

เอกสารประกอบการสอน

วิชาทฤษฎีและพฤติกรรมองค์การ
(Theory and Organization Behaviors)

โดย

ดร.อุบล วุฒิพรโสภณ

รายละเอียดมาตรฐานคุณวุฒิอุดมศึกษา (มคอ. ๓) ประจำปีรายวิชา
ทฤษฎีและพฤติกรรมองค์การ

ชื่อสถาบันอุดมศึกษา	มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
วิทยาเขต/คณะ/ภาควิชา	คณะสังคมศาสตร์

หมวดที่ ๑ ข้อมูลโดยทั่วไป

๑. รหัสและชื่อรายวิชา ๔๐๑ ๓๑๑ ทฤษฎีและพฤติกรรมองค์การ Organizational Theory and Behavior
๒. จำนวนหน่วยกิต ๓ หน่วยกิต(๓-๐-๖)
๓. หลักสูตรและประเภทของรายวิชา พุทธศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
๔. อาจารย์ผู้รับผิดชอบรายวิชาและอาจารย์ผู้สอน อ.อุบล วุฒิพรโสภณ
๕. ภาคการศึกษา / ชั้นปีที่เรียน ๒๕๕๗/๒
๖. รายวิชาที่ต้องเรียนมาก่อน (Pre-requisite) (ถ้ามี) ไม่มี
๗. รายวิชาที่ต้องเรียนพร้อมกัน (Co-requisites) (ถ้ามี) ไม่มี
๘. สถานที่เรียน วิทยาลัยสงฆ์พุทธปัญญาศรีทวารวดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วัดไร่จิง จังหวัดนครปฐม
๙. วันที่จัดทำหรือปรับปรุงรายละเอียดของรายวิชาครั้งล่าสุด พฤษภาคม ๒๕๕๕

หมวดที่ ๒ จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์

๑. จุดมุ่งหมายของรายวิชา เพื่อศึกษาให้มีความรู้ความเข้าใจความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับทฤษฎีองค์การและศึกษาเปรียบเทียบกับทฤษฎีต่างๆ เพื่อให้สามารถอธิบายพฤติกรรมของคนในการบริหารจัดการองค์การซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จทั้งอดีตจนถึงปัจจุบัน เพื่อให้รู้จักวิเคราะห์ข้อดี ข้อด้อยเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การ รวมทั้งการประยุกต์ใช้ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การให้เหมาะสมกับการบริหารจัดการในปัจจุบัน
๒. วัตถุประสงค์ในการพัฒนา/ปรับปรุงรายวิชา เพื่อให้บัณฑิตมีความรู้พื้นฐาน เป็นการเตรียมความพร้อมด้านปัญญาในการนำความรู้ ความเข้าใจ ในทฤษฎีและพฤติกรรมองค์การ เพื่อเป็นพื้นฐานการเรียนในวิชาอื่นที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ ควรมีการเปลี่ยนแปลงตัวอย่างอ้างอิง ให้สอดคล้องกับแนวโน้มของทฤษฎีและพฤติกรรมองค์การที่ได้มีความก้าวหน้าและเปลี่ยนแปลงไป

หมวดที่ ๓ ลักษณะและการดำเนินการ

๑. คำอธิบายรายวิชา

ศึกษาทฤษฎีและพฤติกรรมองค์การ โดยเริ่มจากแนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การสมัยดั้งเดิมถึงสมัยปัจจุบัน ความหมายและองค์ประกอบขององค์การ ตัวแปรในองค์การ วิธีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับองค์การ ปัจจัยพื้นฐานที่กำหนดพฤติกรรมการทำงานของมนุษย์ พฤติกรรมในการบริหาร อิทธิพลของโครงสร้างและกระบวนการในองค์การที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานของมนุษย์

๒. จำนวนชั่วโมงที่ใช้ต่อภาคการศึกษา

บรรยาย	สอนเสริม	การฝึกปฏิบัติงาน ภาคสนาม/การฝึกงาน	การศึกษาด้วยตนเอง
บรรยาย ๔๘ ชั่วโมงต่อภาคการศึกษา	สอนเสริมตามความต้องการของนิสิตเฉพาะราย	ไม่มีการฝึกปฏิบัติงานภาคสนาม	การศึกษาด้วยตนเอง ๖ ชั่วโมงต่อสัปดาห์

๓. จำนวนชั่วโมงต่อสัปดาห์ที่อาจารย์ให้คำปรึกษาและแนะนำทางวิชาการแก่นิสิตเป็นรายบุคคล

- อาจารย์ประจำรายวิชา ประกาศเวลาให้คำปรึกษาผ่านจดหมายอิเล็กทรอนิกส์

- อาจารย์จัดเวลาให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล หรือ รายกลุ่มตามความต้องการ ๓ ชั่วโมงต่อสัปดาห์

หมวดที่ ๔ การพัฒนาการเรียนรู้ของนิสิต

๑. คุณธรรม จริยธรรม

๑.๑ คุณธรรม จริยธรรมที่ต้องพัฒนา

พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรมจริยธรรมเพื่อให้สามารถดำเนินชีวิตร่วมกับผู้อื่นในสังคมอย่างราบรื่นและเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม โดยผู้สอนต้องสอดแทรกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคุณธรรมจริยธรรมเพื่อให้ นิสิตสามารถพัฒนาไปพร้อมกับ ทฤษฎีและพฤติกรรมองค์การ โดยมีคุณธรรมจริยธรรมตามคุณสมบัติหลักสูตร ดังนี้

- ๑) ตระหนักในคุณค่า คุณธรรม จริยธรรม เสียสละ และซื่อสัตย์สุจริต
- ๒) มีวินัย ตรงต่อเวลา มีความรับผิดชอบต่อตนเอง วิชาชีพ และสังคม
- ๓) มีภาวะความเป็นผู้นำและผู้ตาม สามารถทำงานเป็นทีมและสามารถแก้ไขข้อขัดแย้งและลำดับความสำคัญ
- ๔) เคารพสิทธิและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นรวมทั้งเคารพในคุณค่าและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์
- ๕ เคารพกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กรและสังคม (

๑.๒ วิธีการสอน

- บรรยายพร้อมยกตัวอย่างกรณีศึกษาเกี่ยวกับประเด็นทางพฤติกรรมกรการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีและพฤติกรรม องค์การ
- อภิปรายกลุ่ม
- กำหนดให้ นิสิตหาตัวอย่างที่เกี่ยวข้อง
- บทบาทสมมติ

๑.๓ วิธีการประเมินผล

- พฤติกรรมการเข้าเรียน และส่งงานที่ได้รับมอบหมายตรงเวลา
- มีการอ้างอิงเอกสารที่ได้นำมาทำรายงาน อย่างถูกต้องและเหมาะสม
- ประเมินผลการวิเคราะห์กรณีศึกษา
- ประเมินผลการนำเสนอรายงานที่มอบหมาย

๒. ความรู้

๒.๑ ความรู้ที่ต้องได้รับ

ทฤษฎีและพฤติกรรมองค์การเริ่มจากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การสมัยดั้งเดิมถึงสมัยปัจจุบัน ความหมายและองค์ประกอบขององค์การ ตัวแปรในองค์การ วิธีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับองค์การ ปัจจัยพื้นฐานที่กำหนดพฤติกรรมการทำงานของมนุษย์ พฤติกรรมในการบริหาร อิทธิพลของโครงสร้างและกระบวนการในองค์การที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานของมนุษย์

๒.๒ วิธีการสอน

บรรยาย อภิปราย การทำงานกลุ่ม การนำเสนอรายงาน การวิเคราะห์กรณีศึกษา และมอบหมายให้ค้นคว้าหาบทความ ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง โดยนำมาสรุปและนำเสนอ การศึกษาโดยใช้ปัญหา (Problem base learning) และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Student Center)

๒.๓ วิธีการประเมินผล

- แบบฝึกหัด สอบกลางภาค สอบปลายภาค
- นำเสนอสรุปการอ่านจากการค้นคว้าข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
- วิเคราะห์กรณีศึกษา

๓. ทักษะทางปัญญา

๓.๑ ทักษะทางปัญญาที่ต้องพัฒนา

พัฒนาความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ มีความสามารถในการวิเคราะห์เนื้อหาเกี่ยวกับทฤษฎีและพฤติกรรมองค์การ สามารถสร้างแนวคิดใหม่ในการทำความเข้าใจกับองค์การและพฤติกรรมองค์การ โดยอาศัยฐานความรู้จากแนวคิดทฤษฎีองค์การที่ได้ศึกษา

๓.๒ วิธีการสอน

- นำเสนอทาง Power point พร้อมเอกสารประกอบการสอน
- อภิปรายกลุ่ม
- วิเคราะห์กรณีศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีและพฤติกรรมองค์การ
- การสะท้อนแนวคิดจากการประพฤติ

๓.๓ วิธีการประเมินผล

ตอบแบบฝึกหัด สอบกลางภาคและปลายภาค โดยเน้นข้อสอบที่มีการวิเคราะห์สถานการณ์ หรือวิเคราะห์แนวคิดในด้านทฤษฎีและพฤติกรรมองค์การ

๔. ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ

๔.๑ ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบที่ต้องพัฒนา

- พัฒนาทักษะในการสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้เรียนด้วยกัน
- พัฒนาความเป็นผู้นำและผู้ตามในการทำงานเป็นทีม

พัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง และมีความรับผิดชอบในงานที่มอบหมายให้ครบถ้วนตามกำหนดเวลา -

๔.๒ วิธีการสอน

- จัดกิจกรรมกลุ่มในการวิเคราะห์กรณีศึกษา
- มอบหมายงานรายกลุ่ม และรายบุคคล
- อภิปรายเรื่องที่เกี่ยวกับรายวิชา

การนำเสนอรายงาน -

๔.๓ วิธีการประเมินผล

- ประเมินจากการตอบแบบฝึกหัดประจำสัปดาห์
- รายงานที่นำเสนอ พฤติกรรมการทำงานเป็นทีม
- รายงานการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เช่น การค้นคว้าเพิ่มเติม

๕. ทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

๕.๑ ทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ต้องพัฒนา

- พัฒนาทักษะในการสื่อสารทั้งการพูด การฟัง การแปล การเขียน โดยการทำรายงาน และนำเสนอในชั้นเรียน
- พัฒนาทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูลจากกรณีศึกษา
- พัฒนาทักษะในการสืบค้น ข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต
- ทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสาร เช่น การส่งงานทางอีเมล ฯลฯ
- ทักษะในการนำเสนอรายงานโดยใช้รูปแบบ เครื่องมือ และเทคโนโลยีที่เหมาะสม

๕.๒ วิธีการสอน

- มอบหมายงานให้ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง จาก website สื่อการสอน e-learning และทำรายงาน โดยเน้นการนำข้อมูลที่ต้องเป็นจริง และข้อมูลตัวเลข หรือมีสถิติอ้างอิง จากแหล่งที่มาข้อมูลที่น่าเชื่อถือ
- นำเสนอโดยใช้รูปแบบและเทคโนโลยีที่เหมาะสม

๕.๓ วิธีการประเมินผล

- การจัดทำรายงาน และนำเสนอด้วยสื่อเทคโนโลยี
- การมีส่วนร่วมในการอภิปรายและวิธีการอภิปราย

หมวดที่ ๕ แผนการสอนและการประเมินผล

๑. แผนการสอน

สัปดาห์ ที่	หัวข้อ/รายละเอียด	จำนวน ชั่วโมง	กิจกรรมการเรียนรู้ การสอน สื่อที่ใช้ (ถ้ามี)	ผู้สอน
๑	วิชาทฤษฎีและพฤติกรรมองค์การ - แนะนำเนื้อหาวิชา - แนะนำความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับทฤษฎีและ พฤติกรรมองค์การ - การประเมินผล	๓	บรรยาย	อ.อุบล วุฒิพรโสภณ
๒	บทที่ ๑ ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับองค์การ - ความหมายและองค์ประกอบขององค์การ - ลักษณะและวัตถุประสงค์ขององค์การ - ความจำเป็นที่ต้องมีองค์การ - แนวทางขององค์การเชิงพุทธ - ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับการ จัดการเชิงพุทธ - ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การ - ความสัมพันธ์ระหว่างวิชาพฤติกรรม องค์การกับศาสตร์อื่น - การวิเคราะห์พฤติกรรมองค์การ	๓	บรรยาย ยกตัวอย่างประกอบ	อ.อุบล วุฒิพรโสภณ
๓	บทที่ ๒ ทฤษฎีองค์การ - ทฤษฎีองค์การแบบดั้งเดิม - ทฤษฎีองค์การแบบสมัยใหม่ - ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบัน - ทฤษฎีพฤติกรรมองค์การ - องค์การอัจฉริยะ	๓	บรรยาย ยกตัวอย่างประกอบ	อ.อุบล วุฒิพรโสภณ
๔	บทที่ ๓ ความแตกต่างและพฤติกรรมส่วนบุคคล - ประเภทความแตกต่างส่วนบุคคล - ความฉลาดทางอารมณ์ อีคิว (E.Q.) - ความฉลาดทางปัญญา ไอคิว (I.Q.) - ความแตกต่างระหว่างไอคิวกับอีคิว	๓	บรรยาย ยกตัวอย่างประกอบ	อ.อุบล วุฒิพรโสภณ

สัปดาห์ ที่	หัวข้อ/รายละเอียด	จำนวน ชั่วโมง	กิจกรรมการเรียนรู้ การสอน สื่อที่ใช้ (ถ้ามี)	ผู้สอน
	- การบริหารความแตกต่างระหว่างบุคคล - พฤติกรรมส่วนบุคคล และของกลุ่ม - วัฒนธรรมกับบุคลิกภาพ - ทักษะคนดี บุคลิกภาพ - การรับรู้ ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ - การเรียนรู้ - ประเด็นสำคัญของพฤติกรรมองค์การในปัจจุบัน - พุทธวิธีกับการพัฒนาบุคลิกภาพ			
๕	บทที่ ๔ การจูงใจ - ความหมายของการจูงใจ - ทฤษฎีการจูงใจ - ทฤษฎีลำดับขั้นตามความต้องการ - ทฤษฎีอี อาร์ จี - ทฤษฎีการจูงใจเพื่อความสำเร็จ - ทฤษฎีสองปัจจัย - ทฤษฎีความคาดหวัง - ทฤษฎีความเท่าเทียมกัน - การบูรณาการของทฤษฎีการจูงใจ	๓	บรรยาย ยกตัวอย่างประกอบ	อ.อุบล วุฒิพรโสภณ
๖	บทที่ ๕ การตัดสินใจ - ความหมายของการตัดสินใจ - การตัดสินใจกับการจัดการ - กระบวนการการตัดสินใจ - พฤติกรรมในการตัดสินใจ - ประเภทของการตัดสินใจ - เทคนิคของการตัดสินใจ - บุคคลที่ทำการตัดสินใจ	๓	บรรยาย ยกตัวอย่างประกอบ	อ.อุบล วุฒิพรโสภณ

สัปดาห์ ที่	หัวข้อ/รายละเอียด	จำนวน ชั่วโมง	กิจกรรมการเรียนรู้ การสอน สื่อที่ใช้ (ถ้ามี)	ผู้สอน
๗	บทที่ ๖ ภาวะผู้นำกับการจัดการ - ความหมายของภาวะผู้นำ - ความหมายของผู้นำ - ทฤษฎีภาวะผู้นำ - แบบของภาวะผู้นำ - พฤติกรรมของผู้บริหาร - แบบของภาวะผู้นำตามความคิดสมัยใหม่ - ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน มุ่งความสัมพันธ์ - สถานการณ์กับประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ - ภาวะผู้นำเชิงพุทธ	๓	บรรยาย ยกตัวอย่างประกอบ	อ.อุบล วุฒิพรโสภณ
๘	บทที่ ๗ กลุ่มในองค์การ - ความหมายของกลุ่ม - ลักษณะของกลุ่มในองค์การ - ประเภทของกลุ่มในองค์การ - สาเหตุของการเกิดกลุ่ม - หน้าที่ของกลุ่มในองค์การ - กระบวนการพัฒนาการเกิดกลุ่ม - การป้องกันความขัดแย้งในกลุ่ม - ปัจจัยพื้นฐานของประสิทธิผลของกลุ่ม - ลักษณะของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ และขาดประสิทธิภาพ	๓	บรรยาย ยกตัวอย่างประกอบ	อ.อุบล วุฒิพรโสภณ
๙	สอบกลางภาค	๓		
๑๐	บทที่ ๘ การทำงานเป็นทีม - ความหมายของทีม - ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ - การสร้างทีมงาน - วิธีการบริหารทีมงาน - บทบาทของทีม - การประเมินผลทีมงาน - การพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง	๓	บรรยาย ยกตัวอย่างประกอบ	อ.อุบล วุฒิพรโสภณ

สัปดาห์ ที่	หัวข้อ/รายละเอียด	จำนวน ชั่วโมง	กิจกรรมการเรียนรู้ การสอน สื่อที่ใช้ (ถ้ามี)	ผู้สอน
๑๑	บทที่ ๙ ข่าวนสารข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร - ความหมายของการติดต่อสื่อสาร - กระบวนการติดต่อสื่อสาร - การติดต่อสื่อสารในองค์กร - การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน - การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ - เครือข่ายการติดต่อสื่อสาร - ปัญหาในการติดต่อสื่อสาร - การเพิ่มประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร	๓	บรรยาย ยกตัวอย่างประกอบ	อ.อุบล วุฒิพรโสภณ
๑๒	บทที่ ๑๐ การบริหารความขัดแย้ง - แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง - สภาพของความขัดแย้ง - ประเภทของความขัดแย้ง - สาเหตุของความขัดแย้ง - ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเพิ่มความขัดแย้ง - หน้าที่ของ โจहारี - ผลกระทบของความขัดแย้ง - การบริหารความขัดแย้ง - ทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง - การสร้างความขัดแย้ง - สถานการณ์ที่ควรสร้างความขัดแย้ง - พฤติกรรมในสถานการณ์ความขัดแย้ง - แนวคิดในพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวกับการจัดการความขัดแย้ง	๓	บรรยาย ยกตัวอย่างประกอบ	อ.อุบล วุฒิพรโสภณ
๑๓	บทที่ ๑๑ การจัดโครงสร้างองค์การ - ความหมายของการจัดโครงสร้างองค์การ - แนวคิดการจัดโครงสร้างองค์การ - ประเภทของโครงสร้างองค์การ - ความสำคัญของการจัดโครงสร้างองค์การ	๓	บรรยาย ยกตัวอย่างประกอบ	อ.อุบล วุฒิพรโสภณ

สัปดาห์ ที่	หัวข้อ/รายละเอียด	จำนวน ชั่วโมง	กิจกรรมการเรียนรู้ การสอน สื่อที่ใช้ (ถ้ามี)	ผู้สอน
	- ลักษณะและรูปแบบโครงสร้างองค์การ - ปัจจัยที่มีผลต่อโครงสร้างองค์การ - แนวคิดทฤษฎีการจัดโครงสร้างองค์การ - ทฤษฎีโครงสร้างแบบจักรกล กับทฤษฎีโครงสร้างแบบมีชีวิตร - องค์ประกอบพื้นฐานของการออกแบบโครงสร้างสมัยใหม่ - การจัดองค์การยุคการเปลี่ยนแปลง - รูปแบบโครงสร้างองค์การสมัยใหม่ - แนวโน้มการจัดโครงสร้างองค์การสมัยใหม่			
๑๔	บทที่ ๑๒ วัฒนธรรมองค์การ - ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ - องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ - ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ - ประเภทวัฒนธรรมองค์การ - ระดับของวัฒนธรรมองค์การ - หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ - แนวความคิดของวัฒนธรรมองค์การ - ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การ - การสร้างวัฒนธรรมองค์การ - วัฒนธรรมองค์การในพระพุทธศาสนา - การสร้างวัฒนธรรมองค์การตามหลักพุทธธรรม	๓	บรรยาย ยกตัวอย่างประกอบ	อ.อุบล วุฒิพรโสภณ
๑๕	บทที่ ๑๓ พฤติกรรมองค์การเชิงพุทธ - พฤติกรรมองค์การเชิงพุทธ - พื้นฐานสำคัญของวัฒนธรรม - หมวดวินัย - หมวดความตั้งใจ - หมวดปัญญา - พื้นฐานความรู้ด้านพฤติกรรมที่แสดงออกเชิงพุทธ		บรรยาย ยกตัวอย่างประกอบ	อ.อุบล วุฒิพรโสภณ

สัปดาห์ ที่	หัวข้อ/รายละเอียด	จำนวน ชั่วโมง	กิจกรรมการเรียนรู้ การสอน สื่อที่ใช้ (ถ้ามี)	ผู้สอน
	- พฤติกรรมการแสดงออกด้วยมรรคแปด - แนวทางการประเมินพฤติกรรม - การแสดงออกพฤติกรรมที่พัฒนา			
๑๖	สอบปลายภาค	๓		

๒. แผนการประเมินผลการเรียนรู้

ที่	วิธีการประเมิน	สัปดาห์ที่ประเมิน	สัดส่วนของการ ประเมินผล
๑	แบบฝึกหัด	๒-๑๔	๑๐%
	สอบกลางภาค	๘	๒๐%
	สอบปลายภาค	๑๖	๔๐%
๒	วิเคราะห์กรณีศึกษา ค้นคว้า การนำเสนอรายงาน การทำงานกลุ่มและผลงาน การอ่านและสรุปบทความ	ตลอดภาคการศึกษา	๒๐%
๓	การเข้าชั้นเรียน การมีส่วนร่วม อภิปราย เสนอความ คิดเห็นในชั้นเรียน	ตลอดภาคการศึกษา	๑๐%

หมวดที่ ๖ ทรัพยากรประกอบการเรียนการสอน

๑. เอกสารและตำราหลัก นิติพล ภูตะโชติ. พฤติกรรมองค์กร, กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๖. ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. พฤติกรรมองค์กร, กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๕๑. สมคิด บางโม. องค์กรและการจัดการ, กรุงเทพมหานคร: วิทย์พัฒน์, ๒๕๕๕. สุรพล สุยะพรหม. ทฤษฎีองค์การและการจัดการเชิงพุทธ. พระนครศรีอยุธยา : ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะ สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕. ๒๒๑ หน้า.
๒. เอกสารและข้อมูลสำคัญ ไม่มี

๓. เอกสารและข้อมูลแนะนำ

เว็บไซต์ ที่เกี่ยวกับหัวข้อในประมวลรายวิชา เช่น Wikipedia คำอธิบายศัพท์

ชนงกรณ์ ภูณพลบุตร. **หลักการจัดการและองค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๒.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, ฤทธิงศ์การสมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ดี.เค.ปริ้นติ้งเวิลด์ จำกัด. ๒๕๕๓.

Baron and Greenberg, R.A. **Behavior in organizations**, 6th ed. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall. 1997.

Chester I. Barnard, **The Function of the Executive**, (Cambridge: Harvard University Press, 1970), p. 19.

Daft, Richard L. **Essentials of Organization Theory & Design**. Cincinnati, Ohio: South-Western College Pub., 2001.

Hodge, Billy J., ed. **Organization Theory**. Boston : Allyn and Bacon, 1988.

Max Weber, **The Theory of Social and Economic Organization**, (new York: Oxford University Press, 1966), p. 221.

Robbins, S.P. **Organizational Behavior**, 9th ed. Upper Saddle River, NJ. : Prentice-Hall, 2001.

Talcott Parsons, **Toward a General Theory of Action**, (new York: Harper & Row Publishers, 1972), p. 72.

หมวดที่ ๗ การประเมินและปรับปรุงการดำเนินการของรายวิชา

๑. กลยุทธ์การประเมินประสิทธิผลของรายวิชาโดยนิสิต

การประเมินประสิทธิผลในรายวิชานี้ ที่จัดทำโดยนิสิต ได้จัดกิจกรรมในการนำแนวคิดและความเห็นจากนิสิตได้ดังนี้

- การสนทนากลุ่มระหว่างผู้สอนและผู้เรียน
- การสังเกตพฤติกรรมของผู้เรียน
- แบบประเมินผู้สอน และแบบประเมินรายวิชา

๒. กลยุทธ์การประเมินการสอน

ในการเก็บข้อมูลเพื่อประเมินการสอน ได้มีกลยุทธ์ ดังนี้

- ผลการสอบ
- การทบทวนสอบผลประเมินการเรียนรู้

๓. การปรับปรุงการสอน

หลังจากผลการประเมินการสอนในข้อ ๒ จึงมีการปรับปรุงการสอน โดยการจัดกิจกรรมในการระดมสมอง และหาข้อมูลเพิ่มเติมในการปรับปรุงการสอน ดังนี้

- สัมมนาการจัดการเรียนการสอน
- การวิจัยในและนอกชั้นเรียน

๔. การทวนสอบมาตรฐานผลสัมฤทธิ์ของนิสิตในรายวิชา

ในระหว่างกระบวนการสอนรายวิชา มีการทวนสอบผลสัมฤทธิ์ในรายหัวข้อ ตามที่คาดหวังจากการเรียนรู้ในวิชา ได้จาก การสอบถามนิสิต หรือการสุ่มตรวจผลงานของนิสิต รวมถึงพิจารณาจากผลการตอบแบบฝึกหัด และหลังการออกผลการเรียนรายวิชา มีการทวนสอบผลสัมฤทธิ์โดยรวมในวิชาได้ดังนี้

- การทวนสอบการให้คะแนนจากการสุ่มตรวจผลงานของนิสิตโดยอาจารย์อื่น หรือผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ไม่ใช่อาจารย์ประจำหลักสูตร
- มีการตั้งคณะกรรมการในสาขาวิชา ตรวจสอบผลการประเมินการเรียนรู้ของนิสิต โดยตรวจสอบข้อสอบ รายงาน วิธีการให้คะแนนสอบ และการให้คะแนนพฤติกรรม

๕. การดำเนินการทบทวนและการวางแผนปรับปรุงประสิทธิผลของรายวิชา

จากผลการประเมิน และทวนสอบผลสัมฤทธิ์ประสิทธิผลรายวิชา ได้มีการวางแผนการปรับปรุงการสอน และรายละเอียดวิชา เพื่อให้เกิดคุณภาพมากขึ้น ดังนี้

- ปรับปรุงรายวิชาทุก ๓ ปี หรือตามข้อเสนอแนะและผลการทวนสอบมาตรฐานผลสัมฤทธิ์ตามข้อ ๔
- เปลี่ยนหรือสลับอาจารย์ผู้สอน เพื่อให้นิสิตมีมุมมองในเรื่องการประยุกต์ความรู้หรือแนวคิดใหม่ๆ

คำนำ

“ทฤษฎี และพฤติกรรมองค์การ” (๔๐๑ ๓๑๑) มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับทุกคนในองค์การ โดยเฉพาะผู้บริหาร หัวหน้างาน บุคลากร เพราะเป็นพื้นฐานในการทำงานและการจัดการองค์การ โดยจะทำให้ทราบพื้นฐานความรู้ ความเข้าใจ และการมีปฏิสัมพันธ์ภายในองค์การทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ โดยจะทำให้สามารถที่จะคาดการณ์ ดำเนินการ และบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสารการสอนวิชาทฤษฎีและพฤติกรรมองค์การที่ได้จัดทำขึ้นนี้มีเนื้อหาทั้งหมด ๑๓ บท ประกอบด้วย ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับองค์การ ทฤษฎีองค์การ ความแตกต่างและพฤติกรรมส่วนบุคคล การจูงใจ การตัดสินใจ ภาวะผู้นำกับการจัดการ กลุ่มในองค์การ การทำงานเป็นทีม ข่าวสารข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร การบริหาร ความขัดแย้ง การจัดโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ และพฤติกรรมองค์การเชิงพุทธ

วัตถุประสงค์ของการจัดทำเอกสารการสอนวิชาทฤษฎีและพฤติกรรมองค์การครั้งนี้ เพื่อใช้ประกอบการเรียนการสอนในวิชาทฤษฎีและพฤติกรรมองค์การที่เปิดสอนในระดับปริญญาตรี ในคณะสังคมศาสตร์ สาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ผู้จัดทำหวังว่าเอกสารประกอบการสอนเล่มนี้ จะเป็นประโยชน์สำหรับนิสิต และนักศึกษาและผู้สนใจทั่วไป

ดร.อุบล วุฒิพรโสภณ

๒๕๕๘

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	๗
สารบัญภาพ	๙
สารบัญตาราง	๙
บทที่ ๑ ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับองค์การ (Introduction of Organization)	๑
ความหมายขององค์การ	๒
ลักษณะขององค์การ	๔
การจำแนกประเภทขององค์การ	๔
วัตถุประสงค์ขององค์การ	๖
ความจำเป็นของการมีองค์การ	๗
องค์การเชิงพุทธ	๘
ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและการจัดการเชิงพุทธ	๙
ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การ	๑๐
ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมองค์การกับศาสตร์อื่น	๑๒
การวิเคราะห์พฤติกรรมองค์การ	๑๕
สรุปท้ายบท	๑๘
คำถามท้ายบท	๑๙
เอกสารอ้างอิงประจำบท	๒๐
บทที่ ๒ ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory)	๒๑
ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม	๒๔
ทฤษฎีองค์การของฮอว์ริ ฟาโยล	๒๔
ทฤษฎีองค์การของแมกซ์เวเบอร์	๒๖
ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่	๒๗
ทฤษฎีหมดเชื่อมโยงของเรนชีสไลเกอร์ต	๒๘
ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบัน	๓๐
ทฤษฎีองค์การของบาร์นาร์ด	๓๐

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ทฤษฎีองค์การของวีเนอร์	๓๑
ทฤษฎีพฤติกรรมองค์การ	๓๓
องค์การอัจฉริยะ	๓๘
สรุปท้ายบท	๓๙
คำถามท้ายบท	๔๑
เอกสารอ้างอิงประจำบท	๔๒
บทที่ ๓ ความแตกต่างและพฤติกรรมส่วนบุคคล	๔๓
ประเภทความแตกต่างส่วนบุคคล	๔๔
อีคิว (E.Q.) ความฉลาดทางอารมณ์	๔๙
ลักษณะที่ดีของอีคิว	๕๑
แนวคิดเรื่องความฉลาดทางอารมณ์ของกรมสุขภาพจิต	๕๒
การวัดอีคิว (E.Q.) หรือความฉลาดทางอารมณ์	๕๓
ไอคิว (I.Q.) ความฉลาดทางด้านเชาวน์ปัญญา	๕๔
การวัดไอคิวหรือการวัดระดับเชาวน์ปัญญา	๕๖
ความแตกต่างระหว่างไอคิว (I.Q.) กับอีคิว (E.Q.)	๕๗
การบริหารความแตกต่างระหว่างบุคคล	๕๘
พฤติกรรมส่วนบุคคล	๕๙
The Big – Five Model of Personality	๖๓
การทำนายพฤติกรรมจากคุณลักษณะของบุคลิกภาพ	๖๔
วัฒนธรรมกับบุคลิกภาพ (Personality Type in Different Cultures)	๖๕
ประเด็นสำคัญของพฤติกรรมองค์การในปัจจุบัน	๖๘
พุทธวิธีพัฒนาบุคลิกภาพ	๗๐
สรุปท้ายบท	๗๔
คำถามท้ายบท	๗๕
เอกสารอ้างอิงประจำบท	๗๖

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ ๔ การจูงใจ (Motivation)	๗๗
ความหมายของการจูงใจ	๗๘
ทฤษฎีการจูงใจ	๘๑
ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory)	๘๓
ทฤษฎีอี-อาร์-จี (ERG Theory)	๘๗
ทฤษฎีการจูงใจเพื่อความสำเร็จ (Achievement Motivation Theory)	๘๘
ทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factor Theory)	๘๙
ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)	๙๑
ทฤษฎีความเท่าเทียมกัน (Equity Theory)	๙๒
การบูรณาการของทฤษฎีการจูงใจ	๙๔
สรุปท้ายบท	๙๖
คำถามท้ายบท	๙๗
เอกสารอ้างอิงประจำบท	๙๘
บทที่ ๕ การตัดสินใจ (Decision Making)	๙๙
การตัดสินใจ	๑๐๑
การตัดสินใจกับการจัดการ	๑๐๑
ระดับของการตัดสินใจภายในองค์กร	๑๐๓
กระบวนการตัดสินใจ	๑๐๕
พฤติกรรมในการตัดสินใจ	๑๐๘
ประเภทของการตัดสินใจ	๑๐๙
เทคนิคการตัดสินใจ	๑๑๑
บุคคลที่ทำการตัดสินใจ	๑๑๓
สรุปท้ายบท	๑๑๕
คำถามท้ายบท	๑๑๖
เอกสารอ้างอิงประจำบท	๑๑๗

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ ๖ ภาวะผู้นำกับการจัดการ (Leadership in Management)	๑๑๘
ความหมายของภาวะผู้นำ	๑๑๙
ความหมายของผู้ผู้นำ	๑๒๐
ทฤษฎีภาวะผู้นำ	๑๒๑
แบบของภาวะผู้นำ	๑๒๓
พฤติกรรมของผู้บริหาร	๑๒๕
แบบของภาวะผู้นำตามแนวความคิดสมัยใหม่	๑๒๖
ผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งความสัมพันธ์	๑๓๒
สถานการณ์กับประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ	๑๓๒
ประสิทธิภาพของผู้ผู้นำ	๑๓๔
ภาวะผู้นำเชิงพุทธ (Buddhist Leadership)	๑๓๔
สรุปท้ายบท	๑๓๘
คำถามท้ายบท	๑๓๙
เอกสารอ้างอิงประจำบท	๑๔๐
บทที่ ๗ กลุ่มในองค์การ (Groups in organization)	๑๔๑
ความหมายของกลุ่ม	๑๔๒
ลักษณะของกลุ่มในองค์การ	๑๔๓
ประเภทของกลุ่มในองค์การ	๑๔๔
สาเหตุของการเกิดกลุ่ม	๑๔๙
หน้าที่ของกลุ่มในองค์การ	๑๕๐
กระบวนการพัฒนาการเกิดกลุ่ม	๑๕๒
การป้องกันความขัดแย้งในกลุ่ม	๑๕๕
ปัจจัยพื้นฐานของประสิทธิผลของกลุ่ม	๑๕๖
ลักษณะของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ	๑๕๗
ลักษณะของกลุ่มที่ขาดประสิทธิภาพ	๑๕๘
บทสรุป	๑๕๙
คำถามท้ายบท	๑๖๐
เอกสารอ้างอิงประจำบท	๑๖๑

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ ๘ การทำงานเป็นทีม (Team Working)	๑๖๒
ความหมายของทีมงาน	๑๖๔
ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ	๑๖๔
การสร้างทีมงาน	๑๖๖
การบริหารทีมงาน	๑๖๗
วิธีการบริหารทีมงาน	๑๖๗
บทบาทของทีมงาน	๑๖๙
การประเมินผลทีมงาน	๑๗๐
การพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง	๑๗๒
สารสนเทศระดับทีมงาน	๑๗๓
สรุปท้ายบท	๑๗๔
คำถามท้ายบท	๑๗๕
เอกสารอ้างอิงประจำบท	๑๗๖
บทที่ ๙ ข่าวสารข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร (Information and communication)	๑๗๗
ความหมายของการติดต่อสื่อสาร	๑๗๘
กระบวนการติดต่อสื่อสาร	๑๗๙
การติดต่อสื่อสารในองค์การ	๑๘๒
ช่องทางการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง	๑๘๔
ช่องทางการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน	๑๘๕
การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ	๑๘๕
เครือข่ายการติดต่อสื่อสาร	๑๘๖
ปัญหาของการติดต่อสื่อสาร	๑๘๙
การเพิ่มประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร	๑๙๐
สรุปท้ายบท	๑๙๑
คำถามท้ายบท	๑๙๓
เอกสารอ้างอิงประจำบท	๑๙๔

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ ๑๐ การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management)	๑๙๕
แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง	๑๙๖
สภาพของความขัดแย้ง	๑๙๗
ประเภทของความขัดแย้งในองค์การ	๑๙๗
สาเหตุของความขัดแย้ง	๑๙๘
ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเพิ่มความขัดแย้ง	๑๙๙
หน้าต่างโจฮารี	๒๐๐
การพัฒนาความสัมพันธ์	๒๐๑
ผลกระทบของความขัดแย้ง	๒๐๒
การบริหารความขัดแย้ง	๒๐๓
วิธีบริหารความขัดแย้ง	๒๐๔
ทักษะที่จำเป็นในการบริหารความขัดแย้ง	๒๐๖
การฟัง	๒๐๘
ความสามารถในการเผชิญหน้า	๒๐๙
การมีความยืดหยุ่น	๒๐๙
การสร้าง ความขัดแย้ง	๒๑๐
สถานการณ์ที่ควรสร้าง ความขัดแย้ง	๒๑๐
พฤติกรรมในสถานการณ์ขัดแย้ง	๒๑๑
แบบพฤติกรรมที่เหมาะสมในสถานการณ์ขัดแย้ง	๒๑๑
แนวคิดในพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้ง	๒๑๒
บทสรุป	๒๑๔
คำถามท้ายบท	๒๑๕
เอกสารอ้างอิงประจำบท	๒๑๖

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ ๑๑ การจัดโครงสร้างองค์การ (Organization Structure)	๒๑๗
ความหมายของการจัดโครงสร้างองค์การ	๒๑๘
แนวคิดการจัดการโครงสร้างองค์การ	๒๑๙
ประเภทของโครงสร้างองค์การ	๒๒๐
ความสำคัญของการจัดโครงสร้างองค์การ	๒๒๓
การกำหนดโครงสร้างองค์การในหลายรูปแบบ	๒๒๓
ลักษณะและรูปแบบโครงสร้างองค์การ	๒๒๔
ปัจจัยที่มีผลต่อโครงสร้างองค์การ	๒๒๕
แนวคิดเชิงทฤษฎีต่อการจัดโครงสร้างองค์การ	๒๒๕
ทฤษฎีโครงสร้างแบบจักรกลกับทฤษฎีโครงสร้างแบบมีชีวิต	๒๒๗
องค์ประกอบพื้นฐานของการออกแบบโครงสร้างสมัยใหม่	๒๒๘
การจัดการองค์การแห่งยุคการเปลี่ยนแปลง	๒๒๙
การจัดโครงสร้างการเพื่อตอบสนองกลยุทธ์	๒๒๙
รูปแบบโครงสร้างองค์การสมัยใหม่	๒๓๐
แนวโน้มการจัดโครงสร้างองค์การสมัยใหม่	๒๓๐
สรุปท้ายบท	๒๓๒
คำถามท้ายบท	๒๓๓
เอกสารอ้างอิงประจำบท	๒๓๔
บทที่ ๑๒ วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture)	๒๓๕
ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ	๒๓๖
องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ	๒๓๘
ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ	๒๓๙
ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ	๒๔๐
ระดับของวัฒนธรรมองค์การ	๒๔๒

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ	๒๔๔
แนวความคิดของวัฒนธรรมองค์การ	๒๔๕
ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การ	๒๔๗
การสร้างวัฒนธรรมองค์การ	๒๔๘
วัฒนธรรมองค์การในพระพุทธศาสนา	๒๔๙
การสร้างวัฒนธรรมองค์การตามหลักพุทธธรรม	๒๕๐
สรุปท้ายบท	๒๕๑
คำถามท้ายบท	๒๕๒
เอกสารอ้างอิงประจำบท	๒๕๓
บทที่ ๑๓ พฤติกรรมองค์การเชิงพุทธ (Buddhist Organization Behavioral)	๒๕๔
หมวดวินัย	๒๕๕
หมวดความตั้งใจ	๒๕๕
หมวดปัญญา	๒๕๖
การประเมินศักยภาพจากพฤติกรรมแสดงออกเชิงพุทธ	๒๕๙
แนวทางประเมินพฤติกรรมแสดงออก	๒๖๐
การบริหารงานอย่างมีจริยธรรม	๒๖๔
สรุปท้ายบท	๒๖๖
คำถามท้ายบท	๒๖๗
เอกสารอ้างอิงประจำบท	๒๖๘
บรรณานุกรม	๒๖๙
ภาคผนวก	๒๗๕

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
๑.๑ ประเภทขององค์การ	๕
๑.๒ วัตถุประสงค์ขององค์การ	๗
๑.๓ แสดงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมองค์การกับศาสตร์อื่น	๑๔
๑.๔ แสดงตัวแบบพฤติกรรมองค์การพื้นฐาน	๑๕
๑.๕ แสดงปัจจัยในการวิเคราะห์พฤติกรรมระดับบุคคล	๑๖
๑.๖ แสดงปัจจัยในการวิเคราะห์พฤติกรรมระดับกลุ่ม	๑๖
๑.๗ แสดงปัจจัยในการวิเคราะห์พฤติกรรมระดับองค์การ	๑๗
๒.๑ สายการบังคับบัญชา	๒๕
๒.๒ การจัดองค์การแบบหมุนเชื่อมโยง	๒๙
๒.๓ แสดงองค์การในฐานะเป็นระบบ	๓๑
๒.๔ แสดงพฤติกรรมการจูงใจแบบเสริมแรง	๓๖
๔.๑ แบบจำลองการจูงใจ	๗๙
๔.๒ แบบจำลองการจูงใจกับความสำเร็จขององค์การ	๘๑
๔.๓ กลุ่มของทฤษฎีการจูงใจ	๘๒
๔.๔ ลำดับขั้นความต้องการของ Maslow	๘๔
๔.๕ ทฤษฎี อี-อาร์-จี ของ ALDERFER	๘๗
๔.๖ ความพอใจและความไม่พอใจในงาน	๙๐
๔.๗ แบบจำลองความคาดหวัง	๙๒
๔.๘ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นตามทฤษฎีความเท่าเทียมกัน	๙๓
๔.๙ ลำดับขั้นตอนการจูงใจ	๙๔
๕.๑ บทบาททางการจัดการ	๑๐๒
๕.๒ ระดับการตัดสินใจภายในองค์การ	๑๐๔
๕.๓ กระบวนการตัดสินใจและการแก้ปัญหา	๑๐๗
๕.๔ สถานการณ์แวดล้อมเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจ	๑๐๘

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่	หน้า
๕.๕ ประเภทของการตัดสินใจตามโครงสร้างปัญหา	๑๑๐
๕.๖ เทคนิคการตัดสินใจ	๑๑๑
๖.๑ ความสัมพันธ์ในกลุ่มที่มีผู้นำ ๓ แบบ	๑๒๔
๖.๒ แนวต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำ	๑๒๕
๖.๓ การบริหารเป็นระบบสังคม	๑๒๗
๖.๔ ผู้นำแบบมุ่งงาน – มุ่งความสำเร็จ	๑๒๙
๖.๕ สรุปผลการศึกษาวิจัยของไลเคิร์ต	๑๓๐
๖.๖ ตาข่ายการบริหาร	๑๓๑
๗.๑ แสดงกลุ่มบังคับบัญชา	๑๔๕
๗.๒ แสดงขั้นตอนการพัฒนากลุ่ม	๑๕๒
๗.๓ แสดงกลุ่มงานที่เป็นระบบปิด	๑๕๗
๘.๑ วัฏจักรเดมมิง	๑๖๘
๙.๑ แสดงกระบวนการติดต่อสื่อสาร	๑๘๑
๙.๒ แสดงการติดต่อสื่อสารในองค์การ	๑๘๓
๙.๓ แสดงการติดต่อสื่อสารแบบลูกโซ่	๑๘๗
๙.๔ แสดงการติดต่อสื่อสารแบบตัววาย	๑๘๗
๙.๕ แสดงการติดต่อสื่อสารแบบมีศูนย์กลาง	๑๘๘
๙.๖ แสดงการติดต่อแบบวงกลม	๑๘๘
๙.๗ แสดงการติดต่อสื่อสารแบบครบวงจร	๑๘๙
๑๐.๑ หน้าต่างโจฮารี	๒๐๐
๑๑.๑ แสดงโครงสร้างแบบแมทริกซ์	๒๒๒
๑๑.๒ โครงสร้างแบบจักรกล	๒๒๗
๑๑.๓ โครงสร้างแบบมีชีวิต	๒๒๘

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
๓.๑ แสดงระดับเขาวนัปัญหาักค่าของไอคิว	๕๗
๓.๒ แสดงตารางเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง อีคิวกับไอคิว	๕๗
๔.๑ รางวัลและการปฏิบัติภายในองค์การที่สัมพันธ์กับลำดับชั้นความต้องการของ Maslo	๘๕
๔.๒ ตารางเปรียบเทียบปัจจัยบำรุงรักษา	๙๐
๗.๑ แสดงหลักเกณฑ์ ๑๐ อย่างที่ใช้ในการจัดความเจริญของกลุ่ม	๑๕๔
๑๒.๑ แสดงประเภทของวัฒนธรรมองค์การ	๒๔๑
๑๓.๑ หัวข้อหลักในการประเมินพฤติกรรมแสดงออกในมุมมองของการพัฒนา	๒๕๙
๑๓.๒ พฤติกรรมแสดงออกกับการพัฒนาในมุมมองอริยมรรค	๒๖๐

บทที่ ๑

ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับองค์การ (Introduction of Organization)

ขอบข่ายรายวิชา

๑. ความหมายขององค์การและลักษณะขององค์การ
๒. การจำแนกประเภทขององค์การ
๓. วัตถุประสงค์ขององค์การและความจำเป็นของการมีองค์การ
๔. องค์การเชิงพุทธ
๕. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและการจัดการเชิงพุทธ
๖. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การ
๗. ลักษณะของวิชาพฤติกรรมองค์การ
๘. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมองค์การกับศาสตร์อื่น
๙. การวิเคราะห์พฤติกรรมองค์การทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อศึกษาและเข้าใจความหมายขององค์การ
๒. เพื่อศึกษาและเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์การ
๓. เพื่อศึกษาและเข้าใจองค์การเชิงพุทธ
๔. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและการจัดการเชิงพุทธ
๕. เพื่อศึกษาและเข้าใจความหมายของพฤติกรรมองค์การ
๖. เพื่อศึกษาและเข้าใจลักษณะของวิชาพฤติกรรมองค์การ
๗. เพื่อศึกษาและเข้าใจการวิเคราะห์พฤติกรรมองค์การระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ

คำนำ

องค์การมีความสำคัญในการดำเนินงานของภาคเอกชน และภาครัฐ โดยเป็นที่รวมของบุคคลที่แตกต่างกันทั้งอายุ สถานภาพ การศึกษา ศาสนา ฯลฯ ลักษณะงานที่ดำเนินอยู่เป็นภาคเอกชน จะเน้นด้านการให้บริการ ภาครัฐก็จะเน้นสร้างความพึงพอใจแก่ประชาชน ภาคการศึกษาเน้นการสร้างบุคลากรที่มีคุณภาพ โดยงานที่ทำนั้นจะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การหรือไม่ จะขึ้นอยู่กับการจัดการองค์การเป็นหลัก

องค์การจะมีหลายลักษณะทั้งเป็นกระบวนการเป็นระบบจัดการภายใน ใช้บุคลากรให้ตรงกับงานและความสามารถ และมีการนำทรัพยากรขององค์การ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้สูงสุด องค์การมิใช่มีเฉพาะในภาคเอกชน และภาครัฐเท่านั้น แต่รวมถึงการจัดองค์การทางศาสนา โดยได้มีการนำหลักทางพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้ในการจัดองค์การ เช่น อิทธิบาทสี่ (ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา) หรืออริยสัจสี่ (ทุกข์ สมุทัย นิโรธ มรรค) เป็นหลักธรรมที่เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ หรือการแก้ปัญหาอย่างยั่งยืน พระพุทธศาสนายังกล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำในองค์การ และการทำงานที่ให้ความสำคัญเรื่องวัฒนธรรม และจริยธรรม ที่จะช่วยแก้ปัญหาเรื่องพฤติกรรมของบุคลากรได้อย่างดี รวมถึงหลักทฤษฎีองค์การ และทฤษฎีพฤติกรรมขององค์การมาประยุกต์ใช้ในการจัดการตามแนวพระพุทธศาสนา

มนุษย์มีการรวมตัวกันเป็นกลุ่มเพื่อความมั่นคง ความปลอดภัยเพื่อการพึ่งพากัน แต่มนุษย์ก็มีความแตกต่างกันด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะที่แตกต่างในการอยู่ร่วมกัน ดังนั้น การศึกษาพฤติกรรมขององค์การเป็นการศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ ทศนคติ ค่านิยม การรับรู้และการเรียนรู้ของคน โดยใช้ศาสตร์สาขาต่างๆ เพื่อเป็นศาสตร์พื้นฐานในการศึกษาพฤติกรรมของคนในองค์การ โดยต้องทำการวิเคราะห์พฤติกรรมขององค์การในหลายระดับ จึงได้มีการแบ่งศึกษาออกเป็น ๓ ระดับ คือ ระดับบุคคล ซึ่งเป็นการศึกษาถึงรายละเอียดของบุคคล เช่น นิสัย สถานภาพ บุคลิกภาพ ฯลฯ ระดับกลุ่ม เช่น การสื่อสารในกลุ่ม การตัดสินใจกลุ่ม ภาวะผู้นำ ความขัดแย้ง ฯลฯ และระดับองค์การ เป็นการศึกษาในภาพรวมขององค์การ โดยแต่ละองค์การจะมีภาพรูปแบบขององค์การที่แตกต่างกัน และการแสดงออกพฤติกรรมของบุคคลในองค์การจะเป็นไปตามที่องค์การต้องการ

๑. ความหมายขององค์การ

นักวิชาการด้านการจัดการ และการบริหารได้วิเคราะห์ศัพท์ และให้ความหมายคำว่า องค์การ ไว้มากมายหลายแนวคิด ซึ่งมีความหมายคล้ายคลึงกันดังนี้

แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) กล่าวว่า องค์การคือ หน่วยสังคมหรือหน่วยงานซึ่งมีกลุ่มบุคคลกลุ่มหนึ่งร่วมกันดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง^๑

เชสเตอร์ บาร์นาร์ด (Chester Barnard) ให้คำจำกัดความว่า องค์การที่เป็นแบบแผน หมายถึง ความร่วมมือกันระหว่างบุคคลหลายคนซึ่งมีความตั้งใจจริงที่จะร่วมกันดำเนินกิจกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์^๒

แทลคอตต์ พาร์สันส์ (Talcott Parsons) มีความเห็นว่า บรรดาระบบประสานสัมพันธ์ร่วมมือกันทำงานทุกชนิดของมนุษย์จัดเป็น องค์การ ได้ทั้งนั้น^๓

เอมีไท เอตซियोนิ (Amitai Etzioni) ให้ความหมายว่า องค์การหมายถึง หน่วยสังคมหรือกลุ่มบุคคลที่ตั้งขึ้นอย่างจงใจ เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่แน่นอนอย่างใดอย่างหนึ่ง^๔

สมบุญ ศรีสุพรรณดิษฐ์ ให้คำจำกัดความไว้ว่า องค์การเป็นระบบประสานกิจกรรมของกลุ่มคนซึ่งร่วมงานกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายรวมภายใต้การสั่งการและความเป็นผู้นำ^๕

สมคิด บางโม กล่าวว่า องค์การคือ กลุ่มบุคคลหลายๆคนร่วมกันทำกิจกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การร่วมกันของกลุ่มต้องถาวร มีการจัดระเบียบภายในกลุ่มเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของแต่ละคน ตลอดจนกำหนดระเบียบข้อบังคับต่างๆให้ยึดถือปฏิบัติ

จากคำจำกัดความดังกล่าวจะเห็นได้ว่าองค์การมีองค์ประกอบดังนี้

๑. มีกลุ่มบุคคลรวมตัวกันอย่างถาวร
๒. ร่วมกันทำกิจกรรม
๓. เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

จากความหมายขององค์การจะเห็นว่า ห้างหุ้นส่วน บริษัท สโมสร หน่วยราชการ โรงเรียน โรงพยาบาล มูลนิธิ และชมรม ล้วนเป็นองค์การทั้งสิ้น อนึ่ง คำว่า องค์การ และองค์กรมีความหมายเดียวกัน^๖

^๑ Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, (New York: Oxford University Press, 1966), p. 221.

^๒ Chester I. Barnard, *The Function of the Executive*, (Cambridge: Harvard University Press, 1970), p. 19.

^๓ Talcott Parsons, *Toward a General Theory of Action*, (New York: Harper & Row Publishers, 1972), p. 72.

^๔ Amitai Etzioni, *Modern Organization*, (New Jersey: Prentice-Hall, 1964), p. 1.

^๕ สมบุญ ศรีสุพรรณดิษฐ์, *การจัดการ*, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์บำรุงนุกูลกิจ, ๒๕๑๘), หน้า ๙.

^๖ สมคิด บางโม, *องค์การและการจัดการ*. (กรุงเทพมหานคร : วิทย์พัฒน์, ๒๕๕๕), หน้า ๑๖.

๒. ลักษณะขององค์การ

นักวิชาการได้ศึกษาวิเคราะห์องค์การในแง่มุมต่างๆกันในหลายลักษณะ สรุปได้ดังนี้^๗

๑. องค์การเป็นโครงสร้างของความสัมพันธ์

แนวคิดนี้มององค์การในลักษณะหน่วยงานย่อยต่างๆที่มีความสัมพันธ์กัน มีการกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานย่อย

๒. องค์การเป็นกลุ่มของบุคคล

แนวคิดนี้มององค์การว่าเป็นกลุ่มบุคคลที่มีเป้าหมายร่วมกัน บุคคลจะแสวงหาความร่วมมือจากบุคคลอื่นๆเสมอ ทำงานร่วมกับบุคคลอื่นก็เพื่อสนองความต้องการของตน

๓. องค์การเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการ

แนวคิดนี้มององค์การเป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของบริหารที่จะต้องทำการจัดการเพื่อนำปัจจัยต่างๆขององค์การมาใช้ คือ คน เงิน วัสดุ และอุปกรณ์ต่างๆ

๔. องค์การเป็นกระบวนการ

แนวคิดนี้มององค์การเป็นกระบวนการจัดกลุ่มงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันมารวมกันไว้ มีการแบ่งงานกันทำตามความถนัดและร่วมมือกันทำงาน

๕. องค์การเป็นระบบอย่างหนึ่ง

แนวคิดนี้มององค์การเป็นระบบเปิดประกอบด้วยระบบย่อยๆโดยมีปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (process) ผลผลิต (output) ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) และสิ่งแวดล้อม (environment)

๓. การจำแนกประเภทขององค์การ

การจำแนกประเภทขององค์การอาจแบ่งได้โดยยึดหลักต่างๆกันดังนี้

๓.๑ การจำแนกองค์การโดยยึดวัตถุประสงค์ขององค์การ

พีเตอร์ บลูว์ และริชาร์ด สกอตต์ (Peter Blau and Richard Scott) แบ่งองค์การออกเป็น ๔ กลุ่ม ดังต่อไปนี้^๘

(๑) องค์การเพื่อผลประโยชน์ร่วมของสมาชิก (Mutual-benefit) ได้แก่ องค์การที่จัดตั้งขึ้นเพื่อประโยชน์ของสมาชิกโดยตรง เช่น พรรคการเมือง สโมสร สมาคมวิชาชีพ และสหกรณ์

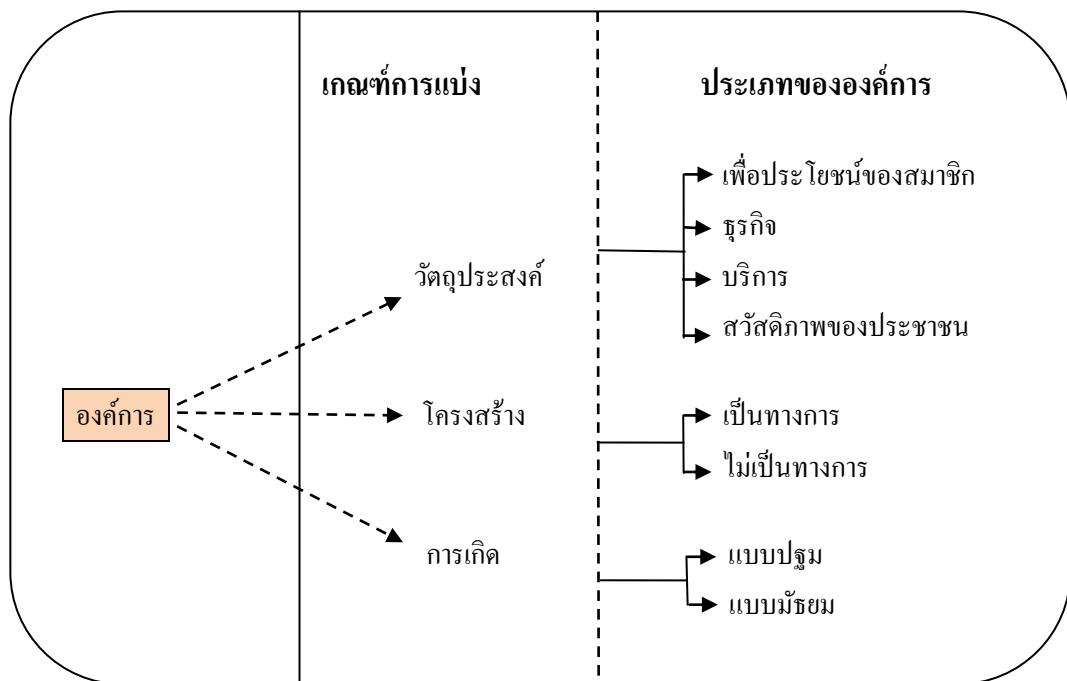
^๗ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, การบริหารและการพัฒนาองค์การ, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๐), หน้า ๓๔.

^๘ Peter Blau and Richard Scott, **formal organization**, (San Francisco: Chandles, 1962), pp. 45-47.

(๒) องค์การเพื่อธุรกิจ (Business concern) ได้แก่ องค์การที่มุ่งแสวงหาผลประโยชน์หรือกำไร เช่น บริษัท โรงงานอุตสาหกรรม ห้างร้าน และธนาคาร

(๓) องค์การเพื่อสาธารณะ (Commonweal organization) ได้แก่ องค์การที่จัดขึ้นเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของประชาชน เช่น กระทรวง ทบวง กรม กองทหาร สถานีตำรวจ

(๔) องค์การเพื่อการบริการ (Service organization) ได้แก่ องค์การที่มุ่งสร้างประโยชน์แก่สาธารณชนทั่วไป เช่น โรงเรียน โรงพยาบาล สมาคมเพื่อการสังคมสงเคราะห์ต่างๆ เป็นต้น



ภาพที่ ๑.๑ ประเภทขององค์การ

๓.๒ การจำแนกองค์การโดยยึดโครงสร้าง แบ่งออกเป็น ๒ แบบ ดังนี้

(๑) องค์การแบบเป็นทางการ (Formal organization) เป็นองค์การที่มีการจัดโครงสร้างอย่างเป็นระเบียบแบบแผนแน่นอน การจัดตั้งมีกฎหมายรองรับบางแห่งเรียกว่า องค์การรูปนัย ได้แก่ บริษัท มูลนิธิ หน่วยงานราชการ กรม โรงพยาบาล โรงเรียน ฯลฯ ซึ่งการศึกษาเรื่ององค์การและจัดการศึกษาในเรื่องขององค์การประเภทนี้ทั้งสิ้น

(๒) องค์การแบบไม่เป็นทางการ (Informal organization) เป็นองค์การที่รวมกันหรือจัดตั้งขึ้นด้วยความพึงพอใจและความสัมพันธ์กันเป็นส่วนตัว ไม่มีการจัดระเบียบโครงสร้างภายใน มีการรวมกันอย่างง่ายและเลิกล้มได้ง่าย องค์การแบบนี้เรียกว่า องค์การอรูปนัย หรือองค์การนอกแบบ เช่น ชมรมต่างๆ หรือกลุ่มต่างๆ นอกจากนี้ องค์การอรูปนัยยังมีลักษณะเป็นกลุ่มอยู่ภายในองค์การรูปนัยซึ่งจะได้กล่าวถึงต่อไป

๓.๓ การจำแนกองค์การออกโดยยึดการกำเนิด แบ่งได้เป็น ๒ ประเภท ดังนี้

(๑) องค์การแบบปฐมภูมิ (Primary organization) หมายถึง องค์การที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ สมาชิกทุกคนต้องเกี่ยวข้องกันมาแต่กำเนิด มีกิจกรรมเฉพาะกลุ่ม มีการติดต่อสัมพันธ์กันเป็นการส่วนตัวด้วยความสมัครใจ ถือหลักความมุ่งหวังและผลประโยชน์อย่างเดียวกันมากกว่าระเบียบข้อบังคับที่กำหนดขึ้น องค์การแบบปฐมภูมิ ได้แก่ ครอบครัว ศาสนา หมู่บ้าน เป็นต้น

(๒) องค์การแบบมัธยภูมิ (Secondary organization) หมายถึง องค์การที่มนุษย์จัดตั้งขึ้น สมาชิกมีความสัมพันธ์กันด้วยเหตุผลและความรู้สึกสำคัญอย่างเป็นทางการตามข้อผูกพันที่กำหนดขึ้น ในองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การจึงไม่เป็นแบบส่วนตัว วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์การแบบนี้มักจัดตั้งขึ้นเพื่อสนองความต้องการของสมาชิกและบุคคลภายนอกองค์การไปพร้อมๆ กัน เช่น หน่วยงานราชการต่างๆ ห้างหุ้นส่วน บริษัท สมาคม โรงเรียน สโมสร โรงพยาบาล เป็นต้น^๕

๔. วัตถุประสงค์ขององค์การ

วัตถุประสงค์มีอิทธิพลอย่างมากต่อการดำเนินงานขององค์การ เพราะนอกจากจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติแล้วยังเป็นสิ่งแสดงถึงเหตุผลของการปฏิบัติด้วย การทำกิจกรรมใดๆ จะได้รับความตั้งใจมากขึ้นเมื่อทราบว่าทำไม ภายใต้นี้ การกำหนดวัตถุประสงค์ยังเป็นการเตรียมการขั้นพื้นฐานในการประสานงาน และประการสุดท้ายยังมีความสำคัญต่อการกำหนดมาตรฐานสำหรับการควบคุมที่มีประสิทธิภาพด้วย นักบริหารส่วนมากต่างตระหนักว่าองค์การแต่ละองค์การมีวัตถุประสงค์แตกต่างกันออกไป แต่อย่างไรก็ตาม วัตถุประสงค์หลักขององค์การย่อมมีเหมือนกัน ๓ ประการดังนี้

๔.๑ เพื่อสร้างคุณค่าที่สังคมปรารถนา

องค์การที่ทางราชการจัดตั้งขึ้นมีวัตถุประสงค์เพื่อบริการแก่ประชาชน สร้างสรรค์ความอยู่ดีกินดีให้แก่ประชาชน ตลอดจนคุ้มครองความปลอดภัยต่างๆ และพัฒนาประเทศ ได้แก่ หน่วยงานราชการต่างๆ อำเภอ จังหวัด หน่วยทหาร ตำรวจ โรงพยาบาล โรงเรียน ฯลฯ องค์การที่เอกชนจัดตั้งขึ้นหากเป็นองค์การทางธุรกิจ วัตถุประสงค์หลักคือ มุ่งแสวงหากำไร แต่องค์การธุรกิจก็ต้องให้ความร่วมมือกับบุคคลต่างๆ ในสังคม ปฏิบัติตนในฐานะพลเมืองดี เคารพกฎหมายบ้านเมือง ให้การสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ แก่สาธารณชน สโมสร หรือสมาคมต่างๆ ที่จัดตั้งขึ้นเพื่อช่วยเหลือสร้างสรรค์สิ่งดีงามแก่สมาชิกและสังคม

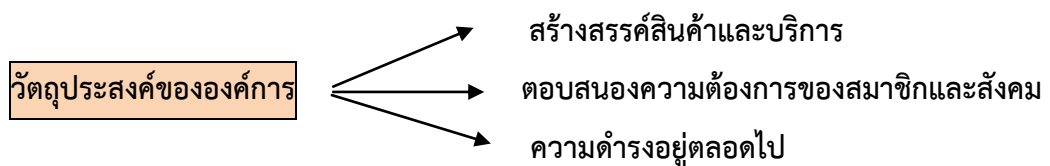
^๕ วีระนารถ มานะกิจและพรรณิ ประเสริฐวงศ์, *การจัดองค์การและการบริหาร*, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๑๙), หน้า ๑๑๔.

๔.๒ เพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิกแต่ละคนและกลุ่มต่างๆในองค์กร

สมาชิกแต่ละคนในองค์กรมีวัตถุประสงค์ส่วนตัวแตกต่างกัน แต่ละคนมุ่งหวังจะได้รับสิ่งที่ต้องการจากองค์กร บางคนมุ่งหวังได้รับคุณค่าทางเศรษฐกิจ คือ ได้เงินมากๆ บางคนมุ่งหวังจะได้รับเกียรติยศ ชื่อเสียง และความพึงพอใจ บางคนเป็นสมาชิกเพื่อต้องการสร้างประโยชน์ให้แก่สังคม หากวัตถุประสงค์ส่วนตัวไม่ได้รับการตอบสนองในระดับที่น่าพอใจแล้ว สมาชิกเหล่านี้ก็จะถอนตัวออกจากองค์กร หากองค์กรต้องการความเจริญและดำรงอยู่ได้ องค์กรจะต้องให้ผลตอบแทนแก่สมาชิกอย่างสมเหตุสมผล

๔.๓ เพื่อความดำรงอยู่และความเจริญขององค์กร

เมื่อตั้งองค์กรใดองค์กรหนึ่งขึ้นมาแล้ว วัตถุประสงค์อย่างหนึ่งที่สมาชิกในองค์กรทุกคนควรยึดถือร่วมกันคือการดำรงอยู่และความเจริญขององค์กร สมาชิกทุกคนจะต้องปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างดีที่สุดเพื่อให้องค์กรของตนบรรลุเป้าหมาย องค์กรของทางราชการก็ต้องบริการประชาชนให้ดีที่สุด เพื่อให้องค์กรของตนมีความสำคัญและขยายงานออกไปได้อย่างกว้างขวาง องค์กรธุรกิจก็เช่นกัน ถ้าทำกำไรให้ได้สูงกว่าและมีการบริหารดีกว่าองค์กรอื่นๆก็ย่อมจะเจริญรุ่งเรืองและดำรงอยู่ได้ตลอดไป



ภาพที่ ๑.๒ วัตถุประสงค์ขององค์กร

๕. ความจำเป็นของการมีองค์กร

ดังได้กล่าวมาแล้วว่าองค์กรเป็นที่รวมของคนและงาน ความจำเป็นที่จะต้องมีการมีอยู่หลายประการดังนี้

ประการแรก แนวความคิดพื้นฐานในการจัดตั้งองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรธุรกิจ องค์กรราชการ หรือองค์กรศาสนา ได้แก่สมมติฐานที่ว่าศูนย์กลางของอำนาจในการสั่งการนั้นมีที่มาอันชอบธรรมและชอบด้วยกฎหมาย ในทางการเมืองถือว่าศูนย์กลางอำนาจคือ เจตนาโดยรวมของประชาชน ในการใช้สิทธิเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรเข้าไปบริหารประเทศ ในทางธุรกิจยอมรับกันว่าศูนย์กลางแห่งอำนาจมาจากผู้ถือหุ้นซึ่งรวมกันเข้าเป็นที่ประชุมใหญ่ ผู้ถือหุ้นจะเป็นผู้เลือกตั้งกรรมการบริษัทและกรรมการผู้จัดการเพื่อเป็นตัวแทนในการใช้อำนาจ จึงเป็นการชัดเจนว่าการจัดการองค์กรมิได้มอบหมายงานให้ผู้ใดผู้หนึ่งโดยเฉพาะ แต่เป็นการกระจายอำนาจหน้าที่ให้แก่ฝ่ายต่างๆซึ่งต้องทำงานประสานกัน

ประการที่สอง องค์การแบบเป็นทางการกำหนดตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบ
แน่นอน เมื่อผู้ใดดำรงตำแหน่งนั้นจะต้องมีความรับผิดชอบและปฏิบัติตามที่ระบุไว้สำหรับตำแหน่งนั้นๆ
 จะปฏิบัติตามใจตนเองไม่ได้ จึงเป็นการผูกคนไว้กับงาน

ประการที่สาม องค์การจะเป็นเครื่องควบคุมและส่งเสริมให้คนทำงานและบรรลุเป้าหมาย
ที่ตั้งไว้ องค์การมีการจัดแบ่งงานออกเป็นกลุ่มๆ และกำหนดสายการควบคุมบังคับบัญชาด้วยการ
 ตรวจสอบควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างรัดกุมและมีประสิทธิภาพ

องค์การมิได้เกิดขึ้นเอง และสมรรถภาพหรือสัมฤทธิ์ผลขององค์การก็มีใ้เกิดขึ้นได้เอง
 จะต้องจัดทำให้เกิดขึ้นต่อเนื่องกันไป การจัดการจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การ^{๑๐}

๖. องค์การเชิงพุทธ (Buddhist Organization)

การจัดการที่ได้มีการนำหลักพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้นั้น ถือเป็นเรื่องที่มีมาเป็นพันๆ ปี
 แล้วแต่มิได้มีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ดังนั้น ในที่นี้จึงได้มีการนำเสนอให้เห็นว่า หลักการ
 ทางพระพุทธศาสนาสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการได้เป็นอย่างดี ดังปรากฏเป็นตัวอย่
 ก็คือ ประสิทธิภาพของการทำงานนั้น เมื่อเข้าใจหลักของความสันโดษและหลักของความไม่สันโดษ
 ก็จะทำให้มีความมุ่งมั่นในการทำงานอย่างเต็มที่ โดยเฉพาะการไม่สันโดษในการทำควมดี หรือใน
 หน้าที่การงานทั้งปวง ตลอดถึงยึดหลักธรรมที่ทำการงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ที่เรียกว่า
 อิทธิบาท

การทำงานที่ประสบปัญหาในด้านต่างๆ เมื่อนำหลักพระพุทธศาสนาใช้ในการแก้ปัญหา
 ด้วยวิธีคิดแบบแก้ปัญหาแนวพุทธกล่าวคือ ใช้กระบวนการแก้ปัญหาตามหลักอริยสัจก็จะทำให้
 แก้ปัญหาที่รากเหง้าได้ เป็นการแก้ปัญหาที่ยั่งยืนได้ทีเดียว พระพุทธศาสนาได้มีหลักคำสอนที่กล่าวถึง
 คุณสมบัติและทักษะของผู้นำในองค์การว่า ผู้นำต้องรู้จักปกครองตนเอง ผู้นำต้องรู้หลักเจ็ดด้านที่จะ
 ทำให้พร้อมในการจัดการงานทั้งหลาย ผู้นำองค์การที่ยิ่งใหญ่ต้องมองกว้าง คิดไกล ใฝ่สูง และใน
 ทำนองเดียวกันผู้นำในองค์การก็จะต้องมีทักษะของความเป็นผู้นำ เช่น เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ เป็นผู้มีควม
 รอบรู้และเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ อีกทั้งผู้นำต้องเป็นผู้แตกฉานในอรรถ ถ่ายทอดให้เป็นและที่สำคัญก็
 คือมีทักษะในการสื่อสารด้วยความแจ่มแจ้งจงใจกลัวกลัวและร่าเริง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น
 เป็นเรื่องที่พระพุทธศาสนาให้ความสำคัญยิ่ง เพราะว่า พระพุทธศาสนาถือว่า การพัฒนาที่แท้จริงต้อง
 เริ่มต้นด้วยการพัฒนามนุษย์ มนุษย์เป็นแกนกลางของการพัฒนา มนุษย์มีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเอง
 ได้ดีที่นำไปสู่การเรียนรู้และบรรลุผลสำเร็จได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งก็คือ การบรรลุอิสรภาพจากการเห็น
 แก่ตัว เพื่อสามารถอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างปรกติสุข

^{๑๐} สมคิด บางโม, **องค์การและการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร: วิทย์พัฒน์, ๒๕๕๕), หน้า ๑๕-๒๒.

พระพุทธศาสนายังได้กล่าวถึงการทำงานในองค์กร ควรที่จะให้ความสำคัญเรื่องของจริยธรรมสำหรับองค์กร เพราะการมีจริยธรรมสำหรับผู้ปฏิบัติงานในองค์กรก็จะทำให้เป็นการแก้ปัญหาเรื่องพฤติกรรม จิตใจ และปัญหาที่บกพร่องของคนในองค์กรได้ เมื่อมีการส่งเสริมให้เกิดจริยธรรมมากขึ้นก็จะเป็นการลดต้นทุน มานะ และทิฐิ ลงไปได้มาก ผลดีที่ตามมาก็คือ เป็นการสร้างพลังให้เข้มแข็งแก่สมาชิกในองค์กร ที่สามารถนำเอาจริยธรรมมาเป็นวิถีชีวิตของตนเองโดยไม่ฝืนใจ และมีความสุขในการทำงานตามจริยธรรมดังกล่าวนี้

นอกจากนี้ พระพุทธศาสนายังมีคำสอนเรื่องวัฒนธรรมสำหรับองค์กรโดยมองว่าแท้ที่จริงวัฒนธรรมนั้นก็คือ รูปแบบการปฏิบัติตามจริยธรรมซึ่งได้ผลจริงบนฐานของสัจธรรม ซึ่งปรากฏในวิถีชีวิตของคนในองค์กร ทั้งนี้ วัฒนธรรมที่คงทนอยู่ได้ดี ก็เพราะมีการจัดรูปแบบและวิธีการที่มีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุง ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและกาลเทศะอยู่เสมอนั่นเอง

อย่างไรก็ตาม การจัดการในองค์กรทั้งหลายก็มีความขัดแย้งเกิดขึ้น พระพุทธศาสนาสอนให้ยึดทางสายกลาง นำหลักปัญญาคู่กับกรุณา หลักทฤษฎีสามัญญตา (ความเห็นที่ลงรอยกันได้) หลักการส่งเสริมสันติภาพภายใน และหลักสมานฉันท์แนวพุทธ มาเป็นเครื่องมือจัดการความขัดแย้งเป็นการทำวิกฤตให้เป็นโอกาส โดยการพัฒนาองค์กรได้เป็นอย่างดี

๗. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและการจัดการเชิงพุทธ

การศึกษาทฤษฎีองค์กรและการจัดการเชิงพุทธ เป็นการศึกษาที่มีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกันเป็นอย่างยิ่ง ด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้

๑. การศึกษาทฤษฎีองค์กร เป็นการศึกษาและพิจารณาองค์กรในภาพรวม องค์ความรู้ในเรื่องของทฤษฎีองค์กร เป็นการอธิบายแนวคิดและวิธีการปฏิบัติงานขององค์กรโดยจะเน้นการพิจารณาองค์กรในภาพรวมหรือภาพกว้างกล่าวคือ เป็นการมององค์กรในระดับวิเคราะห์ทั้งเรื่องของกลุ่มบุคคล โครงสร้าง สภาพแวดล้อม สังคม เทคโนโลยีและการพัฒนาองค์กร อีกทั้งทฤษฎีองค์กรให้ความสนใจในการศึกษาเรื่องต่างๆ เช่น ระบบการผลิตในองค์กร วงจรชีวิตขององค์กร การประเมินผล ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล วัฒนธรรมองค์กร ในขณะที่การจัดการเชิงพุทธ จะเป็นการพิจารณาถึงกระบวนการในการดำเนินงานหรือการกระทำกิจกรรมต่างๆ โดยนำเอาองค์ความรู้จากทฤษฎีองค์กรนั้นมาประยุกต์ใช้ควบคู่ไปกับการจัดการตามแนวพระพุทธศาสนา และนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารกิจการทางพระพุทธศาสนา เพราะการบริหารจัดการงานใดๆ ก็ตามจำเป็นต้องมีหลักเกณฑ์และวิธีการที่จะนำมายึดเป็นแนวทางการปฏิบัติ การจัดการเชิงพุทธจึงมีความจำเป็นที่ต้องแสวงหาองค์ความรู้เรื่องทฤษฎีองค์กรเป็นกรอบแนวทางในการบริหารองค์กรทางพระพุทธศาสนาอีกด้วย

๒. ทฤษฎีองค์การ ได้รับการยอมรับว่า เป็นองค์ความรู้ในลักษณะของศาสตร์ประยุกต์ที่มีการสร้างสมความรู้นี้มาเพื่อนำไปใช้ในสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้น ความรู้นี้จึงมีความสัมพันธ์กับบริบทของสังคมในการบริหารจัดการองค์การในลักษณะนั้นด้วย ในขณะที่การจัดการเชิงพุทธ แม้จะเป็นการเน้นการบริหารจัดการในระดับบุคคลกลุ่ม หรือพฤติกรรมของบุคคลเป็นสำคัญ แต่เมื่อได้มีการนำเอาความรู้ทางทฤษฎีองค์การเข้ามาประยุกต์ใช้ ก็จะเป็นการเสริมกระบวนการจัดการเชิงพุทธให้เข้มแข็งยิ่งขึ้น เพราะการจัดการองค์การมิใช่มีมุมมองในภาพกว้างคือ ในระดับโครงสร้างขององค์การเท่านั้น แต่การจัดการเชิงพุทธที่เน้นด้านจิตใจ จิตสำนึก ท่าที ค่านิยม วัฒนธรรมองค์การ ล้วนแล้วแต่เป็นสิ่งที่เป็แรงผลักดันให้องค์การประสบความสำเร็จได้อย่างมั่นคง

อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีองค์การสามารถปรับเปลี่ยนองค์ความรู้นี้ไปตามยุคสมัยตามการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เรียกกันในปัจจุบันว่า โลกาวัดัน ดังนั้น การจัดการเชิงพุทธเมื่อนำองค์ความรู้ทางทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ก็พึงนำมาบูรณาการปรับใช้อย่างไรให้เข้ากับการจัดการตามแนวพระพุทธศาสนา หรือปรับใช้ในองค์การทางพระพุทธศาสนา เพราะทฤษฎีองค์การเป็นหลักวิชา แต่การจัดการเชิงพุทธเป็นการปฏิบัติ จึงทำให้มองเห็นว่าทั้งสองส่วนนี้มีความสัมพันธ์และเกี่ยวเนื่องกัน อย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้น^{๑๑}

๘. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การ (Introduction to Organizational Behavior)

โดยปกติมนุษย์เป็นสัตว์สังคมโดยธรรมชาติ (Man is a social animal by nature) สิ่งที่ทำให้มนุษย์มีการรวมตัวกันเป็นกลุ่มหรือเป็นหมู่เหล่า มีสาเหตุมาจากปัจจัยหลายอย่าง เช่น เพื่อความมั่นคงและความปลอดภัยในการดำเนินชีวิต เพื่อเป็นการพึ่งพาอาศัยกันในการทำงานต่างๆหรือเพื่อร่วมมือกันทำงานบางอย่างให้บรรลุผลสำเร็จของกลุ่ม ทั้งนี้เพราะมนุษย์แต่ละคนมีข้อจำกัดด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะความชำนาญที่แตกต่างกัน

ดังนั้น ในการศึกษาพฤติกรรมองค์การจะทำให้ผู้ศึกษาได้ทราบถึงพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ พฤติกรรมกลุ่ม การบริหารงานในองค์การและปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการ

ความหมายของพฤติกรรมองค์การ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของพฤติกรรมองค์การเอาไว้ดังต่อไปนี้

^{๑๑} สุรพล สุขะพรหม และคณะ, **ทฤษฎีองค์การ และการจัดการเชิงพุทธ**, (พระนครศรีอยุธยา : ภาควิชา รัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), หน้า ๒๐-๒๑

Baron และ Greenberg (๑๙๙๘) ได้อธิบายเอาไว้ว่า พฤติกรรมองค์การ เป็นการศึกษาอย่างเป็นระบบ ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์การ กลุ่มคนและองค์การ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์การและความอยู่ดีของคนในองค์การ^{๑๒}

Robbins กล่าวว่า พฤติกรรมองค์การเป็นการศึกษาถึงการกระทำของบุคคลในองค์การและผลกระทบของพฤติกรรมนั้นต่อการแสดงออกขององค์การ^{๑๓}

สุพานี สฤษฏ์วานิช ให้ความหมายของพฤติกรรมองค์การว่า เป็นสาขาวิชาที่ทำการศึกษากฎพฤติกรรมและทัศนคติที่สำคัญของคนในองค์การที่เราสนใจ ทั้งในระดับบุคคลและกลุ่ม ภายใต้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมต่างๆ และทัศนคติที่สำคัญ^{๑๔}

สรุปความหมายพฤติกรรมองค์การ

จากความหมายที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า พฤติกรรมองค์การเป็นการศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ ทัศนคติ ค่านิยม ความสามารถในการรับรู้ การเรียนรู้ของคน ผลการปฏิบัติงานของคนในองค์การ โดยใช้ทฤษฎีวิธีการและหลักการของศาสตร์สาขาต่างๆ เช่น จิตวิทยา สังคมวิทยา มานุษยวิทยา ทั้งนี้เพื่อให้องค์การสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ลักษณะของวิชาพฤติกรรมองค์การ

วิชาพฤติกรรมองค์การมีลักษณะที่แตกต่างจากวิชาบริหารอื่นๆ เพราะมีลักษณะเฉพาะตัวซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

๑. วิชาพฤติกรรมองค์การที่ลักษณะเป็นสหวิชา เพราะเป็นการรวมศาสตร์หลายๆแขนง เช่น จิตวิทยา สังคมวิทยา มานุษยวิทยา รัฐศาสตร์ และศาสตร์สาขาอื่นๆ อีก เป็นการนำแนวคิด ทฤษฎีและองค์ความรู้ต่างๆ มาทำการศึกษา เพื่อให้เกิดความเข้าใจในด้านพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ

๒. วิชาพฤติกรรมองค์การมีพื้นฐานมาจากพฤติกรรมศาสตร์ เพราะเป็นการศึกษาพฤติกรรมของบุคคลอย่างเป็นระบบ เป็นการศึกษารวบรวมข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการกระทำของคนในองค์การ ซึ่งจะเน้นการศึกษาไปที่พฤติกรรมของคนในองค์การเป็นสำคัญ

^{๑๒} **Baron และ Greenberg**, R.A. *Behavior in organizations*, 6th ed. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall. 1997.

^{๑๓} **Robbins**, S.P. *Organizational Behavior*, 9th ed. Upper Saddle River, NJ. : Prentice-Hall, 2001.

^{๑๔} **สุพานี สฤษฏ์วานิช**, *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ แนวคิดและทฤษฎี*, (กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดดูเคชั่น, ๒๕๕๙).

๓. วิชาพฤติกรรมองค์การใช้เครื่องมือและวิธีการทางวิทยาศาสตร์ในการศึกษา คือ เป็น การศึกษารวบรวมข้อมูลต่างๆ อย่างเป็นระบบ จากนั้นนำมาวิเคราะห์และประมวลผล เพื่อให้สามารถ อธิบายและทำนายพฤติกรรมของบุคคลในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้อง และเชื่อถือได้

๔. วิชาพฤติกรรมองค์การทำการศึกษาและวิเคราะห์พฤติกรรมองค์การทั้ง ๓ ระดับ คือ เริ่มทำการศึกษาดังแต่พฤติกรรมระดับบุคคล ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญ จากนั้นทำการศึกษาพฤติกรรม ในระดับกลุ่ม การรวมกลุ่ม อิทธิพลของกลุ่ม และอีกส่วนหนึ่งคือ พฤติกรรมในระดับองค์การ ซึ่งเป็น การศึกษาโครงสร้างขององค์การ กระบวนการทำงานต่างๆ และวัฒนธรรมองค์การ

๕. วิชาพฤติกรรมองค์การได้ทำการศึกษาถึงสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ เพราะ สถานการณ์อาจมีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น พฤติกรรมของบุคคลจะปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ที่ เกิดขึ้น

๖. วิชาพฤติกรรมองค์การเน้นทำการศึกษาเพื่อนำไปประยุกต์ใช้กับงาน คือ สามารถนำ ความรู้ต่างๆ ที่ได้รับการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การ ซึ่งจะเป็ผลดี ต่อการบริหารจัดการในองค์การต่อไป

๙. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมองค์การกับศาสตร์อื่น

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่าวิชาพฤติกรรมองค์การเป็นสหวิชา คือเป็นการศึกษาและรวบรวม ศาสตร์ต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ ดังนั้น พฤติกรรมองค์การจึงมีองค์ความรู้ ทฤษฎี แนวคิดของศาสตร์ ต่างๆ ดังต่อไปนี้

๑. จิตวิทยา (Psychology)

เป็นศาสตร์ที่ศึกษาและอธิบายเกี่ยวกับพฤติกรรมของแต่ละบุคคล การเปลี่ยนแปลงของ มนุษย์และสัตว์ ความแตกต่างของแต่ละบุคคล เช่น การรับรู้ การเรียนรู้ ทักษะ บุคลิกภาพ การ ฝึกอบรม ความพึงพอใจในงาน การออกแบบงาน การตัดสินใจส่วนบุคคล การจูงใจ แนวคิด ความ เป็นผู้นำ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ความกดดันในการทำงาน นอกจากนั้นยังศึกษาเกี่ยวกับ สภาพแวดล้อมและสาเหตุที่ทำให้คนแต่ละคนมีความแตกต่างกัน เช่น อิทธิพลของพันธุกรรม

๒. สังคมวิทยา (Sociology)

เป็นการศึกษาเกี่ยวกับระบบของสังคมที่บุคคลเหล่านั้นได้มีส่วนร่วม ซึ่งเป็นการศึกษาถึง ความสัมพันธ์และความเป็นอยู่ของมนุษย์ การรวมกลุ่ม การติดต่อสื่อสาร ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม การวิเคราะห์พฤติกรรมของกลุ่ม โครงสร้างองค์การแบบเป็นทางการ อำนาจ เป็นต้น การศึกษาในเรื่องต่างๆ ดังกล่าว จะทำให้ได้องค์ความรู้ทางด้านสังคมวิทยาเพื่อนำไป วิเคราะห์หาพฤติกรรมของกลุ่มในองค์การ

๓. จิตวิทยาสังคม (Social Psychology)

จิตวิทยาสังคมเป็นส่วนหนึ่งของจิตวิทยา แต่จิตวิทยาสังคมจะเน้นศึกษาในเรื่องอิทธิพลของคนที่มีต่อบุคคลอื่น ซึ่งจะเน้นวิเคราะห์พฤติกรรมในระดับกลุ่มและระดับสังคม การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การตัดสินใจของกลุ่ม การติดต่อสื่อสาร การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ กระบวนการกลุ่ม

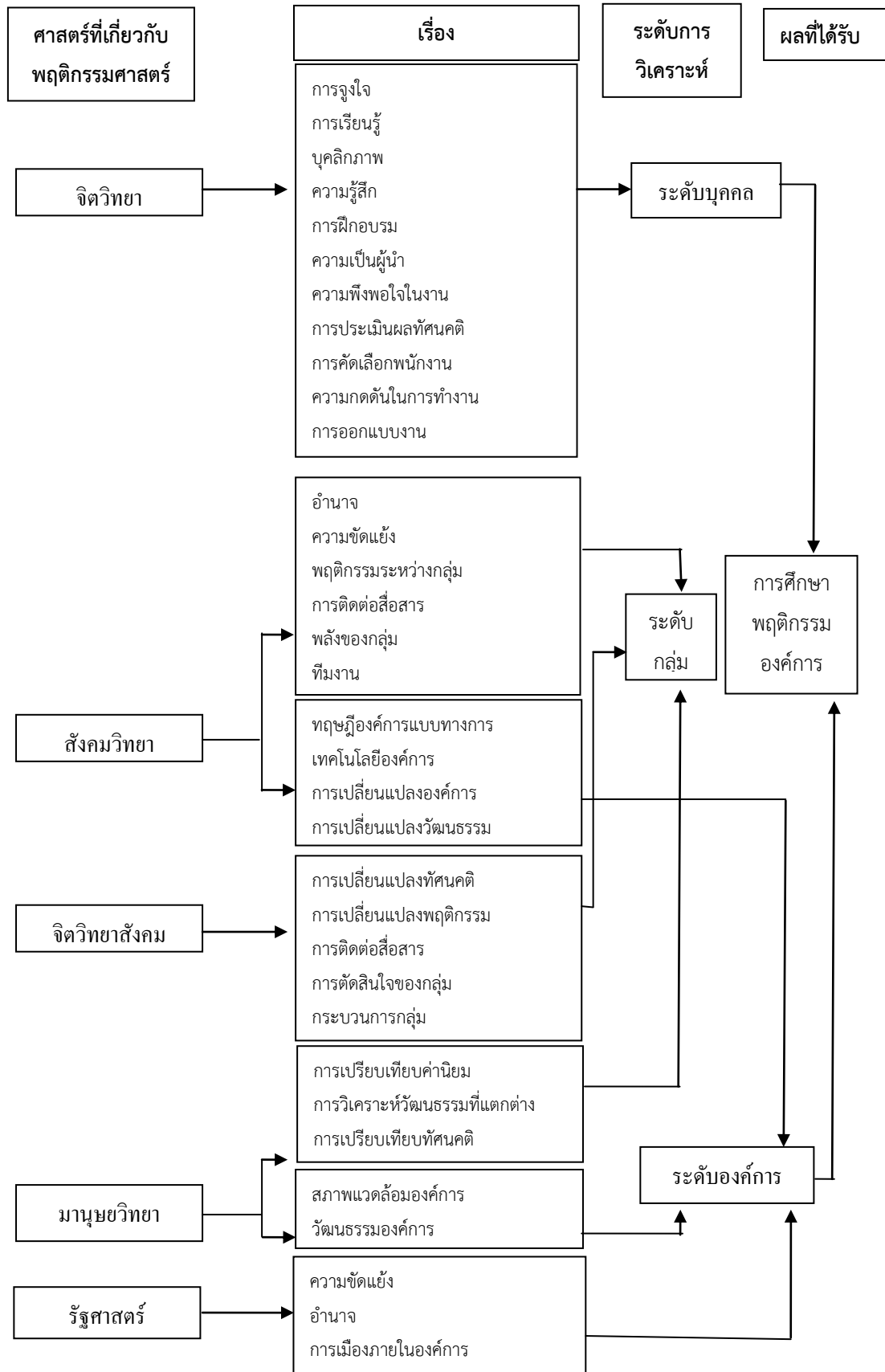
๔. มานุษยวิทยา (Anthropology)

เป็นการศึกษาเกี่ยวกับมนุษย์และกิจกรรมต่างๆ ของมนุษย์ มุ่งศึกษาวัฒนธรรมของมนุษย์ในแง่ต่างๆ ความเป็นมาของวัฒนธรรม วิวัฒนาการและการพัฒนาวัฒนธรรม วัฒนธรรมองค์การ ความแตกต่างด้านวัฒนธรรม ความแตกต่างด้านค่านิยมพื้นฐานของมนุษย์ ทัศนคติ สภาพแวดล้อมขององค์การ นอกจากนี้ยังทำการศึกษาลึบราณคดีชาติพันธุ์ ภาษาศาสตร์ มานุษยวิทยากายภาพ เป็นต้น

๕. รัฐศาสตร์ (Political Science)

เป็นการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมบุคคลและกลุ่มบุคคลภายใต้สภาพแวดล้อมของการปกครองรัฐศาสตร์เน้นให้การศึกษาถึงพฤติกรรมบุคคลและกลุ่ม ภายใต้สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น เรื่องอำนาจ ความขัดแย้งระดับบุคคล ความขัดแย้งระดับกลุ่มและปัญหาต่างๆ ในด้านการเมือง การปกครอง

อย่างไรก็ตาม ในการศึกษาวิชาพฤติกรรมองค์การจึงมีความจำเป็นที่จะต้องทำการศึกษาศาสตร์อื่นๆ อีกหลายแขนง ทั้งจิตวิทยา สังคมวิทยา จิตวิทยาสังคม มานุษยวิทยาและรัฐศาสตร์ ทั้งนี้ เพื่อจะได้มีความรู้ในศาสตร์ต่างๆ อย่างกว้างขวาง และนำความรู้ดังกล่าวมาใช้ประโยชน์ในการศึกษาด้านพฤติกรรมองค์การได้อย่างถูกต้องต่อไปดังรูปภาพต่อไปนี้

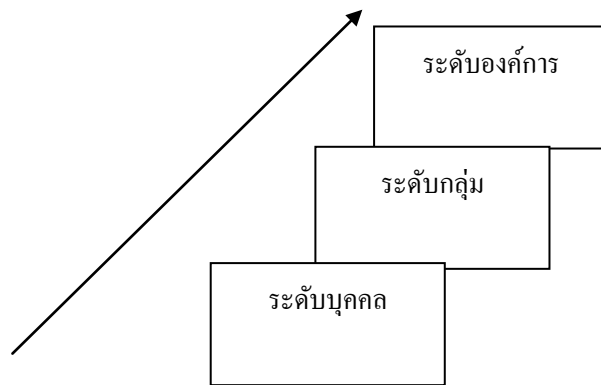


ภาพที่ ๑.๓ แสดงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมองค์กรกับศาสตร์อื่น

๑๐. การวิเคราะห์พฤติกรรมองค์การ

เนื่องจากพฤติกรรมองค์การเป็นเรื่องที่มีความเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย ดังนั้น ในการศึกษาจึงมีความจำเป็นต้องทำการศึกษาให้ครอบคลุมหลายด้านหลายระดับ เพราะจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการศึกษา เมื่อได้มีการศึกษาขอบเขตต่างๆ อย่างทั่วถึง จะทำให้เข้าใจและสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมองค์การได้ถูกต้อง ในการศึกษาวิเคราะห์พฤติกรรมองค์การจึงแบ่งขอบเขตเพื่อทำการศึกษา ออกเป็น ๓ ระดับ ดังต่อไปนี้

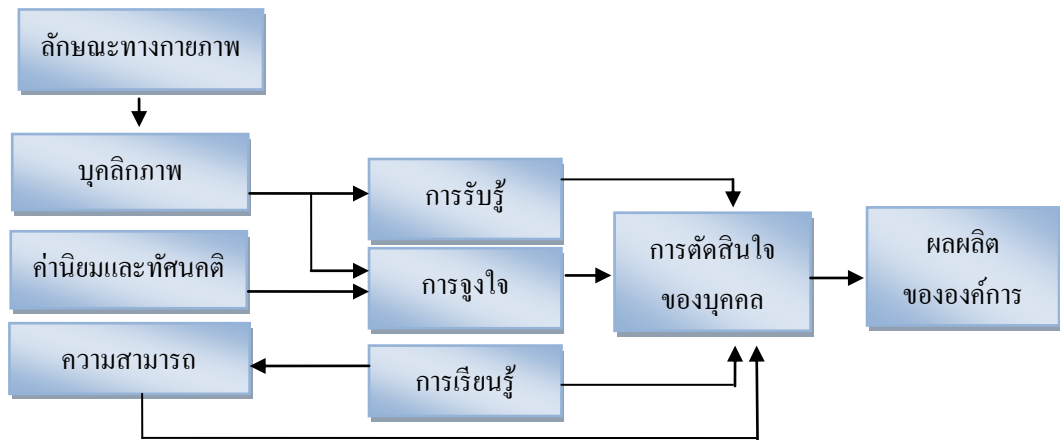
๑. ระดับบุคคล (Individual Level)
๒. ระดับกลุ่ม (Group Level)
๓. ระดับองค์การ (Organization System Level)



ภาพที่ ๑.๔ แสดงตัวแบบพฤติกรรมองค์การพื้นฐาน
(ดัดแปลงมาจาก Stephen P. Robbins, ๑๙๙๘, p.๒๓)

ระดับบุคคล (Individual Level)

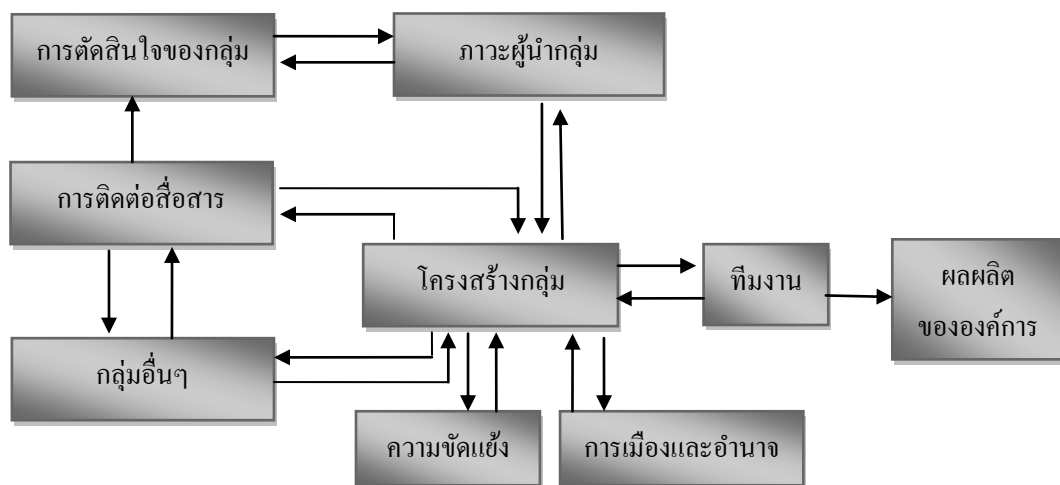
ในการศึกษาและวิเคราะห์พฤติกรรมองค์การในระดับบุคคล เป็นการศึกษาถึงรายละเอียดต่างๆ ของบุคคลแต่ละคนในองค์การที่มีความแตกต่างกันในหลายๆ ด้าน เช่น นิสัย อายุ เพศ สถานภาพสมรส บุคลิกภาพ ทัศนคติ ค่านิยม ความสามารถพื้นฐาน ปัจจัยดังกล่าวเป็นสิ่งที่แต่ละบุคคลมีและติดตัวมา ซึ่งจะอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงาน ดังนั้น ในการศึกษาพฤติกรรมองค์การในระดับบุคคลจึงมีความจำเป็นต้องทำการศึกษา วิเคราะห์ลักษณะที่แตกต่างของแต่ละคนอย่างละเอียด เพราะปัจจัยดังกล่าวมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลและความสามารถในการทำงานในองค์การ



ภาพที่ ๑.๕ แสดงปัจจัยในการวิเคราะห์พฤติกรรมระดับบุคคล

ระดับกลุ่ม (Group Level)

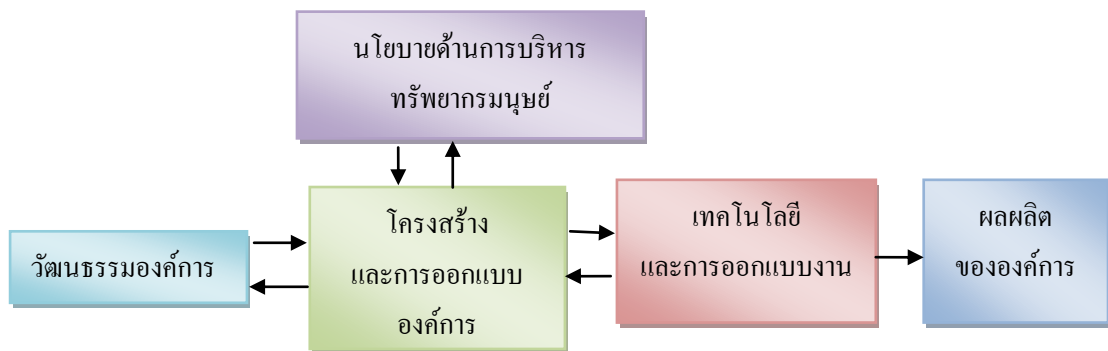
การศึกษาพฤติกรรมในระดับกลุ่มนั้นเป็นการศึกษาพฤติกรรมของคนในกลุ่ม เช่น การติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม การตัดสินใจของกลุ่ม ภาวะผู้นำ โครงสร้างกลุ่ม ความขัดแย้ง การเมืองและอำนาจทีมงานกลุ่มอื่นๆ ดังนั้น ในการศึกษาพฤติกรรมระดับกลุ่มจึงเป็นการศึกษาถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกลุ่มมีอิทธิพล มีผลกระทบต่อบุคคลพฤติกรรมของกลุ่ม การบรรลุวัตถุประสงค์และประสิทธิภาพขององค์กร



ภาพที่ ๑.๖ แสดงปัจจัยในการวิเคราะห์พฤติกรรมระดับกลุ่ม
(ดัดแปลงมาจาก Stephen P. Robbins, ๑๙๙๘, p.๒๘)

ระดับองค์การ (Organization System Level)

เป็นการศึกษาถึงภาพรวมขององค์การทั้งหมด แต่ละองค์การจะมีรูปแบบหรือลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์การที่แตกต่างกัน การแสดงออกพฤติกรรมของบุคคลในองค์การจะเป็นไปตามที่องค์การต้องการ ดังนั้น ในการศึกษาพฤติกรรมองค์การจึงเป็นการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ เช่น นโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างและการออกแบบองค์การ เทคโนโลยีและการออกแบบ ดังนั้น ในการศึกษาพฤติกรรมระดับองค์การจึงเป็นสิ่งสำคัญและมีความสลับซับซ้อนมาก แต่ถ้าได้ทำการศึกษาอย่างถ่องแท้ จะทำให้เข้าใจถึงผลกระทบต่อพฤติกรรมองค์การ และเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์การต่อไป



ภาพที่ ๑.๗ แสดงปัจจัยในการวิเคราะห์พฤติกรรมระดับองค์การ

(ดัดแปลงมาจาก Stephen P. Robbins, ๑๙๙๘, p.๒๘)

จากที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นจะเห็นได้ว่า ในการศึกษาพฤติกรรมองค์การนั้นต้องทำการศึกษาวิเคราะห์ทุกระดับอย่างละเอียด คือ ศึกษาตั้งแต่พฤติกรรมระดับบุคคล ซึ่งทำให้ทราบความแตกต่างขึ้นพื้นฐานของแต่ละคนได้อย่างชัดเจน จึงจะทำให้สามารถเข้าใจถึงปัจจัยพื้นฐานที่แท้จริงที่ทำให้แต่ละบุคคลแสดงพฤติกรรมต่างๆ ออกมา และพฤติกรรมดังกล่าวมีอิทธิพลต่อการทำงานของบุคคลในองค์การ ส่วนการศึกษาพฤติกรรมระดับกลุ่มจะทำให้เข้าใจในสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นในกลุ่ม การติดต่อสื่อสารภายในกลุ่ม การตัดสินใจของกลุ่ม ผู้นำในกลุ่ม โครงสร้างกลุ่ม ความขัดแย้ง การเมืองในกลุ่ม อำนาจทีมงาน เป็นต้น ซึ่งปัจจัยดังกล่าวจะทำให้ทราบถึงความเคลื่อนไหวและประสิทธิภาพในการทำงาน รวมทั้งปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในกลุ่ม และในระดับองค์การจะทำให้เข้าใจนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมต่างๆ โครงสร้างและออกแบบองค์การ รวมทั้งเทคโนโลยีและการออกแบบงาน เป็นการศึกษาในภาพรวมทั้งหมดขององค์การ ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การและจะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีต่อการทำงานขององค์การ^{๑๕}

^{๑๕} นิติพล ภูตะโชติ, พฤติกรรมองค์การ, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๑-๙

สรุปท้ายบท

องค์การเป็นกลุ่มบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันทำกิจกรรม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ มีการกำหนดกฎระเบียบภายในกลุ่ม มีการจัดแบ่งอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน และมีระเบียบให้ยึดถือปฏิบัติ โดยมีลักษณะขององค์การเป็นโครงสร้างของความสัมพันธ์ องค์การเป็นกลุ่มของบุคคล องค์การเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการ องค์การเป็นกระบวนการ และองค์การเป็นระบบอย่างหนึ่ง โดยมีการจำแนกองค์การโดยยึดวัตถุประสงค์ขององค์การ ยึดโครงสร้าง และยึดการกำเนิด องค์การจะมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างคุณค่าที่สังคมปรารถนา เพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิกแต่ละคนและกลุ่มต่างๆในองค์การ เพื่อความดำรงอยู่และความเจริญขององค์การ ส่วนทางด้านความจำเป็นของการมีองค์การ ประการแรก แนวความคิดพื้นฐานในการจัดตั้งองค์การ ประการที่สอง องค์การแบบเป็นทางการกำหนดตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบแน่นอน ประการที่สาม องค์การจะเป็นส่วนส่งเสริมและควบคุมให้คนทำงานและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยองค์การหรือผลสัมฤทธิ์ขององค์การมิใช่ว่าจะเกิดขึ้นเองแต่จะต้องจัดการกระทำให้ต่อเนื่องกันไป

พฤติกรรมองค์การเป็นการศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ ทักษะคิด ค่านิยม ความสามารถในการรับรู้ การเรียนรู้ของคน ผลปฏิบัติงานของคนในองค์การ ลักษณะของพฤติกรรมองค์การเป็นสหวิชา เช่น จิตวิทยาศึกษาเกี่ยวกับการจูงใจ การเรียนรู้ บุคลิกภาพ ความรู้สึก ความพึงพอใจในงาน การประเมินผล ทักษะคิด สังคมวิทยาศึกษาเกี่ยวกับอำนาจ ความขัดแย้ง พฤติกรรมระหว่างกลุ่ม การติดต่อสื่อสาร พลังของกลุ่ม ทีมงาน ทฤษฎีองค์การแบบทางการ เทคโนโลยีองค์การ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม จิตวิทยาสังคมศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การตัดสินใจของกลุ่ม กระบวนการกลุ่ม มานุษยวิทยาศึกษาเกี่ยวกับการเปรียบเทียบค่านิยม การวิเคราะห์วัฒนธรรมที่แตกต่าง การเปรียบเทียบทัศนคติ วัฒนธรรมองค์การ ฯลฯ การวิเคราะห์พฤติกรรมองค์การแบ่งเป็น ๓ ระดับ เป็นการวิเคราะห์องค์การในระดับบุคคลที่เกี่ยวกับนิสัย อายุ เพศ สถานภาพ บุคลิกภาพ ค่านิยม ความสามารถพื้นฐาน ปัจจัยดังกล่าวเป็นสิ่งที่แต่ละบุคคลติดตัวมา ในระดับกลุ่ม ศึกษาเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม การตัดสินใจของกลุ่ม ภาวะผู้นำ โครงสร้างกลุ่มความขัดแย้ง การเมืองและอำนาจ ทีมงานกลุ่มต่างๆ และในระดับองค์การ ศึกษาเกี่ยวกับนโยบายด้านการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างและการออกแบบองค์การ เทคโนโลยีและการออกแบบงาน

คำถามท้ายบท

๑. จงอธิบายความหมายขององค์การ ลักษณะขององค์การ
๒. องค์การจำแนกเป็นกี่ประเภท อะไรบ้าง
๓. องค์การเชิงพุทธมีลักษณะอย่างไร อธิบาย
๔. พฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องอะไรบ้าง และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในด้านใดบ้าง จงอธิบาย
๕. จงอธิบายความหมายของพฤติกรรมองค์การมาอย่างละเอียด
๖. การวิเคราะห์พฤติกรรมองค์การในระดับบุคคล (Individual level) จะต้องวิเคราะห์เกี่ยวกับเรื่องอะไรบ้าง จงอธิบายมาให้เข้าใจ
๗. การวิเคราะห์พฤติกรรมในระดับกลุ่ม (Group Level) จะต้องทำการวิเคราะห์เกี่ยวกับเรื่องอะไรบ้างและมีความจำเป็นอย่างไร จงอธิบาย
๘. ความแตกต่างกันของแต่ละบุคคลในองค์การส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในองค์การอย่างไร จงอธิบาย
๙. ทำไมผู้บริหารองค์การจึงต้องทำการศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลองค์การ จงอธิบาย

เอกสารอ้างอิงประจำบท

- นิติพล ภูตะโชติ, **พฤติกรรมองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๑-๙.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, **การบริหารและการพัฒนาองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๓๐), หน้า ๓๔.
- วีระนารถ มานะกิจและพรรณิ ประเสริฐวงศ์, **การจัดองค์การและการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๑๙), หน้า ๑๑๔.
- สมคิด บางโม, **องค์การและการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร: วิทย์พัฒน์, ๒๕๕๕) หน้า ๑๕-๒๒.
- สมคิด บางโม, **องค์การและการจัดการ**. (กรุงเทพมหานคร : วิทย์พัฒน์, ๒๕๕๕), หน้า ๑๖.
- สมบูรณ์ ศรีสุพรรณดิษฐ์, **การจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์บำรุงนุกุลกิจ, ๒๕๑๘), หน้า ๙.
- สุพานี สฤกษ์วานิช, **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี**, (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๔๙), หน้า ๕๖.
- สุรพล สุยะพรหม และคณะ, **ทฤษฎีองค์การ และการจัดการเชิงพุทธ**, (พระนครศรีอยุธยา : ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๕, หน้า ๒๐-๒๑.
- Amitai Etzioni, **Modern Organization**, (new Jersey: Prentice-Hall, ๑๙๖๔), p. ๑.
- Baron และ Greenberg, R.A. **Behavior in organizations**, ๖th ed. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall. ๑๙๙๗.
- Chester I. Barnard, **The Function of the Executive**, (Cambridge: Harvard University Press, ๑๙๗๐), p. ๑๙.
- Max Weber, **The Theory of Social and Economic Organization**, (new York: Oxford University Press, ๑๙๖๖), p. ๒๒๑.
- Peter Blau and Richard Scott, **formal organization**, (San Francisco : Chandles, ๑๙๖๒), p. ๔๕-๔๗.
- Robbins, S.P. **Organizational Behavior**, ๙th ed. Upper Saddle River, NJ. : Prentice-Hall, ๒๐๐๑.
- Talcott Parsons, **Toward a General Theory of Action**, (new York: Harper & Row Publishers, ๑๙๗๒), p. ๗๒.

บทที่ ๒

ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory)

ขอบข่ายรายวิชา

๑. เนื้อหาความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับทฤษฎีองค์การ
๒. ทฤษฎีองค์การแบบดั้งเดิม
๓. ทฤษฎีองค์การแบบสมัยใหม่
๔. องค์ประกอบสำคัญของทฤษฎีองค์การสมัยใหม่
๕. ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบัน
๖. ความหมายขององค์การอัจฉริยะ
๗. การสร้างองค์การที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์การ
๘. ทฤษฎีพฤติกรรมองค์การ
๙. การพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม
๑๐. การบริหารจัดการปัญหาและการแก้ปัญหาเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การ
๑๑. ทฤษฎีในการตัดสินใจ และแนวคิดองค์การระบบเปิด
๑๒. พฤติกรรมที่เกิดจากสิ่งเร้าและการตอบสนอง
๑๓. แนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพของมนุษย์

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อศึกษาและเข้าใจทฤษฎีองค์การ
๒. เพื่อศึกษาและเข้าใจทฤษฎีสมัยดั้งเดิม
๓. เพื่อศึกษาและเข้าใจทฤษฎีสมัยใหม่
๔. เพื่อศึกษาและเข้าใจทฤษฎีสมัยปัจจุบัน
๕. เพื่อศึกษาและเข้าใจทฤษฎีพฤติกรรมองค์การ
๖. เพื่อศึกษาและเข้าใจองค์การอัจฉริยะ

คำนำ

ทฤษฎีองค์การ (Organization theory) เป็นหลักการศึกษาถึงโครงสร้าง และการออกแบบองค์การ โดยอธิบายว่าองค์การถูกจัดตั้งขึ้นมาได้อย่างไร และให้ข้อเสนอแนะการสร้างองค์การในลักษณะใดที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์การ และเป็นหลักในการนำไปปฏิบัติในองค์การ โดยการศึกษาจะมีการนำทฤษฎีองค์การตั้งแต่ยุคดั้งเดิมที่เริ่มเป็นแนวคิด และยังสามารถนำมาใช้ปฏิบัติกันอยู่ในองค์การ เช่น อองรี ฟาโยล และแมกซ์ เวเบอร์ ซึ่งเป็นแนวคิดของระบบราชการในปัจจุบัน เป็นต้น จนมาถึงทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ที่เน้นทางด้านบุคคล ด้านแรงจูงใจในการทำงาน เน้นการมีส่วนร่วมในการทำงานของคนงาน การสร้างขวัญ และกำลังใจให้แก่คนงานเพื่อเพิ่มผลผลิตของงาน และทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบัน เช่น ของบาร์นาร์ด ที่กล่าวว่าองค์การเป็นระบบของสังคมที่เปลี่ยนแปลงได้ระบบหนึ่ง ภายในระบบนี้จะมีความสัมพันธ์ประสานกัน โดยมีเป้าหมายของการตอบสนองความต้องการส่วนบุคคล เป็นต้น ส่วนองค์การอัจฉริยะ มุ่งเน้นให้มีการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคคลในองค์การ ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยเป็นความรู้ที่อยู่ในสมองคน ความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล และความรู้ภายในองค์การ

การศึกษาทฤษฎีพฤติกรรมองค์การ จะทำให้ทราบแนวคิด ด้านพฤติกรรมองค์การ ปัญหาและวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดจากพฤติกรรมของคนในองค์การ ซึ่งจะเป็นแนวทางที่สำคัญในการที่จะเข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ ซึ่งเป็นผลต่อพฤติกรรมในองค์การ และการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยมีแนวคิดด้านจิตวิทยา โดยการประสานงานเป็นการติดต่อโดยตรงกับผู้รับผิดชอบงาน และกระทำอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ แนวคิดการตัดสินใจ โดยมนุษย์ตัดสินใจไปตามความพอใจของตน ๒ ทางคือ การใช้อำนาจหน้าที่กับผู้ใต้บังคับบัญชา และการควบคุมการทำงานด้วยตัวเอง แนวคิดองค์การระบบเปิด การเคลื่อนไหวอยู่เสมอ การแข่งขัน และสาเหตุความขัดแย้งในองค์การ แนวคิดกฎแห่งผล มีสิ่งเร้ามากระตุ้นเป็นการเสริมแรง หรือแรงจูงใจ ทั้งเสริมแรงบวก และเสริมแรงลบ แนวคิดพฤติกรรมเกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ของสิ่งเร้า และการตอบสนอง และแนวคิดของซิกมัน ฟรอยด์ แบ่งจิตของมนุษย์ออกเป็น ๓ ส่วน คือ จิตสำนึก จิตกึ่งสำนึก และจิตใต้สำนึก

ดังนั้นจึงมีความสำคัญยิ่งที่ต้องมีการเรียนรู้ในเรื่องของแนวคิด และทฤษฎีองค์การและทฤษฎีพฤติกรรมองค์การเพื่อเป็นพื้นฐานในการจัดองค์การต่อไป

Richard L. Daft เสนอไว้ว่า ทฤษฎีองค์การไม่ใช่เรื่องของการรวบรวมความจริงแต่เป็นวิธีการมองและวิเคราะห์องค์การ ที่มีความถูกต้องและลึกซึ้งกว่าวิธีอื่นๆ การมองและวิเคราะห์องค์การขึ้นอยู่กับแบบแผนและกฎเกณฑ์ในการออกแบบองค์การและพฤติกรรมนักทฤษฎีองค์การจะค้นหากฎเกณฑ์ต่างๆ

ทำกฎเกณฑ์ให้ชัดเจน และนำกฎเกณฑ์ไปใช้ประโยชน์ ผลที่ได้วิจัยยังไม่สำคัญเท่ากับแบบแผนและความเข้าใจในหน้าที่ขององค์การ^๑

B.J. Hodge และ William P. Anthony อธิบายว่า ทฤษฎีองค์การเป็นแนวคิด (Concepts) หลักการ (Principles) และข้อสมมติฐาน (hypothesis) ที่นำมาใช้เพื่ออธิบายองค์ประกอบ (components) ขององค์การ และองค์ประกอบเหล่านี้ มีการดำเนินการอย่างไร ดังนั้นทฤษฎีองค์การช่วยให้เราเข้าใจว่า องค์การคืออะไร และองค์การมีการบริหารงานอย่างไรภายใต้สภาพแวดล้อมที่ถูกกำหนดให้ มีการใช้ทฤษฎีการบริหาร (Management theory) เข้ามาช่วยอธิบายสิ่งที่ผู้บริหารได้ปฏิบัติ สำหรับองค์ประกอบของทฤษฎีองค์การมีดังนี้

- ก. สภาพแวดล้อมขององค์การ (Organization environment)
- ข. การประมวลผลสารสนเทศและการตัดสินใจเลือก (Information processing and choices)
- ค. การปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงขององค์การ (Adaptation and change)
- ง. เป้าหมายองค์การ (Goals)
- จ. ชนิดของงานที่จะทำให้เป้าหมายสำเร็จ (Work)
- ฉ. การออกแบบองค์การ (Organization design)
- ช. ขนาดและความซับซ้อนขององค์การ (Size and complexity)
- ซ. เทคโนโลยีขององค์การ (Organization technology)
- ณ. วัฒนธรรมขององค์การ (Organization culture)
- ญ. อำนาจและอำนาจหน้าที่ (Power and authority)^๒

ทฤษฎีองค์การนิยมแบ่งออกเป็น ๓ สมัยดังนี้

๑. ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม (Classical Theory of Organization)
๒. ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (Neo-Classical Theory of Organization)
๓. ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบัน (Modern Theory of Organization)

^๑ Richard L. Daft, **The Organization: Theory and Design**, 6th ed., (Singapore : Info Access & Distribution Pte Led., 1992) p. 18.

^๒ B.J. Hodge and William P. Anthony, **Organization theory : A Strategic Approach**, 4th ed., (Massachusetts : Allyn and Bacon, Inc., 1991). P. 9.

ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม

การจัดองค์การมีมาตั้งแต่สมัยอียิปต์ กรีก และโรมัน ต่อมาราวปี ค.ศ.๑๘๐๐ แนวความคิดในการจัดองค์การได้รับการพัฒนาอย่างกว้างขวาง ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมนี้ให้ความสำคัญแก่รูปแบบโครงสร้างขององค์การ เป้าหมาย อำนาจ บทบาท และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยในองค์การ เป็นการนำเอาความคิดและหลักวิทยาศาสตร์มาประยุกต์กับการจัดองค์การ ทฤษฎีองค์การสมัยนี้ให้ความหมายขององค์การว่า องค์การคือโครงสร้างความสัมพันธ์ของตำแหน่ง เป้าหมายและบทบาท รวมทั้งปัจจัยอื่น ทฤษฎีที่มีชื่อเสียงคือทฤษฎีขององรี ฟาโยล (Henri Fayol) และทฤษฎีของแมกซ์เวเบอร์

ทฤษฎีองค์การขององรี ฟาโยล

ฟาโยลได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งการจัดการ ซึ่งให้ความสนใจเป็นพิเศษแก่นักบริหารชั้นสูง ตรงข้ามกับเฟรดริกเทย์เลอร์ (Frederick Taylor) ที่สนใจในการทำงาน ในราว ค.ศ.๑๙๒๕ ฟาโยลได้เสนอหลักการจัดการองค์การซึ่งมีแนวปฏิบัติ ๕ ประการ นิยมเรียกย่อ ๆ ว่า OSCAR ซึ่งเป็นการนำเอาอักษรตัวแรกในภาษาอังกฤษของแนวปฏิบัติทั้งห้าประการมารวมกันทำให้ง่ายต่อการกล่าวถึงและจดจำดังนี้^๓

๑. วัตถุประสงค์ (Objective) องค์การจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ให้ชัดเจน ตลอดจนการกำหนดตำแหน่งต่าง ๆ แต่ละตำแหน่งก็ต้องกำหนดเป้าหมายไว้ให้สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ขององค์การ เมื่อผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้วัตถุประสงค์ขององค์การก็จะสำเร็จไปด้วย

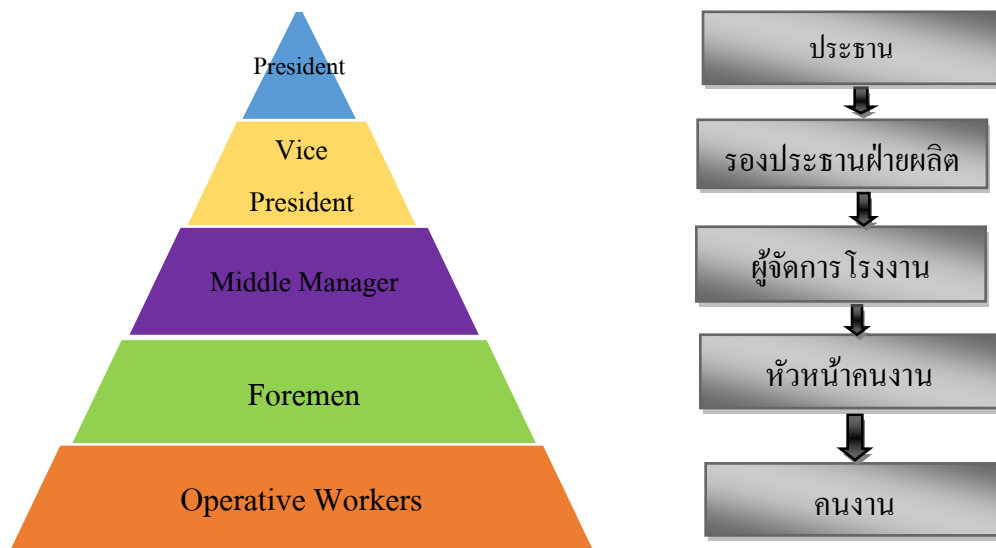
๒. ความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง (Specifically) งานของแต่ละตำแหน่งแต่ละคนควรจำกัดขอบเขตให้ทำคนละหน้าที่ อันเป็นการก่อให้เกิดความชำนาญเฉพาะอย่าง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกันก็ต้องจัดไว้ในกลุ่มเดียวกันด้วย ถือว่าเป็นหลักการแบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง การแบ่งงานออกเป็นแผนกจึงเป็นสิ่งจำเป็น

๓. การประสานงาน (Coordination) เมื่อมีการแบ่งงานกันทำเป็นแผนก ๆ และมีคนทำงานจำนวนมาก การประสานงานย่อมมีความจำเป็นเพื่อให้ทุกคนปฏิบัติงานของตนได้อย่างราบรื่นโดยไม่ขัด

^๓ Fayol, **General and Industrial Management**. (London : Sir Issac Pitman & Sons, 1964), pp. 43-107.

กับแผนกอื่น ๆ ทำให้กิจกรรมขององค์การดำเนินไปสู่วัตถุประสงค์ขององค์การ หากไม่มีการประสานงานที่ดีแล้วการดำเนินงานอาจล้มเหลวและไม่ราบรื่น องค์การที่มีขนาดใหญ่ มีการดำเนินงานสลับซับซ้อน มีบุคคลทำงานเป็นจำนวนมาก การประสานงานจึงมีความจำเป็นมาก

๔. อำนาจหน้าที่ (Authority) องค์การต้องมีบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งสูงสุด มีอำนาจสูงสุดในการกำหนดนโยบาย สามารถตัดสินใจสั่งการได้โดยไม่มีใครมีสิทธิโต้แย้ง การจัดสายบังคับบัญชาในองค์การต้องชัดเจน เริ่มตั้งแต่ผู้มีอำนาจสูงสุดขององค์การผ่านสายการบังคับบัญชาลงมาตามลำดับชั้น ดังตัวอย่างต่อไปนี้



ภาพที่ ๒.๑ สายการบังคับบัญชา

การจัดอำนาจหน้าที่ดังกล่าวเรียกว่า หลักการจัดอำนาจหน้าที่จากเบื้องสูงไปสู่เบื้องล่างและผลของการใช้อำนาจหน้าที่ตามลำดับชั้นเรียกว่า **สายการบังคับบัญชา** นั่นเอง

๕. ความรับผิดชอบ (Responsibility) อำนาจหน้าที่ที่มอบให้แก่ตำแหน่งต่าง ๆ จะต้องสัมพันธ์กับความรับผิดชอบ บุคคลใดที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบต่อผลสำเร็จขององค์การในระดับใด ก็ควรจะได้รับมอบอำนาจหน้าที่ให้เพียงพอที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบอำนาจหน้าที่ให้เพียงพอที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายในระดับที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จได้

ทฤษฎีองค์การของแมกซ์เวเบอร์

ประมาณ ค.ศ. ๑๙๓๗ แมกซ์เวเบอร์ นักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน ได้เสนอทฤษฎีระบบราชการ (Theory of Bureaucracy) ซึ่งเวเบอร์เห็นว่าเป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพสูงสุด การจัดองค์การตามแนวความคิดของเวเบอร์มีอิทธิพลกว้างขวางเป็นที่ยอมรับของวงการทั่วไปและนำไปกล่าวอ้างอิงอยู่เสมอ หลักการจัดองค์การของเวเบอร์มีดังนี้^๔

๑. การแบ่งแยกงานถือหลักความชำนาญเฉพาะด้าน วัตถุประสงค์ของการจัดองค์การแบบนี้มุ่งให้ได้ผลงานสูงสุดจากการทำงานเฉพาะอย่างด้วยฝีมือและความชำนาญ ดังนั้นคนงานจะต้องได้รับการฝึกฝนอบรมซ้ำแล้วซ้ำอีกเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญจริง ๆ

๒. การจัดลำดับชั้นการบังคับบัญชาลดหลั่นกันลงไป มีหัวหน้าขององค์การเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดขององค์การ กำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละระดับชั้นไว้อย่างชัดเจน

๓. การปฏิบัติงานต้องอยู่ภายใต้ระบบ ระเบียบ และกฎหมาย การทำงานไม่สามารถยืดหยุ่นได้ตามลักษณะเฉพาะของงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์การของรัฐจะต้องยึดถือและปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัด

๔. การจัดให้มีการบันทึกเกี่ยวกับการดำเนินงาน ระเบียบ ข้อบังคับ ๆ การวินิจฉัย การสั่งการ จะต้องมีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรเก็บไว้เป็นหลักฐานสามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลาที่ต้องการ

เมื่อพิจารณาระบบราชการตามแนวความคิดของเวเบอร์ให้ละเอียดลงไปแล้วจะเห็นว่า มีลักษณะต่าง ๆ ที่สำคัญดังต่อไปนี้

๑. การบริหารราชการมีลักษณะเป็นภารกิจที่ต้องปฏิบัติต่อเนื่องกันตลอดไป เพราะเป็นองค์การของรัฐที่จัดขึ้นเพื่อบริการประชาชน จะทำ ๆ หยุด ๆ ไม่ได้ ทำให้ขนาดขององค์การเติบโตขึ้นทุกที

๒. ต้องมีการแบ่งหน้าที่การงานออกเป็นสัดส่วนอย่างมีเหตุผลและสัมพันธ์กันทั้งหน้าที่ การงาน และความรับผิดชอบ

^๔ Max Weber, **The Theory of Social and Economic Organization**, (New York: Oxford University Press, 1966), pp. 333-334.

๓. ต้องมีการจัดลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Tetrarch) ลดหลั่นกันลงมา ถือหลักผู้อยู่ฐานะสูงกว่ามีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบสูงกว่า

การดำเนินการใด ๆ จะต้องปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน ตามอำนาจหน้าที่ ระเบียบข้อบังคับ และกฎหมายที่วางไว้ จะกระทำนอกเหนือที่กำหนดไว้ไม่ได้ ได้แก่ (๑) การมอบอำนาจหน้าที่ให้หน่วยราชการต่าง ๆ (๒) อำนาจในการสั่งการ (๓) การใช้บุคคลที่มีคุณสมบัติตามกฎหมายที่กำหนดไว้

๔. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นส่วนหนึ่งของการบังคับบัญชา การออกคำสั่งและการปฏิบัติตามคำสั่งต้องถือเอาหน้าที่เป็นหลัก ไม่ใช่เป็นเรื่องส่วนตัว และการปฏิบัติต้องเป็นไปตามลำดับชั้น

๕. ตำแหน่งหน้าที่ราชการเป็นสิ่งที่ไม้อาจซื้อขายหรือโอนสิทธิ์ให้แก่กันได้เพราะมิใช่ทรัพย์สินส่วนบุคคล

๖. การคัดเลือกบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งต้องมีการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเข้าทำงาน โดยยึดหลักความรู้และความสามารถ และต้องมีการฝึกอบรมก่อน

๗. การดำเนินงานต้องมีแบบพิธีเป็นทางการ ต้องมีหลักฐานเป็นลายลักษณ์อักษร มีระเบียบปฏิบัติที่แน่นอน เชื่อถือได้

ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่

ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม เริ่มพัฒนาขึ้นมาราวปี ค.ศ. ๑๙๑๐ เป็นต้นมา และมาได้รับความสนใจอย่างจริงจังเพราะผลมาจากการทดลองที่โรงงานฮอว์ทอร์น ประเทศสหรัฐอเมริกา ระหว่าง ค.ศ. ๑๙๒๗-๑๙๓๒ ผลการทดลองชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของมนุษย์สัมพันธ์ที่มีต่อการบริหาร ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่เป็นการนำเอาทฤษฎีมนุษย์สัมพันธ์ประยุกต์กับการจัดการ นั่นคือให้ความสำคัญกับปัญหาด้านจิตวิทยาและปัญหาด้านสังคมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์การ และกลุ่มบุคคลในองค์การ สมัยนี้จึงให้ความหมายขององค์การว่า องค์การคือกลุ่มคนกลุ่มหนึ่งที่ร่วมกันทำกิจกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ทฤษฎีสมัยใหม่มีความคิดคัดค้านกับทฤษฎีดั้งเดิมที่ว่าทุกคนในองค์การเหมือนกันคือเป็นบุคคลทางเศรษฐกิจทั้งสิ้น แต่ทฤษฎีสมัยใหม่ถือว่าบุคคลแตกต่างกันและยอมรับความสำคัญของกลุ่มงานตลอดจนปัจจัยอื่น ๆ ทางสังคม

บุคคลสำคัญของทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ ได้แก่ ฮิวโก มันสเตอร์เบิร์ก (HiigoMunsterberg) ผู้เริ่มต้นวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม เอลตัน เมโย (Elton Mayo) เอฟ. เอฟ. โรทลิสเบอร์เกอร์ (F.F Roethlisberger) และวิลเลียม ดิกสัน (Willim Diokson) ผู้ทำการศึกษาที่โรงงานฮอว์ธอร์นร่วมกัน ทั้งสามคน

นักทฤษฎีสมัยใหม่ให้ความสำคัญในเรื่องบุคคล กลุ่มงาน การมีส่วนร่วมในการบริหาร และขวัญหรือกำลังใจ ทฤษฎีองค์การที่มีชื่อเสียงในสมัยนี้คือทฤษฎีของเรนซิสไลเคิร์ต (Rensis Likert)

ทฤษฎีหมดเชื่อมโยงของเรนซิสไลเคิร์ต

ประมาณ ค.ศ.๑๙๖๗ ไลเคิร์ต ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยทางสังคมศาสตร์ แห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ตั้งทฤษฎีการจตุรองค์การเชิงมนุษย์สัมพันธ์ขึ้น เรียกว่า ทฤษฎีหมดเชื่อมโยง (Linking Pin Function Theory) สรุปได้ดังนี้^๕

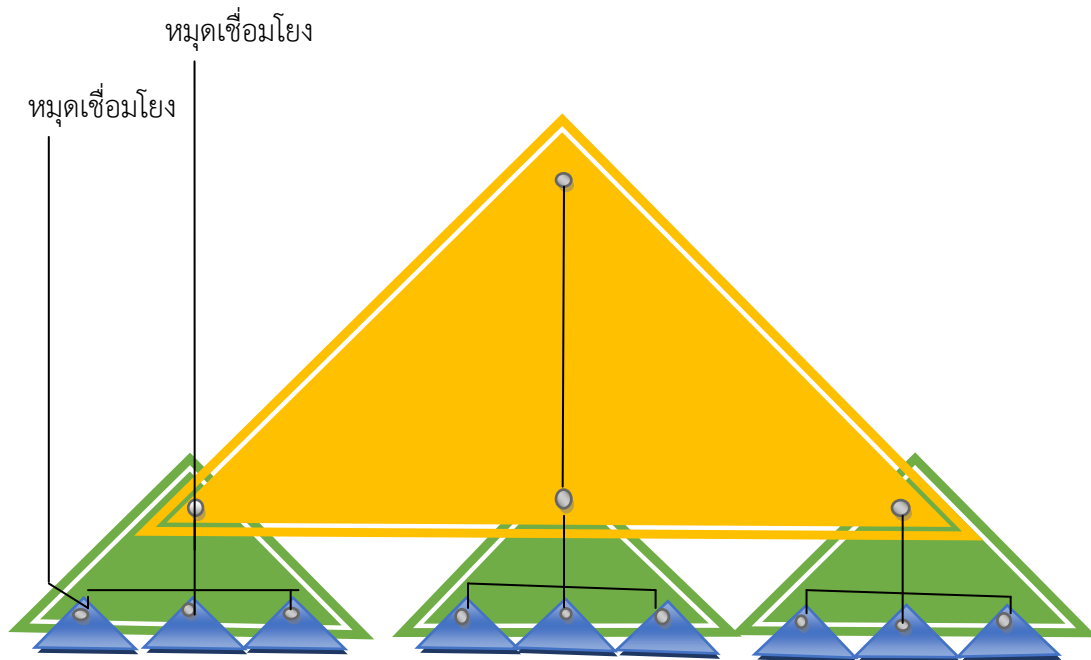
๑. การทำงานเป็นกลุ่มจะช่วยให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้นและทำให้มีสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานมากขึ้นอีกด้วย โดยหลักแล้วองค์การจะได้ผลงานที่ดีที่สุดเมื่อทุกคนในองค์การร่วมกันปฏิบัติงาน มิใช่ต่างคนต่างแยกกันทำ ในการบริหารงานต้องสร้างกลุ่มปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพขึ้น

๒. การปฏิบัติงานเป็นกลุ่มนี้ใช้ได้ในทุกระดับขององค์การ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับ หมดเชื่อมโยง ซึ่งหมายถึงผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปเป็นผู้นำกลุ่มหรือตัวแทนของกลุ่มเพื่อเชื่อมโยงกับกลุ่มในระดับสูงขึ้นไปอีก

๓. หลักการสำคัญต้องถือว่าการวางแผนและการแก้ปัญหาเป็นเรื่องของกลุ่ม ให้กลุ่มตัดสินใจโดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมด้วย ทุกคนในกลุ่มจะพึงพอใจ ผูกพัน และยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน

องค์การจะปฏิบัติหน้าที่ได้ดีที่สุดนั้นก็ต่อเมื่อการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ของสมาชิกจะต้องไม่อยู่ในลักษณะของส่วนบุคคล แต่จะต้องปฏิบัติหน้าที่ร่วมกันในลักษณะของกลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพเหล่านี้ กลุ่มงานเหล่านี้จะต้องเชื่อมโยงระหว่างกันทั่วทั้งองค์การ ผู้บังคับบัญชาในกลุ่มหนึ่งย่อมจะเป็นผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในอีกกลุ่มหนึ่งที่อยู่สูงขึ้นไป และจะเป็นเช่นนี้ไปตลอดทั้งองค์การ

^๕ Rensis Likert, *The Human Organization*, (New York: McGraw-Hill, 1977), pp.134-137.



ภาพ ๒.๒ การจัดองค์การแบบวมุดเชื่อมโยง

องค์ประกอบสำคัญของทฤษฎีองค์การสมัยใหม่

บุคคล (Individual)

ทฤษฎีสมัยดั้งเดิมมีความเชื่อว่าคนงานจะถูกจูงใจด้วยปัจจัยทางเศรษฐกิจ (เงิน) แต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่จากผลการวิจัยค้นคว้าในระยะนี้พบว่าคนงานมีความแตกต่างกันออกไป บางคนอาจเบื่อหน่ายกับการทำงานซ้ำซาก บางคนอาจจูงใจได้ด้วยสิ่งอื่นที่มีใช้เงิน บางคนสนุกสนานกับการทำงาน ดังนั้นการจูงใจย่อมต้องพิจารณาความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นสำคัญ

กลุ่มงาน (Work group)

ในองค์การที่เป็นทางการจะต้องมีองค์การนอกแบบหรือกลุ่มคนงานแอบแฝงอยู่เสมอ สถานภาพทางด้านสังคมในกลุ่มคนงานจะมีความสำคัญลำดับแรก และถืองานเป็นสิ่งที่ปกติธรรมดา คนงานไม่ต้องการจะอยู่ตามลำพังแต่ต้องการจะมีความสัมพันธ์หรือรวมกลุ่มกับเพื่อน ๆ เสมอ ความเข้าใจหรือการรับรู้ของบุคคลใดที่เกี่ยวกับตนเองและสิ่งแวดล้อมรอบตัวจะขึ้นอยู่กับกลุ่มของตน เพราะว่าบุคคลจะใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับกลุ่ม ค่านิยม ความคิดเห็น ความต้องการ และแรงจูงใจย่อมจะถูกกำหนดโดยกลุ่มงาน การติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการของกลุ่มคนงานก็มีอิทธิพลต่อองค์การ กลุ่มงานจึงมีอิทธิพลอย่างสูงต่อการจูงใจและผลผลิต

การบริหารโดยการให้เข้ามามีส่วนร่วม (Participation management)

การเปิดโอกาสให้คนงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือการบริหารด้วยการแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ทฤษฎีนี้เชื่อว่าจะเป็นสิ่งจูงใจให้ทุกคนปรับปรุงงานของตนให้ดีขึ้น ซึ่งเป็นการให้ความสำคัญต่อบุคคลและกลุ่มคนงาน การบริหารแบบมีส่วนร่วมจึงเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปของผู้บริหารในปัจจุบัน

ขวัญหรือกำลังใจ (Morale)

จากการวิจัยที่โรงงานฮอว์ทอร์นชี้ให้เห็นว่าคนงานมีความพอใจมากเท่าใดก็จะยิ่งเพิ่มผลผลิตมากขึ้นเท่านั้น ดังนั้นกลยุทธ์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานจึงอยู่ที่การสร้างขวัญหรือกำลังใจให้เกิดขึ้นแก่คนงานทุก ๆ คน ขวัญจึงเป็นสิ่งหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์การ

ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบัน

ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันได้รับการพัฒนาโดยนำแนวความคิดของสมัยดั้งเดิมและสมัยใหม่มาปรับปรุง ใช้ศาสตร์หลายสาขามาประยุกต์ร่วมกัน ได้แก่ วิทยาศาสตร์ จิตวิทยา สังคมวิทยาศาสตร์ พฤติกรรมศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ ฯลฯ ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันได้รับการพัฒนาดังแต่ ค.ศ. ๑๙๕๐ เป็นต้นมา

ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันที่มีชื่อเสียง ได้แก่ เซสเตอร์ บาร์นาร์ด , นอร์เบิร์ต วีเนอร์ (Norbert Wiener) และลูตวิก ฟอน เบอร์ทัลแลนฟฟ์ไฟ (Ludwig von Bertalanffy)

ทฤษฎีองค์การของบาร์นาร์ด

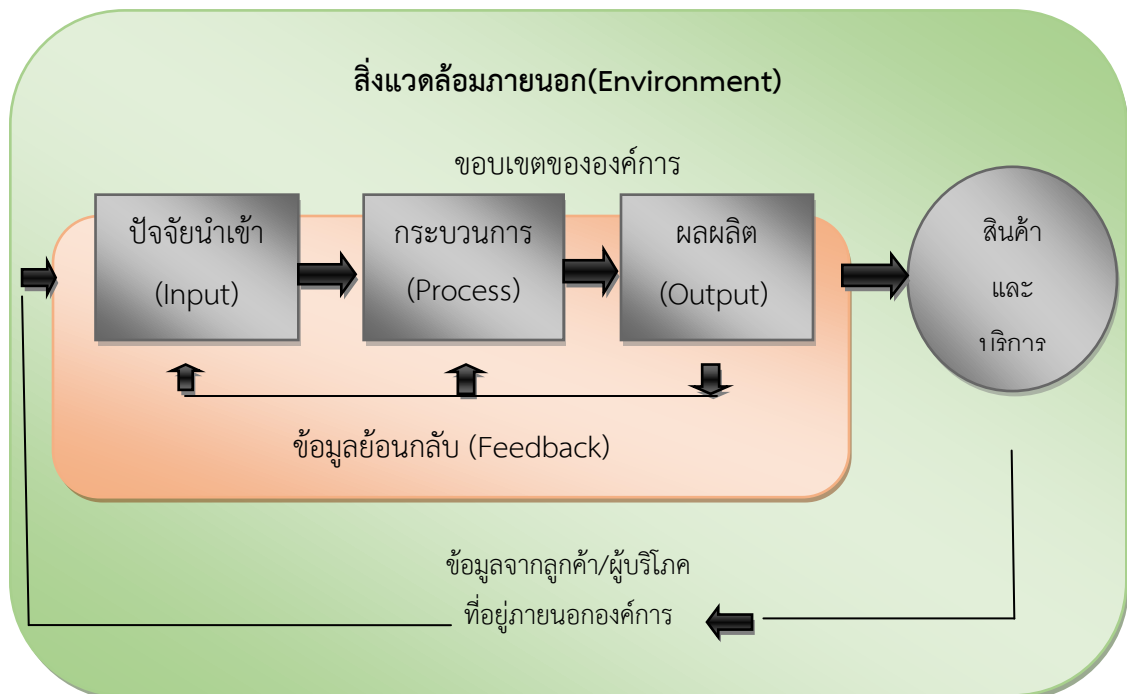
บาร์นาร์ดเป็นนักบริหารที่มีประสบการณ์สูง ได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral science) ราว ค.ศ. ๑๙๓๘ ได้เขียนหนังสือขึ้นมาเล่มหนึ่งซึ่งได้อธิบายถึงองค์การว่า องค์การเป็นระบบของสังคมที่เปลี่ยนแปลงได้ระบบหนึ่ง ภายในระบบนี้จะมีความสัมพันธ์ที่ประสานกัน โดยมีเป้าหมายของการตอบสนองความต้องการส่วนบุคคล บาร์นาร์ดได้พิจารณาถึงบุคคลแต่ละคน องค์การ ผู้ขาย และลูกค้าว่าเป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อม แนวความคิดนี้สามารถที่จะนำไปใช้ได้เหมาะสมทั้งในแง่ขององค์การและองค์การที่ไม่เป็นทางการ^๖

^๖ สมยศ นาวิการและผุสดี รุมาคม, องค์การ : ทฤษฎีและพฤติกรรม, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ดวงกมล , ๒๕๒๐), หน้า ๒๖๕.

ยกตัวอย่างเช่นบริษัทผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า บริษัทเป็นระบบของสังคมที่ประกอบด้วยคนหลายกลุ่ม ได้แก่ กลุ่มผู้ถือหุ้น กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มพนักงาน กลุ่มลูกค้า บุคคลแต่ละกลุ่มย่อมมีเป้าหมายต่างกัน กลุ่มผู้ถือหุ้นต้องการกำไร กลุ่มผู้บริหารต้องการเงินเดือนและชื่อเสียง กลุ่มพนักงานต้องการค่าจ้าง กลุ่มลูกค้าต้องการสินค้าราคาถูกคุณภาพดี นอกจากนี้ ภายในบริษัทเองยังมีการจับกลุ่มกันอย่างเป็นทางการคือ แบ่งออกเป็นแผนกต่างๆ และยังมีการรวมกลุ่มกันตามความพึงพอใจในรูปขององค์การนอกแบบอีกด้วย ซึ่งแต่ละกลุ่มย่อมมีความต้องการหรือเป้าหมายแตกต่างกันออกไป ผู้บริหารจะต้องสนใจกลุ่มเหล่านี้ด้วย นอกจากนี้ บริษัทอาจเปลี่ยนแปลงโครงสร้างหรือผลิตภัณฑ์ได้ เช่น ยุบบางแผนก นำเครื่องจักรใหม่เข้ามาใช้ หรือเลิกผลิตสินค้าบางตัวที่ตลาดไม่ต้องการ เป็นต้น

ทฤษฎีองค์การของวีเนอร์

วีเนอร์เป็นนักวิทยาศาสตร์ผู้มีความเชี่ยวชาญในเรื่องคอมพิวเตอร์ ราว ค.ศ. ๑๙๔๘ วีเนอร์ได้ให้แนวคิดในเรื่ององค์การว่า องค์การเป็นระบบหนึ่งประกอบด้วยปัจจัย ๕ ประการ ดังนี้



ภาพที่ ๒.๓ แสดงองค์การในฐานะเป็นระบบ

๑. ปัจจัยนำเข้า เช่น วัตถุดิบ แรงงาน ทุน เป็นต้น
๒. กระบวนการ เป็นกระบวนการผลิตซึ่งเปลี่ยนวัตถุดิบเป็นสินค้าและบริการ
๓. ผลผลิต ได้แก่ สินค้าและบริการขององค์กร
๔. ข้อมูลย้อนกลับ จากภายในองค์กร เช่น ข้อมูลจากพนักงานที่เกี่ยวกับผู้บริหาร เครื่องจักร ล้าสมัย สภาพภายในโรงงานไม่ดี เป็นต้น รวมทั้งข้อมูลจากภายนอกองค์กรที่วิจารณ์ผลผลิตขององค์กร ว่าดีหรือไม่ดีด้วย
๕. สิ่งแวดล้อม ภายนอกองค์กร ได้แก่ ผู้บริโภค สภาพเศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย สังคม ประเพณี และค่านิยมต่างๆ

ลักษณะของทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบัน

นักทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันมีความเห็นตรงกันว่าลักษณะสำคัญของทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันมีความเชื่อดังนี้

๑. องค์กรเป็นระบบหนึ่งที่ประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นพื้นฐาน ๕ ส่วน คือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลิต ข้อมูลย้อนกลับ และสภาพแวดล้อม สำหรับองค์การธุรกิจนั้นจัดเป็นองค์กรระบบเปิด
๒. องค์กรเปลี่ยนแปลงได้ โครงสร้างขององค์กรหรือกระบวนการ ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงได้เพื่อประสิทธิภาพขององค์กร
๓. องค์กรมีหลายระดับและหลายด้าน นั่นคือ พิจารณาองค์การทุกระดับ ธุรกิจหนึ่งๆอาจถูกพิจารณาทั้งในด้านจุลภาคและมหภาค ในด้านมหภาคองค์การเป็นส่วนเล็กๆส่วนหนึ่งในระบบอุตสาหกรรมของประเทศ ส่วนในแง่จุลภาคจะพิจารณาส่วนย่อยๆในองค์กรนั้นๆ
๔. องค์กรต้องใช้แรงจูงใจหลายๆด้านเพื่อให้คนงานทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันเชื่อว่าสมาชิกขององค์การคาดหวังที่จะตอบสนองวัตถุประสงค์บางอย่างโดยใช้องค์การเป็นทางผ่าน
๕. การบริหารองค์การไม่มีความแน่นอนว่าจะต้องสำเร็จเสมอไป เพราะมีปัจจัยต่างๆจำนวนมาก และสถานการณ์สิ่งแวดล้อมที่เป็นตัวแปรสำคัญ
๖. ทฤษฎีองค์การปัจจุบันเป็นทฤษฎีผสม คือนำแนวความคิดของทฤษฎีในสาขาวิชาต่างๆ หลายสาขามาสวมผสานกัน ได้แก่ จิตวิทยา สังคมวิทยา เศรษฐศาสตร์ พฤติกรรมศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ฯลฯ

๗. ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันมีลักษณะเป็นพรรณนา (Descriptive) คือ เป็นการอธิบายคุณลักษณะขององค์การและการบริหาร ไม่ได้กำหนดสิ่งต่างๆไว้แน่นอน แต่จะเปิดโอกาสให้เลือกวัตถุประสงค์และวิธีการต่างๆตามความเหมาะสม

๘. เหตุการณ์หนึ่งๆที่เกิดขึ้นในองค์การจะมีสาเหตุมาจากปัจจัยต่างๆหลายปัจจัย ปัจจัยเหล่านี้โดยตัวของมันเองจะมีความสัมพันธ์กัน และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นอาจจะย้อนกลับไปกระทบปัจจัยที่เป็นสาเหตุ และอาจทำให้เปลี่ยนแปลงปัจจัยที่เป็นสาเหตุนั้นได้ด้วย

๙. องค์การเป็นระบบที่ปรับตัวได้ ลักษณะข้อนี้ถือว่าสำคัญที่สุด หากองค์การต้องการจะคงอยู่ตลอดไปในสภาพแวดล้อมใดๆองค์การจะต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันมุ่งถึงระบบและผลผลิตที่มีคุณค่าขององค์การเป็นสำคัญ เพราะระบบและผลผลิตจะเป็นสิ่งที่ทำให้องค์การคงอยู่ตลอดไป ส่วนทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิมนั้นมักเน้นที่โครงสร้างเป็นสำคัญ สิ่งหนึ่งที่แสดงให้เห็นถึงแนวความคิดที่ต่างออกไปจากสมัยเดิม คือ ทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันจะเน้นถึงการบริหารตามวัตถุประสงค์ (Management by objective) ในขณะที่การบริหารสมัยเก่าเน้นถึงการบริหารในรายละเอียดของงาน

ทฤษฎีพฤติกรรมองค์การ

แนวคิดของแมรี พาร์เกอร์ โฟลเลตต์ (Mary Parker Follett)

แมรี พาร์เกอร์ โฟลเลตต์ (Mary Parker Follett) เธอสนใจด้านจิตวิทยาและเธอได้นำมาใช้ในธุรกิจและอุตสาหกรรม เธอเน้นเรื่องการประสานงาน (Coordination) เป็นสำคัญ เธอได้อธิบายเกี่ยวกับการจัดการว่า มีความจำเป็นจะต้องมีการประสานงาน ๔ ประการ ดังนี้

๑. การประสานงาน เป็นการติดต่อสื่อสารโดยตรงกับผู้รับผิดชอบงานนั้น
๒. การประสานงานในระยะเริ่มแรกของงาน
๓. การประสานงานเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีซึ่งกันและกันในแผนกต่างๆ ขององค์การ
๔. การประสานงานมีการกระทำกันอย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการ

แมรี พาร์เกอร์ โฟลเลตต์ (Mary Parker Follett) เชื่อว่า มนุษย์มีความสามารถเรียนรู้เทคนิคต่างๆ ของการเป็นผู้นำที่ดีได้ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องมีความรู้และความเข้าใจในงานเป็นอย่างดี มีความสามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานตามที่ต้องการ โดยไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ

ทางการ เพราะถ้าทำอะไรเป็นแบบทางการไปเสียหมดจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเบื่อหน่าย ไม่อยากปฏิบัติหน้าที่

แนวคิดของเฮอร์เบิร์ต ไซมอน (Herbert Simon)

เฮอร์เบิร์ต ไซมอน (Herbert Simon) ได้เสนอทฤษฎีในการตัดสินใจ เขาได้ประยุกต์แนวความคิดแบบระบบราชการที่เน้นการมีระบบ มีเหตุผล แต่เนื่องจากมนุษย์เป็นผู้มีเหตุผลอย่างจำกัด ดังนั้น มนุษย์จึงทำการตัดสินใจไปตามความพึงพอใจของตน เฮอร์เบิร์ต ไซมอน ได้อธิบายเกี่ยวกับแนวคิดในการตัดสินใจเอาไว้ ๒ ประการ คือ

๑. การใช้อำนาจหน้าที่กับผู้ใต้บังคับบัญชา ในการใช้อำนาจของผู้บริหาร เพื่อตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ จำเป็นต้องใช้การจูงใจหลายด้านเพื่อให้งานนั้นสำเร็จ เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรืออาจจะใช้การลงโทษ

๒. การควบคุมการทำงานด้วยตัวเองของพนักงาน องค์กรจะต้องทำให้พนักงานมีทัศนคติ เพื่อแสดงพฤติกรรมและมีจิตใจ เพื่อเป็นการช่วยเขาให้สามารถตัดสินใจอันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร องค์กรอาจทำได้โดยการฝึกอบรมและพัฒนาให้ความรู้แก่พนักงาน เป็นการปลูกฝังความรู้สึกรับผิดชอบในการทำงาน เพื่อควบคุมการทำงานด้วยตัวเองได้

แนวคิดของแคตซ์และคาน์น (Katz and Kahn)

แคตซ์และคาน์น (Katz and Kahn) ได้เสนอแนวองค์การเป็นระบบเปิด การมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมต่างๆ เป็นลักษณะที่สำคัญของแนวคิดนี้ ซึ่งแนวคิดองค์การเป็นระบบเปิดของแคตซ์และคาน์น พอสรุปได้ดังนี้

๑. ในระบบหนึ่งจะประกอบด้วยระบบย่อยที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันและมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน ดังนั้น ในการทำงานในองค์การย่อยมีระบบย่อยหลายระบบ แต่ละระบบจะต้องพึ่งพาอาศัยกัน เพื่อให้งานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์

๒. องค์การเป็นระบบเปิดย่อมมีการเคลื่อนไหวอยู่เสมอ เมื่อองค์การเป็นระบบเปิดย่อมมีการเคลื่อนไหวหรือเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่

๓. มีการแข่งขันกัน ทั้งนี้เพื่อเป็นการรักษาสมดุลภาพของระบบ การแข่งขันกันในองค์การเป็นสิ่งที่เกิดตามปกติธรรมดา เพราะการแข่งขันจะนำไปสู่ความสำเร็จ การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้น

๔. การที่องค์กรมีเป้าหมาย มีวัตถุประสงค์ มีหน้าที่หลายๆอย่าง อาจเป็นต้นเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรได้ เพราะอาจจะมีบางอย่างที่เห็นไม่สอดคล้องกัน ซึ่งจะทำให้เกิดปัญหา

แนวคิดของเอ็ดเวิร์ด ทอร์นไดค์ (Edward Thorndike)

เอ็ดเวิร์ด ทอร์นไดค์ (Edward Thorndike) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องกฎแห่งผล (Law of Effect) เป็นเรื่องของพฤติกรรมที่เกิดขึ้น เมื่อมีสิ่งมากระตุ้นในทางบวกซ้ำกันหลายๆ ครั้ง ซึ่งจะทำให้มีการแสดงพฤติกรรมออกมาที่เรียกว่า เสริมแรง(Reinforcement) หรือเป็นจูงใจ ดังนั้น ผู้บริหารมีอิทธิพลทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมออกมาได้หลายอย่าง ดังต่อไปนี้

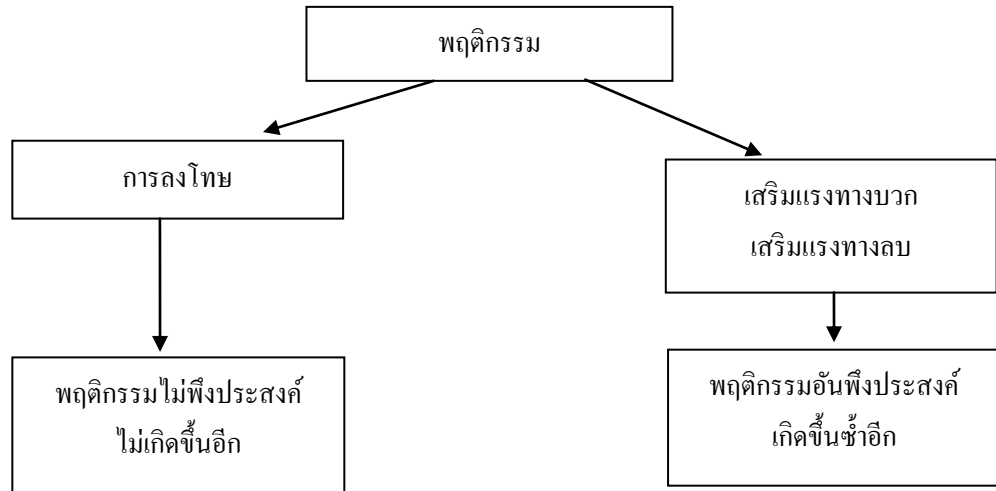
๑. เสริมแรงทางบวก (Positive reinforcement) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาในทางที่ดี การมีบรรยากาศในการทำงานที่ดีทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มขึ้น การประเมินผลการทำงานของพนักงานเป็นที่น่าสนใจได้ค่าตอบแทนสูงขึ้น เป็นการจูงใจให้พนักงานแสดงพฤติกรรมออกมาในทางที่ดีต่อการปฏิบัติงาน

๒. เสริมแรงในทางลบ (Negative reinforcement) เป็นการลงโทษพนักงาน เพื่อไม่ให้เกิดการกระทำในสิ่งที่ไม่ดีหรือแสดงพฤติกรรมไปในทางที่องค์กรไม่พึงประสงค์ ผู้บริหารอาจไม่ให้การสนับสนุน ส่งเสริม เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เพิ่มค่าจ้างให้แก่พนักงานเหล่านี้ เป็นการลงโทษ เพื่อไม่ต้องการให้พวกเขากระทำพฤติกรรมที่ไม่ดีอีก

๓. การลงโทษ (Punishment) เป็นการลงโทษพนักงานที่ทำผิดกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆขององค์กร เช่น การขาดงาน การไม่ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ฯลฯ

๔. ไม่กระทำเสริมแรง (Extinction) คือ ผู้บริหารไม่กระทำเสริมแรงใดๆ ทั้งนั้น ไม่ว่าจะเป็นเสริมแรงในทางบวก คือการเพิ่มค่าจ้างหรือยกย่องชมเชยเมื่อพนักงานกระทำในสิ่งที่ดี

ในการเพิ่มเสริมแรงในทางบวกและทางลบให้แก่พนักงาน ได้มีข้อสรุปว่า พนักงานมีความต้องการให้องค์กรเพิ่มเสริมแรงในทางบวก เพราะจะทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมที่ดี เช่น การเพิ่มค่าจ้างและการชมเชยกย่องพนักงานที่กระทำสิ่งที่ดีงาม เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน จะส่งผลทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมที่ดีๆ ออกมาอีก ซึ่งจะเป็นผลดีต่อองค์กร พนักงานจะหลีกเลี่ยงพฤติกรรมในทางลบ ถ้าได้รับการลงโทษหรือให้เสริมแรงในทางลบ



ภาพที่ ๒.๔ แสดงพฤติกรรมการจูงใจแบบเสริมแรง

แนวคิดของจอห์น วัตสัน (John Watson)

ในตอนต้นศตวรรษที่ ๒๐ (๑๘๗๘-๑๙๕๘) จอห์น วัตสัน ได้เสนอแนวคิดด้านพฤติกรรม เขาอธิบายว่า พฤติกรรมเกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ของสิ่งเร้าและการตอบสนอง ดังนั้น ในการศึกษาสิ่งเร้าและการตอบสนองจะทำให้เข้าใจพฤติกรรมต่างๆได้

สิ่งเร้า (Stimulus) คือสิ่งต่างๆ ที่มากระตุ้นให้ร่างกายมีปฏิกิริยาตอบสนอง ซึ่งจะส่งผลทำให้มนุษย์สร้างพฤติกรรมออกมา เช่น ถ้าผู้บริหารใช้แรงจูงใจพนักงานโดยการให้รางวัลสำหรับคนที่ขยันทำงาน ซึ่งรางวัลดังกล่าวจะเป็นสิ่งกระตุ้นให้พนักงานเกิดความขยันทำงาน เพื่อจะได้รับรางวัลตามที่ผู้บริหารใช้เป็นสิ่งจูงใจ ดังนั้น รางวัลจึงเรียกว่าเป็นสิ่งกระตุ้น (Stimulus) เพื่อให้พนักงานสร้างพฤติกรรมหรือปฏิกิริยาออกมา

การตอบสนอง (Response) คือ ปฏิกิริยาที่เกิดขึ้นโดยสิ่งกระตุ้น คือความขยันของพนักงานเกิดขึ้นเพราะมีสิ่งกระตุ้น คือ ตัวรางวัล ดังนั้น ปฏิกิริยาหรือพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกมาเพื่อเป็นการตอบสนอง คือ ความขยันทำงานเพื่อเขาจะได้รับรางวัลดังกล่าว สิ่งที่เกิดขึ้นจะทำให้เราสามารถเข้าใจได้ว่า ทำไมพนักงานจึงมีพฤติกรรมในทางบวก เป็นเพราะเขาต้องการรางวัล ซึ่งเป็นตัวกระตุ้นหรือเป็นสิ่งเร้าทำให้เขาสร้างพฤติกรรมดังกล่าว นอกจากนั้น จอห์น วัตสัน (John Watson) ยังให้ความสำคัญว่า พฤติกรรมทุกอย่างของมนุษย์เกิดจากการเรียนรู้ การเข้าใจกระบวนการเรียนรู้จะทำให้เราเข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ได้อย่างแท้จริง

แนวคิดของซิกมันด์ ฟรอยด์ (Sigmund Freud)

ซิกมันด์ ฟรอยด์ (Sigmund Freud) เป็นจิตแพทย์ชาวออสเตรเลียน เขาได้อธิบายว่า จิตของมนุษย์มีทั้งหมด ๓ ส่วน คือ จิตสำนึก (Conscious) จิตกึ่งสำนึก (Subconscious) และจิตใต้สำนึก (Unconscious) จิตที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจในพฤติกรรมและการดำเนินชีวิตของมนุษย์เรามากที่สุด คือส่วนที่เป็นจิตใต้สำนึก สิ่งที่เรามักจะเก็บกดลงไปอยู่ในจิตใต้สำนึก คือ ความต้องการก้าวร้าว กับ ความต้องการทางเพศ ซึ่งจะมีอิทธิพลสร้างแรงผลักดันต่อพฤติกรรมของมนุษย์ได้มาก ซิกมันด์ ฟรอยด์ ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพของมนุษย์ว่าประกอบด้วยโครงสร้างใหญ่ๆ ๓ ส่วน คือ

๑. อิด (Id) คือ ส่วนที่ยังไม่ได้ขัดเกลา เป็นการแสวงหาความสุข ความพอใจโดยถือตนเองเป็นหลัก เป็นพลังขับทำให้มนุษย์กระทำพฤติกรรมต่างๆ ตามความพอใจของตน เป็นการตอบสนอง ความต้องการที่ติดมาแต่กำเนิด พลังขับที่สำคัญ คือ สัญชาตญาณทางเพศ ความต้องการและความพอใจที่ได้รับการตอบสนองตั้งแต่วัยทารก วัยรุ่นจนถึงวัยผู้ใหญ่

๒. อีโก้ (Ego) เป็นส่วนที่ใช้ตัดสินใจ โดยคำนึงถึงสภาพความในสถานการณ์นั้นๆ ดังนั้น อีโก้ (Ego) คือ พลังจิตที่ควบคุมการแสดงพฤติกรรมให้เหมาะสม อีโก้มีหน้าที่ ๓ ประการ ดังนี้

ก. ควบคุมมิให้ความต้องการมนุษย์ที่เกิดจากพลังของอิด (Id) ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ของสังคมปรากฏออกมา

ข. ปรับปรุงแก้ไขความทุกข์อันเนื่องมาจากการต้องเก็บกดความต้องการที่เกิดจากพลังขับของอิด (Id) คือเป็นการระงับความขัดแย้งระหว่างความต้องการเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของตนกับความรู้สึกผิดชอบชั่วดี ซึ่งทำให้มนุษย์เกิดความกระวนกระวาย ทุกข์ร้อน หงุดหงิดและอาจรุนแรงถึงขั้นเป็นโรคประสาทได้ ในการแก้ไขหรือคลายความทุกข์ อีโก้ (Id) อาจใช้วิธีเพื่อป้องกันตนเอง โดยการแสดงพฤติกรรมต่างๆ ออกมาโดยไม่รู้สึกตัว เช่น การก้าวร้าว การเก็บกด หาสิ่งทดแทน หรือการหลีกเลียง

ค. การบรรลุขั้นสูง เป็นการเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้ได้อย่างเหมาะสม ในวิถีสังคมยอมรับ มนุษย์ก็จะสามารถแก้ปัญหาและขจัดความทุกข์ให้แก่ตนได้

๓. ซูเปอร์อีโก้ (Superego) เป็นส่วนของจิตที่ได้มีการเรียนรู้ถึงผิดชอบชั่วดี มีความละเอียดต่อการกระทำผิด คิดถึงเหตุผลและผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น คำนึงถึงสิ่งต่างๆ อย่างรอบคอบก่อนจะตัดสินใจลงมือไป เป็นการยึดเหนี่ยวกับหลักของศีลธรรม คุณธรรม คุณความดี และอุดมคติต่างๆ ที่ผ่านการปลูกฝังเรียนรู้มา ดังนั้น ซูเปอร์อีโก้จึงเป็นสิ่งที่คอยควบคุมเพื่อไม่ให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมตามความต้องการของตนเองหรือ

ตามสัญญาตณฺณที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิด ทั้งนี้เพื่อให้มนุษย์สามารถอยู่ร่วมกับบุคคลในสังคมได้และเป็นที่ยอมรับของบุคคลในสังคมที่เขาอาศัยอยู่^๗

องค์การอัจฉริยะ

องค์การอัจฉริยะ (Smart organization) หรือองค์การแห่งการเรียนรู้ คือองค์การที่มุ่งเน้นให้มีการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์การ ผ่านการสื่อสารในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ควบคู่ไปกับการแสวงหาความรู้จากภายนอกองค์การ เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงความรู้ทั้งสองส่วน อันนำไปสู่การสร้างแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด บุคลากรในองค์การอัจฉริยะจะเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ก่อให้เกิดการพัฒนาและสร้างฐานความรู้ที่เข้มแข็งและยั่งยืนแก่องค์การ

ปีเตอร์เอ็มเซ็งกี (Peter M. Senge) เป็นผู้เสนอแนวความคิดเรื่ององค์การอัจฉริยะซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง

ความรู้ในองค์การอาจแบ่งได้เป็น ๓ ประเภท ดังนี้

๑. ความรู้ที่อยู่ในสมองคน (tacit knowledge) เกิดจากประสบการณ์และการเรียนรู้
๒. ความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล (explicit knowledge) หรือเป็นทฤษฎี
๓. ความรู้ภายในองค์การ (implicit knowledge) อยู่ในกระบวนการปฏิบัติ กฎระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ

หัวใจสำคัญขององค์การอัจฉริยะ

หัวใจสำคัญหรือวินัย ๕ ประการของการเป็นองค์การอัจฉริยะประกอบด้วย

๑. บุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery)
๒. รูปแบบความคิด (Mental model)
๓. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision)
๔. การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning)
๕. การคิดเชิงระบบ (System thinking)

^๗ นิติพล ภูตะโชติ, **พฤติกรรมองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๑๙-๒๓.

รูปแบบการสร้างองค์การอัจฉริยะ

การปรับเปลี่ยนองค์การให้เป็นองค์การอัจฉริยะใช้รูปแบบ ประกอบด้วย

๑. S-Socialization การถ่ายโอนความรู้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
๒. E-Externalization การเรียนรู้เพื่อหาสิ่งใหม่ๆจากภายนอก
๓. C-Combination การเชื่อมโยงความรู้ภายในกับภายนอก
๔. I-Internalization การนำความรู้ที่เชื่อมโยงแล้วมาปฏิบัติ^๔

สรุปท้ายบท

ทฤษฎีองค์การเป็นการศึกษาโครงสร้างและการออกแบบองค์การ การกำหนดลักษณะขององค์การ โดยแบ่งออกเป็น ๓ สมัยคือ ทฤษฎีองค์การสมัยดั้งเดิม เช่น ของ อองรี ฟาโยล ได้เสนอหลักการจัดการเรียกว่า OSCAR ของแมกซ์ เวเบอร์ เสนอทฤษฎีระบบราชการ ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ ซึ่งเป็นของเรนชีสไลเกอร์ต์ เรียกทฤษฎีหมดเชื่อมโยงคือ การทำงานเป็นทีมจะทำให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การปฏิบัติงานเป็นกลุ่มใช้ได้ทุกระดับองค์การ การวางแผน และการแก้ปัญหาเป็นเรื่องของกลุ่ม รวมถึงองค์ประกอบสำคัญของทฤษฎีสมัยใหม่ ประกอบด้วย บุคคล กลุ่มงาน การบริหารโดยมีส่วนร่วม ขวัญหรือกำลังใจ และทฤษฎีองค์การสมัยปัจจุบันของบาร์นาร์ด ที่กล่าวว่า องค์การเป็นระบบสังคมที่เปลี่ยนแปลงได้ระบบหนึ่ง ภายในระบบจะมีความสัมพันธ์ที่ประสานกัน โดยมีเป้าหมายเป็นการตอบสนองความต้องการส่วนบุคคล และทฤษฎีองค์การของวินเนอร์ กล่าวว่า องค์การเป็นระบบหนึ่งที่ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลิตผล ข้อมูลย้อนกลับ และสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ และรวมถึงองค์การอัจฉริยะ ที่แบ่งความรู้ในองค์การออกเป็น ๓ ประเภท คือ ความรู้ที่อยู่ในสมองคน ความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล และความรู้ภายในองค์การ โดยมีหัวใจที่สำคัญคือ บุคคลรอบรู้ รูปแบบความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดเชิงระบบ

ทฤษฎีพฤติกรรมองค์การเป็นการศึกษาเกี่ยวกับวิวัฒนาการของทฤษฎีพฤติกรรมองค์การ การเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารจัดการรวมถึงปัญหาต่างๆ เพราะมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการศึกษากฎการขององค์การ แนวคิดและทฤษฎีในบทนี้ประกอบด้วย ทฤษฎีการบริหารทั่วไปหรือทฤษฎีคลาสสิกเป็นเรื่องเกี่ยวกับกิจกรรมด้านเทคนิค กิจกรรมด้านการค้า กิจกรรมด้านการเงิน ฯลฯ แนวคิด

^๔ สมคิด บางโม, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : วิทยพัฒน์, ๒๕๕๕) หน้า ๓๔-๓๕.

ทฤษฎีของลูเทอร์กูลิคได้กำหนดหน้าที่ของผู้บริหาร ๗ อย่าง คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การรายงาน การจัดทำงานงบประมาณ แนวคิดของบาร์นาร์ดให้ความเห็นเกี่ยวกับลักษณะงานขององค์การ ๔ ประการ คือ องค์การต้องมีความชำนาญเฉพาะด้าน เอกภาพของการบังคับบัญชา ลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา การประสานงาน แนวคิดของเอลตัน มาโย เน้นศึกษาทัศนคติของคน ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย การทำงานที่ดีที่สุด เป็นต้น

คำถามท้ายบท

๑. ทฤษฎีองค์การแบ่งออกเป็น กี่สมัย อะไรบ้าง
๒. ทฤษฎีองค์การของ Max Weber ประกอบด้วยหลักการอะไรบ้าง
๓. หลักการบริหารของอองรี ฟาโยล (Henri Fayol) อธิบายไว้อย่างไร มีองค์ประกอบอะไรบ้าง และมีประโยชน์ต่อการบริหารจัดการอย่างไร จงอธิบาย
๔. ลูเทอร์ กุลลิคและลินดอลล์ เออร์วิก (Luther Gulick and Lyndall Urwick) ได้กำหนดหน้าที่ของผู้บริหารเอาไว้อย่างไรบ้าง จงอธิบาย
๕. บาร์นาร์ด (Barnard) และอองรี ฟาโยล (Henri Fayol) มีแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่แตกต่างกันอย่างไร
๖. แนวคิดของแมรี พาร์เกอร์ โฟลเล็ทต์ (Mary Parker Follett) ได้มุ่งเน้นและให้ความสำคัญการบริหารจัดการเกี่ยวกับเรื่องใดเป็นพิเศษ เพราะเหตุใด จงอธิบาย
๗. ทำไมอีโก้ (Ego) จึงเป็นพลังจิตที่มีความสามารถควบคุมการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์และอีโก้ (Ego) มีหน้าที่ที่สำคัญอย่างไร จงอธิบาย
๘. สิ่งเร้า (Stimulus) หมายถึงอะไรและทำไมสิ่งเร้าจึงใช้ในการจูงใจการทำงานของพนักงานในองค์กรได้ จงอธิบาย
๙. องค์การอัจฉริยะ คือองค์การอะไร ประกอบด้วยหลักที่สำคัญอะไรบ้าง

เอกสารอ้างอิงประจำบท

นิติพล ภูตะโชติ, **พฤติกรรมองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๑๙-๒๓.

สมคิด บางโม, **องค์การและการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร : วิทยพัฒน์, ๒๕๕๕), หน้า ๓๔-๓๙.

สมยศ นาวิการและผุสดี รุมาคม, **องค์การ: ทฤษฎีและพฤติกรรม**, (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ดวงกมล, ๒๕๒๐), หน้า ๒๖๕.

B.J. Hodge and William P. Anthony, **organization theory: A Strategic Approach**, ๔th ed., (Massachusetts : Allyn and Bacon, Inc., ๑๙๙๑), p. ๙.

Fayol, **General and Industrial Management**. (London : Sir Issac Pitman & Sons, ๑๙๖๔), p. ๔๓-๑๐๗.

Max Weber, **The Theory of Social and Economic Organization**, (New York : Oxford University Press, ๑๙๖๖), p. ๓๓๓-๓๓๔.

Rensis Likert, **The Human Organization**, (New York : McGraw-Hill, ๑๙๗๗), p.๑๓๔-๑๓๗.

Richard L. Daft, **The Organization: Theory and Design**, ๖th ed., (Singapore : Info Access & Distribution Pte Led., ๑๙๙๒) p. ๑๘.

บทที่ ๓

ความแตกต่างและพฤติกรรมส่วนบุคคล (Foundation of Individual Differences)

ขอบข่ายรายวิชา

๑. ประเภทความแตกต่างส่วนบุคคล
๒. ความฉลาดทางอารมณ์ อีคิว (E.Q.) ลักษณะที่ดีของอีคิว และการวัดอีคิว
๓. ความฉลาดทางปัญญา ไอคิว (I.Q.) การเพิ่มสติปัญญา และหลักการวัดไอคิว
๔. ความแตกต่างระหว่างไอคิวกับอีคิว
๕. การบริหารความแตกต่างระหว่างบุคคล
๖. พฤติกรรมของบุคคลและของกลุ่ม
๗. ทักษะ และบุคลิกภาพ
๘. การทำนายพฤติกรรมจากลักษณะของบุคลิกภาพ และวัฒนธรรมกับบุคลิกภาพ
๙. การรับรู้ ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้
๑๐. การเรียนรู้ และการปรับแต่งพฤติกรรม
๑๑. ประเด็นสำคัญพฤติกรรมองค์การในปัจจุบัน

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อศึกษาและเข้าใจประเภทความแตกต่างระหว่างบุคคล
๒. เพื่อศึกษาและเข้าใจความแตกต่างระหว่างไอคิว (I.Q.) กับ อีคิว (E.Q.)
๓. เพื่อศึกษาและเข้าใจการบริหารความแตกต่างระหว่างบุคคล
๔. เพื่อศึกษาและเข้าใจพฤติกรรมบุคคล และพฤติกรรมกลุ่ม
๕. เพื่อศึกษาและเข้าใจทักษะ และบุคลิกภาพ
๖. เพื่อศึกษาและเข้าใจการเรียนรู้ และการเรียนรู้
๗. เพื่อศึกษาและเข้าใจพุทธวิธีพัฒนาบุคลิกภาพ

คำนำ

บุคคลย่อมมีลักษณะเฉพาะที่มีความแตกต่างไปจากกันและกัน ซึ่งลักษณะเฉพาะนี้จะเป็นปัจจัยพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยปกติคนเราก็จะมีความแตกต่างกันอยู่แล้ว ทั้งด้านร่างกาย เชื้อชาติ อายุ เพศ การศึกษา สถานภาพ ประสบการณ์ สภาพแวดล้อม ฯลฯ และแต่ละคนก็จะมี ความฉลาดทางอารมณ์ (E.Q.) ที่ เป็นความสามารถในการควบคุมอารมณ์ที่แตกต่างกันไม่เท่าเทียมกัน โดยลักษณะที่ดีของอีคิว เช่น เป็นผู้รู้จักตนเอง มีแรงจูงใจในตนเอง การเข้าใจบุคคลอื่นได้ดี ฯลฯ และไอคิว (I.Q.) เป็นความฉลาดทางด้านเชาว์ปัญญาหมายถึงระดับความฉลาดทางสติปัญญา ซึ่งได้มาจากการทดสอบสติปัญญา และแปลงออกมาเป็นตัวเลข เพื่อวัดความสามารถของบุคคล และแนวทางของการเพิ่มพูนปัญญา เช่น การส่งเสริมสุขภาพ การส่งเสริมการคิด การส่งเสริมนิสัยรักการอ่าน ฯลฯ และหลักการบริหารความแตกต่างระหว่างบุคคลและพุทธวิธีพัฒนาบุคลิกภาพ

ประเภทความแตกต่างส่วนบุคคล

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า มนุษย์มีความแตกต่างกันหลายอย่าง บางคนเกิดมามีรูปร่างหน้าตาดี สติปัญญาเฉลียวฉลาด ร่างกายแข็งแรง อยู่ในสังคมและสิ่งแวดล้อม แต่เมื่อเปรียบเทียบกับอีกคนหนึ่ง อาจจะมียุทธลักษณะตรงกันข้ามกันจึงไม่รู้จะโทษใคร ก็ได้แต่บอกว่า เป็นกรรมเก่าจึงทำให้เขามีความแตกต่างจากคนอื่น ความแตกต่างระหว่างบุคคลมีมากมายหลายชนิด พอจะสรุปได้ดังนี้

๑. เชื้อชาติ (Race) มนุษย์เรามีความแตกต่างด้านเชื้อชาติ เผ่าพันธุ์ เช่น ชาวจีน ชาวญี่ปุ่น ชาวไทย ฯลฯ ความแตกต่างด้านเชื้อชาติจะมีผลต่อรูปร่าง หน้าตา และลักษณะผิวพรรณของบุคคลเหล่านั้น ซึ่งจะทำให้แต่ละเชื้อชาติมีลักษณะที่แตกต่างกันไปตามบรรพบุรุษหรือเผ่าพันธุ์นั้น

๒. อายุ (Age) คนที่มีอายุแตกต่างกันจะมีความคิดความอ่านที่แตกต่างกัน วัยเด็กจะชอบสนุกสนาน วัยรุ่นชอบคิดถึงเรื่องเพื่อน เทียว วัยผู้ใหญ่จะมีความคิดที่มีเหตุผลแยกแยะถูก ผิด ดี ชั่ว ความมีวุฒิของมนุษย์จะทำให้เขามีความคิดที่รอบคอบเพิ่มขึ้นและมีเหตุผลในการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมา

ความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับการปฏิบัติงาน คนที่มีอายุมากขึ้นจะปฏิบัติงานได้ช้าลงแต่จะมีความละเอียดรอบคอบมากขึ้น ระวังระวังเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาด ผลงานมีความเสียหายน้อย มีความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ เรียนรู้งานใหม่ ๆ ช้า อย่างไรก็ตาม คนที่มีอายุมากจะมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่

ความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับการลาออกจากงาน พนักงานที่มีอายุมากขึ้นไม่อยากจะออกจากงานหรือเปลี่ยนงาน เพราะเมื่อทำงานไปนาน ๆ จะได้ค่าจ้างสูงขึ้นเรื่อย ๆ มีวันหยุดเพิ่มมากขึ้น มีทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติงาน มีเพื่อนร่วมงานที่สนิทสนมไว้วางใจ ได้รับเงินบำเหน็จบำนาญ สวัสดิการต่าง ๆ มากขึ้น โอกาสที่จะได้งานใหม่ ๆ ที่ดียาก ดังนั้น คนที่มีอายุมาก โอกาสที่จะลาออกจากงานไปหางานใหม่มีน้อย

ความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับการหนีงาน พนักงานที่มีอายุมากจะหนีงานน้อยกว่าพนักงานที่มีอายุน้อย ทั้งนี้เพราะมีความรับผิดชอบในหน้าที่ดีกว่า ชอบหนีเที่ยวน้อยกว่า การขาดงาน มาทำงานสายมีน้อยกว่าคนที่อายุน้อย ความเชื่อถือจากหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชามีมาก หัวหน้าให้ความไว้วางใจ

ความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับผลงาน แต่เดิมมีความเชื่อว่า ถ้ามีอายุมากขึ้นจะส่งผลกระทบต่อผลการผลิตขององค์การ เช่น ความเร็วในการทำงานลดลง ความกระฉับกระเฉงลดลง ความแข็งแรงลดลง การประสานของร่างกายลดลง ซึ่งจะมีผลต่อการผลิตขององค์การ แต่ผลการศึกษาแล้วพบว่า สิ่งต่าง ๆ ที่กล่าวมาไม่เป็นไปตามความเชื่อหรือสมมติฐานดังกล่าว เพราะคนที่อายุมากขึ้นจะไม่ส่งผลกระทบต่อผลการผลิตขององค์การแต่อย่างใด

ความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับความพึงพอใจในการทำงาน พนักงานที่มีอายุมากมีประสบการณ์ในการทำงานจะมีความชำนาญในการปฏิบัติงาน มีความพึงพอใจในงานนั้น เพราะได้ทำงานตามที่ตนเองถนัด ไม่เบื่อหน่ายงาน มีกำลังใจในการทำงาน พนักงานที่อายุน้อยประสบการณ์ในการทำงานต่ำจะทำงานได้ช้า ได้คำตอบแทนต่ำ มีความผิดพลาดสูง เบื่องานง่าย มีโอกาสที่จะเปลี่ยนงานใหม่สูง ความอดทนต่ำ ขาดกำลังใจ ความพึงพอใจในการทำงานต่ำ เพราะงานที่เขาทำยังไม่ถนัด ยังไม่เกิดทักษะ ความชำนาญในการทำงานที่ดีพอ แต่ถ้าเขาได้มีประสบการณ์ในการทำงานมากขึ้นจะทำให้เขาเกิดความพอใจในการทำงานเพิ่มขึ้น

๓. เพศ (Gender) เพศชายและหญิงมีความแตกต่างกันทั้งรูปร่าง ความรู้สึกนึกคิดต่าง ๆ การมีมีเพศที่แตกต่างกันจะทำให้เรามีความสนใจในด้านต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน เพศชายและเพศหญิงอาจได้รับการอบรมเลี้ยงดูในบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกันไปในสังคม ดังนั้น การที่คนเรามีเพศที่แตกต่างกันอาจทำให้คนเรามีความแตกต่างกันในหลาย ๆ ด้าน เช่น เพศชายมีความก้าวร้าวมากกว่าเพศหญิง เพศหญิงมีความต้องการงานที่มีอำนาจและหน้าที่ที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ เพศชายมีความต้องการเป็นผู้นำมากกว่าเพศหญิง และเพศหญิงมีความต้องการลาออกจากงานก่อนเกษียณอายุมากกว่าเพศชาย

๔. การศึกษา (Education) บุคคลที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันจะส่งผลให้บุคคลมีความคิดเห็นและพฤติกรรมที่แตกต่างกัน เช่น ผู้ที่มีการศึกษาในระดับต่ำจะมีความอดทนต่อแรงกดดันในการทำงานสูง บุคคลที่มีระดับการศึกษาสูงจะมีการเรียกร้องสิทธิต่าง ๆ ให้แก่ตัวเองสูงขึ้น บุคคลที่มีการศึกษาสูงมักจะสร้างข้อต่อรองและสร้างเงื่อนไขในการทำงานให้แก่ตัวเอง เช่น เรียกร้องขึ้นเงินเดือน ค่าแรงงาน สวัสดิการ วันหยุด สภาพแวดล้อมของการทำงาน บุคคลที่มีการศึกษาสูงมากมักมีความต้องการทำงานเป็นอิสระ ไม่ต้องการถูกควบคุมและผู้ที่มีการศึกษาสูงมักจะควบคุมดูแลยาก เพราะมีความฉลาด รู้กฎระเบียบกฎหมายต่าง ๆ รู้สิทธิต่าง ๆ ที่ตนจะได้รับ มีวิธีหลบลีกที่ดีกว่า

๕. ฐานะทางสังคม (Social Status) บุคคลที่มีฐานะทางสังคมที่แตกต่างกันจะมีพฤติกรรมต่อการทำงานที่แตกต่างกัน เช่น ผู้ที่มีฐานะทางสังคมจะมีความอดทนต่อแรงกดดันในการทำงานต่ำ และมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับต่ำ มักจะมีความก้าวร้าวและมีความรุนแรงทางอารมณ์สูง พฤติกรรมดังกล่าวจะมีผลกระทบต่อการทำงานในองค์กรอย่างมาก

๖. สถานภาพสมรส (Marital Status) สถานภาพที่แตกต่างกันของแต่ละคนจะมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลในองค์กร เช่น บุคคลที่มีสถานภาพสมรสแล้วจะมีการหนีงานและลาออกจากงานน้อย นอกจากนี้ ผู้ที่สมรสแล้วยังมีความรับผิดชอบต่อการทำงานสูง มีการเปลี่ยนงานน้อย เห็นคุณค่าและความสำคัญของงานที่ตนทำ มีความพึงพอใจในงานที่ทำ มีความมั่นคงในด้านอารมณ์ที่ดีกว่า สามารถแยกแยะเรื่องถูก ผิด ชั่ว ดี ได้มากกว่าคนโสด นอกจากนั้นยังมีความเข้าใจในคนอื่นได้ดีกว่า มีความสามารถปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ดี

๗. ความแตกต่างทางกายภาพ (Physical Abilities) คนแต่ละคนจะมีความแตกต่างทางด้านร่างกายที่ไม่เหมือนกัน เช่น รูปร่างสูง ต่ำ ดำ ขาว อ่อนแอ แข็งแรง ฯลฯ ลักษณะความแตกต่างทางกายภาพจะทำให้การแสดงออกของบุคคลแตกต่างกัน เช่น คนที่มีหน้าตาดี สวยงาม เป็นที่ชื่นชมของบุคคลอื่นมักจะสนใจในการทำงานไม่หนัก ทำงานในห้องแอร์เย็น ๆ รักสวยงาม ซึ่งจะมีความแตกต่างกับบุคคลที่มีร่างกายแข็งแรง บึกบึน ย่อมมีความอดทนต่อการทำงานหนัก เพราะสภาพร่างกายมีความแข็งแรงและมีความอดทนสูง

๘. ความสามารถทางด้านสติปัญญา (Intellectual Abilities) บุคคลที่มีความสามารถทางด้านสติปัญญาสูงย่อมจะมีความเหมาะสมกับการทำงานด้านการวางแผน การจัดการและบริหารต่าง ๆ ส่วนบุคคลที่มีความสามารถทางด้านสติปัญญาน้อยและต่ำอาจจะเหมาะกับงานในลักษณะอื่น เช่น การฝึกอบรม การจัดคนเข้าทำงาน แรงงานสัมพันธ์ ฯลฯ ความสามารถทางสติปัญญาประกอบด้วย ความถนัดในหลาย ๆ ด้าน เช่น ความถนัดด้านตัวเลข ความรวดเร็วในการรับรู้ การให้เหตุผลเชิงอนุมาน ฯลฯ

๙. ประสบการณ์ทำงาน (Work Experience) คนที่มีความแตกต่างด้านประสบการณ์ทำงานจะมีความสัมพันธ์กับงานที่ทำแตกต่างกัน เช่น บุคคลที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากจะทำงานได้ดีมีประสิทธิภาพ การทำงานมีความผิดพลาดต่ำ การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูง มีผลผลิตมาก อย่างไรก็ตาม ผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานสูงมีโอกาสนี้นานสูง และโอกาสที่จะออกจากงานก็สูงด้วย ทั้งนี้เพราะเขามีความมั่นใจในความรู้ความสามารถที่เขามีอยู่ ทำให้เขาสามารถหางานใหม่ที่ดีกว่าได้ง่าย ดังนั้น เมื่อเขามีโอกาสที่ดีกว่า เขาจะออกจากงาน ทำให้ความจงรักภักดีที่มีต่อองค์กรต่ำด้วย

๑๐. สภาพแวดล้อม (Environment) มนุษย์เรามีการเจริญเติบโตมาจากสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน พ่อแม่ให้การอบรมเลี้ยงดูมาดี สภาพทางเศรษฐกิจของครอบครัวดี จะทำให้ระดับเชาวน์ปัญญาดีเพิ่มขึ้นด้วย การเติบโตจะเปลี่ยนแปลงไปในทางลบ แต่ถ้าบุคคลมีสภาพแวดล้อมในการเลี้ยงดูไม่ดี ขาดการอบรมเอาใจใส่จากพ่อแม่ ปัจจุบันดังกล่าวจะมีผลกระทบในทางลบต่อบุคคลดังกล่าว คือ เขาจะมีการเจริญเติบโตและมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางลบมากกว่า ดังนั้น สภาพแวดล้อมจึงมีผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์มากเช่นเดียวกัน

๑๑. พันธุกรรม (Heredity) มนุษย์มีการถ่ายทอดพันธุกรรมต่าง ๆ มาจากพ่อแม่ เช่น ความฉลาด ความสูง ต่ำ ดำ ขาว อารมณ์ ฯลฯ ลักษณะดังกล่าวจะเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลที่ถูกถ่ายทอดมาจากบรรพบุรุษโดนผ่านยีน ซึ่งยีนจะเป็นตัวกำหนดคุณสมบัติของฮอโมนดังกล่าวทั้งด้านร่างกาย จิตใจ รวมถึงบุคลิกภาพของบุคคลนั้น ปัจจุบันด้านพันธุกรรมจะทำให้มนุษย์มีความแตกต่างจากบุคคลอื่นที่เห็นได้ชัดเจน นอกจากนี้ ความบกพร่องทางร่างกายที่มีผลมาจากพันธุกรรม เช่น รูปร่างเตี้ย ตาบอดสี เป็นโรคบางอย่างที่เกิดจากกรรมพันธุ์ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะมีผลต่อบุคลิกภาพและพฤติกรรมของบุคคลดังกล่าวด้วย

๑๒. บุคลิกภาพ (Personality) บุคลิกภาพเป็นลักษณะเฉพาะที่มีความแตกต่างกันของบุคคลแต่ละคน ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้แต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน เช่น ลักษณะท่าทาง การวางตัว กล้าแสดงออก พุดเก่ง พุดน้อย เจ็บ ขี้อาย ฯลฯ การที่แต่ละบุคคลมีบุคลิกภาพที่แตกต่างกันเมื่อเข้าไปอยู่ร่วมในสังคมหรือทำงานในองค์กร ปัจจุบันดังกล่าวจะมีผลกระทบต่อการทำงานและเพื่อนร่วมงานในองค์กร

๑๓. ทศคติ (Attitude) ทศคติเป็นการประเมินผลกับสิ่งต่าง ๆ ที่ได้พบเห็นว่ามีความรู้สึกอย่างไรกับสิ่งเหล่านั้น เช่น ชอบ ไม่ชอบ เฉย ๆ เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกที่มีต่อบางสิ่งบางอย่าง ซึ่งอาจจะแสดงออกมาทั้งในทางบวก ทางลบ หรือเป็นกลางได้ มนุษย์ย่อมมีทัศนคติต่อสิ่งต่าง ๆ ที่แตกต่างกันไป อาจขึ้นอยู่กับความรู้ ประสบการณ์ และปัจจัยพื้นฐานอื่น ๆ

๑๔. ค่านิยม (Values) ค่านิยมเป็นสิ่งที่บุคคลเห็นว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม มีคุณค่า ควรแก่การปฏิบัติตาม บุคคลจะมีค่านิยมที่แตกต่างกันและจะมีผลต่อการแสดงออก ซึ่งพฤติกรรมของบุคคลนั้น ๆ ดังนั้น ค่านิยมจึงมีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลที่ทำงานในองค์กรด้วย การศึกษาค่านิยมจะทำให้เข้าใจพฤติกรรมของบุคคลต่างๆ ได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารในองค์กร

๑๕. การรับรู้ (Perceive) การรับรู้เป็นกระบวนการที่บุคคลให้ความหมายกับสิ่งที่อยู่รอบตัว โดยเป็นการรวบรวมและตีความหมายจากประสาทสัมผัสทั้งห้าที่เขาได้รับ เมื่อคนเรารับรู้อย่างไร ก็มักจะเชื่อว่า สิ่งนั้นเป็นจริงตามที่เรารู้สึกว่า มนุษย์แต่ละคนจะมีการรับรู้ที่แตกต่างกัน ทั้งที่ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เช่น สติปัญญา ประสบการณ์ ความเชื่อ ทศนคติ ฯลฯ ในเมื่อมนุษย์มีการรับรู้ที่แตกต่างกัน การตีความในสิ่งต่าง ๆ ย่อมมีความแตกต่างกันด้วย ซึ่งการรับรู้ดังกล่าวจะส่งผลต่อความรู้สึกนึกคิดรวมทั้งพฤติกรรมของบุคคล

๑๖. การเรียนรู้ (Learning) การเรียนรู้เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างถาวร เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะความชำนาญ ซึ่งมีผลมาจากการฝึกอบรม การพัฒนา หรือประสบการณ์ในการศึกษา เพื่อให้เข้าใจพฤติกรรมบุคคลในองค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำความเข้าใจกระบวนการเรียนรู้ เพราะพฤติกรรมของมนุษย์โดยทั่วไปแล้วเกิดมาจากการเรียนรู้ ดังนั้น เราจึงใช้กระบวนการเรียนรู้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลไปในทางที่องค์กรต้องการ

๑๗. การจูงใจ (Motivation) การจูงใจเป็นกระบวนการทางจิตวิทยา เพื่อกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมเพื่อให้ไปถึงจุดหมายปลายทาง การจูงใจจะทำให้แต่ละบุคคลเลือกพฤติกรรมเพื่อเป็นการตอบสนองสิ่งเร้าที่เหมาะสม การจูงใจเป็นตัวพลังเพื่อขับเคลื่อนการทำงาน การดำเนินธุรกิจเพื่อนำไปสู่เป้าหมายตามที่องค์กรกำหนด เช่น การเพิ่มผลผลิต การลดต้นทุน การขยายตลาด การแข่งขัน สิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวจะทำให้องค์กรได้มาซึ่งกำไร ดังนั้น การจูงใจพนักงานจะทำให้องค์กรสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน มนุษย์แต่ละคนอาจมีความต้องการด้านการจูงใจที่แตกต่างกัน บางคนอาจต้องการเงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการต่าง ๆ เพื่อเป็นการจูงใจ แต่อาจจะมีพนักงานจำนวนไม่น้อยที่ต้องการจูงใจในเรื่องตำแหน่งหน้าที่ อำนาจ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

อีคิว (E.Q.) ความฉลาดทางอารมณ์

อีคิว (E.Q.) มาจากคำว่า Emotional Quotient หมายถึง ความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งเป็นความสามารถในการควบคุมอารมณ์และพัฒนาอารมณ์ให้เป็นปกติสุขได้ดี ไม่ว่าเหตุการณ์รอบ ๆ ข้างจะเป็นอย่างไรก็สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้ อีคิวสามารถพัฒนาและเพิ่มพูนได้จากการอบรมเลี้ยงดู หรือการฝึกฝนอารมณ์ให้เกิดเป็นปกติสุขบ่อย ๆ จนสามารถควบคุมอารมณ์ได้ คนที่มีอีคิวไม่ดีจะเข้าใจตนเอง ไม่เข้าใจคนอื่น ๆ ไม่ยอมรับความจริงที่เกิดขึ้น เป็นคนเอาแต่ใจตัวเอง ไม่สามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในจิตใจของตนเองได้

ตามธรรมชาติแล้วมนุษย์มักจะมีโกรธ ความเกลียด ความเครียด ความสมหวัง ความผิดหวัง ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องปกติ แต่สำหรับคนที่มีพื้นฐานทางอารมณ์ที่ไม่ดีอยู่แล้ว อาการต่าง ๆ จะมีมากมีอาการหนักและเกิดนานมากกว่าคนปกติ ทำให้บุคคลเหล่านั้นไม่สามารถแก้ปัญหาดัง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ ดังนั้น เราจึงพบเห็นคนเก่ง ๆ ในสังคมประสบกับความล้มเหลวในการทำงาน มีปัญหาในชีวิตครอบครัว เกิดปัญหาเรื่องความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นอยู่บ่อย ๆ จะเห็นได้ว่า ความเก่งแต่เพียงอย่างเดียวคงไม่ทำให้มนุษย์ประสบความสำเร็จและความสุขในชีวิตได้

แดเนียล โกลแมน (Daniel Goleman)^๑ นักจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้เขียนหนังสือ ชื่อ Emotional intelligence เขาได้ให้ความหมายของอีคิวไว้ว่า เป็นความสามารถหลายด้าน ได้แก่ การนำพาตนเองไปสู่เป้าหมาย มีความสามารถในการควบคุมความขัดแย้งของตนเอง รู้จักการรอคอยเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่า มีความเห็นอกเห็นใจคนอื่น สามารถจัดการกับอารมณ์และความไม่สบายใจในเรื่องต่าง ๆ ได้ มีชีวิตอยู่ด้วยความหลัง แดเนียล โกลแมน ได้อธิบายเกี่ยวกับลักษณะของคนที่มีอีคิวสูงเอาไว้ ดังนี้

๑. เป็นคนมีการตัดสินใจที่ดีและเหมาะสม เกิดประสิทธิภาพในการตัดสินใจที่ดี จะไม่ก่อให้เกิดปัญหาตามมาทีหลัง

๒. สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ การควบคุมอารมณ์ตนเองเป็นเรื่องสำคัญมาก ถ้ามนุษย์ไม่สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้จะทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมามากมาย

๓. มีความอดทนและอดกลั้น ถ้าคนเราสามารถอดทน อดกลั้นได้ดีต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทำให้เกิดผลดีมากกว่า แต่ถ้ามีความอดทนและอดกลั้นต่ำ จะทำให้เกิดปัญหาหรืออาจมีผลในทางลบได้

^๑ Daniel Goleman, Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ, Bantam Books, 1995.

๔. ไม่หุนหันพลันแล่น คือ จะต้องเป็นคนใจเย็น ๆ มีความระมัดระวังรอบคอบ เพราะการตัดสินใจที่เร่งด่วนใจร้อน อาจทำให้เกิดความผิดพลาดได้ง่าย

๕. ทนต่อความผิดหวัง มนุษย์ทุกคนย่อมพบกับความผิดหวังซึ่งถือว่าเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นปกติ ไม่ใช่เป็นเรื่องร้ายแรงอะไรและไม่ก่อให้เกิดความเสียหาย ความเสียใจที่เกิดขึ้นจากความผิดหวังเป็นเรื่องธรรมดา ถ้าสามารถจัดการให้ดี ความเสียใจก็จะหายไปภายในเวลาไม่นานนัก ในที่สุดจะทำให้เกิดความสบายเป็นปกติ

๖. ไม่ย่อท้อหรือยอมแพ้ง่าย ๆ กับการทำงานต่าง ๆ เพื่อให้ประสบความสำเร็จได้จะต้องใช้ความพยายามสูง การย่อท้อหรือมีการยอมแพ้ง่าย ๆ จะทำให้ไม่สามารถไปถึงเป้าหมายที่ต้องการได้

๗. มีกำลังใจที่จะต่อสู้กับปัญหาต่าง ๆ บุคคลที่มีกำลังใจในการต่อสู้กับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดจะทำให้สามารถเอาชนะและหลุดพ้นจากปัญหาต่าง ๆ ได้ แต่คนที่ขาดกำลังใจจะเกิดการท้อแท้และในที่สุดจะยอมแพ้กับปัญหาที่เกิดขึ้น ทำให้ไม่สามารถไปถึงเป้าหมายได้

๘. มีความสามารถจัดการกับความเครียดได้ คนที่หมกมุ่นอยู่กับความเครียดเป็นเวลานาน ๆ จะส่งผลต่อสุขภาพทางจิตใจและยังส่งผลกระทบในด้านอื่น ๆ อีก แต่ถ้าคนที่มีความสามารถจัดการกับความเครียดที่เกิดขึ้นได้ดีจะทำให้ความเครียดดังกล่าว ถูกปลดปล่อยไปได้โดยไม่ยากนัก

๙. มีความเข้าใจในความรู้สึกของบุคคลอื่น การเป็นผู้รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเราถือว่ามีความจำเป็นในการอยู่ร่วมกับบุคคลอื่น ถ้าเป็นผู้มองความสำคัญของตนเองแต่เพียงฝ่ายเดียวจะปรับตัวเข้ากับคนอื่นได้ยาก

๑๐. ต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกันในสังคม เนื่องจากมนุษย์ต้องอยู่ร่วมกันกับบุคคลอื่นทำงานด้วยกัน การที่จะทำให้คนเราอยู่ร่วมกับคนอื่นในสังคมอย่างมีความสุขจะต้องเข้าใจธรรมชาติ

คนที่มีอิคิวดีหรือไม่ดี ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เช่น เรื่องของพื้นฐานทางด้านอารมณ์ การเลี้ยงดู สภาพแวดล้อมต่าง ๆ บุคคลที่มีพื้นฐานทางอารมณ์ที่ดี เลี้ยงง่าย ก็จะสามารถทนต่อการกระทบกระทั่งได้ดี ส่วนบุคคลที่มีพื้นฐานด้านอารมณ์ต่ำ เลี้ยงยาก ปรับตัวยากจะมีความเปราะบาง การเลี้ยงดูที่เหมาะสมจะเป็นปัจจัยในการส่งเสริมกล่อมเกล่าให้สามารถพัฒนาอีคิวที่ดีได้ นอกจากนั้นสภาพแวดล้อมก็มีอิทธิพลต่อการพัฒนาอีคิวของมนุษย์ด้วย สิ่งสำคัญในการพัฒนาอีคิวคือการพัฒนาให้มีความรู้และเข้าใจในอารมณ์ เข้าใจในความรู้สึกของตนเอง และสามารถที่จะจัดการกับอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม นอกจากนั้นยังต้องรู้จักรับรู้เข้าใจอารมณ์ ความรู้สึกของบุคคลนั้น และมีความสามารถที่จะรักษาสัมพันธภาพที่ดีต่อกันเอาไว้ให้ยาวนานได้ ดังนั้น บุคคลที่มีอิคิวดีย่อมส่งผลดีต่อตนเอง ครอบครัว เพื่อนร่วมงาน และบุคคลที่อยู่รอบข้าง มีความสามารถดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุขสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น ส่งผลให้เกิดการนับถือตนเองและทำให้เกิดการ

ยอมรับจากผู้อื่น เกิดความร่วมมือ มีความสำเร็จในชีวิต ทำให้เกิดความสุข ความสงบในจิตใจ สามารถอยู่ร่วมกับบุคคลอื่น ๆ ในสังคมได้เป็นอย่างดี

ลักษณะที่ดีของอีคิว

คนที่มีอีคิวดีจะต้องมีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

๑. เป็นผู้รู้จักตนเอง ต้องรู้ว่า ตนเองมีจุดเด่นและจุดด้อยในเรื่องอะไรบ้าง จะต้องยอมรับในสิ่งที่ตนเองมีอยู่ ต้องเป็นคนมีเป้าหมายในชีวิต คือต้องรู้ว่า ตนเองต้องการอะไรในชีวิต ถ้ามนุษย์ไม่รู้จักตนเองย่อมทำให้เกิดปัญหาขึ้นได้ง่าย

๒. สามารถควบคุมอารมณ์ได้ มนุษย์เรามักจะตกอยู่ในสถานการณ์ด้านอารมณ์ที่แตกต่างกัน เช่น ความโกรธ ความดีใจ เสียใจ ความเครียด ความผิดหวัง เพราะในแต่ละวันคนเราอาจเกิดอารมณ์ได้หลายรูปแบบ ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับสิ่งที่จะมากระตุ้นกับประสาทสัมผัส ถ้าเป็นผู้ที่มีความสามารถควบคุมอารมณ์ได้จะรู้จักวิธีในการระบายอารมณ์ในทางที่ถูกที่ควร โดยไม่หมกมุ่นกับอารมณ์เหล่านั้นมากจนเกินไป ซึ่งจะทำให้เขาหลุดพ้นจากอารมณ์เหล่านั้น ไม่เกิดอาการเก็บกดจนทำให้เกิดปัญหาทางด้านจิตใจตามมา ดังนั้น การเป็นผู้มีความสามารถควบคุมอารมณ์ได้จะทำให้จิตใจสงบและสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ รวมทั้งอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้

๓. มีแรงจูงใจในตนเองจะทำให้เกิดพลังและสามารถทำกิจกรรมต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จได้ นอกจากนั้นยังต้องเป็นบุคคลที่มีทัศนคติต่อตนเองและผู้อื่น เป็นคนที่มีความพยายามและใช้ความพยายามกระทำกิจกรรมต่าง ๆ เพราะงานทุกอย่างไม่สำเร็จได้โดยง่าย จำเป็นต้องใช้ความพยายามอย่างมากจึงจะบรรลุผลได้ แรงจูงใจในตนเองของมนุษย์ส่วนมากมักเกิดมาจากการอบรมเลี้ยงดู วัฒนธรรมการดำรงชีวิต และการเรียนรู้

๔. เข้าใจบุคคลอื่น คือต้องมีความสามารถเข้าถึงซึ่งจิตใจของคนอื่น การที่จะเข้าใจคนอื่นได้ จะต้องเข้าใจตนเอง รู้จักตนเองก่อนจึงจะทำให้สามารถเข้าใจความรู้สึกของคนอื่นได้ ในกรณีที่มีเหตุการณ์เกิดขึ้นกับบุคคลอื่น ถ้าเราเป็นเขา เราจะแก้ปัญหาอย่างไร ดังนั้น การเข้าใจคนอื่นเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการอยู่ร่วมกันของมนุษย์ในทุกสังคม

๕. การรักษาความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคมต้องอยู่ร่วมกับบุคคลอื่น มีเพื่อน มีสังคม มีการติดต่อคบหากันเพื่อประโยชน์ส่วนตนและสังคม การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่นอย่างยาวนานย่อมมีความจำเป็น คนที่มีอีคิวมักมีการแสดงออกโดยเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถเข้ากับคนอื่นได้อย่างดี รู้จักการทำงานเป็นทีม สามารถสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นได้ไม่ยาก และยังรู้จักสร้างความสัมพันธ์ให้ยืนยาวได้อีกด้วย นอกจากนั้นยังเป็นผู้มีความสามารถการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

อีคิวอาจไม่มีส่วนสัมพันธ์กับไอคิวหรือระดับความฉลาดของบุคคลเลย เพราะบุคคลที่มีไอคิวสูงจำนวนไม่น้อยเกิดความล้มเหลวในชีวิตเนื่องจากมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ต่ำ จึงทำให้เขาไม่สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ ไม่มีความอดทนอดกลั้นต่อสถานการณ์หรือภายใต้ความกดดันที่เขาเผชิญอยู่ นอกจากนั้นยังไม่เข้าใจความรู้สึกและความต้องการของบุคคลอื่น มุ่งแต่ทำในสิ่งที่ตอบสนองความต้องการของตนเองเป็นใหญ่ โอกาสที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งกับบุคคลอื่นเป็นไปได้สูงมาก ดังนั้น คนที่มีไอคิวสูงจึงไม่มีอะไรจะสามารถรับประกันได้ว่า เขาจะประสบความสำเร็จในชีวิตได้ดีกว่าบุคคลอื่น ๆ เพราะบุคคลที่มีไอคิวสูงจำนวนไม่น้อยมีความบกพร่องในหลาย ๆ ด้าน เช่น ขาดทักษะในการสื่อสาร ขาดความอดทนต่อความกดดันต่าง ๆ ไม่เข้าใจคนอื่น บางครั้งขาดความเชื่อมั่นในตนเอง อยู่ในโลกของตนเองโดยลำพัง ทำให้ชีวิตเกิดความล้มเหลวถึงแม้ว่าจะมีความฉลาดอยู่ในตนเองก็ตาม

แนวคิดเรื่องความฉลาดทางอารมณ์ของกรมสุขภาพจิต

กรมสุขภาพจิตได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับ อีคิว (E.Q.) ความฉลาดทางอารมณ์ว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญ ๓ ประการ คือ

๑. ความดี หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง นอกจากนั้นยังต้องเป็นผู้รู้จักเห็นใจผู้อื่นและมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม โดยมีรายละเอียดที่สำคัญดังนี้

๑.๑ ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง ซึ่งเรื่องดังกล่าวคนเราจะต้องรู้เข้าใจในอารมณ์ของตนเอง รู้ความต้องการของตนเอง ดังนั้น เขาจำเป็นต้องมีความสามารถควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเองให้ได้และยังต้องแสดงออกในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

๑.๒ ความสามารถในการเห็นใจบุคคลอื่น จะต้องเป็นผู้ที่มีความใส่ใจและเข้าใจบุคคลอื่นรอบข้าง ให้การยอมรับบุคคลอื่น แสดงความเห็นอกเห็นใจคนอื่นเหมาะสม

๑.๓ ความสามารถในการรับผิดชอบ ต้องเป็นผู้รู้จักให้ผู้อื่นและรู้จักการรับจากผู้อื่น รู้จักมีความรับผิดชอบในการกระทำของตนเอง รู้จักการให้อภัยผู้อื่น

๒. ความเก่ง หมายถึง ความสามารถในการรับรู้ตนเอง มีแรงจูงใจ มีความสามารถในการตัดสินใจในการแก้ปัญหาและแสดงออกได้เหมาะสม มีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่น โดยมีรายละเอียดที่สำคัญ ดังนี้

๒.๑ ความสามารถในการรับรู้และสร้างแรงจูงใจให้แก่ตนเอง คือ จะต้องเป็นผู้ที่รู้จักศักยภาพของตนเอง รู้จักวิธีการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ตนเอง มีความมุ่งมั่นพยายามที่จะไปถึงจุดหมายที่ได้กำหนดไว้

๒.๒ ความสามารถในการตัดสินใจและแก้ปัญหา ต้องเป็นผู้รับรู้และเข้าใจปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น มีวิธีและขั้นตอนในการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม มีความยืดหยุ่นในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

๒.๓ ความสามารถในการมีสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น คือ เป็นผู้ที่รู้จักการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่น ๆ กล้าที่จะแสดงออกอย่างเหมาะสม มีความสามารถแสดงความคิดเห็นที่เกิดจากความขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์

๓. ความสุข หมายถึง ความสามารถในการดำเนินชีวิตอย่างเป็นสุข มีความภาคภูมิใจในตนเอง พอใจในชีวิตที่ได้อยู่ มีความสุขสงบทางใจ โดยมีรายละเอียดที่สำคัญ ดังนี้

๓.๑ ความภูมิใจในตนเอง คือ เป็นผู้มองเห็นว่า ตนเองมีคุณค่ามีความสำคัญ นอกจากนั้นยังต้องเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่เป็นคนขี้กลัวจนทำให้ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง จนไม่กล้าตัดสินใจในเรื่องใด ๆ ดังนั้น คนเราจะต้องมีความภูมิใจและมีความเชื่อมั่นในตนเองด้วย

๓.๒ ความพึงพอใจในชีวิต คือ เป็นผู้มีความพอใจในสิ่งที่ตนเองมีอยู่ ควรเป็นคนมองโลกในแง่ดี และหัดเป็นคนมีอารมณ์ขันบ้าง จะช่วยลดความตึงเครียดลงได้ ถ้าคนมีความพึงพอใจในสิ่งที่ตนมีอยู่จะไม่ทำให้เกิดความอิจฉาบุคคลอื่นที่มีอะไรเหนือกว่าเรา

๓.๓ มีความสงบทางใจ การที่คนเรามีความสงบทางใจได้จะต้องเป็นผู้รู้จักผ่อนคลาย รู้จักทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างความสุขเพราะมันจะส่งผลให้คนมีความสุขทางจิตใจได้

ความฉลาดทางอารมณ์ หรืออีคิว คือความเข้าใจตนเอง เข้าใจผู้อื่น ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งต่าง ๆ ได้

ความเข้าใจตนเอง หมายถึงเป็นผู้มีความเข้าใจอารมณ์ เข้าใจความรู้สึก เข้าใจความต้องการ และเข้าใจชีวิตของตนเอง

ความเข้าใจผู้อื่น หมายถึง เป็นผู้ที่มีความเข้าใจในอารมณ์ เข้าใจความรู้สึกของบุคคลอื่น และยังเป็นผู้มีความสามารถแสดงออกมาได้อย่างเหมาะสม

ความสามารถในการแก้ปัญหาคความขัดแย้งต่าง ๆ หมายถึง เป็นผู้ที่มีความสามารถในการจัดการกับปัญหาคความทุกข์ที่เกิดขึ้นให้ผ่านพ้นไปได้ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาเรื่องความผิดหวัง ความเครียด ปัญหาคความขัดแย้งกับบุคคลอื่น เป็นต้น

การวัดอีคิว (E.Q.) หรือความฉลาดทางอารมณ์

ในปัจจุบันยังไม่มีรูปแบบมาตรฐานที่แน่นอนเพื่อใช้ในการวัดอีคิว แต่มีการวัดโดยทำการประเมินจากความสามารถหลัก ๆ ซึ่งมีทั้งหมด ๓ ด้าน คือ ความดี ความเก่ง และความสุข โดยได้มีการแบ่งแยกออกเป็นส่วนย่อย ๆ ได้ ๙ ประการ ดังนี้

๑. การควบคุมตนเอง
๒. ความเห็นใจบุคคลอื่น
๓. ความรับผิดชอบ
๔. การมีแรงจูงใจ
๕. การตัดสินใจในการแก้ปัญหา
๖. การมีสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น
๗. ความภูมิใจในตนเอง
๘. ความพอใจในชีวิต
๙. สุขความสงบทางจิตใจ

ไอคิว (I.Q.) ความฉลาดทางด้านเชาวน์ปัญญา

ไอคิว (I.Q.) มาจากคำว่า Intelligence Quotient หมายถึง ระดับความฉลาดของสติปัญญา ซึ่งได้มาจากการทดสอบสติปัญญาและแปลออกมาเป็นตัวเลขเพื่อใช้วัดความสามารถของบุคคล โดยเอาไปเปรียบเทียบกับกลุ่มคนที่มีลักษณะและระดับอายุเดียวกัน จะทำให้รู้ว่าบุคคลเหล่านั้น มีความสามารถมากหรือน้อยเพียงใด อยู่ในระดับต่ำหรือสูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ย

เนื่องจากไอคิวมักเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามารถของสมองเป็นหลัก และมีความเกี่ยวข้องกับ พันธุกรรมของสมองด้วย การเจริญเติบโตของสมอง ความปราศจากโรค ปราศจากความ กระแทกกระเทือนใด ๆ ของการทำงานของสมอง อวัยวะอื่น ๆ รวมทั้งสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ที่ เอื้ออำนวยให้สมองเจริญเติบโตสุดขีดตามความสามารถ ซึ่งจะแสดงออกในแง่ของเชาวน์ปัญญา ความ ฉลาด ความสามารถในการเรียนรู้ การรับรู้ การคิดค้นจนสามารถนำมาปฏิบัติอย่างได้ผลเป็น ความก้าวหน้าทางด้านวิชาการ อย่างไรก็ตาม ในเรื่องของสติปัญญามีทฤษฎีพหุปัญญา (Multiple Intelligence theory) ได้กล่าวถึงเรื่องของความฉลาดเอาไว้ว่า ความฉลาดมีด้วยกันหลายด้าน ดังนี้

๑. ความฉลาดด้านตรรกศาสตร์-คณิตศาสตร์ (Logical – Mathematical Intelligence)
๒. ความฉลาดด้านภาษา (Linguistic Intelligence)
๓. ความฉลาดด้านสัมพันธ์ (Visual Spatial Intelligence)
๔. ความฉลาดด้านการเคลื่อนไหวร่างกาย (Bodily Kinesthetic Intelligence)
๕. ความฉลาดด้านดนตรี (Musical Intelligence)
๖. ความฉลาดด้านความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Interpersonal Intelligence)
๗. ความฉลาดด้านเข้าใจตนเอง (Intrapersonal Intelligence)
๘. ความฉลาดด้านธรรมชาติวิทยา (Naturalist Intelligence)

มนุษย์เราจะมีผลในด้านต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน บางด้านอาจจะมีมาก บางด้านมีน้อย ผสมผสานสลับกันจนลงตัวสำหรับบุคคลนั้น ๆ ความสามารถดังกล่าว บางส่วนมีมาแต่กำเนิด และอีกส่วนหนึ่งได้มาจากประสบการณ์ต่าง ๆ การเรียนรู้เพิ่มเติม การฝึกอบรม พัฒนา เป็นต้น

การเพิ่มพูนสติปัญญา

ในการเพิ่มพูนปัญญามีแนวทางอยู่หลายด้าน ดังนี้

๑. การส่งเสริมสุขภาพร่างกาย เป็นการส่งเสริมให้ร่างกายเกิดความแข็งแรงซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญ เพราะจะส่งผลให้สมองมีพลังงานสามารถทำงานได้เต็มศักยภาพ ในการส่งเสริมสุขภาพร่างกายจึงใช้หลักการใหญ่ ๆ ๓ ด้าน คือ

๑.๑ ด้านอาหาร คนเราต้องมีอาหารที่เพียงพอตามปริมาณที่ร่างกายต้องการ อาหารจะต้องมีสารอาหารที่ร่างกายต้องการอย่างครบถ้วน คนที่ขาดสารอาหารจะทำให้เป็นโรคขาดอาหาร ซึ่งจะส่งผลต่อการเจริญเติบโตและการพัฒนาทางด้านสติปัญญาด้วย

๑.๒ การออกกำลังกาย คนเราถ้ามีการออกกำลังกายพอเหมาะ มีการเล่นกีฬาที่ตนชอบจะทำให้สุขภาพร่างกายแข็งแรงไม่เจ็บป่วยได้ง่าย ซึ่งจะเป็นผลดีต่อสุขภาพร่างกาย

๑.๓ การพักผ่อน ควรมีการพักผ่อนเพียงพอ การนอนหลับถือว่าการพักผ่อนที่ดีที่สุด การพักผ่อนที่เพียงพอจะมีผลต่อสติปัญญาของบุคคล คนที่ทำงานหนักพักผ่อนไม่เพียงพอ นอกจากจะมีปัญหาเรื่องสุขภาพแล้วยังส่งผลต่อสติปัญญาอีกด้วย

๒. การส่งเสริมพัฒนาการตามวัย ถ้าคนเราได้รับการส่งเสริมให้มีการพัฒนาการต่าง ๆ ตามวัย จะเป็นพื้นฐานที่สำคัญในเรื่องของการเรียนรู้การพัฒนาเชาวน์ปัญญา ดังนั้นเด็กควรได้รับการส่งเสริมพัฒนาการด้านร่างกาย คือ ด้านกล้ามเนื้อมัดเล็ก กล้ามเนื้อมัดใหญ่ ด้านภาษา และด้านสังคม

๓. การส่งเสริมด้านการคิด ต้องมีการสอนเด็กให้คิดแบบมีเหตุมีผล ตามกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ จะทำให้เด็กรู้จักการคิด การส่งเสริมด้านการคิด ดังนี้

๓.๑ การคิดอย่างเป็นระบบ มนุษย์เราจะมีการคิดอย่างเป็นระบบเกิดขึ้นได้จะต้องผ่านการทดลอง มีการลงมือทำหรือปฏิบัติจริง เพื่อให้เห็นว่า การกระทำดังกล่าวทำให้เกิดผลลัพธ์อย่างไรจะทำให้เขาเกิดความคิดว่า ผลลัพธ์ที่ได้เกิดจากอะไรบ้าง การเรียนรู้เพื่อคิดหาวิธีแก้ปัญหา เพื่อให้ได้คำตอบเป็นการคิดอย่างเป็นระบบมีเหตุมีผล เป็นการสร้างประสบการณ์ในการคิดและแก้ปัญหาต่าง ๆ

๓.๒ ความคิดสร้างสรรค์ คนที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีจินตนาการที่ดี จะส่งผลต่อการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อสังคม

๓.๓ ความคิดในเชิงบวก คนที่มีความคิดเห็นในเชิงบวกจะเป็นบุคคลที่มีสภาพแวดล้อมที่ดี และมั่นคงปลอดภัย แต่ถ้าสภาพแวดล้อมไม่ดี เช่น คนในครอบครัวมีการทะเลาะกันอยู่เป็นประจำโอกาสที่จะทำให้คนในครอบครัวมีความคิดในทางบวกคงเป็นไปได้ยาก เพราะมีแต่ความระแวง หวาดกลัวตลอดเวลา

๔. การส่งเสริมให้มินิรักการอ่าน คนจะฉลาดได้ขึ้นอยู่กับการศึกษาอ่านมาก ๆ จะทำให้พบข้อมูลหลากหลายที่เป็นประโยชน์ เป็นการพัฒนาด้านความจำและสติปัญญาให้ดียิ่งขึ้น ดังนั้นคนเราควรได้รับการส่งเสริมให้รู้จักการอ่านมาตั้งแต่ยังเด็ก

๕. การส่งเสริมด้านการเล่น พ่อแม่ผู้ปกครองส่งเสริมลูกในด้านการเล่น คือ ต้องเล่นให้เป็น เล่นให้สนุกสนานตามวัย การเล่นเป็นการพัฒนาด้านสติปัญญาและขีดความสามารถในการเรียนรู้ด้านต่าง ๆ นอกจากนี้ยังเป็นการพัฒนาในด้านต่าง ๆ หลาย ๆ ด้านซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิต ความฉลาดของคนส่วนหนึ่งติดตัวมาตั้งแต่เกิด และมีอีกส่วนหนึ่งที่ได้มาจากการเรียนรู้ ประสบการณ์ การฝึกอบรม พัฒนา สภาพแวดล้อมที่ดี และโอกาสที่เอื้ออำนวย คนบางคนเก่งในหลาย ๆ ด้าน บางคนเก่งเฉพาะบางเรื่อง แต่ก็ไม่มีใครที่ไม่เก่งอะไรเลย เพราะโดยธรรมชาติมนุษย์จะมีความสามารถในด้านใดด้านหนึ่งและจะไม่โดดเด่นเท่ากันทั้งหมด หรือไม่โดดเด่นอะไรเลยสักด้านเดียวซึ่งมีน้อยมาก

การวัดไอคิวหรือการวัดระดับเชาวน์ปัญญา

ได้มีการวัดเรื่องของไอคิวขึ้นครั้งแรก ใน ค.ศ.๑๙๐๕ โดยนักจิตวิทยาชาวฝรั่งเศส เพราะเขาต้องการจะแยกบุคคลที่ปัญญาอ่อนออกจากคนปกติ เพื่อจะได้จัดการด้านการศึกษาให้เหมาะสม โดยใช้การเปรียบเทียบระหว่างความสามารถที่ควรจะเป็นกับอายุของสมอง มีการคำนวณออกมาเป็นเปอร์เซ็นต์ ปัจจุบันได้มีการวัดโดยใช้แบบทดสอบของเวสเลอร์ ซึ่งได้มีการพัฒนามาตั้งแต่ ค.ศ. ๑๙๓๐ กรวัดจะใช้กลุ่มทดสอบทั้งหมด ๑๑ กลุ่ม ดังนี้

๑. ข้อมูลทั่วไปเป็นคำถามเพื่อตรวจวัดความสนใจความรู้รอบตัว
๒. ความคิดความเข้าใจ
๓. ความคิดที่เป็นนามธรรมโดยให้หาความเหมือน
๔. การคิดคำนวณ
๕. ความจำระยะสั้น โดยใช้การจำจากตัวเลข
๖. ภาษาในส่วนของการใช้คำ
๗. การต่อภาพในส่วนที่ขาดหายไป
๘. การจับคู่โครงสร้างโดยดูจากรูปร่างหรือลวดลาย
๙. การเรียงลำดับภาพเหตุการณ์ต่าง ๆ

๑๐. การต่อภาพเป็นรูปด้วยการต่อจิกซอร์

๑๑. การหาความสัมพันธ์ของตัวเลขและสัญลักษณ์

โดยทั่วไปคนปกติจะมีผลของค่าไอคิวอยู่ระหว่าง ๙๐-๑๑๐ ถ้าต่ำกว่า ๗๐ ถือว่าไอคิวไม่ดี ถ้าคะแนนตั้งแต่ ๑๑๐ ขึ้นไป ถือว่ามีสติปัญญาดี ดังนั้น ในการแบ่งระดับของเขาวนปัญญากับค่าของไอคิว มีดังนี้

ตารางที่ ๓.๑ แสดงระดับเขาวนปัญญากับค่าของไอคิว

ค่าไอคิว (I.Q.)	ลำดับความสามารถของเขาวนปัญญา
๑๓๐ และสูงกว่า	ดีเลิศ (Very Superior)
๑๒๐ - ๑๒๙	ดี (Superior)
๑๑๐ - ๑๑๙	ค่อนข้างดี (High Average)
๙๐ - ๑๐๙	เฉลี่ย (Average)
๘๐ - ๘๙	ค่อนข้างด้อย (Low Average)
๗๐ - ๗๙	คาบเส้น (Border line)
๖๙ - ต่ำกว่า	ปัญญาอ่อน (Mentally Deficient)

ความแตกต่างระหว่างไอคิว (I.Q.) กับอีคิว (E.Q.)

ตารางที่ ๓.๒ แสดงตารางเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างไอคิวกับอีคิว

ไอคิว(I.Q.) Intelligence Quotient	อีคิว (E.Q.) Emotional Quotient
๑.ไอคิว หมายถึง ความฉลาดทางเขาวนปัญญา ซึ่งเกี่ยวกับการคิด การใช้เหตุผล การคำนวณ การเชื่อมโยง	๑.อีคิว หมายถึง ความฉลาดทางอารมณ์ เป็นความสามารถในด้านการรับรู้หารเข้าใจในอารมณ์ทั้งของตนเองและของผู้อื่น มีความสามารถในการปรับตัวหรือควบคุมตนเองได้อย่างเหมาะสมกับสภาวะการณ์
๒.ไอคิวเป็นศักยภาพทางด้านสมองที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิดจะทำการเปลี่ยนแปลงแก้ไขได้ยาก	๒.อีคิวเป็นศักยภาพทางสมอง แต่ยังสามารถปรับเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นได้
๓.ไอคิวสามารถวัดออกมาเป็นค่าสัดส่วนตัวเลขที่แน่นอนได้	๓.อีคิวไม่สามารถระบุและชี้ออกมาให้เห็นเป็นค่าสัดส่วนตัวเลขได้

การที่ไอคิวสามารถวัดออกมาเป็นตัวเลขได้อย่างชัดเจน จึงทำให้คนให้ความสำคัญกับเรื่องของไอคิวเป็นจำนวนมาก คนที่เรียนเก่งมักจะได้รับชื่นชมจากบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นใคร อาจารย์ พ่อแม่ คนในสังคมให้การยอมรับ ส่วนคนที่เรียนในระดับปานกลางหรือเรียนไม่เก่ง มักไม่มีใครให้ความสนใจหรืออาจจะถูกดูว่าไม่เก่งไม่เอาไหน ถึงแม้ว่าบุคคลเหล่านั้นอาจจะมีความสามารถในด้านอื่น เช่น เรื่องกีฬา ดนตรี การแสดงศิลปะต่าง ๆ ต่อมาในระยะหลังความเชื่อมั่นในเรื่องของไอคิวเริ่มตกต่ำลง เพราะมีผลงานการวิจัยของนักวิชาการที่ออกมาเผยแพร่มากมาย ได้ให้ความเห็นว่า แท้จริงแล้วในการดำเนินชีวิตของคนเราย่อมมีความต้องการด้านทักษะหลาย ๆ ด้านอีกเป็นจำนวนมาก การที่มนุษย์มีความจำเก่ง คิดเลขเก่ง เรียนเก่ง ซึ่งความสามารถดังกล่าวอาจช่วยให้บุคคลเหล่านั้นเรียนได้ดี ประสบความสำเร็จด้านการศึกษา หางานทำได้ ง่าย ๆ ได้ แต่ไม่มีอะไรจะสามารถรับรองหรือเป็นหลักประกันได้ว่า บุคคลที่เรียนดีเรียนเก่งเหล่านั้นจะดำเนินชีวิตมีความเป็นอยู่ได้อย่างสงบ เพราะมีคนเก่งจำนวนไม่น้อยที่ประสบความล้มเหลวในชีวิต

ดังนั้น คนที่มีไอคิวสูงจึงไม่ได้หมายความว่าจะสามารถประสบความสำเร็จในชีวิตทุกด้าน เพราะไอคิวไม่สามารถรับประกันความสำเร็จของบุคคลที่มีไอคิวสูงได้

การบริหารความแตกต่างระหว่างบุคคล

ในการบริหารในยุคปัจจุบันต้องยอมรับว่า คนที่ทำงานในองค์กรย่อมมีความแตกต่างกันในหลาย ๆ ด้าน เช่น เพศ การศึกษา อายุ ศาสนา การอบรมเลี้ยงดู ฯลฯ ดังนั้น เมื่อบุคคลมีความแตกต่างกัน ปัญหาต่าง ๆ อาจเกิดขึ้นได้ ผู้บริหารองค์กรควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว สิ่งสำคัญในการบริหารความแตกต่างหรือความหลากหลายในองค์กรมีดังนี้

๑. มีการสร้างกิจกรรมหรือภาระหน้าที่ความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างพนักงานกับพนักงาน ผู้บริหารกับพนักงาน มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน มีการพบปะกันบ่อย ๆ การจัดการประชุมพนักงาน เพื่อสร้างความร่วมมือในองค์กร

๒. ให้การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในองค์กร เป็นการเพิ่มความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ ความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นแก่พนักงาน

๓. พัฒนาด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพโดยใช้การติดต่อสื่อสารแบบ ๒ ทาง (Two way communication) ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อสื่อสารจากผู้บริหารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา หรือจากผู้ใต้บังคับบัญชาขึ้นไปยังผู้บริหารทุกระดับ

๔. จัดการด้านความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นแก่พนักงาน และผู้บริหาร ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความแตกแยกไม่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การรับฟังความคิดเห็นของพนักงานเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการแก้ปัญหาต่าง ๆ นอกจากนั้น การให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในเรื่องต่าง ๆ ที่มีความจำเป็นย่อมก่อให้เกิดผลดีต่อการบริหารจัดการขององค์กร^๒

พฤติกรรมส่วนบุคคล

พฤติกรรม (Behavior) หมายถึง การกระทำของคน ส่วนพฤติกรรมองค์กร (Organizational Behavior) หมายถึง การกระทำของคนในการทำงาน การศึกษาพฤติกรรมองค์กรจะแบ่งเป็น ๒ ส่วนคือ

๑. พฤติกรรมของบุคคล (Individual Behavior) เป็นการศึกษาพฤติกรรมในเชิงจิตวิทยาเช่น ทักษะ (Attitude) บุคลิกภาพ (Personality) การรับรู้ (Perception) การเรียนรู้ (Learning) และการจูงใจ (Motivation)

๒. พฤติกรรมกลุ่ม (Group Behavior) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับบรรทัดฐาน (Norm) บทบาท (Roles) การสร้างทีม (Team Building) ความเป็นผู้นำ (Leadership) และความขัดแย้ง (Conflict)

พฤติกรรมของบุคคลเมื่ออยู่ในกลุ่มจะต่างจากพฤติกรรมเมื่ออยู่เฉพาะตน การศึกษาเรื่องพฤติกรรมจึงต้องศึกษาเป็น ๒ ส่วน ทั้งพฤติกรรมของบุคคลและพฤติกรรมกลุ่ม

ความเข้าใจในเรื่องพฤติกรรมองค์กรขององค์กรทั้งหลายนั้นมักจะไม่ได้ชัดเจนเหมือนกัน น้ำแข็งใหญ่ที่ลอยอยู่ในทะเล (Iceberg) ส่วนบนของน้ำแข็งที่เรามองเห็นได้ (Visible Aspects) คือ กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ นโยบาย และวิธีปฏิบัติ โครงการเทคโนโลยี อำนาจหน้าที่ และสายการบังคับบัญชาขององค์กร

แต่ส่วนที่จมอยู่ในน้ำทะเลด้านล่างของก้อนน้ำแข็ง (Hidden Aspects) เปรียบเสมือนส่วนที่เป็นพฤติกรรมองค์กรซึ่งประกอบด้วย ทักษะ การรับรู้ บรรทัดฐานของกลุ่มปฏิสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการ ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มต่างๆภายในองค์กร

^๒ นิติพล ภูตะโชติ, พฤติกรรมองค์กร, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๒๕-๔๐.

วัตถุประสงค์ของการศึกษาพฤติกรรมองค์การจึงเพื่อให้ผู้บริหารสามารถอธิบาย (Explain) ทำนาย (Predict) และมีอิทธิพลต่อ (Influence) พฤติกรรมของพนักงานในองค์การ

ทัศนคติ (Attitude) คือ ความรู้สึกในการประเมินว่าชอบหรือไม่ชอบสิ่งใดสิ่งหนึ่งเช่น สิ่งของคน หรือเหตุการณ์ ต่างๆ ทัศนคติประกอบด้วย ๓ ส่วนคือ

๑. ส่วนที่ประกอบด้วยความเข้าใจ (Cognitive Component) เป็นส่วนที่เป็นความเชื่อ (Belief) ความคิด (Opinion) ความรู้ (Knowledge) หรือข้อมูลข่าวสารที่ผู้นั้นมีอยู่ เราอาจชอบหรือไม่ชอบสิ่งใดจากความรู้ความเข้าใจของเรา

๒. ส่วนประกอบด้วยอารมณ์หรือความรู้สึก (Affective Component) เช่นการที่เรามีความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบสิ่งใดอาจเป็นเพราะเกิดจากอารมณ์หรือความรู้สึก

๓. ส่วนประกอบด้านพฤติกรรม (Behavior Component) เป็นทัศนคติส่วนที่เกิดจากความตั้งใจที่จะมีพฤติกรรมอย่างนั้นเช่น เราไม่รับประทานเนื้อสัตว์เพราะมีความตั้งใจจะเป็นมังสวิรัติ

โดยปกติทัศนคติในความเข้าใจทั่วไปมักเป็นประเภท Affective Component

สำหรับผู้บริหารในองค์การนั้นสนใจทัศนคติของพนักงานในองค์การเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานซึ่งประกอบด้วยทัศนคติ ๔ อย่าง

๑. ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) หากพนักงานมีความพึงพอใจสูงแสดงว่าทัศนคติในทางบวก

๒. ความเกี่ยวข้องกับงานมากหรือน้อย (Job Involvement) พิจารณาจากการที่พนักงานมีส่วนร่วม (Participate) กับงานมากน้อยเพียงใด ถ้าพนักงานเห็นความสำคัญของงานมาก แสดงว่ามีทัศนคติในทางบวก

๓. ความมุ่งมั่นจงรักภักดีต่อองค์การ (Organizational Component) มากหรือน้อยพนักงานที่มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การจะมีความมุ่งมั่นจงรักภักดีต่อองค์การสูง แสดงว่าทัศนคติเป็นบวก

๔. พฤติกรรมที่พนักงานไม่เพียงแต่ทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเท่านั้นแต่ยังเป็นพนักงานที่ดีโดยช่วยเหลือเพื่อนในทีม (OCB) อาสาทำงานต่างๆให้องค์กร หลีกเลี่ยงความขัดแย้งในการทำงาน ฯลฯ ผู้บริหารองค์กรทั้งหลายอยากให้พนักงานในองค์กรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรในลักษณะ OCB นี้ซึ่งเป็นทัศนคติทางบวก

โดยปกติบุคคลจะพยายามที่จะมีทัศนคติเหมือนเดิมไม่เปลี่ยนแปลงไปโดยง่ายและจะมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับทัศนคติด้วยคือหากทัศนคติดีหรือเป็นบวก พฤติกรรมก็จะดีด้วย ดังนั้นผู้บริหารจึงพยายามให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่องานและองค์กร อย่างไรก็ตามบุคคลอาจมีพฤติกรรมที่ไม่สอดคล้องกับทัศนคติหรือไม่สอดคล้องกันระหว่างทัศนคติหลายๆด้าน ทฤษฎี(Cognitive Dissonance Theory) จะพยายามอธิบายความไม่สอดคล้องดังกล่าว

องค์กรธุรกิจจำนวนมากได้ทำการสำรวจทัศนคติของพนักงานโดยใช้คำถามเพื่อให้ทราบทัศนคติของพนักงานที่มีต่องาน ต่อเพื่อนร่วมกลุ่มในการทำงาน ต่อหัวหน้างาน และทัศนคติต่อองค์กรคะแนนที่พนักงานให้จะเป็นข้อมูลนำไปปรับปรุงแก้ไขต่อไป

ข้อขัดแย้งของความพึงพอใจและผลผลิต(The Satisfaction – Productivity Controversy)

นับแต่ต้นศตวรรษที่ ๒๐ ที่มีความเชื่อว่าหากพนักงานมีความพึงพอใจในงานสูงจะมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานทำให้ผลผลิตสูงด้วย แต่จากงานวิจัยภายหลังพบว่าความพึงพอใจในการทำงานมีผลต่อผลผลิตน้อยมาก ประสิทธิภาพของเครื่องจักรต่างหากที่มีผลต่อปริมาณการผลิตที่สูงขึ้น อย่างไรก็ตามงานวิจัยพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับประสิทธิภาพการทำงานจะขึ้นอยู่กับระดับของผู้ปฏิบัติงานด้วย ผู้ปฏิบัติงานระดับหัวหน้าหรือผู้บริหารที่มีความพึงพอใจในการทำงานจะมีผลต่อผลผลิตสูงกว่าความพึงพอใจของพนักงานทั่วไปต่อผลผลิตของงานวิจัยดังกล่าวมิได้อธิบายถึงเหตุผลว่าทำไมจึงเป็นเช่นนั้น

บุคลิกภาพ (Personality) หมายถึงคุณลักษณะทางจิตวิทยาที่อธิบายเกี่ยวกับบุคคล เช่น เป็นคนเงียบขรึม (Quiet) อ่อนข้อ (Passive) ดังดัง (Loud) ก้าวร้าว (Aggressive) ทะเยอทะยาน (Ambitious) เปิดเผย (Extroverted) ซื่อสัตย์ (Loyal) เครียด (Tense) หรือแกล้งคน (Sociable) คุณลักษณะเหล่านี้เรียกว่า บุคลิกภาพ

Myers – Briggs Type Indicator การวัดหรือประเมินบุคลิกภาพมีวิธีการทดสอบที่ได้รับ ความนิยมมากคือ The Myers – Briggs Type Indicator (MBTI) ซึ่งประกอบด้วยคำถามกว่าร้อยข้อ ที่ถามว่า ท่านจะปฏิบัติหรือมีความรู้สึกอย่างไรภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ กัน คำตอบดังกล่าวจะสรุปได้ ว่าผู้ตอบคนนั้นจัดอยู่ในกลุ่มบุคลิกภาพได้ใน ๔ แบบ

๑. ชอบเกี่ยวข้องกับสังคม (Social Interaction) แบ่งเป็น Extrovert หรือ Introvert (E or I) Extrovert เป็นพวกชอบออกเที่ยวนอกบ้าน ชอบคบหาผู้อื่น ก้าวร้าว ชอบทำงานในสิ่งแวดล้อม ใหม่ ๆ กับผู้คนมากมาย พวก Introvert ตรงกันข้าม ซื่อๆ เรียบร้อย ชอบทำงานในบรรยากาศเงียบสงบ ไม่ชอบทำงานกับคนมากมาย

๒. ชอบเก็บรวบรวมข้อมูล (Preference for Gathering Data) แบ่งเป็น Sensing หรือ Intuitive (S or I) Sensing เป็นพวกที่ไม่ชอบพบปัญหาใหม่ๆ ชอบปัญหาที่มีสูตรสำเร็จในการแก้ ชอบงานที่มีความอดทนที่จะทำงานในรายละเอียด ประณีต พวก Intuitive ตรงกันข้ามชอบแก้ไข ปัญหาใหม่ๆ ไม่ชอบงานจำเจซ้ำซาก ชอบสรุปย่อไม่เยิ่นเย้อ ไม่มีความอดทนกับรายละเอียด ไม่ชอบ เสียเวลากับงานที่ต้องใช้ความประณีต

๓. ชอบตัดสินใจ (Preference for Decision Making) แบ่งเป็น Feeling หรือ Thinking (F or T) พวก Feeling จะคำนึงถึงผู้อื่นและความรู้สึกของผู้อื่น ชอบความสามัคคีปรองดอง ชอบให้ คนสรรเสริญในบางครั้งไม่ชอบพูดเรื่องที่让别人เป็นทุกข์ มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ตรงกันข้าม พวก Thinking ไม่มีอารมณ์และความสนใจในความรู้สึกของผู้อื่น ชอบวิเคราะห์คำนึงถึงแต่เหตุผลไป ทุกเรื่อง สามารถดูค่าและใส่ลูกน้องออกจากงานได้เมื่อจำเป็นเป็นแบบ “ใจหิน”

๔. รูปแบบการตัดสินใจ (Style of Making Decision) แบ่งเป็น Perceptive หรือ Judgmental (P or J) บุคลิกภาพแบบ Perceptive คือพวกที่อยากรู้อยากเห็น คล่องแคล่ว มีความ ยืดหยุ่น มีความสามารถในการปรับตัว มีความอดทนเมื่อทำงานใดจะศึกษาข้อมูลล่วงหน้าก่อนเริ่ม ทำงานเลื่อนเวลาตัดสินใจเสมอ ส่วนพวก Judgmental เป็นพวกที่มีความมั่นใจเป็นนักวางแผนที่ดี มุ่งที่จุดมุ่งหมายและพิถีพิถัน มุ่งที่ผลสำเร็จของงาน ตัดสินใจรวดเร็ว ต้องการได้เฉพาะข้อมูลที่ เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน

เมื่อนำบุคลิกภาพทั้ง ๔ แบบนี้มาผสมกันจะได้บุคลิกภาพถึง ๑๖ แบบเป็นการนำบุคลิกภาพแต่ละกลุ่มมาผสมกัน วิธีการ MBIT นี้จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถเลือกพนักงานที่มีบุคลิกภาพตรงกับลักษณะงาน ทั้งยังเป็นวิธีการที่ผู้ที่ต้องการทำงานร่วมกันได้ศึกษาบุคลิกภาพของอีกฝ่ายเพื่อที่จะได้ปรับวิธีการทำงานให้ตรงกับบุคลิกภาพของเขาเพื่อที่จะได้ทำงานร่วมกันได้ วิธีการ MBIT จึงเป็นประโยชน์ทำให้เกิดความเข้าใจเรื่องบุคลิกภาพและสามารถทำนายพฤติกรรมตามบุคลิกภาพได้

The Big – Five Model of Personality

ถึงแม้วิธีการแบบ MBIT จะเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลายแต่มีข้อจำกัดที่ขาดหลักฐานในเรื่องความเที่ยงตรง วิธีการประเมินหรือทดสอบบุคลิกภาพ อีกวิธีหนึ่งที่ได้รับความสะดวกคือ Five-Factor Model หรือที่นิยมเรียกว่า “Big-five Model” ซึ่งแบ่งบุคลิกภาพออกเป็น ๕ มิติ (Dimension)

๑. ความเกินพอดี (Extraversion) เป็นความมากน้อยในความชอบสังคม (Sociable) ช่างพูด (Talkative) เอะอะตึงตัง (Assertive)

๒. ออมชอม (Agreeableness) เป็นความมากน้อยในความมีนิสัยดี (Good Natured) ให้ความร่วมมือ (Cooperative) และน่าไว้วางใจ (Trusting)

๓. จิตสำนึกดี (Conscientiousness) เป็นความมากน้อยในความรับผิดชอบ (Responsible) พึ่งพาอาศัยได้ (Dependable) มีความอดทน (persistent) และมุ่งมั่นในความสำเร็จ (Achievement Oriented)

๔. ความมุ่งมั่นในอารมณ์ (Emotional Stability) เป็นความมากน้อยของบุคลิกภาพที่สุขุม (Calm) กระตือรือร้น (Enthusiastic) มั่นคง (Secure) ประสาท (Nervous) กดดัน (Depressed)

๕. เปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience) เป็นความมากน้อยของบุคลิกภาพที่ช่างฝัน (Imaginative) มีอารมณ์ศิลปิน (Artistically) มีสติปัญญา (Intellectual)

มิใช่เพียงแคให้กรอบของบุคลิกภาพ การวิจัยพบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่าง บุคลิกภาพทั้ง ๕ แบบนี้กับประสิทธิภาพการทำงาน ผู้บริหารจะได้ประโยชน์หากทราบบุคลิกภาพของพนักงาน จะได้รับมอบหมายงานให้ได้อย่างถูกต้อง เป็นประโยชน์กับองค์กรโดยรวม

ความเข้าใจในอารมณ์ (Emotional Intelligence) หรือ EI คือทักษะความเข้าใจซึ่งมีอิทธิพลต่อความสามารถของบุคคลที่จะรับมือกับสถานการณ์และความกดดันต่างๆ ที่เกิดจากอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น แบ่งเป็น ๕ มิติ

- ความสามารถที่จะรับรู้ความรู้สึกของตนเอง (Self Awareness)
- ความสามารถที่จะบริหารอารมณ์และแรงกระตุ้นที่กระทบต่อตนเอง (Self Management)
- ความสามารถที่จะอดทนต่อความผิดหวังและล้มเหลว (Self Motivation)
- ความสามารถที่จะทราบถึงความรู้สึกของผู้อื่น (Empathy)
- ความสามารถที่จะรับมือกับอารมณ์ของผู้อื่น (Social skill)

EI ของบุคคลก็มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในทุกระดับตำแหน่ง จากการศึกษาพบว่า ความเข้าใจในอารมณ์ที่สูงจะมีผลต่อการทำงานของพนักงานที่ดีด้วย โดยเฉพาะงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับผู้คน หรือต้องทำงานร่วมกับผู้คนต่างๆ

การทำนายพฤติกรรมจากคุณลักษณะของบุคลิกภาพ

บุคลิกภาพที่สามารถใช้ทำนายพฤติกรรมของพนักงานได้ค่อนข้างดี ประกอบด้วย ๕ อย่าง

๑. การกำหนดวิถีชีวิต (Locus of Control) อาจแยกเป็นบุคลิกของบุคคล ๒ กลุ่ม กลุ่มที่มีความเชื่อว่าตนเองเป็นผู้ควบคุมหรือกำหนดชีวิตของตน เรียกว่ากลุ่มที่เชื่อตนเอง (Internal Locus of Control) อีกกลุ่มหนึ่งมีความเชื่อว่าชีวิตของตนถูกกำหนดโดยภายนอก (External Locus of Control) หรือฟ้าลิขิตหรือเป็นไปตามดวง การวิจัยพบว่ากลุ่มที่คิดว่าชีวิตเป็นไปตามลิขิตมักจะมี ความไม่พอใจในการทำงาน ไม่ผูกพันกับงานที่รับผิดชอบ

๒. ความเป็นคนเจ้าเล่ห์ (Machiavellianism) ได้ชื่อตาม Nicco Machiavelli รัฐบุรุษของอิตาลีในศตวรรษที่ ๑๖ ซึ่งเป็นคนที่เต็มไปด้วยเล่ห์เหลี่ยม ดื้อรั้น มีกลโกงทุกรูปแบบ ไม่มีอารมณ์สุนทรีย์ มีความเชื่อมั่นว่าจุดมุ่งหมายที่ตั้งใจไว้กำหนดวิธีปฏิบัติได้ คือ เป็นบุคลิกของคนที่มีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า ผู้ที่มีบุคลิกแบบ Mach ในตึกสูงอาจเหมาะกับงานบางหน้าที่ที่ต้องการต่อรอง เช่น ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ หรือเป็นพนักงานขาย ที่ต้องใช้ไหวพริบและมีความเป็นคนเจ้าเล่ห์บ้าง แต่ถ้าเป็นงานที่ต้องวิเคราะห์และดำเนินไปภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไม่สามารถกำหนดผลลัพธ์ได้แน่นอน จะไม่เหมาะกับคนบุคลิกนี้

๓. หลงตัวเอง (Self-Esteem) ผู้ที่มีดีกรีในบุคลิกแบบนี้สูงจะคิดว่าตนมีความสามารถทำกิจการใดก็สำเร็จ จะพอใจที่จะเลือกทำงานที่มีความยากและความเสี่ยงสูง ในทางกลับกันผู้ที่มีบุคลิกแบบ SE ต่ำจะไม่ชอบความเสี่ยงจากการวิจัยพบว่าผู้คนทั่วไปมักมี SE ต่ำ

๔. ปรับตัว (Self-Monitoring) คือ บุคลิกของผู้ที่มีความสามารถในการปรับพฤติกรรมของตนเองตามสิ่งแวดล้อมต่างๆ ผู้ที่มีดีกรีจะสามารถนำองค์การไปสู่ความเจริญก้าวหน้าได้ในทุกสถานการณ์ ผู้ที่มีความสามารถในการปรับตนเองสูงเหมาะที่จะอยู่ในตำแหน่งของผู้นำในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาอย่างเช่นในปัจจุบัน

๕. ชอบเสี่ยง (Risk Taking) ผู้มีดีกรีสูงจะชอบความเสี่ยงในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว ไม่ต้องรอหาข้อมูลหรือวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งอาจทำให้พลาดโอกาสบางอย่างไปได้ อย่างไรก็ตาม บุคลิกนี้ไม่เหมาะกับงานที่ต้องใช้ความประณีต ละเอียดลออ เช่น งานทางด้านบัญชี หรือการเงิน เป็นต้น

วัฒนธรรมกับบุคลิกภาพ (Personality Type in Different Cultures)

วัฒนธรรมประจำชาติต่างๆ มีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพของบุคคล ความแตกต่างทางประเพณี วัฒนธรรม ศาสนา ความเชื่อ ของคนแต่ละชาติ จะกำหนดบุคลิกภาพให้แตกต่าง เช่น คนอเมริกัน เชื่อว่าคนเราสามารถกำหนดสิ่งแวดล้อมได้ แต่ละคนในตะวันออกกลางอาจเชื่อว่าชะตาชีวิตถูกกำหนดมาแล้วล่วงหน้าแล้ว

Personality-Job Fit Theory

John Holland ได้เสนอทฤษฎี Personality-Job Fit Theory ซึ่งอธิบายว่าบุคคลจะมีความพึงพอใจในการทำงานมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความสอดคล้อง (Matching) ของบุคลิกภาพและลักษณะงานที่ทำ สรุปว่าหากความพึงพอใจในการทำงานสูง อัตราการลาออกจะต่ำในสถานการณ์ที่มีความสอดคล้องกันของบุคลิกภาพและลักษณะงาน

การรับรู้ (Perception)

การรับรู้ คือ กระบวนการที่บุคคลให้ความหมายกับสิ่งที่อยู่รอบตัวโดยการรวบรวมและตีความจากประสาทที่ได้รับ เมื่อเรารับรู้สิ่งใดก็มักเชื่อว่าสิ่งนั้นเป็นความจริง บุคคล ๒ คนได้เห็นสิ่งเดียวกัน แต่อาจเกิดการรับรู้ต่างกัน ผู้จัดการคนหนึ่งอาจตีความว่าการที่ผู้ช่วยของเขาใช้เวลา ๒-๓ วัน ทำงานขึ้นหนึ่งว่าเชื่องช้า ไม่รีบตัดสินใจ ในขณะที่ผู้จัดการอีกคนหนึ่งที่มีผู้ช่วยใช้เวลา ๒-๓ วัน ทำงานอย่าง

เดียวกัน อาจตีความว่าผู้ช่วยเขาทำงานดี รอบคอบ ไม่ผิดพลาด เมื่อเรารับรู้และเชื่อในสิ่งนั้น เราก็จะมีพฤติกรรมไปตามการรับรู้ด้วย

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ (Factors that Influence Perception)

การที่คน ๒ คนเห็นสิ่งเดียวกันแต่การเกิดการรับรู้ต่างกันอาจเกิดจากปัจจัย ๓ อย่าง คือ ตัวผู้รับรู้เอง (Perceiver) สิ่งที่เห็น (Target) และสถานการณ์ (Situation)

- **ผู้รับรู้ (Perceiver)** แต่ละคนที่เห็นสิ่งเดียวกันแต่รับรู้ต่างกันอาจเป็นเพราะแต่ละคนมีความแตกต่างกันในด้านต่าง ๆ เช่น ทศนคติ (Attitudes) บุคลิกภาพ (personality) แรงขับเคลื่อน (Motive) ความสนใจ (Interests) ประสบการณ์ (Experience) และความคาดหวัง (Expectations)

- **เป้าหมาย (Target)** หรือสิ่งที่เห็นอาจทำให้การรับรู้แตกต่างกัน คนเสียงดัง คนสวย คนที่มีจุดเด่นต่าง ๆ จะถูกเห็นหรือสังเกตได้มากกว่าคนอื่น ๆ ในกลุ่มเดียวกัน นอกจากนั้นเป้าหมายต่าง ๆ มักมิได้ถูกเห็นอย่างโดดเดี่ยว แต่จะมีสิ่งอื่น ๆ หรือ Background อยู่ด้วยซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการรับรู้ได้มาก นอกจากนั้นเมื่อเรามองดูสิ่งใดในทิศทางที่ต่างกันหรือเมื่อเขาเอียง หรือก้ม หรือเงยหน้าดูสิ่งนั้นในระดับที่ต่างกัน สิ่งที่เราเห็นจะต่างกันไปได้มาก

- **สถานการณ์ (Situation)** หรือสิ่งแวดล้อมขณะที่เราเห็นเป้าหมายหากแตกต่างกันก็อาจทำให้การรับรู้แตกต่างกันด้วย เช่น เวลาที่เห็น (เช้า สาย บ่าย เย็น กลางคืน) สถานที่หรือทำเลที่ตั้งที่เห็น ระดับแสงไฟขณะเห็น ความร้อน สี และสิ่งแวดล้อม ประกอบอื่น ๆ

การเรียนรู้ (Learning)

คือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างถาวร ซึ่งเป็นผลจากประสบการณ์ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ ๒ ทฤษฎีที่อธิบายว่าพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคลเกิดขึ้นได้อย่างไร (How) และ เกิดขึ้นเพราะเหตุใด (Why) คือ

- **Operant Conditioning Theory** มีความเห็นว่าพฤติกรรมของบุคคลเกิดขึ้นเพื่อต้องการจะได้รับผลตอบแทนบางอย่างที่อยากได้ หรือเพื่อเลี่ยงอะไรบางอย่างที่เขาไม่ต้องการได้รับ เช่น พนักงานมีพฤติกรรมบางอย่างเพื่อจะได้รับรางวัล หรือเอาใจผู้บังคับบัญชา หรือมีพฤติกรรมบางอย่างเพื่อจะได้ไม่ต้องถูกตำหนิ หรือลงโทษ

- **Social Learning Theory** อธิบายว่า บุคคลสามารถเรียนรู้ได้จากการสังเกตการณ์ (Observing) สิ่งที่เกิดขึ้นกับผู้อื่น หรือจากการบอกเล่าจากผู้อื่น หรือจากการได้รับประสบการณ์โดยตรงด้วยตนเอง เช่น เราสามารถเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ จากพ่อ แม่ ครู อาจารย์ จากภาพยนตร์ จากเพื่อนร่วมงาน หรือจากผู้บังคับบัญชา นั่นคือบุคคลสามารถเรียนรู้ทั้งจากผู้อื่นและโดยตนเอง หรือจากสังคม (Social) นั้นเอง

ทฤษฎี Social Learning ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้จากผู้อื่นมาก อิทธิพลจากผู้อื่นที่มีต่อบุคคลใด อาจมาจากกระบวนการ ๔ ลักษณะ

๑. Attention Process คือ การเรียนรู้จากผู้ที่ เป็นแบบอย่าง (Model) โดยเฉพาะผู้เป็นแบบอย่างที่เราให้ความสนใจเป็นพิเศษ เช่น บุคคลที่มีชื่อเสียง ดาราภาพยนตร์

๒. Retention Process คือ การเรียนรู้จากความทรงจำที่บุคคลยังคงระลึกได้ จากผู้ที่เป็นแบบอย่างของตน

๓. Motor Reproduction Process หลังจากบุคคลใดก็ตามได้สังเกตเห็นพฤติกรรมใหม่ของผู้ที่เป็นแบบอย่าง เขาจะปฏิบัติเลียนแบบในเวลาต่อมา

๔. Reinforcement Process บุคคลได้รับการจูงใจให้แสดงพฤติกรรมเช่นเดียวกับผู้เป็นแบบอย่าง เช่น พนักงานได้รับการจูงใจให้มีพฤติกรรมแบบเดียวกับผู้บริหาร พฤติกรรมที่ได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดขึ้นเช่นนี้ จะได้รับความสนใจ ในการเรียนรู้และมีการปฏิบัติซ้ำ ๆ สม่ำเสมอ

การปรับแต่งพฤติกรรมพนักงาน (Shaping: A Managerial Tool)

เนื่องจากการเรียนรู้อาจเกิดขึ้นได้ทั้งการปฏิบัติงานและจากสถานการณ์ต่าง ๆ ผู้บริหารจึงต้องพยายามหาวิธีที่จะสอนหรือปรับแต่งพฤติกรรมของพนักงานไปในแบบที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ดังนั้นผู้บริหารจะต้องทำตัวให้เป็น “แม่พิมพ์” (Mold) ในพฤติกรรมเหล่านั้นเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม

วิธีที่จะปรับแต่งพฤติกรรมของพนักงานมี ๔ วิธี คือ

- **การจูงใจในทางบวก (Positive Reinforcement)** ที่จะให้พนักงานมีพฤติกรรมที่ผู้บริหารต้องการ เช่น จะมีค่าตอบแทนพิเศษแก่พนักงานขายที่มียอดขายทะลุเป้า

- **การจูงใจในทางลบ (Negative Reinforcement)** ผู้จัดการพูดกับพนักงานว่า “ผมจะไม่หักค่าจ้างถ้าคุณจะมาทำงานตรงเวลา” เป็นการปรับพฤติกรรมพนักงานได้เช่นกัน

- **การใช้วิธีลงโทษ (Punishment)** เมื่อพนักงานมีพฤติกรรมที่ต้องห้าม เช่น หักเงินเดือน ๕% ๑ เดือน จากความผิดที่สุบบุหรือขณะปฏิบัติงาน

- **ใช้วิธีเลิกให้ความสนใจ (Extinction)** ผู้บริหารอาจใช้วิธีเพิกเฉย ไม่สนใจ ไม่เกี่ยวข้อง ไม่รับรู้กับพนักงานที่มีพฤติกรรมที่ไม่ถูกต้อง เพื่อให้พนักงานผู้นั้นเกิดความรู้สึกและสำนึกในพฤติกรรมที่ไม่ถูกต้องดังกล่าวเอง เช่น เด็กนักเรียนที่ชอบพูดคุยในห้องเรียนครูอาจใช้วิธีไม่เรียกให้ตอบคำถามแม้ตัวนักเรียนจะยกมือขอตอบคำถาม จึงถือเสมือนเป็นการลงโทษกลาย ๆ อย่างหนึ่ง

ประเด็นสำคัญของพฤติกรรมองค์กรในปัจจุบัน

ผู้บริหารองค์กรมีความจำเป็นต้องทราบถึงพฤติกรรมของพนักงาน และเหตุผลที่มีพฤติกรรมเช่นนั้นของพนักงาน เพื่อจะได้สามารถกำหนดรูปแบบและวิธีการต่าง ๆ เพื่อปรับพฤติกรรมของพนักงานหรือมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของพนักงาน ผู้บริหาร ยังต้องเข้าใจประเด็นสำคัญของพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรปัจจุบันซึ่งมี ๒ ประเด็น ได้แก่

Managing Generalization Differences in the Workplace

การบริหารในองค์กรที่มีพนักงานต่างรุ่น (Generation) กัน โดยเฉพาะกับพนักงานรุ่นใหม่ที่เรียกว่า “Generation Y” หรือ “Gen Y” ซึ่งหมายถึงผู้ที่เกิดหลังปี ค.ศ. ๑๙๗๘ เป็นต้นมา พนักงานกลุ่ม Gen Y จะเป็นกลุ่มที่มีทัศนคติใหม่ ๆ ในที่ทำงาน ความเป็นคนรุ่นลูกของกลุ่ม Baby Boomer หรือ Generation Y คนในรุ่น Gen Y จึงได้รับการเลี้ยงดูและเติบโตมาในช่วงเวลาที่ได้พบได้เห็น ได้รับประสบการณ์และโอกาสใหม่ ๆ มากมาย พนักงานกลุ่ม Gen Y จึงต้องการมีชีวิตการทำงานในลักษณะดังนี้

- **High Expectations of Self:** มีความคาดหวังในตัวเองสูง มุ่งหมายที่จะทำงานรวดเร็ว กว่าและดีกว่าพนักงานคนอื่น ๆ

- **High Expectations of Employers:** มีความคาดหวังในผู้บังคับบัญชา ต้องการผู้บริหารที่มีความเป็นธรรม มีความสามารถและมีการพัฒนาตัวเองตลอดเวลา

- **Ongoing Learning:** มุ่งค้นหาความคิดริเริ่ม ความท้าทายใหม่ และมองว่าเพื่อนร่วมงาน คือ แหล่งความรู้ที่จะเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

- **Immediate Responsibility:** อยากจะทำงานใหญ่สำคัญ ๆ ตั้งแต่วันแรกของการเริ่มทำงาน

- **Goal-Oriented:** ต้องการเป้าหมายของงานที่มีความเฉพาะเจาะจงและชัดเจน จะสามารถกำหนดรูปแบบและรายละเอียดของงานเอง

ผู้บริหารที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นพนักงานรุ่น Gen Y อาจต้องมีข้อขัดแย้ง หรือความขุ่นเคืองใน ๓ เรื่อง คือ

- **Appearance:** พนักงานกลุ่ม Gen Y พอใจจะแต่งตัวสบาย ๆ แบบลำลอง ทำนองเสื้อยืดกางเกงยีนส์ รองเท้าแตะ (Jeans, T-Shirt and Flip-Flop) ซึ่งอาจยอมรับได้ในบางประเภทขององค์กร แต่ในองค์กรที่ต้องการให้พนักงานแต่งตัวเป็นทางการขึ้น พนักงานกลุ่ม Gen Y ก็มักบ่น เบี่ยงหรือให้ข้อยกเว้น เช่น ตำแหน่งงานที่ไม่ต้องติดต่อกับลูกค้า หรือวันที่ไม่ต้องพบกับลูกค้าก็จะขอแต่งตัวตามสบาย

- **Technology:** ความที่พนักงานกลุ่ม Gen Y ใช้เวลาในชีวิตส่วนใหญ่อยู่กับ ATM DVD โทรศัพท์มือถือ e-mail และ Internet เมื่อต้องการข้อมูลก็สามารถคลิกหาได้ทันทีโดยสะดวกง่ายดาย จึงเคยชินกับการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตัวเองโดยลำพังโดยวิธีง่าย ๆ ในขณะที่คนรุ่น Baby Boomer ค่อนข้างเคยชินกับการแก้ไขปัญหาโดยการประชุมร่วมระดมความคิดเห็น พวก Baby Boomer จะบ่นว่าพวก Gen Y ไม่รู้จักการร่วมโต๊ะนั่งประชุมกัน ขณะที่กลุ่ม Gen Y ปฏิเสธที่จะรับรู้และแก้ไขปัญหาของคนอื่น จะสนใจแต่งานรับผิดชอบเฉพาะของตนเอง เป็นความขัดแย้งของคน ๒ รุ่นที่ต่างยุคสมัยกัน

- **Management Style:** พนักงานกลุ่ม Gen Y ต้องการผู้บริหารที่มีลักษณะดังนี้

- Open Minded: เปิดรับความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา

- Experts in Their Field: มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ

- Organized: มีความสามารถในการจัดการองค์กร ประสานคนและวัตถุ

- Teachers Trainers and Mentors: เป็นครู ผู้ฝึกสอน และพี่เลี้ยง

- Not Author tan or Paternalistic: ไม่วางอำนาจหรือบังคับให้ทำตามแบบอย่างที่กำหนด

- Respectful of Their Generation: เป็นที่เคารพยำเกรงในคนรุ่นเดียวกัน

- Understanding of their Need for Work-Life Balance: มีความเข้าใจในความสมดุล

ระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว

- Providing Constant Feedback: ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ได้บังคับบัญชา
- Communicating in a Vivid and Compelling Way: มีการติดต่อสื่อสารกับผู้ได้บังคับบัญชา

สม่ำเสมอ อย่างมีชีวิตชีวา

- Providing Strangling and Novel Learning Experiences: มีการกระตุ้นจิตใจ และสอนผู้ได้บังคับบัญชาด้วยการให้ประสบการณ์ที่แปลกใหม่

พนักงานกลุ่ม Gen Y พร้อมจะทุ่มเทความรู้ความคิดและความสามารถที่มีอยู่ให้กับงานขององค์กร หากผู้บริหารมีความตระหนักและความเข้าใจพฤติกรรมของกลุ่มนี้ โดยสร้างบรรยากาศขององค์กรให้เหมาะสม

Managing Negative Behavior in the Workplace

ในการสำรวจความคิดเห็นของพนักงานในสหรัฐอเมริการ้อยละสิบของพนักงานให้ข้อมูลว่าพบเห็นและได้ยินการปฏิบัติและคำพูดที่หยาบคายในที่ทำงานเป็นประจำทุกวัน ร้อยละยี่สิบตอบว่าตนเองเป็นเป้าของการปฏิบัติที่ไม่สุภาพอย่างน้อยสัปดาห์ละ ๑ ครั้ง ที่ประเทศแคนาดา จากการสำรวจในเรื่องเดียวกันพบว่าพนักงานชาวแคนาดาร้อยละ ๒๕ ได้พบเห็นและได้ยินการปฏิบัติและคำพูดที่หยาบคายทุกวัน อีกร้อยละ ๕๐ ตอบว่าตนเองเป็นเป้าของการปฏิบัติที่ไม่สุภาพอย่างน้อยสัปดาห์ละ ๑ ครั้งผู้บริหารในองค์กรปัจจุบันจะต้องตระหนักและยอมรับปัญหาดังกล่าว และมีมาตรการทั้งในการป้องกัน(Preventive) และแก้ไข (Responsive) อย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งควรให้ความสนใจพนักงานที่มีพฤติกรรมในทางลบดังกล่าวด้วยว่าเขามีปัญหาอะไร หรือพฤติกรรมดังกล่าวมีสมมูลฐานจากเรื่องใดจะเยียวยาแก้ไขได้หรือไม่^๓

พุทธวิธีพัฒนาบุคลิกภาพ

เชื่อหรือไม่ว่าบุคลิกภาพสามารถสร้างความก้าวหน้าให้กับตนเองได้ คนทั่วไปมักจะรู้สึกว่าการมีความสุขอยู่ เมื่ออยู่ใกล้คนมีบุคลิกภาพดี เช่น ครูบาอาจารย์ พระสงฆ์ ผู้ที่นำเราพ้นทุกข์ในหมู่บ้าน แต่หากคนนั้นมีบุคลิกภาพไม่ดี คนอยู่ใกล้ก็รู้สึกไม่ค่อยดีไม่อบอุ่น รู้สึกหวาดระแวง ไม่น่าไว้วางใจ เช่น อยู่ใกล้โจร คนประพฤติน่าเกลียด หากความรู้สึกอย่างนี้เป็นกันหลาย ๆ คน ก็จะทำให้สังคมแยกกันไปหมด ดูตัวอย่างนางงาม นางสาวไทย เวลาเดินก็ทำบุคลิกภาพดี ๆ ต้องฝึกเดินสวย ๆ หาก

^๓วิช สังวรวงศ์วาน, การจัดการ และพฤติกรรมองค์กร, กรุงเทพมหานคร: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, ๒๕๕๐.

เดินเหมือนเปิดก็หมดงาม คนทั่วไปมักนิยมพัฒนาบุคลิกภาพเฉพาะแต่ภายนอก เช่น การแต่งหน้าแต่งกาย โดยละเลยการพัฒนาทางด้านจิตใจ ในทางพุทธนั้นให้เริ่มพัฒนาบุคลิกภาพภายในหรือจิตใจก่อน แล้วการกระทำจากภายนอกก็จะงามตามจิตใจ

๑. การพัฒนาบุคลิกภาพด้วยศีล สมาธิ ปัญญา

ชาวพุทธต้องพัฒนาบุคลิกภาพด้วยศีล สมาธิ ปัญญา หรือไตรสิกขา นั่นคือต้องหนักแน่นด้วยศีล สงบจิตใจด้วยสมาธิ และฉลาดด้วยปัญญา หรือ แหลม (สมาธิ) คม (ปัญญา) หนัก (ศีล) พอพูดศีล สมาธิ ปัญญา ฟังแล้วอาจรู้สึกไกลตัวหรือไม่เข้าใจ หากพูดว่า แหลม คม หนัก ก็พอที่จะเข้าใจ คนที่แหลม คม หนัก เป็นคนอย่างไร **แหลม** (มุ่งเข้ม) เป็นลักษณะคนที่มีความตั้งใจมั่น ไม่คลอนแคลนได้ง่าย ไม่เปลี่ยนใจง่าย **คม** เป็นคนที่ฉลาด รู้เท่าทันคน รู้เท่าทันธรรมชาติและความเป็นจริง แก้ปัญหาเก่งไม่ว่าจะเป็นปัญหางาน หรือปัญหาคน ปัญหาของตน หรือปัญหาของคนอื่น **หนัก** เป็นคนที่หนักแน่น ไม่หุเบา ไม่ใจเบา ไม่เบียดเบียนผู้อื่น คนที่มีลักษณะแหลม คม หนัก จึงเป็นคนที่เจริญด้วยศีล สมาธิ และปัญญา คนอื่นที่มาคบค้าสมาคมจึงรู้สึกอบอุ่นใจ ไว้วางใจ มอบความเชื่อใจ และศรัทธาให้ มอบความเป็นผู้นำหรือความเป็นใหญ่ ให้เราลองมาพิจารณาคนที่บุคลิกภาพที่ขาดศีล สมาธิ ปัญญา คือเป็นคนที่ มน ทื่อ เบา เราจะรู้สึกหวาดหวั่นไม่สบายใจเมื่ออยู่ใกล้ **มน** เป็นคนที่ไม่ตั้งใจจริง ขาดสมาธิในการทำงาน เป็นไม้หลักปักขี้เลน ไม่เป็นโล่เป็นพาย เราจึงเอาคนนั้นเป็นที่พึ่งไม่ได้ **ทื่อ** เป็นคนที่ไม่ฉลาด ชอบหลงกับกิเลสได้ง่าย แก้ปัญหาไม่ได้ เพราะไม่รู้เท่าทันทั้งทางโลกและทางธรรม บางทีก็นำผิดทิศผิดทาง คนที่ได้คนทื่อเป็นผู้นำ ย่อมเสียรู้กลุ่มอื่น เผาอื่น ประเทศอื่น ชาติอื่น และพัฒนาไม่ทันเขา ถูกคนอื่นดูหมิ่นดูแคลนได้ **เบา** เป็นคนที่หุเบา เชื่อคนง่าย ขาดศีล ย่อมเบียดเบียนคนอื่น มักเห็นผิดเป็นชอบ ชอบอวดบอามุข ลักษณะเช่นนี้ย่อมเป็นคนที่มีบุคลิกภาพที่ไม่ดีไม่งาม บุคลิกภาพ ภาษาอังกฤษ (Personality) แปลว่า หน้ากาก เป็นลักษณะภายนอก เช่น เป็นพยาบาล แต่งตัวน่ารัก ภายในจิตใจก็ต้องตึงงมด้วย นางงามก็ควรงามทั้งร่างกาย บุคลิก และจิตใจ การปรับปรุงบุคลิกภาพให้พัฒนามาจากใจ เมื่อใจดีใจงามแล้ว ภายนอกที่แสดงออกมาก็จะเป็นไปอย่างจริงใจ ที่เรียกว่า “**ใจเป็นนายกายเป็นบ่าว**” พุทธศาสนาพัฒนาบุคลิกขึ้นมาได้ ชาวไทยจึงควรลึกซึ้ง แจ่มชัด ในทางพุทธศาสนา รู้ถึงสามัญสำนึกว่าสิ่งใดควรทำ สิ่งใดไม่ควรทำ พุทธศาสนาจึงเน้นพัฒนาจิตใจ ก่อนคำว่า “**ศีล**” แปลว่า “**ปกติ**” แต่สังคมคนไทยนี้แปลกจริง ๆ ในปัจจุบันนี้ สังคมกลับมองว่า คนถือศีลเป็นคนผิดปกติ เป็นอะไรไปเสียแล้ว เพี้ยนหรือเปล่า คนที่ถือศีลจึงต้องมีใจหนักแน่นด้วยที่ต้องทนสังคมเข้าใจผิดจากทำนองคลองธรรม พอหญิงสาวจะบวชชี ก็หาว่าอกหักมาหรือเปล่า อย่างนี้เป็นต้น คนถือศีล หน้าตาก็จะดูดี อุ่มเอิบสดใส คำพูดดีไม่ก้าวร้าว กิริยาท่าทางสงบ ไม่หลุกหลิก ไม่กินเหล้า ไม่เสพยาบ้า ดูตัวอย่างเราเห็นพระสงฆ์ แล้วเราจะเกิดความรู้สึกศรัทธา เกิดความสงบ เห็นรูปแบบพระก็ดูน่าเลื่อมใส บุคลิกภาพที่ดีจึงมักเริ่มจากการมีศีลก่อน พระพุทธรูปที่เรากราบไหว้

ก็มีลักษณะบุคลิกภาพที่น่าเลื่อมใสเช่นกัน เช่น ตาหุบลุ่มต่ำ หน้าอímเอิบ ผ่องใส มุมปากยิ้มด้วยเมตตา ลักษณะท่วงท่าสงบ ไม่โลดโผน คนมีศีล คือคนหนักแน่น พึ่งตน ช่วยตนเอง เตือนตัวเอง คนที่น่ากลัวที่สุด ไม่ใช่ศัตรู ไม่ใช่คนอื่น แต่เป็นตัวเอง (ตัวกูของกู) พระพุทธเจ้าสอนบุคลิกภาพให้กับพระสงฆ์ เช่น การเดินให้มองไกลไม่เกิน ๓ก้าว ห้ามมองงานข้าวหรือบาตรของคนอื่น กลัวจะเกิดกิเลส อยากกินของคนอื่น การฉันท์จะทำความสำรวม ข้าวไม่ถึงปากห้ามอ้าปากรับ ห้ามยื่นปัสสาวะเพราะไม่งาม

๒. การพัฒนาบุคลิกภาพในแนวสติปัฏฐาน

แนวสติปัฏฐานนั้นจะเดินนับก้าว นอนนับท้อง จ้องดูลมหายใจเข้าออก เคลื่อนไหวด้วยสติ ต่อนจิตใจให้อยู่ในกรอบ ไม่ตั้งอยู่ในความชอบไม่ชอบ ไม่ว่าง ไม่สงสัย ข้าจะทำดีด้วยเมตตา ข้าจะสร้างปัญญาให้กล้าคมแนวสตินั้น เราหลับตาเราคิดเองแล้วเราก็จะรู้เอง ไม่ต้องรอให้ใครมาบอกว่าอะไรถูก อะไรผิด อะไรควร อะไรไม่ควร เราพิจารณาไตร่ตรองด้วยใจที่เป็นกลาง เราจะหยั่งรู้เอง อยากที่จะเป็นคนที่ยกย่องเยิน จะต้องหัดฝึกสมาธิกัมมฐาน ถ้าเรารู้เท่าทัน คนมาด่าเรา เราก็ไม่เกิดโมโห เราสามารถข่มใจได้โดยไม่ลำบากใจ เราก็ไม่แสดงบุคลิกภาพที่ไม่เหมาะสม ตอบโต้ด้วยความก้าวร้าว ในทศพิธราชธรรมก็มีหลักธรรมที่ความไม่โกรธด้วย

๓. คนมักมากในกามคุณย่อมมีบุคลิกภาพไม่ดี

คนมักมากในกามคุณ คิดแต่ของได้สละคือ ของเหนือหัวเขา ตาก็จะแวววาวมองเด็กไปทั่วด้วยสายตากลุ่มกลม ลักษณะเช่นนี้มีบุคลิกภาพเหมือนเฒ่าหัวงูไม่น่าไว้วางใจ อย่างนี้เป็นคนบุคลิกภาพไม่ดี บางคนชอบความรู้สึกได้สนิทแนบเนียนจนอายุเกษียณ และแล้วก็มาโผล่ตอนแก่เฒ่า คนมักมากในกามคุณ นอกจากเรื่องเพศแล้ว ยังมีเรื่องกามที่เกี่ยวกับของหอม ของสวย ของอร่อย ของนุ่ม เสียงไพเราะ พอชอบก็ไม่งาม เพราะแสดงความอยากได้จนน่าเกลียด แต่พอเกลียดก็ทำตนไม่งาม แสดงอาการรังเกียจอยากผลักไล่ขับไล่ จนกิริยาน่าเกลียด ดูไม่งามเช่นกัน หากจิตคิดไม่ดี กายก็ย่อมออกมาไม่ดี เป็นพยาบาลค่าคนไข้ พอเราต่อว่าค่าคนไข้ ไม่ดีไม่งาม พยาบาลก็เถียงว่าเขาปากกับใจตรงกัน ปกติเขาจะพูดคำนี้ต่อเมื่อเขากำลังพูดปากหวาน ไม่ใช่พูดไม่ดีแล้วบอกว่าปากกับใจตรงกัน อย่างนี้แสดงว่าใจคนพูดก็ไม่ดีนะซี

๔. บุคลิกภาพที่ดีที่สุดคือความมั่นใจ

บุคลิกภาพที่ดีที่สุด คือความมั่นใจ จริงใจ แม้พูดไม่ชัดแต่ก็พูดด้วยความมั่นใจ พูดหยาบแต่มั่นใจแบบคนบ้านนอก พูดกู ๆ มึง ๆ คนฟังก็ซาบซึ้งถึงน้ำตาไหลได้ บุคลิกภาพนอกจากการพูดแล้วยังมีน้ำเสียง ท่าทาง ความมั่นใจ เป็นพลังที่ส่งออกไปจากผู้พูด ไปยังผู้ฟัง

๕. หลักธรรมที่เป็นบุคลิกภาพของผู้นำและพยาบาล

หลักธรรมที่สร้างบุคลิกภาพของผู้นำ ผู้บริหาร ผู้จัดการ และพยาบาล คือ พรหมวิหาร ๔ ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุติตา และอุเบกขา ผู้ใดประกอบด้วยพรหมวิหารธรรม ผู้นั้นย่อมได้รับการยกย่องว่าเป็นที่พึ่งได้ เป็นคนที่น่าเคารพศรัทธาอันยิ่ง

๖. ขี้นเป็นพลังหารสอง

คนขี้น ย่อมแสดงว่าตนเองอ่อนแอ แก้ปัญหาไม่ได้ ควบคุมอารมณ์ตนเองไม่ได้ ต้องการให้คนอื่นเห็นใจ ต้องการให้คนอื่นช่วยเหลือ เป็นคนที่มีพฤติกรรมบุคลิกภาพขาดความอดทน โปรดสังเกตว่ามีบางคนมีวิชาการความรู้ความสามารถดี ขยันทำงานมากกว่าคนอื่น ๒ เท่า ทำงานหามรุ่งหามค่ำ แต่ขาดคนยอมรับ คนรุ่นน้องแซงหน้าได้รับการโปรโมตให้สูงกว่า เพราะเขาขี้น ความดีทั้งหมดที่เขาสร้าง จึงถูกตัดทอนหารสอง บางครั้งหารสาม คิดแล้วน่าสงสารเขา ที่เขาหมดโอกาสเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน เนื่องจากเขามีบุคลิกภาพไม่ดี เป็นคนขี้น

บทส่งท้าย

การพัฒนาบุคลิกภาพนั้น มีทั้งพัฒนาภายนอก ได้แก่ กิริยาท่าทาง การแต่งตัว การพัฒนาภายใน ได้แก่ ทศนคติ แนวคิดสร้างสรรค์ มุมมองที่ถูกต้อง การควบคุมอารมณ์ และจิตใจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ การดูคนจะต้องดูจากภายในว่าใจงามหรือไม่ แต่คนส่วนใหญ่มักชอบดูจากภายนอก ดูแต่เปลือกนอกแต่เพียงอย่างเดียว เช่น เป็นเด็กไว้ผมยาว คนหน้ากลมไว้ผมยาว คนหน้ายาวไว้ผมสั้น เด็กไว้ผมม้าก็ดูน่ารัก คนแก่สาวแก่ไว้ผมม้าก็ดูแปลก ๆ คนรักกันจริง ๆ เขารักกันด้วยใจ ไม่ใช่กายหรือน้ำตาดี สังเกตว่าคนแต่งงานกันหน้าตาดีทั้งคู่ แต่งงานอยู่กันปีเดียวก็หย่ากันเสียแล้ว ส่วนใหญ่คนที่อยู่กันจนแก่เฒ่าจะอยู่กันด้วยใจ คนจะแต่งงานนั้นสังคมชอบเอาดวงมาผูกกัน แต่ทำไมไม่เอาใจของทั้งคู่มาผูกกัน จะเห็นตัวอย่างในบทละคร พระเอกรักนางเอก พ่อแม่ก็ดกันไม่ชอบ พระเอกต้องทำความดีก่อนจนเลือดตาแทบกระเด็นแทบเอาชีวิตเข้าแลก ท้ายสุดด้วยความดีนางเอกก็เห็นใจ พ่อแม่นางเอกก็เห็นใจ ยอมให้พระเอกแต่งงานกับนางเอกได้^๔

^๔ <http://www.budmgt.com/budman/bm02/personalitydev.html>, [เข้าสืบค้นข้อมูลวันที่ ๒๖ ตุลาคม ๒๕๕๘]

สรุปท้ายบท

ประเภทความแตกต่างของบุคคล เช่น เชื้อชาติ อายุ เพศ การศึกษา ฯลฯ ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของแต่ละคน บางคนมีพฤติกรรมที่ก้าวร้าว ชอบเอาเปรียบ มีทัศนคติไม่ดี ไม่สามารถปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ แต่บางคนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ชอบช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ขยันทำงาน รับผิดชอบต่อหน้าที่ ฯลฯ โดยความฉลาดทางอารมณ์ เป็นความสามารถในการควบคุมอารมณ์ให้เป็นปกติสุขได้ ลักษณะของคนที่มีอีคิวสูงคือ เป็นคนมีการตัดสินใจที่ดี สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ มีความอดทนอดกลั้น เป็นคนใจเย็นไม่ย่อท้อ ฯลฯ โดยลักษณะที่ดีของอีคิวต้องเป็นผู้รู้จักตนเอง สามารถควบคุมอารมณ์ได้ มีแรงจูงใจในตนเอง เข้าใจบุคคลอื่น ฯลฯ หลักการวัดอีคิว เช่น การควบคุมตนเอง ความเห็นใจผู้อื่น ความรับผิดชอบ การมีแรงจูงใจ การตัดสินใจแก้ปัญหา ฯลฯ ไอคิว ความฉลาดทางปัญญาหมายถึงระดับความฉลาดของสติปัญญา ซึ่งได้มาจากการทดสอบสติปัญญาแล้วแปลงออกมาเป็นตัวเลข เพื่อวัดความสามารถส่วนบุคคล ความแตกต่างระหว่างไอคิวกับอีคิว และการบริหารความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยการสร้างกิจกรรมหรือรับผิดชอบร่วมกัน การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร พัฒนาการสื่อสารในองค์กร การจัดการความขัดแย้งในองค์กร การศึกษาความแตกต่างส่วนบุคคลจะทำให้เข้าใจบุคคลแต่ละคนได้ดียิ่งขึ้น ทำให้เข้าใจในพฤติกรรมและความต้องการของบุคคลในองค์กร เมื่อเข้าใจพฤติกรรมของคนก็จะเป็นประโยชน์ต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความคิด พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของคนในองค์กรได้

พฤติกรรม แบ่งออกเป็นพฤติกรรมส่วนบุคคล และพฤติกรรมกลุ่ม ทัศนคติคือความรู้สึกในการประเมินว่าชอบหรือไม่ชอบสิ่งใดสิ่งหนึ่งของคน ประกอบด้วย ความเข้าใจ อารมณ์ความรู้สึก และพฤติกรรม บุคลิกภาพ หมายถึง คุณลักษณะทางจิตวิทยาที่อธิบายเกี่ยวกับบุคคล เช่น อ่อนข้อ ติงตัง ก้าวร้าว ฯลฯ โดยมีการจัดแบ่งกลุ่มบุคลิกภาพเป็น ๔ กลุ่ม คือ ชอบเกี่ยวข้องกับสังคม ชอบเก็บรวบรวมข้อมูล ชอบตัดสินใจ และรูปแบบการตัดสินใจ และวิธี The Big – Five Model of Personality ซึ่งแบ่งบุคลิกภาพเป็นความเกินพอดี ออมชอม จิตสำนึกดี ความมุ่งมั่นในอารมณ์ และเปิดรับประสบการณ์ การทำนายพฤติกรรมจากคุณลักษณะของบุคลิกภาพ การรับรู้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้คือ ตัวผู้รับรู้ สิ่งที่เห็น และสถานการณ์ การเรียนรู้คือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างถาวร ซึ่งเป็นผลจากประสบการณ์ การปรับแต่งพฤติกรรมของพนักงาน คือ การจูงใจในทางบวก การจูงใจในทางลบ การใช้วิธีลงโทษ และใช้วิธีเลิกให้ความสนใจ

คำถามท้ายบท

๑. ไอคิว (I.Q.) ความฉลาดทางด้านเชาวน์ปัญญา มีความแตกต่างกับอีคิว (E.Q.) ความฉลาดทางอารมณ์อย่างไร จงอธิบาย
๒. ผู้บริหารองค์การมีวิธีการใดบ้างในการบริหารความแตกต่างระหว่างบุคคลในองค์การ จงอธิบายมาอย่างละเอียด
๓. ทักษะคืออะไร แบ่งเป็นกี่ส่วน อธิบาย
๔. บุคลิกภาพหมายถึงอะไร และมีการวัดประเมินบุคลิกภาพอย่างไร
๕. หลักการทำนายพฤติกรรมจากบุคลิกภาพประกอบด้วยหลักอะไรบ้าง จงอธิบาย
๖. การรับรู้ (Perceive) กับการเรียนรู้ (Learning) มีความแตกต่างกันอย่างไร จงอธิบาย
๗. ค่านิยม (Values) มีความสำคัญต่อบุคคลอย่างไร จงอธิบาย
๘. การจูงใจ (Motivation) มีอิทธิพลต่อการทำงานของพนักงานในองค์การอย่างไร จงอธิบาย
๙. Managing Generalization Differences in the Workplace คืออะไร จงอธิบาย
๑๐. พุทธวิธีพัฒนาบุคลิกภาพมีลักษณะอย่างไร

เอกสารอ้างอิงประจำบท

นิติพล ภูตะโชติ, **พฤติกรรมองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๒๕-๔๐.

วิรัช สงวนวงศ์วาน, **การจัดการ และพฤติกรรมองค์การ**, กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, ๒๕๕๐.

Daniel Goleman, 1995: Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ, Bantam Books

<http://www.budmgt.com/budman/bm02/personalitydev.html>, [เข้าสืบค้นข้อมูล ๒๖ ตุลาคม ๒๕๕๘]

บทที่ ๔

การจูงใจ

(Motivation)

ขอบข่ายรายวิชา

๑. ความหมายของการจูงใจ
๒. ทฤษฎีการจูงใจ
๓. ทฤษฎีลำดับขั้นตามความต้องการ
๔. ทฤษฎีอี-อาร์-จี
๕. ทฤษฎีการจูงใจเพื่อความสำเร็จ
๖. ทฤษฎีสองปัจจัย
๗. ทฤษฎีความคาดหวัง
๘. ทฤษฎีความเท่าเทียมกัน
๙. การบูรณาการของทฤษฎีการจูงใจ

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อศึกษาและเข้าใจความหมายของการจูงใจแบบจำลองการจูงใจ
๒. เพื่อศึกษาและเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีการจูงใจและการนำเอาความรู้ไปประยุกต์ใช้
๓. เพื่อศึกษาและเข้าใจลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์
๔. เพื่อศึกษาและเข้าใจลำดับขั้นตอนการจูงใจ
๕. เพื่อศึกษาและเข้าใจการบูรณาการทฤษฎีการจูงใจ

คำนำ

ในชีวิตประจำวัน เราทุกคนถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าภายนอก และความต้องการด้านร่างกาย และจิตใจให้แสดงพฤติกรรมในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะสิ่งเร้าที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึก อารมณ์และความคิดของเรา ตัวอย่างเช่น นิสิตนักศึกษาต้องตื่นแต่เช้าทุกวันเพื่อที่จะมาเรียนหนังสือให้ทันในช่วงเช้า และพนักงานที่ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นเวลาหลายชั่วโมง ถึงแม้จะเลยเวลาปกติไปแล้วเพื่อให้ได้ค่าจ้างและรายได้เพิ่มเติมเพื่อไปใช้จ่าย หรือการที่แพทย์ทุ่มเทช่วยชีวิตผู้ป่วยอย่างเต็มที่โดยไม่เหน็ดเหนื่อย เป็นต้น การจูงใจหรือแรงจูงใจ (Motivation) จึงเป็นประเด็นสำคัญในการศึกษาพฤติกรรมองค์การ ซึ่งผู้บริหารต้องหาวิธีการและเทคนิคที่จะทำให้สมาชิกปฏิบัติงานและทุ่มเทให้กับองค์การได้อย่างเต็มที่ โดยเฉพาะกับผู้บริหารสมัยใหม่ที่ต้องเป็นทั้งผู้จัดการและผู้นำ (Manager and leader) ได้อย่างเหมาะสม โดยผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ และมีศักยภาพในโลกปัจจุบันและอนาคต คงไม่สามารถชี้แนะสั่งผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามที่ตนต้องการเช่นในอดีต จากสภาพแวดล้อมทั้งในระดับบุคคล และสังคมได้เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบันบุคลากรมีความรู้เพิ่มขึ้น มีทัศนคติ และความต้องการในการทำงาน ตลอดจนการใช้ชีวิตแตกต่างจากอดีต สังคมมีความซับซ้อนเกี่ยวพันกันมากขึ้น ทำให้การสั่งงาน (Directing) แบบตัดสินใจและชี้แนะเพียงอย่างเดียว หรือที่เรียกว่า การบริหารงานแบบเผด็จการ ไม่เพียงพอที่จะทำให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและทุ่มเทกับองค์การอย่างเต็มที่ นอกจากนี้พนักงานรุ่นใหม่ที่มีความรู้ ทักษะ และความสามารถมากขึ้น ก็พร้อมที่จะรับผิดชอบมากขึ้น และคงไม่พอใจในการปฏิบัติงานตามคำสั่งเพียงอย่างเดียว แต่บุคคลจะต้องการอำนาจในการตัดสินใจ ความพอใจ และความภาคภูมิใจในงาน เพื่อที่จะปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถการจูงใจจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารสมควรต้องเรียนรู้ทั้งหลักการและเทคนิค ตลอดจนสังมประสพการณ์จากชีวิตจริง เพื่อที่กระตุ้นให้สมาชิกในองค์การต่าง ๆ ก็สมควรต้องศึกษาการจูงใจ เพื่อที่จะเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลและองค์การ ซึ่งในบทนี้จะนำความหมาย แนวความคิด ทฤษฎีและการประยุกต์การจูงใจ เพื่อให้ผู้อ่านเกิดความเข้าใจและสามารถนำไปใช้สถานการณ์จริงได้อย่างเหมาะสม

ความหมายของการจูงใจ

การจูงใจ หรือ Motivation มาจากคำว่า Movere มาจากภาษาลาติน ซึ่งหมายถึงการเคลื่อนที่ (Motion) เนื่องจากการจูงใจจะทำให้บุคคลเกิดการกระทำ เพื่อให้เข้าสู่เป้าหมายที่เขาต้องการซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ต้องการ ตลอดช่วงเวลาที่ผ่านมาได้มีผู้

สนใจศึกษาการจูงใจเพื่อใช้งานในด้านต่างๆ เช่น การบริหาร การสอน และการพัฒนา เป็นต้น ทำให้มีผู้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้อย่างต่าง ๆ กัน ซึ่งพอจะยกตัวอย่างได้ดังนี้

P.T Young กล่าวว่า การจูงใจเป็นกระบวนการของการกระตุ้นให้เกิดกระทำ เพื่อสนับสนุนความก้าวหน้าของงานที่กระทำ

N.R.F.Maire กล่าวว่า การจูงใจเป็นกระบวนการ ซึ่งกระตุ้นให้เกิดการแสดงออกของพฤติกรรมอันได้รับอิทธิพลจากจุดมุ่งหมาย

ซึ่งผู้เขียนสามารถสรุปได้ว่า การจูงใจ หมายถึง กระบวนการต่างๆ ที่ร่างกายและจิตใจถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าให้เกิดการแสดงออกของพฤติกรรม เพื่อที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายของเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งสามารถแสดงได้ดังแบบจำลองในภาพที่ ๔.๑



ภาพที่ ๔.๑ แบบจำลองการจูงใจ

เราสามารถอธิบายแบบจำลองจากรูปที่ ๔.๑ ได้ว่า ความต้องการ (Need) ของบุคคลจะเป็นแรงขับ (Drive) ให้เขาแสดงพฤติกรรม (Behavior) เพื่อให้ได้สิ่งที่ต้องการหรือเป้าหมาย (Goal) ถ้าบุคคลบรรลุเป้าหมายแล้วแรงขับก็ลดลง และอาจจะเกิดความต้องการอื่นขึ้นอีกเป็นวงจร โดยบุคคลที่มีการจูงใจ (Motivated for Behavior) จะมีลักษณะ ๓ ประการ ได้แก่

๑. พลังในการแสดงออก (Energy) การจูงใจจะก่อให้เกิดพลัง เพื่อที่บุคคลจะทำกิจกรรมนั้น ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย เราจะเห็นว่าบุคคลที่มีการเตรียมสอปลายภาคจะมีพลังในการแสดงออก โดยเขาจะกระตือรือร้น เอาใจใส่ และทุ่มเทในการทำงาน ตัวอย่างเช่น นักเรียนตั้งใจอ่านหนังสือเพื่อเตรียมสอปลายภาค หรือพนักงานจะทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้ได้รับการขึ้นเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

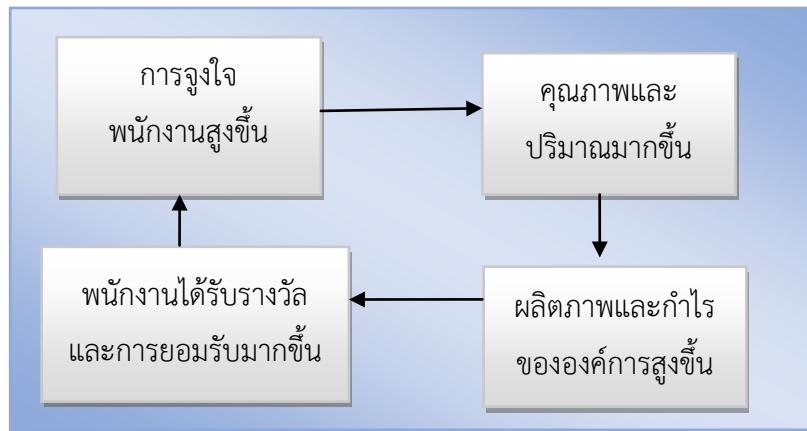
๒. ความพยายาม (Persistence) เป็นการแสดงพฤติกรรมอย่างต่อเนื่อง และไม่ย่อท้อ เนื่องจากความมั่นคงในสิ่งที่เชื่อหรือต้องการจึงทำให้บุคคลมีความพยายามที่จะกระทำกิจกรรมต่างๆ จนประสบผลสำเร็จตามที่เขาดังใจไว้ โดยบุคคลจะทุ่มเทกำลังความสามารถ และทรัพยากรในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารทุ่มเทปฏิบัติงานจนกระทั่งดิ้นเพื่อแก้ไขปัญหขององค์กร เป็นต้น แต่ถ้าความพยายามของบุคคลไม่ประสบผลตามที่เขาดังใจ ผู้แสดงพฤติกรรมอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงความพยายามหรืออาจจะมีการลดพฤติกรรมลงได้เช่นกัน

๓. เปลี่ยนแปลงได้ (Variability) พฤติกรรมของบุคคลจะเปลี่ยนแปลงได้โดยขึ้นอยู่กับสภาพการณ์และเวลา โดยเฉพาะเมื่อมีความต้องการและแรงขับที่เปลี่ยนไป มีผลทำให้การตั้งใจและพฤติกรรมของบุคคลปรับตัวตาม นอกจากนี้พฤติกรรมของบุคคลยังสามารถเปลี่ยนแปลงได้จากผลกระทบของความพยายามของแต่ละบุคคลอีกด้วย ตัวอย่างเช่น ถ้าบุคคลประสบความสำเร็จในการกระทำกิจกรรมนั้น ๆ เขาก็อาจจะเปลี่ยนไปทำสิ่งอื่นแทน ในทางตรงกันข้าม ถ้าบุคคลนั้นไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ เขาก็อาจจะถอนตัวจากการกระทำนั้น ๆ เป็นต้น

เราจะเห็นว่าบุคคลที่มีการตั้งใจจะมีพลังและความพยายามในการแสดงออกเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ถ้าเราสามารถกระตุ้นให้บุคคลมีการตั้งใจในงาน เขาก็จะทุ่มเทและปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ แต่การตั้งใจก็มีความละเอียดอ่อนและสามารถเปลี่ยนแปลงได้ ทำให้ผู้บริหารหรือผู้นำต้องมีความรู้และเข้าใจในหลักการและเทคนิคของใจซึ่งจะสามารถตั้งใจให้พนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติและสร้างสรรค์งาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความก้าวหน้าแก่องค์กร ดังที่ Mosley, Pietri และ Megginson (๑๙๙๕) กล่าวถึงเป้าหมายขั้นพื้นฐานของการตั้งใจทางการจัดการ (Managerial Motivation) ว่าประกอบด้วยเป้าหมาย ๓ ประการ ต่อไปนี้

๑. เพื่อดึงดูดพนักงานที่มีศักยภาพให้ร่วมงานกับองค์กร
๒. เพื่อกระตุ้นพนักงานให้ปฏิบัติงานและสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพ
๓. เพื่อรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้อยู่กับองค์กร

ซึ่งสามารถอธิบายตามแบบจำลองการตั้งใจและความสำเร็จขององค์กร (Carrell, Jennings และ Hearnin, ๑๙๙๓) ที่กล่าวว่า พนักงานที่มีการตั้งใจสูงจะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและปริมาณมากขึ้น ซึ่งจะมีผลต่อประสิทธิภาพ (Productivity) และผลกำไรขององค์กร และจะมีผลต่อรางวัลและการได้รับการยอมรับของบุคคลทำให้บุคคลากรมีการตั้งใจการทำงานที่สูงขึ้น ซึ่งจะมีส่วนสำคัญในการส่งเสริมองค์กรให้ประสบความสำเร็จ



ภาพที่ ๔.๒ แบบจำลองการจูงใจกับความสำเร็จขององค์กร (ดัดแปลงจาก Carrell, M.R., Jennings, D.F. and Heavrin, C.. Fundamental of Organization Behavior I. International Edition, Singapore: Simon & Schuster Asia, ๑๙๙๗)

ทฤษฎีการจูงใจ

การศึกษาจูงใจต้องใช้เครื่องมือและเทคนิคทางจิตวิทยา ประกอบกับประสบการณ์ในชีวิตจริง และความสามารถในการวิเคราะห์ ตลอดจนการเปิดใจต่อความแตกต่าง ปกติแล้วการศึกษาเกี่ยวกับการจูงใจจะกล่าวถึงทฤษฎีสำคัญ เพื่อสร้างความเข้าใจและเป็นพื้นฐานการนำความรู้ไปประยุกต์ ได้แก่

๑. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of needs theory) เป็นทฤษฎีที่ให้ความสนใจกับความต้องการของบุคคล ซึ่งสร้างความกดดันและเป็นแรงขับในการแสดงพฤติกรรมที่แบ่งออกเป็นลำดับขั้นตามความต้องการขั้นพื้นฐานในการพัฒนาในการดำรงชีวิต จนถึงเป็นความต้องการขั้นสูงของแต่ละบุคคล

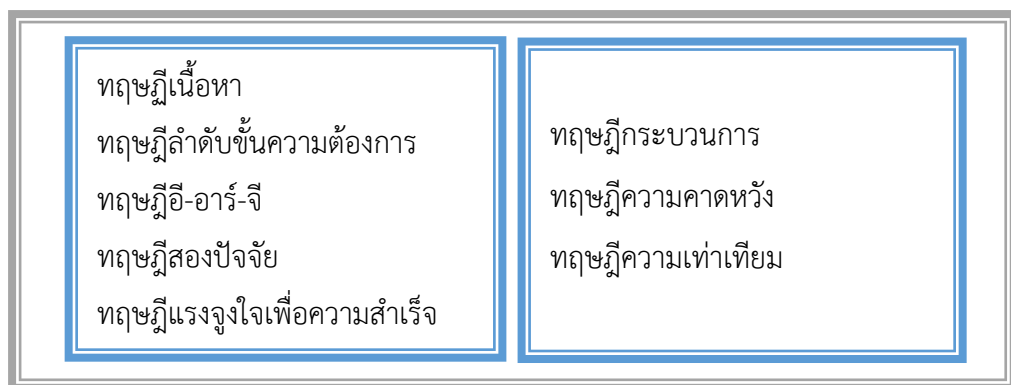
๒. ทฤษฎีอี-อาร์-จี (Erg theory) กล่าวถึงความต้องการของบุคคล ซึ่งประกอบด้วย การดำรงอยู่ ความสัมพันธ์ และความก้าวหน้า โดยบุคคลจะมีอัตราส่วนของความต้องการทั้ง ๓ ตามสถานการณ์

๓. ทฤษฎีสองปัจจัย (Two factors Theory) กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้บุคคลเกิดความพอใจในงาน (job Satisfaction) และความไม่พอใจในงาน (job dissatisfaction) ซึ่งทั้งสองปัจจัยและมีความแตกต่างกัน โดยผู้บริหารจะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสม เพื่อให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ต้องการ

๔. ทฤษฎีแรงจูงใจเพื่อความสำเร็จ (Achievement Motivation Theory) เริ่มต้นจากการศึกษาความต้องการของบุคคล ซึ่งส่งผลให้ประเทศประสบความสำเร็จในการพัฒนาเศรษฐกิจ ซึ่งต่อมาขยายขอบเขตมาประยุกต์ในการพัฒนาบุคคลในองค์กร โดยให้ความสำคัญกับความต้องการความสำเร็จ (Achievement needs), ความต้องการอำนาจ (Power needs) และความต้องการมีส่วนร่วม (Affiliation needs) ซึ่งมีผลต่อการทำงานของบุคคล

๕. ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ให้ความสนใจศึกษากระบวนการในการตัดสินใจแสดงพฤติกรรม ซึ่งเป็นผลจากความคาดหวังของบุคคล ผลตอบแทนที่บุคคลจะได้รับและคุณค่าสิ่งที่คุณค่าจะได้รับว่า เพียงพอต่อการแสดงพฤติกรรมของเขาเพียงใด

๖. ทฤษฎีความเท่าเทียมกัน (Equity Theory) กล่าวว่าบุคคลพิจารณาอัตราส่วนของแรงพยายามกับผลลัพธ์ในการกระทำของเขา เทียบกับอัตราส่วนเดียวกันของบุคคลอื่น ถ้าเขาพบว่ามีความแตกต่างกัน ก็จะแสดงพฤติกรรมที่จะปรับอัตราส่วนให้เกิดความเท่าเทียมกัน



ภาพที่ ๔.๓ กลุ่มของทฤษฎีการจูงใจ

เราจะเห็นว่านักวิชาการจะให้ความสำคัญกับความต้องการของบุคคล โดยพยายามศึกษาความต้องการในด้านต่างๆ เช่น ลำดับขั้นความต้องการ อี-อาร์-จี สองปัจจัย หรือแรงจูงใจเพื่อความสำเร็จ โดยเรียกรวมกลุ่มทฤษฎีเหล่านี้ว่า “ทฤษฎีเนื้อหา (Content Theory)” เนื่องจากให้ความสนใจกับปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อการจูงใจของบุคคล นอกจากการศึกษาความต้องการในด้านต่างๆ ของบุคคลแล้วนักวิชาการยังให้ความสนใจกับกระบวนการในการตัดสินใจและการแสดงออกของบุคคลตัดสินใจแสดงศึกษาในกลุ่มนี้ว่า “ทฤษฎีกระบวนการ (Process Theory)” ซึ่งจะสนใจขั้นตอนที่บุคคล โดยเรียกการพฤติกรรมออกมา กลุ่มทฤษฎีกระบวนการจะประกอบด้วยทฤษฎีสำคัญคือ ทฤษฎีความคาดหวังและทฤษฎีความเท่าเทียมกัน

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory)

ในช่วงทศวรรษที่ ๑๙๕๐ Abraham Maslow^๑ นักจิตวิทยาที่มีชื่อเสียงชาวสหรัฐฯ ได้พัฒนาทฤษฎีความต้องการของบุคคลขึ้น โดยให้ความสนใจกับความต้องการบุคคล ซึ่งสร้างความกดดันและแรงขับในการแสดงพฤติกรรม โดย Maslow ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ไว้ ๓ ข้อ ได้แก่

๑. มนุษย์ย่อมมีความต้องการอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อความต้องการใดความต้องการหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะมีความต้องการใหม่เกิดขึ้น

๒. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ทำให้เกิดพฤติกรรม หรือที่เรียกว่าลดแรงขับต่อพฤติกรรม (Drive Reduction)

๓. ความต้องการของมนุษย์นั้น จะเรียงลำดับกันตามสำคัญจากความต้องการระดับต่ำ (Lower Needs) ไปสู่ความต้องการระดับสูง (Higher Needs)

เราสามารถแบ่งลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ออกเป็น ๕ ระดับต่อไปนี้

๑. ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของชีวิตที่มนุษย์ทุกคนจะต้องได้รับ เพื่อดำรงชีวิตอยู่ตามธรรมชาติ ได้แก่ อาหาร น้ำ อากาศ การพักผ่อน และเสื้อผ้า เป็นต้น ซึ่งบุคคลจะตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานจากรายได้ปกติที่เขาได้รับจากการทำงาน

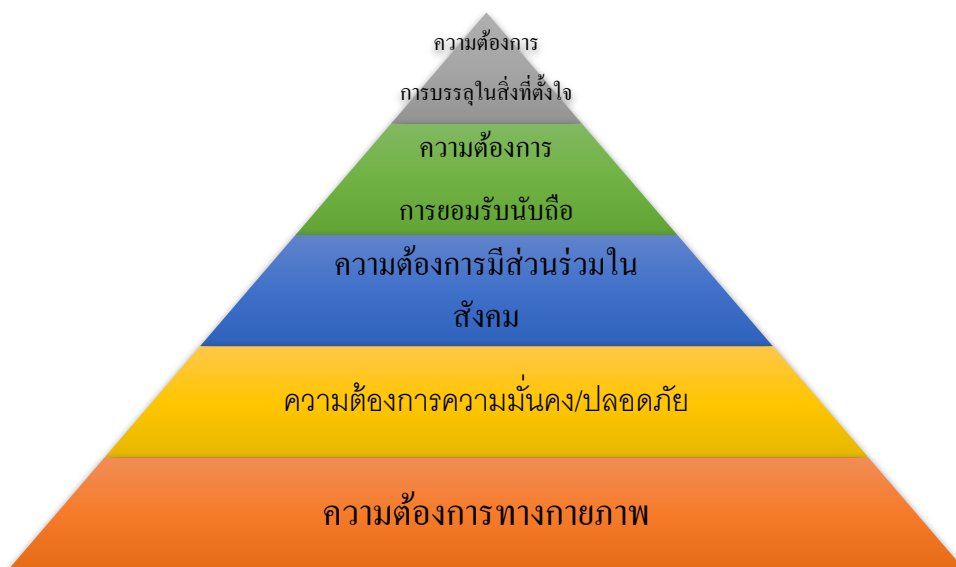
๒. ความต้องการความมั่นคงและปลอดภัย (Safety/Security Needs) มนุษย์จะต้องการความมั่นคง แนนอน และความปลอดภัยในชีวิต ทั้งในด้านเศรษฐกิจและด้านอารมณ์ความรู้สึกโดยบุคคลจะแสวงหาความมั่นคงให้แก่ตัวเองและครอบครัว ดังจะเห็นได้ว่า มนุษย์พยายามสร้างและสะสมหลักประกันในการดำรงชีวิตในรูปแบบต่างๆ โดยสมาชิกขององค์การพิจารณาความมั่นคงในงาน ตำแหน่ง และสถานะขององค์การ ซึ่งจะมีผลกระทบโดยตรงต่อรายได้และการใช้จ่ายของครอบครัวของเขา

^๑ Maslow, A. H. *Motivation and Personality*, (2nd ed. New York: Harper & Row. 1970), pp 35-58.

๓. ความต้องการมีส่วนร่วมในสังคม (Social Belonging Needs) มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่ต้องการมีปฏิสัมพันธ์และความผูกพันกับบุคคลอื่น ตลอดจนได้รับการยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ดังนั้นเมื่อความต้องการขั้นพื้นฐานในการดำรงชีวิตได้รับการตอบสนอง และได้หลักประกันว่าเขาสามารถจะดำรงชีวิตได้อย่างปลอดภัย เขาก็จะเข้าเป็นสมาชิกในสังคม โดยเฉพาะการยอมรับและการสนับสนุนทางด้านจิตใจจากภายในองค์กร ซึ่งนับเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกเป็นสมาชิกของกลุ่ม

๔. ความต้องการการยอมรับนับถือ (Esteem Needs) เป็นความต้องการที่จะมีความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง ซึ่งเกิดจากการยกย่องและนับถือจากบุคคลอื่น โดยความรู้สึกภาคภูมิใจของบุคคลจะมาจากชื่อเสียง เกียรติยศ และการชื่นชมจากสังคมดังที่เราจะเห็นได้จากบุคคลที่มีหน้าที่การงานและรายได้มั่นคง มีตำแหน่งหน้าที่ และมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม โดยจะเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคม เพื่อให้ได้รับการยอมรับและชื่นชมจากบุคคลอื่น ซึ่งองค์กรจะต้องจัดตำแหน่งงานในสำนักงานหรือความรับผิดชอบในงาน เพื่อให้บุคคลเกิดความภาคภูมิใจ

๕. ความต้องการบรรลุในสิ่งที่ตั้งใจ (Needs of Self Actualization) แต่บุคคลจะมีความต้องการที่จะกระทำในสิ่งที่ตนเองสนใจ เพื่อให้ได้ใช้ศักยภาพหรือตระหนักถึงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่อาจจะกล่าวได้ว่า ความต้องการบรรลุในสิ่งที่ตั้งใจ ถือเป็นความปรารถนาที่บุคคลอยากจะเป็นอย่างอื่นนอกจากที่เป็นอยู่ เพื่อให้บรรลุถึงความพอใจและเข้าใจตนเอง ซึ่งจะเป็นความต้องการขั้นสุดท้ายและสูงสุดของบุคคล



ภาพที่ ๔.๔ ลำดับชั้นความต้องการของ Maslow

เราจะเห็นว่าความต้องการในแต่ละขั้นของบุคคล จะต้องได้รับการบำบัดเรียงตามลำดับจากความต้องการในระดับต่ำไปสูง เมื่อความต้องการในระดับใดได้รับการบำบัดแล้ว มนุษย์จะก้าวไปสู่ระดับขั้นของความต้องการที่สูงขึ้น แต่ถ้าความต้องการในระดับนั้นไม่ได้รับการตอบสนองมนุษย์ก็จะกลับลงสู่ความต้องการในสภาวะเดิม และจะพยายามจนกว่าเขาจะบรรลุความพยายามที่ต้องการ แนวความคิด Maslow ได้รับการยอมรับและนำไปประยุกต์ในหลายด้าน โดยเฉพาะการบริหารงาน และบริหารคน ทำให้เรารู้จักทฤษฎีนี้ในชื่อว่า ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (Maslow's Hierarchy of needs) นอกจากนี้เราอาจจะแบ่งความต้องการตามทฤษฎีได้เป็น ๒ แบบ ได้แก่ ความต้องการระดับต้น (Lower Order Needs) และความต้องการระดับสูง (Higher Order Needs) ซึ่งทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow เป็นแนวความคิดเกี่ยวกับการจูงใจ โดยในสมัยเริ่มต้นที่นักวิชาการตื่นตัวในการศึกษาด้านมนุษยสัมพันธ์และความต้องการของบุคคล ถึงแม้ทฤษฎีจะถูกวิจารณ์ว่าขาดข้อมูลและการสนับสนุนทางวิทยาศาสตร์ ตลอดจนไม่สามารถอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างสมบูรณ์ แต่ทฤษฎีของ Maslow ก็ได้รับการกล่าวถึงและยอมรับในการเป็นต้นแบบของการศึกษาการจูงใจในปัจจุบัน ตลอดจนนำไปประยุกต์ในการจูงใจในบุคคลภายในองค์การ ซึ่งจะได้จากข้อแนะนำในการนำไปปฏิบัติอย่างเป็นทางการ ดังแสดงในตารางที่ ๔.๑

ตารางที่ ๔.๑ รางวัลและการปฏิบัติภายในองค์การที่สัมพันธ์กับลำดับขั้นความต้องการของ Maslow

ความต้องการทางกายภาพ

๑. สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม
๒. จัดพื้นที่ทำงานให้เพียงพอ
๓. ได้รับเงินเดือนที่สามารถดำรงชีพได้

ความต้องการความมั่นคง/ปลอดภัย

๑. ตั้งกฎเกณฑ์และแนวทางด้านความปลอดภัย
๒. พยายามไม่ปรับลดโครงสร้างองค์การและพนักงาน
๓. จัดระบบการบริหารตามสายบังคับบัญชา
๔. จัดทำเอกสารพรรณนางาน(Job description) ที่ชัดเจน
๕. ลดพฤติกรรมการข่มขู่หรือมีผลทางลบ
๖. ให้ข้อมูลทางการเงินและอนาคตขององค์การ
๗. ให้ผลประโยชน์และสวัสดิการแก่พนักงาน

ตารางที่ ๔.๑ (ต่อ) รางวัลและการปฏิบัติภายในองค์กรที่สัมพันธ์กับลำดับขั้นความต้องการของ Maslow

ความต้องการมีส่วนร่วมในสังคม

๑. สนับสนุนการทำงานเป็นทีม
๒. สร้างความพอใจในงานอย่างเป็นระบบ
๓. จัดตั้งกลุ่มงานในการทำงานโครงการ
๔. จัดการพบปะสังสรรค์ภายในองค์กร
๕. ให้ความสำคัญระหว่างผู้นำและผู้ตามแต่ละคน
๖. สนับสนุนการมีส่วนร่วมของกลุ่มอาชีพ
๗. สนับสนุนการมีส่วนร่วมของกลุ่มสังคม
๘. ประเมินผลงานและให้ผลตอบแทนตามผลงานของทีม

ความต้องการยอมรับนับถือ

๑. ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายในการตัดสินใจ
๒. ให้โอกาสพนักงานในการแสดงทักษะและความสามารถ
๓. แสดงการรับรู้ในความสำเร็จและความก้าวหน้าของบุคคล
๔. สร้างสัญญาจ้างที่สะท้อนความสำเร็จของบุคคล
๕. มอบหมายงานและให้การสนับสนุนเพื่อจะได้พัฒนาความสามารถ
๖. ให้การเสริมแรงทางบวก
๗. ให้ความสนใจกับคุณสมบัติ/ลักษณะทางกายภาพของแต่ละตำแหน่ง
๘. จัดทำระบบพี่เลี้ยงเพื่อการสอนงาน
๙. ใช้การให้ผลตอบแทนเป็นเครื่องสะท้อนความก้าวหน้าของบุคคล

ความต้องการบรรลุในสิ่งที่ตั้งใจ

๑. ให้เป็นส่วนหนึ่งของการตั้งเป้าหมายและการตัดสินใจ
๒. เปิดโอกาสและสนับสนุนการวางแผนและการพัฒนาอาชีพ
๓. ทำการหมุนเวียนงานให้บุคคลมีประสบการณ์ที่หลากหลาย
๔. ให้โอกาสในการนำเสนอนวัตกรรมและการเสี่ยงในโครงการใหม่ๆ
๕. ส่งเสริมให้มีการสื่อสารโดยตรงกับบุคคลอื่น เช่น ลูกค้า ผู้บริโภค ผู้ขายวัตถุดิบ
๖. เปิดโอกาสและสร้างความท้าทายในฐานะมืออาชีพ
๗. เปิดโอกาสและส่งเสริมการควบคุมตนเอง
๘. ให้ผลตอบแทนเป็นรางวัลต่อพฤติกรรมที่ยอดเยี่ยม

ทฤษฎีอี-อาร์-จี (ERG Theory)

Clayton Alderfer^๒ นักวิชาการมหาวิทยาลัย Yale ได้พัฒนาทฤษฎีความต้องการการดำรงอยู่ ความสัมพันธ์ และความก้าวหน้า ที่เรียกรวมกันว่าทฤษฎีอี-อาร์-จี (ERG Theory) ซึ่งมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีของความต้องการ Maslow โดย Alderfer สรุปว่า ความต้องการของมนุษย์สามารถแบ่งออกเป็น ๓ กลุ่ม ได้แก่

๑. ความต้องการการดำรงอยู่ (Existence needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ในการที่จะดำรงชีวิต

๒. ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) เป็นความต้องการที่จะมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในสังคม เช่น ความรัก และการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น ซึ่งจะเปรียบเทียบกับความต้องการยอมรับและความต้องการทางสังคม

๓. ความต้องการความก้าวหน้า (Growth Needs) เป็นความต้องการของบุคคลที่จะก้าวหน้าและพัฒนาตนเอง



ภาพที่ ๔.๕ ทฤษฎีอี-อาร์-จี ของ Alderfer

ถึงแม้ทฤษฎีอี-อาร์-จี จะมีพื้นฐานและความคล้ายคลึงกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow แต่ก็มีแตกต่างที่สำคัญคือ Alderfer มีความเห็นว่า บุคคลสามารถเกิดความต้องการได้มากกว่าหนึ่งกลุ่มในเวลาเดียวกัน ตลอดจนปฏิกิริยาของบุคคลเมื่อไม่สามารถบรรลุความต้องการ โดยหลักการความพอใจ-ความก้าวหน้า (Satisfaction-progression Principle) และหลักการของบุคคลไม่ได้รับการตอบสนอง เขาก็จะให้ความสำคัญกับความต้องการอื่นแทน ตัวอย่างเช่น ถึงแม้บุคคลจะ

^๒ Alderfer, Clayton P., An Empirical Test of a New Theory of Human Needs; **Organizational Behavior and Human Performance**, (volume 4, issue 1969), pp. 142–175.

ไม่ภาคภูมิใจกับงานที่ซ้ำซากและน่าเบื่อของเขา แต่เขายังคงปฏิบัติงานนั้นอยู่ เนื่องจากรายได้ที่ดี และความมั่นคงของงาน เป็นต้น ทำให้นักวิชาการหลายคนให้การยอมรับว่า ทฤษฎีอี-อาร์-จี มีความเป็นจริงในการอธิบายความต้องการของมนุษย์มากกว่าทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ

ทฤษฎีการจูงใจเพื่อความสำเร็จ (Achievement Motivation Theory)

David McClelland^๓ และคณะได้ศึกษาความต้องการความสำเร็จ (Achievement Needs) ของบุคคลเนื่องจากเป็นความต้องการที่มีลักษณะเฉพาะ จากการทดสอบที่เรียกว่า Thematic Apperception Test หรือ TAT โดยการอธิบายรูปภาพตัวอย่าง ซึ่งบุคคลที่ต้องการความสำเร็จ (Achievement Oriented) จะมีคุณสมบัติต่อไปนี้

๑. ชอบความท้าทายและยอมรับความเสี่ยงในระดับปานกลาง ตลอดจนต้องการมีความรับผิดชอบในงาน
๒. ในระดับปานกลาง (Moderate Achievement Goals) โดยประเมินกับความเสี่ยงที่มี
๓. ต้องการข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ในผลงาน
๔. มีทักษะในการวางแผนระยะยาว (Long-Range Planning) และความสามารถในการจัดระบบงาน

นอกจากนี้ McClelland ยังจำแนกแรงจูงใจที่มีความสำคัญต่อการทำงาน ๓ ประเภท หรือ ทฤษฎีความต้องการ ๓ ประการ (Three Needs Theory) ได้แก่

๑. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) บุคคลที่ต้องการความสำเร็จ จะชอบการแข่งขัน ชอบตั้งเป้าหมาย ยอมรับความเสี่ยง แต่ไม่ชอบการพนัน ชอบที่จะรับผิดชอบ และควบคุมสถานการณ์ของตน โดยการวางแผนในระยะยาว

๒. ความต้องการอำนาจ (Need for Power) บุคคลจะต้องการมีอำนาจอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ชอบแสดงออก และแข่งขัน โดยผู้จัดการที่ต้องการอำนาจจะใช้อำนาจที่มีให้เป็นประโยชน์แก่องค์กร ผ่านการกระจายอำนาจ การสนับสนุน และการเสริมแรง

^๓ McClelland, David C. **The Achieving Society**. (Princeton : Van Nostrand, 1961). pp 205-258.

๓. **ความต้องการการมีส่วนร่วม (Need for Affiliation)** บุคคลจะรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสังคม โดยการร่วมมือและปฏิบัติตามแนวทางของสังคม

โดยที่ Mc Clelland กล่าวว่า คุณสมบัติต่างๆ สามารถจะพัฒนาได้ในบุคคล และยังกล่าวว่า ประเทศที่มีการพัฒนาทางเศรษฐกิจจะประกอบด้วยบุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูง ทำให้มีการพัฒนาบุคคลให้มีความต้องการความสำเร็จ ซึ่งสามารถประเมินจากคุณสมบัติ ๓ ประการ ได้แก่

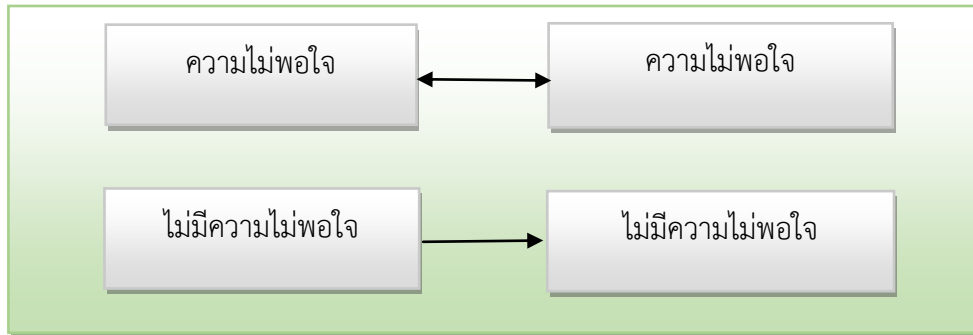
๑. ขอบตั้งเป้าหมายเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับตนเอง
๒. ตั้งเป้าหมายที่สามารถบรรลุได้
๓. กำหนดและต้องการข้อมูลย้อนกลับเพื่อประเมินผลงานว่าถูกต้องเพียงใด

ทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factor Theory)

Frederick Herzberg^๔ นักวิชาการชาวสหรัฐอเมริกา ได้ทำการเก็บข้อมูลและสัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชีจำนวนประมาณ ๒๐๐ คนจากหน่วยงานต่าง ๆ ในสหรัฐฯ จำนวน ๑๑ แห่งถึงสาเหตุที่ทำให้บุคคลเกิดความพอใจ (Satisfaction) ในการทำงาน และสาเหตุที่ทำให้บุคคลเกิดความไม่พอใจ (Dissatisfaction) ในการทำงาน เพื่อทดสอบความเชื่อของนักวิชาการในสมัยนั้นว่าความพอใจและความไม่พอใจในงานจะเป็นพฤติกรรมที่ตรงข้ามกันของบุคคล ถ้าบุคคลพอใจในงาน เขาก็จะไม่แสดงความไม่พอใจในงาน ในทางตรงกันข้าม ถ้าบุคคลไม่พอใจในงาน เขาก็จะไม่มี ความพอใจในงาน โดยที่ Herzberg ทำการศึกษาเพื่อหาแนวทางในการสร้างความพอใจในงาน เพื่อให้บุคคลปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจ

จากการศึกษา Herzberg สรุปผลการสัมภาษณ์ออกมาว่า ความพอใจและความไม่พอใจไม่ได้เป็นทัศนคติที่อยู่ตรงข้ามกัน หรือกล่าวได้ว่า สิ่งที่ตรงข้ามกับความพอใจคือไม่มีความพอใจ (NoSatisfaction) และสิ่งที่ตรงข้ามกับความไม่พอใจคือไม่มีความไม่พอใจ (No Dissatisfaction)

^๔ Herzberg, F., Mausner, B., and Snyderman, B. **The Motivation of work.** 2nd ed., (New York: Wiley, 1959).



ภาพที่ ๔.๖ ความพอใจและความไม่พอใจในงาน

โดยที่ Herzberg สรุปว่า บุคคลจะมีความต้องการในงานที่แยกจากกันเป็นอิสระ ซึ่งขึ้นอยู่กับสองปัจจัย ได้แก่

๑. ปัจจัยจูงใจ (Motivator factors) สภาพแวดล้อมของการทำงานที่ทำให้บุคคลเกิดความพอใจ และเกิดการจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่สร้างสรรค์และท้าทาย ความรับผิดชอบในงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ และความเจริญเติบโตขององค์กร เป็นต้น

๒. ปัจจัยธำรงรักษา (Maintenance หรือ Hygiene Factors) หมายถึง สภาพแวดล้อมของการทำงานที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน แต่ร่วมรักษาให้บุคคลปฏิบัติงานในองค์กร ได้แก่ นโยบายและการบริหารในองค์กร วิธีการบังคับบัญชาและการควบคุมดูแลความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ค่าจ้างและผลตอบแทน สภาพภาพการทำงาน และความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น

ปัจจัยจูงใจ	ปัจจัยธำรงรักษา
ความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่สร้างสรรค์และท้าทาย ความรับผิดชอบในงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ ความเจริญเติบโตขององค์กร	นโยบายและการบริหารงานในองค์กร วิธีการบังคับบัญชาและการควบคุม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ค่าจ้างและผลตอบแทน สภาพภาพในการทำงาน ความปลอดภัยในการทำงาน

ตารางที่ ๔.๒ ตารางเปรียบเทียบปัจจัยธำรงรักษา

แนวความคิดของ Herzberg ได้รับความสนใจและนำไปใช้อย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยการธำรงรักษาให้คนที่มีความสามารถอยู่กับองค์กร และกระตุ้นให้เขาปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ โดยการออกแบบและจัดระบบงาน การให้ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ การพัฒนาอาชีพและการบริหารงานภายในองค์กร อย่างไรก็ตาม Herzberg ได้ถูกวิจารณ์ว่ากลุ่มตัวอย่างมีปริมาณและความหลากหลายที่น้อย ทำให้ไม่สามารถอธิบายปรากฏการณ์ที่เป็นสากลได้อย่างสมบูรณ์ แต่ผลการเก็บข้อมูลในระดับนานาชาติในสมัยต่อมาได้สนับสนุนข้อสรุปของ Herzberg ทำให้ทฤษฎีของเขาได้รับการยอมรับ และนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานจนถึงปัจจุบัน

ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)

Victor H. Vroom^๕ และคณะ ได้สนใจศึกษากระบวนการที่บุคคลตัดสินใจแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยที่ Vroom อธิบายว่า พฤติกรรมของบุคคลจะเป็นผลมาจากการตัดสินใจเลือกที่จะกระทำในสิ่งที่เขาเชื่อว่าจะได้ผลตอบแทนสูงสุด ซึ่งจะสามารถแสดงได้จากสมการต่อไปนี้

$$\text{การจูงใจ} = \text{ความคาดหวัง} \times \text{เครื่องมือ} \times \text{ผลบวกของปัจจัยเชิงปฏิบัติการ}$$

(M) (E) (I) (V)

การจูงใจ (M) จะเกิดจากความคาดหวัง (E) หรือโอกาสที่การกระทำจะบรรลุความสำเร็จกับวิธีการหรือเครื่องมือ (I) ที่จะทำให้บรรลุความต้องการกับคุณค่า (V) ของรางวัลหรือผลลัพธ์ที่บุคคลได้รับจากการกระทำนั้น โดยบุคคลจะมีการจูงใจเมื่อปัจจัยทั้งสามมีแนวโน้มจะส่งผลตามเขาต้องการ โดยทฤษฎีความคาดหวังจะอธิบายกระบวนการตัดสินใจของบุคคล ซึ่งขึ้นอยู่กับประเมินปัจจัย ๓ ประการ ได้แก่

๑. ความน่าสนใจหรือคุณค่าของผลงาน (Attractiveness) เป็นคุณค่าและความพอใจในผลลัพธ์ที่บุคคลจะได้รับเมื่อเขาทำงานเสร็จ ซึ่งจะมีความแตกต่างกันในแต่ละคน

๒. ความคาดหวังจากผลลัพธ์ของการทำงาน (Performance-outcome Expectancy) เป็นความเชื่อมั่นในความสำเร็จของผลงานว่า มีโอกาสหรือความเป็นไปได้มากน้อยอย่างไร

^๕ Vroom, V. Work and Motivation. (New York: Wiley) & sons. 1964.

๓. ความคาดหวังจากแรงพยายามและการทำงาน (Effort-performance expectancy)
เป็นความพยายามที่บุคคลใส่ลงไปในงาน เพื่อที่จะให้ได้ผลงานออกมาตามต้องการ



รูปที่ ๔.๗ แบบจำลองความคาดหวัง

ถึงแม้ทฤษฎีความต้องการจะมีเหตุผลทางตรรกะ แต่ก็มิได้หมายความว่าทฤษฎีนั้นจะมีความเป็นสากลที่สามารถประยุกต์ได้ทุกสถานการณ์ เนื่องจากปัจจัยต่างๆ จะมีความเป็นนามธรรมที่ผู้ใช้ต้องแน่ใจว่า ผู้รับการกระตุ้นจะมีความคาดหวังในเป้าหมายและความสามารถของตน ตลอดจนให้ความสำคัญกับรางวัลที่เขาจะได้รับ

ทฤษฎีความเท่าเทียมกัน (Equity Theory)

J.S. Adams^๖ ให้ความสนใจศึกษาการใช้วิจารณ์ฐานของบุคคลในการพิจารณาความยุติธรรมของผลงาน หรือรางวัลที่เขาได้รับกับปัจจัยนำเข้า (Input) ที่เขาใส่เข้าไปในงาน เช่น ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และความพยายาม เป็นต้น โดยแต่ละบุคคลมักจะเปรียบเทียบผลตอบแทนที่เขาได้รับจากการกระทำต่อปัจจัยต่างๆ ที่เขาใส่เข้าไปในการกระทำนั้นกับอัตราส่วนเดียวกันกับบุคคลอื่น ดังจะเห็นได้จากสมการต่อไปนี้

$$\left[\begin{array}{c} O \\ - \\ I \end{array} \right] \text{ vs } \left[\begin{array}{c} O \\ - \\ I \end{array} \right]$$

O = ผลตอบแทนที่ได้รับ

x = บุคคลนั้น ๆ

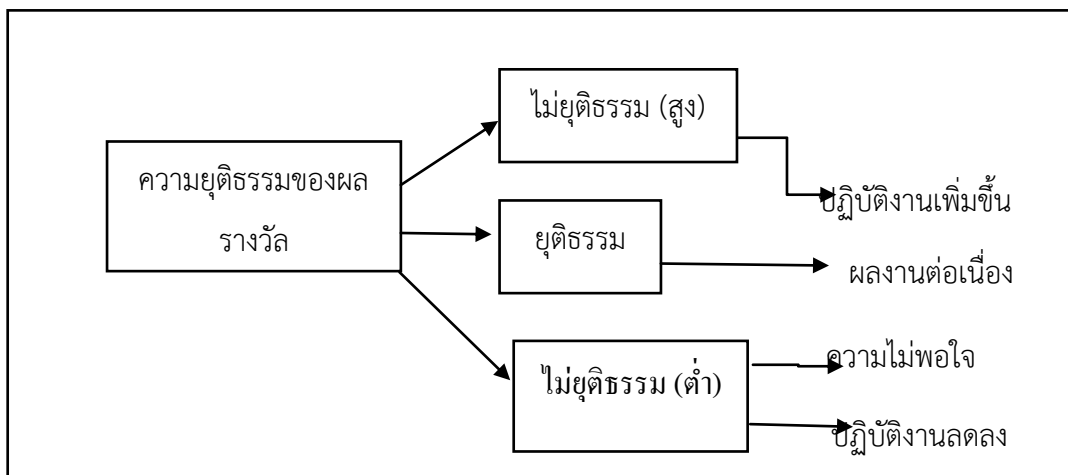
I = ปัจจัยต่าง ๆ ที่ใส่เข้าไป

y = บุคคลอื่น

ซึ่งผลการเปรียบเทียบจะออกมาใน ๓ ลักษณะ ได้แก่

^๖ JS Adams. Equity Theory concept, (Alan Chapman review, code, design 1995).

๑. ถ้าบุคคลรู้สึกว่าเขาได้รับความไม่เท่าเทียมกัน เขาจะแสดงความไม่พอใจ และลดปริมาณหรือคุณภาพของผลผลิต ซึ่งอาจจะแสดงพฤติกรรมต่างๆ ได้แก่
 - ลดปัจจัยนำเข้าหรือการทำงานลง
 - พยายามเพิ่มผลลัพธ์
 - ยอมแพ้หรือขอโยกย้าย
 - ปรับเปลี่ยนการรับรู้ผลลัพธ์ และปัจจัยนำเข้าของบุคคลที่เปรียบเทียบ
 - เปลี่ยนบุคคลที่เปรียบเทียบ
๒. ถ้าบุคคลได้รับความเสมอภาคจะแสดงออกในลักษณะเดิม
๓. ถ้าเขาได้รับผลตอบแทนสูงกว่าระดับความเสมอภาคในใจ ก็อาจจะไม่สนใจที่จะปรับปรุงให้เกิดความเสมอภาคขึ้น

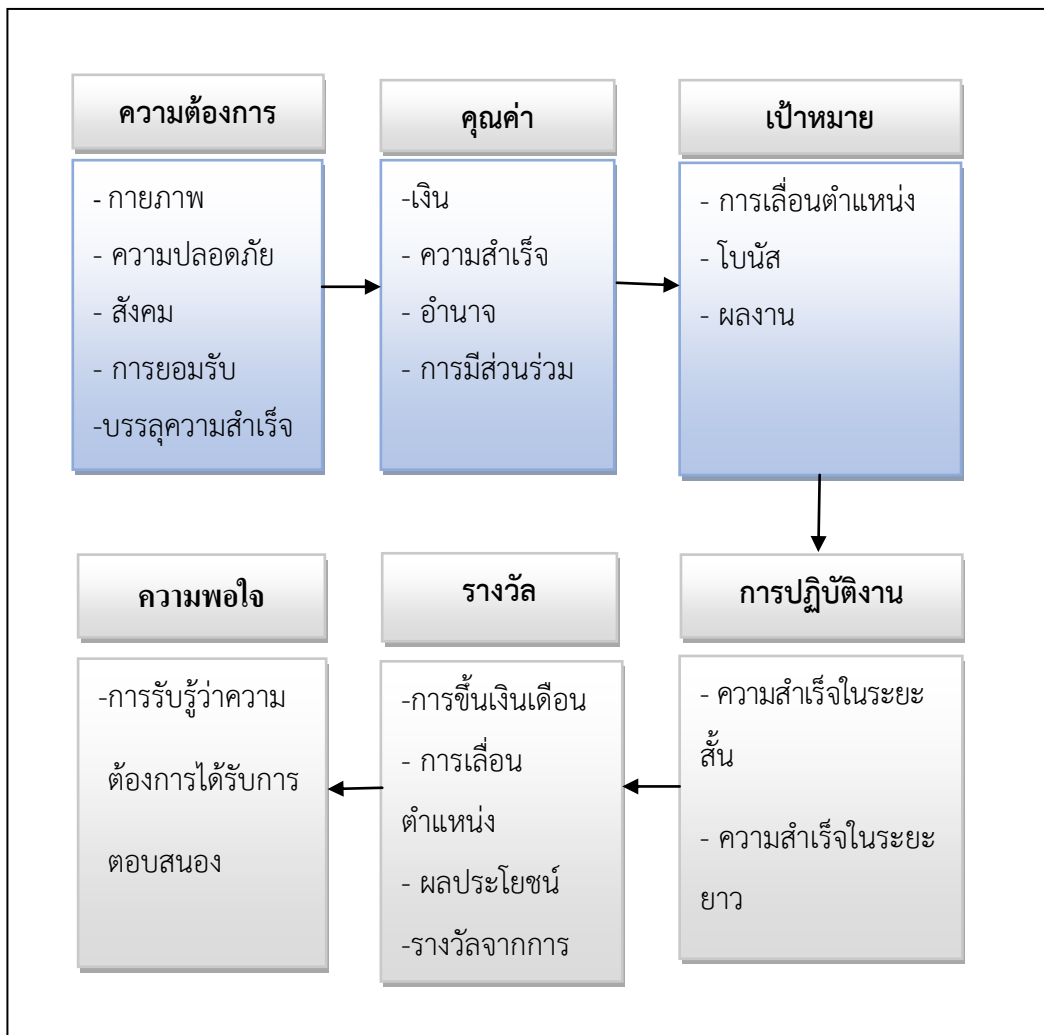


ภาพที่ ๔.๘ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นตามทฤษฎีความเท่าเทียมกัน

เราจะพบว่ามีการวิจัยที่สนับสนุนทฤษฎีความเท่าเทียมกันคือ พนักงานที่มีความรู้สึกว่าได้ได้รับความเท่าเทียมกันจะแสดงพฤติกรรมต่างๆ เพื่อให้เขารู้สึกถึงความยุติธรรมในการทำงาน ซึ่งการกระทำเหล่านี้มักจะก่อให้เกิดต้นทุนแก่องค์กร เนื่องจากพนักงานที่รู้สึกถึงความไม่เท่าเทียมกันมักจะลดแรงพยายามในงานลง มีขวัญและกำลังใจต่ำ ไม่ค่อยให้ความร่วมมือ ขาดงาน หรือออกจากองค์กร ซึ่งล้วนแต่ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายและผลกระทบในทางลบแก่องค์กร เปรียบเทียบผลงานของตนกับบุคคลอื่น โดยเฉพาะบุคคลในระดับล่างที่ต้องการเปรียบเทียบตนเองกับบุคคลากรในระดับที่สูงกว่า

การบูรณาการของทฤษฎีการจูงใจ

ถึงแม้จะมีผู้สนใจศึกษาเรื่องการจูงใจอย่างต่อเนื่อง และมีการพัฒนาทฤษฎีที่ซับซ้อนและสมบูรณ์ขึ้น แต่ก็ยังเป็นการยากที่จะนำมาประยุกต์ในชีวิตจริง โดยเฉพาะองค์การทั้งภาครัฐและที่สามารถจัดชั้นตอนหรือเทคนิคการจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งเป็นการยากที่จะสามารถจัดชั้นตอนหรือเทคนิคการจูงใจที่เหมาะสมทุกสถานการณ์ อย่างไรก็ตาม เราสามารถประยุกต์ทฤษฎีต่างๆ ในการทำให้บุคลากรมีประสิทธิภาพ ดังที่ Edwin Locke (๑๙๙๑) ได้เสนอลำดับและขั้นตอนของการจูงใจบุคลากรมีประสิทธิภาพ “The Motivation Sequence the Motivation Hub, and the Motivation Core” ดังแสดงในภาพที่ ๔.๙



ภาพที่ ๔.๙ ลำดับขั้นตอนการจูงใจ (ที่มา: Locke, E.A. “The Motivation Sequence, the Motivation Hub, and Motivation Core”, behavior and Human Decision Processes. Vol. 50, 1991.)

๑. ความต้องการ (Needs) จะเกี่ยวข้องกับการดำรงชีวิตและการมีชีวิตที่ดีต่อบุคคลซึ่งจะเป็นแหล่งที่ของพฤติกรรมบุคคล โดยกระบวนการจูงใจจะเริ่มต้นจากการที่บุคคลรับรู้ถึงความต้องการซึ่งจะทำให้เขาแสดงออกเพื่อให้ได้ตามความต้องการ อย่างไรก็ตาม มนุษย์มีความต้องการไม่จำกัด เมื่อความต้องการหนึ่งได้รับการตอบสนองก็จะลดลงแรงขับลง และมนุษย์ก็จะมีความต้องการอื่นๆ เพิ่มขึ้น

๒. คุณค่า (Values) หรือสิ่งที่บุคคลเห็นความสำคัญ ซึ่งจะเป็นตัวเชื่อมระหว่างความต้องการและการแสดงพฤติกรรม เนื่องจากความต้องเพียงอย่างเดียวอาจจะไม่จูงใจให้กับบุคคลแสดงพฤติกรรม โดยคุณค่าจะเป็นปัจจัยที่บุคคลได้จากการทำงานในองค์กร เช่น เงิน ตำแหน่ง และสถานะ เป็นต้น

๓. เป้าหมาย (Goals) เป็นการประยุกต์คุณค่าที่บุคคลรับรู้ในสถานการณ์ต่างๆ อย่างเป็นรูปธรรม จากคุณค่าที่เห็นความสำคัญอย่างกว้าง ๆ เป็นสิ่งที่เขาต้องการจริง ซึ่งจะสัมพันธ์กับทฤษฎีตามความจริงของบุคคลว่า การแสดงพฤติกรรมของเขาจะนำไปสู่การปฏิบัติงานและการให้รางวัลซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการจูงใจบุคคล

๔. การปฏิบัติงาน (Performance) บุคคลจะแสดงในด้านต่างๆ เพื่อให้เขาบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งจะทำให้เขาบรรลุคุณค่าและตอบสนองความต้องการที่มีอยู่

๕. รางวัล (Rewards) บุคคลคาดหวังว่าตนจะได้รับรางวัลหรือการลงโทษจากผลการทำงานของเข ซึ่งสามารถอธิบายจากทฤษฎีการเสริมแรงและการปรับปรุงพฤติกรรมว่า บุคคลจะแสดงพฤติกรรมที่นำไปสู่การได้รับรางวัลทั้งหมด และมีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมซ้ำ ถ้ารางวัลนั้นเป็นสิ่งที่เขายังมองเห็นคุณค่า

๖. ความพอใจ (Satisfaction) ความพอใจในงานและผลงานของเขา ทำให้ความต้องการของบุคคลได้รับการสนอง ซึ่งจะทำให้วงจรลำดับขั้นการจูงใจสมบูรณ์ โดยบุคคลจะเกิดความต้องการใหม่ แต่ถ้าบุคคลเกิดความไม่พอใจในผลงานและงาน ก็จะมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน การขาดงาน และการออกจากองค์กรไปในที่สุด ^๗

^๗ ญัตติพันธ์ เขจรนันท์, พฤติกรรมองค์กร, (กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น), ๒๕๕๑, หน้า ๑๓๗-๑๕๑.

สรุปท้ายบท

การจูงใจจะทำให้บุคคลเกิดการกระทำ เพื่อให้เข้าสู่เป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งเป็นสิ่งที่บุคคลจะแสดงพฤติกรรมที่ต้องการ โดยมีทฤษฎีการจูงใจ ที่สำคัญคือ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ เป็นทฤษฎีที่ให้ความสนใจกับความต้องการของบุคคล ทฤษฎีอี อาร์ จี ซึ่งเป็นความต้องการของบุคคลซึ่งประกอบด้วย ความดำรงอยู่ ความสัมพันธ์ และความก้าวหน้า ทฤษฎีสองปัจจัย กล่าวถึงการที่บุคคลพอใจในการทำงาน และความไม่พอใจในการทำงาน ทฤษฎีแรงจูงใจเพื่อความสำเร็จ โดยให้ความสำคัญกับความต้องการความสำเร็จ ความต้องการอำนาจ และความต้องการมีส่วนร่วม ทฤษฎีความคาดหวัง ศึกษากระบวนการในการตัดสินใจแสดงพฤติกรรม ซึ่งเป็นผลจากความคาดหวังของบุคคล ผลตอบแทนที่บุคคลจะได้รับว่าเพียงพอต่อการแสดงพฤติกรรมของเขาเพียงใด ทฤษฎีความเท่าเทียมกัน โดยบุคคลพิจารณาอัตราส่วนของแรงพยายามกับผลลัพธ์ในการกระทำของเขา เทียบกับอัตราส่วนเดียวกันกับบุคคลอื่น และการบูรณาการทฤษฎีการจูงใจ

หัวใจสำคัญของการศึกษาความจูงใจคือ เราต้องสามารถบูรณาการทฤษฎีและมโนทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ และพฤติกรรมของบุคคลให้เข้ากัน รวมทั้งสามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมในองค์กรปัจจุบันที่ต้องการให้สมาชิกปฏิบัติงานร่วมองค์การอย่างเต็มที่ทั้งร่างกายและจิตใจ

คำถามท้ายบท

๑. เพราะเหตุใดผู้บริหารจึงต้องมีพื้นฐานความเข้าใจในทฤษฎีแรงจูงใจ
๒. บุคคลที่มีการจูงใจ (Motivated for Behavior) จะมีลักษณะอย่างไร
๓. ทฤษฎีการจูงใจแบ่งออกเป็นกี่กลุ่ม อะไรบ้าง และแต่ละกลุ่มประกอบด้วยทฤษฎีอะไรบ้าง
๔. ทฤษฎีจูงใจระหว่างกลุ่มทฤษฎีเนื้อหา (Content Theory) และกลุ่มทฤษฎีกระบวนการ (Process Theory) แตกต่างกันอย่างไร จงอธิบาย
๕. จงใช้ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslows อธิบายว่า รูปแบบของแรงจูงใจของพนักงานกับเจ้าของประธานบริษัทเหมือนกันหรือต่างกัน เพราะเหตุใด
๖. จงยกตัวอย่างความต้องการของมนุษย์ตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslows ทั้ง ๕ ระดับ
๗. ทฤษฎีอี-อาร์-จี (ERG Theory) สรุปว่าความต้องการของมนุษย์สามารถแบ่งเป็น ๔ กลุ่มอะไรบ้าง จงอธิบาย
๘. อะไรคือความแตกต่างของทฤษฎีอี-อาร์-จี กับทฤษฎีลำดับขั้นตอนความต้องการของ Maslows
๙. จงสรุปแนวความคิดของ Frederick Herzberg?
๑๐. เพราะเหตุใดการกำหนดเป้าหมายจึงเป็นขั้นตอนในการส่งเสริมแรงจูงใจต่องานของพนักงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

เอกสารอ้างอิงประจำบท

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, **พฤติกรรมองค์การ**, (กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น), 2551, หน้า 137-151.

Alderfer, Clayton P., An Empirical Test of a New Theory of Human Needs; **Organizational Behavior and Human Performance**, (volume 4, issue 1969), pp. 142–175,

Herzberg, F., Mausner, B., and Snyderman, B. **The Motivation of work**. 2nd ed., New York: Wiley, 1959.

S.J. Adams. Equity Theory concept, (Alan Chapman review, code, design 1995).

Maslow, **A. H. Motivation and Personality**, (๒nd ed. New York: Harper & Row. 1970), pp 35-58.

McClelland, David C. **The Achiving Society**. (Princeton : Van Nostrand, 1961). pp 205-258.

Vroom, V. **Work and Motivation**. (New York: Wiley) & sons. 1964.

บทที่ ๕

การตัดสินใจ (Decision Making)

ขอบข่ายรายวิชา

๑. ความหมายของการตัดสินใจ
๒. การตัดสินใจกับการจัดการ
๓. ระดับการตัดสินใจในองค์การ
๔. กระบวนการการตัดสินใจ
๕. พฤติกรรมในการตัดสินใจ
๖. ประเภทของการตัดสินใจ
๗. เทคนิคของการตัดสินใจ
๘. บุคคลที่ทำการตัดสินใจ

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อศึกษาและเข้าใจความหมายของการตัดสินใจ
๒. เพื่อศึกษาและเข้าใจการตัดสินใจกับการจัดการ
๓. เพื่อศึกษาและเข้าใจกระบวนการตัดสินใจ
๔. เพื่อศึกษาและเข้าใจพฤติกรรมในการตัดสินใจ
๕. เพื่อศึกษาและเข้าใจเทคนิคของการตัดสินใจ
๖. เพื่อศึกษาและเข้าใจบุคคลที่ทำการตัดสินใจ

คำนำ

การตัดสินใจ (Decision Making) เป็นกิจกรรมสำคัญที่แต่ละบุคคลต้องทำอยู่เป็นประจำ เนื่องจากเราต่างจำเป็นที่จะต้องเลือกทางเลือก (Choose Alternatives) หรือแก้ปัญหา (Problems Solving) ต่าง ๆ ที่ผ่านเข้ามาในชีวิตกันทั้งนั้น ไม่ว่าจะเป็นการเลือกเครื่องแต่งกาย การเลือกสั่งอาหาร การเลือกศึกษาต่อในสาขาวิชาที่ต้องการ การเลือกที่อยู่อาศัย การเลือกลงทุน การเพิ่มหรือลดกำลังการผลิต บางครั้งเราอาจทำการตัดสินใจแบบเรียบง่ายตามความเคยชิน ในขณะที่หลายครั้งเราอาจตัดสินใจอย่างละเอียดรอบคอบ ตลอดจนใช้เทคนิคที่สลับซับซ้อนทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (Quantitative and Qualitative Techniques) เข้ามาช่วย โดยเฉพาะการตัดสินใจในทางธุรกิจที่ให้ความสำคัญกับความถูกต้อง เชื่อถือได้ และเหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งจะมีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ รวมทั้งความก้าวหน้าหรือถดถอยของผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) โดยเฉพาะในปัจจุบันที่ปัญหาและโอกาสที่ท้าทายความสามารถของนักบริหารเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา อย่างไรก็ตามก็มีผู้กล่าวว่า “ไม่มีใครสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและสมบูรณ์ทุกครั้ง” ซึ่งเป็นการสะท้อนให้เห็นว่า เราต่างเคยตัดสินใจผิดพลาดหรือไม่สมบูรณ์ เพียงแต่การตัดสินใจนั้นจะอยู่ในเกณฑ์ที่รับได้หรือไม่ ทำให้ผู้บริหารในอนาคตต้องให้ความสนใจกับการพัฒนาเทคนิคการตัดสินใจให้มีความถูกต้องครอบคลุมปัญหาในทุกมิติ โดยมีจุดอ่อนและข้อผิดพลาดอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ดังคำกล่าวของ เชสเตอร์ เบร์นาร์ด (Chester Barnard) ที่ว่ากระบวนการการตัดสินใจเป็นเทคนิคในการทำให้ทางเลือกที่มีอยู่มากมายนั้นให้เหลือน้อยลง^๑ แต่เนื่องจากการตัดสินใจที่ดีต้องอาศัยองค์ประกอบหลายประการ เช่น ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ของผู้ตัดสินใจ ข้อมูลในการตัดสินใจ และข้อจำกัดของสถานการณ์ เป็นต้น การศึกษาทักษะและเทคนิคในการตัดสินใจจึงมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้บริหาร ดังนั้นบทนี้จะกล่าวถึงแนวความคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจทางการจัดการ โดยให้ความสำคัญกับการตัดสินใจของผู้บริหาร เพื่อสร้างความเข้าใจและเป็นแนวทางให้ผู้อ่านได้ใช้ประกอบการศึกษา รวมทั้งประยุกต์ใช้ในการแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

^๑ Chester Barnard, **The Future of the Executive** (Cambridge, Mass: Harvard University, 1938), p. 14.

การตัดสินใจ

เราสามารถกล่าวได้ว่า การตัดสินใจ หมายถึงกระบวนการของการใช้ความคิดและการกระทำในการรับรู้ ศึกษา และวิเคราะห์ปัญหา (Problem) หรือโอกาส (Opportunity) กำหนดและประเมินทางเลือก รวมถึงเลือกทางเลือกที่เหมาะสม เพื่อจัดการกับปัญหาหรือโอกาสที่เกิดขึ้น ปกติการตัดสินใจมักจะมีความสัมพันธ์กับการแก้ปัญหา ซึ่งหมายถึงกระบวนการในการกำหนดคำตอบแนวทางปฏิบัติและการกระทำที่เหมาะสมในการบรรเทาปัญหา (Gordon, 1994) โดยที่เราจะเห็นว่าการตัดสินใจเป็นองค์ประกอบสำคัญในการแก้ปัญหา และการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยการตัดสินใจที่เหมาะสม ทั้งในมิติของความถูกต้อง ชัดเจน ตรงประเด็น และทันเวลา

การตัดสินใจเป็นกระบวนการสำคัญในการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมของธุรกิจ การตัดสินใจที่ผิดพลาดอาจจะส่งผลกระทบในด้านลบต่อการดำเนินงาน และอาจนำมาซึ่งความล้มเหลวขององค์กร โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและซับซ้อน ทำให้ผู้บริหารต้องตัดสินใจในปัญหาหรือโอกาสใหม่ทางธุรกิจเกือบตลอดเวลา ซึ่งเราสามารถกล่าวได้ว่าการตัดสินใจกับการบริหารงานเป็นสิ่งที่ต้องอยู่ด้วยกัน เพื่อส่งเสริมความสำเร็จของผู้บริหารและองค์กร

การตัดสินใจกับการจัดการ

เป็นที่ทราบและยอมรับกันทั่วไปว่า ผู้จัดการ (Manager) เป็นบุคคลผู้มีอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบในการบริหารงานที่อยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของตนให้ดำเนินไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้จัดการเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญและต้องทำงานอย่างหลากหลาย เช่น การเข้าประชุม การวางแผน การติดต่อกับลูกค้าและบุคคลสำคัญ การจัดงานเปิดตัวสินค้า แม้กระทั่งบางครั้งอาจจะต้องเป็นประธานในงานบวชหรืองานแต่งงานของผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างไรก็ตาม มีผู้พยายามจัดหน้าที่ของผู้จัดการให้เป็นระบบ เนื่องจากมีความเชื่อว่า การจัดการมีความเป็นสากล (Universal) สามารถประยุกต์กับทุกองค์กรและทุกระดับ ดังที่ Henri Fayol นักบริหารและวิศวกรชาวฝรั่งเศสได้กล่าวถึงหน้าที่หลักของการจัดการ ๕ หน้าที่ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organization) การประสานงาน (Coordination) การตัดสินใจ (Deciding) และการควบคุม (Controlling) หรือที่เรียกรวมกันว่า POCDC^๒ ขณะที่ Henny Mintzberg (๑๙๗๑) นักวิชาการด้านบริหารธุรกิจที่มีชื่อเสียงฝั่งอเมริกาเหนือได้กล่าวถึงบทบาททางการจัดการ (Management Roles)

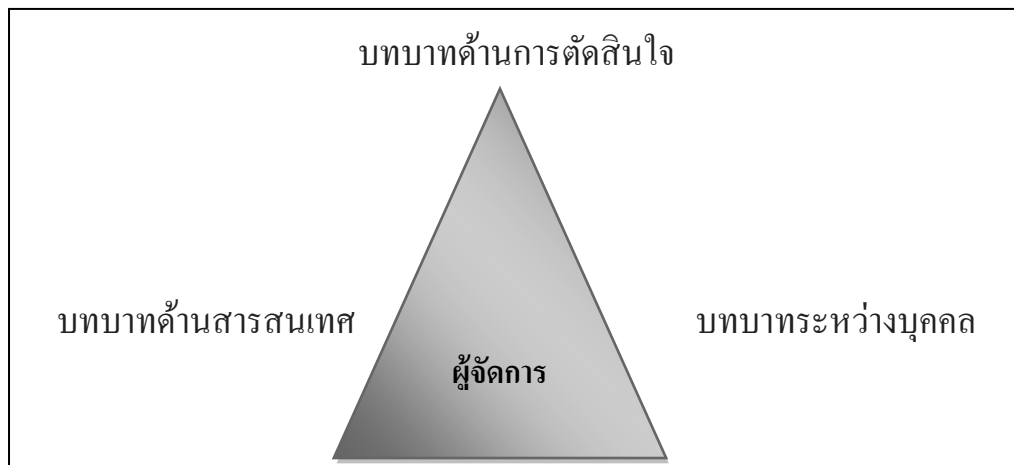
^๒ Henri Fayol, General and Industrial Management, (London : Pittman and Son. 1964). p. 57.

ว่าหมายถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่ผู้จัดการสมควรต้องปฏิบัติในฐานะผู้จัดการ ไม่ว่าเขาจะอยู่ในฝ่าย แผนก หน่วยงาน หรือระดับใดในองค์การ โดยการแสดงบทบาทจะต้องสอดคล้องตามบรรทัดฐาน (Norms) และความคาดหวัง (Expectations) ของผู้เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะหัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเราสามารถแบ่งบทบาททางการจัดการออกเป็น ๓ กลุ่ม ได้แก่

๑. บทบาทระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles) ได้แก่ การเป็นตัวแทนขององค์การ (Figure Head) ผู้นำ (Leader) และผู้ประสานงาน (Liaison)

๒. บทบาทด้านสารสนเทศ (Information Roles) ได้แก่ ผู้ติดตามข้อมูล (Monitor) ผู้กระจายข่าวสาร (Disseminator) และโฆษกขององค์การ (Spoke Person)

๓. บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional) ได้แก่ ผู้ประกอบการ (Entrepreneur) นักแก้ปัญหา (Disturbance Handler) ผู้จัดการสรรทรัพยากร (Resource Allocator) และนักเจรจาต่อรอง (Negotiator)^๓



ภาพที่ ๕.๑ บทบาททางการจัดการ

เราสามารถกล่าวได้ว่า การตัดสินใจเป็นหน้าที่และบทบาทหลักที่สำคัญของผู้จัดการในทุกระดับ หรืออาจจะกล่าวว่า ผู้จัดการถูกจ้างและแต่งตั้งให้ทำการตัดสินใจแทนองค์การ การที่องค์การจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานและการแข่งขัน นับว่ามีส่วนสัมพันธ์กับ

^๓ Henny Mintzberg, Dura Raisin-ghani. And Andre Theoret, **The Structure of “Unstructured” Decision Processes.** (Administrative Science Quarterly, 1976), pp. 246-275.

การตัดสินใจเลือกโอกาสหรือแก้ปัญหาของผู้จัดการ ถ้าผู้จัดการสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ และเหมาะสมกับสถานการณ์ ก็จะช่วยให้การดำเนินงานขององค์การประสบความสำเร็จตามต้องการ ในทางตรงข้าม ถ้าผู้จัดการตัดสินใจผิดพลาดหรือไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ ก็จะทำให้เกิดปัญหาหรืออุปสรรคแก่องค์การ ซึ่งเราจะเห็นตัวอย่างจากหลายธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานมาตลอด แต่เมื่อผู้บริหารตัดสินใจผิดพลาดเพียงครั้งเดียว ก็ส่งผลกระทบต่อการดำรงอยู่ และอนาคตขององค์การ ซึ่งตรงกับคำที่ว่า “เดินหมากผิดก้าวเดียวแพ้ทั้งกระดาน”

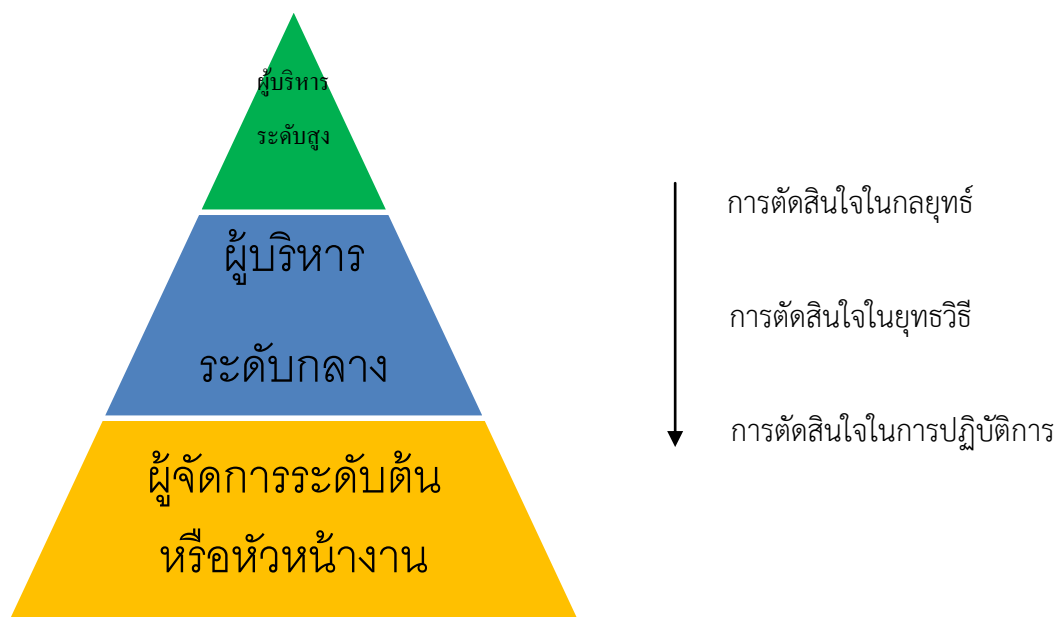
ระดับของการตัดสินใจภายในองค์การ

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันทำให้องค์การธุรกิจต้องปรับตัว เพื่อให้สามารถดำเนินงานตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสภาพแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในด้านการสื่อสารข้อมูล และการตัดสินใจให้สอดคล้องและทันต่อสถานการณ์ ทำให้การตัดสินใจของผู้บริหารเป็นประเด็นสำคัญที่ต้องศึกษา โดยเฉพาะการตัดสินใจของผู้จัดการในระดับต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งเราจะศึกษาโดยอาศัยแบบจำลองโครงสร้างองค์การรูปสามเหลี่ยม “พีระมิด (Pyramid)” ที่แบ่งหน้าที่และลำดับชั้น (Gradation) ในงาน เพื่อในสามารถปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ โดยแบ่งระดับทางการจัดการ (Level of Management) ออกเป็น ๓ ระดับ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง (Top Executive) ผู้จัดการระดับกลาง (Middle Manager) และผู้จัดการระดับต้นหรือระดับปฏิบัติงาน (First-line หรือ Operational Manager) ซึ่งสามารถจำแนกระดับของการตัดสินใจ (Levels of Decision Making) ภายในองค์การโดยอาศัยรูปแบบการแบ่งลำดับชั้นการจัดการ ในองค์การออกเป็น ๓ ระดับต่อไปนี้

๑. การตัดสินใจระดับกลยุทธ์ (Strategic Decision Making) เป็นการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง โดยให้ความสำคัญกับอนาคตหรือสิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้น ซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับความไม่แน่นอนของสถานการณ์ ตัวอย่างเช่น การสร้างวิสัยทัศน์ การวางแผนกลยุทธ์ และการกำหนดนโยบายขององค์การ เป็นต้น ผู้บริหารระดับสูงจะตัดสินใจโดยพิจารณาจากภาพรวมของทั้งองค์การ สภาพแวดล้อม ประกอบกับเป้าหมายและผลกระทบระยะยาวที่มีต่อธุรกิจ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การ

๒. การตัดสินใจระดับยุทธวิธี (Tactical Decision Making) เป็นหน้าที่ของผู้จัดการระดับกลาง ซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับการจัดการในงานต่าง ๆ ดำเนินไปตามกลยุทธ์และนโยบายของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งเป็นแผนงานระยะกลาง เช่น การตัดสินใจกำหนดยุทธวิธีทางการตลาด การเงิน และการดำเนินงาน เป็นต้น การตัดสินใจระดับยุทธวิธีจะให้ความสำคัญกับการสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยพิจารณาข้อมูลแวดล้อมในตลาดและอุตสาหกรรม

๓. การตัดสินใจระดับปฏิบัติการ (Operational Decision Making) จะเกี่ยวข้องกับผู้จัดการระดับต้นหรือระดับปฏิบัติการ ที่ต้องทำการตัดสินใจในปัญหาเฉพาะด้านที่มีขั้นตอนการดำเนินงานซ้ำ ๆ และได้รับการกำหนดอย่างเป็นมาตรฐาน โดยหัวหน้างานพยายามควบคุมให้งานดำเนินไปตามแผนที่กำหนด เช่น การมอบหมายงานให้พนักงาน การควบคุมตารางการผลิต การเบิกจ่ายวัสดุหรือการตัดสินใจขายสินค้า เป็นต้น ซึ่งจะสอดคล้องกับแนวทางที่ผู้จัดการระดับสูงขึ้นไปเป็นผู้กำหนด ปกติการตัดสินใจระดับปฏิบัติการมักจะครอบคลุมขอบเขตเฉพาะเรื่อง และมีระยะเวลาไม่นานนัก เช่น สัปดาห์ เดือน หรือปี เป็นต้น



ภาพที่ ๕.๒ ระดับการตัดสินใจภายในองค์การ

เราจะเห็นว่า การตัดสินใจของผู้จัดการในแต่ละระดับจะมีขอบเขตและความรู้สึกที่แตกต่างกัน ทำให้ต้องการข้อมูลและทักษะที่ลึกซึ้งต่างกัน อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจในทุกๆ ระดับต่างมีความสัมพันธ์กันและเกี่ยวข้องกับความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ ประการสำคัญผู้จัดการต่างต้องทำการตัดสินใจอยู่เสมอ ซึ่งจะเป็นทั้งแบบฝึกหัดและบททดสอบความพร้อมของเขาในการก้าวไปสู่ระดับของการบริหาร การตัดสินใจที่ลึกซึ้ง และมีความสำคัญต่อองค์การมากขึ้น

กระบวนการตัดสินใจ

ปัจจุบันความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสารและโทรคมนาคม ทำให้ข้อมูลข่าวสารสามารถเดินทางได้อย่างคล่องตัวและเป็นอิสระมากขึ้น ส่งผลให้องค์การต่าง ๆ สามารถรับส่งข่าวสารจากทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ในปริมาณที่มากขึ้นภายใต้ระยะเวลาที่สั้นลง ทำให้องค์การธุรกิจมีความคล่องตัวในการดำเนินงานมากขึ้น ซึ่งเป็นทั้งผลดีและผลเสียต่อการตัดสินใจของผู้บริหารที่ต้องทำการตัดสินใจปัญหาหรือโอกาสของธุรกิจที่เกิดขึ้นภายใต้ข้อจำกัดของสารสนเทศและระยะเวลา มีหลายครั้งที่ผู้บริหารต้องตัดสินใจอย่างรวดเร็วภายใต้ความกดดันของสถานการณ์ ดังนั้นจึงจำเป็นที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จในอนาคต ที่ต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา รวมไปถึงความพยายามฝึกฝนตนเอง พัฒนาทักษะ และสั่งสมประสบการณ์ในการตัดสินใจ เพื่อที่จะสามารถวิเคราะห์และตัดสินใจในทางเลือกต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้ข้อจำกัดของสถานการณ์การศึกษา และทำความเข้าใจกระบวนการและขั้นตอนในการตัดสินใจ (Decision Making Process) เนื่องจากแต่ละขั้นตอนจะมีผลต่อความสำเร็จในการตัดสินใจ ที่ผ่านมามีผู้เสนอแบบจำลองกระบวนการตัดสินใจไว้หลายรูปแบบ โดยแบ่งการพิจารณาและขั้นตอนการตัดสินใจตามความสนใจ ซึ่งมีความแตกต่างกันอยู่บ้าง อย่างไรก็ตาม เราสามารถกล่าวได้ว่ากระบวนการตัดสินใจประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ๕ ขั้นตอนคือ

๑. ตระหนักถึงปัญหา (Problem Awareness) ผู้บริหารจะรับรู้ถึงปัญหาหรือโอกาสขององค์กร โดยปัญหานั้นอาจจะเกิดขึ้นโดยตรงหรือต้องพิจารณาจากสภาพแวดล้อม ซึ่งผู้บริหารสามารถพิจารณาว่าการดำเนินงานขององค์กรอาจจะเกิดปัญหาจากเหตุการณ์ต่อไปนี้

- เมื่อเกิดความเบี่ยงเบนจากอดีต
- เมื่อเกิดความเบี่ยงเบนจากแผน
- เมื่อมีผู้มาร้องเรียนหรือแจ้งปัญหา
- เมื่อคู่แข่งมีผลการดำเนินงานดีกว่าเรา

ในชีวิตจริง การตระหนักถึงปัญหามิใช่เรื่องง่าย เพราะปัญหาจะไม่แสดงตัวอย่างชัดเจน แต่จะต้องอาศัยประสบการณ์และความละเอียดรอบคอบในการประเมิน นอกจากนี้บุคคลยังปฏิบัติงานด้วยความเคยชิน ทำให้มองข้ามปัญหา หรือผู้บริหารอาจไม่เต็มใจรับรู้ว่ามีปัญหาเกิดขึ้นเนื่องจากเกรงความยุ่งยากหรือผลกระทบในทางลบ ซึ่งวิธีการนี้อาจใช้ได้ผลกับปัญหาเล็ก ๆ ที่ไม่ขยายตัวกว้างและรุนแรงขึ้น แต่หลายปัญหาในปัจจุบันจะมีความซับซ้อนและขยายตัวอย่างรวดเร็ว ซึ่งถ้าไม่ทำการแก้ไขตั้งแต่ต้น อาจทำให้ปัญหามานพลายกลายเป็นวิกฤตในที่สุด ดังนั้นผู้บริหารสมควรต้องเผชิญหน้าและพยายามแก้ไขปัญหาย่างสร้างสรรค์ หรือแก้ปัญหาในเชิงรุก (Proactive) ไม่ปล่อยให้ปัญหาลูกกลามใหญ่โต โดยมีแนวทางการปฏิบัติตนเมื่อต้องเผชิญปัญหา ๔ ประการต่อไปนี้

- สร้างความเชื่อใจ (Establish Trust)
- สร้างความเข้าใจในวัตถุประสงค์ (Clarify Objectives)
- ประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน (Assess Current Situation)
- ระบุปัญหา (Identify Problems)

๒. นิยามปัญหา (Problem Definition) กำหนดขอบเขตของปัญหาให้ชัดเจน เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องทราบขอบเขต สามารถรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาได้อย่างชัดเจนและตรงประเด็น มีเช่นนั้นภาพของปัญหาก็อาจจะฟุ้งกระจาย ทำให้ไม่สามารถศึกษาและทำความเข้าใจสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงได้ การนิยามปัญหามีขั้นตอนสำคัญ ๒ ประการ ได้แก่

- วิเคราะห์ปัญหา (Analyze Problems)
- ตัดสินใจแก้ปัญหา (Agree on Problems to Be Solved)

๓. ตัดสินใจ (Decision Making) เป็นขั้นตอนสำคัญในการเลือกผลลัพธ์ที่เหมาะสมซึ่งกำหนดความถูกต้องและความสำเร็จในการนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ โดยผู้ตัดสินใจจะทำตาม ๔ ขั้นตอนต่อไปนี้

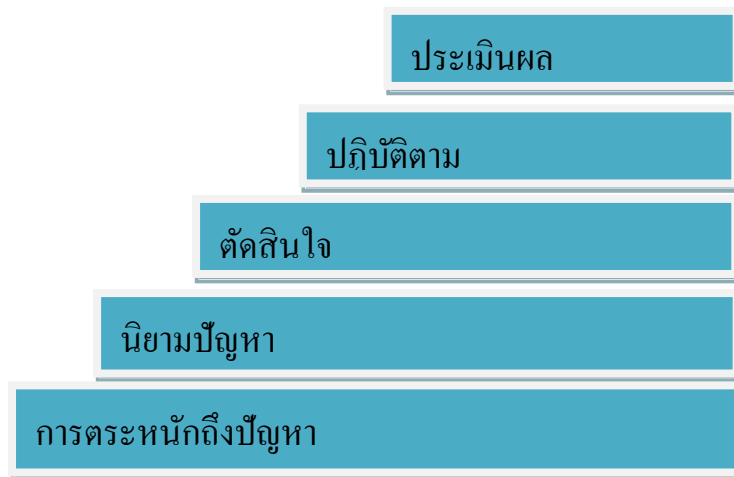
- กำหนดเกณฑ์ในการตัดสินใจ (Set Decision Criteria)
- พัฒนาทางเลือก (Develop Action Alternatives)
- ประเมินผลประโยชน์และความเสี่ยงของทางเลือก (Evaluate Benefits and Risks of Alternatives)
- ออกแบบแผน (Decide on a Plan)

๔. ปฏิบัติตามแผน (Action Plan Implementation) นำทางเลือกที่เลือกไว้ไปวางแผนและดำเนินการปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม โดยเฉพาะการจัดสรรบุคลากรและทรัพยากรอย่างเหมาะสม ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงาน ๓ ขั้นตอนต่อไปนี้

- มอบหมายงานและความรับผิดชอบ (Assign Tasks and Responsibilities)
- สร้างตารางการปฏิบัติงาน (Establish and Implementation Schedule)
- ส่งเสริมและกระตุ้นการดำเนินงาน (Support and Stimulate the Operations)

๕. ประเมินผล (Evaluation) เป็นขั้นตอนสุดท้ายในการตัดสินใจแก้ปัญหา โดยผู้บริหารจะทำการติดตาม ตรวจสอบ และวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อทำการปรับปรุงการดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนการและสถานการณ์ในขณะนั้น ตลอดจนทำการปรับปรุงให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการประมวลจะประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ๓ ขั้นตอน ต่อไปนี้

- กำหนดเกณฑ์และมาตรฐานในการวัดผลความสำเร็จ (Establish Criteria and Striders for Measuring Success)
- ติดตามและตรวจสอบผลการดำเนินงาน (Monitoring Results)
- แก้ไขผลการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง (Take Corrective Action)



ภาพที่ ๕.๓ กระบวนการตัดสินใจและการแก้ปัญหา

กระบวนการตัดสินใจจากภาพที่ ๕.๓ เป็นแบบจำลองพื้นฐานที่อธิบายขั้นตอนการตัดสินใจแก้ปัญหาให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ ส่วนใหญ่การตัดสินใจในเรื่องสำคัญจะมีความยุ่งยากและซับซ้อนซึ่งเราจะเห็นได้จากการที่ผู้บริหารและบุคคลทั่วไปมักจะพูดว่า “เรื่องนี้ตัดสินใจยาก” หรือ “ไม่รู้อะไรจะตัดสินใจเลือกอะไร เพราะรักพี่เสียดายน้อง” เนื่องจากมีปัจจัยเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของบุคคลมากมายโดยเฉพาะความจำกัดของข้อมูลและสภาพแวดล้อม ทำให้ผู้บริหารไม่สามารถตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดได้อย่างเด็ดขาด แต่ต้องประมวลข้อมูลและใช้วิจารณญาณในการเลือกที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่สุด

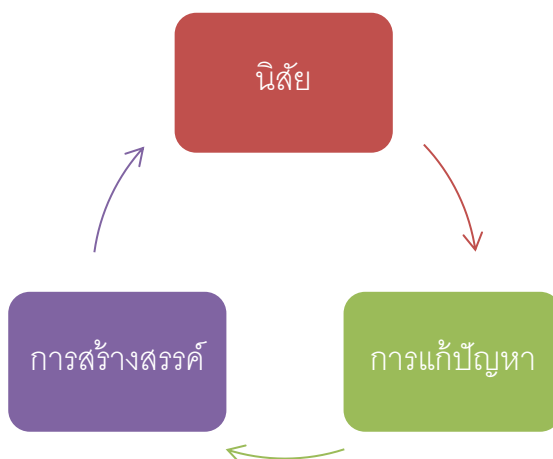
พฤติกรรมในการตัดสินใจ

เมื่อทราบถึงความหมายและกระบวนการตัดสินใจแล้ว ควรจะต้องมีการพิจารณาตัวบุคคลที่จะเป็นผู้ทำการตัดสินใจหาทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด ซึ่งจะเห็นได้ว่าในการตัดสินใจนั้นบุคคลจะต้องมีกระบวนการทางจิต เช่น อารมณ์ต่าง ๆ ความปรารถนา และความพึงพอใจเข้ามาเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะถ้าเป็นตัวบุคคล ก็มักจะเลือกทางเลือกที่ตนพอใจมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ซึ่งพฤติกรรมในการตัดสินใจของคนโดยทั่วไปที่ได้จากการศึกษาพฤติกรรมในแง่มุมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจจะแตกต่างกันไปหลายระดับ ประกอบด้วย

๑. นิสัย (Habit) หมายถึงคนเราจะตัดสินใจหรือเลือกทางปฏิบัติตามที่ได้เคยปฏิบัติมาจนชินหรืออาจจะกล่าวได้ว่าเป็นไปได้โดยอัตโนมัติ เพราะเคยได้กระทำสิ่งนั้นมาแล้ว และได้ผลดีจนกลายเป็นประสบการณ์ ซึ่งคนส่วนใหญ่จะทำการตัดสินใจในลักษณะนี้มาก

๒. การแก้ปัญหา (Problem Solving) เป็นพฤติกรรมการตัดสินใจในระดับที่สองเกี่ยวกับสถานการณ์แวดล้อม โดยพยายามนำวิธีการแก้ปัญหาที่เคยใช้แล้วได้ผลสำเร็จมาใช้กับปัญหาใหม่ในสถานการณ์ใหม่ ซึ่งสิ่งที่ได้คือแนวทางการปฏิบัติ โดยมีได้ทำโดยนิสัย แต่เกิดจากการสะสมขึ้นจนเป็นพฤติกรรมใหม่

๓. การสร้างสรรค์ (Creativity) เนื่องจากไม่สามารถนำประสบการณ์มาใช้แก้ปัญหาได้ทุกสถานการณ์ จึงจำเป็นต้องหาทางใหม่ พฤติกรรมในการตัดสินใจจึงต้องเกิดควบคู่ไปกับการคิดออกมาได้อย่างทันทีทันใด ซึ่งเป็นเรื่องของความหยั่งรู้ภายในตัวบุคคลนั้น (Insight) หรือจากกลุ่มทำงานช่วยกันระดมสมอง (Brainstorming) ด้วยการลองผิดลองถูก เพื่อเรียนรู้จากความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นและจะได้ไม่ทำอีก ทำให้มีประสบการณ์เพิ่มขึ้น สามารถที่จะแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้



ภาพที่ ๕.๔ สถานการณ์แวดล้อมเกี่ยวกับพฤติกรรมการตัดสินใจ

นอกจากนี้ยังมีข้อสมมติฐานที่ได้จากการวิจัย คั่นคว่ำ และรวบรวมจากการตัดสินใจของผู้บริหารเกี่ยวกับพฤติกรรมในการตัดสินใจอีกคือ การตัดสินใจของผู้บริหารหรือคนทั่วไปนั้นควรจะมีเหตุผลในเชิงเศรษฐกิจที่เรียกเป็น “Economic Man” ซึ่งเป็นการตัดสินใจโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก มีเหตุผล ตรงไปตรงมา ประหยัด รอบคอบ ไม่ค่อยคำนึงถึงธรรมชาติของคน ซึ่งต้องมีการมีอารมณ์และกระบวนการทางจิตเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย แต่จะตัดสินใจโดยพิจารณาในแง่ของเหตุผลเท่านั้น ซึ่งข้อสมมติฐานนี้ได้รับการวิจารณ์ว่าถูกต้องกับลักษณะที่แท้จริงในธรรมชาติของคน เพราะทุกคนมีความรู้สึกนึกคิดและอารมณ์ที่ไม่เหมือนกัน และให้ความสำคัญในเหตุผลไม่เหมือนกัน ต่อมา Herbert A Simon^๔ ได้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมในการตัดสินใจของผู้บริหารคือ Administration Man ซึ่งทุกคนแก้ปัญหา โดยมีหลักเหตุผลเพียงส่วนหนึ่ง และใช้ความรู้สึกนึกคิดความพอใจส่วนตัวเข้ามาช่วยตัดสินใจอีกส่วน โดยต่างจากการตัดสินใจแบบ Economic Man ที่ตัดสินใจโดยอาศัยหลักเหตุผลและประโยชน์สูงสุดเท่านั้น

นอกจากนี้ยังมีพฤติกรรมการตัดสินใจแบบ Social Man ที่ตัดสินใจโดยการทำตาม เพื่อต้องการความโก้ เต้นดัง โอ้อวดกัน หรือแบบ Organization Man โดยตัดสินใจโดยยึดวัตถุประสงค์หรือวัฒนธรรมองค์การเป็นหลัก ทำอะไรก็เพื่อองค์การเท่านั้น ส่วนแบบ Mobicentric Man นั้นจะให้ความสำคัญกับการเคลื่อนไหว การเปลี่ยนแปลง ไม่ชอบอยู่กับที่ รักความก้าวหน้า สุดท้ายคือการตัดสินใจที่เรียกว่า New Entrepreneur ซึ่งนักวิชาการมองในแง่ที่ไม่ดีนัก เนื่องจากคนที่มีการตัดสินใจแบบนี้เป็นคนที่ทำความก้าวหน้าโดยฉวยโอกาสที่เกิดขึ้นให้เป็นประโยชน์ ซึ่งบางครั้งอาจจะทำอะไรบางอย่างด้วยความไม่บริสุทธิ์ใจ

ประเภทของการตัดสินใจ

การตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการระดับกลาง และหัวหน้างานจะมีความแตกต่างกันในลักษณะของปัญหาและสถานการณ์รอบข้าง ซึ่งจะทำให้ผู้ตัดสินใจมีข้อมูลและความเชื่อมั่นในการตัดสินใจที่แตกต่างกัน โดยเราสามารถแบ่งประเภทของการตัดสินใจตามโครงสร้างปัญหา (Problems Structure) ออกเป็น ๓ ประเภท ได้แก่

๑. ปัญหาแบบมีโครงสร้าง (Structured Problems) เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำอยู่ประจำ การตัดสินใจแบบมีโครงสร้างจะมีหลักเกณฑ์และขั้นตอนที่ถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน โดยอาจจะเรียกว่า เป็นการตัดสินใจแบบมีแบบแผน (Programmed Decisions) ซึ่งมักจะเป็นหน้าที่ของผู้จัดการระดับต้นและระดับหัวหน้างาน ในการดูแลงานต่าง ๆ ที่ทำภายในหน่วยงาน ดำเนินไปอย่างราบรื่นและตรงเป้าหมาย

^๔ Herbert Simon, *Administrative Behavior*, 2 ed., (New York: Macmillan, 1957), p. 64.

๒. ปัญหาแบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Problems) เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ไม่เกิดขึ้นเป็นประจำ ไม่สามารถวางแผนไว้ล่วงหน้า มักเกี่ยวข้องกับอนาคตที่มีความไม่แน่นอน และต้องอาศัยข้อมูลจากสภาพแวดล้อมประกอบการใช้วิจารณญาณของผู้ตัดสินใจ โดยอาจจะเรียกว่า การตัดสินใจแบบไม่มีแบบแผน (Non-Programmed Decisions) ซึ่งมักจะทำโดยผู้บริหารระดับสูง

๓. ปัญหาแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Problems) เป็นการตัดสินใจที่อยู่ระหว่างการตัดสินใจแบบมีโครงสร้างและการตัดสินใจแบบไม่มีโครงสร้าง โดยเป็นปัญหาแบบผสมที่เราสามารถนำหลักเกณฑ์และขั้นตอนในการแก้ปัญหามาประยุกต์กับส่วนหนึ่งของปัญหา ในขณะที่ผู้ตัดสินใจจะต้องใช้วิจารณญาณของตนในการแก้ไขปัญหาก็อีกส่วนหนึ่ง ซึ่งมักจะเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับผู้จัดการระดับสูงและระดับกลาง



ภาพที่ ๕.๕ ประเภทของการตัดสินใจตามโครงสร้างปัญหา

นอกจากนี้เราสามารถแบ่งประเภทของการตัดสินใจ โดยพิจารณาจากสภาพแวดล้อมในการตัดสินใจ ซึ่งเราสามารถแบ่งออกเป็น ๓ ประเภท ได้แก่

๑. สภาพแวดล้อมที่แน่นอน (Certain Environment) หมายถึงเหตุการณ์ที่ผู้ตัดสินใจมีข้อมูลเพียงพอ สามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ที่แน่นอนว่าเกิดอะไรขึ้น ทำให้สามารถตัดสินใจได้อย่างชัดเจน การตัดสินใจในสภาพแวดล้อมที่แน่นอนจะเกิดขึ้นในสภาวะอุดมคติที่ยากจะเกิดขึ้นจริง

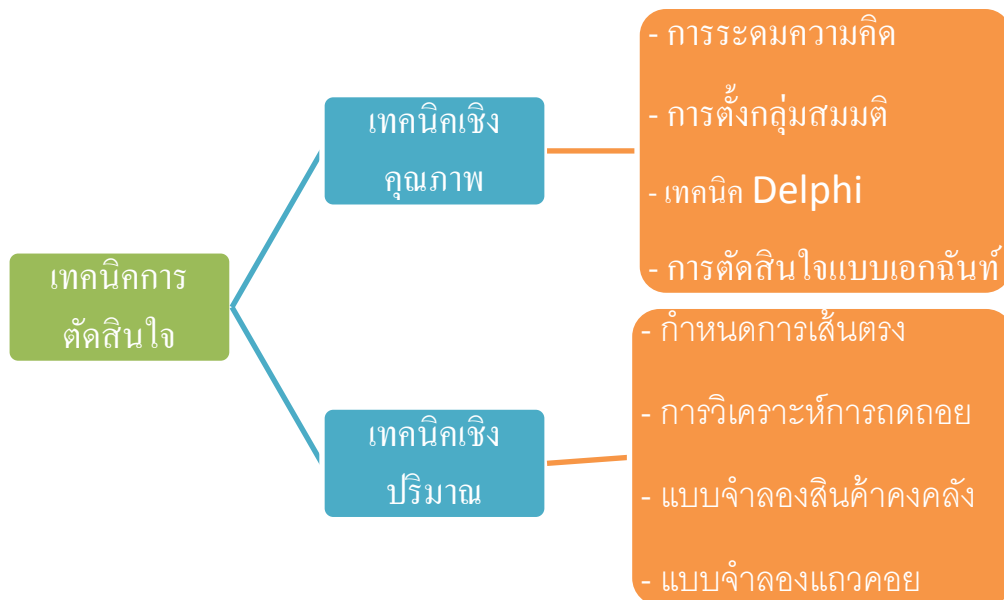
๒. สภาพแวดล้อมที่เสี่ยง (Risk Environment) หมายถึงสถานการณ์ที่ผู้ตัดสินใจไม่สามารถหาข้อมูลที่สมบูรณ์ ชัดเจน และแน่นอน แต่สามารถคาดการณ์ความน่าจะเป็นของผลลัพธ์ในแต่ละทางเลือก ซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทั่วไปในองค์กร

๓. สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน (Uncertain Environment) หมายถึงสถานการณ์ที่ผู้ตัดสินใจมีข้อมูลที่เชื่อถือได้น้อยหรือไม่มีเลย ทำให้ไม่สามารถประเมินความน่าจะเป็นของผลลัพธ์ในแต่ละทางเลือก ผู้ตัดสินใจจึงต้องใช้ประสบการณ์และวิจารณญาณในการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสม

การเปลี่ยนแปลงและความซับซ้อนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ทำให้เกิดแรงกดดันให้ผู้บริหารตัดสินใจอย่างรวดเร็ว ภายใต้ข้อมูลและระยะเวลาที่กำหนด ตลอดจนผู้บริหารต้องทำการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เกือบตลอดเวลา ทำให้มีผู้พัฒนาระบบประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์มาช่วยในการตัดสินใจมีความถูกต้อง สมบูรณ์ และทันต่อเหตุการณ์ยิ่งขึ้น หรือที่เรียกว่าระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information Systems) หรือ MIS ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบัน ทำให้มีผู้พัฒนาระบบสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision Support Systems) หรือ DSS ที่เป็นระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร (Executive Information Systems) หรือ EIS เพื่อจัดการกับปัญหาแบบกึ่งโครงสร้าง โดยจำแนกปัญหาออกเป็นกลุ่มที่มีรูปแบบชัดเจน ทำให้สามารถรวบรวม ประมวลผล และนำเสนอข้อมูลให้ผู้บริหารตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ

เทคนิคการตัดสินใจ

ถึงแม้เราต่างมีกระบวนการตัดสินใจที่คล้ายคลึงกัน แต่ข้อจำกัดของปัญหาและสภาพแวดล้อมทำให้เราต้องใช้เทคนิคและวิธีการในการวิเคราะห์ปัญหา สร้างทางเลือก และการตัดสินใจที่แตกต่างกัน ซึ่งผู้ตัดสินใจเลือกเทคนิคที่เหมาะสม โดยมีเทคนิคการประมวลข้อมูลเพื่อการตัดสินใจที่สำคัญ ๒ ประการ ต่อไปนี้



ภาพที่ ๕.๖ เทคนิคการตัดสินใจ

๑. เทคนิคเชิงคุณภาพ (Qualitative Techniques) เป็นการตัดสินใจโดยอาศัยความรู้ ประสบการณ์ และวิจารณญาณของผู้ตัดสินใจในการประมวลผลความคิดและเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด โดยอาจจะอธิบายได้ตามหลักเหตุผลและ/หรือใช้ความรู้สึก โดยวิธีการตัดสินใจเชิงคุณภาพที่สำคัญ ได้แก่

- การระดมความคิด (Brainstorming)
- การตั้งกลุ่มสมมติ (Nominal Group)
- การใช้เทคนิค Delphi (Delphi Technique)
- การตัดสินใจแบบเอกฉันท์ (Unanimous Decision)

๒. เทคนิคเชิงปริมาณ (Quantitative Techniques) เป็นการประยุกต์หลักการทาง คณิตศาสตร์และสถิติศาสตร์ในการกำหนดแบบจำลอง (Model) เพื่อการพยากรณ์ หรือคาดการณ์ อนาคต หรือจัดทางเลือกที่เหมาะสมของปัญหา เช่น กำหนดการเส้นตรง (Linear Programming) การวิเคราะห์การถดถอย (Regression) แบบจำลองสินค้าคงคลัง (Inventory Model) หรือ แบบจำลองแถวคอย (Waiting Line Model) เป็นต้น เทคนิคเชิงปริมาณจะเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพ โดยการศึกษาข้อมูลเชิงตัวเลข ซึ่งจะเพิ่มความน่าเชื่อถือและลดความ ผิดพลาดในการตัดสินใจของผู้บริหารลง เทคนิคเชิงปริมาณมีใช้เทคนิคที่ใช้ตัดสินใจอย่างสมบูรณ์ ผู้ใช้ จะต้องเข้าใจข้อจำกัดของการวิเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนนำมาใช้งานประกอบกับวิจารณญาณของตน

เทคนิคเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณต่างเป็นวิธีการสำคัญในการตัดสินใจทางธุรกิจ โดยต่าง มีข้อดีและข้อจำกัด ซึ่งผู้ตัดสินใจต้องเลือกใช้ให้สอดคล้องกับปัญหา ปกติผู้บริหารระดับสูงจะใช้ข้อมูล เชิงปริมาณในการตัดสินใจประกอบกับความรู้ ประสบการณ์ และเทคนิคเชิงคุณภาพ เนื่องจากปัญหา ของผู้บริหารระดับสูงจะมีความไม่แน่นอนสูง ขณะที่ระดับของการใช้ข้อมูลที่เป็นตัวเลขจะชัดเจนมาก ขึ้นในผู้บริหารระดับรองลงมา เพราะปัญหาจะมีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากขึ้น แต่ไม่ได้ หมายความว่าผู้จัดการในระดับอื่นจะละเลยเทคนิคเชิงคุณภาพ โดยเฉพาะปัจจุบันที่ปัญหามีการ สลับซับซ้อน และมีความไม่แน่นอนมาเกี่ยวข้องมากขึ้น ไม่ว่าปัญหาหรือสภาพแวดล้อมจะเป็นอย่างไร ผู้จัดการจะต้องตัดสินใจโดยตั้งอยู่บนข้อเท็จจริง (Facts) และวิจารณญาณ เพื่อที่จะเลือกทางเลือกที่ เหมาะสมที่สุดสำหรับปัญหา

บุคคลที่ทำการตัดสินใจ

ผู้ตัดสินใจเป็นบุคคลสำคัญ (Key Man) ที่มีอิทธิพลต่อผลการตัดสินใจ การเลือกผู้ตัดสินใจจึงมีความสำคัญเท่ากับการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการตัดสินใจทางธุรกิจที่ต้องทำอย่างรอบคอบ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่สมบูรณ์ที่สุด ทำให้ผู้ตัดสินใจเป็นตัวแปรสำคัญของการตัดสินใจในแต่ละครั้ง ซึ่งเราสามารถพิจารณาเปรียบเทียบบุคคลที่ทำการตัดสินใจในมิติต่าง ๆ ต่อไปนี้

๑. การตัดสินใจโดยบุคคลหรือกลุ่ม เป็นการตัดสินใจโดยรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่บุคคลเพียงคนเดียว หรือการมอบอำนาจการตัดสินใจให้กลุ่มเป็นผู้ตัดสินใจ โดยบูรณาการความรู้และประสบการณ์ของสมาชิกในการแก้ไขปัญหาหรือเลือกทางเลือก ปัจจุบันธุรกิจให้ความสำคัญกับการตัดสินใจแบบกลุ่มมากขึ้น เนื่องจากความซับซ้อนและการพลวัตของปัญหา ทำให้องค์กรต้องอาศัยทักษะที่หลากหลาย (Multi-skill) ปัจจุบันมีผู้พัฒนาระบบสนับสนุนการตัดสินใจสำหรับกลุ่ม (Group Decision Support Systems) หรือ GDSS เพื่อช่วยให้การตัดสินใจของกลุ่มมีประสิทธิภาพขึ้น โดยรวบรวมระบบสนับสนุนข้อมูลและระบบช่วยการตัดสินใจของกลุ่มเข้าด้วยกัน เพื่อให้สมาชิกในกลุ่มทำความเข้าใจข้อมูลและเลือกทางเลือกที่เหมาะสมอย่างอิสระ

๒. การตัดสินใจตามลำดับชั้นการบริหาร ซึ่งผู้บริหารระดับสูงจะตัดสินใจในระดับกลยุทธ์ ผู้จัดการระดับกลางจะตัดสินใจในระดับยุทธวิธีในการเอาชนะคู่แข่ง และหัวหน้างานปฏิบัติจะตัดสินใจในระดับปฏิบัติการ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดขึ้น

๓. การตัดสินใจโดยยึดตามอาวุโสหรือความสามารถ เป็นการตัดสินใจโดยเปิดโอกาสให้บุคคลที่มีอาวุโสและประสบการณ์ในการทำงานเป็นผู้ตัดสินใจแก้ปัญหา ตามคำพูดที่ว่า “คนแก่อาบน้ำร้อนมาก่อน” หรือให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเป็นผู้ตัดสินใจ เนื่องจากผ่านการฝึกอบรมมาอย่างเป็นระบบ และแสดงความสามารถให้เห็นอย่างชัดเจน โดยเฉพาะการตัดสินใจแบบมีโครงสร้างในธุรกิจที่เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้ความรู้ที่มีอยู่เดิมล้าสมัยและไม่เพียงพอต่อการตัดสินใจกำหนดอนาคตขององค์กรตามหลักการนี้เรามีความเชื่อว่า ผู้มีอาวุโสและประสบการณ์สูงอาจจะสามารถตัดสินใจได้ลึกซึ้งและรอบคอบกว่า อย่างไรก็ตาม เราคงไม่สามารถชี้ชัดลงไปได้ว่า การมอบหมายให้ผู้มีความอาวุโสหรือผู้มีความสามารถในการตัดสินใจจะดีกว่ากัน แต่ต้องเปิดใจให้กว้างและยอมรับความเห็นจากทุกฝ่าย เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด

Victor Vroom Philip Yetton และ Arthur Jago ได้ทำการพัฒนาโครงสร้างการตัดสินใจที่จะช่วยให้ผู้จัดการเลือกวิธีการตัดสินใจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยแบ่งลักษณะการตัดสินใจออกเป็น ๕ รูปแบบคือ

๑. การตัดสินใจโดยอำนาจหน้าที่แบบที่ ๑ หรือ AI ผู้จัดการจะทำการตัดสินใจด้วยตนเองจากข้อมูลที่มีอยู่และที่สามารถหาได้ในขณะนั้น

๒. การตัดสินใจโดยอำนาจหน้าที่แบบที่ ๒ หรือ All ผู้จัดการจะใช้ข้อมูลที่ได้จากผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสมาชิกในกลุ่มคนอื่น ๆ แล้วจึงทำการตัดสินใจ ซึ่งผู้จัดการอาจจะแจ้งหรือไม่แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสมาชิกในกลุ่มให้ทราบก่อนว่าปัญหาที่ต้องการจะตัดสินใจคืออะไร ก่อนที่จะขอหรือได้รับข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา หรือสมาชิกในกลุ่มเหล่านั้น โดยที่พวกเขาเหล่านั้นจะมีหน้าที่เพียงจัดหาข้อมูลที่เป็นเท่านั้น พวกเขาจะไม่มีส่วนในการประเมินหรือตัดสินใจใด ๆ ทั้งสิ้น

๓. การตัดสินใจโดยปรึกษาหารือหรือแบบที่ ๑ หรือ CI ผู้จัดการจะแบ่งปันปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสมาชิกในกลุ่มที่เกี่ยวข้องเป็นรายบุคคล แล้วนำความคิดหรือข้อเสนอแนะของพวกเขาไปใช้ในการตัดสินใจ โดยไม่ได้รวมความคิดเหล่านั้นเข้าด้วยกันก่อน จากนั้นผู้จัดการจะทำการตัดสินใจ ซึ่งอาจจะใช้ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสมาชิกในกลุ่มหรือไม่ก็ได้

๔. การตัดสินใจโดยปรึกษาหารือหรือแบบที่ ๒ หรือ CII ผู้จัดการจะแบ่งปันปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสมาชิกในกลุ่ม และนำความคิดหรือข้อเสนอแนะโดยส่วนรวมไปใช้ จากนั้นผู้จัดการจะทำการตัดสินใจ ซึ่งอาจจะใช้ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสมาชิกในกลุ่มหรือไม่ก็ได้

๕. การตัดสินใจโดยกลุ่ม หรือ G ผู้จัดการจะแบ่งปันปัญหากับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสมาชิกในกลุ่มทั้งหมด แล้วใช้ความเห็นเอกฉันท์ของกลุ่มในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย

เราจะเห็นมีรูปแบบการตัดสินใจที่หลากหลาย หรือแม้กระทั่งความพยายามในการพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์มาช่วยให้การตัดสินใจมีความถูกต้องและสมบูรณ์ขึ้น ไม่ว่าเราจะมอบหมายให้ใครเป็นผู้ตัดสินใจ เราต้องตระหนักเสมอว่าวัตถุประสงค์หลักคือ การตัดสินใจเลือกผลลัพธ์ที่ดีที่สุด^๕

^๕ ฌ็อง-ฌัก แอลเดอร์, พฤติกรรมองค์กร, (กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดดูเคชั่น), ๒๕๕๑, หน้า ๑๓๗-๑๕๑.

สรุปท้ายบท

การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการของการใช้ความคิดและการกระทำในการศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาหรือโอกาส กำหนดและประเมินทางเลือก เลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งที่เหมาะสมเพื่อจัดการกับปัญหาหรือโอกาสที่เกิดขึ้น การตัดสินใจที่ผิดพลาดอาจส่งผลกระทบในด้านลบต่อการดำเนินงาน และอาจจะนำมาซึ่งความล้มเหลวขององค์การ

พฤติกรรมในการตัดสินใจของคนโดยทั่วไปประกอบด้วย นิสัย (Habit) การแก้ไขปัญหา (Problem Solving) และการสร้างสรรค์ (Creativity) และพฤติกรรมในการตัดสินใจที่น่าสนใจคือ Economic Man, Administration Man, Social Man, Organization Man, Mobicentric Man และแบบ New Entrepreneur ซึ่งพฤติกรรมการตัดสินใจในแต่ละแบบนี้ขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพส่วนตัวของผู้บริหารซึ่งแต่ละคนจะแตกต่างกันออกไป

การตัดสินใจเป็นทั้งหน้าที่และบทบาทหลักที่สำคัญของผู้จัดการในการตัดสินใจแทนองค์การ องค์การจะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวนั้นว่ามีส่วนสัมพันธ์กับการตัดสินใจเลือกโอกาสหรือแก้ปัญหาของผู้จัดการ ถ้าผู้จัดการสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ และเหมาะสมกับสถานการณ์ ก็จะช่วยให้การดำเนินงานขององค์การประสบความสำเร็จ ในทางตรงข้าม ถ้าผู้จัดการตัดสินใจผิดพลาดหรือไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ ก็จะทำให้เกิดปัญหาแก่องค์การ ซึ่งเราสามารถจำแนกระดับของการตัดสินใจภายในองค์การออกเป็น ๓ ระดับ ได้แก่ การตัดสินใจระดับกลยุทธ์ การตัดสินใจระดับยุทธวิธี และการตัดสินใจระดับปฏิบัติการ ซึ่งมีขั้นตอนสำคัญในการตัดสินใจ ๕ ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ ๑ ตระหนักถึงปัญหา ขั้นตอนที่ ๒ นิยามปัญหา ขั้นตอนที่ ๓ ตัดสินใจ ขั้นตอนที่ ๔ ปฏิบัติตามแผน และขั้นตอนที่ ๕ ประเมินผล

นอกจากนี้เราสามารถแบ่งประเภทของการตัดสินใจ โดยพิจารณาโครงสร้างของปัญหาออกเป็น ๓ ประเภท ได้แก่ ปัญหาแบบมีโครงสร้าง ปัญหาแบบไม่มีโครงสร้าง และปัญหาแบบกึ่งโครงสร้าง หรือแบ่งตามสภาพแวดล้อมที่แน่นอน สภาพแวดล้อมที่เสี่ยง และสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน

เทคนิคการประมวลข้อมูลเพื่อการตัดสินใจที่สำคัญมี ๒ ประเภทคือ เทคนิคเชิงคุณภาพ ซึ่งเป็นการตัดสินใจโดยอาศัยความรู้ประสบการณ์ และวิจารณญาณของผู้ตัดสินใจในการประมวลความคิดและเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด และเทคนิคเชิงปริมาณที่เป็นการประยุกต์หลักการทางคณิตศาสตร์และสถิติศาสตร์ในการกำหนดแบบจำลอง เพื่อการพยากรณ์หรือคาดการณ์อนาคต หรือจัดทางเลือกที่เหมาะสมของปัญหา

ผู้ตัดสินใจเป็นบุคคลสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ซึ่งเราสามารถพิจารณาเปรียบเทียบบุคคลที่ทำการตัดสินใจในมิติต่าง ๆ จากการตัดสินใจโดยบุคคลหรือกลุ่ม การตัดสินใจตามลำดับขั้น การบริหาร และการตัดสินใจโดยยึดตามอาวุโสหรือความสามารถ

คำถามท้ายบท

๑. การตัดสินใจหมายถึงอะไร อธิบาย
๒. การตัดสินใจกับการจัดการ มีลักษณะเช่นใด อธิบาย
๓. ระดับของการตัดสินใจในองค์การมีกี่ระดับ อะไรบ้าง
๔. กระบวนการการตัดสินใจประกอบด้วยขั้นตอนใดบ้าง อธิบาย
๕. พฤติกรรมในการตัดสินใจขึ้นอยู่กับอะไรบ้าง อธิบาย
๖. ประเภทของการตัดสินใจแบ่งออกเป็นกี่ประเภทอะไรบ้าง อธิบาย
๗. เทคนิคการตัดสินใจเชิงคุณภาพคืออะไร อธิบาย
๘. เทคนิคการตัดสินใจเชิงปริมาณคืออะไร อธิบาย
๙. การตัดสินใจโดยบุคคลหรือกลุ่มมีลักษณะอย่างไร อธิบาย

เอกสารอ้างอิงประจำบท

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์, **พฤติกรรมองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น), ๒๕๕๑, หน้า ๑๓๗-๑๕๑.

Chester Barnard, **The Future of the Executive** (Cambridge, Mass. : Harvard University, 1938), p. 14.

Henri Fayol, **General and Industrial Management**, (London : Pittman and Son. 1964). p. 57.

Henny Mintzberg, Dura Raisin-ghani. And Andre Theoret, **The Structure of “Unstructured” Decision Processes**. (Administrative Science Quarterly, 1976), pp. 246-275.

Herbert Simon, **Administrative Behavior**, 2 ed., (New York : Macmillan, 1957), p. 64.

บทที่ ๖

ภาวะผู้นำกับการจัดการ (Leadership in Management)

ขอบข่ายรายวิชา

๑. ความหมายของภาวะผู้นำ
๒. ทฤษฎีภาวะผู้นำ
๓. แบบของภาวะผู้นำ
๔. พฤติกรรมของผู้บริหาร
๕. ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน มุ่งความสัมพันธ์
๖. สถานการณ์กับประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ
๗. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกกลุ่ม
๘. โครงสร้างของงาน
๙. อำนาจของตำแหน่ง

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อศึกษาและเข้าใจความหมายของภาวะผู้นำ
๒. เพื่อศึกษาและเข้าใจทฤษฎีภาวะผู้นำ
๓. เพื่อศึกษาและเข้าใจแบบของภาวะผู้นำ
๔. เพื่อศึกษาและเข้าใจพฤติกรรมของผู้บริหาร
๕. เพื่อศึกษาและเข้าใจภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน-มุ่งความสัมพันธ์
๖. เพื่อศึกษาและเข้าใจสถานการณ์กับประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ

คำนำ

เมื่อบุคคลหลายคนร่วมกันทำกิจกรรมใด ๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันย่อมจะเกิดภาวะผู้นำขึ้นหรือมีบุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มนั้นแสดงบทบาทเป็นผู้นำเสมอ อาจแสดงบทบาทในรูปของการสั่งการ ชี้แนะหรือประนีประนอม ประสานงาน แล้วแต่กรณี ภาวะผู้นำเป็นสถานการณ์ที่จำเป็นมากสำหรับองค์การ การบริหารองค์การใด ๆ หากขาดผู้นำเสียแล้วย่อมจะทำให้องค์การนั้นดำเนินกิจกรรมไปด้วยความยากลำบาก องค์การซึ่งประกอบด้วยคนจำนวนมากย่อมจะวุ่นวายสับสน ต่างคนต่างทำงานไปไม่ประสานกันหรือขัดแย้งกัน การบรรลุเป้าหมายขององค์การย่อมจะล่าช้าหรือไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ในบทนี้จะศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎี แบบของผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำ และประสิทธิภาพของผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

คำว่า **ภาวะผู้นำ** (Leadership) บางท่านใช้คำว่าความเป็นผู้นำ ความหมายของคำว่า **ภาวะผู้นำ** มีผู้ให้คำนิยามไว้ต่าง ๆ กันดังนี้

แฮโรลด์ คูนต์ ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำคือการสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้^๑

จอร์จ เทอร์รี่ ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อก่อให้เกิดความพยายามในการดำเนินงานให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ร่วมกัน^๒

กิตติมา ปริทีติลภ ให้จำกัดความว่า ผู้นำคือบุคคลที่มีอำนาจหรืออิทธิพลที่จะดึงดูดและแรงจูงใจให้ผู้อื่นประพฤติปฏิบัติตามความคิดเห็นและคำสั่งของตนเองได้^๓

สมพงษ์ เกษมสิน ให้คำนิยามว่า ภาวะผู้นำคือการที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้^๔

^๑ Harold D. Koontz and Cyril O'Donnell, Principles of Management, (New York: McGraw-Hill, 1972), p. 435.

^๒ สมยศ นาวิการและผุสดี รุมาคม, องค์การ: ทฤษฎีและพฤติกรรม, (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ดวงกมล, ๒๕๒๐), หน้า ๔๒๐.

^๓ กิตติมา ปริทีติลภ, ทฤษฎีบริหารองค์การ, (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ดวงกมล, ๒๕๒๐), หน้า ๔๒๐.

^๔ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๖), หน้า ๔๒๐.

ผู้เขียน (สมคิด บางโม) เห็นว่า ภาวะผู้นำคือการที่ผู้นำขององค์การใช้อิทธิพลต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ อิทธิพลดังกล่าวนี้อาจเป็นไปทั้งในทางบวกและทางลบ หรือทางใดทางหนึ่ง

ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การในอันที่จะดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เป็นอย่างมาก ความล้มเหลวขององค์การต่าง ๆ ที่เป็นมาสืบเนื่องมาจากการขาดผู้นำที่มีประสิทธิภาพแทบทั้งสิ้น ทุก ๆ ธุรกิจใหม่จำนวน ๑๐๐ แห่งที่จัดตั้งขึ้นมานั้น ประมาณร้อยละ ๕๐ หรือครึ่งหนึ่งต้องประสบกับความล้มเหลวภายในเวลา ๒ ปี ทั้งนี้เนื่องจากขาดผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั่นเอง^๕

ความหมายของผู้นำ

คำว่า ผู้นำ ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Leader บุคคลทั่วไปเข้าใจว่าผู้นำคือบุคคลที่ได้รับตำแหน่งเป็นหัวหน้าของกลุ่มหรือของสำนักงาน ผู้นำในความหมายนี้เป็นผู้นำโดยตำแหน่ง เป็นอำนาจจากภายนอกกลุ่มสั่งการมาว่าบุคคลผู้นี้เป็นผู้นำ แท้จริงเป็นหัวหน้ามากกว่าผู้นำ

ผู้เขียนขออธิบายความหมายของคำว่าหัวหน้ากับผู้นำว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร เพื่อให้เข้าใจตรงกันเสียก่อนในเบื้องต้น

ผู้นำ (Leader) หมายถึง สมาชิกของกลุ่มที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อคนอื่น ๆ ในกลุ่ม เป็นผู้ที่มีอิทธิพลไปยังคนอื่นมากกว่าที่คนอื่นจะมีอิทธิพลมายังตน และสมาชิกคนอื่น ๆ ยอมรับโดยสมัครใจว่าบุคคลนี้เป็นผู้นำของกลุ่ม และสามารถนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำอาจได้รับตำแหน่งมาโดยการแต่งตั้งหรือเลือกตั้ง หรือยกตัวเองขึ้นมาเป็นผู้นำก็ได้ แต่สมาชิกกลุ่มยอมรับว่าเป็นผู้นำด้วยความจริงใจ

หัวหน้า (Head) หมายถึง บุคคลหนึ่งของกลุ่มที่ได้รับอำนาจจากภายนอกกลุ่มให้มาเป็นผู้นำของกลุ่ม ซึ่งสมาชิกของกลุ่มอาจไม่ศรัทธาหรือไม่ยอมรับว่าเป็นผู้นำของตนอย่างจริงใจ เป็นผู้นำที่สมาชิกยอมรับด้วยความจำใจเท่านั้น ทั้งนี้ เพราะแต่งตั้งมาโดยอำนาจของกฎหมายหรือโดยคำสั่งของเบื้องบน

หัวหน้าที่ได้ดำรงตำแหน่งจากการแต่งตั้งของระบบ ไม่ได้ได้รับความสนับสนุนจากสมาชิกกลุ่มให้เป็นหัวหน้า จุดมุ่งหมายของกลุ่มได้มาจากความสนใจของหัวหน้าเท่านั้น เพราะการตัดสินใจใด ๆ ไม่ได้เกิดขึ้นจากกลุ่ม ความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับสมาชิกของกลุ่มเป็นไปอย่างผิวเผิน ขาดความ

^๕ สมยศ นาวิการและสุสดี รุมาคม, องค์การ: ทฤษฎีและพฤติกรรม, หน้า ๔๐๑.

ใกล้ชิดขาดความสนิทสนม ขาดความสนใจซึ่งกันและกัน หรือตัวใครตัวมัน การที่สมาชิกยอมรับด้วยความจริงใจ ผู้นำประเภทนี้อาจไม่มีลักษณะเป็นผู้นำหรืออาจมีลักษณะเป็นผู้นำจริงก็ได้

ทฤษฎีภาวะผู้นำ

มีผู้พยายามศึกษาภาวะผู้นำว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญอะไรบ้าง บางคนศึกษาถึงลักษณะของตัวผู้นำ บางคนศึกษาสถานการณ์และปัจจัยอื่น ๆ และเสนอแนวคิดเป็นทฤษฎีดังนี้

๑. ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theory)

พื้นฐานของทฤษฎีนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำที่ดีขึ้นอยู่กับคุณลักษณะทางด้านกายภาพ สังคม บุคลิกภาพ และคุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลเป็นสำคัญ เช่น รูปร่าง สติปัญญา อูบนิสัยใจคอ สุขุมเยือกเย็น เป็นต้น ผู้นำจะต้องมีลักษณะเฉพาะ ภาวะผู้นำย่อมจะเกิดขึ้นเฉพาะผู้ที่มีลักษณะเหมาะสมเท่านั้น คีท เดวิส ได้ระบุถึงคุณลักษณะที่สำคัญ ๔ ประการ ที่มีส่วนสัมพันธ์กับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ (๑) ความเฉลียวฉลาด (๒) ความสามารถทางด้านสังคม (๓) แรงจูงใจภายในที่ต้องการประสบความสำเร็จ (๔) ทักษะจิตด้านมนุษยสัมพันธ์^๖

อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันมีการศึกษาวิจัยจำนวนมากยืนยันว่าคุณลักษณะดังกล่าวมิใช่องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำ ราล์ฟ สโตกิลล์ (Ralph Stodgill) ได้สำรวจการวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาผู้นำ ๑๒๔ ชิ้นที่ใช้ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำเป็นแนวทางการศึกษาบุคคลสำคัญ เขาสรุปว่าความคล้ายคลึงกันของคุณลักษณะผู้นำที่ได้จากการศึกษาต่าง ๆ นี้มีน้อยเหลือเกิน แสดงว่าคุณลักษณะของผู้นำนั้นมิใช่สิ่งที่เป็ปัจจัยโดยตรงต่อภาวะผู้นำ^๗

๒. ทฤษฎีผลกระทบระหว่างบุคคลและสถานการณ์ (Personal & Situation Theory)

ภายหลังปี ค.ศ. ๑๙๓๐ นักทฤษฎีได้เริ่มต้นศึกษาเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำในลักษณะที่มีความซับซ้อนมากขึ้น ทฤษฎีนี้มีแนวความคิดว่าคุณลักษณะของผู้นำจะต้องมีความสัมพันธ์กับสถานการณ์ จึงจะทำให้เกิดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ความเชื่อเบื้องหลังความคิดนี้คือลักษณะของสถานการณ์ใด ๆ ก็ตามจะเป็นตัวกำหนดคุณลักษณะที่จำเป็นต่อความสำเร็จของภาวะผู้นำ ดังนั้นบุคคลที่มีลักษณะผู้นำตามทฤษฎีลักษณะผู้นำนั้นมิได้หมายความว่า จะเป็นผู้นำได้ทุกโอกาสหรือทุกสถานการณ์ ตัวอย่างเช่น ในสถานการณ์ที่กลุ่มต้องการความสนุกสนานรื่นเริงในโอกาสวันขึ้นปีใหม่ บุคคลที่มีรูปร่างสูงใหญ่ เฉลียวฉลาด สุขุมเยือกเย็น ความจำดี กล้าหาญ และอดทนย่อม

^๖ Keith Davis, **Human Behavior at Work**, (New York: McGraw-Hill, 1972), p. 102-104.

^๗ Fred Luthans, **Organizational Behavior**, 6th ed. (New York: McGraw-Hill, 1992), p. 273-274.

ไม่เหมาะที่จะเป็นผู้นำเท่ากับบุคคลที่มีนิสัยร่าเริง ชอบสนุกสนาน ชอบดื่ม แม้รูปร่างไม่ใหญ่โตและสติปัญญาไม่สูงจะเฉลี่ยฉลาดนักเพราะในสถานการณ์เช่นนี้ทุกคนในกลุ่มต้องการหาความสุขจากความสนุกสนานรื่นเริง

๓. ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์และความคาดหวัง (Interaction & Expectation Theory)

แนวความคิดของทฤษฎีนี้เน้นเรื่องกลุ่มบุคคลเป็นสำคัญ ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่าภาวะผู้นำเกิดจากพฤติกรรมของกลุ่ม และความคาดหวังของกลุ่มที่เชื่อว่าบุคคลใดจะนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายได้ดีที่สุด สมาชิกคนหนึ่งคนใดของกลุ่มอาจจะเป็นผู้นำได้ หากบุคคลนั้นมีลักษณะเหมาะสมเป็นผู้ริเริ่มบทบาทนำกลุ่ม และบทบาทเหล่านั้นย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของกลุ่มและเป็นที่ยอมรับของกลุ่มด้วยนั่นคือ จะต้องมีการปะทะสัมพันธ์กับตัวแปรใหญ่ ๆ หลายตัวแปร เช่น บุคลิกภาพของผู้นำ ลักษณะของผู้ตาม รวมทั้งทัศนคติและปัญหาต่าง ๆ ของผู้ตาม ลักษณะของกลุ่ม ความสัมพันธ์ของกลุ่ม สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นตัวกำหนดซึ่งได้แก่สิ่งแวดล้อมและสภาพของงาน

ลักษณะสำคัญของทฤษฎีนี้สรุปได้ว่าการเป็นผู้นำเป็นได้หลายแง่หลายมุม มีกระบวนการที่แตกต่างกันแล้วแต่สถานการณ์ในกลุ่ม ซึ่งเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ในส่วนใดส่วนหนึ่งของกลุ่ม และการปฏิสัมพันธ์นี้เป็นผลเนื่องมาจากการกระทำร่วมกันเพื่อให้ถึงจุดมุ่งหมาย การเป็นผู้นำก็เหมือนกับพฤติกรรมอื่น ๆ ซึ่งเกิดจากบุคคลและระบบสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงของการปฏิสัมพันธ์อยู่เสมอ

๔. ทฤษฎี ๓ ปัจจัย (Three of leadership Theory)

ปัจจุบันนักทฤษฎีได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำในหลาย ๆ ด้านและเสนอแนะว่า การพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำนั้น สภาพแวดล้อมทางด้านสถานการณ์ควรจะต้องขยายขอบเขตให้กว้างขึ้นความคาดหวังของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาและแรงจูงใจในการทำงานของกลุ่มมีความสำคัญสำหรับกระบวนการภาวะผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นย่อมจะสัมพันธ์กับปัจจัยทั้งสามดังกล่าวที่มีความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม

ความต้องการแบบของพฤติกรรมและเป้าหมายของกลุ่มผู้ตาม ประกอบกับลักษณะของสถานการณ์จะก่อให้เกิดเค้าโครงหรือกรอบของพฤติกรรมของผู้นำที่จะต้องนำไปปฏิบัติ รวมทั้งการรับรู้ของผู้นำเกี่ยวกับองค์ประกอบดังกล่าวจะต้องไปสัมพันธ์กับความต้องการแบบพฤติกรรมและเป้าหมายของผู้นำเอง ความสัมพันธ์ต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดว่าปัจจัยสามอย่าง คือ (๑) สถานการณ์ (๒) ความคาดหวังของผู้ตาม และ (๓) แรงจูงใจ จะผสมผสานกันได้ดีเพียงใด ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดภาวะของผู้นำ

แบบของภาวะผู้นำ

แบบของภาวะผู้นำ (Leadership style) หรือวิธีการของความเป็นผู้นำที่ผู้บริหารคนหนึ่งคนใดเลือกนำมาใช้บริหารองค์การนั้นย่อมมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของความสำเร็จขององค์การ ผู้บริหารจะแสดงแบบของผู้นำในการบริหารงานแตกต่างกันออกไป การเลือกแบบของผู้นำที่เหมาะสมจะทำให้ผู้ร่วมงานให้ความร่วมมือตั้งใจทำงาน สามารถนำองค์การไปสู่เป้าหมาย ตรงกันข้ามหากเลือกแบบของผู้นำที่ไม่เหมาะสมจะทำให้เป้าหมายขององค์การกระทบกระเทือน ผู้ร่วมงานจะมีความรู้สึกขุ่นเคืองก้าวร้าว ไม่ให้ความร่วมมือ หรืออย่างน้อยก็วางเฉยเสีย

แบบของภาวะผู้นำตามความคิดเห็นดั้งเดิม

แบบของภาวะผู้นำหรือพูดให้เข้าใจง่ายขึ้นเรียกว่า **แบบของผู้นำ** นี้ได้รับความสนใจศึกษากันมานานแล้ว โดยมุ่งไปศึกษาที่ตัวผู้นำว่ามีลักษณะการบริหารอย่างไร ได้มีการศึกษาพิจารณากันมากมายหลายกรณี แล้วแต่จะตั้งเกณฑ์ขึ้นมา ในที่นี้จะนำเสนอไว้ ๔ แบบดังนี้

๑. พิจารณาจากสถานภาพของผู้นำ คือ ยึดว่าอะไรเป็นเครื่องค้ำจุนให้ผู้นำดำรงอยู่ในสถานภาพนั้น ๆ ได้ แบ่งออกเป็น ๓ แบบดังนี้^๔

- (๑) ผู้นำแบบใช้พระเดช เช่น หัวหน้ารัฐบาลเผด็จการ
- (๒) ผู้นำแบบใช้พระคุณ เช่น ผู้นำที่ช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอเมื่อได้รับความเดือดร้อน
- (๓) ผู้นำแบบสัญลักษณ์ เช่น กษัตริย์ในระบอบประชาธิปไตย เป็นต้น

๒. พิจารณาจากลักษณะวิธีการทำงาน แบ่งออกได้เป็น ๔ แบบ คือ

- (๑) ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ
- (๒) ผู้นำแบบบงการ ใช้วิธีการสั่งงานเป็นใหญ่
- (๓) ผู้นำแบบจงใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมใช้ดุลยพินิจและใช้ศิลปะการชักจูงให้เข้าช่วย

(๔) ผู้นำแบบร่วมใจ คล้ายผู้นำแบบจงใจ โดยยึดหลักประนีประนอมและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ไม่จำเป็นต้องใช้การจูงใจ

๓. พิจารณาจากลักษณะการใช้อำนาจควบคุม แบ่งออกเป็น ๓ แบบ คือ

- (๑) ผู้นำแบบใช้อำนาจบังคับ
- (๒) ผู้นำแบบใช้อำนาจจรรยาบรรณบังคับ ใช้สินจ้างรางวัลเข้าล่อ
- (๓) ผู้นำแบบใช้อำนาจธรรมเนียมประเพณีบังคับ อ้างเอาธรรมเนียมประเพณีในการปกครองมาบังคับ

^๔ Ibid., p. 270-271.

๔. พิจารณาจากลักษณะและวิธีใช้อำนาจ แบ่งออกเป็น ๓ แบบ คือ

- (๑) ผู้นำแบบเผด็จการ
- (๒) ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย
- (๓) ผู้นำแบบประชาธิปไตย

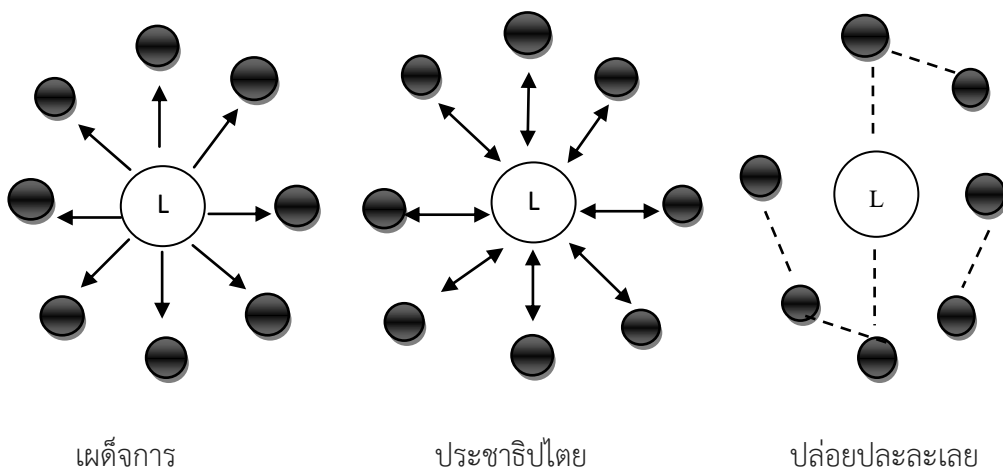
ผลงานของลิปปีตต์ (Lippitt) และคณะ แห่งมหาวิทยาลัยไอโอวา (ค.ศ.๑๙๓๐) จำแนกภาวะผู้นำออกเป็น ๓ แบบดังนี้

ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) อำนาจหน้าที่ การตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมาย ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว ผู้นำจะต้องมีการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ถือว่าคำสั่งเป็นเรื่องสำคัญมาก ผู้นำแบบนี้เหมาะสมมากที่สุดสำหรับสถานการณ์สนามรบ

ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) เปิดโอกาสให้กลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการบริหาร มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคลากรด้วยกัน ให้ความยอมรับแก่ทุกคน ถือว่าอำนาจของผู้นำได้มาจากกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้ได้รับความแพร่หลายในยุคนุชนิยมสัมพันธ

ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (Laissez-faire Leader) ผู้นำแบบปล่อยปละละเลยจะให้เพียงคำแนะนำทั่ว ๆ ไป จะทำอะไรปล่อยให้เป็นหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่มีการควบคุม สั่งการ ติดตามผลการทำงาน จะสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ ไม่ผู้จะสนใจนัก ถือเอาความต้องการของกลุ่มเป็นใหญ่ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องสนใจด้วยตนเอง และมีอิสระมากในการปฏิบัติงาน

จากการวิเคราะห์ของชอว์ (Shaw) พบว่ากลุ่มที่มีหัวหน้าแบบเผด็จการทำงานได้เร็วกว่า และดีกว่ากลุ่มที่มีหัวหน้าแบบประชาธิปไตย แต่สมาชิกในกลุ่มแบบประชาธิปไตยพอใจในกลุ่มของตนมากกว่าสมาชิกในกลุ่มแบบเผด็จการ^๕



ภาพที่ ๖.๑ ความสัมพันธ์ในกลุ่มที่มีผู้นำ ๓ แบบ (L =Leader)

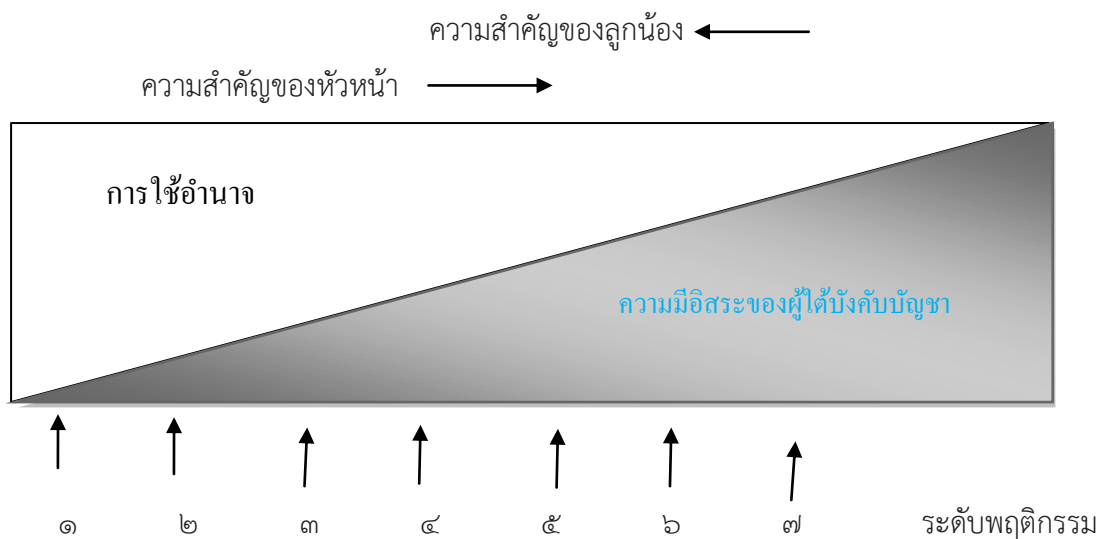
^๕ ไวรซ์ เจียมบรรจง, จิตวิทยาสังคม, (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไทยเทียมเจริญพานิช, ๒๕๑๖), หน้า ๑๐๑.

โกศล มีคุณ ศึกษาพบว่าสมาชิกในกลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยมีขวัญและกำลังใจสูงกว่าสมาชิกในกลุ่มที่มีผู้นำแบบเผด็จการ แต่ทั้งสองกลุ่มนี้มีประสิทธิภาพในการทำงานเท่าเทียมกัน และพบอีกว่าสมาชิกในกลุ่มที่มีผู้นำแบบเผด็จการที่อยู่ในสถานการณ์ที่ตั้งเครียดจะมีขวัญและกำลังใจต่ำที่สุด แต่กลุ่มที่มีแนวโน้มว่าขวัญและกำลังใจของหัวหน้าและสมาชิกกลุ่มดีที่สุดจะมีผลงานดีที่สุด ด้วยคือกลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตย^{๑๐}

พฤติกรรมของผู้บริหาร

แทนเนนแบมและชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt) เชื่อว่าผู้นำหรือผู้บริหารมักประสบปัญหาเป็นอย่างมากในการตัดสินใจเลือกแบบของผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์หนึ่ง ๆ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงการตัดสินใจหรือการมอบหมายหน้าที่ในการตัดสินใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา นับว่าเป็นเรื่องที่น่าสนใจมาก^{๑๑}

พฤติกรรมของผู้นำแต่ละแบบจะขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้นำกับความมีอิสระของผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าผู้นำใช้อำนาจมากเกินไปจนเลยด้านซ้ายสุด นั่นคือจะมีพฤติกรรมแบบเผด็จการ ตรงกันข้าม ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระมากเกินไปจะกลายเป็นผู้นำแบบปล่อยปละละเลย



ภาพที่ ๖.๒ แนวต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำ

^{๑๐} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๐๒.

^{๑๑} Jacob W. Getzels and Others, *Education Administration as a Social Process*, (New York: Harper & Row Publishers, 1968), p. 56.

จากแผนภูมิพฤติกรรมผู้นำในระดับต่าง ๆ (ภาพที่ ๖.๒) จะมีพฤติกรรมสรุปได้ดังนี้

ระดับที่ ๑ ผู้นำจะเป็นผู้ระบุปัญหาและตัดสินใจเองทั้งหมด ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีโอกาสเข้าร่วมการตัดสินใจเลย หรือมีก็น้อยที่สุด

ระดับที่ ๒ ผู้นำจะแจ้งการตัดสินใจและอธิบายเหตุผลประกอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าเพราะเหตุใดจึงตัดสินใจเช่นนั้น

ระดับที่ ๓ ผู้นำเสนอการตัดสินใจและเปิดโอกาสให้ซักถามข้อขัดข้องใจได้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสเข้าร่วมการตัดสินใจบ้างและมีความเข้าใจมากขึ้น

ระดับที่ ๔ ผู้นำเสนอการตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณาเปลี่ยนแปลงแก้ไขได้ แล้วรับข้อเสนอไปพิจารณา แต่การตัดสินใจขั้นสุดท้ายยังเป็นของผู้นำ

ระดับที่ ๕ ผู้นำเป็นผู้ระบุปัญหาและขอคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนำมาเป็นข้อมูลประกอบในการตัดสินใจ

ระดับที่ ๖ ผู้นำเป็นผู้ระบุปัญหาและกำหนดขอบเขตของการตัดสินใจแล้วมอบให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาทำการตัดสินใจ ระดับนี้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมมากขึ้น

ระดับที่ ๗ ผู้นำจะปล่อยให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาระบุถึงปัญหาที่ต้องตัดสินใจ ให้วิเคราะห์และแก้ปัญหากันเอง ระดับนี้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระมาก

การพิจารณาเลือกภาวะผู้นำทั้ง ๗ แบบนี้ แทนเนนแฮมและชมิทท์ให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้นำควรพิจารณาความสามารถของตนเอง ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาและสถานการณ์ประกอบกัน

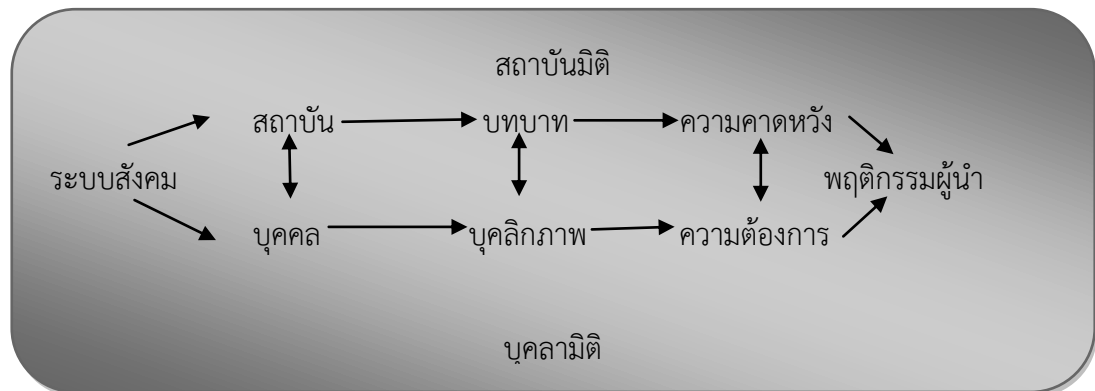
แบบของภาวะผู้นำตามแนวความคิดสมัยใหม่

การศึกษาแบบของภาวะผู้นำในปัจจุบัน สนใจศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในองค์การเป็นหลัก **พฤติกรรมของผู้นำ** หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลขณะที่กำลังสั่งการต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การศึกษาในแนวนี้นี้แยกออกเป็นหลายแบบตามความคิดของผู้ศึกษาดังนี้

- ภาวะผู้นำแบบสถาบันมิติ – บุคลาณัติ
- ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน – มุ่งความสัมพันธ์
- ภาวะผู้นำแบบให้ความสำคัญต่อคน – ต่อการผลิต

ภาวะผู้นำแบบสถาบันมิติ – บุคลามิติ

เกตเซลส์และกูบา (Getzels and Guba) มองกระบวนการบริหารเป็นระบบหนึ่งซึ่งมีองค์ประกอบสองด้านหรือสองมิติ คือ ด้านสถาบัน (Nomothetic dimension) และด้านบุคคล (Idiographic dimension)



ภาพที่ ๖.๓ การบริหารเป็นระบบสังคม

มิติด้านสถาบัน ประกอบด้วย สถาบัน บทบาท และความคาดหวัง มิติด้านบุคคล ประกอบด้วย บุคคล บุคลิกลักษณะ และความต้องการ มิตินี้ทั้งสองนี้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันดังลูกศรชี้ผลสุดท้ายคือพฤติกรรมที่สังเกตได้ เมื่อมีการกำหนดตัวบุคคลให้เป็นผู้นำของสถาบัน ผู้นำจะสวมบทบาทของสถาบัน กำหนดความคาดหวังมาตรฐานการกำหนดต่าง ๆ ในสถาบัน ดังนั้นเมื่อพิจารณากระบวนการในแง่ของระบบสังคม เกตเซลส์และกูบาจำแนกผู้นำออกเป็น ๓ แบบตามพฤติกรรมที่ปรากฏ ดังนี้

๑. ผู้นำแบบยึดสถาบัน (Nomothetic Leader)ใช้อำนาจและระเบียบข้อบังคับของสถาบันเป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน มุ่งหวังให้งานสำเร็จเป็นสำคัญ ควบคุมให้บุคลากรมีบทบาทตามที่สังคมกำหนด ไม่สนใจว่าผู้ใดจะเดือดร้อนหรือไม่พอใจ ผู้ใต้บังคับบัญชามักไม่พอใจ เกลียดชังหวาดระแวงไม่ไว้วางใจผู้บังคับบัญชา

๒. ผู้นำแบบยึดบุคคล (Idiographic Leader) เน้นความสำคัญของบุคคลในสถาบันเป็นสำคัญ พยายามเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรในหน่วยงานโดยมุ่งหวังว่าเมื่อบุคลากรมีขวัญและกำลังใจดีแล้วผลสำเร็จของงานจะตามมา ผู้นำแบบนี้เป็นที่รักใคร่ของผู้ใต้บังคับบัญชา

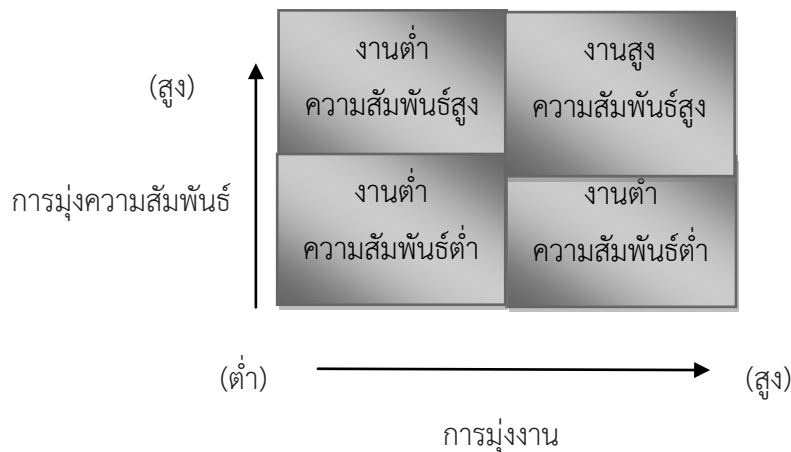
๓. ผู้นำแบบผสมผสาน (Transactional Leader) เป็นผู้นำที่เน้นความสำคัญทั้งสองด้าน คือ มองเห็นความสำคัญทั้งสถาบันและบุคคล ถือได้ว่าเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ ตัวอย่างเช่น โรงเรียนเป็นสถาบัน บทบาทของโรงเรียนคืออบรมสั่งสอนเด็ก ความคาดหวังของสถาบันคือพัฒนาเด็กให้เป็นคนดี ครูเป็นบุคคลในโรงเรียนย่อมมีบุคลิกลักษณะเฉพาะของครูแต่ละคน และครูแต่ละคนย่อมมีความต้องการความสุขและความก้าวหน้าในหน้าที่ราชการ หรือความต้องการอื่น ๆ ต่างกันออกไป ในการบริหารโรงเรียนครูใหญ่จะต้องคำนึงถึงบทบาทและความมุ่งหวังของโรงเรียน และคำนึงถึงบุคลิกภาพและความต้องการของครูแต่ละคนด้วย ให้ครูได้ปฏิบัติงานการสอนอย่างมีความสุขและโรงเรียนก็สามารถพัฒนาเด็กให้ออกไปเป็นคนดีได้ ครูใหญ่จึงจะเป็นผู้นำที่สมบูรณ์

ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน-มุ่งความสัมพันธ์

สถาบันวิจัยธุรกิจ มหาวิทยาลัยโอไฮโอ ได้ทำการวิจัยในปี ค.ศ. ๑๙๔๕ เกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยพยายามศึกษาถึงมิติต่าง ๆ (Dimension) ของพฤติกรรมของผู้นำ ผู้วิจัยได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่งขณะที่ทำการสั่งการต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยที่พฤติกรรมของผู้นำนั้นจะแสดงออกมาในสองมิติด้วยกัน คือ

๑. มิติหรือปัจจัยที่แสดงถึงการมุ่งงาน
๒. มิติหรือปัจจัยที่แสดงถึงการมุ่งความสัมพันธ์

ในมิติแรกจะแสดงในเห็นถึงพฤติกรรมของผู้นำในลักษณะที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและกลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อสร้างรูปแบบที่ดีขององค์การ ช่องทางการติดต่อสื่อสาร ตลอดจนระเบียบวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ในการทำงาน ส่วนมิติที่สองจะแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของผู้นำในลักษณะที่เป็นมิตรภาพ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และความอบอุ่นที่จะเกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นมิติแรกจะมีลักษณะเป็นการมุ่งงาน (Task Oriented) เน้นถึงความต้องการขององค์การ ส่วนมิติที่สองจะมุ่งถึงความสัมพันธ์ (Relationship Oriented) เน้นถึงความต้องการของบุคคลเป็นประการสำคัญ



ภาพที่ ๖.๔ ผู้นำแบบมุ่งงาน-มุ่งความสำเร็จ

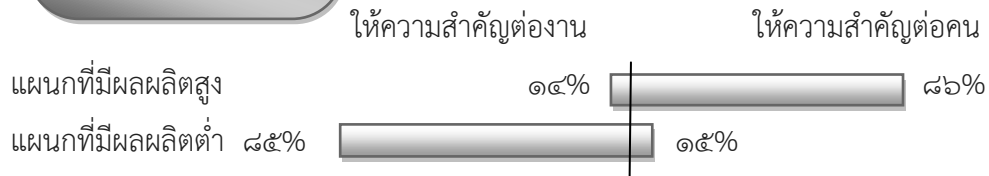
จากการศึกษาภาวะผู้นำของคณะวิจัยแห่งมหาวิทยาลัยโอไฮโอโน้น จะเห็นว่าผู้นำ ๒ แบบ คือ แบบมุ่งงานและแบบมุ่งความสัมพันธ์ พฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะอยู่ระหว่างกลางของ ผู้นำทั้ง ๒ แบบ นั่นคือ เป็นผู้นำแบบมุ่งทั้งงานและมุ่งความสัมพันธ์พร้อม ๆ กันไป

เรนซิส ไลเคิร์ตและคณะ แห่งสถาบันวิจัยทางสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ทำการวิจัยในปี ค.ศ. ๑๙๖๑ เกี่ยวกับแบบของผู้นำ โดยทำการศึกษาผู้นำทั้งในด้านอุตสาหกรรม โรงพยาบาล และหน่วยงานรัฐ หลังจากทำการวิเคราะห์ถึงข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้มาแล้วสรุปได้ดังนี้

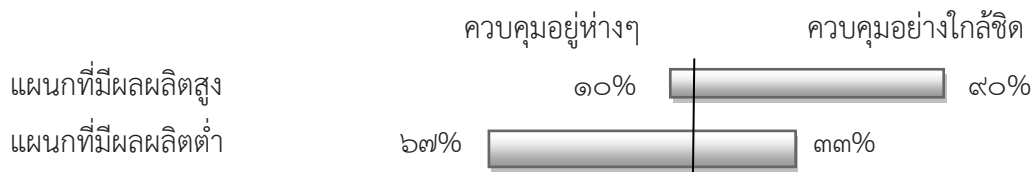
ไลเคิร์ตได้แบ่งแบบของผู้นำออกเป็น ๒ ประเภท คือ ผู้นำที่ให้ความสำคัญต่องาน และผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อคน จากการวิเคราะห์พบว่าแผนกที่มีผลผลิตสูง มีผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อคนงาน ๘๖% ให้ความสำคัญต่อผลผลิต ๑๔% ในแผนกที่มีผลผลิตต่ำ จะมีผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อคนงาน ๑๕% ให้ความสำคัญต่อผลผลิต ๘๕% เมื่อศึกษาในด้านการควบคุมงานพบว่าในแผนกที่มีผลผลิตสูง ใช้การควบคุมงานอย่างใกล้ชิดเพียง ๑๐% แต่ใช้การควบคุมอยู่ห่าง ๆ ถึง ๙๐% สำหรับในแผนกที่มีผลผลิตต่ำใช้การควบคุมอย่างใกล้ชิด ๖๗% และควบคุมห่าง ๆ ๓๓%

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นข้อเท็จจริงว่าแบบของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นคือผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อคน ผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อคนจะให้ความสนใจในปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา และการสร้างกลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพ มีเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่สูง สามารถที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจถึงเป้าหมายได้อย่างชัดเจน รวมทั้งปล่อยให้ทุกคนมีเสรีภาพในการทำงานด้วย ซึ่งผลการวิจัยนี้แตกต่างกับคนอื่น ๆ ที่ส่วนใหญ่พบว่าแบบของผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องให้ความสำคัญต่องาน

ก. ลักษณะของผู้นำ



ข. ลักษณะของการนิเทศควบคุมงาน

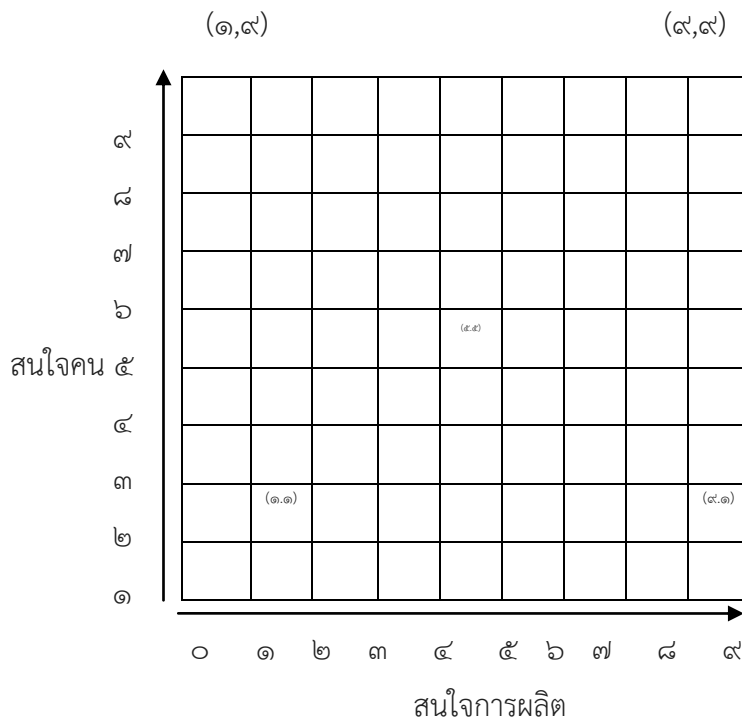


ภาพที่ ๖.๕ สรุปผลการศึกษาวิจัยของไลเคิร์ต

ภาวะผู้นำแบบให้ความสำคัญต่อคน-ต่อการผลิต

เบลกและมูตัน (Blake and Mouton) ได้ศึกษาแบบของผู้นำโดยยึดหลักว่าผู้นำที่ดีต้องให้ความสำคัญด้านตัวบุคคลและด้านการผลิต จึงได้ทำการสร้าง **ตาข่ายการบริหาร** (Managerial Grid) ขึ้นเพื่อศึกษาแบบของผู้นำ โดยให้ผู้นำหรือผู้บริหารให้คะแนนการปฏิบัติงานของตน คะแนนของผู้บริหารจะได้มาจากทั้งคะแนนการให้ความสำคัญต่อตัวบุคคลและการผลิต ผู้บริหารที่ได้คะแนนต่ำทั้งสองด้านย่อมชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารผู้นั้นมีแนวทางบริหารที่ไม่มีเป้าหมาย เบลกและมูตันต้องการให้ผู้บริหารพัฒนาตนเองให้ถึงระดับ (๙,๙) ในตาข่ายการบริหาร^{๑๒}

^{๑๒} Robert R. Blake and James S. Mouton, **The Managerial Grid**, (Houston: Gulf Publishing, 1967), p. 19-21.



ภาพที่ ๖.๖ ตาข่ายการบริหาร

จากตาข่ายการบริหาร เบรกและมุดันได้แบ่งแบบของผู้นำออกเป็น ๕ แบบ ดังนี้

๑. แบบไม่ให้ความสนใจอะไรเลย (Impoverished) คือ ณ ตำแหน่ง (๑,๑) งานก็ไม่ดี ผู้ใต้บังคับบัญชาก็ไม่ชอบ

๒. แบบมีมนุษยสัมพันธ์สูงมาก (Country club) คือ ณ ตำแหน่ง (๑,๙) ไม่สนใจงาน เอาใจผู้ใต้บังคับบัญชามาก

๓. แบบมุ่งงาน (Task) คือ ตำแหน่ง (๙,๑) สนใจแต่งงาน ใองานเป็นใหญ่ ไม่สนใจความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา

๔. แบบทำงานเป็นกลุ่ม (Team) คือ ณ ตำแหน่ง (๙,๙) เน้นทั้งงานและคนสูงมาก เป็นแบบอุดมคติ

๕. แบบเดินสายกลาง (Middle) คือ ณ ตำแหน่ง (๕,๕) สนใจทั้งงานและคนพอสมควร

จากการศึกษาภาวะผู้นำทั้ง ๓ ลักษณะ คือ แบบสถาบันมิติ-บุคคลมิติ แบบมุ่งงาน-มุ่งความสัมพันธ์ และแบบให้ความสำคัญต่อคน-ต่อการผลิต จะเห็นว่ามีสาระสำคัญไม่แตกต่างกัน คือ พิจารณาองค์ประกอบของการบริหารออกเป็น ๒ ฝ่าย ฝ่ายหนึ่งเป็นงาน (บทบาทของสถาบันหรือการผลิต) และอีกฝ่ายหนึ่งเป็นคน (ผู้ปฏิบัติงาน) แบบของผู้นำจึงมีเพียง ๓ แบบใหญ่ ๆ เท่านั้น คือ ควรมุ่งทั้งงานและมุ่งความสัมพันธ์ คือบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้ ในขณะที่เดียวกัน ผู้ปฏิบัติงานก็มีความพึงพอใจ มีความสุขกับงานนั้น

อย่างไรก็ตาม นักวิชาการทางการบริหารบางท่านได้ตั้งข้อสังเกตว่าแบบของผู้นำแต่ละแบบเหล่านี้ไม่มีแบบใดเลยที่จะมีประสิทธิภาพในทุกสถานการณ์ แบบหนึ่งอาจมีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์หนึ่งเท่านั้น แต่จะไม่มีประสิทธิภาพในอีกสถานการณ์หนึ่ง ดังนั้นเมื่อมีการใช้แบบหนึ่งแบบใดโดยเฉพาะอย่างไม่เหมาะสมแล้วผลที่เกิดขึ้นก็คือภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ

ผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งความสัมพันธ์

ผู้นำแบบมุ่งงาน คือผู้ที่มีความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะให้กลุ่มของตนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้งานของกลุ่มสำเร็จลุล่วงไปอย่างรวดเร็วอย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพสูง ผู้นำชนิดนี้มีทัศนคติไม่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งทำตนขัดขวางกลุ่ม โดยผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นั้นอาจจะมีลักษณะด้อยสมรรถภาพ ขาดความฉลาดรอบคอบ เชื่องช้า หรือมีความเกียจคร้าน ผู้นำประเภทนี้จะเกี่ยวข้อง กับสมาชิกกลุ่มของตนโดยมีวงจำกัดเฉพาะเรื่องงานมากกว่าจะเข้าไปเกี่ยวข้องในเรื่องส่วนตัว ผู้นำประเภทนี้จะเป็นผู้ให้รางวัลและลงโทษตามลักษณะการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ๆ ผู้นำชนิดนี้ จะมีความสุขเมื่อสมาชิกกลุ่มมีความขยันขันแข็งในการทำงาน

ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ เป็นบุคคลที่มีความเห็นใจและเกรงใจผู้บังคับบัญชาของตน ไม่ต้องการที่จะใช้งานผู้ใต้บังคับบัญชามากเกินไป เพราะเกรงจะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาเลวลง ผู้นำประเภทนี้ให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม และเชื่อว่าถ้ากลุ่มมีความสัมพันธ์อย่างแน่นแฟ้นแล้วจะทำให้งานของกลุ่มลุล่วงไปได้ ผู้นำประเภทนี้จะเกี่ยวข้อง กับสมาชิกกลุ่มในเรื่องต่าง ๆ ไม่เฉพาะแต่ในเรื่องงานที่กลุ่มจะต้องทำเท่านั้น ผู้นำชนิดนี้จะพอใจ เมื่อเห็นว่าสมาชิกในกลุ่มของตนรักใคร่กลมเกลียวกัน และการที่ตนมีสัมพันธภาพที่ดีกับสมาชิกกลุ่มของตน

สถานการณ์กับประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่มีเนื้อหาสาระเกี่ยวกับการแผ่อิทธิพลและอำนาจต่าง ๆ ไปยังสมาชิกกลุ่ม เมื่อพูดถึงกลุ่ม กลุ่มจะมีหลายประเภทซึ่งแตกต่างกัน ผู้นำของกลุ่มต่าง ๆ ดังกล่าวก็ย่อมแตกต่างกันไปด้วย โดยเฉพาะผู้นำจะใช้วิธีต่าง ๆ ที่แตกต่างกันแผ่อิทธิพลไปยังสมาชิกของกลุ่ม เรา จะเห็นได้ว่าในบางสถานการณ์การใช้อิทธิพลและอำนาจของผู้นำก็เป็นเรื่องที่ยาก เช่น กลุ่มทหาร เป็นการง่ายมากที่นายทหารระดับนายพลคนหนึ่งจะใช้อิทธิพลของตนที่มีอยู่ไปยังกลุ่มทหาร แต่เป็นการยากสำหรับพลเรือนที่จะใช้อิทธิพลไปยังทหารกลุ่มเดียวกันนี้ กลุ่มจะยอมรับอิทธิพลอย่างง่ายดาย สำหรับบุคคลที่ตนชอบเชื่อถือ หรือศรัทธา ในทางตรงกันข้าม กลุ่มจะไม่ยอมรับอิทธิพลจากบุคคลที่ตนเกลียด ไม่ยอมรับหรือไม่เชื่อถือ

ในการแบ่งประเภทสถานการณ์ของกลุ่มงาน เฟรด ฟิดเลอร์ (Fred Fiedler) แบ่งออกเป็น ๓ สถานการณ์ใหญ่ ๆ เป็นสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อบทบาทของผู้นำซึ่งเราเรียกว่า **๓ มิติของผู้นำ** (Three Dimensions) ดังนี้

๑. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกกลุ่ม (Leader-Member Relation)

ผู้นำที่มีบุคลิกเป็นที่ดึงดูดใจของสมาชิกในกลุ่ม สมาชิกของกลุ่มจะยอมรับและทำให้กลุ่มสดใสไม่ตึงเครียด ซึ่งง่ายต่อการใช้อิทธิพลของผู้นำในการปฏิบัติงานของกลุ่ม ตามความเป็นจริงแล้ว ถ้าผู้นำมีความมั่นใจ มีความซื่อตรง และยุติธรรมต่อสมาชิกกลุ่มแล้ว ไม่จำเป็นเลยที่ผู้นำนั้นจะต้องได้รับการแต่งตั้งขึ้นมาเป็นผู้นำ บุคคลนั้นจะได้เป็นผู้นำโดยการเลือกตั้งจากสมาชิกกลุ่มของตนเอง ในมิตินี้เราสามารถวัดความสัมพันธ์สมาชิกกลุ่มกับผู้นำได้ด้วยวิธีสังคมมิติ (Sociometric index) หรือ มาตราวัดบรรยากาศของกลุ่มของฟิดเลอร์ เพื่อจะเป็นตัวชี้ความรู้สึกของสมาชิกในกลุ่มที่มีต่อผู้นำและความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำกับสมาชิกในกลุ่ม

๒. โครงสร้างของงาน (Task Structure)

โดยทั่วไปเป็น **คำสั่งจากเบื้องบน** ซึ่งเป็นการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้ที่อยู่ระดับเหนือกว่าขององค์การ สมาชิกของกลุ่มซึ่งปฏิเสธและไม่ยินยอมปฏิบัติตามคำสั่งจะต้องพบกับการวินัยจากผู้มีอำนาจหน้าที่ที่เหนือกว่าตน ตัวอย่างเช่น ทหารที่ละเลยไม่ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาอาจจะถูกเรียกตัวไปสอบสวนความผิดต่อผู้บังคับบัญชาการประจำกรมทหารนั้นก็ได้ อย่างไรก็ตาม การยินยอมปฏิบัติตามคำสั่งเพราะว่างานนั้นมีระบบระเบียบแบบแผนแน่นอนตายตัว ง่ายต่อการปฏิบัติเรียกว่างานนั้นมีโครงสร้าง เช่น งานระบบทหาร ส่วนงานที่ไม่มีโครงสร้าง ได้แก่งานที่เป็นการผลิตสิ่งใหม่ ๆ ออกมา เช่น การเขียนบทละคร เป็นต้น

งานที่ถือว่าเป็นงานที่มีโครงสร้างมีนิยาม ๔ ประการ กล่าวคือ

(๑) ง่ายต่อการตัดสินใจ (Decision Verifiability) คือเป็นงานที่รู้ว่าถูกต้องหรือไม่ เป็นงานที่ตกลงกันได้ง่าย และเป็นงานที่สาธิตได้

(๒) จุดมุ่งหมายชัดเจน (Goal Clarity) งานนั้นต้องอยู่บนพื้นฐานความเข้าใจของกลุ่ม

(๓) แนวทางไปยังจุดมุ่งหมายนั้นไม่สลับซับซ้อน แนวทางไปยังจุดมุ่งหมายนั้นมีวิธีการไม่มากนักสำหรับการปฏิบัติงานนั้น

(๔) เป็นงานหรือปัญหาเฉพาะอย่าง (Solution Specificity) คือเป็นงานที่มีที่สิ้นสุดในตัวเอง และรู้ว่างานนั้นถูกต้องหรือไม่ (เช่น ปัญหาสมการตรงกันข้ามกับการแตงนิยาย)

๓. อำนาจของตำแหน่ง (Position Power)

มิติที่สามก็คืออำนาจที่ได้รับจากตำแหน่งของการเป็นผู้นำ ได้แก่ อำนาจในการให้คุณให้โทษแก่สมาชิกในกลุ่มมากนักน้อยเพียงใด อย่างเช่น ระบบข้าราชการจะกำหนดสิทธิ หน้าที่ และอำนาจตามตัวบทกฎหมาย เป็นต้น

ผู้นำจะมีอำนาจหรือไม่มีเพียงใดพิจารณาจากการที่ผู้นำมีผลต่อการสนับสนุนหรือลดทอนความก้าวหน้าของสมาชิกในกลุ่มได้ ผู้นำมีเกียรติและสถานภาพเฉพาะอย่างในชีวิตที่มีผลต่อความเจริญก้าวหน้าของสมาชิกในกลุ่มได้

ประสิทธิภาพของผู้นำ

พิตเลอร์ได้ศึกษาผลการวิจัย ๕๕ ชิ้นและนำข้อมูลจากการวิจัยต่าง ๆ มาวิเคราะห์และสรุปว่า^{๑๓}

๑. ผู้นำแบบมุ่งงาน มีประสิทธิภาพสูงในสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยสูงและสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยต่ำ สถานการณ์ที่เอื้ออำนวยสูง ได้แก่ งานมีโครงสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกในกลุ่ม ผู้นำมีอำนาจในการสั่งการ สถานการณ์เอื้ออำนวยต่ำ ได้แก่ งานไม่มีโครงสร้าง สมาชิกในกลุ่มไม่ยอมรับผู้นำหรือไม่ศรัทธา อำนาจในการสั่งการของผู้นำไม่มีหรือมีน้อยมาก

๒. ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์หรือมุ่งคน มีประสิทธิภาพสูงในสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยปานกลางหรือสถานการณ์ที่ไม่ยากไม่ง่ายจนเกินไป กล่าวคือ เป็นงานที่มีโครงสร้าง แต่ผู้นำไม่เป็นที่ชอบพอของสมาชิกของกลุ่ม ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์จะมีความสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีกับสมาชิกในกลุ่มของตนได้ในภายหลัง และทำให้งานมีประสิทธิภาพได้ หรืออีกสถานการณ์หนึ่ง ผู้นำที่สมาชิกในกลุ่มชอบ แต่งานไม่มีโครงสร้าง ดังนั้นงานที่ทำในกลุ่มนี้ขึ้นอยู่กับความคิดริเริ่มและความเต็มใจที่จะร่วมมือในการทำงานของสมาชิกในกลุ่มเป็นสำคัญ ส่วนอำนาจของผู้นำนั้นอาจมีบ้างพอสมควรอยู่ในระดับปานกลาง

ภาวะผู้นำเชิงพุทธ (Buddhist Leadership)

การเป็นผู้นำที่ดีจะเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และการที่ผู้นำสามารถแสดงแบบอย่างการเป็นผู้นำให้เหมาะสมนั้น จะต้องมีความรู้และคุณลักษณะหลายประการ มีนักวิชาการ ได้อธิบายว่า ผู้นำที่ดีนั้นต้องมีบารมีและอิทธิพล จึงจะทำให้เป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ได้ กรณีที่เป็นผู้บริหารการที่จะเสริมสร้างภาวะผู้นำให้ได้มากขึ้นควรพยายามที่จะใช้อำนาจหน้าที่ให้น้อยที่สุดใครใช้มากย่อมเสื่อมมาก

^{๑๓} Fred E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness*, (New York: McGraw-Hill, 1967), p. 118-120.

อำนาจหน้าที่เป็นอำนาจจอมปลอมที่ไม่จริงยั่งยืน เมื่อไม่มีตำแหน่งอำนาจหน้าที่ย่อมหมดสิ้นไปด้วยการเป็นผู้นำอย่างแท้จริงต้องเป็นทั้งอยู่ในตำแหน่งหน้าที่และไม่อยู่ในตำแหน่งหน้าที่

การเป็นผู้นำที่ประสบผลสำเร็จและเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยหลักการในการปฏิบัติที่สำคัญ ความเป็นผู้มีเหตุผล การเดินทางสายกลาง การตรงต่อเวลา การมีวิธีทำงาน มีจิตใจสูง ให้ระวังความหลงระเรัง ความเผลอตัว จะเป็นอุปสรรคอันหนึ่งที่ทำให้เสียความยิ่งใหญ่ ความซื่อตรงเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้สร้างความยิ่งใหญ่ได้ การสร้างความดีและ ทำคุณประโยชน์ให้เป็นมรดกตกทอดแก่คนรุ่นหลัง ผู้ยิ่งใหญ่ นั่นคือ “ผู้ที่นั่งอยู่ในใจคน ไม่ใช่ นั่งอยู่บนหัวคน”^{๑๔}

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ได้พระราชทานพระบรมราโชวาทในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรแก่บัณฑิตและมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เมื่อวันที่ ๖ กรกฎาคม ๒๕๓๑ ความว่า “ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานและชีวิตได้แน่นอนนั้นควรมีคุณสมบัติประกอบอย่างน้อย ประการแรก ควรจะต้องมีความสุจริต ความมีใจจริง ความตั้งใจจริง ความอุตสาหะอดทน และความเสียสละ เป็นพื้นฐานด้านจิตใจ ประการที่สอง ควรที่จะต้องมีความรู้ที่ถูกต้องแม่นยำ ชำนาญ พร้อมทั้งความสามารถในเชิงปฏิบัติ เป็นเครื่องมือประกอบการ ประการที่สาม ควรจะต้องมีสติ ความหยิ่งคิด วิจารณ์ญาณอันถี่ถ้วนรอบคอบเป็นเครื่องควบคุมกำกับให้ดำเนินได้โดยถูกต้องเที่ยงตรง ประการที่สี่ จะต้องมีความรอบรู้ มีความสามารถประสานงานและประสานประโยชน์กับผู้อื่นอย่างกว้างขวาง เป็นปัจจัยเสริมให้การทำงานได้คล่องตัวและก้าวหน้า และ ประการที่ห้า ซึ่งสำคัญที่สุดจะต้องมีความฉลาดรู้ในเหตุในผลผิดถูกชั่วดี ในว่าความพอเหมาะพอสม เป็นเครื่องตัดสินใจและสั่งการปฏิบัติงานทั้งหมดให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ”^{๑๕}

จากพระบรมราโชวาทดังกล่าว ถือได้เป็นแนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้นำ ถึงแม้ว่าจะพระราชทานมาเป็นเวลานานหลายปีแล้วก็ตาม แต่ก็ยังมีความทันสมัยและสอดคล้องกับลักษณะของผู้นำที่จะประสบผลสำเร็จได้

ท่านพุทธทาสภิกขุ ได้ให้โอวาทแก่ภิกษุในการสนทนาธรรม ณ สำนักสวนโมกขพลาราม เป็นหลักธรรมคำสั่งสอนที่สำคัญและเป็นประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับลักษณะผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีควรมี คือ ทศพิธราชธรรมจริยาทิกกา เป็นธรรมสำหรับผู้เป็นใหญ่ ผู้ปกครองซึ่งหมายถึงพระมหากษัตริย์ ใน

^{๑๔} หลวงวิจิตรวาทการ, **กุศโลบายสร้างความยิ่งใหญ่**, (กรุงเทพฯ: สามัคคีสาส์น, ๒๕๓๒), หน้า ๓.

^{๑๕} มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, **เอกสารการสอนชุดวิชา การบริหารองค์การ**, (นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๐), หน้า ๑๕.

ยุคปัจจุบัน ผู้นำ ผู้บริหารขององค์กรทุกระดับ รวมทั้งหัวหน้า ครอบครัว และเอกบุคล ควรทำความเข้าใจ และนำไปประยุกต์ใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อตนเองและหมู่คณะที่ใกล้ชิด ตลอดจนสังคม ประเทศชาติ ซึ่งถ้าจะเปรียบกับรูปแบบการบริหารปัจจุบันก็คือ หลักธรรมาภิบาลนั่นเอง โดยคุณธรรม ๑๐ ประการ ของผู้นำที่เป็นผู้ปกครองนี้เป็นเรื่องที่บัณฑิตร่ายกรองขึ้นเพื่อถวายเป็นโอวาทานุศาสน์แก่พระมหากษัตริย์ ในอดีต ได้แก่ ๑) ทาน ๒) ศีล ๓) บริจาค ๔) ซื่อตรง (อาชชวะ) ๕) อ่อนน้อมถ่อมตน (มัททวะ) ๖) กำจัดบาป (ตปะ) ๗) ไม่โกรธ (อภิกโรธ) ๘) ไม่เบียดเบียน (อวิหิงสา) ๙) อุตุน (ขันติ) ๑๐) มั่นคง ในธรรม (อวิโรธนะ)^{๑๖}

อย่างไรก็ตาม มุมมองในเรื่องผู้นำที่ดิฉันมีความแตกต่างกัน ดังนั้น ในการเป็นผู้นำที่ดิฉันต้อง สร้างคุณสมบัติหรือคุณลักษณะให้เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลที่เรียกว่าภาวะผู้นำ ซึ่งถ้าบุคคลหรือผู้นำมี คุณสมบัติดังกล่าวจะทำให้สามารถเป็นผู้นำที่ดีได้ คุณสมบัติดังกล่าวมี ๑๐ ประการ คือ^{๑๗}

๑. มีวิสัยทัศน์หรือชอบฝันสร้างวิมานในอากาศ (Visionary) การเป็นผู้นำที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์ หรือความฝันอยู่ตลอดเวลา ฝันที่อยากจะเห็นตัวเองในอนาคตเป็นอย่างไร ในชีวิตคนนั้นต้องฝันว่า ตัวเองอยากจะเป็นอะไร การฝันจะทำให้เกิดแรงขับที่จะทำให้เราก้าวสู่สิ่งที่เราฝันถึง ความฝันจะ นำไปสู่การกำหนดเป้าหมายจุดหมายปลายทางและสร้างแนวทาง เพื่อมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทางนั้น

๒. มีความเข้าใจลึกซึ้ง (Insightful) การเป็นผู้นำต้องมีสายตาแหลมคม มีความชาญฉลาด มองปัญหาอย่างเป็นระบบและรอบด้าน

๓. มีความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ (Reliable) ความน่าเชื่อถือของผู้นำเกิดขึ้นจากตัวเรา ต้องมีความจริงใจอยู่เสมอ การทำสิ่งต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง อย่าเป็นคนใช้กุศโลบายเพื่อประโยชน์ ตนเอง ต้องสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับผู้ที่เกี่ยวข้องให้ได้ เมื่อขาดความน่าเชื่อถือความศรัทธาจะ ลดลงไปทันที

๔. มีอารมณ์ที่มั่นคง (Emotionally Balanced) ผู้นำที่ดีต้องไม่มีอารมณ์ฉุนเฉียวโกรธง่าย ห่อเหี่ยวและแปรปรวนอยู่ตลอดเวลา การรู้จักควบคุมอารมณ์จึงเป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง การเป็นคนสุขุมเยือกเย็นจึงเป็นสิ่งที่ผู้นำต้องมี

^{๑๖} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๕-๑๗.

^{๑๗} สุนทร วงศ์ไวยวรรณ และเสนห์ จุ้ยโต, “ภาวะผู้นำ” ในเอกสารการสอนชุดวิชาการและการ จัดการ, หน้า ๑๘๐-๑๘๓.

๕. มีการปรับตัวเปิดรับการเปลี่ยนแปลง (Adaptable) ผู้นำยุคใหม่ต้องมีการปรับตัวตลอดเวลา มีอะไรเปลี่ยนแปลงก็เปิดรับ อย่าทำตัวเป็นผู้เก่งแล้ว รู้แล้ว ควรจัดทำตัวในลักษณะที่ว่า “เรายังไม่ดีพอ เราต้องปรับปรุง” การเปิดโลกทัศน์เพื่อเรียนรู้และรับสิ่งใหม่ ๆ โดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศ นับว่ามีคุณค่าอย่างยิ่งและจะเป็นเครื่องมือของผู้นำในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จได้ต่อไป

๖. มีความเพียรพยายาม (Persistent) ผู้นำที่ดีต้องเป็นคนเอาจริงเอาจัง ยึดมั่นในหลักการ ถ้าเชื่อว่าสิ่งนั้นคือสิ่งที่ถูกต้อง จะพยายามทำสิ่งนั้นให้ได้แม้ว่าจะมีอุปสรรคมากน้อยเพียงใดก็ตาม

๗. มีการมองโลกในแง่ดี (Optimistic) ผู้นำที่ดีต้องมีความสนุกสนานเบิกบานใจอย่าเป็นคนที่เครียดทั้งวัน ทำจิตใจให้สบาย ๆ ให้รู้จักเป็นคนแปรสภาพปัญหาอุปสรรคเป็นโอกาสแห่งความสำเร็จ การมองโลกในแง่ดีจะทำให้จิตใจดี ส่งผลต่อกายดีมีความสุข การฝึกให้รู้จักมองโลกในแง่ดีนั้นเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำ

๘. มีความรับผิดชอบ (Accountable) ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่องานขององค์กร ความรับผิดชอบนี้หมายถึงความผูกพันต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจอย่างยิ่ง ผู้นำต้องกล้าที่จะยอมรับทั้งผิดและชอบ

๙. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Confident) ผู้นำที่ดีต้องสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นกับตนเองให้ได้ เพราะว่าความเชื่อมั่นในตนเองเป็นพลังกระตุ้นตัวเองให้ไปสู่ความสำเร็จในการเป็นผู้นำได้

๑๐. มีความคิดริเริ่ม (Initiating) ผู้นำต้องกล้าที่จะคิดสิ่งแปลกใหม่ด้วยตนเอง ผู้นำยุคใหม่ต้องฝึกการคิดริเริ่มด้วยตนเอง พยายามคิดแบบประยุกต์ สร้างความคิดใหม่ ๆ ลดการครอบงำความคิดดั้งเดิมพยายามคิดแบบปราศจากหลักเกณฑ์

จากคุณสมบัติที่กล่าวมาแล้ว จะเห็นว่าผู้นำที่ดีนั้นนอกจากมีพื้นฐานที่ดีแล้วจะต้องหมั่นฝึกฝน เรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะเสริมสร้างสมรรถนะของผู้นำหรือที่เรียกว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำ ไม่ว่าจะเป็นด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ บุคลิกลักษณะอุปนิสัยและทัศนคติ ให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่องค์กร

สรุปท้ายบท

ภาวะผู้นำ คือการที่ผู้นำขององค์การใช้อิทธิพลต่างๆเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกัน ปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยเป็นได้ทั้งทางบวกและทางลบ ทฤษฎีภาวะผู้นำ ๑) ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ ๒) ทฤษฎีผลกระทบระหว่างบุคคล และสถานการณ์ ๓) ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์ และความคาดหวัง ๔) ทฤษฎี ๓ ปัจจัย และแบบของภาวะผู้นำตามความคิดเห็นดั้งเดิม โดย ๑) พิจารณาจากสถานภาพของผู้นำ ๒) พิจารณาลักษณะวิธีการทำงาน ๓) พิจารณาลักษณะการใช้ อำนาจควบคุม และ ๔) พิจารณาลักษณะและวิธีใช้อำนาจ ลิปปิตต์ (Lippitt) จำแนกภาวะผู้นำเป็น ๓ แบบ คือ ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบปล่อยปละละเลย พฤติกรรม ของผู้บริหาร จะขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้นำกับความมีอิสระของ ผู้ใต้บังคับบัญชา แบบของภาวะผู้นำตามแนวความคิดสมัยใหม่ แยกออกเป็น ภาวะผู้นำแบบสถาบัน มิติ-บุคลามิติ ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน-มุ่งความสัมพันธ์ และภาวะผู้นำแบบให้ความสำคัญต่อคน-ต่อการ ผลิต ลักษณะของผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งความสัมพันธ์ สถานการณ์กับประสิทธิภาพของภาวะ ผู้นำ ตามแนวคิดของเฟรด ฟิดเลอร์ (Fred Fiedler) แบ่งสถานการณ์ที่มีบทบาทต่อภาวะผู้นำเรียกว่า ๓ มิติของผู้นำ คือ ๑) ความสัมพันธ์ของผู้นำกับสมาชิกกลุ่ม ๒) โครงสร้างของงาน ๓) อำนาจของตำแหน่ง และด้านประสิทธิภาพของผู้นำ ๑) ด้านผู้นำแบบมุ่งงาน มีประสิทธิภาพในสถานการณ์ ที่เอื้ออำนวยสูง และสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยต่ำ ๒) ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์หรือมุ่งคน มีประสิทธิภาพสูงใน สถานการณ์ที่เอื้ออำนวยปานกลางหรือสถานการณ์ที่ไม่ยากไม่ง่ายจนเกินไป

คำถามท้ายบท

๑. ภาวะผู้นำหมายถึงอะไร อธิบาย
๒. จงยกตัวอย่างทฤษฎีภาวะผู้นำมา ๑ ทฤษฎี พร้อมอธิบาย
๓. ผู้นำแบบเผด็จการมีลักษณะอย่างไร อธิบาย
๔. ผู้นำแบบประชาธิปไตยมีลักษณะอย่างไร อธิบาย
๕. ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน-มุ่งความสัมพันธ์มีลักษณะอย่างไร อธิบาย
๖. ผู้นำแบบปล่อยปละละเลยมีลักษณะอย่างไร อธิบาย
๗. พฤติกรรมของผู้นำ หมายถึงอะไร อธิบาย
๘. สถานการณ์ที่มีบทบาทต่อผู้นำตามความคิดของ เฟรด ฟิดเลอร์ (Fred Fiedler) มีลักษณะอย่างไร
๙. ภาวะผู้นำเชิงพุทธ มีลักษณะอย่างไรบ้าง

เอกสารอ้างอิงประจำบท

- กิติมา ปรีดีติลล, **ทฤษฎีบริหารองค์การ**, (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ดวงกมล, ๒๕๒๐), หน้า ๔๒๐.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, **เอกสารการสอนชุดวิชา การบริหารองค์การ**, (นนทบุรี : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๐), หน้า ๑๕.
- เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๐๒.
- เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๕-๑๗.
- ไวยรัช เจียมบรรจง, **จิตวิทยาสังคม**, (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไทยเทียมเจริญพานิช, ๒๕๑๖), หน้า ๑๐๑.
- สมพงษ์ เกษมสิน, **การบริหาร**, (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๖), หน้า ๔๒๐.
- สมยศ นาวิการและผุสดี รุมาคม, **องค์การ: ทฤษฎีและพฤติกรรม**, (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ดวงกมล, ๒๕๒๐), หน้า ๔๒๐.
- สมยศ นาวิการและผุสดี รุมาคม, **องค์การ: ทฤษฎีและพฤติกรรม**, หน้า ๔๐๑.
- สุนทร วงศ์ไวยวรรณ และ รศ.ดร.เสนห์ จัยโต, “ภาวะผู้นำ” ในเอกสารการสอนชุดวิชาขององค์การและการจัดการ, หน้า ๑๘๐-๑๘๓.
- หลวงวิจิตรวาทการ, **กุศโลบายสร้างควมยิ่งใหญ่**, (กรุงเทพฯ : สามัคคีสาส์น, ๒๕๓๒), หน้า ๓.
- Fred E. Fiedler, **A Theory of Leadership Effectiveness**, (New York: McGraw-Hill, 1967), p. 118-120.
- Fred Luthans, **Organizational Behavior**, 6th ed. (New York: McGraw-Hill, 1992), p. 273-274.
- Harold D. koontz and Cyril O'Donnell, **Principles of Management**, (New York: McGraw-Hill, 1972), p. 435.
- Ibid.**, p. 270-271.
- Jacob W. Getzels and Others, **Education Administration as a Social Process**, (New York: Harper & Row Publishers, 1968), p. 56.
- Keith Davis, **Human Behavior at Work**, (New York: McGraw-Hill, 1972), p. 102-104.
- Robert R. Blake and James S. Mouton, **The Managerial Grid**, (Houston: Gulf Publishing, 1967), p. 19-21.

บทที่ ๗

กลุ่มในองค์การ (Groups in organization)

ขอบข่ายรายวิชา

๑. ความหมายของกลุ่ม
๒. ลักษณะของกลุ่มในองค์การ
๓. ประเภทของกลุ่ม
๔. กลุ่มเป็นทางการ กลุ่มไม่เป็นทางการ และประโยชน์ของกลุ่มไม่เป็นทางการ
๕. สาเหตุการเกิดกลุ่ม
๖. หน้าที่ของกลุ่มในองค์การ
๗. กระบวนการพัฒนาการเกิดกลุ่ม
๘. การป้องกันความขัดแย้งในกลุ่ม
๙. ปัจจัยพื้นฐานของประสิทธิผลของกลุ่ม
๑๐. ลักษณะของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ และลักษณะของกลุ่มที่ขาดประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อศึกษาและเข้าใจความหมายของกลุ่ม
๒. เพื่อศึกษาและเข้าใจองค์ประกอบและระบบของกลุ่มเป็นทางการ
๓. เพื่อศึกษาและเข้าใจบทบาทของกลุ่มไม่เป็นทางการ
๔. เพื่อศึกษาและเข้าใจประโยชน์ของกลุ่มไม่เป็นทางการ
๕. เพื่อศึกษาและเข้าใจสาเหตุ และการพัฒนาการเกิดกลุ่ม
๖. เพื่อศึกษาและเข้าใจการป้องกันความขัดแย้งในกลุ่ม

คำนำ

กลุ่มคือ การารวมตัวกันของบุคคลและมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน และมีความสำคัญต่อการทำงาน เพราะงานกลุ่มในองค์การต้องอาศัยความร่วมมือของคนในกลุ่ม ซึ่งต้องใช้ความรู้ความสามารถร่วมกัน ทำงานขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยกลุ่มจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ จึงต้องทราบแนวทาง ประเภทของกลุ่มในองค์การที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยต้องมีลักษณะ ระบบ บทบาท องค์ประกอบ และประโยชน์ของกลุ่มทั้งสองประเภท และมีสาเหตุของการเกิดกลุ่มในหลายปัจจัย รวมถึงหน้าที่ของกลุ่ม กระบวนการพัฒนาการเกิดกลุ่ม และการป้องกันความขัดแย้งในกลุ่มที่มีผลต่อการทำงานในองค์การโดยต้องพิจารณาถึงลักษณะของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ และกลุ่มที่ไม่มีประสิทธิภาพเพื่อประโยชน์ในการบริหารงานภายในองค์การ เพราะถ้าผู้บริหารสามารถใช้ประโยชน์ของกลุ่มทั้งสองประเภทได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะเกิดประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์การ

ความหมายของกลุ่ม

ในอดีต การศึกษาเรื่องกลุ่มมักจะใช้แนวทางการศึกษาทางสังคมวิทยาและจิตวิทยา^๑ ตามแนวการศึกษาทางสังคมวิทยาจะเป็นการศึกษามองกลุ่มจากภายนอก โดยพิจารณาว่ากลุ่มนั้นเป็นเซลล์หนึ่ง (e cell) ของสังคม และจะศึกษาเน้นถึงลักษณะและหน้าที่ของกลุ่มที่มีในสังคม ส่วนการศึกษาตามแนวจิตวิทยานั้น จะเห็นว่ากลุ่มคือระบบสังคมย่อยที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันซึ่งสามารถสังเกตหรือทดลองได้ และกลุ่มจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของเอกบุคคล เท่าที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าแนวการศึกษาแบบแรกนั้นเป็นแนวการศึกษาที่พิจารณากลุ่มในสังคมที่ใหญ่กว่าแนวการศึกษาแบบหลังซึ่งเน้นพฤติกรรมเอกบุคคลในกลุ่ม

จากแนวการศึกษาทางสังคมวิทยาซึ่งพิจารณากลุ่มในสังคมระดับมหภาค นักสังคมวิทยาจึงให้ความหมายของกลุ่มไว้ อาทิ ทีโอดอร์ เอ็ม. มิลส์ (Theodore M. Mills) กล่าวว่า กลุ่มคือหน่วยต่างๆประกอบด้วยบุคคลสองคนหรือมากกว่านั้น ซึ่งมาติดต่อสัมพันธ์กันโดยจุดประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง และต่างเห็นว่าการติดต่อสัมพันธ์กันนั้นจะนำมาซึ่งการบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว^๒ ตัวอย่างของกลุ่มในที่นี้ได้แก่ ครอบครัว ทีมนักกีฬา คณะกรรมการต่างๆ เป็นต้น

^๑ Micheal S. Olmsted, **The Small Group** (New York: Random House, 1967), pp. 16-20.

^๒ Theodore M. Mills, **The Sociology of Small Group** (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1967), p. 2.

ส่วนแนวการศึกษาทางจิตวิทยานั้นจะเน้นศึกษาพฤติกรรมเอกบุคคลในกลุ่ม เอ็ดการ์เฮช. ชายน์ (Edgar H. Schein) กล่าวว่า การให้ความหมายของคำว่ากลุ่มโดยทั่วไปนั้น ทำได้ค่อนข้างยาก แต่อย่างไรก็ตามก็อาจนิยามคำว่ากลุ่มในแง่จิตวิทยาได้ว่า กลุ่มทางจิตวิทยาคือบุคคลจำนวนหนึ่งซึ่ง (๑) มีปฏิสัมพันธ์กัน (๒) มีความรู้สึกทางจิตวิทยาต่อกัน และ (๓) มีการรับรู้ถึงการรวมกันเป็นกลุ่ม^๓

สำหรับนักทฤษฎีองค์การ อาทิ สตีเฟน พี. โรบบินส์ (Stephen P. Robbins) กล่าวว่าคือ บุคคลสองคนหรือมากกว่ามาอยู่ร่วมกันโดยมีการกระทำตอบโต้กันและต้องพึ่งพาอาศัยกันและกันเพื่อเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ^๔ โดแนล ดี. ไวท์ (Donald D. White) และเดวิด เอ. เบ็ดนาร์ (David A. Bednar) กล่าวว่า กลุ่มคือบุคคลสองคนหรือมากกว่าซึ่งมาติดต่อสื่อสารกัน โดยใช้คำพูดหรือไม่ก็ตาม เขาเหล่านั้นจะทำหน้าที่ซึ่งมีลักษณะต้องขึ้นต่อกันและกัน ทั้งนี้เพื่อเป้าหมายหรือผลประโยชน์ที่มีร่วมกันบางประการ^๕

สรุปความหมายของกลุ่ม

จากความหมายที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า กลุ่ม (Group) คือ การรวมตัวกันของบุคคลหลาย ๆ คนและมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน มีความสัมพันธ์กันทางด้านจิตใจ มีการรับรู้ถึงจุดมุ่งหมายร่วมกัน ร่วมกันปฏิบัติภารกิจหรือหน้าที่ของกลุ่มให้บรรลุผลโดยบุคคลเหล่านั้นจะมีการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน มีการตอบโต้กันทางสังคม ดังนั้น องค์ประกอบที่สำคัญของกลุ่ม คือ การมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของคนในกลุ่ม การช่วยเหลือ พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน การมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกันเพื่อทำงานให้สำเร็จ

ลักษณะของกลุ่มในองค์การ

โดยทั่วไป กลุ่มจะมีลักษณะที่สำคัญ ๆ หลายอย่าง ดังต่อไปนี้

๑. สมาชิกในกลุ่มมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน เพื่อทำกิจกรรมต่าง ๆ เช่น กลุ่มแม่บ้าน กลุ่มบำเพ็ญประโยชน์เพื่อสังคม

๒. การปฏิบัติต่อกันของสมาชิกในกลุ่มจะมีลักษณะส่งเสริมให้สมาชิกมีความสัมพันธ์กัน จะทำให้เกิดความใกล้ชิด คั่นเคยกับสมาชิกคนอื่น ๆ เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

^๓ เอ็ดการ์ เฮช. ชายน์, [แปลโดยสร้อยตระกูล (ดิวยานนท์) อรรถมานะ] จิตวิทยาองค์การ, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, ๒๕๒๐), หน้า ๘๔.

^๔ Stephen P. Robbins, **Organizational Behavior**, (New York: Prentice- Hall Inc., 1986), p. 169.

^๕ Donald D. White, **David A. Bednar, Organizational Behavior**, (Newton, Massachusetts: Allyn and Bacon, Inc., 1986) , p. 323.

๓. มีบรรทัดฐาน (Norms) เป็นมาตรฐานที่กลุ่มกำหนดขึ้นมาเพื่อเป็นแนวทางให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติ บรรทัดฐานอาจมีการกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน เช่น กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง นโยบาย หรือบางครั้งบรรทัดฐานไม่ได้กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร สมาชิกหรือพนักงานทุกคนยอมรับ เข้าใจ และปฏิบัติตาม

๔. ในกลุ่มจะมีผู้นำ ซึ่งผู้นำดังกล่าวอาจจะได้รับการแต่งตั้งเป็นทางการจากผู้มีอำนาจหรือกลุ่มอาจมีผู้นำที่ไม่เป็นทางการแต่คนในกลุ่มให้การยอมรับและเชื่อฟัง ปฏิบัติตามความต้องการของผู้นำ ดังนั้น ผู้นำจะมีอิทธิพลต่อสมาชิกในกลุ่ม

๕. วัฒนธรรมของกลุ่ม แต่ละกลุ่มจะมีแนวทางและประเพณีที่สมาชิกในกลุ่มต้องปฏิบัติ วัฒนธรรมของกลุ่มส่วนใหญ่จะเกิดจากความเชื่อ ค่านิยม ทศนคติ ความคิดของสมาชิกที่มีลักษณะคล้าย ๆ กัน ดังนั้น จึงทำให้วัฒนธรรมของแต่ละกลุ่มมีลักษณะเฉพาะและมีความแตกต่างกัน

๖. โครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิก โครงสร้างของกลุ่มจะแสดงให้เห็นถึงช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม หรือผู้นำกับสมาชิกแต่ละคน การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพแสดงให้เห็นว่า สมาชิกในกลุ่มมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด

ประเภทของกลุ่มในองค์การ

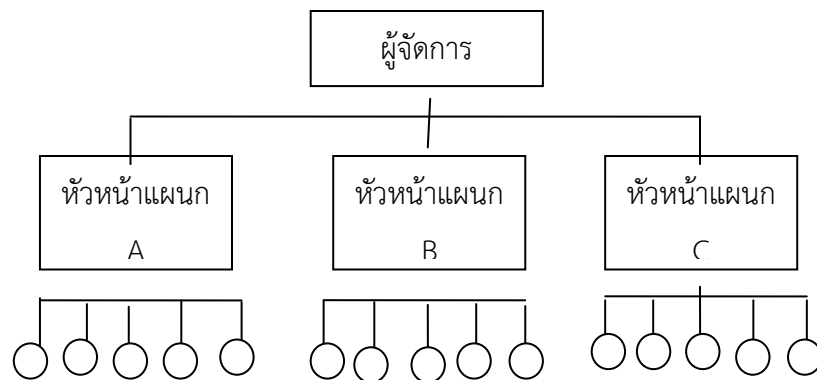
โดยทั่วไป กลุ่มในองค์การนิยมแบ่งเป็น ๒ กลุ่ม คือ กลุ่มทางการ และกลุ่มไม่เป็นทางการ รายละเอียดสามารถอธิบายได้ดังนี้

๑. กลุ่มเป็นทางการ (Formal Group)

กลุ่มเป็นทางการเป็นกลุ่มที่ถูกแต่งตั้งมาโดยองค์การตามแบบแผนหรือโครงสร้างขององค์การเพื่อดำเนินการตามภารกิจ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับเป้าหมายอย่างเป็นทางการขององค์การในการปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จสมบูรณ์ตามเป้าหมายขององค์การที่ได้กำหนดไว้ กลุ่มเป็นทางการสามารถแบ่งได้เป็น ๒ ประเภท คือ

๑.๑ กลุ่มบังคับบัญชา (Command Group)

เป็นกลุ่มที่อยู่ในสายการบังคับบัญชาเดียวกัน ซึ่งกลุ่มนี้จะสร้างขึ้นตามแผนภูมิขององค์การ สมาชิกในกลุ่มจะปฏิบัติหน้าที่ภายใต้ผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน กลุ่มบังคับบัญชาจะพบเห็นได้ทั่วไปตามองค์กรต่าง ๆ ดังตัวอย่างในภาพที่ ๗.๑



ภาพที่ ๗.๑ แสดงกลุ่มบังคับบัญชา

กลุ่มบังคับบัญชามักจะมีการแบ่งเป็นแผนก ฝ่าย งาน กอง เป็นต้น ซึ่งเป็นการกำหนดขึ้นอย่างเป็นทางการขององค์การเพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ

๑.๒ กลุ่มงาน (Task Group)

เป็นกลุ่มที่เป็นทางการอีกแบบหนึ่งซึ่งมีการจัดตั้งขึ้นโดยองค์การ สมาชิกในกลุ่มจะมาทำงานบางอย่างร่วมกัน โดยสมาชิกในกลุ่มดังกล่าวอาจไม่จำเป็นต้องมาจากสายบังคับบัญชาเดียวกัน อาจจะมาจากต่างหน่วยงาน ต่างแผนก แต่มีวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกันให้สำเร็จ กลุ่มงานในลักษณะนี้ส่วนมากจะอยู่ในรูปแบบของคณะกรรมการต่าง ๆ เพื่อทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งขององค์การ สมาชิกในกลุ่มไม่จำเป็นต้องมาจากสายการบังคับบัญชาเดียวกัน แต่มาทำงานร่วมกันเพื่อให้งานขององค์การบรรลุตามเป้าหมายที่องค์การต้องการ

องค์ประกอบของกลุ่มเป็นทางการ (Component of Formal Group)

กลุ่มที่เป็นทางการมักจะมีองค์ประกอบของกลุ่มที่ไม่แตกต่างกันมากนักโดยทั่วไป องค์ประกอบของกลุ่มที่เป็นทางการจะประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

๑. ปัจจัยพื้นฐานของกลุ่ม

กลุ่มที่เป็นทางการจะมีปัจจัยที่เป็นพื้นฐาน คือ ความเป็นมาของกลุ่ม ขนาด ประเภท และองค์การที่สังกัดของกลุ่ม เป็นการบ่งบอกถึงข้อมูลพื้นฐานของกลุ่ม

๒. โครงสร้างของกลุ่ม

เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่มนั้น คือสายการบังคับบัญชาตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับต้น และผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการบ่งบอกให้รู้ถึงสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน สมาชิกแต่ละคนของกลุ่มอยู่ในส่วนไหนขององค์การ

๓. วัตถุประสงค์และเป้าหมายของกลุ่ม

โดยปกติกลุ่มที่เป็นทางการจะมีเป้าหมายที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน เป้าหมายของกลุ่มจะต้องสอดคล้องตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ ทั้งนี้เพื่อให้องค์การสามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

๔. กฎระเบียบข้อบังคับ

สมาชิกในกลุ่มจะต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับหรือคำสั่งของกลุ่ม โดยทั่วไปจะเป็นข้อปฏิบัติขององค์การซึ่งสมาชิกทุกคนจะต้องปฏิบัติตามและถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ใช้ในการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิก

๕. สมาชิกในกลุ่ม

แต่ละกลุ่มอาจจะมีจำนวนสมาชิกที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับขนาดและความสำคัญ ภาระหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ สมาชิกทุกคนจะต้องมีภาระหรือหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน จะมีการแบ่งงานกันทำตามความถนัดหรือความสามารถ

๖. เครื่องมือหรืออุปกรณ์

องค์การจะมีเครื่องมือ อุปกรณ์ เครื่องจักร เพื่อให้พนักงานหรือสมาชิกปฏิบัติงาน ปัจจุบันดังกล่าวจะช่วยให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างรวดเร็วและยังประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมาได้

ลักษณะและระบบของกลุ่มเป็นทางการ

กลุ่มเป็นทางการจะมีการทำงานอย่างเป็นระบบ มีข้อกำหนดต่าง ๆ ที่ชัดเจนสำหรับใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ ดังนั้น ลักษณะและระบบของกลุ่มเป็นทางการมีดังนี้

๑. มีการกำหนดสายการบังคับบัญชาไว้อย่างแน่นอน

กลุ่มเป็นการทางจะมีการกำหนดสายการบังคับบัญชาเอาไว้แน่นอนชัดเจน เพราะจะได้ทราบว่าใครอยู่ใต้บังคับบัญชา หัวหน้าคนไหนและหัวหน้าแต่ละคนมีใครอยู่ใต้บังคับบัญชาบ้าง

๒. มีการแบ่งงานกันทำตามความถนัดหรือความสามารถ

องค์การโดยทั่วไปจะมีการแบ่งงานกันทำตามความถนัดหรือความสามารถของแต่ละคน ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดและเกิดความพึงพอใจในงานที่ตนทำ

๓. มีการกำหนดอำนาจไว้อย่างชัดเจน

ในแต่ละตำแหน่งจะมีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเอาไว้อย่างชัดเจนแน่นอน เพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนได้อย่างถูกต้อง ไม่ก้าวล่วงหน้าที่ของผู้อื่น

๔. มีกฎระเบียบข้อบังคับให้ทุกคนปฏิบัติตาม

องค์การจะมีกฎระเบียบข้อบังคับเอาไว้เพื่อให้พนักงานทุกคนปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานปฏิบัติตามให้สอดคล้องกับนโยบายหรือสิ่งที่องค์การต้องการ พนักงานทุกคนจะต้องเคารพกฎระเบียบข้อบังคับขององค์การอย่างเคร่งครัด

๕. การให้ความดีความชอบ

พนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ดีเป็นที่ยอมรับและมีผลงานโดดเด่น ชัดเจน องค์กรจะมีหลักเกณฑ์ในการกำหนดความดีความชอบเอาไว้เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมพนักงานที่มีความสามารถ

๖. มีการกำหนดบทลงโทษพนักงาน

พนักงานที่ทำผิดกฎระเบียบข้อบังคับหรือวินัยขององค์กรจะได้รับโทษตามระเบียบที่ได้กำหนดเอาไว้ การลงโทษจะเป็นไปตามขั้นตอนระเบียบ การลงโทษพนักงานที่กระทำผิดเป็นการควบคุมความประพฤติของพนักงานและต้องการให้พนักงานประพฤติปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันตามท้องที่การต้องการ

๗. การรวมอำนาจไว้กับผู้บริหารระดับสูง

เนื่องจากได้มีการจัดโครงสร้างเอาไว้อย่างชัดเจน มีสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นอำนาจสูงสุดขึ้นอยู่กับผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ตัดสินใจ

๘. การรายงาน

ในการปฏิบัติหน้าที่จะมีระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานให้หัวหน้าได้รับทราบตามลำดับขั้นตอน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบผลการปฏิบัติงานของพนักงานว่ามีปัญหา อุปสรรคหรือผลสำเร็จอย่างไร

องค์กรประกอบกลุ่มไม่เป็นทางการ (Informal Group)

กลุ่มที่ไม่เป็นทางการเป็นกลุ่มที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ เกิดขึ้นจากความสมัครใจ ไม่มีกำหนดกฎเกณฑ์หรือโครงสร้างที่แน่นอน กลุ่มจะมีการรวมตัวกันตามธรรมชาติ เพื่อตอบสนองความต้องการทางสังคมในการสร้างความสัมพันธ์ในลักษณะมิตรภาพของสมาชิก สร้างความรู้สึกที่ดีต่อกันในทางสังคมวิทยาได้แบ่งกลุ่มไม่เป็นทางการเอาไว้ ดังนี้

๑. กลุ่มเครือญาติ (Kinship Group)

เป็นการรวมกลุ่มของบุคคลที่เป็นเครือญาติกัน มีการพบปะสังสรรค์กัน ร่วมทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยกัน เช่น ทำบุญไหว้พระ ท่องเที่ยว กลุ่มเครือญาติจะมีความผูกพันกันอย่างใกล้ชิดและเหนียวแน่นให้ความช่วยเหลือและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน

๒. กลุ่มที่มีความสนใจร่วมกัน (Interest Group)

สมาชิกในกลุ่มจะมีความสนใจในบางสิ่งบางอย่างคล้าย ๆ กัน เช่น กลุ่มอนุรักษ์ธรรมชาติ กลุ่มอนุรักษ์ของเก่า กลุ่มท่องเที่ยว กลุ่มสะสมแสตมป์ กลุ่มอนุรักษ์สัตว์ป่า กลุ่มอนุรักษ์ช้าง ฯลฯ

๓. กลุ่มเพื่อน (Friendship Group)

เป็นการรวมกลุ่มของคนที่มีอาชีพ อายุ ที่ใกล้เคียงกัน เช่น กลุ่มเพื่อนนักศึกษา กลุ่มเพื่อนร่วมงาน กลุ่มเยาวชน กลุ่มคนชรา

บทบาทของกลุ่มไม่เป็นทางการ (Role of Informal Group)

กลุ่มไม่เป็นทางการมีบทบาทต่อคนในสังคมต่อองค์การหลายอย่าง ดังต่อไปนี้

๑. เนื่องจากการรวมกลุ่มเกิดจากเหตุผลส่วนตัวของแต่ละบุคคล ดังนั้น จุดมุ่งหมายที่สำคัญจึงไม่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จหรือเป้าหมายขององค์การ บ่อยครั้งเราจะพบเห็นพฤติกรรมต่าง ๆ ของพนักงานในองค์การ เช่น การนัดหมายเพื่อไปเที่ยว ไปทานอาหารกลางวัน ไปซื้อของ ใช้เวลางานโทรศัพท์คุยกันกับเพื่อนเป็นเวลานาน ๆ ซึ่งอาจจะเป็นผลเสียต่อการปฏิบัติงานในองค์การได้
๒. ความสัมพันธ์กันเป็นแบบส่วนตัว ทำให้มีความสนิทสนมและมีความเชื่อใจกันสูง จึงมีลักษณะถ้อยทีถ้อยอาศัยซึ่งกันและกัน
๓. มีความสัมพันธ์กันเป็นระยะเวลายาวนาน เนื่องจากมีความสนิทสนมเข้าใจกันจึงทำให้เกิดความสัมพันธ์กันเป็นเวลานาน
๔. การติดต่อสื่อสารมีลักษณะไม่เป็นทางการ พูดคุยกันได้ทุกเรื่อง ทุกเวลา รวดเร็ว สร้างความเข้าใจกันได้ง่าย ไม่มีกฎหรือระเบียบแบบแผน
๕. ปฏิกริยาโต้ตอบระหว่างกันส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องส่วนตัวมากกว่าเรื่องส่วนรวม
๖. สามารถปกปิดความลับได้ดี ข่าวสารบางอย่างจะรู้กันเฉพาะในกลุ่มเท่านั้น

ประโยชน์ของกลุ่มไม่เป็นทางการ (Benefit of Informal Group)

ถึงแม้ว่ากลุ่มไม่เป็นทางการในองค์การจะก่อให้เกิดปัญหาหรือขัดขวางการดำเนินงานในองค์การก็ตาม แต่กลุ่มไม่เป็นทางการก็มีส่วนช่วยในการส่งเสริมและสร้างผลประโยชน์ให้แก่องค์การหลายอย่าง ซึ่งพอจะสรุปได้ดังนี้

๑. ให้ความช่วยเหลือเกี่ยวกับการทำงานแก่เพื่อนร่วมงาน

พนักงานใหม่หรือพนักงานที่ขาดความชำนาญในเรื่องการปฏิบัติงานจะได้รับความช่วยเหลือหรือสอนงานจากพนักงานเก่าคอยเป็นพี่เลี้ยง เพื่อแนะนำวิธีการทำงานที่ถูกต้องจนเขาสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้

๒. สร้างความพึงพอใจในสังคมการทำงาน

การที่พนักงานรวมกลุ่มกันอย่างไม่เป็นทางการจะมีผลด้านจิตวิทยาในการทำงาน เพราะการรวมตัวกันจะทำให้พนักงานเกิดการยอมรับ การช่วยเหลือ การให้คำแนะนำ สร้างความพึงพอใจในสังคมการทำงาน

๓. สร้างขวัญและกำลังใจเพื่อนร่วมงาน

กลุ่มไม่เป็นทางการจะเป็นกลไกที่สำคัญในการทำงานในองค์การ กรณีที่พนักงานบางคนอาจเกิดปัญหาเรื่องงานหรือเบื่องานหรือแม้แต่ปัญหาเรื่องส่วนตัว เพื่อนกลุ่มที่ไม่เป็นทางการจะให้กำลังใจหาทางช่วยเหลือหรือหาทางแก้ปัญหามาช่วยกันหาทางช่วยให้เขาสามารถอยู่ในสังคมและทำงานเลี้ยงชีพต่อไปได้

๔. ช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจปัญหาและแก้ปัญหาบางอย่างได้ทัน

เนื่องจากกลุ่มไม่เป็นทางการมีการติดต่อสื่อสารระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม ซึ่งข่าวสารดังกล่าวจะมีทุกเรื่องไม่จำกัด ดังนั้น ในการถ่ายทอดข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ ระหว่างสมาชิกในกลุ่มจะทำให้ผู้บริหารล่วงรู้ข้อมูลหรือข่าวสารบางอย่าง อาจจะเป็นทั้งด้านลบหรือด้านบวกก็ได้ ถ้าเป็นข่าวสารในด้านลบหรือเป็นสิ่งที่ต้องการไม่พึงประสงค์ ผู้บริหารยังมีโอกาสหาทางป้องกันหรือแก้ไขปัญหาค้นพบได้ทันเวลา

๕. ช่วยกระตุ้นให้ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างดีที่สุด

การรวมกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการในองค์การจะทำให้เกิดพลังอำนาจในเรื่องการต่อรองความร่วมมือ ความเต็มใจ ความเหนียวแน่นในกลุ่มมีมาก อาจมีการกระตุ้นให้ทำการตรวจสอบการทำงานของผู้บริหารที่ปฏิบัติหน้าที่ไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ดังนั้น ในการทำงานของผู้บริหารมีความจำเป็นต้องคำนึงถึงจริยธรรม ความยุติธรรม ความถูกต้อง ปรับปรุงการทำงานของตนให้เหมาะสมและเป็นผลดีต่อองค์การ

๖. ช่วยสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในกลุ่มพนักงาน

กลุ่มไม่เป็นทางการในองค์การมีอิทธิพลที่สำคัญในการที่จะช่วยยืดเหนี่ยวให้สมาชิกในองค์การมีความผูกพันอันดีซึ่งกันและกัน องค์การควรหาวิธีและส่งเสริมที่ไม่เป็นทางการให้ดำเนินการไปในแนวทางที่จะก่อประโยชน์ให้แก่องค์การให้มากที่สุด เพราะองค์การไม่สามารถห้ามไม่ให้พนักงานรวมกลุ่มกันหรือหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดกลุ่มไม่เป็นทางการในองค์การได้ ทุกองค์การย่อมมีกลุ่มไม่เป็นทางการเกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

สาเหตุของการเกิดกลุ่ม

สาเหตุที่คนรวมกลุ่มกันนั้นมีที่มาจากหลาย ๆ สาเหตุที่แตกต่างกันออกไป โดยปกติคนมักจะเป็นสมาชิกของหลาย ๆ กลุ่มในสังคม สมาชิกจะได้รับประโยชน์หลาย ๆ ด้านจากการเข้าไปรวมกลุ่ม ดังนั้น สาเหตุที่คนรวมกลุ่มกันเกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

๑. ความผูกพันและความรัก (Affiliation)

โดยธรรมชาติของมนุษย์นั้น มนุษย์เป็นสัตว์สังคม ชอบอยู่เป็นกลุ่ม ชอบมีเพื่อน ชอบการสังสรรค์ ต้องการความรัก การยอมรับจากสังคมและจากคนอื่น ไม่ชอบอยู่คนเดียว จากปัจจัยทางธรรมชาติดังกล่าวจึงทำให้มนุษย์มีการรวมกลุ่มกันเพื่อตอบสนองตามธรรมชาติ ตามความต้องการที่แท้จริงของมนุษย์เรา

๒. ความมั่นคงและปลอดภัย (Security)

ในการรวมกลุ่มกันของคน ทำให้สมาชิกในกลุ่มเกิดความเข้มแข็ง มั่นใจในความมั่นคงและปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สิน เพราะทำให้เกิดพลังในการต่อกรในเรื่องต่าง ๆ สามารถต่อต้านการถูกคุกคามจากผู้อื่นได้ สามารถต่อต้านกับแรงกดดันด้านต่าง ๆ ทั้งในชีวิตประจำวันหรือกับการทำงาน เช่น ถ้าพนักงานรู้สึกว่าการทำงานไม่มั่นคง ไม่ปลอดภัย พนักงานจะหันไปเป็นสมาชิกของสหภาพแรงงาน เพื่อสร้างความมั่นใจและความมั่นคง ความปลอดภัยในการทำงาน

๓. สถานภาพ (Status)

เมื่อคนเกิดการรวมกลุ่มกันทำให้เกิดความเข้มแข็ง สมาชิกทุกคนมีบทบาทและหน้าที่ เป็นที่รู้จัก เป็นที่ยอมรับในสังคม ดังนั้น จึงส่งผลให้สมาชิกในกลุ่มมีสถานภาพทางสังคมสูงขึ้น

๔. มีผลประโยชน์ร่วมกัน (Common interest)

มีคนจำนวนไม่น้อยที่เกิดการรวมกลุ่มกันเพราะมีผลประโยชน์ร่วมกัน การรวมกลุ่มเพื่อทำธุรกิจร่วมกัน การรวมกลุ่มเพื่อเรียกร้องความเป็นธรรม การรวมกลุ่มเพื่อเรียกร้องค่าแรงงานและการรวมกลุ่มเพื่อผลประโยชน์อื่น ๆ

๕. การมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Common goals and objective)

การที่คนมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกันทำให้คนเกิดการรวมกลุ่มกันขึ้น เพื่อผนึกกำลังกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้ เช่น กลุ่มเพื่อนอนุรักษ์ธรรมชาติ กลุ่มนักการตลาด กลุ่มนักการบัญชี กลุ่มนักกฎหมาย กลุ่มนักศึกษา ฯลฯ

๖. การยกย่องตัวเอง (Self esteem)

เมื่อสมาชิกในกลุ่มมีสถานภาพที่โดดเด่นขึ้นเพราะได้รับการยกย่องและยอมรับในสังคมมากขึ้นและบุคคลที่เป็นสมาชิกเห็นคุณค่า เห็นประโยชน์ เห็นความสำคัญในตนเองที่ได้รับการยกย่องจากกลุ่มและสังคม จึงเกิดความภูมิใจในบทบาทที่ตนกระทำเพราะเป็นสิ่งที่ดีทั้งต่อตนเองและสังคม

๗. อำนาจ (Power)

ในการรวมกลุ่มของบุคคลทำให้เกิดอำนาจมากขึ้นกว่าการอยู่คนเดียว การรวมกลุ่มจะทำให้เกิดอำนาจในการต่อกร ลดแรงกดดัน ลดการถูกคุกคามจากอิทธิพลอื่น เพราะการรวมกลุ่มจะทำให้เกิดความเข้มแข็ง ความสามัคคี ความเหนียวแน่นของสมาชิกในกลุ่ม

หน้าที่ของกลุ่มในองค์การ (Group function in organization)

กลุ่มในองค์การมีหน้าที่ต่าง ๆ สามารถอธิบายได้ดังนี้

๑. หน้าที่ของกลุ่มต่อองค์การ

กลุ่มในองค์การมีส่วนช่วยให้งานของฝ่ายบริหารดำเนินการไปอย่างราบรื่น เพราะองค์การต้องใช้ประโยชน์จากกลุ่มในองค์การหลาย ๆ ด้าน ดังนี้

๑.๑ ในกลุ่มองค์การจะช่วยเหลืองานต่าง ๆ และสนับสนุนภารกิจขององค์การให้สำเร็จลุล่วงไปได้ งานในองค์การมีมากมาย มีความจำเป็นที่จะต้องให้กลุ่มช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ เช่น การประสานงาน การติดต่อสื่อสาร ดังนั้น กลุ่มในองค์การจึงสามารถทำกิจกรรมหรืองานใหญ่ ๆ ขององค์การให้ประสบความสำเร็จได้

๑.๒ กลุ่มสามารถระดมและรวบรวมบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และมีทักษะในด้านต่าง ๆ เพื่อให้เข้ามาช่วยงานขององค์การ บางครั้งองค์การมีความจำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีทักษะเฉพาะด้านเข้ามาช่วยทำงาน กลุ่มจะมีความชำนาญ รู้จักคนในวงการ สามารถหาคนช่วยงานขององค์การได้

๑.๓ กลุ่มเป็นแหล่งรวมของการแสดงความคิดเห็นสมาชิกใหม่ กลุ่มจะมีการแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีเพื่อร่วมกันตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ มติในการตัดสินใจของกลุ่มจะช่วยให้องค์การนำไปพิจารณาในเรื่องต่าง ๆ ในองค์การ

๑.๔ กลุ่มเป็นปัจจัยที่สำคัญในการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกใหม่ ถ้าสมาชิกคนใดปฏิบัติตนไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ผิดระเบียบข้อบังคับ สมาชิกคนนั้นจะถูกตำหนิจากเพื่อนสมาชิก ทำให้สมาชิกไม่กล้ากระทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง

๑.๕ กลุ่มช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ปกติการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในองค์การเป็นการกระทำที่ยาก แต่ถ้าองค์การใช้ประโยชน์จากกลุ่มจะช่วยให้องค์การสามารถเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การไปในทิศทางที่องค์การต้องการ เพราะกลุ่มจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมทัศนคติความเชื่อของสมาชิกในองค์การเป็นอย่างดี

๑.๖ กลุ่มช่วยให้เกิดความมั่นคงในองค์การ เนื่องจากสมาชิกในกลุ่มมีความเชื่อความไว้วางใจต่อกัน ทำให้กลุ่มมีความเข้มแข็ง เหนียวแน่น และมั่นคง ดังนั้น การที่องค์การสร้างความมั่นคง ความสามัคคีให้เกิดขึ้นกับองค์การ ย่อมมีความจำเป็นต้องอาศัยพลังของกลุ่มในองค์การช่วยให้การสนับสนุน เพื่อให้เกิดความเข้มแข็งและมั่นคงในองค์การได้

๒. หน้าที่ของกลุ่มต่อสมาชิก

กลุ่มในองค์การยังมีหน้าที่ให้การดูแลช่วยเหลือสมาชิกในกลุ่ม เพื่อให้สมาชิกทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ ดังนั้น หน้าที่ของกลุ่มที่ต้องปฏิบัติต่อสมาชิกมีดังนี้

๒.๑ กลุ่มมีหน้าที่ช่วยเหลือเพื่อนสมาชิกในกลุ่มให้ทำการเรียนรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อให้เกิดความคุ้นเคยและสามารถปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้อย่างไม่มีปัญหา เช่น ให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาหาหรือในเรื่องต่าง ๆ ฯลฯ

๒.๒ ช่วยให้ผู้สมาชิกได้รู้จักและทำการเรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง เพื่อให้สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับสมาชิกคนอื่น ๆ ได้อย่างรวดเร็ว

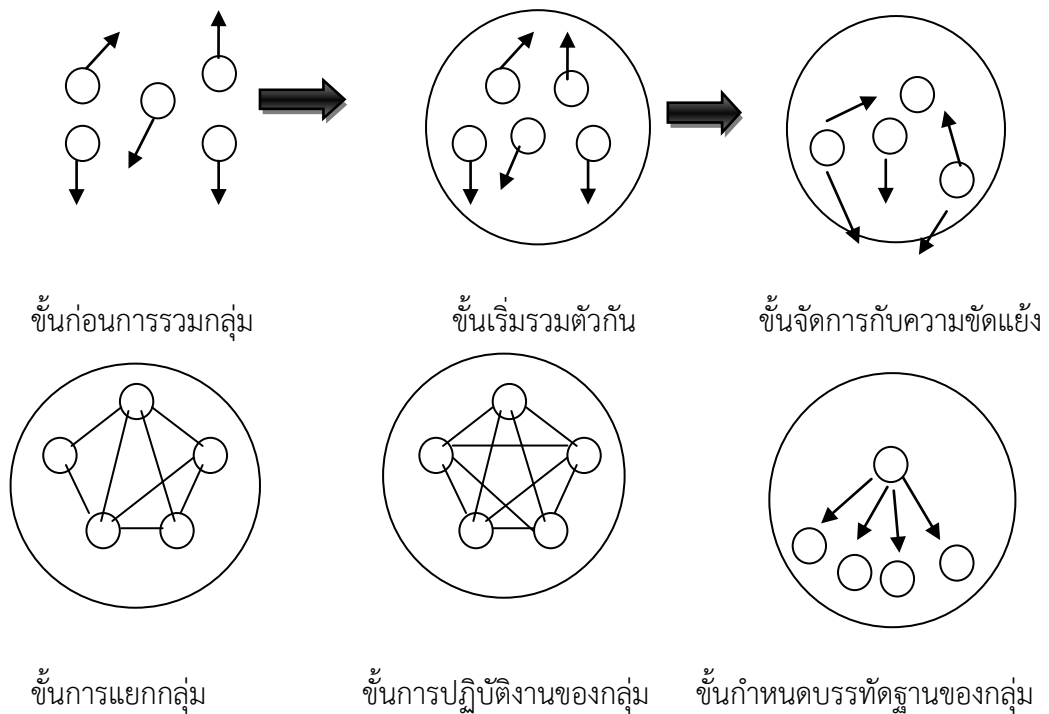
๒.๓ กลุ่มมีหน้าที่ในการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ ความชำนาญต่าง ๆ ให้แก่สมาชิกใหม่ เพื่อช่วยให้สมาชิกใหม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ในองค์กรได้

๒.๔ กลุ่มจะพยายามช่วยให้สมาชิกในกลุ่มทุกคนได้รับประโยชน์ต่าง ๆ จากกลุ่มอย่างคุ้มค่า

๒.๕ ช่วยตอบสนองความต้องการในด้านต่าง ๆ ให้แก่สมาชิกในกลุ่มทุกคน

กระบวนการพัฒนาการเกิดกลุ่ม (Stages of Group development)

การเกิดกลุ่มในองค์กรไม่ว่าจะเป็นกลุ่มที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มักจะมีกระบวนการในการพัฒนาในการเกิดกลุ่มหรือสร้างกลุ่ม ดังต่อไปนี้



ภาพที่ ๗.๒ แสดงขั้นตอนการพัฒนาการเกิดกลุ่ม (Stephen P. Robbins, 1998)

๑. ขั้นเริ่มรวมตัวกัน (Forming)

ในขั้นตอนแรกนี้สมาชิกจะเริ่มเข้ามาพบปะกัน จากนั้นรวมตัวกันเป็นกลุ่ม เริ่มสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก กลุ่มจะเริ่มสร้างหรือวางรูปแบบ โครงสร้างของกลุ่ม กฎระเบียบ ข้อบังคับที่จำเป็น รวมทั้งกระบวนการในการติดต่อสื่อสารในกลุ่ม อาจมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้นำกลุ่มอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิกในกลุ่ม การรวมกลุ่มจะประสบความสำเร็จได้ ย่อมขึ้นอยู่กับสมาชิกในกลุ่มต้องมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและเป็นสมาชิกในกลุ่ม

๒. ขั้นตอนจัดการกับความขัดแย้ง (Storming)

เนื่องจากสมาชิกแต่ละคนมาจากหลายแหล่งที่แตกต่างกัน ดังนั้น ความรู้สึกนึกคิดต่าง ๆ ย่อมไม่เหมือนกัน จึงทำให้มีปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้น ความคิดที่ไม่สอดคล้องกันอาจทำให้เกิดปัญหาในกลุ่มเพื่อให้คลี่คลายปัญหาและรักษาการรวมกลุ่มเอาไว้ สมาชิกจะต้องยอมรับความเป็นอยู่ของกลุ่ม และเปิดโอกาสให้ทุกคนเลือกว่าจะอยู่ร่วมกับกลุ่มหรือออกจากกลุ่มไป ในขั้นตอนนี้ถ้าสามารถจัดปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ ได้ กลุ่มจะเริ่มสร้างกฎระเบียบ โครงสร้าง และความสัมพันธ์ภายในกลุ่มอย่างชัดเจนขึ้นและอาจมีการกำหนดตัวผู้นำกลุ่มขึ้นมา เพื่อกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและเป้าหมายของกลุ่มให้ชัดเจนแน่นอน

๓. ขั้นตอนกำหนดบรรทัดฐานของกลุ่ม (Norming)

เป็นขั้นตอนที่กลุ่มสร้างกฎเกณฑ์และกำหนดมาตรฐานต่าง ๆ ของกลุ่มขึ้นมา เพื่อให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติตาม กลุ่มจะมีความสัมพันธ์กันเป็นอย่างดี เหนียวแน่น และเข้มแข็ง สมาชิกจะเกิดการสนิทสนมกันมากขึ้น บรรทัดฐานต่าง ๆ ที่กลุ่มกำหนดขึ้นมาจะเป็นแนวทางให้สมาชิกทุกคนได้ปฏิบัติตาม

๔. ขั้นการปฏิบัติงานของกลุ่ม (Performing)

โครงสร้างของกลุ่มจะเป็นตัวกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและภารกิจของสมาชิกในกลุ่ม เป็นการแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจน สมาชิกจะยึดถือบรรทัดฐานเพื่อปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย สมาชิกในกลุ่มจะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เข้าใจกัน และร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้งานต่าง ๆ บรรลุผลสำเร็จ

๕. ขั้นการแยกกลุ่ม (Adjourning)

ในขั้นนี้กลุ่มจะมีการขยายตัวออกไปหรืออาจมีการแยกตัวหรือสลายกลุ่มไปในที่สุด มันเป็นไปตามกฎแห่งธรรมชาติ เมื่อมีการรวมกลุ่มเพื่อทำให้เกิดกลุ่มขึ้นมาได้ กลุ่มก็สามารถสลายหรือตายไปได้ การที่กลุ่มถึงจุดแตกแยกหรือการสลายตัวของกลุ่ม อาจเกิดจากกลุ่มไม่สามารถสร้างผลงานใหม่ ๆ ขึ้นมาได้ หรือขาดผู้นำที่มีความสามารถ หรือกลุ่มอาจจะทำงานต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายครบถ้วนแล้ว ดังนั้น จึงเกิดการแยกหรือสลายตัวของกลุ่มไปในที่สุด สมาชิกบางคนอาจจะแยกตัวไปรวมกับกลุ่มอื่นหรืออาจมีการรวมตัวกันเพื่อก่อตั้งกลุ่มใหม่ก็ได้

	กลุ่มที่ยังไม่พัฒนา (immature group)		กลุ่มที่พัฒนาแล้ว (Mature group)
๑. กลไกการย้อนกลับ (Feedback mechanisms)	ไม่ดี (Poor)	↔	ดีเลิศ (Excellent)
๒. วิธีการตัดสินใจ (Decision making methods)	ปฏิบัติไม่ถูกต้อง (Dysfunctional)	↔	ปฏิบัติตามหน้าที่ (Functional)
๓. การภักดีต่อกลุ่ม การรวมกลุ่ม (Group loyalty/Cohesion)	ต่ำ (Low)	↔	สูง (High)
๔. ขั้นตอนการดำเนินงาน (Operating procedures)	ไม่ยืดหยุ่น (Inflexible)	↔	มีความยืดหยุ่น (Flexible)
๕. การใช้ทรัพยากร (Use of member resources)	ไม่ดี (Poor)	↔	ดีเลิศ (Excellent)
๖. การติดต่อสื่อสาร (Communication)	ไม่ชัดเจน (Unclear)	↔	ชัดเจน (Clear)
๗. เป้าหมาย (Goals)	ไม่ยอมรับ (Not accepted)	↔	ยอมรับ (Accepted)
๘. ความสัมพันธ์เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ (Authority relation)	เป็นอิสระ (Independent)	↔	พึ่งพาอาศัยกัน (Inter)
๙. การมีส่วนร่วมในความเป็นผู้นำ (Participation in leadership)	ต่ำ (Low)	↔	สูง (High)
๑๐. การยอมรับทัศนคติของคนกลุ่มน้อย (Acceptance of minority views)	ต่ำ (Low)	↔	สูง (High)

ตารางที่ ๗.๑ แสดงหลักเกณฑ์ ๑๐ อย่างที่ใช้ในการวัดความเจริญของกลุ่ม
(Schermerhorn Jr., 2003)

การป้องกันความขัดแย้งในกลุ่ม (Protection conflict on the group)

ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการย่อมเกิดขึ้นได้เสมอไม่ว่าจะเรื่องส่วนตัวหรือที่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ เพราะในการปฏิบัติงานมักมีการแข่งขันกัน ซึ่งดีชิงเด่น เพื่อให้เกิดการยอมรับในกลุ่ม ปัจจัยต่าง ๆ จึงเป็นประเด็นที่ทำให้เกิดปัญหาเรื่องความขัดแย้งในกลุ่มเพื่อไม่ให้เกิดผลเสียต่อการปฏิบัติงานในองค์กร เพราะบางครั้งความขัดแย้งอาจอยู่ในขั้นรุนแรงและเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น เพื่อเป็นการป้องกันความขัดแย้งระหว่างกลุ่มองค์กรควรหาทางป้องกัน ซึ่งมีวิธีการหลายอย่าง ดังนี้

๑. มีการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กรให้ชัดเจน เพื่อให้พนักงานได้ทราบถึงจุดมุ่งหมายเหล่านี้พร้อมให้พนักงานเข้าใจในหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมเพื่อทำให้ประโยชน์ส่วนรวมขององค์กรบรรลุเป้าหมาย

๒. ส่งเสริมให้กลุ่มมีการปฏิสัมพันธ์และติดต่อสื่อสารกันอยู่เสมอ เพื่อจะได้ทราบถึงความคิดเห็นต่าง ๆ การติดต่อสื่อสารระหว่างกันจะทำให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิก ซึ่งจะช่วยลดปัญหาเรื่องความขัดแย้งระหว่างกันได้

๓. มีการสับเปลี่ยนหรือหมุนเวียนการทำงานในกลุ่ม เพื่อให้ทุกคนได้มีโอกาสและใช้ความสามารถในการทำงาน และยังทำให้พนักงานไม่เกิดความเบื่อหน่าย เพราะการทำงานอย่างเดียวย้ำกันเป็นเวลานาน ๆ อาจทำให้พนักงานเกิดการเบื่อหน่ายได้

๔. ส่งเสริมให้สมาชิกสร้างความร่วมมือระหว่างกลุ่มต่าง ๆ และพยายามหลีกเลี่ยงสถานการณ์แข่งขันอย่างแรงจูง เพราะเป็นสาเหตุของบ่อเกิดแห่งความขัดแย้ง

๕. มีการยอมรับและให้ความสำคัญกับผู้นำกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ ฝ่ายบริหารควรมีการปรึกษาหารือกับหัวหน้าหรือผู้นำกลุ่ม เพื่อให้เกิดความเข้าใจและควรรับฟังความคิดเห็นของหัวหน้ากลุ่มด้วยความจริงใจ

๖. นโยบายขององค์กรควรมีลักษณะแบบเปิดเผย ควรแจ้งนโยบายต่าง ๆ ให้พนักงานได้รับทราบและรู้ถึงจุดมุ่งหมายขององค์กร เพื่อให้ทุกคนสามารถดำเนินตามนโยบายขององค์กรได้อย่างถูกต้อง

๗. ควรให้ความสำคัญไปที่พนักงานโดยยึดพนักงานเป็นศูนย์กลาง พยายามทำความเข้าใจปัญหาต่าง ๆ ให้แก่พนักงาน แก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ สร้างความเป็นธรรม ให้ความสำคัญเป็นอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงาน และเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ

๘. การทำงานควรเป็นลักษณะให้คำปรึกษาและช่วยเหลือ ไม่ควรเป็นลักษณะจับผิดซึ่งจะทำให้พนักงานรู้สึกไม่พอใจในการบริหารงานของผู้บริหาร กฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ผู้บริหารต้องใช้อย่างระมัดระวัง การลงโทษด้วยความไม่เป็นธรรมควรหลีกเลี่ยง

ปัจจัยพื้นฐานของประสิทธิผลของกลุ่ม (Foundation of group effectiveness)

กลุ่มจะมีประสิทธิภาพหรือบรรลุเป้าหมายขึ้นอยู่กับการทำงานหรือการปฏิบัติงานของกลุ่ม ซึ่งการดำเนินงานของกลุ่มประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ปริมาณการผลิต (Throughputs) และผลผลิต (Outputs) ผลผลิตจะมีคุณภาพดีมาก น้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยนำเข้าที่มีคุณภาพด้วย ถ้าปัจจัยนำเข้าด้วยคุณภาพจะส่งผลให้ผลผลิตมีคุณภาพต่ำตาม ดังนั้น ปัจจัยนำเข้าจึงมีความสำคัญต่อการผลิตมาก

๑. งาน (Task)

งานคือสิ่งที่สมาชิกในกลุ่มต้องปฏิบัติอาจจะมีความยากง่ายที่แตกต่างกัน งานบางชนิดอาจใช้คนที่มีความรู้ความสามารถสูงและใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการปฏิบัติ เป็นงานที่ยากลำบากต้องใช้ความพยายามสูง มีความซับซ้อนมาก แต่งานบางอย่างอาจมีความไม่ยุ่งยากสามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้โดยง่าย ดังนั้น ในการทำงานต่าง ๆ สมาชิกในกลุ่มจะต้องร่วมมือร่วมใจกันใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อให้งานของกลุ่มสำเร็จตามที่ต้องการ

๒. เป้าหมาย (Goals) รางวัล (Rewards) ทรัพยากร (Resources)

ในเรื่องของเป้าหมายกลุ่มจะต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนแน่นอน มีความเหมาะสม เป้าหมายควรมีลักษณะที่ท้าทาย กระตุ้นให้เกิดการอยากจะทำให้สำเร็จ เป้าหมายไม่ควรจะสูงจนเกินไปจนไม่มีใครสามารถทำได้สำเร็จ ในเรื่องของรางวัลเพื่อใช้จูงใจให้สมาชิกทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ รางวัลจะต้องมีคุณค่า มีมูลค่าเหมาะสมกับความเหน็ดเหนื่อยในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้รับเกิดความภาคภูมิใจ ในรางวัลเหล่านั้น ส่วนเรื่องทรัพยากรนั้นกลุ่มควรมีทรัพยากรต่าง ๆ ที่เพียงพอ ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรด้านบุคคลหรือทรัพยากรด้านการผลิต และทรัพยากรดังกล่าวจะต้องมีคุณภาพ จึงจะทำให้สามารถสร้างผลผลิตที่มีประสิทธิภาพขึ้นมาได้

๓. เทคโนโลยี (Technology)

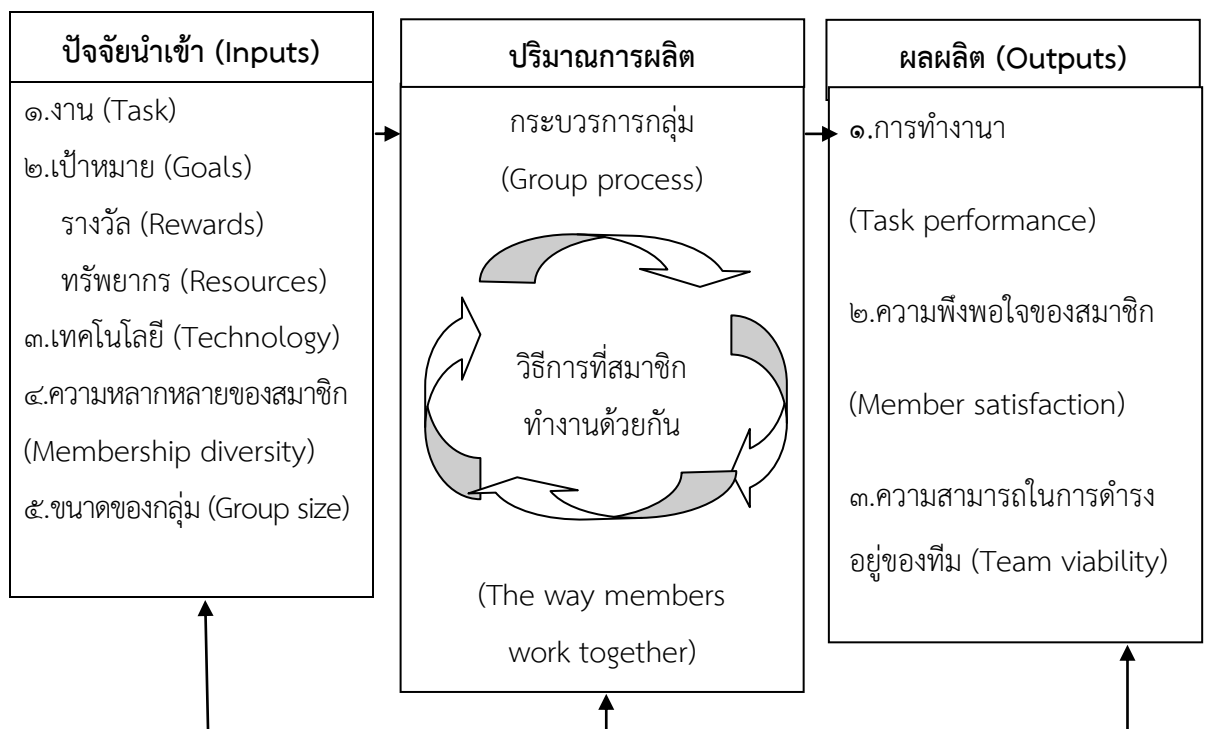
เทคโนโลยีคือเครื่องมือหรือกลไกที่ช่วยให้งานสำเร็จ งานบางชนิดอาจต้องใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยจึงจะสามารถผลิตสินค้าหรืองานต่าง ๆ ออกมาให้มีคุณภาพสูงได้ เพราะธุรกิจในปัจจุบันมีการแข่งขันสูงมาก ผู้ที่มีความสามารถเท่านั้นจึงจะอยู่รอดได้ ดังนั้น เทคโนโลยีที่ทางกลุ่มนำมาใช้ก็จะเป็นสิ่งหนึ่งที่ช่วยให้ผลผลิตของกลุ่มมีคุณภาพดีเป็นที่ต้องการของลูกค้า

๔. ความหลากหลายของสมาชิก (Membership diversity)

กลุ่มต่าง ๆ จะมีความหลากหลายของบรรดาสมาชิก เพราะอาจมีความแตกต่างกันหลายด้าน เช่น เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ ความรู้ความสามารถ ทักษะความชำนาญ ความขยัน ความรับผิดชอบในการทำงาน สมาชิกของกลุ่มมีบทบาทที่สำคัญมากต่อความสำเร็จของงานในกลุ่ม ดังนั้นสมาชิกจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะความชำนาญ และมีความรับผิดชอบในหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถ จึงจะสามารถขับเคลื่อนให้งานขององค์การบรรลุเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดเอาไว้

๕. ขนาดของกลุ่ม (Group size)

ขนาดของกลุ่มจะมีผลต่อความสำคัญในการทำงาน กลุ่มที่เล็กเกินไปอาจไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่หรือภารกิจต่าง ๆ ให้สำเร็จได้ทันเวลา ส่วนกลุ่มที่ใหญ่เกินไปมีสมาชิกในกลุ่มหลายคน อาจทำให้เกิดปัญหาหลายอย่าง เช่น ความขัดแย้ง ความเห็นไม่ตรงกันจะทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานร่วมกัน ดังนั้น ขนาดของกลุ่มที่มีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติหน้าที่ให้สามารถบรรลุผลได้ ควรจะมีสมาชิกอยู่ระหว่าง ๕-๗ คน หากกลุ่มมีขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่กว่านี้อาจจะมีปัญหาในการปฏิบัติงานและอาจเกิดผลเสียต่อการดำเนินงานขององค์การมากกว่า



ภาพที่ ๗.๓ แสดงกลุ่มงานที่เป็นระบบปิด (Schermmerhorn Jr., 2003)

ลักษณะของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ

ในการพิจารณาว่า กลุ่มใดจะมีประสิทธิภาพในการทำงานหรือไม่ ดูได้จากความสามารถของกลุ่มในการทำงานให้บรรลุความสำเร็จ กลุ่มจะมีวิธีการ กระบวนการต่าง ๆ รวมทั้งเทคนิคเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุผลได้ ดังนั้น ประสิทธิภาพของกลุ่มสามารถดูได้จากผลงาน ผลสำเร็จให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการ ดังนั้น ลักษณะของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพมีดังนี้

๑. บรรยากาศในการทำงานมักไม่เป็นทางการ มีความสะอาดสบายในการปฏิบัติหน้าที่ ไม่เกิดความเคร่งครัดในการปฏิบัติงานมากเกินไป

๒. ทุกคนในกลุ่มมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ร่วมกัน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในกลุ่ม

๓. งานของกลุ่มจะต้องเป็นที่เข้าใจ เป็นที่ยอมรับของสมาชิกทุกคนในกลุ่ม

๔. สมาชิกในกลุ่มจะต้องรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกคนอื่น ๆ ทุกความเห็นมีความสำคัญ

๕. ในการตัดสินใจหรือมีข้อตกลงทุกครั้ง สมาชิกจะต้องยอมรับและเต็มใจข้อตกลงนั้น

๖. มีการดำเนิน วิจัยร่วมกันอย่างเปิดเผย จริงใจ เพื่อเป็นการขจัดปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในการทำงาน

๗. สมาชิกทุกคนปฏิบัติหน้าที่เต็มกำลังความสามารถที่มีอยู่ เสียสละเพื่อการปฏิบัติงานให้เสร็จ

ลักษณะของกลุ่มที่ขาดประสิทธิภาพ^๖

๑. บรรยากาศในการทำงานน่าเบื่อหน่าย มีแต่ความเคร่งเครียด เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

๒. มีสมาชิกเพียงไม่กี่คนที่แสดงความคิดเห็นและมีการครอบงำสมาชิกคนอื่น ๆ

๓. สมาชิกแต่ละคนมีความคิดเห็นที่แตกต่าง ไม่สามารถตกลงกันได้ เกิดความขัดแย้ง

๔. ความคิดเห็นต่าง ๆ ของสมาชิกมักจะถูกเพิกเฉย ผู้นำไม่ให้ความสำคัญในความคิดเห็นของสมาชิก

๕. การดำเนินคดีในเรื่องต่าง ๆ มักเป็นการกระทำให้เกิดความอับอาย เสียหาย และทำให้เกิดความตึงเครียดในการทำงาน

๖. ความรู้สึกที่แท้จริงมักจะถูกซ่อนเร้นเอาไว้ไม่ปล่อยให้คนอื่นรู้ จึงเป็นบ่อเกิดของความกดดันในการทำงาน

๗. การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ มักไม่ชัดเจนและไม่ยอมรับของสมาชิกส่วนมาก

^๖ นิติพล ภูตะโชติ, พฤติกรรมองค์การ, (กรุงเทพมหานคร :จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๑๔๙-๑๖๖.

สรุปท้ายบท

กลุ่มคือ การรวมตัวกันของบุคคลหลายคนและมีปฏิสัมพันธ์กันด้านจิตใจ ลักษณะของกลุ่มคือ สมาชิกมีการปฏิบัติต่อกัน มีความสัมพันธ์ทางด้านจิตใจ มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีความสัมพันธ์กัน มีบรรทัดฐานร่วมกัน ฯลฯ โดยมีกลุ่มเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ องค์ประกอบของกลุ่มเป็นทางการ เช่น ปัจจัยพื้นฐาน โครงสร้างของกลุ่ม วัตถุประสงค์กลุ่ม ฯลฯ มีระบบของกลุ่มมีการกำหนดไว้อย่างแน่นอน มีการแบ่งงานกันทำตามความถนัด มีการกำหนดอำนาจไว้ชัดเจน ฯลฯ กลุ่มไม่เป็นทางการ เช่น กลุ่มเครือญาติ กลุ่มเพื่อน โดยมีประโยชน์ด้านให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงาน สร้างขวัญและกำลังใจเพื่อนร่วมงาน สร้างความสามัคคี ฯลฯ โดยมีสาเหตุการเกิดกลุ่มเพราะ ความผูกพัน และความรัก ความมั่นคงปลอดภัยต้องการความเข้มแข็งของสมาชิก มีผลประโยชน์ร่วมกัน มีเป้าหมายร่วมกัน มีการยกย่องตัวเอง เพื่อให้เกิดอำนาจในการต่อรอง เป็นต้น หน้าที่ของกลุ่มในองค์การ และหน้าที่ของกลุ่มต่อสมาชิก กระบวนการพัฒนาการเกิดกลุ่ม การรวมตัว การกำหนดบรรทัดฐานกลุ่ม ฯลฯ และการป้องกันความขัดแย้งในกลุ่ม โดยกำหนดจุดมุ่งหมายให้ชัดเจน ส่งเสริมการสื่อสารในกลุ่ม มีการหมุนเวียนหน้าที่ในการทำงาน หลีกเลี่ยงสถานการณ์การแข่งขัน การใช้คนเป็นศูนย์กลาง สร้างความเป็นธรรม ให้ความเป็นอิสระ ฯลฯ ลักษณะกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีบรรยากาศไม่เป็นทางการเกินไป ทุกคนมีส่วนร่วม ทุกคนยอมรับในงานของกลุ่ม ยอมรับการตัดสินใจกลุ่ม ฯลฯ ลักษณะกลุ่มขาดประสิทธิภาพคือ บรรยากาศเคร่งเครียด สมาชิกถูกครอบงำ สมาชิกเห็นต่างไม่สามารถตกลงกันได้ การตัดสินใจมักไม่ชัดเจน ฯลฯ

คำถามท้ายบท

๑. ความหมายของกลุ่มคืออะไร
๒. กลุ่มเป็นทางการกับกลุ่มที่ไม่เป็นทางการมีความแตกต่างกันอย่างไร อธิบาย
๓. องค์ประกอบที่สำคัญของกลุ่มเป็นทางการมีอะไรบ้าง อธิบาย
๔. กลุ่มเป็นทางการมีลักษณะที่สำคัญอย่างไรบ้าง อธิบาย
๕. กลุ่มไม่เป็นทางการมีบทบาทที่สำคัญต่อบุคคลในองค์การอย่างไร จงอธิบายมาให้เข้าใจ
๖. กลุ่มไม่เป็นทางการมีประโยชน์ต่อการบริหารองค์การของผู้บริหารอย่างไร จงอธิบาย
๗. ให้อธิบายถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดการรวมกลุ่มในองค์การมาอย่างละเอียด
๘. ให้อธิบายถึงกระบวนการพัฒนาของกลุ่มในองค์การมาให้เข้าใจ
๙. จงบอกวิธีการป้องกันความขัดแย้งในกลุ่ม พร้อมอธิบาย

เอกสารอ้างอิงประจำบท

เอ็ดการ์ เอช. ชายน์, [แปลโดย สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ] **จิตวิทยาองค์การ**,
(กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, ๒๕๒๐), หน้า ๘๔.

นิติพล ภูตะโชติ, **พฤติกรรมองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร :จุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า
๑๔๙-๑๖๖.

Donald D. White, **David A. Bednar, Organizational Behavior**, (Newton,
Massachusetts: Allyn and Bacon, Inc., 1986) , p. 323.

Micheal S. Olmsted, **The Small Group** (New York: Random House, 1967), pp. 16-20.

Stephen P. Robbins, **Organizational Behavior**, (New York: Prentice- Hall Inc., 1986),
p. 169.

Theodore M. Mills, **The Sociology of Small Group** (Englewood Cliffs, New Jersey:
Prentice Hall Inc., 1967),p. 2.

บทที่ ๘

การทำงานเป็นทีม

(Team Working)

ขอบข่ายรายวิชา

๑. ความหมายของทีม
๒. การทำงานเป็นทีม
๓. ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ
๔. การสร้างทีมงาน และวัตถุประสงค์ในการสร้างทีมงาน
๕. วิธีการสร้างทีมงาน และวิธีการบริหารทีมงาน
๖. บทบาทของทีมงาน
๗. บทบาทของสมาชิกทีมงาน
๘. บทบาทของผู้นำทีม
๙. การประเมินผลทีมงาน และวิธีการประเมินผล
๑๐. การพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อศึกษาและเข้าใจความหมายของทีม
๒. เพื่อศึกษาและเข้าใจทีมงานที่มีประสิทธิภาพ
๓. เพื่อศึกษาและเข้าใจการสร้างและการบริหารทีมงาน
๔. เพื่อศึกษาและเข้าใจบทบาทของทีมงาน
๕. เพื่อศึกษาและเข้าใจการประเมินผลทีมงาน
๖. เพื่อศึกษาและเข้าใจการพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง

คำนำ

ปัจจุบันการทำงานเป็นทีม (Teamwork) มีความสำคัญและจำเป็นต่อองค์กรในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการจัดการ ดำเนินงานต่างๆ เพื่อให้การทำงานนั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวดเร็ว เพราะงานในปัจจุบันมีความซับซ้อนมากขึ้น ผู้รับบริการจากองค์กรมีเป็นจำนวนมาก เครื่องมือและเทคโนโลยีมีความก้าวหน้า และคู่แข่งก็เพิ่มจำนวนมากขึ้นเช่นกัน โดยการทำงานเพียงลำพัง หรือบริหารงานคนเดียวยากที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ดังนั้นจึงต้องมีการทำงานเป็นทีม และเป็นการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ โดยต้องคำนึงถึงสมาชิกในทีม บทบาทของสมาชิก เป้าหมาย ผลประโยชน์ของสมาชิกในทีม ฯลฯ โดยมีการสร้างทีมงานต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ในการสร้างทีม เช่น ทีมขาย ทีมที่ปรึกษา การตั้งทีมเพื่อการพัฒนา หรือการตั้งทีมเพื่อแก้ปัญหา วิธีการสร้างทีมงาน หลักการในการบริหารทีมงานที่มีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมของสมาชิก การมอบหมายงานให้สมาชิก การดำเนินงานของทีม การพัฒนาทีม และการประเมินผลงานของทีม โดยต้องมีการบริหารทีมงาน ๔ ขั้นตอน ขั้นวางแผน ขั้นปฏิบัติ ขั้นตรวจสอบ และขั้นแก้ไขแล้วปฏิบัติ โดยต้องมีการกำหนดบทบาทของทีมงาน บทบาทของสมาชิกทีมงานด้านการทำงาน การแสดงความคิดเห็น การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การให้ความร่วมมือ ฯลฯ และบทบาทของผู้นำทีมงาน การรับทราบเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน การจัดสรรหน้าที่ให้เหมาะสมกับสมาชิก การเอาใจใส่สมาชิก การจัดการความขัดแย้ง การพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง ฯลฯ และสุดท้ายคือการประเมินทีมงาน โดยจะเป็นการประเมินผลงานโดยรวมของทีมงาน และการประเมินผลงานของสมาชิกในทีม โดยมีวิธีการประเมินแบบจัดอันดับปริมาณงาน แบบให้คะแนน ฯลฯ และการพัฒนาทีมงาน

เมื่อกล่าวถึงคำว่า **ทีม** ทุกคนจะนึกถึงทีมกีฬา เพราะมีความคุ้นเคยมาก เช่น ทีมฟุตบอล ทีมบาสเกตบอล ทีมเซปักตะกร้อ ทีมวอลเลย์บอล เป็นต้น สิ่งสำคัญที่จะทำให้ชนะการแข่งขันได้ขึ้นอยู่กับ **ความร่วมมือกันมากกว่าการแยกกันเล่น** ผู้เล่นทุกคนจะต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ทีมงานก็มีลักษณะเช่นเดียวกัน หากคนใดคนหนึ่งเก่งหรือเล่นคนเดียวอาจทำให้ทีมพ่ายแพ้ในที่สุด

ความหมายของทีมงาน

การทำงานเป็นทีมคือ การที่บุคคลหลายคนมาทำงานด้วยกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน ทุกคนในทีมมีอุดมการณ์เดียวกัน มุ่งมั่นทำงานอย่างเต็มที่สุดฝีมือ ประสานงานกันอย่างดี ทำให้ทุกสิ่งทุกอย่างที่กระทำสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ การสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง เป็นการเน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม อย่างเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน^{*}

ทีม (Team) หมายถึง กลุ่มของคนทำงานร่วมกัน มุ่งมั่นในความสำเร็จของงานร่วมกัน ในคณะรัฐมนตรีย่อมมีทีมเศรษฐกิจ ทีมความมั่นคง ทีมการเมือง ในบริษัทที่เป็นโรงงานอุตสาหกรรมย่อมมีทีมการตลาด ทีมการผลิต ทีมการเงิน และทีมการบริหาร ดังนั้นทีมงานจึงเป็นกลุ่มคนกลุ่มเล็ก ๆ ที่รวมตัวกันอย่างจริงจังเพื่อทำงานด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ ในองค์กรต่าง ๆ ที่มีขนาดใหญ่ งานจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้จะต้องมีทีมงานหรือมีการทำงานเป็นทีมมากกว่าที่ทุกคนจะทำงานไปตามลำพัง

กลุ่ม (Group) หมายถึง คนหลาย ๆ คนรวมตัวกันเพราะเหตุใดเหตุหนึ่ง อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีได้สนใจต่องานและความสำเร็จมากนัก เช่น กลุ่มคนงาน กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มนักแสดง กลุ่มผู้ประท้วง กลุ่มนักเรียน เป็นต้น คนในกลุ่มมีได้สนใจหรือพึ่งพากันมากนัก

ดังนั้นคณะทำงานหรือทีมงานจึงมีความสำคัญและมีความหมายแตกต่างจากกลุ่มหรือกลุ่มงาน

กล่าวโดยสรุปแล้วทีมงานจึงเป็นกลุ่มของคนทำงานที่มีอยู่ในองค์กรต่าง ๆ เป็นกลุ่มคนทำงานที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ จะเรียกว่า ทีมงาน หรือ คณะทำงานย่อมมีความหมายเหมือนกัน

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาทีมงานที่ประสบความสำเร็จหลาย ๆ ทีม เราอาจประมวลลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพได้ดังนี้

^{*} ชีระ ฐฤเจริญ. **ความเป็นมืออาชีพในการจัดการและบริหารการศึกษา ยุคปฏิรูปการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), ๒๕๔๒, หน้า ๕๖-๕๗.

๑. จำนวนสมาชิกในทีมงานไม่มากนัก เหมาะสมกับงานและเป้าหมายของงาน ส่วนใหญ่ไม่น่าจะเกิน ๑๐-๑๒ คน ทีมบาสเกตบอลมี ๕ คน แต่ทีมแข่งเรืออาจมี ๒๐ หรือ ๔๐ คน แล้วแต่ชนิดของเรือแข่ง ทีมฟุตบอลมี ๑๑ คน ทีมเศรษฐกิจของรัฐบาลมี ๔-๕ คน ทีมงานขายของบริษัทอาจมี ๑๐-๒๐ คน เป็นต้น ถ้าทีมงานมีจำนวนสมาชิกมากเกินไปย่อมจะทำให้งานเกิดปัญหามากกว่าเกิดผลสำเร็จ

๒. เป้าหมายของทีมงานชัดเจน สมาชิกทุกคนทราบเป้าหมายของทีมงานนั้น ๆ ชัดเจน เป้าหมายของทีมงานควรเป็นเรื่องเฉพาะเจาะจงชัดเจน เช่น อาจารย์ในทีมงานวิชาการของโรงเรียนมีเป้าหมายเรื่องวิชาการเพียงอย่างเดียว ทีมงานเศรษฐกิจของรัฐบาลมีเป้าหมายเรื่องเศรษฐกิจการกินดีอยู่ดีของประชาชนเท่านั้น ย่อมไม่ทำงานด้านความมั่นคงด้วย เป็นต้น

๓. สมาชิกทุกคนห่วงใยต่อความสำเร็จของทีมงาน สมาชิกตั้งใจทำงานและให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ มิใช่ทำงานแบบขอไปทีหรือไม่สนใจต่อความสำเร็จของงาน มีความห่วงใยต่อผลงานของเพื่อนสมาชิก

๔. สมาชิกทุกคนมีสิทธิแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ โดยยึดถือเอางานและเป้าหมายของงานเป็นหลัก ทุกคนกล้าแสดงออก เสนอความคิดเห็นอย่างเสรี เมื่อทีมงานลงมติอย่างไรแล้วก็ยอมรับมตินั้น ๆ ด้วยความเต็มใจ สมาชิกต้องลดอัตตาของตนลงบ้าง

๕. มีผู้นำทีมหรือหัวหน้าทีมที่ดี เป็นผู้นำที่มุ่งทำงาน เสียสละเพื่อทีมงาน ยอมรับความคิดเห็นของสมาชิก และมีภาวะผู้นำที่ดีเป็นตัวอย่างแก่สมาชิกได้

๖. ผลประโยชน์ของสมาชิกชัดเจน บอกได้ว่าเมื่อสมาชิกทำงานตามที่ได้รับมอบหมายสำเร็จแล้วเขาจะได้อะไร เช่น ทีมงานขาย เมื่อขายเข้าเป้าหรือขายเกินเป้าแล้วจะได้ค่าคอมมิชชั่นเท่าไร เป็นต้น คนมาทำงานในทีมย่อมมีความมุ่งหวังแตกต่างกัน เช่น เงิน เกียรติยศชื่อเสียง โอกาสก้าวหน้าตำแหน่งที่สูงขึ้น ความสุขในการทำงาน การได้มีเพื่อนฝูง เป็นต้น ถ้าผลประโยชน์ตรงกับความต้องการของสมาชิกเขาย่อมตั้งใจทำงานเต็มความสามารถ

๗. สมาชิกมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ยอมรับความสามารถของเพื่อนสมาชิก เปิดโอกาสให้สมาชิกทำงานที่เหมาะสมอย่างเต็มที่ มีความลับระหว่างกันน้อยที่สุด ไม่แก่งแย่งชิงดีชิงเด่นกันระหว่างสมาชิก ยินดีและให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

๘. การพัฒนาทีมงาน ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะมีการพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมงานอย่างสม่ำเสมอ ไม่กลัวว่าเมื่อสมาชิกเก่งแล้วจะออกไป ให้ถือว่าเป็นธรรมชาติของบุคลากร เป็นสิ่งที่ดีเสียอีกเมื่อสมาชิกออกไปเจริญก้าวหน้าเขาจะหันมาให้ความร่วมมือหรือช่วยเหลือทีมงานเมื่อมีโอกาส

การสร้างทีมงาน

การสร้างทีมงานหรือการตั้งคณะทำงานขึ้นมาควรพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ในการสร้างทีมงาน

อาจแบ่งเป็นได้ ๓ ลักษณะ ดังนี้

๑. ตั้งทีมงานเพื่อทำงานตามปกติขององค์การ มุ่งหวังความสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น ทีมบริหารคุณภาพ ทีมงานขาย ทีมที่ปรึกษา เป็นต้น
๒. ตั้งทีมงานเพื่อพัฒนางานให้ดีขึ้น กรณีนี้มุ่งหวังจะให้งานพัฒนาก้าวหน้ามากขึ้น มากกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น ทีมงานพัฒนาระบบการทำงาน เป็นต้น
๓. ตั้งทีมงานเพื่อแก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่งโดยเฉพาะ ในกรณีที่องค์การมีปัญหาเกิดขึ้น การแก้ปัญหาโดยปกติขององค์การไม่สามารถทำได้หรือทำได้แต่ล่าช้า อาจตั้งทีมงานเพื่อแก้ไขปัญหานั้น เช่น ทีมงานเฉพาะกิจของตำรวจ ทีมงานแก้ปัญหาคนล้นงาน ทีมแก้ปัญหานักเรียนยกพวกตีกัน เป็นต้น

วิธีสร้างทีมงาน

วิธีสร้างทีมงานโดยทั่วไปอาจทำได้ ๓ วิธี ดังนี้

๑. ตั้งขึ้นโดยคำสั่งเป็นทางการ โดยผู้บังคับบัญชาพิจารณาเห็นความเหมาะสมว่าควรจะต้องตั้งใครบ้างเป็นทีมงานโดยไม่ต้องถามเจ้าตัวก่อน ทั้งนี้ พิจารณาจากผลงานและความรู้ความสามารถที่ผ่านมาวิธีนี้อาจจะได้คนที่ไม่พอใจอยู่ในทีมงานด้วย
๒. ตั้งขึ้นโดยสอบถามความสมัครใจ เปิดให้บุคลากรสมัครเข้าทีมงานแล้วผู้บังคับบัญชาพิจารณาความเหมาะสมและออกคำสั่งแต่งตั้ง วิธีนี้น่าจะดีกว่าวิธีแรกเพราะจะได้ทั้งคนที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมและสมัครใจเข้าทำงานในทีม
๓. ตั้งหัวหน้าทีมขึ้นก่อนแล้วให้หัวหน้าทีมไปสรรหาลูกทีมเอง วิธีนี้จะได้ทีมงานที่แข็งแกร่งเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การนำทีมสะดวก แต่ผู้บังคับบัญชาอาจควบคุมทีมได้ยาก

การบริหารทีมงาน

การบริหารทีมงานมีหลักการและวิธีการบริหารทีมงานดังต่อไปนี้

หลักการ

การบริหารทีมงานให้มีประสิทธิภาพควรยึดหลักดังนี้

๑. ศึกษาให้เข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายของทีมงาน ตลอดจนภารกิจของทีมงานให้ชัดเจน
๒. การมอบหมายงานให้สมาชิกคนใดทำงานต้องยึดหลักความสามารถและใช้คนให้ตรงกับงาน (Put the Right on the right job)
๓. ให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมทุกขั้นตอน หมั่นประชุมกันเนื่องนิตย์ เช่น ประชุมวางแผน ประชุมกำหนดภารกิจ ประชุมสอนงานพัฒนาสมาชิก ประชุมแก้ปัญหา เป็นต้น
๔. การดำเนินงานของทีม ให้ใช้วัฏจักรเดมมิง คือ PDCA
๕. อำนวยความสะดวกในการทำงานให้แก่สมาชิกอย่างสม่ำเสมอ
๖. พัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง คือ พัฒนาสมาชิก พัฒนาวิธีการทำงาน และนำเทคโนโลยีมาใช้
๗. ประเมินผลงานของทีมงานเป็นระยะ
๘. ต้องให้สมาชิกทีมงานได้รับประโยชน์ตามที่เขามุ่งหวัง

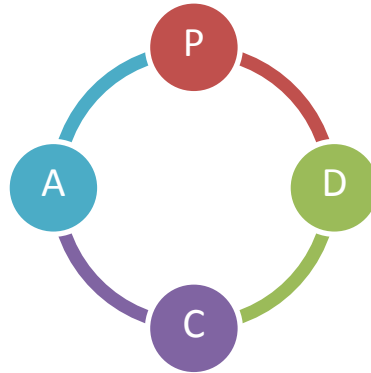
วิธีการบริหารทีมงาน

วิธีการบริหารหรือดำเนินการทีมงาน ควรใช้หลักวัฏจักรเดมมิง (Deming cycle) มี ๔ ขั้นตอน คือ พีดีซีเอ (PDCA) สรุปได้ดังนี้^๒

^๒ คศพิยะ โสโชตานี, การแก้ปัญหาแบบคิวซี, แปลโดย วีรพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์ (กรุงเทพมหานคร : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), ๒๕๔๒), หน้า ๕๖-๕๗.

ขั้นที่ ๑ วางแผน (Plan)

วิธีการบริหารทีมงานจะต้องเริ่มด้วยการวางแผนการทำงานของทีมงานก่อนเสมอ โดยให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนด้วย การวางแผนควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้



ภาพที่ ๘.๑ วัฏจักรเดมมิง

๑. กำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) ของทีมให้ชัดเจน
๒. กำหนดเป้าหมาย (Goal) ของทีมให้ชัดเจน สามารถวัดได้
๓. กำหนดภารกิจ (Missions) ของทีมว่ามีอะไรบ้าง
๔. กำหนดขั้นตอนวิธีทำงาน (Method) ว่าทำอะไร
๕. แจ้งให้สมาชิกทุกคนในทีมงานทราบ

วัตถุประสงค์กับเป้าหมายไม่เหมือนกัน **วัตถุประสงค์** คือสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้น ส่วน **เป้าหมาย** คือสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จ เช่น การเข้าร่วมการแข่งขันกีฬาโอลิมปิก วัตถุประสงค์คือสร้างชื่อเสียงให้แก่ประเทศ ทำให้ทั่วโลกรู้จัก เป้าหมายคือการได้รับชัยชนะในการแข่งขันกีฬาและได้เหรียญทอง เป็นต้น

ขั้นที่ ๒ ปฏิบัติ (DO)

เมื่อวางแผนแล้วให้ทีมงานนำแผนมาปฏิบัติ ในขั้นนี้ทีมงานควรปฏิบัติดังนี้

๑. ศึกษาเป้าหมาย วิธีทำงานตามแผนที่กำหนดไว้ ถ้าไม่สามารถทำได้ต้องสอนหรือฝึกอบรมให้ก่อน
๒. การมอบหมายงานให้ยึดหลักความสามารถและใช้คนให้ตรงกับงาน แต่ถ้าช่วยกันทำงานทั้งทีมก็จะดีกว่า
๓. ลงมือทำตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ในแผน
๔. เก็บข้อมูลต่าง ๆ ในการทำงาน โดยเฉพาะข้อมูลเชิงคุณภาพ

ขั้นที่ ๓ ตรวจสอบ (Check)

การตรวจสอบการทำงานและผลของการทำงานควรตรวจสอบเป็นระยะแล้วแต่ลักษณะของงาน อาจตรวจสอบทุกสัปดาห์ หรือทุกเดือน หรือทุก ๆ ๓ เดือน เพื่อหาข้อบกพร่องและปัญหาต่าง ๆ การตรวจสอบควรทำดังนี้

๑. ตรวจสอบผลงานว่าได้ปริมาณ (ชิ้นงาน) ตามที่กำหนดไว้ในแผนหรือไม่
๒. วัดและดูค่าที่วัดว่าตรงตามมาตรฐานหรือไม่
๓. ตรวจสอบลักษณะจำเพาะเชิงคุณภาพ
๔. ตรวจสอบวิธีปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามที่กำหนดหรือไม่

ขั้นที่ ๔ แก้ไขแล้วปฏิบัติ (Act)

เมื่อตรวจสอบพบข้อบกพร่องให้แก้ไขแล้วนำไปปฏิบัติตามที่ได้แก้ไขแล้ว ในขั้นตอนการแก้ไขควรปฏิบัติดังนี้

๑. ถ้าผลงานเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายต้องแก้ที่ต้นเหตุ
๒. ถ้าพบความผิดปกติใด ๆ ให้สอบสวนค้นหาสาเหตุแล้วทำการป้องกันเพื่อมิให้ความผิดนั้นเกิดขึ้นซ้ำอีก
๓. พัฒนาหรือปรับปรุงระบบการทำงานให้ดีขึ้น

เมื่อวัฏจักรเดิมหมุนไปหลาย ๆ รอบแล้ว การทำงานจะมีประสิทธิภาพที่แน่นอน สามารถกำหนดเป็นมาตรฐานเพื่อยึดถือเป็นหลักปฏิบัติของทีมได้

บทบาทของทีมงาน

บทบาทของสมาชิกทีมงาน

สมาชิกทุกคนของทีมงานมีความสำคัญ ความสำเร็จของทีมงานขึ้นอยู่กับบทบาทของสมาชิกทุกคน (Role) คือความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งในสิ่งที่ต้องการให้บุคคลนั้นประพฤติปฏิบัติทั้งเรื่องส่วนตัวและการทำงาน บทบาทของสมาชิกทีมงานควรมีดังนี้

๑. ศึกษาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของทีมงานให้เข้าใจชัดเจน
๒. ให้ความร่วมมือกับทีมงานในทุกด้านด้วยความเต็มใจ ช่วยเหลือเพื่อนสมาชิกเมื่อมีโอกาส
๓. ยอมรับความสามารถและให้เกียรติเพื่อนสมาชิก
๔. หาโอกาสแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์

๕. ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุดและบรรลุเป้าหมาย มีความรับผิดชอบสูง
๖. มีความไว้วางใจเพื่อนสมาชิกด้วยกัน
๗. ยินดีปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และมติของทีมงานด้วยความเต็มใจ
๘. พัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นอยู่เสมอ เพื่อจะได้ช่วยสร้างความแข็งแกร่งให้แก่ทีมงาน

บทบาทของผู้นำทีมงาน

ผู้นำทีม (Leader) หรือหัวหน้าทีม (Head) มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของทีมงาน บทบาทของผู้นำทีมงานควรมีดังนี้

๑. รู้เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของทีมงานอย่างชัดเจน และแจ้งให้สมาชิกในทีมงานได้รับรู้ตรงกัน
๒. ยอมรับความสามารถและให้เกียรติสมาชิกทุกคน เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการทำงาน
๓. จัดสรรหน้าที่ความรับผิดชอบและทรัพยากรให้แก่สมาชิกทุกคนอย่างเหมาะสม
๔. ติดตามและอำนวยความสะดวกในการทำงานของสมาชิกอย่างสม่ำเสมอ
๕. เป็นผู้นำที่ดีและเป็นตัวอย่างที่ดีแก่สมาชิก เช่น ทำงานหนัก ขยันขันแข็ง มีความรับผิดชอบ เสียสละ และมีการพัฒนาตนเอง เป็นต้น
๖. เอาใจใส่สมาชิกอย่างทั่วถึง สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน
๗. เป็นผู้จัดความขัดแย้งภายในทีมงาน เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นต้องรีบจัดความขัดแย้งทันที
๘. ประเมินผลงานของสมาชิกด้วยความเป็นธรรม สามารถเป็นกระจกสะท้อนภาพการทำงานของสมาชิก
๙. พัฒนาทีมงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

การประเมินผลทีมงาน

การประเมินผลทีมงานมี ๒ ลักษณะ คือ การประเมินผลงานโดยรวมของทีมงาน และการประเมินสมาชิกทีมงาน ทั้งนี้ โดยสอบถามจากทีมงานหรือสอบถามจากบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องแล้วรวบรวมข้อมูลทั้งสองลักษณะมาสรุปเป็นผลของการประเมิน

การประเมินผลงานโดยรวมของทีมงาน

การประเมินกรณีนี้มุ่งไปที่ผลงานเป็นหลักว่าได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ สูงหรือต่ำกว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้ นั่นคือ **การประเมินด้านปริมาณ** (ชิ้นงาน) ซึ่งสามารถวัดได้ไม่ยากนัก การประเมินผลงานของทีมอีกด้านหนึ่งคือ **การประเมินคุณภาพของงาน** ซึ่งจะประเมินถึงความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้นำทีม สมาชิกในทีมงาน ลูกค้า และองค์กรของทีม เป็นต้น การประเมินคุณภาพของงานทำได้ค่อนข้างยากกว่า

การประเมินสมาชิกทีมงาน

การประเมินสมาชิกทีมงานจะมุ่งประเมิน ๒ ด้าน คือ พฤติกรรมของสมาชิก และผลงานของสมาชิก **การประเมินพฤติกรรมของสมาชิก** จะประเมินเกี่ยวกับความรับผิดชอบ การปฏิบัติตามระเบียบวินัย ความร่วมมือ ความเสียสละ ความขยันขันแข็ง ความคิดริเริ่ม ฯลฯ ส่วน **การประเมินผลงานของสมาชิก** นั้นจะประเมินปริมาณงาน (ชิ้นงาน) และคุณภาพของงานเช่นเดียวกับการประเมินผลงานโดยรวมของทีมงาน ปัจจุบันมีแนวโน้มที่จะประเมินโดยเน้นผลงานเป็นหลัก

วัตถุประสงค์ในการประเมินสมาชิกมีหลายประการ แล้วแต่ว่าจะนำผลการประเมินไปใช้ทำอะไร อาทิ

๑. ประเมินเพื่อเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง
๒. ประเมินเพื่อการพัฒนา ทั้งพัฒนาทีมงานและพัฒนาสมาชิกทีมงาน
๓. ประเมินเพื่อให้ออก หรือปลดออก หรือโยกย้ายงาน

วิธีการประเมิน

วิธีการประเมินที่ใช้กันทั่วไปมี ๔ วิธี ดังนี้^๓

๑. วิธีจัดบันทึกปริมาณงาน (Record) ใช้กับสมาชิกที่ทำงานประจำซ้ำ ๆ กัน เช่น งานพิมพ์งานขาย งานเอกสาร งานโรงงาน เป็นต้น โดยบันทึกชิ้นงานที่ทำไปได้มากน้อยเพียงใดต่อวัน ต่อสัปดาห์ หรือต่อเดือน เมื่อถึงเวลาประเมินก็นำไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ ตัวอย่างเช่นงานขาย มาตรฐานกำหนดว่าคนหนึ่งต้องขายให้ได้ ๓๐,๐๐๐ บาทต่อเดือน ดังนั้นสมาชิกทีมงานขายต้องบันทึกผลการขายไว้ทุกวันว่าขายได้เท่าใด รวมทั้งเดือนแล้วขายได้เท่าใด สูงหรือต่ำกว่ามาตรฐาน

^๓ สมคิด บางโม, **หลักการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร : วิทย์พัฒน์, ๒๕๓๘), หน้า ๑๓๕-๑๓๘.

๒. วิธีพิจารณาแบบให้คะแนน (Pointing) วิธีนี้ต้องสร้างเครื่องวัดขึ้นเป็นแบบให้คะแนน โดยกำหนดคุณลักษณะของการปฏิบัติงานไว้ วิธีนี้นิยมใช้กันมาก

๓. วิธีประมาณค่า (Rating Scale) วิธีนี้ต้องสร้างแบบประมาณค่าขึ้นโดยให้มีระดับความคิดเห็นเป็น ๕ ระดับ และกำหนดคุณลักษณะที่ต้องการประเมิน แล้วใช้ประเมินทีละคน โดยขีดเครื่องหมาย √ ลงในช่องระดับความคิดเห็นแล้วนำมาคำนวณคะแนน

๔. วิธีเปรียบเทียบบุคคล วิธีนี้ต้องสร้างแบบประมาณค่าขึ้นแล้วประเมินทีละกลุ่ม กลุ่มละไม่เกิน ๕ คน พิจารณาแต่ละรายการประเมิน ใครทำดีที่สุดในกลุ่มให้เขียนในช่องระดับ ๕ และเรียงไปตามลำดับจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด

ตามเครื่องมือข้างต้นสมาชิกในทีมงานมี ๔ คน คือ นาย A นาย B นาย C และนาย D รับการประเมินในด้านต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ ด้านปริมาณงาน นาย C ทำได้มากที่สุด นอกนั้นลดหลั่นกันไปด้านคุณภาพของงาน นาย B ด้านความร่วมมือและความรับผิดชอบต่องาน นาย A ดีที่สุด ส่วนด้านการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ นาย D ดีที่สุด

การประเมินว่าใครดีที่สุดทีมงานจะวิเคราะห์ได้จากคะแนน ดังนี้

$$\text{นาย A} = (๕ \times ๒) + (๓ \times ๒) + (๒ \times ๑) = ๑๘$$

$$\text{นาย B} = (๕ \times ๑) + (๔ \times ๒) + (๓ \times ๒) = ๑๙$$

$$\text{นาย C} = (๕ \times ๑) + (๔ \times ๓) + (๓ \times ๑) = ๒๐$$

$$\text{นาย D} = (๕ \times ๑) + (๒ \times ๔) = ๑๓$$

จากการวิเคราะห์คะแนนจะเห็นว่าคนที่มีผลงานดีที่สุดคือนาย C ซึ่งได้คะแนนสูงสุด รองลงมาคือนาย B นาย A และต่ำที่สุดคือนาย D

การพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง

ทีมงานที่มีความเข้มแข็งและรวมตัวกันทำงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Unity) ย่อมจะทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นการสร้างความเข้มแข็งให้แก่ทีมงานเป็นสิ่งจำเป็นมาก วิธีการพัฒนาหรือสร้างงานให้เข้มแข็งควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

๑. สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิก การสร้างความสัมพันธ์ให้แน่นแฟ้นอาจทำได้หลายวิธี เช่น

- หมั่นประชุมหรือปรึกษากันอยู่บ่อย ๆ
- มีกิจกรรมร่วมกันบางโอกาส เช่น รับประทานอาหาร ท่องเที่ยว เล่นกีฬา เป็นต้น
- มีสัญลักษณ์ของทีม เช่น เครื่องหมาย สี เพลง เป็นต้น

๒. ให้ผลประโยชน์อย่างยุติธรรม (ถ้ามี) หรือให้ผลประโยชน์ที่สมาชิกมุ่งหวัง เช่น ทีมงานขายจะได้ค่าคอมมิชชันตามเปอร์เซ็นต์ที่กำหนดไว้ เป็นต้น
๓. ยกย่องหรือเชิดชูเกียรติเมื่อมีโอกาส เช่น จัดงานเลี้ยงแสดงความยินดี มอบเหรียญประกาศนียบัตรในโอกาสอันสมควร ให้กำลังใจหรือกล่าวคำชมเมื่องานสำเร็จ เป็นต้น
๔. การสื่อสารภายในกลุ่มต้องรวดเร็ว ถูกต้อง ทัวถึง มีข้อมูลอะไรที่สมาชิกควรทราบต้องสื่อให้รู้ทั่วกันและตรงกัน
๕. เมื่อมีความขัดแย้งภายในทีมงานต้องรีบแก้ไขทันที เช่น ขัดแย้งเรื่องส่วนตัว หากปล่อยให้ความขัดแย้งดำรงอยู่เป็นเวลานานจะเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน เกิดความไม่ไว้วางใจกัน ความร่วมมือกันทำงานจะเสียไป
๖. พัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิกทีมงานอย่างต่อเนื่องโดยการประชุมสอนงาน ให้ร่วมงานอบรมสัมมนาตามความต้องการของทีมงานและสมาชิก ส่งไปศึกษาดูงาน ประชุมคณะทำงาน เป็นต้น
๗. ให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ยอมรับความคิดเห็นของสมาชิกทุกคนอย่างมีเหตุผล หาข้อสรุปความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันอย่างชาญฉลาด
๘. นำเทคโนโลยีมาใช้ ทำให้เพิ่มความสามารถในการทำงานของทีมงาน

สารสนเทศระดับทีมงาน

องค์การสมัยใหม่เป็นทีมการเรียนรู้ (Team Learning) ซึ่งเป็นแนวความคิดล่าสุดในการบริหารบุคคลหรือองค์การแบบแบนราบ (Flat Organization) ในการจัดการข้อมูล มีตัวบ่งชี้ ๒ ตัวที่บอกว่า ผู้บริหารมีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจหรือไม่ นั่นคือ การจัดการความแตกต่างกับการบริหารความแตกต่างทางความคิด ปกติความขัดแย้งเกิดจากการได้รับสารสนเทศที่แตกต่างกัน การที่ภูมิหลังต่างกันทำให้การมองปัญหาแตกต่างกันไม่มากนักน้อย ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องหาข้อมูลเพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจแก้ปัญหาจึงจะประนีประนอมแก้ไขความขัดแย้งได้

สิ่งที่ทีมงานขาดกันมากคือข้อมูลย้อนกลับ เพื่อนำมาวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน (Performance Analysis) ความจริงแล้วการวิเคราะห์งานควรเริ่มตั้งแต่ก่อนปฏิบัติงานเลยทีเดียว คือ ต้องมีการกำหนดกติกาการปฏิบัติงานถ้าไม่มีการกำหนดทุกคนจะปฏิบัติงานตามแบบแผนเดิมที่เคยทำมาหรือเคยเป็นอยู่ในแต่ละหน่วยงานก่อนที่จะเข้ามาทำงานเป็นทีม ก่อนลงมือปฏิบัติงานต้องกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการทำงานก่อน เมื่อลงมือทำงานแล้วต้องตรวจสอบว่าได้ทำไปตามกติกาหรือยัง และ

เป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นสิ่งที่ได้มาตรงกันหรือไม่ นั่นคือ ต้องได้ข้อมูลย้อนกลับมา จุดนี้คือการใช้ข้อมูลสารสนเทศในระดับทีมงาน ที่จะทำให้เป็นทีมการเรียนรู้ คือการเรียนรู้หลังจากที่ทำงานเสร็จสิ้น การประเมิน การทำงานถ้าทีมงานได้เรียนรู้ (Learn) และแก้ปัญหาไม่ให้เกิดซ้ำขึ้นอีก ทีมนั้นจะเป็นทีมการเรียนรู้ และเมื่อทุกทีมมีลักษณะเช่นนี้องค์การจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วย การที่องค์การจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จได้จะต้องขึ้นอยู่กับสารสนเทศ (information) กระบวนการ (process) และโครงสร้างองค์การแบบแบนราบ^๔

สรุปท้ายบท

ความหมายของทีมหมายถึง กลุ่มของคนทำงานร่วมกัน มุ่งมั่นในความสำเร็จร่วมกัน กลุ่มหมายถึง คนหลายคนรวมตัวกันเพราะเหตุใดเหตุหนึ่ง โดยไม่สนใจต่องาน และความสำเร็จมากนัก ทีมงานที่มีประสิทธิภาพคือ สมาชิกไม่มากนัก เป้าหมายของทีมชัดเจน สมาชิกห่วงใยความสำเร็จของทีม สมาชิกมีสิทธิแสดงความคิดเห็น หัวหน้าทีมดี สมาชิกไว้วางใจกัน ผลประโยชน์ของสมาชิกชัดเจน และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การสร้างทีมต้องมีวัตถุประสงค์ชัดเจน เพื่อการทำงาน การพัฒนางาน หรือเพื่อแก้ปัญหา งาน วิธีการจัดตั้ง โดยจัดตั้งโดยคำสั่ง จัดตั้งโดยความสมัครใจ หรือจัดตั้งโดยจัดตั้งหัวหน้าทีมแล้วหัวหน้าจัดหาสมาชิกภายหลัง การบริหารทีมต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ชัดเจน มอบหมายงานตามความสามารถของสมาชิก ให้สมาชิกมีส่วนร่วม และการดำเนินงานตามหลักวัฏจักรเดมมิง คือ วางแผน ปฏิบัติ ตรวจสอบ แก้ไขแล้วปฏิบัติ บทบาทของสมาชิก ต้องศึกษาเป้าหมายชัดเจน ให้ความร่วมมืออย่างดี ให้เกียรติเพื่อนสมาชิก กล้าแสดงความคิดเห็น มีความรับผิดชอบสูง ไว้วางใจเพื่อนสมาชิก ปฏิบัติตามกฎระเบียบ พัฒนาตนเองอยู่เสมอ บทบาทของผู้นำทีม เข้าใจวัตถุประสงค์ชัดเจน ให้เกียรติสมาชิก จัดสรรหน้าที่และทรัพยากรอย่างเหมาะสม ติดตามอำนวยความสะดวก เป็นตัวอย่างที่ดีแก่สมาชิก สร้างขวัญและกำลังใจ แก้ปัญหาความขัดแย้ง ประเมินผลงานของสมาชิก พัฒนาทีมงานอย่างสม่ำเสมอ การประเมินผลงานของทีม โดยดูผลงานได้ตามมาตรฐานที่ตั้งไว้หรือไม่ ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ การประเมินสมาชิก ด้านพฤติกรรมของสมาชิก และผลงานของสมาชิก โดยใช้วิธีการประเมินด้วยวิธีจับบันทึกปริมาณงาน วิธีพิจารณาแบบให้คะแนน วิธีประมาณค่า วิธีเปรียบเทียบบุคคล และการพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง ด้วยการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิก ยุติธรรม ยกย่องเชิดชู มีการสื่อสารรวดเร็วถูกต้อง พัฒนาความสามารถของสมาชิก นำเทคโนโลยีมาใช้ และให้สมาชิกได้ร่วมแสดงความคิดเห็นในการทำงาน

^๔ ดนัย เทียนพุ่ม, ผู้บริหารธุรกิจยุคโลกาภิวัตน์, (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บู๊คแบงก์, ๒๕๔๐), หน้า ๖๗-

คำถามท้ายบท

๑. ทีม กับ กลุ่ม ต่างกันอย่างไร
๒. ทีมงานที่ดีควรมีลักษณะเช่นไร อธิบาย
๓. จงบอกวิธีการสร้างทีมงานที่ดี อธิบาย
๔. จงบอกหลักการบริหารทีมงานที่ดี อธิบาย
๕. วัฏจักรเดมมิง (Deming Cycle) คืออะไร
๖. บทบาทของสมาชิกในทีมควรเป็นเช่นไร อธิบาย
๗. บทบาทของผู้นำทีมควรมีลักษณะเช่นใด
๘. วิธีการประเมินทีมงานมีวิธีใดบ้าง อธิบาย
๙. หลักการพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็งควรปฏิบัติอย่างไร

เอกสารอ้างอิงประจำบท

คะทชียะ โธโซตานี, การแก้ปัญหาแบบควิซี, แปลโดย วีรพงษ์ เถลิงจิระรัตน์ (กรุงเทพมหานคร : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), ๒๕๔๒), หน้า ๕๖-๕๗.

दनัย เทียนพุด, ผู้บริหารธุรกิจยุคโลกาภิวัตน์, (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บุ๊กแบงก์, ๒๕๔๐), หน้า ๖๗-๖๘.

ธีระ รุญเจริญ. ความเป็นมืออาชีพในการจัดการและบริหารการศึกษา ยุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง.

สมคิด บางโม, หลักการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : วิทย์พัฒน์, ๒๕๓๘), หน้า ๑๓๕-๑๓๘.

บทที่ ๙

ข่าวสารข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร (Information and communication)

ขอบข่ายรายวิชา

๑. ความหมายของการติดต่อสื่อสาร
๒. กระบวนการติดต่อสื่อสาร
๓. การติดต่อสื่อสารในองค์การ
๔. การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ
๕. เครือข่ายการติดต่อสื่อสาร
๖. ปัญหาในการติดต่อสื่อสาร
๗. การเพิ่มประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อศึกษาและเข้าใจความหมายของการติดต่อสื่อสาร
๒. เพื่อศึกษาและเข้าใจกระบวนการติดต่อสื่อสาร
๓. เพื่อศึกษาและเข้าใจการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ
๔. เพื่อศึกษาและเข้าใจช่องทางการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง และจากล่างขึ้นบน
๕. เพื่อศึกษาและเข้าใจวิธีการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล
๖. เพื่อศึกษาและเข้าใจปัญหาของการติดต่อสื่อสาร

คำนำ

ข่าวสารข้อมูลและการติดต่อสื่อสารนับได้ว่าเป็นความสำคัญและมีบทบาทอย่างมากสำหรับการทำงานในองค์การ ถ้าการติดต่อสื่อสารเกิดปัญหา ขาดประสิทธิภาพที่ดีไม่ว่าจะเป็นระดับการปฏิบัติการระดับบริหารก็จะทำให้เกิดผลเสียหายต่อองค์การทั้งนั้น เพราะการปฏิบัติงานในองค์การส่วนใหญ่ย่อมอาศัยการติดต่อสื่อสารแทบทั้งนั้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการสั่งการ การประชุม การแบ่งงาน การวางแผน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การควบคุม การติดตามผล การรายงานผล มีความจำเป็นต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารทั้งสิ้น การทำงานในองค์การจะขาดการติดต่อสื่อสารไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๗๐ เช่น การพูด การเขียน การอ่าน การฟัง ดังนั้น เรื่องของการติดต่อสื่อสารและข่าวสารข้อมูลจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารองค์การ

ความหมายของการติดต่อสื่อสาร

Schermerhorn (๒๐๐๓) ได้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสาร (communication) ว่า “การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการส่งหรือรับสัญลักษณ์ที่ได้แนบความหมายไว้แล้ว”^๑

ประมะ สตะเวทิน กล่าวว่า การสื่อสาร คือ กระบวนการของการถ่ายทอดสาร (Message) จากบุคคลฝ่ายหนึ่งซึ่งเรียกว่า ผู้ส่งสาร (Source) ไปยังบุคคลอีกฝ่ายหนึ่งซึ่งเรียกว่า ผู้รับสาร (Receiver) โดยผ่านสื่อ (Channel)^๒

วิรัช ลภีรัตนกุล กล่าวว่า การสื่อสาร คือ กระบวนการในการส่งผ่านหรือ สื่อความหมายระหว่างบุคคล สังคมมนุษย์เป็นสังคมที่สมาชิกสามารถใช้ความสามารถของตนสื่อความหมายให้ผู้อื่นเข้าใจได้ โดยแสดงออกในรูปของความต้องการ ความปรารถนา ความรู้สึกนึกคิด ความรู้ และประสบการณ์ต่าง ๆ จากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง^๓

^๑ Schermerhorn, Hunt and Osborn. **Organizational Behavior**. 8th ed. USA: John Wiley & sons, 2003.

^๒ ประมะ สตะเวทิน, เอกสารการสอนชุดวิชาหลักและทฤษฎีการสื่อสาร หน่วยที่ ๑-๘ (พิมพ์ครั้งที่ ๑๐), (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๔), หน้า ๗.

^๓ วิรัช ลภีรัตนกุล, **การประชาสัมพันธ์**, (พิมพ์ครั้งที่ ๑๐). (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๑๕๕.

ราตรี พัฒนรังสรรค์ กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร คือ กระบวนการถ่ายทอด หรือแลกเปลี่ยนความคิด ข้อมูล ข้อเท็จจริง หรือความรู้สึกซึ่งอาจเป็นรูปของคำ ตัวอักษร สัญลักษณ์ เรียกว่า ข่าวสาร บุคคลฝ่ายหนึ่งเรียกว่า ผู้ส่งสาร ส่งไปยังบุคคลอีกฝ่ายหนึ่ง เรียก ผู้รับสาร โดยผ่านสื่อต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่นได้เข้าใจความหมายตามเจตนาที่ต้องการ และช่วยป้องกันความเข้าใจผิดระหว่างกันและกันอีกด้วย^๔

สรุปความหมายการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารเป็นการแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริง ความรู้สึก ความคิดเห็นระหว่างคนตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป ซึ่งอาจจะเป็นการพูด การฟัง การเขียน หรือใช้สัญลักษณ์ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ดังนั้น การติดต่อสื่อสารจึงเป็นกระบวนการบอกข่าวสารข้อมูลไปยังผู้รับ เพื่อให้ได้รับทราบและเข้าใจในข่าวสารตามและผู้ส่งสารต้องการ

กระบวนการติดต่อสื่อสาร (Communication Process)

กระบวนการติดต่อสื่อสารเป็นขั้นตอนต่าง ๆ ของการส่งข่าวสารข้อมูลระหว่างบุคคล ซึ่งมีองค์ประกอบทั้งหมด ๙ ส่วนคือ ผู้ส่งข่าว (Sender) การใส่รหัส (Encoding) ข่าวสารข้อมูล (Message) สื่อ (Media) การถอดรหัส (Decoding) ผู้รับข่าวสาร (Receiver) การตอบสนอง (Response) ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) และสิ่งรบกวน (Noise) รายละเอียดของกระบวนการติดต่อสื่อสารสามารถอธิบายได้ดังนี้

๑. ผู้ส่งข้อมูลข่าวสาร (Sender)

ผู้ส่งข้อมูลข่าวสาร หมายถึง บุคคล กลุ่มบุคคล องค์กร หรือหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งมีข้อมูลและมีความต้องการจะส่ง จึงเป็นจุดเริ่มต้นของการติดต่อสื่อสาร ข่าวสารข้อมูลที่จะส่งอาจเกิดจากความคิด ทัศนคติ ความเชื่อ ความรู้สึก ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และอื่น ๆ ผู้ส่งข่าวสารมีความต้องการอยากจะส่งข่าวสารที่มีอยู่ไปให้กับบุคคลอื่น เพื่อให้ได้รับทราบข่าวสารข้อมูล

^๔ ราตรี พัฒนรังสรรค์, พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน, (กรุงเทพมหานคร : คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏจันทรเกษม, ๒๕๔๒), หน้า ๑๖๕.

๒. การใส่รหัส (Encoding)

การใส่รหัส หมายถึง การเปลี่ยนแปลงข้อความที่จะสื่อสารให้เป็นรูปของสัญลักษณ์ต่าง ๆ เช่น ตัวอักษร ภาษา คำ เสียง หรือสิ่งอื่น ๆ การใส่รหัสเป็นการจัดรูปแบบของสิ่งที่จะสื่อให้คนอื่นได้รับรู้ รวมถึงวิธีการสื่อ เพื่อให้ผู้รับเข้าใจตรงกัน ดังนั้น ผู้รับข่าวจะต้องมีความเข้าใจในสัญลักษณ์ต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง

๓. ข่าวสารข้อมูล (Message)

ข่าวสาร คือ ข้อมูลต่าง ๆ ที่ผู้ส่งจะต้องส่งไปให้ผู้รับสาร อาจจะเป็นข้อความ คำพูด รูปภาพ ลักษณะท่าทางเพื่อถ่ายทอดไปยังผู้รับ

๔. สื่อ (Media)

สื่อ คือ ช่องทางหรือเครื่องมือในการส่งข่าวสารไปยังผู้รับ สื่อที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารมีหลายประเภท เช่น วิทยุ โทรศัพท์ โทรศัพท โทรสาร หนังสือพิมพ์ จดหมาย สื่อที่เป็นตัวบุคคล รวมทั้งสื่อมวลชนต่าง ๆ

๕. การถอดรหัส (Decoding)

การถอดรหัสเป็นการแปลความหมายจากสัญลักษณ์ที่ผู้ส่งข่าวส่งมาให้ ดังนั้น สัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่ส่งมาจะถูกตีความหมาย ผู้รับข่าวสารจะต้องมีทักษะในการถอดรหัสหรือตีความหมายของข่าว รวมทั้งเรื่องของการอ่าน การฟังด้วย

๖. ผู้รับข่าวสาร (Receiver)

หลังจากแปลความหมายจากข่าวสารที่ได้รับแล้ว ผู้รับข่าวสารจะได้รับรู้ข่าวสารต่างๆ ที่ตนรับ ถ้าข่าวสารสามารถดึงดูดความสนใจอาจได้รับการตอบสนองในทางบวก

๗. การตอบสนอง (Response)

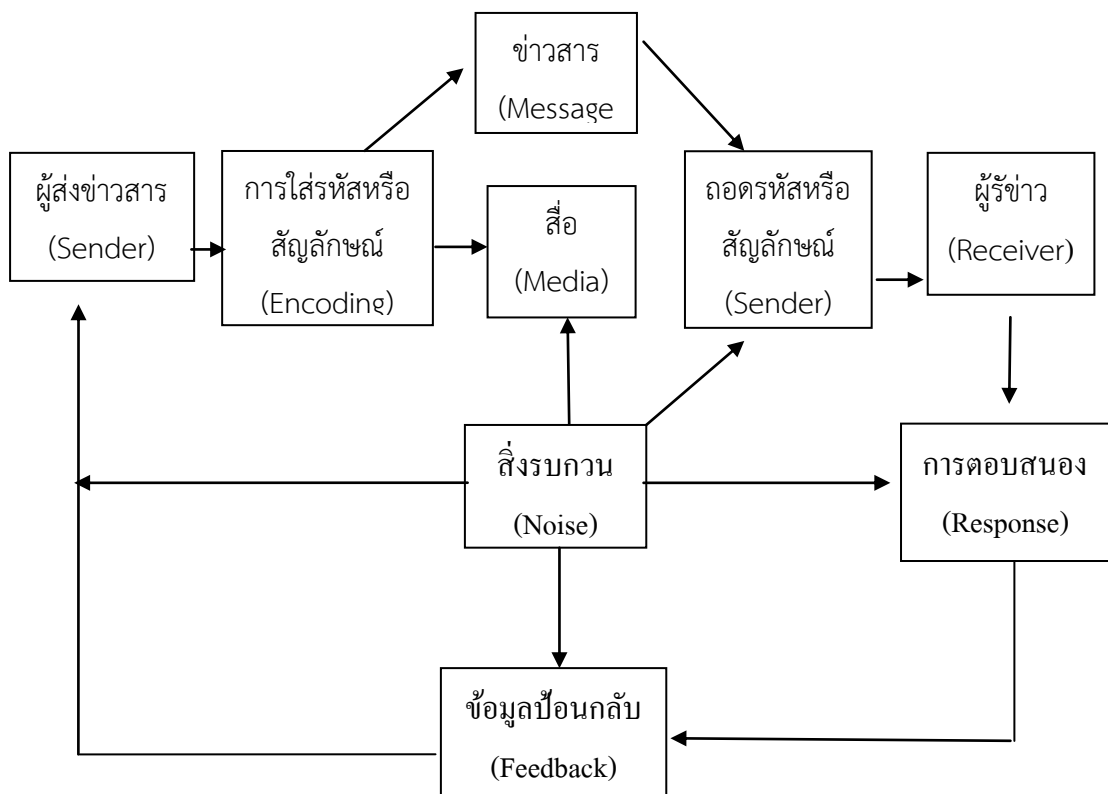
การตอบสนองเป็นปฏิกิริยาที่ผู้รับข่าวแสดงออกมาหลังจากได้รับข่าวสารแล้ว เช่น เกิดความสนใจในข่าวนั้น หรือไม่สนใจในข่าวนั้นเลย หรือมีความรู้สึกเฉย ๆ กับข่าวดังกล่าว ซึ่งการตอบสนองของผู้รับข่าวสารอาจมีได้หลายรูปแบบ

๘. ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)

ข้อมูลป้อนกลับเป็นการตอบสนองจากผู้ได้รับข่าวสารที่ส่งกลับไปยังผู้ส่งข่าวสารให้ ในขั้นนี้จะทำให้ผู้ส่งข่าวสารสามารถตรวจสอบว่า ข่าวสารที่ส่งไปนั้นผู้รับเข้าใจหรือไม่ มีความถูกต้องมากหรือน้อยเพียงใด มีปัญหาอะไร จะต้องปรับปรุงแก้ไขอย่างไร เพื่อให้การสื่อสารในครั้งต่อไปไม่เกิดปัญหา

๙. สิ่งรบกวน (Noise)

ในการติดต่อสื่อสารแต่ละครั้งอาจมีสิ่งรบกวนเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ซึ่งสิ่งรบกวนอาจเกิดขึ้นได้ทุกขั้นตอนของการส่งข่าวสาร สิ่งรบกวนจะเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้การติดต่อสื่อสารเกิดความผิดพลาด มีปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และแต่ละช่องทางการติดต่อสื่อสารก็มีสิ่งรบกวนที่แตกต่างกัน เช่น การติดต่อสื่อสารทางโทรศัพท์อาจเกิดการรบกวนจากเสียงดังที่อยู่รอบๆ ข้าง ทำให้ติดต่อสื่อสารกันไม่รู้เรื่อง หรือกำลังนั่งดูข่าวทางโทรทัศน์เกิดไฟฟ้าดับ ไม่สามารถรับฟังข่าวสารจนจบได้ ทำให้ไม่สามารถเข้าใจในข่าวนั้นได้อย่างครบถ้วน



ภาพที่ ๙.๑ แสดงกระบวนการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารในองค์การ (Organizational Communication)

การติดต่อสื่อสารในองค์การเป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลกันภายในองค์การ อาจจะเป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลระหว่างบุคคล ระหว่างแผนก หรือระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การ ลักษณะของการติดต่อสื่อสารอาจเป็นการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน หรือเป็นการติดต่อสื่อสารในระดับเดียวกัน นอกจากนั้น การติดต่อสื่อสารในองค์การอาจจะเป็นแบบทางการและไม่เป็นทางการก็ได้

การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication system)

เป็นการติดต่อสื่อสารอย่างมีระบบแบบแผนอย่างเป็นทางการ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งจะติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ แบ่งได้เป็น ๓ ประเภท ดังนี้

๑. การติดต่อสื่อสารจากผู้บริหารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา (Downward Communication)

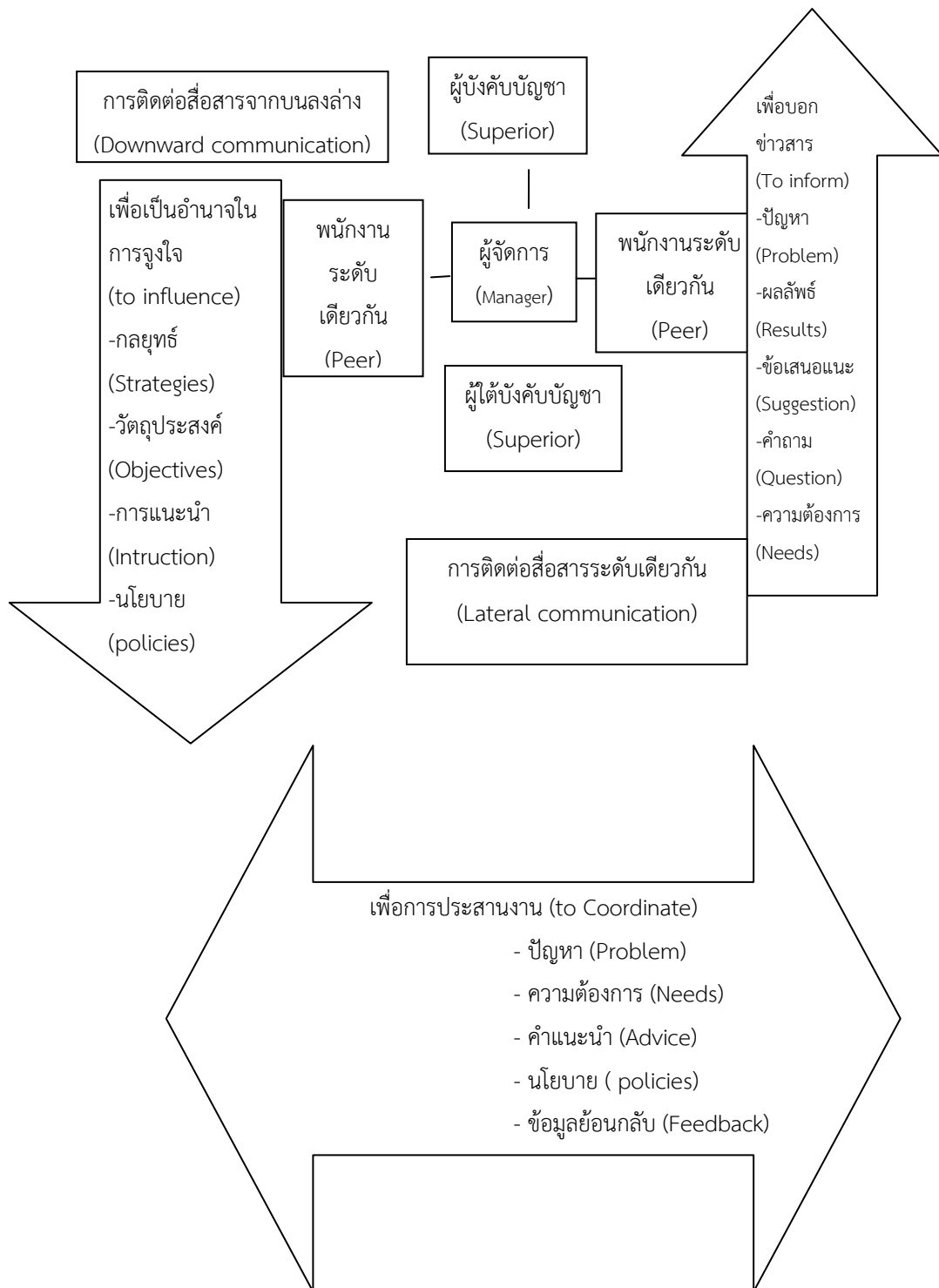
การติดต่อสื่อสารจากผู้บริหารระดับสูงไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาระดับตามสายการบังคับบัญชา ลักษณะของการติดต่อสื่อสารจะเป็นการออกคำสั่ง การให้นโยบาย การให้คำแนะนำในเรื่องต่าง ๆ รวมทั้งที่ออกจดหมายและป้ายประกาศเพื่อแจ้งให้บุคลากรในองค์การได้รับทราบ การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่างนี้จะเป็นทั้งแบบทางเดียว (One way Communication) และแบบ ๒ ทาง (Two way Communication) ก็ได้ แต่โดยส่วนมากจะใช้แบบทางเดียวมากกว่าคือ เป็นการสั่งจากข้างบนไปยังข้างล่าง โดยอาจจะไม่ต้องการข้อมูลย้อนกลับจากผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้

๒. การติดต่อสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บริหาร (Upward Communication)

การติดต่อสื่อสารจากข้างล่างขึ้นไปข้างบนเป็นการติดต่อสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอหรือรายงานข่าวสาร ข้อมูล ออกความคิดเห็นต่าง ๆ ไปยังผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารอาจจะใช้ข้อมูลหรือความคิดเห็นต่าง ๆ จากผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำกลับไปปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์การต่อไป

๓. การติดต่อสื่อสารในระดับเดียวกัน (Lateral Communication)

เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ระหว่างฝ่าย ระหว่างแผนกต่าง ๆ ในระดับเดียวกัน การติดต่อสื่อสารแบบนี้มีความสำคัญต่อการประสานงานของฝ่ายต่าง ๆ ที่อยู่ในแผนกเดียวกัน หรือต่างแผนกภายในองค์การ เช่น การติดต่อระหว่างผู้จัดการแต่ละแผนก หรือการติดต่อสื่อสารของพนักงานในระดับเดียวกัน



ภาพที่ ๙.๒ แสดงการติดต่อสื่อสารในองค์กร

ช่องทางการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward channels of communication)

การติดต่อสื่อสารจากผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ปฏิบัติงานนั้น มีช่องทางที่ผู้บริหารสามารถทำได้หลายช่องทาง ดังนี้

๑. ผ่านสายการบังคับบัญชา (Chain of command)

เป็นการสื่อสารโดยตรงจากผู้บังคับบัญชา ช่องทางส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะการสั่งการไปยังผู้ปฏิบัติงาน การถ่ายทอดคำสั่งจากผู้บริหารระดับสูง การชี้แจงนโยบายต่างๆ ขององค์กร การสื่อสารในลักษณะผู้บริหารอาจจะใช้วิธีการสื่อสารด้วยวาจาหรือคำพูด

๒. ป้ายประกาศ (Bulletin board)

ภายในองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ จะมีป้ายประกาศเพื่อใช้เป็นช่องทางในการติดต่อสื่อสาร ดังนั้น ผู้บริหารจะใช้ป้ายประกาศเพื่อเป็นการแจ้งข่าวสารข้อมูลต่างๆ ไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้รับทราบข่าวสารและความเคลื่อนไหวต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร

๓. จดหมายภายใน (In house Mail)

องค์กรอาจใช้จดหมายภายในเพื่อเป็นช่องทางในการติดต่อสื่อสารจากผู้บริหารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการแจ้งข่าวสารไปยังพนักงานแต่ละคนโดยตรงหรือแบบเฉพาะเจาะจง

๔. คู่มือพนักงาน (Employee handbook)

โดยปกติองค์กรจะมีหนังสือคู่มือแจกให้แก่พนักงานใหม่ทุกคน ซึ่งหนังสือคู่มือนี้จะมีข้อมูลต่างๆ ขององค์กร เช่น กฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ที่พนักงานต้องปฏิบัติ บทลงโทษ ผลประโยชน์และสิทธิต่างๆ ที่พนักงานจะได้รับ ดังนั้น คู่มือพนักงานก็เป็นอีกช่องทางหนึ่งที่ผู้บริหารใช้ทำการส่งข่าวให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

๕. รายงานประจำปี (Annual reports)

เป็นหนังสือหรือเอกสารในการรายงานประจำปีขององค์กร ซึ่งเป็นการรายงานผลการดำเนินงานขององค์กรตลอดเวลา ๑ ปีที่ผ่านมา เป็นการแจ้งข่าวสารผลการดำเนินงานให้แก่ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ

๖. ระบบเสียงตามสาย (Loudspeaker system) ระบบเสียงตามสายนิยมนำมาใช้กันมากในปัจจุบัน เพราะสามารถแจ้งข่าวสารต่างๆ ได้เป็นอย่างดีและรวดเร็ว ใช้เพื่อเป็นการประกาศข่าวต่างๆ การประชาสัมพันธ์ แจ้งข่าวหรือเหตุการณ์ต่างๆ ให้กับผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ

ช่องทางการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward channels of communication)

ช่องทางการติดต่อสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชาก็มีช่องทางอยู่หลายช่องทางดังนี้

๑. การกำหนดนโยบายของฝ่ายบริหาร

เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้สามารถติดต่อสื่อสารหรือส่งข่าวสารข้อมูลให้ผู้บริหารได้รับทราบ ฝ่ายบริหารต้องมีนโยบายที่ชัดเจนในการรับฟังข้อมูลต่างๆ จากพนักงาน อาจจะเป็นการให้ข่าวสารข้อมูลโดยตรงทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการก็ได้

๒. มีระบบการร้องเรียนหรือร้องทุกข์จากพนักงาน

คำร้องเรียนหรือข้อร้องทุกข์ของพนักงานเป็นปัญหาหรือผลกระทบที่เกิดขึ้นกับพนักงาน ถ้าพนักงานมีปัญหาและสามารถทำการร้องเรียนให้ผู้บริหารระดับสูงได้รับทราบปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรจะทำให้เกิดผลดีกับองค์กร ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์กรไปในทิศทางที่ถูกต้อง

๓. การรายงานผลการปฏิบัติงาน

การรายงานผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้กับผู้บังคับบัญชาได้รับทราบว่า การทำรายงานบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ และมีปัญหาอะไรเกิดขึ้น จะมีวิธีแก้ปัญหที่เกิดขึ้นได้อย่างไร การทำรายงานเสนอให้ผู้บริหารได้รับทราบความเคลื่อนไหว ผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน และปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น จะทำให้ผู้บริหารได้รับทราบสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรและสามารถหาวิธีแก้ไขได้ทันเวลา

๔. การประชุมพนักงาน

ผู้บริหารควรมีเวลาในการประชุมพนักงาน เพื่อเป็นการพบปะสังสรรค์กับผู้ใต้บังคับบัญชา การประชุมพนักงานจะทำให้ผู้บริหารได้รับทราบปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และเป็นอีกช่องทางหนึ่งที่ผู้บริหารจะใช้แจ้งข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ ไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานของพนักงาน

การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication system)

เป็นการติดต่อสื่อสารเพื่อให้ข้อมูลข่าวสารระหว่างบุคคล ระหว่างฝ่าย ระหว่างแผนก หรือต่างแผนก ต่างฝ่าย ทั้งในระดับเดียวกันหรือต่างระดับ การติดต่อสื่อสารในลักษณะนี้เป็นการให้ข่าวสารข้อมูลอย่างรวดเร็ว ไม่มีระเบียบแบบแผน ไม่มีพิธีรีตอง ซึ่งจะเกิดขึ้นในทุกองค์การ การให้ข่าวสารแบบนี้บางครั้งอาจเป็นเพียงเรื่องของข่าวลือหรือข่าวที่ถูกบิดเบือนไม่เป็นจริงก็ได้ การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมาก ถึงแม้ว่าจะไม่มีแหล่งที่มาของข่าวสารข้อมูลอย่างแท้จริงก็ตาม

วิธีการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล

ผู้บริหารองค์การมีวิธีเลือกการติดต่อสื่อสารได้หลายรูปแบบ ดังนี้

๑. แบบเผชิญหน้ากัน (Face to Face) ทั้ง ๒ ฝ่ายเห็นอาภัพซึ่งกันและกัน สามารถโต้ตอบกันได้ที่ทันที
๒. การใช้โทรศัพท์ (Telephone) ทั้ง ๒ ฝ่ายไม่เห็นหน้ากัน อยู่ห่างไกลกัน นิยมใช้กันมากในปัจจุบัน
๓. การประชุมกลุ่ม (Group meetings) เช่น ผู้บังคับบัญชาเรียกประชุมเพื่อให้ข่าวสารข้อมูล
๔. การนำเสนองาน (Presentations) เป็นการให้ข้อมูลข่าวสารที่มีอยู่เสนอต่อผู้อื่นให้ได้รับทราบ
๕. การบันทึกข้อความ (Memos) เป็นการเขียนข้อมูลข่าวสารเอาไว้เพื่อให้บุคคลที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ
๖. การส่งไปรษณีย์ (Traditional mail) เป็นการส่งข่าวสารข้อมูลไปถึงผู้รับโดยตรงทางจดหมาย
๗. โทรสาร (Fax Machines)
๘. จุลสารของบริษัท (Company Publications) เป็นหนังสือที่ออกเป็นรายเดือน เพื่อแจ้งข่าวสารต่าง ๆ ให้บุคลากรได้รับทราบ
๙. การติดประกาศ (Bulletins Boards) องค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ จะมีป้ายประกาศให้ฝ่ายต่าง ๆ ติดประกาศเพื่อแจ้งข่าวสารข้อมูล
๑๐. การประชุมทางไกลโดยผ่านระบบวิดีโอทัศน์ (Video conference)
๑๑. สายด่วน (Hot Line)
๑๒. ติดต่อทางอินเทอร์เน็ต (Internet E-mail)

เครือข่ายการติดต่อสื่อสาร (Communication Networks)

ในการติดต่อสื่อสาร จะพิจารณาจากการไหลของข้อมูลข่าวสารจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง ซึ่งการส่งข่าวสารผ่านไปยังสมาชิกแต่ละคนจะมีผลต่อการผลิตผลของข่าวสารข้อมูล รวมทั้งความเร็วในการส่งข่าวสาร ดังนั้น เครือข่ายของการติดต่อสื่อสารแบ่งได้ ดังนี้

๑. การติดต่อสื่อสารแบบลูกโซ่ (Chain)

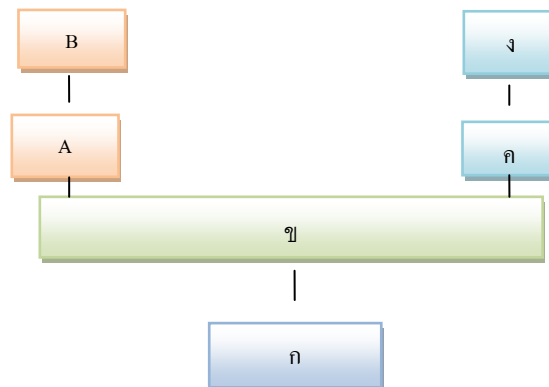
การติดต่อสื่อสารแบบนี้ ข้อมูลข่าวสารจะถูกส่งผ่านจากสมาชิกคนแรกไปยังสมาชิกคนอื่น ๆ ต่อกันไปเรื่อย ๆ ข่าวสารข้อมูลที่ถูกส่งไปจะมีความถูกต้องมาน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับสมาชิกแต่ละคนว่าได้รับข่าวสารมาถูกต้องเพียงใดก่อนจะส่งต่อไปยังสมาชิกคนอื่น ๆ



ภาพที่ ๙.๓ แสดงการติดต่อสื่อสารแบบลูกโซ่ (Chain)

๒. การติดต่อสื่อสารแบบตัววาย (Y-Shape)

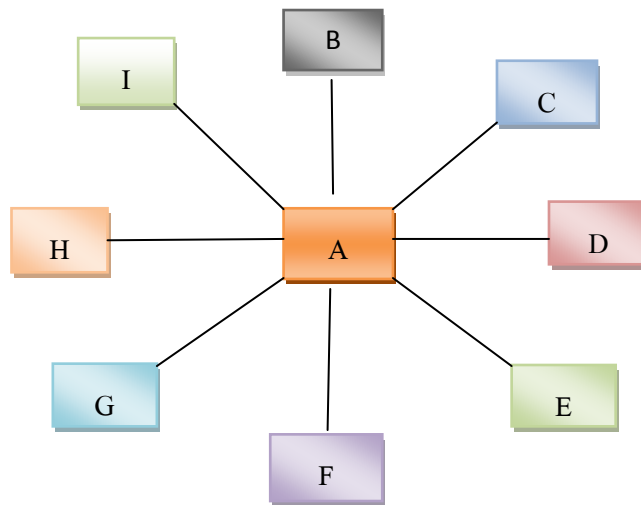
การติดต่อสื่อสารแบบนี้จะมีสมาชิกในกลุ่มคนหนึ่งเป็นผู้เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกคนอื่น ๆ คือ เขาจะติดต่อสื่อสารกับสมาชิกมากกว่า ๑ คน



ภาพที่ ๙.๔ แสดงการติดต่อสื่อสารแบบตัววาย (Y-Shape)

๓. การติดต่อสื่อสารแบบมีศูนย์กลาง (Wheel)

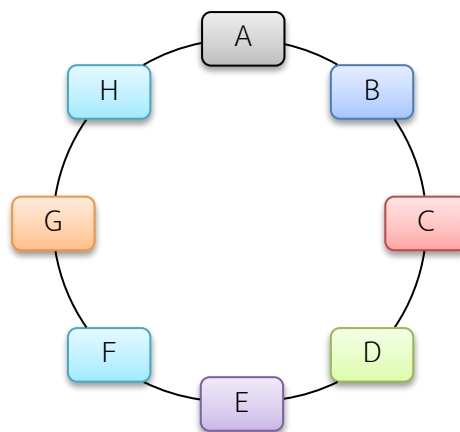
การติดต่อสื่อสารลักษณะนี้ จะมีผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลางในการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกแต่ละคน คือ ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ติดต่อสื่อสารกับพนักงานแต่ละคนโดยพนักงานหรือสมาชิกเหล่านั้น จะไม่มีโอกาสติดต่อกันเอง เพราะมีศูนย์กลางเป็นผู้คอยให้การติดต่อสื่อสารอยู่แล้ว ดังนั้น ในการส่งข่าวสารข้อมูลจะต้องติดต่อผ่านศูนย์กลางเท่านั้น



ภาพที่ ๙.๕ แสดงการติดต่อสื่อสารแบบมีศูนย์กลาง (Wheel)

๕. การติดต่อสื่อสารแบบวงกลม (Circle)

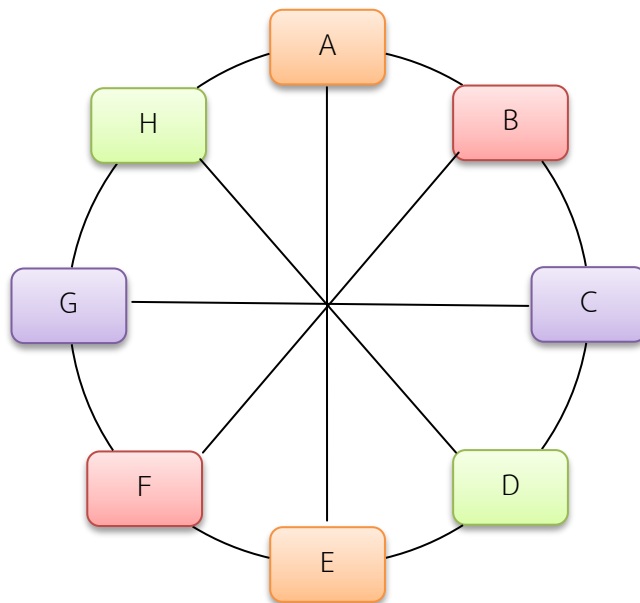
การติดต่อสื่อสารแบบนี้ พนักงานทุกคนสามารถส่งข่าวสารข้อมูลไปยังสมาชิกคนอื่นๆ ได้ โดยปกติจะเป็นการติดต่อสื่อสารในระดับเดียวกัน ข่าวสารข้อมูลจะถูกส่งจากสมาชิกคนหนึ่งส่งผ่านต่อไปยังสมาชิกคนอื่นๆ เรื่อยๆ จนครบและกลับมาที่จุดเริ่มต้นของผู้ส่งข่าวสารข้อมูลอีกครั้งหนึ่ง



ภาพที่ ๙.๖ แสดงการติดต่อสื่อสารแบบวงกลม (Circle)

๕. การติดต่อสื่อสารแบบครบวงจร (All channels)

การติดต่อสื่อสารแบบนี้ จะเป็นการติดต่อสื่อสารครบทุกช่องทาง คือ สมาชิกทุกคนสามารถติดต่อกับสมาชิกคนอื่นๆ ได้โดยตรงโดยจะไม่มีใครเป็นศูนย์กลางในการติดต่อสื่อสาร ทุกคนสามารถติดต่อกับสมาชิกคนอื่นๆ ได้



ภาพที่ ๙.๗ แสดงการติดต่อสื่อสารแบบครบวงจร (All Channels)

ปัญหาของการติดต่อสื่อสาร (Barriers to Communication)

การทำงานในองค์กรทุกแห่งย่อมมีปัญหาเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารเกิดขึ้นอยู่เสมอ ทำให้การทำงานผิดพลาด หรือเข้าใจผิดไม่บรรลุเป้าหมายที่ตั้งใจไว้ ปัจจัยที่ทำให้การติดต่อสื่อสารเกิดความผิดพลาดหรือที่เรียกว่า การติดต่อสื่อสารล้มเหลวนั้น มีสาเหตุมาจากหลาย ๆ ปัจจัย ดังนี้

๑. ความแตกต่างระหว่างบุคคลแต่ละคน บุคคลที่ทำงานในองค์กรมีความแตกต่างกันหลายด้าน เช่น เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ ครอบครัวยุคและภูมิหลังอื่น ๆ ที่มีความแตกต่างกัน ซึ่งพอจะสรุปความแตกต่างที่ทำให้เกิดปัญหาในเรื่องการติดต่อสื่อสารได้ดังนี้

๑.๑ มีการรับรู้ที่แตกต่างกัน บุคคลแต่ละคนจะมีการรับรู้ในสิ่งต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน แต่ละคนจะมีขอบเขตหรือความสามารถในการรับรู้ที่แตกต่างกันตามธรรมชาติ ดังนั้น เมื่อได้รับข่าวสารข้อมูลอาจเข้าใจข่าวสารข้อมูลได้ดีกว่าบุคคลที่มีขีดความสามารถในการรับรู้ต่ำ

๑.๒ ความสามารถในการฟัง ผู้รับข่าวสารจะเข้าใจข่าวสารได้ดีเพียงใดนั้น ความสามารถในการรับฟังของแต่ละคนก็มีส่วนเกี่ยวข้องด้วย ถ้าบุคคลนั้นมีความสามารถในการรับฟังที่ดี มีความตั้งใจในการรับฟังข่าวสารโอกาสในการติดต่อสื่อสารจะเกิดความผิดพลาดก็น้อย แต่ถ้าความสามารถในการรับฟังของผู้รับข่าวสารไม่ดีจะเป็นสาเหตุของการติดต่อสื่อสารที่ล้มเหลว

๑.๓ ความสามารถในการตีความหมาย ข่าวสารข้อมูลที่ได้รับได้มาอาจสามารถแปลความหมายได้หลายอย่าง ถ้าแปลความผิดไปก็เป็นเหตุของการติดต่อสื่อสารที่ผิดพลาด

๒. อารมณ์ของผู้รับข่าวสาร ความรู้สึกและอารมณ์ของผู้รับข่าวสารจะมีผลต่อความถูกต้องหรือผิดพลาดในข่าวสารที่ได้รับ ถ้าผู้รับข่าวสารอยู่ในอารมณ์โกรธ หรือไม่พร้อมที่จะรับข่าวสารจะมีผลต่อการรับข่าวสารในครั้งนั้น

๓. ภาษา เป็นปัญหาที่พบเห็นบ่อย ๆ ที่ทำให้การติดต่อสื่อสารเกิดปัญหา เพราะคำบางคำสามารถตีความหมายได้หลายอย่าง หากผู้รับกับผู้ส่งตีความหมายไม่ตรงกัน ก็จะทำให้เกิดปัญหาในเรื่องการแปลความหมายในข่าวสารข้อมูลนั้นผิดพลาดจากความเป็นจริง

๔. ขาดความชัดเจน ถ้าข่าวสารขาดความชัดเจนก็จะเป็นต้นเหตุที่ทำให้การติดต่อสื่อสารที่ผิดพลาดได้ ดังนั้น ผู้ส่งข่าวสารจะต้องใช้ภาษาให้ถูกต้องชัดเจน ตั้งแต่การพูด การเขียน เพื่อเป็นการป้องกันปัญหาในการติดต่อสื่อสาร

๕. การดัดแปลงข้อมูล ถ้าข่าวสารที่ได้รับมา มีการดัดแปลง ตัดต่อ หรือเพิ่มเติมข้อมูลข่าวสารลงไป จะมีผลต่อข้อเท็จจริงของข่าวสาร ทำให้ข่าวสารที่ได้รับมาถูกต้องตามความเป็นจริง อาจเกิดปัญหาการเข้าใจผิดขึ้นได้

๖. สิ่งรบกวน ในขณะที่ทำการส่งข่าวสารข้อมูลอาจมีบางสิ่งบางอย่างมารบกวน ทำให้การส่งข่าวสารในครั้งนั้นเกิดผิดพลาด สิ่งรบกวนหมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่เกิดขึ้นมาแทรก ทำให้การติดต่อสื่อสารในครั้งนั้นผิดพลาด หรือไม่เข้าใจในข่าวสารที่ถูกต้อง

การเพิ่มประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร (Improving Organizational Communication)

อันเนื่องมาจากการติดต่อสื่อสารในองค์การเกิดความผิดพลาดขึ้นบ่อย ๆ และเป็นปัญหาต่อการดำเนินงานในองค์การ ถ้าองค์การไม่สามารถแก้ปัญหาด้านการติดต่อสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ ผลเสียก็จะอยู่กับองค์การต่อไป ดังนั้น องค์การควรหาวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสารซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี ดังนี้

๑. เปิดโอกาสให้ผู้รับข่าวสารให้ข้อมูลย้อนกลับ (Use Feedback)

ถ้าผู้รับข่าวสารได้มีโอกาสให้ข้อมูลย้อนกลับจะทำให้ทราบว่า ข่าวสารที่ส่งไป ผู้รับเข้าใจในข่าวสารได้ถูกต้องตรงกันหรือไม่ ถ้ามีปัญหาก็สามารถปรับปรุงแก้ไขได้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันทั้ง ๒ ฝ่าย คือ เป็นการติดต่อสื่อสารกันแบบ ๒ ทาง (Two Way Communication)

๒. ใช้ภาษาง่าย ๆ ในการสื่อสาร (Simplify Language)

ในการติดต่อสื่อสารเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพควรใช้ภาษาง่าย ๆ บุคคลทั่วไปสามารถเข้าใจได้ คำศัพท์หรือภาษาที่เข้าใจยาก รวมทั้งศัพท์เทคนิคต่าง ๆ ถ้าไม่จำเป็นควรหลีกเลี่ยง เพราะจะทำให้เกิดปัญหาได้ง่ายในเรื่องของการตีความหรือแปลความหมายผิดพลาด ซึ่งจะนำไปสู่การติดต่อสื่อสารที่ล้มเหลว

๓. ตั้งใจรับฟัง (Listen Actively)

ผู้รับข่าวสารจะต้องตั้งใจฟังข่าวสารด้วยความสนใจ เพื่อจะสามารถจับใจความในข่าวสารได้อย่างถูกต้อง ไม่ตกหล่นหรือขาดหายไป เพราะจะทำให้ข่าวสารที่ได้รับไม่สมบูรณ์ครบถ้วน ทำให้การติดต่อสื่อสารเกิดความผิดพลาดขึ้นได้

๔. ใช้การติดต่อสื่อสารหลายวิธี (Multiple Channels)

เพื่อลดความผิดพลาดในการติดต่อสื่อสาร องค์กรอาจเลือกใช้การติดต่อสื่อสารหลาย ๆ วิธี เพื่อให้เกิดความถูกต้องมากยิ่งขึ้น เป็นการเพิ่มช่องทางการติดต่อสื่อสาร โดยอาจจะส่งข่าวสารโดยใช้เอกสาร จดหมาย โทรศัพท์ บันทึกข้อความ คือเป็นการติดต่อสื่อสารทั้งเป็นลายลักษณ์อักษรและไม่ใช่ลายลักษณ์อักษร คือติดต่อด้วยวาจา การติดต่อสื่อสารหลายช่องทางจะทำให้ลดความผิดพลาดในการติดต่อสื่อสารได้มากขึ้น

๕. ควบคุมอารมณ์และความรู้สึก (Constrain Emotions)

ผู้รับหรือผู้ส่งข่าวสารขณะนั้นมีอารมณ์หงุดหงิด ก็จะมีอิทธิพลต่อการรับฟังหรือส่งข่าวสาร ข้อมูล เพราะไม่มีความพร้อมในการรับข้อมูล ทำให้ได้รับข่าวสารข้อมูลไม่ครบถ้วน ซึ่งเป็นปัญหาในการติดต่อสื่อสาร

เนื่องจากการติดต่อสื่อสารมีโอกาสเกิดความผิดพลาดได้ง่าย และทุกองค์การก็มีปัญหาในเรื่องการติดต่อสื่อสาร เพื่อเป็นการแก้ปัญหา ผู้บริหารควรมีการวางระบบของการติดต่อสื่อสารในองค์การให้ดีและถูกต้อง เพราะการติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการบริหารจัดการหากการติดต่อสื่อสารเกิดความล้มเหลวจะทำให้การทำงานไม่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย^๕

สรุปท้ายบท

การติดต่อสื่อสารเป็นการแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริง ความรู้สึก ความคิดเห็นตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป ซึ่งอาจจะเป็นการพูด การฟัง การเขียน หรือใช้สัญลักษณ์ต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ดังนั้นการติดต่อสื่อสารจึงเป็นกระบวนการบอกข่าวสารหรือข้อมูลไปยังผู้รับ เพื่อให้ผู้รับได้รับทราบและเข้าใจในข่าวสารตามที่ผู้ส่งต้องการ กระบวนการสื่อสารประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน คือ ผู้ส่งข่าวสาร การใส่รหัส ข่าวสารข้อมูล สื่อ การถอดรหัส ผู้รับข่าวสาร การตอบสนอง ข้อมูลย้อนกลับ และสิ่งรบกวน

การติดต่อสื่อสารในองค์การแบ่งได้ ๒ ประเภทคือ การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการกับการติดต่อสื่อสารไม่เป็นทางการ โดยการสื่อสารแบบเป็นทางการทั้งจากบนลงล่าง เช่น ผ่านสายการบังคับบัญชา ป้ายประกาศ ฯลฯ หรือจากล่างขึ้นบน เช่น การรับเรื่องร้องทุกข์จากพนักงาน การประชุม ฯลฯ

^๕ นิติพล ภูตะโชติ, พฤติกรรมองค์การ, (กรุงเทพมหานคร :จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๒๑๕-๒๒๙.

และอาจมีปัญหาในการติดต่อสื่อสารซึ่งเกิดจากปัจจัยหลายอย่าง เช่น ความแตกต่างของแต่ละคน อารมณ์ของผู้รับข่าวสาร ภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร ข่าวสารที่ขาดความชัดเจน การดัดแปลงข่าวสาร สิ่งรบกวนต่างๆ การโดยมีลักษณะเครือข่ายของการติดต่อสื่อสารคือ การติดต่อสื่อสารแบบลูกโซ่ การติดต่อสื่อสารแบบตัววาย การติดต่อสื่อสารแบบมีศูนย์กลาง การติดต่อสื่อสารแบบวงกลม และการติดต่อสื่อสารแบบครบวงจร โดยการเพิ่มประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสารสามารถทำได้ดังนี้ คือ การใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย ใช้การติดต่อสื่อสารแบบหลายวิธี การติดต่อสื่อสารในองค์การเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการในองค์การอย่างมาก เพราะถ้าการติดต่อสื่อสารในองค์การเกิดปัญหาจะส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการในองค์การ การปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การ และความผิดพลาดในการทำงาน

คำถามท้ายบท

๑. ความหมายของการติดต่อสื่อสารคืออะไร อธิบาย
๒. กระบวนการสื่อสารประกอบด้วยองค์ประกอบอะไรบ้าง อธิบาย
๓. การติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการมีลักษณะอย่างไร อธิบาย
๔. ช่องทางการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่างมีลักษณะอย่างไร
๕. ช่องทางการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบนมีลักษณะอย่างไร
๖. การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมีลักษณะอย่างไร อธิบาย
๗. วิธีการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลมีรูปแบบอย่างไร อธิบาย
๘. เครื่องช่วยการติดต่อสื่อสารมีกี่ลักษณะ อะไรบ้าง อธิบาย
๙. ปัญหาในการติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นคืออะไร
๑๐. แนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์การควรมีลักษณะอย่างไร อธิบาย

เอกสารอ้างอิงประจำบท

นิติพล ภูตะโชติ, **พฤติกรรมองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร:จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๒๑๕-๒๒๙.

ประมะ สตะเวทิน,**เอกสารการสอนชุดวิชาหลักและทฤษฎีการสื่อสาร หน่วยที่ ๑-๘** (พิมพ์ครั้งที่ ๑๐), (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช,๒๕๓๔), หน้า ๗.

ราตรี พัฒนรังสรรค์, **พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน**, (กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏจันทรเกษม, ๒๕๔๒), หน้า ๑๖๕.

วิรัช ลภีรัตนกุล,**การประชาสัมพันธ์**, (พิมพ์ครั้งที่ ๑๐). (กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๑๕๙.

Schermerhorn, Hunt and Osborn. **Organizational Behavior**. 8th ed. USA: John Wiley & sons, 2003.

บทที่ ๑๐

การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management)

ขอบข่ายรายวิชา

๑. แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง
๒. สภาพและประเภทของความขัดแย้ง
๓. สาเหตุของความขัดแย้ง
๔. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความขัดแย้ง
๕. ผลกระทบของความขัดแย้ง
๖. การจัดการความขัดแย้ง
๗. ทักษะที่จำเป็นในการจัดการความขัดแย้ง
๘. สถานการณ์ที่ควรสร้างความขัดแย้ง
๙. พฤติกรรมในสถานการณ์ความขัดแย้ง

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อศึกษาและเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง
๒. เพื่อศึกษาและเข้าใจประเภทและสาเหตุของความขัดแย้ง
๓. เพื่อศึกษาและเข้าใจผลกระทบของความขัดแย้ง
๔. เพื่อศึกษาและเข้าใจการจัดการความขัดแย้ง
๕. เพื่อศึกษาและเข้าใจทักษะที่จำเป็นในการจัดการความขัดแย้ง
๖. เพื่อศึกษาและเข้าใจสถานการณ์ที่ควรสร้างความขัดแย้ง

คำนำ

ในองค์การทุกแห่งหรือในกลุ่มบุคคลย่อมมีความขัดแย้งเกิดขึ้นเป็นเรื่องธรรมดา ความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึงการเกิดความคิดเห็นหรือการปฏิบัติไม่ตรงกันระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มและพยายามให้ฝ่ายของตนเป็นฝ่ายชนะ โดยมีแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งคือ แนวคิดสมัยดั้งเดิม แนวคิดเชิงพฤติกรรม และแนวคิดเชิงปฏิสัมพันธ์ ประเภทของความขัดแย้งในองค์การ และเป็นความขัดแย้งในตัวบุคคล ระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่ม ซึ่งจะมีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์การอย่างมาก อาจมาจากเรื่องงาน การใช้ทรัพยากรขององค์การ หรือระบบของการทำงาน โดยเกิดมาจากหลายสาเหตุ เช่น ข้อมูล ค่านิยม การสื่อสาร ฯลฯ โดยความขัดแย้งจะมีผลกระทบต่องค์การเป็นการสร้างความเครียดให้แก่บุคคล ความร่วมมือลดลง เป็นต้น แต่ก็จะช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ขึ้นได้ พร้อมทั้งช่วยขับเคลื่อนองค์การไปข้างหน้า ฯลฯ แต่ก็มีหลักที่ใช้ในการจัดการความขัดแย้งคือ การแก้ไขความขัดแย้งให้หมดไป การลดความขัดแย้ง และการกระตุ้นความขัดแย้งให้เกิดขึ้นรวมถึงการใช้ทักษะที่จำเป็นด้านต่างๆในการจัดการความขัดแย้ง รวมถึงพฤติกรรมในสถานการณ์ขัดแย้งต้องวางตัวปฏิบัติตนอย่างไร

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

การศึกษาความขัดแย้งอาจแบ่งแนวความคิดได้เป็น ๓ กลุ่ม ดังนี้

๑. แนวคิดสมัยดั้งเดิม

มีความเห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งไม่ดี เป็นบ่อเกิดแห่งการทะเลาะวิวาทและความแตกแยก ซึ่งสร้างความวุ่นวายให้แก่องค์การ ส่งผลร้ายต่องค์การ ต้องหาทางหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดขึ้น

๒. แนวคิดเชิงพฤติกรรม

มีความเห็นว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดาที่จะต้องเกิดขึ้นกับทุกกลุ่มองค์การ เป็นพฤติกรรมขององค์การ มีทั้งประโยชน์และโทษ บางสถานการณ์ความขัดแย้งมีประโยชน์มากกว่าโทษ ความคิดนี้เกิดขึ้นประมาณปี ค.ศ. ๑๙๔๐ เป็นต้นมาจนถึงปี ค.ศ. ๑๙๗๐

๓. แนวคิดเชิงปฏิสัมพันธ์

ปัจจุบันมีความเห็นว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มีความประโยชน์ต่องค์การเพราะกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่ม สร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์การ องค์การใดไม่มีความขัดแย้งองค์การนั้นจะเฉื่อยชาหรือพัฒนาช้า ไม่ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคม จะสู้กับคู่แข่งไม่ได้ สมควรกระตุ้นให้มี

ความขัดแย้งเกิดขึ้นในระดับที่เหมาะสม ดังนั้นผู้บริหารจึงไม่ควรกดหรือหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง แต่ควรหาประโยชน์จากความขัดแย้ง

สภาพของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอาจปรากฏให้เห็นหรือไม่ก็ได้ แต่อาจสัมผัสได้ มี ๒ ทาง ดังนี้

๑. ความขัดแย้งที่ปรากฏชัดเจน (Perceived) มองเห็นได้ง่าย มีการโต้ตอบ โต้เถียง หรือแสดงพฤติกรรมอื่น ๆ ให้เห็นว่าขัดแย้งกัน

๒. ความขัดแย้งไม่ปรากฏให้เห็นแต่รู้สึกได้ (Felt) เป็นความขัดแย้งที่มองไม่เห็นแต่รู้สึกได้ เช่น วางเฉยไม่ให้ความร่วมมือ มีความหวาดระแวง ไม่รวมกิจกรรมด้วย ไม่แสดงความคิดเห็นใด ๆ เป็นต้น พฤติกรรมภายนอกไม่แสดงว่าขัดแย้งกัน

ประเภทของความขัดแย้งในองค์กร

เมื่อพิจารณาเรื่องที่ขัดแย้งภายในองค์กร โดยยึดคู่กรณีเป็นหลัก อาจแบ่งความขัดแย้งได้ ๓ ประเภท ดังนี้

๑. ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล เกิดจากความสับสนไม่แน่ใจในความสามารถของตนเองว่าจะปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ได้หรือไม่ ทำให้เกิดความกังวลหรือเกิดความเครียด ซึ่งมีผลกระทบถึงงานอื่น ๆ ด้วย

๒. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เกิดจากความคิดเห็นไม่เหมือนกัน บทบาทในการทำงานต่างกัน อาจขัดแย้งในระดับเดียวกันหรือต่างระดับกันก็ได้ เช่น เกิดความขัดแย้งระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

๓. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ได้แก่ ความขัดแย้งระหว่างแผนก ระหว่างทีมงาน หรือความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานย่อย ซึ่งเกิดจากวิธีการทำงานหรือเป้าหมายในการทำงานต่างกัน แต่ทุกแผนกจะต้องประสานกันหรือทำงานร่วมกัน ทำให้เกิดความขัดแย้งกันได้

ความขัดแย้งภายในองค์กร โดยยึดเนื้อหาของความขัดแย้ง อาจแบ่งได้เป็น ๓ ประเภท ดังนี้

๑. ความขัดแย้งในเรื่องการปฏิบัติงาน เกิดขึ้นเพราะความต้องการเป็นอิสระในการปฏิบัติงานของบุคคลหรือของหน่วยงานย่อย บางคนอาจทำงานซ้ำ เช่น ฝ่ายจัดซื้อไม่สามารถจัดหาสินค้าให้แก่ฝ่ายขายได้ทันเวลา เป็นต้น

๒. ความขัดแย้งในเรื่องการใช้ทรัพยากร มักเกิดขึ้นบ่อย ๆ ในองค์กรเพราะต้องใช้ทรัพยากรร่วมกัน แย่งชิงสถานที่ พัสตุ และงบประมาณ เป็นต้น ความขัดแย้งเกิดจากความต้องการหรือการใช้ทรัพยากรมากไม่เท่ากัน หรือองค์การจัดสรรให้ไม่เพียงพอ

๓. ความขัดแย้งเรื่องระบบการทำงาน เกิดจากเป้าหมายของหน่วยงานย่อยแตกต่างกัน ทำให้ความสำคัญของหน่วยงานย่อยไม่เท่ากัน ตัวอย่างที่เห็นทั่วไป เช่น นโยบายการจำกัดสินเชื่อของฝ่ายเครดิตขัดกับนโยบายการเพิ่มยอดขาย หรือนโยบายการผลิตสินค้าต้องการเน้นคุณภาพ แต่ฝ่ายบริหารการเงินต้องการให้ลดค่าใช้จ่ายในการผลิตลง จึงเกิดความขัดแย้งขึ้น

สาเหตุของความขัดแย้ง

สาเหตุของความขัดแย้งมักเกิดจากความคิดเห็นและผลประโยชน์ที่ไม่เหมือนกัน แต่ถ้าพิจารณาให้ละเอียดจะพบว่าความขัดแย้งเกิดขึ้นได้จากสาเหตุต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

๑. ข้อมูล (Fact) การได้รับข้อมูลไม่เหมือนกันหรือมาจากแหล่งข้อมูลต่างกัน
๒. ค่านิยมและความเชื่อ (Value) การมีค่านิยมและความเชื่อแตกต่างกันเพราะถูกหล่อหลอมมาต่างกัน ได้แก่ ประเพณี ศาสนา สถาบันที่สำเร็จการศึกษา สภาพครอบครัว ฯลฯ
๓. เป้าหมายของบุคคลหรือของหน่วยงาน (Objective) บุคคลหรือหน่วยงานมีเป้าหมายแตกต่างกันหรือขัดแย้งกัน ต่างฝ่ายต่างมุ่งจะให้บรรลุเป้าหมายของตน
๔. โครงสร้างขององค์การ (Structure) ซึ่งทำให้บางหน่วยงานรู้สึกทำงานของตนสำคัญกว่างานของคนอื่น ลักษณะของโครงสร้างก่อให้เกิดปัญหา มีกฎระเบียบหรือข้อบังคับมากทำให้การทำงานไม่คล่องตัว
๕. การสื่อสาร (Communication) เช่น การสั่งการ การรายงาน การให้ข้อมูลไม่มีประสิทธิภาพ ล่าช้า หรือขาดตกบกพร่องไม่ครบถ้วน ทำให้เกิดความเข้าใจผิด ความขัดแย้งก็เกิดขึ้น

^๑ สุจิตรา จันทนา, พฤติกรรมองค์การ, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏพระนคร, ๒๕๔๑), หน้า ๑๘๙-๑๙๐.

๖. พฤติกรรมส่วนบุคคล (Behavior) บุคคลย่อมมีบุคลิกลักษณะและการแสดงออกแตกต่างกันไป อาจจะสร้างความไม่พอใจให้แก่ผู้เกี่ยวข้องได้โดยไม่เจตนาอันจะส่งผลไปถึงการทำงานด้วย เช่น การแต่งกาย กิริยาท่าทาง การพูดจา เป็นต้น

๗. การเปลี่ยนแปลง (Change) การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ เปลี่ยนแปลงตำแหน่ง หรือเปลี่ยนแปลงสภาพการจ้าง มักจะได้รับการต่อต้านและเกิดความขัดแย้งขึ้นได้โดยง่าย

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเพิ่มความขัดแย้ง

เมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้นต่างฝ่ายก็จะถอยห่างออกจากกันและลดการสื่อสารระหว่างกัน ซึ่งจะ使得แต่ละฝ่ายห่างกันมากขึ้น ส่งผลให้เกิดความไม่ไว้วางใจกันมากขึ้น วอร์เชลและคูเปอร์ (Worchel and Cooper) ชี้ให้เห็นว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการเพิ่มหรือขยายความขัดแย้งได้แก่สิ่งต่อไปนี้

๑. การข่มขู่ คือการทำให้ฝ่ายตรงกันข้ามเกรงกลัว ให้รู้สึกลัวว่าฝ่ายตนเข้มแข็งกว่าหรือเป็นการรักษาหน้า ทำให้ฝ่ายถูกข่มขู่ได้ตอบกลับมา เช่น ขู่ว่าจะทำร้าย ขู่ว่าจะฟ้องร้องเป็นคดีความ การสะสมอาวุธก็เป็นการข่มขู่อย่างหนึ่ง เป็นต้น

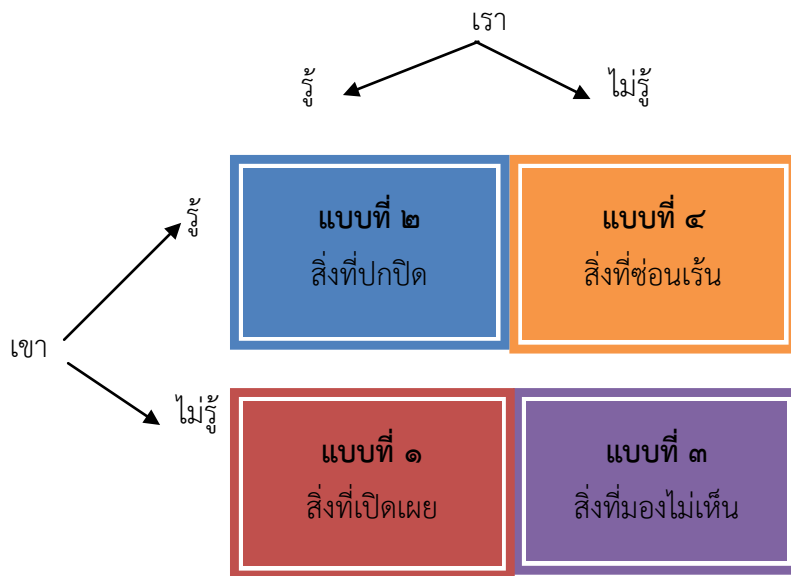
๒. การรับรู้ การได้รับรู้ว่าอีกฝ่ายหนึ่งไม่ดี เลว เอาเปรียบ ไม่มีเหตุผล การรับรู้ที่ลำเอียงเช่นนี้จะก่อให้เกิดความหวาดระแวงมากขึ้น ความไม่ไว้วางใจมีมากขึ้นทำให้ความขัดแย้งขยายตัวและรุนแรงมากขึ้น

๓. ความไว้วางใจ ความเชื่อใจว่าคนอื่นจะกระทำตนเป็นคนที่เชื่อถือได้หรือคาดว่าเขาจะทำตามที่เขาพูด เป็นการคาดหวังในด้านให้คุณมากกว่าให้โทษ ดังนั้นถ้าเกิดเหตุการณ์ที่ทำให้ขาดความไว้วางใจกัน ไม่คิดว่าเขาจะไม่ซื่อตรง หักหลัง หรือข่มขู่ ใครที่เคยแสดงความไม่ซื่อตรงต่อตนก็ยากที่จะไว้วางใจได้ ความขัดแย้งจะแก้ไขได้ยากและขยายตัวมากขึ้น

๔. การสื่อสาร การสื่อสารที่บิดเบือนข้อมูลเพื่อประโยชน์ของฝ่ายตน การสื่อสารจะขาดประสิทธิภาพ ทำให้ความขัดแย้งขยายตัวมากขึ้น อุปสรรคสำคัญของการสื่อสารได้แก่ช่องทางการสื่อสารความแตกต่างของค่านิยมและทัศนคติระหว่างผู้ส่งและผู้รับซึ่งยากที่จะแก้ไข

หน้าต่างโจฮารี

ความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มมีสาเหตุมาจากการรับรู้ของบุคคลเป็นสำคัญ โจเซฟ ลุฟต์ (Joseph Luft) และแฮรี อิงแฮม (Harry Ingham) ได้พัฒนาหน้าต่างโจฮารี (Johari Window) ขึ้นเพื่อใช้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หน้าต่างโจฮารีประกอบด้วยตัวแปร ๒ มิติ มิติแรก คือ **การรู้ของเรา** (เรารู้หรือเราไม่รู้) มิติที่สอง คือ **การรู้ของคนอื่น** (เขารู้หรือเราไม่รู้) จากหน้าต่างโจฮารีทำให้เกิดความสัมพันธ์ ๔ แบบ ดังนี้



ภาพที่ ๑๐.๑ หน้าต่างโจฮารี

แบบที่ ๑ เรารู้เขารู้ คือสิ่งที่เปิดเผยเป็นข้อมูลที่รับรู้ทั้ง ๒ ฝ่าย

แบบที่ ๒ เรารู้เขาไม่รู้ คือข้อมูลที่เรารู้แต่เก็บไว้เป็นความลับส่วนตัว ไม่ให้คนอื่นรู้ อาจเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ เช่น จุดอ่อน ปมด้อย สิ่งผิดพลาดในอดีต เป็นต้น

แบบที่ ๓ เราไม่รู้แต่เขารู้ คือมีสิ่งที่เราไม่รู้แต่คนอื่นรู้ กรณีนี้ก็เป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้เช่นเดียวกัน เช่น ความเห็นแก่ตัวของเรา ข้อบกพร่องของเรา เป็นต้น

แบบที่ ๔ เราไม่รู้เขาก็ไม่รู้ คือต่างฝ่ายต่างไม่รู้ โอกาสที่ขัดแย้งกันเกิดขึ้นได้น้อย

ความสัมพันธ์แบบที่ ๑ และแบบที่ ๔ จะเกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน แต่ถ้าเป็นความสัมพันธ์แบบที่ ๒ และแบบที่ ๓ จะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ ดังนั้นความสัมพันธ์ที่เปิดเผยต่อกัน ต่างฝ่ายต่างรู้ข้อมูลซึ่งกันและกันจะทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีไม่เกิดความขัดแย้ง

การเปิดเผยตนเองและการรับฟังข้อมูลย้อนกลับทำให้เกิดพฤติกรรมความสัมพันธ์กับผู้อื่น ๔ แบบ ดังนี้

๑. แบบเก็บตัว เปิดเผยตนเองน้อยมากและรับฟังข้อมูลย้อนกลับน้อยมาก ไม่ชอบเข้าสังคม ไม่สนใจพูดคุยกับผู้อื่น

๒. แบบสายลับ เปิดเผยตนเองน้อยที่สุดแต่รับรู้รับฟังข้อมูลของผู้อื่นมาก บุคคลประเภทนี้ มักจะไม่เปิดเผยตนเองแต่ชอบรับฟังและสังเกตพฤติกรรมของผู้อื่น

๓. แบบดารา เปิดเผยตนเองแต่รับฟังข้อมูลย้อนกลับน้อย นั่นคือชอบเปิดเผยตนเองแต่ไม่ชอบฟังข้อคิดเห็นของผู้อื่น ไม่รับรู้ข้อมูลของผู้อื่น

๔. แบบผู้เปิดกว้าง เปิดเผยตนเองมากและรับฟังข้อมูลย้อนกลับมาก แบบนี้มักจะกล้าเปิดเผยตนเองและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นที่สะท้อนกลับมา จึงทำให้มีสิ่งที่เปิดเผยและเข้าใจร่วมกันมากซึ่งเป็นผลดีต่อความสัมพันธ์

การพัฒนาความสัมพันธ์

การติดต่อสัมพันธ์กันมีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ เพราะในองค์กรมีคนจำนวนมากย่อมมีโอกาสเกิดความขัดแย้งได้ การมีความสัมพันธ์ที่ดีจะช่วยป้องกันไม่ให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

การพัฒนาการติดต่อสัมพันธ์อาจทำได้ดังนี้

๑. ศึกษากลไกของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นั่นคือ ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ เช่น วาจาไพเราะ ความเอาใจใส่ต่อผู้อื่น ความรักในเพื่อนมนุษย์ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การมองโลกในแง่ดี เป็นต้น แล้วนำมาปรับปรุงตนเอง

๒. ยอมเสี่ยงเพื่อให้ได้มาซึ่งมิตรภาพ เช่น

- เปิดเผยตนเองก่อน
- รับฟังและแสดงความยินดีเมื่อผู้อื่นเปิดเผยตนเอง
- เมื่อผู้อื่นเปิดเผยตนเองก่อน ก็ควรจะเปิดเผยตนเองตอบแทน
- ไม่ควรให้ความประทับใจแรกพบมาเป็นอุปสรรคในการสร้างความสัมพันธ์

๓. รู้จักแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับความสัมพันธ์อย่างมีหลักการ

เพื่อความสัมพันธ์ที่ดีทั้งสองฝ่ายควรปฏิบัติตนให้เป็นไปตามความคาดหวังของอีกฝ่ายหนึ่งให้มากที่สุด หากทำไม่ได้จะเกิดความขัดแย้งขึ้น การลดความขัดแย้งทำได้โดย

- ลดความคาดหวังลงมาให้เหมาะสมกับความสามารถของอีกฝ่ายหนึ่ง
- หาทางที่จะปฏิบัติตามความคาดหวังนั้น ๆ

ผลกระทบของความขัดแย้ง

เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น ย่อมเกิดทั้งผลดีและผลเสียต่อประสิทธิภาพขององค์การ ดังนี้

ผลเสียต่อองค์การ

๑. สร้างความเครียดให้แก่บุคลากร ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงาน
๒. ความร่วมมือระหว่างบุคคลหรือระหว่างหน่วยงานย่อมลดลงหรือไม่มีเลยทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์การ
๓. ในด้านบุคลากร จะสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เพราะไม่สามารถจะทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ จึงต้องลาออก
๔. เกิดบรรยากาศที่ไม่ไว้วางใจกัน จับผิด กลั่นแกล้ง ทะเลาะวิวาท ขวัญและกำลังใจของบุคลากรบั่นทอน ทำให้สูญเสียประสิทธิภาพในการทำงาน
๕. ทรัพยากรขององค์การเกิดความสูญเสียเพิ่มมากขึ้นหากความขัดแย้งนั้นรุนแรง อันจะส่งผลให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น
๖. ภาพลักษณ์ขององค์การเสียหาย ไม่เป็นที่เชื่อถือศรัทธาของสังคมและผู้เกี่ยวข้อง

ผลดีต่อองค์การ

ถ้าความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสมย่อมเกิดผลดีต่อองค์การ ดังนี้

๑. ทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพราะความขัดแย้งจะบังคับให้อีกฝ่ายหนึ่งต้องเอาชนะอีกฝ่ายหนึ่ง โดยการคิดหาวิธีที่ดีกว่า
๒. ขับเคลื่อนองค์การให้ก้าวไปข้างหน้า ไม่หยุดนิ่งเฉื่อยชา เพราะแต่ละฝ่ายต้องเอาชนะซึ่งกันและกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของตน เรียกว่าแข่งขันทำงาน ทুমเทให้แก่งาน
๓. ทำให้บุคลากรต้องพัฒนาตนเอง ปรับปรุงตนเองให้ก้าวหน้าเพื่อเอาชนะอีกฝ่ายหนึ่ง สร้างพลังให้กลุ่มแข็งแกร่งขึ้น

๔. ความขัดแย้งจะเป็นเสมือนสิ่งบังคับให้แต่ละฝ่ายมีความสัมพันธ์แน่นแฟ้นขึ้น ความยึดมั่นในกลุ่ม ความสามัคคีในกลุ่ม ความรักพวกพ้องจะมีมากขึ้น

๕. ความขัดแย้งอาจกลายเป็นความร่วมมือเพื่อเผชิญปัญหาที่ใหญ่กว่า เช่น การแบ่งสืบบ้างสถาบัน เป็นต้น เมื่อมีปัญหาที่ใหญ่กว่าก็จะรวมตัวกันเพื่อต่อสู้ปัญหาใหญ่ ๆ นั้น

การจัดการความขัดแย้ง

หลักสำคัญในการจัดการความขัดแย้ง

นาธาน ทูเนอร์ (Nathan Tuner) ได้เสนอหลักการที่ควรยึดถือในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งไว้ดังนี้^๒

๑. พยายามกำหนดขอบเขตของปัญหาให้อยู่ในลักษณะที่ทำให้เห็นว่าเป็นปัญหาที่ควรแก้ไขร่วมกัน

๒. พยายามมุ่งแก้ไขที่ประเด็นปัญหามากกว่าที่จะมุ่งแก้ไขที่บุคลิกภาพหรือตัวบุคคล

๓. พยายามแก้ไขที่ละประเด็นปัญหา ในกรณีที่มีหลายประเด็นปัญหา

๔. เริ่มแก้ไขตั้งแต่ปัญหายังเล็ก ๆ อยู่ จะช่วยให้แก้ไขได้ง่ายกว่าเมื่อปัญหาลุกลามขยายตัวไปแล้ว

๕. พยายาม **ชักชวน** ดีกว่า **ขู่บังคับ**

๖. พยายามให้มีการเปิดเผยข้อเท็จจริงให้มากที่สุด

๗. เน้นให้มีการยอมรับความแตกต่างของผู้อื่นโดยไม่สนใจว่าข้อเท็จจริงจะเป็นอย่างไร ทุกคนมีสิทธิจะมีความรู้สึกต่อประเด็นปัญหาแตกต่างกันได้

๘. พยายามเน้นให้คู่กรณีที่ขัดแย้งมีความรู้สึกร่วมกัน เช่น มีเป้าหมายร่วมกัน มีศัตรูร่วมกัน เป็นต้น

๙. พยายามแสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจกันและมิตรภาพระหว่างกัน

๑๐. พยายามมุ่งให้เกิดสถานการณ์ที่ทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะมากกว่ามีผู้ชนะและผู้แพ้

๑๑. พยายามหาความคิดและข้อมูลใหม่ ๆ ให้มากที่สุดดีกว่าพิจารณาแต่ข้อมูลความคิดเก่า

๑๒. พยายามดึงฝ่ายต่าง ๆ เข้ามาร่วมพิจารณาความขัดแย้งให้มากที่สุด

^๒ สุจิตรา จันทนา, **การสร้างทีมงาน**, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏพระนคร, ๒๕๔๑), หน้า ๘๔-

วิธีบริหารความขัดแย้ง

วิธีบริหารความขัดแย้งทำได้ ๓ วิธี ดังนี้

๑. การแก้ไขความขัดแย้งให้หมดไป

การแก้ไขความขัดแย้งจะต้องเริ่มต้นที่ทำให้ทุกคนยอมรับว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และไม่ใช่ว่าเลวร้าย ทุกฝ่ายต้องช่วยกันแก้ปัญหาความขัดแย้ง พยายามหาวิธีแก้ไขและนำความขัดแย้งมาใช้ให้เกิดประโยชน์ วิธีแก้ไขความขัดแย้งมีหลายวิธีดังนี้

(๑) วิธีการบังคับและกดดัน (ชนะ-แพ้)

การแก้ไขความขัดแย้งวิธีนี้ใช้อำนาจ หรือระเบียบข้อบังคับ หรือการข่มขู่ให้อีกฝ่ายหนึ่งเกิดความกลัวแล้วความขัดแย้งจะลดลงหรือหายไป ตัวอย่างเช่น ความขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาจะใช้กฎระเบียบต่าง ๆ มากกดดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมจำนน ความขัดแย้งระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง นายจ้างอาจจะขู่ว่าจะเลิกจ้าง หรือสหภาพแรงงานอาจขู่ด้วยการนัดหยุดงาน

การลงโทษก็เป็นวิธีกดดันอีกฝ่ายหนึ่งในกรณีที่คู่กรณีฝ่ายหนึ่งมีอำนาจมากกว่า

การแก้ไขความขัดแย้งด้วยวิธีทำให้มีผู้ชนะและผู้แพ้ สร้างความไม่พอใจให้เกิดขึ้น บรรยากาศในองค์กรจะเลวลง พนักงานจะทำงานเฉพาะหน้าที่ ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

(๒) วิธีการประนีประนอม (แพ้-แพ้)

การแก้ไขความขัดแย้งวิธีนี้ใช้การเจรจาต่อรองโดยคำนึงถึงประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย ถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน เรียกว่าพบกันคนละครึ่งทาง คู่กรณีแต่ละฝ่ายก็ได้ประโยชน์และต้องยอมเสียประโยชน์บ้าง ตัวอย่างเช่น ความขัดแย้งในเรื่องค่าจ้างแรงงาน ฝ่ายผู้ใช้แรงงานเรียกร้องค่าจ้างวันละ ๒๕๐ บาท แต่นายจ้างต้องการจ้างเพียง ๒๐๐ บาท มีผู้ประนีประนอมเจรจาต่อรองด้วยเหตุผล อาจตกลงกันที่ ๒๒๐ บาท หรือ ๒๓๐ บาท เป็นต้น การแก้ไขความขัดแย้งวิธีนี้ควรใช้คนกลางเป็นผู้เจรจา หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าของคู่กรณี และให้รู้สึกว่ายฝ่ายตนได้รับประโยชน์

(๓) การแก้ไขปัญหาร่วมกัน (ชนะ-ชนะ)

เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้นควรเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นปัญหาร่วมกันที่คู่กรณีต้องช่วยกันแก้ไข อาจทำได้โดยช่วยกันวิเคราะห์หาสาเหตุของความขัดแย้งนั้น ๆ ว่าเกิดจากอะไร แล้วช่วยกันแก้ไขด้วยความจริงใจ ทั้งสองฝ่ายพยายามเข้าใจความรู้สึกและปัญหาของฝ่ายตรงข้าม อาทิ ความขัดแย้งเรื่องบริษัทลดโบนัสประจำปีของลูกจ้างจาก ๔ เดือนเป็น ๑.๕ เดือน ทั้งสองฝ่ายต้องมา

ร่วมกันแก้ไขปัญหา วิเคราะห์หาสาเหตุว่าเป็นเพราะเหตุใด อาจเกิดจากสถานะเศรษฐกิจไม่ดีทำให้บริษัทขาดทุนมาก รายได้ของคนงานไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพ จะตกลงกันอย่างไร บริษัทจะต้องเปิดเผยบัญชีรายรับรายจ่ายให้ลูกจ้างได้รับรู้ว่าขาดทุนจริง ไม่สามารถจ่ายโบนัสเท่าเดิมได้ ต้องช่วยกันแก้ปัญหาโดยลูกจ้างต้องช่วยกันทำงานอย่างเต็มที่ ลูกจ้างที่เดือดร้อนเรื่องค่าครองชีพอาจขอรับโบนัสที่บริษัทเสนอจ่ายไปก่อน เมื่อฐานะการเงินของบริษัทดีขึ้นก็จะได้รับโบนัสเท่าเดิม เป็นต้น การวิเคราะห์หาสาเหตุของความขัดแย้งจะช่วยเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นปัญหาร่วมกันได้ เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน และร่วมมือกันแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยความเต็มใจ

ถ้าความขัดแย้งเกิดที่โครงสร้างขององค์การ อาจแก้ไขโดยใช้เทคนิคต่าง ๆ เข้ามาลดปัญหาหรือแก้ไขปัญหา เช่น เทคนิคการประสานงาน เทคนิคการควบคุมงาน เป็นต้น หรือถ้าจำเป็นอาจปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างขององค์การเสียใหม่

ถ้าความขัดแย้งเกิดจากกระบวนการทำงาน อาจสอดแทรกเทคนิคต่าง ๆ เพื่อลดปัญหาในกระบวนการขัดแย้งโดยตรง หรือแก้ไขกระบวนการทำงานเสียใหม่

๒. การลดความขัดแย้ง

ผู้บริหารส่วนมากนิยมใช้วิธีลดปัญหาความขัดแย้งซึ่งกระทำได้ง่ายกว่าการแก้ไขความขัดแย้งให้หมดไป และนำความขัดแย้งที่มีอยู่ในระดับที่เหมาะสมมาเป็นเครื่องกระตุ้นการทำงานของพนักงาน การลดความขัดแย้งอาจทำได้หลายวิธี เช่น

- ให้ข้อมูลด้านบวกแก่คู่กรณี สร้างความรู้สึกที่ดีต่อกัน
- ปรับปรุงวิธีการสื่อสารภายในองค์การให้มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ถูกต้อง
- การสลับเปลี่ยนหน้าที่การทำงาน ช่วยให้เข้าใจปัญหาของฝ่ายอื่นมากขึ้น
- การออกแบบงานใหม่ให้ความอิสระมากขึ้น ลดการพึ่งพาอาศัยระหว่างกันน้อยลง

๓. การกระตุ้นความขัดแย้งให้เกิดขึ้น

ในองค์การที่มีบรรยากาศสบาย ๆ เฉื่อยชา ไม่ก้าวหน้า ไม่มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ไม่มีการโต้เถียง บุคลากรส่วนใหญ่ยอมรับสถานการณ์โดยไม่สนใจข้อมูลหรือพฤติกรรมของผู้ใด ผู้บริหารจำเป็นต้องกระตุ้นความขัดแย้งขึ้นในระดับที่เหมาะสมจะได้เกิดการเคลื่อนไหว แข่งขันกันทำงาน การกระตุ้นความขัดแย้งให้เกิดขึ้นทำได้หลายวิธี ดังนี้

- จัดโครงสร้างขององค์การใหม่เพื่อเปลี่ยนแปลงบรรยากาศที่ซ้ำซากจำเจ
- เปลี่ยนแปลงความรับผิดชอบของบุคลากร เปลี่ยนหน้าที่การทำงานให้ใหม่
- ส่งเสริมให้เกิดความขัดแย้งในรูปแบบต่าง ๆ เช่น มีรางวัล เงิน การยกย่องชมเชย เป็นต้น
- จัดให้มีบุคลากรภายนอกที่มีความคิด ค่านิยม และความรู้ที่แตกต่างออกไปมาให้

ข้อมูลหรือแนะนำในรูปแบบของการฝึกอบรม สัมมนา หรือการศึกษาดูงาน

- การเปลี่ยนผู้บริหารใหม่ การที่บุคลากรบางกลุ่มเฉื่อยชาอาจเกิดจากผู้บริหารที่ใช้

การบริหารแบบเผด็จการ

ทักษะที่จำเป็นในการจัดการความขัดแย้ง

ความสำเร็จในการจัดการความขัดแย้งขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง ผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้ และมีทักษะหลายอย่างที่จำเป็น ได้แก่

- การวิเคราะห์สถานการณ์
- การเจรจา
- การใช้อำนาจ
- การจัดสรรความเป็นธรรม
- ทักษะอื่น ๆ

๑. ทักษะการวิเคราะห์สถานการณ์

เมื่อสถานการณ์ความขัดแย้งเกิดขึ้นแสดงว่าความคิดเห็นของกลุ่มแตกต่างกัน วิธีวิเคราะห์ และประเมินความแตกต่างของความคิดเห็นอาจทำได้ดังนี้

๑. ชี้ให้เห็นถึงธรรมชาติของความขัดแย้ง ขั้นนี้ต้องให้ข้อมูลที่ถูกต้อง
๒. หาสาเหตุของความขัดแย้ง แล้วแก้ไขตามสาเหตุ
๓. ประเมินขั้นตอนของความขัดแย้ง ดังนี้

- การคาดคะเนว่าจะเกิดความขัดแย้ง จากการมีผู้เสนอประเด็นและมีผู้ไม่เห็นด้วย
- มีการพูดถึงประเด็นขัดแย้งในกลุ่มบ่อย
- พูดถึงประเด็นขัดแย้งและเรียกร้องให้มีการตัดสินใจ
- โต้เถียงหรือวิวาทกันอย่างเปิดเผย
- แบ่งฝ่ายกันอย่างชัดเจน

ถ้าการประเมินสถานการณ์ถูกต้อง การแก้ปัญหาความขัดแย้งควรแก้ตามขั้นตอน
ของสถานการณ์

๒. ทักษะการเจรจา

การจัดการความขัดแย้งต้องใช้การเจรจา สิ่งสำคัญอย่างหนึ่งของการเจรจา คือ การสื่อ
ความหมายโดยการพูดซึ่งมักมีปัญหา ๔ ประการดังนี้

- สิ่งที่เราพูดผู้ฟังอาจไม่ได้ยิน
- สิ่งที่เราพูดผู้ฟังอาจไม่เข้าใจ
- สิ่งที่เราพูดผู้ฟังเข้าใจแต่ไม่ยอมรับ
- ผู้พูดอาจไม่รู้ว่าคุณฟังยอมรับ

หลักสำคัญของการเจรจาที่ควรยึดถือมีดังนี้^๓

๑. แยกปัญหาออกจากคน
๒. เน้นที่ปัญหายาเน้นที่ตำแหน่ง
๓. พยายามเสนอทางเลือกหลาย ๆ ทาง
๔. ต้องตกลงตามกฎเกณฑ์ซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

๓. ทักษะการใช้อำนาจ

อำนาจคือความสามารถสั่งให้ผู้อื่นกระทำตาม การแก้ปัญหาความขัดแย้งบางกรณีจำเป็นต้อง
ใช้อำนาจเพื่อควบคุมมิให้พฤติกรรมความขัดแย้งรุนแรงขึ้น หรือทำให้ความขัดแย้งหมดไป การใช้
อำนาจแก้ไขความขัดแย้งต้องใช้ให้เหมาะสมถูกต้องมีเหตุผล ไม่ควรใช้อำนาจในลักษณะต่อไปนี้

- หน่วงเหนี่ยวไม่ให้ข้อมูลบางอย่างที่จำเป็นต่อการตัดสินใจ
- ไม่ปรึกษากับอีกฝ่ายหนึ่งก่อนตัดสินใจ
- ประวิงการหารือในประเด็นสำคัญจนกระทั่งไม่มีเวลาพอที่จะปรึกษาหารือ
- เลือกตัดสินใจเข้าข้างพวกของตน
- ย้ายบุคคลคู่กรณีโดยไม่มีเหตุผลสมควร
- ชี้นำให้คนทั่วไปเห็นว่าสาเหตุของความขัดแย้งเกิดขึ้นก่อนตนมาดำรงตำแหน่ง

^๓ พรนพ พุกกะพันธ์, การบริหารความขัดแย้ง, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ว. เพ็ชรสกุล จำกัด, ๒๕๔๒),
หน้า ๒๔๓.

การจัดการความขัดแย้งควรหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจ หรือใช้อำนาจให้น้อยแต่ควรเพิ่มการใช้
ปัญญาให้มาก

๔. ทักษะการจัดสรรความเป็นธรรม

ปัญหาอย่างหนึ่งที่ทำให้การแก้ปัญหาความขัดแย้งไม่ประสบผลสำเร็จ คือ ความเป็นธรรม
วิธีที่เป็นธรรมก็คือวิธีที่แต่ละฝ่ายได้รับสิ่งที่เขาควรจะได้ ความเป็นธรรมต้องพิจารณาถึงความต้องการ
ของผู้รับด้วยว่ามีความพึงพอใจหรือไม่ มีหลักความเป็นธรรม ๒ ประการที่ใช้แก้ไขความขัดแย้งได้ดี คือ

(๑) ความเท่าเทียมกัน (Equality) คือทุกคนได้รับส่วนแบ่งเท่า ๆ กัน เกณฑ์นี้ใช้กับกลุ่มที่มี
ความกลมเกลียวกัน

(๒) ความเสมอภาคทางโอกาส (Opportunity) คือโอกาสที่จะได้รับเท่าเทียมกัน เกณฑ์นี้ใช้
กับกลุ่มที่ไม่ค่อยกลมเกลียวกัน

๕. ทักษะอื่น ๆ

ทักษะอื่น ๆ ที่จะต้องนำมาใช้ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งมีหลายประการ ได้แก่ การฟัง
การให้ข้อมูลย้อนกลับในทางบวก ความสามารถในการเผชิญหน้า และการมีความยืดหยุ่น เป็นต้น

การฟัง

ทักษะการฟังจำเป็นมากในการจัดการความขัดแย้ง จะต้องตั้งใจฟัง สังเกตอารมณ์ของผู้พูด
และเนื้อหาสาระของสิ่งที่ฟัง การฟังที่ดีควรพัฒนาสิ่งต่อไปนี้

- มีความอดทนในการฟัง
- ตั้งใจฟังด้วยใจจดจ่อ
- รู้จักใช้คำถามให้เหมาะสม
- มีความสามารถเปลี่ยนคำพูดของเขาเป็นคำพูดของเรา เช่น เมื่อฟังเขาพูดจบแล้วเราก็

พูดว่า “ในเรื่องที่พูดมานี้ หมายความว่า... อย่างนี้ใช่ไหม” เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน

การให้ข้อมูลย้อนกลับในทางบวก

การให้ข้อมูลย้อนกลับในทางบวกจะมีประสิทธิภาพต่อเมื่อให้ข้อมูลอย่างเฉพาะเจาะจงใน
เวลาที่เหมาะสมและด้วยความรู้สึกของการยอมรับและยกย่อง เช่น แทนที่จะพูดว่า *แผนของคุณไม่*

น่าสนใจเท่าใดนัก ควรเปลี่ยนเป็น **คุณมีความสนใจในเรื่องนี้และเกี่ยวข้องกับเรื่องนี้มานาน** ขอให้พยายามต่อไป หรือแทนที่จะพูดว่า **เรื่องนี้ไม่อนุมัติ** ควรเปลี่ยนเป็น **เรื่องนี้ให้ชะลอไว้ก่อน** เป็นต้น

ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นประโยชน์มีลักษณะดังนี้

- มีลักษณะเชิงบรรยายมากกว่าเชิงปริมาณ
- มีลักษณะเฉพาะมากกว่าลักษณะทั่วไป
- เป็นข้อมูลที่ผู้รับต้องการ
- ต้องไม่ตำหนิผู้รับในสิ่งที่ควบคุมไม่ได้
- ควรให้ข้อมูลโดยเร็วที่สุด

ความสามารถในการเผชิญหน้า

การเผชิญหน้ามิได้หมายความว่าต้องก้าวร้าว ใช้อำนาจจากกลาง ดุดัน ใช้พฤติกรรมไม่เหมาะสมรุนแรง แต่เป็นความสามารถที่จะเข้าใจประเด็นปัญหาและสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา การเผชิญหน้าจะช่วยให้เห็นความแตกต่างของคู่กรณีและสามารถตกลงด้วยวิธีการที่ทุกฝ่ายพอใจ เช่น การเจรจาระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง เป็นต้น ความสามารถในการเผชิญหน้า คือ การควบคุมตนเอง การไม่หวาดกลัว ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสามารถทำให้ประเด็นปัญหากระจ่างขึ้น

ในกรณีที่แต่ละฝ่ายแสดงอาการโกรธ แสดงอาการมุ่งร้ายต่อกัน ควรหาทางหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าออกไปก่อน ในการเชิญบุคคลมาพบกันในลักษณะเผชิญหน้านั้นจำเป็นต้องแจ้งวัตถุประสงค์และระยะเวลาที่พบกัน ถ้าความขัดแย้งเกิดขึ้นมานานจำเป็นต้องวางแผนเพื่อพบกันหลาย ๆ ครั้ง ผู้บริหารจำเป็นต้องช่วยให้คู่กรณีเกิดความกระจ่างในข้อสงสัยหรือการเข้าใจผิดต่ออีกฝ่ายหนึ่ง

การมีความยืดหยุ่น

ความยืดหยุ่นคือการไม่ยึดติดอยู่กับสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือความคิดใดความคิดหนึ่ง ความยืดหยุ่นจะช่วยให้คู่กรณีมีโอกาสแสวงหาทางเลือกหรือทางออกของปัญหา ตลอดจนวิธีการที่จะแก้ไขความขัดแย้งช่วยให้ทั้งสองฝ่ายผ่อนปรนเข้าหากัน การพัฒนาทักษะความยืดหยุ่นทำได้โดยการพยายามฝึกมองโลกในแง่ดี ทุกสิ่งทุกอย่างล้วนมีทั้งด้านดีและร้ายเสมอ เช่น

- การทำงานหนักดีทำให้ร่างกายแข็งแรง
- ครอบครัวที่ยากจนมีครอบครัวอบอุ่นมากกว่าครอบครัวที่ร่ำรวย
- ได้น้อยดีกว่าไม่ได้เลย

กล่าวโดยสรุป ไม่มีวิธีการใดวิธีการหนึ่งที่ดีที่สุดในการแก้ไขความขัดแย้ง ดังนั้นหน้าที่ของผู้บริหารคือเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นการแก้ปัญหา มิใช่เพื่อมุ่งเอาแพ้-ชนะ ผู้บริหารจำเป็นต้องยอมรับข้อโต้แย้งของแต่ละฝ่ายแล้วพิจารณาแก้ปัญหาโดยเลือกใช้ทักษะต่าง ๆ ให้เหมาะสม

การสร้างความขัดแย้ง

ตามแนวคิดสมัยใหม่องค์การที่เฉื่อยชา สบาย ๆ ไม่มีความคิดริเริ่มใด ๆ ไม่มีการโต้เถียงโต้แย้ง บุคลากรส่วนใหญ่ยอมรับสถานการณ์ต่าง ๆ โดยไม่สนใจเรื่องใด ๆ ทำงานไปวัน ๆ ไม่มีความกระตือรือร้น ผู้บริหารจำเป็นต้องกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์การในระดับที่เหมาะสม เพื่อกระตุ้นให้เกิดการแข่งขันในการทำงาน เพราะเมื่อเกิดความขัดแย้งจะทำให้เกิดความรู้สึกที่จะเอาชนะให้ได้ และเกิดความกระตือรือร้นที่จะทำงาน

สถานการณ์ที่ควรสร้างความขัดแย้ง

ร็อบบิน (S.P. Robbin) ได้รวบรวมสถานการณ์ที่ควรสร้างความขัดแย้งขึ้น สรุปได้ดังนี้

๑. เมื่อองค์การมีแต่บุคคลที่ยอมตามผู้อื่นตลอดเวลา
๒. เมื่อการตัดสินใจทุกครั้งของกลุ่มมุ่งแต่การประนีประนอมโดยไม่เคยสนใจคุณภาพและประสิทธิภาพ
๓. เมื่อผู้นำกลุ่มหรือหัวหน้าหน่วยงานย่อยมุ่งแต่รักษาความสงบมากกว่าความสำเร็จของงาน
๔. เมื่อบุคลากรส่วนใหญ่เกรงใจกันมากเกินไป
๕. เมื่อทุกคนต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งไปหาสิ่งใหม่ ๆ ที่ดีกว่า เช่น การเปลี่ยนวิธีการทำงาน การเปลี่ยนโครงสร้างขององค์การ เป็นต้น

๖. เมื่อองค์การไม่เคยมีความคิดใหม่ ๆ เกิดขึ้นเลยเป็นระยะเวลานาน

วิธีสร้างความขัดแย้ง

วิธีสร้างความขัดแย้งคือการสร้างหรือเพิ่มปัจจัยที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้งให้เกิดขึ้นหรือเพิ่มมากขึ้น เช่น

- เพิ่มความจำกัดด้านทรัพยากร นั่นคือ ลดทรัพยากรในการทำงานลง
- ลดเวลาการทำงานลง
- ขยายขอบเขตอำนาจหน้าที่ให้ซ้ำซ้อนกันมากขึ้น
- ใช้เทคนิคต่าง ๆ ชักนำให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นออกมาแล้วให้มีการวิพากษ์วิจารณ์

ความเห็นนั้น ๆ เพื่อหาทางเลือกที่ดี

พฤติกรรมในสถานการณ์ขัดแย้ง

พฤติกรรมสืบเนื่องจากความขัดแย้ง

เมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้นบุคคลจะพยายามเอาชนะความขัดแย้งนั้น ๆ ทำให้พฤติกรรมต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไป โดยปกติความขัดแย้งระดับบุคคลจะเกิดขึ้นเมื่อเป้าหมายของเขาถูกขัดขวางหรือมีอุปสรรค บุคคลนั้นจะพยายามแก้ปัญหาหรือหลีกเลี่ยงปัญหาเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือลดหรือเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย พฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ได้แก่

๑. เกิดความเครียด สับสน
๒. ดื้อรั้น ก้าวร้าว เจ้าอารมณ์ ขาดเหตุผล
๓. ไม่ให้ความร่วมมือ หรือวางเฉย หรือต่อต้าน
๔. ขอย้ายหน้าที่การทำงาน หรือลาออก
๕. โจมตีผู้อื่น สร้างสถานการณ์ทางลบให้แก่ผู้อื่น
๖. ความสนใจในการทำงานลดลงหรือความสนใจในการทำงานมากขึ้น

แบบพฤติกรรมที่เหมาะสมในสถานการณ์ขัดแย้ง

ทอมัสและคิลแมนน์ (Thomas and Kilmann) ได้เสนอแนะแบบพฤติกรรมว่าแบบใดเหมาะสมกับสถานการณ์ขัดแย้งไว้ดังต่อไปนี้^๔

๑. **การเอาชนะ** ควรใช้วิธีการนี้เมื่อต้องรีบตัดสินใจอย่างเร่งด่วน เมื่อเป็นประเด็นสำคัญเมื่อมั่นใจว่าถูกต้อง และเพื่อกันตัวเองจากการถูกเอาเปรียบอย่างไรเหตุผล
๒. **การร่วมมือ** ควรใช้วิธีการนี้เมื่อต้องการหาวิธีการที่ดีกว่า เมื่อต้องการที่จะเรียนรู้หรือผสมผสานความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน และเพื่อสร้างความสามัคคี
๓. **การประนีประนอม** ควรใช้วิธีการนี้เมื่อเป้าหมายความขัดแย้งมีความสำคัญระดับปานกลางเมื่อคู่กรณีมีพรรคพวกหรือผู้เห็นด้วยพอ ๆ กัน เมื่อมีเวลาจำกัดและเป็นทางสายกลางเมื่อใช้วิธีอื่นไม่ได้ผล
๔. **การหลีกเลี่ยง** ควรใช้วิธีการนี้เมื่อประเด็นขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระและมีปัญหาอื่น ๆ สำคัญกว่า เมื่อมีอำนาจพอ เมื่อไม่มีโอกาสชนะ หรือปัญหาเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้ เมื่อเผชิญหน้าปัญหาแล้วเกิดผลเสียมากกว่า และเมื่อเชื่อว่าจะได้ผลดีกว่าการรีบตัดสินใจ

^๔ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๑๙ – ๒๒๒.

๕. การยอมให้ ควรใช้เมื่อสถานการณ์นั้นเราเป็นฝ่ายผิด เมื่อประเด็นนั้นมีความสำคัญต่อคนอื่นมากกว่าตัวเรา เมื่อต้องการการยอมรับจากสังคม เมื่อการแข่งขันดำเนินไปอย่างไม่รู้จุดจบและเมื่อต้องการความสามัคคี หลีกเลี่ยงความยุ่งยากในอนาคต

แนวคิดในพระพุทธศาสนาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความขัดแย้ง

หลักการสำคัญในการพิจารณาแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยการประยุกต์หลักพุทธธรรมมาใช้ก็คือ วิธีทางอริยสัจ ๔ เรียกตามทางธรรมะได้ว่า วิธีแห่งความดับทุกข์หรือวิธีการดับความขัดแย้ง มีวิธีปฏิบัติ ๔ ขั้นตอน คือ^๕

๑. ทุกข์ คือ การกำหนดให้รู้จักสภาพปัญหาความขัดแย้ง หมายถึง ความไม่สบายกาย ความไม่สบายใจ อันเนื่องมาจากสภาวะที่ทนได้ยาก คือ เป็นสภาวะที่บีบคั้นจิตใจ ความขัดแย้ง การขาดความเที่ยงแท้ การพลัดพรากจากสิ่งที่รัก ความไม่สมปรารถนา เมื่อเกิดทุกข์หรือความขัดแย้งต้องไม่ประมาท และต้องพร้อมที่จะเผชิญกับความเป็นจริง

๒. สมุทัย คือ การกำหนดเหตุแห่งทุกข์เพื่อจำกัด หมายถึง เหตุที่ทำให้เกิดทุกข์ คือ เป็นสิ่งเริ่มต้นที่ทำให้เกิดทุกข์ ทุกข์ที่เกิดขึ้นนั้นมีสาเหตุที่แตกต่างกันออกไป แต่สาเหตุที่แท้จริงที่ก่อให้เกิดความทุกข์หรือความขัดแย้ง ก็คือ ตัณหา หรือความอยาก ความต้องการ มีอยู่ ๓ ประการคือ

๒.๑ กามตัณหา หมายถึง ความอยากได้สิ่งที่ปรารถนาทุกอย่าง เช่น อยากได้ทรัพย์สินเงินทอง

๒.๒ ภวตัณหา หมายถึง ความอยากเป็นนั่นอยากเป็นนี่ เช่น อยากเป็นคนดังอยากเป็นดารา เป็นต้น

๒.๓ วิภวตัณหา หมายถึง ความไม่อยากเป็นนั่นเป็นนี่ เช่น ไม่อยากสอพลอ ไม่อยากเป็นคนพิการ เป็นต้น

๓. นิโรธ คือ การดับทุกข์อย่างมีจุดหมาย ต้องมีการกำหนดว่าจุดหมายที่ต้องการคืออะไร หมายถึง ความดับทุกข์ หรือภาวะที่ทำให้ตัณหาดับสิ้นไป ทุกข์เกิดขึ้นมีสาเหตุมาจากตัณหา หรือความอยาก ถ้าคนเราลดตัณหาหรือความอยากได้มากเท่าไร ทุกข์ก็ย่อมน้อยลงไปด้วย แต่ถ้าเราดับได้โดยสิ้นเชิงชีวิตเราก็จะมีแต่ความสงบ

^๕ วินย. ๔/๑๔/๑๘ ; ส.ม. ๑๙/๑๖๖๕/๕๒๘.

๔. มรรค คือ การกำหนดวิธีการในรายละเอียดและปฏิบัติเพื่อกำจัดปัญหา หมายถึง ข้อปฏิบัติให้ถึงความพ้นทุกข์ ได้แก่ การเดินทางสายกลาง ซึ่งมรรคมองค์ประกอบ ๘ ประการ^๖ คือ

๔.๑ สัมมาทิฐิ หมายถึง ความเห็นชอบ คือการเห็นตามความจริงและรู้ว่าอะไรดี อะไรไม่ดี

๔.๒ สัมมาสังกัปปะ หมายถึง ความดำริชอบ คือไม่คิดลุ่มหลงให้เกิดสุขในอารมณ์ ไม่คิดอาฆาตพยาบาท ตลอดจนไม่เบียดเบียนผู้อื่น

๔.๓ สัมมาวาจา หมายถึง การเจรจาชอบ คือการพูดแต่ในสิ่งที่ดี ไม่พูดเท็จ ไม่พูดส่อเสียด ไม่พูดคำหยาบคาย ไม่พูดไร้สาระ

๔.๔ สัมมากัมมันตะ หมายถึง การกระทำชอบ คือการกระทำในสิ่งที่ดี ไม่ฆ่าสัตว์ ไม่ลักทรัพย์ ไม่ประพฤติดิฉินกาม

๔.๕ สัมมาอาชีวะ หมายถึง การเลี้ยงชีพชอบ คือการประกอบอาชีพที่สุจริต ไม่คดโกง หลอกหลวง ไม่กระทำในสิ่งที่เป็นผลร้ายต่อผู้อื่น

๔.๖ สัมมาวายามะ หมายถึง พยายามชอบ คือพยายามที่จะปกป้องกัน ไม่ให้เกิดความชั่ว พยายามที่จะกำจัดความชั่วที่มีอยู่ให้หมดไป พยายามสร้างความดีที่ยังไม่เกิดให้เกิด และพยายามรักษาความดีที่มีให้คงอยู่ต่อไป

๔.๗ สัมมาสติ หมายถึง การระลึกชอบ คือระลึกอยู่เสมอว่าสิ่งที่รู้สิ่งที่เห็นนั้น เป็นไปตามความเป็นจริง

๔.๘ สัมมาสมาธิ หมายถึง การตั้งจิตมั่นชอบ คือการที่สามารถตั้งจิตใจให้จดจ่ออยู่กับสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้นาน

^๖ ที.ม. ๑๐/๒๙๙/๓๔๘.

สรุปท้ายบท

ความขัดแย้งหมายถึง การเกิดความคิดเห็นหรือการปฏิบัติไม่ตรงกันระหว่างบุคคลหรือระหว่างบุคคลหรือกลุ่มและพยายามให้ฝ่ายตนเป็นฝ่ายชนะ โดยมีแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง ๓ กลุ่มคือ แนวคิดสมัยดั้งเดิม แนวคิดเชิงพฤติกรรม และแนวคิดเชิงปฏิสัมพันธ์ ประเภทของความขัดแย้งในองค์การ เป็นความขัดแย้งภายในตัวบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคล และความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม ประเด็นของความขัดแย้งจากเรื่องการปฏิบัติงาน เรื่องการใช้ทรัพยากรองค์การ และเรื่องระบบการทำงาน โดยสาเหตุด้านข้อมูล ค่านิยมและความเชื่อ เป้าหมายของหน่วยงาน โครงสร้างขององค์การ การสื่อสาร พฤติกรรมส่วนบุคคล และการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยที่เพิ่มความขัดแย้งคือการข่มขู่ การรับรู้ ความไว้วางใจ และการสื่อสาร โดยใช้หน้าต่างโจฮารี เป็นเครื่องมือวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผลกระทบของความขัดแย้ง มีผลเสียคือ สร้างความเครียดให้แก่บุคคล ความร่วมมือลดน้อยลง สูญเสียบุคลากรที่จะลาออก เกิดความไม่ไว้วางใจกัน สูญเสียทรัพยากร ภาพลักษณ์องค์การเสียหาย ส่วนผลดี ทำให้เกิดความคิดริเริ่ม ช่วยขับเคลื่อนองค์การให้ก้าวหน้า บุคคลต้องพัฒนาตนเอง และแต่ละฝ่ายจะมีความสัมพันธ์แน่นแฟ้นมากขึ้น โดยมีวิธีการจัดการความขัดแย้งคือ ๑) การแก้ไขความขัดแย้งให้หมดไป ๒) การลดความขัดแย้ง ๓) การกระตุ้นความขัดแย้งให้เกิดขึ้น โดยมีทักษะที่จำเป็นในการจัดการความขัดแย้ง ทักษะวิเคราะห์สถานการณ์ ทักษะการเจรจา ทักษะการใช้อำนาจ ทักษะการจัดสรรความเป็นธรรม ฯลฯ พฤติกรรมในสถานการณ์ความขัดแย้ง และพฤติกรรมสืบเนื่องจากความขัดแย้ง

คำถามท้ายบท

๑. ความขัดแย้งหมายถึงอะไร อธิบาย
๒. ประเภทของความขัดแย้งในองค์การมีสาเหตุมาจากเหตุใด
๓. สาเหตุของความขัดแย้งในองค์การเกิดจากสาเหตุใด
๔. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความขัดแย้งคืออะไร อธิบาย
๕. หน้าต่างโจฮารี (Johari Window) คืออะไร มีลักษณะอย่างไร อธิบาย
๖. ความขัดแย้งมีผลดี และผลเสียต่อองค์การอย่างไรบ้าง อธิบาย
๗. วิธีการจัดการความขัดแย้ง มีวิธีใดบ้าง อธิบาย
๘. ทักษะที่จำเป็นในการจัดการความขัดแย้ง มีอะไรบ้าง
๙. บางครั้งทำไมองค์การต้องสร้างความขัดแย้งให้เกิดในองค์การ อธิบาย

เอกสารอ้างอิงประจำบท

พรนพ พุกกะพันธ์, **การจัดการความขัดแย้ง**, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ว. เพ็ชรสกุล จำกัด, ๒๕๕๒),
หน้า ๒๙๓.

เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๑๙ – ๒๒๒.

วินย. ๔/๑๔/๑๘ ; ส.ม. ๑๘/๑๖๕/๕๒๘.

สุจิตรา จันทนา, **การสร้างทีมงาน**, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏพระนคร, ๒๕๕๑), หน้า ๘๔-๘๕.

สุจิตรา จันทนา, **พฤติกรรมองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏพระนคร, ๒๕๕๑), หน้า
๑๘๙-๑๙๐.

บทที่ ๑๑

การจัดโครงสร้างองค์การ (Organization Structure)

ขอบข่ายรายวิชา

๑. การจัดโครงสร้างองค์การ
๒. แนวคิดการจัดโครงสร้างองค์การ
๓. ประเภทของโครงสร้างองค์การ
๔. ความสำคัญของการจัดโครงสร้างองค์การ
๕. การกำหนดโครงสร้างองค์การ
๖. ลักษณะและรูปแบบโครงสร้างองค์การ
๗. ปัจจัยที่มีผลต่อโครงสร้างองค์การ
๘. แนวคิดทฤษฎีการจัดโครงสร้างองค์การ
๙. องค์ประกอบพื้นฐานของการออกแบบโครงสร้างสมัยใหม่
๑๐. การจัดองค์การยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง
๑๑. การจัดโครงสร้างองค์การเพื่อสนองกลยุทธ์
๑๒. แนวโน้มการจัดโครงสร้างองค์การสมัยใหม่

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อศึกษาและเข้าใจการจัดโครงสร้างองค์การ
๒. เพื่อศึกษาและเข้าใจประเภทของโครงสร้างองค์การ
๓. เพื่อศึกษาและเข้าใจความสำคัญของการจัดโครงสร้างองค์การ
๔. เพื่อศึกษาและเข้าใจปัจจัยที่มีผลต่อโครงสร้างองค์การ
๕. เพื่อศึกษาและเข้าใจแนวคิดทฤษฎีการจัดโครงสร้างองค์การ
๖. เพื่อศึกษาและเข้าใจแนวโน้มการจัดโครงสร้างองค์การสมัยใหม่

คำนำ

โครงสร้างองค์การเป็นเครื่องมือที่สำคัญของการบริหารองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการขององค์การ เพราะเป็นการเชื่อมโยงของหน่วยงานในแต่ละสายงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการดำเนินนโยบายขององค์การ ที่สำคัญเพื่อแสดงให้เห็นถึงการจัดกลุ่มของกิจกรรมที่เน้นภารกิจ พื้นที่และหน้าที่หลักขององค์การนั้น ๆ ที่จะนำไปสู่ระบบที่เชื่อมโครงการวางแผนและการควบคุมในแต่ละระดับขั้นของผู้บริหารในการตัดสินใจขององค์การ เพื่อความก้าวหน้าและพัฒนาเพื่ออนาคต การจัดการโครงสร้างขององค์การถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถทำให้องค์การก้าวหน้าอย่างเป็นระบบและถูกต้องตามระเบียบขององค์การ

ความหมายของการจัดโครงสร้างองค์การ

ในการจัดโครงสร้างองค์การดังกล่าว จำเป็นต้องพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคตด้วย กรณีที่เทคโนโลยีการเปลี่ยนแปลงไป โครงสร้างองค์การต้องมีการปรับปรุงใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม โดยองค์การมีโครงสร้างแบบเล็กกลอง (small is beautiful) ซึ่งมีลักษณะองค์การจะเป็นแบบแนวนราบ (flat organization) การจัดการโครงสร้างองค์การ จึงเป็นไปเพื่อให้การบริหารองค์การนั้นมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลเป็นสำคัญ^๑ การจัดองค์การนับได้ว่า เป็นงานทางการจัดการประการที่สองของกระบวนการจัดการ ซึ่งประกอบไปด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (organization) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การสั่งการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ในขณะที่การวางแผนช่วยกำหนดเป้าหมายและแผนงานของกิจการที่ควรต้องทำต่าง ๆ อย่างครบถ้วนแล้วนั้น การจัดองค์การก็จะเป็นงานที่ต่อเนื่อง โดยทำการพัฒนาโครงสร้างองค์การขึ้นมา เพื่อให้เป็นโครงสร้างของกลุ่มตำแหน่งงานที่จะรองรับการทำงานตามภารกิจต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ตามแผน จากความจริงข้อนี้ ดังนั้น โครงสร้างองค์การเป็นสิ่งที่สะท้อนในแผนภูมิโครงสร้างขององค์การ (organization chart) โดยเป็นสิ่งที่แสดงถึงกิจกรรมและกระบวนการ ภายในองค์การ ดังนี้^๒

๑. โครงสร้างองค์การเป็นสิ่งที่อธิบายถึงการจัดสรรงานและความรับผิดชอบของบุคคลและหน่วยงานทั้งองค์การ

๒. โครงสร้างองค์การเป็นการกำหนดความสัมพันธ์ในการรายงานที่เป็นทางการ รวมทั้งจำนวนลำดับขั้นของสายบังคับบัญชา และช่วยการควบคุม (Span of control) ของผู้บริหารในแต่ละคน

^๑ เสน่ห์ จัยโต. “การจัดองค์การ” เอกสารการสอนชุดวิชาขององค์การและการจัดการ หน่วยที่ ๖, (นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๖) หน้า ๓๐๖.

^๒ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่, หน้า ๖๓.

๓. โครงสร้างองค์การกลุ่มของบุคคลที่อยู่ในหน่วยงาน และการจัดกลุ่มงานภายในองค์การ

๔. โครงสร้างองค์การรวมถึงการออกแบบระบบที่จะใช้เป็นหลักประกันของความมีประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และความร่วมมือทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง

การจัดโครงสร้างองค์การ หมายถึง การวางแผนในการที่จะแบ่งกลุ่มงานโดยพิจารณาจากงานและความรับผิดชอบรวมทั้งการประสานงานระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ ที่ได้แบ่งในตอนต้น นอกจากนี้ ยังต้องพิจารณาถึงอำนาจในการตัดสินใจของแต่ละตำแหน่งงาน^๓

การจัดโครงสร้างองค์การ หมายถึง การจัดสรรทรัพยากร การแบ่งหน้าที่ในแต่ละฝ่าย โดยจัดเป็นรูปต่าง ๆ กันเพื่อให้การบริหารงานบรรลุจุดมุ่งหมาย จึงสามารถกำหนดหลักเบื้องต้นของการจัดองค์การอย่างกว้าง ๆ ได้เป็น ๒ ประการ คือ

๑. ต้องมีการกำหนดตำแหน่งงาน และโครงสร้างที่เหมาะสม กล่าวคือ โครงสร้างขององค์การที่จัดขึ้นจะต้องไม่มีขนาดเล็ก หรือใหญ่กว่าแผนงาน เพราะอาจเกิดปัญหาขาดคนทำงานหรือมีคนมากกว่างานขึ้นได้

๒. ต้องมุ่งให้เกิดการประสานการทำงานระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ ได้ตลอดเวลา กล่าวคือ โครงสร้างองค์การที่จัดขึ้นต้องมีกลไกในการประสานให้การทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาทุกฝ่ายเข้ากันได้ดี เพื่อไม่ให้เกิดการก้าวถอย การขัดแย้ง การซ้ำซ้อนในการทำงานขึ้นได้^๔

สรุปว่า การจัดโครงสร้างองค์การเป็นสิ่งที่สะท้อนในแผนภูมิโครงสร้างขององค์การ (Organization chart) โดยเป็นสิ่งที่แสดงถึงกิจกรรมและกระบวนการทั้งหมด ภายในองค์การอันหมายถึงการวางแผน ในการจัดสรรทรัพยากรของแต่ละระดับชั้น ซึ่งแต่ละฝ่ายให้มีขอบเขต หน้าที่ของภาระงานที่ชัดเจน ไม่ทับซ้อน เหมาะสม ไม่ก้าวถอยหรือทำให้เกิดความขัดแย้งของบุคลากรภายในองค์การได้ในอนาคต

แนวคิดการจัดโครงสร้างองค์การ

การจัดโครงสร้างองค์การเป็นการสร้างแบบของความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบ (Components) ต่าง ๆ ขององค์การ โครงสร้างองค์การ จึงแสดงให้เห็นถึงการแบ่งแยกงานออกเป็น ส่วน ๆ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ในแต่ละส่วน การจัดการบุคคลเข้าปฏิบัติหน้าที่เหล่านั้นอย่างเหมาะสม การจัดโครงสร้างองค์การมี ๔ ขั้นตอนที่สำคัญดังนี้^๕

^๓ ชนกรณ กุลชลบุตร, **หลักการจัดการและองค์การและการจัดการ**, พิมพ์ครั้งที่ ๕ (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๘๗.

^๔ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๘๗.

^๕ เสน่ห์ จัยโต. “การจัดองค์การ” เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการ หน่วยที่ ๖, (นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๕๖) หน้า ๓๐๖.

๑. แบ่งงานหรือกิจกรรมในองค์การออกเป็นแผนงานหรือหน่วยงานย่อย ๆ เช่น แผนการผลิต แผนการขาย แผนการจัดซื้อ แผนกบัญชี เป็นต้น

๒. จัดระบบหน่วยงานดังกล่าว โดยยึดหลักการแบ่งงานตามความเหมาะสม อาทิ ตามหน้าที่ ตามกิจกรรม ตามพื้นที่ หรือตามกระบวนการ เป็นต้น

๓. มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งงานอย่างชัดเจน กำหนดการตรวจสอบการรายงานและการประสานงาน

๔. จัดให้มีหน่วยงานที่ปรึกษาตามความเหมาะสมในแต่ละกรณีไป

การออกแบบการจัดโครงสร้างองค์การเป็นกระบวนการหนึ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ และเนื่องจากการออกแบบโครงสร้างองค์การเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมและปัจจัยอื่น ๆ ขององค์การด้วย โครงสร้างองค์การที่นักทฤษฎีเสนอแนะในช่วงแรกเป็นโครงสร้างแบบราชการ ต่อมามีการเสนอแนะรูปแบบโครงสร้างองค์การให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น และโครงสร้างรูปแบบใหม่ได้เกิดขึ้น ซึ่งเรียกว่า องค์การแบบเครือข่าย (Network Organization)^๖

ประเภทของโครงสร้างองค์การ

โครงสร้างองค์การที่สำคัญได้แก่ โครงสร้างแบบงานหลัก (Line Organization) โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะอย่าง (Functional Organization) โครงสร้างแบบหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา (Line and Staff Organization) โครงสร้างแบบคณะกรรมการ (Committee) ซึ่งสามารถจัดแบ่งได้ ๔ ประเภทดังนี้ คือ ^๗

๑.) โครงสร้างองค์การแบบหน่วยงานหลัก (Line Organization) เป็นโครงสร้างซึ่งจัดขึ้นแบบง่าย ๆ โดยมีผู้บังคับบัญชาสูงสุดอยู่คนเดียว มีสายการบังคับบัญชาดลันลงมาตามลำดับอย่างชัดเจน รู้ว่าใครบังคับบัญชาใครในแต่ละหน่วยงาน หน่วยงานในระดับเดียวกันเป็นอิสระจากกัน ไม่ก้าวก่ายงานกัน ออกแบบให้มีเฉพาะหน่วยงานหลัก ๆ (Line Agency)

ข้อสังเกต การจัดโครงสร้างดังกล่าว เหมาะสำหรับองค์การขนาดเล็กที่ไม่สลับซับซ้อนสะดวกในการบังคับบัญชาและควบคุมทำให้มีปัญหาด้านการประสานงานระหว่างหน่วยงานและบุคคล

^๖ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่**, (กรุงเทพมหานคร; บริษัท ดี.เค.ปรี้นติ้งเวิลด์ จำกัด), หน้า ๖๓.

^๗ เสน่ห์ จัยโต. “การจัดองค์การ” เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการ หน่วยที่ ๖, (นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา, ๒๕๔๖) หน้า ๓๐๗.

๒.) โครงสร้างองค์การแบบหน้าที่เฉพาะ (Functional Organization) เป็นโครงสร้างที่จัดให้มีหน่วยงานหลัก (Line Agency) และหน่วยงานที่ปรึกษา (Staff Agency) แยกออกจากกันเพื่อให้การบริหารองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อสังเกต การจัดโครงสร้างดังกล่าว ส่งเสริมให้เกิดความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialization) ทำให้เกิดการลดภาระผู้บริหารในด้านการผลิต เพราะว่ามีหน่วยงานที่ปรึกษามาช่วยคิดให้แล้ว แต่มีปัญหาในด้านการประสานงานและความเข้าใจในงานซึ่งกันและกัน

๓.) โครงสร้างองค์การแบบหน่วยงานหลักและที่ปรึกษา (Line and Staff Organization) เป็นโครงสร้างที่จัดให้มีเจ้าหน้าที่งานหลักและที่ปรึกษาอยู่ในหน่วยงานเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด

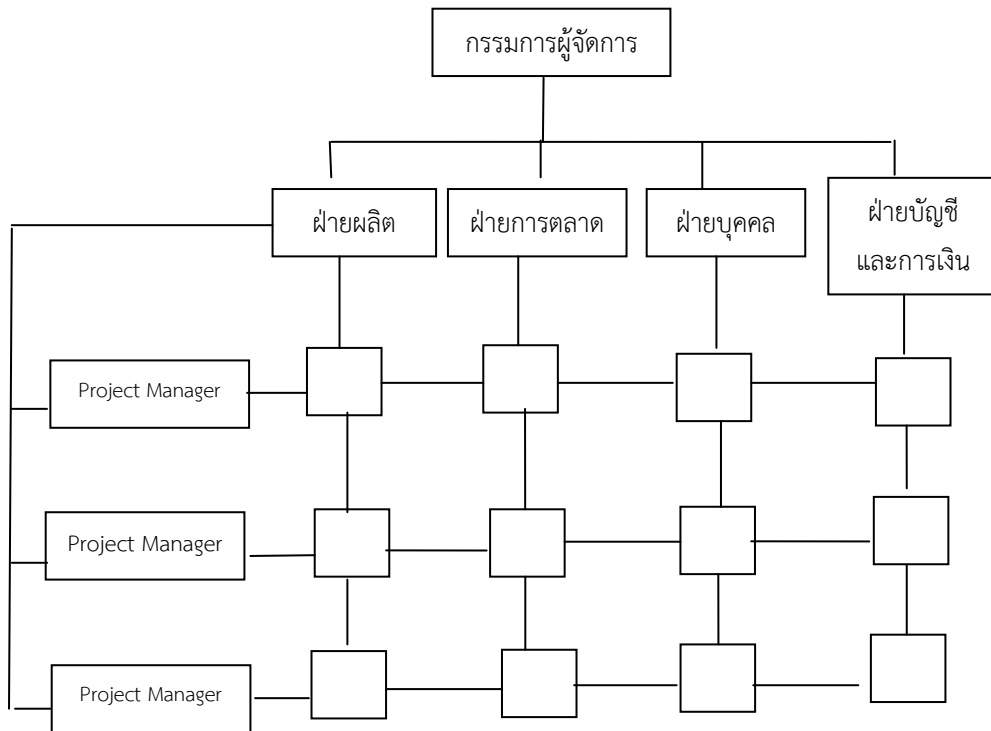
ข้อสังเกต การจัดโครงสร้างองค์การดังกล่าว สะดวกในการบังคับบัญชาและประสานงาน อาจเกิดข้อขัดแย้งระหว่างเจ้าหน้าที่ทั้งสองฝ่ายได้

๔.) โครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการ (Committee) การจัดโครงสร้างองค์การแบบนี้เป็นการกำหนดให้บุคคลหลาย ๆ คน มาร่วมรับผิดชอบในรูปคณะกรรมการ เพื่อพัฒนาปัญหาและตัดสินใจในการบริหารงานร่วมกัน แทนที่จะเป็นการตัดสินใจโดยคน ๆ เดียวในรูปแบบของผู้จัดการหรือผู้อำนวยการ การจัดตั้งคณะกรรมการดังกล่าว สามารถดำเนินการได้ทั้งที่เป็นคณะกรรมการถาวรและคณะกรรมการเฉพาะกิจ ก็ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม

ข้อสังเกต การจัดโครงสร้างดังกล่าว ก่อให้เกิดความรอบคอบในการตัดสินใจ ก่อให้เกิดความร่วมมือและประสานงานในหน่วยงานได้ดียิ่งขึ้น แต่อาจจะทำให้สิ้นเปลืองเวลาค่าใช้จ่ายหรือก่อให้เกิดความล่าช้าได้

ทั้งนี้ มีนักวิชาการบางท่านเห็นว่าโครงสร้างองค์การแบบ ๑-๓ นั้น ไม่มีแบบใดที่จะสนองความต้องการขององค์การได้ครบถ้วนสมบูรณ์ โดยเฉพาะการงานที่มีลักษณะซับซ้อนยุ่งยาก ต้องการทักษะและความชำนาญในด้านเทคนิคสูงมากในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ดังนั้น จึงมีการผสมผสานโครงสร้างแบบต่าง ๆ เข้าด้วยกันในองค์การเดียวกัน จัดตั้งเป็นโครงการเฉพาะขึ้น โดยจัดหน่วยงานตามหน้าที่และทีมโครงการ สมาชิกของทีมโครงการจะถูกรวบรวมจากแผนกต่าง ๆ มาอยู่ภายใต้การอำนวยการของผู้บริหารโครงการ ผู้บริหารโครงการจะต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จของโครงการและมีอำนาจหน้าที่ต่อสมาชิกคนอื่น ๆ ขององค์การ เมื่อโครงการสำเร็จเรียบร้อย สมาชิกของทีมงานรวมทั้งผู้บริหารโครงการจะกลับไปยังแผนกงานเดิม ซึ่งในปัจจุบันนี้ โครงสร้างแบบเมทริกซ์ หรือแบบผสมผสานใช้กันมากกับองค์การที่ต้องการประสานและผลการปฏิบัติงานทางด้านเทคนิคที่สูงมาก เช่น บริษัทก่อสร้างขนาดใหญ่ บริษัทที่ปรึกษา องค์การนาซ่า (NASA) กองอำนวยการรักษาความ

มั่นคงภายใน (กอ.รมน.) ศูนย์รักษาความปลอดภัย (ศรภ.)^๔ เป็นต้น ซึ่งลักษณะของโครงสร้างแบบเมทริกซ์ (The Matrix structure) ดังรูปภาพที่ ๑๑.๑



ภาพที่ ๑๑.๑ แสดงโครงสร้างแบบเมทริกซ์ (The Matrix structure)^๕

โครงสร้างแบบนี้พบในกิจกรรมขนาดใหญ่ที่มีงานซับซ้อน โดยเกิดขึ้นเนื่องจากต้องการประสานความสนใจในงานสองด้านพร้อม ๆ กัน ต้องการแบ่งการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในแผนงานต่าง ๆ ไปตามโครงการต่าง ๆ

เนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอกมีข้อมูลที่ต้องติดตาม วิเคราะห์ และนำมาใช้ประโยชน์ได้มาก จึงต้องการการทำงานร่วมกันในหลาย ๆ ฝ่าย ในการบริหารงานแบบนี้ให้สำเร็จนั้น ผู้บริหารจะต้องสร้างระบบต่าง ๆ ที่ส่งเสริมการทำงานฝ่าย รางวัลในการเลื่อนขั้นตำแหน่ง สร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศของความไว้วางใจกัน มีส่วนร่วมกันสร้างพฤติกรรมการทำงาน เช่น การรายงานผู้บังคับบัญชาทั้งแนวดิ่งและแนวนอน

^๔ สมคิด บางโม, องค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ ๖ (กรุงเทพมหานคร : บริษัทพิมพ์ดีการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๕๔), หน้า ๑๓๐

^๕ เนตร์พัฒนา ยาวีราข, การจัดการสมัยใหม่, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท พิมพ์ทวีปเพ็ลกรู๊ป จำกัด, ๒๕๕๔), หน้า ๑๐๖.

ความสำคัญของการจัดโครงสร้างองค์การ

การมีองค์การที่ผ่านการจัดระบบระเบียบ และโครงสร้างองค์การไว้เป็นอย่างดี มีความสำคัญต่อการบริหารงานเป็นอย่างมาก ทำให้รู้ว่าใครจะทำอะไรที่ไหน รายงานหรือขึ้นตรงต่อผู้ใด

ประโยชน์และความสำคัญของการจัดโครงสร้างองค์การ สรุปเป็นข้อ ๆ ดังต่อไปนี้

๑. เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพโดยรวมในการดำเนินกิจกรรม
๒. เพื่อความชัดเจนในการจัดกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่ กฎ ระเบียบ
๓. เพื่อความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชาและสั่งการในการทำงาน
๔. เพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนขนาดหรือรูปแบบขององค์การให้เหมาะสม
๕. ทำให้ทราบถึงชนิด ประเภท ขอบเขต และลักษณะของงาน
๖. ทำให้ทราบถึงช่องทางการติดต่อสื่อสารและการไหลของข้อมูลรวมทั้งตำแหน่งที่ต้องรับผิดชอบและตัดสินใจเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน
๗. ช่วยในการประสานกิจกรรมต่าง ๆ ในการทำงานทั้งในระดับบุคคล ระหว่างทีมงานแผนก และฝ่ายงานต่าง ๆ
๘. ช่วยสนับสนุนการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การ
๙. เป็นกลไกรองรับการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ให้บังเกิดผลได้

สรุปว่า การจัดโครงสร้างองค์การทำให้เกิดความชัดเจนและเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชา ทำให้เกิดประสิทธิภาพที่สำคัญทำให้เกิดการเปลี่ยนวิธีการหรือรูปแบบขององค์การ ทำให้เป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันต่อองค์การอื่นในอนาคต

การกำหนดโครงสร้างองค์การในหลายรูปแบบ

การกำหนดโครงสร้างองค์การในรูปแบบต่าง ๆ นั้น สถานการณ์ขององค์การจะเป็นองค์ประกอบสำคัญในการกำหนดรูปแบบโครงสร้างองค์การ ในขณะเดียวกันก็ต้องมองแผนการในระยะยาวขององค์การด้วย อย่างไรก็ตาม รูปแบบโครงสร้างขององค์การมีดังต่อไปนี้^{๑๑}

๑. การแบ่งโดยพิจารณาจากหน้าที่ เป็นการแบ่งโดยยึดภารกิจต่าง ๆ เป็นปัจจัยหลัก เช่น ยึดหน้าที่ทางการตลาด หน้าที่ทางการผลิต หน้าที่ทางการบริหารหรืออื่น ๆ
๒. การแบ่งโดยพิจารณาจากพื้นที่ หมายถึง การแบ่งโดยยึดปัจจัยด้านพื้นที่เป็นหลัก เช่น ในกรณีที่ต้องการขยายการดำเนินงานออกไปในหลายพื้นที่แต่ละพื้นที่มีบทบาทสำคัญต่อองค์การมากกว่าอย่างอื่น ๆ เช่น มีผลิตภัณฑ์เหมือนกัน แต่ขยายการจำหน่ายไปยังหลายพื้นที่

^{๑๑} ชนงกรณ์ กุลชลบุตร, หลักการจัดการและองค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ ๕, หน้า ๘๙.

๓. การแบ่งแบบผลิตภัณฑ์ แบ่งโดยการพิจารณาจากผลิตภัณฑ์เป็นหลักในกรณีที่กิจการมีผลิตภัณฑ์จำหน่ายหลายชนิด และแต่ละชนิดมีความแตกต่างกันเป็นอย่างมาก เช่นผลิตภัณฑ์อาหาร ผลิตภัณฑ์เครื่องเขียน

๔. การแบ่งโดยพิจารณาจากลูกค้า แบ่งโดยพิจารณาประเภทของลูกค้าเป็นหลัก เช่น กรณีผลิตภัณฑ์มีความแตกต่างกันไม่มากหรืออยู่ในกลุ่มเดียวกันและการจำหน่ายก็ไม่ได้จำหน่ายในพื้นที่กว้างแต่อย่างใด แต่ลูกค้ามีลักษณะแตกต่างกันมาก

๕. การแบ่งแบบผสม หมายถึง การที่ผู้บริหารระดับสูงสุดแต่ละสายงานอาจประกอบด้วยหลายลักษณะสาเหตุสำคัญได้แก่ ความสำคัญกับปัจจัยหลายชนิด ที่องค์กรจะต้องตอบสนองมีความสำคัญเท่า ๆ กัน ดังนั้น กิจการจึงต้องกำหนดหน้าที่ของปัจจัยเหล่านั้นไว้ในระดับเดียวกัน เช่น การที่กิจการผลิตสินค้าจำหน่าย ๓ ชนิด ได้แก่ อุปกรณ์ เครื่องเขียน อาหาร และเคมีภัณฑ์

๖. การแบ่งแบบเมทริกซ์ บางกิจการอาจต้องพิจารณาความสำคัญของการที่จะต้องสร้างกลไกในการประสานงานของหลายปัจจัยร่วมกัน เนื่องจากกิจการอาจมีหลายหน้าที่หรือขยายงานไปหลายภูมิภาค ในขณะที่การดำเนินการด้านต่าง ๆ ของผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดก็อาจจะต้องการประสานงานจากหลายหน้าที่หรือหลายภูมิภาค ทำให้องค์กรต้องมีแบ่งสายการบังคับบัญชาในแนวดิ่งและสายบังคับบัญชาในแนวนอน อย่างไรก็ดี การแบ่งแบบนี้เป็นการขัดกับหลักการของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว แต่ข้อดีได้แก่ การที่องค์กรมีหลายผลิตภัณฑ์ในมือ ย่อมจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร เพราะผลิตภัณฑ์แต่ละกลุ่มหรือแต่ละชนิดอาจสร้างรายได้สูง

๗. การแบ่งโครงสร้างแบบเครือข่าย หมายถึง โครงสร้างองค์การที่กระจายหน้าที่สำคัญ ๆ ออกไป โดยการตั้งเป็นบริษัทใหม่ขึ้น และทำการประสานหน้าที่โดยสำนักงานใหญ่ซึ่งมีขนาดเล็ก

ดังนั้น การบริหารโครงสร้างขององค์การในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการทางด้านธุรกิจที่เหมาะสมกับขนาดขององค์การ หรือลักษณะงานที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการโดยสามารถแบ่งได้ตามหน้าที่และแยกได้เป็นแผนงาน หรือชนิดของสินค้าในแต่ละประเภทที่มีลักษณะการดำเนินงานต่างกันในองค์การเป็นสำคัญ

ลักษณะและรูปแบบโครงสร้างองค์การ

ถ้าพิจารณาในมิติของการจัดสรรอำนาจแล้ว โครงสร้างองค์การจะมี ๓ ลักษณะดังต่อไปนี้^{๑๑}

๑. โครงสร้างลักษณะรวมอำนาจ หมายถึง การที่คน ๆ เดียวที่ส่วนกลางมีอำนาจในการสั่งการ การควบคุมและการจัดการกิจกรรมงานและพนักงานทั้งหมดทุกระดับรวมเข้าสู่ส่วนกลาง การบริหารจัดการองค์การที่มีโครงสร้างแบบรวมอำนาจนี้ ทำให้พนักงานปฏิบัติงานแบบมุ่งเอาใจใส่

^{๑๑} ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, **องค์การและการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ส.เอเชียเพลส, ๒๕๕๔), หน้า ๑๕๑-๑๕๓.

ผู้บังคับบัญชา ทำให้เห็นห้วงกิจกรรมในพื้นที่ ผู้ปฏิบัติงานจะถูกควบคุมอย่างใกล้ชิด และขาดความอิสระในการปฏิบัติงาน

๒. โครงสร้างลักษณะแบ่งอำนาจ เป็นความพยายามที่จะแก้จุดอ่อนของโครงสร้างลักษณะรวมอำนาจและลักษณะกระจายอำนาจ กล่าวคือ เป็นการแบ่งงานบางส่วนบางงานให้ผู้บริหารในระดับที่รองลงมาตัดสินใจได้

๓. โครงสร้างลักษณะกระจายอำนาจ เป็นการมอบหมายงาน หรือเป็นกระจายงานออกจากส่วนกลาง แนวคิดการกระจายอำนาจนี้ ตั้งอยู่บนพื้นฐานความเชื่อในความสามารถของมนุษย์แต่ละลักษณะมีความหมายที่สามารถทำความเข้าใจได้

ข้อสังเกต ความล่าช้าในการบริหารงานมิใช่มีผลสืบเนื่องมาจากลักษณะโครงสร้างองค์การแต่อย่างเดียว ยังขึ้นอยู่กับพื้นฐานความรู้ของพนักงานด้วย เช่น คนราชการมีความเข้าใจที่ลึกซึ้งถึงเจตนาารมณ์ของกฎระเบียบปฏิบัติมากนักน้อยเพียงใด ดังกรณีที่พนักงานที่มีพื้นฐานความรู้ความสามารถไม่ดีจะทำงานช้าบ่อยครั้ง แก่แล้วแก่อีก นอกจากนี้ ไม่กล้าตัดสินใจ รอฟังคำสั่งแต่อย่างเดียว และจะบ่นว่างานเยอะทำไม่ทัน^๒

ปัจจัยที่มีผลต่อโครงสร้างองค์การ

ตามทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์ เสนอว่า ประสิทธิภาพขององค์การขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ปัจจัยต่างที่ได้รับการสนใจในงานศึกษาวิจัยของทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์ ได้แก่ ขนาด เทคโนโลยี กลยุทธ์และสิ่งแวดล้อม โดยการศึกษาได้ค้นพบว่า โครงสร้างองค์การที่ดี ขึ้นอยู่กับความคล้องกับขนาด เทคโนโลยี กลยุทธ์และสิ่งแวดล้อม จึงไม่มีวิธีการในการจัดโครงสร้างจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่องค์การเผชิญอยู่เป็นสำคัญ^๓

แนวคิดเชิงทฤษฎีต่อการจัดโครงสร้างองค์การ

แนวคิดและทฤษฎีของโครงสร้างองค์การมีผลต่อการดำเนินงานในปัจจุบันต่อการกำหนดโครงสร้างขององค์การเป็นอย่างมาก เพราะองค์การต้องการปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์และเหตุการณ์แปรผันตลาดเวลา ซึ่งอาจเกิดขึ้นแบบไม่ทันตั้งตัวแบบเหตุการณ์ ที่เกิดภาวะวิกฤตทางด้านเศรษฐกิจในปี พ.ศ. ๒๕๔๐ ในสมัยรัฐบาลของพลเอกชวลิต ยงใจยุทธ เป็นนายกรัฐมนตรี ทำให้การปรับองค์การที่มีความยืดหยุ่น และเน้นความเป็นธรรมชาติให้มากขึ้น

^๒ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๕๔.

^๓ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่, หน้า ๖๓.

แนวคิดการจัดองค์การตามสถานการณ์ตามแบบของ เฮนรี มินท์เบิร์ก

- ลักษณะโครงสร้างพื้นฐาน – ธรรมดาแบบรวมอำนาจ (Centralized)
- ระบบราชการแบบจักรวาล – การรวมอำนาจ ความชำนาญ – ตามแนวดิ่ง ตามหน้าที่
- ระบบราชการแบบวิชาชีพ – แบบกระจายอำนาจ (แนวดิ่งหรือแบบผสม)
- รูปแบบการจัดแผนก – กระจายอำนาจตามแผนกหรือตามธุรกิจ
- รูปแบบ Adhocracy – แบบเมทริกซ์ (Matrix Organization)

สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ (Static environment) มีโครงสร้างแบบ (Mechanistic Structure) หรือโครงสร้างที่ไม่ค่อยยืดหยุ่น – ใช้กับสถานการณ์ที่ค่อนข้างคงที่ เปลี่ยนแปลงน้อย

สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง (Dynamic) จะมีโครงสร้างแบบ Organic structure หรือโครงสร้างที่ค่อนข้างยืดหยุ่น^{๑๔}

Mechanistic Structure	Organic structure
-แบ่งงานออกเป็นส่วนย่อยตามความชำนาญ และไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงยกเว้นมีคำสั่งเปลี่ยนแปลงจากฝ่ายบริหาร	-กำหนดงานตามกิจกรรมที่จะทำเพื่อบรรลุเป้าหมาย อาจมีการปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสม
-บทบาทของสมาชิกขององค์การถูกกำหนดขึ้นอย่างชัดเจนตามสิทธิ เงื่อนไข และวิธีการทางเทคนิค	-สมาชิกขององค์การมีบทบาท หน้าที่แบบหลวม ๆ เพื่อความยืดหยุ่นในการทำงาน
-การไหลเวียนของข่าวสารเป็นไปในแนวดิ่ง	-อำนาจการควบคุม และการสื่อสารขึ้นอยู่กับความเหมาะสม
-ผู้บริหารเป็นผู้กำกับ และตัดสินใจในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของพนักงานฝ่ายปฏิบัติ	-ผู้บริหารพร้อมให้คำแนะนำ ช่วยเหลือและให้ข้อมูลข่าวสารแก่พนักงาน
-เน้นความจงรักภักดีต่อองค์การและเชื่อฟังผู้นำ	-เน้นการเดินสู่เป้าหมายขององค์การร่วมกัน

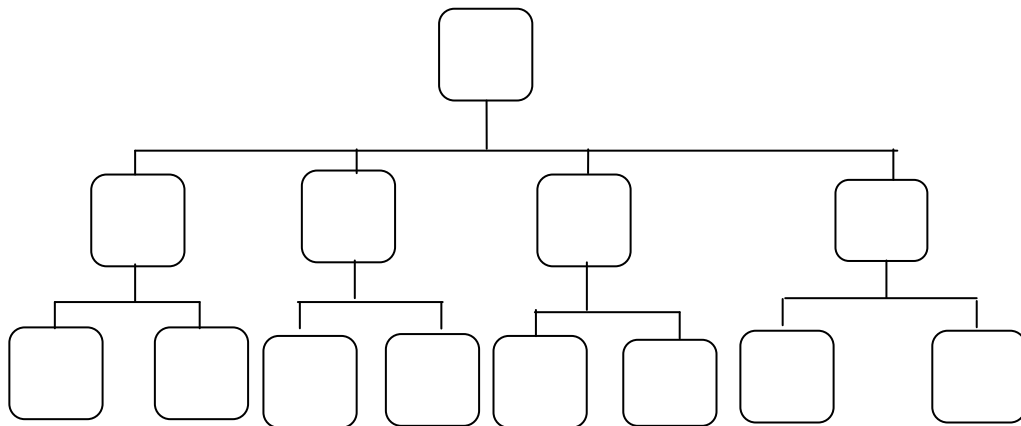
^{๑๔} ชนงกรณ์ กุลชลบุตร, **หลักการจัดการและองค์การและการจัดการ**, พิมพ์ครั้งที่ ๕ (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๘๗.

ทฤษฎีโครงสร้างแบบจักรกลกับทฤษฎีโครงสร้างแบบมีชีวิต

ทอม บรุนส์ (Tom Bruns) และ จี เอ็ม. สทาลเคอร์ (G.M. Stalker) เป็นชาวอังกฤษได้ทำการวิเคราะห์โครงสร้างขององค์การ การผลิตในประเทศอังกฤษจำนวน ๒๐ แห่ง และได้เสนอแนะว่า ทฤษฎีโครงสร้างขององค์การจะมีอยู่ ๒ แบบคือ โครงสร้างแบบจักรกล (Mechanistic Structure) และโครงสร้างแบบสิ่งมีชีวิต (Organic Structure) หรือชีวภาพ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้^{๑๕}

๑.๑ โครงสร้างแบบจักรกล (Mechanistic Structure)

เป็นโครงสร้างที่มีการแบ่งแยกงานมาก มีหน้าที่งานที่ชัดเจนจึงมีความเป็นทางการสูง เป็นโครงสร้างที่เน้นระดับการบังคับบัญชา เน้นการติดต่อสื่อสารที่เป็นขั้นตอน มีการรวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหารมาก โครงสร้างแบบนี้เหมาะกับองค์การที่สภาพแวดล้อมไม่มีการเปลี่ยนแปลงมากนัก ลักษณะของโครงสร้างแบบจักรกล ดูรูปภาพที่ ๑๑.๒^{๑๖}



ภาพที่ ๑๑.๒ : โครงสร้างแบบจักรกล

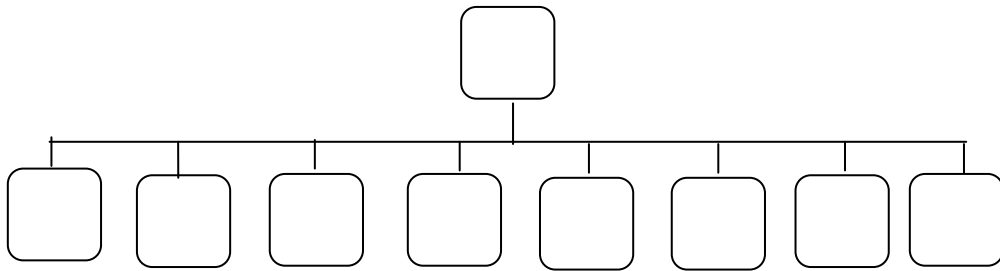
๑.๒ โครงสร้างแบบมีชีวิต (Organic Structure)

เป็นโครงสร้างที่มีลำดับการบังคับบัญชาน้อย เป็นโครงสร้างแบบแบน (Flat) การแบ่งแยกงานน้อย หน้าที่งานจึงยืดหยุ่น มีกฎ ระเบียบน้อย มีความเป็นทางการน้อย เน้นการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ และเน้นการทำงานเป็นทีม เหมาะกับองค์การขนาดเล็กที่เพิ่งเริ่มก่อตั้ง หรือองค์การที่อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ลักษณะของโครงสร้างแบบมีชีวิต ดูภาพที่ ๑๑.๓^{๑๗}

^{๑๕} เสน่ห์ จัยโต. “การจัดองค์กร” เอกสารการสอนชุดวิชาของค์การและการจัดการ หน่วยที่ ๖, (นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๖) หน้า ๒๙๙.

^{๑๖} วิเชียร วิทยอุดม, **ทฤษฎีองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธนวัช การพิมพ์ จำกัด, ๒๕๕๔), หน้า ๓-๑๑.

^{๑๗} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓-๑๒.



ภาพที่ ๑๑.๓ : โครงสร้างแบบมีชีวิต

องค์ประกอบพื้นฐานของการออกแบบโครงสร้างสมัยใหม่

เรนซิส ไลเคิร์ท (Rensis Likert) สนับสนุนการออกแบบทฤษฎีแบบใหม่ หลังจากที่เขาได้ศึกษาถึงเรื่องโครงสร้างขององค์การ โดยเขาเสนอให้มีการนำโครงสร้างองค์การสมัยใหม่มาใช้ทรัพยากรมนุษย์ และสนับสนุนให้มีการวิจัยทางด้านเทคโนโลยีให้มากขึ้นกว่าการใช้ทฤษฎีแบบดั้งเดิม

ดังนั้นเมื่อเปรียบเทียบแนวทฤษฎีโครงสร้างองค์การสมัยเก่ากับสมัยใหม่แล้วจะเห็นว่าทฤษฎีโครงสร้างองค์การสมัยใหม่ เป็นแนวทางที่ดีที่สุดทำให้สะท้อนเห็นถึงความพอใจของทุกคนและจำนวนมากว่า ความพอใจยังทำให้ชีวิตการทำงานในสมัยใหม่ในองค์การมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นและการออกแบบทฤษฎีโครงสร้างสมัยใหม่ ทำให้เห็นว่าอยู่เหนือทฤษฎีแบบดั้งเดิมเมื่อเปรียบเทียบกันแล้ว โดยจะได้แบ่งองค์ประกอบของโครงสร้างองค์การสมัยใหม่ดังนี้^{๑๔}

- การแบ่งงานตามความถนัด (Division of work)
- การจัดแผนงาน (Departmentation)
- สายการบังคับบัญชา (Chain of Command)
- ขนาดของการควบคุม (Span of control)
- การรวมและการกระจายอำนาจ (Centralize and Decentralize)
- การประสานกิจกรรม (Integration)
- ความเป็นทางการ (Formalization)

^{๑๔} วิเชียร วิทยอุดม, ทฤษฎีองค์การ, หน้า ๔-๕.

การจัดการองค์การแห่งยุคการเปลี่ยนแปลง

๑.การจัดตั้งกลุ่มในโครงสร้างองค์การ (Team Approach) ปัจจุบันยังมีการพยายามแก้ปัญหาโครงสร้างองค์การในแนวดิ่ง ที่มีระดับการบังคับบัญชาหลายขั้นตอน ทำให้เกิดความไม่คล่องตัวในการแก้ปัญหาหรือการแข่งขันกับคู่แข่ง โดยเฉพาะกับคู่แข่งที่มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการสูง ๆ เพื่อรับมือกับผลกระทบแต่ละชนิด ตั้งแต่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ผ่านขั้นตอนต่าง ๆ จนขึ้นบริการและสร้างความสัมพันธ์หลังการขาย

๒. การจัดโครงสร้างเชิงองค์ประกอบ (Organic Structure) หมายถึง การจัดโครงสร้างองค์การที่คำนึงถึงความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ

๓.การจัดโครงสร้างองค์การที่ตอบสนองสภาพแวดล้อม (Organizing for Environmental response) ทำให้การจัดโครงสร้างองค์การธุรกิจในปัจจุบันพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายประการดังนี้^{๑๙}

- การจัดองค์การโดยมุ่งจัดการด้านระบบสารสนเทศ
- การจัดการองค์การที่มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค
- การจัดการองค์การที่มุ่งตอบสนองพัฒนาการทางเทคโนโลยี
- การจัดโครงสร้างองค์การเพื่อตอบสนองการผลิตแบบยืดหยุ่น
- การจัดโครงสร้างองค์การเพื่อตอบสนองความรวดเร็ว

การจัดโครงสร้างองค์การเพื่อตอบสนองกลยุทธ์ (Organizing for Strategic Response)

เป็นที่ทราบโดยทั่วไปแล้วว่า การบริหารองค์การธุรกิจยุคปัจจุบันมีการใช้แผนกลยุทธ์ในการดำเนินการเพื่อการแข่งขันในขณะที่มีรายได้และผลกำไรสูง สำหรับการกำหนดโครงสร้างองค์การเพื่อตอบสนองกลยุทธ์ อาจปรากฏในหลายรูปแบบดังต่อไปนี้^{๒๐}

๑. การกำหนดโครงสร้างสำหรับธุรกิจที่กิจการมีความชำนาญ
๒. องค์การแบบเครือข่าย
๓. การจัดโครงสร้างองค์การเพื่อเสริมสร้างแห่งการเรียนรู้

^{๑๙} ชนงกรณ์ กุลชลบุตร, หลักการจัดการและองค์การและการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ ๕ หน้า ๙๖-๑๐๑.

^{๒๐} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๐๒-๑๐๔.

รูปแบบโครงสร้างองค์การสมัยใหม่

โครงสร้างองค์การสมัยใหม่เปลี่ยนแปลงรูปแบบดั้งเดิมที่เป็นรูปพีระมิด ที่ข้างบนมีคนจำนวนน้อยและข้างล่างมีคนจำนวนมากลดหลั่นกันลงมา ซึ่งทำให้งานล่าช้าและปฏิบัติงานเกิดความไม่พอใจ โดยแยกออกเป็น ๓ รูปแบบ ได้ดังนี้^{๒๑}

๑. องค์การแบบนาฬิกาทราย (Hourglass Organization) ได้แก่ องค์การที่จัดระดับชั้นการบังคับบัญชาเพียง ๒ ชั้น ซึ่งทำให้ผู้บริหารระดับกลางหดตัวลงหรือลดจำนวนกลยุทธ์ใช้ในการบริหารงานคือ การทำให้วิสัยทัศน์ขององค์การกลายเป็นความจริง ดังนั้น โครงสร้างองค์การประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และผู้ปฏิบัติ ผู้บริหารระดับกลางที่ลดลง ทำหน้าที่เพียงประสานงานกับระดับล่างที่มีอยู่จำนวนมาก ทั้งนี้ก็เพราะการพัฒนาระบบข้อมูล ทำให้ข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานหรือระดับล่างส่งไปถึงผู้บริหารระดับสูงได้โดยตรง

๒. องค์การเป็นกลุ่ม (Cluster Organization) ได้แก่ องค์การแบ่งงานเป็นทีม หรือทำงาน เป็นทีม โดยรวมเอาคนที่มีความทักษะหลากหลายทำงานด้วยกันเป็นทีม ลักษณะโครงสร้างองค์การเกิดขึ้นด้วยร่วมมือซึ่งสามารถทำงานที่มีความยืดหยุ่นสูง ไม่ใช่งานที่มีความรับผิดชอบคงที่หรือไม่เปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการคิดค้นสิ่งใหม่และตอบสนองสภาพการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

๓. องค์การเครือข่าย (Network Organization) ชื่อขององค์การเครือข่ายมาจากความจริงที่ว่าองค์การไม่มีการบริหารงาน องค์การไม่ได้ผลิตสินค้าและไม่ได้ขายสินค้าเอง หน้าที่ทางการผลิตสินค้าและขายสินค้า ดำเนินการโดยบริษัทอื่นที่เป็นอิสระ แต่ดำเนินภายใต้สัญญาที่ทำกันระหว่างบริษัทเหล่านั้นกับบริษัทเครือข่าย องค์การเครือข่ายขายสินค้าโดยใช้เครื่องหมายการค้าของตัวเอง แต่จ้างบริษัทอื่นผลิตและขายสินค้านั้น

แนวโน้มการจัดโครงสร้างองค์การสมัยใหม่

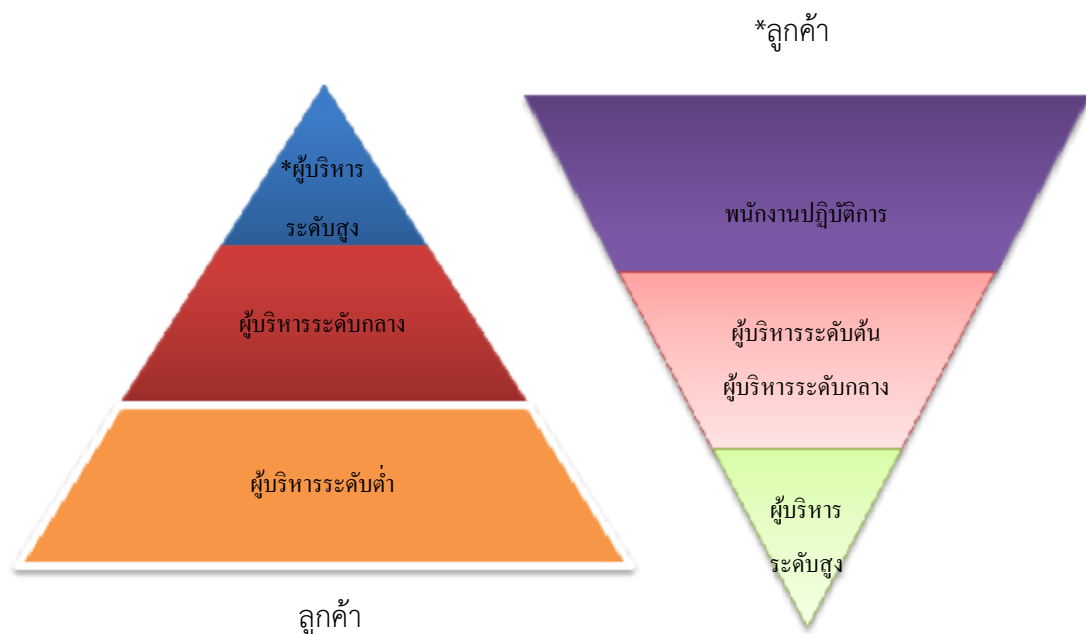
การจัดโครงสร้างองค์การสมัยใหม่นับวันโครงสร้างองค์การแบบดั้งเดิม ที่ยึดถือต่อกันมาจะลดลงและหายไปจากโครงสร้างองค์การสมัยใหม่ อันนี้ก็เพราะเชิงซ้ำ ไม่ตอบสนองต่อตลาดเสียค่าใช้จ่ายสูง และยากที่จะบริหารโครงสร้างองค์การแบบดั้งเดิมที่เป็นรูปพีระมิด เน้นที่การควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด ซึ่งการควบคุมในยุคปัจจุบันมีข้อจำกัดมาก คนต้องการอิสระมากขึ้น ในการบริหารผู้บริหารต้องการให้เกิดผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่การควบคุมกลับลดผลผลิตลง ดังนั้น องค์การสมัยใหม่ จะเน้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมมากขึ้น คุณภาพจัดสินค้าและบริการ ความพอใจของ

^{๒๑} เสนาะ ดีเยาว์, **หลักการบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๖), หน้า ๑๔๙-๑๕๕.

ผู้ปฏิบัติและการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้ามากยิ่งขึ้น แนวโน้มของการโครงสร้างองค์การสมัยใหม่จึงสามารถแบ่งได้ดังนี้^{๒๒}

๑. สายการบังคับบัญชาสั้นลง
๒. ขนาดการควบคุมกว้างขึ้น
๓. ความเป็นเอกภาพของการบังคับบัญชาน้อยลง
๔. การมอบหมายงานและการให้คนมีอำนาจมากขึ้น
๕. การกระจายอำนาจอย่างรวบอำนาจ
๖. โครงสร้างขนาดเล็กอยู่ในขนาดใหญ่
๗. ลดจำนวนที่ปรึกษาให้เหลือน้อยลง

การเปลี่ยนแปลงทำให้ต้องมีการปรับโครงสร้างองค์การ การปรับองค์การโดยการจัดโครงสร้างองค์การแบบพีระมิดหัวกลับ ระดับงาน ๕ ระดับ



^{๒๒} เสนาะ ดิยาว, **หลักการบริการ**. พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๖), หน้า ๑๔๙-๑๕๕.

สรุปท้ายบท

การจัดโครงสร้างองค์การหมายถึง การวางแผนในการที่จะแบ่งกลุ่มงานโดยพิจารณาจากงานและความรับผิดชอบของบุคคล ความสัมพันธ์ในการรายงาน ลำดับขั้นของการบังคับบัญชา ร่วมกันควบคุม การจัดกลุ่มบุคคลและจัดหน่วยงานรวมทั้งการออกแบบระบบการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และความร่วมมือทั้งแนวดิ่งและแนวนอน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ประเภทของโครงสร้างองค์การได้แก่ โครงสร้างแบบงานหลัก โครงสร้างแบบหน้าที่การงานเฉพาะอย่าง โครงสร้างแบบหน่วยงานหลักและหน่วยงานที่ปรึกษา โครงสร้างแบบคณะกรรมการโดยการแบ่งโครงสร้างหน่วยงานภายใน อาจจะแบ่งตามหน้าที่ตามผลผลิต ตามพื้นที่ ตามกลุ่มลูกค้าและแบบเมทริกซ์ องค์ประกอบพื้นฐานของการออกแบบโครงสร้างองค์การสมัยใหม่คือ การแบ่งงานตามความถนัด การจัดแผนงาน สายการบังคับบัญชา ขนาดของการควบคุม การรวมและการกระจายอำนาจ การประสานกิจกรรม ความเป็นองค์การสมัยใหม่จะเน้นผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมมากขึ้น สายการบังคับบัญชาสั้นลง ขนาดการควบคุมกว้างขึ้น ความเป็นเอกภาพของการบังคับบัญชาน้อยลง การมอบหมายงานและการให้คนมีอำนาจและความรับผิดชอบมากขึ้น โครงสร้างขนาดเล็กอยู่ในขนาดใหญ่ทำให้ ลดจำนวนที่ปรึกษาให้อยู่ในระดับที่เป็นประโยชน์ต่องานของฝ่ายบริหาร การปรับโครงสร้างองค์การโดยแบบพีรามิดหัวกลับ การจัดองค์การแบบแบนราบ การองค์การแบบยืดหยุ่น และเปิดกว้าง

คำถามท้ายบท

๑. โครงสร้างองค์การ คืออะไร มีความสำคัญอย่างไร อธิบาย
๒. ประเภทของโครงสร้างองค์การมีกี่ประเภท อะไรบ้าง
๓. ความสำคัญของการจัดโครงสร้างองค์การคืออะไร อธิบาย
๔. หลักการออกแบบโครงสร้างองค์การ มีอะไรบ้าง อธิบาย
๕. ปัจจัยที่มีผลต่อโครงสร้างองค์การคืออะไร
๖. องค์ประกอบพื้นฐานของการออกแบบโครงสร้างสมัยใหม่มีอะไรบ้าง
๗. เงื่อนไขของการจัดโครงสร้างองค์การแบบเมทริกซ์เป็นอย่างไร
๘. องค์การแบบสูงและแบบแบนราบ ต่างกันอย่างไร อธิบาย
๙. โครงสร้างองค์การแบบเครือข่าย ต่างจากโครงสร้างแบบดั้งเดิมอย่างไร
๑๐. องค์การแบบเครื่องจักรและแบบสิ่งมีชีวิตมีมิติทางโครงสร้างต่างกันอย่างไร

เอกสารอ้างอิงประจำบท

ชนงกรณ์ กุลทลบุตร, **หลักการจัดการและองค์การและการจัดการ**, พิมพ์ครั้งที่ ๕ (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๘๗-๑๐๑.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่**, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ดี.เค.ปรินต์ติ้งเวิลด์ จำกัด), หน้า ๖๓.

เนตร์พัฒนา ยาวีราข, **การจัดการสมัยใหม่**, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท พิมพ์ทวีปเพ็ลกรุ๊ป จำกัด, ๒๕๕๔), หน้า ๑๐๖.

วิเชียร วิทยอดม, **ทฤษฎีองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธนวิช การพิมพ์ จำกัด, ๒๕๕๔), หน้า ๓-๑๑.

สมคิด บางโม, **องค์การและการจัดการ**, พิมพ์ครั้งที่ ๖ (กรุงเทพมหานคร : บริษัทพิมพ์ดีการพิมพ์ จำกัด, ๒๕๕๔), หน้า ๑๓๐

เสน่ห์ จัยโต. “การจัดองค์การ” **เอกสารการสอนชุดวิชาขององค์การและการจัดการ หน่วยที่ ๖**, (นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๖) หน้า ๒๙๙-๓๐๗.

เสนาะ ตีเยาว์, **หลักการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๖), หน้า ๑๔๙-๑๕๕.

บทที่ ๑๒

วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture)

ขอบข่ายรายวิชา

๑. ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ
๒. องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ
๓. ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ
๔. ประเภทวัฒนธรรมองค์การ
๕. ระดับของวัฒนธรรมองค์การ
๖. การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การ
๗. หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ
๘. แนวความคิดของวัฒนธรรมองค์การ
๙. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การ
๑๐. การสร้างวัฒนธรรมองค์การ

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อศึกษาและเข้าใจความหมายของวัฒนธรรมองค์การ
๒. เพื่อศึกษาและเข้าใจองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ
๓. เพื่อศึกษาและเข้าใจระดับและลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ
๔. เพื่อศึกษาและเข้าใจหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ
๕. เพื่อศึกษาและเข้าใจปัจจัยที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การ
๖. เพื่อศึกษาและเข้าใจการสร้างวัฒนธรรมองค์การ

คำนำ

วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) ในโลกของความเป็นจริงองค์การต่าง ๆ ที่ดำเนินการอยู่จะมีวิถีชีวิต อุปนิสัย บุคลิกภาพ กิจกรรม ประเพณี ความเชื่อ รวมทั้งพฤติกรรมต่าง ๆ ในการแสดงออกมาสู่สายตาของสังคมนั้นย่อมมีความแตกต่างกัน ซึ่งแต่ละองค์การจะมีรูปแบบการกระทำและวัฒนธรรมต่าง ๆ เป็นของตนเอง เพราะแต่ละองค์การจะมีวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของตนเองไม่เหมือนองค์การอื่น ในด้านการบริหารนั้นมีความเชื่อว่า วัฒนธรรมขององค์การจะมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การ คุณภาพของงานรวมทั้งยังมีต่อคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของพนักงานในองค์การอีกด้วย ดังนั้นองค์การต่าง ๆ จึงมีความพยายามในการสร้างและแสวงหาวัฒนธรรมที่มีความเหมาะสมกับองค์การของตน ทั้งนี้เพื่อสร้างประสิทธิภาพในการทำงานขององค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ (Organizational culture) มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้ดังนี้

Schermerhorn JR. (2003) วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง เป็นการเรียนรู้การร่วมกันคิดและการปฏิบัติต่าง ๆ ในกลุ่มของคนในสังคมหนึ่ง ๆ *

Richard L. Daft วัฒนธรรมเป็นเรื่องเกี่ยวกับค่านิยม (Values) ความเชื่อ (beliefs) ความเข้าใจ (understandings) เป็นวิธีคิดร่วมกันของบุคคลในองค์การ วัฒนธรรมองค์การยังสามารถถ่ายทอดจากสมาชิกรุ่นหนึ่งไปยังสมาชิกอีกรุ่นหนึ่งต่อไป ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การจึงทำให้คนในองค์การเกิดความรู้สึกว่า ตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ จึงทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์การที่ตนทำงานอยู่^๒

Judith R. Gorden วัฒนธรรม หมายถึง ค่านิยม (Values) ความเชื่อ (beliefs) ความเข้าใจ (understandings) บรรทัดฐานต่าง ๆ (Norms) ของบุคคลในองค์การ ซึ่งปัจจัยดังกล่าวจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในแต่ละองค์การ ทุกองค์การจะสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของตนเองขึ้นมา ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การจึงเปรียบเสมือนเป็นตัวแทนของค่านิยม ความเข้าใจ

* Schermerhorn, Hunt and Osborn. Organization Behavior. 8th ed. USA: John Wiley & son, 2003.

^๒ Daft, R.L. Management. 6th ed. USA: South-Western, 2003.

ร่วมกันของสมาชิกในองค์กรทุกคน ซึ่งค่านิยมเหล่านี้จะแสดงออกมาให้เห็นโดยสัญลักษณ์ เรื่องราว วีรบุรุษ คำขวัญ และงานพิธีต่าง ๆ ขององค์กร”

Joseph E. Champoux (2006) วัฒนธรรมองค์การ คือ ส่วนประกอบที่ซับซ้อนและมีลักษณะลึกซึ้ง วัฒนธรรมองค์การจะมีผลกระทบต่อสมาชิกในองค์กรทุกคน วัฒนธรรมองค์การประกอบด้วย ค่านิยม (Values) บรรทัดฐาน (norms) พิธีการต่าง ๆ (rite) ระเบียบแบบแผน (ceremonies) วีรบุรุษ (heroes) ความเป็นมาขององค์กร (Organization’s history)^๔

แม้ว่าความหมายของคำว่าวัฒนธรรมจะแตกต่างกันดังที่กล่าวมาแล้วแต่ความหมายของวัฒนธรรมองค์การที่ได้รับการยอมรับและใช้กันทั่วไป หมายถึง ความเชื่อหรือค่านิยมหรือฐานคติที่มีร่วมกันในองค์กร (Schein, 1992; Smircich, 1983; Hatch, 1997) นอกจากนี้ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมที่นักทฤษฎีองค์การยอมรับได้แก่

- ๑) วัฒนธรรมเกิดจากปฏิสัมพันธ์ของผู้คนในสังคม หรือในองค์กร
- ๒) วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกของกลุ่มสังคม
- ๓) วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ สร้างขึ้นและถ่ายทอดไปยังคนอื่น ๆ ได้
- ๔) วัฒนธรรมประกอบด้วยส่วนที่เป็นวัตถุและที่เป็นสัญลักษณ์^๕

สรุปความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

จากนิยามความหมายของวัฒนธรรมองค์การสามารถสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิด ค่านิยม ความเข้าใจ ความเชื่อ ความรู้สึกของสมาชิกในองค์กร ซึ่งเป็นบรรทัดฐานเพื่อให้สมาชิกประพฤติปฏิบัติสืบทอดกันไปสู่สมาชิกรุ่นใหม่ วัฒนธรรมแต่ละองค์การจะมีความแตกต่างกัน ซึ่งแต่ละองค์การจะมีการสร้างระเบียบแบบแผนเพื่อให้สมาชิกปฏิบัติร่วมกัน อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การจะมีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรหลายอย่าง เช่น ความร่วมมือของสมาชิก การตัดสินใจ การปฏิบัติงาน สมาชิกในองค์กรจะมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์การยังมีผลต่อความสำเร็จและประสิทธิภาพของการทำงานในองค์กรด้วย

^๓ Judith R. Gorden. A Diagnosis approach to Organization Behavior. 3rd Edition, Simon & Schuster, 1991.

^๔ Champoux, J.E. Organization Behavior. 2th ed. Canada: Thomson South-Western, 2003.

^๕ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่, กรุงเทพมหานคร : ดี.เค.ปรี้นติ้งเวิลด์, ๒๕๕๓), หน้า ๑๘๕.

องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องที่ซับซ้อน มีองค์ประกอบที่สำคัญหลายอย่าง ดังนั้น องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ มีดังนี้

๑. ค่านิยม (Values)
๒. ทักษะคติ (Attitudes)
๓. ความเชื่อ (Beliefs)
๔. บรรทัดฐาน (Norms)
๕. สัญลักษณ์ (Symbols)
๖. พิธีการต่าง ๆ (Rituals)
๗. เรื่องเล่า (Stories)
๘. ผู้นำหรือวีรบุรุษ (Heroes)
๙. คำขวัญ (Slogans)
๑๐. จริยธรรม (Ethics)
๑๑. กฎข้อบังคับ (Rules)
๑๒. บทบาท (Roles)

จากองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การที่กล่าวไว้ข้างต้น สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

ค่านิยม (Values) เป็นความเชื่อมั่นพื้นฐานของบุคคลซึ่งจะนำไปสู่การกระทำและแบบอย่างของพฤติกรรมของบุคคลในสังคม และยังเกี่ยวข้องกับศีลธรรม ความถูกต้อง ความดี ความรู้สึกนิยมชมชอบ เห็นคุณค่า เห็นความสำคัญและประโยชน์

ทักษะคติ (Attitudes) เป็นความรู้สึกชอบ ไม่ชอบ เฉย ๆ ของบุคคลต่อสิ่งต่างๆ เป็นการสะท้อนให้เห็นว่า เขามีความรู้สึกอย่างไรกับสิ่งต่างๆ เหล่านั้น

ความเชื่อ (Beliefs) เป็นความคิด ความเข้าใจ การยอมรับในสิ่งต่าง ๆ ของบุคคล ความเชื่อของมนุษย์มาจากความรู้ความเข้าใจที่มีอยู่เดิม ดังนั้น ความเชื่อนี้อาจจะสนับสนุนหรือขัดขวางให้เกิดความรู้สึกในทางดีคือ ชอบ ทางไม่ดีคือ ไม่ชอบ ไม่พอใจ ซึ่งจะส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรม หรือปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งของบุคคล ดังนั้น ความเชื่อจึงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์

บรรทัดฐาน (Norms) เป็นแบบแผนที่บุคคลใช้ในการยึดถือและเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติตนในสังคม

สัญลักษณ์ (Symbols) เป็นวัตถุหรือสิ่งของที่เป็นรูปธรรม ซึ่งสามารถบ่งบอกให้เห็นถึงวัฒนธรรมขององค์การ ตัวอย่างสัญลักษณ์ขององค์การ ได้แก่ เครื่องหมายการค้า รางวัล ภาพ รูปปั้น อาคารหรือตึกสำนักงาน ธง ป้ายชื่อบริษัท อนุสาวรีย์

พิธีการต่าง ๆ (Rituals) เป็นกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทางองค์กรจัดทำขึ้นเพื่อแสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมขององค์กรนั้น ๆ เช่น การจัดงานวันก่อตั้งบริษัท การจัดงานปีใหม่ งานแข่งขันกีฬา งานจัดเลี้ยงให้แก่พนักงาน (Staff party) งานฉลองครบรอบเหตุการณ์ต่างๆ

เรื่องเล่า (Stories) เป็นประวัติความเป็นมา หรือเรื่องราวต่าง ๆ ที่มีการบอกต่อกันมา ซึ่งเป็นเรื่องราวที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคคลสำคัญ ความสำเร็จ เหตุการณ์สำคัญ ๆ ที่เกิดขึ้นจริงในอดีต และเรื่องราวดังกล่าวได้ถูกบอกเล่าถ่ายทอดให้พนักงานใหม่ได้รับทราบต่อไป

วีรบุรุษ (Heroes) คือบุคคลที่สมาชิกในองค์กรให้ความเคารพ ยกย่องชมเชย ในความสามารถที่โดดเด่นและเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดค่านิยมขององค์กร ผู้ที่เป็นวีรบุรุษขององค์กร อาจได้แก่ ผู้ก่อตั้งบริษัท เจ้าของกิจการ หัวหน้างาน ผู้นำองค์กร ผู้บริหาร

คำขวัญ (Slogans) เป็นวลี เป็นถ้อยคำ หรือประโยคที่แสดงถึงคุณค่า ค่านิยมขององค์กร คำขวัญจะใช้ประโยชน์ในการติดต่อสื่อสารทางการตลาด เพื่อให้ลูกค้าสามารถจดจำถึงความรู้สึกนึกคิดและคุณภาพของสินค้าและบริการ

จริยธรรม (Ethics) เป็นความสำนึกของแต่ละบุคคลว่าอะไรถูก อะไรผิด สิ่งไหนควรกระทำ หรือไม่ควรกระทำ จริยธรรมจะมีผลต่อความรับผิดชอบในสังคม

กฎข้อบังคับ (Rules) เป็นข้อกำหนดต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อให้พนักงานประพฤติปฏิบัติ ตาม เป็นกฎ การปฏิบัติงานของพนักงาน กฎการลงโทษ เป็นต้น

บทบาท (Roles) เป็นการกระทำตามหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้ เช่น บทบาทของผู้บริหาร บทบาทของผู้บังคับบัญชา หรือบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

๑.สามารถเรียนรู้ได้ (learned) วัฒนธรรมองค์กรสามารถสร้างการเรียนรู้ โดยผ่านการสังเกต จดจำ และมีการเรียนรู้จากประสบการณ์ต่าง ๆ

๒.มีลักษณะร่วมกัน (Shared) วัฒนธรรมองค์กรจะมีลักษณะเป็นสิ่งที่คนในกลุ่มหรือในสังคมยอมรับร่วมกัน มีการประพฤติปฏิบัติร่วมกัน เช่น การจัดงานทำบุญปีใหม่ การจัดงานเกษียณอายุข้าราชการ

๓.มีการถ่ายทอดได้ (transgenerational) วัฒนธรรมองค์กรสามารถถ่ายทอดและส่งผ่านจากคนรุ่นหนึ่งไปยังอีกรุ่นหนึ่งต่อไปได้

๔.มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของคน (Influences perception) วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นตัวกำหนดและสร้างรูปแบบของพฤติกรรม กำหนดแนวคิด กำหนดมุมมอง สร้างการรับรู้ให้แก่คนในองค์กร ทำให้เกิดจิตสำนึก ความผูกพัน ความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนทำงานอยู่

๕.มีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงได้ (Adaptive) วัฒนธรรมองค์การจะขึ้นอยู่กับบุคคลในองค์การว่าจะมีการปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงอย่างไร บุคคลในองค์การจะเป็นสิ่งสำคัญในการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การจะมีการเปลี่ยนแปลงมากหรือน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับบุคคลในองค์การนั้น

ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ

Richard L. Daft (1992) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น ๔ ประเภท ดังนี้

๑. วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability culture)

วัฒนธรรมแบบปรับตัวจะให้ความสำคัญในเรื่องของความยืดหยุ่น เพื่อมุ่งเน้นสำหรับตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกได้ตลอดเวลา พนักงานขององค์การสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบันได้ มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจและการปฏิบัติหน้าที่ เป็นการกระตุ้นให้พนักงานกล้าเสี่ยงกล้าคิดค้นเรื่องใหม่ ๆ กล้าทดลองในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในเรื่องต่าง ๆ ได้มากขึ้น เน้นเรื่องการกระจายอำนาจเพื่อให้พนักงานสามารถตัดสินใจได้รวดเร็ว เป็นการสร้างกลยุทธ์ที่สำคัญสำหรับองค์การ วัฒนธรรมแบบปรับตัวจะพบมากในองค์การขนาดกลางและขนาดเล็ก

๒. วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement culture)

วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจะให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องเสถียรภาพความมั่นคงและการยอมรับจากสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ ดังนั้น องค์การที่มีลักษณะนี้จะเน้นในเรื่องของเป้าหมายที่ชัดเจนแน่นอน เช่น เรื่องกำไร ยอดขาย ส่วนครองตลาด จะมีการกำหนดให้ชัดเจนว่ามีความต้องการกำไรกี่เปอร์เซ็นต์ องค์การที่มุ่งผลสำเร็จจะให้ความสำคัญในการแข่งขันในเชิงรุก พนักงานจะมีการแข่งขันกันอย่างหนักเพื่อเพิ่มยอดขาย เพิ่มกำไร และขยายส่วนครองตลาด องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบนี้จะส่งเสริมให้พนักงานขยันขันแข็งเกี่ยวกับเรื่องการทำงาน มีระบบการให้รางวัลแบบจูงใจ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงาน เช่น การให้ตั๋วเครื่องบินไปท่องเที่ยวต่างประเทศ พนักงานที่มีความสามารถจะมีผลตอบแทนสูง มีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพเร็ว ส่วนพนักงานที่มีผลงานไม่ดีอาจหมดกำลังใจการทำงานและออกจากงานไป

๓. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan culture)

วัฒนธรรมแบบเครือญาติจะเน้นให้ความสำคัญแบบยืดหยุ่นและเอื้ออาทรต่อกัน องค์การแบบนี้จึงมีลักษณะแบบญาติมิตร ทำงานร่วมกันเสมือนกับเป็นคนในครอบครัวเดียวกัน มุ่งเน้นในความร่วมมือช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ดังนั้น พนักงานที่ทำงานในองค์การแบบเครือญาติจึงมีความผูกพันกับองค์การสูง มีความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีความจงรักภักดีต่อองค์การมาก รวมทั้งมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกในองค์การดังกล่าว พนักงานจะมีความสุขกับการทำงานและชอบขององค์การที่มี

วัฒนธรรมแบบนี้มากกว่า วัฒนธรรมแบบเครือญาติจะมุ่งตอบสนองสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เป็นสำคัญ

๔. วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic culture)

เป็นวัฒนธรรมที่เน้นให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายใน เป็นเรื่องของความมีเสถียรภาพ ความมั่นคงในการทำงาน ความมีระเบียบในการทำงาน ยึดถือกฎระเบียบข้อบังคับและเรื่องของการประหยัด ส่วนมากจะให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ดังนั้น วัฒนธรรมแบบราชการ จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพ เสถียรภาพ ความมั่นคง สามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นได้ เป็นลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง เช่น หน่วยงานของรัฐบาล และรัฐวิสาหกิจ

ตารางที่ ๑๒.๑ แสดงประเภทของวัฒนธรรมองค์กร

ความยืดหยุ่น

วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan culture)	วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability culture)
ค่านิยมที่มุ่งเน้น ๑. ความช่วยเหลือเกื้อกูล ๒. ความร่วมมือกัน ๓. การรักษาข้อตกลงหรือสัญญา ๔. ความยุติธรรม ๕. ความเสมอภาค ๖. การทำงานเป็นทีม	ค่านิยมที่มุ่งเน้น ๑. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ๒. ส่งเสริมในการค้นคว้าทดลอง ๓. ความกล้าเสี่ยง กล้าตัดสินใจ ๔. ความเป็นอิสระ ๕. มุ่งการตอบสนองลูกค้า
วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic culture)	วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement culture)
ค่านิยมที่มุ่งเน้น ๑. เรื่องกฎระเบียบ ข้อบังคับ ๒. การประหยัด ๓. เน้นความเป็นทางการ ๔. ความมีเหตุผล ๕. ความเคารพเชื้อพัง	ค่านิยมที่มุ่งเน้น ๑. การแข่งขันในการทำงาน ๒. ปฏิบัติการในเชิงรุก ๓. ขยันขันแข็งมุ่งมั่นในการทำงาน ๔. ทำงานให้สำเร็จ ทำให้ดีที่สุด ๕. มุ่งไปสู่ชัยชนะ

ความมั่นคง

ระดับของวัฒนธรรมองค์การ (Levels of organizational culture)

เนื่องจากวัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องที่ซับซ้อนกว้าง ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การจึงมีหลายระดับที่มีความลึกและความกว้างที่แตกต่างกัน ในการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การจึงสามารถแบ่งระดับของวัฒนธรรมองค์การออกเป็น ๓ ระดับ ดังนี้

ระดับที่ ๑ วัฒนธรรมที่สามารถสังเกตเห็นได้ (Observable culture)

เป็นวัฒนธรรมที่สมาชิกขององค์การสร้างขึ้นมา เป็นวัฒนธรรมในระดับบนที่สามารถมองเห็นได้ เป็นวิธีการประพฤติปฏิบัติ การแสดงออกด้านพฤติกรรม ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์การ วัฒนธรรมองค์การที่สามารถสังเกตเห็นได้ มีดังนี้

- ๑.๑ พิธีกรรมต่าง ๆ เช่น พิธีกรรมทางศาสนา
- ๑.๒ งานเฉลิมฉลองในเทศกาลต่าง ๆ เช่น งานวันปีใหม่ งานฉลองครบรอบ
- ๑.๓ สัญลักษณ์ รูปปั้น เครื่องหมายการค้า
- ๑.๔ ประวัติดั้งเดิมหรือเรื่องเล่า ตำนานของบริษัท
- ๑.๕ อาคารสถานที่ สำนักงานบริษัท
- ๑.๖ การแต่งกาย หรือเครื่องแบบพนักงาน
- ๑.๗ เครื่องมือเครื่องใช้ เทคโนโลยี
- ๑.๘ คณะผู้บริหาร และสมาชิก

ระดับที่ ๒ ระดับค่านิยมร่วมกัน (Shared Values)

เป็นค่านิยมที่อยู่เบื้องหลังของการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ของสมาชิก ค่านิยมดังกล่าวเป็นนามธรรมไม่สามารถมองเห็นได้ ซึ่งเป็นเรื่องความเชื่อ ทศนคติ ความรู้สึก ความคิดเห็น เพื่อสร้างสิ่งที่มีคุณค่าให้เกิดแก่บริษัทร่วมกัน เช่น ค่านิยมในเรื่องคุณภาพ ความสะอาด มาตรฐาน คุณค่าของสินค้าและบริการ การที่พนักงานหรือสมาชิกในองค์การมีความเชื่อ มีความคิดเห็นร่วมกันจะส่งผลต่อพฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์การดังกล่าว

ระดับที่ ๓ มีข้อสมมติฐานร่วมกัน (Common assumptions)

เป็นค่านิยมที่อยู่ในระดับลึกที่สุด คือพนักงานทุกคนจะมีความเชื่อและมีการรับรู้ร่วมกันเพื่อกำหนดข้อสมมติฐานของบริษัท เช่น เราจะต้องเป็นผู้ให้บริการที่มีความสามารถ ค่านิยมที่เป็นข้อสมมติฐานต่าง ๆ เหล่านี้จะสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมขององค์การ

ระดับวัฒนธรรมองค์การเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง วัฒนธรรมที่สามารถสังเกตเห็นได้จะอยู่บนผิวน้ำหรือพื้ผิวน้ำให้เห็นได้ชัดเจน สำหรับส่วนที่ ๒ คือค่านิยมร่วมกัน และ ๓ ข้อสมมติฐานร่วมกัน ซึ่งเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่าและเป็นรากฐานของวัฒนธรรมที่แท้จริงจะอยู่ใต้น้ำไม่สามารถมองเห็น

วัฒนธรรมที่สามารถสังเกตเห็นได้ (Observable culture)

- | | |
|-----------------------------|-------------------------------------|
| ๑. พิธีกรรมต่าง ๆ | ๕. การแต่งกาย หรือเครื่องแบบพนักงาน |
| ๒. งานเฉลิมฉลอง | ๖. อาคารสถานที่ สำนักงาน |
| ๓. สัญลักษณ์ | ๗. เครื่องมือเครื่องใช้ เทคโนโลยี |
| ๔. ประวัติ เรื่องเล่า ตำนาน | ๘. คณะผู้บริหาร สมาชิก |

ค่านิยมร่วมกัน (Shared Values)

- | | |
|--------------|----------------|
| ๑. ค่านิยม | ๔. ความรู้สึก |
| ๒. ความเชื่อ | ๕. ความคิดเห็น |
| ๓. ทักษะคติ | |

ข้อสมมติฐานร่วมกัน (Common assumptions)

- | | |
|-----------|-------------|
| ๑. ฐานคติ | ๒. สมมติฐาน |
|-----------|-------------|

การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การสามารถเรียนรู้ได้จากสิ่งต่าง ๆ หลายอย่าง ซึ่งเป็นการถ่ายทอดวัฒนธรรมขององค์การจากพนักงานรุ่นหนึ่งไปยังพนักงานอีกรุ่นหนึ่งสืบต่อไป ดังนั้น ในการเรียนรู้วัฒนธรรมขององค์การจึงมีวิธีการหลายแบบดังนี้

๑. ประวัติศาสตร์ ตำนาน เรื่องเล่า (Histories, Chronicle, Stories)

เป็นเรื่องราวต่าง ๆ ที่สำคัญ ๆ ขององค์การที่แสดงให้เห็นถึงความสำคัญเหตุการณ์ต่าง ๆ ขององค์การนั้น เช่น ประวัติความเป็นมาในการก่อตั้ง ประวัติบุคคลสำคัญ หรือวีรบุรุษขององค์การ ผู้บริหาร เหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้น สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นจริงในองค์การ และมีการถ่ายทอดผ่านการเล่าเรื่องหรือการบันทึกเป็นประวัติเอาไว้ สิ่งที่เกิดขึ้นดังกล่าวจะสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญคือ เป็นการมุ่งเน้นให้พนักงานรุ่นใหม่ได้เห็นถึงแนวทางการประพฤติปฏิบัติและค่านิยมต่าง ๆ ที่มีคุณค่าต่อองค์การ และสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะทำให้พนักงานในองค์การแสดงพฤติกรรมตามแบบอย่างที่ต้องการต้องการและเป็นการสร้างพฤติกรรมขององค์การ

๒. พิธีการ (Rituals)

พิธีการ คือ ปฏิบัติการต่าง ๆ ที่ทางองค์กรจัดทำอยู่เป็นประจำ เช่น การจัดงานวันขึ้นปีใหม่ การจัดทำบุญประจำปี การจัดงานเลี้ยงให้แก่พนักงาน งานฉลองในโอกาสต่างๆ งานประกาศเกียรติคุณพนักงานผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน เป็นการแสดงให้เห็นถึงความยินดีและได้รับการยกย่องให้เป็นวีรบุรุษขององค์กร งานพบปะสังสรรค์ต่าง ๆ กิจกรรมดังกล่าวเป็นการแสดงถึงค่านิยมความเชื่อขององค์กร เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงการยอมรับในพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร เห็นคุณค่าเห็นความสำคัญเป็นแบบอย่างที่ดีต่อพนักงานรุ่นหลัง

๓. สัญลักษณ์ (Symbols)

ตรา หรือสัญลักษณ์ หรือโลโก้ของบริษัทจะเป็นเครื่องหมายที่สำคัญ แสดงให้เห็นถึงคุณค่า ค่านิยม ความภาคภูมิใจของบุคคลในองค์กรนั้น ๆ เช่น โลโก้ของธนาคารไทยพาณิชย์เป็นรูปใบโพธิ์ โลโก้มหาวิทยาลัยขอนแก่นคือ รูปพระธาตุพนม โลโก้ห้างสรรพสินค้าบิ๊กซี เป็นรูปตัวซีขนาดใหญ่

๔. ภาษา (Language)

เป็นคำเฉพาะ หรือศัพท์ที่ทางองค์กรสร้างขึ้นมาใช้ในองค์กรนั้น อาจจะเป็นคำขวัญของบริษัท คนในองค์กรจะเข้าใจความหมายเหมือนกัน

หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร (Culture's function)

แต่ละองค์กรจะมีวัฒนธรรมเป็นของตนเอง ซึ่งจะมีความแตกต่างกัน วัฒนธรรมจะเป็นตัวกำหนดและบ่งชี้ถึงความแตกต่างของแต่ละองค์กร ดังนั้น หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กรจึงมีลักษณะดังนี้

๑. วัฒนธรรมองค์กรเป็นรูปแบบ และมีเอกลักษณ์เฉพาะของแต่ละองค์กร ซึ่งจะมีลักษณะเฉพาะขององค์กรใดองค์กรหนึ่ง

๒. วัฒนธรรมของแต่ละองค์กรจะมีความแตกต่างกัน วัฒนธรรมของแต่ละองค์กรจะเป็นตัวกำหนดและบ่งบอกถึงความแตกต่างจากองค์กรอื่น

๓. วัฒนธรรมองค์กรจะทำให้สมาชิกเกิดความผูกพัน ความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีต่อองค์กรนั้น

๔. วัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวกำหนดมาตรฐานที่เหมาะสม เกี่ยวกับพฤติกรรมและแนวทางปฏิบัติสำหรับสมาชิก เพื่อให้สมาชิกปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง เป็นการชี้นำและควบคุมพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร

๕. ส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรประพฤติปฏิบัติตนให้อยู่ในระเบียบของสังคม และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

แนวความคิดของวัฒนธรรมองค์การ (Concept of organizational culture)

วัฒนธรรมองค์การมีเปลี่ยนแปลงตามยุคตามสมัย ดังนั้น แนวความคิดของวัฒนธรรมองค์การจึงมีหลากหลายแตกต่างกันไป ซึ่งแนวความคิดดังกล่าวจะเป็นรูปแบบหรือเอกลักษณ์ของวัฒนธรรมองค์การนั้น ๆ เป็นการแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของวัฒนธรรมแต่ละองค์การ ดังนั้น รูปแบบและแนวความคิดของวัฒนธรรมองค์การจึงสามารถแบ่งได้ ดังนี้

๑. แบบริเริ่มสร้างสรรค์และกล้าเสี่ยง (Innovation and risk taking)

องค์การที่มีลักษณะแนวความคิดแบบนี้ ผู้บริหารจะให้การสนับสนุนส่งเสริมให้พนักงานกล้ากระทำ กล้าตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ดังนั้น ลักษณะเด่นของแนวความคิดแบบริเริ่มสร้างสรรค์และกล้าเสี่ยงคือ

- ๑.๑ สนับสนุนให้พนักงานประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ เช่น ผลิตภัณฑ์ สินค้าใหม่
- ๑.๒ มุ่งเน้นให้พนักงานกล้าตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ
- ๑.๓ มุ่งเน้นให้พนักงานมีความรับผิดชอบในหน้าที่
- ๑.๔ เปิดโอกาสให้พนักงานเกิดการทดลองในเรื่องต่าง ๆ

๒. แบบให้ความสนใจในรายละเอียด (Attention to detail)

สมาชิกในองค์การจะให้ความสนใจในรายละเอียดต่าง ๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ ให้ความสำคัญในความถูกต้องในการทำงาน ใส่ใจในรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาด องค์การจะมีความมุ่งหวังให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง

๓. แบบมุ่งผลสำเร็จหรือผลงาน (Outcome orientation)

ผู้บริหารขององค์การจะเน้นและให้ความสำคัญเกี่ยวกับผลสำเร็จหรือผลงานที่ได้รับ คือให้ความสำคัญกับผลสำเร็จของงาน เน้นเรื่องผลงาน ผลผลิตที่สามารถผลิตสินค้าได้ตามที่กำหนดหรือไม่

๔. แบบให้ความสำคัญที่บุคคล (People orientation)

องค์การจะให้ความสำคัญในเรื่องของผลกระทบต่อบุคคลในองค์การมาก ให้ความสำคัญใส่ใจดูแลพนักงาน เน้นผลกระทบต่อบุคคลทั้งในทางบวกและทางลบ องค์การจะเน้นความสำคัญไปที่บุคลากร

๕. แบบทำงานเป็นทีม (Team-orientation)

ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ องค์การจะให้ความสำคัญในการปฏิบัติงานเป็นทีมมากกว่าการทำงานเป็นรายบุคคล เน้นการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ความสำเร็จของกลุ่มคือความสำเร็จของทุกคน การมีส่วนร่วมของทุกคน และมีทีมงานที่ดีจะช่วยให้งานขององค์การสำเร็จ

๖. แบบการทำงานเชิงรุก (Aggressiveness)

ผู้บริหารขององค์กรจะเน้นหรือกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานในลักษณะแบบเชิงรุก คือ กระตุ้นให้พนักงานเกิดการแข่งขันกันทำงาน จะไม่ปล่อยให้การทำงานดำเนินไปเรื่อย ๆ เพราะจะทำให้บรรลุผลล่าช้า ดังนั้น แนวคิดแบบการทำงานในเชิงรุกจะทำให้ห้องค์การบรรลุผลสำเร็จได้รวดเร็วกว่า

๗. แบบมั่นคงหรือมีเสถียรภาพ (Stability)

องค์กรจะให้ความสำคัญโดยมุ่งเน้นในเรื่องความมั่นคงหรือความมีเสถียรภาพขององค์กร มากกว่าความเจริญเติบโตขององค์กร ดังนั้น องค์กรในลักษณะนี้จะให้ความสำคัญในเรื่องความมั่นคงมากกว่าการขยายกิจการ

๘. แบบกำหนดเป้าหมายไว้แน่นอน (Direction)

ผู้บริหารองค์กรในลักษณะนี้จะมีการกำหนดเป้าหมายในการบริหารเอาไว้ชัดเจนและแน่นอนแล้วว่าจะทำอะไรบ้าง เช่น เป็นมหาวิทยาลัยท้องถิ่น เป็นผู้ผลิตรายใหญ่ในประเทศ ฯลฯ

๙. แบบบูรณาการ (Integration)

องค์กรที่มีความคิดในลักษณะนี้จะเน้นให้ความสำคัญในเรื่องการทำงานร่วมกัน ประสานสามัคคีกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อให้การทำงานสอดคล้องกันไปด้วยดี มุ่งเน้นการทำงานร่วมกันของฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์กร การประสานงานเพื่อให้งานภายในองค์กรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๑๐. แบบการสนับสนุนจากผู้บริหาร (Management support)

ผู้บริหารองค์กรจะให้การสนับสนุนช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องต่าง ๆ เช่น ให้คำแนะนำให้คำปรึกษา ช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายได้

๑๑. แบบการควบคุม (Control)

องค์กรจะมุ่งเน้นในเรื่องการควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา จะให้ความสำคัญเกี่ยวกับ กฎระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งต่าง ๆ เป็นการควบคุมพฤติกรรมต่าง ๆ ของพนักงานเพื่อไม่ให้พนักงานกระทำผิดกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร ต้องการให้พนักงานทุกคนปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กรอย่างเคร่งครัด

๑๒. แบบเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Identity)

องค์กรจะเน้นและให้ความสำคัญให้เกิดความรู้สึกว่าพนักงานทุกคนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พนักงานทุกคนมีความสำคัญ องค์กรเป็นของทุกคน ความสำเร็จขององค์กรคือความสำเร็จของทุกคน ดังนั้น แนวคิดนี้จึงมุ่งเน้นความเป็นเจ้าของหรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่ตนทำงานอยู่

๑๓. แบบระบบการให้รางวัล (Reward system)

แนวความคิดในลักษณะนี้ผู้บริหารจะให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องการให้รางวัลจากผลการปฏิบัติงาน หรือจากความสามารถในการทำงานของพนักงานแต่ละคนมากกว่าการให้รางวัลในลักษณะการสนทนสนม หรือความชอบเป็นการส่วนตัว หรือระบบอาวุโส เป็นการสนับสนุนคนเก่าคนที่มีความสามารถอย่างแท้จริง

๑๔. แบบจัดการเรื่องความขัดแย้ง (Conflict tolerance)

องค์การจะสนับสนุนให้พนักงานแก้ปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ อย่างเปิดเผย คือพนักงานทุกคนสามารถวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับความขัดแย้งได้อย่างตรงไปตรงมา เพื่อให้สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างเปิดเผย

๑๕. แบบการติดต่อสื่อสาร (Communication pattern)

การติดต่อสื่อสารเป็นเรื่องสำคัญในองค์การ ถ้าการติดต่อสื่อสารขาดประสิทธิภาพจะทำให้เกิดปัญหามากมายในองค์การ ดังนั้น องค์การที่เน้นเรื่องการติดต่อสื่อสารจะให้ความสำคัญในเรื่องการติดต่อสื่อสารตามสายการบังคับบัญชา และมีการติดต่อสื่อสารในลักษณะแบบสองทาง ทั้งนี้ เพื่อให้การติดต่อสื่อสารและการทำงานในองค์การเกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การ (Factors Impact Organizational Culture)

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การมีหลายอย่าง สามารถแบ่งแยกได้ ดังนี้

๑. กลุ่มงาน (Work group)

กลุ่มงาน หรือพนักงานเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การโดยตรง กลุ่มพนักงานจะมีโอกาสใกล้ชิดกันสนทนสนมกัน การพูดคุยให้คำแนะนำจากเพื่อนร่วมงานจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกเป็นอย่างมาก การที่กลุ่มสามารถสร้างบรรทัดฐานต่าง ๆ ขึ้นมาและคอยควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกได้ จะส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์การได้ ความสนทนสนม ความใกล้ชิด ความผูกพัน มิตรภาพในกลุ่ม ล้วนมีผลต่อวัฒนธรรมองค์การทั้งสิ้น

๒. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Leadership style)

เนื่องจากผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาจะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะจะคอยควบคุมพฤติกรรมพนักงาน สามารถให้คุณ ให้โทษกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ดังนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารองค์การจึงมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การ การเห็นอกเห็นใจ ความเข้าใจและใกล้ชิดการให้ความช่วยเหลือต่อผู้ปฏิบัติงานจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานในองค์การ ทำให้พนักงานทุ่มเทให้กับการทำงาน

๓. ลักษณะขององค์การ (Organizational characteristics)

องค์การแต่ละแห่งจะมีลักษณะที่แตกต่างหลายอย่าง เช่น แตกต่างด้านขนาดขององค์การ โครงสร้างองค์การ ระบบการบริหารจัดการ รูปแบบและแนวคิด ปัจจัยดังกล่าวจะส่งผลต่อการ กำหนดพฤติกรรมของบุคคลในองค์การนั้น ๆ องค์การขนาดใหญ่มักให้ความสำคัญแบบทางการ การติดต่อสื่อสารต่าง ๆ มักจะเป็นทางการมากกว่าเป็นแบบส่วนตัว ส่วนองค์การขนาดเล็กจะมีความสัมพันธ์ภายในแบบไม่เป็นทางการ มีความสนิทสนมกันง่ายกว่า

การสร้างวัฒนธรรมองค์การ

แต่ละองค์การจะสร้างวัฒนธรรมองค์การของตนขึ้นมาเป็นการบ่งบอกถึงเอกลักษณ์เฉพาะตัวขององค์การนั้น ปัจจัยในการสร้างวัฒนธรรมองค์การประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

๑. ประวัติความเป็นมาของบริษัท (History)

โดยปกติองค์การมักจะสร้างวัฒนธรรมขององค์การมาจากผลการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จในอดีต โดยยึดหลักการหรือแนวความคิดต่าง ๆ ผู้ก่อตั้ง ผู้เป็นเจ้าของ หรือผู้นำองค์การ จะมีบทบาทอย่างมากในการสร้างวัฒนธรรมองค์การ

๒. สภาพแวดล้อม (Environment)

สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นปัจจัยที่ทุกองค์การจะต้องเผชิญ ซึ่งไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ เช่น มีการแข่งขันทางธุรกิจกันอย่างรุนแรงเพื่อความอยู่รอด ดังนั้น เราจะต้องพยายามเอาชนะคู่แข่งให้ได้ ในการสร้างวัฒนธรรมองค์การอาจจะมุ่งเน้นเรื่องการแข่งขัน การใช้กลยุทธ์ในเชิงรุกกระตุ้นให้พนักงานเกิดการแข่งขันเพื่อผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

๓. กระบวนการคัดเลือก การจ้างงานขององค์การ (Staffing process)

กระบวนการคัดเลือกบุคลากรจะเป็นระบบที่องค์กรได้จัดระบบเอาไว้ และจะมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์การ ดังนั้น ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าทำงานในองค์กรก็แสดงได้ว่า บุคคลผู้นั้นสามารถปฏิบัติตามวัฒนธรรมขององค์การนั้นได้ เพราะบุคคลเหล่านั้นจะมีทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ แนวความคิดต่าง ๆ ไปในทิศทางเดียวกัน

๔. กระบวนการทางสังคมในองค์การ (Socialization process)

กิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรจัดการนั้น ๆ ล้วนมีส่วนเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การทั้งสิ้น เช่น การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ การฝึกอบรมพนักงาน การแข่งขันกีฬา งานประกาศเกียรติคุณ งานปีใหม่ วัฒนธรรมองค์การจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

๔.๑ วัฒนธรรมองค์การที่กำหนดให้พนักงานแต่ละคนมีอิสระในการแสดงพฤติกรรม หรือทัศนคติต่อองค์การ และองค์การมีความเชื่อว่า บุคคลเหล่านี้จะมีความรับผิดชอบต่อการทำงาน และเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดและสร้างวัฒนธรรมขององค์การนั้น ๆ

๔.๒ วัฒนธรรมองค์การที่มีรูปแบบที่แน่นอน ชัดเจน ซึ่งองค์การเหล่านั้นจะใช้กฎระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งมาใช้ในการควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน เป็นการกำหนดวัฒนธรรมขององค์การ

๔.๓ องค์การที่มีลักษณะให้การสนับสนุนการทำงานของพนักงานคือ ผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำองค์การพยายามสร้างการจูงใจให้แก่พนักงาน เพื่อให้เขาได้มีโอกาสทำงานได้สำเร็จ ลักษณะดังกล่าวก็เป็นวัฒนธรรมองค์การอีกแบบหนึ่งที่ผู้บริหารองค์การให้การสนับสนุน ส่งเสริม และสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน จนสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย

๔.๔ การจูงใจโดยใช้ระบบรางวัลเพื่อสร้างพฤติกรรม ทศนคติ ค่านิยม ในด้านบวกให้แก่พนักงาน เป็นการสร้างวัฒนธรรมให้แก่องค์การ เพราะจะส่งผลต่อพฤติกรรมของพนักงาน

วัฒนธรรมองค์การในพระพุทธศาสนา

พระพุทธศาสนาได้มีสัญลักษณ์ คือ รูปธรรมจักร มีหลักสำคัญเกี่ยวกับการปฏิบัติสำหรับองค์การในปัจจุบันก็คือปรัชญาขององค์การ ได้แก่ ละเว้นจากการทำความชั่วทั้งปวง ทำแต่ความดีทั้งปวง และทำจิตใจของตนเองให้บริสุทธิ์ ถือว่าเป็นหัวใจเกี่ยวกับพฤติกรรมและการปฏิบัติของพุทธบริษัทแห่งพระพุทธศาสนา

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต) กล่าวว่า วัฒนธรรมในทางพระพุทธศาสนาเป็นวัฒนธรรมแห่งการใฝ่รู้และใฝ่สิ่งยากอย่างมั่นคง เป็นวัฒนธรรมแห่งการพัฒนาคน เป็นหัวใจหรือเป็นแกนกลางของทุกอย่าง การพัฒนาคนเพื่ออะไร เพื่อให้มนุษย์มีอิสรภาพ^๖

คำว่า “อิสรภาพ” อาจารย์เจ้าคุณท่านจะหมายถึงสิ่งใดนั้น ท่านไม่ได้อธิบายกำกับไว้ ผู้เขียนขอมองไว้สองด้านคือ ด้านโลกียอิสรภาพ และโลกุตตรอิสรภาพ

โลกียอิสรภาพ หมายถึง เป็นบุคคลที่เข้าใจธรรมชาติที่แท้จริงของสิ่งทั้งหลายทั้งปวง เมื่อคนเข้าใจสิ่งใด ๆ อย่างแท้จริงแล้วจะทำให้คนเราไม่ติดอยู่กับสิ่งนั้น ๆ ไม่มีความหลงใหล ไม่มัวเมาลุ่มหลง เพราะสิ่งต่าง ๆ ที่กำหนดกันขึ้นมานั้นอาจอำนวยความสะดวกแต่เพียงใช้ให้เป็นประโยชน์เท่านั้น คนเรารู้ธรรมชาติที่แท้จริงและแต่ละสิ่ง เพราะสิ่งที่มองว่าเป็นประโยชน์อย่างยิ่งอาจจะทำให้เกิดโทษก็ได้

โลกุตตรอิสรภาพ หมายถึง ความมีอิสระไม่ผูกพัน ไม่ตกอยู่ในห้วงแห่งกิเลสตัณหาหลุดพ้นไปจากการเวียนว่ายตายเกิดหรือวัฏสงสาร พัฒนาตนเองให้สำเร็จเป็นพระอรหันต์ เข้าสู่แดนแห่งนิพพาน

^๖ พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), ไอ.ที.ภายใต้วัฒนธรรมแห่งปัญญา (ศาสนากับยุคโลกาภิวัตน์), พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : สหธรรมิก, ๒๕๔๐), หน้า ๓๑-๓๒.

มนุษย์เมื่อปฏิบัติตามหลักแห่งพระพุทธศาสนาแล้ว สามารถหลุดพ้นจากแดนแห่งโลกียะเข้าสู่แดนโลกุตระ คือดินแดนแห่งนิพพาน

การสร้างวัฒนธรรมองค์การตามหลักพุทธธรรม

การสร้างวัฒนธรรมองค์การคือ การสร้างรูปแบบขององค์การให้มีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง ให้บุคลากรในองค์การประพฤติและปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน มีความภูมิใจต่อสิ่งที่องค์การมอบให้ ปฏิบัติ สร้างสิ่งภูมิใจและความมั่นใจในการอยู่ในองค์การนี้ องค์การก็มีวัฒนธรรมนี้แหละที่มีอิทธิพล ต่อผู้บริหารและพนักงาน รวมทั้งลูกค้าผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง บริษัทที่เกิดขึ้นใหม่ก็มีความต้องการที่จะ เลือกรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การเฉพาะ และร่วมกันสร้างขึ้นมากเพื่อเป็นเอกลักษณ์ของตนเอง

การสร้างวัฒนธรรมองค์การต้องเป็นกระบวนการที่ชัดเจนและเอาจริงเอาจัง เนื่องจากบุคคล ในองค์การแต่ละคนเป็นคนที่มีสภาวะที่ต่างกันหลาย ๆ ด้าน ยังมีวัฒนธรรมย่อยติดตัวมาด้วย โดย ได้รับการอบรมจากครอบครัว สถาบันการศึกษา ศาสนา สังคม ชุมชน ที่อาศัยอยู่ บางคนอาจปรับตัว ได้ง่าย บางคนปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมหรือวัฒนธรรมองค์การได้ยาก องค์การต้องใช้ข้อกำหนด อื่น ๆ เข้ามาช่วยให้เกิดผลอย่างแท้จริง

การสร้างวัฒนธรรมองค์การทางพระพุทธศาสนา หรือสร้างวัฒนธรรมองค์การตามหลักพุทธ ธรรมนี้ถือว่าเป็นกลยุทธ์หนึ่งซึ่งผู้บริหารมีความเชื่อว่าจะนำพาองค์การและบุคลากรขององค์การมี ความมั่นคง เจริญก้าวหน้า และมีความโดดเด่น ผู้บริหารระดับสูงและพนักงานจะมีแนวทางประพฤติ และปฏิบัติงานเป็นแนวทางเดียวกัน ซึ่งมีหลักพุทธธรรมเป็นหลักปฏิบัติองค์การที่สร้างวัฒนธรรมใน รูปแบบหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ซึ่งมีหลักธรรมเป็นจำนวนมาก องค์การมีจุดประสงค์ที่จะให้ องค์การโดดเด่นในด้านใด มุ่งให้องค์การมีเอกลักษณ์อย่างไร และบุคลากรขององค์การจะปฏิบัติตน อย่างไร เช่น ต้องการให้บุคลากรในองค์การมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว มีความสามัคคี กำหนด วัฒนธรรมองค์การตามหลักสังคหวัตถุ ๔ องค์การต้องการที่จะให้พนักงานมีความซื่อตรง จริงใจ รู้จัก ข่มจิตข่มใจ มีความอดทน เข้มแข็ง เป็นผู้ที่เสียสละ ต้องสร้างวัฒนธรรมองค์การตามหลักขรรวาส ธรรม ๔ เป็นต้น ในบทนี้จะกล่าวถึงวัฒนธรรมองค์การตามหลักขรรวาสธรรม ๔^๖

^๖ ผศ.ดร.สุรพล สุยะพรหม และคณะ, **ทฤษฎีองค์การและการจัดการเชิงพุทธ**, (พระนครศรีอยุธยา : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), หน้า ๑๙๙.

สรุปท้ายบท

วัฒนธรรมองค์การเป็นแบบแผนที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ค่านิยม ความเข้าใจ ความเชื่อ ความรู้สึกของสมาชิกในองค์การ วัฒนธรรมมีองค์ประกอบหลายอย่าง เช่น ค่านิยม ทศนคติ ความเชื่อ บรรทัดฐาน สัญลักษณ์ พิธีการ เรื่องเล่า ผู้นำหรือวีรบุรุษ คำขวัญ จริยธรรม กฎข้อบังคับ บทบาทของผู้บริหาร ลักษณะที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์การคือ สามารถเรียนรู้ได้ มีลักษณะร่วมกัน มีการถ่ายทอดได้ มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของคน มีการเปลี่ยนแปลงได้ วัฒนธรรมองค์การมีอยู่ ๓ ระดับ คือ วัฒนธรรมที่สามารถสังเกตเห็นได้ ระดับค่านิยมร่วมกัน และระดับมีข้อสมมติฐานร่วมกัน วัฒนธรรมองค์การสามารถเรียนรู้ได้จากประวัติศาสตร์ ตำนาน เรื่องเล่า พิธีการ สัญลักษณ์ ภาษา ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมคือกลุ่มคนในองค์การ ภาวะของผู้นำ ลักษณะขององค์การ วัฒนธรรมขององค์การสามารถสร้างได้ ประวัติความเป็นมาของบริษัท สภาพแวดล้อม กระบวนการคัดเลือกบุคลากร กระบวนการทางสังคมในองค์การ วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นเรื่องเกี่ยวกับรูปแบบ การกระทำกิจกรรม ประเพณี ความเชื่อ ซึ่งเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของแต่ละองค์การ วัฒนธรรมองค์การในพระพุทธศาสนา และการสร้างวัฒนธรรมองค์การตามหลักพุทธธรรม

คำถามท้ายบท

๑. วัฒนธรรมองค์การคืออะไร อธิบาย
๒. เพราะเหตุใดแต่ละองค์การจึงมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน อธิบาย
๓. วัฒนธรรมองค์การมีองค์ประกอบที่สำคัญอะไรบ้าง อธิบาย
๔. วัฒนธรรมองค์การมีลักษณะที่สำคัญอย่างไรบ้าง อธิบาย
๕. วัฒนธรรมองค์การมีกี่ประเภท อะไรบ้าง อธิบาย
๖. วัฒนธรรมองค์การมีกี่ระดับ อะไรบ้าง แต่ละระดับมีความแตกต่างกันอย่างไร อธิบาย
๗. เราสามารถเรียนรู้วัฒนธรรมขององค์การได้อย่างไร อธิบาย
๘. พิธีการ (Rituals) คืออะไร มีความเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การอย่างไร อธิบาย
๙. เพราะเหตุใดวัฒนธรรมแต่ละองค์การจึงมีรูปแบบและมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว อธิบาย
๑๐. แต่ละองค์การมีวิธีการสร้างวัฒนธรรมของตนได้อย่างไร อธิบาย

เอกสารอ้างอิงประจำบท

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่**, กรุงเทพมหานคร : ดี.เค.ปรินต์ติ้งเวิลด์, ๒๕๕๓),
หน้า ๑๘๕.

ผศ.ดร.สุรพล สุยะพรหม และคณะ, **ทฤษฎีองค์การและการจัดการเชิงพุทธ**, (พระนครศรีอยุธยา :
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), หน้า ๑๘๘.

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), **ไอ.ที.ภายใต้วัฒนธรรมแห่งปัญญา (ศาสนากับยุคโลกาภิวัตน์)**, พิมพ์ครั้งที่
ที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : สหธรรมิก, ๒๕๔๐), หน้า ๓๑-๓๒.

Champoux, J.E. Organization Behavior. 2th ed. Canada: Thomson South-Western,
2003.

Daft, R.L. **Management**. 6th ed. USA: South-Western, 2003.

Judith R. Gorden. A Diagnosis approach to Organization Behavior. 3rd Edition, Simon
& Schuster, 1991.

Schermerhron, **Hunt and Osborn.** Organization Behavior. 8th ed. USA: John Wiley &
son, 2003.

บทที่ ๑๓

พฤติกรรมองค์การเชิงพุทธ (Buddhist Organization Behavioral)

ขอบข่ายรายวิชา

๑. พื้นฐานสำคัญของวัฒนธรรม
๒. หมวดวินัย
๓. หมวดความตั้งใจ
๔. หมวดปัญญา
๕. พื้นฐานความรู้ด้านพฤติกรรมที่แสดงออกเชิงพุทธ
๖. พฤติกรรมการแสดงออกด้วยมรรคแปด
๗. แนวทางการประเมินพฤติกรรมแสดงออก พฤติกรรมที่แสดงออกที่พัฒนางาน
๘. การบริหารอย่างมีจริยธรรม

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อศึกษาและเข้าใจวินัยที่เป็นพื้นฐานที่สำคัญของวัฒนธรรม
๒. เพื่อศึกษาและเข้าใจพื้นฐานความรู้ด้านพฤติกรรมที่แสดงออกเชิงพุทธ
๓. เพื่อศึกษาและเข้าใจพฤติกรรมการแสดงออกด้วยมรรคแปด
๔. เพื่อศึกษาและเข้าใจแนวทางการประเมินพฤติกรรมการแสดงออก
๕. เพื่อศึกษาและเข้าใจพฤติกรรมที่แสดงออกที่พัฒนางาน

คำนำ

พฤติกรรมองค์การเชิงพุทธ เป็นพฤติกรรมของบุคคลในองค์การที่ควรให้ความสนใจ เพราะสามารถที่จะช่วยให้ทราบสาเหตุพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ และแนวทางการปรับพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมในองค์การให้เป็นแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และปราศจากความขัดแย้งกันในองค์การ โดยหากเราพิจารณาพฤติกรรมองค์การพุทธบริษัท ก็คงหนีไม่พ้น พฤติกรรมอริยบุคคล ซึ่งประพัตินแบบอริยมรรค หรือมรรค ๘ ซึ่งแบ่งออกเป็น ปัญญา – ศีล – สมภาณี มีวินัยเป็นเกราะ – มีความตั้งใจเป็นกำลัง – มีปัญญาเป็นอาวุธ

วินัยจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญของวัฒนธรรม ประกอบด้วย พุทธิ – ทำดี – ใช้ความจริง เป็นพื้นฐานราก โดยมีความตั้งใจหรือสมภาณีซึ่งประกอบด้วย ขยัน – มุ่งมั่น – จดจ่อ เป็นตัวขับเคลื่อน ขยับเคลื่อน หรือเป็นแหล่งสะสมพลัง ทำให้เกิดปัญญา ซึ่งประกอบด้วย เห็นดี – รู้ดี เป็นหัวหอกประดั่งอาวุธ ที่จะใช้ฟันฝ่าอุปสรรคหรือใช้ในการต่อสู้กับกิเลสจนกว่าจะบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการหรือนิพพาน

หมวดวินัย

พุทธิ (Good Communication) หมายถึง สื่อสารดีตรงจุด ตรงเป้า ชัดเจน (Clear) ไม่มากไป หรือเพื่อเจ้อ เหมาะตามกาลเทศะ

ทำดี (Best Doing) หมายถึง ทำสิ่งที่ตรงเป้า ไม่ทำสิ่งไร้สาระไม่เบียดเบียน ไม่ทำของสูญเสีย ทำให้คุณภาพตรงตามต้องการ ไม่ทำเกินดี และไม่ทำขาดดี ทำอย่างพอดีๆ (Optimal Operation)

ใช้ความจริง (Truth) หมายถึง ใช้ข้อมูลจริง (Fact) ซื่อสัตย์ไม่โกหก ไม่ปิดเบือน มีจริยธรรม (Ethics)

หมวดความตั้งใจ

ขยัน (Effort) หมายถึง ใช้ความพยายามในการรักษาสิ่งดีๆ (Good Maintain) ลดสิ่งเลวๆ ให้น้อยลง (Loss Reduction) ป้องกันปัญหา (Prevention) และพัฒนาสิ่งดีๆ อย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement)

มุ่งมั่น (Monitoring) หมายถึง การพยายามรักษาส่งที่กระทำให้อยู่ในขอบเขตของทิศทางที่จะดำเนินไป โดยใช้หลักการ กาย – เวทนา – จิต – ธรรม โดยที่ต้องรู้จริงในสิ่งที่ทำ (กาย) มีจุดวัด (เวทนา) ให้ทราบว่ามีดี (ไฟเขียว) ไม่ดี (ไฟแดง) และเฉยๆ (ไฟเหลือง) คิดวิเคราะห์ถึงสาเหตุและการเชื่อมโยงต่อผล (จิต) ให้รู้ว่าทำไมจึงดี ทำไมจึงไม่ดี และสุดท้ายสามารถสรุปเป็นหลักการ (ธรรม) เพื่อใช้เป็นความรู้ในการดำเนินงานครั้งต่อไป

จดจ่อ (Focus) การพยายามเล็งถึงเป้าหมาย ไม่ให้หลงทิศหลงทาง การรวมพลัง (Focus) โดยการมุ่งมั่น

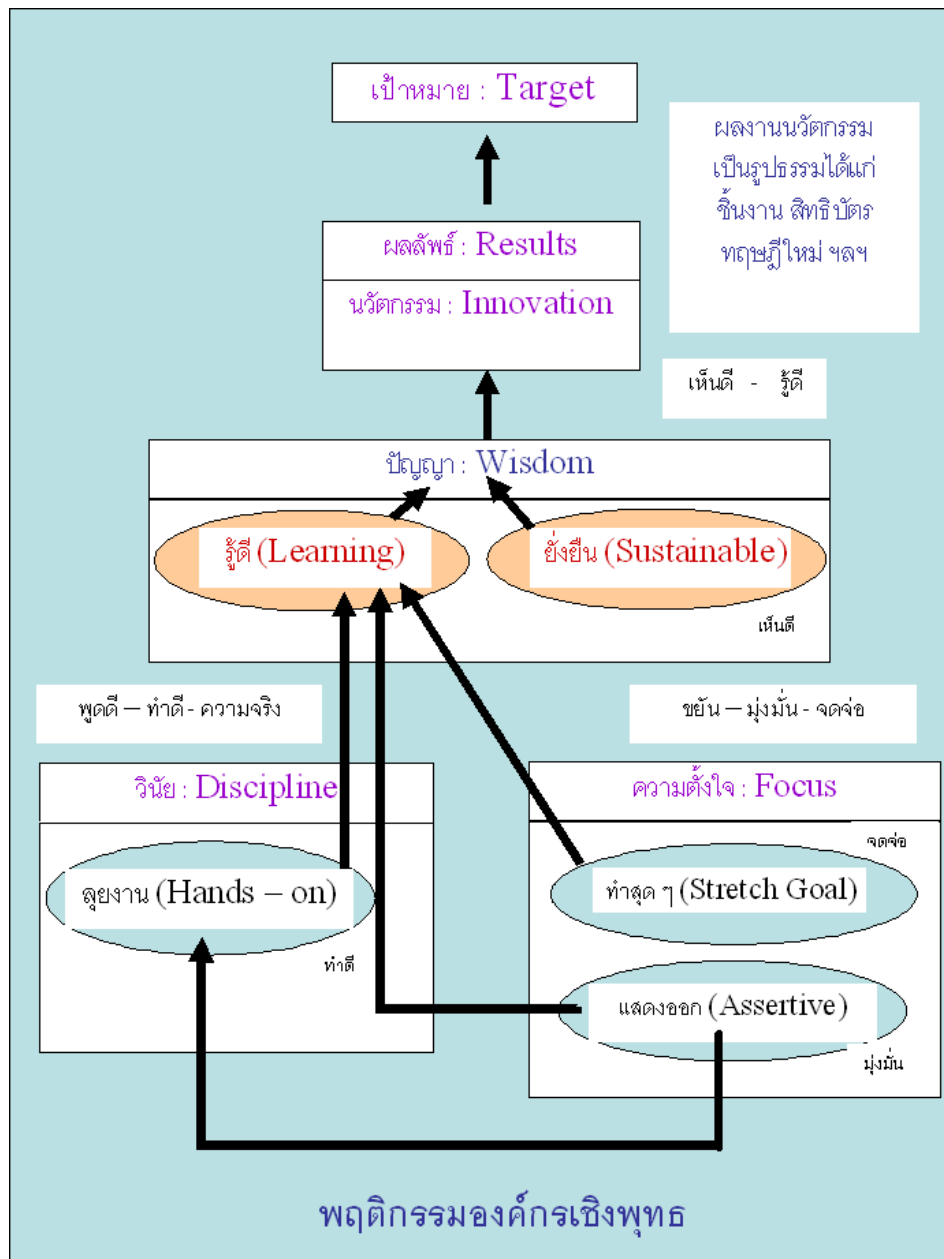
หมวดปัญญา

เห็นดี (Good Belief) หมายถึง การที่มีความเชื่อมโยงสิ่งที่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม ไม่เห็นกงจักรเป็นดอกบัว เชื่อในเรื่องของกรรมคือ ทำดีย่อมได้ดี

รู้ดี (Knowledge) หมายถึง การรู้หลัก รู้ปัญหา รู้สาเหตุ รู้วิธีการแก้ไข รู้เขารู้เรา ความรู้ดีนั้นซึ่งอาจเกิดจากการคิด (Thinking) การฟัง (Listening) การอ่าน (Reading) และการลงมือทำ (Active Learning)

เรามาศึกษาพฤติกรรมองค์กรแห่งหนึ่งซึ่งกำลังผลักดันพฤติกรรม ๖ ตัว โดยเชื่อว่าจะเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายทางธุรกิจหรือวิสัยทัศน์ได้ดังนี้

- เป็นองค์การนวัตกรรม (Innovation)
- เป็นองค์การเรียนรู้ (Learning)
- เป็นองค์การที่อยู่อย่างยั่งยืน (Sustainable)
- มีพนักงานที่ลุยงาน (Hands – on)
- มีพนักงานที่ทำงานแบบสุด ๆ (Stretch Goal)
- มีพนักงานที่กล้าแสดงออกอย่างสร้างสรรค์ (Assertive)



การเลือกพฤติกรรมองค์กรที่มาสราง อาจเลือกที่ใหผลกระทบนางๆ ตอธุรกิจใภวานั้นๆ ตามสถานการณการแขงขัน

การสรางวินัย อาจเลือกที่ดูงาน (Hands-on) เปนตัวเลือกใภลุมวินัยใเรองของการทำดี สําหรับการสือสารดี และการใช้ความจริง องค์การอาจมีอยู่แล้ว ใหแคร์รักษาไว้ และมุ่งมั่นเรองดูงาน เปนตัวหลัก พฤติกรรมดูงานนี้จะสนับสนุนใหสามารถทำงานสุดๆ ได้ และสนับสนุนการเรียนรู้ โดยเฉพาะการเรียนรู้จากการทำงาน

การสร้างความตั้งใจ อาจเลือก ๒ ตัวเลือกคือ ทำงานแบบสุด ๆ (Stretch Goal) เป็นตัวแทนของการทำงานแบบจืดจ่อ ซึ่งจะสนับสนุนการเรียนรู้ด้วย เพราะการทำงานแบบสุดๆ จะสร้างการเรียนรู้จากความล้มเหลว เพราะเป้าหมายท้าทายมากๆ และเรียนรู้วิธีการทำงานที่ยาก หากทำได้สำเร็จ เช่น การบริหารแบบข้อบกพร่องเป็นศูนย์ (Zero Defect Management) อีกตัวเลือกหนึ่งคือ กล้าแสดงออก (Assertive) ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่รักษาความถูกต้อง ความเหมาะสม สร้างสมดุลระหว่างบุคคล อย่างปิยวาจา ซึ่งทางความคิดสร้างสรรค์ การกล้าแสดงออกจะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้งานได้ดีขึ้น เพราะทำให้เกิดการเรียนรู้จริงจึงทำได้ สนับสนุนการเรียนรู้จากการ กล้าพูด กล้าคิด และกล้าทำ ตลอดจนสนับสนุนการทำงานแบบสุดๆ ได้ เพราะกล้าซักถาม กล้าค้นหารายละเอียดและกล้านำเสนอโครงการ สำหรับพฤติกรรมขยันนั้นอาจมีอยู่ในองค์กรอยู่แล้ว เพราะเป็นสังคมที่จบวิศวกรรมมาเกือบทั้งนั้น จึงไม่ต้องนำมาเน้นอีก

การสร้างปัญญานั้น องค์กรเห็นว่าพฤติกรรมความยั่งยืน (Sustainable) เป็นการเห็นดีเห็นชอบ โดยเฉพาะแนวคิดยั่งยืนคือ การรวมอย่างมีน้ำใจต่อชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะขับเคลื่อนไปสู่นวัตกรรมที่เห็นดี เห็นชอบไปด้วย พฤติกรรมยั่งยืนที่สำคัญคือ ด้านเศรษฐกิจ ก็มีการประหยัด การลดการสูญเสีย ด้านสังคม ก็มีพฤติกรรมเอื้ออาทรทุกข์สุขของชุมชน และด้านสิ่งแวดล้อม ก็มีพฤติกรรมขอบลดหรือกำจัดมลพิษ ขอบปลูกต้นไม้ รักสัตว์ รักทรัพยากรธรรมชาติ พฤติกรรมอีกตัวหนึ่งคือ พฤติกรรมองค์กรเรียนรู้ (Learning) คือ เป็นคนที่รู้จักฟัง รู้จักคิด รู้จักวิเคราะห์ จนเกิดความรู้ภูมิปัญญาเฉพาะ

จากปัญหาหรือเกิดองค์กรเรียนรู้ก็จะส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นวิธีการใหม่ สินค้าใหม่ๆ บริการรูปแบบใหม่ กระบวนการผลิตใหม่ๆ สิทธิบัตรที่เกิดจากการประดิษฐ์คิดค้น จากสิ่งต่างๆ เหล่านี้ก็จะนำไปสู่การนำนวัตกรรมไปใช้ในการต่อสู้กับคู่แข่งหรือเป้าหมายจนบรรลุวิสัยทัศน์

สุดท้ายนี้หวังว่าการสร้างนวัตกรรมขององค์กรโดยเทียบเคียงกับอริยมรรคในเชิงพุทธ จะทำให้เข้าใจหลักการการแก้ปัญหาหรือปรับปรุงงานเชิงพุทธ^๑

^๑ <http://www.budmgt.com/budman/bm01/budcultureorgr.html> [เข้าถึงข้อมูล วันที่ ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๘]

๑. การประเมินศักยภาพจากพฤติกรรมแสดงออกเชิงพุทธ

จากการประเมินวิธีการทำงานของพนักงานทุกคนในแนวบริหารของเดมิ่ง หรือ PDCA หรือตามแนวบริหารเชิงพุทธ คือ ปรัชญา ปฏิบัติ และปฏิเวธ หรือเรียนรู้ ทำตาม และดูแลผล ก็จะทำให้ทราบสมรรถนะ (Performance) ของพนักงานในการทำงานประจำวันตามภารกิจของเขาเหล่านั้น หากเราต้องการประเมินศักยภาพพนักงานจากพฤติกรรมแสดงออก (Contribution) ก็คงจะต้องไปเน้นในเชิงพัฒนาตนเอง พัฒนาทีมงาน และพัฒนาปรับปรุงงาน ซึ่งเป็นวิธีการตอบโต้ปัญหา หรือใช้เป็นวิธีในการปรับปรุงพัฒนางาน เราก็สามารถเอาแนวอริยมรรคซึ่งมีองค์ ๘ มาใช้ได้อย่างสบายๆ

พื้นฐานความรู้ด้านพฤติกรรมแสดงออกเชิงพุทธ

พฤติกรรมแสดงออกเป็นสิ่งที่พนักงานผู้นั้นแสดงออกให้เห็นว่าเขาเป็นทั้งคนดี และคนเก่ง ทำให้ตัวเอง ทีมงาน และงานขององค์กรดีขึ้น การมองพฤติกรรมแสดงออก เขาจะมองเป็นปี ๆ ไป เหมือนขับรถไปทุก ๆ ๑๐๐ กิโลเมตร หรือถึงจุดที่กำหนด (Mile Stone) แล้วมาดูทีหนึ่ง ปีนี้อาจขยับเต็มที่ ปีหน้าอาจพักก่อน ปีถัดไปอาจจะขยับอีก ดังนั้นเขาจึงนิยมนำเอาพฤติกรรมแสดงออกมาผูกกับโบนัสประจำปี

ตาราง หัวข้อหลักในการประเมินพฤติกรรมแสดงออกในมุมมองของการพัฒนา

หัวข้อหลักของการประเมิน	พัฒนาตนเอง	พัฒนาทีม	พัฒนางาน
๑. ทุ่่มเท (Effort)	๐๐๐๐๐๐๐๐		
๒. พัฒนาตนเองและทีมงาน ๒.๑ พัฒนาตนเอง (Self Development) ๒.๒ พัฒนาทีม (Team Development)	๐๐๐๐๐๐๐๐	๐๐๐๐๐๐๐	
๓. ปรับปรุงงานและโครงการงาน (Job Improvement & Project Assignment)			๐๐๐๐๐๐๐๐

พฤติกรรมแสดงออกด้วยมรรคแปด

หากเราลองเอาอริยมรรค ซึ่งมีองค์แปดซึ่งเป็นวิธีการตอบโต้ปัญหาที่จับพฤติกรรมแสดงออกในแนวพัฒนาตนเอง พัฒนาทีม และพัฒนางานแล้ว จะได้ตามตารางข้างล่างนี้

ตาราง พฤติกรรมแสดงออกกับการพัฒนาในมุมมองอริยมรรค

พฤติกรรมแสดงออก	มรรคแปด	พัฒนาตนเอง	พัฒนาทีม	พัฒนางาน
๑. ความทุ่มเท (Effort)	เพียรดี (๖)	๐๐๐๐๐		
๒. ความมุ่งมั่น (Focus)	ตั้งใจมั่น (๘)	๐๐๐๐๐		
๓. มีวินัย (Discipline)	ทำดี (๔)	๐๐๐๐๐		
๔. ทักษะที่ดี (Attitude)	เห็นชอบ (๑)	๐๐๐๐๐		
๕. แบบอย่างดี (Pattern)	อยู่ดี (๖)	๐๐๐๐๐		
๖. ถ่ายทอดดี (Communication)	สื่อสารดี (๕)		๐๐๐๐๐	
๗. ให้ความรู้ (Knowledge Sharing)	เห็นชอบ (๑)		๐๐๐๐๐	
๘. สร้างทีมรวมพลัง (Synergy)	ตั้งใจมั่น (๘)		๐๐๐๐๐	
๙. พัฒนางาน (Mindfulness)	สติชอบ(๗)			๐๐๐๐๐
๑๐. คิดสร้างสรรค์ (Innovation)	คิดดี (๒)			๐๐๐๐๐

๒. แนวทางประเมินพฤติกรรมแสดงออก

๒.๑ พฤติกรรมแสดงออกที่พัฒนาตนเอง

๒.๑.๑ ความทุ่มเท (Effort)

ในอริยมรรคเรียกความทุ่มเทว่า"ความเพียรชอบ" ก็คือ ขยันให้มันตรงจุดตรงเป้า ตามจังหวะเวลาด้วย หากขยันทำแต่ไม่ตรงจุดก็เหมือนชกมวยก็จะเหนื่อยเปล่า สูญเสียทรัพยากรของบริษัท ความขยันหมั่นเพียรนี้ต้องใช้ปัญญาตัดสินด้วย เช่น เขาทำซ้ำ เขาเลยต้องใช้เวลามาก เราไปเห็นเขาทำงาน ดึกดื่นเราก็ไปชื่นชมเขา อย่างนี้ไม่ถูกต้อง หรือเขาไม่ฉลาด เขาทำงานแบบสาละวน มัวอยู่แต่ตรงนั้น ไม่ยอมเสร็จง่ายอย่างนี้ก็ไม่ถูกเหมือนกัน แนวทางพุทธสามารถประเมินความทุ่มเทจาก RIMP ดังนี้

๑) ความเพียรในการลดสิ่งไม่ดี (Reduction) อย่างต่อเนื่อง เช่น ลดอัตราของเสีย ลดจำนวนข้อบกพร่อง ลดต้นทุนส่วนเกิน ลดเวลาเครื่องจักรชำรุด ลดเวลารอคอย เป็นต้น

๒) ความเพียรในการเพิ่มสิ่งดีให้ดียิ่ง ๆ ขึ้น (Improvement) อย่างต่อเนื่อง เช่น เพิ่มต้น/ชม. เครื่องจักร เพิ่มยอดขาย เพิ่มกำไร เพิ่มความสะดวกสบายในการบริการต่อลูกค้า เป็นต้น

๓) ความเพียรในการรักษาสິงดี ๆ ไว้ ไม่ให้ตกต่ำ (Maintain) อย่างต่อเนื่อง เช่น กิจกรรม ๕ ส อุบัติเหตุที่เป็นศูนย์ ภาวะเบียบดี ๆ วัฒนธรรมดี ๆ ขององค์กร คุณภาพวัตถุดิบ สินค้าที่มี SD น้อย เป็นต้น

๔) ความเพียรในการป้องกันปัญหา (สิ่งที่ไม่ดี) ที่ยังไม่เกิด ไม่ให้เกิดขึ้น (Prevention) เช่น ความเสื่อมสภาพของวัตถุดิบจากการเก็บกอง ข้อร้องเรียนจากลูกค้า การประท้วงปิดโรงงานจากชุมชนที่ไม่พึงพอใจ เป็นต้น การดูหรือประเมินความทุ่มเทหรือความเพียรชอบสามารถทำได้โดย

(ก) สัมภาษณ์แนวคิด ความทุ่มเในมุมมอง RIMP ว่าเขาคิดอย่างไร แล้วให้ยกตัวอย่างในงานของตนเอง

(ข) ขอดูการใช้ RIMP ในการจัดการประจำวัน โดยขอดูกราฟควบคุมในบอร์ดแสดงออก

(ค) ขอดูผลลัพธ์ในมุมมอง RIMP จากกราฟควบคุม เช่น เมื่อผลลัพธ์คุณภาพตกได้มีความพยายามในการแก้ไขปัญหในเชิงแก้ไข (Corrective) และในเชิงป้องกัน (Prevention) อย่างไรบ้าง

๒.๑.๒ ความมุ่งมั่น (Focus)

ความมุ่งมั่นในเชิงพุทธในอริยมรรคจะเรียกว่า"สมาธิชอบ"ความมุ่งมั่นมักใช้ร่วมกับความทุ่มเท บางคนก็แยกความหมายของทั้งสองคำไม่ออก เปรียบเทียบกับเลนส์นูนรวมแสง ก็จะเปรียบความทุ่มเทเหมือนการรวบรวมแสงเข้ามาในเลนส์นูน และเปรียบความมุ่งมั่นเหมือนการทำให้แสงที่รวบรวมเข้ามาลงมาถึงจุด ๆ เดียวไปที่จุดโฟกัส หากเราทุ่มเท (ขยัน) แต่ไม่มุ่งมั่น (เน้นจุด) กลับเป็นกระจายจุด ก็เหมือนเลนส์เว้า ก็ไม่สามารถเอาแสงมาจุดกระจาษาได้ อย่างนี้งานก็ไม่สำเร็จหากเราทุ่มเท (ขยัน) มุ่งมั่น (ตรงเป้า) ก็สามารถเอาแสงอาทิตย์ไปจุดกระจาษาได้ งานก็จะสำเร็จ อย่างไรก็ตามระยะโฟกัส หรือระยะห่างจากกระจาษา เวลาที่ทำอย่างต่อเนื่อง จากการทุ่มเทมุ่งมั่นก็เป็นแฟกเตอร์ที่สำคัญในการทำให้งานสำเร็จด้วยการดูหรือประเมินความมุ่งมั่นหรือสมาธิชอบสามารถทำได้โดย

(ก) การเรียงลำดับงานดี งานใดสำคัญควรทำก่อน ซึ่งสามารถดูได้จากการคัดเลือกปัญหา มาทำแก้ปัญหาในกิจกรรมงาน QCC หรืออาจใช้แนวคิดด้าน ๗ อุปนิสัยของผู้มีประสิทธิภาพสูง (๗ Habits) เรื่องทำงานที่สำคัญก่อนก็ได้

(ข) ความถี่ในการหมุนรอบ PDCA อาจประเมินได้จากการสัมภาษณ์ หรือให้เขานำเสนอผลงาน บางคนทำครั้งเดียวก็พอ บางคนก็หมุนหลายรอบ ปรับปรุงหลายครั้งก่อนจะสำเร็จ ซึ่งมักจะเป็เป้าหมายที่ทำท่าย และอาจจะดูจากความเร็วในการ PDCA หากซ้ำก็แสดงว่าความรู้สึกเข้าไปในทางพุทธนั้นการทำ PDCA ต้องทุกขณะจิต แต่คงเป็นไปไม่ได้สำหรับคนทั่วไป

(ค) ดูโครงการต่อเนื่องด้านลดต้นทุน ด้านเพิ่มคุณภาพ ซึ่งอาจดูจากแผนงานหรือนโยบาย ดูจากแผนปรับปรุงงาน (Improvement Plan) หากเป็นพนักงานปฏิบัติการอาจดูจากการทำ QCC และทำอย่างต่อเนื่องโดยไม่จำเป็นต้องให้นายบังคับ

๒.๑.๓ มีวินัย(Discipline)

การมีวินัย ก็คือ การทำดี หรือ ปฏิบัติชอบ นั้นเอง การดู การมีวินัย สามารถทำได้โดย

(ก) การปฏิบัติตามกฎระเบียบทางบุคคล การมาทำงาน การป่วย การลา การแต่งกาย

(ข) การปฏิบัติตามระเบียบด้านการจัดหาและอำนาจดำเนินการ

(ค) การปฏิบัติตามคู่มือปฏิบัติการ หรือ Work Instruction ไม่ควรเขียนอย่างทำอย่างอย่างนี้ไม่สอดคล้องกัน

(ง) การลงไปดูพนักงาน ว่าเขาทำงานกันอย่างไร นอนในเวลายางาน ไม่สวมหมวกนิรภัย หรือเปล่าทิ้งบุหรี่ ตามพื้นหน้างานสกปรกไม่ ๕ ส หรือเปล่าอย่างนี้ไม่ดีแน่

๒.๑.๔ ทักษะ (Attitude)

การมีทัศนคติที่ดีก็คือ การเห็นชอบ การดูว่าคนนี้มีทัศนคติดีสามารถประเมินได้จาก

(ก) ความรักในตราหือ (Brand Loyalty) ของบริษัทเองไม่ว่าจะเป็นตราเสือ ตราช้าง ประเมินได้จากการสัมภาษณ์ การติดตราหือตามรถ ตามผนัง ตามเอกสาร นำเสนอผลงาน

(ข) กตัญญูต่อองค์กร อาจประเมินจากการสัมภาษณ์ หรือดูปฏิกริยาตอบสนอง เช่น การเปลี่ยนแปลงกฎก็จะไว้วางใจจริง ไม่ยอมเสียสละส่วนตัวเพื่อองค์กร หากจะทำก็ขอ OT อย่างนี้ไม่มีเยื่อใยต่อองค์กร หากคนนั้นเสียสละเวลาส่วนตัวทำงานให้องค์กร บางครั้งแม้ว่าจะไม่ใช่เป็นหน้าที่ก็ยินดีช่วย ยิ่งตอนวิกฤติ ก็ยิ่งต้องช่วยกันระดมกำลังแก้วิกฤติ อย่างนี้ถือว่ากตัญญูต่อองค์กร

(ค) ศรัทธาในนาย แม้ว่านายจะทำอะไรไม่เข้าทำก็จะไม่นินทานาย คอยหาจังหวะให้นายทราบโดยไม่เสียความรู้สึก ยิ่งนายเก่งนายดังก็ต้องช่วยสนับสนุนอย่างเต็มที่ ไม่ควรเป็นคนจ้องโคนล้มบันลังก์ นายก็คือคนที่อยู่เหนือเราขึ้นไป สิ่งนี้ประเมินยากหน่อยโดยเฉพาะคนที่นิทานายมักทำลบล้าง

(ง) คิดเชิงบวก อาจใช้แนวคิด ๗ อุปนิสัยของผู้มีประสิทธิภาพสูงด้านการลงมือทำก่อน (Be Proactive) มาประเมินก็ได้ พฤติกรรมที่จะประเมินอาจดูจากว่า สิ่งงานคนนี้จะบอกว่ามีปัญหาอย่างไรโน่นอย่างนี้ ฟัง ๆ แล้วดูเหมือนจะปฏิเสธงานมากกว่า ทำให้นายต้องหนักใจแล้วก็หันไปใช้คนอื่นแทนอย่างนี้ไม่ดี ที่ดีควรบอกว่าปัญหามีแต่จะอย่างไรต่อไป ต้องการสนับสนุนจากนายอะไรบ้าง งานจึงจะสำเร็จ

๒.๑.๕ แบบอย่างดี (Pattern)

การสอนคนโดยการทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีนั้นก็คือ อยู่ดี เป็นการสอนแบบหนึ่ง คือสอนอย่างไกรก็ทำอย่างนั้น หรือเป็น (แบบอย่าง) อย่างนั้น สไตส์การสอนของหลวงพ่อก็ใช้ บอกให้รู้ ทำให้ดู และอยู่ให้เห็น การเป็นแบบอย่างจึงมี ๒ ทาง คือ ทำให้ดู และอยู่ให้เห็นเราอาจประเมินแบบอย่างที่ดีได้จาก

- (ก) เข้าถึงที่ทำงานก่อนเวลาทุกวัน
- (ข) ขยันทำงานไม่อู้โดยการลงไปดูที่หน้างาน
- (ค) ได้รับรางวัลเป็นประจำเช่นพนักงานขยันพนักงานประหยัดพลังงาน
- (ง) เข้าร่วมกิจกรรมของบริษัทเป็นประจำในทุกๆด้าน
- (จ) ลักษณะที่เป็นคนประหยัดทั้งที่บ้านและที่ทำงาน
- (ฉ) ลักษณะเป็นคนซื่อสัตย์และอดทน อาจตรวจสอบคนซื่อสัตย์ก็ลองให้ไปรับผิดชอบ

ด้านการเงิน อยากทดสอบความอดทนของคนก็ต้องลองใช้งานให้หนักลำบากๆอยากทดสอบคนกล้าหาญก็ลองให้ทำงานเสี่ยงภัยงานที่สูงหรืองานใหม่ๆที่ท้าทายที่ไม่เคยทำมาก่อน

๒.๒ พฤติกรรมแสดงออกที่พัฒนางาน

๒.๒.๑ การพัฒนางาน (Mindfulness)

การพัฒนางานนั้นเชื่อหรือไม่ว่าเป็นสิ่งเดียวกับที่เราเรียกว่า "สติปัฏฐาน ๔" เนื่องจากตัวสตินี้เป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนางาน ไม่มีงานพัฒนาใดที่จะสำเร็จได้หากขาดสติการดูว่าคนนั้นพัฒนางานดีเพียงใด อาจจะดูจาก

- (ก) ผลงานด้านการปรับปรุงงาน และโครงการว่ามีอยู่สม่ำเสมอ ผลลัพธ์เป็นที่น่าพอใจ ผลตอบแทนสูง ลดการสูญเสียได้
- (ข) ดูจากการสัมภาษณ์ว่า เขารู้กระบวนการงานดีเพียงใด ลองถามทำไม ะ ไปเรื่อยๆ แล้วสังเกตการตอบว่าเป็นไปด้วยความมั่นใจหรือเอะอะ ะ
- (ค) ดูวิธีการสร้างจุดวัดความสำเร็จ หรือ KPIs
- (ง) ถามถึงสาเหตุทั้งดีไม่ดี และขอดูรายงานความผิดปกติ ถามถึงแนวทางแก้ไขเบื้องต้น และแนวทางป้องกันปัญหาที่จะเกิดซ้ำอีกกว่าอธิบายได้หรือไม่
- (จ) ขอดูว่าเขาได้สร้างองค์ความรู้ให้กับองค์กรอะไรบ้าง เก็บไว้ที่ไหน และลองทดสอบวิธีการเข้าถึงข้อมูลว่ารวดเร็วเพียงพอ

๒.๒.๒ ความคิดสร้างสรรค์ (Innovation)

การทำงานจะประสบความสำเร็จสิ่งหนึ่งที่ขาดเสียมิได้ คือ การเป็นคนที่ "เก่งคิด" (คนเก่งมี ๔) เก่ง คือ เก่งงาน เก่งคน เก่งคิด เก่งเรียน) "เก่งคิด" นี้ตรงกับทางพุทธว่า "คิดดี" "คิดชอบ" การดูว่าคนนี้มี ความคิดสร้างสรรค์เพียงใดอาจจะดูจาก

(ก) ขอดูผลงานในอดีตถึงปัจจุบัน ทำอะไรที่แปลก ๆ ใหม่ ๆ ก็ขึ้น ก็โครงการ อาจดูจากผลงาน QCC ประดิษฐ์ก็ได้

(ข) ลองส่งข้อมูล ๑ แผ่น อาจเป็นกราฟการผลิตก็ได้ แล้วลองให้เขาออกความเห็นว่ามีอะไรบ้าง

(ค) ลองให้เขาทำงานชิ้นใหม่ ๆ เป็นคนแรกดู

(ง) สัมภาษณ์ถึงวิสัยทัศน์ในงานของเขา หรือในกลุ่มงานของเขา

(จ) ลองให้เขาคิดนอกกรอบในเชิงการตลาดดู (ในขั้นลึกซึ่งอาจให้ลองคิดในแนวโยนิโสมนสิการ การคิด ๒๐ แนวทาง มาพิจารณางานของเขาดู

การประเมิน

การประเมินศักยภาพพนักงานจากพฤติกรรมแสดงออกที่องค์กรจะผลักดันให้เขาเป็นกุญแจสำคัญในการประเมินพนักงานเพื่อให้ "โบนัสพิเศษ" ซึ่งจะเป็นว่าเป็นการประเมินพนักงานในเชิงอริยมรรค ที่คัดเลือกมาใช้ประเมินในด้านพัฒนาทั้งตัวเอง ทีมงาน และตัวภารกิจงาน ตัวอย่างการประเมินนี้จะเห็นว่า พุทธศาสนานั้น หากศึกษาให้ดีจะนำมาใช้ในการบริหารงานบุคคลได้ การประเมินพนักงานนี้ผู้ออกแบบการประเมินออกแบบตามวิชาบริหารบุคคล ที่เป็นศาสตร์ทางตะวันตก แล้วผู้เขียนก็ลองเอาอริยมรรคทางพุทธมาชนกับวิธีการประเมินแบบนี้ ก็ปรากฏว่า "เข้ากันได้โดยบังเอิญ" โดยไม่ได้มีใครตั้งใจทำมาก่อน นี่เป็นสิ่งที่น่าอัศจรรย์ใจ^๒

การบริหารงานอย่างมีจริยธรรม

จริยธรรม หมายถึง มาจากคำว่า จริยะ + ธรรม โดยจริยา แปลว่า ความประพฤติ กิริยาที่ควรประพฤติ เมื่อรวมกับ ธรรม ก็กลายเป็น ธรรมจริยา หรือจริยธรรม ดังนั้น จริยธรรมก็แปลความได้ว่า ธรรมที่เป็นข้อปฏิบัติ ศีลธรรม กฎศีลธรรม ผู้ครองเรือน ก็ต้องมีจริยธรรมของผู้ครองเรือน ผู้ประกอบอาชีพใดๆก็ต้องมีจริยธรรมในการประกอบอาชีพนั้นๆ

^๒ <http://budmgt.com/budman/bm02/employeeeva.html> [เข้าถึงข้อมูล วันที่ ๑๗ ตุลาคม.

การบริหารงานก็เช่นกัน องค์การ บริษัท หน่วยงาน จำเป็นต้องมีจริยธรรม คุณธรรมในการปฏิบัติงาน โดยต้องกระทำสิ่งดังนี้

๑. ประกาศจุดยืนโดยเขียนไว้ในพันธกิจ และกำหนดเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมให้สังคมรับรู้โดยทั่วกัน
๒. เปิดใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นจากลูกค้า พนักงาน โดยกำหนดช่องทางให้ชัดเจน
๓. สร้างกระบวนการที่โปร่งใส โดยให้ผู้อื่นรับรู้ว่าจะมีการดำเนินการใดๆ ให้แล้วเสร็จอย่างแน่นอน ชัดเจน ตรวจสอบได้
๔. มีช่องทางเปิดรับฟังข้อร้องเรียน สนใจที่จะรับฟัง นำไปใช้ประโยชน์จริง
๕. ทำงานเป็นทีม ทีมงานที่เข้มแข็งจะทำให้งานสำเร็จและสร้างชื่อเสียงให้องค์การ
๖. มีระบบประเมินผลงานที่เป็นรูปแบบชัดเจน
๗. มีภาวะผู้นำสูง เป็นผู้นำที่ดี กล้าตัดสินใจ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล รอบรู้ ทันท่วงทีเหตุการณ์

เมื่อได้ประกาศจุดยืนแล้วก็ดูแลให้เป็นตามที่ประกาศไว้ การกระทำมีน้ำหนักยิ่งกว่าคำพูด เปิดใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็น โปร่งใส ตรวจสอบได้ ทำงานแบบจริงจัง มาตรฐานเดียว ไม่ลำเอียง ไม่ต้อนรับการสอพลออุปถัมภ์ ทำงานเป็นทีม มุ่งเน้นผลลัพธ์ มีรูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานประเมินศักยภาพผู้ทำงาน อย่างเป็นธรรม ชัดเจน ทำให้เกิดความพึงพอใจอย่างถ้วนหน้า มีความเป็นผู้นำขั้นเลิศ มองการณ์ไกล และมุ่งหวังผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก

ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานต้องมีความซื่อสัตย์ต่อสิ่งต่างๆ ๔ ประการ คือ

๑. ซื่อสัตย์ต่อตนเอง มีความรู้สึกลึกซึ้งชอบชั่วดี มีความละเอียด เกรงกลัวต่อบาป ประพฤติตนอย่างซื่อสัตย์สุจริต ทั้งกาย วาจา และใจ
๒. ซื่อสัตย์ต่อหน้าที่การงาน รักงาน รักหน้าที่ เคารพในงานที่ตนรับผิดชอบอยู่
๓. ซื่อสัตย์ต่อบุคคล ซื่อตรงต่อผู้อื่น ต่อหัวหน้างาน ต่อผู้มีบุญคุณ ประพฤติตนตรงไปตรงมา แนะนำสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อมิตร มิมีทิตาคิดในความสำเร็จของคนอื่น
๔. ซื่อสัตย์ต่อสังคมและประเทศชาติ เห็นความสำคัญ และผลประโยชน์ของประเทศชาติเป็นสำคัญ ประพฤติตนดี ไม่ทำผิดกฎหมาย^๓

^๓ ปราชญา กล้ามจับ, ศิริพงษ์ เสาภายน, **การบริหารจัดการยุคใหม่**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ ปราชญา พลัทธิขิง, ๒๕๕๒), หน้า ๑๘๓.

สรุปท้ายบท

พฤติกรรมองค์การ พฤติกรรมอริยบุคคล ประพฤติตนแบบอริยมรรค แบ่งเป็นปัญญา ศีล สมาธิ มีวินัยเป็นเพราะ มีความตั้งใจเป็นกำลัง มีปัญญาเป็นอาวุธ วินัยเป็นพื้นฐานของวัฒนธรรม ประกอบด้วย พุทธิ – ทำดี โดยมีความตั้งใจประกอบด้วย ขยัน มุ่งมั่น จดจ่อ เป็นตัวขับเคลื่อน ขับเคลื่อน ทำให้เกิดปัญญา ซึ่งประกอบด้วย เห็นดี รู้ดี ที่จะใช้ฟันฝ่าอุปสรรคจนกว่าจะบรรลุ เป้าหมาย การประเมินศักยภาพจากพฤติกรรมแสดงออกเชิงพุทธ การประเมินวิธีการทำงานในแนว บริหาร PDCA หรือตามแนวเชิงพุทธ คือ ปรียัติ ปฏิบัติ และปฏิเวธ หรือเรียนรู้ ทำตาม และดูแลผล พฤติกรรมแสดงออกที่พัฒนาตนเอง คือ ความทุ่มเท ความมุ่งมั่น มีวินัย ทัศนคติดี แบบอย่างดี พฤติกรรมแสดงออกที่พัฒนางาน การพัฒนางาน ความคิดสร้างสรรค์ และการบริหารงานอย่างมี จริยธรรม คือ ประกาศในพันธกิจ เปิดใจกว้าง โปร่งใส รับฟังข้อคิดเห็น ทำงานเป็นทีม มีระบบ ประเมินผล มีภาวะผู้นำสูง

คำถามท้ายบท

๑. พื้นฐานที่สำคัญของวัฒนธรรมหมวดวินัยประกอบด้วยอะไรบ้าง อธิบาย
๒. พื้นฐานที่สำคัญหมวดความตั้งใจประกอบด้วยอะไรบ้าง อธิบาย
๓. พื้นฐานที่สำคัญหมวดปัญญาประกอบด้วยอะไรบ้าง อธิบาย
๔. การประเมินพฤติกรรมที่พัฒนาตนเอง ด้านความทุ่มเท คืออะไร อธิบาย
๕. การประเมินพฤติกรรมที่พัฒนาตนเอง ด้านความมุ่งมั่น คืออะไร อธิบาย
๖. การประเมินพฤติกรรมที่พัฒนาตนเอง ด้านความมีวินัย คืออะไร อธิบาย
๗. การประเมินพฤติกรรมที่พัฒนาตนเอง ด้านทัศนคติดี คืออะไร อธิบาย
๘. พฤติกรรมแสดงออกที่พัฒนางาน คืออะไร อธิบาย ด้านความมุ่งมั่น คืออะไร อธิบาย
๙. จริยธรรมการบริหารงานประกอบด้วยอะไรบ้าง อธิบาย

เอกสารอ้างอิงประจำบท

ปราชญา กล้าผจญ, ศิริพงษ์ เสงี่ยมาน, การบริหารจัดการยุคใหม่, (กรุงเทพมหานคร:สำนักพิมพ์
ปราชญา พลัปปลิชชิ่ง, ๒๕๕๒), หน้า ๑๘๓.

<http://budmgt.com/budman/bmo๒/employeeeva.html> [เข้าถึงข้อมูลวันที่ ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๘]

<http://www.budmgt.com/budman/bmo๑/budcultureorgr.html> [เข้าถึงข้อมูล วันที่ ๑๗ ตุลาคม
๒๕๕๘]

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กิตติมา ปรีดีติติก, **ทฤษฎีบริหารองค์การ**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ดวงกมล, ๒๕๒๐.

กะทียะ โฮโซตานิ, **การแก้ปัญหาแบบคิซึ**, แปลโดย วีรพงษ์ เณิมจิระรัตน์ กรุงเทพมหานคร : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), ๒๕๔๒.

ชนงกรณ์ กุลชลบุตร, **หลักการจัดการและองค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ ๕, กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๒.

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์, **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๕๑.

ดนัย เทียนพุด, **ผู้บริหารธุรกิจยุคโลกาภิวัตน์**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์บุ๊กแบงก์, ๒๕๔๐.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่**. กรุงเทพมหานคร : ดี.เค.ปรินต์ติ้งเวิลด์, ๒๕๕๓.

ที.ม. ๑๐/๒๕๕/๓๔๘.

ธีระ รุณเจริญ. **ความเป็นมืออาชีพในการจัดการและบริหารการศึกษา ยุคปฏิรูปการศึกษา**.

กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), ๒๕๔๒.

นิพล ภูตะโชติ. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๖.

เนตร์พัฒนา ยาวีราช, **การจัดการสมัยใหม่**, กรุงเทพมหานคร : บริษัท พิมพ์ทวีปเพ็ลกรุ๊ป จำกัด, ๒๕๕๔.

ประมะ สตะเวทิน,**เอกสารการสอนชุดวิชาหลักและทฤษฎีการสื่อสาร หน่วยที่ ๑-๘** (พิมพ์ครั้งที่ ๑๐),

นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๔.

ปราชญา กล้าผจญ. **ศิริพงษ์เศาภายน, การบริหารจัดการยุคใหม่**, กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปราชญา

พลับพลึง, ๒๕๕๒.

พรนพ พุกกะพันธ์. **การบริหารความขัดแย้ง**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ว. เพ็ชรสกุล จำกัด, ๒๕๔๒.

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), **ไอ.ที.ภายใต้วัฒนธรรมแห่งปัญญา (ศาสนากับยุคโลกาภิวัตน์)**, พิมพ์ครั้งที่ ๖,

กรุงเทพมหานคร : สหธรรมิก, ๒๕๔๐.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, **การบริหารและการพัฒนาองค์การ**, กรุงเทพมหานคร :

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๐.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. เอกสารการสอนชุดวิชา การบริหารองค์การ. นนทบุรี : สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๕๐.

ราตรี พัฒนรังสรรค์. **พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน**. กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ
จันทระเกษม, ๒๕๔๒.

เรื่องเดียวกัน.

วิเชียร วิทย์อุดม. **ทฤษฎีองค์การ**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธนวิชัย การพิมพ์ จำกัด, ๒๕๕๔.

วินัย. ๔/๑๔/๑๘ ; ส.ม. ๑๙/๑๖๖๕/๕๒๘.

วิรัช ลภิตนกุล. **การประชาสัมพันธ์**. (พิมพ์ครั้งที่ ๑๐), กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
๒๕๔๖.

วิรัช สงวนวงศ์วาน. **การจัดการ และพฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโด
ไชน่า, ๒๕๕๐.

วีระนารถ มานะกิจ และพรณี ประเสริฐวงศ์. **การจัดองค์การและการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร :
มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๑๙.

ไวรัช เจียมบรรจง. **จิตวิทยาสังคม**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยเทียมเจริญพานิช, ๒๕๑๖.

สมคิด บางโม. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : วิทย์พัฒน์, ๒๕๕๕.

สมบุญ ศรีสุพรรณดิษฐ์. **การจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์บำรุงนุกุลกิจ, ๒๕๑๘.

สมพงษ์ เกษมสิน. **การบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๖.

สมยศ นาวิการและผุสดี รุมาคม. **องค์การ: ทฤษฎีและพฤติกรรม**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ดวงกมล,
๒๕๒๐.

สุจิตรา จันทนา. **การสร้างทีมงาน**. กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏพระนคร, ๒๕๔๑.

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ และ รศ.ดร.เสน่ห์ จุ้ยโต. “**ภาวะผู้นำ**” ในเอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการ
จัดการ.

สุพานี สฤษฏ์วานิช. **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี**, กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น,
๒๕๔๙.

สุรพล สุยะพรหม และคณะ. **ทฤษฎีองค์การ และการจัดการเชิงพุทธ**.พระนครศรีอยุธยา : ภาควิชา
รัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๕.

เสน่ห์ จุ้ยโต. “**การจัดองค์การ**”เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการ หน่วยที่ ๖, นนทบุรี:
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๖.

เสนาะ ตีเียวว. **หลักการบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ ๓, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๖.

หลวงวิจิตรวาทการ. **กุศโลบายสร้างควมยิ่งใหญ่**. กรุงเทพมหานคร : สามัคคีสาสน์, ๒๕๓๒.

เอ็ดการ์ เอช. ชายน์, [แปลโดย สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ] **จิตวิทยาองค์การ**, กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, ๒๕๒๐.

ภาษาอังกฤษ

Alderfer, Clayton P., An Empirical Test of a New Theory of Human Needs; **Organizational Behavior and Human Performance**, volume 4, issue 1969.

AmitaiEtzioni, **Modern Organization**, new Jersey: Prentice-Hall, 1964.

B.J. Hodge and William P. Anthony, **organization theory: A Strategic Approach**, 4th ed., (Massachusetts : Allyn and Bacon, Inc., 1991.

Baron and Greenberg, R.A. **Behavior in organizations**, 6th ed. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall. 1997.

Champoux, J.E. **Organization Behavior**. 2th ed. Canada: Thomson South-Western, 2003.

Chester Barnard, **The Future of the Executive** Cambridge, Mass.: Harvard University, 1938.

Chester I. Barnard, **The Function of the Executive**, Cambridge: Harvard University Press, 1970 .

Daft, R.L. **Management**. 6th ed. USA: South-Western, 2003.

Daniel Goleman, 1995: Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ, Bantam Books

Donald D. White, David A. Bednar, **Organizational Behavior**, Newton, Massachusetts: Allyn and Bacon, Inc., 1986.

Fayol, General and Industrial Management. London: Sir Issac Pitman & Sons, 1964.

Fred E. Fiedler, **A Theory of Leadership Effectiveness**, New York: McGraw-Hill, 1967.

Fred Luthans, **Organizational Behavior**, 6th ed. New York: McGraw-Hill, 1992.

- Harold D. Koontz and Cyril O'Donnell, *Principles of Management*, (New York: McGraw-Hill, 1972), p. 435.
- Henny Mintzberg, Dura Raisin-ghani. And Andre Theoret, **The Structure of “Unstructured” Decision Processes**. (*Administrative Science Quarterly*, 1976), pp. 246-275.
- Henri Fayol, *General and Industrial Management*, London: Pitman and Son. 1964.
- Herbert Simon, **Administrative Behavior**, 2 ed., New York: Macmillan, 1957.
- Herzberg, F., Mausner, B., and Snyderman, B. **The Motivation of work**. 2nd ed., New York: Wiley, 1959.
- Ibid.*, p. 270-271.
- Jacob W. Getzels and Others, *Education Administration as a Social Process*, New York: Harper & Row Publishers, 1968.
- JS Adams. Equity Theory concept, Alan Chapman review, code, design 1995.
- Keith Davis, **Human Behavior at Work**, New York: McGraw-Hill, 1972.
- Maslow, A. H. **Motivation and Personality**, 2nd ed. New York: Harper & Row. 1970.
- Max Weber, **The Theory of Social and Economic Organization**, (New York: Oxford University Press, 1966), p. 221.
- Max Weber, **The Theory of Social and Economic Organization**, (New York: Oxford University Press, 1966), p. 333-334.
- McClelland, David C. **The Achieving Society**. (Princeton : Van Nostrand, 1961). pp 205-258.
- Micheal S. Olmsted, **The Small Group** New York: Random House, 1967.
- Peter Blau and Richard Scott, **formal organization**, San Francisco :Chandler, 1962.
- Rensis Likert, **The Human Organization**, New York: McGraw-Hill, 1977.
- Richard L. Daft, **The Organization: Theory and Design**, 6th ed., (Singapore: Info Access & Distribution Pte Ltd., 1992) p. 18.
- Robbins, S.P. **Organizational Behavior**, 9th ed. Upper Saddle River, NJ. : Prentice-Hall, 2001.

- Robert R. Blake and James S. Mouton, **The Managerial Grid**, Houston: Gulf Publishing, 1967.
- Schermerhorn, Hunt and Osborn. **Organizational Behavior**. 8th ed. USA: John Wiley & sons, 2003.
- Stephen P. Robbins, **Organizational Behavior**, New York: Prentice- Hall Inc., 1986.
- Talcott Parsons, **Toward a General Theory of Action**, new York: Harper & Row Publishers, 1972.
- Theodore M. Mills, **The Sociology of Small Group** Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1967.
- Vroom, V. **Work and Motivation**. (New York: Wiley) & sons. 1964.

เว็บไซต์

- <http://www.budmgt.com/budman/bm02/personalitydev.html>, [เข้าถึงสืบค้นข้อมูล ๒๖ ตุลาคม ๒๕๕๘]
- <http://budmgt.com/budman/bm02/employeeeva.html> [เข้าถึงข้อมูลวันที่ ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๘]
- <http://www.budmgt.com/budman/bm01/budcultureorgr.html> [เข้าถึงข้อมูล วันที่ ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๘]

ภาคผนวก