

บทที่ 6

พฤติกรรมบุคคลในองค์การและ องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบุคคล ในองค์การ

สิ่งที่ผู้บริหารทุกคนต้องรับผิดชอบตลอดเวลาโดยไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ คือ การทำให้องค์การมีประสิทธิภาพตลอดเวลา ดังนั้น ผู้บริหารนอกจากต้องมีทักษะทางการบริหาร มีประสบการณ์ มุมมองที่กว้างไกล ตลอดจนความสามารถด้านต่าง ๆ ของผู้บริหารเองแล้ว ยังต้องทำการศึกษาถึงพฤติกรรมของบุคคลในองค์การที่เป็นพื้นฐานความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคน ซึ่งเป็นปัจจัยหลักขององค์การและการบริหารอีกด้วย เพราะการที่ผู้บริหารสามารถเข้าใจ คาดการณ์และกำกับพฤติกรรมของบุคคลในองค์การได้ ก็จะทำให้การปฏิบัติงานภายในองค์การเป็นไปด้วยดี และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายขององค์การได้

ในบทนี้ จะได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง

- 6.1 ความเข้าใจในพฤติกรรมองค์การ
- 6.2 พฤติกรรมของบุคคลในองค์การ
- 6.3 ลักษณะส่วนบุคคล
- 6.4 อิทธิพลของกลุ่มต่อพฤติกรรมบุคคลในองค์การ
- 6.5 สภาพแวดล้อมขององค์การที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ
- 6.6 การควบคุมองค์การ

6.1 ความเข้าใจในพฤติกรรมองค์การ

6.1.1 พฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior) เป็นเครื่องมือศึกษาการบริหารองค์การจากส่วนที่อยู่ข้างในไปถึงข้างนอก โดยมุ่งพยายามศึกษาในเรื่องของทรัพยากรบุคคล ซึ่งถือเป็นปัจจัยหลักในการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จระยะยาว ดังนั้น

พฤติกรรมองค์การจึงเป็นวิชาที่เกี่ยวกับการศึกษาพฤติกรรม ทัศนคติ การทำงานของบุคคลในองค์การ การยอมรับของกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Groups) ความรู้สึกต่าง ๆ และการกระทำ อิทธิพลของสิ่งแวดล้อม เป้าหมายและทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อองค์การ และผลงานของการกระทำของบุคคลที่กระทบต่อประสิทธิผลขององค์การ

องค์การมีอิทธิพลต่อชีวิตของเราเป็นอันมาก เราส่วนใหญ่จะใช้ชีวิตการทำงานเป็นส่วนมากในฐานะสมาชิกขององค์การ วิธีจัดตั้งและบริหารองค์การจะมีอิทธิพลต่อการทำงานที่เราทำ ต่อประสิทธิผลของการทำงานตลอดจนต่อความรู้สึกของเรา

องค์การที่เราเป็นสมาชิกอยู่ ไม่ใช่เป็นองค์การเดี่ยวเท่านั้นที่มีอิทธิพลต่อชีวิตเรา แต่ทุกคนยังต้องเกี่ยวข้องกับองค์การอื่น ๆ เช่น จะเป็นห้างสรรพสินค้า หน่วยงานราชการ วัด โรงเรียน โรงพยาบาล ฯลฯ เราต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับทั้งสิ้น องค์การดังกล่าวนี้จะมีอิทธิพลต่อประสบการณ์และคุณภาพของการดำรงชีวิตของเรา

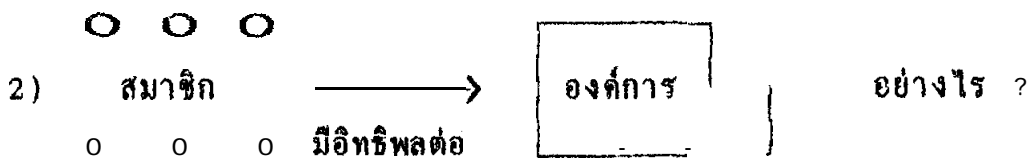
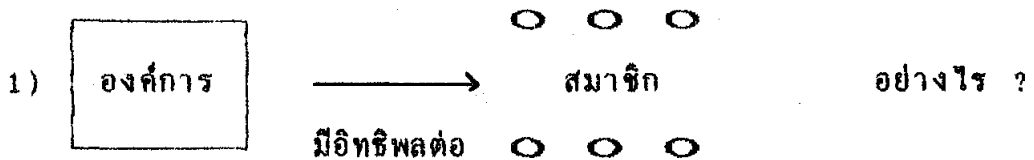
สรุป พฤติกรรมองค์การจะเกี่ยวข้องกับอยู่ 2 ประเด็น คือ

ประเด็นแรก แนวทางขององค์การที่มีอิทธิพลต่อความนึกคิด ความรู้สึก และการกระทำของสมาชิก

ประเด็นที่สอง องค์การที่เราเป็นสมาชิกอยู่จะมีอิทธิพลต่อแนวทางการมองโลกของเรา ความรู้สึกของเราที่มีต่องานที่ทำ การมองตัวเราในฐานะมนุษย์ และแนวทางที่เราประพฤติในระหว่างการทำหน้าที่ของเราในฐานะเป็นสมาชิกขององค์การ

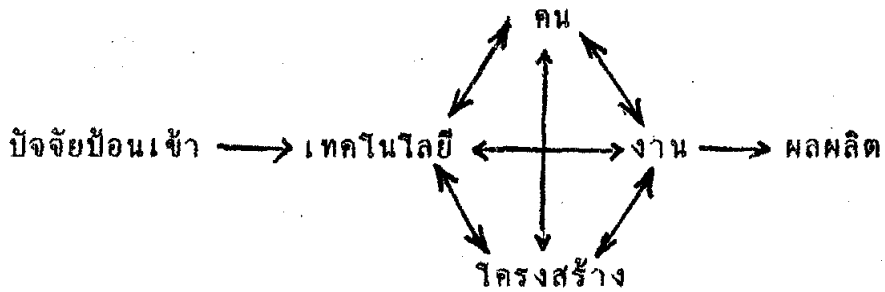
จากบทบาทอันสำคัญขององค์การต่อชีวิตของเรา เราจึงต้องมีส่วนร่วมในการเข้าใจพฤติกรรมในองค์การ โดยการเข้าใจว่า องค์การมีอิทธิพลต่อเราอย่างไร และในทางตรงกันข้าม เราจะมีอิทธิพลต่อองค์การอย่างไร เราได้รับสิ่งที่มีคุณค่าจากเหตุการณ์ที่มาดัดแปลง ประสบการณ์ในชีวิตประจำวันของเรา

ภาพแสดงถึง ประเด็นสองประเด็นของพฤติกรรมในองค์การ



นั่นคือ พฤติกรรมในองค์การจะสำรวจธรรมชาติและหน้าที่ขององค์การทุกประเภท ไม่เพียงแต่องค์การในภาคเอกชน และองค์การประเภทมุ่งผลกำไรเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงองค์การประเภทการศึกษา โรงพยาบาล หน่วยงานทางราชการ และองค์การอื่น ๆ เป็นต้น

6.1.2 ทักษะ "เชิงระบบที่มีต่อองค์การ"



ภาพนี้จะแสดงให้เห็นว่า ภายในองค์การ คนใช้เทคโนโลยีการทำงานที่เขาชอบ โครงสร้างขององค์การจะทำหน้าที่เป็นพื้นฐาน สำหรับการประสานในกิจการต่าง ๆ ทักษะเชิงระบบจะเน้นการพึ่งพาซึ่งกันและกันขององค์ประกอบต่าง ๆ ภายในองค์การ (ดูรูปที่ 2 ทาง) นั่นคือ

1) องค์การต้องอาศัยปัจจัยป้อนเข้า (Input) จากสิ่งแวดล้อม นั่นคือ คน วัตถุดิบ เงิน ความคิด จึงจะทำให้องค์การดำรงอยู่ได้ ด้วยการแปลงรูปปัจจัยป้อนเข้า เพื่อให้ออกมาในรูปแบบสินค้าหรือบริการ

2) สิ่งที่องค์การต้องพึ่งพา คือ คนภายนอกองค์การที่ต้องการสินค้าหรือบริการจากองค์การ เช่น โรงเรียนอยู่ได้เพราะคนต้องการการศึกษา โรงพยาบาลอยู่ได้เพราะบริการทางสุขภาพ เป็นต้น

นั่นคือ เรื่องการพึ่งพาซึ่งกันและกันภายในองค์การ ทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพในการใช้คน เทคโนโลยี วัตถุดิบ เพื่อนำไปสู่การผลิตที่มีคุณภาพ

6.1.3 ประโยชน์ของวิราพัตติกรรมองค์การ มีดังนี้

1) บ่งชี้ถึงความเกี่ยวข้องกันระหว่างพัตติกรรมองค์การกับปรากฏการณ์ต่าง ๆ ขององค์การ เช่น ถ้าทำสิ่งนี้แล้ว จะมีอะไรเกิดขึ้นบ้าง

2) สามารถบอกหรือเสนอแนะแนวทางให้นำมาปฏิบัติได้ผลคือ โดยวิธีการผสมผสานทฤษฎีกับแนวปฏิบัติเข้ามาไว้ด้วยกัน

3) ยังสามารถทำนายพฤติกรรมของบุคคลในองค์การได้อย่างถูกต้อง ช่วยให้ผู้บริหารสามารถเลือกแนวทางปฏิบัติที่ก่อให้เกิดความพอใจแก่บุคลากรในระดับต่าง ๆ ขององค์การได้

6.2 พฤติกรรมของบุคคลในองค์การ (Human Behavior in Organization)

เมื่อพฤติกรรมขององค์การ เป็นเรื่องศึกษาพฤติกรรม ทัศนคติ การทำงานของคนในองค์การแล้ว ถ้าจะบริหารงานองค์การให้เกิดประสิทธิภาพ ผู้บริหารองค์การจำเป็นต้องเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ ความเข้าใจนี้จะทำให้ผู้บริหารทราบถึงสาเหตุแห่งการประพฤติปฏิบัติของบุคคลในองค์การได้อย่างถูกต้อง

การศึกษาพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ เป็นการศึกษิตตามแนวพฤติกรรมศาสตร์ โดยใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์มาศึกษาพฤติกรรมของบุคคล ผลการศึกษาพฤติกรรมบุคคลในองค์การ พบว่า :-

1. บุคคลไม่ได้ถูกจูงใจด้วยสิ่งจูงใจทางด้านเศรษฐกิจเท่านั้น แต่จะถูกจูงใจด้านปัจจัยทางด้านสังคมและจิตวิทยา
2. กลุ่มงานที่ไม่เป็นทางการมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทัศนคติ และผลการปฏิบัติงานของคนงานแต่ละคน
3. ความพอใจที่เพิ่มขึ้นของคนงานจะทำให้ประสิทธิภาพการผลิตเพิ่มขึ้น
4. การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมจะช่วยยกระดับการติดต่อสื่อสารในองค์การ และเพิ่มความรับรู้ของบุคคลในองค์การ

6.2.1 การเกิดพฤติกรรมของบุคคล

พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกมานั้นมาจากปัจจัยสำคัญ 4 ประการ คือ

1) การรับรู้ (Perception) ซึ่งมักจะมาจากประสาทสัมผัสทั้ง 6 คือ ตา หู จมูก ลิ้น กาย ใจ ที่ผ่านเข้ามาในจิตสำนึกของมนุษย์ แล้วจึงเกิดการเข้าใจความหมาย ด้วยความรู้สึกนึกคิดของตัวเอง เราจะพบเสมอว่า ผู้ที่เห็นสิ่งเดียวกันเกิดการรับรู้ที่ต่างกัน เป็นเพราะมีผลมาจาก กระบวนการทางจิตของบุคคล โดยมีเหตุมาจากความนึกคิด (Thinking) ความเชื่อ (Belief) และประสบการณ์ (Experience) ของบุคคลที่แตกต่างกัน

ความรู้ของบุคคลเป็นบ่อเกิดของพฤติกรรมที่สำคัญ อย่างไรก็ตาม หากการรับรู้เป็นไปไม่ถูกต้อง และมีแนวโน้มจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์การ ผู้บริหารต้องใช้การชี้แจงหรือกำหนดเป็นหลักปฏิบัติโดยให้วินัยเป็นเครื่องกำกับ

2) บุคลิกภาพ (Personality) หมายถึง ลักษณะท่าทาง การเคลื่อนไหว ท่วงทิวาจา กริยามารยาทของบุคคล รวมถึงบุคลิกภาพในส่วนของจิตด้วย และบุคลิกภาพที่แตกต่างกันย่อมทำให้เกิดพฤติกรรมของบุคคลต่างกัน

บุคลิกภาพของบุคคลจะแตกต่างกัน ก็มาจากปัจจัยต่อไปนี้

สืบสายเลือด คือ การถ่ายทอดบุคลิกที่ได้มาจาก พ่อ-แม่ โดยสืบสายเลือด ที่เราเรียกว่า "เชื้อไม่ทิ้งแถว" เช่น : ทางร่างกาย (สูง เตี้ย ดำ ขาว แข็งแรง อ่อนแอ) ทางจิตใจ (อดทน รวนเร) ทางอารมณ์ (โกรธง่าย หุเบา ใจเย็น ใจร้อน)

สภาพแวดล้อม ได้แก่ ชีวิตความเป็นอยู่ในครอบครัว โรงเรียน ความเชื่อ ศาสนา ความเคยชิน สิ่งเหล่านี้ช่วยเสริมบุคลิกภาพของบุคคลนอกจากที่ได้รับจากสายเลือด สิ่งแวดล้อมจะมีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพของบุคคลอย่างมาก

ประสบการณ์ แม้คนจะเติบโตมาจากสภาพแวดล้อมเดียวกัน หากแต่ประสบการณ์ต่างกันแล้ว อาจมีบุคลิกภาพต่างกันได้ และประสบการณ์ที่บุคคลได้รับจะมีผลต่อจิตใจและอารมณ์ของบุคคล คนที่เคยถูกทรยศศดโกง จะเป็นคนหวาดระแวงและไว้ใจคนน้อยลง คนที่เคยประสบอุบัติเหตุ เครื่องบินตก จะเสี่ยงการเดินทางโดยอากาศ เป็นต้น

บุคลิกภาพที่ซ่อนเร้น เป็นบุคลิกภาพในส่วนจิตใจ Sigmund Freud ชาวออสเตรีย กล่าวว่า "บุคลิกภาพที่ซ่อนเร้นนี้เกิดจากการที่บุคคลมีความต้องการเกิดขึ้น แต่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของตนได้ในขณะนั้น ไม่ว่าจะเป็นเพราะปัญหาทางเศรษฐกิจ หรือเป็นเพราะมาตรฐานความประพฤติทางสังคมที่กีดกันการแสดงออก ความปรารถนานั้นจะถูกเก็บกดไว้ในจิตใจ และเป็นแรงผลักดันให้เกิดบุคลิกภาพที่แตกต่างกันออกไปได้ บุคลิกภาพที่ซ่อนเร้นนี้ถ้านำไปใช้อย่างถูกต้องจะก่อให้เกิดความสำเร็จในชีวิต แต่ถ้าไม่รู้จักรักษาและใช้ให้เป็น อาจส่งผลให้กลายเป็นโรคจิต หรือมาตรกรได้"

3) การจูงใจ (Motivation)

การจูงใจ หมายถึง อำนาจทั้งหมดที่อยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งเป็นสาเหตุให้คนต้องการก่อให้เกิดบุคลิกภาพบางอย่าง แม้จะมีองค์ประกอบอื่นๆ ที่จะอำนวยความสะดวกให้เกิดขึ้นกับพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ แต่องค์ประกอบเหล่านั้นจะไร้ความหมาย ถ้าบุคคลไม่มีแรงจูงใจที่จะทำงานให้ได้ การจูงใจนั้นเป็นสิ่งที่ผู้บริหารนำมาใช้เพื่อสนองความต้องการของบุคคลในองค์การ และชักจูงให้มีการปฏิบัติตามที่องค์การต้องการ

4) **ทัศนคติ (Attitude)** เป็นผลของความรู้สึกทางจิตใจที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมเอนเอียงไปทางใดทางหนึ่ง ทัศนคติเป็นนามธรรม (abstract) ที่ส่งผลสะท้อนมาสู่พฤติกรรมของคน ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า :-

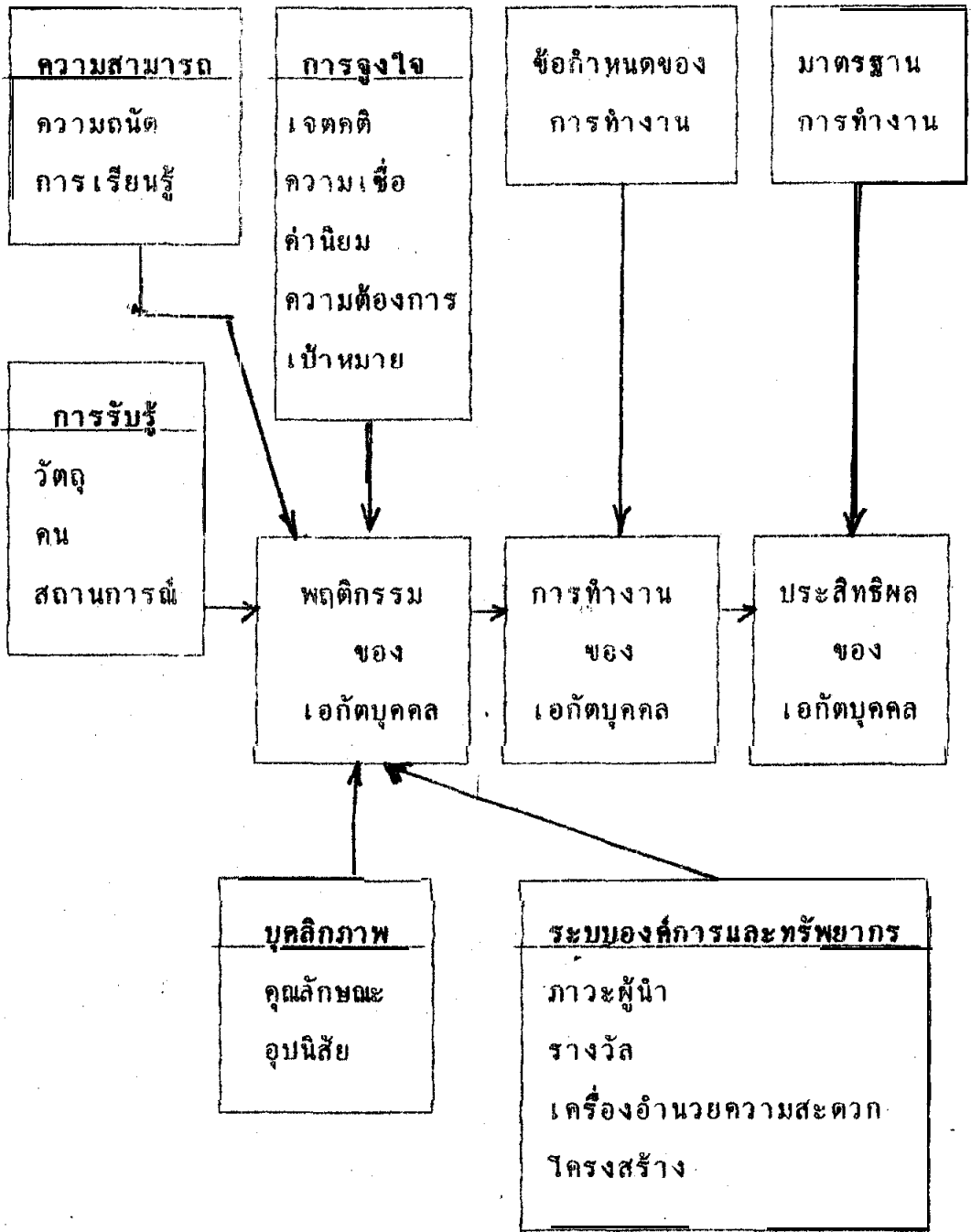
พฤติกรรมของมนุษย์ คือ การแสดงออกทางทัศนคติของเขา ซึ่งเป็นผลมาจากประสบการณ์ ความรู้ ความคิด ความเชื่อ และการเรียนรู้อันเป็นภูมิหลังของบุคคลนั้น

การวิเคราะห์ทัศนคติ Kath and Scotland (1957) ได้เสนอไว้จากปฏิกิริยาของบุคคล แยกได้เป็น 3 ระดับ

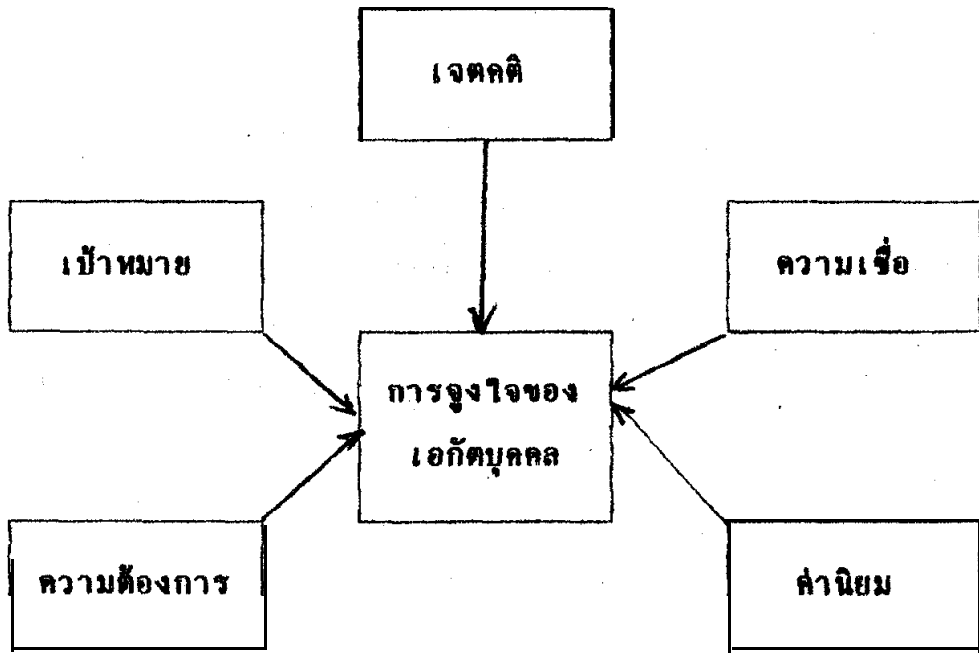
1. ระดับความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบ (Affective) เช่น เห็นหน้าก็เกิดทัศนคติ ชอบ หรือเกลียด หมั่นไส้ บางครั้งไม่มีเหตุผล
2. ระดับเป็นประสบการณ์ที่ได้รับรู้ (Cognition) ระดับนี้ละเอียดขึ้น คือ ผ่านการไตร่ตรอง แล้วเกิดรู้สึกเชื่อมั่น เช่น :- ไม่ชอบหน้า เพราะเห็นว่า เขาเบรียบ หรือไม่มีมนุษยสัมพันธ์ ไม่เอื้อเฟื้อ ฯลฯ
3. ระดับที่มีการปฏิบัติ (Action) แปลงทัศนคติไปสู่การปฏิบัติ อิทธิพลต่อทัศนคติ นอกจากภูมิหลังของบุคคล ยังอาจเกิดจากปัจจัยภายนอกมากระทบ เช่น อุณหภูมิ แสงสว่าง ชั่วโมงการทำงาน การพักผ่อน ฯลฯ อาจทำให้คนไม่มีความพอใจในงาน ทำให้ขาดการกระตือรือร้น แม้การทำงานระหว่าง นายลูกน้อง ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ส่วนส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติได้ทั้งสิ้น

6.2.2 องค์ประกอบที่มีอิทธิพลของการเกิดพฤติกรรมบุคคล

ชาญชัย อาจินสมาจาร ให้ความเห็นว่า เมื่อเป้าหมายขององค์การ และผู้บริหาร คือ การสนับสนุนให้สมาชิกแต่ละคนขององค์การมีพฤติกรรมที่จะก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิผลขององค์การ ผู้บริหารจึงต้องศึกษาและทำความเข้าใจองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการบริหารงานด้วย ซึ่งรูปแบบองค์ประกอบของพฤติกรรมบุคคลที่เกี่ยวกับการทำงานและประสิทธิผลขององค์การมีดังนี้



1) การจูงใจ นับเป็นองค์ประกอบตัวแรกที่สำคัญต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคล และการจูงใจของบุคคลก็มักจะได้รับอิทธิพลมาจากเจตคติ ความเชื่อ ค่านิยม ความต้องการ และเป้าหมาย (ดังรูป)



(1) เจตคติ เจตคติหมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อวัตถุอย่างใดอย่างหนึ่ง คำว่า "วัตถุ" ในที่นี้ใช้รูปของความหมายทั่ว ๆ ไปอาจจะเป็นวัตถุทางกายภาพ หรือวัตถุชนิดหนึ่ง เช่น คุณมีความรู้สึกอย่างไรต่อรถยนต์ที่ผลิตจากต่างประเทศ ?

บุคคลเฉพาะ เช่น คุณมีความรู้สึกอย่างไรต่อหัวหน้าของคุณ ?

กลุ่มคน เช่น คุณมีความรู้สึกอย่างไรต่ออาจารย์ของคุณ? หรืออาจจะเป็นรูปของนามธรรม เช่น คุณมีความรู้สึกอย่างไรต่อธุรกิจ? แต่ละคนจะมีเจตคติแตกต่างกันไป

เจตคติจะสัมพันธ์กับความเข้าใจในการจูงใจ และพฤติกรรมของ เอกลักษณ์บุคคล เพราะการเชื่อมโยงที่เกิดขึ้นระหว่างเจตคติกับพฤติกรรมในทางที่ไม่เป็นมิตร และไม่ให้ความร่วมมือกับสมาชิกของแผนกอื่นๆ บุคคลที่มีเจตคติในทางบวกต่อองค์การของตัวเองมักจะมาทำงานอย่างสม่ำเสมอและยินดีที่จะอยู่ทำงานกับองค์การต่อไป ถึงแม้ว่าเขาจะได้รับข้อเสนอที่ดีกว่าจากองค์การอื่น

แต่บางครั้งคนเราก็ไม่ได้ทำตามเจตคติของตัวเอง เช่น บุคคลอาจจะพูดอย่างหนึ่ง ทำอย่างหนึ่ง การเข้าใจว่า ทำไมคนจึงเป็นอย่างที่เขาเป็นนั้น จำเป็นต้องอาศัยการศึกษาองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีต่อการจูงใจและพฤติกรรมของ เอกลักษณ์บุคคล

(2) ความเชื่อ ความเชื่อของบุคคลจะมีผลกระทบต่อ การจูงใจใน 2 แนวทาง คือ

ก. คนเราเชื่อว่า เขาสามารถแสดงพฤติกรรมที่องค์การคาดหวังจากเขา ถ้าคนเราไม่เชื่อว่า การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ การจูงใจก็จะลดน้อย

ข. คนเราจะต้องเชื่อว่า ถ้ามีพฤติกรรมเป็นที่พึงประสงค์ขององค์การผลที่ตามมาสำหรับเขาจะเป็นไปในทางบวก คนเราจะมีการจูงใจที่

(3) ค่านิยม ค่านิยมของบุคคลจะมีอิทธิพลต่อการจูงใจและพฤติกรรมที่ตามมาใน 2 แนวทาง คือ

ก. ค่านิยมจะมีอิทธิพลต่อกิจกรรมประเภททั่วไปของบุคคล

ข. ค่านิยมจะมีอิทธิพล คือ การจูงใจของบุคคลเพื่อให้ได้รับผลบางอย่าง เช่น เงิน การเลื่อนตำแหน่ง เกียรติยศ

มีหลักฐานยืนยันว่า คนที่มีรูปแบบค่านิยมทั่วไปที่แตกต่างกัน จะเข้าร่วมในกลุ่มอาชีพและองค์การที่แตกต่างกันไป ยกตัวอย่างเช่น เราจะเห็นรูปแบบค่านิยมที่แตกต่างกันไประหว่างสมาชิกของราชการ มากกว่า

สมาชิกของหน่วยงานอาสาสมัครทางสังคม แม้แต่สมาชิกในองค์กรเดียวกัน แต่ต่างแผนกกัน ก็จะมีค่านิยมไม่เหมือนกัน ค่านิยมของบุคคลที่มีต่อผลลัพธ์ขององค์การมีผลกระทบอย่างมากต่อการจูงใจของเขา ยกตัวอย่างเช่น บุคคลที่มีค่านิยมสูงต่อรางวัลที่เป็นเงินและโอกาสความก้าวหน้าจะมีการจูงใจที่สูงเมื่อเขาเชื่อว่า จะสามารถนำเขาไปสู่ความต้องการดังกล่าวได้

(4) ความต้องการ คนเรามีความต้องการต่าง ๆ นานา ที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจของเขา สิ่งเหล่านี้มีตั้งแต่ความต้องการขั้นพื้นฐาน เช่น อาหาร ที่อยู่อาศัย จนถึงความต้องการที่ค่อนข้างซับซ้อน เช่น มิตรภาพ ความต้องการมีเกียรติ และผลสัมฤทธิ์ของตัวเอง ดังนั้น องค์กรจึงควรจะค้นหาแนวทางสนองความต้องการของพนักงาน เพื่อให้เขาได้ทำงานให้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด

(5) เป้าหมาย เป้าหมายมีอิทธิพลต่อการจูงใจใน 2 แนวทาง คือ

ก. เป้าหมายจะให้กลุ่มเป้าหมาย (target) แต่บุคคล การมีเป้าหมายจึงทำให้การจูงใจในตัวบุคคลนั้นจะทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น

ข. เป้าหมายจะมีอิทธิพลต่อการจูงใจโดยก่อให้เกิดพื้นฐานสำหรับประเมินดูว่า บุคคลทำงานได้ดีแค่ไหนในรูปของการเปรียบเทียบดูว่าเขาทำงานใกล้เคียงกับเป้าหมายเพียงใด บุคคลไม่สามารถบอกได้ว่า เขาทำงานได้ดีแค่ไหนโดยไม่มีมาตรฐานใด ๆ สำหรับการเปรียบเทียบและเป้าหมายก็จะให้มาตรฐานดังกล่าว

มีการวิจัยที่นำไปสู่ข้อสรุปที่ว่า ถ้าจะทำให้เป้าหมายมีอิทธิพลต่อการจูงใจ เป้าหมายจะต้องจำเพาะเจาะจง (specific) และจะต้องมีความยากเพียงพอที่จะให้บรรลุเป้าหมายนั้น

2) ความสามารถ

ไม่เป็นที่สงสัยว่า ความสามารถของบุคคลเป็นองค์ประกอบอันสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม และการทำงานของ เขาในฐานะสมาชิกขององค์การ ไม่ว่าคนเราจะมีการจูงใจมากแค่ไหน ถ้าขาดความสามารถ การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพก็ไม้อาจเกิดขึ้นได้

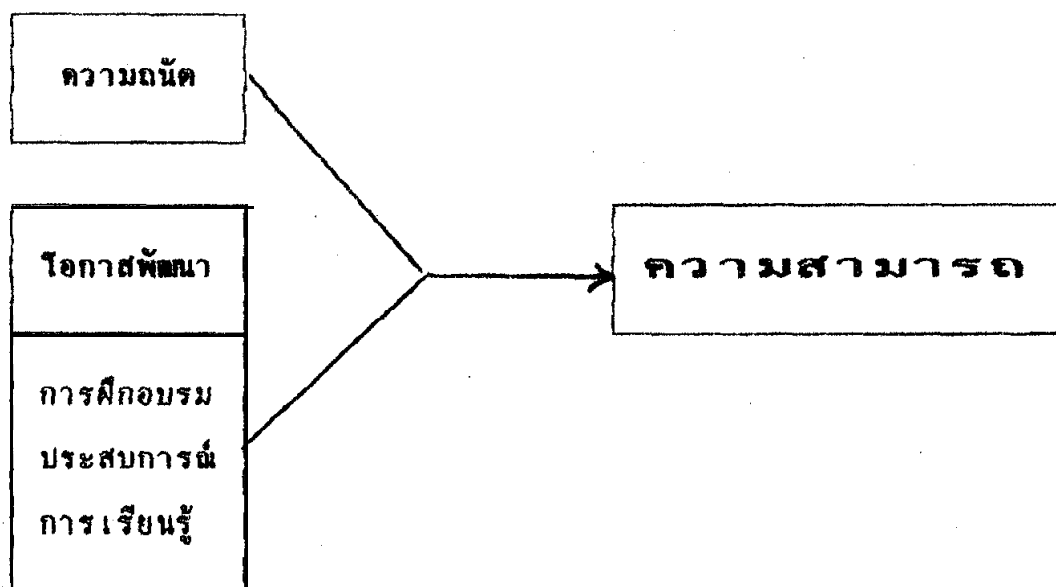
ความสามารถของบุคคลต่อการทำกิจกรรมใด ๆ มีองค์ประกอบ อยู่ 2 องค์ประกอบ คือ

1. ความถนัดของบุคคลในการทำกิจกรรมนั้น
2. โอกาสในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความสามารถของเขา

(1) ความถนัด หมายถึง สมรรถนะ (capacity) ขั้นต้นที่มีอยู่ ภายในตัวบุคคลเพื่อการทำกิจกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ ยกตัวอย่างเช่น บุคคลจะมีความแตกต่างกันในด้านกีฬา ดนตรี และคณิตศาสตร์ บุคคลที่มีความถนัดทางกีฬา จะสามารถพัฒนาความสามารถในการเล่นกีฬาประเภทต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว คนที่มีความถนัดทางคณิตศาสตร์ต่ำ จะไม่สามารถเรียนคณิตศาสตร์ให้ได้ดี ไม่ว่า เขาจะพยายามอย่างหนักสักเพียงใดก็ตาม

ในขณะเดียวกัน ความถนัดของบุคคลอาจจะไม่เป็นความสามารถที่เป็นจริงก็ได้จนกว่า เขาจะมีโอกาสในการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความถนัดนั้นๆ

รูปแสดง ความสามารถซึ่งเป็นผลมาจากการรวมกันของความถนัด
และโอกาสการพัฒนา



ความถนัด ได้มีความพยายามที่จะอธิบายและจำแนกแยกแยะความถนัดต่าง ๆ ที่คนมีอยู่ ความแตกต่างขั้นต้นที่เห็นได้ก็คือ ความถนัดทางสติปัญญากับความถนัดทางกาย (mental and physical aptitudes) งานบางอย่างต้องใช้ความถนัดทางกาย และงานบางอย่างต้องใช้ความถนัดทางสติปัญญา และงานบางอย่างต้องใช้ความถนัดทั้งทางกายและทางสติปัญญา

ก. ความถนัดทางสติปัญญา การจำแนกแยกแยะและการวัดความถนัดทางสติปัญญา เริ่มต้นครั้งแรกด้วยแบบทดสอบทางสติปัญญา ซึ่งได้รับการพัฒนาในตอนต้นของศตวรรษนี้ จากนั้นก็มีการเสนอแนะวัด และวิเคราะห์แบบทดสอบความถนัดทางสติปัญญามากมาย

ข. ความถนัดทางกาย มีแบบทดสอบความถนัดทางกายมากมาย ส่วนมากจะใช้ทดสอบกับงานที่ต้องใช้ทักษะทางกาย ดังนั้น การทดสอบความถนัดทางกายก่อนที่จะรับบุคคลเข้าทำงานในองค์การจึงเป็นสิ่งจำเป็น

(2) โอกาสการเรียนรู้ ความสามารถในการทำงานให้มีประสิทธิผล ไม่เพียงแต่ว่าบุคคลจะต้องมีความถนัดที่จำเป็นต่อการทำงานนั้น ๆ แต่อีกอย่างหนึ่งที่มีความสำคัญไม่น้อย เช่นเดียวกันก็คือ โอกาสในการพัฒนาความถนัดในการทำงานจริง ๆ ซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้

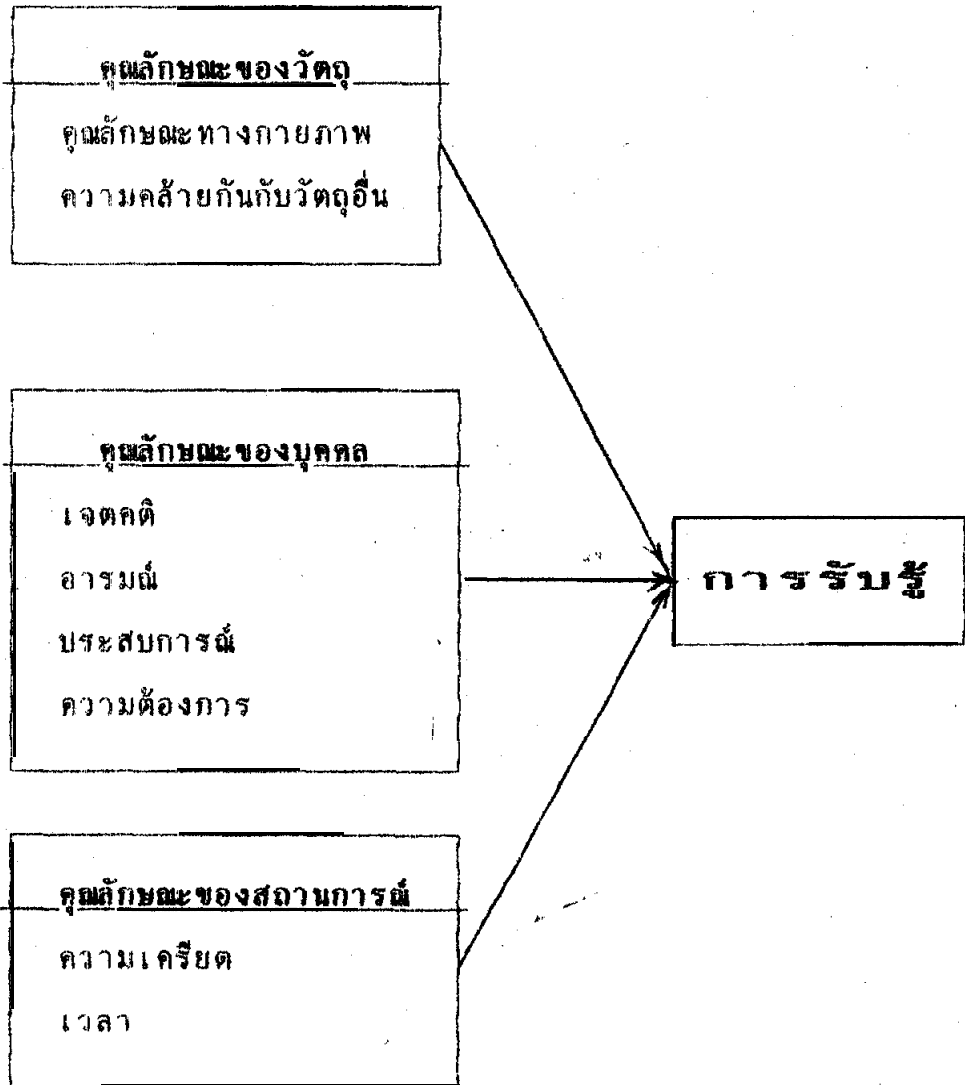
ก. การฝึกอบรม ปกติองค์การจะใช้จ่ายเงินเป็นจำนวนมากในแต่ละปี เพื่อให้การฝึกอบรมที่สัมพันธ์กับงานแก่พนักงานขององค์การ การฝึกอบรมดังกล่าวอาจจะมีรูปแบบต่างๆ เช่น การสอนในชั้นเรียนจนถึงการจำลองสถานการณ์ องค์การจำเป็นต้องหาวิธีฝึกอบรมที่จะก่อให้เกิดทักษะสูงสุดแก่พนักงาน เพื่อว่าพนักงานจะได้นำไปใช้ในวิถีการทำงานต่อไป

ข. ประสพการณ์ ประสพการณ์การทำงานอาจใช้เป็นตัวแทน (substitute) หรือตัวเสริม (supplement to) การฝึกอบรมแบบปกติ ถ้าองค์การเชื่อว่า ประสพการณ์มีความสำคัญต่อการทำงาน องค์การจะต้องจัดให้มีกิจกรรมเสริมประสพการณ์การทำงานแก่สมาชิก เพื่อว่าพนักงานจะได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3) การรับรู้

การรับรู้มีบทบาทอันสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมของเอ็กต์บุคคลในองค์การ องค์การได้ให้ข่าวสารแก่สมาชิกในรูปแบบต่างๆ โดยบอกกล่าวในสิ่งที่ควรทำและไม่ควรทำ การรับรู้ของคนมักจะนำไปสู่การกระทำต่อไป ถ้าหากการรับรู้ของเราตรงกับความคาดหวังขององค์การ ผลที่ออกมาจะมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าการรับรู้ของเรากับความคาดหวังขององค์การไม่ตรงกัน ผลที่ออกมาอาจจะเป็นพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม และการทำงานก็จะไม่มีประสิทธิภาพ

รูปแสดง องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของบุคคล



(1) คุณลักษณะของสิ่งที่มีอยู่ โดยธรรมชาติแล้วเราหวังและคาดหวังว่า องค์ประกอบแรกของการรับรู้ของบุคคลต่อสิ่งที่มีอยู่ใด ๆ ก็คือ คุณลักษณะที่เป็นจริงของสิ่งที่มีอยู่นั้น ๆ สิ่งดังกล่าวไม่ได้หมายถึงเพียงวัตถุทางกายภาพเท่านั้น แต่ยังเป็น การรับรู้ของเราต่อบุคคล และสิ่งที่มีอยู่ที่ค่อนข้างจะเป็นนามธรรม อย่างเช่น งานและองค์การ ตราใบใดที่วัตถุแห่งการรับรู้เป็นนามธรรม

มากขึ้น คุณลักษณะทางกายภาพที่จะมีอิทธิพลต่อการรับรู้ของเราต่อวัตถุก็จะมีน้อยลง ดังนั้น เมื่อวัตถุแห่งการรับรู้ของเรามีความกำกวมมากขึ้น การรับรู้ของเราที่มีต่อวัตถุก็จะได้รับอิทธิพลจากองค์ประกอบตั้งในภาพที่แสดงให้เห็น

(2) **คุณลักษณะของบุคคล** คุณลักษณะประเภทต่างๆ ของบุคคลจะมีอิทธิพลต่อการรับรู้ของเรา วัตถุของการรับรู้มีความกำกวมมากเท่าไร อิทธิพลขององค์ประกอบส่วนบุคคลเหล่านี้ต่อการรับรู้ของเราจะยิ่งมีมากขึ้น

ก. **เจตคติ** เจตคติของเรามีอิทธิพลเป็นอย่างมากต่อสิ่งที่เราให้ความสนใจ ต่อสิ่งที่เราจำและต่อวิธีการแปลข่าวสาร ยกตัวอย่างเช่น คนที่มีเจตคติที่ดีต่อพรรคการเมืองพรรคใดพรรคหนึ่ง มักจะจำผลงานในทางบวกที่พรรคการเมืองนั้นได้ทำขึ้น ในทำนองเดียวกัน คนที่มีเจตคติในทางลบต่อพรรคการเมืองใดมักจะทำ เหตุการณ์ในทางลบที่พรรคการเมืองนั้นได้ทำขึ้น

ข. **อารมณ์** ภาวะทางอารมณ์ของบุคคลจะมีอิทธิพลอย่างมากต่อกระบวนการรับรู้ เมื่อบุคคลใดอยู่ในสภาวะของความคับข้องใจหรือความโกรธ บุคคลนั้น ๆ ก็จะไม่รับรู้อะไรทั้งสิ้น

ค. **ประสบการณ์** ประสบการณ์เดิมของบุคคลที่มีต่อวัตถุประเภทคล้ายคลึงกัน ภายใต้สถานการณ์ที่คล้ายคลึงกันจะมีอิทธิพลต่อการรับรู้ ยกตัวอย่างเช่น บุคคลหนึ่งเคยมีประสบการณ์ที่ไม่รื่นรมย์เป็นจำนวนหลายครั้งในการประชุมเกี่ยวกับการประเมินผลงานกับหัวหน้าคนก่อนของเขา ประสบการณ์เหล่านั้นจะมีอิทธิพลต่อการรับรู้ในการสัมภาษณ์ เพื่อประเมินผลกับหัวหน้าคนใหม่ของเขา

ง. **ความต้องการ** ความต้องการของบุคคลจะมีอิทธิพลต่อการรับรู้ของเขา ยกตัวอย่างเช่น คนที่มีความต้องการอย่างแรงกล้าในความมั่นคงจะเพ่งเล็งการรับรู้ของเขาไปยังความมั่นคงขององค์การ

3) **คุณลักษณะของสถานการณ์** องค์ประกอบของสถานการณ์ต่าง ๆ จะมีอิทธิพลต่อธรรมชาติและความแน่นอนของการรับรู้ของบุคคล

ก. **ความเครียด** เมื่อบุคคลอยู่ภายใต้ความเครียดสูง เขามักจะไม่ได้รับทราบข่าวสารความคงอยู่ของความเครียดจะขัดขวางสมรรถนะของบุคคลต่อการจัดกระทำและการรับรู้ข่าวสารที่เขาอาจจะได้รับ ความเครียดที่จะขัดขวางการรับรู้อาจจะ เป็นผลจากการกำหนดเส้นตาย (deadline) ความกดดันของเวลา วิกฤติการณ์และสิ่งที่คล้ายคลึงกัน

ข. **เวลา** บุคคลอาจจะเคยชินกับการรับทราบข่าวสารในเวลาใดเวลาหนึ่ง แต่ถ้าข่าวสารมาในเวลาอื่น หรืออยู่ภายใต้สถานการณ์อื่น ก็อาจจะได้รับการปฏิเสธ

4) **บุคลิกภาพ**

บุคลิกภาพก็เป็นองค์ประกอบอีกประการหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของปัจเจกบุคคลในองค์การ คำว่าบุคลิกภาพเป็นคำที่เราได้นำมาใช้กันบ่อยๆ เราพูดถึงบุคลิกภาพของเรา บุคลิกภาพของคนอื่น ๆ ตลอดจนการไม่เห็นด้วยอันเกิดจากความขัดแย้งในบุคลิกภาพ การให้คำจำกัดความของคำว่าบุคลิกภาพไม่ใช่สิ่งที่จะทำได้ง่าย ๆ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับว่า นักวิชาการสาขาใดมองบุคลิกภาพ นักสังคมวิทยา นักรัฐศาสตร์ นักจิตวิทยาอาจจะให้ความหมายแตกต่างกันไป

แต่อย่างไรก็ตาม ในที่นี้ เราจะให้คำจำกัดความของคำว่าบุคลิกภาพ ว่า หมายถึงคุณลักษณะส่วนบุคคลที่กำหนดความเหมือนและความแตกต่างในอวามลิต ความรู้สึก และการกระทำของบุคคล คุณลักษณะของบุคลิกภาพเหล่านี้จะต้องเป็นอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่เกิดขึ้นจากผลของความกดดันในช่วงเวลาใดช่วงเวลาหนึ่ง.

การศึกษาบุคลิกภาพของบุคคลย่อมเป็นประโยชน์ต่อองค์การ เพราะฝ่ายบริหารสามารถทราบถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล สามารถจัดให้คนได้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหลีกเลี่ยงความขัดแย้งในองค์การ เป็นต้น

5) ระบบองค์การและทรัพยากร

พฤติกรรมและการทำงานของสมาชิกในองค์การแต่ละคนย่อมได้รับอิทธิพลจากความหลากหลาย ของระบบองค์การและทรัพยากรต่าง ๆ

(1) เครื่องอำนวยความสะดวก เครื่องอำนวยความสะดวกทางกายภาพ และระบบสนับสนุนอื่นจากองค์การจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและการทำงานของสมาชิกในองค์การ พนักงานจะต้องมีสถานที่และเครื่องมือเพื่อการทำงานของเขา ความสำคัญและธรรมชาติของการออกแบบองค์การในด้านกายภาพจึงมีผลกระทบต่ออารมณ์ และการทำงานของสมาชิกในองค์การ

(2) โครงสร้างและการออกแบบองค์การ โครงสร้างและการออกแบบองค์การ คือ การออกแบบองค์การสำหรับบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การโดยยึดเอาความสัมพันธ์ และสายงานการสื่อความหมายของตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์การ พฤติกรรมและการทำงานของเอ็กต์บุคคลจะได้รับอิทธิพลจากโครงสร้างและการออกแบบองค์การ

(3) ภาวะผู้นำ องค์การได้จัดตั้งระบบภาวะผู้นำและการนิเทศงาน เพื่อก่อให้เกิดทิศทางช่วยเหลือให้คำปรึกษา และสอนแนะสมาชิกขององค์การ พฤติกรรมภาวะผู้นำของแต่ละบุคคลซึ่งมีตำแหน่งแห่งอันน่าจะเป็นแหล่งของอิทธิพลที่มีต่อพฤติกรรมและการทำงานของสมาชิกในองค์การ

(4) ระบบการให้รางวัล องค์การได้จัดตั้งระบบต่าง ๆ ขึ้นเพื่อให้รางวัลแก่สมาชิกในรูปของเงิน เวลาพักผ่อน การยอมรับ และเกียรติบัตร ซึ่งจะช่วยให้องค์การได้รับพฤติกรรมที่พึงประสงค์จากสมาชิก

6.2.3 พฤติกรรมของบุคคลในองค์การที่ไม่พึงประสงค์

เมื่อหันกลับมาดูองค์การที่เป็นสถาบันการศึกษา ผู้บริหารต้องสังเกตพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ ถ้าเป็นไปในลักษณะที่ดี มีขวัญกำลังใจในการทำงานก็จะมีผลทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าพฤติกรรมของบุคคลไม่เป็นไปตามที่องค์การต้องการย่อมทำให้เกิดผลเสียกับองค์การ ทั้งการดำเนินงาน และ

ภาพพจน์ขององค์การ เพราะจะแสดงพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ 10 ประการ ดังต่อไปนี้

1) **ปฏิบัติงานไม่ดีไม่สม่ำเสมอ** เมื่อคนไม่พอใจในองค์การ หรือมีขวัญของการทำงานไม่ดี ถ้าบุคคลนั้นยังหาทางออกไม่ได้ คือ ยังหางานใหม่ไม่ได้ เขาจะทำงานเท่าที่จะทำได้ ไม่เสียสละ ไม่เอาใจใส่ ไม่ทุ่มเทกำลังความคิด ความสามารถให้กับงาน เช่น ครูอาจารย์ที่ขวัญไม่ดี จะไม่สนใจในการสอน และการทำงาน ไม่สนใจคุณภาพของนักเรียน เข้าสอนบ้างไม่สอนบ้าง ไม่สนใจการตรวจผลงานของนักเรียน ไม่สนใจการเรียนการสอน การปกครอง รวมทั้งการวัดผล เมื่อจบโปรแกรมการเรียนรายวิชาก็วัดผลให้ผ่านไปเพื่อจะได้ไม่เป็นภาระให้กับตนเอง ผลของการทำงานทำให้คุณภาพของนักเรียนเลวลง ในด้านการมาปฏิบัติราชการไม่เป็นปกติ คือ มาสาย ลาบ่อย ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวมีผลกระทบต่อเพื่อนร่วมงาน หากผู้บริหารไม่สนใจแก้ไขในพฤติกรรมดังกล่าวก็จะกลายเป็นตัวอย่างที่ไม่ดีแก่บุคลากรทั้งหลายในโรงเรียน ทำให้บุคลากรเกิดการเปรียบเทียบ และมีความรู้สึกว่าคุณครูเอาเปรียบ เพราะตามปกติเมื่อครูขาดไม่มาทำการสอนในวันนั้น โรงเรียนจะต้องจัดครูเข้ามาสอนแทน หรือเข้าชั้นดูแลนักเรียน ให้ทำกิจกรรมอื่น จะไม่ปล่อยให้นักเรียนว่าง จึงทำให้ครูที่ถูกจัดให้เข้าสอนแทนไม่พอใจ และถ้ามีเหตุการณ์เช่นนี้เกิดบ่อยครั้งก็ทำให้ครูผู้เข้าสอนแทนมีความรู้สึกว่าผู้บริหารไม่สนใจที่จะแก้ปัญหา ยกภาระปัญหาไปให้ผู้อื่น ซึ่งความคิดนี้หากเกิดขึ้นในทางที่ไม่ดี ก็อาจทำให้บุคคลอื่นถือเป็นเยี่ยงอย่างปฏิบัติบ้าง ซึ่งทำให้การทำงานและผลงานในองค์การไม่เป็นปกติคุณภาพของงานลดต่ำลง

2) **เฉยเฉยต่อคำสั่ง ไม่กระตือรือร้นต่อการปฏิบัติงาน** โรงเรียนจะมีกิจกรรมพิเศษอะไรก็ตาม ได้รับความร่วมมือน้อย เข้าประชุมช้าบ้าง ทำงานที่มอบหมายไม่เสร็จตามกำหนดบ้าง ทำงานอย่างลวก ๆ ไม่สมบูรณ์บ้างซึ่งก่อให้เกิดผลเสียกับผู้บริหารและองค์การ

3) เข้าและออกจากงานในองค์การบ่อย เมื่อบุคลากรขวัญใจไม่ดี จะเนื่องด้วยเหตุใดก็ตามย่อมต้องการที่จะไปให้พ้นจากสภาพแวดล้อมขององค์การนั้น โดยการย้าย โอน ลาออก เพื่อเปลี่ยนบรรยากาศใหม่หรืองานใหม่ ตามแต่โอกาสจะอำนวย ถ้าการย้าย โอน ขอลาออก เป็นไปตามปกติก็ไม่ใช่เหตุให้แสดงว่าบุคลากรขวัญใจไม่ดี ไม่พอใจในการทำงานก็เป็นเรื่องปกติ แต่ถ้าในช่วงของการยื่นคำร้องขอโยกย้าย แล้วบุคลากรในโรงเรียนยื่นความจำนงขอย้ายคราวเดียวกันเป็นจำนวนมาก ย่อมเป็นเรื่องบอกเหตุแล้วว่าเพราะอะไรจึงขอย้ายกันเป็นจำนวนมาก เหตุการณ์ดังกล่าวมีปรากฏในโรงเรียนหลาย ๆ แห่ง ซึ่งทำให้ผู้บริหารระดับสูงต้องติดตามการบริหารงานในโรงเรียน และตัวผู้บริหารในโรงเรียนที่มีส่วนทำให้เกิดเหตุการณ์เช่นนี้หรือไม่อย่างไร

4) ไม่ประหยัคการใช้วัสดุอุปกรณ์ขององค์การ บุคคลที่มีขวัญดีในการทำงาน มีความจงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชาขององค์การ พฤติกรรมในการทำงานย่อมเป็นไปในทางที่ดี และพยายามทำงานให้เกิดผลดีที่สุดเหมือนเป็นงานของตนเอง ซึ่งนอกจากจะคำนึงถึงคุณภาพ ความประณีตของผลงานแล้ว ยังช่วยดูแลและประหยัดทรัพยากรขององค์การด้วย ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการใช้น้ำ ใช้ไฟฟ้า ใช้วัสดุอุปกรณ์การทำงาน และเรื่องอำนวยความสะดวกสบายต่างๆ ที่องค์การจัดให้ แต่ถ้าบุคลากรมีขวัญใจไม่ดี ไม่ชอบใจองค์การไม่ว่าจะเนื่องจาก สาเหตุใดก็ตาม พฤติกรรมในการทำงานจะไม่สนใจถึงความสิ้นเปลืองทรัพยากรขององค์การมีโอกาสใช้สิ่งของได้มากเท่าไรก็ยิ่งดี มีแต่ข้อเรียกร้องความไม่เพียงพอทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์การ เช่น มีเหตุการณ์เกิดขึ้นในโรงเรียนแห่งหนึ่งนานมาแล้ว ในครั้งนั้นเมื่อมีการเปลี่ยนผู้บริหารคนใหม่ผู้บริหาร เห็นว่า การทำงานของหัวหน้าหมวดวิชายังไม่สมบูรณ์ เพื่อประโยชน์ของการทำงานร่วมกันและประสิทธิภาพของงานโดยเฉพาะเรื่องของการจัดทำข้อสอบ เมื่อก่อนโรงเรียนแห่งนั้นจัดทำข้อสอบ โดยอาจารย์ผู้สอนเป็นผู้ออกข้อสอบ ผู้ช่วยฝ่ายธุรการเป็นผู้พิมพ์ข้อสอบและโรเนียวข้อสอบทั้งโรงเรียน การทำงานในเรื่องนี้จึงมารวมอยู่ ณ ที่แห่งเดียว จำนวนบุคลากรทำงานมีจำกัด ดังนั้น จึงมีผล