

# การศึกษาพฤติกรรมองค์การ

## Studying Organizational Behavior

ลักขณา สริวัฒน์<sup>1</sup>

Lakkhana Satiwat<sup>1</sup>

---

### บทคัดย่อ

บทความนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการศึกษาพฤติกรรมองค์การ ซึ่งเป็นการศึกษาเจตคติและพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มบุคคลในองค์การ ส่งผลให้รู้จักบุคคลในองค์การ ตรงตามบุคลิกลักษณะของเขาทั้งในด้านดีและด้านที่เป็นข้อบกพร่อง ทำให้มีการดำเนินการส่งเสริมสนับสนุนเพื่อคงไว้ซึ่งคุณงามความดีให้ดำรงอยู่ และข้อบกพร่องก็จะได้รับการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนา บุคคลในองค์การให้มีพฤติกรรมองค์การที่พึงประสงค์ ดังนั้นหน่วยงานต่างๆ จึงควรจัดให้มีการศึกษา พฤติกรรมองค์การเพื่อสามารถนำองค์การให้มีความก้าวหน้า ประสบผลสำเร็จ และมีประสิทธิภาพตาม ความต้องการขององค์การ สังคม และประเทศชาติต่อไป

คำสำคัญ: พฤติกรรมองค์การ, เจตคติ, พฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มในองค์การ

### Abstract

The purpose of the article is for learning and understanding on organizational behavior study, that is to study attitude and behavior of a person as well as a group of people in organization in order to know its personnel through his personality correctly over both goodness and weakness. There will be supported and promoted performance over the good points to maintain them. By the way there will be improvement over the weak points to be developed into organizational desired behavior. Hence, the agencies should manage organizational behavior study for progressive, successful and efficient organization as in needs of organization, society and nation onwards.

Keywords: organizational behavior, attitude, a person as well as a group of people in organization

---

<sup>1</sup> รองศาสตราจารย์ ภาควิชาจิตวิทยาการศึกษาและการแนะแนว คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

<sup>1</sup> Associate Professor, Department of Educational Psychology and Guidance, Faculty of Education, Mahasarakham University



## บทนำ

พฤติกรรมองค์การเป็นเรื่องเกี่ยวกับเจตคติและพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มบุคคลในองค์การ ดังนั้นการศึกษาเจตคติและพฤติกรรมบุคคลทั้งเป็นรายบุคคลและรายกลุ่มอย่างเป็นระบบจึงมีความจำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่งในองค์การ เนื่องจากช่วยให้ได้รู้จักบุคคลในองค์การได้ตรงตามลักษณะและบุคลิกภาพของเขาทั้งในด้านที่เป็นข้อดีและข้อเสีย ในส่วนที่เป็นข้อดีจะได้รับการยกย่องส่งเสริมให้รักษาไว้รวมทั้งสนับสนุนให้อยู่ในระดับที่ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป เช่นการเพิ่มขั้นเงินเดือน การเพิ่มเงินโบนัส หรือการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ให้สูงขึ้น เป็นต้น สำหรับส่วนที่เป็นข้อเสียอันเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จและประสิทธิภาพขององค์การก็ต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น (สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ, 2541) การศึกษาพฤติกรรมองค์การนอกจากทำให้รู้จักและพัฒนาบุคลากรแล้วยังช่วยให้ได้รับรู้และเรียนรู้ด้วยว่าองค์การที่ดีและมีประสิทธิภาพนั้นควรมีโครงสร้างและลักษณะอย่างไร รวมไปถึงสภาพและเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่มาจากสิ่งแวดล้อมภายนอกส่งผลกระทบต่อองค์การได้อย่างไร และพฤติกรรมองค์การที่ดีมีความเหมาะสมควรจะเป็นไปในลักษณะใด คำถามต่าง ๆ ดังกล่าวเหล่านี้จึงมีส่วนกระตุ้นให้เกิดความสนใจต่อเรื่องเจตคติและพฤติกรรมในประเด็นต่าง ๆ เช่น ความคิดความรู้สึกต่องานที่ทำหรืองานที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ความพึงพอใจในการทำงาน ความยึดมั่นต่อเป้าหมายขององค์การ ความผูกพันที่มีต่อองค์การ ตลอดจนพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการให้ความร่วมมือ การร่วมทำงานเป็นทีม การคิดเชิงรุกและการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ การลดหรือแก้ไขความขัดแย้ง และการสร้างจริยธรรมในที่ทำงาน เป็นต้น เรื่องต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนเป็นประเด็นสำคัญที่ต้องศึกษาในเรื่องพฤติกรรมองค์การทั้งสิ้น (Gordon, 1999)

พฤติกรรมองค์การมีความสำคัญต่อความสำเร็จของงานและชื่อเสียงขององค์การค่อนข้างสูงมาก เพราะช่วยให้สามารถคาดคะเนพฤติกรรมของบุคคลต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การได้อย่างถูกต้องแม่นยำมากขึ้น อีกทั้งสามารถอธิบายด้วยเหตุผลได้ว่าพฤติกรรมดังกล่าวเกิดขึ้นเพราะเหตุใด ตลอดจนสามารถที่จะบริหารจัดการกับพฤติกรรมเหล่านี้เพื่อให้เกิดผลดีต่อบุคคลและองค์การได้อย่างไร (Collins, 2001) ดังนั้นเพื่อให้การศึกษาพฤติกรรมองค์การบรรลุวัตถุประสงค์จึงควรศึกษาเนื้อหาสาระต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องซึ่งได้แก่ ความหมายของพฤติกรรมองค์การ, ทฤษฎีพฤติกรรมองค์การ, ศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมองค์การ และพฤติกรรมองค์การจำเป็นต้องศึกษาอย่างมีระบบ

## ความหมายของพฤติกรรมองค์การ

ความหมายของพฤติกรรมองค์การที่นำเสนอในที่นี้ได้แก่ แนวคิดของผู้รู้ดังต่อไปนี้

Gibson, Ivancevich and Donnelly (1997) ได้อธิบายไว้ว่า พฤติกรรมองค์การ (Organization Behavior หรือเรียกย่อว่า OB) หมายถึง การรับรู้ของบุคคล รวมทั้งปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ปฏิบัติงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ตลอดจนพฤติกรรมที่เป็นภาพรวมระดับองค์การ มีการวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การโดยเฉพาะส่งผลกระทบต่อทรัพยากรมนุษย์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งนิยามพฤติกรรมองค์การดังกล่าวสามารถพิจารณาและวิเคราะห์ขอบเขตได้ดังนี้

1. พฤติกรรมองค์การ เป็นการแสดงออกถึงการกระทำของมนุษย์ที่เกิดขึ้นในองค์การซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระดับคือ พฤติกรรมมนุษย์ในระดับบุคคล, พฤติกรรมมนุษย์ในระดับกลุ่ม และพฤติกรรมมนุษย์ในระดับองค์การ

2. พฤติกรรมองค์การ เป็นการแสดงออกถึงการผสมกลมกลืนของศาสตร์แขนงต่าง ๆ ในลักษณะบูรณาการโดยอาศัยหลักการ รูปแบบ ทฤษฎีและวิธีการของศาสตร์เหล่านั้น พฤติกรรมองค์การจึง



ไม่มีศาสตร์ที่เป็นพื้นฐานของตนเอง

3. พฤติกรรมองค์การ เป็นการแสดงออกของมนุษย์ในองค์การ เช่น เจตคติ การรับรู้ ความสามารถในการเรียนรู้ และเป้าหมายที่บุคคลมีต่อองค์การ

4. พฤติกรรมองค์การ เป็นการแสดงออกที่เน้นการปฏิบัติเป็นสำคัญ (Performance Oriented) เช่น ผลการปฏิบัติงานดีหรือไม่ดี อยู่ในระดับต่ำหรือสูง และถ้าต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นหรือให้อยู่ในระดับสูงขึ้นจะต้องแก้ไขอย่างไร จะใช้วิธีฝึกอบรมในระหว่างปฏิบัติงาน (On-the-job Training) ช่วยได้หรือไม่ ซึ่งประเด็นเหล่านี้ล้วนมีความสำคัญต่อองค์การทั้งสิ้น

5. เนื่องจากพฤติกรรมองค์การ เกิดจากศาสตร์แขนงต่าง ๆ ที่เป็นที่ยอมรับ ด้วยเหตุนี้ระเบียบวิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Method) จึงถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการศึกษาถึงตัวแปรและความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ และประยุกต์ใช้ในการศึกษาพฤติกรรมองค์การ จึงเกิดแนวคิดหลักการและแนวทางปฏิบัติที่เป็นผลจากการวิจัยที่มีความน่าเชื่อถือเกิดขึ้นมากมาย

6. ประการสุดท้าย พฤติกรรมองค์การ เป็นการแสดงออกถึงการประยุกต์ใช้เทคนิควิธีการต่าง ๆ ที่หลากหลายเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานได้จริงภายในองค์การ

สรุปแนวคิดของผู้รู้กลุ่มนี้เน้นความหมายของพฤติกรรมองค์การตามขอบเขตของลักษณะการแสดงออก ได้แก่ การแสดงออกระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ มีรูปแบบที่หลากหลาย มีเจตคติเป้าหมาย มีการคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ และมีการประยุกต์ใช้เทคนิควิธีการต่าง ๆ ที่หลากหลาย

Robbins (2001) ได้ให้ความหมายพฤติกรรมองค์การ (OB) ไว้ว่าเป็นความพยายามในการศึกษาค้นหาผลกระทบที่เกิดขึ้นจากบุคคล กลุ่มบุคคล และโครงสร้างที่มีต่อพฤติกรรมภายใน

องค์การทั้งนี้เพื่อนำความรู้ที่ได้ดังกล่าวมาปรับปรุงการดำเนินงานขององค์การให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และจากนิยามนี้สรุปเป็นขอบเขตได้ดังนี้

1. พฤติกรรมองค์การเป็นสาขาวิชาหนึ่งซึ่งบ่งชี้ถึงความเชี่ยวชาญที่มีองค์ความรู้ร่วมกัน

2. ทำการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับอะไร คำตอบคือศึกษาค้นคว้าเพื่อหาความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมในองค์การซึ่งแบ่งออกได้ 3 ระดับคือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับโครงสร้าง (องค์การ)

3. ความรู้ที่ได้จากการศึกษาพฤติกรรมองค์การทั้ง 3 ระดับดังกล่าว นำมาเพื่อใช้ในการดำเนินงานขององค์การให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนั้นตามนิยามหลังนี้กล่าวได้ว่า พฤติกรรมองค์การจึงเป็นการศึกษาว่า คนทำอะไร ในองค์การบ้าง และพฤติกรรมของคนดังกล่าวส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานในองค์การอย่างไร เนื่องจากพฤติกรรมองค์การส่วนใหญ่เกี่ยวกับสถานการณ์ของการทำงาน ดังนั้นประเด็นของพฤติกรรมที่มักกล่าวถึงได้แก่ งาน พฤติกรรมการทำงาน การขาดงาน การลาออกจากงาน การสร้างผลผลิต การปฏิบัติงานของมนุษย์ และการบริหารจัดการ เป็นต้น

สรุปความหมายของพฤติกรรมองค์การคือการแสดงออกของบุคคลตามขอบเขตต่าง ๆ ที่ชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรมของบุคคลว่าทำอะไร ในสถานการณ์อย่างไรในองค์การ และพฤติกรรมของบุคคลดังกล่าวส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานในองค์การอย่างไร ดังนั้นการศึกษาพฤติกรรมองค์การจึงเป็นการศึกษาว่า คนทำอะไรในองค์การบ้าง และพฤติกรรมของคนดังกล่าวส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานในองค์การอย่างไร เนื่องจากพฤติกรรมองค์การส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ของการทำงาน ดังนั้นประเด็นของพฤติกรรมที่มักกล่าวถึงได้แก่ งาน พฤติกรรมการทำงาน การขาดงาน การลาออกจากงาน การสร้างผลผลิต การปฏิบัติงานของมนุษย์ และการบริหารจัดการ เป็นต้น



## ทฤษฎีพฤติกรรมมองค์การ

ทฤษฎีพฤติกรรมมองค์การเป็นการศึกษาเกี่ยวกับวิวัฒนาการของทฤษฎีพฤติกรรมมองค์การ การเปลี่ยนแปลงด้านการบริหารจัดการรวมถึงปัญหาต่างๆ เพราะมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาดูพฤติกรรมมองค์การ ผู้เขียนขอเสนอทฤษฎีพฤติกรรมมองค์การที่สำคัญ ดังนี้ (นิตินพละโชติ, 2556)

ทฤษฎีของแมรี พาร์เกอร์ โพลเลตต์ (Mary Parker Follett) เธอสนใจด้านจิตวิทยาและได้นำมาใช้ใน ธุรกิจและอุตสาหกรรม โดยเน้นเรื่องการประสานงาน (Coordination) เป็นสำคัญ เธอได้อธิบายเกี่ยวกับการจัดการว่า มีความจำเป็นต้องการประสานงาน 4 ประการ ดังนี้ 1) การประสานงาน เป็นการติดต่อสื่อสารโดยตรงกับผู้รับผิดชอบงานนั้น 2) การประสานงานในระยะเริ่มแรกของงาน 3) การประสานงานเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีซึ่งกันและกันในแผนกต่างๆ ขององค์การ และ 4) การประสานงานมีการกระทำกันอย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการ เธอเชื่อว่า มนุษย์มีความสามารถเรียนรู้เทคนิคต่างๆ ของการเป็นผู้นำที่ดี ผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องมีความรู้และความเข้าใจในงานเป็นอย่างดี มีความสามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานตามที่ต้องการ โดยไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ เพราะถ้าทำอะไรเป็นแบบทางการไปเสียหมดจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเบื่อหน่าย ไม่อยากปฏิบัติหน้าที่

ทฤษฎีของเฮร์เบิร์ต ไชมอน (Herbert Simon) เขาได้เสนอทฤษฎีในการตัดสินใจ และได้ประยุกต์แนวความคิดแบบระบบราชการที่เน้นการมีระบบ มีเหตุผล แต่เนื่องจากมนุษย์เป็นผู้มีเหตุผลอย่างจำกัด ดังนั้นมนุษย์จึงทำการตัดสินใจไปตามความพึงพอใจของตน เฮร์เบิร์ต ไชมอนได้อธิบายเกี่ยวกับแนวคิด ในการตัดสินใจเอาไว้ 2 ประการ คือ 1) การใช้อำนาจหน้าที่กับผู้ใต้บังคับบัญชา ในการใช้อำนาจของผู้บริหารเพื่อตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ จำเป็นต้องใช้

การจูงใจหลายด้านเพื่อให้งานนั้นสำเร็จ เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรืออาจจะใช้การลงโทษ 2) การควบคุมการทำงานด้วยตัวเองของพนักงาน องค์การจะต้องทำให้พนักงานมีทัศนคติเพื่อแสดงพฤติกรรมและมีจิตใจเพื่อเป็นการช่วยเหลือให้สามารถตัดสินใจอันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ องค์การอาจทำได้โดยการฝึกอบรมและพัฒนาให้ความรู้แก่พนักงาน เป็นการปลูกฝังความรู้สึกรับผิดชอบในการทำงาน เพื่อควบคุมการทำงานด้วยตัวเองได้

ทฤษฎีของแคตซ์และคานัน (Katz and Kahn) ทั้งคู่ได้เสนอแนวองค์การเป็นระบบเปิด การมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมต่างๆ เป็นลักษณะที่สำคัญของแนวคิดนี้ ซึ่งแนวคิดขององค์การเป็นระบบเปิดของแคตซ์และคานัน สรุปได้ดังนี้ 1) ในระบบหนึ่งจะประกอบด้วยระบบย่อยที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันและมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน ดังนั้นในการทำงานในองค์การย่อมมีระบบย่อยหลายระบบ แต่ละระบบจะต้องพึ่งพาอาศัยกัน เพื่อให้งานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ 2) องค์การเป็นระบบเปิดย่อมมีการเคลื่อนไหวอยู่เสมอ เมื่อองค์การเป็นระบบเปิดย่อมมีการเคลื่อนไหวหรือเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ 3) มีการแข่งขันกันทั้งนี้เพื่อเป็นการรักษาสถิตภาพของระบบ การแข่งขันกันในองค์การเป็นสิ่งที่เกิดตามปกติธรรมดา เพราะการแข่งขันจะนำไปสู่ความสำเร็จ การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้น 4) การที่องค์การมีเป้าหมาย มีวัตถุประสงค์ มีหน้าที่หลายๆ อย่าง อาจเป็นต้นเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์การได้ เพราะอาจจะมียางอย่างที่ไม่สอดคล้องกันซึ่งจะทำให้เกิดปัญหา

ทฤษฎีของเอ็ดเวิร์ด ทอร์นดิค (Edward Thorndike) เขาได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องกฎแห่งผล (Law of Effect) เป็นเรื่องของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเมื่อมีสิ่งมากระตุ้นในทางบวกซ้ำกันหลายๆ ครั้ง ซึ่งจะทำให้มีการแสดงพฤติกรรมออกมาที่เรียกว่า เสริมแรง (Reinforcement) หรือ จูงใจ ดังนั้นผู้บริหารมีอิทธิพลทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรม



ออกมาได้หลายอย่าง ดังต่อไปนี้ 1) เสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาในทางที่ดี การมีบรรยากาศในการทำงานที่ดีทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานเพิ่มขึ้น การประเมินผลการทำงานของพนักงานเป็นที่น่าพอใจได้ค่าตอบแทนสูงขึ้น เป็นการจูงใจให้พนักงานแสดงพฤติกรรมออกมาในทางที่ดีต่อการปฏิบัติงาน 2) เสริมแรงในทางลบ (Negative Reinforcement) เป็นการลงโทษพนักงานเพื่อไม่ให้กระทำในสิ่งที่ไม่ดีหรือแสดงพฤติกรรมไปในทางที่องค์การไม่พึงประสงค์ ผู้บริหารอาจไม่ให้การสนับสนุน ส่งเสริม เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เพิ่มค่าจ้างให้แก่พนักงานเหล่านี้ ซึ่งเป็นการลงโทษเพื่อไม่ต้องการให้พวกเขากระทำพฤติกรรมที่ไม่ดีอีก 3) การลงโทษ (Punishment) เป็นการลงโทษพนักงานที่ทำความผิดกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ขององค์การ เช่น การขาดงาน การไม่ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา เป็นต้น 4) ไม่กระทำ การเสริมแรง (Extinction) คือ ผู้บริหารไม่กระทำการเสริมแรงใดๆ ไม่ว่าจะเป็นเสริมแรงในทางบวก คือการเพิ่มค่าจ้างหรือยกย่องชมเชยเมื่อพนักงานกระทำในสิ่งที่ดี ในการเพิ่มเสริมแรงในทางบวกและทางลบให้แก่พนักงานได้มีข้อสรุปว่า พนักงานมีความต้องการให้องค์การเพิ่มเสริมแรงในทางบวก เพราะจะทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมที่ดี เช่น การเพิ่มค่าจ้างและการชมเชยกยกย่องพนักงานที่กระทำสิ่งที่ดีงาม เป็นประโยชน์ต่อการทำงานจะส่งผลทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมที่ดีๆ ออกมาอีก ซึ่งเป็นผลดีต่อองค์การ พนักงานจะหลีกเลี่ยงพฤติกรรมในทางลบถ้าได้รับการลงโทษหรือให้เสริมแรงในทางลบ

สรุปแนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมองค์การที่กล่าวมานั้นเป็นทฤษฎีการบริหารทั่วไปหรือทฤษฎีคลาสสิกเป็นเรื่องเกี่ยวกับกิจกรรมการดำเนินงานภายในองค์การต่างๆ โดยยึดหลักความรักความเข้าใจและความผูกพันซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกในองค์การนับตั้งแต่หัวหน้าและพนักงานทุกระดับ เพื่อให้เกิดความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่และความเจริญเติบโตขององค์การนั้นๆ

## ศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมองค์การ

พฤติกรรมองค์การเป็นศาสตร์ประยุกต์ด้านพฤติกรรมที่มีลักษณะเป็นสหวิทยาการที่มีพื้นฐานความรู้ด้านพฤติกรรมจากศาสตร์ต่างๆ หลายแขนงและที่สำคัญได้แก่ จิตวิทยา สังคมวิทยา จิตวิทยา สังคม มานุษยวิทยา และรัฐศาสตร์ โดยเฉพาะจิตวิทยาจะมีเนื้อหาส่วนใหญ่ครอบคลุมพฤติกรรมบุคคลระดับจุลภาพ (Micro Level) ขณะที่อีก 4 ศาสตร์ที่เหลือจะมีเนื้อหาและแนวคิดครอบคลุมระดับมหภาค (Macro Level) หรือพฤติกรรมบุคคลเป็นกลุ่มและพฤติกรรมบุคคลในองค์การ ซึ่งสรุปสาระที่สำคัญๆ ทั้ง 5 ศาสตร์ ดังนี้ (Greenberg and Baron, 1997 ; Robbins, 2001)

1. จิตวิทยา (Psychology) เป็นศาสตร์ที่ช่วยในการอธิบาย และการวัดประเมินการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในคนและสัตว์ โดยนักจิตวิทยาจะคอยเฝ้าสังเกตพฤติกรรมของบุคคลอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้ได้ความรู้ที่เป็นข้อสรุปลักษณะพฤติกรรมองค์การเพิ่มมากขึ้น เช่น นักจิตวิทยาที่เป็นนักทฤษฎีการเรียนรู้ นักทฤษฎีด้านบุคลิกภาพ นักจิตวิทยาแนะแนว และที่สำคัญต่อเศรษฐกิจของสังคมและประเทศชาติก็คือ นักจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ โดยมีประเด็นที่ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการเรียนรู้ การรับรู้ บุคลิกภาพ การฝึกอบรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ความต้องการและการจูงใจ ความพึงพอใจในงาน กระบวนการตัดสินใจ การประเมินผลการทำงาน การวัดเจตคติ เทคนิคการคัดเลือกพนักงาน การจัดรูปแบบงานและความเครียดในงาน เป็นต้น

2. สังคมวิทยา (Sociology) นักสังคมวิทยาต่างจากนักจิตวิทยา ตรงที่มุ่งศึกษาพฤติกรรมมนุษย์เมื่ออยู่ในระบบสังคม (Social System) ว่าแต่ละบุคคลมีบทบาทของตนอย่างไร วิชาสังคมวิทยาจึงศึกษาค้นคว้าถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่างๆ ที่มีต่อกัน นักสังคมวิทยาได้สร้างองค์ความรู้มากมายให้แก่วิชาพฤติกรรมองค์การจากการศึกษาถึงพฤติกรรมของกลุ่มที่เกิดขึ้นในองค์การโดยเฉพาะ



ในองค์การที่มีรูปแบบทางการและมีความซับซ้อนมาก มีหลายหัวข้อของวิชาพฤติกรรมองค์การที่เป็นผลงานของนักสังคมวิทยา เช่น พลวัตของกลุ่ม (Group Dynamics) การออกแบบทีมงาน วัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างและทฤษฎีองค์การ แบบทางการ เทคโนโลยีองค์การ การสื่อสาร อำนาจ ความขัดแย้ง และพฤติกรรมระหว่างกลุ่ม

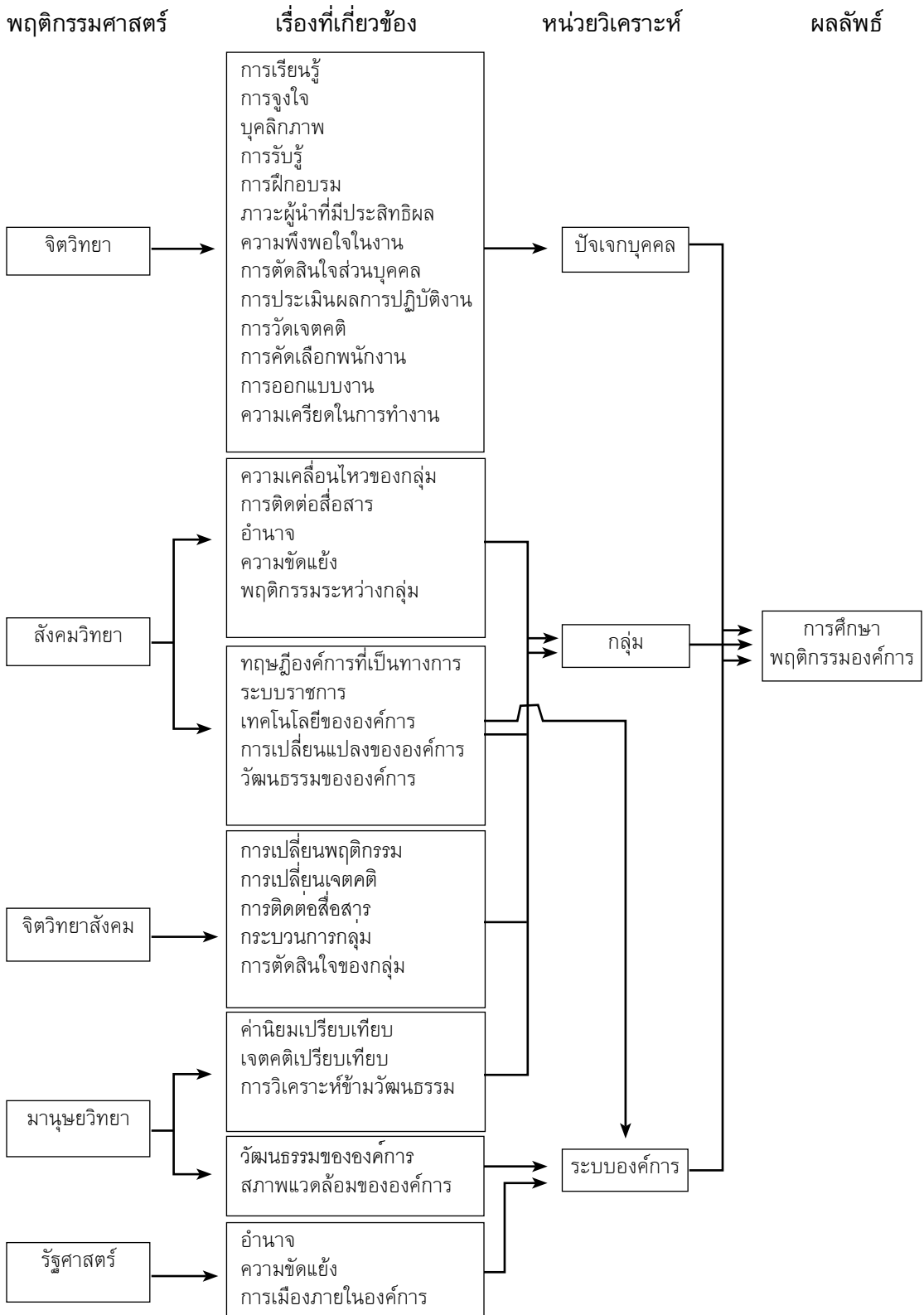
3. จิตวิทยาสังคม (Social Psychology) จิตวิทยาสังคมเป็นแขนงหนึ่งของจิตวิทยา โดยการหลอมรวมแนวคิดสำคัญทางจิตวิทยาและสังคมเข้าด้วยกัน มีประเด็นที่มุ่งเน้นคือการใช้อิทธิพลระหว่างกันของบุคคลว่า ทำอย่างไรจึงก่อให้เกิดการยอมรับและลดอุปสรรคต่อกันให้น้อยลง มีประเด็นสำคัญที่นักจิตวิทยาสังคมให้แก่วิชาพฤติกรรมองค์การ ได้แก่ เทคนิคการวัดและการประเมินด้านเจตคติ รูปแบบการสื่อสาร เทคนิคการใช้กิจกรรมกลุ่ม เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคล รวมทั้งกระบวนการตัดสินใจโดยกลุ่ม เป็นต้น

4. มานุษยวิทยา (Anthropology) เป็นการศึกษาถึงสังคมในแง่เกี่ยวกับมนุษย์และกิจกรรมของมนุษย์ ผลงานของนักมานุษยวิทยาทางด้านวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม ช่วยให้เราสามารถเข้าใจ

เรื่องค่านิยม เจตคติ ตลอดจนความแตกต่างระหว่างบุคคลของประเทศต่าง ๆ และระหว่างบุคคลต่าง ๆ ในองค์การได้ดีขึ้น ความรู้ความเข้าใจในปัจจุบันเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การก็ตี สิ่งแวดล้อมขององค์การก็ตี ล้วนมาจากการวิจัยที่ใช้เทคนิคและวิธีการทางสาขามานุษยวิทยาเป็นส่วนใหญ่

5. รัฐศาสตร์ (Political Science) ช่วยให้สามารถเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การได้ดีขึ้น เพราะเป็นการศึกษาถึงพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มบุคคลที่อยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมเชิงการเมือง โดยมีประเด็นที่เกี่ยวข้องคือ โครงสร้างของความขัดแย้ง การจัดสรรอำนาจ การศึกษาวิธีการที่บุคคลใช้อำนาจของตนเพื่อประโยชน์ส่วนตัว ในปัจจุบันนักวิชาการตระหนักขึ้นได้ว่าที่จริงองค์การก็คือเวทีแข่งขันทางการเมืองอย่างหนึ่ง หากต้องการอธิบายหรือคาดคะเนเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลในองค์การได้แม่นยำถูกต้อง จึงจำเป็นต้องนำมิติทางรัฐศาสตร์มาใช้ในการวิเคราะห์พฤติกรรมในองค์การ

สรุปศาสตร์ที่สนับสนุนการศึกษาพฤติกรรมองค์การแสดงได้ด้วยแผนผังความสัมพันธ์ ดังภาพประกอบที่ 1



ภาพประกอบที่ 1 ศาสตร์ที่สนับสนุนการศึกษาพฤติกรรมองค์การ (ดัดแปลงจาก Robbins, 2001)



## พฤติกรรมองค์การจำเป็นต้องศึกษาอย่างมีระบบ

มนุษย์แต่ละคนเปรียบเสมือนนักศึกษา พฤติกรรมไม่มากก็น้อย เพราะตลอดอายุของการดำรงชีวิตนั้นต้องเฝ้าสังเกตการกระทำของคนอื่น อยู่ตลอดเวลา และต้องพยายามตีความสิ่งที่สังเกตเห็นนั้นให้ได้โดยที่ตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ตาม เห็นได้ว่าแต่ละคนมักคอย “อ่านคนอื่น” ตลอดชีวิตด้วยวิธีการสังเกตว่าคนนั้นทำอะไรบ้าง แล้วก็จะพยายามอธิบายกับตนเองว่า เพราะเหตุใดเขาจึงมีการกระทำหรือมีพฤติกรรมเช่นนั้น และยังคาดหมายต่อไปอีกว่าในสถานการณ์อื่นที่ต่างออกไปเขาจะกระทำหรือแสดงพฤติกรรมอย่างไร จึงเป็นไปได้ที่การใช้สามัญสำนึกในการคาดหมายดังกล่าวมีโอกาสผิดพลาดได้สูง ดังนั้นจึงควรมีการพัฒนาขีดความสามารถในการคาดหมายให้มีความถูกต้องแม่นยำมากขึ้นโดยการเปลี่ยนจากการใช้วิธีการแบบหยั่งรู้ (Intuition) ไปสู่วิธีการเชิงระบบ (Systematic Approach) มากขึ้น

วิธีการเชิงระบบ หรือวิธีการอย่างมีระบบ เป็นวิธีการที่ให้ความสำคัญต่อข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงต่าง ๆ รวมทั้งความสัมพันธ์ของข้อมูลต่าง ๆ ดังกล่าวเพื่อนำไปใช้ในการคาดคะเนพฤติกรรมให้เกิดความถูกต้องแม่นยำมากขึ้น ทั้งนี้วิธีการเชิงระบบมาจากฐานความเชื่อที่ว่า พฤติกรรมมิใช่สิ่งที่เกิดขึ้นเองโดยบังเอิญแต่เกิดขึ้นเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่คนนั้นเชื่อซึ่งอาจจะผิดหรือถูกก็ได้ โดยมีวัตถุประสงค์คือความเป็นประโยชน์แก่ตนเองมากที่สุด (Greenberg and Baron, 1997 ; Hellrieger, Slocum and Woodman, 1995)

ดังนั้น ถ้าเราสามารถเข้าใจได้ว่า บุคคลนั้นรับรู้สถานการณ์ขณะนั้นอย่างไร และประเด็นใดที่เป็นเรื่องสำคัญที่สุดต่อเขาแล้วช่วยช่วยให้เราคาดหมายพฤติกรรมของผู้นั้นได้ดีขึ้น อย่างไรก็ตาม พฤติกรรมของคนหนึ่งอาจดูไม่สมเหตุสมผลสำหรับคนอื่น แต่สำหรับตัวเองแล้วเป็นการกระทำที่มาจากสาเหตุซึ่งมีความสมเหตุสมผลเฉพาะตน การที่ผู้อื่น

มองพฤติกรรมดังกล่าวในแง่ไม่สมเหตุสมผลนั้นเป็นเพราะผู้สังเกตยังขาดข้อมูลและรับรู้สถานการณ์แวดล้อมแตกต่างกันไปจากบุคคลผู้นั้นนั่นเอง นอกจากนี้ความแตกต่างระหว่างบุคคลก็ยังเป็นประเด็นสำคัญที่ทำให้การตีความสถานการณ์เดียวกันออกมาไม่เหมือนกัน ทั้งนี้เพราะคุณสมบัติที่เป็นแบบฉบับพฤติกรรมเฉพาะของแต่ละคนเป็นสิ่งที่หล่อหลอมบุคคลและแยกแยะให้บุคคลเกิดความแตกต่างกัน ดังนั้นคุณลักษณะพื้นฐานเฉพาะตัวของแต่ละคนจึงมีความสำคัญมาก เนื่องจากช่วยให้มีการทำนายพฤติกรรมของบุคคลนั้นได้ง่ายขึ้น หากจะเปรียบเทียบเรื่องนี้กับการขับรถยนต์ สามารถอธิบายได้ว่า เมื่อขึ้นรถและเริ่มขับรถยนต์จะมีสิ่งที่เรารู้แน่นอนว่าจะต้องทำอะไรบ้าง รวมทั้งจะสามารถคาดคะเนพฤติกรรมการขับรถยนต์ของผู้อื่นได้อย่างแม่นยำอีกด้วย เช่น ต้องขับชิดซ้ายของถนน และถ้าจะแซงต้องแซงทางขวา ไม่ขับแซงบนบริเวณถนนมีเส้นทึบขณะวิ่งบนทางลาดชันขึ้นภูเขา หรือต้องหยุดเมื่อมีสัญญาณไฟแดง เป็นต้น หากสังเกตจะเห็นว่าเราสามารถคาดคะเนพฤติกรรมของผู้ขับรถรายอื่นในกรณีเหล่านี้ได้อย่างถูกต้องค่อนข้างแน่นอน ทั้งนี้เพราะกฎจราจรช่วยในการคาดคะเนพฤติกรรมให้การขับรถทำได้ง่ายขึ้นนั่นเอง (Mc Shane and Von Glinow, 2000)

ในสถานการณ์อื่นก็เช่นกัน ล้วนมีกฎระเบียบ กติกาแทบทั้งสิ้น โดยอาจเป็นการระบุเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่เป็นลายลักษณ์อักษร แต่ก็มีชัดเจนอาจมากน้อยต่างกัน ซึ่งล้วนส่งผลต่อพฤติกรรมทั้งสิ้น เช่น สถานการณ์ในห้องเรียน ขณะที่ครูกำลังอธิบายและมีนักเรียนยกมือขึ้น พฤติกรรมยกมือของนักเรียนย่อมหมายถึงต้องการซักถาม อาจารย์หรืออยากแสดงความเห็น แต่จะไม่ใช้วิธีอื่น เช่น ปรบมือ ตะโกน หรือ เคาะโต๊ะ เป็นต้น ทั้งนี้ด้วยเหตุผลที่ทุกคนมีการเรียนรู้มาแล้วว่า การยกมือขึ้นเป็นพฤติกรรมที่เหมาะสมแสดงออกได้ในชั้นเรียน หรือตัวอย่างที่คนแทบทุกคนเมื่อเข้าไปในลิฟท์โดยสารแล้วมักจะหันหน้าเข้าหาประตูลิฟท์ ทั้งที่ไม่มีการเขียนให้ต้องมีพฤติกรรมเช่นนั้น ตัวอย่าง





พฤติกรรมต่าง ๆ ดังกล่าวก็เพื่อช่วยสนับสนุนว่า โดยทั่วไปพฤติกรรมเป็นสิ่งที่สามารถคาดคะเนได้ และ การศึกษาพฤติกรรมด้วยวิธีเชิงระบบเป็นวิธีการที่เพิ่มความถูกต้องแม่นยำและสมเหตุสมผลในการคาดคะเนพฤติกรรมได้ดีขึ้น (Mullins, 1999)

สรุปว่า การศึกษาพฤติกรรมอย่างมีระบบ คือ การแสวงหาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลเพื่อให้ได้ข้อสรุปที่มีพื้นฐานรองรับด้วยหลักฐานที่เป็นวิทยาศาสตร์ต่อพฤติกรรมนั้น ในขณะที่การใช้วิธีการแบบหยั่งรู้แม้จะมีโอกาสถูกต้องอยู่บ้างก็ตาม แต่ได้มาจากเรื่องของความรู้สึกโดยไม่จำเป็นต้องมีข้อสนับสนุนที่มาจากการศึกษาค้นคว้าหรือการวิจัยแต่อย่างใด

## บทสรุป

การศึกษาพฤติกรรมองค์การ เป็นเรื่องสำคัญที่ช่วยให้เกิดความเข้าใจในพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ โดยวิธีการศึกษาวิเคราะห์พฤติกรรมในระดับต่าง ๆ เพื่อได้แนวทางในการพัฒนาพฤติกรรมและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน พฤติกรรมของ

บุคคลในองค์การปกติจะหมายถึงการแสดงออกของปัจเจกบุคคล (Individual) ที่อยู่ในสภาวะการทำงานที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาสถานที่ และวิธีการทำงาน เป็นต้น ซึ่งแสดงออกถึงการทำงานว่ามีพฤติกรรมอย่างไร มีความร่วมมือ ความขัดแย้ง และมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) อย่างไร ผลกระทบที่กลุ่มมีต่อผลงาน และผลกระทบของงานที่มี ต่อกลุ่มเป็นอย่างไร การวิเคราะห์และอธิบายปรากฏการณ์เหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยความรู้ทางด้านจิตวิทยา สังคมวิทยา มานุษยวิทยา เศรษฐศาสตร์ รัฐศาสตร์ มาประกอบการพิจารณา การศึกษาพฤติกรรมองค์การ จึงต้องศึกษาพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การในฐานะปัจเจกบุคคล เพราะแม้ว่าเราต้องการเข้าใจพฤติกรรมกลุ่มแต่กลุ่ม ก็คือ การรวมตัวของปัจเจกบุคคลที่เราไม่สามารถแยกปัจเจกบุคคลออกไปจากองค์การได้ ด้วยเหตุดังกล่าวการเข้าใจพฤติกรรมองค์การได้ดีนั้นจึงจำเป็นต้องเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลในองค์การให้ดีเสียก่อน นอกจากนี้ตัวขององค์การเองไม่ว่าจะเป็นบทบาทหน้าที่ตลอดจนบรรยากาศในองค์การ ก็มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลด้วย

## เอกสารอ้างอิง

- นิติพล ภูตะโชติ. (2556). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2541). *พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Collins, H. (2001). *Managing Through Organization*. (2<sup>nd</sup> ed.). London: Business Press/ Thomson Learning.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., Donnelly, James H. (1997). *Organizations, Behavior, Structure, Processes*. (9<sup>th</sup> ed.). Boston: Mc Graw - Hill.
- Gordon, J.R. (1999). *Organizational Behavior: A Diagnostic Approach*. (6<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Greenberg, J. and Baron, R.A. (1997). *Behavior in Organizations*. (6<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hellriegel, D., Slocum, J.W. (Jr) and Woodman, R.W. (1995). *Organizational Behavior*. (7<sup>th</sup> ed.). St. Paul, Minn.: West Publishing.



- Mc Shane, S.L. and Von Glinow, M.A. (2000). *Organizational Behavior*. Boston: Mc Graw-Hill.
- Mullins, L.J. (1999). *Management and Organizational Behavior*. (5<sup>th</sup> ed.). London: Financial Times/Pitman.
- Robbins, S.P. (2001). *Organizational Behavior*. (9<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ.: Prentice-Hall.