

กระทบต่อการออกข้อสอบของอาจารย์ คือ การออกข้อสอบต้องเป็นอัตนัย จะมีแผนที่รูปภาพอะไรไม่ได้ ซึ่งเป็นการสกัดกั้นการพัฒนาในการออกข้อสอบการวัดผลนักเรียนให้มีประสิทธิภาพ แต่หัวหน้าหมวดวิชาที่ไม่มีปัญหา เพราะไม่ต้องพิมพ์เอง ไม่ต้องโรเนียวเอง ซึ่งความจริงงานนี้เป็นหน้าที่ของหัวหน้าหมวดวิชาที่จะดำเนินการ ผู้บริหารคนใหม่ต้องการให้หัวหน้าหมวดวิชาปฏิบัติตามหน้าที่ให้สมบูรณ์ โดยการจัดการทำข้อสอบในหมวดวิชาของตนเองทุกชั้นตอนให้มีประสิทธิภาพ การทำงานของหมวดวิชาบางหมวดในระยะแรก ๆ ทำให้โรงเรียนต้องเสียค่าใช้จ่ายในเรื่องอุปกรณ์การจัดทำข้อสอบเป็นจำนวนมาก เช่น กระดาษ หมึก โรเนียว กระดาษไข เพราะพิมพ์เสีย โรเนียวเสีย ซึ่งเป็นการจงใจอย่างเห็นได้ชัด แต่ด้วยความสามารถของผู้บริหารที่มีความอดทน มีความมุ่งมั่นในการทำงานและใช้มนุษยสัมพันธ์จึงช่วยให้เกิดความเข้าใจ ยอมรับในหน้าที่ และผลประโยชน์ที่นักเรียนจะได้รับ จึงทำให้การทำงานในครั้งต่อมามีการประหยัดทรัพยากรให้กับโรงเรียนดีขึ้น และเป็นปกติ

5) ทะเลาะวิวาท แดกความสามัคคี ทั้งนี้อาจเกิดจากสาเหตุของการบริหาร เช่น การจัดระบบงาน การจัดทรัพยากรการบริหาร ความไม่ยุติธรรมของผู้บริหาร ความไม่ชัดเจนคลุมเครือในนโยบาย และจุดมุ่งหมายการทำงาน เกิดความไม่เข้าใจ การสื่อสารมีอุปสรรค เป็นต้น ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนเป็นสาเหตุซึ่งทำให้บุคลากรเกิดความเครียด เกิดความรู้สึกไม่พอใจผู้บริหาร ไม่พอใจเพื่อนร่วมงาน เกิดอารมณ์ไม่ดี ทำให้มีการกระทบกระทั่งไม่พอใจซึ่งกันและกัน และเกิดการทะเลาะวิวาทกันขึ้นได้ เมื่อมีการทะเลาะวิวาทกันแล้ว แต่ละคนก็มีกลุ่มเพื่อนของตน ความขัดใจกัน การวิวาทกันอาจลุกลามรวมกันเป็นกลุ่ม มีความขัดแย้งกันเป็นกลุ่ม ทำให้เกิดการแตกแยกเป็นก๊กเป็นเหล่าในองค์การ ซึ่งก่อให้เกิดผลเสียต่อการบริหารงานแต่ละองค์การ

6) มีกรณีร้องทุกข์ในเรื่องต่าง ๆ เรื่องบางเรื่องที่เกิดจากความเข้าใจไม่ตรงกันอาจยอมกันได้ และพูดจาต่อกันโดยตรงได้ ในหน่วยงานระดับเดียวกัน แต่ถ้ามีความไม่เป็นมิตรต่อกันไม่ยอมกันหรือการวางระบบความสัมพันธ์

ของงานไม่ชัดเจน ไม่มีความมั่นใจในการปฏิบัติ เรื่องเล็กน้อยก็จะนำเสนอผู้บริหารระดับสูง ดัดสิน แก้ปัญหา หากมีพฤติกรรมเช่นนี้เกิดขึ้นบ่อย ๆ ก็จะเป็นการเพิ่มภาระการทำงานแก่ผู้บริหารโดยไม่จำเป็นในบางเรื่อง และก่อให้เกิดสัมพันธภาพระหว่างบุคคลหรือระหว่างหน่วยงานเสียไป

7) ผ่วงผลประโยชน์ของตนเองและพวกพ้อง บางครั้งบุคลากรไม่มั่นใจว่าองค์การจะเอาใจใส่รักษาผลประโยชน์ของผู้ได้บังคับบัญชาที่ควรจะได้รับ เช่น การรายงานวันลาผิดพลาด ทำให้เสียผลประโยชน์ในการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือการขอละเลยการขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์ให้กับบุคลากร ซึ่งสมควรจะได้รับ หรือการเสนอเรื่องราวเพื่อขออนุมัติการอบรมสัมมนาต่าง ๆ หรือข่าวสารต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรที่ควรจะได้รับ ควรจะได้ทราบสิ่งเหล่านี้หากบุคลากรเคยมีประสบการณ์ว่าผู้บริหารในองค์การละเลยไม่ใส่ใจในผลประโยชน์ของบุคลากรในองค์การแล้ว บุคลากรในองค์การจะคอยติดตามผลประโยชน์ที่ตนจะได้รับ ทำให้เสียเวลาการงาน แทนที่จะใช้เวลานั้นไปทำงานได้งานเพิ่มขึ้น และบางครั้งก่อให้เกิดความไม่สะดวกในการทำงานของฝ่ายอื่น และทำให้เกิดความไม่วางใจต่อกัน

8) สนใจในกิจกรรมภายนอกองค์การ ในภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันมีอิทธิพลทำให้บุคลากรต้องหาอาชีพสำรอง และยังไม่พอใจในการบริหารงานในองค์การอยู่แล้ว ยิ่งทำให้บุคลากรถือการทำกิจกรรมภายนอกองค์การเป็นงานหลัก และการทำงานในองค์การเป็นงานรอง เช่น การทำงานเตรียมการสอนแทนที่เพื่อการสอนในโรงเรียน แต่ความจริงไปใช้ในการสอนพิเศษ หรือสนใจการทำกิจกรรมอื่น มากกว่างานในหน้าที่ของตนเอง เช่น สนใจการเป็นนายหน้าขายที่ดิน การขายของพ่อค้า การจัดกิจกรรมอื่น ๆ ตามความพอใจของกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มองค์การอุปถัมภ์ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อบริษัทภาพ และประสิทธิผลในการบริหารงาน

9) ขบขันนิทาเกิดความเข้าใจสับสน เมื่อบุคลากรเกิดความขัดแย้งกับองค์การ หรือมีขวัญไม่ดี มักจะมีการขบขันนิทา ค้นหาในเรื่องที่เสียหายมาพูดกัน ปากต่อปากก็ทำให้ข้อมูลคลาดเคลื่อน และเล่าลือเป็นข่าวใหญ่ เกิดความเสียหายต่อผู้บริหารและต่อองค์การได้

10) ไม่ประณีตใส่ใจต่อคุณภาพของงาน เป็นธรรมดาเมื่อบุคคลไม่ให้ความสนใจที่จะทำงาน มีความไม่พอใจในการทำงาน ผลงานจะออกมาอย่างใดได้อย่างไร ผลงานที่เกิดขึ้นจึงเป็นลักษณะของงานที่ทำเพื่อให้สำเร็จตามหน้าที่ แต่จะมีคุณภาพดีหรือไม่เป็นคนละเรื่องกัน เช่น การสอน การอบรมนักเรียน เมื่อสิ้นปีการศึกษาก็เสร็จสิ้นภารกิจในรอบปีหนึ่ง แต่ผลความเจริญเติบโตของนักเรียนในด้านความรู้ความสามารถ หรือมีคุณภาพมากน้อยเพียงไร ขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบในหน้าที่ ความมีน้ำใจ และความทุ่มเทให้กับงาน แต่ถ้าขาดสิ่งเหล่านี้ผลงานย่อมมีคุณภาพต่ำอย่างแน่นอน

6.3 ลักษณะส่วนบุคคล

จากการศึกษา จิตวิทยา ทำให้สามารถเข้าใจและเห็นภาพชัดเจนของบุคคล เพื่อการศึกษาพฤติกรรมองค์การเชิงบริหาร การพิจารณาพฤติกรรมบุคคลมุ่งดูผลการปฏิบัติงาน (Performance Oriented) และพฤติกรรมของแต่ละบุคคลที่แสดงออกนั้น เป็นผลมาจากปัจจัยต่อไปนี้ :-

1. ความสามารถ (Capabilities) ของบุคคลที่แตกต่างกัน
2. ความต้องการ ที่แต่ละคนมุ่งที่จะตอบสนอง (Needs) ที่แตกต่างกัน
3. ความคาดหวัง (Expectancy) หรือการนึกคิดถึงอนาคต และทำการตัดสินใจเกี่ยวกับแนวทางประพฤติปฏิบัติของแต่ละคนที่แตกต่างกัน
4. การอ่านเหตุการณ์ในสภาพแวดล้อม โดยยึดถือตามพื้นฐานของประสบการณ์และความต้องการที่มีมาจากอดีต
5. การปฏิบัติงานที่มีความนิยมชมชอบ (Affective Reactions) ที่แตกต่างกัน

จากมีจจัยทั้ง 5 ขีดดังกล่าว พอสรุปได้ว่า

1. คนทุกคนต่างมีข้อจำกัดในด้านความสามารถ ดังนั้น พฤติกรรมที่แสดงออกจึงแตกต่างกันไปตามความสามารถที่มีแตกต่างกันนี้

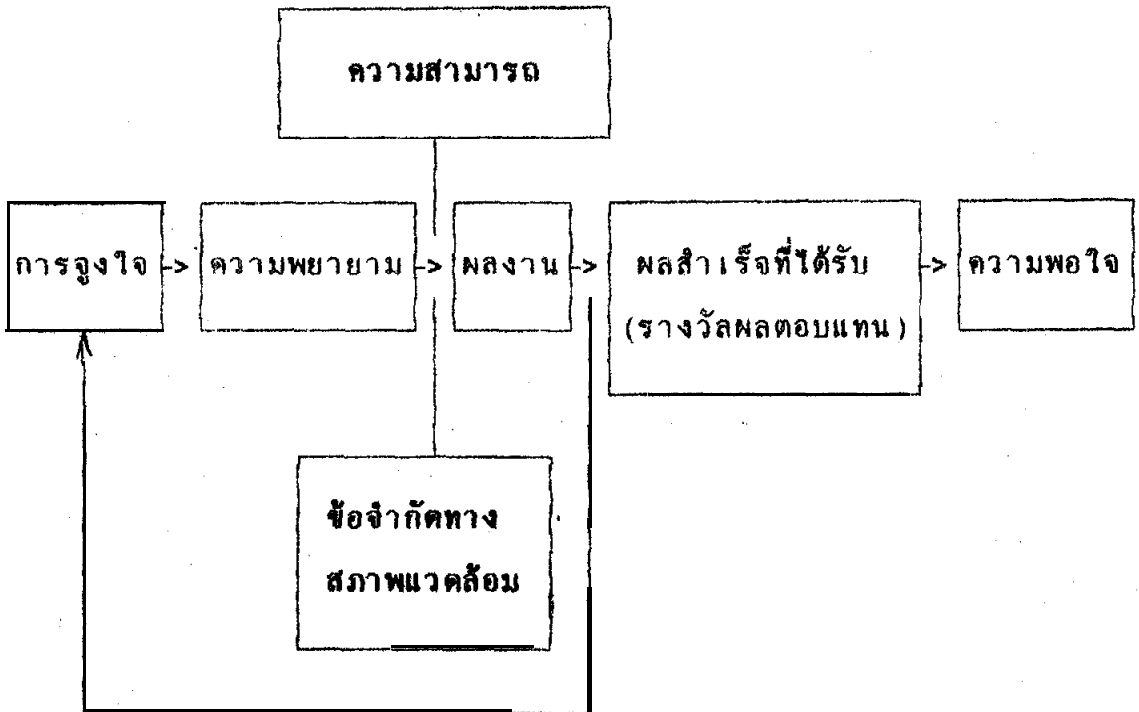
2. คนทุกคนต่างก็มีจุดมุ่งที่อยากจะได้รับผลสำเร็จตามที่แต่ละคนสนใจแตกต่างกัน แต่สภาพภายในที่จะเป็นตัวกำหนดว่าผลสำเร็จอะไรเป็นสิ่งสำคัญที่แต่ละคนมุ่งปรารถนานั้นก็คือ ความต้องการ (Needs) ซึ่งความต้องการเหล่านี้เองจะสามารถแยกแยะออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ความต้องการกลุ่มสูง (ทางร่างกาย) และความต้องการกลุ่มต่ำ (ทางจิตใจ)

3. การแสดงออกทางพฤติกรรมใด ๆ ของคนทุกคนต่างก็จะมี การพิจารณาพิเคราะห์อย่างรอบคอบเสมอ ทั้งนี้ โดยจะมีการพิจารณาและตั้งใจโดยนึกคิดจากความต้องการ และสิ่งที่มีมองเห็นจากสภาพแวดล้อมภายนอกโดยเฉพาะอย่างยิ่งก็คือ การพิจารณาตีวิเคราะห์และคาดคะเนเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ควรจะแสดงออก เพื่อที่จะให้ได้รับผลสำเร็จตามที่ต้องการว่าควรเป็นอย่างไร จึงจะถูกต้องและดีที่สุดตามความเข้าใจของเขา

4. แม้ว่าการวิเคราะห์พฤติกรรมจะอาศัยพื้นฐานจากการคาดคิดตามความเข้าใจของผู้แสดงออกซึ่งพฤติกรรมก็ตาม แต่ในทางปฏิบัติจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของปัญหา ในด้านที่อาจจะถูกภาวะจิตใจที่มีความชอบหรือส่าเหยียงเป็นตัวจุดตั้งให้พฤติกรรมผิดเพี้ยน หรือเบี่ยงเบนไปจากที่ควรจะเป็นก็ได้

5. ทุกคนหากเคยแสดงออกซึ่งพฤติกรรมมาบ้าง และได้เคยมีประสบการณ์จากผลพฤติกรรมที่แสดงออกแล้วนั้น จะทำให้เขาแสดงออกถึงความนิยมชมชอบต่อเหตุการณ์หนึ่งไปในทางใดทางหนึ่งเสมอ คือ พึงพอใจ และไม่พึงพอใจ ชอบหรือไม่ชอบ จะมีผลต่อการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมในครั้งต่อไป ความโน้มเอียงที่ชอบหรือไม่ชอบจะกระทบไปถึงความเข้าใจจากการรับรู้ และความต้องการของเขาที่มีอยู่เดิมเสมอ กล่าวคือ ทัศนคติของเขาจะเปลี่ยนสภาพไปจากประสบการณ์ที่รับเพิ่มมาเรื่อย ๆ

6. ปัจจัยด้านความสามารถ การคาดหมาย ความต้องการประสพ
การณ์ที่ได้รับมาจากอดีต และข้อจำกัดทางสภาพแวดล้อม ทุกกรณีต่างก็มีความ
สำคัญที่จะมีอิทธิพลผลกระทบต่อพฤติกรรมเสมอ



แสดงพื้นฐานการจูงใจและพฤติกรรมที่สัมพันธ์กันตามลำดับปัจจัยพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง

6.4 อิทธิพลของกลุ่มต่อพฤติกรรมบุคคลในองค์การ

6.4.1 อิทธิพลของกลุ่มภายในองค์การต่อพฤติกรรมบุคคลในองค์การ

ถ้าจะพูดถึงอิทธิพลของกลุ่มต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ ก็จะสามารถกล่าวได้ว่า บุคคลในองค์การจะต้องมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับกลุ่มไม่ว่าจะเป็นกลุ่มที่เป็นทางการ หรือกลุ่มในองค์การที่ไม่เป็นทางการ กลุ่มจึงนับได้ว่ามีอิทธิพลต่อบุคคลในองค์การ

ตัวอย่างที่เห็นได้ชัด ในกลุ่มขององค์การที่เป็นทางการ จะพบว่า บุคคลในองค์การต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ วินัย จริยธรรม รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

ส่วนกลุ่มในองค์การที่ไม่เป็นทางการ บุคคลก็ต้องมีหน้าที่ปฏิบัติตาม "Norm" หรือ ค่านิยมในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นเวลาในการทำงาน การใช้เวลาพัก การรับประทานอาหาร การสมาคมเพื่อให้เกิดการยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

Douglas McGregor (1960) ได้อธิบายถึงอิทธิพลของกลุ่มต่อพฤติกรรมบุคคลในหนังสือ The Human Side of Enterprise ไว้ดังนี้

1) บรรยากาศของกลุ่มที่มีลักษณะแบบไม่เป็นทางการ ตามสบาย ไม่เครียด จะทำให้บุคคลในกลุ่มมีความสนใจ ไม่เบื่อหน่ายท้อแท้ในการทำงาน

2) การให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการอภิปรายอย่างเปิดเผยในกลุ่ม จะทำให้สมาชิกกลุ่มมีความผูกพันต่อผลงานรวมของกลุ่ม

3) งานหรือวัตถุประสงค์ ของกลุ่มที่ได้มีการอภิปรายอย่างแจ่มแจ้ง และได้รับการยอมรับจากสมาชิก จะทำให้สมาชิกกลุ่มปฏิบัติด้วยความเต็มใจ

4) แม้จะมีการขัดแย้งกัน คนในกลุ่มก็ยังคงมีความรู้สึกที่จะอยู่ร่วมทำงานด้วยกันต่อไป โดยไม่หลบหนีหรือหลีกเลี่ยง แต่จะพยายามแก้ไขปัญหาร่วมกัน และใช้การตัดสินใจโดยความเห็นส่วนกันส่วนใหญ่

5) การวิจารณ์อย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา ไม่มุ่งโจมตีกันทั้งส่วนตัว ทั้งต่อหน้าและลับหลัง ให้ทุกคนมีอิสระในการแสดงความรู้สึก จะทำให้เกิดความเข้าใจกันมากขึ้น

Rensis Likert 1961 เขียนไว้ในหนังสือ New Pattern of Management ย้ำอิทธิพลของบทบาทของกลุ่มในประเด็นต่อไปนี้

1) กลุ่มที่มีผู้นำที่มีความสามารถ จะทำให้กลุ่มทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

- 2) ค่านิยมที่เป็นของกลุ่มมีความสำคัญมากขึ้นเท่าใด ความพึงพอใจของบุคคลในกลุ่มจะยิ่งมีความสำคัญมากขึ้น
- 3) ความสัมพันธ์ระหว่างกัน ในลักษณะของการแก้ไขปัญหา การวินิจฉัยสั่งการจะเกิดขึ้นจากความร่วมมือ เกื้อกูลกัน การแนะนำ การให้ความเห็นเชิงสร้างสรรค์ จะเกิดในบรรยากาศของการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
- 4) ความกระตือรือร้นของกลุ่มในการทำงาน โดยปราศจากความกลัวและอารมณ์กดดัน จะทำให้ผลผลิตและบริการดีขึ้น
- 5) การติดต่อสื่อสารที่ดีภายในกลุ่ม ก่อให้เกิดความไว้วางใจ เชื่อใจกัน เพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของในกลุ่ม และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของกลุ่ม
- 6) ความสามารถของสมาชิก แต่ละคนในกลุ่มมีอิทธิพลต่อกันและกัน และมีส่วนร่วมต่อความยืดหยุ่น และการปรับตัวของกลุ่มให้เป็นไปตามเป้าหมาย
- 7) ในกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกแต่ละคนในกลุ่มจะรู้สึกมีใจและปลอดภัยในการตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ โดยถือว่ากลุ่มเป็นการรวมใจเพื่อการตัดสินใจร่วมกัน

6.4.2 อิทธิพลของกลุ่มภายนอกองค์การต่อพฤติกรรมบุคคลในองค์การ

การที่บุคคลในองค์การต้องเกี่ยวข้องกับกลุ่มภายนอกองค์การ อาจส่งผลให้บุคคลมีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงได้ เช่น

- 1) คนในองค์การไปแต่งงานกับบุคคลภายนอกองค์การ อาจได้รับอิทธิพลจากคู่สมรสให้ทำงานหนักขึ้น เพื่อหารายได้สำหรับอนาคตของครอบครัว
- 2) บุคคลในองค์การเข้าร่วมเป็นสมาชิกของสมาคมวิชาชีพ อาจได้รับอิทธิพลให้กลายเป็นคนไม่หาความรู้ เร่งพัฒนาตัวเอง หรืออาจกลายเป็นคนเห็นแก่ตัว เอาแต่ตัวรอดก็ได้ เช่น กรณีสหภาพแรงงาน คนเข้าเป็นสมาชิกมีการรักษาผลประโยชน์ของสมาชิก บางครั้งก่อให้เกิดความขัดแย้ง ความรุนแรง ลูกกลามไปยังกรณีพิพาท นัดหยุดงานได้

ซึ่งเราจะพบกลุ่มภายนอกทั้งที่เป็นทางการ เช่น ครอบครัว องค์กรการ
วิชาชีพ สมาคม สหภาพแรงงาน อาจพบกลุ่มภายนอกองค์กรที่ไม่เป็นทางการ
เช่น กลุ่มนักเรียนเก่า กลุ่มนิยมนัดไม้ กลุ่มกีฬา ก็อาจมีผลต่อ พฤติกรรมบุคคล
ได้บ้าง

6.4.3 พฤติกรรมบุคคลกับการทำงานในองค์การ

ในการศึกษาพฤติกรรมของบุคคลในการทำงาน พิจารณาได้ 2 แนว
ทาง คือ

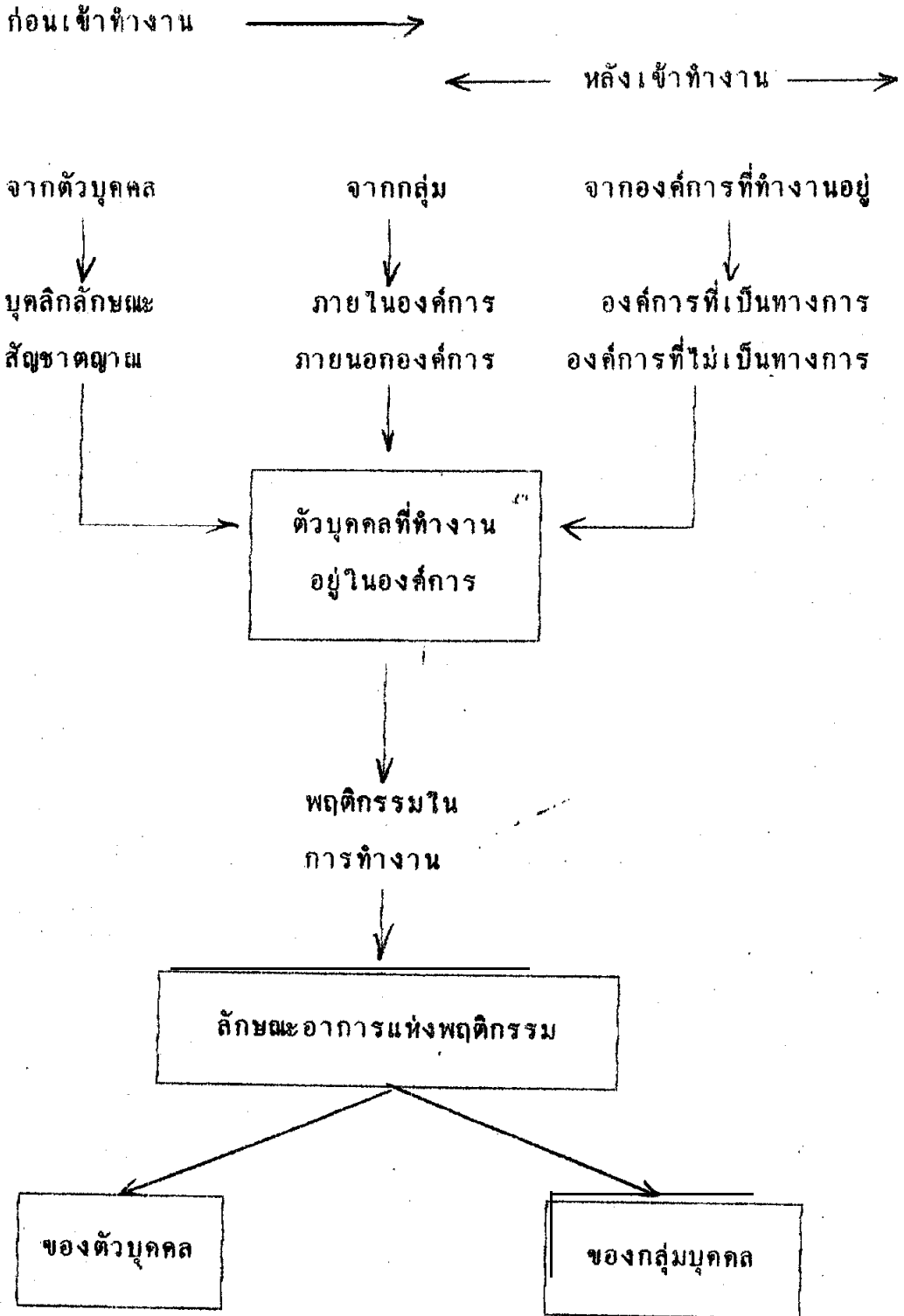
1) ความพึงพอใจที่นอกเหนือไปการจากทำงาน (Off The Job
Satisfaction) ได้แก่ การที่บุคคลหวังผลตอบแทนเป็นเงินตราเพื่อนำไปแลก
เปลี่ยนเป็นความต้องการปัจจัย 4 ในการดำรงชีวิต บุคคลในองค์การจึงสนใจ
ว่าตนจะได้รับค่าตอบแทนเพียงใด และรับนานเท่าใด ซึ่งเป็นเรื่องความมั่นคง
ในงาน นอกจากนี้ คนยังสนใจไปถึงความก้าวหน้า เงินเดือนสูงขึ้น เกียรติภูมิ
ความสำเร็จในหน้าที่การงาน

2) ความพึงพอใจในการทำงานแท้ ๆ (On The Job Satis-
faction) ประกอบด้วย

(1) ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เช่น ต้อง
การความช่วยเหลือ การยอมรับ การรับรู้จากคนอื่น การช่วยเหลือผู้อื่นใน
การทำงาน

(2) ความต้องการเพื่อประโยชน์ของตนเอง (Egoistic
Needs) เช่น ความสำเร็จจากสิ่งที่คนริเริ่ม ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อส่วน
รวม ความชำนาญ การหาความรู้ การได้ทราบความสำเร็จของตนเอง เป็นต้น
การที่ผู้บริหารได้ทราบความต้องการของบุคคลในการทำงาน จะช่วยให้เข้าใจ
พฤติกรรมของคนในองค์การ ช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาพฤติกรรมของคนในองค์
การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ถ้าจะเขียนแผนภูมิแสดงพฤติกรรมในการทำงาน



6.4.4 รูปแบบของพฤติกรรมบุคคลในองค์การ

Jung นักจิตวิทยา จำแนกพฤติกรรมบุคคลในองค์การได้ 3 จำพวก คือ

1. พวกชอบเก็บตัว (Introvert) พวกนี้ชอบคิด อารมณ์เบา เก็บตัว ไม่ชอบสังสรรค์ กลัวผิดพลาด

2. พวกชอบแสดงออก (Extrovert) พวกนี้สนใจคนอื่นและโลก ภายนอก มีอารมณ์หนักแน่น เข้ากับคนง่าย หากความจริงด้วยเหตุผล

3. พวกระหว่างกลาง (Ambivert) พวกนี้ผสมกัน

Spranger แบ่งคนออกเป็น 6 จำพวก

3.1 พวกนักทฤษฎี

3.2 พวกหัวเศรษฐกิจ

3.3 พวกการเมือง

3.4 พวกมีศิลปะ

3.5 พวกสังคม

3.6 พวกเคร่งศาสนา

Rosanoff แบ่งคนเป็น 4 จำพวก

1. พวกขัดสังคม (Anti-Social) เห็นแก่ตัว ไม่ค่อยให้ความร่วมมือ

2. พวกไม่แน่นอน (Cyclothymic) บุคลิกไม่แน่นอนเปลี่ยนแปลงบ่อย

3. พวกใจลอย (Autistic) ไม่สนใจโลกภายนอก

4. พวกผีเข้าคือออก (Epileptic) อารมณ์เปลี่ยนแปลง หัวดี

หมอประสพ แบ่งบุคคลตามความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relations) 10 จำพวก

1. พวกคุณเฉียวไมไหร้าย เอาแต่ใจ
2. พวกขี้อายเก็บตัว ชอบงานประจำโต๊ะ
3. พวกชอบวุ่นวายระราน พวกจู้
4. พวกขี้ระแวงอิจฉา ไม่อยากให้ใครได้ดี
5. พวกลมดีลมร้าย อารมณ์ต่างจากบ้าน
6. พวกติดต่อยาก เจยเมย
7. พวกชอบรุกราน ไม่ชอบให้ใครใหญ่เท่า
8. พวกถ่อมตัวเพื่อโอตครวญขอความปราณี ชอบบ่นงานมาก
9. พวกระวังจัด เห็นแก่ตัว
10. พวกมีความเชื่ออย่างพิศดาร เชื่อโชคกลาง

6.5 สภาพแวดล้อมขององค์การที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ

6.5.1 สภาพแวดล้อมซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพขององค์การ มีดังนี้

- 1) ลักษณะภายนอกองค์การ
 - (1) ความสลับซับซ้อน
 - (2) ความมั่นคง
 - (3) ความไม่แน่นอน
- 2) ลักษณะภายใน (บรรยากาศ)
 - (1) การไฟหาความสำเร็จ
 - (2) การให้ความสนใจต่อพนักงาน
 - (3) การมุ่งให้รางวัลและการลงโทษ
 - (4) ความมั่นคงกับความเสถียร
 - (5) การเปิดกว้างกับการกบปิด หรือปกป้อง

3) ปัจจัยสภาพแวดล้อมอื่น ๆ

- (1) เทคโนโลยี
- (2) ทางเลือกกลยุทธ์
- (3) โครงสร้าง
- (4) กระบวนการบริหาร
- (5) วัฒนธรรมองค์การ

6.5.2 วิธีสร้างสภาพแวดล้อมขององค์การ

1) ความพอใจในงานของบุคคล

ความหมาย : ความพอใจในงานเป็นภาวะการมีอารมณ์ในทางบวกเกิดขึ้นจากการประเมินประสบการณ์ในงานบุคคล ความพอใจในงานจะส่งผลถึงขวัญของบุคคล และเป็นพลังผลักดันต่อการทำงานในอนาคต

2) องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับความพอใจในงานของบุคคล

ความพอใจในงานเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบต่อไปนี้

- (1) งาน หมายถึง ชนิดของงาน โอกาสการเรียนรู้งาน ความยุ่งยากสลับซับซ้อนของงาน ปริมาณงาน โอกาสความสำเร็จเมื่อปฏิบัติงาน ความพึงพอใจด้านจิตใจ การกำหนดเวลาในการทำงาน
- (2) ค่าจ้าง ได้รับยุติธรรม เสมอภาค วิธีการให้ การขึ้นค่าจ้าง ค่าตอบแทนอื่น ๆ
- (3) การเลื่อนตำแหน่ง โอกาสได้เลื่อน ยุติธรรมในการเลื่อนตามเหมาะสมถูกต้อง
- (4) การได้รับการยกย่อง ให้เกียรติ การยอมรับนับถือ การยกย่องชมเชย เชื้อถือในงานที่ทำสำเร็จ การวิพากวิจารณ์
- (5) ผลประโยชน์ เป็นรูปการให้สวัสดิการ การรักษาพยาบาล การหยุดพักผ่อน โบนัส บำเหน็จบำนาญ

(6) สภาพการทำงาน สภาพแวดล้อม อุณหภูมิ แสง สี

เครื่องระบายอากาศ จำนวนชั่วโมงที่ต้องทำงาน การได้พักผ่อนระหว่างทำงาน

(7) การแนะนำการทำงาน การแนะนำวิธีทำงาน แนะนำเทคนิคการทำงาน การมีมนุษยสัมพันธ์ การแนะนำทักษะการบริหาร ความรับผิดชอบ

(8) เพื่อนร่วมงาน การให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน สามัคคี
เกื้อกูลอุดหนุน ความเป็นเพื่อนแท้

(9) นโยบายการจัดการ

3) ปัจจัยที่มีผลต่อความพอใจ มีดังนี้ คือ

(1) ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการเมือง เศรษฐกิจ ด้านการเมือง ถ้าปกครองแบบประชาธิปไตย คนก็พอใจหรือไม่พอใจ แสดงออกได้เต็มที่ ถ้าเป็นเผด็จการ จะพอใจหรือไม่พอใจแสดงออกได้ลำบาก เศรษฐกิจก็เหมือนกัน คนที่มาจากฐานะยากจน ก็อยากได้เงินตอบแทนสูงมากกว่าคนที่มาจากครอบครัวฐานะดี

(2) ลักษณะอาชีพ ถ้างานอยู่ในกลุ่มใช้ความรู้วิชาชีพ เช่น เป็นผู้จัดการ เจ้าของ ประกอบการ เงินเดือนรางวัลก็อยู่ในเกณฑ์พอใจสูง คนที่เป็นช่าง ระดับปฏิบัติ ก็พอใจปานกลาง คนงานระดับล่างก็พอใจต่ำสุด

(3) สิ่งแวดล้อมของหน่วยงาน โครงสร้างภายในถ้ามีการรวมอำนาจ ลักษณะความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ล้วนมีความสัมพันธ์กับความพอใจ การร่วมมือกลุ่ม การขัดแย้ง การตัดสินใจ ฯลฯ ล้วนกระทบเกี่ยวข้องกับความพอใจทั้งสิ้น

(4) เทคโนโลยี ความทันสมัยของเครื่องมือ เครื่องจักร อุปกรณ์ในสำนักงาน มีผลต่อความพอใจกับผู้อยู่ปฏิบัติงาน

(5) งานและสิ่งแวดล้อมของงาน ลักษณะสิ่งแวดล้อมของงาน มีความสัมพันธ์กับความสนใจและความพึงพอใจของผู้อยู่ปฏิบัติงาน เช่น คนเราถ้าได้ทำงานท้าทาย เมื่อเขาทำสำเร็จก็พอใจ

- สภาพแวดล้อมภายในที่ทำงาน สอดคล้องกับความต้องการ
การด้านร่างกาย และบรรลุเป้าหมายของการทำงานก็จะพอใจ

- โครงสร้างการบริหารของหน่วยงาน ทำให้เขารู้สึก
ว่างานที่ทำมีคุณค่าก็พอใจ เป็นต้น

(6) ด้านบุคคล มีผู้วิจัยว่าปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของคน
มีดังนี้

ด้านประชากร

- * กลุ่มบุคคลที่มักมีความพอใจในงานสูง คือ กลุ่มอายุ 16-29
- * อวูญน้อย พพอใจ น้อยกว่าคนมีอายุมาก
- * เพศ ไม่แตกต่าง
- * การสำเร็จการศึกษาสูงพอใจมากกว่าคนสำเร็จการศึกษาต่ำ
- ด้านความสามารถ
- * คนมีความสามารถมากกว่า ถูกคาดหวังให้ พพอใจ

ถ้าให้ทำงานที่ต่ำกว่าขีดความสามารถ ก็ไม่พอใจ

ด้านบุคลิกภาพ

- * คนที่บุคลิกภาพผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงาน จะมีความพอใจ
มากกว่าบุคคลที่มีบุคลิกภาพมุ่งด้านมนุษยสัมพันธ์

ด้านการรับรู้

- * คนที่รับรู้ สนใจสิ่งรอบ ๆ ตัว รับรู้ความหมายปรากฏ
การณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจะแสดงความพอใจ หรือไม่พอใจ
ได้มากกว่าคนที่ไม่รับรู้ ไม่สนใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่
เกิดขึ้น

ด้านค่านิยม

- * ค่านิยมต่อเพื่อนฝูง สิ่งแวดล้อม ลักษณะงานที่ปฏิบัติจะส่ง
ผลต่อความพอใจในการทำงาน เป็นมาตรฐานชี้้นำประ
เมินผลว่าสิ่งใดดีไม่ดี

เช่น : คนทำงานธนาคาร แม้เงินน้อยงานหนัก ก็มีค่านิยม พอใจ ยินดีที่จะทำ

6.5.3 การปรับปรุงองค์การให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม (Environment Change And Organizational Adaptation) สิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อองค์การเป็นอันมาก สิ่งแวดล้อมมิใช่เพียงทางเศรษฐกิจ แต่ยังรวมถึงสังคม การเมือง กฎหมาย และที่สำคัญ คือ เทคโนโลยี ซึ่งมีความสำคัญมากต่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงองค์การ เพราะสิ่งแวดล้อมดังกล่าว ถ้ามององค์การทางการบริหารที่เป็นระบบแล้ว สิ่งแวดล้อมจะอยู่ที่ สิ่งที่ป้อนเข้าไป (Input) ส่งผลให้กระบวนการบริหารองค์การเกิดประสิทธิภาพนั่นเอง องค์การใดเผชิญกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงสลับซับซ้อนมากขึ้น การกำหนดแผนการ และการปฏิบัติตลอดจนกลยุทธ์ต่าง ๆ ก็จะมีมากขึ้นตามกับสิ่งแวดล้อมไปด้วย เช่น :

การปรับปรุงโครงสร้างขององค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงขึ้นกับองค์ประกอบที่สำคัญ 3 อย่าง คือ

- 1) ความรวดเร็วของการเปลี่ยนแปลงกับเงื่อนไขต่าง ๆ ของสิ่งแวดล้อม
- 2) ความแน่นอนของข่าวสารข้อมูลในเวลาที่กำหนดเหมาะกับเงื่อนไขต่าง ๆ ของสิ่งแวดล้อม
- 3) เวลาที่ต้องการ สำหรับการย้อนกลับ (feedback) ของข้อมูลที่แน่นอน

Lawrence และ Lorsch เสนอแนะเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์การในเรื่องการแยกจากกันและการรวมกัน และสิ่งแวดล้อมที่กำหนดการปฏิบัติงานขององค์การ ถ้ามีการแบ่งแยกการปฏิบัติงานจากกัน อย่างมาก อย่างปานกลาง และอย่างต่ำแล้วในแต่ละกรณี ก็จะมีโครงสร้างที่เหมาะสมตามที่ต้องการ

6.5.4 การปรับระบบต่าง ๆ ในการบริหาร (Adaptation : Management System)

เมื่อการเปลี่ยนแปลงหลายอย่างในองค์การเกิดจากองค์ประกอบภายนอก สำหรับการปรับปรุงภายในองค์การต้องทำโดยระบบบริหาร Burns และ Stalker ซึ่งให้เห็นว่า ระบบบริหารขององค์การ จะสัมพันธ์กับอัตราการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นภายในองค์การ

Burns และ Stalker ได้ศึกษาเปรียบเทียบ ระบบบริหาร 2 ประเภท คือ

- 1) ระบบที่เป็นเครื่องจักรกลเหมาะกับสภาพที่คงที่
- 2) ระบบบริหารที่ เรียกว่า ระบบที่มีลักษณะ เป็นสิ่งที่มีชีวิตเหมาะกับสภาพที่เปลี่ยนแปลง

ขอให้พิจารณาดารางที่นำมาเปรียบเทียบ :

ระบบที่มีลักษณะ เป็นเครื่องจักรกล	ระบบที่มีลักษณะ เป็นสิ่งที่มีชีวิต
1. ความชำนาญเฉพาะอย่าง/ข้อจำกัดเกี่ยวกับงาน	1. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในงานโดยใช้ปฎิบัติการได้ตอบกับผู้อื่น
2. ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาที่มุ่งทำงาน แต่ละเอียดอย่างที่เกี่ยวข้องความสำเร็จในงานที่แคบ ๆ	2. วางหลักเกณฑ์เกี่ยวกับความรับผิดชอบ
3. สายการบังคับบัญชาไม่ยืดหยุ่น	3. พิจารณาองค์การในฐานะเป็นส่วนรวม

ระบบที่มีลักษณะ เป็นเครื่องจักรกล	ระบบที่มีลักษณะ เป็นสิ่งที่มีชีวิต
4. ปฏิบัติงานได้ตอบจะเป็นไปตามแนว ดิ่งตามสายบังคับบัญชา	4. ปฏิบัติงานได้ตอบในทางขวาง เช่น เดียวกับในแนวตั้ง
5. รายละเอียดจากการพรรณนางาน	5. การติดต่อสื่อสารทำโดยการ แนะนำและการให้ข่าวมากกว่า การสั่งการ
6. พฤติกรรมถูกครอบงำโดยผู้บังคับ บัญชา	6. การลงโทษมีที่มาจากผู้ที่เสมอกัน และผู้ที่เกี่ยวข้องในส่วนที่เกี่ยวข้อง ข้องกับองค์การ
7. เน้นแคบ ๆ เกี่ยวกับ ความรู้โดย เฉพาะเจาะจงมากกว่าทั่ว ๆ ไป ความรู้ที่สมบูรณ์	7. กำหนดขอบข่ายที่เกี่ยวกับการควบคุม อำนาจหน้าที่ และการติดต่อ สื่อสาร

6.6 การควบคุมองค์การ (Organization Control)

ก่อนที่จะทำความเข้าใจเรื่องการควบคุมองค์การ เรามาลองพิจารณา "การบริหาร" ในแนวคิด 2 แนวทาง

1. พิจารณาการบริหารในเชิง "ขบวนการ" จะเห็นว่า การบริหาร เป็นขบวนการของการประสานงาน ระหว่างบุคคล กับ ทรัพยากร เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งเอาไว้

ขบวนการ ประกอบไปด้วยขั้นตอนที่สำคัญ คือ การวางแผน การจัด องค์การ การควบคุมองค์การ และการประเมินผลขององค์การ

2. ถ้าพิจารณาการบริหารในเชิงระบบ การบริหารก็เป็นปฏิบัติการ หรือเป็นการกระทำ ระหว่าง ปัจจัยภายในองค์กร กับ ปัจจัยภายนอกองค์กร เพื่อให้ระบบสามารถอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ

ถ้าจะถามว่า

ปัจจัยภายนอกมีผลมาจากไหน คำตอบ เป็นผลเนื่องมาจากลักษณะ สภาพแวดล้อมของระบบ

ส่วนปัจจัยภายใน ก็ได้แก่ ระบบวัตถุประสงค์/ค่านิยมขององค์กร ระบบเทคโนโลยีขององค์กร ระบบโครงสร้างขององค์กร ระบบจิตวิทยาภายในองค์กร และระบบการบริหารองค์กร ยังมีระบบย่อย ๆ ที่ช่วยให้เกิดการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ อันได้แก่ ระบบค้นหาข้อมูล ข่าวสาร ระบบการตัดสินใจ ระบบการวางแผน ระบบการควบคุมองค์กร และระบบการประเมินผลองค์กร

6.6.1 ความหมายการควบคุมองค์กร

การควบคุมองค์กร หมายถึง การตรวจสอบผลการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด หรือหมายถึง การตรวจสอบวิธีการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามกฎระเบียบ และขั้นตอนในการปฏิบัติงานเพียงใด หรืออาจ หมายถึง การใช้อำนาจหน้าที่ และการสั่งการของผู้บังคับบัญชาตลอดจนการจำกัดบทบาทต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติกรโดยทั่วไป เราถือว่าเป็นการควบคุมองค์กร

การควบคุมองค์กร ยังเป็นขบวนการออกกฎเกณฑ์ข้อบังคับ การใช้ อำนาจหน้าที่ การออกคำสั่ง ตลอดจนการตรวจสอบเปรียบเทียบ ทั้งนี้ เพื่อให้ ให้องค์กรสามารถปฏิบัติการต่อไปได้ การควบคุมมิได้มุ่งเพียงให้องค์กร สามารถบรรลุวัตถุประสงค์หลักเท่านั้น แต่ยังหมายรวมถึง ความพยายามที่จะบำรุง รักษาสถานะภาพของปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานให้สามารถดำรง อยู่ได้ระยะยาว

Bellman ได้กล่าวถึงทฤษฎีการควบคุมไว้ว่า เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับลักษณะพื้นฐานทางจิตใจ (State of Mind) มากกว่าวิธีการใด ๆ ทางคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ หรือ เทคโนโลยี ทฤษฎีการควบคุมนี้อธิบายได้โดยรวมลักษณะของเหตุผลใด ๆ ที่มนุษย์ใช้เพื่อที่จะเอาชนะปรากฏการณ์ทางธรรมชาติ รวมทั้งความสำเร็จทางเทคโนโลยี

6.6.2 วัตถุประสงค์ของการควบคุม ก็คือ "ความพยายามที่จะทำให้ระบบใด ๆ สามารถดำเนินการตามวิถีทางที่ต้องการ เพื่อที่จะทำให้ระบบนั้นเกิดการยอมรับ เชื่อถือ และเกิดความสมบูรณ์ภายในตัวของมันเองขึ้น

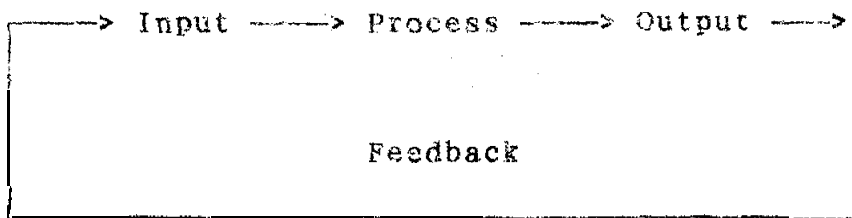
เราอาจสรุปได้ว่า การควบคุมนอกจากที่กล่าวข้างต้นแล้ว ยังเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสภาพจิตใจของผู้บริหาร และผู้ได้บังคับบัญชา เป็นเรื่องเกี่ยวกับทักษะในการตัดสินใจ บทบาทการประสานงานของผู้บังคับบัญชา ให้เกิดภาวะความสมดุลในองค์การนั่นเอง

6.6.3 กลไกในการสร้างความสมดุล ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมองค์การ มีดังนี้

1) การควบคุมโดยกลไกอัตโนมัติ (Homeostasis) เป็นการควบคุมมีการดำเนินการอย่างที่ได้กำหนดโปรแกรมการทำงานไว้ล่วงหน้า (Programmed Control) หรือเรียกว่า ควบคุมโดยอาศัยโปรแกรม ผู้ควบคุมไม่จำเป็นต้องเข้าไปยุ่งกับขบวนการควบคุมเลย ลักษณะนี้ทำให้เกิดความสมดุลในการดำเนินงานขึ้นได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ๆ จนกว่าสภาพแวดล้อมของการดำเนินงานจะเปลี่ยนแปลงไปจนกระทั่งโปรแกรมที่จัดเอาไว้ ไม่อาจยึดหยุ่นตามเงื่อนไขที่เปลี่ยนแปลงได้ ตรงนี้จำเป็นต้องวางโปรแกรมขึ้นใหม่ เพื่อให้ภาวะความสมดุลในระยะยาว (Dynamic Equilibrium)

2) การควบคุมโดยพิจารณาทิศทางของข้อมูลข่าวสาร (Cybernetics) ข้อมูลข่าวสารภายในองค์การถือได้ว่าเป็นกลไกที่จะช่วยสร้างความสมดุลให้เกิด

ขึ้นในองค์การ ทิศทางของข้อมูลเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงลักษณะความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์การ และยังชี้ให้เห็นถึงลักษณะของการตอบสนองจากการดำเนินงานที่ทำให้เราสามารถอธิบายปรากฏการณ์บางอย่างภายในองค์การได้ว่า เกิดขึ้นเพราะเหตุใด จำเป็นต้องแก้ไขปรับปรุงส่วนใดขององค์การ การพิจารณาทิศทางของข้อมูลข่าวสารนี้ ถูกใช้มากในระบบของเครื่องจักรกล แต่เรานำลักษณะนี้มาใช้ในองค์การ ช่วยให้เข้าใจถึงขบวนการดำเนินงานขององค์การ และการตอบสนองต่อข่าวสารที่ได้รับด้วย



3) กลไกในการตอบสนอง (Feedback) เป็นกลไกที่สำคัญในการควบคุมองค์การ การตอบสนอง หมายถึง ข้อมูลข่าวสารใด ๆ ที่เป็นผลมาจากการดำเนินการขององค์การ อาจเป็นข้อมูลข่าวสารที่แสดงถึงความพึงพอใจในการดำเนินงานขององค์การ (Positive Feedback) เช่น คำชมเชย ประสิทธิภาพที่ได้รับ หรือตรงข้ามไม่พึงพอใจ (Negative Feedback) เช่น คำตำหนิ ปัญหาของการดำเนินการ เป็นต้น

ข้อสังเกต

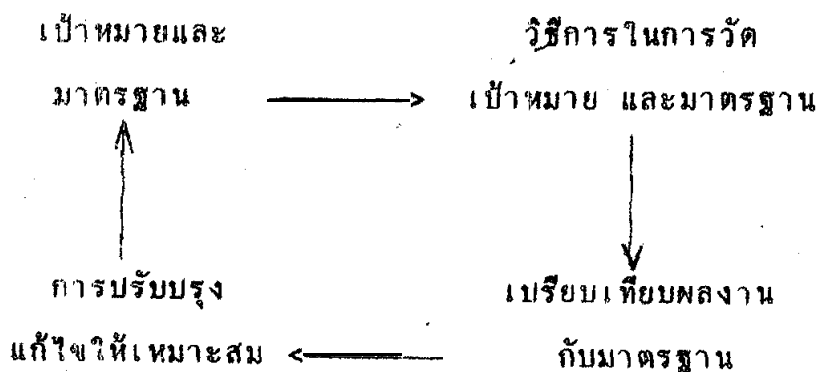
1. ในลักษณะของการบริหารเป็นระบบปิด กลไกการตอบสนองจะช่วยนำไปสู่การปรับระบบอย่างอัตโนมัติ (Unconscious) ทำให้เกิดการกระตุ้นให้ระบบต้องทำงานอยู่ตลอดเวลา

2. ในระบบที่เปิด กลไกจะช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจ ทำให้เกิดการควบคุมที่มีประสิทธิภาพขึ้น เกิดการวางแผนและวางโปรแกรมในการปฏิบัติงานที่รัดกุมรอบคอบ การตอบสนองในหลายๆ รูปแบบจะช่วยให้อำนวยการสามารถออกแบบการควบคุมได้เหมาะสมยิ่งขึ้น

6.6.4 ขบวนการในการควบคุม (Control Process)

มีองค์ประกอบ 4 ขั้นตอน :

- 1) การกำหนดเป้าหมาย และรายละเอียดของการดำเนินงานรวมทั้งมาตรฐานของการดำเนินงาน
- 2) การกำหนดวิธีการ ในการวัดมาตรฐานในการดำเนินการ รวมทั้งวิธีการที่จะวัดความสำเร็จของงาน
- 3) การพิจารณาเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานที่ได้ตั้งเอาไว้
- 4) การดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่ได้วางเอาไว้



6.6.5 รูปแบบของการควบคุมการดำเนินงานในองค์การ ในการควบคุม
องค์การ ผู้บริหารอาจใช้รูปแบบดังต่อไปนี้

1) การจัดทำระบบงบประมาณ (Budgetary Control) มาใช้
ในการดำเนินงานในลักษณะต่าง ๆ ได้

2) การให้การศึกษาแก่ผู้ปฏิบัติ ก็ถือเป็นรูปแบบของการควบคุมอัน
หนึ่ง (Educational Control System) ทำให้ผู้ที่ได้รับการศึกษาได้เข้าใจ
ถึงแผนการ และรูปแบบแห่งการควบคุมได้โดยทั่วกัน ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไป
ในแนวทางเดียวกัน

3) การควบคุมในเชิงปริมาณและในเชิงคุณภาพ (Quantity and
Quality Control) ก็เป็นกรรมวิธีในการควบคุมที่ทำให้เกิดการดำเนินงาน
เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ทั้ง เชิงปริมาณและ เชิงคุณภาพ
