

ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร
กรณี บริษัทไทยอกริฟูดส์จำกัด (มหาชน)

พันทิwa สุพัฒนาภรณ์

ภาคินพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาการสื่อสารประยุกต์)
คณะภาษาและการสื่อสาร
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

2556

บทคัดย่อ

ชื่อเรื่อง	:	ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร กรณี บริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)
ชื่อผู้เขียน	:	นางสาว พันทิวา สุพัฒนามภรณ์
ชื่อปริญญา	:	ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การสื่อสารประยุกต์)
ปีการศึกษา	:	2556

การศึกษาเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์ 1) ศึกษาถึงรูปแบบภาวะผู้นำของบริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) 2) ศึกษาถึงลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) 3) ศึกษาถึงภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)

รูปแบบการศึกษเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In – depth Interview) บุคลากรของบริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) ทั้งในระดับผู้บริหารและหัวหน้าแผนก รวมจำนวน 2 คน รวมทั้งข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยผลการศึกษาพบว่า

1. รูปแบบภาวะผู้นำของบริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) เป็นผู้นำแบบผสมผสาน โดยมีพฤติกรรมที่มุ่งทั้งด้านกิจสัมพันธ์ และมุ่งมิตรสัมพันธ์ รวมทั้งเน้นการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดความสามัคคี พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารและผู้ตาม เพื่อตอบสนองนโยบายและบรรลุมติวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) คือ การมุ่งเน้นความซื่อสัตย์ การมีส่วนร่วมของพนักงาน การทำงานเป็นทีม และมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้า โดยบุคลากรในบริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) ได้ยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน สร้างความเป็นอันหนึ่ง อันเดียวกันภายในองค์กร หล่อหลอมแนวคิด ทักษะ และวิธีการทำงานของทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกคนให้เป็นหนึ่งเดียว รวมทั้งเพื่อตอบสนองนโยบายของบริษัทฯ และการบรรลุมติวัตถุประสงค์ขององค์กร

3. ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่เกิดควบคู่และแยกออกจากกันได้ยาก ทั้งสองส่วนต่างมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน เพราะในแต่ละองค์ประกอบมีส่วนสร้างเสริมและส่งเสริมซึ่งกันและกัน ซึ่งได้ส่งผลให้เกิดผลกระทบกับทุกสิ่งทุกอย่างในองค์กร และที่สำคัญ คือ องค์ประกอบของภาวะผู้นำจะสร้างสรรค์องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรในแต่ละองค์ประกอบ ให้บรรลุเป้าหมายและเกิดผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานในที่สุด แม้ว่าบริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) จะเป็นองค์กรขนาดใหญ่ ประกอบไปด้วยหลายหน่วยงาน หลายส่วนงานที่เกี่ยวข้อง และมีลักษณะการทำงานที่แตกต่างกันออกไป ภาวะผู้นำก็สามารถรวบรวมบุคลากรให้มีวัฒนธรรมการทำงานอย่างสร้างสรรค์เป็นทีมเวิร์ค และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ABSTRACT

Title : The Leadership affect to the Organizational Culture
: The case of Thai Agri Foods Public Co., Ltd.
Author : Miss Phanthiwa Suphatthanaporn
Degree : Master of Arts (Applied Communication)
Year : 2013

The objectives of this study are 1) To examine the method of leadership of Thai Agri Foods Public Co., Ltd. 2) To examine the characteristics of organization culture of Thai Agri Foods Public Co., Ltd. 3) To examine the leadership affect to the organizational culture of Thai Agri Foods Public Co., Ltd.

This study is based on the Qualitative Research method, collecting the data by using in – depth interview of 2 persons (supervisor level to executive level) of Thai Agri Foods Public Co., Ltd. Including related documentation. The results are as follow;

1. The method of leadership of Thai Agri Foods Public Co., Ltd (TAF) is a leading integrated that the behavior aimed at both initiating structure and consideration including an emphasis on teamwork, which to achieve unity mutual dependence, relationship between executive and follower in response to the policies and achieve organizational objectives.

2. The characteristics of organization culture of TAF is focus on the honest, participation of employees, teamwork and focus to customer. By personnel in TAF has been practice as a guideline to building unity within the organization, preach concepts, attitudes and ways of working of both executive and workers are all to be one as well as to meet the company's policy and achieve organizational objectives.

3. Leadership and organizational culture is the tandem and hard to separate, both parts are connected because each component contributes to reinforce and promote each other. The resulting is impact on everything else in the organization and the important is that the element of leadership would be created the elements of organizational culture in each component to achieve the goals and achievement of operating in the end. Although TAF is a large enterprise, consists of several units, many parts of the relevant and a different of characteristics of work. The leadership can be gathered the personnel to work with cultural creativity as a teamwork and in the same direction.

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่อง ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร กรณี บริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) สำเร็จลุล่วงได้ด้วยผู้เขียน ได้รับความกรุณาจากบุคคลหลายท่านในการช่วยเหลือ ให้ข้อมูล และข้อแนะนำที่เป็นประโยชน์ โดยเฉพาะผู้บริหารฝ่ายการผลิต และหัวหน้าแผนกฝ่ายส่งออกที่กรุณาให้ความร่วมมือในการให้สัมภาษณ์และเสียสละเวลาให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้า จนเสร็จสมบูรณ์เป็นงานวิจัยฉบับนี้

ผู้เขียนขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. จุฑาพรรษ์ ผดุงชีวิต อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ ซึ่งได้เสียสละเวลาจากภารกิจต่างๆ เพื่อให้ความรู้ คำแนะนำ คำปรึกษาทางวิชาการ ทำให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาร่วมกลุ่มวิชาการค้นคว้าอิสระและเพื่อนนักศึกษาร่วมรุ่นทุกท่านที่ได้ให้คำปรึกษา แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสานงานเพื่อพบปะอาจารย์ที่ปรึกษารวมถึงเป็นกำลังใจให้กันมาโดยตลอด

ท้ายสุดนี้ ผู้เขียนใคร่ขอขอบพระคุณบิดา มารดา ที่ได้ให้กำลังใจและความห่วงใยแก่ผู้ศึกษา และเป็นแรงบันดาลใจสำคัญที่ทำให้ผู้เขียนประสบความสำเร็จตามที่ตั้งใจ

พันทิวา สุพัฒนามรณ

มิถุนายน 2557

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(2)
ABSTRACT	(4)
กิตติกรรมประกาศ	(6)
สารบัญ	(7)
สารบัญภาพ	(9)
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์	3
1.3 ขอบเขตการวิจัย	3
1.4 คำถามนำวิจัย	3
1.5 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย	4
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
บทที่ 2 วรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	
2.1 แนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	6
2.2 แนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร	20
2.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	36
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย	
3.1 รูปแบบการวิจัย	39
3.2 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา	40
3.3 ประชากรที่ใช้ศึกษา	40
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	40
3.5 การตรวจสอบข้อมูล	40
3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล	41

3.7 การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอข้อมูล	41
บทที่ 4 ผลการศึกษาวิจัย	
4.1 ผลการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของบริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)	42
4.2 ผลการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของ บริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)	47
4.3 ผลการศึกษาภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของ บริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)	50
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษาวิจัย และข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปผลการศึกษา	52
5.2 ข้อเสนอแนะ	56
5.3 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	56
บรรณานุกรม	58
ภาคผนวก	
ประวัติและโครงสร้างของบริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)	63
ประวัติผู้เขียน	66

สารบัญภาพ

ภาพที่

หน้า

1.1 โครงสร้างของบริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)

65

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ในสภาวะปัจจุบันที่โลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว อิทธิพลของความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสมัยใหม่ การคมนาคม การสื่อสารที่รวดเร็วและสะดวกสบายขึ้น การเข้าถึงการศึกษาและการเรียนรู้ของประชากรที่มีมากขึ้น ความซับซ้อนของปัญหาที่เกิดขึ้นในสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองในปัจจุบัน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆ มากมายที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ คนในปัจจุบัน หนึ่งใน การเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน คือ องค์กรต่างๆ เริ่มเผชิญหน้ากับ ปัญหาของความหลากหลายของบุคลากร หรือการข้ามถิ่นของแรงงานเพื่อแสวงหางานใหม่ๆ จาก กระแสสภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจัยกำหนดให้หลายองค์กรในภาคธุรกิจเอกชน ต้องเปลี่ยนแปลง แนวคิดมาเป็นยุคแห่งการสร้าง และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ท่ามกลางภาวะการแข่งขันทางธุรกิจ ที่ทุก องค์กรมุ่งสู่การเป็นเลิศ (High Performance Organization) เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่ องค์กรในทุกๆ ด้านองค์กรจำนวนมากในปัจจุบัน จำเป็นต้องหาแนวทางในการพัฒนา โดยมี เป้าหมายอยู่ที่ความอยู่รอด การเจริญเติบโต และสร้างสมรรถนะในการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดอย่าง ยั่งยืน (Sustainable Competitiveness Development) แต่ในการที่องค์กรจะมีประสิทธิภาพดำเนิน ไปได้อย่างราบรื่น และประสบผลสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ได้ ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของ “ผู้นำ” ซึ่งเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนให้ทรัพยากรต่างๆ สามารถเข้ามาร่วมกัน และถูกใช้อย่างคุ้มค่า สอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร ย่อมจำเป็นต้องใช้ภาวะความเป็นผู้นำที่มีลักษณะ พิเศษที่มีประสิทธิภาพรวมกับการมีวิสัยทัศน์ในการกำหนดกลยุทธ์และประกอบกับสมรรถนะต่างๆ เพราะหากผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะสามารถบริหารและรวมพลังของสมาชิกในองค์กร โน้มน้าวให้ทุกคนร่วมมือกันทำงานเพื่อผลสำเร็จโดยรวมขององค์กร

Simon and Schuster (2000, cited in Rosen and Dign, p.72) ผู้เขียนหนังสือเรื่อง Global Literacy: Lesson on Business Leadership and National Cultures และเขียนถึงหนึ่งในผู้บริหารที่สำคัญคือ Peter Ma CEO ของ Ping An ซึ่งเป็นบริษัทชั้นนำของโลก สัญชาติจีน ในการเขียนนี้ เขาได้สัมภาษณ์ CEO ของบริษัทมากกว่า 75 บริษัทจาก 28 ประเทศทั่วโลก และจากการใช้แบบสำรวจผู้บริหารระดับสูง จำนวน 1,000 คน ในการศึกษาพบว่า สมรรถนะที่สำคัญมากและจำเป็นต่อความสำเร็จในระบบเศรษฐกิจโลกปัจจุบัน คือ

1. ภาวะผู้นำสากล (Leadership universal) ที่ผู้บริหารและผู้จัดการพึงนำไปปฏิบัติ
2. วัฒนธรรม (Culture) ทั้งสองยังได้เสนอ ความรู้เรื่องโลก (Global literacies) ซึ่งมีองค์ประกอบด้าน ความรู้เกี่ยวกับตน (Personal literacies), ความรู้เกี่ยวกับสังคม (Social literacies), ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจ (Business literacies) และ ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรม (Culture literacies) เป็นการเน้นให้เห็นความสำคัญของภาวะผู้นำในบทบาทของสมรรถนะเรื่องโลก และวัฒนธรรมที่ผู้บริหารองค์กรควรจะมีนั่นเอง

ในยุคแห่งการเริ่มต้นของศตวรรษที่ 21 เทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์มีอิทธิพลอย่างมากต่อองค์การและรูปแบบการทำงานขององค์การ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันดังกล่าวทำให้องค์การมีลักษณะยืดหยุ่น ไร้ขอบเขตและโครงสร้างที่แน่นอน ทำให้วิธีการทำงานเปลี่ยนแปลงจากเดิมที่อาศัยความสามารถทางด้านร่างกายเป็นการทำงานที่ต้องใช้ความสามารถหรือความฉลาดทางปัญญามากขึ้น ดังนั้น ในการทำงานจึงไม่สามารถสังเกตการณ์ ตรวจสอบ และควบคุมได้อย่างทั่วถึง แสดงให้เห็นถึงการที่มีผู้นำที่เก่งเพียงคนเดียวอาจไม่สามารถเกิดประสิทธิผล แต่สมาชิกในกลุ่มหรือทีมต้องมีภาวะผู้นำร่วมกันด้วย (Den Hartog & Koopman, 2001) อีกทั้งกลยุทธ์ ตัวแบบ เทคนิค วิธีการ ทักษะ และการปฏิบัติอาจไม่ช่วยให้เกิดประโยชน์หากไม่มีความเข้าใจพื้นฐานแรงบันดาลใจของคนที่เราสร้างความผูกพันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และไม่สามารถหาวิธีการสร้างคุณค่าในตัวผู้ที่เราช่วยสร้างอนาคตขององค์การได้ (Greenleaf, 2008) ซึ่งหากองค์การยังบริหารจัดการบุคลากรตามแบบยุคอุตสาหกรรมที่เน้นการควบคุมเข้มงวดและบังคับศักยภาพของมนุษย์ไว้ สิ่งนี้ถือเป็นความล้มเหลวโดยสิ้นเชิง ดังนั้นแนวทางที่จะช่วยสนับสนุนยุคการทำงานโดยอาศัยความรู้ คือ การมอบอำนาจแก่บุคลากร โดยสภาพการณ์เดียวที่จะเกิดการมอบอำนาจแก่บุคลากรได้เป็นอย่างดี คือ วัฒนธรรมองค์การที่ไว้วางใจกันสูง (Covey, 2001) ซึ่งหลายองค์การในประเทศตะวันตก เช่น สหรัฐอเมริกา ได้ประยุกต์หลักการภาวะผู้นำมาเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ บริษัททีดีอินดัสตเรียลส์ (TD Industries) ซึ่งเป็นบริษัทรับเหมาก่อสร้างที่ก่อตั้งขึ้นตั้งแต่ปี 1946 โดยนำมาใช้ในการกำหนด

รูปแบบของภาวะผู้นำและแนวปฏิบัติแก่บุคลากร (Spears, 2004) ซึ่งจากรูปแบบของภาวะผู้นำและแนวปฏิบัติทำให้บริษัท TD Industries กลายเป็นหนึ่งในร้อยบริษัทที่คนอยากทำงานมากที่สุดของนิตยสารฟอร์จูน (Fortune) ในประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นเวลา 9 ปีติดต่อกันนับตั้งแต่ปี 1998 จนถึงปี 2006 (TD Industries, 2006)

ความสำคัญของ “ผู้นำ” ต้องอาศัยการบริหารงานของผู้นำที่มีความรู้ความสามารถโดยใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้ การผสมผสานระบบเศรษฐกิจแบบดั้งเดิม การส่งเสริมความรวดเร็วและความยืดหยุ่น เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดในระบบเศรษฐกิจแบบใหม่ ความเชื่อและสมมติฐานเดิมๆ ยกเลิกระบบที่ทำกันมานานเป็นการเรียนรู้จากระบบเก่า เพื่อนำไปสู่แนวทางใหม่ เพื่อความอยู่รอดในอนาคต สิ่งที่สำคัญที่สุดของการเป็นผู้นำหาใช่เป็นการเชื่อมต่อการสื่อสารทางเทคโนโลยี แต่เป็นการเชื่อมโยงกันระหว่างคนกับคน และยังหมายถึงการค้นหาแนวทางใหม่ในการเป็นผู้นำ กล่าวคือ แนวทางต่างๆ ในการกระตุ้นพนักงานที่เราแทบไม่ได้พบกันทุกวัน แนวทางใหม่ๆ ในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานใหม่ๆ เพื่อให้การบริหารงานในองค์กรให้ดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ไม่เพียงเท่านั้นการบริหารงานภายในของแต่ละองค์การบุคลากรต้องมีการปรับตัวในการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างรวดเร็วตามไปด้วย ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรหรือหน่วยงานมีศักยภาพเต็มที่สามารถอยู่รอดและแข่งขันกับหน่วยงานอื่นได้

ในปี พ.ศ. 2557 ไม่อาจปฏิเสธได้ว่า องค์กรทั้งภาครัฐแนวใหม่ที่มุ่งเน้นการดำเนินงานให้มีความทันสมัย และภาคธุรกิจเอกชน จะมีการแยกการกำหนดนโยบายออกจากการนำนโยบายไปปฏิบัติ การปรับโครงสร้างให้มีความเหมาะสม การมุ่งเน้นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้น หลายองค์กรจึงให้ความสำคัญในเรื่องภาวะความเป็นผู้นำ และวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างมาก เพราะวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งถือเป็นต้นทุนอย่างหนึ่งที่ทำให้องค์กรเจริญเติบโตอย่างเข้มแข็ง และผู้นำที่ดีจะเป็นตัวขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรให้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย

จากที่มาและความสำคัญของปัญหา ผู้วิจัยมีความเห็นว่าภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ มีความสำคัญ และส่งผลต่อองค์กรเป็นอย่างมาก ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร กรณี บริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) ที่เป็นผู้ผลิตและจำหน่ายสินค้าผลิตผลทางการเกษตรและอุตสาหกรรมเกษตรประเภทอาหารรายใหญ่ที่สุด

แห่งหนึ่งของประเทศ เช่น พืชผัก ผลไม้บรรจุกระป๋อง บรรจุกล่อง UHT ซอสบรรจุขวด พริกแกง ผลไม้แช่แข็ง และอาหารสำเร็จรูปแช่แข็ง เป็นต้น โดยส่งออกไปจำหน่ายยังประเทศต่างๆ ทั่วโลก

1.2 วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาถึงรูปแบบภาวะผู้นำของบริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อศึกษาถึงลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)
3. เพื่อศึกษาถึงภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)

1.3 ขอบเขตการวิจัย

การศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร กรณี บริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยต้องการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีความเป็นผู้นำ และลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร มีการกำหนดขอบเขตการศึกษาเกี่ยวกับ บริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม โดยเก็บรวบรวมข้อมูล ศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์เชิงลึก ในประเด็นที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)

1.4 คำถามนำวิจัย

1. ในการศึกษาวิจัย การปฏิบัติงานของบริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) ปรากฏรูปแบบภาวะผู้นำอย่างไร
2. บริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) มีการสร้างและแสดงออกถึงลักษณะวัฒนธรรมองค์กรอย่างไร
3. จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ปรากฏให้เห็นรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) อย่างไร

1.5 นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (DuBrin, 2002) เป็นกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้เกิด

ความเข้าใจและการเห็นพ้องต้องกันเกี่ยวกับเป้าหมายและวิธีการที่ต้องการปฏิบัติให้สำเร็จ อีกทั้งเป็นกระบวนการของการช่วยให้ความพยายามของบุคคลและกลุ่มได้บรรลุถึงเป้าหมายที่มีร่วมกัน (shared goal) (Yukl, 2002)

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผน ความคิด ความรู้สึกของสมาชิกที่ได้รับการกำหนดร่วมกัน ซึ่งทำให้องค์กรแตกต่างจากองค์กรอื่น (Hofstede, 1980) และวัฒนธรรมองค์กรสามารถแสดงสภาพความเป็นอยู่ขององค์กร ในแง่การเรียนรู้ร่วมกันในการปรับตัวเข้าหากัน การเรียนรู้ร่วมกันในองค์กรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยขึ้นอยู่กับผู้นำองค์กรเป็นผู้กำหนดและรวบรวมให้เป็นมาตรฐาน เพื่อเป็นแนวทางแก่สมาชิกใหม่ต้องยอมรับและปฏิบัติตาม (Schein, 1992)

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงรูปแบบภาวะผู้นำของ บริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)
2. ทำให้ทราบถึงลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของ บริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)
3. ทำให้ทราบถึงภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของ บริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)

บทที่ 2

วรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร กรณี บริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อที่จะกำหนดกรอบแนวคิด และแนวทางในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

- 2.1 แนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- 2.2 แนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร
- 2.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งต่อความสำเร็จของงานและองค์การ ในอดีตมีความเชื่อว่าการเป็นผู้นำนั้นเป็นมาโดยกำเนิด พร้อมกับคุณลักษณะเฉพาะที่คนทั่วไปไม่มี ปัจจุบันความเชื่อ ดังกล่าวได้เปลี่ยนไปว่า ผู้นำมิได้เป็นมาโดยกำเนิด การเป็นผู้นำสามารถสร้างขึ้นได้ จากการที่ผู้นั้นใช้ความพยายามและการทำงานหนัก การเป็นผู้นำจึงเป็นเรื่องที่เรียนรู้ได้ ภาวะผู้นำเป็นคำที่มีผู้ให้นิยามมากมาย แต่ที่คนส่วนใหญ่เข้าใจตรงกันก็คือ เป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมาย

2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

จากหนังสือปทานุกรม ค.ศ. 1330 คำว่า ผู้นำ (Leader) เป็นคำในภาษาอังกฤษเมื่อต้นปี ค.ศ. 1330 แต่คำว่า ความเป็นผู้นำ ภาวะผู้นำ (Leadership) ไม่มีปรากฏ จนกระทั่งปี ค.ศ. 1800 หาก

ตรวจสอบดูอย่างใกล้ชิดถึงความเคลื่อนไหวทางสังคมใดๆก็ตาม ก็จะต้องประกอบด้วยความ
เอนเอียงต่างๆ อันเกิดจากศูนย์กลางดังกล่าว “ภาวะผู้นำ” หรือ “ความเป็นผู้นำ” หรือ “การเป็นผู้นำ”
เป็นคำที่แปลมาจากคำว่า Leadership เช่นเดียวกัน แต่ที่นิยมใช้กันแพร่หลาย ก็คือ “ภาวะผู้นำ” ซึ่งมี
นักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลายทัศนะ สรุปได้ดังนี้

คอตเตอร์ (Kotter, 1999) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการเผชิญกับ
ภาวะการเปลี่ยนแปลงได้ โดยมีผู้นำเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นตัวกำกับทิศทางขององค์การในอนาคต
จากนั้นจึงจัดวางคนพร้อมทั้งสื่อความหมายให้เข้าใจวิสัยทัศน์และสร้างแรงดลใจแก่คนเหล่านั้น ให้
สามารถเอาชนะอุปสรรคเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ดังกล่าว

ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1971) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้นำเพื่อทำให้
กลุ่มประสบความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมาย ความสำเร็จของกลุ่มเป็นเครื่องบ่งชี้ประสิทธิภาพของ
การเป็นผู้นำ

ริชาร์ด และ อีเกลส์ (Richards & Engle, 1986) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ เป็น
ความสามารถผู้นำที่จะสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจนแจ่มแจ้ง ให้ความหมายที่แสดงออกถึง
คุณค่าและสร้างสรรค์สิ่งแวดล้อมภายในองค์การเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้

แคทซ์ และ คาห์น (Katz and Kahn, 1978) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง อำนาจการนำที่
เหนือกว่าผู้อื่น และอยู่เหนือกว่าการคล้อยตามที่เป็นไปตามกลไกด้วยทิศทางที่ถูกกำหนดไว้ประจำ
องค์การ

ฮอลแลนด์เลอร์ (Hollander, 1978) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการมี
อิทธิพลระหว่างผู้นำและกลุ่มผู้ที่เป็นผู้ตาม นำกลุ่มไปสู่เป้าหมาย

ทีค (Tead, 1935) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ นั้นเป็นพฤติกรรมการนำของผู้นำที่ทำให้เกิดการ
ปฏิบัติการที่สร้างความเคลื่อนไหวให้เกิดขึ้นในองค์กรตามทิศทางที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำ จึงเป็นศิลปะ
ในการทำให้เกิดอิทธิพลในการจูงใจผู้อื่นให้ร่วมปฏิบัติงานเพื่อให้สำเร็จตามความมุ่งหมาย

เฮอร์เซย์ และ บลังชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1996) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่
ใช้อิทธิพลให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลพยายามปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย ภายใต้สถานการณ์
ที่กำหนดไว้

สต็อกดิลล์ (Stogdill, 1974) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่มีอิทธิพล
ต่อสมาชิกภายในกลุ่ม ทำให้บรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ซึ่ง ที่มาของอิทธิพลมาจากตำแหน่งหน้าที่ภายใน

องค์การหรือภายนอกองค์การ ความริเริ่มและอำนาจไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวังและความสัมพันธ์
ระหว่างกันของสมาชิกของกลุ่ม

ฟีดเดอร์ และ การ์เซีย (Fiedler and Garcia, 1987) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลในกลุ่มที่
ได้รับมอบหมายให้กำกับและประสานงานให้กิจกรรมของกลุ่มมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งผู้นำ อาจเป็นผู้ที่
อาจได้รับการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งหรือเป็นผู้ที่แสดงตัวเป็นผู้ที่มีอิทธิพลในกลุ่มเพื่อที่จะกำกับและ
ประสานงานที่จะนำไปสู่เป้าหมายด้วยพลังของกลุ่ม

เฮาส์ (House, 2004) กล่าวว่า ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการริเริ่มโครงสร้างการ
ทำงานใหม่ ๆ หรือวัฒนธรรมใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับพนักงาน นอกจากนี้ผู้นำหรือผู้จัดการควร
สามารถปรับกระบวนการทำงานที่ช่วยส่งเสริมให้พนักงานบรรลุผลสำเร็จได้ด้วยตนเอง

ยุกส์ (Yukl, 1989) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติ
ภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมายบุคคลอื่นในกลุ่มที่เลือกก็คือผู้ตาม แม้จะเป็นหัวหน้า
กลุ่มย่อย หรือผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ก็ตาม

ดูบริน (DuBrin, 1998 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544: 12) กล่าวถึง ผู้นำ หมายถึง เป็น
บุคคลที่ทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์
ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเป็นบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อให้
บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

สมยศ นาวิการ (2538 : 400) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการสั่งการและใช้อิทธิพล
ต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มสมาชิกภายในองค์การ

บุญทัน ดอกไธสง (2539: 266) ได้สรุปเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง 1) ผู้มีอิทธิพล มี
ศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ
2) เป็นผู้นำและแนะนำ เพราะผู้นำต้องคอยช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถ
3) ผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังกลุ่มที่คอยแต่วางแผนและผลักดัน แต่ผู้นำจะต้องยืนอยู่ข้างหน้า
กลุ่ม และนำกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

ประสาน หอมพูลและทิพวรรณ หอมพูล (2540 ; 83) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่
ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่ตนมีอยู่ในการชักนำหรือโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาภายในองค์การหรือ

ในกลุ่มคนในสถานต่าง ๆ เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มได้ปฏิบัติหน้าที่ของตน อย่างมีประสิทธิภาพที่สุดให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

วิภาดา คุปตานนท์ (2544) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการที่จะทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมาย โดยการใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติและการกระทำของผู้อื่นสรุปความหมายของผู้นำ

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2549) ได้สรุปภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง กระบวนการในการชักจูงให้พนักงานทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และการสนับสนุนให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

2.1.2 แนวคิดภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ผลการทำงานที่บรรลุเป้าหมายและต้องการให้ได้ ประโยชน์สูงสุด โดยมองความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จของงานกับการใช้ทรัพยากร พิจารณาจาก การประหยัดเงิน ทรัพยากร แรงงาน เวลา และคนปฏิบัติงานมีความพึงพอใจ ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง ผลของการทำงานที่สำเร็จตามที่คาดหวังไว้ เป็นการพิจารณาผลลัพธ์ คือ ผลงานที่ออกมาบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่อาจขาดประสิทธิภาพก็ได้ Likert (1984) เชื่อว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ พฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำที่ต้องการทั้งผลงานและความสุข ความร่วมมือร่วมใจของผู้ร่วมงาน จึงต้องการผู้นำที่มุ่งสร้างทีมงาน โดยใช้กิจกรรมสัมพันธ์แบบมีส่วนร่วม พึ่งพาอาศัยกัน ตลอดจนหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง Drucker (อ้างถึงใน Hersey, Blanchard and Johnson, 1996) กล่าวว่า ภาวะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เป็นรากฐานของการสร้างความสำเร็จของงานต่าง ๆ Fisher and Huse (1988) กล่าวว่า สิ่งที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จนั้น ขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเป็นอย่างมาก คือ ผู้นำต้องเป็นนักปฏิบัติ เป็นแบบอย่าง ยอมรับในอำนาจและการปกครอง มีความพึงพอใจในงาน และรู้สึกว่างานนั้นมีความท้าทาย ตลอดจน ต้องมองสิ่งต่างๆ อย่างรอบคอบด้วย

2.1.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัยมีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยแบ่งตามระยะการพัฒนา ดังนี้ 1) ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories) 2) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories) 3) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์

(Situational or Contingency Leadership Theories) 4) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

(1) ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)

ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเริ่มในปี ค.ศ. 1930- 1940 แนวคิดมาจากทฤษฎี มหาบุรุษ (Greatman Theory of Leadership) ของกรีกและโรมันโบราณ มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำ เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born Leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ แต่สามารถ พัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพ ซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วย ผู้นำในยุคนี้ได้แก่ พระเจ้าโนเลียน ฮิตเลอร์ ฟอซบุรรมคำแห่งมหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช พระเจ้าตากสินมหาราช เป็นต้น ตัวอย่าง การศึกษาเกี่ยวกับ Trait Theories ของ การ์ดเนอร์ (Gardner, 2001) ได้แก่

(1.1) The tasks of Leadership : กล่าวถึงงานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี 9 อย่าง ได้แก่ มีการ กำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหาร จัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้ เป็นตัวแทนของกลุ่ม แสดงถึงสัญลักษณ์ ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

(2.2) Leader – constituent interaction : เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังวิเศษเหนือบุคคลอื่น หรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆเพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของ บุคคล และผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้ตามมีความ แข็งแกร่ง และสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระทฤษฎีนี้พบว่า ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัด ของผู้นำ เพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมา

เชลลีย์ เคริกแพทริก (Shelly Kirkpatrick) และ เอ็ดวิน ล็อก (Edwin Locke) (อ้างถึง โดย รศ.นิติย์ สัมมาพันธ์ ในหนังสือภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ 2546, หน้า 35) ได้ รวบรวมงานวิจัยจากในอดีตถึงปัจจุบันและสรุปลักษณะเด่นที่มักจะพบในบรรดาผู้นำที่ประสบ ความสำเร็จตามรายการต่อไปนี้

- **มีพลังสูง:** ผู้นำที่ประสบความสำเร็จพลังงานสูง มีความคิดริเริ่ม และมีความเหนียวแน่นไม่ปล่อยให้อะไรหลุดมือง่าย ๆ
- **มีความเชื่อมั่นในตนเอง:** ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีความเชื่อมั่นไว้วางใจตนเองและมั่นใจในขีดความสามารถของตน

- **มีความคิดสร้างสรรค์:** ผู้นำที่ประสงค์ความสำเร็จมีความสร้างสรรค์และมักจะคิดใหม่ทำใหม่ เป็นคนแรก ไม่ลอกเลียนแบบบุคคลอื่น ๆ
- **มีขีดความสามารถในการคิด:** ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีสติปัญญาในการเก็บรวบรวมข้อมูลมาประมวลและตีความหมาย
- **มีความรู้ทางธุรกิจ:** ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในองค์กรธุรกิจ มีความรู้ความเข้าใจในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรมของตนเอง รวมทั้งมีความรู้พื้นฐานทางเทคนิคด้วย
- **มีความสามารถในการจูงใจคน:** ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีความสามารถในการชนะมิตร และจูงใจให้คนเกิดแรงพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน
- **มีความยืดหยุ่น:** ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ สามารถปรับตัวและปรับสิ่งอื่นให้เหมาะสมกับความจำเป็นของสถานการณ์ และความต้องการของผู้ตาม
- **มีความซื่อสัตย์และโปร่งใส:** ผู้นำที่ประสบความสำเร็จเป็นคนที่ผู้อื่นไว้วางใจได้โดยไม่ผิดหวัง เพราะเป็นบุคคลที่มีความซื่อสัตย์ รักษาความลับสัญญา เป็นคนที่มีความชัดเจนโปร่งใสจนบุคคลอื่น ๆ สามารถทำนายพฤติกรรมได้ล่วงหน้า และเป็นที่พึ่งของคนอื่นได้ดี

(2) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories)

เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ.1940 – 1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้ความสำคัญในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน

(2.1) การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต (The Ohio state studies)

คณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต ในสหรัฐอเมริกา ได้สรุปผลการวิจัย โดยจำแนกพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ ด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating structure) กับด้านมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เป็นครั้งแรกที่เน้นความสำคัญทั้งของงานและคนในการประเมินพฤติกรรมของผู้นำ

1.1. พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งด้านกิจสัมพันธ์หรือมุ่งงาน (Initiating structure) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ แสดงออกต่อผู้ตาม โดยมุ่งที่ความสำเร็จขององค์การในเรื่องเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างของงานและ องค์การ การกำหนดคุณลักษณะของงานที่ต้องการ การกำหนดบทบาทของผู้นำและผู้ตาม การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การกำหนดวิธีสื่อสาร การกำหนด

กระบวนการและวิธีการทำงาน เป็นต้น ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงาน โดยผู้ตามมีโอกาสได้เรียกร้องหรือเสนอแนะไขการทำงานได้น้อยมาก

1.2. พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์หรือมุ่งคน (Consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความรู้สึกไวต่อการรับรู้ต่อผู้ตามในแง่ให้การยอมรับถึงความรู้สึก ความคิด การให้ความไว้วางใจ การแสดงความชื่นชม และรับฟังปัญหาของผู้ตามอย่างตั้งใจ การรับฟังข้อเสนอแนะของผู้ตามเพื่อประกอบการตัดสินใจ การแสดงความเอื้ออาทรห่วงใยต่อปัญหาและความต้องการของผู้ตาม เป็นต้น

การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (อ้างถึงใน ธีระพงษ์ ธนเจริญรัตน์, 2553) แสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์จากการศึกษา เป็นการวัดความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ และประสิทธิภาพของผู้นำ เครื่องมือที่ใช้วัดผลจากรายงานของการดำเนินงานจากหน่วยงานของผู้นำ การเข้า-ออกของผู้ใต้บังคับบัญชา และอัตราการร้องทุกข์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ข้อเสนอแนะผู้นำที่มุ่งคน และมุ่งงานสูงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีผลการดำเนินงานที่ดี การเข้า-ออกงาน และอัตราการร้องทุกข์สูง ถ้าผู้นำที่มุ่งคนต่ำ และมุ่งงานสูง จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีผลการดำเนินงานที่สูง การเข้า-ออกงาน และอัตราการร้องทุกข์สูง และถ้าผู้นำที่มุ่งคนสูง และมุ่งงานต่ำ จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีผลการดำเนินงานที่ต่ำ การเข้า-ออกงาน และอัตราการร้องทุกข์ต่ำ

นักวิจัยที่รัฐโอไฮโอ แสดงความคิดเห็นว่า ผู้นำที่มุ่งความเอาใจใส่ (มุ่งคน) สูง จะมีความอบอุ่นทางอารมณ์ของสังคม (socio emotional) จึงทำให้ลูกน้องมีความพึงพอใจมากกว่า และมีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่า แต่ต่อมาผลในการวิจัยกลับแสดงให้เห็นว่า ผู้นำควรมีลักษณะทั้งเอาใจใส่ (มุ่งคน) และมีโครงสร้างความคิดริเริ่ม (มุ่งงาน) ในระดับที่สูง กล่าวคือ มีความเป็นผู้นำที่มีงาน และตัวพนักงานเป็นศูนย์กลาง (job-centered and employee centered leadership) อันเป็นการกำหนดความมีประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำของบุคคลในองค์การ ซึ่งลักษณะทั้ง 2 อย่างนี้มีอิทธิพลต่อแนวความคิดของวิธีการศึกษาตารางของการเป็นผู้นำ (the leadership grid approach) จากแนวความคิดที่ได้จากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอนี้ เป็นพื้นฐานความคิดที่ทำให้นักวิชาการที่สนใจเรื่องภาวะผู้นำ นำไปพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมในระยะเวลาต่อมาอีกหลายทฤษฎี เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำ 3 มิติของ Reddin (2010) (Reddin's 3D leadership model)

จากการวิจัยภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำเป็น 2 มิติ คือ มุ่งคน และมุ่งงาน ต่อมาได้นำมาขยายเพิ่มเติมเป็น 3 มิติ คือ การพิจารณาประสิทธิภาพของงาน (effectiveness) มาประกอบเพิ่มขึ้น เพราะภาวะผู้นำไม่ว่าจะมุ่งคนหรือมุ่งงานขึ้นอยู่กับสถานการณ์

ต่าง ๆ ด้วย จึงเรียกว่า ทฤษฎี 3 มิติ (three dimension theory) สาระสำคัญของทฤษฎีภาวะผู้นำ 3 มิติ เริ่มจากแนวคิดพื้นฐานที่ว่า ถ้าพิจารณาเฉพาะพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งคนหรือมุ่งงานแล้ว จะได้ พฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ คือ

แบบที่ 1 ผู้นำแบบแยกตัว (separated) เป็นผู้นำที่ไม่มุ่งคน ไม่มุ่งงาน ทำงานไปวัน ๆ

แบบที่ 2 ผู้นำแบบเสียสละ (dedicated) เป็นผู้นำที่ทุ่มเทให้กับงานโดยขาดความ สัมพันธ์ที่ดีกับคน

แบบที่ 3 ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ (related) เป็นผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์กับผู้ตาม คำนึง ถึงงานแต่เพียงเล็กน้อย

แบบที่ 4 ผู้นำแบบผสมผสาน (integrated) เป็นผู้นำที่มุ่งทั้งความสัมพันธ์กับคน และมุ่ง ทั้งผลงานของงาน

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ทฤษฎี 3 มิตินี้ คือ การพิจารณาประสิทธิผลของงาน (effectiveness) มาประกอบ เพิ่มขึ้น เพราะภาวะผู้นำไม่ว่าจะมุ่งคนหรือมุ่งงานขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ ด้วย

(2.2) การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (The University of Michigan studies)

คณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ก็ได้ทำการวิจัยเช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท โดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production-centered leaders) กับพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งคนงาน (Employee – centered leaders) ดังนี้

(1) ผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production – centered leaders) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับกระบวนการที่นำไปสู่การผลิต เช่น พฤติกรรมในการกำหนดมาตรฐาน การจัดแบ่งงาน การอธิบายขั้นตอนและวิธีการทำงาน การตรวจสอบการปฏิบัติงานของคน ทั้งนี้เพื่อประกันความสำเร็จของงาน

(2) ผู้นำที่มุ่งคนงาน (Employee-centered leaders) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อพนักงานด้วยการกระตุ้นให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการทำงาน พฤติกรรมของผู้นำจะแสดงออกด้วยการไว้วางใจ เคารพต่อกัน ใช้วิธีจูงใจต่อการทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตออกมาสูง

พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลผลิตและมุ่งคนงาน จึงมีความคล้ายคลึงกับพฤติกรรมมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ และข้อแตกต่างระหว่างกันก็คือ แนวคิดตามการศึกษาที่มิชิแกน ระบุ

ว่า ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมเป็นเพียงอย่างใดอย่างหนึ่ง ระหว่างพฤติกรรมที่มุ่งผลผลิตหรือพฤติกรรมที่มุ่งคนงาน จึงเป็นแนวคิดเชิงมิติเดียว (One dimension) ส่วนแนวคิดของการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตทเป็นแนวคิดแบบสองมิติ โดยถือว่า ผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมทั้งมิติมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์

(2.3) Blake and Mouton's Managerial Grid

Blake and Mouton (1991: 29) ได้พัฒนาจากแนวคิดจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท โดยนำพฤติกรรมของผู้นำทั้งสองด้านมาจัดตารางตาข่ายสองมิติ โดยกล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่าง คือ คน (People) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธ์ภาพของคนเป็น 1 – 9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1 – 9 เช่นกัน และสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-Nine Style (9, 9 style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่นๆของผู้นำไว้ 5 แบบ ได้แก่

(1) แบบมุ่งงาน (Task-Oriented/Authority Compliance) แบบ 9,1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธ์ภาพของผู้ร่วมงาน ห่างเหินผู้ร่วมงาน

(2) แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ 1,9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์ และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่ จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่า บุคลากรมีความสุขในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่างๆ

(3) แบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ 1,1 ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย เพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

(4) แบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) แบบ 5,5 ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการ

ปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงานหลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

(5) แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9,9 ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์การและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่า ตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชายังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

(2.4) ทฤษฎีท่วงทำนอง (Style Theories) โดย Kurt Lewin แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

(1) ผู้นำแบบเผด็จการหรืออัตถินิยม (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

(2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ ระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

(3) ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez- Faire Leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้น การเลือกใช้ลักษณะผู้นำย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

(3) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories) เริ่มมีบทบาท โดยได้รับการพัฒนามาจากความอิสระที่ว่าองค์การที่เหมาะสมที่สุดควรจะเป็นองค์การที่มีโครงสร้างและระบบที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และสภาพความเป็นจริงขององค์การ ซึ่งรวมถึงสภาพภูมิศาสตร์ วัฒนธรรม ค่านิยม ความเชื่อ การสนับสนุน และความต้องการของสมาชิกในองค์การนั้นด้วย โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานการศึกษาสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันของมนุษย์ (Humanistic Environment) ทฤษฎีองค์การเชิงสถานการณ์นี้มีอิสระมาก โดยมีธรรมชาติเป็นตัวแปรและเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดรูปแบบ กฎเกณฑ์ และระเบียบแบบแผน มีลักษณะเป็นเหตุเป็นผลและสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง สภาพแวดล้อม เป้าหมายขององค์การโดยส่วนรวมและเป้าหมายของสมาชิกทุกคนในองค์การ

ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ กล่าวว่า การปฏิบัติงานของกลุ่มจะมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่าง รูปแบบปฏิริยาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และสถานการณ์ขององค์การ ซึ่งเป็นการพิจารณาทั้งปัจจัยภายนอกและภายในองค์การ ซึ่งผู้บริหารองค์การต้องควบคุมและแก้ไข

(3.1) ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1967)

ฟิดเลอร์ได้กำหนดให้สถานการณ์ประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่ง

(1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-member relations) ได้แก่ ระดับของการให้ความนับถือ ความเชื่อมั่น และความไว้วางใจที่ผู้ตามมีต่อผู้นำ ซึ่งสะท้อนถึงการยอมรับในตัวผู้นำ

(2) โครงสร้างของงาน (Task structure) กล่าวคือ งานที่มีโครงสร้างชัดเจน ต้องระบุภารกิจชัดเจน มีวิธีทำงานเพียงวิธีเดียว มีวิธีแก้ปัญหาที่ชัดเจน สามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน โดยแต่ละคนรู้บทบาทหน้าที่แน่นอนว่าต้องทำอะไร ทำด้วยวิธีใด เป็นต้น ตรงกันข้ามกรณีที่โครงสร้างของงานไม่ชัดเจน ได้แก่ งานมีเป้าหมายคลุมเครือ มีวิธีทำงานได้หลายวิธี ขาดวิธีแก้ปัญหาที่แน่นอน ขาดข้อมูลป้อนกลับ ความไม่ชัดเจนเหล่านี้จึงยากต่อการปฏิบัติงานของทั้งผู้นำและผู้ตาม ดังนั้นถ้าโครงสร้างงานชัดเจน ผู้นำย่อมสามารถควบคุมทิศทางการทำงานของกลุ่มได้ง่ายขึ้น

(3) อำนาจในตำแหน่ง (Position power) หมายถึง อำนาจที่มากับตำแหน่งที่ผู้ดำรงอยู่อย่างเป็นทางการ ซึ่งสามารถดูได้จากการที่ผู้นั้นมีอำนาจเบ็ดเสร็จในการให้คุณให้โทษด้วยตนเอง หรือต้องเสนอการให้คุณให้โทษแก่ลูกน้องต่อผู้บังคับบัญชาของตน หรือสามารถเสนอแนะการ

โยกย้าย แต่งตั้งการดำรงตำแหน่งของลูกน้องต่อผู้บังคับบัญชาของตนได้มากเพียงไร สิ่งเหล่านี้บ่งชี้ถึงอำนาจในตำแหน่ง

(3.2) ทฤษฎีวงจรชีวิต (Life-Cycle Theories)

Hersey and Blanchard (1996) ได้เสนอทฤษฎีวงจรชีวิต โดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีเรดดินและยังยึดหลักการเดียวกัน คือ แบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิภาพหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยแบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

แบบที่หนึ่ง ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดและดูแลลูกน้องอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับที่ 1 คือ (M1) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ

แบบที่สอง ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้างว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้นโดยการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้นผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง และต้องคอยสั่งงานโดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจจะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานอยู่ในระดับที่ 2 คือ (M2) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง

แบบที่สาม ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่างๆในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทางหรือรับฟังเรื่องราวปัญหาต่างๆจากผู้ตาม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 3 (M3) คือความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน

แบบที่สี่ ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็กน้อย ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 4 (M4) คือ ความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

(3.3) ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย (Path - Goal Theory)

เป็นทฤษฎีเชิงสถานการณ์ที่พัฒนาโดยเฮาส์และมิทเชลล์ (House & Mitchell, 1974) ซึ่งมีความเชื่อว่า ผู้นำสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่ผู้ตามได้ โดยเพิ่มจำนวนและชนิดของรางวัลผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานนั้น ผู้นำยังสามารถสร้างแรงจูงใจด้วยการทำให้วิถีทาง (Path) ที่จะไปสู่ เป้าหมายชัดเจนขึ้น และง่ายพอที่ผู้ปฏิบัติจะสามารถทำสำเร็จ ซึ่งผู้นำแสดงพฤติกรรมด้วยการช่วยเหลือแนะนำ สอนงานและนำทางหรือเป็นพี่เลี้ยงคอยดูแล นอกจากนี้ผู้นำยังช่วยสร้างแรงจูงใจได้ด้วยการช่วยแก้ไขอุปสรรคขวางกั้นหนทางไปสู่เป้าหมาย รวมทั้งสามารถช่วยในการทำให้ตัวงานเองมีความน่าสนใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจต่องานที่ทำ

โดยทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมายนี้ ความรับผิดชอบของผู้นำก็คือ การเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ตามให้สามารถบรรลุได้ทั้งเป้าหมายส่วนตัวและเป้าหมายขององค์กรในขณะเดียวกันซึ่งผู้นำสามารถเพิ่มแรงจูงใจแก่ผู้ตามได้ด้วยวิธีใดวิธีหนึ่งในสองวิธีต่อไปนี้

(1) ทำให้วิถีทางที่ผู้ตามจะได้รับรางวัลตอบแทนให้มีความชัดเจน (Path clarification) ซึ่งได้แก่ การที่ผู้นำทำความเข้าใจที่ชัดเจนกับผู้ตามเพื่อกำหนดพฤติกรรมหรือวิธีการทำงานให้สำเร็จแล้วจะได้รับรางวัลตอบแทนจากองค์กรอย่างไร

(2) ใช้การเพิ่มปริมาณรางวัล (Increase rewards) ที่ผู้ตามยอมรับในคุณค่าและมีความต้องการ ซึ่งได้แก่ การที่ผู้นำพูดคุยกับผู้ตามเพื่อจะได้ทราบว่า รางวัลอะไรที่ผู้ตามถือว่าสำคัญแก่ตนเอง กล่าวคือ ผู้ตามต้องการรางวัลที่เป็นแรงจูงใจภายในที่เกิดจากงานเองหรือ ต้องการรางวัลที่เป็นแรงจูงใจจากภายนอก เช่น การขึ้นเงินเดือน หรือการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานสูงขึ้น เป็นต้น

(4) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theories)

เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่สามารถใช้ในการอธิบายกระบวนการอิทธิพลได้อย่างกว้างขวาง ตั้งแต่ระดับจุลภาคระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นรายบุคคล ไปจนถึงระดับมหภาค ระหว่างผู้นำกับบุคลากรทั้งองค์กร ตลอดจนทั้งระบบวัฒนธรรม แม้ว่าบทบาทหลักของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ขึ้นในองค์กรก็ตาม แต่ตลอดเส้นทางของกระบวนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผู้นำกับผู้ตามจะผูกพันต่อกันอย่างมั่นคง ทฤษฎีนี้ได้รับการยอมรับว่ามีความสอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาทฤษฎีหนึ่งในปัจจุบัน

(4.1) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Theories)

จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ ดังนั้นวิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง เบิร์นส์ (Burns) เสนอความเห็นว่าการแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่จนทุกวันนี้ เพราะบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่อง

กระบวนการของความเป็นผู้นำ เบิร์นส์ อธิบายความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตาม อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจ และนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตาม ความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ (Special form of power)

Burns (1978) นำเสนอโมเดลเกี่ยวกับภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพในผลงานวิจัยเรื่องผู้นำทางการเมืองของตน โดยเบิร์นอธิบายภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพว่า “เป็นกระบวนการที่ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างช่วยยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจของกันและกันให้สูงขึ้น” ผู้นำดังกล่าวจะหาวิธีการยกระดับจิตใจของผู้ตามด้วยการดึงดูดความสนใจมาสู่อุดมการณ์และค่านิยมทางศีลธรรมที่ดีงาม เช่น เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และความมีมนุษยธรรม เป็นต้น แนวคิดของเบิร์น ใครก็ได้ในองค์กรจะอยู่ในตำแหน่งหรืออยู่ในองค์กรแบบใดก็ตามสามารถแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพได้ทั้งสิ้น โดยสามารถมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้บังคับบัญชา หรือต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาก็ได้ และทั้งสามสามารถเกิดขึ้นในชีวิตประจำวันของบุคคลทั่วไปก็ได้

Burns สรุปลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ ได้แก่

1. ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน ลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป เช่น ทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะได้ค่าจ้างแรงงาน และในการเลือกตั้งผู้แทนราษฎรมีข้อแลกเปลี่ยนกับชุมชน เช่น ถ้าตนได้รับการเลือกตั้งจะสร้างถนนให้ เป็นต้น

2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำ และมีการเปลี่ยนต่อกันไป เรียกว่า Domino effect ต่อไปผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม ตัวอย่างผู้นำลักษณะนี้ได้แก่ ผู้นำชุมชน

3. ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (Needs) ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และควรยึดจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการ และความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม ตัวอย่างผู้นำจริยธรรมที่สำคัญ คือ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลย

เดช ท่านทรงเป็นนักวางแผนและมองการณ์ไกล นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง เช่น โครงการอีสานเขียว โครงการน้ำพระทัยจากในหลวง โครงการแก้มลิง เป็นต้น

ตามแนวคิดของ Burns (1978) แล้ว ในที่สุดผลลัพธ์ที่ได้จากภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ จะนำไปสู่ความสัมพันธ์ของการกระตุ้นและยกระดับซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยผู้ตามจะถูกเปลี่ยนแปลงไปสู่สถานะของผู้นำ และผู้นำเองก็จะถูกยกระดับให้เสมือนตัวแทนแห่งขวัญกำลังใจ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงจึงเกิดขึ้นทั้งในส่วนของผู้นำและผู้ตาม

(4.2) ทฤษฎีผู้นำเชิงบารมี (Charismatic Theories)

เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึง ผู้นำอีกประเภทหนึ่งที่เกิดขึ้นจากการได้รับการยอมรับยกย่องอย่างสูงจากลูกน้องหรือบุคคลทั่วไป เนื่องจากบุคคลผู้นั้นมีคุณสมบัติพิเศษที่เหนือกว่าคนทั่วไป ตัวอย่างเช่น มหาตมะคานธี ผู้นำที่อุทิศตนในการต่อสู้เพื่อเอกราชของอินเดีย มาตินลูเธอร์ คิง ผู้นำในการต่อสู้เพื่อสิทธิที่เท่าเทียมกันของมนุษย์ เป็นต้น บุคคลเหล่านี้เป็นผู้นำเนื่องจากการแสดงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างในด้านคุณงามความดี และการเสียสละอุทิศตนเพื่อคนอื่นและส่วนรวม ทำให้คนอื่นเกิดความยกย่องชื่นชม พร้อมที่จะเชื่อฟังและปฏิบัติตาม ทำให้ผู้นั้นมีอำนาจพระคุณซึ่งมีอิทธิพลต่อผู้อื่น

การยอมรับในความเป็นผู้นำ และการมีอำนาจโดยเสนหาดังกล่าวจึงเกิดจากผู้ตามที่มีต่อตัวผู้นำคนนั้น โดยผู้ตามจะแสดงพฤติกรรมและความรู้สึกให้สามารถสังเกตและเห็นได้ใน 9 ประการต่อไปนี้

1. มั่นใจว่า ความคิดหรือความเชื่อของผู้นำคือสิ่งที่ถูกต้อง
2. มีความเชื่อที่คล้ายกับผู้นำ
3. แสดงการยอมรับต่อผู้นำโดยปราศจากข้อสงสัยใด ๆ
4. แสดงการให้ความรักและพึงพอใจต่อผู้นำ
5. เต็มใจที่จะเคารพเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำ
6. พยายามลอกเลียนแบบและเอาอย่างผู้นำ
7. มีความรู้สึกร่วมกับผู้นำในการปฏิบัติภารกิจ
8. พยายามยกระดับเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การให้สูงขึ้น
9. รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและให้ความร่วมมือช่วยให้งานหรือองค์การบรรลุเป้าหมาย

อย่างไรก็ตาม กระบวนการที่ผู้นำเชิงบารมีใช้ในการทำให้ผู้ตามเกิดความเลื่อมใสศรัทธาและเกิดความผูกพันขึ้นนั้น ยังเป็นเรื่องที่ไม่สามารถอธิบายได้ชัดเจนนัก แต่ก็มีแนวโน้มที่พอเชื่อได้ว่า

ความรู้สึกผูกพันของผู้ตามจะเพิ่มขึ้นถ้าผู้นำสามารถทำให้วิสัยทัศน์มีความชัดเจน สามารถเข้าใจได้ง่าย จนผู้ตามรู้สึกมั่นใจว่าทำได้สำเร็จจริง

2.2 แนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

องค์กรเป็นสิ่งที่ชีวิตที่ประกอบไปด้วยมนุษย์ ซึ่งต่างก็มีวิถีคิดมีวิถีปฏิบัติสัมพันธที่แตกต่างกันไป ดังนั้น การดำเนินชีวิตในองค์กรหรือการใช้ชีวิตเป็นเนื้อเดียวกันกับองค์กรจึงเป็นสิ่งที่ท้าทาย ซึ่งปัจจัยในความสำเร็จที่เกิดขึ้นขององค์กรนั้นก็คือ วัฒนธรรมองค์กรที่เป็นปัจจัยในการผลักดันให้องค์กรขับเคลื่อนได้เป็นอย่างดี ซึ่งในปัจจุบันองค์กรภาครัฐและเอกชน เริ่มให้ความสนใจในเรื่องการสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งมากขึ้น เนื่องจากเป็นตัวแปรสำคัญต่อการผลักดันให้องค์กรสามารถดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และในการพัฒนาองค์กรต้องเข้าใจว่า ไม่ใช่ทุกองค์กรจะต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่เหมือนกัน หรือมีค่านิยมแบบเดียวกัน ดังนั้น การเลียนแบบในเรื่องนี้จะไม่เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานแต่อย่างใด แต่การนำวัฒนธรรมองค์กรมาประยุกต์ใช้ตามแนวคิดเชิงพฤติกรรมศาสตร์ด้วยการเรียนรู้จากประสบการณ์ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ มาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับลักษณะธรรมชาติขององค์กรที่บริหารอยู่ ต้องพัฒนาให้เกิดค่านิยม ความเชื่อ บรรทัดฐาน และธรรมเนียมปฏิบัติที่มีความเหมาะสมลงตัวกับคุณสมบัติและลักษณะของตนเองเป็นสำคัญ จึงก่อให้เกิดองค์กรที่มีการเติบโต มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับกระแสของการเปลี่ยนแปลงของโลกทุนนิยมได้อย่างมีคุณค่า

2.2.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

มีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้หลายทัศนะ สรุปได้ดังนี้

ฮอฟสเตด (Hofstede, 1984) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ สิ่งที่เป็นศูนย์รวมของระบบความคิดทั้งปวงของสมาชิกในองค์กร ทำให้สังเกตได้ถึงสิ่งที่สมาชิกในองค์กรนี้ต่างไปจากองค์กรแห่งอื่น

กิบสัน (Gibson, 1991) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ สิ่งใดก็ตามที่สมาชิกในองค์กรสามารถรับรู้ได้และการรับรู้นี้ได้ถูกสร้างขึ้นมาจากความเชื่อ ค่านิยม และความคาดหวังขององค์กร

ไชน์ (Schein, 1992) ได้เสนอนิยามวัฒนธรรมองค์กรว่า คือ แบบแผนของฐานคติที่กลุ่มของพนักงานในองค์กรเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อแก้ไขปัญหาสำหรับปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกและสร้างความร่วมมือภายในองค์กร เมื่อองค์กรนำแบบแผนนี้ไปใช้สำหรับแก้ปัญหาได้แล้ว ยังถ่ายทอดไปยังสมาชิกใหม่ขององค์กร เพื่อให้เกิดความรู้สึก นึกคิด และดำเนินการแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง ดังที่พนักงานในองค์กรได้ปฏิบัติกันมา

กอร์ดอน (Gordon, 1999) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ สิ่งที่อธิบายสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่รวมเอาข้อสมมุติ (Set of assumptions) ความเชื่อ และค่านิยมที่สมาชิกขององค์กรที่มีร่วมกันและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อมีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างอย่างเป็นทางการในการกำหนดรูปแบบพฤติกรรม วัฒนธรรมเกี่ยวข้องกับการมีความหมายหรือการตีความร่วมซึ่งส่วนมากรู้กันภายในและมีลักษณะเฉพาะกลุ่ม

รอบบินส์ (Robbins, 2004) ให้นิยามวัฒนธรรมองค์กรว่า เป็นการกำหนดแนวทางร่วมกันในองค์กร เพื่อให้พนักงานมีแนวทางในการปฏิบัติ ด้วยการเล่าเรื่องราว จัดพิธีการ ใช้สัญลักษณ์ และภาษา เป็นต้น ในระยะเวลาที่ยาวนาน ทำให้พนักงานมีค่านิยมร่วมกัน มองเห็นแนวทางที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

โบว์ดิทช์ และบัวโน (Bowditch and Buono, 2005) กล่าวถึง วัฒนธรรมองค์กรว่า หมายถึงรูปแบบที่สมาชิกในองค์กรมีร่วมกัน (Shared Pattern) เกี่ยวกับความเชื่อ สมมติฐาน และความคาดหวัง โดยรับรู้จากลักษณะทางกายภาพขององค์กร (Organization's Affricates) และสภาพแวดล้อมองค์กร ปทัสถาน บทบาท และค่านิยมที่พนักงานแต่ละคนแสดงออกมา วัฒนธรรมองค์กรสะท้อนถึงบุคลิกภาพขององค์กร (Organization's Personality) ทำให้สามารถเข้าใจทัศนคติและพฤติกรรมขององค์กรนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี

สิทธิโชค วรรณสันติกุล (2540) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ ความคิด ความเชื่อ ที่คนในกลุ่มมีร่วมกันเรียกรวมๆว่าเป็นคติฐานร่วม (Shared assumption) ซึ่งเกิดขึ้น มาเพื่อที่จะแก้ปัญหากลุ่มคนนี้ อันเป็นปัญหาที่เกี่ยวกับการปรับตัวให้เข้ากับสภาพเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อมที่อาศัยอยู่ ถ้าหากปรับตัวไม่ได้จะมีผลทำให้กลุ่มต้องตายไปหรือสลายไป

สุนทร วงศ์ไวยศวรรณ (2540) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ สิ่งต่างๆ อันประกอบสิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจและข้อสมมุติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร

พันเอก พร ภิเศก (2546) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ กลุ่มของค่านิยมร่วมที่ได้รับการยอมรับในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิก และช่วยให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจว่าการปฏิบัติใด

ที่ได้รับการพิจารณาว่ายอมรับได้เกิดแนวการปฏิบัติที่สืบทอดกันมา อีกทั้งค่านิยมเหล่านี้มักจะถูกถ่ายทอดผ่านทางเรื่องราว และสื่อทางสัญลักษณ์ต่างๆ

วิเชียร วิทย์อุดม (2547) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ การสร้างของค่านิยมและความเชื่อ ซึ่งสมาชิกขององค์กรหรือหน่วยงานให้ความสนใจต่อการดำรงอยู่ขององค์กรวัฒนธรรมองค์กรแบบไหนที่มีอยู่ในองค์กรที่สามารถจะค้นพบได้โดยการเรียนรู้ ตลอดจนรวมถึงตัวสัญลักษณ์และสถานภาพพิเศษของตัวองค์กร ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจถึงความสำคัญของปัจจัยทั้งหมดที่สามารถใช้ในการพัฒนาองค์กร ซึ่งก็จะเป็นประโยชน์ต่อตัวองค์กรได้เป็นอย่างมาก

จากการนิยามและความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร เป็นความเชื่อ ค่านิยม ทศนคติ ปทัสถานที่คนในองค์กรกำหนดขึ้นมาเพื่อใช้ปฏิบัติร่วมกันในองค์กร โดยแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมสำหรับตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร มีลักษณะเป็นทั้งนามธรรมและรูปธรรมและสามารถถ่ายทอดไปยังบุคคลรุ่นต่อ ๆ ไปในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรมีความมั่นคงยาวนาน แต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ วัฒนธรรมองค์กรสามารถจำแนกออกเป็น 3 ระดับโดยมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน (Schein, 1999) ดังนี้

1) วัฒนธรรมทางกายภาพ (Artifacts) สามารถรับรู้ได้จากการมองเห็นได้ฟัง และจากความรู้สึกของคนในองค์กร สามารถมองเห็นได้ เช่น ภาษา เทคโนโลยี สถาปัตยกรรมและพิธีกรรมที่สังเกตได้ วัฒนธรรมองค์กรประเภทนี้แสดงออกมาได้ง่ายแต่เข้าใจยาก พนักงานจึงมีความคลุมเครือไม่ชัดเจน ในความหมายของวัฒนธรรมเหล่านี้

2) วัฒนธรรมที่เป็นค่านิยม (Espoused Values) เป็นสิ่งที่องค์กรกำหนดแล้วสื่อสารเพื่อให้คนในองค์กรนำไปปฏิบัติ โดยเชื่อว่าเป็นสิ่งที่ควรกระทำ และรู้ถึงวิธีการดำเนินกิจกรรม วัฒนธรรมองค์กรประเภทนี้นำไปสู่พฤติกรรมและกระบวนการทำงาน ได้แก่ กลยุทธ์ เป้าหมาย ปรัชญา เป็นต้น

3) วัฒนธรรมที่เป็นฐานคติ (Basic Assumption) เป็นวัฒนธรรมที่ปรากฏให้เห็นจากพฤติกรรมและการกระทำ ที่คนในองค์กรใช้ตอบสนองต่อสถานการณ์และปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งแสดงออกโดยไม่รู้สึกรู้ตัว (Unconscious) สะท้อนถึงความเชื่อ ความคิดและความรู้สึกที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ

2.2.2 ที่มาของวัฒนธรรมองค์กร

ปัจจัยอันเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร ซึ่ง Drennan (1992) กล่าวถึงที่มาของวัฒนธรรมองค์กรว่าเกิดจากปัจจัยหลัก 12 ประการ ได้แก่

- 1) ผู้นำ (A Dominant Leader) โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูงขององค์กรซึ่งเป็นเจ้าของหรือผู้ก่อตั้ง (Funder) ย่อมมีอำนาจหรืออิทธิพลอย่างมากต่อการสร้างพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร
 - 2) ประวัติและประเพณีขององค์กร (Company History and Tradition) เปรียบเสมือนแบบแผนพฤติกรรมของพนักงาน สำหรับจัดการสภาพแวดล้อมให้ประสบผลสำเร็จ
 - 3) เทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ และการบริการ (Technology, Products and Services) องค์กรต้องพัฒนาเทคโนโลยีให้มีความทันสมัยและเหมาะสม รวมทั้งพัฒนาสินค้าและบริการของตนอยู่ตลอดเวลา
 - 4) อุตสาหกรรมและคู่แข่ง (The Industry and Its Competition) องค์กรต้องคำนึงถึงคู่แข่งว่ามีจำนวนมากขึ้น และมีการสร้างสรรค์และวิวัฒนาการอย่างรวดเร็ว
 - 5) ลูกค้า (Customers) ทุกองค์กรจำเป็นต้องใส่ใจและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ
 - 6) ความคาดหวังขององค์กร (Company Expectations) ที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานของคนในองค์กร
 - 7) ระบบสารสนเทศและการควบคุมข้อมูล (Information and Control Systems) ความซับซ้อนของข้อมูลข่าวสารส่งผลต่อการเกิดวัฒนธรรมย่อย (subculture) ในองค์กร
 - 8) กฎหมายและสภาพแวดล้อมองค์กร (Legislation and Company Environment) ทุกองค์กรต้องปฏิบัติตามกฎหมาย โดยเคร่งครัดจะละเว้น หรือหลีกเลี่ยงไม่ได้ นอกจากนี้องค์กรที่ดำเนินธุรกิจ ในต่างประเทศจำเป็นต้องเข้าใจถึงวัฒนธรรมของชาตินั้น ๆ ด้วย
 - 9) นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน (Procedure and Policies) เป็นแนวทางสำคัญช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง สอดคล้องตรงกับความต้องการขององค์กร
 - 10) ระบบการให้รางวัลและการวัดผลงาน (Reward System and Measurement) เพื่อใช้เป็นข้อมูลป้อนกลับให้แก่พนักงาน นอกจากนี้ยังสามารถพัฒนาความพึงพอใจของลูกค้าและสร้างความได้เปรียบคู่แข่งอีกด้วย
 - 11) องค์กรและทรัพยากร (Organization and Resources) การจัดสรรทรัพยากรในองค์กรมีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร
 - 12) เป้าหมาย ค่านิยมและความเชื่อ (Goal, Values and Beliefs) ทั้งสามสิ่งนี้ต้องมีความสอดคล้องซึ่งกันและกัน
- สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540) กล่าวถึง แหล่งกำเนิดวัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญ มี 5 แหล่ง คือ

1. วัฒนธรรมของสังคมในระดับต่าง ๆ โดยค่านิยม ความคิด ความเชื่อ บรรทัดฐานในการประพฤติปฏิบัติของบุคคลทุกระดับได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมของสังคมระดับต่าง ๆ ซึ่งแบ่งออกได้ 5 ระดับ คือ 1) วัฒนธรรมของสังคมระดับนานาชาติ 2) วัฒนธรรมของสังคมระดับชาติ 3) วัฒนธรรมของสังคมระดับภูมิภาคและท้องถิ่น 4) วัฒนธรรมของธุรกิจอุตสาหกรรม 5) วัฒนธรรมของสาขาอาชีพ
2. ลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน กล่าวคือในหน่วยงานที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน จะมีวัฒนธรรมองค์การเหมือนกัน แต่ถ้าลักษณะงานต่างกัน จะมีวัฒนธรรมองค์การต่างกันด้วย
3. ค่านิยม ความเชื่อ และวิสัยทัศน์ของผู้ก่อตั้งและผู้นำรุ่นแรก ๆ คือ ถ้ามองว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นพฤติกรรมและการแปลความพฤติกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การ ตัวผู้ก่อตั้ง ผู้นำองค์การก็จะมีส่วนในการสร้างและกำหนดวัฒนธรรมองค์การ
4. ประสบการณ์จากการทำงานร่วมกันของสมาชิกองค์การ กล่าวคือเมื่อปฏิบัติตามความเชื่อและวิสัยทัศน์ของผู้ก่อตั้งในช่วงเริ่มต้น ต่อมาอาจต้องปรับเปลี่ยนตามการเรียนรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงานร่วมกัน
5. ค่านิยม ความเชื่อ และวิสัยทัศน์ของผู้นำรุ่นใหม่ กล่าวคือในหน่วยงานมักจะมีผู้มีความคิดริเริ่ม ที่อาจจะได้แสดงบทบาทอยู่ในกลุ่มผู้นำ จนเป็นที่ยอมรับ โดยมีเงื่อนไข คือเวลา และปัจจัยเกื้อหนุนอื่นๆ

2.2.3 รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ

องค์กรแต่ละองค์กรจะมีรูปแบบของวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เนื่องจากวัฒนธรรมเป็นระบบของการรับรู้และการยอมรับร่วมกันของคนในองค์กร ซึ่งถือเป็นวัฒนธรรมหลักที่ทุกคนในองค์กรยอมรับ อย่างไรก็ตามในองค์กรขนาดใหญ่ที่มีสมาชิกจำนวนมากและมีความหลากหลาย อาจส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมย่อยที่เกิดจากกลุ่มแต่ละกลุ่มภายในองค์กร ทั้งนี้ รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร สามารถแบ่งได้ดังนี้

วัฒนธรรมเด่น (Dominant Culture) จะเป็นลักษณะของคนในองค์กรโดยรวม ซึ่งจะเห็นได้จากค่านิยมหลักขององค์กรนั้น วัฒนธรรมประเภทนี้จะเป็นวัฒนธรรมของคนส่วนใหญ่ที่รับรู้และยอมรับ ตลอดจนเข้าใจร่วมกัน

วัฒนธรรมย่อย (Subculture) จะเป็นค่านิยมของกลุ่มสังคมต่างๆ ภายในองค์กร ซึ่งสะท้อนปัญหาพื้นฐาน สถานการณ์ และประสบการณ์ของสมาชิกในองค์กร ส่วนใหญ่วัฒนธรรมย่อยจะถูกกำหนดโดยแผนกต่างๆ ในองค์กรหรือตามภูมิศาสตร์

องค์กรไม่สามารถขาดวัฒนธรรมหลักได้ เพราะจะทำให้คุณค่าของวัฒนธรรมองค์กรลดน้อยลงไป ขาดการตีความร่วมกันที่จะส่งเสริมและชี้ทำให้เกิดแนวทางการปฏิบัติของสมาชิกในองค์กร ดังนั้น วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง จะทำให้องค์กรมีค่านิยมหลักที่นำไปสู่การยึดถือปฏิบัติอย่างจริงจังของสมาชิกในองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งหรืออ่อนแอ จะขึ้นอยู่กับระดับของการเห็นพ้องต้องกัน (Consensus) การยึดเหนี่ยว (Cohesiveness) และการผูกพันต่อองค์กร (Commitment) ของสมาชิกที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กรนั้นๆ เป็นหลัก (สุพานี สุภฏฐวานิช, พฤติกรรมองค์กร, 2549)

2.2.4 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

มีนักวิชาการจำนวนไม่น้อยได้กำหนดมิติ (Dimension) หรือคุณลักษณะ (Attributes) ของวัฒนธรรมองค์กรขึ้นมา เช่น Harrison (1982) ได้จำแนกคุณลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่ มุ่งเน้นอำนาจ (Power) มุ่งเน้นบทบาท (Role) มุ่งเน้นงาน (Task) และ มุ่งเน้นพนักงาน (Person) ต่อมา Handy (1985) ได้นำทฤษฎีของ Harrison (1972) (อ้างถึงใน อรอนงค์ วิจารณ์วัฒนบุลย์, 2554) มาทบทวนและปรับปรุงประเภทของวัฒนธรรมองค์กรได้ดังนี้

1) **มุ่งเน้นอำนาจ (Power Orientation)** เป็นวัฒนธรรมองค์กรซึ่งมีที่มาจากความไว้วางใจ (Trust) และการสื่อสารส่วนบุคคลที่ดี (Good Personal Communication) มีกระบวนการทำงานแบบระบบราชการบ้างเล็กน้อย เนื่องจากอำนาจและการสั่งการขึ้นอยู่กับคนเพียงไม่กี่คน อำนาจมีการเคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ขึ้นอยู่กับจำนวนสมาชิกที่เป็นบุคคลสำคัญ แต่ละบุคคลมีอำนาจมากน้อยแตกต่างกัน วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นอำนาจสร้างความกดดันแก่พนักงานเนื่องจากมุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กรเป็นสำคัญ ส่งผลให้มีอัตราการเข้าออกของพนักงานในอัตราที่สูง

2) **มุ่งเน้นบทบาท (Role Orientation)** คือวัฒนธรรมองค์กรที่มีแนวโน้มเป็นระบบราชการ ดังนั้นจึงต้องการความมีเหตุผล การประสานงานและกระบวนการที่มุ่งเน้นกฎระเบียบและหลักเกณฑ์ มีการควบคุมโดยพนักงานจำนวนหนึ่งที่มีอำนาจ องค์กรที่มีวัฒนธรรมเช่นนี้มีแนวโน้มเป็นองค์กรที่มีความคงที่ (Stable Organization) ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลงมากนัก มีการดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่สามารถคาดการณ์ได้ ผลผลิตสินค้าและบริการที่มีอายุการใช้งานยืนยาว (Long Lifespan) มีการปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป และไม่สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในองค์กร

3) **มุ่งเน้นงาน (Task Orientation)** วัฒนธรรมองค์กรประเภทนี้ให้ความสำคัญต่อพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญหรือชำนาญการ นำโครงสร้างองค์กรแบบแมทริก (Matrix Structure)

มาใช้ รวมทั้งทำงานเป็นทีม การทำงานมีความยืดหยุ่น ให้อิสระแก่พนักงาน องค์การมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ตลอดจนกำหนดวิธีการทำงานให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงด้วย

4) **มุ่งเน้นบุคคล (Person Orientation)** เป็นวัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์การมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน เห็นว่าการประนีประนอมเป็นสิ่งสำคัญ

ในระหว่างทศวรรษที่ 80 **Deal and Kennedy** (1982) ร่วมกันพัฒนาทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารและการสร้างกลยุทธ์ ประกอบด้วยวัฒนธรรมดังต่อไปนี้

1) **วัฒนธรรมนิยมการต่อสู้ (Macho)** เป็นวัฒนธรรมองค์การที่ชอบเสี่ยงอยู่เสมอ และรู้ผลได้ทันทีว่าการกระทำนั้นถูกหรือผิด จึงมีการตัดสินใจอย่างรวดเร็วและมีทัศนคติที่ดีต่อพนักงานและผู้บริหารมีการแข่งขันกันภายในองค์การสูงและมีการดำเนินงานที่เสี่ยงสูงองค์การที่มีวัฒนธรรมเช่นนี้ มักไม่กำหนดกลยุทธ์หรือวางแผนระยะยาว แต่ตัดสินใจสำหรับอนาคตระยะสั้นเท่านั้น มีการร่วมมือกันน้อยภายในองค์การ หากวัฒนธรรมองค์การนี้อ่อนแอ ส่งผลให้มีอัตราการเข้าออกของพนักงานสูง

2) **วัฒนธรรมทำงานหนักและสนุกสนาน (Work Hard and Play Hard)** มุ่งเน้นการทำงานที่รวดเร็วว่าสำเร็จหรือไม่เพื่อเดินหน้าดำเนินการต่อไป วัฒนธรรมแบบนี้กระตุ้นพนักงานให้ทำงานในระดับที่ไม่เสี่ยงมากนัก เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อการตลาด (Sales-Oriented) กระตุ้นการสร้างทีมงานและมีกิจกรรมทางสังคม (Social Activities) สำหรับพนักงาน นอกจากนี้ องค์การยังกระตุ้นให้เกิดการแข่งขันและให้รางวัลตอบแทนเมื่อทำงานสำเร็จ แต่ให้ความสำคัญแก่ปริมาณมากกว่าคุณภาพ

3) **วัฒนธรรมแบบบริษัท (Company)** เป็นวัฒนธรรมซึ่งต้องตัดสินใจในเรื่องใหญ่ ๆ หรือสำคัญ แต่ใช้เวลาหลายปีกว่าพนักงานจะรู้ว่าการตัดสินใจครั้งนั้นได้ผลอย่างไร สภาพการทำงานจึงเสี่ยงสูงแต่รู้ผลช้า เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงขององค์การเป็นผู้ตัดสินใจ แนวคิดต่าง ๆ ในองค์การมีความล้าสมัย (Old-Fashioned) เห็นว่านวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่เป็นอุปสรรคต่อธุรกิจ

4) **วัฒนธรรมยึดกระบวนการและขั้นตอนการทำงาน (Process)** วัฒนธรรมนี้มีชื่อเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า ระบบราชการ การดำเนินงานมีความเสี่ยงน้อยและให้ข้อมูลย้อนกลับช้า ต้องการให้พนักงานทำงานตามระบบหรือกระบวนการที่กำหนดไว้ มีโครงสร้างการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน การดำเนินงานจึงเป็นไปอย่างล่าช้า วัฒนธรรมเช่นนี้เมื่อดำเนินการใดๆไปแล้วจะรู้ผลน้อยมากหรือแทบไม่

รู้เลย พนักงานยากที่จะวัดผลในสิ่งที่ตนทำ จึงให้ความสำคัญแก่กระบวนการทำงานมากกว่าเป้าหมาย หรือผลลัพธ์ที่ต้องการ

Robbins (1990) ได้กำหนดลักษณะของวัฒนธรรมองค์การไว้ 10 ประการ ซึ่งประกอบด้วย มิติทางโครงสร้างและพฤติกรรม ดังนี้

- 1) การริเริ่มที่ระดับปัจเจกบุคคล (Individual Initiative) หมายถึง ความรับผิดชอบ (Responsibility) อิสระภาพ (Freedom) และความเป็นอิสระ (Independent) ที่แต่ละบุคคลมีอยู่
- 2) ความเสี่ยง (Risk Tolerance) หมายถึง พนักงานในองค์การมีการทำงานเชิงรุก (Aggressive) นวัตกรรม (Innovative) และกล้าเสี่ยง (Risk-Seeking) มากน้อยในระดับใด
- 3) การกำหนดทิศทาง (Direction) คือ ระดับที่องค์การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและระบุความคาดหวังในผลการปฏิบัติงาน
- 4) การบูรณาการ (Integration) คือ ระดับที่หน่วยงานย่อยในองค์การมีการประสานงานร่วมมือกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
- 5) การสนับสนุนด้านการจัดการ (Management Support) ได้แก่ ผู้บริหารขององค์การมีการสื่อสารที่ชัดเจน ให้การช่วยเหลือหรือสนับสนุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มากน้อยในระดับใด
- 6) การควบคุม (Control) พิจารณาจากจำนวนกฎระเบียบและข้อบังคับตลอดจนแนวทางที่หัวหน้างานใช้ควบคุมดูแลพนักงาน
- 7) การระบุตัวตน (Identity) หมายถึง ระดับที่สมาชิกในองค์การระบุว่าตนเป็นสมาชิกขององค์การ หรือเป็นสมาชิกเฉพาะกลุ่ม หรือเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
- 8) ระบบการให้รางวัล (Reward System) คือ การพิจารณาว่าการจัดสรรรางวัล เช่น เงินเดือน ตำแหน่ง ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ความอาวุโส ความสัมพันธ์ส่วนตัว หรือปัจจัยอื่น ๆ
- 9) ความขัดแย้ง (Conflict Tolerance) ได้แก่ ระดับที่พนักงานสามารถตอบสนองต่อความขัดแย้งและการวิพากษ์วิจารณ์อย่างเปิดเผยได้มากน้อยเพียงใด
- 10) รูปแบบการสื่อสาร (Communication Pattern) หมายถึง การพิจารณาว่าองค์การใช้การสื่อสารอย่างไร เช่น สื่อสารอย่างเป็นทางการตามสายการบังคับบัญชา หรือ ใช้การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการตามความสัมพันธ์ส่วนตัว เป็นต้น

Hofstede (2001) เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การก็สามารถจำแนกประเภทได้ เช่นเดียวกับวัฒนธรรมชาติ โดยการศึกษาวิจัยองค์การในเดนมาร์กและเนเธอร์แลนด์ จำนวน 20 แห่ง สามารถจำแนกมิติทางวัฒนธรรมออกเป็น 6 มิติ ได้แก่

มิติที่หนึ่ง มุ่งเน้นกระบวนการกับมุ่งเน้นผลลัพธ์ (Process Orientation Versus Result Orientation) เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Goal) วัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นกระบวนการพนักงานมักหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk) และใช้ความพยายามอย่างจำกัดในการทำงาน ปฏิบัติงานซ้ำ ๆ เป็นประจำทุกวัน ในขณะที่วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์ พนักงานไม่รู้สึกวิตกกังวลต่อสถานการณ์ที่แตกต่างหรือไม่คุ้นเคย โดยใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ต่อการปฏิบัติงานและมีความรู้สึกว่าการทำงานแต่ละวันนำมาซึ่งความท้าทายใหม่ ๆ

มิติที่สอง ให้ความสำคัญแก่พนักงานกับให้ความสำคัญแก่งาน (Employee Oriented Versus Job Oriented) วัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสำคัญแก่พนักงานนั้น พนักงานรับรู้ว่ามีปัญหาส่วนตัว (Personal Problems) ของพวกตนจะได้รับการดูแลจากองค์การ โดยองค์การจัดสวัสดิการให้แก่พนักงาน นอกจากนี้การตัดสินใจในเรื่องสำคัญดำเนินการโดยกลุ่มหรือคณะกรรมการ ส่วนวัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสำคัญแก่งาน พนักงานได้รับความกดดันอย่างมากในการทำงานให้สำเร็จ มีการรับรู้ว่าองค์การให้ความสำคัญแก่งานที่พนักงานทำเท่านั้น ไม่ใส่ใจต่อเรื่องส่วนตัวหรือสวัสดิการของพนักงาน

มิติที่สาม ความเฉพาะตน กับ ความเป็นมืออาชีพ (Parochial Versus Professional) องค์การที่มีปทัสสถานว่าจ้างพนักงานจากภูมิหลังทางครอบครัวหรือสังคมมากกว่าพิจารณาจากสมรรถนะการทำงานของพนักงานเป็นสำคัญ และองค์การไม่ได้มองถึงอนาคตเท่าใดนัก เรียกว่ามีวัฒนธรรมองค์การที่มีความเฉพาะตนสูง ในขณะที่องค์การที่จ้างพนักงานจากสมรรถนะของบุคคลเป็นสำคัญในขณะเดียวกันก็มองการณ์ไกลไปยังอนาคต ถือว่ามีวัฒนธรรมองค์การแบบมืออาชีพ

มิติที่สี่ ระบบเปิดกับระบบปิด (Open Versus Closed) วัฒนธรรมองค์การแบบเปิด หมายถึงองค์การและสมาชิกในองค์การเปิดรับสิ่งใหม่ ๆ และมีปฏิสัมพันธ์กับภายนอกองค์การ โดยมีความเชื่อว่า พนักงานทุกคนมีความเหมาะสมกับองค์การและพนักงานตลอดจนสิ่งใหม่ที่เข้ามาในองค์การ จะใช้เวลาเพียงเล็กน้อยสำหรับการปรับตัวให้เข้ากับองค์การ แต่วัฒนธรรมองค์การแบบปิด องค์การและพนักงานขององค์การแยกตัวหรืออยู่ห่างจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ และเห็นว่าบุคคลที่มีลักษณะพิเศษหรือลักษณะเฉพาะเท่านั้นที่มีความเหมาะสมกับองค์การ พนักงานใหม่ ต้องใช้เวลายาวนานเพื่อปรับตัวเข้ากับองค์การ

มิติที่ห้า โครงสร้างองค์การแบบหลวมกับโครงสร้างแบบเข้มงวด (Loose Versus Tight) วัฒนธรรมองค์การที่มีโครงสร้างองค์การแบบหลวม คือ มีการควบคุมไม่มากนัก ไม่คำนึงถึงต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย มีการประชุมตามความเหมาะสม พุดคุยกันอย่างสนุกสนานในการทำงาน ซึ่งมีลักษณะตรงข้ามกับวัฒนธรรมองค์การที่มีโครงสร้างองค์การแบบเข้มงวด ที่มีการควบคุมอย่างใกล้ชิด โดยควบคุมต้นทุนหรือค่าใช้จ่าย จัดประชุมตามระยะเวลาที่กำหนดพนักงานทำงานด้วยความเคร่งเครียด

มิติที่หก มุ่งเน้นกฎระเบียบกับมุ่งเน้นการปฏิบัติให้เป็นจริง (Normative Versus Pragmatic) วัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งเน้นกฎระเบียบ ให้ความสำคัญแก่การปฏิบัติตามกระบวนการทำงานอย่างถูกต้องมากกว่าให้ความสำคัญแก่ผลลัพธ์ นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์การเช่นนี้ยังให้ความสำคัญแก่การกำหนดจริยธรรมทางธุรกิจและความซื่อสัตย์ ส่วนวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นการปฏิบัติให้เป็นจริง ให้ความสำคัญแก่ความต้องการของลูกค้า ผลงานหรือผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการทำงาน ในขณะเดียวกันก็ให้ความสำคัญแก่จริยธรรมทางธุรกิจเช่นกัน แต่มุ่งเน้นที่การนำไปปฏิบัติได้จริง มากกว่าการกำหนดในเชิงอุดมคติ

Hofstede (2001) ยังกล่าวว่ารูปแบบวัฒนธรรมองค์การทั้ง 6 มิติข้างต้นไม่มีรูปแบบใดดีหรือแย่กว่ากัน ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ (Strategy) ที่องค์การเลือกใช้ เช่น หากองค์การใช้กลยุทธ์มุ่งเน้นลูกค้า เป็นสำคัญ วัฒนธรรมองค์การที่นำมาใช้ควรเป็นแบบมุ่งเน้นการปฏิบัติให้เป็นจริง (Pragmatic) มากกว่ารูปแบบอื่น ๆ คือ มีความผูกพันต่อการให้บริการ ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ เป็นต้น ฉะนั้น วัฒนธรรมองค์การต้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์การให้มีความสอดคล้องกัน หากไม่มีความสอดคล้องซึ่งกันและกัน จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยน ซึ่งการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ทำได้ง่ายและเสียค่าใช้จ่ายน้อยกว่าการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ

House (2004) ทำการศึกษาในเรื่อง วัฒนธรรม ผู้นำ และองค์การ (Culture, Leadership and Organizations) ในโครงการ GLOBE (Global Leadership and Organizational Effectiveness Research Project) โดยศึกษาวิจัยจากองค์การในประเทศทั่วโลกจำนวน 62 ประเทศ สามารถจำแนกมิติทางวัฒนธรรมออกเป็น 9 มิติ ได้แก่

มิติที่หนึ่ง หลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance) หมายถึง สมาชิกในองค์การหรือสังคมพยายามหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน โดยสร้างปทัสถานทางสังคม พิธีการ และปฏิบัติงานตามแบบระบบราชการ บุคคลที่มีวัฒนธรรมหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูงมีความพยายาม

ลดความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานในองค์กรหรือในสังคม

มิติที่สอง ให้ความสำคัญแก่อำนาจ (Power Distance) หมายถึง สมาชิกในองค์กรหรือในสังคมคาดหวังหรือเห็นว่าอำนาจควรจัดเป็นลำดับชั้นและให้ความสำคัญแก่บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งระดับสูงขององค์กร

มิติที่สาม กลุ่มชนนิยมในระดับสถาบัน (Institutional Collectivism) หมายถึง การที่สถาบันองค์กรหรือสังคม กระตุ้นและให้รางวัลสำหรับการรวมกลุ่มและการร่วมมือกันทำงาน

มิติที่สี่ กลุ่มชนนิยมในระดับกลุ่ม (In-Group Collectivism) หมายถึง การที่พนักงานแต่ละคนให้ความชื่นชม จงรักภักดี และรวมตัวกันในองค์กรหรือในครอบครัวมิติที่ห้า ความเท่าเทียมทางเพศ (Gender Egalitarianism) คือ การที่องค์กรหรือสังคมลดความแตกต่างระหว่างเพศชายกับหญิง ในขณะเดียวกันก็สนับสนุน ส่งเสริมความเท่าเทียมทางเพศ

มิติที่หก การรักษามลประโยชน์ (Assertiveness) หมายถึง บุคคลในองค์กรหรือสังคมรักษาสีทธิของตนเอง กล้าเผชิญหน้า และทำงานเชิงรุก

มิติที่เจ็ด ให้ความสำคัญแก่อนาคต (Future Orientation) หมายถึง บุคคลในองค์กรหรือสังคมให้ความสำคัญกับพฤติกรรมในอนาคต เช่น การวางแผน การลงทุน และ การทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

มิติที่แปด มุ่งเน้นผลงาน (Performance Orientation) คือ การที่องค์กรหรือสังคมกระตุ้นหรือให้รางวัลสมาชิกในกลุ่มสำหรับการพัฒนาผลการปฏิบัติงานและมีผลงานที่ยอดเยี่ยม

มิติที่เก้า ให้ความสำคัญแก่มนุษยธรรม (Humane Orientation) หมายถึง การกระตุ้นและให้รางวัลแก่บุคคลในองค์กรหรือสังคมที่มีความยุติธรรม เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว มีมิตรภาพ เมตตากรุณา ใจใส่ และมีน้ำใจต่อบุคคลอื่น

Daft, R.L. (2002) กำหนดวัฒนธรรมองค์กรขึ้น 4 แบบ โดยแต่ละแบบมุ่งเน้นค่านิยมที่ต่างกัน ได้แก่ วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability Culture) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) และวัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) โดยองค์กรหนึ่ง ๆ อาจมีวัฒนธรรมองค์กรมากกว่าหนึ่งแบบหรืออาจครบทุกแบบก็ได้ อย่างไรก็ตาม องค์กรที่มีความสำเร็จสูงพบว่า มักมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งเพียงแบบเดียวเท่านั้น

วัฒนธรรมแบบปรับตัว(Adaptability Culture) หรือแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Culture)

เกิดขึ้นจากการที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ขององค์การที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการตีความหรือคาดการณ์ภาวะแวดล้อมภายนอก เพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์การที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานขององค์การจึงได้รับความอิสระในการตัดสินใจเอง และพร้อมลงมือปฏิบัติได้ทันทีเมื่อเกิดความจำเป็นโดยยึดค่านิยมในการสนองตอบต่อลูกค้าเป็นสำคัญ ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์การด้วยการกระตุ้นพนักงานให้กล้าเสี่ยง กล้าทดลองคิดทำในสิ่งใหม่ และเน้นการให้รางวัล ผลตอบแทนแก่ผู้ที่ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ หลายบริษัทได้เปลี่ยนนโยบายใหม่มาเน้นเรื่องการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงาน (employee empowerment) เน้นกลยุทธ์ความยืดหยุ่นและความสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกได้รวดเร็วเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ซึ่งมีค่านิยมในเรื่อง

- ส่งเสริมการสร้างสรรค์ การใช้จินตนาการ
- ส่งเสริมให้ทดลอง ให้ลองทำ ผิดพลาดไม่เป็นไรให้ถือเป็นบทเรียน
- ให้กล้าเสี่ยง ให้กล้าคิดอะไรที่นอกกรอบได้
- การให้อิสระ ให้คิด ให้ทำได้ ให้มีความเป็นผู้ประกอบการอยู่ในตัว
- การมุ่งตอบสนองต่อลูกค้าและฝ่ายต่าง ๆ โดยไม่ยึดติดกับกรอบแบบเดิม ๆ

องค์การที่เป็นแบบนี้ที่เด่นชัดคือ บริษัท 3 M ที่ส่งเสริมและให้เวลากับพนักงานให้สามารถใช้เวลางานได้ ถึง 15 % เพื่อศึกษาวิจัยโครงการที่ตนสนใจได้ ทำให้พนักงานมีโอกาสในการประดิษฐ์คิดค้นพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นได้ วัฒนธรรมแบบผู้ประกอบการนี้มักจะพบในองค์การขนาดกลางและขนาดเล็ก (SME) ที่ผู้ก่อตั้งยังคงบริหารจัดการอยู่ เช่น ที่บริษัทไมโครซอฟท์ อินเทล และ อี-เบย์ เป็นต้น

วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture)

ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จก็คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมาย องค์การ ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น ตัวเลขยอดขายเพิ่มขึ้น ผลประกอบการมีกำไร หรือมีเปอร์เซ็นต์ส่วนแบ่งของตลาด (market share) สูงขึ้น เป็นต้น องค์การมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่มในภาวะแวดล้อมภายนอก แต่ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีความยืดหยุ่นและต้องเปลี่ยนแปลง

รวดเร็วแต่อย่างใด องค์การที่ยึดวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจึงเน้นค่านิยมแบบแข่งขันเชิงรุก ความสามารถเริ่มแรกของบุคคล และพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุผลตามเป้าหมาย ค่านิยมที่มุ่งการเอาชนะจึงเป็นเสมือนกาวยึดเหนี่ยวทุกคนในองค์การเข้าด้วยกัน หลายบริษัทที่มีวัฒนธรรมมุ่งผลสำเร็จจะให้ความสำคัญการแข่งขัน การเอาชนะ พนักงานที่มีผลงานดีจะได้ผลตอบแทนสูงในขณะที่ผู้ที่มีผลงานต่ำกว่าก็มักจะถูกไล่ออกจากงาน จะมีค่านิยมในเรื่อง

- การให้แข่งขันกันทำงาน เพื่อสร้างผลงาน
- การรุก การมุ่งมั่น เอาจริงเอาจัง
- การทำอะไรให้เสร็จ ให้สมบูรณ์ ให้ดีที่สุด
- การขยันขันแข็งในการทำงาน
- การริเริ่มในระดับบุคคล เพื่อมุ่งไปสู่ชัยชนะ และความสำเร็จ

ในองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ พนักงานจะมีการแข่งขันกันทำงานอย่างหนัก และมุ่งเน้นยอดขายและผลกำไรเป็นที่ตั้ง ตัวอย่างองค์การที่เน้นวัฒนธรรมแบบนี้คือ บริษัท เป๊ปซี่ ในช่วงที่ นายเวย์ คอลโลเวย์ (Wayne Calloway) ดำรงตำแหน่งประธานบริหาร (CEO) ซึ่งได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า เป๊ปซี่จะต้องเป็น “ The Best Consumer Products in the World ” จึงส่งเสริมพนักงานให้ขยันขันแข็งในการทำงานมีระบบการให้รางวัลสูงใจอย่างเข้มแข็งสำหรับคนที่ทำงานได้ตามที่กำหนด เช่น ได้ตัวเครื่องบินชั้นหนึ่ง ได้รับรถประจำตำแหน่ง ได้รับสิทธิซื้อหุ้น ได้โบนัส และได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งอย่างรวดเร็ว

จากวัฒนธรรมที่กล่าวมาแล้วนี้ ถ้าผู้บริหารสามารถสร้างสรรค์และประสานวัฒนธรรมแบบญาติมิตร วัฒนธรรมแบบปรับตัวและวัฒนธรรมแบบที่เน้นความสำเร็จให้เกิดขึ้นได้ ก็ย่อมเกิดทั้งประสิทธิผลแก่องค์การและสร้างความพึงพอใจแก่สมาชิกของค์การด้วย

วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture)

เป็นวัฒนธรรมที่มีความยืดหยุ่นแต่มุ่งเน้นภายในองค์การ โดยจะให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานภายในองค์การเพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจากภายนอก เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความต้องการของพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่น ดังนั้น องค์การจึงมีบรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำมุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือ การให้ความเอาใจใส่เอื้ออาทรทั้งพนักงานและลูกค้า โดยพยายาม

หลีกเลี่ยงมิให้เกิดความรู้สึกแตกต่างกันทางสถานะภาพ ผู้นำจะยึดมั่นในการให้ความเป็นธรรมและการปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาอย่างเคร่งครัด จะมีค่านิยมสำคัญในเรื่อง

- การทำตามประเพณีปฏิบัติ (Traditional)
- การคำนึงถึงผลกระทบที่จะมีต่อคนอื่น ๆ
- การเน้นความเป็นทีม
- เน้นการมีส่วนร่วม
- การเห็นพ้องกัน ไม่พยายามสร้างความแตกแยก อะลุ่มอล่วยกัน ช่วยเหลือกัน ร่วมมือกัน เป็นกันเอง เป็นแบบพี่น้อง

- การเน้นความเป็นธรรม ยุติธรรมและเท่าเทียมกัน

ในองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การแบบนี้มักจะมีกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมมาก รวมทั้งมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและจงรักภักดีต่อองค์การ ตลอดจนมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์การแบบนี้

มีบางบริษัทที่ยึดวัฒนธรรมแบบนี้แล้วประสบความสำเร็จ เช่น SAS Institute ในสหรัฐที่ให้ความสำคัญสูงต่อค่านิยมการดูแลเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่และความต้องการของพนักงานเพื่อให้เกิดการเพิ่มผลงาน พนักงานจะได้รับการอบรมในการจัดระเบียบชีวิตส่วนตัวได้อย่างสมดุลมากกว่าการทำงานเพิ่มชั่วโมงขึ้นหรือทำงานหนักเกินไป หรือมีจิตใจมุ่งแข่งขันกัน นอกจากนี้ยังเน้นเรื่องความเสมอภาค ความเป็นธรรม และความร่วมมือ พบว่าพนักงานของบริษัทดังกล่าวให้ความร่วมมือและใส่ใจต่อเพื่อนร่วมงานและบริษัทยิ่งขึ้น ส่งผลให้บริษัทสามารถปรับตัวพร้อมต่อการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้ดี

วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture)

เป็นวัฒนธรรมที่เน้นความมีเสถียรภาพความมั่นคงและมุ่งเน้นภายในองค์การเป็นสำคัญ ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความมั่นคง วัฒนธรรมแบบราชการจะมุ่งเน้นด้านวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นเรื่องให้ยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ยึดหลักการประหยัด ความสำเร็จขององค์การเกิดจากความสามารถในการบูรณาการและความมีประสิทธิภาพ ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นนี้ มีองค์การน้อยมากที่สามารถดำเนินงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มั่นคง ผู้นำส่วนใหญ่จึงพยายามหลีกเลี่ยงวัฒนธรรมแบบราชการ เนื่องจากต้องการมีความยืดหยุ่นคล่องตัวมากขึ้นนั่นเอง จะมีค่านิยมในเรื่อง

- การประหยัดและมุ่งประสิทธิภาพในการทำงาน
- เน้นความเป็นทางการ และความเป็นระเบียบแบบแผน
- การใช้เหตุผล ใช้ข้อมูลตัวเลขต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน
- การเน้นในระเบียบ คำสั่ง กฎระเบียบต่าง ๆ
- การเชื่อฟัง ทำตามกฎระเบียบ และคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

แนวคิดของวัฒนธรรมแบบนี้จะก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ เสถียรภาพ และสามารถคาดหมายผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นได้ และเหมาะกับองค์การที่อยู่สภาพแวดล้อมที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง องค์การประเภทหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจมักมีวัฒนธรรมในแบบนี้มากเพราะอยู่ภายใต้กรอบของระบบราชการ แต่แนวโน้มในอนาคตของวัฒนธรรมแบบนี้ น่าจะลดลง เพราะหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจทั้งหลายต่างพยายามมุ่งออกจากระบบราชการ พยายามบริหารงานแบบธุรกิจเอกชน โดยพยายามลดขั้นตอนกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ไม่จำเป็นลง เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้วิจารณญาณที่เหมาะสมให้เกิดความคล่องตัวในการทำงานมากขึ้น นอกจากนี้ ขณะนี้รัฐบาลได้กำหนดนโยบายในการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งจะต้องมีการปฏิรูปหลายประการ ทั้งการปฏิรูปโครงสร้าง ระบบการทำงาน ระบบงบประมาณ รวมทั้งวัฒนธรรมการทำงานของข้าราชการทั้งหลายด้วย โดยเน้นให้มีให้มีประสิทธิภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้ให้บริการให้มากขึ้น

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมแต่ละแบบสามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์การได้ทั้งสิ้น การยึดวัฒนธรรมแบบใดหรือผสมผสานมาน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับจุดเน้นด้านกลยุทธ์ขององค์การ และความจำเป็นของเงื่อนไขแวดล้อมภายนอกเป็นสำคัญ จึงเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้นำที่ต้องมิให้องค์การหยุดชะงักอยู่กับวัฒนธรรมเดิม ซึ่งอาจเหมาะสมกับอดีต แต่ไม่อาจทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้อีกต่อไป

นอกจากนี้ยังสามารถแบ่งวัฒนธรรมตามสิ่งที่แต่ละองค์การได้เน้น ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การที่เน้นบทบาท

วัฒนธรรมองค์การที่เน้นบทบาท (Role Culture) วัฒนธรรมองค์การประเภทนี้ คือ มุ่งเน้นที่ตำแหน่งบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร (Job Description) มีลักษณะที่ชอบด้วยเหตุผลทางวิทยาศาสตร์ (Reason-Science) โครงสร้างขององค์การกำหนดไว้ชัดเจนตามลำดับชั้นทางการบริหารที่ลดหลั่นกันไป (Hierarchy) และมีกฎระเบียบข้อบังคับในกระบวนการปฏิบัติต่าง ๆ ชัดเจนทั่วองค์การ (Red Tape) ลักษณะขององค์การที่มีวัฒนธรรมนี้ ปรากฏ

เห็นชัดทั่วไปในหน่วยงานใหญ่ทั้งภาคราชการและเอกชนซึ่งค่อนข้างล่าช้าในการปรับเปลี่ยนตนเอง หรือ/และวัฒนธรรมองค์การ หากมีเหตุจำเป็นเร่งด่วนเพื่อความเจริญ ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและความอยู่รอดต่อไปขององค์การ

2. วัฒนธรรมองค์การที่เน้นงาน

วัฒนธรรมองค์การที่เน้นงาน (Task Culture) คือ องค์การที่มีวัฒนธรรมที่เน้นเรื่องการทำงานเป็นทีม จะสนับสนุนและส่งเสริมให้สมาชิกแต่ละคนพัฒนาและใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อผลงาน และการพัฒนาริเริ่มใหม่ ๆ อยู่เสมอ งานที่ปฏิบัติร่วมกันเป็นทีมจะถูกจัดเป็น “งานโครงการ” หรือ Project โดยไม่ยึดติดกับโครงสร้างองค์การ การร่วมทีมเพื่อนำความรู้ ความสามารถที่หลากหลายของ บุคลากรจากหลายฝ่าย หลายส่วนงานมารวมมือกัน เมื่อสิ้นสุดโครงการที่ทีมงานก็สลายไปและอาจไป สร้างทีมงานใหม่เพื่องานโครงการใหม่ ๆ ต่อไป วัฒนธรรมองค์การแบบนี้ เหมาะสมกับหน่วยงานที่ ต้องเร่งรีบพัฒนาปรับปรุง โดยเฉพาะในสภาพการแข่งขัน (Competition) และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ตลอด

3. วัฒนธรรมองค์การที่เน้นบทบาทอิสระเฉพาะตัวบุคคล

วัฒนธรรมองค์การที่เน้นบทบาทอิสระเฉพาะตัวบุคคล (Existential Culture) ผู้ปฏิบัติงานในองค์การ ที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ จะกำหนดกฎเกณฑ์ของตนเอง มีความเป็นอิสระสูง ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลที่หลากหลายจำเป็นและจะมีผลต่อประสิทธิภาพและชื่อเสียงขององค์การเป็นอย่างยิ่ง ตัวอย่างที่เห็นชัด คือ มหาวิทยาลัยที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ เป็นต้น จะสะท้อนแม้จะมีอิสระ แต่ก็รักและทุ่มเทให้กับงานการใช้ความรู้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ในลักษณะเช่นนี้ การบริหารเพื่อทีมงานจะเป็นปัญหามาก การประชุมปรึกษาหารือร่วมกัน อาจจะเป็นหนทางเดียวที่จะให้ ทุกคนมาร่วมทีมได้ แต่ก็ยังเป็นทีมที่หลวมมากและบ่อยครั้ง การตัดสินใจในที่ประชุมอาจไม่เป็นเอกฉันท์หรือเด็ดขาด เพราะยังมีความคิดเห็นโต้แย้งจากอีกหลายคนซึ่งไม่สามารถบังคับ ให้ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นหรือมติที่ประชุม

4. วัฒนธรรมองค์การที่เน้นการเป็นผู้นำ

วัฒนธรรมองค์การที่เน้นการเป็นผู้นำ (Leader Culture) เป็นองค์การหรือหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จมักจะเป็นผู้บริหารหรือผู้นำที่มีความสามารถนำพาองค์การฝ่าปัญหาอุปสรรคและพายุเศรษฐกิจธุรกิจแข่งขันในยุคปัจจุบันได้โดยตลอดรอดฝั่งผู้นำจะมีกลุ่มผู้บริหารที่สามารถเป็นที่ปรึกษา หรือเป็นผู้สนองรับและนำการตัดสินใจ นโยบาย แนวทางและแผนงานไปปฏิบัติให้บรรลุผล หน่วยงานที่ตั้งหรือก่อเกิดขึ้นใหม่ต้องการวัฒนธรรมและผู้บริหารที่เป็นผู้นำเช่นนี้ ความสำเร็จของทีมบริหารเกิด จากความสามารถของผู้นำที่พัฒนาและสร้างระบบการติดต่อสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจ มี

ความสัมพันธ์แน่นแฟ้นและยอมรับภาวะผู้นำของผู้บริหารสูงสุดขององค์การ กำลังคนในวัฒนธรรม เช่นนี้จะมีการจัดสรรคนพอเหมาะพอดีกับงานและผลงานที่ต้องการ ไม่มีอัตรากำลังส่วนเกินเหลือใช้ เป็นต้นทุน การดำเนินงาน ทุกคนที่ถูกคัดเลือกเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถตามความต้องการด้านต่าง ๆ ขององค์การโครงสร้างขององค์การก็กะทัดรัด แต่ครอบคลุมมีความรวดเร็วในการตอบสนองต่อข่าวสารเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้รวดเร็ว รวมทั้งการตัดสินใจที่เฉียบขาดและฉับพลันของฝ่ายบริหาร การตัดสินใจบางอย่างอาจดูว่าโหดร้ายและไม่คิดถึงจิตใจของบุคคลหรือไม่ยุติธรรม แต่เหมาะสมและจำเป็นต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ วัฒนธรรมองค์การแบบนี้จะหมดไปเมื่อมีการเปลี่ยนผู้บริหารที่เป็นผู้นำสูงสุดหรือองค์การถูกขายไปหรือไปรวมกับองค์การอื่น ดังปรากฏให้เห็นอยู่ทั่วไปในธุรกิจยุคโลกาภิวัตน์

วัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 รูปแบบ มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน การที่จะนำวิธีการหรือวัฒนธรรมองค์การแบบหนึ่งไปใช้ในอีกแบบหนึ่งเป็นไปได้เสมอ และอาจเป็นการเสริมจุดอ่อนของแต่ละแบบก็ได้ แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารในแต่ละองค์การนั้นๆ มีความสามารถดำเนินการอย่างไร การผสมผสานระหว่างวัฒนธรรมองค์การ โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ในรูปแบบต่างๆ น่าจะเป็นผลดีกว่าที่จะยึดมั่นในวัฒนธรรมองค์การแบบใดแบบหนึ่งโดยตลอด

สรุปจากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์การมีหลากหลายรูปแบบ แต่ละองค์การจำเป็นต้องมีวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้พนักงานมีความเชื่อ ค่านิยม ทศนคติ ความคิด ความรู้สึก ตลอดจนพฤติกรรมไปในแนวทางที่องค์การต้องการ คือ บรรลุเป้าหมายขององค์การเป็นสำคัญ โดยวัฒนธรรมองค์การ เหมาะสมกับองค์การ ผู้บริหารองค์การจำเป็นต้องปลูกฝังวัฒนธรรมที่ต้องการ เพื่อให้องค์การสามารถเจริญเติบโตก้าวหน้าได้อย่างยั่งยืน

2.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ธิดา จิตรประสงค์ (2543) ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่กับวัฒนธรรมที่ควรจะเป็นและความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ : กรณีศึกษาบริษัทไทยออยล์ จำกัด โดยใช้กรอบแนวความคิด ตามแนวการศึกษาของโกล์เบ (GLOBE) ประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ได้แก่ ลักษณะการใช้อำนาจ ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ลักษณะความเป็นเพศชาย ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล ลักษณะเน้นความสำเร็จ ลักษณะเน้นความมีมนุษยธรรม และลักษณะเน้นอนาคต โดยประชากรในการในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารระดับกลางของบริษัทไทยออยล์ จำกัด จำนวนทั้งสิ้น 54 คน ผลการวิจัย พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กันระหว่างลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่และลักษณะ

วัฒนธรรมองค์กรที่คาดว่าจะเป็น ยกเว้น ลักษณะความเป็นปัจเจกบุคคล และลักษณะความเป็นเพศชายไม่มีความสัมพันธ์กันระหว่างลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่และลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ยกเว้น ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะมีลักษณะความเป็นเพศชาย ลักษณะเน้นอนาคต และลักษณะเน้นความสำเร็จ

ณัฐวุฒิ แก้วบางพุด (2554) ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับวัฒนธรรมองค์กร : กรณีศึกษาเทศบาลนครภูเก็ต โดยศึกษาจากตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ลักษณะพิเศษหรือพรสวรรค์ (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (3) การกระตุ้นสติปัญญา (4) การพิจารณาความเป็นปัจเจกบุคคลหรือการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน และศึกษาจากตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะสร้างสรรค์ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) มิติมุ่งความสำเร็จ (2) มิติมุ่งความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดชีวิตของตนเอง (3) มิติมุ่งบุคคลและการสนับสนุน (4) มิติมุ่งมิตรสัมพันธ์ โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 252 คน ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนายกเทศมนตรีนครภูเก็ต โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง 2. วัฒนธรรมองค์กรในลักษณะสร้างสรรค์เทศบาลนครภูเก็ต โดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง 3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนายกเทศมนตรีนครภูเก็ตกับวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะสร้างสรรค์เทศบาลนครภูเก็ต มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง ($r = .730^{**}$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ดวงใจ นิลพันธุ์ (2543) ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน : กรณีศึกษา บริษัทในกลุ่มธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคม ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้ยังพบว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และอายุร่วมกันทำนายความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานได้ร้อยละ 39.7 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและอายุสามารถร่วมกันทำนายความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้ร้อยละ 12.3

เรียมใจ คุณสมบัติ (2554) ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา อำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ระดับวัฒนธรรมองค์กร ที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา อยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้านโดยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับวัฒนธรรมองค์กรที่พึง

ประสงค์ของสถานศึกษา ในภาพรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของสถานศึกษาอำเภอ คลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ได้แก่ 4 ปัจจัย คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X4) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (X1) ด้านสร้างแรงบันดาลใจ (X2) และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (X3) โดยสามารถทำนายการเป็นวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของสถานศึกษาได้ร้อยละ 79.00

วิภาศิริ จันทรเสรี และ ฐใจอักษรสมัย (2546) ศึกษาวิจัยเรื่อง การสร้างวัฒนธรรมองค์การกรณีศึกษา บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) พบว่าบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) มีแนวคิดด้านวัฒนธรรมองค์การวางแผนพฤติกรรมการทำงานที่พนักงานในบริษัทยึดถือปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยใช้กลยุทธ์การพัฒนานุเคราะห์ และให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์การ รวมทั้งนำมาเป็นเครื่องมือในการหล่อหลอมให้พนักงานขององค์กรเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพ โดยการสร้างพฤติกรรมการทำงานของพนักงานดำเนินการเป็นขั้นตอน ดังนี้

1. การสร้างหลักสูตรการอบรมและเตรียมวิทยากรภายใน รวมถึงพัฒนาปรัชญาการทำงาน ค่านิยม ดำเนินการโดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
2. การถ่ายทอดด้านการจัดฝึกอบรมให้แก่พนักงานทุกระดับ และสื่อสารวัฒนธรรมองค์การในแบบ The AIS Way ผ่านช่องทางต่างๆ
3. ชี้แนะแนวทางการทำ The AIS Way ไปปฏิบัติโดยอาศัยพฤติกรรมแบบอย่าง เป็นเครื่องมือให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ และเกิดค่านิยมที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง
4. ติดตามและประเมินผลพฤติกรรมการทำงานตามแบบ The AIS Way และ
5. อำนวยความสะดวกวัฒนธรรมองค์การ The AIS Way ให้คงอยู่ ดำเนินการโดยนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ทั้งนี้ ผู้นำองค์กรต้องให้การสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมองค์การทั้งด้านนโยบาย การบริหาร และพฤติกรรมการเป็นแบบอย่างที่มีแก่พนักงาน

เดวิด (David, 1977 อ้างถึงในปัทมา จันทิมล, 2544) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์การเพื่อการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาการปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคล และรายกลุ่ม ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม มีลักษณะคือ 1. หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติตามบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องสร้างบรรยากาศ สำหรับการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือและนำศักยภาพของทีมมาใช้ 3. ผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม 4. มีการทำท่ายในทีม มีการตั้งคำถาม และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน 5. มีการแบ่งปันความรู้และมีการซึมซับความรู้ และข้อมูลต่างๆ เพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีม 6. ผู้นำส่งเสริมให้สมาชิกในทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วย

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง “ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร กรณี บริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)” มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึงแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร และเป็นแนวทางในการทราบถึงภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการศึกษา ดังนี้

- 3.1 รูปแบบการวิจัย
- 3.2 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา
- 3.3 ประชากรที่ใช้ศึกษา
- 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
- 3.5 การตรวจสอบข้อมูล
- 3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.7 การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอข้อมูล

3.1 รูปแบบการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยแบ่งการศึกษาเป็น 2 รูปแบบ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่มีความละเอียดและหลากหลายตามประเด็นเฉพาะที่ต้องการ ดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) ทำการศึกษาข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องของหน่วยงานและประเด็นที่ศึกษา
2. การสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In – depth Interview) ทำการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกบุคคลที่เกี่ยวข้องและมีบทบาทด้านภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)

3.2 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วยข้อมูล 2 ส่วน

1. แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Qualitative Data) ดำเนินการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In – depth Interview) บุคลากรของบริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) ทั้งในระดับผู้บริหารและหัวหน้าแผนก
2. แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Qualitative Data) เป็นข้อมูลจากการศึกษาเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนการวิจัย โดยได้มาจากหนังสือ บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์

3.3 ประชากรที่ใช้ศึกษา

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่

1. นางสาวชฎาพร ธนเศรษฐวัฒน์ อายุ 46 ปี
เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านอุตสาหกรรมประเภทอาหาร ประสบการณ์มากกว่า 26 ปี ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง ผู้บริหารฝ่ายการผลิต เป็นบุคลากรที่บริหารงาน โดยควบคุมและดูแลการผลิตอาหารประเภท Ready to eat, Seasoning, Bottle Drink, Frozen & Foods & Fruit และ Noodle Plant
2. นางสาวจิระพร แสงจันทร์ อายุ 53 ปี
เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเอกสารการนำเข้าและส่งออก ประสบการณ์มากกว่า 34 ปี ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง หัวหน้าแผนกฝ่ายส่งออก ซึ่งเป็นบุคลากรที่ควบคุมการดำเนินงานด้านเอกสารส่งออกขององค์กร

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In – depth Interview) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Non – Structure Interview) ซึ่งผู้วิจัยได้เตรียมแนวคำถามไว้ล่วงหน้า โดยลักษณะคำถามเป็นแบบปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบสามารถตอบคำถามและแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ซึ่งจะทำได้ข้อมูลที่ลึกและหลากหลายตามประเด็นที่กำหนด

3.5 การตรวจสอบข้อมูล

การตรวจสอบข้อมูล มีวัตถุประสงค์เพื่อให้มั่นใจในความเชื่อถือได้ของข้อมูล เพื่อตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูล และเพื่อประเมินคุณภาพของข้อมูลว่าอยู่ในระดับที่จะนำมาวิเคราะห์ และตอบปัญหาของการวิจัยได้ (สุภางศ์ จันทวานิช, 2549) ผู้วิจัยจึงได้เลือกใช้เทคนิคการตรวจสอบความถูกต้อง (Validity) ของข้อมูลโดยทำการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) เพื่อแสวงหาความเชื่อถือได้ (Reliability) ของข้อมูล จากแหล่งที่แตกต่างกัน โดยอาศัยการสร้างความสัมพันธ์ (Rapport) และการสร้างความไว้วางใจ (Trust) ระหว่างผู้วิจัยและผู้ให้ข้อมูล ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ที่เชื่อถือได้ ทั้งจากข้อมูลเอกสาร บทความ และจากบุคคลภายในองค์กร จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาสร้างมโนทัศน์ หาความเชื่อมโยงระหว่างมโนทัศน์ต่างๆ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเชิงทฤษฎี

3.6 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง (Documentary Research) และเก็บข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In – depth Interview) เพื่อนำมาวิเคราะห์แก่นของเนื้อหา (Emerging Themes) และนำข้อมูลมาประกอบในการค้นหาแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรและเสนอข้อมูลต่อไป

3.7 การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอข้อมูล

การศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร กรณี บริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยจะดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่กำหนด มีการจัดระเบียบข้อมูล เพื่อจัดการให้ข้อมูลเป็นระเบียบทั้งด้านเนื้อหาและกายภาพ ให้พร้อมที่จะแสดงและนำเสนออย่างเป็นระบบ มีการเชื่อมโยงข้อมูลที่จัดระเบียบแล้วเข้าไว้ด้วยกันตามกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิเคราะห์ และสร้างข้อสรุปอุปนัย (Inductive) โดยการตีความและตรวจสอบความถูกต้องตรงประเด็น ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์ รวมถึงการจัดบันทึกที่ได้ในขณะการเก็บรวบรวมข้อมูล ในช่วงสัมภาษณ์ และนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล และทำการเชื่อมโยงเข้าสู่แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา ซึ่งจะได้นำเสนอในรูปแบบการพรรณนา (Descriptive)

บทที่ 4

ผลการศึกษาวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง “ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร กรณี บริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)” ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ ซึ่งมาจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกบุคลากรของบริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) และใช้ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ได้แก่ เอกสารต่างๆ ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และได้แบ่งผลการศึกษาออกตามวัตถุประสงค์การศึกษากเป็น 3 ส่วน ดังนี้

- 4.1 ผลการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของบริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)
- 4.2 ผลการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)
- 4.3 ผลการศึกษาระบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)

4.1 ผลการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของบริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)

จากการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของบริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำขององค์กรสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories) โดยมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบผสมผสาน เป็นผู้นำที่มุ่งทั้งความสัมพันธ์กับคนและมุ่งทั้งผลงานของงาน ตามการศึกษาระบบภาวะผู้นำของคณะวิจัยมหาวิทยาลัยไอโฮไอสเตท และเน้นการทำงานเป็นทีมตามแนวคิดของ Blake and Mouton

เนื่องจากบริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) เป็นผู้ผลิตอาหารสำเร็จรูปแช่แข็ง อาหารบรรจุกระป๋อง ซอสและพริกแกงที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน โดยคำนึงความปลอดภัยต่อผู้บริโภค และปฏิบัติตามข้อกำหนดและกฎหมายของแต่ละประเทศอย่างเคร่งครัด ด้วยราคาที่สมเหตุสมผลและการส่งมอบที่ตรงต่อเวลา ปัจจัยสำคัญที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว ประกอบไปด้วย

1. ความมุ่งมั่นของฝ่ายบริหารในการบริหารระบบคุณภาพโดยรวม
2. มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้า และความปลอดภัยของผู้บริโภค
3. การปฏิบัติตามข้อกำหนดและกฎหมายของแต่ละประเทศ
4. การมีส่วนร่วมของพนักงาน
5. ความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า และผู้ส่งมอบวัตถุดิบ
6. กระบวนการผลิตที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ
7. ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม และการประหยัดพลังงาน
8. ตระหนักถึงความสำคัญของพนักงาน โดยปฏิบัติตามมาตรฐานแรงงานไทยและระเบียบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

ผู้บริหารของบริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) มีความมุ่งมั่นในการบริหารคุณภาพโดยรวม ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนา การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เน้นการผลิตอาหารโดยใส่ใจเรื่องความปลอดภัยอาหารเป็นสำคัญ และเน้นการผลิตพลังงานไฟฟ้าที่มีความปลอดภัย และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าจึงต้องกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อให้สอดคล้อง และบรรลุถึงวัตถุประสงค์คุณภาพของบริษัทฯ ไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้กำหนดและแต่งตั้งคณะกรรมการคุณภาพ และคณะทำงานขึ้น โดยมีผู้จัดการบริหารระบบคุณภาพ (QRM) เป็นผู้ประสานงานให้มีการถ่ายทอด สื่อสารภายในองค์กร ไปยังพนักงานทุกระดับให้รับทราบและนำไปปฏิบัติ
2. ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้กำหนดให้คณะกรรมการคุณภาพนำนโยบายไปจัดทำวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพและเป้าหมายของฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในระบบคุณภาพ โดยนำเอานโยบายคุณภาพไปยึดเป็นแนวทางในการจัดทำตามขั้นตอนการปฏิบัติ เรื่องนโยบายและวัตถุประสงค์คุณภาพ
3. คณะกรรมการฯ ได้จัดทำวัตถุประสงค์การดำเนินงานและกำหนดกิจกรรมที่ต้องทำ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์คุณภาพ
4. ผู้บริหารของบริษัทฯ กำหนดให้มีการจัดประชุมเพื่อทบทวนงานด้านคุณภาพ อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง ตามขั้นตอนการปฏิบัติงาน เรื่อง การทบทวนของฝ่ายบริหาร เพื่อพิจารณาผลการดำเนินงาน การแก้ไขและปรับปรุงเพื่อให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตามขั้นตอนการ

ปฏิบัติงาน เรื่อง การวิเคราะห์ข้อมูล และขั้นตอนการปฏิบัติงาน เรื่องการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ ผู้บริหารของบริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดทำนโยบายคุณภาพและความปลอดภัยอาหาร จึงได้กำหนดให้นำความมุ่งมั่นของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการสนองตอบความต้องการ ความพึงพอใจของลูกค้า มาจัดทำเป็นนโยบายคุณภาพและความปลอดภัยอาหาร โดยพิจารณาถึงความเป็นไปได้ที่เหมาะสมกับความประสงค์ของบริษัท ซึ่งนำไปปฏิบัติได้จริงและวัดผลได้ โดยสื่อสารให้พนักงานทราบทั่วทั้งองค์กร ทำให้เกิดความเข้าใจและนำไปปฏิบัติได้ถูกต้อง ให้ตรงกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยกำหนดให้ทุกหน่วยงานจัดทำวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพที่สามารถวัดผลได้ พร้อมทั้งจัดทำแผนวัตถุประสงค์คุณภาพเพื่อให้วัตถุประสงค์คุณภาพบรรลุตามเป้าหมาย และทุกหน่วยงานที่อยู่ในระบบคุณภาพจัดทำวัตถุประสงค์คุณภาพให้สอดคล้องกับนโยบายคุณภาพของบริษัท ที่สามารถนำมาทบทวนและเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสมอย่างต่อเนื่อง

บริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) มีการวางแผนระบบบริหารคุณภาพ โดยจัดให้ทุกหน่วยงานกำหนดวัตถุประสงค์การดำเนินงานและกิจกรรมที่ต้องทำ และจัดทำเป็นประกาศเรื่อง “การกำหนดวัตถุประสงค์คุณภาพในระบบบริหารคุณภาพ” สื่อสารให้ทราบทั่วกันทั้งองค์กร เพื่อมุ่งเน้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพและนโยบายของบริษัทฯ

ชฎาพร ธนเศรษฐวัฒน์ ผู้บริหารฝ่ายการผลิต ได้กล่าวถึงรูปแบบภาวะผู้นำของบริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) ว่า

“ การจัดการเรื่องงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารระดับสูง หรือเจ้าของบริษัท รวมทั้งภาวะผู้นำในการจัดการภายในองค์กร ภายในหน่วยงานที่รับผิดชอบ ทั้งผู้ได้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานต่างแผนก และผู้ได้บังคับบัญชาได้สังกัดที่พี่ดูแลอยู่หลายระดับชั้น เนื่องจากองค์กรมันใหญ่ การทำงานโดยลำพังก็สามารถทำได้ ในเรื่องของการออกแบบ และการวางแผน แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นจะออกมาได้ตรงตามวัตถุประสงค์ หรือ ตรงตามความต้องการของฝ่ายบริหารระดับสูง เพื่อตอบสนองนโยบายของบริษัทนั้น ก็จำเป็นต้องปฏิบัติงานกันเป็นทีมเวิร์ค ไม่ว่าจะเป็นทีมภายในกันเอง การเชื่อมโยงทีมกับหน่วยงานสาธารณูปโภค หรือเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงาน นอกจากนี้ยังมีติดต่อกับหน่วยงาน

ราชการ เพราะบางเรื่องเป็นการขออนุญาต การตรวจสอบ การติดต่อกับลูกค้าภายนอก ถือว่าเป็นหน่วยงานที่เรามีความระมัดระวังและจะต้องดำเนินการภายใต้นโยบาย เพราะถือว่าเป็นตัวแทนของบริษัท เพื่ออยู่ฝ่ายผลิต ต้องขับเคลื่อนทุกจุดให้งานเดินออกมาได้ รวมถึงมีโครงการใหม่ๆ ที่ทางผู้บริหารได้มอบหมายให้ก้าวต่อไป เป็น next step ของงานผลิต เช่น สินค้าตัวใหม่ๆ การปรับปรุงโครงสร้าง การปรับปรุงสายการผลิต เพื่อให้มีความคล่องตัว รองรับแผนธุรกิจของท่าน”

จิระพร แสงจันทร์ หัวหน้าแผนกฝ่ายส่งออก กล่าวเพิ่มเติมเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำว่า “ผู้บริหารไว้วางใจใคร ก็มอบหมายคนนั้นให้มาดูแลคนภายในองค์กรอีกทีหนึ่ง ผู้ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร มีอำนาจที่จะดูแลองค์กรแต่ละหน่วยงาน สำหรับหน่วยงาน Export จะขึ้นอยู่กับผู้บริหารฝ่ายการเงินและบัญชี”

ชฎาพร ธนเศรษฐวัฒน์ ผู้บริหารฝ่ายการผลิต ได้กล่าวถึง บทบาทหน้าที่ของการบริหารงานในบริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) ว่า “ปัจจุบันงานที่ได้รับมอบหมาย คือ

1. ต้องควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำงานกับคน และเครื่องจักร
2. การตอบสนองนโยบายของผู้บริหารระดับสูง ในเรื่องของการผลิตทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นสินค้าใหม่ หรือสินค้าปัจจุบันที่จะต้องได้มาตรฐานของการผลิต ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของคุณภาพ ปริมาณ กฎระเบียบต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เรื่องกฎหมายอาหารระหว่างประเทศ เพราะว่าเราผลิตอาหารส่งออกไปต่างประเทศ 95% ที่ผลิต คือ เพื่อส่งออกเป็นหลัก

3. กิจกรรมที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน แต่ทำงานอย่างเดียวมันก็ไม่พอ มันต้องมีการทำกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริม เพื่อให้เกิดความสามัคคี การทำงานเป็นทีมเวิร์ค ให้เกิดเอกภาพ ตอนนี้มีกิจกรรมหลากหลายมาก เช่น

- 3.1 กิจกรรม 5 ส. อันนี้เป็นเพียงพื้นฐานที่ตอบสนองนโยบายบริษัท
- 3.2 กิจกรรมเรื่องความปลอดภัย ทางบริษัทจะมีเจ้าหน้าที่ดูแลความปลอดภัย (จป.) ดูแล 24 ชม. เราจะมีการฝึกหัวหน้างานทุกคน ให้มีจิตสำนึกความปลอดภัย เพราะว่าเราจะมีหัวหน้าที่มีลูกน้องตั้งแต่ 100 คน จนถึงหัวหน้าที่มีลูกน้อง เพียงแค่ 2 คน ดังนั้น เราต้องส่งถ่ายความเข้าใจในส่วนนี้ไปให้หัวหน้าทุกระดับชั้น เพื่อเป็นการเฝ้าระวังไม่ให้เกิดอุบัติเหตุขึ้น ทำให้พนักงานมีกำลังใจมากขึ้น และทางอ้อม คือ เป็นการแบ่งเบาภาระของเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยด้วย เพราะจะมาพึ่งพาเจ้าหน้าที่ความปลอดภัย เพื่อให้ดูแลในทุกๆ กิจกรรมของพวกเขาเป็นไปได้ยาก เราต้องมีสำนึกในความปลอดภัยในตัวเอง

เราต้องส่งถ่ายความเข้าใจในส่วนนี้ไปให้หัวหน้าทุกระดับชั้น มันก็ยังเป็นการเฝ้าระวัง เพื่อไม่ให้เกิดอุบัติเหตุขึ้น ทำให้พนักงานมีกำลังใจมากขึ้น และทางอ้อม คือ เป็นการแบ่งเบาภาระของเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยด้วย เพราะจะมาพึ่งพาเจ้าหน้าที่ความปลอดภัย เพื่อให้ดูแลในทุกๆ กิจกรรมของพวกเราคงเป็นไปได้ยาก เราต้องมีสำนึกในความปลอดภัยในตัวเราเอง

3.3 กิจกรรมอนุรักษ์พลังงานสิ่งแวดล้อม ต้นทุนการใช้พลังงานเป็นสิ่งที่ควบคุมยากมาก จึงเป็นสิ่งสำคัญมากในฝ่ายผลิต ดังนั้น เราต้องควบคุมการใช้พลังงานอย่างคุ้มค่า ประหยัด ใช้เป็นไปตามการผลิตที่ควรจะเป็น เช่น แก๊ส ไฟฟ้า น้ำ พลังงานลม เศษวัตถุต่างๆที่สามารถนำกลับมาใช้เป็นเชื้อเพลิงได้ เพื่อลดการเรียกใช้น้ำมันเตา ลดการใช้แก๊สลง และที่สำคัญ คือ การฝึกให้พนักงานรู้จักคุณค่าของพลังงานและอีกทางหนึ่ง คือ ช่วยภาระให้กับหน่วยงานที่กำลังจะขาดแคลนที่จะเอาไปทิ้ง แต่เราเอามาแปลงเป็นทรัพย์สิน เพื่อลดต้นทุน การแบ่งจัดแยกขยะในโรงงานจะมีถังขยะหลายสี สีแดง เหลือง เขียว การแบ่งแยกเพื่อให้พนักงานฝึกจิตสำนึก รวมถึงสร้างนิสัยให้พนักงาน ถ้าเป็นขวดพลาสติก ทางฝ่ายธุรการก็ขายให้หน่วยงานภายนอกที่มาซื้อไปทำรีไซเคิล เป็นการลดขยะที่จะทำให้เกิดมลภาวะขึ้นในสังคม

3.4 โครงการซ่อมบำรุงเชิงป้องกัน เราต้องดูแลเครื่องจักรให้ดี ต้องมีทีมงานช่างที่มีความเข้าใจในเครื่องจักร เพราะเครื่องจักรมีหลายระบบ เช่น ระบบไฟฟ้า ระบบกล ระบบอิเล็กทรอนิกส์

สำหรับการทำงานร่วมกับลูกน้อง จะให้ความสำคัญทั้งมุ่งสร้างความสัมพันธ์กับคน และมุ่งงานเท่าๆกัน เรื่องงานก็ตอบสนองฝ่ายบริหาร เรื่องคนก็เป็นกำลังสำคัญ เพื่อขับเคลื่อนตอบสนองนโยบายของบริษัทได้ โดยทำหน้าที่ของตัวเองที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด เป็นตัวอย่างที่ดีให้กับลูกน้อง เป็นคนดี ให้ความยุติธรรม ยังมีลูกน้องเยอะ คนจะมองเห็นเราทุกด้าน เรื่องการวางตัว ลูกน้องมีทั้งเพศชาย หญิง เพศที่สาม มีหลายวัย รุ่นคุณแม่อีกมี ทั้งนี้ยังมีเรื่องผลการทำงาน การแก้ไขสถานการณ์ การเผชิญหน้ากับปัญหา หรือเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดต่างๆ ทุกอย่างต้องรับผิดชอบงานให้ดี เต็มกำลังความสามารถ รวมถึงตอบสนองนโยบายของบริษัท ”

จิระพร แสงจันทร์ หัวหน้าแผนกฝ่ายส่งออก กล่าวถึง บทบาทหน้าที่ของการบริหารงานในบริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) ว่า

“...การบริหารงาน คือ การจัดการเจตนาให้ลูกน้องได้ทำงานยาก - ย่างรวมกัน เพื่อไม่ให้เกิดความเหลื่อมล้ำกัน มีการทำงานกันเป็นทีมและสามารถทำงานแทนกันได้ โดยเฉพาะหัวหน้างานต้องทำงาน

แทนได้ทุกอย่าง พี่มีความเห็นว่า “การเป็นผู้นำองค์กรที่ดีเป็นเรื่องยาก เราจะทำยังไงให้มันดีที่สุด” คือไม่ให้เกิดการเหลื่อมล้ำจนเด็กรับไม่ได้ ปกติพี่จะพาลูกน้องในแผนกไปสังสรรค์อย่างน้อยเดือนละครั้ง เพื่อสร้างความสัมพันธ์ให้มันเอะขึ้น เรื่องงานเราก็ต้องมองใจเขา เราต้องดึงตัวเองเข้าไปทำงานกับเขาได้ ต้องช่วยและแบ่งเบาเขาได้ นี่ถึงความรู้สึกของเขา ประมาณ 1 เดือนหากมีปัญหาหรืองานเอะ ก็จะมาประชุมร่วมกัน เอาปัญหามาแชร์กัน มีอะไรก็ปรึกษากัน ทั้งปัญหาจากคนของเรา หรือหน่วยงานราชการล่าช้า รวมถึงแมสเซนเจอร์ส่งเอกสารช้า เนื่องจากช่วงนี้ในแผนกยังขาดแคลนคนทำงาน หากพี่ว่างงาน พี่จะต้องไปดูงานคนอื่น ๆ ว่าจะช่วยอะไรได้บ้าง ดังนั้น พี่จะเน้นการทำงานที่มุ่งทั้งคนและมุ่งงานควบคู่กันไป”

จากการศึกษา สรุปได้ว่า รูปแบบภาวะผู้นำของบริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) คือ ผู้ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารระดับสูง หรือเจ้าของบริษัท รวมทั้งมีภาวะผู้นำในการจัดการภายในองค์กร ภายในหน่วยงานที่รับผิดชอบ โดยมีอำนาจที่จะดูแลองค์กรแต่ละหน่วยงาน เป็นผู้นำที่มุ่งงานเพื่อตอบสนองต่อนโยบายและวัตถุประสงค์ของผู้บริหารระดับสูง และเป็นผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์กับคน โดยการรับฟังปัญหา หรือข้อเสนอแนะของผู้ตาม การแสดงความเอื้ออาทร ห่วงใยต่อความรู้สึกหรือความต้องการของลูกน้อง นอกจากนี้ยังเน้นการทำงานเป็นทีมเวิร์ค เพื่อให้งานขับเคลื่อนตอบสนองต่อนโยบายและบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัทฯ

4.2 ผลการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)

จากการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) พบว่า ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร มี 4 ลักษณะ คือ วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) และวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นงาน (Task Culture)

แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมของบริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) มุ่งเน้นเรื่องความร่วมมือการทำงานเป็นทีม การร่วมทีมจากหลายส่วนงานมาร่วมมือกัน โดยให้ความเอาใจใส่ทั้งพนักงานและลูกค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้า และตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ถือเป็นสิ่งสำคัญอันดับต้นๆ ของนโยบายบริษัทฯ นอกจากนี้ยังเน้นความมีระเบียบในการทำงาน

ความซื่อสัตย์ การเชื่อฟังคำสั่งของผู้บังคับบัญชา และปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ รวมทั้งทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและจงรักภักดีต่อองค์กร

บริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) กำหนดให้ฝ่ายการตลาดเป็นผู้รับผิดชอบในกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า ทำหน้าที่ทบทวนความต้องการของลูกค้าพร้อมทั้งสื่อสารความต้องการของลูกค้าให้ผู้เกี่ยวข้องได้ตระหนักความต้องการของลูกค้าในขั้นตอนการปฏิบัติงาน เรื่องกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าภายในประเทศ พร้อมทั้งติดตามตรวจวัดพึงพอใจลูกค้า (Customer Satisfaction) ในการพิจารณาสนองตอบและติดตามความต้องการของลูกค้าจากข้อมูลที่ได้มาจากการต่าง ๆ ตามขั้นตอนการปฏิบัติงานเรื่อง การตรวจวัดความพึงพอใจลูกค้า สำหรับคณะกรรมการคุณภาพจะติดตามและตรวจวัดความพึงพอใจของลูกค้าจากข้อมูลและผลการดำเนินงานของฝ่ายการตลาด รวมทั้งข้อร้องเรียนจากลูกค้า (Customer Complaint) ที่นำมาปรับปรุงแก้ไขและสนองตอบความต้องการ และสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า

บริษัทฯ จัดทำระบบการสื่อสารภายใน และภายนอกองค์กรที่เป็นการสื่อสารกับลูกค้า ครอบคลุมถึงในเรื่องดังนี้

1. ข้อมูลของผลิตภัณฑ์
2. ข้อมูลความต้องการต่างๆ ของลูกค้า เช่น คำสั่งซื้อ สัญญา รวมทั้งการแก้ไขต่างๆ
3. ข้อมูลย้อนกลับของลูกค้า รวมทั้งคำร้องเรียนของลูกค้า

บริษัทฯ กำหนดให้มีการสอบกลับ (Traceability) ชีบ่งผลิตภัณฑ์ โดยพิจารณาจากรหัสสินค้า (Code) รุ่นการผลิต (Lot No.) หรือวันที่ผลิต และวันที่หมดอายุ ซึ่งข้อมูลดังกล่าวทำให้ทราบถึงประเทศของสินค้า และสามารถสืบย้อนกลับไปถึงผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดได้ การสอบกลับนั้นครอบคลุมถึงผลิตภัณฑ์ตั้งแต่รับเข้าวัตถุดิบ จนกระทั่งเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปที่ส่งมอบให้ลูกค้าแล้ว ซึ่งจะทำให้ทราบถึงสถานะทั้งหมดของการผลิตภายในโรงงาน ตลอดจนสามารถทำให้วิเคราะห์ถึงสาเหตุของการเกิดปัญหาและกำหนดแนวทางแก้ไข เมื่อพบปัญหาในทุกขั้นตอนการผลิต

ชฎาพร ธนเศรษฐวัฒน์ ผู้บริหารฝ่ายการผลิต ได้กล่าวถึงลักษณะวัฒนธรรมของบริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) ว่า

“...วัฒนธรรมเด่นๆของบริษัทฯ คือ ความซื่อสัตย์ และการทำงานเป็นทีม ซึ่งทุกคนต้องปฏิบัติ ไม่ว่าจะเป็นการสั่งซื้อ การสแกนหน้าเพื่อรายงานตัวเวลามาทำงาน การทำงานตรงต่อเวลา การส่งมอบงาน การต่องาน และอื่นๆ พี่มองว่าวิวัฒนาการของการจัดการรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องของความซื่อสัตย์นั้นค่อนข้างสูง เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงจะเข้ามาดูแลอย่างใกล้ชิด มีการตรวจสอบ โดยผู้บริหารจะให้ความใส่ใจเรื่องความซื่อสัตย์ และเนื่องด้วยองค์กรมีขนาดใหญ่ เวลาขายสินค้าอะไรซักอย่าง มันต้องมีระเบียบปฏิบัติ เช็คได้ ต้องโปร่งใส เพราะเราเป็นบริษัทมหาชน ส่วนการทำงานเป็นทีม เนื่องจากผู้บริหารเราขายเก่งมาก ทำให้มีหลาย Project มีสินค้าเยอะแยะในตลาด เพื่อเป็นทางเลือกให้กับลูกค้า คือ ลูกค้าอยากได้อะไรเราจะจัดหาให้ได้ทุกอย่าง ตอบสนองความต้องการของลูกค้า บางตัวก็ซื้อมาขายไป ถ้าบางตัวที่ผลิตได้ในโรงงานไทยอกริ ผู้บริหารก็จะวางโครงการที่จะผลิตสินค้าขึ้นนั้น ดังนั้น Project ก็มารอละ หรือ Project เรื่องการประหยัดพลังงาน โครงการเปลี่ยนแปลงบรรจุภัณฑ์ เพื่อเป็นการลดต้นทุน และตอบสนองรูปแบบใหม่ขึ้นกว่าเดิมให้ลูกค้า...”

ชฎาพร ธนเศรษฐวัฒน์ กล่าวเพิ่มเติมเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ว่า

“ พี่ทำงานกับหลากหลายทีมงานมาก ไม่ว่าจะเป็นการทำงานร่วมกับบริษัทแม่ อย่าง Thai World คือ ฝ่ายขาย และ งานวิศวกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ งานวิจัยและพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้ยังมีงานร่วมกับภายใน คือ ฝ่ายสาธารณูปโภค และฝ่าย CSR ถ้าเราทำงานเป็นทีม เราจะตอบโจทย์ได้เยอะ ตอนนี้อยู่ประมาณ 6 Project แต่มันทำให้เราได้รู้จักตัวตนอีกมุมหนึ่งของคนที่เราไม่ได้คุ้นเคยกับเขาตลอดเวลา ไม่ได้อยู่ในแผนกเดียวกับเรา เราจะเห็นว่าเขามีความชำนาญเฉพาะด้านยังไง พี่ไม่ได้จบด้านวิศวกรรม แต่ก็ได้ความรู้ในด้านนี้ในจุดที่ต้องใช้งาน ทำให้เติมเต็มในส่วนที่เราไม่รู้ รวมทั้ง ความรู้นี้สามารถแตกออกไปใช้ในงานอื่นได้ โครงการอื่นๆได้ เข้าใจศัพท์เทคนิค คุยกับคนเขียนแบบได้ สามารถคุยกับคนคุมงานได้ ถือว่าเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ที่มีการเกื้อกูลกัน เป็นการแชร์กันในเรื่องที่ดี “

จิระพร แสงจันทร์ หัวหน้าแผนกฝ่ายส่งออก กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กร เพิ่มเติมว่า

“ แผนกมีเป้าหมาย ในแต่ละเดือนต้องทำเอกสารถูกต้อง รวดเร็ว ประเทศที่ต้องส่งตัวก่อนเรือถึงก็วัน มีการผลัดกันตรวจเอกสารก่อนส่งให้ลูกค้าตรวจอีกครั้ง งานต้องเสร็จจุล่งไปได้ด้วยดี ไม่มีผิดพลาด แต่ถ้าหากเกิดความผิดพลาดขึ้นมา ลูกน้องจะมีการปรึกษาพี่ก่อน พี่ก็จะแก้ไขปัญห องค์กรเราจะดูแลกันแบบครอบครัว พี่บอกลูกน้องเสมอว่า “ พวกคุณทำงาน ต้องทำเหมือนเจ้าของธุรกิจหรือเจ้าของบริษัท ไม่ใช่ทำงานแบบเป็นลูกจ้าง และพวกคุณต้องรักองค์กร คิดถึงประโยชน์ส่วนรวม อย่าให้

บริษัทเสียผลประโยชน์ “ เนื่องจากเอกสารทุกอย่าง หากผิดพลาดมันจะมีค่าใช้จ่าย ฉะนั้นจะทำยังไง ไม่ให้เกิดความเสียหายแก่บริษัท ไม่เกิดค่าใช้จ่าย หรือเกิดน้อยที่สุด หรือไม่ควรเกิดจากแผนก Export นอกจากนี้ใน 1 ไตรมาส คือ 3 เดือน ถ้าใครทำเอกสารทุกอย่างเรียบร้อย ไม่ผิดพลาดก็จะมีรางวัลให้อาจจะเป็นเงิน หรือสิ่งของ โดยที่ไม่มีใครรู้ จะรู้กันแค่ 2 คน ไม่ได้บอกใครและห้ามบอก ซึ่งระบบการให้รางวัลนี้พี่จะดูเองคนเดียว โดยไม่ได้มีประกาศให้ทราบอย่างเป็นทางการ “

จากการศึกษา สรุปว่าลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) คือ การมุ่งเน้นความซื่อสัตย์ การมีส่วนร่วมของพนักงาน การทำงานเป็นทีม และมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้า โดยบุคลากรในบริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) ได้ยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน สร้างความเป็นอันหนึ่ง อันเดียวกันภายในองค์กร หล่อหลอมแนวคิด ทศนคติ และวิถีการทำงานของทั้งผู้บริหารและปฏิบัติงานทุกคนให้เป็นหนึ่งเดียว รวมทั้งเพื่อตอบสนองนโยบายของบริษัท และการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

4.3 ผลการศึกษาภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)

จากการศึกษาภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) พบว่า ภาวะผู้นำส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งในการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรนั้นมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งภาวะผู้นำในทุกด้านต่างส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิภาพการดำเนินงาน แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำสามารถช่วยให้วัฒนธรรมองค์กรพัฒนา และช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรพัฒนาความสามารถขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพได้ ภาวะผู้นำจัดว่าเป็นปัจจัยหนึ่งของวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีผลกระทบต่อพนักงาน และการจัดการองค์กร เพราะมีอิทธิพลสำคัญต่อความคิด ความรู้สึก และการทำงานของพนักงาน รวมทั้งมีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร เนื่องจากภาวะผู้นำสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแก่องค์กรได้ สร้างผลดำเนินการด้านการเงินให้สูงขึ้น หากเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างคุณค่าแก่องค์กร คือ ทำให้ยอดขายสูงขึ้น ลดค่าใช้จ่าย หรือเพิ่มมูลค่าทางการเงินให้องค์กร จนนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์กร ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นกลไกที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานและพฤติกรรมของพนักงานจะเป็นสื่อกลางนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานขององค์กร

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและหัวหน้าแผนกของบริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) พบว่า ทั้งผู้บริหารและหัวหน้าแผนกต่างมีความคิดเห็นตรงกันว่า ภาวะผู้นำนั้นส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร โดย**ชฎาพร ธนเศรษฐวัฒน์** ผู้บริหารฝ่ายการผลิต กล่าวว่า

“ ...ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กันอย่างแน่นนอน อย่างที่เรียนให้ทราบ เรามีการทำงานเป็นทีม มีความซื่อสัตย์ในหน้าที่การงาน ผู้บริหารจะเข้ามาดูด้วย มีส่วนเกี่ยวข้อง เข้ามารับผิดชอบต่อ ไม่ว่าจะเป็นทั้งทางตรงและทางอ้อม ท่านจะมอบหมายตัวแทนของท่านเข้ามาติดตามระบบการดำเนินงานขององค์กร

เรื่องภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมองค์กรมันเป็นเรื่องที่ปฏิเสธไม่ได้ เพราะมันอยู่กับเราทุกวัน อยู่กับเราตั้งแต่สแกนหน้าเข้ามาแล้ว เช่น เรื่องของฝ่ายผลิต ราคาวัตถุดิบแปรผันก็ดูที่ความเป็นไป ดูที่การสั่งซื้อเข้ามา การตรวจรับ การคัดกรอง การยืนยันในเรื่องราคา การปฏิเสธถ้าเกิดวัตถุดิบไม่ได้คุณภาพ มีปัญหา นี่ถือเป็นเรื่องของความซื่อสัตย์ไปในตัว อีกเรื่อง คือ การตอบสนองการทำงานเป็นทีม อย่างโครงการต่างๆ มันก็มีภาวะผู้นำ เรื่องการตัดสินใจ อย่างเช่นว่า บางครั้งมี Project ที่จะผลิตสินค้าขึ้นขึ้นมา โดย RD และ Costing ตรวจสอบแล้วมีความเป็นไปได้ แต่พอจะผลิตจริง ผลิตกันทีตัวนี้ อาจไม่ได้อยู่ในช่วงฤดูกาลที่จะผลิตได้ ดังนั้น ฝ่ายผลิตก็ต้องชี้แจงกับผู้บริหารให้ทราบ เพื่อหาทางแก้ไขต่อไป เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น ดังนั้น อาจจะต้องชะลอการผลิต หรือลดจำนวนการผลิตลง เพื่อป้องกันสินค้าให้ฝ่ายขายไปก่อน พอถึงฤดูกาลปุ๊บก็ไม่ติดขัดอะไรแล้ว สามารถเดินหน้าได้เต็มกำลัง ส่วนเรื่องกฎหมายอาหารที่สำคัญ เราไม่มีสิทธิต่อรอง เช่น กำลังทำผลิตภัณฑ์อยู่ดีๆ มีกฎหมายใหม่ออกมา ทำให้ทุกอย่างต้องมีการปรับเปลี่ยน เช่น กรมปศุสัตว์บอกห้ามใช้นมผงนอกเหนือจากประเทศที่กำหนดไว้ เช่น เราขายสินค้า ไปประเทศเนเธอร์แลนด์ เราก็ต้องใช้นมผงของเนเธอร์แลนด์เท่านั้น ใช้นมประเทศอื่นไม่ได้ เพราะเขากลัวเรื่องวัวบ้า กลัวเรื่องเชื้อโรคต่างๆ กลัวเรื่องการฉายรังสี หากเราใช้นมผงอื่นๆอาจไม่ปลอดภัย ดังนั้น ในฐานะที่เราเป็นผู้ผลิต เราต้องมองรอบด้านในเรื่องของการผลิตและกฎหมายของทุกประเทศที่ส่งออก ไม่งั้น เราจะมีปัญหาเรื่องการ stock สินค้า การจัดการแยกสินค้า คลังสินค้า การเฝ้าระวังความปลอดภัยในการส่งมอบของ ที่สำคัญเราต้องซื่อสัตย์กับลูกค้า เราต้องทำการ test back เพื่อให้ลูกค้ามั่นใจได้ว่าของเรามีคุณภาพ มีการจัดการ Label ลูกค้าสามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ ฝ่ายผลิตต้องตั้งรับ ตอบโต้ ตัดสินใจ รายงาน ถ้าเป็นเรื่องงบประมาณ หรือเรื่องที่เกิดจากการตัดสินใจ ก็ต้องรายงานและปรึกษาผู้บริหารระดับสูง เช่น เรื่องสินค้าที่กระทบไปถึงลูกค้า เพราะฝ่ายผลิตจะจัดการแค่ภายในองค์กร เพราะเจ้านายดูเรื่องการตลาดด้วย ดังนั้น ก็ต้องเรียนให้ท่านทราบด้วย แก้ไข ก็คือ สูญเสียอย่างหนึ่ง... ”

จีระพร แสงจันทร์ หัวหน้าแผนกฝ่ายส่งออก กล่าวว่

“...ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กัน เพราะถ้ามีผู้นำที่ดีและสร้างวัฒนธรรมที่ดี บุคคลหรือพนักงานก็มักจะอยู่กับเรา ถึงแม้ว่าเรื่องปัจจัยมันไม่ใช่เรื่องสำคัญ แต่เรื่องความสัมพันธ์ขององค์กรกับวัฒนธรรมที่ดีที่ผู้คนให้อยู่ด้วยกัน อันนี้คือปัจจัยที่สำคัญกว่า...”

จากการศึกษา สรุปว่า ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่เกิดควบคู่และแยกออกจากกันได้ยาก ทั้งสองส่วนต่างมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน เพราะในแต่ละองค์ประกอบมีส่วนสร้างเสริมและส่งเสริมซึ่งกันและกัน ซึ่งได้ส่งผลให้เกิดผลกระทบกับทุกสิ่งทุกอย่างในองค์กร และที่สำคัญ คือ องค์ประกอบของภาวะผู้นำจะสร้างสรรค์องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรในแต่ละองค์ประกอบ ให้บรรลุเป้าหมายและเกิดผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานในที่สุด

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษาวิจัย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัย เรื่อง “ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร กรณี บริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงภาวะผู้นำของบริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) และภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งจากการศึกษาสามารถสรุปผลการศึกษา ดังนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

จากกระแสสภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจัยกำหนดให้หลายองค์การในภาคธุรกิจเอกชน ต้องเปลี่ยนแปลงแนวคิดมาเป็นยุคแห่งการสร้าง และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ท่ามกลางภาวะการแข่งขันทางธุรกิจ ที่ทุกองค์การมุ่งสู่การเป็นเลิศ (High Performance Organization) เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่องค์การในทุกๆ ด้านองค์การจำนวนมากในปัจจุบัน จำเป็นต้องหาแนวทางในการพัฒนา โดยมีเป้าหมายอยู่ที่ความอยู่รอด การเจริญเติบโต และสร้างสมรรถนะในการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืน (Sustainable Competitiveness Development) แต่ในการที่องค์การจะมีประสิทธิภาพดำเนินไปได้อย่างราบรื่น และประสบผลสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ได้ ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของ “ผู้นำ” ซึ่งเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนให้ทรัพยากรต่าง ๆ สามารถเข้ามาร่วมกัน และถูกใช้อย่างคุ้มค่า สอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ขององค์การ ความสำคัญของ “ผู้นำ” ต้องอาศัยการบริหารงานของผู้นำที่มีความรู้ความสามารถโดยใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้ การผสมผสานระบบเศรษฐกิจแบบดั้งเดิม การส่งเสริมความรวดเร็วและความยืดหยุ่น เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดในระบบเศรษฐกิจแบบใหม่ ความเชื่อและสมมติฐานเดิมๆ ยกเลิกระบบที่ทำกันมานานเป็นการเรียนรู้จากระบบเก่า เพื่อนำไปสู่แนวทางใหม่ เพื่อความอยู่รอดในอนาคต สิ่งที่สำคัญที่สุดของการเป็นผู้นำหาใช่เป็นการเชื่อมต่อการ

สื่อสารทางเทคโนโลยี แต่เป็นการเชื่อมโยงกันระหว่างคนกับคน และยังหมายถึงการค้นหาแนวทางใหม่ในการเป็นผู้นำ กล่าวคือ แนวทางต่างๆ ในการกระตุ้นพนักงานที่เราแทบไม่ได้พบกันทุกวัน แนวทางใหม่ๆ ในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานใหม่ๆ เพื่อให้การบริหารงานในองค์กรให้ดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ดังนั้น หลายองค์กรจึงให้ความสำคัญในเรื่องภาวะความเป็นผู้นำ และวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างมาก เพราะวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งถือเป็นต้นทุนอย่างหนึ่งที่ทำให้องค์กรเจริญเติบโตอย่างเข้มแข็ง และผู้นำที่ดีจะเป็นตัวขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรให้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย จึงเป็นที่มาของการศึกษาในหัวข้อเรื่อง ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กร กรณี บริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยแบ่งการศึกษาเป็น 2 รูปแบบ ทั้งการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) และสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In – depth Interview) บุคคลที่เกี่ยวข้องและมีบทบาทด้านภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัย โดยแยกออกเป็น 3 ส่วน คือ รูปแบบภาวะผู้นำ การสร้างและลักษณะวัฒนธรรมองค์กร และรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)

5.1.1 รูปแบบภาวะผู้นำ

จากผลการศึกษาวิจัยรูปแบบภาวะผู้นำของบริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) พบว่าความคิดเห็นของผู้บริหารที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำขององค์กรสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories) โดยมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบผสมผสาน เป็นผู้นำที่มุ่งทั้งความสัมพันธ์กับคนและมุ่งทั้งผลงานของงาน ตามการศึกษาภาวะผู้นำของคณะวิจัยมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตท และเน้นการทำงานเป็นทีมตามแนวคิดของ Blake and Mouton

สะท้อนให้เห็นว่า ผู้ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารระดับสูง หรือเจ้าของบริษัท จะต้องมีความคุณสมบัติในการเป็นผู้นำ และมีพฤติกรรมแสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม รวมทั้งมีภาวะผู้นำในการจัดการภายในองค์กร ภายในหน่วยงานที่รับผิดชอบ โดยมีอำนาจที่จะดูแลองค์กรแต่ละหน่วยงาน เป็นผู้นำที่มุ่งงาน สามารถดำเนินงานตามเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อตอบสนองต่อนโยบายและวัตถุประสงค์ของผู้บริหารระดับสูง และเป็นผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์กับคน มีการสื่อสารสองทางโดยการรับฟังปัญหา หรือข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา การแสดงความเอื้ออาทร ห่วงใยต่อความรู้สึกหรือความต้องการของลูกน้อง นอกจากนี้ยังเน้นการทำงานเป็นทีมเวิร์ค เพื่อให้งาน

ขับเคลื่อน ตอบสนองต่อนโยบายและบรรลุมิติวัตถุประสงค์ของบริษัทและสถานการณ์สภาพแวดล้อมในปัจจุบันได้เป็นอย่างดี

สรุปได้ว่า รูปแบบภาวะผู้นำของบริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) เป็นผู้นำแบบผสมผสาน โดยมีพฤติกรรมที่มุ่งทั้งด้านกิจสัมพันธ์ และมุ่งมิตรสัมพันธ์ รวมทั้งเน้นการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดความสามัคคี พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารและผู้ตาม เพื่อตอบสนองนโยบายและบรรลุมิติวัตถุประสงค์ขององค์กร

5.1.2 การสร้างและลักษณะวัฒนธรรมองค์กร

จากการศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) พบว่า ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร มี 4 ลักษณะ คือ วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) และ วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นงาน (Task Culture)

แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมของบริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) มุ่งเน้นเรื่องความซื่อสัตย์ โดยเริ่มตั้งแต่การสั่งซื้อ การสแกนหน้าเพื่อรายงานตัวเวลามาทำงาน การทำงานตรงต่อเวลา นอกจากนี้ยังมีการทำงานเป็นทีม การร่วมทีมจากหลายส่วนงานมาร่วมมือกัน เป็นการสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมของพนักงาน เพื่อเปลี่ยนแปลง และสร้างสรรค์การดำเนินงาน การปฏิบัติงานของบุคลากร ให้มีแนวทางการสร้างวัฒนธรรมการทำงานรูปแบบใหม่ขึ้นมาเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ค่านิยม ความเชื่อ วิธีคิดในการทำงานของบุคลากรในองค์กร และเพิ่มศักยภาพการทำงานขององค์กร โดยให้ความเอาใจใส่ทั้งพนักงานและลูกค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้า และตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ถือเป็นสิ่งสำคัญอันดับต้นๆ ของนโยบายบริษัทฯ นอกจากนี้ยังเน้นความมีระเบียบในการทำงาน การเชื่อฟังคำสั่งของผู้บังคับบัญชา และปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ รวมทั้งทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและจงรักภักดีต่อองค์กร ให้สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

สรุปว่าลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) คือ การมุ่งเน้นความซื่อสัตย์ การมีส่วนร่วมของพนักงาน การทำงานเป็นทีม และมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้า โดยบุคลากรในบริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) ได้ยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในองค์กร สามารถสะท้อนให้เห็นถึงแนวคิด ทศนคติ และวิธีการทำงานของทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกคนให้เป็นหนึ่งเดียวกัน รวมทั้งเพื่อตอบสนองนโยบายของบริษัท และการบรรลุมิติวัตถุประสงค์ขององค์กร

5.1.3 รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)

จากผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรของบริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) พบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมาก ซึ่งภาวะผู้นำในทุกด้านต่างส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิภาพการดำเนินงาน แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำสามารถช่วยให้วัฒนธรรมองค์กรพัฒนา และช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรพัฒนาความสามารถขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพได้ ภาวะผู้นำจัดว่าเป็นปัจจัยหนึ่งของวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีผลกระทบต่อพนักงาน และการจัดการองค์กร เพราะมีอิทธิพลสำคัญต่อความคิด ความรู้สึก และการทำงานของพนักงาน รวมทั้งมีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร เนื่องจากภาวะผู้นำสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแก่องค์กรได้ สร้างผลดำเนินการด้านการเงินให้สูงขึ้น หากเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างคุณค่าแก่องค์กร คือ ทำให้ยอดขายสูงขึ้น ลดค่าใช้จ่าย หรือเพิ่มมูลค่าทางการเงินให้องค์กร จนนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์กร ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นกลไกที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานและพฤติกรรมของพนักงานจะเป็นสื่อกลางนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานขององค์กร

ในภาพรวมพบว่า วัฒนธรรมองค์กรของบริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) มี 4 ลักษณะที่สร้างสรรค์องค์กร คือ วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan Culture) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Culture) วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic Culture) และ วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นงาน (Task Culture) ซึ่งออกมาในรูปแบบของการผสมผสานกัน จึงไม่สามารถระบุได้ว่าเป็นรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งที่ตายตัว เพราะในสภาพแวดล้อมและในสถานการณ์ปัจจุบันนั้นมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้น การเลือกใช้อำนาจประกอบภาวะผู้นำ หรือการดำรงวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นไปในลักษณะใดลักษณะหนึ่งจึงเป็นไปได้ยาก จึงต้องเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับการดำเนินการพัฒนา การแก้ไขปัญหาให้สอดคล้องกันอย่างดีที่สุด

แนวทางที่สำคัญ คือ ภาวะผู้นำต้องมีแนวทางในการจูงใจบุคลากร ให้เป็นไปตามเป้าหมายและภาระหน้าที่งานขององค์กรด้วย อีกทั้งต้องกระตุ้นบุคลากรให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน ด้วยการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานเป็นทีมและการทำงานเป็นเครือข่าย ด้วยการตอบสนองความต้องการพื้นฐานและสร้างความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร ด้วยหลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ การให้ความยุติธรรมและการให้สิ่งตอบแทนหรือการให้รางวัลในการทำงานแก่บุคลากร มีการแนะนำและการเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาให้กับบุคลากร จะทำให้บุคลากรเกิดกำลังใจและอุทิศตนเพื่อการทำงานอย่างจริงจัง เพื่อความสำเร็จของงาน อาจกล่าวได้ว่าผู้นำเป็นผู้ผลักดันแนวทางการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่เอื้อต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบค่อยเป็นค่อยไป

จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่เกิดควบคู่และแยกออกจากกันได้ยาก ทั้งสองส่วนต่างมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน เพราะในแต่ละองค์ประกอบมีส่วนสร้างเสริมและส่งเสริมซึ่งกันและกัน ซึ่งได้ส่งผลให้เกิดผลกระทบกับทุกสิ่งทุกอย่างในองค์กร และที่สำคัญ คือ องค์ประกอบของภาวะผู้นำจะสร้างสรรค์องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรในแต่ละองค์ประกอบ ให้บรรลุเป้าหมายและเกิดผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานในที่สุด ผู้นำองค์กรจะเป็นผู้ที่มีความสำคัญในการนำองค์กร มีอิทธิพลต่อแนวคิด วิธีการทำงาน วิธีการแก้ปัญหา และพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร จึงเกิดเป็นการผลักดันให้เกิดภาพรวมที่เป็นวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะสร้างสรรค์สำหรับการทำงานขึ้นมา แม้ว่าบริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) จะเป็นองค์กรขนาดใหญ่ ประกอบไปด้วยหลายหน่วยงาน หลายส่วนงานที่เกี่ยวข้อง และมีลักษณะการทำงานที่แตกต่างกันออกไป ภาวะผู้นำก็จะสามารถรวบรวมบุคลากรให้มีวัฒนธรรมการทำงานอย่างสร้างสรรค์เป็นทีมเวิร์ค และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

5.2 ข้อเสนอแนะ

1. ด้านภาวะผู้นำองค์กร ควรกำหนดนโยบายการเพิ่มช่องทางการสื่อสารจากผู้ปฏิบัติงานไปถึงผู้บริหาร เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายเข้าถึงอารมณ์ ความรู้สึกของบุคลากรให้มากขึ้น ให้มีการรับฟังเสียงตอบรับของบุคลากรอย่างทั่วถึง ซึ่งจัดให้มีช่องทางการสื่อสารจากบุคลากรไปถึงผู้บริหารหลายทาง และให้มากขึ้นง่ายขึ้น และผู้บริหารระดับควรตอบคำถามและให้คำแนะนำกับบุคลากรกลับด้วย นอกจากนี้ควรพัฒนานโยบายเกี่ยวกับการสื่อสารแนวคิด เป้าหมาย วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมอย่างสม่ำเสมอ โดยถ่ายทอดผ่านทางหัวหน้าในแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนได้รับทราบอย่างทั่วถึง

2. ด้านวัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศในหน่วยงานให้มีความเปิดเผย ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน และส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เมื่อองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง สร้างความรู้ความเข้าใจ เพื่อให้เกิดการรับรู้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้ผู้บริหารควรมีนโยบายในการส่งเสริมและสนับสนุน ให้ค่าตอบแทน รางวัล และการยกย่องชมเชย โดยจัดทำบอร์ดชมเชยพนักงานดีเด่น สำหรับบุคลากรในหน่วยงานที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร และนำมาพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะการให้รางวัลและการยอมรับ เพื่อสร้างแรงจูงใจต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และเป็นแรงเกื้อหนุนที่สำคัญ

5.3 ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การวิเคราะห์จากเอกสารต่างๆ และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกในระดับผู้บริหารฝ่ายการผลิตและหัวหน้าแผนกฝ่ายส่งออก เนื่องจากมีข้อจำกัดในเรื่องของเวลา จึงไม่สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลการสัมภาษณ์บุคลากรในฝ่ายอื่นๆ ทำให้เกิดข้อจำกัดเกี่ยวกับเนื้อหาของงานวิจัย การศึกษาครั้งต่อไปจึงควรมีการเก็บข้อมูลที่ครอบคลุมถึงบุคลากรในฝ่ายอื่นๆ หรือทำการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถาม เพื่อให้ทราบถึงความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำ ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะทำให้ทราบถึงภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นภาพรวมขององค์กรมากขึ้น
2. การศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรนั้น ควรจะต้องมีการสำรวจถึงวัฒนธรรมย่อย (Subculture) ในองค์กร เพื่อให้ทราบถึงวัฒนธรรมย่อยที่ซ่อนอยู่ และอิทธิพลของวัฒนธรรมย่อยที่มีผลต่อวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวม

บรรณานุกรม

- กวี วงศ์พุฒิ, ภาวะผู้นำ, กรุงเทพฯ: พี.เค.อินเตอร์พริ้นท์ 2550
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2549) ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่ กรุงเทพฯ : เอ็กสเปอร์เน็ท
- ธีระพงศ์ ธนเจริญรัตน์. (2553). หลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสู่กลางการประกันภัย.
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (บริหารธุรกิจ), มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- บุญทัน ดอกไธสง (2539: 266) การจัดการองค์การ กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราช
วิทยาลัย
- ประสาน หอมพูล และทิพวรรณ หอมพูล (2540: 83) จิตวิทยาธุรกิจ พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ :
สถาบันราชภัฏสวนดุสิต
- พันเอก พร ภิเศก. (2546). วัฒนธรรมองค์การและปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ
โรงเรียน ปริญญาโท การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิต
วิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). ภาวะผู้นำกรุงเทพมหานคร : บริษัท ธนัทธการพิมพ์ จำกัด.
- รศ.นิตย สัมมาพันธ์ (2546: 35) หนังสือ ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ
- วิภาดา คุปตานนท์ (2544: 237) การจัดการและพฤติกรรมองค์การ กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยรังสิต
- วิเชียร วิทยอุดม. (2547). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. (2540). วัฒนธรรมองค์การ: แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์.
กรุงเทพฯ: โฟร์เพซ
- สมยศ นาวิการ (2538 : 400) การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ กรุงเทพฯ : การบริหาร
นโยบายการค้า
- สิทธิโชค วรานุสันติกุล. (2540). จิตวิทยาการจัดการองค์การ. กรุงเทพฯ: บั๊คแบงค์.
- Andrew J. Dubrin, *Leadship* (1995) New Jersey: Houghton Mifflin Company, 85.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston: Gulf.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press

- Bass, B. M. (1990). Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications (3rd ed.). New York: Free Press
- Burn, J. M. 1978. Leadership. New York: NY: Harper and Row.
- Bowditch, J. and Buono, J. 2005. A Primer on Organizational Behavior. 6th ed. Hoboken, N.J.: John Wiley & Son.
- Burn, J. M. 1978. Leadership. New York: NY: Harper and Row.
- Daft,R.L.(2000). Organization Theory and Design. U.S.A: Thomson Learning.
- Deal, T.I., & Kennedy, A.A. (1982). Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life. Massachusetts: Addison-Wiley.
- Drennan, David. 1992. Transforming Company Culture: Getting Your Company from Where You are Now to Where You Want to be. New York: McGraw-hill.
- Fiedler, F. E. (1967). A theory of leadership effectiveness. New York : McGraw-Hill.
- Fiedler, F. E. (1971). Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness: A review of the empirical findings. *Psychological Bulletin*, 76, 128–148.
- Fiedler, F.E. (1971) Leadership, New York: General Learning Press.
- Fiedler, F.E. and Garcia, J.E. (1987) New Approaches to Leadership, Cognitive Resources and Organizational Performance, New York: John Wiley and Sons
- Fisher, Daniel S. and Huse, David A. 1988. Equilibrium Behavior of Spin-Glass Ordered Phase. *Physical Review Business*. 38 (1): 386-411.
- Gardner, J.W. 1990. On Leadership. New York.: Macmillan, Inc.
- Gibson, James L. (1991). Organizational :Behavior-Structure-Process (7th ed.). Homewood, IL: Von Hoffman.
- Gordon, J. R. (1999). Organizational Behavior: A Diagnostic Approach. 6th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Handy, Charles B. 1985. Understanding Organizations. 3rd ed. New York: Facts on File.
- Harrison,Allen E. 1982. The Art of Thinking: Strategies for Asking Question, Making Decision, and Solving Problem. New York: Berkley.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Management of organizational behavior: Utilizing human resources. Upper Sadddle River, NJ: Prentice Hall.

Hersey, P.; Blanchard, K.H., and Johnson, D.E. 1996. Management of Organizational Behavior. 7th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Hofstede, Greet H. 1984. Culture's consequences: International differences in work related values, abridged ed. Beverly Hills, CA: Sage.

Hofstede, Greet H. 2001. Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. California. Beverly Hill, Calif: Sage.

Hollander, E. P. (1979). Leadership and social exchange processes. In K. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), Social exchange: Advances in theory and research. New York: Winston/Wiley

House, R. J. (2004) Culture, Leadership, and Organizations:

House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). Path-goal theory of leadership. Journal of Contemporary Business, 4, 81–97.

Kotter, J.P. (1999) "On what leaders, really do." Havard Business Review Book Boston : Harvard Business School.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.

Kirkpatrick S.A., Locke, E. A. Leadership: Do traits matter?. Academy of Management Executive, 1991 vol 5 No2.

Likert, Rensis. 1984. Pattern in Manage in Model for Management: the Structure of Commence. Texas: Telemetric International.

Lewin, Kurt. 1997. Resolving Social Conflicts Field Theory in Social Science. New York:Happer.

Robbins, S.P. 1993. Organisational behaviour (6th ed). New Jersey: Prentice Hall

Robbins, Stephen P. 1990. Organization Theory: Structure, Designs and Applications. 3 rd ed. London, Prentice-Hall.

Robbins, Stephen P. 2002. The Truth about Managing People and Nothing but The Truth,NJ, Prentice Hall.

Richards, D. and Eagle. S. (1986). After the vision : suggestions to corporation visionaries And vision champions. Transforming leadership. Adama Alexandria. MileRiver Press.

Schein, E. H. 1992.Organizational Culture and Leadership. San Francisco,CA: Jossey-Bass.

Schein, Edgar H. 1997. Organizational Culture and Leadership. 2nd ed. CA.

Jossey-Bass.

Stogdill, E. J. 1974. Handbook of Leadership. London: Collier Macmillan Publishers

Tead, (1935) The Art of Leadership, American Political Science Review

Tomey A. Marriner, (2004) Guide of nursing management 7th ed. (Saint Louis: The C.V.Mosby Company, 179.

Yukl, G. (1989). Leadership in organization (4thed.). Engle Cliffs, NJ : Prentice-Hall.

ภาคผนวก

1 ประวัติและโครงสร้างของบริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)

1.1 ประวัติของบริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)

2529 : เริ่มก่อตั้งขึ้นในนาม บริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด โดยนายศักดิ์ชัย วงศ์มาลาสิทธิ์ เมื่อวันที่ 18 มีนาคม 2529 ด้วยทุนจดทะเบียน 10 ล้านบาท

2534 : ได้รับอนุมัติจากกระทรวงการคลัง ให้เป็นบริษัทที่มีมาตรฐาน เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 13 กันยายน : เพิ่มทุนจดทะเบียนเป็น 212 ล้านบาท

2536 : เพิ่มทุนจดทะเบียนเป็น 424 ล้านบาท

2537 : จดทะเบียนแปรสภาพเป็นบริษัทมหาชนจำกัด ต่อกรมทะเบียนการค้า กระทรวงพาณิชย์ เมื่อวันที่ 9 พฤษภาคม : ได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน สำหรับกิจการผลิตพืชผักผลไม้แช่แข็ง และน้ำพืชผักผลไม้บรรจุภาชนะฉนวน

2538 : เปิดโรงงานที่จังหวัดระยอง : ได้รับการส่งเสริมการลงทุนจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน สำหรับกิจการพืชผักผลไม้และอาหารบรรจุภาชนะฉนวน

2543 : ลงทุนในบริษัท ยูนิเวอร์แซล ไรซ์ จำกัด (URC) ซึ่งเป็นบริษัทที่ประกอบกิจการผลิตคัดแยกข้าวบรรจุถุงเพื่อส่งออก โดยเข้าไปถือหุ้นในบริษัทดังกล่าวจำนวน 3,000,000 หุ้น คิดเป็น 37.50% ของทุนจดทะเบียน 8,000,000 หุ้นและในปี 2549 ได้งดการลงทุนในหุ้นสามัญเพิ่มทุนที่ได้รับจัดสรรตามสิทธิของบริษัท ยูนิเวอร์แซล ไรซ์ จำกัด (URC) ที่เพิ่มทุนจดทะเบียนอีก 16,000,000 หุ้น เป็น 24,000,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 10.- บาทเมื่อวันที่ 24 เมษายน 2549 หลังจากเพิ่มทุนแล้ว บริษัทฯ ถือหุ้นในบริษัท ยูนิเวอร์แซล ไรซ์ จำกัด จำนวน 3,000,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 10.- บาท คิดเป็นร้อยละ 12.5 ของทุนจดทะเบียน 24,000,000 หุ้น

กว่าทศวรรษที่ผ่านมา บริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) ได้เติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว และต่อเนื่องด้วยการตอบสนองต่อความต้องการที่แข็งแกร่งสำหรับผลิตภัณฑ์อาหารกระป๋องและ

อาหารแช่แข็ง วันนี้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงของเรา ถูกส่งออกไปยังลูกค้าที่พอใจกว่า 70 ประเทศทั่วโลก

1.2 วิสัยทัศน์

ไทย อกริ ฟู้ดส์ มุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์และมาตรฐานการผลิตอย่างสม่ำเสมอ สำหรับความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า และเป็นผู้นำด้านอุตสาหกรรมอาหาร

1.3 พันธกิจ

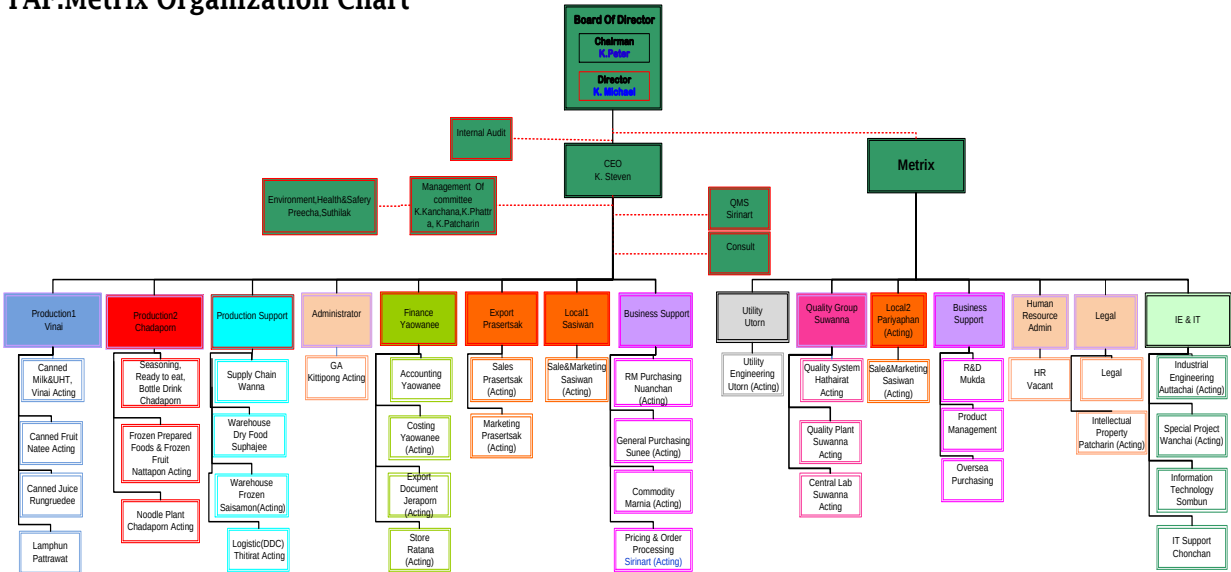
1. เพิ่มศักยภาพทางด้านการวิจัยและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน
2. สร้างนวัตกรรมในการผลิต ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยและระบบจัดการที่มีคุณภาพ
3. เสริมสร้างคุณภาพของพนักงาน โดยการให้การฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจและเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน
4. สร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย และแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมเพื่อภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร

1.4 นโยบายคุณภาพ

“เราเป็นบริษัทผลิตอาหารที่มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์ สร้างสรรค์คุณภาพ เพื่อให้ได้สินค้าที่มีมาตรฐาน ปลอดภัยตามกฎหมาย และสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง”

1.5 โครงสร้างของบริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)

TAF:Metrix Organization Chart



Version 1.2: 4/2/2014

ภาพที่ 1.1 โครงสร้างของบริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ – นามสกุล

นางสาว พันทิวา สุพัฒน์นาภรณ์

ประวัติการศึกษา

ปริญญาตรี นิเทศศาสตรบัณฑิต
สาขาโฆษณาการจัดการ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
พ.ศ. 2549

วัน เดือน ปี เกิด

9 พฤษภาคม 2527

ที่ทำงานปัจจุบัน

บริษัท ไทย อกริ ฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน)
2532 ตรอกนอกเขต ถนนรัชดาภิเษก
เขตบางคอแหลม แขวงบางโคล่
กรุงเทพฯ 10120

ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน

Overseas Purchasing Supervisor