

แบบมนุษยสัมพันธ์ : ความยอมรับนับถือสำคัญกว่าเงิน

รูปแบบการบริหารแบบที่สองแบบมนุษยสัมพันธ์ มีพื้นฐานที่ว่า มนุษย์หรือพนักงานทุกคนต้องการที่จะให้ตัวเองได้รับการยอมรับว่าเป็นประโยชน์แก่องค์การ และมีความสำคัญแก่องค์การ นอกจากนี้การบริหารงานรูปแบบนี้ยังเชื่อว่ามนุษย์ทุกคนมีความปรารถนาที่อยากจะเป็นส่วนหนึ่งของสังคมองค์การ ต้องการได้รับการยอมรับในฐานะปัจเจกชนคนหนึ่ง หรืออีกนัยหนึ่งก็คือพนักงานเหล่านี้ต้องการสิ่งตอบแทนที่นอกเหนือจากตัวเงินเพื่อจูงใจให้ตนทำงานในองค์การนั้น ๆ เงินไม่ใช่สิ่งสำคัญเพียงสิ่งเดียวสำหรับเขา แต่การได้รับการยอมรับนับถือก็เป็นสิ่งสำคัญเช่นเดียวกัน

ในด้านนโยบายขององค์การที่มีรูปแบบการบริหารแบบมนุษยสัมพันธ์นี้ เราจะเห็นได้ว่าหน้าที่ของผู้จัดการชั้นพื้นฐานก็คือ จะทำอย่างไรให้พนักงานมีความรู้สึกที่ตัวเองเป็นประโยชน์และมีความสำคัญต่อองค์การ นอกจากนี้เราจะพบเห็นว่า ผู้จัดการจำเป็นต้องบอกกล่าวและรับฟังผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ว่าจะเป็นเรื่องที่จะเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยเกี่ยวกับนโยบายของทางบริษัท โดยผู้บริหารจะต้องใจกว้าง พร้อมทั้งจะรับฟังข้อโต้แย้งต่าง ๆ อย่างเต็มที่ ประการสุดท้ายเราจะพบว่าผู้บริหารจะเปิดโอกาสให้พนักงานดำเนินงานบางอย่างในลักษณะที่เขาสามารถควบคุมดูแลกำหนดทิศทาง ตลอดจนความรับผิดชอบของตัวเองได้ในบางครั้ง

ในด้านการคาดหวังขององค์การที่ใช้นโยบายการบริหารในรูปแบบที่สองนี้ เราจะพบว่าผู้บริหารจะคาดหวังให้มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารต่าง ๆ ระหว่างตนเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อสิ่งเหล่านี้เกิดขึ้น จะทำให้พนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เพราะตัวเองมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ชี้แนะสิ่งต่าง ๆ ให้กับองค์การ และเขาจะรู้สึกพึงพอใจเพราะได้รับการยอมรับนับถือจากนาย การบริหารสไตล์นี้ จะพบว่าเมื่อพนักงานได้รับการยอมรับนับถือจากองค์การแล้ว สิ่งก็ตามมาก็คือขวัญและกำลังใจในการทำงานสูงขึ้น การโต้แย้งกับผู้บังคับบัญชาหรือการที่เกิทัศนคติที่ไม่ดีกับองค์การจะลดน้อยลง ในเวลาเดียวกันพนักงานจะเกิดความต้องการที่จะร่วมมือร่วมใจกับองค์การมากขึ้น ตัวอย่างลักษณะของการบริหารงานแบบนี้ เราอาจจะพูดได้ว่าเป็นลักษณะของการบริหารงานที่องค์การธุรกิจของญี่ปุ่นนำไปใช้ในปัจจุบัน รวมทั้งธุรกิจของประเทศทางตะวันตกที่มีรูปแบบการบริหารที่ผิดไปจากเดิม

แบบทรัพยากรมนุษย์ : งานท้าทายและคนทำได้

การบริหารงานในรูปแบบที่สาม หรือการบริหารแบบทรัพยากรมนุษย์ มีพื้นฐานที่ว่างานไม่ใช่สิ่งที่น่าเบื่อหน่าย แต่งานเป็นสิ่งที่ท้าทาย มีรสชาติดกับพนักงาน พนักงานมีความปรารถนาที่จะอุทิศตนเพื่อช่วยเหลือให้งานนั้นบรรลุความสำเร็จไปได้ด้วยดี นอกจากนี้พื้นฐานอีกประการหนึ่งก็คือ คนส่วนใหญ่สามารถที่จะแสดงออกในด้านความคิดสร้างสรรค์ ความรับผิดชอบ การดูแลตนเอง การควบคุมตนเองได้มากเกินกว่าที่ผู้บังคับบัญชาจะคาดคิด

เมื่อพื้นฐานเป็นดังที่กล่าวข้างต้น ลักษณะของนโยบายขององค์การที่มีความเชื่อเช่นนี้ ก็จะกำหนดให้ผู้บริหารหรือผู้จัดการที่จะต้องทำหน้าที่หลัก ประการแรกก็คือพยายามที่จะดึงทรัพยากรมนุษย์มาใช้กับองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด และทรัพยากรดังกล่าวอาจรวมถึงความคิดสร้างสรรค์ ความรู้สึกต่าง ๆ นอกเหนือจากแรงงาน และวัตถุดิบที่มีอยู่ นโยบายที่จะกำหนดขึ้นอีกประการหนึ่งก็คือ จะต้องเป็นนโยบายที่จะเสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่จะทำให้พนักงานต่าง ๆ สามารถที่จะแสดงความรู้สึกนึกคิด ตลอดจนความสามารถต่าง ๆ ได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ นโยบายของการบริหารงานจะต้องสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในเรื่องสำคัญ ๆ อาทิ ร่วมแสดงความคิดเห็น ตัดสินใจ และสนับสนุนให้พนักงานมีการควบคุมดูแลตนเองให้สามารถปฏิบัติงานในแต่ละวันได้อย่างเต็มที่

พฤติกรรมองค์การที่มีการแสดงออกในรูปแบบที่สาม ผู้บริหารสามารถคาดหวังได้ว่า พนักงานแต่ละคนจะมีความรับผิดชอบ การควบคุม การปฏิบัติงานของตนเองอย่างเต็มที่ ซึ่งจะ使他เหล่านั้นสามารถแก้ไขสิ่งบกพร่องหรือปัญหาในการทำงานได้อย่างรวดเร็ว และโดยตรง ความพอใจในการทำงานจะเป็นผลพลอยได้ของพนักงานแต่ละคน แต่ความพอใจที่พนักงานจะได้รับนั้น เป็นผลมาจากการที่ตัวเขาสามารถแสดงออกได้อย่างเต็มที่ในทุก ๆ เรื่องที่เกี่ยวข้อง

จากการบริหารงานทั้งสามรูปแบบนี้ อยากจะขอให้ท่านลองหันมาสำรวจองค์การผู้บริหารในหน่วยงานดูว่า เขามีลักษณะใกล้เคียงกับรูปแบบใด เพราะแต่ละรูปแบบมีทั้งข้อดีข้อเสีย และรายละเอียดที่เหมาะสมกับลักษณะงานที่แตกต่างกันไป

กรุงเทพมหานคร : 24 ตุลาคม 2536

รูปแบบของการบริหารงาน 3 มิติ (2) การออกแบบงานและการออกแบบองค์การ

ในบทความที่แล้ว ได้เกริ่นถึงรูปแบบของการบริหารงาน 3 รูปแบบไปแล้ว สำหรับบทความนี้ขอกล่าวถึงรายละเอียดของรูปแบบประเด็นต่าง ๆ

ประเด็นแรก เกี่ยวกับการออกแบบงาน (Job Design) การบริหารงานในรูปแบบดั้งเดิมหรือแบบเก่า นั้น ผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการ จะเป็นคนที่ต้องรับผิดชอบในการกำหนดรูปแบบของงาน โดยกำหนดหน้าที่อย่างชัดเจนในงานแต่ละอย่าง รวมถึงการทำงานต่าง ๆ นอกจากนี้ผู้จัดการยังต้องเป็นคนกำหนดเวลาในการทำงานในแต่ละอย่าง และกำหนดคุณภาพมาตรฐานของแต่ละขั้นตอน

ในการกำหนดรูปแบบของงาน ภายใต้การบริหารแบบดั้งเดิมนั้น มีหลักการว่างานต่าง ๆ ควรจะมีลักษณะเนื้องานที่จำกัดและงานแต่ละอย่างจำเป็นที่จะต้องใช้เวลาการเรียนรู้พอสมควร อย่างไรก็ตามพนักงานที่จะเข้ามารับผิดชอบทำงาน มักจะได้รับความคาดหวังจากผู้บริหารว่าตนเองสามารถเรียนรู้ได้ในเวลาอันรวดเร็ว และสามารถกระทำตามวิธีการที่ได้ระบุไว้ก่อนหน้าในกรณีที่ไม่สามารถดำเนินงานใด ๆ ได้ พนักงานจะขอความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นทันที

ดังนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา จึงจำเป็นต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน และเป็นไปอย่างใกล้ชิด งานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับพนักงานคนอื่น จะถูกกำหนดอย่างเป็นทางการและถูกควบคุมดูแลให้เป็นไปตามลำดับขั้นตอนของการทำงาน โดยอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของผู้บริหาร ผู้บริหารมักจะมีมติความเชื่อว่าพนักงานสามารถทำงานได้อย่างดีที่สุด ตามที่ตนจะบอกให้ทำหรือตามที่ตนสั่งนั่นเอง ยิ่งไปกว่านั้นผู้บริหารยังเชื่อว่าพนักงานจะให้ความสนใจกับงานมากขึ้นหากว่าพนักงานผู้นั้นได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้น

ในรูปแบบการบริหารงานแบบมนุษยสัมพันธ์ จะมีการออกแบบงานในลักษณะที่แตกต่างไปจากรูปแบบดั้งเดิมตรงที่ว่า การบริหารงานในแบบนี้ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับลักษณะความต้องการของมนุษย์ (Human needs) ด้วย นั่นคือ นอกเหนือจากการกำหนดลักษณะงานที่ละเอียดแล้ว ผู้บริหารยังให้พนักงานสามารถที่จะทำงานของเขาภายใต้ความรับผิดชอบ ควบคุมดูแล และกำหนดทิศทางการทำงานในแต่ละวันได้ ทั้งนี้ให้เป็นไปตามความพึงพอใจและความต้องการของพนักงาน แต่อยู่ภายใต้ขอบเขตที่กำหนด

สำหรับเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน คือระหว่างพนักงานกับพนักงานด้วยกัน สามารถที่จะติดต่อสื่อสารและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้มากกว่าการบริหารงานแบบดั้งเดิม ซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลและกฎระเบียบที่เคร่งครัด ดังนั้น จะเห็นได้ว่า องค์กรที่มีการออกแบบงานในลักษณะที่สองนี้ จะมีความยืดหยุ่นเพิ่มขึ้น พนักงานสามารถที่จะเข้าร่วมปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาได้ แต่การเข้าร่วมและการปรึกษาหารือนั้น ๆ จะต้องไม่ไปรบกวนดำเนินงานในแต่ละวันให้เกิดผลกระทบได้

แม้ว่าการออกแบบงานและการปล่อยให้พนักงานดำเนินงานไปได้ด้วยตนเองของพนักงานเองก็ตาม หน้าที่ที่สำคัญของฝ่ายบริหารก็คือ พยายามที่จะสร้างความอบอุ่น ความเป็นมิตร และการยอมรับว่าพนักงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรให้เกิดขึ้นให้ได้ นอกเหนือจากการแก้ไขปัญหาระหว่างวัน ที่พนักงานอาจจะนำมาปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชา

การออกแบบในลักษณะของการบริหารแบบทรัพยากรมนุษย์ มีความสลับซับซ้อนมากขึ้นกว่าองค์กรที่มีรูปแบบการบริหารงานแบบดั้งเดิม และแบบมนุษยสัมพันธ์ ทั้งนี้เพราะผู้บริหารได้รับการคาดหวังว่า ตนเองจะต้องมีหน้าที่หลักในการทำให้สมาชิกภายในแผนกที่ตนรับผิดชอบ “ผลิต” ความคิดสร้างสรรค์ และสามารถที่จะดูแลควบคุมตนเองให้ได้เท่า ๆ กับการทำให้พนักงานได้รับความพึงพอใจในการตอบสนองความต้องการของผู้บริหาร

ดังนั้น หน้าที่ของผู้บริหารไม่เพียงแต่จะต้องหาโอกาสสำหรับการให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับสิ่งที่ตนเองปรารถนา แต่ผู้บริหารยังจะต้องหาวิธีการที่จะทำให้พนักงานเหล่านั้นอุทิศให้กับองค์กรด้วยเช่นกัน ภายใต้การบริหารในลักษณะที่สามนี้ ผู้บริหารจะเป็นเสมือนผู้ร่วมงานคนหนึ่ง ที่มีหน้าที่จะพยายามหาวิธีปรับปรุงและส่งเสริมให้การดำเนินงานที่เป็นอยู่ในแต่ละวันดีขึ้น

ประเด็นที่สอง เกี่ยวกับการออกแบบองค์กร (Organization Design) ในทางทฤษฎี เราจะพบว่า การออกแบบองค์กรสามารถมาจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง หรือมาจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน

ในกรณีการออกแบบองค์กรที่มาจากเบื้องบนนั้น เราจะพบว่าผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายขององค์กร และจะมีการชี้แจงรายละเอียดต่าง ๆ ตลอดจนวัตถุประสงค์ที่จำเพาะเจาะจงมายังเบื้องล่าง เพื่อให้เบื้องล่างกระทำตามที่ฝ่ายบริหารได้กำหนดกฎเกณฑ์ไว้

ในขณะที่การออกแบบขององค์กรที่มาจากเบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบนนั้น จะมีลักษณะที่องค์กรจะกำหนดขั้นตอนพื้นฐานไว้ แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับล่าง จะเป็นผู้ที่ช่วยเหลือกัน ประสานกัน คิดค้นวิธีการต่าง ๆ ตลอดจนขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อนำมากำหนดรายละเอียด เป้าหมาย วิธีการต่าง ๆ ในแต่ละวัน ในแต่ละส่วนงานแล้วนำมารวบรวมขึ้นมาเป็นเป้าหมายขององค์กรในที่สุด

รูปแบบการบริหารงาน	การออกแบบงาน	การออกแบบองค์การ
แบบดั้งเดิม	ผู้บริหารกำหนดหน้าที่มาตรฐาน และเวลาทำงานอย่างละเอียด	มีโครงสร้างเป็นรูปปิรามิด
แบบมนุษยสัมพันธ์	ยืดหยุ่นและคำนึงถึงความต้องการของมนุษย์	ให้ความสำคัญกับโครงสร้างที่ไม่เป็นทางการ
แบบทรัพยากรมนุษย์	มุ่งให้สมาชิกผลิตความคิดสร้างสรรค์ และดูแลตัวเองได้	มีลักษณะแบบกลุ่มงานซับซ้อน แต่ชัดเจน

การออกแบบองค์การของบริหารงานแบบดั้งเดิมหรือแบบเก่า จะมีลักษณะโครงสร้างเป็นรูปปิรามิด ซึ่งจะมีฐานส่วนล่างกว้างและลดหลั่นกันไป เมื่อขึ้นไปอยู่ระดับสูง ๆ ขึ้น การบริหารแบบนี้เปิดโอกาสอย่างมากที่จะทำให้เกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง (Specialization) และการกระทำซ้ำเป็นประจำ (Routinization) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการตัดสินใจเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ และการประสานงานในส่วนต่าง ๆ

ดังนั้น ผู้บริหารที่มีตำแหน่งรับผิดชอบอยู่ในเบื้องบนจะเป็นผู้ที่คอยดูแล ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่เบื้องล่างโดยตรง โครงสร้างขององค์การแบบดั้งเดิมนี จะไม่มีสายสัมพันธ์เชื่อมติดระหว่างแผนก หรือระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ ที่อยู่ในระดับเดียวกัน การกำหนดโครงสร้างองค์การแบบนี้ มีส่วนช่วยให้เกิดการตัดสินใจแบบรวมอำนาจเข้าสู่ศูนย์กลางเกิดขึ้นอยู่เสมอ แต่อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจในการยอมรับแบบกระจายอำนาจและการมอบหมายหน้าที่ให้ผู้อื่นนั้น ขึ้นอยู่กับผู้บริหารในองค์การแบบดั้งเดิมอยู่เช่นเดียวกันที่สามารถจะดำเนินการได้

การออกแบบองค์การแบบดั้งเดิมนี จะมีความมีประสิทธิภาพมาก หากเป็นองค์การที่อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไม่เปลี่ยนแปลง หรือคงที่ตลอดเวลา แต่ถ้าหากว่าสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยี การแข่งขัน ลูกค้า และความนิยมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์การลักษณะนี้จะปรับตัวได้ยาก เนื่องจากการกำหนดสายงานการบังคับบัญชา และรูปแบบของการตัดสินใจที่จะต้องใช้เวลา เนื่องจากต้องผ่านขั้นตอนตามลำดับชั้นของสายงานอำนาจและความรับผิดชอบ ฯลฯ จึงเกิดความล่าช้า หากเกิดการเปลี่ยนแปลงกระทันหันขึ้น จะมีผลทำให้ประสิทธิภาพลดลงได้

การออกแบบขององค์การแบบมนุษยสัมพันธ์ มีลักษณะคล้ายกับการออกแบบขององค์การแบบดั้งเดิม แต่ผิดกันตรงที่ว่า ผู้บริหารมีความเข้าใจว่า มนุษย์หรือพนักงานในองค์กรนั้น จะไม่สามารถที่จะประพฤติได้ตรงกับสิ่งที่กำหนดไว้อย่างเป็นทางการได้อย่างเต็มที่ ไม่ว่าจะได้มีการกำหนดตำแหน่งสายงาน และความสัมพันธ์ต่าง ๆ ไว้เรียบร้อยแล้วก็ตาม แต่ผู้บริหารจะต้องหันมาสนใจและให้ความสำคัญเกี่ยวกับรูปแบบของโครงสร้างองค์การที่ไม่เป็นทางการ (Informal Structure) คือ ไม่มีแผนภูมิ และสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนเป็นรูปแบบเช่นเดียวกันด้วย

หน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารในกรณีนี้ก็ คือ จะต้องใช้ความสามารถในการเป็นผู้นำที่จะช่วยลดข้อขัดแย้งระหว่างพนักงาน ระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ ให้น้อยลงไปให้มากที่สุด ในเวลาเดียวกันก็จะต้องใช้ลักษณะพิเศษของตนเอง เสริมสร้างให้เกิดความสัมพันธ์ ความร่วมมือกันระหว่างมวลสมาชิกในองค์กรที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของตนเอง ผู้บริหารจะต้องมีลักษณะเป็นผู้ส่งเสริม สนับสนุน และทำให้พนักงานรู้สึกอบอุ่น ตลอดจนเป็นบุคคลที่พร้อมจะรับฟังข้อคำหัตติเตียนต่าง ๆ และมุ่งมั่นที่จะแก้ไข หรือกำจัดที่มาของข้อขัดแย้งต่าง ๆ โดยไม่ให้ระบบขององค์การเสียไป

นอกจากนี้ ผู้บริหารจะต้องมีความพร้อมเสมอที่จะติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อที่จะพบปะ แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ควรจะมีลักษณะของการบริหารงานแบบเดินไปเดินมา (Management by Walking Around) การพบปะของผู้บริหารนั้น จะทำให้ผู้บริหารได้รับรู้รายละเอียดต่าง ๆ ตลอดจนข้อขัดแย้ง และตอบคำถามที่เป็นวิพากษ์วิจารณ์กันอยู่ในองค์กร

การบริหารงานในรูปแบบมนุษยสัมพันธ์มีข้อเสนอว่า ผู้บริหารควรจะมีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานแผนกอื่นในลักษณะอย่างไม่เป็นทางการ ในรูปแบบของการใช้นโยบายความร่วมมือร่วมใจกัน มากกว่าที่จะใช้วิธีปะทะกัน ทั้งนี้รวมถึงการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการระหว่างกันและกัน เช่น พูดคุย พบปะสนทนากัน แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นต่าง ๆ ในการทำงาน

เทคนิคที่จะนำมาใช้ในองค์กรที่มีลักษณะของการบริหารงานแบบนี้ ที่เห็นกันอยู่เสมอได้แก่การนำระบบการให้แสดงความคิดเห็น หรือการนำเสนอข้อเสนอแนะมาใช้กับพนักงานและผู้บริหารขององค์กรได้อย่างเต็มที่ โดยเปิดโอกาสให้บุคคลต่าง ๆ ได้แสดงข้อคิดเห็น ความรู้สึก และมีส่วนร่วมในการบริหารองค์กรได้อย่างเต็มที่

โดยสรุปจะเห็นว่า การบริหารงานในรูปแบบที่สอง จะเกี่ยวข้องกับการออกแบบขององค์กร โดยไม่ได้เกี่ยวพันโดยตรงระหว่างแบบกับโครงสร้างองค์กร แต่มีความเกี่ยวพันกับทัศนคติและพฤติกรรมระหว่างพนักงานกับพนักงานซึ่งกันและกันมากกว่า นอกจากนี้ ยังพบว่าการบริหารงานแบบมนุษยสัมพันธ์ได้พยายามชี้ประเด็นว่า ผู้บริหารควรจะนำเทคนิคและวิธีการต่าง ๆ มาใช้ภายในองค์กร เพื่อที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปรับตัวให้เข้ากับโครงสร้างต่าง ๆ ขององค์กรได้ดีขึ้น นอกเหนือจากการออกแบบโครงสร้างที่เป็นรูปธรรมและเป็นกิจจะลักษณะ

การกำหนดรูปแบบของโครงสร้างองค์กรแบบมนุษยสัมพันธ์นี้ ในทางทฤษฎีและทางปฏิบัติพบว่า สามารถที่จะเผชิญกับสภาพของความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมรอบด้าน ไม่ว่าจะเป็นสภาพทางเศรษฐกิจ สังคม ผู้บริโภค การแข่งขัน และสิ่งใด ๆ ก็ตามได้ดีพอสมควร ทั้งนี้เพราะว่าลักษณะของการติดต่อและประสานงานอย่างไม่เป็นทางการ มีส่วนช่วยลดข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาวิกฤติได้เป็นอย่างดี เพราะสมาชิกภายในองค์กรจะมีความรู้สึกว่าเป็นผู้หนึ่งที่มีส่วนร่วมและช่วยเหลือกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างพร้อมเพรียง

การกำหนดรูปแบบของโครงสร้างองค์การแบบทรัพยากรมนุษย์ เราจะพบว่า มีรูปแบบของการกำหนดโครงสร้างที่ค่อนข้างสลับซับซ้อน แต่ยังคงมีความชัดเจนอยู่ในตัวเอง ดังนั้น หน้าที่ที่สำคัญที่สุดของฝ่ายบริหารก็คือ จะต้องกำหนดรูปแบบ โครงสร้างขององค์กรที่มีสภาพแตกต่างไปจากรูปแบบเดิม โดยเฉพาะในด้านสายการบังคับบัญชา ทั้งนี้ เพื่อที่จะเปิดโอกาสให้สมาชิกภายในองค์กรสามารถดูแลทิศทางของตนเอง ควบคุมการทำงานของตนเองได้อย่างเต็มที่ หากมีสายการบังคับบัญชาที่ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับแล้ว ย่อมจะไม่เอื้ออำนวยให้พนักงานต่าง ๆ ได้มีโอกาสในการแสดงออกด้านความสร้างสรรค์อย่างเต็มที่

ลักษณะขององค์กรแบบนี้ จะเห็นได้ว่าเป้าหมายขององค์กรจะถูกกำหนดขึ้น และเป็นที่ยอมรับโดยพร้อมเพรียงกัน พนักงานภายในองค์กรสามารถที่จะหาข่าวสารและแลกเปลี่ยนข่าวสารได้อย่างเต็มที่ ไม่ว่าจะเป็นข่าวสารจากผู้บังคับบัญชา หรือข่าวสารที่มาจากบุคคลระดับเดียวกัน

การจัดองค์กรในลักษณะแบบกลุ่มงาน และลักษณะกลุ่มประจำโครงการเป็นรูปแบบหนึ่งของการจัดองค์กรที่นำวิธีการบริหารงานแบบทรัพยากรมนุษย์มาใช้ ซึ่งจะเห็นได้ว่าสอดคล้องกับสภาพงาน และสภาพสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น ไม่ว่าสิ่งแวดล้อมรอบด้านจะมีสภาพคงที่ หรือกำลังอยู่ในช่วงเวลาวิกฤติได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้เพราะว่าการบริหารงานในรูปแบบนี้ ได้เน้นย้ำในการพัฒนาและการนำความสามารถต่าง ๆ ของสมาชิกในองค์กรมาใช้ เพื่อที่จะให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และความต้องการที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

กรุงเทพธุรกิจ : 31 ตุลาคม 2536

รูปแบบของการบริหารงาน 3 มิติ (3) : การติดต่อสื่อสารและการควบคุมภายใน

ในเรื่องของการติดต่อสื่อสารและการควบคุมองค์การที่มีลักษณะของการบริหารงานในรูปแบบทั้ง 3 มีรายละเอียดดังนี้

การบริหารแบบดั้งเดิม : ติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ

อย่างที่ได้อธิบายไปแล้วว่า ภายใต้การบริหารงานแบบดั้งเดิมหรือแบบเก่า นั้น เนื่องจาก ผู้บริหารมีความคิดว่าพนักงานไม่สามารถดำเนินการอะไรได้ หากไม่มีการสั่งการหรือการบังคับให้กระทำแล้ว พนักงานก็จะไม่มีความสามารถและไม่อยากจะทำงานนั้น ๆ

เมื่อมีความคิดเช่นที่ว่านี้ เราก็จะพบว่า ในกรณีแรกการติดต่อสื่อสารจะต้องมีลักษณะของการดำเนินการอย่างเป็นทางการ เป็นสายลักษณะอักษรมีรูปแบบที่เป็นกิจจะลักษณะ มีกฎเกณฑ์ข้อกำหนด ระเบียบการและวิธีการที่บ่งชี้ชัดไว้ให้ทุกคนได้ทราบและถือปฏิบัติ การประเมินผลหรือการวัดมาตรฐานของการทำงาน ก็จะต้องว่าผลงานที่ออกมาดีกว่าหรือต่ำกว่าเกณฑ์ที่ได้ตั้งไว้เป็นหลักสาเหตุหรือเหตุผลของการที่ไม่สามารถทำงานได้เท่ากับเป้าหมายที่องค์การต้องการ จะไม่ค่อยได้นำมาพิจารณาเพราะจะทำให้ความสำคัญและยึดถือตัวระเบียบและมาตรฐานที่กำหนดไว้เป็นใหญ่

เมื่อเป็นดังนี้กรณีที่สองจะเกิดขึ้นก็คือ การประเมินผลงานซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการควบคุมการปฏิบัติงาน จะอยู่ภายใต้การดูแลของบุคคลอื่นที่เป็นบุคคล “ภายนอก” ที่ไม่ได้อยู่ในหน่วยงานนั้น ๆ โดยตรง หรือไม่ได้เป็นผู้ที่ร่วมปฏิบัติงานนั้น ๆ จริง ๆ แต่จะเป็นใครก็ได้ที่ได้รับมอบหมายให้มาดูแลในเรื่องนี้ ทั้งนี้เป็นผลสืบเนื่องมาจากความเชื่อที่ว่า หากปล่อยให้คนที่ทำงานประเมินผลกันเอง ควบคุมกันเองแล้ว นอกจากเขาเหล่านั้นจะไม่มีความสามารถเพียงพอแล้ว การประเมินผลจะมีลักษณะที่ไม่ตรงกับข้อเท็จจริงเพราะจะมีการปกปิดสิ่งที่ได้ต่ำกว่ามาตรฐานเอาไว้ และจะมีลักษณะที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหมู่พนักงานที่เกี่ยวข้อง เมื่อเป็นดังนี้จึงเหมาะสมที่จะให้บุคคลอื่นที่ไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรงมาประเมินแทน

กรณีที่สามจะเห็นได้ว่าในองค์การที่มีการบริหารงานแบบเก่านี้ จะมีการกระทำที่มักจะเป็นความลับ (Secrecy) อยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการเก็บรักษาข่าวสารของพนักงานในองค์การ การติดต่อสื่อสาร การควบคุมดูแล รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานทุกอย่างจะเต็มไปด้วยความลับ และการปกปิดข้อมูลข่าวสาร จะแลกเปลี่ยนเฉพาะผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงเท่านั้น

กรณีที่ดี แม้ว่าการติดต่อสื่อสารจะกระทำเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องก็ตาม แต่มีได้หมายความว่า จะกระทำได้อย่างรวดเร็ว ทั้งนี้เพราะเมื่อมีการกำหนดกฎเกณฑ์ และระเบียบวิธีปฏิบัติขึ้นแล้ว ทุกคนจะต้องยึดเกณฑ์ต่าง ๆ เป็นแม่บทในการทำงาน

ดังนั้น การติดต่อก็จะต้องกระทำตามขั้นตอนที่ได้ระบุไว้ซึ่งโดยทั่วไปจะมีขั้นตอนมากมาย ทำให้ช่วงของการติดต่อและการแลกเปลี่ยนข่าวสารย้อนกลับ (Feedback Loops) ข้อมูลใช้เวลาไม่นาน และมีความยุ่งยากเกิดขึ้นเสมอ นอกจากนี้จะพบว่าการติดต่อระหว่างแผนกหรือจากหน่วยงานหนึ่งไปยังอีกหน่วยงานหนึ่ง แทนที่จะสามารถดำเนินกันได้โดยตรง กลับต้องวิ่งขึ้นไปสู่จุดเบื้องบนหรือผู้บังคับบัญชาเสียก่อน ก่อนที่จะวิ่งลงมายังอีกแผนกหนึ่ง ทั้งนี้เพื่อสอดคล้องกับลักษณะการควบคุมดูแลที่ผู้บริหารจะได้รับรู้รับทราบเสียก่อน

กรณีที่ห้า จะเห็นได้ว่าในองค์กรที่มีการบริหารแบบนี้ มาตรฐานต่าง ๆ ของการปฏิบัติงานนั้น จะถูกกำหนดขึ้นในลักษณะที่เป็นค่าหรือตัวเลขที่ชัดเจนตายตัว และมาตรฐานเหล่านี้จะถูกถ่ายทอดหรือบอกกล่าวมายังผู้ใต้บังคับบัญชาเบื้องล่างให้ทราบและถือปฏิบัติตาม สำหรับการติดต่อจากเบื้องล่างไปสู่เบื้องบนนั้น จะเป็นไปในกรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องรายงานให้ทนาย ได้ทราบถึงความก้าวหน้าของการทำงาน ค่าชี้แจงต่าง ๆ และคำขอความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา

การบริหารงานแบบมนุษยสัมพันธ์ : ติดต่อสื่อสารแบบหวานล่อมให้คล้อยตาม

สำหรับการติดต่อสื่อสารและการควบคุมในองค์การบริหารงานแบบมนุษยสัมพันธ์นั้น เนื่องจากพื้นฐานและความเชื่อของผู้บริหารที่ยอมรับในเรื่องของความต้องการของมนุษย์ และพยายามที่จะเข้าถึงจิตใจของพนักงานที่ทำงานด้วยกัน พนักงานต่างก็ต้องการที่จะได้รับการส่งเสริมสนับสนุน และต้องการที่จะเป็นส่วนหนึ่งที่ได้รับการยอมรับนับถือจากองค์กร

ดังนั้น ในการแสดงออกของผู้บริหาร จึงไม่ใช่จะใช้แต่อำนาจที่ตนมีอยู่โดยสั่งให้พนักงาน ต้องทำตามคำสั่งแต่อย่างเดียว เหมือนการบริหารงานแบบดั้งเดิมหรือแบบเก่า แต่ผู้บริหารจะใช้รูปแบบของการหวานล่อมชี้ชวนให้คล้อยตาม ซึ่งหมายถึงว่าจะต้องให้พนักงานยอมรับความคิดเห็นด้วยตนเอง ไม่ใช่ทำงานเพราะเป็นคำสั่งที่ทุกคนต้องปฏิบัติตาม ดังนั้น ในรูปแบบนี้ กรณีแรก จะเห็นว่าผู้บริหารจะต้องใช้วิธีการติดต่อ โดยต้องออกไปพบปะกับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ และจะต้องใช้ความสามารถ ในการพยายามที่จะเกลี้ยกล่อมให้พนักงานเห็นด้วยในสิ่งที่ตนอยากจะทำให้เป็นแบบนั้นให้ได้

ลักษณะนี้จะพบเห็นอยู่เสมอในธุรกิจของชาวญี่ปุ่นที่ผู้บริหารจะต้องออกไปพูดคุยในเรื่องที่เป็นประเด็นสำหรับการดำเนินธุรกิจ ในขณะที่ หากพบว่า มีข้อขัดแย้งเกิดขึ้นในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชา และหากการติดต่อไม่สามารถที่จะกระทำได้ในขณะทำงาน เขาก็จะออกไปพูดคุยหลังเวลาการทำงาน

เช่นไปดื่มกันต่อ ไปคุยเรื่องงานต่อในร้านอาหาร ซึ่งเป็นลักษณะของการติดต่ออย่างไม่เป็นทางการ รูปแบบหนึ่ง (Communication Though Drinking) ลักษณะของการบริหารงานแบบมนุษยสัมพันธ์นี้ ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้วิถีทางทางการพูดในการเจรจาติดต่อ เพื่อให้เกิดความกระตือรือร้นกับพนักงานและเกิดผลดีต่อองค์การ

กรณีที่สอง ที่มักจะพบเห็นในรูปแบบการบริหารงานแบบมนุษยสัมพันธ์ก็คือ ระบบการแสดงความคิดเห็นและการเสนอแนะข้อคิดเห็นของพนักงานภายในองค์การ ซึ่งถือว่าเป็นลักษณะของการติดต่อสื่อสารอีกอย่างหนึ่ง จะอยู่ในรูปแบบของการออกวารสารภายในบริษัท จดหมายข่าว การจัดตั้งคณะกรรมการพิเศษขึ้นมา ปฏิบัติงานพิเศษ เพื่อเป็นตัวแทนของผู้เกี่ยวข้อง พนักงานที่มาเป็นกรรมการ มักจะเป็นบุคคลที่เป็นตัวแทนจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อที่จะมาช่วยกันคิด ช่วยกันทำ และช่วยกันเสนอแนะข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่าง ๆ

กรณีที่สาม ลักษณะของการควบคุมจะมีความยืดหยุ่นมากขึ้น ไม่ยึดถือว่าจะต้องเป็นไปตามกฎ ระเบียบ และวิธีการต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้แต่เพียงอย่างเดียว โดยยอมรับว่าพนักงานอาจมีความจำเป็นและเกิดข้อจำกัดขึ้นได้ ซึ่งผู้บริหารก็ยอมรับในจุดนี้ ดังนั้น เหตุผลจึงเป็นสิ่งที่สำคัญพอ ๆ กับกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่มีอยู่ การติดต่อจึงสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งสองทาง คือจากเบื้องบนลงมา เบื้องล่าง และจากเบื้องล่างไปสู่เบื้องบน ในลักษณะของการรับฟังข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน

การบริหารงานแบบทรัพยากรมนุษย์ : ติดต่อสื่อสารมุ่งข้อมูลย้อนกลับรวดเร็ว

ในกรณีของการบริหารงานแบบทรัพยากรมนุษย์ เมื่อผู้บริหารมีความเชื่อว่าความสามารถของมนุษย์มีอยู่อย่างล้นเหลือ และยังไม่ได้นำมาใช้อย่างเต็มที่ ตลอดจนพนักงานสามารถที่จะดูแลตนเองได้ กำหนดทิศทาง และรับผิดชอบตนเองได้โดยไม่จำเป็นต้องให้ใครมาคอยควบคุมดูแลบังคับ ดังนั้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการติดต่อสื่อสาร การควบคุมดูแลของผู้บังคับบัญชา จึงมีลักษณะที่เปิดกว้างให้แก่พนักงานทุกคน ที่สามารถดูแลและรับผิดชอบกันเอง

ในกรณีแรกขององค์การที่บริหารงานแบบนี้ เราจะพบว่ามีการแลกเปลี่ยนข่าวสารกันอย่างเต็มที่ ข่าวสารที่เกี่ยวกับเป้าหมาย มาตรฐานการทำงาน ตลอดจนข่าวสารทั่ว ๆ ไป จะเป็นที่รับรู้รับทราบกันอย่างทั่วถึง

มาตรฐานและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ในการควบคุมการปฏิบัติงาน แม้ว่าจะถูกกำหนดขึ้นก็ตาม ยังมีข้อยกเว้น และไม่ถูกคาดหวังอย่างเต็มที่เหมือนการบริหารงานแบบเก่า มาตรฐานที่กำหนดขึ้นเป็นการกำหนดโดยร่วมกัน วางแผนร่วมกัน คิดร่วมกัน ในลักษณะของการบริหารงานแบบจุดประสงค์ (Management by Objectives) เป็นตัวอย่างของการทำงานในลักษณะที่ว่านี้

กรณีที่สองที่จะพบเห็นได้ง่ายในองค์การที่มีรูปแบบการบริหารแบบทรัพยากรมนุษย์ ก็คือ มีสายการติดต่อสื่อสารกลับไป-กลับมาที่สั้น การติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานกับพนักงาน หรือพนักงานกับนาย กระทำได้อย่างสะดวกรวดเร็ว และสามารถกระทำได้ในรูปแบบทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

กรณีนี้สาม การแสดงออกของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจต่าง ๆ ภายในองค์กร พนักงานไม่ว่าจะอยู่ในระดับสูงหรือระดับล่าง สามารถที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจได้อย่างเต็มที่

มาถึงจุดนี้ ก็อยากจะยกตัวอย่างการจัดทำงบประมาณในองค์กรธุรกิจ ซึ่งเป็นเครื่องมือในการควบคุมภายใน เราจะเห็นได้อย่างชัดเจน ถึงความสอดคล้องกันระหว่างแนวคิดทางการบริหาร และวิธีการปฏิบัติงานเรื่องงบประมาณ โดยมีรายละเอียดดังนี้

แบบที่เรียกว่า The Competitive Approach เป็นการให้แต่ละฝ่ายนำเสนอ งบประมาณขึ้นมายังฝ่ายที่รวบรวมงบประมาณ และฝ่ายดังกล่าวจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าใครควรจะได้ งบประมาณมากน้อยเพียงไร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศูนย์กลางเป็นผู้วินิจฉัย การจัดทำงบประมาณในลักษณะนี้ ผู้ตัดสินใจ จะเปรียบเทียบโครงการที่จะเกิดขึ้นกับโครงการและค่าใช้จ่ายในอดีตเป็นเกณฑ์ ลักษณะนี้เป็นรูปแบบของการควบคุมแบบเก่าหรือแบบดั้งเดิม

แบบที่สองเรียกว่า The Hard-Line-Soft-Practice Approach การกำหนด งบประมาณในกรณีนี้ สำนักงานกลางที่เป็นฝ่ายพิจารณาจะจัดสรรงบประมาณ แก่หน่วยงานต่าง ๆ ในเบื้องต้นส่วนหนึ่ง หลังจากนั้นก็จะสำรองบอิกส่วนหนึ่งไว้ เพื่อจัดสรรให้แก่ หน่วยงานที่เสนอขอมา ทั้งนี้โดยเปิดโอกาสให้มีการอภิปรายแสดงผลความจำเป็นที่ต้องการ ส่วนเพิ่มจากกองทุนที่สำรองไว้ ผู้ที่มีเหตุผลเหมาะสม จะได้รับการจัดสรรเพิ่มขึ้นหรือกลุ่มใดที่มีความ สามีคคีปรองดองดี ก็จะได้รับการจัดสรรลงไป งบประมาณส่วนนี้อาจเรียกได้ว่าเป็นส่วนที่จะ สร้างความสงบสุขให้เกิดแก่องค์กรก็ได้ วิธีนี้เข้าข่ายการบริหารแบบมนุษยสัมพันธ์ ที่ยอมรับการ แสดงความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้แสดงออกได้ตามสมควร

แบบที่สาม เรียกว่า The Multiple-Level-Contingency Approach วิธีนี้ฝ่ายบริหาร จะให้แต่ละหน่วยงานกำหนดงบประมาณของแต่ละหน่วยขึ้นมา โดยมีภาวะระดับขั้นต่ำและขั้นสูง (เพดานของงบประมาณที่ต้องการไว้) โดยแยกประเภทรายการต่าง ๆ แต่ไม่ต้องระบุตัวเงินที่ แน่แน่นอน หลังจากนั้นก็เปิดโอกาสให้ผู้ของบชี้แจงเหตุผล และอภิปรายกันกับผู้บริหารซึ่งมักจะมีการ เพิ่มเติมส่วนต่าง ๆ ที่จำเป็นแต่ไม่ได้อยู่ในงบที่ขอมาแต่แรกเข้าไปด้วย โดยดูถึงความเหมาะสม และเป็นการเผื่อเอาไว้ในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้น ลักษณะของการจัดทำงบประมาณ ในลักษณะนี้ เข้าข่ายการบริหารงานแบบทรัพยากรมนุษย์ จะเห็นได้ว่าผู้บริหาร มีการยอมรับความ สามารถในตัวพนักงานสูงกว่าการบริหารงานในรูปแบบที่กล่าวมาทั้งสองข้างต้น และเป็นการ จัดทำงบในแบบที่ฝ่ายผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาต่างก็ “เข้ามาร่วม” กันทำ

รูปแบบของการบริหารงาน 3 มิติ (4) ลักษณะของผู้นำและการให้ผลตอบแทน

ในองค์กรที่มีการบริหารงานแบบดั้งเดิม ผู้นำจะมีลักษณะในรูปแบบอำนาจนิยม คือนิยมใช้อำนาจหรือพระเดชมากกว่าที่จะใช้พระคุณในการปกครองพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชา ทุกอย่างภายในองค์กรจะต้องเป็นไปตามกฎเกณฑ์และระเบียบที่วางไว้ การปฏิบัติงานทุกอย่างต้องเคร่งครัด ใครผิดก็จะถูกลงโทษ กฎเกณฑ์เป็นสิ่งสำคัญ การที่จะลดหย่อนผ่อนปรนกับลูกน้องในเรื่องของการทำงาน และการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ไม่ค่อยจะมี ผู้นำลักษณะนี้มีทัศนคติเชิงลบกับลูกน้องในเรื่องการทำงานและการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ

การทำงานในแต่ละวัน ผู้บริหารมักจะมีความคิดว่าพนักงานจะคอยหลบเลี่ยงการทำงาน ดังนั้น ตนจึงต้องควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด และที่สำคัญคือไม่ยอมรับที่จะให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน ดังนั้น ผลจากการที่ผู้นำมีลักษณะและทัศนคติเช่นนี้ จะพบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องจะเกิดความไม่พอใจไว้ในใจอยู่เสมอ รอแต่วันเวลาที่ จะระบายออกมาเท่านั้น

สำหรับองค์กรที่ใช้การบริหารงานแบบมนุษยสัมพันธ์นั้น จะพบว่าลักษณะของผู้นำจะอยู่กึ่งกลางระหว่างทฤษฎี x และทฤษฎี y ยอมปล่อยให้พนักงานมีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจและบริหารงาน แต่ไม่ได้ยอมทั้งหมด และยังคงอำนาจของตนไว้ แม้ว่าจะไม่เท่าเทียมกับลักษณะของผู้นำแบบดั้งเดิมก็ตาม การเปิดโอกาสหรือการปล่อยให้พนักงานชั้นผู้น้อยเข้ามาเกี่ยวข้องในการบริหารงานนั้น ก็เพื่อที่จะให้เข้ามามีส่วนร่วมเป็น “เครื่องมือ” ในการได้รับความร่วมมือร่วมใจจากพนักงาน นอกจากนี้ก็เพื่อที่จะสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้น และเพื่อลดการต่อต้านในนโยบาย ตลอดจนการบริหารงานของตนให้น้อยลงนั่นเอง ผู้นำในลักษณะนี้จะอยู่ระหว่างกึ่งกลางของแต่ละขั้ว คือ แบบดั้งเดิมกับแบบทรัพยากรมนุษย์

สำหรับลักษณะของผู้นำในรูปแบบของการบริหารงานแบบทรัพยากรมนุษย์นั้น เรียกได้ว่าเป็นอีกขั้วหนึ่งที่ตรงกันข้ามกับลักษณะของผู้นำที่มีการบริหารงานแบบเก่า เป็นผู้นำในรูปแบบที่นิยมทฤษฎีที่มองคนในแง่ดี เล็งเห็นคุณค่าของความเป็นมนุษย์ รวมถึงความสามารถของมนุษย์เป็นอย่างดี เชื่อว่าพนักงานแต่ละคนสามารถควบคุมดูแลตนเองได้ โดยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิดจากนาย ลักษณะของผู้นำ จะเป็นคนที่ฟังเหตุผล ไม่ตัดสินใจโดยยึดตัวเองเป็นหลัก ใจกว้าง และยอมรับความจริงได้เสมอ ผิดถูกก็ว่ากันด้วยเหตุผลเป็นสำคัญ ไม่ติดใจมาพยายามทูลถ่วงแยงงานเป็นงาน ส่วนตัวเป็นส่วนตัว

จากจุดนี้เอง ได้มีนักวิชาการสำรวจถึงระดับความพึงพอใจที่พนักงานมีต่อนายในรูปแบบต่าง ๆ ของการบริหาร พบว่าพนักงานจะมีความพอใจสูงสุดต่อนายที่มีลักษณะบริหารงานในรูปแบบทรัพยากรมนุษย์ รองลงไปคือ แบบมนุษยสัมพันธ์ และแบบดั้งเดิมอยู่ในระดับสุดท้าย

รูปแบบของการบริหาร แนวคิดลักษณะผู้นำ	แบบดั้งเดิม	แบบมนุษยสัมพันธ์	แบบทรัพยากรมนุษย์
	_____	_____	_____
	ทฤษฎี x	_____	ทฤษฎี y

หากถามว่าโดยทั่ว ๆ ไป ลักษณะของผู้นำในวงการธุรกิจส่วนใหญ่ชอบที่จะเป็นแบบใด คำตอบที่เราได้รับจากการศึกษาที่ผ่านมา พบว่าผู้บริหารชอบที่จะกระทำตัวให้เป็นผู้นำในลักษณะของมนุษยสัมพันธ์มากกว่ารูปแบบอื่น เพราะอยู่ระหว่างกลาง ไม่มากไม่น้อย ไม่แข็งจนเกินไป ในขณะที่เดียวกันก็ไม่อ่อนจนเกินไป อีกทั้งตนเองยังคง “คงอำนาจ” บางส่วนไว้ ไม่ปล่อยให้คนอื่นหรือพนักงานในระดับล่างเข้ามาก้าวก่าย

หากกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ผู้บริหารโดยทั่วไปแม้ว่าจะเล็งเห็นความสำคัญของการที่มีผู้อื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็น มีส่วนในการบริหารงานก็ตาม แต่ในใจของเขาเหล่านั้นยังมีความสงสัยในความสามารถของคนอื่น ในขณะที่ตนเองกลับมีความเชื่อมั่นในตัวเองสูง เป็นไปในทำนองที่ว่า เห็นด้วยกับข้อเสนอที่พนักงานเสนอแนะมา แต่จะยอมรับนำไปปฏิบัติหรือไม่ก็เป็นอีกเรื่องหนึ่ง

คราวนี้ลองหันมาดูเกี่ยวกับระบบการตอบแทน หรือการให้รางวัลกับพนักงาน หากเป็นไปในลักษณะของรูปแบบดั้งเดิม พนักงานที่จะได้รับการตอบแทนหรือได้รับรางวัลนั้น ต้องทำงานให้ได้ตามมาตรฐาน และตนเองก็ได้รับผลตอบแทน ซึ่งถูกกำหนดไว้ตายตัวเช่นกัน เช่น ได้รับเงินเดือนค่าจ้างเท่านั้นเท่านั้น หรือได้รับผลตอบแทนอื่น ๆ ตามที่กำหนดกฎเกณฑ์ไว้ ผลตอบแทนอื่น ๆ ที่พูดถึงนี้ ได้แก่ วันหยุดพักผ่อน เงินบำเหน็จ บำนาญ หรือการได้รับเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น เหล่านี้เป็นต้น

ดังนั้น หนทางที่พนักงานจะได้รับผลตอบแทนเหล่านี้ได้ ก็คือ ต้องทำงานให้ได้ตามที่องค์การกำหนดมา ระบบของการตอบแทนหรือรางวัลที่จะให้ตนกับพนักงานในองค์การที่มีการบริหารแบบดั้งเดิมนี มีจุดประสงค์เพื่อที่จะรักษาจำนวนพนักงานไว้ เพื่อให้การทำงานไม่ชุลกชลัก เพราะตราบดีที่รางวัลหรือสิ่งตอบแทนเหมาะสม และเป็นที่ดึงดูดแก่พนักงาน เมื่อนั้นองค์การก็จะไม่มีปัญหาในเรื่องขาดแคลนกำลังคน การให้ผลตอบแทนอื่น ๆ เช่น สวัสดิการต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นค่ารักษาพยาบาล หอพัก รถรับส่งพนักงาน ฯลฯ ล้วนแต่กระทำขึ้นเพื่อเป็นสิ่ง “ดึงดูด” ให้

พนักงานไม่หนีไปจากองค์กรของตนทั้งสิ้น หากจะมีการให้รางวัลในรูปแบบอื่นอีก เช่น การยกย่อง การเชิดชูเกียรติของพนักงานในบางวาระโอกาส ก็จะมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร

การให้สิ่งตอบแทนหรือรางวัลในรูปแบบของการบริหารงานแบบดั้งเดิมนี้ มักจะถูกปกปิดว่าใครจะเป็นผู้ได้รับรางวัล เพราะเกรงว่าคนอื่นจะรู้ และจะเกิดความยุ่งยากเรื่องความเสมอภาคในหมู่พนักงาน จากจุดนี้เองเราจะพบว่าความรู้สึกที่เกิดขึ้นในหมู่พนักงานภายในองค์กรจะเต็มไปด้วยความตึงเครียดและสับสน ซึ่งมักจะก่อให้เกิดปัญหาการเผชิญหน้าและความไม่พอใจกันในภายหลัง ทั้งนี้เพราะพนักงานที่มาส่งรางวัลภายหลัง มักจะมีความรู้สึกที่ว่าตนเองไม่ได้รับความเป็นธรรมในการตอบแทน

ที่เป็นเช่นนี้เพราะในการบริหารแบบดั้งเดิม ระบบการจ่ายค่าตอบแทน แม้ว่าจะมีกฎเกณฑ์และมาตรฐานก็ตาม แต่ผู้บริหารก็มักจะใช้อำนาจที่ตนมีอยู่ จัดสรรการตอบแทนที่ไม่เป็นธรรมอยู่เสมอเช่นกัน โดยให้รางวัลหรือตอบแทนกับคนที่ใกล้ชิดกับตัว ซึ่งบางครั้งไม่สามารถอธิบายได้ว่า ทำไมคนเหล่านั้นถึงได้รับการตอบแทนในขณะที่คนอื่น ๆ มีผลงานที่ดีกว่าในการทำงาน แต่ไม่ได้รับค่าตอบแทนเลย

สำหรับการบริหารแบบมนุษยสัมพันธ์ เราจะพบว่าระบบการตอบแทนหรือให้รางวัลยังมีส่วนคล้ายกับองค์การที่มีการบริหารแบบดั้งเดิม กล่าวคือในสายตาของผู้บริหารนั้น ผู้ที่ได้ชื่อว่าปฏิบัติงานที่ดีที่สุดก็คือ ผู้ที่มี “ความจงรักภักดี” ต่อองค์การของตน การปกปิดในเรื่องการตอบแทนยังคงเห็นได้อย่างชัดเจนในรูปแบบของการบริหารงานแบบมนุษยสัมพันธ์นี้ การยกย่องเชิดชูในลักษณะที่เป็นรูปธรรม เช่น การมอบเหรียญ มอบโล่ให้ มอบของรางวัล แก่พนักงานที่ทำงานมาเป็นเวลานาน จะมีให้เห็นอย่างเด่นชัด บางครั้งจะมีการจัดรายการ “นักชายยอดเยี่ยมประจำเดือน” “พนักงานดีเด่นประจำปี” อยู่เสมอ

หากจะถามว่ามีกฎเกณฑ์อะไรในการที่จะคัดเลือกใครเป็นผู้ปฏิบัติงานดีเด่น เราจะพบว่าไม่ว่าจะเป็นการบริหารแบบดั้งเดิมหรือแบบมนุษยสัมพันธ์ ค่าตอบแทนที่ได้รับในประเด็นนี้ ยังคงเหมือนกัน คือยังไม่ชัดเจนว่าผู้บริหารพิจารณาจากอะไรเป็นแน่แท้ ค่าตอบแทนยังคงกำกวม และไม่ชัดเจนอยู่เสมอ การตอบแทนกระทำขึ้นเพื่อต้องการ “ควบคุม” ให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีและลดความไม่พอใจในการทำงานลง

สิ่งที่แตกต่างกันระหว่างระบบการตอบแทนขององค์การบริหารงานแบบเก่ากับมนุษยสัมพันธ์อยู่ตรงที่ว่า ในองค์การแบบหลังจะยอมรับข้อเสนอแนะของพนักงานนำไปพิจารณาเป็นเกณฑ์ในการกำหนดระบบตอบแทนด้วยเช่นกัน ในขณะที่การบริหารแบบเก่า ผู้บังคับบัญชาระดับสูงเป็นผู้กำหนดแต่เพียงผู้เดียว โดยไม่ยอมฟังความคิดเห็นใด ๆ ทั้งสิ้น แม้ว่าจะมีการรับฟัง

แต่มีได้หมายความว่า จะทำตามข้อเสนอแนะนั้นเสมอไป เพราะยังคงมีความสงสัย กำถาม สับสน ไม่ชัดเจนเกิดขึ้นอยู่เสมอ

ระบบการตอบแทนและให้รางวัลภายใต้รูปแบบของการบริหารแบบทรัพยากรมนุษย์นั้น มีพื้นฐานที่ว่า รางวัลนั้นจะให้เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานได้นำสิ่งที่ตนเองชอบหรือความสามารถในตัวเองออกมาให้มากที่สุด ไม่ใช่เพื่อการตอบแทนการปฏิบัติงานตรงตามมาตรฐาน หรือเพื่อควบคุมพนักงานเหมือนรูปแบบการบริหารข้างต้นทั้งสองแบบ

ดังนั้น การตอบแทนจึงจะตอบแทนให้กับผู้ที่อุทิศตน มีส่วนช่วยให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากที่สุด หรือเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ และก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรมากที่สุด

ตัวอย่างเช่น รางวัลหรือการตอบแทน จะให้แก่คนหรือหน่วยงานที่สามารถลดค่าใช้จ่ายในการผลิตลงได้ หรือจะให้กับคนหรือแผนกที่ให้บริการกับลูกค้าได้ดีที่สุด หรือให้กับผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ดีที่สุดในเวลานี้ เป็นต้น

ในองค์กรเช่นนี้ เราจะพบว่า มีการให้รางวัลในรูปแบบต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเงินเดือน ค่าจ้าง บำเหน็จ บำนาญ และแม้แต่การจัดสภาพที่ทำงานให้เหมาะสม ก็ถือเป็นรางวัลลักษณะหนึ่ง ที่ให้พนักงาน มีใช้ตัวเงินเพียงอย่างเดียวที่สำคัญ อีกอย่างหนึ่งก็คือการให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนนี้ จะถูกปฏิบัติอย่างเปิดเผย และมีเหตุผลชี้แจงที่มาของการได้รับผลตอบแทนดังกล่าวได้อย่างชัดเจน ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ไม่เลือกพวกพ้องคนสนิท หรือคนใกล้ชิด แต่เป็นผลตอบแทนที่ให้กับผู้ที่มีความสามารถจริง ๆ เท่านั้น

กรุงเทพธุรกิจ : 14พฤศจิกายน 2536

รูปแบบของการบริหารงาน 3 มิติ (5) การประเมินผลและการฝึกอบรม

ความแตกต่างระหว่างการบริหารงานทั้งสามรูปแบบ โดยเฉพาะในเรื่องของการประเมินผล การปฏิบัติงาน การฝึกอบรม มีรายละเอียดดังนี้

แบบดั้งเดิม : บอกกล่าวและขายความคิดให้แก่ใจ

ในการประเมินผลการทำงานของบริหารงานแบบดั้งเดิมนั้น ผู้บริหารจะใช้แนวคิดว่าตนเองจะเป็น “ผู้บอก” ให้พนักงานทำอย่างนั้น อย่างนี้ และถ้าหากว่าพนักงานทำไม่ได้ตามที่บอกตนเองก็จะมี “คำแนะนำและข้อแก้ไข” ให้ ซึ่งจะเป็นวิธีการในลักษณะที่ทางตะวันตกเขาเรียกว่า Tell and Sell คือ บอกรายละเอียดให้พนักงานรับไปปฏิบัติตาม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการทำงานในแผนกต่าง ๆ เช่น การผลิต การตลาด หรือการบัญชี จะมีคัมภีร์หรือบอกให้ชัดเจน (Tell) ครั้นเมื่อถึงกำหนดเวลาที่จะต้องประเมินผลก็จะพิจารณาว่า พนักงานคนใดทำได้อย่างที่ตนกำหนดหรือไม่ หากทำไม่ได้ตรงตามที่ตนคาดหวังไว้ ผู้บริหารก็จะบอกวิธีการที่จะต้องแก้ไขหรือปรับตัวให้แก่พนักงานเรียกว่า “ขาย” (Sell) ความคิดของตนให้แก่พนักงานนั้นเองไปปรับปรุงตนเอง

ในวิธีการทำนองนี้ เราจะพบว่า ผู้บริหารมักจะได้รับปฏิกริยาการป้องกันตัวจากพนักงาน ผู้ที่รู้ตัวเองว่าตนทำงานไม่ได้ถึงระดับที่ผู้บริหารคาดหวัง ดังนั้น พนักงานจะแก้ตัวไม่ค่อยยอมรับข้อผิดพลาดของตนเอง ป้ายความผิดไปยังผู้อื่น ไม่ยินดีที่จะยอมรับข้อเสนอหรือแนวทางที่ ผู้บริหารขายความคิดนั้นมา ในเรื่องนี้ หลักของการประเมินผลที่ดี เรามักจะพบว่าเมื่อผู้บริหารต้องการจะประเมินผล ก่อนอื่นควรยกสิ่งที่เป็น “ส่วนดี” ของพนักงานที่กำลังถูกประเมินมาพูดเสียก่อน จากนั้นจึงค่อยหยิบส่วนบกพร่องของเขามาพูด ทั้งนี้เพื่อลดปฏิกริยาต่อต้านที่เกิดขึ้นจากผู้ถูกประเมินให้ลดน้อยลง เมื่อลดน้อยลง ก็เท่ากับว่าเป็นการเพิ่มโอกาสที่เขาจะยอมรับ หนทางแก้ไขที่ผู้บริหารจะได้เสนอแนะให้

แบบมนุษยสัมพันธ์ : บอกกล่าวและรับฟัง

ในลักษณะของการประเมินผลในรูปแบบของการบริหารงานแบบมนุษยสัมพันธ์นั้น ผู้บริหารจะใช้แนวความคิดที่เรียกว่า “บอกกล่าว” (Tell) และ “รับฟัง” (Listen) นั่นก็คือ จะเปิดโอกาสให้