



Organizational Behavior

▶ แนวคิดพื้นฐานและการประยุกต์ใช้

 หัวข้อที่จะศึกษา

- 🎯 ความหมายและความสำคัญ
- 🎯 ทศนคติและค่านิยม
- 🎯 บุคลิกภาพ
- 🎯 ความพอใจในงาน
- 🎯 การจูงใจ
- 🎯 พฤติกรรมกลุ่ม

🎯 วัตถุประสงค์

- 🎯 เข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร
- 🎯 วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรม
- 🎯 ประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ
- 🎯 พัฒนาทักษะการบริหารคน



พฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior)

มาจากการรวมคำสองคำ คือ "พฤติกรรม" กับ "องค์การ"

พฤติกรรม = การแสดงออกหรือแนวโน้มของปฏิกิริยาที่จะแสดงออกของบุคคลในสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อมต่างๆ

► นิยามจากนักวิชาการ

Middlemist & Hitt (1988)

"การศึกษาพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มภายในองค์การ เพื่อเพิ่มความพึงพอใจให้แก่พนักงาน เพิ่มผลผลิต และประสิทธิผลขององค์การ"

Baron & Greenberg (1989)

"การศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การโดยศึกษากระบวนการของปัจเจกบุคคล กลุ่ม และองค์การอย่างเป็นระบบ"

สรุป: พฤติกรรมองค์การเป็นการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การอย่างเป็นระบบ ทั้งพฤติกรรมระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ โดยใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์

3/29



ความสำคัญของพฤติกรรมองค์การต่อผู้บริหาร

- 1 ทำให้เกิดความเข้าใจและสามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของตนเอง
เข้าใจความรู้สึก ความต้องการและแรงจูงใจของตนเอง ทราบจุดอ่อนและจุดแข็ง
- 2 ทำให้เกิดความเข้าใจและสามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา
เข้าใจธรรมชาติและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน เข้าใจปัจจัยสาเหตุของพฤติกรรม
- 3 ทำให้เกิดความเข้าใจและสามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน

3

เข้าใจกระบวนการเกิดทัศนคติของบุคคล ความแตกต่างของแต่ละบุคคล กระบวนการกลุ่ม

4

- ทำให้เกิดความเข้าใจผู้บริหาร บุคคลอื่นและสถานะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบาย
เข้าใจพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริหารที่อยู่เหนือขึ้นไปและบุคคลอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับนโยบายขององค์กร

4/29

ทัศนคติ (Attitude) - ความหมาย

ทัศนคติ คือ ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งเร้าสิ่งใดสิ่งหนึ่งและสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบๆ ตัวเรา เป็นภาวะจิตใจของการเตรียมพร้อมที่จะเรียนรู้และถูกปรับตัวให้เข้ากับองค์การ

▶ ลักษณะสำคัญของทัศนคติ

- ☑ เป็นการกำหนดของพฤติกรรมเพราะเกี่ยวข้องกับการรับรู้ บุคลิกภาพ และการจงใจ
- ☑ เป็นความรู้สึกทั้งในทางบวกและทางลบ
- ☑ มีอิทธิพลต่อสิ่งที่เราสนใจ สิ่งที่เราจดจำ และการแปลความหมายข้อมูล

🎯 เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการแสดงออกทางด้านปฏิบัติ แต่ไม่ใช่แรงจูงใจและแรงขับ

🔍 ตัวอย่าง: การที่เราชอบหรือไม่ชอบการบริการของร้านอาหาร แนวนโยบายทางการบริหารที่เราชอบหรือไม่ชอบ อาจเปลี่ยนแปลงไปตามเหตุการณ์สิ่งแวดล้อมในขณะนั้นๆ

5/29

🌱 โครงสร้างของทัศนคติ (Attitude Structure)

ทัศนคติมีตำแหน่งที่ไม่คงที่ ขึ้นอยู่กับสิ่งต่างๆ ที่เข้ามากระทบ โครงสร้างที่สำคัญมี 3 ประการ

• ความพอใจของบุคคล (Person's Affect)

1

- เกิดจากความรู้สึกที่มีต่อสิ่งต่างๆ ที่ได้พบเห็นหรือได้รับโดยตรง
- ความพอใจมีความคล้ายคลึงกับอารมณ์
- ตัวอย่าง: ปฏิกริยาต่อคำว่า "รัก" "เกลียด" หรือ "สงคราม"

• ความตระหนัก (Cognition)

2

- ความรู้สึกที่บุคคลยอมรับเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ
- การรับรู้อาจถูกทั้งหมด บางส่วน หรือผิดทั้งหมดก็ได้
- ความตระหนักอยู่บนพื้นฐานของการรับรู้ในสิ่งที่ถูกต้องและเป็นจริง

• ความตั้งใจ (Intention)

3

- องค์ประกอบของทัศนคติที่นำไปสู่พฤติกรรม
- ความตั้งใจไม่สามารถแปลงออกมาเป็นพฤติกรรมปกติได้เสมอไป
- ความตั้งใจอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามเวลา

องค์ประกอบของทัศนคติ

1. ด้านความรู้สึกและอารมณ์

(Affective/Emotional Component)

- เกี่ยวข้องกับอารมณ์หรือความรู้สึก
- ภาวะทางด้านอารมณ์ที่มีต่อสิ่งเร้า
- ผลจากการประเมินสิ่งเร้า
- เกิดจากการเรียนรู้แบบมีเงื่อนไขในอดีต

2. ด้านการรับรู้หรือความเชื่อ

(Cognitive/Belief Component)

- การรับรู้หรือความเชื่อที่ยึดมั่น
- ความคิดเห็น ความเข้าใจ ความรู้
- ข้อมูลสะสมจากประสบการณ์
- ความเชื่อจากการประเมิน

3. ด้านความพร้อมที่จะกระทำหรือด้านพฤติกรรม

(Action Tendency/Behavioral Component)

- ความพร้อมหรือแนวโน้มของบุคคลที่จะแสดงออกต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง
- การทำต่อสิ่งเร้าตามความเชื่อหรือความรู้สึกของตน
- พฤติกรรมเป็นสิ่งสะท้อนของทัศนคติที่แสดงออกมาให้ปรากฏเห็นยังภายนอก

7/29

ประเภทของทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับงาน

▶ 1. ความพอใจในงาน (Job Satisfaction)

ทัศนคติโดยทั่วไปของบุคคลที่มีต่องานของตน คนที่มีความพอใจในงานสูงจะมีทัศนคติที่เป็นบวกต่องาน

ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจ: สภาพการทำงานที่มั่นคง บรรยากาศที่ดี ความปลอดภัยสูง ค่าตอบแทนที่เหมาะสม การบริหารที่มีประสิทธิภาพและยุติธรรม

▶ 2. ความเกี่ยวข้องกับงาน (Job Involvement)

ระดับที่คนได้รับการระบุว่ามีส่วนเข้าไปเกี่ยวข้องกับงาน และพิจารณาว่าเขามีผลงานสำคัญเท่าไรต่อคุณค่าของตัวเอง

ผลที่ได้: เมื่อความเกี่ยวข้องกับงานมีระดับสูง จะมีการขาดงานน้อยและมีการลาออกหรือย้ายงานน้อย

▶ 3. ความผูกพันกับองค์กร (Organization Commitment)

สถานะซึ่งพนักงานต้องการที่จะเห็นองค์กรบรรลุเป้าหมายในฐานะที่เขาเป็นสมาชิกคนหนึ่งขององค์กร

ลักษณะสำคัญ: มีความจงรักภักดี (Loyalty) ต่อองค์กร ใครที่จะเห็นความก้าวหน้าขององค์กร



ทัศนคติและค่านิยม (Attitude and Values)

ความเหมือน

- 🕒 ต่างเป็นความรู้สึกของบุคคล
- 🕒 มีแนวโน้มของพฤติกรรมที่จะปฏิบัติตามความรู้สึก
- 🕒 เกิดจากกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม
- 🕒 เรียนรู้จากประสบการณ์
- 🕒 มีแนวโน้มการแสดงออกคล้ายกัน

ความแตกต่าง

- 🕒 **ทัศนคติ:** แนวโน้มการตอบสนองต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เป็นความรู้สึกส่วนตัว
- 🕒 **ค่านิยม:** มาตรฐานที่ใช้เป็นกรอบกำหนดทางเลือก เป็นสิ่งที่กลุ่มคนมีความเห็นคล้ายคลึงกัน

▶ บทบาทของค่านิยม

- เป็นมาตรฐานที่นำทางหรือแนวทางให้บุคคลประพฤติปฏิบัติ
- กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติ
- เสริมสร้างทัศนคติ ความสนใจและความตั้งใจ
- นำไปสู่การแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยม

ค่านิยม (Values)

ค่านิยม คือ ความคิดและพฤติกรรมของบุคคลในสังคมที่เห็นว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่า ยอมรับมาปฏิบัติตามและหวังแทนไว้ ค่านิยมมักเปลี่ยนแปลงไปตามกาลสมัยและความคิดเห็นของคนในสังคม

▶ ความสำคัญของค่านิยม

- เป็นพื้นฐานของความเข้าใจเกี่ยวกับทัศนคติและแรงจูงใจ
- มีอิทธิพลต่อการรับรู้

1

2

▶ อิทธิพลของค่านิยมต่อตัวบุคคล

- 🌀 ช่วยให้บุคคลตัดสินใจว่าสิ่งใดผิด สิ่งใดถูก ดีหรือไม่ดี
- 🌀 ช่วยให้บุคคลกำหนดท่าทีของตนต่อเหตุการณ์
- 🌀 ช่วยสร้างมาตรฐานและแบบฉบับการประพฤติปฏิบัติ
- 🌀 มีอิทธิพลเหนือบุคคลในการเลือกคบหาสมาคม
- 🌀 ช่วยให้บุคคลกำหนดความคิดและแนวทางปฏิบัติ
- 🌀 ช่วยเสริมสร้างหลักศีลธรรมในการพิจารณาการกระทำ

ค่านิยมในการทำงาน

▶ 1. ค่านิยมภายในงาน

(Intrinsic Work Values)

ค่านิยมที่มีความสำคัญกับธรรมชาติในการทำงาน:

- ต้องการความท้าทายในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ
- ให้ความสำคัญกับการช่วยเหลือและบรรลุผลอย่างเต็มที่
- ต้องการงานที่ต้องใช้ทักษะและความสามารถ
- ต้องการความรับผิดชอบ
- ต้องการความเป็นอิสระในการตัดสินใจ

▶ 2. ค่านิยมภายนอกงาน

(Extrinsic Work Values)

ค่านิยมที่มากกว่าลักษณะของงาน:

- ความสัมพันธ์อันดีในการทำงาน
- ทำงานเพื่อต้องการได้เงิน
- ไม่ใช่เพียงเพื่อประโยชน์ของตัวเอง
- มีผลลัพธ์ที่จะตามมาภายหลัง
- สวัสดิการและผลประโยชน์ต่างๆ

บุคลิกภาพ (Personality)

บุคลิกภาพ คือ ตัวบุคคลโดยรวม ทั้งลักษณะทางกาย (รูปร่าง หน้าตา กิริยาท่าทาง น้ำเสียง คำพูด) และ ลักษณะทางจิต (ความรู้สึกริ่กคิด เจตคติ ค่านิยม ความสนใจ อุดมคติ)

► ความสำคัญของบุคลิกภาพในการทำงาน

1. มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

บุคลิกภาพด้านแรงจูงใจมีอิทธิพลสูงต่อการทำงาน ถ้ามีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะมีความมานะพยายาม อุตุน ต่อสู้

2. กำหนดทิศทางการดำเนินงาน

ความคิดริเริ่ม ความกล้าได้กล้าเสีย และความระมัดระวังรอบคอบ มีผลต่อทิศทางการดำเนินงาน

3. มีผลต่อความน่าเชื่อถือ

บุคลิกภาพบางด้านช่วยสร้างเสริมความน่าเชื่อถือหรือ "เครดิต" เช่น การรักษาคำพูด อารมณ์มั่นคง มีเหตุมีผล วางตนได้ถูกต้องตามกาลเทศะ

12/29

การพัฒนาบุคลิกภาพในการทำงาน

• การพัฒนาบุคลิกภาพทางกาย

1 ใช้เครื่องแต่งกายที่สะอาดเรียบร้อย เหมาะสมกับรูปร่าง ดูแลความสะอาด ตรวจสอบภาษาและกิริยาท่าทาง "สำเนียงบอกภาษา กิริยาบอกสกุล"

• การพัฒนาบุคลิกภาพทางสติปัญญา

2 พัฒนาความสามารถด้านที่ถนัด สะสมความรู้ ขยายความสนใจให้กว้างขึ้น มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ

• การพัฒนาบุคลิกภาพทางอารมณ์

- 3 ไม่ปล่อยให้ม็ีอารมณ์พลุ่งพล่าน ควบคุมการแสดงออกซึ่งความรักความชอบให้พอดี รักษาความสมดุลทางอารมณ์
- การพัฒนาบุคลิกภาพทางสังคม
- 4 พัฒนากิริยาท่าทาง น้ำเสียง ภาษาพูด การแต่งกาย การวางตน มีน้ำใจ ไม่เห็นแก่ตัว ซื่อสัตย์ บริสุทธิ์ใจ

การพัฒนาความเป็นผู้ใหญ่ (ส่วนที่ 1)

- 1 **สร้างความเชื่อมั่นในตนเอง**
ฟังตนเอง มีความรู้สึกมั่นคง วินิจฉัยปัญหาได้ด้วยตนเอง ตัดสินใจได้ด้วยตนเอง
- 2 **พยายามวิเคราะห์ประเมินตนเองอย่างแท้จริง**
พิจารณาว่าตนมีความสามารถใดและขาดความสามารถทางใด ใช้ความสามารถที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์มากที่สุด
- 3 **ทำใจให้พร้อมในการเผชิญความจริง**
ในโลกนี้มีขึ้นมีลง มีทั้งสิ่งดีและไม่ดี เราอาจพบคนดีและคนที่ทำให้ยุ่งยากใจ
- 4 **ฝึกตนให้มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์**
มีอารมณ์มั่นคง ไม่ปล่อยตนเป็นทาสของอารมณ์ "ชั่ว 7 ที ดี 7 หน"
- 5 **ฝึกตนให้ทำงานโดยมีการวางแผนและเป้าหมาย**
ไม่ปล่อยให้ชีวิตให้เป็นไปตามลมเพลมพัด ถามตัวเองว่าทำเพื่อใคร ทำอะไร ทำเมื่อใด
- **รู้จักบังคับใจตนเอง**
ทำตนให้มีความสามารถใน "การรอ" สิ่งที่ต้องการได้

การพัฒนาความเป็นผู้ใหญ่ (ส่วนที่ 2)

- 1 **ตระหนักในคุณค่าของตนเองและของผู้อื่น**
ยอมรับในคุณค่าของผู้อื่นที่ไม่เหมือนตน ไม่มองคนอื่นที่ไม่เหมือนเราว่าผิด
- 2 **พยายามปรับชีวิตให้เข้ากับสังคม**
ทำตนให้มีความสุขในทุกสภาพของสิ่งแวดล้อม แสดงความพอใจที่จะร่วมกิจกรรม
- 3 **ควบคุมตนให้คิดถึงผู้อื่นมากกว่าคิดถึงตนเอง**
สนใจผู้อื่นมากกว่าสนใจตนเอง ช่วยเหลือการงานของผู้อื่น
- 4 **ฝึกความอดทนและอดกลั้นให้กับตนเอง**
อดทนต่อความคิดที่ขัดแย้ง อดทนกับพฤติกรรมของคนบางคน
- 5 **มีความสามารถในการรับและแก้ไขสิ่งที่ไม่ชอบ**
ไม่หัวเสียหรือพรวดพราดในโชคชะตาของตน
- 6 **ใช้ความสามารถที่มีอยู่ให้เป็นประโยชน์**
ไม่เก็บความรู้ความสามารถใส่ลิ้นชัก
- 7 **สร้างความรู้สึกพอใจที่จะได้ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ**
กฎและระเบียบทำให้อยู่ร่วมกันได้อย่างปกติสุข

😊 ความพอใจในงาน (Job Satisfaction)

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Job Satisfaction)

ความรู้สึกในทางที่ดีของบุคคลที่มีต่อปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำอยู่ เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการได้รับการตอบสนองตามระดับความต้องการ

▶ ลักษณะสำคัญ 5 ประการ

- ผลตอบแทน (Pay) - จำนวนเงินที่ได้รับเท่ากับที่คาดว่าจะได้รับ
- 1 • งาน (Job) - ลักษณะของงานมีความน่าสนใจ มีโอกาสในการเรียนรู้
- 2 • โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) - ความเป็นไปได้ของโอกาสสำหรับความก้าวหน้า
- 3 • ผู้บังคับบัญชา (Supervisor) - ความสามารถและความเอาใจใส่
- 4 • ผู้ร่วมปฏิบัติงาน (Co-worker) - ความเป็นมิตร มีความสามารถและให้การสนับสนุน
- 5

องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

▶ 10 มิติที่มีผลต่อความพึงพอใจ (Glimmer, 1971)

1. ลักษณะของงานที่ทำ - ความสัมพันธ์กับความรู้ความสามารถ
2. การบังคับบัญชา - หัวหน้างานที่ดีสร้างความพอใจ
3. ความมั่นคงในการทำงาน - การได้ทำงานเต็มความสามารถ
4. บริษัทและการดำเนินงาน - ขนาด ชื่อเสียง รายได้
5. สภาพการทำงาน - แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงทำงาน
6. ค่าจ้าง - รายได้ที่เป็นธรรมและเหมาะสม
7. ความก้าวหน้าในการทำงาน - การเลื่อนตำแหน่ง
8. ลักษณะทางสังคม - การเป็นส่วนหนึ่งของสังคม
9. การติดต่อสื่อสาร - การรับ-ส่งข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ
10. ผลตอบแทน - บำเหน็จ สวัสดิการ วันหยุด

วิธีการจูงใจที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

▶ องค์ประกอบในการจูงใจ (สันทา เลานันท์, 2541)

- การจัดงานที่ท้าทายความสามารถให้ทำ - ต้องคำนึงว่างานที่ท้าทายต่อบุคคลหนึ่งอาจไม่ท้าทายอีกคน
- 1 • การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวางแผน - หากบุคคลถูกขอร้องให้ช่วยวางแผนจะเป็นแรงจูงใจ
- 2 • การให้การยกย่องและสถานภาพ - ทุกคนต้องการได้รับการยอมรับ แต่ต้องทำด้วยความจริงใจ
- 3 • การให้ความรับผิดชอบมากขึ้นและการให้อำนาจเพิ่มขึ้น - เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง
- 4 • การให้ความมั่นคงและความปลอดภัย - ความกลัวการไม่ให้งานทำ การสูญเสียตำแหน่ง
- 5 • การให้ความเป็นอิสระในการทำงาน - ทุกคนปรารถนาจะมีอิสระ
- 6 • การเปิดโอกาสให้เจริญก้าวหน้าทางด้านส่วนตัว - ฝึกอบรม ศึกษาดูงาน หมุนเวียนงาน
- 7 • การให้เงินและรางวัลที่เกี่ยวกับเงิน - เงินเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พอใจมากกว่าเป็นแรงจูงใจ
- 8 • การให้โอกาสแข่งขัน - เป็นแรงจูงใจสำคัญ โดยเฉพาะระดับผู้บริหาร
- 9



องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

▶ ตามแนวคิดของ Edwin A. Locke (1976)

1. ตั๋วงาน

ความสนใจในตั๋วงาน ความแปลกของงาน โอกาสเรียนรู้ ปริมาณงาน

2. เงินเดือน

จำนวนเงินที่ได้รับ ความยุติธรรมและความทัดเทียมกันของรายได้

3. การเลื่อนตำแหน่ง

โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ความยุติธรรม หลักในการพิจารณา

4. การได้รับการยอมรับนับถือ

การได้รับคำยกย่องชมเชยในผลสำเร็จของงาน ความเชื่อถือในผลงาน

5. ผลประโยชน์เกื้อกูล

บำเหน็จบำนาญตอบแทน สวัสดิการ การรักษาพยาบาล

6. สภาพการทำงาน

ชั่วโมงการทำงาน ช่วงเวลาพัก เครื่องมือเครื่องใช้ อุณหภูมิ

7. การนิเทศงาน

การได้รับความเอาใจใส่ดูแล ช่วยเหลือแนะนำจากผู้บังคับบัญชา

8. เพื่อนร่วมงาน

ความรู้ความสามารถ การให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

9. องค์การและการบริหารงาน



การจูงใจในการทำงาน

การจูงใจเป็นหลักการทางจิตวิทยาที่ใช้ในการบริหารบุคคล มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

▶ ประเภทของการจูงใจในองค์การ

Positive Motivation

การจูงใจเชิงบวก

- ใช้รางวัลหรือส่งเสริมกำลังใจ
- การเลื่อนขั้นตำแหน่ง
- จัดสภาพการทำงานให้ดี
- การยกย่องชมเชย
- สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี

Negative Motivation

การจูงใจเชิงลบ

- ใช้วิธีข่มขู่บังคับหรือลงโทษ
- อาศัยความเกรงกลัวเป็นพื้นฐาน
- การโยกย้าย
- การลดอัตราค่าจ้างเงินเดือน
- การลงโทษทางวินัย

สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน (Financial Incentive)

วิธีที่ใช้กันมานานและยังคงได้ผลดี เพราะมีลักษณะที่มองเห็นได้ง่ายและชัดเจน มีผลในการจูงใจทั้งทางตรงและทางอ้อม

• อัตราค่าจ้างและเงินเดือน

- 1 **วิธีการจ่าย:**
 - การจ่ายตามผลงาน - ทำมากได้มาก ถือว่ายุติธรรม
 - การจ่ายตามกำหนดเวลา - จ่ายตามเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
 - จ่ายตามอาวุโสของงาน - ทำให้เกิดความจงรักภักดี
 - จ่ายตามขีดความต้องการ - มีข้อจำกัดและยุ่งยาก
- 2 **การจ่ายโบนัส**

เป็นการจูงใจที่นิยมมาก ทำให้พนักงานรู้สึกเหมือนได้รับค่าจ้างสูงขึ้น นิยมจ่ายเป็นงวด 3 เดือน 6 เดือน หรือ 1 ปี
- 3 **การแบ่งปันผลกำไร**

นำผลกำไรมาเฉลี่ยให้กับพนักงาน ช่วยกระตุ้นให้พนักงานรักษาผลประโยชน์ของบริษัท
- 4 **การให้บำเหน็จและบำนาญ**

ส่วนใหญ่นิยมใช้ในส่วนราชการ จูงใจในแง่ของความมั่นคง

สิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน (Nonfinancial Incentive)

- การยกย่องและยอมรับนับถือ - ทำให้ผู้รับเกิดความสุขและความพอใจ
- 1 • การมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ - มีความสำคัญมาก โดยเฉพาะคนเริ่มเข้าทำงานใหม่
- 2 • การแข่งขัน - กระตุ้นให้เกิดความพยายาม แต่ต้องระวังความอิจฉาริษยา
- 3 • การมอบหมายอำนาจหน้าที่ - ทำให้เกิดความภาคภูมิใจว่าผู้บังคับบัญชาไว้นับถือเชื่อใจ
- 4 • การเข้ามามีส่วนร่วมกับองค์กร - มีโอกาสเข้าร่วมประชุม แสดงความคิดเห็น
- 5 • โอกาสก้าวหน้า - ความต้องการความก้าวหน้า เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง
- 6 • ความยุติธรรม - ไม่มีการเลือกที่รักมักที่ชัง ใครทำดีได้ดี
- 7 • การให้ความสนใจอย่างจริงจังต่อผู้ใต้บังคับบัญชา - การเอาใจใส่ ทักทายเยี่ยมเยียน
- 8

วินัยและโทษทางวินัย

เครื่องมือควบคุมความประพฤติของพนักงาน/เครื่องมือจูงใจในทางลบ

องค์กรจำเป็นต้องมีการกำหนดวินัยไว้เป็นเครื่องมือที่จะใช้ในการควบคุมความประพฤติของพนักงานในองค์กร

▶ ลำดับขั้นของโทษทางวินัย (จากเบาไปหนัก)

- 1 **การตำหนิด้วยวาจา**
 - เรียกไปสั่งสอนว่ากล่าว ควรกระทำเป็นการส่วนตัว
- 2 **การตำหนิเป็นลายลักษณ์อักษร**
 - เขียนตำหนิและตักเตือนเป็นหนังสือ
- 3 **ไม่ให้สิทธิเหนือผู้อื่น**
 - ไม่ให้สิทธิในการเลือกเครื่องจักร เครื่องมือ ไม่ให้งานสำคัญๆ ทำ
- 4 **การปรับ**
 - ขาดงานโดยไม่จำเป็นหรือหนึ่งงาน ปรับเท่ากับจำนวนต้นทุนที่เสียไป
- 5 **ให้พักงาน**
 - งดค่าจ้างในระหว่างพักงาน อาจเสียสิทธิอื่นๆ
- 6 **ลดตำแหน่ง/ลดชั้น/ตัดเงินเดือน**
 - ใช้เมื่อขาดคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่ง
- 7 **ไล่ออก**
 - โทษร้ายแรงที่สุด ใช้เมื่อพิจารณาแล้วว่าไม่อาจใช้วิธีอื่นที่เบากว่าได้

23/29



ผลของการจงใจ

การจงใจเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลในการก่อให้เกิดผลเปลี่ยนแปลงปัจจัยหลายสิ่งในองค์การ

▶ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการจงใจ

1. การเปลี่ยนแปลงในทัศนคติและความเชื่อ

(Attitude Changes)

มุมมองและความเชื่อของบุคคลเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น

2. การเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นที่แสดงออก

(Opinion Changes)

ความคิดเห็นที่แสดงออกมามีทิศทางที่สร้างสรรค์มากขึ้น

3. การเปลี่ยนแปลงการรับรู้

(Perception Changes)

การรับรู้สิ่งต่างๆ รอบตัวเปลี่ยนแปลงไปในเชิงบวก

4. การเปลี่ยนแปลงความตั้งใจ

(Willingness Changes)

ความตั้งใจและความมุ่งมั่นในการทำงานเพิ่มมากขึ้น

5. การเปลี่ยนแปลงการกระทำ

(Action Changes)

พฤติกรรมการทำงานเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น

6. การเปลี่ยนแปลงอารมณ์และความรู้สึก

(Feeling and Emotion Changes)

อารมณ์และความรู้สึกในการทำงานดีขึ้น

24/29

พฤติกรรมกลุ่ม (Group Behavior)

กลุ่ม คือ บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่มารวมตัวกันและมีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะอย่างที่ได้กำหนดไว้

▶ คุณลักษณะสำคัญของกลุ่ม 4 ประการ

- 🎯 ต้องมีคนสองคนหรือมากกว่ามาปฏิสัมพันธ์กัน
- 🎯 มีโครงสร้างกลุ่มที่คงที่
- 🎯 มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน
- 🎯 สมาชิกรับรู้ถึงการเป็นกลุ่มของตน

▶ รูปแบบการรวมตัวเป็นกลุ่ม

1. กลุ่มที่เป็นทางการ

เป็นกลุ่มงานที่หัวหน้างานเป็นผู้จัดกลุ่มขึ้น มีการจัดตั้งอย่างเป็นรูปแบบ

2. กลุ่มที่ไม่เป็นทางการ

เป็นกลุ่มที่รวมตัวกันทางสังคม ไม่ได้มีการจัดตั้งอย่างเป็นรูปแบบหรือเป็นทางการ

▶ ประเภทของกลุ่ม

Command Group

กลุ่มของคนทำงานที่มีหัวหน้าคนเดียว

Task Group

กลุ่มที่มารวมกันเพื่อทำงานชิ้นใดชิ้นหนึ่งเป็นการเฉพาะ

Interest Group

กลุ่มที่ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ทุกคนให้ความสนใจร่วมกัน

Friendship Group

กลุ่มคนที่มารวมตัวกันเพราะถูกอัยาศัยกัน

25/29

เหตุที่ต้องมีกลุ่ม

- 1 เพื่อความมั่นคงปลอดภัย**
การอยู่ลำพังทำให้รู้สึกโดดเดี่ยว เมื่อรวมเป็นกลุ่มจะรู้สึกเข้มแข็งขึ้น มีพลังมากขึ้น
- 2 เพื่อสถานะภาพ**
การได้เข้าไปอยู่ในกลุ่มทำให้คุณมีความสำคัญขึ้น ได้รับการยอมรับจากผู้อื่นมากขึ้น
- 3 เพื่อความมีชื่อเสียง**
เป็นความภาคภูมิใจที่สร้างเองลำพังไม่ได้ ต้องอาศัยกลุ่ม เช่น ทีมฟุตบอลที่มีคนเก่ง 2-3 คน ทำให้ดังทั้งทีม
- 4 เพื่อความสัมพันธ์**
ความต้องการมีเพื่อน มีคนที่เข้าใจและให้การสนับสนุน
- 5 เพื่ออำนาจ**
กลุ่มจะมีอำนาจต่อรองมากกว่าบุคคล เป็นอำนาจที่จะเพิ่มขึ้นตามจำนวนคน
- เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย**

👉 ประโยชน์ของการรวมกลุ่ม: องค์กรได้รับประโยชน์จากการรวมกลุ่มของบุคคลที่ทำงาน เพราะทำให้องค์กรมีโอกาที่จะประสบความสำเร็จได้ง่ายขึ้นและเร็วขึ้น



โครงสร้างกลุ่ม (Group Structure)

▶ บทบาท (Roles)

บทบาท คือ รูปแบบของพฤติกรรมที่วางไว้สำหรับคนที่เข้ามาสวมบทบาทนั้นๆ ในสังคม

Role Identity

ทัศนคติและพฤติกรรมบางอย่างซึ่งยึดติดอยู่กับบทบาท

Role Perception

มุมมองของคนคนหนึ่งว่าเขาจะทำตัวอย่างไรในสถานการณ์หนึ่ง

Role Expectations

ความเชื่อหรือการคาดเดาของคนอื่นว่าคนจะปฏิบัติอย่างไรในบทบาทนั้น

Role Conflict

สถานการณ์ซึ่งคนคนหนึ่งเผชิญกับ role expectation ที่เบี่ยงเบนไป

Psychological Contract

เป็นเหมือนสัญญาทางใจกันว่า ผู้บริหารคาดหวังว่าพนักงานจะปฏิบัติตัวอย่างไร และในทางกลับกัน พนักงานคาดหวังว่าผู้บริหารจะปฏิบัติต่อตนอย่างไร

27/29

🙄 การตัดสินใจของกลุ่ม (Group Decision Making)

▶ สิ่งที่มีผลกระทบต่อ การตัดสินใจของกลุ่ม

- 1 • **ขนาดของกลุ่ม** - กลุ่มใหญ่มีข้อมูลมาก แต่อาจยุ่งยากในการทำงานหรืออาจขัดแย้งกันเอง
- 2 • **กลุ่มเล็ก** - อาจเหมาะสมกว่าในแง่ของการประสานงาน การร่วมมือกัน
- 3 • **ความซับซ้อนของงาน** - การทำให้งานมีขั้นตอนที่ง่ายจะช่วยลดความจำเป็นต้องกำหนดขั้นตอน
- 4 • **คุณสมบัติของสมาชิก** - ลักษณะนิสัยที่เข้ากันได้จะทำให้การทำงานของกลุ่มดีขึ้น

⚠️ Groupthink

การที่ความคิดเห็นที่คนในกลุ่มเห็นสอดคล้องกัน (Consensus) มีอิทธิพลกลบ (overrides) ความคิดเห็นอื่นของสมาชิกส่วนน้อย

▶ วิธีลดการเกิด Groupthink

- 🔴 ควบคุมขนาดของกลุ่มไว้ไม่ให้กลุ่มใหญ่เกินไป
- 🔴 ส่งเสริมให้หัวหน้ากลุ่มมีความเป็นกลาง รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกให้ทั่วถึง
- 🔴 แต่งตั้งให้สมาชิกคนหนึ่งทำหน้าที่คอยแย้งความเห็นของกลุ่ม
- 🔴 กระตุ้นให้เกิดการแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้ง เพื่อให้ได้ความคิดที่หลากหลาย

เทคนิคการตัดสินใจของกลุ่ม

1. Interacting Groups

การตัดสินใจแบบเผชิญหน้า (Face-to-Face)

- ปรึกษากันโดยตรง
- มีการพบปะกันจริง
- ข้อเสีย: สมาชิกบางคนอาจรักษาฟอร์มมากเกินไป ไม่ยอมเสี่ยงแสดงความเห็นแย้ง

2. Nominal Group Technique

การตัดสินใจอย่างเป็นระบบ

- ให้สมาชิกแต่ละคนมาพบกัน
- พิจารณาและตัดสินใจอย่างเป็นระบบ
-





สรุปพฤติกรรมองค์การ

แนวคิดสำคัญที่ได้ศึกษา

✦ ระดับบุคคล (Individual Level)

- **ทัศนคติ (Attitude)**
ความรู้สึกที่มีต่อสิ่งต่างๆ
- **ค่านิยม (Values)**
มาตรฐานการตัดสินใจ
- **บุคลิกภาพ (Personality)**
ลักษณะเฉพาะบุคคล
- **การรับรู้ (Perception)**
การตีความสิ่งแวดล้อม
- **การเรียนรู้ (Learning)**
การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม
- **การจูงใจ (Motivation)**
แรงผลักดันให้กระทำ

👥 ระดับกลุ่ม (Group Level)

- **โครงสร้างกลุ่ม (Group Structure)**
บทบาทและความคาดหวัง
- **การตัดสินใจกลุ่ม (Group Decision)**
กระบวนการและเทคนิค
- **การสื่อสาร (Communication)**
การแลกเปลี่ยนข้อมูล
- **ภาวะผู้นำ (Leadership)**
การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น
- **อำนาจและการเมือง (Power & Politics)**
การใช้อิทธิพล
- **ความขัดแย้ง (Conflict)**
การจัดการความแตกต่าง

🎯 การประยุกต์ใช้ในองค์การ

การศึกษาพฤติกรรมองค์การช่วยให้ผู้บริหารสามารถ:

- ✓ เข้าใจและทำนายพฤติกรรมของคนในองค์การ
- ✓ สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม
- ✓ จูงใจพนักงานให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- ✓ จัดการความขัดแย้งและสร้างความร่วมมือ
- ✓ พัฒนาองค์การให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างยั่งยืน

📌 ข้อคิดสุดท้าย

"การเข้าใจพฤติกรรมองค์การเป็นกุญแจสำคัญในการบริหารจัดการคนในองค์การ เพราะองค์การจะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกคนในองค์การ"