**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

**2.1 การศึกษาพฤติกรรมองค์กรมี****ความสำคัญต่อผู้บริหาร** ดังต่อไปนี้

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

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

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

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

**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

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

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

2.2.3 การวิเคราะห์พฤติกรรมระดับองค์กร การวิเคราะห์ระดับนี้เป็นระดับที่มีความซับซ้อนมากที่สุด เนื่องจากเป็นการรวมโครงสร้างที่เป็นทางการของพฤติกรรมในระดับบุคคลแต่ละคน และพฤติกรรมระดับกลุ่มเข้าด้วยกัน โดยจะต้องวิเคราะห์เกี่ยวกับการออกแบบองค์กรที่เป็นทางการ เทคโนโลยี กระบวนการทำงาน และนโยบายทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรและการปฏิบัติ วัฒนธรรมภายใน ตลอดจนระดับความตรึงเครียดในงาน

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

2.3.1 การเพิ่มผลผลิต (Productivity) เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานโดยพิจารณาถึงประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งการดำเนินงานต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดต้องอาศัยทรัพยากรสำคัญ โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์

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

2.3.3 ลดการออกจากงาน (Turnover) องค์กรที่มีการหมุนเวียนของบุคลากรในระดับสูงจะส่งผลให้การปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง และเกิดผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายในการสรรหา คัดเลือก และฝึกอบรมบุคลากรใหม่ โดยเฉพาะการลาออกของบุคลากรที่มีคุณค่า จะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพองค์กรอย่างมาก

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

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

**3.1 องค์ประกอบขององค์กร** องค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรของรัฐหรือองค์กรธุรกิจต่างมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

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

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)

3.1.2.1 องค์ประกอบของโครงสร้างองค์กร โดยทั่วไปโครงสร้างขององค์กรประกอบด้วย 2 ส่วนที่สำคัญ คือ

1) โครงสร้างนั้นต้องมีการระบุงานหรือกระบวนการทำงานที่ให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร

2) โครงสร้างจะต้องรวมและเชื่อมโยงงานส่วนต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดผลผลิตในระดับที่พึงประสงค์ การที่งานของฝ่ายต่างๆ ในองค์กรต้องเกี่ยวข้องกันมากเท่าใด การประสานงานระหว่างฝ่ายจะยิ่งมีความจำเป็นมากขึ้นเท่านั้น

การจัดโครงสร้างองค์กรมีวัตถุประสงค์เพื่อการสั่งการและการประสานการทำงานของบุคลากรภายในองค์กร เพื่อให้การทำงานบรรลุจุดมุ่งหมาย การมีโครงสร้างองค์กรที่ดีจะทำให้บุคคลสามารถทำงานร่วมกัน ประสานงานกัน และเชื่อมต่องานกันได้ดี

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

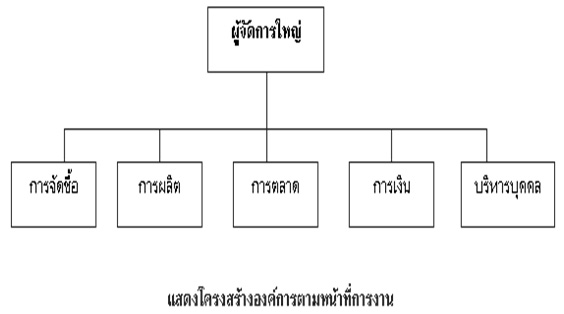
2) เมื่อสภาวะแวดล้อมภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงและส่งผลต่อนโยบายขององค์กร

3) เมื่อองค์กรมีโปรแกรมหรือการบริการใหม่ที่ได้ถูกกำหนดให้เป็นพันธกิจขององค์กร

4) เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร

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

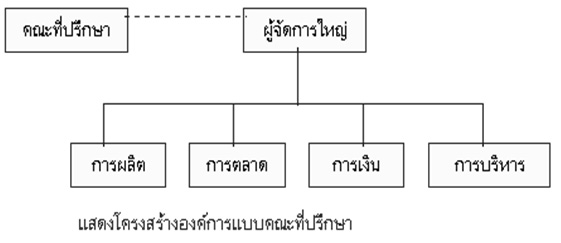
1) โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่การงาน (Functional Organization Structure)  หมายถึง โครงสร้างที่จัดตั้งขึ้นโดยแบ่งไปตามประเภท หรือหน้าที่การงาน เพื่อแสดงให้เห็นว่าในแต่ละแผนกนั้นมีหน้าที่ต้องกระทําอะไรบ้าง ซึ่งผลดีก่อให้เกิดการ ได้คนมีความสามารถทํางานในแผนกนั้น ๆ ทั้งยังฝึกบุคคลในแผนกนั้น ๆ ให้มีความเชี่ยวชาญกับหน้าที่ของ 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

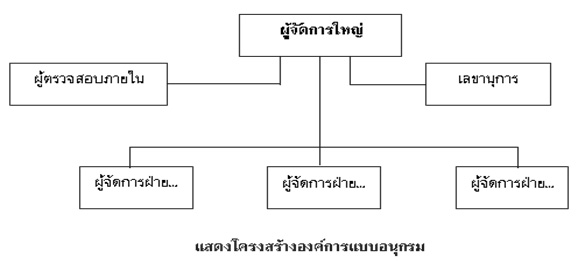


             3) โครงสร้างองค์กรแบบคณะที่ปรึกษา (Staff Organization Structure)  หมายถึง การจัดโครงสร้างโดยการให้มีที่ปรึกษาเข้ามา ช่วยการบริหารงาน เช่น ที่ปรึกษา นายกฯ ที่ปรึกษาผู้ว่าฯ กทม. เป็นต้น เพราะว่าที่ปรึกษามีความรู้ความชํานาญเฉพาะด้าน โดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญมาช่วยหรือคอยแนะนำ 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



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

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

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

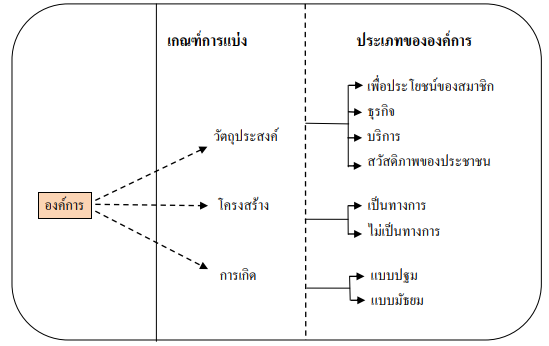
3.1.4.2 สภาพแวดล้อมที่มีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์กร (Task Environment) เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีผลกระทบ โดยตรงต่อองค์กรและการดำเนินงานขององค์กรในการบรรลุเป้าหมาย ได้แก่ ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ คู่แข่งขัน ผู้ขายวัตถุดิบ วัสดุ อุปกรณ์ในการดำเนินงาน ตลาดแรงงาน นโยบายและเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานรัฐที่เข้ามาควบคุมกำกับ

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

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



ภาพที่ 1.2 การจำแนกประเภทขององค์กร

3.2.1 การจำแนกองค์กรโดยยึดวัตถุประสงค์ขององค์กร

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

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

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

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

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

3.2.2 การจำแนกองค์กรโดยยึดโครงสร้าง แบ่งออกเป็น 2 แบบ ดังนี้

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

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

3.2.3 การจำแนกองค์กรออกโดยยึดการกำเนิด แบ่งได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

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

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

**3.3 กระบวนการจัดองค์กร** องค์ประกอบของกระบวนการจัดองค์กร ประกอบด้วยกระบวนการ 3 ขั้น คือ

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

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

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

**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

3.4.1 หลักวัตถุประสงค์ (Objective) หลักวัตถุประสงค์กล่าวว่า องค์กรต้องมีวัตถุประสงค์ที่กําหนดไว้อย่างชัดเจน นอกจากนั้นการดํารงตําแหน่งยังต้องมีวัตถุประสงค์ย่อยกําหนดไว้ เพื่อบุคคลจะได้พยายามบรรลุวัตถุประสงค์ย่อย ช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์รวม

3.4.2 หลักความรู้ความสามารถเฉพาะอย่าง (Specialization) หลักความรู้ความสามารถเฉพาะอย่าง กล่าวว่า การจัดแบ่งงานควรจะแบ่งตามความถนัด พนักงานควรจะรับมอบหน้าที่เฉพาะเพียงอย่างเดียวและงานหน้าที่ที่คล้ายกันหรือสัมพันธ์กัน ควรจะต้อง อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของคนคนเดียว

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

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

3.4.5 หลักความรับผิดชอบ (Responsibility) หลักความรับผิดชอบกล่าวว่า อํานาจหน้าที่ควรจะเท่ากับความรับผิดชอบ คือ บุคคลใดเมื่อได้รับมอบหมายความรับผิดชอบก็ควรจะได้รับมอบหมายอํานาจให้เพียงพอเพื่อทํางานให้สําเร็จด้วยดี

3.4.6 หลักความสมดุล (Balance) หลักความสมดุลจะต้องมอบหมายให้หน่วยงานย่อยทํางานให้สมดุลกันกล่าวคือ ปริมาณงาน ควรจะมีปริมาณที่ใกล้เคียงกันรวมทั้งความสมดุลระหว่างงานกับอํานาจหน้าที่ที่จะมอบหมายด้วย

3.4.7 หลักความต่อเนื่อง (Continuity) หลักความต่อเนื่องในการจัดองค์กรเพื่อการบริหารงานควรจะเป็นการกระทําที่ต่อเนื่อง ไม่ขาดความจริงจังหรือไม่ให้ความสําคัญกับการดําเนินงานหากเป็นบริษัทหรือห้างร้านจะส่งผลต่อความ น่าเชื่อถือ

3.4.8 หลักการโต้ตอบและการติดต่อ (Correspondence) หลักการโต้ตอบและการติดต่อตําแหน่งทุกตําแหน่งจะต้องมีการโต้ตอบระหว่างกันและ ติดต่อสื่อสารกันองค์กรจะต้องอํานวยความสะดวก จัดให้มีเครื่องมือและการติดต่อสื่อสารที่เป็นระบบ

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

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

3.4.11 หลักตามลําดับขั้น (Ordering) หลักตามลําดับขันในการที่นักบริหารหรือหัวหน้างานจะออกคําสั่งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ควรรับผิดชอบโดยตรง ปฏิบัติการตามลําดับขั้นของสายการบังคับบัญชาไม่ควรออกคําสั่งข้ามหน้าผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่มีความ

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

1.1 ทฤษฎี

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

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

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

1.2 องค์กร

นักวิชาการด้านการจัดการ และการบริหารได้วิเคราะห์ศัพท์ และให้ความหมายคำว่า องค์กร ไว้มากมายหลายแนวคิด ซึ่งมีความหมายคล้ายคลึงกันดังนี้

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

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

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

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

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

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

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

2.1 ช่วยให้เข้าใจปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กรและสามารถวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ได้

2.2 สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ในการออกแบบโครงสร้างและระบบงานขององค์งานได้

2.3 เนื่องจากองค์ความรู้ขององค์กรและการจัดการเป็นสิ่งมีความสัมพันธ์กัน นำเทคนิค วิธีการจัดการใช้อย่างสอดคล้องกับลักษณะขององค์กรจะช่วยทำให้องค์กรประสบความสําเร็จ

2.4 ช่วยให้ทราบถึงระดับปัจจัยที่สัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของการดำเนินงานขององค์กร

2.5 เอื้อต่อการสร้างบรรยากาศที่ทำให้สมาชิกขององค์กรมีสุขภาพดี

2.6 ช่วยให้เข้าถึงพฤติกรรมของมนุษย์ที่ทำงานภายในองค์กร

2.7 สามารถนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ในการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น

2.8 ช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความต้องการของสังคมให้ดีขึ้น



ภาพที่ 1.1 แผนภูมิแสดงประโยชน์ในการศึกษาทฤษฎีองค์กร

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

ประเภทของทฤษฎีองค์กรสามารถแบ่งออกได้ 2 ประเภท คือ

3.1 กลุ่มนักปฏิบัตินิยม (Practitioner) กลุ่มที่มีประสบการณ์จริงจากการปฏิบัติงานแล้วนำความรู้ที่มีมาสร้างเป็นหลักการหรือทฤษฎีองค์กร เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน

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

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

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

**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

**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

**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

5.1.1.1 วัตถุประสงค์ (Objective) องค์กรจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ให้ชัดเจนตลอดจนกำหนดตำแหน่งต่าง ๆ แต่ละตำแหน่งก็จะต้องกำหนดเป้าหมายไว้ให้สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ขององค์กร เมื่อผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้วัตถุประสงค์ขององค์กรก็จะสำเร็จไปด้วย

5.1.1.2 ความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง (Specialization) งานของแต่ละตำแหน่งแต่ละคนควรจำกัดขอบเขตให้ทำคนละหน้าที่อันเป็นการส่งเสริมให้เกิดความชำนาญเฉพาะอย่างกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกันก็ต้องจัดไว้ในกลุ่มเดียวกัน ถือว่าเป็นหลักการแบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่างการแบ่งงานออกเป็นแผนกจึงเป็นสิ่งจำเป็น

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

5.1.1.4 อำนาจหน้าที่ (Authority) องค์กรต้องมีบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่ม บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งสูงสุดมีอำนาจสูงสุดในการกำหนดนโยบายสามารถตัดสินใจสั่งการได้โดยไม่มีใครมีสิทธิ์โต้แย้ง การจัดสายการบังคับบัญชาในองค์กรต้องชัดเจนเริ่มตั้งแต่ผู้มีอำนาจสูงสุดขององค์กรผ่านสายการบังคับบัญชาลงมาตามลาดับชั้น ดังตัวอย่างต่อไปนี้



ภาพที่ 1.4 สายการบังคับบัญชา

การจัดอำนาจหน้าที่ดังกล่าวเรียกว่า หลักการจัดอำนาจหน้าที่จากเบื้องสูงไปสู่เบื้องล่าง และผลของการใช้อำนาจหน้าที่ตามลำดับชั้นเรียกว่า สายการบังคับบัญชา

5.1.1.5 ความรับผิดชอบ (Responsibility) อำนาจหน้าที่ที่มอบให้แก่ตำแหน่งต่าง ๆ จะต้องสัมพันธ์กับความรับผิดชอบ บุคคลใดที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบต่อผลสำเร็จขององค์กรในระดับใดก็ควรจะได้รับมอบอำนาจหน้าที่ให้เพียงพอที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายในระดับที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จได้



ภาพที่ 1.5 แมกซ์ เวเบอร์

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

5.1.2.1 การแบ่งแยกงานถือหลักความชำนาญเฉพาะด้าน วัตถุประสงค์ของการ จัดการองค์กรแบบนี้ มุ่งให้ได้ผลงานสูงสุดจากการทำงานเฉพาะอย่างด้วยฝีมือ และความชำนาญ ดังนั้นคนงานจะต้องได้รับการฝึกอบรมซ้ำแล้วซ้ำอีกเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญจริง ๆ

5.1.2.2 การจัดลำดับชั้นการบังคับบัญชาลดหลั่นกันลงไป มีหัวหน้าขององค์กรเป็น ผู้บังคับบัญชาสูงสุดขององค์กร กำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละระดับชั้นไว้อย่างชัดเจน

5.1.2.3 การปฏิบัติงานต้องอยู่ภายใต้ระบบ ระเบียบ และกฎหมาย การทำงานไม่ สามารถยืดหยุ่นได้เฉพาะตามลักษณะของงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรของรัฐจะต้องยึดถือและปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับอย่าเคร่งครัด

5.1.2.4 การให้มีการบันทึกเกี่ยวการดำเนินงาน ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ การวินิจฉัย การสั่งการจะต้องมีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรเก็บไว้เป็นหลักฐานสามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลาที่ต้องการ

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

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

5.1.2.7 ข้อวิจารณ์สำหรับระบบราชการ

1) ถูกมองว่ามนุษย์เป็นเครื่องจักร ต้องปฏิบัติตามความต้องการของสังคมหรือองค์กร

2) คนสมัยปัจจุบันมองเห็นองค์กรแบบราชการว่าเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีแต่ผลเสีย

3) การทำงานความล่าช้า

4) การเล่นพวกเล่นพ้องหรือระบบอุปถัมภ์



ภาพที่ 1.6 เฟรดเดอริค ดับบริว เทย์เลอร์

**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

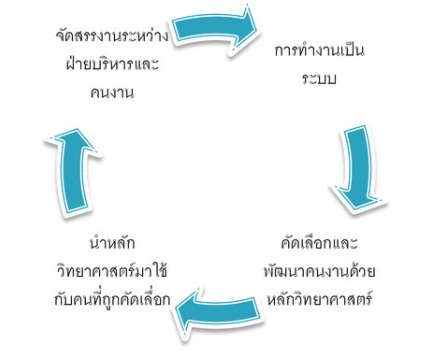
5.1.3.1 เทย์เลอร์ ได้เสนอหลักการบริหารตามแนวทางของวิทยาศาสตร์ ต้องใช้ความรู้ทางวิทยาศาสตร์ ร้อยละ 75 และใช้สามัญสำนึก (Commonsense) อีกร้อยละ 25 และต้องใช้การศึกษาที่เป็นระบบเพื่อค้นหาวิธีการที่ดีที่สุด “The one best way” ในการทำงานแต่ละชนิด มีหลักการ 4 ข้อ

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)

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

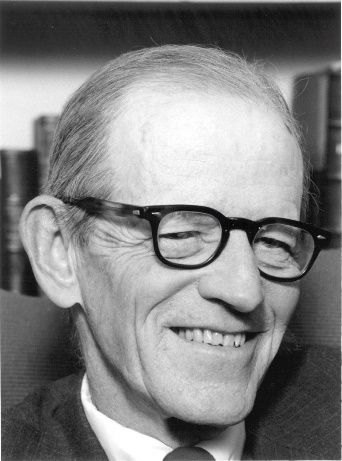
2) เกิดจากวิธีการจ่ายค่าจ้างที่ไม่จูงใจ

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

**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

5.2.1 กลุ่มมนุษย์สัมพันธ์ มองว่ามนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ



ภาพที่ 1.8 เอลตัน เมโย (Elton Mayo)

**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

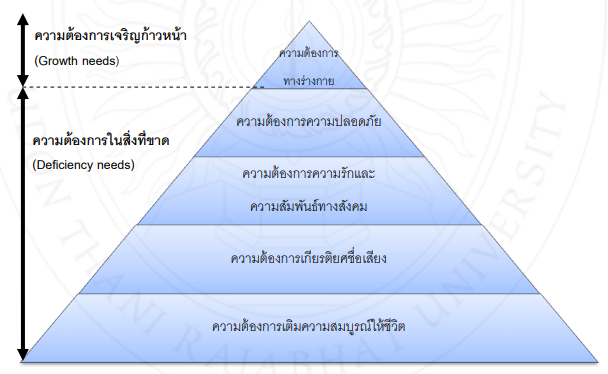
5.2.2 กลุ่มพฤติกรรมองค์กรสมัยปัจจุบัน เน้นเข้าใจในตัวบุคคล (Organic) ไม่ให้ความสนใจองค์กรเลย (Man without organization)



ภาพที่ 1.9 อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham H. Maslow)

**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

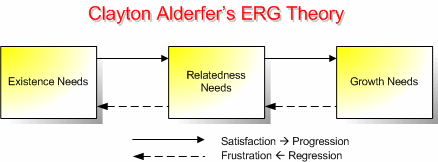
นอกจากนี้ มาสโลว์ยังได้แบ่งความต้องการ 5 ขั้นนี้ออกเป็นสองกลุ่ม คือ ความต้องการในระดับที่ 1 ถึงระดับที่ 4 เป็นความต้องการที่เกิดจากความขาดแคลน (Deficiency needs) ได้แก่ ความต้องการทางกายและความต้องการความปลอดภัยความต้องการทางสังคม เกียรติยศชื่อเสียง ความต้องการทางสังคม ส่วนอีกกลุ่มหนึ่งคือความต้องการในระดับที่ 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)

**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

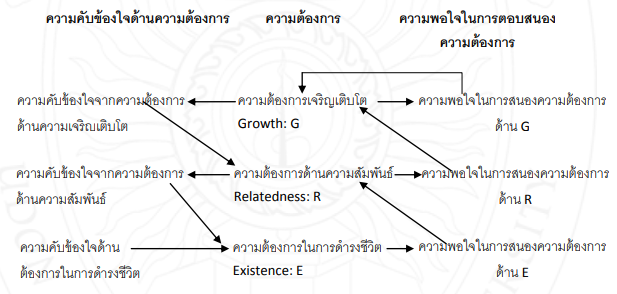
(2) ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness Needs: R) คือ ความต้องการต่าง ๆ ที่ เกี่ยวเนื่องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทั้งในที่ทำงานและสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ตรงกับความต้องการความรักและความสัมพันธ์ทางสังคมตามแนวคิดของมาสโลว์

(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)

**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)

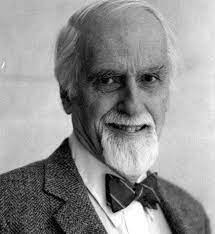
**5.2.2.4 เฮอกซ์เบอร์ก** (เขมณัฐ ภูกองไชย, 2562, pdf. 125-126) เป็นนักจิตวิทยาชาวอเมริกัน ซึ่งต่อมาภายหลังได้กลายเป็นศาสตราจารย์ในมหาวิทยาลัยยูท่าห์เฮอกซ์เบอร์กเป็นนักวิชาการที่ให้ความสนใจต่อปัญหาด้านสุขภาพจิต (Mental health) อย่างมากและในปี ค.ศ. 1959 เฮอกซ์เบอร์กก็ได้คิดค้นทฤษฏี Hygienemotivation Theory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

**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

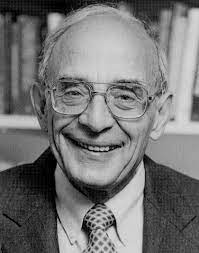
2) ความต้องการด้านสังคม (Needs for Affiliation: n-Aff) หมายถึง ความต้องการในการเข้ารวมกลุ่มหรือมีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ ซึ่งบุคคลประเภทนี้ จะสนใจการเข้าร่วมในกิจกรรมทางสังคมต่าง ๆ มุ่งแสวงหามิตรภาพ ต้องการเป็นที่รักและใส่ใจกับอารมณ์และความรู้สึกของคนอื่น

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)

**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)

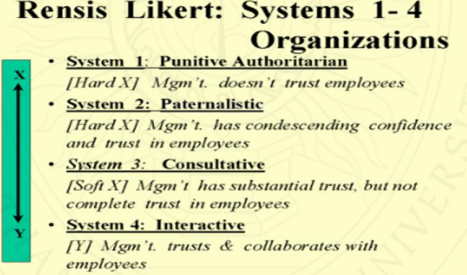
**5.2.2.7 ไลเกิตร์ต** (เขมณัฐ ภูกองไชย, 2562, pdf. 131-133) เป็นนักวิชาการทางด้านการพัฒนาองค์กร (Organization Development) โดยเขาเน้นการศึกษาทั้งในภาคทฤษฏีและภาคปฏิบัติในระหว่างการศึกษาระดับปริญญาเอก ไลเกิตร์ต ได้พัฒนาเครื่องมือในการเก็บข้อมูลที่มีชื่อเสียงที่เรียกว่า “Likert Scale” และใช้กันอย่างกว้างขวางทั่วโลกในเวลาต่อมา 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



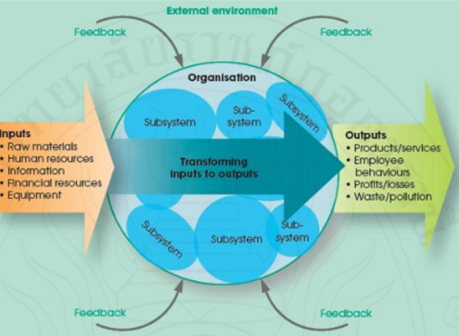
ภาพที่ 1.23 เออร์วิ่น แอล เจนิส (Irving L. Janis)

**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.

**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

**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

**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

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

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

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

**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

**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)

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

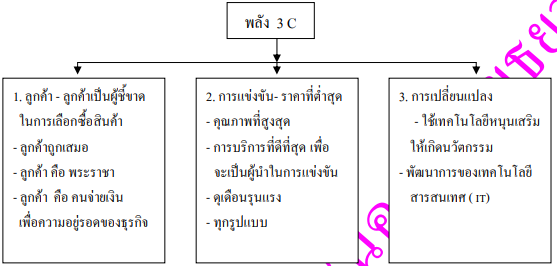
5.4.2 ทฤษฏีของไมเคิล แฮมเมอร์ และ เจมส แชมป์ (Michael Hammer and James Champy, 1993 : 17) ผู้มีแนวคิดกับการรื้อปรับระบบ (Re-Engineering) ไดให้คำนิยามอย่างเป็นทางการของการรื้อปรับระบบ หมายถึง การพิจารณาหลักการพื้นฐาน และการคิดขึ้นใหม่ชนิดถอนรากถอนโคนของ กระบวนการธุรกิจ เพื่อบรรลุซึ่งผลลัพธ์ของการปรับปรุงอันยิ่งใหญ่ 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

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

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

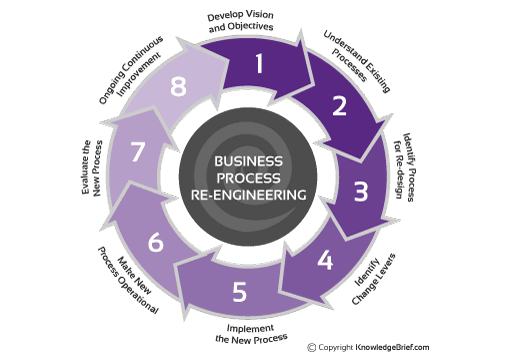
(4)  ต้องเน้นที่กระบวนการทำงานโดยใช้บุคลากรน้อยที่สุด

(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

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

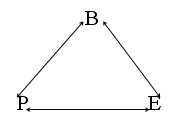
อริสโตเติล (Aristotle) เป็นผู้ที่เริ่มประกาศความเชื่อนี้ ต่อมาความคิดเช่นนี้กลับมามีอิทธิพลอีกในยุคของจอห์น ลอคค์ (John Locke) เบิร์คลีย์ (Berkley) และอีกหลายคนซึ่งเชื่อว่าประสบการณ์ของมนุษย์เป็นสิ่งที่ทำให้คนเราเกิดการเรียนรู้ที่จะกระทำพฤติกรรมเมื่อเกิดมานั้น มนุษย์มิได้มีความรู้ติดตัวมาแต่อย่างใด ล้วนแล้วแต่ต้องเรียนรู้ภายหลัง 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.

**7. การพัฒนาองค์กรและ****พฤติกรรมของบุคคลในการทำงาน**

องค์กรที่มีศักยภาพ คือ องค์กรที่เติบโตขึ้นเรื่อย ๆ และพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ องค์กรที่อยู่รอดในโลกแห่งความเป็นจริงได้นั้นก็คือ องค์กรที่ต้องมีการปรับตัวตลอดจนพัฒนาให้ก้าวทันโลกที่เปลี่ยนแปลงในแต่ละยุคด้วยนั่นเอง ดังนั้นเป้าหมายหนึ่งของทุกองค์กรก็คือการมุ่ง “พัฒนาองค์กร (Organization Development : OD)” เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา แล้วผู้ที่มีส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้านั้นไม่ใช่เฉพาะแค่ในส่วนของผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์เท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงบุคลากรทุกฝ่ายที่รักในการพัฒนาศักยภาพตัวเองให้ดียิ่งขึ้นด้วยนั่นเอง

ดังนั้นเพื่อให้องค์กรเติบโตไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่องและมีศักยภาพจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาองค์กรและพัฒนาพฤติกรรมของบุคคลในการทำงานจึงเกิดเป็นการวิวัฒนาการขององค์กรซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลในการทำงานที่มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นเช่นเดียวกัน การพัฒนาองค์กรนั้นมีเนื้อหารายละเอียดมากมายจึงขอนำเสนอรายละเอียดในบทต่อไป ส่วนพฤติกรรมของบุคคลในการทำงานเมื่อมีการพัฒนาองค์กรแล้ว บุคลากรขององค์กรจำเป็นต้องพัฒนาการทำงานในด้านต่าง ๆ โดยใช้หลักการพัฒนาบุคลากรซึ่งจะขอขยายใจความรายละเอียดโดยสรุปได้ ดังนี้

**7.1 การพัฒนาบุคลากร** เป็นการแก้ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเนื่องจากความเจริญของวิทยาการต่าง ๆ ตลอดจนเทคนิคในการทํางานนที่ี่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ คนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตั าแหน่งหน้าที่ในสมยหนึ่งกอาจกลายเป็นคนที่หย่อนความสามารถไปในอีกสมยหนึ่งก็ได้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ที่มีความรู้ความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่อยู่เสมอไม่ว่าวิทยาการและหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับจะเปลี่ยนแปลงไป

**7.2 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร** (Development of Personnel) ซึ่งกล่าวโดยสรุปหมายถึง กระบวนการที่มุ่งจะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติของบุคลากรให้เป็นไปทางที่ดีขึ้นเพื่อให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วนั้นปฏิบัติงานได้ผลตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ

**7.3 ความสําคัญของการพัฒนาบุคลากร** เบตส์ (ธีรวุฒิ ประทุมนพรัตน์. 2531 : 4 ; อ้างอิงมาจาก Betts. 1977) ได้ให้ ความคิดแก่นักบริหารว่า ความสำเร็จในการร่วมมือกันทำางานเกิดจากการเสริมพลังความรู้ ความสามารถจากแรงงานทุกระดับ ตั้งแต่ แรงงานไร้ฝีมือ แรงงานฝีมือปานกลาง แรงงานชํานาญงาน แรงงานเทคนิค และแรงงานวิชาชีพ ความบกพร่องในคุณภาพของแรงงานเพียงส่วนเดียวอาจส่งผลต่อคุณภาพผลผลิตและประสิทธิภาพของงานได้ ตัวอยางเช่น ถ้าผู้บริหารการศึกษาที่บกพร่องในคุณภาพ (ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มโนทัศน์เกี่ยวกบงาน) กำหนดให้ครูอาจารยประจำรายวิชาภาษาองกฤษไปปฏิบัติการสอนในรายวิชาอุตสาหกรรมศึกษา ซึ่งครูผู้นั้นไม่เคยศึกษาอบรมมาก่อน อาจส่งผลต่อคุณภาพการเรียนการสอนและอาจสร้างเจตคติที่ผิดพลาดบางประการแก่ผู้เรียนรุ่นนั้นได้ กรณีดังกล่าวอาจประเมินได้ว่าบุคลากรขององค์กรที่ควรได้รับการพัฒนาได้แก่ ผู้บริหารการศึกษาและครูอาจารย์

**7.4 ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร** สมพงค์ เกษมสิน (2513 : 534-535) ได้กล่าวถึงความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้2 ประการคือ

1. ความมุ่งหมายขององค์กร (institutional objectives) เป็นความมุ่งหมายที่เน้นหนักในแง่ของส่วนรวม ได้แก่

1.1 เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

1.2 เพื่อเสนอแนะวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด

1.3 เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด

1.4 เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการทำงาน

1.5 เพื่อจัดวางมาตรฐานในการทำงาน

1.6 เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงานของบุคคคล

1.7 เพื่อพัฒนาการบริหารโดยเฉพาะการบริหารด้านบุคคลให้มีความพอใจ

1.8 ฝึกฝนคนไว้เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายองค์กร

1.9 สนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะและ/หรือผู้มาติดต่อ

2. ความมุ่งหมายส่วนบุคคล (employee objectives) หมายถึง ความมุ่งหมายของข้าราชการ พน้กงาน เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติในองค์กร หรือ หน่วยงาน ความมุ่งหมายส่วนบุคคลน้ีได้แก่

2.1 เพื่อความก้าวหน้ในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

2.2 เพื่อพัฒนาบุคคลิกภาพในการทำงาน

2.3 เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงานโดยการทดลองปฏิบัติ

2.4 เพื่อฝึกฝนการใช้ดุลพินิศในการตัดสินใจ

2.5 เพื่อเรียนรู้งานและลดการเสี่ยงอนตรายในการทำงาน

2.6 เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น

2.7 เพื่อส่งเสริมและสร้างขวญในการท ั างาน ํ

2.8 เพื่อเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์กรที่ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

2.9 เพื่อให้มีความพอใจในการปฏิบัติงาน

นพพงษ์บุญจิตราดุลย (์ 2525 : 213) ได้กล่าวถึงความมุ่งหมายของการพฒนาบุคลากรว่า

1. เพื่อแก้ไขการทำงานที่ด้อยประสิทธิภาพ เช่น ใช้วิธีการที่ผิด ปฏิบัติงานล่าช้า หย่อนคุณภาพ มีทัศนคติต่องานในทางที่ผิด

2. เพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพในการทํางาน เช่น หลักการทฤษฏีและแนวทางปฏิบัติเพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีกว่าที่เป็นอยู่

3. เพื่อเตรียมบุคคลให้พร้อมที่จะรับตำแหน่งสูงข้ึนหรือสำหรับงานที่ี่ได้รับมอบหมายในอนาคต

4. เพื่อสร้างความเข้าใจการสื่อสารในหลักการสำหรับคนในระดับเดียวกันหรือต่างระดับ ให้เกิดการประสานงานและร่วมมือกันทำงานได้ดีขึ้น

**7.5 หลักการพัฒนาบุคลากร** เมธีปิ ลันธนานนท (์2529 : 107-108) ได้กล่าวถึงหลักการพะฒนาบุคลากรไว้ดังน้ี

1. ประสิทธิผลของระบบงานข้ึนอยู่กับทักษะของสมาชิกกของคณะบุคคลในองค์กรประสิทธิผลของปัจเจกบุคคลจะเพิ่มข้ึน ถ้าระบบงานให้โอกาสหรือจัดการพัฒนาความสามารถของบุคลากร

2. การพัฒนาเป็นกิจกรรม ที่เริ่มต้งแต่การรับบรรจุเข้าทำงานไปจนกระทั้งการปลดเกษียณการพัฒนาเป็นความต้องการที่บุคลากรทุกคนต้องการให้มีอยู่ตลอดไป

3. ระบบงานจะต้องให้โอกาสแก่บุคลากรได้พัฒนาประสบการณ์อย่างกว้างขวางและในหลาย ๆ โปรแกรมเพื่อสมาชิกทุนคนในระบบงาน

4. โปรแกรมต่าง ๆ ในการพัฒนาบุคคลจัดทำขึ้นเพื่อให้โอกาสแก่ปัจเจกบุคคลได้พัฒนาตนเอง

5. ความมุ่งประสงค์เบื้องต้นของโปรแกรมพัฒนาก็เพื่อให้ระบบการเรียนสามารถบรรลุเป้าประสงค์ โดยมุ่งที่การเรียนรู้ของบุคลากรที่จะปรับปรุงประสิทธิผลของตน เพื่องานที่ได้รับมอบหมาย

6. การพัฒนาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของปัจเจกบุคคล ซึ่งจะทำให้บุคคลสามารถและตั้งใจที่จะเสียสละตนให้กับเป้าประสงค์ของระบบการเรียน อันจะเป็นการจูงใจบุคคลให้ทราบว่าการพัฒนาเป็นทางที่ก่อให้เกิดความพอใจที่ต้องการ

7. โปรแกรมการพัฒนามุ่งที่จะให้ได้รับความต้องการในการพัฒนาของระบบทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นหน่วย กลุ่ม หรือปัจเจกบุคคล ดังนั้นการวางแผนการพัฒนาจะต้องเกี่ยวข้องกับการทบทวนทบบาทขององค์กร บทบาทของแต่ละหน่วยงาน และบทบาทของแต่ละบุคคลใน แต่ละหน่วยงานรวมท้งัวิธีการที่จะให้หน่วยงานแต่ละหน่วยก้าวหน้ากว่าที่เป็นอยู่จนไปถึงบทบาทในอุดมคติด้วย

8. ระบบการเรียนในอนาคตจะต้องมีการกระจายอำนาจมากขึ้น โดยมุ่งที่จะสร้างให้ปัจเจกบุคคลมีประสิทธิผลในงานที่จะได้รับมอบหมายให้ทําและอุทิศตนให้กับเป้าประสงค์ของหน่วยงาน

9. ระบบการเรียนมีความต้องการที่จะต้องจัดให้มีการวางแผนกำลังคน เพื่อพัฒนาบุคคลที่มีอยและบุคคลที่สรรหาใหม่

สรุปได้ว่า หลักการพัฒนาบุคลากรจะต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. ควรตอบสนองความตองการขององค์กร

2. ควรมีการวางแผนในการพัฒนาบุคลากร

3. ควรตอบสนองความตองการของบุคลากร

4. ควรสนองความตองการของชุมชนที่องค์กรนั้นต้งอยู่

การพัฒนาบุคลากร นับเป็นกระบวนการที่มีความจำเป็นมากในการบริหารงานบุคลากรและเป็นกระบวนการที่จะต้องกระทำต่อเนื่องไปตลอดระยะเวลาที่องค์กรดําเนินอยู่ซึ่งมีวิธีการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกันออกไปในแต่ละหน่วยงาน

**7.6 กระบวนการพัฒนาบุคลากร** การพัฒนาบุคลากรสามารถแบ่งการดำเนินการเป็นขั้นตอนได้ 4 ขั้นตอน คือ

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคคล หรือหาปัญหาที่ต้องแก้โดยวิธีการพัฒนาบุคคล

2. การวางแผนในการพัฒนาบุคคล

3. การดำเนินการในการพัฒนาบุคคล

4. การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคคล

ซึ่งกระบวนการในพัฒนาบุคคลและขั้นตอนนั้น เป็นกระบวนการดำเนินการที่สําคญและจำเป็นที่จะต้องดําเนินการจะขาดเสียมิได้และในการพัฒนาบุคลากรน้นัจะต้องดำเนินการตามกระบวนการดังกล่าวน้ีอย่างสอดคล้องต่อเนื่องและสัมพนธักันอย่างครบวงจร โดยเริ่มจากการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรการวางแผนในการพัฒนาบุคลากร การดําเนินการพัฒนาบุคลากรและการติดตามประเมินผล ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปน้ี

1. การหาความจำเป็นในการพฒนาบุคลากร หรือหาปัญหาที่จะต้องพัฒนาบุคลากรการสำรวจความต้องการบุคลากรนั้น ธีรวุฒิประทุมนพรัตน์ (2539 : 63) ได้เสนอแนะว่าองคก์รพึงกระทำเป็นระยะ ๆ เพื่อทราบระดับความต้องการว่าสูงพอที่จะนำไปทำ โปรแกรมขึ้นหรือไม่ ที่น่าสนใจคือบุคลากรได้ร่วมในการพัฒนาบุคลากรด้วย ซึ่งแนวโน้มจะเกิดความพึงพอใจสูงและมีระดับขวัญสูงในการปฏิบัติงานตามมา

2. การวางแผนในการพัฒนาบุคลากร มีกิจกรรมที่ต้องกำหนดในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรอยู่หลายประการ เช่น จะจัดโปรแกรมอะไรด้วยวิธีการอยางไร เรื่องอะไรควรอยู่ในการวางแผนระยะยาว อะไรเป็นสิ่งที่ต้องรีบทํา สิ่งที่อาจจะเกิดปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติตามแผนที่มีอะไรบ้าง ถ้ามีปัญหาเกิดข้ึนจะมีวิธีการขจัดปัญหานั้นอยางไร ตลอดจนการวางแผนในด้านการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการบริหารการพัฒนาบุคลากร การกำหนดตัวบุคลากรที่จะรับผดชอบ การวางแผนในการพัฒนาบุคคลนั้นโดยทั่วไปจะดำเนินการ ดังน้ี

2.1 การกำหนดขอบข่ายของการพัฒนากำลังคน โดยกำหนดว่าจะพัฒนากำลังคนโดยวิธีการใดบ้าง เพื่อที่จะแก้ปัญหาของหน่วยงานโดยกำหนดเป็นงานหรือโครงการ เช่น การฝึกอบรม การส่งบุคคลไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาด้วยตนเอง การพัฒนาทีมงาน หรือพฒนาองค์กร เป็นต้น

2.2 การวางแผนดำเนินการพัฒนาบุคคลในแต่ละวิธีหรือในแต่ละเรื่องกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขั้นตอนในการดำเนินงาน และแผนการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนว่าจะดำเนินการเมื่อไร

2.3 กำหนดผู้รับผิดชอบว่ามีผู้ใดรับผิดชอบงานใด อยางไร

2.4 กำหนดงบประมาณค่าใช้จ่าย ว่าในการพฒนาบุคลากรในแต่ละเรื่องหรือแต่ละโครงการจะใช้งบประมาณจากหมวดไหน จํานวนเท่าไร

2.5 กำหนดระบบ วิธีการติดตาม และประเมินผลในการพัฒนาบุคคลว่าจะติดตามผลและประเมินผลอยางไร

2.6 จัดทำโครงการและเสนอผู้มีอํานาจเพื่อพิจารณาอนุมัติโครงการ

3. การดำเนินการพัฒนาบุคคลเป็นการดำเนินการพัฒนาบุคคลตามที่ได้วางแผนไว้ตามระยะเวลา หรือปฏิทินการปฏิบัติงานที่กำหนด

4. การติดตามและประเมินผล การติดตามและประเมินผลการพัฒนากำลังคน วิธีต่าง ๆ ตามแผนที่กำหนดไว้ว่าได้ดําเนินการไปตามแผนงาน วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้แค่ไหน การติดตามและประเมินผลงานนั้นอาจดำเนินการได้เป็น 3 ระยะ คือ

4.1 การติดตามและประเมินผลในระหว่างการดำเนินการพัฒนาบุคลากร

4.2 ประเมินผล หลังจากการเสร็จสิ้นการพัฒนาบุคลากร หรือหลังจากสิ้นสุดโครงการ

4.3 การติดตาม และประเมินผล ภายหลังจากที่บุคคลนั้นเสร็จสิ้นจากการกลับไปปฏิบัติงานในระยะหนึ่ง เพื่อจะได้ทราบว่าผู้นั้นได้นําผลการพัฒนาบุคลากรไปใช้ประโยชน์อย่างไรบ้าง

กล่าวโดยสรุป กระบวนการในการพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นไปในลักษณะของกระบวนการบริหารงานบุคคลหรือการบริหารงานด้านต่าง ๆ ทั่วไปแต่ได้มีบางขั้นตอนที่แยกออกมา ให้เด่นชัดขึ้น เพื่อจะดำเนินการได้ดียิงขึ้นแนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

**7.7 การดำเนินการพัฒนาบุคลากร** มีแนวทางการปฏิบัติอยู่สองแนวทาง คือ คู่มือการฝึกอบรม (training) และการศึกษา (education or further study) พนัส หันนาคินทร์ (2526 : 32) ได้อธิบายถึงความคิดรวบยอดเกี่ยวกับการฝึกอบรม เน้นความสามารถเฉพาะ อย่างในการปฏิบัติงานส่วนการศึกษาเป็นการเน้นถึงความพยายามที่จะเพิ่มเติมความรู้ความเข้าใจหรือเจตคติของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถปรับตวให้เข้าก้บสภาพของงานได้ดีขึ้น อย่างไรก็ตามถ้าพิจารณาความหมายของการศึกษาอยางกว้างขวางแล้วการฝึกอบรมกเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

สุรศักดั นานานุกูลและคนอื่น ๆ (2527 :179) ได้อธิบายความแตกต่างของการฝึกอบรมกับการศึกษาไว้วา่ การฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีที่จัดข้ึนในช่วงเวลาที่สั้นกว่าการศึกษา ส่วนการศึกษาเป็นกรรมวิธีที่จัดข้ึนในช่วงเวลายาวนานเป็นการเรียนการสอนตามหลักสูตรมาตรฐานของกระทรวง ทบวง หรือสภาการศึกษาแห่งชาติ และมิได้มุ่งฝึกทักษะให้มีประสบการณ์เพื่อประกอบอาชีพเพียงอยางเดี่ยวเท่านั้นการศึกษายังจะมุ่งจัดประสบการณ์หลายอย่างให้กับผู้เรียนอีกด้วย

อุทัย หิรัญโต (2531 : 108) กล่าวอีกนัยหนึ่งได้วา่ การพัฒนาบุคลากรไม่ว่าแนวทางใดมีความมุ่งหมายเพื่อการเพิ่มผลผลิตขององค์กรให้เพิ่มข้ึน เมื่อองค์กรมีผลผลิตมากข้ึน บุคลากรที่ร่วมกิจกรรมจะมีโอกาสได้รับผลตอบแทนและผลประโยชน์มากข้ึนด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่องค์กรใช้ในการพัฒนาบุคลากร วิธีการพัฒนาบุคลากรมีวิธีการอยู๋หลายวฺธีซึ่งมีผู้ห็แนวคฺดว็หลายคน ขึ้นอยู่กับหน่วยงานหรือองค์กรจะเลือกใช้วิธีใดตามโอกาสและความเหมาะสม ดังนี้

ภิญโญ สาธร (2519 : 164-166) ไดกล้ ่าวถึงวิธีการพฒนาบ ั ุคลากรที่สําคญมั ี7 วิธีคือ

1. วิธีศึกษางานไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงาน (on - the - job - study) เป็นวิธีสะดวกและง่าย เช่น ครูบรรจุใหม่ยังไม่รู้จักงานดีพอ ให้ศึกษาจากครูที่บรรจุมาก่อนหรือเป็น ครูพี่เล้ียงคอยให้คําแนะนํา เป็นต้น

2. การปฐมนิเทศ (vestibule training or orientation) เป็นวิธีก่อนที่จะบรรจุ จะมีการแนะนํา ระเบียบการปฏิบัติต่าง ๆ สภาพแวดล้อม ผู้บริหาร ผู้ร่วมงาน เป็นต้น

3. วิธีทํางานในฐานะลูกมือ หรือเป็นผู้ช่วยไปพลางก่อน (apprenticeship training) เช่น การให้เป็น ผู้ช่วยครูใหญ่ เป็นต้น

4. วิธีฝึกงานต่อจากทฤษฎี (internship training) วิธีนี้เป็นวิธีร่วมมือกันระหว่างโรงเรียนวิชาชีพหรือสถาบันการศึกษาเฉพาะกับหน่วยงานวิชาชีพนั้น ๆ เช่น วิทยาลัยครูกับโรงเรียนประถมศึกษาในการฝึกสอนหลังจากที่จบจากวิทยาลัยครูแล้ว

5. วิธีฝึกระยะส้ัน (learner training) กรณีตัวอย่างเวลาโรงเรียนขาดครูกระทันหัน เช่น การฝึกอบรมครูประชาบาลระยะส้ัน เป็นต้น

6. วิธีให้ไปศึกษาในสถานศึกษาบางแห่งนอกเวลาทำงานหรือใช้เวลาบางส่วนของการทำงานไปรับการศึกษา (outside courses) เช่น การที่โรงเรียนอนุญาตให้ครูไปศึกษาวิชาที่โรงเรียนตองการ คือ ส่งครูไปเรียนวิชาครูเพิ่มเติม เป็นต้น

7. วิธีให้ไปศึกษาใหม่หรือศึกษาต่อเพิ่มเติม (retraining or upgrading) วิธีนี้เป็นการเพิ่มวุฒิของครูให้มีความรู้ดีขึ้นอาจจะส่งไปศึกษาต่อตามวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ (ค้นเมื่อวันที่ 24 กนยายน 2552 จากเวบไซต ็ ์http://supervis-nited.blogspot.com

**7.8 การพัฒนาความสามารถของนักพัฒนาบุคลากร (HRD)** ขีดความสามารถหรือ competency นั้นเป็นปัจจยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อผลการทำงานของพนักงาน ซึ่งปัจจุบันการวัดผลงานนั้นจะวัดไปที่ปัจจัยวัดผลการดำเนินงานหลัก หรือ Key Performance Indicators-KPIs ทั้งน้ี competency ของแต่ละฟังก์ชันมีลักษณะที่ี่ไม่เหมือนกัน และงานพัฒนาหรือ Human ResourceDevelopment เป็นอีกฟังก์ชันหนึ่งที่สําคัญซึ่งผู้ที่ปฏิบัติงานในด้านนี้ย่อมต้องการ competency เฉพาะด้านที่แตกต่างไปจากงานอื่น ๆ เช่นเดียวกัน จะเห็นได้วาการที่จะเป็นนัก HRD ที่ดีนั้นจะต้องมี competency ที่สําคญใน 3 เร**ื่**องหลักด้วยกัน ได้แก่

1. ความสามารถด้านทักษะวิชาชีพ (technical competency) นัก HRD ที่ดีจะต้องมีขีดความสามารถในงานวิชาชีพเฉพาะด้าน งานวิชาชีพนั้นถือได้ว่าเป็นงานทางเทคนิคทไม่เหมือนสายงานอื่น ๆ ทั้งน้ีสมาคมเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาของประเทศสหรัฐอเมริกา (The American for Training Development-ASTD) โดย McLagan ได้ทําการศึกษาถึงรูปแบบของงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (models for HRD practice) ซึ่งผลจากการศึกษาดังกล่าวทำให้ได้ ข้อกำหนดของtechnical competency ซึ่งหมายถึงความรู้ที่เกี่ยวกับการปฎิบัติหน้าที่ พบว่าขีดความสามารถในงานเทคนิคเฉพาะด้านนี้จําเป็นอย่างยิ่งที่นัก HRD จะต้องเรียนรู้ รักที่จะแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้มีความสามารถเหล่าน้ีซึ่งเป็นเสมือนความสามารถขั้นพ้ืนฐานที่สําคัญและจำเป็นของนัก

HRD ที่มีความต้องการที่จะก้าวเข้าสู่นัก HRD มืออาชีพ ซึ่งความรู้ความสามารถทั้ง 11 ประการน้ีจะส่งผลให้นัก HRD เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Administration Expert) ด้านงานพัฒนาบุคลากรที่สามารถให้ความช่วยเหลือและตอบข้อซักถามต่าง ๆ จากพนักงานได้

2. ความสามารถด้านความสัมพันธ์ส่วนบุคคล (interpersonal competency)นอกจากความรู้ในวิชาชีพที่นัก HRD จะต้องมีแล้วความสามารถอีกด้านหนึ่งที่สําคญมาก คือความสามารถในด้านความสัมพันธัส่วนบุคคล หรือ interpersonal competency เนื่องจากนัก HRD ที่มีสัมพันธภาพที่ดีกับพนักงานทุกระดับ ย่อมจะทำให้พวกเขาได้รับความร่วมมือ ความช่วยเหลือจากพนักงานเหล่านั้น และสัมพนธภาพที่ดีย่อมจะทำให้พนักงานพร้อมที่จะเปิดใจให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ ทั้งน้ีข้อมูลที่ได้รับจากพนักงานทุกระดับนั้นจะนําไปใช้ประกอบการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กรต่อไป พบว่าความสามารถในด้านความสัมพันธ์ส่วนบุคคลนั้นจะประกอบด้วยcompetency ย่อย ๆ อีก 8 ข้อตามผลการศึกษาของสมาคมเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาของประเทศสหรัฐอเมริกา (The American for Training Development-ASTD) โดย McLagan ดังนั้นขีดความสามารถดังกล่าวจะช่วยทำให้นัก HRD สามารถเข้าถึงพนักงานได้ง่ายและส่งผลต่อไปยังบทบาทของการเป็นตัวแทนของฝ่ายบริหาร (employee champion) ที่นัก HRD จะต้องสื่อสารพูดคุยกับพนักงานเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันของพนักงานที่มีต่อระดับจัดการ

3. ความสามารถด้านสติปัญญา (intellectual competency) ความสามารถอีกด้านหนึ่งที่ช่วยทำให้นัก HRD ได้รับการยอมรับจากฝ่ายบริหารจัดการ คือ ความสามารถในการด้านสติ ปัญญา (intellectual competency) ที่เน้นทักษะในด้านความคิดเป็นหลัก เป็นการคิดและการคาดการณ์ถึงอนาคตไปข้างหน้า ความสามารถในด้านนี้จึงทำให้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดข้ึนในองค์กร ซึ่งนัก HRD ที่ดีจะต้องกล้าเปลี่ยน กล้าคิดและนำระบบงานใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ให้ เหมาะสม ซึ่งความสามารถในการด้านสติปัญญาจะส่งผลให้นัก HRD สามารถเป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลง (change agent) ที่ดีให้กับองค์กรต่อไปได้ (ค้นเมื่อวันที่ 24 กันยายน 2552 จากเว็บไซต์ http://www.peoplevalue.co.th )

**7.9 กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรในภาวะวิกฤติ**

ในภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจองค์กรจะปรับลดด้านงบประมาณ ดังนั้นขนาดของการพัฒนาบุคลากรอาจจะไม่ใหญ่โตหรือมีปริมาณมากเท่าเดิมแต่เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรสามารถขับเคลื่อนไปได้ องค์กรอาจจะต้องปรับเปลี่ยนกลยทธุการพัฒนาบุคลากร เช่น

1. หันมาใช้การพัฒนาบุคลากรโดยใช้วิทยากรภายในหรือการแลกเปลี่ยนวิทยากรกับบริษัทลูกค้าหรือธุรกิจเครือข่ายเพื่อให้สามารถใช้วิทยากรภายนอกได้

2. การขอรับการสนับสนุนงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรจากองค์กรภาครัฐเช่น หน่วยงานของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน หรือกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม เป็นต้น

3. การส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมภายนอก (public training) และนำมาสร้างเป็นหลักสูตรการฝึกอบรมภายใน (in house training)

4. แม้จะไม่มีการปรับข้ึนเงินเดือน ค่าจ้าง แต่จะต้องมีการประเมินผลงานเป็นปกติและนำข้อบกพร่องหรือประเด็นความจำเป็นในการฝึกอบรม มาใช้ในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรต่อไป

จากแนวคิดที่ได้นําเสนอมาทําให้เห็นวา่ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลยังมีความสำคัญ ถือว่ามีความจำเป็นเพราะทําให้บุคลากรที่มีอยู่มีความรู้ ความสามารถสูงข้ึน ทํางานได้มากขึ้น ทําใหเพิ่มยอดขายและลดรายจ่ายได้ซึ่งถือว่าเป็นประโยชน์ที่จะช่วยใหองค์กรรอดพ้นจากปัญหาวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจได้

**สรุปท้ายบท**

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

**คำถามทบทวน**

**แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 4**

**หัวข้อเนื้อหา บทนำ**

ในบทนี้เป็นความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับประกอบด้วย ความหมายและความเป็นมาของจิตวิทยา จุดมุ่งหมายและขอบข่ายของจิตวิทยา โครงสร้างของจิตวิทยา ระเบียบวิธีการศึกษาทางจิตวิทยา แนวความคิดของนักจิตวิทยากลุ่มต่าง ๆ

**วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม**

เมื่อนักศึกษาได้ศึกษาจบบทที่ 1 แล้ว นักศึกษาควรมีความสามารถดังต่อไปนี้

1. อธิบายความหมายและความเป็นมาของจิตวิทยาได้

2. อธิบายจุดมุ่งหมายและขอบข่ายของจิตวิทยาได้

3. อธิบายโครงสร้างของจิตวิทยาได้

4. อธิบายระเบียบวิธีการศึกษาทางจิตวิทยาได้

5. อธิบายแนวความคิดของนักจิตวิทยากลุ่มต่าง ๆ ได้

**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 4**

1. **แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมกลุ่ม** ได้แก่ พฤติกรรมกลุ่มบุคคลในองค์กร รูปแบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร กลุ่มบุคคลภายในองค์กร ประสิทธิภาพของกลุ่ม และการทำงานเป็นทีม ได้แก่ กลุ่มบุคคลภายในองค์กร ประสิทธิภาพของกลุ่ม ความหมายและลักษณะทั่วไปของทีมงาน การพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ บทบาทของผู้นำในการพัฒนาทีมงาน

**แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 5**

**หัวข้อเนื้อหา บทนำ**

ในบทนี้เป็นความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับประกอบด้วย ความหมายและความเป็นมาของจิตวิทยา จุดมุ่งหมายและขอบข่ายของจิตวิทยา โครงสร้างของจิตวิทยา ระเบียบวิธีการศึกษาทางจิตวิทยา แนวความคิดของนักจิตวิทยากลุ่มต่าง ๆ

**วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม**

เมื่อนักศึกษาได้ศึกษาจบบทที่ 1 แล้ว นักศึกษาควรมีความสามารถดังต่อไปนี้

1. อธิบายความหมายและความเป็นมาของจิตวิทยาได้

2. อธิบายจุดมุ่งหมายและขอบข่ายของจิตวิทยาได้

3. อธิบายโครงสร้างของจิตวิทยาได้

4. อธิบายระเบียบวิธีการศึกษาทางจิตวิทยาได้

5. อธิบายแนวความคิดของนักจิตวิทยากลุ่มต่าง ๆ ได้

**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 5**

1. **แนวคิดเกี่ยวกับการแสดงออกในการทำงาน** ได้แก่ การแสดงออก ความสัมพันธ์ การพัฒนาบุคลิกภาพในการทำงาน ความพึงพอใจของพนักงาน ขวัญกำลังใจของพนักงาน

**แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 6**

**หัวข้อเนื้อหา บทนำ**

ในบทนี้เป็นความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับประกอบด้วย ความหมายและความเป็นมาของจิตวิทยา จุดมุ่งหมายและขอบข่ายของจิตวิทยา โครงสร้างของจิตวิทยา ระเบียบวิธีการศึกษาทางจิตวิทยา แนวความคิดของนักจิตวิทยากลุ่มต่าง ๆ

**วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม**

เมื่อนักศึกษาได้ศึกษาจบบทที่ 1 แล้ว นักศึกษาควรมีความสามารถดังต่อไปนี้

1. อธิบายความหมายและความเป็นมาของจิตวิทยาได้

2. อธิบายจุดมุ่งหมายและขอบข่ายของจิตวิทยาได้

3. อธิบายโครงสร้างของจิตวิทยาได้

4. อธิบายระเบียบวิธีการศึกษาทางจิตวิทยาได้

5. อธิบายแนวความคิดของนักจิตวิทยากลุ่มต่าง ๆ ได้

**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 6**

1. **แนวคิดเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร** ได้แก่ บรรยากาศองค์กร และ วัฒนธรรมองค์กร

**แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 7**

**หัวข้อเนื้อหา บทนำ**

ในบทนี้เป็นความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับประกอบด้วย ความหมายและความเป็นมาของจิตวิทยา จุดมุ่งหมายและขอบข่ายของจิตวิทยา โครงสร้างของจิตวิทยา ระเบียบวิธีการศึกษาทางจิตวิทยา แนวความคิดของนักจิตวิทยากลุ่มต่าง ๆ

**วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม**

เมื่อนักศึกษาได้ศึกษาจบบทที่ 1 แล้ว นักศึกษาควรมีความสามารถดังต่อไปนี้

1. อธิบายความหมายและความเป็นมาของจิตวิทยาได้

2. อธิบายจุดมุ่งหมายและขอบข่ายของจิตวิทยาได้

3. อธิบายโครงสร้างของจิตวิทยาได้

4. อธิบายระเบียบวิธีการศึกษาทางจิตวิทยาได้

5. อธิบายแนวความคิดของนักจิตวิทยากลุ่มต่าง ๆ ได้

**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 7**

1. **แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง** พฤติกรรมบุคคลในการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร ที่นำไปสู่พฤติกรรมการทำงานร่วมกันในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

**แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 8**

**หัวข้อเนื้อหา บทนำ**

ในบทนี้เป็นความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับประกอบด้วย ความหมายและความเป็นมาของจิตวิทยา จุดมุ่งหมายและขอบข่ายของจิตวิทยา โครงสร้างของจิตวิทยา ระเบียบวิธีการศึกษาทางจิตวิทยา แนวความคิดของนักจิตวิทยากลุ่มต่าง ๆ

**วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม**

เมื่อนักศึกษาได้ศึกษาจบบทที่ 1 แล้ว นักศึกษาควรมีความสามารถดังต่อไปนี้

1. อธิบายความหมายและความเป็นมาของจิตวิทยาได้

2. อธิบายจุดมุ่งหมายและขอบข่ายของจิตวิทยาได้

3. อธิบายโครงสร้างของจิตวิทยาได้

4. อธิบายระเบียบวิธีการศึกษาทางจิตวิทยาได้

5. อธิบายแนวความคิดของนักจิตวิทยากลุ่มต่าง ๆ ได้

**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 8**

**แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร**

แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ได้แก่ ความหมายของการพัฒนาองค์กร วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร ปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร สาเหตุและความจำเป็นในการพัฒนาองค์กรรูปแบบทั่วไปของการพัฒนาองค์กร กระบวนการพัฒนาองค์กร แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กร เทคนิคการพัฒนาองค์กร เคล็ดลับที่จะทำให้การพัฒนาองค์กรประสบความสำเร็จ คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality Of Working Life) ซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

**1. ความหมายของการพัฒนาองค์กร**

**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

**2. วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์กร**

การพัฒนาองค์กรมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

2.1 การเพิ่มระดับความไว้ใจและการสนับสนุนระหว่างกันและกันในหมู่สมาชิกองค์กร

2.2 ความพร้อมที่จะเผชิญปัญหามีมากขึ้นแทนที่จะไปเก็บกดปัญหาขององค์ารไว้

2.3 เพิ่มระดับการติดต่อสื่อสารทั้งจากบนลงล่าง ล่างขึ้นบน ระดับแนวนอนหรือแนวราบ ตลอดจนแบบทแยง

2.4 ส่งเสริมระดับขวัญและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน

2.5 พยายามให้มีส่วนร่วมมากขึ้น มีการใช้ลักษณะภาวะการเป็นผู้นําแบบร่วมแรงร่วมใจ ทั่วทั้งองค์กร

2.6 ส่งเสริมให้มีการจัดการเกี่ยวกับความขัดแย้งมากกว่าที่จะเก็บกดไว้

2.7 พยายามกําจัดความขัดแย้งที่ไม่พึงประสงค์ระหว่างกลุ่มต่าง ๆ

2.8 ส่งเสริมการจูงใจในหมู่พนักงานเจ้าหน้าที่ทุกระดับขององค์กร

2.9 ลดระดับพฤติกรรมทางการเมืองในหมู่นักบริหารหรือผู้จัดการ

2.10 ส่งเสริมให้มีการตอบโต้อย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงที่สําคัญต่าง ๆ มากขึ้น

**3. ปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาองค์กร**

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรพัฒนาได้นั้นมีอยู่หลายองค์ประกอบ ปัจจัยหลักโดยรวมที่มีผลต่อการพัฒนาขององค์กรมากที่สุด คือ

**3.1 โครงสร้างพื้นฐานขององค์กรในรูปแบบต่างๆ (Infrastructure) :** โครงสร้างพื่นฐานขององค์กรนั้นรวมตั้งแต่อุปกรณ์เครื่องมือที่จำเป็นไปจนถึงเทคโนโลยีตลอดจนข้อมูลสารสนเทศต่างๆ ที่ต้องพร้อมและช่วยส่งเสริมให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ถึงแม้ศักยภาพด้านทรัพยากรบุคคลจะพร้อมแค่ไหน แต่หากมีปัญหาที่ทรัพยากรด้านอื่น ก็ย่อมทำให้ลดประสิทธิภาพในการทำงาน และทำให้องค์กรพัฒนาได้อย่างเชื่องช้าหรือติดขัดเช่นกัน ตรงกันข้ามกับองค์กรที่ใส่ใจในโครงสร้างพื้นฐานอย่างดีเพื่อรองรับการทำงานที่ดีที่สุด ก็สามารถมีส่วนช่วยให้บุคลากรในองค์กรใช้ศักยภาพของตนในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน

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

**3.3 ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) :** ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยสำคัญอันดับต้นๆ ของทุกองค์กร การที่องค์กรมีพนักงานที่มีศักยภาพในการทำงาน มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและองค์กร ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร รวมถึงมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน จะช่วยส่งเสริมให้องค์กรพัฒนาได้ก้าวไกลและมั่งคง

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

เคล็ดลับที่ทำให้องค์กรที่ประสบความสำเร็จ

องค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องประกอบไปด้วยหลายส่วน ทั้งทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ไปจนถึงระบบการบริหารองค์กรที่ยอดเยี่ยม

**4.** **สาเหตุและความจำเป็นในการพัฒนาองค์กร**

4.1 สาเหตุในการพัฒนาองค์กร มีหลายสาเหตุที่มีส่วนทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องพัฒนาตัวเองเสมอ และไม่หยุดยั้งที่จะพัฒนาตนเองให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป เพราะการพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้านั้นก็หมายถึงการเพิ่มศักยภาพให้องค์กรด้วย และมื่อองค์กรมีศักยภาพก็ย่อมเดินหน้าไปสู่ความสำเร็จได้อย่างงดงาม ซึ่งปัจจัยเหล่านี้อยู่เบื้องหลังของการพัฒนาองค์กรเสมอ

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

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

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

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

4.1.5 การเปลี่ยนแปลงของตลาดบริโภค ผู้บริโภคเป็นปัจจัยชี้วัดที่สำคัญที่จะทำให้รู้ได้ว่าผลิตภัณฑ์หรือธุรกิจนั้นจะรอดหรือร่วง หากเราสามารถผลิตผลิตภัณฑ์ให้ตรงตามความต้องการของผู้บริโภคได้ องค์กรก็จะอยู่รอดได้ หากสินค้าไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริโภคก็อาจทำให้องค์กรล่มสลายได้เช่นกัน ฉะนั้นการเปลี่ยนแปลงของตลาดบริโภคค่อนข้างเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาตนเอง เพื่อให้สอดคล้องกับตลาดบริโภคให้ได้

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

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

4.2 ความจำเป็นที่ต้องพัฒนาองค์การ (Need for Improvement)

4.2.1 ตัวเร่งทางธุรกิจของการพัฒนาองค์การ ได้แก่ ผู้บริโภคหรือลูกค้า (Customers) ซึ่งมีความต้องการที่ไม่เหมือนกัน เมื่อลูกค้าพร้อมจะจ่ายเมื่อเขาต้องการบริการหรือผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ ผู้บริหารและผู้นำองค์การต้องคิดว่าธุรกิจของตนยังสามารถให้บริการที่ตรงกับความต้องการที่ลูกค้าปรารถนาได้หรือไม่ มิฉะนั้น ก็ต้องแก้ไขหรือปรับปรุงองค์การของตน

4.2.2 สภาวะการณ์ที่มีคู่แข่งหรือมีการแข่งขันเกิดขึ้น กลวิธีในการดำเนินธุรกิจที่ดีและใหม่กว่า ย่อมถูกนำมาใช้ให้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค องค์กรธุรกิจควรปรับเปลี่ยนวิธีการของตนให้พร้อมรับกับเหตุการณ์ และสามารถแข่งขันได้ทุกเมื่อ

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

**5. รูปแบบของการพัฒนาองค์กร**

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

5.1.1 ขั้นละลายพฤติกรรม เป็นการวินิจฉัย ประเมินสถานการณ์ และระบุถึงกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม

5.1.2 ขั้นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม คือ การเข้าแทรก นำกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงไป ปฏิบัติผ่านการร่วมมือและประสานงานที่เพิ่มขึ้น

5.1.3 ขั้นคงพฤติกรรม คือ การติดตามผล ระบุถึงปัญหาที่ไม่คาดคิด และผลกระทบ การประเมินความมีประสิทธิภาพของกลยุทธ์

5.2 ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2551 : 265-269) ได้สรุปว่า การพัฒนาองค์การเป็น กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบภายในองค์การ โดยที่มีการวางแผนล่วงหน้า ในเรื่องต่าง ๆ อาทิ กําหนดผู้รับผิดชอบขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง และศึกษาผลกระทบและวิธีแก้ไข เพื่อให้องค์กรสามารถดํารงอยู่ได้อย่างเหมาะสม และสามารถดําเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตการทํางานที่ดีภายใต้ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การพัฒนาองค์การยังเป็นวิธีการที่เป็นระบบใน การสร้างการเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายที่สําคัญ 2 ประการต่อไปนี้

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

5.2.2 ผลลัพธ์รวม (Outcomes Goals) การพัฒนาองค์กรจะให้ความสําคัญต่อการปฏิบัติงาน (Task Performance) ขององค์กร โดยมุ่งพัฒนาความสามารถในการปรับตัวของ องค์กรให้สามารถดําเนินงานภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม โดยใช้เทคนิคในระดับ ต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามต้องการ

**6. กระบวนการพัฒนาองค์กร**

กระบวนการพัฒนาองค์กร ประกอบไปด้วย กระบวนการพัฒนาองค์กร และ กระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

6.1 กระบวนการในการพัฒนาองค์กรมี 3 ขั้นตอน คือ

6.1 .1 การวินิจฉัย (Diagnosis) เป็นขั้นตอนเริ่มต้นในการพัฒนาองค์กร ภายหลังจากการรับรู้ปัญหา นักพัฒนาองค์กร (OD Practitioner) จะทําเพื่อที่จะกําหนดวัตถุประสงค์และแนวทางแก้ไขปัญหา รวมทั้งปรับปรุงพฤติกรรมของระบบ โดยอาศัยความรู้จากการวิจัยและเทคนิคการพัฒนาองค์กรประกอบกัน

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

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

6.2 กระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

การพัฒนาองค์กร ถือว่าเป็นโครงการที่สร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับพนักงานและองค์กรซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่ออนาคตขององค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอก เนื่องจากการพัฒนาองค์กร จะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านของผู้ถูกกระทำและผู้แสดงปฏิกิริยาตอบสนองรวมถึงผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงต่อระบบสังคม

การเปลี่ยนแปลงองค์การ (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

6.2.1 การเพิ่มพูนความรู้ ความคิด ประสบการณ์ อันจะเป็นประโยชน์แก่การทำงานร่วมกัน

6.2.2 ทักษะ: แนวทางใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับพฤติกรรมในทางปฏิบัติงานร่วมกัน

6.2.3 ทัศนคติ: ยอมรับความรู้สึกใหม่ ๆ การมีส่วนร่วมให้งานระหว่างบุคคลสำเร็จ

6.2.4 ค่านิยม: การยอมรับค่านิยม ความเชื่อ ข้อมูล ร่วมกับบุคคลอื่น ๆ ในองค์กร

6.2.5 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

**7. แนวคิดและทฤษฎีการปพัฒนาการบริหารจัดการองค์การ**

แนวคิดและทฤษฎีการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการองค์การ ที่สำคัญ ๆ พอสรุปได้ดังนี้

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

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

**7.3 แนวคิดที่เน้นกระบวนการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์กร** โดยอาศัยการวิจัยเชิงแก้ปัญหาเป็นแม่แบบซึ่งมีลักษณะเป็นกระบวนการแก้ปัญหาอย่างมีระบบเชิงวิทยาศาสตร์ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

7.3.1 การวิเคราะห์ปัญหาเบื้องต้นขององค์กร

7.3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากองค์กร

7.3.3 การป้อนข้อมูลย้อนกลับให้กับองค์กร

7.3.4 สำรวจปัญหาขององค์กรจากข้อมูลที่ได้รับทั้งหมด

7.3.5 วางแผนปฏิบัติการ ติดตาม ควบคุมและประเมินผลการปฏิบัติการนั้น ๆ

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 ซึ่งจะส่งผลถึงการพัฒนาหน่วยงานและความสามารถขององค์การโดยรวม

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

7.4.1 P (Planning) การวางแผนสิ่งที่จะดำเนินการรวมทั้งวิธีการที่จะทำให้สัมฤทธิ์ผลเพื่อบรรลุถึงสิ่งที่ตั้งไว้

7.4.2 O (Organizing) การจัดตั้งโครงสร้างอำนาจการบริหารจัดการขององค์กรเพื่อจะแบ่งย่อยบทบาทหน้าที่ออกไปได้โดยไม่ซ้ำซ้อนกันและสามารถดำเนินการไปได้อย่างคล่องตัว

7.4.3 S (Staffing) เป็นขบวนการสรรหา จัดจ้าง ฝึกอบรมและมอบหมายอำนาจหน้าที่ตามโครงสร้างที่จัดตั้งขึ้นมาให้กับบุคลากรเพื่อดำเนินงานตามที่กำหนด

7.4.4 D (Directing) เป็นการอำนายการให้ภารกิจที่ตกลงกันเป็นไปได้อย่างราบรื่น โดยอาจจะมีออกคำสั่งหรือชี้แนะตามบทบาทของคนที่เป็นหัวหน้าในองค์กร

7.4.5 Co (Coordinating) เป็นการประสานให้หน่วยงานภายในองค์กรร่วมกันทำงานด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

7.4.6 R (Reporting) เป็นการติดตามการดำเนินงานของฝ่ายและองค์กรภายในต่าง ๆ และผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ทราบผลการดำเนินการภายในองค์กรตลอดเวลาเพื่อจะได้ประสานงานและดำเนินงานด้วยกันได้ดียิ่งขึ้น

7.4.7 B (Budgeting) เป็นการจัดตั้งหรือกำหนดงบประมาณรายรับรายจ่ายและการจัดทำรายงานค่าใช้จ่าย รวมทั้งรายรับที่ได้ เพื่อควบคุมดูแลและใช้จ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**7.5 แนวคิดการบริหารองค์การแบบ TQM (Total Quality Management)** หรือ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ซึ่งมีลักษณะที่สำคัญอยู่ 3 ประการคือ

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

7.5.2 Quality หมายถึงคุณภาพซึ่งอาจจะมีรายละเอียดหลายอย่างประกอบ

7.5.3 Management ซึ่งหมายถึงระบบการจัดการที่จะประกอบด้วยขั้นตอนอย่างเช่น วางแผน จัด องค์กร ควบคุมดูแล ชี้นำ จัดหาเจ้าหน้าที่ จัดหาวัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น

ไอเอสโอ (ISO) อธิบายว่า TQM เป็นวิธีการบริหารจัดการองค์กรที่เน้นด้านคุณภาพและดำเนินการโดยอาศัยความร่วมมือจากสมาชิกทุกคนในการที่จะสนองต่อความพอใจของลูกค้าและผลประโยชน์ของสมาชิกทุกคนขององค์กรและเพื่อเป็นประโยชน์ของสังคมโดยรวมในญี่ปุ่น

7.5.4 กระบวนการ TQM เมื่อมีการใช้ TQM จะมีกระบวนการ 4 ขั้นตอนต่อไปนี้ควบคู่ไปด้วย กล่าวคือ

7.5.1 Kaizen ซึ่งเน้น “การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง” เพื่อให้กระบวนการเห็นได้ ทำซ้ำได้และวัดได้

7.5.2 Atarimae Hinshitsu ซึ่งอธิบายว่า “สิ่งต่าง ๆ จะทำงานตามที่กำหนดไว้ให้แล้ว” เช่น ปากกาจะใช้เขียน เป็นต้น

7.5.3 Kansei ซึ่งอธิบายว่า หากมีการตรวจสอบว่าผู้บริโภคใช้ผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ อย่างไร จะทำให้รู้จักปรับปรุงผลิตภัณฑ์นั้น ๆ ได้

7.5.4 Miryokuteki Hinshitsu ที่อธิบายว่าผลิตภัณฑ์หนึ่ง ๆ ควรมีแง่มุมด้านความสวยงามด้วย “ผู้เขียนจะใช้ปากกาด้ามหนึ่งเขียนก็ต่อเมื่อมันดูสวยงามดี”

ตามหลักการนี้ องค์กรจะกำหนดมาตรฐานทางคุณภาพในการดำเนินการด้านต่าง ๆ ของตนขึ้นมาก่อน หลังจากนั้นก็จะมีการปรับปรุงงานของตัวเองให้ได้มาตรฐานตามที่กำหนดไว้เหล่านั้น

**7.6 4 M’s** เป็นแนวคิดที่ถือว่าปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์การมี 4 อย่าง คือ Man (คน หรือกำลังคน Materials (วัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือต่างๆ) Money (เงินทุน) และ Management (การบริหารจัดการองค์กรซึ่งมีทั้งส่วนที่อยู่ภายในและภายนอกองค์กร)

**7.7 การพัฒนาทีมงานเป็นขั้นๆ (Stages of Team Development)** ตามแบบของ ทัคแมน (Tuckman, 1965) ซึ่งมีดังนี้

ทัคแมน กล่าวว่า อาจจะใช้ “ขั้นตอนการพัฒนาทีมงาน” เพื่อการวิเคราะห์ปัจจัยหรือปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการสร้างและพัฒนากลุ่มขนาดเล็ก ๆ แนวคิดแบบนี้จะอธิบายว่าองค์กรหนึ่ง ๆ จะพัฒนาการอย่างต่อเนื่องไปได้อย่างไร

**7.8 การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)** กลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับองค์การเพราะองค์กรจะใช้กลยุทธ์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของตน โดยกลยุทธ์ของแต่ละองค์กรจะถูกกำหนดตามธรรมชาติและลักษณะขององค์การนั้น ๆ ทั้งนี้ด้วยเหตุว่า เพื่อจะกำหนดกลยุทธ์ได้นั้นองค์กรต้องรู้สถานภาพหรือสภาวะของของตนเสียก่อน ดังนั้น องค์กรจะต้องมีกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม วิธีการและเทคนิคในการวิเคราะห์สภาวะขององค์กรและกระบวนการกำหนดกลยุทธ์อาจจะมีหลายวิธีด้วยกัน หนึ่งในวิธีการเหล่านี้ คือกระบวนการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งเป็นวิธีการที่รู้จักและใช้กันอย่างแพร่หลาย

การวิเคราะห์ SWOT ปัจจัยสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ ปัจจัยขัดขวางมิให้บรรลุ

วัตถุประสงค์ปัจจัยภายในที่จะเสริมให้ทำงานได้ดีหรือลักษณะเฉพาะขององค์กร

S – จุดแข็ง

W – จุดอ่อน

ปัจจัยภายนอกหรือสภาพแวดล้อมที่จะเสริมให้องค์การทำงานได้ดี

O – โอกาส

T – อุปสรรค



ภาพที่ 8.1 แสดงการวิเคราะห์ SWOT

ที่มา : <https://adaddictth.com/knowledge/Basic-Marketing-SWOT-Analysis>

**8. เทคนิควิธีการพัฒนาองค์กร**

เทคนิควิธีการที่นิยมใช้ในการพัฒนาองค์กรมีดังนี้

8.1 การพัฒนาระดับองค์กรมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาศักยภาพโดยรวมขององค์กร โดยใช้เทคนิคดังนี้

8.1.1 การสํารวจข้อมูลย้อนกลับ (Survey Feedback)

8.1.2 การประชุมร่วมกัน (Confrontation Meeting)

8.1.3 การออกแบบโครงสร้างใหม่ (Structural Redesign)

8.1.4 องค์การแบบขนาน (Collateral Organization)

8.2 การพัฒนาระดับกลุ่ม เป็นการพัฒนาศักยภาพในกลุ่มยอยขององค์กรโดยใช้เทคนิคดังนี้

8.2.1 การสร้างทีมงาน (Team Building)

8.2.2 การให้คําปรึกษาด้านกระบวนการ (Process Consultation)

8.2.3 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม (Intergroup Team Building)

8.3 การพัฒนาระดับบุคคล เป็นการทําให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานอย่างมีความสุข และทุ่มเทให้กับงานอย่างเต็มที่ โดยใช้เทคนิคดังน้ี

8.3.1 การฝึกความอ่อนไหว (Sensitivity Training)

8.3.2 การเจรจาเร ื่ องบทบาท (Role Negotiation)

8.3.3 การออกแบบงานใหม่ (Job Redesign)

8.3.4 การวางแผนอาชีพ (Career Planning)

สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์การที่มีประสิทธิภาพ นอกจากการกําหนดแนวทางและ เลือกวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมแล้ว จะต้องสามารถนําไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและสามารถแกไข้ อุปสรรคต่างๆ อย่างเรียบร้อย โดยผู้มีหน้าท ี่ในการพัฒนาองค์การต้องวางแผนปฏิบัติการในการ พัฒนาองค์การดําเนินไปอย่างราบรื่น โดยการพัฒนาองค์การท ี่จะประสบความสําเร็จนั้น สามารถ ดําเนินการตามแนวทางต่อไปนี้ คือ การให้ความนับถือต่อบุคคล ความเชื่อมั่นและการสนับสนุน ความเท่าเทียมกันของอํานาจ ความเปิดเผยหรือโปร่งใส และการมีส่วนรวม

**9. เคล็ดลับที่จะทำให้การพัฒนาองค์กรประสบความสำเร็จ**

เคล็ดลับที่จะทำให้การพัฒนาองค์กรประสบความสำเร็จ ได้เป็นอย่างดีนั้นมีดังนี้

9.1 การได้ผู้นำที่ดี ผู้นำที่ดีจะนำองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จได้ และผู้นำที่ดีควรจะต้องกำหนดทิศทางขององค์กรตลอดจนรู้วิธีการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปในทางที่เหมาะสมที่สุดได้เช่นกัน การที่องค์กรได้ผู้นำที่ดีนั้นเสมือนมีชัยไปกว่าครึ่ง เพราะผู้นำที่ดีจะมีเคล็ดลับในการบริหารงานบุคคลที่ยอดเยี่ยมนอกเหนือจากการบริหารงานด้วยเช่นกัน เพราะฟันเฟืองสำคัญขององค์กรนั้นก็คือบุคลากรทุกคนนั่นเอง ผู้นำที่ดีจะเข้าใจการประสานงานตลอดจนแนะนำวิธีปฎิบัติที่ดีที่สุด รวมไปถึงสามารถช่วยแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนั่นเป็นหนึ่งในเคล็ดลับที่ทำให้องค์กรพัฒนาและประสบความสำเร็จ

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

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

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

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

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

9.7 การฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพ การฝึกอบรมคือกระบวนการหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถตลอดจนพัฒนาศักยภาพให้ดีขึ้น แน่นอนว่ามันเป็นจุดเริ่มต้นที่จะทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยนั่นเอง การที่เรามุ่งจะพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้นนั้นก็ควรใส่ใจในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้วยการฝึกอบรมต่างๆ ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้พนักงานรักที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

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

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

ช่วยเพิ่มผลผลิตขององค์การ เนื่องจากการจัดการคุณภาพชีวิตในองค์การทำให้องค์การมีนโยบายและการวางแผนด้านคุณภาพชีวิต มีการจัดกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านลักษณะงาน บุคลากร และสภาพแวดล้อมที่ดีซึ่งส่งผลโดยตรงและอ้อมต่อการดำเนินงาน ส่งผลให้ผลิตภาพขององค์การเพิ่มขึ้น

ช่วยเพิ่มขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากการมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานก่อให้เกิดเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งยังส่งผลต่อความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์การ

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 เมื่อเปรียบเทียบกับงานหรือองค์การอื่นๆในประเภทเดียวกันด้วย

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 ซึ่งวัฒนธรรมในองค์การหรือหน่วยงานจะส่งเสริมให้เกิดการเคารพสิทธิส่วนบุคคลมีความเป็นธรรมในการพิจารณาให้ผลตอบแทนและรางวัล 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 ซึ่งนำไปสู่ประสิทธิภาพและเกิดการเพิ่มผลผลิตของบริษัทหรือองค์การในที่สุด เรียกได้ว่า บรรลุเป้าหมายของทั้งบุคคลในฐานะสมาชิกขององค์การและตัวองค์การเอง นอกจากนี้ยัง ส่งผลต่อเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศอีกด้วย

**อ้างอิง**

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

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

พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ. (2552). ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การ: 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