

บทที่ 7

ภาวะผู้นำ และกำลังขวัญในการทำงาน

หัวเรื่อง

บทนำ

หน้าที่ทางการบริหาร

ลักษณะผู้นำ

ลักษณะผู้นำและประสิทธิผลขององค์กร

การสร้างและพัฒนาบุคลิกภาพกำลังขวัญในการปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์ เมื่อนักศึกษาอ่านจบหนี้แล้วนักศึกษาจะทราบ

บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารในองค์กรอุดมสាលากรรม

ลักษณะผู้นำประเภทต่าง ๆ และการใช้อำนาจในการบังคับบัญชา

ลักษณะการใช้อำนาจท่องความสัมพันธ์ต่าง ๆ ระหว่างประสิทธิผลขององค์กรและ
กำลังขวัญของคนงาน

ปัจจัยที่มีผลต่อกำลังขวัญของคนงานและการสร้างกำลังขวัญให้เกิดขึ้น

บทนำ

ฝ่ายบริหาร (Management) โดยเฉพาะอย่างยิ่งฝ่ายบุคคลากร (Personnel) เป็นผู้ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการสร้างอุตสาหกรรมสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร เพราะพฤติกรรมการบริหารงานแบบแผนของการเป็นผู้นำ การมอบหมายงาน การควบคุมบังคับบัญชา การให้คุณให้โทษแก่ฝ่ายลูกจ้างคนงาน และการจัดการ สภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสม เหล่านี้มีผลกระทบต่อทัศนคติการทำงานและอุทิศตนเพื่อทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถของฝ่ายลูกจ้างคนงาน ซึ่งส่งผลสืบเนื่องต่อประสิทธิภาพของหน่วยงาน

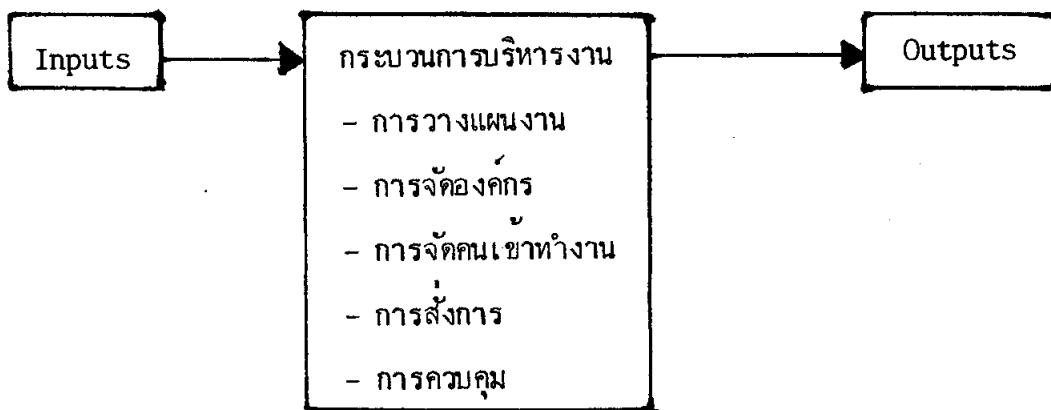
ในบทนี้จะได้พิจารณาถึงพฤติกรรมการบริหารงาน บทบาทของผู้นำ และการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ใน การอวัยวะประโยชน์ให้บังเกิดอุตสาหกรรมสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงานต่อไปตามลำดับ

หน้าที่ทางการบริหาร

เมื่อพิจารณาตามมาตรฐานศรษฐศาสตร์คลาสสิก ปัจจัยการผลิตประกอบด้วย ที่ดิน แรงงาน และทุน ในการผลิตปัจจัยการผลิตจะถูกน้ำมันผสมผสานกันเพื่อให้ได้ผลผลิตที่กำหนดไว้ ระบบการผลิตทางเศรษฐศาสตร์มุ่งประเด็นสนใจความสามารถในการใช้ทรัพยากรและการแบ่งสรรทรัพยากร โดยไม่สนใจว่าจะเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรให้ได้ผลตอบแทนสูงขึ้น ต่อมาเมื่อคนเริ่มให้ความสนใจปรับเปลี่ยนประสิทธิภาพในการผลิตมากขึ้น ทำให้การบริหารงานที่ถูกลายเป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญอีกชนิดหนึ่ง เนื่องจาก ความไม่แนนอนทาง ๆ และการขาดข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอ ดังนั้น การคำนึงถึงการผลิตให้สำเร็จจึงต้องอาศัยผู้บริหารที่มีทักษะและศักยภาพ อาจกล่าวได้ว่า การบริหารงานมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร

เมื่อพิจารณาในลักษณะระบบการผลิต การบริหารงานคือกระบวนการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยทางการผลิต (inputs) ซึ่งได้แก่ คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้เป็นผลผลิต (outputs) ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ดังแผนภาพที่ 7.1

แผนภาพที่ 7.1 หน้าที่ทางการบริหารงาน



ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้นำขององค์กรให้สามารถดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด หน้าที่ทางการบริหารงานคือ การพัฒนาวัตถุตີມเครื่องจักร และแรงงาน เพื่อให้ได้ผลผลิตที่ดีใจไว้ ผู้บริหารมีหน้าที่ในการควบคุมมากกว่าเป็นผู้ปฏิบัติงาน

หน้าที่ทางการบริหารงานนี้ มีผู้ให้คำจำกัดความไว้หลายแนวทาง ได้แก่ Henri Fayol นักอุตสาหกรชาวฝรั่งเศส ให้ความหมายและหลักของการบริหารงานไว้ ดังนี้

1. การวางแผนงาน (Planning) คือการหน้าที่รับผิดชอบในการพิจารณา กำหนดวิถีทางที่จะปฏิบัติสำหรับองค์กรหรือกลุ่มทำงานไว้เป็นการล่วงหน้า ในกรณีผู้บริหารต้องมีกระบวนการคิด (Conceptual thinking) ที่สมบูรณ์ และเป็นสาระถูกต้อง เพื่อให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ แนวนโยบาย (Policy) งบประมาณ และระเบียบวิธีปฏิบัติที่สุดสำหรับองค์กร ภายหลังจากได้มีการวิเคราะห์ และคาดการณ์ (Forecast) สภาพการณ์ต่าง ๆ อย่างระมัดระวัง และรอบคอบที่สุดแล้ว

2. การจัดองค์กร (Organizing) คือการหน้าที่รับผิดชอบที่จะต้องจัดเตรียม และจัดให้มีความสม่ำเสมออย่างต่อเนื่องกันระหว่างกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะต้องทำหน้าที่ต่าง ๆ ขององค์กร เช่น การจัดทำโครงสร้างขององค์กร (Organization structure) กำหนดหน้าที่และความสม่ำเสมอของหน่วยงานต่าง ๆ เป็นต้น

3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) คือการ安排ที่เกี่ยวกับการบริหารตัวคนซึ่งเริ่มด้วยการเสาะหา และการคัดเลือกคนซึ่งมีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดเข้ามาทำงานให้เหมาะสมกับลักษณะงานต่าง ๆ ที่ได้จำแนก และระบุขอบเขตไว้แล้ว การจัดการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพให้มีความสามารถพร้อมที่จะทำงานให้บรรลุผลลัพธ์ดี และมีประสิทธิภาพ

4. การสั่งการ (Directing) คือการ安排ที่ในการกำกับสั่งการให้มีผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานตามที่ต้องการ การประสานงานทุกฝ่ายให้รวมมือในการทำงาน การมอบหมาย และจูงใจคนงานทุกฝ่ายให้ทำงานตามต้องการ และบรรลุเป้าหมายด้วยศักยภาพทันตามกำหนดเวลาและประพฤติงบประมาณ เป็นตน

5. การควบคุม (Controlling) คือการนับถ้วนว่าในกระบวนการทำงานต่าง ๆ เป็นไปตามแผนงาน โดยการติดตามการปฏิบัติงานของผู้ซึ่งได้รับมอบหมายงานให้ปฏิบัติ เพื่อทราบถึงความก้าวหน้าในการทำงาน ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ตลอดจนหาทางแก้ไขปัญหาหรือปรับแผนงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป กระบวนการวิธีการควบคุมที่สำคัญได้แก่ การวัดผลงานที่ทำไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

การ安排ที่ต่าง ๆ ดังกล่าว ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีความสามารถในการเป็นผู้นำ (Leadership) ที่สามารถเข้าใจกลไกของพฤติกรรมของคน และรู้จักใช้วิธีการให้มั่นใจ การรวมมือระหว่างกลุ่มคนในองค์กร เดียวกันด้วย ทั้งนี้จะสามารถดำเนินการได้มีประสิทธิภาพ ผลลัพธ์เพียงใด ขึ้นอยู่กับลักษณะผู้นำ และภาวะการนำของผู้บริหารเป็นประดิษฐ์สำคัญซึ่งจะได้พิจารณาต่อไป

ลักษณะผู้นำ

ภาวะผู้นำ คือการที่ผู้นำที่ใช้อิทธิพลในความลับพื้นที่ซึ่งมีอยู่ในบังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการ โดยใช้กระบวนการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ 1/

1/ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงาน (พจนคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพาณิช 2513), หน้า 421.

ภาวะหรือลักษณะการนำของผู้บริหารอาจจำแนกໄຕห้ายແບບ ศาสตราจารย์ Edwin B. Flippo ได้จำประเภทของผู้นำไว้ 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ ผู้นำประเภท นิเสธ (Negative leadership) หมายถึงผู้นำที่ใช้วิธีการบริหารไปในทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานเกิดความเกรงใจ เกรงกลัว จนต้องปฏิบูติตามที่ผู้นำต้องการโดยอาศัยอำนาจหน้าที่เป็นเครื่องมือ ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะเป็นแบบเพด็จการหรือรวมอำนาจไว้แต่ผู้เดียว และผู้นำประเภทปฏิรูป (Positive leadership) หมายถึง ผู้นำที่ใช้วิธีการในการบริหารไปในทางที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นชอบในเหตุผลของการที่จะปฏิบูติตาม ผู้นำประเภทนี้มีลักษณะเป็นประชาธิปไตยให้เสรีภาพแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 2/

นอกจากนี้ อาจแยกลักษณะของผู้นำตามลักษณะพฤติกรรม การใช้อำนาจของผู้นำออกได้เป็น 3 ประเภท ซึ่งมักจะมีผู้ก่อลาภกันอยู่เสมอ ได้แก่ ผู้นำแบบเพด็จการ (Authoritarian leader) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leader) และผู้นำแบบสบายนหรือเสรีนิยม (Laissez - faire or Free - rein leader) ลักษณะการนำของผู้นำเหล่านี้แบบมีลักษณะที่สำคัญดังนี้

1. แบบเพด็จการ เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานเป็นหลัก ลักษณะการนำประเภทนี้เป็นการบังคับบัญชา และการออกคำสั่งให้ปฏิบูติตามโดยเคร่งครัด (Commanding and order giving) เป็นสำคัญ ผู้นำชนิดนี้มีความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมาก ซึ่งใกล้เคียงกับข้อสมมติฐานของทฤษฎี X ของ Douglas McGregor 3/ ผู้นำจะทำการตัดสินใจด้วยตนเองเป็นส่วนมาก และจะไม่ยอมมองหาอย่างอ่อนโยนในการตัดสินใจให้แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามากนัก สถานภาพของผู้นำชนิดนี้จะเป็นในลักษณะที่เป็นเจ้านาย (Boss) อย่างเด่นชัดในการบังคับบัญชา ผู้นำจะใช้อำนาจบังคับบัญชาเป็นส่วนใหญ่ และจะสร้างบรรยากาศของความเกรงกลัวต่อผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา

2/ Edwin B. Flippo, Management : A Behavioral Approach (Boston: Allyn and Barcon, Inc., 1966), p. 230-232.

3/ Douglas McGregor ได้พัฒนาข้อสมมติฐานเกี่ยวกับลักษณะของคนอุตสาห์เป็น 2 ลักษณะคือ ลักษณะที่เป็นไปตามทฤษฎี x คือเป็นคนเกียจคร้านและไม่น่าไว้วางใจจึงต้องถูกบังคับ และควบคุมอย่างกว้างข้น และทฤษฎี y คือคนที่ยังสามารถควบคุมตนเองได้ และมีความคิดสร้างสรรค์งานด้วยการจูงใจที่ดีพอ

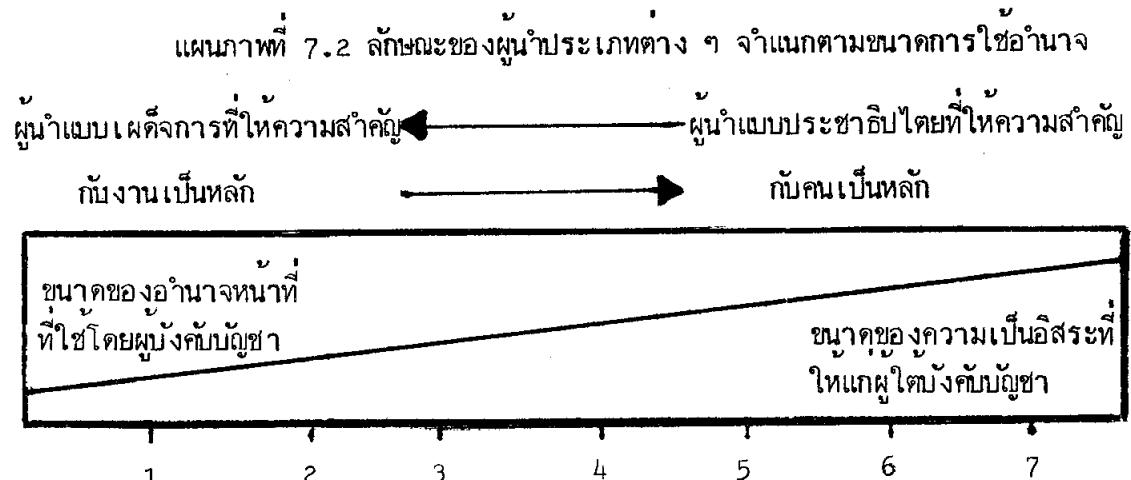
เสนอ ผู้นำลักษณะคั้งกล้าวมกําพยในองค์กรอุตสาหกรรมของประเทศไทยพัฒนา ชีวิตอุตสาหกรรม ยังไม่เจริญเต็มที่ และคนงานมีโอกาสการจ้างงานน้อย การต่อรองระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง มืออาชีวะจำกัด ในปัจจุบันซึ่งสหภาพแรงงานมีบทบาทมากขึ้น ผู้นำแบบเดียวกับการอ่านจำไปสู่การขัดแย้ง และสหภาพอุตสาหกรรมสัมพันธ์เสื่อมโทรมอย่างเปิดเผยได้

2. เมบประชาธิปไตย ลักษณะการนำประเกณจะให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่า และจะไม่นเน้นถึงการใช้อำนาจหน้าที่หรือสร้างความเกรงกลัวแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นและพูดคุยกันด้วยในการบริหารงาน พฤติกรรมการบริหารงานของผู้นำแบบประชาธิปไตยจะถือว่าสิ่งต่อไป เป็นเรื่องเกี่ยวกับทุกคน ดังนี้ การแก้ปัญหาต่าง ๆ จะให้ทุกคนร่วมกันพิจารณา ซึ่งอาจทำได้โดยตั้งกรรมการหรือการประชุมปรึกษาหารือ และทำการตัดสินใจร่วมกันเป็นการพยายามให้คนงานออกความคิดเห็น และได้มีโอกาสในการตัดสินใจร่วมกันเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติอย่างพร้อมเพรียงกัน

3. เมบตามสหายหรือเสรีนิยม ลักษณะการเป็นผู้นำประเกณจะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีสิทธิ์เติมที่หรือกระทำการใด ๆ ตามชอบ ผู้นำมีความเชื่อในข้อสมมติฐานของทฤษฎี ของ McGregor ดังนี้ บัญญาการบริหารงานต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสิน กันเองตามใจชอบ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับอ่อนน้อมในการจัดทำเป้าหมายการทำงาน วัดคุณประสิทธิ์ ทำแผนงานหรือการปฏิบัติงานได้ตามใจชอบ ในการปฏิบัติย่อมเป็นไปไม่ได้ที่ผู้นำจะปล่อยให้บุคคล ในองค์กรทำได้ตามใจชอบอย่างนี้ และในท้ายที่สุดองค์กรจะไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การแบ่งลักษณะการนำ หรือลักษณะผู้นำอาจแบ่งได้成หลายรูปแบบ แต่ที่จะนำเสนอ เนื้อพิจารณาต่อไป คือรูปแบบซึ่งแบ่งให้เห็นระดับของการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำ ซึ่ง มีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับความเป็นจริงมากกว่าการแบ่งเป็น 3 ประเภทดังกล่าว การแบ่ง เป็นนี้ เป็นการแบ่งลักษณะของผู้นำเป็นประเภทต่าง ๆ ที่มีความต่อเนื่องกันตามขนาดของการใช้อำนาจหน้าที่ดังปรากฏในแผนภาพที่ 7.2 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า เมื่อผู้นำคนใดคนหนึ่งเคลื่อนที่จาก

ข่ายไปขวา ผู้นำคังกล่าวจะใช้อำนาจหน้าที่น้อยลง และผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะมีความเป็นอิสระมากขึ้น



จากแผนภาพดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงการเย่งลักษณะการนำจากแบบเดียวกับการมากที่สุด (1) ไปสู่การเป็นผู้นำซึ่งเป็นแบบประชาธิปไตยมากที่สุด (7) ทั้งนี้จากการศึกษา ใช้อำนาจของผู้นำ และความเป็นอิสระของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ ตัวอย่าง ของภาวะการนำแบบต่าง ๆ จากแผนภาพ 7.2 อาจเสื่อเป็นตัวอย่างได้ 7 แบบดังนี้

1. ลักษณะการนำแบบนี้ ผู้บังคับบัญชาจะตัดสินใจเองโดยตลอด และแจ้งให้ทราบ หรือให้ปฏิบัติตาม

2. ลักษณะการนำแบบนี้ ผู้บังคับบัญชาจะตัดสินใจด้วยตนเอง และมีการชี้แจงให้ทราบถึงข้อตัดสินใจที่ทำไป

3. ลักษณะการนำแบบนี้ ผู้บังคับบัญชาจะชี้แจงให้ทราบถึงเหตุผลที่ตัดสินใจไปและยอมให้ฟังก่อนได้

4. ลักษณะการนำแบบนี้ ผู้บังคับบัญชาจะชี้แจงถึงการตัดสินใจที่กำลังจะทำและพร้อมที่จะแก้ไขได้เสนอ

5. ลักษณะของการนำแบบนี้ ผู้บังคับบัญชาจะระบุบัญหาให้ทราบแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาาร่วมให้ข้อเสนอแนะแล้วจึงตัดสินใจ

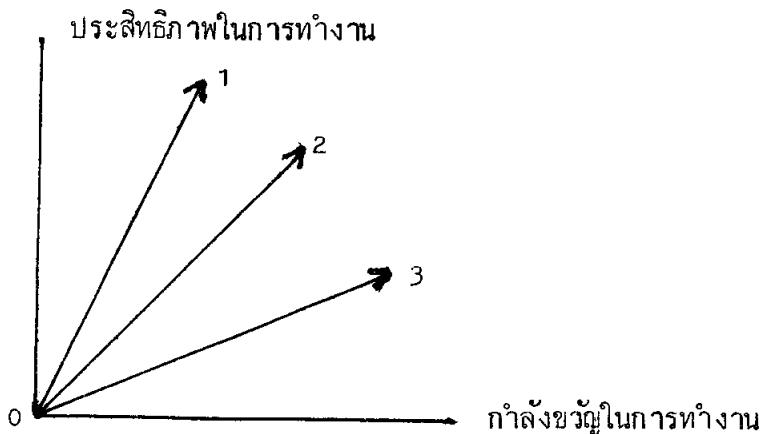
6. ลักษณะการนำเสนอนี้ ผู้บังคับบัญชาจะแจ้งให้ทราบถึงขอบเขตของการตัดสินใจ แล้วให้กลุ่มทำการตัดสินใจ

7. ลักษณะของการนำเสนอ ผู้บังคับบัญชาจะยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำการตัดสินใจ เอง ภายในขอบเขตของจำกัดที่ผู้บังคับบัญชาจะตั้งขึ้นไปได้กำหนดเอาไว้ให้

ลักษณะผู้นำและประสิทธิผลขององค์กร

ในองค์กรอุดมสุขกรรม การมีความสัมพันธ์ที่ดีและราบรื่นระหว่างฝ่ายบริหารหรือผู้นำกับฝ่ายคนงาน หรือผู้ปฏิบัติงานทำให้เกิดระบบอุดมสุขกรรมสัมพันธ์ที่ดี เกิดความร่วมมือร่วมใจทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เพราะการมีอุดมสุขกรรมสัมพันธ์ที่ดี หมายความถึงการที่คนงาน ลูกจ้างในหน่วยงานมีขวัญและกำลังใจหรือกำลังขวัญ (Morale) ในการทำงานดีด้วย อย่างไรก็ได้ทฤษฎีทางการบริหารงาน ระบุว่า ประสิทธิภาพของการทำงานกับกำลังขวัญในการทำงานอาจมีความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือไม่ก็ได้ ซึ่งแสดงเป็นแผนภาพได้ดังนี้

แผนภาพที่ 7.3 ประสิทธิภาพและกำลังขวัญในการทำงาน



จากแผนภาพเส้น 01 แสดงถึงการมีประสิทธิภาพในการทำงานสูง แต่กำลังขวัญของคนงานตกต่ำ ซึ่งสถานการณ์แบบนี้อาจเกิดขึ้นได้ในกรณี ผู้บริหารมีแบบแผนการเป็นผู้นำแบบเพื่อเจ้าการ มุ่งแต่ผลงานโดยไม่คำนึงถึงสิ่งจิตใจของคนงาน ในระยะสั้นอาจทำให้องค์กรทำงาน

บรรลุเป้าหมาย และทำงอยู่ได้ แต่สภาพกำลังขวัญหรือกำลังใจในการทำงานของคนงานอยู่ในสภาพเสื่อม ซึ่งมีผลทำให้ระบบอุตสาหกรรมสัมพันธ์ระหว่างผู้ชายบริหารกับฝ่ายลูกจ้างอยู่ในสภาพไม่ดี ภาวะกดคันจากเรื่องการใช้อำน้ำจ่ายที่มุ่งหวังแต่ผลงานโดยไม่คำนึงถึงจิตใจคนงาน อาจเพิ่มสูงขึ้นจนกลายเป็นความชัดແย้งที่รุนแรงได้ ผลในระยะยาวของลักษณะดังกล่าวระหว่างกำลังขวัญและประสิทธิภาพในการทำงาน จึงเป็นสิ่งที่สืบห่วงสำหรับการมีระบบอุตสาหกรรมสัมพันธ์ที่ดี

เส้น 03 แสดงถึงการที่คนงานมีกำลังขวัญหรือกำลังใจในการทำงานดี แต่ทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพหรือต่ำ สภาพเช่นนี้มักเกิดจากลักษณะผู้นำแบบตามเสรีหรือตามสบายนักกล่าวแล้ว ซึ่งผู้บริหารให้ความสำคัญต่อกำลังขวัญและความสัมพันธ์กับคนงานเป็นหลัก สภาพเช่นนี้หากเกิดขึ้นต่อเนื่องเป็นเวลานาน ยอมทำให้องค์กรอุตสาหกรรมไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้ เพราะการท่องครรไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน ผลที่จะเกิดขึ้นตามมาคือ สภาพของการขาดทุนและต้องเลิกกิจการไปในท้ายที่สุด

เส้น 02 คือ เสน่ความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพในการทำงานและกำลังขวัญในการปฏิบัติงานของคนงานที่พึ่งปรารถนาให้บังเกิดขึ้นในระบบอุตสาหกรรมสัมพันธ์ที่ดี เพราะเห็นได้ว่าเป็นสภาพซึ่งเมื่อกำลังขวัญในการทำงานเพิ่มสูงขึ้น ประสิทธิภาพก็จะเพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย สภาพเช่นนี้แสดงถึงผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนพร้อมกัน ผู้บริหารจะคำนึงถึงทั้งฝ่ายลูกจ้าง และฝ่ายนายจ้าง หรือฝ่ายบริหาร ซึ่งผลที่ติดตามมาคือ ความราบรื่นในความสัมพันธ์ในระบบอุตสาหกรรมสัมพันธ์ สภาพเช่นนี้ยอมทำให้องค์กรทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ด้วยดี และมีเสถียรภาพในระยะยาว

ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดสภาพดังเส้น 02 ดังกล่าวแล้วในระบบอุตสาหกรรมสัมพันธ์ ได้แก่ การใช้มาตรการจูงใจ และส่งเสริมให้ฝ่ายคนงานปฏิบัติงาน โดยมีหลักการของการบริหารงานตามแนวมนุษยสัมพันธ์ (Human relations approach) ซึ่งถือว่าคนงานเป็นผู้มีชีวิตจิตใจและจะต้องสร้างให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน มิใช่ถือว่าคนงานเป็นแต่เพียงเครื่องจักร หรือทรัพยากรการบริหารงานที่ไม่มีชีวิตจิตใจตามแนวการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific management approach) และผลจะเกิดตามนัยของเส้น 01 ดังกล่าวแล้ว

ลักษณะผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพในการทำงานและกำลังชวัญในการปฏิบัติงานของคนงาน นับเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมที่ทางทฤษฎี ในทางปฏิบัติผู้นำอาจเกิดปัญหาได้ว่า ควรจะให้ความสำคัญต่องานและคนในอัตราส่วนเท่าไร ทั้งนี้เพราะความแตกต่างในลักษณะของงาน สภาพแวดล้อม และลักษณะของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอยู่มีผลต่อลักษณะการใช้อำนาจของผู้นำ ดังนี้ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพควรเป็นผู้นำที่สามารถปรับพฤติกรรมผู้นำของเข้าให้เข้ากับสถานการณ์เฉพาะอย่าง และความต้องการของลูกน้องภาวะผู้นำแบบใดก็ตามอาจจะไม่มีประสิทธิผลเลย ถ้านำไปใช้กับคนงานที่มีความคิดเห็นและรับผิดชอบสูง แต่กลับมีความเหมาะสมสมกับสถานการณ์ที่มีความแน่นอนและความไม่แน่นอนสูง ความเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน ผู้นำจะสามารถให้รายละเอียดการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และในกรณีที่เกิดเหตุที่คาดไม่ถึงขึ้นก็จะสามารถตัดสินใจได้ทันการณ์

การสร้างและหนุนเสริมกำลังชวัญในการปฏิบัติงาน

กำลังชวัญในการทำงาน ได้แก่ ทัศนคติของบุคคลต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงาน เช่น ทัศนคติต่องาน ผู้มีบังคับบัญชา เห็นร่วมงาน สภาพการทำงาน เ Jin เดือน โอกาส กว้างหูในการทำงาน และสวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น อาการแสดงออกของกำลังชวัญไม่คือผล kratum ของการทำงานของพนักงาน และการบังคับบัญชา เช่น การปฏิบัติงานของคนงานไม่คือมีการเข้าออกงานในอัตราสูง คนงานรวมกันเป็นกลุ่มย่อย ๆ และเกิดการแตกแยกของกลุ่มใหญ่เกิดข้ออุทธรณ์และขุบชูบันดาในลิ่งเล็ก ๆ น้อย ๆ เสมอ ๆ เป็นต้น

สาเหตุโดยทั่วไปของกำลังชวัญไม่ดี อาจสรุปได้ดังนี้คือ

1. การควบคุมงาน และการตัดต่อสื่อสารไม่ดี เช่น การใช้อำนาจในการควบคุมงานไม่เหมาะสมสมกับคนงานและชนิดของงาน ขาดการตัดต่อสื่อสารที่ต้องจะให้หงส่องฝ่ายเข้าใจซึ่งกันและกัน ตลอดจนมีข้อจำกัดและระเบียบข้อบังคับมากเกินไป

2. สภาพการทำงานและลิ่งแวดล้อมไม่ดี ได้แก่ สภาพการทำงานในโรงงานไม่สะอาดเหมาะสมสมกับการทำงาน ตลอดจนกีดขวางขาดสิ่งอันวายความสะอาดที่จำเป็น เช่น

แสงสว่าง การระบุรายการที่ต้องดำเนินการ และการบังคับอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นได้จากการทำงาน

3. การจ่ายเงินเดือนในยุคธรรมเมื่อเทียบกับงานที่มีอ่อนน้อม ผังงานได้รับผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินไม่ได้สัดส่วนกับงาน และความเสี่ยงจากการทำงาน ขาดสวัสดิการที่จะเป็นสิ่งเหล่านี้ยอมทำให้คนงานเกิดความห้อห้ามจากการปฏิบัติงาน และมีภาวะความเสี่ยงสูง

4. ขาดการส่งเสริมเพื่อความก้าวหน้าของคนงาน ผู้บริหารงานไม่ให้ความสนใจต่อการเลื่อนตำแหน่งพนักงานในองค์กร และไม่ให้ความสำคัญต่อความสามารถของคนงานเพียงพอ

ระบบอุตสาหกรรมสัมพันธ์ที่ดีควรให้ความสำคัญต่อการสร้าง และหมุนเวียนชีวิตใน การปฏิบัติงาน กล่าวคือ ถ่ายทอดความคิดเห็นต่อการทำงาน เช่น ขอบงานที่ทำ เพราะสอดคล้อง กับความสนใจและปริมาณงานไม่มากเกินหน้าที่ความรับผิดชอบ ผู้บังคับบัญชาเป็นกันเอง และรับฟัง ความคิดเห็นของลูกน้อง เพื่อร่วมงานให้ความช่วยเหลือและร่วมมือในการปฏิบัติงานด้วยที่ การทำงานไม่ต้องอยู่ในสภาพเสี่ยงอันตรายหรือทำลายสุขภาพ เงินเดือนตอบแทนคุ้มกับปริมาณและ ความยากของงาน มีโอกาสสักวาระในการทำงาน มีความมั่นคงในหน้าที่การงาน การปลดออก หรือให้ออกอยู่นบนหลักการของความเป็นธรรมและเหมาะสม หน่วยงานมีสวัสดิการดี ๆ ให้ เพียงพอสำหรับการทำงานโดยย่างเต็มที่ และมีมาตรฐานชีวิตของคนงานและครอบครัวที่เหมาะสม เป็นคน กำลังชีวิตในการทำงานของลูกจ้างจะเกิดขึ้นได้โดยการที่ฝ่ายจัดการรู้จักใช้มาตรการ จูงใจในการทำงานที่เหมาะสม เครื่องมือหรือสิ่งที่จะใช้จูงใจมีคังนี

1. การใช้อำนาจหน้าที่ (Authority) ในกระบวนการคุณภาพเป็นสิ่งจำเป็น ที่จะช่วยประทับใจพลงานให้ออกมาได้ประสิทธิภาพตามสมควร แต่การใช้อำนาจหน้าที่มากเกินไปอาจกระทบกระเทือนกับกำลังชีวิตของผู้ปฏิบัติงานได้ การใช้อำนาจหน้าที่อ่อนทองทำในขนาดที่เหมาะสม

2. เทคนิคในการควบคุมงาน (Supervisory techniques) เทคนิคการ ควบคุมงานแบบการเอาใจคนงาน (Positive method) เช่น การให้รางวัลหรือทำงานตามความพอใจ หรือเยบไม่มีการเอาใจคนงาน (Negative method) เช่น การชูมั่นค้ำ การลงโทษ เป็นต้น แต่เพียงอย่างใดอย่างหนึ่งไม่สามารถจูงใจ และทำให้องค์กรทำงาน

บรรลุเป้าหมายได้ การควบคุมงานที่ใช้ความลึกซึ้งและทั่วไปของบริหารจะต้องกำหนดเป็นเงื่อนไขของ การจูงใจเอาไว้ว่า เป็นการจูงใจจากหน้าที่การทำงานโดยตรงคือ สิ่งที่จะให้ตอบสนองจูงใจของ คุณงานนั้น องค์กรจะให้ได้ก็ต่อเมื่อเป้าหมายขององค์กรมีทางทำได้สำเร็จจากการทำงานที่ดี ของคุณงาน นั่นคือ เงื่อนไขของการให้ ja พ่ายนายจ้างล้มเหลวกับผลงานที่คุณงานทำอยู่โดยตรง

3. การให้ผลประโยชน์ตอบแทนที่เป็นตัวเงิน หรือที่สามารถคิดเป็นตัวเงินได้ เช่น เงินเดือนห้องพักเพียงส่วนหนึ่งของคุณงาน และครอบครัว ผลประโยชน์ตอบแทนเป็นตัวเงินอาจให้ได้ทางตรงด้วยการให้ผลตอบแทนในรูปค่าจ้างเงินเดือน และโบนัส หรืออาจให้ทางอ้อม เช่น การให้สวัสดิการ การให้บริการค้านอาหาร ที่พัก เป็นตน นอกจากนี้ อาจให้ในรูปของการให้ส่วนแบ่งกำไร (Profit-sharing) การให้หยุดพักผ่อนประจำปีหรือ วันหยุดอื่น ๆ โดยได้รับค่าจ้างตามปกติ การให้บริการทางการแพทย์ และเบี้ยยังชีพประจำปี และการให้ได้รับการประกันชีวิตต่าง ๆ หรือการฝึกอบรม รวมทั้งอาจรวมไปถึงสิทธิพิเศษในการ ซื้อของถูกหรืออื่น ๆ

4. การให้ผลตอบแทนอื่น ๆ ที่มิใช่ตัวเงินเป็นการสร้างการจูงใจให้คุณงานปฏิบัติ งานด้วยความเต็มใจ และมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของคุณงาน เช่น

การมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การทำงาน

การใช้เวลีปีกรองแบบพอกับลูก

การให้เกียรติและถือเป็นกันเองกับคุณงาน

การจัดให้งานมีลักษณะที่คุ้มค่าตอบสนองต่อความต้องการทางจิตใจของคุณงานได้

การให้มีส่วนร่วมในการบริหาร

การใช้การจัดการโดยยึดถือหัวตุภูประสงค์ (Management by Object) เป็นตน

บทสรุป

ฝ่ายบริหารในฐานะเป็นผู้นำองค์กร การใช้อำนาจหน้าที่ในการควบคุมการดำเนินงานในอุตสาหกรรม เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ จะเป็นต้องเข้าใจบทบาทของตน การใช้อำนาจหน้าที่ในทางที่ถูกต้องเหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะของงาน และผู้อยู่ใต้มังคลับภูษา ภาวะผู้นำที่ดีมีใช้เพียงแค่การใช้อำนาจหน้าที่ในการควบคุม บังคับบัญชาคนงานเท่านั้น แต่หมายถึง การรู้จักใช้สิ่งจูงใจต่าง ๆ ในการสร้างขวัญและกำลังขวัญให้แก่คนงาน เพื่อให้คนงานเกิดทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน และองค์กร

คำถาม

1. นายจ้างในฐานะผู้บริหารองค์กร มีหน้าที่หลักในการบริหารงานอย่างไรบ้าง
2. ลักษณะภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ มีผลต่อการกำลังขวัญในการทำงาน และประสิทธิผลของงานอย่างไรบ้าง
3. ผู้นำควรมีวิธีอย่างไรในการสร้างกำลังขวัญให้แก่คนงาน

หนังสืออ่านประกอบ

ยอดชาย ทองไยนันท์. เทคนิคการจูงใจให้ทำงาน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ อ.อธิชาล,
2526.

สมพงษ์ เกษมลิน. การบริหารงาน. พระนคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพาณิชย์, 2513.

สมยศ นาวีกุล. การบริหาร: ระดับหัวหน้างานและผู้จัดการแผนก. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์
บรรณกิจ, 2524.

Filley, Alan C. Essays in Industrial Relations Theory. Iowa :The Iowa
State University Press, 1969.

Flippo, Edwin B. Management : A Behavioral Approach. Boston : Allyn
and Bacon, Inc., 1966.

Hutchinson, John G. Organizations : Theory and Classical Concepts.
New York: Holt, Rinechart and Winson, Inc., 1967.

McGregor, Douglas. Leadership and Motivation. Boston: MIT Press, 1966.