

## บทที่ 6

### หลักการและแนวคิดทางการบริหาร

#### เก้าโครงการ

1. การบริหารคืออะไร
2. มนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร
  - ทักษะทางการบริหาร
  - แนวทางการบริหาร
3. การบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์
4. การบริหารสมัยเดิม
5. การบริหารแบบพฤติกรรมศาสตร์
6. การบริหารงานสมัยใหม่

#### สาระสำคัญ

1. การบริหารคือกระบวนการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยอาศัยการทำงานของบุคคลอื่น การบริหารต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ เพื่อให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. มนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร เปรียบได้ว่าการมีมนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหาร เป็นเสมือนม้ามันหล่อเลื่อนภายในองค์การให้ดำเนินไปอย่างราบรื่นซึ่งประกอบด้วย พื้นฐาน 4 ประการ คือ 1. การมีผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา 2. การยอมรับความแตกต่าง 3. ยอมรับศักดิ์ศรีแห่งความเป็นคน 4. เทคนิคการจูงใจ
3. ทักษะทางการบริหาร แบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะ คือ
  - 3.1 ทักษะทางด้านเทคนิค
  - 3.2 ทักษะทางมนุษย์
  - 3.3 ทักษะทางความคิด

4. การบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์

- เพรจเดอเริก เทย์เต่อ
- เชนรี่ แกนต์

5. การบริหารสมัยเดิม

- เชนรี่ พาโภล

6. การบริหารแบบพฤติกรรมศาสตร์

- จอร์จ เอลตัน เมโย
- อับราฮัม มาสโลว์
- แมคเกรเกอร์
- ໄลเคิร์ก
- อาชิริส
- เชิร์ชเบิร์ก

- หน้าต่าง 4 บาน ของโจอาชิ

7. แนวคิดการบริหารงานสมัยใหม่

- องค์การแบบ AJZ
- โนเมด 7-S

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อการบริหารงานสะท้อนความรื่น
2. เพื่อเรียนรู้การบริหารจัดการของนักทฤษฎีแต่ละสมัย
3. เพื่อสร้างความเข้าใจในด้านพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ
4. เพื่อเป็นแนวคิดว่าการบริหารไม่จำเป็นยึดหลักหรือรูปแบบ สามารถบูรณาการความความเห็นชอบขององค์การที่มีสังคม วัฒนธรรม และอื่นๆ ที่แตกต่างกัน



## การบริหารคืออะไร

การบริหารคือกระบวนการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยอาศัยการทำงานของบุคคลอื่น หรือการบริหารต้องใช้ทักษะตัวและศิลป์เพื่อให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การบริหารงานเป็นการพัฒนาบุคลากรหรืออีกนัยหนึ่งผู้บริหารจะต้องรู้จักจัดการเรื่องเงิน วัสดุ และบุคคลในองค์การ ในเรื่องของการบริหารบุคคลนั้น ผู้บริหารจะรู้จักใช้กระบวนการสั่งการ การจัดคนเข้าทำงาน การจัดองค์กร การวางแผน และการควบคุม (สมพารสุกันย์. ม.ร.ว., 2538)

### วิสัยทัศน์การบริหารแนวใหม่

**การบริหารและการประยุกต์ใช้แนวคิดกтуษีเพื่อการบริหารงาน** (สมศักดิ์คงเที่ยง, 2544)

จากเอกสาร "การบริหารงาน" ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ที่ใช้อบรมหัวหน้าฝ่ายทั่วประเทศได้นำเสนอเรื่องการบริหารไว้ดังนี้

คำจำกัดความ "การบริหารงาน หมายถึง ศิลปะในการทำให้สิ่งต่างๆ ได้รับการกระทำการเป็นผลลัพธ์ กล่าวคือ ผู้บริหารมิใช่เป็นผู้ปฏิบัติ แต่เป็นผู้ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติทำงานจนเป็นผลลัพธ์ตามจุดหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกแล้ว" (Simon)

"การบริหาร คือ กระบวนการทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้เกิดลัมดุทธ์ผล ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ" (Sergiovanni)

"การบริหาร หมายถึง การทำงานของคนบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่ร่วมปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน" (Barnard)

"การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคมที่สามารถมองได้ 3 ทาง คือ

1. ทางโครงสร้าง เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ความสำคัญตอนของสายการบังคับบัญชา

2. ทางหน้าที่ เป็นขั้นตอนของหน่วยงานที่ระบุหน้าที่ บทบาท ความรับผิดชอบ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย

3. ทางปฏิบัติ เป็นกระบวนการบริหารที่บุคคลและบุคคลต้องร่วมทำปฏิกรรมชึ้นกันและกัน (Getzels & Guba)

**ลักษณะเด่นที่เป็นสาเหตุของการบริหาร คือ**

1. การบริหารต้องมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย
2. ต้องอาศัยปัจจัยบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญ
3. ต้องใช้ทรัพยากรการบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน
4. ต้องมีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการทางสังคม
5. ต้องเป็นการดำเนินการร่วมกันระหว่างกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป
6. ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจเพื่อให้การกิจกรรมลุล่วงด้วยประสิทธิภาพ
7. เป็นการร่วมมือดำเนินการอย่างมีเหตุผล
8. มีลักษณะเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
9. การบริหารไม่มีตัวตน แต่มีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์



### **มนุษยสัมพันธ์กับการบริหารงาน**

การบริหารมนุษยสัมพันธ์เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่เปรียบเสมือนน้ำมันหล่อลื่น ทำให้การทำงานล่าเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ผู้ที่เป็นหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในองค์กร ทั้งนี้จะต้องรู้จักธรรมชาติและความต้องการของผู้บังคับบัญชาและใช้เทคนิคในการบริหารเพื่อชูงใจให้คนทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐาน 4 ประการ (สมพร สุตัตโนyi, ม.ร.ว., 2538) คือ 1) การมีผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และในระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกัน 2) การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล 3) การยอมรับศักดิ์ศรีแห่งความเป็นคน 4) เทคนิคการชูงใจ

#### **ทักษะทางการบริหาร**

บุคลากรในองค์กรจะต้องเข้าใจเรื่องทักษะการบริหาร มิเรื่องเข้าใจผิดกันไม่น้อยที่ผู้บริหารบางคนจะไม่เข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตน ทำให้การบริหารงานดำเนินไปอย่างเชื่องข้าหรือหยุดอยู่กับที่ เป็นต้น ทักษะการบริหารของผู้บริหารจะจำแนกตามระดับของผู้บริหาร (สถาโถรานี ใจน์เมษา และฉัตรชัย บุนนาค, 2544) ประกอบด้วยทักษะ 3 ประการ คือ

#### **1. ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical Skill)**

ทักษะทางด้านนี้คือ ความสามารถในการใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์เฉพาะทาง หรือเทคนิคต่างๆ ของสาขาวิชาเฉพาะอย่าง เช่น วิศวกร ศัลยแพทย์ สถาปนิก นักบัญชี เพื่อให้บรรลุความสำเร็จของงานอย่างหนึ่งอย่างโดยเฉพาะ

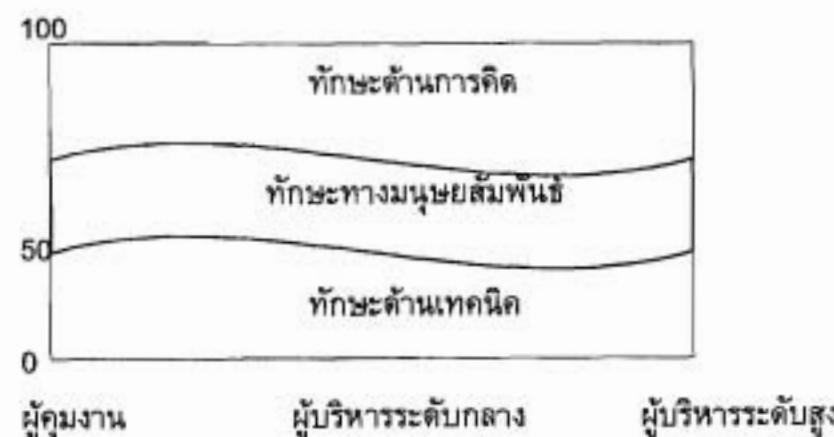
## 2. ทักษะทางด้านมนุษย์ (Human Skill)

คือความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ความสามารถเฉพาะตัวในการเป็นผู้นำ ความสามารถในการทำงานร่วมกันและอุปนิสัยใจบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มหรือบุคคล เพื่อความมีประสิทธิภาพในการทำงานในกลุ่มนั้นๆ

## 3. ทักษะทางด้านความคิด (Conceptual Skill)

คือความสามารถในการวางแผน การรวบรวมกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรเข้าด้วยกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดที่ตั้งไว้ คือการเดินโอด และการสร้างผลกำไรระดับต้น (Technical Skill) ระดับกลาง (Human Skill) ระดับสูง (Concept Skill)

ตารางความแตกต่างในการใช้ทักษะของความเป็นผู้นำในระดับต่างๆ ขององค์การ



### แนวทางการบริหาร

มนุษย์เป็นสัตว์ประเสริฐ มนุษย์มีความรู้สึกนึกคิด มีความสามารถ แม้แต่เรื่องการบริหารจัดการ ชาวอียิปต์ที่เป็นชนกลุ่มแรกๆ ที่รู้จักกับการบริหารเข้ามาใช้เช่นการก่อสร้างピระมิด หรือชาวกรีกที่นำการบริหารมาปักครองปะเทพบະปูชนียสถานที่สำคัญๆ หลายแห่งที่ต้องใช้กระบวนการจัดการที่มีประสิทธิภาพมากจึงจะทำสำเร็จ

ในแบบอย่างมีนักบริหารจัดการที่มีความสามารถอย่างคน ยกตัวอย่างเช่น ซุนจู (Sun Tzu) มีความสามารถในการจัดกระบวนการทัพทางทหารในยุค 500 ปีก่อนคริสตกาล คือ

การจัดขบวนทัพเป็นการจัดเพื่อให้กองทหารประจำวนเป็นรูปต่างๆ ได้ตามความต้องการใช้กลยุทธ์ที่เห็นว่าเหมาะสมกับภารกิจ ทหารทุกคนได้รับการฝึกหัดให้ชำนาญในการใช้อาวุธสู้รบ มีกำลังร่างกายแข็งแรง อดทน รู้จักระเบียบวินัย และเข้าใจการประจำวนทัพ เมื่อเห็นหรือได้ยิน สัญญาณของตนแพรส มีเสียงและกลอง.... มีความสามารถในการใช้อาวุธรักษาเมียนบินเด็ด และที่สำคัญที่สุดคือ ต้องมีความจงรักภักดีอย่างมั่นคงต่อแม่ทัพ ก่อไว้กันไว้ หน่วยท้องฟันของอันหลี (Ho-Lii) เจ้านครแห่งอนันต์ด่องรับการฝึกอยู่นานถึง 7 ปี และสามารถเดินทางรวดเดียวได้กว่า 100 กิโลเมตร โดยไม่ต้องหยุดพักระหว่างทาง (พิชัยราษฎร์, 2521)

ความจริงเรื่องกิจกรรมการบริหารบ้านเมืองนั้นมีมาตั้งแต่古 หลายประเทศที่มีความเจริญรุ่งเรืองด้านการยุทธ์ มีการสร้างศิลปะวิทยาการที่มีความโดยเด่น เช่น ก้าแฟรงเมืองจีน พระราชวงศ์ทั้งมาลาต วัดพระศรีรัตนศาสดาราม และอื่นๆ อีกมาก many คนไทยเราก็สามารถบริหารบ้านเมืองแบบนี้มานานแล้ว ตั้งที่พระเมืองราชธานี (ประยูร ธรรมจิตโถ, 2539) ก่อไว้กันไว้ ที่ของนักบริหารปรากฏชัดเจนในการปฏิบัติขององค์การสมัยโบราณ ตั้งเช่น ความตอนหนึ่งของเรื่องตั้งป้อม

เมื่อรัชนาเดือกดูได้เจ้าเมือง ท้าวสามัคคีต้องการให้รัชนาและเจ้าเมืองไปอยู่กระห่อนป่ายนา จึงเรียกบุนหมินมาสั่งความว่าต้องสร้างกระห่อนป่ายนาให้เสร็จภายใน 7 วัน บุนหมินเป็นนักบริหารที่ดี เขายังแผนว่าจะสร้างกระห่อนป่ายไว้ และโดยวิธีใด จากนั้นก็จัดองค์การและบรรจุบุคลากรไว้ในตำแหน่งต่างๆ เพื่อช่วยกันสร้างกระห่อนป่ายนาให้เสร็จตามเป้าหมาย เมื่อถึงตอนอ่านวยการ บุนหมินก่อไว้ไว้

นายมีโคนไฝ	นายใจชุดหลุม
นายชั้นนายชุ่น	คุณกันไปเก็บวัวมาก
เลร์จแล้วเกลางสา	เอาไว้ยื้อย้ายแยก
เดิกงานข้าจะแยก	ของแบลกแบลอกให้กัน"



ในฐานะนักบริหาร บุนหมินทำหน้าที่ทุกอย่างดังต่อไปนี้ จัดองค์การ แต่งตั้งบุคลากร และอ่านวยการในตอนลั่งการ ยังอัดนีดพันนักงานด้วยว่าถ้าทุกคนทำงานเสร็จเช้าจะแยกของแบลกให้รับประทาน

การบริหารสมัยโบราณมีกระบวนการครอบทุกประการที่จริง แต่ก็มีหลักฐานว่ายังหย่อนในเรื่องการควบคุม เมื่อความคุณไม่ดีซึ่งมีการรั่วไหลหรือการทุจริตฉ้อราษฎร์บังหลวง เรื่องเหล่านี้เป็นปัญหาเรื้อรังในสังคมไทยที่มีมาตั้งแต่古

## การบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์

### ทฤษฎีพื้นฐานของการบริหารการศึกษา

การบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์เกิดขึ้นและเติบโตในช่วงการปฏิวัติทางอุตสาหกรรม ในตอนแรกนักวิชาการทางการบริหารให้สนใจว่าทำอย่างไรคนงานจึงจะทำงานให้เร็วขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

#### เฟรเดอริก เทย์เลอร์ (Frederick W. Taylor)

เทย์เลอร์ (1856 - 1915) เป็นนิ�ุของ การจัดการทางวิทยาศาสตร์ สมัยนั้นปัญหาสำคัญคือ ความเกี่ยวกับงาน ความไม่เอาใจใส่งาน ไม่มีความรับผิดชอบ จึงได้มีการใช้ระบบค่าจ้างรายชั่วเพื่อเป็นการเพิ่มผลผลิตเมื่อประสิทธิภาพการผลิตสูงขึ้น ก็จะลดอัตราค่าจ้างให้ต่ำลง ทำให้ฝ่ายลูกจ้างเกิดทัณฑ์ในการทำงานที่เหมาะสม หลักการของเทย์เลอร์ มองว่าการเพิ่มผลผลิตคือ ปัญหา เมื่อผลผลิตเพิ่มมากขึ้น การหลีกเลี่ยงงานก็จะหมดไป และได้กำหนดมาตรฐานชี้ทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้างยอมรับขึ้นโดยอาศัยแนวคิดทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย

- สร้างมาตรฐานของเงื่อนไขการทำงาน
- ขั้นตอนตารางเวลาของการทำงาน
- คำแนะนำเกี่ยวกับการทำงาน



เทย์เลอร์ ได้กล่าวเน้นถึงการจัดการทางวิทยาศาสตร์ว่า นายจ้างและลูกจ้างจะต้องร่วมมือกันเพื่อผลผลิตให้มากที่สุด โดยอาศัยความรู้ทางวิทยาศาสตร์ แต่ก็มีบางแนวความคิดซึ่งตรงกันข้าม โดยคิดว่า การออกแบบและกระบวนการคุณภาพเป็นการบีบบังคับเกินไป บางครั้งอาจเป็นไปไม่ได้ในการลงมือปฏิบัติความแผนงาน หรือการวิจารณ์แนวความคิดที่มองมนุษย์ในแง่ของเศรษฐศาสตร์แต่เพียงอย่างเดียว อย่างไรก็ตาม กระบวนการจัดการของเขาก็ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง

#### เอนริ แกนต์ (Henry L. Gantt)

แกนต์ (1861 - 1915) เป็นลูกศิษย์ของเทย์เลอร์ และมีเชื่อเสียงสมัยเดียวกับเทย์เลอร์ แต่แกนต์เป็นผู้เริ่มให้ความสนใจกับองค์ประกอบเชิงมนุษย์ ซึ่งจะแตกต่างจากเทย์เลอร์ ซึ่งเน้นเฉพาะผลงาน เขายังเป็นผู้เสนอให้ใช้แผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart) หรือแผนภูมิควบคุมเวลาทำงาน ในปี 1917 เขายังเป็นคนแรกที่ศึกษาการเรียงอิฐ พนักงานจำนวนมากทำงานได้ประสิทธิผลนโยบายที่ควรจะเป็น ดังนั้น เขายังคงวิธีการเหลือไว้ที่

ติที่สุดซึ่งจะทำให้การทำงานของคนงานดีขึ้น และพบว่าคนงานสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการเรียงก้อนอิฐจากเดิม 120 ก้อน เป็น 350 ก้อนต่อชั่วโมงที่เดียว แนวคิดของแกนต์ มีจุดเด่นดังนี้

1. ให้ความสนใจในการจูงใจ
2. เน้นความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การ
3. มีความยืดหยุ่นมากขึ้น

## การบริหารสมัยเดิม

### เอนรี พ้ายออล (Henry Fayol)

พ้ายออล (1841 - 1925) ชาวฝรั่งเศส เป็นนักบริหารผู้มีความสามารถ เขาศึกษาการบริหารตามหน้าที่ (Functional Approach Fayol) เมื่อจากสามารถบริหารบริษัทซึ่งกำลังจะล้มละลายให้รอดพ้นจากการภาวะวิกฤตได้

พ้ายออล เป็นคนแรกที่ใช้วิธีการศึกษานี้เพื่อเข้าใจถึงงานของผู้บุคคล โดยกำหนดหน้าที่ที่ผู้บุคคลต้องทำ และนำไปสู่การพัฒนากระบวนการบริหาร เขายังได้เชื่อว่าบิ๊กของกระบวนการบริหาร เขายังได้ไวเคราะห์เกี่ยวกับการบริหารโดยรวมของโรงงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งได้ไวเคราะห์เกี่ยวกับขั้นตอนของกิจกรรมการบริหาร เป็นคนแรกที่กำหนดหน้าที่ในการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การอำนวยการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) การควบคุม (Controlling) นอกจากนี้ยังวางแผนหลักเกณฑ์ 14 ข้อ ซึ่งสามารถตัดแปลงใช้กับงานบริหารอื่นๆ

### หลักเกณฑ์ทั้ง 14 ประกอบด้วย

1. ทฤษฎีการแบ่งงาน
2. อ่านใจและหน้าที่
3. ข้อมูลคับ
4. รับคำสั่งจากนายเพียงคนเดียว
5. หลักของกฎระเบียบ
6. มีคือผลประโยชน์ขององค์การเป็นหลัก
7. มีระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรม
8. มีการรวมอำนาจที่เหมาะสม

9. มีระบบของการบังคับบัญชา
10. หลักความเสมอภาค
11. ความสามารถในการดำเนินการในทุกระดับ
12. ความจริงรักภักดีต่อองค์กร
13. การฝึกงานก่อนเข้าบรรจุเข้าทำงาน
14. การสร้างให้เกิดความเชื่อมั่น



เป็นผู้เริ่มการศึกษาเกี่ยวกับขั้นตอนการจัดการ และกำหนดค่าจ้างกับความช่องทางบริหารและการจัดการ

### **การบริหารแบบพหุติกรรมศาสตร์ (การบริหารแบบมนุษยสัมพันธ์)**

จอร์จ เม莫 (George E. Mayo) ได้ชื่อว่าเป็นนิ�าของ การจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์ หรือการจัดการแบบเน้นการศึกษาพหุติกรรมศาสตร์ เป็นศาสตราจารย์ด้านการบริหาร แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด รัฐแมสซาชูเซตต์ ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ทำการทดลองที่บริษัทเวย์สเทอร์น อิเล็กทริกในชิคาโก ที่เรียกว่า การทดลองฮอร์ธอร์น (Hawthorne Experiment) ที่โด่งดังมาก

ในปี ค.ศ. 1880 - 1959 เขายังคงร่วมงานจากมหาวิทยาลัย Harvard ของเขายังได้ดำเนินการศึกษาพหุติกรรมของคนภายในสภาพแวดล้อมของการทำงานที่โรงงาน Hawthorne ของบริษัท Western Electric ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1927 ถึงปี ค.ศ. 1932 Mayo ได้รับเชิญจาก Western Electric เมื่อนักจิตวิทยาคนอื่นๆ กำลังทำการทดลอง เกี่ยวกับแสงสว่างของการทำงาน พากษาได้แบ่งพนักงานเป็น "กลุ่มทดลอง" กลุ่มนี้ แล้วทำการเปลี่ยนแปลงแสงสว่าง และ "กลุ่มควบคุม" ซึ่งกลุ่มนี้ที่แสงสว่างไม่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดระยะเวลาของการทดลอง เมื่อแสงสว่างของกลุ่มทดลองเพิ่มมากขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้นตามที่คาดหมายไว้ แต่สิ่งที่ทำให้นักวิจัยต้องประหลาดใจ คือ แสงสว่างลดลง ผลผลิตยังคงเพิ่มขึ้น ยิ่งกว่านั้นผลผลิตของกลุ่มควบคุมสูงขึ้นเช่นเดียวกัน ทั้งๆ ที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงอะไรเลย ความพยายามของพากษาเพื่อหาผลลัพธ์ของปัญหาดังกล่าว ทำให้ Mayo เป็นจุดเริ่มต้น ของกระบวนการ管理มนุษยสัมพันธ์

ในการทดลองใหม่ Mayo และเพื่อร่วมงานจาก Harvard ของเขายังได้จัดกลุ่มคนงานหญิงจำนวน 6 คน 2 กลุ่ม อุปกรณ์ห้องห้องหนึ่งสภาพแวดล้อมของการทำงาน มีการ

เปลี่ยนแปลง ส่วนอีกห้องหนึ่งสภาพแวดล้อมของการทำงานไม่มีการเปลี่ยนแปลง ตัวแปรผันต่างๆ เช่น เงินเดือนเพิ่มขึ้น เวลาหยุดพักทำงานกาแฟถูกนำไปเข้ามาใช้ ชั่วโมงการทำงานและวันทำงานในแต่ละสัปดาห์ลดลง นักวิจัยไม่ได้กระทำตนเป็นผู้ควบคุม ยอมให้ก่อตุ้มเลือกระยะเวลาหยุดพักของก่อตุ้มเอง และเสนอแนะการเปลี่ยนแปลงต่างๆ

ผลผลิตสูงขึ้นทั้งห้องทดลองและห้องควบคุม นักวิจัยมีความรู้สึกว่าพากษาสามารถจัดสิ่งของไปได้ เนื่องจากกลุ่มควบคุมผลตอบแทนไม่ได้เพิ่มขึ้น เดีย Mayo สรุปว่าปฏิกรรมที่เป็นถูกใช้ทางด้านอารมณ์ ที่มีความซับซ้อนทำให้ประสิทธิภาพของการผลิตเพิ่มขึ้น เพราะว่ากลุ่มควบคุมและกลุ่มทดลองได้ถูกเลือกเพื่อให้ความสนใจเป็นพิเศษ พากษาเกิดความภูมิใจ สิ่งเหล่านี้ชูงี้ให้พากษาได้ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น การควบคุมอย่างเห็นอกเห็นใจที่พากษาได้รับ จะเสริมแรงทางด้านแรงจูงใจของพากษาให้สูงขึ้น

ผลที่เกิดจากการทดลองดังกล่าวนี้ทำให้ Mayo ค้นพบเป็นครั้งแรกว่า เมื่อคนงานได้รับความสนใจเป็นพิเศษจากฝ่ายบริหาร ประสิทธิภาพของการผลิตจะเพิ่มขึ้น โดยไม่พิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงในสภาพแวดล้อมของการทำงานจะเป็นอย่างไร ปรากฏการณ์ดังกล่าวเรียกว่า Hawthorne Effect

เพื่อให้ได้ผลผลิตสูงสุด Mayo และเพื่อนร่วมงานของเขารุปว่า ฝ่ายบริหารต้องยอมรับถึงความต้องการของพนักงานเกี่ยวกับการยกย่อง และการตอบสนองความต้องการทางด้านสังคม ต้องทำให้ก่อตุ้มที่ไม่เป็นทางการมีที่堪หนะในทางบวก โดยทำให้พนักงานมีความรู้สึกใหม่เกี่ยวกับความมีศักดิ์ศรีและคุณค่า ตามที่ศักดิ์ของ Mayo แนวความคิดของ "มนุษย์ สังคม" -ถูกจูงใจด้วยความต้องการทางด้านสังคม ต้องการความสัมพันธ์ในขณะที่ทำงาน -จะกดแทนแนวความคิดเก่า -มนุษย์มีเหตุผล ถูกจูงใจด้วย ความต้องการทางด้านเศรษฐกิจ (สมยศ นาวีการ, 2538)

#### การศึกษาของเมโยรูปได้ดังนี้

1. แนวคิดของทฤษฎีนี้ เชื่อว่าในการบริหารองค์การนอกจากจะยึดมั่นในผลสำเร็จของงานที่เป็นที่ตั้งแล้ว ยังจำเป็นต้องคำนึงถึงองค์ประกอบต่างๆ ที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงไปได้ นั่นคือด้วยคุณค่า

2. หลักการของทฤษฎีนี้ถือว่า การที่จะดึงระเบียนแบบแผนขององค์การไว้โดยไม่พิจารณาถึงด้วยคุณค่าซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติโดยย่อมไม่ได้ผลเสมอไป เพราะผู้ปฏิบัติงานเป็นมนุษย์ ย่อมต้องมีความรู้สึกมีอารมณ์ และความนึกคิดเป็นส่วนตัว ดังนั้น ในการบริหารงานจึงจำเป็นต้องมีการใช้ทฤษฎีมนุษย์สัมพันธ์มาช่วย

3. แนวความเชื่อพื้นฐาน แนวความเชื่อพื้นฐานจากผลการศึกษาสรุปได้ ดังนี้

3.1 เข็อว่าคนเป็นสิ่งมีชีวิต จิตใจ ขวัญ ก้าลังใจ และความพึงพอใจ อันเป็นเรื่องสำคัญในการทำงาน

3.2 ขวัญ เป็นเรื่องสำคัญในการทำงาน เนื่องมิใช่สิ่งสื่อใจที่สำคัญเพียงอย่างเดียว วางแผนทางจิตใจมีผลต่อการջุงใจในการทำงานไม่น้อยกว่าเงิน

3.3 บริมาณการทำงานของคนไม่ได้ขึ้นอยู่กับสภาพทางกายภาพแต่เพียงอย่างเดียว หากขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางด้านคุณของหน่วยงานด้วย

3.4 วางแผนทางจิตใจมีผลต่อการทำงานมากกว่าทางเศรษฐีพัฒ โดยเฉพาะพนักงานชั้นสูง

3.5 การแบ่งแยกการทำงานตามลักษณะเฉพาะ มิได้เกิดประดิษฐ์ภาพสูงสุดเสมอไป

3.6 อิทธิพลของกลุ่มนิความสำคัญยิ่งต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน

ทฤษฎีความต้องการมูตรฐาน 5 ขั้น ของอับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow Hierarchy of Needs)

มาสโลว์ได้เสนอแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ ว่ามนุษย์ทุกคนล้วนมีความต้องการในด้านต่างๆ ที่เริ่มต้นจากความต้องการในระดับต่ำ ที่เกี่ยวกับการกิน การพักอาศัย และเมื่อต้องการในระดับต้นๆ นี้ได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะอิ่ง มีความต้องการในระดับสูงยิ่งๆ ขึ้นตามลำดับ มาสโลว์ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ด้าน ดังแสดงในแผนภูมิข้างล่างนี้



### แมคเกรగอร์ (D. McGregor)

แมคเกรగอร์ (1906 - 1964) ซึ่งให้เห็นถึงลักษณะทางธรรมชาติของมนุษย์ในลักษณะที่แตกต่างกันโดยแบ่งเป็น 2 รูปแบบของทฤษฎี X ทฤษฎี Y ธรรมชาติของมนุษย์ตามทฤษฎี X กล่าวว่า มนุษย์ส่วนใหญ่มีนิสัยไม่ชอบการทำงานและพยายามหลีกเลี่ยงงาน เมื่อมีโอกาส เมื่อมนุษย์ไม่ชอบที่จะทำงาน ดังนั้นการที่จะให้มนุษย์ทำงานจึงต้องใช้วิธีการบังคับควบคุม และอ่านว่ายกการ ทฤษฎีนี้เชื่อว่าคนมีลักษณะดังนี้

1. ไม่ชอบทำงาน
2. ขาดความทะเยอทะยาน
3. คนไม่วับผิดชอบ
4. ชอบทำตามที่ผู้อื่นสั่ง
5. ต้องใช้วิธีให้ผู้อื่นมาควบคุม

ทฤษฎี Y มีแนวคิดว่า มนุษย์คือสิ่งที่เจริญเติบโตและพัฒนาได้ การที่จะสำรองศักดิ์ การในสังคมซึ่งพัฒนานั้น จำเป็นจะต้องเปลี่ยนแนวความคิดไปสู่ทฤษฎี Y และผู้บริหารจะต้องค้นคว้าวิธีการและหลักการในการบริหารซึ่งเน้นทฤษฎี Y และยังเป็นผู้เสนอแนวคิดของ การบริหารโดยวัดถูกประสิทธิภาพ นักวิชาการหลายคนให้ความหมายของการบริหารแบบเน้นวัดถูกประสิทธิภาพ เช่น ปีเตอร์ เอฟ ดริกเกอร์ กล่าวว่า เป็นหลักของ การบริหารที่จะจัดให้แต่ละบุคคลได้ทำงาน และมีความรับผิดชอบอย่างเดียวที่ มีพิเศษทางในการทำงานร่วมกันที่ชัดเจน แน่นอน มีการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะทำให้เกิดการประสานระหว่างวัดถูกประสิทธิภาพของบุคคล และวัดถูกประสิทธิภาพขององค์กรเป็นไปด้วยดีและเรียบร้อย ส่วนลักษณะของบุคคลในทฤษฎีนี้ มีลักษณะดังนี้ (MBO : Management By Objectives)

1. คนชอบทำงาน
2. คนมีความกระตือรือร้น
3. คนมีความรับผิดชอบ
4. คนชอบเป็นผู้นำ
5. คนทุกคนชอบคุณเด่น

### ໄโลเดิร์ก (R. Likert)

ໄโลเดิร์ก ได้วิจัยเกี่ยวกับ ผลกระทบของกิจกรรมการจัดการต่อประสิทธิภาพในการผลิต พบร่วมกับ หัวหน้างานซึ่งเขาใจใส่ในพนักงานและสามารถสร้างประสิทธิภาพของการผลิตได้สูงกว่าหัวหน้างานซึ่งให้ความสำคัญในเรื่องการผลิต



นอกจากนี้ ยังได้เสนอ ทฤษฎีระบบการจัดการ เพื่อรูปแบบในการจัดการองค์การ  
ทางวิทยาศาสตร์ และยังได้พนวจในบรรดาระบบการจัดการ

- ระบบที่ 1 (แบบคิดถึงเฉพาะผลประโยชน์ของตน)
- ระบบที่ 2 (แบบมีความเข้าใจถึงความรู้สึก)
- ระบบที่ 3 (แบบความร่วมมือ ช่วยเหลือ)

ระบบที่ 4 (แบบทุกคนมีส่วนร่วม) จะเป็นระบบที่ความเป็นผู้นำสามารถใช้ได้  
อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด

ระบบที่ 4 นั้น ได้สอดแทรกแนวความคิดต่างๆ ไว้ดังนี้

- การรุ่งเรืองโดยการให้รางวัลตอบแทน
- การโน้มน้าวจิตใจให้สำนึกรถึงความสำคัญของงานซึ่งรับมิชอบ
- สร้างกลุ่มย่อยซึ่งมีความกลมเกลียว ภูมิใจในผลงาน ทุ่มเทกำลังในการทำงาน  
เต็มที่ การที่สมาชิก 1 คน เป็นสมาชิกของ 2 กลุ่มย่อย จะทำให้เป็นตัวเรื่องโยงให้เกิดเป็น<sup>กตุมใหญ่ขึ้น</sup>
- ระบบการจัดการซึ่งตอบสนองความต้องการของมนุษย์

ระบบที่ 4 จะมี แนวความคิดแบบทฤษฎี Y คือ การได้รับการยอมรับในสังคม  
สิ่งจุ่งใจ การบริหารตนเอง การควบคุมตนเอง การปรับโครงสร้างองค์การ

#### อาร์จิริส (C. Argyris)

ทฤษฎีความต้องการของ อาร์จิริส มีหลักการพื้นฐานเหมือนกับแนวความคิดของ  
ไฮเดรท หรือ แมคเกรเกอร์ แนวความคิดของเขามีดังนี้

พัฒนาทางด้านจิตใจของมนุษย์ จะมุ่งไปในทิศทางที่ถูกต้องเมื่อยุ่งภายในได้เงื่อนไข  
สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม เงื่อนไขดังกล่าวประกอบด้วย

- การที่สามารถตัดสินใจเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ได้ด้วยตนเอง
- การอยู่ในสภาวะที่ต้องพึ่งพาผู้อื่นและเป็นอิสระในเวลาเดียวกัน
- สามารถรวมรวมสมาชิกได้มากขึ้น
- การมีโอกาสที่จะดัดแปลงคิดค้นสิ่งแผลกใหม่
- ความสามารถคาดคะเนเรื่องในอนาคตได้
- การได้เรียนรู้และแก้ไขผิดพลาดที่สูงกว่า
- การรู้จักด้วยตนเองอย่างดี ก่อให้เกิด สามารถควบคุมตนเองได้

อาชีวิส พิจารณาความสามารถของมนุษย์จากแง่มุม 3 ด้าน คือ ทางด้านการปฏิบัติ การยอมรับ และความรู้สึก ดังนั้นการเพิ่มแรงจูงใจจะต้องเพิ่มโอกาสของการใช้ความสามารถทั้ง 3 ดังกล่าวพร้อมๆ กัน

#### เอิร์ชเบิร์ก (F. Herzberg)

เอิร์ชเบิร์ก ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของสำนักงานและด้านของความพึงพอใจของมนุษย์ มีปัจจัยสำคัญ 2 ประการ คือ

1. Motivation Factors เป็นปัจจัยขั้นพื้นฐานที่คนทำงานจะต้องได้รับ นั่นคือ

- เงินเดือน
- สภาพการทำงานที่ดี
- ความมั่นคงในงาน
- ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงาน
- นโยบายที่ดีขององค์กร
- หัวหน้างานควบคุมการทำงานดี

2. Satisfaction Factors เป็นปัจจัยที่สร้างความพอใจให้กับการทำงาน ถ้ามีแล้วจะทำให้การทำงานดีขึ้น ได้แก่

- งานที่ท้าทาย สนุก
- ทำแล้วเกิดผลงาน ทำแล้วได้รับความสำเร็จ
- งานที่มีความรับผิดชอบสูง
- ผู้อื่นยอมรับความสำเร็จ
- งานที่ทำแล้วก้าวหน้า
- งานที่ทำแล้วก่อให้เกิดความรู้หรือความเข้าใจมากขึ้น

#### ทฤษฎีหน้าต่าง 4 นาน ของ โจอารี (Johari window)

ทฤษฎีนี้เป็นแนวคิดของนักจิตวิทยา 2 ท่านคือ Joseph Luft และ Harry Ingham ซึ่งทั้งสองท่านได้คิดกระบวนการรู้จักตนเองและพัฒนาตนเองโดยกระบวนการกรุ่ม คือ การรู้จักตนเองในแบบหน้าต่างหัวใจ จะประกอบด้วยหน้าต่าง 4 นาน ดังนี้

1. ส่วนที่เราเองรู้ คนอื่นก็รู้ หรือที่เรียกว่า ... "บริเวณเปิดเผย"
2. ส่วนที่ด้วยเราเองรู้ แต่คนอื่นไม่รู้ หรือที่เรียกว่า ... "บริเวณซ่อนเร้น"
3. ส่วนที่ด้วยเราเองไม่รู้ แต่คนอื่นรู้ หรือที่เรียกว่า ... "บริเวณจุดบอด"
4. ส่วนที่ด้วยเราเองไม่รู้ คนอื่นก็ไม่รู้ หรือที่เรียกว่า ... "บริเวณอวิชา."

บริเวณเปิดเผย (Open Area) หมายถึงพื้นที่กรรม เจดนา หรือบุคลิกลักษณะที่ทั้งคนเองและผู้อื่นท่างรู้เหมือนกัน เป็นพื้นที่ที่เราและผู้อื่นเข้าใจร่วมกัน เป็นส่วนที่คนเองและผู้อื่นไม่ต้องระมัดระวังด้วยและปกปิดซึ่งทำให้มีความสหายใจในการที่จะรับรู้ร่วมกัน

บริเวณจุดบอด (Blind Area) หมายถึงพื้นที่ที่คนเองแสดงออกโดยไม่รู้ด้วยแต่ผู้อื่นสังเกตเห็นและรับรู้ได้ บริเวณจุดบอดนี้จึงเป็นส่วนที่คนอื่นรู้ แต่ตัวเราเองนั้นไม่รู้ หรือเป็นสิ่งที่คนอื่นบอกแต่เราไม่ยอมรับ

บริเวณซ่อนเร้นหรือปกปิด (Hidden Area) หมายถึงสิ่งที่คนเองรู้ด้วยแต่เก็บซ่อนไว้ในใจไม่เปิดเผยให้ผู้อื่นรู้ เป็นสิ่งที่คนเองรู้และพยายามปกปิดหรือเก็บเอาไว้ไม่เปิดเผยให้คนอื่นรู้ เป็นพื้นที่กรรมที่คนเองทราบแต่เก็บซ่อนไว้ไม่平坦นาให้ผู้อื่นทราบ

บริเวณอวิชาหรือบริเวณลึกลับ (Unknown Area) หมายถึงพื้นที่กรรมหรือความรู้สึกบางอย่างที่กระทำไปโดยทั้งที่คนเองและผู้อื่นไม่รู้ คือ เรียกได้ว่าเป็น "ภาวะจิตไร้สำนึก" ซึ่งเป็นพื้นที่กรรมที่ฝังใจในอดีต และมีผลต่อการแสดงออกในปัจจุบันซึ่งอาจเป็นพื้นที่กรรมแสดงถึงความประทับใจและไม่ประทับใจต่อผู้อื่นโดยไม่มีเหตุผล พื้นที่กรรมนี้ อาจจะถูกค้นพบได้ ถ้าบุคคลมีความเกี่ยวข้องและติดต่อสัมพันธ์กันลึกซึ้ง มีความสนิทสนมกันมาก

จากทฤษฎีนี้จะพบว่าพื้นที่กรรมส่วนที่ 2, 3, และ 4 นั้นจะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาตนเองและการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ หรือทำให้เกิดปัญหาในการทำงานร่วมกัน เนื่องจากพื้นที่กรรมในส่วนที่ 2 หรือบริเวณจุดบอดจะทำให้เราประพฤติดนไม่เหมาะสม ไม่เป็นที่พอใจของผู้อื่นโดยที่เราเองก็ไม่รู้ด้วย ส่วนพื้นที่กรรมในหน้าที่งานที่ 3 หรือบริเวณปกปิดอาจทำให้เราใช้ปั๊มต่อยไปสร้างปั๊มเมื่องทำให้เกิดความเดือดร้อนแก่ผู้อื่น และพื้นที่กรรมในส่วนที่ 4 อาจมีผลต่อการสร้างมนุษย์สัมพันธ์กับผู้อื่นถ้าเราสามารถทำให้ความรู้จักด้วยกันมากขึ้นโดยให้คนอื่นบอก

ถ้าเราสามารถทำให้ความรู้จักตนเองได้มากขึ้นโดยให้คนอื่นบอกจุดอ่อนของเราเพื่อจะได้ปรับปรุงตนเองและเราอาจบอกข้อบกพร่องหรือจุดซ่อนเร้นให้ผู้อื่น เพื่อให้คนอื่นได้เข้าใจในตัวเรามากขึ้น ซึ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้เมื่อคนในกลุ่มได้เปิดเผยต่อกัน โดยเป็นกระบวนการให้แก่กันหรือที่เรียกว่าเป็น Feed Back ให้กันอันได้แก่

- ทำวิจารณ์นั้นต้องเป็นเชิงสร้างสรรค์ หรือติเพื่อ ก่อ
- ใช้คำพูดสุภาพ กิริยาที่แสดงออกต้องน่าเชื่อถือ
- ต้องไม่ใช้คำพูดที่เป็นการประเมินว่า ตี หรือ เลว แต่ต้องเป็นคำพูดที่บอกถึงข้อเท็จจริง

- ต้องใช้คำพูดในเชิงบวกมากกว่าทางลบ
- พยายามโดยที่ไม่ทำให้เข้าเสียหน้า
- พยายามวิจารณ์ในสิ่งที่เข้าสามารถปั๊บปู๊ดได้

การพิจารณาคุณเองและผู้อื่นโดยใช้หน้าต่างหัวใจให้ข้อคิดที่น่าสนใจดังนี้

1. ไม่มีใครที่จะรู้จักคนเองได้ถ่องแท้
2. คนเราสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือบุคลิกลักษณะได้
3. บริเวณเปิดเผยและซ่อนเร้นเป็นส่วนสำคัญที่เราใช้เป็นแนวทางในการแสดงพฤติกรรมของตน จะเรียกว่า "ความนึกคิดเกี่ยวกับตนเอง" (Self-concept)
4. สิ่งที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนโดยตรง ได้แก่ ความนึกคิดของตนเอง ค่านิยมและความรู้สึกเกี่ยวกับความนึกคิดเกี่ยวกับตนเอง
5. สิ่งที่จะมีอิทธิพลทางอ้อมแก่พฤติกรรมของคนได้แก่ บริเวณจุดบอด และบริเวณอวิชา

การรู้จักตนเองและการเรียนรู้ผู้อื่นนั้น ถ้าพิจารณาตามหลักจิตวิทยา Thomas Harris ได้แบ่งคนออกเป็น 4 จำพวกด้วยกัน คือ

- คนที่ไม่เห็นคุณค่าในตัวเอง (*I'm not OK you are OK*) ได้แก่ คนที่พยายามหาจุดข้อบกพร่องต่างๆ มาให้ตัวเองค่าลง
- คนที่มองโลกในแง่ร้าย (*I'm not OK you are not OK*) ได้แก่ คนที่มองตัวเองว่าตัวเราไม่ดีคนอื่นก็ไม่ดี ไม่อยากพบปะสังสรรค์กับผู้ใด
- คนที่มองตัวเองดีเลิศ (*I'm OK you are not OK*) ได้แก่ คนของห้องมองคนอื่นไม่ได้เรื่องหมด ตัวเองเก่งอยู่คิดเดียว
- คนที่มองทุกคนดีล้วนแต่พึงพอใจกันได้ (*I'm OK you are OK*) ได้แก่ คนที่มีวุฒิภาวะสมบูรณ์ (Mature) มองว่าคนเรามีความแตกต่างกัน คนเราไม่ดีไปทุกอย่าง อาจจะดีในบางเรื่อง และอาจผิดพลาดเป็นบางเรื่องได้

### แนวคิดการบริหารสมัยใหม่

การที่ประเทศญี่ปุ่นประสบความสำเร็จในโลก และขยายอณาจักร ทำให้มีผู้สนใจศึกษาการบริหารแบบตะวันออกกันมากไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าการบริหารงานแบบตะวันตกที่ประสบความสำเร็จและได้รับการยอมรับเป็นอย่างมาก

องค์กรที่ใช้หลักการบริหารแบบอเมริกัน เรียกว่าองค์กรแบบ เอ (A) ส่วนองค์กรที่บริหารแบบญี่ปุ่นเรียกว่าแบบ เจ (J) หลังจากนั้นมาอีกไม่นาน วิลเลียม อุชิ (William Ouchi) ได้นำหลักการบริหารทั้งสองมาพัฒนาบทบาทภูมิการบริหารขึ้นใหม่ เรียกว่าการบริหารแบบ ซี (Z) (สหสiron โรมน์เมชา และฉัตรชัย บุนนาค, 2544) ดัง แผนภูมิ

คุณลักษณะขององค์กรแบบ A (อเมริกัน)	คุณลักษณะขององค์กรแบบ J (ญี่ปุ่น)	คุณลักษณะขององค์กรแบบ Z (แบบผสม)
<ol style="list-style-type: none"> <li>การจ้างงานระยะสั้น</li> <li>การตัดสินใจของบุคคล</li> <li>ความรับผิดชอบของบุคคล</li> <li>การประเมินผลและการเดือนตัวแห่งน่องอย่างรวดเร็ว</li> <li>การควบคุมที่เข้มแข็งและเป็นทางการ</li> <li>สายอาชีพงานเฉพาะด้าน</li> <li>การให้ความสำคัญกับบุคคล (ชีวิตการทำงานเท่านั้น)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>การจ้างงานตลอดชีพ</li> <li>การตัดสินใจที่เห็นพ้องต้องกัน</li> <li>ความรับผิดชอบร่วมกัน</li> <li>การประเมินผลและการเดือนตัวแห่งน่องช้า</li> <li>การควบคุมที่ไม่เข้มแข็งและไม่เป็นทางการ</li> <li>สายอาชีพที่ไม่เฉพาะด้าน</li> <li>การให้ความสำคัญกับบุคคลหลากหลายด้าน (รวมทั้งชีวิตและครอบครัว)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>การจ้างงานระยะยาว</li> <li>การตัดสินใจที่เห็นพ้องต้องกัน</li> <li>ความรับผิดชอบของบุคคล</li> <li>การประเมินผลและการเดือนตัวแห่งน่องช้า</li> <li>การควบคุมที่ไม่เข้มแข็งและไม่เป็นทางการร่วมกับเครื่องวัดที่เป็นทางการและเข้มแข็ง</li> <li>สายอาชีพเฉพาะด้านปานกลาง</li> <li>การให้ความสำคัญกับบุคคลทุกด้าน (รวมทั้งชีวิตและครอบครัว)</li> </ol> <p style="text-align: center;">ทฤษฎี Z ของ Ouchi</p>

## 7-S โมเดล

คุณลักษณะ 7 ประการของบริษัทคือเด่น ถูกค้นพบโดย โนเมด 7-S ซึ่งประกอบไปด้วย (สหัสironne ใจน์ ใจน์เมรา และฉัตรชัย บุนนาค, 2544) ดังนี้

1. โครงสร้าง (Structure)
2. กลยุทธ์ (Strategy)
3. คนหรือพนักงาน (Staff)
4. สไตล์การบริหาร (Style)
5. ระบบและวิธีการ (System)
6. คุณค่าร่วม (Share Value)
7. ทักษะฝีมือ (Skill)

ถึงแม้ว่าการบริหารมนุษยสัมพันธ์ในส่วนนี้จะถูกนำมาใช้กับนักการศึกษา ก็ตาม แต่การท้าความรู้จักกับโลกยุคโลกาภิวัตน์ขึ้นเศรษฐกิจใหม่มีอะไรที่เปลี่ยนแปลงไปบ้างจะได้ปรับตัวและปรับใจเพื่อย้ายขอนบทแห่งความรู้ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา และหน่วยงานต่างๆ ดังที่สหัสironne และฉัตรชัย กล่าวว่า สำหรับเศรษฐกิจแบบใหม่หรือคอนแท็บสกอร์เรียกว่าเศรษฐกิจดิจิตอล มีสาระสำคัญ 12 ประการ สรุปได้ดังนี้

1. ความรู้ดิจิทัล : สนใจและบริการมีความสำคัญมากขึ้น
2. เก็บข้อมูลอย่างอยู่ในระบบดิจิตอล : ระบบการสื่อสาร ระบบทางด้านข้อมูล ทำให้การสื่อสารไม่คันขั้นเวลาและสถานที่
3. เกิดโลกเสมือนจริง ที่ไม่มีจริงอยู่บนโลก บางอย่างที่ไม่มีจริงอยู่บนโลกสามารถสมมติให้เกิดขึ้นเป็นจริงได้
4. องค์กรจะแยกตัวเล็กลงระดับโมเนกุต
5. รวมงานหลายหน้าที่เข้าด้วยกัน : เศรษฐกิจแบบใหม่จึงต้องรวมตัวเป็นเครือข่าย และเชื่อมต่อกันเพื่อให้เกิดผลผลิต
6. หมดยุคของคนกลาง ด้วยเครือข่ายระบบดิจิตอล
7. รวมอุดสาหกรรมที่แตกต่างเข้าเป็นหนึ่งเดียว ในระบบเศรษฐกิจดิจิตอล ธุรกิจ สื่อสาร คอมพิวเตอร์ และสาระความรู้จะถูกผนวกรวมเข้าด้วยกัน กลายเป็นโครงสร้างพื้นฐาน ของธุรกิจยุคใหม่

8. บุคคลองนวัตกรรมและสิ่งประดิษฐ์
9. ผู้บริโภคมีส่วนร่วมในการผลิต
10. ทุกอย่างต้องดับพลันทันที
11. เข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์
12. เกิดความเหลื่อมล้ำทางสังคม

### **ผู้บริหารกับการสร้างมนุษยสัมพันธ์**



ในทุกองค์กรจะประกอบด้วยบุคลากรที่มีอารมณ์หลากหลาย เจตคติ ความสนใจ แรงจูงใจ และความต้องการที่แตกต่างกันไป ถึงแม้ว่องค์กรจะมีเครื่องมือการบริหาร มีสายงานการบังคับบัญชา การแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งแล้วก็ตาม แต่สิ่งที่สำคัญยิ่งหนึ่งก็คือความเข้าใจและความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในกลุ่ม ที่จะก่อให้เกิดความเข้มแข็งขึ้น การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะช่วยถักทอสายใยสัมพันธ์ของผู้บริหาร และบุคลากรในองค์การประสานสัมพันธ์กันด้วยตัวเอง ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ประเภทคือ

1. ความสัมพันธ์เชิงบริหาร (managerial relationship) ผู้บริหารเป็นผู้นำความคิดในทางการบริหาร โดยมีครูหรือผู้ได้บังคับบัญชาเป็นผู้นำทางความคิดเห็นนี้มาปฏิบัติ โดยไม่มีโอกาสได้ใช้ความคิดเห็นของตัวเอง

2. การบริหารเชิงหน้าที่ (Functional Relationship) ผู้บริหารจะถือว่าครูเป็นบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์และเป็นผู้นำคนเอง ผู้บริหารจะปฏิบัติต่อครูเสมือนเพื่อนครูมีเรื่องภาพในการแสดงออก ผู้บริหารที่บริหารองค์กรแบบประชาธิปไตยจะเลือกความสัมพันธ์ประเภทการบริหารเชิงหน้าที่

ทุกองค์กรบุคลากรจะมีความสัมพันธ์และทำงานภายใต้การสั่งการของหัวหน้า การที่งานจะดำเนินไปอย่างราบรื่นหรือมีอุปสรรคก็ต้องสร้างความสัมพันธ์ในหน่วยงานระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรซึ่งประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1. ผู้บริหารควรเข้าใจบุคคลิกภาพส่วนบุคคลของผู้ร่วมงาน ต้องมีความศรัทธาในความต้องมนุษย์ ความสามารถที่แตกต่าง ซึ่งสามารถทำประโยชน์ให้กับกลุ่ม ผู้บริหาร จึงมีหน้าที่ต้องค้นหาจุดแข็งของบุคลากรแต่ละคนและใช้ประโยชน์จากความสามารถของเขามากที่สุด และจัดอ่อนเพื่อเตรียมให้เข้ายึดแกร่งขึ้น เมื่อบุคลากรได้ทำสิ่งใดความสนใจและความพอใจของตน เขายังพยายามทำให้ดีที่สุดและได้ผลตอบแทนคือความพอใจ ซึ่งถือเป็นเป้าหมายของกลุ่ม และเป็นการเพิ่มผลผลิตอีกด้วย

2. ผู้บริหารต้องทำให้องค์กรเกิดความมั่นคง ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางกายภาพ สังคม เศรษฐกิจ และอารมณ์ ซึ่ง แวดล้อม สถานะทางสังคมคือการได้รับการยอมรับจากชุมชน องค์ประกอบทางเศรษฐกิจ รวมถึงความมั่นคงในการงาน เวินเดือนเพียงพอ มีสวัสดิการดี มีช้าใน การทำงานที่เหมาะสม องค์ประกอบทางอารมณ์ได้แก่บรรยายกาศที่เป็นประชาธิปไตย ความเป็นอยู่และสภาพการทำงานที่ดี บริการลูกค้าที่เพียงพอ เสริมภาพในการทำงาน และความยอมรับในความสำเร็จ ของงาน

3. ผู้บริหารจะต้องพยายามส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือจากทุกฝ่าย ต้องมีการ กระจายงาน มอบหมายงานให้ฝ่ายต่างๆ บุคลากรทุกฝ่ายควรมีส่วนร่วมในการแสดงความ เห็นเกี่ยวกับการรวบรวมนโยบายและกระบวนการ และการกำหนดภารกิจ

4. ผู้บริหารควรพัฒนานโยบายและกระบวนการโดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วม มีประชา- ธิปไตยในกระบวนการที่ทุกคนทำงานร่วมกันในการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และ จุดมุ่งหมายขององค์การ การระดมกำลังความสามารถจากทุกฝ่ายจะก่อให้เกิดความร่วม มือขึ้นระหว่างบุคลากร

5. ผู้บริหารควรให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผน โครงการและการแก้ปัญหา ทั้งๆ ด้วยการใช้มนุษยสัมพันธ์ในกระบวนการสื่อสารอันทำให้บุคลากรทุกฝ่ายมีวัตถุ- ประสงค์เดียวกันเพื่อก่อให้เกิดมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและเป็นผลดีต่อผลผลิตด้วย การ ประยุกต์ใช้ความรู้ด้านต่างๆ อาทิ ทางจิตวิทยา วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีตามแนวทาง ประชาธิปไตยจะทำให้มีบรรยายกาศของความเป็นมิตรที่ดีขึ้น

6. บุคคลมีความแตกต่างกันในด้านการศึกษา สังคม อารมณ์ บุคลิกภาพ และ ประสบการณ์ เมื่อมากลุ่มกัน เป็นกลุ่ม อาจเกิดปัญหาในการปรับตัวและการเชิง斤හ្មោះ ผู้บริหารควรใช้แนวทางด้าน สังคมวิทยาและจิตวิทยาในการแก้ปัญหาเพื่อให้เกิดความเข้มแข็ง ความรักความห่วงใย และความเคารพซึ่งกันและกัน ผู้บริหารต้องเน้นใจบุคลากร และปฏิบัติ ต่อเนื่องฐานะที่เป็นมนุษย์และเป็นเพื่อนร่วมงาน นำความสามารถของบุคลากรมาใช้ให้ เป็นประโยชน์ พร้อมกับทางลอดและกำจัดจุดอ่อนของบุคคล ผู้บริหารต้องสนใจ ดูแล ปัญหาส่วนตัวของบุคคลที่สำคัญในขอบเขตพร้อมกับทางลอดและแก้ปัญหาให้แก่บุคลากรโดย ท่าให้เข้าเชื่อว่าผู้บริหารมีความจริงใจต่อเขา และความเชื่อมั่นร่วมที่จะก่อให้เกิดมนุษย- สัมพันธ์ที่ดี

7. ผู้บริหารต้องพัฒนาตัวเองและบุคลากรอย่างสม่ำเสมอเพื่อการทำงานร่วมกันตลอดเวลา ทุกฝ่ายจึงควรต้องมีคุณสมบัติทางกาย สติปัญญา อารมณ์และสังคมอยู่ในระดับดีพอ เพื่อความยอมรับและเข้าใจเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติหน้าที่ ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะทำให้ทุกฝ่ายเข้าใจและอภัยเมื่อผิดพลาด

### อะไรคือคุณสมบัติที่ทำให้คนเป็นผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ

#### \* แอนดรอยด์ แฮก ก่าวว่า

“ทุกอย่างขึ้นอยู่กับการบริการทางหัวใจจะต้องจับและรักษาหัวใจของคนที่มีความสามารถไว้ให้มั่นคงตั้งแต่แรกก่อนที่ลุกขึ้นจะทำสิ่งอื่นได้ดีที่สุด”

#### \* แดเนียล ถูกเกนไชร เห็นว่า

“ก่อนอื่นจะต้องมีความหนักแน่น นี้คือคุณสมบัติที่ยังไห้สูตร ถ้าปราศจากสิ่งนี้แล้วย่อมไม่มีสู่ไปประสบความสำเร็จ

#### \* ไอซ์ เอช แมคคอมม์ ก่าวว่า

“บริหารที่ประสบความสำเร็จ จะต้องเป็นผู้รักงาน และมีอุปภาพดี”

#### \* ยอด ดับเบลย์ เพอร์ดินส์ ให้ความเห็นว่า

“นักธุรกิจที่ประสบความสำเร็จจะต้องมองงานเหมือนการลงทุน”

#### \* โภมัส วัตสัน แห่งไอบีเอ็ม ก่าวว่า

“ประการสำคัญคือ ผู้บริหารจะต้องตั้งเป้าหมายไว้สูง และคิดการใหญ่ๆ”

#### \* ชา尔斯 พี แมคคอมม์ แห่งบริษัทเครื่องเทศ แมคคอมม์ ก่าวว่า

“ความจริงรักภักดีเป็นคุณสมบัติที่ยังไห้สูตรของผู้บริหาร”

#### \* อัลเฟรด สโลน แห่งบริษัทเยอเนอรัล มอเตอร์ กล่าวว่า

“การเข้าใจวิธีการทำงานกับคนและบุคลิกภาพรวมกันเป็นร้อยละ 75 ของเครื่องมือที่จำเป็นของผู้บริหาร”

\* ชา尔斯 คอโลเวลล์ แห่งบริษัทเชียร์โนบัค ให้คำนิยามคุณสมบัติของผู้บริหารธุรกิจว่า

“ความสามารถทางสมอง ความสามารถทางสังคม ทักษะการบริหาร ความมั่นคงทางอารมณ์ ความสามารถในการคาดคะเน แรงขับภายใน ความรู้สึกแข็งขันส่วนตัว และความสนใจกว้างขวาง”

ดังนี้

### วารสารฟอร์มูล รายงานว่า

คุณลักษณะที่ทำให้ผู้บริหารที่ดีเยี่ยม แตกต่างจากผู้บริหารที่ดีน้อยที่สุดมี 6 ประการ

1. มีความริเริ่มรับผิดชอบและเป็นผู้นำ
2. มีความรู้และทักษะเกี่ยวกับงาน
3. มีความไว้วางใจ รอบคอบ และติดตามผลงาน
4. เข้ากับผู้อื่นได้
5. มีความมั่นคงทางอารมณ์ในยามคับขัน
6. มีคุณสมบัติส่วนตัวและนิสัยดีการทำงานที่ดี

### วารสารธุรกิจแห่งชาติ (เนชั่นแนลเชิงธุรกิจ)

สำรวจนักคิดและผู้ตัดสินใจในทางธุรกิจระดับสูงของเมริการอ้างทักษะของผู้บริหาร "ต้องการมากที่สุด" 5 ประการคือ

1. ความสามารถมีเดาญุ่นและปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้เร็ว
2. ความสามารถในการจินตนาการและประดิษฐ์คิดค้น
3. ความสามารถควบคุมและลดค่าใช้จ่ายทุกตัว
4. ความสามารถตับเปลี่ยนเคลื่อนย้าย และจูงใจคน
5. ทักษะในการประสานสัมพันธ์กับแรงกดดันทั้งภายในและภายนอก

การบริหารจัดการมุ่งสู่ความเป็นเลิศในองค์การ ผลการศึกษาวิจัยของ AT&T เกี่ยวกับทักษะทางการบริหารของผู้บริหาร พนวิช พื้นฐานการสั่งงาน การตื่นตัวต่อเหตุการณ์ การปรับอารมณ์ การรู้จักตนเอง การมองหมายงาน นิวัตกรรม ความสามารถที่จะปรับตัว เข้ากับผู้จัดการที่ต้องร่วมงานด้วย และความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลภายในและภายนอกบริษัท ซึ่งสิ่งสำคัญที่ผู้จัดการควรมีคือ การเรียนรู้และพัฒนาความชำนาญในการ ทำงานกับผู้อื่น โดยเฉพาะการบริหารเวลา การมองหมายงาน การสร้างความร่วมมือ (Bittel, 1990) บริหารอย่างไรเพื่อไม่ให้เกิดความเครียด บริหารอย่างไรที่จะสร้างบรรยายภาพที่ดีให้ เกิดขึ้นในองค์การ หากผู้บริหารมีสีสีสีในการบริหารเป็นบวก ก็นับว่าเป็นความโชคดีของ องค์การ แต่กว่าในความเป็นจริงของสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันทำให้ผู้บริหารต้องจัดปรับ

สภาพสภาวะแวดล้อมที่เหมาะสม เช่น การมอบหมายคนให้ทำงานในองค์การ การสร้างความตั้งพั้นธ์กับบุขมนิชน การสร้างภาวะผู้นำ การมีวิสัยทัศน์ และอื่นๆ อันจะทำให้องค์การเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น ตลอดจนบรรลุวัตถุประสงค์ของการทำงาน

#### ผู้นำที่ดีควรมีคุณลักษณะอย่างไร

คุณลักษณะของผู้นำที่ดี ผู้นำที่ดีจะเป็นผู้ที่สามารถนำความสำเร็จมาสู่องค์การ ผู้นำที่แข็งแรงสามารถทำให้กลุ่มปฏิบัติงานด้วยความเข้มแข็ง กระตือรือร้น และมีชีวิตชีวา นำพาไปสู่ความสำเร็จให้เกิดในองค์การ ผู้นำที่ดีควรมีลักษณะดังนี้ (กิติ หยักคานันท์, 2543)

- ◊ สุภาพสมบูรณ์แข็งแรง
  - ◊ ความรู้ดี
  - ◊ บุคลิกดี
  - ◊ มีความคิดริเริ่ม
  - ◊ มีการตัดสินใจกับการใช้ดุลยพินิจดี
  - ◊ มีความกล้าหาญ
  - ◊ มีความแนบเนียน
  - ◊ มีความอดทน
  - ◊ มีการสื่อความหมายที่ดี
  - ◊ มีความเห็นอกเห็นใจ
  - ◊ ไม่เห็นแก่ตัว เสียสละและไม่ใช้อภิสิทธิ์ในทางที่ผิด
  - ◊ ยกย่องให้เกียรติและให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา
  - ◊ มีความสงบเรียบร้อย
  - ◊ มีความจริงรักภักดีต่อหน่วยงาน
  - ◊ มีสังคมดี
  - ◊ มีความดีนัก
  - ◊ มีการวางแผนและการดำเนินงานตามแผน
- คุณลักษณะของผู้นำดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ robinson และ mary (Robbins & Mary, 2003) ที่จะกล่าวถึงบุคลิกภาพสำคัญ 5 ประการ ที่ผู้นำพึงมีคือ
- ◊ เป็นผู้ที่รู้จักสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น
  - ◊ สามารถประสานงานได้

- \* มีความรับผิดชอบ ไว้วางใจได้ มุ่งมั่น ให้งานประสบความสำเร็จ
  - \* มีอารมณ์มั่นคง มีความกระตือรือร้น
  - \* เป็นคนเปิดเผย มีจินตนาการ และมีสติปัญญา
- แต่ นิคาย สัมมาพันธ์ (2546) อ้างถึงในงานวิจัยของบริษัท AT&T ใน ศ.ศ. 1974 สรุปเกี่ยวกับผู้นำที่มีความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงานจะมีลักษณะที่

- พูดเท็จ พังเท็จ
- เก่งคน มีมนุษยสัมพันธ์
- มีความต้องการหรือมีแรงจูงใจให้ความก้าวหน้า
- มีพลังด้านทางด้านความกดดัน
- มีความอดทนต่อความไม่แน่นอน
- มีพลังงานสูง
- มีความคิดสร้างสรรค์

#### แบบฝึกหัด

1. จัดอันดับปัจจัยทางชีววิทยาที่กำลังใจที่คุณคาดว่าบุคลากรในหน่วยงานของท่าน ต้องการ ให้ล่าดับความสำคัญที่สุดเป็น 1, 2 และ 3 เรียงกันไป และจากนั้นเป็นความเห็น ของคุณ โดยจัดล่าดับความสำคัญที่สุด เรียงลงมาตามความเห็นของคุณ

อันดับของคนที่ไว้      อันดับของท่าน

ความมั่นคงในการทำงาน	_____	_____
มีความเห็นอกเห็นใจกัน	_____	_____
มีผลประโยชน์ร่วมกัน	_____	_____
การเลื่อนตำแหน่งและความ ก้าวหน้า	_____	_____
สภาพแวดล้อมในที่ทำงานดี เปิดโอกาสให้เรียนรู้และรับรู้ ข้อมูลข่าวสาร	_____	_____
การเห็นคุณค่าในผลของงาน	_____	_____

2. ในความคิดเห็นของคุณคิดว่าทักษะมนุษยสัมพันธ์ 6 ประการ ควรจะมีอะไร ให้ เรียงลำดับความสำคัญ

---

---

---

---

---

---

---

3. ทฤษฎีทางพฤติกรรมศาสตร์ให้ความรู้แก่ท่านอย่างไรบ้าง
4. การที่มาเขียนถูกกล่าวว่า “ไม่ว่าแมวตัว แมวขาว ก็จับหนูได้เหมือนกัน” ท่านเข้าใจว่าอย่างไร
5. ท่านเข้าใจข้อความต่อไปนี้ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร “Like a bird, like a worm.” ว่าอย่างไร จงอธิบาย