**แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 1**

**หัวข้อเนื้อหา ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กร**

ในบทนี้เป็นความรู้ทั่วไป ประกอบด้วย ความหมายพฤติกรรมองค์กร ความสำคัญพฤติกรรมองค์กร และ ความรู้เกี่ยวกับองค์กร ได้แก่ องค์ประกอบขององค์กร ประเภทขององค์กร กระบวนการจัดองค์กร หลักการจัดองค์กร

**วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม**

เมื่อนักศึกษาได้ศึกษาจบบทที่ 1 แล้ว นักศึกษาควรมีความสามารถดังต่อไปนี้

1. อธิบายความหมายพฤติกรรมองค์กรได้

2. อธิบายความสำคัญพฤติกรรมองค์กรได้

3. อธิบายองค์ประกอบขององค์กรได้

4. อธิบายประเภทขององค์กรได้

5. อธิบายกระบวนการจัดองค์กรและหลักการจัดองค์กรได้

**วิธีสอนและกิจกรรมการเรียนการสอน**

วิธีสอนและกิจกรรมการเรียนการสอนประจำบทที่ 1 ประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

1. บรรยายตามเนื้อหา โดยใช้โปรแกรมการนำเสนอ (power point) ประกอบคำอธิบาย

2. แสดงตัวอย่างและให้นักศึกษาแบ่งกลุ่มอภิปราย

4. ร่วมกันสรุปประเด็นสำคัญของการเรียน

**สื่อการเรียนการสอน**

1. เอกสารประกอบการเรียนการสอน

2. โปรแกรมนำเสนอ (power point)

3. VDO Clip สรุปและตัวอย่างสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง

4. การอภิปรายและสรุปประเด็น

**วิธีวัดผล**

1. สังเกตพฤติกรรมผู้เรียน

1.1 พฤติกรรมความตรงต่อเวลาในการเข้าเรียน และการส่งงานที่ได้รับมอบหมาย

1.2 พฤติกรรมการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นของผู้เรียนในระหว่างเรียน

1.3 พฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมกลุ่ม

2. ประเมินผลงานที่มอบหมาย

2.1 ใบงาน

2.2 ผลงานกลุ่ม

**บทที่ 1**

**ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กร**

**เนื้อหาในบท**

เนื้อหาในบทที่ 1 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กร ประกอบด้วย ความหมายพฤติกรรมองค์กร ความสำคัญพฤติกรรมองค์กร และ ความรู้เกี่ยวกับองค์กร ได้แก่ องค์ประกอบขององค์กร ประเภทขององค์กร กระบวนการจัดองค์กร หลักการจัดองค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**1.1 ความหมายของพฤติกรรมองค์กร**

การศึกษาเรื่องพฤติกรรมองค์กรมีความจำเป็นที่เราจะต้องเข้าใจ ความหมายของคำว่า “พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร” (Human Behavior in Organization) และ “พฤติกรรมองค์กร” (Organization Behavior) เสียก่อนว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร โดยทั่วไปแล้วการศึกษาวิชาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร และพฤติกรรมองค์กรไม่มีความแตกต่างกันมากนัก กล่าวคือ เป็นการศึกษาวิเคราะห์พฤติกรรมของมนุษย์ในระดับต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาพฤติกรรมและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน จึงกล่าวได้ว่าการศึกษาทั้งสองส่วนนี้เป็นการศึกษาในขอบเขตเนื้อหาเดียวกัน อย่างไรก็ตาม ทั้ง 2 วิชามีความแตกต่างกันอยู่บ้าง คือ เมื่อเราเอ่ยถึงพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กรเรามักจะหมายถึง การแสดงออกของปัจเจกบุคคล (Individual) ที่อยู่ในสภาวะการทำงานที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา สถานที่ และวิธีการทำงาน เป็นต้น ซึ่งส่วนใหญ่แล้วต้องอาศัยทฤษฎีจิตวิทยาเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ แต่เมื่อเราพูดถึงวิชาพฤติกรรมองค์กร เรามักจะมองในแง่ของกลุ่ม (Group) การทำงานว่ามีพฤติกรรมอย่างไร มีความร่วมมือ ความขัดแย้ง และแบบฉบับปฏิสัมพันธ์ (Interaction) เป็นอย่างไร ผลกระทบที่กลุ่มมีต่อผลงาน และผลกระทบของงานที่มีต่อกลุ่มเป็นอย่างไร การอธิบายปรากฏการณ์เหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยความรู้ทางด้านสังคมวิทยา มนุษยวิทยา เศรษฐศาสตร์ รัฐศาสตร์ มาประกอบ เมื่อพิจารณาในข้อเท็จจริงและการศึกษาพฤติกรรมองค์กรจะต้องศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในฐานะปัจเจกบุคคล เพราะแม้ว่าเราต้องการเข้าใจพฤติกรรมกลุ่มแต่กลุ่มก็คือการรวมตัวของปัจเจกบุคคล เราจึงไม่สามารถแยกปัจเจกบุคคลออกไปจากองค์กรได้ การที่จะเข้าใจพฤติกรรมองค์กรได้ดีนั้น จึงจำเป็นต้องเข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กรให้ดีเสียก่อน นอกจากนี้ตัวขององค์กรเองไม่ว่าจะเป็นบทบาท หน้าที่ตลอดจนบรรยากาศในองค์กรก็จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลด้วย ซึ่งจะขออธิบายความหมายของคำต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

พฤติกรรม (Behavior) หมายถึง การแสดงออก หรือแนวโน้มของปฏิกิริยาที่จะแสดงออกของบุคคลในสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่อยู่รอบ ๆ ตัวบุคคล

องค์กร (Organ) เป็นคำนาม หมายถึง บุคคล คณะบุคคล หรือสถาบันซึ่งเป็นส่วนประกอบของหน่วยงานใหญ่ที่ทำหน้าที่สัมพันธ์กันหรือขึ้นต่อกัน เช่น คณะรัฐมนตรีเป็นองค์กรบริหารของรัฐ สภาผู้แทนราษฎรเป็นองค์กรของรัฐสภา **ในบางกรณี องค์กร หมายความรวมถึงองค์กรด้วย**

องค์กร (Organization) เป็นคำนาม หมายถึง ศูนย์รวมกลุ่มบุคคลหรือกิจการที่ประกอบกันขึ้นเป็นหน่วยงานเดียวกัน เพื่อดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในกฎหมายหรือในตราสารจัดตั้งซึ่งอาจเป็นหน่วยงานของรัฐ เช่น องค์กรของรัฐบาล หน่วยงานเอกชน เช่น บริษัทจำกัด สมาคมหรือหน่วยงานระหว่างประเทศ เช่น องค์กรสหประชาชาติ (พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542)

“พฤติกรรมองค์กร” มาจากการรวมคำสองคำเข้าด้วยกันคือ คำว่า “พฤติกรรม” กับ “องค์กร” และ คำว่า “พฤติกรรมองค์กร” (Organizational Behavior) มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ดังนี้

มิดเดิลมิสท์ และฮิทท์ (Middle mist and Hitt, 1988: 5) ให้ความหมายว่า พฤติกรรมองค์กรเป็น การศึกษาพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มภายในองค์กร ซึ่งความเข้าใจดังกล่าวจะนำไปใช้ในการเพิ่มความพึงพอใจให้แก่พนักงาน เพิ่มผลผลิตและประสิทธิผลขององค์กรนั้น ๆ

บารอน และกรีนเบิร์ก (Baron and Greenberg, 1989 : 4) กล่าวว่า พฤติกรรมองค์กร หมายถึง การศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร โดยศึกษากระบวนการของปัจเจกบุคคล กลุ่ม และองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ในการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร และทำให้บุคคลที่ทำงานในองค์กรมีความสุข

สมยศ นาวีการ (2543 : 14) ให้ความหมาย พฤติกรรมองค์กรว่าเป็นการวิเคราะห์ผลกระทบของบุคคล กลุ่ม และโครงสร้างที่มีต่อพฤติกรรมในองค์กร

สรุปได้ว่า พฤติกรรมองค์กร เป็นการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กรอย่างเป็นระบบ ทั้ง พฤติกรรมระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร โดยใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งความรู้ที่ได้สามารถนำไปใช้ในการเพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจของบุคลากร อันนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิผล ขององค์กรในภาพรวม

**1.2** **ความสำคัญของพฤติกรรมองค์กร**

ผู้บริหารในยุคแรก ๆ มองบุคคลว่า เป็นปัจจัยการผลิตอย่างหนึ่งเช่นเดียวกับเครื่องจักรเครื่องกล ต่อมาได้มีความพยายามที่จะเพิ่มประสิทธิภาพ ให้คนทำงานได้มากขึ้น เร็วขึ้น โดยการจูงใจด้วยเงินและวัตถุเป็นหลัก ที่เรียกว่า “การบริหารเชิงวิทยาศาสตร์” แต่พบว่า วิธีการให้ความสำคัญกับ มนุษยสัมพันธ์ไม่ได้คำตอบที่ดีกับการบริหาร จึงมีการใช้วิธีการศึกษาทางพฤติกรรมศาสตร์ ที่ทำให้เข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ที่อยู่ ภายใต้สภาพแวดล้อม ขององค์กร อันเป็นที่มาของการศึกษาพฤติกรรมองค์กร ซึ่งการศึกษาดังกล่าว มีอิทธิพลอย่างมากต่อแนวคิดการบริหารในปัจจุบัน เนื่องจากการบริหารเป็น กระบวนการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น พฤติกรรมของบุคคลในองค์กรจึงมีความสำคัญต่อการเพิ่มผลผลิตและประสิทธิผลขององค์กรเนื่องจากการบริหารงานเป็นกระบวนการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น และการบริหารเป็นกระบวนการของการวางแผน การจัดองค์กร และการควบคุมปัจจัยต่าง ๆ โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีความต้องการ มีความรู้สึกและอารมณ์ ดังนั้น การที่จะบริหารจัดการให้มนุษย์ทำงานได้สำเร็จ เกิดประสิทธิผลตามจุดมุ่งหมายขององค์กร ตลอดจนสามารถแข่งขันและทำให้องค์กรอยู่รอดได้นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องทำการศึกษาพฤติกรรมภายในองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถทำนายพฤติกรรมในองค์กรได้ ตลอดจนสามารถควบคุมปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ทั้งนี้

**1.2.1 การศึกษาพฤติกรรมองค์กรมี****ความสำคัญต่อผู้บริหาร** ดังต่อไปนี้

1.2.1.1 ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของตนเอง การศึกษาพฤติกรรมองค์กรจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจพฤติกรรมและความรู้สึกของตนเอง เช่น มีความเข้าใจในความรู้สึก ความต้องการและแรงจูงใจของตนเอง ทำให้ทราบธรรมชาติ จุดอ่อนและจุด แข็งของพฤติกรรมของตนเอง ตลอดจนปัจจัยที่เป็นสาเหตุ ทำให้สามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรม ของตนเองให้เป็นไปในทิศทางที่พึงประสงค์ เช่น นำความรู้ที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาพฤติกรรม และความความสามารถในการตัดสินใจ การตอบสนอง การควบคุมอารมณ์และความเครียดต่าง ๆ การ พัฒนาการสื่อสารกับผู้อื่น ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากต่อการบริหารงานในอาชีพของตน

1.2.1.2 ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากผู้บริหารจำเป็นต้องรับผิดชอบในการวางแผน การจัดองค์กร และการควบคุมให้มีการทำงานที่นำไปสู่ผลสำเร็จขององค์กร การศึกษาพฤติกรรมองค์กรจะทำให้ผู้บริหารเข้าใจธรรมชาติและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน เข้าใจปัจจัยสาเหตุของพฤติกรรม จึงทำให้ผู้บริหารเข้าใจในปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง สามารถทำนายได้ว่า ถ้าใส่ปัจจัยหรือตัวแปรใดเข้าไป จะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมอะไรขึ้น ซึ่งนำมาสู่การแก้ไขปัญหาพฤติกรรมในองค์กรด้วยการควบคุมตัวแปรต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม เช่น ใช้การจูงใจบุคลากรให้ทำงานอย่างทุ่มเทมากขึ้น มีการจัดออกแบบงานได้อย่างเหมาะสมกับธรรมชาติของคนทำงาน การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์กร การสนับสนุนให้บุคลากรทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายและได้รับรางวัล เป็นต้น

1.2.1.3 ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากผู้บริหารจำเป็นต้องทำงานและมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในองค์กร การเข้าใจ กระบวนการเกิดทัศนคติของบุคคล การเข้าใจความแตกต่าง ของแต่ละบุคคล กระบวนการกลุ่มที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มวัฒนธรรมภายในองค์กร พฤติกรรมที่เกี่ยวกับอำนาจและการเมืองภายในองค์กรจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมต่าง ๆ ในองค์กร ทำให้สามารถทำนายและนำมาใช้ในการสนับสนุนให้เกิดการทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี

1.2.1.4 ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำนายพฤติกรรมของผู้บริหาร บุคคลอื่นและสภาวะต่าง ๆ ที่ เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายขององค์กร เนื่องจากผู้บริหารมีหลายระดับผู้บริหารในระดับที่อยู่เหนือขึ้นไปจะมีอิทธิพลต่อผู้บริหารในระดับรองลงมา และบุคคลอื่นและสภาวะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายการบริหารจะมีอิทธิพลต่อผู้บริหารระดับสูง เช่น ผู้บริหารจากส่วนกลาง ผู้ตรวจราชการ ผู้ถือหุ้น รวมทั้งคู่แข่ง (Competitors) ผู้ส่งวัตถุดิบให้ (Suppliers) และลูกค้าขององค์กร ตลอดจนสภาพแวดล้อม เทคโนโลยี

พฤติกรรมองค์กรจึงเป็นสิ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารมีความเข้าใจพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริหาร ที่อยู่เหนือขึ้นไปและบุคคลอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้อง กับนโยบายขององค์กร และสามารถทำนายการ เปลี่ยนแปลงของ ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อนโยบายขององค์กร ซึ่งนำมาสู่การเจรจาต่อรอง การวางแผน การจัดองค์กร และการควบคุมให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์ และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง กับการกำหนดนโยบายขององค์กรได้

ดังนั้น การศึกษาพฤติกรรมองค์กรจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้บริหาร กล่าวคือ ทำให้ผู้บริหารเข้าใจตนเอง เข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าใจเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนเข้าใจผู้บริหารและบุคคลอื่นและสภาวะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบาย โดยความเข้าใจเหล่านี้จะทำให้สามารถทำนายพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้น และสามารถปรับปรุงพฤติกรรมตนเอง จูงใจ สนับสนุน และควบคุมพฤติกรรมของบุคคลอื่น อันเป็นส่วนสำคัญ ที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารตนเอง และบุคคลรอบข้าง และทำ ให้องค์กรประสบความสำเร็จได้

1.**2.2 การศึกษาพฤติกรรมองค์กรมีความสำคัญต่อการการวิเคราะห์พฤติกรรม** เพื่อปรับปรุงประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น (Robbin, 2005, p.9) เป็นการศึกษาและการประยุกต์ใช้ความรู้เกี่ยวกับวิธีการที่บุคคลและกลุ่มใช้ปฏิบัติภายในองค์กร (Newstrom & Davis, 2002) โดยการศึกษาพฤติกรรมองค์กรจะประกอบด้วยการวิเคราะห์พฤติกรรมใน 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล (Individual level) ระดับกลุ่ม (Group level) และระดับองค์กร (Organization system level) ดังนี้

1.2.2.1 การวิเคราะห์พฤติกรรมระดับบุคคล การวิเคราะห์องค์กรในระดับนี้เป็นระดับต้น เพราะในแต่ละองค์กรจะประกอบด้วยบุคคลที่มีความแตกต่างกันในแต่ละด้าน เช่น อายุ เพศ สถานภาพ ทัศนคติ ค่านิยม และระดับความสามารถ เป็นต้น ซึ่งปัจจัยเปล่านี้ส่งผลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กรโดยตรงทั้งในด้านการรับรู้ การตัดสินใจ การเรียนรู้ และการจูงใจ การวิเคราะห์ระดับนี้จะทำให้สามารถบริหารจัดการบุคลากรให้เหมาะสมกับงานแต่ละประเภทได้

1.2.2.2 การวิเคราะห์พฤติกรรมระดับกลุ่ม เมื่อบุคคลทำงานร่วมกันจะส่งผลให้เกิดความคิดที่คล้อยตามกันและแตกต่างกันตามความแตกต่างของบุคคล การศึกษาวิเคราะห์พฤติกรรมองค์กรจึงต้องวิเคราะห์ถึงพฤติกรรมของกลุ่มด้วย โดยศึกษาพื้นฐานกลไกของพฤติกรรมกลุ่มและวิธีการ ซึ่งบุคคลในกลุ่มได้รับอิทธิพลโดยรูปแบบของพฤติกรรมที่บุคคลนั้นคาดหวังจะแสดงออก การยอมรับและผลกระทบระหว่างบุคคล รวมทั้งในเรื่องการติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจของกลุ่ม ความเป็นผู้นำ อำนาจและการเมือง ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม และระดับความขัดแย้ง ซึ่งมีผลกระทบต่อพฤติกรรมกลุ่ม เพื่อนำไปใช้ในการออกแบบทีมงานให้มีประสิทธิภาพ

1.2.2.3 การวิเคราะห์พฤติกรรมระดับองค์กร การวิเคราะห์ระดับนี้เป็นระดับที่มีความซับซ้อนมากที่สุด เนื่องจากเป็นการรวมโครงสร้างที่เป็นทางการของพฤติกรรมในระดับบุคคลแต่ละคน และพฤติกรรมระดับกลุ่มเข้าด้วยกัน โดยจะต้องวิเคราะห์เกี่ยวกับการออกแบบองค์กรที่เป็นทางการ เทคโนโลยี กระบวนการทำงาน และนโยบายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรและการปฏิบัติ วัฒนธรรมภายใน ตลอดจนระดับความตรึงเครียดในงาน

**1.2.3 การศึกษาพฤติกรรมองค์กรมีความสำคัญต่อประสิทธิผลของการทำงาน** โดยการวิเคราะห์ใน 3 ระดับข้างต้น จะทำให้ทราบข้อมูลว่าบุคลากรในหน่วยงานหรือองค์กรควรมีวิธีการดำเนินงานในทิศทางใด เพื่อให้เกิดประสิทธิผลกับงานมากที่สุด ซึ่งการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กรที่ไม่เหมาะสม จะทำให้องค์กรมีการเพิ่มผลผลิต ลดการขาดงาน ลดการออกจากงาน มีพฤติกรรมการเป็นพลเมืองดีขององค์กร และเกิดความพึงพอใจในการทำงาน (ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1.2.3.1 การเพิ่มผลผลิต (Productivity) เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาถึงประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งการดำเนินงานต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดต้องอาศัยทรัพยากรสำคัญ โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์

1.2.3.2 ลดการขาดงาน (Absenteeism) การที่บุคลากรในหน่วยงานขาดงานอันอาจมีสาเหตุมากจากความขัดแย้งระหว่างบุคลากร จึงทำให้ไม่มาทำงาน ถือเป็นความล้มเหลวในการบริหารงานบุคคลประการหนึ่ง ผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนกลวิธีในการบริหาร เช่น ผลตอบแทน การจัดสวัสดิการ เพื่อให้อัตราการขาดงานของบุคลากรลดลง ฯลฯ

1.2.3.3 ลดการออกจากงาน (Turnover) องค์กรที่มีการหมุนเวียนของบุคลากรในระดับสูงจะส่งผลให้การปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง และเกิดผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายในการสรรหา คัดเลือก และฝึกอบรมบุคลากรใหม่ โดยเฉพาะการลาออกของบุคลากรที่มีคุณค่า จะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพองค์กรอย่างมาก

1.2.3.4 พฤติกรรมองค์กรเป็นพลเมืองดีขององค์กร (Organization citizenship behavior) ถึงแม้จะเป็นพฤติกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องอย่างเป็นทางการกับงาน แต่ช่วยสนับสนุนการทำงานในหน้าที่ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Robbin, 2005) องค์กรจะประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องให้บุคลากรมีความสามารถทำงานได้เพิ่มขึ้นจากภาระงานปัจจุบัน และให้มากกว่าความคาดหวังของลูกค้าหรือผู้รับบริการ เช่น ในเรื่องการช่วยเหลือกัน การทำงานเป็นทีม การหลีกเลี่ยงความขัดแย้งโดยไม่จำเป็น ฯลฯ ซึ่งในเรื่องนี้ต้องสร้างจิตสำนึกให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์กร

1.2.3.5 ความพึงพอใจในการทำงาน (Job satisfaction) โดยทั่วไปหากบุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงาน จะมีผลผลิตของงานเพิ่มขึ้นมากกว่าบุคลากรที่ไม่พอใจในการทำงาน ซึ่งความไม่พอใจนั้นจะส่งผลกระทบต่อการขาดงานหรือการลาออกจากงานตามมา ผู้บริหารจึงต้องพิจารณาถึงปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นให้พนักงานเกิดความพึงพอใจด้วย เช่น งานที่มีลักษณะท้าทาย ค่าตอบแทน เป็นต้น

การจัดการความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กรเป็นหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งการจัดการความรู้จะช่วยให้เกิดการวิเคราะห์องค์กรในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร และมีการนำองค์ความรู้หรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่างๆ มาปรับให้สอดคล้องกับการพัฒนาบุคลากรและการปฏิบัติงานของบุคลากร อันส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น

**1.3** **ความรู้เกี่ยวกับองค์กร**

ความรู้เกี่ยวกับองค์กร จากที่ได้กล่าวมาแล้วเบื้องต้นว่า องค์กร (Organ) ในบางกรณี องค์กรหมายความรวมถึงองค์กร (Organization) ด้วย ในหัวข้อนี้เราจะศึกษาเกี่ยวกับองค์กรในฐานะองค์กร ประกอบด้วย องค์ประกอบขององค์กร ประเภทขององค์กร กระบวนการจัดองค์กร หลักการจัดองค์กร

**1.3.1 องค์ประกอบขององค์กร** องค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรของรัฐหรือองค์กรธุรกิจต่างมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1.3.1.1 จุดมุ่งหมายองค์กร (Organization Goal) หมายถึง เป้าประสงค์ของการบริหารที่องค์กรต้องการทำให้สำเร็จ เช่น องค์กรธุรกิจ มีจุดมุ่งหมายต้องการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ในขณะเดียวกันก็ต้องการแสวงหากำไร และให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมกับพนักงานจุดมุ่งหมายขององค์กรจะเป็นตัวจูงใจให้บุคคลมาทำงานร่วมกัน ถึงแม้ว่าจุดมุ่งหมายของแต่ละบุคคลที่ทำงานจะมีความสำคัญ แต่จุดมุ่งหมายขององค์กรโดยรวมมีความสำคัญมากกว่า เพราะจะเป็นจุดเน้นให้สมาชิกทุกคนในองค์กรให้ความสนใจและดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ นอกจากนี้ จุดมุ่งหมายยังช่วยให้บุคคลมองไปในอนาคต และมีการวางกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่จะช่วยให้เกิดการดำเนินงานตามที่มุ่งหวัง ดังนั้นจุดมุ่งหมายขององค์กรจึงอาจส่งผลให้จำเป็นต้องมีการพัฒนาโครงสร้างและกระบวนการทำงานขององค์กรให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ด้วย

1.3.1.2 โครงสร้างขององค์กร (Organization Structure) หมายถึง ระบบของงาน การรายงาน และความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ต่าง ๆ ในการดำเนินงานขององค์กรนั้น ๆ โดยการออกแบบโครงสร้างขององค์กรนอกจากจะเป็นการออกแบบอำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ในตำแหน่งต่างๆ แล้ว ยังเกี่ยวข้องกับการจัดกลุ่มกิจกรรมในการทำงานเป็นแผนกหรือฝ่ายต่างๆ การประสานงาน การสื่อสาร และกลไกควบคุมการทำงานภายใน องค์กร อีกด้วย ซึ่งการมองโครงสร้างขององค์กร อาจพิจารณาจากรูปแบบและการดำเนินกิจกรรมขององค์กร หรืออาจพิจารณาจากความสัมพันธ์ของ ส่วนต่างๆ ภายในองค์กร ซึ่งได้แก่ แผนผังองค์กร (Organization Chart)

1.3.1.2.1 องค์ประกอบของโครงสร้างองค์กร โดยทั่วไปโครงสร้างขององค์กรประกอบด้วย 2 ส่วนที่สำคัญ คือ

1) โครงสร้างนั้นต้องมีการระบุงานหรือกระบวนการทำงานที่ให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร

2) โครงสร้างจะต้องรวมและเชื่อมโยงงานส่วนต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดผลผลิตในระดับที่พึงประสงค์ การที่งานของฝ่ายต่างๆ ในองค์กรต้องเกี่ยวข้องกันมากเท่าใด การประสานงานระหว่างฝ่ายจะยิ่งมีความจำเป็นมากขึ้นเท่านั้น

การจัดโครงสร้างองค์กรมีวัตถุประสงค์เพื่อการสั่งการและการประสานการทำงานของบุคลากรภายในองค์กร เพื่อให้การทำงานบรรลุจุดมุ่งหมาย การมีโครงสร้างองค์กรที่ดีจะทำให้บุคคลสามารถทำงานร่วมกัน ประสานงานกัน และเชื่อมต่องานกันได้ดี

1.3.1.2.2 การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร อย่างไรก็ตามโครงสร้างองค์กรที่ออกแบบไว้ตั้งแต่เริ่มแรกสามารถมีการปรับเปลี่ยนได้เมื่อมีความจำเป็น ซึ่ง ลีทท์ ชอร์ทเทล และ คิมเบอร์ลี (Leatt, Shortell and Kimberly, 1988 cited in Rakich, Longest and Darr, 1994 : 209) ระบุว่าสภาวการณ์ที่ควรมีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร คือ

1) เมื่อองค์กรเผชิญกับปัญหาที่สำคัญ

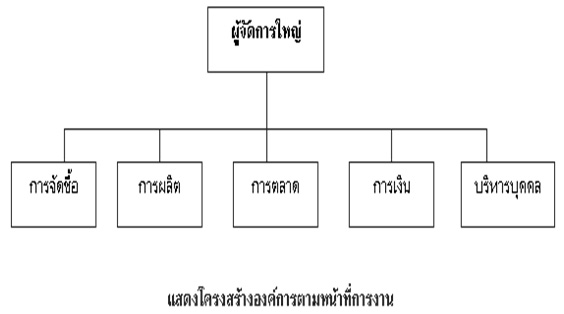
2) เมื่อสภาวะแวดล้อมภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงและส่งผลต่อนโยบายขององค์กร

3) เมื่อองค์กรมีโปรแกรมหรือการบริการใหม่ที่ได้ถูกกำหนดให้เป็นพันธกิจขององค์กร

4) เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร

1.3.1.2.3 การจัดโครงสร้างขององค์กร มีหลายแบบซึ่งแต่ละแบบมีข้อดีข้อเสียแตกต่างกัน ฉะนั้น การที่ผู้บริหารจะวางแนวทางในการจัดโครงสร้างนั้น อาจจะต้องพิจารณาจากหลาย ๆ ปัจจัยด้วยกัน อย่างไรก็ตามการจัดโครงสร้างขององค์กรสามารถแบ่งแยกออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 5 ประเภท ดังนี้

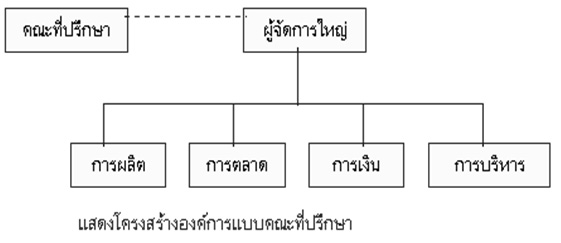
1) โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่การงาน (Functional Organization Structure)  หมายถึง โครงสร้างที่จัดตั้งขึ้นโดยแบ่งไปตามประเภท หรือหน้าที่การงาน เพื่อแสดงให้เห็นว่าในแต่ละแผนกนั้นมีหน้าที่ต้องกระทําอะไรบ้าง ซึ่งผลดีก่อให้เกิดการ ได้คนมีความสามารถทํางานในแผนกนั้น ๆ ทั้งยังฝึกบุคคลในแผนกนั้น ๆ ให้มีความเชี่ยวชาญกับหน้าที่ของ งานนั้นอย่างลึกซึ้ง สําหรับฝ่ายบริหารระดับสูงนั้นก็เป็นเพียงแต่กําหนดนโยบายไว้กว้าง ๆ เพราะมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านคอยป้อนข้อมูลที่ถูกต้องให้พิจารณาตัดสินใจและให้มีความผิดพลาดได้น้อยมาก อีกประการหนึ่งในแต่ละแผนกนั้น เมื่อทุกคนมีความเชี่ยวชาญงานในหน้าที่ชนิดเดียวกัน ย่อมก่อให้เกิด การประสานงานได้ง่ายเนื่องจากแต่ละคนมีความสนใจในงานและใช้ภาษาเดียวกัน ทําให้สามารถสร้าง บรรยากาศการทํางานที่ดีได้ง่ายและการบริหารงานก็เกิดความประหยัดด้วย อย่างไรก็ตาม การจัดรูปแบบ องค์กรแบบนี้มีผลเสียในทางการบริหารหลายประการ อาทิเช่น การแบ่งงานออกเป็นหลายแผนกและมีผู้เชี่ยวชาญหลายคน ทําให้การวางแผนงานยุ่งยากขึ้น อาจมีการปัดความรับผิดชอบได้ นอกจากนั้นการจัดองค์กรรูปแบบนี้มักเน้นที่การรวมอํานาจไว้ ณ จุดที่สูงที่สุด ไม่มีการกระจายอํานาจในการบริหารให้ลดหลั่นลงไป



            2) โครงสร้างองค์กรตามสายงานหลัก (Line Organization Structure) หมายถึง การจัดรูปแบบโครงสร้างให้มีสายงาน มีการบังคับบัญชาจากบนลงล่างลดหลั่นเป็นชั้น ๆ จะไม่มีการสั่งการแบบข้ามขั้นตอนในสายงาน สิ่ง โครงสร้างแบบนี้เหมาะสมสําหรับองค์กรต่าง ๆ ที่ต้องการให้มีการขยายตัวในอนาคตได้ เพราะเพียง เพิ่มเติมโครงสร้างในบางสายงานให้มีการควบคุมบังคับบัญชาลดหลั่นลงไปอีกได้ การจัดองค์กรแบบนี้ อาจจะคํานึงถึงสภาพของงานที่เป็นจริง เช่น แบ่งตามลักษณะของผลิตภัณฑ์ หรือแบ่งตามอาณาเขต หรือ แบ่งตามประเภทของลูกค้า หรือแบ่งตามกระบวนการ ผลดีของโครงสร้างแบบนี้ คือ การจัดโครงสร้างด้วย รูปแบบที่เข้าใจง่าย การบังคับบัญชาตามสายงานเป็นขั้นตอน ฉะนั้นจุดใดที่มีการปฏิบัติงานล่าช้า สามารถตรวจสอบได้รวดเร็ว จากผู้บังคับบัญชาในระดับนั้นได้ง่าย ผู้ปฏิบัติงานได้คลุกคลีกับสภาพของ ปัญหาที่เป็นจริงและเกิดขึ้นเสมอ ทําให้การตัดสินใจต่าง ๆ มีข้อมูลที่แน่นอน และสามารถตัดสินใจได้ ถูกต้องรวดเร็ว ซึ่งส่งผลสะท้อนให้มีการปกครองบังคับบัญชาที่อยู่ในระเบียบวินัยได้ดี การติดต่อสื่อสารและ การควบคุมการทํางานทําได้ง่าย ประการสุดท้าย องค์กรนี้เหมาะสําหรับการจัดรูปแบบองค์กรขนาดเล็ก แต่ไม่เหมาะที่จะจัดในลักษณะองค์กรขนาดใหญ่ที่มีการปฏิบัติงานสลับซับซ้อน ส่วนข้อเสีย ประการแรก ไม่ได้สนับสนุนให้ผู้ทํางานมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ปริมาณของงานมีมาก จนต้องใช้เวลาทํางาน ประจําให้เสร็จ ไม่มีเวลาที่จะมาศึกษาถึงระบบการทํางานที่ดีกว่า และอีกประการ คือ ผู้บริหารระดับสูง อาจจะไม่ยอมมอบหมายงานให้ผู้บริหารงานระดับรอง ๆ ลงมา ทําให้ขวัญของผู้ปฏิบัติงานในระดับรอง ๆ ไม่ดี หมดกําลังใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากโครงสร้างแบบนี้ให้อํานาจควบคุมโดยตรงต่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงเท่านั้น

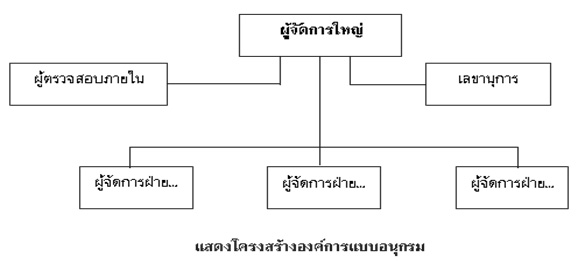


             3) โครงสร้างองค์กรแบบคณะที่ปรึกษา (Staff Organization Structure)  หมายถึง การจัดโครงสร้างโดยการให้มีที่ปรึกษาเข้ามา ช่วยการบริหารงาน เช่น ที่ปรึกษา นายกฯ ที่ปรึกษาผู้ว่าฯ กทม. เป็นต้น เพราะว่าที่ปรึกษามีความรู้ความชํานาญเฉพาะด้าน โดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญมาช่วยหรือคอยแนะนำ ทําให้องค์กรมองเห็นความสําคัญของการมีที่ปรึกษาขึ้น อย่างไรก็ตาม พวกที่ปรึกษาไม่มีอํานาจใน สั่งการใด ๆ นอกจากคอยป้อนข้อมูลให้ผู้บริหารเป็นผู้ชี้ขาดอีกชั้นหนึ่ง ซึ่งการจัดองค์กรรูปแบบนี้มีผลดี ทําให้การดําเนินงานต่าง ๆ มีการวางแผนและประเมินสถานการณ์ล่วงหน้าได้ มีที่ปรึกษาคอยให้ความ กระจ่างและประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ และทําให้การทํางานใช้หลักเหตุและผลมากขึ้น มีการใช้ เครื่องมือที่ทันสมัย และคนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แต่ผลเสียของการใช้ที่ปรึกษาอาจมีการปีนเกลียวกัน เนื่องจากความเห็นไม่ลงรอยกัน และฝ่ายคณะที่ปรึกษาอาจท้อถอยในการทํางานได้ เพราะมีหน้าที่เพียงเสนอแนะแต่ไม่มีอํานาจสั่งการ



4) โครงสร้างองค์กรแบบคณะกรรมการบริหาร (Committees Organization Structure) หมายถึง การจัดโครงสร้างองค์กรโดยให้มีการ บริหารงานในลักษณะคณะกรรมการ เช่น คณะกรรมการบริหารงานรถไฟแห่งประเทศไทย คณะกรรมการ อสมท. และคณะกรรมการบริหารบริษัทเจริญโภคภัณฑ์ เป็นต้น ผลดีจะช่วยขจัดปัญหา การบริหารงานแบบผูกขาดของคนคนเดียว หรือการใช้แบบเผด็จการเข้ามาบริหารงาน นอกจากนั้น การตั้งคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยบุคคลมาจากหลาย ๆ ฝ่ายจะทําให้ทุกคนเข้าใจปัญหาและก่อให้เกิดการยอมรับในปัญหาที่ฝ่ายอื่นเผชิญอยู่ทําให้การประสานงานเป็นไปได้ง่ายขึ้น ข้อเสีย คือ เกิดการสูญเสียทรัพยากรโดยใช่เหตุเนื่องจากเวลาส่วนใหญ่ใช้ไปในการประชุมถกเถียงกัน หรืออาจเกิดการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ในระดับ คณะกรรมการหรือยอมประนีประนอมกันเพื่อให้ได้ข้อยุติที่รวดเร็วทําให้การตั้งคณะกรรมการไร้ผล

5) โครงสร้างองค์กรงานอนุกรม (Auxiliary) หมายถึง หน่วยงานช่วย หรือเรียกว่า หน่วยงานแม่บ้าน (House Keeping Agency) ซึ่งเป็นงานเกี่ยวกับธุรการ และอํานวยความสะดวก เช่น งานเลขานุการ และงานตรวจสอบภายใน เป็นต้น



1.3.1.3 บุคคล (People) ในแต่ละองค์กรย่อมประกอบด้วยบุคคลหลาย ๆ คน มาทำงานร่วมกัน ซึ่งบุคคลและองค์กรต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน กล่าวคือ บุคคลจะถูกองค์กรคาดหวังเกี่ยวกับความพยายาม ความสามารถ ความจงรักภักดีต่อองค์กร ทักษะ การทุ่มเทเวลาและศักยภาพ ในขณะเดียวกันองค์กรก็ถูกคาดหวังจากบุคคลว่า จะได้รับการสนับสนุนจากองค์กรในเรื่องค่าตอบแทน ความมั่นคงของงาน ผลประโยชน์ โอกาสในการทำงาน สถานภาพ และความก้าวหน้า ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าว

1.3.1.4 สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organization Environment) หมายถึง แรงผลักดันต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งประกอบด้วยสภาพแวดล้อมทั่วไป สภาพแวดล้อมที่มีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์กร และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (จิรศักดิ์ จิยะนันท์ และคณะ 2542: 72-86) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.3.1.4.1 สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) ได้แก่ แรงผลักดันที่อยู่ภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลแบบทั่วไปไม่เฉพาะเจาะจงต่อองค์กร ได้แก่ อิทธิพลจากการเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคมวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมระหว่างประเทศ

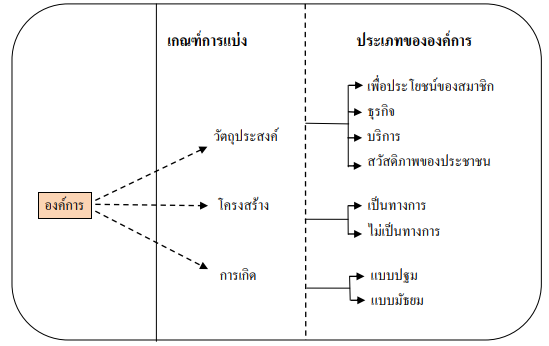
1.3.1.4.2 สภาพแวดล้อมที่มีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์กร (Task Environment) เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีผลกระทบ โดยตรงต่อองค์กรและการดำเนินงานขององค์กรในการบรรลุเป้าหมาย ได้แก่ ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ คู่แข่งขัน ผู้ขายวัตถุดิบ วัสดุ อุปกรณ์ในการดำเนินงาน ตลาดแรงงาน นโยบายและเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานรัฐที่เข้ามาควบคุมกำกับ

1.3.1.4.3 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) เป็นแรงผลักดันภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อ การจัดการและดำเนินงานของ ขององค์กร

วงการธุรกิจและอุตสาหกรรมยุคปัจจุบันให้ความสนใจกับบุคลากรในองค์กร เนื่องจากเป็นหัวใจสำคัญอีกประการหนึ่งของความสำเร็จหรือ ล้มเหลวขององค์กร บุคลากรในองค์กรที่จะถือได้ว่ามีคุณภาพ นอกจากจะต้องมีทักษะประสบการณ์และความรู้ความสามารถ ในการทำงาน ตามภาระหน้าที่แล้ว ควรต้องมีบุคลิกภาพที่เหมาะสม สอดคล้องกับงาน บุคลิกภาพซึ่งเน้นคุณลักษณะเฉพาะตัวของบุคคล จะมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน และปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นทั้งในองค์กร และนอกองค์กร และยังเป็นภาพลักษณ์ที่สำคัญ ขององค์กรด้วย อย่างไรก็ตาม คนไทยเราส่วนใหญ่ทั้งที่ดำเนินงานธุรกิจหรือ อุตสาหกรรมเอง และที่ทำงาน เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรม อาจขาดลักษณะที่จำเป็นหลายประการ เพื่อการดำเนินงานให้เจริญ ก้าวหน้า ทันกับวิทยาการสมัยใหม่ ทันกับเหตุการณ์ความเป็นไป ของโลกที่มีการเคลื่อนไหว เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ลักษณะที่จำเป็นดังกล่าวนั้น ส่วนหนึ่งคือบุคลิกภาพ ซึ่งเป็นเรื่องที่เรียนรู้ ฝึกฝน และพัฒนาได้ แม้บางลักษณะอาจจะต้องใช้เวลา และพัฒนาได้ไม่ง่ายนักก็ตาม

ที่จะกล่าวต่อไปนี้จะว่าด้วยความหมายของบุคลิกภาพ ความสำคัญของบุคลิกภาพ การหล่อหลอมบุคลิกภาพ ทฤษฎีบุคลิกภาพ บุคลิกภาพที่พึงประสงค์ขององค์กร และการพัฒนาบุคลิกภาพ เพื่อให้ผู้ศึกษาเกิดความเข้าใจเรื่องราวเกี่ยวกับบุคลิกภาพ และได้แนวทางในการพัฒนาบุคลิกภาพต่อไป

1.**3.2 ประเภทขององค์กร (Types of Organization)**  ในการแบ่งประเภทขององค์กรนั้น ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายขององค์กรว่าเป็นอย่างไร ซึ่งมีลักษณะ การดําเนินงานที่แตกต่างกัน โดยสามารถแบ่งประเภทองค์กรโดยยึดหลักต่าง ๆ กันดังนี้ได้ดังนี้



ภาพที่ 1.2 การจำแนกประเภทขององค์กร

1.3.2.1 การจำแนกองค์กรโดยยึดวัตถุประสงค์ขององค์กร

พีเตอร์ บลัว และวิชาร์ด สกอตต์ (Peter Blua and Richard Scott) (อุบล วุฒิพรโสภณ, 2555, pdf. 30) แบ่งองค์กรออกเป็น 4 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

1.3.2.1.1 องค์กรเพื่อผลประโยชน์ร่วมของสมาชิก (Mutual-benefit) ได้แก่ องค์กรที่จัดตั้งขึ้นเพื่อประโยชน์ของสมาชิกโดยตรง เช่น พรรคการเมือง สโมสร สมาคมวิชาชีพ และสหกรณ์

1.3.2.1.2 องค์กรเพื่อธุรกิจ (Business concern) ได้แก่ องค์กรที่มุ่งแสวงหาผลประโยชน์หรือกำไร เช่น บริษัท โรงงานอุตสาหกรรม ห้างร้าน และธนาคาร

1.3.2.1.3 องค์กรเพื่อสาธารณะ (Commonweal organization) ได้แก่องค์กรที่จัดขึ้นเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของประชาชน เช่น กระทรวง ทบวง กรม กองทหาร สถานีตำรวจ

1.3.2.1.4 องค์กรเพื่อการบริการ (Service organization) ได้แก่ องค์กรที่มุ่งสร้างประโยชน์แก่สาธารณชนทั่วไป เช่น โรงเรียน โรงพยาบาล สมาคมเพื่อการสังคมสงเคราะห์ต่าง ๆ เป็นต้น

1.3.2.2 การจำแนกองค์กรโดยยึดโครงสร้าง แบ่งออกเป็น 2 แบบ ดังนี้

1.3.2.2.1 องค์กรแบบเป็นทางการ (Formal organization) เป็นองค์กรที่มีการจัดโครงสร้างอย่างเป็นระเบียบแบบแผนแน่นอน การจัดตั้งมีกฎหมายรองรับบางแห่งเรียกว่า องค์กรรูปนัย ได้แก่ บริษัท มูลนิธิ หน่วยงานราชการ กรม โรงพยาบาล โรงเรียน ฯลฯ ซึ่งการศึกษาเรื่ององค์กร และจัดการศึกษาในเรื่องขององค์กรประเภทนี้ทั้งสิ้น

1.3.2.2.2 องค์กรแบบไม่เป็นทางการ (Informal organization) เป็นองค์กรที่รวมกัน หรือ จัดตั้งขึ้นด้วยความพึงพอใจและมีความสัมพันธ์กันเป็นส่วนตัว ไม่มีการจัดระเบียบโครงสร้างภายในมีการรวมกันอย่างง่าย ๆ และเลิกล้มได้ง่าย องค์กรแบบนี้เรียกว่า องค์กรอรูปนัย หรือ องค์กรนอกแบบ เช่น ชมรมต่าง ๆ หรือกลุ่มต่าง ๆ นอกจากนี้ องค์กรอรูปนัยยังมีลักษณะเป็นกลุ่มอยู่ภายในองค์กรรูปนัยซึ่งจะได้กล่าวถึงต่อไป

1.3.2.3 การจำแนกองค์กรออกโดยยึดการกำเนิด แบ่งได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

1.3.2.3.1 องค์กรแบบปฐม (Primary organization) หมายถึง องค์กรที่เกิดขึ้นเองตาม ธรรมชาติ สมาชิกทุกคนต้องเกี่ยวข้องกันมาแต่กำเนิด มีกิจกรรมเฉพาะกลุ่ม มีการติดต่อสัมพันธ์กัน เป็นการส่วนตัวด้วยความสมัครใจ ถือหลักความมุ่งหวังและผลประโยชน์อย่างเดียวกันมากกว่า ระเบียบข้อบังคับที่กำหนดขึ้น องค์กรแบบปฐมภูมิ ได้แก่ ครอบครัว ศาสนา หมู่บ้าน เป็นต้น

1.3.2.3.2 องค์กรแบบมัธยม (Secondary organization) หมายถึง องค์กรที่มนุษย์จัดตั้งขึ้น สมาชิกมีความสัมพันธ์กันด้วยเหตุผลและความรู้สึกสำนึกอย่างเป็นทางการตามข้อผูกพันที่กำหนดขึ้น ในองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กรจึงไม่เป็นแบบส่วนตัว วัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง องค์กรแบบนี้มักจัดตั้งขึ้นเพื่อสนองความต้องการของสมาชิกและบุคคลภายนอกองค์กรไปพร้อมๆกัน เช่น หน่วยราชการต่างๆ ห้างหุ้นส่วน บริษัท สมาคม โรงเรียน สโมสร โรงพยาบาล เป็นต้น

**1.3.3 กระบวนการจัดองค์กร** องค์ประกอบของกระบวนการจัดองค์กร ประกอบด้วยกระบวนการ 3 ขั้น คือ

1.3.3.1 พิจารณาแยกประเภทงาน จัดกลุ่มงาน และออกแบบงานสําหรับผู้ทํางานแต่ละคน (Identification of Work & Grouping Work) ก่อนอื่นผู้บริหารจะต้องพิจารณาตรวจสอบแยกประเภทดูว่ากิจการของตนนั้นมีงานอะไรบ้างที่จะต้องจัดทําเพื่อให้กิจการได้รับผลสําเร็จตามวัตถุประสงค์ ขั้นต่อมาก็คือ การจัดกลุ่มงานหรือจําแนก ประเภทงานออกเป็นประเภท โดยมีหลักที่ว่างานที่เหมือนกันควรจะรวมอยู่ด้วยกัน เพื่อให้เป็นไปตามหลักการของการแบ่งงานกันทํา โดยการจัดจําแนกงานตามหน้าที่แต่ละชนิดออกเป็นกลุ่ม ๆ ตามความถนัด และตามความสามารถของผู้ที่จะปฏิบัติ

1.3.3.2 ทําคําบรรยายลักษณะงาน (Job Description & Delegation of Authority & Responsibility) ทําคําบรรยายลักษณะงานระบุขอบเขตของงานและมอบหมายงาน พร้อมทั้งกําหนดความ รับผิดชอบ และให้อํานาจหน้าที่ ระบุให้เห็นถึงขอบเขตของงานที่แบ่งให้สําหรับแต่ละคนตามที่ได้วางแผน (Plan) ไว้ในขั้นแรก เพื่อให้ทราบว่างานแต่ละชิ้นที่ได้แบ่งออกแบบไว้นั้นจะเกี่ยวข้องกับเรื่องอะไร ชนิดไหน มีขอบเขตและ ปริมาณมากน้อยแค่ไหน โดยการระบุชื่อเป็นตําแหน่งพร้อมกับให้รายละเอียดเกี่ยวกับงานชิ้นนั้นเอาไว้ ขั้นต่อมา ผู้บริหารก็จะดําเนินการพิจารณามอบหมาย (Delegation) ให้แก่ผู้ทํางานในระดับรองลงไป (สําหรับงานที่มอบหมายได้) การมอบหมายงานประกอบด้วยการกําหนดความรับผิดชอบ (Responsibility) ที่ชัดแจ้ง เกี่ยวกับงานที่มอบหมายให้ทํา พร้อมกันนั้นก็มอบหมายอํานาจหน้าที่ (Authority) ให้เพื่อใช้สําหรับการ ทํางานตามความรับผิดชอบ (Responsibility) ที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จสิ้นไปได้

1.3.3.3 จัดวางความสัมพันธ์ (Establishment of Relationship) การจัดวางความสัมพันธ์จะทำให้ทราบว่า ใครต้องรายงานต่อใคร เพื่อให้งานส่วนต่างๆ ดำเนินไปโดยปราศจากข้อขัดแย้ง มีการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระเบียบเพื่อให้ทุกฝ่ายร่วมมือกันทำงานมุ่งไปสู่จุดหมายอันเดียวกัน

**1.3.4 หลักการจัดองค์กร** ในบทนี้ขอกล่าวถึงหลักการจัดองค์กร OSCAR ของเฮนรี ฟาโยล (Henri fayol) มาจากคําภาษาอังกฤษ 5 คํา คือ Objective, Specialization, Coordination Authority และ responsibility ซึ่งฟาโยลได้เขียนหลักของการจัดองค์กรไว้ 5 ข้อ เมื่อนำตัวอักษรตัวแรกของคําทั้ง 5 มาเรียงต่อกัน จะทําให้สะกดได้ คําว่า OSCAR สําหรับรายละเอียด ทั้ง 5 คําจะขอกล่าวไว้ใน “หลักในการจัดองค์กรที่ดี” หลักในการจัดองค์กรที่ดีจะต้องมีองค์ประกอบและแนวปฏิบัติดังต่อไปนี้

1.3.4.1 หลักวัตถุประสงค์ (Objective) หลักวัตถุประสงค์กล่าวว่า องค์กรต้องมีวัตถุประสงค์ที่กําหนดไว้อย่างชัดเจน นอกจากนั้นการดํารงตําแหน่งยังต้องมีวัตถุประสงค์ย่อยกําหนดไว้ เพื่อบุคคลจะได้พยายามบรรลุวัตถุประสงค์ย่อย ช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์รวม

1.3.4.2 หลักความรู้ความสามารถเฉพาะอย่าง (Specialization) หลักความรู้ความสามารถเฉพาะอย่าง กล่าวว่า การจัดแบ่งงานควรจะแบ่งตามความถนัด พนักงานควรจะรับมอบหน้าที่เฉพาะเพียงอย่างเดียวและงานหน้าที่ที่คล้ายกันหรือสัมพันธ์กัน ควรจะต้อง อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของคนคนเดียว

1.3.4.3 หลักการประสานงาน (Coordination) หลักการประสานงานกล่าวว่า การประสานงานกัน คือ การหาทางทําให้ทุก ๆ ฝ่ายร่วมมือกันและทํางานสอดคล้องกัน โดยใช้หลักสามัคคีธรรม เพื่อประโยชน์ขององค์กร

1.3.4.4 หลักของอํานาจหน้าที่ (Authority) หลักของอํานาจหน้าที่กล่าวว่า ทุกองค์กรต้องมีอํานาจสูงสุด จากบุคคลผู้มีอํานาจสูงสุดนี้จะมีการแยกอํานาจออกเป็นสายไปยังบุคคลทุก ๆ คนในองค์กร หลักนี้เรียกว่าหลักความลดหลั่นของ อํานาจ (Scalar Principle) หรือเรียกว่า สายการบังคับบัญชา (Chain of Command) การกําหนดสายการบังคับบัญชานี้ก็เป็นวิธีประสานงานอย่างหนึ่ง

1.3.4.5 หลักความรับผิดชอบ (Responsibility) หลักความรับผิดชอบกล่าวว่า อํานาจหน้าที่ควรจะเท่ากับความรับผิดชอบ คือ บุคคลใดเมื่อได้รับมอบหมายความรับผิดชอบก็ควรจะได้รับมอบหมายอํานาจให้เพียงพอเพื่อทํางานให้สําเร็จด้วยดี

1.3.4.6 หลักความสมดุล (Balance) หลักความสมดุลจะต้องมอบหมายให้หน่วยงานย่อยทํางานให้สมดุลกันกล่าวคือ ปริมาณงาน ควรจะมีปริมาณที่ใกล้เคียงกันรวมทั้งความสมดุลระหว่างงานกับอํานาจหน้าที่ที่จะมอบหมายด้วย

1.3.4.7 หลักความต่อเนื่อง (Continuity) หลักความต่อเนื่องในการจัดองค์กรเพื่อการบริหารงานควรจะเป็นการกระทําที่ต่อเนื่อง ไม่ขาดความจริงจังหรือไม่ให้ความสําคัญกับการดําเนินงานหากเป็นบริษัทหรือห้างร้านจะส่งผลต่อความ น่าเชื่อถือ

1.3.4.8 หลักการโต้ตอบและการติดต่อ (Correspondence) หลักการโต้ตอบและการติดต่อตําแหน่งทุกตําแหน่งจะต้องมีการโต้ตอบระหว่างกันและ ติดต่อสื่อสารกันองค์กรจะต้องอํานวยความสะดวก จัดให้มีเครื่องมือและการติดต่อสื่อสารที่เป็นระบบ

1.3.4.9 หลักขอบเขตของการควบคุม (Span of control) หลักขอบเขตของการควบคุมเป็นการกําหนดขีดความสามารถในการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาคนหนึ่ง ๆ ว่าควรจะควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาหรือจํานวนหน่วยงานย่อยไม่มากเกินไป โดยปกติหัวหน้า 1 คน มีขอบเขตในการรับผิดชอบไม่เกิน 6 หน่วยงาน

1.3.4.10 หลักเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) หลักเอกภาพในการบังคับบัญชาในการจัดองค์กรที่ดี ผู้รับคําสั่งจากผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานควรมีเพียงคนเดียวเท่านั้นเพื่อให้เกิดเอกภาพในการบังคับบัญชาจึงถือหลักการว่า "One Man One Boss”

1.3.4.11 หลักตามลําดับขั้น (Ordering) หลักตามลําดับขันในการที่นักบริหารหรือหัวหน้างานจะออกคําสั่งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ควรรับผิดชอบโดยตรง ปฏิบัติการตามลําดับขั้นของสายการบังคับบัญชาไม่ควรออกคําสั่งข้ามหน้าผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่มีความ

1.3.4.12 หลักการเลื่อนขั้นเลื่อนตําแหน่ง (Promotion) หลักการเลื่อนขั้นเลื่อนตําแหน่งผู้บังคับบัญชาโดยตรงย่อมทราบพฤติกรรมในการทํางานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีกว่าผู้อื่นดังนั้นการพิจารณาให้คุณและโทษแก่ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาของผู้ใดก็ควรให้ผู้นั้นทราบและมีสิทธิ์มีเสียงในการพิจารณาด้วยเพื่อความเป็นธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาและ เพื่อเป็นการเสริมสร้างขวัญในการทํางานของบุคคลในองค์กรด้วย

**สรุปท้ายบท**

ความหมายพฤติกรรมองค์กร เป็นการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กรอย่างเป็นระบบ ทั้ง พฤติกรรมระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร โดยใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งความรู้ที่ได้สามารถนำไปใช้ในการเพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจของบุคลากร ความสำคัญของพฤติกรรมองค์กร ได้แก่ ความสำคัญต่อผู้บริหาร ความสำคัญต่อการการวิเคราะห์พฤติกรรม และ ความสำคัญต่อประสิทธิผลของการทำงาน ความรู้เกี่ยวกับองค์กร ได้แก่ องค์ประกอบขององค์กร ประกอบด้วย จุดมุ่งหมายองค์กร โครงสร้างขององค์กร บุคคล และ สภาพแวดล้อม ประเภทขององค์กร แบ่งออกเป็น การจำแนกองค์กรโดยยึดวัตถุประสงค์ขององค์กร การจำแนกองค์กรโดยยึดโครงสร้างการและจำแนกองค์กรออกโดยยึดการกำเนิด กระบวนการจัดองค์กร กระบวนการจัดองค์กร ประกอบด้วยกระบวนการ 3 ขั้น คือ พิจารณาแยกประเภทงาน ทําคําบรรยายลักษณะงานและจัดวางความสัมพันธ์ หลักการจัดองค์กรของเฮนรี ฟาโยล (Henri fayol) มาจากคําภาษาอังกฤษ 5 คํา คือ Objective, Specialization, Coordination Authority และ responsibility ซึ่งฟาโยลได้เขียนหลักของการจัดองค์กรไว้ 5 ข้อ เมื่อนำตัวอักษรตัวแรกของคําทั้ง 5 มาเรียงต่อกัน จะทําให้สะกดได้ คําว่า OSCAR สําหรับรายละเอียด ทั้ง 5 คําจะขอกล่าวไว้ใน “หลักในการจัดองค์กรที่ดี”

**คำถามทบทวน**

1. จงอธิบายความหมายของพฤติกรรมองค์กร
2. จงบอกความสำคัญพฤติกรรมองค์กร
3. จงบอกองค์ประกอบขององค์กร
4. จงบอกประเภทขององค์กร
5. จงอธิบายกระบวนการจัดองค์กรและหลักการจัดองค์กร

**เอกสารอ้างอิง**

ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร: บริษัทธนธัชการพิมพ์.

Robbin, S.P. (1996). Organizational Behavior : Concepts Controversies Application. 11th edition, New Jersey : Prentice Hall.

Robbin, S.P. (2005). Organizational Behavior. 11th edition. New Jersey: Pearson Education.

Newstrom, J.W & Davis, K. (1997). Organizational behavior : Human behavior at work. New York: Von Haffmann.

**แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 2**

**หัวข้อเนื้อหา บทที่ 2**

ในบทนี้เป็นเนื้อหาเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กร ประกอบด้วย ความหมายของทฤษฎีองค์กร ประโยชน์ของการศึกษาทฤษฎีองค์กร ประเภทของทฤษฎีองค์กร แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีองค์กร วิวัฒนาการของทฤษฎีองค์กร

**วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม**

เมื่อนักศึกษาได้ศึกษาจบบทที่ 2 แล้ว นักศึกษาควรมีความสามารถดังต่อไปนี้

1. อธิบายความหมายของทฤษฎีองค์กรได้

2. อธิบายประโยชน์ของการศึกษาทฤษฎีองค์กรได้

3. บอกประเภทของทฤษฎีองค์กรได้

4. บอกแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีองค์กรได้

5. อธิบายวิวัฒนาการของทฤษฎีองค์กรได้

**วิธีสอนและกิจกรรมการเรียนการสอน**

วิธีสอนและกิจกรรมการเรียนการสอนประจำบทที่ 2 ประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

1. บรรยายตามเนื้อหา โดยใช้โปรแกรมการนำเสนอ (power point) ประกอบคำอธิบาย

2. แสดงตัวอย่างและให้นักศึกษาอภิปราย

4. ร่วมกันสรุปประเด็นสำคัญของการเรียน

**สื่อการเรียนการสอน**

1. เอกสารประกอบการเรียนการสอนบทที่ 2

2. โปรแกรมนำเสนอ (power point)

3. VDO Clip สรุปและตัวอย่างในเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง

4. การแบ่งกลุ่มระดมสมอง

**วิธีวัดผล**

1. สังเกตพฤติกรรมผู้เรียน

1.1 พฤติกรรมความตรงต่อเวลาในการเข้าเรียน และการส่งงานที่ได้รับมอบหมาย

1.2 พฤติกรรมการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและกิจกรรมของผู้เรียนระหว่างเรียน

2. ประเมินผลงานที่มอบหมาย

**บทที่ 2**

**แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กร**

**เนื้อหาในบท**

เนื้อหาในบทที่ 2 เรื่องแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กร ประกอบด้วย ความหมายของทฤษฎีองค์กร ประโยชน์ของการศึกษาทฤษฎีองค์กร ประเภทของทฤษฎีองค์กร แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีองค์กร วิวัฒนาการของทฤษฎีองค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**2.1** **ความหมายของทฤษฎีองค์กร**

ในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของทฤษฎีองค์กร ในที่นี้จะขออธิบายความหมายของคำต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1.1 ทฤษฎี

2.1.1.1 ทฤษฎี หมายถึง ชุดของแนวคิดที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันเพื่อใช้อธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่อยู่ในความสนใจศึกษา อ้างถึงใน ญาลดา พรประเสริฐ, 2553, pp. 2

2.1.1.2 ศิริวรรณ เสรีรัตน์ , สมชาย หิรัญกิตติ อ้างถึงใน ญาลดา พรประเสริฐ, 2553, pp. 2 ได้ให้ความหมายว่า ทฤษฎี หมายถึง การจัดกลุ่มอย่างมีระบบของความคิดและหลักเกณฑ์ที่ขึ้นแก่กัน ซึ่งกำหนดโครงสร้างการทำงาน หรือนำความรู้มารวมกันเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ที่สำคัญเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

2.1.1.3 เวกค์อ้างถึงใน ญาลดา พรประเสริฐ, 2553, pp. 2 ได้ให้ความหมายว่า ทฤษฎี หมายถึง ระบบของฐานคติหลักการที่ได้รับการยอมรับและกฎเกณฑ์ของกระบวนการที่ใช้ในการวิเคราะห์ พยากรณ์ หรือ อธิบายธรรมชาติของพฤติกรรมของปรากฏการณ์ที่ได้รับการสนใจศึกษา

2.1.2 องค์กร

นักวิชาการด้านการจัดการ และการบริหารได้วิเคราะห์ศัพท์ และให้ความหมายคำว่า องค์กร ไว้มากมายหลายแนวคิด ซึ่งมีความหมายคล้ายคลึงกันดังนี้

2.1.2.1 แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) อ้างถึงใน อุบล วุฒิพรโสภณ (2555) กล่าวว่า องค์กรคือ หน่วยสังคมหรือหน่วยงานซึ่งมีกลุ่มบุคคลกลุ่มหนึ่งร่วมกันดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง

2.1.2.2 เชสเตอร์ บาร์นาร์ด (Chester Barnard) อ้างถึงใน อุบล วุฒิพรโสภณ (2555) ให้คำจำกัดความว่า องค์กรที่เป็นแบบแผน หมายถึง ความร่วมมือกันระหว่างบุคคลหลายคนซึ่งมีความตั้งใจจริงที่จะร่วมกันดำเนินกิจกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์

2.1.2.3 แทลคอตต์ พาร์สันส์ (Talcott Parsons) อ้างถึงใน อุบล วุฒิพรโสภณ (2555) มีความเห็นว่า บรรดาระบบประสานสัมพันธ์ร่วมมือกันทำงานทุกชนิดของมนุษย์จัดเป็นองค์กรได้ทั้งนั้น

2.1.2.4 เอมิไท เอตชิโอนิ (Amitai Etzioni) อ้างถึงใน อุบล วุฒิพรโสภณ (2555) ให้ความหมายว่า องค์กรหมายถึง หน่วยสังคมหรือ กลุ่มบุคคลที่ตั้งขึ้นอย่างจงใจ เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่แน่นอนอย่างใดอย่างหนึ่ง

2.1.2.5 สมบูรณ์ ศรีสุพรรณดิษฐ์ อ้างถึงใน อุบล วุฒิพรโสภณ (2555) ให้คำจำกัดความไว้ว่า องค์กรเป็นระบบประสานกิจกรรมของกลุ่มคน ซึ่งร่วมงานกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายรวมภายใต้การสั่งการและความเป็นผู้นำ

2.1.2.6 สมคิด บางโม อ้างถึงใน อุบล วุฒิพรโสภณ (2555) กล่าวว่า องค์กรคือ กลุ่มบุคคลหลาย ๆ คนร่วมกันทำกิจกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การร่วมกันของกลุ่มต้องถาวร มีการจัดระเบียบภายในกลุ่มเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของแต่ละคนตลอดจนกำหนดระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ให้ยึดถือปฏิบัติ

2.1.3 ทฤษฎีองค์กร

ทฤษฎีองค์กร หมายถึง กรอบความคิดเชิงทฤษฎีที่พรรณนาถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กรที่มีปฏิสัมพันธ์กัน และรวมถึงความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนการให้ข้อเสนอแนะว่าเราควรจะทำอย่างไรจึงจะทำให้องค์กรปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถทำให้องค์กรดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมาย (ญาลดา พรประเสริฐ, 2553, pp. 2)

**2.2** **ประโยชน์ของการศึกษาทฤษฎีองค์กร**

ประโยชน์ในการศึกษาทฤษฎีองค์กร คือ สามารถทำให้เข้าใจความเป็นไปขององค์กร ความสัมพันธ์ต่าง ๆ เข้าใจถึงพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร ช่วยให้สามารถ วิเคราะห์ปัญหา แก้ไขปัญหาในองค์กรได้

2.2.1 ช่วยให้เข้าใจปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กรและสามารถวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ได้

2.2.2 สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ในการออกแบบโครงสร้างและระบบงานขององค์งานได้

2.2.3 เนื่องจากองค์ความรู้ขององค์กรและการจัดการเป็นสิ่งมีความสัมพันธ์กัน นำเทคนิค วิธีการจัดการใช้อย่างสอดคล้องกับลักษณะขององค์กรจะช่วยทำให้องค์กรประสบความสําเร็จ

2.2.4 ช่วยให้ทราบถึงระดับปัจจัยที่สัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของการดำเนินงานขององค์กร

2.2.5 เอื้อต่อการสร้างบรรยากาศที่ทำให้สมาชิกขององค์กรมีสุขภาพดี

2.2.6 ช่วยให้เข้าถึงพฤติกรรมของมนุษย์ที่ทำงานภายในองค์กร

2.2.7 สามารถนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ในการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น

2.2.8 ช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความต้องการของสังคมให้ดีขึ้น



ภาพที่ 1.1 แผนภูมิแสดงประโยชน์ในการศึกษาทฤษฎีองค์กร

**2.3** **ประเภทของทฤษฎีองค์กร (Types of Organization)**

ประเภทของทฤษฎีองค์กรสามารถแบ่งออกได้ 2 ประเภท คือ

2.3.1 กลุ่มนักปฏิบัตินิยม (Practitioner) กลุ่มที่มีประสบการณ์จริงจากการปฏิบัติงานแล้วนำความรู้ที่มีมาสร้างเป็นหลักการหรือทฤษฎีองค์กร เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน

2.3.2 กลุ่มนักวิชาการนิยม (Scientism) กลุ่มที่สนใจในศาสตร์แห่งการบริหารแล้วนำองค์ความรู้ที่ได้ศึกษามาผนวกเข้ากับการวิเคราะห์ โดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Method)

**2.4** **แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีองค์กร**

นับตั้งแต่ปี ค.ศ. 1800 เป็นต้นมา ได้มีแนวความคิดทางทฤษฎีองค์กรเกิดขึ้นมากมาย นักวิชาการด้านการบริหารได้แบ่งแนวความคิดออกเป็นหลายแบบ หลายสำนัก และหลายระดับ แล้วแต่จะมองในแง่ใด ขึ้นอยู่กับผู้มองและวัตถุประสงค์ที่นำไปใช้ แนวความคิดที่สำคัญ 3 แนวคิดมีดังนี้

**2.4.1** **แนวความคิดที่ใช้หลักวิทยาศาสตร์** เป็นแนวความคิดในระยะ ค.ศ. 1800 – 1940 เน้นเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ การจัดการเป็นไปเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทางาน มององค์กรเป็นความสำคัญของ หน่วยงานย่อย ดังนั้นจึงเน้นไปที่โครงสร้างระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ โดยนำหลักวิทยาศาสตร์มาประยุกต์

**2.4.2** **แนวความคิดที่ใช้หลักมนุษย์สัมพันธ์และพฤติกรรมของบุคคล** เป็นแนวความคิดในช่วง ค.ศ. 1940 – 1960 เกิดความคิดที่พยายามใช้จิตวิทยามา ประยุกต์ใช้ในการจัดการองค์กร คำนึงถึงความรู้สึก ความต้องการ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ทำงาน รวมทั้งบรรยากาศในการทำงานแสวงหาวิธีจูงใจให้คนทำงานมององค์กรเป็นกลุ่มบุคคล

**2.4.3** **แนวความคิดที่เน้นเรื่องระบบ** นับจากปี ค.ศ. 1960 เป็นต้นมา แนวความคิดในเรื่ององค์ได้พัฒนาไปในเชิงระบบ มององค์กรในภาพรวม มิได้มองส่วนหนึ่งส่วนใด โดยเฉพาะเรียกว่าการมองอย่างเป็นระบบ ถือว่าองค์กรเป็นระบบที่ซับซ้อน ประกอบด้วยระบบย่อย ๆ ซึ่งมีลักษณะเฉพาะตัวทฤษฎีองค์กร

**2.5** **วิวัฒนาการของทฤษฎีองค์กร**

วิวัฒนาการของทฤษฎีองค์กร แบ่งออกเป็น 4 สมัย คือ ทฤษฎีองค์กรยุคคลาสสิก (Classic) ทฤษฎีการองค์กรยุคกลางใหม่ (Neo-Classic ) ทฤษฎีองค์กรยุคทันสมัย (Modern) และ ทฤษฎีองค์กรหลังยุคทันสมัย (Post-Modern) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

**2.5.1 ทฤษฎีองค์กรยุคดั้งเดิมหรือยุคคลาสสิก** **(Classical Theory of Organization)** การจัดองค์กรมีตั้งแต่สมัยอียิปต์ กรีก และโรมัน ต่อมาราวปี ค.ศ. 1800 แนวความคิดในการจัดองค์กรได้รับการพัฒนาอย่างกว้างขวาง ทฤษฎีองค์กรสมัยดั้งเดิมนี้ให้ความสำคัญแก่รูปแบบโครงสร้าง เป้าหมาย อำนาจ บทบาท และ ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยในองค์กร เป็นการนำเอาความคิดและหลัก วิทยาศาสตร์ประยุกต์กับการจัดการองค์กร ทฤษฎีองค์กรสมัยนี้ให้ความหมายขององค์กรว่า องค์กรคือโครงสร้างความสัมพันธ์ของตำแหน่ง เป้าหมาย และ บทบาท รวมทั้งปัจจัยอื่น ๆ ทฤษฎีที่มีชื่อเสียงคือทฤษฎีของ อองรี ฟาโยล และ ทฤษฎีของแมกซ์ เวเบอร์



ภาพที่ 1.3 อองรี ฟาโยล

2.**5.1.1 ทฤษฎีของอองรี ฟาโยล (Henri Fayol)** (มัลลิกา ผ่องแผ้ว, 2564, pp. 15-21) ฟาโยลได้ชื่อว่าเป็นบิดาแห่งการจัดการยุคใหม่ ซึ่งให้ความสนใจเป็นพิเศษแก่นักบริหารชั้นสูง ตรงข้ามกับเฟรเดอริก เทย์เลอร์ (Frederick Taylor) ที่สนใจการทำงานของคนงานในราว ค.ศ. 1925 ฟาโยลได้เสนอหลักการจัดองค์กรซึ่งมีแนวปฏิบัติ 5 ประการ นิยมเรียกย่อ ๆ ว่า OSCAR ซึ่งเป็นการนำเอาอักษรตัวแรกในภาษาอังกฤษของแนวปฏิบัติทั้ง 5 ประการมารวมกันทาให้ง่ายต่อการกล่าวถึงและจดจำ ดังนี้

2.5.1.1.1 วัตถุประสงค์ (Objective) องค์กรจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ให้ชัดเจนตลอดจนกำหนดตำแหน่งต่าง ๆ แต่ละตำแหน่งก็จะต้องกำหนดเป้าหมายไว้ให้สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ขององค์กร เมื่อผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้วัตถุประสงค์ขององค์กรก็จะสำเร็จไปด้วย

2.5.1.1.2 ความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง (Specialization) งานของแต่ละตำแหน่งแต่ละคนควรจำกัดขอบเขตให้ทำคนละหน้าที่อันเป็นการส่งเสริมให้เกิดความชำนาญเฉพาะอย่างกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกันก็ต้องจัดไว้ในกลุ่มเดียวกัน ถือว่าเป็นหลักการแบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่างการแบ่งงานออกเป็นแผนกจึงเป็นสิ่งจำเป็น

2.5.1.1.3 การประสานงาน (Coordination) เมื่อมีการแบ่งงานกันทำเป็นแผนก และมีคนทำงานจำนวนมาก การประสานงานย่อมมีความจำเป็นเพื่อให้ทุกคนปฏิบัติงานของตนได้อย่างราบรื่นโดยไม่ขัดกับแผนกอื่น ๆ ทำให้กิจกรรมขององค์กรดำเนินไปสู่วัตถุประสงค์ขององค์กร หากไม่มีการประสานงานที่ดีแล้วการดำเนินงานอาจล้มเหลวและไม่ราบรื่น องค์กรที่มีขนาดใหญ่มีการดำเนินงานสลับซับซ้อนมีบุคคลทำงานเป็นจำนวนมาก การประสานงานจึงมีความจำเป็นมาก

2.5.1.1.4 อำนาจหน้าที่ (Authority) องค์กรต้องมีบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่ม บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งสูงสุดมีอำนาจสูงสุดในการกำหนดนโยบายสามารถตัดสินใจสั่งการได้โดยไม่มีใครมีสิทธิ์โต้แย้ง การจัดสายการบังคับบัญชาในองค์กรต้องชัดเจนเริ่มตั้งแต่ผู้มีอำนาจสูงสุดขององค์กรผ่านสายการบังคับบัญชาลงมาตามลาดับชั้น ดังตัวอย่างต่อไปนี้



ภาพที่ 1.4 สายการบังคับบัญชา

การจัดอำนาจหน้าที่ดังกล่าวเรียกว่า หลักการจัดอำนาจหน้าที่จากเบื้องสูงไปสู่เบื้องล่าง และผลของการใช้อำนาจหน้าที่ตามลำดับชั้นเรียกว่า สายการบังคับบัญชา

2.5.1.1.5 ความรับผิดชอบ (Responsibility) อำนาจหน้าที่ที่มอบให้แก่ตำแหน่งต่าง ๆ จะต้องสัมพันธ์กับความรับผิดชอบ บุคคลใดที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบต่อผลสำเร็จขององค์กรในระดับใดก็ควรจะได้รับมอบอำนาจหน้าที่ให้เพียงพอที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายในระดับที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จได้



ภาพที่ 1.5 แมกซ์ เวเบอร์

2.**5.1.2 ทฤษฎีของแมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber)** (มัลลิกา ผ่องแผ้ว, 2564, pp. 22-33)ประมาณ ค.ศ. 1937 แมกซ์ เวเบอร์ นักสังคมวิทยาชาวเยอรมันได้เสนอทฤษฎีระบบราชการ (Bureaucratic Model) ซึ่งเวเบอร์เห็นว่าเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงสุดการจัดองค์กรตามแนวความคิดของเวเบอร์มีอิทธิพลกว้างขวางเป็นที่ยอมรับของวงการทั่วไปและนำไปกล่าวอ้างอิงอยู่เสมอ หลักการจัดการองค์กรของเวเบอร์มีดังนี้

2.5.1.2.1 การแบ่งแยกงานถือหลักความชำนาญเฉพาะด้าน วัตถุประสงค์ของการ จัดการองค์กรแบบนี้ มุ่งให้ได้ผลงานสูงสุดจากการทำงานเฉพาะอย่างด้วยฝีมือ และความชำนาญ ดังนั้นคนงานจะต้องได้รับการฝึกอบรมซ้ำแล้วซ้ำอีกเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญจริง ๆ

2.5.1.2.2 การจัดลำดับชั้นการบังคับบัญชาลดหลั่นกันลงไป มีหัวหน้าขององค์กรเป็น ผู้บังคับบัญชาสูงสุดขององค์กร กำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละระดับชั้นไว้อย่างชัดเจน

2.5.1.2.3 การปฏิบัติงานต้องอยู่ภายใต้ระบบ ระเบียบ และกฎหมาย การทำงานไม่ สามารถยืดหยุ่นได้เฉพาะตามลักษณะของงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรของรัฐจะต้องยึดถือและปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับอย่าเคร่งครัด

2.5.1.2.4 การให้มีการบันทึกเกี่ยวการดำเนินงาน ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ การวินิจฉัย การสั่งการจะต้องมีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรเก็บไว้เป็นหลักฐานสามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลาที่ต้องการ

2.5.1.2.5 เมื่อพิจารณาระบบราชการตามแนวความคิดของ แมกซ์ เวเบอร์ ให้ละเอียดลงไปแล้วจะเห็นว่ามีลักษณะต่าง ๆ ที่สำคัญดังต่อไปนี้

1) การบริหารราชการมีลักษณะเป็นภารกิจที่ต้องปฏิบัติต่อเนื่องกันตลอดไป เพราะเป็นองค์กรของรัฐที่จัดขึ้นเพื่อบริการประชาชน จะทำ ๆ หยุด ๆ ไม่ได้ทำให้ขนาดขององค์กรเติบโตขึ้นทุกที

2) ต้องมีการแบ่งหน้าที่การงานออกเป็นสัดส่วนอย่างมีเหตุผลและสัมพันธ์กันทั้งหน้าที่การงานและความรับผิดชอบ

3) ต้องมีการจัดลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy) ลดหลั่นกันลงมา ถือหลักผู้ฐานะสูงกว่ามีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบสูงกว่าการดำเนินการใด ๆ จะต้องปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนตามอำนาจหน้าที่ระเบียบข้อบังคับและกฎหมายที่วางไว้ จะกระทำนอกเหนือที่กำหนดไว้ไม่ได้ ได้แก่

(1) การมอบอำนาจหน้าที่ให้หน่วยราชการต่าง ๆ

(2) อำนาจในการสั่งการ

(3) การใช้บุคคลที่มีคุณสมบัติตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้

4) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นส่วนหนึ่งของการบังคับบัญชา การออกคำสั่งและการปฏิบัติตามคำสั่งต้องถือเอาหน้าที่เป็นหลักไม่ใช่เป็นเรื่องส่วนตัวและการปฏิบัติต้องเป็นไปตามลำดับชั้น

5) ตำแหน่งหน้าที่ราชการเป็นสิ่งซึ่งไม่อาจซื้อขายหรือโอนสิทธิให้แก่กันได้เพราะมิใช่ทรัพย์สินส่วนบุคคล

6) การคัดเลือกบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งต้องมีการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเข้าทำงานโดยยึดหลักความรู้และความสามารถ และต้องมีการฝึกอบรมก่อน

7) การดำเนินงานต้องมีแบบพิธีเป็นทางการต้องมีหลักฐานเป็นลายลักษณ์อักษร มีระเบียบปฏิบัติที่แน่นอน เชื่อถือได้

2.5.1.2.6 ข้อดีของระบบราชการ

1) ข้อดีขององค์กรแบบราชการมีอยู่หลายประการด้วยกัน คือ มีการแบ่งงานกันทำเฉพาะอย่างมีโครงสร้างที่แน่นอนทำให้สามารถที่จะคาดการณ์ได้ มีความมั่นคง มีเหตุผล และเป็นประชาธิปไตย

2) การทำงานกันทำตามความสามารถจะทำให้ผลิตผลเพิ่มขึ้นในองค์กรขนาดใหญ่ที่มีคนงานนับพันคน การแบ่งงานกันทำตามความถนัดมีความจำเป็นมากส่งผลให้ทำการผลิตและบริการได้ปริมาณมากและรวดเร็ว เช่น อุตสาหกรรมการ ผลิตรถยนต์ เป็นต้น

3) การกำหนดโครงสร้างที่แน่นอนมีสายการบังคับบัญชา ทำให้จำกัดขอบเขตของการทำงานไม่ให้ก้าวก่ายกัน โครงสร้างขององค์กรอาจแสดงให้เห็นถึง ความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่ต่าง ๆ ที่เป็นไปตามหลักของเหตุผล

4) ความสามารถในการคาดการณ์และความมั่นคง ระบบราชการจะก่อให้เกิดความแน่นอนนำความเป็นระเบียบมาใช้ทุกคนมีความสัมพันธ์กันอย่างมีเหตุผล คนส่วนมากมีความพึงพอใจในความแน่นอนมากกว่าความไม่แน่นอน คนที่อยู่ในองค์กรหรือคนที่เกี่ยวข้องย่อมเกิดความมั่นใจและคาดการณ์ได้แน่นอน เช่น นักศึกษามั่นใจว่ามหาวิทยาลัยที่ตนศึกษาจะอยู่ต่อไปอีกนาน และคาดว่าตนจะได้รับปริญญาในอีก 4 ปีข้างหน้า ฯลฯ

2.5.1.2.7 ข้อวิจารณ์สำหรับระบบราชการ

1) ถูกมองว่ามนุษย์เป็นเครื่องจักร ต้องปฏิบัติตามความต้องการของสังคมหรือองค์กร

2) คนสมัยปัจจุบันมองเห็นองค์กรแบบราชการว่าเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีแต่ผลเสีย

3) การทำงานความล่าช้า

4) การเล่นพวกเล่นพ้องหรือระบบอุปถัมภ์



ภาพที่ 1.6 เฟรดเดอริค ดับบริว เทย์เลอร์

2.**5.1.3 ทฤษฎีของเฟรดเดอร์ริค ดับบลิว เทย์เลอร์ (Frederick W. Taylor)** (เขมณัฐ ภูกองไชย, 2562, pdf. 76-78) เทย์เลอร์ เป็นผู้ริเริ่มนำหลักการบริหารสมัยใหม่มาใช้ โดยเขาได้ทำการศึกษาศาสตร์ทางด้านการบริหารอย่างจริงจังจนได้รับฉายาว่าเป็นบิดาแห่งวิทยาศาสตร์การจัดการ (Scientific Management) ซึ่งหมายถึง การจัดการตามมาตรฐานการดำเนินงานที่ถูกสร้างขึ้นจากข้อเท็จจริงที่ได้จากการสังเกตอย่างมีแบบแผน การทดลอง หรือการใช้เหตุผล ซึ่งจะเห็นว่าวิธีการนี้คล้ายกับหลักการทางวิทยาศาสตร์ ดังนั้น จึงถูกเรียกว่าวิทยาศาสตร์การจัดการ

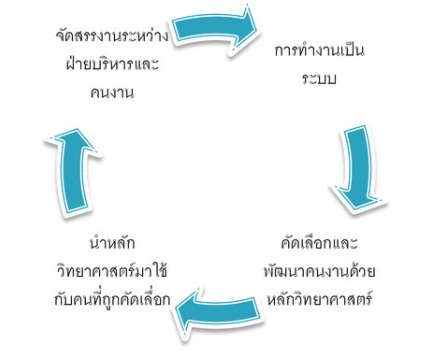
2.5.1.3.1 เทย์เลอร์ ได้เสนอหลักการบริหารตามแนวทางของวิทยาศาสตร์ ต้องใช้ความรู้ทางวิทยาศาสตร์ ร้อยละ 75 และใช้สามัญสำนึก (Commonsense) อีกร้อยละ 25 และต้องใช้การศึกษาที่เป็นระบบเพื่อค้นหาวิธีการที่ดีที่สุด “The one best way” ในการทำงานแต่ละชนิด มีหลักการ 4 ข้อ

1) ใช้วิทยาศาสตร์ “Develop a science” สำหรับองค์ประกอบของงานแต่ละอย่างโดย ทำการศึกษาวิเคราะห์และตัดสินใจวิธีการที่ดีที่สุด “One best way” ในการทำงาน ยกตัวอย่าง เช่น เทย์เลอร์ได้เสนอให้คนงานได้หยุดพักในระหว่างการทำงาน ( Breaks ) ในตอนเช้า เที่ยง และ ตอนเย็น โดยเทย์เลอร์กล่าวว่า จะทำให้คนงานสามารถผลิตผลงานได้มากขึ้น ซึ่งคนส่วนใหญ่ต่าง ไม่เห็นด้วยกับแนวคิดนี้ แต่เทย์เลอร์ก็สามารถแสดงให้เห็นว่าแนวความคิดของเขาเป็นจริง เพราะหลังจากที่คนงานได้หยุดพักก็ทำให้เขามีกำลังในการผลิตผลงานได้มากยิ่งขึ้น

2) ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ในการ เลือก อบรม สอน และพัฒนาคนงาน เพื่อช่วยเหลือ พวกเขาในการเพิ่มศักยภาพในการทำงาน ซึ่งก่อนหน้านั้น การจ้างงานมักอยู่บนพื้นฐานของความรัก ชอบส่วนตัวของหัวหน้างาน (Supervisors) และการเล่นพรรคเล่นพวก (Nepotism) เน้นความสนิทสนมมากกว่าผลการทำงานต่อมา เทย์เลอร์ ได้เสนอให้จ้างคนงานโดยการพิจาราจาก ความรู้ ความสามารถ และสติ ปัญญาหรือที่เทย์เลอร์เรียกว่า “First class worker” โดยการจ้างงานตามแนวความคิดของเทย์เลอร์ก็ได้ถูกนำมาใช้ครั้งแรกจากการทดสอบการผลิตล้อจักรยาน (Bicycle ball) ซึ่งแทบจะไมมีใครเลยที่ ผ่านเกณฑ์ เทย์เลอร์จึงเสนอให้ทำการอบรมพนักงานที่มีผลการผลิตต่ำกว่ามาตรฐาน

3) การร่วมมือกันกับคนงานเพื่อให้บรรลุความสำเร็จ โดยระหว่างปี 1893 – 1903 ได้เกิดการประท้วงหยุดงานของคนงานครั้งใหญ่ ซึ่งมีสาเหตุมาจากความไม่พอใจในค่าจ้างแรงงานของคนงาน เพราะความเห็นที่ไม่ตรงกัน กล่าวคือ ในขณะที่คนงานต้องการค่าจ้างมากขึ้นแต่นายจ้างกลับต้องการลดค่าจ้างให้ต่ำลง จึงทำให้ต่างฝ่ายต่างมีเป้าหมายที่ต่างกัน ซึ่งเทย์เลอร์กล่าวว่า แท้จริงแล้วเป้าหมายทั้ง 2 นั้นเป็นสิ่งเดียวกัน เพราะถ้าองค์กรประสบผลสำเร็จก็ทำให้คนงานประสบผลสำเร็จด้วยเช่นกัน ถ้าองค์กรมีผลกำไรมากขึ้นคนงานก็จะได้รับค่าจ้างที่มากขึ้นด้วยเช่นกัน

4) หลักการข้อสุดท้ายของเทย์เลอร์ คือ การแบ่งความรับผิดชอบระหว่างคนงานกับผู้บริหาร ซึ่งเดิมทีคนงานจะเป็นผู้รับผิดชอบทั้งการผลิตและการประเมินผล แต่เทย์เลอร์ได้เสนอให้ผู้บริหารคอยให้คำแนะนำและควบคุมการผลิต และผู้บริหารยังทำหน้าที่ในการจูงใจและการลงโทษด้วย (Driven and coerced)



ภาพที่ 1.7 หลักการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Principle of scientific management)

2.5.1.3.2 ปัญหา Soldiering คือ การนำหลักการทางวิทยาศาสตร์มาช่วยในการศึกษานั้น เทย์เลอร์ได้ทำการศึกษาการทำงานของคนงานในบริษัท Midvale Steel เทย์เลอร์สังเกตว่า คนงานแต่ละคนทำงานแบบวิธีเดิม ๆ (Rule of Thumb) โดยขาดความกระตือรือร้นและทำงานอย่างไม่เต็มศักยภาพ เทย์เลอร์ เรียกพฤติกรรมนี้ว่า “Soldiering”และได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับปัญหานี้ว่าเป็นผลมาจาก 3 ประเด็น คือ

1) คนงานกลัวว่าหากทุกคนทำงานอย่างเต็มความสามารถแล้ว จะทำให้ได้ผลผลิตเป็นจำนวนมาก และจะทำให้นายจ้างลดจำนวนพนักงานลง ดังนั้น คนงานจึงพร้อมใจกันอู้งานเพื่อไม่ต้องถูกเลิกจ้าง

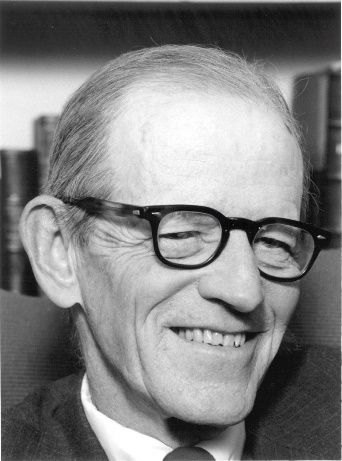
2) เกิดจากวิธีการจ่ายค่าจ้างที่ไม่จูงใจ

3) เกิดจากระบบการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ เทย์เลอร์ ยังมีแนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับปริมาณสินค้าที่ผลิตได้ในแต่ละวัน ซึ่งเรียกว่า “fair day’s work” และนายจ้างก็ต้องจ่ายค่าจ้างอย่างเป็นธรรม โดย เรียกว่า “fair day’s pay” ซึ่งเป้าหมายเพื่อเป็นการเชื่อมระหว่างผู้บริหารและคนงานเข้าด้วยกัน เพื่อลดความขัดแย้ง เทย์เลอร์จึงเสนอให้ใช้ระบบการจูงใจ (Incentive) เพื่อกระตุ้น (Motivate) คนงาน โดยเนื้อหาบางตอนในหนังสือของ เทย์เลอร์เขียนว่า In order to have any hope of obtaining the initiative of his workmen the manager must give some special incentive (higher wages, premium, or bonus) to his men beyond that which is given to the average of the trade. อย่างไรก็ตาม ถึงแม้วิธีการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ จะส่งผลดีต่อการเพิ่มผลผลิต (Productivity) และการมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ต่อองค์กรก็ตาม แต่ก็ได้เกิดการวิพากษ์ วิจารณ์ และการต่อต้านจากบุคคลบางกลุ่ม โดยเฉพาะจากสหภาพแรงงานที่มองว่าหลักการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์จะให้ความสำคัญเฉพาะเป้าหมายและผลประโยชน์ขององค์กร โดยใช้ เงื่อนไขทางเศรษฐกิจมาเป็นเครื่องจูงใจในการทำงานแต่กับมองข้ามความสำคัญของผู้ปฏิบัติงาน เพียงมองว่าคนงานเป็นส่วนหนึ่งของระบบการผลิตเท่านั้น

**2.5.2 ทฤษฎีการองค์กรยุคกลางใหม่ (Neo-Classic)** เป็นทฤษฎีที่พัฒนามาจากทฤษฎีองค์กรสมัยดั้งเดิม หรือบางครั้งเรียกว่า ทฤษฏีทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Theory) เริ่มต้นจากการเกิดแนวคิดท้าทายทฤษฏีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ โดยการศึกษาทดลองที่เรียกว่า Hawthorne Studies ภายใต้การนำของ เอลตัล เมโย (Elton Mayo) แต่ได้กลับได้รับการยอมรับและการพัฒนาขึ้นอย่างมากภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 โดยเฉพาะการเน้นการศึกษาเรื่องการจูงใจและความพอใจในงาน เนื่องจากเชื่อว่า แรงจูงใจเป็นพลังผลักดันให้คนแสดงพฤติกรรมใด ๆ ออกมาและยังสามารถกำหนดทิศทางและเป้าหมายได้อีกด้วย ซึ่งคนที่มีแรงจูงใจสูงจะใช้ความพยายามในการบรรลุเป้าหมายได้มากกว่าคนที่มีแรงจูงใจต่ำดังนั้น นักทฤษฏีในกลุ่มนี้จึงเน้นการค้นหาคำตอบว่า แท้จริงแล้วมนุษย์มีความต้องการอะไรคนงานแบ่งออกได้เป็นกี่ประเภท หรือฝ่ายบริหารควรมีวิธีในการจูงใจคนงานอย่างไร ซึ่งนักทฤษฏีในกลุ่มนี้นอกจาก เอลตัล เมโย แล้วยังมีนักทฤษฏีคนอื่นอีก เช่น อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham H. Maslow) ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) เฟรดเดอริค เฮอกซ์เบอร์ก (Frederick Herzberg) คริส อากีริส (Chris Argyris) เออร์วิ่น แอล เจนัส (Irving L. Janis) บาร์ท วิกเตอร์ และ แครอล์ สตีเฟ่น (Bart Victor & Carroll Stephens) และเคลย์ตัน แอลเดอร์เฟอร์ (Clayton P. Alderfer) ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดของนักทฤษฏีแต่ละท่านได้ 2 กลุ่มดังนี้

2.5.2.1 กลุ่มมนุษย์สัมพันธ์ มองว่ามนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ



ภาพที่ 1.8 เอลตัน เมโย (Elton Mayo)

**2.5.2.1.1 เอลตัน เมโย** (เขมณัฐ ภูกองไชย, 2562, pdf. 115-118) ได้รับฉายาว่าเป็นบิดาแห่งการจัดการแบบมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relation Theory) เนื่องจากเห็นว่าการเปลี่ยนความสนใจจากความพยายามในการปรับปรุงองค์กรโดยวิธีออกแบบการทำงานและการให้รางวัลตอบแทนตามปริมาณงานที่คนงานแต่ละคนทำได้เป็นการให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการของกลุ่มคนงาน และการนิเทศงานของหัวหน้างาน ยิ่งกว่านั้น เมโย ยังเชื่อว่ามนุษย์เป็นสัตว์สังคม ซึ่งมีความต้องการที่ไร้เหตุผลและไม่ได้หวัง ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจแต่เพียงอย่างเดียว ซึ่งความต้องการเหล่านี้จะได้รับการตอบสนองก็ต่อเมื่อคนงานได้เข้าไปมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น หรือการมีการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดกว้างระหว่างหัวหน้าและ ลูกน้อง การให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาร่วมในการตัดสินใจอย่างเป็นประชาธิปไตย และการให้ความสำคัญต่อพนักงานทุกระดับ ย่อมมีผลทำให้ผลงานขององค์กรเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ยังมองว่าคนงานแต่ละคนย่อมมีความรู้สึก ความคิดเห็น และบุคลิกลักษณะต่าง ๆ ที่ไม่เหมือนกัน ซึ่งลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้เป็นปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งแนวคิดนี้เป็นแนวคิดที่มีความเห็นขัดแย้งต่อแนวทางการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ เนื่องจากมองว่าการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ เป็นการมองข้ามความสำคัญของมนุษย์ และมองว่ามนุษย์เป็นเพียงปัจจัยการผลิตที่ไม่มีชีวิตจิตใจ และยังมองว่าบุคลิกลักษณะของมนุษย์แต่ละคนไม่มีความแตกต่างกัน เช่น หากเปลี่ยนเอาคนหนึ่งมาทำงานแทนอีกคนหนึ่งก็จะสามารถทำงานแทนกันได้

1) การแบ่งแนวคิด จากแนวความคิดนี้จึงสามารถแบ่งแนวคิดมนุษย์สัมพันธ์ออกได้เป็น 2 แนวทาง คือ

(1) แนวทางที่เน้นความสนใจต่อการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการภายในกลุ่ม

(2) แนวทางที่เน้นความสนใจต่อการศึกษาเรื่องการจูงใจและความพอใจในงานของคนงาน

การศึกษาของนักทฤษฏีมนุษย์สัมพันธ์ที่ถือว่าเป็นการศึกษาที่สำคัญที่สุด คือ การที่เรียกว่า “Hawthorne Studies” โดยเมโย ได้ร่วมกับกลุ่มนักวิชาการของมหาวิทยาลัยฮาร์วาด ได้ทำการทดลองการทำงานของคนงานในโรงงานไฟฟ้า ชื่อ The Western Electric Company ในปี ค.ศ. 1927 จนกระทั่ง ปี ค.ศ. 1932 หรือใช้เวลาในการศึกษาครั้งนี้ถึง 5 ปี ซึ่งการศึกษาเมโยและคณะเริ่มจากการตั้งสมมติฐานว่าระดับของแสงสว่างและการจ่ายเงินรางวัล (Incentive) มีผลต่อการเพิ่มปริมาณผลผลิตขององค์กรโดยแยกคนงานออกเป็น 2 กลุ่มออกจากกัน กลุ่มแรกใช้การควบคุม ความสว่างของแสง การจ่ายเงินรางวัล และการให้เวลาหยุดพักระหว่างการทำงาน

ซึ่งผลการทดลองปรากกฎว่า ไม่ว่าบริษัทจะเพิ่มหรือลดแสงสว่าง จ่ายเงินรางวัลหรือไม่หรือให้เวลาในช่วงของการพักมากน้อยก็ตาม แทบจะไม่มีผลต่อปริมาณในการผลิตเลย ซึ่งเมโย และคณะได้สรุปว่า เป็นผลมาจากการเอาใจใส่ต่อคนงาน ดังเช่น ทุกครั้งที่ทำการเปลี่ยนงานใหม่ กลุ่มคนงานก็จะถูกให้คำปรึกษาเกี่ยวกับงาน และก็เปิดโอกาสให้กลุ่มคนงานได้มีโอกาสถามแลกเปลี่ยนความคิด แม้แต่ให้โอกาสในการโต้แย้งหากไม่เห็นด้วยและบางครั้งยังให้โอกาสในการ เข้าร่วมทำการตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ จนกลายเป็นกลุ่มสังคมย่อย ดังคำพูดบางตอนของเมโยว่า Before every change of program [in the study], the group is consulted. Their comments are listened to and discussed; sometimes their objections are allowed to negate a suggestion. The group unquestionably develops a sense of participation in the critical determinations and becomes sometimes of a social unit.

2) การเปลี่ยนแปลงจากการทดลองของ เมโย และคณะยังได้สังเกตเห็นการเปลี่ยนแปลงจากการทดลองดังนี้

(1) ความพอใจในการทำงานของคนงานในกลุ่มทดลองเพิ่มขึ้น

(2) การขาดงานลดลงถึงร้อยละ 80

(3) การเปลี่ยนสภาพการทำงาน มีผลต่อความสร้างสรรค์ผลงาน (Creating) และความกระตือรือร้น (Eagerness) ในการทำงาน

(4) ปริมาณผลงานของคนงานในกลุ่มทดลองเพิ่มขึ้น มีความสัมพันธ์กับการเพิ่มขึ้นของความพึงใจ (Pleasanter) ความอิสระ (Freer) และความสุข (Happier) ในการทำงานด้วย

3) ผลการทดลอง กล่าวโดยสรุปจากการศึกษาทดลองที่ Hawthorne มีความสำคัญในแง่ที่ว่าเป็นการแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมและปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานของคนงานดังนี้

(1) ปัจจัยด้านปทัสถานทางสังคม เป็นตัวกำหนดปริมาณผลผลิตของคนงานในองค์กร ไม่ใช่ปัจจัยด้านกายภาพ

(2) การมองคนงานว่าต้องการผลตอบแทนเป็นเงินในปริมามาก ๆ แต่เพียงอย่างเดียวนั้น เป็นการมองที่แคบเกินไปเพราะในความเป็นจริงแล้วพฤติกรรมของคนงานถูกกำหนดโดยระบบการให้ รางวัลและการลงโทษ ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจเลย

(3) ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ในกลุ่มของคนงาน มีผลต่อพฤติกรรมของคนงานเป็นอย่างมาก

(4) ผู้นำกลุ่มทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีบทบาทอย่างมากในการสร้างปทัสถานของกลุ่ม

(5) องค์กรต้องสนับสนุนให้มีการทำวิจัยเกี่ยวกับผู้นำ เช่น ลักษณะผู้นำแบบประชาธิปไตย การติดต่อระหว่างลำดับขั้นและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นต้น

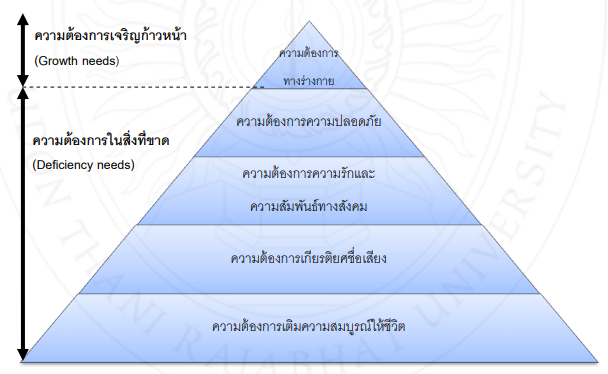
2.5.2.2 กลุ่มพฤติกรรมองค์กรสมัยปัจจุบัน เน้นเข้าใจในตัวบุคคล (Organic) ไม่ให้ความสนใจองค์กรเลย (Man without organization)



ภาพที่ 1.9 อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham H. Maslow)

2.**5.2.2.1 อับราฮัม มาสโลว์** (เขมณัฐ ภูกองไชย, 2562, pdf. 119-120) เป็นนักจิตวิทยาชาวอเมริกันและที่รู้จักดีคือ เป็นผู้กำหนดทฤษฏีแรงจูงใจ มนุษย์ (A Theoryof Human Motivation) ซึ่งเสนอหลักลำดับขั้นของความต้องการของมนุษย์ (Maslow’s hierarchy of needs) ในวัยเด็ก มาสโลว์ มีชีวิตที่ลำบากเนื่องจากฐานะครอบครัวที่ค่อนข้างยากจน นอกจากนี้ยังถูกกลั่นแกล้งจากเพื่อน ๆ และถูกกีดกันจากสังคม เนื่องจากพ่อแม่เป็นชาวยิว (Jewish) ที่อพยพจากประเทศรัสเซีย แต่เนื่องจากมาสโลว์เป็นเด็กที่สนใจการเรียนจนทำให้เขามีผลการเรียนที่ดีและกลายเป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัยที่ Brandeis University และ Columbia University ในกรุงนิวยอร์ก สหรัฐอเมริกา ดังเนื้อหาที่อ้างในผลงานของ Hoffman E. ว่า He grew up with few friends, as a result, he grew up in libraries and among books. It was here that he developed his love for reading and learning.

บุคคลเป็นสิ่งมีชีวิตที่มีความต้องการเหมือนสิ่งมีชีวิตอื่น ๆ ซึ่งความต้องการนี้จะมีอิทธิพลหรือเป็นเหตุจูงใจให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมาและความต้องการของมนุษย์จะเป็นลำดับขั้น เรียงตามความต้องการพื้นฐานไปจนถึงความต้องการที่ซับซ้อนและความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นเหตุจูงใจส่วนความต้องการที่ได้รับการสนองตอบแล้วจะไม่เป็นเหตุจูงใจอีกต่อไป และเมื่อความต้องการลำดับต่ำกว่าได้รับการสนอบตอบแล้ว มนุษย์ก็จะเกิดความต้องการในลำดับที่สูงขึ้นต่อไป ซึ่งมาสโลว์ เห็นว่าความต้องการของมนุษย์สามารถจัดแบ่งได้เป็น 5 ระดับ โดยเรียงจากระดับต่ำสุดไปสูงสุด เพื่อความเข้าใจสามารถอธิบายได้ดังรูปภาพนี้



ภาพที่ 1.10 แสดงลำดับความต้องการของมนุษย์ตามแนวคิดของ มาสโลว์

1) ความต้องการทางร่างกาย (Basic Need or Physiological Needs) เป็นความต้องการลำดับต่ำสุดและปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีวิตของมนุษย์ ซึ่งเป็น ปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงผลักดันทางกายภาพ เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ ที่อยู่อาศัย การพักผ่อน และความต้องการทางเพศ

2) ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs: Security, Order, and Stability) เป็นความต้องการในลำดับที่ 2 ที่จะเกิดขึ้นหลังจากที่ความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ซึ่งความต้องการในระดับที่ 2 นี้ คือ ความต้องการความปลอดภัยทั้งทางกายและจิตใจ ความมั่นคงในอาชีพ การมีสภาพแวดล้อมที่ดี และกฎระเบียบข้อบังคับที่เหมาะสม ซึ่งความต้องการใน 2 ระดับแรกนี้ จะเป็นความต้องการในการอยู่รอดทางกายภาพ (Physical survival of person)

3) ความต้องการความรักและความสัมพันธ์ทางสังคม (Love and Belonging Needs) หลังจากที่มนุษย์มีความปลอดภัยในชีวิตและมีความมั่นคงในหน้าที่การงานแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ เช่น ต้องการความรัก ต้องการเพื่อน ต้องการยอมรับ เป็นสมาชิกในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง และต้องการการมีครอบครัว

4) ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs ) ความต้องการในขั้นนี้เป็นความต้องการได้รับการยกย่องนับถือจากสังคม ความต้องการคำชื่นชมในความสำเร็จในหน้าที่การงาน ความต้องการได้รับเกียรติยศและศักดิ์ศรี ความ ต้องการเหล่านี้ เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งได้รับเงินเดือนที่สูงขึ้นการได้รับมอบหมายหน้าที่ที่สำคัญ การได้รับการยกย่องจากผู้อื่น การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการได้รับความก้าวหน้าใน งานอาชีพ เป็นต้น

5) ความต้องการเติมความสมบูรณ์ให้ชีวิต (Needs for Self-actualization) ความต้องการขั้นนี้เป็นความต้องการขั้นสูงสุด คือ ความต้องการความสำเร็จในสิ่งที่แต่ละคนปรารถนาหรือใฝ่ฝัน ซึ่งมีความแตกต่างกันไปในแต่ละคน โดยการประสบความสำเร็จในขั้นนี้ทุกคนจะต้องตั้งเป้าหมายไว้และพัฒนาทักษะความสามารถและความพยายามให้ถึงขีดสุด เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

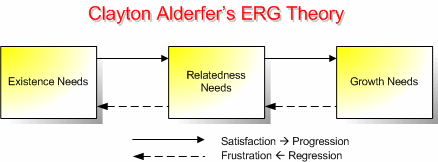
นอกจากนี้ มาสโลว์ยังได้แบ่งความต้องการ 5 ขั้นนี้ออกเป็นสองกลุ่ม คือ ความต้องการในระดับที่ 1 ถึงระดับที่ 4 เป็นความต้องการที่เกิดจากความขาดแคลน (Deficiency needs) ได้แก่ ความต้องการทางกายและความต้องการความปลอดภัยความต้องการทางสังคม เกียรติยศชื่อเสียง ความต้องการทางสังคม ส่วนอีกกลุ่มหนึ่งคือความต้องการในระดับที่ 5 เป็นความต้องการก้าวหน้าและพัฒนาตนเอง (Growth needs) ซึ่งจัดเป็นความต้องการระดับสูง เนื่องจากความต้องการระดับต่ำจะได้รับการสนองตอบจากปัจจัยภายนอกตัวบุคคล ส่วนความต้องการระดับสูงจะได้รับการสนองตอบ จากปัจจัยภายในหรือจิตใจของตัวบุคคลเอง

ทฤษฎีของมาสโลว์ ได้ถูกเผยแพร่ออกไปอย่างกว้างขวาง ถึงแม้ว่าผลวิจัยในเวลาต่อมาจะ ไม่ได้สนับสนุนแนวคิดทั้งหมดของมาสโลว์ แต่ทฤษฎีลำดับความต้องการของเขาก็เป็นทฤษฎีที่เป็นพื้นฐานในการอธิบายองค์ประกอบของแรงจูงใจ ซึ่งมีการพัฒนาในระยะหลัง ๆ ต่อมาอีกเรื่อย ๆ



ภาพที่ 1.11 เคลย์ตัน แอลเดอร์เฟอร์ (Clayton P. Alderfer)

**2.5.2.2.2 แอลเดอร์เฟอร์** (เขมณัฐ ภูกองไชย, 2562, pdf. 121-123) เป็นนักวิชาการทางด้านองค์กรและการจัดการแห่งมหาวิทยาลัยเยลและเป็นที่ปรึกษาในองค์กรของรัฐและองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร (Non-profit organization) เอลเดอเฟอร์ มีผลงานทางวิชาการหลายเล่ม เช่น “Human Needs in Organizational Settings” “Learning from Changing” “The Practice of Organizational Diagnosis” และ “Journal of Applied Behavioral Science”



ภาพที่ 1.12 แสดงทฤษฎี ERG ของแอลเดอร์เฟอร์

1) แอลเดอร์เฟอร์ ได้ทำการปรับปรุงทฤษฎี ERG ตามลำดับขั้นความต้องการตามแนวคิดของมาสโลว์ขึ้นใหม่ โดยเหลือความต้องการเพียง 3 ระดับ ดังนี้

(1) ความต้องการดำรงชีวิตให้อยู่รอด (Existence Needs: E) คือ ความต้องการทางร่างกายและความปลอดภัยในชีวิต ซึ่งเปรียบได้กับความต้องการในระดับที่ 1 และ 2 ของมาสโลว์

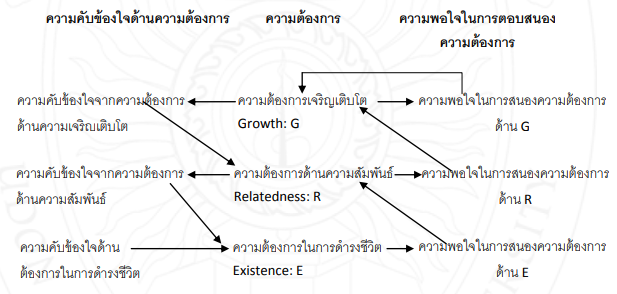
(2) ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness Needs: R) คือ ความต้องการต่าง ๆ ที่ เกี่ยวเนื่องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทั้งในที่ทำงานและสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ตรงกับความต้องการความรักและความสัมพันธ์ทางสังคมตามแนวคิดของมาสโลว์

(3) ความต้องการเจริญเติบโต (Growth Needs: G) คือ ความต้องการภายใน เพื่อการพัฒนาตัวเอง เพื่อความเจริญเติบโตก้าวหน้าในการทำงาน ซึ่งเป็นการพัฒนาและการทุ่มเทความรู้ความสามารถของตัวเองอย่างเต็มที่แสวงหาโอกาสในการเอาชนะความท้าทายใหม่ ๆ เปรียบได้กับความต้องการชื่อเสียงและการเติมความสมบูรณ์ให้ชีวิตตามแนวคิดของมาสโลว์ ซึ่งตรงกับความ ต้องการในลำดับที่ 4 และที่ 5

2) แนวคิดทฤษฎี ERG ของ แอลเดอร์เฟอร์ มีความแตกต่างจากของมาสโลว์ดังนี้

(1) ประการแรก มาสโลว์ยืนยันว่า บุคคลจะหยุดอยู่ที่ความต้องการระดับหนึ่งจนกว่าจะได้รับการตอบสนองแล้วจึงจะเกิดความต้องในขั้นสูงต่อไป ส่วนทฤษฎี ERG อธิบายว่า ถ้าความต้องการระดับนั้นยังคงไม่ได้รับการตอบสนองต่อไป บุคคลจะเกิดความคับข้องใจแล้วจะถดถอยลงมาให้ความสนใจในความต้องการระดับต่ำกว่าอีกครั้งหนึ่ง

(2) ประการที่สอง ทฤษฎี ERG อธิบายว่า มนุษย์อาจมีความต้องการมากกว่าหนึ่งระดับได้ในเวลาเดียวกัน หรือบุคคลสามารถถูกจูงใจด้วย ความต้องการมากกว่าหนึ่งระดับในเวลาเดียวกัน เช่น ความต้องการเงินเดือนที่สูง (E) พร้อมกับความต้องการทางสังคม (R) และความต้องการโอกาสและอิสระในการคิดตัดสินใจ (G) ซึ่งสามารถแสดงได้ตามรูปภาพดังนี้



ภาพที่ 1.13 แสดงความต้องการตามแนวความคิด ERG

ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า ทฤษฏี ERG ของแอลเดอร์เฟอร์ คือ ความต้องการของมนุษย์ไม่จำเป็นต้องเพิ่มขึ้นจากระดับต่ำไปสูงเท่านั้น แต่สามารถลดหรือถดถอยลงได้และ ERG เชื่อว่า ความต้องการของมนุษย์สามารถเกิดขึ้นพร้อมกันหลายระดับได้ เป็นต้น



ภาพที่ 1.14 ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas Murray McGregor)

**2.5.2.2.3 แมคเกรเกอร์** (เขมณัฐ ภูกองไชย, 2562, pdf. 124-125) เป็นนักจิตวิทยาชาวอเมริกัน เกิดที่เมืองดีทรอยต์ มลรัฐมิชิแกนแมค - เกรเกอร์ ได้เริ่มต้นการทำงานตั้งแต่ยังเด็ก เนื่องจากครอบครัวมีธุรกิจหลายอย่าง เช่น สถาบันแมค - เกรเกอร์ และสถานีน้ำมันหลายแห่งแต่อย่างไรก็ตาม เขาก็ได้เข้าศึกษาที่มหาวิทยาลัยฮาวาร์ดและได้รับปริญญาเอกทางด้านจิตวิทยา หลังจากที่เรียนจบแมคเกรเกอร์ก็ได้เป็นอาจารย์สอนทางด้านจิตวิทยาที่มหาวิทยาลัยฮาวาร์ดและหลังจากนั้นก็ได้ย้ายไปสถาบันเทคโนโลยีแห่งแมสซาชูเซท หรือ MIT ในปี 1960 ชื่อของเขาก็เป็นที่รู้จักในฐานะผู้เริ่มทำการศึกษาพฤติกรรมองค์กรโดยเน้นเรื่อง การจูงใจ และเป็นผู้กำหนดทฤษฏี X (Theory X) และทฤษฏี Y (Theory Y) ที่แมคเกรเกอร์ได้กล่าว ไว้ในผลงานชื่อ Managing the Human Side of Enterprise และหลังจากนั้นในปี ค.ศ.1964 เขาได้ใช้เวลาเขียนต้นฉบับซึ่งถูกตีพิมพ์หลังจากที่เขาเสียชีวิตชื่อ The Professional Manager

ทฤษฏี X และทฤษฏี Y ของแมคเกรเกอร์ เป็นทฤษฏีที่ผู้บริหารใช้ในการจูงใจผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีความเข้าใจต่อธรรมชาติของคน โดยแมคเกรเกอร์ได้แบ่งลักษณะของคนออกเป็น 2 ประเภท คือ ทฤษฎี X (Theory X) จะมีสมมติฐานในแง่ลบโดยจะมองว่า คนมีนิสัยเกียจคร้านและจะหลบเลี่ยงงานทุกครั้งที่มีโอกาส โดยจะหวังผลทางด้านการเงินในการทำงานแต่เพียงอย่างเดียว ดังนั้น หลักการบริหารจึงควรใช้มาตรการบังคับควบคู่กับการใช้แรงจูงใจ (Carrot and Stick Theory of Motivation) นอกจากนี้ต้องทำการกำหนดระเบียบกฎเกณฑ์คอยกำกับมีการควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิดและใช้วิธีการลงโทษเป็นหลักส่วนการออกแบบโครงสร้างองค์กรจะใช้การจัดโครงสร้างแบบแคบ (Narrow span of control) เพื่อให้มีการควบคุมอย่างใกล้ชิด ส่วนทฤษฎี Y (Theory Y) เป็นสมมติฐานในทางบวก ซึ่งมองว่าคนมีความขยันต้องการทำงาน มีแรงจูงใจในตัวเอง (Self-motivation) มีการควบคุมตนเอง (Self-control) และเรียนรู้ใน การแก้ปัญหา ดังนั้น ควรมีการกำหนดหน้าที่การงานที่เหมาะสมและมีความท้าทายความสามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเชิงบวกลดช่องว่างระหว่างชั้นของการบังคับบัญชาและควรเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ



ภาพที่ 1.15 เฟรเดอริค เฮอกซ์เบอร์ก (Frederick Herzberg)

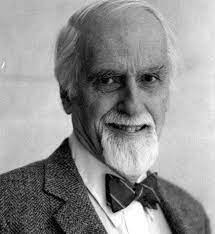
**2**.**5.2.2.4 เฮอกซ์เบอร์ก** (เขมณัฐ ภูกองไชย, 2562, pdf. 125-126) เป็นนักจิตวิทยาชาวอเมริกัน ซึ่งต่อมาภายหลังได้กลายเป็นศาสตราจารย์ในมหาวิทยาลัยยูท่าห์เฮอกซ์เบอร์กเป็นนักวิชาการที่ให้ความสนใจต่อปัญหาด้านสุขภาพจิต (Mental health) อย่างมากและในปี ค.ศ. 1959 เฮอกซ์เบอร์กก็ได้คิดค้นทฤษฏี Hygienemotivation Theory หรือ Two-factor ซึ่งเขาเน้นการศึกษาไปที่ระดับคนงานแต่แนวคิดของเขากลับได้รับความนิยมอย่างมากในระดับผู้บริหาร

เฮอกซ์เบอร์กได้ทำการสำรวจกลุ่มตัวอย่าง 200 คน ซึ่งเป็นวิศวกรและนักบัญชี โดยการสำรวจนั้น เฮอกซ์เบอร์กได้ตั้งคำถามที่เกี่ยวกับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ซึ่งจากผลการตอบแบบสอบถาม เฮอกซ์เบอร์กได้สรุปว่า พนักงานมีความต้องการซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1) พนักงานที่อยู่ในระดับล่าง จะมีความต้องการเหมือนกับสัตว์ทั่วไป คือ ความต้องการ หลีกเลี่ยงความเจ็บปวดและความอดอยาก (Avoid pain and deprivation)

2) ส่วนพนักงานในระดับบน จะมีความต้องการทางด้านจิตวิทยา (Psychology) นอกจากนี้ เขายังพบว่ามีปัจจัยบางอย่างที่มีผลทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการทำงาน ซึ่งเขาเรียกว่า Hygiene factors เช่น นโยบายการบริหารขององค์กร (Organizational policies) การมีหัวหน้าที่ดี (Quality of supervision) สภาพการทำงาน (Working conditions) ความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน (Relationships with peers) การจ่ายเงินเดือน หรือค่าจ้างที่เหมาะสม (Base wage or salary) ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและพนักงาน (Relationships with subordinates)

ส่วนปัจจัยที่ 2 เป็นปัจจัยที่กระตุ้น จูงใจให้พนักงานทำงานให้ดีขึ้น เรียกว่า (Motivation factors) เช่น การให้โอกาสในการได้รับความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) การให้โอกาสในการรับรู้ถึงความสำคัญของงานนั้น (Recognition) การปล่อยให้พนักงานได้ทำงานด้วยตนเองอย่างอิสระ (Work itself) การมอบหมายความรับผิดชอบ (Responsibility) ความก้าวหน้าในการทำงาน (Advancement) และความเจริญเติบโตในอาชีพ (Growth)



ภาพที่ 1.16 เดวิด แม็คเคลเลน (David McClelland)

**2.5.2.2.5 แม็คเคลเลน** (เขมณัฐ ภูกองไชย, 2562, pdf. 127-128) เป็นนักจิตวิทยาชาวอเมริกัน ซึ่งมีความสนใจศึกษาเกี่ยวกับทฤษฏีความต้องการ (Need Theory) แม็คเคลเลนได้เขียนผลงานออกมามากมายในช่วงทศวรรษที่ 1950 – 1990 ซึ่งผลงานที่เป็นที่รู้จักของแม็คเคลเลน คือ The Three Needs Theory หรือบางครั้งเรียกว่า McClelland’s Trichotomy of Needs ซึ่งเป็นการศึกษาเกี่ยวกับความต้องการของคน โดยแม็คเคลเลนเห็นว่าความต้องการของคนเกิดมาจากการเรียนรู้จากสังคม และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของแต่ละคนด้วยอย่างไรก็ตาม แม็คเคลเลนได้กล่าวว่าความต้องการของมนุษย์มีความต้องการพื้นฐาน 3 ด้านดังนี้



ภาพที่ 1.17 ความต้องการพื้นฐานมนุษย์ของเม็คเคลเลน

1) ความต้องการในการประสบผลสำเร็จ (Needs for achievement: n-Ach) ซึ่งเป็นความต้องการที่จะประสบผลสำเร็จตามที่ได้กำหนดเป้าหมายไว้ ซึ่งบุคคลประเภทนี้จะต้องมีลักษณะดังนี้ คือ ต้องการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาขององค์กรมีความกระตือรือร้นในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายต้องการทำหน้าที่ที่มีความท้าทายสูง

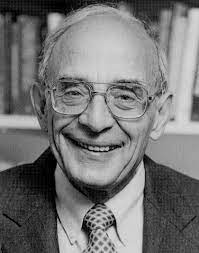
2) ความต้องการด้านสังคม (Needs for Affiliation: n-Aff) หมายถึง ความต้องการในการเข้ารวมกลุ่มหรือมีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ ซึ่งบุคคลประเภทนี้ จะสนใจการเข้าร่วมในกิจกรรมทางสังคมต่าง ๆ มุ่งแสวงหามิตรภาพ ต้องการเป็นที่รักและใส่ใจกับอารมณ์และความรู้สึกของคนอื่น

3) ความต้องการอำนาจ (Need for Power: n-Power) ซึ่งเป็นความต้องการมีอิทธิพลเหนือคนอื่น ๆ ต้องการควบคุมสั่งการให้คนอื่นปฏิบัติตาม ซึ่งบุคคลในลักษณะนี้จะเน้นการแสวงหาอำนาจหรืออิทธิพลต้องการการแข่งขันและการเผชิญหน้า

ซึ่งความต้องการทั้ง 3 ประเภทนี้ แม็คเคนเลนเห็นว่า เป็นความต้องการที่มีอยู่ในทุกคน แต่การจะแสดงพฤติกรรมในลักษณะไหนมากกว่ากัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคลและสภาพแวดล้อมของแต่ละคน เช่น ชาวญี่ปุ่นจะมีความต้องการทางด้านสังคมมากกว่าชาวอเมริกัน เป็นต้น



ภาพที่ 1.18 การเปรียบเทียบความต้องการพื้นฐานของมนุษย์จากหลายนักทฤษฎีแรงจูงใจ



ภาพที่ 1.19 คริส อากีริส (Chris Argyris)

**2.5.2.2.6 อากีริส** (เขมณัฐ ภูกองไชย, 2562, pdf. 129-130) เป็นทฤษฏีทางการบริหารชาวอเมริกันเชื้อสายกรีซ (Greece) และเป็นอาจารย์สอนที่มหาวิทยาลัยฮาวาร์ด อากีริส ได้รับการศึกษาจากมหาวิทยาลัยคอร์แนล ทางด้านพฤติกรรมในองค์กร (Behavior Organization) และมีผลงานทางด้านองค์กรมากมาย เช่น “Personality and Organization” “Integrating the Individual and the Organization”“Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness” และ Organization and Innovation ซึ่งสามารถแนวคิดของอากีริสได้ดังนี้



ภาพที่ 1.20 แสดงลักษณะบุคลิกภาพของคนโดยอากีริส

1) บุคคลที่มีสุขภาพจิตที่สมบูรณ์ คือ บุคคลที่ผ่านการพัฒนาเพื่อก้าวเข้าสู่การบรรลุนิติภาวะ ซึ่งหมายถึง ผ่านกระบวนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เหล่านี้

(1) เปลี่ยนจากคนเฉื่อยชากลายเป็นคนที่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน

(2) เปลี่ยนจากคนที่ต้องพึ่งพาคนอื่น กลายเป็นคนที่ช่วยเหลือตนเอง

(3) เปลี่ยนจากคนที่มีรูปแบบการดำเนินชีวิตเรียบง่าย กลายเป็นคนที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น

(4) เปลี่ยนจากคนที่มีความสนใจต่อบางสิ่งอย่างชั่วคราว กลายเป็นคนสนใจอย่าง หนักแน่น

(5) เปลี่ยนจากคนที่มองระยะสั่น กลายเป็นคนที่มองการณ์ไกล

(6) เปลี่ยนจากคนที่เป็นลูกน้อง กลายเป็นหัวหน้าในสมัยที่โตขึ้น

(7) เปลี่ยนจากคนที่ไม่รู้จักตนเอง กลายเป็นคนที่รู้จักตนเองมากขึ้นและรู้จักควบคุม ตนเอง

อากีริส เชื่อว่าคนทุกคนควรมีโอกาสเท่ากันในการพัฒนาสู่การบรรลุนิติภาวะ แต่ในความเป็นจริงแล้วคนแต่ละคนมีความสามารถในการพัฒนาตนเองไม่เท่ากัน

2) ความเห็นต่อการจัดองค์กรตามแบบระบบราชการ (Bureaucracy) อกีริส มองว่าการ จัดโครงสร้างองค์กรแบบเป็นทางการในลักษณะปิรามิดตามระบบราชการนั้นจะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาคนในการก้าวไปสู่การบรรลุนิติภาวะของคนและยังเป็นอุปสรรคต่อการมีสุขภาพจิตที่ดี ความร่าเริง และความขยันในการทำงาน เนื่องจากระบบราชการเป็นการจัดองค์กรที่ไม่เปิดโอกาสให้คนได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนได้อย่างเต็มที่ เพราะระบบราชการจะกดดันให้คนงานเป็นคนอ่อนน้อมถ่อมตนและยอมตามคำสั่งของฝ่ายบริหารอย่างเชื่อง ๆ และยังทำให้คนงานมีความรู้สึกว่าตนเป็นผู้น้อยต้องอาศัยความเมตตาปราณีของผู้ใหญ่ ที่เป็นเช่นนี้ อากีริส มองว่าเป็นเพราะนักทฤษฏีเชื่อว่าการจัดองค์กรตามรูปแบบระบบ ราชการเป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพและมีเหตุผลมากที่สุด คนงานมีหน้าที่ปฏิบัติตามระเบียบ กฎเกณฑ์ และหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเดิม ๆ ซ้ำ ๆ ไม่เปลี่ยนแปลง ซึ่งสภาพเช่นนี้จึงทำให้คนตกอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กรโดยสิ้นเชิง

3) ระบบราชการในระยะยาว จะต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากคนที่พัฒนาสู่การบรรลุนิติภาวะจะมองว่าเป็นระบบที่ไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และทำให้คนงานเกิดความรู้สึกอึดอัดใจที่ต้องทำงานภายใต้สภาพเช่นนี้ผลสุดท้ายก็จะวางเฉยและไม่กระตือรือร้นที่จะทำงาน

ดังนั้น จึงต้องแก้ไขปัญหานี้ด้วยการออกแบบโครงสร้างองค์กร โดยคำนึงพฤติกรรมและจิตใจของคนงาน ด้วยวิธีการควบคุมน้อยที่สุดและส่งเสริมให้ใช้ระบบประชาธิปไตยในองค์กรให้ มากขึ้น



ภาพที่ 1.21 เรนสิส ไลเกิตร์ต (Rensis Likert)

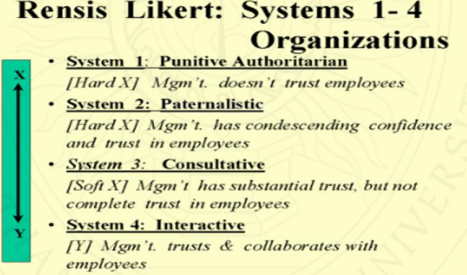
**2.5.2.2.7 ไลเกิตร์ต** (เขมณัฐ ภูกองไชย, 2562, pdf. 131-133) เป็นนักวิชาการทางด้านการพัฒนาองค์กร (Organization Development) โดยเขาเน้นการศึกษาทั้งในภาคทฤษฏีและภาคปฏิบัติในระหว่างการศึกษาระดับปริญญาเอก ไลเกิตร์ต ได้พัฒนาเครื่องมือในการเก็บข้อมูลที่มีชื่อเสียงที่เรียกว่า “Likert Scale” และใช้กันอย่างกว้างขวางทั่วโลกในเวลาต่อมา ไลเกิตร์ต ได้กลายเป็นนักวิจัยที่สถาบันวิจัยเพื่อสังคม (Institute for Social Research-ISR) แห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกนและได้มีโอกาสร่วมงานกับนักวิจัยที่มีชื่อเสียง เช่น โรเบิร์ต คาน (Robert Kahn) แดเนียล เคท (Daniel Katz) ฟรอยด์ แมน (Floyd Mann) และ สแตนลีย์ ซีซอ (Stanley Seashore) ในการพัฒนาระบบการจัดการหรือที่เรียกว่า หลักการ 4 ระบบ (System 4) ดังนี้

1) สนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร

2) Multiple overlapping structures, with groups consisting of superiors and their subordinates

3) แก้ปัญหาของกลุ่มโดยการปรึกษาหารือสมาชิกภายในกลุ่ม

4) Overlapping memberships between groups by members who serve as ‚linking pins

.

ภาพที่ 1.22 ตัวอย่าง ไลเกิตร์ต สเกล

นอกจากนี้ การศึกษาของไลเกิร์ตยังได้พบว่า ลักษณะของการจัดการขององค์กร (Management Styles of Organization) ซึ่งได้เคลื่อนย้ายจากระบบที่ 1 ไปสู่ระดับที่ 4 โดยสามารถอธิบายได้ดังนี้

1) ระบบที่หนึ่ง เป็นระบบที่ฝ่ายจัดการขาดความเชื่อมั่นหรือไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา จึงไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนเกี่ยวข้องใด ๆ ต่อการตัดสินใจ หรือการกำหนดนโยบายใด ๆ ขององค์กรทุกอย่างถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับบนสุดขององค์กรและถูกสั่งการลงสู่ระดับล่าง ผ่านสายการบังคับบัญชา ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาจะถูกบีบบังคับให้ทำงานด้วยความกลัว หวาดระแวง และการลงโทษ ซึ่งบางครั้งอาจได้รับรางวัลเพื่อเป็นการจูงใจในการทำงานบ้าง แต่เป็นเพียงการให้รางวัลในระดับความต้องการทางด้านร่างกาเท่านั้น ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นเพียงการควบคุมเพื่อให้งานเป็นไปตามแผนเท่านั้นและการรวมกันแบบไม่เป็นทางการของคนงานมักเกิดขึ้น เพื่อการต่อต้านความเป็นทางการขององค์กร

2) ระบบที่สอง เป็นขั้นตอนที่ผู้บังคับบัญชาเริ่มมีความไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น แต่เป็นความไว้วางใจในลักษณะเจ้านายกับบ่าวเท่านั้น ซึ่งการตัดสินใจและการกำหนดนโยบายต่าง ๆ ยังคงถูกกำหนดขึ้นจากผู้บริหารระดับบนขององค์กรแต่จะมีการตัดสินใจในบางเรื่องที่ผู้บริหารระดับบนได้กำหนดกรอบไว้ให้ส่วนรางวัลและการลงโทษจะถูกใช้เพื่อเป็นการกระตุ้นคนงาน การมี ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและคนงานเกิดขึ้นบ้าง แต่ลูกน้องยังคงมีความเกรงกลัวต่อหัวหน้าและการเกิดขึ้นขององค์กรแบบไม่เป็นทางการอาจเกิดขึ้นบ้างแต่อาจไม่เกิดการต่อต้านเป้าหมายขององค์กรแบบเป็นทางการ

3) ระบบที่สาม เป็นระบบที่ผู้บริหารมีความไว้ใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้นแต่ยังไม่เต็มที่จึงทำให้การตัดสินใจต่อนโยบาย ยังคงถูกกำหนดขึ้นจากผู้บริหารระดับบนขององค์กร แต่การติดต่อสื่อสารมีทั้งจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบนมีการให้รางวัลและการลงโทษบ้าง ระบบการควบคุมการทำงานถูกมอบหมายให้เป็นหน้าที่ของระดับล่างมากขึ้น การเกิดขึ้นขององค์กรแบบไม่เป็นทางการอาจมีบ้างแต่ก็เป็นเพียงการสนับสนุนองค์กรแบบไม่เป็นทางการเท่านั้น

4) ระบบที่สี่ เป็นขั้นตอนที่ฝ่ายบริหารเกิดความมั่นใจและให้ความไว้วางใจต่อคนงานอย่างเต็มที่การตัดสินใจจะถูกกระจายไปตามส่วนต่าง ๆ ขององค์กร แต่ต้องสอดคล้องกับส่วนบนและคนงานยังได้มีโอกาสในการเข้าร่วมกระทำการตัดสินใจทั้งในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย วิธีการทำงาน และการประเมินผล การสื่อสารจะเกิดขึ้นทั้งจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบนและยังเกิดขึ้นในระดับเดียวกันด้วยองค์กรแบบไม่เป็นทางการและแบบเป็นทางการจะเกิดขึ้นแบบเป็นหนึ่งเดียว เพื่อสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร

กล่าวโดยสรุปคือ องค์กรระบบที่ 1 เน้นผลสำเร็จของงานเป็นหลักโดยให้ความสำคัญกับอำนาจในการควบคุม ส่วนองค์กรระบบที่ 4 จะเน้นการบริหารจัดการที่ให้ความสัมพันธ์ต่อคน โดยอยู่บนพื้นฐานของการร่วมมือกันและผลจากการตอบแบบสอบถามที่ศึกษาว่าองค์กรแบบใดมีผลต่อการประสบผลสำเร็จมากที่สุดซึ่งส่วนใหญ่ระบุว่า องค์กรในระบบที่ 4 ประสบผลสำเร็จมากกว่าระบบอื่น ๆ



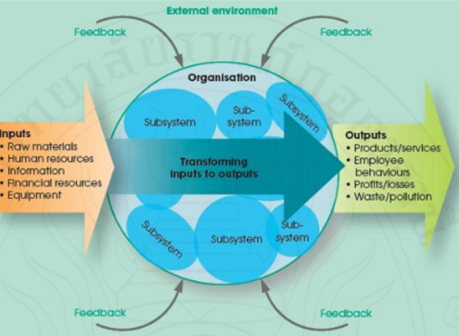
ภาพที่ 1.23 เออร์วิ่น แอล เจนิส (Irving L. Janis)

**2**.**5.2.2.8 เจนิส** (เขมณัฐ ภูกองไชย, 2562, pdf. 134-135) เป็นนักวิชาการด้านจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยเยลและมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย เบิร์ค เลย์ ซึ่งผลงานที่โดดเด่นของ เจนิส คือ การสร้างทฤษฏีการคิดตามกลุ่ม The Groupthink Theory ซึ่งเจนิสได้ทำการวิเคราะห์ถึงสาเหตุของการระเบิดของยานอวกาศ “The Challenger Space Shuttle” ในปี ค.ศ. 1986 ทั้ง ๆ ที่การปล่อยยานอวกาศครั้งนี้ได้รับการเตือนจากหลายกลุ่ม ซึ่งเจนิสได้สรุป ปรากฏการณ์นี้ว่า “การคิดตามกลุ่ม” (The Groupthink) "การคิดตามกลุ่ม" หมายถึง ผลลัพธ์ของการตัดสินใจของกลุ่ม อันเนื่องมาจากการได้รับแรงกดดันให้มีการแสวงหามติที่เป็นเอกฉันท์หรือให้มีการยอมตาม (Conformities) แนวทางที่สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่ม โดยปราศจากการวิเคราะห์ หรือประเมินทางเลือกอย่างดีพอ ซึ่งผู้ที่มีความเห็นแตกต่างจากกลุ่มหรือคัดค้านความเห็นของกลุ่มก็จะถูกแรงกดดันจากกลุ่มในการแสดงความเห็นหรือกดดันให้เปลี่ยนความเห็นให้สอดคล้องกับกลุ่มด้วยข้ออ้างต่าง ๆ อันจะส่งผลให้การตัดสินใจขององค์กรขาดคุณภาพและก่อให้เกิดความเสียหายได้ ดังเนื้อหาบางตอนของเจนิสว่า ‘‘a mode of thinking that people engage in when they are deeply involved in a cohesive in-group, when the members’ strivings for unanimity override their motivation to realistically appraise alternative courses of action.

2.**5.2.2.9 บาร์ท วิกเตอร์และแครอล์ สตีเฟ่น** (Bart Victor & Carrol Stephens) (เขมณัฐ ภูกองไชย, 2562, pdf. 135) เป็นนักทฤษฏีพฤติกรรมองค์กรที่มีชื่อเสียงจากงานเขียนชื่อ The Dark Side of the New Organizational Forms ซึ่งเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมอีกด้านหนึ่งขององค์กรที่ต้องทำการเปลี่ยนแปลงตามกระแสสภาพแวดล้อมของโลกาภิวัตน์ ซึ่งเกิดการแข่งขันมากขึ้น ทั้งระดับภายในและระดับโลก ดังนั้น องค์กรไม่ว่าจะเป็นของเอกชนหรือของรัฐจึงต้องทำการปรับตัวปรับปรุงรูปแบบองค์กร (Restructuring) ลดขั้นการบังคับบัญชาเพิ่มอำนาจการตัดสินใจให้แก่พนักงานการรื้อปรับระบบองค์กร (Reengineering) การจัดองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทำงานเป็นทีม (Teamwork) และสร้างเครือข่าย (Network) อย่างไรก็ตามพฤติกรรมดังกล่าวอาจเป็นด้านมืดขององค์กรที่องค์กรจะต้องพิจารณาอย่างรอบครอบ เนื่องจากเป็นผลกระทบระหว่างองค์กรกับคน เช่น การลดขนาดองค์กร (Downsizing) จะมีผลทำให้คนถูกเลิกจ้างกลายจ้างงานแบบประจำจะกลายเป็นการจ้างงานแบบชั่วข่าวหรือองค์กรใช้วิธีการจ้างเหมา (Outsourcing) แทนจากหน่วยงานภายนอกองค์กร การปรับตัวขององค์กรเพื่อความอยู่รอด ซึ่งเป็นพฤติกรรมองค์กรที่เป็นรูปแบบขององค์กรแบบใหม่ด้านมืด ซึ่งทำความสัมพันธ์ระหว่างคนในฐานะลูกจ้างและองค์กรเปลี่ยนไป

**2.5.3 ทฤษฎีองค์กรยุคทันสมัย (Modern)** เกิดขึ้นเนื่องจากแนวคิดแบบยุคดั้งเดิม (Classic) และแนวคิดแบบยุคกลางใหม่ (Neo-Classic) มีข้อบกพร่องในการบริหารจัดการองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ กล่าวคือ แนวคิดแบบดั้งเดิมมุ่งเน้นเพียงการเพิ่มผลผลิตให้แก่องค์กร แต่กลับละเลยต่อความต้องการและความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานหรือเปรียบคนงานเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งของกระบวนการผลิตเท่านั้น ส่วนแนวคิดในยุคดั้งเดิมใหม่กลับให้ความสำคัญต่อความรู้สึกของคนมากจนเกินไป เช่น การเสนอสิ่งจูงใจด้วยวิธีการต่าง ๆ จนกระทั่งทำให้เกิดผลเสียต่อระบบการบริหารจัดการขององค์กร ดังนั้น เพื่อเป็นการแก้ไขข้อบกพร่องดังกล่าว จึงทำให้เกิดแนวคิดและทฤษฏีองค์กรยุคใหม่ขึ้น เพื่อนำหลักการต่าง ๆ มาทำการแก้ไขปรับปรุงระบบการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพและช่วยให้เกิดผลผลิตได้อย่างเต็มที่ โดยแนวคิดหรือทฤษฏียุคใหม่นี้ จะมองความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและสภาพแวดล้อมในเชิงระบบ (System Approach) และเน้นการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม โดยการพัฒนาเทคนิคทางการบริหารใหม่ ๆ เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานมากขึ้น ซึ่งรายละเอียดต่าง ๆ สามารถอธิบายได้ดังนี้

**2.5.3.1 ทฤษฏีเชิงระบบ (System Theory)** เป็นแนวคิดทางการบริหารจัดการที่คำนึงถึงองค์กรในฐานะระบบเปิด (Open System) ที่ต้องอาศัยการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลองค์กรหรือหน่วยงานอื่น ๆ ในลักษณะเป็นการแลกเปลี่ยนทรัพยากรและผลประโยชน์ระหว่างกัน โดยการบริหารจัดการเชิงระบบมองว่าระบบ (System) จะมีลักษณะการเปลี่ยนแปลงแบบพลวัต (Dynamic) และสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปก็มีผลกระทบหรืออิทธิพลต่อการทำงานขององค์กรด้วย ดังนั้น หากผู้บริหารมีความสามารถในการมองภาพรวม (Big Picture) ของระบบก็จะทำให้ ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการกับองค์กร ให้เกิดความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกได้ ซึ่งองค์ประกอบของระบบประกอบด้วย ดังนี้



ภาพที่ 1.24 แสดงทฤษฎีระบบ

2.5.3.1.1 สิ่งที่ป้อนเข้าไป (Input) หมายถึง ปัจจัยหรือทรัพยากรต่าง ๆ ซึ่งเป็นองค์ประกอบแรก ที่นำเข้าไปสู่การดำเนินงานขององค์กร โดยรวมไปถึงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ อันเป็นที่ต้องการของระบบนั้นด้วย เช่น ในระบบการศึกษาตัวป้อนเข้าไป ได้แก่ นักเรียน ตำรา เทคโนโลยีทางการศึกษาต่าง ๆ เป็นต้น

2.5.3.1.2 กระบวนการ (Process) หมายถึง วิธีการแปรสภาพจากปัจจัยนำเข้า (Input) ให้กลายเป็นปัจจัยนำออก (Output) ซึ่งกลายเป็นผลงาน (Output) หรือผลผลิต (Product) ขององค์กร เช่น ผลผลิตในระบบการศึกษาได้แก่วิธีการสอนต่าง ๆ เป็นต้น

2.5.3.1.3 ผลงาน (Output) หรือ ผลิตผล (Product) ซึ่งเป็นองค์ประกอบสุดท้ายของระบบ หมายถึง ความสำเร็จในลักษณะต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลในระบบการศึกษาได้แก่ นักศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการการศึกษาด้านต่าง ๆ หรือมีความรู้ ความสามารถทีจะนำไปประกอบอาชีพในอนาคต

องค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันและจะขาดองค์ประกอบใด องค์ประกอบหนึ่งไม่ได้นอกจากนี้ ทั้ง 3 องค์ประกอบยังมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก ซึ่งส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อมและในขณะที่องค์กรดำเนิน

กิจกรรมต่าง ๆ นั้นสิ่งที่จะช่วยให้องค์กรทำการตรวจสอบการทำงานว่ากิจกรรมการดำเนินงานต่าง ๆ นั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่และมีส่วนใดที่ต้องทำการแก้ไขปรับปรุงจำเป็นอย่างยิ่งต้องอาศัยข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถรับรู้และปรับปรุงทั้งปัจจัยนำเข้า (Input) และกระบวนการในการแปรสภาพ (Process) ให้สอดคล้องกับการดำเนินกิจกรรมขององค์กรให้มากที่สุด

นักวิชาการที่ทำการศึกษาและให้ความสำคัญต่อทฤษฏีเชิงระบบนี้ ได้แก่ วิลเลี่ยม จี สก๊อต (William G. Scott) ซึ่งได้เสนอผลงานชื่อ “Organization Theory: an Overview and Appraisal” ในปี ค.ศ. 1961 โดยได้อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและทฤษฏีเชิงระบบ นอกจากนี้ ยังได้พูดถึงหลักการพึ่งพาอาศัยกันและการเชื่อมโยงองค์ประกอบต่าง ๆ เข้าด้วยกันของระบบเพื่อการบรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ยังมี แดเนี่ยล เครท และ โรเบิร์ตคาน (Daniel Katz and Robert L. Kahn) จากบทความเรื่อง “Organization and the System Concept” โดยได้แสดงถึงอิทธิพลของสภาพแวดล้อมที่มีต่อองค์กร ในการสร้างผลผลิต (Output) ออกมาโดยเน้นถึงความสำคัญในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเพื่อความอยู่รอดขององค์กรซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เจมส์ ทอมสัน (James D. Thompson)

ส่วน เดวิด อีสตัน (David Easton) และ โธมัส ดายส์ (Thomas R. Dye) ได้นำทฤษฏีระบบเพื่อช่วยในการอธิบายทฤษฏีทางการเมือง โดยเรียกว่า “ตัวแบบระบบทางการเมือง” ( Political Systems Model ) ซึ่งเดวิด อีสตัน ( David Easton ) ได้เสนอหลักความเป็นจริงเทียบเคียงกับระบบทางธรรมชาติหรือระบบชีววิทยา กล่าวคือ อีสตัน ( Easton ) ได้เปรียบเทียบระบบทางการเมืองเหมือนร่างกายของสิ่งมีชีวิตทั่วไป ซึ่งมีการแบ่งงานกันทำโดยประสานกันทั้งระบบของร่างกายคือกิจกรรมที่อวัยวะ ส่วนต่าง ๆ ในร่างกายของสัตว์ที่ทำงานตามปกติ เช่น สมอง ระบบการย่อยอาหาร หรือ ส่วนอื่น ๆ แต่ถ้าอวัยวะแต่ละส่วนไม่ทำงานประสานกันแล้วสิ่งมีชีวิตนั้นก็จะตายเพราะมีผลกระทบต่อหน่วยอื่น ๆ

**2.5.3.2 ทฤษฏีการจัดการตามสถานการณ์ (Contingency Theory)** การจัดการตามสถานการณ์เป็นแนวความคิดทางการจัดการที่มีพื้นฐานการคิดที่ว่าไม่มีหลักการบริหารใด (Management Principles or Rules) ใช้ได้กับทุกองค์กรและทุกสถานการณ์ เพราะในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ก็ย่อมต้องการวิธีการจัดการที่แตกต่างกันด้วย เนื่องจากการจัดการแต่ละวิธีจะก่อให้เกิดผลแตกต่างกัน หรือมีข้อดี ข้อเสียที่แตกต่างกันไป ดังนั้น การตัดสินใจเลือกวิธีการบริหารจัดการองค์กรต่าง ๆ ต้องคำนึงถึงปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมของแต่ละองค์กรในขณะนั้น นอกจากนั้น ยังคำนึงถึงลักษณะประเภทขององค์กรทรัพยากรและเทคโนโลยีขององค์กร ตลอดจนค่านิยมและทัศนคติของผู้บริหารและพนักงานขององค์กรด้วย แนวคิดการจัดการตามสถานการณ์ ได้เริ่มขึ้นในช่วงทศวรรษที่ 1960 ซึ่งในระยะแรกได้ ปรากฏรูปร่างแนวคิดแบบง่ายๆ ต่อมาจึงได้รับการพัฒนาจากนักคิดทางด้านองค์กรและการจัดการ หลายท่านอย่างต่อเนื่อง และมีบทบาทอย่างมากในช่วงปลายปี 1960 ซึ่งเป็นแนวคิดที่พัฒนามาจาก การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับองค์กรในรูประบบ ซึ่งแนวคิดนี้เป็นแนวคิดที่ท้าทายทฤษฏีทางการบริหาร ในยุคดั้งเดิม (Classic) เนื่องจากนักทฤษฏีในยุคนั้น เช่น เทย์เลอร์ (Taylor) และ ฟาโยล (Fayol) และนักคิดคนอื่น ๆ ที่เน้นหลักการบริหารที่เป็นสากล ซึ่งใช้ได้กับทุกองค์กรทุกประเภทและทุกสถานการณ์ เนื่องจากแนวคิดการจัดการตามสถานการณ์มองว่า หลักการบริหารจัดการแบบดั้งเดิมอาจไม่เหมาะสมหรือสอดคล้องกับบางสถานการณ์ ดังนั้น จึงมีการศึกษาวิจัยการจัดการตามสถานการณ์ขึ้น แต่อย่างไรก็ตามรูปแบบการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดการจัดการตามสถานการณ์นี้ มีรูปแบบการศึกษาที่แตกต่างกันไปตามความสนใจของผู้ศึกษาแต่ละคน เช่น จอห์น วู๊ดวาด (Joan Woodward) ได้เน้นการศึกษาเกี่ยวกับเทคโนโลยีการผลิต (The production technology) บัว และ โชนเฮอร์ (Blau & Schoenherr) ให้ความสนใจต่อการศึกษาด้านขนาดขององค์กร เบิร์น และ สท้ อกเกอร์ (Burns & Stalker) ลอเร้น และลอร์ช (Lawrence & Lorsch) สนใจต่อสภาพแวดล้อมทาง เศรษฐกิจ โดยเฉพาะในเรื่องของการแข่งขันทางการตลาดส่วนในภาพรวมอีกหลาย ๆ ด้านก็ถูกศึกษาโดยนักวิชาการของอังกฤษแห่งมหาวิททยาลัย เอสตัน (Aston) หรือที่รู้จักกันในชื่อ “กลุ่มเอ สตัน” (Aston Group) โดยนักวิชาการกลุ่มนี้ ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบโครงสร้างขององค์กรและปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการต่างๆ ส่วน กีเซอร์ และคูบิค (Kieser & Kubicek) ก็เป็นผู้ที่พัฒนารูปแบบรูปแบบแนวความคิด การบริหารตามสถานการณ์ขึ้น (A conceptual model of the contingency approach) ซึ่งได้อธิบายถึงโครงสร้างอย่างเป็นทางการขององค์กรและการกำหนดบทบาทของสมาชิกในองค์กร

**2.5.4 ทฤษฎีองค์กรหลังยุคทันสมัย (Pos.t-Modern)** ตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน องค์กรมีความสำคัญต่อกิจกรรมของมนุษย์ทุกด้าน อาทิเช่น ขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจ ระบบการเมืองและการปกครอง กำหนดบทบาทหน้าที่ของคนในสังคม เป็นเครื่องมือในการบริหารประเทศ เป็นต้น ความสำคัญดังกล่าว ทำให้สาขาวิชาต่าง ๆ พยายามทำการศึกษา โดยอธิบายความเป็นมาขององค์กรทำความเข้าใจรูปแบบขององค์กรในปัจจุบัน ทำนายการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (Hanndy, 1997)

ทฤษฎีองค์กรหลังยุคทันสมัยเริ่มขึ้นประมาณปลายทศวรรษที่ 1950 (พ.ศ.2493-2502) ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker) เป็นนักบริหารจัดการคนแรกที่เขียนถึง คำว่า “Postmodern” ในหนังสือที่ของเขาที่ชื่อว่า Landmarks of tomorrow ในปี พ.ศ.2500 โดยชี้ให้เห็นว่า Postmodern เป็นคำที่ยังไม่มีความหมาย และยังไม่มีการเสนอทฤษฎีและแนวคิดออกมาระหว่าง ปี พ.ศ.2500-2533 ดรักเกอร์ เสนอว่า เราสามารถที่จะกำหนดคุณลักษณะ Postmodern factory 1999” ได้ แต่ไม่สามารถสร้างขึ้นมาได้ ดังนั้น โครงสร้างและการบริหาร องค์กรหลังยุคสมัยใหม่จึงวางอยู่บนขั้วตรงข้ามยุคสมัยใหม่ ผลผลิตของตัวแบบองค์กรที่เกิดขึ้นเป็นผลมาจากปรัชญาความรู้หลังสมัยใหม่ (Postmodern Epistemology) ที่ต้องการรื้อ (Deconstruct) ระบบความคิดแบบสากลของปรัชญาความรู้ในสังคมยุคสมัยอุตสาหกรรมที่ยึดติดอยู่กับความคิดแบบวิทยาศาสตร์ (Scientism) ทำให้ทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่ เป็นทฤษฎีแบบเบ็ดเสร็จในทุกรูปแบบ (Totalizing Theories) การนำเสนอทฤษฎีใหม่ (Re-presentation) ของนักคิดหลังสมัยใหม่จะเป็นทฤษฎีที่ไวต่อความแตกต่าง มีความทนทานต่อสิ่งที่ไม่เป็นมาตรฐาน แต่เป็นการใช้เหตุผลแบบขัดหลักตรรก (Paralogy) (Loytard, 1992 อ้างถึงใน จันทนี เจริญศรี, 2544) ใช้วิธีการศึกษาเชิง ประจักษ์แบบปฏิฐานนิยม (Positivism) แต่จะไม่สร้างกฎทั่วไป (Generalized Law)

2.5.4.1 ทฤษฏีของวิลเลี่ยม เบิร์กควิส์ท (William Bergquist, 1993) ได้อธิบายองค์กรหลังยุคทันใหม่ (Postmodern Organization) เป็นองค์กรที่มีลักษณะร่วมขององค์กรยุคก่อนสมัยใหม่และ ยุคสมัยใหม่ กล่าวคือ มีขนาดเล็กถึงขนาดกลาง (Small to Moderate) มีโครงสร้างที่ซับซ้อนแต่ สามารถปรับตัวได้ตามสถานการณ์ (Complex and Adoption) เป็นองค์กรความร่วมมือระหว่าง องค์กร มีการบริหารจัดการอย่างสับสน ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่แปรปรวน แต่มีพันธกิจที่ชัดเจน ผู้บริหารมักจะใช้วิธีการบริหารแบบเฉพาะเรื่อง เฉพาะเวลา ไม่มีรูปแบบที่แน่นอน

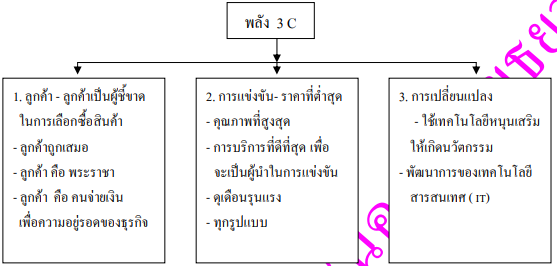
2.5.4.2 ทฤษฏีของไมเคิล แฮมเมอร์ และ เจมส แชมป์ (Michael Hammer and James Champy, 1993 : 17) ผู้มีแนวคิดกับการรื้อปรับระบบ (Re-Engineering) ไดให้คำนิยามอย่างเป็นทางการของการรื้อปรับระบบ หมายถึง การพิจารณาหลักการพื้นฐาน และการคิดขึ้นใหม่ชนิดถอนรากถอนโคนของ กระบวนการธุรกิจ เพื่อบรรลุซึ่งผลลัพธ์ของการปรับปรุงอันยิ่งใหญ่ โดยใช้มาตรวัดผลการปฏิบัติงานที่ทันสมัยและสำคัญที่สุด ซึ่งไดแก ต้นทุน คุณภาพ การบริการ และความรวดเร็ว เป็นแนวทางในการฟื้นฟูธุรกิจอเมริกันภายใต้การแข่งขันของ แฮมเมอร และแชมป เชื่อว่าแนวความคิดเหล่านี้ มีความสำคัญต่อธุรกิจในปัจจุบันเทา ๆ กับแนวความคิดของ อดัม สมิธ ที่มีต่อผู้ประกอบการและผู้จัดการในยุคสองศตวรรษที่ผ่านมาที่ วา “We believe that the application of the principles of business reengineering will have effect as significant and dramatic as those created by Smith’s principles of industrial organization” อย่างไรก็ตามความจริงที่องค์กรเหลานี้ จะต้องเผชิญก็คือวิธีการทำธุรกิจแบบเกาโดยการแบงสรรแรงงานตามความถนัดตามหลักการของ อดัม สมิธ นั้น ใช้งานไมไดอีกต่อไปแลว กล่าวคือ จะต้องพิจารณาพลัง 3C

2.5.4.2.1 กลยุทธ์ 3C ของแฮมเมอร์ และ แชมป์

1) Customer (ลูกค้า) ซึ่งเป็นผู้ชี้ขาดในปัจจุบันนี้ลูกค้าจะเป็นผู้บอกกับผู้ขายหรือผู้จัดส่งว่าตนเองต้องการอะไร เมื่อไร อย่างไร และจะจ่ายให้ในราคาเท่าใด

2) Competitions (การแข่งขัน) ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่รุนแรงมากนักในอดีต บริษัทที่สามารถเข้าถึงตลาดโดยมีผลิตภัณฑ์หรือบริการที่พอใช้ได้และในราคาที่ดีที่สุด มักจะขายได้แต่ปัจจุบันไม่เพียงแต่การแข่งขัน จะเพิ่มมากกขึ้น และยังมีมากมายหลาย

3) Change (การเปลี่ยนแปลง) ได้เป็นสิ่งที่แทรกซึมไปทุกส่วนขอตลาดและมีลักษณะต่อเนื่องยิ่งไปกว่านั้นจังหวะของการเปลี่ยนแปลงได้มีส่วนเร่งสูงขึ้น ภายใต้สภาวะโลกาภิวัตน์ทางด้านเศรษฐกิจ บริษัทต่าง ๆ ต้องเผชิญหน้าคู่แข่งขันที่มีจำนวนมหาศาล



ภาพที่ 1.25 พลัง 3 C ที่ทำให้เกิดการรื้อปรับระบบ

แฮมเมอร์ และ แชมป์ กล่าวว่า C ทั้ง 3 ตัว ซึ่งได้แก่ลูกค้าการแข่งขัน และการ เปลี่ยนแปลง ได้ก่อให้เกิดโลกใหม่ของธุรกิจขึ้น และสิ่งที่ปรากฏชัดเจนมากขึ้นตามลําดับ ก็คือ องค์กรที่ได้รับการออกแบบไว้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมหนึ่งจะไม่สามารถใช้งานได้ดีในสภาวะแวดล้อมอีกแบบหนึ่ง บริษัทที่ก่อตั้งขึ้นเพื่อการผลิตปริมาณมาก ๆ เพื่อเสถียรภาพและการเจริญเติบโตจะไม่สามารถปรับแก้ให้ระสบผลสำเร็จในโลกซึ่งผู้บริโภคการแข่งขัน และการเปลี่ยนแปลงต้องการความยืดหยุ่นและการตอบสนองอย่างรวดเร็ว

2.5.4.2.2 การรื้อปรับระบบมีองค์ประกอบ 4 ประการ

1) ต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐาน เพื่อให้เป็นการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานจะต้องหาสาเหตุและเหตุผลของการทำงานเพื่อการวิเคราะห์ว่าควรจะทำงานในลักษณะเดิมต่อไป หรือไม อย่างไร ซึ่งหากไดคำตอบ โดยปราศจากข้อสงสัยอย่างไรกระบวนการทำงานไม เหมาะสมอีกต่อไป จึงเป็นเหตุให้ต้องคิดหารูปแบบกระบวนการขึ้นใหม่มาทดแทน

2) ตองเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบถอนรากถอนโคน กล่าวคือเป็นการละทิ้ง โครงสร้างเดิมรวม ตลอดถึงรูปแบบกระบวนการทำงานเดิม และทำการจัดรูปแบบกระบวนการทำงานใหม่ซึ่งไมใช่การพัฒนาธุรกิจ หรือการเพิ่มประสิทธิภาพ หรือการปรับตัวทางธุรกิจ

3) ตองเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างใหญ่หลวง เพื่อบรรลุถึงจุดสูงสุด (Achieving quantum leaps in performance) กล่าวคือการจัดรูปแบบกระบวนการทำงานใหม่ มี วัตถุประสงค์เพื่อต้องการความสําเร็จสูงสุด ไมใช่เพียงแต่เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งทำกไดโดย ปรับปรุงการทำกงาน และเพื่อเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบมหาศาล จึงต้องละทิ้งรูปแบบการทำกงานเดิม แล้วจัดรูปแบบกระบวนการทำกงานขึ้นใหม่

4) ต้องเป็นเรื่องของกระบวนการ การทำกงานทางธุรกิจ กล่าวคือเป็นกระบวนการทำกงานต่าง ๆ ที่นำกเอาวัตถุดิบทั้งหลายมาสร้างเป็นผลผลิต คือ สินคา หรือบริการ ซึ่งมีคุณค่าและ ประโยชนต่อลูกค้า

นอกจากจะมีองค์ประกอบ 4 ประการดังข้างต้นแลว ยังต้องเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ การฝากฎเกณฑ์เดิม ๆ ที่มีอยู่ ความทะเยอทะยานแบบมีจุดหมายที่แน่นอน การใช้วิทยาการสารนิเทศอย่างสร้างสรรค์ กระบวนการทำกงาน พรอมกับเน้นว่ารื้อปรับระบบไมใช่แนวความคิดที่เกี่ยวกับการ ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำกงานเดิมให้ดีขึ้นเท่านั้น กล่าวคือ ไมใช่แนวความคิดดังต่อไปนี้ 1) การลดขนาดธุรกิจ 2) การจัดโครงสรางใหม 3) การนำกระบบเครื่องจักรกลมาใช้งาน ทั้งนี้ เพราะระบบ ดังกล่าวช่วยให้การทำกงานมีประสิทธิภาพขึ้นเท่านั้น 4) Software Reengineering ซึ่งเป็นเรื่อง Sophisticated Computer System 5) T.Q.M, Kaizen ซึ่งเป็นเรื่องของการเพิ่มประสิทธิภาพการทำกงานอย่างต่อเนื่อง กล่าวคือเป็นการทำกให้ดีขึ้น (เศรษฐชัยศรีวีระกุล. 2537 : 22-23) แฮมเมอร์ และ แชมป์  ได้กำหนดหลักการไว้ดังนี้

(1)  ต้องไม่ยึดติดอยู่กับหลักการเก่า ๆ และแนวคิดเดิม

(2) ต้องให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นของใหม่ทั้งหมด

(3)  ต้องให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่มโหฬาร

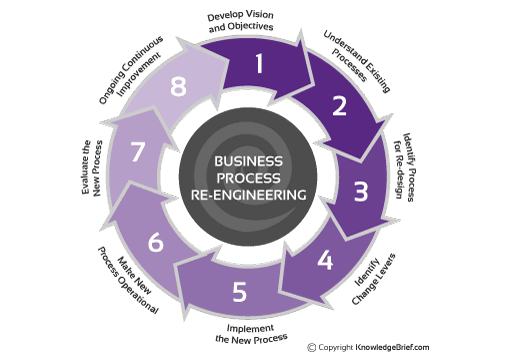
(4)  ต้องเน้นที่กระบวนการทำงานโดยใช้บุคลากรน้อยที่สุด

(5)  ต้องนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกระบวนการทำงาน

(6) ต้องกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติให้ชัดเจน

(7) ต้องจัดสายการบังคับบัญชาในองค์กรให้สั้นลง โดยจัดองค์กรแบบแนวราบ (Flat organization)

(8) ต้องเน้นการให้ความสำคัญกับเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ



ภาพที่ 1.26 หลักการ Reengineering

ดังนั้น แฮมเมอรและ สแตนตัน จึงไดแบ่งขั้นตอนการรื้อปรับระบบทางธุรกิจแบบไดนามิกมี 9 ขั้นตอน ไดแก (1) การระบุโครงการที่เป็นไปได (2) การวิเคราะห์ผลกระทบข้างต้น (3) การเลือกโครงการรีเอ็นจิเนียริ่งละกำกหนดขอบข่าย (4) การวิเคราะห์สารสนเทศบรรทัดฐานของกระบวนการธุรกิจและกระบวนการทำกงาน (5) การกำกหนดทางเลือก ของกระบวนการใหม่หรือ การจำกลองการเคลื่อนไหวการทำกงาน (6) การประเมินต้นทุนและ ผลประโยชนที่เป็นไปไดของแต่ละทางเลือก (7) การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (8) การนำกทางเลือกที่ไดรับเลือกแล้วไปปฎิบัติ (9) การทำกแบบจำกลองบรรทัดฐานของการวางตำกแหน่งและสารสนเทศมีความทันสมัย

2.5.4.2.3 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการทำรีเอ็นจิเนียริ่ง

1) ใช้กลยุทธ์เป็นตัวนำ ต้องพิจารณาว่าธุรกิจของเราเป็นธุรกิจอะไรแบบไหนในอนาคต และพยายาม มองหาวิธีการที่จะสร้างผลกำไรจากธุรกิจนี้

2) ต้องอาศัยการเริ่มและบังคับบัญชาโดยผู้บริหารระดับสูง การรีเอ็นจิเนียริ่งเป็นการทำงานร่วมกัน ระหว่างหน่วยงานหลายหน่วยงาน ดังนั้นผู้บริหารที่มีอำนาจเพียงพอเท่านั้นจึงสามารถดูแลตรวจสอบ กระบวนการตั้งแต่เริ่มต้นจนจบ และทำหน้าที่เป็นผู้เชื่อมโยงรอยต่อระหว่างหน่วยงาน

3) สร้างบรรยากาศของความเร่งด่วน ผู้บริหารจะต้องสร้างบรรยากาศให้งานต่างๆมีความเร่งด่วน ผลักดันงานให้มีความต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง และสร้างบรรยากาศที่ดีให้กับผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้น ๆ

4) การออกแบบและกระบวนการจากภายนอก การที่องค์กรจะหาความต้องการของลูกค้าได้นั้นจะต้องใช้วิธีการสำรวจวิจัยหลายรูปแบบ นอกจากนี้ไม่จำเป็นต้องใช้เวลานานนักกับการศึกษาขั้นตอนต่าง ๆ ของงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าให้ ทิ้งระบบเก่าโดยเร็ว ระบบอาจนำมาพิจารณาจุดที่สำคัญของงานได้บ้างในบางขั้นตอน

5) การดำเนินการกับที่ปรึกษาผู้บริหารควรจะเข้ามาร่วมงานตั้งแต่ต้นจนจบ คือ เริ่มตั้งแต่การออกแบบงาน การนำแผนไปปฏิบัติ และให้การอบรมแก่ผู้เชี่ยวชาญภายในองค์กร เพื่อถ่ายทอดหลักการเหล่านั้นไปยังระดับล่าง

6) ทำการผนวกกิจกรรมของระดับบนลงสู่ระดับล่างการรีเอ็นจิเนียริ่ง ไม่สามารถเริ่มต้นได้จากระดับล่าง เพราะอาจจะมีการขัดขวางจากกลุ่มคนหรือหน่วยงานภายในองค์กรแต่การบริหารจากระดับบนสู่ระดับล่าง หรือจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบนนั้น ไม่ได้มีความขัดแย้งกันโดยแท้จริงแล้ว การรีเอ็นจิเนียริ่งให้ดีนั้น ต้องอาศัยสภาพแวดล้อม และบรรยากาศของการปรับปรุงงาน อย่างต่อเนื่องของระบบ TQM การตั้งเป้าหมายเป็นเรื่องของการบริหารจากระดับบนลงสู่ระดับล่า ขณะเดียวกันวิธีการทำงาน เป็นเรื่องของการบริหารจากระดับล่างสู่ระดับบน

**สรุปท้ายบท**

ความหมายของทฤษฎีองค์กร หมายถึง กรอบความคิดเชิงทฤษฎีที่พรรณนาถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กรที่มีปฏิสัมพันธ์กัน และรวมถึงความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนการให้ข้อเสนอแนะว่าเราควรจะทำอย่างไรจึงจะทำให้องค์กรปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถทำให้องค์กรดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมาย ประโยชน์ของการศึกษาทฤษฎีองค์กร คือ สามารถทำให้เข้าใจความเป็นไปขององค์กร ความสัมพันธ์ต่าง ๆ เข้าใจถึงพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร ช่วยให้สามารถ วิเคราะห์ปัญหา แก้ไขปัญหาในองค์กรได้ ประเภทของทฤษฎีองค์กรสามารถแบ่งออกได้ 2 ประเภท คือ กลุ่มนักปฏิบัตินิยม และ กลุ่มนักวิชาการนิยม แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีองค์กร มี 3 แนวคิดดังนี้คือ แนวความคิดที่ใช้หลักวิทยาศาสตร์ แนวความคิดที่ใช้หลักมนุษย์สัมพันธ์และพฤติกรรมของบุคคล และแนวความคิดที่เน้นเรื่องระบบ วิวัฒนาการของทฤษฎีองค์กร แบ่งออกเป็น 4 สมัย คือ ทฤษฎีองค์กรยุคคลาสสิก (Classic) ทฤษฎีการองค์กรยุคกลางใหม่ (Neo-Classic ) ทฤษฎีองค์กรยุคทันสมัย (Modern) และ ทฤษฎีองค์กรหลังยุคทันสมัย (Post-Modern)

**คำถามทบทวน**

1. จงอธิบายความหมายของทฤษฎีองค์กร

2. จงอธิบายประโยชน์ของการศึกษาทฤษฎีองค์กร

3. จงบอกประเภทของทฤษฎีองค์กร

4. จงบอกแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีองค์กร

5. จงอธิบายวิวัฒนาการของทฤษฎีองค์กร

**เอกสารอ้างอิง**

ญาลดา พรประเสริฐ. คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. **บทที่ 2 ทฤษฎี**

**องค์กร**. ค้นเมื่อ 13 กรกฎาคม 2564 , จาก[http://www.elfms.ssru.ac.th/yalada\_po/pluginfile.php/53/mod\_folder/content/](http://www.elfms.ssru.ac.th/yalada_po/pluginfile.php/53/mod_folder/content/0/HRM%201101%20%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%88%E0%B8%B1%E0%B8%94%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B8%84%E0%B9%8C%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%20ppt/%E0%B8%9A%E0%B8%97%E0%B8%97%E0%B8%B5%E0%B9%88%202%20%E0%B8%97%E0%B8%A4%E0%B8%A9%E0%B8%8E%E0%B8%B5%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B8%84%E0%B9%8C%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A32%20yalada%20Presentation1.ppt?forcedownload=1)

อุบล วุฒิพรโสภณ. คณะสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2555). **วิชา**

**ทฤษฎีและพฤติกรรมองค์กร (Theory and Organization Behaviors)**. ค้นเมื่อ 13 กรกฎาคม 2564 , จาก <http://www.rk.mcu.ac.th/rbAcademic/FILES/merged.pdf>

กนกวรรณ แกว้ประเสริฐ. (2560). **บทที่ 2 ทฤษฎีองค์กร.** ค้นเมื่อ 13 กรกฎาคม 2564 ,

จาก <http://www.elfms.ssru.ac.th/kanokwan_ka/file.php/1/1-2560/HRM/unit_2.pdf>

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. (2559). **บทที่ 2 ทฤษฎีองค์กร.** ค้นเมื่อ 13 กรกฎาคม

2564 , จาก <http://www.elfms.ssru.ac.th/siriorn_ch/file.php/1/2559/2/unit2.pdf>

มัลลิกา ผ่องแผ้ววิทยาลัยเฉลิมกาญจนาระยอง. (2558). **บทที่ 2 ทฤษฎีองค์กร.** ค้นเมื่อ 13

กรกฎาคม 2564 , จาก <https://www.slideshare.net/aommal/2-53924608>

เขมณัฐ ภูกองไชย. คณะมนุษย์ศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฎอุดรธานี. (2556).

**รายวิชาองค์กรและการจัดการเชิงกลยุทธ์**. ค้นเมื่อ 13 กรกฎาคม 2564 , จาก <http://portal5.udru.ac.th/ebook/pdf/upload/17.15ll1ZNZ28J68Rle8.pdf>

มัณฑนา น้ำประสารไทย. (2562). **ทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่**. ค้นเมื่อ 22 กรกฎาคม 2564,

จาก <https://slideplayer.in.th/slide/17203851/>

มหาวิทยาลัยราชพระนครศรีอยุธยา. (2552). **บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.** ค้นเมื่อ

22 กรกฎาคม 2564 , จาก <http://etheses.aru.ac.th/PDF/125511231_05.PDF>

**แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 3**

**หัวข้อเนื้อหา บทที่ 3 พฤติกรรมส่วนบุคคลที่มีผลต่อการทำงาน**

เนื้อหาในบทนี้ ได้แก่เรื่อง พฤติกรรมส่วนบุคคลที่มีผลต่อการทำงาน ประกอบด้วย พฤติกรรมมนุษย์ พฤติกรรมส่วนบุคคล ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความหลากหลายในที่ทำงาน ความหลากหลายของบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ และหลักการบริหารความแตกต่างที่หลากหลายของบุคลากรในองค์กร

**วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม**

เมื่อนักศึกษาได้ศึกษาจบบทที่ 3 แล้ว นักศึกษาควรมีความสามารถดังต่อไปนี้

1. อธิบายพฤติกรรมมนุษย์ได้

2. อธิบายพฤติกรรมส่วนบุคคลและความแตกต่างระหว่างบุคคลได้

3. บอกความหลากหลายในที่ทำงานและความหลากหลายของบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ ได้

4. อธิบายหลักการบริหารความแตกต่างที่หลากหลายของบุคลากรในองค์กรได้

**วิธีสอนและกิจกรรมการเรียนการสอน**

วิธีสอนและกิจกรรมการเรียนการสอนประจำบทที่ 3 ประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

1. บรรยายตามเนื้อหา โดยใช้โปรแกรมการนำเสนอ (power point) ประกอบคำอธิบาย

2. แสดงตัวอย่างสรีรวิทยาของระบบการตอบสนอง

3. ร่วมกันสรุปประเด็นสำคัญของการเรียน

**สื่อการเรียนการสอน**

1. เอกสารประกอบการเรียนการสอน

2. โปรแกรมนำเสนอ (power point)

3. VDO Clip ตัวอย่าง สรุป และสถานการณ์

4. แบ่งกลุ่มระดมสมอง

**วิธีวัดผล**

1. สังเกตพฤติกรรมผู้เรียน

1.1 พฤติกรรมความตรงต่อเวลาในการเข้าเรียน และการส่งงานที่ได้รับมอบหมาย

1.2 พฤติกรรมการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและทำกิจกรรมของผู้เรียนระหว่างเรียน

2. ประเมินผลงานที่มอบหมาย

**บทที่ 3**

**พฤติกรรมส่วนบุคคลที่มีผลต่อการทำงาน**

**เนื้อหาในบท**

เนื้อหาในบทนี้ ได้แก่เรื่อง พฤติกรรมส่วนบุคคลที่มีผลต่อการทำงาน ประกอบด้วย พฤติกรรมมนุษย์ พฤติกรรมส่วนบุคคล ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความหลากหลายในที่ทำงาน ความหลากหลายของบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ และหลักการบริหารความแตกต่างที่หลากหลายของบุคลากรในองค์กร

จากการศึกษาบทที่ 2 เรื่องแนวคิดทฤษฎีองค์กร ที่ได้เรียนรู้มาแล้วทำให้เราทราบถึงวิวัฒนาการขององค์กรในยุคต่าง ๆ ที่ผ่านมาในแต่ละยุค ในการประยุกต์ใช้ทฤษฎีต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของแต่ละองค์กรขึ้นอยู่กับผู้บริหารขององค์กรว่าจะนำแนวคิดใดมาประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ใด ซึ่งการประยุกต์ใช้ดังกล่าวผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลจะไม่ยึดแนวคิดทฤษฎีองค์กรยุคใดยุคหนึ่งหรือคนใดคนหนึ่งมาใช้ในการพัฒนาการทำงานในองค์กรของตน ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลส่วนใหญ่จะศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่หลากหลายและนำข้อดีของแต่ละแนวคิดทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ หรือนำมาบูรณาการหลาย ๆ แนวคิดทฤษฎีให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์และองค์กรของตน

อย่างไรก็ตามในการปฏิบัติงานในแต่ละองค์กร ผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องพัฒนาองค์กรของตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา แต่วิวัฒนาการขององค์กรก็ขึ้นอยู่กับ พฤติกรรมส่วนบุคคลที่มีผลต่อการทำงาน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**3.1 พฤติกรรมมนุษย์ (Human Behavior)**

**3.1.1** **ความหมายของพฤติกรรมมนุษย์**

พฤติกรรม หมายถึง กิริยาอาการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับมนุษย์หรือที่มนุษย์ได้แสดง หรือปฏิกิริยาที่เกิดขึ้นกับมนุษย์เมื่อได้เผชิญกับสิ่งเร้า พฤติกรรมต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว อาจจะจำแนกออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

3.1.1.1 พฤติกรรมที่ไม่สามารถควบคุมได้เรียกว่า เป็นปฏิกิริยาสะท้อน เช่น การสะดุ้งเมื่อถูกเข็มแทง การกระพริบตา เมื่อมีสิ่งมากระทบกับสายตา ฯลฯ

3.1.1.2 พฤติกรรมที่สามารถควบคุมและจัดระเบียบได้ เนื่องจากมนุษย์มีสติปัญญา และอารมณ์ (EMOTION) เมื่อมีสิ่งเร้ามากระทบ สติปัญญาหรือารมณ์ จะเป็นตัวตัดสินว่า ควรจะปล่อยกิริยาใดออกไป

ถ้าสติปัญญาควบคุมการปล่อยกิริยา เราเรียกว่าเป็นการกระทำตามความคิดหรือ ทำด้วยสมอง แต่ถ้าอารมณ์ควบคุมเรียกว่า เป็นการทำตามอารมณ์ หรือปล่อยตามใจ นักจิตวิทยาส่วนใหญ่เชื่อว่า อารมณ์มอิทธิพลหรือพลังมากกว่าสติปัญญา ทั้งนี้เพราะมนุษย์ทุกคนยังมีความโลภ ความโกรธ ความหลง ทำให้พฤติกรรมส่วนใหญ่เป็นไปตามความรู้สึกและอารมณ์เป็นพื้นฐาน

**3.1.2 รูปแบบพฤติกรรมของมนุษย์ แบ่งได้เป็น 2 อย่างคือ**

3.1.2.1 พฤติกรรมเปิดเผยหรือพฤติกรรมภายนอก (Overt Behavior) เป็นพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมา ทำให้ผู้อื่นสามารถมองเห็นได้ สังเกตได้ เช่น การเดิน การหัวเราะ การพูด ฯลฯ

3.1.2.2 พฤติกรรมปกปิดหรือพฤติกรรมภายใน (Covert Behavior) เป็นพฤติกรรมที่บุคคลแสดงแล้ว แต่ผู้อื่นไม่สามารถมองเห็นได้ สังเกตได้โดยตรงจนกว่าบุคคลนั้นจะเป็นผู้บอกหรือแสดงบางอย่างเพื่อให้คนอื่นรับรู้ได้ เช่น ความคิด อารมณ์ การรับรู้

**3.1.3 ประเภทของพฤติกรรมมนุษย์** นักจิตวิทยาแบ่งพฤติกรรมมนุษย์ออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

3.1.3.1 พฤติกรรมที่มีมาแต่กำเนิด ซึ่งเกิดขึ้นโดยไม่มีการเรียนรู้มาก่อน ได้แก่ ปฏิกิริยาสะท้อนกลับ (REFLECT ACTION) เช่นการกระพริบตา และสัญชาตญาณ (INSTINCT) เช่นความกลัว การเอาตัวรอดเป็นต้น

3.1.3.2 พฤติกรรมที่เกิดจากอิทธิพลของกลุ่ม ได้แก่ พฤติกรรมที่เกิดจากการ ที่บุคคลติดต่อสังสรรค์และมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในสังคม ดังนั้น การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของมนุษย์ให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมแบ่งออกได้เป็น 4 ลักษณะคือ

1) การปรับเปลี่ยนทางด้านของสรีระร่างกาย เช่น การปรับปรุงบุคลิกภาพ การแต่งกาย การพูด

2) การปรับเปลี่ยนทางด้านอารมณ์และความรู้สึกนึกคิด ให้มีความสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่น ปรับอารมณ์ความรู้สึก ให้สอดคล้องกับบุคคอื่น รู้จักการยอมรับผิด

3) การปรับเปลี่ยนทางด้านสติปัญญา เช่น การศึกษาค้นคว้าเพื่อให้มีความรู้ที่ทันสมัย ทันเหตุการณ์ การมีความคิดเห็นคล้อยตามความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่

4) การปรับเปลี่ยนอุดมคติ หมายถึง การสามารถปรับเปลี่ยนหลักการ แนวทางบางส่วนบางตอนเพื่อให้เข้ากับสังคมส่วนใหญ่ได้ โดยพิจารณาจากความจำเป็น และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เป็นประโยชน์แก่ตนเอง เพื่อสวัสดิภาพของตนเองและของกลุ่ม

**3.1.4 การศึกษาเกี่ยวกับการเกิดของพฤติกรรมมนุษย์**

มนุษย์ได้พยายามที่จะศึกษาการเกิดพฤติกรรมของมนุษย์ด้วยตนเอง เพื่อประโยชน์ในการที่จะทำให้การอยู่ร่วมกันในสังคมเป็นไปด้วยดี และมีความสุข จึงทำให้เกิดมีความเชื่อหลักการและทฤษฎีต่างๆ เกิดขึ้นอย่างมากมาย จากบรรดาผู้รู้และนักการศึกษาทั้งหลายที่พยายามหาหลักเกณฑ์มาเพื่ออธิบายพฤติกรรมของมนุษย์ ซึ่งสามารถรวบรวมทัศนะต่างๆ เป็นหมวดหมู่ได้ 3 ประเภท คือ พฤติกรรมของมนุษย์เกิดขึ้นจากแรงผลักดันภายในตัวของมนุษย์ พฤติกรรมของมนุษย์เกิดขึ้นจากแรงผลักดันของสิ่งแวดล้อม และ พฤติกรรมของมนุษย์เกิดขึ้นจากทั้งแรงผลักดันภายในตัวมนุษย์ และสิ่งแวดล้อม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

3.1.4.1 พฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากแรงผลักดันภายในตัวมนุษย์ แรงผลักดันที่ทำให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมต่างๆ ออกมาก็คือ ความต้องการ ซึ่งความต้องการนี้จะแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ ความต้องการทางร่างกาย และความต้องการทางจิตใจ

1) ความต้องการทางด้านร่างกาย เป็นแรงผลักดันที่อยู่ในระดับพื้นฐานที่สุด แต่มีพลังอำนาจสูงสุด เพราะเป็นแรงผลักดันที่จะทำให้ชีวิตอยู่รอด มนุษย์จะต่อสู้ดิ้นรนทุกวิถีทางเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่จะมาบำบัดความต้องการทางร่างกาย ทำให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมต่างๆ ซึ่งอาจจะเป็นทั้งทางที่ดีที่ถูกต้องหรือทางที่ไม่ถูกต้องก็ได้ ความต้องการทางร่างกายที่จะทำให้ชีวิตอยู่รอด ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ อุณหภูมิที่พอเหมาะ การพักผ่อน การขับถ่าย การสืบพันธุ์ ความปลอดภัยจากโรคภัยไข้เจ็บต่างๆ การตอบสนองความต้องการทางร่างกาย อันทำให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมออกมานั้น สามารถกระทำได้ 2 ระดับ คือ

(1) กิริยาสะท้อน เป็นการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ที่เป็นไปได้โดยธรรมชาติ เช่น เมื่อร่างกายมีอุณหภูมิสูงกว่าปกติ ร่างกายก็จะขับเหงื่อออกมาเป็นการลดอุณหภูมิให้อยู่ในระดับพอเหมาะ

(2) พฤติกรรมเจตนา เป็นการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ต่อสิ่งเร้าโดยความตั้งใจหรือความพอใจของตนเอง เช่น เมื่อรู้สึกตัวว่าร้อนก็จะไปอาบน้ำ หรือเปิดพัดลม เป็นต้น

2) ความต้องการทางจิตใจ เป็นแรงผลักดันที่อยู่ในระดับสูงขึ้นกว่าความต้องการทางร่างกาย แต่มีพลังอำนาจน้อยกว่า เพราะความต้องการทางจิตใจนี้ ไม่ใช่ความต้องการที่เป็นความตายของชีวิต จะเป็นความต้องการที่มาช่วยสร้างเสริมให้ชีวิตมีความสุขความสบายยิ่งขึ้นเท่านั้น

3.1.4.2 พฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากแรงผลักดันของสิ่งแวดล้อม

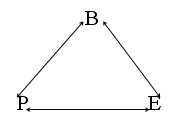
อริสโตเติล (Aristotle) เป็นผู้ที่เริ่มประกาศความเชื่อนี้ ต่อมาความคิดเช่นนี้กลับมามีอิทธิพลอีกในยุคของจอห์น ลอคค์ (John Locke) เบิร์คลีย์ (Berkley) และอีกหลายคนซึ่งเชื่อว่าประสบการณ์ของมนุษย์เป็นสิ่งที่ทำให้คนเราเกิดการเรียนรู้ที่จะกระทำพฤติกรรมเมื่อเกิดมานั้น มนุษย์มิได้มีความรู้ติดตัวมาแต่อย่างใด ล้วนแล้วแต่ต้องเรียนรู้ภายหลัง จากเกิดมาแล้วทั้งสิ้น ต่อเมื่อมีประสบการณ์แล้วจึงจะเรียนรู้ และจดจำประสบการณ์นั้นเอาไว้เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการแสดงพฤติกรรมในอนาคตต่อไป (สิทธิโชค วรานุสันติกุล, 2528 : 2)

สกินเนอร์ (Skinner) เป็นนักจิตวิทยาพฤติกรรมนิยม เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้นำแนวคิดนี้ชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมมนุษย์ถูกควบคุมโดยเงื่อนไขแห่งการเสริมแรง และเงื่อนไขแห่งการลงโทษ และด้วยเหตุนี้เองมนุษย์จึงไม่มีเสรีภาพแต่ประการใด สกินเนอร์ชี้ให้เห็นว่าผลการกระทำของคนเรามีอยู่ 2 ประการคือ ผลการกระทำที่ทำให้พอใจ ซึ่งจะทำหน้าที่เป็นแรงเสริมให้แก่การกระทำนี้มีต่อไป (เงื่อนไขแห่งการเสริมแรง) และผลการกระทำที่ทำให้ไม่พอใจ ซึ่งจะเป็นตัวการที่ทำให้คนเราหยุดพฤติกรรมหรือการกระทำอันจะนำมาซึ่งผลการกระทำเช่นนี้ในอนาคต (เงื่อนไขแห่งการลงโทษ)

พฤติกรรมที่ยังผลให้เกิดความพอใจ เช่น พฤติกรรมที่ทำแล้วได้รับคำชมเชย ได้ตำแหน่ง ได้เงิน ได้รับการยกย่อง ฯลฯ ก็จะมีโอกาสสูงมากที่จะเกิดขึ้นอีกในอนาคตในขณะที่พฤติกรรมที่ยังผลให้เกิดความไม่พอใจ เช่น ทำแล้วถูกตำหนิ เสียตำแหน่ง เสียเงิน ถูกทำร้าย ถูกดูหมิ่นเหยียดหยาม ฯลฯ ก็จะหยุดไป

3.1.4.3 พฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากทั้งแรงผลักดันภายในตัวของมนุษย์และสิ่งแวดล้อม อัลเบิร์ต แบนดูรา (Albert Bandura) นักจิตวิทยาที่มีชื่อเสียงมากในปัจจุบัน ได้ให้ความสำคัญแก่ ลักษณะภายในตัวมนุษย์และสิ่งแวดล้อมว่า เป็นตัวก่อให้เกิดพฤติกรรม เขาอธิบายว่าพฤติกรรมมนุษย์ องค์ประกอบภายในตัวมนุษย์และสิ่งแวดล้อมต่างก็มีอิทธิพลต่อกันและกัน ในลักษณะที่แต่ละองค์ประกอบต้องสัมพันธ์กันอย่างถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน หมายความว่า ในบางครั้งสิ่งแวดล้อมอาจจะมีส่วนในการทำให้เกิดพฤติกรรมได้มากกว่าองค์ประกอบภายในตัวบุคคล ส่วนในเวลาอื่นองค์ประกอบภายในตัวบุคคลก็อาจจะมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์มากกว่าสิ่งแวดล้อม จะเห็นได้ว่าความสัมพันธ์เช่นนี้อยู่ในลักษณะพึ่งพาอาศัยกัน เป็นกระบวนการที่ทั้งสองฝ่ายต่างก็มีอิทธิพลต่อกันและกัน และทั้งคู่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ ในขณะเดียวกันพฤติกรรมมนุษย์ ก็มีอิทธิพลต่อทั้งสองสิ่งด้วยเหมือนกัน ซึ่งแบนดูราได้แสดงเป็นแผนภูมิดังนี้

พฤติกรรม



สิ่งแวดล้อม

บุคคล

1) พฤติกรรมมนุษย์ตามแนวจิตวิทยา นักจิตวิทยาเชื่อว่าพฤติกรรมมนุษย์ส่วนใหญ่จะประพฤติปฏิบัติตามแบบแผนของกฏระเบียบหรือวิธีการ ที่มีอยู่ในสังคม รวมทั้งวัฒนธรรมที่มีอยู่ในสังคมนั้น ๆ ซึ่งมนุษย์ย่อมเข้าใจในสถานภาพ และบทบาทตามที่กลุ่มสังคมคาดหวังดังนั้นพฤติกรรมมนุษย์ อาจจะเกิดขึ้นได้ในรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

(1) การติดต่อสื่อสาร (COMMUNICATION)

(2) การขัดแย้ง (CONFLICT)

(3) การแข่งขัน (COMPETITION)

(4) การประนีประนอมผลประโยชน์ที่ขัดแย้งกัน (ACCOMODATION)

(5) การผสมผสานกลมกลืนเข้าหากัน (ASSIMILATION)

(6) การร่วมมือสนับสนุนซึ่งกันและกัน (COOPERATION)

2) พฤติกรรมมนุษย์ตามแนวนักสังคมวิทยา นักสังคมวิทยา เชื่อว่าพฤติกรรมมนุษย์ขึ้นอยู่กับอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมหรือสภาวะภายนอกทั้งปวง (ETERNAL CONDITIONS) ที่อยู่รอบตัวของมนุษย์ ทั้งสิ่งที่มีรูปร่างและไม่มีรูปร่างตลอดจนพลังงานต่าง ๆ ที่จับต้อง รวมทั้งสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ และสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้น ได้แก่ อากาศ แสงแดด ความร้อน ความเย็น แร่ธาตุ กระแสไฟฟ้า เครื่องมือสื่อสาร เป้นต้น สิ่งต่าง ๆ

เหล่านี้ถือว่าเป็นสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลเหนือมนุษย์ทั้งในแง่ที่อำนวยให้เกิดผลดี และผลร้าย โดยที่มนุษย์ไม่มีทางหลีกหนี เราอาจจะแบ่งประเภทของสิ่งแวดล้อม ออกเป็น 3 ประการใหญ่ ๆ คือ

(1) สิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ

(2) สิ่งแวดล้อมทางสังคม

(3) สิ่งแวดล้อมทางครอบครัว

อิทธิพลของสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เหล่านี้ ทำให้มนุษย์มีพฤติกรรมที่จะหาทางต่อสู้และเอาชนะทำให้เกิดวัฒนธรรม รูปแบบต่าง ๆ ขึ้น เช่น การคิดประดิษฐ์สิ่งต่าง ๆ การเพาะปลูก การสร้างถนนหนทาง การสร้างเครื่องมือสื่อสาร เป็นต้น

3) พฤติกรรมมนุษย์ทางวิทยาศาสตร์ การใช้หลักวิทยาศาสตร์ในการวิเคราะห์พฤติกรรมมนุษย์ จำแนกได้ดังนี้

(1) ความสมบูรณ์ หรือความปกติของสมอง จะมีส่วนสำคัญต่อพฤติกรรมมนุษย์ในด้านความรู้สึกนึกคิด ตลอดจนด้านจิตใจ หากสมองผิดปกติย่อมมีผลให้ พฤติกรรมของบุคคลเปลี่ยนแปลงไปด้วยการผิดปกติของสมอง อาจเนื่องมาจากโรคหลายอย่าง เช่น ไข้มาเลเรียขึ้นสมอง สมองได้รับความกระทบกระเทือน หรือเนื้องอกในสมอง เป็นต้น

(2) ความพิการทางร่างกาย หรือเจ็บป่วยเรื้อรัง

(3) โรคจิตและ โรคประสาท

นอกจากนี้ยังมีส่วนของสมองที่เรียกว่า ต่อมไร้ท่อ (DUCTLESS GLAND) ต่อมเหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์มาก อาจกล่าวโดยย่อ ๆ ถึงความสำคัญได้ดังนี้

(1) ต่อมไทรอยด์ (THYROID GLAND) ต่อมนี้มี 2 ต่อม ติดอยู่ข้างหลอดลมข้างละต่อม ถ้าชำรุดสติปัญญาของคนจะเสื่อมถอย มีอาการซึมเซาเหงาหงอย ฯลฯ

(2) ต่อมพาราไทรอยด์ (PARATYROID GLAND) ต่อมนี้อยู่เหนือต่อมไทรอยด์ ถ้าต่อมนี้มีฮอร์โมนน้อยเกินไป คนจะเป็นโรคตื่นเต้นง่าย โกรธง่าย มีจิตใจหดหู่อยู่เสมอ

(3) ต่อมพิทูอิทารี่ (PITUITARY GLAND) ต่อมนี้ฝังอยู่กลางศรีษะ ถ้าต่อมทำงานไม่ปกติจะเป็นคนแคระแกร็น จะขาดความเจริญทางเพศ

(4) ต่อมแอดรีนาล (ADRENAL GLAND) อยู่บนไตทั้งสองข้าง ถ้าต่อมนี้มีฮอร์โมนมากเกินไปความเจริญทางเพศจะรวดเร็วผิดปกติ

(5) ต่อมทางเพศ (SEX GLAND) ต่อมนี้มีหน้าที่เกี่ยวกับการสืบพันธุ์หากต่อมนี้ผิดปกติก็จะทำให้อาการทางเพศผิดปกติด้วย

**3.2 พฤติกรรมส่วนบุคคล**

ในการศึกษาถึงพฤติกรรมองค์กรระดับบุคคล จะเน้นการพิจารณาถึงตัวแปรสำคัญในระดับบุคคล จำนวน 3 ตัวแปร คือ คุณลักษณะทางชีวภาพ ความสามารถ และ บุคลิกภาพ ดังนี้

**3.2.1 คุณลักษณะทางชีวภาพ (Biographical characteristics)** การศึกษาในเรื่องนี้มีตัวแปรอยู่ด้วยกันหลายตัว ซึ่งเราจะต้องเริ่มต้นศึกษาจากข้อมูลที่องค์กรมีอยู่แล้วในแฟ้มประวัติพนักงาน ซึ่งได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพการสมรส อายุการทำงานในองค์กร โดยมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องนี้เป็นจำนวนมาก ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

3.2.1.1 อายุ

1) ด้านผลผลิต โดยส่วนใหญ่มักเชื่อกันว่าผลผลิตในการทำงานจะลดลงเมื่อมีอายุมากขึ้น โดยเฉพาะในเชิงทักษะการทำงาน เช่น ความเร็ว ความคล่องแคล่วว่องไว ความแข็งแรง การประสานงาน แต่มีผลศึกษาบางกรณีที่บอกว่าพนักงานสูงอายุมีผลการทำงานที่ดีกว่าพนักงานวัยหนุ่มสาว ดังนั้นจึงพอสรุปได้ว่าการที่อายุมากขึ้นแล้วทำให้ผลผลิตต่ำลงนั้น ใช้ได้เป็นบางกรณีเท่านั้น เพราะในบางงานผู้ที่มีอายุมากกลับสามารถทำงานได้ดีกว่าผู้ที่มีอายุน้อย เช่นงานที่ต้องใช้ทักษะ ฝีมือ

2) ด้านการขาดงาน มีการสันนิษฐานกันว่าคนที่มีอายุการทำงานมากจะมีอัตราการขาดงานน้อย แต่จากการศึกษาพบว่าไม่เป็นความจริงเสมอไป เพราะความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับการขาดงานนั้น จะขึ้นอยู่กับว่าการขาดงานนั้นหลีกเลี่ยงได้หรือไม่ เช่นพนักงานอายุมากอาจไม่สามารถหลีกเลี่ยงการเจ็บป่วยซึ่งทำให้ต้องหยุดงานหรือขาดงาน

3) ด้านการลาออกจากงาน จากการศึกษาพบว่าพนักงานที่มีอายุมาขึ้นความเป็นไปได้ที่จะลาออกจากงานจะลดต่ำลง เพราะคนที่มีอายุมากขึ้น ทางเลือกหรือโอกาสในการหางานทำใหม่อาจจะมีน้อยลง และการอยู่ทำงานต่อในองค์กรเดิมยังทำให้สิทธิประโยชน์ สวัสดิการต่าง ๆ เพิ่มสูงขึ้น

4) ด้านความพึงพอใจในงาน จากการศึกษาโดยส่วนใหญ่พบว่าอายุกับความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กัน แต่มีบางกรณีศึกษาพบว่า อายุกับความพึงพอใจในงานจะสัมพันธ์กันเฉพาะกลุ่มอาชีพที่เน้นความชำนาญเฉพาะด้าน (Professional employee) ส่วนพนักงานทั่วไปที่มีอายุมากขึ้น ความพึงพอใจในงานจะลดลง

3.2.1.2 เพศ

1) ด้านผลผลิต จากการศึกษาพบว่าไม่มีความแตกต่างกันระหว่างเพศชายกับเพศหญิงในเรื่องผลผลิต เพียงแต่เพศที่ต่างกันจะได้รับมอบหมายงานที่แตกต่างกันตามความเหมาะสม

2) ด้านการขาดงาน พบว่าเพศหญิงมีอัตราการขาดงานสูงกว่าชาย เพราะในวัฒนธรรมไม่ว่าจะเป็นทางยุโรป อเมริกา หรือเอเชีย เพศหญิงมีภาระที่ต้องดูแล ครอบครัว แต่การศึกษาเพิ่มเติมพบว่า ภาระครอบครัวมีแนวโน้มจะเป็นของเพศชายเพิ่มมากขึ้น

3) ด้านการลาออกจากงาน พบว่ามีความก้ำกึ่งกันระหว่างเพศชายและเพศหญิง แต่เพศหญิงจะมีแนวโน้มการลาออกจากงานมากว่าเพศชายเพราะภาระต้องดูแลทางบ้าน ครอบครัว

4) ด้านความพึงพอใจในงาน พบว่าไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ นั้นคือ เพศชายและหญิงมีความพึงพอใจในงานหรือไม่พอใจในงานได้เท่า ๆ กัน ขึ้นอยู่กับปัญหาแต่ละกรณี

3.2.1.3 สถานภาพการสมรส มีงานวิจัยหลายชิ้นที่ระบุว่าพนักงานที่สมรสแล้วจะมีอัตราการขาดงานต่ำ แนวโน้มการลาออกจากงานมีน้อย และยังมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าพนักงานที่เป็นโสด ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะว่าพนักงานทีแต่งงานแล้วย่อมมีความรับผิดชอบต่อครอบครัวเพิ่มมากขึ้น จึงจำเป็นต้องทำงานให้ต่อเนื่องและมั่นคงที่สุด

3.2.1.4 ระยะเวลาที่ทำงานในองค์กร หรือที่เรียกกันว่า “อายุงาน” หรือ “อาวุโส” จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีความอาวุโสในการทำงานมากจะมีประสิทธิภาพในการทำงานสูง ดังนั้น อาวุโสในการทำงานหรือประสบการณ์ในการทำงานจึงเป็นตัวชี้บ่งที่ดีสำหรับการวัดผลงาน และพบว่าพนักงานที่มีความอาวุโสในการทำงานมากจะมีอัตราการขาดงาน และอัตราการลาออกค่อนข้างต่ำ ซึ่งหากแยกเอาความอาวุโสในการทำงาน (Seniority or Tenure) ออกจากอายุ (Age) จะพบว่าความอาวุโสจะเป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญสำหรับความพึงพอใจในงาน

**3.2.2 ความสามารถ (Ability)** Dr. Stephen P. Robbins ได้ให้ความหมายไว้ว่า “สมรรถภาพของบุคคลซึ่งสามารถที่จะทำภารกิจต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานได้เป็นผลสำเร็จ” ซึ่งโดยธรรมชาติแล้วมนุษย์เกิดมามีคุณลักษณะและความสามารถที่ไม่เท่ากัน องค์กรจึงควรเข้าใจธรรมชาติและหาวิธีดึงเอาศักยภาพที่มีอยู่ในตัวบุคคลให้แสดงออกมาในการทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพความสามารถของบุคคลอาจแบ่งออกได้เป็น 2 อย่าง คือ

3.2.2.1 ความสามารถทางสติปัญญา (Intellectual abilities) เป็นความสามารถในการใช้สติปัญญาและความคิดของบุคคล ซึ่งจะแตกต่างกันไปตามพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อมของบุคคลนั้น ซึ่งความสามารถทางสติปัญญา สามารถทดสอบหรือวัดได้จากแบบทดสอบ IQ (Intellectual Quotient Test) ที่ประกอบด้วยความสามารถ 7 ด้าน

3.2.2.2 ความสามารถทางกายภาพ (Physical abilities) เป็นความสามารถในการทำงานที่ไม่ต้องใช้ทักษะ แต่จะต้องใช้ความอดทน ความแข็งแรงของร่างกายและกล้ามเนื้อส่วนต่าง ๆ เช่น แขน ขา เพื่อความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งจากงานวิจัยถึงคุณสมบัติที่จำเป็นของบุคคลสำหรับงานที่ต้องใช้แรงงานต่าง ๆ (Physical tasks)

**3.2.3 บุคลิกภาพ (Personality)** Dr. Gordon Allport ให้ความหมายของคำว่าบุคลิกภาพไว้ว่า คือ รูปแบบที่เป็นคุณลักษณะเฉพาะภายในของบุคคลภายใต้ระบบเชิงจิตวิทยา ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมของตัวเอง หรือแบบแผนพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นลักษณะเอกลักษณ์ที่แสดงออกทั้งด้านความคิด ความรู้สึก ความสนใจ สติปัญญา รวมถึงลักษณะทางด้านสรีระ เน้นบุคลิกภาพทั้งภายนอกและภายใน ทำให้สามารถแยกแยะความแตกต่างของบุคคลได้ บุคลิกภาพของบุคคลเป็นผลจากพันธุกรรม สิ่งแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับบุคคล เช่น บุคลิกภาพส่วนหนึ่งถูกกำหนดโดยสภาพทางร่างกายและจิตใจที่ถ่ายทอดมาจากบรรพบุรุษ อีกส่วนหนึ่งถูกกำหนดโดยสภาพแวดล้อมที่ได้รับตั้งแต่เกิด การเลี้ยงดู การศึกษาอบรม และประสบการณ์ที่ผ่านเข้ามาในชีวิต นอกจากนี้สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอาจทำให้บุคคลมีการเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพเดิมที่เป็นอยู่

3.2.3.1 ปัจจัยที่กำหนดบุคลิกภาพ ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดบุคลิกภาพของบุคคลในปัจจุบันมี 3 ปัจจัย คือ

1) พันธุกรรม (Heredity) หมายถึงลักษณะต่าง ๆ ที่ถูกกำหนดถ่ายทอดจากบรรพบุรุษไปสู่ลูกหลานตั้งแต่เกิด ได้แก่ ลักษณะทางด้านร่างกาย เช่น รูปร่างหน้าตา ลักษณะร่างกาย นิสัยใจคอ สีผิว สีผม เป็นต้น และลักษณะทางด้านชีววิทยา เช่น ระดับสติปัญญา โรคบางชนิด

2) สภาพแวดล้อม (Environment) เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดบุคลิกภาพของบุคคล เพราะสภาพแวดล้อม สภาพความเป็นอยู่ เพื่อน กลุ่มสังคม รวมถึงอิทธิพลอื่น ๆ ที่บุคคลเติบโตขึ้นมาล้วนส่งผลต่อบุคลิกภาพทั้งสิ้น ทั้งนี้เนื่องจากวัฒนธรรม (Culture) ถือเป็นรากฐานของบรรทัดฐาน (Norms) ทัศนคติ (Attitudes) และค่านิยม (Values) ของบุคคลที่ถูกถ่ายทอดจากคนรุ่นหนึ่งไปสู่คนอีกรุ่นหนึ่ง ความเชื่อที่ถูกหล่อหลอมอย่างเข้มข้นในวัฒนธรรมหนึ่งย่อมมีอิทธิพลต่อบุคคลที่อยู่ในวัฒนธรรมนั้น

3) สถานการณ์ (Situation) บุคลิกภาพของบุคคลอาจเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ แต่ความคิดที่ว่าปัจจัยเชิงสถานการณ์เป็นตัวกำหนดบุคลิกภาพของบุคคลก็เป็นเพียงการคิดเท่านั้น ยังไม่ได้มีการพิสูจน์หรือศึกษาอย่างเป็นระบบที่ชัดเจนว่า ปัจจัยในรูปแบบใดบ้างที่จะส่งผลต่อบุคลิกภาพของบุคคล แต่เราก็เข้าใจว่าอาจมีบางสถานการณ์ที่ค่อนข้างมีเหตุผลสนับสนุนแนวคิดนี้

**3.3 ความแตกต่างระหว่างบุคคล**

**3.3.1 ความหมายความแตกต่างระหว่างบุคคล** ความแตกต่างระหว่างบุคคล หมายถึงความแตกต่าง ทางลักษณะ และคุณสมบัติต่าง ๆ ระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ความแตกต่างนี้อาจจะเป็นความ แตกต่างทางเชาว์ปัญญา ความคิดสร้างสรรค์ หรืออื่น ๆ

ความแตกต่างระหว่างบุคคลย่อมมีลักษะเฉพาะที่แตกต่างกันออกไป ไม่ว่าจะเป็นลักษณทางร่างกาย อารมณ์ ปฎิกิริยาทางสังคม ความคิดอ่านและสติปัญญา สาเหตุสำคัญที่ทำให้บุคคลแตกต่างกันก็คือ พันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม การทำความเข้าใจและยอมรับเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคลให้ถูกต้อง จะช่วยให้เราปรับตัวเข้ากับคนรอบข้างได้ง่ายขึ้น

**3.3.2 ประเภทของความแตกต่างระหว่างบุคคล** นักจิตวิทยาและนักการศึกษาจำแนกประเภทความแตกต่างระหว่างบุคคลไว้แตกต่างกัน ดังนี้

3.3.2.1 อารี พันธ์มณี (2539) แบ่งประเภทของความแตกต่างระหว่างบุคคลออกเป็น 6 ประเภท คือ

1) ความแตกต่างทางด้านร่างกาย

2) ความแตกต่างทางด้านอารมณ์

3) ความแตกต่างทางด้านสังคม

4) ความแตกต่างทางด้านเพศ

5) ความแตกต่างทางด้านอายุ

6) ความแตกต่างทางด้านสติปัญญา

3.3.2.2 มาลินี จูฑะรพ (2539) กล่าวว่า โดยทั่วไปบุคคลจะมีความแตกต่างกันในด้านต่อไปนี้ คือ ด้านร่างกาย ด้านสติปัญญา ด้านอารมณ์ ด้านสังคม ด้านความถนัด ด้านความสนใจ ด้านเจตคติ ด้านแรงจูงใจทางสังคม ด้านค่านิยม ด้านรสนิยม ด้านฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ด้านการศึกษาอบรม ด้านการกระทำ ละด้านอายุ

3.3.2.3 สุรางค์ โค้วตระกูล (2533) กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในเรื่องต่อไปนี้

1. ความแตกต่างระหว่างบุคคลทางเชาวน์ปัญญา
2. ความแตกต่างระหว่างบุคคลทางความคิดสร้างสรรค์
3. ความแตกต่างระหว่างบุคคลทางลีลาการรู้คิด (Cognitive styles)
4. ความแตกต่างระหว่างบุคคลเกี่ยวกับลีลาการเรียนรู้ (Learning styles)
5. ความแตกต่างระหว่างเพศ

3.3.2.4 จำเนียร ช่วงโชติ (2532) กล่าวไว้ในเรื่องการวัดความแตกต่างระหว่างบุคคล ว่า บุคคลมีคุณลักษณะที่แตกต่างกันซึ่งวัดได้ มีดังนี้

1. คุณลักษณะทางร่างกายและทางสรีระวิทยาของบุคคล เช่น ขนาด ส่วนสูง น้ำหนัก สัดส่วน และการทำงานของระบบต่างๆในร่างกาย
2. คุณลักษณะทางจิตวิทยาของบุคคล เช่น ความแตกต่างในเรื่อง การสัมผัส การรับรู้สิ่งต่างๆ ความแตกต่างในเรื่องสติปัญญา ความสนใจ เจตคติ ค่านิยม ความสามารถพิเศษ และด้านบุคลิกภาพ

นอกจากนี้ ยังมีการจำแนกประเภทความแตกต่างระหว่างบุคคล ในลักษณะอื่นๆ อีกมากมาย ในที่นี้จะกล่าวถึงลักษณะความแตกต่างระหว่างบุคคลที่นิยมแบ่งกัน โดยแบ่งเป็นความแตกต่างด้านต่างๆ 4 ด้าน คือ ความแตกต่างทางด้านร่างกาย ความแตกต่างทางด้านอารมณ์ ความแตกต่างทางด้านสังคม ความแตกต่างทางด้านสติปัญญา ซึ่งจะกล่าวถึงความแตกต่างแต่ละประเภท โดยละเอียดมีดังนี้

1. ความแตกต่างทางด้านร่างกาย สามารถแบ่งได้ 2 ลักษณะ คือ

(1) ลักษณะทางร่างกายซึ่งสามารถมองเห็นได้เด่นชัด เช่น รูปร่าง หน้าตา อายุ เพศ ลักษณะของสีผิว เส้นผม เล็บฯลฯ และลักษณะอวัยวะต่างๆ ของร่างกาย ซึ่งจะแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล

(2) ลักษณะทางร่างกายซึ่งไม่สามารถมองเห็นได้เด่นชัด เช่น การทำงานของระบบต่างๆ ในร่างกาย การเต้นของหัวใจ ความดันโลหิต กลุ่มเลือด ปฏิกิริยาที่มีต่อยาและสารเคมีอื่นๆ ฯลฯ ซึ่งเราสามารถใช้เครื่องมือในการวัดลักษณะเหล่านี้ได้

2) ความแตกต่างทางด้านอารมณ์ อารมณ์ หมายถึงความรู้สึกที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลที่ถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้า ทั้งสิ่งเร้าภายในและภายนอกและความรู้สึกที่เกิดขึ้นนี้ มีผลต่อการแสดงพฤติกรรมของบุคคล โดยทั่วไปอารมณ์จะมีลักษณะอารมณ์ด้านบวก คือ อารมณ์ดี พอใจ สบายใจ สุขใจฯลฯ และอารมณ์ด้านลบ คือ อารมณ์ไม่ดี ไม่พอใจ หงุดหงิด ทุกข์ใจ ฯลฯ คนแต่ละคนมีอารมณ์แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้แตกต่างกันด้วย ซึ่งลักษณะดังกล่าวอาจจะช่วยส่งเสริมให้บุคคลมีชีวิตที่มีความสุขหรืออาจเป็นตัวบั่นทอนความสุขในชีวิตก็ได้

นักจิตวิทยาเชื่อว่าอารมณ์เป็นสิ่งที่สามารถปลูกฝังให้เกิดขึ้นได้ เพราะสาเหตุที่ทำให้คนเราเกิดอารมณ์ต่าง ๆ นั้น เป็นผลจากการที่บุคคลเรียนรู้ตั้งแต่แรกเกิด เช่น วิธีการอบรมเลี้ยงลูก ในวัยเด็ก ซึ่งส่งผลอย่างมากต่อลักษณะอารมณ์ของบุคคล นอกจากนี้ยังมีสิ่งแวดล้อมอื่นๆ ที่มีอิทธิพลทำให้บุคคลมีอารมณ์แตกต่างกัน ได้แก่การศึกษาจากครอบครัว โรงเรียน สภาพของสังคมที่บุคคลอาศัยอยู่ ขนบธรรมเนียมและวัฒนธรรม ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนสื่อมวลชนต่างๆ

3) ความแตกต่างทางด้านสังคม บุคคลแต่ละบุคคลมีพฤติกรรมด้านสังคมแตกต่างกัน นับตั้งแต่ลักษณะการพูดจาสื่อสาร การแต่งกาย การคบเพื่อน และบุคลิกภาพทางสังคมอื่น ๆ ทั้งนี้เพราะแต่ละบุคคลมาจากสังคมที่แตกต่างกัน เช่น มาจากครอบครัวที่แตกต่างกัน ซึ่งหมายถึงได้รับการอบรมเลี้ยงดูที่แตกต่างกัน บิดามารดามีอาชีพการศึกษา ฐานทางเศรษฐกิจและลักษณะอื่น ๆ ที่แตกต่างกัน ย่อมส่งผลให้บุคคลมีลักษณะสังคมที่ไม่เหมือนกัน นอกจากครอบครัวแล้วยังมีหน่วยสังคมอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลทำให้บุคคลมีความแตกต่างกันทางด้านสังคม เช่น กลุ่มเพื่อน ผู้ร่วมงาน โรงเรียน ชุมชนที่บุคคลอาศัยอยู่ และบุคคลที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ และความแตกต่างทางด้านสังคมดังกล่าวจะส่งผลให้บุคคลมีแนวโน้มที่จะมีลักษณะของความสนใจ ความต้องการ ค่านิยมและแรงจูงใจในการทำพฤติกรรมต่าง ๆ แตกต่างกันไปด้วย

4) ความแตกต่างทางด้านสติปัญญา ความแตกต่างทางด้านสติปัญญา ได้แก่ ความสามารถของบุคคลในการจำ การคิด การตัดสินใจ การแก้ปัญหา การเรียนรู้ และการกระทำสิ่งต่าง ๆ รวมทั้งความสามารถในการปรับตัว ถ้าบุคคลใดทำสิ่งเหล่านี้ได้ดี แสดงว่าบุคคลนั้นมีสติปัญญาสูง นักจิตวิทยาและนักศึกษาค้นพบว่า คนเรามีระดับสติปัญญาแตกต่างกัน ตั้งแต่ระดับสูง-ต่ำ ซึ่งมีผลทำให้เกิดความแตกต่างในด้านประสิทธิภาพของบุคคล ทั้งในแง่ของการทำงาน และการทำพฤติกรรมอื่น ๆ ในชีวิต โดยปกติความสามารถทางสติปัญญาของบุคคลจะแตกต่างกันไปตามปัจจัยสำคัญ 2 ประการ ได้แก่

(1) พันธุกรรม หมายถึง ลักษณะต่าง ๆ ที่บุคคลได้รับการถ่ายทอดมาจากบรรพบุรุษ ซึ่งจากหารศึกษาส่วนใหญ่พบว่า บุคคลมีแนวโน้มที่จะมีระดับสติปัญญาใกล้เคียงกับบิดามารดา และบรรพบุรุษ

(2) สภาพแวดล้อม หมายถึง สภาพต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคคล ทั้งสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และสภาพแวดล้อมทางจิตวิทยา ล้วนส่งผลต่อพัฒนาการและความสามารถทางสติปัญญาของบุคคลทั้งสิ้น เช่น อาหาร การดูแลสุขภาพ วิธีอบรมเลี้ยงดู การศึกษา และการส่งพัฒนาด้านอื่น ๆ

**3.3.3 สาเหตุของความแตกต่างระหว่างบุคคล** ความแตกต่างระหว่างบุคคลถูกกำหนดโดยปัจจัยใหญ่ ๆ 2 ประการ คือ พันธุกรรม และสิ่งแวดล้อม

3.3.3.1 พันธุกรรม (Heredity) หมายถึง การถ่ายทอดลักษณะต่างๆ ของบรรพบุรุษไปสู่รุ่นหลาน โดยผ่านกระบวนการทางชีววิทยา การถ่ายทอดลักษณะต่างๆ นั้น กำหนดโดยสารพันธุกรรมที่เรียกว่า ยีนส์ (genes) ซึ่งอยู่ในโครโมโซม (Chromosome)

1) โครโมโซมและยีนส์ โครโมโซม (Chromosome) อยู่ในนิวเคลียสของเซลล์ทุกเซลล์ มีลักษณะเป็นสายเล็ก ๆ คล้ายเส้นด้ายจับกันเป็นคู่ ๆ แต่โครโมโซมมียีนส์ (ซึ่งเป็นตัวกำหนดลักษณะทางพันธุกรรม) จำนวนมาก ดังนั้นแต่ละโครโมโซมจึงสามารถถ่ายทอดลักษณะทางพันธุกรรมได้หลายลักษณะ สิ่งมีชีวิตแต่ละชนิดมีจำนวนโครโมโซมไม่เท่ากัน สำหรับมนุษย์มีโครโมโซม 23 คู่ หรือ 46 โครโมโซม ในทุกๆเซลล์ ยกเว้นเซลล์สืบพันธุ์ ซึ่งมีโครโมโซมเพียงครึ่งเดียว คือ 23 โครโมโซม เมื่อมีการสืบพันธุ์จะเกิดการรวมตัวกันของเซลล์สืบพันธุ์ฝ่ายชาย (เสปอร์ม) และเซลล์สืบพันธุ์ฝ่ายหญิง (ไข่) เกิดจากเซลล์ใหม่มีโครโมโซม 46 โครโมโซม ซึ่งสืบทอดลักษณะทางพันธุกรรมจากพ่อและแม่มาอย่างละครึ่ง

โครโมโซม 22 ใน 23 คู่ของมนุษย์นั้นเป็นโครโมโซมที่กำหนดลักษณะต่างๆทางร่างกาย เรียกว่า ออโตโซม (Auto some) ส่วนคู่ที่ 23 เป็นโครโมโซมเพศ (Sex chromosome) เป็นตัวกำหนดเพศ และการพัฒนาลักษณะต่างๆ ทางเพศของบุคคล

ยีนส์ (Genes) ยีนส์อยู่ในโครโมโซม แต่ละยีนส์ประกอบด้วยสารพันธุกรรมชื่อสาร ดี เอ็น เอ (DNA=deoxyribonucleic acid) ซึ่งสารเคมีชนิดนี้จะมีลักษณะแตกต่างกันไปในแต่ละชีวิต

ยีนส์เป็นหน่วยของการถ่ายทอดและควบคุมลักษณะทางพันธุกรรม ที่สิ่งมีชีวิตถ่ายถอดไปสู่ลูกหลาน ตั้งแต่ลักษณะภายนอกที่สังเกตได้ง่าย เช่น รูปร่างหน้าตา ไปจนถึงลักษณะที่สังเกตได้ยาก เช่น หมู่เลือด สติปัญญา และลักษณะอื่นๆ

สำหรับการกำหนดเพศนั้น ทารกจะมีเพศใดถูกกำหนดโดยโครโมโซมคู่ที่ 23 ซึ่งเป็นโครโมโซมเพศ โดยที่โครโมโซมเพศของฝ่ายหญิงจะมีรูปร่างยาว (เรียกว่า X) เสมอ ส่วนของฝ่ายชายอาจจะมีรูปร่างยาว (X) หรือรูปร่างสั้น (y) ก็ได้ ถ้าบังเอิญโครโมโซมเพศหญิงและชายเป็น X เหมือนกัน ทารกจะเป็นเพศหญิง แต่ถ้าโครโมโซมเพศของชายเป็น y ทารกจะเป็นเพศชาย

2) อิทธิพลของพันธุกรรมที่มีต่อบุคคล

(1) ลักษณะทางร่างกาย ได้แก่ รูปร่าง หน้าตา สีผม สีผิว สีตา ใบหน้า ผมหยิก ผมเหยียด เป็นต้น ลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้จะไม่เปลี่ยนแปลงไปจากบรรพบุรุษเท่าใดนัก

(2) เพศและลักษณะประจำเพศ ลักษณะประจำเพศ หมายถึง สิ่งที่ทำให้หญิงและชายต่างกันในเรื่องรูปร่าง ลักษณะโครงสร้าง กล้ามเนื้อ เสียง ฯลฯ ซึ่งลักษณะดังกล่าวถูกกำหนดโดยพันธุกรรม

(3) ชนิดของหมู่เลือด โดยปกติลูกจะมีหมู่เลือดเหมือนบิดามารดา หรือฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเสมอ และไม่สามารถเปลี่ยนหมู่เลือดได้ ไม่ว่าด้วยวิทยาการใด

(4) สติปัญญาและความถนัด ได้รับการถ่ายทอดมาจากพันธุกรรมเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งจากการศึกษาฝาแฝดที่เกิดจากไข่ใบเดียวกัน พบว่ามีความสัมพันธ์กันทางสติปัญญาในระดับสูงถึงแม้จะเลี้ยงแยกกัน อย่างไรก็ตามเด็กที่มีพันธุกรรมด้านสติปัญญาสูง ถ้าเติบโตในสิ่งแวดล้อมไม่ดี ไม่ได้รับการส่งเสริมหรือพัฒนาทางสติปัญญา เด็กก็จะมีระดับสติปัญญาไม่สูง ส่วนในเรื่องของความ ถนัด ปาปาเลีย และ โอลต์ (Papalia and Olds, 1991) กล่าวว่า ความถนัดเฉพาะและความสนใจ โดยเฉพาะความสามารถพิเศษทางศิลปะ และกีฬา เป็นลักษณะที่ได้รับการถ่ายทอดมาจากพันธุกรรม

(5) บุคลิกภาพและอารมณ์ จากการศึกษาพบว่าฝาแฝดไข่ใบเดียวกันจะมีปฏิกิริยาตอบสนองทางอารมณ์ในลักษณะที่คล้ายกัน นอกจากนี้ลักษณะความขี้อาย การเก็บตัว หรือความกล้าในการแสดงออกในฝาแฝดไข่ใบเดียวกันจะเหมือนกันมากกว่า แต่เมื่อโตขึ้นความเหมือนดังกล่าวจะลดน้อยลง แสดงว่าประสบการณ์จะดัดแปลงสภาวะอารมณ์เหล่านี้ด้วย

(6) ลักษณะความบกพร่องและโรคบางชนิด เช่น โรคเบาหวาน โรคหัวใจ ตาบอดสี โรคลิวคีเมีย โรคเลือดไหลไม่หยุด โรคจิตเภท ศีรษะล้าน ปัญญาอ่อน ฯลฯ

3.3.3.2 สิ่งแวดล้อม อิทธิพลของสิ่งแวดล้อมที่มีต่อบุคคล ได้แก่

1) สิ่งแวดล้อมก่อนคลอด หรือสิ่งแวดล้อมในครรภ์มารดา โดยเฉพาะในช่วงสามเดือนแรกของการตั้งครรภ์ ถือว่าเป็นระยะวิกฤต ทั้งนี้เพราเป็นระยะที่เนื้อเยื่อและส่วนสำคัญต่างๆของร่างกายกำลังพัฒนาอย่างรวดเร็ว สิ่งแวดล้อมระยะนี้จึงมีผลต่อการเสริมสร้างและทำลายโครงสร้างพื้นฐานและระบบประสาทของร่างกายได้อย่างรุนแรง ปัจจัยที่มีผลต่อทารกในขณะที่อยู่ในครรภ์มีหลายอย่าง เช่น อายุของมารดา ความเกี่ยวพันธ์ทางสายเลือดของบิดามารดา คุณภาพของอาหาร ยาที่รับประทาน รังสี บุหรี่ สุรา และความเจ็บป่วยระหว่างการตั้งครรภ์ เป็นต้น

2) สิ่งแวดล้อมขณะคลอด เช่น ภาวะที่สมองของทารกขาดออกซิเจนขณะคลอด สมองได้รับอันตรายจากการคลอด หรือการคลอกก่อนกำหนด ส่งผลให้บุคคลมีลักษณะเปลี่ยนแปลงได้

3) สิ่งแวดล้อมหลังคลอด หมายถึง สิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในช่วงต่อๆมาของชีวิตหลังจากที่คลอดออกมาจากครรภ์มารดาแล้ว สิ่งแวดล้อมหลังคลอดที่นักจิตวิทยาเห็นพ้องกันว่ามีอิทธิพลต่อการกำหนดพัฒนาการและพฤติกรรมของบุคคลในระดับสูง ได้แก่

(1) ครอบครัว คนแต่ละคนใช้ชีวิตและเติบโตมาในครอบครัว ครอบครัวจึงจัดเป็นสิ่งแวดล้อมที่มีความสำคัญยิ่ง เป็นแหล่งที่วางรากฐานของการพัฒนาการทุกด้านในชีวิต เป็นแหล่งที่บุคคลได้เรียนรู้สิ่งต่างๆอย่างไม่เป็นทางการ และเป็นการเรียนรู้ที่ส่งผลอย่างลึกซึ้ง ต่อการพัฒนาในระยะหลัง

(2) โรงเรียนหรือสถานศึกษาเป็นสถานบันทางสังคม ซึ่งทำหน้าที่จัดการเรียนรู้ให้แก่เด็กทั้งในด้านวิชาการ ด้านการปรับตัว และการพัฒนาบุคลิกภาพ

(3) กลุ่มเพื่อน ลักษณะและพฤติกรรมที่สำคัญซึ่งบุคคลได้รับอิทธิพลมาจากกลุ่มเพื่อน ได้แก่ ได้แก่ การคล้อยตามและการยอมรับกติกาของกลุ่ม การมีค่านิยมทางสังคม การสร้างแรงจูงใจฝ่ายสัมฤทธิ์ ฯลฯ

(4) สื่อมวลชน สื่อมวลชนประเภทต่างๆ ทั้งวิทยุ โทรทัศน์ ภาพยนตร์อินเตอร์เน็ต วิดีทัศน์และสิ่งพิมพ์ต่างๆ ยับเป็นสิ่งแวดล้อมที่อิทธิพลต่อบุคคลอย่างมาก เพราะสื่อมวลชนให้ทั้งความรู้ ข่าวสารและความบันเทิง ประกอบกับปัจจุบันเป็นยุคของข่าวสารข้อมูลสื่อมวลชน จึงมีอิทธิพลต่อบุคคลทั้งในทางที่ปรารถนาและไม่พึ่งปรารถนา

(5) ศาสนา ศาสนามีอิทธิพลต่อบุคคลในส่วนของการสร้างค่านิยม ความสัมพันธ์กันเป็นชุมชน ความมีเอกลักษณ์ และการพัฒนาตนเองของบุคคล

3.3.3.4 ความสัมพันธ์ระหว่างพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม พันธุกรรมและสิ่งแวดล้อมเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้บุคคลที่มีความแตกต่างกัน ปัจจัยทั้งสองนี้มีความสัมพันธ์กันอย่างแนบแน่น จนยากที่จะแยกได้ว่าอะไรมีบทบาทมากกว่ากัน และเป็นสัดส่วนเท่าใด เพราะพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อมร่วมกันมีบทบาทต่อบุคคลทั้งในทางส่งเสริมและยับยั้งพัฒนาการและพฤติกรรมต่างๆ ดังที่ วิภาพร มาพบสุข (2543) กล่าวว่า พันธุกรรมเป็นตัวกำหนดคุณลักษณะพื้นฐานทางร่างกายและจิตใจของมนุษย์ ส่วนสิ่งแวดล้อมจะเป็นเครื่องช่วยบ่งชี้ว่า คุณลักษณะพื้นฐานเหล่านั้นจะมีการพัฒนาเป็นอย่างไร ดังนั้นปัจจัยที่สองนี้จึงเป็นเหตุให้มนุษย์แต่ละคนมีความแตกต่างกัน และอารี พันธ์มณี (2534) กล่าวว่า พันธุกรรมเป็นตัวกำหนดแนวลักษณะจากบรรพบุรุษ และสิ่งแวดล้อมเป็นตัวกำหนดขอบเขตพัฒนาการของบุคคล

เยนนิงส์ นักชีววิทยา ผู้มีชื่อเสียงคนหนึ่งกล่าวว่า ความเฉลียวฉลาด อุปนิสัย อารมณ์ ตลอดจนรูปร่างลักษณะต่างๆ ของบุคคลขึ้นอยู่กับพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม เราไม่สามารถแยกพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อมออกจากกันได้ ส่วนสุภา มาลากุล ณ อยุธยาและยงยุทธ วงศ์ภิรมณ์ศานต์ (2535) กล่าวว่า พันธุกรรมมีบทบาทเป็นศักยภาพที่จะแสดงลักษณะทางกายและพฤติกรรมออกมาตามลักษณะของบรรพบุรุษ แต่การจะแสดงออกได้จริงมากน้อยเพียงใดนั้นต้องขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมด้วย

**3.4 ความหลากหลายในที่ทำงาน**

**3.4.1 ความหลากหลายในที่ทำงาน (Diversity in workplace)** เป็นประเด็นที่ถูกพูดถึงมาเป็นเวลานาน ซึ่งในปัจจุบัน ความหลากหลายไม่ได้เน้นเพียงแค่ความต่างทางเพศ (Gender: ชายและหญิง) อายุ หรือ เชื้อชาติ แต่ประกอบไปด้วยความหลากหลายทางอัตลักษณ์ทางเพศ (Gender identity) ศาสนา สัญชาติ ค่านิยม วิธีการคิด มุมมอง ภูมิหลัง ภาษา ความสามารถ ทักษะ ความสนใจ ความเชื่อทางการเมือง และความต้องการที่แตกต่างกันไป ดังนั้น ‘ความหลากหลายในองค์กร’ มักจะถูกตีความในด้านลบเนื่องจากปัญหาที่เกิดจากความแตกต่างของบุคลากร อย่างเช่น การทำงานร่วมกันของคนกลุ่ม Gen Z และ Baby Boomer หรือระหว่างกลุ่มคนไทยและต่างชาติที่มาจากประเทศเพื่อนบ้าน

**3.4.2 ความหลากหลายของบุคลากร** สามารถนำมาซึ่งปัญหาที่ต้องจัดการและแก้ไข ความเชื่อหรือมุมมองที่ไม่ลงรอยอาจทำให้เกิดความขัดแย้งที่เพิ่มมากขึ้น ระดับศีลธรรมของบุคลากรในที่ทำงานโดยรวมสามารถลดลง หรือแม้กระทั่งการปฏิบัติงานก็อาจจะต่ำลงเช่นกัน ปัญหาเหล่านี้ทำให้คำว่าความหลากหลายกลายเป็นอุปสรรคต่อองค์กร ยิ่งไปกว่านี้ ปัญหาอาจจะร้ายแรงยิ่งขึ้นเมื่อความขัดแย้งมีสาเหตุมาจากอคติ ความรู้สึกไม่ชอบอีกกลุ่มโดยไม่มีเหตุผล หรือการใช้อำนาจทางสังคมต่อคนกลุ่มน้อย (Minority group members)

แต่ในเวลาเดียวกัน องค์กรหลายแห่งกลับมองความหลายหลากเป็นโอกาสในการสร้างประโยชน์ที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ในมุมมองนี้ ความแตกต่างนำไปสู่ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และ ไอเดียที่แปลกใหม่ อาจจะทำให้เกิดการตัดสินใจที่ดีขึ้นเพราะได้ผ่านการกลั่นกรองมาจากหลายมุมมอง การมีส่วนร่วมต่อการทำงานสูงขึ้น และยังทำให้ชื่อเสียงขององค์กรดีขึ้นได้ เมื่อความหลากหลายถูกรับรู้ไปในทางบวกดังตัวอย่างที่กล่าวมา องค์กรก็จะพยายามเพิ่มหรือรักษาความแตกต่างของบุคลากรในที่ทำงาน ความแตกต่างสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 รูปแบบ

3.4.2.1 ความแตกต่างในระดับผิวเผิน (Surface-level dissimilarity) ที่เป็นคุณลักษณะด้านประชากร เช่น เชื้อชาติและอายุ ความแตกต่างนี้มักมองเห็นได้จากภายนอก

3.4.2.2 ความแตกต่างในระดับลึก (Deep-level dissimilarity) ที่อธิบายถึงคุณลักษณะทางจิต เช่น ค่านิยม อุปนิสัย และองค์ความรู้ ที่ไม่สามารถสังเกตได้โดยตรง

องค์กรสามารถสร้างความเหมือนทางค่านิยม ให้กับบุคลากรได้โดยผ่านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน และหล่อหลอมบุคลากรให้เข้าใจและยึดถือค่านิยมขององค์กรร่วมกัน เพื่อให้บุคลากรทุกคนมีค่านิยมที่เหมือนกัน ค่านิยมในวัฒนธรรมองค์กรจะช่วยให้บุคลากรมีความเชื่อ ชี้นำพฤติกรรมที่ควรปฏิบัติ และสร้างความหมายของการทำงานร่วมกันได้ นอกเหนือจากนี้ องค์กรสามารถจัดการกับความแตกต่างในที่ทำงาน โดยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญต่อความยุติธรรม (Organizational justice) ละทิ้งอคติที่มีต่อกลุ่มคน หรือความเชื่อว่ากลุ่มคนกลุ่มหนึ่งดีกว่าอีกกลุ่ม เพราะการเหมารวมหรืออคติเหล่านี้อาจจะนำไปสู่การเลือกปฏิบัติ ทำให้บุคลากรรับรู้ถึงความไม่ยุติธรรมที่พวกเขาได้รับ ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มเงินเดือน การเลื่อนขั้น หรือการได้รับโปรเจคที่น่าสนใจมากกว่าโดยไม่ได้คำนึงถึงคุณลักษณะรายบุคคลว่าบุคคลรายนั้นสมควรได้รับหรือไม่ นโยบายที่ไม่ลำเอียงยังทำให้เกิดความเชื่อใจในองค์กรเพิ่มมากขึ้นอีกด้วย

สุดท้าย ความหลากหลายในที่ทำงานเป็นเรื่องที่องค์กรควรหันมาให้ความสำคัญ ความหลากหลายไม่ได้หมายถึงปัญหาที่จะต้องแก้ไขเพียงอย่างเดียว แต่ความหลากหลายของบุคลากรถือเป็นทรัพยากรที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรอย่างมากเมื่อบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสม

**3.5 ความหลากหลายของบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ**

3.5.1 ความหลากหลายทางเพศ (Gender Diversity) หากพูดถึงเรื่องความหลากหลายทางเพศในยุคปัจจุบันนี้ไม่ใช่มีแค่เพศชายหรือหญิงเท่านั้น การที่ทั่วโลกเริ่มรณรงค์ให้เปิดกว้างและยอมรับเพศทางเลือกที่แตกต่าง โดยเฉพาะในกลุ่ม LGBT ทั้งการยอมรับในสังคมทั่วไป ไปจนถึงสังคมแห่งการทำงาน เพื่อให้ทุกคนมีสิทธิเท่าเทียมกันอย่างแท้จริง และมีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานที่วัดจากความสามารถไม่ได้วัดจากเรื่องเพศ

การเปิดรับเพศทางเลือกอื่นๆ เข้ามาทำงานในองค์กรนั้นไม่ใช่เรื่องใหม่ในยุคนี้ เพราะเรื่องนี้ค่อยๆ มีการยอมรับมากขึ้นเรื่อย ๆ มานานแล้ว โดยเฉพาะในแวดวงแฟชั่นไปจนถึงอุตสาหกรรมบันเทิงที่เพศทางเลือกนั้นกลับสามารถใช้พรสวรรค์ของตนในการทำงานด้านนี้ได้ดีเป็นพิเศษอีกด้วย แต่สำหรับในยุคนี้มีหลายองค์กรต่างก็ใช้โอกาสการมีเพศทางเลือกให้เป็นประโยชน์มากขึ้น อย่างเช่นบริษัทที่ทำสินค้าต่าง ๆ ทั้งหลาย ต่างก็เริ่มสร้างตลาดใหม่เป็นเพศทางเลือกมากขึ้น เรื่อย ๆ และการรับพนักงานที่มีความหลากหลายนี้นอกจากจะทำให้พวกเขาเหล่านั้นเข้าใจในตลาดที่ตนเองอยู่ จนสามารถทำการตลาดได้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้นได้แล้ว ก็ยังทำให้องค์กรมีการแสดงความคิดที่หลากหลายมุมมองมากขึ้น นำไปเป็นประโยชน์กับธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ได้มากขึ้นอีกด้วย รวมถึงสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งได้อย่างมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวได้ด้วยเช่นกัน

ปัจจุบันมีหลายองค์กรยอมรับเรื่องความหลากหลายทางเพศมากขึ้น แล้วบางองค์กรก็ถึงกับยกเรื่อง LGBT เป็นระดับนโยบายองค์กรเพื่อเป็นแนวทางในการให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง ซึ่งยิ่งจะทำให้คนกลุ่มนี้มีความเคารพและไว้ใจองค์กรไปในคราวเดียวกันด้วย หนึ่งในองค์กรที่สนับสนุนด้านนี้อย่างจริงจังก็คือองค์กรใหญ่อย่างเชลล์ (Shall) ที่กำหนดเป็นนโยบายองค์กรไปทั่วโลกรวมถึงประเทศไทยด้วย มีการสร้าง LGBT Network ภายในองค์กรเชลล์ทั่วโลกที่จะเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันทั้งในเรื่องของการทำงาน และเรื่องของ LGBT ไปจนถึงการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม

3.5.2 ความหลากหลายทางตำแหน่งงาน (Position Diversity) องค์กรที่แบ่งตำแหน่งงานให้ละเอียดและหลากหลายขึ้น ถึงแม้จะทำให้การบริหารจัดการยุ่งยากและซับซ้อนขึ้น แต่การแบ่งงานไปหลากหลายลักษณะนั้นก็ทำให้เกิดความหลากหลายในงาน ตลอดจนเกิดการแข่งขันการทำงานที่ส่งเสริมประสิทธิภาพขององค์กรได้เช่นกัน การแบ่งหน่วยย่อยยังช่วยให้เกิดการแสดงความคิดเห็นของหลายหน่วยมากขึ้นด้วย หากไม่มีการแบ่งหน่วยย่อยของตำแหน่งต่างๆ โดยให้ขึ้นรวมต่อตำแหน่งเดียวก็อาจจะไม่เกิดการเสนอความคิดเห็นใดๆ เพราะคิดว่าความคิดหลักของทีมน่าจะมีอย่างเดียว หรือไม่ก็เห็นไปตามๆ กันเพื่อตัดปัญหาความเห็นขัดแย้งและการถกเถียง  
ความหลากหลายของเชื้อชาติและวัฒนธรรม (Race & Culture Diversity)

3.5.3 ความหลากหลายทางชาติพันธุ์ ในองค์รวมนั้นอาจแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ นั่นก็คือ เชื้อชาติตะวันตก และเชื้อชาติตะวันออก แล้วในแต่ละกลุ่มต่างก็มีเชื้อชาติย่อย ๆ ตามท้องถิ่นต่าง ๆ อีกมากมาย แล้วในยุคปัจจุบันที่โลกไร้พรมแดน การผสมผสานของเชื้อชาติข้ามไปข้ามมามากขึ้น ก็เริ่มมีลูกผสม ไปจนถึงเลือดแท้แต่อยู่ต่างภูมิภาค อย่างเช่น ชาวจีนที่เติบโตในอเมริกา, หรือแม้แต่ชาวอเมริกันที่เติบโตในเอเชีย เป็นต้น ซึ่งในยุคปัจจุบันความหลากหลายของเชื้อชาตินั้นมีมากมายจนแทบนับไม่ถ้วน

โลกยุคนี้เป็นโลกยุคไร้พรมแดน การทำธุรกิจก็ข้ามพรมแดนกันตลอดเวลาเช่นกัน หลายสินค้ามีการทำการตลาดทั่วโลก และคนทั่วโลกต่างก็เป็นผู้บริโภคเดียวกันทั้งหมด การมีคนหลากหลายเชื้อชาติมาทำงานร่วมกันนั้นจะได้ความคิดเห็นที่หลากหลาย ได้เข้าใจวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน และการทำการตลาดที่แตกต่างกันด้วย ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วโลกจะสามารถได้เปรียบตรงจุดนี้ในการที่มีคนหลากหลายเชื้อชาติเข้ามาทำงานร่วมกันและแชร์ความรู้ตลอดจนประสบการณ์ของแต่ละคนให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานได้ ทำให้องค์กรมีข้อมูลที่หลากหลายขึ้น เข้าใจมุมมองที่แตกต่างกันมากขึ้น และสามารถใช้ประโยชน์ตลอดจนความสามารถของแต่ละคนได้หลากหลายรูปแบบเช่นกัน

3.5.4 ความหลากหลายทางวัฒนธรรม ความหลากหลายทางวัฒนธรรมนั้นมักตามมาจากองค์กรที่มีความหลากหลายทางเชื้อชาติ แต่ถึงอย่างไรชนชาติเดียวกัน เชื้อชาติเดียวกัน ต่างก็มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมเช่นกัน ซึ่งประโยชน์ต่างๆ อาจเหมือนกับลักษณะของความหลากหลายทางเชื้อชาติ แต่ความหลากหลายทางวัฒนธรรมจะละเอียดอ่อนกว่า  
 ข้อดีของการมีคนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมอยู่ด้วยกันอีกอย่างก็คือการฝึกการเรียนรู้ต่างวัฒนธรรมกัน และจะยิ่งช่วยสร้างการเคารพซึ่งกันและกันได้ดียิ่งขึ้นด้วย รวมถึงเสริมสร้างความสามัคคีในการทำงานได้ดีขึ้นจากการทำงานร่วมกันกับคนต่างวัฒนธรรมที่ตนคุ้นเคย

3.5.5 ความหลากหลายทางด้านอายุ ดูเหมือนจะเป็นเรื่องความหลากหลายพื้นฐานที่รองลงมาจากเรื่องเพศ องค์กรที่มีความหลากหลายทางด้านอายุจะมีมุมมองหลากหลายรูปแบบทั้งจากคนอายุน้อยไปจนถึงคนที่มีประสบการณ์ในชีวิตและการทำงานมานาน ซึ่งจะมีมุมมองที่แตกต่างกันเสมอ และองค์กรเองก็สามารถนำสิ่งที่ดีที่สุดมาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุดได้เช่นกัน  
อายุยังสะท้อนลักษณะการทำงาน ตลอดจนความละเอียดรอบคอบ รวมถึงประสบการณ์การทำงานได้เป็นอย่างดีอีกด้วย แต่ถึงอย่างไรแต่ละอายุต่างก็มีคุณสมบัติที่ดีต่อการทำงานแตกต่างกันด้วยเช่นกัน คนรุ่นใหม่อายุน้อยอาจจะมีข้อดีในการเก่งเทคโนโลยี รู้จักใช้ให้เกิดประโยชน์จากงานมากกว่าคนที่มีอายุเยอะ ในขณะที่คนที่มีอายุมากก็อาจมีลูกล่อลูกชน ตลอดจนกลวิธีในการทำงานที่หลากหลายรูปแบบกว่า เข้าใจผู้บริโภคมากกว่า และมีมุมในการแก้ไขปัญหาที่มองรอบด้านและเข้าใจชัดเจนกว่า

อย่างไรก็ดีหากคนต่างวัยมาทำงานร่วมกันได้อย่างดีเยี่ยม นำเอาข้อดีของแต่ละวัยมาใช้ประโยชน์ให้เกิดกับการทำงาน องค์กรก็จะประสบความสำเร็จมากที่สุดได้เช่นกัน  
การที่องค์กรมีความหลากหลายทางอายุนั้นยังช่วยให้สามารถส่งผ่านถ่ายทอดงานให้องค์กรยืนหยัดในระยะยาวได้ดียิ่งขึ้นอีกด้วย และประสบการณ์ที่หลากหลายต่างก็มีประโยชน์ต่อองค์กรรวมถึงการบริหารงาน ไปจนกระทั่งการทำการตลาดที่เหมาะสมในแต่ละยุคสมัยและกลุ่มเป้าหมายอีกด้วย

3.5.6 ความหลากหลายของสถาบัน (Institute Diversity) หลายองค์กรมักเลือกพนักงานจากสถาบันเดียวกันเพื่อสร้างเครือข่ายและความสามัคคี บางครั้งก็อาจเป็นการดีที่พนักงานมีลักษณะรวมถึงสังคมที่คล้ายกัน แต่บางครั้งสิ่งนี้กลับทำให้ขาดความหลากหลายทางแนวความคิดและวิธีการทำงาน ซึ่งแต่ละสถาบันต่างก็มีการเรียนการสอนรวมถึงการปลูกฝังให้กับศิษย์ที่ต่างกัน การที่บุคลากรจากหลากหลายสถาบันย่อมทำให้ องค์ความรู้มีหลากหลายรูปแบบ ตลอดจนวิธีการคิด แนวความคิด รวมถึงการแสดงความคิดเห็นที่ต่างกัน ย่อมทำให้เกิดความหลากหลายในมุมมองและความคิดเห็นได้

การที่ได้คนลักษณะคล้าย ๆ กันมาทำงาน ตลอดจนมาจากสถาบันเดียวกันนั้นบางครั้งก็ส่งผลทางจิตวิทยาที่ทำให้เกิดอาการพวกมากลากไป หรืองดแสดงความคิดเห็นเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งกันภายในกลุ่ม ตลอดจนหว่านล้อมให้เกิดความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อความเป็นกลุ่มก้อน ซึ่งนั่นอาจะไม่เกิดผลดีได้เช่นกัน การมีความคิดเห็นหลากหลายรูปแบบและมุมมองย่อมเป็นประโยชน์ต่อการทำงานมากกว่า

3.5.7 ความหลากหลายทางความสามารถและทักษะวิชาชีพ (Skills Diversity) องค์กรขนาดใหญ่ที่มีหลากหลายแผนกหลากหลายส่วนงานย่อมเกิดความหลากหลายทางวิชาชีพตลอดจนทักษะในการทำงานที่แตกต่างกันอยู่แล้ว แต่ละวิชาชีพต่างก็ถูกปูพื้นฐานความรู้ตลอดจนความคิดเห็นในลักษณะที่แตกต่างกันอีกด้วย ดังนั้นองค์กรขนาดใหญ่จึงมีความหลากหลายทางความคิด การแสดงความคิดเห็น วิธีการจัดการ ตลอดจนความสามารถที่แตกต่างกัน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทำให้องค์กรเคลื่อนที่ไปได้อย่างสมบูรณ์ด้วยงานหลากหลายลักษณะ

3.5.8 ความหลากหลายทางความสนใจ (Interest Diversity) ความสนใจของคนมีความแตกต่างกันอยู่แล้ว แต่บางครั้งก็เกิดการร่วมกลุ่มความสนใจที่คล้าย ๆ กัน ในองค์กรเองก็มีความหลากหลายทางความสนใจเช่นกัน ซึ่งความสนใจนี้อาจไม่เกี่ยวกับทักษะวิชาชีพ หรือการเรียน แต่เป็นความสนใจส่วนบุคคล ความสนใจเป็นอดิเรก หรือความสนใจจากความชอบส่วนตัว การมีคนที่มีความหลากหลายทางความสนใจมาร่วมกัน ย่อมทำให้เกิดความหลากหลายทางความคิด การแสดงความคิดเห็น ตลอดจนความหลากหลายในเรื่องราวที่เกิดขึ้น ความหลากหลายนี้สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานได้ด้วยเช่นกัน หรือบางครั้งก็สามารถช่วยแก้ปัญหาได้หากความสนใจของบุคลากรอยู่ในขอบข่ายเดียวกันกับปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น การทำการตลาดกับลูกค้ากลุ่มที่ชื่นชอบฟุตบอล หากคนทำงานมีความชื่นชอบฟุตบอลไปด้วย ก็จะมีความรู้ต่างๆ มากมายเกี่ยวกับกีฬาประเภทนี้ และเข้าใจถึงพฤติกรรมของผู้บริโภคได้มากขึ้น ก็จะช่วยให้ทำการตลาดได้ดีกว่าผู้รับผิดชอบที่ไม่ชื่นชอบกีฬาฟุตบอลเลย เป็นต้น

**3.6 หลักการบริหารความแตกต่างที่หลากหลายของบุคลากรในองค์กร**

ความหลากหลายของความแตกต่างนั้นเกิดจากความหลากหลายของบุคลากรที่มีลักษณะต่างๆ กันไป การที่องค์กรมีความหลากหลายมากนั้นย่อมต้องมีการบริหารจัดการให้เกิดความเหมาะสม เพื่อให้ความหลากหลายที่รวมตัวกันนั้นสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างปกติสุขและองค์กรก็สามารถได้รับประโยชน์จากความหลากหลายดังกล่าวได้ด้วย ซึ่งหลักการในการบริหารความแตกต่างที่หลากหลายของบุคลากรในองค์กรนั้นควรมีดังนี้

3.6.1 ให้ความเท่าเทียมกันอย่างยุติธรรม : องค์กรควรเคารพความหลากหลายของบุคลากรและให้ความเท่าเทียมกันอย่างยุติธรรม ไม่มีใครได้สิทธิประโยชน์เหนือกว่าใคร หรือไม่มีการขัดแย้งบาดหมางระหว่างกลุ่มที่แตกต่างกัน หากองค์กรละเลยในความเท่าเทียมกันนี้ ก็จะเกิดปัญหาขึ้นได้ เกิดการแบ่งฝักแบ่งฝ่าย หรือการทะเลาะเบาะแว้ง และอาจลามไปถึงการลาออกได้เช่นกัน นั่นย่อมเกิดผลเสียกับองค์กรในที่สุด

3.6.2 ให้โอกาสที่เหมาะสมกับความสามารถ : องค์กรควรสนับสนุนและให้โอกาสกับทุกคนอย่างเท่าเทียมโดยวัดที่ความสามารถเป็นหลัก หากใครมีศักยภาพก็ส่งเสริมให้เหมาะสม และส่งเสริมกับทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียมด้วย ทุกคนมีสิทธิคว้าโอกาสนั้นได้หากมีความสามารถ ไม่ใช่เพราะเส้นสาย หรือแบ่งแยกกลุ่ม แบ่งแยกเพศ ตลอดจนแบ่งแยกสถาบัน

3.6.3 รับฟังและเคารพความคิดเห็นของทุกคน : ความคิดเห็นของทุกคนมีคุณค่าในตัวของมันเอง องค์กรที่มีบุคลากรที่หลากหลายควรเคารพการเสนอความคิดเห็นตลอดจนวิธีการทำงานที่แตกต่างกันด้วย หากมีการถกเถียงกันให้ยึดอยู่บนหลักเหตุและผล ไม่ใช่ไม่เคารพความคิดเห็นหรือดูถูกดูแคลนไปจนถึงละเลยกับความคิดเห็นที่ไม่ใช้ทิศทางเดียวกับตน หรือดูถูกความคิดเห็นโดยเกิดจากการแบ่งแยกเชื้อชาติ หรือไม่ฟังความคิดเห็นเพราะรังเกียจเพศสภาพ เป็นต้น ควรมองที่ความคิดเห็นเป็นหลัก และนำมาวิเคราะห์แยกแยะให้เกิดประโยชน์กับการทำงาน

3.6.4 เปิดกว้างสำหรับตำแหน่งและทักษะในการทำงาน : ยุคนี้ทุกคนต่างมีความหลากหลายและความสามารถได้ทุกรูปแบบ อย่าปิดกั้นหรือสร้างกรอบคุณลักษณะ (Stereotype) ไปก่อน โดยเฉพาะกับเรื่องตำแหน่งและอาชีพในการทำงาน อย่างเช่น วิศวกรในยุคนี้ต่างก็เป็นผู้หญิงได้ ไม่ใช่ผู้ชายเพียงอย่างเดียว, เพศที่สามต่างก็สามารถเป็นครูและสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพไม่แพ้ครูเพศปกติ หรือแม้แต่นักการตลาดที่เก่งฉกาจก็ไม่จำเป็นจะต้องจบมาจากสถาบันดังเสมอไป ซึ่งทุกคนสามารถฝึกฝนตนเองให้เก่งได้หากมีความสนใจและความมุ่งมั่น เป็นต้น

3.6.5 ไม่พยายามสร้างกลุ่มหรือหมู่ในองค์กรแบบเป็นทางการ เพื่อให้เกิดการแบ่งแยกกัน : บางครั้งบางองค์กรอาจมีการสร้างกลุ่มหรือเครือข่ายการทำงานขึ้น อาจเป็นการรวมตัวของคนสถาบันเดียวกัน หรือรวมตัวจากคนที่มาจากองค์กรเก่าเดียวกัน หากเกิดการรวมตัวโดยที่บริษัท ไม่ใส่ใจก็อาจเกิดการแบ่งแยกได้เช่นกัน หรือทำให้คนที่ไม่มีกลุ่มก็ไม่สามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้ องค์กรควรละลายพฤติกรรมให้ได้มากที่สุด และหลอมรวมการทำงานแบบระบบทีมโดยที่ไม่มีการแบ่งแยกให้มากที่สุดด้วย

3.6.6 ไม่สื่อสารกับคนเฉพาะกลุ่มจนเกินไป : การสื่อสารภายในองค์กรนั้นมีความละเอียดอ่อนค่อนข้างสูง การใช้คำ ตลอดจนการสื่อสารแบบแฝงอคติ รวมไปถึงการจงใจสื่อสารเฉพาะกลุ่ม อาจทำให้เกิดความแบ่งแยก หรือสร้างความแตกต่างระหว่างกันได้ ดังนั้นจึงควรสื่อสารให้เป็นกลาง ครอบคลุมความเข้าใจกับทุกฝ่าย หรือไม่สื่อสารใดๆ ที่ทำให้เกิดความรู้สึกแย่กับคนบางคนหรือบางลักษณะขึ้น หรือสื่อสารเฉพาะกลุมจนเกิดการไม่ยอมรับระหว่างกัน

3.6.7 เสริมสร้างความสามัคคีระหว่างกัน : องค์กรยิ่งมีบุคลากรที่หลากหลายย่อมต้องหาวิธีเสริมสร้างความสามัคคีระหว่างบุคลากรเพื่อให้ทุกคนเข้าใจซึ่งกันและกันและทำงานตลอดจนอยู่ในสังคมร่วมกันได้อย่างมีความสุข จะเห็นได้ว่าหลายองค์กรอาจมีการนำเอากีฬามาเชื่อมความสัมพันธ์กลุ่ม, จัดกิจกรรมสัมพันธ์ตลอดจนสันทนาการต่างๆ เพื่อละลายพฤติกรรมระหว่างกัน, ตลอดจนจัดปาร์ตี้หรือท่องเที่ยวเพื่อให้เกิดการรู้จักและสร้างความสนิทสนมกันให้มากขึ้น เหล่านี้ล้วนเชื่อมความผูกพัน สร้างความสามัคคี และทำให้ความหลากหลายแตกต่างอยู่ร่วมกันได้อย่างไม่มีปัญหา

3.6.8 ใช้ความแตกต่างให้เกิดประโยชน์ : ในเมื่อองค์กรมีบุคลากรที่แตกต่างกันก็ควรหยิบเอาความแตกต่างเหล่านั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับการทำงานตลอดจนการประกอบธุรกิจขององค์กร เพื่อสร้างคุณค่าให้กับความแตกต่างไปในตัวด้วย และทำให้บุคลากรเห็นคุณค่าขององค์กรที่เคารพและส่งเสริมความแตกต่างให้เป็นประโยชน์ อย่างเช่น องค์กรที่รับบุคลากรจากชาติตะวันตกเข้ามาทำงานด้วย ก็อาจจะจ้างบุคลากรเพิ่มเติมในการสอนภาษาอังกฤษให้กับพนักงานคนอื่นๆ, องค์กรที่มีหลากหลายเชื้อชาติและต้องทำตลาดแบบทั่วโลกก็อาจเรียกทุกคนมาแชร์องค์ความรู้ตลอดจนคุณลักษณะของคนในชาติของตนเพื่อให้ทำการตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น, หรือองค์กรที่มีคนที่ชอบดนตรีก็อาจส่งเสริมให้การนำเอาเพลงมาใช้ประโยชน์ในการทำงานได้ หรือองค์กรที่มีคนมาจากหลากหลายศาสนาก็อาจแชร์ความรู้ความสนใจระหว่างกันเพื่อเพิ่มประสบการณ์ตลอดจนองค์ความรู้ระหว่างกันให้เพิ่มขึ้น ไม่ว่าสังคมไหนก็ย่อมมีคนที่แตกต่างกันเสมอ

องค์กรทุกองค์กรย่อมมีความแตกต่างของบุคลากรเสมอ แม้แต่คนที่ดูเหมือนจะมีลักษณะคล้ายกัน มาจากสถานบันเดียวกัน หรือมาจากชนชาติเดียวกัน ต่างก็มีความแตกต่างที่ซ่อนอยู่ด้วยเช่นกัน ความแตกต่างบางอย่างนั้นเป็นประโยชน์ต่อการทำงานที่แตกต่างกันไป อย่างเช่นทักษะอาชีพ ไปจนถึงความสามารถที่แตกต่างกัน แต่ความแตกต่างบางอย่างเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่ไม่ได้เกี่ยวกับการทำงานเป็นหลัก อย่างเช่น เชื้อชาติ, วัฒนธรรม, ภาษา, ตลอดจนความสนใจ หากองค์กรไม่มองความแตกต่างให้เป็นปัญหา บริหารความแตกต่างให้อยู่ร่วมกันได้อย่างลงตัว ตลอดจนนำความแตกต่างไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรให้มากที่สุด เมื่อนั้นความแตกต่างก็จะเป็นสิ่งที่มีคุณค่าขึ้นมาทันที และสามารถสร้างคุณค่า ตลอดจนประโยชน์ให้กับองค์กรได้ด้วย ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับการเคารพความแตกต่างระหว่างกัน รับฟังความคิดเห็นที่มีทิศทางไม่เหมือนกัน และตัดสินทุกอย่างบนความยุติธรรม นั่นจะทำให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างมากที่สุด และส่งเสริมให้องค์กรมีศักยภาพได้ในที่สุด

**สรุปท้ายบท**

พฤติกรรมส่วนบุคคลที่มีผลต่อการทำงาน ประกอบด้วย ความหมายของพฤติกรรมมนุษย์ หมายถึง กิริยาอาการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับมนุษย์หรือที่มนุษย์ได้แสดง หรือปฏิกิริยาที่เกิดขึ้นกับมนุษย์เมื่อได้เผชิญกับสิ่งเร้า พฤติกรรมต่าง ๆ พฤติกรรมมนุษย์ รูปแบบพฤติกรรมของมนุษย์ แบ่งได้เป็น พฤติกรรมภายนอก และ พฤติกรรมภายใน ประเภทของพฤติกรรมมนุษย์ แบ่งได้เป็น พฤติกรรมที่มีมาแต่กำเนิด และ พฤติกรรมที่เกิดจากอิทธิพลของกลุ่ม การศึกษาเกี่ยวกับการเกิดของพฤติกรรมมนุษย์ พบว่า พฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากแรงผลักดันภายในตัวมนุษย์ พฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากแรงผลักดันของสิ่งแวดล้อม และพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากทั้งแรงผลักดันภายในตัวของมนุษย์และสิ่งแวดล้อม พฤติกรรมส่วนบุคคล มีตัวแปรสำคัญในระดับบุคคล จำนวน 3 ตัวแปร คือ คุณลักษณะทางชีวภาพ ความสามารถ และ บุคลิกภาพ ความแตกต่างระหว่างบุคคล หมายถึงความแตกต่าง ทางลักษณะ และคุณสมบัติต่าง ๆ ระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ความแตกต่างนี้อาจจะเป็นความ แตกต่างทางเชาว์ปัญญา ความคิดสร้างสรรค์ หรืออื่น ๆ ประเภทของความแตกต่างระหว่างบุคคล แบ่งได้หลายลักษณะแต่นิยมแบ่งป็น 4 ด้าน คือ ความแตกต่างทางด้านร่างกาย ความแตกต่างทางด้านอารมณ์ ความแตกต่างทางด้านสังคม ความแตกต่างทางด้านสติปัญญา ความหลากหลายในที่ทำงาน ความหลากหลายของบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ ความหลากหลายทางเพศ ความหลากหลายทางตำแหน่งงาน ความหลากหลายทางชาติพันธุ์ ความหลากหลายทางวัฒนธรรม ความหลากหลายทางด้านอายุ ความหลากหลายของสถาบัน ความหลากหลายทางความสามารถและทักษะวิชาชีพ ความหลากหลายทางความสนใจ และหลักการบริหารความแตกต่างที่หลากหลายของบุคลากรในองค์กร โดยให้ความเท่าเทียมกันอย่างยุติธรรม ให้โอกาสที่เหมาะสมกับความสามารถ รับฟังและเคารพความคิดเห็นของทุกคน เปิดกว้างสำหรับตำแหน่งและทักษะในการทำงาน ไม่พยายามสร้างกลุ่มหรือหมู่ในองค์กรแบบเป็นทางการ ไม่สื่อสารกับคนเฉพาะกลุ่มจนเกินไป เสริมสร้างความสามัคคีระหว่างกัน และการใช้ความแตกต่างให้เกิดประโยชน์

**คำถามทบทวน**

1. จงอธิบายความหมายของพฤติกรรมมนุษย์

2. จงอธิบายพฤติกรรมส่วนบุคคล

3. จงอธิบายความแตกต่างระหว่างบุคคล

4. จงบอกความหลากหลายในที่ทำงานและความหลากหลายของบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ

5. จงอธิบายหลักการบริหารความแตกต่างที่หลากหลายของบุคลากรในองค์กร

**เอกสารอ้างอิง**

พฤติกรรมมนุษย์ .https://www.novabizz.com/NovaAce/Behavior/. สืบค้นเมื่อ 14 กรกฏาคม 2564.

PSYCHO.study. ความแตกต่างระหว่างบุคคล<https://sites.google.com/site/psychostudy048/khwam-taek-tang-rahwang-bukhkhl>. สืบค้นเมื่อ 14 กรกฏาคม 2564.

อาจารย์อรอุษา จิตวิทยาสำหรับครู. ความแตกต่างระหว่างบุคคล. <https://sites.google.com/site/mcupsychology/3-kar-prab-phvtikrrm-tam-naewkhid-khxng-nak-citwithya-klum-xr-xusa/khwam-taek-tang-rahwang-bukhkhl>. สืบค้นเมื่อ 14 กรกฏาคม 2564.

เจนนิเฟอร์ ชวโนวานิช. ความหลากหลายในที่ทำงาน. <https://smarterlifebypsychology.com/>. สืบค้นเมื่อ 14 กรกฏาคม 2564.

HR NOTE.asia. ความหลากหลายของพนักงานในองค์กร. <https://th.hrnote.asia/personnel-management/190820-workforce-diversity/>. สืบค้นเมื่อ 14 กรกฏาคม 2564.

**แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 4**

**หัวข้อเนื้อหา บทที่ 4 การพัฒนาการทำงานของบุคลากร**

ในบทนี้เป็นเนื้อหาเกี่ยวกับการพัฒนาการทำงานของบุคลากร ประกอบด้วย ความหมายของการพัฒนาการทำงานของบุคลากร จุดมุ่งหมายของการพัฒนาการทำงานของบุคลากร หลักการพัฒนาบุคลากร เทคนิคที่ใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล ความสําคัญของการพัฒนาบุคลากร กระบวนการพัฒนาบุคลากร เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร ประโยชน์ของการพัฒนาการทำงานของบุคลากร และกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรในภาวะวิกฤติ

**วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม**

เมื่อนักศึกษาได้ศึกษาจบบทที่ 4 แล้ว นักศึกษาควรมีความสามารถดังต่อไปนี้

1. อธิบายความหมายและจุดมุ่งหมายของการพัฒนาการทำงานของบุคลากรได้

2. อธิบายหลักการและเทคนิคที่ใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลได้

3. บอกความสําคัญและกระบวนการพัฒนาบุคลากรได้

4. บอกเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรได้

5. อธิบายประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากรและกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรในภาวะวิกฤติได้

**วิธีสอนและกิจกรรมการเรียนการสอน**

วิธีสอนและกิจกรรมการเรียนการสอนประจำบทที่ 4 ประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

1. บรรยายตามเนื้อหา โดยใช้โปรแกรมการนำเสนอ (power point) ประกอบคำอธิบาย

2. แสดงตัวอย่างและให้นักศึกษาอภิปราย

4. ร่วมกันสรุปประเด็นสำคัญของการเรียน

**สื่อการเรียนการสอน**

1. เอกสารประกอบการเรียนการสอนบทที่ 4

2. โปรแกรมนำเสนอ (power point)

3. VDO Clip สรุปและตัวอย่างในเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง

4. การแบ่งกลุ่มระดมสมอง

**วิธีวัดผล**

1. สังเกตพฤติกรรมผู้เรียน

1.1 พฤติกรรมความตรงต่อเวลาในการเข้าเรียน และการส่งงานที่ได้รับมอบหมาย

1.2 พฤติกรรมการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและกิจกรรมของผู้เรียนระหว่างเรียน

2. ประเมินผลงานที่มอบหมาย

**บทที่ 4**

**การพัฒนาการทำงานของบุคลากร**

**เนื้อหาในบท**

เนื้อหาในบทที่ 4 เรื่องการพัฒนาการทำงานของบุคลากร ประกอบด้วย ความหมายของการพัฒนาการทำงานของบุคลากร จุดมุ่งหมายของการพัฒนาการทำงานของบุคลากร หลักการพัฒนาบุคลากร เทคนิคที่ใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล ความสําคัญของการพัฒนาบุคลากร กระบวนการพัฒนาบุคลากร เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรประโยชน์ของการพัฒนาการทำงานของบุคลากร กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรในภาวะวิกฤติ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**4.1 ความหมายของการพัฒนาการทำงานของบุคลากร**

**4.1.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร** การพัฒนาบุคลากร แปลมาจากคำภาษาอังกฤษว่า Personnel Development มีผู้ให้คำนิยามความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

4.1.1.1 บรรยงค์ โตจินดา กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งรวมถึงกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ การเพิ่มพูนความรู้ การค้นคว้าวิธีการต่าง ๆ ที่สร้างบรรยากาศในการทำงาน การสร้างบรรยากาศขององค์กร การเพิ่มอัตราการใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด

4.1.1.2 พินิจ ภู่ทับทิม ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งส่งเสริมเพิ่มพูนความรู้ ทักษะความชำนาญ ทัศนคติ และเจตคติให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน เพื่อก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการทำงานขององค์กร

4.1.1.3 สมาน รังสิโยกฤษฎ์ กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานที่ดีขึ้นตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานอันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

4.1.1.4 ปริศนา เสร่บาง สรุปความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า เป็นกระบวนการต่าง ๆ ที่นำมาพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้มีความรู้ความสามารถและทักษะตลอดจนพัฒนาความรู้สึกนึกคิดที่ดีต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานที่ปฏิบัติบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

4.1.1.5 นารีรัตน์ ตั้งสกุล สรุปความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า เป็นกระบวนการส่งเสริมให้บุคลากรมีทิศทาง แนวความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และทัศนคติในการทำงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เกิดประสิทธิภาพสูงขึ้น

4.1.1.6 สหชาติ ไชยรา สรุปความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า เป็นกระบวนการในการพัฒนาคนให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะความชำนาญ ประสบการณ์ ตลอดจนพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.1.1.7 คีย์เลี่ยน กล่าวว่าการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การวางแผนล่วงหน้าเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ขององค์กรเป็นรายบุคคลให้มีความพร้อมที่จะทำงานในหน้าที่ให้ได้ผลแก่องค์กรมากที่สุด มีกำลังกาย กำลังใจ มีสติปัญญามีความรู้มีความสามารถ และทุ่มเทพลังทั้งหมดที่มีอยู่ให้กับงานในหน้าที่จนได้รับผลสำเร็จมากที่สุด คือ องค์กรได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนในเรื่องบุคคลนั้นเอง

4.1.1.8 เคนนีและรายด์ กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการต่าง ๆ ที่ดำเนินการเพื่อให้ผู้ที่ได้รับการบรรจุเข้าทำงานในองค์กรนั้นอยู่แล้วได้มีความรู้ ความเข้าใจสามารถทำงานในหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มที

สรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการในการพัฒนาคนด้วยวิธีการต่าง ๆ โดยมีการวางแผนล่วงหน้า เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะความชำนาญ ประสบการณ์ ตลอดจนพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**4.1.2 ความหมายของการพัฒนาการทำงานของบุคลากร** จากความหมายของการพัฒนาบุคลาการข้างต้น พอสรุปได้ว่าความหมายของการพัฒนาการทำงานของบุคลากร คือ การเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะความชำนาญในการทำงานตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันการเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรสามารถทำได้ด้วยวิธีการฝึกอบรมปฐมนิเทศ ส่งไปดูงานต่างประเทศ ร่วมการสัมมนาทั้งในและนอกสถานที่ ฯลฯ เพื่อบุคลากรนั้น ๆ จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ การพัฒนาบุคลากร

**4.2 จุดมุ่งหมายของการพัฒนาการทำงานของบุคลากร**

มีนักวิชาการด้านการพัฒนาบุคลกรหลายท่านได้กล่าวถึงความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร ในบทนี้จะขอกล่าวถึงความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรของบุคคลต่อไปนี้

**4.2.1** สมพงศ์ เกษมสิน (2513 : 534-535) ได้กล่าวถึงความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ 2 ประการคือ

4.2.1.1 ความมุ่งหมายขององคกร์ (institutional objectives) เป็นความมุ่งหมายที่เน้นหนักในแง่ของส่วนรวม ได้แก่

1) เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

2) เพื่อเสนอแนะวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด

3) เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ ผลสูงสุด

4) เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการทำงาน

5) เพื่อจัดวางมาตรฐานในการทำงาน

6) เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงานของบุคคล

7) เพื่อพัฒนา โดยเฉพาะการบริหารด้านบุคคลให้มีความพอใจ

8) ฝึกฝนคนไว้เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายองค์กร

9) สนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะและ/หรือผู้มาติดต่อ

4.2.1.2 ความมุ่งหมายส่วนบุคคล (employee objectives) หมายถึง ความมุ่งหมายของข้าราชการ พนักงาน เจ้าหน้าที่ ่ที่ปฏิบัติอยู่ในองค์กร หรือหน่วยงาน ความมุ่งหมายส่วนบุคคลน้ีได้แก่

1) เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

2) เพื่ออพัฒนาท่าทีบุคลิกภาพในการทำงาน

3) เพื่ออพัฒนาฝีมือในการทำงานโดยการทดลองปฏิบัติ

4) เพื่อฝึกฝนการใช้พินิศจัยในการตัดสินใจ

5) เพื่อเรียนรู้งานและลดการเสี่ยงอันตรายในการทำงาน

6) เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น

7) เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการทำงาน

8) เพื่อเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์กรที่ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

9) เพื่อให้มีความพอใจในการปฏิบัติงาน

4.2.2 นพพงษ์ บุญจิตราดุลย (์ 2525 : 213) ได้กล่วถึงความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรวา่

4.2.2.1 เพื่อแก้ไขการทำงานที่ด้อยประสิทธิภาพ เช่น ใช้วิธีการที่ผิด ปฏิบัติงานล่าช้า หย่อนคุณภาพมีทัศนคติต่องานในทางที่ผิด

4.2.2.2 เพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพในการทํางาน เช่น หลักการทฤษฏีและแนวทางปฏิบัติเพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีกว่าที่เป็นอยู่

4.2.2.3 เพื่อเตรียมบุคคลให้พร้อมที่จะรับตำแหน่งสูงข้ึนหรือสำหรับงานที่ได้รับมอบหมายในอนาคต

4.2.2.4 เพื่อสร้างความเข้าใจ การสื่อสารในหลักการสำหรับคนในระดับเดียวกันหรือต่างระดับ ให้เกิดการประสานงานและร่วมมือกันทำงานได้ดีขึ้น

**4.3 หลักการพัฒนาบุคลากร**

4.3.1 เมธี ปิลันธนานนท (์2529 : 107-108) ได้กล่าวถึงหลักการพัฒนาบุคลากรไว้ดังน้ี

4.3.1.1 ประสิทธิผลของระบบงานข้ึนอยู่กับทักษะของสมาชิก ของคณะบุคคลในองค์กรประสิทธิผลของปัจเจกบุคคลจะเพิ่มข้ึน ถ้าระบบงานให้โอกาสหรือจดการพัฒนาความสามารถของบุคลากร

4.3.1.2 การพัฒนาเป็นกิจกรรม ที่เริ่มตั้งแต่การรับบรรจุเข้าทำงาน ไปจนกระทั้งการปลดเกษียณ การพัฒนาเป็นความต้องการที่บุคลากรทุกคนต้องการให้มีอยู๋ตลอดไป

4.3.1.3 ระบบงานจะต้องให้โอกาสแก่บุคลากรได้พัฒนาประสบการณ์อย่างกว้างขวางและในหลาย ๆ โปรแกรม เพื่อสมาชิกทุนคนในระบบงาน

4.3.1.4 โปรแกรมต่าง ๆ ในการพัฒนาบุคคลจัดทำขึ้น เพื่อให้โอกาสแก่ปัจเจกบุคคลได้พัฒนาตนเอง

4.3.1.5 ความมุ่งประสงค์เบื้องต้นของโปรแกรมพัฒนา เพื่อให้ระบบโรงเรียนสามารถบรรลุเป้าประสงค์โดยมุ่งที่การเรียนรู้ของบุคลากรในอันที่จะปรับปรุงประสิทธิผลของตน เพื่องานที่่ได้รับมอบหมาย

4.3.1.6 การพัฒนาเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของปัจเจกบุคคล ซึ่งจะทำให้บุคคลสามารถและตั้งใจที่จะเสียสละตนให้กับเป้าประสงค์ของระบบโรงเรียน อันจะเป็นการจูงใจบุคคลให้ทราบว่าการพัฒนาเป็นทางที่ก่อใหเกิดความพอใจที่ต้องการ

4.3.1.7 โปรแกรมการพัฒนามุ่งที่่จะให้ได้รับความต้องการในการพัฒนาของระบบทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นหน่วย กลุ่ม หรือปัจเจกบุคคล ดังนั้นการวางแผนการพัฒนาจะต้องเกี่ยวของกับการทบทวนบทบาทขององค์กร บทบาทของแต่ละ หน่วยงาน และบทบาทของแต่ละบุคคลในแต่ละหน่วยงาน รวมทั้งวิธีการที่จะให้หน่วยงานแต่ละหน่วยก่าวหน้ากว่าที่เป็นอยู่จนไปถึงบทบาทในอุดมคติด้วย

4.3.1.8 ระบบโรงเรียนในอนาคตจะต้องมีการกระจายอำนาจมากขึ้น โดยมุ่งที่จะสร้างให้ปัจเจกบุคคลมีประสิทธิผลในงานที่จะได้รับมอบหมายให้ทําและอุทิศตนให้กับเป้าประสงค์ของหน่วยงาน

4.3.1.9 ระบบโรงเรียนมีความต้องการที่จะต้องจัดให้มีการวางแผนกำลังคนเพื่อพัฒนาบุคคลที่มีอยและบุคคลที่สรรหาใหม่

**4.4 เทคนิคที่ใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล**

ในการบริหารงานไม่ว่าภาครัฐ หรือเอกชน ผู้บริหารทุกคนล้วนมีความต้องการให้บุคลากรของตนได้รับการพัฒนา และต้องการให้บุคลากรของตนมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ซึ่งบุคคลที่มีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลานั้นจะมีความพร้อมต่อการแข่งขัน และจะเป็นบุคคลที่พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หน่วยงานหรือองค์กรใดก็ตามที่บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง ย่อมก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและนำมาซึ่งความเจริญก้าวหน้าขององค์กร นอกเหนือจากการพัฒนาบุคลากรเพื่อองค์กรแล้ว การพัฒนาตนเองของบุคลากรยังส่งผลต่อความสำเร็จหรือเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพอีกด้วย การพัฒนาตนเองนั้นถือเป็นการแข่งขันกับตัวเองเพื่อเป็นบันไดไปสู่ความก้าวหน้าในอนาคต และเป็นการเตรียมความพร้อมในการที่จะต้องแข่งขันกับคนอื่น ในโลกของการทำงานที่มีการแข่งขันสูงเวทีการทำงานจะเปิดโอกาสให้กับคนที่มีประสิทธิภาพในการทำงานเสมอ และเช่นเดียวกัน “คนที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงจากการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่องในเรื่องต่าง ๆ มักจะพร้อมอยู่เสมอสำหรับการแข่งขันไม่ว่าในเวทีหรือสถานการณ์ใดก็ตาม

การพัฒนา (Development) คือ การทำให้ดีขึ้น หรือเป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อสิ่งที่ดีกว่า (Change for the better) ส่วนประสิทธิภาพในการทำงานนั้น หมายถึง การทำงานที่ให้ผลผลิต (Out Put) สูงเมื่อเทียบกับปัจจัยนำเข้า (In Put) หรือพูดให้ง่ายขึ้นก็คือ การประหยัดทรัพยากร (4 M) และเวลา ซึ่งมีความเกี่ยวพันธ์กับต้นทุนนั้นเอง ดังนั้นการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน จึงเป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตที่เพิ่มขึ้น หรือสามารถลดต้นทุนได้เพิ่มขึ้น ถ้าจะว่าไปแล้วการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน ถือเป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้มีขีดความสามารถเพิ่มมากขึ้นนั่นเอง การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลนั้น สามารถกระทำได้หลากหลายรูปแบบ เทคนิคที่ใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล ซึ่งทุกคนสามารถนำไปปฏิบัติเพื่อการพัฒนาตนเองได้ดังนี้

**4.4.1** **วิเคราะห์ตนเอง** ก่อนที่เราจะเปลี่ยนแปลงหรือปรับเปลี่ยนตัวเอง สิ่งแรกที่ควรต้องทำคือ การวิเคราะห์ตนเอง คนเรานั้นถ้ารู้ว่าตนเองมีความสามารถ ความชำนาญหรือมีศักยภาพพิเศษในด้านใด ก็ควรที่จะต้องเสริมศักยภาพของตนในด้านนั้น และควรที่จะต้องทำในสิ่งที่ตนเองมีความถนัดหรือมีความชำนาญ และสำหรับความสามารถในด้านที่ยังขาดทักษะและความชำนาญก็ควรที่จะหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อเป็นการพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น ในอนาคต

**4.4.2** **มุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลง** การที่จะพัฒนาตนเองได้ ต้องมีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง และต้องมีความมุ่งมั่นมากกว่าแค่ความตั้งใจ ต้องมีความเชื่อว่า ศักยภาพของตนเองนั้นสามารถพัฒนาขึ้นได้ และทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ ในการที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองให้เป็นคนใหม่ที่มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น และต้องเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงจะนำมาซึ่งสิ่งดี ๆ ในชีวิตวันข้างหน้า

**4.4.3** **มองโลกในแง่ดี (คิดบวก)** “พรุ่งนี้ต้องดีกว่าเมื่อวาน”..... “ปัญหาทุกอย่างแก้ไขได้ และมีทางออกของปัญหาเสมอ” หลายคนคงเคยได้ยิน 2 ประโยคนี้มาแล้ว แต่ใครจะสามารถทำใจให้คิดและยอมรับกับความรู้สึกเหล่านี้ได้ตลอดเวลา ในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลนั้น ใช่ว่าจะเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพในงานแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่การพัฒนาทางความคิดและทัศนคติในการทำงานก็จะเป็นปัจจัยเสริมต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานให้เพิ่มขึ้น ดังนั้นการมองโลกในแง่ดี หรือการคิดบวกนั้น เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่ควรปฏิบัติ และสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้เกิดเป็นนิสัย การมองโลกในแง่ดี และการคิดบวกจะช่วยในการเสริมกำลังใจและสามารถช่วยลดปัญหาในเรื่องของความขัดแย้งได้เป็นอย่างดี ทั้งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับบุคคลอื่น และความขัดแย้งในตัวตนของตนเอง

**4.4.4** **ใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ** การหาความรู้เพิ่มเติมจะช่วยให้สมองได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ซึ่งการหาความรู้เพิ่มเติมไม่จำเป็นจะต้องเป็นความรู้ที่เกี่ยวกับงานที่ทำอยู่ในขณะนั้นเพียงเท่านั้น แต่เราสามารถหาความรู้ในด้านอื่น ๆ ที่เรายังไม่รู้เพื่อเรียนรู้เพิ่มเติม อาทิเช่น ความรู้ทางด้านการตลาด เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย โดยความรู้เหล่านี้เราสามารถหาได้จากการสัมมนา ฝึกอบรม อ่านหนังสือ หรือสอบถาม พูดคุย ปรึกษากับผู้ที่มีความเชี่ยวชาญก็ได้เช่นกัน ดังคำกล่าวที่ว่า “ความรู้ไม่มีวันเรียนจบ และไม่มีใครแก่เกินเรียน” อีกทั้งคนที่มีความรู้มากก็จะสามารถแก้ปัญหาได้ง่าย หาทางออกของปัญหาได้มากขึ้นแน่นอนว่าผลตอบแทนสูงสุดที่เราได้จากการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานนั้น ไม่ได้อยู่ที่ผลงานของเราแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่อยู่ที่ศักยภาพทางสมองของเราได้มีการพัฒนามากขึ้น พร้อมกับประสบการณ์และทักษะของการทำงานที่เฉียบคมมากขึ้นกว่าเดิม

**4.4.5** **ตั้งเป้าหมายในการทำงาน** เป้าหมาย เป็นปลายทางที่ต้องให้ไปถึง ไม่ว่าจะในชีวิตการทำการหรือในชีวิตประจำวัน โดยเฉพาะการกำหนดเป้าหมายในการทำงานนั้น ถือเป็นหัวใจสำคัญของการทำงาน เพราะในการบริหารงานใด ๆ ก็ตาม มักจะเน้นที่ความสำเร็จตามที่ได้ตั้งใจไว้หรือกำหนดไว้ ไม่ว่าจะกำหนดเอาไว้ในรูปแบบใดก็ตาม ถ้าทำงานแบบมีเป้าหมายว่างานแต่ละอย่างที่อยู่ในความรับผิดชอบมีเป้าหมายของความสำเร็จอยู่ ณ จุดใด ภายในเวลาเท่าใด ความชัดเจนของงานหรือการกำหนดแผนการปฏิบัติงานย่อมอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้ กว่าการที่จะปฏิบัติงานไปวัน ๆ หรือทำงานไปเรื่อย ๆ โดยไม่มีจุดหมายปลายทางของความสำเร็จ หากเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล การตั้งเป้าหมายในการทำงานควรเป็นการตั้งเป้าหมายให้อยู่ในระดับที่สูงกว่า ศักยภาพปกติของตนจะดำเนินการได้เพื่อให้เกิดการพัฒนาในการที่จะให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ดังคำกล่าวที่ว่า “ฝันให้ไกล ไปให้ถึง” นั่นเอง

**4.4.6** **วางแผนก่อนลงมือทำ** ในการทำงานนั้นนอกจากการกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงานแล้ว การวางแผนช่วยให้งานบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังช่วยลดเวลาและการใช้ทรัพยากรในการทำงาน การทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้นเกิดขึ้นได้ด้วยเงื่อนไขของการวางแผนงานที่ดี  การวางแผนที่ดีเกิดจากความคิดที่รอบคอบ คิดจากมุมมองที่หลากหลาย การวางแผนเป็นการสร้างข้อเสนอของการดำเนินงานที่เป็นไปได้หลายทางเลือก โดยเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียของแต่ละทางเลือก และยังเป็นการประเมินสถานการณ์ความเป็นไปได้ในการทำงานเพื่อเป็นการลดความเสี่ยงในการทำงานได้อีกทางหนึ่งด้วย ดังนั้นการวางแผนถือองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น

**4.4.7** **มีการสื่อสารที่ดี** การสื่อสารมีความสำคัญกับมนุษย์มาตั้งแต่กำเนิด เนื่องจากการสื่อสารเป็นเครื่องมือในการบอกความต้องการของตนเองต่อผู้อื่น นอกจากนี้การสื่อสารยังเป็นความสามารถหรือทักษะที่ทุกคนมีมาตั้งแต่กำเนิดแม้แต่เด็กทารกที่ยังไม่สามารถที่จะพูดก็ยังมีทักษะในการสื่อสารเพื่อให้ได้ตามที่ตนต้องการ อาทิเช่น เมื่อเด็กทารกหิวก็จะส่งเสียงร้องเพื่อสื่อสารให้ผู้เป็นแม่ได้รับรู้ว่าตนต้องการที่จะกิน (ดื่ม) นมแม่ เป็นต้น เนื่องจากการสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญในการแสดงความต้องการระหว่างบุคคล โดยเฉพาะในการปฏิบัติงานนั้น จำเป็นที่จะต้องใช้ทักษะในการสื่อสารทั้ง การพูด การอ่าน การเขียน และการฟัง รวมไปถึงการแสดงออกด้วยท่าทาง โดยมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน เช่น เพื่อให้ข้อมูล เพื่อชักจูงหรือโน้มน้าวใจ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี เพื่อให้เกิดการยอมรับและได้รับความร่วมมือจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง ด้วยเหตุนี้ ผู้ปฏิบัติงานควรมีการฝึกเพื่อเพิ่มทักษะในการสื่อสารให้เหมาะสมกับกาลเทศะสามารถเลือกใช้ทั้งวัจนภาษา และอวัจนภาษาในการสื่อความหมายให้ชัดเจน เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ต่อไป

**4.4.8** **มีบุคลิกภาพดี** สุภาษิตที่ว่า “ไก่งามเพราะขน คนงามเพราะแต่ง” ยังคงใช้ได้ดีเสมอ บุคลิกและการแต่งกาย เป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งที่จะช่วยเสริมความสำเร็จในการทำงาน การแต่งกายนั้นมีหลักการง่าย ๆ คือ อย่าพยายามแต่งกายมากเกินไป หรือน้อยเกินไป และที่สำคัญการแต่งกายต้องให้เหมาะสมกับรูปร่าง และบุคลิกของตนเอง อย่าแต่งกายแบบที่ไม่ใช่ตัวตนของตัวเอง การแต่งการตามแบบอย่างดารา นางแบบ นั้นต้องคิดเสมอว่า ผู้ผลิตเสื้อผ้าแฟชั่นเมื่อผลิตออกมาแล้วก็มีความต้องการที่จะจำหน่ายให้มาก จึงต้องหาดารา นางแบบมาใส่โชว์ ดังนั้นการที่ดารา นางแบบคนหนึ่งใส่เสื้อตัวหนึ่งสวย แต่ก็ไม่ใช่ว่าเมื่อเราใส่แล้วจะสวยเหมือนนางแบบ การแต่งกายที่ดีสำหรับการทำงานก็คือ สะอาด สุภาพ และโชว์บุคลิกเฉพาะของคุณออกมา

**4.4.9** **สมาธิเพิ่มพลังในการคิด** สมาธิ คือ การที่มีใจตั้งมั่นในอารมณ์ใดอารมณ์หนึ่งอย่างแน่วแน่ กล่าวในภาษาชาวบ้านก็คือ การมีใจจดจ่ออยู่ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ไม่ฟุ้งซ่านนั่นเอง การฝึกสมาธิมิใช่ด้วยเหตุผลของการเข้าถึงนิพานแต่เพียงเท่านั้น แต่การฝึกสมาธิสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในชีวิตประจำวันได้เช่นกัน เพราะการฝึกสมาธินั้นทำให้ผู้ปฏิบัติมีจิตใจผ่องใส ประกอบกิจการงานได้ราบรื่นและคิดอะไรก็รวดเร็วทะลุปรุโปร่ง เพราะว่าระดับจิตใจได้ถูกฝึกมาให้มีความนิ่งดีแล้ว เมื่อมีความนิ่งเป็นสมาธิดีแล้ว ย่อมมีพลังแรงกว่าใจที่ไม่มีสมาธิ ดังนี้เมื่อจะคิดทำอะไร ก็จะทำได้ดี และได้เร็วกว่าคนปกติ ที่ไม่ได้ผ่านการฝึกสมาธิมาก่อน การฝึกสมาธิจะช่วยในด้านการพัฒนาบุคลิกภาพ ทำให้เป็นผู้มีบุคลิกภาพดี กระฉับกระเฉง กระปรี้กระเปร่า มีความองอาจสง่าผ่าเผย มีผิวพรรณผ่องใส มีความมั่นคงทางอารมณ์ หนักแน่น เยือกเย็น และเชื่อมั่นในตนเอง มีมนุษย์สัมพันธ์ดี วางตัวได้เหมาะสมกับกาลเทศะ เป็นผู้มีเสน่ห์ เพราะไม่มักโกรธ มีความเมตตากรุณาต่อบุคคลทั่วไป การฝึกสมาธิบ่อย ๆ ทำให้เกิดปัญญาในการทำสิ่งใด ๆ ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้น นอกจากนี้การฝึกสมาธิยังช่วยคลายเครียด และลดความเครียดที่จะเข้ามากระทบจิตใจได้ เมื่อเราไม่เครียด ร่างกายก็จะหลั่งสารทำให้เกิดความสุข ทำให้สุขภาพร่างกายแข็งแรง เพราะมีภูมิต้านทานทั้งภูมิต้านทานทางจิตใจ และภูมิต้านทานเชื้อโรค และยังทำให้ดูอ่อนกว่าวัยช่วยชะลอความแก่ได้ด้วย

**4.4.10** **มีสุขภาพดี** สุขภาพร่างกายมีส่วนสำคัญต่อการปฏิบัติงาน งานทุกอย่างจะ ไม่สามารถสำเร็จลุล่วงไปได้หากผู้ปฏิบัติงานเกิดการเจ็บป่วย ผู้มีสุขภาพดีย่อมทำงานได้อย่าง มีประสิทธิภาพ ดังนั้นควรดูแลสุขภาพให้ดี และออกกำลังกายสม่ำเสมอ การมีสุขภาพที่ดีเป็นสภาวะที่ร่างกายแข็งแรง ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ ไม่มีความพิการใด ๆ ร่างกายสามารถทำงานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งลักษณะสุขภาพที่ดีทางกายนั้น ควรประกอบด้วย ร่างกายที่มีความสมบูรณ์แข็งแรง ระบบต่าง ๆ และอวัยวะทุกส่วนทำงานได้ดีมีประสิทธิภาพ ร่างกายมีการเจริญเติบโตของอวัยวะต่าง ๆ เป็นไปอย่างเหมาะสมกับวัย รวมทั้งภาวะทางสมองด้วย การที่จะมีสุขภาพร่างกายที่ดีได้นั้นร่างกายต้องได้รับการพักผ่อนอย่างเพียงพอ และการพักผ่อนที่สุดคือ การได้นอนหลับอย่างพอเพียง ภายหลังจากการนอนหลับและพักผ่อนแล้ว ร่างกายจะคืนสู่สภาพปกติสดชื่น พร้อมรับกับการปฏิบัติหน้าที่ หรือภารกิจในวันต่อไป

จากที่กล่าวมาทั้งหมดนั้นเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการปฏิบัติเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล ที่ผู้เขียนได้นำเสนอเพียงหวังให้ผู้อ่านได้นำไปปฏิบัติเพื่อการพัฒนาตนเอง ซึ่งนอกจากแนวทางปฏิบัติดังกล่าวแล้วยังมีแนวทางปฏิบัติอื่น ๆ ที่สามารถกระทำได้อีกหลากหลายรูปแบบ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดของการพัฒนาตนเอง คือ การมีจิตใจที่มุ่งมั่นในการที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองไปในทิศทางที่ดีขึ้นนั่นเอง

**4.5 ความสําคัญของการพัฒนาบุคลากร**

เบตส์ (ธีรวุฒิประทุมนพรัตน์. 2531 : 4 ; อ้างอิงมาจาก Betts. 1977) ได้ให้ แนวความคิดแก่นักบริหารวา่การบริหารบุคลากร หมายถึง การบริหารคนหรือแรงงานที่มีคุณภาพ ทั้งน้ีเพราะว่าความสำเร็จในการร่วมมือกันทำงานเกิดจากการเสริมพลังความรู้ ความสามารถ จากแรงงานทุกระดับ ตั้งแต่แรงงานไร้ฝีมือ แรงงานฝีมือปานกลาง แรงงานชํานาญงาน แรงงานเทคนิคและแรงงานวิชาชีพ ความบกพร่องในคุณภาพของแรงงานเพียงส่วนเดียวอาจส่งผลต่อคุณภาพผลผลิตและประสิทธิภาพของงานได้ ตัวอยางเช่น ถ้าผู้บริหารการศึกษาที่บกพร่องในคุณภาพ (ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มโนทัศน์เกี่ยวกับงาน) กำหนดให้ครูอาจารยประจำรายวิชาภาษาอังกฤษ ไปปฏิบัติการสอนในรายวิชาอุตสาหกรรมศึกษา ซึ่งครูผู้นั้นไม่เคยศึกษาอบรมมาก่อน อาจส่งผลต่อคุณภาพการเรียนการสอนและอาจสร้างเจตคติที่ผิดพลาดบางประการแก่ผู้เรียนรุ่นนั้นได ั กรณีดังกล่าวอาจประเมินได้ว่าบุคลากรขององค์กรที่ควรได้รับการพัฒนาได้แก่ผู้บริหารการศึกษาและครูอาจารย์ เป็นต้น

**4.6 กระบวนการพัฒนาบุคลากร**

กระบวนการพัฒนาบุคลากร ตามแนวคิดของ Delahaye (2005) สามารถแบ่งการดำเนินการเป็นขั้นตอนได้ 4 ขั้นตอน คือ การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคคล หรือหาปัญหาที่ต้องแก้โดยวิธีการพัฒนาบุคคล การวางแผนในการพัฒนาบุคคล การดำเนินการในการพัฒนาบุคคลและการติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคคล

ซึ่งกระบวนการในพัฒนาบุคคลและขั้นตอนนี้ เป็นกระบวนการดำเนินการที่สําคัญและจำเป็นที่จะต้องดําเนินการจะขาดเสียมิได้และในการพัฒนาบุคลากรนั้นจะต้องดำเนินการตามกระบวนการดังกล่าวน้ีอย่างสอดคล้อง ต่อเนื่องและสัมพนธักันอย่างครบวงจร โดยเริ่มจากการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร การวางแผนในการพัฒนาบุคลากร การดําเนินการพัฒนาบุคลากรและการติดตามประเมินผล ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**4.6.1 การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร** หรือหาปัญหาที่จะต้องพัฒนาบุคลากรการสำรวจความต้องการบุคลากรนั้น ธีรวุฒิประทุมนพรัตน์ (2539 : 63) ได้เสนอแนะว่า องค์กรพึงกระทำเป็นระยะ ๆ เพื่อให้ทราบระดับความต้องการว่าสูงพอนำไปทำโปรแกรมขึ้นหรือไม่ ที่น่าสนใจ คือ บุคลากรได้ร่วมในการพัฒนาบุคลากรอู่ยด้วย ซึ่งแนวโนมจะเกิดความพึงพอใจสูงและมีระดับขวัญกำลังใจสูงในการปฏิบัติงานตามมา

**4.6.2 การวางแผน ออกแบบวิธีการ และเลือกเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร** มีกิจกรรมที่ต้องกำหนดในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรอยู่หลายประการ เช่น จะจัดโปรแกรมอะไร ด้วยวิธีการอย่างไร เรื่องอะไร ควรอยู่ในการวางแผนระยะยาว อะไรเป็นสิ่งที่ต้องรีบทํา สิ่งที่อาจจะเกิดปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติตามแผนที่มีอะไรบ้าง ถ้ามีปัญหาเกิดข้ึนจะมีวิธีการขจัดปัญหานั้นอยางไร ตลอดจนการวางแผนในด้านการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการบริหารการพัฒนาบุคลากร การกำหนดตัวบุคลากรที่จะรับผิดชอบ การวางแผนในการพัฒนาบคคลนั้น โดยทั่วไปจะดำเนินการ ดังน้ี

4.6.2.1 การกำหนดขอบข่ายของการพัฒนากำลังคน โดยกำหนดว่าจะพัฒนากำลังคนโดยวิธีการใดบ้าง เพื่อที่จะแก้ปัญหาของหน่วยงานโดยกำหนดเป็นงานหรือโครงการ เช่น การฝึกอบรม การส่งบุคคลไปศึกษาฝึกอบรม ดูงาน การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาด้วยตนเอง การพัฒนาทีมงานหรือพฒนาองค์กร

4.6.2.2 การวางแผนการดำเนินการพัฒนาบุคคลในแต่ละวิธีหรือในแต่ละเรื่องกำหนดวัตถุประสงคเป้าหมาย ขั้นตอนในการดำเนินงาน และแผนการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนว่าจะดำเนินการเมื่อไร

4.6.2.3 กำหนดผู้รับผิดชอบว่ามีผู้ใด รับผดชอบงานใด อย่างไร

4.6.2.4 กำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายว่า ในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละเรื่องหรือแต่ละโครงการจะใช้ งบประมาณจากหมวดไหน จํานวนเท่าไร

4.6.2.5 กำหนดระบบ วิธีการติดตาม และประเมินผลในการพัฒนาบุคคลว่าจะติดตามผลและประเมินผล อย่างไร

4.6.2.6 จัดทำโครงการและเสนอต่อผู้มีอํานาจเพื่อพิจารณาอนุมัติโครงการ

4.6.3 การดำเนินการพัฒนาบุคคล เป็นการดำเนินการพฒนาบุคคลตามที่ได้วางแผนไว้ตามระยะเวลา หรือ ปฏิทินการปฏิบัติงานที่กำหนด

4.6.4 การติดตามและประเมินผล การติดตามและประเมินผลการพัฒนากำลังคนด้วยวิธีการต่าง ๆ ตามแผนที่กำหนดไว้ ว่าได้ดำเนินการไปตามแผนงาน วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ แค่ไหน การติดตามและประเมินผลงานนั้นอาจดำเนินการได้เป็น 3 ระยะ คือ

4.6.4.1 การติดตามและประเมินผลในระหว่างการดำเนินการพัฒนาบุคลากร

4.6.4.2 ประเมินผล หลังจากการเสร็จสิ้นการพัฒนาบุคลากร หรือหลังจากสิ้นสุดโครงการ

4.6.4.3 การติดตาม และประเมินผล ภายหลังจากที่่บุคคลนั้น เสร็จสิ้นจากการกลับไปปฏิบัติงานในระยะหนึ่ง เพื่อจะได้ทราบว่าผู้นั้นได้นําผลการพัฒนาบุคลากรไปใช้ประโยชน์ แก่เขาอยางไรบ้าง

กล่าวโดยสรุป กระบวนการในการพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นไปในลกษณะของกระบวนการบริหารงานบุคคล หรือการบริหารงานดานต่าง ๆ ทัวไป แต่ได้มีบางขั้นตอนที่แยกออกมาให้เด่นชัดขึ้น เพื่อจะดำเนินการได้ดียิ่งขึ้น

**4.7 เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร**

**4.7.1 เครื่องมือที่นิยมใช้ในการพัฒนาบุคลากร** ปัจจุบันมีเครื่องมือในการพัฒนาพนักงานเกิดขึ้นมากมาย หลายองค์กรมีการนำเอาเครื่องมือใหม่ ๆ มาใช้กันมาก แต่ในความเป็นจริง ไม่มีใครใช้เครื่องมือเหล่านั้นอย่างจริงจัง เครื่องที่นิยมใช้ในการพัฒนาบุคลากร มีดังต่อไปนี้

4.7.1.1 On the Job Training เป็นเครื่องมือการพัฒนาที่นิยม สำหรับการฝึกการทำงานให้กับพนักงานมือใหม่ที่เพิ่งเข้าดำรงตำแหน่ง ซึ่งส่วนใหญ่ก็จะเห็นงานในเชิงวิชาชีพต่าง ๆ วิธีการนี้เป็นวิธีการพัฒนาพนักงานที่ไม่ต้องมีค่าใช้จ่ายอะไร เพราะเป็นการสอน แนะนำ และให้ทำงานจริง พร้อมกับการฝึกฝนไปพร้อมกับการทำงานจริง ๆ ซึ่งก็จะทำให้พนักงานได้ทักษะในการทำงานจริง ๆ

4.7.1.2 Job Assignment เป็นเครื่องมือการพัฒนาพนักงานที่ได้รับความนิยมมาเป็นอันดับสาม การมอบหมายงานที่ท้าทาย สำคัญ และงานที่ยากขึ้นให้กับพนักงาน เป็นวิธีการพัฒนาพนักงานที่จำเป็นต้องมีการวางแผนกันล่วงหน้าก่อน ไม่ใช่นึกจะมอบหมายอะไรก็ให้ แล้วอ้างว่า นี่คือการพัฒนาพนักงาน การมอบหมายงานเพื่อพัฒนานั้น จะต้องมีการวางแผนล่วงหน้าว่า ปีนี้จะพัฒนาด้านใดให้กับพนักงาน แล้วจึงนำมาเชื่อมโยงกับงานที่จะมอบหมายในปีนั้น ๆ เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสใช้ความรู้ทักษะใหม่ๆ นั้นๆ การมอบหมายงานให้ทำนั้น จะเป็นการฝึกทักษะในการทำงานของพนักงานให้เชี่ยวชาญมากขึ้น ควรจะทำหลังจากที่ส่งพนักงานไปอบรมภายนอกมาแล้ว ก็มาต่อด้วยการมอบหมายงานเพื่อให้ได้ใช้ความรู้ที่เรียนมา

4.7.1.3 Coaching หรือ การสอนงาน เครื่องมือตัวนี้ ถือว่าเป็นเครื่องมือที่ดีในการพัฒนาพนักงาน กล่าวคือ มีการพัฒนาผู้จัดการให้เป็น Coach จริง ๆ เพื่อกระตุ้น และค้นหาศักยภาพของพนักงานให้ได้ องค์กรส่วนใหญ่ที่บอกว่าตนเองใช้ Coaching นั้น ส่วนใหญ่จะเป็นการให้นายสอนงานตามปกติ คือ เวลาไม่รู้ก็ไปตามนาย และให้นายสอน ถ้าเป็นลักษณะนี้ จะไม่ใช่การ Coaching จริงๆ ตามวิธีการและเจตนารมณ์ที่กำหนดไว้ แต่อย่างไรก็ดี ถือว่า เครื่องมือตัวนี้ได้รับความนิยมมากขึ้น และมีหลายองค์กรที่พยายามจะทำให้ผู้จัดการทุกคนเป็น Coach ให้ได้ก่อน

4.7.1.4 Job Rotation การหมุนเวียนงาน ในการพัฒนาพนักงาน ทั้ง ๆ ที่เป็นวิธีการที่ทำให้พนักงานได้ความรู้ และทักษะในการทำงานใหม่ ๆ โดยตรง ความยากของเรื่องการหมุนเวียนงานก็คือ ความยุ่งยากที่จะต้องหมุนงานกัน การจับคู่พนักงานเพื่อหมุนเวียนงานกัน รวมถึงการประเมินผล การตรวจสอบผลการพัฒนาของพนักงาน ก็จะต้องมีระบบที่ทำขึ้นอย่างชัดเจน

4.7.1.5 Job Shadowing การติดตามแมแบบที่เปนบุคคลที่ไดรับการยอมรับ หรือเปน Role Model ในเรื่องที่ตองการใหติดตามหรือสังเกตพฤติกรรมการทํางานของแมแบบ

4.7.1.6 Team Project การนำสมาชิกมารวมกันเพื่อทำงานร่วมกันโดยทุกคนมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน ซึ่งการproject team ส่วนมากแล้วจะมีการกำหนดช่วงระยะเวลาของการทำงาน การแก้ปัญหาโดยการตั้งทีมเพื่อสำหรับทำงานซึ่งเขาจะรับผิดชอบต่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพ หน้าที่ของ project teamในการแก้ปัญหาคือ การจัดเตรียมแผนการแก้ปัญหาโดยคลอบคลุมเป็นขั้นตอน

4.7.1.7 Self Learning การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเนนใหพนักงานมีความรับผิดชอบในการแสวงหา เรียนรูและพัฒนาตนเองผานชองทางการเรียนรูและสื่อตางๆ ที่ตองการไดตลอดเวลา

4.7.1.8 Site Visit การใหพนักงานไปดูระบบงานและขั้นตอนการปฏิบัติงานของสถานที่เฉพาะแห่งใดแหงหนึ่ง เพื่อวัตถุประสงคใดวัตถุประสงคหนึ่ง ในชวงเวลาสั้น ๆ

4.7.1.9 Training เป็นเครื่องมือหลักที่ใช้กันมากที่สุด ก็ยังคงเป็นการส่งพนักงานไปอบรม ไม่ว่าจะเป็นการอบรมทั้งภายในและภายนอก เพราะถือว่าเป็นเครื่องมือที่ใช้ง่าย ไม่ยุ่งยาก เพียงแต่ต้องมีงบประมาณในการดำเนินการในเรื่องนี้มากพอที่จะพัฒนาพนักงาน แต่ก็ต้องไม่ลืมว่า การฝึกอบรมนั้น สิ่งที่พนักงานจะได้ ก็จะได้แค่เพียงความรู้เท่านั้น ถ้าเราอยากพัฒนาทักษะ และพฤติกรรมพนักงานให้ได้จริงๆ การฝึกอบรมจะไม่ได้ผลเลย แต่ก็ยังน่าสงสัยว่า ทำไมเวลาที่ผู้บริหารต้องการจะพัฒนาทักษะอะไรบางอย่างให้พนักงาน กลับชอบที่จะส่งไปอบรมทั้ง ๆ ที่อบรมกลับมาแล้ว ก็ไม่ได้ทักษะอย่างที่ต้องการ

4.7.2 สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 ข, หน้า 28) กล่าวว่า กระบวนการปฏิบัติงานเป็นวิธีที่หน่วยงานจัดให้บุคลากรได้รับการพัฒนาด้านความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจและความชำนาญจากการปฏิบัติงาน ได้แก่

4.7.2.1 การแนะนำชี้แจงเป็นรายบุคคล หมายถึง การที่หัวหน้าได้รับมอบหมายให้

แนะนำชี้แจงเป็นรายบุคคลหรือรายกลุ่มเล็ก ๆ ให้ความรู้ ความเข้าใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งอันเกี่ยวกับ

การปฏิบัติงาน ปัญหาอุปสรรค ข้อขัดข้อง วิธีการในการแก้ปัญหา และเรื่องต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องรู้

การแนะนำชี้แจงจึงเป็นวิธีพื้นฐานที่จะให้บุคลากรได้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานและเป็นวิธีที่ใช้ในชีวิตประจำวันโดยเฉพาะอย่างยิ่งระหว่างผู้บังคับบัญชาโดยตรงกับผู้ปฏิบัติงาน

4.7.2.2 การประชุมชี้แจง หมายถึง การแนะนำชี้แจงเป็นกลุ่มในลักษณะของการประชุมซึ่งเป็นการให้ความรู้ความเข้าใจกับบุคคลเป็นจำนวนมาก ส่วนมากจะใช้ในกรณีให้ข่าวสารหรือการชี้แจงให้ความรู้ ความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ที่เข้าใจได้ไม่ยากนัก นโยบายในการปฏิบัติงานการตกลงนัดหมายในการดำเนินงานแผนงาน มาตรฐานการทำงาน

4.7.2.3 การสอนงาน หมายถึง การที่บุคลากรที่ทำหน้าที่หัวหน้าหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายสอนวิธีการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรที่เข้าท างานใหม่ หรือกรณีที่มีการน าเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ เพื่อให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานได้มีความรู้ ความสามารถเหมาะสม ที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลต่อไป

4.7.2.4 การฝึกหรือทดลองการปฏิบัติงาน หมายถึง เป็นการจัดให้บุคลากรได้ทดลองปฏิบัติงานได้ถูกต้องมีความชำนาญ การฝึกปฏิบัติงานหรือทดลองการปฏิบัติงานนั้น โดยปกติจะเป็นงานที่ต้องอาศัยความชำนาญ และมักจะดำเนินการต่อจากการสอนงาน การแนะนำชี้แจงการปฐมนิเทศ

4.7.2.5 การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ หมายถึง การที่หัวหน้ามอบหมายงานให้ปฏิบัติซึ่งการมอบหมายงานนี้จะใช้เป็นการพัฒนาบุคลากรได้ถ้าหากจะมอบหมายงานให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญ และประสบการณ์ สามารถดำเนินการให้เกิดการพัฒนาได้

1) มอบหมายงานตามลำดับการเรียนรู้ เช่น จากเรื่องว่ายไปยังเรื่องยากจากเรื่องที่ไม่มีปัญหาไปสู่เรื่องที่มีปัญหา หรือจากเรื่องที่ทำตามระบบง่าย ๆ ไปสู่เรื่องที่ต้องใช้ความคิดพิจารณา

2) การมอบหมายงานต้องทำควบคู่กับการแนะนำชี้แจง หรือการสอนงานและการให้คำแนะนำปรึกษาเสมอ จึงต้องให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจถึงวิธีการทำงาน หรือวัตถุประสงค์ของการทำงานอย่างชัดเจน นอกจากการมอบหมายงานในหน้าที่ให้ปฏิบัติแล้ว จะต้องพัฒนาความสามารถต่อไป

3) การมอบหมายงาน จะต้องคำนึงถึงหลักการจูงใจเป็นสำคัญ เช่น ต้องมั่นใจว่าเขาจะปฏิบัติงานได้สำเร็จ หรือต้องเอาความสำเร็จเป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน การมอบงานให้เกิดความภูมิใจว่าตนเองมีความสามารถและได้รับความไว้วางใจ เช่น มอบให้เป็นวิทยากร มอบให้ไปร่วมประชุมสัมมนาแทน ต้องพิจารณาความสามารถและความเหมาะสมของบุคคลที่จะรับมอบอาจเป็นการทำลายบุคลากรโดยที่คาดไม่ถึง ถ้าบุคลากรยังไม่มีความรู้ในเรื่องที่รับมอบเพียงพอ

4.7.2.6 การให้คำแนะนำปรึกษา หมายถึง การให้คำแนะนำปรึกษาการปฏิบัติงานในกรณีต่าง ๆ เช่น กรณีที่มีปัญหา กรณีที่ต้องการเร่งรัดคุณภาพของงานให้ดียิ่งขึ้น การให้คำปรึกษานี้เป็นการส่งเสริมสนับสนุนช่วยให้งานได้รับความสำเร็จตามเป้าหมายได้ดี และสามารถใช้เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรในขณะปฏิบัติงานได้อีกวิธีหนึ่งด้วย

1) การแนะนำปรึกษาโดยหัวหน้างาน

2) การแนะนำปรึกษาในลักษณะของพี่เลี้ยง

3) การให้คำแนะนำปรึกษาโดยเจ้าหน้าที่เฉพาะ ได้แก่ ศึกษานิเทศก์

4.7.2.7 การจัดเอกสารและคู่มือการปฏิบัติงาน หมายถึง การจัดหาหรือการจัดทำเอกสาร หรือคู่มือการปฏิบัติงานให้บุคลากรได้ศึกษา เพื่อให้เกิดความสะดวกในการทำความเข้าใจและเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้เกิดการพัฒนาความสามารถและการดำเนินการได้อย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งคู่มือการปฏิบัติงานสามารถจัดทำได้ในทุกหน่วยงาน ในทางปฏิบัติ หน่วยงานระดับสูงหรือระดับกรมจะดำเนินการเป็นส่วนใหญ่ เพราะมีผู้ชำนาญการมาก ประหยัด และทำให้การดำเนินงานเป็นไปในแนวเดียวกัน

4.7.2.8 การสับเปลี่ยนหน้าที่ หมายถึง การแลกเปลี่ยนหรือสับเปลี่ยนหน้าที่ของ

ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน เช่น การแลกเปลี่ยนงานของเจ้าหน้าที่ภายในงานเดียวกัน ส่วนการปรับปรุงหน้าที่ หมายถึง การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคคลเสียใหม่ซึ่งวิธีการนี้อาจสามารถช่วยให้บุคคลเกิดการพัฒนาได้เช่นเดียวกัน เนื่องจากบุคคลซึ่งได้รับหน้าที่ใหม่หรือได้รับหน้าที่เพิ่มขึ้นทำให้มีประสบการณ์เพิ่มขึ้นในโอกาสต่อไป

4.7.2.9 การโยกย้าย หมายถึง การย้ายบุคคลให้ไปปฏิบัติงานในต าแหน่งอื่น ซึ่งมีหน้าที่แตกต่างไปจากเดิม จะให้บุคคลได้ประสบการณ์เพิ่มขึ้นอันจะมีผลทำให้เกิดการพัฒนาเพิ่มขึ้นด้วย

จากการศึกษาดังกล่าวสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงานนั้นเป็นการพัฒนาความรู้ ความสามารถและความชำนาญจากการปฏิบัติงานหรือจากงานที่หน่วยงานมอบหมายให้การพัฒนาสามารถทำได้หลายวิธีดังที่ได้กล่าวมาแล้ว เช่น การการแนะนำชี้แจง การประชุมชี้แจงการสอนงาน การปฏิบัติงานหรือการทดลองการปฏิบัติงาน การมอบหมายงานให้ปฏิบัติการจัดเอกสารและคู่มือการปฏิบัติงาน การโยกย้าย การสับเปลี่ยนหน้าที่

**4.8 ประโยชน์ของการพัฒนาการทำงานของบุคลากร**

บุคลากร เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของหน่วยงาน หน่วยงานที่มีบุคลากรทีjมีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูง ก็จะส่งผลต่อการประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานมาก ฉะนั้น การให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญของหน่วยงานก็จัดว่า เป็นเรื่องที่สำคัญมากซึ่งมีประโยชน์หลายประการ ดังนี้

**4.8.1 หน่วยงานไม่ได้หยุดอยู่กับที่** แต่จะมีความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ในการบริหารหน่วยงานเหล่านั้นให้บรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้อง พัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงานทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ความคิด ความเข้าใจ ตลอดจนพฤติกรรมให้เปลี่ยนแปลงไปโดยสอดคล้องกับการพัฒนาของหน่วยงานและ สภาพแวดล้อมภายนอก

**4.8.2 การพัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงาน** จะช่วยเพิ่มพูนคุณภาพและ ประสิทธิภาพของบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันให้สอดคล้องกับความจำเป็นและเป้าหมายของหน่วยงาน อีกทั้งยังเป็นการเตรียมบุคลากรสำหรับภาระหน้าที่ของหน่วยงานนั้น ๆ ที่อาจเพิ่มขึ้น หรืออาจเปลี่ยนแปลงในอนาคต

**4.8.3 การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยแก้ปัญหาที่เกี่ยวกับตัวบุคคลและที่เกี่ยวกับหน่วยงานโดยตรงที่กำลังเกิดขึ้น** รวมทั้งที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น ปัญหาการนำเครื่องใช้สำนักงานเข้ามาใช้ในหน่วยงาน ได้มีการวิเคราะห์ไว้ล่วงหน้าจะสามารถวางแผน ฝึกอบรมหรือส่งบุคลากรที่มีอยู่ไปศึกษาวิธีการทำงานกับเครื่องใช้สำนักงานเหล่านั้นเสียก่อน เมื่อนำเครื่องใช้สำนักงานเข้ามาใช้ก็จะมีบุคลากรพร้อมที่จะทำงานได้

**4.8.4 การเตรียมบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันให้พร้อมที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งหน้าที่ในระดับที่สูงขึ้น** เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารกำลังคน ซึ่งการพัฒนาบุคลากรจะเป็น มาตรการสำคัญที่ช่วยให้หน่วยงานมีบุคลากรที่เตรียมพร้อมสำหรับตำแหน่งในระดับสูง ซึ่งมีความสำคัญต่อการดำเนินงาน และการคงอยู่ของหน่วยงานในการรับภาระงานที่สำคัญ ๆ

**4.8.5 การเสริมสร้างคุณภาพ และประสิทธิภาพของบุคลากร** ซึ่งเป็นผลจาก การพัฒนาบุคลากรทำให้เกิดประโยชน์และผลดีต่อหน่วยงานรวมทั้งช่วยให้บุคลากรเชื่อมั่นใน ประสิทธิภาพและความมั่นคงของหน่วยงาน ซึ่งจะเป็นการรักษาทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นให้ ปฏิบัติงานกับหน่วยงานต่อไป การพัฒนาบุคลากรส่งผลดีทั้งผู้เข้ารับการพัฒนา และหน่วยงาน โดยทำให้ผู้รับการพัฒนามีประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น ความผิดพลาดลดน้อยลงทั้งนี้อาจ รวมถึงการทุ่มเทเอาใจใส่ต่องานที่ทำมากขึ้นทำให้ผลงานที่ได้รับมีคุณภาพ

**4.9 กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรในภาวะวิกฤติ**

ในภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจองค์กรจะปรับลดด้านงบประมาณ ดังนั้นขนาดของการพัฒนาบุคลากรอาจจะไม่ใหญ่โตหรือมีปริมาณมากเท่าเดิมแต่เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรสามารถขับเคลื่อนไปได้ องค์กรอาจจะต้องปรับเปลี่ยนกลยทธุการพัฒนาบุคลากร เช่น

4.9.1 หันมาใช้การพัฒนาบุคลากรโดยใช้วิทยากรภายในหรือการแลกเปลี่ยนวิทยากรกับบริษัทลูกค้าหรือธุรกิจเครือข่ายเพื่อให้สามารถใช้วิทยากรภายนอกได้

4.9.2 การขอรับการสนับสนุนงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรจากองค์กรภาครัฐเช่น หน่วยงานของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน หรือกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม เป็นต้น

4.9.3 การส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมภายนอก (public training) และนำมาสร้างเป็นหลักสูตรการฝึกอบรมภายใน (in house training)

4.9.4 แม้จะไม่มีการปรับข้ึนเงินเดือน ค่าจ้าง แต่จะต้องมีการประเมินผลงานเป็นปกติและนำข้อบกพร่องหรือประเด็นความจำเป็นในการฝึกอบรม มาใช้ในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรต่อไป

จากแนวคิดที่ได้นําเสนอมาทําให้เห็นวา่ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลยังมีความสำคัญ ถือว่ามีความจำเป็นเพราะทําให้บุคลากรที่มีอยู่มีความรู้ ความสามารถสูงข้ึน ทํางานได้มากขึ้น ทําใหเพิ่มยอดขายและลดรายจ่ายได้ซึ่งถือว่าเป็นประโยชน์ที่จะช่วยใหองค์กรรอดพ้นจากปัญหาวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจได้

**สรุปท้ายบท**

การพัฒนาการทำงานของบุคลากร หมายถึง การเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะความชำนาญในการทำงานตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันการเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรสามารถทำได้ด้วยวิธีการฝึกอบรมปฐมนิเทศ ส่งไปดูงานต่างประเทศ ร่วมการสัมมนาทั้งในและนอกสถานที่ ฯลฯ เพื่อบุคลากรนั้น ๆ จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ จุดมุ่งหมายของการพัฒนาการทำงานของบุคลากรแบ่งออกเป็น ความมุ่งหมายขององคกร์และความมุ่งหมายส่วนบุคคล หลักการพัฒนาบุคลากร เทคนิคที่ใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล ได้แก่ วิเคราะห์ตนเอง มุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลง มองโลกใน แง่ดี ใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ ตั้งเป้าหมายในการทำงาน วางแผนก่อนลงมือทำ มีการสื่อสารที่ดี มีบุคลิกภาพดี สมาธิเพิ่มพลังในการคิด และมีสุขภาพดี ความสําคัญของการพัฒนาบุคลากร เพราะความบกพร่องในคุณภาพของแรงงานเพียงส่วนเดียวอาจส่งผลต่อคุณภาพผลผลิตและประสิทธิภาพของงานได้ กระบวนการพัฒนาบุคลากรมี 4 ขั้นตอน คือ การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคคล หรือหาปัญหาที่ต้องแก้โดยวิธีการพัฒนาบุคคล การวางแผนในการพัฒนาบุคคล การดำเนินการในการพัฒนาบุคคลและการติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคคล เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร ประโยชน์ของการพัฒนาการทำงานของบุคลากร ได้แก่ หน่วยงานไม่ได้หยุดอยู่กับที่ เพิ่มพูนคุณภาพและประสิทธิภาพของบุคลากร เป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยแก้ปัญหาที่เกี่ยวกับตัวบุคคลและที่เกี่ยวกับหน่วยงานโดยตรงที่กำลังเกิดขึ้น การเตรียมบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันให้พร้อมที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งหน้าที่ในระดับที่สูงขึ้น และเป็นการเสริมสร้างคุณภาพ และประสิทธิภาพของบุคลากร กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรช่วยให้แก้ไขปัญหาในภาวะวิกฤติได้

**คำถามทบทวน**

1. จงอธิบายความหมายและจุดมุ่งหมายของการพัฒนาการทำงานของบุคลากร

2. จงอธิบายหลักการและเทคนิคที่ใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล

3. จงบอกความสําคัญและกระบวนการพัฒนาบุคลากร

4. จงบอกเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร

5. จงอธิบายประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากรและกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรในภาวะวิกฤติ

**เอกสารอ้างอิง**

รุ่งนภา ครูรุ่ง.การพัฒนาบุคลากร .http://edoc.mrta.co.th/HRD/Attach/1434093643\_1.pdf. สืบค้น 12 กันยายน 2564

พจน์ พจนพาณิชย์กุล. การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล.https://www.sbdc.co.th/knowledge/article/131/.สืบค้น 12 กันยายน 2564

ประคัลภ์ ปัณฑพลังกูร. เครื่องมือที่องค์กรนิยมใช้ในการพัฒนาพนักงาน.https://prakal.com/2019/12/02.สืบค้น 12 กันยายน 2564

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.กราฟิคและงานพิมพ์เพื่อการเรียนการสอน / สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2531

Delahaye. (2005). Human Resource Development: Adult Learning and Knowledge Management. Milton: John Wiley & Sons Australia, Ltd.

**แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 5**

**หัวข้อเนื้อหา บทที่ 5 การทำงานเป็นทีม**

ในบทนี้เป็นความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย ความหมายของการทำงานเป็นทีม ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ประเภทของทีมงาน องค์ประกอบของทีมงาน หลักการพัฒนาทีมงาน องค์ประกอบของระบบทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ประโยชน์ของการพัฒนาทีมงานให้ มีประสิทธิภาพ และ การใช้หลักจิตวิทยาในการทำงานเป็นทีม

**วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม**

เมื่อนักศึกษาได้ศึกษาจบบทที่ 5 แล้ว นักศึกษาควรมีความสามารถดังต่อไปนี้

1. อธิบายความหมายและความสำคัญของการทำงานเป็นทีมได้

2. อธิบายความสำคัญและประเภทของทีมงานได้

3. อธิบายองค์ประกอบของทีมงานและหลักการพัฒนาทีมงานได้

4. อธิบายองค์ประกอบระบบทีมงานที่มีประสิทธิภาพและ ประโยชน์ของการพัฒนาทีมงานได้

5. อธิบายการใช้หลักจิตวิทยาในการทำงานเป็นทีมได้

**วิธีสอนและกิจกรรมการเรียนการสอน**

วิธีสอนและกิจกรรมการเรียนการสอนประจำบทที่ 5 ประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

1. บรรยายตามเนื้อหา โดยใช้โปรแกรมการนำเสนอ (power point) ประกอบคำอธิบาย

2. แสดงตัวอย่างและให้นักศึกษาแบ่งกลุ่มอภิปราย

4. ร่วมกันสรุปประเด็นสำคัญของการเรียน

**สื่อการเรียนการสอน**

1. เอกสารประกอบการเรียนการสอน

2. โปรแกรมนำเสนอ (power point)

3. VDO Clip สรุปและตัวอย่างสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง

4. การอภิปรายและสรุปประเด็น

**วิธีวัดผล**

1. สังเกตพฤติกรรมผู้เรียน

1.1 พฤติกรรมความตรงต่อเวลาในการเข้าเรียน และการส่งงานที่ได้รับมอบหมาย

1.2 พฤติกรรมการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นของผู้เรียนในระหว่างเรียน

1.3 พฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมกลุ่ม

2. ประเมินผลงานที่มอบหมาย

2.1 ใบงาน 2.2 ผลงานกลุ่ม

**บทที่ 5**

**การทำงานเป็นทีม**

**เนื้อหาในบท**

เนื้อหาในบทที่ 5 ความรู้เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย ความหมายของการทำงานเป็นทีม ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ประเภทของทีมงาน องค์ประกอบของทีมงาน หลักการพัฒนาทีมงาน องค์ประกอบของระบบทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ประโยชน์ของการพัฒนาทีมงานให้ มีประสิทธิภาพ และ การใช้หลักจิตวิทยาในการทำงานเป็นทีม

**5.1** **ความหมายของการทำงานเป็นทีม**

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การร่วมกันทำงานของสมาชิกที่มากกว่า 1 คน โดยที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกันจะทำอะไรแล้วทุกคนต้องยอมรับร่วมกัน มีการวางแผนการทำงานร่วมกันการทำงานเป็นทีมมีความสำคัญในทุกองค์กร

การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานของการทำงานเป็นทีมมีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่มสมาชิกเป็นอย่างดีการทำงานเป็นกลุ่มบุคคล คือ การทำงานโดยบุคคล หลายคน ที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกันและมีการแบ่งสรรหน้าที่กัน แล้วแต่ละคนมีความพึงพอใจในหน้าที่ของตน

การทำงานเป็นทีม คือ กลุ่มบุคคลที่มีการทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน อย่างมีประสิทธิภาพ

“ทีมงาน” มีนักวิชาการได้ให้ความหมายหลายลักษณะ แต่ความหมายหลาย ๆ ความหมายจะเน้นความสำคัญอยู่บุคคลที่จะร่วมกันในการทำกิจกรรมที่มีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน มีการวางแผนร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

**5.2** **ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม**

การทำงานเป็นทีมบางอย่างต้องอาศัยการทำงานร่วมกันจึงจะประสบความสำเร็จ เนื่องจากทุกคนมีความสามารถที่แตกต่างกันและมีข้อจำกัด การนำความสามารถของทุกคนมารวมกันจึงเกิดผลงานที่มากขึ้น อีกทั้งงานบางอย่างต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรคึงต้องการคนมาทำงานด้วยการคิดร่วมกันงานจึงจะสำเร็จ องค์กรที่สามารถสร้างทีมงาน พัฒนาทีมให้ทำงานร่วมกันได้ องค์กรนั้นจะเจริญก้าวหน้าไปได้อย่างรวดเร็ว ทีมงานดีส่งผลต่อประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อองค์กร ช่วยลดความสูญเสียขององค์กรได้ ซึ่งสามารถสรุปความสำคัญของการทำงานเป็นทีมได้ ดังนี้

5.2.1. งานบางอย่างไม่สามารถทำสำเร็จเพียงคนเดียว

5.2.2 หน่วยงานมีงานเร่งด่วนที่ต้องระดมบุคลากร เพื่อปฏิบัติงานให้เสร็จทันเวลา

5.2.3 งานบางอย่างต้องอาศัยความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญจากหลายฝ่าย

5.2.4 งานบางอย่างเป็นงานที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบ ต้องการความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

5.2.5 เป็นงานที่ต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อแสวงหาแนวทาง วิธีการ และเป้าหมายใหม่ ๆ

**5.3** **ประเภทของทีมงาน**

มีนักวิชาการได้ทำการศึกษาและแบ่งประเภททีมงานไว้มากมายหลายรูปแบบ ในบทนี้จะนำเสนอประเภทของทีมงาน ดังต่อไปนี้

5.3.1 ร็อบบินส์ (Robbins 1996 : 348-351) จำแนกประเภทของทีมไว้ 3 ประเภท คือ

5.3.1.1 ทีมแก้ไขปัญหา (Problem-solving teams) เป็นทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกจำนวน 5-12 คน จากแผนกงานเดียวกัน ซึ่งพบปะกันสัปดาห์ละ 2-3 ชั่วโมง เพื่ออภิปรายร่วมกันหาวิธีการหรือหนทางที่จะปรับปรุงคุณภาพ ประสิทธิผล และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

5.3.1.2 ทีมบริหารตนเอง (Self-managed work teams) ในขณะที่ทีมแก้ไขปัญหาเป็นการระดมความคิดจากคนในแผนกเดียวกัน ถึงแม้ว่าจะเป็นแนวทางที่ถูกต้องที่ควรกระทำ แต่วิธีการเช่นนี้สมาชิกไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ

5.3.1.3 ทีมที่ต่างหน้าที่กัน (Cross-functional team) หมายถึง ทีมงานที่ประกอบด้วยพนักงานที่อยู่ในสายการบังคับบัญชาเดียวกัน แต่มาจากแผนกงานต่างกันมาร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อทำให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

5.3.2 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2530 : 303-306) กล่าวถึง ประเภทของทีมงานว่าแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

5.3.2.1 ประเภทที่ 1 ทีมงานภายใน (Intradisciplinary team) เป็นทีมงานในองค์กรประกอบด้วยสมาชิกที่อยู่ในวิชาชีพเดียวกันหรือสาขาเดียวกัน แต่มีความแตกต่างในระดับความรู้ ทักษะการปฏิบัติงาน และความสามารถที่จะรับผิดชอบงาน

5.3.2.2 ประเภทที่ 2 ทีมระหว่างหน่วยงาน (Interdisciplinary team) เป็นการรวมกันของบุคคลต่างวิชาชีพ หรือต่างหน่วยงาน

5.3.2.3 ประเภทที่ 3 ทีมระหว่างองค์กร (Intersectoral team) เป็นทีมงานที่เกิดจากการจัดให้มีการรวมกันของบุคคลต่างอาชีพหรือต่างหน่วยงานมาทำงานร่วมกัน

5.3.3 ดาฟท์ (Daft 1995 : 475-480) กล่าวถึง ประเภทของทีมว่าเกิดขึ้นมากมายในองค์กร วิธีการจำแนกของทีมที่ง่ายที่สุดวิธีหนึ่งคือการกำหนดทีมในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่เป็นทางการ และกำหนดการเข้ามามีส่วนร่วมที่เพิ่มขึ้น

5.3.4 มอร์แมน (Mohrman อ้างใน Greenberg and Baron 1995 : 299) ได้แบ่งประเภทของทีมงานโดยกำหนดประเด็นในการจำแนกประเภทของทีมงานไว้ดังนี้

5.3.4.1 จำแนกประเภทโดยอาศัยวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายหลักขององค์กร ทำให้เกิดทีมงานเป็น 2 ประเภท คือ

1) การทำงานเป็นทีม (Work teams) โดยพื้นฐานแล้วมีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในองค์กร เช่น การพัฒนาและผลิตสินค้าใหม่ จัดบริการสำหรับลูกค้า

2) ทีมงานปรับปรุง (Improvement teams) เป็นทีมที่มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการทำงานขององค์กรให้ดีขึ้นกว่าเดิม

5.3.4.2 จำแนกประเภทโดยอาศัยเรื่องเวลา ทำให้เกิดประเภทของทีมเป็น 2 ประเภท คือ

1) ทีมชั่วคราว (Temporary teams) เป็นการจัดตั้งทีมงานที่มีลักษณะพิเศษตรงที่เน้นความรับผิดชอบที่มีต่อโครงการหรืองานเพียงระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น

2) ทีมงานถาวร (Permanent teams) เป็นทีมงานที่มีการจัดตั้งพร้อม ๆ กับการก่อตั้งองค์กร

5.3.4.3 จำแนกประเภทโดยอาศัยโครงสร้างอำนาจหน้าที่ขององค์กรเป็นหลัก ทำให้เกิดทีมเป็น 2 ประเภท คือ

1) ทีมงานที่เกิดจากความรับผิดชอบต่องานอย่างเป็นทางการ

2) ทีมงานที่เกิดจากการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยไม่มีการแบ่งงานตามความรับผิดชอบ

5.3.5 เฮยส์ (Hays 1997 : 5-8) กล่าวถึง ประเภทของทีมงานไว้ดังนี้ คือ

5.3.5.1 ทีมงานการผลิตหรือการบริการ (Production or service teams) เป็นรูปแบบของทีมที่ธรรมดาที่สุด ทีมงานประเภทนี้ประกอบด้วยพนักงานที่ทำงานเต็มเวลาซึ่งบางครั้งอาจมีงานให้ทำเป็นเวลาหลาย ๆ ปี ทีมมีการบริหารงานด้วยตนเอง

5.3.5.2 ทีมปฏิบัติงาน ทมเจรจา (Action/Negotiation teams) เป็นทีมงานที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีทักษะมารวมกันเพื่อทำปฏิบัติงานเฉพาะเจาะจง โดยแต่ละคนเข้าใจถ่องแท้ถึงบทบาทของตนเอง

5.3.5.3 ทีมโครงการ หรือทีมพัฒนา (Project or development teams) หมายถึง ทีมที่มุ่งพัฒนาผลผลิต เป็นทีมที่มีแนวโน้มจะปฏิบัติงานโดยใช้ระยะเวลานาน

5.3.5.4 ทีมให้คำปรึกษา แนะนำ (Advice and involvement teams) เป็นทีมที่เกี่ยวข้องกับการให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา และตัดสินใจ

5.3.6 วู๊ดค็อก (Woodcock 1989 : 4-5) กล่าวถึงประเภทของทีมไว้ดังนี้ คือ

5.3.6.1 ทีมสุดยอด (Top teams) คือ ทีมที่กำหนดวัตถุประสงค์ และพัฒนายุทธศาสตร์ขององค์กร

5.3.6.2 ทีมบริหาร (Management teams) หมายถึง ทีมที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ย่อยในการปฏิบัติงานมากขึ้น

5.3.6.3 ทีมปฏิบัติงาน (Operator teams) หมายถึง ทีมที่ประกอบด้วยบุคคลซึ่งปฏิบัติงานพื้นฐานขององค์กร เป็นผู้เปลี่ยนปัจจัยนำเข้าให้เป็นปัจจัยนำออก

5.3.6.4 ทีมเทคนิค (Technical teams) เป็นทีมที่ประกอบด้วยบุคคลที่กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในองค์กร

5.3.6.5 ทีมสนับสนุน (Support teams) เป็นทีมที่เกิดขึ้นนอกเหนือจากการทำงานประจำและเป็นทีมที่อยู่นอกเหนือสายงานขององค์กร

**5.4 องค์ประกอบของทีมงาน**

ทีมงานที่เหมาะสมต้องมีองค์ประกอบของทีมงาน คือ หัวหน้าทีม สมาชิกทีม ระบบการทำงาน บรรยากาศในการทำงานในทีม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

5.4.1 หัวหน้าทีม ซึ่งมีบทบาทเป็นผู้นำทีม

5.4.1.1 หัวหน้าทีมที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

* + 1. เป็นที่ยอมรับนับถือของสมาชิกในกลุ่มด้วยความจริงใจ
    2. เปิดเผย จริงใจ ซื่อสัตย์ และเป็นกันเอง
    3. ไม่ใช้อิทธิพลครอบงำกลุ่ม เป็นประชาธิปไตย ไม่เผด็จการ
    4. มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงานสูง
    5. สามารถดำเนินการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ
    6. ไม่ผูกขาดการเป็นผู้นำกลุ่มตลอดเวลา
    7. พร้อมให้ความช่วยเหลือกลุ่ม
    8. สามารถสื่อสารผลงานของทีมให้สาธารณะชนเข้าใจได้
    9. มีวุฒิภาวะทางสังคม
    10. มีแรงจุงใจแรงขับทางความสำเร็จสูง

5.4.1.2 บทบาทและหน้าที่สำคัญของหัวหน้าทีม

1. รับนโยบายจากองค์กร
2. กำหนดเป้าหมาย และตั้งขั้นตอนในการปฏิบัติ
3. สร้างบรรยากาศด้วยการจูงใจ แรงเสริม ให้กำลังใจ
4. ใช้เทคนิคเผชิญความขัดแย้งไม่ว่าเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว
5. อำนวยความสะดวกให้ความช่วยเหลือแก่ปัญหาต่าง ๆ
6. ประเมินผลงานและผู้ร่วมงาน

5.4.2 สมาชิกทีม มีบทบาทหน้าที่ในการเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานเพื่อให้ทีมงานประสบความสำเร็จ

5.4.2.1 คุณลักษณะของสมาชิกของทีมที่ดี มีดังนี้

* + - 1. สามารถรับผิดชอบงานในหน้าที่ของตนเองและของกลุ่ม
      2. เป็นผู้รู้จักฟังรู้จักพูดและแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์
      3. ยอมรับฟังและเคารพความเห็นของเพื่อนสมาชิก
      4. เคารพมติของกลุ่มและป้องกันมีให้เบี่ยงเบนมติของกลุ่มออกไป
      5. เป็นผู้เสียสละอาสาช่วยกลุ่มทุกด้านการแสดงความเห็น

5.4.2.2 บทบาทและหน้าที่สำคัญของสมาชิก

* + - 1. รับมอบหมายงานจากหัวหน้า
      2. ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมายของทีมงาน
      3. ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาต่าง ๆ
      4. เป็นผู้ตามที่ดี
      5. ตั้งใจจริงในการทำงาน
      6. คำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวม
      7. คำนึงถึงความสำคัญของทีม

5.4.3 เลขานุการ

5.4.3.1 ลักษณะของเลขานุการกลุ่ม

* + - 1. มีความสามารถในการเขียนหนังสือดี
      2. สามารถจัดประเด็นการพูดการปรึกษาหารือของกลุ่มได้ดี
      3. สามารถสรุปผลการประชุมและทำรายงานให้สมาชิกได้ทราบ
      4. มีความรู้และประสบการณ์ในการเสนอผลงานอย่างมีแบบแผน
      5. สามารถเขียนแผนผัง กราฟ ชาร์ทได้

5.4.3.2 บทบาทและหน้าที่สำคัญของเลขานุการ

* + - 1. รับคำสั่งจากหัวหน้าหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง
      2. ประสานงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและถ่ายทอดสิ่งผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอให้นายได้รับรู้
      3. มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีและสร้างสรรค์ต่อทุก ๆ คน

5.4.3 ระบบการทำงาน หรือ กระบวนการในการทำงาน ได้แก่ การวางแผนงาน การประชุมการตัดสินใจ ทีมงานที่ประสบความสำเร็จนั้น โดยทั่วไปมีกระบวนการทำงานที่สำคัญ 5 ขั้นตอน ได้แก่

5.4.3.1 การรับรู้งาน เป้าหมาย หรือปัญหา (Problem Awareness) การรับรู้งานเป้าหมาย หรือปัญหา เป็นขั้นตอนแรกในกระบวนการทำงาน ซึ่งเป็นงานที่ทีมได้รับมอบหมาย ทีมต้องศึกษาปัญหาหรืองานที่ได้รับมอบหมายร่วมกัน กำหนดเป้าหมายที่ปฏิบัติได้หรือบรรจุให้ชัดเจน เป้าหมายที่ชัดเจนช่วยให้ผู้ปฏิบัติมีทิศทางในการทำงาน อีกทั้งยังเป็นการเปืดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการทำงาน เข้าใจเป้าหมายและกระบวนการได้ตรงกัน การสื่อสารเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการทำความเข้าใจให้ตรงกัน เทคนิคการให้ข้อมูลย้อนกลับจะช่วยให้ทีมทราบได้ว่า สมาชิกเข้าใจเป้าหมายการทำงานตรงกัน

5.4.3.2 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (Data Gathering and Analysis) การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล สมาชิกในทีมจะร่วมกันกำหนดแนวทางในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อที่จะได้ข้อเท็จจริงมาทำการวิเคราะห์และประมวลผล เพื่อกำหนดทางในการแก้ไขปัญหาและเลือกแนวทางปฏิบัติโดยระดมความคิดร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเข้าใจในปัญหาและสมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

5.4.3.3 การวางแผนปฏิบัติการ (Action Planning) สมาชิกในทีมระดมความคิดโดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัญหามากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหาและวางแผนปฏิบัติการ (Action Planning) ที่เป็นรูปธรรม มีขั้นตอนก่อนหลัง โดยคำนึงถึง กำลังคนหรือแรงงานอุปกรณ์ งบประมาณ เทคโนโลยี และเวลาที่มีอยู่ สมาชิกอาจเสนอทางเลือกแตกต่างหลากหลายรวมทั้งผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในแต่ละทางเลือก เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด เหมาะสมที่สุด โดยอาจมีการขอความร่วมมือและความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องภายนอกทีมหรือที่ปรึกษาตลอดจนอาจจะรวบรวมข้อมูลเพื่อทำการศึกษาเพิ่มเติมก่อนที่จะกำหนดแผนที่สมบูรณ์ ซึ่งทีมต้องแบ่งงานหรือกระจายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของสมาชิก ถ้าเป็นไปได้ควรมีการทดลองการปฏิบัติจริง เพื่อหาข้อผิดพลาดและเพื่อให้เห็นว่าแผนที่วางไว้มีโอกาสสำเร็จได้สูงสุด

5.4.3.4 การดำเนินงาน (Action Implementation) สมาชิกร่วมมือกันในการนำแผนไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม โดยต้องคอยดูแลให้แผนปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างราบรื่น และมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ อาจมีการสอนงานกัน ปรึกษาหารือกัน เพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อไม่ให้ลุกลามเป็นปัญหาใหญ่

5.4.3.5 การประเมินผลลัพธ์จากการดำเนินงาน (Evaluation of Results) สมาชิกในทีมร่วมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินและเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยร่วมมือร่วมแรงและระดมความคิดในการประเมินผลการทำงานและประสิทธิภาพของทีมงานว่าการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ จะต้องพัฒนาตนอย่างไรเพื่อให้เป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพตามที่ต้องการหรือทีมงานอาจมีขั้นตอนในการทำงานเป็นทีมเป็นอย่างอื่นได้เช่น

1) กำหนดเป้าหมายหรืองานที่ต้องทำ

2) สร้างความเข้าใจกับสมาชิกถึงภาระภารกิจที่ได้รับมอบหมายต้องใช้ทักษะใดบ้างในการทำงาน

3) ระดมความคิดของสมาชิกเพื่อให้ได้วิธีการทำงานที่ดี

4) คัดเลือกความคิดที่ดีที่สุด

5) กำหนดเป็นแผนการปฏิบัติงานกำหนดผู้รับผิดชอบและตัวชี้วัดความสำเร็จ

6) ปฏิบัติตามแผนซึ่งระหว่างนี้ทีมต้องมีกระบวนการสื่อสารข้อมูลที่ดีต่อกัน

7) ประเมินผลโดยการร่วมประชุมร่วมกันแจ้งผลสำเร็จอุปสรรคหรือปัญหาที่พบเพื่อใช้ในการพัฒนาในครั้งต่อไป

5.4.4 บรรยากาศในการทำงานในทีม ซึ่งเป็นความพอใจ ความสุขใจที่เกิดขึ้นภายในทีม การสร้างบรรยากาศที่ดีของทีมงานนั้นจะส่งผลให้สมาชิกมีความสุขและพอใจที่จะทำงาน ให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งบรรยากาศที่ดีในการทำงานเป็นทีมนั้นควรสร้างให้คึกคัก สนุกสนาน ให้มีบรรยากาศของการแข่งขันการทำงาน เพื่อมุ่งผลสำเร็จที่ดียิ่งขึ้นเรื่อย ๆ โดยทำให้ทุกคน มีความคาดหวังในผลสำเร็จ ให้ทุกคนมองเห็นคุณค่าและความสามารถของตนเองที่มีต่อทีมงานโดยการสร้างขวัญและกำลังใจ จุดประกายความมุ่งมั่นให้เกิดขึ้น โดยมองหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเร็วที่สุด เพื่อให้เกิดความสำเร็จและความสมบูรณ์แบบมากที่สุด ควรสร้างให้สมาชิกทีม มีบรรยากาศการทำงานที่แปลกใหม่ให้ทุกคนได้ตื่นตัวในการทำงานและสร้างความเข้าใจ ให้ความรู้และความรับผิดชอบต่องานที่ทำ โดยลักษณะของทีมที่มีความสุขสมาชิกควรสร้างบรรยากาศ ให้เกิดขึ้นได้แก่

5.4.4.1 สร้างแนวคิดให้เกิดกับสมาชิกฉันก็ดีเธอก็เก่ง

5.4.4.2 ยอมรับความแตกต่างอย่างเข้าใจ

5.4.4.3 เอาใจใส่กันและกัน

5.4.4.4 แบ่งปันผลประโยชน์อย่างเท่าเทียม

5.4.4.5 ให้อภัยจริงใจและให้โอกาสซึ่งกันและกัน

5.4.4.6 สนับสนุนประสานส่งเสริมและเกื้อกูลการทำงานร่วมกัน

5.4.4.7 ผูกรัก ผูกใจ ให้เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกทีมโดยเป็นผู้ให้มากกว่าผู้รับ

5.4.4.8 มุ่งเน้นให้สมาชิกฉลาดใช้ปัญญา อย่าใช้อารมณ์ในการตัดสินใจทำงาน

**5.5** **หลักการพัฒนาทีมงาน**

ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ จะต้องทำความเข้าใจและให้กำลังใจซึ่งกันและกันเพราะการทำสิ่งใหม่ ๆ ย่อมต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ เช่น วัสดุ การบริหาร การจัดการ คน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง “คน” มักจะเกิดความเสี่ยงทางอารมณ์ เช่น ความรู้สึกของคน การทำผิดพลาด การถูกวิพากษ์วิจารณ์ ดังนั้น การทำงานจึงเป็นจุดเริ่มต้นของการทำงานของบุคคลที่พวกเขาจำเป็นต้องรู้วิธีป้องกันคุณค่าของตัวเองจาก การมองของคนอื่นด้วย โดยผู้ที่จะให้การสนับสนุนและกำลังใจได้ คือ ผู้บริหาร

ปัจจัยที่สำคัญในการทำงานในองค์กรหนึ่ง ๆ คือ “คน” ซึ่งมีผลกระทบต่อบรรยากาศในการทำงานของสมาชิก จะราบรื่นไปในทางสร้างสรรค์มีการสนับสนุนเกื้อกูลกัน ช่วยกันแก้ปัญหา อุปสรรคและข้อยุ่งยากให้ท่านพ้นไปได้นั้น เป็นการทำงานเป็นทีม โดยอาศัยศักยภาพของคนในกลุ่ม เพื่อทำงานร่วมกัน คิดร่วมกัน วางแผนร่วมกัน และแก้ปัญหาร่วมกัน นับว่าเป็นการรวมพลังย่อมจะช่วยให้ประสิทธิผลของกลุ่มเพิ่มสูงขึ้นได้ การประชุมเพื่อการปรับปรุงการทำงานของทีมก่อให้เกิดกรอบ ของการอภิปรายประวัติการทำงาน ผู้นำทีมงาน สามารถใช้การประชุมวันนี้ เพื่อรับทราบถึงความสำเร็จที่ผ่านมาของพนักงาน และให้ข้อเสนอแนะ เพื่อความสำเร็จที่มากยิ่งขึ้นไปอีก โดยทำให้ความเป็นกลางมากขึ้น ช่วยให้ผู้นำทีมงาน สามารถเปรียบเทียบสมาชิกทั้งหมดกับบรรทัดฐานเดียวกัน ทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ เพื่อตัดสินว่าสมาชิกในทีมจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมด้านใดและสามารถใช้เป็นพาหนะในการกำหนดเป้าหมาย การวางแผนอาชีพ และความเติบโตส่วนตัวของสมาชิกทีม

การพัฒนาทีมงานให้เกิดความยั่งยืน ปกติการทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องประกอบด้วยหลักการ (Principle) ซึ่งแสดงถึงองค์ประกอบสำคัญในการทำงานนั้นนั้นและส่วนประกอบทางด้านเทคนิค (Technique) จะช่วยส่งเสริมให้เราสามารถพัฒนาทีมงานได้ผลดียิ่งขึ้นดังนี้

5.5.1 การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน ความไว้เนื้อเชื่อใจการไม่ระแวงซึ่งกันและกันเป็นบันไดขั้นแรกที่นำไปสู่การเปิดเผยและการปฏิบัติต่อกันด้วยความจริงใจซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้สมาชิกร่วมมือกันแก้ปัญหาและพัฒนางานที่เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพ

5.5.2 การสื่อสารระหว่างการแบบเปิดเผย จะเป็นบันไดขั้นสำคัญที่เปิดโอกาสในการประสานความรู้สึก ประสานความร่วมมือระหว่างสมาชิกโดยเริ่มต้นด้วยการทำความคุ้นเคยจากการพูดคุยซักถามและก็ตอบกันอย่างเปิดเผยและจริงใจซึ่งจะช่วยปิดช่องว่างของความระแวงและความรู้สึกที่ไม่ปลอดภัยของแต่ละคนที่เรียกตามภาษาพูดคือพูดคุยอย่างเป็นกันเอง

5.5.3 การปรึกษาหารือกันโดยเปิดโอกาสให้การพูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้อย่างเปิดเผย เมื่อเกิดปัญหาหรือความรู้สึกขัดแย้งระหว่างกันโดยการนำประเด็นปัญหาหรือข้อขัดแย้งมาแจกแจงวิเคราะห์และร่วมกันพิจารณา

5.5.4 การสร้างความร่วมมือกันอย่างแข็งขัน อาจทำได้โดยอาศัยกิจกรรมการทำงานเป็นทีมโดยให้สมาชิกแต่ละคนมีส่วนร่วม (participation) ตามขอบเขตและบทบาทหน้าที่ ที่เหมาะสมของแต่ละคน

5.5.5 การติดตามและส่งเสริมการพัฒนาทีมงาน เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องติดตามเอาใจใส่อย่างสม่ำเสมออาจทำได้โดยการให้รางวัลหรือยกย่องทีมที่ประสบความสำเร็จให้เป็นทีมงานตัวอย่างโปรดโอกาสให้ทีมงานนำเสนอผลงานในโอกาสพิเศษตลอดจนต้องเสริมสร้างความรู้และเทคนิคใหม่ ๆ ในการทำงานแก่ทีมงาน

**5.6** **องค์ประกอบของระบบทีมงานที่มีประสิทธิภาพ**

วู๊ด ค็อก (Wood Cock 1989) ได้ให้แนวคิดองค์ประกอบของระบบทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะที่ดี คือ

5.6.1 บทบาทที่สมดุล (Balance Roles) คือการผสมผสานความแตกต่างของความสามารถโดยใช้ความแตกต่างของบุคลิกภาพและวิธีการที่หลากหลายให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต้องอาศัยความกลมกลืนและบทบาทสมดุลของสมาชิกในทีม

5.6.2 วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน (Clear Objective and Agree Goals) การบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติ จะส่งผลให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานมีความรู้สึกในการเป็นเจ้าของงาน เกิดความภาคภูมิใจในงานที่ได้กระทำ

5.6.3 การเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อการแก้ไขปัญหา (Openness and Confrontation)

5.6.4 การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกัน (Support and Trust) การสนับสนุนจึง เป็นสิ่งสำคัญที่สมาชิกในทีมงานมีความต้องการ ฉะนั้นบทบาทของผู้นำจึงควรให้การส่งเสริมสนับสนุนสมาชิกในองค์กรของตน เช่น การสนับสนุนโดยการฟัง การยกย่องชมเชยการแสดงความซาบซึ้ง การส่งเสริม การแสดงความห่วงใย ปัญหาและประเด็นต่างๆของงาน

5.6.5 ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งใน ทางสร้างสรรค์ (Co-operation and Conflict) การบริหารทีมงานให้ได้ผลสำเร็จตามความมุ่งหมายได้คนเป็นปัจจัย สำคัญที่สุดในการดำเนินงานแต่เนื่องจากความแตกต่างระหว่างบุคคลไม่ว่าจะเป็นทัศนคติความเชื่อความนิยมความรู้ ความสามารถในการทำงานหรือเป้าหมายในการทำงาน ที่ ต่างกันเหล่านี้ มีส่วนทำให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานได้ทั้งสิ้น ผู้บริหารทุกระดับจึงจำเป็นต้องเผชิญหน้ากับปัญหาความขัดแย้งในการทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้เพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ให้เป็นไปในลักษณะสร้างสรรค์และเป็นประโยชน์กับหน่วยงานด้วย

5.6.6 กระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน (Sound Procedures) พฤติกรรมการทำงานของแต่ละคนมีความแตกต่างกันออกไปตามความรู้ ประสบการณ์ทักษะในการทำงานและทัศนคติส่วนบุคคลดังนั้น จึงถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องสร้างและพัฒนาการการทำงานเป็นทีมทั้งสิ้นการตัดสินใจอาจจะกระทำโดยผู้บริหารเพียงคนเดียว ทีมงานที่ดีจึงเปรียบเสมือนพลังในการปฏิบัติงานของผู้บริหารให้ประสบความสำเร็จนั่นเอง

5.6.7 ภาวะผู้นำที่เหมาะสมพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) ขึ้นอยู่กับความต้องการทักษะความชำนาญของผู้ร่วมงานลักษณะงานและข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้นๆซึ่งไม่สามารถกำหนดออกเป็นรูปแบบรายละเอียดของผู้นำได้ว่าควรเป็นแบบไหนจึงจะเหมาะสมที่จะนำมาใช้กับผู้ร่วมงาน หากผู้นำได้ยึดมั่นในการ ประพฤติการบริหารที่ตายตัว ความมีประสิทธิผลจะลื่นไหลเปลี่ยนไปมาภาวะผู้นำที่เหมาะสมจะทำให้สอดคล้องกับสถานการณ์นั้นๆเพื่อให้เป็นไปในทางที่จะช่วยสนับสนุนให้งานบรรลุเป้าหมาย

5.6.8 การทบทวนการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ (Regular Review) การทบทวนการบริหารงานในทีมอย่างสม่ำเสมอ จะสามารถแก้ไขข้อบกพร่องของทีมงานช่วยให้ทีมงานได้รับประสบการณ์เพิ่มขึ้น ฉะนั้นการทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอจึงนับว่าเป็นสิ่งที่สำคัญในการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กรเพราะ องค์กร ที่จัดตั้งขึ้นมานั้น ต่างก็ต้องมีการนำเอาทรัพยากรมาลงทุนทำกิจกรรม การตรวจสอบทบทวนผลงานจึงเป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้บริหารองค์กรรู้ความเป็นไปว่าดีหรือเลวอย่างไร

5.6.9 การพัฒนาตัวเอง (Individual Development) การให้สมาชิกในทีมมีประสิทธิภาพสูงขึ้นได้นั้น ต้องเริ่มที่การพัฒนาบุคลากรหรือพัฒนาสมาชิกภาพของบุคคลในทีมงาน โดยการฝึกอบรมการให้การศึกษา การพัฒนาเป็นกลุ่มเพราะถือว่าบุคคลแต่ละคนมีส่วนให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.6.10 ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (Sound Intergroup Relation) กลุ่มทำงานใดมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันในลักษณะสนิทสนมและแน่นแฟ้น พฤติกรรมของกลุ่มหรือทีมจะเป็นไปในทางที่ดี สมาชิกของทีมต่างก็จะเข้าไปเกี่ยวข้องความสัมพันธ์กัน ถ้าทุกคนก็จะทุ่มเทความสำคัญเวลาทำงานให้กับกลุ่มหรือทีมงานมากขึ้น

5.6.11 การสื่อสารที่ดี (Good Communications) พื้นฐานที่สำคัญของการบริหารงานนั้นขึ้นอยู่กับการสื่อสารที่ดีอันจะมีผลให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือ และการประสานงานที่ดีด้วยแผนงานต่างๆ จะได้รับการปฏิบัติมากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติการสื่อสาร จึงเป็นวิธีการเดียวที่สามารถกระตุ้นให้เขาปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

ดังนั้นการทำงานเป็นทีมจะสมบูรณ์ได้ จำเป็นต้องใช้ความพยายามอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องอย่างยาวนาน จนเป็นที่พึงพอใจของสมาชิกทุกคนแล้ว สมาชิกจะรักษาสถานภาพที่ดีของทีมไว้เพื่อพัฒนางานให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

**5.7** **ประโยชน์ของการพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ**

**5.7.1 สร้างกำลังใจในการทำงานให้กับสมาชิกตลอดจนองค์กร** เมื่อการทำงานระบบทีมสามารถบรรลุความสำเร็จได้ ย่อมเกิดความภาคภูมิใจกลับมาต่อองค์กรและสมาชิกทุกคน สิ่งนี้จะช่วยสร้างกำลังใจในการทำงานให้ทำงานได้ดีเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง และก่อให้เกิดผลสำเร็จอยู่เรื่อยๆ

**5.7.2 สร้างความมั่นคงในอาชีพ** เมื่อการทำงานระบบทีมทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น แน่นอนว่าย่อมก่อให้เกิดผลสำเร็จกับองค์กรได้อย่างงดงาม ผลประกอบการดี องค์กรมีกำไร และผลประโยชน์จะตอบกลับมาที่พนักงานด้วย และเมื่อพนักงานทำงานระบบทีมได้ดี องค์กรก็ต้องย่อมอยากรักษาทีมงานไว้ นั่นส่งผลให้เกิดความมั่นคงในการทำงานในระยะยาวได้ในที่สุดเช่นกัน

**5.7.3 สร้างระบบการทำงานที่ดี** การทำงานระบบทีมที่มีประสิทธิภาพนั้นเกิดจากการวางแผนและระบบงานที่ดี ซึ่งทำให้การทำงานราบรื่น ก่อให้เกิดปัญหาน้อยที่สุด หากการทำงานระบบทีมแข็งแกร่ง การทำงานขององค์กรในภาพรวมก็จะยิ่งสะดวก ไม่ติดขัด ไม่ก่อให้เกิดข้อผิดพลาด หรือหากเกิดข้อผิดพลาดก็จะแก้ไขได้เร็ว ทำให้ระบบการทำงานในองค์รวมเป็นไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ

**5.7.4 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีของการทำงานและสมาชิกในทีม** หลักหนึ่งในการทำงานระบบทีมที่ทุกคนจะต้องยึดถือร่วมกันให้ดีก็คือการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน ทั้งในระดับบุคคลไปจนถึงระดับแผนกและองค์กร เพราะหากความสัมพันธ์แย่นั้นย่อมส่งผลกระทบโดยตรงต่อการทำงานระบบทีมแน่นอน การเชื่อมสัมพันธ์ที่ดีจึงเป็นสิ่งจำเป็น และเมื่อทุกคนเชื่อมสัมพันธ์กันอย่างสม่ำเสมอแล้วก็ย่อมสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ทำให้องค์กรมีสภาพแวดล้อมในการทำงานและบรรยากาศในการปฎิบัติงานที่ดี องค์กรที่มีความสัมพันธ์ที่ดีย่อมมีพลังในการทำงานที่ดี นั่นทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ง่ายขึ้นด้วย

**5.7.5 ทำให้องค์กรและบุคลากรเกิดการพัฒนาตลอดเวลา** องค์กรที่ดีนั้นย่อมไม่หยุดพัฒนา และหากระบบการทำงานที่ดีทำให้องค์กรสำเร็จแล้ว พนักงานในองค์กรทุกคนย่อมอยากที่จะพัฒนาตัวเองมากขึ้นเรื่อยๆ เพื่อที่จะให้บรรลุผลสำเร็จต่อไป นั่นทำให้องค์กรจะพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ พนักงานทุกคนมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตัวเองให้ดีขึ้นเรื่อยๆ องค์กรก็จะเติบโตไปเรื่อย ๆ อย่าง ยอดเยี่ยม

**5.8** **การใช้หลักจิตวิทยาในการทำงานเป็นทีม**

ปัจจัยที่สำคัญในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพประการหนึ่ง คือ ปัจจัยด้านจิตวิทยาเป็นปัจจัยที่พิจารณาองค์ประกอบของสมาชิกด้านพฤติกรรม ความคิด ความรู้สึก การทำความเข้าใจและพิจารณาในแง่มุมของพฤติกรรม ความคิด และความรู้สึกของผู้นำ และสมาชิก จะเป็นส่วนสำคัญที่จะเสริมประสิทธิภาพพฤติกรรมการทำงานของผู้นำและสมาชิกทีมงาน ซึ่งมีประเด็นทางจิตวิทยาเป็นหลักในการพิจารณาดังนี้

**5.8.1 การสร้างความตระหนักในบทบาทหน้าที่** ความตระหนักเป็นภาวะทางจิต ที่เกี่ยวกับความสำนึก ความรู้สึก สำนึกคิด และความปรารถนาของบุคคลต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดหรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง โดยมีเหตุการณ์สภาพแวดล้อมหรือสังคมหรือสิ่งเร้าจากภายนอกตนหรือทีมงานเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลเกิดความตระหนักบทบาทหน้าที่ของตนที่มีต่อทีมงาน ดังนั้นผู้นำทีมจึงต้องมีความสามารถในการสร้างสภาพแวดล้อมให้สมาชิกทีมเกิดความตระหนัก ในบทบาทหน้าที่ของตน เช่น จัดทำแผนปฏิบัติงาน ซึ่งมีการระบุผู้รับผิดชอบในแต่ละส่วน กำหนดระยะเวลา วันเวลา เป้าหมายงาน เป็นรายสัปดาห์ รายเดือน หรือรายปี โดยติดประกาศให้สมาชิกทีมงานได้เห็นอย่างถ้วนหน้า หรือมีการประชุมเพื่อรายงานติดตามความก้าวหน้าในงานที่ได้รับมอบหมายหรืองานในหน้าที่ที่เป็นประจำและต่อเนื่องเป็นประจำ จนกลายเป็นวิถีปฏิบัติหรือจนทำให้สมาชิกมาร่วมประชุมโดยไม่ต้องติดตามให้เข้าร่วมประชุมอยู่ตลอดเวลาหรือให้มีการประชุมปรึกษาหารือในการแก้ไขปัญหาร่วมกันโดยผู้นำ เป็นต้น

**5.8.2 การสร้างสัมพันธภาพที่ดีของทีมงาน** การสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิกในทีม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้มีช่วงเวลาที่สมาชิกจะทำความรู้จักและคุ้นเคยกัน การให้เวลาสมาชิกในการสื่อสารเกี่ยวกับความต้องการและจุดมุ่งหมาย การสื่อสารเกี่ยวกับวงจรชีวิตของทีมสร้างเสียงหัวเราะและอารมณ์ขันในการทำงานเป็นทีม ให้เวลาในการกำหนดเป้าหมายร่วมกันและจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมของทีมงาน โดยผู้นำทีมจะต้องกำหนดกิจกรรมอย่างต่อเนื่องและทำจนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติสืบเนื่อง เช่น จัดกิจกรรมร่วมร้องเพลงอวยพรครบรอบวันเกิดของสมาชิกทุกคน จัดให้มีธรรมเนียมปฏิบัติในการแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมด้วยเทคนิคการคิดบวก จัดให้มีผู้นำทีมงานย่อย ๆ และให้มีการจัดเวลาให้สมาชิกได้รับรู้ผลการดำเนินงานของทีมย่อยมีการชมเชย ยินดี และร่วมคิดปรับปรุงแก้ไขงานให้มีความสืบเนื่อง ให้มีการสนับสนุนส่งเสริมสมาชิกที่นำเสนอความคิดดีๆที่เป็นประโยชน์ต่อทีม ส่งเสริมให้สมาชิกทีมมองความคิดเห็นที่แตกต่างจากตนเองเป็นอีกมุมที่สามารถมองเห็นถึงคุณค่าและนำมาเรียนรู้เพื่อใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงผสมผสานและพัฒนากับทีมงานได้บ้าง โดยอาจใช้หลัก 3 เปิดของการสร้างสัมพันธภาพที่ดีให้เกิดขึ้น ได้แก่ เปิดใจ เปิดตัว เปิดรับการเรียนรู้ ผู้นำทีมควรสนับสนุนให้สมาชิก มีลักษณะเป็นผู้ใจกว้างมองเห็นความสำคัญของผู้อื่นที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม ฝึกให้มีการเปิดตัว โดยมีบรรยากาศในการให้สมาชิกทีมมีเวทีมีช่วงเวลาในการแสดงความคิดเห็นหรือศักยภาพของตนที่ส่งผลในการทำงานของทีมงาน และเปิดการรับรู้เรียนรู้โดยเฉพาะสนับสนุนผู้ที่มีความคิดใหม่ๆเพื่อรับมือกับการแก้ไขปัญหาหรือการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพให้มากขึ้น เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปการสร้างสายสัมพันธ์ที่ดีในทีมงานสามารถสร้างง่าย ๆ ด้วยบัญญัติ 10 ประการดังต่อไปนี้

1. จงใช้รอยยิ้มให้สิ้นเปลืองที่สุด เพื่อสร้างมิตรไมตรีกับทุกคน ความเป็นกันเองจะช่วยเสริมสร้างความกระชับแน่นในการสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

2. จงใช้สมองในการจดจำชื่อและเรียกชื่อผู้อื่นอย่างแม่นยำ มนุษย์ย่อมภาคภูมิใจและพอใจที่ได้ยินผู้อื่นเรียกชื่อของตนอย่างถูกต้องโดยเฉพาะถ้าเป็นผู้บังคับบัญชาแล้วยิ่งเกิดความภาคภูมิใจที่ผู้น้อยอย่างเราผู้ใหญ่ยังให้ความสำคัญและยังเกิดความสนิทสนมอย่างรวดเร็วขึ้นด้วย

3. จงให้เกียรติและให้ความสำคัญต่อบุคคลอื่น การดูถูกหรือการลดความสำคัญของผู้อื่นจึงเป็นบ่อเกิดของความร้าวฉานและตัวท่านเองจะไม่ได้รับเกียรติและความสำคัญจากบุคคลอื่นเช่นกัน มองทุกคนในแง่ดีเสมอ ๆ

4. จงแสดงความจริงใจและความเอาใจใส่แก่ผู้อื่นอย่างแท้จริง การจริงใจแสดงถึงความบริสุทธิ์ใจทำให้เกิดความเชื่อมั่นในการทำงานร่วมกัน การเอาใจใส่จึงแสดงถึงความห่วงใย ไม่ทอดทิ้งแม้จะเกิดสถานการณ์ใดขึ้นก็ตามอย่าถือเป็นธุระไม่ใช่

5. จงหมั่นยกย่องชมเชย ธรรมชาติของคนย่อมต้องการการยกย่องชมเชย แต่อย่าลืมต้องไม่ผิดไปจากความเป็นจริง

6. จงใช้วิธีการเสนอแนะแทนการตำหนิติเตียน การเสนอแนะเป็นการสร้างสรรค์ การติเตียนเป็นการชี้จุดที่ผิดพลาดหรือไม่ถูกต้องแต่ไม่มีแนวทางในการนำไปปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นและที่สำคัญเป็นการขัดกับธรรมชาติของมนุษย์

7. จงให้คำปรึกษาหารือในทันทีที่เขาต้องการ การชี้ทางออกในขณะที่คนอื่นมืดมนถือเป็นการชี้ทางสว่างให้กับเขาย่อมเกิดความประทับใจและซาบซึ้งใจ

8. จงให้ความยุติธรรมและความเสมอภาคกับทุกคน การให้ความลำเอียงก่อให้เกิดความกินแหนงแคลงใจ การให้ความยุติธรรมและเสมอภาคย่อมก่อให้เกิดความพึงพอใจและเท่าเทียม

9. จงเป็นผู้เปิดในทุกสถานการณ์ การเปิดใจเปิดโอกาสย่อมสร้างความไว้วางใจให้คนอื่นแสดงพฤติกรรมที่เขาเป็นให้เราเห็นการเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของคนอื่นย่อมเกิดหนทางในการทำงานมากขึ้นการเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะย่อมก่อให้เกิดผลดีกับงานโดยเฉพาะเป็นการสร้างความมีส่วนร่วมในการทำงานและภาพแรกของตัวท่านเอง

10. จงเป็นผู้มีเครื่องมืออัตโนมัติในการควบคุมอารมณ์ของตนเอง คำโบราณท่านว่าโกรธคือโง่โมโหคือบ้า

**5.8.3 การบริหารความขัดแย้งภายในทีม** การจัดการความขัดแย้งมีวิธีการโดยทั่วไปได้แก่ การหลีกเลี่ยง การแข่งขัน การยอมเสียสละ การประนีประนอม การร่วมมือกัน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

5.8.3.1 การหลีกเลี่ยง (Avoidance) เป็นวิธีการที่ทีมงานพยายามทำกิจกรรมใด ๆเพื่อหลีกเลี่ยงเงื่อนไขที่จะนำมาสู่ความขัดแย้งในทีม ซึ่งผู้นำหรือสมาชิกมีประสบการณ์หรือมีข้อมูลเพียงพอที่จะพยากรณ์ได้ว่าเงื่อนไขนั้นจะนำไปสู่การเกิดความขัดแย้งได้ จึงอาจมีการสื่อสารเพื่อให้สมาชิกในทีมทราบเงื่อนไขดังกล่าว

5.8.3.2 การแข่งขัน (Competition) เป็นวิธีการบริหารความขัดแย้งภายในทีมได้อีกวิธีโดยเป็นการกระตุ้นให้สมาชิกใช้ความสามารถสูงสุดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม ผู้ชนะจะได้เป็นผู้ได้รับรางวัลหรือผลประโยชน์ส่วนหนึ่ง และรางวัลหรือผลประโยชน์อีกส่วนจะได้กับสมาชิกในทีมทุกท่าน ซึ่งการแข่งขันจะทำให้สมาชิกทุกคนมุ่งทำงานเพื่อให้ได้บรรลุเป้าหมาย จึงมักปรากฏผลงานโดยเฉลี่ยของทีมนักมีระดับสูงอย่างไรก็ตามจึงตระหนักถึงความเหมาะสมของรางวัลหรือผลประโยชน์ของผู้ชนะให้มีความสมดุลกับรางวัลหรือผลประโยชน์โดยรวมที่ทีมได้รับ หากให้ความสำคัญของรางวัลของผู้ชนะมากเกินไปการแข่งขันอาจนำมาสู่ความขัดแย้งกันเองได้เนื่องจากผู้ร่วมทีมบางคนอาจได้รับรางวัลหรือผลประโยชน์น้อยเกินไปหรือไม่ได้เลย

5.8.3.3 การยอมเสียสละ (Accommodation) เป็นการบริหารความขัดแย้งโดยมีสมาชิกบางส่วนเป็นฝ่ายถอย เพื่อตอบสนองความคิดเห็นหรือแนวคิดของสมาชิกที่มีความขัดแย้งอย่างมีเหตุผล เป็นการเปิดทางให้สมาชิกที่มีความคิดเห็นขัดแย้งได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือแนวคิดและนำไปสู่การปฏิบัติตามแนวทางนั้นได้ ทั้งนี้ผู้ยินยอมเสียสละอาจเป็นฝ่ายเพิกเฉยและยืนดูแนวทางของอีกฝ่ายที่ขัดแย้ง ซึ่งอาจไม่เป็นผลดีเพราะจะถูกมองว่าไม่ให้ความร่วมมือ ดังนั้น ผู้เสียสละจะต้องมีใจกว้างพยายามรับฟังทำความเข้าใจและพยายามปฏิบัติตามแนวคิดนั้น ซึ่งจะทำให้เกิดการเรียนรู้วิธีการทำงานร่วมกันในมุมมองที่กว้างขึ้น

5.8.3.4 การประนีประนอม (Compromise) เป็นการบริหารความขัดแย้งในลักษณะ Win - Win หรือถอยหลังกันคนละครึ่งก้าว เป็นการลดราวาศอก เพื่อลดความกดดันซึ่งกันและกันและตอบสนองแนวคิดและความต้องการของกันและกัน แต่ขณะเดียวกันก็จะไม่อาจตอบสนองแนวคิดหรือความต้องการบางส่วนที่ต้องยอมลดละ วิธีการนี้อาจเป็นวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ดีได้ในระดับหนึ่ง แต่ในระยะยาวหากสมาชิกไม่มีการปรับตัวหรือเรียนรู้ซึ่งกันและกันความขัดแย้งอาจกลับมาสู่ทีมงานได้อีกเพราะความต้องการบางส่วนยังคงไม่ได้รับการตอบสนอง

5.8.3.5 การร่วมมือกัน (Collaboration) เป็นวิธีการบริหารความขัดแย้งที่มุ่งการทำความเข้าใจในเป้าหมายร่วมกัน โดยมีการเปิดใจรับฟังและวิเคราะห์หาจุดเด่นจุดด้อยของแต่ละความคิดแล้วนำมาสังเคราะห์หรือบูรณาการร่วมกัน เป็นเป้าหมายหรือวิธีการที่เหมาะสมเป็นที่ยอมรับในหมู่สมาชิกทีมงาน ซึ่งอาจจะนำไปสู่วิธีการเชิงสร้างสรรค์และวิธีการใหม่ ๆ ที่แปลกไปจากกรอบแนวคิดการทำงานแบบเดิม ๆ ก็ได้ วิธีการนี้จะทำให้สมาชิกรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของร่วมกันของความคิดและวิธีการที่ทีมเลือกใช้มีความภาคภูมิใจร่วมกันในผลงานและความสำเร็จของทีนและมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาและเรียนรู้วิธีการทำงานในทีมงานในโอกาสต่อไป

5.8.4 ข้อควรคำนึงในการบริหารทีมงานเพื่อป้องกันความขัดแย้งในทีม

5.8.4.1 ผู้นำทีมควรจะต้องเน้นย้ำให้สมาชิกทีมรับทราบ เข้าใจเป้าหมายของทีมอยู่เสมอ สร้างความมุ่งมั่นที่จะบรรลุเป้าหมายแก่สมาชิกโดยเน้นการบรรลุเป้าหมายด้วยความตระหนักในการเป็นทีมงาน

5.8.4.2 ผู้นำทีมควรให้สมาชิกมีความเข้าใจและทบทวนอยู่เสมอในบทบาทหน้าที่ทั้งของแต่ละคนและทั้งบทบาทหน้าที่ของสมาชิกคนอื่นภายใต้โครงสร้างของบทบาทหน้าที่ ที่สัมพันธ์กันรวมทั้งระบบและกลไกต่าง ๆ ของกระบวนการทำงานในทีม

5.8.4.3 ผู้นำทีมควรมีการบริหารจัดการทีมงานโดยให้สมาชิกมีส่วนร่วม ทั้งนี้สามารถพิจารณาความเหมาะสมกับระดับความรู้ความสามารถและระดับความรับผิดชอบ ทั้งนี้ความคิดเห็นใด ๆ ของสมาชิกถือเป็นความคิดที่มีคุณค่าที่ควรรับฟังแต่ในการพิจารณานำไปใช้ในทีมก็ขึ้นอยู่กับเหตุผล สถานการณ์ หรือความเหมาะสมในเงื่อนไข

5.8.4.4 ผู้นำทีมและสมาชิกร่วมทีมควรคำนึงถึงและให้ความเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคลของสมาชิกร่วมทีม เนื่องจากผู้ร่วมทีมอาจมีพื้นฐานและมีคุณลักษณะ ที่แตกต่างกัน เช่น มีการศึกษาต่างระดับกัน จบการศึกษาต่างสถาบัน มีความรู้ต่างสาขาวิชา มีเจตคติและค่านิยมบางอย่างที่แตกต่างกัน แต่สมาชิกที่มีความเข้าใจแตกต่างกันนั้นต่างมารวมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวในทีมเดียวกันจึงควรมีมุมมองต่อสมาชิกว่า “หาความเหมือนในความต่าง” เพื่อทำให้เห็นว่าคนที่มีความต่างกัน สามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี หากมีความเหมือน ในหลักการ การให้เคารพซึ่งกันและกัน และไม่นำความแตกต่างมาเป็นเงื่อนไขในการทำงานขณะเดียวกันอาจพิจารณาได้ว่าสมาชิกแต่ละคนอาจมีความโดดเด่นทางความสามารถที่แตกต่างกัน ในขณะที่ตนเองอาจไม่มีเหมือนอย่างคนอื่นมี แต่เมื่อมาทำงานร่วมกันก็จะนำความโดดเด่นของแต่ละคนออกมาใช้กันอย่างลงตัว

5.8.4.5 เปิดใจกว้างอยู่เสมอว่าความขัดแย้งไม่ใช่อุปสรรคหรือเป็นสิ่งที่ไม่พึงปรารถนาเสมอไป บางครั้งความขัดแย้งในทีมอาจกลายเป็นการพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสและนำมาซึ่งการสร้างสรรค์แนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ ที่ลงตัวในทีมงานได้ โดยเฉพาะเมื่อสมาชิกทุกคน มีการยอมรับและเคารพซึ่งกันและกัน มีการเรียนรู้ซึ่งกันและกันที่จะหาทางร่วมมือกันแก้ไขปัญหาความขัดแย้งบนพื้นฐานการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

5.8.4.6 อย่ากลัวความคิดที่แตกต่างแปลกแยกของสมาชิกกลุ่ม อย่ายึดติดกับความคิดที่ว่าทีมที่ดีจะต้องมีความคิดเป็นเอกฉันท์เสมอไป ซึ่งเป็นคนละเรื่องกับความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพราะการยึดความเป็นเอกฉันท์จะทำให้ความคิดของสมาชิกทีมงานแคบลง ๆ เพราะปิดกั้นการเปิดความคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ ที่แตกต่างไปจากความคิดที่ทีมคิด นาน ๆ เข้าสมาชิกที่คิดต่างจากเกิดความรู้สึกอึดอัด จนในที่สุดอาจอยู่ในสภาพนิ่ง ๆ เงียบ ๆ ไม่เสนอความคิดใด ๆทั้งสิ้นและในที่สุดทีมอาจจะเสียสมาชิกคนนั้นไป ส่วนความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน คือ การดำเนินกิจกรรมใด ๆ บนพื้นฐานของเป้าหมายร่วมกันและยึดมั่นในวิธีการเดียวกันตามที่ได้พิจารณาและกำหนดร่วมกัน ทั้งนี้ในการพิจารณาย่อมเป็นไปได้ว่า อาจมีการนำเสนอแนวคิดที่ต่างกัน และเมื่อได้ข้อยุติแล้ว สมาชิกจะยอมรับและยึดถือเป็นแนวปฏิบัติเดียวกัน

5.8.4.7 ผู้นำทีมจะต้องมีการสื่อสารกับสมาชิกร่วมทีมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันและมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน แม้ว่าบางครั้งอาจรู้สึกว่าพูดซ้ำ ๆ อีกแล้วหรือรู้ ๆ กันอยู่แล้วจะพูดอะไรกันอีก ทั้งนี้เพราะการสื่อสารในทีมเป็นการเน้นย้ำถึงเป้าหมายกระบวนการและวิธีการ รวมถึงเป็นการทบทวน ปรึกษา ปรับแผน ทำความเข้าใจในงานให้เกิดความชัดเจน ให้ข้อมูลป้อนกลับ และชี้แนะ ปรับปรุงทักษะของสมาชิกร่วมทีมบางคนหรือทุกคนตลอดจนการให้คำชมเชย ให้กำลังใจ การขาดการสื่อสารการในทีมมีโอกาสสูงที่จะทำให้เกิดสับสนเข้าใจกันไปคนละอย่าง อาจนำไปสู่ความไม่ไว้วางใจ ขาดความร่วมมือและเกิดความขัดแย้งได้ในที่สุด

**สรุปท้ายบท**

การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีการทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน อย่างมีประสิทธิภาพ ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ช่วยให้องค์กรสามารถเจริญก้าวหน้าไปได้อย่างรวดเร็ว ทีมงานดีส่งผลต่อประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อองค์กร ช่วยลดความสูญเสียขององค์กรได้ ประเภทของทีมงาน มีการแบ่งประเภททีมงานไว้มากมายหลายรูปแบบ เช่น ทีมแก้ไขปัญหา ทีมบริหารตนเอง ทีมที่ต่างหน้าที่กัน ทีมงานภายใน ทีมระหว่างหน่วยงาน ทีมระหว่างองค์กร เป็นต้น องค์ประกอบของทีมงาน คือ หัวหน้าทีม สมาชิกทีม ระบบการทำงาน บรรยากาศในการทำงานในทีม หลักการพัฒนาทีมงาน คือ การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน การสื่อสารระหว่างการแบบเปิดเผย การปรึกษาหารือกันโดยเปิดโอกาสให้การพูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้อย่างเปิดเผย การสร้างความร่วมมือกันอย่างแข็งขัน และการติดตามและส่งเสริมการพัฒนาทีมงาน องค์ประกอบของระบบทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ประโยชน์ของการพัฒนาทีมงานให้ มีประสิทธิภาพ และ การใช้หลักจิตวิทยาในการทำงานเป็นทีม

**คำถามทบทวน**

1. จงอธิบายความหมายและความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

2. จงอธิบายความสำคัญและประเภทของทีมงาน

3. จงอธิบายองค์ประกอบของทีมงานและหลักการพัฒนาทีมงาน

4. จงอธิบายองค์ประกอบระบบทีมงานที่มีประสิทธิภาพและ ประโยชน์ของการพัฒนาทีมงาน

5. จงอธิบายการใช้หลักจิตวิทยาในการทำงานเป็นทีม

# **เอกสารอ้างอิง**

THLP.MOPH. (ม.ป.ป.). **ความหมายการทำงานเป็นทีม**. สืบค้นเมื่อวันที่ 12 กรกฎาคม 2564 จาก http://www.thlp.moph.go.th/newsthlp/news/l4.pdf

EXCISE. (ม.ป.ป.). **ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม**. สืบค้นเมื่อวันที่ 12 กรกฎาคม 2564 จาก <https://www.excise.go.th/cs/idcplg?IdcService=GET_FILE&dID=179833&dDocNa> me=WEBPORTAL16200087743&allowInterrupt=1

พรุตต์ และรูบิน. (ม.ป.ป.). **ความขัดแย้งและความรุนแรงภายในองค์กร**. สืบค้นเมื่อวันที่ 12 กรกฎาคม 2564 จาก https://www.gotoknow.org/posts/335324

Donlaya C. 27 กรกฎาคม 2563. **จุดประสงค์ในการทำงานเป็นทีมเพื่ออะไร**. สืบค้นเมื่อวันที่ 12 กรกฎาคม 2564 จาก https://www.moneywecan.com/team-work/

LOCAL.MOI. (ม.ป.ป.). **การทำงานเป็นทีม**. สืบค้นเมื่อ วันที่ 12 กรกฎา 2564 จาก

http://www.local.moi.go.th/team.html

สำนักงาน ก.พ.(2559.). **หนังสืออิเล็กทรอนิก การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ.** สืบค้นเมื่อวันที่ 28 กรกฎาคม 2564 จาก http://www.sattahipactivity.com/.html

**แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 6**

**หัวข้อเนื้อหา บทที่ 6**

ในบทนี้เป็นความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาการทำงานองค์กร ประกอบด้วย ความหมายของการพัฒนาองค์กร วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร ความสำคัญของการพัฒนาองค์กร สาเหตุและความจำเป็นในการพัฒนาองค์กร ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กร รูปแบบของการพัฒนาองค์กร แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กร เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาองค์กร และเคล็ดลับที่จะทำให้ การพัฒนาองค์กรประสบความสำเร็จ

**วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม**

เมื่อนักศึกษาได้ศึกษาจบบทที่ 6 แล้ว นักศึกษาควรมีความสามารถดังต่อไปนี้

1. อธิบายความหมายและวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กรได้

2. อธิบายความสำคัญ สาเหตุ และความจำเป็นในการพัฒนาองค์กรได้

3. อธิบายปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กร รูปแบบ แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรได้

4. อธิบายเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาองค์กรได้

5. อธิบายเคล็ดลับที่จะทำให้การพัฒนาองค์กรประสบความสำเร็จได้

**วิธีสอนและกิจกรรมการเรียนการสอน**

วิธีสอนและกิจกรรมการเรียนการสอนประจำบทที่ 6 ประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

1. บรรยายตามเนื้อหา โดยใช้โปรแกรมการนำเสนอ (power point) ประกอบคำอธิบาย

2. แสดงตัวอย่างและให้นักศึกษาแบ่งกลุ่มอภิปราย

4. ร่วมกันสรุปประเด็นสำคัญของการเรียน

**สื่อการเรียนการสอน**

1. เอกสารประกอบการเรียนการสอน 2. โปรแกรมนำเสนอ (power point)

3. VDO Clip สรุปและตัวอย่างสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง4. การอภิปรายและสรุปประเด็น

**วิธีวัดผล**

1. สังเกตพฤติกรรมผู้เรียน

1.1 พฤติกรรมความตรงต่อเวลาในการเข้าเรียน และการส่งงานที่ได้รับมอบหมาย

1.2 พฤติกรรมการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นของผู้เรียนในระหว่างเรียน

1.3 พฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมกลุ่ม

2. ประเมินผลงานที่มอบหมาย 2.1 ใบงาน 2.2 ผลงานกลุ่ม

**บทที่ 6**

**การพัฒนาการทำงานองค์กร**

**เนื้อหาในบท**

เนื้อหาในบทที่ 6 การพัฒนาการทำงานองค์กร ประกอบด้วย ความหมายของการพัฒนาองค์กร วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร ความสำคัญของการพัฒนาองค์กร สาเหตุและความจำเป็นในการพัฒนาองค์กร ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กร รูปแบบของการพัฒนาองค์กร แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กร เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาองค์กร และเคล็ดลับที่จะทำให้การพัฒนาองค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**6.1 ความหมาย****ของการพัฒนาองค์กร**

การพัฒนาองค์กร (Organization Development : OD) คือ การทำให้องค์กรนั้นดีขึ้น เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีกว่าเดิม ตั้งแต่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การปฎิบัติงาน ระบบโครงสร้างองค์กร ไปจนถึงทัศนคติในการทำงาน ปัจจุบันการพัฒนาองค์กรกลายเป็นเครื่องมือที่ถูกนำมาใช้ในการบริหารตลอดจนขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวหน้า ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง และสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรอย่างเป็นระบบตลอดจนเป็นรูปธรรมมากขึ้น

นอกจากนั้นการพัฒนาองค์กร ยังหมายถึง การยกระดับองค์กรอย่างสร้างสรรค์และให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด โดยที่ยังให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับ โดยการพัฒนาองค์กรนั้นยังต้องควรตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ตลอดจนค่านิยม (Core Value) ขององค์กรด้วย การพัฒนาองค์กรควรมีเป้าหมายที่ชัดเจนและการปฎิบัติการเชิงกลยุทธ์ให้เกิดความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนั่นจะทำให้องค์กรพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนตลอดไป

**6.2** **วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร**

การพัฒนาองค์กรมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

6.2.1 การเพิ่มระดับความไว้ใจและการสนับสนุนระหว่างกันและกันในหมู่สมาชิกองค์กร

6.2.2 ความพร้อมที่จะเผชิญปัญหามีมากขึ้นแทนที่จะไปเก็บกดปัญหาขององค์ารไว้

6.2.3 เพิ่มระดับการติดต่อสื่อสารทั้งจากบนลงล่าง ล่างขึ้นบน ระดับแนวนอนหรือแนวราบ ตลอดจนแบบทแยง

6.2.4 ส่งเสริมระดับขวัญและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน

6.2.5 พยายามให้มีส่วนร่วมมากขึ้น มีการใช้ลักษณะภาวะการเป็นผู้นําแบบร่วมแรง ร่วมใจ ทั่วทั้งองค์กร

6.2.6 ส่งเสริมให้มีการจัดการเกี่ยวกับความขัดแย้งมากกว่าที่จะเก็บกดไว้

6.2.7 พยายามกําจัดความขัดแย้งที่ไม่พึงประสงค์ระหว่างกลุ่มต่าง ๆ

6.2.8 ส่งเสริมการจูงใจในหมู่พนักงานเจ้าหน้าที่ทุกระดับขององค์กร

6.2.9 ลดระดับพฤติกรรมทางการเมืองในหมู่นักบริหารหรือผู้จัดการ

6.2.10 ส่งเสริมให้มีการตอบโต้อย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงที่สําคัญต่าง ๆ มากขึ้น

**6.3** **ความสำคัญของการพัฒนาองค์กร**

สายหยุด ใจสําราญ และสุภาพร พิศาลบุตร (2549 : 52-53) ได้ร่วมกันสรุปเกี่ยวกับความสําคัญของการพัฒนาองค์กร ดังต่อไปนี้

6.3.1 การพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะขององค์กรอย่าง มีแผนซึ่งจะต้องกระทําโดยตระหนักถึงภาวะแวดล้อมขององค์กรตลอดเวลา

6.3.2 การพัฒนาสมรรถนะขององค์กร จะเน้นในเชิงกระบวนการของกลุ่ม และขององค์กรเป็นที่ตั้ง โดยกระบวนการเหล่านี้จะต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรได้ใช้ศักยภาพหรือสติปัญญาความสามารถอย่างเต็มที่

6.3.3 เน้นทีมงานเป็นเป้าหมาย เพื่อประโยชน์ในการเรียนรู้ถึงพฤติกรรมขององค์กรเป็นส่วนรวม

6.3.4 เน้นความร่วมมือร่วมใจในการดําเนินการเกี่ยวกับวัฒนธรรมของทีมงาน

6.3.5 เน้นการดําเนินการเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กรทั้งระบบใหญ่และระบบย่อย

6.3.6 ใช้การวิจัยการปฏิบัติการเป็นแม่แบบ

6.3.7 ใช้ที่ปรึกษาหรือผู้นําการเปลี่ยนแปลงมาช่วยให้คําปรึกษา

6.3.8 ยุทธศาสตร์อันสําคัญยิ่งของการพัฒนาองค์กรก็คือ การใช้เครื่องมือทางการพัฒนาองค์กรเข้าสอดแทรก

6.3.9 กระบวนการเปลี่ยนแปลงจะต้องกระทําอย่างต่อเนื่อง

6.3.10 มุ่งหวังที่จะให้ได้มาซึ่งผลงานสูงสุดขององค์กร ทั้งในด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความมีสุขภาพสมบูรณ์ขององค์กร

สรุปได้ว่า องค์กรจะดํารงอยู่ได้นั้นต้องมีความตระหนักถึงความสําคัญของการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา สร้างความเข้าใจร่วมกันโดยมุ่งหวังที่จะให้ได้มาซึ่งผลงานสูงสุดขององค์กร ทั้งในด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความมีสุขภาพสมบูรณ์ขององค์กร และดําเนินการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

**6.4 สาเหตุและความจำเป็นในการพัฒนาองค์กร**

**6.4.1 สาเหตุในการพัฒนา****องค์กร** มีหลายสาเหตุที่มีส่วนทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องพัฒนาตัวเองเสมอ และไม่หยุดยั้งที่จะพัฒนาตนเองให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป เพราะการพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้านั้นก็หมายถึงการเพิ่มศักยภาพให้องค์กรด้วย และมื่อองค์กรมีศักยภาพก็ย่อมเดินหน้าไปสู่ความสำเร็จได้อย่างงดงาม ซึ่งปัจจัยเหล่านี้อยู่เบื้องหลังของการพัฒนาองค์กรเสมอ

6.4.1.1 ความซับซ้อนของโลกธุรกิจ ปัจจุบันโลกธุรกิจมีความซับซ้อนมากขึ้นไปเรื่อยๆ อุตสหกรรมต่างๆ มีหลากหลายสาขามากขึ้น ในขณะที่ผลิตภัณฑ์ต่างๆ ก็แตกตัวไปอย่างมากมาย นั่นไม่นับคู่แข่งทางธุรกิจเดียวกันที่ในบางผลิตภัณฑ์มีคู่แข่งกันมากมายตั้งแต่เจ้าเล็กไปจนถึงเจ้าใหญ่เลยทีเดียว นั่นทำให้ธุรกิจต้องปรับตัว องค์กรต้องพัฒนา ก้าวให้ทันการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ และการเปลี่ยนแปลงของโลก ซึ่งหากองค์กรไม่เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ก็จะประสบปัญหา ตายไปจากตลาดได้ และในที่สุดองค์กรก็จะล้มหายตายจากไปได้เช่นกัน

6.4.1.2 ความซับซ้อนของการบริหารงานในองค์กร ยิ่งองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้นเท่าไร จำนวนคนก็ยิ่งมากมายขึ้นเท่านั้น และเมื่อมีจำนวนคนที่มากมายหลากหลายขึ้น หากบริหารจัดการไม่ดี หรือไม่มีการแบ่งการทำงาน ตลอดจนปรับโครงสร้างองค์กรให้ชัดเจน ก็จะเกิดปัญหาอีรุงตุงนังตามมาแน่ เมื่อธุรกิจขยายตัว องค์กรเติบโต การจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพจึงต้องควรตามมา การมอบหมายงานให้มีประสิทธิภาพตามความถนัดของบุคคล ตลอดจนแบ่งแผนก แบ่งโซนรับผิดชอบ แบ่งแยกบริษัทย่อย เป็นต้น เป็นส่วนหนึ่งที่อาจทำให้การบริหารงานรวดเร็วขึ้นได้ แต่นั่นก็ยิ่งทำให้องค์กรซับซ้อนขึ้นเช่นกัน ดังนั้นจึงควรพัฒนาองค์กรตามขนาดองค์กรที่เปลี่ยนไป หรือตามรูปแบบองค์กรที่ซับซ้อนขึ้น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงานนั่นเอง

6.4.1.3 การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยด้านเศรษกิจ ปัจจัยภายนอกต่าง ๆ มีส่วนทำให้องค์กรต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และสำคัญอันดับต้นๆ ก็คือปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สิ่งเหล่านี้ทำให้องค์กรอยู่นิ่งเฉยไม่ได้ หากอยู่นิ่งเฉยก็จะเกิดการแข่งขันไม่ทัน หากตามเศษฐกิจของโลกไม่ทัน ธุรกิจก็ไม่เติบโต บริหารการผลิตไม่สอดคล้อง บริหารงบประมาณผิดพลาด การลงทุนขาดทุน ขายสินค้าไม่ได้ตามเป้า องค์กรไม่พัฒนา บุคลากรขาดประสิทธิภาพ ก็ส่งผลกระทบที่ย่ำแย่ต่อกันเป็นโดมิโน่ได้

6.4.1.4 การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยด้านเทคโนโลยี อีกปัจจัยที่ค่อนข้างมีผลอย่างมากในยุคนี้ก็คือการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะเทคโนโลยีทางด้านการผลิต ที่จะทำให้มีส่วนผลิตสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นนั่นเอง หากองค์กรไม่ตามเทคโนโลยีให้ทัน ก็อาจทำให้คุณภาพของผลิตภัณฑ์ของตนเองสู้กับคู่แข่งในตลาดไม่ได้ ตลอดจนต้นทุนในการผลิตสู้ราคากับคู่แข่งไม่ได้ นั่นก็อาจทำให้องค์กรล้มเหลวได้เช่นกัน ซึ่งนั่นทำให้องค์กรต้องหมั่นพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ทั้งในส่วนของเทคโนโลยี ตลอดจนบุคลากรที่มีความสามารถ

6.4.1.5 การเปลี่ยนแปลงของตลาดบริโภค ผู้บริโภคเป็นปัจจัยชี้วัดที่สำคัญที่จะทำให้รู้ได้ว่าผลิตภัณฑ์หรือธุรกิจนั้นจะรอดหรือร่วง หากเราสามารถผลิตผลิตภัณฑ์ให้ตรงตามความต้องการของผู้บริโภคได้ องค์กรก็จะอยู่รอดได้ หากสินค้าไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริโภคก็อาจทำให้องค์กรล่มสลายได้เช่นกัน ฉะนั้นการเปลี่ยนแปลงของตลาดบริโภคค่อนข้างเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาตนเอง เพื่อให้สอดคล้องกับตลาดบริโภคให้ได้

6.4.1.6 การปฎิวัติอาชีพและการเปลี่ยนรูปแบบของการทำงาน หนึ่งในปัจจัยที่สร้างผลกระทบอันยิ่งใหญ่เสมอก็คือการปฎิวัติอาชีพ (Career Disruption) ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการทำงานไปในรูปแบบต่างๆ ซึ่งทำให้องค์กรต้องปรับตัว ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา อย่างยุคปัจจุบันนี้หลายองค์กรเริ่มปรับโครงสร้างการทำงานขององค์กรใหม่ ปรับวิธีทำงาน ปรับระบบการทำงาน แม้กระทั่งปรับเรื่องตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบขององค์กรใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก นั่นอาจรวมไปถึงการปรับเรื่องเวลาการทำงาน ตลอดจนลักษณะการจ้างงาน เช่น ระบบฟรีแลนซ์ หรือ การ work from home เพื่อให้ทันกับโลกที่เปลี่ยนไป และทำให้องค์กรปรับตัวให้เหมาะกับสถานการณ์ให้ได้ด้วย ซึ่งบางครั้งการปรับตัวได้ทันนั้นยิ่งช่วยให้องค์กรพัฒนาในโลกยุคปัจจุบันได้ดีและสะดวกยิ่งขึ้นอีกด้วย

6.4.1.7 การหาโอกาสใหม่ ทุกคนมักอยากเป็นผู้นำตลาด หรือไม่ก็หาตลาดใหม่ๆ เสมอ การบุกเบิกเพื่อหาโอกาสใหม่ๆ นั้นเป็นหนึ่งในภาระกิจของหลายองค์กรที่อยากทำให้สำเร็จ การพยายามหาตลาดใหม่ๆ ตลอดจนสร้างตลาดใหม่ๆ ด้วยตนเองอาจทำให้เรายิ่งใหญ่ขึ้นได้ และการที่จะมองหาโอกาสใหม่ๆ เจอ หรือกระโดดไปยังตลาดใหม่ได้อย่างประสบความสำเร็จนั้นก็ย่อมต้องพัฒนาองค์กรตลอดจนพัฒนาตนเองอยู่เสมอ รวมถึงเมื่อก้าวไปสู่ตลาดใหม่ๆ เป็นเจ้าแรก ๆ การพัฒนาตนเองให้สามารถขึ้นมาเป็นที่ยอมรับ หรือผู้บริโภคเกิดความไว้ใจได้ นั่นแหละคือสิ่งที่ประสบความสำเร็จที่สุดเช่นกัน

องค์กรที่ไม่หยุดพัฒนาและรักที่จะก้าวไปข้างหน้าอยู่เสมอ มักเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างงดงามอยู่เสมอเช่นกัน และในองค์กรเหล่านี้ก็มักจะเต็มไปด้วยบุคลากรที่มีศักยภาพ มุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาอีกด้วย การที่ทั้งบุคลากรและองค์กรมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาร่วมกันนั้นเป็นเสมือนพลังสำคัญที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปข้าวหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ และมีส่วนผลักดันให้องค์กรก้าวขึ้นสู่ความสำเร็จอย่างรวดเร็วและแข็งแกร่งได้ ดังนั้นจึงไม่ควรหยุดพัฒนาองค์กร และที่สำคัญองค์กรก็ควรที่จะส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของพนักงานของตนอยู่เสมอ เพราะการพัฒนาองค์กรนั้นควรทำควบคู่กันทั้งการพัฒนาผลิตภัณฑ์, ระบบบริหาร, ระบบการทำงาน, ไปจนถึงบุคลากร จึงจะเป็นการพัฒนาที่สมบูรณ์แบบที่สุด

**6.4.2 ความจำเป็นที่ต้องพัฒนาองค์กร (Need for Improvement)**

6.4.2.1 ตัวเร่งทางธุรกิจของการพัฒนาองค์กร ได้แก่ ผู้บริโภคหรือลูกค้า (Customers) ซึ่งมีความต้องการที่ไม่เหมือนกัน เมื่อลูกค้าพร้อมจะจ่ายเมื่อเขาต้องการบริการหรือผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ ผู้บริหารและผู้นำองค์กรต้องคิดว่าธุรกิจของตนยังสามารถให้บริการที่ตรงกับความต้องการที่ลูกค้าปรารถนาได้หรือไม่ มิฉะนั้น ก็ต้องแก้ไขหรือปรับปรุงองค์กรของตน

6.4.2.2 สภาวะการณ์ที่มีคู่แข่งหรือมีการแข่งขันเกิดขึ้น กลวิธีในการดำเนินธุรกิจที่ดีและใหม่กว่า ย่อมถูกนำมาใช้ให้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค องค์กรธุรกิจควรปรับเปลี่ยนวิธีการของตนให้พร้อมรับกับเหตุการณ์ และสามารถแข่งขันได้ทุกเมื่อ

6.4.2.3 เหตุการณ์ในโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นรสนิยมของผู้บริโภค เทคโนโลยีหรือรูปแบบของการสื่อสารซึ่งเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี่สารสนเทศ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยี่สื่อสารโทรคมนาคม รวมไปถึงเทคโนโลยี่การผลิตและปฏิบัติการ (Production and Operations Technology) และเทคโนโลยี่การบริหารงาน (Management Technology) และสภาวะของโลกยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ที่กำลังไปสู่ยุคสังคมฐานความรู้ (Knowledge-based Society) ทำให้ผู้นำขององค์กรต้องใช้แนวคิด หลักการและวิธีการในการบริหารจัดการที่จะสามารถนำมาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด การพัฒนาและปรับปรุงประเด็นต่างๆ เหล่านี้มักจะมีผลเชื่อมโยงถึงกันอย่างใกล้ชิดและฉับพลัน และมีผลทำให้มุมมองของผู้บริหารและผู้นำในการจัดการองค์กรต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

**6.5** **ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กร**

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรพัฒนาได้นั้นมีอยู่หลายองค์ประกอบ ปัจจัยหลักโดยรวมที่มีผลต่อการพัฒนาขององค์กรมากที่สุด คือ

**6.5.1** **โครงสร้างพื้นฐานขององค์กรในรูปแบบต่าง ๆ (Infrastructure) :** โครงสร้างพื่นฐานขององค์กรนั้นรวมตั้งแต่อุปกรณ์เครื่องมือที่จำเป็นไปจนถึงเทคโนโลยีตลอดจนข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ที่ต้องพร้อมและช่วยส่งเสริมให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ถึงแม้ศักยภาพด้านทรัพยากรบุคคลจะพร้อมแค่ไหน แต่หากมีปัญหาที่ทรัพยากรด้านอื่น ก็ย่อมทำให้ลดประสิทธิภาพในการทำงาน และทำให้องค์กรพัฒนาได้อย่างเชื่องช้าหรือติดขัดเช่นกัน ตรงกันข้ามกับองค์กร ที่ใส่ใจในโครงสร้างพื้นฐานอย่างดีเพื่อรองรับการทำงานที่ดีที่สุด ก็สามารถมีส่วนช่วยให้บุคลากรในองค์กรใช้ศักยภาพของตนในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน

**6.5.2** **กระบวนการทำงานที่เป็นระบบระเบียบ (Process & System) :** ระบบการทำงานที่มีมาตรฐาน ชัดเจน มีระบบระเบียบ มีขั้นตอนที่เหมาะสม มีการประเมินผล รวมถึงมีการแก้ไขจุดบกพร่องได้อย่างทันท่วงที ระบบการทำงานที่ดีนั้นจะทำให้องค์กรพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

**6.5.3** **ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) :** ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยสำคัญอันดับต้น ๆ ของทุกองค์กร การที่องค์กรมีพนักงานที่มีศักยภาพในการทำงาน มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและองค์กร ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร รวมถึงมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน จะช่วยส่งเสริมให้องค์กรพัฒนาได้ก้าวไกลและมั่งคง

**6.5.4** **เป้าหมายและนโยบาย (Goal & Policy) :** สิ่งสำคัญที่สุดก็คือองค์กรต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ตลอดจนมีทิศทางเดินไปสู่จุดหมายให้เห็น เมื่อมีเป้าหมายที่ชัดเจนแล้วย่อมต้องมีนโยบายธุรกิจตลอดจนนโยบายองค์กรที่ออกมาเป็นแนวทางปฎิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย หากองค์ใดไม่มีเป้าหมาย หรือไม่มีนโยบายที่กระจ่างชัด ก็เหมือนเรือที่แล่นอยู่ในทะเลโดยขาดเข็มทิศ หรือเรือที่อยู่กลางทะเลซึ่งมีหมอกหนาปกคลุม ก็ยากที่จะรู้ว่าเรือควรจะมุ่งหน้าไปทางไหน เพื่ออะไร เป้าหมายที่ชัดเจน นโยบายที่มีประสิทธิภาพ จะมีส่วนที่ทำให้องค์กรพัฒนาได้อย่างรวดเร็ว มีทิศทาง และมีศักยภาพเพิ่มขึ้นด้วย

เคล็ดลับที่ทำให้การพัฒนาองค์กรประสบความสำเร็จ องค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องประกอบไปด้วยหลายส่วน ทั้งทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ไปจนถึงระบบการบริหารองค์กรที่ยอดเยี่ยม

**6.6** **รูปแบบของการพัฒนาองค์กร**

6.6.1 ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2551 : 125-126) ได้เสนอรูปแบบของการพัฒนาองค์กรว่า โดยทั่วไปตั้งอยู่บนพื้นฐานของรูปแบบการเปลี่ยนแปลงของเลวิน โดยการวินิจฉัยจะถูกนําไปปฏิบัติ ในช่วงระหว่างของขั้นการละลายพฤติกรรม (Refreezing) ส่วนการเปลี่ยนแปลง (Change) จะถูกแนะนําอย่างระมัดระวังผ่านการเข้าแทรกที่ได้รับการออกแบบมาเพื่อสถานการณ์ที่องค์กรเผชิญอยู่ หรือเพื่อความเหมาะสมกับสภาพขององค์กรในขณะนั้น และสุดท้าย การติดตามผลอย่างเป็นระบบ เป็นการคงสภาพพฤติกรรมหรือสถานการณ์ที่พึงปรารถนาขององค์กรโดยมีกระบวนการเป็นลําดับขั้น ดังนี้

6.6.1.1 ขั้นละลายพฤติกรรม เป็นการวินิจฉัย ประเมินสถานการณ์ และระบุถึงกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม

6.6.1.2 ขั้นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม คือ การเข้าแทรก นำกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงไป ปฏิบัติผ่านการร่วมมือและประสานงานที่เพิ่มขึ้น

6.6.1.3 ขั้นคงพฤติกรรม คือ การติดตามผล ระบุถึงปัญหาที่ไม่คาดคิด และผลกระทบ การประเมินความมีประสิทธิภาพของกลยุทธ์

6.6.2 ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2551 : 265-269) ได้สรุปว่า การพัฒนาองค์กรเป็น กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบภายในองค์กร โดยที่มีการวางแผนล่วงหน้า ในเรื่องต่าง ๆ อาทิ กําหนดผู้รับผิดชอบขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง และศึกษาผลกระทบและวิธีแก้ไข เพื่อให้องค์กรสามารถดํารงอยู่ได้อย่างเหมาะสม และสามารถดําเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทํางานที่ดีภายใต้ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การพัฒนาองค์กรยังเป็นวิธีการที่เป็นระบบใน การสร้างการเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายที่สําคัญ 2 ประการต่อไปนี้

6.6.2.1 เป้าหมายกระบวนการ (Process Goals) มุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการในการมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ระหว่างบุคคล เช่น การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหา และการจัดการความขัดแย้งระหว่างสมาชิก เป็นต้น เพื่อให้สมาชิกสามารถปฏิบัติงานร่วมกันอย่าง มี ประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

6.6.2.2 ผลลัพธ์รวม (Outcomes Goals) การพัฒนาองค์กรจะให้ความสําคัญต่อการปฏิบัติงาน (Task Performance) ขององค์กร โดยมุ่งพัฒนาความสามารถในการปรับตัวของ องค์กรให้สามารถดําเนินงานภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม โดยใช้เทคนิคในระดับต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามต้องการ

6.6.3 กระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร การพัฒนาองค์กร ถือว่าเป็นโครงการที่สร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับพนักงานและองค์กรซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่ออนาคตขององค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอก เนื่องจากการพัฒนาองค์กร จะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านของผู้ถูกกระทำและผู้แสดงปฏิกิริยาตอบสนองรวมถึงผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงต่อระบบสังคม

การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change) เป็นกระบวนการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรหรือพยายามปรับองค์กรให้ก้าวหน้า โดยอาศัยการวิเคราะห์ปัญหา การวางแผน และการจัดการสร้างวัฒนธรรมองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กรจะใช้เทคนิคทางพฤติกรรมศาสตร์ สังคมวิทยา และการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ในทิศทางที่ต้องการและระดับที่เหมาะสม

องค์กรในยุคโลกาภิวัตน์กำลังแสวงหาประสิทธิภาพของงานและความมีอิสระของมนุษย์เพิ่มด้วยการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับงานระหว่างกัน มีบรรยากาศของการไว้เนื้อเชื่อใจกันมากขึ้น กล้าเสี่ยงในการทำงาน และมีความรู้สึกมั่นใจในอันที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จของงานอย่าง มีประสิทธิภาพ ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรอาจจะพบกับการเสี่ยง ความไม่มั่นคง การท้าทาย ความกลัวการสูญเสีย เพื่อจะเผชิญกับสิ่งต่าง ๆ เหล่านั้นจำเป็นจะต้องมีความรู้ ทักษะ ค่านิยม และต้องรู้สิ่งที่จะต้องดำเนินการอย่างมีแผน ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงหรือระบบของการพัฒนาองค์กร และอย่างน้อยต้องคำนึงถึงหลักทั่ว ๆ ไป 5 ประการ ดังต่อไปนี้

6.6.3.1 การเพิ่มพูนความรู้ ความคิด ประสบการณ์ อันจะเป็นประโยชน์แก่การทำงานร่วมกัน

6.6.3.2 ทักษะ: แนวทางใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับพฤติกรรมในทางปฏิบัติงานร่วมกัน

6.6.3.3 ทัศนคติ: ยอมรับความรู้สึกใหม่ ๆ การมีส่วนร่วมให้งานระหว่างบุคคลสำเร็จ

6.6.3.4 ค่านิยม: การยอมรับค่านิยม ความเชื่อ ข้อมูล ร่วมกับบุคคลอื่น ๆ ในองค์กร

6.6.3.5 ยุทธศาสตร์และการบริหารเชิงกลยุทธ์

นอกจากนั้น ยังมีคำถามต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาองค์กรด้านอื่น ๆ อีก เช่น ใครจะเป็นผู้บริหารเปลี่ยนแปลง การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนบรรยากาศของการเปลี่ยนแปลงจะเป็นอย่างไร ผู้บริหารได้ค้นพบว่า การพัฒนาองค์กรจะเกี่ยวข้องกับระบบองค์กรทั้งหมดและเกี่ยวข้องกับความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนทั่วทั้งองค์กร เพื่อต่อสู้กับสภาพปัญหาต่าง ๆ ขององค์กร ผู้บริหารจะไม่สามารถแก้ปัญหาเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์กร จำเป็นต้องกำหนดเป็นแผนระยะยาว และต้องมีกลยุทธ์ในการพัฒนาบรรยากาศขององค์กร

ในโลกยุคโลกาภิวัตน์ การเปลี่ยนแปลงจะมีความไว หรือ ความเร็ว (Rapidly Change) เข้ามาเกี่ยวข้องมากยิ่งขึ้น เนื่องจากผลการปฏิวัติระบบเทคโลโลยีสารสนเทศ การสื่อสารไร้พรมแดน และโทรคมนาคม การเคลื่อนไหวของข้อมูลข่าวสาร ความรู้ เทคโนโลยี ทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ มีการไหลจากแหล่งที่มีความมั่งคั่ง เจริญงอกงาม หรือแหล่งที่มีความแข็งแกร่งของวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี เศรษฐกิจเจริญก้าวหน้า หรือประเทศร่ำรวย ไปสู่ประเทศด้อยพัฒนา โดยถือว่าเป็นการจำยอมที่จะต้องเปลี่ยนแปลงและรองรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ แต่หากสถานภาพการพัฒนาคน การศึกษา สังคม และการเศรษฐกิจไม่ก้าวหน้าหรือตามไม่ทัน ย่อมทำให้ช่องว่างระหว่างความร่ำรวยกับความยากจนเพิ่มสูงมากขึ้น รวมทั้งปัญหาทางสังคมก็จะเกิดขึ้นมากตามมาด้วย

6.6.4 กระบวนการพัฒนาองค์กรประกอบไปด้วย กระบวนการพัฒนาองค์กร และ กระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

6.6.4.1 กระบวนการในการพัฒนาองค์กรมี 3 ขั้นตอน คือ

1) การวินิจฉัย (Diagnosis) เป็นขั้นตอนเริ่มต้นในการพัฒนาองค์กร ภายหลังจากการรับรู้ปัญหา นักพัฒนาองค์กร (OD Practitioner) จะทําเพื่อที่จะกําหนดวัตถุประสงค์และแนวทางแก้ไขปัญหา รวมทั้งปรับปรุงพฤติกรรมของระบบ โดยอาศัยความรู้จากการวิจัยและเทคนิคการพัฒนาองค์กรประกอบกัน

2) การปฏิบัติ (Active Intervention) ผู้ทําหน้าที่พัฒนาองค์กรจะดําเนินการพัฒนาองค์กร โดยประยุกต์วิธีการต่าง ๆ ตามแผนการที่กําหนด เพื่อให้การพัฒนาองค์กรดําเนินไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพโดยการวัดและประเมินความก้าวหน้าของแผนการ ดําเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อที่จะปรับปรุงให้การดําเนินงานมีความเหมาะสมและเกิด ประสิทธิภาพสูงสุด

3) การเสริมแรง (Reinforcement) ผู้ทําหน้าที่พัฒนาองค์กรต้องทํา การประเมินผลการดําเนินงานว่าประสบผลตามที่ต้องการเพียงใด ตลอดจนแก้ไขปรับปรุงให้การดําเนินงานเหมาะสมกับสถานการณ์ จากนั้นทําการเสริมแรงและทําพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงให้คงตัว (Refreezing) เพื่อให้พฤติกรรมที่ต้องการคงอยู่อย่างต่อเนื่อง โดยไม่ผันแปรหรือย้อนกลับสู่สภาวะ เดิม เนื่องจากความเฉื่อยที่เกิดจากความเคยชินของบุคคลหรือกลุ่มตลอดจนติดตามผล (Follow Up) เพื่อทําการปรับปรุงและเสริมแรงให้ระบบที่ต้องการคงอยู่อย่างต่อเนื่อง

เรื่องการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์กร การที่จะพัฒนาในทุก ๆ เรื่องจำเป็นที่จะต้องดำเนินแก้ไข ปรับปรุงและทำการเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นเพื่อให้เกิดผลลัพธ์เป็นไปในทางที่ดีขึ้น ยังมีรายละเอียดอีกมากมายซึ่จะขอกล่าวโดยละเอียดในบทต่อไป

**6.7** **แนวคิดและทฤษฎีการปพัฒนาการบริหารจัดการองค์กร**

แนวคิดและทฤษฎีการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการองค์กร ที่สำคัญ ๆ พอสรุปได้ดังนี้

6.**7.1** **แนวคิดที่เน้นกระบวนการพัฒนาองค์กร** ให้กลับสู่สภาพใหม่ที่เหมือนเดิมหรือ ดีกว่าเดิม โดยมุ่งความกล้าไปที่การยอมรับการเปลี่ยนแปลง การริเริ่มวิธีการหรือกระบวนการ ที่เป็นการเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็น และการใช้เครื่องมือในการแทรกแซง (Intervention) เพื่อให้องค์กรมีความแข็งแกร่ง มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา และเพิ่มพูนทักษะในการสร้างสภาวะใหม่ให้กับองค์กร แม็กกิลล์ (McGill, 1977) ได้กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรหมายถึง กระบวนการวางแผนที่มุ่งจะพัฒนาความสามารถขององค์กรเพื่อให้สามารถที่จะบรรลุและธำรงไว้ซึ่งระดับการปฏิบัติงานที่พอใจที่สุด โดยสามารถวัดได้ในเชิงของประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความเจริญเติบโตขององค์กร

6.**7.2** **แนวคิดที่เน้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร** เป็นความพยายามที่จะทำให้เกิดมีการปรับปรุงองค์กรในทั้งสองระบบ กล่าวคือ ระบบที่ไม่เป็นทางการที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ ทัศนคติ ความรู้สึกค่านิยม ความเชื่อ การปฏิสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการ และบรรทัดฐานของกลุ่มหรือองค์กร ส่วนลักษณะที่เป็นทางการจะเกี่ยวข้องกับข้อกำหนดที่มีการประกาศอย่างเป็นทางการและเปิดเผย ไม่ว่าจะเป็นวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ โครงสร้าง นโยบาย แนวทางปฏิบัติ เทคโนโลยี ผลผลิต และทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กร การปรับปรุงองค์กรตามแนวทางนี้มุ่งเน้นที่วัฒนธรรมและค่านิยมต่าง ๆ เพราะสิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อการปรับปรุงองค์กรอย่างแท้จริง ไม่เพียงแต่จะเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ระบบ ตำแหน่ง สิทธิ และสวัสดิการดังที่เราเห็นในการปรับปรุงองค์กรโดยทั่วไปเท่านั้น เบนนิส (Bennis, 1969) ศาสตราจารย์ทางด้านวิทยาการจัดการด้านจิตวิทยาและทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ได้กล่าวว่า การพัฒนาองค์กร หมายถึง การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง และเป็นยุทธศาสตร์ของการศึกษาที่สลับซับซ้อน ที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านความเชื่อ ทัศนคติ ค่านิยม และโครงสร้างขององค์กร เพื่อทำให้องค์กรสามารถปรับตัวได้อย่างสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เช่น วิทยาการ เทคโนโลยีสมัยใหม่ การตลาด และสิ่งท้าทายใหม่ ๆ และเบคฮาร์ด (Beckhard, 1969) นักวิชาการชาวสหรัฐอเมริกา ก็ได้กล่าวว่าการพัฒนา องค์กร คือ “ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งระบบ เช่น การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ค่านิยม หรือระบบการให้ค่าตอบแทน เป็นต้น โดยเริ่มจากฝ่ายบริหารระดับสูงลงมาเพื่อเพิ่มความมีประสิทธิภาพและความเจริญเติบโตขององค์กร” โดยเขาเน้นให้เห็นว่า การพัฒนาองค์กรนั้นแตกต่างจากการพัฒนาการบริหาร และการฝึกอบรม

**6.7.3** **แนวคิดที่เน้นกระบวนการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์กร** โดยอาศัยการวิจัยเชิงแก้ปัญหาเป็นแม่แบบซึ่งมีลักษณะเป็นกระบวนการแก้ปัญหาอย่างมีระบบเชิงวิทยาศาสตร์ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

6.7.3.1 การวิเคราะห์ปัญหาเบื้องต้นขององค์กร

6.7.3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากองค์กร

6.7.3.3 การป้อนข้อมูลย้อนกลับให้กับองค์กร

6.7.3.4 สำรวจปัญหาขององค์กรจากข้อมูลที่ได้รับทั้งหมด

6.7.3.5 วางแผนปฏิบัติการ ติดตาม ควบคุมและประเมินผลการปฏิบัติการนั้น ๆ

6.7.3.6 ลงมือปฏิบัติการเพื่อแก้ไขปัญหาตามแผนงานที่กำหนดไว้

เชอปาร์ด (Shepard, 1958) นักพฤติกรรมศาสตร์และนักวิจัยบริษัท เอสโซ่ สแตนดาร์ดออยล์ จำกัด ได้ให้ความหมาย การพัฒนาองค์กร ว่าหมายถึง “การปรับปรุงประสิทธิผลขององค์กรโดยใช้การวิจัยเชิงแก้ปัญหาเป็นแม่แบบ” ซึ่งถือเป็นกระบวนการค้นคว้าหาความจริง หรือกระบวนการการแก้ปัญหาอย่างมีระบบเชิงวิทยาศาสตร์เป็นขั้นเป็นตอน โดยใช้การฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการเป็นที่มาทางหนึ่งของการพัฒนาองค์กร

พอร์ราส และโรเบิร์ตสัน (Porras and Robertson, 1992) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาองค์กร หมายถึง “กลุ่มของทฤษฎีกลยุทธ์และเทคนิคทางพฤติกรรมศาสตร์ ที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะเพิ่มศักยภาพในการทำงานของพนักงานแต่ละคน ซึ่งจะส่งผลถึงการพัฒนาหน่วยงานและความสามารถขององค์กรโดยรวม

6.**7.4** **แนวคิดการบริหารจัดการตามทฤษฎี POSDCoRB** ซึ่งเป็นแนวความคิดของ Gulick และ Urwick (Gulick and Urwick, 1937) ที่เน้นว่าบทบาทของผู้จัดการของทุกองค์กรต้องคำนึงถึงประเด็นข้างล่างนี้เพื่อทำให้องค์กรของตนก้าวหน้าไปได้อย่างต่อเนื่อง แนวคิดนี้มีองค์ประกอบดังนี้

6.7.4.1 P (Planning) การวางแผนสิ่งที่จะดำเนินการรวมทั้งวิธีการที่จะทำให้สัมฤทธิ์ผลเพื่อบรรลุถึงสิ่งที่ตั้งไว้

6.7.4.2 O (Organizing) การจัดตั้งโครงสร้างอำนาจการบริหารจัดการขององค์กรเพื่อจะแบ่งย่อยบทบาทหน้าที่ออกไปได้โดยไม่ซ้ำซ้อนกันและสามารถดำเนินการไปได้อย่างคล่องตัว

6.7.4.3 S (Staffing) เป็นขบวนการสรรหา จัดจ้าง ฝึกอบรมและมอบหมายอำนาจหน้าที่ตามโครงสร้างที่จัดตั้งขึ้นมาให้กับบุคลากรเพื่อดำเนินงานตามที่กำหนด

6.7.4.4 D (Directing) เป็นการอำนายการให้ภารกิจที่ตกลงกันเป็นไปได้อย่างราบรื่น โดยอาจจะมีออกคำสั่งหรือชี้แนะตามบทบาทของคนที่เป็นหัวหน้าในองค์กร

6.7.4.5 Co (Coordinating) เป็นการประสานให้หน่วยงานภายในองค์กรร่วมกันทำงานด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

6.7.4.6 R (Reporting) เป็นการติดตามการดำเนินงานของฝ่ายและองค์กรภายในต่าง ๆ และผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ทราบผลการดำเนินการภายในองค์กรตลอดเวลาเพื่อจะได้ประสานงานและดำเนินงานด้วยกันได้ดียิ่งขึ้น

6.7.4.7 B (Budgeting) เป็นการจัดตั้งหรือกำหนดงบประมาณรายรับรายจ่ายและการจัดทำรายงานค่าใช้จ่าย รวมทั้งรายรับที่ได้ เพื่อควบคุมดูแลและใช้จ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**6.7.5** **แนวคิดการบริหารองค์กรแบบ TQM (Total Quality Management)** หรือ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ซึ่งมีลักษณะที่สำคัญอยู่ 3 ประการคือ

6.7.5.1 Total หมายถึงวิธีการนี้จะเกี่ยวข้องกับแต่ละส่วนต่อไปนี้ทั้งหมด คือ องค์กร ซัพพลายเชน (Supply Chain) และวัฏจักรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle)

6.7.5.2 Quality หมายถึงคุณภาพซึ่งอาจจะมีรายละเอียดหลายอย่างประกอบ

6.7.5.3 Management ซึ่งหมายถึงระบบการจัดการที่จะประกอบด้วยขั้นตอนอย่างเช่น วางแผน จัด องค์กร ควบคุมดูแล ชี้นำ จัดหาเจ้าหน้าที่ จัดหาวัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น

ไอเอสโอ (ISO) อธิบายว่า TQM เป็นวิธีการบริหารจัดการองค์กรที่เน้นด้านคุณภาพและดำเนินการโดยอาศัยความร่วมมือจากสมาชิกทุกคนในการที่จะสนองต่อความพอใจของลูกค้าและผลประโยชน์ของสมาชิกทุกคนขององค์กรและเพื่อเป็นประโยชน์ของสังคมโดยรวมในญี่ปุ่น

6.7.5.4 กระบวนการ TQM เมื่อมีการใช้ TQM จะมีกระบวนการ 4 ขั้นตอนต่อไปนี้ควบคู่ไปด้วย กล่าวคือ

1) Kaizen ซึ่งเน้น “การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง” เพื่อให้กระบวนการเห็นได้ ทำซ้ำได้และวัดได้

2) Atarimae Hinshitsu ซึ่งอธิบายว่า “สิ่งต่าง ๆ จะทำงานตามที่กำหนดไว้ให้แล้ว” เช่น ปากกาจะใช้เขียน เป็นต้น

3) Kansei ซึ่งอธิบายว่า หากมีการตรวจสอบว่าผู้บริโภคใช้ผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ อย่างไร จะทำให้รู้จักปรับปรุงผลิตภัณฑ์นั้น ๆ ได้

4) Miryokuteki Hinshitsu ที่อธิบายว่าผลิตภัณฑ์หนึ่ง ๆ ควรมีแง่มุมด้านความสวยงามด้วย “ผู้เขียนจะใช้ปากกาด้ามหนึ่งเขียนก็ต่อเมื่อมันดูสวยงามดี”

ตามหลักการนี้ องค์กรจะกำหนดมาตรฐานทางคุณภาพในการดำเนินการด้านต่าง ๆ ของตนขึ้นมาก่อน หลังจากนั้นก็จะมีการปรับปรุงงานของตัวเองให้ได้มาตรฐานตามที่กำหนดไว้เหล่านั้น

**6.7.6 4 M’s** เป็นแนวคิดที่ถือว่าปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์กรมี 4 อย่าง คือ Man (คน หรือกำลังคน Materials (วัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือต่างๆ) Money (เงินทุน) และ Management (การบริหารจัดการองค์กรซึ่งมีทั้งส่วนที่อยู่ภายในและภายนอกองค์กร)

**6.7.7 การพัฒนาทีมงานเป็นขั้น ๆ** (Stages of Team Development) ตามแบบของ ทัคแมน (Tuckman, 1965) ซึ่งมีดังนี้

ทัคแมน กล่าวว่า อาจจะใช้ “ขั้นตอนการพัฒนาทีมงาน” เพื่อการวิเคราะห์ปัจจัยหรือปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการสร้างและพัฒนากลุ่มขนาดเล็ก ๆ แนวคิดแบบนี้จะอธิบายว่าองค์กรหนึ่ง ๆ จะพัฒนาการอย่างต่อเนื่องไปได้อย่างไร

6.7.8 การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) กลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับองค์กรเพราะองค์กรจะใช้กลยุทธ์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของตน โดยกลยุทธ์ของแต่ละองค์กรจะถูกกำหนดตามธรรมชาติและลักษณะขององค์กรนั้น ๆ ทั้งนี้ด้วยเหตุว่า เพื่อจะกำหนดกลยุทธ์ได้นั้นองค์กรต้องรู้สถานภาพหรือสภาวะของของตนเสียก่อน ดังนั้น องค์กรจะต้องมีกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม วิธีการและเทคนิคในการวิเคราะห์สภาวะขององค์กรและกระบวนการกำหนดกลยุทธ์อาจจะมีหลายวิธีด้วยกัน หนึ่งในวิธีการเหล่านี้ คือกระบวนการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งเป็นวิธีการที่รู้จักและใช้กันอย่างแพร่หลาย

การวิเคราะห์ SWOT ปัจจัยสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ ปัจจัยขัดขวางมิให้บรรลุ

วัตถุประสงค์ปัจจัยภายในที่จะเสริมให้ทำงานได้ดีหรือลักษณะเฉพาะขององค์กร

S – จุดแข็ง

W – จุดอ่อน

ปัจจัยภายนอกหรือสภาพแวดล้อมที่จะเสริมให้องค์กรทำงานได้ดี

O – โอกาส

T – อุปสรรค

**6.8** **เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาองค์กร**

เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาองค์กรและเทคนิควิธีการที่นิยมใช้ในการพัฒนาองค์กร ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

6.8.1 เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาองค์กร

6.8.1.1 ระบบควบคุมคุณภาพ (Quality Control : QC)

1) PDCA คือ วงจรบริหารงานคุณภาพ ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน Plan-Do-Check-Act เป็นกระบวนการที่ใช้ปรับปรุงการทำงานขององค์กรอย่างเป็นระบบ โดยมีเป้าหมายเพื่อแก้ปัญหาและเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) จุดเด่นคือเป็นกระบวนการที่ทำซ้ำได้เรื่อย ๆ จนกลายเป็น วงจร (Cycle)

2) ขั้นตอนสู่ความสำเร็จของ PDCA โครงสร้าง PDCA ประกอบ 4 ขั้นตอน ดังนี้

P – Plan คือ การวางแผน

D – DO คือ การปฏิบัติตามแผน

C – Check คือ การตรวจสอบ

A – Act คือ การปรับปรุงการดำเนินการ

6.8.1.2 ยึดวัตถุประสงค์เป็นตัวกำหนด (Management by Objective :MBO)

ผู้บริหารทุกคนย่อมต้องการทำงานให้สำเร็จ และมีความคิดหลายอย่างที่จะหาวิธีให้ภาระงาน บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ สิ่งที่ทำให้ความคิดของผู้บริหารเป็นความจริงก็คือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการบริหารงาน ตามด้วยหน้าที่การจัดองค์การ การจูงใจ หรือการนำและการควบคุมการวางแผน ดังนั้นการวางแผนเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญมากที่จะบอกได้ว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จในการแข่งขันกับองค์กรอื่นหรือไม่ แผนเป็นสิ่งที่แสดงให้เป็นว่าองค์กรพยายามที่จะทำให้ดียิ่งขึ้นกว่าที่กำลังกระทำอยู่และพยายามทำให้ดีกว่าคนอื่น การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นการตัดสินใจล่วงหน้าก่อนที่จะเกิดเหตุการณ์จริง

6.8.1.3 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) องค์กรที่ยกระดับคุณภาพด้วยการจัดการความรู้ โดยมีการพัฒนาปรับปรุงให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ทั้งด้านผลิตภัณฑ์/บริการ/กระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการดำเนินพันธกิจและการบรรลุเป้าหมาย โดย

1) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)

2) การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

3) เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (Learning Technology)

4) การให้อำนาจแก่บุคคล (People Empowerment)

5) พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamic)

6.8.1.4 การบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด ความรู้มี 2 ประเภท คือ

1) ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์ หรือสัญชาติญาณของแต่ละบุคคลที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้ เช่น ทักษะการทำงาน งานฝีมือ เป็นต้น

2) ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ

6.8.1.5 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การเปลี่ยนแปลงเป็นเทคนิคการจัดการ เป็นส่วนหนึ่งของความสามารถหลักของผู้บริหาร (Core Competencies) ในยุคปัจจุบันที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารโทรคมนาคมที่ทันสมัย ที่ช่วยทำให้ผู้บริหารสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วทันต่อสถานการณ์ธรรมชาติและสิ่งมีชีวิต จะต้องปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมเช่นเดียวกับองค์การที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและมีการเตรียมความพร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอย่างไม่คาดหวัง ซึ่งในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์นั้นจะเป็นต้องคำนึงถึงองค์ประกอบ 3 ส่วนที่สำคัญและสัมพันธ์กัน คือ ปัญหาในเชิงเทคนิค ปัญหาในเชิงการเมืองขององค์กร และปัญหาในเชิงวัฒนธรรมองค์กร (Culture Success)

1) ปัญหาในเชิงเทคนิค (Technician Success) เช่น ปัญหาในการกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร โครงสร้าง ลักษณะงานและระบบการบริหารต่าง ๆ เป็นต้น

   2) ปัญหาในเชิงการเมืองขององค์กร (Political Success ) จะเป็นปัญหาด้านการจัดสรรอำนาจ และทรัพยากรขององค์กร เช่น งบประมาณ เส้นทางอาชีพ (Career Path)  การดำรงตำแหน่งสำคัญ ๆ เพราะการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ย่อมกระทบอำนาจหน้าที่และความสำคัญของบุคคลต่าง ๆในองค์กร

    3) ปัญหาในเชิงวัฒนธรรมองค์กร (Culture Success) เช่น ผู้บริหารควรจะสื่อสารและสนับสนุนค่านิยมอะไร ความเชื่ออะไรให้แก่พนักงาน ซึ่งจะสอดคล้องหรือเปลี่ยนแปลงไปจากวัฒนธรรมเดิมขององค์การมากน้อยแค่ไหน วัฒนธรรมองค์บางลักษณะการอาจเปลี่ยนแปลงได้ง่าย เพราะเป็นวัฒนธรรมที่อ่อนแอ ( Weak Culture ) แต่บางองค์การอาจะมีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง (Strong Culture) ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงอะไรที่ขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์การก็เปลี่ยนแปลงได้ยาก

        การพิจารณาปัญหาทั้ง 3 ด้าน จะใช้เครื่องมือหรือแนวคิดเชิงบริหารที่สำคัญอยู่ 3 เรื่อง คือ

1) กรอบภารกิจและกลยุทธ์ขององค์การ (Mission and Strateges)

2) การออกแบบโครงสร้างขององค์การ (Organization  Structure)

3) การบริหารทรัพยามนุษย์ขององค์กร (Human Resourse Management)   6.8.1.6 การพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) เป็นกรอบการบริหารจัดการองค์กรที่ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการประเมินองค์การด้วยตนเองที่ครอบคลุม ภาพรวมในทุกมิติ เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหาร จัดการให้เทียบเท่า มาตรฐานสากล โดยมุ่งเน้นให้หน่วยงานราชการปรับปรุงองค์การอย่างรอบด้านและอย่างต่อเนื่องครอบคลุมทั้ง 7 ด้าน (หมวด) คือ การนำองค์กร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ และ ผลลัพธ์การดำเนินการ

6.8.1.7 การบริหารมุ่งผลสัมทธิ์ (Results Based Management : RBM) ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มักจะมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันไป เช่น การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objective : MBO) หรือการบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management) ซึ่งมีแนวความคิดหลักเหมือนกัน แม้ว่าจะแตกต่างกันไปบ้างในรายละเอียด

เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานและการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร ทั้งในแง่ของปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิตและผลลัพธ์ซึ่งจะต้องมีการกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators : KPIs) รวมทั้งการกำหนดเป้าหมาย (Targets) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ไว้ล่วงหน้า โดยอาศัยการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหาร และสมาชิกองค์กร ตลอดถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์กร

กระบวนการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีขั้นตอนที่สำคัญ ๆ 4 ขั้นตอน

1) การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งองค์กรจะกำหนดทิศทางโดยรวม ซึ่งเป็นเรื่องของการวางยุทธศาสตร์หรือวางแผนกลยุทธ์ เพื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร (SWOT Analysis)

2) การกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน เมื่อผู้บริหารขององค์กรได้ทำการตกลงร่วมเกี่ยวกับตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานแล้ว จะเริ่มดำเนินการสำรวจเพื่อหาข้อมูลหลักฐานเกี่ยวกับสภาพในปัจจุบัน

3) การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละตัวบ่งชี้ตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ เช่น รายเดือน รายไตรมาส รายปี เป็นต้น

4) การให้รางวัลตอบแทน หลังจากที่ได้พิจารณาผลการดำเนินงานแล้ว ผู้บริหารจะต้องมีการให้รางวัลตอบแทนตามระดับของผลงานที่ได้ตกลงกันไว้ นอกจากนี้อาจจะมีการให้ข้อเสนอแนะหรือกำหนดมาตรการบางประการเพื่อให้มีการปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

6.8.1.8 การจัดการคุณภาพโดยรวม Total Quality Management: TQM การบริหารคุณภาพโดยรวม เป็นแนวทางการจัดการไปสู่ความสำเร็จระยะยาว ด้วยการฟังความพึงพอใจของลูกค้า การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยสมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการปรับปรุงกระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์และบริการ 3 ส่วนประกอบสำคัญของ TQM

1) การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Oriented)

2) การพัฒนา/ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

3) สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม (Employees Involvement)

6.8.1.9 การบริหารแบบซิกม่า (Six Sigma) เป็นระบบการจัดการคุณภาพในองค์กรที่มีคุณภาพมากระบบหนึ่ง ที่ยอมให้มีของเสียในระบบได้เพียง 3.4 ชิ้น ต่อการผลิตสินค้าล้านชิ้น เป็นระบบที่เน้นความร่วมมือของทุกคนในองค์กร โดยไล่มาตั้งแต่ผู้บริหารไปจนถึงบุคลากรในองค์กรทุก ๆ คน เน้นการลดความผิดพลาด ลดความสูญเปล่า ลดการแก้ไขตัวชิ้นงานและสอนให้พนักงานในองค์กรดำเนินธุรกิจอย่างมีหลักการ เป็นระบบที่จะไม่พยายามแก้ไขปัญหาแต่เน้นการกำจัดปัญหา หรือที่เรียกว่า เป็นการรวมกันระหว่าง “อานุภาพแห่งคน (Power of people)”และ“อานุภาพแห่งกระบวนการ (Process Power)” มีเป้าหมายสูงสุดเพื่อสร้างรายได้ ลดค่าใช้จ่ายของบริษัทและนำไปสู่การสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า

6.8.1.10 ระบบการบริหารแบบลีน (LEAN) เป็นการปรับการทำงานในโรงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย การลดสิ่งที่ไม่เกิดมูลค่า หรือ Waste โดยแนวคิดของการลีนได้ถูกนำมาใช้ในกระบวนการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมเพื่อลดเช่นกัน แต่เป็นการลด “ความสูญเปล่า” หมายถึง เดิมทีมีความสูญเปล่าเกิดขึ้นเท่าไร หลังใช้ระบบลีนแล้วจะมีความสูญเปล่าเกิดขึ้นน้อยลงจากเดิมโดยระบบลีนเป็นระบบที่เกี่ยวกับการจัดการกับความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นในกระบวนการผลิต เปลี่ยนความสูญเปล่าให้กลายเป็นมูลค่า ช่วยเพิ่มโอกาสการผลิตให้มากขึ้น ส่งผลต่อการสร้างกำไรที่เพิ่มขึ้นด้วย

6.8.1.11 กิจกรรมเพื่อพัฒนาองค์กร (Organization Development : OD)

1) รูปแบบกิจกรรมเพื่อพัฒนาองค์กร กิจกรรมพัฒนาองค์กร (OD : Organization Development) มีรูปแบบกิจกรรมดังนี้

(1) จัดสัมมนาเพื่อพักผ่อนท่องเที่ยว : การสัมมนานอกองค์กรเป็นเสมือนการฉลองการทำงานทั้งปี เป็นทริปที่แต่ละบริษัทจัดขึ้นไม่เน้นวิชาการ ต้องการพาพนักงานพักผ่อนนอกสถานที่ เสมือนของขวัญพิเศษมอบให้พนักงาน ได้ร่วมทำกิจกรรมสนุกสนาน มีกิจกรรมความบันเทิงภาคกลางคืนร่วมกัน สร้างความรู้จักคุ้นเคยกันมากขึ้น ข้อเสียของการจัดแบบนี้ คือ ค่าใช้จ่ายค่อนข้างมาก บางครั้งบานปลายก็ว่าได้ หลังกลับมาได้ความบันเทิงมากกว่าความรู้

(2) การจัดอบรมทักษะพัฒนาภายในประจำปี : การอบรมแบบนี้นิยมอบรมภายในองค์กร เน้นการพัฒนาทักษะพนักงานด้านวิชาการ เน้นนำนโยบายขององค์กรขับเคลื่อนไปสู่ภาคปฏิบัติจริง อาจมีกิจกรรมรูปแบบ Workshop สลับไปตามความเหมาะสม ผู้บริหารเข้ามามีส่วนร่วมทำกิจกรรมหรือเปิดงานแถลงนโยบาย ข้อดีของการจัดแบบนี้ คือ ไม่สิ้นเปลืองงบประมาณ พนักงานไม่เสียเวลางานหรือหยุดงาน แต่หากจัดรูปแบบซ้ำ ๆ ที่เดิม บ่อย ๆทุกปี มีส่วนทำให้พนักงานอาจเกิดความเบื่อหน่าย หรือขาดแรงจูงใจทำงาน

(3) อบรมนอกสถานที่กึ่งสัมมนาวิชาการ : การอบรมในแบบนี้ บางครั้งเรียก โครงการพัฒนาบุคลากร ปัจจุบันเป็นที่นิยมมากขึ้น เพราะเป็นการจัดอบรมที่คุ้มค่ากับตัวเงินที่องค์กรเสียไป นั้นคือได้ประโยชน์ 2 แบบ คือ ทั้งวิชาการและสามัคคี พนักงานรู้ ตระหนักนโยบายร่วมกันและฝ่ายบริหารได้เข้าถึงพนักงาน

(4) กิจกรรมการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันขององค์กร : การพัฒนาบุคลากรในองค์กรประกอบด้วยกิจกรรมที่มีความหลากหลาย ในทำนองเดียวกันแต่ละกิจกรรมล้วนมีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การวางแผนเพื่อวางทิศทางในการพัฒนาต่อเนื่องไปในอนาคต การสรรหาบุคคลากรทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้ได้คนที่มีทักษะและความสามารถตรงตามความต้องการ และการรักษาคนให้อยู่กับองค์กรตลอดไป ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้เป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยในแต่ละกิจกรรมประกอบไปด้วยรายละเอียด ดังนี้

- การวางแผนพัฒนาบุคลากรในองค์กร ขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหารบุคคลากรในองค์กร เริ่มต้นที่การสำรวจความต้องการในองค์กร เพื่อให้ได้จำนวนพนักงานที่มีทักษะที่ต้องการ และสามารถจัดหาได้เมื่อจำเป็นต้องใช้ แล้วจึงกำหนดจำนวนและคุณสมบัติของพนักงานที่จะสรรหาเข้ามาเพิ่ม วิธีการพัฒนาพนักงาน ตลอดจนแนวทางการรักษาพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้อยู่กับองค์กรต่อไป ซึ่งการวางแผนนี้ต้องคำนึงถึงเป้าหมาย กลยุทธ์ และทิศทางการทำงานขององค์กรในอนาคตด้วย เพื่อให้เป็นไปตามที่องค์กรต้องการ เช่น ถ้าองค์กรมีทิศทางเข้าสู่ E-Business องค์กรจำเป็นต้องหาโปรแกรมเมอร์เข้ามาในองค์กรด้วย

- การสรรหาบุคลากรที่เหมาะสม ขั้นตอนนี้เป็นการหาวิธีการและกิจกรรมเพื่อให้ได้มาซึ่งพนักงานที่มีความสามารถ และทัศนคติตามที่องค์กรต้องการ ยิ่งผู้สมัครจำนวนมากยิ่งมีโอกาสในการคัดเลือกได้มาก การสรรหาอาจจะใช้วิธีสรรหาจากภายในหรือจากภายนอกองค์กร การสรรหาจากภายใน มีประโยชน์หลายด้าน อาทิ ได้คนที่รู้จักความประพฤติและนิสัยอยู่แล้ว ทำให้ได้ข้อมูลที่แท้จริง ได้คนที่รู้ระบบงานโดยรวมขององค์กร ไม่ต้องเสียเวลามาอบรมใหม่มากนัก เป็นการส่งเสริมให้มีการเลื่อนตำแหน่งจากภายใน สร้างขวัญกำลังใจ

- การสรรหาจากภายนอกอาจจะทำโดยการลงโฆษณาผ่านสื่อ หนังสือพิมพ์ นิตยสาร วิทยุและโทรทัศน์ อินเทอร์เน็ต การใช้สำนักงานจัดหางาน สถานศึกษา ฯลฯ ซึ่งมักจะต้องใช้งบประมาณมากพอสมควรในการประชาสัมพันธ์ หลังจากมีผู้สนใจมาสมัครได้ตามจำนวนที่ต้องการแล้ว จะต้องคัดเลือกผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการ หลักการคัดเลือกผู้สมัคร โดยส่วนใหญ่จะพิจารณาใน 3 ด้านคือ KAS การทดสอบพื้นฐานความรู้ การทดสอบทัศนคติและความถนัด การทดสอบทักษะในงาน เมื่อได้พนักงานที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการแล้ว ต้องบรรจุไว้ในตำแหน่งที่เหมาะสมด้วย

- การพัฒนาบุคลากร หากเราไม่มีการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง ศักยภาพของคนทำงานจะถดถอยและเสื่อมไปโดยอัตโนมัติ เมื่อมีอายุมากขึ้นเราจำเป็นต้องพัฒนาเพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ถูกต้องแก่พนักงานใหม่ให้ปรับตัวเข้ากับองค์กรได้ เพื่อแก้ปัญหาการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานปัจจุบันให้มากขึ้น และเตรียมสำหรับการก้าวสู่ตำแหน่งอื่น ๆ ในอนาคต เพื่อทำให้บุคลากรมีความทันสมัยทันต่อความเจริญก้าวหน้าของวิทยาการต่าง ๆ เพื่อเตรียมบุคลากรรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในอนาคต การพัฒนาบุคคลากรในองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารพึงตระหนักอยู่เสมอ

- การรักษาบุคลากรในองค์กร ในส่วนนี้จะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมหลัก 5 ส่วน คือ

ส่วนแรก คือ การให้ผลตอบแทน ซึ่งมีได้หลายรูปแบบ อาทิ ค่าจ้าง เป็นค่าตอบแทนซึ่งเป็นการคำนวณจากอัตรารายชั่วโมงหรือรายชิ้นงาน เงินเดือน เป็นค่าตอบแทนซึ่งเป็นรายเดือนหรือรายปี โบนัส เป็นเงินนอกเหนือจากค่าจ้างและเงินเดือน โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก จะพิจารณาจ่ายเป็นงวด ปีละครั้งหรือสองครั้ง

ส่วนที่สอง คือ สวัสดิการ เป็นผลตอบแทนที่พนักงานได้รับซึ่งมิใช่ตัวเงินโดยตรง อาทิ การประกันชีวิตและสุขภาพ ค่ารักษาพยาบาล การแบ่งกำไร ค่าเดินทาง ผลประโยชน์หลังเกษียณอายุ

ส่วนที่สามคือ เรื่องความปลอดภัยและสวัสดิภาพ ความปลอดภัยเป็นการสร้างความคุ้มครองพนักงานจากอุบัติเหตุ ความเสี่ยงในการทำงาน หากงานมีความเสี่ยงต่อความปลอดภัย แต่องค์กรไม่มีระบบใด ๆ ในการรับประกันความปลอดภัย พนักงานย่อมขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน และจะนำไปสู่การตัดสินใจออกจากงานในที่สุด

ส่วนที่สี่ คือ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ธรรมชาติของมนุษย์นั้นต้องการความสำเร็จและความก้าวหน้าในชีวิต หากพนักงานไม่มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานในองค์กรเดิม เขาย่อมแสวงหาโอกาสให้ด้วยการเปลี่ยนที่ทำงาน องค์กรที่เต็มไปด้วยระบบเส้นสาย มีการประเมินที่ไม่เป็นธรรม ไม่เป็นตามความสามารถของบุคคล จะยิ่งประสบปัญญานี้

ส่วนที่ห้า คือ แรงงานสัมพันธ์ เป็นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับนายจ้าง โดยมีสหภาพแรงงานเป็นหน่วยงานกลางที่เป็นตัวแทนของพนักงานในการเจรจาเพื่อปกป้องผลประโยชน์ของพนักงาน

องค์ประกอบของการพัฒนาบุคคลากรทั้ง 4 ส่วน ได้แก่ การวางแผนพัฒนาบุคลากรในองค์กร การสรรหาบุคลากรที่เหมาะสม การพัฒนาบุคลากร และ การรักษาบุคลากรในองค์กร ต้องประสานสัมพันธ์กันอย่างดี จึงจะช่วยทำให้งานด้านพัฒนาคนบรรลุผล การบริหารงานให้สำเร็จจึงต้องคำนึงถึงการปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ เหล่านี้ด้วย กล่าวโดยกิจกรรมในการบริหารงานบุคคลเป็นกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์กัน องค์กรไม่สามารถละเลยกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งได้ เพราะทุกกิจกรรมล้วนมีความสำคัญต่อองค์กรทั้งสิ้น ดังนั้นหากองค์กรมีความเข้าใจและดำเนินกิจกรรมเหล่านี้อย่างมีการวางแผนภาพรวม ทำให้พนักงานในองค์กรนั้น ๆ ทำงานอย่างเกิดประสิทธิภาพสูงได้

6.8.2 เทคนิควิธีการที่นิยมใช้ในการพัฒนาองค์กร มีดังนี้

6.8.2.1 การพัฒนาระดับองค์กรมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาศักยภาพโดยรวมขององค์กร โดยใช้เทคนิคดังนี้

* + - * 1. การสํารวจข้อมูลย้อนกลับ (Survey Feedback)
        2. การประชุมร่วมกัน (Confrontation Meeting)
        3. การออกแบบโครงสร้างใหม่ (Structural Redesign)
        4. องค์กรแบบขนาน (Collateral Organization)

6.8.2.2 การพัฒนาระดับกลุ่ม เป็นการพัฒนาศักยภาพในกลุ่มยอยขององค์กรโดยใช้เทคนิคดังนี้

* + 1. การสร้างทีมงาน (Team Building)
    2. การให้คําปรึกษาด้านกระบวนการ (Process Consultation)
    3. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (Intergroup Team Building)

6.8.2.3 การพัฒนาระดับบุคคล เป็นการทําให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานอย่าง มีความสุข และทุ่มเทให้กับงานอย่างเต็มที่ โดยใช้เทคนิคดังน้ี

* + 1. การฝึกความอ่อนไหว (Sensitivity Training)
    2. การเจรจาเรื่องบทบาท (Role Negotiation)
    3. การออกแบบงานใหม่ (Job Redesign)
    4. การวางแผนอาชีพ (Career Planning)

สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพ นอกจากการกําหนดแนวทางและ เลือกวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมแล้ว จะต้องสามารถนําไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและสามารถแกไข้ อุปสรรคต่าง ๆ อย่างเรียบร้อย โดยผู้มีหน้าท ี่ในการพัฒนาองค์กรต้องวางแผนปฏิบัติการในการ พัฒนาองค์กรดําเนินไปอย่างราบรื่น โดยการพัฒนาองค์กรท ี่จะประสบความสําเร็จนั้น สามารถ ดําเนินการตามแนวทางต่อไปนี้ คือ การให้ความนับถือต่อบุคคล ความเชื่อมั่นและการสนับสนุน ความเท่าเทียมกันของอํานาจ ความเปิดเผยหรือโปร่งใส และการมีส่วนรวม

**6.9** **เคล็ดลับที่จะทำให้การพัฒนาองค์กรประสบความสำเร็จ**

เคล็ดลับที่จะทำให้การพัฒนาองค์กรประสบความสำเร็จ ได้เป็นอย่างดีนั้นมีดังนี้

6.9.1 การได้ผู้นำที่ดี ผู้นำที่ดีจะนำองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จได้ และผู้นำที่ดีควรจะต้องกำหนดทิศทางขององค์กรตลอดจนรู้วิธีการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปในทางที่เหมาะสมที่สุดได้เช่นกัน การที่องค์กรได้ผู้นำที่ดีนั้นเสมือนมีชัยไปกว่าครึ่ง เพราะผู้นำที่ดีจะมีเคล็ดลับในการบริหารงานบุคคลที่ยอดเยี่ยมนอกเหนือจากการบริหารงานด้วยเช่นกัน เพราะฟันเฟืองสำคัญขององค์กรนั้นก็คือบุคลากรทุกคนนั่นเอง ผู้นำที่ดีจะเข้าใจการประสานงานตลอดจนแนะนำวิธีปฎิบัติที่ดีที่สุด รวมไปถึงสามารถช่วยแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนั่นเป็นหนึ่งในเคล็ดลับที่ทำให้องค์กรพัฒนาและประสบความสำเร็จ

6.9.2 การได้ผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ เมื่อมีผู้นำที่ดีก็ต้องมีผู้ตามที่มีประสิทธิภาพจึงจะเป็นส่วนผสมที่ก่อให้เกิดการพัฒนาได้อย่างยอดเยี่ยม ผู้ตามที่ดีจะรู้ว่าควรนำเอาแนวทางการบริหารของผู้นำมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างไร เมื่อเกิดปัญหาควรจะช่วยแก้อย่างไร หรือควรปฎิบัติงานอย่างไรให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด ในขณะเดียวกันก็ควรมีไหวพริบที่ดี เสนอแนะในสิ่งที่เป็นประโยชน์ แก้ปัญหาได้อย่างฉับไว ตลอดจนเป็นตัวสนับสนุนที่ดีอีกด้วย หากแม่ทัพได้ทหารในกองที่ไร้ประสิทธิภาพ ก็ยากที่กองทัพจะรบชนะด้วยแม่ทัพเพียงคนเดียว องค์กรก็เช่นกัน การที่บุคลากรทุกคนแข็งแกร่งตั้งแต่หัวหน้าไปจนถึงลูกน้อง ก็เป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้องค์กรพัฒนาได้อย่างมีศักยภาพและประสบผลสำเร็จ

6.9.3 การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน การพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพนั้นคือการที่ทุกคนต้องร่วมขับเคลื่อนองค์กรร่วมกัน การที่สามารถทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมได้จะทำให้ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและร่วมผลักดันองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าด้วยความเต็มใจ เมื่อทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแล้วทุกคนจะให้ความร่วมมือกันอย่างเต็มที่ ช่วยเหลือเกื้อกูล ไม่เกี่ยงงอน หรือกลาวโทษกัน ที่สำคัญทุกคนควรมีส่วนร่วมในการปฎิบัติงานขององค์กร กำหนดทิศทาง และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น การได้รับพลังจากทุกคนร่วมกันนั้นจะทำให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าอย่างแข็งแกร่งอีกด้วย และการร่วมมือกันนั้นเป็นบ่อเกิดแห่งความสามัคคี ซึ่งนี่คือหนึ่งสิ่งสำคัญของการทำงานร่วมกันในองค์กร

6.9.4 มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การสื่อสารถึงแม้จะดูเป็นเรื่องเล็กน้อยแต่นั่นคือสิ่งที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของการทำงานไม่ว่าจะอยู่ส่วนไหนขององค์กรก็ตาม การสื่อสารกันอย่างถูกต้อง ชัดเจน และทำความเข้าใจได้ง่าย จะทำให้ทุกคนมองเห็นภาพตลอดจนทิศทางที่จะมุ่งตรงไปด้วยกัน และร่วมจับมือกันเดินไปอย่างมีพลัง ในขณะที่องค์กรไหนมีการสื่อสารที่ผิดพลาด หรือมีการสื่อสารกันที่ไม่มีประสิทธิภาพ ก็อาจทำให้ทุกคนเข้าใจสารไม่ตรงกันได้ นำไปปฎิบัติผิด ก็ย่อมก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กรได้เช่นกัน หรือการสื่อสารที่ไม่สัมฤทธิ์ผลก็ทำให้บุคลากรขาดความเข้าใจ หรือไม่ยินดีที่จะร่วมมือขับเคลื่อนองค์กร นั่นก็ย่อมทำให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าอย่างมีปัญหา และเกิดความล้มเหลวในที่สุด

6.9.5 การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เมื่อเราทำงานไปเรื่อย ๆ ย่อมเกิดความเบื่อหน่ายและท้อได้ สิ่งหนึ่งที่จะช่วยพลิกสถานการณ์ทุกอย่างให้ดีขึ้นได้ก็คือแรงจูงใจที่ดีในการทำงานนั่นเอง แรงจูงใจไม่ได้หมายถึงเรื่องของเงินหรือสวัสดิการณ์เสมอไป แต่ยังรวมถึงการให้กำลังใจ คำชม รางวัล ตลอดจนสร้างแรงจูงใจในรูปแบบอื่นๆ ด้วย การสร้างแรงจูงใจที่ดีจะเป็นเสมือนน้ำหล่อเลี้ยงให้เรามีชีวิตชีวาขึ้นมาได้ หรือเป็นแรงฮึดให้เรามุ่งมั่นบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างยอดเยี่ยมทีเดียว

6.9.6 การประเมินผล องค์กรที่ประสบความสำเร็จส่วนใหญ่มักมีการประเมินผลการทำงานเสมอ และรู้จักนำผลการประเมินมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ การประเมินผลจะทำให้เรารู้ว่าสิ่งที่เรากำลังทำอยู่นั้นประสบความสำเร็จหรือไม่ มากน้อยเพียงไร มีสิ่งไหนที่เป็นจุดบกพร่อง มีสิ่งไหนที่ควรปรับปรุง หรือมีสิ่งไหนยอดเยี่ยมอยู่แล้ว มีสิ่งไหนที่ควรจะเพิ่มเติมเข้าไปอีก ตลอดจนศักยภาพของบุคลากรที่ทำนั้นเป็นอย่างไร เป็นต้น เมื่อนำการประเมินผลในส่วนต่างๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ก็จะเกิดการพัฒนายิ่งๆ ขึ้นไป หากเราไม่รู้จักประเมินผลเลย เราจะไม่รู้เลยว่าจุดที่องค์กรยืนอยู่นั้นประสบความสำเร็จหรือย่ำแย่เพียงไร การประเมินผลจึงเป็นส่วนสำคัญหนึ่งที่จะใช้เป็นบรรทัดฐานในการวัดมาตรฐานตลอดจนช่วยพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้นไปได้

6.9.7 การฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพ การฝึกอบรมคือกระบวนการหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถตลอดจนพัฒนาศักยภาพให้ดีขึ้น แน่นอนว่ามันเป็นจุดเริ่มต้นที่จะทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยนั่นเอง การที่เรามุ่งจะพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้นนั้นก็ควรใส่ใจในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้วยการฝึกอบรมต่าง ๆ ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้พนักงานรักที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

**สรุปท้ายบท**

การพัฒนาการทำงานองค์กร คือการทำให้องค์กรนั้นดีขึ้น เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีกว่าเดิม ตั้งแต่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การปฎิบัติงาน ระบบโครงสร้างองค์กร ไปจนถึงทัศนคติในการทำงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มระดับความไว้ใจ การติดต่อสื่อสาร ความพร้อมที่จะเผชิญปัญหา ส่งเสริมระดับขวัญและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน และการมีส่วนร่วม มีความสำคัญของการพัฒนาองค์กร คือช่วยสร้างความเข้าใจร่วมกันโดยมุ่งหวังที่จะให้ได้มาซึ่งผลงานสูงสุดขององค์กร ทั้งในด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความมีสุขภาพสมบูรณ์ขององค์กร และดําเนินการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาสาเหตุและความจำเป็นในการพัฒนาองค์กรองค์กร มีหลายสาเหตุที่มีส่วนทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องพัฒนาตัวเองเสมอ และไม่หยุดยั้งที่จะพัฒนาตนเองให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป เพราะการพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้านั้นก็หมายถึงการเพิ่มศักยภาพให้องค์กรด้วย และมื่อองค์กรมีศักยภาพก็ย่อมเดินหน้าไปสู่ความสำเร็จได้อย่างงดงาม ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กร ได้แก่ โครงสร้างพื้นฐานขององค์กรในรูปแบบต่าง ๆ กระบวนการทำงานที่เป็นระบบระเบียบ ทรัพยากรมนุษย์ และเป้าหมายและนโยบาย รูปแบบของการพัฒนาองค์กร แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กร มีหลายแนวคิดขึ้นอยู่กับสิ่งที่สนใจศึกษา เช่น แนวคิดที่เน้นกระบวนการพัฒนาองค์กร แนวคิดที่เน้นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร แนวคิดที่เน้นกระบวนการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์กร เแนวคิดการบริหารจัดการตามทฤษฎี POSDCoRB แนวคิดการบริหารองค์กรแบบ TQM เป็นต้น เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาองค์กร เช่น ระบบควบคุมคุณภาพ องค์กรแห่งการเรียนรู้ กิจกรรมเพื่อพัฒนาองค์กร เป็นต้น และเคล็ดลับที่จะทำให้การพัฒนาองค์กรประสบความสำเร็จ ได้แก่ การได้ผู้นำที่ดี การได้ผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การประเมินผล การฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพ

**คำถามทบทวน**

1. จงอธิบายความหมายและวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร

2. จงอธิบายความสำคัญ สาเหตุ และความจำเป็นในการพัฒนาองค์กร

3. จงอธิบายปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กร รูปแบบ แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กร

4. จงอธิบายเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาองค์กร

5. จงอธิบายเคล็ดลับที่จะทำให้การพัฒนาองค์กรประสบความสำเร็จ

**เอกสารอ้างอิง**

HR NOTE.asia. (2562). การพัฒนาองค์กร (Organization Development : OD) ให้ก้าวสู่

ความสำเร็จ. สืบค้น 14 กรกฎาคม 2564, จาก

<https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190610-organization-development-od/>

HR NOTE.asia. (2562). PDCA : ความหมาย ประโยชน์ และตัวอย่างใช้ 4 ขั้นตอนเพื่อพัฒนาองค์กร

อย่างต่อเนื่อง. สืบค้น 14 กรกฎาคม 2564, จาก

<https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/what-is-pdca-210610/?fbclid=IwAR1ucCx4gJu93g7FDCENJr7lq0ywSRueOs0lnFevlNk8w7Arjrmp1BJjOcw>

HR NOTE.asia. (2562). การพัฒนาองค์กร (Organization Development : OD) ให้ก้าวสู่

ความสำเร็จ. สืบค้น 14 กรกฎาคม 2564, จาก

<https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190610-organization-development-od/?fbclid=IwAR1XeqfW6jVaTHUlUaA1QkwDoQz4sm3AWU7l5MQkg0X1U2DeKhLkVxd8Mdk>

กรรณิกาณ์ นึกแจ้ง ลักษิกา ฟูสกุล สมใจ จูมะโรง.(ม.ป.ป.)องค์กร การบริหารงานในองค์กรและการ

พัฒนางานอาชีพ. สืบค้น 18 กรกฎาคม 2564, จาก

<https://sites.google.com/site/icekoynoey229/bth-thi-5-xngkhkr-kar-brihar-ngan-ni-xngkhkr-laea-kar-phathna-ngan-xachiph>

ศ.ดร.เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์.(ม.ป.ป.) สร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาคนทำงาน. สืบค้น 14 กรกฎาคม

2564, จาก http://www.kriengsak.com/node/1990

**แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 7**

**หัวข้อเนื้อหา บทที่ 7**

ในบทนี้เป็นความรู้เกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร ประกอบด้วย ความหมายและความเป็นมาของจิตวิทยา จุดมุ่งหมายและขอบข่ายของจิตวิทยา โครงสร้างของจิตวิทยา ระเบียบวิธีการศึกษาทางจิตวิทยา แนวความคิดของนักจิตวิทยากลุ่มต่าง ๆ

**วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม**

เมื่อนักศึกษาได้ศึกษาจบบทที่ 7 แล้ว นักศึกษาควรมีความสามารถดังต่อไปนี้

1. อธิบายความหมายและความเป็นมาของจิตวิทยาได้

2. อธิบายจุดมุ่งหมายและขอบข่ายของจิตวิทยาได้

3. อธิบายโครงสร้างของจิตวิทยาได้

4. อธิบายระเบียบวิธีการศึกษาทางจิตวิทยาได้

5. อธิบายแนวความคิดของนักจิตวิทยากลุ่มต่าง ๆ ได้

**วิธีสอนและกิจกรรมการเรียนการสอน**

วิธีสอนและกิจกรรมการเรียนการสอนประจำบทที่ 7 ประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

1. บรรยายตามเนื้อหา โดยใช้โปรแกรมการนำเสนอ (power point) ประกอบคำอธิบาย

2. แสดงตัวอย่างและให้นักศึกษาแบ่งกลุ่มอภิปราย

4. ร่วมกันสรุปประเด็นสำคัญของการเรียน

**สื่อการเรียนการสอน**

1. เอกสารประกอบการเรียนการสอน

2. โปรแกรมนำเสนอ (power point)

3. VDO Clip สรุปและตัวอย่างสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง

4. การอภิปรายและสรุปประเด็น

**วิธีวัดผล**

1. สังเกตพฤติกรรมผู้เรียน

1.1 พฤติกรรมความตรงต่อเวลาในการเข้าเรียน และการส่งงานที่ได้รับมอบหมาย

1.2 พฤติกรรมการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นของผู้เรียนในระหว่างเรียน

1.3 พฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมกลุ่ม

2. ประเมินผลงานที่มอบหมาย

2.1 ใบงาน

2.2 ผลงานกลุ่ม

**บทที่ 7**

**การสื่อสารในองค์กร**

**เนื้อหาในบท**

เนื้อหาในบทที่ 7 เรื่องการสื่อสารในองค์กร ประกอบด้วย ความหมายของทฤษฎีองค์กร ประโยชน์ของการศึกษาทฤษฎีองค์กร ประเภทของทฤษฎีองค์กร แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีองค์กร วิวัฒนาการของทฤษฎีองค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การสื่อสารภายในองค์กรที่ดี ที่จะช่วยสร้างความเข้าใจในนโยบายของผู้บริหาร และเป็นสิ่งเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร และเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรในทางบวก เพราะนโยบายการบริหารงานการจัดการขององค์กรเป็นส่วนสำคัญ และเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย ที่วางไว้การสื่อสารภายในองค์กร จึงเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งสาหรับกิจกรรมและการดำเนินงานต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในองค์กร ทั้งนี้หากการสื่อสารภายในองค์กรดีชัดเจน ก็จะส่งผลให้การปฏิบัติงานตามนโยบายเป็นไปในทิศทางเดียวกัน บุคลากรในองค์กรเกิดความพึงพอใจ และเข้าใจนโยบายได้อย่างชัดเจน และส่งผลต่อประสิทธิภาพ ในการทำงาน ดังนั้นกระบวนการทางานขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายจะต้องทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรในฝ่ายต่าง ๆ ทั้งภายใน และภายนอกองค์กรเป็นไปอย่างคลองตัว เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันเกิดความร่วมมือ และการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การทำงานขององค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย และประสบผลสำเร็จด้วยดี

**7.1 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการสื่อสาร**

ในการศึกษาเกี่ยวกับการสื่อสารในองค์กร ควรศึกษาความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการสื่อสาร ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับการสื่อสารทั่ว ๆ ไป ได้แก่ ความหมายของการติดต่อสื่อสาร วัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสาร กระบวนการติดต่อสื่อสาร และ ประเภทของการสื่อสาร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

**7.1.1 ความหมายของการสื่อสาร** นักวิชาการได้ให้ความหมายของการสื่อสารไว้หลายประการ เช่น 7.1.1.1 แดเนียล และสไปเกอร์ (Daniels and Spiker, 1994) กล่าวว่า การสื่อสารคือ ความหมายที่บุคคลสองคนหรือมากกว่าสองขึ้นไปสร้างขึ้นร่วมกันโดยใช้วัจนภาษาและอวัจนภาษา และเกิดการรับรู้และแปลความหมายนั้น

7.1.1.2 วิลเบอร์ แชรมป์ ( Wibur Schramm, 1971) กล่าวว่า การสื่อสารหมายถึง การแลกเปลี่ยนสัญญาณข่าวสารระหว่างบุคคลโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ดังนั้น การสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างผู้ส่งสาร และผู้รับสาร โดยใช้สื่อหรือช่องทาง ต่างๆ เพื่อมุ่งหมายโน้มน้าวจิตใจให้เกิดผลในการให้เกิดการรับรู้ หรือเปลี่ยน ทัศนคติ หรือเพื่อให้เปลี่ยน พฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง

**7.1.2 การสื่อสารในองค์กร** คือ เครื่องสร้างความเข้าใจ และสร้างวัฒนธรรมตลอดจนสามารถสร้างความมั่นคงให้กับองค์กรนั้นๆ เป็นศูนย์รวมให้องค์กรนั้นๆทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิผลโดยผู้ใช้จะต้องเข้าใจและเข้าถึงกระบวนการสื่อสารเป็นอย่างดี เป็นการติดต่อระหว่างบุคคลในองค์การมีลักษณะเป็นเครือข่ายซึ่งอาจกระทำได้โดยใช้เครื่องมือในการสื่อความหมายด้วยการพูด การเขียน การใช้สัญลักษณ์ เพื่อให้ผู้อื่นรับทราบได้

7.1.2 วัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสาร

7.1.2.1 เพื่อแจ้งให้ทราบ (inform) ในการทำการสื่อสาร ผู้ทำการสื่อสารควรมีความ ต้องการที่จะบอกกล่าวหรือชี้แจงข่าวสาร เรื่องราว เหตุการณ์ หรือสิ่งอื่นใดให้ผู้รับสารได้รับทราบ

7.1.2.2 เพื่อสอนหรือให้การศึกษา (teach or education) ผู้ทำการสื่อสารอาจมีวัตถุประสงค์เพื่อจะ ถ่ายทอดวิชาความรู้ หรือเรื่องราวเชิงวิชาการ เพื่อให้ผู้รับสารได้มีโอกาสพัฒนาความรู้ให้เพิ่มพูนยิ่งขึ้น

7.1.2.3 เพื่อสร้างความพอใจหรือให้ความบันเทิง (please of entertain) ผู้ทำการสื่อสารอาจ ใช้วัตถุประสงค์ในการสื่อสารเพื่อสร้างความพอใจ หรือให้ความบันเทิงแก่ผู้รับสาร โดยอาศัยสารที่ตนเองส่งออกไป ไม่ว่าจะอยู่ในรูปของการพูด การเขียน หรือการแสดงกิริยาต่าง ๆ

7.1.2.4 เพื่อเสนอหรือชักจูงใจ (Propose or persuade) ผู้ทำการสื่อสารอาจใช้วัตถุประสงค์ใน การสื่อสารเพื่อให้ข้อเสนอแนะ หรือชักจูงใจในสิ่งใดสิ่งหนึ่งต่อผู้รับสาร และอาจชักจูงใจให้ผู้รับสารมีความคิดคล้อยตาม หรือยอมปฏิบัติตามการเสนอแนะของตน

7.1.2.5 เพื่อเรียนรู้ (learn) วัตถุประสงค์นี้มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้รับสาร การแสวงหาความรู้ ของผู้รับสาร โดยอาศัยลักษณะของสาร ในกรณีนี้มักจะเป็นสารที่มีเนื้อหาสาระเกี่ยวกับวิชาความรู้ เป็นการหาความรู้เพิ่มเติมและเป็นการทำความเข้าใจกับเนื้อหาของสารที่ผู้ทำการสื่อสารถ่ายทอดมาถึงตน

7.1.2.6 เพื่อกระทำหรือตัดสินใจ (dispose or decide) ในการดำเนินชีวิตของคนเรามี สิ่งหนึ่งที่ต้องกระทำ อยู่เสมอก็คือ การตัดสินใจกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง การตัดสินใจ นั้นอาจได้รับการเสนอแนะ หรือชักจูงใจให้กระทำอย่างนั้นอย่างนี้จากบุคคลอื่นอยู่เสมอ ทางเลือกในการ ตัดสินใจของเราจึงขึ้นอยู่กับข้อเสนอแนะนั้น

**7.1.3 กระบวนการติดต่อสื่อสาร** เป็นกระบวนการที่บุคคลใช้ในการแลกเปลี่ยนข่าวสำคัญและการสื่อความคิดความรู้สึกซึ่งกันและกัน การติดต่อสื่อสารเป็นการที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข่าวสารความคิดหรือทัศนคติ เพื่อสร้างความเข้าใจต่อกัน การสื่อสารเป็นกิจกรรมสำคัญที่มนุษย์ต้องการบอกผู้อื่นให้รู้ว่าตนเองต้องการอะไร ทำอย่างไรโดยผ่านสื่อหรือช่องทางต่าง ๆ ที่เหมาะสมให้เข้าใจตรงกัน ระหว่างผู้ส่งสารกับผู้รับสาร การอยู่ร่วมกันของมนุษย์เป็นหมู่เป็นพวกในสังคม ทุกคนจะมีหน้าที่ต่าง ๆ ในการอยู่ร่วมกัน ทำงานพร้อมกัน มีการติดต่อกัน ซึ่งต้องอาศัยศาสตร์และศิลป์ในการสื่อสาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน การสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพจะก่อให้เกิดความล้มเหลวของงาน อิทธิพลของการสื่อสารส่งผลในการทำลายความสามัคคี หรือก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีได้ ประกอบด้วยองค์ประกอบของ กระบวนการติดต่อสื่อสาร (communication process) มีดังนี้

7.1.31 ผู้ส่งสาร (sender) หรือ แหล่งสาร (source) หมายถึง บุคคล กลุ่มบุคคล หรือ หน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการส่งสาร หรือเป็นแหล่งกำเนิดสาร

7.1.3.2 สาร (message) หมายถึง เรื่องราวที่มีความหมาย หรือสิ่งต่าง ๆ ที่อาจอยู่ในรูปของข้อมูล ความรู้ ความคิด ความต้องการ อารมณ์ ฯลฯ ซึ่งถ่ายทอดจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสารให้ได้รับรู้ และแสดงออกมาโดยอาศัยภาษาหรือสัญลักษณ์ใด ๆ

7.1.3.3 การใส่รหัส (Encoding) เป็นการตัดสินใจของแหล่งข่าวสาร ว่าจะใช้วิธีการสื่อความข่าวสารอย่างไร เพื่อให้ผู้รับเกิดความเข้าใจในข่าวสารเช่นเดียวกับผู้ส่งข่าวสาร

7.1.3.4 สื่อ หรือช่องทาง (media or channel) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งในการสื่อสาร หมายถึง สิ่งที่เป็นพาหนะของสาร ทำหน้าที่นำสารจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร ผู้ส่งสารต้องอาศัยสื่อหรือช่องทางทำหน้าที่นำสารไปสู่ผู้รับสาร

7.1.3.5 การถอดรหัส (Decoding) หมายถึง การแปลความหมายข่าวสารของผู้รับข่าวสารที่เป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ซึ่งผู้รับจะเข้าใจข่าวสารมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับทัศนคติ ประสบการณ์การเรียนรู้ และการรับรู้

7.1.3.6 ผู้รับสาร (receiver) หมายถึง บุคคล กลุ่มบุคคล หรือมวลชนที่รับเรื่องราวข่าวสาร จากผู้ส่งสาร และแสดงปฏิกิริยาตอบกลับ (Feedback) ต่อผู้ส่งสาร หรือส่งสารต่อไปถึงผู้รับสารคนอื่น ๆ ตามจุดมุ่งหมายของผู้ส่งสาร

7.1.3.7 ข้อมูลย้อนหลัง (Feedback) หมายถึง ปฎิกิริยาที่ผู้รับข่าวสาร ตอบโต้แสดงออกมาหลังจากรับข่าวสารแล้ว ย้อนกลับไปยังผู้ส่งข่าวสารหรือกิจการ ทำให้ทราบว่าผู้รับ มีความเข้าใจข่าวสารมากน้อยเพียงใด ยอมรับหริอปฎิเสธข่าวสาร

7.1.3.8 สิ่งรบกวน (Noise) หมายถึง อุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการติดต่อสื่อสาร ทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนระหว่างผู้ส่งข่าวสาร และอาจทำให้การติดต่อสื่อสารล้มเหลว

**7.1.4** **ประเภทของการสื่อสาร** การสื่อสารสามารถจำแนกประเภทโดยใช้เกณฑ์ต่าง ๆ ได้แก่ การจำแนกประเภทโดยใช้จำนวน สถานการณ์กาลเทศะของการสื่อสารเป็นเกณฑ์ การจำแนกประเภทโดยใช้ภาษาเป็นเกณฑ์ การจำแนกประเภทโดยใช้ลักษณะการมีปฏิสัมพันธ์เป็นเกณฑ์ และการจำแนกประเภทโดยใช้การเห็นหน้าคู่สื่อสารเป็นเกณฑ์ ซึ่งการจำแนกประเภทของการสื่อสารทั้ง 4 ประเภท มีรายละเอียดดังนี้

7.1.4.1 การจำแนกประเภทโดยใช้จำนวน สถานการณ์กาลเทศะของการสื่อสารเป็นเกณฑ์

1) การสื่อสารภายในตัวบุคคล (intra personal communication)

2) การสื่อสารระหว่างบุคคล (inter personal communication)

3) การสื่อสารกลุ่มหรือการสื่อสารภายในกลุ่ม (group communication)

(1) การสื่อสารกลุ่มย่อย (small group communication)

(2) การสื่อสารกลุ่มใหญ่ (large group communication)

4) การสื่อสารในองค์กร (organizational communication)

5) การสื่อสารมวลชน (mass communication)

6) การสื่อสารระหว่างวัฒนธรรม (intercultural communication)

7.1.4.2 การจำแนกประเภทโดยใช้ภาษาเป็นเกณฑ์

1) การสื่อสารเชิงวัจนะภาษา (verbal communication)

2) การสื่อสารเชิงอวัจนะภาษา (nonverbal communication)

(1) ภาษาท่าทางหรือภาษากายที่แสดงออกทางสีหน้า การเคลื่อนไหวส่วนต่างๆ ของร่างกาย ได้แก่ การแสดงสีหน้าแววตา กิริยาต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น การแสดงความเคารพด้วยการไหวการแสดงความเป็นมิตรด้วยการยิ้ม ในบริบทจิตวิทยาการปรึกษาถือว่าการสื่อสารโดยภาษาท่าทางมีความสำคัญมาก เพราะทำให้การให้การปรึกษาสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

(2) ภาษารูปภาพและสัญลักษณ์ เป็นการใช้รูปภาพหรือสัญลักษณ์เพื่อสื่อความหมายเพื่อให้เข้าใจตรงกันและรวดเร็ว โดยไม่ต้องใช้ตัวอักษร ได้แก่ การให้ห้องน้ำ รูปผู้ชายแทนความหมายห้องน้ำชาย รูปผู้หญิงแทน ความหมายห้องน้ำหญิง รูปคนนั่งรถเข็นแทนความหมายห้องน้ำคนพิการ สัญลักษณ์สัญญาณจราจร ไฟแดงแทนความหมายให้รถหยุด ป้ายระบุ ตัวเลขหมายถึงการกำหนดความเร็ว ทางม้าลายหมายถึงพื้นที่สำหรับคนเดินข้ามสัญลักษณ์บนปฏิทิน รูปพระจันทร์เต็มดวงหมายถึงวันพระขึ้น 15 ค่ำ

(3) สื่อสารด้วยการสัมผัส การสื่อสารประเภทนี้นิยมใช้ในกระบวนการสื่อสารทางจิตวิทยาเพราะการสื่อสารด้วยอารมณ์ความรู้สึก เช่น การจับมือ จับบ่า และการโอบกอดเพื่อให้กำลังใจ

(4) ปริภาษา (paralanguage) หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นควบคู่กับภาษาพูดและภาษาเขียน เช่น ระดับเสียง ความดัง ความเร็ว และน้ำเสียงในการพูด การเว้นวรรคตอน และขนาดตัวอักษร

7.1.4.3 การจำแนกประเภทโดยใช้ลักษณะการมีปฏิสัมพันธ์เป็นเกณฑ์

1) การสื่อสารแบบทางเดียว (one-way communication)

2) การสื่อสารแบบสองทาง (two-way communication)

3) การสื่อสารแบบหลายทาง (multi-way communication)

7.1.4.4 การจำแนกประเภทโดยใช้การเห็นหน้าคู่สื่อสารเป็นเกณฑ์

1) การสื่อสารแบบเห็นหน้าหรือเผชิญหน้า (face to face communication)

2) การสื่อสารแบบไม่เห็นหน้าหรือการสื่อสารแบบผ่านสื่อ (interposed communication)

จากการนำเสนอเกี่ยวกับประเภทของการสื่อสารข้างต้นพบว่า การสื่อสารสามารถจำแนกได้หลายประเภทโดยขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการจำแนกประเภทนั้น แต่ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับมนุษยสัมพันธ์นิยมจำแนกประเภทของการสื่อสารออกเป็น 4 ประเภทข้างต้น เพราะมนุษยสัมพันธ์ต้องอาศัยการสื่อสารลักษณะดังกล่าวให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี

**7.2 ความรู้การสื่อสารในองค์กร (organizational communication)**

**7.2.1 ความหมายของการสื่อสารในองค์กร**

ซาแรมบ้า (Zaramba, 2003 : 5) กล่าวถึงการสื่อสารในองค์กรว่า การสื่อสารในองค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรและช่วยให้บุคลากรในองค์กรได้รับทราบกิจกรรมต่าง ๆ ด้วย

การสื่อสารในองค์กร คือ เครื่องสร้างความเข้าใจ และสร้างวัฒนธรรมตลอดจนสามารถสร้างความมั่นคงให้กับองค์กรนั้น ๆ เป็นศูนย์รวมให้องค์กรนั้น ๆ ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิผล โดยผู้ใช้จะต้องเข้าใจและเข้าถึงกระบวนการสื่อสารเป็นอย่างดี เป็นการติดต่อระหว่างบุคคลในองค์กร มีลักษณะเป็นเครือข่าย (Network) ซึ่งอาจกระทำได้โดยใช้เครื่องมือในการสื่อความหมายด้วยการพูด การเขียน การใช้สัญลักษณ์เพื่อให้ผู้อื่นรับทราบได้

**7.2.2 ความสำคัญของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร**

7.2.2.1 เป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการบริหารงาน เพราะการสื่อสารภายในองค์กรจะช่วยทำให้สามารถทำงานได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เนื่องจากการทำงานต้องอาศัยหลายฝ่าย หลายส่วนงานเข้ามาช่วยเสริมสร้างศักยภาพให้กับองค์กร

7.2.2.2 เป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรต่าง ๆ ภายในองค์กรเดียวกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน และสร้างความไว้วางใจต่อกัน โดยเฉพาะการเปิดโอกาสให้บุคลากรในระดับต่าง ๆ ได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานของผู้บริหาร

7.2.2.3 การช่วยกันปฏิบัติภารกิจขององค์กรและมีการประสานงานระหว่างกัน พร้อมทั้งทำงานสอดคล้องกันแม้ว่าจะต่างฝ่ายกันก็ตาม แต่เพื่อองค์กรเดียวกัน ผู้บริหารสามารถใช้การสื่อสารให้เป็นการสื่อสารเพื่อสร้างความเป็นหนึ่งเดียวภายในองค์กรให้ได้

7.2.2.4 การช่วยให้เกิดการพัฒนาและการทำงานที่มีประสิทธิภาพ จากปัจจัยต่างๆ ข้างต้นเมื่อผสมผสานเข้ากันแล้ว สามารถช่วยทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรได้ โดยเฉพาะพลังขับเคลื่อนที่นำโดยผู้บริหารที่รู้จักการสื่อสารภายในองค์กรเป็นอย่างดี

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การสื่อสารคือเครื่องมืออย่างหนึ่งของผู้บริหาร ที่จะทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร ถ้าผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับบริหารมีส่วนในการบริหาร ถ้าขาดการสื่อสารก็ไม่สามารถที่จะทำให้การงานมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดคุณภาพชีวิตที่ดีแก่บุคลากรได้

**7.2.3 กระบวนการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ**

การติดต่อสื่อสารเป็นกิจกรรมที่ทุกคนจะต้องปฏิบัติอยู่เสมอไม่ว่าจะต้องตำแหน่งใดในองค์กร ทั้งในแง่ส่วนตัว บุคคลต่าง ๆ ก็ต้องมีการสื่อสารกันเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลการทำงาน หรือเพื่อการประสานงานและความเข้าใจต่าง ๆ อย่างเหมาะสม และในแง่องค์กรการสื่อสารจะช่วยสร้างและจรรโลงวัฒนธรรมขององค์กรให้ยาวสืบต่อไป และสร้างองค์กรให้ก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วย การติดต่อสื่อสารขององค์กรประกอบด้วย 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร และการติดต่อสื่อสารภายนอก การสื่อสารภายในองค์กรซึ่งสรุปได้อยู่ 4 ทิศทางใหญ่ ๆ คือ 7.2.3.1 การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) ซึ่งเป็นการติดต่อจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นลักษณะของการสั่งงาน บอกเป้าหมายวัตถุประสงค์ การมอบหมายงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน (Performance Feedback) รวมทั้งการประชุม (Meeting) ก็เป็นวาระที่ดีต่อกันได้ ในปัจจุบันการติดต่อจากบนมาล่างที่ผู้บริหารนิยมใช้มากคือ การประชุมงาน การจัดทำวารสารภายใน ตลอดจนพยายามให้บุคลากรเห็นความสัมพันธ์ว่างานของเขามีความสำคัญและมีผลต่อแผนงานโครงการขององค์กรอย่างไรบ้าง เพื่อจะได้ช่วยกันสร้างสรรค์ผลงานให้สูงขึ้น 7.2.3.2 การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) เป็นการสื่อสารจากบุคลากรไปยังผู้บริหาร เช่น การขอคำแนะนำการรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บริหารได้ทราบ ซึ่งการสื่อสารแบบนี้มักจะสั้นและไม่ค่อยเกิดขึ้น เพราะบุคลากรไม่กล้าพอที่จะติดต่อกับผู้บริหารเพราะกลัวว่าผู้บริหารจะประเมินตนเองว่า ไม่มีความสามารถ ไม่เก่ง หรือกลัวว่าจะได้รับผลในทางลบกลับคืนมา หรือถ้าจะสื่อก็อาจจะสื่อข้อมูลที่เป็นเรื่องดีเพื่อเอาใจผู้บริหารจะอย่างไรก็ตามองค์กรควรต้องส่งเสริมให้มีการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบนให้มากขึ้น จากงานวิจัยของแกรีแครพ (1990) พบว่า การสื่อสารจากล่างขึ้นบนจะก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการดังนี้

1) ทำให้ผู้บริหารได้ข้อมูลย้อนกลับจากการทำงาน เช่น ปัญหาจากการปฏิบัติงานซึ่งผู้บริหารจะได้ใช้ข้อมูลเหล่านี้เป็นฐานในการกำหนดเป้าหมาย นโยบาย และทิศทางขององค์กรด้วย 2) ทำให้ผู้บริหารได้รับทราบประสิทธิผลและปัญหาอุปสรรคจากบนลงล่าง 3) ทำให้พนักงานลดความกดดัน และความเครียดต่างๆ ลงได้ระดับหนึ่ง เพราะได้โอกาสสื่อสารให้ผู้บริหารได้รับทราบข้อมูลและปัญหา

4) ทำให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมและมีความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น จึงเพิ่มแรงยึดเหนี่ยวขององค์กรให้สูงขึ้นได้

ดังนั้นผู้บริหารจึงควรส่งเสริมให้บุคลากรมีการสื่อสารกับผู้บริหารมากขึ้นในรูปแบบต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ เช่น จัดให้มีกล่องรับความคิดเห็น จัดสำรวจทัศนคติของบุคลากรในเรื่องต่างๆ เช่น สำรวจความคิดเห็นด้านการสื่อสาร ประกาศนโยบายเปิดประตูกว้างให้สามารถเข้าพบผู้บริหารได้สะดวกขึ้น การประชุมนัดพิเศษ การพูดคุยกันอย่างไม่เป็นทางการ

7.2.3.3 การสื่อสารในแนวนอน (Later หรือHorizontal Communication) เป็นการสื่อสารในแนวทางเดียวกัน กลุ่มงานเดียวกัน หรือในระดับเดียวกันจะมีความเป็นมิตร เป็นกันเอง จะช่วยให้การประสานงานได้ดีขึ้นซึ่งช่วยลดเวลาการสื่อสารตามสายงาน และยังเป็นช่องทางในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในองค์กรเพราะได้มีโอกาสรับรู้ข่าวสารข้อมูลระหว่างกันทำให้เห็นโอกาสต่างๆ มากขึ้น

7.2.3.4 การติดต่อสื่อสารในแนวทแยง (Diagonal Communication) มักเป็นการสื่อสารข้ามแผนกและข้ามระดับ โดยปกติมักจะเป็นการสื่อสารของฝ่ายให้คำแนะนำ (Staff) กับฝ่ายปฏิบัติการ (Line) เช่น ผู้จัดการฝ่ายบุคคลติดต่อไปยังพนักงานฝ่ายการผลิตเพื่อแจ้งข้อมูลด้านกฎระเบียบที่ประกาศให้ใช้ พนักงานได้ทราบ

อาจสรุปได้ว่าผู้บริหารคือบุคคลที่สำคัญที่สุดในองค์กร ที่จะเลือกใช้กระบวนการสื่ออย่างใด อย่างหนึ่งให้มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรและสามารถเห็นความแตกต่างของบุคลากรโดยเฉพาะองค์กรที่มีบุคลากรจำนวนมากและต่างสาขาวิชาชีพ และจะต้องใส่ใจในรายละเอียดส่วนนี้ด้วย เนื่องจากการทำงานต้องอาศัยส่วนงานหลาย ๆ ฝ่าย จึงจำเป็นต้องอาศัยการสื่อสารที่สามารถสื่อให้เข้าใจถึงภารกิจแต่ละด้านได้เป็นอย่างดี และเป็นการช่วยลดทอนปัญหาภายในองค์กร ซึ่งผู้บริหารจะต้องรู้จักบุคคลกรในแต่ละฝ่ายให้มากขึ้น รู้จักสภาพที่แท้จริงขององค์กรเป็นอย่างดี จึงจะเอื้อประโยชน์ให้กับองค์กรได้อย่างสมบูรณ์

**7.2.3 ช่องทางการติดต่อสื่อสารในองค์กร** การติดต่อสื่อสารในองค์กร สามารถจำแนกช่องทางออกเป็น 2 ช่องทางคือ

7.2.3.1 ช่องทางการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ (formal communication channels) เป็นการติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผน มีขั้นตอน โดยผ่านระเบียบข้อบังคับโครงสร้างการบริหารขององค์กร โดยอาจจะเป็นการสื่อสารจากบนลงล่าง หรือล่างขึ้นบน หรือในระดับเดียวกันก็ได้ การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการนี้จะมีเงื่อนไขที่สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ของผู้ส่ง และผู้รับข่าวสาร ดังนี้ 1) การติดต่อสื่อสารนั้นต้องสร้างความเข้าใจที่ดี และถูกต้องแก่ผู้รับข่าวสาร

2) ข่าวสารที่ส่งออกไปต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร 3) การติดต่อสื่อสารนั้นควรสอดคล้องกับความสนใจของผู้รับข่าวสาร

4) ผู้รับข่าวสารต้องสามารถที่จะปฏิบัติ หรือยอมรับข่าวสารนั้นได้ทั้งทางจิตใจ และร่างกาย

การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการจะประสบความสำเร็จ และมีประสิทธิภาพได้ ต่อเมื่อผู้บริหารมีความรอบรู้ และชำนาญในการติดต่อสื่อสาร และระบบการบริหารองค์กรที่แตกต่างกันก็ย่อมมีผลต่อการติดต่อสื่อสารด้วย ตัวอย่างการติดต่อสื่อสารลักษณะนี้ เช่น การติดต่อราชการ หรือการกระทำที่ต้องมีลายลักษณ์อักษรตามระเบียบบริหารองค์กร ฯลฯ 7.2.3.2 ช่องทางการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (informal communication channels) เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การตามกลุ่มสังคม หรือความชอบพอโดยตรง อาศัยความสนิทสนม คุ้นเคย การแนะนำจากเพื่อนฝูง การรู้จักเป็นการส่วนตัว โดยไม่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างของการบริหารองค์การ เป็นลักษณะของการพบปะพูดคุยสนทนากัน การระบายความทุกข์ หรือการขอคำปรึกษากันในงานเลี้ยง ซึ่งจะเป็นลักษณะแบบปากต่อปาก ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารจะมีมาก หรือน้อยขึ้นกับการยอมรับความเข้าใจ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่มที่ไม่เป็นทางการด้วยกัน

การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ มีลักษณะการกระจายข่าวแบบพวงองุ่น ซึ่งอาจเป็นบ่อเกิดของข่าวลืออันเป็นการทำลายขวัญ ชื่อเสียง และท้าทายอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ในองค์กรได้ อย่างไรก็ตามถ้านำการติดต่อสื่อสารลักษณะนี้มาใช้เสริมการติดต่อสื่อสารในลักษณะที่เป็นทางการได้นั้น ก็อาจจะช่วยส่งผลให้งานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้

กุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่ความเข้าใจของระบบการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการของผู้บริหาร คือ ให้ความสำคัญกับกลุ่ม เอาใจใส่กับผู้นำกลุ่ม ให้ความสนใจกลุ่ม

**7.2.4 โครงสร้างของการติดต่อสื่อสารในองค์กร** สามารถเรียกอีกอย่างว่า “สายใยของการติดต่อสื่อสาร” หรือ“ตาข่ายของการติดต่อสื่อสาร” มีหลายแบบด้วยกัน คือ

7.2.4.1 เครือข่ายการสื่อสารแบบลูกโซ่ (Chain Network) เป็นรูปแบบที่มีการติดต่อสื่อสารไปหรือมา ขึ้นหรือลงไปทางเดียวแล้วจึงย้อนกลับสวนทางกัน เป็นลักษณะของการสื่อสารหลายระดับ จึงมักเกิดความล่าช้า

7.2.4.2 เครือข่ายแบบวงล้อ (Wheel Network) เป็นการสื่อสารที่มีผู้นำอยู่ตรงกลาง ดังนั้นสมาชิกทุกคนจึงสามารถติดต่อสื่อสารกับผู้นำได้โดยตรง การติดต่อสื่อสารในลักษณะนี้กิจกรรมต่างๆ ถูกสั่งออกจากส่วนกลางและหากสมาชิกจะติดต่อกันก็จะติดต่อผ่านส่วนกลาง 7.2.4.3 เครือข่ายรูปแบบตัววาย (Y Network) เป็นเครือข่ายที่มีบุคคลหนึ่งทำหน้าที่ติดต่อสื่อสารไปยังสมาชิกในระดับถัดไป โดยที่สมาชิกลำดับถัดไปมีโอกาสติดต่อสื่อสารกันเองได้บางส่วน สมาชิกคนกลางจะทำหน้าที่รับและส่งข่าวสารให้กับสมาชิกคนอื่น ๆ ซึ่งจะติดต่อสื่อสารแบบลูกโซ่กับสมาชิกที่อยู่ถัดไป

7.2.4.4 เครือข่ายการสื่อสารแบบวงกลม (Circle Network) เป็นการสื่อสารที่สมาชิกแต่ละคนสามารถติดต่อสื่อสารกับสมาชิกข้างเคียงกับตนโดยตรงได้ แต่ละคนในกลุ่มจะมีฐานะเท่าเทียมกัน

7.2.4.5 เครือข่ายการสื่อสารรูปดา (Star Network) เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้ติดต่อสื่อสารกันได้ทั่วถึงและเป็นอิสระ ไม่เข้มงวด ไม่มีศูนย์กลางที่เป็นทางการ เครือข่ายประเภทนี้จะรวดเร็วและเกิดประสิทธิภาพของงานสูง

**7.2.5 ลักษณะการสื่อสารในองค์กร**

7.2.5.1 ระบบรวม (Macro Approach) ภาพรวมทั้งองค์กร

1) การติดตามรายงานและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกิดขึ้นภายนอก กำหนดให้พนักงานมีหน้าที่รับผิดชอบติดตามข้อมูล รายงาน วิเคราะห์ถึงผลกระทบจากข้อมูลภายนอก

2) การพิสูจน์ให้เห็นจริง ทำได้ตามที่ตกลงไว้หรือไม่

3) การติดต่อกับองค์การอื่น โดยหาข้อมูลทางวารสารหนังสือพิมพ์ อินเตอร์เน็ท - การแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญอื่นๆ แลกเปลี่ยนข้อมูลในกลุ่มเครือข่ายเดียวกัน

4) การกำหนดวัตถุประสงค์ พิจารณาจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากภายนอก ขีดความสามารถของลูกค้าและติดต่อกับสถาบันอื่นก่อน

7.2.5.2 ระบบย่อย (Micro Approach) หน่วยงานย่อยในองค์กร

1) การเป็นสมาชิกของกลุ่ม สื่อสารสร้างความเข้าใจ มีเป้าหมายร่วมกัน

2) การปฐมนิเทศและการฝึกอบรม ให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน

3) การสร้างบรรยากาศในการทำงาน พุดคุยปรึกษากันอย่างเสรี การเปิดเพลงเบา ๆ

4) การควบคุมและการสั่งงาน ต้องอาศัยเครื่องมือทางการสื่อสารที่ดี และมีประสิทธิภาพ เช่น การประชุมภายใน หนังสือเวียน วิทยุสื่อสาร Internet Fax โทรศัพท์ เป็นต้น

5) การสร้างความพอใจ สร้างระบบการสื่อสารในองค์การที่เหมาะสม เช่น เสียงตามสาย วารสาร บอร์ดประชาสัมพันธ์ อีเมล์ จุดนัดพบ (Meeting Point)

7.2.5.3 ระบบเฉพาะบุคคล (Individual Approach) เป็นพฤติกรรมทางการสื่อสารแต่ละบุคคล

1) การพูดกันในกลุ่มที่ทำงานด้วยกัน เพื่อสร้างความเข้าใจ แลกเปลี่ยนทัศนคติ ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

2) การเข้าร่วมประชุม การนำเสนอข้อมูล การแก้ปัญหา การโน้มน้าวให้บุคคลอื่นยอมรับ

3) การเขียนคู่มือ แนวทางการปฏิบัติงาน และเป็นการสื่อสารระหว่างองค์การกับบุคคลภายนอก

4) การร่างจดหมาย ใช้เวลาที่จำกัด และต้องทำให้ผู้อ่านเกิดความประทับใจ

5) การทำสัญญาขาย มีความยึดหยุ่นตอบสนองความต้องการของลูกค้า

6) การโต้แย้ง ผู้ที่จะประสบผลสำเร็จในการโต้แย้งจะต้องเป็นที่ผู้ชักนำให้บุคคลอื่นคล้อยตาม

สรุปการสื่อสารของผู้บริหารต้องมีความถูกต้องแน่นอน มีข้อมูลสั้น กระชับ กระจ่างชัดเจนตรงเป้าหมายผู้รับเข้าใจง่ายมีผลย้อนกลับทบทวน หรือ Two – way communication

**7.3 สิ่งแวดล้อมในการสื่อสารภายในองค์กร**

สิ่งแวดล้อมในการสื่อสารภายในองค์กร มีทั้งสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอันมีผลต่อการสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

7.3.1 สิ่งแวดล้อมของงาน (Task Environment)

7.3.1.1 ลูกค้า (Clients/Customers)

7.3.1.2 คู่แข่งขัน (Competitors)

7.3.1.3 ผู้ผลิต (Suppliers)

7.3.1.4 หน่วยงานที่ควบคุม (Regulators)

7.3.2 สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร

7.3.2.1 สิ่งแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย

7.3.2.2 สิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจ

7.3.2.3 สิ่งแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม ค่านิยม ความเชื่อ และประเพณี

7.3.2.4 สิ่งแวดล้อมทางเทคโนโลยี

7.3.2.5 สิ่งแวดล้อมระหว่างประเทศ

**7.4 ประโยชน์ของการสื่อสารที่มีต่อองค์กร**

ประโยชน์ของการสื่อสาร มีทั้งประโยชน์ต่อองค์กรและประโยชน์ต่อสมาชิกขององค์กรด้านการทำงาน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

**7.4.1** **ประโยชน์ด้านการทำงาน**

7.4.1.1 ข้อมูลที่ถูกต้องเหมาะสมที่ได้จากการสื่อสารจะทำให้รู้ว่าการทำงานนั้นเป็นไปได้ด้วยดีหรือไม่

7.4.1.2 ข้อมูลจากการสื่อสารช่วยในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับการทำางานได้

7.4.1.3 การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการทำงานจะทำให้สามารถแก้ไขข้อบกพร่องได้ทันก่อนเกิดผลเสียหายร้ายแรง

7.4.1.4 กลุ่มงานที่มีการติดต่ออย่างเปิดเผยสามารถแก้ไขปัญหาและข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้

7.4.1.5 ความถูกต้องของข้อมูลและการสื่อสารอย่างเปิดเผยจะช่วยให้การทำงานของกลุ่มและขององค์การมีประสิทธิผล

**7.4.2 ประโยชน์ด้านความพอใจในงาน**

7.4.2.1 บุคคลที่มีส่วนอยู่ในเครือข่ายของการสื่อสารจะมีความพอใจในการทำงานมากกว่าบุคคลที่อยู่โดดเดี่ยวลำพัง

7.4.2.2 บุคคลที่มีโอกาสติดต่อสื่อสารโดยตรงแบบเผชิญหน้าจะมีความพอใจมากยิ่งขึ้นเพราะการได้ข้อมูลย้อนกลับทันทีทำให้รู้ความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการติดต่อสื่อสาร ซึ่งหากการสื่อสารล้มเหลวก็สามารถที่จะแก้ไขข้อผิดพลาดและปรับความเข้าใจได้ทันเวลา

7.4.2.3 ความถูกต้องของข้อมูลและการสื่อสารอย่างเปิดเผยทำให้เกิดความ พึงพอใจในงานและหัวหน้างาน

**7.4.3 ประโยชน์ด้านความสัมพันธ์ในกลุ่ม**

7.4.3.1 การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นก็ยิ่งทำให้เกิดความสามัคคีในกลุ่มมากขึ้น

7.4.3.2 การปรับปรุงการสื่อสารให้ดีขึ้นจะช่วยลดผลกระทบที่เกิดจากความขัดแย้งในกลุ่มได้ **7.4.4 ประโยชน์ด้านการบริหารงาน**

7.4.4.1 เพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสาร คือ การแจ้งข้อมูลข่าวสารขององค์กรต่อพนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถประสานและบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

7.4.4.2 เพื่อกระตุ้นและจูงใจ การจูงใจเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ก่อให้เกิดการพัฒนาการทำงานของพนักงานในองค์การจะได้รับการจูงใจและการกระตุ้นจากการสื่อสาร องค์การจะมีประสิทธิภาพหรือไม่จึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการชักจูงผ่านการสื่อสารดังกล่าว

7.4.4.3 เพื่อประเมินผลการทำงาน ปัจจุบันองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาจึงทำให้ต้องมีการประเมินผลการทำงานสม่ำเสมอเพื่อประเมินความก้าวหน้าของการทำงาน ดังนั้นกระบวนการสื่อสารจะต้องมีประสิทธิภาพและสมบูรณ์พร้อมมีการส่งข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปในแนวทางที่ถูกต้อง

7.4.4.4 เพื่อสร้างความสัมพันธ์ในหมู่คณะ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานผู้บริหารกับผู้บริหาร พนักงานกับพนักงานทั้งในสายการบังคับบัญชาที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการก็จะเกิดจากการสื่อสารระหว่างกันทั้งสิ้น การสื่อสารจึงเป็นตัวสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและทำให้องค์การดำรงอยู่และพัฒนาไปได้ในทุกสถานการณ์

7.4.4.5 เพื่อวินิจฉัยสั่งการ หน้าที่อย่างหนึ่งของฝ่ายบริหารก็คือการออกคำสั่งกับกลุ่มบุคคลที่อยู่ในองค์กรออกคำสั่งดังกล่าวจำเป็นต้องใช้การสื่อสารที่รวดเร็ว แน่นอนและถูกต้อง ดังนั้นถ้าผู้บริหารไม่ใช้การสื่อสารก็ไม่สามารถสั่งการหรือมอบหมายหน้าที่ให้พนักงานดำเนินการได้เลย

**7.5 อุปสรรคของการติดต่อสื่อสารในองค์กร**

การติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพมีสำคัญเป็นอย่างยิ่งแต่ยากที่จะบรรลุความสำเร็จได้ เนื่องจากจะพบอุปสรรคหลายอย่างที่อาจะรบกวนการติดต่อสื่อสารได้ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะปรับปรุงการติดต่อสื่อสารด้วยการชนะอุปสรรคเหล่านั้นทั้งระดับบุคคลและระดับองค์กร

การติดต่อสื่อสารไม่ใช่จะไม่มีประสิทธิภาพเสมอไป ความล้มเหลวจะเกิดขึ้นจากเหตุผลหลายอย่าง เหตุผลบางอย่างอาจจะเพียงแต่เป็นนิสัยที่ไม่ดี และขาดการตระเตรียมหรือทิศทางที่คลุมเครือ อุปสรรคเหล่านี้สามารถเอาชนะได้โดยไม่ต้องยุ่งยากเกินไปถ้าบุคคลเต็มใจจะแก้ไข

ปัญหาหลายอย่างสามารถแทรกแซงถ่ายทอดความคิดอย่างราบรื่นระหว่างบุคคลได้ ปัญหาเหล่านี้อาจจะเกิดขึ้นจากลักษณะของบุคคล ปัญหาบางอย่างอาจจะเกิดขึ้นในลักษณ์ขององค์กร และปัญหาบางอย่างอาจเกิดขึ้นในลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร ภายใต้วัฒนธรรมที่หลากหลายของโลก อุปสรรคของการติดต่อสื่อสารจะมีมากขึ้นและยุ่งยากต่อการเอาชนะมากขึ้น

ในขณะเดียวกันกระบวนการสื่อสารอาจมีสิ่งรบกวน (Noise) เกิดขึ้นในหลายลักษณะดังนี้ การมีตัวกรอง (Filtering) ในสมัยเด็ก ๆ เราคงเคยเล่นเกมกระซิบซึ่งจะเห็นได้ว่าข้อมูลจากต้นทางและปลายทางจะแตกต่างกันในองค์กรก็เช่นเดียวกัน เมื่อข้อมูลเคลื่อนผ่านระดับชั้นการบริหารต่าง ๆ ข้อมูลก็จะเปลี่ยนแปลงไปโดยอาจจะตกหล่นหรือบิดเบือนไปจากเดิมได้

ผู้บริหารในหลายกิจการจึงนิยมใช้การบริหารงานแบบ Management by walking around หรือ MBWA โดยการลงไปพูดคุยกับพนักงาน และสังเกตการณ์ทำงานจึงทำให้มีโอกาสเข้าถึงลูกค้าและบุคลากรในระดับการปฏิบัติการมากขึ้น และมีโอกาสสื่อสารโดยตรงกับพนักงานทำให้ได้รับข้อมูลจากพนักงานในระดับล่างขององค์กรมากขึ้นด้วย ตลอดจนทำให้ขวัญและกำาลังใจบุคลากรเหล่านี้สูงขึ้นด้วย

อุปสรรคอื่น ๆ เช่น การเลือกรับรู้ การมีอารมณ์ขันในขณะสื่อสารกัน หรือปัญหาเนื่องจากภาษาที่ใช้ ซึ่งผู้บริหารจะต้องแก้ไขปรับปรุงให้เหมาะสม เช่น ต้องวิเคราะห์ผู้รับสารเพื่อเลือกใช้ภาษาที่เหมาะสม รวมทั้งต้องระมัดระวังภาษาที่ไม่ใช่ภาษาพูดที่อาจทำให้เกิดความเข้าใจผิดได้ ต้องร่วมสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจกันเพื่อให้เกิดการสื่อสารอย่างกว้างขวางและเปิดเผย ต้องเลือกใช้สื่อและช่องทางที่เหมาะสมต้องตั้งใจฟัง และมีการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเหมาะสมด้วย

กล่าวโดยสรุป การสื่อสารภายในองค์กรจะประสบผลสำเร็จและประสิทธิภาพได้นั้น จะต้องอยู่กับการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและบุคลากรในทุกระดับ ตลอดจนบุคคลภายนอกองค์ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการติดต่อสื่อสารที่จะทำให้สมาชิกทุกคนร่วมมือกัน เพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารที่ฉลาดและทันสมัยก็ต้องรู้จักใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือในการบริหาร และส่งเสริมให้มีการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติงานจึงจะทำให้การบริหารงานและการดำเนินกิจการขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

**7.6 การประยุกต์ใช้และการพัฒนาการติดต่อสื่อสาร**

**7.6.1 การประยุกต์ใช้ และการพัฒนาการติดต่อสื่อสารทั่วทั้งองค์กร**

7.6.1 การสนับสนุนการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ

7.6.2 มีการใช้การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง

7.6.3 เน้นการติดต่อสื่อสารแบบตัวต่อตัว

7.6.4 การใช้เครือข่าย

7.6.5 การสนับสนุนการไม่มีขอบเขต

7.6.6 การใช้เครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์

7.6.7 การจัดรูปแบบข่าวสารให้เหมาะสมกับผู้รับข่าวสาร

**7.6.2 บัญญัติ 10 ประการ การติดต่อสื่อสารในองค์กร**

บทบาทของผู้บริหารในองค์กร คือดำเนินงานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี การดำเนินงานทุกอย่างในองค์การนั้น ต้องอาศัยบุคลากรผู้เกี่ยวข้อง การติดต่อสื่อสารนับได้ว่าเป็นเรื่องที่สำคัญอีกประการหนึ่ง เพราะถ้าการติดต่อสื่อสารดี ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าใจได้อย่างถูกต้อง ก็จะทำให้การดำเนินงานทุกอย่างบรรลุเป้าหมายขององค์การนั้นเช่นนั้น เช่นกัน เกี่ยวกับเรื่องนี้ อรุณ รักธรรม ( 2521 : 327 – 329 ) ได้ให้บัญญัติ 10 ประการ เพื่อช่วยในการสื่อสารของท่านกับผู้ร่วมงานไว้ ดังนี้ 7.6.2.1 แสวงหาความกระจ่างในเรื่องที่จะถ่ายทอดก่อนที่จะทำาการติดต่อสื่อสารออกไปเพื่อช่วยให้การติดต่อสื่อสารชัดเจนขึ้น

7.6.2.2 ตรวจสอบวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการติดต่อสื่อสารแต่ละครั้งว่าต้องการส่งข่าวสารอะไร มีจุดมุ่งหมายอย่างไร

7.6.2.3 พิจารณาเตรียมการเมื่อท่านจะติดต่อสื่อสาร โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมของบุคคล

7.6.2.4 ปรึกษาหารือกับคนอื่นตามความเหมาะสม ในการวางแผน การติดต่อสื่อสาร เพื่อให้เกิดความกระจ่าง

7.6.2.5 จงระมัดระวังในขณะที่ทำการติดต่อสื่อสาร ทั้งด้านบุคลิกภาพและกายวาจาโดยสังเกตการตอบสนองจากผู้รับฟัง

7.6.2.6 โอกาสแรกต้องแสดงถึงผลประโยชน์และการสร้างความสำคัญของผู้รับ (received)

7.6.2.7 ติดตามผลการติดต่อสื่อสารของท่าน เพื่อนำมาปรับปรุง

7.6.2.8 การติดต่อสื่อสารสำหรับพรุ่งนี้กับวันนี้ โดยยึดหลักว่าวันพรุ่งนี้ต้องดีกว่าวันนี้

7.6.2.9 มั่นใจว่าการกระทำของท่านสนับสนุนการติดต่อสื่อสารให้เกิดผลดี

7.6.2.10 เปิดโอกาสให้ผู้ฟังได้รับความเข้าใจ ผู้สื่อสารควรตั้งใจฟังและสังเกตปฏิกิริยาของผู้รับเป็นสิ่งสำคัญ

**7.6.3 การสื่อสารกับกิจกรรมขององค์กร**

7.6.3.1 การตัดสินใจ ผู้บริหารต้องอาศัยข้อมูลที่ถูกต้องเพื่อให้เกิดการผิดพลาดน้อยที่สุด

7.6.3.2 ความเจริญและพัฒนา การพัฒนาบุคลากรควรหาแหล่งข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากร

7.6.3.3 ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ต้องสร้างความเข้าใจด้วยสื่อสาร จูงใจให้เกิดความรู้สึกที่ดี เต็มใจและยินดีที่จะทำงานที่ตนมีความถนัด

7.6.3.4 เทคโนโลยี จัดให้มีคู่มือ การแนะแนว โครงการฝึกอบรมให้มีความรู้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเครื่องมือเครื่องใช้สมัยใหม่

7.6.3.5 การควบคุมและการประสานงาน สร้างบรรยากาศและช่องทางการสื่อสารให้ทั่วถึงทั่งองค์กร

7.6.3.6 สภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี การเมือง สังคม ต้องติดตามข่าวสารต่างๆเพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้

**7.6.4 การสื่อสารกับการประสานงาน**

7.6.4.1 ความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับการประสานงาน ในทางราชการได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ว่า การประสานงาน หมายถึง "การจัดระเบียบวิธีการทำงาน เพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ร่วมมือปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว ไม่ทำให้งานซ้อนกัน ขัดแย้งกันหรือเหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และนโยบายขององค์การนั้นอย่างสมานฉันท์ และมีประสิทธิภาพ" ส่วนทางธุรกิจนิยมที่จะให้ความหมายว่า การประสานงาน หมายถึง " การติดต่อสื่อสารให้เกิดความคิดความเข้าใจตรงกันในการร่วมมือปฏิบัติงานให้สอดคล้องทั้งเวลา และกิจกรรมที่จะต้องกระทำให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างสมานฉันท์เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น ไม่เกิดการทำงานซ้ำซ้อน ขัดแย้งหรือเหลี่อมล้ำกัน"

7.6.4.2 องค์ประกอบของการประสานงาน อาจพิจารณาองค์ประกอบที่สำคัญ ได้ดังนี้

1) ความร่วมมือ จะต้องสร้างสัมพันธภาพในการทำงานร่วมกันของทุกฝ่าย โดยอาศัยความเข้าใจ หรือการตกลงร่วมกัน มีการรวบรวมก าลังความคิด วิธีการ เทคนิค และระดมทรัพยากรมาสนับสนุนงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เต็มใจที่จะทำงานร่วมกัน

2) จังหวะเวลา จะต้องปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละคน ตามกำหนดเวลาที่ตกลงกันให้ตรงเวลา

3) ความสอดคล้อง จะต้องพิจารณาความพอเหมาะพอดี ไม่ทำงานซ้อนกัน

4) ระบบการสื่อสาร จะต้องมีการสื่อสารที่เข้าใจตรงกันอย่างรวดเร็ว และราบรื่น

5) ผู้ประสานงาน จะต้องสามารถดึงทุกฝ่ายเข้าร่วมทำงาน เพื่อตรงไปสุ่จุดหมายเดียวกัน ตามที่กำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของงาน

7.6.4.3 วัตถุประสงค์ของการประสานงาน การประสานงานเกิดจากความต้องการที่จะให้งาน หรือกิจกรรมย่อย ๆ ที่จะทำเกิดผลสำเร็จ โดยปฏิบัติอย่างสอดคล้องในจังหวะ เวลาเดียวกัน ได้ผลงานที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่เป็นไปตามข้อกำหนด ประหยัดเวลาและทรัพยากรในการปฏิบัติงาน ก่อนการประสานงานเราควรกำหนดความต้องการให้แน่ชัดว่าเราจะประสานงานให้เกิดอะไรหรือเป็นอย่างไร หรือจะทำให้ได้ผลรับอย่างไร เพราะหากว่าไม่มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเราก็อาจจะประสานงานไปผิดจากที่ควรจะเป็น โดยทั่วไปเราประสานงานเพื่อให้การดำเนินงานมีความสะดวกราบรื่นไม่เกิดปัญหาข้อขัดแย้ง แต่ในการประสานงานในแต่ละครั้งหรือในแต่ละกรณี เราประสานงานโดยวัตถุประสงค์เฉพาะ ดังนี้

1) เพื่อแจ้งให้ผู้ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องทราบ

2) เพื่อรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดี

3) เพื่อขอคำยินยอมหรือความเห็นชอบ

4) เพื่อขอความช่วยเหลือ

5) เพื่อขจัดข้อขัดแย้งอันอาจมีขึ้น

7.6.4.4 เทคนิคการประสานงาน

1) ต้องปรับปรุงพฤติกรรม และกระบวนทัศน์ของตนเอง

2) สร้างความคุ้นเคย และมีปฏิสัมพันธ์ กับหน่วยงาน บุคคลด้วยอยู่เสมอ

3) สร้างความเข้าใจในเรื่องที่ต้องการสอบถาม/ประสานงาน

4) ปรับตัวให้เข้ากับทุกสถานการณ์ ใจเย็น ไม่เครียด หรือโมโหง่าย

5) นำเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ มาใช้

6) เก็บสำเนาเอกสารต่าง ๆ ไว้

7) ศึกษา รวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล ด้วยความละเอียดถี่ถ้วน

8) จดจำชื่อบุคคล หน่วยงาน อย่างแม่นยำ

9) ศึกษาข้อมูลหน่วยงานที่ต้องการติดต่อ

10) มีความรอบรู้ หลักการ เจตคติที่ดี เป็นผู้ฟังที่ดี มีเหตุผล ไม่ใช้อารมณ์ของตนเองตัดสินใจ

11) ติดต่อแล้ว ไม่เร่งรัดสิ่งที่ต้องการ จะสร้างความรลำคาญต่อเขา

12) บอกเล่าเหตุการณ์ล่วงหน้า ให้ผู้ที่ติดต่อทราบล่วงหน้า

13) ให้ความสำคัญต่อหน่วยงาน บุคคลที่ประสาน 7.6.4.5 ประโยชน์ของการประสานงาน

1) ช่วยให้การทำงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างราบรื่น รวดเร็ว

2) ช่วยประหยัดเวลา และ ทรัพยากรในการปฏิบัติงาน

3) ช่วยให้ทุกฝายเข้าใจถึงนโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ

4) ช่วยสร้างความสามัคคีและความเข้าใจในหมู่คณะ

5) เสริมสรัางขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

6) ลดอันตรายจากการทำงานให้น้อยลง

7) ช่วยลดข้อขัดแย้งในการทำงาน

8) ช่วยให้ปฏิบัติงานเป็นหมู่คณะ และ เพิ่มผลสำเร็จของงาน

9) ช่วยเกิดความคิดใหม่ๆ และ ปรับปรุงอยู่เสมอ

10) ป้องกันการทำงานซ้ำซ้อน

11) การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

7.6.4.6 ประเภทของการประสานงาน

1) การประสานงานอย่างเป็นทางการ และ ไม่เป็นทางการ

2) การประสานงานภายในองค์กร และ ภายนอกองค์กร

3) การประสานงานในแนวดิ่ง (Top - down Bottom - up) และ แนวราบ

7.6.4.7 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการประสานงาน มีดังนี้ 1) นโยบาย ให้แต่ละหน่วยขององค์กรต้องประสานนโยบายเพื่อบรรลุผลขององค์กร

2) สมาชิกในองค์กรล้วนมีชีวิตจิตใจ ในการปฏิบัติงานร่วมกัน ย่อมต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจ ตลอดจนความจริงใจที่มีต่อกัน การประสานใจจึงเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่ง

3) แผนองค์กรจะกำหนดแผนงานและโครงการไว้ ผู้ปฏิบัติต้องประสานแผน ประสานโครงการที่เกี่ยวข้องด้วย

4) งานที่รับผิดชอบ งานย่อยๆในโครงการและนอกโครงการ ผู้ประสานงานต้องเตรียมประสานส่วนที่เกี่ยวข้องให้ลุล่วงไปด้วยดี

5) คน ในการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติต้องเกียวข้องกับคน จึงต้องประสานคนทั้งในองค์กรและนอกองค์กร

6) ทรัพยากร อาคาร สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ อาจต้องขอยืม ขอเบิก

7.6.4.8 สิ่งสำคัญเบื้องต้นของการประสานงาน

1) การจัดวางหน่วยงานที่ง่าย (Simplified Organization)

(1) การแบ่งแผนก

(2) การแบ่งแยกงานตามหน้าที่

(3) การจัดวางรูปงาน และ ระเบียบการที่ชัดเจน

2) การมีโครงการ และ นโยบายอันสอดคล้องต้องกัน

3) การมีวิธีติดต่องานภายในองค์กรที่ทำไว้ดี 7.6.4.9 เครื่องมือที่ช่วยในการติดต่อสื่อสารและประสานงาน

1) แบบฟอร์มในการปฏิบัติงาน (Working Paper)

2) รายงานเป็นหนังสือ (Written Report)

3) เครื่องมือ เช่น โทรศัพท์ คอมพิวเตอร์ FAX

4) เหตุที่ช่วยให้มีการประสานงานโดยสมัครใจ

5) ประสานงานโดยวิธีการควบคุม

7.6.4.10 การทำงานที่ต้องมีการประสานงาน

1) พยายามผูกมิตรในโอกาสแรก

2) หลีกเลี่ยงการนินทาว่าร้ายหัวหน้างาน

3) ไม่โยนความผิดไปให้ผู้อื่น

4) สรรเสริญหัวหน้า คนงานอื่น ๆ เมื่อเขาทำความดี

5) ช่วยเหลือเมือมีเหตุฉุกเฉิน

6) เมื่อมีงานเกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่น ควรแจ้งให้เขาทราบ

7) รับฟังคำแนะนำ

8) ความเห็นของคนอื่น แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ควรฟัง

การประสานงาน เป็นศิลปะอย่างหนึ่ง ซึ่งต้องอาศัยความสุภาพ อ่อนน้อมถ่อมตน ความจริงใจ ความอดทนอดกลั้น ความยิ้มแย้มแจ่มใส ในการติดต่อกับบุคคลอื่น เพื่อขอรับการสนับสนุน ขอความร่วมมือ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ควรใช้การพูดเป็นหลัก หนังสือตามหลัง" จะประสานหน่วยงาน ต้องประสานคน จะประสานคน ต้องประสานใจ "

**เอกสารอ้างอิง**

การติดต่อสื่อสารเพื่อการประสานงาน. (2558). สืบค้นเมื่อ 11 มีนาคม 2558.

จาก http://www.sattahipactivity.com

การติดต่อสื่อสารในองค์กร. (2558). สืบค้นเมื่อ 11 มีนาคม 2558.

จาก http://home.dsd.go.th/kamphaengphet/km/Communication.htm

ยาเบ็น เรืองจรูญศรี. (2552). การติดต่อสื่อสาร. สืบค้นเมื่อ 11 มีนาคม 2558.

จาก http://www.kroobannok.com/blog/20402

หนึ่งฤทัย นวลแป้น. (2555). การติดต่อสื่อสารในองค์กร. สืบค้นเมื่อ 11 มีนาคม 2558.

จาก https://www.l3nr.org/posts/525022

สมิต สัชฌุกร. (2551). ทักษะการประสานงาน. สืบค้นเมื่อ 11 มีนาคม 2558.

จาก http://www.tpa.or.th/writer/read\_this\_book\_topic.php?bookID

สันติสุข. (2553). การสื่อสารในองค์การ (Communication). สืบค้นเมื่อ 11 มีนาคม 2558.

จาก https://www.gotoknow.org/posts/320108

Chaipat Sawatphon. (2558). ตอนที่ 5 การติดต่อสื่อสารในองค์การ.

จาก <https://sites.google.com/site/chaipatcompanylimited/txn-thi-5>

**แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 8**

**หัวข้อเนื้อหา บทที่ 8 สภาพแวดล้อมในการทำงาน**

ในบทนี้เป็นความรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ประกอบด้วย ความหมายและความเป็นมาของจิตวิทยา จุดมุ่งหมายและขอบข่ายของจิตวิทยา โครงสร้างของจิตวิทยา ระเบียบวิธีการศึกษาทางจิตวิทยา แนวความคิดของนักจิตวิทยากลุ่มต่าง ๆ

**วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม**

เมื่อนักศึกษาได้ศึกษาจบบทที่ 8 แล้ว นักศึกษาควรมีความสามารถดังต่อไปนี้

1. อธิบายความหมายและความเป็นมาของจิตวิทยาได้

2. อธิบายจุดมุ่งหมายและขอบข่ายของจิตวิทยาได้

3. อธิบายโครงสร้างของจิตวิทยาได้

4. อธิบายระเบียบวิธีการศึกษาทางจิตวิทยาได้

5. อธิบายแนวความคิดของนักจิตวิทยากลุ่มต่าง ๆ ได้

**วิธีสอนและกิจกรรมการเรียนการสอน**

วิธีสอนและกิจกรรมการเรียนการสอนประจำบทที่ 8 ประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

1. บรรยายตามเนื้อหา โดยใช้โปรแกรมการนำเสนอ (power point) ประกอบคำอธิบาย

2. แสดงตัวอย่างและให้นักศึกษาแบ่งกลุ่มอภิปราย

4. ร่วมกันสรุปประเด็นสำคัญของการเรียน

**สื่อการเรียนการสอน**

1. เอกสารประกอบการเรียนการสอน

2. โปรแกรมนำเสนอ (power point)

3. VDO Clip สรุปและตัวอย่างสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง

4. การอภิปรายและสรุปประเด็น

**วิธีวัดผล**

1. สังเกตพฤติกรรมผู้เรียน

1.1 พฤติกรรมความตรงต่อเวลาในการเข้าเรียน และการส่งงานที่ได้รับมอบหมาย

1.2 พฤติกรรมการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นของผู้เรียนในระหว่างเรียน

1.3 พฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมกลุ่ม

2. ประเมินผลงานที่มอบหมาย

2.1 ใบงาน

2.2 ผลงานกลุ่ม

**บทที่ 8**

**สภาพแวดล้อมในการทำงาน**

**เนื้อหาในบท**

เนื้อหาในบทที่ 2 เรื่องแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กร ประกอบด้วย ความหมายของทฤษฎีองค์กร ประโยชน์ของการศึกษาทฤษฎีองค์กร ประเภทของทฤษฎีองค์กร แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีองค์กร วิวัฒนาการของทฤษฎีองค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. **แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง** พฤติกรรมบุคคลในการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร ที่นำไปสู่พฤติกรรมการทำงานร่วมกันในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

**แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 9**

**หัวข้อเนื้อหา บทนำ**

ในบทนี้เป็นความรู้เกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร ประกอบด้วย ความหมายและความเป็นมาของจิตวิทยา จุดมุ่งหมายและขอบข่ายของจิตวิทยา โครงสร้างของจิตวิทยา ระเบียบวิธีการศึกษาทางจิตวิทยา แนวความคิดของนักจิตวิทยากลุ่มต่าง ๆ

**วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม**

เมื่อนักศึกษาได้ศึกษาจบบทที่ 9 แล้ว นักศึกษาควรมีความสามารถดังต่อไปนี้

1. อธิบายความหมายและความเป็นมาของจิตวิทยาได้

2. อธิบายจุดมุ่งหมายและขอบข่ายของจิตวิทยาได้

3. อธิบายโครงสร้างของจิตวิทยาได้

4. อธิบายระเบียบวิธีการศึกษาทางจิตวิทยาได้

5. อธิบายแนวความคิดของนักจิตวิทยากลุ่มต่าง ๆ ได้

**วิธีสอนและกิจกรรมการเรียนการสอน**

วิธีสอนและกิจกรรมการเรียนการสอนประจำบทที่ 9 ประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

1. บรรยายตามเนื้อหา โดยใช้โปรแกรมการนำเสนอ (power point) ประกอบคำอธิบาย

2. แสดงตัวอย่างและให้นักศึกษาแบ่งกลุ่มอภิปราย

4. ร่วมกันสรุปประเด็นสำคัญของการเรียน

**สื่อการเรียนการสอน**

1. เอกสารประกอบการเรียนการสอน

2. โปรแกรมนำเสนอ (power point)

3. VDO Clip สรุปและตัวอย่างสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง

4. การอภิปรายและสรุปประเด็น

**วิธีวัดผล**

1. สังเกตพฤติกรรมผู้เรียน

1.1 พฤติกรรมความตรงต่อเวลาในการเข้าเรียน และการส่งงานที่ได้รับมอบหมาย

1.2 พฤติกรรมการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นของผู้เรียนในระหว่างเรียน

1.3 พฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมกลุ่ม

2. ประเมินผลงานที่มอบหมาย

2.1 ใบงาน

2.2 ผลงานกลุ่ม

**บทที่ 9**

**บรรยากาศองค์กร**

**เนื้อหาในบท**

เนื้อหาในบทที่ 2 เรื่องแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กร ประกอบด้วย ความหมายของทฤษฎีองค์กร ประโยชน์ของการศึกษาทฤษฎีองค์กร ประเภทของทฤษฎีองค์กร แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีองค์กร วิวัฒนาการของทฤษฎีองค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. **แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง** พฤติกรรมบุคคลในการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร ที่นำไปสู่พฤติกรรมการทำงานร่วมกันในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

**แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 10**

**หัวข้อเนื้อหา บทนำ**

ในบทนี้เป็นความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย ความหมายและความเป็นมาของจิตวิทยา จุดมุ่งหมายและขอบข่ายของจิตวิทยา โครงสร้างของจิตวิทยา ระเบียบวิธีการศึกษาทางจิตวิทยา แนวความคิดของนักจิตวิทยากลุ่มต่าง ๆ

**วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม**

เมื่อนักศึกษาได้ศึกษาจบบทที่ 10 แล้ว นักศึกษาควรมีความสามารถดังต่อไปนี้

1. อธิบายความหมายและความเป็นมาของจิตวิทยาได้

2. อธิบายจุดมุ่งหมายและขอบข่ายของจิตวิทยาได้

3. อธิบายโครงสร้างของจิตวิทยาได้

4. อธิบายระเบียบวิธีการศึกษาทางจิตวิทยาได้

5. อธิบายแนวความคิดของนักจิตวิทยากลุ่มต่าง ๆ ได้

**วิธีสอนและกิจกรรมการเรียนการสอน**

วิธีสอนและกิจกรรมการเรียนการสอนประจำบทที่ 10 ประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

1. บรรยายตามเนื้อหา โดยใช้โปรแกรมการนำเสนอ (power point) ประกอบคำอธิบาย

2. แสดงตัวอย่างและให้นักศึกษาแบ่งกลุ่มอภิปราย

4. ร่วมกันสรุปประเด็นสำคัญของการเรียน

**สื่อการเรียนการสอน**

1. เอกสารประกอบการเรียนการสอน

2. โปรแกรมนำเสนอ (power point)

3. VDO Clip สรุปและตัวอย่างสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง

4. การอภิปรายและสรุปประเด็น

**วิธีวัดผล**

1. สังเกตพฤติกรรมผู้เรียน

1.1 พฤติกรรมความตรงต่อเวลาในการเข้าเรียน และการส่งงานที่ได้รับมอบหมาย

1.2 พฤติกรรมการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นของผู้เรียนในระหว่างเรียน

1.3 พฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมกลุ่ม

2. ประเมินผลงานที่มอบหมาย

2.1 ใบงาน

2.2 ผลงานกลุ่ม

**บทที่ 10**

**วัฒนธรรมองค์กร**

**เนื้อหาในบท**

เนื้อหาในบทที่ 2 เรื่องแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กร ประกอบด้วย ความหมายของทฤษฎีองค์กร ประโยชน์ของการศึกษาทฤษฎีองค์กร ประเภทของทฤษฎีองค์กร แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีองค์กร วิวัฒนาการของทฤษฎีองค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. **แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง** พฤติกรรมบุคคลในการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร ที่นำไปสู่พฤติกรรมการทำงานร่วมกันในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

**แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 11**

**หัวข้อเนื้อหา**

ในบทนี้เป็นความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย ความหมายและความเป็นมาของจิตวิทยา จุดมุ่งหมายและขอบข่ายของจิตวิทยา โครงสร้างของจิตวิทยา ระเบียบวิธีการศึกษาทางจิตวิทยา แนวความคิดของนักจิตวิทยากลุ่มต่าง ๆ

**วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม**

เมื่อนักศึกษาได้ศึกษาจบบทที่ 11 แล้ว นักศึกษาควรมีความสามารถดังต่อไปนี้

1. อธิบายความหมายและความเป็นมาของจิตวิทยาได้

2. อธิบายจุดมุ่งหมายและขอบข่ายของจิตวิทยาได้

3. อธิบายโครงสร้างของจิตวิทยาได้

4. อธิบายระเบียบวิธีการศึกษาทางจิตวิทยาได้

5. อธิบายแนวความคิดของนักจิตวิทยากลุ่มต่าง ๆ ได้

**วิธีสอนและกิจกรรมการเรียนการสอน**

วิธีสอนและกิจกรรมการเรียนการสอนประจำบทที่ 11 ประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

1. บรรยายตามเนื้อหา โดยใช้โปรแกรมการนำเสนอ (power point) ประกอบคำอธิบาย

2. แสดงตัวอย่างและให้นักศึกษาแบ่งกลุ่มอภิปราย

4. ร่วมกันสรุปประเด็นสำคัญของการเรียน

**สื่อการเรียนการสอน**

1. เอกสารประกอบการเรียนการสอน

2. โปรแกรมนำเสนอ (power point)

3. VDO Clip สรุปและตัวอย่างสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง

4. การอภิปรายและสรุปประเด็น

**วิธีวัดผล**

1. สังเกตพฤติกรรมผู้เรียน

1.1 พฤติกรรมความตรงต่อเวลาในการเข้าเรียน และการส่งงานที่ได้รับมอบหมาย

1.2 พฤติกรรมการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นของผู้เรียนในระหว่างเรียน

1.3 พฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมกลุ่ม

2. ประเมินผลงานที่มอบหมาย

2.1 ใบงาน

2.2 ผลงานกลุ่ม

**บทที่ 11**

**การเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาองค์กร**

**เนื้อหาในบท**

เนื้อหาในบทที่ 2 เรื่องแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กร ประกอบด้วย ความหมายของทฤษฎีองค์กร ประโยชน์ของการศึกษาทฤษฎีองค์กร ประเภทของทฤษฎีองค์กร แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีองค์กร วิวัฒนาการของทฤษฎีองค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. **แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง** พฤติกรรมบุคคลในการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร ที่นำไปสู่พฤติกรรมการทำงานร่วมกันในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

**แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 12**

**หัวข้อเนื้อหา บทนำ**

ในบทนี้เป็นความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน ประกอบด้วย ความหมายและความเป็นมาของจิตวิทยา จุดมุ่งหมายและขอบข่ายของจิตวิทยา โครงสร้างของจิตวิทยา ระเบียบวิธีการศึกษาทางจิตวิทยา แนวความคิดของนักจิตวิทยากลุ่มต่าง ๆ

**วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม**

เมื่อนักศึกษาได้ศึกษาจบบทที่ 12 แล้ว นักศึกษาควรมีความสามารถดังต่อไปนี้

1. อธิบายความหมายและความเป็นมาของจิตวิทยาได้

2. อธิบายจุดมุ่งหมายและขอบข่ายของจิตวิทยาได้

3. อธิบายโครงสร้างของจิตวิทยาได้

4. อธิบายระเบียบวิธีการศึกษาทางจิตวิทยาได้

5. อธิบายแนวความคิดของนักจิตวิทยากลุ่มต่าง ๆ ได้

**วิธีสอนและกิจกรรมการเรียนการสอน**

วิธีสอนและกิจกรรมการเรียนการสอนประจำบทที่ 12 ประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

1. บรรยายตามเนื้อหา โดยใช้โปรแกรมการนำเสนอ (power point) ประกอบคำอธิบาย

2. แสดงตัวอย่างและให้นักศึกษาแบ่งกลุ่มอภิปราย

4. ร่วมกันสรุปประเด็นสำคัญของการเรียน

**สื่อการเรียนการสอน**

1. เอกสารประกอบการเรียนการสอน

2. โปรแกรมนำเสนอ (power point)

3. VDO Clip สรุปและตัวอย่างสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง

4. การอภิปรายและสรุปประเด็น

**วิธีวัดผล**

1. สังเกตพฤติกรรมผู้เรียน

1.1 พฤติกรรมความตรงต่อเวลาในการเข้าเรียน และการส่งงานที่ได้รับมอบหมาย

1.2 พฤติกรรมการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นของผู้เรียนในระหว่างเรียน

1.3 พฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมกลุ่ม

2. ประเมินผลงานที่มอบหมาย

2.1 ใบงาน

2.2 ผลงานกลุ่ม

**บทที่ 12**

**การพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน**

**เนื้อหาในบท**

เนื้อหาในบทที่ 2 เรื่องแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กร ประกอบด้วย ความหมายของทฤษฎีองค์กร ประโยชน์ของการศึกษาทฤษฎีองค์กร ประเภทของทฤษฎีองค์กร แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีองค์กร วิวัฒนาการของทฤษฎีองค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**12. คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality Of Working Life)**

คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Working Life) ถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งเพราะคนเป็นทรัพยากรที่มีค่าและมีความสำคัญต่อองค์กร ดังนั้น สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในสถานที่ทำงานต้องมีความเหมาะสมและเอื้อต่อการทำงาน คือ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีรู้สึกที่ดีต่องาน มีความมั่งคง ทำให้เกิดความสุข โดยจะส่งผลดีทั้งตัวบุคคลและองค์กร เช่น

ช่วยเพิ่มผลผลิตขององค์กร เนื่องจากการจัดการคุณภาพชีวิตในองค์กรทำให้องค์กรมีนโยบายและการวางแผนด้านคุณภาพชีวิต มีการจัดกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านลักษณะงาน บุคลากร และสภาพแวดล้อมที่ดีซึ่งส่งผลโดยตรงและอ้อมต่อการดำเนินงาน ส่งผลให้ผลิตภาพขององค์กรเพิ่มขึ้น

ช่วยเพิ่มขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากการมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานก่อให้เกิดเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งยังส่งผลต่อความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กร

ช่วยปรับปรุงศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานด้วยการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานเพิ่มพูนทักษะความสามารถของตนเอง ไม่ว่าจะโดยการศึกษา ฝึกอบรมหรือการพัฒนาต่างเป็นการเพิ่มศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานให้สูงขึ้น

**10.1 องค์ประกอบสำคัญเกี่ยวกับคุณภาพชีวิต** ตามหลักการของ Richard E. Walton ซึ่งปรากฎในหนังสือ Creteria for Quality of Working life ได้แบ่งออกองค์ประกอบสำคัญเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตไว้ 8 ประการ ดังนี้

10.1.1. ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ (Adequate and Fair Compensation)

การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน และผลประโยชน์อื่นๆ อย่าง เพียงพอกับการมีชีวิตอยู่ได้ตามมาตรฐานที่ยอมรับกันโดยทั่วไป และต้องเป็นธรรม เมื่อเปรียบเทียบกับงานหรือองค์กรอื่นๆในประเภทเดียวกันด้วย

10.1.2. สิ่งแวดล้อมที่ถูกลักษณะและปลอดภัย (Safe and Healthy Environment)

ผู้ปฏิบัติงานไม่ควรจะอยู่ในสภาพแวดล้อมทางด้านร่างกายและสิ่งแวดล้อมของการทำงานที่ไม่เหมาสะม ซึ่งจะก่อให้เกิดสุขภาพไม่ดี โดยสิ่งแวดล้อมทั้งทางกายภาพและทางด้านจิตใจ นั่นคือ สภาพการทำงานต้องไม่มีลักษณะที่ต้องเสี่ยงภัยจนเกินไป และจะต้องช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกสะดวกสบาย และไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพอนามัย

10.1.3 เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาความรู้ความสามารถได้เป็นอย่างดี (Development of Human Capacities) งานที่ปฏิบัติอยู่นั้นจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้และพัฒนาทักษะความรู้อย่างแท้จริง และรวมถึงการมีโอกาสได้ทำงานที่ตนยอมรับว่าสำคัญและมีความหมาย การพัฒนาขีดความสามารถของบุคคลในการทำงานนี้ เป็นกรให้ความสำคัญเกี่ยวกับ การศึกษา อบรม การพัฒนาการทำงานและอาชีพของบุคคล เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงคุณภาพชีวิต ซึ่งจะทำให้บุคคลสามารถทำหน้าที่ได้โดยใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่ มีความเชื่อมั่นในตนเอง

10.1.4 ลักษณะงานที่ส่งเสริมความเจริญเติบโตและความมั่นคงให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน (growth and security) นอกจากงานจะช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตนเองให้ได้รับความรู้และทักษะใหม่ ๆ แล้ว ยังช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสก้าวหน้า และมีความมั่นคงในอาชีพ มีแนวทางหรือโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น ตลอดจนเป็นที่ยอมรับทั้งของเพื่อนร่วมงานและสมาชิกในครอบครัวของตน

10.1.5 ลักษณะงานมีส่วนส่งเสริมด้านบูรณาการทางสังคมของผู้ปฏิบัติงาน (social integration) การทำงานร่วมกันเป็นการที่ผู้ปฏิบัติงานเห้นว่าตนเองมีคุณค่า สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงได้ มีการยอมรับและร่วมมือทำงานด้วยดี และงานนั้นช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสสร้างสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น ๆ รวมถึงโอกาสที่เท่าเทียมกันในความก้าวหน้าที่ตั้งอยู่บนฐานของระบบคุณธรรม

10.1.6 ลักษณะงานที่ตั้งอยู่บนฐานของกฎหมายหรือกระบวนการยุติธรรม (Constitutionalism) หมายถึง การบริหารจัดการที่ให้เจ้าหน้าที่/พนักงาน ได้รับสิทธิในการปฏิบัติตามขอบเขตที่ได้รับมอบหมายและแสดงออกในสิทธิซึ่งกันและกัน หรือเป็นการกำหนดแนวทางในการทำงานร่วมกัน ซึ่งวัฒนธรรมในองค์กรหรือหน่วยงานจะส่งเสริมให้เกิดการเคารพสิทธิส่วนบุคคลมีความเป็นธรรมในการพิจารณาให้ผลตอบแทนและรางวัล รวมทั้งโอกาสที่แต่ละคนจะได้แสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย มีเสรีภาพในการพูด มีความเสมอภาค

10.1.7 ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานโดยส่วนรวม (the total life space) เป็นเรื่องของการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ชีวิตในการทำงานและชีวิตส่วนตัวนอกองค์กรอย่างสมดุล นั่นคือต้องไม่ปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความกดดันจากการปฏิบัติงานมากเกินไป สามารถทำได้ด้วยการกำหนดชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม เพื่อหลีกเลี่ยงการที่ต้องคร่ำเคร่งอยู่กับงานจนไม่มีเวลาพักผ่อน หรือได้ใช้ชีวิตส่วนตัวอย่างเพียงพอ

10.1.8 ลักษณะงานมีส่วนเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับสังคมโดยตรง (social relevance)กิจกรรมการทำงานที่ดำเนินไปในลักษณะที่ได้รับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งนับเป็นเรื่องที่สำคัญประการหนึ่งที่ผู้ปฏิบัติงานจะรู้สึกและยอมรับว่าองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่นั้น มีความรับผิดชอบต่อสังคมในด้านต่างๆ ทั้งในด้านผลผลิต การจำกัดของเสีย การรักษาสภาพแวดล้อม การปฏิบัติเกี่ยวกับการจ้างงาน และเทคนิคด้านการตลาด

****

ภาพที่ 8.2 แสดงองค์ประกอบสำคัญเกี่ยวกับคุณภาพชีวิต

ที่มา <https://www.tosh.or.th/index.php/blog/item/475-quality-of-working-life>

**10.2 การดำเนินการเพื่อคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี** การที่องค์กรจะสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีในสถานที่ทำงานนั้น ไม่ได้เป็นเรื่องของหน่วยงานเพียงอย่างเดียว หากแต่เป็นเรื่องของความร่วมมือทั้งสองฝ่าย คือ ในส่วนของนายจ้างหรือฝ่ายองค์กร และฝ่ายลูกจ้างหรือพนักงาน โดยที่ทั้งสองฝ่ายต้องมีแนวทางในการดำเนินงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายของการมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีร่วมกัน และเกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย

10.2.1 การสร้างความพึงพอใจในการทำงาน ตามแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮิร์ซเบิร์ก (Two-Factor Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจที่ได้รับความสนใจ และเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายในชื่อทฤษฎีการจูงใจ – ค้ำจุน (The motivation Hygiene Theory) สามารถจำแนกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้

10.2.1.1 ปัจจัยจูงใจ (motivator factors) เป็นองค์ประกอบหรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโดยตรง เป็นปัจจัยที่จูงใจบุคลากรในหน่วยงานให้เกิดความชื่นชม ยินดีในผลงานและความสามารถของตนเอง ถ้าตอบสนองปัจจัยเหล่านี้ของผู้ปฏิบัติงานแล้ว จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจตั้งใจทำงานจนสุดความสามารถ และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของงานได้ ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่

1) ความสำเร็จของาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี

2) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน กลุ่มเพื่อน และบุคคลอื่นทั่วไป ซึ่งการยอมรับนับถือนี้บางครั้งอาจแสดงออกในรูปของการยกย่องชมเชย

3) ลักษณะงาน (Work Itself) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีและไม่ดีต่อลักษณะงานว่างานนั้นเป็นงานที่จำเจ น่าเบื่อหน่าย หรือท้าทายความสามารถ ก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือเป็นงานที่ยากหรือง่าย

4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบงานอย่างเต็มที่

5) ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (Advancement) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในสถานะหรือตำแหน่งของบุคคลในองค์กร แต่ในกรณีที่บุคคลย้ายตำแหน่งจากแผนกหนึ่งไปยังอีกแผนกหนึ่งขององค์กร โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงสถานะ ถือเป็นเพียงการเพิ่มโอกาสให้ความรับผิดชอบมากขึ้น เรียกได้ว่า เป็นการเพิ่มความรับผิดชอบ แต่ไม่ใช่ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานอย่างแท้จริง



ภาพที่ 8.3 แสดงปัจจัยจูงใจ (motivator factors)

ที่มา <https://www.tosh.or.th/index.php/blog/item/475-quality-of-working-life>

10.2.1.2 ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) เป็นองค์ประกอบที่ไม่ใช่เกี่ยวกับตัวงานโดยตรง แต่มีความเกี่ยวโยงกับการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่ไม่ใช่สิ่งจูงใจแต่ สามารถทำให้บุคลากรพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจที่จะปฏิบัติงานได้ ซึ่งมีอยู่ 10 ประการคือ

1) การบังคับบัญชา (supervision) หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน ความยุติธรรมในการบริหารงาน ตลอดจนความเต็มใจหรือไม่เต็มใจของผู้บังคับบัญชาในการให้คำแนะนำ หรือมอบหมายงานรับผิดชอบต่างๆ ให้แก่ลูกน้อง

2) นโยบายบริหาร (policy and administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การให้อำนาจแก่บุคคลในการดำเนินงานให้สำเร็จ

3) สภาพการทำงาน (working condition) หมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่จะอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เช่น แสง เสียง อากาศ เครื่องมืออุปกรณ์ และอื่น ๆ รวมทั้งปริมาณงานที่รับผิดชอบ

4) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (relations with superiors)หมายถึง การพบปะ การสนทนา ความเป็นมิตร รวมถึงการเรียนรู้งานจากผู้บังคับบัญชา การได้รับความช่วยเหลือเกื้อกูลจากผู้บังคับบัญชา ความซื่อสัตย์ ความเต็มใจรับฟังข้อเสนอแนะจากลูกน้อง ความเชื่อถือไว้วางใจลูกน้องของผู้บังคับบัญชา

5) ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (relation with subordinates) หมายถึง การพบปะ สนทนา และการมีปฏิสัมพันธ์ในการทำงานที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

6) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (relation with peers) หมายถึง การพบปะ สนทนา ความเป็นมิตร การเรียนรู้งานในกลุ่ม และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่ม

7) ตำแหน่งในบริษัท (status) หมายถึง องค์ประกอบของสถานะอาชีพที่ทำให้บุคคลรู้สึกต่องาน เช่น การมีรถประจำตำแหน่ง เป็นต้น

8) ความมั่นคงในงาน (job security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในงาน รวมทั้งความมั่นคงขององค์กร

9) เงินเดือน (salary) หมายถึง ความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในเงินเดือนที่ได้รับ

10) ชีวิตส่วนตัว (personal life) หมายถึง สถานการณ์หรือลักษณะบางประการของงานที่ส่งผลต่อชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว ทำให้บุคคลมีความรู้สึกอย่างใดอย่างหนึ่งต่องานที่ได้รับ เช่น องค์กรต้องการให้ไปประจำที่ทำงานใหม่ อาจจะไกลและทำให้ครอบครัวลำบาก เป็นต้น



ภาพที่ 8.4 แสดงปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors)

ที่มา <https://www.tosh.or.th/index.php/blog/item/475-quality-of-working-life>

นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยอื่นที่มีส่วนทำให้เกิดความพึงพอใจได้เช่นกัน อาทิ ชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม และเป็นไปตามข้อบัญญัติของกฎหมาย ลักษณะของงานที่ทำ ได้แก่ การได้ทำงานที่ตรงกับความต้องการและความรู้ ความสามารถของตน และไม่เกิดความเสี่ยงในขณะปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสาร (communication) ได้แก่ การสื่อสารเพื่ออำนวยประโยชน์ให้การ ดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น ทันต่อเวลาและความต้องการของบุคคลในองค์กร สิ่งตอบแทนหรือผลประโยชน์ต่าง ๆ (benefits) ได้แก่ การบริการ การรักษาพยาบาล สวัสดิการต่าง ๆ

จากที่ได้กล่าวมาทั้งหมดนี้ จะเห็นได้ว่าการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงาน เป็นสิ่งที่จำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่ง คุณภาพชีวิตในการทำงานในลักษณะของความพึงพอใจในการทำงานนั้น จะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน และยังเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดความต้องการทำงาน ซึ่งนำไปสู่ประสิทธิภาพและเกิดการเพิ่มผลผลิตของบริษัทหรือองค์กรในที่สุด เรียกได้ว่า บรรลุเป้าหมายของทั้งบุคคลในฐานะสมาชิกขององค์กรและตัวองค์กรเอง นอกจากนี้ยัง ส่งผลต่อเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศอีกด้วย

**อ้างอิง**

กริช สืบสนธิ์. (2537). วัฒนธรรมและพฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กร. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ผจญ เฉลิมสาร. (2555). คุณภาพชีวิตการทำงาน. สืบค้นจาก www.society.go.th/article\_attach.

พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ. (2552). ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร: ความหมายทฤษฎี วิธีวิจัย การวัดและงานวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : เสมาธรรม.

Walton, R. E. (1973). Quality of working life: What is it?. Slone Management Review,15, 12-18.

**สรุปท้ายบท**

วิวัฒนาการขององค์กรก็ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของบุคคลในการทำงาน และ วิวัฒนาการขององค์กรก็มีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลในการทำงาน ดังนั้นเราจึงมีความจำเป็นต้องมีองค์ความรู้เกี่ยวกับ พฤติกรรมมนุษย์ พฤติกรรมส่วนบุคคล ทัศนคติ การรับรู้ การเรียนรู้ การจูงใจในการทำงาน การพัฒนาองค์กร และ พฤติกรรมของบุคคลในการทำงาน

**คำถามทบทวน**

1. จงอธิบายโครงสร้างการทำงานของร่างกาย
2. จงบอกว่าระบบต่าง ๆ ในร่างกาย 10 ระบบ มีอะไรบ้าง
3. จงอธิบายระบบต่าง ๆ ในร่างกายม 10 ระบบทำหน้าที่อย่างไร
4. จงบอกว่าระบบต่าง ๆ ในร่างกายที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมโดยตรง 3 ระบบ มีอะไรบ้าง
5. จงอธิบายระบบต่าง ๆ ในร่างกายที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมโดยตรง 3 ระบบทำหน้าที่อย่างไร