

# ถอดบทเรียนกรณีศึกษาพฤติกรรมเชิงลบของพนักงานในองค์กรการทำงาน

## Lessons Learn from the Case Study of Employees' Negative Behavior in a Work Organization

อิงอร ตันพันธ์<sup>1</sup> ทศพร มะหะหมัด<sup>2</sup> ชูศักดิ์ เจนประโคน<sup>3</sup>  
Ing-orn Tanphan, Tosaporn Mhamud, Choosakdi Janeparkone

### บทคัดย่อ (Abstract)

บทความวิชาการนี้มีความสำคัญในเนื้อหารายละเอียดที่ใช้ในการเรียนการสอน วัตถุประสงค์การศึกษาว่าเหตุใดจึงเกิดทัศนคติในทางลบขององค์กรความไม่ลงรอยกัน การละลายพฤติกรรมของพนักงานที่ส่งผลเสียต่อองค์กรให้คุณค่าเพื่อนร่วมงานมากกว่าผลประโยชน์ขององค์กร บทความเรื่องนี้เป็นการศึกษาจากงานวิจัยทั้งในส่วนของเชิงคุณภาพและปริมาณที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นเหตุให้เกิดมุมมองใหม่เกี่ยวกับสาเหตุในสถานที่ทำงาน โดยบูรณาการจากทฤษฎี และงานวิจัยเพื่อเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์จากกรณีศึกษา จากงานวิจัยและบางส่วนมาจากข้อสังเกตของพนักงานที่ให้ทัศนคติเชิงลบเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต้นเหตุ การวิเคราะห์กรณีศึกษาเปรียบเทียบกับวรรณกรรมที่แตกต่างกัน ถูกใช้เพื่อตรวจสอบหาข้อมูลมิติทางวัฒนธรรมขององค์กร พฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งอาจเป็นผลโดยตรงจากวัฒนธรรม อิทธิพลในองค์กรและวัฒนธรรมของสังคมในที่นั้น ๆ บริบททั่วไปของกรณีที่ศึกษานำไปสู่ต้นเหตุในสถานที่ทำงานโดยส่วนใหญ่อยู่ในรูปแบบของอคติ ความเบื่อหน่าย พฤติกรรมส่วนบุคคล และการแบ่งแยกค่านิยมที่ถ่ายโอนไปสู่การปฏิบัติในแต่ละวันขององค์กร บทความนี้เสนอมุมมองเชิงปฏิบัติสำหรับการแทรกแซงที่เป็นไปได้ เพื่อให้สถานที่ทำงานมีมนุษยธรรม เพื่อให้เหมาะกับทุกคน เพื่อจัดการกับปรากฏการณ์ที่ซับซ้อนดังกล่าว ความคิดริเริ่ม/คุณค่า ถือเป็นประโยชน์ที่ได้รับจากบทความนี้อันเป็นประโยชน์ต่อองค์กรการทำงาน พนักงาน และการสำรวจใช้จิตวิทยาในองค์กร

**คำสำคัญ (Keywords) :** พฤติกรรมเชิงลบ; พนักงานในองค์กร; องค์กรการทำงาน

### Abstract

This academic article Objective is important in the detailed content used in teaching and learning. to study why negative attitudes of discord organizations arise. Dissolving employee behavior negatively affects the organization by valuing colleagues over organizational interests. It is a study from research, both in the qualitative part. and the quantity related to human resource management Thus, it creates a new perspective on the

---

Received: 2021-12-27 Revised: 2022-01-21 Accepted: 2022-01-22

<sup>1</sup> อาจารย์ประจำ สาขาบริหารธุรกิจ คณะบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต Graduate School of Business Administration, Kasembundit University, Thailand, Bangkok. E-mail: Ingorn55@hotmail.com

<sup>2</sup> อาจารย์ประจำ สาขาบริหารธุรกิจ คณะบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต Graduate School of Business Administration, Kasembundit University, Thailand, Bangkok. E-mail: tosaporn.mah@kbu.ac.th

<sup>3</sup> อาจารย์ประจำ คณะบริหารธุรกิจ สาขา การจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต Faculty of Business Administration Program Human Resource Management, Kasembundit University, Thailand, Bangkok. E-mail: Choosakdi.jan@kbu.ac.th

root cause in the workplace through the integration of theories. It is empirical data from case studies, research and some from observations of employees with negative attitudes in order to understand the cause in comparative case studies analyses in different literature were used to examine the cultural dimensions of the organization. The behavior of employees which may be a direct result of the cultural influence in the organization and the culture of society there. The general context of the case studies led to the root cause in the workplace mainly in the form of boredom bias. personal behavior and sectarianism transferred into the day-to-day practice of the organization. This paper offers a practical perspective for feasible interventions to make the workplace more human and suitable for all to deal with such a complex phenomenon, and originality/value. This article is this article beneficial to the working organization employees and the use of psychology surveys in the organization.

**Keywords:** negative behavior; employees in the organization; working organization

## บทนำ (Introduction)

ทัศนคติในเชิงลบ ความไม่สุภาพในที่ทำงาน ได้กลายเป็นหัวข้อที่น่ากังวลสำหรับทุกองค์กรและฝ่ายบริหารงานบุคคล สิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ทำให้เสียความสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติงาน เช่น หัวหน้านำไม่ให้ความสำคัญกับลูกน้อง การปกปิดข้อมูลของพนักงานในลักษณะช่วยเหลือในทางที่ผิด แสดงท่าทางประชดประชันกับหัวหน้างาน ไม่ให้ความเคารพผู้บังคับบัญชา การยกตนข่มท่านกับเพื่อนร่วมงาน การดูถูกเพื่อนร่วมงาน และการส่งข้อความและแสดงออกอย่างไม่เหมาะสมและสร้างความเสียหายต่อชื่อเสียงของเพื่อนร่วมงาน ให้อารมณ์ อิจฉา ทำลาย ถือเป็นพฤติกรรมที่ดูไร้เหตุผล การอาฆาตพยาบาทระหว่างกัน นอกจากนี้ พฤติกรรมที่หยาบคาย ไร้มารยาทหรือไม่สุภาพมักจะเจอบนด้วยเจตนาที่จะทำร้ายผู้อื่นอย่างชัดเจนและอาจส่งผลเสียหายร้ายแรงต่อองค์กรและพนักงาน พฤติกรรมและการกระทำที่เป็นอันตรายเหล่านี้ ในช่วงหลายปีที่ผ่านมาได้มีการศึกษาจากงานวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมในองค์กรหรือบางสาเหตุอาจจะมาจากการสร้างแรงกดดันที่ไม่มีศีลธรรมในที่ทำงาน อันส่งผลต่อทัศนคติที่มีต่องานและองค์กรในทางลบ ผู้เขียนถือว่าเรื่องราวในบทความนี้เป็นประเด็นศึกษาที่เป็นพฤติกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดความเจริญ เช่น การเป็นผู้อ่อนท้อในที่ทำงาน ทำให้งานเสียหายหรือล่าช้า การกลั่นแกล้ง การล่วงละเมิดทางเพศและการควบคุมดูแลที่ไม่เหมาะสม ส่งผลให้เกิดการสูญเสียประสิทธิภาพในการทำงาน ในห้วงเวลาปัจจุบัน บทบาทของพนักงานและการสำรวจผลงานที่เป็นนวัตกรรมใหม่ให้เกิดความเข้าใจต่อสาเหตุและแนวทางแก้ไข นอกจากนี้ ผลการวิจัยเชิงประจักษ์ของการศึกษาล่าสุดที่ได้ทำการสำรวจทั้งในส่วนของงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ เกี่ยวกับความไม่ลงรอยกันในที่ทำงานได้เปิดเผยปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กร

งานวิจัยเชิงคุณภาพบางเรื่องสามารถเข้าถึงสร้างความเข้าใจแบบเจาะจง โดยเฉพาะอย่างยิ่งความไม่ เป็นกลาง และ “พฤติกรรมที่ถูกหรือชังองค์กร” การรวมกลุ่มคิดในทางเสื่อมเสียให้กับองค์กรจะส่งผลต่อการ ทำงานสถานะการคงอยู่ของพนักงานลดน้อยลง สิ่งที่เป็นความท้าทายของการบริหารจัดการเพื่อเป็นกลไก พื้นฐานที่รับผิดชอบของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ เมื่อความไม่เหมาะสมในหลายกรณีถูกนำมาเป็นกรณีศึกษา บางครั้งสิ่งที่เลวร้ายหรือพฤติกรรมเชิงลบกลับกลายเป็นบรรทัดฐานของพฤติกรรมที่เป็นที่ยอมรับในบาง วัฒนธรรม ก็ส่งผลให้ความเป็นมืออาชีพของพนักงานลดน้อยลงและจะกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อ อนุรักษ์ในสิ่งที่ผิด ปล่อยะปละเลยพฤติกรรมแบบเดิมอันจะไม่ส่งผลดีต่อคนรุ่นใหม่หัวก้าวหน้า สุดท้ายอาจจะ

เป็นสาเหตุที่ผู้บริหารองค์กรไม่ได้รับรู้ ดังนั้น ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา พฤติกรรมเชิงลบหรือความไม่สุภาพไม่เหมาะสมในที่ทำงาน จึงถูกวางถูกตีตราถึงปัญหาที่หลายองค์กรยังขาดการปฏิรูปและสิ่งเหล่านี้ถือเป็นปัจจัยที่สร้างความท้าทายให้กับคนรุ่นใหม่ได้ต่อสู้เพื่อเผชิญกับปัญหาทุกอย่างในองค์กรการทำงาน (Appelbaum, Iaconi, & Matousek, 2007: 586-598)

## เนื้อหา (Content)

ถึงแม้ว่าความไม่เหมาะสมในเชิงพฤติกรรมในสถานที่ทำงานจะส่งผลเสียต่อประสิทธิภาพการทำงาน ของบุคคลและองค์กร ปรากฏการณ์นี้กลับถูกมองข้ามไปโดยส่วนใหญ่ โดยสาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) เพราะการให้คุณค่ากับระบบอาวุโสที่เห็นว่าผู้มีประสบการณ์สูงจะมีเหตุผลผ่านงานมายาวนาน การสำรวจวรรณกรรมของงานวิจัยเรื่องความไม่เหมาะสมในที่ทำงานเพื่อให้เข้าใจถึงลักษณะผลกระทบได้ดียิ่งขึ้น การตรวจสอบระบุว่าความประพฤติในสถานที่ทำงานมักเกิดขึ้นและเป็นอันตรายต่อความก้าวหน้า อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่ดูจะมีน้ำหนักแต่อาจจะถูกมองว่าเป็นเรื่องเล็กน้อย บทความนี้จึงต้องการเรียกร้องความสนใจจากนักวิชาการด้านนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารงานในองค์กร ตามทัศนะของผู้เขียนเอง ได้ให้แนวทางปฏิบัติบางประการแก่ผู้ปฏิบัติงานที่อาจช่วยพวกเขาในการระบุและจัดการกับพฤติกรรมที่ผิดกฎในที่ทำงาน และในที่สุดก็นำผลการปฏิบัติงานของบุคคลและองค์กรที่ต้องการออกมาในที่สุด

การสำรวจงานวิจัยถึงพฤติกรรมในสถานที่ทำงานได้เปิดเผยผลลัพธ์ของพฤติกรรมในที่ทำงานเหล่านี้ เช่น ความเครียดในที่ทำงาน และความทุกข์ทางจิตใจ งานที่ต่ำกว่าระดับการศึกษา ความพึงพอใจจากค่าตอบแทน ปัญหาจากผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ความคิดสร้างสรรค์ที่ไม่สามารถนำเสนอหรือแสดงออกได้ ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง จากการตั้งข้อสังเกตว่า ความซึมเศร้า และความขัดแย้งในการทำงาน ครอบครัว นอกจากนี้ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้ควรพิจารณาบทบาทและการแทรกแซงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ในองค์กร ซึ่งอาจใช้เพื่อตอบสนองต่อพฤติกรรมในเชิงลบในสถานที่ทำงาน รูปแบบการจัดการและความเป็นผู้นำ ที่เห็นคุณค่าของพนักงานอย่างไม่ทั่วถึง (Lindy, & Schaefer, 2010: 285-292 )

## รูปที่ 1

	ต้นสาเหตุ	
ระบบสวัสดิการของบริษัท	ปัญหาครอบครัว คุณภาพชีวิต	ศักยภาพในตัวคนที่ไม่พัฒนา
- ไม่สามารถ ทำงานที่มี ประสิทธิภาพสูง	- ความอิจฉา ริษยา ให้ร้าย ทำลาย	- ไม่อยากเห็นความก้าวหน้า ของผู้อื่น

แหล่งที่มา : Lee & Allen (2002: 131)

การที่ไม่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ความไม่ลงรอยกันในที่ทำงาน เช่น พฤติกรรมในเชิงลบในสถานที่ทำงาน พนักงานหรือหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์อาจจะมองเป็นเหตุการณ์ปกติในชีวิตประจำวันของชีวิตการทำงานและผลลัพธ์ไม่ได้ถูกมองจากมุมมองที่สร้างผลเสียขึ้นในบริบทของโครงสร้าง ผลร้าย คือ องค์กรต้องได้รับและแนวปฏิบัติที่ขาดการปฏิรูปอาจจะเสี่ยงข้างมากที่ยังคงไว้ซึ่งอิทธิพลในสถานที่นั้น ๆ

อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันยังมีการวิเคราะห์ระดับจุลภาคขององค์กรเกี่ยวกับพฤติกรรมในเชิงลบในสถานที่ทำงาน ซึ่งช่วยให้การหาสาเหตุในองค์กร บริษัทได้มากขึ้นหรือจะเป็นปัญหาการเมืองในองค์กรนั้น ๆ การสำรวจงานวิจัยที่ได้กล่าวถึงสิ่งที่ต้องการเอาชนะช่องว่างนี้ โดยการตรวจสอบเชิงประจักษ์ในสถานที่ทำงาน ภายในพลวัตขององค์กรและการมีปฏิสัมพันธ์กับสังคมในองค์กรการทำงาน ในขณะที่เดียวกันก็พิจารณาถึงอิทธิพลทางประวัติความเป็นมา วัฒนธรรมขององค์กรนั้น ๆ สังคมในการอยู่ร่วมกันและผลกระทบที่มีต่อสถานที่ทำงานและพนักงาน การศึกษานี้รวมเอากรอบทฤษฎีที่มีประสิทธิภาพในการสร้างความเข้าใจว่าสาเหตุของแรงกดดันทางการเมืองและสังคมแบบต่างๆ ผลต่อองค์กร วัฒนธรรม กลไกภายในอย่างไร (Ellwardt, Labianca & Wittek, 2012: 193-205)

## รูปที่ 2

ประเด็นที่สร้างผลลัพธ์ต่อการสำรวจ	ประเด็นของปัญหา	โจทย์ของปัญหา
	แหล่งที่มาของทัศนคติในที่ทำงาน ต้นเหตุเบื้องหลังของปัญหาในที่ทำงาน	การสำรวจทางจิตวิทยา การสำรวจพฤติกรรมที่ส่งผลร้าย
	ผลลัพธ์ที่ส่งผลกระทบต่อตัวบุคคลและองค์กร ผลลัพธ์ของปัญหาเกี่ยวกับความเป็นอยู่วัฒนธรรม ประสิทธิภาพการทำงาน	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร
	ประเด็นที่ส่งผลต่อผู้นำ	ประเด็นที่ผู้นำองค์กรต้องรับรู้
	จุดที่สร้างความสนใจในปัญหา	กำหนดวิธีคิดจากรรณกรรม
ผลงานวิจัยในวรรณกรรมเกี่ยวกับปัญหาในที่ทำงาน	ความสำคัญในการสร้างเครื่องมือทดสอบการวิจัยทั้งในส่วนของคุณภาพและปริมาณ	เสริมสร้างลำดับความเข้าใจในองค์กร
	การกำหนดและสร้างวิธีคิดในการปฏิรูป	ปัญหาที่จากแนวคิด ปัจจัยนิสัยส่วนบุคคล

Wang & Chen (2020: 415-429) กล่าวว่า ความไม่เหมาะสมในที่ทำงาน การแสดงออกระหว่างผู้ร่วมงานในกรณีศึกษาจากธุรกิจบริการ บางครั้งจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพการบริการของลูกค้า สาเหตุเหล่านี้ส่งผลต่อปัญหาและถือว่าเป็นความจำเป็นที่ต้องเข้ารับการฝึกอบรมของบริษัทและองค์กรนั้น ๆ และจะเป็นเหมือนพิษร้ายที่ผู้เขียนได้ตั้งข้อสังเกตว่า หากเป็นเช่นนั้นจะส่งผลโดยตรงกับลูกค้าหรือผู้มาใช้บริการ นอกจากนี้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในสถานที่ทำงานซึ่งพนักงานอาจประสบกับสิ่งเหล่านี้ในองค์กร บทความนี้สามารถตอบปัญหาและหาสาเหตุของพนักงานที่เกิดขึ้นภายในองค์กร การตัดสินใจในการบริหารจัดการ การปรับปรุงสิ่งแวดล้อม กล่าวคือ ความโน้มเอียงความไม่เสมอภาคในที่ทำงานสามารถนำมาประกอบกับสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นจากภายในได้ เนื้อหาในบทความลำดับต่อจากนี้ การนำเสนอเกี่ยวกับทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความเข้าใจที่ไร้เหตุผลในที่ทำงาน การตั้งข้อสังเกตจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมเชิงลบหรือความไม่เหมาะสมในการทำงาน (Mahamud & Punto 2020: 267-280)

### ปัญหาและความไม่ลงรอยระหว่างกันในองค์กร

เมื่อความไม่เสมอภาคระหว่างพนักงาน ผลลัพธ์ที่แสดงออกมา คือ ขาดความยุติธรรมในตัวพนักงาน สถานการณ์เหล่านี้จะส่งผลต่อการเคารพผู้บังคับบัญชา มิตรไมตรีระหว่างกัน จากข้อสังเกต การแบ่งแยกขยาย ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น ถือว่าหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์อาจจะปล่อยปละละเลย หรือระบบอาวุโสให้คุณค่าระหว่างพวกพ้องมากเกินไป หากเป็นเช่นนั้นการทำความเข้าใจในมนุษยธรรมมากขึ้นและเป็นเรื่องที่ระบบคุณธรรมควรเข้าไปมีบทบาทในองค์กร โครงสร้างระเบียบสังคมสามารถออกจากแนวของระบบอุปถัมภ์บ้าง ถือเป็นสิ่งที่ต้องให้ความสนใจกับความก้าวหน้าขององค์กร เพื่อเป็นกลไกที่เกิดขึ้นจากภายในสมาชิกในองค์กร ประเด็นกรณีศึกษาที่ควรพิจารณาความคิดเห็นที่หลากหลายเหล่านี้ว่า การไตร่ตรองอย่างมีวิจารณญาณและบางสิ่งจากผลการสำรวจจากงานวิจัยหรือการสังเกตจากพฤติกรรมในเชิงลบหลาย ๆ แบบสามารถให้ข้อมูลเชิงลึก ส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้นและกระบวนการเปลี่ยนแปลงท้ายที่สุด อย่างไรก็ตาม การรื้อโครงสร้างและการตรวจสอบความไม่เหมาะสมในที่ทำงานนี้เป็นไปเพียงด้านเดียวจากหลายประเด็น การศึกษาเรื่องความเหมาะสมในสถานที่ทำงาน คำพูดวาจาที่หยาบคายของพนักงานหรือวัฒนธรรมที่ไม่เหมาะสมที่มีอยู่ในองค์กร จุดโฟกัสของพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของพนักงาน กล่าวคือไม่ได้อยู่ที่ระดับจุลภาคเสมอไปขององค์กร ความไม่เหมาะสมอาจเป็นผลสืบเนื่องมาจากสภาพแวดล้อม ปัญหาครอบครัว หรือสภาพแวดล้อมจากภายนอกก็เป็นได้ (Isa, 2015: 54-59)

### กรณีศึกษาที่เกิดจากความไม่เสมอภาค

การวิจัยในองค์กรส่วนใหญ่เกี่ยวกับความไม่ลงรอยกันในที่ทำงาน อย่างไรก็ตาม เรื่องราวแบบนี้ ในที่ทำงานมักเกิดขึ้นเป็นช่วง ๆ ทำให้พนักงานมีพฤติกรรมในทางลบและจากนั้นจะสร้างอารมณ์และความรู้สึกด้านลบที่รุนแรงภายในตัวบุคคล การใช้กรณีศึกษาเชิงคุณภาพโดยการตั้งข้อสังเกตของพนักงาน เพื่อการตีความโดยเน้นที่พนักงานและวิธีที่เข้าถึงและผลที่ตามมาจะเป็นทางเลือกที่เหมาะสมในการรับข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับสถานที่ทำงาน ต้นสาเหตุของวิธีการศึกษานี้จะช่วยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถบูรณาการถึงระเบียบสังคมได้อย่างชัดเจน วิธีศึกษากรณีนี้ช่วยให้ตรวจสอบปรากฏการณ์ในบริบทในชีวิตจริงในวิธีประจำวัน เช่น การสัมภาษณ์ การสังเกต สร้างความน่าสนใจในการตั้งคำถาม ในขณะที่หลายกรณีศึกษาช่วยให้สามารถวิเคราะห์รอบงานเปรียบเทียบและการจำลองแบบได้และหาทางแก้ไขได้ และภาพแบบองค์รวม ผู้เขียนได้ทำการศึกษา หากมีวิธีการเหมาะสมและจะขอแนะนำให้ใช้แหล่งข้อมูลหลายแหล่งแต่ไม่ได้เป็นข้อกำหนดบังคับ สาเหตุของความไม่สุภาพ ความไม่เหมาะสมในสถานที่ทำงานและการเกิดขึ้นนั้นเป็นเรื่องส่วนตัวที่มาจากความน้อยใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษานี้ซึ่งความไม่เหมาะสมนั้นในสถานที่ทำงานจำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับนโยบายการทำงานที่เกิดขึ้นภายในวัฒนธรรมองค์กร วิธีการ ความเป็นมืออาชีพของผู้บริหาร ความสมเหตุสมผลของนโยบายบริษัทหรือองค์กรนั้นๆ ในบริบทของการศึกษานี้และประเด็นการวิจัยที่จำเป็นต้องได้รับคำตอบ (Beiner, 2018: 391-404)

### ประเด็นสาเหตุเกิดขึ้นจากวัฒนธรรมองค์กร

ปฏิเสธไม่ได้ว่าความตื้อรั้นและสาเหตุของมันอาจแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับบรรยากาศขององค์กรหรือพฤติกรรมส่วนบุคคลและคุณค่าทางวัฒนธรรมและบรรทัดฐานของพนักงานในบริษัทนั้น ๆ ได้รับไว้ อย่างไรก็ตาม การศึกษาเชิงประจักษ์เกี่ยวกับความไม่ลงรอยกันในที่ทำงานมักจะมุ่งความสนใจไปที่วัฒนธรรมที่เกิดขึ้น เราควรศึกษาถึงที่มาขององค์กรนั้น หากแต่กรณีศึกษาในสถานที่ทำงานเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับทุกที่ โดยเฉพาะกลุ่มคนระดับล่าง แม้บ้านที่ขาดการฝึกอบรม ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะสามารถตั้งข้อสังเกตและโจทย์วิจัยในการศึกษาลำดับต่อไป สนับสนุนความต้องการตัวอย่างเชิงประจักษ์จากวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน การศึกษานี้

จึงมีส่วนสนับสนุนเพิ่มเติมโดยขยายขอบเขตในลำดับขั้นของพนักงาน ด้านของธุรกิจ การทำงานกับปัญหาประดิษฐ์ โดยทำการวิเคราะห์กรณีศึกษาเปรียบเทียบ โดยกรณีศึกษาจากองค์กร ธุรกิจบริการ ที่ใช้ความอดทน หน่วยงานประสานงาน ทุกอย่างถูกนำมาเปรียบเทียบและหาสาเหตุของการทำงานและหาทางออก นอกจากนี้การเอาชนะปัญหาความไม่สมดุลมักพบในสภาพแวดล้อมขององค์กร การศึกษานี้จึงตัดสินใจที่จะมุ่งเน้นไปที่สภาพแวดล้อมการทำงานที่แพร่หลายในธุรกิจที่มีหลายรูปแบบ ในสภาพแวดล้อมทางวิชาการความขัดแย้ง การหักล้าง ถือเป็นกรณีศึกษาที่เกิดขึ้นและเป็นมวลเรื่องที่น่าสนใจ

ภาวะองค์กรเสื่อม	การแบ่งกลุ่ม	อคติ
ประพัตติผิด	บุคคลเหนือองค์กร	ไม่เสมอภาค
ไม่รักษากฎเกณฑ์	การเมืองในองค์กร	กีดกันกลุ่มคนที่ไม่เห็นด้วย
	ภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพและผิดจรรยาบรรณ	เลือกปฏิบัติ เรื่อง ศาสนา เชื้อชาติ

### ประเด็นสาเหตุของช่องทางสร้างความเข้าใจผิดและนำไปสู่ความขัดแย้งในการทำงาน

การบั่นทอนละลายพฤติกรรมจากหัวหน้าผู้บังคับบัญชา สิ่งนี้พัฒนาไปสู่การขาดการยอมรับ ความรู้สึกที่คล้ายกัน ถูกเปล่งออกมาโดยคนในองค์กรของพนักงาน เพราะเป็นที่เข้าใจว่าความเคารพควรเป็นพื้นฐานของความสัมพันธ์ใด ๆ เพื่อปฏิบัติต่อผู้อื่นตามที่ต้องการทุกกรณี แล้วปัญหาของผู้คนที่ขาดความเอื้ออาทรเป็นส่วนหนึ่ง ความไม่สุภาพ ความไม่ไว้ใจ มักเกิดขึ้นเมื่อไม่มีการสื่อสารที่เหมาะสมระหว่างกันในที่ทำงาน ความแตกต่างในรูปแบบของเชื้อชาติ เพศ กลุ่มอายุ และบุคลิกภาพ ทำให้เกิดมุมมองและความคิดเห็นที่แตกต่างกัน สิ่งที่จะช่วยได้คือการทำงานอย่างเปิดใจกว้างและตรงไปตรงมา การสนทนาแบบให้ใจกันและกัน และการทำงานร่วมกันแบบเป็นทีมมากขึ้นจะช่วยลดการเปลี่ยนผ่านของพนักงานไปสู่การยอมรับซึ่งกันและกัน และวัฒนธรรมของพวกเขาซึ่งจะช่วยขจัดความเหลื่อมล้ำในที่ทำงาน เมื่อการตัดสินใจของสถาบันถูกกำหนดให้กับพนักงาน วัฒนธรรมการขัดแย้งกันที่ประกอบด้วยพฤติกรรมทางลบและดูถูกจะถูกสร้างขึ้นก็ต่อเมื่อเกิดปัจจัยที่ไม่เท่าเทียมหรือได้รับคุณค่าที่น้อยเกินไปของพนักงาน ในส่วนของการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เสื่อมเสียซึ่งประกอบด้วยพนักงานที่เรียกอีกอย่างว่า จ้องฟังทำลายการเจริญเติบโตของเพื่อนร่วมงาน การเพิกเฉย ดูถูก และดูหมิ่นซึ่งกันและกัน พนักงานในองค์กรเหล่านี้กระทำการที่ผิดศีลธรรม ด้วยว่าตนเองขาดศักยภาพและเกิดพฤติกรรมไม่ยอมให้ใครก้าวหน้ากว่าใคร ทศนคติในทางลบ ทั้งหมดคือการเกิดขึ้นในความหลากหลายแต่ไม่ยอมรับค่านิยมและเงื่อนไขของความหลากหลายเกี่ยวกับเชื้อชาติ สีผิว ค่านิยม หรือประสบการณ์ร่วมกันที่ช่วยให้เราปฏิบัติต่อกันด้วยความเคารพ โดยปกติเมื่อเกิดปรากฏการณ์หรือสถานะในที่ทำงาน เช่น โครงสร้างองค์กร กฎและข้อบังคับ นโยบายการจัดการทรัพยากรมนุษย์ แบบจำลองการตัดสินใจ ประเภทของกลยุทธ์การสื่อสาร และระดับของความยืดหยุ่นและความเป็นอิสระ ในทำนองเดียวกันแต่ละบริษัทมีภารกิจและเป้าหมายของตนเอง การแบ่งปันความวิตกกังวลและความตึงเครียดเพื่อส่งเสริมการคิดร่วมกันและการแก้ปัญหาให้กับองค์กร และพัฒนาความสัมพันธ์ เกี่ยวกับความเคารพ การเปิดกว้าง และความร่วมมือ ยังสนับสนุนการยืนยันทางทฤษฎีดังกล่าวอย่างมาก การพูดคุยอย่างเปิดเผยและเผชิญหน้ากับความรู้สึก ความวิตกกังวล และความแตกต่างของแต่ละบุคคลที่เกี่ยวข้องกับคุณสมบัติ และความคาดหวังใน

งาน ผู้ให้สัมภาษณ์แย้งว่าสิ่งนี้จะช่วยให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมใหม่และเอกลักษณ์องค์กรอย่างค่อยเป็นค่อยไป (Pelled & Xin, 1997: 185-190)

จากการตั้งข้อสังเกตที่ผ่านมา เผยให้เห็นถึงความเป็นไปได้ที่พฤติกรรมคิดลบในสถานที่ทำงาน ภายในอาจเป็นผลพวงของนโยบายเชิงลบ ซึ่งถูกโอนไปยังผู้นำและผู้บริหาร ส่งผลให้เกิดการเลือกปฏิบัติและการแบ่งประเภทพนักงานตามความเกี่ยวข้องทางการบริหารองค์กรหรือบริษัทนั้นๆ แต่หากมองหลวมๆ ถือเป็นความท้าทายของพนักงานที่จะต่อสู้ และเป็นสิ่งที่เข้าใจแล้วว่าการปฏิบัติที่ไร้เหตุผลสามารถนำมาใช้เป็นแหล่งอำนาจหรือเป็นเครื่องมือในการบังคับกดขี่หรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้ นอกจากนี้ การค้นพบหรือยืนยันทางทฤษฎีที่ว่าผู้คนประพฤติเบี่ยงเบนอันเนื่องมาจากผลกระทบการทำงานที่เกิดจากบริบททางการเมืองและวัฒนธรรมขององค์กรนั้น ๆ วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่แข็งแกร่ง

วัฒนธรรมองค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับแนวทางการบริหารหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับบริบทภายนอกในวงกว้างด้วย เป็นพลวัตของพฤติกรรมคนที่หล่อหลอมพฤติกรรมและการกระทำของพนักงานแต่ละคนภายในองค์กรบางสิ่งที่เกิดขึ้นไม่เป็นธรรมมักถูกมองว่าผิดจรรยาบรรณการที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์รับทราบปัจจัยเหล่านี้โดยเน้นถึงค่านิยมและบรรทัดฐานที่ไม่ดีต่อคุณภาพชีวิตของพนักงานอย่างเข้าอกเข้าใจ ตามที่ผู้ให้ข้อมูลรายหนึ่งกล่าวถึง สามารถพูดได้ว่าการเมืองและความก้าวร้าวแพร่กระจายไปเกือบทุกหน่วยและในทุกระดับองค์กร พนักงานที่มีทัศนคติและปฏิกริยาทางการเมืองสูง พฤติกรรมและการกระทำของพวกเขา มักจะชอบตัวเองและคิดลบต่อผู้อื่น การปฏิบัติที่ยึดตนเองเป็นศูนย์กลางเหล่านี้เป็นผลมาจากค่านิยมโดยปริยายที่ยึดมั่นในวัฒนธรรมแบ่งแยกนิยมและความเป็นคนถือยศถือศักดิ์ เป็นสาเหตุให้พนักงานก้าวร้าวและไม่เกรงใจผู้อื่น ความโน้มเอียงที่มีตั้งแต่การปฏิบัติต่อบางคนด้วยความลำเอียงไปจนถึงการจงใจสร้างปัญหาให้ผู้อื่นเน้นย้ำถึงพฤติกรรมที่ไร้มนุษยธรรม เช่น ประเด็นส่วนตัวหรือการขาดความเป็นมืออาชีพ การรวมกลุ่ม ความขัดแย้งที่ทำลายล้างการกลั่นแกล้ง การเสียดสี และร้ายแรง คือ การประจบสอพลอ การปฏิบัติดังกล่าวสามารถถูกมองว่าเป็นพฤติกรรมในสถานที่ทำงานที่เบี่ยงเบน ซึ่งส่งผลให้เกิดความผิดพลาดทางจริยธรรมและความไม่ลงรอยกัน

จากผลการศึกษาที่ผู้เขียนได้พยายามระบุด้วยว่าทีมผู้บริหารระดับสูงได้รับอิทธิพลอย่างสูงจากค่านิยมเชิงบริบทซึ่งทำให้พวกเขา รู้สึกถูกกดดันให้ดำเนินการทางการเมืองมากกว่าประพฤติอย่างมีจริยธรรม การค้นพบนี้สนับสนุนการศึกษาที่โต้แย้งว่าหลักจริยธรรมถูกละเลยเมื่อผู้นำขององค์กรใช้เทคนิคทางการเมือง ซึ่งส่งผลให้เกิดการกำกับดูแลที่ทำลายล้างและการกีดกันในที่ทำงาน การศึกษาข้อมูลยังระบุว่าความเป็นผู้นำในปัจจุบันไม่ได้ผล ซึ่งทำให้พฤติกรรมคิดลบภายในองค์กรดูมากขึ้น

**สถานที่ทำงาน พฤติกรรมเชิงบวกและเชิงลบ ส่งผลต่อพฤติกรรม สาเหตุ ผลกระทบ และแนวทางแก้ไข**

จากกรณีศึกษาสาเหตุที่เกิดขึ้นหลายประการ ในกรณีของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในเชิงลบ แต่เหตุผลหลักที่สร้างความเข้าใจของพฤติกรรมในการทำงานในองค์กร ความเป็นมืออาชีพจะให้ความสำคัญกับ ความซื่อสัตย์สุจริต มีศีลธรรม ปัจจัยที่ชัดเจนเพื่อสร้างความสำเร็จในชีวิตการทำงาน หากสร้างความเสื่อมเสียจะเป็นผลให้องค์กรเจอวิกฤติเติบโตในหน้าที่การงาน หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะเป็นเรื่องที่ท้าทาย หากบุคลากรในองค์กรลดหย่อนความเป็นมืออาชีพ ปัจจัยที่ทำให้พนักงานขาดการพัฒนา การควบคุมค่าตอบแทนให้อยู่ในวงจำกัด เพื่อเป็นเรื่องง่ายในการควบคุม เพราะการทำงานที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันอย่างสูง เมื่อพนักงานระบอบอาวุโสสร้างอิทธิพลอย่างไม่มีเหตุผล จะทำให้ระบบการทำงานโดยเฉพาะคนรุ่นใหม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในอนาคต ด้วยเหตุนี้ องค์กรต้องมีการควบคุมอย่างต่อเนื่อง กระบวนการฝึกอบรม เพื่อป้องกัน

อันตรายที่เกิดขึ้นกับพนักงานที่ทุ่มเทการทำงาน การตั้งข้อสังเกตองค์กรที่ใช้วิธีการควบคุมหรือเรียกว่าใช้ความคิดในแบบบรรทัดล่าง สิ่งที่สามารถอธิบายถึงวิถีคิดในการทำงานประเภทนี้ จะเป็นอย่างกรณีกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติให้ง่ายด้วยการควบคุม และแอบซ่อนเอาไว้ซึ่งความผิดศีลธรรม และถูกมองว่าเป็นสิ่งที่ถูกบางครั้งระบบพวกพ้องทำให้องค์กรเกิดความเสื่อมได้โดยไม่รู้ตัว ส่วนในปัจจัยที่สร้างการเบี่ยงเบนในเชิงลบ การสร้างวิธีการละลายพฤติกรรมอีกวิธีหนึ่ง อย่างกรณีศึกษาที่ผ่านมาเหล่านี้ ทฤษฎีการเรียนรู้ให้สังคมในองค์กรมีการระมัดระวัง การสังเกตถึงพฤติกรรมเบี่ยงเบนในโครงสร้างขององค์กรการสร้างพฤติกรรมในรูปแบบใหม่ พนักงานคนรุ่นใหม่จะต้องเผชิญกับเรื่องราวในแบบนี้และถือเป็นความท้าทายในการทำงาน

การสร้างแรงกดดันต่อองค์กรยังแสดงให้เห็นว่านำไปสู่การเบี่ยงเบนความคิด ผลการศึกษาของสภาพแวดล้อมในเชิงการปฏิบัติงานแล้ว เมื่อพนักงานถูกทำให้เบี่ยงเบนไปในทิศทางลบ ภาพลักษณ์ในที่ทำงานแสดงออกมาอย่างผิดสังเกต หากเป็นกรณีพนักงานใหม่ ก่อนสัมภาษณ์แสดงออกถึงศักยภาพภายหลังได้ทำงานต้องเผชิญกับปัญหาภายในองค์กร แต่กรณีศึกษาอีกอย่างหนึ่งคือ เป็นเรื่องที่ทำนาย พนักงานใหม่ในการต่อสู้กับปัญหาที่เผชิญ ทดสอบความอดทน การแก้ไขปัญหาเผชิญกับการเล่นนอกเกม กรณีเช่นนี้บางองค์กรใช้เป็นกรณีศึกษาได้เช่นกัน แต่สิ่งสำคัญที่เราต้องตระหนัก คือ ไม่ปล่อยปละละเลยพนักงานและเฝ้าสังเกตพฤติกรรมของพนักงาน ระเบียบการทำงาน อุบัติเหตุในการทำงาน พฤติกรรมเปลี่ยนแปลง

#### ปัจจัยบางกรณีที่เกิดจากพฤติกรรมคิดลบในที่ทำงาน

หลายเหตุผลปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในระบบบุคคล พฤติกรรมส่วนบุคคล พฤติกรรมที่เบี่ยงเบนจากความเป็นจริงของบุคคล ๆ นั้น ไม่สามารถนำมาเป็นส่วนประกอบในความเป็นมืออาชีพในการทำงานได้ สิ่งที่ผู้เขียนได้พยายามกล่าวไว้ก่อนหน้านี้ในเรื่องของประเด็นการคิดลบของ พนักงาน พฤติกรรมคิดลบถูกคาดการณ์ได้ดีที่สุด โดยพิจารณาจากตัวแปรของตัวบุคคล ที่เกิดจากปัจจัยสภาพแวดล้อมรอบตัว แรกดึงดูดของคนหมู่มากที่ไม่สามารถต้านทาน และเป็นเหตุจากสถานการณ์ในที่ทำงาน นอกจากนี้ปัจจัยในส่วนอื่น ๆ หากพิจารณาแล้ว เกิดจากการไม่ได้รับความเป็นธรรมของพนักงาน ความลำเอียง น้อยเนื้อต่ำใจ สิ่งสำคัญที่ทำให้ทำลายของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ คือ การรักษาวัฒนธรรมองค์กร สภาพแวดล้อมในความเป็นมืออาชีพ ตลอดจนการกำกับดูแล สร้างความสัมพันธ์ในการทำงานและแก้ไขปัญหาความคับข้องใจที่เป็นปัจจัยทำให้เกิดการคิดลบ เพราะบางกรณีนักทรัพยากรบุคคลที่เป็นนักจิตวิทยา การแสดงออกในทางคิดลบในรูปแบบต่าง ๆ การให้ร้ายเพื่อนร่วมงาน การแพร่กระจายข่าวลือที่ไม่เป็นจริง สร้างความเสียหายให้กับองค์กร การก่อกวน จ้องให้เกิดความเสียหาย เพื่อไม่ให้องค์กรมีการเจริญเติบโต แท้จริงแล้วสิ่งเหล่านี้ ไม่ได้ให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าเลย อีกสิ่งที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ให้ความระมัดระวังพฤติกรรมเพื่อนร่วมงานที่พยายามชักจูงให้เพื่อนร่วมงานทำในสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้องในสถานที่ทำงาน และมักจะกลายเป็นเรื่องผิดศีลธรรม โดยส่วนใหญ่ปัจจัยที่จะเกิดขึ้นในทางที่ไม่ดี การลาออก ไม่พอใจบริษัท ไม่ได้รับความยุติธรรม การขาดงาน ใช้สิทธิในทางที่ผิด ทุกพฤติกรรมฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถที่จะอธิบายและหาสาเหตุที่เป็นที่มาของความเสียหาย การสร้างความเข้าใจให้กันและกัน ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งสัญญาณเตือนให้กับองค์กรได้ ผลของการศึกษาพฤติกรรมที่ผิดจริยธรรมในที่ทำงาน สามารถเชื่อมโยงและเป็นกรณีศึกษาได้ถึงความเป็นผู้นำที่ผิดศีลธรรม ความสำเร็จนั้นจะมาในระดับกลางขึ้นไป หรือจนถึงในระดับบน การคำนึงถึงศีลธรรมจะช่วยให้องค์กรอยู่รอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Appelbaum, Iaconi & Matousek, 2007: 586-598)



### ปัจจัยและสาเหตุ ของตัวแปรที่สำคัญของพฤติกรรม วัฒนธรรมในองค์กร

ตัวแปรที่สำคัญในการทำลายล้างองค์กรในที่ทำงาน สิ่งที่ทำให้เราเห็นว่าการทำบางสิ่งที่มีผิดกฎหมาย ช่องโหว่มักจะเกิดขึ้นกับองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มีจำนวนพนักงานที่มาก การเชื่อมโยงการยอมรับให้เกิดขึ้นในองค์กรแบบลับ ๆ ที่หน่วยงานงานทรัพยากรมนุษย์ ไม่สามารถเข้าไปดูได้อย่างทั่วถึง แต่หากว่าพนักงานมีจริยธรรมที่มั่นคง สิ่งเหล่านี้อยู่ที่กระบวนการฝึกอบรมและปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลของพนักงานท่านนั้น ๆ จากกรณีศึกษาที่ผู้เขียนได้สังเกตถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้กล่าวถึง ความผิดปกติทางสังคม อิทธิพลของกลุ่มปัจจัยทางด้านประชากร สิ่งที่สามารถปกป้องและป้องกันการดำเนินงานได้อย่างดี คือ โครงสร้างขององค์กรที่สามารถกำหนดหลักเกณฑ์ กิจกรรมภายในสถานที่ทำงานที่มีการจัดระเบียบ วางตำแหน่งแบบมีเหตุผล ผลการออกกฎข้อบังคับไม่ลวงละเมิด จะทำให้พนักงานมีพฤติกรรมเบี่ยงเบนน้อยลง ความไม่ยุติธรรมมาจากการเกิดทัศนคติในเชิงลบของการตอบสนองต่อการปฏิบัติอย่างไม่เท่ากันในที่ทำงาน ทฤษฎีที่เสนอการเรียกร้อง โดยเปรียบเทียบจากการจ่ายค่าตอบแทน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือจะเป็นปัจจัยทางด้านอื่น ๆ เช่น ทักษะ การฝึกอบรม การศึกษา และความพยายาม เมื่อสิ่งที่กล่าวมาจะเป็นประเด็นการดำเนินงานที่ไม่ชัดเจน สิ่งที่จะประสบผลลัพธ์ที่เห็นได้ คือ พนักงานจะมีความเสมอภาค กระบวนการปรับตำแหน่ง และปัจจัยที่เกิดแรงจูงใจ และกระบวนการตรวจสอบศีลธรรมต้องมีความชัดเจน ความเท่ากัน ความมีคุณธรรม และนั่นเป็นการส่งสัญญาณอันทรงพลังที่เกี่ยวข้องกับคุณค่าและเป็นบรรทัดฐานขององค์กรจะถูกหยิบยกเป็นต้นแบบ เมื่อการดำเนินการได้เป็นที่ยอมรับ การปฏิบัติงานจะได้รับมอบหมายในลักษณะของมีอาชีพ ถือเป็นการสร้างคุณค่าและเฝ้าสังเกต และจับต้องดูแลเหตุผล หากเดิมข้อสงสัยที่เป็นตรงกันข้าม เช่น การยอมรับ และไม่ยอมรับ การใช้โทษที่รุนแรงและไม่เหมาะสม เพราะการดำรงตำแหน่งของผู้มีอำนาจ มักกำหนดว่า พนักงานตอบสนองต่อสถานการณ์ที่มีผลกระทบทางจริยธรรมอย่างไร ผู้นำที่มีความรับผิดชอบในการให้รางวัลและลงโทษเมื่อจำเป็น และทุกอย่างตรงไปตรงมา ถือเป็น นวัตกรรมใหม่ของงานทรัพยากรมนุษย์ที่ทำหายในโลกสมัยใหม่

### บทสรุป (Conclusion)

ผลการศึกษาและทำการสังเคราะห์เนื้อหาจากผลงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมในเชิงลบของพนักงานที่จำเป็นต้องปฏิบัติตามบรรทัดฐาน ขั้นตอน และตามนโยบายขององค์กรอย่างเคร่งครัด เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับเป้าหมายขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ และรักษาความเป็นอยู่ที่ดีขององค์กร เมื่อพนักงานไม่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ จะขาดความสมบูรณ์ทำให้องค์กรกลายเป็นจุดอ่อน ตัวอย่างเช่น หากพนักงานมีพฤติกรรมเชิงลบ เช่น มาสาย ทำลายเพื่อนร่วมงาน ใ้ร้ายองค์กร กีดกันความซื่อสัตย์สุจริตของพนักงานคนอื่น จะเกิดความตึงเครียดอย่างแน่นอน ในความพยายามที่จะควบคุมพฤติกรรมเชิงลบเหล่านี้ในที่ทำงาน องค์กรควรให้คุณค่ากับปัจจัยส่วนบุคคลพฤติกรรม ทักษะ นิสัย วัฒนธรรมจากภายนอก และให้ความสำคัญกับปัจจัยขององค์กรด้วย การที่องค์กรจะคัดกรองพนักงานแต่ละคนสำหรับ ข้อสังเกตในความก้าวร้าวหรือไม่ซื่อสัตย์ องค์กรควรมุ่งเน้นไปที่การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ยุติธรรมซึ่งป้องกันพฤติกรรมดังกล่าวโดยให้ "การสนับสนุนทางสังคมวัฒนธรรมและการเข้าถึงข้อมูลของพนักงานและไม่ปล่อยให้มีการสร้างอิทธิพลโดยเด็ดขาด" แก่พนักงานควรมีกระบวนการที่ยุติธรรม การกระจายผลลัพธ์ที่เท่าเทียมกัน และพนักงานได้รับการปฏิบัติด้วยความเคารพ พวกเขาจะเข้าใจความยุติธรรมมากขึ้น ในทางกลับกัน การปฏิบัติตามบรรทัดฐานชัดเจน ขั้นตอน และนโยบายขององค์กรอย่างเข้มงวดอาจทำลาย ศักยภาพของผู้บริหารในการให้ความเจริญก้าวหน้า กับบรรทัดฐานขององค์กรอาจมีการกีดกันแนวคิดที่เป็นนวัตกรรมและสร้างสรรค์โดยพนักงาน หรือสร้างคนเก่งจากในองค์กร เพราะบางครั้งนวัตกรรมดังกล่าวมักจะต้องใช้มุมมองของ "การคิดนอกกรอบ"

โดยให้ค่าของพนักงาน ให้โอกาสพนักงานที่แสดงความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในที่ทำงาน อาจนำไปสู่สิ่งที่ไม่คาดฝันโดยอาศัยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีหรือเทคนิคที่อาจสร้างผลกำไรให้กับบริษัทได้มาก หากเป็นเช่นนั้นองค์กรจะได้รับโอกาสที่ชัดเจน โดยเกิดจากการให้โอกาสสนับสนุน รอบคอบกับพฤติกรรมของพนักงานอย่างทั่วถึง ถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องคอยกีดกันพนักงานในเชิงลบ เมื่อพฤติกรรมทางลบถูกควบคุม และส่งเสริมให้เกิดทางบวกทางสร้างสรรค์มากขึ้น มาตรฐาน ทักษะคติ ค่านิยมทางสังคม และเผชิญกับพนักงานที่คิดลบอย่างชัดเจนและเป็นธรรม

### คำแนะนำสำหรับแนวทางการแก้ไข

เพื่อลดพฤติกรรมเบี่ยงเบนเชิงลบภายในสถานที่ทำงาน องค์กรต้องปรับให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร โดยเฉพาะวัฒนธรรมองค์กรนั้นอยู่ที่ค่านิยมหลักทางจริยธรรมที่สำคัญอย่างยิ่ง ค่านิยมหลักทางจริยธรรม คือ จัดตั้งขึ้นโดยทีมผู้บริหารเพื่อสร้างนโยบายขององค์กรขึ้นมาใหม่ โครงสร้างองค์กรที่เป็นหนึ่งเดียวและเหนียวแน่น ค่านิยมหลักทางจริยธรรมที่ทั้งองค์กรใช้ร่วมกันนั้นมีทั้งค่านิยมและบรรทัดฐานขององค์กรและกำหนดโดยชัดเจน การกำหนดกลยุทธ์ ปรัชญา หรือพันธกิจขององค์กร เพื่อที่จะแก้ไขปัญหาก็เกี่ยวข้องกับทัศนคติในที่ทำงานเชิงลบ พนักงานทั่วทั้งองค์กรจะต้องใช้กรอบความคิดที่ผ่านกระบวนการฝึกอบรม มีความจำเป็นที่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้ความสำคัญกับการถ่ายทอดค่านิยมและบรรทัดฐานทางจริยธรรมที่เข้มแข็ง เพื่อให้ทัศนคติในเชิงลบ "ลดน้อยลง" เพื่อที่จะเผยแพร่ข้อความนี้ไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา ฝ่ายบริหารต้องมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการส่งเสริมและรักษาบรรยากาศขององค์กรใหม่ เพื่อเป็นนโยบายในการลดพฤติกรรมในที่ทำงานที่เป็นเชิงลบนั้นเกี่ยวข้องกับการจัดกลุ่มค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยอมรับโดยทั่วไปทั้งหมดที่มีอยู่ภายในพนักงาน โดยการทำความเข้าใจค่านิยมต่าง ๆ ทั้งนี้ฝ่ายบริหารจึงสามารถกำหนดทิศทางให้กับพนักงานที่อยู่ในวัฒนธรรมของบริษัทได้ในการทำเช่นนั้น พนักงานที่เป็นปัญหาจะได้รับคำแนะนำเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย อีกวิธีหนึ่งในการป้องกันแนวโน้มที่พนักงานจะมีพฤติกรรมเบี่ยงเบน คือ การตรวจสอบภูมิหลังบ่อยครั้งเมื่อว่าจ้าง มีความจำเป็นในองค์กรที่จะหยุดพฤติกรรมทุกประเภทที่จะส่งผลเสียต่อมัน นอกจากนี้ผู้จัดการควรหาวิธีปราบลดความรุนแรง การลงโทษกับการละเมิดบรรทัดฐานขององค์กรด้วย ในทางกลับกันองค์กรต่าง ๆ มีส่วนได้เสียในการเพิ่มพฤติกรรมในที่ทำงานที่มีพฤติกรรมในทางสร้างสรรค์บางประเภทภายในข้อกำหนดของตน โดยการเพิ่มขีดความสามารถให้กับพนักงาน ที่ถือเป็นกุญแจสำคัญในการรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันของบริษัท กลยุทธ์ดังกล่าวมีแนวโน้มที่จะเพิ่มความสำเร็จในระยะยาวขององค์กร โดยทำให้พนักงานสามารถเข้าถึงข้อมูลกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กรได้มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในพฤติกรรมเบี่ยงเบนเชิงบวก เพราะหากพวกเขาเข้าใจความชัดเจนที่เป็นนโยบายจากองค์กร

**เอกสารอ้างอิง (References)**

- Appelbaum, S.H., Iaconi, G.D. and Matousek, A. (2007-10-23) “ Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions” . **Corporate Governance**. 7(5): 586-598. <https://doi.org/10.1108/14720700710827176>.
- Beiner, T. M. (2018-4-4). “When Courts Run Amuck: A Book Review of Unequal: How America's Courts Undermine Discrimination Law by Sandra F. Sperino Suja A. Thomas (Oxford 2017)”. **Texas A&M Law Review**. 5(2): 391-404.
- Ellwardt, L., Labianca, G. J., & Wittek, R. (2012). “Who are the objects of positive and negative gossip at work?: A social network perspective on workplace gossip”. **Social Networks**. 34(2): 193-205.
- Isa, A. A. (2015-02-15 ). “ Conflicts in organizations: causes and consequences” . **Journal of Educational Policy and Entrepreneurial Research (JEPER)**. 2(11): 54-59.
- Lindy, C., & Schaefer, F. (2010-04-18). “ Negative workplace behaviors: an ethical dilemma for nurse managers” . **Journal of Nursing Management**. 18(3): 285-292.
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). “Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions” . **Journal of applied psychology**. 87(1): 131-142.
- Mahamud, T., & Punto, S. (2020-04-17). “Applying Emotional Quotient in the Work of Human Resource in an Organization” . **Journal of Legal Entity Management and Local Innovation**. 6(2): 267-280.
- Pelled, L. H., & Xin, K. R. (1997). “Work values and their human resource management implications: A theoretical comparison of China, Mexico, and the United States” . **Journal of Applied Management Studies**. 6(2): 185-190.
- Wang, C.-H. & Chen, H.-T. (2020-08-12) “ Relationships among workplace incivility, work engagement and job performance” . **Journal of Hospitality and Tourism Insights**. 3(4): 415-429. <https://doi.org/10.1108/JHTI-09-2019-0105>.

