พฤติกรรมองค์การ
Organizational Behavior

ฉบับ.....
แนวใหม่

รองศาสตราจารย์ ดร.วิเชียร วิทยอุดม

พฤติกรรมองค์การ

ฉบับ.....
แนวใหม่

Organizational Behavior

รองศาสตราจารย์ ดร.วิเชียร วิทยอุดม

สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติการพิมพ์

(การผลิตและการลอกเลียนแบบหนังสือเล่มนี้ไม่ว่ารูปแบบใดๆทั้งสิ้น ต้องได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรจาก รศ.ดร.วิเชียร วิทยอุดม)

พฤติกรรมองค์การ
Organizational Behavior

รองศาสตราจารย์ ดร.วิเชียร วิทยอุดม

ISBN : 978-616-335-948-3

จัดจำหน่ายโดย : ห้างหุ้นส่วนสามัญวิทยอุดมสาส์น
รองศาสตราจารย์ ดร.วิเชียร วิทยอุดม
หมู่บ้านกฤษดานคร 53/1064 ซอยราชพฤกษ์ 27
ถนนแจ้งวัฒนะ ตำบลบางตลาด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120
โทร. 02-5031484, 086-5645544,
086-8085757 แฟกซ์ 02-5031484
Facebook Search : วิทยอุดมสาส์น

พิมพ์ครั้งที่ 1 : จำนวน 1,000 เล่ม

ปีที่พิมพ์ : 1 พ.ย. 2556

รูปภาพหน้าปกออกแบบโดย : รองศาสตราจารย์ ดร.วิเชียร วิทยอุดม

ราคา : 250 บาท

พิมพ์ที่ : บริษัท ธนธัชการพิมพ์ จำกัด
43/100 หมู่ที่ 5 ซ.เทอดพระเกียรติ 1
ถ.เทอดพระเกียรติ ตำบลวัดชลอ
อำเภอบางกรวย จ.นนทบุรี 11130
โทร.02-4358283 แฟกซ์ 02-4358286

คำนำ

การศึกษาองค์การในปัจจุบัน นับเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร เพื่อทำให้องค์การมีการพัฒนาเพื่อการแข่งขันและปรับปรุงคุณภาพในด้านต่างๆขององค์การ ภายใต้เงื่อนไขที่จำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในพฤติกรรมขององค์การ ยิ่งองค์การใดที่มีความจำเป็นต้องการการประสานงานกันมากขึ้นเท่าใด การศึกษาเพื่อให้เกิดความเข้าใจในพฤติกรรมของบุคลากรก็ยิ่งมีความจำเป็นมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะบุคลากรในตำแหน่งบริหารยิ่งจะต้องศึกษาพฤติกรรมขององค์การ เพื่อนำไปใช้ในการแก้ปัญหาหรือเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาขึ้นภายในองค์การ

ดังนั้นการปฏิบัติงานในองค์การ รวมถึงการตัดสินใจของกระบวนการจัดการในองค์การ จึงต้องใช้ความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การ เนื่องจากพฤติกรรมองค์การจะเป็นหัวใจของความสำเร็จในองค์การ องค์การจะสำเร็จหรือล้มเหลวก็ขึ้นอยู่กับตัวผู้บริหารและตัวพนักงานในองค์การนั่นเอง

หนังสือพฤติกรรมองค์การเล่มนี้ ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงมีส่วนช่วยให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ที่ต้องการศึกษาค้นคว้า ตลอดจนนิสิต นักศึกษา นักบริหาร นักวิชาการและคนทั่วๆไปที่ให้ความสนใจ สามารถที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานและในการบริหารงานในองค์การ หรือสามารถนำไปปรับใช้ในวิถีชีวิตประจำวันของท่านได้ไม่มากก็น้อย

รองศาสตราจารย์ ดร.วิเชียร วิทยอุดม
ศ.บ. (ธรรมศาสตร์)
น.บ. (รามคำแหง)
พบ.ม. (NIDA) ภาคปกติปี 2522
รป.ด. (R.U.) หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขารัฐประศาสนศาสตร์
วิชาเอก การบริหารทรัพยากรมนุษย์
มหาวิทยาลัยรามคำแหง

สารบัญ

บทที่ 1 พฤติกรรมองค์การ ____ **1-1**

- ความสำคัญของการเรียนรู้พฤติกรรมในองค์การ ____ 1-1
- ระดับของการวิเคราะห์พฤติกรรมองค์การ ____ 1-2
- การศึกษาพฤติกรรมองค์การ ____ 1-4
- รูปแบบของการศึกษาพฤติกรรมองค์การ ____ 1-4
- พฤติกรรมองค์การเป็นระบบสังคม ____ 1-5
- ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมองค์การ ____ 1-7
- แบบฝึกหัดท้ายบทที่ 1 ____ 1-8

บทที่ 2 พื้นฐานของพฤติกรรมบุคคลและบุคลิกภาพ ____ **2-1**

- คนในองค์การ ____ 2-1
- ความเหมาะสมระหว่างคนกับงาน ____ 2-1
- ความแตกต่างระหว่างบุคคล ____ 2-2
- ลักษณะเกี่ยวกับชีวประวัติส่วนบุคคล ____ 2-2
- ความสามารถ ____ 2-4
- บุคลิกภาพ ____ 2-6
- ลักษณะของบุคลิกภาพ ____ 2-7
- ลักษณะบุคลิกภาพที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมองค์การ ____ 2-10
- บุคลิกภาพและวัฒนธรรมประจำชาติ ____ 2-12
- การเข้ากันอย่างเหมาะสมของบุคลิกภาพและงาน ____ 2-12
- แบบฝึกหัดท้ายบทที่ 2 ____ 2-15

บทที่ 3 ทัศนคติ ค่านิยม และความพึงพอใจ ____ **3-1**

- ทัศนคติในองค์การ ____ 3-1
- ที่มาของทัศนคติ ____ 3-1
- คุณลักษณะของทัศนคติ ____ 3-2
- องค์ประกอบของทัศนคติ ____ 3-2
- การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ____ 3-4
- ประเภทของทัศนคติ ____ 3-5

※ ทัศนคติและความคงเส้นคงวา 3-6
※ ทฤษฎีความรู้ความเข้าใจที่ไม่คงเส้นคงวา 3-6
※ ทัศนคติและความหลากหลายของคนงาน 3-7
※ ค่านิยม 3-8
※ ความสำคัญของค่านิยม 3-8
※ ที่มาของระบบค่านิยม 3-9
※ ลักษณะของค่านิยม 3-9
※ ค่านิยม ความจงรักภักดี และพฤติกรรมที่มีจริยธรรม 3-13
※ ค่านิยมต่างวัฒนธรรม 3-14
※ ความพึงพอใจในงาน 3-16
※ การวัดความพอใจในงาน 3-16
※ อะไรเป็นตัวบ่งชี้ความพึงพอใจในงาน 3-17
※ ผลกระทบของความพึงพอใจในงานต่อผลการปฏิบัตงาน 3-18
※ พนักงานสามารถแสดงความไม่พึงพอใจได้อย่างไร 3-20
※ แบบฝึกหัดท้ายบทที่ 3 3-21

บทที่ 4 การรับรู้และคุณลักษณะ 4-1
※ กระบวนการรับรู้ 4-1
※ การเลือกรับรู้ 4-3
(1) ปัจจัยภายนอก 4-3
(2) ปัจจัยภายใน 4-4
※ องค์การรับรู้ 4-6
※ การรับรู้ต่อบุคคล 4-7
※ การรับรู้ที่ผิดพลาด 4-9
※ ทฤษฎีคุณลักษณะ 4-12
※ กระบวนการพิจารณาคุณลักษณะ 4-13
※ เหตุภายในและภายนอกของพฤติกรรม 4-14
※ คุณลักษณะของความสำเร็จและความล้มเหลว 4-15
※ แบบฝึกหัดท้ายบทที่ 4 4-17

บทที่ 5 การเรียนรู้และการเสริมแรง 5-1
※ ประเภทของการเรียนรู้ 5-2
(1) การสร้างสภาพการเรียนรู้แบบมีเงื่อนไข 5-2
(2) การสร้างสภาพการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ 5-4
(3) ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม 5-4
(4) การเรียนรู้โดยใช้ต้นแบบ 5-5

※ ทฤษฎีการเสริมแรง 5-7
※ การใช้การเสริมแรงในการก่อรูปพฤติกรรม 5-7
※ กำหนดเวลาการเสริมแรงและพฤติกรรม 5-9
※ เครื่องมือการให้เสริมแรงขององค์การโดยเฉพาะ 5-9
※ แบบฝึกหัดท้ายบบที่ 5 5-11

บทที่ 6 การจูงใจ 6-1
※ กระบวนการจูงใจ 6-1
※ ทฤษฎีการจูงใจ 6-2
1. ทฤษฎีเนื้อหาของการจูงใจ:ความต้องการของมนุษย์ 6-2
- ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ 6-2
- ทฤษฎีการจูงใจตามทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y 6-4
- ทฤษฎีความต้องการอีอาร์จี (ERG) 6-5
- ทฤษฎีความต้องการของแม็คเคิลแลนด์ 6-8
- ทฤษฎีความต้องการสองปัจจัยของแฟรเดริก เฮอร์ส เบิร์ก 6-8
2. ทฤษฎีเน้นกระบวนการจูงใจ 6-12
- ทฤษฎีความเสมอค่าของสเตซี่ อดัม 6-12
- ทฤษฎีความคาดหวังของ วิคเตอร์ วี วรูม 6-14
- ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายของ เอ็ดวิน ล็อค 6-16
- ทฤษฎีการจูงใจของพอร์ทเตอร์-ลอว์เลอร์ 6-18
※ หัวข้อพิเศษในเรื่องการจูงใจ 6-19
- การจูงใจมืออาชีพ 6-19
- การจูงใจลูกจ้างชั่วคราว 6-19
- การจูงใจงานที่ต่างกัน 6-20
- การจูงใจพนักงานที่มีทักษะน้อย 6-20
- การจูงใจคนที่ทำงานซ้ำซาก 6-20
※ แบบฝึกหัดท้ายบทที่ 6 6-21

บทที่ 7 ความเครียดในงาน 7-1
※ ธรรมชาติของความเครียด 7-1
※ การตอบสนองเพื่อว่าสู้-หรือ-หนี 7-1
※ ความคุ้นเคยหรือประสบการณ์ต่อความเครียด 7-2
※ ต้นเหตุของความเครียด 7-3
※ การก้าวกระโดดของวัฒนธรรม 7-3
※ ความตึงเครียดจากงาน 7-3
※ สิ่งกดดันชีวิต 7-6
※ ผลของความเครียด 7-7
※ สุขภาพและความเครียด 7-8

※ การแสดงออกและความเครียด 7-8
※ ผู้บริหารที่มีลักษณะอย่างไร มักจะ“เครียด”ได้ง่าย 7-10
※ ลักษณะอาการอย่างไรที่แสดงว่าความเครียดได้มาเยือนท่านเข้าแล้ว? 7-11
※ ความเครียดเป็นสิ่งที่เลวร้ายเสมอไปหรือ? 7-12
※ แบบฝึกหัดท้ายบทที่ 7 7-13

บทที่ 8 พฤติกรรมกลุ่ม 8-1
※ กลุ่มที่เป็นทางการและกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ 8-1
※ ลำดับขั้นของการพัฒนากลุ่ม 8-2
※ เป้าหมายของการรวมกลุ่ม 8-4
※ โครงสร้างกลุ่ม 8-5
※ ปัญหาภายในกลุ่ม 8-9
※ ปัญหาระหว่างกลุ่มในองค์การ 8-12
※ พฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม 8-13
※ บุคลิกภาพของสมาชิกกลุ่ม 8-13
※ แบบฝึกหัดท้ายบทที่ 8 8-15

บทที่ 9 อำนาจ 9-1
※ พื้นฐานของอำนาจ 9-1
※ แหล่งโครงการของอำนาจ 9-3
※ การใช้อำนาจในองค์การ 9-6
※ อำนาจตามตำแหน่งเปรียบเทียบกับอำนาจส่วนบุคคล 9-8
※ ความรับผิดชอบของการบริหารอำนาจ 9-10
※ การเปลี่ยนแปลงอำนาจไปสู่การมีความสัมพันธ์กับอิทธิพล 9-10
※ แหล่งของอำนาจระหว่างกลุ่ม 9-11
※ แหล่งที่มาของอำนาจที่เกี่ยวเนื่องกับองค์การ 9-12
※ การวิเคราะห์อำนาจของเอ็ทไซโอนี 6-14
※ สัญลักษณะของอำนาจ 9-15
- สัญลักษณ์ของแคนเตอร์ที่บ่งบอกถึงอำนาจ 9-15
- สัญลักษณ์ของแคนเตอร์ที่บ่งบอกซึ่งการไร้อำนาจ 9-16
- สัญลักษณ์การมีอำนาจของคอร์ตา 9-16
※ ส่วนดีที่มีความเป็นไปได้ของการให้อำนาจ 9-17
※ สาเหตุและผลที่ตามมาของการใช้อำนาจคอรัปชั่น 9-18
※ อะไรคือสาเหตุของการใช้อำนาจคอรัปชั่นและจะป้องกันได้อย่างไร 9-21
※ วิธีการแก้ไขที่มีศักยภาพสำหรับการใช้อำนาจคอรัปชั่น 9-21
※ แบบฝึกหัดท้ายบทที่ 9 9-22

บทที่ 10 ภาวะผู้นำ **10-1**

- การเป็นผู้นำและการจัดการ 10-1
- ผู้นำและผู้จัดการ 10-3
- แนวทางสำหรับการเป็นผู้นำ 10-5
- อิทธิพลในลักษณะของความเป็นผู้นำ 10-6
- แนวทางการศึกษาถึงพื้นฐานของอิทธิพลที่นำไปสู่ความเป็นผู้นำ 10-7
  - ความเป็นผู้นำแบบปฏิรูป 10-7
  - ความเป็นผู้นำแบบลักษณะพิเศษ 10-7
  - ความเป็นผู้นำแบบการแลกเปลี่ยน 10-9
- ความเป็นมาของทฤษฎีภาวะผู้นำ 10-9
  1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ 10-9
  2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ 10-10
  3. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ 10-13
  4. ภาวะผู้นำตามแนวทฤษฎีหนทางสู่เป้าหมายของโรเบิร์ต เฮ้าส์ 10-18
  5. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงต่อเนื่อง 10-20
  6. ทฤษฎีตาข่ายเชื่อมโยงทางการบริหาร 10-22
- อำนาจและการเป็นผู้นำ 10-24
- ผู้นำที่เป็นผู้ชายและที่เป็นผู้หญิง:พวกเขามีความแตกต่างกันอย่างไร 10-25
- แบบฝึกหัดท้ายบทที่ 10 10-26

บทที่ 11 ความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง **11-1**

- แนวคิดของความขัดแย้ง 11-1
- สาเหตุของความขัดแย้งในองค์การ 11-2
- ระดับของความขัดแย้ง 11-4
- กลยุทธ์การแก้ปัญหาความขัดแย้ง 11-5
- แนวทางการจัดการกับความขัดแย้งทางตรง 11-8
- อะไรคือการเจรจาต่อรอง 11-9
- เป้าหมายของการเจรจาต่อรองและผลลัพธ์ 11-10
- ลักษณะทางจริยธรรมของการเจรจาต่อรอง 11-10
- การจัดระเบียบเพื่อการเจรจาต่อรอง 11-10
- กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง 11-11
- การเจรจาต่อรองแบบแบ่งแยก 11-11
- ศีลธรรมและการเจรจาต่อรอง 11-12
- ข้อควรระวังทั่วไปในการเจรจาต่อรอง 11-13
- แบบฝึกหัดท้ายบทที่ 11 11-15

บทที่ 12 การติดต่อสื่อสาร 12-1
- องค์ประกอบของการติดต่อสื่อสาร 12-1
- กระบวนการติดต่อสื่อสาร 12-2
- การบริหารการสื่อสาร 12-4
- การประมวลข้อมูลข่าวสารด้วยระบบอิเล็คทรอนิคส์และการสื่อสารทางไกล 12-7
- ประเภทของการติดต่อสื่อสาร 12-9
- เครือข่ายการติดต่อสื่อสาร 12-11
- เครือข่ายกลุ่มย่อย 12-12
- การสื่อสารที่มากเกินไปและการสื่อสารที่ไม่เพียงพอ 12-14
- การติดต่อสื่อสารและสถานที่ทำงานที่บรรลุผลสำเร็จ 12-16
- การปรับปรุงการติดต่อสื่อสารในองค์การ 12-18
- แบบฝึกหัดบทที่ 12 12-22

บทที่ 13 การตัดสินใจ 13-1
- รูปแบบของการตัดสินใจ 13-1
- ลักษณะของการตัดสินใจ 13-2
- พฤติกรรมการตัดสินใจ 13-3
- วัฒนธรรมและการตัดสินใจ 13-5
- การตัดสินใจของผู้บริหาร 13-5
- ชนิดของการตัดสินใจและระดับการบริหารจัดการในองค์การ 13-8
- กระบวนการตัดสินใจ 13-9
- การจัดกระบวนการตัดสินใจ 13-12
- การตัดสินใจของกลุ่ม 13-16
- เทคนิคในการตัดสินใจโดยกลุ่ม 13-16
- ความคิดของกลุ่ม:การตัดสินใจของกลุ่มที่ทำให้เกิดความเข้าใจผิด 13-17
- ประสิทธิภาพของการตัดสินใจ 13-19
- แบบฝึกหัดท้ายบทที่ 13 13-20

บทที่ 14 วัฒนธรรมองค์การ 14-1
- จะสร้างวัฒนธรรมได้อย่างไร 14-1
- ระดับของการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การ 14-3
- วิธีดำรงรักษาวัฒนธรรมองค์การไว้ได้อย่างไร 14-4
- การหล่อหลอมสังคมในองค์การ 14-5
- จะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมได้อย่างไร 14-7
- พนักงานเรียนรู้วัฒนธรรมได้อย่างไร 14-8
- การบริหารวัฒนธรรมองค์การ 14-10
- การสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์การ 14-14
- แบบฝึกหัดท้ายบทที่ 14 14-18

บทที่ 15 การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ 15-1

- ❊ การเปลี่ยนแปลงในองค์การ 15-1
- ❊ แรงผลักดันเพื่อการเปลี่ยนแปลง 15-1
  - (1) แรงผลักดันภายนอก 15-4
  - (2) แรงผลักดันภายใน 15-5
- ❊ อิทธิพลของวัฒนธรรม 15-5
- ❊ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ 15-7
- ❊ ลักษณะของโครงการการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ 15-8
- ❊ การเปลี่ยนแปลงทั้งองค์การ(ระบบ) 15-8
- ❊ การจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่มีแบบแผน 15-9
- ❊ การจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่ได้มีแบบแผน 15-10
- ❊ กระบวนการของการวางแผนการเปลี่ยนแปลงองค์การ 15-11
- ❊ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 15-12
- ❊ ทำไมคนจึงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 15-12
- ❊ การจัดการกับการต่อต้าน 15-13
- ❊ การพัฒนาองค์การ 15-16
- ❊ จุดเด่นลักษณะของการพัฒนาองค์การ 15-17
- ❊ หลักการของการพัฒนาองค์การ 15-18
- ❊ ขั้นตอนในการพัฒนาองค์การ 15-19
- ❊ การสอดแทรกการพัฒนาองค์การ 15-25
- ❊ อุปสรรคในการพัฒนาองค์การ 15-30
- ❊ แบบฝึกหัดท้ายบทที่ 15 15-32

บรรณานุกรม

เชิงอรรถ

บทที่ 1 พฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior)

องค์การจะถูกสร้างขึ้นมาเพื่อให้คนทำงานร่วมกัน พฤติกรรมองค์การจะเป็นตัวบอกถึงความเกี่ยวข้องระหว่างคนและองค์การ การศึกษาถึงพฤติกรรมของบุคคล ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและทีมงานล้วนแล้วแต่มีบทบาทสำคัญที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งทั้งหมดแล้วก็ยังเป็นหัวใจของการศึกษาองค์การและการจัดการอีกด้วย

พฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior) ซึ่งมักจะเรียกกันอย่างย่อว่า “OB” คือ วิชาที่ว่าด้วยการศึกษาถึงผลกระทบที่จะพึงมีต่อตัวบุคคล กลุ่มบุคคล โครงสร้างขององค์การ และต่อพฤติกรรมภายในองค์การนั้นๆ โดยมีวัตถุประสงค์ในการที่จะนำความรู้ที่ได้ศึกษามาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การ

“พฤติกรรมองค์การ คือวิชาที่ว่าด้วยการเรียนรู้” ประโยคนี้หมายความว่าภายใต้ความรู้ที่เหมือนๆกันยังมีเรื่องทักษะที่แตกต่างกัน เราจึงศึกษาเรื่องของพฤติกรรม 3 ประการขององค์การที่สามารถวัดได้ กล่าวคือในเรื่องของตัวบุคคล กลุ่มคนและโครงสร้าง นอกจากนี้พฤติกรรมองค์การคือการนำความรู้ที่ได้เกี่ยวกับเรื่องตัวบุคคล กลุ่มคนและผลต่อโครงสร้างในด้านพฤติกรรมมาทำให้องค์การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยสรุปแล้วคำจำกัดความของ “พฤติกรรมองค์การ” ก็คือการศึกษาเกี่ยวกับการกระทำต่างๆในองค์การ และการกระทำนั้นส่งผลกระทบอย่างไรกับผลงานขององค์การบ้าง และเพราะว่าพฤติกรรมองค์การมีผลเกี่ยวข้องเป็นพิเศษกับสถานการณ์การว่าจ้าง ทำให้การศึกษาเรื่องนี้เน้นไปที่ลักษณะงาน งานที่ทำ การลาหยุด การย้ายงาน ปริมาณงาน การปฏิบัติงานของพนักงานและการบริหารงานในองค์การ

อย่างไรก็ตามมีความเห็นพ้องต้องกันที่เพิ่มขึ้นในเรื่องขององค์ประกอบหรือหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาของพฤติกรรมองค์การ ที่แม้ว่าจะยังคงมีการโต้เถียงกันในเรื่องความสำคัญของแต่ละหัวข้อ แต่ก็มีความชัดเจนร่วมกันโดยทั่วๆไปว่า พฤติกรรมองค์การนั้นเป็นการศึกษาที่เกี่ยวกับการชักจูงใจ พฤติกรรมการเป็นผู้นำและอำนาจของผู้นำ การสื่อสารระหว่างบุคคล โครงสร้างและขบวนการของกลุ่มบุคคล การเรียนรู้ การพัฒนาและการยอมรับทัศนคติ การเปลี่ยนแปลง ความขัดแย้ง การออกแบบงานและความเครียดในการทำงาน

ความสำคัญของการเรียนรู้พฤติกรรมในองค์การ (The Importance of studying Organizational Behavior)

การเรียนรู้พฤติกรรมองค์การได้เริ่มพัฒนาขึ้นเมื่อประมาณช่วงปี ค.ศ.1948-1952 ซึ่งเป็นการเริ่มขึ้นในอันที่จะช่วยให้ผู้บริหารได้มีความเข้าใจในพนักงานของตนมากขึ้น และเพื่อที่จะได้มีการพัฒนาประสิทธิผลโดยใช้การบริหารตามแนวทางของศาสตร์เกี่ยวกับพฤติกรรม จนสามารถที่จะประสบความสำเร็จในการปรับปรุงกำลังการผลิตให้สูงขึ้น

ศาสตร์ของพฤติกรรมองค์การนั้นเติบโตมาจากหลายสาขาวิชา ดังนั้นพฤติกรรมองค์การจึงเป็นการเรียนรู้ถึงพฤติกรรมของมนุษย์ ทัศนคติและการแสดงออกภายใต้สิ่งแวดล้อมขององค์การโดยใช้ทฤษฎี วิธีการ

และหลักจากสาขาวิชาเช่นจิตวิทยา สังคมวิทยาและมนุษย์วิทยา ในการศึกษาความเข้าใจในคุณค่า ความสามารถในการเรียนรู้และการกระทำของแต่ละบุคคลในขณะทำงานเป็นกลุ่มและภายในองค์การโดยรวม การวิเคราะห์ถึงผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมที่มีผลต่อองค์การและทรัพยากรบุคคล หน้าที่ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การ

พฤติกรรมองค์การจึงมีความสำคัญ และเป็นสิ่งที่เราจะต้องทำการศึกษาพฤติกรรมองค์การให้มีความกระจ่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น ในการที่จะเรียนรู้ถึงตัวองค์การและเรียนรู้ถึงตัวคนในฐานะที่คนเป็นส่วนหนึ่งของสมาชิกในองค์การ องค์การย่อมมีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ไม่ว่าจะเป็นด้วยเหตุผลใด ทุกคนจะต้องเกี่ยวข้องกับหน้าที่ขององค์การและมีความสัมพันธ์กับองค์การ

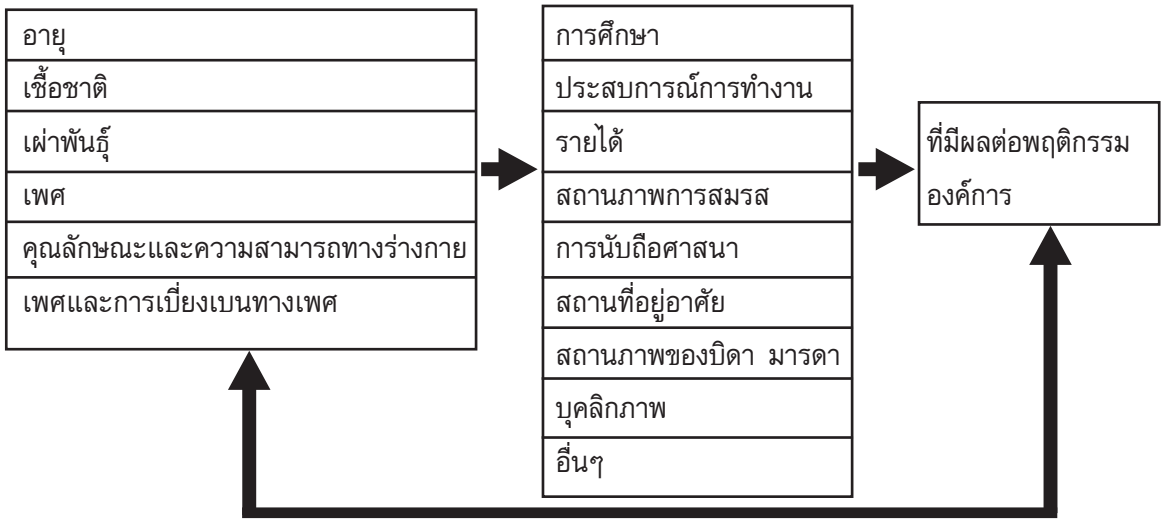
ระดับของการวิเคราะห์พฤติกรรมองค์การ (Level of Analysing of Organizational Behavior)

พฤติกรรมองค์การเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหลายๆฝ่ายด้วยกัน เพื่อให้มีความเข้าใจได้ง่ายขึ้นและจัดการบุคคลได้ดีขึ้นในการทำงาน พฤติกรรมองค์การจึงสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับคือ บุคคล กลุ่มคนและระดับองค์การ เพราะพฤติกรรมองค์การเป็นสิ่งสำคัญต่องานในหน้าที่ด้านธุรกิจและงานที่ใช้ความชำนาญอย่างมืออาชีพ ดังนั้นทุกๆคนจะต้องเรียนรู้พฤติกรรมองค์การทั้ง 3 ระดับ เพื่อการกระทำความเข้าใจและการจัดการกับบุคคล

1. ระดับบุคคล (Individual Level)

ในองค์การประกอบด้วยผู้คนที่มีความหลากหลายแตกต่างกันไปได้เข้ามาทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ความแตกต่างของพฤติกรรมระดับบุคคลเหล่านี้ เช่น นิสัย ประวัติส่วนตัว อายุ เพศ และสถานภาพการสมรส อุปนิสัยส่วนตัว คุณค่า และทำท่าทีทางความคิดและความสามารถเบื้องต้น ฯลฯ ลักษณะต่างๆที่รวมกันแล้วก็ย่อมอาจจะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมองค์การได้ ดังเห็นได้จากรูปภาพข้างล่างนี้

รูปภาพที่ 1-1 แสดงให้เห็นถึงบุคคลที่มีความหลากหลายแตกต่างกันไปที่ได้คัดเลือกมาเป็นตัวอย่าง



ที่มา : ดัดแปลงมาจาก Bradford S.Fourteen dimention of diversity : Understanding and appreciation differ

ลักษณะเฉพาะเหล่านี้ที่ได้กล่าวมา เป็นสิ่งที่สำคัญที่ติดตัวมาเมื่อบุคคลเข้ามาสู่การเป็นพนักงานในองค์การ และที่สำคัญที่สุดมีเพียงส่วนน้อยนิดเท่านั้นที่ผู้บริหารจะสามารถทำการเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขหรือหล่อหลอมพฤติกรรมของพนักงานได้ ดังนั้นลักษณะเฉพาะเหล่านี้จึงส่งผลกระทบเป็นอย่างมากต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์การ และมีผลต่อพฤติกรรมในท้ายที่สุดอีกด้วย

2. ระดับกลุ่ม (Group Level)

พฤติกรรมของคนในระดับกลุ่มมีความสำคัญมากกว่าการเอาผลบวกของแต่ละบุคคลที่แสดงออกมาตามวิธีการของตนมารวมกัน ความซับซ้อนของแบบจำลองพฤติกรรมองค์การมีเพิ่มมากขึ้น ถ้าเรามีการยอมรับว่าพฤติกรรมของคนเราเมื่อมีการรวมกลุ่มมีความแตกต่างกับพฤติกรรมของแต่ละคนเมื่อแยกกันอยู่

การวิเคราะห์พฤติกรรมกลุ่มแบบนี้จะเป็นการศึกษาถึงบทบาทหน้าที่ของกลุ่ม ผู้คนทำงานด้วยกันเป็นกลุ่มอย่างไร มีปัจจัยอะไรอยู่บ้างที่เป็นตังบ่งชี้ว่ากลุ่มจะมีความร่วมมือร่วมใจ และทำงานอย่างได้ผลหรือไม่ การทำงานและการมอบหมายงานประเภทไหนซึ่งกลุ่มจะสามารถทำงานได้เป็นอย่างดีเป็นต้น

3. ระดับองค์การ (Organization Level)

พฤติกรรมองค์การในระดับนี้จะขึ้นสู้ระดับที่มีความซับซ้อนสูงสุดเมื่อเรารวมเองโครงสร้างที่เป็นรูปแบบเข้ากับความรู้เก่าๆที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่ม เช่นเดียวกับพฤติกรรมของกลุ่มที่เป็นอะไรที่มีมากกว่าผลรวมของพฤติกรรมของสมาชิกแต่ละคน พฤติกรรมองค์การจึงเป็นอะไรที่มีมากกว่าผลรวมของพฤติกรรมของกลุ่ม การออกแบบรูปแบบขององค์การ ขั้นตอนการทำงานต่างๆ นโยบายและการปฏิบัติต่อทรัพยากรบุคคล รวมตลอดถึงวัฒนธรรมองค์การซึ่งมีผลกระทบต่อองค์การ

การศึกษาพฤติกรรมองค์การ (Studying Organizational Behavior)

พฤติกรรมองค์การเกิดจากผลรวมของพฤติกรรมของสมาชิกแต่ละคน พฤติกรรมของกลุ่มและพฤติกรรมระหว่างกลุ่ม พฤติกรรมของคนมีความสลับซับซ้อนและมีความแตกต่างกันไปอย่างมากมาย เมื่อยิ่งมารวมกลุ่มกันเข้าเป็นองค์การด้วยแล้ว ก็ยิ่งทำให้พฤติกรรมองค์การของตัวองค์การเองมีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องภายในองค์การ เช่น กฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี บรรทัดฐาน ค่านิยม สัญลักษณ์ขององค์การ ฯลฯ ดังนั้นในการศึกษาพฤติกรรมองค์การเพื่อให้มีความสะดวกแก่การเข้าใจ จึงสามารถแบ่งการศึกษาออกได้เป็น 2 ระบบคือ

1. การศึกษาองค์การในรูปแบบเครื่องจักรกล (Mechanistic Structure)

เป็นการศึกษาในเรื่องของโครงสร้าง ตำแหน่งหน้าที่ลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา การแบ่งส่วนงาน กระบวนการบริหารภายในโครงสร้างขององค์การ การจัดรูปองค์การและอื่นๆที่ไม่ได้นำเอาเรื่องของคนเข้ามาเกี่ยวข้อง เป็นเรื่องของเทคนิคตามระดับต่างๆ ที่จัดไว้ในโครงสร้างขององค์การ มองคนเป็นเครื่องจักรกลเน้นให้คนทำงานตามกระบวนการของโครงสร้างขององค์การ โดยไม่สนใจต่อความรู้สึกนึกคิดของคนเลย เช่น การศึกษาการบริหารองค์การในยุคสมัยดั้งเดิม

2. การศึกษาองค์การในรูปแบบมีชีวิตจิตใจ (Organistic Organization)

เป็นการศึกษาตัวบุคคลที่รวมอยู่ในองค์การ เน้นการปฏิบัติต่อคน ให้ความสำคัญกับคน มองคนว่ามีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึกนึกคิด จะต้องใช้เทคนิคในการจูงใจ จึงมีส่วนช่วยให้พฤติกรรมองค์การมีแนวโน้มไปในทางที่ดีขึ้น เช่นการศึกษาการบริหารองค์การในยุคสมัยพฤติกรรม

ในการจัดการศึกษาพฤติกรรมองค์การแบบนี้ ยังมีประโยชน์ต่อการบริหารองค์การ เพื่อจะได้นำไปวิเคราะห์แก้ไขปัญหาของการดำเนินงานในองค์การว่าเกิดจากการจัดโครงสร้างองค์การและกระบวนการปฏิบัติงาน ระบบการทำงานหรือตัวคนเอง ทำให้ผู้บริหารองค์การและผู้บริหารก็จะสามารถกำหนดเป้าหมายและแผนงานในจุดต่างๆของทั้งองค์การได้อย่างมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ

รูปแบบของการศึกษาพฤติกรรมขององค์การ (Model of Studying Organizational Behavior)

รูปแบบของการศึกษาพฤติกรรมจะเป็นกรอบแนวคิดและเป็นเครื่องช่วยให้สามารถวิเคราะห์ถึงปัจจัยสาเหตุต่างๆที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมองค์การ ช่วยเป็นกรอบในการจัดแบ่งภาพรวมให้เห็นถึงองค์ประกอบที่สำคัญ รูปแบบของการศึกษาจะเป็นการพยายามย่อส่วนของเรื่องที่เป็นจริงให้เห็นภาพที่ชัดเจนยิ่งขึ้น รวมทั้งสามารถที่จะเห็นกลไกในการทำงานของส่วนงานต่างๆ และยังช่วยให้เราได้สามารถเข้าใจถึงสาเหตุความเป็นมาของเหตุการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นภายในองค์การได้เป็นอย่างดี รูปแบบพฤติกรรมองค์การจะประกอบด้วยส่วนต่างๆ 3 ส่วนประกอบกันขึ้นมาเป็นองค์การ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. โครงสร้าง (Structure) หมายถึงการจัดกลุ่มงานเข้าด้วยกันตามสายงานหน้าที่ และมีรายละเอียดการบังคับบัญชาอย่างมีแบบแผนความสัมพันธ์ทางด้านบทบาทและมีการจัดสรรอำนาจหน้าที่ระหว่างตำแหน่ง

หน้าที่การบริหารต่างๆ หรืออาจจะกล่าวได้ว่าเป็นแบบแผนของความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบส่วนต่างๆ ในองค์การที่สร้างขึ้นมาโดยมีจุดมุ่งหมายที่ได้ตั้งใจไว้ โครงสร้างขององค์การช่วยขจัดความคลุมเครือและความไม่ชัดเจนต่างๆของบทบาทหน้าที่ ทำให้การปฏิบัติงานขององค์การสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ และยิ่งก่อให้เกิดการร่วมมือกันทำงานในองค์การ กระบวนการปฏิบัติงาน การจัดองค์การมีระเบียบขั้นตอนและทำให้การบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พฤติกรรมองค์การในแง่โครงสร้างขององค์การจึงเป็นเครื่องแสดงให้เห็นกิจกรรมต่างๆขององค์การและช่วยให้มองเห็นความสัมพันธ์ขององค์การ ทำให้เราสามารถจัดระบบงานหรือช่องทางเดินของสายงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทั้งยังช่วยแก้ปัญหาบกพร่องในการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี

โดยทั่วๆไปโครงสร้างขององค์การประกอบด้วย 3 ส่วนที่สำคัญ คือ ขนาดขององค์การ ความสลับซับซ้อนขององค์การและรูปแบบขององค์การ แต่ต่อมาภายหลังนักบริหารได้เพิ่มส่วนสำคัญเข้ามาอีก 2 ส่วนคือ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในองค์การและเทคโนโลยีการผลิต โครงสร้างขององค์การจึงเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ในการบริหารงาน ถ้าหากองค์การมีโครงสร้างที่เหมาะสมตามความจำเป็นและจัดโครงสร้างขององค์การได้มีความชัดเจน และมีความสมดุลกับความจำเป็นของงานที่มีอยู่ในองค์การด้วยแล้วก็เท่ากับว่าได้ช่วยให้การบริหารงานสำเร็จไปได้ถึงครึ่งหนึ่งแล้ว

2. กระบวนการ (Process) หมายถึงกิจกรรมที่ดำเนินไปในองค์การในขณะที่องค์การกำลังเคลื่อนไหวไปตามทิศทางและเป้าหมายต่างๆที่ได้กำหนดและวางแผนไว้ อาจจะกล่าวว่าเป็นแนวคิดในการปฏิบัติที่เกี่ยวกับหน้าที่งานทางด้านการบริหารต่างๆ อันเป็นแนวทางหรือหนทาง (means) เพื่อที่จะไปสู่เป้าหมายปลายทางที่ได้กำหนดไว้ โดยผ่านกระบวนการบริหารที่สำคัญ 5 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุม พฤติกรรมองค์การในแง่ของกระบวนการจึงขึ้นอยู่ที่กระบวนการบริหารนั้นจะเป็นประการใดที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อการบริหารงาน ผู้บริหารจึงจำเป็นที่จะต้องพิจารณาเลือกใช้กระบวนการต่างๆให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ของการบริหารในขณะนั้นด้วย

3. ค่านิยม (Value) หมายถึงความรู้สึกของกลุ่มคนหรือของบุคคลเฉพาะคนในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ทั้งความรู้สึกที่ดีและไม่ดีอันมีพลต่อพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มคน ค่านิยมอาจกล่าวว่าเป็นเรื่องของความชอบความโน้มเอียงต่างๆที่เกิดขึ้นจากทัศนคติ และค่านิยมของสมาชิกและของกลุ่มที่จะโน้มน้าวไปในทางหนึ่งทางใดตามอิทธิพลความคิดของตนและของกลุ่ม ค่านิยมเป็นไปตามกาลสมัยและเปลี่ยนแปลงภายในอายุของบุคคลคนหนึ่ง พฤติกรรมองค์การในแง่ค่านิยมจึงขึ้นอยู่กับค่านิยมของบุคคลและกลุ่มคนในองค์การนั้นๆว่าจะมีความรู้สึกนึกคิดอย่างไร มีแนวโน้มเอียงของทัศนคติและค่านิยมไปในทิศทางใด มีความสอดคล้องกับองค์การเพียงใด เป็นประโยชน์ต่อองค์การหรือไม่อย่างไร

พฤติกรรมองค์การเป็นระบบสังคม (Organizational Behavior are Social Systems)

แนวทางของการศึกษาพฤติกรรมการได้ดีที่สุดก็คือการพิจารณาองค์การเป็นระบบสังคม (Social System) อย่างหนึ่งที่ดำเนินกิจการซึ่งต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมหรือ

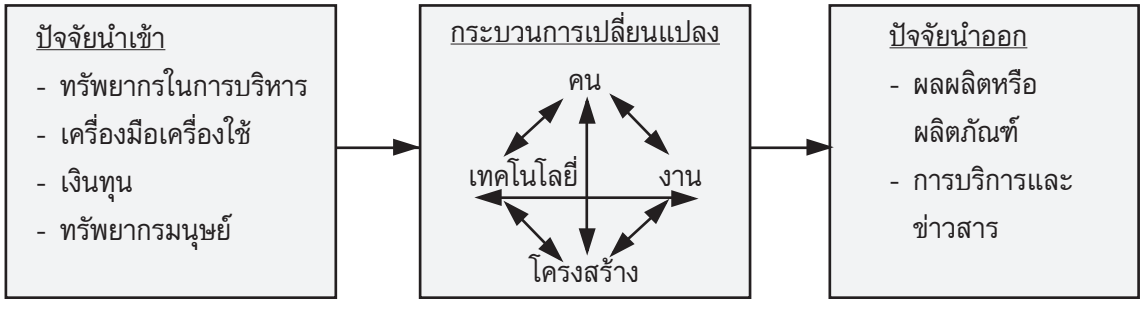
สภาพการณ์ทางสังคมภายนอกที่อยู่รอบตัวขององค์การ โดยมีโครงสร้างขององค์การเป็นพื้นฐานสำหรับการประสานในกิจกรรมต่างๆ และเน้นการพึ่งพาซึ่งกันและกันขององค์การประกอบต่างๆภายในองค์การ องค์การประกอบต่างๆเหล่านั้นต่างก็จะมีความสัมพันธ์ต่อกันและกันเสมอ และยังมีผลกระทบต่อองค์ประกอบส่วนต่างๆด้วย ดังนั้นองค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบจำเป็นจะต้องอาศัยการพึ่งพาองค์ประกอบอื่นๆ จึงจะทำให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ

ผลดีของการมองพฤติกรรมองค์การเป็นระบบเปิด (Open System) แบบนี้ จะช่วยให้เห็นถึงความเกี่ยวสัมพันธ์ขององค์การในการนำเอาปัจจัยต่างๆเข้าสู่ระบบ และการส่งผลผลิตหรือการบริการเข้าไปในระบบที่ใหญ่กว่าภายใต้ภายนอกที่เป็นสภาพแวดล้อม ซึ่งลักษณะการมองเช่นนี้จะช่วยให้องค์การสามารถมองถึงบทบาทขององค์การที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมได้เป็นอย่างดี (ธงชัย, 2535; 35)

การมองพฤติกรรมองค์การเชิงระบบเป็นการพิจารณาองค์การจากภาพรวมทั้งหมด โดยถือว่าองค์การเป็นระบบอันหนึ่งประกอบไปด้วยระบบย่อยต่างๆซึ่งมีความสัมพันธ์กัน เริ่มตั้งแต่องค์การที่อาศัย ปัจจัยนำเข้า (Input) ซึ่งได้แก่ เครื่องมือเครื่องใช้ เงินทุน ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยการผลิตที่ป้อนเข้าไปสู่ระบบ จากนั้นก็จะแปรสภาพปัจจัยที่ป้อนเข้าไปโดยผ่านกระบวนการเปลี่ยนแปรหรือแปรสภาพ (Conversion Process) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมองระบบอันได้แก่คน งาน โครงสร้าง และเทคโนโลยี เพื่อมีจุดมุ่งหมายที่จะให้ผลผลิต หรือผลิตภัณฑ์ การบริหารและข่าวสาร ซึ่งเป็นปัจจัยนำออก (Output) ภายใต้สภาพแวดล้อมโดยรวมขององค์การอันได้แก่ ลูกค้า คู่แข่งขัน สภาพเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง กฎหมาย และวัฒนธรรม

ดังรูปภาพข้างล่างนี้

รูปภาพที่ 1-2 แสดงถึงพฤติกรรมขององค์การเชิงระบบ



พฤติกรรมองค์การต่างๆที่เกิดขึ้นมาจะต้องอาศัยการทำงานร่วมกันจากหลายๆฝ่าย จะต้องนำเอาคนเข้ามาทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มทำงานต่างๆแล้วเชื่อมโยงกลุ่มต่างๆในองค์การ รวมตัวเข้าด้วยกันเป็นกลุ่มใหญ่เพื่อให้การทำงานขององค์การสามารถบรรลุตามเป้าหมายต่างๆที่กำหนดไว้ (Goal Oriented Work) ทำให้องค์การมีความคงอยู่ของระบบและความอยู่รอดขององค์การ พฤติกรรมองค์การเชิงระบบจึงเน้นให้ความสำคัญเรื่องการพึ่งพาซึ่งกันและกันภายในองค์การ การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพภายใต้การรู้จักใช้คน งาน โครงสร้าง เทคโนโลยี เพื่อให้การผลิตมีประสิทธิภาพ และยังตระหนักถึงความสำคัญของสภาพแวดล้อมที่มีความสัมพันธ์และส่งผลกระทบต่อองค์การทั้งความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การได้

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมองค์การ (Factors affecting Organizational Behavior)

พฤติกรรมองค์การจะมีการแสดงออกและเคลื่อนไหวที่แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมองค์การและตัวปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมขององค์การนั้นๆ ซึ่งจะเป็นผลทำให้พฤติกรรมองค์การจะแสดงออกมาดีหรือไม่ดีก็ได้ ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมองค์การนี้ ล้วนเป็นปัจจัยที่ยากต่อการควบคุมไม่ให้เกิดขึ้นมาได้ เพราะเป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นมาตามธรรมชาติขององค์การ ปัจจัยเหล่านั้นได้แก่

1. การเปลี่ยนแปลงในองค์การ การเปลี่ยนแปลงในองค์การเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่เสมอตราบที่ยังมีองค์การคู่แข่งขันอยู่ เพราะจะมีการชิงความได้เปรียบหรือเสียเปรียบในเชิงธุรกิจ หรือวัดประสิทธิภาพความสำเร็จขององค์การ การเปลี่ยนแปลงนี้อาจจะเป็นการเปลี่ยนแปลงในด้านจุดมุ่งหมาย โครงสร้างขององค์การ กระบวนการบริหารองค์การ เทคนิคการบริหารบุคลากรและวิทยาการใหม่ๆ การเปลี่ยนแปลงในสิ่งเหล่านี้ย่อมมีอิทธิพลและผลกระทบต่อพฤติกรรมองค์การ ทำให้พฤติกรรมต่างๆในองค์การต้องเปลี่ยนแปลงไป เป็นผลทำให้พฤติกรรมองค์การโดยภาพรวมต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

2. การปรับตัวของบุคคลในองค์การ บุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์การย่อมมีการปรับตัวเพื่อให้เข้ากับองค์การได้แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับตัวของแต่ละบุคคล ถ้าองค์การใดได้บุคคลที่ทำงานในองค์การรู้จักการปรับตัวและเป็นไปในทางที่ดีแล้ว ปัญหาของพฤติกรรมองค์การก็จะไม่เกิดขึ้น แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์การใดได้บุคคลที่ทำงานในองค์การไม่รู้จักการปรับตัวและเป็นไปในทางที่ไม่ดีแล้ว ปัญหาของพฤติกรรมองค์การก็จะเกิดขึ้นได้เสมอ พฤติกรรมองค์การที่เกิดขึ้นจะแสดงออกมาดีหรือไม่ดีนั้นก็ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่างๆ เช่น ความสามารถในการนึกคิด ความสามารถหาวิธีทำงานที่ได้ผล การแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเป็นต้น “ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จำเป็นจะต้องเผชิญกับการปรับตัวของบุคคลอย่างแน่นอน ผู้บริหารจะต้องรู้จักนำบุคคลหรือกลุ่มให้มีการปรับตัวในทางที่ดี ทำให้เกิดพฤติกรรมองค์การที่องค์การมีความปรารถนา (ธงชัย,2519:483)

3. อิทธิพลของกลุ่มในองค์การ กลุ่มในองค์การเกิดจากการรวมตัวกันของสมาชิกในองค์การ มีทั้งที่เป็นทางการซึ่งเกิดจากการรวมตัวกันของงานในสายงานของโครงสร้างเดียวกัน กระบวนการทำงานร่วมกัน และกลุ่มที่ไม่เป็นทางการอันเกิดจากการรวมตัวกันของสมาชิกที่มีความสนใจ มีความคิดเห็น ความไม่พอใจ ฯลฯร่วมกัน จึงรวมกันเป็นกลุ่มที่ไม่เป็นทางการขึ้นมา กลุ่มเหล่านี้ถ้ามีการรวมตัวกันมากจนเป็นกลุ่มใหญ่ขององค์การ เมื่อมีกิจกรรมจะทำอะไรขึ้นมาซักอย่าง พฤติกรรมที่แสดงออกมาก็จะเสมือนเป็นเครื่องสะท้อนให้เห็นถึงความต้องการของกลุ่มและดูจะเป็นลักษณะเฉพาะของกลุ่มนั้นๆไป

4. ความขัดแย้งในองค์การ องค์การประกอบด้วยบุคคลและกลุ่มบุคคลที่มีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน เมื่อมาอยู่รวมกันในองค์การเดียวกัน ความขัดแย้งในองค์การก็เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยาก ธรรมชาติของความขัดแย้งเป็นสิ่งที่สลับซับซ้อนยากที่จะคาดเดาได้ ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นจากความคิดเห็น ความสนใจที่ไม่เหมือนกันหรืออาจเกิดจากความคาดหวัง ความคับข้องใจที่ไม่ได้รับการตอบสนองตามที่ต้องการ บางครั้งความขัดแย้งเกิดจากระบบการบริหาร กระบวนการหรือโครงสร้างขององค์การ ลักษณะของสายงานการบังคับบัญชา

แบบฝึกหัดท้าย บทที่ 1

พฤติกรรมองค์การ

1. พฤติกรรมองค์การคืออะไร และทำไมเราจำเป็นต้องเรียนรู้พฤติกรรมในองค์การ จงอภิปราย
2. ระดับของการวิเคราะห์พฤติกรรมองค์การเราสามารถจัดแบ่งออกได้เป็นกี่ระดับ อะไรบ้าง จงอธิบาย และมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันอย่างไร จงอภิปราย
3. วิธีการศึกษาพฤติกรรมองค์การสามารถจัดแบ่งการศึกษาออกได้เป็นกี่ระบบ อะไรบ้าง จงอธิบายมาให้เข้าใจ
4. รูปแบบพฤติกรรมองค์การประกอบด้วยส่วนต่างๆมีอะไรบ้าง จงอธิบายมาให้เข้าใจ
5. การมองพฤติกรรมองค์การเชิงระบบเป็นอย่างไร พร้อมทั้งยกโมเดล (Model) ประกอบการอธิบายให้ชัดเจน
6. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมองค์การมีอะไรบ้าง จงอธิบายมาให้เข้าใจ

บทที่ 2 พื้นฐานของพฤติกรรมของบุคคล (Foundations of Individual Behavior)

คนในองค์การ (People in Organization)

การที่เราจะทำความเข้าใจถึงพฤติกรรมของคนในองค์การ เราจำเป็นที่จะต้องมีการตรวจสอบลักษณะพื้นฐานของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การ ความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างทั้งสองสิ่งดังกล่าว จะช่วยให้เราซาบซึ้งถึงลักษณะของความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวผู้จัดการจำเป็นที่จะต้องมีความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล เพราะพนักงานต่างก็มีเหตุผล ความรู้สึก ความคิด และพฤติกรรมของพนักงานแต่ละคนในองค์การมีความแตกต่างกันไป ความแตกต่างระหว่างบุคคลมีผลอะไรบ้าง? เช่น การสร้างความพึงพอใจในงาน การปฏิบัติงาน ความกดดันของงานและความเป็นผู้นำ พนักงานในองค์การมีความรู้สึกต่อการปฏิบัติงานในแต่ละวันอย่างไร? และถ้าพวกพนักงานมีความเข้าใจกันและกันเท่านั้น ก็จะส่งผลให้พวกเขาแสดงออกซึ่งความพึงพอใจและปฏิบัติงานได้ในระดับสูง

ความเหมาะสมระหว่างคนกับงาน (The Person Job Fit)

สิ่งที่เป็นความประสงค์ของผู้บริหารองค์การคือ การจัดความเหมาะสมระหว่างคนกับงาน ความเหมาะสมระหว่างคนกับงานที่ดีคือ ความสอดคล้องกันระหว่างสิ่งที่พนักงานช่วยเหลือองค์การสิ่งที่องค์การเสนอเพื่อเป็นการตอบแทนให้กับพนักงาน ตามทฤษฎีแล้วพนักงานแต่ละคนมีความต้องการซึ่งจำเป็นต้องได้รับการตอบสนอง และงานที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมและความสามารถที่จะช่วยเหลือของพนักงาน แต่ถ้าองค์การสามารถที่จะได้รับประโยชน์อย่างสมบูรณ์จากพฤติกรรมและความสามารถนั้น และตอบสนองความต้องการของพนักงานอย่างแท้จริง จำเป็นที่จะต้องทำให้เกิดความเหมาะสมระหว่างคนกับงาน แม้ว่าความเหมาะสมระหว่างคนกับงานจะประสพความสำเร็จได้ไม่บ่อยนัก นั่นคือกระบวนในการจ้างงานยากที่จะมีความสมบูรณ์ ผู้บริหารก็ควรที่จะประเมินถึงระดับความสามารถและทักษะของพนักงานก่อนการตัดสินใจจ้างงาน และมีความสามารถที่จะปรับปรุงและพัฒนาคนโดยจัดให้มีการฝึกอบรม แม้แต่รูปแบบของการปฏิบัติที่มีความชัดเจนก็ยังยากที่จะใช้วัดกับวัตถุประสงค์ให้มีความถูกต้องได้ ทั้งนี้ก็เพราะการเปลี่ยนแปลงของแต่ละคนและองค์การ พนักงานที่ได้งานใหม่จะมีความรู้สึกตื่นเต้นถึงแม้งานใหม่นั้นจะมีลักษณะคล้ายกับงานที่ทำมาก่อนก็ตาม แต่เกิดการเบื่องานตนเมื่อเวลาผ่านไป 2-3 ปี องค์การที่รับเอาเทคโนโลยีใหม่ๆเข้ามาก็จำเป็นที่จะต้องมีการปรับใช้ทักษะใหม่ๆให้กับพนักงาน เพื่อให้มีความสอดคล้องเหมาะสมกับเทคโนโลยีนั้นๆ

อีกประการหนึ่ง พนักงานแต่ละคนก็มีความเป็นเอกลักษณ์ของตนเอง เพราะการวัดทักษะ และผลงานเป็นสิ่งที่กระทำได้ยาก การประเมินทัศนคติ และบุคลิกภาพเป็นสิ่งที่มีความสลับซับซ้อน ความแตกต่างระหว่างบุคคลจะทำให้การจัดคนให้มีความสอดคล้องกับงานกระทำได้ยากและเป็นกระบวนการที่มีความสลับซับซ้อน

ความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Difference)

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า “คนทุกคนมีความเป็นเอกลักษณ์” ความแตกต่างระหว่างบุคคล คือ ลักษณะของคนซึ่งมีความแตกต่างไปจากคนอื่นๆ ความแตกต่างระหว่างบุคคลอาจจะมาจากทางกายภาพ จิตวิทยา และอารมณ์ ความแตกต่างระหว่างบุคคลซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของบุคคล ซึ่งทำให้แต่ละคนมีความเป็นเอกลักษณ์ ขั้นของความแตกต่างระหว่างบุคคลรวมถึงบุคลิกภาพ (Personality) ทัศนคติ (Attitudes) การรับรู้ (Perception) และความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)

ลักษณะเกี่ยวกับชีวประวัติส่วนบุคคล (Biographical Characteristics)

ลักษณะเกี่ยวกับชีวประวัติส่วนบุคคลคือลักษณะส่วนบุคคลอันได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพการสมรส ฯลฯ ซึ่งเป็นข้อมูลที่สามารถหาได้จากแฟ้มประวัติส่วนบุคคล

อายุ (Age)

ความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับการทำงานนั้นมีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ ด้วยเหตุผลอย่างน้อย 3 ประการ คือ

ประการแรก ความเชื่อที่แพร่หลายว่าการปฏิบัติงานจะลดลงเรื่อยๆ พร้อมกับอายุที่เพิ่มมากขึ้น

ประการที่สอง ความจริงที่ว่ากลุ่มคนทำงานนั้นมีอายุเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ

ประการที่สาม ข้อกำหนดเกี่ยวกับการเกษียณอายุของรัฐที่กำหนดไว้ที่อายุ 60 ปี ได้มีการปรับเปลี่ยนให้มีการเกษียณก่อนครบกำหนดอายุราชการ

ลักษณะของคนทำงานที่มีอายุนั้นสามารถสะท้อนให้เห็นได้จากคุณภาพในทางบวก อันได้แก่ ความชำนาญ ประสบการณ์ ความพินิจพิเคราะห์ จริยธรรมในการทำงานเข้มแข็งและการยึดมั่นในคุณภาพ ในขณะที่ก็สามารถแสดงให้เห็นได้จากลักษณะในทางลบ เช่น การขาดซึ่งความยืดหยุ่น การต่อต้านเทคโนโลยีใหม่ๆ ซึ่งถ้าหากเราจะพูดถึงอายุในกรณีที่มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนงาน การขาดงาน ปริมาณงานและความพึงพอใจในงานแล้ว ก็พบว่า

- พนักงานผู้ที่มีอายุมากนั้นแทบจะไม่มีการลาออกเลยเมื่อเทียบกับผู้ที่มีอายุอ่อนวัยกว่า เนื่องจากการอยู่ในตำแหน่งที่นาน จะทำให้ได้รับเงินเดือนที่สูงกว่า มีวันหยุดทำงานที่มากกว่า และได้รับเงินบำนาญที่ดีกว่า
- ผู้ที่มีอายุมากนั้นจะมีอัตราการขาดงานที่สูงกว่า และมักจะเป็นการขาดงานที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ อาทิเช่น สุขภาพที่แย่ลงตามอายุ ทำให้ใช้เวลาในการฟื้นตัวนานกว่า เป็นต้น
- สำหรับปริมาณงานนั้น มีหลักฐานมายืนยันเป็นจำนวนมากว่าจริงๆแล้ว อายุนั้นไม่มีความสัมพันธ์กับปริมาณของงานเลยแต่อย่างใด ไม่ว่างานนั้นจะเป็นงานประเภทใดหรือจะเป็นงานที่อาศัยความชำนาญเฉพาะด้านหรือไม่ หรือแม้ว่าจะเป็นงานที่อาศัยแรงงานก็ตาม อายุก็ไม่ก่อให้เกิดความถดถอยแต่อย่างใดกับปริมาณงาน หรือถ้าแม้ว่าจะมีผลก็สามารถชดเชยได้ด้วยประสบการณ์

- ความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับความพึงพอใจในงานนั้น จากการศึกษาพบว่า คนที่มีอายุอย่างต่ำตั้งแต่ 60 ปี ขึ้นไปจะมีความรู้สึกในทางบวกต่องาน แต่ถ้าแยกระหว่างกลุ่มของงานที่ต้องอาศัยความชำนาญพิเศษกับกลุ่มที่ไม่ใช้ความชำนาญพิเศษ พบว่ากลุ่มลูกจ้างพนักงานประเภทที่ต้องอาศัยความชำนาญพิเศษนั้น ยิ่งมีอายุเพิ่มก็จะยิ่งรู้สึกพึงพอใจในงานมากยิ่งขึ้น ในขณะที่กลุ่มที่ไม่ต้องอาศัยความชำนาญพิเศษในการทำงานนั้น จะมีความพึงพอใจในงานลดลงในช่วงวัยกลางคน และจะกลับเพิ่มมากขึ้นอีกครั้งเมื่ออายุเพิ่มมากขึ้น

เพศ (Gender)

จากการศึกษาวิจัยพบว่า ระหว่างเพศชายและเพศหญิงนั้นไม่มีความแตกต่างที่แน่นอนเกี่ยวกับความสามารถในการแก้ปัญหา ทักษะในการวิเคราะห์ การขับรถ แรงจูงใจในการทำงาน ความสามารถในการเข้าสังคม หรือแม้แต่กระทั่งความสามารถในการเรียนรู้ พบเพียงแต่ความแตกต่างในทางจิตวิทยาว่า เพศหญิงค่อนข้างที่จะยินดีที่จะทำตามหรือยอมตามอำนาจมากกว่า และผู้ชายจะมีลักษณะไปในทางที่ก้าวร้าวมากกว่า โดยเพศชายอาจจะมีแนวโน้มที่จะคาดหวังเกี่ยวกับความสำเร็จมากกว่าเท่านั้น ซึ่งก็ไม่ถือเป็นความแตกต่างที่มีนัยสำคัญแต่อย่างใด

มีหลักฐานมากมายสนับสนุนว่าระหว่างชายและหญิงนั้นไม่มีความแตกต่างในเรื่องปริมาณงาน หรือความพึงพอใจในงาน ส่วนการเปลี่ยนแปลงย้ายงานนั้นไม่มีหลักฐานใดสนับสนุน แต่มีประเด็นที่แตกต่างอย่างชัดเจนระหว่างเพศอย่างมากเกี่ยวกับตารางเวลาการทำงาน โดยเฉพาะเมื่อมีลูกอยู่ในวัยก่อนเข้าโรงเรียน ทั้งนี้เนื่องจากว่าวัฒนธรรมส่วนใหญ่ ผู้หญิงจะเป็นผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบครอบครัวและเด็กซึ่งก็คือลูก อันเป็นผลให้อัตราการขาดงานของเพศหญิงมีสูงกว่าเพศชาย เพื่อไปทำหน้าที่ทางบ้าน แต่อย่างไรก็ดีอัตราการขาดงานของเพศหญิงและเพศชายเริ่มเปลี่ยนไปตั้งแต่ศวรรษที่ 70 ที่ผู้หญิงเริ่มมีบทบาทในการหาเลี้ยงครอบครัวมากขึ้น และเพศชายในปัจจุบันนี้กลับมีส่วนร่วมในการดูแลลูกไม่แตกต่างจากเพศหญิงแต่อย่างใด

จึงอาจสรุปได้ว่าปัจจัยในเรื่องความแตกต่างระหว่างเพศหญิงและเพศชายนั้นแทบจะไม่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานเลย

สถานภาพการสมรส (Marital status)

ไม่มีการวิจัยใดทำการศึกษาว่าสถานภาพการสมรสนั้นส่งผลกระทบต่อปริมาณงาน มีแต่การศึกษาสนับสนุนว่าพนักงานลูกจ้างที่แต่งงานแล้วจะมีการขาดงานน้อยกว่า เปลี่ยนงานน้อยกว่า และพึงพอใจกับงานมากกว่าเพื่อนร่วมงานด้วยกันที่ยังไม่ได้แต่งงาน

อย่างไรก็ดียังไม่มีการศึกษาว่าสภาพหย่าร้าง เป็นหม้าย หรือการอยู่ร่วมกันเฉยๆ โดยไม่ได้แต่งงานนั้นจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานหรือไม่

ประสบการณ์ในการทำงาน (Tenure)

การนับอาวุโส (Seniority) เป็นระยะการทำงานอยู่ ณ งานหนึ่ง ซึ่งส่งผลในทางบวกกับปริมาณ เนื่องจากความมีประสบการณ์ต่องานดังกล่าวก่อให้เกิดการขาดงานทั้งในแง่ของความถี่และจำนวนวันที่ขาดอย่างยิ่งที่เดียว

ประสบการณ์ในการทำงานนั้นเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงย้ายงานมากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งประสบการณ์ของพนักงานต่องานในปัจจุบันนั้นมีน้ำหนักมากในการที่จะใช้ทำนายถึงการย้ายงานในอนาคต ประสบการณ์ในการทำงานนั้นจะมีผลเชิงบวกกับความพึงพอใจในงาน และเมื่ออายุกับประสบการณ์ของบุคคลถูกตอบสนองในลักษณะที่แบ่งแยกจากกัน ประสบการณ์ในการทำงานมักจะใช้เป็นตัวแปรทำนายถึงความพึงพอใจในการทำงานได้ดีกว่าการใช้อายุ

ความสามารถ (Ability)

คนเรามีจุดเด่น (Strength) และจุดด้อย (Weakness) ในรูปของความสามารถที่จะทำให้บุคคลนั้นกลายเป็นคนที่เลิศเลอหรือต่ำต้อยสำหรับคนอื่นในการทำงานหรือกิจกรรมใดๆ โดยจุดยืนของการบริหารมองว่าบุคคลนั้นมีความสามารถแตกต่างกัน และพิจารณาถึงการใช้ความแตกต่างที่ได้ตระหนักถึงการรับรู้แล้วนั้นในอันที่จะเพิ่มความเป็นไปได้ที่พนักงานลูกจ้างจะปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

ความสามารถในที่นี้หมายถึง ประสิทธิภาพของบุคคลที่จะปฏิบัติงานซึ่งมีความหลากหลายในงานอาชีพนั้น เป็นเสมือนการสามารถบรรลุได้ในปัจจุบันในสิ่งที่บุคคลนั้นสามารถทำได้ โดยความสามารถทั้งหมดของคนๆ หนึ่งถูกประกอบขึ้นจากปัจจัย 2 ด้านคือ ความสามารถทางด้านปัญญา (Intellectual abilities) และความสามารถทางกายภาพ (Physical abilities)

ความสามารถทางปัญญา (Intellectual abilities)

ความสามารถทางปัญญาเป็นกิจกรรมทางใจอันประกอบด้วย 7 อย่างคือ

1) การคำนวณ (Number aptitude) เป็นความสามารถในการที่จะคิดคำนวณได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องแม่นยำ ตัวอย่างเช่นงานทางด้านบัญชี

2) การตีความวัจนภาษา (Verbal comprehension) เป็นความสามารถที่จะเข้าใจสิ่งที่อ่านหรือได้ยินและเข้าใจความสัมพันธ์ของคำแต่ละคำ ตัวอย่างเช่นอาชีพผู้จัดการฝ่ายวางแผน

3) ความเร็วทางการรับรู้ (Perceptual speed) เป็นความสามารถที่จะระบุความเหมือนและความแตกต่างของสิ่งที่มองเห็นได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง ตัวอย่างเช่นหัวหน้าผู้ควบคุมเพลิง

4) การใช้เหตุผลแบบอุปนัย (Inductive reasoning) ความสามารถในการระบุลำดับเหตุและผลของปัญหา รวมถึงการหาแนวทางแก้ไข ตัวอย่างเช่นอาชีพนักวิจัยตลาด

5) การใช้เหตุผลแบบนิรนัย (Deductive reasoning) ความสามารถที่จะใช้เหตุผลและเข้าใจได้ถึงการอภิปรายหรือการโต้แย้งที่ซับซ้อน ตัวอย่างเช่นหัวหน้างานที่ต้องทำการเลือกข้อเสนอแนะจากฝ่ายต่างๆ

6) การมองเห็นภาพเกี่ยวกับระยะห่าง (Spatial visualization) ความสามารถที่จะจินตนาการนึกได้ว่าวัตถุจะดูเป็นอย่างไรถ้าตำแหน่งของสิ่งที่วางอยู่ในพื้นที่หนึ่งถูกเปลี่ยนไป ตัวอย่างเช่น อาชีพนักออกแบบตกแต่งภายใน

7) การจดจำ (Memory) ความสามารถที่จะคงไว้และนึกได้ถึงประสบการณ์ในอดีต ตัวอย่างเช่น พนักงานหรือตัวแทนขายที่ต้องจำชื่อของลูกค้า

งานต่างๆนั้นแตกต่างกันไปตามความสามารถที่ต้องการในแต่ละงาน แต่โดยทั่วไปแล้วงานทุกงานต้องอาศัยความสามารถในการพูดและการประมวลข้อมูลข่าวสาร อันเป็นเหตุผลที่ทำให้การทำงานอันจำเป็นที่จะต้องใช้ความสามารถทางสติปัญญาทั่วไปและความสามารถทางวัจนภาษา เพื่อนำมาซึ่งการประสบความสำเร็จในงานนั้นๆ แต่สิ่งหนึ่งก็คือ ระดับของสติปัญญา (IQ) นั้นไม่ใช่สิ่งที่งานต้องการมาเป็นอันดับแรกเสมอไป เพราะอันที่จริงแล้วงานที่ทำมักจะมีลักษณะที่เป็นงานประจำเหมือนเดิมทุกวันอย่างมาก และมีโอกาสเพียงเล็กน้อยหรืออาจเรียกได้ว่าไม่มีโอกาสเลยก็ว่าได้ที่จะใช้การพินิจพิเคราะห์ใดๆ ดังนั้นการมีระดับสติปัญญาที่สูงนั้นอาจไม่กี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานแต่อย่างใด ในทางตรงกันข้ามความสามารถในการคิดคำนวณ การสร้างภาพเกี่ยวกับระยะห่าง และการรับรู้ กลับเป็นปัจจัยสำคัญใช้ในการทำนายถึงประสิทธิภาพในการทำงานทุกระดับ

ความสามารถทางกายภาพ (Physical abilities)

ในขณะความสามารถทางด้านสติปัญญาเป็นสิ่งสำคัญสำหรับงานที่มีความซับซ้อนและต้องการการประมวลข้อมูลข่าวสาร ความสามารถทางกายภาพนั้นจะมีความสำคัญในการทำงานที่ต้องการทักษะน้อยกว่ามีมาตรฐานในการปฏิบัติมากกว่า แต่ต้องการความอดทน ความชำนาญ ความแข็งแรงและมีบุคลิกที่เหมือนกัน ซึ่งความสามารถทางกายภาพนี้สามารถแบ่งออกได้เป็น 9 ประเภท

ปัจจัยด้านความแข็งแรง (Strength Factors)

1. ความแข็งแรงในการเคลื่อนไหว (Dynamic strength) คือความสามารถที่จะใช้กล้ามเนื้อทำงานซ้ำแล้วซ้ำอีกอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา
2. ความแข็งแรงของลำตัว (Trunk strength) คือความสามารถในการใช้ความแข็งแรงของกล้ามเนื้อลำตัว โดยเฉพาะบริเวณหน้าท้อง
3. ความแข็งแรงที่จะอยู่กับที่หรือคงที่ (Static strength) คือความสามารถในการใช้แรงต้านกับวัตถุภายนอก
4. ความแข็งแรงที่จะปะทุขึ้น (Explosive strength) คือความสามารถที่จะเพิ่มเรี่ยวแรงให้มากที่สุดในการกระทำที่ต้องออกแรงมาก 1 ครั้ง หรือ 1 ชุด

ปัจจัยด้านความยืดหยุ่น (Flexibility Factors)

5. ความยืดหยุ่นทางด้านขอบเขต คือความสามารถที่จะเคลื่อนลำตัวและกล้ามเนื้อหลังได้ไกลเท่าที่จะเป็นไปได้

6. ความยืดหยุ่นทางด้านการเคลื่อนไหว คือความสามารถที่จะเคลื่อนตัวซ้ำๆอย่างรวดเร็ว

ปัจจัยด้านอื่นๆ (Other Factors)

7. การทำงานร่วมกันของร่างกาย (Body coordination) คือความสามารถที่จะประสานการกระทำของส่วนต่างๆของร่างกายไปพร้อมๆกัน
8. ความสมดุลย์ (Balance) คือความสามารถที่จะรักษาไว้ซึ่งความเท่ากันทั้ง 2 ข้าง แม้ว่าจะมีแรงดึงให้เสียสมดุลย์
9. ความอดทน (Stamina) คือความสามารถที่จะเพิ่มความพยายามในการทำงานที่ยาวนานตลอดเวลา

ความเข้ากันพอดีของงานกับความสามารถ (The ability-job fit)

ความสามารถทางด้านสติปัญญาหรือทางกายภาพเฉพาะบางประการเท่านั้นที่เป็นต้องการของงานเป็นงานๆไป ตัวอย่างเช่นนักบินนั้นจำเป็นจะต้องมีความสามารถทางสติปัญญาในการมองเห็นภาพเกี่ยวกับระยะห่างและความสามารถทางกายภาพเกี่ยวกับการทำงานร่วมกันของร่างกาย ผู้บริหารระดับสูงต้องมีความสามารถในการตีความวัจนภาษา คนก่อสร้างตึกต้องมีความสามารถเกี่ยวกับความสมดุลย์ และนักหนังสือพิมพ์จำเป็นจะต้องมีความสามารถในการใช้เหตุผล ทั้งนี้ในการบริหารนั้นจำเป็นจะต้องพิจารณาทั้ง 2 ด้าน คือ ความสามารถของพนักงานและความสามารถที่ต้องการในงานนั้นๆ จึงจะนำมาซึ่งการทำงานที่ดีของพนักงาน ลูกจ้าง เนื่องจากถ้าความสามารถไม่เพียงพอกับงาน จะทำให้พนักงานประสบความล้มเหลวในการปฏิบัติงาน และถ้าความสามารถของพนักงานมีมากเกินกว่าตำแหน่งหน้าที่นั้นต้องการ จะนำมาซึ่งความไม่พึงพอใจในการทำงาน

บุคลิกภาพ (personality)

เมื่อนักจิตวิทยาพูดถึงบุคลิก เขาจะหมายถึงกรอบความคิดหรือมโนทัศน์เกี่ยวกับจิตใจที่ไม่อยู่นิ่ง ซึ่งอธิบายเกี่ยวกับการเติบโตและการพัฒนาทางระบบจิตวิทยาทั้งหมดของบุคคล มากกว่าจะพิจารณาไปที่บางส่วนของบุคคล

กอร์ดอน อัลพอร์ต (Gordon Allport) ให้คำนิยามเกี่ยวกับคำว่าบุคลิกภาพไว้ว่าเป็นการจัดการเกี่ยวกับจิตใจที่อยู่นิ่งไม่ได้ภายในบุคคล เกี่ยวกับระบบจิตวิทยาซึ่งพิจารณาถึงลักษณะเฉพาะของตัวบุคคลนั้นในอันที่จะปรับให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม และเพื่อให้เข้ากับวัตถุประสงค์ของหนังสือเล่มนี้ บุคลิกภาพจะเป็นเสมือนผลรวมทั้งหมดของวิธีที่บุคคลตอบกลับและมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วย อันอยู่ในรูปที่ทดลองวัดได้จากการแสดงออกของบุคคล

เกณฑ์การพิจารณาบุคลิกภาพ (Personality Determinants)

บุคลิกภาพของผู้ใหญ่นั้นถูกสร้างขึ้นจากทั้งการสืบลักษณะนิสัยทางพันธุกรรมและปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม แล้วถูกปรับโดยเงื่อนไขทางสถานการณ์

1) การสืบลักษณะนิสัยทางพันธุกรรม (Heredity)

กลวิธีการสืบลักษณะนิสัยทางพันธุกรรม บอกว่า บุคลิกภาพของบุคคลเป็นโรงสร้างอณูของยีนส์ที่อยู่ในโครโมโซม ซึ่งจากการศึกษาพบว่ายีนส์มีผลต่อพฤติกรรมและอารมณ์ของเด็ก เช่นความกลัว ความอาย ความเสียใจ ฝาแฝดที่แยกกันเลี้ยงคนละที่ตั้งแต่เกิดกลับมีบุคลิกภาพที่ไม่แตกต่างกัน และพบว่าความพึงพอใจในงานนั้นเป็นลักษณะที่คงเดิมไปตลอดและในทุกๆสถานการณ์

อย่างไรก็ดีบุคลิกภาพไม่ได้เป็นอิทธิพลจากพันธุกรรมทั้งหมด เนื่องจากบุคลิกภาพของบุคคลนั้นมีการเปลี่ยนแปลงจากตอนที่เป็นเด็กและไม่ตายตัว

2) สิ่งแวดล้อม (Environment)

สิ่งแวดล้อมที่ก่อให้เกิดแรงกดดันในการก่อรูปของบุคลิกภาพนั้นคือ วัฒนธรรมที่บุคคลนั้นเติบโตขึ้นมาด้วยเพราะวัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดบรรทัดฐาน ทัศนคติ ค่านิยม แล้วถ่ายทอดจากคนรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่ง และส่งผลให้คนมีการแสดงออกที่แตกต่างกันไปตามแต่ละวัฒนธรรม เช่นวัฒนธรรมของคนอเมริกันนั้นจะเน้นความขยันหมั่นเพียร การประสพความสำเร็จการแข่งขัน การเป็นอิสระไม่ขึ้นกับใคร ในขณะที่วัฒนธรรมอื่นอาจเน้นการไปด้วยกันได้ดี การร่วมมือ และให้ความสำคัญกับครอบครัวมากกว่าอาชีพการงาน

จากที่กล่าวมาถ้าพิจารณาให้ดีจะพบว่าทั้งลักษณะทางพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อมนั้นเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญในการพิจารณาบุคลิกภาพ โดยในขณะที่ลักษณะทางพันธุกรรมที่ถ่ายทอดมาจากพ่อแม่นั้นเป็นเกณฑ์ที่ค่อนข้างจำกัด สิ่งแวดล้อมจะมีอิทธิพลต่อบุคคลอย่างเต็มที่ในการที่จะปรับตัวให้เข้ากับความต้องการและข้อกำหนดของวัฒนธรรม

3) สถานการณ์ (Situation)

แม้ว่าบุคลิกภาพของบุคคลนั้นจะเป็นสิ่งที่คงที่และไม่เปลี่ยนแปลงก็ตาม บุคลิกภาพก็แปรไปตามสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป โดยสถานการณ์นั้นจะมีผลต่อบุคลิกภาพในลักษณะที่เกี่ยวโยงกันมากกว่าจะเป็นไปในรูปของการมีอิทธิพลต่อตัวบุคลิกภาพ

ลักษณะของบุคลิกภาพ (Personality Traits)

ลักษณะบุคลิกที่เป็นที่รู้จักกันดีได้แก่ อาย ก้าวร้าว เชื่อฟัง ขี้เกียจ ทะเยอทะยาน ภักดี ขี้คลาด โดยลักษณะเหล่านี้จะกลายเป็นลักษณะบุคลิกภาพ (Personality Traits) ก็เมื่อต่อเมื่อเป็นลักษณะที่คงทนอยู่นานและอธิบายพฤติกรรมของบุคคลได้ ซึ่งยิ่งลักษณะดังกล่าวมีความคงทนมากและมีความถี่ที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ที่หลากหลายมากเท่าไร ความสำคัญของลักษณะดังกล่าวในการอธิบายพฤติกรรมบุคคลยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น

ลักษณะพื้นฐาน 16 แบบที่เป็นที่มาพฤติกรรม ทำให้เราสามารถทำนายพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจงได้ด้วยการชั่งน้ำหนักความเกี่ยวเนื่องทางสถานการณ์ได้แก่ (Cattle,1973)

1) ตอกกลับ หรือ ปล่อยตาม
2) ฉลาดน้อย หรือ ฉลาดมาก
3) อารมณ์เปลี่ยนแปลงง่าย หรือ อารมณ์คงที่
4) หัวอ่อน หรือ ผู้นำ
5) เอาจริงเอาจัง หรือ เรื่อยๆเฉื่อยๆ
6) รู้สึกผิดชอบ หรือ เอาแต่ได้
7) ขี้ฉลาด หรือ ชอบผจญภัย
8) ใจแข็ง หรือ อ่อนไหว
9) ไว้ใจ หรือ สงสัยระแวง
10) ชอบปฏิบัติ หรือ ชอบจินตนาการ
11) เปิดเผย หรือ สุขุม
12) เชื่อมั่น หรือ หวั่นหวาด
13) อนุรักษ์นิยม หรือ ชอบทดลองค้นคว้า
14) ขึ้นกับกลุ่ม หรือ พึ่งตนเอง
15) ไม่ควบคุมตนเอง หรือ ควบคุมตนเอง
16) ผ่อนคลาย หรือ เครียด

กรอบแนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพที่เป็นที่นิยมที่ชื่อ Myers-Briggs Type Indictor (MBTI) เป็นการทดสอบบุคลิกภาพด้วยคำถาม 100 คำถาม ที่ถามผู้ทำแบบทดสอบว่ามักจะรู้สึกอย่างไร หรือจะรู้สึกอย่างไรในสถานการณ์หนึ่งๆ

ฐานของการตอบคำถามของบุคคลนั้นถูกแบ่งออกเป็น 4 ลักษณะคือ ชอบสังคมหรือเก็บตัว (Extroverted or Introvert : E or I) มีเหตุผลหรือเป็นไปตามการคิดเดา (Sensing or Intutive : S or N), ใช้ความคิดหรือใช้ความรู้สึก (Thinking or Feeling : T or F), รับรู้ หรือ ตัดสิน (Perceiving or Judging : P or J) ทั้ง 4 ลักษณะนี้จะถูกนำมารวมเป็นบุคลิกภาพ 16 แบบที่กล่าวมาข้างต้น ยกตัวอย่างเช่น บุคลิกภาพแบบ INTJ เป็นพวกนักมองการณ์ไกล มักจะมีจิตใจที่แน่วแน่ (original mind) มีแรงขับอย่างมากเพื่อความคิดหรือเป้าประสงค์ของตน คนพวกนี้มีลักษณะเป็นคนช่างสงสัย วิพากวิจารณ์ ไม่ขึ้นอยู่กับใคร คิดพิจารณาและมักจะดื้อ บุคลิกภาพแบบ ESTJ เป็นพวกนักจัดการ เป็นคนที่อยู่ในโลกแห่งความเป็นจริง มีเหตุผล คิดวิเคราะห์เด็ดขาดไม่ลังเล มักจะมีหัวทางธุรกิจหรือเครื่องจักรกล และเป็นคนชอบจัดการและดำเนินกิจกรรมต่างๆ บุคลิกภาพแบบ ENTP เป็นพวกนักคิด ชอบการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ เป็นตัวของตัวเอง มีความสามารถหลายด้าน ชอบที่จะบุกเบิกความคิดใหม่ๆ เป็นบุคคลที่มีประโยชน์มากกับการแก้ปัญหาที่ท้าทาย แต่อาจจะเพิกเฉยต่องานประจำ ส่วนพวกนักธุรกิจที่ประสพความสำเร็จสูงๆระดับโลกอย่างบริษัท Apple Computer , Honda Motors , Microsoft หรือ Sony นั้นจะเป็นพวกนักคิดคาดการณ์ (Intuitive Tinker : NT) ซึ่งคิดเป็นจำนวน 5% ของประชากร

แบบจำลองบิ๊กไฟฟ์ “Big Five” (Big Five Model)

แบบจำลองปัจจัย 5 ของบุคลิกภาพที่เรียกว่า “Big Five” เป็นมิติทางบุคลิกภาพพื้นฐาน 5 แบบ ที่เป็นรากฐานของบุคลิกอื่นๆ มีลักษณะดังนี้

1) บุคลิกภาพเปิดเผย (Extraversion) เป็นมิติของบุคลิกภาพเกี่ยวกับระดับความรู้สึกพอใจกับความสัมพันธ์ คนที่มีลักษณะแบบนี้สูงเรียกว่า extrovert มักจะเป็นคนที่เป็นมิตร เรื่อยๆ และใช้เวลากับการสนุกสนานกับความสัมพันธ์กับคนมากมาย ในขณะคนที่มีมิติทางนี้อยู่ในระดับต่ำหรือคนแบบ introvert นั้นมักจะมีความสัมพันธ์กับคนไม่กี่คน และรู้สึกผ่อนคลายทีจะอยู่คนเดียวมากกว่าจะอยู่กับคนหมู่มาก

2) บุคลิกภาพโอนอ่อนผ่อนตาม (Agreeable) เป็นมิติของบุคลิกภาพเกี่ยวกับนิสัยชอบผ่อนตามผู้อื่น คนที่มีลักษณะนี้สูงจะนิยมความสอดคล้องไปกันด้วยดีมากกว่าจะให้คนอื่นทำตามคำพูดหรือวิธีของตน มีลักษณะที่ร่วมมือและไว้ใจผู้อื่น แต่สำหรับคนที่มีมิติทางนี้ต่ำจะให้ความสำคัญกับความต้องการของตนเองมากกว่าความต้องการของผู้อื่น

3) บุคลิกภาพที่มีความรอบคอบ (Conscientiousness) เป็นมิติของบุคลิกภาพที่แสดงถึงจำนวนของจุดมุ่งหมายของบุคคล คนที่มีมิติทางนี้สูงจะตั้งจุดมุ่งหมายไว้จำนวนไม่มาก แต่เป็นไปในแบบที่มุ่งมั่นรับผิดชอบ ไม่ลดละ เป็นบุคคลที่พึ่งได้และมุ่งมั่นความสำเร็จ แต่สำหรับคนที่มีมิติทางนี้ต่ำมักจะรับผิดสัญญาง่ายๆ ตั้งจุดมุ่งหมายไว้มากมาย ยึดถือความพอใจเป็นหลัก

4) บุคลิกภาพที่มีความมั่นคงในด้านอารมณ์ (Emotional stability) เป็นมิติของบุคลิกภาพเกี่ยวกับความสามารถในการต้านทานกับความตึงเครียด คนที่มีมิติทางนี้ไปในทางบวกมากๆ จะเป็นคนที่สุขุม มีความกระตือรือร้น มีความรู้สึกปลอดภัย แต่สำหรับพวกที่มีมิติทางนี้ไปในทางลบจะมีลักษณะว้าวุ่น กระวนกระวาย หดหู่ และรู้สึกไม่ปลอดภัย

5) บุคลิกภาพเปิดใจกว้างที่จะหาประสบการณ์ (Openness to experience) เป็นมิติของบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับระดับความสนใจของบุคคลคนที่มีมิติทางนี้สูง จะนิยมชมชอบสิ่งใหม่ๆ มักจะเป็นคนที่ช่างจินตนาการ มีความอ่อนไหวแบบศิลปิน ฉลาดมีปฏิภาณ แต่สำหรับคนที่มีมิติทางนี้ต่ำนั้นจะเป็นคนแบบยึดถือแบบแผนธรรมเนียม และรู้สึกดีที่จะอยู่กับที่คุ้นเคย

การศึกษาเกี่ยวกับบิ๊กไฟฟ์ “Big Five” นี้มีความสำคัญเกี่ยวเนื่องกับการปฏิบัติงานของบุคคล (Job performance) ซึ่งหมายถึงระดับการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานที่อยู่ระหว่างการฝึกอบรม (training proficiency) และข้อมูลส่วนบุคคลอย่างเช่นระดับเงินเดือน มิติของบุคลิกภาพแบบ ที่มีความรอบคอบ (conscientiousness) นั้นถูกนำมาใช้ในการทำนายการปฏิบัติงานของบุคคลในทุกสาขาอาชีพ เพราะคนที่มีลักษณะพึ่งพาได้ ไว้ใจได้ ใส่ใจ สามารถวางแผนได้ จัดการได้ ทำงานหนัก ไม่ลดละ และมุ่งความสำเร็จ จะเป็นบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง สำหรับมิติของบุคลิกภาพแบบอื่นนั่นขึ้นอยู่กับเกณฑ์การปฏิบัติงานและกลุ่มอาชีพ เช่นมิติบุคลิกภาพแบบเปิดเผย (extroversion) ใช้ทำนายการปฏิบัติงานในตำแหน่งบริหารและงานขาย เนื่องจากเป็นงานที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสังคมในระดับสูง มิติบุคลิกภาพแบบเปิดใจกว้างที่จะหาประสบการณ์ (openness to experience) ใช้ทำนายการปฏิบัติงานที่มีอยู่ในระหว่างการฝึกอบรม (Training proficiency) ส่วนมิติของบุคลิกภาพแบบที่มีความมั่นคงในด้านอารมณ์ (emotional stability) นั้นดูเหมือนว่าในทุกงาน คนที่สุขุมและรู้สึกปลอดภัยจะสามารถปฏิบัติงานได้ดีกว่าคนที่กระวนกระวายรู้สึกไม่ปลอดภัย

ลักษณะบุคลิกภาพที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมองค์การ (Major Personality Attributes Influencing Organizational Behavior)

ลักษณะบุคลิกภาพที่สามารถอธิบายและทำนายพฤติกรรมของพนักงานลูกจ้างในองค์การได้มีอยู่ด้วยกัน 6 แบบ

1) การควบคุมผลของการกระทำ (Locus of control)

การควบคุมผลของการกระทำ (Locus of control) คือระดับความเชื่อของบุคคลในการเป็นนายหรือการควบคุมสิ่งที่เกิดขึ้นกับตนเอง โดยบุคคลที่เชื่อว่าสิ่งที่เกิดขึ้นกับเขานั้นถูกควบคุมจากแรงผลักดันภายนอก เช่นโชคหรือโอกาส เรียกว่าเป็นคนที่มีบุคลิกแบบเป็นผลมาจากการควบคุมภายนอก (External locus of control)) ส่วนคนที่เชื่อว่าเขาควบคุมสิ่งที่เกิดขึ้นนั้นด้วยตนเอง เรียกว่า คนที่มีบุคลิกแบบเป็นผลมาจากการควบคุมภายใน (Internal locus of Control)

บุคคลที่คิดว่าสิ่งที่เกิดขึ้นนั้นเป็นผลจากภายนอกนั้น จะมีความพอใจในงานน้อยกว่า มีอัตราการขาดงานสูงกว่า และมีความเกี่ยวข้องกับงานน้อยกว่าคนที่คิดว่าสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นผลมาจากปัจจัยภายในหรือการกระทำของตนเอง เหตุที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากเขารับรู้ว่าตนเองมีส่วนในการควบคุมผลที่มีความสำคัญต่อตนเองเพียงเล็กน้อย ในขณะที่สถานการณ์เดียวกันคนที่มีบุคลิกแบบเป็นผลจากภายในจะคิดว่าผลต่างๆ ทางองค์การที่เกิดขึ้นมาจากการกระทำของตนเอง และถ้าผลที่ออกมานั้นไม่เป็นที่น่าพึงพอใจ เขาจะคิดว่าไม่มีใครที่สมควรถูกตำหนินอกจากตัวเขาเอง

คนที่มีบุคลิกแบบเป็นผลจากภายนอก จะพยายามเสาะหาข้อมูลอย่างยิ่งก่อนทำการตัดสินใจมีแรงจูงใจในการไปสู่ความสำเร็จ ใช้ความพยายามที่จะควบคุมปัจจัยแวดล้อมของตนเอง แต่สำหรับคนที่มีบุคลิกแบบ external นั้นมักจะพูดบ่น แต่ก็เต็มใจทำตามข้อกำหนดต่างๆ มากไปกว่านั้นบุคลิกแบบเป็นผลจากภายในจะทำงานสมัยใหม่ได้ดี อันได้แก่งานเกี่ยวกับการจัดการ และงานที่อาศัยความเชี่ยวชาญ ซึ่งต้องการการจัดข้อมูลข่าวสารและการเรียนรู้ เป็นบุคลิกที่เหมาะกับงานที่ต้องการความคิดริเริ่มและการกระทำที่ไม่ขึ้นอยู่กับใคร ซึ่งกลับกันกับคนที่มีบุคลิกแบบเป็นผลจากภายนอก ที่จะทำงานที่มีลักษณะเป็นงานประจำ และงานที่ต้องการการร่วมมือกับข้อกำหนดของผู้อื่นได้ดี

2) Machiavellianism หรือ Mach

บุคลิกแบบ Mach นี้ตั้งขึ้นตามชื่อ Nicocolo Machiaveili ซึ่งเป็นคนเขียนเรื่องเกี่ยวกับ “sixteen century on how to again and use power” หรือ “ศตวรรษที่ 16 กับการหามาและใช้ซึ่งอำนาจ”

คนที่มีบุคลิกภาพแบบ Mach ในระดับที่สูงจะมีลักษณะดังนี้

(1) พูดมาก

(2) รักษาไว้ซึ่งระยะห่างทางอารมณ์

(3) เชื่อผลในตอนจบ ว่าสามารถบอกถึงวิธีการได้ โดยความเชื่อเป็นไปในลักษณะของ “ถ้ามันใช้ได้ก็ใช้มัน” หรือ “If it works, use it”

พบว่าคนที่มีบุคลิกแบบ Mach สูง จะทำมากกว่า ชนะมากกว่า ถูกจูงใจได้น้อยกว่า และจูงใจผู้อื่น