บทที่ 4

จิตวิทยากับการพัฒนาองค์การ (OD)

วิวัฒนาการของจิตวิทยากับการพัฒนาองค์การ

สิทธิโชค วรานุสันติกูล (2540 : 161-162) กล่าวว่า พัฒนาการของจิตวิทยาที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลเริ่มจากนักจิตวิทยาชื่อ Hugo Munstenberg ได้เขียนหนังสือชื่อ Psychology and Industrial Efficiency เผยแพร่ในปี 1913 เกี่ยวกับการนำเอาจิตวิทยาไปใช้ในการคัดเลือกคนงาน การฝึกอบรม และการสร้างประสิทธิภาพทางอุตสาหกรรมอื่นๆ

เมื่อจะเกิดสงครามโลกครั้งแรก Walter Dill Scott ได้นำแบบทดสอบทางจิตวิทยาไปใช้ในกองทัพอเมริกัน สำหรับคัดเลือกคน จัดระบบการประเมินผลการทำงานของกองทัพ และได้เขียนหนังสือ ซึ่งได้รับยกย่องว่าเป็นตำราคลาสสิกในวงการบริหารงานบุคคล ชื่อ Personel Management : Principles, Practices and Point of View ในปี ค.ศ. 1926

การวิจัยของนักจิตวิทยากลุ่ม Human Relations Movement

ระหว่าง ค.ศ. 1924 – 1933 เอลตัน เมโย (Elton Mayo) และคณะ ได้ทำการทดลองที่เรียกว่า Hawthorne Study ซึ่งใช้หน่วยงานของบริษัท Western Electric Company ที่เมือง Hawthorne เป็นแหล่งดำเนินการ

ได้ผลสรุปว่า การบังคับบัญชาอย่างมีมนุษยสัมพันธ์ และอิทธิพลของกลุ่มไม่เป็นทางการในโรงงาน มีผลกระทบต่อผลการทำงานมากกว่าการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขสิ่งแวดล้อมของการทำงานและจูงใจด้วยเงิน

งานวิจัยนี้มีอิทธิพลมาจนถึงบัดนี้ในแง่ที่ว่า ผู้บริหารต้องคำนึงถึงมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน และกระบวนการกลุ่มในหมู่คนงานด้วย

ในช่วงเดียวกัน นักจิตวิทยาสังคมกลุ่มของเคิร์ท เลวิน (Kurt Lewin) ได้ริเริ่มทำการวิจัยเรื่องกระบวนการกลุ่ม (Group Process) โดยก่อตั้งสถานที่เรียกว่า National Training Laboratory หรือ NTL ขึ้น ต่อมาได้มีนักจิตวิทยาที่มีชื่อเสียง เช่น Rensis Likert, Chne Argyns, Douglas Mc Gregor ได้นำเอาจิตวิทยาไปใช้ในองค์การ

ความคิดของกลุ่มนักจิตวิทยาดังกล่าวมาแล้วถือว่าเป็นกลุ่มที่มีบทบาทสำคัญในการเคลื่อนไหวของ Human Relation Movement และการวิจัยของกลุ่มนักจิตวิทยาที่ NTL ทำให้เกิด

วิธีการสำคัญที่เรียกว่า Sensitivity Training และ Group Dynamics อันเป็นที่มาของวิชาการที่เรียกว่า “การพัฒนาองค์การ” (Organization Development : OD)

บทบาทของนักจิตวิทยาต่อการพัฒนาองค์การ (OD)

นักจิตวิทยาจะช่วยให้การพัฒนาองค์การดำเนินไปอย่างราบรื่นได้มาก เนื่องจากนักจิตวิทยาได้มีการศึกษาเรื่องเกี่ยวกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเอาไว้อย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นสาเหตุการป้องกัน หรือวิธีการในการแก้ไข และอาจจะกล่าวได้ว่าวิธีการ (Intervention) แทบทุกวิธีเป็นวิธีการที่อาศัยความรู้จากทฤษฎีและหลักการทางจิตวิทยาทั้งสิ้น เช่น Sensitivity Training, Transactional Analysis, Role Analysis Technique, Managerrial Grid, Survey Feedback เป็นต้น

ในแง่ของการวิจัย นักจิตวิทยาควรจะวิจัยหาวิธีการ (Intervention) ใหม่ๆเพิ่มขึ้นจากที่มีอยู่เดิม เพื่อจะได้วิธีแบบที่เหมาะสมกับการเอามาใช้เป็นตัวกลางนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในองค์การที่เหมาะสมกับลักษณะนิสัยและค่านิยมของคนไทย ศึกษาว่าในบริบทของวัฒนธรรมไทย การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การมีแบบแผนอย่างไร ใช้วิธีการแก้ไขอย่างไรจึงเหมาะสม ประสิทธิผลของการพัฒนาองค์การมีผลอย่างไรต่อพนักงานในด้านต่างๆ เป็นต้น

ความรู้และทักษะของนักจิตวิทยาที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์การ

นักจิตวิทยาซึ่งจะทำงานพัฒนาองค์การ (OD) นั้นควรเป็นผู้มีความรู้และทักษะ ดังนี้

1. Technical Specialist เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะในด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ เช่น ออกแบบทดสอบได้ ให้คำปรึกษาเป็น สัมภาษณ์ได้

2. Research and Experimental Skills เป็นผู้มีความสามารถในการวิจัยและทดลอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับใช้ประโยชน์ได้ในองค์การทันที ที่เรียกว่า Action Research มีทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งที่เป็นแบบปริมาณและแบบคุณภาพ

3. Communication Skills เป็นผู้ที่สามารถสื่อสารกับคนทั่วไปได้เข้าใจอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากงานพัฒนาองค์การต้องเกี่ยวข้องกับคนทุกระดับในองค์การ

4. Trainer or Educator เป็นผู้ที่สามารถเป็นวิทยากรสอนผู้อื่นได้

5. Counseling and Consultation Skills เป็นผู้ที่มีความสามารถให้คำปรึกษาได้

6. Information Seeker or Fact Finder เป็นผู้ที่มีความสามารถในการหาข้อมูลและข้อเท็จจริง

7. Team Player and Collaboratory in Problem Solving เป็นผู้ที่ทำงานร่วมทีมกับฝ่ายอื่นได้ดี

จิตวิทยาระดับเอกบุคคลที่มีผลต่อการทำงาน

การศึกษาวิเคราะห์ลักษณะจิตวิทยาของคนจะช่วยให้เราทราบถึงธรรมชาติของจิตใจและความต้องการของมนุษย์ อันจะนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในองค์การ นักมนุษย์พฤติกรรมศาสตร์ในปัจจุบันยอมรับกันว่า การศึกษาพฤติกรรมองค์การจะต้องศึกษาถึงลักษณะของจิตปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับมูลเหตุแห่งพฤติกรรมของคนให้ทราบโดยถ่องแท้เสียก่อนเป็นเบื้องแรก ทั้งนี้เพื่อจะหยั่งทราบถึงพื้นฐานมูลเหตุแห่งการกระทำของมนุษย์ ความรู้จักจิตใจของผู้อื่น และหลักความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ตลอดจนความหมายของสิ่งที่ปรากฏอยู่ในองค์การ

การศึกษาวิเคราะห์พฤติกรรมในระดับเอกบุคคล (Individual Behavior) ตามหลักจิตวิทยานั้นประกอบด้วยการวิเคราะห์จิตปัจจัยในลักษณะสำคัญๆของคน อันได้แก่ การรับรู้ บุคลิกภาพ ทัศนคติ การเรียนรู้ การจูงใจ ดังนี้ (สุโขทัยธรรมาธิราช, มหาวิทยาลัย, 2530 : 20-22)

1. **การรับรู้** (Perception)

การรับรู้ถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นของมูลฐานพฤติกรรมของคน วัตถุ หรือสิ่งที่ปรากฏอยู่ ที่คนเห็น เข้าใจ แล้วให้ความหมาย หรือนิยามสิ่งนั้นว่าคืออะไร ย่อมจะต้องผ่านเข้ากระบวนการภายในความรู้สึกสำนึก ความนึกคิด (Thinking) ความเชื่อ (Belief) และประสบการณ์ หรือการรู้ (Experience or Cognition) ที่ผ่านมาในชีวิตของแต่ละคน ลักษณะการให้นิยามจากสิ่งที่ปรากฏอยู่ของคนจึงมีลักษณะเป็นจิตวิสัย (Subjective Reality Definition) กล่าวคือ มีการบิดเบือน (Distort) ไปจากความเป็นจริงมากหรือน้อยโดยความเข้าใจหรือความคิดเห็นของแต่ละบุคคล นิยามนั้นจะถูกต้องหรือไม่ เพียงใด ย่อมแล้วแต่สังคมจะยอมรับว่าความถูกต้องนั้นอยู่ที่ใด เพราะเหตุว่าโดยแก่นแท้ (Essence) ของสิ่งที่ปรากฏแล้ว ย่อมมีลักษณะเป็นวัตถุวิสัย (Objective Reality) หรือเป็นตัวของมันเอง ไม่มีมนุษย์คนใดทราบถึงความจริงของแก่นแท้ได้ ดังนั้น นิยามที่คนกำหนดให้สิ่งที่ปรากฏใดๆ จึงมีลักษณะเป็นจิตวิสัย (Subjective Meaning) ไม่ใช่วัตถุวิสัย

ปัญหาพฤติกรรมอันเกิดจากการรับรู้ของคนนับเป็นส่วนสำคัญยิ่งในการกำหนดแบบการประพฤติปฏิบัติในองค์การ กล่าวคือ บุคคลที่อยู่รวมกันในองค์การมีลักษณะเป็นเพียงนิยามทางจิตวิสัยที่เกิดจากการคาดหวังความสัมพันธ์ และแนวทางประพฤติปฏิบัติต่อกัน พฤติกรรมของบุคคลจึงไม่มีหลักเกณฑ์แน่นอนว่าจะต้องเป็นอย่างไร ฉะนั้น พฤติกรรมของบุคคลหนึ่ง

จึงอาจไม่ตรงกับความคาดหวัง (Expectation) ของบุคคลอื่นๆได้เสมอไป เพราะเขาอาจทำถูกแต่บุคคลอื่นอาจเห็นเป็นผิดก็ได้ ด้วยเหตุนี้สิ่งที่ตนรับรู้จึงมีความหมายต่อการประพฤติปฏิบัติของตน ใครจะว่าถูกหรือผิดย่อมขึ้นอยู่กับความเข้าใจและความคิดเห็นของเขาที่มีต่อสิ่งนั้น

โดยหลักการทั่วไป พฤติกรรมของคนไม่มีใครบอกได้แน่นอนว่ามีความถูกต้องหรือไม่เพียงไร แต่สิ่งที่เรายอมรับว่าถูกหรือผิดนั้น เป็นการนำเอาพฤติกรรมนั้นมาเทียบกับมาตรฐานที่สังคมในขณะนั้นกำหนดขึ้น เพราะโดยปกติแล้ว นิยามอันเป็นลักษณะจิตวิสัยของมนุษย์มิได้มีลักษณะแตกต่างกันทุกส่วนเสมอไป นิยามของบุคคลหนึ่งอาจเหลื่อมล้ำซ้ำซ้อนกับของบุคคลอื่น เพราะฉะนั้น นิยามที่เหลื่อมซ้อนกันอยู่คือสิ่งที่สังคมยอมรับความหมายร่วมกัน (Shared Reality Definition) กลายเป็นมาตรฐานทางการประพฤติปฏิบัติที่สังคมยอมรับ ซึ่งทางสังคมศาสตร์อนุโลมให้นิยามในความหมายร่วมกันนี้เป็นนิยามทางวัตถุวิสัยได้ (Objective Reality Definition) กล่าวคือ นิยามในลักษณะจิตวิสัยนั้นอาจกลายเป็นวัตถุวิสัย (Objectivisation) ขึ้นได้ ถ้าหากมีการเหลื่อมซ้อนกับบุคคลอื่นๆในสังคม

2. บุคลิกภาพ (Personality)

บุคลิกภาพของคนนั้นเป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งซึ่งจะนำไปสู่ความเข้าใจในพฤติกรรมมนุษย์ มีนักวิชาการหลายท่านศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ แนวคิดที่มีชื่อเสียงมากที่จะกล่าวถึงคือ แนวคิดของซิกมันด์ ฟรอยด์ (Sigmund Freud)

บุคลิกภาพของคนตามความหมายทางจิตวิทยาเป็นเพียงนามธรรมที่แฝงอยู่ภายใต้พฤติกรรมของแต่ละคนที่เป็นผลจากแรงขับ (Drive) ซึ่งรวมกันเป็นระบบอยู่ภายใน มีคุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัว (Unique) โดยเฉพาะ ผู้ที่ให้คำอธิบายในเรื่องนี้ไว้อย่างละเอียด คือ ซิกมันด์ ฟรอยด์ (Sigmund Freud) ฟรอยด์เป็นนักจิตวิทยาที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายในฐานะที่เป็นผู้ริเริ่มจิตวิทยาแขนงจิตวิเคราะห์ (Psycho-analysis) ฟรอยด์เชื่อว่าพัฒนาการของมนุษย์ตั้งแต่จุดเริ่มต้นของชีวิตเป็นส่วนสำคัญยิ่งในการก่อให้เกิดและสร้างเสริมบุคลิกภาพของคน

บุคลิกภาพตามความคิดของฟรอยด์ ก็คือ ผลรวมของความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งสำคัญ 3 อย่าง คือ Id, Ego และ Superego Id ตามทฤษฎีของฟรอยด์ คือ พลังทางจิตเบื้องแรกของคนที่มีลักษณะเป็นสัญชาตญาณอันเป็นพื้นฐานที่จะสร้างบุคลิกภาพและส่วนประกอบต่างๆที่อยู่ภายในจิตใจ กล่าวคือ เป็นสัญชาตญาณที่จะนำไปสู่การแสวงหาสิ่งต่างๆมาบำบัดให้เกิดความพอใจ ลดความตึงเครียดลงให้เหลือน้อยที่สุด คนเราเมื่อเกิดมาใหม่ๆนั้นอยู่ในสภาพที่เรียกว่า Id คือ ยังไม่สามารถจะหาสิ่งใดๆมาสนองความต้องการได้ และไม่สามารถที่จะช่วยตัวเองให้เกิดความพอใจได้ แต่ความต้องการในสิ่งต่างๆนั้นได้เกิดมีขึ้นแล้ว ส่วน Ego คือ สภาพของจิตใจที่สัมพันธ์

อยู่ระหว่างสิ่งแวดล้อมกับตัวบุคคลนั้น หรือเป็นส่วนของพลังจิตที่มีความรู้สำนึกต่อสิ่งที่ปรากฏอยู่ สำหรับ Superego นั้น เป็นส่วนของจิตที่เกี่ยวข้องกับศีลธรรม คุณธรรม หรือคุณค่านิยมของสังคม ตลอดจนอุดมการณ์ของแต่ละคน ซึ่งถือว่าเป็นกลไกของจิตที่ตรวจสอบและควบคุมพฤติกรรมมิให้แสดงออกจนเกินเลยไปจากความรู้สึกสำนึกของแต่ละบุคคล

3. **ทัศนคติ** (Attitude)

การบริหารงานในปัจจุบันนี้ได้ให้ความสนใจในเรื่องทัศนคติของคนในการปฏิบัติงานมากขึ้น เพราะเชื่อว่าทัศนคติของคนงานจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การ การเรียนรู้ถึงทัศนคติของบุคคลในองค์การจะเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมขององค์การและขวัญในการทำงานมีลักษณะสัมพันธ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ตลอดจนช่วยให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงานขององค์การด้วย

ความหมายของทัศนคติ ทัศนคติของคนเป็นผลของความรู้สึกทางใจ ที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมเอนเอียงไปในทางหนึ่งทางใด ทัศนคติจึงเป็นนามธรรมอย่างหนึ่งที่ส่งผลสะท้อนมาสู่พฤติกรรมของคน เพราะฉะนั้น พฤติกรรมของมนุษย์ ก็คือ การแสดงออกของทัศนคติของเขา ซึ่งเป็นผลมาจากประสบการณ์ ความรู้ ความคิด ความเชื่อ และการเรียนรู้ อันรวมเป็นภูมิหลังของบุคคลนั้นๆ

เมื่อภูมิหลังของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน จึงก่อให้เกิดทัศนคติในการประพฤติปฏิบัติต่อสิ่งเดียวกันในลักษณะแตกต่างกัน เป็นต้นว่า การวางตัวของหัวหน้าแบบหนึ่ง ทำให้ลูกน้องบางคนมีความรู้สึกว่า หัวหน้าของตนมีความเป็นกันเอง ให้ความคุ้มครอง และยุติธรรมดี ความรู้สึกที่จะร่วมมือในการทำงานก็จะมีมาก แต่อีกพวกหนึ่งอาจมีความรู้สึกว่าหัวหน้างานมีลักษณะเป็นเผด็จการ ชอบใช้แต่อำนาจข่มขู่เข็ญ ลูกน้องพวกนี้ก็จะปฏิบัติงานเพียงเพื่อให้งานนั้นลุล่วงไปตามหน้าที่ ไม่มีความรู้สึกร่วมมือ หรืออุทิศตนเช่นพวกแรก

4. **การเรียนรู้**

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2542 : 80) กล่าวว่า การเรียนรู้ ยิ่งนับวันจะมีบทบาทในวิชาพฤติกรรมองค์การยิ่งขึ้นทุกวัน อาจกล่าวได้ว่าการเรียนรู้ ก็คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมนุษย์ ทั้งที่มีลักษณะแสดงออกและซ่อนเร้น ซึ่งเป็นผลจากการฝึกฝนอบรม และยังผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังกล่าวในลักษณะค่อนข้างถาวร

ทฤษฎีการเรียนรู้ที่สำคัญนั้นมีมากมาย ซึ่งจะกล่าวในที่นี้เพียง 4 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีการกำหนดเงื่อนไขแบบดั้งเดิม ทฤษฎีการกำหนดเงื่อนไขแบบปฏิบัติการ ทฤษฎีประชานของการเรียนรู้ และทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

4.1 ทฤษฎีการกำหนดเงื่อนไขแบบดั้งเดิม *(Classical Conditioning Theory)*

ทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีที่สิ่งเร้าหรือแรงเสริมมีมาก่อนที่จะเกิดพฤติกรรม สิ่งเร้านั้นจะกระตุ้นให้บุคคลแสดงปฏิกิริยาตอบโต้หรือเกิดพฤติกรรม ดังนั้นจึงนิยมเรียกว่าตัวแบบเอส-อาร์ ซึ่งตรงข้ามกับทฤษฎีการกำหนดเงื่อนไขแบบปฏิบัติการ

4.2 ทฤษฎีการกำหนดเงื่อนไขแบบปฏิบัติการ *(Operant Conditioning Theory)*

ทฤษฎีนี้เกิดพฤติกรรมขึ้นอย่างจงใจก่อน โดยมุ่งที่จะได้แรงเสริมหรือสิ่งเร้าที่จะตามหลังพฤติกรรมมา ดังนั้นจึงเรียกกันว่าตัวแบบอาร์-เอส ทฤษฎีการกำหนดเงื่อนไขแบบดั้งเดิมและทฤษฎีการกำหนดเงื่อนไขแบบปฏิบัติการจึงเป็นทฤษฎีที่มีความโด่งดังมาก โดยเฉพาะตัวแบบอาร์-เอส เพราะสามารถนำไปปรับใช้ในการจูงใจได้โดยตรง

4.3 ทฤษฎีประชานของการเรียนรู้ *(Cognitive Theory of Learning)*

ทฤษฎีนี้มิได้เน้นในเรื่องปฏิกิริยาตอบสนองเช่นตัวแบบอาร์-เอส และตัวแบบเอส-อาร์ แต่กลับเห็นว่าการเรียนรู้ของบุคคลจะเกิดได้ก็โดยอาศัยร่องรอยทางความคิดและความคาดหวัง

4.4 ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม *(Social Learning Theory)*

ทฤษฎีนี้เห็นว่าการเรียนรู้มิได้เกิดจากสิ่งเร้าที่มีก่อนหรือหลังพฤติกรรม แต่เกิดจากกระบวนการการใช้ตัวแบบ โดยมีการเลียนแบบผู้อื่น ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับความตั้งใจ การทรงไว้ การแสดงพฤติกรรมจำลอง และการใช้แรงเสริม

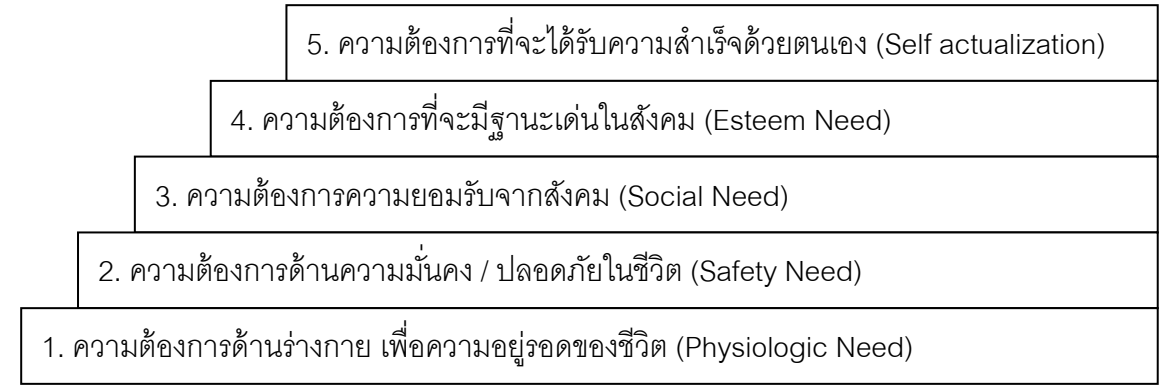
5. การจูงใจ

Abraham H. Maslow (อ้างจากเกรียงศักดิ์ หลิวจันทร์พัฒนา, ม.ป.ป.: 32-33) ได้ตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ไว้ดังนี้

1. มนุษย์ทุกคนมีความต้องการ (Needs) และความต้องการจะมีอยู่ตลอดเวลา ไม่มีที่สิ้นสุดตั้งแต่เกิดจนตาย

2. ความต้องการเป็นแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมต่างๆ (Behaviors) ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นแรงจูงใจอีก

3. ความต้องการของคนจะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูงตามลำดับขอความสำคัญ เรียกลำดับความต้องการนี้ว่า “Hierarchy of Needs”



ลำดับความต้องการของมนุษย์ตามแนวคิดของ A.H. Maslow

จากแนวคิดของ Maslow ดังกล่าว นักบริหารสามารถที่จะนำไปใช้สร้างแรงจูงใจหรือความพอใจให้แก่คนในองค์การ เพื่อให้บุคคลต่างๆได้รับความพอใจ และเกิดพฤติกรรมกระตือรือร้นในการทำงานดีขึ้น ส่งผลให้เกิดผลงานขององค์การมากขึ้น และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การสร้างแรงจูงใจตามหลักทฤษฎีของ Maslow ได้แก่วิธีการ

- การจ่ายผลตอบแทน (Pay) ที่ยุติธรรม เพื่อให้คนงานสามารถนำไปจับจ่ายใช้สอยในเรื่องความต้องการของร่างกายได้

- การจัดความมั่นคงในหน้าที่การงาน (Job Security) เพื่อให้คนงานเกิดความมั่นใจว่าไม่ตกงาน มีงานทำตลอด

- การให้ความสำคัญแก่คนงาน เพื่อให้เกิดความรู้สึกว่าคนงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์การเป็นที่ยอมรับของสังคม

- การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น เพื่อให้คนงานเกิดความเด่นในสังคม

- การให้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน เพื่อให้คนงานเกิดความรู้สึกที่ตนเองก็มีอำนาจบ้าง

Alderler (อ้างจากเกรียงศักดิ์ หลิวจันทร์พัฒนา, ม.ป.ป. : 33) ได้ทำการศึกษาวิจัยความต้องการของมนุษย์ (Needs) ที่สามารถเป็นแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมต่างๆ ความต้องการดังกล่าว Alderler แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ “ERG”

E คือ Existence หรือความต้องการชีวิตรอด

R คือ Relatedness หรือความต้องการด้านความสัมพันธ์กับสังคม

G คือ Growth หรือความต้องการความก้าวหน้าและเติบโตในหน้าที่การงาน

ทฤษฎีของ Alderler มีข้อสมมติฐาน 3 ประการ คือ

1. ความสนใจต่อความต้องการ (Need Satisfaction) หากความต้องการระดับใดได้รับการตอบสนองน้อย ความต้องการนั้นก็ยังคงมีอยู่ต่อไป

2. ขนาดความเข้มของความต้องการ (Desire Strength) ถ้าหากความต้องการที่อยู่ขั้นต่ำกว่าได้รับการตอบสนองแล้ว จะทำให้ความต้องการที่อยู่สูงกว่ามีความเข้มมากขึ้น

3. จากความไม่สมหวังต่อความต้องการ (Need frustration) ถ้าหากความต้องการที่อยู่สูงเกิดติดขัด ไม่สามารถได้รับการตอบสนอง จะทำให้ความต้องการที่อยู่ต่ำกว่ามีความสำคัเพิ่มขึ้นทันที

จากทฤษฎีของ Alderler ดังกล่าว ผู้บริหารสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นกลวิธีในการสร้างแรงจูงใจให้คนงานเกิดพฤติกรรมในทางบวกต่อการทำงานขององค์การให้เกิดประสิทธิภาพได้เป็นอย่างดี กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานหรือโครงการที่มีความยากง่ายเป็นลำดับขั้นขึ้นไป หรือการจัดวางตำแหน่งเลื่อนขั้นขึ้นไปเป็นลำดับ เพื่อจูงใจให้คนทำงานก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นเรื่อยๆ

McClelland (อ้างจากเกรียงศักดิ์ หลิวจันทร์พัฒนา, ม.ป.ป.: 34) ได้เสนอทฤษฎีความต้องการประสบผลสำเร็จ (The Need to Achieve Theory) ซึ่งมีอยู่ 3 อย่าง คือ

1. ความสำเร็จ (Achievement)

2. อำนาจ (Power)

3. การมีสายสัมพันธ์ (Affiliation)

ตามทฤษฎีนี้ มีความเชื่อว่า โดยปกติแล้วความต้องการที่มีอยู่ในตัวบุคคลจะมีเพียง 2 ชนิด คือ ต้องการมีความสุขสบาย และต้องการความปลอดภัย ส่วนความต้องการที่เหลืออีก 3 อย่าง คือ ความต้องการความสำเร็จ อำนาจ และสายสัมพันธ์ เกิดขึ้นภายหลังจากประสบการณ์การเรียนรู้ของแต่ละคน ประโยชน์ของทฤษฎีนี้ต่อการนำไปใช้บริหารงาน คือ ทำให้นักบริหารทราบว่าคนทุกคนจะมีความแตกต่างกันในประสบการณ์ที่แต่ละคนเคยมีมา ทั้งในแง่ของความต้องการด้านความสำเร็จ อำนาจ และสายสัมพันธ์ ดังนั้น กลยุทธ์ที่จะใช้ในการจูงใจลูกน้องให้ทำงานโดยได้รับการตอบสนองความต้องการเหล่านี้จึงแตกต่างกัน

Frederick Herzberg (อ้างจากเกรียงศักดิ์ หลิวจันทร์พัฒนา, ม.ป.ป.: 34-35) ได้คิดค้นทฤษฎีการจูงใจในการทำงานที่มีชื่อเรียกว่า “Motivation Maintenance Theory” หรือ “Motivation Hygiene Theory” หรือ “Dual Factors Theory” โดยแบ่งปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมมนุษย์ออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ปัจจัยกลุ่มแรก เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) จะเกี่ยวข้องกับงานที่ทำโดยตรง ได้แก่ ความสำเร็จ โอกาสเติบโตในหน้าที่การงาน ความก้าวหน้า การยอมรับ ปัจจัยกลุ่มนี้ใช้ในการสร้างแรงจูงใจได้ ส่วนปัจจัยที่สอง เรียกว่า ปัจจัยบำรุงรักษาจิตใจ (Maintenance Factors) ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การบังคับบัญชา นโยบายองค์การ ความมั่นคงในงาน สภาพงาน เงินเดือน และชีวิตส่วนตัว ปัจจัยกลุ่มนี้ไม่มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจทำงานเพิ่มขึ้น มีผล

เพียงแต่บำรุงรักษาจิตใจของคนทำงานต่อเนื่องต่อไปได้เท่านั้น ข้อเท็จจริงของทฤษฎี Herzberg ใช้ได้เฉพาะกับพนักงานระดับกลางถึงสูง แต่จะใช้ไม่ได้กับพนักงานระดับต่ำ ที่มีเงินเดือนค่าจ้างตอบแทนน้อย

จากทฤษฎีแรงจูงใจของนักคิดทั้ง 4 คือ Maslow, Alderler, McCelland และ Herzberg ทำให้ทราบความจริงว่า “มีปัจจัยหลายๆอย่างที่สามารถนำไปใช้ในการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้พนักงานเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานไปในทางบวก เพื่อให้องค์การประสบผลสำเร็จได้” ปัจจัยที่ใช้ในการสร้างแรงจูงใจของทั้ง 4 ทฤษฎีดังกล่าว สามารถสรุปเปรียบเทียบได้ดังนี้

ตาราง เปรียบเทียบปัจจัยต่างๆที่ใช้สร้างแรงจูงใจเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานตามทฤษฎีของ Alderler, Maslow, McCelland และ Herzberg

<table>
<tr><th>Alderler</th><th>Maslow</th><th>McCelland</th><th>Herzberg</th></tr>
<tr><td rowspan="2">ความต้องการก้าวหน้า (Growth)</td><td>ความต้องการความสำเร็จด้วยตนเอง (Self-actualization)</td><td>ความต้องการความสำเร็จ (Achievement)</td><td>ปัจจัยจูงใจ
- ความสำเร็จในงาน
- โอกาสเติบโต</td></tr>
<tr><td rowspan="3">ความต้องการความสัมพันธ์กับฝ่ายอื่น (Relatedness)</td><td>ความต้องการมีฐานะเด่น (Esteem need)</td><td>ความต้องการอำนาจ (Power)</td><td>- การยอมรับความก้าวหน้าฐานะหน้าที่</td></tr>
<tr><td>ความต้องการทางสังคม (Social need)</td><td>ความต้องการสายสัมพันธ์ (Affiliation)</td><td>ปัจจัยบำรุงจิตใจ
- ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- การบังคับบัญชา</td></tr>
<tr><td rowspan="2">ความต้องการความปลอดภัย (Safety need)</td><td rowspan="2">ความต้องการความปลอดภัย (Safety)</td><td>- นโยบายองค์การ
- ความมั่นคงในงาน
- สภาพงาน</td></tr>
<tr><td>ความต้องการอยู่รอด (Existence)</td><td>ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological need)</td><td>ความต้องการความสุข (Happiness)</td><td>- เงินเดือน
- ชีวิตส่วนตัว</td></tr>
</table>

Douglas McGregor (อ้างจากเกรียงศักดิ์ หลิวจันทร์พัฒนา, ม.ป.ป.: 35-36) ได้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับตัวบุคคลไว้เป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มทฤษฎี X และกลุ่มทฤษฎี Y ลักษณะกลุ่มคนที่เป็นแบบทฤษฎี X คือ ไม่ชอบทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงงาน ซึ่งเป็นลักษณะของคนทั่วไป วิธีการที่จะให้คนกลุ่มนี้ปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์องค์การ ต้องใช้วิธีบังคับ (Coerece) ควบคุม (Controlled) กำกับ (Directed) หรือข่มขู่ (Threatened) ด้วยการลงโทษต่างๆ ส่วนลักษณะของกลุ่มคนที่เป็นแบบทฤษฎี Y คือ รักงาน พยายามเรียนรู้งาน มีความรับผิดชอบ ซึ่งพบได้น้อย วิธีการที่จะให้คนกลุ่มนี้ปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ คือ เปิดโอกาสให้ใช้ดุลยพินิจของตนเอง (Self-direction) ควบคุมตนเอง (Self-controlled) ไม่ใช้การควบคุมหรือขู่เข็ญใดๆทั้งสิ้น

ตาราง แสดงลักษณะบุคคลและวิธีการบริหารตามทฤษฎี X ทฤษฎี Y

ทฤษฎี X (พบได้ทั่วไป)	**ทฤษฎี Y** (พบได้น้อย)
ลักษณะ - เกียจคร้าน - หลีกเลี่ยงงาน - บิดพลิ้วเมื่อมีโอกาส วิธีบริหาร - บังคับ (Coerece) - ควบคุม (Controlled) - กำกับ (Directed) - ข่มขู่ (Threatened)	ลักษณะ - รักงาน - พยายามเรียนรู้งาน - มีความรับผิดชอบ วิธีบริหาร - เปิดโอกาสให้ใช้ดุลยพินิจของตนเอง (Self-direction) - ควบคุมตนเอง (Self-control)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ

Frederick W.Taylor ได้ศึกษาพฤติกรรมการทำงานของคนงานในโรงงานถลุงแร่ถ่านหินแห่งหนึ่งในสหรัฐอเมริกา ในช่วงระหว่างปี ค.ศ. 1878-1901 (อ้างจากเกรียงศักดิ์ หลิวจันทร์พัฒนา , ม.ป.ป.: 38) เพื่อที่จะค้นหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด (One Best Way Approach) แล้วนำไปใช้ปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของคนงานให้ทำงานเหนื่อยน้อยที่สุด แต่ได้ผลงานและค่าจ้างสูงขึ้น ผลจากการศึกษาของ Taylor ครั้งนี้ ได้ข้อสรุปสำคัญที่เรียกว่า “การบริหารที่มีหลักเกณฑ์” (Scientific Management) ดังนี้

- ตัวงานต้องมีการคิดค้นและกำหนด “วิธีที่ดีที่สุด (One Best Way)“ สำหรับงานที่ทำแต่ละอย่าง เพื่อช่วยให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ งานทุกอย่างต้องถูกจัดวางมาตรฐานเอาไว้ โดยได้รับการพิสูจน์มาแล้วว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุด ขณะเดียวกันมีการจ่ายผลตอบแทนแบบจูงใจสำหรับส่วนที่เกินกว่ามาตรฐาน (Differential Piece-Rate System)

- คนงานต้องมีการคัดเลือก (Selection) และฝึกอบรมพัฒนา (Training and Development) เพื่อให้ได้คนที่มีคุณสมบัติที่ดีที่สุดสำหรับงานนั้นๆ

- รายได้ของคนงานจะได้รับสูงขึ้นจากการที่ทำงานถูกวิธี ซึ่งจะช่วยให้ได้ผลผลิตที่สูงขึ้น

- จะต้องแยกผู้วางแผนบริหารงานออกจากหน้าที่ปฏิบัติงาน (Seperation of Planning from Doing)

Chris Argyris ได้ศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมของคนงานในหน่วยงาน 2 แห่ง ในปี ค.ศ. 1957 (อ้างจากเกรียงศักดิ์ หลิวจันทร์พัฒนา, ม.ป.ป. : 39) แห่งแรก เป็นหน่วยงานที่ประกอบด้วยคนงานที่มีฝีมือ เป็นคนงานที่ประสงค์จะปฏิบัติงานให้สำเร็จด้วยตนเอง (Self-actualizing) แห่งที่สองเป็นหน่วยงานที่ประกอบด้วยคนงานที่ไม่มีฝีมือ เป็นคนที่ไม่ประสงค์จะทำอะไรให้สำเร็จด้วยตนเอง ผลการศึกษาพบว่า

- คนงานแห่งแรกมีความประสงค์จะผลิตงานที่มีคุณภาพมากกว่า
- คนงานแห่งแรกมีความสนใจค่าตอบแทนเป็นตัวเงินน้อยกว่า
- คนงานแห่งแรกมีบุคลิกภาพที่เป็นผู้ใหญ่มากกว่า
- คนงานแห่งแรกมีความคิดสร้างสรรค์มากกว่า
- ส่วนเรื่องความประสงค์เข้าไปมีส่วนร่วมในงาน มองตนว่าเป็นคนมีคุณค่าต่อองค์การและการเต็มใจยอมรับข้อจำกัดของตน คนงานทั้งสองแห่ง มีไม่แตกต่างกัน

อรทัย รวยอาจิน และบุญช่วย จันทร์เอี่ยม (2525) ศึกษาสังคมจิตวิทยาในการใช้บริการสาธารณสุขของรัฐในชนบทภาคกลาง พบว่า ปัจจัยทางสังคมจิตวิทยาที่มีผลต่อการไปใช้บริการมากที่สำนักงานผดุงครรภ์ ได้แก่ ความผูกพันต่องานวิชาชีพ แรงจูงใจ ทัศนคติต่อผู้ป่วย และความพึงพอใจต่องานของเจ้าหน้าที่ซึ่งเป็นไปในทางบวก ตรงกันข้าม สำนักงานผดุงครรภ์ที่มีผู้ใช้บริการน้อย เจ้าหน้าที่จะมีลักษณะไม่ชอบงานที่รับผิดชอบมาก ทัศนคติที่ไม่ดีต่องานที่ได้รับมอบหมาย

พิมพ์พรรณ ศิลปสุวรรณ และวสันต์ ศิลปสุวรรณ (2527) ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในส่วนภูมิภาคของประเทศไทย พบว่า

1. เจ้าหน้าที่สาธารณสุขส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

2. อายุและระยะเวลาในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข

3. เจ้าหน้าที่สาธารณสุขมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในงาน เงินเดือน และสวัสดิการในระดับต่ำ

4. ความพึงพอใจ (Satisfaction) ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขมีความสัมพันธ์กับปัจจัยต่างๆ ดังนี้ การเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ (2 ขั้น) การได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การได้ศึกษาดูงานและการเข้ารับการอบรม

5. กำลังขวัญ (Morale) และการจูงใจ (Motivation) เป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งที่ทำให้เจ้าหน้าที่สาธารณสุขปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

รำไพ สุขสวัสดิ์ ณ อยุธยา (2535) ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขระดับตำบลของประเทศไทยในปี พ.ศ. 2534 พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานรวมทุกด้านของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขระดับตำบลค่อนข้างต่ำ ความพึงพอใจที่ค่อนข้างต่ำ ได้แก่ อุปกรณ์ในการทำงาน ความพึงพอใจที่มาก คือ ผลงานของตนเอง โดยภาพรวมสภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขระดับตำบลควรต้องปรับปรุงทุกอย่าง