



เอกสารประกอบการเรียน  
พฤติกรรมองค์กร (AM413)

รวบรวมและเรียบเรียงโดย  
อาจารย์ จีรพรรณ จันทรวีเชียร

## บทที่ 1

### พฤติกรรมองค์การ

#### แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การ

การศึกษาเรื่องพฤติกรรมองค์การ มีความจำเป็นที่เราจะต้องเข้าใจความหมายของคำว่า “พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ” (Human Behavior in Organization) และ “พฤติกรรมองค์การ” (Organization Behavior) เสียก่อนว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่อย่างไร โดยทั่วไปแล้วการศึกษาวិชาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ และพฤติกรรมองค์การไม่มีความแตกต่างกันมากนัก กล่าวคือ เป็นการศึกษาวิเคราะห์พฤติกรรมมนุษย์ในระดับต่าง ๆ เพื่อแนวทางในการพัฒนาพฤติกรรมและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน จึงกล่าวได้ว่าการศึกษาทั้งสองส่วนนี้เป็นการศึกษาในขอบเขตเนื้อหาเดียวกันอย่างไรก็ตาม ทั้ง 2 วิชามีความแตกต่างกันอยู่บ้าง คือ เมื่อเราเอ่ยถึงพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การเรามักจะหมายถึงการแสดงออกของปัจเจกบุคคล (Individual) ที่อยู่ในสภาวะการทำงานที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา สถานที่ และวิธีการทำงาน เป็นต้น ซึ่งส่วนใหญ่แล้วต้องอาศัยทฤษฎีจิตวิทยาเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ แต่เมื่อเราพูดถึงวิชาพฤติกรรมองค์การ เรามักจะมองในแง่ของกลุ่ม (Group) การทำงานว่ามีพฤติกรรมอย่างไร มีความร่วมมือ ความขัดแย้ง และแบบฉบับปฏิสัมพันธ์ (Interaction) เป็นอย่างไร ผลกระทบที่กลุ่มมีต่อผลงาน และผลกระทบของงานที่มีต่อกลุ่มเป็นอย่างไร

การอธิบายปรากฏการณ์เหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยความรู้ทางด้านสังคมวิทยา มนุษยวิทยา เศรษฐศาสตร์ รัฐศาสตร์ มาประกอบ เมื่อพิจารณาในข้อเท็จจริงแล้ว การศึกษาพฤติกรรมองค์การจะต้องศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในฐานะปัจเจกบุคคล เพราะแม้ว่าเราต้องการเข้าใจพฤติกรรมกลุ่มแต่กลุ่ม ก็คือ การรวมตัวของปัจเจกบุคคล เราจึงไม่สามารถแยกปัจเจกบุคคลออกไปจากองค์การได้ การที่จะเข้าใจพฤติกรรมองค์การได้ดีนั้น จึงจำเป็นต้องเข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การให้ดีเสียก่อน นอกจากนี้ตัวขององค์การเองไม่ว่าจะเป็นบทบาท หน้าที่ตลอดจนบรรยากาศในองค์การก็จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลด้วย

#### ความหมายของพฤติกรรมองค์การ

พฤติกรรมองค์การมาจากการรวมคำสองคำเข้าด้วยกันคือ คำว่า “พฤติกรรม” กับ “องค์การ” พฤติกรรม หมายถึง การแสดงออกหรือแนวโน้มของปฏิกิริยาที่จะแสดงออกของบุคคลในสภาวะการณ์ และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่อยู่รอบ ๆ ตัวบุคคลนั้น คำว่า องค์การ (Organization) มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2543 : 30) กล่าวว่า องค์การเป็นกลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกันภายใต้โครงสร้างที่กำหนด เพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม สรุปได้ว่าองค์การ หมายถึง องค์รวมของบุคคลที่มีความสัมพันธ์กัน และมุ่งจะทำกิจกรรมบางอย่างให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ภายใต้โครงสร้างของความสัมพันธ์ที่มีกฎเกณฑ์และขอบเขตที่แน่นอน

คำว่า “พฤติกรรมองค์การ” (Organizational Behavior) มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ดังนี้

มิดเดิลมิสท์ และฮิตท์ (Middlemist and Hitt, 1988 : 5) ให้ความหมายว่า พฤติกรรมมองการณ์เป็นการศึกษาพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มภายในองค์การ ซึ่งความเข้าใจดังกล่าว จะนำไปใช้ในการเพิ่มความพึงพอใจให้แก่พนักงาน เพิ่มผลผลิตและประสิทธิผลขององค์การนั้น ๆ

บารอน และกรีนเบิร์ก (Baron and Greenberg, 1989 : 4) กล่าวว่าพฤติกรรมมองการณ์ หมายถึง การศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ โดยศึกษากระบวนการของปัจเจกบุคคล กลุ่ม และองค์การอย่างเป็นระบบ เพื่อนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ในการเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ และทำให้บุคคลที่ทำงานในองค์การมีความสุข

มัวร์เฮด และ กริฟฟิน (Moorhead and Griffin, 1995 : 4) ให้ความหมายของ พฤติกรรมมองการณ์ว่า เป็นการศึกษากฎของมนุษย์ในองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมมนุษย์กับองค์การ และตัวองค์การเอง ซึ่งการศึกษาทั้ง 3 ด้านดังกล่าว จะทำให้เกิดความเข้าใจพฤติกรรมมองการณ์ในภาพรวม

สมยศ นาวิกาน (2543 : 14) ให้ความหมายของพฤติกรรมมองการณ์ว่า เป็นการวิเคราะห์ผลกระทบของบุคคล กลุ่มและโครงสร้างที่มีต่อพฤติกรรมภายในองค์การ สรุปได้ว่า พฤติกรรมมองการณ์เป็นการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การอย่างเป็นระบบ ทั้ง พฤติกรรมระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ โดยใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งความรู้ที่ได้สามารถนำไปใช้ในการเพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจของบุคลากร อันนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิผลขององค์การในภาพรวม

วิชาพฤติกรรมมองการณ์มีลักษณะเป็นวิทยาการ (Interdisciplinary) อันได้แก่ การผสมผสานและการประยุกต์ความรู้ทางสังคมศาสตร์และศาสตร์สาขาอื่น ๆ เข้าด้วยกัน วิชานี้จึงมีคุณค่าและมีความสำคัญเพราะสามารถนำทฤษฎีและแนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับมนุษย์ที่ศึกษากันในวิชาอื่น ๆ โดยเฉพาะในหมวดสังคมศาสตร์ มาใช้อธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการบริหาร

ความรู้เหล่านี้ช่วยขยายโลกทัศน์ของผู้ศึกษาให้พิจารณาปัญหาจากแง่มุมต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน และขยายขอบเขตการมองได้กว้างขวางยิ่งขึ้น ทำให้เราเข้าใจมนุษย์มากยิ่งขึ้นและสามารถหาแนวทางในการแก้ปัญหาและวางแผนฉบับพฤติกรรมที่ต้องการได้ถูกต้องมากยิ่งขึ้น

การศึกษากฎของมนุษย์จะช่วยให้ผู้บริหารมีความเข้าใจ และสามารถทำนายพฤติกรรมของตนเองและของผู้อื่นในองค์การได้ ตลอดจนสามารถควบคุมปัจจัยต่าง ๆ เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์และ นำไปสู่การเพิ่มประสิทธิผลขององค์การในภาพรวมการศึกษาพฤติกรรมมองการณ์โดยใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ จะมีความเกี่ยวข้องกับศาสตร์สาขาต่าง ๆ ได้แก่ จิตวิทยา สังคมวิทยา สังคมจิตวิทยา มานุษยวิทยาและรัฐศาสตร์เชื่อมโยงกัน

### **ความสำคัญของพฤติกรรมมองการณ์**

ผู้บริหารในยุคแรก ๆ มองบุคคลว่า เป็นปัจจัยการผลิตอย่างหนึ่งเช่นเดียวกับเครื่องจักร เครื่องกล ต่อมาได้ มีความพยายามที่จะเพิ่มประสิทธิภาพให้คนทำงานได้มากขึ้น เร็วขึ้น โดย

การจูงใจด้วยเงินและวัตถุเป็นหลัก ที่เรียกว่า “การบริหารเชิงวิทยาศาสตร์” แต่พบว่า วิธีการบริหารดังกล่าวไม่ได้ให้คำตอบทั้งหมดกับการบริหาร จึงหันมาสนใจศึกษาเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ โดยมองว่า มนุษย์มีความแตกต่างกัน และมีศักดิ์ศรี จึงเน้นการเอาใจมนุษย์อย่างมาจนไม่ให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านโครงสร้างและเทคโนโลยี ซึ่งก็พบว่า การให้ความสำคัญกับมนุษย์สัมพันธ์ไม่ได้คำตอบที่ดีกับการบริหาร จึงมีการใช้วิธีการศึกษาทางพฤติกรรมศาสตร์ ที่ทำให้เข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ที่อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์การ อันเป็นที่มาของการศึกษาพฤติกรรมองค์การ ซึ่งการศึกษาดังกล่าว มีอิทธิพลอย่างมากต่อแนวคิดการบริหารในปัจจุบัน เนื่องจากการบริหารเป็นกระบวนการทำงานให้สำเร็จ โดยใช้บุคคลอื่น พฤติกรรมของบุคคลในองค์การจึงมีความสำคัญต่อการเพิ่มผลผลิตและประสิทธิผลขององค์การ

เนื่องจากการบริหารงานเป็นกระบวนการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น และการบริหารเป็นกระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ และการควบคุมปัจจัยต่าง ๆ โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีความต้องการ มีความรู้สึกและอารมณ์ ดังนั้น การที่จะบริหารจัดการให้มนุษย์ทำงานได้สำเร็จ เกิดประสิทธิผลตามจุดมุ่งหมายขององค์การ ตลอดจนสามารถแข่งขันและทำให้องค์การอยู่รอดได้นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องทำการศึกษาพฤติกรรมภายในองค์การ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถทำนายพฤติกรรมในองค์การได้ ตลอดจนสามารถควบคุมปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ทั้งนี้ การศึกษาพฤติกรรมองค์การมีความสำคัญต่อผู้บริหารดังต่อไปนี้

1. ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของตนเอง
- การศึกษาพฤติกรรมองค์การจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจพฤติกรรมและความรู้สึกของตนเอง เช่น มีความเข้าใจในความรู้สึก ความต้องการและแรงจูงใจของตนเอง ทำให้ทราบธรรมชาติ จุดอ่อนและจุดแข็งของพฤติกรรมของตนเอง ตลอดจนปัจจัยที่เป็นสาเหตุ ทำให้สามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของตนเองให้เป็นไปในทิศทางที่พึงประสงค์ เช่น นำความรู้ที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาพฤติกรรมและความสามารถในการตัดสินใจ การตอบสนอง การควบคุมอารมณ์และความเครียดต่าง ๆ การพัฒนาการสื่อสารกับผู้อื่น ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากต่อการบริหารงานในอาชีพของตน
2. ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา
- เนื่องจากผู้บริหารจำเป็นต้องรับผิดชอบในการวางแผน การจัดองค์การ และการควบคุมให้มีการทำงานที่นำไปสู่ผลสำเร็จขององค์การ การศึกษาพฤติกรรมองค์การจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจธรรมชาติและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน เข้าใจปัจจัยสาเหตุของพฤติกรรม จึงทำให้ผู้บริหารเข้าใจในปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้องสามารถทำนายได้ว่า ถ้าใส่ปัจจัยหรือตัวแปรใดเข้าไป จะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมอะไรขึ้น ซึ่งนำมาสู่การแก้ไขปัญหาพฤติกรรมในองค์การด้วยการควบคุมตัวแปรต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม เช่น ใช้การจูงใจ บุคลากรให้ทำงานอย่างทุ่มเทมากขึ้น มีการจัดออกแบบงานได้อย่างเหมาะสมกับธรรมชาติของคนทำงาน การแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในองค์การ การสนับสนุนให้บุคลากรทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายและได้รับรางวัล เป็นต้น

3. ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากผู้บริหารจำเป็นต้องทำงานและมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในองค์การ การเข้าใจกระบวนการเกิดทัศนคติของบุคคล การเข้าใจความแตกต่างของแต่ละบุคคลกระบวนการกลุ่มที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกัน และความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม วัฒนธรรมภายในองค์การ พฤติกรรมที่เกี่ยวกับอำนาจและการเมืองภายในองค์การ จะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมต่าง ๆ ในองค์การ ทำให้สามารถทำนายและนำมาใช้ในการสนับสนุนให้เกิดการทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี

4. ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำนายพฤติกรรมของผู้บริหาร บุคคลอื่นและสถานะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายขององค์การ เนื่องจากผู้บริหารมีหลายระดับ ผู้บริหารในระดับที่อยู่เหนือขึ้นไปจะมีอิทธิพลต่อผู้บริหารในระดับรองลงมา และบุคคลอื่นและสถานะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายการบริหารจะมีอิทธิพลต่อผู้บริหารระดับสูง เช่น ผู้บริหารจากส่วนกลาง ผู้ตรวจราชการ ผู้ถือหุ้น รวมทั้งคู่แข่ง (Competitors) ผู้ส่งวัตถุดิบให้ (Suppliers) และลูกค้าขององค์การตลอดจนสภาพแวดล้อมเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกประเทศที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ ฯลฯ การศึกษาพฤติกรรมองค์การจึงเป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้บริหารมีความเข้าใจพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริหารที่อยู่เหนือขึ้นไปและบุคคลอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกันโยบายขององค์การ และสามารถทำนายการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อนโยบายขององค์การ ซึ่งนำมาสู่การเจรจาต่อรอง การวางแผนการจัดองค์การ และการควบคุมให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์ และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายขององค์การได้

ดังนั้น การศึกษาพฤติกรรมองค์การจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้บริหาร กล่าวคือ ทำให้ผู้บริหารเข้าใจตนเอง เข้าใจผู้บังคับบัญชา เข้าใจเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนเข้าใจผู้บริหารและบุคคลอื่นและสถานะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบาย โดยความเข้าใจเหล่านี้จะทำให้สามารถทำนายพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้น และสามารถปรับปรุงพฤติกรรมตนเอง จูงใจสนับสนุน และควบคุมพฤติกรรมของบุคคลอื่น อันเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารตนเองและบุคคลรอบข้าง และทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้

### องค์ประกอบขององค์การ

องค์การต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์การของรัฐหรือองค์การธุรกิจต่างมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. จุดมุ่งหมายขององค์การ (Organization Goal) หมายถึง เป้าประสงค์ของการบริหารที่องค์การต้องการทำให้สำเร็จ เช่น องค์การธุรกิจ มีจุดมุ่งหมายต้องการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ในขณะที่เดียวกันก็ต้องการแสวงหากำไร และให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมกับพนักงาน จุดมุ่งหมายขององค์การจะเป็นตัวจูงใจให้บุคคลมาทำงานร่วมกัน ถึงแม้ว่าจุดมุ่งหมายของแต่ละบุคคลที่ทำงานจะมีความสำคัญ แต่จุดมุ่งหมายขององค์การโดยรวมมีความสำคัญมากกว่า เพราะจะเป็นจุดเน้นให้สมาชิกทุกคนในองค์การให้ความสนใจและดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ นอกจากนี้ จุดมุ่งหมายยังช่วยให้บุคคลมองไปในอนาคต และมี

การวางกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่จะช่วยให้เกิดการดำเนินงานตามที่มุ่งหวัง ดังนั้น จุดมุ่งหมายขององค์การจึงอาจส่งผลให้จำเป็นต้องมีการพัฒนาโครงสร้างและกระบวนการทำงานขององค์การให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ด้วย

2. โครงสร้างขององค์การ (Organization Structure) หมายถึง ระบบของงาน การรายงานและความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ต่าง ๆ ในการดำเนินงานขององค์การนั้น ๆ โดยการออกแบบโครงสร้างขององค์การ นอกจากจะเป็นการออกแบบอำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ แล้วยังเกี่ยวข้องกับการจัดกลุ่มกิจกรรมในการทำงานเป็นแผนกหรือฝ่ายต่าง ๆ การประสานงาน การสื่อสาร และกลไกควบคุมการทำงานภายในองค์การอีกด้วย ซึ่งการมองโครงสร้างขององค์การ อาจพิจารณาจากรูปแบบและการดำเนินกิจกรรมขององค์การ หรืออาจพิจารณาจากรายละเอียดความสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ ภายในองค์การ ซึ่งได้แก่ แผนผังองค์การ (Organization Chart) โดยทั่วไป

3. บุคคล (People) ในแต่ละองค์การย่อมประกอบด้วยบุคคลหลาย ๆ คนมาทำงานร่วมกัน ซึ่งบุคคลและองค์การต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน กล่าวคือ บุคคลจะถูกองค์การคาดหวังเกี่ยวกับความพยายาม ความสามารถ ความจงรักภักดีต่อองค์การ ทักษะ การทุ่มเท เวลาและศักยภาพ ในขณะที่เดียวกันองค์การก็ถูกคาดหวังจากบุคคลว่า จะได้รับการสนับสนุนจากองค์การในเรื่องค่าตอบแทนความมั่นคงของงาน ผลประโยชน์ โอกาสในการทำงาน สถานภาพ และความก้าวหน้า

4. สภาพแวดล้อมขององค์การ (Organization Environment) หมายถึง แรงผลักดันต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์การ ซึ่งประกอบด้วยสภาพแวดล้อมทั่วไป สภาพแวดล้อมที่มีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์การ และสภาพแวดล้อมภายในองค์การ (จิระศักดิ์ จิยะนันท์ และคณะ 2542 : 72-86) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

4.1 สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) ได้แก่ แรงผลักดันที่อยู่ภายนอกองค์การที่มีอิทธิพลแบบทั่วไปไม่เฉพาะเจาะจงต่อองค์การ ได้แก่ อิทธิพลจากการเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคมวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมระหว่างประเทศ

4.2 สภาพแวดล้อมที่มีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์การ (Task Environment) เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การที่มีผลกระทบโดยตรงต่อองค์การและการดำเนินงานขององค์การในการบรรลุเป้าหมาย ได้แก่ ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ คู่แข่งขัน ผู้ขายวัตถุดิบ วัสดุ อุปกรณ์ในการดำเนินงาน ตลาดแรงงาน นโยบายและเจ้าหน้าที่ ของหน่วยงานรัฐที่เข้ามาควบคุมกำกับ

4.3 สภาพแวดล้อมภายในองค์การ (Internal Environment) เป็นแรงผลักดันภายในองค์การที่มีอิทธิพลต่อการจัดการและดำเนินงานขององค์การ

## บทที่ 2

### บุคคลและองค์การ

**ค่านิยม** หมายถึง ทศนคติของคนหรือสังคมที่มีต่อสิ่งของ ความคิด และเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับความปรารถนา คุณค่าและความถูกต้องของสังคมนั้นๆ เช่น ชาวอเมริกันถือว่า “ประชาธิปไตย” มีค่าสูงสุดควรแก่การนิยมควรรักษาไว้ด้วยชีวิต อเมริกันรักอิสระ เสรีภาพ และความก้าวหน้าในการงาน คนไทยถือว่าความสงบสุขทางจิตใจและการทำบุญ ให้ทานเป็นสิ่งที่พึงปรารถนา การเคารพเชื่อฟังบิดามารดาและการกตัญญูรู้คุณเป็นสิ่งที่ควรยกย่อง **ค่านิยม (Values)**

- ความเชื่อว่าสิ่งนี้มีคุณค่า ถูกต้อง ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลใช้เป็นหลักยึดถือว่าจะไรควรปฏิบัติ หรือไม่ควรปฏิบัติอย่างไร
- ค่านิยมมีลักษณะมั่นคง ถาวร เปลี่ยนแปลงยาก
- ค่านิยมมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรม

#### ประเภทของค่านิยม

- ค่านิยมปลายทาง Terminal Value เป็นเป้าหมายของชีวิตที่บุคคลปรารถนาอยากให้บรรลุผลสำเร็จในชีวิต เช่น บั้นปลายชีวิตต้องการสบาย
- ค่านิยมที่ใช้เป็นเครื่องมือ ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ เช่น บั้นปลายชีวิตต้องการสบาย ต้องทำงานหนัก มิลตัน โรคิช (Milton Rokeach) การสำรวจค่านิยมของโรคิช (Rokeach Value Survey หรือ RVS)

#### ค่านิยมปลายทาง

- ชีวิตที่สะดวกสบาย
- ชีวิตที่ตื่นเต้น
- ความรู้สึกที่ประสบความสำเร็จ
- ต้องการให้โลกมีสันติภาพ
- ต้องการให้โลกมีความสวยงาม
- ความเสมอภาค
- ความมั่นคงของครอบครัว
- เสรีภาพ
- ความสุข

#### ค่านิยมที่ใช้เป็นเครื่องมือ

- ทะเยอทะยาน
- ใจกว้าง

- ความสามารถ
- ร่าเริง
- สะอาด ประณีต
- กล้าหาญ
- รู้จักการขอโทษผู้อื่น
- ช่วยเหลือ
- ซื่อสัตย์

### ค่านิยมร่วม (Shared Value)

• เป็นข้อกำหนดร่วมกันของคนในองค์กรเพื่อใช้เป็นเครื่องกระตุ้นและโน้มน้าวให้บุคลากรเกิด ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและมีพฤติกรรมในทางเดียวกัน

### ตัวอย่าง ค่านิยมร่วม

- มุ่งมั่นในการลดต้นทุน
- สร้างจิตสำนึกของการเป็นเจ้าของ
- ร่วมกันทำงานเป็นทีม
- มีวินัย ชยัน ซื่อสัตย์ สุจริตและมีคุณธรรม
- มุ่งดำเนินการตามนโยบาย
- พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- รับผิดชอบต่อหน้าที่และสังคม
- เพิ่มประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

### ทัศนคติ (Attitudes)

• เป็นการประเมิน อารมณ์ ความรู้สึก ความเชื่อ การตัดสินใจว่าชอบหรือไม่ชอบเกี่ยวกับบางสิ่งบางอย่าง ทำที่ของบุคคล วัตถุ หรือเหตุการณ์รอบตัวเรา แล้วแสดงออกเป็นพฤติกรรมด้านบวก หรือลบ ต่อสิ่งเหล่านั้น เช่น ทัศนคติต่อนายจ้าง ต่อเพื่อนร่วมงาน ว่าชอบหรือไม่ชอบ ดีหรือไม่ดี ทำที่และพฤติกรรมแสดงออก

### ลักษณะสำคัญของทัศนคติ

- “ทัศนคติ” กับ “ค่านิยม” ไม่เหมือนกัน แต่มีความสัมพันธ์กัน (ทัศนคติ=ความคิด ความรู้สึก ความเชื่อ / ค่านิยม=สิ่งที่ยึดถือปฏิบัติ)
- “ทัศนคติ” เป็นความรู้สึกนึกคิดที่ก่อตัวจากการเรียนรู้ ไม่ใช่ติดตัวมาแต่กำเนิด (พ่อแม่ ครู เพื่อน สื่อมวลชน คนที่เรายกย่องนับถือ)
- “ทัศนคติ” แสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับวัตถุเสมอ



- “ทัศนคติ” เปลี่ยนแปลงตามอารมณ์ได้ต้องอาศัยเวลา แต่“ค่านิยม” มีความมั่นคงมากกว่า
- “ทัศนคติ” มีผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงาน กระตุ้นให้เกิดการกระทำ

### องค์ประกอบของทัศนคติ (Cognitive component : learn)

1. องค์ประกอบด้านความรู้ ได้แก่ ความคิดเห็น ความเชื่อ ความเข้าใจ มีข้อมูลหรือได้รับประสบการณ์ เช่น การได้ดูโฆษณา การได้ยินเพื่อนบอกมา หรือจากการอ่านหนังสือ เช่น ความเชื่อว่า “มันฝรั่งมีแคลอรีสูง” หรือ “มีทัศนคติไม่ดีกับคนเป็นโรคเรื้อน จะทำให้คนอยู่ใกล้ติดโรคได้” ซึ่งความเชื่อนี้ไม่จำเป็นจะต้องถูกต้องหรือเป็นความจริงเสมอไป

(Affective component : feel)

2. องค์ประกอบด้านความรู้สึก เกี่ยวข้องกับอารมณ์ หรือความรู้สึก ความพอใจ ที่มีต่อวัตถุ ซึ่งอาจประเมินจากสิ่งที่ได้เรียนรู้มา อาจเกิดจากแรงจูงใจ บุคลิกภาพ ประสบการณ์ในอดีต วัฒนธรรม เงื่อนไขที่แตกต่างกันของบุคคล แสดงเป็นความชอบหรือไม่ชอบ เช่น “ฉันชอบผู้จัดการ เพราะเขามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี” “แค่ได้ยินคำว่า ศีรษะล้านก็รู้สึกโมโห”

(Behavioral component : Do)

3. องค์ประกอบด้านพฤติกรรม เกี่ยวกับ ความตั้งใจ หรือ แนวโน้ม ที่จะประพฤติปฏิบัติต่อบางคน หรือบางสิ่งในลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น “ฉันจะลาออกจากราน เพราะไม่ชอบชี้หน้าผู้จัดการ” “เวลาไม่พอใจจะกระแทกเท้า จะลูกหนี หรือกล่าวถ้อยคำไม่สุภาพ”

### ประเภทของทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับงาน

- ความพึงพอใจในงาน : ทัศนคติที่มีต่องานที่ทำ มีระดับความพึงพอใจในงานที่ทำอย่างไร
- ความเกี่ยวข้องในงาน : งานใดที่พนักงานมีความเกี่ยวข้องผูกพันสูง ผลงานออกมาดีก็จะมีทัศนคติที่ดีต่องานนั้น อัตราการขาดงานและลาออกจากรานจะมีต่ำ
- ความผูกพันกับองค์กร : พนักงานที่มีความจงรักภักดีต่อองค์กร ทำงานมานาน เริ่มได้ตำแหน่งอยู่ในระดับสูง อัตราการขาดงานจะต่ำ คุณภาพและประสิทธิภาพงานจะสูง

### องค์ประกอบของทัศนคติเกี่ยวกับงาน

- องค์ประกอบด้านความรู้สึก : ทัศนคติที่พนักงานมีต่อองค์กร
- องค์ประกอบด้านความเชื่อ : เชื่อว่างานมีความหมายหรือความสำคัญต่อพนักงานหรือไม่
- องค์ประกอบด้านพฤติกรรม : ความคิดของพนักงานเกี่ยวกับวิธีที่จะทำงาน และพฤติกรรมที่จะแสดงออกมาในการกระทำกิจกรรมต่างๆในองค์กร

## ทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน (Positive Attitude)

“ความสุขไม่ได้ขึ้นอยู่กับสิ่งต่างๆ ที่ปรากฏอยู่ภายนอก แต่ขึ้นอยู่กับ วิธีคิด และวิธีที่เรามอง”

## ความพึงพอใจในการทำงาน (Job satisfaction)

• หมายถึง ภาวะอารมณ์ทางบวกที่มีต่องานที่ทำ ซึ่งเป็นผลจากการรับรู้ในผลงานของบุคคล หรือเป็นผลจากการประเมินประสบการณ์ในงาน และความสามารถสนองความต้องการของบุคคลในงานนั้น ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction)

- การวัดความพึงพอใจในงาน
- ตัวกำหนดความพึงพอใจในงาน
- ผลกระทบของความพึงพอใจในงานต่อการทำงานของพนักงาน
- พนักงานแสดงความไม่พอใจในงานได้อย่างไร

### 1. การวัดความพึงพอใจในงาน

• Single Global Rating : ให้แต่ละคนตอบคำถามเดียวเหมือนกัน เช่น “เมื่อท่านพิจารณางานที่ท่านทำทุกอย่างแล้ว ท่านมีความพึงพอใจในงานอย่างไร”

• Summation Score : เขียนคำถามที่เกี่ยวกับงานเป็นข้อๆ แล้วถามความรู้สึกของพนักงาน นำคะแนนมารวมกัน

### 2. ตัวกำหนดความพึงพอใจในงาน

- งานที่ทำทนายสติปัญญา
- การให้รางวัลผลตอบแทนที่ยุติธรรม
- สภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุน
- เพื่อนร่วมงานที่ดี

### 3. ผลกระทบของความพึงพอใจในงาน

- ความพึงพอใจกับผลผลิต “พนักงานที่มีความพึงพอใจสูง ย่อมก่อให้เกิดผลผลิตสูง”
- ความพึงพอใจกับการขาดงาน “พนักงานที่มีความพึงพอใจมาก การขาดงานจะน้อย”
- ความพึงพอใจกับการเข้าออกจากงาน “พนักงานที่ไม่มีความพอใจในงาน การคิดลาออกเพื่อเปลี่ยนงานใหม่จะมีมากกว่า”

### 4. พนักงานแสดงความไม่พึงพอใจในงาน

- การลาออก : เป็นการแสดงความไม่พอใจด้วยการแสดงพฤติกรรมเพื่อออกจากงาน การหางานใหม่ และการเขียนใบลาออก
- การเรียกร้อง : เป็นการแสดงความไม่พอใจด้วยการเรียกร้องเพื่อปรับปรุงสภาพการทำงาน
- การวางเฉย : เป็นการแสดงความไม่พอใจด้วยการวางเฉย รอคอยความหวังว่าเหตุการณ์ต่างๆ จะดีขึ้น
- การละเลย : เป็นการแสดงความไม่พอใจด้วยการไม่สนใจทำงาน ขาดงาน มาทำงานสายเป็นประจำ

### บทที่ 3

#### การรับรู้ การเรียนรู้ และการเสริมแรง



*Old Woman...Or Young Girl?  
hint: The old woman's nose is the  
young girl's  
chin.*

#### ความหมายของการรับรู้

“การรับรู้” (perception) “เป็นกระบวนการซึ่งบุคคลเลือกรับ จัดองค์ประกอบ และ แปลข้อมูลนั้นออกมาเพื่อให้เข้าใจ” (Greenberg & Baron)

“เป็นกระบวนการซึ่งบุคคลจัดองค์ประกอบ และแปลความหมายสิ่งรับรู้โดยผ่าน ประสาทสัมผัส เพื่อให้มีความหมายเข้าใจได้ ภายใต้สภาพแวดล้อมของเขา” (Robbins)

#### ความสำคัญของการรับรู้

- การที่แต่ละคนมองโลกเป็นอย่างไร ซึ่งอาจไม่เหมือนกับของจริง าก็ได้

#### ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้

- ปัจจัยที่เกิดจากผู้รับรู้: เมื่อบุคคลมองวัตถุ หรือเป้าหมาย จะแปลสิ่งที่เห็นโดยอาศัยคุณลักษณะส่วนตัว ซึ่งมีผลกระทบต่อรับรู้โดยตรง ได้แก่ ทักษะสติ แรงจูงใจ ความสนใจ ประสบการณ์ที่ผ่านมา และความคาดหวัง

- ปัจจัยที่เกิดจากเป้าหมาย: คุณลักษณะของเป้าหมาย หรือวัตถุที่ถูกสังเกตเห็น ก่อให้เกิดการรับรู้ เช่น “กลุ่มคนที่ส่งเสียงดัง ย่อมได้รับการสังเกต หรือได้รับความสนใจมากกว่ากลุ่มที่เงียบ” โดยจะมองความสัมพันธ์กับสิ่งอื่นๆประกอบด้วย

- ปัจจัยที่เกิดจากสถานการณ์: สภาพแวดล้อมรอบๆวัตถุ หรือเหตุการณ์ที่เห็นมีความสำคัญต่อการรับรู้เช่นเดียวกัน เช่น เวลา สถานที่ แสงสว่าง อุณหภูมิ หรือสถานการณ์อื่นๆ จะมีอิทธิพลต่อการสนใจต่างกัน และทำให้เกิดการรับรู้ต่างกัน

การรับรู้เกี่ยวกับคนและการวินิจฉัย

- การรับรู้ที่เกี่ยวกับคน (Person Perception) ทำให้เราสามารถรู้ เข้าใจและอธิบายได้ว่าทำไม คนนั้นถึงมีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน

### ทฤษฎีการอ้างเหตุผลของเคลลี

- แนวทางในการวินิจฉัยคนแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับการให้ข้อมูลในการอ้างเหตุผลต่อพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจาก

สาเหตุภายใน (Internal Causes) : พฤติกรรมที่เกิดขึ้นเชื่อว่าอยู่ภายใต้การควบคุมของคน ซึ่งสามารถควบคุมกำกับได้

สาเหตุภายนอก (External Causes) : พฤติกรรมที่เกิดขึ้นเกิดจากสาเหตุภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้

### ปัจจัยสำคัญที่ใช้เป็นเครื่องมือวินิจฉัย

ความแตกต่าง : พิจารณาจากการแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างไปจากเดิม ไม่เหมือนเดิม เกิดจาก “สาเหตุภายนอก” เช่น “นาธาน” ปกติไม่เคยมาทำงานสาย แต่วันหนึ่ง “นาธาน” เกิดมาสาย อาจจะวินิจฉัยว่า พฤติกรรมการมาสายของ “นาธาน” เกิดจาก “สาเหตุภายนอก” เช่นรถเสีย เกิดอุบัติเหตุ หรือรถติด เป็นต้น

### การเอาชนะอคติในการรับรู้ **Overcoming Bias in Perception**

1. อย่ามองข้ามสาเหตุภายนอกของพฤติกรรมของผู้อื่น : อย่าด่วนตัดสินใจว่าผู้อื่นไม่ดี โดยไม่มองเงื่อนไขที่ไม่สามารถควบคุมได้ อย่ามองคนในแง่ร้าย เพราะอาจมีคนอื่นที่เป็นเหมือนกัน

2. จำแนกแยกแยะการประเมินตามลักษณะของกลุ่ม : อย่าเหมารวมว่าคุณคล้ายเหมือนกัน ควรแยกแยะและทำความเข้าใจมากขึ้น ก็จะทำให้มองเห็นข้อผิดพลาด หรือข้อดีของคนนั้น

3. ประเมินบุคคลด้วยปัจจัยที่ไม่ลำเอียง : ควรนำเครื่องมือมาใช้ในการประเมินบุคคล มากกว่าใช้เกณฑ์ส่วนบุคคลเป็นเครื่องมือ เช่น ตัวชี้วัด จำนวนยอดขาย

4. หลีกเลี่ยงการตัดสินใจที่เร่งด่วน : อย่าด่วนสรุปตัดสินใจในทันที ควรทำความรู้จัก ทำความเข้าใจแต่ละคนให้ดีกว่านี้ ก่อนที่จะประเมินว่าบุคคลนั้นเป็นคนอย่างไร

### การประยุกต์การรับรู้ใช้ในองค์กร

- การสัมภาษณ์การจ้างงาน (Employment Interview)

- ความคาดหวังเกี่ยวกับการทำงาน (Performance Expectation) เช่นผู้บริหารคาดหวังในตัวลูกน้องสูง ก็จะมอบหมายงานสำคัญให้ทำ ถ้าลูกน้องทำไม่ได้ก็จะเกิดผลเสียทั้งในเรื่องงาน และความรู้สึก

- การประเมินผลการทำงาน (Performance Evaluation)
- การประเมินความพยายามของพนักงาน (Employee Effort)

## บทที่ 4

### แรงจูงใจในการทำงาน

#### ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs theory)

เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ซึ่งกำหนดโดยนักจิตวิทยาชื่อ มาสโลว์ (Abraham Maslow) เป็นทฤษฎีการจูงใจที่มีการกล่าวขวัญอย่างแพร่หลาย มาสโลว์ มองว่าความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นลำดับขั้น จากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด เมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นต่อไป



#### ลำดับขั้นความต้องการของ มาสโลว์

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค อากาศ น้ำดื่ม การพักผ่อน เป็นต้น
2. ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Security or safety needs) เมื่อมนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการทางร่างกายได้แล้ว มนุษย์ก็จะเพิ่มความต้องการในระดับที่สูงขึ้นต่อไป เช่น ความต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความต้องการความมั่นคงในชีวิตและหน้าที่การงาน
3. ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) (Affiliation or Acceptance needs) เป็นความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ เช่น ความต้องการให้และได้รับซึ่งความรัก ความต้องการเป็น

ส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการได้รับการยอมรับ การต้องการได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น เป็นต้น

4. ความต้องการการยกย่อง (Esteem needs) หรือ ความภาคภูมิใจในตนเอง เป็นความต้องการการได้รับการยกย่อง นับถือ และสถานะจากสังคม เช่น ความต้องการได้รับความเคารพนับถือ ความต้องการมีความรู้ความสามารถ เป็นต้น
5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization) เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล เช่น ความต้องการที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ ความต้องการทำทุกอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง เป็นต้น

จากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ สามารถแบ่งความต้องการออกได้เป็น 2 ระดับ คือ

1. ความต้องการในระดับต่ำ (Lower order needs) ประกอบด้วยความต้องการทางร่างกาย, ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง และความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ
2. ความต้องการในระดับสูง (Higher order needs) ประกอบด้วย ความต้องการการยกย่องและความต้องการความสำเร็จในชีวิต

### ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer

เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ แต่ไม่คำนึงถึงขั้นความต้องการว่า ความต้องการใดเกิดขึ้นก่อนหรือหลัง และความต้องการหลายอย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันได้ ความต้องการตามทฤษฎี ERG จะมีน้อยกว่าความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ประการ ดังนี้

1. **ความต้องการเพื่อความอยู่รอด (Existence needs (E))** เป็นความต้องการพื้นฐานของร่างกายเพื่อให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่มที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เป็นต้น เป็นความต้องการในระดับต่ำสุดและมีลักษณะเป็นรูปธรรมสูงสุด ประกอบด้วยความต้องการทางร่างกายบวกด้วยความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการในด้านนี้ได้ด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีสวัสดิการที่ดี มีเงินโบนัส รวมถึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมั่นคงปลอดภัยจากการทำงาน ได้รับความยุติธรรม มีการทำสัญญาว่าจ้างการทำงาน เป็นต้น

2. **ความต้องการมีสัมพันธภาพ (Relatedness needs (R))** เป็นความต้องการที่จะให้และได้รับมิตรจิตจากบุคคลที่แวดล้อม เป็นความต้องการที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลง ประกอบด้วยความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) ตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลภายนอกด้วย เช่น การจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดความสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตาม เป็นต้น

**3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs (G))** เป็นความต้องการในระดับสูงสุดของบุคคลซึ่งมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุดประกอบด้วยความต้องการการยกย่องบวกด้วยความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิตตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้าด้วยการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือมอบหมายให้รับผิดชอบต่องานกว้างขึ้น โดยมีหน้าที่การงานสูงขึ้น อันเป็นโอกาสที่พนักงานจะก้าวไปสู่ความสำเร็จ



## บทที่ 5

### ความพอใจในงานและคุณภาพชีวิตการทำงาน

#### ความพอใจในงานและคุณภาพชีวิตการทำงาน (Job Satisfaction and Quality of Work Life)

ปกติการจ้างบุคคลแต่ละคนเข้าทำงานในองค์กรนั้น องค์กรต่าง ๆ มิได้จ้างแต่ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ที่บุคคลมีอยู่เท่านั้น แต่จะจ้างบุคคลซึ่งมีพื้นฐานนิสัยใจคอเฉพาะที่แตกต่างกัน ขณะเดียวกันบุคคลส่วนใหญ่ก็มิได้มีเป้าหมายในชีวิตว่าจะทำงานให้กับองค์กรเพียงด้านเดียวเท่านั้น แต่เขาจะทำงานเพื่อหารายได้มาใช้ในการดำรงชีวิตและจุนเจือครอบครัว ซึ่งสิ่งเหล่านี้ต่างมีอิทธิพลต่อการทำงานของเขา และดังที่กล่าวมาแล้วว่า ทักษะคติเป็นส่วนสำคัญอย่างหนึ่งของชีวิตมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับงานอาชีพ (Career) ของเขาว่าจะมีความก้าวหน้า หยุดอยู่กับที่ หรือถดถอยลง ซึ่งทักษะคติที่เรามีต่องานหรือต่อองค์กรจะส่งผลอย่างลึกซึ้งซึ่งไม่เพียงแต่วิถีทำงานเท่านั้น แต่ยังกระทบต่อคุณภาพของชีวิต (Quality of Life) ตลอดช่วงเวลาของการทำงานอีกด้วย เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลถึงความพอใจในงานหรือไม่พอใจในงาน ความพอใจในงานถือเป็นทักษะคติพื้นฐานของคนที่มีต่องานที่ตนทำ ซึ่งสามารถทราบได้โดยง่ายด้วยการใช้คำถามเป็นเครื่องมือวัดบุคคลนั้นในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงาน ซึ่งจะให้คำตอบในประเด็นแง่มุมต่าง ๆ โดยความพอใจในงานจะบ่งบอกถึงผลโดยรวมของทักษะคติของบุคคลที่เกี่ยวกับงานที่ตนทำนั่นเอง ซึ่งแสดงออกด้วยอารมณ์ ความรู้สึก ความนึกคิด และพฤติกรรม นอกจากนี้ความพอใจในงานที่เกิดขึ้นจะสร้างความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกของคนที่มีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน อีกทั้งเป็นสาเหตุให้คนผูกพันต่อองค์กรในลักษณะที่ต่างกัน

ดังนั้นเมื่อองค์กรต้องการให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร และให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและทุ่มเทให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ ผู้บริหารจะต้องพยายามหาวิธีการที่จะทำให้บุคลากรแสดงศักยภาพอย่างแท้จริง โดยการสร้างสมดุลระหว่างงานและชีวิตของบุคคล เพื่อให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี เพราะคุณภาพชีวิตการทำงานจะให้ความสำคัญกับผลของงานที่มีต่อบุคคล และประสิทธิภาพขององค์กร ดังนั้นในบทนี้จะอธิบายเกี่ยวกับความพอใจในงาน (Job Satisfaction), การผูกพันกับองค์กร (Organizational Commitment) รวมถึงคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life)

#### ความพอใจในงาน

ความพอใจในงาน (Job Satisfaction) หมายถึง ทักษะคติเกี่ยวกับงานของพนักงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยแวดล้อมในงานของเขา เช่น ค่าตอบแทน โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ความก้าวหน้า หัวหน้างาน ตลอดจนเพื่อนร่วมงาน ซึ่งอิทธิพลต่อการรับรู้ในงานของบุคคล ความพอใจในงานยังเกิดขึ้นจากปัจจัยแวดล้อมของงาน ได้แก่ รูปแบบการบริหาร นโยบายและขั้นตอนการทำงาน กลุ่มงานที่เกี่ยวข้อง สภาพแวดล้อมการทำงาน ตลอดจนประโยชน์และผลตอบแทน อย่างไรก็ตาม มีข้อมูลสนับสนุนว่า ความพอใจในงานจะได้รับอิทธิพลจากปัจจัย

ภายในบุคคลมากกว่าเป็นผลจากสภาพแวดล้อมภายนอก โดยมีการศึกษาว่าพันธุกรรมมีส่วนเกี่ยวข้องกับความพอใจในงานของบุคคล จากการศึกษาความพอใจในงานของแฝดเหมือน (Identical Twins) โดยให้ทำแบบทดสอบความพอใจในงาน ซึ่งได้คะแนนความพอใจที่ใกล้เคียงกัน

ในช่วงเวลาที่ผ่านมา ได้มีความพยายามศึกษาเรื่องความพอใจในงาน โดยมีมุมมองที่แตกต่างกันเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจในงานและผลการปฏิบัติงาน 3 แนวทาง ได้แก่

1. ความพอใจในงานเป็นสาเหตุของการปฏิบัติงาน
2. การปฏิบัติงานเป็นสาเหตุของความพอใจในงาน หรือ
3. ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจในงานและการปฏิบัติงาน

ถึงแม้ยังไม่มีข้อสรุปที่แน่นอน แต่เราต่างก็ยอมรับว่าความพอใจในงานเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับพนักงานที่ปฏิบัติงาน ทำให้มีผู้พัฒนาเครื่องมือวัดความพอใจในงานออกมาต่าง ๆ ทั้งที่อยู่ในรูปแบบการสอบถาม การสัมภาษณ์ หรือการทดลองแก้ปัญหาในสถานการณ์จริง แต่นักวิชาการส่วนใหญ่จะเคยชินและนิยมใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือสำคัญในการศึกษาทัศนคติ แต่นักวิชาการส่วนใหญ่จะสอบถาม โดยมีแบบสอบถามที่สำคัญ ได้แก่ Minnesota Satisfaction Questionnaire, Job Diagnostic Survey, Index of Organizational Reactions และ Job Descriptive Index เครื่องมือต่าง ๆ ที่กล่าวมามีข้อดีและข้อบกพร่องที่ต่างกัน โดยมีข้อดีที่สำคัญคือ

1. สามารถดำเนินงานได้ง่าย
2. มีค่าใช้จ่ายไม่สูง
3. สามารถเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างได้เป็นจำนวนมาก
4. สามารถคำนวณและวัดผลคะแนนอย่างเป็นรูปแบบ
5. สามารถนำข้อมูลมาเปรียบเทียบกันง่าย

อย่างไรก็ดี แบบสอบถามความพอใจในงานจะวัดการรับรู้เกี่ยวกับที่ทำงาน (Workplace) มากกว่าสถานการณ์ในงานจริง (On-the-job Circumstances) อย่างไรก็ดี ผู้บริหารสมควรให้ความสนใจข้อมูลเกี่ยวกับความพอใจในงานของพนักงาน เราจะเห็นว่าแบบสอบถามจะเป็นเครื่องมือสำคัญในการวัดทัศนคติของพนักงานและเป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จากพนักงานสู่ผู้บริหาร เพื่อป้องกันปัญหาต่าง ๆ โดยเฉพาะการขาดงานเกินความจำเป็น การหมุนเวียนงาน และความไม่พอใจ ซึ่งเป็นผลโดยตรงมาจากความไม่พอใจในงาน (Job Dissatisfaction)

อย่างไรก็ดี การศึกษาความพอใจและไม่พอใจในงานทำให้สรุปได้ว่า

- ผู้บริหารและนักวิชาชีพมีแนวโน้มที่จะพอใจในงานมากกว่าผู้ใช้แรงงาน และพนักงานระดับปฏิบัติ

- พนักงานสูงอายุมีแนวโน้มที่จะพอใจในงานมากกว่าพนักงานที่มีอายุน้อย แต่ความพอใจนี้จะแตกต่างกันในแต่ละช่วงอายุ โดยบุคคลที่มีอายุช่วง 40 ปี จะมีความพอใจในงานลดลง แต่บุคคลที่มีอายุงานมากขึ้น คือประมาณ 5 ปีขึ้นไป จะมีความพอใจในงานมาก

- พนักงานที่มีประสบการณ์ในงานมีแนวโน้มพอใจในงานมากกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์น้อย
- ผู้หญิงมีแนวโน้มจะพอใจในงานมากกว่าผู้ชาย

### ทฤษฎีเกี่ยวกับความพอใจในงาน

ทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความพอใจในงานจะให้คำตอบที่ชัดเจนในแง่มุมมองที่ต่างกัน ในการให้คำตอบว่า อะไรคือปัจจัยที่ทำให้บางคนมีความพอใจต่องานมากกว่าคนอื่น ๆ และถ้าต้องการทำให้คนเราเกิดความพอใจต่องานจะมีกระบวนการอะไรบ้าง ซึ่งมี 2 ทฤษฎีที่ได้รับความนิยมคือ ทฤษฎีปัจจัยคู่ของ Herzberg และทฤษฎีค่านิยมของ Locke

**1. ทฤษฎีปัจจัยคู่ของ Herzberg (Herzberg's Two-Theory)** Herzberg ได้ทำการศึกษาวิจัยนานกว่า 30 ปี โดยใช้เทคนิคกรณีเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident) ให้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักบัญชีและวิศวกรมากกว่า 200 คน บรรยายถึงเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจ (Satisfied) และที่ไม่พึงพอใจ (Dissatisfied) จากนั้นจึงนำคำตอบที่ได้มาวิเคราะห์ พบว่า คำตอบที่น่าแปลกใจคือ ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจในงาน และปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานเป็นคนละกลุ่มกัน

จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจในงานอยู่ในงานที่ทำ เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้สามารถก่อให้เกิดความพอใจในงานได้สูง ได้แก่ ลักษณะของงาน ความสำเร็จของงาน โอกาสได้เลื่อนตำแหน่ง โอกาสได้ก้าวหน้า และได้รับการยอมรับ เป็นต้น Herzberg จึงเรียกปัจจัยกลุ่มนี้ว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivators) ส่วนปัจจัยที่อาจทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ ไม่ใช่งาน แต่เป็นเงื่อนไขแวดล้อมภายนอกของงาน เช่น การบังคับบัญชา ค่าจ้างหรือค่าตอบแทน นโยบายบริษัท เงื่อนไขการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้อื่น และความปลอดภัย เป็นต้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ถ้าได้รับการตอบสนอง ก็จะช่วยป้องกันปฏิกิริยาทางลบจากพนักงาน Herzberg จึงเรียกปัจจัยเหล่านี้ว่า ปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยเพื่อการคงอยู่ (Hygiene or Maintenance Factors)

แม้ว่าทฤษฎีของ Herzberg จะถูกตั้งข้อสงสัยมากขึ้นในปัจจุบันในแง่ของความถูกต้องที่เที่ยงตรง โดยเฉพาะความเข้าใจเรื่องความพอใจในงาน เนื่องจากผลงานวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับทฤษฎีนี้ในระยะหลัง ๆ พบว่า ทั้งปัจจัยสุขอนามัยและปัจจัยจูงใจต่างมีผลต่อความพอใจและความไม่พึงพอใจในงานทั้ง 2 ด้าน แต่ทฤษฎีนี้ยังคงมีความสำคัญในการนำไปใช้บริหารองค์การ โดยผู้บริหารได้รับการแนะนำให้สนใจและเอาใจใส่ต่อปัจจัยที่ส่งเสริมความพอใจในงาน อีกทั้งทฤษฎีปัจจัยคู่ยังได้เสนอแนะขั้นตอนเพื่อป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจขึ้น ซึ่งได้เน้นปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัยสุขอนามัยที่ควรได้รับการป้องกันเอาใจใส่ดูแลจากผู้บริหาร เช่น ที่ทำงานซึ่งแออัดคับแคบ มีเสียงดังรบกวน ค่อนข้างมืด อุณหภูมิสูงหรือต่ำเกินไป หรือการถ่ายเทของอากาศไม่ดี ซึ่งล้วนแต่เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานทั้งสิ้น

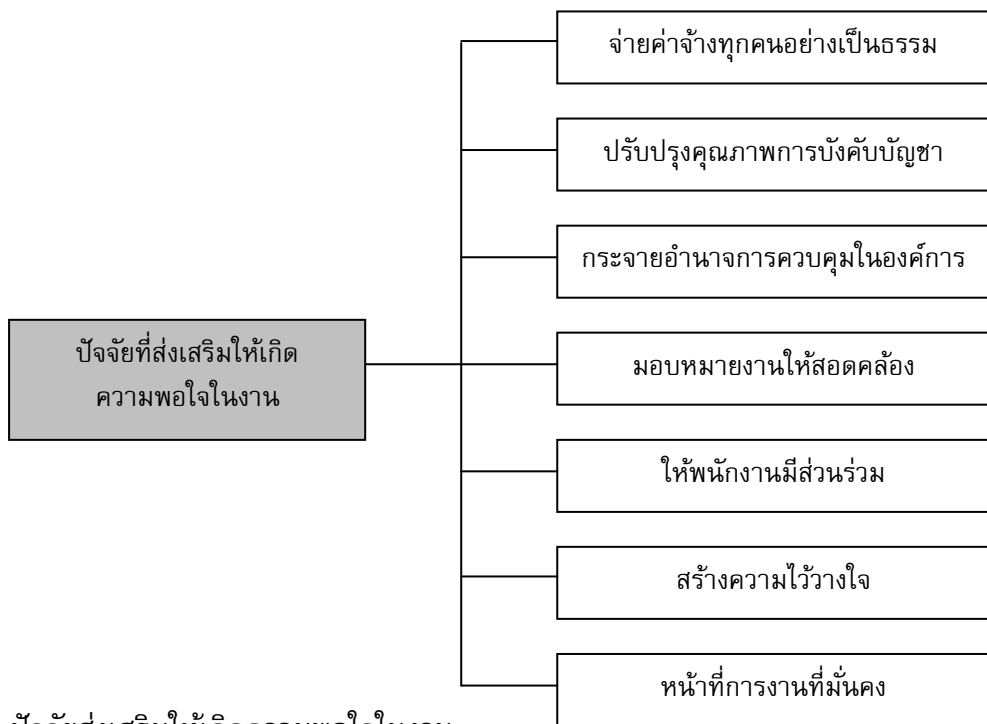
**2. ทฤษฎีค่านิยมของ Locke (Locke's Value Theory)** เป็นอีกทฤษฎีหนึ่งที่ทำให้ความสำคัญต่อเรื่องความพอใจในงาน โดยมีแนวคิดหลักที่ว่า ความพึงพอใจในงานขึ้นอยู่กับผลที่บุคคลได้รับจากการทำงานว่าตรงกับที่ต้องการมากน้อยเพียงไร เช่น รางวัล โดยความพอใจ

ตามทัศนะทฤษฎีของ Locke ก็คือ ส่วนต่างระหว่างผลตอบแทนซึ่งควรได้จากการทำงานกับผลที่ผู้หนึ่งต้องการจะได้ ซึ่งก็คือ ยิ่งมีส่วนต่างกันมากเพียงไร ก็ยิ่งมีความพอใจน้อยลงเพียงนั้น

นอกจากนี้ทฤษฎีค่านิยมของ Locke ยังมีความเห็นว่า ถ้าผู้บริหารต้องการทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ ก็ต้องเอาใจใส่ในการปรับเปลี่ยนแต่ละประเด็นที่เกี่ยวกับการทำงานให้สอดคล้องกับแต่ละบุคคลซึ่งแตกต่างกัน เช่น พนักงานที่ให้ความสำคัญด้านโอกาสการได้เลื่อนตำแหน่ง ผู้บริหารก็จำเป็นต้องใช้วิธีการพัฒนาทักษะและความรู้ด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นกับตำแหน่งใหม่ให้กับ ผู้นั้น พร้อมกับให้โอกาสได้มีประสบการณ์การเรียนรู้โดยตรงกับงานนั้น ก็จะมีส่วนสำคัญที่ทำให้ ผู้นั้นเกิดความรู้สึกพึงพอใจในงานมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีของ Locke ได้ตั้งข้อสังเกตว่า ความพอใจในงานอาจเกิดจากหลายปัจจัย ด้วยเหตุนี้วิธีที่ดีที่สุดที่จะช่วยให้พนักงานเกิดความรู้สึกพึงพอใจก็คือ จะต้องพยายามค้นหาว่าพนักงานต้องการอะไร และถ้าอยู่ในวิสัยพอที่จะทำได้ก็ให้รีบดำเนินการทันที

**การส่งเสริมให้เกิดความพอใจในงาน**

เนื่องจากมีผลเสียที่เกิดจากความไม่พึงพอใจในงานอยู่หลายประการ องค์กรจึงควรหาทางยกระดับความพอใจ และป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานของพนักงาน ถึงแม้ว่าความไม่ พึงพอใจอาจไม่เกี่ยวกับผลงานโดยตรงทั้งหมดก็ตาม แต่อย่างน้อยการส่งเสริมความพอใจเพื่อให้พนักงานมีความสุขต่อการทำงานก็เป็นสิ่งที่ควรทำ และเหนืออื่นใด ความพอใจเป็นจุดหมายปลายทางที่พึงปรารถนาในตัวของมันเอง มีข้อเสนอแนะที่ควรปฏิบัติเพื่อส่งเสริมให้เกิดความพอใจในงาน และเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคคลในกับบุคคลในองค์กร ดังนี้



รูป: ปัจจัยส่งเสริมให้เกิดความพอใจในงาน

**1. จ่ายค่าจ้างทุกคนอย่างเป็นธรรม** เพราะทุกคนเชื่อว่าถ้าระบบการจ่ายค่าจ้างขาดความยุติธรรม จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจต่องาน โดยรวมถึงเงินเดือนค่าตอบแทนต่าง ๆ ตลอดจนผลประโยชน์อื่น ๆ ทั้งนี้เป็นไปตามทฤษฎีค่านิยมของลิวคที่ว่า เมื่อคนเห็นว่ารางวัลที่ตนได้รับมีคุณค่าราคาเหมาะสมกับที่ตนต้องการ โดยมีช่องว่างระหว่างสิ่งที่ควรได้กับที่ต้องการได้ใกล้เคียงกันแล้ว คนผู้นั้นก็จะเกิดความพอใจในงาน

**2. ปรับปรุงคุณภาพการบังคับบัญชา** พบว่ากลุ่มพนักงานที่มีความเชื่อถือต่อความสามารถของหัวหน้างาน มีแนวโน้มที่จะมีความพอใจในงานระดับสูงมาก โดยเฉพาะเมื่อหัวหน้าปฏิบัติต่อตนอย่างให้เกียรติ และคอยดูแลปกป้องผลประโยชน์ของลูกน้อง นอกจากนี้ความพอใจในงานจะเพิ่มสูงขึ้น ถ้าพนักงานเชื่อว่าตนสามารถติดต่อเข้าถึงหัวหน้าของตนได้โดยตรง

**3. กระจายอำนาจการควบคุมในองค์กร** การกระจายอำนาจในการบริหารทั้งหลาย ซึ่งเคยรวมศูนย์อยู่ที่คนกลุ่มเล็ก ๆ หรือมักอยู่ในระดับบนให้ลงสู่พนักงานระดับล่าง ให้เป็นการกระจายทั้งอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจด้านการทำงานให้เป็นไปตามที่พนักงานต้องการ จะส่งผลให้เกิดความพอใจต่องาน

**4. มอบหมายงานให้สอดคล้องกับความสนใจของพนักงาน** เนื่องจากความสนใจของคนแตกต่างกัน ดังนั้นการมอบหมายงานให้พนักงานได้ทำงานตรงกับความสนใจได้มากเพียงไร ก็ยิ่งก่อให้เกิดความพอใจในงานมากขึ้นเพียงนั้น

**5. ให้พนักงานมีส่วนร่วม** โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในรูปแบบต่าง ๆ จะช่วยสร้างความรู้สึกผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กรได้มากขึ้น

**6. สร้างความไว้วางใจ** ถ้าทั้งฝ่ายบริหารและพนักงานมีความไว้วางใจกัน เชื่อใจกัน และผู้บริหารรับฟังพนักงาน พนักงานก็จะมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บริหารและองค์กร

**7. หน้าที่การงานที่มั่นคงและมีโอกาสในการเจริญก้าวหน้า** เนื่องจากงานที่มั่นคงจะช่วยสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร เพราะถ้าองค์กรมีการให้พนักงานออกจากงานบ่อย ๆ จะทำให้พนักงานขาดความผูกพัน และความภักดีต่อองค์กรก็จะลดลงไปด้วย และถ้าพนักงานตระหนักในโอกาสที่จะก้าวหน้าเติบโตในสายงานและในองค์กรนั้น ๆ ได้ พนักงานก็จะรู้สึกพอใจในการทำงาน

### **ความหมายและความสำคัญของคุณภาพชีวิตการทำงาน**

ทุกองค์กรต่างต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และทัศนคติที่ดีในงานเพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและทุ่มเทให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ โดยผู้บริหารพยายามหาวิธีการที่จะทำให้บุคลากรแสดงศักยภาพอย่างแท้จริง เช่น การคัดเลือกบุคคลที่มีประวัติการทำงานดี การให้เงินเดือนที่จูงใจ การให้ปฏิบัติงานที่สำคัญและท้าทายหรือการเลื่อนตำแหน่งงาน เป็นต้น อย่างไรก็ตาม เราจะเห็นว่าถึงแม้หลายองค์กรจะพยายามทุกวิถีทางเพื่อให้สมาชิกปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ แต่ก็ยังประสบความล้มเหลวในการกระตุ้นและพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร ตัวอย่างเช่น ถึงแม้องค์กรจะทำการสรรหาและคัดเลือก

บุคลากร โดยอาศัยเกณฑ์และมาตรฐานต่าง ๆ เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความสามารถเข้าร่วมงานกับองค์กร แต่ผลการทำงานของบุคลากรใหม่อาจไม่เป็นอย่างที่ผู้บริหารต้องการ หรือบุคลากรที่มีความสามารถและทุ่มเทให้กับงานในอดีตกลับเป็นบุคคลที่เฉื่อยชาและไม่สนใจงาน หรือบุคลากรที่ซื่อสัตย์และจงรักภักดีกับองค์กรกลับแสดงพฤติกรรมทุจริต เป็นต้น จึงมีคำถามเกิดขึ้นในใจของผู้จัดการว่า “เป้าหมายขององค์กรอาจมิได้เป็นสิ่งที่อยู่ในใจของบุคคล”

เราต้องเข้าใจและยอมรับความจริงว่า บุคคลและองค์กรจะมีความต้องการที่แตกต่างกัน เราทุกคนมีใช้มนุษย์องค์การ (Organization Man) ที่เกิดมาเพื่อทำงานเพียงอย่างเดียว โดยปฏิบัติงานอย่างเต็มที่จนกระทั่งเกษียณอายุและนอนอยู่กับบ้าน เพื่อรอวันสุดท้ายของชีวิตเท่านั้น เป้าหมายของชีวิตมีมากกว่าการทำงานเพื่อเป้าหมายของธุรกิจ เราต่างเป็นประชาชน เป็นสมาชิกของครอบครัว เป็นเพื่อน และเป็นอะไรอีกมากมาย ประการสำคัญ เราต่างต้องพัฒนาตนเองเพื่อความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ขณะที่องค์การต้องการบรรลุเป้าหมายสูงสุดที่ต้องการ ซึ่งต้องอาศัยการทำงานหนักและความทุ่มเทอย่างจริงจังของสมาชิก ดังนั้นแนวทางที่เป็นไปได้ของผู้บริหารคือ การสร้างสมดุลระหว่างชีวิตและงานให้กับสมาชิก เพื่อให้เขาสามารถใช้ส่วนของชีวิตที่เกี่ยวข้องกับองค์การ ปฏิบัติงานให้เกิดผลสูงสุด

คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life) หรือ QWL หมายถึง การประเมินสถานะในลักษณะต่าง ๆ ของงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการสร้างสมดุลระหว่างงานและชีวิตของบุคคล คุณภาพชีวิตการทำงานจะให้ความสำคัญกับผลของงานที่มีต่อบุคคล และประสิทธิภาพขององค์การ รวมทั้งความพอใจของบุคลากรกับการแก้ปัญหาและการตัดสินใจขององค์การ นอกจากนี้คุณภาพชีวิตการทำงานจะมีผลกระทบต่อบุคคลและองค์การทั้งในระดับมหภาคและจุลภาค โดยเฉพาะในปัจจุบันที่คุณภาพชีวิตการทำงานกลายเป็นประเด็นสำคัญทางสังคมและเทคโนโลยี (Sociotechnical) ที่ทั้งบุคคลและองค์การต่างก็เป็นส่วนหนึ่งของสังคมที่ต้องอยู่ร่วมและเกื้อกูลซึ่งกันและกัน การศึกษาคุณภาพชีวิตการทำงานเริ่มขึ้นในประเทศตะวันตก ในช่วงต่อของสังคมอุตสาหกรรมและสังคม สารสนเทศ เนื่องจากปัญหาระหว่างการทำงานและคุณภาพชีวิตของบุคคล ซึ่ง Davis และ Chems (1975), Stein (1983) และทศวรรษที่ 1970 เนื่องจากเป้าหมายสำคัญ 3 ประการคือ

1. การเปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของคนอเมริกาในปัจจุบันกับอดีต และเปรียบเทียบคุณภาพชีวิตการทำงานของคนอเมริกัณกับประชากรของประเทศอุตสาหกรรมอื่น
2. เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการยกระดับคุณภาพชีวิตการทำงานให้กับแรงงานในสหรัฐฯ
3. เพื่อรักษาและพัฒนาอัตราผลิตภาพและประสิทธิภาพขององค์การผ่านความร่วมมือของสมาชิกในองค์การ

ปัจจัยกระแสการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานได้รับการยอมรับ และได้รับความสนใจในหลายประเทศ รวมทั้งประเทศไทย โดยองค์การต่าง ๆ ในประเทศไทยได้ตระหนักถึงความสำคัญ และเริ่มให้ความสนใจในการพัฒนาและส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานให้กับพนักงาน เนื่องจากเล็งเห็นความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์และการอยู่ร่วมกันในสังคม ที่ธุรกิจไม่สามารถสร้างกำไรได้จากการเร่งเร้าให้แรงงานปฏิบัติงานเพียงด้านเดียว แรงงานสมควร

จะต้องมีชีวิตที่นอกเหนือจากงาน ตลอดจนตระหนักถึงประโยชน์ของการพัฒนาคุณภาพชีวิต การทำงานที่มีต่อบุคคลกลุ่มต่าง ๆ ซึ่งเราสามารถสรุปได้ดังนี้

1. สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน
2. สร้างความจงรักภักดี การมีส่วนร่วม และการเป็นประชาชนขององค์การ
3. พัฒนาผลิตภาพในการดำเนินงานขององค์การทั้งระดับบุคคล ระดับหน่วยงาน และระดับองค์การ

4. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลและองค์การ
5. สร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การที่มีต่อสมาชิกและสังคม
6. เพิ่มโอกาสในการเติบโตและขยายธุรกิจผ่านความเชื่อถือและเชื่อใจของชุมชน
7. ช่วยลดปัญหาสังคมทั้งในระดับชุมชนและระดับประเทศ

ถึงแม้โครงการส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานจะยังไม่ได้รับความสำคัญและเกิดขึ้นกับทุกองค์การในประเทศไทย แต่ก็ได้รับความสนใจและการนำไปประยุกต์เพิ่มขึ้นทั้งโดยตรงและทางอ้อมในองค์การทั้งภาครัฐและเอกชน นอกจากนี้ยังเป็นที่น่ายินดีที่หลายหน่วยงานได้ให้ความสนใจและนำมาเป็นนโยบายหลัก โดยเฉพาะภาครัฐที่ส่งเสริมการสร้างคุณภาพชีวิตของประชาชน โดยการออกกฎหมาย ระเบียบ ข้อปฏิบัติ และการรณรงค์ในเชิงสร้างสรรค์ เพื่อให้้องค์การต่าง ๆ มองเห็นความสำคัญ และมีส่วนร่วมในการส่งเสริมคุณภาพชีวิตของพนักงาน

### ดัชนีวัดคุณภาพชีวิตการทำงาน

ถึงแม้คุณภาพชีวิตการทำงานจะได้รับความสนใจเพิ่มขึ้น แต่ก็มีได้หมายความว่า การสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานจะสามารถนำมาปฏิบัติได้อย่างรวดเร็วและเป็นรูปธรรม เนื่องจากคุณภาพชีวิตการทำงานเป็นศัพท์ที่มีความหมายครอบคลุมกว้างเป็นนามธรรม ตัวอย่างเช่น Riggio (1996) ได้กล่าวว่า เราสามารถกำหนดคุณภาพชีวิตการทำงานจากผลตอบแทนและประโยชน์ที่พนักงานได้รับโอกาสในการมีส่วนร่วมและก้าวหน้าในองค์การ ความมั่นคงในงาน ประเภทของงาน คุณสมบัติขององค์การ และการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การ ซึ่งจะครอบคลุมเกือบทุกด้านที่เกี่ยวกับบุคคลและถ้าเราไม่กำหนดแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน ก็จะทำให้เกิดความยากและความไม่แน่นอนในการนำไปปฏิบัติ โดยเฉพาะองค์การธุรกิจที่ต้องการหลักเกณฑ์และมาตรฐานที่เป็นรูปธรรม เพื่อใช้ในทางปฏิบัติการศึกษา และทบทวนการศึกษาในอดีตพบว่า Walto (1975) ได้กล่าวถึงเกณฑ์ในการประเมินคุณภาพชีวิตการทำงาน (Criteria of Work Life) ที่เราสามารถนำมาใช้ในการพิจารณาคุณภาพชีวิตของพนักงานไว้ดังนี้

1. การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม (Adequate and Fair Compensation)
2. สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ (Safe and Healthy Working Conditions)
3. โอกาสในการใช้และพัฒนาความสามารถของพนักงาน (Opportunity to Use and Develop Worker Capabilities)

4. ความมั่นคงและโอกาสในการเจริญเติบโต (Opportunity for Continue Growth and Security)
5. สภาพแวดล้อมทางสังคมภายในที่ทำงาน (Social Environment of Work Place)
6. การปกป้องสิทธิของพนักงาน (Protection of Workers' Rights)
7. สมดุลระหว่างงานและกิจกรรมอื่นที่อยู่ภายนอกงาน (Balance of Work and Nonwork Life)
8. ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร (Organizational Social Responsibility)

ถึงแม้ว่า Walton จะกำหนดเกณฑ์การพิจารณาคุณภาพชีวิตการทำงานอย่างกว้าง ๆ โดยให้ความสำคัญกับปัจจัยเกี่ยวข้องกับงานมากกว่าปัจจัยแวดล้อมของบุคคล เนื่องจากปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานเป็นปัจจัยที่องค์กรสามารถตรวจสอบ และผู้บริหารสามารถทำกำหนดแนวทางในการแก้ไขและจัดการได้ ขณะที่ปัจจัยภายนอกเป็นสิ่งที่อยู่เหนือการควบคุมขององค์กร อย่างไรก็ตามถึงแม้แนวความคิดของ Walton จะไม่สามารถประเมินคุณภาพชีวิตการทำงานของคุณคนได้ในทุกมิติ แต่เราก็สามารถใช้แนวความคิดของเขาในการพัฒนาเกณฑ์และมาตรฐานที่เหมาะสม เพื่อวัดคุณภาพชีวิตการทำงานของสมาชิกในองค์กรได้

### การสร้างคุณภาพชีวิตการทำงาน

การสร้างคุณภาพชีวิตการทำงาน มีแนวโน้มที่จะเป็นประเด็นสำคัญที่มีความท้าทายต่อผู้บริหารในอนาคต เนื่องจากการจ้างงานโดยเฉพาะแรงงานที่มีฝีมือ (Skill Worker) หรือแรงงานมีความรู้ (Knowledge Worker) ไม่สามารถกระทำได้จากทำให้เงินเดือนและสวัสดิการที่สูงเพียงด้านเดียว ในอนาคตกระแสแรงงานที่มีคุณภาพต้องการทำงานในองค์กรที่มีบรรยากาศเกื้อหนุนต่อความสำเร็จและการสร้างนวัตกรรม ตลอดจนต้องการความเป็นตัวของตัวเอง และใช้ชีวิตในด้านอื่นให้สมบูรณ์ เช่น การมีครอบครัวที่เป็นสุข การพักผ่อนที่เต็มที่ และการทำความเข้าใจในตนเองและสังคม เป็นต้น องค์กรจึงต้องกำหนดนโยบายที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม เพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานตลอดจนต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง มิใช่โครงการที่ทำตามความนิยมแบบครั้งเดียวเสร็จ ซึ่งต้องอาศัยบุคคลที่มีความรู้และความเข้าใจมาดำเนินการ โดยผู้เขียนมีข้อเสนอแนะถึงขั้นตอนในการดำเนินงานดังต่อไปนี้

**1. ศึกษาสภาพแวดล้อมและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพชีวิตการทำงานของคุณคน** โดยพิจารณาภาพรวมในปัจจุบันของประเทศและอุตสาหกรรม ตลอดจนหาข้อมูลการดำเนินงานในการส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานขององค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลขององค์กร

**2. ทำความเข้าใจสถานะในปัจจุบันขององค์กร** จากการศึกษาข้อมูลทั้งในด้านกายภาพและจิตใจของบุคลากร จากนั้นจึงทำการเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ศึกษาจากภายนอก เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างและกำหนดแนวทางในการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานที่เป็นรูปธรรม

**3. วางแผนพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน** โดยอาศัยข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสภาพแวดล้อมและสถานะขององค์กร เพื่อกำหนดแนวทางดำเนินงานทั้งในระดับองค์กร



และระดับบุคคล โดยผู้วางแผนต้องตระหนักว่า ถึงแม้บุคคลจะมีความต้องการที่แตกต่างกัน และองค์การก็ไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้ทั้งหมด แต่องค์การก็สามารถจัดกลุ่มตามความต้องการและสามารถตอบสนองให้ดีที่สุดได้

**4. ดำเนินการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน** นำแผนพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานที่กำหนดขึ้นไปวางแผนปฏิบัติการ และจัดระบบการทำงานให้เป็นรูปธรรม โดยจัดให้มีผู้ทำหน้าที่และมีความรับผิดชอบโดยตรงในการดำเนินงาน ติดตามผล และแก้ไขให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ เพื่อให้โครงการดำเนินไปอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง ซึ่งผู้ดำเนินการสมควรให้ความสนใจกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของโครงการ ต่อไปนี้

- การสนับสนุนจากผู้บริหาร
- วางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ
- เข้าใจธรรมชาติและความต้องการของพนักงาน
- กระทำอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

**5. ประเมินผลการดำเนินงาน** ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อพิจารณาข้อบกพร่องและกำหนดแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินงานให้มีความเหมาะสมขึ้น โดยเฉพาะโครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานที่ต้องดำเนินงานและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสมควรจะต้องมีการตรวจสอบและปรับปรุงอยู่เสมอ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมอาจทำให้ความต้องการของพนักงานและองค์การเปลี่ยนไป

## สรุป

ความพอใจในงาน (Job Satisfaction) หมายถึงทัศนคติเกี่ยวกับงานของพนักงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยแวดล้อมในงานของเขา เช่น ค่าตอบแทน โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ความก้าวหน้า หัวหน้างาน ตลอดจนเพื่อนร่วมงาน ซึ่งมีอิทธิพลต่อการรับรู้ในงานของบุคคล โดยผู้บริหารสมควรให้ความสนใจกับข้อมูลเกี่ยวกับความพอใจในงานของพนักงาน ซึ่งในปัจจุบันมีเครื่องมือที่ใช้วัดความพอใจในงานได้อย่างเป็นระบบ มีความเที่ยงตรงแม่นยำสูง และมีความน่าเชื่อถือได้หลายวิธี ทั้งที่อยู่ในลักษณะแบบสอบถาม (Questionnaires) โดยมีตัวเลือกเป็นมาตราส่วนประเมินค่าที่ผู้ตอบให้ตามลำดับค่าน้ำหนักของแต่ละตัวเลือกจนครบทุกตัวเลือก เครื่องมือวัดในลักษณะนี้มีหลายแบบ เช่น ดัชนีบ่งชี้งาน (JDI), แบบสอบถามความพอใจของมินเนโซต้า (MSQ) และแบบสอบถามความพอใจค่าตอบแทน (PSQ) ส่วนการใช้กรณีเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incidents) เป็นการวิเคราะห์คำตอบที่ผู้ตอบเขียนบรรยายถึงเหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับงานว่า มีเหตุการณ์อะไรบ้างที่เกิดขึ้นกับตนเอง เพื่อพิจารณาความพอใจหรือไม่พอใจ และการสัมภาษณ์ (Interview) เทคนิคนี้เป็นวิธีวัดความพอใจในงานด้วยการสัมภาษณ์พูดคุยแบบสองต่อสองกับพนักงาน ซึ่งจะได้ข้อมูลเชิงลึกมากกว่าวิธีอื่น

นอกจากนี้การวัดความพอใจในงานต้องอาศัยทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความพอใจในงาน เพื่อคำตอบที่ชัดเจนในแง่มุมมองที่ต่างกัน ซึ่งมี 2 ทฤษฎีที่ได้รับความนิยมคือ ทฤษฎีปัจจัยคู่ของ Herzberg ซึ่งกล่าวถึง ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจในงาน หรือที่เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ และ

ปัจจัยที่อาจทำให้เกิดความไม่พึงพอใจไม่ใช่งาน หรือที่เรียกว่าปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยเพื่อการคงอยู่ และทฤษฎีค่านิยมของ Locke ซึ่งเป็นอีกทฤษฎีหนึ่งที่ทำให้ความสำคัญต่อเรื่องความพอใจในงาน โดยมีแนวคิดหลักที่ว่าความพึงพอใจในงานขึ้นอยู่กับผลที่บุคคลได้รับจากการทำงานว่าตรงกับที่ต้องการมากน้อยเพียงไร เช่น รางวัล และมีความเห็นว่าผู้บริหารต้องการทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ ก็ต้องเอาใจใส่ในการปรับเปลี่ยนแต่ละประเด็นที่เกี่ยวกับการทำงาน

เนื่องจากมีผลเสียที่เกิดจากความไม่พึงพอใจในงานอยู่หลายประการ องค์กรจึงควรหาทางยกระดับความพอใจ และป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานของพนักงาน ซึ่งมีด้วยกันหลายวิธีดังนี้ จ่ายค่าจ้างทุกคนอย่างเป็นธรรม ปรับปรุงคุณภาพการบังคับบัญชา กระจายอำนาจการควบคุมในองค์กร มอบหมายงานให้สอดคล้องกับความสนใจของพนักงาน ให้พนักงานมีส่วนร่วม สร้างความไว้วางใจ และหน้าที่การงานที่มั่นคง รวมทั้งโอกาสในการเจริญก้าวหน้า เป็นต้น

ความผูกพันกับองค์กรเป็นทัศนคติที่สะท้อนความเกี่ยวข้องระหว่างบุคคลกับองค์กร สามารถมองได้ 2 มุมมองคือ ความผูกพันอย่างต่อเนื่อง และความสอดคล้องของเป้าหมายระหว่างบุคคลและองค์กร โดยระดับของความผูกพันแบ่งออกเป็น 4 แบบ ได้แก่ แบบขาดความผูกพัน แบบผูกพันมาก แบบผูกพันใกล้ชิด และแบบผูกพันใกล้ชิด ซึ่งการที่คนผูกพันต่อองค์กรมีเหตุสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ความผูกพันเพราะอยากอยู่ต่อ ความผูกพันด้วยใจรัก และความผูกพันเพราะจำต้องอยู่ต่อ นอกจากนี้ การส่งเสริมให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรมีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรในปัจจุบัน เนื่องจากพนักงานที่ผูกพันและทุ่มเทให้กับองค์กรนั้น จะช่วยให้องค์กรดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและช่วยลดต้นทุนขององค์กร โดยการที่จะทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรนั้น ต้องสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานหรือ QWL เพราะคุณภาพชีวิตการทำงานจะมีผลกระทบต่อบุคคลและองค์กรทั้งในระดับมหภาคและจุลภาค อีกทั้งปัจจุบันกระแสการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานได้รับการยอมรับและความสนใจในหลายประเทศ รวมทั้งประเทศไทย โดยองค์กรต่าง ๆ ในประเทศไทยได้ตระหนักถึงความสำคัญ และเริ่มให้ความสนใจในการพัฒนาและส่งเสริมคุณภาพชีวิตการทำงานให้กับพนักงาน เนื่องจากเล็งเห็นถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์และการอยู่ร่วมกันในสังคม

ถึงแม้คุณภาพชีวิตการทำงานจะได้รับความสนใจเพิ่มขึ้น แต่ก็มิได้หมายความว่า การสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานจะสามารถนำมาปฏิบัติได้อย่างรวดเร็วและเป็นรูปธรรม เนื่องจากคุณภาพชีวิตการทำงานเป็นศัพท์ที่มีความหมายครอบคลุมกว้างและเป็นนามธรรม จึงต้องอาศัยเกณฑ์ในการประเมินคุณภาพชีวิตการทำงาน ซึ่งเราสามารถนำมาใช้ในการพิจารณาคุณภาพชีวิตของพนักงาน เช่น การจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัยถูกสุขลักษณะ โอกาสในการใช้และพัฒนาความสามารถของพนักงาน ความมั่นคงและโอกาสในการเจริญเติบโต เป็นต้น

ดังนั้นการสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานจึงมีแนวโน้มที่จะเป็นประเด็นสำคัญที่มีความท้าทายต่อผู้บริหารในอนาคต เนื่องจากการจ้างงานโดยเฉพาะทำงาน ตลอดจนถึงต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

## บทที่ 6 การสร้างทีม

### การสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ (Creating Effective Teams)

จากผลการศึกษาวิจัยที่มีความสัมพันธ์กับการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ มีสิ่งที่เราต้องคำนึงถึง 2 ประการคือ

- การทำงานเป็นทีมนั้นมีความแตกต่างกันทั้งในรูปแบบและโครงสร้าง
- Model นี้ตั้งข้อสันนิษฐานไว้ว่า การทำงานเป็นทีมดีกว่าการทำงานคนเดียว

**องค์ประกอบหลัก ๆ ที่จะทำให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ มี 4 ประเภท ได้แก่**

1. การออกแบบลักษณะงาน (work design)
  2. องค์ประกอบ (composition) ของการทำงานเป็นทีม
  3. ทรัพยากรและสภาพแวดล้อมอื่น ๆ (contextual) ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของทีมงาน
  4. กระบวนการ (process) ที่เป็นตัวแปรสะท้อนสิ่งต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นทีม
- ทีมงานที่มีประสิทธิภาพใน model นี้หมายถึงอะไร ?

รูปแบบนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้วัดการเพิ่มผลผลิต (productivity) ของทีม และสำหรับผู้จัดการไว้ใช้ประเมินผลงานของทีม ตลอดจนใช้วัดภาพรวมเกี่ยวกับความพึงพอใจของสมาชิกในทีม

### การออกแบบลักษณะงาน (Work design)

ทีมที่มีประสิทธิภาพต้องทำงานร่วมกันและร่วมรับผิดชอบให้งานเสร็จอย่างสมบูรณ์ สมาชิกทุกคนต้องร่วมมือกันทำงานมากกว่า "การมีเพียงชื่ออยู่ในทีม" การออกแบบลักษณะงานนี้ต้องคำนึงถึงตัวแปรต่าง ๆ ด้วยเช่น ความเป็นอิสระ (freedom) การมีอิสระในการทำงาน (autonomy) โอกาสที่จะใช้ทักษะและความสามารถพิเศษที่มีอยู่ ความสามารถโดยรวมซึ่งต้องระบุงานหรือผลิตภัณฑ์ที่ต้องการทำให้สำเร็จ และการทำงานในหน้าที่หรือโครงการที่มีผลกระทบต่อผู้อื่นด้วย มีหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่าลักษณะที่กล่าวมานี้มีผลต่อการเพิ่มแรงจูงใจของสมาชิกในทีมและเพิ่มประสิทธิภาพของทีมงาน การออกแบบลักษณะงานให้จูงใจนี้ก็เพื่อให้สมาชิกมีความรู้สึกร่วมรับผิดชอบและมีความเป็นเจ้าของงานนั้น และจะทำให้เขาปฏิบัติงานนั้นด้วยความเอาใจใส่มากขึ้น

### องค์ประกอบของงาน (Composition)

ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับการทำงานเป็นทีมได้แก่ ความสามารถ (ability) บุคลิกภาพของสมาชิกในทีม (personality) การกำหนดบทบาทและภาระหน้าที่ต่าง ๆ (roles and diversity) ขนาดของทีม (size of the team) ความชอบ (preference) และความยืดหยุ่น (flexibility) ของสมาชิกในการทำงานเป็นทีม ความสามารถของสมาชิก (Abilities of member)

การทำงานเป็นทีมจำเป็นต้องมีทักษะที่สำคัญ 3 ประการดังนี้

1. มีสมาชิกที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านเทคนิค (technical expertise)
2. มีสมาชิกที่มีทักษะในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ โดยสามารถระบุปัญหา แสวงหาทางเลือกในการแก้ปัญหา ประเมินทางเลือก และตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา
3. ทีมต้องมีบุคคลที่มีทักษะการฟัง การให้ข้อมูลย้อนกลับ การแก้ปัญหาคความขัดแย้ง ตลอดจนทักษะการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่ดี (interpersonal skills)

## บทที่ 7

### อำนาจและการเมืองในองค์การ

#### พฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์การ (Political Behavior in Organization)

พฤติกรรมเชิงการเมืองมีความสัมพันธ์กับการใช้อำนาจในองค์การอย่างมากดังที่เฟฟเฟอร์ (Pfeffer, 1981) ได้ให้นิยามของการเมืองในองค์การว่าหมายถึง กิจกรรมทั้งหลายที่สมาชิกแสดงออกในการแสวงหาการสนับสนุน การใช้อำนาจ และการได้มาซึ่งทรัพยากร เพื่อให้ตนหรือกลุ่มได้รับตามที่ต้องการ ภายใต้สถานการณ์ที่มีความขัดแย้งและมีความไม่แน่นอนสูง ดังนั้นพฤติกรรมดังกล่าวที่บุคคลแสดงออกจึงเป็นพฤติกรรมเชิงการเมือง (Political behavior) ซึ่งต้องใช้อำนาจหรือความพยายามเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่เป็นประโยชน์แก่ฝ่ายตน

#### กล่าวโดยสรุป พฤติกรรมเชิงการเมืองจึงมีลักษณะใน 3 ประเด็นต่อไปนี้

1. เป็นพฤติกรรมที่อยู่นอกเหนืออำนาจตามกฎหมายหรือระบบอำนาจที่ยอมรับกันตามปกติขององค์การ
2. เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อประโยชน์ส่วนตนหรือหน่วยงานตน โดยไม่คำนึงถึงความชอบธรรมที่คนอื่นหรือหน่วยงานอื่นพึงได้รับ
3. เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นด้วยความตั้งใจและจงใจใช้เพื่อแสวงหาอำนาจหรือการรักษาอำนาจของตน

#### สาเหตุของการเกิดพฤติกรรมเชิงการเมือง

ไมล์ (Miles, 1980) กล่าวว่า พฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์การมาจากสาเหตุ 5 ประการ ได้แก่ ความไม่ชัดเจนของเป้าหมาย การมีทรัพยากรที่จำกัด ผลกระทบจากเทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมการตัดสินใจที่ขาดหลักเกณฑ์แน่นอน และการเปลี่ยนแปลงขององค์การ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544)

ส่วนดีวบรอน (DuBrin, 1998) เห็นว่า ความต้องการมีอำนาจของแต่ละคนมาจากเหตุผลที่แตกต่างกัน ซึ่งนำไปสู่การพฤติกรรมเชิงการเมืองขึ้นในองค์การสรุปได้ 6 สาเหตุ ดังนี้

##### 1. การมีโครงสร้างแบบปิรามิดขององค์การ (Pyramid-shaped organization)

ทำให้เกิดสายงานที่มีอำนาจในการบังคับบัญชา ลดหลั่นลงไปตามลำดับชั้น โดยผู้มีอำนาจมากที่สุดจะอยู่ที่ยอดของปิรามิด ในขณะที่ผู้อยู่ฐานล่างสุดจะมีอำนาจน้อยสุด โครงสร้างแบบปิรามิดขององค์การจึงเป็นโครงสร้างที่ทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงการเมืองสูง เนื่องจากทุกคนที่อยู่ระดับล่างต่างมุ่งหวังที่จะไต่เต้าสู่ ตำแหน่งที่สูงขึ้น ซึ่งหมายถึงการมีอำนาจที่มากขึ้นในการตัดสินใจต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อคนอื่นกว้างขวางขึ้น และสามารถตอบสนองความต้องการตนเองได้มากขึ้น การก้าวสู่ตำแหน่งที่มีอำนาจสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้คนเหล่านี้หันมาใช้พฤติกรรมเชิงการเมืองมากขึ้น

นอกจากนี้โครงสร้างแบบปิรามิดยังทำให้เกิดการแย่งทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่จำกัดจึงเกิดการใช้พฤติกรรมเชิงการเมืองเพื่อให้คนที่มีความอำนาจหน้าที่ในการจัดสรรทรัพยากรดังกล่าวหันมาให้การสนับสนุนตน อย่างไรก็ตามแม้แนวโน้มปัจจุบันจะเน้นการจัดโครงสร้างองค์การแบบแบนหรือแบบทีมงาน ตลอดจนจะมีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจลงสู่ระดับล่างมากขึ้น แต่คนส่วนมากยังคงพึงพอใจในการแสวงหาอำนาจที่ติดมากับตำแหน่งทางการอยู่เช่นเดิม การใช้พฤติกรรมเชิงการเมืองในกรณีนี้จึงยังไม่หมดไป

## **2. การใช้เกณฑ์มาตรฐานแบบอัตนัยในการประเมินผลงาน (Subjective standard performance)**

การใช้วิธีการแบบอัตนัยมีโอกาสให้เกิดการใช้ความรู้สึกและอคติส่วนตัวของผู้ประเมิน ผู้ประเมินเข้าไปเกี่ยวข้องได้ง่าย ทำให้สูญเสียความยุติธรรมได้เพราะขาดระบบที่แน่นอนชัดเจน จึงกลายเป็นจุดอ่อนทำให้คนที่ต้องการได้รับความดีความชอบพิเศษ หรือต้องการให้ผลประเมินออกมาดีเพื่อจะได้เลื่อนยศตำแหน่งที่สูงขึ้น หันมาใช้พฤติกรรมเชิงการเมืองด้วยการเอาใจหรือประจบสอพลอคนประเมินเพื่อให้ตนได้ตามที่ต้องการ

## **3. สภาพแวดล้อมที่ขาดความแน่นอนและมีความผันผวนสูง (Environmental uncertainty and turbulence)**

คนที่ทำงานอยู่ในองค์การที่กำลังอยู่ในภาวะขาดความมั่นคง และมีการเปลี่ยนแปลงสูง จะพลอยรู้สึกขาดความมั่นใจต่องานและองค์การไปด้วย และเพื่อความอยู่รอด ถ้าหากเกิดความจำเป็น ต้องลดขนาดขององค์การให้เล็กลง (downsizing) คนเหล่านี้จึงหันมาใช้พฤติกรรมเชิงการเมือง เช่น การเอาใจเพื่อให้ได้ใกล้ชิดและเกิดเป็นคนพิเศษหรือเป็น “คนวงใน” ของนาย โดยหวังว่าหากมีการปรับลดพนักงานตนจะมีความปลอดภัยได้รับการคุ้มครองพิเศษจากอำนาจตัดสินใจของนาย

## **4. การรู้สึกขาดความมั่นคงด้านอารมณ์ (Emotional insecurity)**

คนประเภทที่ไร้ความรู้ความสามารถในงานหรือตำแหน่งที่ทำมักจะขาดความมั่นใจตนเอง จึงแสดงพฤติกรรมเชิงการเมืองออกมาด้วยการคอยประจบเอาใจนาย เพื่อให้ให้นายเกิดความรักความเมตตาแก่ตน ช่วยให้ตนรู้สึกว่ามี ความมั่นคงปลอดภัยขึ้น เพราะมีนายคอยปกป้องคุ้มครองลักษณะเช่นนี้เป็นลักษณะของคนที่ขาดความมั่นคงด้านอารมณ์

## **5. ความต้องการมีอำนาจบังคับคนอื่นในแง่ไม่ดี (Machiavellian tendencies)**

คนประเภทนี้จะใช้พฤติกรรมเชิงการเมืองเพื่อแสดงว่ามีอำนาจเหนือหรือเพื่อบีบบังคับให้คนอื่นทำในสิ่งที่เป็นความต้องการหรือให้ประโยชน์แก่ตนโดยไม่คำนึงว่าสิ่งนั้นถูกต้องหรือไม่

## **6. ความขัดแย้งในเรื่องสำคัญ (Disagreement over major issues)**

การมุ่งให้ความคิดหรือความต้องการของตนชนะคู่แข่งที่ขัดแย้งกันในประเด็นดังกล่าวทำให้เกิดการใช้พฤติกรรมต่าง ๆ เชิงการเมืองขึ้น เพื่อโน้มน้าวใจให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจหันมาสนับสนุนตนให้บรรลุผลตามที่ต้องการ

## ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์เชิงการเมือง (Political tactics and strategy)

เพื่อบริหารพฤติกรรมเชิงการเมืองที่เกิดขึ้นในองค์การให้เป็นผลดี รวมทั้งบางสถานการณ์ที่จำเป็นต้องสร้างหรือกำหนดพฤติกรรมเชิงการเมืองขึ้นมาใช้ในการบริหารท่ามกลางภาวะการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาขององค์การ ผู้นำจึงต้องเรียนรู้และเข้าใจถึงกลยุทธ์เชิงการเมืองไม่ว่าจะเกี่ยวกับพฤติกรรมที่มีจริยธรรม (Ethical behaviors) หรือพฤติกรรมที่ไร้จริยธรรม (Unethical behaviors) ก็ตามดังจะกล่าวในรายละเอียดดังนี้

## กลยุทธ์เชิงการเมืองแบบมีจริยธรรม (Ethical political tactics)

เป็นกลยุทธ์ที่ผู้บริหารใช้เพื่อการได้มาซึ่งอำนาจและการรักษาไว้ซึ่งอำนาจโดยไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อผู้อื่น เป็นกลยุทธ์เพื่อช่วยให้ผู้นำสามารถปรับตัวได้กับภาวะการปฏิบัติงานซึ่งมีได้ขึ้นกับความมีเหตุมีผลอย่างที่ไม่คาดหมาย จึงเป็นกลยุทธ์เชิงการเมืองที่ช่วยลดช่องว่างระหว่างสิ่งที่ควรจะเป็นตามหลักการกับพฤติกรรมอันหลากหลายที่มาจากความต้องการของแต่ละคน กลยุทธ์เชิงการเมืองแบบมีจริยธรรมสามารถแบ่งออกตามวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้ได้ 3 แบบ ได้แก่ 1) กลยุทธ์เพื่อแสวงหาอำนาจ 2) กลยุทธ์เพื่อการสร้างความสัมพันธ์ และ 3) กลยุทธ์เพื่อหลีกเลี่ยงความผิดพลาดเชิงการเมือง

**1. กลยุทธ์เพื่อแสวงหาอำนาจโดยตรง (Tactics aimed directly at gaining power)** ซึ่งประกอบด้วยเทคนิคในเรื่องนี้อยู่ 6 ประการ ดังนี้

1.1 การติดต่อผูกมิตรกับผู้ที่มีอำนาจ (Develop power contact) โดยการออกงานสังคมเพื่อพบปะสร้างความสนิทสนมคุ้นเคยกับผู้ที่มีอำนาจ การให้ความช่วยเหลือต่องานหรือกิจกรรมของคนเหล่านั้น การหาโอกาสเชิญบุคคลดังกล่าวมาร่วมกิจกรรมในโอกาสสำคัญขององค์การ

1.2 การควบคุมข้อมูลข่าวสารที่สำคัญ (Control vital information) เพราะข่าวสารทำให้ผู้นั้นมีอำนาจ (Information is power) จึงไม่น่าแปลกใจที่ผู้ดำรงตำแหน่งสำคัญทางราชการที่ควบคุมข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ทางธุรกิจ หลังจากผู้นั้นเกษียณอายุ หรือลาออกจากราชการ จึงเป็นที่ต้องการของภาคธุรกิจเอกชนสูง จนภาคราชการต้องมีกฎหมายห้ามบุคคลเหล่านี้ไปทำงานที่เกี่ยวข้องกับภาคเอกชนเป็นระยะหนึ่งหลังออกจากราชการ เนื่องจากอาจส่งผลเสียหายแก่ทางราชการ และไม่เป็นธรรมต่อบริษัทคู่แข่งรายอื่น

1.3 ต้องไวต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร (Keep informed) อยู่เสมอ การรู้เท่าทันกับเหตุการณ์ช่วยให้สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ได้อย่างทันท่วงทีเมื่อปรากฏว่าฝ่ายตนเองอาจตกอยู่ในฐานะที่เสียเปรียบ จึงเป็นการลดความเสียหายที่เกิดขึ้นหรือเป็นการเปลี่ยนวิกฤติให้กลายเป็นโอกาส

1.4 การควบคุมกลไกและเครือข่ายการสื่อสาร (Control lines of communication) ดังจะเห็นในอดีตที่มีเหตุการณ์ต่อสู้ปฏิวัติรัฐประหาร จะมีการเข้าควบคุมกลไกเครื่องมือและเครือข่ายการสื่อสาร เช่น วิทยุ โทรทัศน์ และหนังสือพิมพ์อย่างทันที เพราะเป็นแหล่งเผยแพร่ข่าวสารอันทรงพลังต่อการแพ้ชนะในการดำเนินงานขององค์การก็มีลักษณะที่ไม่แตกต่างกัน

1.5 การดึงผู้เชี่ยวชาญภายนอกเข้ามา (bringing in) โดยเฉพาะผู้เชี่ยวชาญที่มีประวัติดีเป็นที่ยอมรับของคนในองค์การว่าจะสามารถช่วยคลี่คลายปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การได้ ทั้งยัง



ช่วยเสริมบารมีให้กับผู้บริหารเพราะทำให้งานความสำเร็จและทุกฝ่ายรู้สึกพึงพอใจ แต่มีข้อพึงระวังในการนำผู้เชี่ยวชาญภายนอกต้องใช้วิธีที่แยบยลต้องเป็นที่ยอมรับของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและต้องมั่นใจในความเป็นกลางจริง

1.6 การใช้วิธีปรากฏตัวขึ้นอย่างทันควัน (Making a quick showing) โดยเฉพาะเมื่อเกิดเหตุการณ์สำคัญเฉพาะหน้าขึ้น เช่น ผู้บริหารระดับสูงออกปรากฏตัวทันทีที่เกิดอุบัติเหตุร้ายแรงการจับยาเสพติดรายใหญ่ เป็นต้น ซึ่งเป็นวิธีประชาสัมพันธ์ตนเองที่ดี ทำให้สาธารณชนเห็นว่าเป็นคนเอาใจใส่งานและมีความสามารถสูง

## 2. กลยุทธ์เพื่อสร้างความสัมพันธ์ (Tactics aimed at building relations)

เป็นกลยุทธ์เพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพเชิงบวกกับบุคคลที่ต้องการ ตลอดจนเครือข่ายสมาชิกและผู้เกี่ยวข้องเพื่อหวังผลด้านความช่วยเหลือทั้งในปัจจุบันและต่อไปในอนาคต ซึ่งใช้กลยุทธ์การเมืองต่อไปนี้

2.1 การแสดงความจงรักภักดี (Display loyalty) เพราะพนักงานที่จงรักภักดีย่อมมีคุณค่าและสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่องค์กรได้มาก แต่มีข้อระวังต้องไม่ให้จงรักภักดีจนเกินเลย เพราะจะทำให้เกิดหลงตัว สำคัญผิดว่า องค์กรของตนทำผิดไม่ได้ ซึ่งเป็นเรื่องเสียหายต่อองค์กรที่ยังต้องการคำวิพากษ์วิจารณ์เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

2.2 นำเสนอสิ่งที่น่าสนใจ (Manage your impression) เช่น ใช้กิจกรรมหรือพฤติกรรมที่จะส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่ตน รวมถึงการปรับปรุงบุคลิกภาพและการแต่งกายที่เหมาะสม วิธีการพูดจาที่ไพเราะน่าเชื่อถือและการนำเสนอความคิดที่เฉียบแหลมน่าสนใจ การพูดถึงความสำเร็จหรือจุดยืนที่ดีขององค์กรต่อส่วนรวม เช่น การประกอบธุรกิจบนพื้นฐานของการมีจริยธรรมซื่อสัตย์ต่อลูกค้า เป็นต้น

2.3 หาช่องทางให้ลูกค้าที่พึงพอใจผลงานของท่านมีโอกาสได้พบกับนาย (Ask satisfied customers to contact your boss) ข้อมูลที่นายได้รับโดยตรงจากลูกค้าจะมีน้ำหนักมากที่ส่งผลมาถึงตัวท่านมากกว่าการรับฟังจากเพื่อนร่วมงานหรือจากลูกน้องของท่าน ด้วยเหตุที่คนทั้งสองกลุ่มหลังก็อาจกำลังเล่นเกมสการเมืองอยู่กับท่านได้เช่นกัน

2.4 ใช้ความสุภาพอ่อนน้อม ความน่านับถือและคุณลักษณะเชิงบวกที่ท่านมี (be courteous, pleasant and positive) โดยมีความเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านบุคคลว่า คุณสมบัติดังกล่าวคือเกณฑ์ข้อแรกในการพิจารณาจ้างคนเข้าทำงาน และเช่นเดียวกันก็จะถือเป็นเกณฑ์ข้อสุดท้ายที่จะเลิกจ้างพนักงาน (เมื่อพนักงานมีเกณฑ์ข้ออื่นครบถ้วน)

2.5 ใช้วิธีการขอคำแนะนำ (Ask advice) ถ้าหัวหน้าขอคำแนะนำจากลูกน้อง ลูกน้องก็จะเกิดความภูมิใจและรู้สึกว่าตนมีคุณค่า การขอคำแนะนำจากคนนอกวงการ อาจได้มุมมองใหม่ที่มีประโยชน์ การขอคำแนะนำเป็นการบอกถึงความไว้วางใจต่อการตัดสินใจและเป็นการให้เกียรติผู้อื่น

2.6 ใช้วิธีการส่งบัตรถึงบุคคลต่าง ๆ ในวาระสำคัญ เช่น บัตรขอบคุณที่ให้คำแนะนำหรือใช้บริการ ซึ่งเป็นกลยุทธ์เชิงการเมืองที่สำคัญถึงกับผู้บริหารบางคนยอมเขียนขอบคุณด้วยลายมือตนเองถึงพนักงานหรือลูกค้า เพื่อสร้างสายสัมพันธ์และความประทับใจขึ้น

### 3. กลยุทธ์เพื่อหลีกเลี่ยงการผิดพลาดง่าย ๆ เชิงการเมือง (Avoiding political blunders)

เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการคงอำนาจหรือบารมีไว้ ด้วยการระมัดระวังการผิดพลาดในเรื่องง่าย ๆ แต่มีผลเชิงการเมืองสูง ซึ่งได้แก่

3.1 เว้นการวิจารณ์นายต่อหน้าสาธารณชน (Criticizing the boss in a public forum) คนโบราณมักสอนให้รู้จักชมคนต่อสาธารณชนแต่วิพากษ์วิจารณ์กันเมื่ออยู่ส่วนตัว (Praise in public and criticize in private)

3.2 อย่าปฏิบัติกรข้ามหัวนาย (Bypassing the boss) เพราะทำให้นายรู้สึกว่าคุณน้องกระด้างกระเดื่องไม่ให้เกิดริตและความนับถือ และที่สำคัญทำให้นายอาจเสียหน้า ถูกคนภายนอกมองว่านายไม่มีความสามารถ และที่รุนแรงอาจกระทบต่อตำแหน่งของนายได้ แต่โดยรวมเกิดภาพลบต่อผู้กระทำด้วย

3.3 หลีกเลี่ยงการปฏิเสธต่อข้อเสนอของฝ่ายบริหารระดับสูง (Declining an offer from top management) การปฏิเสธผู้บริหารของตนถือเป็นความผิดพลาดทางการเมืองที่สำคัญ เพราะจะไม่ได้รับไว้วางใจจากหัวหน้าอีกต่อไป ส่งผลกระทบต่ออาชีพและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามมา

3.4 อย่าเผาสะพานของตนเอง (Burning your bridge) ได้แก่ การตำหนิติเตียนนายคนเก่าที่หมดอำนาจหรือพ้นจากองค์การไปแล้ว ซึ่งความจริงยังอาจเป็นสะพานช่วยเชื่อมโยงกับนายคนใหม่ให้เกิดประโยชน์แก่ตน นอกจากนี้พฤติกรรมเช่นนี้อาจถูกมองในแง่ลบจากนายคนใหม่ว่าเป็นคนที่ไม่จริงใจต่อไปในอนาคต ก็จะปฏิบัติกับนายคนอื่นด้วยวิธีเดิม จึงดูเป็นคนไม่หน้าคบหรือไว้วางใจ

### กลยุทธ์ทางการเมืองแบบไร้จริยธรรม (Unethical political tactics)

เป็นการกระทำหรือพฤติกรรมให้ได้มาซึ่งอำนาจหรือใช้อำนาจไปในทางที่ไม่สุจริตเพื่อให้ได้ประโยชน์ส่วนตน จึงเป็นกลยุทธ์เชิงการเมืองที่เป็นแง่ลบ ได้แก่ตัวอย่างต่อไปนี้

#### 1. ใช้วิธีการแอบแทงข้างหลัง (Back stabbing)

โดยแสดงออกนอกหน้าในสาธารณชน ให้เห็นว่า ตนมีความปรารถนาดี มีความซื่อสัตย์และอยู่ในฐานะหัวอกเดียวกันกับหัวหน้า จนเกิดตายใจและเชื่อใจสนิท มอบความไว้วางใจด้านต่าง ๆ ให้ทำพร้อมกับมอบหมายอำนาจให้ จากนั้นก็แอบใช้การบ่อนทำลายอยู่เบื้องหลังโดยหัวหน้าไม่ทันระวัง เช่น แอบปล่อยข่าวลือ ใช้ใบปลิว บัตรสนเท่ห์ ใช้มือที่สาม ยุแหย่ เป็นต้น เพื่อทำลายความน่าเชื่อถือและการยอมรับต่ออำนาจของนายให้เสื่อมถอยลง จนต้องหลุดจากตำแหน่งแล้วตนมีโอกาสดำเนินเข้ามาแทนภายหลัง

#### 2. ใช้วิธีกดดันข่มขู่ให้อยู่ในภาวะจำยอม (Undue pressure)

เช่น ถ้าคุณยอมอยู่ในโอวาท เป็นพวกฉัน คุณก็จะได้รับผลตอบแทนและการยอมรับแบบคนวงในที่มีอภิสิทธิ์เหนือคนอื่น แต่ถ้าปฏิเสธนอกจากไม่ได้อะไรแล้ว ยังอาจถูกกลั่นแกล้งด้วยวิธีต่าง ๆ เสมือนเป็นปฏิปักษ์หรือเป็นคนวงนอก

### 3. ใช้วิธียกขึ้นให้สูงก่อนปล่อยให้ตกลงมา (Setting a person up for failure)

เป็นเกมส์ การเมืองที่ใช้ทำลายคู่แข่งด้วยการสนับสนุนให้ต้องรับงานหรือหน้าที่ตำแหน่งที่ยากต่อการสำเร็จ หรือที่ผู้ั้นไม่ถนัดไม่มีความสามารถ เพื่อให้พบกับความล้มเหลวเสมือนการตกลงมาจากที่สูงจนสุดท้ายคู่แข่งต้องหลุดจากตำแหน่งและวงจรอำนาจ

### 4. กลยุทธ์แบ่งแยกแล้วปกครอง (Divided and ruled)

เป็นวิธียู่ให้คนแตกแยกออกเป็นกลุ่มที่ไม่ไว้วางใจและระแวงต่อกัน คอยจ้องทะเลาะทำลายกันเอง จนไม่มีเวลาสนใจต่อความบกพร่องของหัวหน้า ทำให้หัวหน้าสามารถอยู่ในตำแหน่งได้อย่างมั่นคง เป็นกลยุทธ์ที่ไร้คุณธรรมซึ่งทำลายองค์การเพื่อการอยู่รอดของตน

กล่าวโดยสรุป การมีพฤติกรรมเชิงการเมืองในองค์การ โดยเฉพาะเป็นการเมืองที่ไร้จริยธรรมที่มากเกินไปแล้ว นับว่าเป็นเรื่องที่สร้างความเสียหายให้แก่องค์การอย่างยิ่งเป็นสิ่งที่ไม่พึงปรารถนาแต่ไม่สามารถขจัดให้หมดไปจากองค์การได้ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องมียุทธศาสตร์ในการควบคุมการเมืองในองค์การ จะต้องตระหนักถึงสาเหตุและต้องเข้าใจเทคนิควิธีการแก้ไขเมื่อเกิดขึ้นและที่สำคัญกว่าก็คือ การป้องกันมิให้พฤติกรรมเหล่านั้นเกิดขึ้นในองค์การ ผู้นำจะต้องบริหารงานด้วยระบบคุณธรรม ใช้หลักความเป็นธรรมที่เสมอภาคกับทุกคน ยึดหลักของความโปร่งใสในการทำงาน สร้างระบบการสื่อสารแบบเปิดเผย หลีกเลี่ยงการสร้างระบบคนวงในคนวงนอกในองค์การ ผู้นำต้องแสดงให้เห็นชัดเจนเป็นนโยบายที่จะไม่ยอมรับการใช้พฤติกรรม การเมืองต่อกัน และสำคัญเหนืออื่นใดก็คือ ผู้นำต้องแสดงพฤติกรรมที่ดีให้เป็นแบบอย่างแก่คนอื่นในองค์การ หน้าที่พื้นฐานอย่างหนึ่งของการบริหารคือการเป็นผู้นำ การเป็นผู้นำคือการใช้อิทธิพลและการจูงใจบุคคลอื่นให้ทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ เหตุผลหนึ่งที่ทำให้บุคคลยอมรับการเป็นผู้นำเพราะผู้นำมีอำนาจ การได้มีซึ่งอำนาจและวิธีการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นเรื่องหนึ่งที่มีความสำคัญต่อความเป็นผู้นำ

### ประเภทของอำนาจ

อำนาจในการทำงานหรือการบริหารงานอาจเรียกรวมว่าเป็นอำนาจในการบริหาร แยกได้เป็นสองส่วนคือ อำนาจตามตำแหน่ง และอำนาจส่วนบุคคล

#### อำนาจตามตำแหน่ง

เป็นอำนาจที่เกิดจากพื้นฐานของสิ่งที่มีมาพร้อมกับตำแหน่งงานที่ผู้บริหารหรือผู้นำสามารถให้แก่บุคคลอื่นได้ จะมีโดยทันทีเมื่อได้รับตำแหน่งตามสายงานในแต่ละองค์การ จะถูกใช้อย่างไรและประสบความสำเร็จเพียงไหนมีความแตกต่างกันระหว่างผู้บริหารแต่ละคน แต่อำนาจเหล่านี้จะหมดไปเมื่อพ้นจากตำแหน่ง ได้แก่ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการบังคับ อำนาจการให้รางวัล และอำนาจทางข้อมูล

#### อำนาจตามกฎหมาย (legitimate power)

เป็นอำนาจที่เกิดจากบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบตามตำแหน่งที่บุคคลดำรงอยู่ ทำให้มีอิทธิพลโดยตัวมันเองต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานหรือองค์การนั้น เช่น อำนาจของ

นายจ้าง หรือผู้จัดการบริษัท หรืออำนาจของเจ้าพนักงานตามกฎหมาย เช่น ตำรวจ ผู้พิพากษา ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องยอมรับการกระทำและปฏิบัติตามคำสั่งหรือข้อกำหนดจากบุคคลซึ่งมีอำนาจตามกฎหมายนี้โดยมิอาจหลีกเลี่ยง แม้ว่าการยอมรับนั้นทำให้มีข้อจำกัดในพฤติกรรมบางอย่างก็ตาม อำนาจตามกฎหมายมักจะใช้กันเสมอในกรณีเพื่อลดการขัดแย้ง เช่น เมื่อผู้มีอำนาจทำหน้าที่เป็นคนกลางไกล่เกลี่ยกรณีที่ขัดแย้งกัน หรือเมื่อต้องการให้ผู้ที่มีอำนาจน้อยกว่ายินยอมกระทำตามที่ตนเองต้องการ

#### **อำนาจการบังคับ (coercive power)**

บุคคลจะมีอำนาจการบังคับเมื่อเขาสามารถกำหนดการลงโทษ และยกเลิกรางวัล หรือสิทธิที่เคยมีของบุคคลอื่นในกลุ่มใด ๆ ถ้าการปฏิบัติของคนเหล่านั้นไม่เป็นที่ถูกต้องพอใจ ตำแหน่งต่าง ๆ มีอำนาจนี้ในระดับที่แตกต่างกัน การลงโทษพนักงานคนหนึ่งที่ไม่เป็นที่ยอมรับของผู้นำจะเป็นการสร้างความกดดันต่อพนักงานคนอื่น ๆ ให้พยายามทำงานให้ถูกต้อง และเป็นที่ยอมรับมากขึ้น พนักงานจะหลีกเลี่ยงผู้นำที่ใช้อำนาจการบังคับและรู้สึกไม่ชอบผู้นำ พนักงานอาจกระทำตามที่ผู้นำต้องการแต่ไม่ยอมมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอีก ถ้าการใช้อำนาจนี้กระทำโดยโปร่งใส ให้เป็นที่เข้าใจชัดเจนถึงเหตุผล ผลดีก็มีมาก

#### **อำนาจการให้รางวัล (reward power)**

บุคคลจะมีอำนาจการให้รางวัลเมื่อเขาสามารถให้สิ่งซึ่งเป็นคุณประโยชน์ สิ่งที่คนอื่นต้องการและพอใจ หรือขจัดความทุกข์ความเดือดร้อนให้แก่คนอื่นได้ เมื่อคนเหล่านั้นได้ปฏิบัติตามอย่างใดอย่างหนึ่งแล้ว อำนาจนี้จะมากหรือน้อยเป็นไปตามระดับที่บุคคลอื่นประเมินคุณค่าของสิ่งที่จะได้รับ และโอกาสที่จะได้รับสิ่งนั้น ถ้าอยู่ในระดับสูงก็ทำให้มีอำนาจมาก แต่ถ้าอยู่ในระดับต่ำอำนาจนี้จะลดน้อยลงไป การใช้อำนาจการให้รางวัลทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมุ่งมั่นไปข้างหน้า พนักงานจะพยายามทำตามข้อกำหนดหรือคำสั่ง คอยเสนอตัวเพื่อทำงาน เพิ่มความชอบพอในตัวผู้นำ และมีปฏิสัมพันธ์ด้วยในทางที่ดี แต่อำนาจการให้รางวัลก็มีผลร้ายในบางเงื่อนไข เช่น การให้รางวัลที่มากเกินไปอาจทำให้เกิดข้อสงสัยขึ้นในพนักงานบางส่วนว่าเขากำลังถูกซื้อเพื่อให้ทำอะไรที่ไม่เหมาะสมบางอย่างต่อไป ทำให้พนักงานส่วนนี้เริ่มลังเลที่จะทำงานต่อไป บางกลุ่มอาจเริ่มต่อต้านก็ได้

#### **อำนาจทางข้อมูล (informational power)**

บุคคลจะมีอำนาจทางข้อมูลเมื่อผู้อื่นรับรู้ว่าเขาเป็นแหล่งของข้อมูลข่าวสารสำคัญแห่งเดียว ซึ่งไม่อาจหาจากที่อื่น และข้อมูลนั้นเป็นประโยชน์ต่อการทำงานหรือต่อการบรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งได้ อำนาจนี้เกิดจากการแสดงความคิดเห็นหรือข้อโต้แย้งโดยมีข้อมูลอ้างอิงที่ชัดเจนน่าเชื่อถือ ตำแหน่งผู้นำขององค์การจะเป็นผู้ที่สามารถเข้าถึงข้อมูลทางลึกขององค์การได้มากตามระดับของตำแหน่ง ทำให้หัวหน้างานส่วนใหญ่มีอำนาจทางข้อมูลในระดับหนึ่ง

#### **อำนาจส่วนบุคคล**

เป็นอำนาจที่เกิดจากการรับรู้ของบุคคลอื่นที่มีต่อผู้นำ เป็นคุณลักษณะพิเศษส่วนบุคคลที่ผู้นำแต่ละคนมี พื้นฐานที่สำคัญสองอย่างได้แก่ อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจการอ้างอิง

**อำนาจความเชี่ยวชาญ (expert power)** บุคคลจะมีอำนาจความเชี่ยวชาญเมื่อบุคคลอื่นรับรู้และเห็นประจักษ์ในความรู้พิเศษหรือความชำนาญพิเศษบางประการในตัวเขา เป็นความเชี่ยวชาญและความรู้ที่เชื่อถือได้ เชื่อมั่นได้ ผู้ที่มีอำนาจนี้จะดึงดูดให้คนไปปรึกษาหรือพึ่งพาทางความคิด เมื่อต้องการความกระจ่างในเรื่องที่เขามีความเชี่ยวชาญ เขาสามารถให้คำตอบหรือความถูกต้องได้ อำนาจนี้อาจมีผลเสียอยู่บ้าง ถ้าทำให้คนอื่น ๆ ในองค์การมีความรู้สึกว่าเขาเองไม่มีความหมาย

**อำนาจการอ้างอิง (referent power)** บุคคลจะมีอำนาจการอ้างอิงเมื่อคนอื่น ๆ อยากจะเป็นหรืออยากจะทำเช่นเดียวกับตัวเขา เป็นความสามารถที่จะปลุกเร้าความเคารพ ความชื่นชม และความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นต่อตัวผู้นำ อำนาจนี้อยู่บนพื้นฐานทางอารมณ์ของผู้นำ พนักงานมีความต้องการผูกพันหรือเอาแบบอย่างจากผู้นำมากเท่าไร อำนาจการอ้างอิงก็มีมากเท่านั้น คนที่มีอำนาจการอ้างอิงสูงสามารถมีอิทธิพลต่อการคิดการกระทำของผู้อื่นได้มาก

### การใช้อำนาจ

อำนาจที่ผู้นำใช้ออกไปเพื่อให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นอาจได้รับปฏิกริยาโต้ตอบกลับมาในสามลักษณะ คือ

- 1) แสดงความผูกพันยอมรับอย่างกระตือรือร้นและทำงานหนักเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
- 2) แสดงอาการยินยอม แต่ไม่กระตือรือร้น ไม่แสดงอาการท้อแท้ จะใช้ความพยายามแต่น้อยในการทำตามคำสั่งของผู้นำ และ
- 3) แสดงการต่อต้านขัดขวางเป้าหมายของผู้นำและพยายามหลีกเลี่ยงที่จะปฏิบัติตาม

นอกจากนี้ปฏิกริยาที่โต้ตอบยังขึ้นอยู่กับที่มาของอำนาจและวิธีการใช้อำนาจอีกด้วย ซึ่งมีแนวทางที่ได้เสนอแนะไว้คือ

1. พนักงานโน้มเอียงที่จะแสดงความผูกพันกับการใช้อำนาจการอ้างอิงหรือความเชี่ยวชาญ และยังมีคความพอใจและปฏิบัติงานได้ดีขึ้น
2. พนักงานจะแสดงอาการยินยอมเมื่อผู้นำใช้อำนาจตามกฎหมาย ควบคุมข้อมูล และการให้รางวัล
3. พนักงานจะแสดงอาการต่อต้านเมื่อผู้นำใช้อำนาจการบังคับ

ดังนั้นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะพยายามใช้อำนาจการบังคับต่อเมื่อมีความจำเป็นที่สุดเท่านั้น ผู้นำประเภทนี้พบว่าเขาอาจเพิ่มอำนาจ โดยการแบ่งปันอำนาจให้พนักงานอีกด้วย คือ “ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น ถ้าหากใช้อำนาจให้น้อยลง” อำนาจที่แท้จริงมาจากการให้อำนาจแก่บุคคลอื่นที่อยู่ในตำแหน่งที่กระทำได้ดีกว่าเจ้าของอำนาจ ผู้นำที่ใช้อำนาจอย่างอวดดีมักได้รับการต่อต้านมากกว่าผู้นำที่อ่อนน้อมถ่อมตนการใช้อำนาจอย่างถูกต้องของผู้นำจะจงใจและมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้ทำงานหนักเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ ในขณะที่เดียวกัน การใช้อำนาจอย่างไม่ถูกต้องจะสามารถทำร้ายองค์การและผลการดำเนินงานขององค์การได้ ผู้นำจึง

ต้องใช้อำนาจที่มีอยู่อย่างเหมาะสมเพื่อสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่นและความผูกพันร่วมกันของสมาชิกในองค์การ

### แนวทางการใช้อำนาจ

การใช้อำนาจการอ้างอิง เพื่อเพิ่มพูนอำนาจการอ้างอิง ผู้นำควรเลือกพนักงานที่มีภูมิหลังคล้ายคลึงกับตัวเอง เช่น ว่าจ้างพนักงานที่จบการศึกษาจากสถาบันเดียวกับตน อีกวิธีการหนึ่งคือการเป็นแบบจำลองบทบาท โดยที่ผู้นำจะปฏิบัติตนเหมือนกับที่ต้องการให้พนักงานปฏิบัติตาม พนักงานจะผูกพันกับผู้นำที่มีอำนาจการอ้างอิงโดยพยายามเอาอย่างพฤติกรรมของผู้นำ นอกจากนี้ผู้นำจะต้องไว้วางใจผู้ร่วมงานและพนักงาน ป้องกันผลประโยชน์ของพนักงานไว้ต่อความต้องการและความรู้สึกของพนักงาน

### การใช้อำนาจตามกฎหมาย

โดยทั่วไปผู้นำใช้อำนาจตามกฎหมายด้วยการสั่งการให้พนักงานกระทำบางสิ่งบางอย่างอย่างเป็นทางการผู้นำควรระมัดระวังให้คำสั่งเป็นไปอย่างสุภาพและจริงจัง และอย่างมีความเชื่อมั่นด้วย ต้องรับผิดชอบและควบคุมสถานการณ์ ผู้นำที่กล่าวว่า “ไม่แน่ใจว่ามีอำนาจหน้าที่ที่จะกระทำสิ่งนี้ แต่..” อาจทำให้ขาดความผูกพันและการปฏิบัติตามได้ นอกจากนี้คำสั่งต้องมีความชัดเจน ผู้นำต้องตรวจสอบว่าพนักงานเข้าใจคำสั่งอย่างถูกต้อง และมั่นใจว่าเหมาะสมและชอบธรรมต่อสถานการณ์ จึงจำเป็นต้องอธิบายถึงเหตุผลของคำสั่ง เพื่อให้พนักงานทราบ จะได้กระตือรือร้นต่อการปฏิบัติตาม การใช้อำนาจตามกฎหมายเป็นประจำจะเสริมแรงความชอบธรรมของอำนาจในสายตาของพนักงาน การปฏิบัติตามอำนาจตามกฎหมายควรเป็นบรรทัดฐาน เพราะถ้าพนักงานปฏิเสธคำสั่งแล้ว ฐานอำนาจของผู้นำจะลดน้อยลง ผู้นำจึงต้องบังคับการปฏิบัติตามถ้าจำเป็น

### การใช้อำนาจการให้รางวัล

เป็นฐานอำนาจที่ใช้ได้ง่ายที่สุด และสามารถเพิ่มคุณค่าของอำนาจได้เพียงแต่ค้นหาว่าพนักงานได้ปฏิบัติตามคำสั่งหรือไม่ก่อนให้รางวัล มิฉะนั้นพนักงานจะไม่รับรู้ความเชื่อมโยงกันระหว่างการทำงานกับรางวัล คำสั่งต้องมีทั้งเหตุผลและความเป็นไปได้ เพราะรางวัลจะไม่จูงใจ ถ้าคิดว่าคำสั่งไม่ควรปฏิบัติตามหรือไม่สามารถทำให้เป็นจริงได้ นอกจากนี้ รางวัลจะต้องไม่ถูกรับรู้ว่าเป็นสินบนหรือข้อเสนอที่มีเล่ห์กล และประการสำคัญถ้ารางวัลไม่มีประโยชน์หรือเขาทราบว่าผู้นำไม่สามารถให้เขาได้อย่างแท้จริง ผู้นำก็ไม่อาจจูงใจพนักงานได้ และจะถูกเพ่งเล็งสงสัยในความสามารถของผู้นำในการให้รางวัลมากขึ้น

### ก า ร ไ ข้ อ ำ น า จ ก า ร บั ง ค ั บ

เป็นวิธีการใช้อำนาจที่ยุ่งยากที่สุด เนื่องจากอำนาจการบังคับทำให้เกิดความไม่พอใจและทำลายอำนาจการอ้างอิงลงได้ จึงไม่ควรใช้บ่อยครั้งหรือควรไม่ใช้เลย ความคาดหวังจากอำนาจการบังคับคือการให้พนักงานปฏิบัติตามเท่านั้น ส่วนใหญ่การต่อต้านจะเกิดขึ้นเสมอ

โดยเฉพาะเมื่อใช้วิธีที่เป็นศัตรูหรือเพทุบายบางอย่าง แนวทางการใช้อำนาจการบังคับจึงต้องให้พนักงานได้ทราบกฎและการลงโทษจากการละเมิด เพื่อป้องกันการละเมิดโดยบังเอิญได้ เพราะการมองข้ามการละเมิดข้อบังคับอาจทำลายกฎหรืออำนาจตามกฎหมายของผู้นำได้ หากจะใช้บทลงโทษต้องมีค่าเตือนก่อนการลงโทษ การละเมิดกฎครั้งแรกอาจเพียงแต่เตือนต่อผลที่จะเกิดหากละเมิดอีกครั้งหนึ่ง แต่หากละเมิดอย่างรุนแรงต้องลงโทษทันที การรักษาระเบียบวินัยต้องดำเนินการอย่างสม่ำเสมอและเป็นแบบอย่างเดียวกัน ก่อนลงโทษพนักงาน ผู้นำควรได้รับข้อมูลที่สมบูรณ์ในเรื่องที่เกิดขึ้นก่อน เพราะการลงโทษคนที่ไม่ผิดจะกระจายความไม่พอใจในหมู่พนักงานได้มาก ความเชื่อถือได้ของผู้นำต้องรักษาไว้ ผู้นำที่ขมขู่เป็นประจำไม่สามารถลงโทษได้จะสูญเสียทั้งความเคารพและอำนาจ โดยทั่วไปความรุนแรงของการลงโทษควรสอดคล้องกับความรุนแรงของการฝ่าฝืน

### การใช้อำนาจความเชี่ยวชาญ

เป็นการส่งเสริมภาพพจน์ของความเชี่ยวชาญโดยการให้คนอื่นรู้ถึงระดับการศึกษา ประสบการณ์ และความสำเร็จของผู้นำ แต่ไม่ควรแสวงหาความรู้ในสิ่งที่ไม่รู้จักจริง เพราะจะทำให้สูญเสียอำนาจความเชี่ยวชาญอย่างรวดเร็ว ต้องแสดงความเชื่อมั่นและกล้าตัดสินใจและแสดงความเข้าใจในสถานการณ์ที่รับผิดชอบอย่างมั่นใจ ติดตามให้ทันการพัฒนาที่เกี่ยวกับงานของตน ขององค์การและเรื่องที่เป็นความเชี่ยวชาญ และต้องระมัดระวังไม่เอาวดความเชี่ยวชาญหรือกระทำตนเป็นผู้ที่รู้ไปทุกอย่าง

### แนวทางการเพิ่มอำนาจของผู้นำ

ผู้นำหรือผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จมักจะสามารสรสร้างและรักษาอำนาจตามตำแหน่งและอำนาจส่วนบุคคลไว้ในระดับที่สูงได้ ที่เรียกกันว่าครองอำนาจก็คือ พฤติกรรมที่มุ่งพัฒนาความสัมพันธ์ที่ทำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ อำนาจของผู้นำจะเกี่ยวข้องในความสัมพันธ์สามแบบ คือ จากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน และตามแนวนอน เมื่อสัมพันธ์กับระดับบนหรือหัวหน้าจะต้องใช้อำนาจส่วนบุคคลเพื่อมีอิทธิพลต่อผู้ที่สูงกว่าตน เมื่อสัมพันธ์กับระดับล่างหรือพนักงานสามารถใช้ได้ทั้งอำนาจตามตำแหน่งและอำนาจส่วนบุคคล แต่เมื่อสัมพันธ์ตามแนวนอนในระดับเท่าเทียมกันหรือกับบุคคลภายนอกจำเป็นต้องใช้อำนาจส่วนบุคคลเพื่อมีอิทธิพลต่อคนเหล่านั้น การเพิ่มอำนาจตามตำแหน่ง เพิ่มสูงขึ้นได้เมื่อผู้นำสามารถแสดงให้บุคคลทั่วไปเห็นว่าหน่วยงานของตนมีความเกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์การโดยรวมสูงมาก สามารถตอบสนองความต้องการเร่งด่วนขององค์การได้ดี แนวทางทั่วไปในการเพิ่มอำนาจตามตำแหน่งคือ

1. เพิ่มบทบาทในการรับผิดชอบด้านข้อมูลที่ผ่านหน่วยงาน และขยายเครือข่ายการติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานให้มากขึ้น
2. สร้างดุลยพินิจส่วนตัวจนสามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจขั้นแรกในโครงการสำคัญขององค์การ

3. ทำให้งานมีความยุ่งยากในการประเมินโดยมีคำบรรยายงานที่คลุมเครือ หรือสร้างภาษาพิเศษภายในงานของตน

4. หาโอกาสที่จะได้รับการยกย่องส่วนบุคคล โดยการติดต่อกับบุคคลสำคัญหรือผู้อาวุโส มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเฉพาะหรือรายงานความสำเร็จที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

5. เพิ่มความเกี่ยวพันของงานให้กลายเป็นผู้ประสานงานภายในหรือภายนอก เป็นผู้ตรวจสอบหรือประเมินกิจกรรม หรือเป็นผู้ฝึกอบรมหรือที่ปรึกษาแก่ผู้ทำงานใหม่

### **การเพิ่มอำนาจส่วนบุคคล**

เกิดจากลักษณะส่วนบุคคลซึ่งมีฐานจากความสำเร็จและการอ้างอิง แต่ก็สามารถเพิ่มเติมได้อีกเมื่อได้รับตำแหน่งผู้นำ ดังนี้

1. เพิ่มเติมความรู้และข้อมูลเฉพาะด้านจากการศึกษา ฝึกอบรม และประสบการณ์ตรง
2. ปรับปรุงบุคลิกภาพ โดยเสริมลักษณะที่น่าชื่นชอบเพื่อให้มีลักษณะดึงดูดส่วนบุคคลทั้งทางกายและพฤติกรรมทั่วไปซึ่งส่งเสริมค่านิยมที่สำคัญ
3. แสดงให้เห็นถึงความพยายามในการทำงานหนักอย่างรับผิดชอบและ



## บทที่ 8 ภาวะผู้นำ

การศึกษาภาวะผู้นำอย่างมีระบบได้ดำเนินการต่อเนื่องมาร่วมร้อยปี เกิดมุมมองและความเชื่อต่าง ๆ ที่พัฒนามาเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำจำนวนมากมาย ในที่นี้จะแบ่งเป็นกลุ่มทฤษฎีและยกมาเป็นตัวอย่างเพียงบางทฤษฎี เริ่มด้วยทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ กลุ่มทฤษฎีเชิงพฤติกรรม ตัวอย่างบางทฤษฎีเชิงสถานการณ์ ทฤษฎีผู้นำเชิงวิบุรุษ หรือภาวะผู้นำใหม่โดยเสนอหาบางทฤษฎี และประเด็นที่เป็นแนวโน้มที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำในอนาคต

### ความหมายของภาวะผู้นำ

มีคำสำคัญอยู่ 2 คำที่จำเป็นต้องเข้าใจในเริ่มแรก ก็คือคำว่า “leadership” ซึ่งมักเรียกว่า “ภาวะ ผู้นำ” หรือ “การเป็นผู้นำ” กับอีกคำหนึ่งคือ “Management” ซึ่งเรียกว่า “การบริหาร” หรือ “การบริหารจัดการ” ทั้งสองคำมีความหมายแตกต่างกัน โดยมีนักวิชาการคนสำคัญให้ทัศนะไว้ ดังนี้

คอตเตอร์ (Kotter, 1999) แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด กล่าวไว้ว่า การบริหารจัดการ (Management) หมายถึง ความสามารถในการเผชิญกับสถานการณ์ที่สลับซับซ้อนได้ การบริหารจัดการที่ดีทำให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยในแง่ มีแผนงานที่เป็นทางการ มีโครงสร้างขององค์การที่แน่นอนชัดเจน และมีการกำกับดูแลให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผน ส่วนภาวะผู้นำหมายถึง ความสามารถในการเผชิญกับภาวะการเปลี่ยนแปลงได้ โดยมีผู้นำเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ให้เป็น ตัวกำกับทิศทางขององค์การในอนาคต จากนั้นจึงจัดวางคนพร้อมทั้งสื่อความหมายให้เข้าใจวิสัยทัศน์และสร้างแรงดลใจแก่คนเหล่านั้น ให้สามารถเอาชนะอุปสรรคเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ดังกล่าว

เฮาส์ (House, 1996) แห่งมหาวิทยาลัยเพนซิลเวเนีย มีความเห็นคล้อยจองกับทัศนะดังกล่าว โดยเห็นว่า ผู้บริหาร (Manager) คือ ผู้ใช้อำนาจทางการ (Authority) ซึ่งมากับตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งเพื่อให้สมาชิกขององค์การยอมปฏิบัติตาม การบริหารจัดการจึงประกอบด้วยการนำวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของผู้นำลงสู่การปฏิบัติ การประสานงานและการจัดคนทำงานในองค์การ ตลอดจนการแก้ปัญหาประจำวันที่เกิดจากการปฏิบัติงานอย่างไรก็ตาม ได้มีผู้ให้นิยามความหมายของภาวะผู้นำจำนวนมากหลายร้อย นิยามแต่นิยามที่เลือกใช้ในบทนี้ ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำว่า เป็นความสามารถในการมีอิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้ดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้แหล่งที่มาของ การมีอิทธิพล อาจเป็นอย่างทางการ เช่น ได้กำหนดชัดเจนมากับตำแหน่งทางบริหารขององค์การนั้นว่ามีอำนาจอะไรบ้างเพียงไร ดังนั้น การได้รับบทบาทการเป็นผู้นำในตำแหน่งบริหารก็ทำให้บุคคลนั้นได้รับอำนาจและเกิดอิทธิพลต่อผู้อื่นตามมา อย่างไรก็ตาม ก็ตามความเป็นจริงพบว่า ไม่ใช่ผู้นำทุกคนที่สามารถเป็นผู้บริหาร (Not all leaders are managers) และเช่นเดียวกัน ก็ไม่ใช่ผู้บริหารทุกคนที่สามารถเป็นผู้นำ (Not all managers are leaders) ด้วยเหตุนี้เพียง แค่องค์การได้มอบหมาย อำนาจหน้าที่ให้แก่ ผู้บริหารนั้น ยังไม่มีหลักประกันอย่างเพียงพอว่าผู้นั้นจะสามารถในการนำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้อาจมีอิทธิพลจาก ปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบมากกว่าอิทธิพลที่

กำหนดตามโครงสร้างองค์การก็ได้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ผู้นำสามารถเกิดขึ้น จากกลุ่มคนให้การยอมรับนับถือได้เช่นเดียวกับที่มาจาก การแต่งตั้งอย่างทางการ ในองค์การที่ดีจำเป็นต้องมีทั้ง ภาวะผู้นำและการบริหารจัดการ ที่เข้มแข็งจึงจะทำให้เกิด ประสิทธิภาพได้สูงสุด โดยเฉพาะภายใต้ภาวะของโลกที่มีพลวัตสูง ย่อมต้องการได้ผู้นำที่กล้าทำทลายต่อการดำรงสถานภาพเดิม มีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ และสามารถในการดลใจสมาชิก ทั้งองค์การให้มุ่งต่อความสำเร็จตามวิสัยทัศน์นั้น แต่เราก็ยังต้องมีการบริหารที่สามารถกำหนดรายละเอียดของแผนงาน สามารถออกแบบโครงสร้างที่มีประสิทธิภาพขององค์การ รวมทั้งติดตามตรวจสอบดูแล การปฏิบัติงานประจำวันอีกด้วย

## **คุณสมบัติของการเป็นผู้บริหาร และผู้นำที่ดี**

### **จริยธรรม Ethical Behavior**

#### **ทฤษฎีภาวะผู้นำ**

ทฤษฎีภาวะผู้นำ ที่สำคัญ มี 3 ทฤษฎี คือ

#### **1.) ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำหรือทฤษฎีอุปนิสัย (Trait Theory)**

หลัก บุคคลเป็นผู้นำเพราะ มีบุคลิกลักษณะ ความสามารถที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำ (รูปร่างหน้าตา สติปัญญา วิสัยทัศน์มีความสามารถเหนือคนอื่น ความประพฤติดีมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ) โดยคุณลักษณะที่เด่นชัด คือ

- มีความรู้ความสามารถในการทำงาน
- เข้าร่วมกิจกรรมด้วยใจรัก
- ได้รับการยอมรับจากสมาชิก สมาชิกเต็มใจทำงานร่วม

#### **2. ทฤษฎี สถานการณ์ (Situation Theory)**

หลักการ ผู้นำเกิดจากสถานการณ์บางอย่างผลักดันให้บุคคลต้องแสดงบทบาทผู้นำ หรือต้องพัฒนาลักษณะผู้นำขึ้นมา (ฮิตเลอร์ มุสโสลินี หรือ เหมาเจ๋อตุง) ทฤษฎีนี้ยอมรับความสัมพันธ์ของผู้นำและกลุ่ม ผู้นำต้องครองใจปวงชนผู้แวดล้อม

#### **3. ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์ (Interaction Theory)**

หลักการ ความเป็นผู้นำเกิดจากปฏิสัมพันธ์ ความเป็นผู้นำ+สถานการณ์ (วิเคราะห์จากคุณสมบัติผู้นำ และ สถานการณ์ ) เมื่อสถานการณ์เปลี่ยน ความเป็นผู้นำก็เปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ผู้นำจึงมีได้หลายคน ผลัดเปลี่ยนกันไป ทฤษฎีอื่นๆ ในเรื่อง ภาวะผู้นำ โดย Terry สรุป ไว้ 4 ทฤษฎี คือ

1. **ทฤษฎีสันับสนุน (supporting Theory)** เป็นทฤษฎีการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน มีโอกาสร่วมวางแผนและตัดสินใจในพันธกิจขององค์การ (ผู้นำต้องยอมรับในความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน )

2 **ทฤษฎีทางสังคมวิทยา(Sociological Theory)** มีความเชื่อว่าผู้นำต้องแสดงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ร่วมงานโดยมุ่งจัดหา วัสดุ อุปกรณ์ให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

3. **ทฤษฎีทางจิตวิทยา ( Psychological Theory)** มีความเชื่อว่าผู้นำต้องพัฒนาระบบสร้างแรงจูงใจ มีจิตวิทยาสูง ใช้เทคนิคกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติงานด้วยจิตสำนึกที่รับผิดชอบต่อองค์การ

4. **ทฤษฎียึดถืออำนาจ ( Autocratic Theory)** มีความเชื่อในการใช้อำนาจ ของตนเอง ในการบริหาร สั่งการ บังคับให้ปฏิบัติงาน โดยไม่ต้องการเหตุผลในการอธิบายความ

### รูปแบบและประเภทของผู้นำ

รูปแบบ ของผู้นำ มี 2 รูปแบบ คือ

1. ผู้นำที่เน้นงานเป็นศูนย์กลาง (Tasked –Related Function)
- 2 ผู้นำเน้นความสัมพันธ์กลุ่มเป็นศูนย์กลาง(Group-maintenance)

Likert ได้ศึกษารูปแบบผู้นำในมหาวิทยาลัย พบว่า การบริหารแบ่งผู้นำเป็น 4 แบบ

1. ผู้บริหารมุ่งใช้อำนาจ(Exploitative authority)
- 2 ผู้บริหารใช้อำนาจอย่างเมตตา
3. ผู้บริหารแบบการปรึกษาหารือ
4. ผู้บริหารเห็นความร่วมมือกับทุกฝ่าย

### ประเภทของผู้นำ แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

1.ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic Leader) ลักษณะเผด็จการชอบสั่งการใช้อำนาจ กตขี่ / ยึดถือตัวเองเป็นศูนย์กลาง / การบังคับบัญชาสั่งการจากข้างบนลงล่าง/ผู้ช่วย คือ ผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ผู้นำแบบเสรี(Laissez-faire leader) ไม่ยึดกฎเกณฑ์ตายตัว ปรับเปลี่ยนได้ตามผู้ร่วมงานเสนอ /ปล่อยผู้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ไปเรื่อยๆ /ไม่มีความคิดสร้างสรรค์งานใหม่ / ไม่มีการประเมินผลงาน

3.ผู้นำแบบประชาธิปไตย(Democratic leader) ยึดถือความคิดกลุ่มเหนือความคิดตนเอง /แบ่งงาน/มอบหมายงานเป็นระบบ/ให้คำแนะนำในการทำงาน/สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน โดยใช้**กฎเกณฑ์สร้างสรรค์งาน**กล่าวโดยสรุป สภาพปัจจุบัน ผู้นำ มี 4 แบบ คือ

- 1.ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire leader) ผู้นำจะปล่อยให้ผู้ร่วมงานตัดสินใจดำเนินการได้เอง ไม่ต้องรอการตัดสินใจจากผู้บังคับบัญชา
- 2 ผู้นำแบบเกื้อกูล หรือ แบบใช้พระคุณ(Charismatic Leadership) มีพฤติกรรมอ่อนโยน เห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้หลักธรรม หลักมนุษยสัมพันธ์
3. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) เชื่อมั่นตนเอง ชอบสั่งการ ตัดสินใจตามอารมณ์ ผูกขาดการตัดสินใจที่ตัวคนเดียว
4. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leader) ถือเอาความคิดของกลุ่มเป็นหลัก ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ปัจจุบันถือว่าเป็นแบบผู้นำที่ดีที่สุด

### ผู้นำ/ผู้บริหารที่ดี ต้องฝึกพฤติกรรมแห่งการเป็นผู้นำ 10 ประการ ดังนี้

1. ศึกษาวางแผน (Planning)
2. ศึกษจัดระเบียบ (Organizing)
3. ศึกษประสานงาน (Coordinating)
4. ศึกษสื่อสาร (Communicating)
5. ศึกษมอบหมายงาน (Delegating)
6. ศึกษตัดสินใจ (Decision-Making)
7. ศึกษมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation)
8. ศึกษฝึกอบรม (Training)
9. ศึกษจัดกระบวนการกลุ่ม
10. ศึกษประเมินผลงาน

### ปัจจัยในการสร้างความเป็นผู้นำ ขึ้นอยู่กับ 5 ปัจจัยหลัก คือ

1. ภูมิหลังและประสบการณ์ (Background and Experience) พื้นฐานครอบครัวและมรดกประสบการณ์เดิมที่ผ่านมาในช่วงชีวิต
2. สติปัญญาและคุณภาพสมอง (Intellectual and mental quality) มีทักษะทางภาษา การติดต่อสื่อสาร / ความสามารถด้านการมีเหตุผล / ความจำ/ความรอบรู้
3. คุณลักษณะทางร่างกาย (Physical attributes) ผู้นำที่ร่างกายแข็งแรง จะมีจิตใจที่ดี
4. บุคลิกภาพและความสนใจ (Personality and Interests) ความสนใจ กระตือรือร้น และความเต็มใจในการปฏิบัติงาน
5. ความเชื่อมั่นในตัวเอง (Self-Confidence) ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่น/มั่นใจในตัว

### คุณสมบัติของผู้นำ ผู้นำ ผู้บริหารที่ดี ต้องมี คุณลักษณะพื้นฐาน 10 ประการ คือ

1. สติปัญญาเฉลียวฉลาด มีไหวพริบดี
2. มีความสามารถในการวิเคราะห์
3. วิเคราะห์เหตุการณ์ ตัดสินใจดี
4. มีความคิดริเริ่ม และเป็นผู้รอบรู้
5. เป็นที่พึ่งแก่เพื่อนร่วมงาน และเชื่อถือไว้วางใจได้
6. ตัดสินใจแน่นอน ไม่รวนเร
7. รู้จักปรับตัว ละเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม
8. จิตใจมั่นคง ไม่เอาแต่อารมณ์ของตนเป็นใหญ่
9. มีคุณลักษณะและความประพฤติส่วนตัวที่ดี
10. มีคุณลักษณะของผู้นำ

### เทคนิคการสร้างเสริมความเป็นผู้นำที่ฝึกฝนได้ มี 8 ประการ คือ

1. สำรวจตัวเอง พิจารณาข้อบกพร่อง เปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำที่ดี
2. ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม โดยเฉพาะด้านบริหาร และ จิตวิทยาสังคม
3. ฝึกอบรมในสถาบันปรับปรุงบุคลิกภาพ
4. พัฒนาการสนทนาโต้ตอบ ฝึกการเป็นนักฟัง /นักพูด(ถ่ายทอด)ที่ดี
5. ปรับปรุงบุคลิกภาพ ภายในและภายนอก ของตนเอง
6. ทบทวนทำที่ ที่ปฏิบัติต่อผู้อื่นให้สุภาพนุ่มนวล เป็นปกตินิสัย
7. ฝึกฝน สังเกตการณ์ กล้าตัดสินใจ
8. ฝึกฝนตนเองให้เป็นคนมีเหตุผล ในการทำงาน มีความสุขุมรอบคอบ

### กล่าวโดยสรุป คุณลักษณะผู้นำที่ทำให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ คือ

1. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ สุขุมเยือกเย็น
2. มีวิสัยทัศน์ กว้างไกล
3. สามารถบริหารความขัดแย้งได้ดี
4. กล้าตัดสินใจ รวดเร็ว ถูกต้อง
5. ติดต่อสื่อสารได้ดี
6. รอบรู้ในงานที่รับผิดชอบ
7. มีความขยันขันแข็ง มานะ อดทน
8. เป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์
9. สามารถทำงานเป็นทีมได้ดี
10. วินิจฉัยปัญหา คาดการณ์เหตุการณ์ได้ดี
11. มีมนุษยสัมพันธ์ ทักษะทางสังคม
12. ทำงานในสภาวะกดดัน ติงเครียดได้ดี
13. มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร
14. วางแผนและประสานแผนได้ดี
15. มีสัมพันธภาพที่ดีกับองค์กรอื่น
16. รู้จักใช้ข้อมูล สารสนเทศให้เกิดประโยชน์

### มนุษยสัมพันธ์กับความเป็นผู้นำ บุคคลในองค์กรมี 3 บทบาท คือ

#### 1. มนุษย์สัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา

- กำหนดนโยบาย เป้าหมายองค์กรให้ชัดเจน ชี้แจงผู้ใต้บังคับบัญชา
- กำหนดอัตราค่าจ้างที่เป็นธรรมต่อลูกจ้าง
- สั่งการให้มีความชัดเจน ไม่กำกวม
- มีความซื่อสัตย์ต่อคำสั่งที่ส่งออกไป ไม่กลับคำ ชัดทอดความผิดให้ลูกน้อง
- สอนงาน หรือ อธิบายงาน ให้ชัดเจน
- ติดต่อสื่อสารได้ชัดเจน และทั่วถึงกับลูกน้อง

- มีความยืดหยุ่นในการทำงานในเรื่องกฎเกณฑ์ ระเบียบ ตามสมควรแก่เหตุ
- ใช้วินัยควบคุมให้เสมอภาค ไม่เลือกที่รัก มักที่ชัง

## 2. มนุษย์สัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

- ตั้งใจทำงาน รับฟังคำสั่งชี้แจงของหัวหน้าด้วยความตั้งใจ
- ไม่นินทาผู้บังคับบัญชา (ลูกน้องไม่จงรักภักดี+ไม่เคารพนับถือ)
- มีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนางาน โดยใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ
- หลีกเลียงการประจบสอพลอ
- สนับสนุนกิจการของผู้บังคับบัญชา เรียบนนิสัยของผู้บังคับบัญชา
- ไม่ควรคล้อยตามผู้บังคับบัญชาทุกเรื่องโดยไม่มีเหตุผล
- ปกป้องไม่ให้ผู้บังคับบัญชาเสียหาย หรืออับอาย 8.ไม่ก่อศัตรูกับเพื่อนร่วมงาน
- ไม่บ่นถึงความยากลำบากของงานที่ได้รับมอบหมาย
- มีความจงรักภักดี ซื่อสัตย์และจริงใจต่อผู้บังคับบัญชา

## 3. มนุษย์สัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

- จริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน
- ให้ความช่วยเหลือเพื่อนในการทำงาน
- รับผิดชอบร่วมกัน ไม่ขัดทอดความผิดให้เพื่อน
- ให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน
- ให้ความสนใจเพื่อนอย่างจริงใจ
- ยอมรับความเป็นตัวตนของเพื่อน
- เข้าใจความต้องการ และความรู้สึกของเพื่อน
- เป็นคนเสมอต้นเสมอปลาย
- สนใจในสิ่งที่เพื่อนพูด พูดในสิ่งที่เพื่อนสนใจ
- ยิ้มและมีอารมณ์ขันตามควร
- มีมารยาทที่ดี ต่อเพื่อน ๆ
- ให้ความรัก ความเคารพความคิดเพื่อน
- มีคุณธรรมในการติดต่อเพื่อน ๆ (เมตตา กรุณา เห็นใจ ให้ความช่วยเหลือ)
- มีความซื่อสัตย์ต่อเพื่อน

## บทที่ 9

### การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร

#### การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

**ความหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์กร** หมายถึง กระบวนการที่ทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงไปจากสภาพปัจจุบัน เพื่อไปสู่สภาพในอนาคต เพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น

#### ทำไมองค์กรต้องเปลี่ยนแปลง ?

เพราะสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจ (Business Environment) เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และมีแรงผลักดัน (Driving Forces) ที่ทำให้องค์กรจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกัน มิฉะนั้นองค์กรก็จะไม่สามารถแข่งขัน หรือดำรงอยู่ในโลกธุรกิจได้

#### พลังผลักดันทำให้องค์กรจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง

- ลักษณะของกำลังแรงงาน (Nature of the Workforce)
- เทคโนโลยี (Technology)
- เศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง (Economic Shocks)
- การแข่งขัน (Competition)
- แนวโน้มทางสังคม (Social Trends)
- การเมืองโลก (World Politics)

#### พลังผลักดันทำให้องค์กรจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง

ลักษณะของกำลังแรงงาน (Nature of the Workforce)

เชื้อชาติ ภาษา วัฒนธรรมระดับความรู้ อาชีพที่แตกต่างทำให้ต้องปรับปรุงพนักงาน เพื่อให้สามารถทำงานด้วยกันได้ ด้วยการฝึกอบรมทักษะอื่นๆให้กับพนักงาน

#### เทคโนโลยี (Technology)

องค์กรจำเป็นต้องนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้แทนแรงงานคนมากขึ้น จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน โครงสร้างองค์กรใหม่เพื่อทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างหัวหน้ากับทีมงานใกล้ชิดกันมากขึ้น

#### เศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง (Economic Shocks)

ผลกระทบจากราคาน้ำมันโลกที่ผันผวน ค่าของเงินเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้มีผลต่อนักลงทุน

#### การแข่งขัน (Competition)

สภาวะการแข่งขันในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไป คู่แข่งไม่ได้มีเฉพาะภายในประเทศเท่านั้นคู่แข่งข้ามชาติเพิ่มขึ้นมากมายทางธุรกิจองค์กรจะปรับตัวเพื่อโต้ตอบกับคู่แข่งได้จึงจะอยู่รอด

#### แนวโน้มทางสังคม (Social Trends)

การที่เทคโนโลยีเจริญรวดเร็ว แนวโน้มของคนรุ่นใหม่เพิ่มขึ้น คนติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลกันได้หลายทาง จึงทำให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนเพื่อตอบสนองความต้องการของคนที่เปลี่ยนไป

## การเมืองโลก (World Politics)

การล่มสลายของสหภาพโซเวียต การก่อการร้าย ผลกระทบทำให้เกิดการร่วมมือประสาน ประโยชน์ทางการค้า การทำสนธิสัญญาร่วมกัน ก่อให้เกิดการค้าต่าง ๆ

### การวางแผนบริหารการเปลี่ยนแปลง

- การแสวงหาแนวทางเพื่อปรับปรุงความสามารถขององค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น
- การแสวงหาแนวทางเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของพนักงานใหม่

### การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

#### การต่อต้านที่เกิดจากตัวบุคคล

- นิสัย : ความเคยชินกับพฤติกรรมเดิม ๆ
- ความปลอดภัย : ถ้าองค์กรนำหุ่นยนต์เข้ามาใช้แทนแรงงานคน เกิดความกลัวว่างานจะไม่มั่นคง
- ปัจจัยทางเศรษฐกิจ : ถ้างานใหม่ขึ้นอยู่กับทักษะความสามารถสูง เก่งกว่าจะทำได้ รายได้อาจจะลดลง
- กลัวความไม่รู้ : กลัวว่าตนเองจะไม่สามารถทำงานใหม่ได้มีทัศนคติทางลบและต่อต้าน
- การเลือกการรับรู้ : เฉพาะเรื่องที่ตนสนใจและถนัด ไม่สนใจฟังคำแนะนำใหม่ ๆ เพราะคิดว่าไม่มีประโยชน์

### การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

- การต่อต้านที่เกิดจากองค์กร
- โครงสร้าง
- เปลี่ยนแปลงในวงจำกัด
- ความเฉื่อยของกลุ่ม
- กลัวจะสูญเสียความเป็นผู้เชี่ยวชาญ
- กลัวจะสูญเสียอำนาจที่มีอยู่เดิม
- กลัวจะสูญเสียทรัพยากรที่เคยได้รับ

### การเอาชนะการต่อต้าน

- ให้การศึกษาและการติดต่อสื่อสาร ชัดแจ้งจริงอย่างเพียงพอ
- ให้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ
- ให้การสนับสนุน เพื่อพัฒนาฝีมืออบรม และให้โอกาสพนักงานปรับตัว
- เจรจาต่อรอง ให้รางวัลแลกเปลี่ยนเพื่อลดการต่อต้าน
- ยับยั้งข้อมูลในส่วนที่อาจทำให้พนักงานไม่พอใจ
- การใช้อำนาจบีบบังคับ



## ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง

- การละลายพฤติกรรม (Unfreezing) : กระตุ้นให้บุคคลละทิ้งพฤติกรรมเดิมด้วยการแก้ไขปรับปรุงสภาพที่เป็นอยู่
- การเปลี่ยนสู่สภาพใหม่ (Moving) : ปรับความคิดความรู้สึกเพื่อให้เกิดทัศนคติ ค่านิยม และพฤติกรรมใหม่ โดยการจัดโปรแกรมฝึกอบรม เพื่อสร้างความพร้อมให้กับพนักงาน
- การสร้างพฤติกรรมใหม่ (refreezing) : การเสริมแรงเพื่อให้ทุกคนมีความมั่นใจว่าระบบการให้รางวัล ความดีความชอบจะพิจารณาจากพฤติกรรมใหม่ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

## การเปลี่ยนแปลงที่คงที่

อุปมาเหมือนดั่ง “น้ำที่สงบนิ่ง” องค์การเปรียบเสมือนเรือลำใหญ่ที่แล่นอยู่ในทะเล กัปตันและลูกเรือคุ้นเคยกับการเดินทางเป็นอย่างดี การเปลี่ยนแปลงเปรียบเสมือนพายุที่อาจเกิดขึ้นได้

อุปมาดั่ง “น้ำใสที่ไหลเชี่ยว” องค์การเปรียบเสมือนแพที่ล่องอยู่ในแม่น้ำที่ไหลเชี่ยว ซึ่งผู้โดยสารบนเรือไม่คุ้นเคยกัน และไม่ทราบว่าจะเกิดอะไรขึ้น การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

## การวินิจฉัยเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

1. การวินิจฉัย (Diagnosis) : เกี่ยวกับปัญหาต่างๆ โดยการสอบถาม สัมภาษณ์ ฟังความคิดเห็นจากพนักงานงาน
2. การวิเคราะห์ (Analysis) : นำข้อมูลมาวิเคราะห์ว่าเกิดจากอะไร มีที่เรื่อง วิธีการแก้ปัญหาที่เป็นไปได้ควรจะทำอย่างไร ใครจะเป็นผู้แก้ปัญหานั้น
3. ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) : ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพนักงานนำข้อมูลทั้งหมดมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น พนักงานพร้อมให้ความช่วยเหลือเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
4. การปฏิบัติ (Action) : ลงมือปฏิบัติตามแผนที่กำหนด
5. การประเมินผล (Evaluation) : นำผลที่ได้จากการเปลี่ยนแปลงมาเปรียบเทียบและประเมินผล

-----