



ทฤษฎีองค์การ และการจัดการ



รศ.ดร.อภิวัฒน์ จันตะนี

สำนักวิจัยและนวัตกรรม
มูลนิธิส่งเสริมวิชาการ

ชื่อหนังสือ ทฤษฎีองค์การและการจัดการ

ชื่อผู้แต่ง รองศาสตราจารย์ ดร.อภินันท์ จันตะนี

พิมพ์ครั้งที่ 1

จำนวนพิมพ์ 50 เล่ม ราคา 260 บาท

จัดพิมพ์และจำหน่ายโดย รองศาสตราจารย์ ดร.อภินันท์ จันตะนี

เลขที่ 199-538 ถนนกรุงศรีซิตี้ ตำบลคลองสวนพลู

อำเภอพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13000

โทร. 089-9004334

พิมพ์ที่ บริษัท จรัสสินทวงศ์การพิมพ์ จำกัด

เลขที่ 219 ซอยเพชรเกษม 102/2 แขวงบางแคเหนือ เขตบางแค

กรุงเทพฯ โทรศัพท์.02-809-2281-3 โทรสาร 02-809-2284

www.fast-books.com email: fastbookthai@gmail.com

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

อภินันท์ จันตะนี.

ทฤษฎีองค์การและการจัดการ กรุงเทพฯ: จรัสสินทวงศ์การพิมพ์ 2565

269 หน้า

1. ทฤษฎีองค์การและการจัดการ 1. ชื่อเรื่อง

658.1

ISBN 978-616-594-103-7

คำนำ

การจัดทำหนังสือ“ทฤษฎีองค์การและการจัดการ” ครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อใช้ศึกษาค้นคว้าอ้างอิง โดยมีเนื้อหาเกี่ยวกับทฤษฎีองค์การ ทฤษฎีการจัดการ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการสมัยใหม่ การจัดสรรทรัพยากรบุคคลในองค์กร การควบคุมคุณภาพ การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ และการบริหารจัดการทรัพยากรยุคใหม่ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ในการนี้ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.วันทนา เนาว์วัน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เดช ชูจันทร์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ภัทรพร จันตะนี ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณที่ได้สละเวลาเพื่อตรวจประเมินคุณภาพหนังสือเล่มนี้ โดยได้ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะทุกประการ ในเนื้อหาสาระอาจจะมีความผิดที่ไม่ทันกับเหตุการณ์ไปบ้าง หากว่าท่านผู้อ่านจะกรุณาแนะนำมายังผู้จัดทำหนังสือเล่มนี้ ก็ขออน้อมรับเพื่อปรับปรุงแก้ไขในโอกาสต่อไป

(รศ.ดร.อภิรักษ์ จันตะนี)

ผอ.สำนักวิจัยและนวัตกรรม

ประธานมูลนิธิส่งเสริมวิชาการ

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 ความรู้เกี่ยวกับองค์การและการจัดการ	
1.1 ความหมายของขององค์การ	1
1.2 พฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ	4
1.3 องค์ประกอบขององค์การ	7
1.4 การจัดโครงสร้างขององค์การ	8
1.5 การจำลองพฤติกรรมองค์การ	9
1.6 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคลากรในองค์การ	19
1.7 การสรุป	24
บทที่ 2 ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการ	
2.1 ความหมายเกี่ยวกับการจัดการ	26
2.2 หลักเกี่ยวกับการจัดการ	28
2.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการ	39
2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวประสิทธิภาพ	42
2.5 การสรุป	49
บทที่ 3 ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ	
3.1 ความเป็นมาขององค์การ	51
3.2 ทฤษฎีองค์การยุคนีโอคลาสสิก	56
3.3 ทฤษฎีองค์การยุคใหม่	60
3.4 ทฤษฎีองค์การในยุคปัจจุบัน	61
3.5 พัฒนาการทฤษฎีที่ใช้ในปัจจุบัน	62
3.6 การจัดโครงสร้างขององค์การ	65
3.7 การจัดโครงสร้างองค์การภาครัฐ	73
3.8 การสรุป	77

บทที่ 4 การจัดการองค์การสมัยใหม่

4.1 ลักษณะองค์การสมัยใหม่	79
4.2 การวางแผนองค์การสมัยใหม่	86
4.3 ประเภทของการวางแผน	90
4.4 ประสิทธิภาพการจัดการองค์การ	97
4.5 การสรุป	105

บทที่ 5 การบริหารองค์การเชิงกลยุทธ์

5.1 หลักการบริหารองค์การเชิงกลยุทธ์	107
5.2 การบริหารจัดการองค์การให้มีประสิทธิภาพ	109
5.3 การวิเคราะห์ SWOT ในองค์กร	111
5.4 ทฤษฎีการบริหารองค์การให้มีประสิทธิภาพ	115
5.5 การบริหารองค์กรในยุคเทคโนโลยีดิจิทัล	129
5.6 การสรุป	133

บทที่ 6 การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล

6.1 ความหมายของทรัพยากรบุคคล	135
6.2 การจัดการทรัพยากรบุคคล	136
6.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน	146
6.4 การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ	148
6.5 การพัฒนาระบบการจัดการทรัพยากรบุคคล	151
6.6 การสรุป	162

บทที่ 7 การอำนวยการและควบคุมคุณภาพ

7.1 ลักษณะการอำนวยการ	165
7.2 การอำนวยการอย่างมีประสิทธิภาพ	169
7.3 การควบคุมงาน	173
7.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน	181
7.5 การใช้ระบบคุณธรรมเพื่ออำนวยการ	186

7.6 การสรุป	193
บทที่ 8 การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ	
8.1 กระบวนการพัฒนาองค์การ	196
8.2 การพัฒนาองค์การภาครัฐสู่ความเป็นเลิศ	204
8.3 เส้นทางสู่ความเป็นเลิศ	207
8.4 การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้	217
8.5 การพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นเลิศ	219
8.6 การสรุป	226
บทที่ 9 ประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์การ	
9.1 การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล	229
9.2 การนำทฤษฎีมาใช้ในการจัดการ	233
9.3 การบริหารจัดการคณะสงฆ์	240
9.4 การบริหารกิจการของคณะสงฆ์ในปัจจุบัน	255
9.5 ศึกษากรณีการจัดองค์การทางพระพุทธศาสนา	258
9.6 การสรุป	263
บรรณานุกรม	264
ประวัติผู้จัดทำ	269

บทที่ 1

ความรู้เกี่ยวกับองค์การและการจัดการ

การศึกษาเกี่ยวกับองค์การและการจัดการ รวมทั้งทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เป็นการหาทางพัฒนาองค์การและการจัดการให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ถึงพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรระดับต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางพัฒนาพฤติกรรมและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน จึงเป็นการพิจารณาทั้งสองส่วน โดยมีขอบเขตเนื้อหาเกี่ยวกับองค์การและการจัดการ ทั้ง 2 สาขามีความแตกต่างกันอยู่บ้าง คือเมื่อใดที่เอ่ยถึงพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การได้หมายถึงการแสดงออกของปัจเจกบุคคล ที่อยู่ในสภาพการทำงานที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา สถานที่ และวิธีการปฏิบัติงานในลักษณะต่าง ๆ ซึ่งส่วนใหญ่แล้วต้องอาศัยทฤษฎีจิตวิทยาเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ แต่เมื่อใดที่กล่าวถึงพฤติกรรมที่ปฏิบัติงาน เป็นการมองในแง่ของกลุ่มของบุคคลที่ทำงานว่ามีพฤติกรรมอย่างไร มีความร่วมมือ ความขัดแย้งหรือการมีปฏิสัมพันธ์เป็นอย่างไร ผลกระทบที่กลุ่มมีต่อผลงาน และผลกระทบของงานที่มีต่อกลุ่มเป็นอย่างไร การอธิบายปรากฏการณ์ดังกล่าว จึงจำเป็นจะต้องอาศัยความรู้ทางด้านสังคมวิทยา มนุษยวิทยา เศรษฐศาสตร์ รัฐศาสตร์ และกฎหมาย เพื่อพิจารณาไปตามพฤติกรรมของบุคลากรตามความเป็นจริง

1.1 ความหมายขององค์การ

องค์การมีทั้งเป็นองค์การของรัฐ องค์การภาคเอกชนและองค์การที่เป็นทางการจดทะเบียนถูกต้องตามกฎหมาย และองค์การที่ไม่จดทะเบียนเป็นนิติบุคคล ให้ความหมายองค์การดังนี้

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2554) องค์กร หมายถึง ศูนย์รวมกลุ่มบุคคลหรือกิจการที่ประกอบกันขึ้นเป็นหน่วยงานเดียวกัน เพื่อดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในกฎหมายหรือในตราสาร จัดตั้งซึ่งอาจเป็นหน่วยงานของรัฐ เช่น องค์กรของรัฐบาล หน่วยงาน เอกชน เช่น บริษัทจำกัด สมาคม หรือหน่วยงานระหว่างประเทศ เช่น องค์กรสหประชาชาติ (organization).

แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber, 1916 : 221) กล่าวถึง องค์กร หมายถึง หน่วยสังคมหรือหน่วยงานซึ่งมีกลุ่มบุคคลกลุ่มหนึ่งร่วมมือกัน ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และบรรลุเป้าหมาย อย่างใดอย่างหนึ่ง

เชสเตอร์ บาร์นาร์ด (Chester Barnard, 1970 :19) กล่าวว่า องค์กร หมายถึง ความร่วมมือกันระหว่างบุคคลหลายคนซึ่งมีความตั้งใจจริงที่จะร่วมกันดำเนินกิจกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

แทลคอตต์ พาร์สัน (Talcott Parsons, 1949 : 15) กล่าวถึง องค์กร หมายถึง บรรดาระบบประสานสัมพันธ์ร่วมมือกันทำงานทุกชีวิต ของมนุษย์เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

เอมิไท เอตซีโอนิ (Amitai Etzioni, 1964 : 1) กล่าวว่า องค์กร หมายถึง สังคมหรือหน่วยคนที่ตั้งขึ้นอย่างจงใจ เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่แน่นอนอย่างใดอย่างหนึ่ง

สมคิด บางโม (2538 : 94) กล่าวไว้ว่า การจัดองค์กร หมายถึง การจัดแบ่งองค์กรออกเป็นหน่วยงานย่อยๆให้ครอบคลุมภารกิจและหน้าที่ขององค์กร พร้อมกำหนดอำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์กับองค์กร ย่อยอื่นๆไว้ด้วย ทั้งนี้ เพื่ออำนวยความสะดวกในการบริหารให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

พะยอม วงศ์สารศรี (2542: 4) กล่าวถึง องค์การว่าเป็นกลุ่มคนที่รวมตัวกันมีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการทำกิจกรรมหรืองานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยอาศัยกระบวนการจัดโครงสร้างของกิจกรรมหรืองานนั้นออกเป็นประเภทต่าง ๆ เพื่อแบ่งงานให้แก่สมาชิกในองค์การดำเนินการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย

วันชัย มีชาติ (2549: 3) ให้ความหมายขององค์การว่า เป็นการรวมตัวกันของคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่มีการรวมตัวกันเพื่อดำเนินกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งโดยมีเป้าหมายที่ต้องการบรรลุร่วมกันซึ่งกิจกรรมที่ร่วมกันดำเนินการนั้นบุคคลเพียงคนเดียวไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จได้

สรุปได้ว่า องค์การ หมายถึง องค์การจัดเป็นหน่วยทางสังคม มีขอบเขตหน้าที่ต้องดำเนินการภายใต้ระบบโครงสร้างการดำเนินงานเพื่อไปสู่เป้าหมาย มีกระบวนการหรือการดำเนินการที่มี การสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรที่ใช้ในการบริหาร ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญได้แก่ ทรัพยากรที่เป็นคน เงิน วัสดุสิ่งของและวิธีการจัดการเพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้

1.2 พฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ

การบริหารในยุคแรก ๆ เป็นการพิจารณาบุคคลว่าเป็นปัจจัยการผลิตอย่างหนึ่งเช่นเดียวกับเครื่องจักรหรือเครื่องกล ต่อมาได้มีความพยายามที่จะเพิ่มประสิทธิภาพให้บุคคลทำงานได้มากขึ้น เร็วขึ้น โดยการจูงใจด้วยเงินและวัสดุอุปกรณ์เป็นหลัก ที่เรียกว่า “การบริหารเชิงวิทยาศาสตร์” แต่พบว่า วิธีการบริหารดังกล่าวไม่ได้ให้คำตอบทั้งหมดกับการบริหาร จึงหันมาสนใจศึกษาเกี่ยวกับบุคคลมีมนุษย์สัมพันธ์ โดยมองว่ามนุษย์มีความแตกต่างกันและมีศักดิ์ศรี จึงเน้นการเอาใจมนุษย์สัมพันธ์อย่างมากจนไม่ให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านโครงสร้างและเทคโนโลยี ซึ่ง

พบว่า การให้ความสำคัญกับมนุษย์สัมพันธ์ไม่ได้คำตอบที่ดีกับการบริหาร จึงมีการใช้วิธีการศึกษาทางพฤติกรรมศาสตร์ ที่ทำให้เข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ที่อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์การอันเป็นที่มาของการศึกษาพฤติกรรมในองค์การ ซึ่งการศึกษาดังกล่าว มีอิทธิพลอย่างมากต่อแนวคิดการบริหารในปัจจุบัน เนื่องจากการบริหารเป็นกระบวนการทำงานให้สำเร็จ โดยใช้บุคคลอื่น พฤติกรรมของบุคคลในองค์การจึงมีความสำคัญต่อการเพิ่มผลผลิตและประสิทธิผล (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2553)

โดยการบริหารงานเป็นกระบวนการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น และการบริหารเป็นกระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ และการควบคุมปัจจัยต่าง ๆ โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีความต้องการ มีความรู้สึกและอารมณ์ ดังนั้น การที่จะบริหารจัดการให้มนุษย์ทำงานได้สำเร็จ เกิดประสิทธิผลตามจุดมุ่งหมายขององค์การ ตลอดจนสามารถแข่งขันและทำให้องค์การอยู่รอดได้นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องทำการศึกษาพฤติกรรมภายในองค์การ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถทำนายพฤติกรรมในองค์การได้ ตลอดจนสามารถควบคุมปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ดังนั้นการศึกษาพฤติกรรมองค์การมีความสำคัญต่อผู้บริหาร ซึ่งพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ ได้มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การ ไว้ดังนี้

กิตติมา ปรีดีติลล (2529 : 245) การศึกษาพฤติกรรมองค์การ จะต้องศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในฐานะปัจเจกบุคคล เพราะแม้ว่าเราต้องการเข้าใจพฤติกรรมกลุ่มแต่ละกลุ่มก็คือ การรวมตัวของปัจเจกบุคคล เราจึงไม่สามารถแยกปัจเจกบุคคลออกไปจากองค์การได้ การที่จะเข้าใจพฤติกรรมองค์การได้ดีขึ้นจึงจำเป็นต้องเข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การให้ดีเสียก่อน นอกจากนี้ตัวขององค์การเองไม่ว่าจะเป็นบทบาทหน้าที่ ตลอดจนบรรยากาศในองค์การมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลด้วย

มิดเดิลมิสท์ และ ฮิตท์. (Middlemist and Hitt, 1988: 122) กล่าวว่า พฤติกรรมองค์การ หมายถึง การศึกษาพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มบุคคลภายในองค์การ เพื่อจะนำไปใช้ในการเพิ่มความพึงพอใจให้แก่พนักงาน เพิ่มผลผลิต และเพิ่มประสิทธิผลขององค์การเป็นสำคัญ

บาร์อน และ กรีนเบิร์ก. (Baron and Greenberg, 1989: 67) กล่าวว่า พฤติกรรมองค์การ หมายถึง การศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ โดยเป็นการศึกษากระบวนการของปัจเจกบุคคล กลุ่มบุคคล และองค์การอย่างเป็นระบบ เพื่อนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ในการเพิ่มประสิทธิผลขององค์การและทำให้บุคคลที่ทำงานในองค์การมีความสุข

มัวร์เฮด และ กรีฟฟิน. (Moorhead and Griffin, 1995: 98) กล่าวว่า พฤติกรรมองค์การ หมายถึง การศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การและความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมมนุษย์กับองค์การเพื่อให้เกิดความเข้าใจพฤติกรรมองค์การในภาพรวม

สรุปได้ว่า พฤติกรรมองค์การ หมายถึง การศึกษาของพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การอย่างเป็นระบบ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคลและระดับองค์การ โดยอาศัยการเชื่อมโยงระหว่างศาสตร์ต่าง ๆ เพื่อมุ่งพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การเป็นสำคัญ

1.2.1 ความสามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของตน

การศึกษาพฤติกรรมองค์การจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจพฤติกรรมและความรู้สึกของตนเอง เช่น มีความเข้าใจในความรู้สึก ความต้องการ และแรงจูงใจของตนเอง ทำให้ทราบธรรมชาติ จุดอ่อนและจุดแข็งของพฤติกรรมของตนเอง ตลอดจนปัจจัยที่เป็นสาเหตุ ทำให้สามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของตนเองให้เป็นไปในทิศทางที่พึงประสงค์ เช่น นำความรู้ที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาพฤติกรรมและความสามารถในการตัดสินใจ การตอบสนองการควบคุมอารมณ์และความเครียดต่าง ๆ

การพัฒนาการสื่อสารกับผู้อื่น ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากต่อการบริหารงานในอาชีพตน

1.2.2 การทำให้เกิดความเข้าใจ และควบคุมพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา

เนื่องด้วยผู้บริหารจำเป็นต้องรับผิดชอบในการวางแผน การจัดองค์การ และการควบคุมให้มีความทำงานที่นำไปสู่ผลสำเร็จขององค์การ การศึกษาพฤติกรรมองค์การจะทำให้ผู้บริหารเข้าใจธรรมชาติและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน เข้าใจปัจจัยสาเหตุของพฤติกรรม จึงทำให้ผู้บริหารเข้าใจในปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้องสามารถทำนายได้ว่า ถ้าใส่ปัจจัยหรือตัวแปรใดเข้าไป จะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมอะไรขึ้น ซึ่งนำมาสู่การแก้ไขปัญหาพฤติกรรมในองค์การด้วยการควบคุมตัวแปรต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม เช่น ใช้การจูงใจบุคลากรให้ทำงานอย่างทุ่มเทมากขึ้น มีการจัดออกแบบงานได้อย่างเหมาะสมกับธรรมชาติของคนทำงาน การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์การ การสนับสนุนให้บุคลากรทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายและได้รับรางวัลในลักษณะต่าง ๆ

1.2.3 การควบคุมพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน

โดยผู้บริหารต้องทำงานที่มีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในองค์การ การเข้าใจกระบวนการเกิดทัศนคติของบุคคล การเข้าใจความแตกต่างของแต่ละบุคคลกระบวนการกลุ่มที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกัน และความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม วัฒนธรรมภายในองค์การ พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับอำนาจและการเมืองภายในองค์การ จะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมต่าง ๆ ในองค์การ ทำให้สามารถทำนายและนำมาใช้ในการสนับสนุนให้เกิดการทำงานร่วมกันด้วยดี

ดังนั้น การศึกษาพฤติกรรมองค์การจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้บริหาร ทั้งนี้เพราะจะทำให้ผู้บริหารเข้าใจตนเอง เข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา

เข้าใจเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนเข้าใจผู้บริหารและบุคคลอื่นและภาวะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบาย โดยความเข้าใจเหล่านี้จะทำให้สามารถทำนายพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้น และสามารถปรับปรุงพฤติกรรมตนเอง จูงใจ สับสนุน และควบคุมพฤติกรรมของบุคคลอื่น อันเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารตนเองและบริหารบุคคลทุกมิติอย่างรอบข้าง และทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้

1.3 องค์ประกอบขององค์การ

โดยประเภทขององค์การไม่ว่าจะเป็นองค์การของรัฐหรือองค์การธุรกิจต่างมีองค์ประกอบที่สำคัญ (กิตติมา ปรีดีติติก, 2529) ดังต่อไปนี้

1.3.1 จุดมุ่งหมายขององค์การ (Organization Goal)

ตามจุดประสงค์ของการบริหารที่องค์การต้องการทำให้สำเร็จ เช่น องค์การธุรกิจ มีจุดมุ่งหมายต้องการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ในขณะที่เดียวกันก็ต้องการแสวงหากำไร และให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมกับพนักงานจุดมุ่งหมายขององค์การจะเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลมาทำงานร่วมกัน ถึงแม้ว่าจุดมุ่งหมายของแต่ละบุคคลที่ทำงานจะมีความสำคัญ แต่จุดมุ่งหมายขององค์การโดยรวมมีความสำคัญมากกว่า เพราะจะเป็นจุดเน้นให้สมาชิกทุกคนในองค์การให้ความสนใจและดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ นอกจากนี้ จุดมุ่งหมายยังช่วยให้บุคคลมองไปในอนาคต และมีการวางกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่จะช่วยให้เกิดการดำเนินงานตามที่มุ่งหวัง ดังนั้นจุดมุ่งหมายขององค์การจึงอาจส่งผลให้จำเป็นต้องมีการพัฒนาโครงสร้างและกระบวนการทำงานขององค์การให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ด้วย

1.3.2 โครงสร้างขององค์การ (Organization Structure)

ในระบบของงาน ซึ่งการรายงานและความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ต่าง ๆ ในการดำเนินงานขององค์การนั้นๆ โดยการออกแบบ

โครงสร้างขององค์การ นอกจากจะเป็นการออกแบบอำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ แล้วยังเกี่ยวข้องกับการจัดกลุ่มกิจกรรมในการทำงานเป็นแผนหรือฝ่ายต่างๆ การประสานงาน การสื่อสาร และกลไกควบคุมการทำงานภายในองค์การอีกด้วย ซึ่งการมองโครงสร้างขององค์การ การดำเนินกิจกรรมขององค์การ

1.3.3 ระดับบุคคล (People)

ในแต่ละองค์การย่อมประกอบด้วยบุคคลหลาย ๆ คนมาทำงานร่วมกัน ซึ่งบุคคลและองค์การต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน กล่าวคือบุคคลจะถูกองค์การคาดหวังเกี่ยวกับความพยายาม ความสามารถ ความจงรักภักดีต่อองค์การ ทักษะ การทุ่มเทเวลาและศักยภาพ ในขณะเดียวกันองค์การก็ถูกคาดหวังจากบุคคลว่า จะได้รับการสนับสนุนจากองค์การในเรื่องค่าตอบแทนความมั่นคงของงาน ผลประโยชน์ โอกาสในการทำงาน สถานภาพ และความก้าวหน้า

1.3.4 สภาพแวดล้อมขององค์การ (Organization Environment)

เป็นแรงผลักดันต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์การ ซึ่งประกอบด้วยสภาพแวดล้อมทั่วไปสภาพแวดล้อมที่มีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์การ และสภาพแวดล้อมภายในองค์การ

1.4 การจัดโครงสร้างขององค์การ

โครงสร้างขององค์การประกอบด้วย 2 ส่วนที่สำคัญ ซึ่งโครงสร้างองค์การนั้นต้องมีการระบุงาน กระบวนการทำงานที่ให้บรรลุจุดหมายขององค์การ เพื่อให้เกิดผลผลิตในระดับที่พึงประสงค์ การทำงานของฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การต้องเกี่ยวข้องกันมากเท่าใด การประสานงานระหว่างฝ่ายจะยิ่งมีความจำเป็นมากขึ้นเท่านั้นการจัดโครงสร้างองค์การมีวัตถุประสงค์เพื่อการสั่งการและการประสานการทำงานของบุคลากรภายในองค์การ เพื่อให้การทำงานบรรลุจุดหมาย การมีโครงสร้าง

องค์การที่ดีจะทำให้บุคคลสามารถทำงานร่วมกัน ประสานงานกัน และ
เชื่อมต่อกันได้ดี (จิรศักดิ์ จิยะนันท์ และคณะ 2542)

อย่างไรก็ตามโครงสร้างองค์การที่ออกแบบไว้ตั้งแต่เริ่มแรก
สามารถมีการปรับเปลี่ยนได้ เมื่อมีความจำเป็นว่าสภาวะการณ์ที่ควรมีการ
ปรับปรุงโครงสร้างองค์การ คือ

- 1) เมื่อองค์การเผชิญกับปัญหาที่สำคัญ
- 2) เมื่อสภาวะแวดล้อมภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงและส่งผลต่อ
นโยบายขององค์การ
- 3) เมื่อองค์การมีโปรแกรมหรือการบริการใหม่ที่ได้ถูกกำหนดให้
เป็นพันธกิจขององค์การ
- 4) เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร

1.5 การจำลองพฤติกรรมองค์การ

แบบจำลอง (Model) คือ การอธิบายเชิงทฤษฎีถึงลักษณะบาง
ประการของระบบ หรือกระบวนการที่เกิดขึ้นในชีวิตจริง แบบจำลองจึง
เป็นการถอดแบบความเป็นจริงของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นมาอยู่ในรูปแบบ
ที่เข้าใจได้ง่ายขึ้น โดยการจัดระบบของความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ
ระหว่างตัวแปรตามกับตัวแปรอิสระ สำหรับแบบจำลองที่ใช้ในการอธิบาย
พฤติกรรมองค์การ จะเกี่ยวข้องปัจจัยจำนวนมาก ได้แก่ ปัจจัยด้าน
มนุษยวิทยาที่ทำให้เข้าใจความแตกต่างของมนุษย์แต่ละคนในองค์การ
ปัจจัยด้านจิตวิทยาที่ทำให้เข้าใจกระบวนการรับรู้ การสนใจและการเรียนรู้
ของมนุษย์ ปัจจัยด้านสังคมวิทยาและสังคมจิตวิทยาที่ทำให้เข้าใจ
พฤติกรรมของมนุษย์ที่มาอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม เป็นองค์กร รวมถึงปัจจัย
ด้านรัฐศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับอำนาจและความขัดแย้งที่เกิดขึ้น (Edgar
Shien, 1969 : 123-125)

เนื่องจากพฤติกรรมองค์การมีทั้งพฤติกรรมระดับบุคคล กลุ่ม และ องค์การ ซึ่งถึงแม้ว่าตัวแปรตามเบื้องต้นของแบบจำลองพฤติกรรมองค์การ แต่ละระดับจะเหมือนกัน ได้แก่ ผลผลิต การขาดงาน การออกจากงาน และ ความพึงพอใจ แต่ตัวแปรอิสระของพฤติกรรมองค์การระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การมีความแตกต่างกัน ทำให้สามารถแบ่งแบบจำลอง พฤติกรรมองค์การออกเป็น 3 แบบจำลองย่อย ได้แก่ แบบจำลอง พฤติกรรมองค์การระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ในที่นี้จะกล่าวถึงรายละเอียดของตัวแปรตามและตัวแปรอิสระของพฤติกรรม องค์การในแต่ละระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ตามลำดับ

1.5.1 ตัวแปรตามเบื้องต้นของพฤติกรรมองค์การ

ตัวแปรตามเบื้องต้นของพฤติกรรมองค์การ (Primary Dependent Variables) ได้แก่ ผลผลิต (Productivity) การขาดงาน (Absenteeism) การออกจากงาน (Turnover) และ ความพึงพอใจ (Satisfaction) ซึ่งตัวแปรเหล่านี้เป็นตัวกำหนดประสิทธิผลของทรัพยากร มนุษย์ขององค์การที่สำคัญ โดยแต่ละตัวแปรมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (Robbins, 1993 : 44-47)

1) **ผลผลิต** องค์การที่มีผลผลิต หมายถึง องค์การที่มีดำเนินงาน ที่ บรรลุจุดมุ่งหมาย ซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนปัจจัยนำเข้า (Input) ให้เป็นปัจจัย นำออก (Output) โดยมีต้นทุน ต่ำที่สุด (Lowest cost) ดังนั้น คำว่า “การมีผลผลิต” จึงหมายรวมถึงประสิทธิผล (Effectiveness) และ ประสิทธิภาพ (Efficiency) ขององค์การ ตัวอย่างโรงพยาบาลที่บริหารงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง โรงพยาบาลประสบความสำเร็จในการ ให้บริการได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า แต่ถ้ามีประสิทธิภาพ จะ หมายถึง สามารถให้บริการได้ตรงตามความต้องการของลูกค้าและมีต้นทุน ที่ต่ำด้วย ดังนั้น ถ้าโรงพยาบาลสามารถบริหารงานโดยใช้บุคลากรน้อย แต่

สามารถจัดบริการที่มีคุณภาพได้มาก เช่น ลดจำนวนวันที่ผู้ป่วยต้องอยู่โรงพยาบาล ลดจำนวนผู้ป่วยที่ป่วยซ้ำโดยไม่จำเป็นต้องเพิ่มบุคลากรแสดงถึงโรงพยาบาลดังกล่าวมีผลผลิตที่ดี ดังนั้น การประเมินผลผลิตขององค์กรจะต้องวัดทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

2) **การขาดงาน** องค์กรจะสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่นและบรรลุตามจุดมุ่งหมาย จำเป็นต้องอาศัยการทำงานของบุคลากรในองค์กรโดยไม่ขาดงานหรือลางาน ซึ่งถ้ามีบุคลากรขาดงานหรือลางานย่อมส่งผลให้งานสะดุด ช้า หรือต้องหยุดงาน ส่งผลให้ทั้งคุณภาพและปริมาณของผลผลิตขององค์กรลดลง เช่น การที่มีเจ้าหน้าที่ห้องยาขาดงาน ย่อมส่งผลให้บริการจัดยาให้ผู้ป่วยช้า ทำให้ผู้ป่วยต้องรอนาน หรือการมีคณทำงานน้อยทำให้ต้องทำงานแบบเร่งรีบและคนทำงานเกิดสภาวะเครียด อาจส่งผลให้การจัดยาผิดพลาดได้

3) **การออกจากงาน** หมายความว่า การออกจากองค์กรทั้งที่สมัครใจและไม่สมัครใจ ซึ่งการออกจากงานของบุคลากรจะทำให้เกิดการสะดุดของความรู้และประสบการณ์ของคนทำงาน ที่สูญเสียไปพร้อมกับบุคลากรเก่าที่ออกจากงานไป ส่งผลให้องค์กรลดต่ำลงไปด้วย

4) **ความพึงพอใจ** เป็นทัศนคติหรือความรู้สึกทั่วไปของบุคคลที่มีต่องานของตน หรืออาจหมายถึง ความแตกต่างระหว่างรางวัลที่บุคลากรได้รับกับรางวัลที่บุคลากรเชื่อว่า เขาควรจะได้รับ เช่น พยาบาลที่ต้องอยู่เวรดูแลคนไข้ของโรงพยาบาลจำนวนมาก ถ้าได้รับเงินเดือน เงินค่าอยู่เวรและสวัสดิการดีเท่ากับหรือมากกว่าที่เขาคาดหวังว่า ควรจะได้รับ พยาบาลก็จะพึงพอใจในงานที่ทำ แต่หากพยาบาลรู้สึกว่าการตนทำงานหนัก แต่ได้ค่าตอบแทนและสวัสดิการน้อยกว่าที่ควรจะเป็น โดยเฉพาะเมื่อนำไปเปรียบเทียบกับค่าตอบแทนของวิชาชีพอื่น ๆ เช่น แพทย์ จะทำให้ไม่พึงพอใจในงานที่ทำ ซึ่งความพึงพอใจนี้ส่งผลต่อผลผลิตของแต่ละบุคคลและขององค์กร

1.5.2 ตัวแปรในแบบจำลองพฤติกรรมองค์การแต่ละระดับ

สำหรับตัวแปรอิสระที่สำคัญที่ส่งผลต่อตัวแปรตามของพฤติกรรมองค์การที่กล่าวไปแล้ว คือ ผลผลิต การขาดงาน การออกจากงาน และความพึงพอใจ จะมีทั้งตัวแปรอิสระของพฤติกรรมระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ ดังแสดงในแบบจำลองของพฤติกรรมองค์การในแต่ละระดับ ไว้ดังนี้ (Robbins, 1993 : 59)

แบบจำลองพฤติกรรมองค์การระดับบุคคล ตัวแปรอิสระหรือปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในระดับบุคคล ได้แก่ คุณลักษณะทางชีวภาพ บุคลิกภาพ ค่านิยมและทัศนคติ และความสามารถของปัจเจกบุคคล รวมทั้งการรับรู้ แรงจูงใจ และการเรียนรู้ของบุคคลดังกล่าว ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคล โดยแบบจำลองพฤติกรรมองค์การในระดับบุคคลพบว่า ตัวแปรอิสระหรือปัจจัยในระดับบุคคลที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ มีดังต่อไปนี้คือ

1) **คุณลักษณะทางชีวภาพ** เป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในระดับบุคคล ได้แก่ อายุ เพศ สถานภาพสมรส

(1) อายุ ความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับผลการปฏิบัติงานของบุคคลเป็นสิ่งที่ควรให้ความสนใจ เช่น การศึกษาวิจัยพบว่า ผู้ที่มีอายุมากจะทำงานสุขุมมากกว่าคนอายุน้อย ในขณะที่ผลผลิตของงานไม่ได้แตกต่างจากคนอายุน้อย ซึ่งขัดแย้งกับความเชื่อเดิมของคนส่วนใหญ่ นอกจากนี้ยังพบว่า คนอายุมากมีโอกาสขาดงานด้วยเหตุจำเป็นที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นปัญหาสุขภาพมากกว่าคนอายุน้อย ส่วนคนอายุน้อยมีโอกาสดำรงงานจากสาเหตุที่ไม่จำเป็นหรือสามารถหลีกเลี่ยงได้มากกว่าคนอายุมาก นอกจากนี้ ยังพบความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับความพึงพอใจในงาน โดยพบว่า คนทำงานประเภทวิชาชีพมักจะมี ความพึงพอใจเมื่ออายุมากขึ้น ในขณะที่คนทำงานที่ไม่ใช่วิชาชีพมักจะมี ความพึงพอใจในงานลดลงเมื่อมี

อายุมากขึ้น (Moorhead and Griffin, 1995 : 121- 125) จะเห็นได้ว่า อายุเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมองค์การของบุคคลที่สำคัญปัจจัยหนึ่ง

(2) เพศ จากการทบทวนงานวิจัยต่าง ๆ พบว่า ผลผลิตของ การทำงานของเพศชายและหญิงไม่มีความแตกต่างกัน จึงทำให้ในระยะ หลังมีการเปิดโอกาสให้ผู้หญิงเข้ามาทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ มากขึ้นกว่าใน อดีต ที่เคยจำกัดไว้เฉพาะเพศชาย แต่สำหรับงานบางหน้าที่อาจมีความ เหมาะสมกับคนทำงานบางเพศเท่านั้น เช่น งานการพยาบาลมีความ เหมาะสมกับเพศหญิง ซึ่งมีความอ่อนโยนในการดูแลผู้ป่วย โดยเฉพาะที่ เป็นสตรีและเด็ก เป็นต้น อย่างไรก็ตามพบว่า เพศหญิงมีแนวโน้มขาดงาน หรือออกจากงานจากสูงกว่าชาย เนื่องจากเพศหญิงต้องมียุติบัตรในการ ดูแลครอบครัวและบุตร

(3) สถานภาพสมรสการศึกษายังมีไม่มากพอที่จะสรุป ความสัมพันธ์ที่ชัดเจนระหว่างสถานภาพสมรสกับผลผลิตของงาน แต่ก็ พบว่า คนที่แต่งงานแล้วจะขาดงานและออกจากงานน้อยกว่าคนที่ยังไม่ แต่งงาน รวมทั้งมีความพึงพอใจในงานสูงกว่า ซึ่งอาจเป็นเพราะต้อง รับผิดชอบครอบครัว จึงให้ความสำคัญกับความมั่นคงในการทำงานเพื่อให้ มีรายได้มาเลี้ยงครอบครัว

2) **บุคลิกภาพ** บุคลิกภาพของบุคคลเป็นผลจากพันธุกรรม สิ่งแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับบุคคล เช่น บุคลิกภาพส่วนหนึ่งถูก กำหนดโดยสภาพทางร่างกายและจิตใจที่ถ่ายทอดมาจากบรรพบุรุษ อีก ส่วนหนึ่งถูกกำหนดโดยสภาพแวดล้อมที่ได้รับตั้งแต่เกิด การเลี้ยงดู การศึกษาอบรม และประสบการณ์ที่ผ่านเข้ามาในชีวิต นอกจากนี้ สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอาจทำให้บุคคลมีการเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพ เดิมที่เป็นอยู่ เช่น เมื่อถูกสัมภาษณ์เข้าทำงาน บุคลิกภาพอาจปรับเปลี่ยน ไปจากเดิม เป็นต้น บุคลิกภาพเป็นตัวทำนายพฤติกรรมของบุคคลใน องค์การ เช่น บุคลิกภาพขี้อายหรือเชื่อมั่นในตนเอง การเชื่ออำนาจในตน

หรือเชื่ออำนาจนอกตน การนับถือตนเอง การมุ่งมั่นในความสำเร็จ การชอบเป็นใหญ่เหนือผู้อื่น การชอบเสียง การอนุรักษนิยม ฯลฯ ซึ่งบุคลิกภาพแต่ละประเภทจะนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมหรือไม่เหมาะสมกับแต่ละงาน เช่น กุมารแพทย์ควรมีบุคลิกภาพเป็นคนอบอุ่น ใจดี พยาบาลควรเป็นคนใจเย็น ยิ้มแย้ม ชอบบริการ เป็นต้น

3) **ความสามารถ** เป็นศักยภาพของบุคคลที่จะทำงานต่าง ๆ ในตำแหน่งหน้าที่ของตน ซึ่งมีทั้งความสามารถทางปัญญา ความสามารถทางด้านร่างกาย และความสามารถในงานตามตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร เช่น งานบางหน้าที่ต้องการบุคคลที่มีระดับสติปัญญา (IQ) สูง เพื่อให้สามารถคิดวิเคราะห์ สร้างสรรค์งานได้ดี งานส่วนใหญ่ต้องอาศัยบุคคลที่มีร่างกายสมบูรณ์ไม่พิการหรือป่วยเพื่อสามารถทำกิจกรรมต่าง ๆ ได้ รวมทั้งความสามารถเฉพาะด้านตามบทบาทหน้าที่ เช่น นักโภชนาการ ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์คุณค่าของอาหารและจัดเมนูอาหารที่เหมาะสมให้แก่ผู้รับบริการกลุ่มต่าง ๆ ได้ เป็นต้น

4) **ค่านิยมและทัศนคติ** บุคคลถูกหล่อหลอมและขัดเกลาทางสังคม ให้มีค่านิยมและทัศนคติต่อสิ่งต่าง ๆ เช่น ต่อตนเอง ต่อบุคคลอื่น ต่อวิชาชีพ ต่อลักษณะการทำงาน ฯลฯ ซึ่งเป็นปัจจัยภายในบุคคลที่ทำให้มีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมตามค่านิยมและทัศนคติของตน

5) **การรับรู้** เป็นกระบวนการจัดระบบและให้ความหมายต่อสิ่งที่เกิดรอบตัว ซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจต่าง ๆ และการแสดงออกต่อสิ่งนั้น ๆ โดยพบว่า การรับรู้ของบุคคลต่อสิ่งต่าง ๆ จะได้รับผลกระทบจากทั้งปัจจัยภายในบุคคล (เช่น ความสนใจ ทัศนคติ ประสบการณ์ที่ผ่านมา เป็นต้น ปัจจัยด้านสิ่งที่รับรู้ เช่น ขนาด การเคลื่อนไหว เสียงของสิ่งนั้นๆ เป็นต้น และปัจจัยด้านสถานการณ์ เช่น เวลา สถานที่ในขณะที่มีการรับรู้ดังกล่าว ตัวอย่างเช่น ถ้าผู้ป่วยนั่งรอโดยไม่แสดงอาการโกรธหรือไว้อย่างไร เจ้าหน้าที่จะทำงานตามปกติ แต่ถ้ามีผู้ป่วยโกรธ ไว้อย่างไร รอนานแล้ว เจ้าหน้าที่จะ

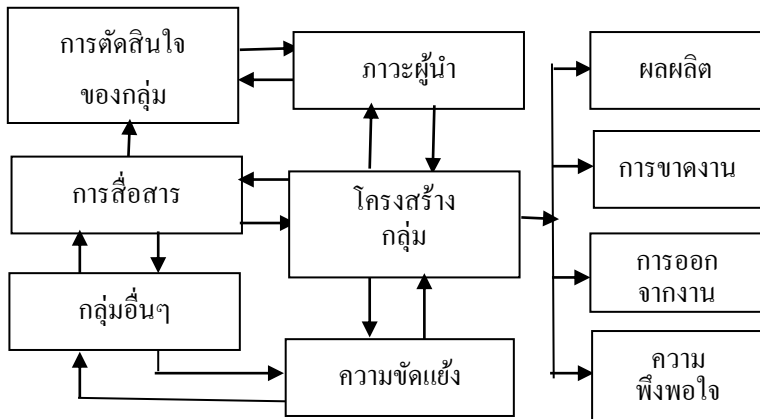
รับรู้ว่า ต้องเร่งรีบให้บริการด้วยความรวดเร็วขึ้นกว่าเดิม เพื่อมิให้ถูกต่อว่า หรือร้องเรียน เป็นต้น

6) **แรงจูงใจ** เป็นความปรารถนาที่จะใช้ความพยายามมากขึ้น เพื่อให้องค์การบรรลุตามจุดมุ่งหมาย ทั้งนี้ภายใต้เงื่อนไขว่า ความพยายามดังกล่าวจะนำไปสู่การบรรลุความต้องการของบุคคล ซึ่งมีทฤษฎีแรงจูงใจจำนวนมากที่อธิบายปัจจัยที่จูงใจให้บุคคลทำงานหรือทุ่มเทเพิ่มขึ้นให้กับองค์การ เช่น ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ ที่กล่าวถึงลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ 5 ระดับ ได้แก่ ความต้องการด้านร่างกาย ด้านความปลอดภัย ด้านสังคม ด้านการยอมรับนับถือ และด้านความสำเร็จในชีวิต ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องค้นหาความต้องการของบุคคล และใช้สิ่งนั้นเป็นตัวจูงใจให้บุคคลดังกล่าวทำงาน

7) **การเรียนรู้** เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่มีลักษณะถาวร อันเนื่องมาจากประสบการณ์ของบุคคล ทฤษฎีการเรียนรู้ได้อธิบายการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ว่า บุคคลจะมีพฤติกรรมที่นำไปสู่การได้รับรางวัล หรือคาดหวังว่าจะได้รับผลดีเป็นการตอบแทน และหลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่ทำให้ถูกลงโทษหรือคาดหวังว่าจะเกิดผลเสียตามมา การให้รางวัล การส่งเสริมสนับสนุน หรือการลงโทษจึงเป็นประสบการณ์ที่ทำให้บุคคลเรียนรู้และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เช่น การที่บุคลากรขยันทำงาน ไม่ขาดงานเพราะต้องการได้รับค่าชมเชย ยกย่อง หรือการขึ้นเงินเดือน เป็นต้น

(1) แบบจำลองพฤติกรรมองค์การในระดับกลุ่ม พฤติกรรมองค์การระดับกลุ่มมิใช่เป็นเพียงการนำพฤติกรรมองค์การในระดับบุคคลมารวมกัน แต่พฤติกรรมองค์การระดับกลุ่มมีความซับซ้อนมากกว่านั้น เนื่องจากบุคคลเมื่ออยู่ในกลุ่มจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างจากพฤติกรรมเมื่ออยู่คนเดียวตามลำพัง พฤติกรรมระดับกลุ่มจะเกี่ยวข้องกับโครงสร้างของ

กลุ่ม การสื่อสาร ภาวะผู้นำ วิธีการตัดสินใจของกลุ่ม ความขัดแย้ง และใช้อำนาจในกลุ่ม ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การ



ภาพที่ 1.1 แบบจำลองพฤติกรรมองค์การระดับกลุ่ม (Robbins,1993)

กลุ่ม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนหรือมากกว่ามารวมตัวกัน และมีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะอย่างที่ได้กำหนดไว้ โดยคุณลักษณะของกลุ่มมี ๔ ประการได้แก่ (Baron and Greenberg, 1990 : 213) ต้องมีคนสองคนหรือมากกว่ามามีปฏิสัมพันธ์กัน มีโครงสร้างกลุ่มที่คงที่ มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน และสมาชิกรับรู้ถึงการเป็นกลุ่มของตนเอง การที่บุคคลในองค์การมาทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ จึงนับว่าเป็นกลุ่มเช่นเดียว

การที่บุคคลรวมกลุ่มกันทำงานในองค์การ เนื่องจากเหตุผลหลายประการ ได้แก่การทำให้รู้สึกปลอดภัย (Security) ทำให้เกิดสถานภาพทางสังคม (Status) ทำให้ตนเองมีคุณค่า ได้รับการยอมรับนับถือ (Self-esteem) ต้องการผูกพันกับผู้อื่น (Affiliation) ต้องการอำนาจ (Power) และต้องการบรรลุเป้าหมาย (Goal Achievement) ในขณะที่องค์การก็

ได้รับประโยชน์จากการรวมกลุ่มของบุคคลที่ทำงาน เพราะทำให้องค์การมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จได้ง่ายขึ้นและเร็วขึ้น

ตัวแปรอิสระหรือปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การในระดับกลุ่ม ได้แก่ โครงสร้างของกลุ่ม การสื่อสาร ความขัดแย้ง ภาวะผู้นำและการตัดสินใจของกลุ่ม อำนาจและการเมืองที่เกี่ยวข้องกับกลุ่ม ตลอดจนกลุ่มอื่นๆ ที่เข้ามามีความสัมพันธ์

1) โครงสร้างของกลุ่ม เนื่องจากคุณลักษณะสำคัญอย่างหนึ่งของกลุ่ม คือ การมีโครงสร้างของกลุ่ม ซึ่งการที่คนมาอยู่ร่วมกันและเกิดเป็นโครงสร้างนี้ ทำให้แต่ละบุคคลมีบทบาท (Role) และมีสถานภาพ (Status) ที่แตกต่างกัน เกิดบรรทัดฐาน (Norm) ของกลุ่มและมีการยึดเหนี่ยวสมาชิกให้คงความเป็นกลุ่ม (Cohesiveness) การที่บุคคลจะมีสถานภาพอย่างไรในกลุ่มขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ เช่น อำนาจหน้าที่ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ ความมั่งคั่ง วงศ์ตระกูล เป็นต้น ส่วนบทบาทเป็นพฤติกรรมของบุคคลตามสถานภาพที่กลุ่มกำหนดให้ เช่น บุคคลแสดงบทบาทเป็นผู้ตัดสินใจแก้ไขปัญหา เพราะมีสถานภาพเป็นหัวหน้ากลุ่ม เป็นต้น ส่วนบรรทัดฐานเป็นแบบแผนการปฏิบัติที่กลุ่มสร้างขึ้น เพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อยของกลุ่ม หากใครทำตามบรรทัดฐานก็จะได้รับการยกย่องสรรเสริญ หากใครฝ่าฝืนก็จะถูกตำหนิหรือลงโทษ นอกจากนี้ การยึดเหนี่ยวของกลุ่มที่จะทำให้สมาชิกอยากรวมกลุ่มหรือไม่ก็เป็นส่วนสำคัญต่อพฤติกรรมของกลุ่ม

2) การสื่อสาร การติดต่อสื่อสารมีหน้าที่สำคัญ 4 ประการ ภายในกลุ่ม ได้แก่ การควบคุม การจูงใจ ความรู้สึก และการให้ข้อมูล โดยการสื่อสารช่วยให้เกิดการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกกลุ่มให้มีการแสดงออกตามลักษณะที่พึงประสงค์ การสื่อสารทำให้เกิดการจูงใจสมาชิกกลุ่มให้มีการปรับปรุงและพัฒนางานให้ดีขึ้น การสื่อสารทำให้สมาชิกกลุ่มมี

ความรู้สึกพึงพอใจในงานและกลุ่ม และการสื่อสารทำให้สมาชิกกลุ่มได้รับข้อมูลเพื่อการตัดสินใจอย่างเหมาะสม

3) ความขัดแย้ง คือการไม่เห็นพ้องที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างระหว่างบุคคลหรือกลุ่ม ในสมัยเดิมมองว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เลวร้าย ก่อให้เกิดผลกระทบในด้านไม่ดีต่อพฤติกรรมกลุ่มและองค์การ แต่แนวคิดสมัยใหม่มองว่า ความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม เป็นสิ่งที่ดี ซึ่งจะช่วยให้กลุ่มและองค์การมีพฤติกรรมเชิงการปรับปรุงและพัฒนา และทำให้ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ส่งผลให้องค์การเจริญเติบโตแบบสร้างสรรค์

4) ภาวะผู้นำและการตัดสินใจของกลุ่ม ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลของผู้นำเพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ การที่ผู้นำใช้ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ แบบประชาธิปไตย หรือแบบเสรีนิยม รวมทั้งรูปแบบของการตัดสินใจเป็นแบบผู้นำตัดสินใจเอง หรือให้สมาชิกกลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ย่อมส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของกลุ่มในทิศทางที่ช่วยเพิ่มหรือลดผลผลิตและความพึงพอใจของสมาชิก

5) อำนาจและการเมืองที่เกี่ยวข้องกับกลุ่ม อำนาจ หมายถึงความสามารถในการทำให้ผู้อื่นแสดงพฤติกรรมตามที่ตนต้องการ ซึ่งอำนาจอาจเกิดจากตำแหน่งหรือเกิดจากตัวบุคคล ถ้าผู้นำกลุ่มใช้อำนาจอย่างเหมาะสม และสมาชิกกลุ่มให้การยอมรับการใช้อำนาจนั้น จะส่งผลให้พฤติกรรมของสมาชิกเป็นไปในทางบวก ส่วนการเมืองขององค์การเป็นการแสวงหาการคุ้มครองและการใช้อำนาจเพื่อเพิ่มพูนหรือปกป้องผลประโยชน์ส่วนตัวของบุคคลหรือกลุ่ม

6) ความสัมพันธ์กับกลุ่มอื่น ๆ ภายในองค์การ นอกจากพฤติกรรมองค์การระดับกลุ่มเป็นผลจากปัจจัยภายในกลุ่มแล้ว ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การก็มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมองค์การเช่นกัน ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ที่เป็นไปอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

เท่ากับมีการประสานงานที่ดีระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรและนำไปสู่ผลผลิตและความพึงพอใจที่ดีของสมาชิก

1.6 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคลากรในองค์กร

ในยุคของการเปลี่ยนแปลงปัจจุบัน มีทั้งสิ่งที่ทำลายและสิ่งที่เป็นโอกาสของผู้บริหารเกิดขึ้นมากมาย ที่ผู้บริหารจำเป็นต้องทำความเข้าใจและรู้จักปรับแนวคิดด้านพฤติกรรมไปใช้ให้เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์เหล่านั้น ภาวะที่เป็นแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์การได้แก่ (Robbins, 1993 : 10-17)

1.6.1 เกิดชุมชนหรือหมู่บ้านโลก (Creation of Global Village)

กระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้ประเทศต่าง ๆ รวมตัวกันเป็นกลุ่มเพื่อรักษาผลประโยชน์ และสร้างความแข็งแกร่งให้ตนเองขึ้น ในลักษณะที่เรียกว่าได้ว่าเป็นชุมชนหรือหมู่บ้านโลก เช่น ประเทศกลุ่มสหภาพยุโรป หรือ EU (European Union) กลุ่มประเทศแถบอเมริกาเหนือ หรือ NAFTA กลุ่มประเทศแถบเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ หรือ AFTA เป็นต้น ในทำนองเดียวกัน มีการหลอมรวมข้ามชาติของบริษัทต่าง ๆ เพื่อเพิ่มความแข็งแกร่งและความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น เช่น บริษัทผลิตรถยนต์ฟอร์ดของสหรัฐ กับบริษัทผลิตรถยนต์มาสด้าของญี่ปุ่น หรือบริษัทรถยนต์เรโนลต์ของฝรั่งเศสกับนิสสันของญี่ปุ่น เป็นต้น

การเกิดชุมชนหรือหมู่บ้านโลกดังกล่าว ทำให้ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจถึงความแตกต่างของคนต่างภาษาและต่างวัฒนธรรม ต้องเรียนรู้ทักษะด้านมนุษยในระดับโลก เพื่อจะได้ปรับแบบบริหารของตนให้สอดคล้องและเข้ากับบุคคลต่าง ๆ ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้อย่างราบรื่น และบังเกิดผลดี

1.6.2 องค์กรที่มีพนักงานแบบเดียวกันมีหลากหลายมากขึ้น
(From “Everyone’s the Same” to Workforce Diversity)

จากแนวโน้มของกระแสโลกาภิวัตน์ที่กระทบต่อองค์กรดังกล่าวแล้ว ทำให้องค์ประกอบของบุคลากรที่เคยเป็นกลุ่มที่มีลักษณะแบบเดียวกัน กลายเป็นกลุ่มบุคลากรใหม่ที่มีความหลากหลายมากขึ้น ทั้งในแง่เชื้อชาติ เพศ ภาษา และวัฒนธรรม เป็นต้น

การมีความหลากหลายของบุคลากรมีความสำคัญต่อวิธีบริหารจัดการขององค์กร ผู้บริหารจำเป็นต้องเปลี่ยนปรัชญาการบริหารที่เคยปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเหมือนกัน ไปสู่การยอมรับถึงความแตกต่าง และหาวิธีการตอบสนองความแตกต่างดังกล่าวอย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถรักษาคนเหล่านั้นให้อยู่กับองค์กร และเพิ่มผลงานได้มากขึ้น แต่ต้องระมัดระวังมิให้การปฏิบัติดังกล่าวก่อให้เกิดความรู้สึกแบ่งแยกขึ้น ควรจัดให้มีการฝึกอบรม และมีกิจกรรมทางสังคมเพื่อหลอมรวมคนเหล่านั้นให้เกิดความรู้สึกของความเป็นครอบครัวเดียวกันยิ่งขึ้น การรู้จักบริหารความหลากหลายให้เกิดผลทางบวกนั้น จะส่งผลดีแก่องค์การที่จะได้ความคิดริเริ่ม และการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ขึ้น เกิดหลายมุมมองต่อปัญหา ซึ่งจะช่วยให้การตัดสินใจต่อปัญหาดังกล่าวมีผลติมากขึ้น แต่ในทางตรงกันข้ามหากบริหารจัดการความหลากหลายไม่ดี ก็ส่งผลด้านลบทำให้พนักงานลาออกสูง มีปัญหาด้านการสื่อสารเกิดขึ้น และมีความขัดแย้งระหว่างบุคคลตามมา

1.6.3 การปรับปรุงด้านคุณภาพและด้านเพิ่มผลผลิต (Toward Improving Quality and Productivity)

การแข่งขันด้านการตลาดทวีความรุนแรงเพิ่มขึ้น ทำให้องค์การต้องเร่งปรับตัวไปตามกระแสดังกล่าว ด้วยการเน้นด้านการปรับปรุงคุณภาพผลผลิตและงานบริการให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ขณะเดียวกันต้องพยายามสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรไปด้วย เช่น ใช้มาตรการ ลดต้นทุนค่าใช้จ่ายลง แต่พยายามเพิ่ม

ผลผลิตให้สูงขึ้น เป็นต้น มีการนำเทคนิคการบริหารคุณภาพแบบองค์รวม หรือ Total Quality Management (TQM) มาใช้ในองค์กร

TQM เป็นแนวคิดทางบริหารที่มุ่งเน้นเป้าหมายให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ด้วยการปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ทั้งภาพรวมขององค์การอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา TQM เป็นเครื่องบ่งชี้และกำหนดพฤติกรรมองค์การ (OB) เนื่องจากทำให้พนักงานต้องคิดหาวิธีใหม่ในการทำงานและต้องเข้ามามีส่วนร่วมตัดสินใจในที่ทำงานของตนมากขึ้น มีดังนี้

- 1) ยึดที่ตัวลูกค้าเป็นสำคัญ
- 2) ผูกพันต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ
- 3) เน้นการปรับปรุงทุกอย่างที่องค์กรทำ
- 4) มีวัดผลที่แม่นยำถูกต้อง เพื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐาน
- 5) มอบอำนาจการตัดสินใจในการทำงานให้แก่พนักงาน

1.6.4 การพัฒนาทักษะด้านมนุษย์ (Improving to Skills)

เนื่องจากองค์กรได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงภายนอกอย่างมากมาย มีองค์ประกอบของพนักงานที่มีความหลากหลาย ต้องเกี่ยวข้องกับลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสีย ตลอดจนองค์กรและหน่วยงานอื่นในวงกว้าง ตั้งแต่ระดับท้องถิ่นถึงระดับโลก ความสำเร็จส่วนใหญ่ของผู้บริหารจึงขึ้นอยู่กับความสามารถและทักษะด้านมนุษย์ ในการศึกษาวิชาพฤติกรรมองค์การจึงกล่าวถึงทักษะด้านนี้หลายประการ ดังเช่น ทักษะการเป็นผู้ฟังที่มีประสิทธิภาพ การหาวิธีการที่เหมาะสมในการประเมินผล การปฏิบัติงาน เทคนิคการกระจายอำนาจ วิธีการสร้างทีมงาน เป็นต้น เรื่องเหล่านี้ล้วนเกี่ยวข้องกับทักษะด้านมนุษย์ของผู้บริหารทั้งสิ้น

1.6.5 มุ่งเน้นการปรับปรุงพฤติกรรมด้านจริยธรรมมากขึ้น

เนื่องจากในโลกธุรกิจปัจจุบัน มุ่งการแข่งขันเอาชนะคู่แข่ง อย่างรุนแรง ทำให้องค์การเพิ่มความคาดหวังผลงานจากพนักงานและลูกค้า

มากยิ่งขึ้น ส่งผลตามมาคือเกิดแรงกดดันต่อคนเหล่านี้ให้ต้องใช้วิธีปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสม บางครั้งขัดต่อระเบียบและผิดกฎหมาย การปฏิบัติบางอย่างของพนักงานก่อให้เกิดความเคลือบแคลงสงสัยตามมา ในภาวะแวดล้อมดังกล่าว สมาชิกส่วนใหญ่ขององค์กรต่างรู้สึกว่ ตนเองตกอยู่ในภาวะกลืนไม่เข้าคายไม่ออกทางจริยธรรม (Ethical Dilemmas) กล่าวคือ เป็นสถานการณ์ที่ยากจะบอกว่าอะไรคือการกระทำที่ถูกต้อง หรืออะไรคือการกระทำที่ผิด เช่น เมื่อพนักงานพบว่ากิจกรรมที่บริษัทของตนทำนั้นเป็นสิ่งผิดกฎหมาย ตนควรนำมาเปิดเผยหรือไม่ หรือตนควรปฏิบัติตามคำสั่งของหัวหน้าหรือไม่ ในเมื่อคำสั่งนั้นตนเห็นว่าผิดและไม่เห็นด้วย หรือตนควร “เล่นการเมืองในองค์กร” หรือไม่ เพราะเป็นช่องทางที่ช่วยให้ตนสามารถไต่เต้าขึ้นสู่ตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น เป็นต้น

โดยผู้บริหารและองค์กรในปัจจุบันจึงมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการแก้ไขปัญหาการประพฤติ ปฏิบัติผิดจริยธรรมที่เกิดขึ้น ด้วยการสร้างบรรยากาศของการมีจริยธรรมที่ดีขึ้นในองค์กร มีการกำหนดให้มีจรรยาบรรณของการทำงาน การสร้างค่านิยมและมาตรฐานแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่บ่งบอกถึงความมีจริยธรรมที่รับผิดชอบต่อสังคมอย่างชัดเจนแก่พนักงาน พร้อมทั้งผู้บริหารประพฤติให้เป็นแบบอย่างอยู่เสมอ มีการจัดฝึกอบรมสัมมนาเพื่อพัฒนาด้านจริยธรรมของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง กล่าวโดยสรุปปัญหาด้านจริยธรรมจึงเป็นประเด็นที่มีความสำคัญขององค์กรในปัจจุบันและเป็นแนวโน้มที่ต่อเนื่องไปในอนาคตให้ดียิ่งขึ้น

1.6.6 การพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้รับกับปกติใหม่

เนื่องจากในสภาพปัจจุบันและอนาคตอันใกล้จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานในองค์กรตามความปกติใหม่ (New Normal) ความปกติใหม่ (New Normal) เป็นรูปแบบการดำเนินชีวิตอย่างใหม่ที่แตกต่างจากอดีต อันเนื่องจากมีบางสิ่งมากระทบจนแบบแผนและแนวทางปฏิบัติที่คนในสังคมคุ้นเคยอย่างเป็นปกติและเคย คาดหมาย

ล่วงหน้าได้ ต้องเปลี่ยนแปลงไปสู่วิถีใหม่ภายใต้หลักมาตรฐานใหม่ที่ไม่คุ้นเคย รูปแบบวิถีชีวิตใหม่นี้ ประกอบด้วยวิถีคิด วิธีเรียนรู้ วิธีสื่อสาร วิธีปฏิบัติ และการจัดการ การใช้ชีวิตแบบใหม่เกิดขึ้น หลังจากเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างใหญ่หลวงและรุนแรงอย่างใดอย่างหนึ่ง ทำให้มนุษย์ต้องปรับตัวเพื่อรับมือกับสถานการณ์ปัจจุบันมากกว่าจะดำรงรักษาวิถีดั้งเดิมหรือหวงหากถึงอดีต โดยคำนี้กำเนิดขึ้น ในช่วงหลังวิกฤติเศรษฐกิจถดถอยทั่วโลกในช่วงต้นคริสต์ศตวรรษที่ 21 (ค.ศ. 2007 – 2008) ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบเศรษฐกิจครั้งใหญ่ การจัดการบางอย่างซึ่งแต่เดิมเคยถูกมองว่าผิดปกติ ได้กลับกลายมาเป็นสิ่งที่พบเห็นกันได้ทั่วไป และถูกนำมาใช้ในบริบทอื่น ๆ อย่างเช่น ด้านวิทยาศาสตร์ เพื่อสื่อสารและทำความเข้าใจถึงสภาวะการเปลี่ยนแปลงของภูมิอากาศ เช่น อุณหภูมิที่สูงขึ้นและความเปลี่ยนแปลงของฤดูกาล ส่วน "New Normal" ในบริบทสถานการณ์การแพร่ระบาดของ “โควิด – 19” ช่วงปลาย พ.ศ. 2562 ถึง พ.ศ. 2563 นั้น อธิบายได้ว่าเป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรุนแรงจนแพร่กระจายไปในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ผู้คนเจ็บป่วยและล้มตายจำนวนมาก จนกลายเป็นความสูญเสียอย่างใหญ่หลวงอีกครั้งหนึ่งของมนุษยชาติ มนุษย์จึงจำเป็นต้องป้องกันตนเองเพื่อให้ชีวิตรอดด้วยการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมดำรงชีวิตที่ผิดไปจากวิถีเดิม ๆ โดยมีการปรับหาวิธีการ ดำรงชีวิตแบบใหม่เพื่อให้ปลอดภัยจากการติดเชื้อ ควบคู่ไปกับความพยายามรักษาและฟื้นฟูศักยภาพทางเศรษฐกิจ และธุรกิจ นำไปสู่การสรรค์สร้างสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ เทคโนโลยีใหม่ ๆ มีการปรับแนวคิด วิสัยทัศน์ วิธีการจัดการ ตลอดจนพฤติกรรมที่เคยทำมาเป็นกิจวัตร เกิดการเบี่ยงเบนออกจากความคุ้นเคย อันเป็นปกติมาแต่เดิมในหลายมิติ ทั้งในด้านอาหาร การแต่งกาย การรักษาสุขอนามัย การศึกษาเล่าเรียน การสื่อสารการทำธุรกิจ ฯลฯ ซึ่งสิ่งใหม่เหล่านี้ได้กลายเป็นความปกติใหม่ จนในที่สุด เมื่อเวลาผ่านไปก็ทำให้เกิดความคุ้นชินก็จะกลายเป็นส่วนหนึ่งของ

วิถีชีวิตปกติของผู้คนในสังคม (สุภาภรณ์ พรหมบุตร, 2563) ที่มา :
file:///C:/Users/computer/Downloads/Journal/74565.

1.7 การสรุป

การศึกษาพฤติกรรมองค์การแบ่งออกเป็นพฤติกรรมระดับบุคคล กลุ่มบุคคล และโครงสร้างขององค์การ โดยมุ่งการศึกษาเกี่ยวกับความเป็นมนุษย์ การปฏิบัติงาน ยอมรับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมจากภายนอก ใช้วิธีการเชิงวิทยาศาสตร์ในการศึกษาพฤติกรรม และเน้นการประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ ดังนั้น แนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงที่ท้าทายด้านพฤติกรรมที่เกิดขึ้นได้แก่การเชื่อมโยงหลอมรวมระหว่างประเทศเกิดเป็นชุมชน/โลก เกิดความหลากหลายของคนในที่ทำงาน มีการเน้นเรื่องปรับปรุงคุณภาพและการเพิ่มผลผลิต มีการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทักษะด้านมนุษย์ เปลี่ยนแปลงแนวคิดบริหารแบบควบคุมไปเป็นการมอบหมายอำนาจการตัดสินใจ มุ่งเน้นการบริหารที่มีความยืดหยุ่นได้มากขึ้น และให้ความสำคัญด้านจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมของบุคคลทุกระดับในองค์การ โดยความเข้าใจเหล่านี้จะทำให้สามารถทำนายพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้น และสามารถปรับปรุงพฤติกรรมตนเอง จูงใจสนับสนุนและควบคุมพฤติกรรมของบุคคลอื่น อันเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้บริหารสามารถบริหารตนเองและบุคลากรที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนตลอดไป