

จิตวิทยาองค์การ

(Organizational Psychology)

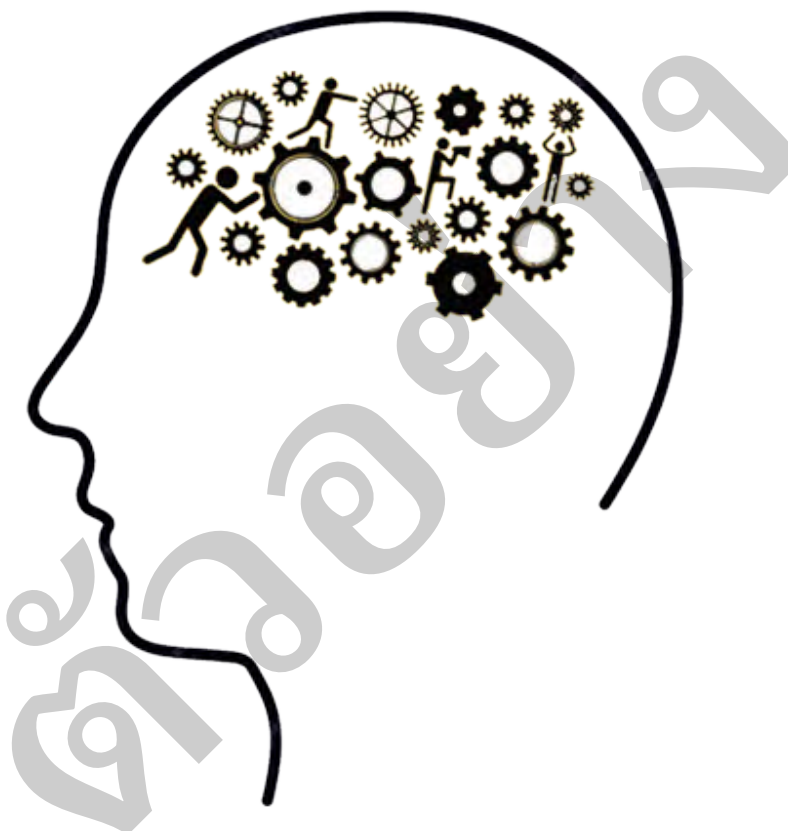


ชูชัย สมิทธิไกร

คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

จิตวิทยาองค์การ

(Organizational Psychology)



ชูชัย สมิทธิไกร

คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่



คำนิยม

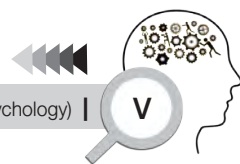
จิตวิทยา (psychology) เป็นศาสตร์ที่ศึกษากระบวนการทางจิตใจและพฤติกรรมของมนุษย์ สำหรับจิตวิทยาองค์กร (organizational psychology) เป็นศาสตร์ที่ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์เพื่อทำความเข้าใจพฤติกรรมและเสริมสร้างสุขภาวะของบุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์กร ปัจจุบัน จิตวิทยาองค์กรเป็นองค์ประกอบหนึ่งของสาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร (industrial and organizational psychology) ซึ่งเป็นสาขาที่มุ่งศึกษาพฤติกรรมการทำงานของมนุษย์ และประยุกต์ใช้ข้อเท็จจริงและหลักการทางจิตวิทยา เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของบุคลากรภายในองค์กร

หนังสือ“จิตวิทยาองค์กร” โดย ศาสตราจารย์ (เชี่ยวชาญพิเศษ) ดร.ชูชัย สมितिไกร ภาควิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ นับว่าเป็นหนังสือที่ให้ความรู้ที่เกี่ยวข้องในหลายบริบทตั้งแต่ทฤษฎีที่สำคัญและเกี่ยวข้อง แนวคิดการบริหารจัดการด้านจิตวิทยาองค์กร เหมาะสำหรับนักเรียน นักศึกษาใช้อ่านประกอบการเรียน สำหรับอาจารย์หรือผู้เกี่ยวข้องเพื่อใช้เพิ่มพูนองค์ความรู้ และสำหรับบุคคลทั่วไปที่สนใจ

หนังสือเล่มนี้ได้เขียนขึ้นมาจากประสบการณ์ในการสอน การบริการวิชาการ และการศึกษาวิจัย จำนวนมากมาย ต่อเนื่องเป็นระยะเวลานานของผู้เขียน และได้นำเสนอเป็นรูปแบบหนังสือที่อ่านได้เข้าใจ มีการใช้ภาษาที่ถูกต้อง นับว่าเป็นหนังสือที่มีคุณค่าอีกเล่มหนึ่งที่สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่รู้สึกยินดีที่ได้มีโอกาสเป็นผู้ดำเนินการพิมพ์เผยแพร่

ศาสตราจารย์ (เชี่ยวชาญพิเศษ) ดร.นายสัตวแพทย์ กรกฎ งานวงศ์พาณิชย์

บรรณาธิการบริหารสำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่





คำนำ

ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การก็คือ ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะต้องมีสมรรถนะและพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้ จิตวิทยาองค์การซึ่งเป็นศาสตร์ที่มุ่งเน้นการทำความเข้าใจและทำนายพฤติกรรมของบุคคลในบริบทขององค์การ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เนื่องจากองค์ความรู้เหล่านี้จะช่วยให้องค์การสามารถจัดการและเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล ซึ่งจะช่วยผลักดันให้องค์การสามารถบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการดำเนินงาน

หนังสือเล่มนี้จึงมุ่งเน้นการนำเสนอทฤษฎีและแนวคิดด้านจิตวิทยาองค์การ เพื่อให้ผู้อ่านซึ่งเป็นนิสิตนักศึกษาทั้งในระดับปริญญาตรีและโทมีความรู้ความเข้าใจศาสตร์จิตวิทยาองค์การ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ นอกจากนี้ หนังสือเล่มนี้ยังเสนอกรณีศึกษาต่าง ๆ รวมทั้งสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับสังคมไทย โดยหวังว่าจะทำให้ผู้อ่านได้ความรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของสังคมไทย

ผู้เขียนขอขอบคุณภาควิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่ให้การสนับสนุนในการจัดทำหนังสือเล่มนี้ ขอขอบคุณพิชชารีย์ ลีวเกียรติ ที่ได้ช่วยตรวจทานพร้อมทั้งให้ข้อคิดเห็นที่มีประโยชน์ และขอขอบคุณบุคคล หน่วยงาน และองค์การต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศที่เป็นแหล่งอ้างอิงความรู้ด้านจิตวิทยาองค์การที่ได้นำเสนอในหนังสือเล่มนี้

ชูชัย สมितिไกร
ภาควิชาจิตวิทยา
เมษายน 2567





คำนิยม

คำนำ

สารบัญ

บทที่ 1 บทนำ

จิตวิทยาองค์การ : ความหมายและความสำคัญ

วัตถุประสงค์ของจิตวิทยาองค์การ

พฤติกรรม : ความหมายและสาเหตุ

ขอบเขตของจิตวิทยาองค์การ

จิตวิทยาองค์การกับจิตวิทยาสาขาอื่น

วิวัฒนาการของจิตวิทยาองค์การ

งานและภาระหน้าที่ของนักจิตวิทยาองค์การ

สรุป

คำถามประจำบท

กรณีศึกษา : ตัวอย่างการประยุกต์จิตวิทยาองค์การเพื่อปรับปรุงการทำงาน
และเพิ่มประสิทธิผลองค์การ

บทที่ 2 วิธีการวิจัยด้านจิตวิทยาองค์การ

กระบวนการการวิจัยเชิงวิทยาศาสตร์

การระบุปัญหาและวัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาทฤษฎีและกำหนดสมมติฐานของการวิจัย

การออกแบบการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

การสรุปผลการวิจัย

สรุป

หน้า

V

VI

VII

1

4

6

7

9

10

10

14

16

16

17

21

24

25

26

28

30

34

35

35



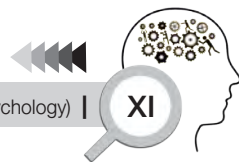
	หน้า
คำถามประจำบท	36
กรณีศึกษา : ตัวอย่างการวิจัยด้านจิตวิทยาองค์การ	37
บทที่ 3 ความแตกต่างระหว่างบุคคล	41
ข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างบุคคล	43
ประเภทของความแตกต่างระหว่างบุคคล	44
สรุป	59
คำถามประจำบท	59
กรณีศึกษา : ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะบุคลิกภาพกับความสำเร็จในงาน	63
บทที่ 4 พฤติกรรมการทำงาน	67
พฤติกรรมการทำงาน : ความหมายและองค์ประกอบ	70
พฤติกรรมในงาน	72
พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ	76
พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงาน	82
สรุป	90
คำถามประจำบท	91
กรณีศึกษา : การวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและ พฤติกรรมต่อต้านการปฏิบัติงานในประเทศไทย	92
บทที่ 5 แรงจูงใจในการทำงาน	95
แรงจูงใจในการทำงาน : ความหมายและความสำคัญ	97
ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน	99
การประยุกต์ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน	108
สรุป	118
คำถามประจำบท	118
กรณีศึกษา : ความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของคนเจนเอเรชั่น Y และเจนเอเรชั่น Z	120



	หน้า
คำถามประจำบท	195
กรณีศึกษา : การสื่อสารในองค์การในสถานการณ์ที่พนักงานทำงานจากที่บ้าน	196
บทที่ 9 ทีมและพฤติกรรมในทีม	199
ทีม : ความหมายและประเภท	201
พัฒนาการของทีม	203
กระบวนการในทีม	204
การตัดสินใจในทีม	208
พฤติกรรมและบทบาทของสมาชิกในทีม	209
ทัศนคติที่เหมาะสมในการทำงานเป็นทีม	211
ลักษณะของทีมที่เป็นเลิศ	212
สรุป	217
คำถามประจำบท	218
กรณีศึกษา : บทเรียนแห่งความสำเร็จในการทำงานเป็นทีมของ 3M	219
บทที่ 10 ภาวะผู้นำ	223
ผู้นำและภาวะผู้นำ : ความหมายและความสำคัญ	226
หลักเกณฑ์ที่บ่งชี้ประสิทธิผลของผู้นำ	226
ผู้นำและอำนาจ	227
แนวทางการศึกษาภาวะผู้นำ	228
บทสรุปเกี่ยวกับภาวะผู้นำในสังคมไทย	242
สรุป	244
คำถามประจำบท	244
กรณีศึกษา : คุณสมบัติที่ผู้นำยุคใหม่ควรมี	246
บทที่ 11 โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การ	249
องค์การ : ความหมายและประเภท	252
โครงสร้างองค์การ	252
การออกแบบองค์การ	256



	หน้า
รูปแบบโครงสร้างองค์การ	258
วัฒนธรรม : ความหมายและลักษณะสำคัญ	260
ระดับของวัฒนธรรม	262
แบบจำลองลักษณะวัฒนธรรมชาติ	263
ค่านิยมเชิงวัฒนธรรม	264
ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมไทย	267
วัฒนธรรมองค์การ	268
สรุป	273
คำถามประจำบท	273
กรณีศึกษา : วัฒนธรรมองค์การที่คนรุ่นใหม่ปรารถนา	274
บทที่ 12 การพัฒนาองค์การ	277
การพัฒนาองค์การ : ความหมายและลักษณะสำคัญ	280
ความจำเป็นที่ต้องมีการพัฒนาองค์การ	281
ลักษณะการปรับตัวขององค์การ	282
กระบวนการการพัฒนาองค์การ	284
การวินิจฉัยองค์การ	285
กลยุทธ์และเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาองค์การ	289
การจัดการการเปลี่ยนแปลง	291
สรุป	295
คำถามประจำบท	296
กรณีศึกษา : เคล็ดลับความสำเร็จของ Google ในการจัดการการเปลี่ยนแปลง	297
บรรณานุกรม	301
แหล่งที่มาของภาพประกอบ	322



จิตวิทยาองค์การ (organizational psychology) เป็นศาสตร์ที่ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ เพื่อทำความเข้าใจพฤติกรรมและเสริมสร้างสุขภาวะของบุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์การ องค์ความรู้ด้านจิตวิทยาองค์การมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพขององค์การ เนื่องจากบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์คือปัจจัยสำคัญที่สุดของการดำเนินงาน เมื่อเปรียบเทียบกับทรัพยากรด้านอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัตถุดิบ หรือเครื่องจักร หากผู้บริหารองค์การต่าง ๆ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์และสามารถทำให้บุคลากรขององค์การทำงานได้อย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพแล้ว การดำเนินงานขององค์การย่อมบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายได้ในที่สุด

หนังสือเล่มนี้มุ่งเน้นให้ผู้อ่านซึ่งเป็นนิสิตนักศึกษาทั้งในระดับปริญญาตรีและโทมีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์จิตวิทยาองค์การ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ โดยผู้เขียนได้นำเสนอแนวคิดและทฤษฎีทางจิตวิทยาองค์การที่สำคัญ กรณีศึกษา แบบประเมิน รวมทั้งสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับสังคมไทย นอกจากนี้ยังมีคลิปเพื่อการเรียนรู้เนื้อหาในแต่ละบทซึ่งจะทำให้ผู้อ่านเข้าใจเนื้อหาได้ดียิ่งขึ้น



CHIANG MAI
UNIVERSITY PRESS

ISBN 978-616-398-951-2



9 780201 379624

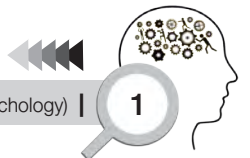


บทนำ

วัตถุประสงค์

หลังจากอ่านบทนี้แล้ว ผู้อ่านสามารถ :-

- อธิบายความหมาย วัตถุประสงค์ และขอบเขตของจิตวิทยาองค์การ
- บรรยายงานและภาระหน้าที่ของนักจิตวิทยาองค์การ
- อธิบายความแตกต่างระหว่างจิตวิทยาองค์การกับจิตวิทยาสาขาอื่นๆ



เรากำลังทำงานที่บริษัทแห่งหนึ่ง ตอนนี้ทำงานมาได้เกือบครึ่งปีแล้วค่ะ บริษัทนี้เป็นบริษัทเล็ก ๆ แบบธุรกิจครอบครัว แต่มีหลายสาขา (เปิดมาแล้วเกือบ 20 ปี) พนักงานมีประมาณ 20 คนได้ ตอนแรกก็สนุกกับงานดีนะคะ เพื่อนที่ทำงานรุ่นเดียวกันหมดเลย (20-30 ปี) คอยกันถูกคอก มีแสงอาทิตย์กันเบา ๆ เป็นครั้งคราว

ตอนเราเข้ามาอยู่ใหม่ เราแอบสังเกตว่าเพื่อนที่มาทำงาน ก็เป็นพนักงานใหม่กันหมดเลย มาวันแรก เจอพนักงานใหม่เหมือนกันคนหนึ่ง อีกไม่กี่วันก็มีพนักงานใหม่อีก ด้วยความสงสัยในใจลึก ๆ ว่าพนักงานเก่าหายไปไหนหมด เราก็เลยแอบถามเพื่อนที่นั่นซึ่งทำงานมาก่อนหน้าเรา เพื่อนบอกว่า พนักงานชุดก่อนพากันลาออกยกชุด เราก็งงสงสัยใหญ่ว่าเค้าลาออกกันทำไมหว่า ก็ออกจะดี

ที่นั่นเป็นอะไรที่ค่อนข้างแปลกมาก พนักงานใหม่ เค้าจะให้ทดลองงานแค่ 1-2 สัปดาห์ ถ้าใครทำงานไม่ถูกตา ก็เรียกไปคุยแล้วไล่ออก (คือแอบงงค่ะ ที่นั่นเค้า 3 เดือนกันไม่ใช่หรือ ตัดสินเร็วไปมัย) ตลอดระยะเวลาที่เราทำงานมา มีพนักงานเข้า-ออกเยอะมาก คนที่ทำงานนานที่สุดในบริษัท ก็ทำงานแค่ 1 ปี

พอทำงานสักพัก เราเห็นชัดเจนมาก ว่าที่นั่นมีปัญหาอะไร ปัญหาอยู่ที่ระบบการบริหารของบริษัท ซึ่งบอกได้เลยว่า "ไม่มีระบบอย่างที่สุด" หัวหน้าใหญ่ เป็นคนเจ้าอำนาจมาก คิดจะสั่งอะไรก็สั่ง เอางานส่วนตัวที่บ้านมาให้อีกน่องทำเต็มไปหมด เหมือนเค้าเป็นคนควบคุมอารมณ์ตัวเองไม่ได้ เค้าชอบทำเรื่องเล็กให้เป็นเรื่องใหญ่ คำพนักงานเสีย ๆ หาย ๆ และมักจะตะคอกใส่พนักงาน เรียกได้ว่า เค้าพูดจาไม่ดีกับพนักงานเลย

"คุณมันโง่"

"คุณไม่มีความสามารถ"

"งานแค่นี้ คุณทำไม่ได้ใช่ไหม ไม่รู้ว่าคุณจบมาได้อย่างไรจากสถาบัน..."

ฯลฯ

เค้ามักจะอ้างว่า "ผมเปิดบริษัทมาเกือบ 20 ปี ผมทราบดีว่า... บลาๆๆๆ" เคยมีทีหนึ่ง เค้าตำหนิพนักงานเสียงดังมาก (ขนาดปิดประตูห้องยังได้ยินเสียง) บางทีก็มีเขวี้ยงหนังสือ ตบโต๊ะ ส่วนเมียคุณท่านก็พอกัน จิกลูกน่องได้ตลอดเวลา

พอแม่กับลูกสองคน โยนงานไปมา คิดจะสั่งก็สั่ง คนหนึ่งสั่งอย่างหนึ่ง อีกคนสั่งอีกแบบ บางทีสั่งงานพร้อมกันทุกคนแล้วกำหนดเดดไลน์ "ผมต้องการให้เสร็จวันนี้" "พี่จะเอาอีกสองวันนี้"

แต่ที่เรานอนไม่ได้เลยก็คือ เค้าบอกเราว่า จะให้ขึ้นเงินเดือนหลังจากทำงานครบ 3 เดือน ตอนเราเซ็นสัญญา เราก็ถามจนสี่เดือน ห้าเดือน หกเดือน ก็ยังไม่ขึ้น เราเลยเข้าไปคุย



เค้าบอกว่า "คุณไม่มีผลงานอะไรให้ผม" คือชิ้นทำงานให้คุณงก ๆ จนแทบไม่มีเวลาหายใจ คุณต้องการอะไรจากชิ้นอีก (คิดในใจ) เค้ายังบอกอีกว่า ถ้าคุณอยากขึ้นเงินเดือน คุณต้องทำนั่นนั่นเพิ่มอีก โดยจะให้เวลาทำ 1 เดือน

ณ จุด ๆ นี้โกรธมากค่ะ คือเค้าไม่เคยเห็นคุณค่าของพนักงานบริษัทเลย หัวหน้านี้ไม่เคยให้เกียรติลูกน้อง ใช้ลูกน้องเยี่ยงทาส คือเค้าไม่เคยสงสัยเลยริ้ง ว่าทำไมพนักงานออกกันเยอะมาก ถ้าบริษัทดีใครก็อยากอยู่นานแหละ

ตอนนี้อายากลาออกมาก แล้วมาทำ freelance แบบเดิม แต่กลัวว่า รายได้มันไม่คงที่ เพราะเราต้องผ่อนรถอีก เฮ้อ... เครียดดด หรือจะออกไป mang เลย เพราะถ้าเราออกตอนนี้ บริษัทก็จะขาดคนไปเลย (ตำแหน่งเรามีแค่ 2 คน)

ป.ล. ออกตัวก่อนนะคะ ว่าเราไม่ใช่เด็กจบใหม่ ทำงานมา 5 ปีแล้วค่ะ เคยทำงานมาสองสามที่ บอกได้เลยว่าที่นี่ hiaa สุด ๆ

(ที่มา : <https://pantip.com/topic/31114799>)

เรื่องราวข้างต้นคือ ความรู้สึกของพนักงานคนหนึ่งแสดงถึงความไม่พึงพอใจในการทำงานในบริษัทแห่งหนึ่ง ซึ่งเกิดจากสาเหตุหลายประการ อาจกล่าวได้ว่า ปัญหาพนักงานไม่มีความพึงพอใจในงานและมีขวัญกำลังใจต่ำ มีอัตราการขาดงานและการลาออกจากงานสูง หัวหน้างานขาดภาวะผู้นำ ทีมงานไม่ร่วมมือกัน การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพต่ำ ฯลฯ ล้วนแต่เป็นปัญหาที่องค์กรต่าง ๆ มักประสบเป็นประจำ คำถามก็คือ องค์กรจะแก้ไขปัญหาเหล่านี้อย่างไร มีหลักการและแนวทางอะไรบ้างที่จะช่วยให้การแก้ไขปัญหาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และใครจะช่วยเป็นที่ปรึกษาในการแก้ไขปัญหาได้ การค้นหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาเหล่านี้เป็นสิ่งที่ศาสตร์ด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การสามารถจะหาคำตอบแก่องค์กรได้เป็นอย่างดี

ปัญหาดังกล่าวข้างต้นล้วนแต่เป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับ “คน” ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งของการดำเนินงานและความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น หนทางที่จะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาจึงต้องอาศัยองค์ความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของคนในองค์กร ซึ่งนักจิตวิทยาองค์กรได้สังสมและถ่ายทอดออกมาเป็นเวลานับร้อยปีแล้ว

จิตวิทยาองค์กร : ความหมายและความสำคัญ

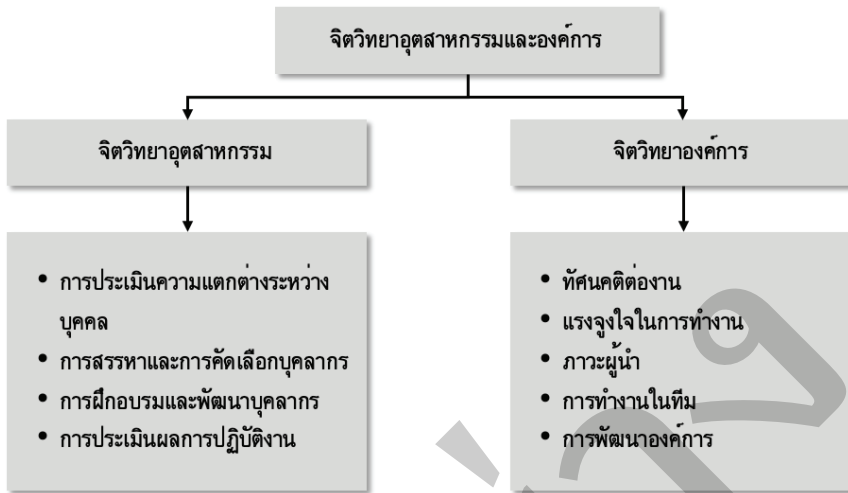


จิตวิทยา (psychology) เป็นศาสตร์ที่ศึกษากระบวนการทางจิตใจและพฤติกรรมของมนุษย์ (APA Dictionary of Psychology, 2024) ส่วนจิตวิทยาองค์กร (organizational psychology) เป็นศาสตร์ที่ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์เพื่อทำความเข้าใจพฤติกรรมและเสริมสร้างสุขภาวะของบุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์กร (Spector, 2021) ในปัจจุบัน จิตวิทยาองค์กรเป็นองค์ประกอบหนึ่งของสาขา

จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ (industrial and organizational psychology) ซึ่งเป็นสาขาที่มุ่งเน้นการศึกษาพฤติกรรมการทำงานของมนุษย์ และประยุกต์ใช้ข้อเท็จจริงและหลักการทางจิตวิทยา เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของบุคลากรภายในองค์กร (Howes & Muchinsky, 2022) ภาพที่ 1.1 เปรียบเทียบประเด็นที่มุ่งศึกษาในจิตวิทยาอุตสาหกรรมและจิตวิทยาองค์กร ซึ่งจะเห็นได้ว่าจิตวิทยา



อุตสาหกรรมให้ความสนใจแก่การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ส่วนจิตวิทยาองค์กรให้ความสำคัญแก่การทำความเข้าใจและทำนายพฤติกรรมของบุคคลในบริบทของการทำงาน



ภาพที่ 1.1 ประเด็นที่ให้ความสำคัญในจิตวิทยาอุตสาหกรรมและจิตวิทยาองค์การ

องค์ความรู้ด้านจิตวิทยาองค์การมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพขององค์กร เนื่องจากเมื่อเปรียบเทียบกับทรัพยากรด้านอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัตถุดิบ หรือเครื่องจักร บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์คือปัจจัยสำคัญที่สุดของการดำเนินงาน หากองค์กรต่าง ๆ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ และสามารถทำให้บุคลากรขององค์กรทำงานได้อย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพแล้ว การดำเนินงานขององค์กรย่อมบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายได้ในที่สุด

อย่างไรก็ตาม สถาบันการศึกษาต่าง ๆ มักจัดการเรียนการสอนในระดับปริญญาโทและเอก โดยให้นักศึกษาเรียนรู้จิตวิทยาองค์การควบคู่ไปกับจิตวิทยาอุตสาหกรรม เพื่อให้มีสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในองค์กร โดยสาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การมีภารกิจสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิภาพขององค์กร รวม 3 ประการ ดังต่อไปนี้ (Society for Industrial and Organizational Psychology, 2023)

1. **การช่วยให้้องค์การปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างยุติธรรม** บุคลากรในองค์กรแต่ละแห่งมักมีความหลากหลายและมีภูมิหลังที่แตกต่างกัน ดังนั้น การปฏิบัติต่อบุคลากรเหล่านี้ด้วยความเป็นธรรมและเสมอภาคจึงเป็นสิ่งสำคัญ จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การสามารถจะช่วยให้้องค์การบรรลุภารกิจนี้ได้โดยการผลักดันให้้องค์การมีการดำเนินการดังต่อไปนี้

- (1) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ
- (2) การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะอย่างเหมาะสม
- (3) การให้รางวัลแก่การปฏิบัติงานที่ดี
- (4) การให้ความสนใจต่อการล่องละเมิดสิทธิของบุคลากร
- (5) การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องและเป็นธรรม

2. การช่วยทำให้งานมีความน่าสนใจและน่า
พึงพอใจมากขึ้น จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ
สามารถช่วยให้องค์กรบรรลุภารกิจนี้ได้ โดยการ
ผลักดันให้มีการดำเนินการดังต่อไปนี้



(1) การออกแบบงานที่ทำให้บุคลากรรู้สึก
พึงพอใจในการทำงาน กล่าวคือ งานนั้นสามารถทำให้
บุคลากรรู้สึกว่า ตนเองได้รับรางวัลทางจิตใจจากการปฏิบัติงาน และมีการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่
ปลอดภัย รวมทั้งช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน

(2) การจูงใจให้บุคลากรทำงานด้วยความทุ่มเทขยันขันแข็ง

(3) การสร้างทีมงานที่สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการผสมผสาน
บุคคลที่มีความสามารถและแนวคิดที่หลากหลายเข้าด้วยกันอย่างกลมกลืน

3. การช่วยให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น จิตวิทยาอุตสาหกรรมและ
องค์การสามารถช่วยให้องค์กรบรรลุภารกิจนี้ได้ โดยการผลักดันให้มีการดำเนินการดังต่อไปนี้

(1) การฝึกอบรมและพัฒนาทักษะการทำงานของบุคลากร

(2) การส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร

(3) การออกแบบรูปแบบและกระบวนการทำงานที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

คลิปเพื่อการเรียนรู้ 1-1

คลิปนี้เป็นการแนะนำศาสตร์จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การให้เข้าใจโดย
ภาพรวม ผู้อ่านสามารถเข้าไปชมได้โดยสแกน QR code ที่แสดงอยู่นี้



วัตถุประสงค์ของจิตวิทยาองค์การ



การศึกษาด้านจิตวิทยาองค์การ มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 4
ประการเช่นเดียวกับจิตวิทยาสาขาอื่น ดังต่อไปนี้คือ
(Ciccarelli & White, 2021)

1. **เพื่อบรรยายพฤติกรรม (describe)** คือ การ
บรรยายว่ามีพฤติกรรมอะไรเกิดขึ้น และมีลักษณะอย่างไร
หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การตอบคำถามว่า “มีพฤติกรรมใด
เกิดขึ้น และเกิดขึ้นอย่างไร” ตัวอย่างเช่น ผู้ชายกับผู้หญิงมี
พฤติกรรมการทำงานในกลุ่มแตกต่างกันอย่างไร หรือพนักงานที่มีบุคลิกภาพแตกต่างกันจะมีผลการ
ปฏิบัติงานที่แตกต่างกันอย่างไร

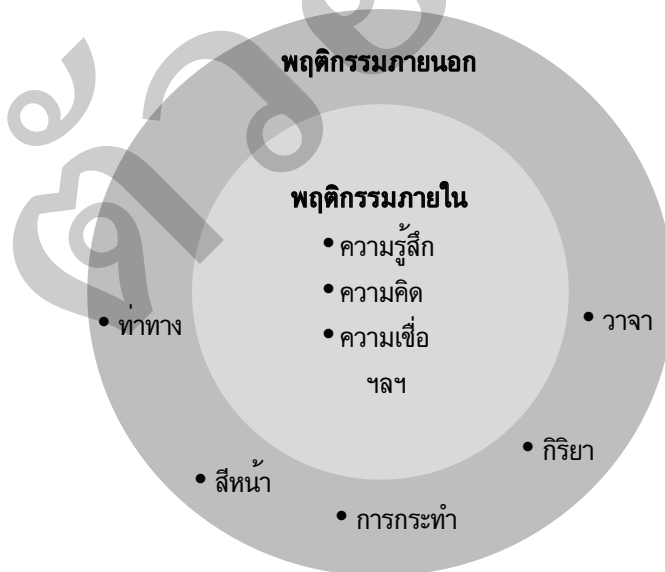
2. **เพื่อทำความเข้าใจพฤติกรรม (understand)** นอกจากจะสามารถบรรยายพฤติกรรมที่
เกิดขึ้นได้แล้ว นักจิตวิทยายังต้องการทราบถึงสาเหตุของการเกิดพฤติกรรมเหล่านั้นอีกด้วย ดังนั้น
วัตถุประสงค์ข้อนี้จึงเกี่ยวข้องกับการค้นหาสาเหตุต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของบุคคล หรือ
การพยายามตอบคำถามว่า “พฤติกรรมเหล่านั้นเกิดขึ้นเพราะเหตุใด” ตัวอย่างเช่น การค้นหาปัจจัยที่ทำให้
บุคลากรมีแรงจูงใจและความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน

3. **เพื่อทำนายพฤติกรรม (predict)** การเข้าใจถึงสาเหตุและเงื่อนไขต่าง ๆ ของการเกิดพฤติกรรม ทำให้นักจิตวิทยาสามารถสรุปกฎเกณฑ์หรือสร้างทฤษฎีที่ใช้ในการอธิบายพฤติกรรมต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน และสามารถนำไปสู่การทำนายพฤติกรรมในอนาคต กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การตอบคำถามว่า “พฤติกรรมเหล่านั้นจะเกิดขึ้นเมื่อไร ภายใต้เงื่อนไขอะไร” ตัวอย่างเช่น การทำนายว่าบุคลากรจะมีแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้น หากมีการกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนและท้าทาย

4. **เพื่อควบคุมพฤติกรรม (control)** การควบคุมในที่นี้ไม่ได้หมายถึง การครอบงำหรือบังคับ การกระทำของบุคคลอื่น แต่หมายถึงการสร้าง จัดกระทำ หรือเปลี่ยนแปลงสภาวะบางประการ โดยอาศัยความรู้ทางจิตวิทยาที่ได้รับการยอมรับแล้วเพื่อทำให้เกิดผลลัพธ์ที่น่าพึงปรารถนา หรือเพื่อป้องกันมิให้เกิดผลลัพธ์ที่ไม่พึงปรารถนา ตัวอย่างเช่น ความรู้ทางจิตวิทยาองค์การได้บ่งชี้ว่า หากหัวหน้างานมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม จะทำให้ลูกน้องมีขวัญกำลังใจในการทำงาน และการปฏิบัติงานจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การพัฒนาหัวหน้างานให้มีภาวะผู้นำที่เหมาะสม จะทำให้องค์กรมีโอกาสสูงที่จะประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน

พฤติกรรม : ความหมายและสาเหตุ

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า จิตวิทยาเป็นศาสตร์ที่ศึกษากระบวนการทางจิตใจและพฤติกรรมของมนุษย์ ในเชิงจิตวิทยา คำว่า “พฤติกรรม (behavior)” หมายถึง การกระทำของบุคคลซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภทคือ พฤติกรรมภายใน (covert behavior) และพฤติกรรมภายนอก (overt behavior) (Sundel & Sundel, 2017) ดังแสดงในภาพที่ 1.2



ภาพที่ 1.2 ประเภทของพฤติกรรม

1. **พฤติกรรมภายใน** คือ สิ่งที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล ซึ่งบุคคลอื่นไม่สามารถสังเกตเห็นได้ โดยอาจจะเป็นการรู้คิด (cognition) อารมณ์ (emotion) หรือความเปลี่ยนแปลงทางสรีระ (physiological) ตัวอย่างของการรู้คิด ได้แก่ ความคิด การรับรู้ ทศนคติ และความเชื่อ สิ่งเหล่านี้มักจะถูกเรียกว่า “การพูดกับตนเอง (self-talk)” เช่น “ฉันเคยมีประสบการณ์มาแล้ว ฉันทำได้แน่” หรือ “หัวหน้าจะต้องตำหนิฉันแน่ ถ้างานนี้ไม่สำเร็จ” ส่วนอารมณ์เป็นพฤติกรรมภายในซึ่งมีอิทธิพลและได้รับอิทธิพลจากการรู้คิด ตัวอย่างเช่น ถ้าบุคคลเชื่อว่างานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่ยากมาก ก็จะเกิดความรู้สึกเครียดและวิตกกังวลตามมา อย่างไรก็ตาม แม้ว่าพฤติกรรมภายในจะไม่สามารถสังเกตเห็นได้โดยตรง แต่ก็สามารถวัดพฤติกรรมแบบนี้ได้ด้วยเครื่องมือทางจิตวิทยา เช่น แบบวัด แบบทดสอบ หรือการสัมภาษณ์ ฯลฯ

2. **พฤติกรรมภายนอก** คือ การกระทำที่บุคคลอื่นสามารถสังเกตเห็นได้และวัดได้ และอาจแสดงออกได้ทั้งในรูปแบบวัจนภาษา (verbal) และแบบอวัจนภาษา (nonverbal) เช่น การพูด การหัวเราะ การร้องไห้ การเล่นกีฬา การซื้อสินค้า ฯลฯ



ทั้งพฤติกรรมภายในและพฤติกรรมภายนอกของบุคคล จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างมาก กล่าวคือ พฤติกรรมภายนอกมักเป็นสิ่งที่สะท้อนให้ทราบถึงพฤติกรรมภายในของบุคคล เช่น เมื่อสังเกตเห็นบุคคลกำลังหัวเราะ อาจสันนิษฐานได้ว่าบุคคลนั้นกำลังรู้สึกเบิกบานใจ เป็นต้น ดังนั้น หากไม่สามารถที่จะให้บุคคลทำแบบทดสอบหรือรายงานด้วยตนเองแล้ว การที่จะเข้าใจพฤติกรรมภายในของบุคคล จำเป็นต้องศึกษาและอนุมาน (infer) จากพฤติกรรมภายนอกที่บุคคลนั้นๆ แสดงออกมา อย่างไรก็ตาม พึงระวังว่าการแปลความหมายจากพฤติกรรมภายนอกนั้น อาจเกิดความผิดพลาดหรือไม่ตรงกับความเป็นจริงก็ได้ ตัวอย่างเช่น ในกรณีที่สังเกตเห็นบุคคลกำลังหัวเราะ แม้โดยทั่วไปแล้ว อาจสันนิษฐานได้ว่าบุคคลนั้นกำลังรู้สึกเบิกบานใจ แต่ก็อาจเป็นไปได้ว่าบุคคลนั้นอาจกำลังหัวเราะด้วยความรู้สึกผิดหวังหรือความทุกข์ตรมก็ได้ พฤติกรรมภายในในกรณีนี้จึงเป็นเพียงภาวะสันนิษฐานเท่านั้น กล่าวคือผู้สังเกตไม่รู้อันแน่ เพียงแต่สันนิษฐานเอาจากพฤติกรรมภายนอก ด้วยเหตุนี้ หากต้องการศึกษาพฤติกรรมภายนอกของบุคคล จึงควรที่จะสังเกตพฤติกรรมภายนอกทั้งในรูปแบบวัจนภาษาและอวัจนภาษาควบคู่กันไป

สาเหตุของการเกิดพฤติกรรม

การที่บุคคลหนึ่งแสดงพฤติกรรมใด ๆ ออกมา ย่อมต้องมีสาเหตุที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมนั้น ในทางจิตวิทยา Lewin (1951) ได้เสนอว่าพฤติกรรมของมนุษย์เป็นผลมาจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคลและสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่บุคคลกำลังเผชิญอยู่ โดยสามารถเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

$$B = f(P, E)$$

B หมายถึง พฤติกรรมของบุคคล

P หมายถึง ลักษณะส่วนบุคคล

E หมายถึง สภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่บุคคลกำลังเผชิญอยู่

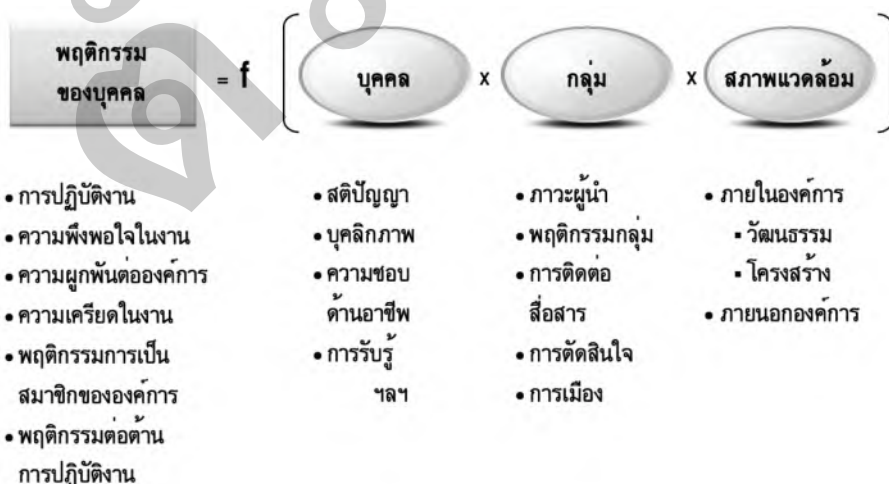


จากสมการข้างต้น อธิบายได้ว่า พฤติกรรมของบุคคลเป็นผลมาจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคล (เช่น แรงจูงใจ บุคลิกภาพ การเรียนรู้ ฯลฯ) กับสถานการณ์แวดล้อม ซึ่งอาจจะเป็นสภาพแวดล้อมทางกายภาพ (physical environment) เช่น ความแออัด ความมืด ความเงียบ ฯลฯ หรือสภาพแวดล้อมทางจิตวิทยา (psychological environment) เช่น บรรยากาศในองค์กรบรรทัดฐานของกลุ่ม ฯลฯ ตัวอย่างเช่น การทำงานในกลุ่มของแต่ละคนจะมีความแตกต่างกัน เนื่องจากการมีลักษณะส่วนบุคคลและการอยู่ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ผู้ที่มีลักษณะบุคลิกภาพแบบเปิดเผยตนเอง (extroversion) มักจะมีการแสดงออกทั้งทางวาจาและการกระทำมากกว่าผู้ที่มีลักษณะบุคลิกภาพแบบเก็บตัว (introversion) อย่างไรก็ตาม การอยู่ในสถานการณ์ที่กลุ่มมีบรรทัดฐานว่าทุกคนควรจะให้ความร่วมมือแก่กันและกัน และแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ อาจจะทำให้บุคคลที่มีลักษณะบุคลิกภาพแบบเก็บตัวมีการแสดงออกมากขึ้นกว่าสถานการณ์ทั่วไป

ดังนั้น การทำความเข้าใจกับสาเหตุแห่งพฤติกรรมของมนุษย์ จึงจำเป็นต้องพิจารณาทั้งลักษณะส่วนบุคคลและสภาพแวดล้อมทางสังคมของบุคคลนั้น ด้วยเหตุนี้ การศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์จึงควรสนใจทั้งปัจจัยภายในตัวบุคคล เช่น การรับรู้ การเรียนรู้ ความต้องการและแรงจูงใจบุคลิกภาพ ทักษะ ค่านิยม ฯลฯ รวมทั้งปัจจัยภายนอกหรือสภาพแวดล้อมทางสังคมของบุคคล เช่น ครอบครัว กลุ่มอ้างอิง และวัฒนธรรม ฯลฯ

ขอบเขตของจิตวิทยาองค์กร

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า จิตวิทยาองค์กรเป็นศาสตร์ที่ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์เพื่อทำความเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลที่ทำงานอยู่ในองค์กร โดยมีความสนใจและมุ่งเน้นประเด็นเกี่ยวกับทัศนคติต่องาน แรงจูงใจในการทำงาน ภาวะผู้นำ การทำงานในทีม การพัฒนาองค์กร ดังนั้น กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าด้านจิตวิทยาองค์กร จึงอาจแสดงได้ดังภาพที่ 1.3



ภาพที่ 1.3 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาด้านจิตวิทยาองค์กร

จิตวิทยาองค์การกับจิตวิทยาสาขาอื่น

จิตวิทยาทุกสาขาล้วนแต่มีความสนใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ แต่มีจุดเน้นหนักของการศึกษาที่แตกต่างกัน ในขณะที่จิตวิทยาองค์การมุ่งเน้นพฤติกรรมของมนุษย์ในการทำงาน จิตวิทยาสาขาอื่น ๆ เช่น จิตวิทยาสังคม จิตวิทยาบุคลิกภาพ จิตวิทยาคลินิก หรือจิตวิทยาพัฒนาการ ก็มีจุดมุ่งเน้นและบริบทของการศึกษาที่แตกต่างกันไป ดังแสดงในตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 ความแตกต่างระหว่างจิตวิทยาสาขาต่าง ๆ

สาขาของจิตวิทยา	คำอธิบาย
จิตวิทยาองค์การ (organizational psychology)	ศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในบริบทองค์การ
จิตวิทยาสังคม (social psychology)	ศึกษาว่าคนเราคิดอย่างไรเกี่ยวกับผู้อื่น มีอิทธิพลต่อผู้อื่นอย่างไร และมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างไร
จิตวิทยาบุคลิกภาพ (personality psychology)	ศึกษาว่ามนุษย์มีความแตกต่างกันอย่างไรในเชิงบุคลิกภาพ และกระบวนการที่อยู่ภายในจิตใจ
จิตวิทยาคลินิก (clinical psychology)	ศึกษาพฤติกรรมผิดปกติต่าง ๆ ของมนุษย์ เช่น โรคประสาท โรคจิต และพฤติกรรมเบี่ยงเบน
จิตวิทยาพัฒนาการ (developmental psychology)	ศึกษาว่ามนุษย์มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการอย่างไร ตั้งแต่แรกเกิดจนถึงวัยชรา
จิตวิทยาการศึกษา (educational psychology)	ศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ที่เกี่ยวกับการศึกษาและการเรียนรู้ และประยุกต์ความรู้ทางจิตวิทยาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการศึกษาและการเรียนรู้
จิตวิทยาชีวภาพ (biological psychology)	มุ่งศึกษากระบวนการทำงานของสมอง ระบบประสาท และอวัยวะอื่น ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของมนุษย์

วิวัฒนาการของจิตวิทยาองค์การ

การเรียนรู้เกี่ยวกับวิวัฒนาการของจิตวิทยาองค์การ จำเป็นต้องเข้าใจความเป็นมาของทั้งจิตวิทยาอุตสาหกรรมและจิตวิทยาองค์การไปพร้อมกัน อาจกล่าวได้ว่าทั้งสองสาขามีอดีตอันสั้น แต่มีประวัติศาสตร์อันยาวนาน จุดเริ่มต้นอย่างเป็นทางการของจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเกิดขึ้นในราวต้นศตวรรษที่ 20 เพราะฉะนั้นจนถึงบัดนี้ก็นับเป็นเวลาร่วม 100 ปีแล้ว แต่หากสืบย้อนกลับไปในอดีตแล้ว ก็พบว่า แท้ที่จริงการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร (โดยเฉพาะผู้ที่มีความเหมาะสมจะเป็นทหาร) ด้วยการทดสอบสมรรถภาพทางกายได้เกิดขึ้นตั้งแต่สมัยคริสตกาลแล้ว



บุคคลที่มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การในยุคเริ่มแรก ประกอบด้วยบุคคล 4 คนที่ต่างแยกกันทำงานอย่างอิสระ (Howes & Muchinsky, 2022) บุคคลแรกคือ Walter Dill Scott นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัย Northwestern สหรัฐอเมริกา เขาเป็นบุคคลแรกที่นำหลักการทางจิตวิทยามาประยุกต์ใช้ในการโฆษณา โดยใน ค.ศ. 1903 ได้ตีพิมพ์หนังสือชื่อ “The Theory of Advertising” ต่อมาใน ค.ศ. 1911 เขาได้ตีพิมพ์หนังสืออีก 2 เล่ม คือ “Influencing Men in Business” และ “Increasing Human Efficiency in Business” ซึ่งเป็นหนังสือเกี่ยวกับการประยุกต์หลักจิตวิทยาเพื่อใช้ในการบริหารจัดการบุคลากร นอกจากนี้ เขายังได้ตั้งบริษัทที่ปรึกษาทางจิตวิทยาเพื่อให้คำปรึกษาเกี่ยวกับปัญหาของบุคลากรในธุรกิจ รวมทั้งให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคลากร ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า เขาเป็นผู้ทำให้สาธารณชนรู้จักและตระหนักในความสำคัญของจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ



Walter Dill Scott



Frederick W. Taylor

บุคคลต่อมาที่มีบทบาทสำคัญในการบุกเบิกค้นคว้าวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การคือ Frederick W. Taylor ซึ่งเป็นวิศวกรที่สนใจศึกษาวิธีการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มผลผลิตในการทำงาน ใน ค.ศ. 1911 เขาได้เขียนหนังสือชื่อ “The Principles of Scientific Management” เสนอให้ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ในการศึกษาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด มีการคัดเลือกพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าทำงาน และจัดฝึกอบรมพนักงานเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง

บุคคลที่ 3 คือ Hugo Munsterberg นักจิตวิทยาชาวเยอรมันและเป็นอาจารย์ที่ Harvard University เขาสนใจการประยุกต์ความรู้ทางจิตวิทยาเพื่อแก้ปัญหาในธุรกิจและอุตสาหกรรม ใน ค.ศ. 1913 เขาได้เขียนหนังสือชื่อ “Psychology of Industrial Efficiency” โดยได้กล่าวถึงการคัดเลือกพนักงาน การออกแบบสภาพแวดล้อมในการทำงาน และการใช้จิตวิทยาในการขาย เขาเป็นผู้ที่มีบทบาทอย่างมากในการเผยแพร่วิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมจนเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย บางคนได้ยกย่องให้ Munsterberg เป็นผู้ก่อตั้งวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม



Hugo Munsterberg



Lilian M. Gillbreth

บุคคลที่ 4 คือ Lilian M. Gillbreth นักจิตวิทยาหญิงที่ได้บุกเบิกการศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของความเครียดและความเหนื่อยล้าที่มีต่อพนักงาน นอกจากนี้ เธอและสามียังได้ร่วมกันศึกษาค้นคว้าเทคนิคด้านการจัดการอุตสาหกรรมที่ยังได้รับการยอมรับอยู่ในปัจจุบัน

ระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 1 นักจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การได้เข้าไปมีบทบาทช่วยเหลือกองทัพอเมริกัน โดยได้รับมอบหมายให้ทำการคัดเลือกและจำแนกบุคคลไปประจำอยู่ตามกรมกองต่าง ๆ รวมทั้งการสร้างแบบทดสอบเพื่อจำแนกบุคคลที่มีความสามารถทางสติปัญญาแตกต่างกัน แบบทดสอบที่นักจิตวิทยาได้พัฒนาขึ้นมา มี 2 ชุด คือ Army Alpha สำหรับบุคคลที่สามารถอ่านและเขียนภาษาอังกฤษได้ และ Army Beta สำหรับบุคคลที่ไม่สามารถอ่านและเขียนภาษาอังกฤษได้

ภายหลังจากสงครามโลกครั้งที่ 1 มีการจัดตั้งบริษัทที่ปรึกษาด้านจิตวิทยาและสถาบันวิจัยด้านจิตวิทยามากมาย รวมทั้งมีการสร้างและพัฒนาแบบทดสอบใหม่ ๆ ขึ้นมาเป็นจำนวนมาก เช่น แบบทดสอบเพื่อคัดเลือกบุคลากร แบบทดสอบบุคลิกภาพ ฯลฯ ใน ค.ศ. 1917 มีการตีพิมพ์วารสารชื่อ “Journal of Applied Psychology” ซึ่งเป็นวารสารฉบับสำคัญในวงการจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ในขณะเดียวกัน มหาวิทยาลัยหลายแห่งในสหรัฐอเมริกา เช่น Ohio State University, University of Minnesota และ Stanford University ได้เริ่มเปิดสอนปริญญาโทสาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม

ใน ค.ศ. 1924 ได้มีการวิจัยที่มีชื่อเสียงที่เรียกว่า “การศึกษาฮอว์ธอร์น (Hawthorne Studies)” ซึ่ง Elton Mayo และคณะ ได้ใช้บริษัท Western Electric ซึ่งตั้งอยู่ในเมืองฮอว์ธอร์น รัฐอิลลินอยส์ ประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นสถานที่ทำการทดลอง ผลการวิจัยทำให้คณะผู้วิจัยรู้สึกประหลาดใจอย่างยิ่ง เมื่อพบว่าความเข้มของแสงในสถานที่ทำงานไม่ว่าจะสว่างหรือมืดเกินไป ไม่ได้ทำให้ผลผลิตของพนักงานลดลง หรือแม้จะลดเวลาการทำงานลง แต่ผลผลิตของพนักงานก็ยังเพิ่มขึ้น ดังนั้น คณะผู้วิจัยจึงสรุปว่า ปัจจัยด้าน กายภาพ เช่น สิ่งแวดล้อมในการทำงานไม่ได้มีความสำคัญต่อพนักงานมากกว่าปัจจัยด้านสังคมและจิตวิทยา การศึกษานี้ทำให้นักจิตวิทยาเห็นความสำคัญของปัจจัยด้านสังคมและจิตวิทยา เช่น ลักษณะของการบังคับบัญชา รูปแบบของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการในองค์กร ทักษะที่ต้องงานของพนักงาน รูปแบบการติดต่อสื่อสาร แรงจูงใจในการทำงาน และความพึงพอใจในงาน



การศึกษาฮอว์ธอร์น

ระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 นักจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การได้มีบทบาทช่วยเหลือกองทัพอเมริกันอีกครั้งหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นการทดสอบ คัดเลือก และฝึกอบรมทหารใหม่ในส่วนต่าง ๆ ของกองทัพ นอกจากนี้ ภาคธุรกิจอุตสาหกรรมยังให้ความสนใจในการประยุกต์ความรู้ด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ โดยเฉพาะวิธีการคัดเลือกและฝึกอบรมบุคลากร เทคนิคต่าง ๆ ที่ใช้ในกองทัพได้ถูกนำมาใช้ในวงการธุรกิจอุตสาหกรรมด้วยเช่นกัน บริษัท จำนวนมากได้เริ่มจ้างนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ และมหาวิทยาลัยหลายแห่งก็ได้เปิดหลักสูตรปริญญาโทและเอกด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ดังนั้น ชื่อ “จิตวิทยาอุตสาหกรรม (industrial psychology)” จึงเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 และได้รับการขยายเป็น “จิตวิทยาอุตสาหกรรมและธุรกิจ (industrial and business psychology)” ใน ค.ศ. 1937 เมื่อสาขาวิชานี้ได้เป็นส่วนหนึ่งของสมาคมจิตวิทยาประยุกต์อเมริกัน (American Association of Applied Psychology: AAPA)

ระหว่างช่วงทศวรรษ 1950-1960 ในประเทศสหรัฐอเมริกาได้มีการออกกฎหมายที่เรียกว่า “Civil Rights Acts” เพื่อลดการเหยียดสีผิวและความไม่เท่าเทียมกันระหว่างชายและหญิง นอกจากนี้ ใน ค.ศ. 1978 รัฐบาลอเมริกันได้ออกบทบัญญัติที่เรียกว่า “a uniform set of employment guidelines” หรือแนวทางการจ้างงานโดยมีมาตรฐานเดียวกัน โดยองค์การธุรกิจจะต้องแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าแบบทดสอบต่าง ๆ ที่ใช้ในการคัดเลือกบุคลากรไม่มีการกีดกันชนกลุ่มน้อย ซึ่งทำให้นักจิตวิทยา