

บทที่ 2

แนวความคิดในการศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในส่วนของการค้นคว้าทางด้านเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้แบ่งการศึกษาออกเป็น 2 แนวความคิดที่สำคัญ คือ แนวความคิดในเรื่องวัฒนธรรมองค์การ และการบริหารธุรกิจครอบครัว

แนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

คำว่า "วัฒนธรรม" เป็นคำที่รู้จักและใช้กันอย่างแพร่หลาย เมื่อเอ่ยถึงคำนี้ คนทั่วไปมักนึกไปถึงดนตรี ศิลปะ หรือวรรณคดี คนที่รู้จักว่าสิ่งเหล่านี้คืออย่างไรจะถูกมองว่าเป็นผู้มีวัฒนธรรม ส่วนผู้ที่ไม่รู้จักจะถูกมองว่าไม่มีวัฒนธรรม การให้ความหมายของคำว่า "วัฒนธรรม" เช่นนี้เป็นการพิจารณาอย่างอนุรักษ เพราะ "วัฒนธรรม" เป็นคำที่มีความหมายหลากหลาย และมีความแตกต่างกัน

วัฒนธรรมเป็นคำที่นิยมใช้กันมากในทางสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา นักมานุษยวิทยาคนแรกที่นำคำว่า "วัฒนธรรม" มาใช้ คือ Edward B. Tylor ได้ให้คำจำกัดความของคำนี้ว่า "ผลรวมของระบบความรู้ ความเชื่อ ศิลปะ จริยธรรม กฎหมาย ประเพณี ตลอดจนความสามารถและอุปนิสัยต่าง ๆ ซึ่งเป็นผลมาจากการเป็นสมาชิกของสังคม" (ยศ สันตสมบัติ, 2537 : 11) ส่วนนักมานุษยวิทยาชาวอเมริกันก็ได้ใช้คำว่า "วัฒนธรรม" เป็นการให้ความหมายของคุณลักษณะของกลุ่มคนที่แตกต่างกันไปจากกลุ่มคนอื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งชนกลุ่มน้อย ยังมีนักมานุษยวิทยาบางคนที่มีความคิดเห็นว่า วัฒนธรรมเป็นรูปแบบของการคิดที่แสดงออกเป็นกิจกรรมของกลุ่มคนซึ่ง

แตกต่างกันไปจากกลุ่มคนอื่น ๆ นอกจากนี้ "วัฒนธรรม" ยังนำมาใช้เป็นคำที่อธิบายถึงวิถีการที่มนุษย์ได้พยายามที่จะเอาชนะสิ่งแวดล้อม ส่วนในทางสังคมวิทยานั้น "วัฒนธรรม" เป็นคำที่มีความสำคัญมากเพราะนักสังคมวิทยาส่วนใหญ่จะใช้คำ "วัฒนธรรม" เพื่ออธิบายพฤติกรรมของมนุษย์กับประวัติศาสตร์ ซึ่งมีความหมายที่กว้างกว่าคำว่า "สังคม" เช่น ใช้อธิบายถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มคนในสังคมและกิจกรรมต่าง ๆ ที่ช่วยในการดำรงชีวิต (Bennett, 1992 : 315-318) ดังจะเห็นได้จากความหมายของ "วัฒนธรรม" ที่ ฟอร์ด เล็งประกาสกล่าวสรุปว่า "วิถีการดำเนินชีวิต กระบวนการแห่งพฤติกรรม และบรรดามรดกอันทั้งหมดที่มนุษย์ได้สร้างสรรค์ขึ้น ตลอดจนความคิด ความเชื่อ และความรู้ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ เกิดจากเรียนรู้สร้างสมของมนุษย์ และสามารถถ่ายทอดกันได้ จากสังคมหนึ่ง ไปยังอีกสังคมหนึ่ง จากคนรุ่นหนึ่ง ไปยังรุ่นต่อไป" (ฟอร์ด เล็งประกาส, 2531 : 3) อย่างไรก็ตามแม้จะมีความหมายมากมายแต่นักมานุษยวิทยาก็มีความคิดเห็นตรงกันว่า วัฒนธรรมเป็นผลมาจากการเรียนรู้ของมนุษย์ไม่ใช่สัญชาตญาณที่มีติดตัวมาแต่กำเนิด

หากพิจารณาตามรูปศัพท์ "Culture" จะแปลได้ว่า ประเพณี ความเชื่อ ศิลปะ และสิ่งประดิษฐ์ทั้งหลายที่เกิดจากความคิดของมนุษย์ โดยเฉพาะเผ่าชนต่าง ๆ ในยุคต่าง ๆ หรือใน The American Heritage Dictionary ได้แปลไว้เช่นกันว่า "การถ่ายทอดรูปแบบพฤติกรรม ศิลปะ ความเชื่อ สถาบัน และผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ที่มนุษย์สร้างขึ้น และลักษณะการคิดของชุมชนและประชากร" (Kotter and Heskett, 1992 : 4) ซึ่งเห็นได้ວ່ามีความหมายไม่แตกต่างกัน

ในภาษาไทย "วัฒนธรรม" เป็นคำที่เกิดจากการสมาสคำ เข้าด้วยกัน คือ

วัฒนธรรม มีความหมายทั่วไปว่า ความเจริญงอกงาม

ธรรม หมายถึง ความรู้ กฎ ระเบียบ ข้อปฏิบัติ

ดังนั้นวัฒนธรรมในภาษาไทยจึงหมายถึง ความรู้หรือข้อปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความเจริญงอกงาม นอกจากนี้แล้วพจนานุกรมไทยบางเล่ม เช่น พจนานุกรมไทยฉบับเฉลิมพระเกียรติ 2530 ได้ให้นิยามของคำนี้ไว้ว่า "สิ่งที่ทำความเจริญงอกงามแก่หมู่คณะ วิถีชีวิตของหมู่คณะ" บางเล่มก็ได้ให้นิยามไว้ว่า "สิ่งที่แสดงว่าเป็นผู้เจริญ ความเป็นอยู่ ขนบธรรมเนียมประเพณี" (วิทย์ เทียงบุรณธรรม, 2536)

วัฒนธรรมมีความหมายหลากหลายและแตกต่างกัน ที่เป็นเช่นนี้เพราะวัฒนธรรมไม่ได้นำไปใช้เพื่ออธิบายถึงสิ่งต่าง ๆ ที่มีคุณลักษณะที่คล้ายคลึงกัน แต่ได้ใช้เพื่ออธิบายถึงสิ่งต่าง ๆ ซึ่งมีคุณลักษณะที่แตกต่างกันออกไป เช่น ความแตกต่างกันในเรื่องของจุดมุ่งหมาย ความมุ่งหวัง แนวความคิด ค่านิยม การปฏิบัติ และความรู้สึกทางใจ เป็นต้น วัฒนธรรมไม่ได้หมายถึงสิ่งใดสิ่งหนึ่งเท่านั้น แต่มีความหมายกว้างมาก ขึ้นอยู่กับว่าเป็นวัฒนธรรมในเรื่องใด เช่น ถ้าเป็นวัฒนธรรมในทางมานุษยวิทยาจะหมายถึงสิ่งหนึ่ง แต่เมื่อใช้ในทางสังคมวิทยาก็จะหมายถึงอีกสิ่งหนึ่ง เช่นเดียวกันกับเมื่อนำคำ "วัฒนธรรม" มาใช้กับองค์การธุรกิจก็จะมี ความหมายที่แตกต่างไป

ในทางธุรกิจ ความหมายของ "วัฒนธรรมองค์การ" ที่นักพฤติกรรมองค์การหลายคน ได้กล่าวอ้างถึงถึง อาทิ Luthans (1992 : 562) และ Sathe (1985 : 10) เป็นต้น คือ ความหมายที่ Edgar H. Schein ได้ให้ไว้ว่า

รูปแบบเบื้องต้นในการประดิษฐ์ การค้นพบหรือการพัฒนาข้อสมมติฐานต่าง ๆ ของกลุ่ม ในการที่จะเรียนรู้เพื่อที่จะเอาชนะปัญหา ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งการจะเอาชนะปัญหาเหล่านี้ได้ ก็ด้วยการตระหนักถึงค่านิยม และต้องมีการสอนให้สมาชิกใหม่ด้วยวิธีการที่ถูกต้องให้รู้และรู้สึกร่วมกันในปัญหาในัน ๆ (Sathe, 1985 : 63)

แม้จะมีนักวิชาการอื่น ๆ ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้อีก แต่ไม่แตกต่างจาก Schein มากนัก เช่น " วัฒนธรรมองค์การเป็นรูปแบบของความเชื่อ ความคาดหวังที่ยอมรับร่วมกันโดยสมาชิกขององค์การ โดยที่ความเชื่อและความคาดหวังนี้ จะก่อให้เกิดบรรทัดฐานที่มีอิทธิพลในการหล่อหลอมพฤติกรรมส่วนบุคคล และกลุ่ม" (O'Reilly, 1989 : 9-28) หรือ "วัฒนธรรมองค์การเป็นการสะสมของความเชื่อ ความคาดหวัง และค่านิยมที่เรียนรู้และยอมรับร่วมกันของสมาชิกขององค์การ และมีการถ่ายทอดจากสมาชิกรุ่นหนึ่ง ไปยังสมาชิกรุ่นอื่น ๆ" (Wheelen and Hunger, 1992 : 129) นอกจากนี้แล้วยังมีนักวิชาการไทยได้สรุปความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า

แบบแผนของความเชื่อและความคาดหวังที่สมาชิกในองค์การนั้นมีส่วนร่วมกัน ซึ่งยึดถือเป็นแบบอย่างการประพฤติปฏิบัติงานของบุคคลและกลุ่มบุคคลในองค์การ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ปรัชญาและนโยบาย ในการดำเนินงานขององค์การนั้น (จงดี เตชาสกุลสม, 2533 : 13-19)

หรือ "ค่านิยม ความเชื่อ และพฤติกรรมที่สร้างขึ้นมาร่วมกันภายในบริษัท สโตร์ของผู้บริหารระดับสูงและบรรษัทฐาน" (สมัยศ นาวิการ, 2535 : 358)

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าความหมายของ "วัฒนธรรม" ขององค์การธุรกิจ แตกต่างไปจากความหมายในทางสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา โดยที่วัฒนธรรมขององค์การได้เน้นถึง การยอมรับร่วมกันถึงค่านิยม ทัศนคติ แบบแผนการประพฤติปฏิบัติทั้งหลาย ของสมาชิกภายในองค์การ เพื่อจะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ นั่นคือ "วัฒนธรรมขององค์การ" ได้นำไปใช้เป็นเครื่องมือที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ ตามจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ที่องค์การได้กำหนดไว้ ซึ่งแตกต่างจากในทางสังคมวิทยาและมานุษยวิทยาที่ใช้ "วัฒนธรรม" เพื่อการอธิบายพฤติกรรมของมนุษย์ และกลุ่มชนในสังคม

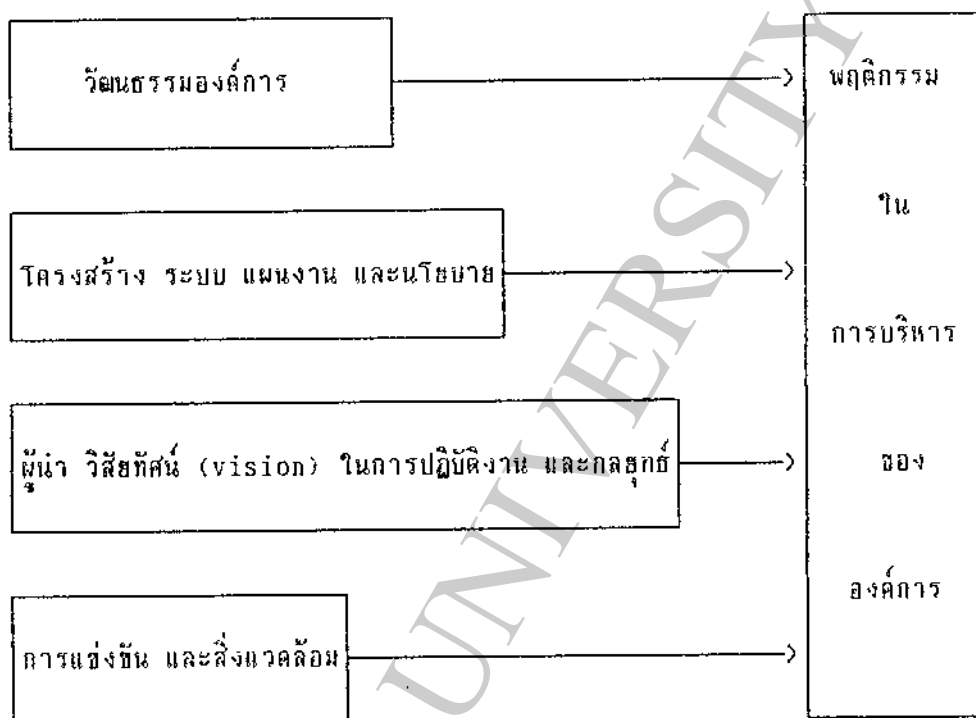
ดังนั้นเมื่อพิจารณาจากความหมายของวัฒนธรรมแล้ว จะเห็นได้ว่า วัฒนธรรมขององค์การได้ทำให้เกิดสิ่งต่อไปนี้อยู่ภายในองค์การ

1. เอกลักษณ์ขององค์การ
2. จุดร่วมและความผูกพันระหว่างสมาชิก
3. ความมั่นคงขององค์การในฐานะที่เป็นสถาบันในสังคม
4. กรอบของระเบียบแบบแผน และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ให้สมาชิกได้ยึดถือเป็นแนวในการปฏิบัติ (Wheelen and Hunger, 1992 : 130 ; จงดี เตชาสกุลสม,

2533 : 13-19)

วัฒนธรรมขององค์การจึงมีบทบาทในขีดความสามารถของสมาชิกขององค์การ เป็นสิ่งที่ยึดเหนี่ยวองค์การไว้ด้วยกัน โดยจะแสดงให้เห็นถึงค่านิยม และความเชื่อร่วมกันของสมาชิกในองค์การ

ค่านิยมเหล่านี้จะแสดงให้เห็นจากสัญลักษณ์ เช่น นิยาย ตำนาน เรื่องราว และภาษาพิเศษ มีอิทธิพลต่อการดำเนินชีวิตภายในองค์การ คือมีอิทธิพลต่อกระบวนการ 7 ประการ ซึ่งเป็นหัวใจในการดำเนินกิจกรรมของทุกบริษัทได้แก่ ความร่วมมือในการทำงาน (Cooperation) การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making) การควบคุม (Control) การติดต่อสื่อสาร (Communication) การยึดมั่นผูกพัน (Commitment) การยอมรับ (Perception) และการกำหนดพฤติกรรม (Justification Behavior) (Sathe, 1985 : 25) Kotter and Heskett ได้สนับสนุนความคิดเห็นนี้โดยได้ชี้ให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยหนึ่งในปัจจัย 4 ประการที่กำหนดพฤติกรรมในการบริหารขึ้นมา (Kotter and Heskett, 1992 : 6) ดังแสดงตามแผนภูมิ



ภาพที่ 2 ปัจจัยที่กำหนดพฤติกรรมในการบริหาร

แหล่งที่มา John P. Kotter and James L. Heskett

Corporate Culture and Performance

(New York : The Free Press 1992) p. 6

ในทางทฤษฎีแล้ววัฒนธรรมองค์การได้รับการยอมรับว่าเป็นองค์ประกอบหนึ่งของสิ่งแวดล้อมภายในองค์การ ซึ่งนอกจากจะมีวัฒนธรรมองค์การแล้วยังประกอบไปด้วยโครงสร้างขององค์การ และทรัพยากรต่าง ๆ เช่น คน เงินทุน เทคโนโลยี ฯลฯ มีบทบาทอย่างสำคัญในการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งผลงานการศึกษาของ Deal and Kennedy (1988), Hickman and Silva (1984), Kotter and Heskett (1992), Peter and Waterman (1982), Porpan Vachajitpan (2536 : 101-107) และ Vijay Sathe (1985) ได้ยืนยันถึงความสำคัญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี

แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจครอบครัว

คนทั่วไปมักคิดว่าธุรกิจครอบครัวเป็นธุรกิจเล็ก ๆ ที่มีคนงานอยู่เพียงไม่กี่คน มีทรัพย์สินไม่มาก แต่จริงแล้วมีธุรกิจครอบครัวจำนวนมากที่เป็นธุรกิจขนาดใหญ่ มีพนักงานจำนวนมาก มีทรัพย์สินนับหมื่นล้านบาท เช่นนี้แล้วธุรกิจครอบครัวต่างจากธุรกิจอื่น ๆ อย่างไร และมีอะไรที่สามารถบ่งชี้ได้ว่าธุรกิจนั้นเป็นธุรกิจครอบครัว หรือธุรกิจครอบครัวได้เปลี่ยนแปลงการบริหารไปโดยการนำเอาผู้บริหารอาชีพเข้ามาบริหารงานแทน แต่ครอบครัวยังคงความเป็นเจ้าของอยู่

นักวิชาการหลายคนต่างมีความเห็นพ้องกันว่า ธุรกิจครอบครัวเป็นรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่ความเป็นเจ้าของมิได้แยกออกจากการบริหาร นั่นคือ ผู้เป็นเจ้าของหรือเครือญาติจะเป็นผู้บริหารกิจการนั้นด้วยตนเอง การดำเนินธุรกิจจะมีลักษณะง่าย ๆ ไม่ซับซ้อน อำนางการตัดสินใจจะขึ้นกับผู้นำ ซึ่งส่วนมากก็คือหัวหน้าครอบครัว คนงานหรือลูกจ้างส่วนใหญ่เป็นสมาชิกในครอบครัวหรือเครือญาติ อาจมีการจ้างคนอื่นบ้าง นายจ้างปกครองลูกจ้างเสมือนญาติพี่น้อง และได้รับความเคารพนับถือจากลูกจ้างเป็นการตอบแทน ในบางแห่งแม้ว่าความเป็นเจ้าของจะแยกออกจากฝ่ายบริหาร แต่อำนางที่แท้จริงในการบริหารยังต้องขึ้นอยู่กับเจ้าของกิจการนั้นคือ การขาดอิสระในการตัดสินใจดำเนินงานของฝ่ายบริหาร หรือในบางบริษัทอาจจะว่าจ้างผู้บริหารที่ไม่ใช่เครือญาติของตนเข้ามาบริหารงาน แต่ในการปฏิบัติแล้วเจ้าของจะเป็นผู้แสดงบทบาทต่าง ๆ เอง ตั้งแต่เป็นผู้จัดการ ไปจนถึงเสมียน ทั้งนี้เพราะขาดการไว้วางใจบุคลากรของตน ไม่มั่นใจว่า

คนอื่น ๆ จะทำงานได้ดีพอหรือทำงานไม่ตรงตามความต้องการของตน ดังนั้นตนจึงเป็นผู้ลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง (โกรทท์ บุลเยเกียรติ, 2528 : 32-38 ; ธงชัย สันติวงษ์, 2534 : 9 ; สุวินัย ภรณวลัย, 2535 : 238 ; Akira Suehiro, 1993 : 378-407)

ในประเทศสหรัฐอเมริกา ธุรกิจครอบครัวหมายถึง กิจการที่มีลักษณะอย่างน้อยที่สุดจะต้องมีคนสองรุ่นอายุของตระกูลนั้น ๆ ได้มีการกระทำที่มีอิทธิพลต่อนโยบายของบริษัท ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Interests) อื่น ๆ และต่อวัตถุประสงค์ของครอบครัว ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจะมีลักษณะต่อไปนี้อย่างน้อยหนึ่งประการ

1. ความสัมพันธ์ของครอบครัว เป็นปัจจัยหนึ่งท่ามกลางปัจจัยอื่น ๆ ในการพิจารณาการสืบทอดอำนาจทางการบริหาร
2. ภรรยาหรือบุตรชายของผู้บริหารคนปัจจุบันหรือคนก่อนเข้าร่วมเป็นกรรมการบริหารของบริษัท
3. ครอบครัวเป็นผู้กำหนดค่านิยมของบริษัท
4. การกระทำของสมาชิกในครอบครัวมีปฏิกริยาสะท้อนกลับ
5. ผู้ถือหุ้นมีความผูกพันกับบริษัทมากกว่าเหตุผลทางการเงิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อกิจการอยู่ในภาวะขาดทุน
6. ตำแหน่งหน้าที่การงานของสมาชิกครอบครัวในบริษัท มีผลต่อการได้รับการยอมรับที่เขาได้รับจากคนอื่น ๆ ในครอบครัว
7. เส้นทางอาชีพของสมาชิกครอบครัวต้องได้รับความเห็นชอบจากเครือญาติ
(Donnelley, 1966-1978 : 43-55)

โดยความหมายของธุรกิจครอบครัว ซึ่งนักวิชาการหลายคนได้กล่าวอธิบายมาข้างต้นนี้ ทำให้แยกแยะความแตกต่างของธุรกิจครอบครัวจากธุรกิจรูปแบบอื่น ๆ ได้ดังนี้

1. เจ้าของจะเป็นผู้บริหารกิจการ แม้ว่าจะมีการว่าจ้างบุคคลภายนอกเข้ามาเป็นผู้บริหาร แต่อำนาจในการบริหารและการตัดสินใจที่แท้จริงนั้น เป็นของผู้เป็นเจ้าของ

ของกิจการ

2. เจ้าของกิจการเป็นผู้กำหนดปรัชญา ค่านิยมของบริษัท
3. ผู้ที่ทำหน้าที่ในการสืบทอดธุรกิจต่อจากผู้จัดตั้งหรือผู้บุกเบิก จะต้อง เป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์ทางสายเลือดกับผู้จัดตั้งหรือผู้บุกเบิก เท่านั้น
4. การจัดการทางด้านทรัพยากรมนุษย์ เน้นที่ระบบความไว้วางใจ บุคคลที่ไว้วางใจ ได้ตามความคิดของแนวการจัดการธุรกิจแบบนี้ คือ เครือญาติของตนเองเท่านั้น หรือ บุคคลภายนอกที่ได้ทำงานกับบริษัทมาเป็นเวลานาน
5. โครงสร้างทางการบริหารเป็นไปอย่างง่าย ๆ ไม่สลับซับซ้อน ซึ่งกำหนดขึ้นโดยผู้เป็นเจ้าของ ตามประสบการณ์ที่ตนได้รับมา

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ธุรกิจครอบครัวเป็นองค์การธุรกิจ ที่มีเอกลักษณ์ในการดำเนินธุรกิจของตน และดังที่ได้ทราบแล้วว่า วัฒนธรรมองค์การมีบทบาทต่อการดำเนินธุรกิจนั้น ธุรกิจครอบครัวในฐานะที่เป็นองค์การธุรกิจ ก็ไม่ได้อยู่นอกเหนือจากอิทธิพลนี้ ไม่ว่าธุรกิจครอบครัวนั้นจะเป็นธุรกิจขนาดเล็กหรือใหญ่ก็ตาม

วัฒนธรรมองค์การของธุรกิจครอบครัว

ธุรกิจครอบครัวแยกอธิบายออกได้เป็น 2 ส่วน ส่วนแรก คือ ครอบครัว ประกอบด้วยสมาชิกในครอบครัว ได้แก่ บิดามารดา พี่ น้อง บุตรเขย สะใภ้ และญาติ ส่วนที่ 2 คือ ตัวธุรกิจเอง ดังนั้นการค้นหาวัฒนธรรมองค์การของธุรกิจครอบครัวจึงต้องศึกษาจากทั้ง 2 ส่วนนี้ประกอบกัน และทั้งสองส่วนนี้ต่างก็มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งเป็นเอกลักษณ์ที่สำคัญของธุรกิจประเภทนี้

จากการศึกษาเอกสารต่าง ๆ ถึงการเกิดขึ้นของวัฒนธรรมองค์การ มีหนังสือหลายเล่มได้ชี้ให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การเกิดจากตัวผู้จัดตั้งองค์การนั้น ๆ เอง (Deal and Kennedy, 1988 ; Sathe, 1985 : 39,64) ซึ่งได้สร้างวัฒนธรรมองค์การขึ้นมาจากกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม (Socialization) การอบรมปลูกฝังความเชื่อ ค่านิยม และทัศนคติต่าง ๆ ที่

ได้รับการถ่ายทอดมาจากบรรพบุรุษ และได้ผนวกเอาค่านิยมและบรรทัดฐานของตนเอง ให้เป็นแบบแผนของการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกองค์การด้วย นอกจากนี้ยังเกิดจากการที่ผู้นำคนอื่น ๆ ได้นำเอาทักษะ ทัศนคติ และค่านิยมของตน ซึ่งเป็นผลพวงจากประสบการณ์ที่ผู้นำเหล่านั้นได้รับอิทธิพลจาก เชื้อชาติ ศาสนา จริยธรรม ที่ได้ขัดเกลาพวกเขามาก่อนเช่นกัน และเมื่อเข้ามาสู่องค์การก็ได้นำเอาค่านิยมเหล่านั้นเข้ามาด้วย อีกทั้งประสบการณ์ในการเรียนรู้ การแก้ปัญหาในการปรับองค์การให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน จนเกิดเป็นการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมา (Sathe, 1985 : 14) เช่น เทคโนโลยี กลยุทธ์ การแข่งขัน การก่อสร้างอาคารสำนักงานแห่งใหม่ การเพิ่มขึ้นของบุคลากร ฯลฯ ปัจจัยเหล่านี้ได้หลอมตัว เข้าด้วยกันจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การขึ้น

ดังนั้นเมื่อนำเอาเอกลักษณ์ขององค์การที่มีการจัดการแบบครอบครัว กับการเกิดขึ้นของวัฒนธรรมองค์การมาวิเคราะห์ร่วมกันแล้ว จะพบว่าวัฒนธรรมองค์การของธุรกิจครอบครัวประกอบไปด้วยลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. รูปแบบของครอบครัว (Family Pattern) ครอบครัวเป็นสถาบันทางสังคมแห่งแรกที่บุคคลเข้าไปเป็นสมาชิก มีบทบาทสำคัญที่สุดในการสร้างค่านิยมและหล่อหลอมพฤติกรรมบุคคล รูปแบบครอบครัวเป็นอย่างไรย่อมส่งผลกระทบต่อธุรกิจที่ครอบครัวดำเนินอยู่ด้วย ดังนั้นในการศึกษารูปแบบของครอบครัวจึงต้องพิจารณาถึงสิ่งต่อไปนี้

- 1.1 ผู้นำของตระกูล (Patriarch) คือบทบาทของผู้นำตระกูล เช่น เป็นผู้มีอำนาจสูงสุด ขณะเดียวกันก็เป็นผู้ที่รู้จักอะลุ้มอล่วยผ่อนปรนต่อผู้เป็นสมาชิกในครอบครัว
- 1.2 การทำงานร่วมกัน (Collaboration) หมายถึง การเข้าร่วมทำงานของสมาชิกตระกูลในธุรกิจครอบครัว
- 1.3 ความขัดแย้ง (Conflict) ที่เกิดขึ้นในหมู่สมาชิกของตระกูล

2. รูปแบบของการดำเนินธุรกิจ (Business Pattern) มีการบริหารธุรกิจซึ่งแยกได้ดังนี้

- 2.1 การบริหารงานแบบบิดากับบุตร (Paternalism) บิดาเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในการปกครองบังคับบัญชา ดังนั้นในธุรกิจอำนาจการตัดสินใจชี้ขาดต่าง ๆ จึงขึ้นอยู่กับบิดา
 - 2.2 การบริหารงานแบบมีเสรีภาพ (Laissez-faire) ผู้บริหารทุกคนมีอิสระที่จะเลือกวิธีการทำงานเอง โดยไม่ต้องขอความเห็นจากผู้อื่น
 - 2.3 การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) มีการปรึกษาหารือกัน
 - 2.4 การบริหารงานแบบอาชีพ (Professional) มีการบริหารงานอย่างนักวิชาชีพ
3. รูปแบบในการปกครอง (Governance) หมายถึง คณะกรรมการบริษัท (Board of Directors) เป็นการศึกษาลักษณะของกรรมการบริษัทว่ามีอำนาจในการควบคุมการบริหารงานมากน้อยเพียงใด
- 3.1 กรรมการที่มีอยู่เฉพาะในการจัดตั้ง (Paper Board) ที่แต่งตั้งขึ้นเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมาย โดยไม่มีอำนาจในการควบคุมการบริหารงานใด ๆ ไม่ต้องเข้าร่วมประชุม ไม่ต้องรับรายงาน ฯลฯ
 - 3.2 กรรมการที่เป็นตรายาง (Rubber-Stamp Board) ได้เข้าร่วมประชุมบ้างแต่ไม่ได้แสดงความคิดเห็นใด ๆ มีหน้าที่รับรองหรือเห็นด้วยกับการประชุมเท่านั้น
 - 3.3 กรรมการที่เป็นที่ปรึกษา (Advisory Board) เป็นกรรมการที่สามารถให้ความคิดเห็นในเรื่องการบริหารได้ แต่ยังไม่มียังไม่มีอำนาจอย่างเต็มที่
 - 3.4 กรรมการที่มีอำนาจเต็ม (Overseer Board) เป็นบทบาทกรรมการที่มีอำนาจอย่างเต็มที่ในการควบคุมการดำเนินงานใด ๆ ของธุรกิจ (Longenecker, Moore and Petty, 1994 : 141-142)

ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้ง 3 ประการที่กล่าวมา จะเป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงวัฒนธรรมในการดำเนินธุรกิจของธุรกิจครอบครัว จะชี้ให้เห็นถึงอิทธิพล และบทบาทของครอบครัวว่ามีต่อธุรกิจหรือไม่ มากน้อยเพียงใด ตลอดจนแนวความคิด ค่านิยมและความเชื่อต่าง ๆ ของธุรกิจในแต่ละตระกูลอาจมีรูปแบบในการบริหารที่แตกต่างกัน ทั้งนี้เพราะการเข้าไปรับผิดชอบ และมีส่วนร่วมในการควบคุมธุรกิจของแต่ละตระกูล มีมากน้อยแตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับปรัชญา นโยบายใน

การบริหารที่แต่ละธุรกิจได้กำหนดไว้

ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การของธุรกิจครอบครัว จึงหมายถึง ปรัชญา ค่านิยม และ ความเชื่อ ของธุรกิจที่มีเจ้าของหรือผู้ถือหุ้น เป็นบุคคลกลุ่มเดียวกันกับ ผู้มีอำนาจในการจัดการธุรกิจ มีบทบาทในการขึ้นนำการปฏิบัติต่าง ๆ ในองค์การ เป็นกฎ เกณฑ์การปฏิบัติ ธรรมเนียม ประเพณีขององค์การ และได้ส่งผ่านวัฒนธรรมนี้ไปยังสมาชิกของตนในรุ่นอายุต่อ ๆ ไปเพื่อดำรงรักษาวัฒนธรรมองค์การนั้นไว้

ปรัชญา

เป็นอุดมการณ์ในการดำเนินงานของบริษัท เป็นจิตวิญญาณการดำรงอยู่ของบริษัทรวมทั้งเป็นการให้คำอธิบายถึงภาพรวมความเป็นตัวตนของบริษัท (Holoviak, 1993 : 103) ปรัชญาทำให้เกิดค่านิยม ความเชื่อ และเป็นแนวทางในการดำเนินงานในธุรกิจ (Byars, 1991 : 5)

ธุรกิจซึ่งปราศจากปรัชญา เป็นธุรกิจซึ่งปราศจากแนวทางในการให้คำนิยามถึงความมุ่งมั่นและคุณค่าของตน หรืออีกความหมายหนึ่ง เป็นธุรกิจที่มุ่งหวังเพียงความอยู่รอด หลุดพ้นจากสถานการณ์หนึ่ง ๆ เป็นสถานที่ปราศจากการดำรงอยู่อย่างมีความสุข แม้ว่าสิ่งที่ธุรกิจได้ทำนั้นคือ เงิน (Holoviak, 1993 : 103)

ค่านิยม

ค่านิยมเป็นรากฐานของวัฒนธรรมองค์การ (Deal and Kennedy, 1988 : 21; Kazemek, 1990 : 128; Gordon, 1993 : 171; Sathe, 1985 : 11; สมยศ นาวิการ, 2535 : 338) เป็นแนวความคิดที่ขึ้นนำพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ (Somkao Runglertkengkrai and Suda Engkaninan, 1987 : 8-14) เป็นความรู้สึกในทางที่ดีต่อสิ่งต่าง ๆ หรือสภาพการณ์ต่าง ๆ โดยที่เชื่อว่าสภาพการณ์ต่าง ๆ เป็นสิ่งที่ดีงาม ถูกต้อง (พรพรหมพิชัย คีรวิมลบุศย์, 2531 : 17) เช่น ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรมเป็นสิ่งที่ดีงาม ใน

ทางเดียวกันก็อาจมีความรู้สึกต่อสิ่งต่าง ๆ ในทางตรงกันข้ามได้ เช่น ค่านิยมที่เห็นว่าการประจบสอพลอ หรือการว่าร้ายผู้อื่นเป็นสิ่งที่ไม่ดี ดังนั้นค่านิยมจึงเป็นความรู้สึกที่ประเมินค่าสิ่งต่าง ๆ ว่าดีหรือไม่ เป็นทัศนคติหรือความเชื่อที่ฝังลึกลงไปและมีอิทธิพลต่อมนุษย์ในทุกด้าน (Sathe, 1985 : 94; มณี พยอมยงค์ และนรินทร์ชัย พัฒนพงศา, 2527 : 6) จึงเป็นองค์ประกอบของวัฒนธรรมที่อยู่ในระดับลึกลงไปที่ยากจะสัมผัสได้ และเป็นนามธรรม

ความเชื่อ

ความเชื่อมีลักษณะคล้ายค่านิยม แต่ผูกพันกับคุณค่าความดี ความไม่ดีน้อยกว่า และไม่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกชอบไม่ชอบ ไม่มีการประเมินค่าว่าดีหรือไม่ แต่เป็นความเชื่อที่สืบทอดกันมา และถ้าความเชื่อนี้ได้รับการยอมรับ และสังคมให้คุณค่าว่าดีงาม ความเชื่อนี้ก็กลายเป็นค่านิยมไปได้ (พรรณทิพย์ ศิริวรรณบุศย์, 2531 : 17) ความเชื่อจึงเป็นบ่อเกิดของค่านิยม และเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ

โดยที่วัฒนธรรมองค์การของธุรกิจครอบครัวเป็นวัฒนธรรมที่เน้นถึงปรัชญา ค่านิยม และความเชื่อ ดังนั้นจึงเป็นวัฒนธรรมที่อยู่ในระดับลึกลงไป และยากต่อการสังเกตเห็น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชูสิทธิ์ ชูชาติ (2529) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การค้าขายทางเรือบริเวณลุ่มน้ำบางระหว่างภาคเหนือกับภาคกลางของประเทศไทย (พ.ศ. 1839-2504) ข้อสรุปที่ได้จากงานวิจัยนี้คือ ตระกูลพ่อค้าทางเรือในเขตลพบุรีเชียงใหม่ ระหว่าง พ.ศ. 2398-2464 มีตระกูลนิมมานเหมินท์กับคักดาพร แม้จะไม่ได้ให้รายละเอียดของสองตระกูลนี้ แต่ก็แสดงผลดีทำให้ทราบถึงการกำเนิดของการค้าของตระกูลทั้งสองในยุคแรก ๆ

ในด้านการสะสมทุนของตระกูลต่าง ๆ ปลายอ้อ ชนะนนท์ (2530) ได้ศึกษาเรื่อง

พ่อค้า นายทุนกับการก่อและขยายตัวของระบบทุนนิยมในภาคเหนือ พ.ศ. 2464-2523 ผลการศึกษาพบว่าในจังหวัดเชียงใหม่มีการก่อตัวทางธุรกิจ การประกอบการของกลุ่มทุนตระกูลต่าง ๆ การแข่งขันและการขยายตัวทางธุรกิจของตระกูลที่มีบทบาทสำคัญ ซึ่งรวมทั้งตระกูลชุตินา-นิมมานเหมินท์ ตระกูลศักดิ์สาร และตระกูลตันตราพันธ์ แต่ปลายอ้อมไม่ได้ศึกษาถึงการก่อตัว และการส่งผ่านวัฒนธรรมขององค์การ รวมทั้งระบบการจัดการของธุรกิจตระกูลเหล่านั้น อย่างไรก็ตามการศึกษาของปลายอ้อมได้ช่วยให้เข้าใจภาพการขยายตัวทางการค้าของตระกูลต่าง ๆ

มีนักวิชาการอีก 2 คนคือ Eliezer B. Ayal and Luechai Chulasai (1988) ได้วิจัยเรื่อง Entrepreneurship in the Towns of Northern Thailand ซึ่งเป็นงานวิจัยเกี่ยวกับผู้ประกอบการใน 17 จังหวัดภาคเหนือ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษาคือ ผู้ประกอบการจำนวน 84 ราย ผลสรุปที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้คือ

1. มากกว่าครึ่งหนึ่งของผู้ประกอบการเหล่านี้เป็นธุรกิจที่สืบทอดกันมาของตระกูล
2. ผู้ประกอบการส่วนมากจะใช้ทุนส่วนตัว ซึ่งหมายถึงทุนจากครอบครัวด้วย มีเพียงร้อยละ 18 ที่กู้จากสถาบันการเงิน และร้อยละ 9.8 เป็นการกู้ยืมนอกระบบ (Unorganized market)
3. เมื่อมีคำถามว่าทำไมจึงต้องการประกอบธุรกิจ ผู้ประกอบการทุกคนจะตอบตรงไปตรงมาว่า "เพื่อเงิน"
4. ผู้ประกอบการส่วนใหญ่จะเป็นผู้ดำเนินกิจการเอง และเมื่อมีคำถามว่า ถ้ากิจการขยายตัวเติบโตขึ้นจะหาอย่างไร และเมื่อลูกหลานจบการศึกษาทางด้านธุรกิจแล้วจะยอมเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารหรือไม่ แต่คำถามนี้ยังไม่ได้รับคำตอบ
5. เมื่อศึกษาถึงธรรมเนียมการเกาะกลุ่ม (Blocked Groups) ทางธุรกิจของตระกูลที่มีเชื้อสายจีนมีลักษณะเด่นคือ เป็นการค้าแบบสืบทอดและพำสอน โดยได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่จากสมาชิกตระกูล ยิ่งถ้าตระกูลนั้นใหญ่และแตกแขนงออกไปเท่าไร โอกาสทางธุรกิจก็จะเติบโตไปด้วย

จากการศึกษาของ Ayal และ Chulasai นี้ ทำให้เห็นได้ว่า มีการส่งผ่านปรัชญา

ค่านิยม แนวคิด และทัศนคติให้สมาชิกตระกูลรุ่นอายุต่อ ๆ มาหรือผู้สืบทอดธุรกิจ เพื่อต้องการให้ผู้สืบทอดประสบความสำเร็จ หรือรักษาทรัพย์สินสมบัติของตระกูลไว้ แต่ยังไม่ปรากฏเด่นชัดว่า เป็นการส่งผ่านวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งในบางตระกูลมีการกำหนดไว้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร ถึงสิ่งที่สมาชิกรุ่นอายุต่อไปต้องประพฤติปฏิบัติหรือเป็นสิ่งที่ต้องห้ามกระทำ ซึ่งเป็นแบบปฏิบัติในการส่งผ่านวัฒนธรรมองค์การ

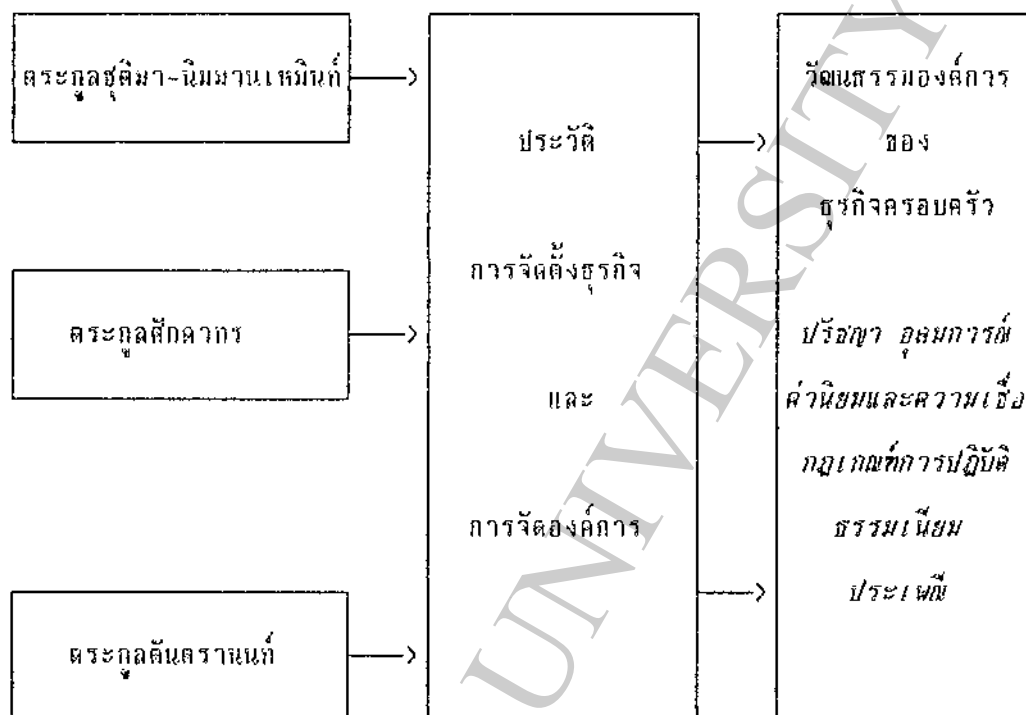
ต่อมาได้มีการศึกษาถึงบุคคลในตระกูลต่าง ๆ ที่ดำเนินธุรกิจครอบครัวซึ่งเป็นการศึกษาในเชิงเศรษฐกิจและสังคมภาคเหนือโดย ธเนศวร์ เจริญเมือง (2535) เรื่อง ระบบเศรษฐกิจกับนักธุรกิจชั้นนำในภาคเหนือตอนบน พบว่านักธุรกิจที่เคยรุ่งเรืองโดดเด่นในช่วง 1-2 ทศวรรษก่อน ได้แก่ ไกรศรี นิรมานเหมินท์ (บริษัท อนุสารฯ) ณรงค์ ศักดาทร (บริษัท นิยมพานิชฯ) ธวัช ตันตราพันธ์ (ห้างสรรพสินค้า ตันตราภัณฑ์) และ จำจจิตต์ เกาหัวตัน (บริษัท การค้า-เชียงใหม่ฯ) นอกจากนี้ยังมีนักธุรกิจโดดเด่นรุ่นใหม่ซึ่งเป็นบุตรหลานของนักธุรกิจรุ่นก่อน และกำลังได้รับการถ่ายทอดอำนาจในการบริหาร เช่น วรกร และ วรวัชร ตันตราพันธ์ ภาคพงศ์ และ เจนจิรา ศักดาทร แต่ไม่มีการศึกษาถึงเรื่องวัฒนธรรมองค์การแต่อย่างใด

อย่างไรก็ตาม ในงานชิ้นเดียวกันนี้ยังได้กล่าวต่อไปว่า ลักษณะการดำเนินธุรกิจของธุรกิจต่าง ๆ ในจังหวัดเชียงใหม่ มีการกระจายไปสู่การบริหารแบบสมัยใหม่มากขึ้น แต่ผู้บริหารระดับสูงของทั้ง 3 ธุรกิจตระกูลก็ยังคงเป็นคนในตระกูลเดียวกัน มีการส่งมอบอำนาจ กรรมสิทธิ์ในทรัพย์สินและการถือหุ้นในบริษัทให้สมาชิกตระกูล นอกจากนี้การศึกษาของธเนศวร์ยังได้ชี้ให้เห็นว่า ประเภทของธุรกิจที่ตระกูลต่าง ๆ หนึ่ง มีความหลากหลายมาก ตั้งแต่การผูกขาดการเก็บภาษี จำหน่ายสินค้าขนานชนิด กิจการเหมืองแร่ ธุรกิจท่องเที่ยว และตลาดสด ที่ทำธุรกิจที่ดินมาก มีตระกูลขุติมา-นิรมานเหมินท์เท่านั้น ส่วนตระกูลตันตราพันธ์ทำธุรกิจห้างสรรพสินค้า ธุรกิจสื่อสาร โฆษณา และตกแต่งภายใน แต่ตระกูลต่าง ๆ เหล่านี้ไม่ได้ลงทุนในภาคอุตสาหกรรมเลย นั่นคือการดำเนินธุรกิจของตระกูลต่าง ๆ ได้อาศัยการเพิ่มมูลค่าของสินค้า หรือบริการ โดยได้ผลประโยชน์จากมูลค่าที่เพิ่มขึ้น มากกว่าการสะสมทุนจากการทำการผลิต หรือในลักษณะนักอุตสาหกรรม

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การของธุรกิจครอบครัวจากประวัติในการจัดตั้งธุรกิจและการจัดการก่อนหน้านี้ ในประเด็นอื่น ๆ เช่น การจัดการทางการเงิน ความขัดแย้ง ฯลฯ ผู้ศึกษาของละเว้นที่จะกล่าวถึง ดังที่ผู้ศึกษาได้กำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาตามแผนภูมิกรอบการวิเคราะห์

PAYAP UNIVERSITY



ภาพที่ 3 กรอบการวิเคราะห์

ประเด็นคำถามเบื้องต้นที่ต้องการคำตอบจากการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้จะนำไปสู่การค้นคว้าดังนี้

1. ธุรกิจตระกูลมีแนวความคิด ปรัชญา หรือค่านิยมพื้นฐานที่สร้างขึ้น เพื่อสร้างเป็นวัฒนธรรมองค์กรหรือไม่
2. ธุรกิจตระกูลได้มีการส่งผ่านวัฒนธรรมองค์กรของตน ไปยังสมาชิกตระกูลในรุ่นอายุต่อ ๆ ไป เพื่อดำรงรักษาวัฒนธรรมองค์กรนั้นไว้หรือไม่
3. สมาชิกของตระกูลมีบทบาทในการจัดการ มากกว่าผู้บริหารระดับสูงที่เป็นคนนอกตระกูลหรือไม่

ประโยชน์ที่จะได้รับจากการศึกษา

1. ทำให้ทราบถึงปรัชญา ค่านิยม แนวคิด ทัศนคติ การปฏิบัติ ข้อกำหนด และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของธุรกิจที่มีการจัดการในระบบครอบครัว
2. ทำให้ทราบถึงการปรับตัวเปลี่ยนแปลงของปรัชญา ค่านิยม แนวความคิดของธุรกิจตระกูลต่าง ๆ ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจ
3. ทำให้ทราบว่าธุรกิจของตระกูลต่าง ๆ ดำรงรักษาเอกลักษณ์ และความคงอยู่ของธุรกิจไว้ได้อย่างไร
4. ผลของการศึกษาจะทำให้ผู้บริหารและฝ่ายจัดการ ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร และส่งผลกระทบต่อให้มีการสร้างและการขัดเกลาวัฒนธรรมองค์กรให้เข้มแข็งยิ่งขึ้น