

บทที่ 1

พฤติกรรมองค์การและการบริหาร (Organizational Behavior and Management)

การศึกษาพฤติกรรมบุคคลในองค์การนี้จะมุ่งเน้นความสนใจเป็นพิเศษไปที่เรื่อง ผลการปฏิบัติงานที่ประสบผลสำเร็จและความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลเป็นสำคัญ เรื่องนี้จะต้องเกี่ยวข้องกับผู้บริหารทุกระดับ ตลอดจนบุคลากรทุกส่วนงานย่อยซึ่งจะต้อง ร่วมกันรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน ในส่วนที่เกี่ยวกับผู้บริหารทุกระดับถือว่าเป็นสิ่ง สำคัญยิ่งที่จะต้องมีความรับผิดชอบเป็นพิเศษต่อความสำเร็จโดยใช้บุคลากรในองค์การ เป็นกุญแจสำคัญที่จะนำความสำเร็จมาให้ ดังนั้นบุคลากรทุกระดับจึงควรได้รับการปฏิบัติ อย่างดีจากผู้บริหาร ตลอดจนได้มีโอกาสแสดงความสามารถในการทำงานเพื่อผลการ ปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม งานของผู้บริหารก็คือการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกส่วนขององค์การ ได้ใช้ความสามารถทางสติปัญญาและทางกายให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อประสิทธิผลและ ประสิทธิภาพของงาน

พฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior)

พฤติกรรมองค์การหมายถึงการศึกษาเรื่องส่วนบุคคลและกลุ่มชนิดต่างๆใน องค์การในการเรียนรู้เรื่องบุคคลและกลุ่มจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจความรู้สึกนึกคิดของ บุคคลในการทำงานและช่วยเพิ่มศักยภาพในการบริหารให้กลายเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ กว้างไกล สามารถปรับเปลี่ยนองค์การให้เข้ากับสภาพแวดล้อมต่างๆที่กำลังเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็วได้อย่าง เหมาะสม

พฤติกรรมองค์กรและที่ทำงานยุคใหม่ (Organizational Behavior and the New Workplace)

ในโลกยุคโลกาภิวัตน์ ที่ทำงาน (Workplace) ได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม สิ่งแปลกใหม่ที่มีความท้าทายได้เกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อโครงสร้าง ระบบการบริหารและวิธีการปฏิบัติงานในองค์กร มีนักวิชาการทางด้านบริหารหลายท่านได้นำเสนอวิธีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและวิธีการบริหาร เพื่อให้้องค์การอยู่รอดและประสบความสำเร็จในการบริหารงานหลายวิธีการด้วยกันซึ่งมีชื่อเรียกแตกต่างกันเช่น Reengineering, Rightsizing, Transformation, Flattering, Downsizing และอื่นๆ ซึ่งวิธีการต่างๆเหล่านี้ล้วนแต่เป็นเรื่องของความพยายามเพื่อให้เกิดการอยู่รอดและการได้เปรียบเชิงการแข่งขันในโลกยุคโลกาภิวัตน์ทั้งสิ้น ในประเทศไทยมีการตื่นตัวในเรื่อง Reengineering อยู่ระยะหนึ่งแล้วก็ค่อยๆเลือนหายไป การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรุนแรงส่วนใหญ่จะมีผลกระทบต่อความรู้สึกของบุคคลทั่วไปเช่น ความรู้สึกตื่นเต้น ดีใจ เบิกบานใจ ซึ้งใจ ความรู้สึกผิด ความเจ็บปวด ความเป็นอิสระ ปล่อยวาง ความรู้สึกเป็นเจ้าของ ความสมหวัง สมปรารถนา ความคับข้องใจ ความสับสนและความท้าทาย บางครั้งอาจเป็นความรู้สึกที่เป็นบวกหรือลบแล้วแต่กรณี อย่างไรก็ตาม สถานประกอบการในยุคของโลกแห่งอนาคต (Digital World) จะมีลักษณะดังนี้

- ที่ทำงานมีการเปลี่ยนแปลง
- ความคาดหวังของลูกค้าเปลี่ยนแปลง
- องค์กรเปลี่ยนแปลง
- ผู้บริหารจำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงตาม

□ ที่ทำงานมีการเปลี่ยนแปลง (The Workplace is changing)

สถานประกอบการหลายแห่งประกอบด้วยบุคลากรที่มีความแตกต่างกันทางเชื้อชาติ ภาษา ความเชื่อ และค่านิยม ผู้บริหารมีความจำเป็นที่จะต้องมีความรู้และความเข้าใจในความหลากหลายเพื่อบริหารบุคลากรของตนซึ่งมีความแตกต่างในเรื่องชาติพันธุ์ เพศ อายุ วิถีชีวิต และความสามารถ ในแต่ละสังคมมักมีความแตกต่างในเรื่องค่านิยม เช่นค่านิยมเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ค่านิยมเกี่ยวกับอาชีพ ค่านิยมเกี่ยวกับครอบครัว

ค่านิยมเกี่ยวกับเรื่องของเวลาเป็นต้น อย่างเช่นในประเทศญี่ปุ่น หน้าที่ทางสังคมอย่างหนึ่งของสถานประกอบการที่มีบุคลากรประมาณ 135 คนขึ้นไปจะต้องจ้างคนพิการ 1 คน หรือมากกว่าก็ได้เข้าไปทำงาน เช่นจ้างคนตาบอดมาเพื่อรับโทรศัพท์ หรือคอยฟังเสียงเครื่องจักรหากเครื่องจักรขัดข้องหรือมีเสียงผิดปกติให้แจ้งแก่ผู้รับผิดชอบเป็นต้น

□ ความคาดหวังของลูกค้าเปลี่ยนแปลง (Customer expectations are changing)

ความคาดหวังของลูกค้ามีการเปลี่ยนแปลงอยู่บ่อยๆ สาเหตุมาจากองค์ประกอบหลายประการด้วยกัน เช่นการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาเทคโนโลยีทำให้วิถีชีวิตเปลี่ยนและความต้องการในตัวสินค้าและบริการเปลี่ยนไป

องค์กรธุรกิจจะต้องพยายามเติมความต้องการของลูกค้าให้เต็มอยู่เสมอ โดยการเพิ่มคุณค่าในตัวสินค้าและบริการ (Value Added) ทำให้ลูกค้ารู้สึกตื่นเต้นกับการใช้สินค้าและบริการ และเกิดความพึงพอใจในที่สุด ในเรื่องนี้ผู้บริหารจำเป็นจะต้องยึดกลยุทธ์ Quick Response คือการตอบสนองอย่างรวดเร็วและบริการที่ดีเยี่ยม พยายามที่จะปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่ และพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ อันจะนำมาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขัน "เพราะเราจะชนะได้ถ้าเราสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเหมาะสม"

□ องค์กรเปลี่ยนแปลง (Organizations are changing)

ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทุกองค์กรจะต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและความเจริญรุ่งเรืองของกิจการ สภาวะปัจจุบันความกดดันจากภายนอกมีอิทธิพลทำให้ภายในองค์กรจะต้องมีการปรับตัวซึ่งจะเห็นได้จากการที่หลายองค์กรมีการลดขนาด (Downsizing) มีการสร้างพันธมิตรทางการค้า (Strategic Alliances) มีการปรับโครงสร้างใหม่ (Creating new structures) มีการปรับรื้อองค์กร (Reengineering) มีการปรับระบบการสื่อสารระบบใหม่ (Network Organizations) มีการปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรในแนวราบ (Flatter Organizations) ทั้งหมดที่กล่าวมานี้เป็นความพยายามที่จะปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมนั่นเอง

□ ผู้บริหารจำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงตาม (Managers must change, too)

ภายใต้สภาพแวดล้อมแบบใหม่ โครงสร้างองค์การแบบใหม่ ระบบการบริหารงานแบบใหม่ ตลอดจนผู้ร่วมงานที่หลากหลาย ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนจากแนวความคิดแบบเดิมที่จะต้องเป็นผู้บัญชาการ ควบคุมดูแลทุกสิ่งทุกอย่าง สั่งการและจัดการทุกอย่างตามความคิดของตนเองมาเป็นผู้บริหารในระบบใหม่ โดยการเปลี่ยนจากคำว่า ผู้จัดการ (Managers) มาเป็นผู้ประสานงาน (Coordinators) ผู้ให้การสนับสนุน (Facilitators) หรือผู้คอยให้ความช่วยเหลือ (Coach) แทน ผู้บริหารยุคใหม่ไม่ควรยึดติดอยู่กับรูปแบบ วิธีการ กระบวนการหรือสิ่งใดๆ แต่ควรยึดที่ผลงานเป็นสำคัญ

ผู้บริหารและพฤติกรรมองค์การ (Managers and Organizational Behavior)

ความสำเร็จในการดำเนินการทางธุรกิจภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (A highly dynamic environment) มักจะเกิดขึ้นกับผู้บริหารที่เป็นผู้แสวงหาโอกาสอย่างกระตือรือร้นและเป็นนักแก้ปัญหา เพราะผู้บริหารที่มีลักษณะดังกล่าวจะติดตามและวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ ทำให้องค์การมีสภาพที่ดีขึ้นกว่าเดิมอันจะนำไปสู่ความเป็นเลิศในโอกาสต่อไป ในโลกยุคปัจจุบัน ในหลายๆองค์การมีความต้องการผู้บริหารที่มีลักษณะดังกล่าวเป็นจำนวนมาก ผู้บริหารเหล่านี้จะเข้าใจดีว่าองค์การจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างไร ความร่วมมือของบุคลากรในระดับต่างๆมีส่วนช่วยผลักดันให้องค์การไปในทิศทางที่ต้องการมากน้อยแค่ไหน ขณะนี้้องค์การอยู่ ณ จุดไหน มุ่งสู่ทิศทางไหน และคู่แข่งคือใคร การบริหารที่ผู้บริหารรู้เขารู้เราถือเป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์ซึ่งจะทำให้องค์การอยู่รอดได้ภายใต้สภาพแวดล้อมปัจจุบัน

การเรียนรู้พฤติกรรมองค์การ (Learning about Organizational Behavior)

การเรียนรู้ (Learning) หมายถึงการเปลี่ยนแปลงที่ถาวรในพฤติกรรมซึ่งเกิดจากผลของประสบการณ์ การเรียนรู้พฤติกรรมองค์การอาจจะเริ่มต้นโดยการอ่านจากตำรา

หรือการเรียนรู้อย่างเป็นทางการในชั้นเรียน แล้วเพิ่มเติมด้วยประสบการณ์จริงในการทำงานในองค์การ ความเป็นจริงแล้ว การเรียนรู้สำคัญยิ่งเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การ น่าจะมาจากข้อมูลข่าวสารที่สื่อประเภทต่าง ๆ นำเสนอและประสบการณ์ตรงจากการมีส่วนร่วมปฏิบัติงานจริงในองค์การ ความรู้ความเข้าใจพฤติกรรมองค์การจะเกิดขึ้นหากเราเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น หมั่นคอยสังเกตและทำความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจริงในองค์การ ที่ปรึกษาทางการจัดการและนักประพันธ์ผู้เรื่อรื่องนามชื่อ ทอม ปีเตอร์ (Tom Peters) เคยกล่าวไว้ว่า ท่านนักศึกษาทั้งหลายจงจำไว้ว่า

- 1) ปริญญา หรือวุฒิทางการศึกษาเป็นเพียงใบผ่านทางเท่านั้น
- 2) การเรียนรู้มิได้หยุดลงที่การได้รับวุฒิปริญญา แต่การเรียนรู้เป็นความยิ่งใหญ่ในภาวะเศรษฐกิจแห่งโลกยุคโลกาภิวัตน์

การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและพฤติกรรมองค์การ (Life-Long Learning and Organizational Behavior)

กระบวนการเรียนรู้ที่ไม่มีการหยุดยั้งจากความหลากหลายของสถานการณ์จริงในการทำงาน และประสบการณ์ชีวิตทั้งหมดรวมเรียกว่าการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Life-Long Learning) ในความหมายดังกล่าวเป็นการรวมเอาความรับผิดชอบส่วนบุคคลและการตระเตรียมสิ่งจำเป็นที่จะต้องทำหรือกระทำให้พร้อมไว้เพื่อความสำเร็จในการประกอบอาชีพในระยะยาว

ประสบการณ์จากการทำงานในชีวิตประจำวัน การสนทนากับเพื่อนร่วมงานหรือเพื่อนสนิท คำปรึกษาคำแนะนำของที่ปรึกษา ตัวอย่างของความสำเร็จในรูปแบบต่าง ๆ การฝึก อบรมสัมมนาและการลงมือปฏิบัติงานจริง หนังสือ วิทยุทัศน์และเทปบันทึกเสียง ตลอดจนข้อมูลข่าวสารที่ได้จากสื่อสารมวลชน สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้สามารถนำมาเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้พฤติกรรมองค์การอย่างต่อเนื่องได้ ผู้บริหารในองค์การที่รักความก้าวหน้าจะต้องตระหนักถึงคุณค่าอันยิ่งใหญ่ของแนวความคิดในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพราะนโยบายที่สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรและเงื่อนไขของการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่องคือหลักใหญ่ขององค์การที่แสวงหาความเป็นเลิศ

เมื่อพิจารณาจากแนวทางต่างๆแล้วจะพบว่า การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Life-Long Learning) เกิดขึ้นบนพื้นฐานแห่งประสบการณ์ ดังนั้น การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ดั้งเดิมของบุคคล (Initial Experience) เช่นประสบการณ์ส่วนบุคคล ประสบการณ์ในชั้นเรียน การทำแบบฝึกหัด การศึกษาแบบจำลองและการศึกษาโครงการที่ได้รับมอบหมายเป็นต้น ประสบการณ์ดั้งเดิมนี้อาจส่งผลกระทบต่อแนวคิดส่วนบุคคล (Personal Thoughts) เช่นความคิดเห็นที่แสดงออกมาเมื่อต้องทำการวิเคราะห์ปัญหา ความคิดเห็นในการวิพากษ์วิจารณ์ประเด็นต่างๆ การแสดงความคิดเห็นในการเขียนรายงานส่งอาจารย์ เป็นต้น แนวความคิดส่วนบุคคลจะส่งผลกระทบต่อความคิดค้นเพื่อสร้างทฤษฎี (Theories) หรือแนวความคิดใหม่ (New Concepts) เมื่อเกิดทฤษฎีหรือแนวความคิดใหม่ขึ้นมาแล้ว ต่อจากนั้นบุคคลก็จะนำมาทดลองปฏิบัติจริงในการทำงานในชีวิตประจำวันเพื่อเพิ่มความเข้าใจการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ ขอให้พิจารณารูปต่อไปนี้



รูปที่ 1.1 วงจรการเรียนรู้เชิงประสบการณ์
(Cycle of Experiential Learning)

พื้นฐานเชิงประวัติศาสตร์ของพฤติกรรมองค์การ (Historical Foundations of Organizational Behavior)

พฤติกรรมองค์การได้ปรากฏขึ้นในเชิงวิชาการครั้งแรกเมื่อประมาณ ค.ศ. 1940 มีนักปราชญ์หลายท่านได้พยายามรวบรวมองค์ความรู้เกี่ยวกับวิชาพฤติกรรมองค์การอันเป็นเรื่องเกี่ยวกับแนวความคิด (Concepts) ทฤษฎี (Theories) และความเข้าใจพฤติกรรมบุคคลในองค์การ วิชาพฤติกรรมองค์การจึงมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับวิชาพฤติกรรมศาสตร์ วิชาจิตวิทยา วิชาสังคมวิทยา วิชามานุษยวิทยา และวิชาสังคมศาสตร์ อันได้แก่ เศรษฐศาสตร์และรัฐศาสตร์ด้วย ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าวิชาพฤติกรรมองค์การมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวที่จะประยุกต์และนำเอาสหวิทยาการหลายสาขามารวมกันเพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อการทำความเข้าใจลักษณะพฤติกรรมรูปแบบต่างๆของบุคคลในองค์การ การรวบรวมความรู้ทางพฤติกรรมองค์การมีจุดประสงค์ที่จะช่วยเหลือบุคคลและองค์การให้ได้รับผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด และเป็นความพยายามที่จะทำให้สมาชิกขององค์การเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

ความหลากหลายของรูปแบบพฤติกรรมของบุคคลและความไม่แน่นอนของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้วิชาพฤติกรรมองค์การไม่สามารถกำหนดสูตรทางการบริหารที่แน่นอนหรือหลักสากลในการปฏิบัติลงได้ เพราะถือว่าไม่มีวิธีการใดเป็นวิธีการที่ดีที่สุด (One best way) ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์เป็นตัวกำหนด นักวิจัยพฤติกรรมองค์การจึงมุ่งไปที่วิธีการศึกษาแบบสถานการณ์ (Contingency Approach) ตัวอย่างเช่น ในภาวะปัจจุบันผู้รู้ทางวิชาพฤติกรรมองค์การได้ให้ความสำคัญและตระหนักถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมว่าอาจมีผลกระทบต่อทฤษฎีและแนวคิดทางการบริหารที่นำไปใช้ในประเทศที่มีความต่างกัน บางทฤษฎีและบางแนวคิดทางการบริหารสามารถใช้ได้ผลดีสำหรับบางวัฒนธรรม วิธีการจูงใจให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพของชาวอเมริกันอาจไม่เหมาะสมกับคนไทยก็ได้ทั้งนี้เพราะมีความแตกต่างทางวัฒนธรรม ดังนั้นแนวคิดและทฤษฎีทางการบริหารจึงไม่สามารถนำมาใช้โดยไม่คำนึงถึงวัฒนธรรมท้องถิ่นนั้นๆก่อน

พื้นฐานเชิงวิทยาศาสตร์ของพฤติกรรมองค์การ (Scientific Foundation of Organizational Behavior)

นักวิจัยพฤติกรรมองค์การได้นำเอาวิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Methods) มาใช้เพื่อใช้อธิบายให้เข้าใจถึงลักษณะของความคิดในเชิงวิทยาศาสตร์ 3 ประการดังนี้

- 1) กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นกระบวนการที่สามารถควบคุมได้และเป็นเชิงระบบ (Controlled and Systematic)
- 2) นำเสนอการอธิบายเหตุผลต่างๆโดยการทดสอบเชิงระบบ
- 3) ยอมรับเฉพาะการอธิบายที่สามารถตรวจสอบได้ด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์เท่านั้น

หลักการคิดเชิงวิทยาศาสตร์นี้จะช่วยผู้บริหารให้สามารถวิเคราะห์รูปแบบของพฤติกรรม เหตุการณ์ สถานการณ์ สาเหตุของปัญหา สภาพแวดล้อม ตลอดจนเหตุและปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจในการบริหารงานในเชิงระบบอย่างมีเหตุผลอันจะนำมาซึ่งความรู้และความเข้าใจในสิ่งต่างๆได้ดียิ่งขึ้น ขออธิบายเพิ่มเติมในเรื่องลักษณะความคิดเชิงวิทยาศาสตร์ดังนี้

ประการแรก กระบวนการรวบรวมข้อมูลเป็นกระบวนการที่สามารถควบคุมได้และเป็นเชิงระบบ หมายความว่า ในกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลจะต้องสามารถอธิบายให้เห็นอย่างชัดเจนถึงความน่าเชื่อถือของแหล่งข้อมูลและตัวข้อมูล ที่มาของข้อมูลมิใช่เป็นเพียงการมีความรู้เล็กน้อยๆ หรือเป็นพงศาวดารที่เล่าสืบต่อกันมาโดยไม่มีหลักฐานที่ยืนยันแน่ชัด ข้อมูลที่น่าเสนอจะต้องเป็นการเก็บรวบรวมและได้มาอย่างมีระบบที่เชื่อถือได้

ประการที่สอง นำเสนอการอธิบายเหตุผลต่างๆโดยการทดสอบเชิงระบบ หมายความว่า การทดสอบเชิงระบบจะต้องสามารถอธิบายและตรวจสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆที่มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ในการทดสอบ วิธีการเช่นนี้มักไม่พิจารณาโดยมุ่งตรงไปที่ตัวแปรตัวใดตัวหนึ่งโดยเฉพาะ แต่จะพิจารณาทุกตัวที่มีผลกระทบต่อผลการทดสอบ

ประการสุดท้าย ยอมรับเฉพาะการอธิบายที่สามารถตรวจสอบได้ด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ หมายความว่า หลักการคิดเชิงวิทยาศาสตร์จะไม่ยอมรับการอธิบายแบบ

Metaphysic เช่นความเชื่อเรื่องพระเจ้า ความเชื่อเรื่องนรก สวรรค์ชาติหน้า เป็นต้น การอธิบายใด ๆ ก็ตามที่ไม่สามารถนำไปสู่การพิสูจน์ด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์จะไม่สามารถยอมรับ

ลักษณะขององค์การ

(The Nature of Organization)

ความหมายขององค์การ (Definition of Organizations)

ในการศึกษาวิชาพฤติกรรมองค์การในเบื้องต้น จำเป็นจะต้องรู้จักและทำความเข้าใจคำว่าองค์การเสียก่อน

คำว่า องค์การ (Organizations) คำนียามที่ค่อนข้างเป็นทางการหมายถึงการรวมกันของกลุ่มคนทำงานในหน่วยงานหนึ่งเพื่อทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Common purpose) คำนียามดังกล่าวเป็นการกำหนดความหมายกว้าง ๆ รวมความไปถึง

- กลุ่มเพื่อนสนิท (Fraternal Groups)
- สโมสร (Club)
- องค์การอาสาสมัคร (Voluntary Organizations)
- องค์การทางศาสนา (Religious Bodies)
- สถานประกอบการทางธุรกิจ (Business Enterprises)
- โรงเรียน (Schools)
- โรงพยาบาล (Hospitals)
- หน่วยงานของรัฐ (Government Agencies) และ
- หน่วยงานอื่นๆ ที่มีลักษณะคล้ายที่กล่าวมาข้างต้น

ในการศึกษาวิชาพฤติกรรมองค์การจะเกี่ยวข้องกับกลุ่มต่างๆที่กล่าวมาทั้งหมด แต่ในที่นี้เราจะมุ่งเน้นความสนใจไปยังองค์การที่มีกลุ่มคนทำงานเป็นลูกจ้างขององค์การนั้นๆเป็นหลัก

ความสำคัญขององค์กร (Why Do Organizations Exist)

ในเบื้องต้นเพื่อให้ทำความเข้าใจได้ง่ายยิ่งขึ้น องค์กรเกิดขึ้นและสามารถคงอยู่ได้เพราะบุคคล (ปัจเจกชน) แต่ละคนมีขีดความสามารถทางกายและทางสติปัญญาจำกัด องค์กรเป็นกลไกที่คนจำนวนมากได้รวบรวมความพยายามและความสามารถเข้าด้วยกันมาทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เป้าหมายหลักก็คือเพื่อนำความสามารถของทุกคนที่มีอยู่มาใช้เพื่อความสมบูรณ์ของผลสำเร็จที่เกินกว่าความสามารถของบุคคลคนเดียวจะกระทำได้ การทำงานและการคงอยู่ขององค์กรเปรียบเหมือนรถยนต์ซึ่งประกอบด้วยส่วนประกอบ (Spare Parts) มากมายเช่นตัวถัง พวงมาลัย น้ำมัน ระบบเบรก เครื่องยนต์ ล้อ หัวเทียนสำหรับจุดระเบิดและอื่นๆ เป็นต้น หากขาดชิ้นส่วนใดชิ้นส่วนหนึ่งไปจะทำให้ไม่สามารถทำงานได้หรือขาดความสมบูรณ์ไป

จุดมุ่งหมายขององค์กร (The Purpose of Organizations)

ในองค์กรทุก ๆ ประเภทมักมีจุดมุ่งหมายเหมือนกัน คือ การผลิตสินค้าหรือการให้บริการ

- องค์กรที่ไม่หวังผลกำไร (Nonprofit Organizations) ส่วนใหญ่จะให้บริการที่เป็นประโยชน์แก่สังคมส่วนรวม เช่น
 - บริการด้านสาธารณสุข (Health Care)
 - บริการด้านการศึกษา (Education)
 - บริการด้านกระบวนการยุติธรรม (Judicial Processing) และบริการอื่นๆ
- องค์กรที่มุ่งหวังผลกำไร (Profit Organizations) จะผลิตทั้งสินค้าและ บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของคนในสังคมและเพื่อมุ่งหวังผลกำไรที่จะได้รับจากการดำเนินกิจการ
 - ตัวอย่างของคำแถลงการณ์เกี่ยวกับจุดมุ่งหมายขององค์กร ซึ่งพบจากรายงานประจำปี (Annual Reports) ขององค์กรทางธุรกิจที่พอจะคุ้นเคย เช่น

- เพื่อสร้าง จ้าหน่าย และขายสินค้าที่มีคุณภาพที่ดีเยี่ยม (Ben & Jerry's Homemade, Inc.)
- เพื่อสร้างความพึงพอใจในการรับประทานอาหารของชาวโลก ด้วยอาหารที่ดี บริการที่ดี ณ ระดับราคาที่พอใจจ่าย (McDonald's)
- เพื่อครองความเป็นหนึ่งด้านธุรกิจการบินของโลก (Boeing)
- เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าชาวอเมริกันและลูกค้าชาวต่างชาติ ด้วยสินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูง (Lockheed)

เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ องค์การจำเป็นจะต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทุกระดับปฏิบัติงานในหน่วยงานย่อยต่างๆตามความสามารถ ความถนัดของตน องค์การที่มีการแบ่งงานออกเป็นหน่วยงานย่อยได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมจะทำให้เกิดการรวมพลังความสามารถทุก ๆ ด้านของบุคลากรทั้งหมดให้เกิดพลังแห่งความสามัคคี (Synergy) ทำให้องค์การบรรลุจุดมุ่งหมายและมีผลงานที่ดีเยี่ยมได้ (High Performance) ขอยกตัวอย่างเพื่อให้เห็นภาพชัดเจนและง่ายต่อการทำความเข้าใจ เช่นร้าน McDonald's มีการแบ่งงานออกเป็นส่วนย่อยโดยมี

- 1) พนักงานประจำเคาน์เตอร์เพื่อต้อนรับลูกค้า
- 2) พนักงานอบแอมเบอร์เกอร์
- 3) พนักงานทอดเฟรนช์ไฟร์ส
- 4) พนักงานทำความสะอาด
- 5) พนักงานอื่นๆตามความจำเป็น

การแบ่งงานอย่างเหมาะสม การมีพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมอย่างดีและต่อเนื่อง จะสามารถนำองค์การไปสู่ความเป็นเลิศได้

ผู้จัดการในองค์การ (Managers in Organizations)

ความหมายของผู้จัดการ (Definition of Managers)

เมื่อเราได้รู้จักและเข้าใจองค์การแล้ว ย่อมจะทราบดีว่าภายในองค์การประกอบด้วยกลุ่มคนทำงาน การที่จะทำให้ทุกคนในองค์การมีความเข้าใจและทำงานโดยมีจุดมุ่งหมายไปในทิศทางเดียวกันนั้นจะต้องมีผู้นำที่มงานที่คอยให้การควบคุมดูแล ให้คำแนะนำ ชี้แนะแนวทาง สนับสนุนการทำงาน ซึ่งบุคคลดังกล่าวนี้เรียกว่า ผู้จัดการ (Managers) คำว่าผู้จัดการจึงหมายถึงบุคคลที่จะต้องรับผิดชอบต่อการดำเนินงานขององค์การและทำให้การดำเนินงานได้รับผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่องค์การกำหนด ดังนั้นผู้จัดการจึงมีความหมายกว้างรวมความถึง

- 1) ผู้ตรวจการของแผนกงานย่อย (Supervisors)
- 2) หัวหน้าหน่วยงาน (Department Heads)
- 3) ผู้นำทีมงาน (Team Leaders)
- 4) ผู้ประสานงาน (Coordinators)
- 5) ผู้บริหาร (Administrators)
- 6) ผู้จัดการทั่วไป (General Managers)
- 7) ประธานบริษัท (Presidents)
- 8) บุคคลอื่นๆที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารในองค์การ

ผู้จัดการที่มีประสิทธิผล (Effective Managers)

ทีมงาน (Work Team or Work Unit) หมายถึงกลุ่มคนทำงานกลุ่มหนึ่งซึ่งรวมเอาสมาชิกทั้งหมดของทีมงานและผู้จัดการเข้าไว้ด้วยกัน ทีมงานจะเกิดขึ้นในทุกองค์การทั้งที่มีขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ตัวอย่างเช่น

- ในร้านค้าปลีก (Retail Store)

- หน่วยงานย่อยในบริษัท (Divisions of Corporation)
- สาขาต่างๆของธนาคาร (Branches of a Bank)
- แผนกของโรงพยาบาล (Wards in a Hospital)
- ทีมต่างๆในโรงงานผลิตสินค้า (Teams in a Manufacturing Plant)
- แม้กระทั่งกลุ่มนักศึกษาในชั้นเรียนก็ถือว่าเป็นทีมงานได้ โดยมีผู้สอนเป็นผู้นำทีม ทุกคนคือสมาชิกของทีมงาน

ผู้จัดการที่มีประสิทธิผลในฐานะที่เป็นผู้รับผิดชอบต่อทีมงานจะต้องรับผิดชอบต่องานหลักๆอย่างน้อย 2 ประการด้วยกันคือ

ประการแรก ต้องรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงาน (Task Performance) ผู้จัดการจะต้องทำให้ทีมงานเข้าใจว่าทุกคนมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อคุณภาพ (Quality) และปริมาณ (Quantity) ของสินค้าหรือบริการขององค์การ

ประการที่สอง ต้องรับผิดชอบต่อการบำรุงรักษาและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Maintenance) ผู้จัดการจะต้องเข้าใจว่าเครื่องจักรที่ดีมีคุณภาพสูงควรป้องกันดูแลบำรุงรักษาอย่าให้เกิดการขัดข้องหรือหยุดชะงักในการทำงาน อย่าให้สูญเสียไปก่อนเวลาอันควร เช่นเดียวกันกับทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ จะต้องหมั่นดูแลรักษา ฝึกอบรมพัฒนาบำรุงขวัญและกำลังใจให้อยู่กับองค์การให้นานที่สุด

ขีดความสามารถในการเพิ่มผลผลิต (Productivity)

ขีดความสามารถในการเพิ่มผลผลิต (Productivity) จะเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ในการทำงานโดยรวมเอาทั้งสองอย่างเข้าไว้ด้วยกัน

ประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงาน (Performance Efficiency) หมายถึงการพิจารณาปัจจัยนำเข้า (Resource Inputs) ทั้งหลายเช่นวัตถุดิบ (Materials) อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ (Equipments) สิ่งอำนวยความสะดวก (Facilities) คน (People) เงิน (Money) เป็นต้น ถูกนำเอาไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแล้วหรือยัง

ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน (Performance Effectiveness) หมายถึงการพิจารณาผลสำเร็จ (Product Outputs) อันได้แก่ สินค้าหรือบริการ (Product or Services) ที่ได้รับ

จากการดำเนินการทั้งปริมาณและคุณภาพที่สามารถผลิตได้ตามจำนวนที่ต้องการหรือไม่ และมีคุณภาพได้มาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า

$$\begin{array}{l} \text{ประสิทธิภาพ} + \text{ประสิทธิผล} = \text{ขีดความสามารถในการเพิ่มผลผลิต} \\ \text{(Efficiency)} + \text{(Effectiveness)} = \text{(Productivity)} \end{array}$$

กระบวนการบริหารงาน (The Management Process)

ภายในองค์การที่มีความซับซ้อน มีบุคลากรเป็นจำนวนมาก การที่จะทำให้ องค์การประสบผลสำเร็จตามที่ได้กำหนดไว้จำเป็นจะต้องอาศัยกระบวนการบริหารงาน เข้ามาช่วยจึงจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้

กระบวนการบริหารมีส่วนประกอบที่สำคัญ (Ingredients) 3 ส่วนใหญ่ คือ

- 1) ปัจจัยนำเข้า (Inputs) หมายถึง ปัจจัยต่างๆที่มีความจำเป็นต้องนำมา ป้อนเข้าสู่กระบวนการแปรสภาพให้เกิดเป็นสินค้าหรือบริการ ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่
 - ข้อมูลข่าวสาร (Informations)
 - วัตถุดิบ (Materials)
 - อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ (Equipments)
 - สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ (Facilities)
 - เงิน (Money)
 - คน (People)
 - อื่นๆที่จำเป็น
- 2) กระบวนการแปรสภาพ (Transformation Process) หมายถึงกระบวนการที่ นำเอาปัจจัยนำเข้ามาทำการแปรสภาพ (Processing) ให้เกิดเป็นสินค้าหรือ บริการที่องค์การต้องการได้แก่ การกิจกรรมทุกอย่างกิจกรรมที่เปิดดำเนินการใน องค์การ
- 3) ผลการดำเนินงาน (Outputs) หมายถึงสินค้าหรือบริการที่เป็นผลจาก กระบวนการแปรสภาพ

หน้าที่หลักของการบริหารในเชิงปฏิบัติการ (Functions of Management in Practice)

กระบวนการและหน้าที่หลักที่ได้กล่าวแล้วข้างต้นนั้นสามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้กับองค์การทุกประเภท สามารถนำเสนอข้อช่วยงานที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน และช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามได้ว่า "ความรับผิดชอบเบื้องต้นต่องานของเราคืออะไร" ขอยกตัวอย่างในหน่วยงานทางธุรกิจที่ต้องการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product) เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันในตลาดกับคู่แข่งรายสำคัญ

□ ในขั้นตอนการวางแผน (Planning)

ประธานบริษัทได้มองเห็นความสำคัญของการมีผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ ซึ่งจะทำให้บริษัทมียอดขายและกำไรเพิ่มขึ้น สามารถแข่งขันกับคู่แข่งรายสำคัญหรือผู้นำตลาดได้ ดังนั้นจึงให้มีการประชุมผู้บริหารระดับสูงโดยนำประเด็นการออกผลิตภัณฑ์ใหม่มาเป็นประเด็นหลักในการประชุมปรึกษาหารือ ทำการตัดสินใจในการทำวิจัย สืบรวจตามความต้องการของตลาด และทำการทดสอบตลาด (Market Test) เป็นระยะเวลา 3-6 เดือน

□ ในขั้นตอนการจัดองค์การ (Organizing)

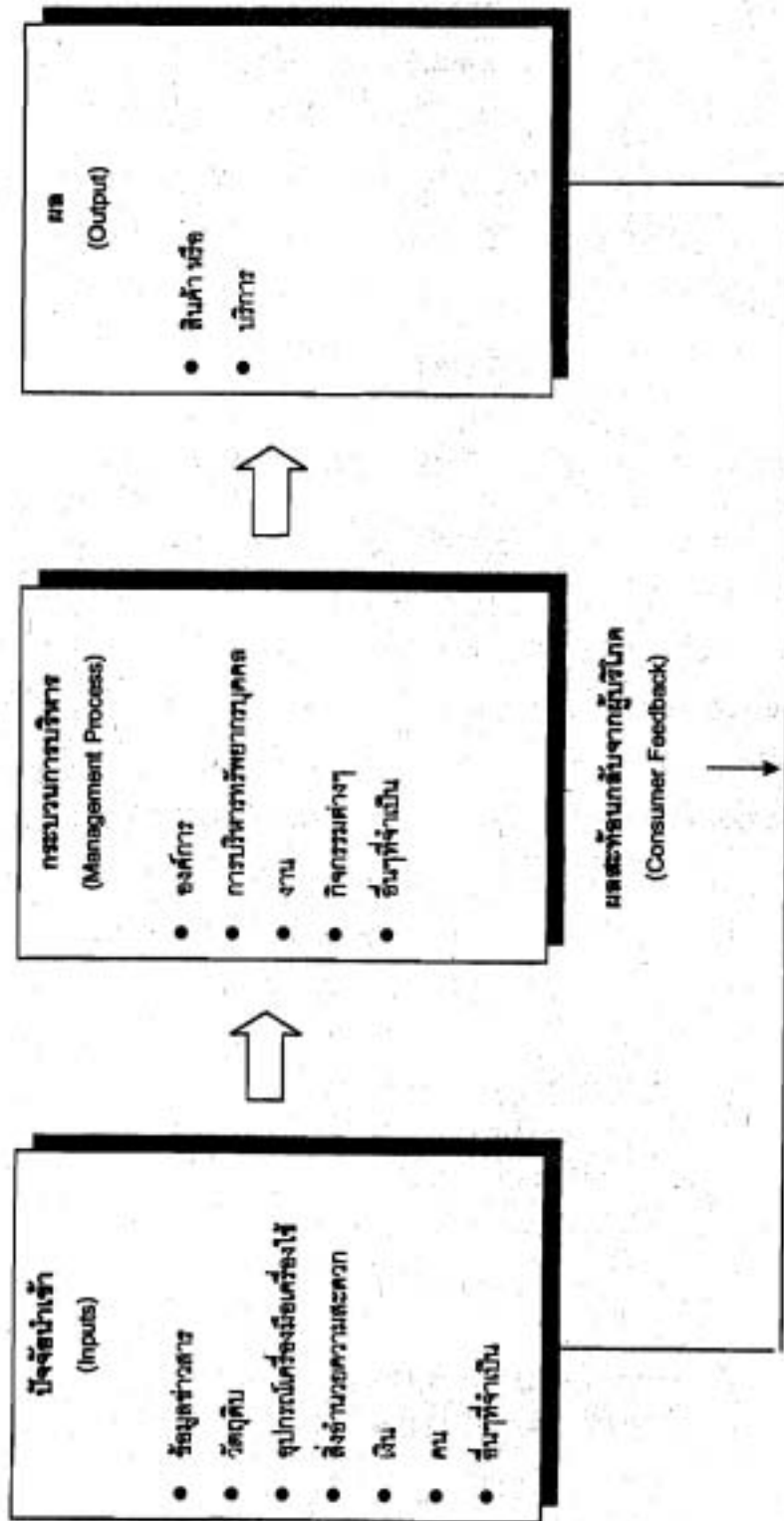
หลังจากผ่านขั้นตอนของการวางแผนแล้ว ประธานบริษัทเรียกพนักงานผู้ที่มีความเชี่ยวชาญพิเศษมาประชุมเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ เชิญผู้เชี่ยวชาญในด้านต่างๆ มารับมอบหมายงานที่ตนถนัดไปปฏิบัติการ ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารจะต้องเตรียมการสนับสนุนในด้านต่างๆ เช่น บุคลากรผู้ช่วย งบประมาณ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวก และอื่น ๆ ที่จำเป็นไว้ให้พร้อม มีการแต่งตั้งหัวหน้าทีมงานให้ทำหน้าที่ควบคุมดูแลให้คำปรึกษาแนะนำ สนับสนุนการทำงานของสมาชิกทีมงาน ทั้งนี้ภายใต้การควบคุมของประธานบริษัท

□ ในขั้นตอนการนำ (Leading)

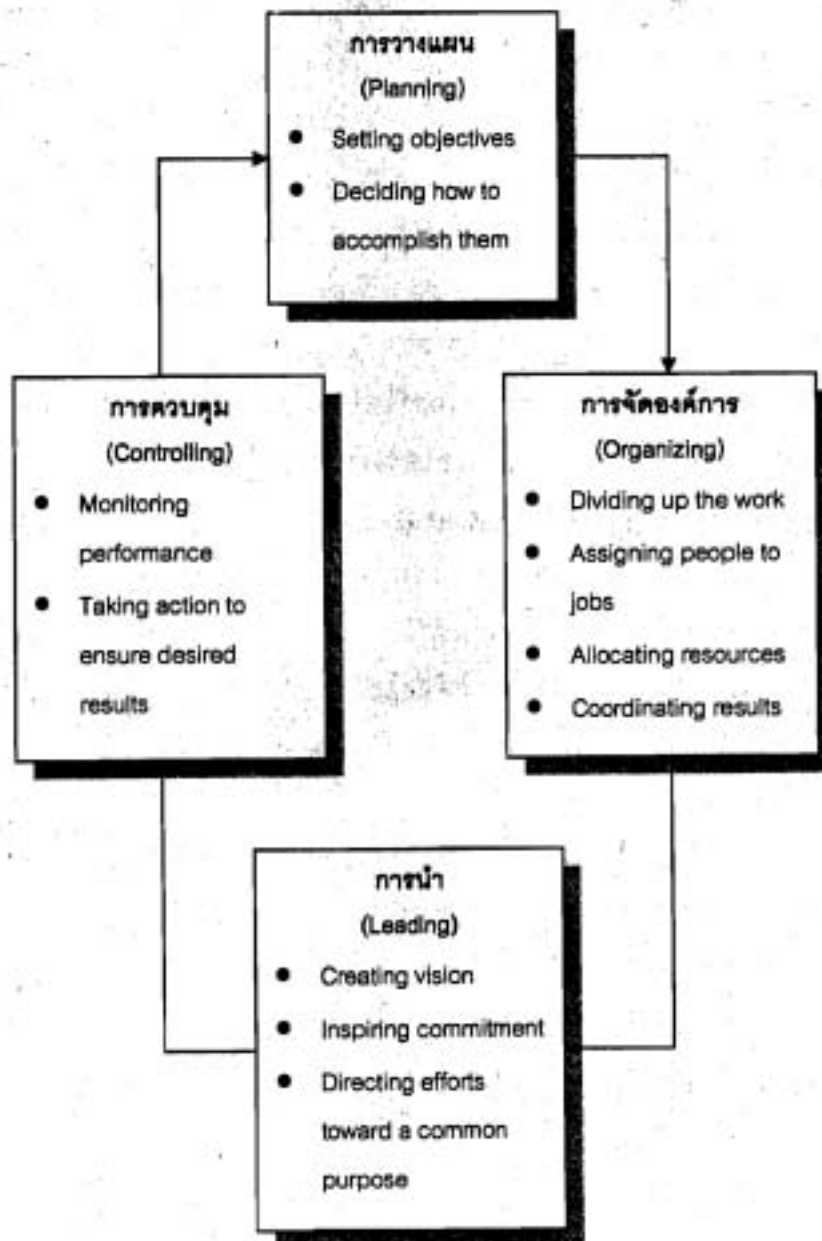
ในการประชุมที่ทีมงานครั้งแรก ประธานบริษัทจะต้องชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการดำเนินการครั้งนี้ให้ทุกคนเข้าใจอย่างชัดเจนและทุกคนเข้าใจตรงกัน ตอบคำถามทุกคำถามที่มีผู้สงสัยให้เข้าใจอย่างมีเหตุผลที่ชัดเจน และที่สำคัญต้องไม่ลืมที่จะอธิบายว่าผลิตภัณฑ์ใหม่มีความสำคัญต่อองค์การอย่างไร ต่อจากนั้นก็เริ่มแนะนำหัวหน้าทีมงานและสมาชิกของทีมงานทุกคนให้ที่ประชุมรับทราบ แสดงให้ทุกคนได้เห็น ได้รับความรู้และเข้าใจว่า ประธานบริษัทมีความรับผิดชอบและมีความสามารถกระตุ้นให้ทีมงานทำงานด้วยความกระตือรือร้น มุ่งสู่จุดหมายร่วมกัน

□ ในขั้นตอนการควบคุมดูแล (Controlling)

ประธานบริษัทจะต้องหาโอกาสพบปะพูดคุยกับหัวหน้าทีมงานบ่อยๆ โดยการเชิญมาพบหรือไปพบที่ที่ทำงานของเขาก็ได้ เพื่อที่จะได้รับทราบรายละเอียดเกี่ยวกับการปฏิบัติการตามแผนทุกขั้นตอน หรือบางครั้งอาจไปพบกับหัวหน้าทีมงานและสมาชิกทุกคนของทีมในขณะที่ปฏิบัติงานจริง หรือเรียกประชุมเป็นบางครั้งเพื่อให้ทราบถึงปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะจากผู้ปฏิบัติงานอันจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหานั้นทันที ทั้งนี้เพราะว่าเมื่อไรก็ตามที่ตารางการปฏิบัติงานมีการคลาดเคลื่อนจากเวลาที่กำหนดไว้ มีการเพิ่มอัตรากำลังมากกว่าที่แผนกำหนด งบประมาณเพิ่มสูงขึ้นมากกว่าที่ได้กำหนด สิ่งเหล่านี้เป็นสัญญาณบอกเหตุที่ผู้บริหารจำเป็นจะต้องเข้าไปทำการตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขปัญหาดังกล่าว



รูปที่ 1.2 กระบวนการบริหาร (Management Process)



รูปที่ 1.3 หน้าที่หลักในการบริหารงาน 4 ประการ
(Four Functions of Management)

ลักษณะงานบริหาร (The Nature of Managerial Work)

ในหนังสือ The Nature of Managerial Work ของ Henry Mintzberg ได้เสนอ ลักษณะการทำงานในวันทำงานตามปกติของผู้บริหารไว้ดังนี้

"กิจกรรมต่างๆของผู้บริหารจะเริ่มขึ้นเมื่อก้าวเข้าสู่สำนักงานในตอนเช้าโดยไม่มี การหยุดจนกว่าจะก้าวออกจากสำนักงานในตอนเย็น เวลาว่างสำหรับการหยุดพักจริงๆ ไม่มี การดื่มกาแฟจะเกิดขึ้นระหว่างมีการประชุม เวลาอาหารกลางวันมักจะเป็นเวลา สำหรับการพบปะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการกับบุคคลต่างๆ หากปรากฏว่ามีเวลา ว่างเกิดขึ้น บุคลากรจากฝ่ายต่างๆมักจะเข้าพบเพื่อสนทนาพูดคุย แจ้งปัญหาอุปสรรค เสนอแนะ ตอรองและอื่นๆ หากผู้บริหารต้องการให้กิจกรรมต่างๆดำเนินไปโดยไม่เกิด การหยุดชะงัก และไม่ต้องการเสียเวลาอยู่ในจุดใดจุดหนึ่งมากเกินไป อาจใช้ 2 วิธีดังต่อไปนี้ได้

- 1) ใช้การตระเวนสังเกตการณ์ไปเรื่อยๆทุกๆแผนกงานย่อยเพื่อรับรู้ปัญหา ให้ กำลังใจ มีส่วนร่วม กระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน
- 2) พบปะและถกปัญหาย่อยๆกับกลุ่มต่างๆก่อนที่จะมีการประชุม

ทั้งสองกิจกรรมที่กล่าวข้างต้นนี้ จะต้องไม่มีผลกระทบต่องานหลักซึ่งจะต้อง ดำเนินการตามแผนที่วางไว้ นอกจากนี้ Henry Mintzberg และนักวิจัยอื่นๆยังได้สรุป ลักษณะของผู้บริหารไว้ว่า

- 1) ผู้บริหารคือผู้ที่ใช้เวลาในการทำงานยาวนาน และต้องทำงานตลอดเวลา แม้ อยู่นอกสำนักงาน
- 2) ผู้บริหารคือกลุ่มคนทำงานยุ่งตลอดเวลา
- 3) ผู้บริหารคือผู้ที่เข้าไปเกี่ยวข้องกับงานที่ผู้อื่นทำ
- 4) ผู้บริหารคือผู้ที่ต้องทำงานร่วมกับคนจำนวนมาก เพราะงานที่ทำเกือบทั้งหมด เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับคน
- 5) ผู้บริหารคือผู้ที่ทำงานโดยผ่านการสื่อสาร (Communication)"

จากลักษณะของผู้บริหาร 5 ประการซึ่ง Mintzberg และนักวิจัยท่านอื่นๆได้สรุป ไว้แล้วนั้น จะเห็นได้ว่า

ประการที่ 1 ผู้บริหารไม่ได้ทำงานตามเวลาเหมือนกับพนักงานทั่วไปซึ่ง รับผิดชอบเฉพาะต่อหน้าที่ของตนเองและทำงานตามเวลาทำการตามปกติ แต่ผู้บริหาร ต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวที่จะเกิดขึ้น ดังนั้นการทำงานของ

ผู้บริหารจึงเป็นการทำงานตามความรับผิดชอบ จำเป็นจะต้องคิดและทำมันนอกเวลาทำการปกติ

ประการที่ 2 งานของวิศวกรจะจบสิ้นเมื่อออกแบบสำเร็จหรือโครงการจบ งานของทนายความจะจบเมื่อคดีที่รับผิดชอบมีการพิพากษาว่าแพ้หรือชนะ แต่ผู้บริหารจะต้องทำการบริหารงานตราบเท่ากิจการนั้นๆ ยังดำเนินการอยู่ เพราะไม่มีสิ่งใดจะรับประกันได้ว่า กิจการนั้นจะประสบผลสำเร็จตามที่คาดหวัง บางครั้งอาจเกิดความล้มเหลวเพราะการคำนวณหรือการพยากรณ์เหตุการณ์ต่างๆ ผิดพลาดก็ได้ เพราะฉะนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเตรียมพร้อมเพื่อรับสถานการณ์ต่างๆ อยู่ตลอดเวลา

ประการที่ 3 ผู้บริหารต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การทั้งหมด จึงมีความจำเป็นที่จะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกส่วน เพื่อให้การสนับสนุน ให้กำลังใจ ช่วยแก้ไขปัญหารับฟังข้อเสนอแนะ จูงใจ ตลอดจนกระตุ้นให้ทุกคนทำงานโดยมุ่งสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน

ประการที่ 4 งานของผู้บริหารเกือบทั้งหมดจะเกี่ยวข้องกับคน การบริหารงานเป็นการทำให้กิจการต่างๆ สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยให้ผู้อื่นเป็นผู้กระทำแทน เช่นการสร้างอาคารสำนักงาน 20 ชั้น 1 หลัง ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องเป็นวิศวกรโยธา ช่างปูน ช่างไม้หรือช่างไฟฟ้าใด ๆ ทั้งสิ้น แต่จะต้องเป็นผู้บริหารให้อาคารสำนักงานดังกล่าวสำเร็จได้ตามที่ต้องการ

ประการสุดท้าย ในการบริหารกิจการขององค์การ ผู้บริหารจำเป็นจะต้องสื่อสารด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้บุคลากรทุกระดับเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ตามแผนที่กำหนด

บทบาททางการบริหาร (Managerial Roles)

จากผลการวิจัยของ Henry Mintzberg ได้ชี้ให้เห็นถึงบทบาทที่สำคัญ 3 ประการของผู้บริหารคือ

- 1) บทบาทเกี่ยวข้องกับผู้คน (Interpersonal Roles)
- 2) บทบาทเกี่ยวข้องกับข้อมูลข่าวสาร (Informational Roles)
- 3) บทบาทเกี่ยวกับการตัดสินใจ (Decisional Roles)

ประการแรก บทบาทเกี่ยวข้องกับผู้อื่น (Interpersonal Roles) ผู้บริหารจำเป็นต้องทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ มากมายทั้งภายในและภายนอกองค์การ

- ในฐานะตัวแทนขององค์การ (Figurehead)
- ในฐานะผู้นำขององค์การ (Leadership) ซึ่งจะต้องจูงใจกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน และตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของบุคลากร โดยการมอบรางวัลที่เป็นเงินและรางวัลที่ไม่ใช่เงิน (Financial Rewards and Non-financial Rewards) เป็นการตอบแทนการทำงาน
- ในฐานะผู้สร้างสัมพันธภาพ (Liaison) ทำหน้าที่ผูกมิตรไมตรีอันดีกับบุคคลหรือกลุ่มต่างๆที่มีความสำคัญต่อองค์การ

ประการที่ 2 บทบาทเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสาร (Informational Roles)

- ในฐานะผู้ตรวจการ (Monitor) จะต้องเป็นผู้ที่เปิดตัวสู่โลกกว้าง แสวงหาและรับข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจในด้านต่างๆ
- ในฐานะผู้เผยแพร่ (Disseminator) นำข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์จากภายนอกมาแจ้งให้บุคลากรภายในได้รับทราบตามความเหมาะสมและความจำเป็น
- ในฐานะโฆษก (Spokesperson) ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานขององค์การให้สาธารณชนได้รับทราบ เพื่อให้เกิดภาพพจน์ที่ดีในสายตาของประชาชนทั่วไป

ประการสุดท้าย บทบาทเกี่ยวกับการตัดสินใจ (Decisional Roles)

- ในฐานะผู้ประกอบการ (Entrepreneur) จะต้องพยายามค้นหาจุดบกพร่องเพื่อปรับปรุงและแสวงหาโอกาสเพื่อความอยู่รอดและเจริญก้าวหน้า
- ในฐานะผู้แก้ไขปัญหา (Disturbance Handler) จะต้องจัดการความยุ่งยากและความขัดแย้งต่างๆที่เกิดขึ้นภายในองค์การให้หมดสิ้นไปโดยไม่หนีปัญหา
- ในฐานะผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource Allocator) ทำหน้าที่จัดสรรทรัพยากรต่างๆขององค์การเช่นข้อมูลข่าวสาร บุคลากร เครื่องมือเครื่องใช้ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกและงบประมาณเป็นต้น ให้แก่หน่วยงานย่อยในองค์การอย่างเหมาะสม
- ในฐานะผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator) ทำหน้าที่เป็นตัวแทนในการเจรจาต่อรองกับบุคคล กลุ่ม หรือองค์การอื่นๆเพื่อผลประโยชน์ขององค์การ

ทักษะทางการบริหาร (Managerial Skills)

การบริหารกิจการต่างๆภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้องค์การประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความสามารถในการใช้ทักษะด้านต่างๆได้อย่างเหมาะสม

คำว่า ทักษะ (Skills) หมายถึงความสามารถในการนำความรู้ ความชำนาญมาปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินงานได้ผลลัพธ์ตามที่มุ่งหวัง ทักษะเป็นตัวเสริมที่จะทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานและมีผลงานที่ดีกว่า Robert Katz ได้เสนอแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อมุมมองในการพัฒนาทักษะด้านต่างๆพร้อมทั้งแบ่งทักษะทางการบริหารที่จำเป็นออกเป็น 3 ประการด้วยกันคือ

- 1) ทักษะด้านวิชาชีพเฉพาะ (Technical Skill)
- 2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill)
- 3) ทักษะด้านสติปัญญา (Conceptual Skill)

ประการที่ 1 ทักษะด้านวิชาชีพเฉพาะ (Technical Skill) คือความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้หรือความชำนาญเฉพาะด้านในการปฏิบัติงาน ทักษะนี้เป็นความคล่องตัวสูงในการรู้ที่จะเลือกวิธีการ (Methods) กระบวนการ (Processes) และขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Procedures) ที่จะให้งานสำเร็จ เช่น ทัศนวิสัย วิศวกร และนักบัญชี เป็นต้น ส่วนใหญ่แล้วบุคคลดังกล่าวจะได้รับทักษะนี้จากการศึกษาอย่างเป็นทางการจากสถาบันการศึกษาและจะมีความเชี่ยวชาญสูงขึ้นเมื่อได้ปฏิบัติงานจริงในการประกอบอาชีพ

ประการที่ 2 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) คือความสามารถในการทำงานร่วมกับคนจำนวนมาก ซึ่งปรากฏในเรื่องของการทำให้คนเกิดความเชื่อมั่น เกิดความรู้สึกกระตือรือร้นและเป็นความสามารถพิเศษในการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์การในฐานะผู้นำ ตลอดจนความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกนึกคิดของบุคคลทุกระดับในองค์การ

ประการที่ 3 ทักษะด้านสติปัญญา (Conceptual Skill) คือความสามารถในการมองภาพรวมขององค์การและสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น แล้วใช้สติปัญญาแก้ปัญหาความยุ่งยากทั้งปวงโดยไม่ทำให้องค์การหรือบุคลากรที่เกี่ยวข้องต้องเสียผลประโยชน์ใดๆ

ตลอดจนความสามารถในการวิเคราะห์ (Analyze) และวินิจฉัย (Diagnose) สถานการณ์ที่ซับซ้อนได้อย่างตรงประเด็น ทักษะนี้เน้นเรื่องความสามารถของสติปัญญาในการชี้ประเด็นปัญหาและโอกาสทางการบริหารงาน เพื่อรวบรวมและตีความหมายข้อมูลที่เกี่ยวข้องแล้วนำไปใช้ตัดสินใจในการแก้ปัญหาอันจะทำให้องค์การบรรลุจุดมุ่งหมายได้

ทักษะทั้ง 3 ประการที่กล่าวถึงข้างต้นนั้นมีความสำคัญและจำเป็นต่อการบริหารในระดับต่างๆต่างกัน กล่าวคือ ทักษะด้านวิชาชีพเฉพาะ (Technical Skill) มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับการบริหารระดับต้นมาก เพราะผู้บริหารระดับต้นจะต้องเกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ทักษะด้านสติปัญญา (Conceptual Skill) ถือว่ามีความสำคัญและจำเป็นสำหรับการบริหารงานในระดับสูง ส่วนทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) นั้นถือว่ามีความสำคัญและจำเป็นต่อการบริหารงานในทุกระดับ

แบบจำลองพฤติกรรมองค์การ (An OB Model)

ผู้หรือนักวิชาการทางพฤติกรรมองค์การได้พยายามที่จะสร้างแบบจำลองพฤติกรรมของบุคคลในองค์การขึ้นมา เพื่อชี้ให้เห็นถึงขอบเขตการศึกษาวิชาพฤติกรรมองค์การอันมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานที่องค์การได้รับโดยมุ่งไปที่ตัวแปร 2 ประเภท คือ

- 1) ตัวแปรตาม (The Dependent Variables)
- 2) ตัวแปรอิสระ (The Independent Variables)

ทั้งนี้เพราะเชื่อว่าตัวแปรทั้ง 2 ประเภทดังกล่าวมีอิทธิพลต่อการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของขีดความสามารถในการเพิ่มผลผลิต (Productivity) ภายในองค์การ

ภาพรวมของแบบจำลอง (An Overview of Model)

แบบจำลอง (Model) หมายถึง รูปแบบของแนวความคิดในเชิงนามธรรม (An Abstraction) ที่ถ่ายทอดออกมาหรือแสดงออกให้เห็นเป็นรูปธรรมในรูปของแผนภูมิ (Chart) แผนที่ (Map) แบบจำลอง (Model) พิมพ์เขียว (Blue Print) หรือสิ่งอื่นๆที่ผู้สร้าง

มีวัตถุประสงค์จะสื่อความหมายให้ทราบว่า สิ่งนี้คือตัวแทนของวัตถุ สิ่งของ ปรัชญาการณ เหตุการณ์ สถานการณ์ และอื่นๆ

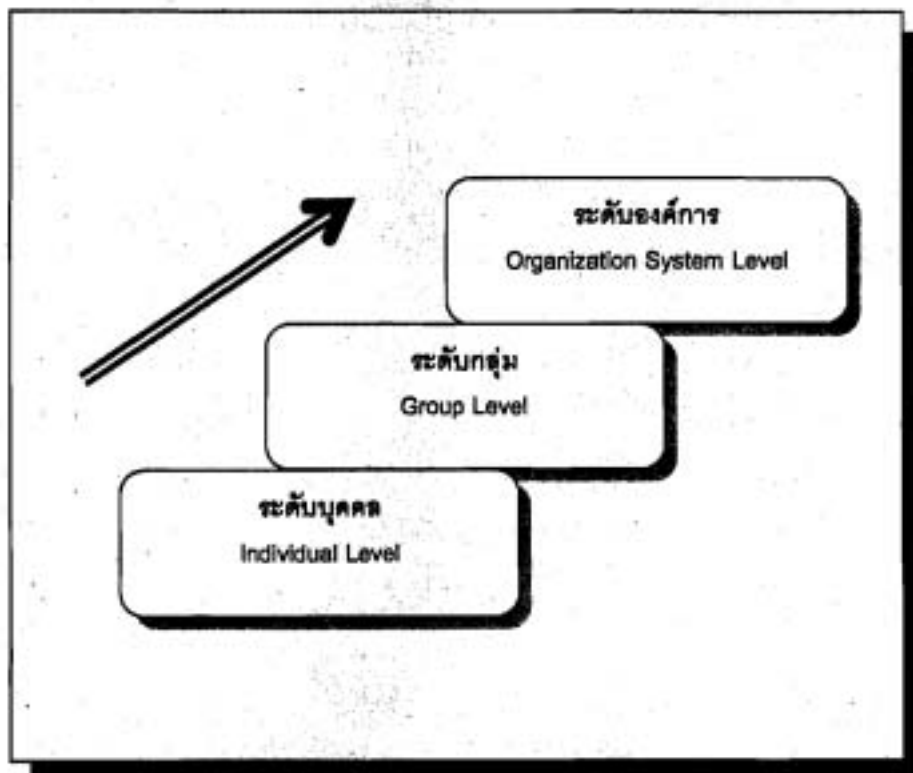
เพื่อให้เข้าใจได้ง่ายยิ่งขึ้น ขอยกตัวอย่างเช่น หุ่นจำลอง นางแบบ นายแบบ ที่ตั้งโชว์ในร้านค้าปลีกหรือห้างสรรพสินค้าเพื่อโชว์เสื้อผ้าหรือทรงผมก็ถือเป็นแบบจำลองที่สร้างขึ้นเพื่อเป็นตัวแทนของนางแบบหรือนายแบบตัวจริง

สมการบัญชีที่มีสูตรว่า

สินทรัพย์ = หนี้สิน + ส่วนของผู้ถือหุ้น

(Assets) = Liabilities + Owner's Equity

สมการนี้ถือว่าเป็นแบบจำลองที่สร้างขึ้นมาเพื่อใช้เป็นตัวแทนแนวคิดทางการบัญชีและเพื่อสื่อความหมายให้ทราบว่า สินทรัพย์ขององค์การใดๆ เท่ากับหนี้สินบวกส่วนของผู้ถือหุ้นขององค์การนั้นๆ



รูปที่ 1.4 แบบจำลองพื้นฐานของพฤติกรรมองค์การ
(Basic OB Model)

ตัวแปรตามทางพฤติกรรมองค์กร (The Dependent Variables)

เมื่อกล่าวถึงตัวแปรตาม ผู้รู้หรือนักวิชาการ (Scholars) ทางพฤติกรรมองค์กรหลายท่านได้พยายามชี้ให้เห็นว่า ตัวแปรตามที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน (Performance) ขององค์กรที่สำคัญคือ

- 1) ชีตความสามารถในการเพิ่มผลผลิต (Productivity)
- 2) การขาดงาน (Absenteeism)
- 3) การเข้า-ออกงาน (Turnover)
- 4) ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)

ท่านผู้รู้เชื่อว่าตัวแปรตาม 4 ประการดังกล่าวจะเป็นตัวบ่งบอกถึงผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร แต่มีได้หมายความว่า ตัวแปรตาม 4 ประการนี้จะเป็นตัวแปรที่ผูกขาด ในอนาคตอันใกล้นี้อาจมีตัวแปรตัวใหม่เข้ามาแทนที่ตัวเก่าหรือเพิ่มเข้ามาอีก ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (Situations) และสิ่งแวดล้อม (Environment) ที่เปลี่ยนไป

ชีตความสามารถในการเพิ่มผลผลิต (Productivity)

ชีตความสามารถในการเพิ่มผลผลิตหมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลงาน (Outputs) อันได้แก่ สินค้า (Goods) หรือบริการ (Services) กับการใช้ปัจจัยการผลิต (Inputs) ภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนด

ในคำนิยามที่กล่าวข้างต้นหมายความว่าชีตความสามารถในการเพิ่มผลผลิต (Productivity) เข้าไปเกี่ยวข้องกับเรื่องต่อไปนี้

- 1) ผลลัพธ์ที่ได้ (Outputs) จากกระบวนการแปรสภาพ (Transformation Process) ในที่นี้เราจะพิจารณาผลลัพธ์ที่ได้ว่า น้อยกว่า เท่ากับ หรือมากกว่า เป้าหมายที่กำหนด (Goal) หากผลลัพธ์ที่ได้เท่ากับเป้าหมายที่กำหนดก็ถือว่าการทำงานเกิดประสิทธิผล (Effectiveness)
- 2) ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ในที่นี้เราจะพิจารณาถึงการใช้ปัจจัยนำเข้าว่า
 - สามารถลดต้นทุนการผลิตได้มากน้อยเพียงใด

- สามารถลดเวลาในการทำงานได้เท่าไร
- สามารถนำทรัพยากรทุกประเภทไปใช้อย่างเหมาะสมและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพียงใด

หากการบริหารปัจจัยนำเข้าสามารถทำให้ได้ผลลัพธ์เท่ากับเป้าหมายที่กำหนดหรือมากกว่าโดยใช้ต้นทุนหรือใช้เวลาน้อยกว่าที่กำหนด ถือว่าการทำงานเกิดประสิทธิภาพ (Efficiency)

ขีดความสามารถในการเพิ่มผลผลิตจึงหมายถึงการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายในระยะเวลาที่กำหนด

ที่ถือว่าขีดความสามารถในการเพิ่มผลผลิตเป็นตัวแปรตามก็เพราะว่า ขีดความสามารถในการเพิ่มผลผลิตจะเพิ่มขึ้นหรือลดลงขึ้นอยู่กับ

- ระดับความรู้ ความสามารถ ความทุ่มเทเอาใจใส่ ความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายของพนักงานทุกระดับ
- ระดับความสามารถในการบริหารงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความฉลาดเฉลียวแหลมทางสติปัญญาของผู้บริหาร

การขาดงาน (Absenteeism)

การที่บุคลากรขององค์กรใดๆ ไม่อยู่ในที่ทำงานโดยการขาดงาน การลา หรือละทิ้งหน้าที่ ย่อมก่อให้เกิดผลเสียอย่างมากภายในแต่ละปี บุคลากรของหน่วยงานต่างๆ ที่ขาดงาน ลางานหรือมาที่ทำงานตามปกติแต่ละทิ้งหน้าที่ก่อให้เกิดผลเสียเมื่อคิดเป็นตัวเงินจะมีมูลค่ามหาศาล

เป็นการยากที่องค์กรต่างๆ จะดำเนินการโดยราบรื่นและบรรลุวัตถุประสงค์โดยปราศจากอุปสรรค หากพนักงานระดับต่างๆ มีการขาดงานหรือละทิ้งหน้าที่ เพราะว่าการดำเนินงานจะหยุดชะงักหรือการตัดสินใจที่สำคัญจะถูกประวิงเวลาออกไป ก่อให้เกิดความล่าช้าตามมา ในองค์กรที่มีสายประกอบการ (Assembly-Line) ทำหน้าที่ผลิตสินค้า โดยประกอบชิ้นส่วนต่างๆ (Spare Parts) เข้าด้วยกันให้เป็นสินค้าสำเร็จรูป (Finished Goods) การทำงานขององค์กรดังกล่าว การขาด การลา หรือการละทิ้งหน้าที่มีผลกระทบที่รุนแรงมาก เพราะอาจก่อให้เกิด

- ความเสียหายแก่ตัวสินค้า คุณภาพสินค้าไม่ได้มาตรฐาน

- ความล่าช้า
- ผลผลิตลดลง
- เพิ่มภาระในงานแก่เพื่อนร่วมงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง
- ปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล
- เสียโอกาสทางการตลาด (Opportunity Cost) ซึ่งอาจทำให้สินค้าของคู่แข่งแย่งชิงส่วนครองตลาด (Market Share) ได้
- ผลเสียอื่นๆ

ส่วนใหญ่การขาดงานมักจะเกิดขึ้นในวันจันทร์และวันศุกร์ เพราะเป็นวันแรกและวันสุดท้ายของการทำงานประจำสัปดาห์ การขาดงานนี้พบว่ามีมากยิ่งขึ้นในเดือนที่เป็นภาคฤดูร้อน ซึ่งคนส่วนใหญ่นิยมไปพักผ่อนตากอากาศตามสถานที่ต่างๆ เช่น ชายทะเล ภูเขา น้ำตก สวนสาธารณะ เป็นต้น

อัตราการขาดงานหากมีระดับสูงกว่าที่ควรจะเป็น (Beyond the normal range) จะก่อให้เกิดผลกระทบโดยตรง (Direct impact) ต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานในองค์การ

ถ้าอย่างนั้นถามว่า "การขาดงานเป็นผลเสียต่อองค์การเพียงอย่างเดียว ใช่หรือไม่?" คำตอบอาจจะเป็น "ไม่แน่นัก" ในขณะที่เรากำลังมองว่า การขาดงานเป็นผลทางลบต่อองค์การ แต่ถ้าเรามองในอีกมุมหนึ่ง องค์การอาจได้รับผลในทางบวกจากการขาดงานของพนักงานบ้างก็ได้ ตัวอย่างเช่น ความเหนื่อยล้าจากการทุ่มเทเอาใจจริงเอาใจกับงาน ความเครียดจากความยุ่งยากซับซ้อนของปัญหาในการทำงาน หากพนักงานทำงานในขณะที่มีความเหนื่อยล้าและมีความเครียด ชีตความสามารถในการเพิ่มผลผลิตอาจจะลดลง ความผิดพลาดอาจเกิดขึ้นมากแทนผลผลิตที่ควรได้รับ ในบางงานที่ต้องใช้ความระมัดระวังสูง พนักงานจะต้องตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา เช่น การผ่าตัด นักบิน ผู้ที่ทำหน้าที่ลักษณะดังกล่าว ไม่ควรอยู่ในสภาวะที่เหนื่อยล้าหรือมีความเครียด เพราะความผิดพลาดหมายถึงผลเสียอย่างมหันต์จะตามมาทันที ดังนั้น อัตราการขาดงานมีได้แต่ควรอยู่ในระดับที่เหมาะสม

การเข้า-ออกงาน (Turnover)

หน่วยงานที่มีอัตราการเข้า-ออกงานสูง ย่อมหมายถึงต้นทุนทางด้านการสรรหา การคัดเลือกและการฝึกอบรมสูงขึ้นตามด้วย และยังรวมไปถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานย่อมลดลง เพราะขาดบุคลากรที่มีความรู้ มีทักษะ และมีประสบการณ์

เป็นเรื่องปกติที่ทุกองค์กรจะต้องมีคนลาออกและเข้ามาใหม่ การเข้า-ออกงานถือเป็นเรื่องธรรมดา หากผู้ที่ออกไปเป็นบุคคลที่องค์กรอยากให้ออกยิ่งเป็นเรื่องดีและมีผลในทางบวก เพราะจะได้คัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมกว่าเข้าไปทำหน้าที่แทน ตลอดจนเป็นการเปิดโอกาสให้มีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง (Promotions) ให้แก่ผู้ที่อยู่ในอันดับรองลงไป เป็นการส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สร้างเสริมขวัญและกำลังใจให้ดียิ่งขึ้น และเป็นการได้คนที่มีแนวคิดแปลกใหม่ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาสู่องค์กรอีกด้วย แต่การลาออกส่วนใหญ่มักเป็นเรื่องที่องค์กรสูญเสียบุคลากรที่มีคุณภาพสูง เพราะคนทีลาออกมักเป็นคนที่มีการปฏิบัติงานดีสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรกำหนด ดังนั้นเมื่อการเข้า-ออกงานเข้าไปเกี่ยวข้องกับการสูญเสียบุคลากรที่มีคุณภาพสูงดังกล่าวแล้ว จึงถือว่าการเข้า-ออกงานเป็นผลเสียต่อองค์กร เป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพของงานในองค์กร

ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)

ตัวแปรตามพฤติกรรมองค์กรตัวสุดท้ายที่จะนำมาพิจารณาก็คือ ความพึงพอใจในงาน บุคคลจะมีระดับความพึงพอใจในงานมากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับจำนวนรางวัลที่ได้รับจากการทำงานและจำนวนรางวัลที่เชื่อว่าหรือคาดหวังจะได้รับ หมายความว่า

- หากจำนวนรางวัลที่ได้รับจริงน้อยกว่าจำนวนที่คาดหวัง ระดับความพึงพอใจจะลดลงตามจำนวนผลต่าง
- หากจำนวนรางวัลที่ได้รับจริงเท่ากับจำนวนที่คาดหวัง ความพึงพอใจจะคงที่
- หากจำนวนรางวัลที่ได้รับจริงมากกว่าจำนวนที่คาดหวัง ความพึงพอใจจะเพิ่มมากขึ้นตามจำนวนผลต่าง

คำว่า "รางวัล" ในที่นี้หมายถึงผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน ซึ่งอาจเป็นรางวัลที่เป็นตัวเงิน (Financial Rewards) และรางวัลที่ไม่ใช่เงิน (Non-financial

Rewards) เช่น การให้เกียรติ การยกย่องชมเชย การไว้วางใจ การยอมรับ ความคุ้นเคย สนิทสนม ความรัก ความอบอุ่น ความสบายใจ และความรู้สึกที่ดีอื่นๆ เป็นที่ยอมรับกัน โดยทั่วไปว่า พนักงานที่มีความพึงพอใจในงานสูง จะสามารถเพิ่มผลผลิตได้มากกว่า พนักงานที่มีความพึงพอใจในงานน้อย

ตัวแปรอิสระทางพฤติกรรมองค์กร (The Independent Variables)

เมื่อก้าวถึงผลงานที่ได้รับจากการดำเนินงานมักมีคำถามว่า "อะไรกันแน่ที่เป็นตัวกำหนดขีดความสามารถในการเพิ่มผลผลิต อัตราการขาดงาน อัตราการเข้า-ออกงาน หรือระดับความพึงพอใจในงาน" คำถามนี้ทำให้เราต้องกลับไปพิจารณาตัวแปรที่เป็นอิสระทางพฤติกรรมองค์กร 3 ประการหลักๆ คือ

1) ตัวแปรระดับบุคคล (Individual-Level Variables)

ที่กล่าวว่าเป็นตัวแปรอิสระเพราะบุคคลแต่ละคนมีลักษณะเฉพาะตัว (Individual) หรือที่เรียกว่าเป็นปัจเจกชนนั่นเอง ซึ่งหมายความว่าแต่ละคนจะมีความแตกต่างทางด้านอายุ เพศ สถานภาพ บุคลิกภาพ ความสามารถ ค่านิยม ทัศนคติ การรับรู้ การตัดสินใจ การเรียนรู้และสิ่งจูงใจต่างกัน ผลการปฏิบัติงานย่อมจะแปรไปตามลักษณะเฉพาะตัวของบุคคล

2) ตัวแปรระดับกลุ่ม (Group-Level Variables)

เชื่อกันว่าเมื่อคนอยู่ในกลุ่มจะแสดงพฤติกรรมออกมาได้มากกว่าและแตกต่างจากพฤติกรรมตอนอยู่คนเดียว พฤติกรรมตอนอยู่ในกลุ่มมักมีรูปแบบ มีขอบเขตซึ่งเกิดจากมาตรฐานการยอมรับของสมาชิกของกลุ่มนั้นๆ ภายในกลุ่มมักจะมี

- พฤติกรรมภายในกลุ่ม (Intergroup Behavior)
- การสื่อสาร (Communication)
- อำนาจ (Power)
- ผู้นำ (Leadership)

- ความขัดแย้ง (Conflict)
- การตัดสินใจของกลุ่ม (Group Decision Making)

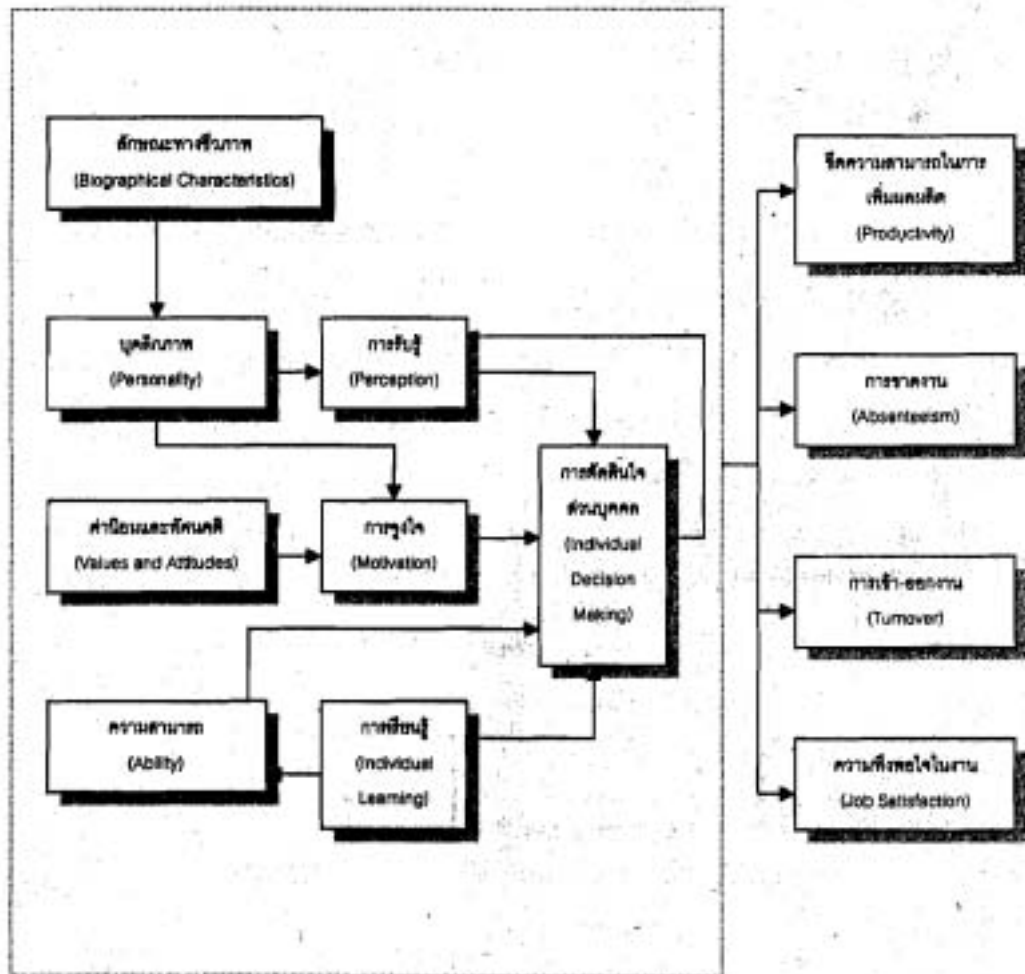
ผลการปฏิบัติงานของกลุ่มจึงผันแปรไปตามอิทธิพลของปัจจัยต่างๆของกลุ่มนั้นๆ

3) ตัวแปรระดับองค์การ (Organization System-Level Variables)

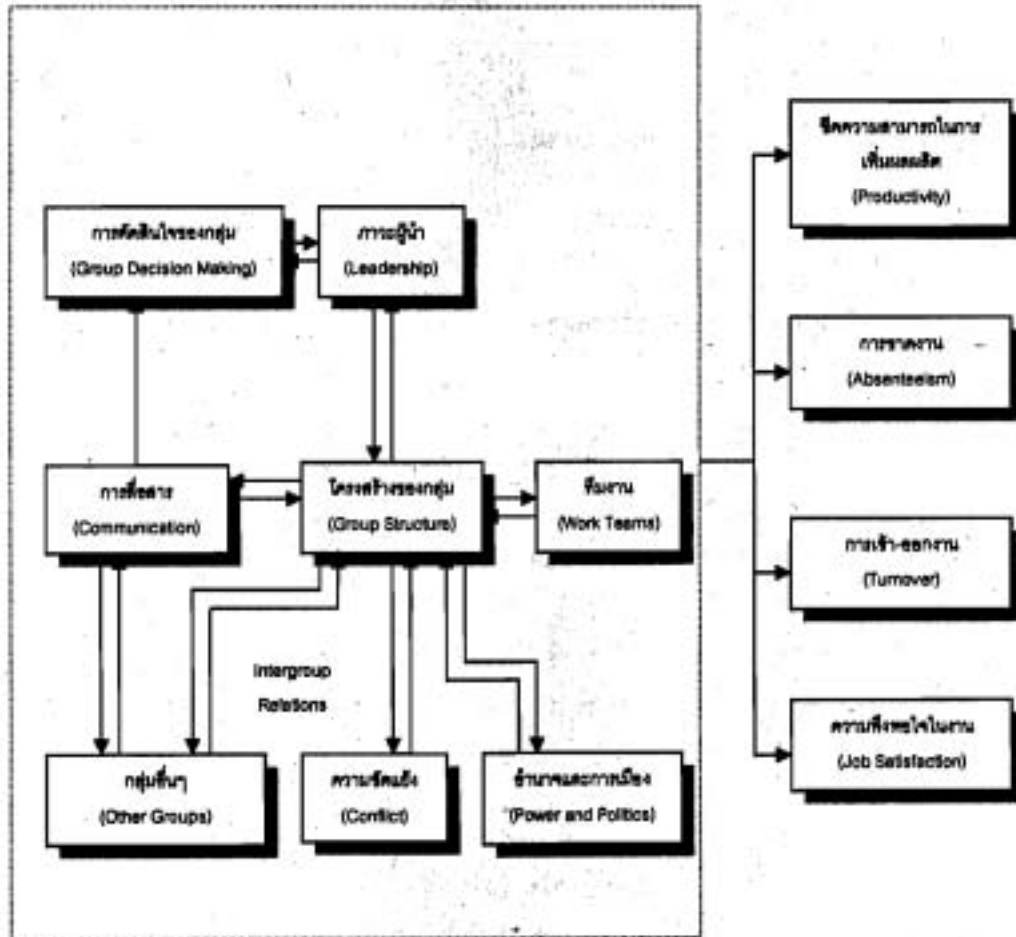
ภายในองค์การหนึ่งๆมีองค์ประกอบหลายประการด้วยกันเช่น

- โครงสร้างและการออกแบบขององค์การ (Organization Structure and Design)
- วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture)
- ทรัพยากรและปัจจัยนำเข้า (Resources and Inputs)
- นโยบาย (Policies)
- แนวปฏิบัติ (Practices)
- ความเครียดจากงาน (Work Stress)
- คณะผู้บริหาร (Management team)
- อื่นๆที่เกี่ยวข้อง

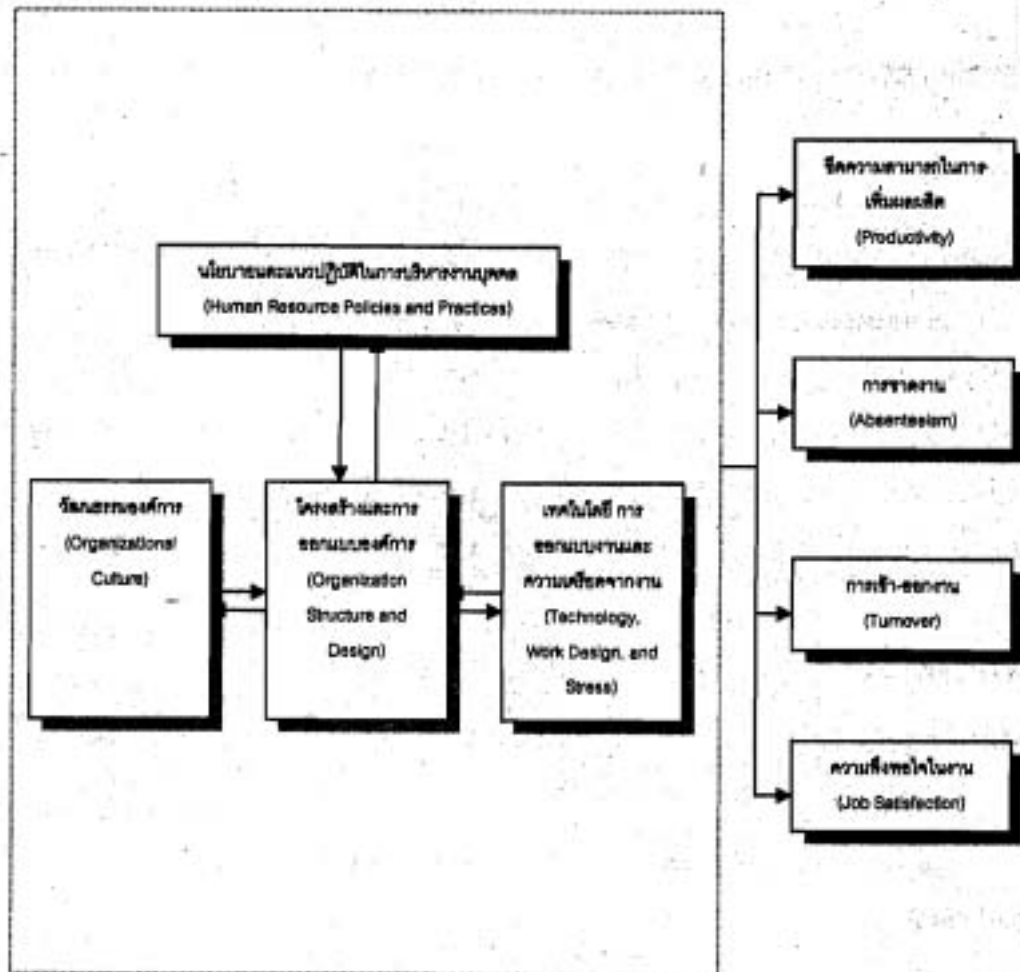
องค์ประกอบที่กล่าวมาข้างต้น ย่อมมีอิทธิพลและเป็นตัวกำหนดให้ผลประกอบการ (Performance) ขององค์การผันแปรไปตามองค์ประกอบต่างๆซึ่งเป็นตัวแปรอิสระ



รูปที่ 1.5 ระดับบุคคลในแบบจำลองพฤติกรรมองค์การ
(Individual Level in OB Model)



รูปที่ 1.6 ระดับกลุ่มในแบบจำลองพฤติกรรมองค์การ
(Group Level In OB Model)



รูปที่ 1.7 ระดับระบบองค์การในแบบจำลองพฤติกรรมองค์การ
(Organizational System Level in OB Model)