

## บทที่ 3

# ทักษะของผู้บริหาร : ความเป็นผู้นำและการกระตุ้นคนให้ทำงาน

### 1. หลักการกระตุ้นให้คนทำงาน

#### 1. ความนำ

การศึกษาในแนวพฤติกรรมศาสตร์ปัจจุบัน เราศึกษาองค์การในทางปฏิบัติและเกี่ยวพันในเรื่อง คนกับความต้องการของคนในองค์การ เทคโนโลยี และผลกระทบของเทคโนโลยีต่อองค์การกลุ่มคนต่าง ๆ ในองค์การ เป็นต้น สิ่งที่กล่าวมาทั้งหมดเป็นส่วนหนึ่ง แต่ส่วนที่น่าจะสำคัญที่สุดในกระบวนการบริหารหรือพฤติกรรมบริหารก็คือ ผู้บริหาร หรือผู้นำ ที่มีหน้าที่ผสมกลมกลืนสิ่งทั้งหลายในองค์การให้เป็นไปในทางที่มีความพอใจในความต้องการจำเป็นพื้นฐานทั้งทางผลิตและผลประโยชน์เกิดขึ้นแก่องค์การ

การจัดการบริหารนั้น มิใช่เป็นเรื่องเพียงแต่ออกคำสั่งหรือตรวจตราดูแลลูกน้องเพื่อให้แน่ใจว่าทำตามกฎและระเบียบเท่านั้น การจัดการบริหารหมายถึงการสร้างประสิทธิภาพของจุดมุ่งหมายงาน และการกระตุ้นสมาชิกขององค์การแต่ละคนให้ปฏิบัติอย่างดีที่สุด ดังนั้น งานของผู้นำในการจัดการบริหารจึงต้องอาศัยทักษะหลายประการดังเคยกล่าวมาแล้ว เช่น รู้เทคนิคต่างๆ รู้จักแยกแยะวิเคราะห์และมีทักษะในการนึกคิด ตลอดจนมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น ที่สำคัญที่สุดก็คือความมีทักษะในการเป็นผู้นำซึ่งในแต่ละองค์การจะมีผู้นำแบบต่างๆ กัน เราอาจสังเกตได้ว่าใครเป็นผู้นำที่ดีใครเป็นผู้นำที่เลวใครเป็นผู้นำทางการและไม่เป็นทางการ และในสถานการณ์อย่างไร เพราะแต่ละคนก็จะใช้แบบของความเป็นผู้นำของตนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของตน จึงเห็นได้ว่าขอบเขตพฤติกรรมของผู้นำนั้นมีกว้างขวาง แต่ที่สำคัญในองค์การและควรสนใจศึกษา คือ พฤติกรรมของผู้นำในการกระตุ้นให้คนทำงาน ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพในความเป็นผู้นำที่ดีมีงานที่จะต้องดำเนินการ 3 ประการ คือ หนึ่ง การตัดสินใจมอบอำนาจเท่าใด และอย่างไร สอง ต้องใช้อำนาจในลักษณะที่มีการยอมรับต่ำสุด ต่อคำสั่งของตน และ สาม ต้องกระทำตนเป็นผู้นำทีมทำงานของตนด้วย การมอบอำนาจหรือแบ่งอำนาจ (Delegation) การใช้อำนาจ (The Exercises Authority) และการนำกลุ่มทำงานเป็นทักษะของผู้นำบริหารและเกี่ยวกับการกระตุ้นคนให้ทำงานด้วยซึ่งจะได้กล่าวต่อไป

#### 2. วิธีการกระตุ้นให้คนทำงาน

ในองค์การใหญ่ ๆ คนต้องทำงานร่วมกัน ตามคำสั่งอาจไม่เข้าใจหรือไม่ยอมรับการกระตุ้นคนทำงาน โดยยอมเชื่อฟังคำสั่ง คำแนะนำ โดยที่เขาไม่มีโอกาสเลือก หรือเห็นหนทางอะไรเลย

เป็นปัญหาสำคัญ เพราะบางที่คนทำงานจะมีโอกาสน้อยมากในการแสดงความเป็นตัวของตัวเอง หรือมีเสรีภาพ (Self-Expression or The Freedom) จากการควบคุมของผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญ เราจะสามารถอย่างไรที่จะกระตุ้นคนที่เบื่องาน มีเสรีภาพน้อยในองค์การให้ตัดสินใจ ด้วยตัวของเขาเองที่มีความซื่อสัตย์ และความดีตั้งอยู่ในตัวตามลักษณะธรรมชาติของมนุษย์ปุถุชน เราจะสร้างสถานการณ์อย่างไรให้คนทำงานในองค์การสามารถพอใจตามความต้องการ ส่วนตัวต่าง ๆ ในขณะเดียวกันก็ทำงานตามเป้าหมายขององค์การด้วย การกระทำดังนี้เป็นหน้าที่ของผู้นำซึ่งมีวิธีการปฏิบัติในการกระตุ้นคนให้ทำงานอยู่ 5 วิธี คือ ใช้ความเข้มงวด การทำดี, การต่อรองอย่างซัดแจ้ง, (bargaining) ใช้การแข่งขัน (competition) ใช้การกระตุ้นภายในจิต (Internalized motivation) ทั้งห้าวิธีนี้ผู้นำส่วนใหญ่ใช้ผสมกันในทางปฏิบัติ

## 2.1 เข้มงวด (Be Strong)

การใช้ความเข้มงวดเป็นวิธีการแบบเก่าในการใช้อำนาจบังคับให้คนทำงานและถ้าไม่ทำก็รู้ว่าจะไล่ออก วิธีการเช่นนี้ได้ดีในตอนต้นๆ ของยุคอุตสาหกรรมตอนแรกเท่านั้น ต่อมาการใช้มีประสิทธิภาพน้อยลงในการกระตุ้นให้คนทำงาน เพราะเป็นระบบที่ใช้แต่อำนาจเพียงอย่างเดียว เหตุผลที่การใช้อำนาจเข้มงวดกระตุ้นให้คนทำงานไม่ค่อยได้ผลก็เพราะ

(ก) คนในองค์การมีมาตรฐานการดำรงชีวิตขึ้นแล้วและความต้องการทางกายภาพได้รับการตอบสนองดีขึ้นและพอใจ คนจึงเริ่มแสวงหาความพอใจทางสังคมและปมเด่นที่สูงขึ้นไปตามลำดับของความต้องการ

(ข) ระบบการศึกษาเดิมสอนให้เด็กเชื่อฟังผู้ใหญ่ หรือผู้อาวุโสกว่า เมื่อโตขึ้นจึงไม่ยุ่งยากที่จะปรับวินัยเหล่านี้ไปใช้ในองค์การ ปัจจุบันระบบการศึกษาสอนให้เด็กแสดงออกถึงเสรีภาพและความเป็นตัวของตัวเอง และมีความกล้าในการถกเถียง เป็นต้น ซึ่งเป็นผลให้คนในองค์การหนุ่มในปัจจุบันมีความยากลำบากที่จะยอมรับอำนาจผู้นำโดยอัตโนมัติในองค์การ

(ค) ปรัชญาพื้นฐานของความเข้มงวด หรือใช้อำนาจ ก็คือ การคาดคั้นคนจะไม่ทำงานตามที่นายสั่ง ก็จะถูกไล่ออก ซึ่งที่จริงทำได้ยากมาก

### ผลเสียของการใช้ความเข้มงวด

จะเห็นได้ว่าการใช้อำนาจและความเข้มงวดบังคับให้คนทำงานมาใช้เป็นเครื่องกระตุ้นนั้น ละเลยต่อข้อเท็จจริงที่ว่ามนุษย์มิได้เฉยเมย เป็นเครื่องจักรกลที่เฉื่อยชา และมักจะมีปฏิกิริยาที่ไม่ตั้งใจเกิดขึ้นบ่อย ๆ โดยการบริหาร เราอาจสรุปได้ว่า

(1) นโยบายนี้ปกติก็มิได้จัดเครื่องกระตุ้นให้คนทำงานหนักกว่ามาตรฐานต่ำสุดเพื่อการลงโทษ

(2) สารของการใช้อำนาจเข้มงวด คือการใช้อิทธิพล แต่ถ้าใช้อำนาจและอิทธิพลมาก คนในองค์การก็ต้องสู้กลับเหมือนกัน เช่นสู้เป็นกลุ่ม และการทำงานอาจลดลง การจัดการบริหารก็จะอยู่ในสภาพไม่สมหวัง

(3) เพื่อป้องกันตนเองจากอิทธิพล คนในองค์กรจะก่อตัวเป็นกลุ่มต่างๆ ขึ้น และเป็นหมู่พวก และอาจกำหนดมาตรฐานการทำงานของตนหรือกลุ่ม โดยไม่คำนึงถึงว่า ผู้บริหารต้องการอะไร นอกจากนี้กลุ่มยังจะปกป้องการกระทำผิดของพวกเขาด้วย

(4) ความยุ่งยากอย่างที่สุดของการใช้ความเข้มงวด ก็คือ การไม่รับรู้ต่อปัจจัย พื้นฐานของพฤติกรรมมนุษย์ เพราะว่าเมื่อคนเราสิ้นหวังคนก็จะมีปฏิกิริยาในทางต่างๆ ที่มีแนวโน้มลดประสิทธิภาพขององค์การพฤติกรรมเช่นนี้ดูขาดเหตุผลในเรื่องของการขาดสิ่งกระตุ้น เช่นการแสดงความก้าวร้าว (aggressiveness) การกดอารมณ์ไว้ (repress) นานๆ และกลับมาแสดงออกทันทีโดยไม่อาจสังเกตได้ทัน การลาออก (Resignation) เพราะสิ้นหวัง การโยนความผิดให้คนอื่น (to scapegoating) และการแสดงตนให้บริสุทธิ์ ซึ่งเป็นเรื่องแต่ละบุคคล แสวงหาความพอใจจากการที่สิ้นหวังในลักษณะที่มีผลดีกว่าอย่างอื่น

การรวมตัวกันแสดงปฏิกิริยาของกลุ่มคนในองค์กรต่อความสิ้นหวัง อาจก่อให้เกิดผลใหญ่โตในองค์กรทั้งหมด เช่น การขาดขบวนการรวมตัวอย่างแน่นแฟ้นของกลุ่ม และการร่วมมือกันการล้มหน่วยงานกลุ่มและบุคคลต่อต้านส่วนบุคคลกันเอง ทั้งหมดอาจนำไปสู่การปล่อยข่าวลือ เข้าใจผิดซึ่งกันและกัน และความสงสัยกันและกัน ซึ่งจะทำให้การทำงานขององค์การกระทบกระเทือน

#### ผลดีของการใช้ความเข้มงวด

ผลดีของการใช้ความเข้มงวดในการกระตุ้นให้คนทำงานมีขอบเขตจำกัด คือ

(1) กระตุ้นให้คนทำงานเพียงเพื่อมิให้ถูกไล่ออก คือทำงานเพียงพอเท่าที่กำหนด

(2) เป็นการกระตุ้นให้ออกไป (โดยใช้เกมส์เท่าที่จะเป็นไปได้) และนำไปสู่วงจรของความเข้มงวดควดขันในการจัดการบริหารและการหลีกเลี่ยงต่าง ๆ

(3) กระตุ้นให้คนในองค์กรให้มาร่วมกันในลักษณะป้องกันตนเอง

(4) นำไปสู่ความสิ้นหวัง และในทางกลับกันเป็นอันตรายต่อปฏิกิริยาอื่น ๆ ข้างเดียวที่จะเป็นผลร้ายต่อการผลิต

การให้ความเข้มงวดดีในระยะสั้น มากกว่าระยะยาว และใช้ได้ดีในการบริหารแก่คนในสำนักงาน มากกว่าจะใช้กับกรรมการ

#### 2.2 การทำดี (Be good)

เพื่อประกอบกันในการบริหารที่ได้ผล ผู้นำบริหารจะนำหลักการหา Be good มาประกอบในการสร้างขวัญและกำลังใจของคนในองค์กร โดยจัดเตรียมสภาพการทำงานที่ดีให้เป็นผลประโยชน์ต่าง ๆ ให้บริการแก่คนในองค์กร ให้เงินเดือนสูง ให้เกียรติลูกน้องและความยุติธรรม

การทำความดีต่อลูกน้อยมี 2 ลักษณะ คือ แสดงตนแบบพ่อกับลูก (Paternalism) และ การจัดการด้านสุขภาพอนามัย (hygienic management)

Be good เป็นรูปแบบการกระตุ้นการทำงานได้ดีกว่า Be Strong เพราะว่าการแสดงตนเป็นพ่อกับลูก จะทำให้คนทำงานด้วยความจงรักภักดีและกตัญญู ส่วนการแสดงตนช่วยจัดการด้านสุขภาพอนามัยละเลยต่อความกตัญญู และอยู่ที่การพิจารณาผลประโยชน์ สภาพการทำงานที่ดี การบังคับบัญชาที่เป็นมิตร ซึ่งก่อความพอใจแก่ผู้ทำงาน ซึ่งจะทำให้ทำงานดีขึ้นกว่าเดิม แต่การแสดงตนแบบพ่อกับลูกอาจก่อให้เกิดการทะเลาะวิวาทแค้นเคืองกันของคน มากกว่ากตัญญูก็ได้เพราะคนไม่ค่อยชอบขึ้นอยู่กับบุคคลอื่น พอใจจะตัดสินใจเพื่อตนเองว่าต้องการอะไรมากกว่า นอกจากนั้นคนในองค์กรยังต้องการผลประโยชน์ หากผู้นำไม่สามารถให้ได้ก็จะได้ไม่ได้รับการเชื่อถือต่อไป และการแสดงตนแบบพ่อกับลูกก็ยังมีมองดูเป็นรูปของการลงโทษเช่นเดียวกับ Be Strong เพราะการเน้นบริหารแบบพ่อกับลูกเป็นธรรมชาติ ของการให้ทางด้านบวกแต่ก็ยังมี การข่มขู่เป็นด้านลบ เช่น หากไม่ทำตามสั่งก็จะมีให้รางวัล

ในแง่การบริหารแบบเน้นสุขภาพและอนามัย ฝ่ายบริหารต้องการให้คนทำงานมีขวัญ และกำลังใจสูง และทำงานได้ดีกว่าเดิมในทางจิตวิทยาสมมุติฐานนี้เสนอแนะว่า ขวัญเป็นตัวแปรอย่างหนึ่งที่แทรกอยู่ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารและการผลิต สิ่งสำคัญที่จะทำให้คนมีขวัญ ซึ่งก็คือทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ก็คือประสิทธิภาพของผู้นำในการใช้หลักบริหารแบบ Be good และเป็นที่ยกเถียงกันว่าคนในองค์กรคาดหวัง หรือมีความรู้สึก ว่า งานของตนเป็นอย่างไร ดีหรือเลวเพราะปัจจัยอะไร สภาพอย่างไร ซึ่งเกี่ยวพันกับผลรวมของสภาพแวดล้อมในการทำงานนั่นเอง

#### ผลดีของ Be good

การใช้ความดีเป็นการนำปรัชญาของการบริหาร ที่ได้ค่าจ้างสูงปฏิบัติดีต่อคนงานและอื่น ๆ ซึ่งจะทำให้เป็นการกระตุ้นคนให้ทำงานโดยอัตโนมัติและทำงานมากขึ้น และบางที่อาจมองได้ว่าเป็นทฤษฎีพฤติกรรม ของมนุษย์ที่มองเลยไป อย่างไรก็ตามในปัจจุบัน การให้ผลประโยชน์ และบริหารต่าง ๆ แก่คนในองค์กรเป็นส่วนสำคัญอย่างหนึ่งของแผนบริหารงานบุคคลในทาง ทฤษฎีองค์กร Be good จัดหาสิ่งกระตุ้นต่อผู้มีส่วนร่วม แต่มิได้กระตุ้นตัวผลิต (ดู James C. March and Herbert A. Simon Organization, New York : Wiley, 1985 Chapter 3, 4)

2.3 รูปแบบของการกระตุ้นให้คนทำงานที่รู้จักกันไปในปัจจุบัน คือ ต้องการต่อรองวิธีการนี้ ก็คือ ผู้นำบริหารจะกระตุ้นให้คนทำงานตามเหตุผลที่เป็นไปได้ โดยจัดทำข้อตกลงที่จะให้คำแนะนำความเข้าใจที่ชัดเจน เช่น ผู้บริหารตกลงจะไม่ใช้อำนาจ หรือคำสั่งบังคับ หากลูกน้อง จะตกลงยินยอมไม่ละเลยทำงานตามหน้าที่ การต่อรองในลักษณะนี้ทำให้เกิด เหตุผลในการสั่งงาน และผลผลิตที่มีเหตุผลตามที่ได้ตกลงกันทั้ง 2 ฝ่าย ซึ่งจะทำให้การทำงานเป็นไปด้วยดี ดังเช่น นโยบาย “Live and let live” ซึ่งเป็นวิธีการเข้าถึงคนในองค์กรที่แท้จริงของทางปฏิบัติของบุคคล

ผู้เป็นหัวหน้างาน (ดู Alvin Gouldner, Patterns of Industrial Bureaucracy, New York, The Free Press of Clencoe, 1954. P. 173)

การจัดการบริหารโดยใช้ระบบตอรอง ตามทัศนะของนักบริหารเห็นว่าโอกาสที่จะเพิ่มผลผลิตน้อยอย่างไรก็ตามการตอรองเป็นรูปแบบของการบริหารและกระตุ้นให้คนทำงานในทางบวก, และไม่มีประโยชน์ในบางประการ เช่นเดียวกับการใช้วิธี Be Strong และ Be Good ในแง่ที่ว่ายังคงมีการพิจารณาถึงโทษในกรณีผิดสัญญาต่อกัน ซึ่งบางคนก็เสี่ยงในการรับผลประโยชน์อยู่แล้วจากการดำรงอยู่ด้วยข้อตกลงหรือสัญญานั้น

#### 2.4 การแข่งขัน (Competition)

การกระตุ้นให้คนทำงานอีกแบบหนึ่ง คือ การแข่งขันทำงานเพื่อให้ได้ค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น การแต่งตั้ง เลื่อนขั้น ตำแหน่ง และแสดงตนว่าเป็นผู้ทำงานได้ดีกว่าใคร การแข่งขันก่อให้เกิดความพอใจได้หลายประการ เช่น การแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือน ก่อให้เกิดเป้าหมายที่มีความหมายต่องานที่ทำ, การแข่งขัน เป็นเหตุผลที่แต่ละคนพอที่จะทำงานของตนให้ดีที่สุด ไม่มีความจำเป็นต้องบังคับและการแข่งขันจะมีประสิทธิภาพถ้าเกิดระหว่างกลุ่มมากกว่าระหว่างบุคคลการแข่งขันระหว่างบุคคลมักเกิดกับผู้ทำงานในสำนักงานและอยู่ในระดับบริหารอย่างไรก็ตาม การแข่งขันมีขอบเขตจำกัดและอาจเกิดผลข้างเคียงได้เพราะ

(1) คนทุกคนมิได้ต้องการผลประโยชน์จากความก้าวหน้าโดยเท่าเทียมกัน บางทีการแข่งขันของคนระดับบริหาร ก็เพียงเพื่อให้สังคมยอมรับ หรือการยอมรับนับถือในวิชาชีพ (ดู William H. Whyte The Organization Man)

(2) การแข่งขันกันมากเกินไปเป็นการขัดขวางต่อการปฏิบัติงานขององค์การทั้งหมด ตัวอย่างเช่น ทีมฟุตบอลสามารถแข่งขันกับทีมอื่นได้ แต่ถ้าละคนในทีมต่างแข่งกันเองก็ไม่ of Chicago Press, 1958 P. 258-259)

จึงเห็นได้ว่าการร่วมมือกัน คือความสำคัญสำเร็จสูงสุดขององค์การต่อการผลิตมิใช่การแข่งขัน

(3) มีความยุ่งยากในการวัดความสำเร็จของแต่ละคน ที่จะเปรียบเทียบให้รางวัลและการแข่งขันอาจทำให้ลูกน้องขึ้นอยู่กับการพิจารณาผลงานมากเกินไป อาจทำให้ลูกน้องวิตกกังวลที่จะทำตัวให้ถูกมองว่าดีมากกว่าจะทำงานให้ดี

(4) การพยายามให้เกิดการแข่งขัน ถูกมอบบ้อย ๆ ว่าเป็นอิทธิพล บังคับ และการใช้อิทธิพลมากเกินไป จะก่อให้เกิดการสิ้นหวัง การมีปฏิกริยาก้าวร้าว และลดถอยในการพฤติกรรมของคนทำงานในองค์การจะเกิดขึ้น

พูดโดยสรุป การแข่งขันกันจนเกินไป จะเกิดผลร้ายในการทำงานและกลุ่มของคนในองค์การจะรวมตัวกันป้องกันการแข่งขันนั้น ๆ เช่น กำหนดมาตรฐานของกลุ่มและการแข่งขันที่

ยุติธรรมขึ้นมา เช่นนี้แล้วการแข่งขันส่วนบุคคลจะเป็นประโยชน์กว่า หรือการใช้การแข่งขันกลุ่ม เพราะและในสถานะการที่การทำงานเป็นทีมในองค์กรยังไม่ดีพอ

## 2.5 การกระตุ้นภายใน (Internalized motivation)

การกระตุ้นภายในก็คือ การจัดโอกาสให้คนในองค์กรมีความพอใจต่องานโดยการทำงานของตนเองนั้น คือการพอใจต่องานที่บุคคลสนุกอยู่กับงานที่ดีของตน ดังนั้น ถ้างานดีคนทำงานก็จะมี ความพอใจต่องานสูงขึ้น ซึ่งต้องการผู้นำบริหารงานที่สามารถกำหนดเป้าหมายของงานที่ดีด้วยการกระตุ้นความพอใจต่องานนี้ ไม่เน้นเครื่องกระตุ้นทางเศรษฐกิจ และความพอใจตามความต้องการ ประเภท off the Job และ around the job

การกระตุ้นให้คนพอใจต่องานนี้ผู้บริหารต้องดูลักษณะคนในองค์กรด้วย ดังเช่นทฤษฎี X และ Y (Douglas McGregor, the Human Side of Enterprise, New York : McGraw-Hill, 1969) หรือที่เรียกว่า การร่วมมือต่อเนื่อง (Spontaneous Cooperation) ดู Elton Mayo, the Social Problems of an industrial Civilization, Boston : Graduate School of Business Administration, Harvard V. 1945)

การกระตุ้นให้คนทำงานจากความพอใจต่องานของตนเองนี้จะเห็นได้จากกลุ่มไม่เป็นการที่รวมตัวกันทำตามคำสั่ง เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มซึ่งผู้บริหารควรดำเนินการเช่นเดียวกันเพื่อสร้างสภาพที่คนในองค์กรปรารถนาและอาสาที่จะทำงานตามเป้าหมายขององค์กร (ดู Douglas McGregor, The Supervisor's Job-in Sales and Strauss Human Behavior in Organization Prentice Hall, Inc., Cliffs New Jersey 1966. p. 151)

ตามที่กล่าวมาข้างต้น เป็นวิธีการที่ผู้บริหารจะใช้ในการจัดการเพื่อกระตุ้นให้คนทำงาน พฤติกรรมของผู้บริหารดังกล่าว อาจสรุปหลักสำคัญได้ 3 ประการ คือ

(1) เราได้เห็นว่าเนื้อหาของความพอใจต่องานสามารถเพิ่มขึ้นได้จากการออกแบบงานใหม่ โดยผ่านการขยายงาน (Job enlargement) การหมุนเวียนงาน (Job rotation) ความเข้าใจที่ดีขึ้นว่างานเป็นอย่างไร ความรู้สึกของส่วนรวม และอื่น ๆ

(2) เราได้พิจารณาถึงความสำคัญของความพอใจทางสังคมต่องานที่ทำด้วยโอกาสสามารถจัดหาการพัฒนาความเป็นเพื่อน และการทำงานร่วมกันเป็นทีม เมื่อสมาชิกของกลุ่มมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน ก็จะเข้ามาเกี่ยวข้องกันในงานนั้นเองมากขึ้นจนทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น

(3) เราได้ศึกษาแบบอย่างของผู้นำที่แสดงโดยผู้จัดการบริหาร และการคำนึงถึงความ ต้องการของคนในองค์กร และบรรดาความต้องการต่าง ๆ นี้ นโยบายของการใช้วิธีกระตุ้นภายใน (Internalized motivation) จะต้องนำมาใช้ ได้แก่ความต้องการที่ปรากฏตามตารางข้างล่างนี้

(4) การกระตุ้นภายในสามารถเป็นผลดีที่สุด เมื่อธรรมชาติของงานอนุญาตให้

คนงานพอใจต่ออำนาจเป็นตัวของตัวเอง แต่การพัฒนาวิธีการกระตุ้นภายในยังยุ่งยากที่สุด หากมีงานประจำวันมากมาย การเพิ่มเนื้อหาของความพอใจต่องาน อาจต้องกำหนดการใช้กระบวนการในการทำงานกับเทคโนโลยีที่ไร้ผล ในหลาย ๆ กรณีปรัชญาของการกระตุ้นภายในเป็นเพียงความคิดคำนึงบางประการ ซึ่งคาดเอาว่าความต้องการขององค์กรและความต้องการของเอกชนสามารถกำหนดให้สูงสุดทั้งสองฝ่ายได้ในเวลาเดียวกัน แต่ที่จริงปัญหาขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์ของผู้บริหารกับลูกน้องยังคงมีอยู่ และไม่เป็นความจริงทั้งหมดที่คาดว่าจะขจัดทั้งสองสิ่งนี้ไปด้วยกันได้ ลูกน้องยังคงต้องการความพอใจมากขึ้น ฝ่ายบริหารก็จะต้องการเพิ่มผลผลิตและสมดุลจะเกิดขึ้น ระหว่างสองฝ่ายต่อเมื่อได้แก้ไขโดยการต่อรองเท่านั้น มิใช่โดยข้อเท็จจริงตามหลักวิทยาศาสตร์

## 2.6 สรุป

ปัญหาศูนย์กลางขององค์กรใด ๆ ก็คือ การกระตุ้นสมาชิกองค์กรให้ทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งหมดขององค์กร ในองค์กรเล็ก ๆ หรือองค์กรปฐมภูมิ เช่น ครอบครัวอาจมีความสัมพันธ์ในเรื่องราวง่าย ๆ แต่ในองค์กรใหญ่ ๆ ในสังคมปัจจุบันการกระตุ้นให้ทำงานเป็นปัญหายุ่งยาก

การบริหารงานสมัยก่อนมีการใช้อำนาจแต่เพื่อมาตรฐานการครองชีพของคนเพิ่มขึ้น การเปลี่ยนรูปแบบหาวิสัยในบ้านและโรงเรียน ทำให้การใช้อำนาจและความเข้มงวดในการบริหารได้ผลน้อย เพราะอาจกระตุ้นคนให้ทำงานได้เพียงต่ำสุดตามที่กำหนดว่าจะไม่ถูกไล่ออกจากงาน ยิ่งกว่านั้นยังก่อให้เกิดการสิ้นหวังและผลด้านอื่น ๆ ที่ไม่ปรารถนาตามมา ในทางปฏิบัติส่วนใหญ่อาจบรรเทาได้โดยการต่อรองอย่างชัดเจน

การบริหารงานแบบ ทำดี (Be good) เป็นลดความรุนแรงของการใช้อำนาจและอาจช่วยบรรจุกคนทำงานโดยทำให้เขาเต็มใจที่จะรับทำงานนั้น ๆ แต่ผลก็อาจออกมาว่าไม่เป็นที่พอใจ แต่โดยลำพังของวิธีการ ทำดี ก็เป็นการกระตุ้นคนให้ทำงานได้น้อยกว่าขนาดต่ำสุดของงานที่หลีกเลี่ยงไป

วิธีการต่อรองอย่างชัดเจน จะเป็นการกระตุ้นคนให้ทำงานที่เป็นจริงโดยเฉพาะเมื่อมีสถาบันการต่อรอง การต่อรองอย่างชัดเจนเป็นการก่อให้เกิดบรรยากาศ มีชีวิตอยู่ และให้มีชีวิตอยู่ (Live and Let-Live) แต่ก็ยังยากที่จะทำให้เกิดการกระตุ้นให้เกิดการเพิ่มผลผลิต

การใช้วิธีแข่งขันเพื่อกระตุ้นให้คนทำงานก็มีประสิทธิภาพจำกัดเพราะเป็นการกระตุ้นต่องานที่มีโอกาสในการแต่งตั้งให้สูงขึ้นเล็กน้อย หรืออยู่ในระบบอาวุโส การแข่งขันมากเกินไปอาจขัดขวางต่อการทำงานเป็นทีม โดยนำไปสู่การท้อแท้สิ้นหวังและผลเสียอื่น ๆ ที่ไม่ปรารถนาตามมา

จากการพิจารณาหลาย ๆ ด้าน เห็นได้ว่าวิธีการกระตุ้นภายในเป็นวิธีที่ดีที่สุด ในการกระตุ้นให้คนทำงาน เพราะเป็นวิธีการที่จัดให้เอกชนมีโอกาสมากที่สุดที่จะพอดตามความต้องการ และพัฒนาบุคลิกภาพของคน แต่วิธีการกระตุ้นภายในก็ยากยิ่งที่จะปรับไปใช้ได้บ้างได้ และต้องพิจารณาความเหมาะสมของวิธีการกับบุคคลและงานบางประเภทได้มาก

## 2. การมอบอำนาจ (Delegation)

### 2.1 ความนำ

ผู้นำบริหารตัดสินใจในบางเรื่องด้วยตนเอง และในส่วนอื่น ๆ มีการมอบหมายอำนาจ กับลูกน้อง สิ่งที่เป็นทักษะของผู้บริหารก็คือวิธีการมอบหมายอำนาจ และสภาพภายใต้การมอบอำนาจที่ทำได้ การมอบหมายอำนาจมีลักษณะ 2 อย่าง คือ การมอบอำนาจแบบต่อหน้าหรือระดับหัวหน้างานกับลูกน้องเรียกกันว่า การแนะนำทั่วไป (General Supervision) สำหรับความหมายอย่างกว้างในองค์การระดับนี้เรียกว่าการกระจายอำนาจ (Decentralization) การแนะนำทั่วไปเกี่ยวกับการเพิ่มอำนาจให้ตัวเองแก่เอกชน การกระจายอำนาจเกี่ยวกับการให้อำนาจแก่หน่วยย่อยขององค์การ

### 2.2 ความหมายของการมอบอำนาจ

การมอบอำนาจที่จริงก็คือรูปหนึ่งของการขยายงาน (Job enlargement) นั่นคือ การให้ลูกน้องแต่ละคนมีความรู้สึกเป็นนายของตัวเองและบริหารควบคุมสิ่งแวดล้อมในงานของตนเอง ดังนั้นจึงเป็นการจัดการกระตุ้นภายใน เพราะมีแนวโน้มที่จะขจัดความน่าเบื่อและการขาดอำนาจของตนเอง ซึ่งเทคโนโลยีสร้างขึ้นในงานหลายอย่างขององค์การ

ผู้บริหารที่มอบอำนาจมีผลประโยชน์ในเมืองแรก และอนุญาตให้ลูกน้องทำงานในส่วนรายละเอียดด้วยตนเอง ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย และบอกลูกน้องว่าต้องให้บรรลุอะไรและกำหนดขอบเขตที่ลูกน้องสามารถให้ได้ (ในกรณีที่ลูกน้องมิได้รับการฝึกอบรมมาเพียงพอ) และปล่อยให้ลูกน้องตัดสินใจเองว่าควรจะทำอย่างไรให้บรรลุเป้าหมายเหล่านั้น แทนที่ผู้บริหารจะออกคำสั่งมากมาย ผู้บริหารชอบที่จะช่วยติดต่อข่าวสารหรือคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ให้ลูกน้อง นั่นคือ ผู้บริหารอธิบายว่าทำไมจึงต้องการให้ทำสิ่งนั้นสิ่งนี้ และชี้ให้ลูกน้องดำเนินการตามความเหมาะสมในแผนงานทั้งหมด นั่นคือ การลูกน้องมีเสรีภาพสูงสุดที่จะสามารถรับผิดชอบต่องานได้ยืนนานและเป็นไปตามจุดมุ่งหมายขององค์การ

### 2.3 การใช้อิทธิพล

ความแตกต่างในทัศนคติของผู้บริหารต่อลูกน้องเป็นความต่างในทางสรุป การกระตุ้นมนุษย์ให้ทำงาน การนิเทศงานอย่างใกล้ชิดถูกมองว่าเป็นปรัชญาของการใช้อำนาจ (Be strong) การเน้นไม่ใช้อิทธิพลไม่ได้หมายความว่า ลูกน้องจะมีอิสระที่จะกำหนดมาตรฐานการทำงานของตนเอง การมอบอำนาจจะเป็นไปได้ยากมากจนกว่าลูกน้องจะได้มอบคำสั่งบางประการและถ้า



ผู้บริหารไม่ใช่อิทธิพลมากเกินไป ขวัญของลูกน้องจะดีขึ้นตามการเพิ่มอิทธิพลนั้น (ดู Robert Dubin, Leadership and Productivity, San-Francisco : Chandler, 1965., P. 28)

#### 2.4 ประโยชน์ของการมอบอำนาจ

(1) การมอบอำนาจช่วยแบ่งเบาภาระของผู้บริหาร ในการตัดสินใจ และลูกน้องผู้ใกล้ชิดปัญหาในการทำงานจะตัดสินใจได้ดีกว่า

(2) ลูกน้องจะได้รับความภาคภูมิใจที่ได้ตัดสินใจด้วยตนเองในงานที่ตนทำ และรู้สึกมีส่วนเกี่ยวข้องกับงานมากกว่าการทำงานที่มีคนอื่นตัดสินใจให้ทั้งหมด

(3) การมอบอำนาจช่วยพัฒนาความฉลาด และความสามารถของลูกน้อง เพราะเป็นเรื่องยากที่จะฝึกฝนให้คนเล็งตัดสินใจโดยไม่ให้คนคนนั้นเข้าไปอยู่ในตำแหน่งที่จะตัดสินใจได้ด้วยตนเอง

#### 2.5 การลดการตัดสินใจโดยมีผู้บังคับบัญชา

การมอบอำนาจที่ได้ผลมีได้หมายความว่าลูกน้องได้รับอนุญาตให้ทำอะไรได้ตามต้องการ การมอบอำนาจทำได้เพียงเมื่อมีวิธีการเพียงพอ ซึ่งสามารถประกันว่าลูกน้องจะตัดสินใจได้อย่างน้อยเพียงพอจากพัฒนาขององค์การ นั่นคือ ลูกน้องต้องวางแผน (หรือสั่งการ) เพื่อประกันว่าตนได้ทำตามรูปแบบ พฤติกรรม ซึ่งเป็นไปตามความต้องการขององค์การ การขยายแผนตามความจำเป็นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง แต่จะต้องพิจารณาชนิดของแผน 4 อย่าง (ซึ่งเป็นการหลีกเลี่ยงการออกคำสั่งโดยตรง) ซึ่งเพียงพอต่อการบริหารงาน ได้แก่ กฎ เป้าหมาย และการซึมซาบ (Indoctrination) และประการที่ 4 ได้แก่ อิทธิพลของเทคโนโลยี และวิถีของงาน

##### (1) กฎ

กฎเป็นการกำหนดหลักการอย่างกว้าง ๆ ให้สามารถตัดสินใจได้เร็วขึ้น และในระดับขององค์การที่ต่ำกว่า กฎเป็นการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจเขียนไว้หรือไม่ก็ได้โดยผู้บังคับบัญชาโดยการฝึกอบรมโดยการต่อรองอย่างชัดเจน หรือการปรึกษาหารือกัน จุดสำคัญของการออกกฎ ก็คือ

##### (1) เข้มงวดต่อพฤติกรรมของลูกน้อง

(2) บังคับใช้ในทางหนึ่ง หรือทางอื่นๆ โดยฝ่ายบริหารหลายคนเห็นว่า กฎ โดยเฉพาะที่เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เป็นการเข้มงวดเกินไป (Red tape) แต่ก็เพื่อให้องค์การปฏิบัติการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ดู Alvin Gouldner, Pattern of Industrial Bureaucracy New York : The Free Press of Glencoe, 1954., pp. 1673.ff.)

กฎเป็นการจำกัดเสรีภาพของลูกน้อง และลูกน้องไม่มีวันได้รับมอบอำนาจให้ทำอะไรได้ทุกสิ่งตามที่ต้องการ ดังนั้น กฎจึงเป็นสิ่งชัดเจนไม่จำเป็นต้องแปลและอธิบายอีก แต่กฎก็มีทั้งประโยชน์และไม่เป็นประโยชน์ เช่น กฎสร้างความยั่งยืนให้เกิดขึ้นกับส่วนต่าง ๆ ขององค์การ

ที่มีพฤติกรรมเป็นไปตามความต้องการของส่วนรวม กฎลดความเป็นอิสระส่วนบุคคลลง ก่อให้เกิดการทำงานที่เฉยชิน แต่กฎที่เข้มงวดเกินไป หรือไม่จำเป็นก็บังคับใช้ได้ยาก กฎที่เข้มงวดทำให้ลดการริเริ่ม และการพิจารณาให้ดุลพินิจของเอกชนลดลง และทำให้องค์การยากที่ปรับตัวเปลี่ยนแปลงสภาพได้

การใช้กฎที่ถูกต้อง ก็คือ การทำให้กฎนั้นชัดเจน และทำให้ลูกน้องสามารถตัดสินใจของตนเองได้ และเราควรเข้าใจว่ากฎถูกกำหนดให้เป็นคำสั่งโดยทั่วไป เพื่อประกันความยั่งยืน และการมีรูปแบบปฏิบัติอย่างเดียวกัน

เหตุผลพื้นฐานของกฎมิใช่เข้มงวดใช้ต่อบุคคล แต่ต่อสวัสดิภาพทั่วไปขององค์การ และการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

## (2) การกำหนดเป้าหมาย

การกำหนดเป้าหมายทำให้ผู้บริหารเสี่ยงการตัดสินใจพิเศษโดยไม่จำเป็น หรือการวางรายละเอียดของกฎได้ตรงกันข้ามกับการนิเทศงานตลอดเวลาซึ่งเรียกว่า การบริหารงานโดยการยกเว้น (Management by Exception) การมองงานเฉพาะอย่างก็เป็นการทำให้ลูกน้องมีงานทำตลอดเวลา แต่มิได้ลูกน้องเข้าใจรายละเอียดของเป้าหมายทั้งหมด

การมอบอำนาจจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อลูกน้องสามารถรับงานตามกำหนดให้ทำในรูปของการคะเนผลได้ ถ้าหากผู้ทำงานรู้ชัดว่าตนจะต้องทำงานเท่าใด เขาก็จะเป้าหมายว่าทำงานเพื่ออะไรเพราะเขารู้ว่าเขาทำงานหนักถ้าจะได้รับรางวัลตอบแทน

## (3) การฝังลัทธิความเชื่อ (Indoctrination)

เมื่อคนในองค์การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การอย่างเต็มที่ เราพูดได้ว่าคนในองค์การไม่รับการปลูกฝังความเชื่อ (Indoctrinate)

การปลูกฝังความเชื่อ (Indoctrination) คือ วิธีการหนึ่งในการสร้างความจงรักภักดีและความผูกพัน (Loyalty and Commitment ดู Philip Selznick, Leadership and Administration, New York : Harper & Row, 1957) Indoctrination ทำให้ง่ายต่อการมอบอำนาจ และลูกน้องจะตัดสินใจในแนวความเชื่อถือเดียวกันกับผู้บริหาร ซึ่งทำให้องค์การสามารถสร้างเครื่องกระตุ้นที่ยึดหยุ่นได้ เพื่อเป็นวิธีการ ว่าจะเป็นรูปแบบเดียวกันในการไปสู่จุดหมายเอกชนทุกคนจะจัดการบริหารวัตถุประสงค์ภายในของตน และทำด้วยตนเอง การ Indoctrination จึงสามารถเป็นผล (Amital Etzioni, A Comparative Analysis of Complex Organization, New York : The Free Press of Glencos, 1961, p. 40)

## 2.5 เทคโนโลยีและวิถีของงาน

ธรรมชาติของงานที่จะต้องทำบังคับให้ลูกน้องทำตามคำสั่ง กฎ และเทคนิคการนิเทศงานเป็นส่วนมาก (ดู Joan Woodnard, Industrial Organization : Theory and Practice London : Oxford University Press, 1965)

เราอาจเน้นได้ว่าแผนงานในรูปแบบต่างๆ จะเป็นผลได้จะต้องมีส่วนอีกแผนหนึ่งด้วยและเป็นการนิเทศอย่างใกล้ชิด รูปหนึ่งอาจเข้มแข็ง รูปหนึ่งอาจอ่อนแอ ตัวอย่างเช่น ในเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว การบริหารจะต้องการนิเทศงานอย่างใกล้ชิด เมื่อเป้าหมายมีอาจกำหนดให้ชัดได้นานพอความต้องการเทคโนโลยีจะไม่ใช่ที่เข้าใจชัดเจน กฏใหม่ทุกกำหนดขึ้นและยอมรับกันหากการฝังความเชื่อ (Indoctrination) ไม่มี กฏใหม่จะต้องนำมาใช้บังคับ เมื่องานกลายเป็นภาระประจำก็มีความจำเป็นอยู่น้อยที่จะวัดผล

## 2.6 การนิเทศงานทั่วไปในทางปฏิบัติ

การนิเทศงานทั่วไปเกี่ยวข้องพันในการมอบอำนาจระดับสูงและต้องการวิถีโอบอ้อมที่จะประกันพฤติกรรมของคนในองค์การว่าเป็นไปตามความต้องการของฝ่ายบริหารงาน ผู้บริหารงานทั่วไปช่วงของการควบคุมของตน (Span of Control) คือ ทำงานแตกต่างจากลูกน้อง เน้นที่ปัญหาระยะยาวมากกว่าปัญหาระยะสั้นและเกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม ผู้นิเทศงานทั่วไปจะทำงานได้ดีที่สุดเมื่อ

- (1) เมื่องานมีเนื้อหาเป็นที่พอใจ
- (2) เมื่อกลุ่มคนงานยอมรับวัตถุประสงค์ของฝ่ายจัดการบริหาร
- (3) เมื่อคนงานและการจัดองค์การของคนงานปฏิบัติการกลมกลืนเป็นแนวเดียวกัน
- (4) เมื่อความยั่งยืนและการประสานงานไม่สำคัญเกี่ยวข้อง
- (5) เมื่อเทคโนโลยียอมให้เอกชนใช้ดุลยพินิจได้
- (6) เมื่อลูกน้องปรารถนา มีความรับผิดชอบ
- (7) เป็นการระยะยาวไม่ใช่ระยะสั้น
- (8) รูปแบบของการนิเทศงานยังยึดตลอดองค์การ

## 2.7 สรุป

การนิเทศงานโดยทั่วไป เป็นทางเข้าใจบริหารงานอย่างหนึ่งซึ่งมีพื้นฐานอยู่ที่การมอบอำนาจต่อลูกน้อง ให้มีอำนาจตัดสินใจอย่างกว้าง ๆ มีการคาดคะเนว่าจะทำงานหนักขึ้นถ้าได้รับเสรีภาพที่จะตัดสินใจด้วยตนเอง และยังขึ้นอยู่กับการกระตุ้นภายใน บุคคลที่พอใจจะได้รับจากอิสระในการทำงานดีมากขึ้นหรือในวิถีของตนเอง การมอบอำนาจจากที่จะเป็นการแน่นอน การมอบอำนาจเป็นไปได้เพียงภายใต้สภาพที่ฝ่ายบริหารสามารถใช้เหตุผลได้แน่นอนว่าลูกน้องจะประพฤติเป็นที่พอใจ และถ้าปฏิบัติผิดพลาดก็จะเป็นอันตรายต่อองค์การจนเกินไป เพื่อประกันการประพฤติของลูกน้องอย่างเพียงพอผู้บริหารจะใช้ เป้าหมายการ Indoctrination และแม้แต่เทคโนโลยี เป็นการชี้นำพฤติกรรมของลูกน้อง

ความเป็นไปได้ของการมอบอำนาจขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เช่น ธรรมชาติของงาน บุคลิกส่วนบุคคล และภูมิหลัง การจัดการในทางปฏิบัติทั้งหมด การยอมรับเป้าหมายของฝ่าย

บริหารและความต้องการคงอยู่และการประสานงานขององค์กร อย่างไรก็ตามไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุดในการปรับไปใช้นิเทศงานในทุกสถานการณ์ มีวิธีการของการมอบอำนาจจำนวนหนึ่งซึ่งบางอย่างปรับไปใช้กับงานประจำวันและงานอื่น ๆ ซึ่งเป็นงานที่ดีที่สุด ซึ่งต้องการริเริ่มในระดับสูง

### 3. การใช้อำนาจของผู้บริหาร

#### 1. ความนำ

ในสถานการณ์ต่าง ๆ เช่นการตัดสินใจ ที่ผู้บริหารจะต้องทำเมื่อได้กำหนด กฎและเป้าหมาย ขององค์กร และดูแลความรับผิดชอบของลูกน้อง ซึ่งบางกรณีลูกน้องไม่สามารถตัดสินใจได้เพราะข่าวสาร การฝึกอบรม หรือความเข้าใจในความต้องการขององค์กรทั้งหมด ในบางกรณีลูกน้องได้รับการกระตุ้นให้ตัดสินใจอย่างเหมาะสมในการใช้เสรีภาพ ของคน โครงการที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร และผู้บริหารบางคนทำให้เกิดได้เพียงกันในหมู่ลูกน้อง สถานการณ์ดังกล่าวทำให้ผู้บริหารต่างใช้อำนาจซึ่งมิได้หมายความว่าประสบความสำเร็จ การให้ลูกน้องยอมรับในอำนาจของตน ผู้บริหารจำต้องมีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกน้องและสร้างอำนาจที่ถูกต้องตามกฎหมายให้แก่ตนเองด้วย

#### 2. การพัฒนาความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ

ลูกน้องคาดหวังจะคาดคะเนว่านายของตน (บางระดับที่สูงกว่าในการจัดการบริหาร มีอำนาจที่จะสั่งเลิกจ้าง หรือลดผลประโยชน์ค่าตอบแทน ตลอดจนการแต่งตั้ง ยศตำแหน่ง ให้แก่ตน หากปราศจากจากความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพระหว่างลูกน้องกับผู้ที่อยู่เหนือกว่าตนซึ่งคลุมด้วยการดำเนินงานแบบประชาธิปไตย ปัญหาในทุกสถานการณ์ของงาน จะพบว่า มีอำนาจที่แตกต่างกัน เช่น ปัญหาการให้รางวัล และการบังคับใช้ระเบียบวินัย ซึ่งจะนำไปสู่การสิ้นหวัง ท้อแท้ และความรู้สึกไม่ดี เป้าหมายของผู้บริหารอย่างหนึ่งก็คือ จะต้องกำหนดให้ความรู้สึกสิ้นหวังต่ำสุดและพยายามสร้างภาคสภาพที่คนอื่น ๆ ยอมรับอำนาจสูงสุดโดยเต็มอกเต็มใจ และเกิดความแค้นเคืองต่ำสุด

#### 3. ความไม่เหมาะสมในการใช้อำนาจ

การใช้อำนาจในการบริหารนั้น นอกจากจะดูความต้องการของบุคคลในองค์กรแล้ว ผู้บริหารยังจะต้องมีความรู้สึกร่วมในเรื่องความเป็นอิสระ และความไม่เป็นอิสระ ของผู้ปฏิบัติงาน หากผู้บริหารพลาดที่จะจัดหาความเป็นอิสระในงานที่ทำให้ลูกน้อง ลูกน้องก็จะแสวงหาเอง เช่น การหยุดงาน, การทำงานช้าลง ฯลฯ วิธีการกระตุ้นให้คนทำงานแบบเข้มงวดเป็นการกำหนดความรู้สึกอิสระอย่างต่ำสุดของลูกน้อง วิธีการกระตุ้นแบบทำดี เป็นการสนับสนุนความเป็นอิสระของลูกน้อง โดยมีความคิดว่าลูกน้องเป็นคนทำงานที่จงรักภักดี ทำตามคำสั่ง โดยมีได้ใช้ความคิดของตน การกระตุ้นโดยการมอบอำนาจ ช่วยให้คนทำงานพอใจความต้องการเป็นอิสระของตนการทำงานในองค์กรใหญ่ ๆ ต้องการให้ลูกน้องทุกคนมีอิสระในระดับหนึ่งขององค์กร

โดยทั่วไปและอีกระดับหนึ่งขึ้นต่อหัวหน้างาน ซึ่งความเป็นอิสระของบุคคลจะต้องเข้มงวดขึ้น แต่ความเป็นอิสระจะต้องไม่บีบเอกชน หรือทำให้เสียโอกาสที่จะพัฒนาตนเอง หนทางบางประการที่ผู้บริหารจะใช้อำนาจให้เกิดประสิทธิภาพ โดยไม่เข้มงวดก็คือ การสร้างความสัมพันธ์ส่วนบุคคล, วิธีการออกคำสั่งการรับผิดชอบต่อปัญหาอย่างยุติธรรม และอาการที่รับผิดชอบต่อความผิดที่เกิดขึ้น ทั้งหมดนี้มีผลกระทบต่อทัศนคติของลูกน้องต่ออำนาจของนาย

### 3.1 การสร้างสัมพันธ์ส่วนบุคคล

การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างนายกับลูกน้อง ก็นำความไปถึงการเป็นอิสระของลูกน้อง และลูกน้องต้องยอมรับทั้งงานที่ตนทำและความเป็นปัจเจกชนของตน ความรู้สึกของการยอมรับสำคัญมาก เช่น เกี่ยวกับความรู้สึกที่ลูกจะรักพ่อแม่ ซึ่งผู้บริหารจะต้องรู้จักสร้างความรู้สึกยอมรับของลูกน้องต่องานและตัวผู้บริหาร เช่น ให้ผลประโยชน์แก่ลูกน้อง, รับฟังปัญหาของลูกน้อง ยกย่องลูกน้องเมื่อทำดี อดทนเมื่อเกิดการทำความผิด ฯลฯ เหล่านี้เป็นการสร้างความรู้สึกยอมรับที่สำคัญก็คือผู้บริหารจะต้องพิจารณาความแตกต่างของพฤติกรรม อย่างตั้งใจ และควรพยายามปรับปรุงรูปแบบพฤติกรรมของตนต่อความต้องการส่วนตัวของลูกน้อง (ดู Leonard Sayles Managerial Behavior New York : McGraw-Hill, 1964. pp. 125-153)

### 3.2 การพัฒนาความสัมพันธ์ส่วนบุคคล

ความรู้สึกยอมรับเป็นผลของการที่นายแสดงผลประโยชน์ส่วนตัวต่อลูกน้อง ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะสร้างเวลาที่ได้รับความไว้วางใจของลูกน้อง และช่วยแก้ปัญหาให้ลูกน้องทั้งในเวลาและนอกเวลาทำงาน และจำเป็นต้องมีความสัมพันธ์ส่วนบุคคลซึ่งกันและกันกับลูกน้อง ปัญหาทางบ้านของลูกน้องมีผลต่อประสิทธิภาพของงาน อุปสรรคทางสังคมและการติดต่อสื่อสารก็เช่นเดียวกัน ดังนั้นผู้บริหารจึงควรให้ลูกน้องสามารถเข้าพบได้และสนับสนุนให้ลูกน้องสามารถถามข้อข้องใจได้ มากกว่าจะออกคำสั่งให้ลูกน้องทำ ความสัมพันธ์เช่นว่านี้จะสำเร็จได้ลูกน้องต้องรู้สึกเชื่อมั่นและปลอดภัยเพียงพอที่จะเข้าหานาย เมื่อมีความยุ่งยากเกิดขึ้นสิ่งต่าง ๆ ที่สำคัญในการพัฒนาความสัมพันธ์คือ

1. การสร้างน้ำใจ (Setting a tone) การสร้างน้ำใจเป็นเรื่องสำคัญมากที่ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้กำหนดเพื่อสร้างสัมพันธ์ ประการแรก ผู้นำต้องทำให้ตนเองว่างเสมอที่ลูกน้องจะเข้าหา หากนายเป็นผู้มีธุระมากก็ไม่อาจพัฒนาความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการให้เป็นที่น่าพอใจได้ ประการที่สอง เมื่อมีสัมพันธ์ส่วนตัวแล้ว จะต้องทำให้สืบเนื่องและคงความสัมพันธ์ และการติดต่อกับลูกน้องไว้ตลอดเวลา ประการที่สาม หากมีความสัมพันธ์มากเกินไป ก็จะต้องใช้ระบบการนิเทศงานอย่างใกล้ชิดมากกว่าระบบการนิเทศงานทั่วไป โดยใช้อำนาจไม่เป็นทางการรักษาระเบียบวินัยไว้ (แต่ไม่อาจเรียกว่าเป็นผู้บังคับได้)

2. ความสัมพันธ์ต่องานที่ทำ (Jop-Oriented Relations) ผู้บริหารที่ดีต้องสร้างความสัมพันธ์ต่องานกับลูกน้องให้ดี นั่นคือ พฤติกรรมของผู้บริหารในการกำหนดศูนย์กลางของงาน หรือเป็นศูนย์กลางของลูกน้องที่จะต้องคอยบริหารและแนะนำให้ลูกน้องเข้าใจและทำงานเมื่อมีการสั่งงานที่เป็นไปได้ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพก็จะเปิดช่องทางของการติดต่อไว้กับลูกน้องทั้ง 2 ทาง และจะต้องจัดหาข่าวสารและการปรึกษาหารือกับลูกน้อง รับฟังข้อเสนอแนะของลูกน้อง (Providing information, Consulting with Subordinates, Listening to suggestions)

### 3.3 การปฏิบัติต่อลูกน้องอย่างยุติธรรม

ลูกน้องต้องขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาโดยตรงในการทำงาน และลูกน้องมักหวังวิตกกว่าตนจะได้รับการปฏิบัติจากนายโดยยุติธรรมหรือไม่ ควรนับเป็นการให้เกิดรอยอย่างสูงสุด ถ้าลูกน้องคนหนึ่งพูดว่าเราปฏิบัติต่อเขาอย่างยุติธรรม เช่น การให้ลูกน้องได้รู้ว่าเขาจะต้องทำอะไร และจะใช้ระเบียบวินัยเข้มงวดอย่างไร และผู้บริหารก็ควรกำหนดพื้นฐานของความถูกต้องของการตัดสินใจของตนโดยการยอมรับของลูกน้อง จัดให้มีการยื่นอุทธรณ์ต่อระเบียบต่าง ๆ ได้และจะต้องปฏิบัติต่อลูกน้องทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน โดยเฉพาะการให้รางวัลก็จะต้องมีการกระจายไปสู่ทุกคนอย่างเหมาะสม (ดู George Homan, Social Behavior : Its Elementary Forms, New York: Harcourt 1962) ซึ่งโฮแมนเรียกการปฏิบัติเช่นนี้ว่า ความยุติธรรมในการกระจาย (dis-tributive Justice)

อนึ่ง การปฏิบัติต่อบุคคลโดยเท่าเทียมกันมิใช่สิ่งง่าย เพราะคนเราย่อมมีการชอบพอกันเป็นส่วนตัว การปฏิบัติต่อลูกน้องเป็นการส่วนตัวตามความต้องการพิเศษของแต่ละคนก็อาจก่อให้เกิดความรู้สึกไม่ดีในหมู่คณะได้ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องระวังในพฤติกรรมที่ปฏิบัติต่อลูกน้องโดยต้องทำให้เกิดการยอมรับของลูกน้องทั้งแต่ละคนและแต่ละกลุ่ม

### 3.4 การรับผิดชอบต่อการกระทำผิด

ในการบริหารผู้นำต้องกำหนดเป้าหมายแท้จริงให้ลูกน้อง ฝึกฝนลูกน้องให้ทำงานให้ดีที่สุดตามความสามารถที่จะทำได้ และให้เสรีภาพในการทำงานสูงสุดอย่างกว้างๆ แก่ลูกน้อง แต่สิ่งที่กล่าวมามีได้หมายความว่าเมื่อลูกน้องละเมิดกฎแล้วผู้บริหารจะนั่งอยู่เฉยๆ ผู้บริหารไม่อาจเฉยเมยต่อการกระทำผิดได้ แต่ต้องมองว่าตนจะใช้อำนาจลงโทษอย่างไรหรือลูกน้องต้องการความช่วยเหลือด้วย ในทางที่ดีเพื่อก่อให้เกิดการกระทำผิดขึ้นก็อย่าได้กล่าวหรือด่าว่าลูกน้องให้รับผิดชอบการส่วนตัว เพราะลูกน้องก็พยายามจะปฏิเสธความรับผิดชอบส่วนตัวอยู่ด้วย ดังนั้นผู้บริหารที่ดีจึงไม่ควรพุดคุ้ยหรือมองเบื้องหลังอีก แต่การมองไปข้างหน้า หากทางช่วยเหลือเขาให้ทำงานได้ถูกต้อง และมีกำลังใจทำงาน ผู้บริหารควรชี้แจงให้ลูกน้องเห็นว่าการกระทำผิดนั้น ก็คือวิธีการเรียนรู้อย่างหนึ่งนั่นเอง

อย่างไรก็ตาม ก็ควรให้ลูกน้องได้สนใจในข้อผิดพลาดต่างๆ นั้นให้ดี เพื่อว่าจะได้ไม่กระทำผิดอีก ในกรณีที่ผิดจริงก็ต้องมีการสอบสวนกัน ว่าเป็นเพราะสาเหตุใดกันแน่ ส่วนใหญ่ลูกน้องมักกระทำผิดเพราะขาดความรู้ความเข้าใจและความชำนาญในงาน ซึ่งจะต้องมีการอบรมกันต่อไปอีก

#### 4. ความถูกต้องตามกฎหมายของผู้นำ

ผู้บริหารได้รับอำนาจจากผู้ที่อยู่เหนือตน และอำนาจอันเป็นทางการนั้นลูกน้องก็มักไม่อยากจะเชื่อฟัง ซึ่งจะทำให้มีอำนาจไม่แท้จริง (ดู Amitia Etzioni, Modern Organization, Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall, 1964)

ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องทำให้ลูกน้องเชื่อฟังตน โดยทำให้อำนาจของตนเป็นที่ยอมรับของลูกน้องว่าถูกต้อง

การที่ผู้บริหารใช้อำนาจของตนให้ถูกต้องตามกฎหมายได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ คือ (1) งานที่ตนทำอยู่ถูกต้องตามกฎหมาย นั่นคือ ผู้บริหารมีสิทธิที่จะดำรงอยู่ในตำแหน่งนั้น (2) วิถีทางที่ผู้บริหารประพฤติอยู่กับงานนั้น (3) ความต้องการที่ผู้บริหารปฏิบัติต่อลูกน้อง

ความถูกต้องในงานที่ผู้บริหารทำอยู่ เช่น ภูมิหลังที่ดี เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสม มีความสามารถในเทคโนโลยีและความชำนาญทางเทคนิค ซึ่งจะทำให้ลูกน้องนับถือ ตามที่ Herbert Simon เรียกว่า อำนาจความเชื่อถือ (The authority of Confidence ดู Herbert Simon, Authority, in Conrad Arensberg, et al, eds, Research in Industrial Human Relations New York : Harper & Row, 1957 p. 106.)

ความประพฤติของผู้บริหารและพฤติกรรมในการบริหารก็มีส่วนสำคัญ เช่น บทบาทในการออกคำสั่ง ปฏิบัติต่อคนอื่นในทางที่ดี ช่องว่างทางสังคม (Social distance) ระหว่างผู้บริหารกับลูกน้อง, ประเพณีและวิถีปฏิบัติในการทำงาน

ความต้องการของผู้บริหารที่สั่งให้ลูกน้องทำงานก็เป็นสิ่งสำคัญ และประเด็นนี้ การต่อรองอย่างชัดเจนมีบทบาทสำคัญมาก นั่นคือ การสร้างเขตของการยอมรับ (Zone of acceptance) ตามที่ Somon ได้เสนอไว้

ด้วยเหตุนี้ การสร้างความถูกต้องของผู้บริหารในการใช้อำนาจจึงควรสร้างระบบของสมดุล ระหว่างผู้บริหารกับลูกน้องให้เกิดขึ้น ซึ่งจะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและลูกน้องมีความนึกคิดอยู่ในระบบของสมดุล

#### 4.5 สรุป

การมอบอำนาจอาจช่วยลดความต้องการที่จะใช้อำนาจของผู้บริหารและผู้บริหารไม่อาจจะทิ้งอำนาจทั้งหมดไปได้ เพราะนายก็ยังคงเป็นนายที่ลูกน้องที่มีภูมิหลังส่วนตัว จะคาดคะเนว่านายของตนสร้างความมั่นคงให้ และมีลักษณะผู้นำที่ดี และเราควรพิจารณาว่ามี

สถานการณ์บางอย่างที่การมอบอำนาจยังไม่เพียงพอที่จะได้งานทำ ความรู้ว่าเมื่อใดควรหรือไม่ควรที่จะใช้ความมั่นคงแน่วแน่เป็นเครื่องวัดความสำเร็จของผู้นำ สิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่งคือการรู้จักใช้อำนาจซึ่งเป็นอาการที่ใช้และอาจแปลความแตกต่างกันไประหว่างความแค้นเคืองและการยอมรับ ผู้บริหารที่ดีจำดำรงการติดต่อที่ดีกับลูกน้องและพัฒนาความสัมพันธ์ส่วนตัวที่แสดงว่าคนยอมรับค่าของบุคคลในองค์การว่าเป็นปัจเจกชน และแม้ว่าผู้บริหารอาจตัดสินใจในสิ่งที่ลูกน้องไม่ชอบ ผู้บริหารก็ต้องปรึกษาหารือ และรับฟังคำแนะนำของลูกน้อง จัดหาข่าวสารให้ตามต้องการ และปฏิบัติต่อลูกน้องทุกคนอย่างยุติธรรม แม้แต่ในการดำเนินรับผิดชอบในกรณีเกิดการกระทำผิดขึ้น ก็เป็นโอกาสที่จะทำให้การติดต่อระหว่างนาย-ลูกน้องกระชับขึ้น วิธีการดังกล่าวมาเป็นลักษณะทางบวกโดยทั่วไปที่ใช้ความเห็นอกเห็นใจเพื่อบรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ของการบริหาร แต่จะลดการต่อต้านอำนาจของคนในองค์การเมื่อลูกน้องยอมรับอำนาจ จะเห็นว่าสิทธิในการสวนตำแหน่งในงานที่ทำ พฤติกรรมในการทำงาน และความต้องการที่นายปฏิบัติต่อลูกน้องจะได้รับการยอมรับว่าถูกต้องตามกฎหมาย

แม้ว่าลูกน้องจะคาดคะเนได้อย่างจำกัดในดุลยพินิจของนาย แต่ภายในขอบเขตของความไม่แตกต่าง (The zone of indifference) เมื่อพิจารณาแล้วลูกน้องก็ยังมีเสรีภาพอยู่ระดับหนึ่ง ที่จริงผู้บริหารไม่แสดงอะไรเกินความจริงเกี่ยวกับความคิดของลูกน้อง ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นผู้เข้าใจอิทธิพลทางสังคม แต่ผู้นำที่แท้จะไม่ตกเป็นผู้ต้องหาของอิทธิพลในทางสังคมนั้น แต่จะใช้มันทำงานเพื่อบรรลุประสงค์ขององค์การ

#### IV ผู้บริหารและกลุ่มคนในองค์การ

##### 1. ความนำ

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและกลุ่มลูกน้องในองค์การเป็นเรื่องสำคัญควรพิจารณาในแง่ของการใช้พลังอิทธิพลของกลุ่มในสังคมองค์การ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การตามที่ได้เคยกล่าวมาแล้วในตอนก่อน ลักษณะทางสังคมวิทยาชี้ให้เห็นว่าคนเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มนั่นเอง มีอิทธิพลต่อการคาดคะเนและพฤติกรรมของบุคคลแต่ละคน ปัญหาสำคัญก็คือการพัฒนากลุ่มคนที่ทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การสร้างพลังรวมกลุ่มและวิธีการต่าง ๆ ในการพัฒนาการมีส่วนร่วมของกลุ่ม (หรือที่พูดกันว่าการตัดสินใจของกลุ่ม) และความสามารถของผู้นำในการทำงานร่วมกับกลุ่มไม่เป็นทางการในองค์การ

##### 2. การสร้างทีมเวิร์ค

ผู้บริหารสามารถทำอย่างไรในการพัฒนาทีมเวิร์ค สิ่งสำคัญที่สุดก็คือการพัฒนาอย่างรอบไวต่อข้อเท็จจริงของชีวิตของกลุ่ม ความเจริญผู้บริหารสามารถค้นเค้นกัน ลักษณะของกลุ่มที่เป็นกลุ่มภูมิภาค สามารถเรียนที่จะรู้รูปแบบของฐานะ ผู้นำกลุ่มความเป็นเพื่อน และพวกพ้องที่มีอยู่ในกลุ่ม การเข้าใจความสัมพันธ์ของกลุ่มสามารถช่วยให้ (1) ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการ



นำเอาศัตรูมาร่วมทำงานด้วยกัน (2) สามารถนำเอาคนที่ เป็นมิตรกันมาทำงานร่วมกัน (3) สามารถจัดหาความช่วยเหลือและการสนใจต่อลูกน้องคนที่โดดเดี่ยวไม่รวมกลุ่ม (4) สามารถจัดการมอบหมายให้คนทำงานที่มีมากเกินไปลงได้ (6) สามารถหมุนเวียนงานภายในกลุ่ม เพื่อให้คนภายในกลุ่มแสดงตนกับคณะที่ทำงานทั้งหมดมากกว่าการทำงานส่วนบุคคลคนเดียว (7) สามารถกำหนดสถานการณ์ที่ทำให้ลูกน้องที่ทำงานสามารถทำงานง่ายเข้า โดยการร่วมมือกับคนอื่น ๆ (8) ผู้บริหารสามารถจัดหาเครื่องกระตุ้นทางการเงินให้ได้ การให้เครื่องกระตุ้นกับกลุ่ม อาจทำให้เกิดการร่วมมือได้มากกว่าการกระตุ้นบุคคล (9) ผู้บริหารสามารถมั่นใจว่าคนทำงานที่เข้ามาใหม่จะระมัดระวังตนในการเข้ากับกลุ่ม (10) ผู้บริหารสามารถจัดให้ลูกน้องบางหน้าที่ทำงานร่วมกันได้ และรู้สึกว่ามีงานทำเป็นหลักแหล่ง เช่น พวกทำงานในตำแหน่งตรวจบัญชีหรือหน่วยซ่อมบำรุงซึ่งต้องเคลื่อนย้ายไปเรื่อย ๆ

การสร้างกลุ่มนั้นสามารถสร้างให้ใหญ่ได้ แต่น้ำใจของหมู่คณะ (Team Spirit) เป็นสิ่งที่พัฒนายาก (ดู William F. Whyte, Human Relation in The Restaurant Industry, New York : Mc Graw-Hill, 1948. บทที่ 6 การแยกหญิงบริการออกจากหน่วยงานเคาน์เตอร์ ทำให้มีผลต่อความสามารถในการทำงานร่วมกัน) การดูว่ากลุ่มใดทำงานเป็นทีมได้ดีก็ต้องดูจากการรวมตัวกันของกลุ่มว่า แน่นแฟ้นหรือไม่ เพราะว่าถ้าหากสมาชิกของกลุ่มได้รับความพอใจทางสังคมจากการทำงานร่วมกันมาก ขวัญและกำลังใจก็จะสูง จะทำให้การขาดงานมีอัตราต่ำ (ดู Elton Mayo and George FF. Lombard, Teamwork and Labor Turnover in The Aircraft Industry of Southern California Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University 1944)

กลุ่มที่รวมตัวกันแน่นแฟ้นอาจเป็นสิ่งเดียวกัน แต่มีพลังที่ประสานร่วมกันดีกว่า ระมัดระวังและคิดรอบคอบ มีข้อผิดพลาดน้อยกว่าการกระทำของพวกไม่รวมกลุ่ม (ดู Leonard R. Sayless, Behavior of Industrial Work Groups, New York : Wiley, 1958 pp. 7-40)

### 3. การพัฒนาการมีส่วนร่วมของกลุ่ม

ผู้บริหารจำนวนมากได้พบว่าการบริหารงานเกิดผลดีจากการให้โอกาสกลุ่มมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ไม่ว่าจะโดยวิธีปรึกษาหารือกับกลุ่ม หรือยอมให้กลุ่มตัดสินใจกันเอง เพราะกลุ่มย่อยทำตามกฎที่ตนเสนอขึ้นมาเอง และผู้นำบริหารไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจบังคับเลย คนทำงานจะพอใจถ้ามีอิสระได้ควบคุมสิ่งแวดล้อมงานด้วยตนเอง เช่นเดียวกับความรู้สึกว่าตนเองประสบความสำเร็จจากการทำอะไรด้วยตนเอง

ดังนั้น การที่ผู้บริหารให้โอกาสกลุ่มมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะเป็นผลดีต่อการบริหารงาน คนในองค์กรจะรับผิดชอบต่อปัญหาเล็กๆ น้อยๆ โดยไม่ต้องวิ่งหาผู้บังคับบัญชาเพื่อถามปัญหาจะกำหนดเป้าหมายในการทำงานเอง เช่น การกำหนดกฎหรือขยายมาตรฐานกลุ่ม เพื่อให้บุคคลในกลุ่มได้รับความพอใจจากการมีส่วนร่วมนั้น โอกาสที่จะสร้างสรรค์ริเริ่ม, มีความรู้สึกประสบความสำเร็จ, แสดงความเป็นผู้นำ และอื่น ๆ จะเกิดขึ้น การพัฒนากลุ่มให้เข้ามามีส่วนร่วม

อย่างได้ผล ผู้บริหารจะต้อง (1) จัดให้มีการประชุมกับลูกน้องบ่อย ๆ เพื่อพัฒนาปัญหาต่าง ๆ ร่วมกันและ (2) ต้องทำงานผ่านองค์การนอกแบบของกลุ่ม

การประชุมลูกน้อง หรือกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การก็เพื่อจะได้รับข่าวสารต่าง ๆ การปรึกษาหารือและให้กลุ่มตัดสินใจในปัญหา การตัดสินใจของกลุ่มยังเป็นเรื่องที่ได้เปรียบกว่าผลประโยชน์จำนวนมากและขัดแย้งเกี่ยวกับการประชุมกลุ่ม มีจุดศูนย์กลางอยู่ที่จุดมุ่งหมายที่ 3 คือ การตัดสินใจโดยกลุ่ม (ดู Alfred J. Marow, Making Management Human, New York: McGraw-Hill, 1957 และ W. H. Whyte, Jr. The Organization Man, New York, Simon and Schuster 1956. และ Rensis Likert, New Patterns of Management New York: McGraw-Hill, 1961)

บางคนสงสัยว่าการตัดสินใจโดยกลุ่มจะเป็นการเสียหาย ข้อเสียของการบริหารทุกชนิด แต่ก็ยังมีคำถาม (1) การตัดสินใจของกลุ่มจะนำไปสู่การตัดสินใจที่เหมาะสมเพียงไหนในทัศนะของฝ่ายบริหารที่ต้องการความเพียงพอและคุณภาพ (2) การตัดสินใจของกลุ่มคือรูปหนึ่งของการใช้กำลังคนโดยไม่ยุติธรรม หรือไม่เพราะบางที่เราอาจพบว่าการประชุมร่วมกันเป็นเพียงการล้างสมองเป็นกลุ่ม โดยกลุ่มคนนั้นมีได้ตระหนักว่าอะไรกำลังเกิดขึ้น และ (3) การตัดสินใจของกลุ่มมีประสิทธิภาพว่าการตัดสินใจของคน ๆ เดียวหรือไม่ คำตอบคือขึ้นอยู่กับลักษณะและธรรมชาติของกลุ่ม

อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารที่จัดประชุมอาจตัดสินใจขั้นสุดท้าย เพราะคนมีฐานดีที่สุดที่จะมองปัญหาตามความต้องการขององค์การทั้งหมด และการตัดสินใจเป็นกลุ่มที่จริงจะดีกว่าคนคนเดียวในการแก้ไขความสับสนของคำพูดที่ต่างกัน แต่การตัดสินใจของบุคคลจะดีกว่ากลุ่มในการตัดสินใจเพื่อบรรลุจุดหมาย

#### 4. การทำงานโดยผ่านกลุ่มไม่เป็นทางการหรือองค์การนอกแบบ

การทำงานกับกลุ่มคนนั้นเป็นไปได้จะเรียกประชุมทุกเวลาที่มีปัญหาจะแก้ไข ดังนั้นผู้บริหารอาจตัดสินใจด้วยตัวเอง โดยพิจารณาว่าเป็นเรื่องที่สอดคล้องกับมาตรฐาน และการคาดคะเนของกลุ่มต่าง ๆ แต่บางเวลา ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จก็ใช้องค์การนอกแบบของกลุ่มโดยเจาะจงทำงานกับผู้ทำไม่เป็นทางการ เพราะแต่ละกลุ่มก็มีผู้นำของตนมีบทบาทสำคัญในทุกลูกองค์การแต่การหาตัวผู้นำไม่เป็นทางการก็ยุ่งยาก เพราะไม่ค่อยแสดงตัว และหากผู้นำไม่เป็นทางการมาทำงานใกล้ชิดกับฝ่ายบริหารก็จะทำให้เสียฐานะไปจากกลุ่ม การทำงานโดยผ่านผู้นำเทศงานหรือหัวหน้ากลุ่ม

#### 5. การแต่งตั้งผู้นำไม่เป็นทางการให้บริหารงาน

การคัดเลือกผู้นำเทศงาน หรือหัวหน้างาน จะเป็นการดีถ้าแต่งตั้งผู้นำไม่เป็นทางการที่มีการศึกษาระดับมหาวิทยาลัย (William F. Whyte, Men at Work, Homewood, Ill, Irwin-Dorsey, 1961-pp.379-385) เพราะการทำงานในปัจจุบันเรามุ่งพัฒนาผู้นำ และพัฒนาความสามารถทางเทคนิค

และการนำคนที่ทำงานนั้นเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้น การบริหารงานจึงเพิ่มความต้องการผู้รู้งานบริหาร โดยทั่วไปมากกว่ารู้เฉพาะ

## 6. สรุป

ผู้บริหารยากที่จะสัมผัสกับลูกน้องที่อยู่โดดเดี่ยว, ตามปกติจะมีการจัดตั้งกลุ่ม และในการรับผิดชอบต่อปัญหาของกลุ่ม ผู้บริหารจะต้องปรึกษากับลูกน้องก่อนลงมือกระทำการบางประการ และจะสนับสนุนให้ลูกน้องได้ตัดสินใจด้วยตนเอง ผู้บริหารอาจพบปะกลุ่มคนทั้งหมดหรือสร้างช่องทางดำเนินกิจกรรมผ่านผู้นำไปไม่เป็นทางการของกลุ่ม, หรือผู้นิเทศงาน และอาจแต่งตั้งผู้นำไม่เป็นทางการให้เป็นผู้นำบริหาร โดยสรุปการมีส่วนร่วมในการบริหารเป็นจุดสำคัญที่ควรสนใจเพราะจะทำให้ลูกน้องร่วมกลุ่มกันแน่นแฟ้น และมีการยอมรับวัตถุประสงค์ในการบริหารมากกว่าการที่ไม่มีโอกาสร่วมตัดสินใจ การร่วมกันตัดสินใจจะก่อให้เกิดการร่วมมือสัมพันธ์กัน และบรรยากาศของการร่วมมือกันจะช่วยให้เกิดความต้องการที่พอใจของลูกน้อง, นั่นคือ ความพอใจทางสังคมที่ได้มาร่วมกันทำงาน, การแสดงตนต่อกลุ่มและองค์การและความภูมิใจต่อความสำเร็จ การร่วมอยู่ในกลุ่มจะช่วยลดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

ท้ายสุดนี้ เราอาจกล่าวได้ว่าไม่มีรูปแบบของการจัดการทางบริหารใดที่เป็นสากลเพียงพอ แต่การบริหารที่เพียงพอในสถานการณ์หนึ่ง ๆ ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง คือ

- (1) บุคลิกภาพ และภูมิหลังของผู้บริหาร
- (2) ชนิดของงาน
- (3) ความเร่งด่วนของผลที่ต้องการได้รับ

ผู้บริหารที่ไวต่อความรู้สึกย่อมพิจารณาปัจจัยเหล่านี้ ก่อนจะตัดสินใจว่าจะประพฤติอย่างไรในสถานการณ์เฉพาะ มีข้อแนะนำว่าหน้าที่เบื้องต้นของผู้บริหารสูงสุดก็คือการปรับเป้าหมายต่าง ๆ ขององค์การต่อความต้องการตามเวลานั้น ๆ ของตน (ดู Philip Selznick, Leadership in Administration, Evaluation III, Harper & Row 1957.) เราควรยอมรับว่าความสามารถของผู้บริหารที่จะตัดสินใจออกคำสั่งในยามวิกฤติ เป็นสิ่งยากยิ่งต่อการคงอยู่ขององค์การมากกว่าทักษะเฉพาะในการทำงานร่วมกับลูกน้อง และองค์การหนึ่งจะมีความไม่เหมาะสมอยู่ด้วย อย่างไรก็ดีทางปฏิบัติในเรื่องมนุษยสัมพันธ์จะไม่คงอยู่นาน ปราศจากความคลาดของผู้บริหารซึ่งจะต้องมีทักษะหลายประการในการนำกลุ่มทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

## บรรณานุกรม

1. Sayles and Strauss Human Behavior in Organizations, Prentice-Hall, Inc., New Jersey 1966.
  2. Alvin Goidner, Pattern of Industrial Bureaucracy, New York, The Free Press of Glencos, 1954.
  3. Harold Leavitt, Managerial Psychology. Chicago : University of Chicago Press, 1958.
  4. Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise, New York : McGraw-Hill, 1960.
  5. Elton Mayo, The Social Problem of and Industrial Civilization. Boston : Graduate School of Business Administration, Harvard 1954.
  6. Philip Selznick, Leadership and Administration, New York : Harper & Row, 1957.
  7. Amitai Etzioni, A Comparative Analysis of Complex organization New York : The Free Press of Glencoc, 1961.
  8. Joan Woodnard, Industrial Organization : Theory and Practice London : Oxford U. Press, 1965.
-