

พฤติกรรมองค์การ Organizational Behavior (OB)



สมัย นามวงษา

รหัสวิชา 24 2201
Block2 /ภาคเรียนที่2/2555

การประเมินผลการศึกษา:

- การวัดผล :

1) วัดผลการเข้าร่วมในการเรียน	10 คะแนน
2) วัดผลจากการอภิปราย	10 คะแนน
3) วัดผลจากผลงานที่มอบหมายโดยผู้สอน	20 คะแนน
4) วัดผลจากการสอบกลางภาค	30 คะแนน
5) วัดผลจากการสอบปลายภาค	30 คะแนน
	รวม 100 คะแนน

- ชั่วโมงเรียน :

วันอาทิตย์ 16.00น.- 19.00น.

เริ่ม 24 มี.ค.- 16 มิ.ย. 2556 (13 ครั้ง)

ตำราและเอกสารประกอบการเรียนการสอน

หลักๆจะใช้ตำราสองเล่มนี้เป็นหลัก

รังสรรค์ ประเสริฐศรี พฤติกรรมองค์การ กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ธรรมสารจำกัด, 2548

Ivancevich, John M ., Robert Konopaske and Michael T. Matteson.
Organizational Behavior and Management. 7th ed.
New York : McGraw-Hill Companies, Inc.,2005

ส่งงานและติดต่อสื่อสาร

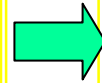
somjainamwongsa@hotmail.com

การดำเนินธุรกิจ

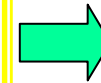


การดำเนินธุรกิจ

- เครื่องมือ & เทคโนโลยี
- เงินทุน
- วิธีการผลิต & บริการ
- ทรัพยากร & พลังงาน
- แรงงาน



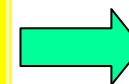
- การบริหาร & จัดการ
- กระบวนการผลิต, บริการ



- ผลิตภัณฑ์ หรือ บริการ

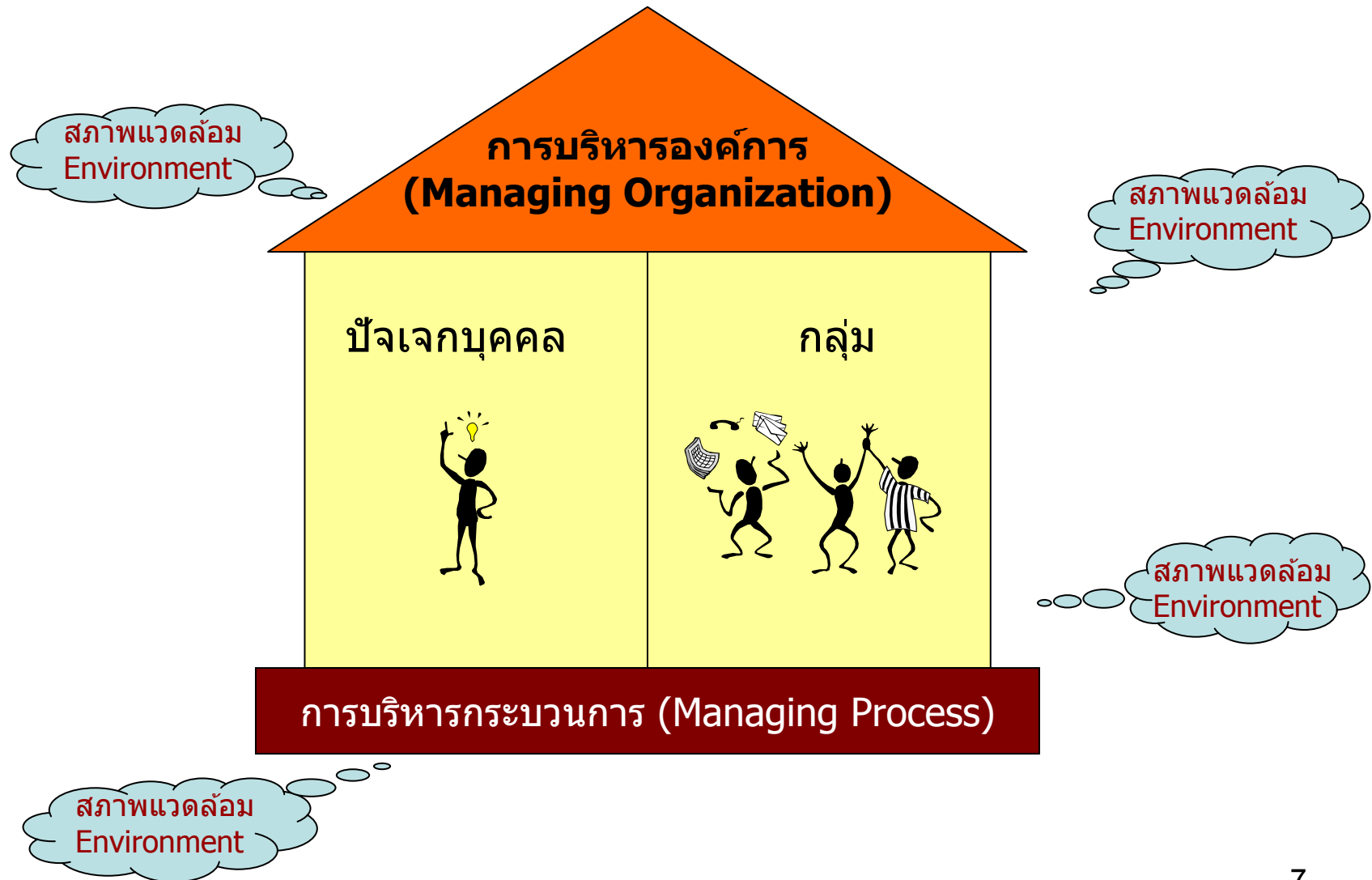


การเพิ่มผลิตในองค์กร

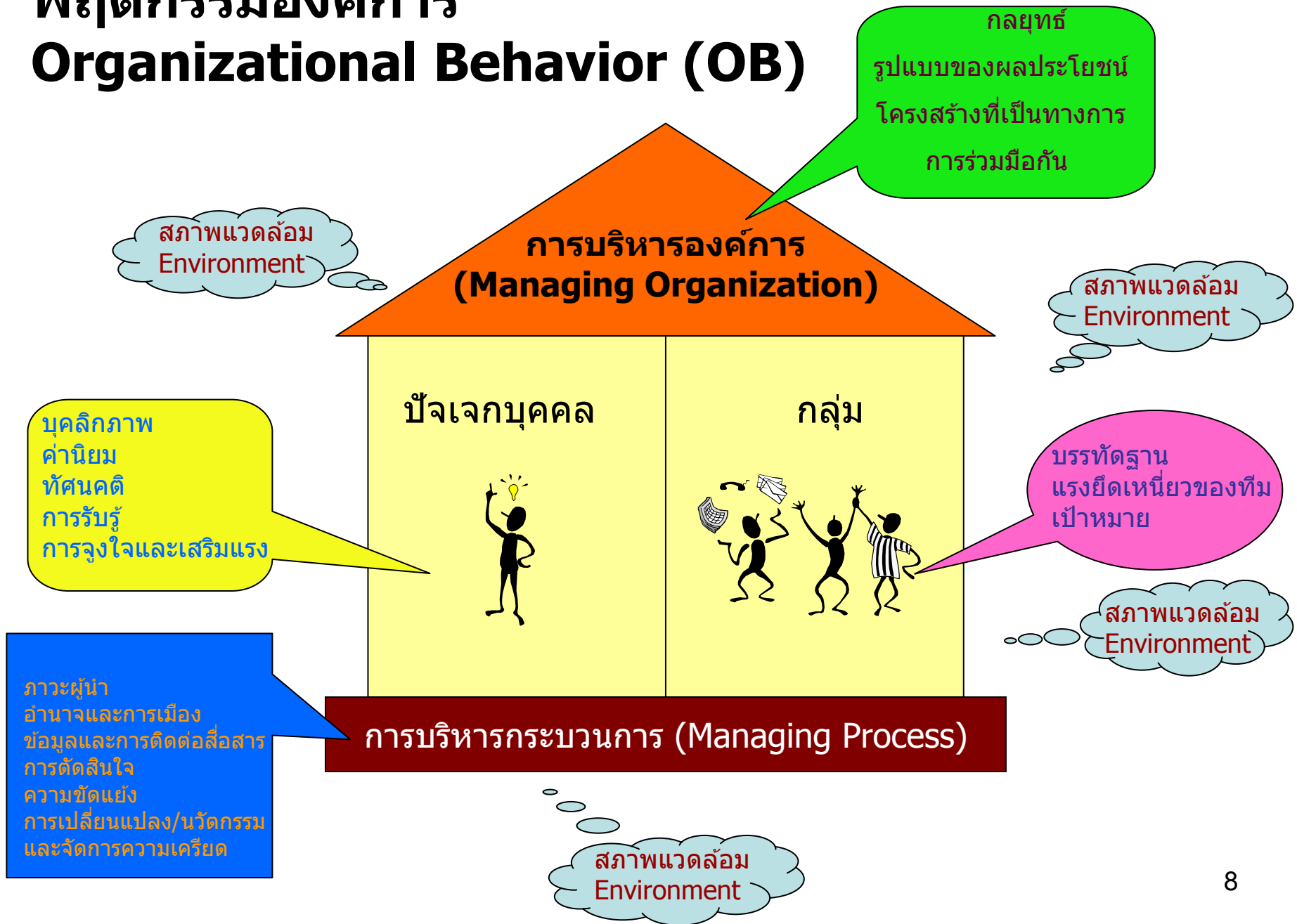


กำไร

พฤติกรรมองค์การ Organizational Behavior (OB)



พฤติกรรมองค์การ Organizational Behavior (OB)



ความหมายของพฤติกรรมองค์การ Organizational Behavior (OB)

- เป็นการศึกษาพฤติกรรมการทำงานของบุคคลและบุคคลกับกลุ่มภายในองค์การ
- เป็นการศึกษาเกี่ยวกับทุกลักษณะของพฤติกรรมในองค์การ โดยใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์
- เป็นการศึกษาพฤติกรรม ทัศนคติและการทำงานของบุคลากรภายในองค์การโดยอาศัยหลักจิตวิทยา สังคมวิทยา มานุษยวิทยา เพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับการรับรู้ของบุคคล ค่านิยม ความสามารถในการเรียนรู้ การปฏิบัติ ตลอดจนการทำงานของกลุ่มในองค์การ
- เป็นการศึกษาถึงสิ่งที่บุคคลคิด รู้สึกและการกระทำภายในองค์การ

สรุป :

- การศึกษาพฤติกรรมองค์การ (OB) เป็นการศึกษาเกี่ยวกับบุคคล กลุ่ม และโครงสร้างองค์การ ซึ่งมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลภายในองค์การ รวมถึงผลกระทบของสภาพแวดล้อมที่มีต่อคนและองค์การ เพื่อนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์การให้ดีขึ้นตลอดเวลา

ผู้เรียนได้อะไรจากการศึกษา "OB" :

ช่วยทำให้เกิดความเข้าใจในการทำงาน ทั้งที่เกี่ยวกับตนเองและบุคคลอื่น เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน ตลอดจนประยุกต์สู่การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมใหม่ๆ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

จากอดีตสู่ปัจจุบันและต่อไปในอนาคต

ท่านคิดว่าปัจจัยต่อไปนี้มี การเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง ?

- สภาพแวดล้อม
- คน
- ทีมงาน
- การบริหารองค์การและกระบวนการ

สภาพแวดล้อม

1. การแข่งขันสูงขึ้น
2. เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
3. ความคาดหวังของลูกค้าสูงและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา
4. ความมั่นคงและนโยบายทางการเมือง
5. การกีดกันทางการค้า
6. ฯลฯ

คน

1. มีทักษะทำงานหลากหลายมากขึ้น มีความรู้ความสามารถมากขึ้น
2. มีความอดทนน้อยลง มีความไม่เป็นทางการมากขึ้น
3. ชอบงานทำทนายมากขึ้น
4. มีอำนาจในการตัดสินใจในงานมากขึ้น
5. ต้องเป็นผู้ตื่นตัวและเรียนรู้ตลอดเวลา
6. ความแตกต่างของ Generation

ทีมงาน

1. การพัฒนามุ่งเน้นความหลากหลายของแต่ละคน
2. ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เพศ อายุ เชื้อชาติ ศาสนา ฯลฯ
3. ใช้วิธีการดำเนินงานแบบข้ามสายงาน (Cross Functional) มากขึ้น

การบริหารองค์การ

1. มุ่งเน้นให้ความสำคัญแก่ทีมงานและสวัสดิภาพของคนไปพร้อมๆกัน
2. มีความหลากหลายของสมาชิกในองค์การมากขึ้น
3. ลักษณะการทำงานมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมมากขึ้น โครงสร้างปรับเปลี่ยนจากแนวตั้งเป็นแนวราบ
4. นำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานมากขึ้น

การบริหารองค์การ (ต่อ)

5. เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากขึ้น
6. การบริหารเปลี่ยนจากการสั่งการ ควบคุมมาเป็นการมอบหมาย และจูงใจให้ทำงานมากขึ้น
7. การสื่อสารเป็นแบบ 2 ทาง
8. การบริหารงานเน้นรูปแบบกระบวนการเชิงระบบ (System Approach)

**องค์กรที่มีศักยภาพการทำงานในระดับสูง
HPO (High Performance Organization)**

**1. ความเกี่ยวข้องกันระหว่างพนักงาน
(Employee Involvement)**

**2. ทีมงานบริหารตนเอง
(Self-Directing Work team)**

**3. เทคโนโลยีการผลิตแบบประสานประสาน
(Integrated Production Technology)**

**4. การเรียนรู้ขององค์กร
(Organization Learning)**

**5. การบริหารคุณภาพโดยรวม
(Total Quality Management)**

พฤติกรรมองค์การระดับโลกในปัจจุบัน

1. มีการซื้อผลิตภัณฑ์จำนวนมากที่ผลิตโดยธุรกิจต่างประเทศ
2. มีการปฏิบัติงานข้ามชาติของธุรกิจในประเทศ
3. มีการทำงานข้ามชาติในฐานะเป็นพนักงาน (Expatriate Employee)
4. มีการทำงานในสำนักงานใหญ่ของธุรกิจต่างประเทศ

**พฤติกรรมองค์การสู่ความเป็นระดับโลก
เราต้องทำอะไรบ้าง ?**

พฤติกรรมองค์การสู่ความเป็นระดับโลก

คน => เรียนรู้อย่างรวดเร็วและพร้อมปรับตัวได้ตลอดเวลา

ทีม => มีความหลากหลายของวัฒนธรรมและค่านิยมร่วม

องค์การ => ผู้บริหารและโครงสร้างองค์การจะต้อง
สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา (Change
Management) มีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง

งานเก็บคะแนน#1

1.จงอธิบายการเปลี่ยนแปลงทางด้านสภาพแวดล้อมที่จะมีผลกระทบต่อองค์การมีด้านใดบ้าง?

2.และผลกระทบจากข้อที่1. ก่อให้เกิดปัญหากับคน ที่มงาน ตลอดจนการบริหารและจัดการในองค์การอย่างไรบ้าง?

5 คะแนน

ส่งก่อนวันที่31 มีนาคม 2556 เวลา19.00 น.

5 คะแนน.... จากคะแนนของวัดผลจากผลงานที่มอบหมายโดยผู้สอน 20 คะแนน

End :Mar 24,13

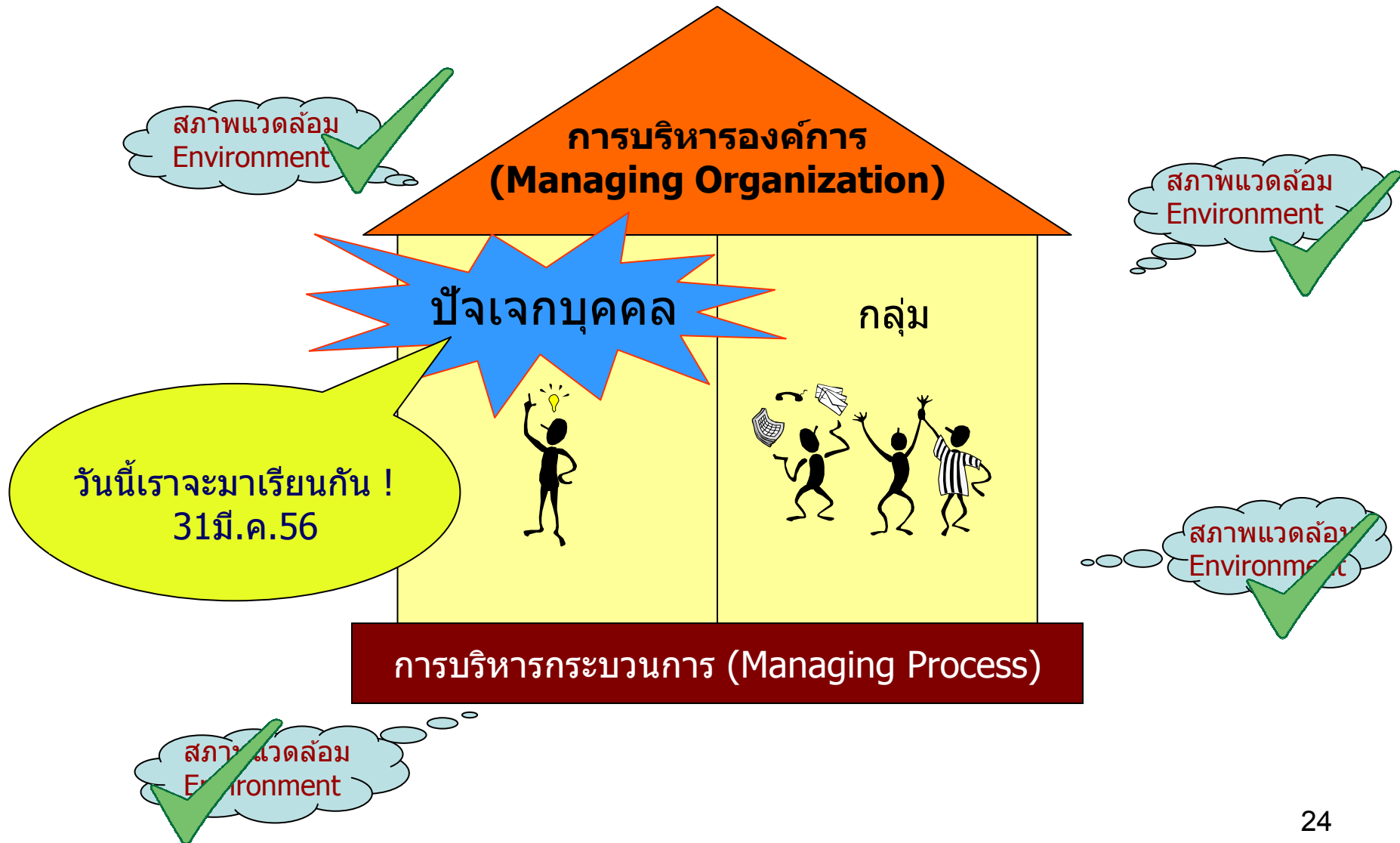


**พฤติกรรมองค์การ
Organizational Behavior (OB)**

**รหัสวิชา 24 2201
Block2 /ภาคเรียนที่2/2555**

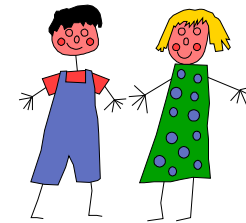
สัปดาห์ที่ 2 Mar 31, 2013

พฤติกรรมองค์การ Organizational Behavior (OB)



2. การบริหารปัจเจกบุคคล

ความหลากหลายและความแตกต่างในแต่ละบุคคล เมื่อมาอยู่รวมกัน เราจะบริหารและจัดการได้อย่างไร ?



งานเก็บคะแนน#2

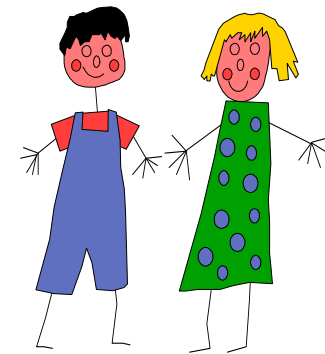
ให้แต่ละกลุ่ม

บอกถึงความหลากหลายและความแตกต่าง

ในแต่ละบุคคลมาอย่างน้อย 30 อย่างพร้อมอธิบาย

และยกตัวอย่างในแต่ละอย่างมาพอสังเขป

ให้กลุ่มส่งงานมาทางe-mail
ภายในวันนี้ "31มี.ค.56"
ไม่เกินเวลา 23.00น.



5 คะแนน.... จากคะแนนของวัดผลจากผลงานที่มอบหมายโดยผู้สอน 20 คะแนน

End :Mar 31,13

พฤติกรรมองค์การ
Organizational Behavior (OB)

รหัสวิชา 24 2201
Block2 /ภาคเรียนที่2/2555

สัปดาห์ที่ 3 Apr 7, 2013

การบริหารปัจเจกบุคคล (ต่อ)

ความหลากหลายและความแตกต่างในแต่ละบุคคล
จากการรวบรวมของงานที่ส่งมา

- ร่างกาย, เพศ, อายุ
- สติปัญญา
- อารมณ์
- สังคม
- ความถนัด
- เจตคติ
- แรงจูงใจทางสังคม
- ค่านิยม
- รสนิยม
- การศึกษาอบรม
- การกระทำ
- เป้าหมาย

Apr7,13 :เรามาเรียนรู้กันต่อ

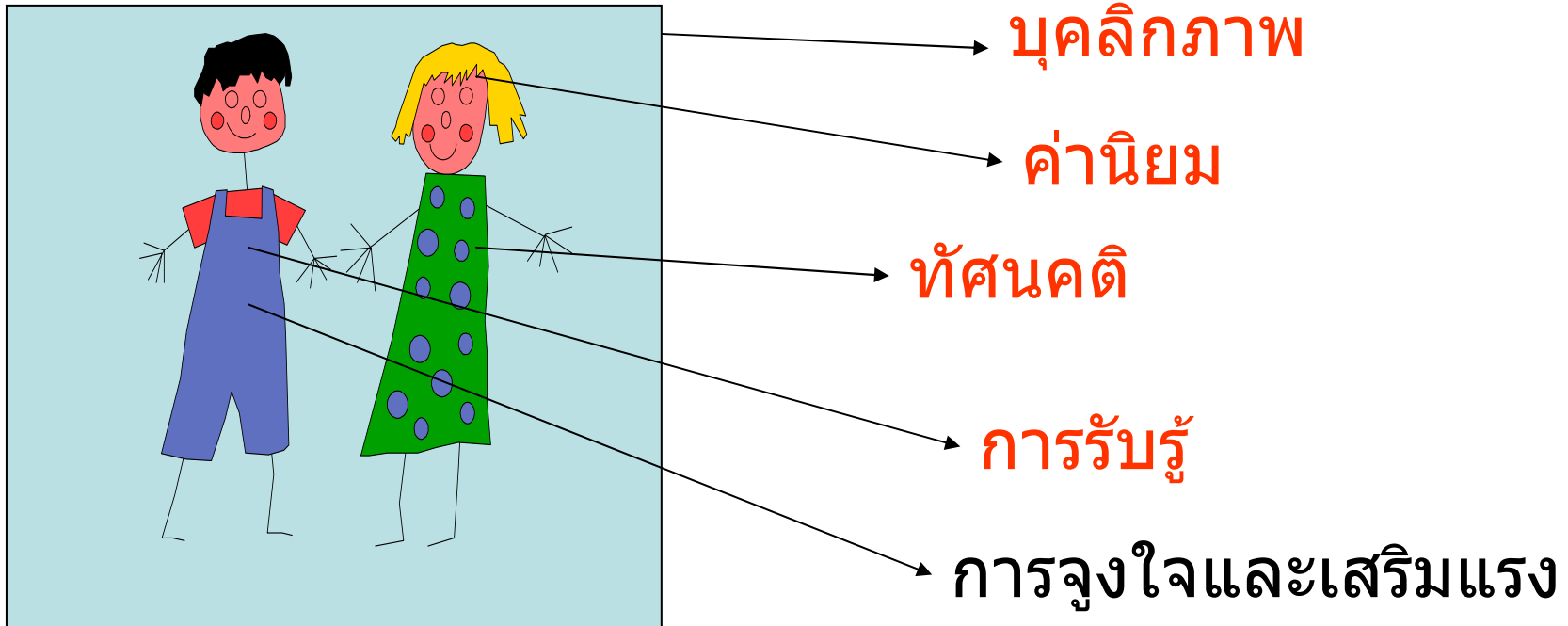
การบริหารปัจเจกบุคคล (ต่อ)

ความหลากหลายและความแตกต่างในแต่ละบุคคล :

1. ความแตกต่างด้านประชากรศาสตร์
 - เพศ อายุ สีผิว รูปร่าง สถานภาพ ประสพการณ์
2. ความแตกต่างด้านความถนัดและความสามารถ
 - ความชำนาญพิเศษด้านต่างๆ
3. ความแตกต่างด้านบุคลิกภาพ
 - ทางพันธุกรรม
 - สภาพแวดล้อม วัฒนธรรม สังคม สถานการณ์

การบริหารปัจเจกบุคคล (ต่อ)

**OB สนใจในความหลากหลาย
และความแตกต่างในแต่ละบุคคลดังนี้ :**



การบริหารปัจเจกบุคคล (ต่อ)

บุคลิกภาพ :

**คือลักษณะโดยรวมของบุคคล ซึ่งมีความเป็น
เอกลักษณ์ ทำให้บุคคลแต่ละคนแตกต่างกัน**

**และอิทธิพลของบุคลิกภาพในแต่ละคนมักส่งผลต่อความสำเร็จ
และความล้มเหลวของเขาทั้งในด้านส่วนตัว ครอบครัว
ตลอดจนองค์การ**

การบริหารปัจเจกบุคคล (ต่อ)

ประเภทของบุคลิกภาพโดยทั่วไป :

- ทางร่างกาย...รูปร่าง, ผิว, ทรงผม ฯลฯ
- ทางจิตใจ...ความจำ, ความสนใจ/ตั้งใจ/ตัดสินใจ ฯลฯ
- ทางอารมณ์...ตื่นเต้น, ตกใจง่าย, เฉยๆ, กล้าหาญ, ใจเย็นร้อน ฯลฯ
- กำลังใจ...ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมต่อสิ่งเร้าต่างๆ ฯลฯ
- ความสามารถ...สติปัญญา, ความคิดริเริ่ม, การแก้ไขปัญหา ฯลฯ
- จริยธรรม...ความประพฤติ, อ่อนโยน, นอบน้อม ฯลฯ
- สังคม...ชอบสมาคม, เก็บตัว, ออกตัว, สงบเสงี่ยม, ชอบเดินทาง ฯลฯ

สิ่งเหล่านี้จะต้องใช้ระยะเวลาในการหล่อหลอมขึ้นมา และก็ใช้เวลาในการปรับปรุง พัฒนา เสริมสร้างเช่นกัน

การบริหารปัจเจกบุคคล (ต่อ)

ทฤษฎีโครงสร้างร่างกาย ของ Sheldon



1. อ้วนจุ

สนุกสนาน รื่นเริง เฮฮา จู้จี้
ขี้บ่น เสี่ยงดัง โกรธง่าย
หายเร็ว และกินจุ

การบริหารปัจเจกบุคคล (ต่อ)

ทฤษฎีโครงสร้างร่างกาย ของ Sheldon



2. สมส่วน

คล่องแคล่ว มีความอดทน
และมีพลัง เป็นนักกีฬา

การบริหารปัจเจกบุคคล (ต่อ)

ทฤษฎีโครงสร้างร่างกาย ของ Sheldon



3. ผอมบาง

ไวต่อความรู้สึก ไม่ชอบเข้าสังคม ใจน้อย และอ่อนไหว

การบริหารปัจเจกบุคคล (ต่อ)

ทฤษฎีวิเคราะห์บุคลิกภาพของ Jung

1. Extrovert

ชอบแสดงออก และพบปะ
ผู้คน ชอบสังสรรค์และ
สนใจเรื่องราวของผู้อื่น



2. Introvert

เก็บตัว ชี้อาย หลบหลีกการ
เข้าสังคม



การบริหารปัจเจกบุคคล (ต่อ)

เราได้ประโยชน์จากการศึกษาเรื่องบุคลิกภาพอย่างไรบ้าง ?

การบริหารปัจเจกบุคคล (ต่อ)

การศึกษาบุคลิกภาพใน OB จะช่วยให้เราเข้าใจในการบริหาร และจัดการเกี่ยวกับคนได้

- เข้าใจในความแตกต่างด้านร่างกาย
- เข้าใจในความแตกต่างด้านความรู้
- เข้าใจในความแตกต่างด้านเชาวน์ปัญญา
- เข้าใจในความแตกต่างด้านความสนใจ
- เข้าใจในความแตกต่างด้านนิสัยใจคอ

เพื่อตัดสินใจในการคัดเลือกบุคคล มอบหมาย สั่งงาน จูงใจ พัฒนา และประเมินผลงานบุคคลในองค์การได้อย่างเหมาะสม

การบริหารปัจเจกบุคคล (ต่อ)

ค่านิยม :

“ความรู้สึกนึกคิดที่มีต่อสิ่งต่างๆรอบตัวเรา โดยได้รับ อิทธิพลจาก พ่อ แม่ ครู เพื่อน สังคม ฯลฯ”

และเป็นความเชื่อมั่นขั้นพื้นฐานของการกระทำของบุคคล ซึ่ง จะมีเรื่องศีลธรรมเข้ามาเกี่ยวข้องกับความคิด เช่น ความถูกต้อง ความดี เป็นต้น

เราจะศึกษา “ค่านิยม” เพราะมันมีอิทธิพลต่อ ทักษะคติ การรับรู้ บุคลิกภาพ การจูงใจ และพฤติกรรมของแต่ละบุคคลในองค์การ

การบริหารปัจเจกบุคคล (ต่อ)

มุมมองของค่านิยม (Ref. Allport and Associate) :

- ค่านิยมทางวิชาการ/เชิงทฤษฎี...มุ่งเน้นข้อเท็จจริง มีเหตุผล
- ค่านิยมทางเศรษฐกิจ...คำนึงถึงประโยชน์ ความคุ้มค่า ความมั่นคง
- ค่านิยมทางสุนทรียภาพ...ความพึงพอใจต่อความสวยงาม ศิลปะและดนตรี

การบริหารปัจเจกบุคคล (ต่อ)

มุมมองของค่านิยม (Ref. Allport and Associate) :

- ค่านิยมทางสังคม...ความรัก ความสัมพันธ์กับผู้อื่น
- ค่านิยมทางการเมือง...เน้นการได้มาซึ่งอำนาจและอิทธิพล
- ค่านิยมทางศาสนา...ความเชื่อตามคำสั่งสอนของลัทธิต่างๆ

การบริหารปัจเจกบุคคล (ต่อ)

มุมมองของค่านิยม (Ref. Maglino) :

- ความสำเร็จ...มุ่งความสำเร็จในงานแม้มีอุปสรรคต่างๆ
- การช่วยเหลือและห่วงใยผู้อื่น...ให้ความสำคัญผู้อื่น
- ความซื่อสัตย์...การยึดถือข้อเท็จจริง ทำแต่สิ่งที่ถูกต้อง
- ความยุติธรรม...มีความเป็นกลางต่อทุกๆฝ่าย

การบริหารปัจเจกบุคคล (ต่อ)

**เราสามารถนำเอาองค์ความรู้เรื่อง “ค่านิยม” มาปรับใช้
ประโยชน์ในองค์การเราได้อย่างไร ?**

การบริหารปัจเจกบุคคล (ต่อ)

การนำเอาเรื่อง “ค่านิยม” มาประยุกต์ใช้ในองค์การ :

- การยอมรับความสามารถและความสำเร็จ
- การยกย่อง นับถือและควมมีเกียรติ
- ทางเลือกส่วนบุคคลและเสรีภาพ
- ความเกี่ยวข้องกับงาน
- ความภาคภูมิใจในงานส่วนบุคคล
- ความปลอดภัยด้านการเงิน
- การพัฒนาตนเอง
- สุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดี

การบริหารปัจเจกบุคคล (ต่อ)

ทัศนคติ :

คือ ผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินหรือตัดสินว่า “ชอบ” หรือ “ไม่ชอบ” (เป็นความรู้สึกด้านอารมณ์) ต่อสรรพสิ่งที่อยู่รอบๆตัวเรา ซึ่งจะสะท้อนถึงความรู้สึกนึกคิด ท่าที แนวโน้มของบุคคลนั้นๆ โดยได้รับอิทธิพลคล้ายๆกับ ค่านิยม เช่น พ่อ แม่ ครู เพื่อน สังคม การรับรู้ ฯลฯ

การบริหารปัจเจกบุคคล (ต่อ)

ลักษณะสำคัญของทัศนคติ

- “ทัศนคติ” กับ “ค่านิยม” ไม่เหมือนกัน แต่มีความสัมพันธ์กัน
ทัศนคติ=ความคิด ความรู้สึก ความเชื่อ
ส่วน ค่านิยม=สิ่งที่ยึดถือปฏิบัติ
- “ทัศนคติ” แสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับวัตถุเสมอ
- “ทัศนคติ” เปลี่ยนแปลงตามอารมณ์ได้ต้องอาศัยเวลา
แต่ “ค่านิยม” มีความมั่นคงมากกว่า
- “ทัศนคติ” มีผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงาน
กระตุ้นให้เกิดการกระทำ

ทัศนคติกับค่านิยม (กมลรัตน์ หล้าสงฆ์) ได้ให้ความหมายของค่านิยมไว้ว่า
ค่านิยม คือ ความรู้สึก ความคิดของบุคคลที่ใช้กฎเกณฑ์ของสังคม จริยธรรม
หรือความเห็นของคนส่วนใหญ่ในสังคมเป็นเกณฑ์ จึงมีการตัดสินว่าสิ่งใดดี
หรือสิ่งใดไม่ดีในสังคม โดยมีความรู้สึกว่สิ่งที่ดีคือสิ่งที่คนในสังคมส่วนใหญ่เห็นว่าดี
ดังนั้น ถ้าไม่ปฏิบัติตามข้อตกลง ก็จะกลายเป็นสิ่งไม่ดี หรือคนไม่ดีของสังคม

การบริหารปัจเจกบุคคล (ต่อ)

เราศึกษา “ทัศนคติ” ในวิชา OB

เนื่องจาก ทัศนคติมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานในองค์การ

การบริหารปัจเจกบุคคล (ต่อ)

ส่วนประกอบของทัศนคติ มี 3 ส่วน

ส่วนที่เป็น**ความรู้** **ความเข้าใจ**ในสิ่งต่างๆ
(การรับรู้)

- สะท้อนถึงความเชื่อ
- สะท้อนถึงค่านิยม

ส่วน**ความรู้สึก**และ**อารมณ์**ของบุคคล
(ทัศนคติ)

- ความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบ

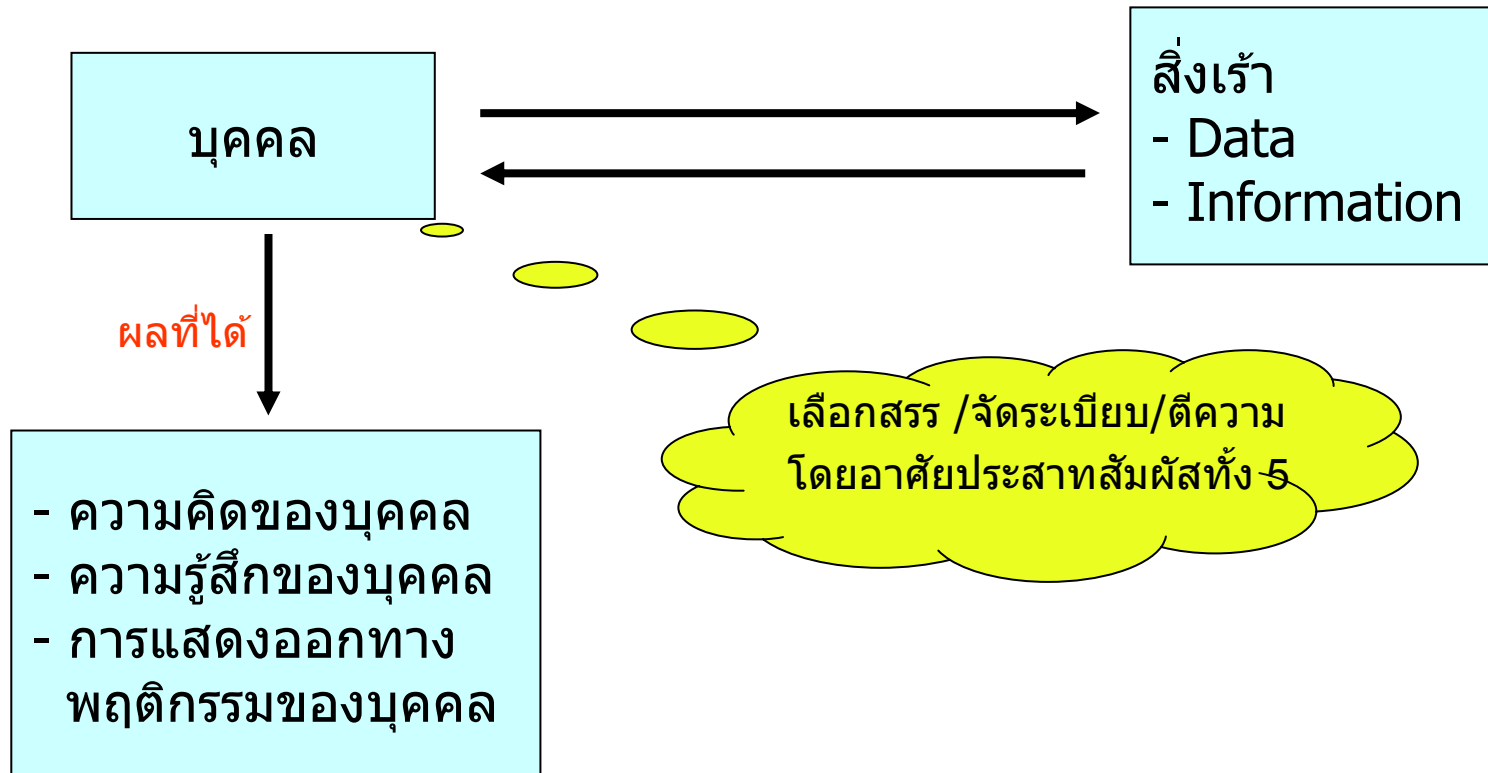
มีอิทธิพล

ส่วนของ**พฤติกรรม**ตอบสนอง
(ผลลัพธ์)

- พฤติกรรมที่ตั้งใจ

การบริหารปัจเจกบุคคล (ต่อ)

การรับรู้ :



การบริหารปัจเจกบุคคล (ต่อ)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ :

- ปัจจัยในผู้รับรู้ เช่น แรงจูงใจ ความสนใจ ประสบการณ์ในอดีต ความคาดหวัง ฯลฯ
- ปัจจัยเป้าหมาย เช่น ความใหม่ การเคลื่อนไหว เสียง ขนาด ภูมิหลัง ความใกล้เคียง ฯลฯ
- ปัจจัยในสถานการณ์ เช่น เวลา สภาพงาน สภาพสังคม ฯลฯ

การบริหารปัจเจกบุคคล (ต่อ)

อุปสรรคที่ก่อให้เกิดการบิดเบือนในการรับรู้ :

- **รับรู้แบบเลือกสรร (Selective perception)**
- **ผลกระทบจากอดีตในด้านใดด้านหนึ่งมาก่อน (Halo Effect)**
- **ผลกระทบจากการใช้ผลเปรียบเทียบ (Contrast Effect)**
- **ประเมินจากภาพที่ปรากฏออกมา (Projection)**
- **การประเมินจากการที่มีรูปแบบเดียวกัน (Stereotyping)**

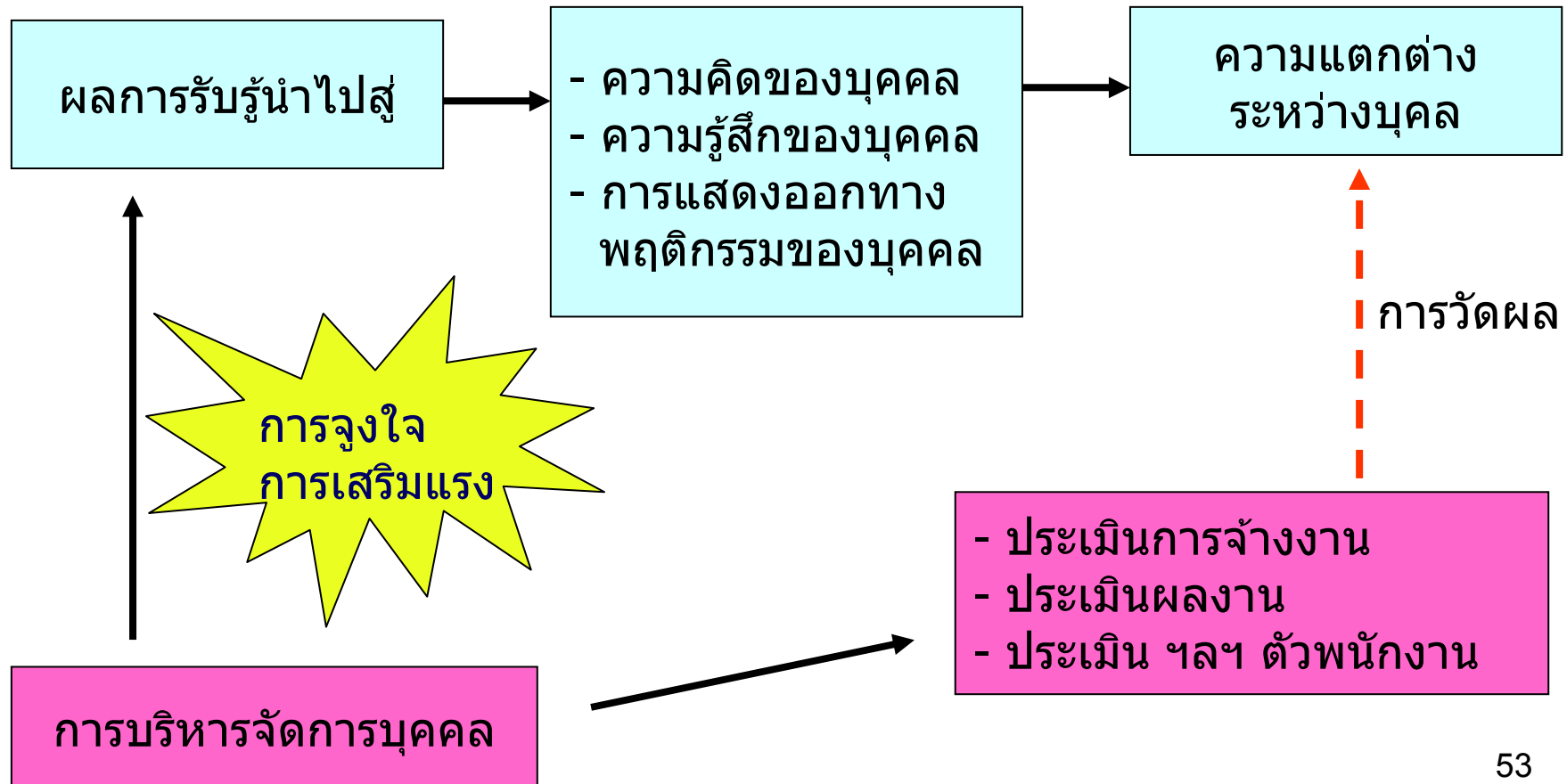
การบริหารปัจเจกบุคคล (ต่อ)

**เราสามารถนำเอาองค์ความรู้เรื่อง “การรับรู้” มาปรับใช้
ประโยชน์ในองค์การเราได้อย่างไร ?**

การบริหารปัจเจกบุคคล (ต่อ)

ประโยชน์ของความเข้าใจในการรับรู้ในวิชา OB :

บุคลิกภาพ
ค่านิยม
ทัศนคติ



งานเก็บคะแนน#3

ให้แต่ละกลุ่ม(ห้ามเกิน 3คน)

แสดงถึงการนำเอาองค์ความรู้ใน4เรื่อง(บุคลิกภาพ ค่านิยม
ทัศนคติ และการรับรู้) ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน
หรือในการดำเนินชีวิตในองค์การต่างๆ
ที่ท่านสังกัดอยู่ พร้อมอธิบายและยกตัวอย่าง
ในแต่ละอย่างมาพอสังเขป



ให้กลุ่มส่งงานมาทางe-mail
ภายในวันนี้ "16เม.ย.56"
ไม่เกินเวลา 24.00น.

5 คะแนน.... จากคะแนนของวัดผลจากผลงานที่มอบหมายโดยผู้สอน 20 คะแนน



พฤติกรรมองค์การ
Organizational Behavior (OB)

รหัสวิชา 24 2201
Block2 /ภาคเรียนที่2/2555

สัปดาห์ที่ 4 Apr 28, 2013

การบริหารปัจเจกบุคคล (ต่อ)

แรงจูงใจ (Motivation) :

ก่อให้เกิดการกระตุ้นให้บุคคล ตั้งใจ เต็มใจ และทุ่มเท
ต่อสิ่งเร้าอย่างเต็มที่

การเสริมแรง (Reinforcement) :

เป็นการบริหารผลลัพธ์ของพฤติกรรมหนึ่งๆ อย่างเหมาะสม
ตามต้องการ



Apr28,13 :เรามาเรียนรู้กันต่อ

การบริหารปัจเจกบุคคล (ต่อ)

การศึกษาทฤษฎีการจูงใจ :

1. ทฤษฎีการเสริมแรง มุ่งปัจจัยเสริมแรงที่มีผลต่องาน
2. ทฤษฎีเนื้อหาของการจูงใจ มุ่งไปที่ความต้องการของคนแล้วเสริมแรง
3. ทฤษฎีกระบวนการ มุ่งค้นหาวิธีการจูงใจ โดยกระตุ้นที่ความต้องการบุคคล

การบริหารปัจเจกบุคคล (ต่อ)

การศึกษาทฤษฎีการจูงใจ :

1. ทฤษฎีการเสริมแรง

- การวางเงื่อนไขแบบคลาสสิก...พาฟลอฟ
- การวางเงื่อนไขในการปฏิบัติ....สกินเนอร์

ประโยชน์จากทฤษฎีการเสริมแรง มุ่งปฏิบัติโดยการให้รางวัล

ภายใน : ไม่ใช่เงิน.....ชมเชย ยอเยอ ทักทาย

ภายนอก : ใช้เงิน.....ให้ของ เลื่อนตำแหน่ง

กลยุทธ์การเสริมแรง :

- เสริมแรงทางบวก/ลบ
- การลงโทษ
- การยับยั้งพฤติกรรม

การบริหารปัจเจกบุคคล (ต่อ)

การศึกษาทฤษฎีการจูงใจ :

2. ทฤษฎีเนื้อหาของการจูงใจ

- ความต้องการของมาสโลว์ ความต้องการ5ขั้น
- การจูงใจของ ERG อยู่รอด,สัมพันธภาพ,เจริญก้าวหน้า
- ความต้องการแสวงหา Mc Clelland สำเร็จ,ผูกพัน,อำนาจ
- ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg ปัจจัยสุขอนามัย,ปัจจัยจูงใจ

การบริหารปัจเจกบุคคล (ต่อ)

การศึกษาทฤษฎีการจูงใจ :

ประโยชน์จากทฤษฎีเนื้อหาของการจูงใจ :

ส่งเสริมปัจจัยในการจูงใจ :

- ปัจจัยสุขอนามัย เป็นปัจจัยที่ใช้ป้องกันความไม่พอใจในงาน
- ปัจจัยจูงใจ เป็นตัวจูงใจให้เกิดความพอใจในงาน

การบริหารปัจเจกบุคคล (ต่อ)

การศึกษาทฤษฎีการจูงใจ :

3. ทฤษฎีกระบวนการ

- ทฤษฎีความเสมอภาคและเท่าเทียมกัน ...Adams
- ทฤษฎีความคาดหวัง ...Vroom

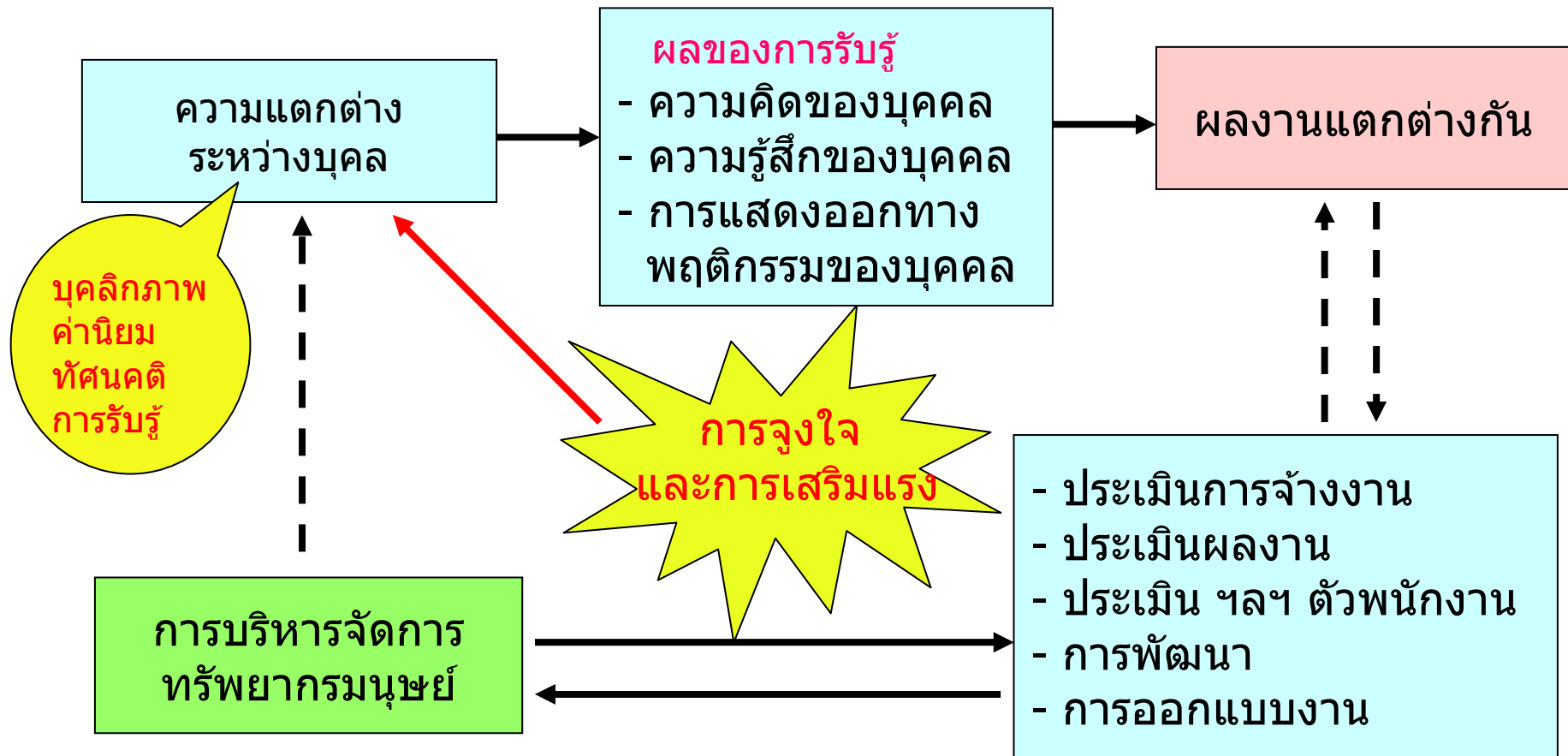
ประโยชน์จากทฤษฎีกระบวนการ :

ตนทำงาน VS. คนอื่นทำงาน===> รางวัลที่ได้รับ

ความคาดหวัง ในงานที่ทำ ->รางวัลที่ได้.....จัดรางวัลสอดคล้องกับความต้องการ

การบริหารปัจเจกบุคคล (ต่อ)

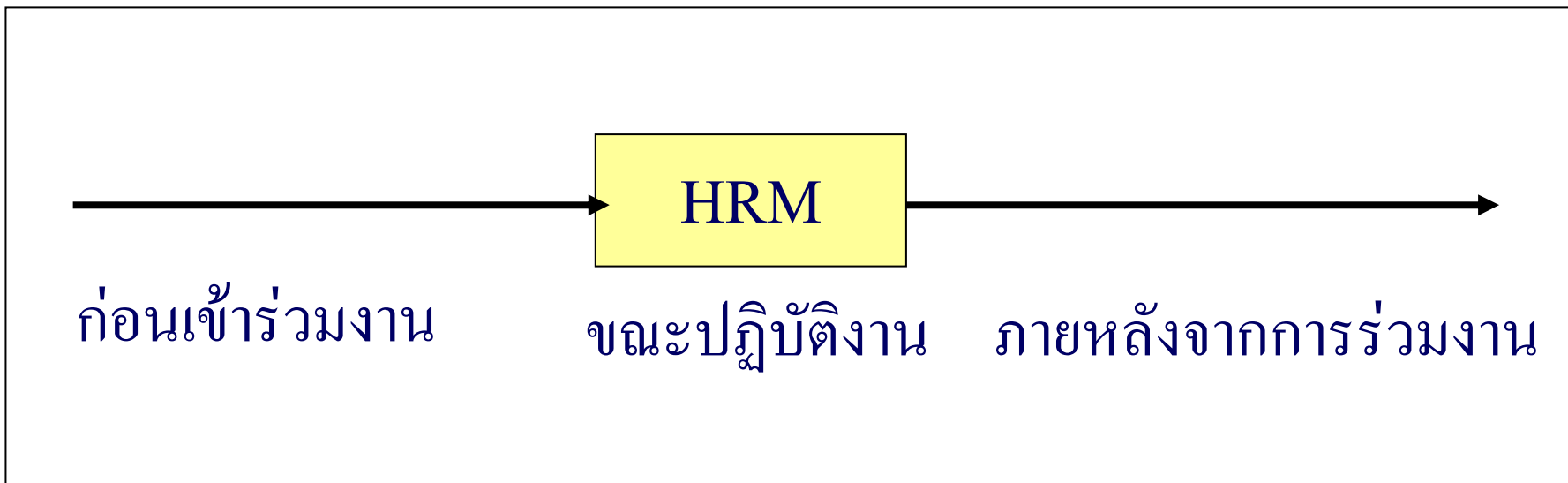
สรุป : ประโยชน์ของความเข้าใจในความหลากหลายและ
ความแตกต่างในแต่ละบุคคล เมื่อมาอยู่รวมกัน ในวิชา OB



การบริหารปัจเจกบุคคล (ต่อ)

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ

Put the man on the right job in the right place.



การบริหารปัจเจกบุคคล (ต่อ)

วัตถุประสงค์ของ HRM

- เพื่อจัดหาคนที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับงาน
- เพื่อใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- เพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถของกำลังแรงงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
- เพื่อรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้คงอยู่ให้นานที่สุด

การบริหารปัจเจกบุคคล (ต่อ)

กิจกรรมในการบริหารทรัพยากรบุคคล :

1. การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน
2. การฝึกอบรมและการพัฒนา
3. การประเมินผลการทำงาน
4. การให้รางวัล

การบริหารปัจเจกบุคคล (ต่อ)

ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล :

การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน :

1. การวิเคราะห์งาน... เพื่อกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน
2. การสรรหาพนักงาน... ภายในและภายนอก
3. การคัดเลือก, สัมภาษณ์, ทดสอบ, ตรวจสอบ, จ้างงาน

การบริหารปัจเจกบุคคล (ต่อ)

ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล :

การฝึกอบรมและการพัฒนา :

1. อบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน (OJT)
2. อบรมนอกเวลาปฏิบัติงาน (OTJT)... ในห้องเรียน (Classroom Training), การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) การมอบหมายงาน (Assignment)
3. การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

การบริหารปัจเจกบุคคล (ต่อ)

ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล :

การประเมินผลการทำงาน :

วัตถุประสงค์ของการประเมิน

- วัดผลการทำงานของพนักงาน
- เพื่อพิจารณาการให้รางวัล
- เพื่อทราบจุดอ่อนจุดแข็ง นำไปสู่การวางแผนพัฒนาต่อไป

การบริหารปัจเจกบุคคล (ต่อ)

ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล :

การให้รางวัล :

- รางวัลภายใน เป็นผลลัพธ์การทำงานซึ่งบุคคลได้รับโดยตรง เช่น ความภาคภูมิใจ, ความท้าทาย, ความมีอิสระ
- รางวัลภายนอก เป็นผลลัพธ์การทำงานซึ่งบุคคลได้รับจากผู้บริหาร / หัวหน้างาน เช่น การกล่าวยกย่องชมเชย, รางวัลตอบแทน, ค่าตอบแทน, เลื่อนขั้น, บำเหน็จบำนาญ ฯลฯ

การบริหารปัจเจกบุคคล (ต่อ)

การออกแบบงานให้มีศักยภาพสูง :

- 1. การออกแบบงาน (Job Design) เพื่อกำหนดลักษณะงาน, โครงสร้างงาน, จัดการงาน เพื่อบรรลุเป้าหมาย**
 - การทำให้ง่ายขึ้น (Job Simplification) เพื่อเพิ่มผลผลิตให้มากขึ้น
 - การขยายงาน (Job Enlargement) เพื่อลดความจำเจและทำท่ายความรับผิดชอบการรวมงานเข้าด้วยกัน
 - การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) หมุนเวียนตำแหน่งงาน เพื่อลดความเบื่อหน่ายและเตรียมพร้อมกับการขยายตัวในอนาคต
 - การเพิ่มความรับผิดชอบในงาน (Job Enrichment)...Multiskill เพื่อเพิ่มความท้าทาย เพิ่มอำนาจและการตัดสินใจ

การบริหารปัจเจกบุคคล (ต่อ)

การออกแบบงานให้มีศักยภาพสูง :

2. การประยุกต์ให้เทคโนโลยี

- ใช้เครื่องจักรอัตโนมัติและหุ่นยนต์...เพื่อลดจำนวนคนและเพิ่มผลผลิต
- ระบบการผลิตแบบยืดหยุ่นได้ ...ผลิตน้อยๆ เปลี่ยนบ่อยๆ แต่มีต้นทุนต่ำ
- กระบวนการรีออกแบบ (Process re-engineering) เน้นคนน้อย นำเทคโนโลยี (IT) มาร่วมใช้

การบริหารปัจเจกบุคคล (ต่อ)

การออกแบบงานให้มีศักยภาพสูง :

3. มีเป้าหมายรองรับ เพื่อความสำเร็จในการทำงาน
พนักงานทุกคนมีทิศทางในการทำงาน

เป้าหมายที่ดี **"SMART"**

- S = Specific (เฉพาะเจาะจง)
- M = Measurable (วัดได้)
- A = Achievable (สามารถบรรลุผลสำเร็จได้)
- R = Reasonable (สมเหตุสมผล)
- T = Timeframe (มีระยะเวลากำหนดแน่นอน)

การบริหารปัจเจกบุคคล (ต่อ)

การออกแบบงานให้มีศักยภาพสูง :

4. การสร้างทางเลือกในการทำงาน

- ลดจำนวนวันทำงาน แต่ชั่วโมงเท่าเดิม...ลดวันเสาร์
- ทำงานเวลายืดหยุ่นได้ เข้าออกตามความเหมาะสม
- ทำงานเป็นกะ แล้วสลับหมุนเวียนกัน เพื่อทำงานได้ จำนวน ชั่วโมงอย่างต่อเนื่องได้
- ทำงานที่บ้านได้... ใช้ IT มาช่วย
- ทำงานบางช่วงเวลา เช่น ตามฤดูกาล ตามเทศกาล
เข้างานเป็นกะ

งานเก็บคะแนน#4

ให้กลุ่มส่งงานมาทางe-mail
ภายในวันที่ "4พ.ค.56"
ไม่เกินเวลา 24.00น.

ให้แต่ละกลุ่ม(ห้ามเกิน 3คน)

แสดงถึงการนำเอาองค์ความรู้ในเรื่อง **แรงจูงใจ การเสริมแรง**
ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานหรือในการดำเนินชีวิตในองค์การต่างๆ
ที่ท่านสังกัดอยู่

1. เพื่อจูงใจจัดหาคนที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมมาร่วมทำงาน
2. เพื่อจูงใจใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
3. เพื่อจูงใจพัฒนาทักษะและความสามารถของพนักงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
4. เพื่อจูงใจรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้คงอยู่ให้นานที่สุด

โดยท่านจะต้องอธิบายและยกตัวอย่างในแต่ละข้อมาพอสังเขป

5 คะแนน.... จากคะแนนของวัดผลจากผลงานที่มอบหมายโดยผู้สอน 20 คะแนน



**พฤติกรรมองค์กร
Organizational Behavior (OB)**

**รหัสวิชา 24 2201
Block2 /ภาคเรียนที่2/2555**

สัปดาห์ที่ 5 May5, 2013

พฤติกรรมองค์การ Organizational Behavior (OB)



3. การบริหารกลุ่ม (Managing Group)

“กลุ่ม” คือ การรวมตัวกันตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน พึ่งพาอาศัยกัน ดำเนินกิจกรรมด้วยกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน...พฤติกรรมภายในกลุ่ม (บรรทัดฐาน “Norm”)
2. การพึ่งพาอาศัยกันและกัน...ระดับแรงยึดเหนี่ยว (Cohesiveness)
3. การมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน

การบริหารกลุ่ม (Managing Group)

ประเภทของกลุ่ม :

1. กลุ่มที่เป็นทางการ

- กลุ่มงานถาวร สายงานบังคับบัญชา
- กลุ่มงานชั่วคราว เช่น SGA, QIT, Task Group

2. กลุ่มที่ไม่เป็นทางการ

- กลุ่มมิตรภาพ เช่น นั่งรถมาด้วยกัน, เรียนด้วยกัน, กังเหล้าด้วยกัน
- กลุ่มสนใจ เช่น ชมรมกีฬา, ชมรมถ่ายภาพ ฯลฯ

การบริหารกลุ่ม (Managing Group) - ต่อ

พื้นฐานที่ทำให้กลุ่มมีประสิทธิภาพ :

1. ความร่วมมือในการทำงาน/กิจกรรม
2. มีเป้าหมายและแรงจูงใจที่เหมาะสม
3. มีเทคโนโลยีพื้นฐานที่เหมาะสม
4. ประสมประสานความหลากหลายของสมาชิก

การบริหารกลุ่ม (Managing Group) - ต่อ

เทคนิคการตัดสินใจในกลุ่มที่ใช้ง่ายและได้ผลดี :

1. การระดมสมอง
2. ใช้แผนผังกลุ่มเครือญาติ (Affinity Diagram)

การบริหารกลุ่ม (Managing Group) - ต่อ

Exercise #1

กิจกรรมฝึกการใช้เทคนิคการตัดสินใจในกลุ่ม :

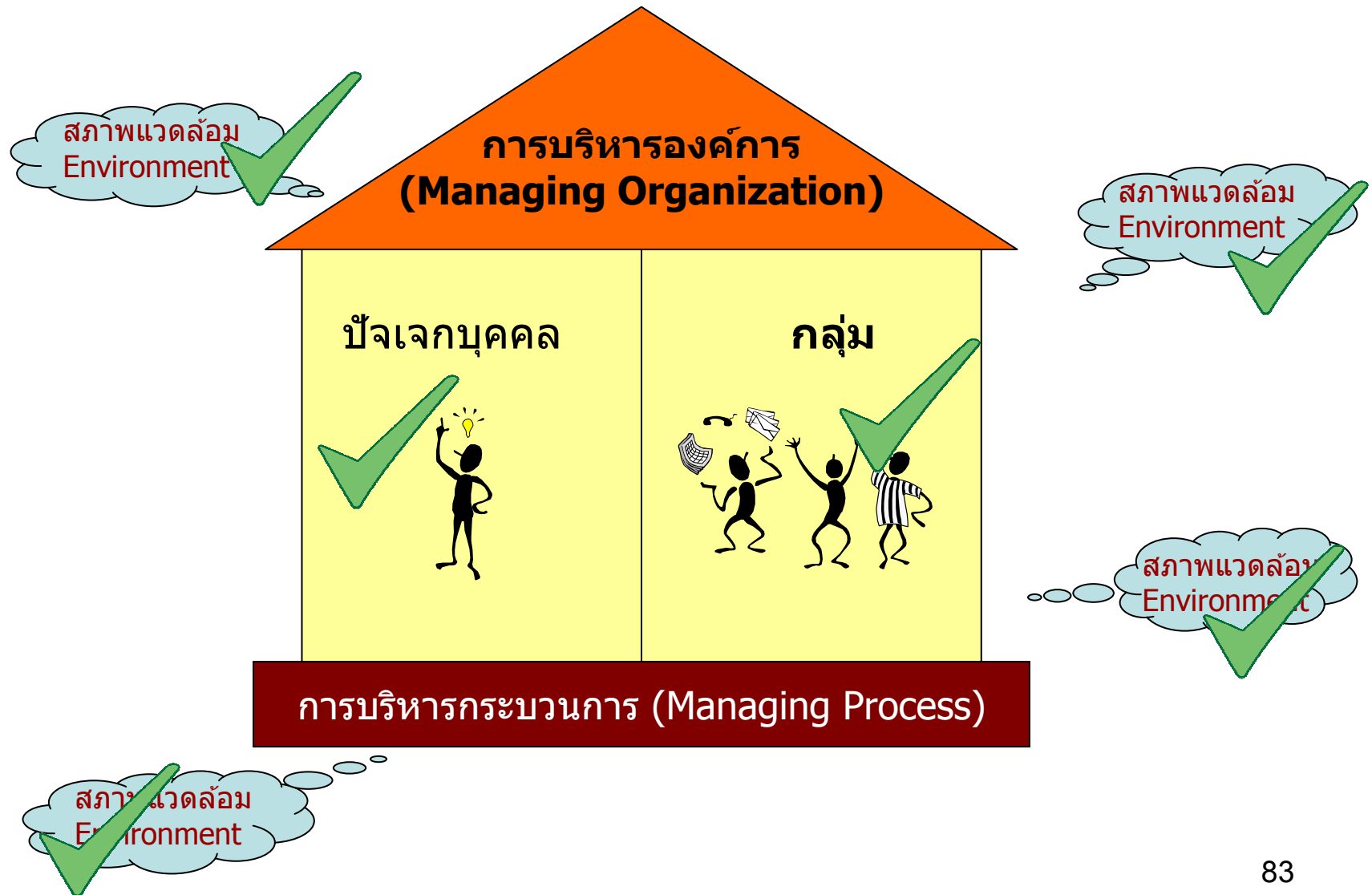
แผนผังกลุ่มเครือญาติ
(Affinity Diagram "KJ")

การบริหารกลุ่ม (Managing Group) - ต่อ

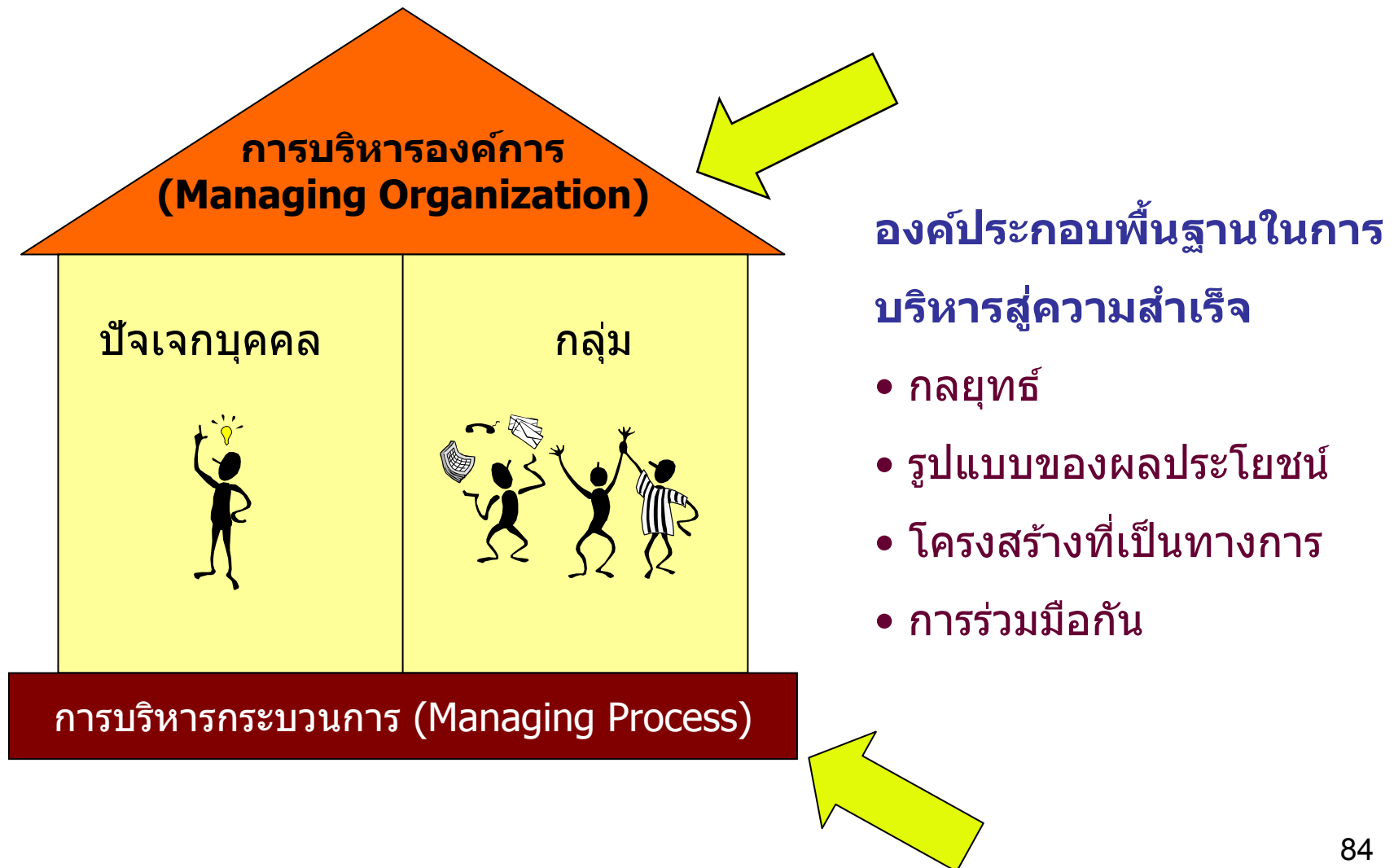
ทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงในองค์กร :

1. ทีมงานการแก้ไขปัญหา (QIT)
2. ทีมงานวงจรคุณภาพ (QCC)
3. ทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross Functional Team) เช่น คณะกรรมการ (Committee) ฯลฯ

พฤติกรรมองค์การ Organizational Behavior (OB)



4. การบริหารองค์การและกระบวนการ

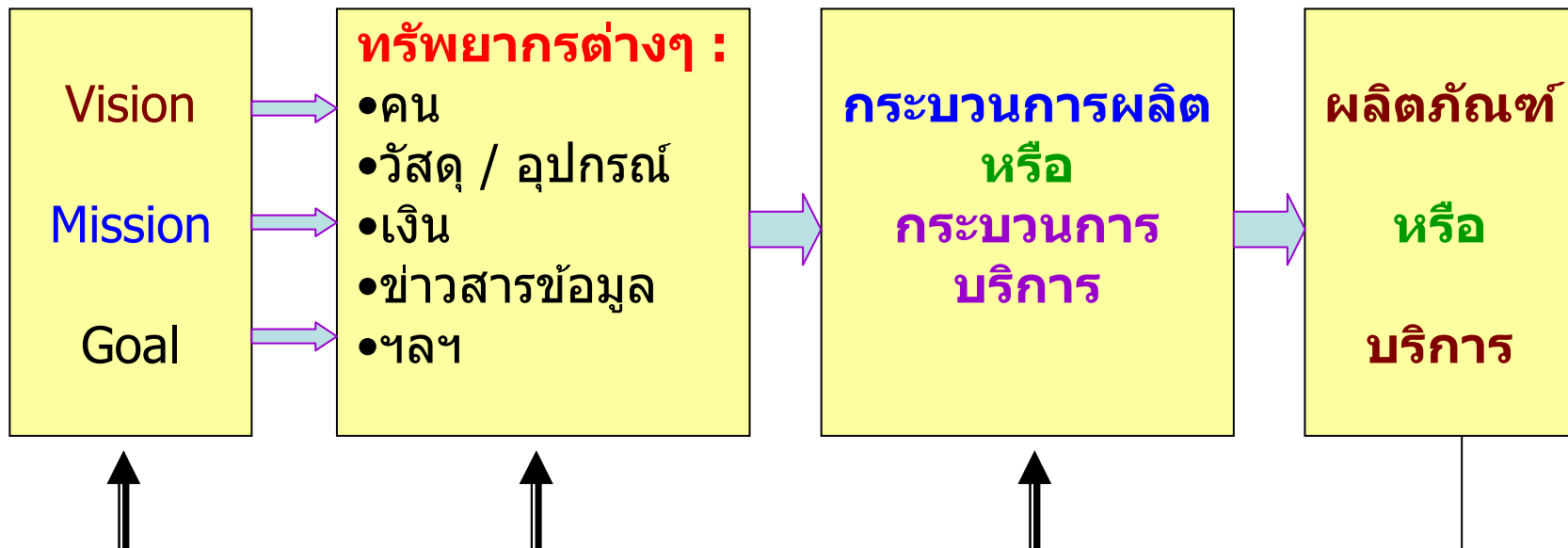


▶ The Four Functions of Management : POLC



กระบวนการบริหารและจัดการ :

การบริหาร : * วางแผน * จัดองค์การ * จัดคนเข้าทำงาน
* สั่งการและประสานงาน * ควบคุม



การบริหารองค์การ (ต่อ)

กลยุทธ์ (P.168)

คือแผนการปฏิบัติที่แสดงถึงการจัดสรรทรัพยากรและ
กิจกรรมอื่นๆให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม เพื่อช่วย
ให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

- วิสัยทัศน์ (Vision)
- พันธกิจ (Mission)
- วัตถุประสงค์ (Objective)
- เป้าหมาย (Goal)

การบริหารองค์การ(ต่อ)

รูปแบบของผลประโยชน์ (P.170)

เพื่อตอบสนองต่อความคาดหวังของกลุ่มที่ได้รับ
ประโยชน์จากองค์การ

- ผู้ถือหุ้น
- พนักงาน, ทีมงาน
- ลูกค้า
- คู่ค้า, ผู้ส่งมอบ

การบริหารองค์การ (ต่อ)

โครงสร้างที่เป็นทางการ (P.171)

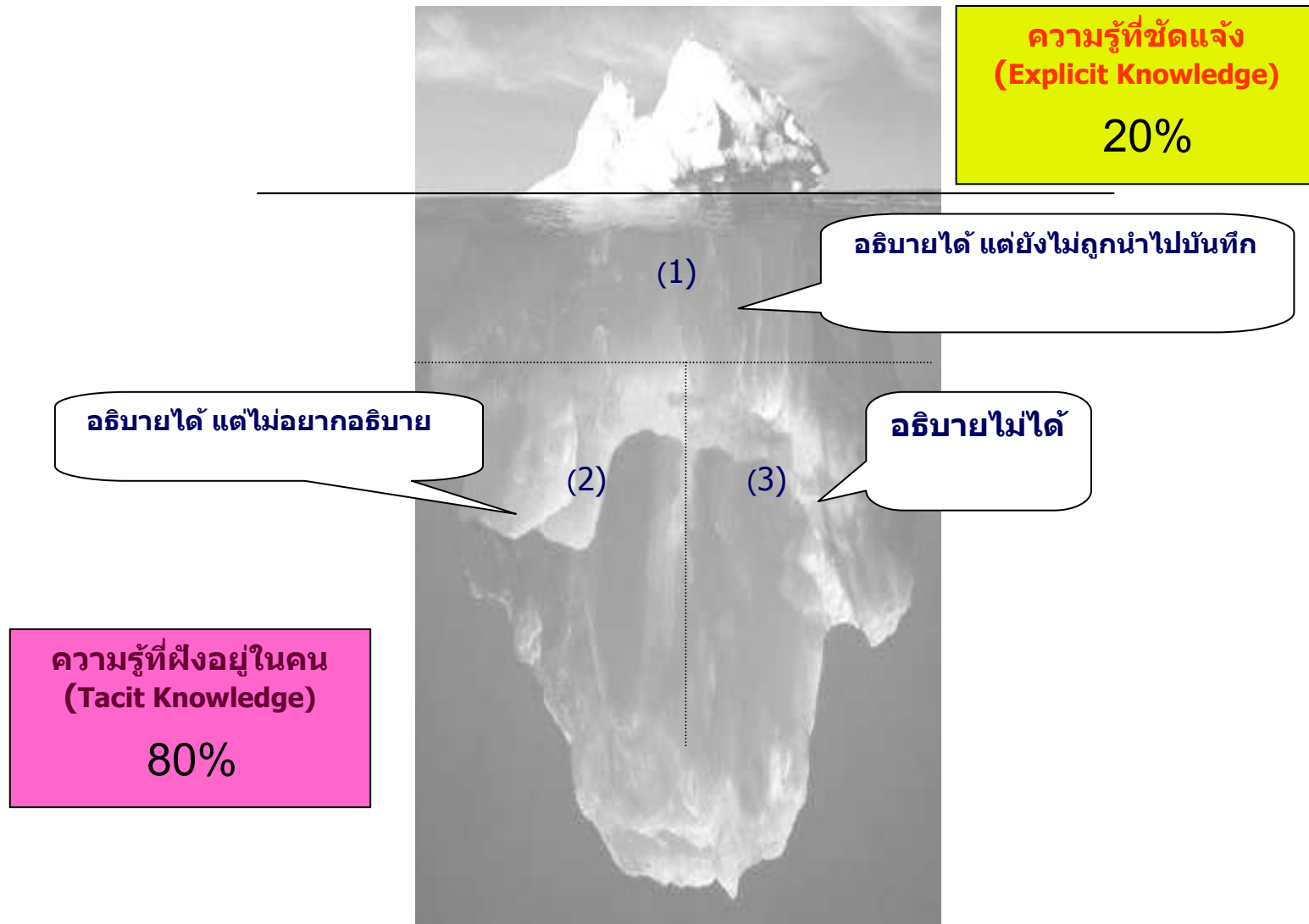
รูปแบบโครงสร้างขององค์การที่สอดคล้องเหมาะสม
อันจะนำสู่การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

- การวางตำแหน่งงานและบทบาทความรับผิดชอบ (P.171)
- ผังงาน สายการบังคับบัญชา การควบคุม (P.172)
- เทคโนโลยีการดำเนินการ (P.187)
- เทคโนโลยีสารสนเทศ (P.187)
- **องค์การแห่งการเรียนรู้ (P.196)**

ความรู้สำคัญอย่างไร

- ความรู้ทำให้ คนเรา มีค่ามากขึ้น
- ความรู้ทำให้ สินค้า มีค่ามากขึ้น
- ความรู้ทำให้ บริการ มีค่ามากขึ้น
- ความรู้ทำให้คนเรา เปลี่ยนพฤติกรรม
- ความรู้ทำให้คนเรา ทำในสิ่งที่ไม่เคยทำมาก่อนได้
- ความรู้ทำให้คนเรา มีมุมมองใหม่

ความรู้ในองค์กรส่วนใหญ่เป็นความรู้ประเภท Tacit (80%)
มากกว่าความรู้ประเภท Explicit (20%)



กรอบความคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

- 1.การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Accessibility)**
- 2.การสร้างความรู้ (Knowledge Generation)**
- 3.การสะสมความรู้ (Knowledge Accumulation)**
- 4.การแพร่กระจายความรู้ (Knowledge Dissemination)**
- 5.การประยุกต์ใช้ความรู้ (Knowledge Application)**
- 6.การธำรงรักษาความรู้ (Knowledge Maintenance)**
- 7.การสร้างวัฒนธรรมความรู้ (Knowledge Culture)**

ภาษิต คำคม KM

-
- **Knowledge resides in the users and not in the collection.**
- ความรู้อยู่ในผู้ใช้ ไม่ใช่อยู่ในแหล่งรวมความรู้ (Y. Maholtra)
-
- **KM is a Journey, not a destination.**
- การจัดการความรู้เป็นการเดินทาง ไม่ใช่เป้าหมายปลายทาง (Warick Holder, IBM, 20 Nov 2003, Chiangmai)
-
- **A little knowledge that acts is worth more than much knowledge that is idle.**
- ความรู้เพียงเล็กน้อยเพื่อปฏิบัติมีค่ามากกว่าความรู้มหาศาลที่อยู่เฉย ๆ (Kahlil Gibran)
-
- **Knowledge is a key asset, but it is often tacit and private.**
- ความรู้เป็นสินทรัพย์สำคัญ แต่บ่อยครั้งความรู้เป็นสิ่งฝังลึกและเป็นสินทรัพย์ส่วนบุคคล
-
- **Knowledge is not what you know, but is what you do.**
- ความรู้ไม่ใช่เพียงการรู้ แต่เป็นการกระทำ
-
- **Successful knowledge transfer involves neither computers nor documents but rather interactions between people.**
- การถ่ายทอดความรู้สำเร็จได้ไม่ใช่เรื่องเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์หรือเอกสาร แต่เป็นเรื่องของปฏิสัมพันธ์ระหว่างคน
- (Mason & Mitroff, 1973)
-
- **Shift from error avoidance to error detection and correction**
- จงเปลี่ยนจากการหลีกเลี่ยงความผิดพลาด ไปสู่การค้นหาความผิดพลาดและแก้ไข

การบริหารองค์การ (ต่อ)

การร่วมมือกัน (P.180)

เป็นกลไกของผู้บริหารที่จะสร้างความเชื่อมโยงการปฏิบัติงาน
ในหน่วยงานต่างๆเข้าด้วยกัน

- ค่านิยมร่วม : ความพึงพอใจ/ทางเลือกที่เหมาะสม กำหนดโดยพนักงาน
ในองค์การร่วมกัน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ (P.207)
- วัฒนธรรมองค์การ : แนวทางที่ยึดถือปฏิบัติกันในองค์การมีอิทธิพลต่อ
ทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ อันประกอบไปด้วย ทัศนคติ
ความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐาน ความคาดหวัง การรับรู้ สัญลักษณ์
พิธีการต่างๆ เรื่องเล่า ตลอดจนการปฏิบัติ (P.201)

การบริหารองค์การ (ต่อ)

แนวทางพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ

1. ส่งเสริมวัฒนธรรมที่สามารถจับต้องได้
 - เรื่องเล่า
 - กิจกรรมและพิธีต่างๆ
 - วีรบุรุษ
 - สัญลักษณ์

การบริหารองค์การ (ต่อ)

แนวทางพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ

2. ส่งเสริมในค่านิยม : ที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างคุณค่า
 - ยอดขาย
 - คุณภาพ
 - ชื่อเสียง
3. ส่งเสริมในข้อสมมุติร่วมกัน
 - กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายงาน

การบริหารองค์การ (ต่อ)

Exercise #2

ยกตัวอย่างแนวทางส่งเสริมและพัฒนาวัฒนธรรมในองค์การ
มา 1 ตัวอย่าง พร้อมกับแสดงถึงแนวทางการจูงใจและเสริมแรงพนักงาน



**พฤติกรรมองค์กร
Organizational Behavior (OB)**

**รหัสวิชา 24 2201
Block2 /ภาคเรียนที่2/2555**

สัปดาห์ที่ 6 May12, 2013

การบริหารกระบวนการ

- ภาวะผู้นำ
- อำนาจและการเมือง
- ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร
- การตัดสินใจ
- ความขัดแย้ง
- การเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมและความเครียด



May12,13 :เรามาเรียนรู้กันต่อ

การบริหารกระบวนการ (ต่อ)

ภาวะผู้นำ :

ถาม : ในองค์การต่างๆไป ผู้นำคือใคร ?

ตอบ : ผู้บริหาร ผู้จัดการ ประธานกรรมการ ผู้อำนวยการ
อธิการบดี ผบทบ. ผู้ว่าฯ นายอำเภอ กำนัน เจ้าคณะ
จังหวัด เจ้าอาวาส ปลัดกระทรวง คนบดี ฯลฯ

แบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. ผู้นำแบบเป็นทางการ
2. ผู้นำแบบไม่เป็นทางการ

การบริหารกระบวนการ (ต่อ)

ความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้จัดการ (Leader V.S. Manager)

ผู้จัดการ : การทำงานร่วมกับคนอื่นโดยอาศัยบุคคลอื่นที่อยู่ในองค์การของตนเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

ผู้นำ : ใช้ความพยายามโน้มน้าวพฤติกรรมผู้อื่น ทำงานให้สำเร็จ บรรลุเป้าหมายโดยอาศัยความทุ่มเทพยายามของผู้อื่น

เราต้องการ ผู้จัดการที่มีภาวะผู้นำสูง.....

การบริหารกระบวนการ (ต่อ)

กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theories)

1. กลุ่มทฤษฎีลักษณะเด่นของผู้นำ : เน้นที่คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำ
2. กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ : เน้นที่พฤติกรรมระหว่างผู้นำกับผู้ตาม
3. กลุ่มทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ : เน้นที่ความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับสถานการณ์
4. กลุ่มทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง : เน้นที่คุณภาพของผู้นำซึ่งยิ่งใหญ่ในด้านสร้างวิสัยทัศน์ สร้างแรงบันดาลใจ และสร้างพลังให้แก่ผู้ตาม

การบริหารกระบวนการ (ต่อ)

Leadership Styles

1. ผู้นำแบบอำนาจนิยม (Autocratic Style)
2. ผู้นำแบบปล่อยเสรี (Laissez Faire Style)
3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย หรือ มีส่วนร่วม (Democratic or Participative)

การบริหารกระบวนการ (ต่อ)

1. ผู้นำแบบอำนาจนิยม (Autocratic Style)

- รวมศูนย์อำนาจไว้ที่ผู้นำ
- ใช้วิธีสั่งการ, มีการปรึกษาลูกน้องน้อยมาก
- เน้นผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ

ข้อดี : เหมาะกับงานที่ต้องแข่งกับเวลา หรือเป็นเรื่องด่วน

จุดแข็ง

ข้อเสีย : จะไม่พัฒนาคนให้คิดเป็น แก้ไขเป็น และขาดแรงจูงใจ,
ownership ต่ำ

การบริหารกระบวนการ (ต่อ)

2. ผู้นำแบบปล่อยเสรี (Laissez Faire style)

- มอบหมายงานแล้วปล่อยตามสบาย ไม่ยุ่งผู้ปฏิบัติงาน

ข้อดี : เหมาะสำหรับบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถและรับผิดชอบสูง

ข้อเสีย : จะเกิดความวุ่นวาย เสียหาย เมื่อมีคนขาดความรับผิดชอบและ
ไม่มีความรู้ / ความสามารถ

การบริหารกระบวนการ (ต่อ)

3. ผู้นำแบบประชาธิปไตยหรือมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง (Democratic or Participative style)

- ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ข้อดี : ช่วยลดความขัดแย้งในการทำงาน, ช่วยพัฒนาภาวะผู้นำ
ในองค์กร, ทุกคนมีส่วนร่วม

ข้อเสีย : ใช้เวลามากในการทำงาน ต้องรับฟังความคิดเห็น
หลากหลายก่อนตัดสินใจทำ

การบริหารกระบวนการ (ต่อ)

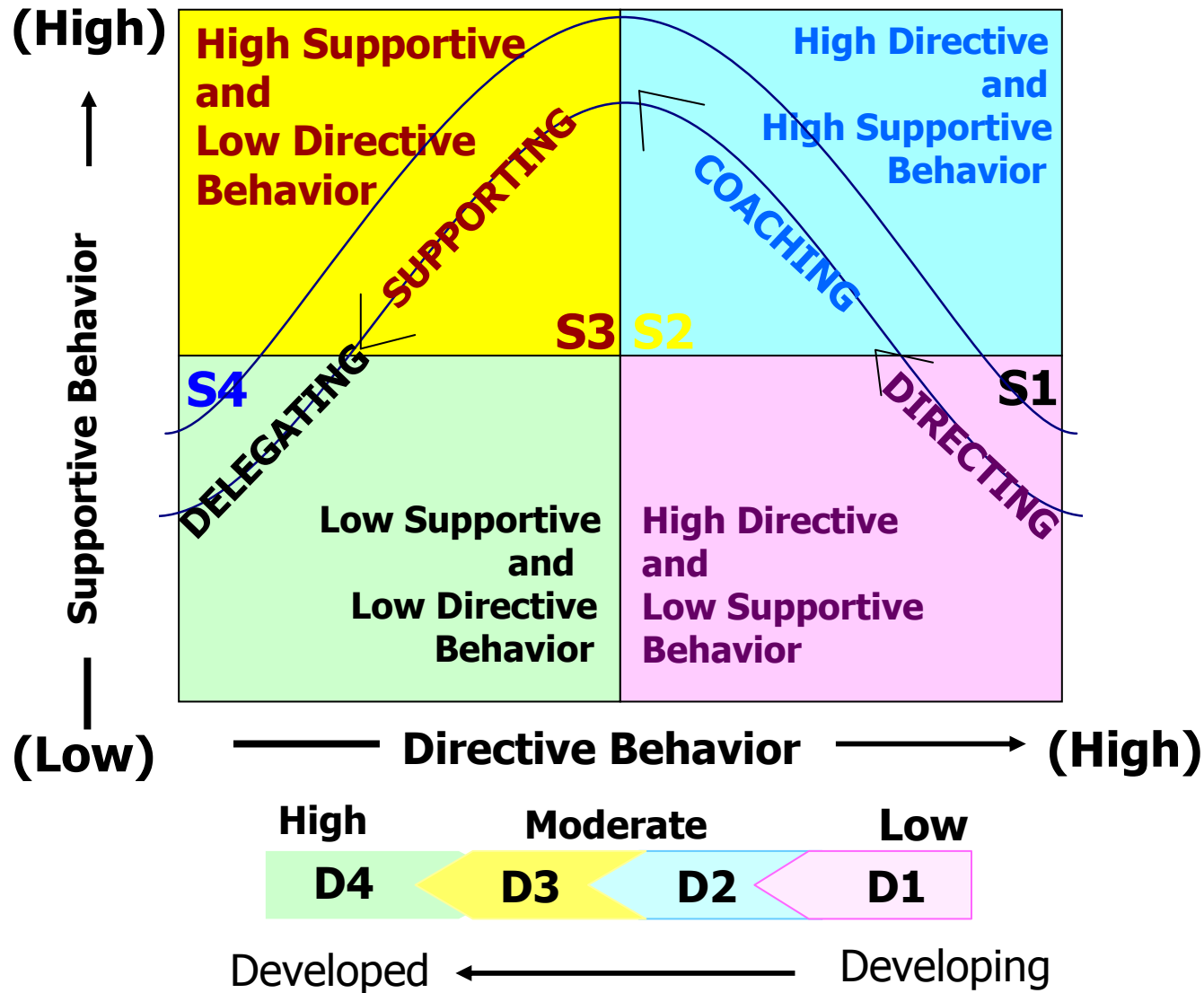
หากมองสะท้อนถึงพฤติกรรมของภาวะผู้นำ
จะแบ่งออกได้ 2 styles

1. พฤติกรรมชี้แนะหรือสั่งการ (Directive Behavior)
2. พฤติกรรมแบบให้การสนับสนุน (Supportive Behavior)

Note : ผู้นำที่ดีจะต้องมีการผสมผสานพฤติกรรมทั้ง 2 แบบ
อย่างกลมกลืน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และการประยุกต์
ใช้อย่างเหมาะสม

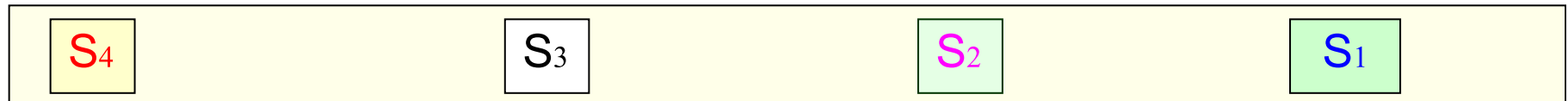
Situational Leadership

The Four Leadership Styles



Development Level Of Individual

Leadership Level



Delegating

- Low Supportive
- Low Directive

Supporting

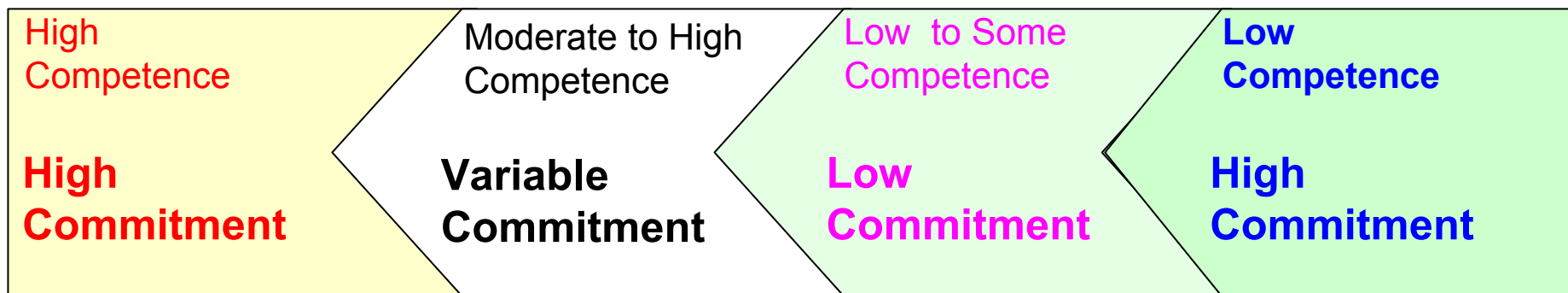
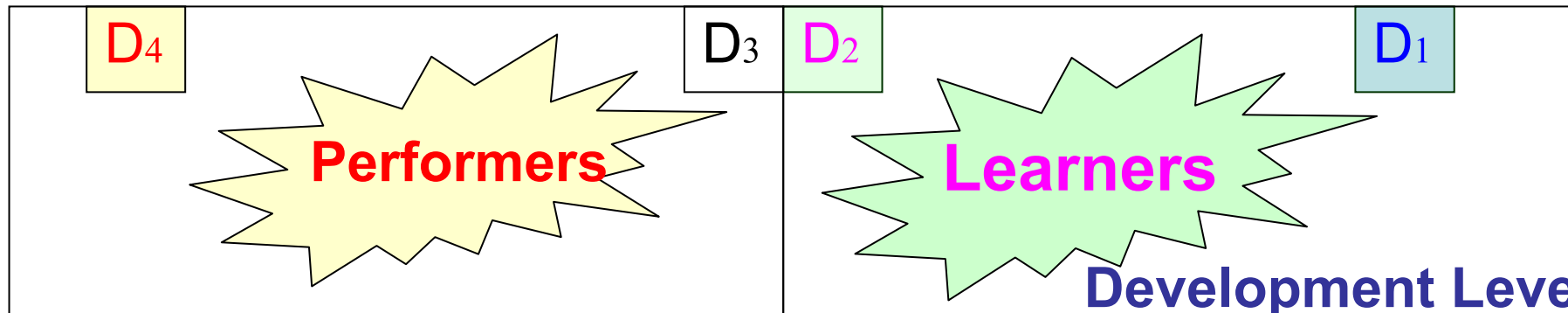
- High Supportive
- Low Directive

Coaching

- High Directive
- High Supportive

Directing

- High Directive
- Low Supportive



การบริหารกระบวนการ (ต่อ)

ผู้นำที่มีศักยภาพสูง (P.241) :

- | | | |
|---------------------------|---|--------------|
| 1. มีความไวต่อสภาพแวดล้อม | } | Head |
| 2. มีวิสัยทัศน์ | | |
| 3. มีการสื่อสาร | } | Heart |
| 4. สร้างความประทับใจ | | |
| 5. มีการมอบอำนาจ | — | Hand |

การบริหารกระบวนการ (ต่อ)

อำนาจและการเมือง :

“อำนาจ” เป็นสิ่งที่คนเราต้องการและแสวงหา มีทั้งประโยชน์และโทษ หากเราเข้าใจจะช่วยให้เราสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

“อำนาจ” คือ ความสามารถซึ่งบุคคลหนึ่งมีอิทธิพลในการสั่งการให้ คนอื่นกระทำในสิ่งที่ตนเองต้องการได้

การบริหารกระบวนการ (ต่อ)

แหล่งที่มาของอำนาจ (P.249) :

1. แหล่งขององค์การ
 - ความสามารถในการจัดหารางวัล...ให้คุณให้โทษ
 - ตามกฎข้อบังคับ...ตำแหน่งสายการบังคับบัญชา
 - ตามกระบวนการ...ความสามารถในการควบคุมการผลิต
 - เกิดจากการมีข้อมูลสารสนเทศ...มีข้อมูลมากกว่าคนอื่น
 - เกิดจากการเป็นตัวแทน...ได้รับการแต่งตั้ง

2. แหล่งของส่วนบุคคล
 - เกิดจากความเชี่ยวชาญ...มีความรู้ ความชำนาญและทักษะต่างๆ
 - การจูงใจตามเหตุผล...ความสามารถในการจูงใจโดยใช้เหตุผล
 - อำนาจจากการอ้างอิง...เกิดจากความเคารพ ยกย่อง นับถือ

การบริหารกระบวนการ (ต่อ)

ยุทธวิธีการใช้อำนาจสำหรับผู้บริหาร (P.254) :

1. ใช้ความมีเหตุผล - ใช้ข้อเท็จจริง ข้อมูล สนับสนุนโต้แย้งอย่างมีเหตุผล
2. ความเป็นมิตร - มีไมตรีจิต ประทับใจ ฟังพอใจ
3. การรวมตัวกัน - ช่วยเหลือค้ำจุน
4. การต่อรอง - แลกเปลี่ยนผลประโยชน์หรือความพึงพอใจ
5. การบังคับ - ใช้กฎข้อบังคับอย่างตรงไปตรงมา
6. การให้อำนาจหน้าที่ที่สูงกว่า - สร้างคุณค่าเพิ่มขึ้น
7. การใช้บทลงโทษ - ใ้รางวัล/ลงโทษ...ต่อผลงานหรือตำแหน่ง

การบริหารกระบวนการ (ต่อ)

การเมืองในองค์กร :

เมื่อบุคคล มารวมกลุ่มกันก็จะเกิดมีอำนาจขึ้น บางคนใช้อำนาจในทางที่ไม่เหมาะสม (การเมือง) เช่น การลอบบีบุคคล การขู่ข่มขู่เพื่อก่อให้เกิดพฤติกรรมต่อต้าน การรั่วไหลของข้อมูลข่าวสาร การทำลายชื่อเสียงและความพึงพอใจกับคนในองค์กร ฯลฯ

การบริหารกระบวนการ (ต่อ)

การบริหารเพื่อสร้างความประทับใจ ลดปัญหาทางการเมือง (P.260) :

1. ทำงานเข้ากับผู้อื่นได้
2. การยกโทษให้
3. รู้จักขอโทษ
4. ยกย่องให้เกียรติผู้อื่น
5. ทำให้ผู้อื่นพึงพอใจ
6. ทำให้เกิดความรู้สึกชอบพอรักใคร่
7. คบหาสมาคมกับผู้อื่นด้วยอัธยาศัยไมตรี

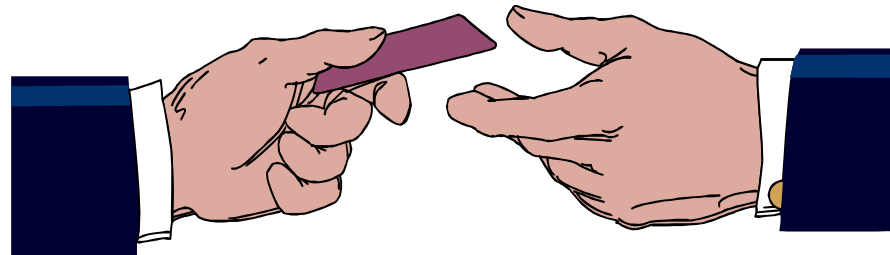


การบริหารกระบวนการ (ต่อ)

EBA ?

Emotional Bank Account

บัญชีออมใจ



การบริหารกระบวนการ (ต่อ)

Bank Account



Emotional Bank Account



การบริหารกระบวนการ (ต่อ)

บัญชีออมใจ (Emotional Bank Account)

การฝาก (Deposits)

เมตตากรุณาและสุภาพ

(Kindness & Courtesy)

รักษาสัญญา

(Keeping Promises)

ทำตามความคาดหวัง

(Honoring Expectations)

ซื่อสัตย์ต่อผู้ที่ไม่อยู่ในเหตุการณ์

(Loyalty to the Absent)

กล่าวขอโทษ

(Making Apologies)

การถอน (Withdrawals)

โหดร้ายและหยาบคาย

(Unkindness & Discourtesy)

ไม่รักษาสัญญา

(Breaking Promises)

ทำลายความคาดหวัง

(Violating Expectations)

ไม่ซื่อสัตย์และดีสองหน้า

(Disloyalty, Duplicity)

ยโส ทะนงตน และเย่อหยิ่ง

(Pride, Conceit, Arrogance)

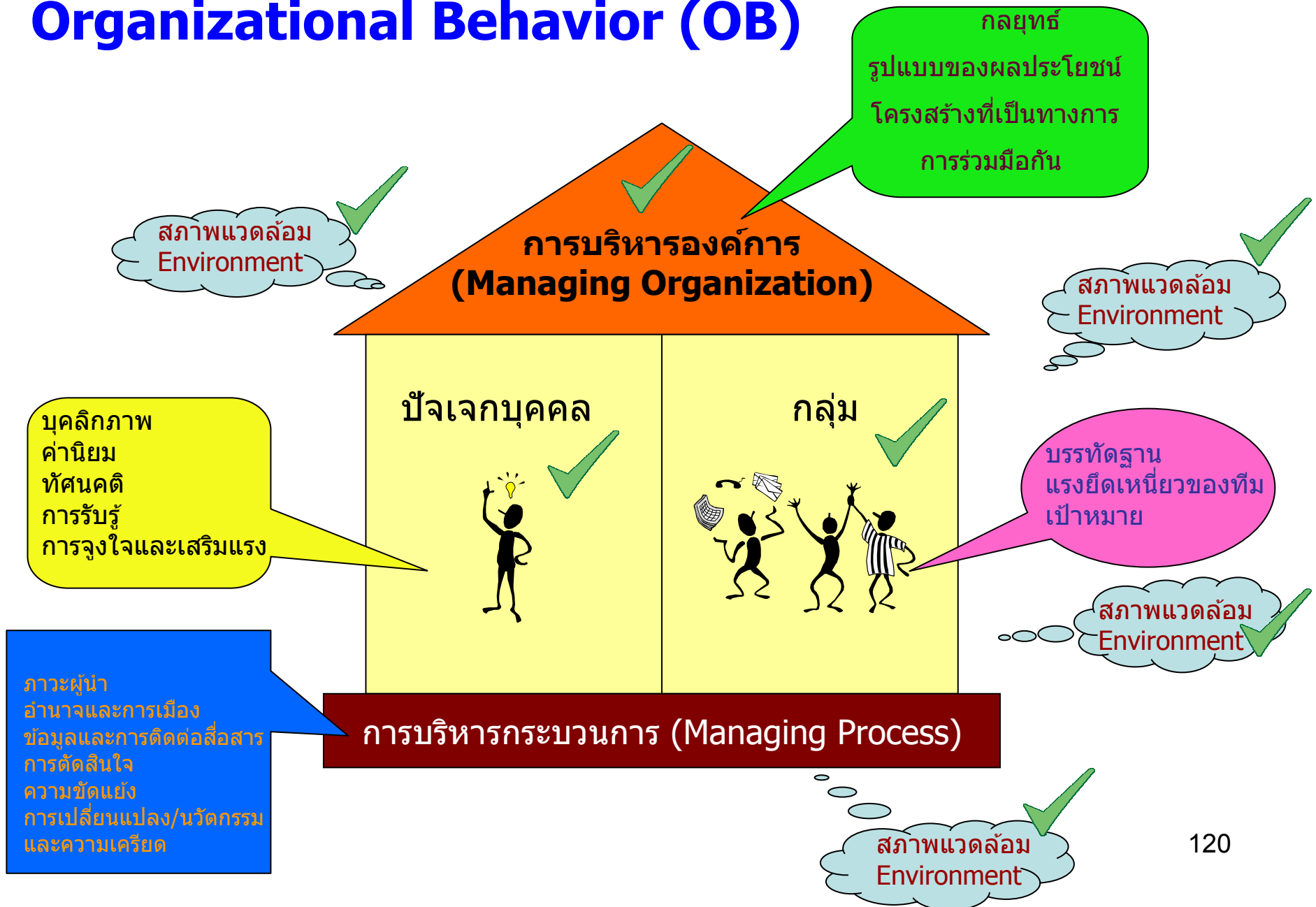


**พฤติกรรมองค์กร
Organizational Behavior (OB)**

**รหัสวิชา 24 2201
Block2 /ภาคเรียนที่2/2555**

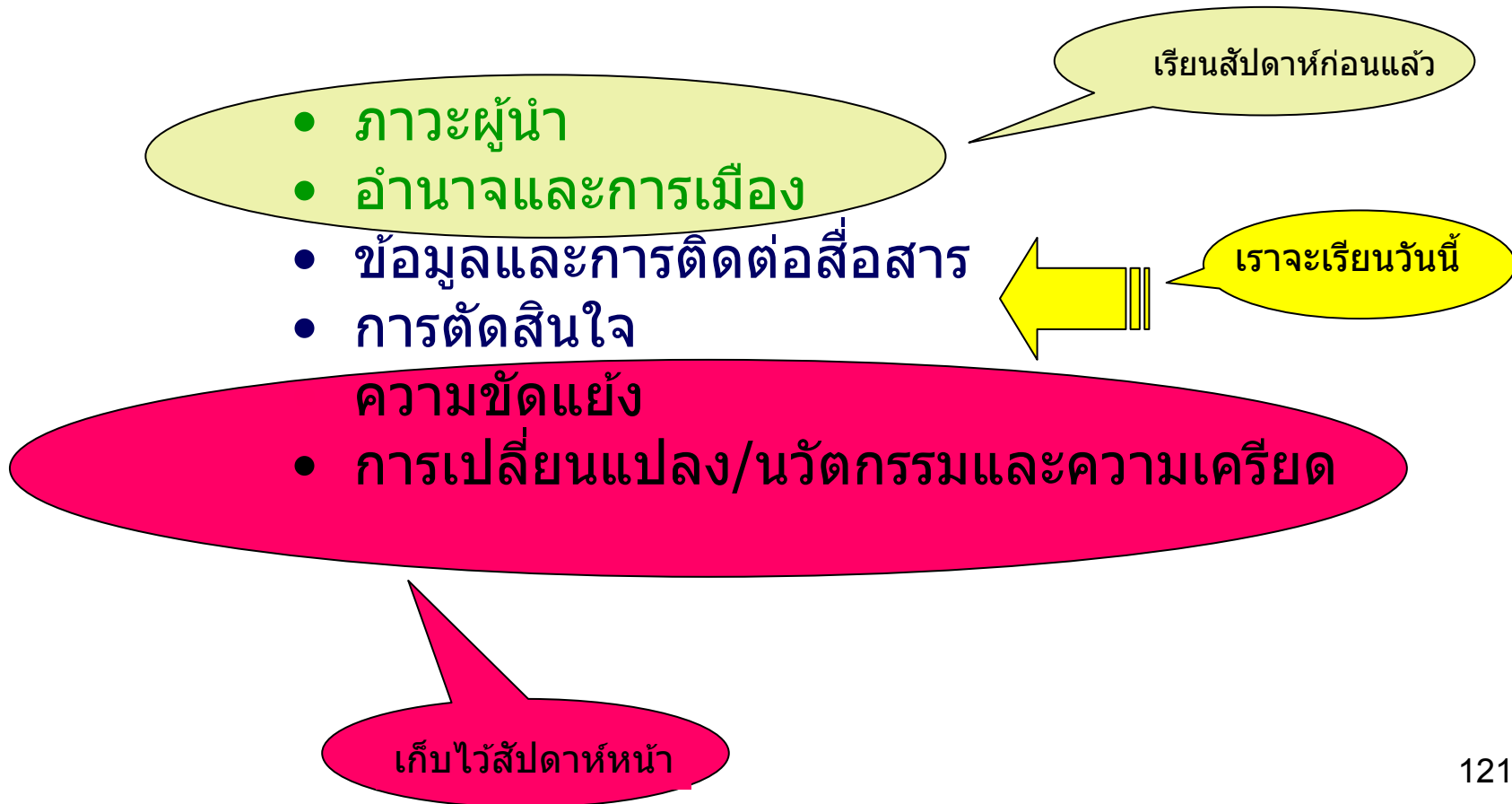
สัปดาห์ที่ 7 May 26, 2013

พฤติกรรมองค์การ Organizational Behavior (OB)



การบริหารกระบวนการ (ต่อ)

การบริหารกระบวนการ



การบริหารกระบวนการ (ต่อ)

ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร :(264)

การติดต่อสื่อสารในองค์กร มีความสำคัญมากต่อความพึงพอใจของบุคคล หากการสื่อสารคลุมเครือ บิดเบือน พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจ เกิดความแตกแยกขึ้นได้



May26,13 :เรามาเรียนรู้กันต่อ

การบริหารกระบวนการ (ต่อ)

ISO 9001 :

5.5.3 การสื่อสารภายในองค์กร(Internal Communication)

ผู้บริหารระดับสูง ต้อง มั่นใจว่า

- มีการกำหนดกระบวนการด้านการสื่อสารที่เหมาะสม
- มีการสื่อสารเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของระบบบริหารคุณภาพ

การบริหารกระบวนการ (ต่อ)

4.4.3 การสื่อสาร : ISO 14001

องค์กรต้องจัดทำ นำไปปฏิบัติ และคงไว้ซึ่งระเบียบการปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับลักษณะปัญหาของสิ่งแวดล้อมและระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมสำหรับ

- (a) การสื่อสารภายใน ระหว่างระดับและหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร
- (b) การรับ การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร และการตอบสนองไปยังบุคคล หรือกลุ่มคนภายนอก ที่ได้รับผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากองค์กร

องค์กรต้องพิจารณาความจำเป็นในการสื่อสารเกี่ยวกับลักษณะปัญหาซึ่งมีผลกระทบที่สำคัญต่อสิ่งแวดล้อมไปยังภายนอกให้รับทราบโดยจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษรสำหรับการตัดสินใจดังกล่าว ในกรณีที่มีการตัดสินใจแจ้งให้ภายนอกองค์กรรับทราบต้องกำหนดวิธีการและดำเนินการสื่อสารภายนอกโดยวิธีดังกล่าว



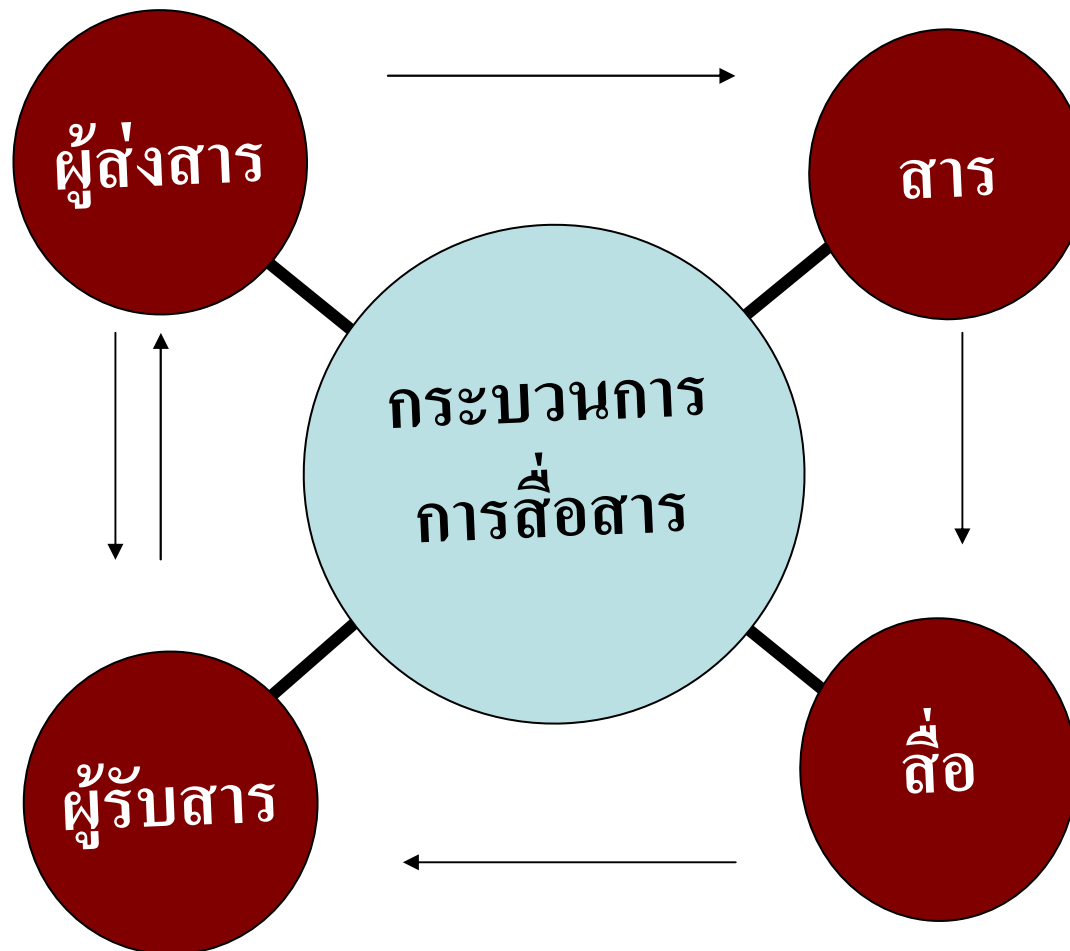
การบริหารกระบวนการ (ต่อ)

บทบาทในการสื่อสารในองค์การ : (P.264)

1. เพื่อการควบคุม... มาตรการต่างๆ, ระเบียบ, ประเมินผลงาน
2. เพื่อการจูงใจ...เสริมแรงทางบวก ชมเชย การให้ผลประโยชน์
3. แสดงออกด้านอารมณ์...ลดข้อข้องใจต่างๆ บอร์ดตอบข้อปัญหา
ผู้บริหารพบพนักงาน
4. การให้ข้อมูลข่าวสาร...ข้อมูลคู่แข่ง ความต้องการของลูกค้า

การบริหารกระบวนการ (ต่อ)

องค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการสื่อสาร



การบริหารกระบวนการ (ต่อ)

องค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการสื่อสาร

แบบจำลองกระบวนการสื่อสารของเบอร์โล

Source	Message	Channel	Receiver
ทักษะการสื่อสาร	เนื้อหาสาระ	การเห็น	ทักษะการสื่อสาร
ทัศนคติ	วิธีการนำเสนอ	การได้ยิน	ทัศนคติ
ความรู้	รหัส	การสัมผัส	ความรู้
ระบบสังคม		การได้กลิ่น	ระบบสังคม
วัฒนธรรม		การลิ้มรส	วัฒนธรรม

การบริหารกระบวนการ (ต่อ)

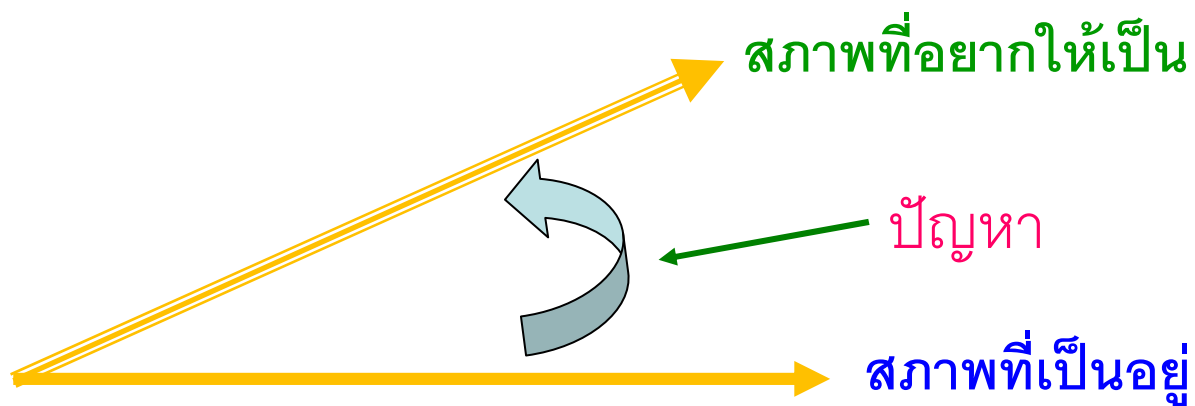
การบริหารกระบวนการตัดสินใจ (P.287) :

1. กำหนดปัญหาที่จะแก้ไข
2. บุคคลที่เกี่ยวข้อง
3. เวลาที่ต้องใช้
4. กำหนดผลได้ที่ต้องการ และทางออกกรณีไม่เป็นตามเป้าหมาย
5. วิธีการที่เกี่ยวข้อง

การบริหารกระบวนการ (ต่อ)

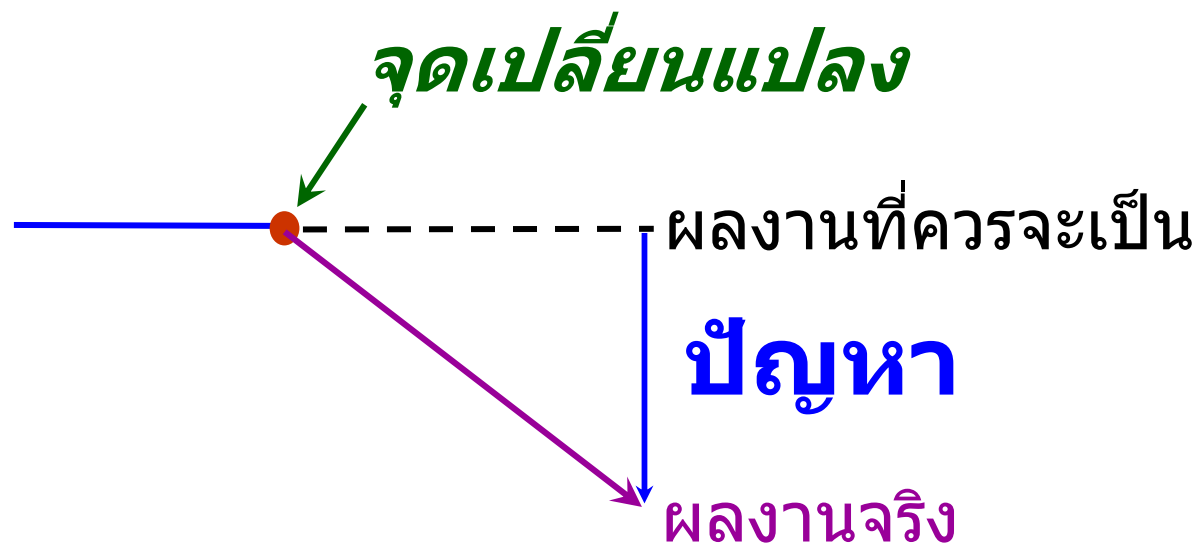
ความหมาย "ปัญหา"

ปัญหา คือ ความเบี่ยงเบนของ
สิ่งที่เกิดขึ้นจริง จากสิ่งที่ควรจะเป็น



การบริหารกระบวนการ (ต่อ)

โครงสร้างของปัญหา



**ปัญหา
เชิงควบคุม**

**โครงสร้างปัญหาครั้งคราว
"คาดการณ์ไม่ได้"**

การบริหารกระบวนการ (ต่อ)

โครงสร้างของปัญหา



**ปัญหา
เชิงปรับปรุง**

โครงสร้างปัญหาเรื้อรัง

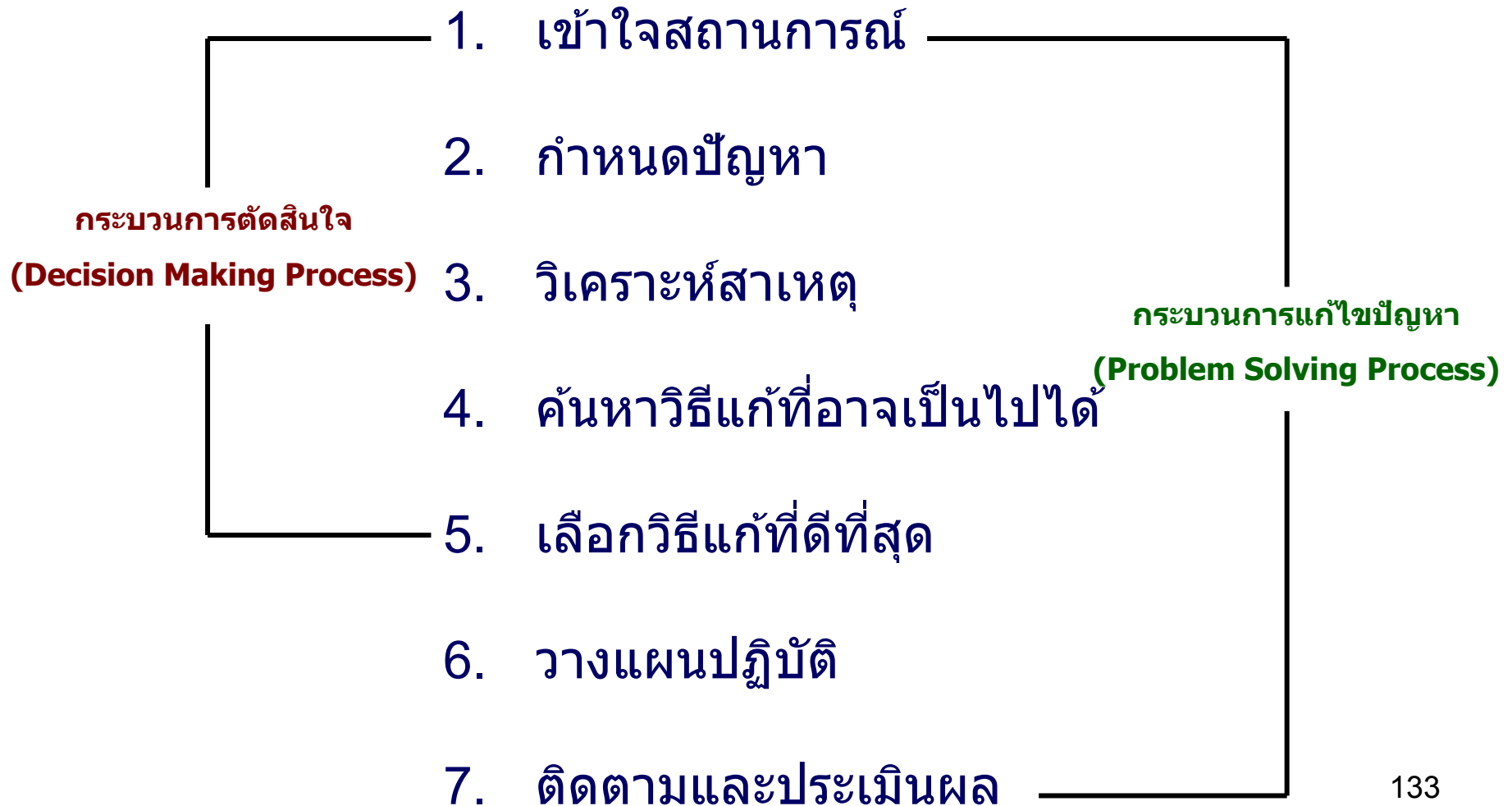
การบริหารกระบวนการ (ต่อ)

กระบวนการตัดสินใจ

1. เข้าใจปัญหา (Identifying The Problem)
2. สร้างทางเลือก (Creating Alternatives)
3. ประเมินทางเลือก (Evaluating Alternatives)
4. เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (Choosing an Alternative)
5. นำทางเลือกไปปฏิบัติ (Implementing the Decision)
6. ติดตามผลและประเมินผลการตัดสินใจ (Evaluating the Decision)

การบริหารกระบวนการ (ต่อ)

กระบวนการแก้ไขปัญหา และตัดสินใจ



การบริหารกระบวนการ (ต่อ)

เครื่องมือช่วยในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ

1. เข้าใจสถานการณ์

Check sheet/Graph/Parato

2. กำหนดปัญหา

Check sheet/Graph/Parato/
Matrix data analysis

3. วิเคราะห์สาเหตุ

Fish - bone diagram / Why Why

4. ค้นหาวิธีแก้ที่อาจเป็นไปได้

Check sheet/Graph/Parato

5. เลือกวิธีแก้ที่ดีที่สุด

Matrix data analysis

6. วางแผนปฏิบัติ

Gantt Chart

7. ติดตามและประเมินผล

Check sheet/Graph/Parato

ท่านจะเลือกใครเป็นคู่ชีวิต และแต่งงานด้วย

1. นายตัน จบมอธนะ สูง160 ซม. ผิวขาว บางๆ หน้า 48 กก.
ลูกชายคนเดียวบ้านอยู่ อ.ลี้ อายุ40ปี มีที่ดิน15ไร่ หล่อประมาณเทพโพธิ์งาม
2. นายตัม กำลังเรียนสาขาคอมฯมอธนะ สูง150 ซม. หุ่นบางๆ หน้า 41 กก.
เป็นลูกชายคนเล็กบ้านมอธมรดกให้ที่ดิน10ไร่อายุ22ปี หล่อประมาณม่าจ๊กม๊ก
3. นายอ้อป จบปวช เทคโนโลยีบ้านครู สูง145 ซม. ผิวขาว อวบๆ หน้า 90 กก.
อยู่ตัวคนเดียวไม่มีญาติบ้านอยู่กลางสวนลำไยป่าซาง อายุ60ปี หล่อประมาณดร.เสวี
4. นายนเดช กำลังจะจบบัญชีมอธนะ อายุ24ปี สูง175 ซม. หน้า 48 กก. ผิวขาวหุ่นดี
นำตาค้ายนเดช เป็นลูกชายคนเดียว ทางบ้านกำลังประสบปัญหาถูกฟ้องล้มละลาย
ทรัพย์สินถูกแบ่งค้ำยัดหมด

HRD กำลังมองหา Recruitment staff จำนวน 1 คน

นายสมชาย อายุ 30 ปี จบจาก ม.ราชภัฏเชียงใหม่ สาขาบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์ เกรด 2.5 แต่งงานแล้ว เคยทำงานแล้ว 2 บริษัท
ปัจจุบันเจ้าหน้าที่บุคคล บ. โชคดี จำกัด ภูมิลำเนาอยู่ลำพูน

นายสุดหล่อ อายุ 26 ปี จบจาก ม.ช. สาขารัฐศาสตร์ เกรด 2.7
โสด กำลังทำงานอยู่ที่ บริษัท โชติช่วงชัชวาล จำกัด
ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่บุคคล ภูมิลำเนาอยู่พะเยา

นส.สุดสวย อายุ 25 ปี จบจาก ม.แม่โจ้ สาขาบริหารบุคคล เกรด 3.5
โสด กำลังทำงานอยู่ที่ บริษัท EXY จำกัด
ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ว่าจ้าง ภูมิลำเนาอยู่เชียงใหม่

นส.ทอมมี่ อายุ 29 ปี จบจาก ม.พายัพ สาขาบริหารบุคคล เกรด 2.9
โสด กำลังทำงานอยู่ที่ บริษัท บรู-บรู จำกัด
ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ว่าจ้าง ภูมิลำเนาอยู่กรุงเทพ มีรถยนต์ส่วนตัว

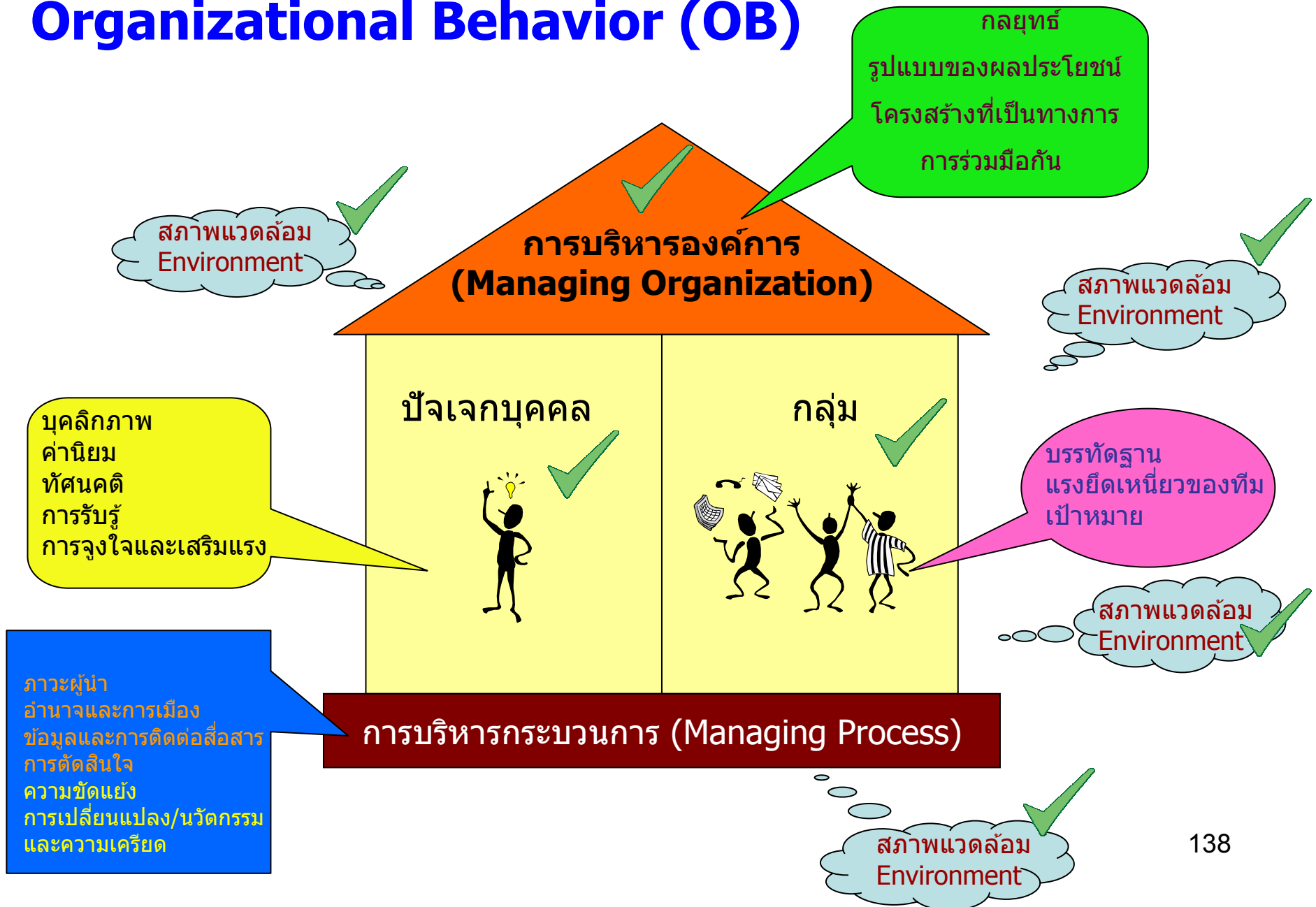


พฤติกรรมองค์การ
Organizational Behavior (OB)

รหัสวิชา 24 2201
Block2 /ภาคเรียนที่2/2555

สัปดาห์ที่ 8 Jun2, 2013

พฤติกรรมองค์การ Organizational Behavior (OB)



การบริหารกระบวนการ (ต่อ)

การบริหารกระบวนการ

- ภาวะผู้นำ
- อำนาจและการเมือง
- ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร
- การตัดสินใจ
- ความขัดแย้ง
- การเปลี่ยนแปลง/นวัตกรรมและความเครียด

เราเรียนแล้ว

เรียนสัปดาห์ก่อนแล้ว

เราจะเรียนในวันนี้

การบริหารกระบวนการ (ต่อ)

ความขัดแย้ง :

“ความขัดแย้ง” เป็นความแตกต่างด้านความคิดของคนสองคน/ฝ่าย ทั้งด้านเหตุผลและด้านอารมณ์



Jun 2,13 :เรามาเรียนรู้กันต่อ

การบริหารกระบวนการ (ต่อ)

ความขัดแย้ง : (294)

ระดับของความขัดแย้ง

1. ส่วนบุคคล
2. ระหว่างบุคคล
3. ระหว่างกลุ่ม
4. ระหว่างองค์การ

การบริหารกระบวนการ (ต่อ)

การบริหารความขัดแย้ง : (P.299)

1. ลดความร่วมมือ...แยกจากกัน สร้างกันชน
ใช้คนกลางประสาน
2. จูงใจสู่เป้าหมายร่วมกัน
3. อ้างอิงสายการบังคับบัญชา
4. ต่างฝ่ายต่างมีผลประโยชน์ร่วมกัน (Win-Win)

การบริหารกระบวนการ (ต่อ)

การบริหารความขัดแย้งที่ยั่งยืน :

...ต่างคน/ฝ่าย ต่างมีผลประโยชน์ร่วมกัน (Win-Win)

การบริหารกระบวนการ (ต่อ)

ชนะ – ชนะ (Win - Win)

คนที่เลือกหนทางชนะและแน่ใจว่าคนอื่น
ชนะด้วย ทำให้ตนเองมีความสุข และชนะเดียวกัน
ก็สร้างความพึงพอใจแก่ผู้อื่นด้วย

ลักษณะ:

- แสวงหาผลประโยชน์ร่วมกัน
- ให้ความร่วมมือ ไม่ใช่แข่งขันชิงดีกัน
- เน้นการฟัง ใช้เวลาการสื่อสารกันยาวนานขึ้น

การบริหารกระบวนการ (ต่อ)

ชนะ – ชนะ หรือไม่มีการตกลง (Win – Win or No Deal)

เป็นคนที่แสวงหาการชนะ – ชนะ ก่อนอื่นใด
แต่ถ้าเขาไม่สามารถหาคำตอบอันเป็นที่ยอมรับได้ เขาตกลงที่จะยอมไม่มีการตกลง

ลักษณะ:

- ยินยอมให้แต่ละฝ่ายกล่าวคำว่า “ไม่”
- เหมาะสมที่สุดในความสัมพันธ์แรกเริ่ม หรือ การตกลงทางธุรกิจ

การบริหารกระบวนการ (ต่อ)

ข้อตกลงแบบชนะ-ชนะ (Win-Win Agreements)

Desired Result	อธิบายจุดมุ่งหมายในใจ จุดประสงค์ และผลที่คาดหวังอย่างชัดเจน
Guidelines	กำหนดขอบเขตและวันครบตามกำหนดที่ต้องทำให้สำเร็จ
Resource	จัดทรัพยากรบุคคล การเงิน เทคนิค หรือองค์กรที่เพียงพอในการทำให้เกิดผลที่ประสงค์ได้
Accountability	กำหนดมาตรฐานและวิธีการของการวัดความก้าวหน้าและผลสำเร็จ
Consequences	กำหนดผลที่ตามมาจากความสำเร็จหรือความไม่สำเร็จแบบชนะ-ชนะ

การบริหารกระบวนการ (ต่อ)

การเปลี่ยนแปลงในองค์กร : (P.309)

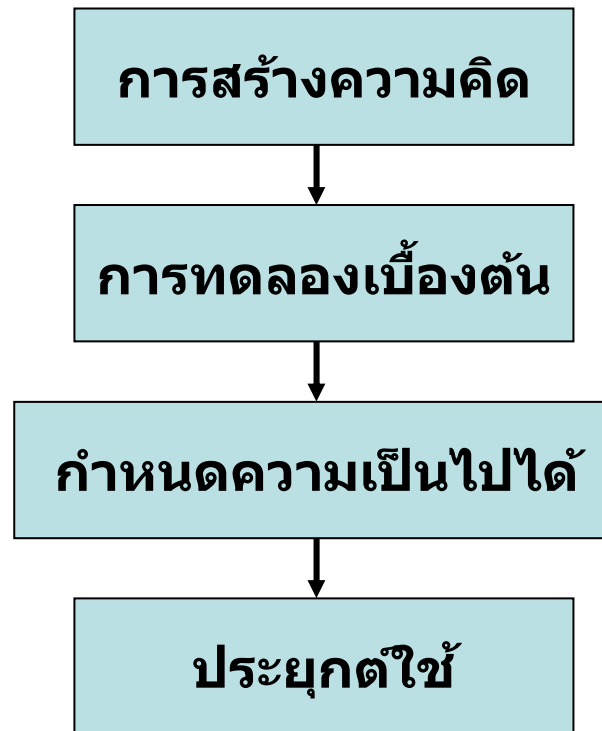
อันเนื่องจากสภาพแวดล้อม เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ฉะนั้นในองค์กร จำต้องปรับรูปแบบตัวแปร 4 ปัจจัยให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

- โครงสร้าง ต้องจัดสายบังคับบัญชาและการควบคุม
- เทคโนโลยี ต้องประยุกต์เอาทั้งเทคโนโลยีสารสนเทศ และเทคโนโลยีการผลิตมาใช้
- การเปลี่ยนแปลงการติดตั้ง ต้องปรับปรุงรูปแบบการดำเนินงาน ตลอดจนระบบอำนวยความสะดวกต่างๆ (IE & Facility)
- การเปลี่ยนแปลงบุคคล...ระดับต่างๆ Top =>

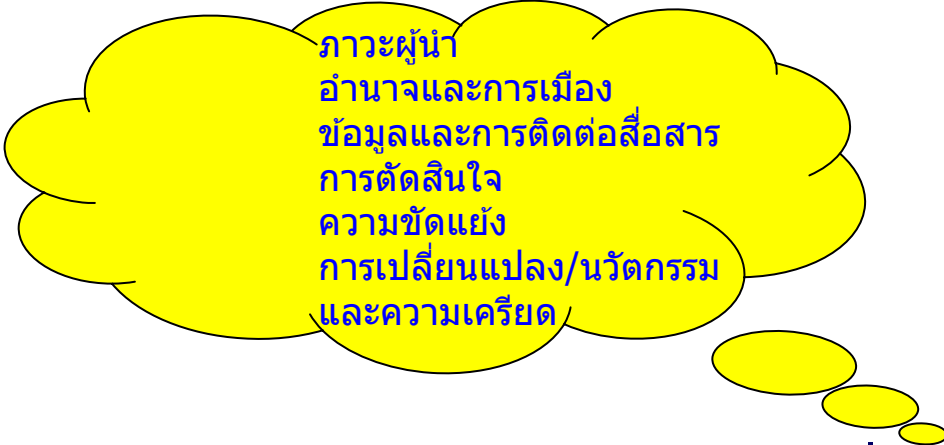
Productivity => QCDSMEE

การบริหารกระบวนการ (ต่อ)

นวัตกรรม (Innovation) : กระบวนการพัฒนาความคิดหรือวิธีการ เพื่อนำมาเสนอสิ่งใหม่ๆ ที่แตกต่างและดีกว่าเดิม ทั้งด้านผลิตภัณฑ์และกระบวนการ...



การบริหารกระบวนการ (ต่อ)



ภาวะผู้นำ
อำนาจและการเมือง
ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร
การตัดสินใจ
ความขัดแย้ง
การเปลี่ยนแปลง/นวัตกรรม
และความเครียด

ผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงที่ตามมา คือ :

ความเครียด (Stress)

เพราะ กลัว ไม่เข้าใจ ไม่เชื่อใจ และขาดข้อมูลที่เพียงพอ

การบริหารกระบวนการ (ต่อ)

การบริหารความเครียด :

ความเครียด (Stress) :

เกิดได้จากเรื่องงานและตัวบุคคล ผลกระทบของความเครียด ได้แก่

- ด้านร่างกาย เช่น ความดัน โรคกระเพาะ
- ด้านจิตใจ เช่น โกรธง่าย หงุดหงิด รวนเร ใจร้อน ฯลฯ
- ด้านพฤติกรรม เช่น ประสิทธิภาพการทำงานลดลง
ขาดงานบ่อย นอนไม่หลับ ดื่มแอลกอฮอล์ สูบบุหรี่จัด ฯลฯ

การบริหารกระบวนการ (ต่อ)

การบริหารความเครียด :

1. บริหารเวลา
 2. ออกกำลังกาย
 3. พักผ่อน
 4. เข้ามกลุ่มทางสังคม
 5. มีเป้าหมายงานแน่นอน
 6. ออกแบบงานใหม่
 7. ให้พนักงานมีส่วนร่วม
-
- ส่วนบุคคล
- องค์กร

พฤติกรรมองค์การ Organizational Behavior (OB)

จบบริบูรณ์



จบบริบูรณ์

ขอให้นักศึกษาทุกท่านจงนำเอาองค์ความรู้
ตลอดจนทักษะที่ได้คิด และลงมือทำกิจกรรมระหว่างการเรียนการสอน
ไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพ

อ.สมชัย นามวงษา