



การอบรมเลี้ยงดู : อิทธิพลที่มีต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ

สถาพร ปิ่นเจริญ*

บทคัดย่อ

ถ้าจะกล่าวถึงว่ามนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดในองค์การนั้น ก็คงจะไม่ใช้คำกล่าวที่ผิด ทั้งนี้เนื่องมาจากว่ามนุษย์มีความสามารถในการเรียนรู้ การปรับตัว การพัฒนาตนเอง ตลอดจนมีความสามารถที่จะพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้าและปรับตัวให้ทันต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป นั้นหมายความว่าทรัพยากรมนุษย์จะเป็นตัวนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นนักบริหารในองค์การต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นนักบริหารในระดับต้น ระดับกลาง หรือระดับสูงก็ตาม จึงจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจถึงพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ เพื่อที่จะนำไปสู่การประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น การสรรหา การพัฒนา และการบรรจุคนให้เหมาะสมกับงาน ตลอดจนการใช้สิ่งจูงใจเพื่อกระตุ้นให้มนุษย์ทำงาน เนื่องจากมนุษย์นั้นแตกต่างกัน ดังนั้นสิ่งจูงใจจึงแตกต่างกันออกไปด้วยเช่นกัน และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของมนุษย์ ซึ่งอาจต้องใช้วิธีที่แตกต่างกันออกไปอีกด้วย

คำสำคัญ : องค์การ การอบรมเลี้ยงดู พฤติกรรมของบุคคล

การศึกษารากฐานสำคัญของการบริหารองค์การนั้น มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องรู้และเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การเสียก่อน ทั้งนี้เพื่อมุ่งพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับอิทธิพลที่มีต่อพฤติกรรมของบุคคล (individual) ในองค์การ และพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ โดยมุ่งเน้นด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ และการได้รับความรู้ความเข้าใจ ตลอดจนแนวการวิเคราะห์เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ เพื่อนำไป

ประยุกต์ใช้ในการควบคุม เปลี่ยนแปลง จูงใจ และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกระดับในองค์การ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อตัวบุคคลผู้นั้นเอง ตลอดจนเป้าหมายของกลุ่มและขององค์การก็จะได้รับการตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ปัจจัยที่มีบทบาทต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ

พฤติกรรมของบุคคล (individual) ในองค์การนั้นมีความแตกต่างหลากหลาย ทั้งนี้เพราะ

* ผู้ช่วยศาสตราจารย์และหัวหน้าสาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ



บุคคลต่างก็อยู่ในสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกันออกไป ผ่านการอบรมเลี้ยงดูที่แตกต่างกันออกไป ตลอดจน มีสภาวะทางจิตที่แตกต่างกันอีกด้วย ดังนั้นถึงแม้ว่า บางคนจะอยู่ในสิ่งแวดล้อมเดียวกัน แต่ด้วยเหตุที่มี สภาวะทางจิตที่แตกต่างกัน จึงส่งผลให้พฤติกรรม ของบุคคลในองค์การนั้นแตกต่างกันอีกอย่างหลีกเลี่ยง ไม่ได้ เช่น ฟาแพด ถึงแม้ว่าจะถูกอบรมเลี้ยงดูมา ด้วยกัน แต่นิสัยและพฤติกรรมที่แสดงออกก็อาจมี ความแตกต่างกัน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารองค์การ และผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหลาย จะต้องมีความรู้ความเข้าใจ พฤติกรรมที่แสดงออกมาเหล่านั้น ตลอดจนสาเหตุที่ ทำให้พฤติกรรมของบุคคลในองค์การเหล่านั้นแตกต่างกัน เพื่อที่จะหาแนวทางการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมของบุคคลที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ สำหรับแนวคิดเบื้องต้นของพฤติกรรมบุคคลในองค์การที่แสดงออกมานั้น แบ่งออกเป็น 2 ระดับ ดังนี้

1. ระดับแรก (primary socialization) เป็นขั้นของการอบรมเลี้ยงดูขั้นต้นจากสถาบัน ครอบครัว ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอนย่อย ๆ ดังนี้

1.1 ความรู้สึกของเด็กเริ่มจากปาก (oral stage) เช่น เมื่อเด็กหิวเด็กจะร้องไห้เพื่อจะได้รับการตอบสนอง

1.2 การขับถ่าย (anal stage) หากมีการละเลยในการสอนให้เด็กขับถ่ายอย่างเป็นระเบียบ จะส่งผลต่อการขาดระเบียบวินัยเมื่อเด็กเติบโตขึ้น เป็นผู้ใหญ่

1.3 ความอยากรู้อยากเห็นเกี่ยวกับเพศ (sexual stage) หากมีการปิดบังในการสอน ความเข้าใจเรื่องเพศแก่เด็ก เพราะเห็นว่าเป็นเรื่อง น่าอาย จะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมเมื่อเด็กเติบโต ขึ้น เช่น การเป็นคนขี้อาย ไม่กล้าแสดงออก และ

ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นต้น

1.4 สิ่งแวดล้อมในการเลี้ยงดู (mastery of the environment) หากมีการเลี้ยงดู อย่างประคบประหงมมากเกินไป เมื่อเด็กเติบโตขึ้น พฤติกรรมที่แสดงออก คือ ขาดความเชื่อมั่น ไม่กล้า ตัดสินใจ และไม่กล้าแสดงออก ซึ่งจะเป็นอุปสรรค ในการปฏิบัติงานเป็นอย่างยิ่ง

2. ระดับที่สอง (secondary socialization) สิ่งแวดล้อมของเด็กที่นอกเหนือจากสถาบัน ครอบครัว ประกอบด้วย

2.1 โรงเรียน (school) เป็นอีกสถาบัน หนึ่งที่จะอบรมบ่มนิสัยเด็ก เช่น การเข้าแถวซื้ออาหาร ก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะอบรมให้เด็กรู้ถึงวินัยของสังคม รู้จักเรียนรู้ที่จะเข้ากับผู้อื่น ซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรม ของเด็กเมื่อเติบโตขึ้น แต่ปัจจุบันมีโรงเรียนบางแห่ง ยังมีแม่พิมพ์ที่มีพฤติกรรมไม่ดีพอ เช่น การลงโทษ เด็กด้วยวิธีรุนแรงโดยขาดการวิเคราะห์พูดคุยกันด้วย เหตุผล อันจะส่งผลให้เด็กยึดถือเป็นแบบอย่างเมื่อ เติบโตขึ้น เช่น ชอบใช้วิธีรุนแรงในการทำงานมากกว่าที่จะใช้เหตุผลในการทำงาน เป็นต้น

2.2 กลุ่มเพื่อน (peer group) โดย ปกติแล้วเด็กจะมีอารมณ์อ่อนไหว มีความเป็นตัวของตัวเองน้อย เพื่อนจึงเป็นกลุ่มที่มีอิทธิพลต่อเด็กมาก อีกกลุ่มหนึ่ง

2.3 สื่อ (mass media) เช่น โทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ล้วนมีอิทธิพล ต่อพฤติกรรมของเด็ก จนติดเป็นจิตสำนึกและ บุคลิกภาพของเด็กเมื่อเติบโตขึ้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ รัฐบาลจะต้องเข้าควบคุมอย่างใกล้ชิด เพื่อสร้างสรรค์ พฤติกรรมของเด็กที่จะเติบโตเป็นอนาคตของชาติ

2.4 อาชีพ (occupation) จะเป็น กลุ่มที่ช่วยเหลือหลอมและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของ



บุคคลในองค์กรได้อีกด้วย เช่น หากองค์กรใดไม่ส่งเสริมให้เกิดความซบเซา “เข้าซามเย็นซาม” บุคคลในองค์กรนั้นก็จะมีซบเซาเอาวัฒนธรรมการทำงาน ขององค์กรของตนนำมาเป็นพฤติกรรมอันเฉื่อยชา ตามไปด้วย ดังนั้นวัฒนธรรมในองค์กรจึงมีบทบาท สำคัญต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรเช่นเดียวกัน

จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร เกิดจากสิ่งแวดล้อมรอบตัวเด็กตั้งแต่เล็กจนเติบโต เป็นผู้ใหญ่อบรมเลี้ยงดูจากสถาบันครอบครัว สถาบัน การศึกษา กลุ่มเพื่อน สื่อ ตลอดจนองค์กรที่บุคคล เหล่านั้นปฏิบัติงานอยู่

จากแนวคิดที่กล่าวไปแล้วเบื้องต้นนั้น จะ เห็นได้ว่าพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรที่แสดงออก มานั้น มีสาเหตุอยู่หลายประการด้วยกัน ซึ่งในที่นี้ ผู้เขียนได้หยิบยกมาเพื่ออภิปรายรายละเอียดโดย มุ่งเน้นเฉพาะการอบรมเลี้ยงดูเป็นพิเศษ ทั้งนี้เพราะ เป็นเรื่องพื้นฐานในระดับรากหญ้า เป็นจุดเริ่มต้น และเป็นสถาบันแรกของชีวิตมนุษย์ จึงมีความสำคัญ ในระดับแรก พร้อมทั้งนำเสนอองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง อีกทั้งได้ยกตัวอย่างประกอบการอธิบาย เพื่อความ เข้าใจในเนื้อหาได้ลึกซึ้งมากยิ่งขึ้นอีกด้วย

พฤติกรรมของบุคคลในองค์กรอันเกิดจาก สาเหตุการอบรมเลี้ยงดู

ผู้บริหารองค์กรทุกคนมีความจำเป็นอย่าง ยิ่งที่ต้องเข้าใจว่าทำไมบุคคลแต่ละคนจึงมีพฤติกรรม อย่างที่เป็นอยู่ ทั้งนี้เพราะการทำงานร่วมกันกับบุคคล อื่นในองค์กรผู้บริหารจะต้องใช้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติ งาน เพื่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารทุก คนจึงจำเป็นที่จะต้องรู้สาเหตุว่า ทำไมบุคคลในองค์กร

แต่ละคนจึงมีพฤติกรรมที่แสดงออกเป็นนิสัยประจำของ พวกเขาเพราะนั่นหมายถึงการที่ผู้บริหารจะสามารถใช้ สิ่งจูงใจในการทำงานได้อย่างเหมาะสม ในแต่ละบุคคล ตลอดจนสามารถคาดคะเน เปลี่ยนแปลง และควบคุม พฤติกรรมที่จะเกิดขึ้นในอนาคตของบุคคล เหล่านี้ได้ อีกด้วย ทั้งนี้เพื่อลดปัญหาความขัดแย้งและการขาด ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรได้ เป็น อย่างดี สิ่งสำคัญประการแรก ก็คือการทำความเข้าใจ ความหมายของการอบรมเลี้ยงดูว่าหมายถึงลักษณะ วิธีการต่าง ๆ ที่ผู้เลี้ยงดูเด็ก รวมทั้งการปฏิบัติตัวของ ผู้เลี้ยงดู ความคิดของผู้ใหญ่เกี่ยวกับเด็ก ตลอดจนสื่อ กิจกรรม และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่เด็กมีปฏิสัมพันธ์ ด้วย (สุมน อมรวิวัฒน์ และคณะ. 2534 : 19)

การอบรมเลี้ยงดูเด็กตามวิถีชีวิตไทย

ในที่นี้ผู้เขียนจะนำเสนอการอบรมเลี้ยงดู เด็กตามวิถีชีวิตไทย ซึ่งมีผลกระทบต่อพฤติกรรมใน การปฏิบัติงานขององค์กรเมื่อเติบโตเป็นผู้ใหญ่ จาก การวิเคราะห์ของผู้เขียนพบว่าการอบรมเลี้ยงดูเด็ก ตามแบบของไทยนั้นขึ้นอยู่กับวัฒนธรรม และประเพณี ที่เคยปฏิบัติกันมาเป็นเวลาช้านาน ซึ่งมีวิถีชีวิตที่ แตกต่างจากชาวตะวันตก การอบรมเลี้ยงดูตามแบบ ไทยนี้มีหลายอย่างที่ก่อให้เกิดอุปสรรคต่อพฤติกรรม ในการทำงานของคนไทยอันเป็นสาเหตุของความ ล้มเหลวในการพัฒนาองค์กร แต่ในขณะเดียวกันก็มี ส่วนที่เอื้อในการสร้างเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ดี โดยในส่วนแรกนี้จะนำเสนอการอบรมเลี้ยงดูเด็กตาม วิถีชีวิตไทยที่เป็นอุปสรรคต่อพฤติกรรมการทำงาน ในองค์กรเมื่อเด็กเติบโตขึ้น* (สุมน อมรวิวัฒน์ และคณะ. 2534 : 394 - 413) สรุปได้ดังนี้

* แม้ในปัจจุบันปัญหาดังกล่าวนี้ได้ลดน้อยลงไปมากแล้วก็ตาม แต่ก็ยังไม่ได้หมดไปจากสังคมไทย อันเป็นผลมาจากการสะสมกันมา เป็นระยะเวลายาวนานจนเกิดเป็นวัฒนธรรม และยังเป็นผลมาจากปัญหาเศรษฐกิจของประชากรไทยอีกด้วย



1. การอบรมเลี้ยงดู

1.1 การปล่อยให้เด็กได้รับประทานอาหารเมื่อหิวจนติดเป็นนิสัยนั้น จะทำให้รับประทานอาหารไม่เป็นเวลา อันส่งผลต่อพฤติกรรมเมื่อเติบโตเป็นผู้ใหญ่ คือ การขาดระเบียบวินัยในการปฏิบัติงานและการไม่ตรงต่อเวลา เป็นต้น

1.2 การละเลยในการอบรมเลี้ยงดูเด็กด้านการขับถ่ายที่กระทำไม่เป็นที่และไม่เป็นเวลา จะส่งผลต่อพฤติกรรมด้านความมั่งง่าย ความไม่เป็นระเบียบด้านการปฏิบัติงานในองค์กร

1.3 การที่ผู้ใหญ่เชื่อเรื่องโชคลางมากจนเกินไป ทำให้ซึมซาบเป็นวัฒนธรรมของเด็กด้วย ดังนั้น เมื่อเติบโตเป็นผู้ใหญ่ เขาจะเชื่อโชคลางมากกว่าความรู้ความสามารถของตนเอง ทำให้ขาดการพัฒนาความรู้ความสามารถ เพราะคอยแต่จะบนบานศาลกล่าวสิ่งศักดิ์สิทธิ์อยู่เสมอ ซึ่งหากองค์กรใดมีบุคคลแบบนี้อยู่จำนวนมาก ก็คงจะพัฒนาองค์กรได้ยากอย่างแน่นอน

1.4 การปิดบังในการสอนความเข้าใจเรื่องเพศแก่เด็ก ทำให้มีพฤติกรรมเป็นคนขี้อาย ไม่กล้าแสดงออกในสังคม ซึ่งจะมีผลต่อการไม่กล้าแสดงออกเกี่ยวกับความคิดและการริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้

2. การอบรมเลี้ยงดูทางอารมณ์และสังคม

2.1 ผู้อบรมที่ใช้อารมณ์และความรุนแรงควบคุมพฤติกรรมเด็ก เช่น การดุด่า ตลอดจนการใช้ความรุนแรงโดยไร้เหตุผล จะส่งผลต่อเด็กเมื่อเติบโตเป็นสมาชิกขององค์กรให้เป็นความก้าวร้าว และไม่คำนึงถึงเหตุผลในการทำงาน ตลอดจนหากเป็นผู้บังคับจะมีลักษณะเป็นเผด็จการและขาดมนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น

2.2 การเลี้ยงดูเด็กในบางครอบครัว ที่

เลี้ยงดูอย่างประคบประหงมมากเกินไป ทำให้มีผลต่อพฤติกรรมด้านความเชื่อมั่นในตนเอง เช่น การไม่กล้าตัดสินใจและไม่กล้าแสดงออก เป็นต้น

2.3 การให้คำแนะนำของผู้ปกครองที่มีต่อเด็กเกี่ยวกับข้อมูลต่าง ๆ ที่ผ่านทางสื่อ ซึ่งบ่อยครั้งที่ผู้ปกครองมักละเลยในเรื่องนี้ เพราะภาพยนตร์และเกมโชว์บางอย่างเป็นตัวอย่างไม่ดีให้กับเด็ก ซึ่งเด็กไม่สามารถแยกแยะออกได้ จึงรู้สึกว่าเป็นสิ่งดีทั้งหมดและซึมซาบเป็นพฤติกรรมของตนเอง จนติดเป็นนิสัยและบุคลิกภาพจนเติบโตเป็นผู้ใหญ่ เช่น ความรุนแรงจากภาพยนตร์บู๊ และค่านิยมของความฟุ้งเฟ้อของดารานักแสดงบางคนที่ไม่แสดงออกตามเกมโชว์ต่าง ๆ เป็นต้น

3. การอบรมเลี้ยงดูทางสติปัญญา

3.1 เนื่องจากคนไทยส่วนใหญ่มีฐานะไม่สู้จะดีนัก ผู้ปกครองส่วนใหญ่มักมีปัญหาด้านเศรษฐกิจ จึงมักมีอารมณ์เสียใส่เด็ก เช่น มักดุด่ามากกว่าให้คำชมเชยยกย่อง จึงทำให้เด็กขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และชอบทำตามคำสั่งมากกว่าที่จะคิดเอง ซึ่งเมื่อเติบโตขึ้นจะไม่เป็นมันสมองที่ดีขององค์กร

3.2 การเก็บสิ่งของไม่เป็นที่ จะมีผลต่อพฤติกรรม คือ การคิดและการวางแผน ส่งผลต่อพฤติกรรมของการไม่คิดหน้าคิดหลังให้ดีเสียก่อนในการที่จะดำเนินการในสิ่งต่าง ๆ อีกทั้งการมีปัญหาด้านการจัดระเบียบความคิดและการทำงานอีกด้วย

3.3 การอบรมด้านการใช้ภาษา เช่น ภาษาไม่สุภาพและการเรียบเรียงคำพูดไม่เหมาะสม เป็นต้น ซึ่งจะมีผลต่อพฤติกรรมและบุคลิกภาพเมื่อเติบโต เช่น ใช้คำพูดไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ในการสื่อความหมายกับผู้อื่นให้เข้าใจได้ยาก ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานทั้งสิ้น



4. การอบรมเลี้ยงดูทางวัฒนธรรมและคุณธรรม

4.1 ผู้ปกครองมักเป็นแบบอย่างทางลบ เช่น การพูดจาไม่สุภาพ การทะเลาะวิวาท การดื่มสุรา ซึ่งเด็กจะซึมซาบเอาเป็นแบบอย่างเมื่อเติบโตเป็นผู้ใหญ่ เพราะเห็นว่าเป็นเรื่องปกติธรรมดา

4.2 พฤติกรรมการออกคำสั่งหรือการบังคับของผู้ใหญ่ เพื่อต้องการให้เด็กเชื่อฟัง ส่งเสริมให้เด็กขาดจิตสำนึกของการเคารพสิทธิของผู้อื่น เพราะเด็กจะรู้สึกเคยชินและเห็นว่าการใช้คำสั่งหรือการบังคับเป็นเรื่องปกติธรรมดา และยึดถือให้เป็นแนวปฏิบัติของตนเอง

อย่างไรก็ตาม การอบรมเลี้ยงดูตามวิถีไทยก็เชื่อว่าจะมีผลเสียดังกล่าวอยู่เสมอไป หากแต่ผลดีของการอบรมเลี้ยงดูตามวิถีไทยก็มีอยู่มากมายเช่นเดียวกัน ดังนั้นพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรจะเอื้ออำนวยต่อการพัฒนาองค์กรได้ ก็ต่อเมื่ออ้างไว้ซึ่งสิ่งที่ดีงาม และพยายามแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการอบรมเลี้ยงดู นั้นหมายความว่า การอบรมเลี้ยงดูจากครอบครัวนั้นเป็นการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ เพราะสถาบันครอบครัวจัดได้ว่าเป็นสถาบันแรกของชีวิต ส่วนนักบริหารองค์กรที่จะต้องเรียนรู้สาเหตุของพฤติกรรมต่าง ๆ เหล่านั้น เพื่อนำมาปรับใช้ในการจูงใจบุคคลให้ทำงาน ตลอดจนคาดคะเน เปลี่ยนแปลง และควบคุมพฤติกรรม เราถือว่าเป็นการแก้ปัญหาที่ปลายเหตุ แต่ก็ยังเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องกระทำ และหันมาเอาใจใส่สวัสดิการด้านความเป็นอยู่ของครอบครัว พนักงานซึ่งเป็นบุคลากรในองค์กรของตนเพิ่มมากยิ่งขึ้น เพราะนั่นหมายถึงการที่องค์กรได้มีส่วนในการพัฒนาประเทศชาติได้ในระยะยาวโดยใช้การอบรมเลี้ยงดูซึ่งต้องอาศัยระยะเวลาที่ยาวนานในการสร้างและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ทรงคุณค่า

และเพื่อความสำเร็จของทุกฝ่ายไม่ว่าจะเป็นตัวบุคลากรเองหรือองค์กรก็ตาม

สำหรับการอบรมเลี้ยงดูตามวิถีไทยที่เป็นผลดีต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรนั้น มีพอจะสรุปได้ ดังนี้

1. ความกตัญญูทวดเทวี จะส่งผลให้บุคคลมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ไม่เห็นแก่ตัวการปฏิบัติงานจึงมุ่งสู่ผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก

2. การมีกิริยาที่อ่อนน้อมถ่อมตน จะทำให้บุคคลมีความเคารพและอ่อนน้อมต่อผู้มีอาวุโสสูงกว่า ก่อให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในองค์กร

3. ความขยันหมั่นเพียร เช่น จากสุภาษิตที่กล่าวว่า “*อยู่บ้านท่านอย่างนั่งดูตาด บั้นวันบั้นควายให้ลูกท่านเล่น*” หากว่าองค์กรใดมีบุคคลทำงานด้วยความขยันหมั่นเพียรแล้ว โอกาสที่จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรก็ยิ่งมีเพิ่มมากขึ้น

4. ความสามัคคี พิจารณาได้จากประเพณีการลงแขกของชาวนา ซึ่งก็เป็นผลดีต่อองค์กรในแง่ความสัมพันธ์อันดีของบุคคลในองค์กรเช่นกัน

5. ความมีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เช่น การซื้อสิ่งของมาฝากเพื่อนบ้านและเพื่อนร่วมงานในเทศกาลต่าง ๆ ก็เป็นผลดีต่อองค์กรในแง่ความสัมพันธ์อันดีของบุคคลในองค์กรเช่นกัน

6. ความเป็นครอบครัวใหญ่ (ครอบครัวขยาย) จะมีสมาชิกในครอบครัวเป็นจำนวนมาก เช่น ปู่ ย่า ตา ยาย พ่อ แม่ พี่ น้อง เป็นต้น ทำให้คนมีความอบอุ่นทางจิตใจ หากสุขภาพจิตดีแล้ว สุขภาพกายก็จะดีตามไปด้วย แล้วเมื่อคนมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายดีแล้ว ก็จะคิดแต่สิ่งที่ดี ทำงานมีประสิทธิภาพ หมายถึงเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่จะเอื้ออำนวยต่อการพัฒนาองค์กร



กระบวนการของการเกิดพฤติกรรมบุคคล

จากการที่ได้พิจารณาถึงพฤติกรรมของบุคคลในองค์การที่แสดงออกมา อันเกิดจากสาเหตุของการอบรมเลี้ยงดูนั้น มีทั้งสาเหตุที่ก่อให้เกิดผลดี และก่อให้เกิดผลเสียต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ และต่อไปนี้จะศึกษาวิเคราะห์พฤติกรรมของบุคคลตามหลักจิตวิทยา เพราะพฤติกรรมของบุคคลนั้นเป็นผลมาจากจิตใจเป็นอันดับแรก เราจะศึกษาในรูปของกระบวนการเกิดพฤติกรรมของบุคคล อันเนื่องมาจากสาเหตุของการอบรมเลี้ยงดู ประกอบไปด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ การรับรู้ บุคลิกภาพ และทัศนคติ กระบวนการของการเกิดพฤติกรรมบุคคล อันเนื่องมาจากการอบรมเลี้ยงดู ตั้งแต่วัยเด็ก จนเกิดเป็นพฤติกรรมของบุคคล เป็นความเคยชิน และเป็นนิสัยที่เกิดขึ้นในองค์การ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2538 : 19 - 32) ดังนี้

1. การรับรู้ (perception) ในประสบการณ์ชีวิตของคนแต่ละคน เริ่มตั้งแต่เด็กจะมีสิ่งหนึ่งเรียกว่าการรับรู้ ซึ่งบุคคลจะเก็บสิ่งที่ได้พบเห็นอย่างลุ่มลึกเข้ามาในจิตสำนึกและเข้าใจความหมายของสิ่งนั้น ด้วยความรู้สึกนึกคิดของตนเอง ดังนั้นการรับรู้จึงประกอบไปด้วย 2 ปัจจัย คือ จิตของคนและสิ่งที่ปรากฏออกมาเป็นรูปต่าง ๆ ในการดำรงชีวิต ตั้งแต่วัยเด็กเป็นต้นมา การรับรู้ถือได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นขั้นมูลฐานของพฤติกรรมบุคคล เริ่มจากการอบรมเลี้ยงดูภายในครอบครัว ผ่านเข้ามาในกระบวนการภายในความรู้สึกสำนึก ความนึกคิด ความเชื่อ และประสบการณ์ จึงมีลักษณะเป็นจิตวิสัย (subjective reality definition) คือ มีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคลอาจมีการบิดเบือนไปจากความเป็นจริงบ้างไม่มากก็น้อย จะส่งผลทำให้แต่ละคนมีพฤติกรรม

แตกต่างกันออกไป

ดังนั้น พฤติกรรมในการประพฤติปฏิบัติ ในองค์การจึงแตกต่างกันออกไป เพราะทุกคนมีการรับรู้ที่แตกต่างกัน เนื่องจากมีสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกัน ด้วยเหตุนี้พฤติกรรมของบุคคลหนึ่ง ๆ อาจไม่ตรงกับความคาดหวัง (expectation) ของบุคคลอื่นได้เสมอไป จึงอาจนำมาสู่ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การได้ หากบุคคลในองค์การนั้น ๆ ขาดความเข้าใจในหลักการของพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ อันจะนำไปสู่การขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานด้วยเหตุนี้เอง การอบรมเลี้ยงดูจึงมีอิทธิพลอย่างมากต่อพฤติกรรมของบุคคล ทั้งในแง่ที่เป็นอุปสรรค และในแง่ส่งเสริมการพัฒนาองค์การด้วย

2. บุคลิกภาพ (personality) บุคลิกภาพของบุคคลนั้นเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่ง อันนำไปสู่ความเข้าใจพฤติกรรมของบุคคล บุคลิกภาพในที่นี้หมายถึงลักษณะท่าทาง การเคลื่อนไหว ท่วงท่า วาจา กิริยามารยาท ตลอดจนจิตใจของบุคคลผู้นั้นอีกด้วย ดังนั้นบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลจะแตกต่างกันออกไปตามลักษณะการอบรมเลี้ยงดูและการรับรู้ของแต่ละบุคคล

ซิกมันด์ ฟรอยด์ (Sigmund Freud) ได้กล่าวว่าบุคลิกภาพของคนนั้นเป็นผลรวมของความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งสำคัญ 3 อย่าง คือ

- อิด (id) อยู่ในสภาพไร้สำนึก ได้แก่ความต้องการต่าง ๆ ที่เป็นไปโดยธรรมชาติ โดยไม่ต้องมีการเรียนรู้
- อีโก้ (ego) อยู่ระหว่างกลางของสภาพไร้สำนึกและความรู้สำนึก โดย ego จะคอยไกล่เกลี่ยระหว่างความต้องการไร้สำนึกของ id กับ super ego ซึ่งเป็นความต้องการของสังคม



- ซูเปอร์อีโก้ (super ego) อยู่ในลักษณะรู้สำนึกเป็นส่วนใหญ่ เป็นความรู้สึกผิดชอบชั่วดีตามที่ สังคมวางกรอบไว้ และคอยควบคุม ego ไม่ให้กระทำลงไปในเรื่องที่ขัดกับความต้องการของสังคม

จะเห็นได้ว่าหลักจิตวิเคราะห์ของ Freud นี้มีส่วนช่วยให้เข้าใจบ่อเกิดของบุคลิกภาพได้ดียิ่งขึ้น เพราะบุคลิกภาพจะนำไปสู่พฤติกรรมของบุคคลในองค์การ นั่นคือ หากคนใดได้รับการอบรมเลี้ยงดูอย่างดี โดยใช้เหตุผลในการอบรมสั่งสอน บุคคลผู้นั้นจะมีบุคลิกภาพและพฤติกรรมที่สอดคล้อง และปฏิบัติงานด้วยความคิดวินิจัยอย่างมีเหตุผล ปฏิบัติตนตามครรลองครองธรรม เพราะบุคคลผู้นั้นจะมีสภาวะของการเป็น super ego อยู่ในระดับสูงนั่นเอง แต่ถ้าหากบุคคลใดขาดการอบรมเลี้ยงดูที่ดีแล้ว อาจมีสภาวะของ super ego ที่อ่อนแอ และจะมีสภาวะของ id ที่เข้มแข็ง ซึ่งจะมีผลเสียต่อพฤติกรรมที่แสดงออกมา เช่น การควบคุมอารมณ์ไม่อยู่ โมโห ร้าย การทุจริตฉ้อโกง เป็นต้น ซึ่งล้วนแต่เป็นผลเสียต่อองค์การทั้งสิ้น

3. ทศนคติ (attitude) ทศนคติมีบทบาทสำคัญต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การเป็นอย่างยิ่ง เพราะหากว่าบุคคลมีทศนคติที่ดีต่อองค์การ เขาจะมองเห็นว่าองค์การเปรียบเสมือนบ้าน และรู้สึกผูกพันต่อองค์การ ซึ่งทำให้เขาทำงานอย่างเต็มที่เพื่อผลประโยชน์ขององค์การ แต่ถ้าบุคคลมีทศนคติทางด้านลบต่อองค์การแล้ว ก็คงเป็นการยากที่องค์การจะพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ เพราะทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในองค์การ ดังนั้นหากขาดความร่วมมือจากพวกเขาเหล่านั้นแล้ว โอกาสที่องค์การจะพัฒนาไปก็แทบจะมองไม่เห็นทางเลยทีเดียว

ทศนคติของมนุษย์เกิดขึ้นโดยผ่านกระบวนการของการอบรมเลี้ยงดูตั้งแต่เด็ก ผ่านการรับรู้

จนเป็นบุคลิกภาพและทัศนคติ อันมีผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ ดังนั้นพฤติกรรมของบุคคลก็คือการแสดงออกของทัศนคติ อันเป็นผลมาจากประสบการณ์ ความรู้ ความคิด ความเชื่อ และการรับรู้อันเป็นภูมิหลังของบุคคลนั้น ๆ ดังนั้นจึงมักพบเห็นเสมอในองค์การว่า คนนั้นไม่ชอบคนนี่ คนนี้ไม่ชอบคนนั้น คนนั้นชอบคนนี่ คนนี้ชอบคนนั้น ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้เกิดขึ้นอยู่เสมอในองค์การ ทั้งนี้เพราะต่างก็มีทัศนคติที่แตกต่างกันออกไปนั่นเอง บางทัศนคติเข้ากันได้ดี แต่บางทัศนคติก็ขัดแย้งกันจนอาจถึงขั้นแตกแยก นำไปสู่ปัญหาขององค์การที่จะต้องช่วยกันรีบแก้ไขอย่างเร่งด่วน โดยใช้หลักความเข้าใจด้านพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การนั่นเอง

การเสริมสร้างทัศนคติจากการอบรมเลี้ยงดูของบิดามารดา ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติของบุคคลเป็นอย่างมาก เพราะการยอมรับหรือไม่ยอมรับให้เด็กกระทำหรือไม่กระทำสิ่งใดในชีวิตประจำวันนั้น เมื่อเวลาเนิ่นนานผ่านไปเป็นปี ๆ ก็จะเป็นการสร้างทัศนคติอันมั่นคงแก่เด็ก เช่น ความมีระเบียบวินัย การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ความประหยัด ความถ่อมตัว รู้จักเคารพผู้หลักผู้ใหญ่ ซึ่งเขาจะนำเอาทัศนคติเหล่านี้เข้ามาในองค์การด้วย อย่างไรก็ตาม ทัศนคติไม่ได้เกิดจากการอบรมเลี้ยงดูเพียงอย่างเดียวเท่านั้น เพราะทัศนคติเกิดและเปลี่ยนแปลงจากสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ด้วย เช่น โรงเรียน กลุ่มเพื่อน สื่อ และในองค์การที่บุคคลนั้นปฏิบัติงานอยู่

อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนเห็นว่าการอบรมเลี้ยงดูที่จะมีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลได้นั้น นอกจากจะต้องผ่านกระบวนการของการรับรู้ บุคลิกภาพ และทัศนคติแล้ว การอบรมเลี้ยงดูยังมีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลในแง่ของความคิดเห็น อุดมการณ์ ค่านิยม



และความเชื่ออีกด้วย เพราะปัจจัยทางจิตวิทยาเหล่านี้ ล้วนต้องผ่านระยะเวลายาวนานในการอบรมเลี้ยงดู ตั้งแต่แรกเกิดจนเกิดความเคยชิน และเป็นพฤติกรรมติดตัวของบุคคลนั้น แม้อยู่ในการปฏิบัติงานในองค์การก็ตาม โดยที่ปัจจัยทางจิตวิทยาเหล่านี้สามารถใช้ประโยชน์ในการพยากรณ์พฤติกรรมของบุคคล อันเกิดจากการสั่งสมมาเป็นระยะเวลายาวนานจากประสบการณ์ของบุคคลตั้งแต่เด็ก (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 2538 : 376 - 380) สรุปได้ว่า

1. ความคิดเห็น (opinion) คือ การพิจารณาพรรณษะหรือคำแถลงที่เห็นว่าเป็นจริงจากการใช้ปัญญา และความคิดประกอบ ถึงแม้ว่าจะไม่ได้อาศัยหลักฐานพิสูจน์ยืนยันได้เสมอไปก็ตาม เช่น เรามักเคยได้ยิน ประโยคที่กล่าวว่า “ในพรรณษะของ ผมเห็นว่า...”

2. อุดมการณ์หรือคตินิยม (ideology) หมายถึง แบบอย่าง แนวโน้ม หรือวิธีการคิดของกลุ่มคนที่มีความแรงแรงและยืนนานมากกว่าทัศนคติ ด้วยเหตุนี้นักวิชาการบางคนจึงเรียกอุดมการณ์ หรือคตินิยมว่า “อภิทัศนคติ” หรือ “Super-attitude” นั้นหมายความว่า อุดมการณ์มีความแรงแรงและความคงทนมากกว่าทัศนคติ จึงเปลี่ยนแปลงยากกว่าทัศนคติ

3. ค่านิยมหรือคุณค่า (value) หมายถึง สิ่งที่บุคคลยึดถือเป็นเครื่องช่วยตัดสินใจ และกำหนดการกระทำของตนเอง นั่นคือ ความชอบของแต่ละคนไม่เหมือนกันนั่นเอง อย่างไรก็ตาม ค่านิยมจะเป็นสิ่งที่สังคม โดยส่วนใหญ่ยึดเห็นในสิ่งเดียวกัน ซึ่งมีอิทธิพลต่อบุคคลที่ก่อให้เกิดความคล้อยตามได้อีกด้วย

4. ความเชื่อ (belife) หมายถึง การยอมรับข้อเสนอข้อใดข้อหนึ่งไว้ว่าเป็นความจริง ความเชื่อ

อาจมีพื้นฐานข้อเท็จจริงได้หรือมีพื้นฐานจากความเคยชินที่ จากการนึกรู้เอาเองหรือจากลักษณะที่ทำให้เกิดความเข้าใจไขว่เขวก็ได้ เพราะฉะนั้นความเชื่อจึงมิได้อยู่กับความจริงเชิงวัตถุวิสัยในเนื้อหา ความเชื่อจึงอาจเป็นความเชื่อเชิงวิทยาศาสตร์หรือความเชื่อเชิงมงาย เป็นต้น

ที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ คือ การรับรู้ บุคลิกภาพ ทัศนคติ ความคิดเห็น อุดมการณ์ ค่านิยม และความเชื่อต่างก็มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การทั้งสิ้น เกิดมาจากประสบการณ์ตั้งแต่วัยเด็ก เริ่มต้นมาจากการอบรมเลี้ยงดูจากครอบครัวสั่งสมมาเป็นเวลานานจนเกิดความเคยชิน เป็นพฤติกรรมของแต่ละบุคคล ทำให้พฤติกรรมของบุคคลในองค์การเดียวกัน มีความแตกต่างกัน นักบริหารจำเป็นต้องเข้าใจถึงสิ่งเหล่านี้ เพื่อที่จะได้รับรู้สาเหตุของพฤติกรรม และสามารถคาดคะเน เปลี่ยนแปลง และควบคุมพฤติกรรมของบุคคลในองค์การให้ปฏิบัติงานด้วยความสามัคคี และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สรุป

การวิเคราะห์พฤติกรรมของมนุษย์สามารถวิเคราะห์ได้ 3 ระดับ คือ

1. พฤติกรรมระดับบุคคล (individual behavior)
2. พฤติกรรมระดับกลุ่ม (group behavior)
3. พฤติกรรมระดับองค์การ (organization behavior)

ในที่นี้ผู้เขียนได้ศึกษาและทำความเข้าใจเฉพาะทางด้านตัวบุคคล (individual) เป็นสาระสำคัญ เนื่องจากพฤติกรรมระดับนี้เป็นพฤติกรรมระดับจุลภาค ซึ่งเป็นการศึกษาจากปัจเจกบุคคลอัน



เป็นพื้นฐานในระดับแรก และเป็นพื้นฐานในการทำความเข้าใจ พฤติกรรมระดับกลุ่มและระดับองค์การตามมา ซึ่งพฤติกรรมของบุคคลนั้นเกิดมาจากภาวะต่าง ๆ ทางจิตใจ ประกอบกับอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมรอบตัว ดังนั้น การศึกษาและทำความเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลในองค์การนั้น จึงประกอบไปด้วยสหวิทยาการ โดยอาศัยพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Science) เป็นตัวนำในการศึกษาและทำความเข้าใจพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคลที่เกิดขึ้นในองค์การ

ทั้งนี้แขนงวิชาที่มีความสำคัญอย่างใกล้ชิดกับการวิเคราะห์พฤติกรรมของบุคคล ได้แก่

1. สังคมวิทยา (Sociological) กล่าวคือ สังคมวิทยามีลักษณะเป็นศาสตร์ที่ศึกษาพฤติกรรมของบุคคลอันเกิดจากอิทธิพลของสิ่งแวดล้อม เริ่มจาก Primary Socialization เป็นการอบรมเลี้ยงดูจากบิดามารดาหรือผู้ปกครอง และ Secondary Socialization เป็นสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ นอกเหนือจากครอบครัว เช่น จากสถาบันการศึกษา กลุ่มเพื่อน สื่อ และจากวัฒนธรรมขององค์การ

2. จิตวิทยา (Psychological) กล่าวคือ จิตวิทยามีลักษณะเป็นศาสตร์ ซึ่งศึกษาถึงภาวะจิตใจของบุคคล เช่น โดยสัญชาตญาณแล้วมนุษย์เป็นสัตว์สังคม รักตนเอง รักพวกพ้อง ต้องการมีเพื่อน มีพวกพ้อง และมีความต้องการ ดังนั้นสัญชาตญาณตามธรรมชาติของบุคคลเหล่านี้ จึงเกิดพฤติกรรมการเมืองในองค์การขึ้น เพื่อความต้องการทางร่างกาย ความปลอดภัย การยอมรับการได้รับการยกย่อง และโอกาสที่จะประสบความสำเร็จในชีวิต

ด้วยเหตุนี้เอง พฤติกรรมของบุคคลในองค์การจึงมีลักษณะผิดแผกแตกต่างกันออกไป ซึ่งนักบริหารองค์การและผู้เกี่ยวข้องทุกคน จำเป็นที่จะต้องเข้าใจอย่างลึกซึ้งเพื่อที่จะนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ เช่น หากพฤติกรรมของบุคคลใด ๆ เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานและการพัฒนาองค์การ ก็จะต้องพยายามที่ควบคุมและพัฒนาพฤติกรรมเหล่านั้นให้ดีขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไปโดยใช้หลักจิตวิทยาเข้าช่วยเหลือ เช่น หลักมนุษยสัมพันธ์ ส่วนพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นพฤติกรรมที่ดีอยู่แล้ว เช่น ความขยัน ความรับผิดชอบ ชอบพัฒนาตนเอง จงรักภักดีต่อองค์การ และรู้จักกาลเทศะ พฤติกรรมเหล่านี้จะต้องพยายามบำรุงรักษาให้คงทนถาวรตลอดไป

สุดท้ายนี้ ผู้เขียนขอกล่าวว่า จุดเริ่มต้นของความก้าวหน้าของบุคคล ของกลุ่มและขององค์การนั้น ก็คือการที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ โดยต้องเข้าใจตนเองและผู้อื่นอย่างลึกซึ้ง เพราะถ้าคนเราไม่เข้าใจกัน การสื่อสารก็ล้มเหลว ความร่วมมือก็จะไม่เกิดขึ้น ดังนั้นการอยู่ร่วมกันและการทำงานร่วมกับคนอื่นจึงไม่มีใครหลีกเลี่ยงได้ ถ้าเขายังต้องการอยู่ในองค์การอย่างมีความหมาย เราหรือใคร ๆ ก็ตามจำเป็นต้องรู้เขารู้เราเพื่อที่จะพึงปฏิบัติต่อกันเพื่อจุดมุ่งหมายของการบรรลุความต้องการของตนเองและเป้าหมายขององค์การอย่างประสานสอดคล้องกันด้วยดี



บรรณานุกรม

- ชจรศักดิ์ หาญณรงค์. (2523) **การพัฒนาองค์การ**. ม.ป.ท.
- ชญาดา ศิริภิรมย์. (2535) **การประยุกต์การพัฒนาองค์การ**. ม.ป.ท.
- ชัยรัตน์ บูรณะวิวัฒน์. (2533) **ทำอะไรอย่างไรเข้าใจคน**. กรุงเทพฯ : บัดเตอร์ฟลาย.
- ประเวศ ะลี. (2535) **การพัฒนาพลังสร้างสรรค์ขององค์การ (วิธีแก้ปัญหาที่ยากและสลบซับซ้อน)**.
กรุงเทพฯ : หมอชาวบ้าน.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2535) **ประสบการณ์วิชาชีพบริหารธุรกิจ หน่วยที่ 7-15**. นนทบุรี :
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- _____ . (2537) **การพัฒนาองค์การ หน่วยที่ 1-7 และ 8-15**. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- _____ . (2538) **พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ หน่วยที่ 1-7 และ 8-15**. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัย
ธรรมาธิราช.
- วรเดช จันทรเดช. (2522) **การพัฒนาองค์การ : การวินิจฉัยปัญหาและแนวทางแก้ไข**. กรุงเทพฯ : สถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วุฒิชัย จำนง. (2520) **แนวความคิดเรื่องพฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ : เจริญรัตน์การพิมพ์.
- _____ . (2525) **การจูงใจในองค์กรธุรกิจ**. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- ศิริโสภาคย์ บูรพาเดชะ. (2528) **จิตวิทยาทั่วไป**. ม.ป.ท.
- สถาพร ปิ่นเจริญ. (2543) **การพัฒนาองค์การ**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____ . (2546) **การกำหนดและวิเคราะห์ : นโยบายและการวางแผนเพื่อการพัฒนาองค์การ**. กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____ . (2546) **ทฤษฎีและการจัดรูปองค์การ**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สนธิ์ บางยี่ขัน. (2524) **ทฤษฎีองค์การและพฤติกรรม**. ม.ป.ท.
- สมปราชญ์ จอมเทศ. (2515) **การบริหารและการจัดการ : การศึกษาวิเคราะห์ในแนวพฤติกรรมศาสตร์**.
กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- _____ . (2515) **หลักทฤษฎีและมนุษย์พฤติกรรมองค์การ**. ม.ป.ท.
- สมยศ นาวิกการ. (2538) **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ : ดอกหญ้า.
- สมยศ นาวิกการ และสุลดี รุมาคม. (2520) **องค์การ : ทฤษฎีและพฤติกรรม**. กรุงเทพฯ : ดวงกมล.
- สมใจ เขียวสด. (2536) **มนุษย์สัมพันธ์สำหรับผู้บริหาร**. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏธนบุรี.
- สุมน อมรวิวัฒน์. (2534) **การอบรมเลี้ยงดูเด็กตามวิถีชีวิตไทย**. กรุงเทพฯ : โครงการเผยแพร่ผลงานวิจัย
ฝ่ายวิจัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- โสภณ ปภากจน์. (2521) **การพัฒนาองค์การ : แนวความคิดและวิธีปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : มิตรสยาม.



โสรัจ แสนศิริพันธ์ และคณะ. (ม.ป.ป.) **พลังต่อต้านการเปลี่ยนแปลง.** ม.ป.ท.

อรุณ รักธรรม. (2523) **การพัฒนาองค์การ : การสร้างทีมและการพัฒนาการทำงานเป็นทีม.** กรุงเทพฯ : รหัส.

_____ . (2525) **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ : การบริหารองค์การ.** กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

_____ . (2536) **การพัฒนาองค์การ : แนวความคิดและการประยุกต์ใช้ในระบบสังคมไทย.** ม.ป.ท.

_____ . (2536) **มนุษย์สัมพันธ์กับนักบริหาร.** กรุงเทพฯ : ป.สัมพันธ์พาณิชย์.

_____ . (2537) **องค์การ : พฤติกรรมความขัดแย้ง.** กรุงเทพฯ : สหายบลิ๊อคและการพิมพ์.