

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสารด้านแนวคิด ทฤษฎี รวมทั้งการศึกษาผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบความคิดและประเด็นสำหรับการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์กรและกระบวนการกล่อมเกลาทางวัฒนธรรม
2. แนวคิดเรื่องปทัสถานพฤติกรรมขององค์กรธุรกิจการเงิน
3. แนวคิดเรื่องการเรียนรู้ทางสังคม
4. แนวคิดเรื่องการบริหารเชิงพฤติกรรม
5. แนวคิดเรื่องแรงจูงใจและความต้องการ
6. แนวคิดเรื่ององค์กรและการจัดการ
7. แนวคิดเรื่องกลุ่มและการรวมกลุ่ม
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์กรและกระบวนการกล่อมเกลาทางวัฒนธรรม

องค์กรเป็นที่รวมตัวของคนหลายคน ที่มีเป้าหมายร่วมกัน มีการจัดโครงสร้าง มีกฎระเบียบ มีการแบ่งงานกันทำตามความถนัด มีลักษณะเฉพาะของตนและมีการถ่ายทอดสู่สมาชิกอย่างต่อเนื่อง (Brown & Moberg อ้างใน สุนันทา เลานันท์, 2531, หน้า 27 และดนัย ไชยโยธา, 2534, หน้า 17) เมื่อองค์กรเป็นที่รวมของคนหลาย ๆ คน การอยู่ร่วมกันในองค์กรจำเป็นต้องมีสิ่งเชื่อมโยงให้สมาชิกอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข และมีแบบประพุดิอย่างเดียวกันที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กรนั้น ๆ สิ่งนั้นคือ วัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กรจะได้รับการดูแลให้เติบโตคู่กับองค์กร เป็นลักษณะหรือเอกลักษณ์เฉพาะตัว และมีการถ่ายทอดสู่สมาชิกทุกคนในองค์กร

บัญชา ล้ำช้า ประธานกิตติมศักดิ์ธนาคารกสิกรไทยจำกัด (2536) ได้กล่าวถึงปรัชญาการทำงานของท่านว่า “วิธีการที่สร้างคุณค่าให้แก่พนักงานในฐานะเป็นสมาชิกขององค์กร คือ การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่ให้พนักงานขององค์กรมีระเบียบวินัย มีความเป็นน้ำหนึ่งใจ

เดียวกัน มีความรักและศรัทธาในสถาบัน มีความขยันขันแข็งในการปฏิบัติหน้าที่ รวมทั้งการทำตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ชนรุ่นหลังและผู้ใต้บังคับบัญชาทั่ว ๆ ไป"

ถ้าไม่มีวัฒนธรรมองค์กรแล้ว องค์กรจะระส่ำระสาย ขาดศูนย์รวมพลังที่ยึดเหนี่ยวสมาชิกเข้าด้วยกัน ขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน ตลอดจนขาดความรัก ความผูกพัน (กริช สืบสนธิ์, 2537, หน้าคำนำ)

ตามทัศนะของ Bormam (1983 อ้างใน กริช สืบสนธิ์, 2537, หน้า 5) ส่วนประกอบสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร คือ กฎเกณฑ์ข้อปฏิบัติที่ยึดถือร่วมกัน (norms) เรื่องราวบอกเล่าเกี่ยวกับอดีต ประเพณีปฏิบัติที่ยึดเหนี่ยวสมาชิกให้มีพื้นฐานที่เป็นเอกลักษณ์เดียวกัน วัฒนธรรมองค์กรได้รับอิทธิพลและหล่อหลอมโดยวัฒนธรรมของสังคม

ในสังคมต่าง ๆ จะประกอบไปด้วยกลุ่มคน และปัจเจกชนจำนวนมาก ในแต่ละวันคนเหล่านั้นมีการติดต่อสมาคมกับคนอื่นอีกจำนวนหนึ่งโดยที่ส่วนใหญ่ไม่รู้จักรักกันเป็นการส่วนตัว แต่สามารถจะติดต่อทำธุรกิจของแต่ละคนได้ การกระทำทางสังคมกับคนที่เราไม่รู้จักรักจำนวนหนึ่งในแต่ละวันนั้นเป็นเพราะบรรทัดฐานทางสังคมที่ทุกสังคมมี หน้าที่ของบรรทัดฐานจึงอยู่ตรงที่ ลดความจำเป็นที่จะต้องตัดสินใจในสถานการณ์ทางสังคมต่าง ๆ ที่คนต้องเผชิญและมีส่วนร่วม ถ้าปราศจากบรรทัดฐานทางสังคม สมาชิกแต่ละคนของสังคมคงต้องเผชิญกับปัญหาในการตัดสินใจตลอดเวลา

บรรทัดฐานทางสังคม (Social Norms) คือ แบบแผนพฤติกรรมที่เป็นที่คาดหวังของสังคม เป็นมาตรฐานที่สมาชิกของสังคมถูกคาดหวังให้ปฏิบัติตาม จึงเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป ที่เห็นได้ชัดคือวิถีชาวบ้าน จะมีประโยชน์มากสำหรับคนจำนวนมากที่อยู่ในสังคมเดียวกัน เป็นพฤติกรรมที่มีขอบข่ายกว้างขวาง ครอบคลุมพฤติกรรมด้านต่าง ๆ ของสังคมไว้เกือบหมด เช่น การแต่งกาย โดยคำนึงถึงการแต่งกายที่เหมาะสมตามสถานการณ์ต่าง ๆ โดยมีปัจจัยของเพศ วัย และสถานภาพทางสังคมเข้ามาเกี่ยวข้อง การพูดจาปราศรัย แต่ละสังคมจะกำหนดว่า ชายหญิง ผู้ใหญ่ผู้น้อยจะพูดจាកันอย่างไร ใช้ภาษาหรือคำพูดแบบไหนที่เหมาะสม มารยาททางสังคม เช่น มารยาทในการรับประทานอาหาร เป็นต้น ชูชีพ พุทธประเสริฐ, 2538)

การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรอีกแนวทางหนึ่ง คือ การศึกษาถึงสัญลักษณ์ เช่น ตำนาน พิธีกรรม ประเพณี ภาษา ที่ใช้สำหรับถ่ายทอดคุณค่าของวัฒนธรรมองค์กร การถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรแก่สมาชิกจะผ่านพิธีกรรมและสัญลักษณ์ในการทำให้สมาชิกเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรและเพื่อควบคุม

วัฒนธรรมองค์กร พิธีกรรมจะเป็นการปฏิบัติที่สม่ำเสมอ หรือทำกันเป็นประจำเป็นประเพณี เช่น การประชุมประจำเดือนของธนาคาร เพื่อสรุปผลงานที่ผ่านมาในรอบ 1 เดือน เป็นต้น การถ่ายทอดพฤติกรรมที่เป็นวัฒนธรรมองค์กรนี้จะผ่านกระบวนการที่เรียกว่า การกล่อมเกลாதงวัฒนธรรม เพื่อให้สมาชิกได้ยอมรับวัฒนธรรมองค์กรโดยตรงก็คือการอบรม การสั่งสอน การปฐมนิเทศเพื่อให้สมาชิกปฏิบัติได้ถูกต้องตามระเบียบและเจตนาให้สมาชิกได้วางตัวอย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ โดยทางอ้อม คือ สมาชิกจะต้องอาศัยการสังเกต การเรียนรู้ รวมถึงการเลียนแบบจากการกระทำของสมาชิกคนอื่น ๆ

นักวิชาการเสนอว่า การศึกษาวัฒนธรรมองค์กร แบ่งได้เป็น 2 เรื่องใหญ่ ๆ ด้วยกัน คือ ปทัสถานและสมมติฐาน ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักของวัฒนธรรมองค์กร ปทัสถาน หมายถึง แบบพฤติกรรม หรือมาตรฐานพฤติกรรมที่สมาชิกจะปฏิบัติตาม เป็นกฎเกณฑ์ของพฤติกรรมที่ทุกคนยอมรับ ส่วนสมมติฐาน หมายถึงพฤติกรรมหลาย ๆ อย่างที่อยู่ภายใต้สมมติฐานว่าอะไรถูกอะไรผิด สมมติฐานเหล่านี้จะต้องเป็นที่ยอมรับโดยปราศจากการโต้แย้ง

ในปัจจุบันจะเห็นได้ว่า องค์กรให้ความสำคัญต่อค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เกิดความจงรักภักดี ในหมู่สมาชิกขององค์กร ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การยอมรับวัตถุประสงค์ขององค์กร ค่านิยม ปรัชญา พิธีกรรม สัญลักษณ์ต่าง ๆ การแต่งเครื่องแบบเดียวกัน คำขวัญ แรงจูงใจ และผลตอบแทน ที่จะเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวให้สมาชิกยึดถือและปฏิบัติตาม รวมถึงสร้างภาพพจน์ให้องค์กรเป็นที่ยอมรับในสังคมและในสายตาของสมาชิก เพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กร (จุฑา เทียนทอง, 2538, หน้า 6)

การถ่ายทอดพฤติกรรมที่เป็นวัฒนธรรมองค์กรนี้จะผ่านกระบวนการที่เรียกว่า การกล่อมเกลาทงวัฒนธรรมเพื่อให้สมาชิกได้ยอมรับวัฒนธรรมองค์กร มีวิธีคือ การกล่อมเกลาทงตรงที่เป็นการอบรม สั่งสอน การฝึกอบรม ปฐมนิเทศ เพื่อให้สมาชิกปฏิบัติได้ถูกต้องตามระเบียบอย่างจริงจังและเจตนาเพื่อให้สมาชิกได้วางตัวอย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ในองค์กร ส่วนการกล่อมเกลาทงอ้อมนั้น ไม่มีการอบรมสั่งสอนโดยตรง สมาชิกจะต้องอาศัยการสังเกต หรือเรียนรู้ รวมถึงการเลียนแบบจากการกระทำของสมาชิกคนอื่น ๆ ผู้ทำหน้าที่ให้การกล่อมเกลาทงวัฒนธรรม หรือตัวแทนต่างๆนี้ มีทั้ง ครอบครัว กลุ่มเพื่อน สถาบันการศึกษา ตัวแทนศาสนา และสื่อมวลชน (สุพัตรา สุภาพ, 2523, หน้า 37-38) ใน 2 แบบนี้ องค์กรจะมีวิธีการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรอยู่ 3 วิธีการด้วยกัน คือ

1. การกล่อมเกลாதางวัฒนธรรมด้วยตนเอง เป็นการเรียนรู้ด้วยการกระทำ มีการลองผิดลองถูกด้วยตนเอง ภายหลังที่องค์กรได้ทำการคัดเลือกเข้ามาเป็นสมาชิก ความสามารถในการเรียนรู้ การสังเกต และการเลียนแบบขึ้นอยู่กับความสามารถเฉพาะตัวของแต่ละคน ในการตีความหรือให้ความหมายในสิ่งที่ตนได้ประสบ

2. การกล่อมเกลาทางวัฒนธรรมโดยองค์กรจัดการให้ โดยเฉพาะองค์กรที่ตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรม จะมีการหล่อหลอมสมาชิกใหม่กับสมาชิกเก่าเข้าด้วยกัน เป็นการให้แนวทางปฏิบัติไว้ตั้งแต่เริ่มรับสมาชิกใหม่ ว่าองค์กรต้องการคนประเภทใด องค์กรมีลักษณะการดำเนินงานอย่างไร โดยการปฐมนิเทศ การฝึกอบรมเป็นระยะต่อเนื่อง

3. การกล่อมเกลาทางวัฒนธรรมโดยกลุ่มสมาชิกเก่า จะมีอยู่ 2 ลักษณะ คือ แบบเป็นทางการ เรียกว่า "ระบบพี่เลี้ยง" องค์กรจะมอบหมายให้สมาชิกเก่าคอยดูแลอบรมถ่ายทอดวัฒนธรรมขององค์กรแก่สมาชิกใหม่ และอีกลักษณะหนึ่งแบบไม่เป็นทางการ คือสมาชิกใหม่จะมีการเรียนรู้วัฒนธรรมขององค์กรเอง แต่มีสมาชิกเก่าที่สนใจ หรือสมาชิกใหม่เกิดความรู้สึกอยากคบหาปรึกษา สมาชิกเก่าคนใดคนหนึ่ง ก็จะมีการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ ในเรื่องราวต่างๆเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กร (กริช สืบสนธิ์, 2537, หน้า 132-133) เป้าหมายของการกล่อมเกลาทางวัฒนธรรมก็เพื่อให้คนรุ่นหลังหรือสมาชิกใหม่ได้เรียนรู้การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร หรือของสังคมที่เขาสังกัดอยู่ ถ้ากระบวนการมีประสิทธิภาพ บุคคลก็จะเรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกันในกลุ่ม ในองค์กรได้ดี

ประโยชน์ของกระบวนการกล่อมเกลาทางวัฒนธรรมที่มีประสิทธิภาพ จะทำให้บุคคล

1. พัฒนาเอกลักษณ์ความเป็นบุคคลและกลุ่ม คือ เขาคลายและแตกต่างจากคนอื่น ๆ ในสังคม การเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มขององค์กร เขาก็จะมีพฤติกรรมที่เป็นที่ยอมรับของกลุ่ม ขณะเดียวกัน เขาก็ยังคงเป็นตัวของเขาเองในฐานะมนุษย์คนหนึ่ง

2. เรียนรู้ที่จะประพฤติตามกฎเกณฑ์ที่กำหนด คือ การควบคุมตนเอง ซึ่งทำให้กลุ่มดำเนินไปได้

3. สามารถมองอนาคตของตนเองได้อย่างชัดเจนขึ้น ถ้าเขาทำอะไรได้ผลในปัจจุบัน เขาก็คาดการณ์ได้ว่าจะเป็นอย่างไรในอนาคต

4. เรียนรู้การมีปฏิสัมพันธ์และเข้ากับคนอื่น ๆ ได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นการเรียนรู้ทางกฎระเบียบของสังคม

5. มีความรู้และทักษะที่จำเป็นต่องานที่สังคมหรือองค์กรคาดหวังไว้ (Dilliver & Sobel, 1969, pp.405-406)

2. แนวคิดเรื่อง ปทัสถานพฤติกรรมขององค์กรธุรกิจการเงิน

วัฒนธรรมจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งจะประกอบไปด้วย อุดมการณ์ ความคิด ค่านิยม ความเชื่อต่าง ๆ และการปฏิบัติที่สืบต่อกันมา ความเป็นเลิศทางการบริหารอย่างหนึ่งขององค์กรธุรกิจการเงิน คือ การมีวัฒนธรรม องค์กรที่เข้มแข็ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งค่านิยมที่เป็นตัวแปรทางองค์กร จะเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญอย่างหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

สภาพแวดล้อมภายใน หมายถึงปัจจัยในองค์กรธุรกิจการเงินที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของพนักงาน องค์กรจะสนับสนุนสภาพแวดล้อมภายในบางประเภท เพื่อที่จะระบุภาพพจน์และค่านิยมของพนักงาน สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรจะมีพลังอำนาจอย่างหนึ่งคือ วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน โดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหารและวิธีการปฏิบัติของพนักงานและผู้บริหารภายในองค์กร พลังนี้จะถูกเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมร่วมของวัฒนธรรมองค์กรจะเรียกร้องความสนใจต่อสิ่งที่สำคัญ และระบุแบบแผนของพฤติกรรมที่กลายเป็นบรรทัดฐานนำทางการกระทำต่าง ๆ ภายในองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรจะถูกหยั่งรากลึกในอดีต แต่จะถูกกระทบจากปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคต แนวความคิดของวัฒนธรรมองค์กรจะมีรากฐานมาจากมานุษยวิทยา วัฒนธรรม องค์กรจะเป็นการผสมของความเชื่อ ค่านิยม งานพิธี เรื่องราว ตำนาน และภาษาพิเศษ ที่กระตุ้นความรู้สึก ความผูกพันภายในบรรดาสมาชิกขององค์กร บุคคลบางคนเรียกวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็น "กาวทางสังคม" ที่ผูกสมาชิกขององค์กรเข้าด้วยกัน

ภายในองค์กรที่เป็นเลิศ จะมีวัฒนธรรมที่ยึดเหนี่ยว ได้แก่ ช่องทางการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้างภายในทุกทิศทาง การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โอกาสในการควบคุมตัวเอง และการประเมินผลด้วยมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เจาะจงแทนการใช้ผลการ เช่น ความเป็นเพื่อน

ตามที่ได้กล่าวมาแล้วว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ ระบบของค่านิยม สมมติฐาน ความเชื่อ และบรรทัดฐานร่วมกันที่ผูกพันสมาชิกขององค์กรให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน วัฒนธรรมองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงมุมมองร่วมของ "วิถีทางที่เรากระทำกันอยู่ ณ ที่นี้" วัฒนธรรมจะมีความสำคัญต่อองค์กร

เนื่องจากบุคคลจะกระทำบนพื้นฐานของค่านิยมร่วม และคุณลักษณะอย่างอื่นของวัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรมของพนักงานจะมีผลกระทบอย่างมากต่อประสิทธิภาพขององค์กร

วัฒนธรรมองค์กรจะถูกพัฒนาขึ้นมาจากหลายแหล่ง เมื่อองค์กรใหม่ถูกก่อตั้งขึ้นมา วัฒนธรรมจะถูกพัฒนาขึ้น เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงแรงจูงใจและจินตนาการของบุคคลที่เกี่ยวข้อง ผู้ก่อตั้ง มักจะมีผลกระทบที่สำคัญต่อวัฒนธรรมที่ถูกพัฒนาขึ้นมา ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) นับเป็น สถาบันการเงินที่ถูกก่อตั้งและวางรากฐานโดย คุณชิน โสภณพนิช ในหลาย ๆ ด้าน ทั้งด้านการวางผัง การทำงาน การเสาะแสวงหาเงินฝาก การพัฒนาบุคลากร จนเป็นสถาบันการเงินที่ใหญ่ที่สุดใน ประเทศ

วัฒนธรรมองค์กรจะให้ความหมายและทิศทางที่สำคัญแก่พฤติกรรมประจำวันของพนักงาน ภายในองค์กร และเป็นพลังเบื้องหลังที่กำหนดพฤติกรรมเสริมแรงความเชื่อร่วมกันและกระตุ้นให้ สมาชิกให้ความพยายามอย่างเต็มที่ เพื่อจะบรรลุเป้าหมายขององค์กร

องค์ประกอบพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรจะมีอยู่ 5 อย่างคือ

1. สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ องค์กรแต่ละแห่งจะดำเนินงานอยู่ในสภาพแวดล้อมทาง ธุรกิจที่เจาะจงกำหนดประเภทขององค์กรที่ต้องการเจริญเติบโต และมีสภาพการแข่งขันสูง การมุ่งขาย บริการจะเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

2. ค่านิยม ค่านิยมที่ยึดถือร่วมกันโดยพนักงานทุกคนจะเป็นคุณลักษณะพื้นฐานขององค์กร ค่านิยมคือสิ่งที่ผลักดันความพยายามร่วมกันของสมาชิกขององค์กร ค่านิยมมักถูกระบุไว้ในเป้าหมาย หรือคำขวัญขององค์กร เช่นคำขวัญที่ว่า "เพื่อนคู่คิด มิตรคู่บ้าน"

3. วีระบุรุษ บุคคลบางคนจะถูกระบุไว้อย่างใกล้ชิดกับวัฒนธรรมองค์กร ในส่วนของ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) วีระบุรุษ คือคุณชิน โสภณพนิช

4. ธรรมเนียมปฏิบัติ กิจกรรมและเหตุการณ์ปกติจะเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร เช่น การประชุมประจำเดือน การเลี้ยงส่งสรรค์พนักงานสาขาในโอกาสเปิดโครงการหาเงินฝาก

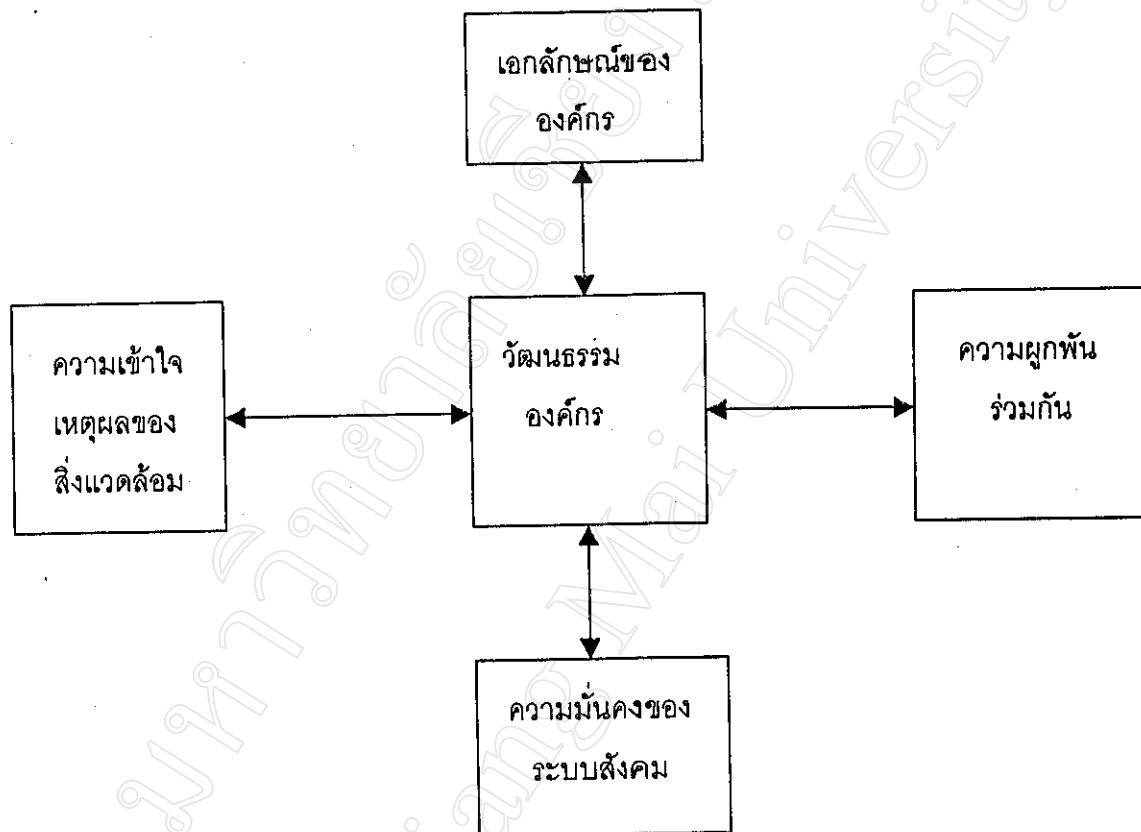
5. เครือข่ายทางวัฒนธรรม วัฒนธรรมองค์กรจะถูกถ่ายทอดผ่านเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ เรื่องราวของอุดมคติและวีระบุรุษขององค์กรจะถูกรับรู้ร่วมกันทั้งองค์กรและระหว่างรุ่นของพนักงานที่ ต่อเนื่องกัน

รากฐานรองรับของวัฒนธรรมองค์กรคือ ความเชื่อที่นำทางค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กรขึ้นมา โดยทั่วไปความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพ และเป้าหมายของผู้ก่อตั้ง ความเชื่อเหล่านี้จะกำหนดบรรทัดฐานเพื่อพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและพนักงานทำตามค่านิยมเหล่านี้แล้ว องค์กรจะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง เครื่องวัดความเข้มแข็งทางวัฒนธรรมมีหลายอย่างได้แก่ ความลึกของการแทรกซึมในองค์กร พนักงานได้ยึดเอาค่านิยมไว้รุนแรงเพียงใด ความยั่งยืนของวัฒนธรรมและหลักฐานที่มองเห็นได้ของวัฒนธรรม วัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะมีอิทธิพลต่อพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมที่อ่อนแอ คุณลักษณะอีกอย่างหนึ่งของวัฒนธรรมคือ ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมของการมีส่วนร่วมของพนักงาน และระดับความสอดคล้องท่ามกลางค่านิยมทาง วัฒนธรรม

วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งมักจะเป็นพลังที่ผลักดันเบื้องหลังความสำเร็จอย่างต่อเนื่องภายในองค์กรเสมอ สมยศ นาวิการ, 2540, หน้า 81 กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งมีหน้าที่ที่สำคัญ 4 อย่าง

1. ให้ความรู้สึกที่เป็นเอกลักษณ์แก่สมาชิกขององค์กร
2. กระตุ้นความผูกพันร่วมกัน
3. ส่งเสริมความมั่นคงของระบบทางสังคม
4. มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมที่ช่วยให้บุคคลเข้าใจเหตุผลสิ่งแวดล้อมได้

หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร 4 อย่างเสนอเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 1

หน้าที่ 4 อย่างของวัฒนธรรมองค์กร

ประเภทของวัฒนธรรมองค์กร

1. วัฒนธรรมแบบเครื่องจักร มีการควบคุมแบบเข้มงวดค่านิยมและความเชื่อร่วมกันจะเป็นการทำตามกันการอนุรักษ์นิยม การเชื่อฟังต่อกฎ ความเต็มใจเล่นเป็นทีมและความจงรักภักดีคือเป้าหมายโดยส่วนรวม

2. วัฒนธรรมแบบคล่องตัว กฎและข้อบังคับจะมีน้อย และเผชิญหน้าความขัดแย้งอย่างเปิดเผย

องค์กรทุกองค์กรจะต้องมีวัฒนธรรมและวัฒนธรรมจะนำทางสิ่งที่ดำเนินอยู่ภายในองค์กร วัฒนธรรมจะมีอิทธิพลต่อวิธีการตัดสินใจของผู้บริหาร วัฒนธรรมสามารถเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนได้ วัฒนธรรมเป็นจุดแข็งเมื่อมันทำให้การติดต่อสื่อสารประหยัดและง่าย เอื้ออำนวยต่อการตัดสินใจและการควบคุม ส่งเสริมการวางแผนและการดำเนินกลยุทธ์ และสร้างระดับของความร่วมมือและความผูกพันที่สูงภายในองค์กร และเป็นจุดอ่อนเมื่อความเชื่อและค่านิยมร่วมที่สำคัญแทรกแซงความต้องการของธุรกิจ การบรรลุวัฒนธรรมที่เข้มแข็งที่กระตุ้นพนักงานให้มีทัศนคติและแบบแผนพฤติกรรมที่ดีจะมีความสำคัญต่อองค์กร ถ้าวัฒนธรรมเปิดโอกาสให้ความคล่องตัวและกระตุ้นการมุ่งภายนอกแล้ว องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมได้ง่ายขึ้น ความรับผิดชอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารคือ การระบุค่านิยมขององค์กรและการกำกับความสนใจของพนักงานไปสู่สิ่งที่มีความสำคัญ

ระดับของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรมีสองระดับ คือที่ สังเกตได้และที่เป็นแกน วัฒนธรรมที่สังเกตได้หรือ "วิถีทางที่เรากระทำสิ่งต่าง ๆ อยู่ ณ ที่นี้" สิ่งเหล่านี้คือวิถีทางที่กลุ่มได้พัฒนาขึ้นมาและได้อบรมแก่สมาชิกใหม่ วัฒนธรรมที่สังเกตได้มักจะเกิดขึ้นกับเรื่องราวที่พิเศษ วิถีชีวิต และงานพิธี วัฒนธรรมที่สังเกตได้คือสิ่งที่บุคคลมองเห็นและได้ยินเมื่อเดินรอบภายในองค์กร-ผู้เยี่ยมเยียนลูกค้า และพนักงานภายในวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง คุณลักษณะที่สังเกตได้อาจจะถูกมองเห็นได้จากวิถีทางที่บุคคลแต่งกายภายในสำนักงาน พวกเขาได้จัดสำนักงานอย่างไร พวกเขาปฏิบัติต่อบุคคลอื่นอย่างไร และพวกเขาได้พูดถึงและปฏิบัติต่อลูกค้าอย่างไร เมื่อพูดอย่างเป็นทางการมากขึ้น วัฒนธรรมที่สังเกตได้จะถูกมองเห็นได้จากองค์ประกอบต่อไปนี้ภายในชีวิตประจำวันขององค์กร

เรื่องราว : ประวัติและเรื่องราวที่ถูกเล่าต่อกันมาภายในบรรดาสมาชิกขององค์การ จะถูกเล่าซ้ำแล้วซ้ำอีก เพื่อบอกกล่าวถึงความเป็นมาขององค์การ

วีรบุรุษ : บุคคลที่ถูกคัดเลือกเพื่อความสนใจเป็นพิเศษ และความสำเร็จของเขาจะถูกยกย่องด้วยการสรรเสริญและการชื่นชมภายในบรรดาสมาชิกขององค์การ

ธรรมเนียมปฏิบัติและงานพิธี : ธรรมเนียมปฏิบัติจะเป็นแนวทางแก่ พฤติกรรมภายในชีวิตประจำวันขององค์การ เช่น ระเบียบวิธีปฏิบัติของการให้รางวัลและการประเมินผลงาน พิธีจะคล้ายคลึงกับธรรมเนียมปฏิบัติแต่เกิดขึ้นน้อยครั้งกว่า เช่น งานเลี้ยงรับรางวัล และการฟังคำปราศรัย

สัญลักษณ์ : การใช้ภาษาพิเศษและการแสดงออกที่ไม่ใช่ภาษาอย่างอื่น เพื่อที่จะถ่ายทอดเรื่องราวที่สำคัญของชีวิตทางองค์การ

ระดับที่สองของการวิเคราะห์จะอยู่ที่ค่านิยมร่วมที่มีบทบาทสำคัญต่อการผูกพันบุคคลเข้าด้วยกันและจะเป็นกลไกการจูงใจที่มีอำนาจ องค์การควรจะพัฒนาค่านิยมร่วมที่โดดเด่นขึ้นมา คำว่า "ร่วม" ภายในการวิเคราะห์วัฒนธรรมจะหมายถึงกลุ่มโดยส่วนรวม

วัฒนธรรมองค์กรถูกติดต่อสื่อสารอย่างไร เนื่องจากวัฒนธรรมโดยตัวมันเองไม่สามารถสังเกตและอธิบายได้โดยตรง แต่ร่องรอยของค่านิยมสามารถพบได้ภายในเรื่องราว สัญลักษณ์ งานพิธี และคำขวัญขององค์การ องค์การจะใช้วิธีการสื่อสารอย่างต่อเนื่องนี้ติดต่อสื่อสารค่านิยม และความเชื่อทางวัฒนธรรมของพวกเขาไปยังพนักงาน ลูกค้า และบุคคลอื่นภายในสภาพแวดล้อมของการดำเนินงาน

เรื่องราว เรื่องราวจะถูกเล่าซ้ำอยู่บ่อยครั้งบนพื้นฐานของเหตุการณ์จริง เรื่องราวจะถูกเล่าแก่พนักงานใหม่ในระหว่างการฝึกอบรม และเล่าซ้ำไปยังลูกค้าในฐานะที่เป็นวิธีการอย่างหนึ่งของการติดต่อสื่อสารค่านิยมขององค์การ

สัญลักษณ์ สัญลักษณ์คือวัตถุ การกระทำ หรือเหตุการณ์ที่ติดต่อสื่อสารความหมายไปยังบุคคลอื่นที่รวมทั้งพนักงานและลูกค้า โลโก้ รางวัล และโปสเตอร์ของบริษัทที่จะเป็นตัวอย่างของสัญลักษณ์

งานพิธี งานพิธีคือกิจกรรมที่วางแผนไว้ที่มุ่งเหตุการณ์หรือโอกาสพิเศษ งานพิธีสามารถเสริมแรงค่านิยมขององค์การ ให้รางวัลแก่พนักงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์การ และสร้างประสบการณ์ร่วมที่จะกลายเป็นข้อผูกพันระหว่างพนักงานได้

คำขวัญ คำขวัญคือวลีหรือโวหารที่แสดงให้เห็นถึงค่านิยมที่สำคัญขององค์การ เป็นสิ่งกระตุ้นให้เกิดการทำงาน

3. แนวคิดเรื่องการเรียนรู้ทางสังคม

มนุษย์จะมีการเรียนรู้ตลอดเวลา ธรรมชาติมนุษย์ยังมีกิจกรรมการดำเนินชีวิตที่เรียกว่า การเรียนรู้ตลอดชีวิตหรือการศึกษาตลอดชีวิต

ช่องทางการเรียนรู้หรือการได้รับการศึกษาของมนุษย์สามารถแบ่งได้ 3 ทาง คือ

1. การเรียนรู้หรือการศึกษาในระบบ คือ ระบบการเรียนรู้หรือการศึกษาที่สถาบันการศึกษารับผิดชอบโดยตรง เช่น โรงเรียน มหาวิทยาลัย
2. การเรียนรู้หรือการศึกษานอกระบบ คือ การเรียนรู้หรือการศึกษาที่จัดขึ้นนอกเหนือไปจากการศึกษาในระบบ เป็นกิจกรรมที่มุ่งให้รู้จักการแก้ปัญหา หรือพัฒนาความรู้เฉพาะด้านตามความต้องการหรือความสนใจ
3. การเรียนรู้หรือการศึกษาตามอัธยาศัย คือ การเรียนรู้หรือการศึกษาที่มนุษย์ได้รับและสะสมความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ ทศนคติและความเข้าใจ จากประสบการณ์ชีวิตประจำวันและสิ่งแวดล้อม (อุดม เขยกิจวงศ์, 2523, หน้า 30 และ ชูเกียรติ ลิขสุวรรณ, 2535)

ในชีวิตของมนุษย์นั้น มีการเรียนรู้ที่มีได้เกิดจากการสอนโดยตรง แต่เกิดจากการปฏิบัติทางสังคม หรือวิถีชีวิต เมื่อเติบโตรู้ความสามารถจะทำกิจกรรมต่าง ๆ ได้ เช่น ลูกผู้ชายเมื่อเติบโตรู้ความก็จะติดตามพ่อออกไปเลี้ยงวัว หาปลา เกียวข้าว ในขณะที่ผู้หญิง จะอยู่เฝ้าบ้าน เย็บปักถักร้อย และทำความสะอาดบ้าน การเรียนรู้ที่ทำกิจกรรมต่าง ๆ แบบนี้ไม่มีการสอนกันโดยตรง แต่เป็นการเรียนรู้จากการเลียนแบบ การสังเกตและลองทำตาม การเรียนรู้แบบนี้เรียกว่า การเรียนรู้ทางสังคม บุคคลจะเกิดการเรียนรู้พฤติกรรมทางสังคมด้วยความปรารถนาของตนเองหรือไม่ปรารถนาก็ได้ ดังที่ ฌีล ธาราโกซัน (2532, หน้า 23) กล่าวว่า บุคคลเมื่อเกิดมาและเติบโต ก็จะมีการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ รอบตัวโดยเริ่มจากการเลียนแบบพฤติกรรมของพ่อแม่ ญาติพี่น้อง แล้วก็รับเอามาถือเป็นแบบมาตรฐานของตน ต่อมาเด็กเติบโตก็จะได้รับการฝึกอบรมจากสถาบันการศึกษา จากเพื่อน จากสิ่งแวดล้อม สถาบันศาสนาและสื่อบroadcast

การเรียนรู้ทางสังคมบางครั้งเรียกว่า กระบวนการเรียนรู้ทางสังคม ตามความหมายของ อุดม ลำอานต์กุล (2524, หน้า 19) หมายถึง การเรียนรู้พฤติกรรมของบุคคลทุกเพศ ทุกวัย อันเนื่องมาจากบุคคลได้มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับสังคม ซึ่งเป็นกระบวนการตลอดชีวิตของบุคคลในสังคม และ สุชา จันทรเอน กล่าวไว้ว่า การเรียนรู้ทางสังคม คือ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อให้สามารถเข้ากับสังคม และสิ่งแวดล้อมโดยทั่วไปได้ (สุชา จันทรเอน, 2522, หน้า 5)

การเรียนรู้ทางสังคม เป็นการเรียนรู้ที่ผ่านกลไกการสร้างพฤติกรรมที่สังคมต้องการ กลไก เช่น ความหิว ความกลัว ความต้องการ แรงจูงใจ สิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้เกิดพฤติกรรมที่สังคมยอมรับพฤติกรรมที่แสดงออกมีทั้งสำเร็จและล้มเหลว ซึ่งความล้มเหลวจะติดตามมาด้วยความเจ็บปวด การถูกละทิ้ง โทษ บุคคลก็จะเปลี่ยนพฤติกรรมนั้นไปสู่พฤติกรรมที่เหมาะสม

จากแนวคิดเรื่องการเรียนรู้ทางสังคมที่ได้กล่าวมา สรุปได้ว่า การเรียนรู้ทางสังคมเป็นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคล จากการได้รับการสั่งสอน อบรม หรือการสังเกต การจดจำ แล้วลงมือทำตาม การเลียนแบบ เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับกลุ่ม สังคม หรือสิ่งแวดล้อมและองค์กรได้อย่างเหมาะสม

ลักษณะการเรียนรู้ทางสังคม สามารถแบ่งได้ในวิธีการต่างๆดังนี้

1. การปั้นพฤติกรรม หรือการตกแต่งพฤติกรรมนี้ เป็นการจูงใจสอนให้เกิดพฤติกรรมต่างๆ ตามที่ผู้สอนต้องการ โดยใช้หลักการเสริมแรงเข้าช่วยทุกครั้ง เช่น การให้รางวัล การให้คำชมเชย เป็นต้น

2. การเรียนรู้โดยบังเอิญ เป็นการเรียนรู้ทางสังคม ซึ่งตัวแทนสังคมไม่ได้ตั้งใจที่จะอบรมสั่งสอน

3. การเลียนแบบ หรือการทำตาม เป็นการยอมรับวัฒนธรรมและค่านิยมต่างๆ นักจิตวิทยาบางคนมีความเชื่อว่า การเลียนแบบ หรือการทำตาม เป็นสิ่งที่ย่อยและเป็นกระบวนการทางจิตวิทยา สังคมทั่วไป ซึ่งสามารถอธิบายได้ด้วยหลักการเลียนแบบ เช่น การมีความอยาก การมีความต้องการต่างๆทางสังคม และการก่อตั้งลักษณะทางบุคลิกภาพ สาเหตุการเลียนแบบสามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

3.1 เกิดจากความใกล้ชิดสนิทสนม มีโอกาสให้ความรัก ความอบอุ่น ความต้องการทางร่างกาย ซึ่งก่อให้เกิดความพอใจ และมีความสุข แล้วการเลียนแบบก็จะเกิดขึ้น

3.2 เกิดจากความคล้ายคลึงกันตั้งแต่หนึ่งอย่างขึ้นไป เช่น อายุรุ่นราวคราวเดียวกัน อยู่จังหวัดเดียวกัน หรือมีค่านิยมอย่างเดียวกัน

3.3 เกิดความรู้สึกที่เรียกว่าพลอยได้รับไปด้วย คือ เกิดความพอใจในผลการกระทำของผู้อื่น และเกิดจากความรู้สึกพอใจเมื่อมีใครมาบอกกล่าวว่าทำอย่างนั้นอย่างนี้ดี (โสภา ชูพิกุลชัย, 2521, หน้า 33-34 และ อุดม ลำอานค์กุล, 2524)

เคลแมน (Kelman อ้างใน Hallander ,1971, หน้า 421-425) กล่าวว่า บุคคลมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม หรือการเรียนรู้ทางสังคม เกิดจากอิทธิพลทางสังคม 3 กระบวน คือ

1. การยอมตาม (Compliance)

บุคคลยอมรับอิทธิพลจากบุคคลอื่นหรือจากกลุ่มเพราะหวังว่าจะได้รับการตอบสนองที่ดีจากคนอื่น อาจเป็นการต้องการรางวัล หรือเลี่ยงการถูกลงโทษก็ได้ เช่น บุคคลพยายามแสดงความคิดเห็นที่คิดว่ากลุ่มพอใจ เพื่อจะได้เข้ากลุ่ม หรือเพื่อหลีกเลี่ยงการถูกขับออกจากกลุ่ม

2. การอ้างอิง (Identification)

บุคคลยอมรับพฤติกรรมของคนอื่น หรือกลุ่ม เพราะพฤติกรรมของบุคคลนั้น ๆ เป็นพฤติกรรมที่ตนพอใจ การยอมรับอิทธิพลโดยผ่านการอ้างอิง เป็นการสร้างหรือคงไว้ซึ่งความสัมพันธ์ที่พึงปรารถนาต่อผู้อื่น วิธีการอ้างอิงมีหลายอย่าง เช่น รับพฤติกรรมทั้งหมด หรือบางส่วนจากคนอื่น ในกรณีนี้บุคคลพยายามที่จะพูดหรือทำในฐานะของอีกคน เชื่อเหมือนคนอื่น เชื่อผู้ที่เป็นต้นแบบพฤติกรรม จะมีพฤติกรรมที่พึงปรารถนา ขณะที่อีกฝ่ายไม่มี

3. การเกิดคุณค่าในตัว (Internalization)

บุคคลยอมรับอิทธิพล เพราะว่าพฤติกรรมนั้น ๆ สอดคล้องกับระบบค่านิยมของตน ยอมรับเพราะเห็นว่ามีประโยชน์ในการแก้ปัญหา ความน่าเชื่อถือของบุคคลเป็นตัวแปรที่สำคัญ เช่น บุคคลยอมรับข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ เพราะเห็นว่าสอดคล้องกับปัญหาของตน และค่านิยมของตน ลักษณะสำคัญของการสร้างระบบคุณค่า คือ จะมีการยอมรับและปรับปรุงคุณค่าให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของตน

สำหรับองค์การนั้น การที่สมาชิกยอมรับวัฒนธรรมองค์กร ส่วนหนึ่งมาจากปัจจัย 3 ประการนี้

4. แนวคิดเรื่องการบริหารเชิงพฤติกรรม

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงพฤติกรรมเป็นแนวคิดที่มีการวิเคราะห์องค์ประกอบทางด้านตัวบุคคล เป็นการศึกษาโดยรวบรวมสาขาวิชาการทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ และให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์พฤติกรรมของคน โดยวิธีการทางด้านวิทยาศาสตร์ สาขาทางพฤติกรรมศาสตร์จะหมายถึง มานุษยวิทยา จิตวิทยา และสังคมวิทยา การศึกษาพฤติกรรมศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์กร จึงเป็นการศึกษาถึงพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มในองค์กรสามารถจำแนกได้เป็น 3 ระดับ ได้แก่

1. พฤติกรรมบุคคล (Individual behavior)
2. พฤติกรรมกลุ่ม (Group behavior)
3. พฤติกรรมองค์กร (Organizational behavior)

พฤติกรรมบุคคล

กระบวนการทางจิตวิทยา เป็นการศึกษาพฤติกรรมบุคคลในแง่จิตวิทยาจะต้องศึกษาเกี่ยวกับเรื่องพื้นฐาน 4 เรื่อง ได้แก่

1. การรับรู้ หมายถึง สิ่งที่มีมนุษย์แปลความหมาย สิ่งที่มีมองเห็น องค์ประกอบที่มีผลต่อการรับรู้ได้แก่ สถานการณ์ ความต้องการ และหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละคน
2. ทศนคติ หมายถึง สภาพความพร้อมทางจิตของบุคคล เป็นผลรวมของความคิดเห็น ความเชื่อ ที่ถูกกระตุ้นด้วยอารมณ์ความรู้สึกทำให้บุคคลพร้อมจะกระทำการใดสิ่งหนึ่ง หรือเป็นตัวกำหนดแนวโน้มของบุคคลในการตอบสนองของลักษณะที่ชอบหรือไม่ชอบต่อสิ่งนั้น องค์ประกอบของทัศนคติประกอบด้วย องค์ประกอบทางด้านความคิด ความรู้สึกและด้านการปฏิบัติ
3. ค่านิยม หมายถึง กระบวนการทางด้านความคิดของบุคคลที่เป็นตัวกำหนด ตัดสินชี้้นำให้บุคคลปฏิบัติในสิ่งที่อาจถูกหรือผิดได้ บทบาทของค่านิยมมี 2 อย่างคือ เป็นมาตรฐานที่จะนำทางให้บุคคลปฏิบัติ และทำหน้าที่กระตุ้นเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติ ตลอดจนเสริมสร้างทัศนคติ ความสนใจ และความตั้งใจ ซึ่งจะนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยม
4. ภาวะรับการจูงใจ หมายถึง สภาพการณ์ที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลที่ให้แสดงพฤติกรรมไปในทิศทางตามเป้าหมายที่วางไว้ สิ่งที่แสดงออกของมนุษย์จะเกิดขึ้นจากความต้องการและ พฤติกรรม

แรงจูงใจ หมายถึง พลังจิตในตัวบุคคล ทำหน้าที่เร้าให้บุคคลกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง แรงจูงใจจึงมีทั้งจากภายในร่างกายและภายนอกร่างกาย ในทางการบริหารการจูงใจให้บุคคลร่วมกันทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อองค์กร เป็นสิ่งที่พึงกระทำ ลักษณะของการจูงใจให้บุคคลปฏิบัติอาจทำได้ดังนี้ (กิตติยัคคานนท์, 2530, หน้า 80-81)

1. การชมเชยให้เกิดกำลังใจในการทำงาน
2. การให้เกียรติและการยอมรับ จะทำให้ผู้บังคับบัญชามีความภูมิใจที่ได้รับการยกย่องและเป็นที่ยอมรับของสังคมรอบ ๆ ตัวเขา และจากผู้บังคับบัญชา
3. การให้ความเป็นมิตร ลูกน้องรู้สึกอบอุ่น เมื่อหัวหน้าให้ความเป็นมิตรอย่างจริงใจ
4. การให้ความเป็นธรรม ผู้บังคับบัญชาต้องให้ความเป็นธรรมอย่างเสมอหน้าแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง
5. การให้ร่วมคิด การที่ผู้บังคับบัญชาเปิดใจ การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ร่วมคิดกับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานในโอกาสอันควร เช่น ร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ วางแผนงาน แก้ปัญหา เป็นต้น
6. การร่วมทำงาน การที่ผู้บังคับบัญชาลงมือร่วมทำงานกับลูกน้องในบางโอกาสจะสร้างความพอใจให้แก่เขา รู้สึกว่าหัวหน้าเป็นกันเอง
7. การจัดงานให้เหมาะสมกับคน ทั้งชนิดและปริมาณงาน ผู้ปฏิบัติได้ทำงานที่ถนัด มีปริมาณเหมาะสม ทำให้สนุกและไม่เบื่อหน่าย
8. ช่วยเหลือเมื่อติดขัดหรือมีปัญหา การเข้าช่วยเหลือ เช่น ให้คำแนะนำ ร่วมคิด หาวิธีแก้ปัญหา ลงมือร่วมแก้ปัญหา ทำให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกว่าไม่ถูกทอดทิ้ง
9. ให้ทราบผลงาน ผู้ปฏิบัติจะพอใจเมื่อสำเร็จ และถ้าพบข้อบกพร่อง เขาก็จะแก้ไขปรับปรุง
10. ให้มีการแข่งขัน การแข่งขันเป็นการยั่วยุให้กระตือรือร้นในการปฏิบัติงานมากขึ้น
11. พยายามให้อิทธิพลกลุ่มใหญ่ดึงกลุ่มเล็ก โดยกระตุ้นให้กลุ่มบุคคลส่วนใหญ่ทำเป็นตัวอย่างจะดึงดูดส่วนน้อยให้ปฏิบัติตาม
12. การมีอุปกรณ์ที่เอื้อต่อการทำงาน เมื่อมีความสะดวกในการใช้อุปกรณ์ การทำงานก็จะรวดเร็วขึ้น
13. การสร้างบรรยากาศในการทำงาน จะช่วยให้ผู้ร่วมงานทุกคนอยากทำงาน สุขภาพจิตดี นำมาซึ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพตามไปด้วย

14. การให้รางวัลในโอกาสอันควร เช่นการยกย่องสรรเสริญ การเลื่อนยศ เลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง สิ่งตอบแทนทางวัตถุ เป็นการกระตุ้นให้อยากทำงานทั้งสิ้น

15. การทดสอบการทำงานเป็นระยะอยู่เสมอ ทำให้ผู้ปฏิบัติรู้ข้อผิดพลาดของเขา เพื่อปรับปรุงแก้ไข และภาคภูมิใจเมื่อทำงานนั้นสำเร็จ

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ

ในส่วนของปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน ได้มีการศึกษาค้นคว้าว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่มีผลต่อความพอใจในงาน เพราะถ้าทราบถึงปัจจัยดังกล่าวก็สามารถสร้างประสิทธิภาพในการทำงานได้ นิยะดา ชุนหวงค์ และนิพนธ์ โอฬารวรวิทย์ (2526, หน้า 91) ได้อธิบายงานของ Survey Research Center ของ University of Michigan ซึ่งสำรวจความคิดเห็นของพนักงานในบริษัทประกันภัยที่ใหญ่ของอเมริกาและค้นพบปัจจัย 4 ประการที่ก่อให้เกิดความพอใจในงาน คือ

1. ความภูมิใจในกลุ่มการทำงาน
2. ความพอใจในการทำงานที่แท้จริง
3. ความผูกพันกันขององค์กร
4. ความพอใจในตำแหน่งฐานะในการทำงาน รวมทั้งผลตอบแทนทางการเงิน

ความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่องาน เป็นทัศนคติที่มีต่องานเป็นการตอบสนองทางอารมณ์ที่เกี่ยวกับงานซึ่งแตกต่างกันในแต่ละบุคคล ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับการทำงาน จากการศึกษาพบว่า มีความสัมพันธ์กันมากใน 4 กลุ่มคือ ความพึงพอใจและการเปลี่ยนงาน ความพึงพอใจและการขาดงาน ความพึงพอใจและอุบัติเหตุ ความพึงพอใจและการปฏิบัติงาน

แนวคิดเรื่องการทำงานนำไปสู่ความพึงพอใจนั้นมีสาระสำคัญสรุปได้คือ (สุนันทา เลานันท์, 2531, หน้า 11)

1. การทำงาน นำมาซึ่งรางวัลที่เหมาะสมและเป็นธรรม จะนำไปสู่ความพึงพอใจ
2. ความพึงพอใจ เมื่อเสริมด้วยความมีค่าของรางวัล และโอกาสที่จะได้รับรางวัล จะนำไปสู่ความพยายามในการทำงาน
3. ความพยายามทุ่มเทให้กับงาน ความสามารถและคุณสมบัติส่วนตัวและความเข้าใจบทบาทของบุคคล จะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่บรรลุผลสำเร็จ

บทบาทของบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่สังคมคาดหวังและแสดงออกตามปกติ หรือเป็น ลักษณะพฤติกรรมปกติของสถานะภาพรวม ทั้งความถูกต้องและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม บทบาท เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตของบุคคลในสังคมย่อมมีความแตกต่างกันในบทบาท และบทบาทจะมาจากความต้องการของกลุ่ม (Curran, 1977, pp. 48-49)

พฤติกรรมกลุ่ม

ในทุกสังคมย่อมมีการรวมกลุ่ม องค์การเกิดขึ้นจากการรวมกลุ่มของสมาชิกภายในองค์กร โครงสร้างหลักจึงประกอบด้วย 3 ประการ ได้แก่

1. มีการรวมกลุ่ม การเข้าร่วมกันเป็นกลุ่มโดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน เพื่อประกอบกิจกรรม อย่างหนึ่งอย่างใด ลักษณะของการรวมกลุ่มก็อาจเป็นไปในลักษณะทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้
2. มีระเบียบหรือระบบของการควบคุมภายในกลุ่มหรือสังคมนั้น ๆ เพื่อให้สมาชิกอยู่ร่วมกัน อย่างสันติ และเพื่อการบรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือสังคมที่ตั้งไว้
3. ความสัมพันธ์และการกระทำระหว่างกัน คือ จะต้องมีความสัมพันธ์ไม่ว่าทางตรงก็ทางอ้อม และมีปฏิริยาโต้ตอบกัน

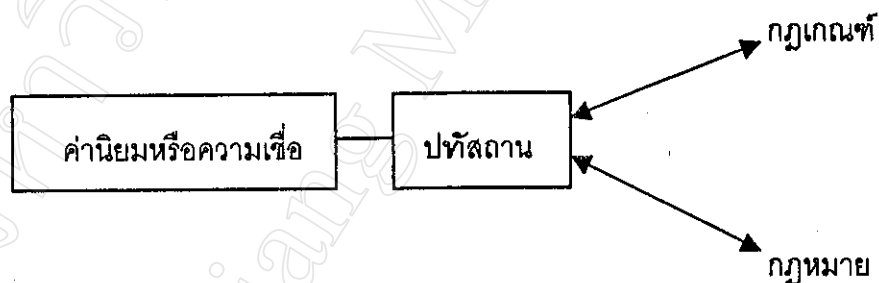
ปทัสถานของกลุ่ม การศึกษาพฤติกรรมของกลุ่มจะต้องทำความเข้าใจเรื่องของปทัสถาน ของกลุ่มก่อนเพราะปทัสถานคือกฎระเบียบที่บอกให้ทราบว่าบุคคลควรมีส่วนร่วมอย่างไร (Spencer, 1979, pp. 56)

ในเรื่องของปทัสถาน สังคมจะเป็นตัวกำหนดแนวทางในการกระทำพฤติกรรมที่เหมาะสมกับ สถานการณ์ ปทัสถานจะอธิบายว่าควรมีพฤติกรรมหรือมีส่วนร่วมในสังคมอย่างไร ปทัสถานบางอย่างก็ อาจจะประยุกต์มาจากสมาชิกของสังคมเอง เช่น ในสหรัฐอเมริกา ไม่มีผู้ใดได้รับอนุญาตให้แต่งงานกับ คนสองคน ในเวลาเดียวกันได้ แต่ปทัสถานนี้ก็เปลี่ยนแปลงได้ อย่างไรก็ดีปทัสถานบางอย่างก็ไม่ได้ เปลี่ยนแปลงอะไร เช่น ตำรวจจะต้องใช้ปืน และเด็กไร้เดียงสาจะต้องอยู่ในความดูแลของผู้ใหญ่ (Robertson, 1979, pp. 57)

สมาชิกของกลุ่มหรือสังคมจำเป็นต้องยึดมั่นหรือปฏิบัติตามปทัสถานเสมอแม้จะไม่เห็นด้วย กับปทัสถานบางอย่าง การไม่ปฏิบัติตามย่อมเกิดโทษหรือถูกลงโทษจากสังคมนั้นตามลักษณะของ ความผิด ปทัสถานที่สำคัญได้ถูกตราเป็นกฎหมายใช้บังคับต่อสมาชิกในสังคม ผู้ใดฝ่าฝืนจะถูกลงโทษ

ส่วนจะหนักหรือเบา ก็เป็นไปตามลักษณะของความผิด ปทัสถานของสังคมบางอย่างไม่ตราเป็นกฎหมาย แต่สังคมก็รังเกียจ เช่น เป็นลูกไม่เลี้ยงดูพ่อแม่ เป็นต้น (ฉลอง ภิรมย์รัตน์, 2521, หน้า 19-20) เมื่อพิจารณาจากความหมายในหลายหลักทศณะก็อาจจะประมวลเป็นข้อสรุปได้ดังนี้

1. ปทัสถานเกิดขึ้นจากพื้นฐานทางค่านิยม หรือความเชื่อของคนส่วนใหญ่
 2. ปทัสถานเป็นการนำเอาค่านิยมหรือความเชื่อมากำหนดเป็นกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติเรื่องต่าง ๆ
 3. ลักษณะของเกณฑ์จะมี 3 ลักษณะ คือ
 - 3.1 เป็นเกณฑ์ของการปฏิบัติซึ่งไม่ใช่กฎหมายแต่ยึดถือปฏิบัติอย่างสับเนื่อง
 - 3.2 กฎเกณฑ์ที่เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไปและไม่มีการเปลี่ยนแปลง ผ่านการพิสูจน์
- เป็นที่ยอมรับ ก็จะพัฒนาเป็นกฎหมายในที่สุด ดังภาพประกอบ



ภาพประกอบ 1 ที่มาของปทัสถาน

มนุษย์เมื่ออยู่ในกลุ่มหรือสังคมมักยอมรับหรือคล้อยตามมาตรฐานความเชื่อของคนอื่นๆ เพื่อไม่ให้ไปเป็นไปตามความคิดความคาดหวังของกลุ่ม การคล้อยตามก็คือ การที่บุคคลทำตามมาตรฐานต่าง ๆ หรือความเชื่อของกลุ่ม ความเชื่อหรือความคิดมาตรฐานนี้ก็คือปทัสถานนั่นเอง

พฤติกรรมองค์กร

องค์กรที่ประสบผลสำเร็จ และจะพัฒนาไปได้ กลุ่มบุคคลในองค์กรจะต้องมีความร่วมมือกันทำงาน ภายใต้การสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า

1. การปฏิบัติการที่ประสบผลสำเร็จ ต้องมีข้อมูลและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในองค์กร
2. มีความคล่องตัว ความคิดสร้างสรรค์ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรอย่างมีแผน
3. ต้องเกิดจากการฉีกกำลังของสมาชิกที่มีการผูกพันกับเป้าหมายขององค์กรอย่างมั่นคง
4. บรรยากาศในการทำงานต้องดี มีเสรีภาพ และบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเต็มที่
5. ไม่มีความขัดแย้งกันจนเป็นเหตุให้กิจกรรมขององค์กรหยุดชะงัก จริงอยู่ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่จะต้องมีวิธีการลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม

ปัจจัยที่ส่งผลถึงพฤติกรรมขององค์กร

พฤติกรรมองค์กรหรือการบริหารองค์กร จะเกี่ยวข้องกับเรื่องราวต่างๆ ในการมองว่าองค์กรเป็นระบบหนึ่งของสังคม ที่รวมบุคคล และกลุ่มบุคคลเข้าด้วยกันโดยมีเป้าหมายกำกับ นอกจากนั้นองค์กรใด ๆ ก็ตาม ก็จะมีรูปแบบที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการอยู่ในตัวเอง เนื่องจากตัวสมาชิกระบบสื่อสารภายในองค์กร จะมีทั้ง 2 ลักษณะ สิ่งที่เป็นแนวคิดเชิงพฤติกรรมศาสตร์ในการบริหารองค์กร จะกล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น

1. บุคคลและกลุ่ม ที่มีการติดต่อสัมพันธ์กันทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ แต่มีเป้าหมายที่ชัดเจน และยอมรับเป้าหมายขององค์กรในอันที่จะปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร
2. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม หมายถึงพฤติกรรม สัมพันธภาพที่เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มมีการพึ่งพาอาศัยกัน

การพัฒนาบุคลากรจัดว่าเป็นสิ่งจำเป็นต่อประสิทธิภาพของงาน กล่าวคือ เมื่อมีการบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าทำงานแล้ว มิได้หมายความว่าจะสามารถให้เข้าทำงานได้ทันที จำเป็นต้องมีการอบรมและแนะนำเบื้องต้นแก่ผู้เข้าทำงานใหม่ (Orientation) ในบางกรณีอาจต้องมีการอบรมถึงวิธีการ

ทำงาน (In-service training) ให้อด้วย ทั้งนี้เพราะการศึกษาในสถาบันการศึกษา ส่วนใหญ่เป็นเพียงความรู้พื้นฐานเท่านั้น มีงานอีกหลายอย่างที่ไม่มีการเรียนการสอนในสถานศึกษา ทำให้ผู้สำเร็จการศึกษาจากสถาบันต่าง ๆ ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ทันที นอกจากนั้นเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานไประยะหนึ่งแล้วประกอบกับระเบียบ กฎเกณฑ์ และเทคนิคต่าง ๆ ในการทำงานย่อมมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลง ก็จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมเพื่อให้สามารถทำงานได้ดีขึ้น โดยลักษณะการฝึกอบรมอาจทำโดยหน่วยงานเองหรือ การจัดส่งไปรับการอบรม หรือพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การฝึกงาน การศึกษาดูงาน การพัฒนาบุคลากรจึงไม่เพียงแต่จะทำให้คนมีความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานดีขึ้นเท่านั้น ยังจะส่งผลถึงผลงานที่สูงขึ้นด้วย (สมาน รั้งสิโยภษฏ์, 2522, หน้า 75) การพัฒนาบุคลากรในทุกองค์กรเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การพัฒนาองค์กรประสบผลสำเร็จ และน่าจะเป็นวิธีการที่ง่ายที่สุด ซึ่งแต่ละองค์กรสามารถจัดการและดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง

5.แนวคิดเรื่องแรงจูงใจและความต้องการ

พฤติกรรมหรือการกระทำของมนุษย์นอกจากจะใช้ความรู้ ทักษะแล้ว ยังจะต้องอาศัยแรงจูงใจด้วย แรงจูงใจจะเป็นพลังผลักดันให้มนุษย์เกิดการกระทำ แรงจูงใจมาจากความต้องการของมนุษย์ อุดม สำอวงศ์กุล (2524, หน้า 106) อธิบายได้ว่า สาเหตุที่สำคัญอย่างยิ่งที่เป็นตัวผลักดันให้เกิดการกระทำก็คือ แรงจูงใจ

มนุษย์ในแต่ละสังคมต้องเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆ หรือสภาพแวดล้อมที่ต่างกันไป การทำงานในองค์กรใดก็ตามต้องอาศัยแรงจูงใจเป็นตัวผลักดันเพื่อให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็น ค่ายกองงชมเชย การให้รางวัล ประกาศเกียรติคุณ (สุชา จันทรโธม, 2524, หน้า 64) ในการทำงาน การมีรายได้สูง การได้รับสวัสดิการ การได้รับการยกย่องชมเชย การได้รับความร่วมมือ การเลื่อนขั้นตำแหน่ง ก็เป็นแรงจูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ หรือกระตือรือร้น ซึ่งเทอดศักดิ์ เดชคง (2538) ได้กล่าวไว้ว่า ในการที่คนเราจะทำงานได้ดีนั้นขึ้นอยู่กับแรงจูงใจ และการมีทัศนคติต่องานนั้น แรงจูงใจนี้อาจเป็นตัวเงินหรือคำชมเชยในผลงาน ส่วนทัศนคติจะแสดงออกมาในพฤติกรรม ความภาคภูมิใจในงานของตน ความพึงพอใจในหน้าที่ และบางครั้งแรงจูงใจสามารถเปลี่ยนทัศนคติให้ดีขึ้นหรือลดลงได้ด้วย (อึ้งใน กรุงเทพธุรกิจ, 2538, หน้า 3)

แรงจูงใจ ตามความหมายที่สรุปได้จากแนวคิดของ สุชา จันทรโธม (2524) อุดม สำอวงศ์กุล (2524) สมพงศ์ เกษมสิน (2519) ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2521) หมายถึง สิ่งช่วยชักนำ หรือเสริม

หรือกระตุ้น ให้เกิดการกระทำ หรือพฤติกรรมตามวัตถุประสงค์ และมูลเหตุที่สำคัญในการทำให้เกิดแรงจูงใจก็คือ ความต้องการแต่ละบุคคลที่เลือกพฤติกรรม เพื่อตอบสนองที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป พฤติกรรมที่เลือกแสดงนี้เป็นผลจากลักษณะในตัวบุคคลและสิ่งแวดล้อมดังนี้

1. ถ้าบุคคลมีความสนใจสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ก็จะเลือกแสดงพฤติกรรมและมีความพึงพอใจที่จะทำกิจกรรมนั้น และมีความพยายามทำได้ดีที่สุด
2. ความต้องการจะเป็นแรงจูงใจที่จะทำให้กิจกรรมต่างๆ เพื่อสนองความต้องการนั้น
3. ค่านิยมที่เป็นคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ เช่น ค่านิยมทางเศรษฐกิจ สังคม ความงาม จริยธรรม วิชาการ จะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมตามค่านิยมนั้น
4. ทักษะที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด ก็จะมีผลต่อพฤติกรรมนั้น เช่น ถ้ามีทักษะดีก็จะเกิดความทุ่มเทและตั้งใจดี
5. ความมุ่งหวังที่ต่างระดับกัน ก็เกิดแรงกระตุ้นที่ต่างระดับกัน คนที่ตั้งความมุ่งหวังไว้สูง ก็พยายามมากกว่าผู้ที่ตั้งความมุ่งหวังไว้ต่ำ
6. การแสดงออกในความต้องการของแต่ละสังคม แต่ละกลุ่ม แต่ละองค์กร จะแตกต่างกันออกไปตามวัฒนธรรมของสังคม ของกลุ่ม หรือองค์กรนั้นๆ
7. ความต้องการอย่างเดียวกัน ทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันได้ เช่น การแสดงออกของความไม่พอใจ
8. พฤติกรรมอาจสนองความต้องการได้หลาย ๆ ทาง และมากกว่าหนึ่งสิ่งในเวลาเดียวกัน เช่น ตั้งใจทำงานเพื่อให้ได้มาซึ่งเงิน และได้ชื่อเสียง ความยกย่อง และการยอมรับจากผู้อื่น (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2521, หน้า 106-107)

ในเรื่องของทฤษฎีแรงจูงใจ ได้มีนักจิตวิทยากล่าวและให้อรรถธิบายไว้หลายคน ซึ่งจะขอกล่าวถึง ทฤษฎีการจูงใจของ A.H. Maslow (1960 อ้างใน ธงชัย สันติวงษ์, 2537, หน้า 383-385) Maslow ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ไว้ดังนี้

1. คนทุกคนมีความต้องการ และความต้องการนี้จะมียุติตลอดเวลาและไม่มีวันสิ้นสุด

ข้อสมมติฐานดังกล่าวก็คือ เป็นข้อเท็จจริงที่ชัดเจนที่ว่า คนทุกคนต่างก็จะมีความต้องการ และความต้องการนี้จะไม่มีทางสิ้นสุดนับตั้งแต่เกิดจนถึงตาย

2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วก็จะมีไฟแรงใจสำหรับพฤติกรรมต่อไปอีกตามความหมายนี้แสดงให้เห็นว่า ความต้องการที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมจะต้องเป็นความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการใด ๆ ถ้าหากได้รับการตอบสนองเสร็จสิ้นไปแล้วก็จะเป็นความหมายสำหรับบุคคลนั้น และความต้องการลำดับต่อไปที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้น ที่จะมีอิทธิพลต่อบุคคลดังกล่าวได้

3. ความต้องการของคนจะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูงตามลำดับความสำคัญ ลักษณะดังกล่าวย่อมแสดงให้เห็นว่า ความต้องการต่าง ๆ จะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นตามความสำคัญ ในขณะที่ความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการที่สูงขึ้นขั้นต่อไปก็จะตามมา

Maslow ได้สรุปลักษณะของการจูงใจไว้ว่า การจูงใจจะเป็นไปตามลำดับของความต้องการอย่างมีระเบียบ ลำดับขั้นของความต้องการนี้ก็คือ "Hierarchy of needs"

ความต้องการที่เป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูง มี 5 ประการ ดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) ความต้องการพื้นฐานขั้นแรกของมนุษย์ก็คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับที่จะทำให้มีชีวิตรอดอยู่ เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ อุณหภูมิที่เหมาะสม เป็นต้น

2. ความต้องการด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคง (Security or safety needs) ถ้าหากความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองตามสมควรแล้ว มนุษย์ก็就会有ความต้องการในขั้นต่อไปที่สูงขึ้น คือ ความต้องการทางด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคงต่าง ๆ เช่น มนุษย์อยากที่จะมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ในองค์กรทางธุรกิจ ความจำเป็นในด้านความมั่นคงหรือความปลอดภัยที่เราจะพบเห็นได้อยู่เสมอ เช่น การที่คนงานเกิดความรู้สึกว่าอาชีพของตนไม่มั่นคง อันเนื่องมาจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป เช่น เศรษฐกิจตกต่ำ

3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social belongingness needs) ความต้องการชนิดนี้คือ ความต้องการที่จะเข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์การต่าง ๆ อยากจะคบหาสมาคมกับบุคคลอื่น ๆ รวมตลอดทั้งจะได้รับมิตรภาพและความเห็นใจจากกลุ่มเพื่อนฝูง เรียกได้ว่าเป็นความต้องการทางด้านจิตใจ

4. ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นในสังคม (Esteem or status needs) ความต้องการขั้นนี้จะเป็นความต้องการที่ประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังนี้ คือ ความมั่นใจในตนเอง ในเรื่องของความ

สามารถ ความรู้ และความสำคัญในตัวเอง รวมทั้งความต้องการที่จะมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น หรืออยากให้บุคคลอื่นสรรเสริญหรือนับหน้าถือตา

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดทุกอย่าง (Self-actualization or self-realization) ลำดับขั้นความต้องการที่สูงสุดของมนุษย์ก็คือ ความต้องการที่อยากจะทำสำเร็จทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิด และอยากที่จะสำเร็จสมประสงค์ตามความนึกคิดที่ตนได้ใฝ่ฝันไว้ทุกอย่าง



ภาพประกอบ 2 แสดงลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ตามทฤษฎีของ Maslow

ในองค์กรธุรกิจการเงินนั้น เพื่อสร้างความพอใจให้แก่คนในองค์กร ต้องมีการตอบสนองความพอใจของพนักงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อให้บุคลากรได้รับความพอใจและมีความกระตือรือร้นในการทำงานขึ้น ซึ่งอาจทำได้ดังนี้คือ ในการตอบสนองความต้องการที่เป็นความต้องการทางด้านร่างกายนั้น ก็โดยการจ่ายผลตอบแทน (Pay) ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นตัวเงิน ขึ้นต่อไปคือจัดให้มีความมั่นคงในหน้าที่การงาน (Job continuity หรือ Job security) เพื่อเป็นการค้ำประกันว่าจะได้รับการตอบสนองความต้องการพื้นฐานได้ในระยะยาวต่อเนื่องกันไป ในการตอบสนองความ

ต้องการที่เป็นความต้องการด้านสังคม สามารถทำได้โดยให้ความสำคัญแก่พนักงานมากขึ้นให้รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และได้รับความอบอุ่น ทั้งจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา เช่น การจัดปฐมนิเทศ การจัดให้มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนที่อยู่ในสังคม จากความต้องการนี้ขึ้นไปก็คือความต้องการอยากเป็นคนเด่น ผู้บริหารจะตอบสนองได้โดยการพิจารณาถึงการเลื่อนไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นไป เพื่อแสดงให้เห็นถึงการยอมรับถึงความสามารถที่มีอยู่ ในการตอบสนองความต้องการที่เป็นความต้องการที่สูงหรือทางด้านความนึกคิด เช่น ให้พนักงานภาคภูมิใจที่ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นต่อฝ่ายบริหาร และมีส่วนร่วมบริหาร

สำหรับทฤษฎีการจูงใจด้วย ERG ของ Alderfer (1980 อ้างใน ธงชัย สันติวงษ์, 2537, หน้า 390) ได้พัฒนาโดยยึดถือพื้นฐานความรู้มาจากทฤษฎีการจูงใจของ Maslow โดยตรง แต่ได้มีการสร้างรูปแบบที่เป็นจุดเด่นที่ต่างไป จากการศึกษาวิจัยของ Alderfer เห็นว่า ความต้องการของมนุษย์แยกแยะได้ 3 ประการ คือ E หรือความอยู่รอด (Existence) R หรือความต้องการมีความสัมพันธ์ทางสังคม (Relatedness) และ G หรือความต้องการก้าวหน้าและเติบโต (Growth) ซึ่งความต้องการแต่ละประเภทสามารถขยายความได้ดังนี้

1. ความต้องการอยู่รอด จะเกี่ยวข้องกับความต้องการทางด้านร่างกาย และปรารถนาอยากมีสิ่งของเครื่องใช้ต่าง ๆ เช่น ต้องการอาหาร ที่อยู่อาศัย เป็นต้น สำหรับชีวิตจริงในการทำงานในองค์กรธุรกิจนั้นความต้องการด้านนี้ก็คือ ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส และผลประโยชน์ตอบแทน
2. ความสัมพันธ์ทางสังคม จะประกอบด้วยเรื่องราวส่วนที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่มีอยู่ต่อกันระหว่างบุคคลในองค์กร ซึ่งสำหรับชีวิตการทำงานในองค์กรนั้น คือ ความต้องการของคนที่ต้องการจะเป็นผู้นำหรือมียศฐาณะเป็นหัวหน้า ความต้องการที่จะเป็นผู้ตามและความต้องการอยากมีสายสัมพันธ์ทางมิตรภาพกับใคร ๆ
3. ความต้องการก้าวหน้าและเติบโต ความต้องการชนิดนี้จะเป็นความต้องการที่เกี่ยวกับเรื่องราวของการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงฐานะ สภาพ และการเติบโตก้าวหน้าของคนผู้ทำงาน ความต้องการอยากเป็นผู้มีความริเริ่มบุกเบิก มีขอบเขตอำนาจขยายกว้างออกไป และการพัฒนาเติบโตด้วยความรู้ความสามารถ สำหรับชีวิตในองค์กรนั้นความต้องการที่จะได้รับความรับผิดชอบเพิ่ม หรือความต้องการอยากได้ทำกิจกรรมใหม่ ๆ ที่มีโอกาสใช้ความรู้ ความสามารถใหม่ ๆ และการมีโอกาสเข้าไปสัมผัสกับงานใหม่ ๆ อีกหลาย ๆ ด้าน

เป็นที่ชัดเจนแล้วว่า การมุ่งใจให้คนทุ่มเทกำลังความสามารถ การมุ่งใจคนในการทำงาน จะมีความหมายในทางที่จะให้ได้ผลงานที่ดีขึ้นและสูงขึ้น เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ เพื่อประโยชน์ที่จะให้องค์กรสามารถมีข้อได้เปรียบในทางต่าง ๆ ข้อสรุปที่ปรากฏค่อนข้างแน่ชัดก็คือ การมุ่งใจ ขวัญของคน และผลผลิต จะมีความสัมพันธ์ต่อกันเสมอ

แนวคิดเกี่ยวกับมนุษย์และองค์กร ว่ามนุษย์เมื่อเป็นสมาชิกในองค์กรนั้นมีความต้องการพอสรุปได้ดังนี้

1. ความต้องการที่จะรู้ว่าตนเองเป็นใครในองค์กร มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างไร และสามารถทำอะไรให้กับองค์กรได้บ้าง
2. ความต้องการมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล วางแผน และกำหนดแนวทางการดำเนินขององค์กร
3. ความต้องการผลสะท้อนกลับ ที่จะรับทราบสถานการณ์ปฏิบัติงานของตน และมีโอกาสแก้ไขเพื่อสร้างความสำเร็จ
4. ความต้องการความช่วยเหลือและคำแนะนำ เพื่อช่วยให้เขาปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จ และมีความมั่นใจที่จะอยู่ในองค์กรอย่างอบอุ่น
5. ความต้องการรางวัลและการลงโทษ แต่ละคนคาดหวังที่จะได้รับรางวัลตอบแทนในสิ่งที่ตัวเองทำได้ดี ประสบความสำเร็จเป็นพิเศษหรือเกินความคาดหมาย รางวัลดังกล่าวจะเกิดขึ้นในตัวเอง ส่วนในทางตรงกันข้าม ผู้ที่กระทำผิดหรือไม่บรรลุเป้าหมายตามกำหนด ก็ต้องการลงโทษ ถ้าผู้บังคับบัญชาไม่ลงโทษ ตัวเองก็หาทางลงโทษในรูปแบบต่างๆ (โสภณ ภูเก้าล้วน, 2526, หน้า 54-57)

ในการศึกษาเพื่อยอมรับปทัสถานพฤติกรรมขององค์กรนั้น แรงมุ่งใจและความต้องการของบุคคล ในการเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นๆจะเป็นเงื่อนไขและปัจจัยมากน้อยเพียงใด ต่อการยอมรับปทัสถานพฤติกรรมนั้นเป็นประเด็นที่ผู้วิจัยสนใจ โดยใช้ทฤษฎีความต้องการและแรงมุ่งใจหลายทฤษฎีที่กล่าวมาสำหรับอธิบาย

6.แนวคิดเรื่ององค์กรและการจัดการ

การจัดการองค์กร คือ การจัดและกระทำให้เกิดความสมดุลในกิจกรรม โดยมีการพิจารณาว่าใครทำอะไร มีอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างไร เพื่อว่าจะได้ร่วมกันปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามแผนที่วางไว้ นอกจากนี้การจัดการองค์กรยังหมายถึง การจัดแบ่งงานกันทำและแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคล จัดระบบความสัมพันธ์ในองค์กร สร้างขวัญและกำลังใจเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามแผนที่วางไว้

องค์กร คือ กลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไปรวมตัวกันขึ้นเพื่อที่จะดำเนินการให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยที่บุคคลคนเดียวไม่อาจดำเนินการให้สำเร็จลงได้โดยลำพัง องค์กรเกิดขึ้นและมีอยู่ในสังคมมนุษย์ทุกหนทุกแห่ง เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดจนความพยายามของกลุ่มบุคคล ที่รวมตัวกันขึ้นสร้างความสำเร็จในสิ่งที่บุคคลคนเดียวไม่สามารถทำได้ โดยลำพัง ในเรื่องนี้ Amitai Etzioni (1975 อ้างใน พิมลจรรย์ นามวัฒน์ และคณะ, 2537, หน้า5) ได้กล่าวไว้ว่า เราทุกคนเกิดขึ้นในองค์กร เรียนรู้โดยองค์กร ใช้ชีวิตส่วนใหญ่ในการทำงานให้องค์กร ใช้เวลาว่างในองค์กร และในที่สุดก็ตายในองค์กร

โดยที่มนุษย์ใช้องค์กรเพื่อมุ่งดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จดังกล่าว องค์กรจึงเป็นที่รวมของทรัพยากรต่าง ๆ และองค์กรทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นประเภทใดต่างก็มีการทำงานในลักษณะเป็นกลุ่ม จึงจำเป็นต้องมีการจัดแบ่งงาน แบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ และมีการใช้การจัดการหรือการบริหารเป็นเครื่องมือช่วยในการรวมตัวของทรัพยากร และการร่วมมือกันทำงานให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

French and Seward (1975 อ้างใน พิมลจรรย์ นามวัฒน์ และคณะ, 2537, หน้า5) ได้นิยามคำว่า Management (การจัดการ) ไว้ใน Dictionary of Management ว่า การจัดการ คือ กระบวนการ กิจกรรมหรือการศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ในอันที่จะเชื่อมั่นได้ว่า กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปในแนวทางที่จะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน้าที่ในอันที่จะสร้างและรักษาไว้ซึ่งสถานะที่จะเอื้ออำนวยต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ด้วยความพยายามร่วมของกลุ่มบุคคล

แนวคิดที่นำมาใช้ศึกษาพฤติกรรมขององค์กรนั้น มีหลายแนวคิด หลายทฤษฎี โดยมีรายละเอียดนำเสนอ ดังนี้

ทฤษฎีองค์กรแบบดั้งเดิม (Classical organization theory) เป็นทฤษฎีที่เน้นหลักการจัดองค์กร หรือ การบริหารการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ เพื่อให้บรรลุถึงประสิทธิภาพขององค์กร หลักที่สำคัญของทฤษฎีองค์กรแบบดั้งเดิม ได้แก่

-การแบ่งงานกันทำ งานควรแบ่งย่อยเป็นหน้าที่เฉพาะด้าน และมอบหมายให้บุคคลที่มีทักษะเกี่ยวข้องกับหน้าที่นั้น

-การมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว องค์กรควรมีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน ตั้งแต่ระดับสูงสุดจนถึงระดับต่ำสุด ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนต้องได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้น และให้ระบุอำนาจหน้าที่รวมทั้งความรับผิดชอบให้เข้าซ้อนกันด้วย

-การมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน แต่ละกลุ่มงานควรมีเป้าหมายเดียวกัน ภายใต้แผนงานและผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน

-ขนาดของการควบคุมที่แคบ ผู้บริหารแต่ละคนควรจะได้รับมอบหมายจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเพียงจำนวนน้อย เพื่อให้การควบคุมและการประสานกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาง่ายขึ้น

-อำนาจหน้าที่ควรจะเท่ากับความรับผิดชอบ หมายความว่า อำนาจหน้าที่ที่มอบหมายไปยังผู้บริหารแต่ละคนควรมีเพียงพอสำหรับการดำเนินงานตามความรับผิดชอบของเขา

ส่วนในเรื่องของทฤษฎีองค์กรเชิงพฤติกรรม (Behavioral organization theory) เป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมของมนุษย์มากกว่าการจัดการ โดยได้รับการพัฒนาขึ้นในระหว่าง ค.ศ. 1950-1960 หลักสำคัญของทฤษฎีนี้อยู่ที่มนุษย์สัมพันธ์และความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างขององค์กร และคุณลักษณะของมนุษย์ นักทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ที่รู้จักกันโดยทั่วไปคือ Douglas Mc Gregor, Chris Argyris และ Rensis Likert

-ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ Mc Gregor.(1960) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าแนวความคิดของนักทฤษฎีแบบดั้งเดิมสะท้อนให้เห็นถึงทัศนคติที่มีต่อลักษณะของคนในทางลบ เขาเรียกทัศนคติดังกล่าวนี้ว่า ทฤษฎี X สมมติฐานของทฤษฎี X เชื่อว่า คนมีความเกียจคร้าน ไม่ชอบทำงาน ทะเยอทะยาน หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ขาดความคิดสร้างสรรค์ และมีแรงจูงใจเพียงเพื่อตอบสนองความต้องการของตนทางด้านเศรษฐกิจและความมั่นคงเท่านั้น Mc Gregor ได้เสนอแนะทัศนคติที่มีต่อลักษณะของคนอีกอย่างหนึ่งแตกต่างออกไปจากทฤษฎี X เรียกว่า ทฤษฎี Y โดยมีสมมติฐานว่า คนถูกจูงใจด้วยความต้องการอย่างอื่นนอกเหนือจากความอยู่รอดได้ คนสามารถสั่งการและมีความคิด

ริเริ่มด้วยตัวของเขาเองได้ และสามารถสนุกกับงานได้ ตามทฤษฎีนี้องค์กรที่มีลักษณะการทำงานแบบทฤษฎี Y จะมีประสิทธิภาพสูงกว่า ดังนั้น องค์กรจึงควรเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม การเพิ่มงานและความรับผิดชอบ และการบริหารโดยใช้เป้าหมาย

-ทฤษฎีองค์กรและบุคลิกภาพ Chris Argyris (1960) ได้เสนอทฤษฎีของเขาว่า การจัดองค์กรจะมีผลต่อบุคลิกภาพของคนในองค์กรนั้น เช่น องค์กรแบบราชการที่เน้นกฎระเบียบและขั้นตอนการปฏิบัติงาน จะทำให้คนของราชการไม่มีความกระตือรือร้น ไม่เป็นตัวของตัวเอง มีความคับอกคับใจในการทำงาน และก่อให้เกิดการหลีกเลี่ยงทางกายภาพ เช่น การขาดงาน หรือการลาออกจากงาน การหลีกเลี่ยงทางจิตใจ เช่น การฝันกลางวัน หรือการก้าวร้าว และการต่อต้านการควบคุมองค์กรที่ดีในความเห็นของ Argyris จึงต้องมีโครงสร้างที่ก่อให้เกิดความคล่องตัว มีการติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้างและเน้นการกระจายอำนาจ

-ทฤษฎีองค์กรของ Likert (1960) ซึ่งได้เน้นความแตกต่างระหว่าง องค์กรที่มีประสิทธิภาพกับองค์กรที่ไม่มีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาถึงกระบวนการบริหารในองค์กรด้านต่าง ๆ เช่น ความเป็นผู้นำ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมายและการควบคุม และได้ให้หลักการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรว่า ควรใช้ความสัมพันธ์เชิงสนับสนุนระหว่างบุคคลในองค์กรต่างระดับชั้นกัน ให้มีความสำคัญกับการทำงานเป็นกลุ่มในแนวนอน โดยมีผู้ประสานงานระหว่างกลุ่ม และกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานที่สูง เพื่อกระตุ้นให้ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายนั้น

ในเรื่องของทฤษฎีองค์กรตามสถานการณ์ (Contingence theories or Organization Design) เป็นทฤษฎีที่เน้นถึงการปรับตัวขององค์กรตามความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยมีนักทฤษฎีที่สำคัญ คือ

-Galbraith ใช้ทฤษฎีที่เป็นรูปแบบจำลองการประมวลข้อมูล โดยถือว่าข้อมูลที่มีความจำเป็นต่อการตัดสินใจในองค์กร โดยทั่วไปจำนวนข้อมูลที่ใช้ในการปฏิบัติงานจะขึ้นอยู่กับการกระจายผลผลิต จำนวนทรัพยากรที่ใช้และความยากของการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย โดยถ้าปัจจัยทั้ง 3 ยิ่งมีมากก็ยิ่งต้องใช้ข้อมูลเพิ่มมากขึ้น และยังสถานการณ์มีความไม่แน่นอนมากขึ้น ผู้บริหารก็ยิ่งจำเป็นต้องมีข้อมูลที่จำเป็นในการตัดสินใจมากขึ้นด้วย อย่างไรก็ตามความจำเป็นในการใช้ข้อมูลอาจลดลงได้ ถ้าองค์กรเพิ่มทรัพยากรในการผลิตมากขึ้น หรือลดเป้าหมายในการปฏิบัติงานลง การ

กระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังผู้บริหารด้านล่าง ใช้คอมพิวเตอร์มาช่วยในการประมวลข้อมูล หรือสร้างข่ายการประมวลข้อมูล โดยกลไกการประสานงานในแนวนอนให้มากขึ้นด้วย

-Lawrence และ Lorsch ให้ทฤษฎีที่เน้นการสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่องค์กรเผชิญอยู่กับการออกแบบโครงสร้างภายในองค์กร ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่สำคัญ คือ ตลาด เศรษฐกิจ และวิทยาศาสตร์ ส่วนโครงสร้างภายในองค์กรอาจเป็นการแบ่งแยกงาน (Differentiation) หรือการรวมงาน (Integration) ในองค์กรนั้นเพื่อให้การประสานงานดีขึ้น ซึ่งอุตสาหกรรมต่างกันจะประสบผลทางด้านสภาพแวดล้อมที่ต่างกันด้วย

กล่าวโดยสรุปถึงการศึกษาพฤติกรรมองค์กรนั้น ก็เพื่อให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจพฤติกรรมองค์กรที่เกิดขึ้นในอดีต สามารถคาดคะเนพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และนำความรู้ความเข้าใจนี้ไปใช้ในการสื่อสาร การเปลี่ยนแปลงและการควบคุมพฤติกรรม ดังนั้น การศึกษาถึงพื้นฐานของทฤษฎีต่าง ๆ ที่กล่าวมา คือ กฎเกณฑ์ที่จะนำไปสู่การรู้จักแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรต่อไป

องค์กรธุรกิจการเงินด้านธนาคารนั้น มีลักษณะที่เป็นองค์กรที่เป็นทางการ คือ มีสายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ แต่ก็ยังมีส่วนที่เป็นความสัมพันธ์ในลักษณะส่วนตัวของบุคคลในองค์กรที่เรียกว่าเป็นองค์กรที่ไม่เป็นทางการด้วย

7. แนวคิดเรื่องกลุ่มและการรวมกลุ่ม

ธรรมชาติของมนุษย์ต้องการอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม กลุ่ม คือ จำนวนคนกี่คนก็ได้ที่เข้ามารวมปฏิบัติเกี่ยวข้องต่อกัน มีการรับรู้ถึงการเป็นสมาชิกของกลุ่ม โดยปกติจำนวนคนของกลุ่ม ๆ หนึ่ง จะน้อยกว่า 10 คน และส่วนมากแล้วน้อยกว่า 6 คน ขอบเขตของงานในองค์กรจะเป็นตัวกำหนดขนาดของกลุ่ม ภายในกลุ่มต่าง ๆ จะมีคุณลักษณะสำคัญ 3 อย่าง คือ

1. มีกิจกรรม คือ สิ่งต่างๆที่ตัวบุคคลในองค์กรเป็นผู้กระทำ นั่นคือ กำหนดโครงสร้างขึ้นมา สิ่งต่างๆหรืองานหรือกิจกรรมทั้งหลายของกลุ่มจะมีลักษณะเคลื่อนไหวไปมาในลักษณะที่บุคคลภายนอกสังเกตเห็นได้

2. การเกี่ยวข้องกัน หมายถึง การปฏิบัติต่อกันระหว่างกันของบุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วมกันในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหมายถึงการแสดงบทบาทของสมาชิกของกลุ่ม

3. ความรู้สึกที่มีต่อกันหรือความชอบพอกัน หมายถึง ความรู้สึก ทัศนคติ และแรงจูงใจที่มีอยู่ของแต่ละบุคคลที่จะกำหนดออกมาเป็นบรรทัดฐานของกลุ่ม

ในการอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม เป็นองค์กร และการทำให้สามารถดำเนินการต่อไปได้นั้น กลุ่มหรือองค์กร จะต้องมีการกำหนดแนวทางการประพฤติปฏิบัติสำหรับสมาชิก เพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นกลุ่มเดียวกัน ทำให้เกิดความสามัคคี แนวทางนี้เรียกว่า ปทัสถาน หรือบรรทัดฐานของกลุ่ม ปทัสถานถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมของกลุ่ม หรือขององค์กร ซึ่งทุกกลุ่มทุกองค์กรจำเป็นต้องมีแนวทางหรือแบบแผนพฤติกรรมของสมาชิก เพื่อให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อย และเกิดความคิด ความรู้สึกและการกระทำในแนวเดียวกัน ปทัสถานเกิดขึ้นเพราะความจำเป็นในการอยู่ร่วมกันของมนุษย์ ปทัสถานจะช่วยลดเวลาในการตัดสินใจของสมาชิกในกลุ่ม ในสังคม หรือในองค์กร ว่าควรทำอะไร อย่างไร ไม่ควรทำอะไร อย่างไร เพราะในกลุ่มนั้นได้วางแนวทางปฏิบัติไว้แล้ว เพื่อก่อให้เกิดเอกลักษณ์เดียวกันที่สามารถสังเกตได้ เช่น ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ปรัชญา คุณค่า ของกลุ่ม สังคมหรือขององค์กรนั้น ปทัสถานยังช่วยแก้ไขปัญหาดังต่าง ๆ ของกลุ่มอีกด้วย

แนวทางในการให้สมาชิกได้ปฏิบัติตามปทัสถานของกลุ่ม โสภา ชูพิกุลชัย (2521, หน้า 63) ได้เสนอแนะไว้ดังนี้

1. ควรมีการกำหนดปทัสถานไว้ชัดเจนแน่นอน
2. ควรเน้นให้สมาชิกเข้าใจและยอมรับเกณฑ์กลางที่ทางกลุ่มตั้งขึ้นนี้
3. มีการควบคุมดูแลการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในกลุ่ม
4. พิจารณาตอบแทนความดีที่สมาชิกปฏิบัติตามปทัสถานของกลุ่ม ในทางตรงกันข้ามถ้า

หากสมาชิกใดละเมิด ก็น่าจะมีการลงโทษ

ในการศึกษาเรื่องกลุ่ม จะพบว่ายังมีการแบ่งกลุ่มออกอีกหลายรูปแบบตามความสนใจ ได้แก่ กลุ่มที่จัดตั้งขึ้นแบบเป็นทางการ (Organized group) คือ กลุ่มที่มีระเบียบแบบแผนที่แน่นอนชัดเจน เช่น สถาบันการเงิน บริษัท สมาคม เป็นต้น และกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ (Unorganized group) คือกลุ่มที่ไม่มีระเบียบที่แน่นอนชัดเจนตายตัว ผู้คนมีการติดต่อสัมพันธ์เป็นการส่วนตัว เช่น กลุ่มเพื่อนสนิท กลุ่มเพื่อนที่ทำงาน กลุ่มเพื่อนบ้าน เป็นต้น

โทชิและแฮมเมอร์ (1977, หน้า 277-286) กล่าวถึงสาเหตุของการเข้ากลุ่มไว้ 5 ประการ คือ

1. เกิดจากแรงดึงดูดระหว่างบุคคล (Interpersonal attraction) คือ บุคลิกภาพของคนในกลุ่มทำให้เกิดแรงจูงใจ ให้คนอื่น ๆ อยากเข้ามาสัมพันธ์หรือเป็นสมาชิกด้วย
2. กลุ่มนั้นมีกิจกรรมที่น่าสนใจ (Group activities) กิจกรรมในกลุ่มมีความน่าสนใจ หรือตรงกับความต้องการ ชอบ ทำให้อยากเข้ากลุ่ม
3. กลุ่มมีเป้าหมายที่น่าสนใจ (Group purposes) ซึ่งเป็นเป้าหมายที่ชัดเจน
4. เกิดจากความต้องการทางสังคม อยากมีเพื่อน อยากมีการสมาคม การได้รับการยอมรับ (Group membership)
5. การได้รับผลประโยชน์ (Instrumental effects) เช่น ได้รับ ชื่อเสียง เกียรติยศ เงินทอง หรือ ความสุขใจ

ในสังคมปัจจุบัน เราจะพบว่าการรวมกลุ่มทางสังคมกันมากขึ้น เช่น สถาบัน ชมรม สมาคม ซึ่งสาเหตุการเข้ากลุ่มประเภทนี้ ค่อนข้างจะสอดคล้องกับแนวคิดของ เอนเกลและสเนลกรูฟ (Engle and Snellgrove, 1974) ที่ว่า บุคคลเข้ากลุ่มด้วยสาเหตุ 4 ประการ คือ

1. มีความพึงพอใจในกิจกรรมนั้น (Pleasure from activities) ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน
2. มีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย (A feeling of security) เกิดความอบอุ่นใจ มีที่ยึดเหนี่ยว เกิดกำลังใจ เกิดความเชื่อมั่นในตัวเอง
3. เพื่อส่งเสริมสถานะภาพของตัวเอง (Enhance of status) เป็นการยกระดับสถานะภาพของตนเองและทำให้วงสังคมกว้างออกไป
4. เพื่อวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (For purposes of business) ทำให้เกิดการสร้างเครือข่ายทางธุรกิจขึ้น

ในองค์กรธุรกิจ เช่น ธนาคาร จะมีการกำหนดกลุ่มที่เป็นทางการและเป้าหมายของกลุ่มขึ้นมาเพื่อดำเนินงานให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ และผลผลิตขององค์กร กลุ่มถือเป็นที่สะสมความรู้และประสบการณ์ กลุ่มจะช่วยปลุกฝังพัฒนาการแห่งตนเองให้เกิดขึ้นอีกด้วย กลุ่มจะมีอิทธิพลต่อการ

กระทำต่าง ๆ ของสมาชิก ช่วยให้สมาชิกมองเห็นภาพของตนชัดเจนขึ้นจากการสะท้อนให้เห็นสภาพของสมาชิกแต่ละคนว่าเป็นอย่างไร

8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยนี้อยู่หลายเรื่องด้วยกัน

เพ็ชร ภูมิเขต (2539) ได้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง กระบวนการกล่อมเกลாதางวัฒนธรรมเพื่อดำรงรักษาวัฒนธรรมองค์กร ผลการวิจัยพบว่า กลไกที่ใช้ในการกล่อมเกล้าวัฒนธรรมองค์กร คือ กลไกทางจิตวิทยา กลไกด้านความสัมพันธ์ กลไกข้อมูลข่าวสาร กลไกด้านปทัสถานของกลุ่ม โดยมีวิธีที่ใช้คือ การประชุมประจำสัปดาห์ การมีส่วนร่วมในกิจกรรม และพิธีกรรมของสโมสร โดยมีเงื่อนไขและปัจจัยของการกล่อมเกล้าขึ้นอยู่กับ ขนาดขององค์กร ความถี่ของการมีปฏิสัมพันธ์ ผลประโยชน์ และสถานภาพทางเศรษฐกิจของสมาชิก

สุกิตติ มณเฑียรทอง (2539) ได้ทำวิจัยค้นคว้าอิสระเรื่อง วัฒนธรรมองค์การในระบบราชการไทย : กรณีศึกษา ข้าราชการกรมการปกครอง จังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการมีความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบของ "โลกาภิวัตน์" อย่างดี และเล็งเห็นถึงความจำเป็นและความสำคัญของเทคโนโลยีสมัยใหม่ด้วย ในขณะเดียวกันด้านวัฒนธรรมมาตยธิปไตย มีแนวโน้มที่อ่อนตัวลงโดยมีเครื่องชี้เช่น ทศนคติที่ปรากฏต่อประชาชนเป็นไปในเชิงบวก และสร้างสรรค์มากขึ้น ในขณะที่ความร่วมมือระหว่างข้าราชการด้วยกันเองเป็นไปอย่างกว้างขวาง และมีอิสระมากขึ้น ยอมรับบทบาทและสิทธิสตรีมากขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา พัฒนาจากลักษณะแนวตั้งมาเป็นแนวราบเพิ่มขึ้น มีความยุติธรรมในผลงานและการให้คุณให้โทษ โดยยึดหลักคุณธรรม มีความชัดเจนมากกว่าในอดีต

ตุลวัตร พานิชเจริญ (2536) ได้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง กระบวนการกล่อมเกลาทางสังคมในด้านการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ ของชาวกระเหรี่ยงที่แม่ฮ่องสอน ผลการวิจัยพบว่า ความเชื่อเป็นกลไกสำคัญสำหรับการควบคุมทางสังคมหรือควบคุมการประพฤติของคนในสังคม การถ่ายทอดความเชื่อนี้ ชาวกระเหรี่ยงมี 3 กระบวนการ คือ การสอนโดยตรง การถ่ายทอดโดยผ่านพิธีกรรม และการมีปฏิสัมพันธ์กันจากการร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชน

รัชพล บัณฑิตบุญ (2538) ได้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง กระบวนการถ่ายทอดวัฒนธรรมการทอผ้าของชาวไทยทรงดำ อำเภอเขาย้อย เพชรบุรี โดยการสังเกตและการสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่า มี

สถาบันที่ทำหน้าที่ในการถ่ายทอดวัฒนธรรมการทอผ้า คือ ครอบครัว โดยการถ่ายทอดทางตรง ได้แก่ การอบรมสั่งสอน และการถ่ายทอดทางอ้อม คือ การประกอบพิธีกรรม และการปฏิบัติต่าง ๆ นอกจากครอบครัวแล้ว กลุ่มเพื่อนและกลุ่มกิจกรรมต่างๆก็มามีบทบาทสำคัญในการถ่ายทอดวัฒนธรรมความเชื่อ

พรรณิย์ ปัจจุสานนท์ (2519) ได้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การเรียนรู้ทางการเมืองของนักเรียนนายร้อยทหารบกไทย ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมการถ่ายทอดวัฒนธรรมในองค์กรทหารคือ วินัยและกฎระเบียบต่าง ๆ ที่นักเรียนนายร้อยทหารบกไทยจะต้องปฏิบัติอย่างเคร่งครัด

กรอบแนวคิดในการวิจัย

วัฒนธรรมองค์กรประกอบไปด้วย ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์และการปฏิบัติอันเป็นลักษณะเฉพาะขององค์กร องค์กรจะมีกระบวนการถ่ายทอดโดยใช้กลไกและวิธีการต่าง ๆ เช่น การถ่ายทอดทางตรง โดยองค์กรเองมีการอบรม สั่งสอน แนะนำ ชี้แจง บอกกล่าว มีพิธีกรรมช่วยในการถ่ายทอดความเชื่อ การประชุมของธนาคาร และการถ่ายทอดทางอ้อม ให้สมาชิกได้เกิดการเรียนรู้เองจากการสังเกตพฤติกรรมของคนอื่น ๆ จากการได้มีปฏิสัมพันธ์กันในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร

องค์กรยังต้องใช้เงื่อนไขปัจจัยต่าง ๆ ประกอบด้วย เช่น สถานการณ์ สิ่งแวดล้อมที่เป็นแรงดึงดูดหรือแรงผลักดันให้สมาชิกยอมรับวัฒนธรรมองค์กร เช่นสถานภาพทางสังคม การได้รับการยกย่อง ผลประโยชน์ อุดมการณ์ ความดีในการเข้าร่วมกิจกรรม เป็นต้น ทั้งหมดนี้จะเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงกันและเกิดขึ้นในองค์กรที่สมาชิกได้เข้ามามีปฏิสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง