

พฤติกรรม องค์การ

Organizational Behaviors

- บุคคลและองค์การ
- ความพอใจในการทำงาน
- คุณภาพชีวิตการทำงาน
- พฤติกรรมกลุ่มและทีมงาน
- วัฒนธรรมและการพัฒนาองค์การ
- การจัดการความรู้
และองค์การแห่งการเรียนรู้

พศ. ดร. ญักฎพินร์ เชนนันทน์

พฤติกรรมองค์การ

โดย ผศ. ดร. ญักรุพันธ์ เจริญนนท์

สงวนลิขสิทธิ์ในประเทศไทยตาม พ.ร.บ. ลิขสิทธิ์ © พ.ศ. 2556 โดย ผศ. ดร. ญักรุพันธ์ เจริญนนท์
ห้ามคัดลอก ออกเลียน ดัดแปลง ทำซ้ำ จัดพิมพ์ หรือกระทำการอื่นใด โดยวิธีการใดๆ ในรูปแบบใดๆ
ไม่ว่าส่วนหนึ่งส่วนใดของหนังสือเล่มนี้ เพื่อเผยแพร่ในสื่อทุกประเภท หรือเพื่อวัตถุประสงค์ใดๆ
นอกจากจะได้รับอนุญาต

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

ญักรุพันธ์ เจริญนนท์.

พฤติกรรมองค์การ. --กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2556.

1. พฤติกรรมองค์การ.

I. ชื่อเรื่อง.

302.35

ISBN(e-book) : 978-616-08-0966-0

ผลิตและจัดจำหน่ายโดย



บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน)
SE-EDUCATION PUBLIC COMPANY LIMITED

อาคารทีซีโอเอฟ ทาวเวอร์ ชั้น 19 เลขที่ 1858/87-90 ถนนบางนา-ตราด แขวงบางนา
เขตบางนา กรุงเทพฯ 10260 โทรศัพท์ 0-2739-8000

[หากมีคำแนะนำหรือติชม สามารถติดต่อได้ที่ comment@se-ed.com]

คำนำ

“พฤติกรรมองค์กร (Organizational Behaviors)” ได้รับการยอมรับว่ามีความสำคัญและมีความจำเป็นสำหรับช่วยให้ผู้บริหาร หัวหน้างาน บุคลากร และผู้สนใจศึกษาทำความเข้าใจในองค์กร ซึ่งเป็นพื้นฐานในการทำงานและการจัดการองค์กร โดยพฤติกรรมองค์กรจะช่วยให้ผู้ศึกษามีความรู้และความเข้าใจในเชิงลึกเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ และปฏิกิริยาภายในและระหว่างองค์กรทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และระบบสังคม ทำให้สามารถที่จะคาดการณ์ ดำเนินการ และเข้าไปปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กรและตนเอง ในฐานะสมาชิกในองค์กรได้อย่างมีหลักการ เหตุผล และได้ผลงานเป็นที่น่าพอใจ โดยเฉพาะในสังคมปัจจุบันที่เราต่างใช้ชีวิตอยู่ในโลกขององค์กรต่างๆ ทั้งองค์กรระดับเล็กๆ ที่อยู่รอบตัวไปจนถึงองค์กรระดับโลก ภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กรที่แตกต่างกัน ซึ่งต้องปรับตัวและปรับใจให้สามารถเป็นสมาชิกหรือผู้บริหารองค์กรที่มีประสิทธิภาพ สามารถจัดการพฤติกรรม (Behavior) ที่ครอบคลุมการตัดสินใจและการแสดงออกของบุคคล กลุ่ม และองค์กร ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญที่มีความละเอียดอ่อน และมีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กร

หนังสือ **“พฤติกรรมองค์กร”** เล่มนี้ ผู้เขียนตั้งใจเรียบเรียงขึ้นจากประสบการณ์การสอน การฝึกอบรม และการเป็นที่ปรึกษาในการบริหารงานให้กับองค์กรต่างๆ โดยศึกษา รวบรวมข้อมูล และปรับปรุงเนื้อหาให้มีความทันสมัย เพื่อให้หนังสือมีความสมบูรณ์และสามารถเผยแพร่ให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อ่าน

สุดท้ายผู้เขียนขอแสดงความเคารพแก่ครูอาจารย์และผู้ถ่ายทอดความรู้ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยเฉพาะคณาจารย์คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และคณาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตทุกท่าน ที่มีส่วนสนับสนุนทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ซึ่งทำให้การสร้างผลงานเล่มนี้สำเร็จขึ้นมาได้ ส่วนข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นจากการเรียบเรียงครั้งนี้ ผู้เขียนยินดีจะรับฟัง เพื่อทำการแก้ไขให้เป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอน และการพัฒนาศักยภาพด้านการบริหารธุรกิจต่อไป

ผศ. ดร. ภัฏฐพันธ์ เขจรนันท์

สารบัญ

บทที่ 1 พฤติกรรมองค์กร _____ 11

การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมกับองค์กร	12
ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กร	17
องค์กร (Organization)	21
ประเภทขององค์กร	24
พฤติกรรมองค์กร	24
การศึกษาพฤติกรรมองค์กร	28
พัฒนาการของการศึกษาพฤติกรรมองค์กร	29
สรุป	31
คำถามทบทวน	32

บทที่ 2 บุคคลและองค์กร _____ 33

องค์กรและระบบสังคม	34
ธรรมชาติของบุคคล	37
ค่านิยม	40
ทัศนคติ	43
ทัศนคติในการทำงาน	45
บุคลิกภาพ	47
อารมณ์	50
สรุป	53
คำถามทบทวน	55

บทที่ 3 การรับรู้ การเรียนรู้ และการเสริมแรง _____ 57

การรับรู้	58
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของบุคคล	60
การเรียนรู้	62
ทฤษฎีการเรียนรู้	65
ประเภทของการเรียนรู้	68
การประเมินการเรียนรู้	69
การจำ – การลืม	71
การเสริมแรง	72
สรุป	74
คำถามทบทวน	76

บทที่ 4 การจูงใจ _____ 77

การจูงใจ	78
ทฤษฎีการจูงใจ	81
ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory)	82
ทฤษฎีอี-อาร์-จี (ERG Theory)	86
ทฤษฎีการจูงใจเพื่อความสำเร็จ (Achievement Motivation Theory)	87
ทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factors Theory)	88
ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)	90
ทฤษฎีความเท่าเทียมกัน (Equity Theory)	91
บูรณาการของทฤษฎีการจูงใจ	92
สรุป	94
คำถามทบทวน	96

บทที่ 5 ความพอใจในงานและคุณภาพชีวิตการทำงาน _____ 97

ความพอใจในงาน	98
การวัดความพอใจในงาน	100

ทฤษฎีเกี่ยวกับความพอใจในงาน	102
การส่งเสริมให้เกิดความพอใจในงาน	104
ความผูกพันกับองค์กร	105
ความหมายและความสำคัญของคุณภาพชีวิตการทำงาน	108
ดัชนีวัดคุณภาพชีวิตการทำงาน	110
การสร้างคุณภาพชีวิตการทำงาน	111
สรุป	112
คำถามทบทวน	115

บทที่ 6 ภาวะผู้นำ 117

อำนาจ	118
ผู้นำและภาวะผู้นำ	120
ทฤษฎีภาวะผู้นำ	122
ทฤษฎีลักษณะเฉพาะของผู้นำ (Trait Theory)	123
ทฤษฎีพฤติกรรม (Behavioral Theory)	124
ทฤษฎีสถานการณ์ (Situational Theory)	131
แนวโน้มการศึกษาภาวะผู้นำ	132
การพัฒนาความเป็นผู้นำ	133
สรุป	134
คำถามทบทวน	136

บทที่ 7 การตัดสินใจ 137

การตัดสินใจ	138
การตัดสินใจกับการจัดการ	139
ระดับของการตัดสินใจภายในองค์กร	140
กระบวนการตัดสินใจ	142
พฤติกรรมในการตัดสินใจ	144
ประเภทของการตัดสินใจ	146

เทคนิคการตัดสินใจ	148
บุคคลที่ทำการตัดสินใจ	149
สรุป	151
คำถามทบทวน	153

บทที่ 8 พฤติกรรมกลุ่ม 155

กลุ่ม	157
ประเภทของกลุ่ม	158
เหตุผลที่บุคคลเข้าร่วมในกลุ่ม	159
พัฒนาการของกลุ่ม	161
ประโยชน์ของการรวมกลุ่ม	163
ประสิทธิภาพของกลุ่ม	164
รูปแบบของกลุ่มที่มีประสิทธิผล	166
อิทธิพลต่อประสิทธิภาพกลุ่ม	168
พฤติกรรมภายในกลุ่ม	170
ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมกลุ่ม	172
สรุป	173
คำถามทบทวน	175

บทที่ 9 การติดต่อสื่อสาร 177

แบบจำลองพื้นฐานของการติดต่อสื่อสาร	178
วัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสารในองค์กร	180
รูปแบบของการติดต่อสื่อสาร	182
ลักษณะการติดต่อสื่อสาร	183
เครือข่ายการติดต่อสื่อสาร	185
ผู้จัดการกับการติดต่อสื่อสาร	188
เทคนิคการปรับปรุงการติดต่อสื่อสาร	190
สรุป	192
คำถามทบทวน	194

บทที่ 10 ความขัดแย้งและการเจรจาต่อรอง _____ 195

ธรรมชาติและสาเหตุของความขัดแย้ง	196
ระดับของความขัดแย้ง	198
ลำดับขั้นของความขัดแย้ง	200
รูปแบบของความขัดแย้ง	202
ประเภทของความขัดแย้งในองค์กร	203
ผลลัพธ์ของความขัดแย้ง	204
กลยุทธ์การจัดการกับความขัดแย้ง	206
กลยุทธ์ในการลดความขัดแย้ง	208
กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง	209
กระบวนการเจรจาต่อรอง	212
สรุป	214
คำถามทบทวน	216

บทที่ 11 การเปลี่ยนแปลง _____ 217

การเปลี่ยนแปลง	218
วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง	221
กระบวนการเปลี่ยนแปลง	223
รูปแบบของการเปลี่ยนแปลง	225
แรงต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลง	226
ลักษณะของแรงต้านทาน	231
การจัดการกับการเปลี่ยนแปลง	232
สรุป	235
คำถามทบทวน	237

บทที่ 12 โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การ _____ 239

โครงสร้างองค์การ	240
ประเภทโครงสร้างขององค์การ	242
โครงสร้างองค์การสมัยใหม่	249

การจัดแผนงาน	252
ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร	255
องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร	256
ประเภทของวัฒนธรรมองค์กร	258
สรุป	261
คำถามทบทวน	264

บทที่ 13 การพัฒนาองค์กร _____ 265

การพัฒนาองค์กร	267
กระบวนการในการพัฒนาองค์กร	269
ระดับของการพัฒนาองค์กร	270
วิธีการในการพัฒนาองค์กร	272
การดำเนินการพัฒนาองค์กร	275
องค์กรแห่งการเรียนรู้	277
การจัดการความรู้	280
สรุป	287
คำถามทบทวน	289

บรรณานุกรม _____ 291

พฤติกรรมองค์การ

(Organizational Behaviors)

วัตถุประสงค์

ในบทนี้ต้องการให้ผู้อ่านมีความเข้าใจในหัวข้อต่อไปนี้

- ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นต่อองค์การ
- ประเภทขององค์การ
- ความหมายของพฤติกรรมองค์การ
- พื้นฐานความรู้ของวิชาพฤติกรรมองค์การ

เราเคยตั้งคำถามกับตัวเองหรือเปล่าว่า เหตุใดองค์กรที่มีขนาดและลักษณะใกล้เคียงกัน อีกทั้งยังอยู่ในอุตสาหกรรมหรือทำธุรกิจเดียวกัน กลับมีผลประกอบการที่แตกต่างกัน องค์กรหนึ่งประสบความสำเร็จและเจริญก้าวหน้า ขณะที่อีกองค์กรหนึ่งกลับเผชิญกับปัญหาและอุปสรรค หรือนักบริหารที่มีชื่อเสียงโด่งดังขององค์กรหนึ่งจะประสบความสำเร็จเช่นเดียวกันหรือไม่ถ้าเขาไปบริหารองค์กรอื่น หรือเหตุใดผู้ที่เรียนหนังสือเก่งบางคนกลับไม่ประสบความสำเร็จในการทำงาน หรือเหตุใดองค์กรที่กำลังประสบความสำเร็จจึงต้องปรับโครงสร้าง (Restructuring) หรือปรับระบบ (Reengineering) คำถามเหล่านี้เป็นตัวอย่างของคำถามอีกมากมายของการบริหารและการจัดการที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรสำคัญตัวหนึ่งคือ “พฤติกรรม (Behavior)” ซึ่งครอบคลุมการตัดสินใจและการแสดงออกของบุคคลและระบบองค์กร ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญที่มีความละเอียดอ่อนเกี่ยวของกันอย่างซับซ้อน อีกทั้งยังมีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กร

วิชา “พฤติกรรมองค์กร (Organizational Behaviors)” ได้รับการยอมรับว่ามีความสำคัญและมีความจำเป็นสำหรับนักศึกษาด้านบริหารธุรกิจและการจัดการ เนื่องจากผู้สำเร็จการศึกษาจะต้องไปปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organization Setting) ที่แตกต่างกัน ซึ่งต้องปรับตัวและปรับใจให้สามารถเป็นสมาชิกหรือผู้บริหารองค์กรในอนาคต แม้กระทั่งผู้ที่ศึกษาในสาขาอื่นก็ควรจะมีความรู้ในพฤติกรรมองค์กร เพื่อที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสม

อย่างไรก็ดี การศึกษาพฤติกรรมองค์กรมิได้มีวัตถุประสงค์ที่จะให้ผู้เรียนมีความรู้และสามารถทำความเข้าใจพฤติกรรมทั้งหมดของบุคคลและองค์กร แต่จะเป็นการศึกษาเพื่อให้เข้าใจธรรมชาติพื้นฐานของบุคคลและองค์กร ทั้งในมิติเฉพาะด้านที่เป็นพื้นฐานและมีความสำคัญต่อการใช้งาน เนื่องจากพฤติกรรมองค์กรจะมีความหลากหลายและครอบคลุมขอบเขตในด้านต่าง ๆ มากมาย ทำให้ไม่สามารถศึกษาได้ทั้งหมดภายใต้ระยะเวลาที่จำกัด โดยผู้เขียนได้เรียบเรียงหนังสือเล่มนี้ขึ้นเพื่อเป็นกรอบความคิด (Framework) แนวทาง และพื้นฐานในการประมวล วิเคราะห์ และคาดการณ์พฤติกรรมขององค์กรในระดับต่าง ๆ เพื่อให้ผู้อ่านสามารถวางแผน บริหาร และควบคุมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

■ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมกับองค์กร

ก่อนที่จะศึกษาถึงรายละเอียดเนื้อหาวิชาพฤติกรรมองค์กร เราจะต้องศึกษาและพิจารณาสภาพแวดล้อมรอบ ๆ องค์กรก่อน เพราะองค์กรจะเป็นระบบเปิดที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมจะมีผลต่อองค์กร ขณะเดียวกันการดำเนินงานขององค์กรก็มีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมเช่นกัน

ปัจจุบันกระแสการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) หรือโลกไร้พรมแดน (Border-less World) ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว รุนแรง ต่อเนื่อง ซับซ้อน และเกี่ยวของกัน อันเป็นผล

สืบเนื่องมาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในแต่ละสาขา ไม่ว่าจะเป็นวิทยาศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ วัสดุศาสตร์ คอมพิวเตอร์ การสื่อสารและโทรคมนาคม โดยนวัตกรรมและเทคโนโลยีแขนงต่างๆ รวมทั้งความก้าวหน้าในสังคม ได้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์ในหลายด้านด้วยกัน ทำให้เราต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มิเช่นนั้นอาจจะถูกทิ้งให้ล้าหลังจนไม่สามารถจะตามได้ทัน โดยเฉพาะระบบธุรกิจในปัจจุบันที่ก้าวข้ามจากการดำเนินธุรกิจที่ต้องอาศัยการติดต่อกันทางกายภาพ หรือใช้อุปกรณ์สื่อสารข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์พื้นฐาน เป็นการดำเนินธุรกิจในโลกของสารสนเทศ (Cyberspace) และความจริงเสมือน (Virtual Reality) ดังจะเห็นได้จากการตื่นตัวของพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-commerce) ที่มีผลกระทบโดยตรงต่อโครงสร้าง การดำเนินงาน และการดำรงอยู่ของอุตสาหกรรมและองค์กรการ

ที่กล่าวมาเป็นเพียงตัวอย่างที่ชัดเจนของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเท่านั้น ความจริงการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกนั้นมิได้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว รุนแรง และถอนรากถอนโคนทั้งหมด การเปลี่ยนแปลงบางอย่างอาจจะเกิดอย่างค่อยเป็นค่อยไปจนเราไม่รู้สึกรู้สา ไปจนถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม ซึ่งก็ทำให้ผู้ที่ไม่ตระหนักถึงพลวัตนี้ปรับตัวไม่ทัน และเสียความสามารถในการแข่งขันไป ดังจะเห็นได้จากธุรกิจที่ประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมเป็นเวลานาน จนมั่นใจในความยิ่งใหญ่ของตน และเชื่อมั่นว่าจะสามารถควบคุมสถานการณ์และรักษาความสำเร็จนั้นไว้ได้ กระทั่งการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในระดับที่สูงและรุนแรง ธุรกิจจึงเริ่มปรับตัว แต่ก็ไม่ทันกับเหตุการณ์แล้ว จึงต้องออกจากการแข่งขันและปิดตัวไปในที่สุด

อย่างไรก็ดี การเปลี่ยนแปลงของธุรกิจและสภาพแวดล้อมต่างมีแนวโน้มที่จะเกี่ยวข้องกันตามที่กล่าวมาแล้ว เนื่องจากพัฒนาการของระบบสังคมที่ทำให้ปัจจัยต่างๆ ต้องพึ่งพาอาศัยต่อกัน (Interdependence) มากขึ้น ทำให้การเปลี่ยนแปลงในส่วนใดส่วนหนึ่งของระบบส่งผลกระทบต่อส่วนอื่นๆ และระบบโดยรวม ซึ่งเราจะยกตัวอย่างของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสิ่งแวดล้อม ซึ่งส่งผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์ และมีผลต่อพัฒนาการขององค์กรในอนาคตในมิติที่สำคัญ ได้แก่

สังคมและวัฒนธรรม (Social and Culture)

เป็นที่ทราบกันดีว่าสังคมมนุษย์จะไม่อยู่นิ่ง แต่จะมีความเป็นพลวัตปรับตัวในด้านต่างๆ อยู่เสมอ โดยสังคมจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ในอดีตที่ความเจริญก้าวหน้าของโลกยังไม่ซับซ้อนและเกี่ยวเนื่องกัน สังคมจะเปลี่ยนแปลงอย่างช้าๆ ค่อยเป็นค่อยไป ทำให้มนุษย์สามารถที่จะปรับตัวตามได้ทันโดยไม่เกิดปัญหามากนัก แต่ในปัจจุบันเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าได้ส่งผลให้เกิดการปรับตัวอย่างมาก และการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสังคม ตัวอย่างเช่น สังคมเมืองที่ขยายตัวและมีความสลับซับซ้อนเพิ่มมากขึ้น ทำให้มนุษย์จำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันมากขึ้น ขณะที่ใช้เวลาในการดำรงชีวิตอยู่เท่าเดิม นอกจากนี้ยังมีปัญหาอื่นๆ อีก เช่น ปัญหาความแออัดของที่อยู่อาศัยในสังคม

เมือง การแข่งขันในการทำงานและการดำรงชีพ การจราจรที่ติดขัด อาชญากรรม และมลภาวะที่เกิดขึ้น เป็นต้น

แม้กระทั่งวัฒนธรรมของแต่ละสังคมก็เปลี่ยนแปลงไปสู่การผสมผสานกับวัฒนธรรมของสังคมอื่น อันเป็นผลมาจากการติดต่อสื่อสารที่ทันสมัยและรวดเร็ว ซึ่งจะส่งผลให้บุคคลเกิดความเครียดในการดำรงชีวิตมากขึ้นกว่าในอดีต โดยเฉพาะค่านิยม ทัศนคติ ความต้องการ และลักษณะเฉพาะของคนในสังคม เชื่อกันว่าค่านิยมเป็นตัวกำหนดรูปแบบทัศนคติของบุคคลแต่ละกลุ่มบุคคล อีกทั้งค่านิยมและทัศนคติดังเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล และมีอิทธิพลต่อความปรารถนาของบุคคล ซึ่งองค์การธุรกิจต่าง ๆ จะต้องพยายามทำสินค้าและบริการมาสนองให้ตรงกับ การเปลี่ยนแปลงค่านิยมเหล่านี้ ตัวอย่างเช่น วัฒนธรรมในการบริโภคของคนไทยที่หันไปนิยมการดื่มหมักกันมากขึ้น เพราะได้เรียนรู้ว่าการดื่มหมักเป็นแหล่งโปรตีนที่จำเป็นต่อร่างกาย ทำให้ธุรกิจการผลิตหมักรุ่งเรืองขึ้น เป็นต้น

ลักษณะเกี่ยวกับประชากรเป็นอีกรูปแบบหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรม ไม่ว่าจะเป็นจำนวนประชากร พฤติกรรมทางด้านศาสนา และความเชื่อ เช่น การที่ผู้หญิงออกจากบ้านไปทำงานมากขึ้น ทำให้อัตราการเพิ่มของประชากรลดลงในหมู่คนที่มีการศึกษาและฐานะทางเศรษฐกิจดี หรือการที่คนมีอายุยืนขึ้น ทำให้ธุรกิจต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพสังคมที่เปลี่ยนไป ดังตัวอย่างที่เห็นได้ชัด เช่น อาหารกึ่งสำเร็จรูป อาหารสำหรับคนชรา สถานพักฟื้นคนชรา หรือสถานบริการรับเลี้ยงดูเด็กวัยก่อนเข้าเรียน เป็นต้น ล้วนเป็นธุรกิจที่เกิดขึ้นเพื่อสนองความต้องการของสังคมที่เปลี่ยนไปทั้งสิ้น

เศรษฐกิจ (Economic)

เศรษฐกิจยุคใหม่กำลังผลักดันรูปแบบของธุรกิจใหม่ๆ และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์การแข่งขัน ทำให้องค์การธุรกิจต้องมีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ อย่างรวดเร็วและชาญฉลาด องค์กรต้องมีความรู้เรื่องตลาด ผู้บริโภค และการเปลี่ยนแปลงของสภาพธุรกิจได้มากกว่าคู่แข่ง มิฉะนั้นองค์กรจะไม่สามารถแข่งขันได้ ซึ่งปัจจุบันองค์กรหลายๆ แห่งกำลังประสบกับปัญหาในเรื่องของความไม่เข้าใจ และความสับสนในเรื่องของทิศทางในการดำเนินธุรกิจ ทั้งนี้เนื่องจากปริมาณข้อมูลที่มีมากมายในองค์กร รวมทั้งการขาดความสอดคล้องและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในทิศทางและเป้าหมายขององค์กร

นอกจากนี้ถ้าพิจารณาในมุมกว้าง จะเห็นได้ว่ารูปแบบการดำเนินธุรกิจในโลกได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมาก เราจะเห็นว่าการค้าโลก (World Trade Organization) หรือ WTO ได้เข้ามา มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการค้าเสรีและเท่าเทียมกัน (Free and Fair Trades) ทำให้การแข่งขันกระจายตัวไปทั่วโลก แต่ระบบเศรษฐกิจกลับรวมตัวเกี่ยวข้องกันมากขึ้น บริษัทขนาดใหญ่มีการขยายการลงทุนจากเฉพาะในท้องถิ่นไปยังภูมิภาคอื่นและครอบคลุมไปทั่วโลก กิจกรรมด้านการเงินและการธนาคารนับได้ว่าเป็นตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจน เนื่องจากในปัจจุบันการทำธุรกรรมทางการเงินมิได้ถูกจำกัดด้วยระยะเวลา และมีรูปแบบที่หลากหลายมากขึ้น โดยหลายองค์กรต้องเปลี่ยนจากการเริ่ม

ทำงานในเวลาเช้าและสิ้นสุดในเวลาเย็นเหมือนในอดีต เนื่องจากการติดต่อสื่อสารที่ทันสมัย ทำให้ธุรกิจสามารถติดต่อกับตลาดการเงินทั่วโลกที่เปิดทำการอยู่ในภูมิภาคต่างๆ ส่งผลให้หลายหน่วยงานจะต้องทำงานอยู่ตลอดเวลา 24 ชั่วโมง นอกจากนี้เราต้องเปิดกว้างทางการแข่งขัน ทำให้มีการนำเครื่องมือทางการเงินรูปแบบใหม่มาใช้งาน เพื่อให้การดำเนินธุรกิจมีต้นทุนที่คล่องตัวขึ้น สามารถดำเนินงานได้รวดเร็ว และกระจายความเสี่ยงในการลงทุน

การติดต่อเชื่อมโยงแบบพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันของระบบเศรษฐกิจทั่วโลก ส่งผลให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในประเทศหนึ่งจะมีอิทธิพลไปถึงประเทศอื่นๆ ในโลก เช่น การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยในสหรัฐอเมริกา ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา และการซื้อขายหลักทรัพ์ของตลาดหลักทรัพ์ในภูมิภาคต่างๆ ของโลก การปรับตัวของสหภาพยุโรป (European Union หรือ EU) จะส่งผลกระทบต่อดตลาดการค้าในแทบทุกระดับทั่วโลก หรือการรวมตัวกันของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ที่ทำให้เกิดอำนาจต่อรองตลาด เป็นต้น ซึ่งเราจะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทางเศรษฐกิจและการค้า ล้วนแต่มีอิทธิพลต่อชีวิตความเป็นอยู่ของมนุษย์ทั้งสิ้น โดยเฉพาะการดำเนินงานและการปรับตัวขยายองค์กร เพื่อให้สามารถดำรงอยู่และเจริญเติบโตในอนาคต นอกจากนี้กระแสของเศรษฐกิจแบบทุนนิยมหรือบริโภคนิยม ยังส่งผลกระทบทำให้ประชาชนในประเทศสังคมนิยมเกิดความต้องการที่จะมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นกว่าเดิม ก็นับได้ว่ามีส่วนกระตุ้นสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น

การเมือง (Politics)

รัฐบาล นโยบายทางการเมือง กฎหมาย และสถาบันระดับชาติ ระดับจังหวัด และระดับท้องถิ่น รวมไปถึงระเบียบข้อบังคับภาคีอากร การตัดสินใจทางกฎหมาย และนโยบายนักการเมือง ล้วนมีผลต่อบรรยากาศขององค์กรธุรกิจ โดยการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองจะเป็นตัวช่วยเหลือและส่งเสริมกิจกรรมที่มีผลต่อการพัฒนาประเทศและนโยบายการเมืองสมัยใหม่นั้น ตัวอย่างเช่น เมื่อประเทศไทยส่งเสริมการพัฒนาประเทศในแง่การลงทุนในธุรกิจอุตสาหกรรม รัฐบาลก็จัดตั้งคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (Board of Investment) หรือ BOI ขึ้น ตลอดจนมีการลดหย่อนภาษีนำเข้าของเครื่องมือเครื่องจักร และวัตถุดิบ และเมื่อรัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ ก็มีกำหนดกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่เอื้อต่อการนี้ เป็นต้น แต่ในบางครั้งการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองก็มีผลให้กิจการข้ามชาติต้องสูญเสียทรัพย์สินเงินทอง ตัวอย่างเช่น การปฏิวัติรัฐบาลทำให้มีการตั้งกฎระเบียบทางการเมือง คำขอร้องกิจการจากนอกประเทศขึ้นมาใหม่ กิจการนั้นๆ จึงต้องปรับตัวตามอิทธิพลทางการเมืองที่เปลี่ยนแปลงไป หรืออาจจะต้องถอนตัวจากการดำเนินงานในประเทศเจ้าบ้าน เป็นต้น

แม้ในประเทศประชาธิปไตยก็ได้มีการปรับตัวทางการเมือง โดยหลายประเทศได้เปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมทางการเมืองเพิ่มมากขึ้นกว่าในอดีต ซึ่งในปัจจุบันมักจะใช้ระบบประชาธิปไตยทางอ้อม ให้ประชาชนเลือกตัวแทนของตนเข้าไปทำหน้าที่ตัดสินใจในปัญหาต่างๆ ของสังคม

ตลอดจนการรวมศูนย์การตัดสินใจและบริหารราชการจากส่วนกลาง ปัจจุบันหลายประเทศได้มีการนำกระบวนการประชาพิจารณ์ (Public Hearing) มาใช้ เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงความคิดเห็น และทัศนคติต่อปัญหาทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองที่เกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาแบบมีส่วนร่วม นอกจากนี้ประชาชนในหลายประเทศยังสามารถที่จะออกเสียงสนับสนุนหรือคัดค้าน ตลอดจนเสนอกฎหมายที่รัฐบาลจะนำออกมาใช้ได้โดยตรง หรือการเปลี่ยนแปลงในประเทศไทยที่มีพัฒนาการไปในทางที่ดีขึ้น โดยบุคคลหลายกลุ่มได้ร่วมกันและส่งตัวแทนขึ้นเสนอความคิดเห็นในการเรียกร้องความยุติธรรม ตลอดจนการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงแก้ไขรัฐธรรมนูญ โดยจัดตั้งสภาร่างรัฐธรรมนูญขึ้นเพื่อร่างรัฐธรรมนูญฉบับประชาชน เป็นต้น

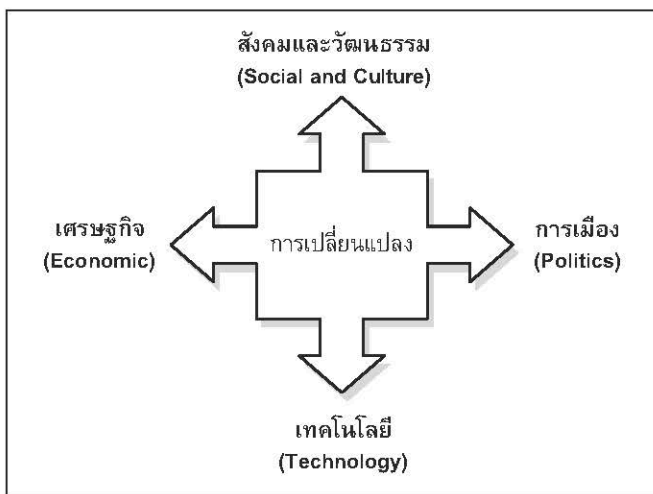
เทคโนโลยี (Technology)

เราจะเห็นได้ว่าช่วงเวลา 2-3 ทศวรรษที่ผ่านมาได้มีรูปแบบและช่องทางการประกอบธุรกิจเกิดขึ้นอย่างมากมาย โดยที่ธุรกิจเหล่านี้ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนในอดีต เช่น ร้านคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ติดต่อสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ ร้านเช่าวิดีโอเกม ร้านสะดวกซื้อ ร้านค้าปลีกแบบลูกโซ่ ร้านอาหารจานเดียว หรือการดำเนินธุรกิจผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ หรือพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ที่ได้รับความนิยมในปัจจุบัน เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นผลมาจากเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้ธุรกิจขยายขอบเขตออกไปอย่างมาก และผู้บริโภคมีความต้องการที่หลากหลายมากขึ้น ส่งผลให้มีการผลิตสินค้าและบริการมาสนองความต้องการของมนุษย์ที่แตกต่างได้มากขึ้น

โดยเฉพาะปัจจุบัน คอมพิวเตอร์ได้เข้ามามีบทบาทในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรธุรกิจ ยิ่งกว่านั้นคอมพิวเตอร์ยังทำให้การออกแบบสินค้า งานวิศวกรรม การผลิต การขนส่ง และวัตถุดิบมีการพัฒนาขึ้นอย่างมาก คอมพิวเตอร์สำหรับผู้บริหารสามารถให้ข้อมูลเชิงวิเคราะห์ ทั้งข้อมูลเกี่ยวกับการเงิน ลูกค้า และคู่แข่ง เพื่อการตัดสินใจได้ถูกต้องและรวดเร็ว นอกจากนี้เครือข่ายคอมพิวเตอร์ยังทำให้การติดต่อสื่อสารง่ายและรวดเร็วขึ้น ทำให้เกิดบริการใหม่ๆ ในระดับธุรกิจข้ามชาติ¹

นอกจากนี้อิทธิพลทางเทคโนโลยียังทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในองค์กร ทำให้องค์กรต้องพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีอยู่ตลอดเวลา โดยองค์กรต้องพยายามหลีกเลี่ยงการใช้เครื่องจักร เครื่องมือ หรือระบบงานที่ล้าสมัยจนไม่อาจสู้กับคู่แข่งได้ นอกจากนี้องค์กรยังต้องส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับเทคโนโลยีใหม่ๆ ตลอดเวลา รวมถึงพัฒนาระบบงานและโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่นำมาใช้ด้วย

¹ Daft, R.L., Sormunen, J. and Parks, D., Chief Executive Scanning, *Environmental Characteristics and Company Performance: An Empirical Study*, Strategic Management Journal, September, 1988



รูปที่ 1.1 การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสิ่งแวดล้อม

ที่กล่าวมาทั้งหมดนี้เป็นเพียงตัวอย่างของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกปัจจุบัน อันจะส่งผลให้เกิดการปรับตัวของสังคมมนุษย์ตามความเหมาะสม เพื่อความอยู่รอดและพัฒนาการในอนาคต ดังนั้นองค์กรในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของสังคม จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพยายามปรับตัวเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยการเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ปรับเปลี่ยนโครงสร้าง กำหนดกลยุทธ์ หรือแก้ไขวัตถุประสงค์ เพื่อที่จะสามารถดำเนินกิจกรรมที่สอดคล้องกับกระแสการพลวัตของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพน้อยที่สุด ตลอดจนสามารถดำรงอยู่และมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง

■ ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กร

เราต่างยอมรับว่าชีวิตความเป็นอยู่ของมนุษย์ในโลกอนาคต ย่อมจะต้องแตกต่างจากวิถีชีวิตที่เราเห็นอยู่ในชีวิตประจำวัน ทั้งในด้านรูปแบบและวิถีการดำเนินชีวิต ดังจะเห็นได้จากในหัวข้อที่ผ่านมา เราได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับสิ่งแวดล้อมภายนอกของธุรกิจ อันทำให้กระแสสังคมเกิดการปรับตัวอย่างรวดเร็ว ทำให้ในบางครั้งมนุษย์ไม่สามารถที่จะปรับตัวตามได้ทัน จนเกิดปรากฏการณ์ที่ Alvin Toffler (1970) เรียกว่า "การช็อกต่ออนาคต (Future Shock)" ที่ทำให้เกิดความสับสน กระวนกระวาย และไม่สามารถดำรงชีวิตได้ตามปกติ องค์กรในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคมก็ไม่สามารถที่จะรอดพ้นกระแสการเปลี่ยนแปลงนี้ไปได้ ดังจะเห็นได้ว่ามีแนวความคิดที่เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจและทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับการปรับองค์กร (Transformation), การลดขนาดขององค์กร (Downsizing), การรีอับระบบ (Reengineering), ระบบองค์กรแบบยืดหยุ่น (Flexible Organization), องค์กรแบบอะมีบา (Amoeba Organization), ระบบ

องค์กรที่ปรับตัวอย่างรวดเร็ว (Fast Response Organizational System) หรือการบริหารงานแบบให้อำนาจ (Empowerment), การบริหารงานภายใต้สภาวะวิกฤต (Crisis Management) และการบริหารงานภายใต้สภาวะความสับสนไม่แน่นอน (Chaos) เป็นต้น แนวความคิดเหล่านี้ได้ถูกพัฒนาขึ้น เพื่อส่งเสริมให้ทั้งองค์กรและบุคคลที่เป็นสมาชิกสามารถจะปรับตัวให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั่นเอง

นอกจากปัจจัยสำคัญภายนอกองค์กรที่กล่าวถึงในหัวข้อที่แล้ว ไม่ว่าจะเป็นสังคมและวัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลง จะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร และสมาชิกแล้ว ปัจจัยภายในของข่ายความสัมพันธ์ขององค์กรก็จะมีการพลวัตเช่นกัน ดังจะเห็นได้จากการเปลี่ยนแปลงปัจจัยสำคัญที่อยู่รอบองค์กร ได้แก่

การตลาด (Marketing)

ด้านการตลาดเกิดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในระดับมหภาคที่มีต่อการกระจาย (Distribution) สินค้าและบริการของธุรกิจที่มีอยู่มากมาย ซึ่งเราสามารถยกตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจน ได้แก่ ความคาดหวังของผู้บริโภค (Consumer Expectation) ที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้เกิดการผลิตสินค้าที่เหมือนกันในปริมาณมาก (Mass Production) เพื่อความประหยัดโดยขนาด (Economy of Scale) ส่งผลให้เกิดความสะดวกในการจัดการและควบคุมการผลิต ตลอดจนส่งเสริมการลดต้นทุน แต่อาจจะไม่สามารถสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ทั้งหมด คุณภาพของสินค้าและบริการจะเข้ามามีบทบาทต่อการเลือกซื้อสินค้าของผู้บริโภคมากขึ้น นอกจากนี้ความหลากหลายในความต้องการของผู้บริโภค จะส่งผลให้ธุรกิจต้องปรับตัวในการผลิตสินค้าและบริการขึ้นรองรับต่อกลุ่มผู้บริโภคที่มีความต้องการที่แตกต่างกัน หรือที่เรียกว่าการผลิตตามความต้องการในปริมาณมาก (Mass Customization)

ระบบสื่อสารมวลชนที่พัฒนาขึ้น ส่งผลให้การโฆษณาและการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ ได้มีส่วนกระตุ้นให้ผู้บริโภคหันมาสนใจสินค้าและบริการของธุรกิจมากขึ้น นอกจากนี้พัฒนาการของการสื่อสารการตลาดที่เรียกว่า “การสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ (Integrating Marketing Communication; IMC)” ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมให้ธุรกิจสามารถส่งข่าวสารข้อมูลถึงผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในมิติของผลกระทบและต้นทุน ดังนั้นหน่วยงานทางธุรกิจจะต้องให้ความสำคัญกับผลกระทบจากสื่อสารมวลชนที่ตนเลือกใช้ว่า สามารถเข้าถึงและมีผลต่อความรู้สึกของผู้บริโภคและสังคมส่วนรวมอย่างไร

ปัจจุบันกระแสของการมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์และปกป้องธรรมชาติ (Environmental Concern) ดังที่หลายหน่วยงานเริ่มให้ความสนใจในสภาวะแวดล้อมและมลภาวะที่เกิดขึ้น ส่งผลให้ผู้บริโภคเพิ่มความระมัดระวังในการเลือกซื้อสินค้าและบริการ ดังนั้นธุรกิจจึงควรที่จะมีส่วนร่วมสนับสนุนต่อกระแสการอนุรักษ์ธรรมชาติ ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของสังคม อันจะส่งผลดีทั้งโดยตรงและโดยอ้อม

ต่อภาพลักษณ์ (Image) ของธุรกิจที่มีต่อความรู้สึกของผู้บริโภค โดยหลายธุรกิจได้นำหลักการของ “การตลาดสีเขียว (Green Marketing)” มาประยุกต์ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

การเงิน (Finance)

การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยีได้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานและการจัดการด้านการเงิน (Financial Management) ขององค์กรธุรกิจ ปัจจุบันหลายองค์กรสามารถระดมทุนในรูปแบบต่าง ๆ ได้อย่างหลากหลาย ซึ่งจะเห็นได้จากตราสารและเครื่องมือทางการเงิน ตลอดจนรูปแบบการทำธุรกรรมทางการเงินที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ทำให้ธุรกิจสามารถที่จะเลือกจัดสรรอัตราส่วนในการระดมและการบริหารเงินทุน เพื่อประโยชน์สูงสุดในการดำเนินงาน นอกจากนี้แหล่งเงินทุนมิได้ถูกจำกัดอยู่แต่เพียงภายในท้องถิ่นเหมือนในอดีตที่ผ่านมาเท่านั้น แต่ธุรกิจสามารถที่จะจัดหาเงินทุนได้จากแหล่งเงินทุนในต่างประเทศ ไม่ว่าจะเป็นภูมิภาคเอเชีย อเมริกา ยุโรป หรือญี่ปุ่น ซึ่งจะสร้างผลดีหรือผลเสียให้กับทั้งธุรกิจและระบบเศรษฐกิจของประเทศ

จากที่ได้กล่าวมาแล้วว่า การเชื่อมโยงติดต่อกันของธุรกิจทั่วโลก ทำให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในประเทศหนึ่งส่งผลกระทบต่อธุรกิจภูมิภาคอื่นได้ ดังนั้นจึงนับเป็นความสำคัญอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องเข้าใจในสภาพแวดล้อมของการดำเนินธุรกิจและหลักการจัดการด้านการเงิน เพื่อที่จะสามารถดำรงความสามารถและศักยภาพในการแข่งขัน ตลอดจนรักษาอัตราเสี่ยงของธุรกิจให้อยู่ในสภาพที่ยอมรับได้ เพื่อที่ธุรกิจจะได้มีโอกาสประสบความสำเร็จในระยะยาว

การผลิตและการดำเนินงาน (Production and Operation)

เทคโนโลยีสมัยใหม่ได้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการผลิตสินค้าและบริการในแต่ละองค์กร หลายหน่วยงานได้นำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยในการออกแบบและผลิตสินค้า (Computer Aided Design and Computer Aided Manufacturing) หรือ CAD/CAM และระบบการผลิตที่บูรณาการคอมพิวเตอร์ (Computer Integrated Manufacturing) หรือ CIM เพื่อให้องค์กรสามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูงตามมาตรฐาน และมีความปลอดภัยต่อผู้ซื้อหรือผู้บริโภค ตลอดจนสามารถควบคุมการผลิตสินค้าให้มีประสิทธิภาพสูงที่สุดภายใต้ปริมาณทรัพยากรที่จำกัดและระยะเวลาที่เหมาะสม

ในขณะเดียวกัน กระแสการตื่นตัวด้านสภาวะแวดล้อมก็ส่งผลให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการผลิต เพื่อให้เกิดผลภาวะที่จะมีผลกระทบต่อสังคมและสภาพแวดล้อมน้อยที่สุด นอกจากนี้แนวคิดด้านความปลอดภัยและสวัสดิภาพในการทำงาน นับได้ว่าเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลโดยตรงรูปแบบการดำเนินการในหลายหน่วยงาน ทำให้การออกแบบวางระบบการผลิต ผังโรงงาน และระบบการผลิตแบบใหม่ถูกนำมาประยุกต์ เพื่อให้การทำงานของธุรกิจคล่องตัวขึ้น

การจัดการ (Management)

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นต่อสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ได้ส่งผลกระทบต่อรูปแบบการทำงานภายในแต่ละองค์กร ดังจะเห็นได้จากกระแสแรงงาน (Labor Force) ที่พัฒนาขึ้นจากอดีต ทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงาน ตลอดจนศักยภาพการพัฒนาในอนาคต ส่งผลทำให้ผู้จัดการต้องมีการปรับเปลี่ยนบทบาทและหน้าที่ของตนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

การสั่งงาน (Directing) ที่หัวหน้างานตัดสินใจและสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามไม่เพียงพอ หัวหน้างานสมัยใหม่อาจจะต้องเปลี่ยนเป็นการชักจูง (Persuading) และการนำ (Leading) ให้พนักงานทำงานตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านการทำงานเป็นทีมเดียวกัน การควบคุม (Controlling) อาจจะต้องมีการปรับเปลี่ยนเป็นการให้คำปรึกษาและแนะนำ (Advising and Coaching) ให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเหมาะสมของสถานการณ์ ดังจะเห็นได้จากหลายองค์กรในปัจจุบันได้มีการเรียกตำแหน่งผู้จัดการแตกต่างกันไปตามความเหมาะสม เช่น ผู้ประสานงาน (Coordinator), ผู้ให้ความสนับสนุน (Facilitator), หัวหน้าทีม (Team Leader) และผู้ฝึกสอน (Coach) เป็นต้น ซึ่งทุกตำแหน่งที่กล่าวมานี้ล้วนเป็นผลต่อเนื่องมาจากกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งสิ้น



รูปที่ 1.2 ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นต่อองค์กร

นอกจากนี้เพื่อความอยู่รอดในสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างซับซ้อนและไม่หยุดยั้ง หลายองค์กรต้องการปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยได้เริ่มนำแนวความคิดที่เกี่ยวกับการแปรรูปองค์กร (Reorganizing), การลดขนาดองค์กร (Downsizing), การรื้อปรับระบบ (Reengineering) ตลอดจนการขยายตัวในแนวกว้าง และการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic Alliance) มาประยุกต์

พฤติกรรมองค์การ Organizational Behaviors

พฤติกรรมองค์การ เป็นวิชาสำคัญสำหรับผู้เรียนและผู้ปฏิบัติในสาขาบริหารธุรกิจ บริหารรัฐกิจ การจัดการ และสาขาอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องสมควรต้องศึกษาและเก็บเกี่ยวประสบการณ์ เพื่อเป็นพื้นฐานความเข้าใจในการทำงานและการแก้ปัญหาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้ข้อจำกัดและพลวัตรของสภาพแวดล้อม สามารถนำพาท้องค์การของตนไปสู่ความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน โดยผ่านการทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ ภายในหน่วยงาน ซึ่งถือเป็นความสำเร็จของกิจการในยุคปัจจุบันที่ต้องขับเคลื่อนด้วยทุนมนุษย์ (Human Capital) ผ่านแรงงานที่มีความรู้ (Knowledge Worker) อันจะสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่มีพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยฐานจากการจัดการความรู้ (Knowledge Management) และการทำงานร่วมกันของสมาชิกในองค์การ ซึ่งผู้เขียนได้เรียบเรียงขึ้นจากประสบการณ์การสอนวิชาให้กับสถาบันการศึกษาต่างๆ ทั้งในระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา ประกอบกับประสบการณ์ในการเป็นที่ปรึกษาให้กับองค์การต่างๆ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้อ่านทั้งที่เป็นนิสิต นักศึกษา และผู้ที่สนใจจะนำความรู้ไปประกอบในการพัฒนานตนเองและการทำงานในสถานการณ์ปัจจุบัน ที่องค์การทั้งภาครัฐและเอกชนต่างต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายของปัจจัยต่างๆ ที่มีอยู่รอบตัวอย่างไม่มีที่สิ้นสุด

■ ประวัติผู้เขียน ■

ผศ. ดร. ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์



เป็นศิษย์เก่าคณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยศึกษาในสาขาวิศวกรรมปิโตรเลียม (Petroleum Engineering) ก่อนที่จะเริ่มศึกษาด้านบริหารธุรกิจ จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง และศึกษาต่อจนสำเร็จปริญญาโท ด้านระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (MIS) จากมหาวิทยาลัย West Coast และปริญญาเอกด้านการจัดการและพฤติกรรมองค์การ จากมหาวิทยาลัย United States International (U.S.I.) สหรัฐฯ โดยได้รับรางวัล Outstanding Dissertation และ Outstanding Doctor of Philosophy

ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์สาขาบริหารธุรกิจ และดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการหลักสูตรการจัดการชุมชนท้องถิ่น สาขาการจัดการธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต โดยก่อนที่จะร่วมงานกับมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตนั้น เคยดำรงตำแหน่งเป็นคณบดี สำนักวิชาการจัดการ (School of Management) และผู้อำนวยการหลักสูตร MBA ของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง และเคยเป็นอาจารย์ประจำคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งนอกจากงานสอนแล้วยังเป็นวิทยากรผู้เชี่ยวชาญและที่ปรึกษาในการวางแผนการวิเคราะห์และพัฒนากระบวนการ การปรับปรุงประสิทธิภาพ และการแก้ไขปัญหาให้แก่องค์กรต่างๆ หลายแห่ง ตลอดจนมีผลงานวิชาการในรูปแบบหนังสือ ตำรา งานวิจัย และบทความทางวิชาการเผยแพร่ทั้งในและต่างประเทศ

ISBN 978-616-08-0027-8



9 786160 800278

220 บาท