แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 5

หัวข้อเนื้อหาประจำบท

1. ความนำและพัฒนาการของแนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์และพฤติกรรมศาสตร์
2. การทดลองของ Hawthorne และจุดกำเนิดแนวคิดมนุษยสัมพันธ์
3. แนวคิดของ Elton Mayo และการให้ความสำคัญต่อแรงจูงใจทางสังคม
4. การบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ของ McGregor, Maslow และ Herzberg
5. พฤติกรรมกลุ่ม การสื่อสาร และภาวะผู้นำในองค์การ
6. การประยุกต์ใช้แนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์และพฤติกรรมศาสตร์ในองค์กรสมัยใหม่
7. วิพากษ์แนวคิดและแนวโน้มการพัฒนาในอนาคต
8. บทสรุป

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

หลังจากจบการเรียนการสอนในบทนี้แล้ว ผู้เรียนมีความสามารถ ดังนี้

1. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถอธิบายแนวคิดและพัฒนาการของทฤษฎีเชิงมนุษยสัมพันธ์และพฤติกรรมศาสตร์ในการจัดการองค์การได้อย่างถูกต้อง
2. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างแนวคิดมนุษยสัมพันธ์และพฤติกรรมศาสตร์ในเชิงทฤษฎีและการประยุกต์ใช้
3. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถประเมินผลการทดลอง Hawthorne และบทบาทของปัจจัยทางจิตวิทยาและสังคมในการทำงาน
4. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถนำแนวคิดของ McGregor, Maslow และ Herzberg ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ
5. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถวิพากษ์แนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์และพฤติกรรมศาสตร์ในบริบทองค์การยุคดิจิทัลและการเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรม

วิธีการสอนและกิจกรรมการเรียนการสอนประจำบท

ใช้วิธีสอนแบบบรรยายและอภิปรายแสดงความคิดเห็น โดยมีกิจกรรมการเรียนและการสอนดังนี้

1. ศึกษาเอกสารคำสอน และผู้สอนบรรยายประกอบ โดยใช้สื่อ Power Point
2. สนทนาซักถาม และอภิปรายแสดงความคิดเห็นร่วมกัน
3. ผู้สอนและผู้เรียนร่วมสรุปเนื้อหาที่เรียนมาทุกหัวข้อ
4. ให้ผู้เรียนทำแบบฝึกหัดท้ายบท

สื่อการสอน

1. เอกสารคำสอนรายวิชาองค์การและการจัดการ
2. Power Point ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
3. วีดิทัศน์ รูปภาพ แผนภูมิ
4. สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และ E-book ด้านองค์การและการจัดการ
5. บทเรียนที่สร้างขึ้นผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Web-based Instruction)
6. หนังสือ และตำราทางด้านองค์การและการจัดการ
7. ระบบออนไลน์ Google Meet และ Google Classroom

การวัดผลและประเมินผล

1. สังเกตพฤติกรรมการเรียนและความสนใจ
2. สังเกตจากการสนทนาซักถาม และการอภิปรายแสดงความคิดเห็น
3. การทำแบบฝึกหัดท้ายบท

บทที่ 5
แนวคิดมนุษยสัมพันธ์และพฤติกรรมศาสตร์ในการพัฒนาองค์การ

บทนำ

แนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์และพฤติกรรมศาสตร์มิได้เพียงเข้ามาเสริมแนวคิดการจัดการแบบคลาสสิกเท่านั้น หากแต่ได้ “ปฏิวัติ” วิธีคิดเกี่ยวกับมนุษย์ในองค์การอย่างลึกซึ้ง โดยชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยที่แท้จริงซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การอาจมิใช่เพียงเรื่องของโครงสร้าง อำนาจ หรือหน้าที่งานเท่านั้น แต่คือ “ความรู้สึกนึกคิดของมนุษย์” ซึ่งรวมถึงความพึงพอใจในการทำงาน ความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ ความเชื่อมั่นในผู้นำ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในทีม

จากผลการทดลอง Hawthorne ซึ่งจุดประกายให้เกิดการตั้งคำถามต่อสมมติฐานของทฤษฎีการจัดการแบบดั้งเดิม นำไปสู่การศึกษาในด้านจิตวิทยา องค์การพฤติกรรม และแรงจูงใจอย่างเป็นระบบ แนวคิดของ Elton Mayo, Abraham Maslow, Douglas McGregor และ Frederick Herzberg ได้กลายเป็นรากฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาภาวะผู้นำ และการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การในยุคสมัยใหม่

ในบทนี้ ผู้อ่านจะได้ศึกษาองค์ประกอบสำคัญของแนวคิดทั้งสอง กระบวนการพัฒนาแนวคิด การประยุกต์ใช้ในภาคปฏิบัติ ตลอดจนการวิพากษ์แนวคิดในบริบทของการจัดการในศตวรรษที่ 21 ที่เต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความหลากหลายของแรงงาน และความจำเป็นในการสร้าง “ความผูกพัน” กับคนทำงานในระยะยาว ทั้งนี้เพื่อทำความเข้าใจว่า “การบริหารด้วยหัวใจ” มิได้เป็นเพียงค่านิยมเชิงอุดมคติ แต่คือ “ยุทธศาสตร์ที่มีเหตุผล” ในการบริหารองค์การอย่างยั่งยืน

5.1 ความนำและพัฒนาการของแนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์และพฤติกรรมศาสตร์

แนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์และพฤติกรรมศาสตร์ถือเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญในวิวัฒนาการของการจัดการองค์การ โดยเน้น “มนุษย์” ในฐานะปัจจัยสำคัญของการบริหารมากกว่าการยึดหลักโครงสร้างหรือกฎระเบียบแบบแนวคิดคลาสสิก บทนี้จึงเริ่มต้นด้วยการอธิบายบริบททางสังคม เศรษฐกิจ และวิทยาศาสตร์ที่นำไปสู่การก่อกำเนิดของแนวคิดดังกล่าว ดังนี้

ความเปลี่ยนแปลงจากแนวคิดคลาสสิกสู่การมอง “มนุษย์” เป็นศูนย์กลาง

ในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 แนวคิดการบริหารแบบคลาสสิก เช่น ทฤษฎีของ Henri Fayol และระบบราชการของ Max Weber มุ่งเน้นที่โครงสร้างองค์กร ความมีระเบียบ และประสิทธิภาพเชิงกลไก

อย่างไรก็ตาม เมื่อเวลาผ่านไป ข้อจำกัดของแนวคิดเหล่านี้เริ่มปรากฏชัด โดยเฉพาะในด้านแรงจูงใจและความพึงพอใจของพนักงาน

การมองมนุษย์เป็นเพียง “เครื่องมือ” ในสายพานการผลิตนำไปสู่ความเบื่อหน่าย ขาดแรงจูงใจ และลดประสิทธิภาพขององค์การ ในบริบทนี้ แนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์จึงเข้ามาท้าทายแนวคิดเดิม โดยเสนอว่า “พฤติกรรมของมนุษย์” เป็นหัวใจของการบริหาร และควรได้รับการศึกษาอย่างเป็นระบบ (Robbins & Judge, 2022)

5.1.1 พื้นฐานทางสังคมและเศรษฐกิจที่เอื้อต่อการเกิดแนวคิดใหม่

การเกิดขึ้นของแนวคิดมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Approach) และพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science Approach) ไม่ได้เกิดขึ้นในสุญญากาศ หากแต่เป็นผลสะท้อนจากพลวัตทางสังคม เศรษฐกิจ และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นในช่วงต้นถึงกลางศตวรรษที่ 20 ซึ่งเอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงมุมมองต่อ “แรงงาน” และ “การจัดการ” ดังนี้

1) การขยายตัวของอุตสาหกรรมและระบบโรงงาน (Industrial Expansion)

ในยุคปฏิวัติอุตสาหกรรมระยะที่สอง (ประมาณ ค.ศ. 1870–1914) สังคมตะวันตกโดยเฉพาะในยุโรปและสหรัฐอเมริกา เผชิญกับการขยายตัวของโรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ การผลิตจำนวนมาก (mass production) และระบบสายพานการผลิต (assembly line) ซึ่งทำให้แรงงานจำนวนมหาศาลถูกจัดวางในระบบงานที่ซ้ำซาก ขาดแรงจูงใจ และไร้เสียงสะท้อนของตนเอง

ภายใต้บริบทนี้ การบริหารที่เน้นเพียงแค่ “ประสิทธิภาพเชิงกลไก” ตามแนวคิดคลาสสิก เช่น ทฤษฎีการจัดการวิทยาศาสตร์ของ Taylor เริ่มถูกวิจารณ์ว่าทำให้แรงงานรู้สึกเป็นเพียง “เครื่องจักรมนุษย์” (mechanical man) ขาดคุณค่าในตนเอง (Morgan, 2006)

2) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางสังคมและชนชั้น (Social Stratification)

การขยายตัวของอุตสาหกรรมส่งผลให้เกิดชนชั้นแรงงาน (working class) ที่มีความหนาแน่นสูงในเขตเมือง เกิดความแตกต่างทางรายได้และความเหลื่อมล้ำทางอำนาจในองค์กร และนำไปสู่ความตึงเครียดระหว่างแรงงานกับฝ่ายบริหาร ความขัดแย้งทางชนชั้นกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่องค์กรต้องบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ

แนวคิดมนุษยสัมพันธ์จึงพยายามลดความตึงเครียดดังกล่าว ด้วยการ “มองแรงงานเป็นมนุษย์ที่มีอารมณ์ ความรู้สึก และความต้องการทางสังคม” ไม่ใช่เพียงตำแหน่งหนึ่งในสายการผลิต (Roethlisberger & Dickson, 1939)

3) การเกิดขึ้นของสหภาพแรงงานและการเคลื่อนไหวด้านสิทธิแรงงาน

ในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 การรวมกลุ่มของแรงงานในรูปของ “สหภาพแรงงาน” (labor unions) กลายเป็นพลังสำคัญในการต่อรองกับผู้บริหาร โดยเรียกร้องค่าจ้างที่เป็นธรรม ชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัย

การเคลื่อนไหวเหล่านี้ส่งผลต่อการจัดการแรงงานโดยตรง องค์กรเริ่มมองว่าการเพิ่มประสิทธิภาพไม่สามารถพึ่งการบังคับเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัย “ความเข้าใจในพฤติกรรมของมนุษย์” โดยเฉพาะในมิติแรงจูงใจทางสังคมและอารมณ์ (Katz & Kahn, 1978)

4) การพัฒนาทางจิตวิทยาและสังคมวิทยา

การเติบโตของศาสตร์จิตวิทยาโดยเฉพาะในสาขา *จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ (Industrial and Organizational Psychology)* รวมถึงสังคมวิทยาองค์กร เริ่มเข้ามามีบทบาทในการทำความเข้าใจ “พฤติกรรมมนุษย์ในบริบทการทำงาน” มากขึ้น นักวิจัยเริ่มศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ ความพึงพอใจในงาน และประสิทธิภาพการทำงาน

แนวคิดใหม่ ๆ เหล่านี้ส่งเสริมให้องค์กรออกแบบกระบวนการบริหารที่ตอบสนองความต้องการทางจิตใจของแรงงาน เช่น การให้พนักงานมีส่วนร่วม การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เป็นมิตร และการใช้แรงจูงใจในเชิงบวก

พื้นฐานทางสังคม เศรษฐกิจ และวิทยาศาสตร์ที่กล่าวมา ส่งผลให้แนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์และพฤติกรรมศาสตร์ไม่ได้เป็นเพียงการต่อยอดแนวคิดการบริหารเดิม แต่เป็นการ "เปลี่ยนกรอบความคิด" (paradigm shift) จากการจัดการคนในฐานะทรัพยากรที่ต้องควบคุม ไปสู่การมองว่า “คนคือหัวใจขององค์กร” ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการจัดการยุคใหม่ที่เน้นมนุษย์เป็นศูนย์กลางอย่างแท้จริง

5.1.2 จุดเริ่มต้นของการบูรณาการจิตวิทยาและสังคมวิทยาในองค์การ

จุดเริ่มต้นของการบูรณาการจิตวิทยาและสังคมวิทยาในองค์การ เกิดขึ้นจากความพยายามของนักวิชาการและนักบริหารในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 ที่ต้องการเข้าใจ “พฤติกรรมมนุษย์” ในสถานที่ทำงานให้ลึกซึ้งมากกว่าการมองว่าแรงงานเป็นเพียงกลไกหรือทุนแรงงานในกระบวนการผลิต

แนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) และแนวคิดพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science) ได้รับแรงบันดาลใจจากการบูรณาการระหว่างศาสตร์หลักสองแขนง ได้แก่ จิตวิทยา (Psychology) และสังคมวิทยา (Sociology) ซึ่งมีบทบาทสำคัญดังนี้จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร (Industrial and Organizational Psychology) ซึ่งมีบทบาทสำคัญดังนี้

1) จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ (Industrial and Organizational Psychology)

ศาสตร์จิตวิทยาอุตสาหกรรมเริ่มต้นขึ้นเพื่อศึกษาว่า *อะไรเป็นปัจจัยที่กระตุ้นแรงงานให้ทำงานได้ดีขึ้น* โดยเน้นการวิจัยเรื่องแรงจูงใจ (motivation), ความพึงพอใจในงาน (job satisfaction), ความเครียด , บุคลิกภาพ และภาวะผู้นำ

นักจิตวิทยา เช่น Hugo Münsterberg และ Walter Dill Scott ได้เสนอให้ใช้เทคนิคทางจิตวิทยาในการคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรม และการจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมต่อจิตใจของพนักงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ (Katz & Kahn, 1978)

2) การศึกษาพฤติกรรมกลุ่ม (Group Dynamics)

จุดเปลี่ยนสำคัญที่ทำให้ “กลุ่ม” กลายเป็นหัวข้อศึกษาทางวิชาการอย่างจริงจัง เกิดขึ้นจากงานของ Kurt Lewin ซึ่งเป็นผู้บุกเบิกศาสตร์ “พลวัตกลุ่ม” (Group Dynamics) โดยเสนอว่า “กลุ่มเป็นหน่วยพื้นฐานในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมนุษย์” มากกว่าปัจเจกบุคคล

ในองค์การ กลุ่มงาน กลุ่มเพื่อนร่วมงาน และกลุ่มอิทธิพล มีบทบาทอย่างมากในการกำหนดบรรยากาศการทำงาน การสร้างบรรทัดฐาน (norms) และการปรับตัวของบุคลากรให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์การ

3) การวิจัยทางสังคมในบริบทของโรงงานและแรงงาน

ในช่วงทศวรรษ 1920–1930 การวิจัยเชิงสังคมเริ่มถูกนำไปใช้ในบริบทของสถานที่ทำงาน โดยเฉพาะใน “โครงการศึกษาของโรงงาน Hawthorne” (Hawthorne Studies) ที่ Western Electric Company ซึ่ง Elton Mayo, Roethlisberger และคณะ ได้วิเคราะห์ผลของสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีต่อแรงงาน

สิ่งที่ค้นพบอย่างสำคัญจากโครงการนี้คือ “ปรากฏการณ์ Hawthorne” (Hawthorne Effect) ซึ่งชี้ว่า *การให้ความสนใจและการดูแลจากหัวหน้า* ส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานมากกว่าการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพหรือแรงจูงใจภายนอกเพียงอย่างเดียว (Roethlisberger & Dickson, 1939)

4) การบูรณาการระหว่างศาสตร์เพื่อพัฒนาองค์การ

เมื่อจิตวิทยาและสังคมวิทยาเริ่มรวมตัวกันผ่านการวิจัยในสถานที่ทำงาน ก็ได้เกิดกรอบแนวคิดใหม่ที่มององค์การเป็น “ระบบสังคม” ที่มีชีวิต มีอารมณ์ และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนอย่างซับซ้อน แนวคิดพฤติกรรมศาสตร์จึงไม่เพียงศึกษาปัจเจกบุคคล แต่ให้ความสำคัญกับระบบความสัมพันธ์ภายในองค์การ เช่น อำนาจ การสื่อสาร ความขัดแย้ง และวัฒนธรรมองค์การ

จุดเริ่มต้นของการบูรณาการจิตวิทยาและสังคมวิทยาในองค์การจึงเป็นจุดพลิกผันสำคัญที่เปลี่ยน “ภาพขององค์การ” จากเครื่องจักรกล (Machine Metaphor) ไปสู่ “ระบบสังคมที่มีชีวิต” (Living Social System) ซึ่งแนวคิดเหล่านี้ได้กลายเป็นพื้นฐานของการจัดการองค์การยุคใหม่ที่เน้นความเข้าใจในมนุษย์ และการออกแบบองค์กรให้สอดคล้องกับพฤติกรรมและแรงจูงใจของบุคลากรอย่างยั่งยืน

5.2 การทดลองของ Hawthorne และจุดกำเนิดแนวคิดมนุษยสัมพันธ์

การทดลองของ Hawthorne (Hawthorne Studies) เป็นการศึกษาที่ดำเนินการระหว่างปี ค.ศ. 1924–1932 ณ โรงงานของบริษัท Western Electric ที่เมือง Cicero รัฐอิลลินอยส์ สหรัฐอเมริกา โดยเริ่มต้นจากความพยายามวัดผลกระทบของ “สภาพแวดล้อมทางกายภาพ” เช่น แสงสว่าง ชั่วโมงทำงาน และการพักเบรก ต่อ ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน แต่ผลลัพธ์กลับชี้ให้เห็นปัจจัยอื่นที่สำคัญยิ่งกว่าเรื่องสภาพแวดล้อม นั่นคือ “ปัจจัยทางจิตวิทยาและสังคม”

5.2.1 ภูมิหลังของการทดลอง Hawthorne (1924–1932)

การทดลองของ Hawthorne เป็นหนึ่งในจุดเปลี่ยนสำคัญของการศึกษาด้านการจัดการที่เน้น “มนุษย์” เป็นศูนย์กลาง โดยเริ่มต้นในช่วง ปี ค.ศ. 1924–1932 ที่โรงงาน Western Electric Company ในเมือง Cicero, รัฐอิลลินอยส์ สหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นโรงงานผลิตอุปกรณ์โทรคมนาคมขนาดใหญ่ในเครือของ AT&T ในยุคนั้น (Roethlisberger & Dickson, 1939) โครงการวิจัยนี้ได้รับการสนับสนุนจาก National Research Council (NRC) โดยมีวัตถุประสงค์ดั้งเดิมคือการศึกษาว่าสภาพแวดล้อมทางกายภาพ เช่น ความเข้มของแสง มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของแรงงานอย่างไร นักวิจัยเริ่มต้นด้วยการทดลองในห้องที่เรียกว่า Illumination Studies โดยเปรียบเทียบผลผลิตของพนักงานที่ได้รับแสงสว่างในระดับต่าง ๆ ทั้งในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม (Mayo, 1933) อย่างไรก็ตาม ผลที่ได้กลับสร้างความประหลาดใจแก่ผู้วิจัย เพราะไม่ว่าระดับของแสงจะถูกปรับเพิ่มหรือลด ปริมาณผลผลิตของพนักงานก็มักเพิ่มขึ้น หรือคงที่ในระดับที่ดี ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานเดิมที่คาดว่าจะเห็นความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างความเข้มของแสงกับผลผลิต

ภายหลังจึงมีการตั้งข้อสังเกตว่าการเปลี่ยนแปลงไม่ได้มาจากแสงไฟเท่านั้น หากแต่เกิดจาก “ความรู้สึกของพนักงานที่รู้ว่าตนเองกำลังถูกให้ความสนใจ” และได้รับการดูแลพิเศษในฐานะ “ผู้ทดลอง” หรือ “กลุ่มศึกษา” ซึ่งภายหลังถูกเรียกว่า Hawthorne Effect (Roethlisberger & Dickson, 1939; Adair, 1984) เพื่อตรวจสอบปรากฏการณ์นี้เพิ่มเติม ทีมวิจัยที่นำโดย Elton Mayo จาก Harvard Business School จึงขยายขอบเขตของการทดลองไปยังประเด็นอื่น เช่น โครงสร้างเวลาทำงาน การพักผ่อน การกำหนดกลุ่มทดลองพิเศษ และการสัมภาษณ์พนักงานกว่า 20,000 คน เพื่อศึกษาทัศนคติ ความพึงพอใจ และแรงจูงใจในงาน การทดลองดังกล่าวไม่เพียงเป็นจุดเปลี่ยนของศาสตร์การจัดการ แต่ยังกลายเป็นจุดเริ่มต้นของแนวคิด “มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน” ที่เน้นให้ความสำคัญกับปัจจัยทางจิตวิทยาสังคม และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ (Gillespie, 1991)

สาระสำคัญจากการศึกษาภูมิหลังของการทดลอง Hawthorne แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงทางความคิดที่สำคัญในศาสตร์การบริหารจัดการ จากจุดเริ่มต้นที่มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อค้นหาความสัมพันธ์ระหว่าง สภาพแวดล้อมทางกายภาพ เช่น ความเข้มของแสง ความยาวของเวลาพัก หรือชั่วโมงการทำงาน กับ ประสิทธิภาพการผลิต ของแรงงานในโรงงาน นักวิจัยเชื่อว่าการปรับปรุงปัจจัยทางกายภาพน่าจะเป็นกุญแจสำคัญในการเพิ่มผลผลิตอย่างเป็นระบบ

อย่างไรก็ตาม ผลการทดลองกลับชี้ให้เห็นในสิ่งที่เหนือความคาดหมาย คือ การเปลี่ยนแปลงของประสิทธิภาพการทำงานมิได้เกิดจาก “สิ่งแวดล้อม” โดยตรง หากแต่เป็นผลจาก “แรงจูงใจทางจิตใจ” และ “ความรู้สึกว่าตนได้รับความสนใจและมีส่วนร่วม” ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อพนักงานตระหนักว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา และถูกให้ความสำคัญในฐานะมนุษย์มากกว่าเครื่องจักร

การค้นพบนี้จึงนำไปสู่ข้อสรุปที่สำคัญว่า พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การไม่สามารถอธิบายได้ด้วยปัจจัยทางเทคนิคเพียงอย่างเดียว แต่ต้องพิจารณาปัจจัยด้านอารมณ์ ความสัมพันธ์ทางสังคม และแรงจูงใจภายในควบคู่กันด้วย การทดลอง Hawthorne จึงกลายเป็น “จุดหักเห” ที่นำพาการจัดการเข้าสู่ยุคของ “การบริหารแบบมนุษย์เป็นศูนย์กลาง” (Human-Centered Management) ซึ่งให้ความสำคัญกับความรู้สึก การมีส่วนร่วม และความสัมพันธ์ในที่ทำงานมากกว่าการควบคุมแบบกลไกตามแนวคิดดั้งเดิมของยุคอุตสาหกรรม ด้วยเหตุนี้ แนวคิดมนุษยสัมพันธ์และพฤติกรรมศาสตร์จึงถือกำเนิดขึ้น และกลายเป็นรากฐานของการพัฒนาทฤษฎีการบริหารยุคใหม่ในปัจจุบัน

5.2.2 ผลการทดลองและการค้นพบทางสังคมจิตวิทยา

การทดลอง Hawthorne ได้เปิดมุมมองใหม่ในการเข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ในที่ทำงาน โดยผลลัพธ์สำคัญคือการค้นพบปรากฏการณ์ทางจิตวิทยาที่เรียกว่า Hawthorne Effect ซึ่งอธิบายว่า *เมื่อบุคคลตระหนักว่าตนเองกำลังถูกสังเกตหรือได้รับความสนใจ เขามักจะปรับพฤติกรรมให้ดีขึ้นอย่างไม่รู้ตัว* (Roethlisberger & Dickson, 1939)

จุดเริ่มต้นของการทดลองคือการปรับระดับความเข้มของแสงในห้องทำงาน เพื่อทดสอบผลกระทบต่อผลผลิตของแรงงานในโรงงาน Western Electric ณ เมือง Cicero มลรัฐอิลลินอยส์ สหรัฐอเมริกา อย่างไรก็ตาม ผลการทดลองกลับพบว่า แม้สภาพแวดล้อมทางกายภาพจะเปลี่ยนไปในทางลบ เช่น แสงลดลง แต่ผลผลิตกลับเพิ่มขึ้น ซึ่งนำไปสู่ข้อสรุปว่า ความสนใจที่พนักงานได้รับจากผู้บริหารและนักวิจัย ส่งผลเชิงบวกต่อพฤติกรรมการทำงานมากกว่าปัจจัยทางเทคนิค (Mayo, 1933; Roethlisberger & Dickson, 1939)

การทดลองยังพบอีกว่า ปัจจัยทางจิตวิทยา เช่น ความรู้สึกว่า “ตนเองมีความหมาย” และ “เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม” มีผลอย่างมากต่อแรงจูงใจและประสิทธิภาพการทำงานของแรงงาน (Homans, 1950) ซึ่งเป็นการเปิดพื้นที่สำหรับแนวคิดใหม่ ๆ ที่เน้นเรื่อง แรงจูงใจทางสังคม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และบรรยากาศในการทำงาน มากกว่าการควบคุมผ่านกฎระเบียบและโครงสร้างแบบตายตัว

ผลลัพธ์จาก Hawthorne Studies จึงนำไปสู่การกำเนิดของแนวคิด “การจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์” (Human Relations Movement) ที่มองว่าคนไม่ใช่เครื่องจักร แต่คือทรัพยากรที่มีความรู้สึกและแรงจูงใจ ซึ่งต้องได้รับการดูแลด้านอารมณ์ สังคม และจิตวิญญาณควบคู่กับการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

5.2.3 การค้นพบเกี่ยวกับ “ปัจจัยทางสังคม” ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน

หนึ่งในผลลัพธ์สำคัญจากการทดลอง Hawthorne คือการตระหนักถึงอิทธิพลของ *ปัจจัยทางสังคม* ต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์การ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนมุมมองจากเดิมที่เชื่อว่าสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ เช่น ความเข้มของแสง เสียง หรือสภาพอากาศในที่ทำงาน เป็นตัวแปรหลักที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน มาเป็นการเน้นว่า *“ความสัมพันธ์ของมนุษย์”* ภายในกลุ่มมีผลกระทบมากกว่า (Roethlisberger & Dickson, 1939)

การศึกษาในช่วงหลังของโครงการ Hawthorne พบว่า กลุ่มพนักงานที่มีความรู้สึกว่า ตนเองได้รับการยอมรับและสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน มีโอกาสในการสื่อสาร และสามารถแสดงความคิดเห็นได้ มีแนวโน้มที่จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น แม้ว่าสภาพแวดล้อมกายภาพจะไม่เปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ (Mayo, 1933)

ปัจจัยทางสังคมที่โดดเด่น ที่ถูกระบุว่าเป็นตัวกระตุ้นแรงจูงใจ ได้แก่

- ความสัมพันธ์อันดีในกลุ่ม (Group Cohesion)
- ความรู้สึกปลอดภัยและไว้วางใจต่อกัน (Trust and Psychological Safety)
- การสนับสนุนทางอารมณ์จากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน (Social Support)
- การมีบทบาทและสถานะในกลุ่ม (Social Recognition)

Gillespie (1991) สังเคราะห์ไว้อย่างชัดเจนว่า “แรงจูงใจทางสังคม” (Social Motivation) ไม่เพียงแต่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน แต่ยังสัมพันธ์กับ การลดอัตราการลาออก ความจงรักภักดี และความคิดสร้างสรรค์ ในองค์การด้วย

แนวคิดนี้นำไปสู่การออกแบบระบบการบริหารที่เน้นบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร การส่งเสริมความร่วมมือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการพัฒนาองค์การในฐานะ *“กลุ่มทางสังคม”* มากกว่าการเป็นเพียง *“ระบบการผลิต”* (Katz & Kahn, 1978)

โดยสรุป การค้นพบปัจจัยทางสังคมจากการทดลอง Hawthorne ได้เปลี่ยนทัศนคติของการบริหารจากการควบคุมพฤติกรรมด้วยกฎระเบียบ มาเป็นการ บริหารบนพื้นฐานความเข้าใจในแรงจูงใจ ความรู้สึก และพฤติกรรมทางสังคมของมนุษย์ ซึ่งเป็นรากฐานของแนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์และแนวคิดพฤติกรรมศาสตร์ที่ยังคงส่งผลต่อการจัดการองค์การในยุคปัจจุบัน

5.2.4 การตีความผลลัพธ์และข้อถกเถียงในเชิงวิชาการ

แม้ว่าการทดลองของ Hawthorne จะได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่าเป็นจุดเริ่มต้นของแนวคิดการจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์ แต่ก็มีข้อวิพากษ์วิจารณ์จากนักวิชาการหลายฝ่ายเกี่ยวกับวิธีการออกแบบการทดลอง การตีความผลลัพธ์ และความถูกต้องของข้อสรุปที่ได้

ประเด็นข้อถกเถียงสำคัญ ได้แก่

(1) การควบคุมตัวแปรที่ไม่เพียงพอ Carey (1967) วิจารณ์ว่า การทดลอง Hawthorne โดยเฉพาะช่วงแรกเกี่ยวกับความเข้มของแสง ขาดการควบคุมตัวแปรอย่างเป็นระบบ ตัวอย่างเช่น ไม่มีการควบคุมตัวแปรแทรกซ้อนอื่น ๆ ที่อาจมีผลต่อผลผลิต เช่น ความเหนื่อยล้าหรือแรงจูงใจภายนอกของพนักงาน

(2) อคติจากผู้วิจัย (Researcher Bias) มีการตั้งข้อสังเกตว่า ความใกล้ชิดระหว่างทีมวิจัยกับกลุ่มทดลองอาจก่อให้เกิดอคติในการสังเกตหรือการตีความผลลัพธ์ โดยเฉพาะการที่ผู้วิจัยอาจคาดหวังผลเชิงบวก และมีแนวโน้มที่จะรายงานผลที่สอดคล้องกับแนวคิดของตน (Brannigan & Zwerman, 2001)

(3) ผลของ “ความตื่นตัว” (Novelty Effect) นักวิจารณ์บางคนเสนอว่า ปรากฏการณ์ที่พนักงานทำงานได้ดีขึ้นอาจไม่ใช่เพราะปัจจัยทางสังคมหรือความสนใจที่ได้รับจากนักวิจัยเพียงอย่างเดียว แต่อาจเกิดจาก “ความรู้สึกใหม่” หรือความตื่นเต้นในการเข้าร่วมโครงการทดลอง ซึ่งอาจจางหายไปเมื่อเวลาผ่านไป (Parsons, 1974)

(4) การสรุปผลทั่วไปเกินไป (Overgeneralization) มีข้อถกเถียงว่าการตีความว่าปัจจัยทางสังคมมีผลเหนือสิ่งแวดล้อมทางกายภาพอาจเกินจริง เพราะในบริบทอื่น ๆ สภาพแวดล้อมทางกายภาพก็ยังมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะในงานที่ใช้แรงงานหนักหรือมีความเสี่ยงสูง (Bendix, 1956)

อย่างไรก็ตาม แม้จะมีข้อจำกัดในการออกแบบการวิจัย การทดลอง Hawthorne ก็ถือว่าได้ จุดประกายให้เกิดการตื่นตัวในการศึกษาแรงจูงใจของมนุษย์ การทำงานเป็นทีม และความสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงาน ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาทฤษฎีด้านแรงจูงใจของ Maslow, Herzberg และ McGregor ในเวลาต่อมา และกลายเป็นรากฐานสำคัญของแนวคิด Human Relations และ Organizational Behavior (Gillespie, 1991; Wren & Bedeian, 2009)

5.2.5 บทสรุปของผลกระทบต่อแนวคิดการจัดการ

การทดลอง Hawthorne ไม่ได้เป็นเพียงการศึกษาทางจิตวิทยาในโรงงานผลิตชิ้นส่วนไฟฟ้าเท่านั้น หากแต่เป็น จุดเปลี่ยนสำคัญ ของแนวคิดทางการจัดการในศตวรรษที่ 20 ซึ่งพลิกโฉมจากแนวคิดการบริหารแบบคลาสสิกที่มองมนุษย์เป็นเพียง “กลไก” หรือ “ทรัพยากรในการผลิต” ไปสู่การตระหนักถึง “มนุษย์” ในฐานะปัจจัยสำคัญที่มีอารมณ์ ความรู้สึก แรงจูงใจ และความสัมพันธ์ทางสังคมในสถานที่ทำงาน

ผลการทดลองแสดงให้เห็นว่า พฤติกรรมของพนักงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางกายภาพหรือโครงสร้างของงานเพียงอย่างเดียว แต่ได้รับอิทธิพลอย่างลึกซึ้งจากปัจจัยทางจิตใจ เช่น ความรู้สึกได้รับการยอมรับ ความเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม และความสนใจที่ได้รับจากหัวหน้างานหรือผู้วิจัย (Roethlisberger & Dickson, 1939) แนวคิดนี้นำไปสู่การพัฒนาแนวคิด “ขบวนการมนุษยสัมพันธ์” (Human Relations Movement) ซึ่งถือเป็นการปฏิวัติวิธีการบริหารองค์กรในยุคอุตสาหกรรม

การทดลองนี้ยังปูทางให้เกิดทฤษฎีสำคัญหลายประการ เช่น

- **ทฤษฎี X และ Y ของ McGregor (1960)** ที่ชี้ให้เห็นว่า แนวคิดของผู้บริหารที่มีต่อมนุษย์จะกำหนดพฤติกรรมในการจัดการ
- **ลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (1943)** ที่เน้นว่ามนุษย์มีแรงจูงใจจากความต้องการที่ซับซ้อนและหลากหลาย
- **ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959)** ที่แยกความแตกต่างระหว่าง “ปัจจัยสุขอนามัย” กับ “ปัจจัยสร้างแรงจูงใจ”

แนวคิดทั้งหมดนี้มีจุดกำเนิดจากรากฐานที่ Hawthorne วางไว้ และยังคงมีอิทธิพลยาวนานจนถึงปัจจุบัน โดยเฉพาะในด้าน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HRM), การพัฒนาภาวะผู้นำ, การสร้างวัฒนธรรมองค์กร, และ การออกแบบงานที่ยึดมนุษย์เป็นศูนย์กลาง (Robbins & Judge, 2022)

กล่าวโดยสรุป การทดลอง Hawthorne เปลี่ยนแปลงวิธีคิดของโลกการบริหารอย่างสิ้นเชิง โดยผลักดันให้องค์การเริ่ม “ฟังเสียงมนุษย์” มากขึ้น และออกแบบกระบวนการบริหารที่ส่งเสริมแรงจูงใจ ความผูกพัน และการทำงานร่วมกันอย่างมีคุณค่า

5.3 แนวคิดของ Elton Mayo และการให้ความสำคัญต่อแรงจูงใจทางสังคม

Elton Mayo ถือเป็นนักคิดผู้บุกเบิกการศึกษาพฤติกรรมในที่ทำงานที่มีผลอย่างลึกซึ้งต่อพัฒนาการของทฤษฎีการจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากผลงานวิจัยชุดใหญ่ที่เรียกว่า การทดลอง Hawthorne (Hawthorne Studies) ซึ่งได้เผยให้เห็นว่า ความสัมพันธ์ของมนุษย์ภายในองค์การมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานไม่แพ้เทคโนโลยีหรือโครงสร้างงาน (Mayo, 1933; Roethlisberger & Dickson, 1939)

5.3.1 Mayo กับการวิเคราะห์พฤติกรรมในที่ทำงาน

Elton Mayo เป็นนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมและนักสังคมวิทยาชาวออสเตรเลีย ซึ่งได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้บุกเบิก “แนวคิดการจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์” (Human Relations Approach) เขาให้ความสนใจต่อปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมของแรงงานในบริบทของสถานที่ทำงาน โดยเฉพาะในช่วงที่โลกกำลังเผชิญการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่สองซึ่งทำให้แรงงานจำนวนมากต้องทำงานในโรงงานที่เน้นประสิทธิภาพและการควบคุมแบบเข้มงวด

Mayo เชื่อว่าแรงงานไม่ใช่เพียง "กลไก" ในระบบการผลิต แต่เป็นมนุษย์ที่มีความรู้สึก มีความต้องการทางจิตใจ และต้องการความหมายในงานที่ตนเองทำ เขาเริ่มต้นจากคำถามว่า “เหตุใดพนักงานบางกลุ่มจึงสามารถทำงานได้ดี แม้อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ไม่เหมาะสม ขณะที่บางกลุ่มกลับไม่มีประสิทธิภาพ แม้มีเครื่องมือและเทคโนโลยีที่ดี” คำตอบของ Mayo ชี้ไปที่ *แรงจูงใจทางสังคม* และ *ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล* มากกว่าปัจจัยทางกายภาพ (Mayo, 1933)

จากการศึกษาในโครงการ Hawthorne Studies Mayo พบว่าพนักงานที่รู้สึกว่าตนเองมี “คุณค่า” และได้รับ “การเอาใจใส่” จากหัวหน้าและทีมวิจัย มีแนวโน้มจะแสดงพฤติกรรมในเชิงบวก เช่น การเพิ่มความพยายามในการทำงาน การร่วมมือกับผู้อื่น และการแสดงความภักดีต่อองค์การ ในทางตรงกันข้าม พนักงานที่รู้สึกถูกละเลยหรือถูกปฏิบัติแบบเย็นชา มักจะแสดงพฤติกรรมในเชิงลบ เช่น การขาดงาน การต่อต้าน หรือการไม่ปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเต็มใจ (Roethlisberger & Dickson, 1939)

นอกจากนี้ Mayo ยังเสนอว่า “บทบาท” ที่พนักงานรับรู้ว่าตนเองมีความสำคัญหรือไม่ มีผลโดยตรงต่อ *ทัศนคติ* และ *ผลการทำงาน* เช่น หากพนักงานรู้สึกว่างานของตนเอง “ไม่มีคุณค่า” หรือ “ไม่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ” เขาจะขาดความมุ่งมั่นในการทำงาน ในทางกลับกัน ถ้าเขารับรู้ว่างานของตนมีความหมาย จะเกิดพลังขับเคลื่อนทางจิตใจที่ส่งผลต่อพฤติกรรมในเชิงสร้างสรรค์ (Mayo, 1933)

การวิเคราะห์ของ Mayo จึงเน้นการเข้าใจ *บริบททางสังคม* และ *ความรู้สึกของมนุษย์* ในการทำงาน มากกว่าการควบคุมด้วยกฎระเบียบหรือการใช้แรงจูงใจทางวัตถุเพียงอย่างเดียว แนวคิดนี้เป็นจุดเปลี่ยนสำคัญในการพัฒนาทฤษฎีการจัดการยุคใหม่ที่ยอมรับว่า "มนุษย์คือหัวใจขององค์การ" และส่งผลให้เกิดการออกแบบระบบบริหารงานบุคคลที่เอื้อต่อการพัฒนาแรงจูงใจ บรรยากาศในการทำงาน และความผูกพันในองค์การอย่างยั่งยืน (Robbins & Judge, 2022)

5.3.2 ความสำคัญของความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

หนึ่งในข้อค้นพบที่สำคัญจากการทดลอง Hawthorne โดย Elton Mayo และคณะ คือ บทบาทของกลุ่มแรงงานในฐานะ “ระบบทางสังคม” ที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรมการทำงานของแต่ละบุคคล (Roethlisberger & Dickson, 1939) Mayo พบว่าภายในกลุ่มแรงงานมีพลวัตของตนเอง เช่น การสร้างบรรทัดฐาน (norms) แรงกดดันจากเพื่อนร่วมงาน (peer pressure) และรูปแบบการมีส่วนร่วมที่เป็นธรรมชาติ ซึ่งทั้งหมดนี้มีผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มมากกว่าคำสั่งจากผู้จัดการหรือกฎระเบียบขององค์การ

ในกลุ่มที่มีความสัมพันธ์เชิงบวก เช่น มีการสื่อสารที่เปิดเผย มีการให้กำลังใจกัน และมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม จะพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานสูงขึ้น และแสดงความร่วมมืออย่างเต็มใจ ผลลัพธ์ที่ตามมาคือประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น ความเครียดลดลง และอัตราการลาออกต่ำลง (Gillespie, 1991)

ในทางตรงกันข้าม หากกลุ่มแรงงานมีความสัมพันธ์ที่ตึงเครียด ขาดการสื่อสาร หรือมีการแข่งขันในเชิงลบ อาจส่งผลให้สมาชิกเกิดความรู้สึกโดดเดี่ยว ไม่มั่นคงทางอารมณ์ และมีแนวโน้มต่อต้านองค์การ

หรือหัวหน้างาน ซึ่งสะท้อนออกมาในรูปแบบของพฤติกรรมการทำงานที่ไม่พึงประสงค์ เช่น การขาดงาน การลดผลงาน หรือการต่อต้านเชิงสัญลักษณ์ (Katz & Kahn, 1978)

Mayo จึงเน้นว่า ความเข้าใจใน “กลุ่มทางสังคมในองค์การ” ไม่ควรถูกมองข้าม เพราะมันเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ ความผูกพัน และการปรับตัวของสมาชิกภายในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรสมัยใหม่ที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม การบริหารที่ดีจึงต้องส่งเสริมความสัมพันธ์เชิงบวกภายในกลุ่ม ด้วยการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อความร่วมมือ การรับฟัง และการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย (Robbins & Judge, 2021)

5.3.3 บทบาทของความสัมพันธ์ภายในกลุ่มและแรงจูงใจทางสังคม

ภายหลังจากการทดลอง Hawthorne นักวิจัยเริ่มตระหนักว่าพฤติกรรมของพนักงานในองค์การไม่ได้ถูกกำหนดโดยสิ่งแวดล้อมทางกายภาพหรือค่าตอบแทนเท่านั้น แต่เกิดจาก “แรงจูงใจทางสังคม” (Social Motivation) ซึ่งหมายถึงแรงผลักดันที่เกิดจากความต้องการทางด้านความสัมพันธ์ เช่น ความรู้สึกเป็นที่ยอมรับ การมีเพื่อนร่วมงานที่สนับสนุน ความไว้วางใจจากหัวหน้า และความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าในกลุ่มงาน (Gillespie, 1991)

การมีความสัมพันธ์ที่ดีภายในกลุ่มงานก่อให้เกิดสิ่งที่เรียกว่า “ความรู้สึกร่วม” (sense of belonging) และ “การผูกพันทางอารมณ์” (emotional commitment) ซึ่งเป็นแรงจูงใจภายในที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงาน เช่น การมีความกระตือรือร้นในการทำงาน การรักษาวินัย การให้ความร่วมมือ และความเต็มใจที่จะอยู่กับองค์การในระยะยาว (Mayo, 1933; Robbins & Judge, 2021)

ความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นภายในทีมยังส่งเสริมให้เกิด “บรรยากาศทางจิตวิทยาที่ปลอดภัย” (psychological safety) ซึ่งหมายถึงสภาพแวดล้อมที่สมาชิกสามารถแสดงความคิดเห็นโดยไม่ต้องกลัวการถูกตำหนิ หรือผลเสียต่อสถานะของตนในกลุ่ม ซึ่งสิ่งนี้ช่วยส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การมีส่วนร่วม และการเรียนรู้ร่วมกัน (Edmondson, 1999)

นอกจากนี้ แรงจูงใจทางสังคมยังช่วยอธิบายพฤติกรรมที่ขัดกับหลักเหตุผลทางเศรษฐกิจ เช่น การทำงานเกินเวลาทั้งที่ไม่ได้รับค่าตอบแทน หรือการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานแม้ไม่ได้อยู่ในหน้าที่ เพราะพนักงานรู้สึก “เชื่อมโยง” กับทีมและมีความภักดีต่อองค์การ (Katz & Kahn, 1978)

แนวคิดเรื่องแรงจูงใจทางสังคมจึงกลายเป็นองค์ประกอบสำคัญของแนวคิดมนุษยสัมพันธ์ และเป็นรากฐานที่นำไปสู่การพัฒนาแนวคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และภาวะผู้นำแบบเน้นมนุษย์เป็นศูนย์กลางในยุคต่อมา

การบริหารที่ให้ความสำคัญกับบรรยากาศในที่ทำงาน

แนวคิดของ Elton Mayo และกลุ่มนักวิจัย Hawthorne ได้นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงแนวทางการบริหารที่เน้นความเข้าใจใน บรรยากาศในการทำงาน (work climate) ว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญ

ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมและความพึงพอใจของพนักงานมากกว่าปัจจัยทางกายภาพหรือเทคนิคเพียงอย่างเดียว (Mayo, 1933; Robbins & Judge, 2022)

บรรยากาศในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกโดยรวมของพนักงานที่มีต่อสิ่งแวดล้อมภายในองค์การ ซึ่งรวมถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความรู้สึกได้รับการสนับสนุน การเคารพในศักดิ์ศรี ความยุติธรรม การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และความปลอดภัยทางจิตวิทยา (Litwin & Stringer, 1968; Edmondson, 1999)

Mayo ชี้ให้เห็นว่า เมื่อพนักงานทำงานในสภาพแวดล้อมที่อบอุ่น มีความเป็นมิตร และรู้สึกว่าตนได้รับความเคารพในฐานะมนุษย์ ไม่ใช่เพียง "แรงงาน" หรือ "ทรัพยากร" เท่านั้น จะเกิดแรงจูงใจทางบวก เช่น ความกระตือรือร้น ความจงรักภักดี และความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม (Mayo, 1933)

การสร้างบรรยากาศที่ดีในที่ทำงาน ยังส่งผลต่อการลดความขัดแย้งในองค์การ เนื่องจากพนักงานรู้สึกว่าตนมี "เสียง" และได้รับการรับฟังจากผู้บริหาร ซึ่งตรงกับแนวคิดของ Likert (1967) ที่เสนอว่าองค์การที่มีระบบการจัดการแบบเปิดและเน้นการมีส่วนร่วม จะมีระดับความขัดแย้งภายในน้อยกว่าระบบราชการแบบเคร่งครัด

ปัจจุบัน องค์การสมัยใหม่หลายแห่งได้นำแนวทางนี้ไปประยุกต์ใช้ เช่น การส่งเสริมวัฒนธรรมการสื่อสารแบบเปิด (open communication), การออกแบบพื้นที่ทำงานให้เอื้อต่อปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน (collaborative workspace) และการพัฒนาทักษะผู้นำให้สามารถสร้างแรงจูงใจทางอารมณ์ (emotional leadership) ซึ่งสะท้อนอิทธิพลจากแนวคิดของ Mayo อย่างชัดเจน (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2013)

5.3.4 อิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจและความผูกพันของพนักงาน

แนวคิดของ Elton Mayo จากการทดลอง Hawthorne ไม่ได้เพียงเปลี่ยนทิศทางการจัดการจากการควบคุมเชิงกลไกสู่ความเข้าใจมนุษย์เท่านั้น แต่ยังกลายเป็นรากฐานสำคัญของแนวทางการบริหารในยุคใหม่ โดยเฉพาะในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM), การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Engagement), และการสร้างความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment) (Robbins & Judge, 2021) Mayo ชี้ให้เห็นว่า แรงจูงใจของพนักงานไม่ได้เกิดจากค่าจ้างหรือเงื่อนไขทางกายภาพเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากการที่พนักงานรู้สึกว่าตนเอง “มีคุณค่า” และ “มีความหมาย” ในบทบาทของตน การได้รับความใส่ใจจากหัวหน้างาน การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ เป็นสิ่งที่กระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในงานและความมุ่งมั่นในการทำงานอย่างยั่งยืน (Mayo, 1933; Herzberg, 1968)

แนวคิดเหล่านี้ได้กลายเป็นจุดเริ่มต้นของทฤษฎีแรงจูงใจที่สำคัญในยุคถัดมา เช่น ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ที่แยกแยะระหว่าง “ปัจจัยสร้างแรงจูงใจ” (motivators) เช่น การเติบโตในงาน การยอมรับ และความสำเร็จ ออกจาก “ปัจจัยสุขอนามัย” (hygiene factors) เช่น ค่าตอบแทน หรือสภาพแวดล้อมการทำงาน (Herzberg, 1968) ในบริบทของการบริหารองค์การยุคใหม่ องค์กรที่ให้

ความสำคัญกับ แรงจูงใจทางสังคม เช่น การเปิดพื้นที่ให้พนักงานมี “เสียง” (employee voice), การเสริมสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อความไว้วางใจ และการพัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นการสนับสนุน (supportive leadership) มักพบว่ามีอัตราการคงอยู่ของบุคลากร (retention) และระดับความผูกพัน (engagement) สูงกว่าองค์กรที่ยึดติดกับโครงสร้างแบบราชการ (Kahn, 1990; Saks, 2006)

ในแง่ของ ความผูกพันต่อองค์การ (organizational commitment) ผลงานของ Mayo ได้ปูพื้นฐานให้เกิดการศึกษาในมิติด้านจิตใจ เช่น ความไว้วางใจ (trust), ความยุติธรรมในองค์การ (organizational justice) และความปลอดภัยทางจิตวิทยา (psychological safety) ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความตั้งใจอยู่กับองค์การในระยะยาว (Allen & Meyer, 1990; Edmondson, 1999)

5.4 การบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์: McGregor, Maslow และ Herzberg

แนวคิดพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science Approach) เกิดขึ้นในช่วงกลางศตวรรษที่ 20 ต่อเนื่องจากแนวคิดมนุษยสัมพันธ์ โดยขยายการวิเคราะห์จากความสัมพันธ์ในที่ทำงาน ไปสู่การอธิบาย “พฤติกรรมมนุษย์” อย่างเป็นระบบ มีการอ้างอิงจากองค์ความรู้ในสาขาจิตวิทยา สังคมวิทยา และมานุษยวิทยา (Luthans, 2011) โดยเน้นความเข้าใจในสิ่งที่กระตุ้น แรงจูงใจ หรือผลักดันพฤติกรรมของมนุษย์ในการทำงาน เพื่อให้การจัดการมีประสิทธิภาพมากขึ้น

แนวคิดนี้จึงไม่เพียงแค่มองมนุษย์ว่า “มีความรู้สึก” ดังในแนวทางมนุษยสัมพันธ์เท่านั้น แต่ยังให้ความสำคัญกับกระบวนการตัดสินใจ การรับรู้ การเรียนรู้ และปฏิสัมพันธ์ของบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในองค์การ

5.4.1 ความแตกต่างระหว่างแนวคิด Human Relations และ Behavioral Science

แม้แนวคิดมนุษยสัมพันธ์และแนวคิดพฤติกรรมศาสตร์จะมีจุดร่วมคือการให้ความสำคัญกับมนุษย์ แต่มีจุดต่างที่สำคัญ ดังแสดงในตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 ความแตกต่างระหว่างแนวคิด Human Relations และ Behavioral Science

ประเด็นเปรียบเทียบ	แนวคิด Human Relations	แนวคิด Behavioral Science
จุดเน้นหลัก	ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	พฤติกรรมเชิงจิตวิทยาในองค์การ
วิธีศึกษา	การสังเกตและการสัมภาษณ์	การวิจัยเชิงทดลอง การเก็บข้อมูลเชิงพฤติกรรม
ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	Hawthorne Studies, Mayo	Maslow, Herzberg, McGregor

ในขณะที่แนวคิดมนุษยสัมพันธ์อธิบายว่าแรงงานมีอารมณ์ ความรู้สึก และต้องการการยอมรับ แนวคิดพฤติกรรมศาสตร์มุ่งวิเคราะห์ให้ลึกซึ้งขึ้นถึงระดับแรงจูงใจทางจิตใจ การรับรู้ (perception) และการปรับตัวต่อสถานการณ์ในองค์การ (Robbins & Judge, 2021)

5.4.2 การบูรณาการศาสตร์สาขาอื่น

การบูรณาการศาสตร์สาขาอื่น เช่น จิตวิทยา สังคมวิทยา และมานุษยวิทยา ถือเป็นหัวใจสำคัญของแนวคิดการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science Approach) ซึ่งมุ่งเน้นการทำความเข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การอย่างลึกซึ้ง โดยมองว่าพฤติกรรมการทำงานของบุคคลไม่สามารถแยกออกจากปัจจัยด้านจิตใจ สังคม และวัฒนธรรมที่อยู่แวดล้อมได้

1) จิตวิทยา (Psychology)

จิตวิทยามีบทบาทสำคัญในการอธิบายพฤติกรรมในองค์การ โดยเฉพาะจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ (Industrial and Organizational Psychology) ที่มุ่งศึกษาความรู้สึก แรงจูงใจ บุคลิกภาพ การรับรู้ การเรียนรู้ และภาวะผู้นำ ซึ่งล้วนมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน การปรับตัว และความพึงพอใจของพนักงาน (Robbins & Judge, 2021) ตัวอย่างเช่น ทฤษฎีแรงจูงใจของ Maslow และ Herzberg ต่างอาศัยแนวทางจิตวิทยาเพื่ออธิบายว่า ความต้องการที่ลำดับสูงขึ้น เช่น การได้รับการยอมรับหรือการเติมเต็มตนเอง ส่งผลต่อความกระตือรือร้นในการทำงาน

2) สังคมวิทยา (Sociology)

สังคมวิทยามีส่วนช่วยในการทำความเข้าใจองค์การในฐานะระบบสังคม โดยวิเคราะห์โครงสร้างทางสังคม บทบาท (roles) กลุ่มทางการและไม่เป็นทางการ (formal & informal groups) การปฏิสัมพันธ์ และวัฒนธรรมองค์การ (Daft, 2018) แนวคิดนี้ช่วยให้เห็นว่าแรงงานไม่ได้ตัดสินใจเพียงลำพัง แต่พฤติกรรมของเขาถูกกำกับด้วยบรรทัดฐานทางสังคมและแรงกดดันจากกลุ่มร่วมงาน เช่นเดียวกับที่ Elton Mayo ค้นพบในโครงการ Hawthorne ว่า กลุ่มมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจและผลผลิตมากกว่าการสั่งการจากผู้จัดการ

3) มานุษยวิทยา (Anthropology)

มานุษยวิทยาช่วยให้องค์การเข้าใจ “วัฒนธรรม” ซึ่งรวมถึงค่านิยม ความเชื่อ และสัญลักษณ์ที่หล่อหลอมพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ มิติทางมานุษยวิทยานี้นำไปสู่การศึกษาเรื่อง *วัฒนธรรมองค์การ* (organizational culture) และ *ความหลากหลายทางวัฒนธรรม* (cultural diversity) ซึ่งมีความสำคัญในยุคโลกาภิวัตน์ที่องค์การต้องทำงานข้ามวัฒนธรรมและบริหารคนจากภูมิหลังที่หลากหลาย (Hatch, 2018) ตัวอย่างเช่น การใช้พิธีกรรม เครื่องแบบ หรือภาษาภายใน ล้วนเป็นองค์ประกอบที่สะท้อนวัฒนธรรมองค์กรและมีผลต่อการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและแรงจูงใจในการทำงาน

แนวคิดการบูรณาการทั้งสามสาขาวิชาทำให้เกิดการมององค์การในเชิงระบบพฤติกรรม (behavioral system) ซึ่งแต่ละระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล (individual behavior), ระดับกลุ่ม (group dynamics), และระดับองค์การ (organizational system) ต่างส่งอิทธิพลซึ่งกันและกัน โดยการบริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องสามารถเข้าใจและออกแบบระบบให้ตอบสนองความต้องการทั้งสามระดับ (Katz & Kahn, 1978)

5.4.3 จุดเน้นที่พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การในเชิงระบบ

แนวคิดการบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science Approach) ได้ขยายขอบเขตของการวิเคราะห์พฤติกรรมจากระดับบุคคลไปสู่การพิจารณาองค์การในฐานะ “ระบบพฤติกรรม” ที่มีองค์ประกอบและกลไกซับซ้อน โดยให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์พฤติกรรมของมนุษย์ในเชิงระบบ (systematic analysis) ซึ่งเป็นการมององค์การในฐานะ “ระบบเปิด” (open system) ที่มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก และมีการไหลเวียนของข้อมูล พลังงาน และทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง (Luthans, 2011)

1) องค์การในฐานะระบบเปิด ภายใต้แนวคิดระบบ (systems thinking) องค์การถูกมองว่าเป็นหน่วยที่ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกัน เช่น โครงสร้างงาน กลุ่มบุคคล ระบบแรงจูงใจ การสื่อสาร ความเป็นผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การ (Katz & Kahn, 1978) พฤติกรรมของมนุษย์จึงไม่สามารถวิเคราะห์แบบแยกส่วน แต่ต้องพิจารณาความสัมพันธ์กับระบบโดยรวม ตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารย่อมส่งผลต่อความพึงพอใจ แรงจูงใจ และปฏิสัมพันธ์ของพนักงานทั้งระบบ

2) การบริหารโดยใช้ระบบพฤติกรรม การผสมผสานแนวคิดเหล่านี้ในเชิงระบบนำไปสู่แนวทางบริหารที่ยึดมนุษย์เป็นศูนย์กลาง เช่น

- การออกแบบงานที่ส่งเสริมความรู้สึกมีความหมาย (job enrichment)
- การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนความไว้วางใจและความร่วมมือ
- การพัฒนาองค์กรที่เน้นการเรียนรู้ร่วมกันและเติบโต (learning organization)

ระบบพฤติกรรมนี้ยังเชื่อมโยงกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืนในยุคองค์การแห่งอนาคต ซึ่งต้องการความสามารถในการปรับตัว เรียนรู้ และนวัตกรรม

5.4.4 นักคิดสำคัญในแนวคิดพฤติกรรมศาสตร์

แนวคิดพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science Approach) ได้นำองค์ความรู้จากจิตวิทยา สังคมวิทยา และมานุษยวิทยามาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะในด้านการจูงใจ แรงขับภายใน และความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งนักคิดสำคัญ 3 คนที่มีอิทธิพลอย่างยิ่ง ได้แก่ Abraham Maslow, Douglas McGregor และ Frederick Herzberg โดยแต่ละคนมีทฤษฎีที่ช่วยอธิบายพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การได้อย่างลึกซึ้ง ดังนี้

1) Abraham Maslow: ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory)

Abraham H. Maslow นักจิตวิทยาชาวอเมริกัน ได้พัฒนาทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs) ขึ้นในปี ค.ศ. 1943 โดยเสนอว่า พฤติกรรมของมนุษย์ถูกขับเคลื่อนด้วยความต้องการ (needs) ที่มีลำดับชั้นจากพื้นฐานไปสู่ขั้นสูง ซึ่งจะค่อย ๆ แสดงออกทีละระดับเมื่อระดับล่างได้รับการตอบสนองอย่างเพียงพอ (Maslow, 1943)

ลำดับขั้นความต้องการ 5 ระดับ ได้แก่

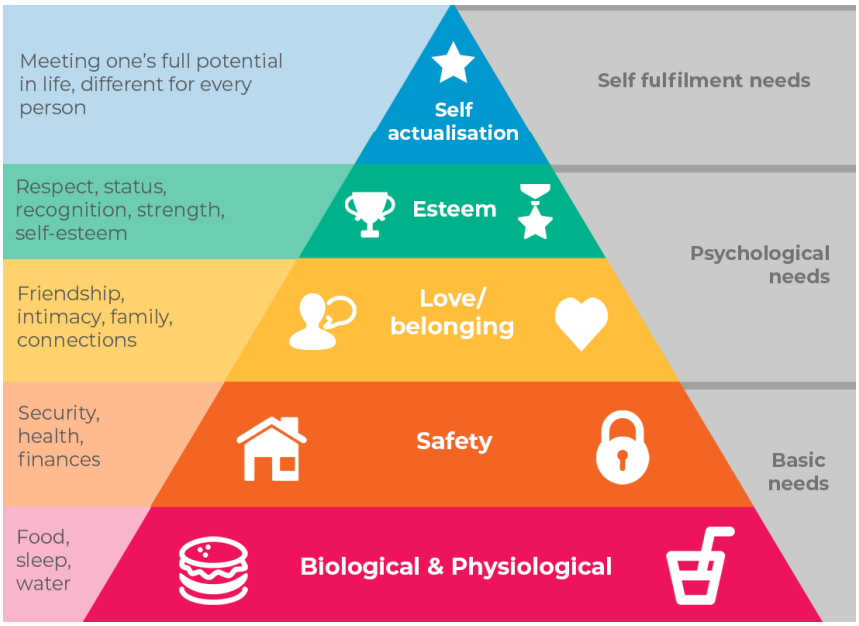
ขั้นที่ 1 Physiological Needs (ความต้องการทางกายภาพ) ความต้องการพื้นฐานที่จำเป็นต่อการอยู่รอด เช่น อาหาร น้ำ อากาศ การนอนหลับ และการพักผ่อน

ขั้นที่ 2 Safety Needs (ความต้องการความปลอดภัย) ความต้องการด้านความมั่นคง เช่น ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความมั่นคงในอาชีพ การดูแลสุขภาพ และความมั่นคงทางเศรษฐกิจ

ขั้นที่ 3 Love and Belongingness (ความรักและความเป็นเจ้าของ) ความต้องการความสัมพันธ์ เช่น มิตรภาพ ความรัก ความผูกพัน และการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มสังคมหรือองค์การ

ขั้นที่ 4 Esteem Needs (ความภาคภูมิใจในตนเอง) ความต้องการการยอมรับ ความเคารพจากผู้อื่น และการมีคุณค่าในสายตาสังคม รวมถึงความมั่นใจและความสำเร็จส่วนบุคคล

ขั้นที่ 5 Self-Actualization (การเติมเต็มตนเอง) ความต้องการสูงสุดในการตระหนักรู้ศักยภาพของตน เช่น การเติบโตทางสติปัญญา ความคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหา และการพัฒนาตนเองอย่างสมบูรณ์



ภาพที่ 5.1 Maslow's hierarchy of needs theory

การประยุกต์ใช้ในองค์การ

ทฤษฎีนี้มีอิทธิพลอย่างสูงในการออกแบบนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องการจูงใจพนักงาน (employee motivation) โดยองค์กรสามารถออกแบบสภาพแวดล้อมที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากรในแต่ละระดับได้ ดังนี้

- การจัดสวัสดิการพื้นฐาน เช่น อาหารกลางวัน ห้องพักผ่อน ระบบประกันสุขภาพ เพื่อสนับสนุน Physiological and Safety Needs
- การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่อบอุ่น สนับสนุนการทำงานเป็นทีม ตลอดจนการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อสนับสนุน Love and Belongingness
- การให้รางวัล การยกย่อง และการเลื่อนตำแหน่ง เพื่อเติมเต็ม Esteem Needs
- การสนับสนุนการเรียนรู้ การฝึกอบรม และเปิดโอกาสให้พนักงานใช้ศักยภาพเต็มที่เพื่อไปถึง Self-Actualization

การตอบสนองความต้องการเหล่านี้อย่างเหมาะสมจะช่วยเพิ่มความพึงพอใจ ความจงรักภักดี และประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญ (Robbins & Judge, 2021)

แม้ทฤษฎีนี้ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง แต่ก็มีนักวิชาการบางกลุ่มตั้งข้อสังเกตว่าความต้องการของมนุษย์ไม่ได้เกิดขึ้นเป็นลำดับขั้นเสมอไป และในบางกรณี บุคคลอาจแสวงหาการเติมเต็มในขั้นสูง เช่น Self-Actualization โดยที่ความต้องการขั้นล่างยังไม่สมบูรณ์ (Wahba & Bridwell, 1976)

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow เป็นพื้นฐานสำคัญในการทำความเข้าใจแรงจูงใจในเชิงจิตวิทยา และเป็นรากฐานที่ช่วยให้องค์การสามารถออกแบบกลยุทธ์ในการบริหารคนที่คำนึงถึงความต้องการภายในของบุคลากรในมิติต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

2) Douglas McGregor: ทฤษฎี X และ Y (Theory X and Theory Y)

Douglas McGregor นักจิตวิทยาองค์การผู้มีอิทธิพลในช่วงกลางศตวรรษที่ 20 ได้เสนอแนวคิด “ทฤษฎี X และทฤษฎี Y” ในหนังสือ *The Human Side of Enterprise* (1960) ซึ่งเป็นการตั้งข้อสมมุติฐานว่าผู้บริหารมี "กรอบความเชื่อ" (assumptions) เกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ที่ส่งผลต่อรูปแบบการบริหารและการตัดสินใจในองค์การ (McGregor, 1960) McGregor แบ่งสมมุติฐานเกี่ยวกับมนุษย์ออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

Theory X (ทฤษฎี X) การบริหารแบบควบคุมอย่างเข้มงวด

ทฤษฎี X คือหนึ่งในกรอบความคิดที่ Douglas McGregor (1960) เสนอขึ้นเพื่ออธิบาย “สมมุติฐานของผู้บริหาร” ที่มีต่อธรรมชาติของมนุษย์ในการทำงาน โดยทฤษฎี X มองมนุษย์ในแง่ลบ และเชื่อว่าคนส่วนใหญ่ไม่มีแรงจูงใจในการทำงานจากภายใน จึงจำเป็นต้องถูกควบคุม ตรวจสอบ และลงโทษเพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมมุติฐานพื้นฐานของทฤษฎี X

(1) มนุษย์โดยธรรมชาติไม่ชอบทำงาน เชื่อว่าการทำงานเป็นภาระ เป็นกิจกรรมที่คนจะหลีกเลี่ยงถ้ามีโอกาส เช่น พนักงานจะเลือกทำงานให้น้อยที่สุดหากไม่ได้รับการควบคุมหรือกดดัน

(2) พนักงานขาดแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) คนทำงานเพื่อค่าตอบแทนเท่านั้น ไม่รู้สึกมีความหมายกับงาน หรือผูกพันกับเป้าหมายขององค์การ

(3) ต้องใช้การขู่เข็ญ ลงโทษ หรือรางวัลเพื่อกระตุ้นการทำงาน ระบบแรงจูงใจภายนอก (extrinsic) เช่น เงินเดือน โบนัส หรือบทลงโทษ คือเครื่องมือหลักในการควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน

(4) ผู้คนไม่ต้องการความรับผิดชอบ พนักงานมักหลีกเลี่ยงการตัดสินใจหรือความรับผิดชอบ และต้องการให้ผู้นำบอกว่าต้องทำอะไร

แนวทางการบริหารตามทฤษฎี X

แนวคิดนี้นำไปสู่การบริหารแบบ “ควบคุมจากบนลงล่าง” (Top-Down Management) ที่เน้นคำสั่ง ระเบียบ และการตรวจสอบเข้มงวด โดยมีลักษณะเด่นคือ

- การบริหารแบบอำนาจนิยม (Authoritarian Management)
- มีลำดับชั้นที่ชัดเจน (Hierarchical Structure)

- ผู้บริหารทำหน้าที่วางแผน สั่งการ ควบคุม
- พนักงานมีหน้าที่ทำตามคำสั่งโดยไม่ตั้งคำถาม

ระบบราชการแบบดั้งเดิม (bureaucracy) ที่เน้นกฎเกณฑ์ รายงานผล และการประเมินผลที่เป็นทางการ เป็นตัวอย่างของการนำทฤษฎี X ไปใช้ในการบริหาร

ตัวอย่างในทางปฏิบัติ

- การควบคุมเวลาทำงานอย่างเข้มงวด เช่น การตอกบัตรเข้า-ออก
- การกำหนดโควต้างานที่แน่นอน โดยมีการตรวจสอบรายวัน
- การบริหารแบบทหาร โรงงานผลิตในยุคอุตสาหกรรม หรือบางภาคราชการที่ยังยึดติดกับระบบสั่งการแบบแนวตรง

แม้ว่าทฤษฎี X จะเหมาะสมกับบางบริบท เช่น งานที่ต้องการความแม่นยำสูงหรือในสถานการณ์วิกฤต แต่ในองค์การยุคใหม่ แนวคิดนี้มักถูกวิจารณ์ว่า จำกัดศักยภาพของพนักงาน ทำให้เกิดความเครียดและความห่างเหินระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา อีกทั้งยังลดแรงจูงใจในระยะยาว (Luthans, 2011)

ทฤษฎี X คือภาพสะท้อนของระบบการบริหารที่เน้นการควบคุมมากกว่าการพัฒนา โดยตั้งอยู่บนฐานของ “ความไม่ไว้วางใจในแรงจูงใจของมนุษย์” ส่งผลให้องค์การจำกัดการมีส่วนร่วมของพนักงาน และลดความยืดหยุ่นในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาว

Theory Y (ทฤษฎี Y) การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management)

ทฤษฎี Y เป็นแนวคิดที่เสนอโดย Douglas McGregor (1960) เพื่อเป็นภาพสะท้อนของแนวทางการบริหารที่มองมนุษย์ในแง่บวก ตรงข้ามกับทฤษฎี X ที่เชื่อว่าคนไม่ต้องการทำงาน โดยทฤษฎี Y เน้นว่า มนุษย์มีศักยภาพในการเติบโต มีแรงจูงใจจากภายใน และสามารถบริหารตนเองได้หากได้รับโอกาสและสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม

สมมุติฐานพื้นฐานของทฤษฎี Y

(1) การทำงานเป็นสิ่งธรรมชาติ (Work as a Natural Activity) McGregor ชี้ว่าการทำงานไม่ใช่สิ่งที่คนหลีกเลี่ยงโดยธรรมชาติ หากเงื่อนไขเหมาะสม คนจะทำงานได้โดยไม่ต้องถูกควบคุมหรือบังคับ เช่นเดียวกับการพักผ่อนหรือกิจกรรมที่สนุกสนาน (McGregor, 1960)

(2) แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) มนุษย์มีแรงผลักดันจากภายใน เช่น ความต้องการบรรลุเป้าหมาย ความภาคภูมิใจในตนเอง และความรู้สึกว่าตนมีคุณค่า

(3) การรับผิดชอบและแสวงหาความท้าทาย พนักงานสามารถรับผิดชอบงานของตนเอง และมักแสวงหาความรับผิดชอบใหม่ ๆ โดยเฉพาะเมื่อรู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

(4) ความคิดสร้างสรรค์กระจายอยู่ในทุกระดับ McGregor โต้แย้งว่านวัตกรรมและการคิดเชิงสร้างสรรค์ไม่ได้จำกัดเฉพาะผู้บริหารเท่านั้น แต่มีอยู่ในตัวพนักงานทุกระดับ หากเปิดโอกาสให้แสดงออก

แนวทางการบริหารตามทฤษฎี Y

การบริหารภายใต้ทฤษฎี Y มุ่งเน้นการสร้าง “ระบบที่เปิดโอกาสให้พนักงานเติบโตและมีส่วนร่วม” ได้แก่

- การสร้าง บรรยากาศแห่งความไว้วางใจและการให้เกียรติ (trust and respect)
- การ กระจายอำนาจ (decentralization) และให้อิสระในการทำงาน
- การจัดการแบบ มีส่วนร่วม (participative management) ที่เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจ
- การพัฒนา ศักยภาพของบุคลากร ผ่านการอบรม การหมุนเวียนงาน และการมอบหมายภารกิจที่ท้าทาย

การประยุกต์ใช้ในองค์การ

การประยุกต์ใช้ แนวคิดทฤษฎี Y ของ McGregor ในองค์การสมัยใหม่ ไม่เพียงเป็นการเปลี่ยนแปลงวิธีบริหาร แต่ยังเป็นการเปลี่ยน “กรอบความคิดของผู้นำ” ให้สอดคล้องกับศักยภาพของมนุษย์และบริบทของการทำงานในยุคปัจจุบันที่เน้นความคิดสร้างสรรค์และความยืดหยุ่น โดยสามารถอธิบายขยายความแต่ละประเด็นได้ ดังนี้

(1) ส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning and Innovation Culture) องค์กรที่ยึดทฤษฎี Y จะมองว่าการเรียนรู้เป็นกระบวนการธรรมชาติ และพนักงานต้องได้รับการสนับสนุนให้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การจัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการตั้งคำถาม ทดลองสิ่งใหม่ ๆ และยอมรับความล้มเหลวในฐานะบทเรียน จึงเป็นหัวใจสำคัญ เช่น การจัดเวิร์กช็อปแลกเปลี่ยนความรู้ การสนับสนุนโครงการนวัตกรรมภายใน และการอนุญาตให้ใช้เวลาบางส่วนในการศึกษาหัวข้อที่พนักงานสนใจ (Luthans, 2011)

(2) มุ่งเน้นการจูงใจพนักงานในระดับลึก (Deep Motivation) แทนที่จะเน้นเพียงผลตอบแทนภายนอก เช่น เงินเดือนหรือโบนัส องค์กรจะให้ความสำคัญกับ แรงจูงใจภายใน (intrinsic motivation) ได้แก่

- ความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า
- ความภูมิใจในผลงานที่ทำ

- ความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน
- ความผูกพันกับทีมและภารกิจขององค์กร

แนวคิดนี้สอดคล้องกับ Maslow's Hierarchy of Needs ที่ระบุว่ามนุษย์ต้องการการยอมรับและการเติมเต็มศักยภาพ (Maslow, 1943)

(3) ส่งเสริมผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ทฤษฎี Y ชี้ว่าพนักงานสามารถเติบโตได้หากได้รับการชี้นำและแรงบันดาลใจอย่างเหมาะสม ดังนั้นผู้นำในองค์กรที่ยึดทฤษฎีนี้จะ

- เน้นการ สร้างวิสัยทัศน์ร่วม
- กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในตนเอง (intrinsic change)
- ส่งเสริมความเชื่อมั่นในตนเองและพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง
- ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดและจริงใจ

ซึ่งต่างจากผู้นำแบบสั่งการ (transactional) ที่เน้นแรงจูงใจจากรางวัลและบทลงโทษ (Robbins & Judge, 2021)

(4) ใช้รูปแบบการบริหารแบบ Agile หรือแบบยืดหยุ่น (Agile Management and Flexibility) ในยุคดิจิทัล การจัดการแบบ "บนลงล่าง" อย่างเข้มงวดไม่สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อีกต่อไป ทฤษฎี Y สนับสนุนแนวทางที่เปิดโอกาสให้พนักงาน

- บริหารจัดการงานของตนเองได้ (self-management)
- ทำงานเป็นทีมข้ามสายงาน (cross-functional teams)
- มีความยืดหยุ่นในการทำงาน เช่น การทำงานแบบ remote หรือ hybrid
- ได้รับความเชื่อมั่นจากผู้บริหารในการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการ

แนวทางนี้ส่งเสริมความรับผิดชอบ ความคิดสร้างสรรค์ และการปรับตัวอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับการบริหารองค์กรยุค VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)

ตัวอย่างการประยุกต์ใช้งานจริง

- Google ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงาน เช่น โครงการ "20% Time" ที่เปิดโอกาสให้พนักงานใช้เวลา 20% ของเวลาทำงานกับโปรเจกต์ที่ตนสนใจ ซึ่งสร้างนวัตกรรมหลายอย่าง เช่น Gmail, Google Maps

- Spotify ใช้ระบบการจัดการแบบ Agile ด้วย "Squads" และ "Tribes" ที่เน้นการทำงานแบบอิสระ ความรับผิดชอบร่วม และการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่

ข้อดีของแนวคิดทฤษฎี Y

- เพิ่มแรงจูงใจในระยะยาว
- ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการแก้ไขปัญหา
- พัฒนาความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์การ
- ลดการลาออกและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

ข้อควรระวังในการประยุกต์ใช้

แม้ทฤษฎี Y จะเหมาะสมกับองค์การยุคใหม่ แต่ก็ ไม่สามารถใช้ได้กับทุกบริบท โดยเฉพาะในงานที่มีลักษณะเป็นกิจวัตรสูงหรือในองค์การที่ยังมีวัฒนธรรมอำนาจนิยม ผู้บริหารควรปรับใช้ตามบริบทและวุฒิภาวะของพนักงาน (Robbins & Judge, 2022)

แม้ว่าทฤษฎี X และ Y จะถูกนำเสนอในลักษณะสุดโต่งเพื่อกระตุ้นการตั้งคำถาม แต่ก็มีข้อวิจารณ์ว่ามนุษย์ไม่ได้อยู่ในรูปแบบ X หรือ Y อย่างสมบูรณ์ ผู้บริหารควรเข้าใจว่าพฤติกรรมของพนักงานอาจขึ้นกับบริบท สภาพแวดล้อม และวัฒนธรรมองค์การ (Luthans, 2011) ทฤษฎีนี้จึงควรถูกนำไปใช้เป็นแนวทางเชิงปรัชญา มากกว่าจะใช้จำแนกบุคลากรอย่างตายตัว

ทฤษฎี X และ Y ของ McGregor เป็นจุดเปลี่ยนสำคัญในแนวคิดการบริหาร โดยชี้ให้เห็นว่าความเชื่อของผู้บริหารมีผลต่อพฤติกรรมของพนักงาน และการสร้างวัฒนธรรมที่เชื่อมั่นในศักยภาพของมนุษย์จะนำไปสู่การบริหารที่ยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ

3) Frederick Herzberg: ทฤษฎีสองปัจจัย (Motivation-Hygiene Theory)

Frederick Herzberg เป็นหนึ่งในนักคิดที่มีอิทธิพลสูงสุดในด้านพฤติกรรมศาสตร์องค์การ โดยเขาได้เสนอ ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) หรือเรียกอีกชื่อว่า Motivation-Hygiene Theory ซึ่งเป็นผลจากการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพที่ Herzberg และทีมงานได้ทำการสัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชีจำนวน 200 คนในเมือง Pittsburgh โดยสอบถามถึงสถานการณ์ที่ทำให้พวกเขา “พึงพอใจ” หรือ “ไม่พึงพอใจ” ต่อการทำงาน (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959; Herzberg, 1968)

Herzberg พบว่า *ปัจจัยที่ทำให้พนักงาน “พึงพอใจ” และ “ไม่พึงพอใจ” ไม่ได้อยู่ในเส้นเดียวกัน* และไม่ใช่เพียง “ตรงข้ามกัน” อย่างที่นักบริหารในยุคก่อนเชื่อ ทฤษฎีของเขาจึงแยกปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ได้แก่

(1) Motivators (ปัจจัยสร้างแรงจูงใจ) การขับเคลื่อนแรงจูงใจจากภายในงาน

ในทฤษฎีสองปัจจัยของ Frederick Herzberg (1959; 1968) “Motivators” คือปัจจัยที่อยู่ภายในตัวงาน (intrinsic to the job) ซึ่งเมื่อได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสมจะช่วยสร้าง “แรงจูงใจเชิงบวก” และ “ความพึงพอใจที่แท้จริง” ในการทำงาน โดยไม่เพียงทำให้พนักงานทำงานได้ดีขึ้น แต่ยังส่งผลต่อความภักดี ความผูกพัน และความมุ่งมั่นต่อองค์การในระยะยาว

รายละเอียดของ Motivators ที่สำคัญ ประกอบด้วย

- **Achievement (ความสำเร็จ)** การที่พนักงานสามารถบรรลุเป้าหมายหรืองานที่ได้รับมอบหมายจะทำให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ และเป็นแรงผลักดันภายในให้ทำงานต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น การได้รับมอบหมายโครงการใหม่ และสามารถทำได้

สำเร็จตามเวลา จะสร้างแรงจูงใจจากความภาคภูมิใจในผลงานของตนเอง (Herzberg et al., 1959)

- **Recognition (การได้รับการยอมรับ)** การได้รับคำชื่นชม คำขอบคุณ หรือรางวัลจากหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน หรือองค์การ ช่วยเสริมความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า ไม่จำเป็นต้องเป็นรางวัลทางวัตถุเสมอไป เช่น คำพูดสั้น ๆ อย่าง “คุณทำได้ดีมาก” ก็สามารถกระตุ้นพลังทางใจได้อย่างมหาศาล (Robbins & Judge, 2021)
- **Work Itself (ลักษณะของงาน)** งานที่มีความท้าทาย ช่วยให้เกิดการใช้ความคิด การเรียนรู้ และการเติบโต จะทำให้พนักงานรู้สึกว่างานนั้นมี “ความหมาย” มากกว่างานที่ซ้ำซาก โดยการออกแบบงาน (job design) ที่เหมาะสม เช่น การหมุนเวียนงาน (job rotation) หรือการเพิ่มคุณค่าของงาน (job enrichment) คือเครื่องมือสำคัญในจุดนี้
- **Responsibility (ความรับผิดชอบ)** การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในงานอย่างแท้จริง โดยไม่ต้องพึ่งพาการควบคุมอย่างใกล้ชิด จะทำให้พนักงานรู้สึกถึงความไว้วางใจและอำนาจในการตัดสินใจ การมีอิสระในการทำงาน (autonomy) เป็นองค์ประกอบสำคัญของแรงจูงใจภายใน โดยเฉพาะในยุคของการบริหารแบบ Agile หรือ Flat Organization
- **Advancement and Growth (ความก้าวหน้าและโอกาสเติบโต)** พนักงานต้องการเห็น “เส้นทาง” แห่งการเติบโตในอาชีพของตน การมีโอกาสพัฒนา เช่น การฝึกอบรม การได้รับบทบาทใหม่ หรือการเลื่อนตำแหน่ง ล้วนมีผลต่อแรงจูงใจ องค์กรที่ไม่มีการพัฒนาอาชีพ มักเผชิญปัญหา “คนเก่งลาออก” เพราะพนักงานรู้สึกว่างานไม่มีอนาคต

การบริหารจัดการ Motivators อย่างมีประสิทธิภาพ

การเสริมสร้าง Motivators ควรเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์บริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น:

- การออกแบบงานให้มีความหมาย (Meaningful Job Design)
- การจัดระบบยอมรับและให้รางวัล (Recognition Programs)
- การพัฒนาผู้นำสายตรงให้สามารถมอบหมายงานและสร้างความรับผิดชอบ
- การวางแผนพัฒนาอาชีพแบบรายบุคคล (Individual Career Pathing)

การเน้นที่ Motivators จะส่งผลให้พนักงานมีพฤติกรรมเชิงบวก เช่น ความคิดสร้างสรรค์ การมีส่วนร่วม และการทำงานเชิงรุกมากขึ้น

(2) Hygiene Factors (ปัจจัยสุขอนามัย) ปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นต่อความพึงพอใจในงาน

ในทฤษฎีสองปัจจัยของ Frederick Herzberg (1959, 1968) ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับ บริบทหรือสภาพแวดล้อมของงาน ซึ่งไม่สามารถสร้างแรงจูงใจ

ในเชิงบวกได้โดยตรง แต่มีความสำคัญในการ “ป้องกัน” ความไม่พึงพอใจ หากองค์ประกอบเหล่านี้บกพร่อง พนักงานจะเกิดความรู้สึกไม่พอใจ ซึ่งนำไปสู่ความเบื่อหน่าย ความเครียด และอัตราการลาออกที่สูงขึ้น

Herzberg ชี้ว่า แม้องค์การจะ “ปรับปรุง” ปัจจัยสุขอนามัย เช่น เพิ่มเงินเดือนหรือเปลี่ยนหัวหน้า แต่หากไม่มี แรงจูงใจจากเนื้อหางาน (motivators) พนักงานก็ยังไม่เกิดความผูกพันที่แท้จริง (Herzberg et al., 1959)

รายละเอียดของ Hygiene Factors ที่สำคัญ ประกอบด้วย

- **Salary (ค่าตอบแทน)** ค่าจ้างและผลประโยชน์เป็นปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อความรู้สึกมั่นคงทางการเงินของพนักงาน หากพนักงานรู้สึกว่า “ได้รับค่าตอบแทนไม่ยุติธรรม” เมื่อเทียบกับภาระงานหรือเพื่อนร่วมงาน อาจก่อให้เกิดความไม่พอใจอย่างรุนแรง (Robbins & Judge, 2022) อย่างไรก็ตาม การเพิ่มค่าจ้างเพียงอย่างเดียว ไม่เพียงพอ ที่จะกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจระยะยาว หากขาดเนื้อหางานที่มีความหมาย
- **Working Conditions (สภาพแวดล้อมการทำงาน)** รวมถึงสภาพทางกายภาพของสถานที่ทำงาน เช่น ความสะอาด อุณหภูมิ แสงสว่าง เสียงรบกวน ความปลอดภัย และอุปกรณ์ที่เอื้อต่อการทำงาน สภาพแวดล้อมที่ไม่เหมาะสมมักทำให้พนักงานรู้สึกอึดอัด ส่งผลต่อสมาธิและสุขภาพจิต
- **Supervision (การควบคุมดูแล)** ความสัมพันธ์กับหัวหน้าโดยตรงมีผลสำคัญต่อความรู้สึกของพนักงาน เช่น ความยุติธรรม ความใส่ใจ และสไตล์การเป็นผู้นำ หัวหน้าที่ใช้อำนาจอย่างแข็งกร้าว หรือไม่ให้การสนับสนุน จะลดทอนขวัญและกำลังใจในการทำงาน
- **Interpersonal Relations (ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน)** การมีเพื่อนร่วมงานที่ให้ความร่วมมือ เป็นมิตร และเคารพกัน ส่งผลต่อความรู้สึก “เป็นส่วนหนึ่ง” และลดความตึงเครียดในที่ทำงาน ความขัดแย้งภายในทีม หรือวัฒนธรรมการทำงานแบบแข่งขันสูงโดยขาดความไว้วางใจ อาจทำลายสภาพจิตใจของพนักงานได้
- **Company Policies and Administration (นโยบายและการบริหารขององค์การ)** นโยบายที่ไม่เป็นธรรม เคร่งครัดเกินไป หรือขาดความโปร่งใส จะสร้างความหงุดหงิดให้พนักงาน เช่น การลาพักร้อนที่ไม่ยืดหยุ่น หรือระเบียบภายในที่ล้าสมัย องค์กรที่มีการบริหารแบบยืดหยุ่น โปร่งใส และมีการสื่อสารนโยบายอย่างชัดเจน จะลดความไม่พอใจของพนักงานได

บทบาทของ Hygiene Factors ในการบริหาร

Herzberg ชี้ว่า Hygiene Factors มีความสำคัญในระดับพื้นฐาน โดยเฉพาะในการ “รักษา” ความพึงพอใจของพนักงานให้อยู่ในระดับที่ไม่เป็นลบ องค์การจึงควรให้ความสำคัญกับการ ดูแล ปัจจัยเหล่านี้อยู่เสมอ เช่น

- ตรวจสอบสภาพแวดล้อมการทำงานและความปลอดภัยเป็นประจำ
- มีระบบประเมินผลหัวหน้างานจากมุมมองของลูกน้อง
- ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและยืดหยุ่น
- ปรับปรุงระบบค่าตอบแทนให้สอดคล้องกับตลาดและผลงาน

อย่างไรก็ตาม การบริหารโดยเน้น Hygiene Factors เพียงอย่างเดียว ไม่เพียงพอ หากต้องการสร้าง “ความจงรักภักดี” หรือ “นวัตกรรม” จำเป็นต้องมี Motivators ร่วมด้วย

ข้อเสนอสำคัญของ Herzberg

หนึ่งในข้อเสนอสำคัญที่สุดของ Herzberg (1968) คือ การแยกแยะชัดเจนระหว่างสิ่งที่ทำให้ “พนักงานพึงพอใจและเกิดแรงจูงใจ” กับสิ่งที่ “ป้องกันไม่ให้พนักงานรู้สึกไม่พอใจ” ซึ่งเขาชี้ว่า การจูงใจพนักงานอย่างยั่งยืนและลึกซึ้งไม่สามารถเกิดขึ้นจากการปรับปรุงสภาพแวดล้อมหรือค่าตอบแทนเพียงอย่างเดียว (hygiene factors) แต่ต้อง มุ่งเน้นการพัฒนางานที่มีความหมาย และเปิดโอกาสให้พนักงานใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่

“The way to motivate people is to give them jobs that use their abilities and allow them to grow.” (Herzberg, 1968, p. 56)

แก่นแนวคิดสำคัญที่ Herzberg

(1) แรงจูงใจที่ยั่งยืนต้องเกิดจากภายใน (Intrinsic Motivation) Herzberg พบว่า พนักงานจะรู้สึกมีพลังและมุ่งมั่นเมื่องานมีความท้าทายและมีความหมาย ได้รับการยอมรับจากองค์กร และมีโอกาสในการรับผิดชอบและเติบโต สิ่งเหล่านี้เป็น Motivators ที่เชื่อมโยงกับ “ความรู้สึกทางจิตใจ” ของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ใช่สิ่งเร้าภายนอกชั่วคราว

(2) Hygiene Factors เป็นปัจจัยที่จำเป็นแต่ไม่เพียงพอ Herzberg เตือนว่า การจัดการสภาพแวดล้อมการทำงานให้ดี เช่น การเพิ่มเงินเดือน จัดโต๊ะทำงานใหม่ และการลดชั่วโมงการทำงาน ซึ่งอาจช่วย “ลดความไม่พอใจ” ได้ชั่วคราว แต่ไม่ได้ทำให้เกิดความผูกพันหรือแรงจูงใจในระยะยาว หากพนักงานรู้สึกว่างานที่ทำ “ไม่มีความหมาย” หรือ “ไม่มีคุณค่า” ต่อองค์การ แรงจูงใจก็จะลดลงในที่สุด

(3) องค์กรต้อง “ออกแบบงาน” ให้สร้างแรงจูงใจ Herzberg เสนอแนวทางให้ผู้บริหารเปลี่ยนมุมมองจาก “การจัดการสิ่งแวดล้อม” ไปสู่ “การจัดการตัวงาน” เช่น เพิ่มระดับความท้าทายและความรับผิดชอบในงาน (job enrichment) ให้อิสระในการตัดสินใจ (autonomy) และกำหนดงานที่ส่งผลโดยตรงต่อเป้าหมายขององค์กร (task significance) แนวคิดนี้เป็นพื้นฐานของการออกแบบงานในยุคปัจจุบัน เช่น Job Enrichment Model ของ Hackman & Oldham (1976)

(4) การให้ความหมายของงาน คือจุดเริ่มต้นของแรงจูงใจ Herzberg เชื่อว่า “Meaningful work leads to motivated employees” เมื่อพนักงานรู้สึกว่าสิ่งที่ตนทำมีคุณค่า มีผลกระทบ และสะท้อนตัวตน ความรู้สึกผูกพัน (commitment) และแรงจูงใจจะเกิดขึ้นโดยธรรมชาติ

การประยุกต์ใช้ในองค์การ

(1) ออกแบบงานให้หลากหลาย มีเป้าหมาย และมีความท้าทาย (Job Design) แนวทางการ*ออกแบบงาน (Job Design)* เป็นหัวใจของการสร้างแรงจูงใจในแบบที่ Herzberg สนับสนุน โดยเฉพาะแนวคิดเรื่อง Job Enrichment ที่เสนอให้เพิ่มเนื้อหา (content) ของงานให้มีความหมายมากขึ้น เช่น

- เพิ่มขอบเขตของงาน (task variety) เพื่อหลีกเลี่ยงความจำเจ
- ตั้งเป้าหมายงานที่ชัดเจนและท้าทาย (goal clarity and challenge)
- สร้างความเชื่อมโยงระหว่างงานกับเป้าหมายขององค์กร (task significance)

แนวทางนี้ช่วยให้พนักงานรู้สึกว่างานของตน “สำคัญ” และมีความรับผิดชอบ ซึ่งเป็น Motivators สำคัญตาม Herzberg (1968)

*“When employees see a connection between their work and the organization's mission, motivation increases.” (*Herzberg, 1968)

(2) มอบหมายงานที่ส่งเสริมความสามารถของแต่ละบุคคล องค์กรควรประเมิน “จุดแข็ง” และ “ศักยภาพเฉพาะตัว” ของพนักงานแต่ละคน เพื่อมอบหมายงานให้สอดคล้องกับความถนัด ซึ่งนำไปสู่

- ความภาคภูมิใจในการใช้ทักษะ (competence)
- การพัฒนาตนเองจากความท้าทายที่เหมาะสม
- ความรู้สึกเป็น “เจ้าของผลงาน” ซึ่งเพิ่มแรงจูงใจภายใน

แนวคิดนี้เชื่อมโยงกับ *Self-Determination Theory* ของ Deci & Ryan (2000) ที่เน้นความต้องการด้านความสามารถ (competence) และอิสรภาพ (autonomy) ในการทำงาน

(3) เปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้และเติบโตผ่านงานจริง การสร้างโอกาสในการ “เรียนรู้ผ่านการปฏิบัติ” หรือ *on-the-job learning* เป็นเครื่องมือทรงพลังที่ช่วยให้พนักงานเติบโต และเห็นเส้นทางอาชีพของตนเองชัดเจนขึ้น เช่น

- การหมุนเวียนงาน (job rotation)

– การมอบหมายโปรเจกต์พิเศษ (project-based assignments)
– การโค้ชและให้คำปรึกษา (mentoring and coaching)

แนวคิดนี้สอดคล้องกับความต้องการลำดับสูงในทฤษฎีของ Maslow เช่น Self-Actualization และ Growth Opportunity ของ Herzberg

(4) เน้นการยอมรับผลงานและการให้ Feedback อย่างสม่ำเสมอ

Herzberg ระบุว่า *Recognition* หรือ การได้รับการยอมรับ เป็นหนึ่งใน Motivators ที่มีพลังมากที่สุด การให้ Feedback ที่ตรงไปตรงมา ชัดเจน และบ่อยครั้งจึงเป็นกลยุทธ์สำคัญที่องค์กรควรทำอย่างต่อเนื่อง เช่น

– ยกย่องในที่ประชุมทีม
– ส่งข้อความขอบคุณหรือชมเชยเป็นรายบุคคล
– มีระบบ “Peer Recognition” หรือการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน

การได้รับการยอมรับในผลงาน ช่วยเสริมสร้างความผูกพัน (engagement) และความภาคภูมิใจในตนเอง

(5) สร้างระบบประเมินที่ให้รางวัลตามผลงาน ไม่ใช่แค่ตามตำแหน่ง องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะ แยกการประเมินผลออกจากระบบอาวุโส โดยมุ่งเน้นที่ผลงาน (performance-based rewards) เช่น

– การขึ้นเงินเดือนตามความสามารถ
– การให้โบนัสตามเป้าหมายผลงาน
– การโปรโมตจากผลการทำงาน ไม่ใช่อายุงาน

แนวคิดนี้สอดคล้องกับหลักการของ *Equity theory* และ Herzberg ที่เสนอว่าแรงจูงใจเกิดจากความรู้สึกได้รับความยุติธรรมและได้รับรางวัลจากความสามารถจริง

(6) การออกแบบงานให้มีความหมายและท้าทาย (Job Enrichment) แนวคิด Job Enrichment หรือ *การยกระดับคุณค่าของงาน* คือหัวใจสำคัญในการสร้างแรงจูงใจอย่างยั่งยืน โดยมุ่งให้พนักงานได้ทำงานที่

– มีเป้าหมายที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้
– มีความหลากหลายของทักษะ (skill variety)
– มีความสำคัญต่อผลลัพธ์ขององค์การ (task significance)
– มีความเป็นเจ้าของผลงาน (task identity)
– มีโอกาสประเมินผลด้วยตนเอง (autonomy and feedback)

องค์กรสามารถใช้แบบจำลอง Job Characteristics Model (Hackman & Oldham, 1976) เพื่อช่วยในการออกแบบงานให้ตอบสนองต่อ motivators ดังกล่าว

(7) การมอบความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับศักยภาพของแต่ละคน การให้พนักงาน รับผิดชอบในระดับที่ท้าทายแต่ยังสามารถจัดการได้ เป็นอีกหนึ่งแนวทางในการเสริมแรงจูงใจ เนื่องจากช่วยให้พนักงาน

รู้สึกว่า “ตนเองมีคุณค่า” และเป็น “เจ้าของผลงาน” ซึ่งเชื่อมโยงกับปัจจัย Responsibility และ Achievement ของ Herzberg ผู้บริหารควร

- ประเมินศักยภาพและความสนใจของพนักงานแต่ละคน
- มอบหมายงานที่เหมาะสมกับระดับความสามารถ
- เปิดโอกาสให้ตัดสินใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง
- สนับสนุนการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานจริง

(8) การให้การยอมรับและคำชมอย่างสม่ำเสมอ (Recognition) การได้รับการยอมรับ (Recognition) เป็นหนึ่งในปัจจัยสร้างแรงจูงใจที่มีพลังสูงสุดตาม Herzberg เพราะช่วยให้พนักงานรู้สึกถึงการ “มีตัวตน” ในองค์การ แนวทางที่ควรดำเนินการ ได้แก่

- ให้คำชมเชยในที่ประชุมหรือสื่อสารภายใน
- ใช้ระบบ Employee of the Month หรือรางวัลยกย่องพฤติกรรมเชิงบวก
- พัฒนาวัฒนธรรม “ขอบคุณ” ที่เกิดจากทั้งผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน
- ใช้ฟีดแบ็ก (feedback) อย่างมีคุณภาพและต่อเนื่อง ไม่จำกัดเฉพาะช่วงประเมินผล

(9) การให้โอกาสในการเรียนรู้และเติบโตในสายอาชีพ พนักงานส่วนใหญ่มองหาการเติบโต (Growth) ทั้งในแง่ทักษะและบทบาท ซึ่ง Herzberg ถือว่าเป็น Motivator เชิงคุณภาพ ที่ส่งเสริมความผูกพันและการรักษาพนักงานที่มีศักยภาพไว้ในองค์การ แนวทางการส่งเสริมการเติบโต ได้แก่

- ส่งเสริมการเรียนรู้แบบต่อเนื่อง (Lifelong Learning)
- เปิดโอกาสให้เข้าร่วมโครงการใหม่ ๆ หรือการหมุนเวียนงาน (Job Rotation)
- ให้การสนับสนุนด้านทุนการศึกษา/ฝึกอบรมภายนอก
- พัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path Planning)

(10) การใช้ Herzberg’s Model ควบคู่กับการประเมินความพึงพอใจอย่างต่อเนื่อง การใช้ทฤษฎี Herzberg อย่างมีประสิทธิภาพควรดำเนินควบคู่กับการ ติดตามผล และ ประเมินระดับความพึงพอใจของพนักงาน ผ่านเครื่องมือ เช่น

- แบบสอบถาม Employee Engagement Survey
- การสัมภาษณ์ออกจากงาน (Exit Interview)
- การสำรวจความคิดเห็นรายไตรมาสหรือประจำปี
- การวิเคราะห์ความถี่ของการลาออก / ความอยู่รอดของพนักงาน (Retention Rate)

ผลจากการประเมินดังกล่าวสามารถใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง เช่น การปรับงาน การส่งเสริมการเรียนรู้ หรือการพัฒนาระบบแรงจูงใจที่ยั่งยืน

การประยุกต์ใช้ ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ไม่ได้มุ่งเพียงแค่ “ลดความไม่พึงพอใจ” ด้วยการปรับปรุงสิ่งแวดล้อม แต่ต้อง “เสริมแรงจูงใจเชิงคุณค่า” ผ่านการออกแบบงานและระบบการบริหารที่ให้ความสำคัญกับศักยภาพและความหมายของงานที่พนักงานทำ

จากทั้ง 3 ทฤษฎีที่กล่าวมาแล้วนั้น สะท้อนความเข้าใจที่ลึกซึ้งขึ้นเกี่ยวกับแรงจูงใจของมนุษย์ โดยขยายจากความคิดเรื่องการควบคุมและสิ่งตอบแทนภายนอก ไปสู่การเน้นย้ำ “ความต้องการภายใน” การมีส่วนร่วม และการเติบโตภายในองค์การ ซึ่งเป็นรากฐานของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ และยังคงมีอิทธิพลอย่างต่อเนื่องในปัจจุบัน

5.5 พฤติกรรมกลุ่ม การสื่อสาร และภาวะผู้นำในองค์การ

5.5.1 บทบาทของกลุ่มในการส่งเสริม/ยับยั้งผลผลิต

กลุ่ม (Groups) ในองค์การไม่เพียงเป็นหน่วยของการทำงานร่วมกัน แต่ยังเป็นกลไกที่ทรงพลังในการส่งเสริม หรือแม้กระทั่งขัดขวาง ประสิทธิภาพการทำงาน โดยมีปัจจัยดังต่อไปนี้ที่เกี่ยวข้อง:

- **Norms (บรรทัดฐานกลุ่ม)** กลุ่มมักสร้างบรรทัดฐานพฤติกรรมที่สมาชิกต้องปฏิบัติตาม เช่น ความตรงต่อเวลา หรือระดับความมุ่งมั่น หากบรรทัดฐานเน้นผลงาน กลุ่มจะส่งเสริมผลผลิต แต่หากบรรทัดฐานเน้นความผ่อนคลายหรือ “ลดแรง” ผลผลิตจะลดลง (Robbins & Judge, 2021)

- **Cohesiveness (ความเหนียวแน่น)** กลุ่มที่มีความสัมพันธ์ดีจะมีแรงจูงใจภายในสูงขึ้น แต่หากขาดเป้าหมายร่วมที่ชัดเจน ก็อาจกลายเป็นกลุ่มที่ต่อต้านเป้าหมายขององค์การ

- **Social Loafing** เมื่อทำงานเป็นกลุ่ม สมาชิกบางคนอาจลดความพยายาม เพราะคิดว่าผู้อื่นจะทำแทน ส่งผลให้ประสิทธิภาพโดยรวมลดลง (Latane et al., 1979)

- **Groupthink** เมื่อกลุ่มมีความเป็นเอกภาพสูงเกินไป สมาชิกอาจละเลยข้อมูลหรือทางเลือกอื่นที่อาจดีกว่า เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ส่งผลให้การตัดสินใจผิดพลาด

การเข้าใจพฤติกรรมกลุ่มจึงมีความสำคัญต่อผู้นำในการออกแบบโครงสร้างทีม การสร้างแรงจูงใจ และการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเชิงบวก

5.5.2 การสื่อสารในองค์การ: รูปแบบและผลกระทบ

การสื่อสาร (Communication) คือกระบวนการถ่ายทอดสารจากผู้ส่งไปยังผู้รับ เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือ หรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในทิศทางที่องค์การต้องการ ถือเป็น “เส้นเลือดใหญ่” ที่เชื่อมโยงทุกกิจกรรมในองค์การ ตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ไปจนถึงการปฏิบัติงานประจำวัน

การสื่อสารไม่เพียงแค่ส่งสารเท่านั้น แต่ยังสะท้อนวัฒนธรรม อำนาจ ความสัมพันธ์ และความไว้เนื้อเชื่อใจระหว่างบุคลากรในองค์การ หากการสื่อสารมีประสิทธิภาพ จะส่งเสริมบรรยากาศเชิงบวก ลดความขัดแย้ง และเพิ่มแรงจูงใจภายใน (Luthans, 2011; Robbins & Judge, 2021)

5.5.3 รูปแบบการสื่อสารในองค์การ (Types of Organizational Communication)

1) Downward Communication (การสื่อสารจากบนลงล่าง) คือการส่งสารจากระดับบริหารลงสู่พนักงาน เช่น การถ่ายทอกคำสั่ง นโยบาย เป้าหมาย กฎระเบียบ และการประเมินผลงาน

ข้อดี ช่วยสร้างความชัดเจนในทิศทางองค์การ

ข้อควรระวัง หากใช้มากเกินไปโดยไม่เปิดช่องทางการตอบกลับ อาจกลายเป็นการบริหารแบบอำนาจนิยมและขาดความไว้วางใจ

2) Upward Communication (การสื่อสารจากล่างขึ้นบน) คือการสื่อสารจากพนักงานสู่ผู้บริหาร เช่น การเสนอความคิดเห็น การรายงานปัญหา และการแสดงความกังวล

ข้อดี ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและความรู้สึกเป็นเจ้าของในองค์การ

ข้อควรระวัง หากผู้นำไม่เปิดรับหรือมีระบบที่ไม่ปลอดภัย พนักงานจะหลีกเลี่ยงการสื่อสารแบบนี้

3) Lateral Communication (การสื่อสารในแนวนอน) คือ การสื่อสารระหว่างพนักงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน เช่น การประสานงานภายในทีม การแก้ไขปัญหาร่วมกัน และการแลกเปลี่ยนความรู้

ข้อดี ช่วยลดความซ้ำซ้อน เพิ่มความเร็วในการตัดสินใจ

ข้อควรระวัง หากไม่มีกติกา อาจเกิดการข้ามขั้นตอนหรือขัดแย้งกับระบบอำนาจเดิม

4) Diagonal Communication (การสื่อสารแบบทแยงมุม) คือ การสื่อสารระหว่างบุคลากรข้ามสายงานและข้ามระดับ เช่น พนักงานฝ่ายผลิตประสานกับฝ่ายการเงิน และหัวหน้าฝ่ายการตลาดคุยกับพนักงานฝ่ายโลจิสติกส์

ข้อดี เพิ่มความคล่องตัวและลดขั้นตอนการอนุมัติ

ข้อควรระวัง อาจถูกมองว่า “ละเมิดลำดับชั้น” หากวัฒนธรรมองค์การยังไม่เปิดกว้าง

ผลกระทบของการสื่อสารต่อองค์การ

(1) ผลกระทบต่อประสิทธิภาพงาน (Work Efficiency) การสื่อสารที่ชัดเจน ลดข้อผิดพลาด และช่วยให้ทีมทำงานประสานกันได้ดีขึ้น เช่น การส่งมอบงานอย่างมีระบบ

(2) ผลกระทบต่อแรงจูงใจ (Motivation) พนักงานที่ได้รับฟัง ได้เสนอความคิดเห็น และได้รับการตอบกลับ จะรู้สึกว่าตนมีคุณค่าและอยากมีส่วนร่วมมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด *Theory Y* ของ McGregor และ *Motivators* ของ Herzberg

(3) ผลกระทบต่อความสัมพันธ์ภายในองค์การ (Interpersonal Relations) การสื่อสารที่ดีส่งเสริมความไว้วางใจ ลดความขัดแย้ง และเพิ่มความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียว เช่น การใช้ Feedback เชิงบวกอย่างต่อเนื่อง

(4) ผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) วัฒนธรรมที่เปิดกว้างในการสื่อสาร ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม เช่น องค์การแบบ Agile ที่เน้น Stand-up Meetings และ Feedback อย่างรวดเร็ว

(5) ผลกระทบต่อความสามารถในการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การสื่อสารคือเครื่องมือสำคัญในการจัดการความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลง (resistance to change) โดยเฉพาะในช่วงที่ต้องปรับโครงสร้างหรือเปลี่ยนกลยุทธ์

พฤติกรรมศาสตร์ให้ความสำคัญกับ “บริบททางสังคมของการสื่อสาร” โดยมองว่าสื่อไม่เพียงส่งผ่านข้อมูล แต่ยังส่งผ่านอารมณ์ อำนาจ ความไว้วางใจ และการรับรู้ ซึ่งล้วนมีผลต่อประสิทธิภาพองค์การ (Luthans, 2011)

5.5.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำกับมิติพฤติกรรมศาสตร์ (Leadership Theories and Behavioral Science Perspective)

ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่นหรือกลุ่ม เพื่อให้องค์การหรือทีมงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Yukl, 2013) โดยหัวใจสำคัญของภาวะผู้นำไม่ใช่เพียงตำแหน่งหรืออำนาจเท่านั้น แต่คือ กระบวนการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ผ่านพฤติกรรม ค่านิยม และการสื่อสาร ในมิติของพฤติกรรมศาสตร์ แนวคิดภาวะผู้นำได้เปลี่ยนจากการมองผู้นำในแง่ของ “ลักษณะเฉพาะตัว” (Trait Approach) ไปสู่การมอง “พฤติกรรมที่สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้” (Behavioral Approach)

(1) The Ohio State Studies (Stogdill & Coons, 1957)

การศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ ได้พัฒนาแบบสอบถามชื่อ *Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ)* และพบว่าพฤติกรรมของผู้นำสามารถจำแนกออกเป็น 2 มิติหลัก กล่าวคือ

Initiating Structure (การริเริ่มโครงสร้าง) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่เน้น ภารกิจและงาน เช่น การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การวางแผนและจัดลำดับงาน การติดตามผลและควบคุมคุณภาพงาน

Consideration (การพิจารณา/ความเอาใจใส่) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่เน้น **ความสัมพันธ์กับผู้ตาม** เช่น การรับฟังปัญหาและความคิดเห็น ความเห็นอกเห็นใจ การให้เกียรติและการดูแลพนักงานอย่างใกล้ชิด

ผู้นำที่มีทั้ง 2 มิติในระดับสูง จะได้รับความเชื่อมั่นและสร้างผลการดำเนินงานที่ดีในองค์การ เพราะสามารถสร้างสมดุลระหว่าง “งาน” และ “คน” ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Robbins & Judge, 2021)

(2) Blake and Mouton’s Managerial Grid

Blake และ Mouton ได้พัฒนา “ตารางภาวะผู้นำ” (Managerial Grid) เพื่อจำแนกลักษณะของผู้นำโดยอิงจาก พฤติกรรมที่แสดงออกจริง แทนการพิจารณาจากลักษณะนิสัยหรือคุณสมบัติส่วนตัว โดยเสนอว่า ผู้นำมีพฤติกรรมสองมิติหลัก ที่สามารถวัดได้บนกรอบพิกัด (Grid) ดังนี้

- **แกน X (แนวนอน): ความสนใจในผลผลิต (Concern for Production)** หมายถึง ระดับที่ผู้นำให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมาย การวางแผน การจัดงาน และประสิทธิภาพของระบบงาน
- **แกน Y (แนวตั้ง): ความสนใจในคน (Concern for People)** หมายถึง ระดับที่ผู้นำใส่ใจความต้องการของลูกน้อง เช่น ความพึงพอใจ การมีส่วนร่วม การสร้างแรงจูงใจ และสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี

ทั้งสองแกนวัดค่าได้ตั้งแต่ 1 (ต่ำที่สุด) ถึง 9 (สูงที่สุด) ซึ่งทำให้สามารถจัดประเภทผู้นำได้ 5 รูปแบบหลัก ดังแสดงในตาราง 5.2

ตารางที่ 5.2 Blake and Mouton's Managerial Grid

ประเภทผู้นำ	ค่า (X,Y)	ลักษณะ
Team Management	(9,9)	ผู้นำในอุดมคติ เน้นทั้งผลผลิตและบุคลากรผู้นำประเภทนี้เชื่อว่าความสำเร็จขององค์การเกิดจากแรงจูงใจ ความไว้วางใจ และความเคารพซึ่งกันและกันในทีม สามารถสร้างทั้งประสิทธิภาพและความพึงพอใจได้พร้อมกัน เป็นผู้นำในอุดมคติ ที่ให้ความสำคัญสูงทั้ง "งาน" และ "คน"
Country Club Management	(1,9)	ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์เป็นหลัก มุ่งเน้นให้ลูกน้องมีความสุข มีบรรยากาศดี แต่ไม่เน้นประสิทธิภาพงาน ทำให้ผลงานอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
Authority-Compliance Management	(9,1)	ผู้นำที่เน้นผลผลิตอย่างเดียว เน้นงานมาก ไม่สนใจความรู้สึกของผู้ตาม มองคนเป็นเพียงเครื่องมือในการผลิต เน้นกฎระเบียบและวินัยมากกว่าความรู้สึกของลูกน้อง มักเกิดในระบบราชการหรือโรงงาน
Middle-of-the-Road Management	(5,5)	ผู้นำที่ประนีประนอม ไม่เด่นด้านใดด้านหนึ่ง พยายามสร้างสมดุลระหว่างผลผลิตกับคน แต่ไม่เน้นด้านใดด้านหนึ่งอย่างลึกซึ้ง จึงไม่โดดเด่น
Impoverished Management	(1,1)	ผู้นำที่ไม่สนใจทั้งคนและงาน ขาดภาวะผู้นำ ไม่ใส่ใจทั้งผลลัพธ์และพนักงาน มีลักษณะปล่อยปละละเลย ขาดแรงจูงใจ ขาดการควบคุม

จากตารางจะเห็นได้ว่า รูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 5 ประเภทสะท้อนระดับความสมดุลระหว่าง "ความใส่ใจในคน" และ "ความใส่ใจในงาน" ซึ่งมีผลโดยตรงต่อบรรยากาศการทำงานและประสิทธิภาพขององค์การ โดยเฉพาะ ผู้นำแบบ Team Management (9,9) ถือเป็นแนวทางในอุดมคติ เพราะสามารถสร้าง แรงจูงใจ ความผูกพัน และผลลัพธ์ที่มีคุณภาพ ได้พร้อมกัน ในขณะที่รูปแบบอื่น ๆ มักมีจุดอ่อนที่ต้องระวัง เช่น การมุ่งเน้นความสัมพันธ์มากเกินไปจนละเลยเป้าหมาย หรือเน้นผลผลิตอย่างเดียวจนขาดความร่วมมือ การเข้าใจกรอบพฤติกรรมนี้จะช่วยให้องค์การสามารถพัฒนา "ผู้นำที่สมดุล" และเหมาะสมกับวัฒนธรรมและภารกิจของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อดีและการประยุกต์ใช้ในองค์การ

- การประเมินสไตล์ผู้นำแบบเป็นระบบ ผู้นำสามารถใช้กรอบนี้ประเมินตนเองหรือผู้อื่นได้ว่ามีแนวโน้มในรูปแบบใด และสามารถวางแผนเพื่อพัฒนาไปสู่จุด (9,9)
- ใช้ในการอบรมและพัฒนาผู้นำ (Leadership Development) ช่วยให้ผู้นำตระหนักรู้ถึง “พฤติกรรมที่ส่งผลต่อทีม” และกระตุ้นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เหมาะสม
- นำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สมดุล โดยผู้นำจะสามารถสร้างสมดุลระหว่างการขับเคลื่อนเป้าหมายองค์กร และการสร้างแรงจูงใจในทีมงาน

แม้ Managerial Grid จะเป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ในการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำ แต่ ไม่ได้คำนึงถึงสถานการณ์หรือบริบท (Context) ของการนำ เช่น ภาวะวิกฤติ วัฒนธรรมองค์การ หรือคุณลักษณะของผู้ตาม ซึ่งเป็นข้อจำกัดที่ภายหลังมีการพัฒนาทฤษฎี “ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์” (Situational Leadership) ขึ้นมารองรับ

(3) Transformational Leadership (ภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลง)

ภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลง หรือ *Transformational Leadership* เป็นแนวคิดที่ได้รับการพัฒนาขึ้นโดย *James MacGregor Burns (1978)* และต่อมาได้รับการขยายความโดย *Bernard Bass (1985)* ซึ่งเน้นที่การสร้างแรงบันดาลใจและการพัฒนา “ศักยภาพภายใน” ของผู้ตามมากกว่าการควบคุมแบบเดิม

ลักษณะสำคัญของ Transformational Leadership

- การกระตุ้นแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ผู้นำประเภทนี้ไม่อาศัยเพียงรางวัลหรือการลงโทษ (extrinsic motivation) แต่จะจุดประกายความเชื่อมั่นในคุณค่าของงาน สร้างแรงผลักดันจากภายใน เช่น ความหมายของงาน ความภาคภูมิใจในเป้าหมายร่วม หรือความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของบางสิ่งที่ยิ่งใหญ่ (Luthans, 2011)
- การสร้างแรงบันดาลใจ วิสัยทัศน์ และความท้าทาย (Inspirational Motivation) ผู้นำจะสื่อสารเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ขององค์การอย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้ตาม “เชื่อ” ว่าเป้าหมายสามารถบรรลุได้ และกระตุ้นให้ทุกคนกล้าคิด กล้าทำ กล้าท้าทายขีดจำกัดของตนเอง
- การส่งเสริมการเติมเต็มศักยภาพของผู้ตาม (Self-Actualization) แนวคิดนี้สัมพันธ์โดยตรงกับ *Maslow’s Hierarchy of Needs* ระดับสูงสุด (self-actualization) และ *Herzberg’s*

Motivators เช่น การได้รับการยอมรับ โอกาสในการเติบโต และความหมายของงาน ผู้นำจึงเน้นการออกแบบงาน การให้ Feedback และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

— การสร้างความไว้วางใจและการมีส่วนร่วม (Individualized Consideration) ผู้นำแบบ Transformational จะให้ความสำคัญกับความต้องการเฉพาะของแต่ละบุคคล สนับสนุนการเรียนรู้ และให้คำปรึกษา เพื่อดึงศักยภาพของผู้ตามให้ถึงที่สุด

การประยุกต์ใช้ในองค์การ

– เหมาะกับองค์การยุคใหม่ที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น ในบริบทของ Digital Transformation, การจัดการนวัตกรรม, หรือ การขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์การ

– ผู้นำสามารถใช้แนวทางนี้ในการ เสริมพลังให้ทีมงาน (empowerment) และ ยกระดับจริยธรรมและจิตสำนึกในหน้าที่

– ใช้ร่วมกับ แนวทาง HRM เชิงกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาบุคลากรเชิงรุกและสร้างวัฒนธรรมแห่งการเติบโต

5.6 การประยุกต์ใช้แนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์และพฤติกรรมศาสตร์ในองค์กรสมัยใหม่

แนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Approach) และพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science Approach) ได้กลายเป็นรากฐานสำคัญในการบริหารจัดการองค์การยุคใหม่ โดยเฉพาะในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน และการบริหารคนอย่างเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ องค์ประกอบสำคัญที่สะท้อนการประยุกต์ใช้แนวคิดเหล่านี้ ได้แก่

5.6.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) เป็นกระบวนการสำคัญที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างศักยภาพ ความสามารถ และคุณค่าของบุคลากรในองค์กร โดยมีรากฐานจากแนวคิดพฤติกรรมศาสตร์ที่มองว่ามนุษย์เป็นทรัพยากรที่สามารถเติบโต เปลี่ยนแปลง และพัฒนาได้ตลอดเวลา ไม่ใช่เป็นเพียงแรงงานที่มีหน้าที่รับคำสั่งเท่านั้น (Luthans, 2011)

แนวคิดพื้นฐานจากพฤติกรรมศาสตร์

พฤติกรรมศาสตร์เน้นว่า “พฤติกรรมของคน” ในการทำงานนั้นมีปัจจัยทางจิตวิทยาและสังคมอยู่เบื้องหลัง เช่น แรงจูงใจ การเรียนรู้ การมีปฏิสัมพันธ์ และการสื่อสาร HRD จึงไม่เพียงมุ่งพัฒนาความรู้ (Knowledge) หรือทักษะทางเทคนิค (Hard Skills) เท่านั้น แต่ยังรวมถึงทักษะเชิงพฤติกรรม (Soft

Skills) และการเติบโตภายในของบุคลากรด้วย เช่น ความมั่นใจในตนเอง ความยืดหยุ่น ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence: EI) และภาวะผู้นำ (Leadership)

5.6.2 แนวทางการประยุกต์ใช้ HRD ที่เชื่อมโยงกับแนวคิดพฤติกรรมศาสตร์

1) การจัดอบรมและฝึกอบรมเชิงพฤติกรรม (Behavioral Training)

องค์กรยุคใหม่ไม่ได้ฝึกอบรมเฉพาะความรู้ด้านเทคนิคเท่านั้น แต่เน้นการพัฒนา "ทักษะภายใน" เช่น

- **Leadership Development Program** ที่ช่วยให้บุคลากรเข้าใจตนเอง รู้จักบริหารคนและสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
- **Team Building Activities** ที่พัฒนาแรงจูงใจ การทำงานร่วมกัน และความไว้วางใจในทีม สิ่งเหล่านี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Maslow ที่ว่า การตอบสนองต่อ “ความต้องการขั้นสูง” เช่น ความสำเร็จ และการเติมเต็มตนเอง จะช่วยให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพสูงสุด (Maslow, 1943)

2) การใช้ Coaching & Mentoring

การใช้กระบวนการ Coaching และ Mentoring ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้เชิงลึก และการสะท้อนตนเอง (self-reflection) โดยเฉพาะการนำ “ผู้มีประสบการณ์” มาให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงานใหม่ เป็นการสร้างความสัมพันธ์ทางจิตวิทยา (psychological bonding) และเสริมความมั่นใจในการทำงาน การมีโค้ชหรือพี่เลี้ยงจะช่วยปลุกแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ตามแนวคิดของ Herzberg ที่เชื่อว่าความสำเร็จและการได้รับการยอมรับเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญ (Herzberg, 1968)

3) การประเมินและพัฒนา Soft Skills ควบคู่กับ Hard Skills

องค์กรสมัยใหม่ใช้แบบประเมินที่ครอบคลุมพฤติกรรม เช่น 360-Degree Feedback, Behavioral Assessment หรือ Competency-Based Evaluation เพื่อประเมินทั้งความรู้ทางวิชาชีพและพฤติกรรมที่ส่งผลต่อการทำงานร่วมกัน เช่น การสื่อสาร ความสามารถในการแก้ปัญหา และการคิดเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสะท้อนความเข้าใจว่า “ประสิทธิภาพของงานไม่ได้เกิดจากความรู้ล้วน ๆ แต่เกิดจากความเข้าใจคนด้วย”

4) การออกแบบเส้นทางความก้าวหน้า (Career Path) ตามแรงจูงใจภายใน

องค์กรที่ประยุกต์ใช้ Motivational Model ของ Herzberg หรือ Maslow จะไม่เน้น “เงินเดือน” เป็นตัวกระตุ้นเพียงอย่างเดียว แต่สร้างระบบความก้าวหน้าในอาชีพที่ตอบสนองต่อความต้องการสูงสุด เช่น โอกาสแสดงความสามารถ ความท้าทายในงาน และความภาคภูมิใจจากการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง สิ่งเหล่านี้จะกระตุ้นให้พนักงานรู้สึกว่างาน “มีความหมาย” ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญในการรักษาและพัฒนาคนเก่งไว้กับองค์กรอย่างยั่งยืน (Ghoshal & Bartlett, 1997)

แนวคิด HRD ที่มีรากฐานจากพฤติกรรมศาสตร์ ช่วยให้องค์กรมองเห็นคุณค่าของมนุษย์ในฐานะ “ต้นทุนที่มีชีวิต” (Living Asset) ที่สามารถเติบโตได้ด้วยแรงจูงใจภายใน ความสัมพันธ์ที่ดี และสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ หากองค์กรสามารถพัฒนาและใช้ศักยภาพเหล่านี้ได้เต็มที่ ก็จะนำไปสู่ความยั่งยืนและความได้เปรียบในการแข่งขันระยะยาว

5.6.3 การสร้างบรรยากาศองค์การ (Organizational Climate)

การสร้างบรรยากาศองค์การถือเป็นหนึ่งในหัวใจสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะเมื่อองค์กรเผชิญกับการแข่งขันสูงและแรงงานมีความหลากหลายทั้งในด้านวัย วัฒนธรรม และความคาดหวัง

บรรยากาศองค์การ (Organizational Climate) หมายถึง "การรับรู้ร่วมกัน" ของสมาชิกในองค์การต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น ความไว้วางใจ ความปลอดภัย ความยุติธรรม ความเปิดกว้าง และการยอมรับซึ่งกันและกัน ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อระดับความผูกพัน ความพึงพอใจ และประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน (Litwin & Stringer, 1968)

ต่างจาก “วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture)” ซึ่งเป็นเรื่องรากฐานค่านิยมและความเชื่อในระยะยาว บรรยากาศองค์การเป็น “ภาพสะท้อนในปัจจุบัน” ที่เปลี่ยนแปลงได้ตามรูปแบบการบริหารของผู้นำและการจัดการภายในองค์กร

องค์ประกอบสำคัญของบรรยากาศองค์การที่ดี

1) ความไว้วางใจ (Trust) เมื่อพนักงานรู้สึกว่าผู้นำและเพื่อนร่วมงานไว้ใจได้ จะเพิ่มความกล้าแสดงความคิดเห็นและสร้างความร่วมมือ

2) ความยุติธรรม (Fairness) การปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเท่าเทียม เช่น ระบบประเมินผล การเลื่อนตำแหน่งที่โปร่งใส

3) ความปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) พนักงานรู้สึกว่าตนสามารถพูดผิดหรือเสนอความคิดใหม่โดยไม่ถูกตำหนิ

4) บรรยากาศของการมีส่วนร่วม (Participation) พนักงานมีสิทธิร่วมตัดสินใจในสิ่งที่มีผลต่อการทำงานของตนเอง

5) แรงจูงใจและความชัดเจนของเป้าหมาย ทุกคนเข้าใจว่าตนกำลังทำอะไร และมีเป้าหมายร่วมกัน

แนวทางการประยุกต์ใช้ในองค์การ

(1) ใช้การสื่อสารแบบเปิด (Open Communication) การสื่อสารแบบเปิดช่วยลดความเครียด ลดการเข้าใจผิด และสร้างความไว้วางใจภายในองค์กร เช่น เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นโดยไม่ต้องกลัวผลกระทบ มีระบบ “Feedback Loop” ที่พนักงานสามารถเสนอแนะหรือแจ้งปัญหาได้โดยตรง และผู้นำมีการสื่อสารเชิงบวกและโปร่งใส เช่น การจัด “Town Hall Meeting”

(2) การบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ (Constructive Conflict Management) ในองค์กรที่มีความหลากหลาย ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติ แต่หากจัดการอย่างมีศิลปะ จะกลายเป็นโอกาสในการเรียนรู้ เช่น ฝึกทักษะ “Active Listening” ให้กับผู้บริหารระดับต้นถึงกลาง ส่งเสริมการเจรจาอย่างมีเหตุผลแทนการใช้อำนาจ และใช้เวทีสื่อสารระหว่างแผนกเพื่อป้องกันความเข้าใจคลาดเคลื่อน

(3) ส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ตามแนวทางของ Peter Senge (1990) การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ช่วยให้พนักงานรู้สึกว่า “การพัฒนา” เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น สนับสนุนให้พนักงานมีโอกาสเรียนรู้ทั้งในและนอกสายงาน สร้างระบบแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ (Knowledge Sharing) และการจัดทำ “Lessons Learned” หลังเสร็จโครงการเพื่อสะท้อนและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

(4) การใช้แนวคิด “Consideration” จาก Ohio State Studies แนวคิดนี้เน้นให้ผู้นำแสดงความห่วงใยต่อทีมงาน เช่น ใส่ใจสุขภาพจิตและความรู้สึกของลูกน้อง สร้างความสัมพันธ์ที่ดีผ่านกิจกรรมกลุ่ม หรือ one-on-one meeting ส่งเสริมพฤติกรรม “ผู้นำแบบรับฟัง” และ “ผู้นำแบบส่งเสริมการเติบโต”

บรรยากาศองค์การที่ดีไม่ได้เกิดขึ้นโดยบังเอิญ แต่เป็นผลจากการบริหารจัดการแบบมีจิตวิทยาและมีมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเชื่อมโยงกับแนวคิดพฤติกรรมศาสตร์โดยตรง องค์กรใดสามารถจัดการ

“สภาพแวดล้อมภายใน” ให้เอื้อต่อการเติบโตของคน จะสามารถรักษาคนเก่ง สร้างแรงจูงใจ และนำไปสู่ความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

5.7 วิพากษ์แนวคิดและแนวโน้มการพัฒนาในอนาคต

แนวคิด Human Relations และ Behavioral Science ถือเป็นหมุดหมายสำคัญของวิวัฒนาการด้านการจัดการที่ “มนุษย์” กลับมาเป็นศูนย์กลางขององค์การ แทนที่แนวคิดแบบกลไกและอำนาจนิยม แต่ก็ใช่ว่าจะปราศจากข้อวิจารณ์ หรือไม่ต้องมีการปรับตัวในยุคใหม่ที่เทคโนโลยีและโครงสร้างการทำงานเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

5.7.1 ข้อวิจารณ์แนวคิด Human Relations และ Behavioral Science

1) มองโลกในแง่ดีเกินจริง (Overly Optimistic View of Human Nature) แนวคิด Human Relations มักเชื่อว่า “ความสัมพันธ์ที่ดี” เพียงพอในการสร้างแรงจูงใจและผลผลิต ซึ่งอาจไม่สอดคล้องกับสภาพจริงในบางบริบท เช่น งานที่ต้องมีการควบคุมคุณภาพเข้มงวด หรือสถานการณ์ที่ต้องใช้ความเด็ดขาด

2) ละเลยปัจจัยภายนอกและโครงสร้างระบบ (Neglect of Structural and Economic Factors) ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์มักเน้นการปรับปรุงพฤติกรรมบุคคล โดยละเลยแรงกดดันจากโครงสร้างองค์การ เช่น นโยบาย การเมืองภายใน หรือแรงกดดันจากตลาด (Scott & Davis, 2015)

3) ยากต่อการวัดและประเมินผล (Difficult to Measure Outcomes) ปัจจัยทางจิตวิทยา เช่น ความพึงพอใจ หรือความรู้สึกผูกพันในงาน เป็นนามธรรมและต้องใช้วิธีการวิจัยเฉพาะ ซึ่งอาจยากต่อการประเมินผลแบบรวดเร็ว

4) ไม่ทันต่อความเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล แนวคิด Human Relations เกิดในช่วงศตวรรษที่ 20 ซึ่งลักษณะงานและความสัมพันธ์มีความมั่นคง ต่างจากโลกปัจจุบันที่ต้องการความยืดหยุ่นสูง การเปลี่ยนงานเร็ว และการทำงานแบบอัตโนมัติ

5.7.2 ความเหมาะสมของแนวคิดในโลกดิจิทัลและการทำงานแบบไฮบริด

แม้จะมีข้อจำกัด แต่แนวคิดด้านความสัมพันธ์มนุษย์และพฤติกรรมศาสตร์ยังคงมีความเกี่ยวข้อง โดยต้องมีการปรับเปลี่ยนใน 3 มิติหลัก

1) Digital Empathy & Remote Motivation การทำงานแบบ Hybrid และ Remote ต้องอาศัยทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์เชิงดิจิทัล เช่น การให้ Feedback ผ่านออนไลน์ การรับฟังอย่างลึกซึ้งแม้ไม่ได้พบหน้า (Purvanova & Bono, 2009)

2) การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนพฤติกรรม เช่น การใช้แอปติดตามแรงจูงใจ หรือการเรียนรู้ด้วย AI-based Learning Platform เพื่อส่งเสริม Soft Skills

3) การสร้าง Psychological Safety ในพื้นที่ออนไลน์ การประชุมผ่าน Zoom หรือการใช้ Slack ไม่ได้หมายถึงการมีวัฒนธรรมเปิดอัตโนมัติ ผู้นำยังต้องสร้างความไว้ใจและสนับสนุนอย่างใกล้ชิด

5.7.3 การบูรณาการกับแนวคิดสมัยใหม่

เพื่อตอบสนองความซับซ้อนในยุคใหม่ แนวคิด Human Relations และ Behavioral Science จึงควรถูกร้อยเรียงร่วมกับทฤษฎีร่วมสมัยดังนี้

1) Emotional Intelligence (EI) ความฉลาดทางอารมณ์เป็นหัวใจของภาวะผู้นำยุคใหม่ ที่เน้นการเข้าใจตนเองและผู้อื่น (Goleman, 1995) ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ Mayo และ Maslow ที่เน้นความรู้สึกและความต้องการภายในของมนุษย์

2) Servant Leadership ผู้นำแบบผู้รับใช้ (Greenleaf, 1970) คือ ผู้ที่เน้นการพัฒนาผู้อื่นก่อนผลกำไร ซึ่งเสริมแนวคิด Human Relations ที่เน้นความสัมพันธ์แบบเกื้อกูล ที่มุ่งสร้างความร่วมมือในองค์กร โดยเฉพาะในองค์กรไม่แสวงหากำไรหรือองค์กรเพื่อสังคม

3) Positive Psychology แนวคิดจาก Seligman และ Csikszentmihalyi (2000) ที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างจุดแข็ง ความสุข และความหมายในชีวิต เป็นมิติที่ช่วยเติมเต็มแนวคิด Behavioral Science ในการสร้างแรงจูงใจระยะยาว

แนวทางบูรณาการเหล่านี้ช่วยให้การจัดการองค์การมีความยืดหยุ่น ลึกซึ้ง และตอบโจทย์ทั้งด้านประสิทธิภาพและความเป็นมนุษย์ในยุคดิจิทัลและสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

5.8 บทสรุป

แนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์และพฤติกรรมศาสตร์ถือเป็นรากฐานสำคัญที่ทำให้การบริหารจัดการองค์การก้าวข้ามจากมิติของ “เครื่องจักร” สู่การยอมรับ “มนุษย์” ในฐานะทรัพยากรที่มีชีวิต มีความรู้สึก ความต้องการ และศักยภาพที่สามารถพัฒนาได้ แนวคิดของนักวิชาการสำคัญอย่าง Douglas McGregor, Frederick Herzberg, Rensis Likert, Blake & Mouton และกลุ่มการศึกษาจากมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ล้วนสะท้อนความเข้าใจที่ลึกซึ้งต่อธรรมชาติของพฤติกรรมมนุษย์ โดยเน้นว่าการจูงใจไม่สามารถบรรลุได้ด้วยผลตอบแทนภายนอกเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยความเข้าใจในแรงจูงใจภายใน ความสัมพันธ์ในทีม และบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมศักยภาพของแต่ละบุคคล

ในการบริหารองค์การยุคใหม่ แนวคิดเหล่านี้ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การสร้างวัฒนธรรมแห่งการมีส่วนร่วม (Participatory Culture), การพัฒนาผู้นำด้วยแนวทางแบบ Transformational Leadership และ Servant Leadership การออกแบบงานที่ท้าทายแต่มีความหมาย (Job Enrichment), ตลอดจนการส่งเสริมบรรยากาศองค์การที่สนับสนุนความไว้วางใจ ความยืดหยุ่น และความยุติธรรม ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้าง Engagement และลด Turnover ในระยะยาว

อย่างไรก็ตาม แม้แนวคิดมนุษยสัมพันธ์และพฤติกรรมศาสตร์จะมีข้อดีในด้านการยกระดับคุณภาพชีวิตการทำงานและความผูกพันในองค์การ แต่ก็ยังมีข้อวิจารณ์ที่ควรพิจารณา เช่น การละเลยโครงสร้างอำนาจ นโยบายระดับมหภาค หรือพลวัตของตลาดโลก ทำให้จำเป็นต้องบูรณาการแนวคิดเหล่านี้เข้ากับกรอบคิดสมัยใหม่ เช่น Emotional Intelligence (EI) ที่เน้นการบริหารอารมณ์และความสัมพันธ์, Positive Organizational Behavior (POB) ที่ส่งเสริมความเข้มแข็งภายในจิตใจ และ Agile Leadership ที่สอดคล้องกับโลกการทำงานแบบไฮบริด

แนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์และพฤติกรรมศาสตร์จะยังคงมีคุณค่าและสามารถใช้เป็นกรอบคิดหลักในการพัฒนาองค์การแห่งอนาคตได้ หากได้รับการประยุกต์อย่างยืดหยุ่น สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลง และเชื่อมโยงกับความเป็นมนุษย์อย่างแท้จริง

สรุปได้ว่า แนวคิดเชิงมนุษยสัมพันธ์และพฤติกรรมศาสตร์ยังคงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การในศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะเมื่อได้รับการปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของเทคโนโลยี วิถีการทำงานแบบไฮบริด และความต้องการทางจิตวิทยาเชิงลึกของมนุษย์ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การสู่ความยั่งยืน

5.9 คำถามทบทวน

1. แนวคิดมนุษยสัมพันธ์และแนวคิดพฤติกรรมศาสตร์มีความแตกต่างกันอย่างไร ทั้งในด้านสมมุติฐานพื้นฐานและแนวทางการบริหาร

2. อธิบายลำดับขั้นความต้องการของ Maslow และวิเคราะห์ว่าแนวคิดนี้สามารถนำไปใช้ในการออกแบบระบบแรงจูงใจในองค์การสมัยใหม่ได้อย่างไร

3. เปรียบเทียบและวิเคราะห์ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor โดยยกตัวอย่างการประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริง

4. ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg อธิบายความแตกต่างระหว่างปัจจัยสร้างแรงจูงใจ (Motivators) และปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) ได้อย่างไร และมีผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การอย่างไร

5. วิเคราะห์แนวทางการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) กับการพัฒนาแรงจูงใจของพนักงานในองค์การ

5.10 เอกสารอ้างอิงประจำบท

Adair, J. G. (1984). The Hawthorne effect: A reconsideration of the methodological artifact. *Journal of Applied Psychology, 69*(2), 334–345.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology, 63*(1), 1–18.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1985). *The managerial grid III: The key to leadership excellence.* Gulf Publishing Company.

Brannigan, A., & Zwerman, W. (2001). The real "Hawthorne Effect". *Society*, *38*(2), 55–60.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

Carey, A. (1967). The Hawthorne studies: A radical criticism. *American Sociological Review, 32*(3), 403–416.

Daft, R. L. (2018). *Organization theory and design* (13th ed.). Cengage Learning.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227–268.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, *44*(2), 350–383.

Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1997). *The individualized corporation*. Harper Business.

Gillespie, R. (1991). *Manufacturing knowledge: A history of the Hawthorne experiments*. Cambridge University Press.

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. Bantam Books.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Review Press.

Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader*. Robert K. Greenleaf Center.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*(2), 250–279.

Hatch, M. J. (2018). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives* (4th ed.). Oxford University Press.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.

Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review, 46*(1), 53–62.

Homans, G. C. (1950). *The human group*. New York, NY: Harcourt, Brace and Company.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692–724.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2nd ed.). Wiley.

Latane, B., Williams, K., & Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology, 37*(6), 822–832.

Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. McGraw-Hill.

Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.

Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). McGraw-Hill Education.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review, 50*(4), 370–396.

Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Macmillan.

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York, NY: McGraw-Hill.

Miller, K. (2018). *Organizational communication: Approaches and processes* (7th ed.). Cengage Learning.

Morgan, G. (2006). *Images of Organization* (Updated ed.). Sage Publications.

Parsons, T. (1974). *Social system and the evolution of action theory*. New York, NY: The Free Press.

Purvanova, R. K., & Bono, J. E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly*, *20*(3), 343–357.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.

Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker*. Harvard University Press.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology, 21*(7), 600–619.

Scott, W. R. (2003). *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*. Prentice Hall.

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.

Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, *55*(1), 5–14.

Wahba, M. A., & Bridwell, L. G. (1976). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, *15*(2), 212–240.

Wren, D. A., & Bedeian, A. G. (2009). *The evolution of management thought* (6th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.