



13. นักบริหารกับหน้าที่ความรับผิดชอบ

การบริหารงานนับว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะทำให้งานพัฒนาชุมชนดำเนินได้ผลสำเร็จตามนโยบายและเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่งฝ่ายบริหารในอันที่จะจัดระบบ และรับผิดชอบในการใช้คน เงิน วัสดุ และเทคนิคการบริหารให้ถูกต้องเรียกว่า หลัก 4 Ms (Man, Money, Material and Management) และจะต้องรับผิดชอบในการวางแผนปฏิบัติงานให้ถูกต้อง เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด การบริหารงานจึงเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นในทุกระดับของหน่วยงาน ขบวนการบริหาร (Process of Management) ประกอบด้วยการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบริหารงานบุคคล (Staffing) การอำนวยการ (Directing) และการควบคุมงาน (Controlling) ให้เป็นไปตามขั้นตอน บุคคลที่รับผิดชอบงานบริหาร จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาระบบความสัมพันธ์ระหว่างกลไกต่าง ๆ ว่ามีอยู่อย่างไร และจะต้องนำเอากลไกเหล่านั้นมาเชื่อมต่อกันได้สัดส่วนจนเป็นขบวนการรวม และสามารถนำไปปฏิบัติจนบรรลุผลสำเร็จ และผู้บริหารจะต้องรู้จักใช้การเป็นผู้นำทางการบริหาร (Administrative Leadership)

ความหมายของการบริหาร

คณะผู้บริหารในงานพัฒนาชุมชนได้แก่เจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนตั้งแต่ระดับ 6 ขึ้นไป ซึ่งรับผิดชอบงานบริหาร ผู้บริหาร คือ ผู้ที่มีอำนาจตามที่ตนได้รับมอบหมายจากผู้ใหญ่ให้มาปกครองอำนวยการ เพื่อที่จะทำให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ผลสมบูรณ์ โดยการใช้ศิลปะของการเป็นผู้นำ หรือประมุขศิลป์ ในการจูงใจให้คนปฏิบัติร่วมกัน จนไปสู่จุดหมายปลายทางได้ และในขณะเดียวกันก็เป็นผู้ส่งข่าวสาร หรือผู้แจ้งเรื่องราวต่าง ๆ จากระดับสูงมาสู่ระดับต่ำ และจากระดับต่ำไปสู่ระดับสูง (McFarland, 1958: 41-42)

ส่วนการบริหาร คือ การนำเอาทรัพยากรอันได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) และวัสดุ (Material) ซึ่งมีอยู่อย่างจำกัดมาประกอบการหรือนำมาใช้อย่างมีระเบียบแบบแผน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันอย่างใดอย่างหนึ่ง

การบริหาร คือ ขบวนการในการอำนวยการและควบคุมการปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยงานให้สามารถดำเนินการตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์

การบริหาร คือ ขบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์ และกำหนดระยะเวลาสถานที่ และประสานงานกัน การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็น เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ในการบริหารงานนั้นได้มีการแบ่งสาระสำคัญของการบริหารงานออกได้ดังนี้ คือ

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การควบคุมงาน (Controlling)
4. การอำนวยการ (Directing)
5. การประสานงาน (Coordinating)

หน้าที่ทั้ง 5 ประการดังกล่าวข้างต้น รวมทั้งการสื่อสาร (Communication) และการวินิจฉัยสั่งการ (Decision-making) เป็นภารกิจของนักบริหารที่จะต้องดำเนินการจัดทำ เพื่อให้จะทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างาน ย่อมเป็นตัวหลักที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ต่อหน่วยงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อผลงานส่วนรวม คุณภาพและลักษณะของหัวหน้างานจึงมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับคุณภาพของสถาบัน และมีผลสะท้อนต่อการปฏิบัติขององค์การหรือหน่วยราชการแต่ละแห่งเป็นอันมาก

ประเภทและลักษณะของหัวหน้างาน

หัวหน้างานสามารถแยกออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

- ก. พิจารณาตามสถานะ (Status) ของการเป็นหัวหน้า และ
- ข. พิจารณาตามลักษณะและวิธีการปฏิบัติงานของหัวหน้า

ก. พิจารณาตามสถานะของการเป็นหัวหน้า ในทรรศนะนี้ สามารถแยกลักษณะของหัวหน้าออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

1. หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาตามกฎหมาย (Legal) หรือ (Authoritative leader) หัวหน้าลักษณะนี้ไม่มีปัญหา มาก เพราะยอมเป็นไปตามตำแหน่งที่ดำรงอยู่ อาทิผู้ดำรงตำแหน่งอธิบดี ผู้อำนวยการกอง พัฒนาการจังหวัด หรือตำแหน่งอื่น ๆ ก็ย่อมจะมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามที่กฎหมายกำหนดไว้

2. หัวหน้าโดยบารมีของบุคคล (Charismatic leader) หัวหน้าชนิดนี้มีความสำคัญต่อการเป็นหัวหน้า หรือการเป็นผู้นำของหัวหน้างานแต่ละคนเป็นอันมาก ดังจะเห็นได้ว่า พัฒนาการจังหวัดแต่ละคนนั้นแม้จะมีอำนาจหน้าที่เหมือนกันตามกฎหมาย แต่ก็หาได้มีลักษณะความเป็นผู้นำเท่าเทียมกันไม่ บางคนทำงานเก่ง และได้รับความเคารพนับถือ และเลื่อมใสศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานเป็นอันมาก บางคนก็ได้รับความนิยมน้อย

ส่วนบางคนอาจจะได้รับความนิยมน้อยเหลือเกิน เป็นต้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ “บารมี” (Chaisma) ของหัวหน้างานแต่ละคนด้วยเป็นส่วนสำคัญ

3. หัวหน้าในลักษณะที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic leader) หัวหน้าตามสถานะนี้เป็นตำแหน่งอันเป็นที่เคารพยกย่อง และเป็นสัญลักษณ์ของคนทั้งหลาย เช่น ตำแหน่งประธานสภา หรือประธานของที่ประชุม ซึ่งถือว่าเป็นตำแหน่งที่มีเกียรติ หรือองค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ซึ่งทรงเป็นประมุขของชาติไทย และทรงเป็นที่เคารพสักการะของปวงชนชาวไทยทั้งมวล เป็นต้น

ข. พิจารณาจากลักษณะและวิธีการทำงานของหัวหน้า ก็สามารถแบ่งประเภทของหัวหน้าออกได้ 3 แบบ เช่นเดียวกัน กล่าวคือ

1. หัวหน้าแบบอัคราธิปไตย (Autocratic leader) ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 แบบที่สำคัญ คือ

ก. แบบเจ้านาย ลักษณะสำคัญบางประการของหัวหน้างานแบบนี้คือ

1. ถือตัวเป็นใหญ่

2. ไม่ฟังความเห็นคนอื่น

3. ไม่ชอบให้ใครค้าน

4. ชอบใช้อำนาจอย่างเต็มที่ และ

5. วินิจฉัยสั่งการในเรื่องต่าง ๆ โดยถือเอาความเห็นของตนแต่ผู้เดียวเป็นสำคัญ

ข. แบบพ่อหรือญาติผู้ใหญ่ จึงกอบรัดด้วยเมตตากรุณาเหมือนแบบ ก. แต่โดยจะถือเอาผู้ใต้บังคับบัญชาเสมือนลูกหลานหรือญาติผู้น้อยของตน จึงกอบรัดด้วยเมตตากรุณามากกว่าแบบแรก แต่โดยทั่วไปก็คงถือว่าตัวเองมีความสำคัญ และเป็นใหญ่ยิ่งกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหลายนั่นเอง

2. หัวหน้าแบบปล่อยตามสบาย (Laissez faire leader) ผู้บังคับบัญชาแบบนี้มักปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตนเองมากกว่า เป็นลักษณะหัวหน้าที่ตรงกันข้ามกับแบบอัคราธิปไตย และขาดลักษณะของการเป็นนายที่เข้มแข็ง เวลาทำงานก็มักปล่อยหรือทำตามที่ลูกน้องเสนอ มักไม่มีการตัดสินใจด้วยตนเอง

3. หัวหน้าแบบประชาธิปไตย (Democratic leader) หัวหน้าแบบนี้จะไม่ถือเอาแต่ใจตัวเองเป็นที่ตั้ง การปฏิบัติงานจึงมักจะให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น และฟังความคิดเห็นของคนอื่น ๆ ก่อนเสมอ ฉะนั้นหัวหน้าแบบประชาธิปไตยจึงมีลักษณะที่ระบุได้อย่างกว้าง ๆ ดังนี้ คือ

- ก. เป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำของลูกน้อง
- ข. ฟังความเห็นคนอื่น และมีการปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา
- ค. สามารถวินิจฉัยสั่งการได้เองเป็นอดี ส่วนวิธีการนั้นถือเอาเสียงข้างมาก ตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ หรือวินิจฉัยสั่งการเอง หลังจากได้ฟังข้อเท็จจริง และความเห็นของผู้อื่นแล้วโดยสรุปจะเป็นผู้ที่ตัดสินใจโดยยึดหลักการ และเหตุผลเป็นหลัก

หน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้างาน

ในฐานะที่เป็นนักบริหาร หรือหัวหน้างานจำเป็นจะต้องมีกิจกรรมหรืองานในหน้าที่ เป็นจำนวนมาก และเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงาน จึงขอนำหน้าที่สำคัญ ๆ ของหัวหน้างานมากล่าวไว้ดังนี้

1. หัวหน้างานจะต้องเป็นผู้วางแผนปฏิบัติงาน
 - ก. พิจารณาความมุ่งหมาย
 - ข. กำหนดวัตถุประสงค์
 - ค. พิจารณาอุปสรรคหรือปัญหาที่จะเกิดขึ้น
 - ง. จัดให้มีปัจจัยในการบริหารงาน
 - จ. วางรูปการบริหารงานตามนโยบายและโครงการต่าง ๆ
 - ฉ. กำหนดมาตรฐานของงานของแต่ละคน และมาตรฐานในส่วนรวม
 - ช. ออกคำสั่งให้ปฏิบัติ
2. หัวหน้างานจะต้องเป็นผู้จัดองค์การและจัดตัวบุคคลให้เข้ากับงาน
 - ก. วางรูปองค์การหรือส่วนราชการ
 - ข. กำหนดสายการบังคับบัญชาและการติดต่อภายในองค์การ
 - ค. กำหนดการบังคับบัญชาให้เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ใด ๆ
 - ง. ใช้การติดต่อแบบไม่เป็นทางการ
 - จ. จัดให้มีหัวหน้างานชั้นรอง ๆ ที่มีสมรรถภาพ
 - ฉ. จัดให้มีระบบการบริหารงานบุคคลที่ดี
3. หัวหน้างานจะต้องเป็นผู้ควบคุมการคลัง
 - ก. การจัดตั้งงบประมาณ
 - ข. ควบคุมการใช้จ่าย
 - ค. ควบคุมวัสดุ
 - ง. ใช้เงินและวัสดุให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์

4. หัวหน้างานจะต้องเป็นเจ้าหน้าที่ติดต่อ
 - ก. ตรวจสอบและแก้ไขให้สายการบังคับบัญชาและระบบการติดต่อภายในให้เป็นไปอย่างถูกต้อง
 - ข. ให้ผลการปฏิบัติงานเป็นที่ซาบซึ้งแก่ผู้ร่วมงานด้วยกัน
 - ค. จัดให้มีการเข้าใจอันดีในหมู่คณะ
5. หัวหน้างานจะต้องเป็นทั้งผู้อำนวยการบริหารและผู้ประสานงาน
 - ก. จัดให้มีสมานฉันท์ในการใช้คน วัสดุ และเงินให้เป็นอุปกรณ์ต่องาน
 - ข. ตรวจสอบประเมินผลในข้อ ก. และแก้ไขปรับปรุง
 - ค. จัดให้มีสมานฉันท์ในระหว่างคนกับงาน
 - ง. ประสานงานและคน เพื่อให้มีเอกภาพของงานที่ดีที่สุด
6. หัวหน้างานจะต้องเป็นทั้งหัวหน้าและผู้ประดิดษฐ์
 - ก. ส่งเสริมกำลังใจและขวัญในการปฏิบัติงาน
 - ข. แสดงตัวอย่างที่ดีให้ปรากฏ
 - ค. กระตุ้นให้กระตือรือร้น
 - ง. แนะนำแนวทางที่ดี
7. หัวหน้างานเป็นผู้ตัดสินใจ ออกคำสั่งให้ปฏิบัติ และจะต้องยอมเสี่ยงต่อความผิดพลาดที่จะพึงมี
 - ก. จำแนกและวิเคราะห์เรื่องต่าง ๆ ที่จะวินิจฉัยสั่งการ
 - ข. เรื่องไม่สำคัญ ควรมอบให้หัวหน้างานชั้นรอง ๆ ลงไปเป็นผู้สั่งงานแทนได้
 - ค. จัดลำดับว่า เรื่องใดสำคัญ จะต้องสั่ง จะต้องทำก่อนหลังกันอย่างไร
 - ง. แก้ไขปรับปรุงคำสั่ง คำวินิจฉัยให้เข้ากับเหตุการณ์
 - จ. คาดหมายอุปสรรคต่าง ๆ อันจะพึงมีพึงเกิดขึ้น เพราะการปฏิบัติตามนโยบายและแผนงานต่าง ๆ
8. หัวหน้างานเป็นทั้งผู้ควบคุมและจัดมอบงานให้ผู้อื่นทำ
 - ก. พิจารณากำหนดรายละเอียด จำแนกและจัดซอยหน้าที่ต่าง ๆ ที่จะต้องทำ
 - ข. กำหนดตัวบุคคลและหน้าที่ที่จะให้รับผิดชอบ
 - ค. กำหนดมาตรฐานว่า จะให้ใครทำอะไร ที่ไหน อย่างไร เมื่อใด โดยหวังผลงานอย่างไรกัน
 - ง. มอบอำนาจหน้าที่
 - จ. ตรวจสอบ เมื่อพบความผิดพลาด ควรอภัยและแนะนำให้แก้ไข
 - ฉ. ติดตามผลงานว่าได้ตามมาตรฐานที่ต้องการหรือไม่

9. หัวหน้างานจะต้องรู้จักประเมินผลงาน
 - ก. ประเมินตัวคนทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
 - ข. ประเมินผลงานว่าก้าวหน้าหรือมีอุปสรรคอย่างไรบ้าง
 - ค. ประเมินผลขององค์การว่า ในส่วนรวมของประชาชนรู้สึกอย่างไรต่อองค์การที่หัวหน้าผู้นั้นรับผิดชอบอยู่
 - ง. ประเมินผลเกี่ยวกับวิธีการได้มา และการใช้หลักฐานต่าง ๆ ในการปฏิบัติการให้ถูกต้อง
10. หัวหน้างานต้องรู้จักแก้ไขปรับปรุงให้งานดีขึ้น
 - ก. หาทางให้ผู้ร่วมงานมีความรู้ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์การ
 - ข. หาทางแก้ไขที่ท่าของผู้ร่วมงานบางคนที่หัวรั้น หรือไม่ใคร่เห็นดีเห็นชอบต่อการนำสิ่งใหม่ๆ เข้ามาใช้
 - ค. จัดการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานในส่วนรวมมีที่ทำและสามัคคีธรรมดีขึ้น
 - ง. ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานภายในตามควรแก่โอกาส
 - จ. ปรับปรุงรูปขององค์การให้เข้ากันได้กับปริมาณและคุณภาพของเจ้าหน้าที่
11. หัวหน้างานต้องรู้จักคิดค้น
 - ก. รู้จักว่าอะไรเป็นข้อเท็จจริง อะไรเป็นแต่ข้อเท็จจริงไม่จริง
 - ข. รู้จักวิธีการแสดงความคิดให้ปรากฏและประจักษ์แก่เพื่อนร่วมงาน
 - ค. รู้จักว่าอะไรเป็นเรื่องหลักการทั่วไป อะไรเป็นเรื่องเฉพาะ อะไรเป็นข้อยกเว้น
 - ง. ให้คนอื่นเข้าใจตัวหัวหน้า และให้เข้าใจระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน
12. ความรับผิดชอบต่อหัวหน้าส่วนราชการในแก่นสารโดยสรุป
 - ก. รับผิดชอบต่อตนเอง (Inner check) หรือ (Self-responsibility)
 - ข. รับผิดชอบต่อสถาบัน (Institutional responsibility)
 - ค. รับผิดชอบต่อผลงานอันมีประสิทธิภาพและประหยัด
 - ง. สรุป เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบทั้งภายใน (Internal) และภายนอก (External)
 1. หน้าที่ความรับผิดชอบภายใน (Internal responsibility) คือ หน้าที่ความรับผิดชอบที่จะต้องตรวจสอบควบคุมวางแผนปฏิบัติงานให้บังเกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพที่สุด และเป็นไปโดยประหยัด
 2. หน้าที่ความรับผิดชอบภายนอก (External responsibility) คือ หน้าที่ความรับผิดชอบต่อชุมชน สังคม และประชาชนในส่วนรวม

ฉะนั้น ในการที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้ได้ผลดีดังกล่าว จึงเป็นเรื่องสำคัญที่หัวหน้างานจะต้องใช้ศิลปะของหัวหน้างานแต่ละคน ซึ่งย่อมจะปฏิบัติได้แตกต่างกัน ความสำเร็จของหัวหน้างานนั้น ย่อมวัดได้จากสิ่งเหล่านี้ประกอบกัน คือ

1. ความสำเร็จและประสิทธิภาพของงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว
2. ความเคารพเชื่อฟังและเลื่อมใสศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน
3. ขวัญและสามัคคีธรรมของคนที่อยู่ในองค์กร หรือสำนักงานแห่งนั้น

ผลการวิจัยเพื่อหาสาเหตุแห่งความล้มเหลวของนักบริหารของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด นักบริหารส่วนมากประสบความล้มเหลว เพราะสาเหตุดังต่อไปนี้

1. ละเลยวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ของหน่วยงานที่รับผิดชอบ
2. ขาดความรู้ความเข้าใจในความต้องการของมนุษย์
3. หวังผลจากผู้ใต้บังคับบัญชามากเกินไป
4. ขาดความรู้ความสามารถในการบังคับบัญชา
5. ทำตนเป็นผู้รู้ในเรื่องทุกสิ่งทุกอย่าง
6. มีปัญหายุ่งยากส่วนตัวมากเกินไป
7. ไม่มีความรู้ในงานที่รับผิดชอบเพียงพอ
8. ไม่รู้จักใช้คน
9. ขาดความกระตือรือร้น และความคิดริเริ่ม ไม่กล้ารับผิดชอบ
10. สนใจแต่เพียงส่วนใดส่วนหนึ่งของงานมากเกินไป จนละเว้นส่วนอื่น ๆ เสียหมด
11. เอาใจตัวเองเป็นใหญ่
12. บกพร่องในการประสานงานกับหน่วยงานอื่น
13. ชอบรวบรวมอำนาจจนเกินความจำเป็น

การสร้างความร่วมมือกับผู้ใต้บังคับบัญชา

1. บอกกล่าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่า ท่านคาดหวังอะไรจากเขา และทำงานเป็นอย่างไร
2. ยินดีรับฟังความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจบ้าง
3. “ยอมรับ” แทนผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อเกิดความผิดพลาด (แล้วค่อยมาไล่เบี่ยทีหลัง)
4. ให้คำสรรเสริญหรือยอมรับในผลงานเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา “ทำดี”

5. ปฏิบัติตามช่วงสายการบังคับบัญชา (ไม่สั่งงานข้ามชั้น)
6. ยุติธรรมในการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ลำเอียงหรือแสดงว่าชอบอกชอบใจใครเป็นพิเศษ

ข้อเสนอแนะ 7 ประการ ในการรักษากำลังใจและบำรุงขวัญผู้ใต้บังคับบัญชา

1. รู้จักคุณอารมณ์ตนเอง
2. รู้จักแสดงการรับรู้และยกย่องในผลการปฏิบัติดีของผู้ใต้บังคับบัญชา
3. รู้จักใช้ศิลปะของการวิพากษ์วิจารณ์ลูกน้อง
4. มุ่งส่งเสริมในด้านทำให้รางวัลมากกว่าคอยจับผิดเพื่อลงโทษ
5. ฟังความเห็นและความทุกข์ของผู้ใต้บังคับบัญชา
6. แข็งใจให้ทราบความเคลื่อนไหวในวงงานอยู่เสมอ
7. เอาใจเขามาใส่ใจเรา

คำแนะนำในการติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชา ตามความแตกต่างของแต่ละคน (โสภณ, 2520 : 206-207)

ประเภทของงาน (จำแนกตามอารมณ์)	วิธีติดต่อด้วย
1. พวกโบราณ ฟึ่งได้ ถนอมตัว ควบคุมดี เลิศทุกประการ มีหิริโอตตปปะปฏิบัติตามธรรมเนียม	- ยุติธรรม มีเหตุผลเฉพาะความจริงและไม่เป็นกันเอง ควบคุมบัญชาแต่เพียงห่าง สนับสนุนให้มีความคิดริเริ่มหรือตักเตือน แต่เพียงเล็กน้อย
2. พวกคนดี ช่างสังคม มองโลกในแง่ดี เป็นเพื่อน ชอบปรากฏตัว ขยัน เจ้าอารมณ์ ตื่นเต้น เป็นประสาท ช่างพูด ปรับตัวเองคล่อง ตื่นตัว ร่วมมือ และวอกแวก	- จงกระตือรือร้นและมองโลกในแง่ดี ทำงานเป็นทีมเวิร์ค และมีใจเป็นนักกีฬา อย่าให้รายละเอียดมากเกินไป ถ้าจำเป็นให้ใช้ข้อเท็จจริง ทางปฏิเสธ ขอให้เราเน้นคำสั่งซ้ำ ชม หรือติตรง ๆ
3. พวกช่างกังวล มองโลกในแง่ร้าย ระแวงระวังตัวอยู่เสมอ ไม่กล้าตัดสินใจ ผลัดวันประกันพรุ่งไม่ว่องไวรวดเร็ว	- สนับสนุนและแสดงว่าไว้ใจเขา เปลี่ยนให้มองโลกในแง่ดี ช่วยเขาก้าวขาแรก มอบงานให้ทำทีละน้อย ขอความเห็นของเขา ควบคุมดูแลใกล้ชิด ชมตรง ๆ อย่าตีเตียนมาก

ประเภทของงาน (จำแนกตามอารมณ์)	วิธีติดต่อด้วย
4. พวกเขาเห็นแก่ตัว ทะเยอทะยาน วัตถุนิยม ใจแคบ ชอบเสียงโชค โยนความรับผิดชอบ ชอบวางแผน ไม่ซื่อตรง ไม่น่าไว้ใจ มักถือโอกาส	- เน้นทันทีถึงประโยชน์หรือเงินรางวัล แสดงให้เห็นกำไรในระยะยาว แสดงให้เห็นทางเสียที่เขาอาจมีใช้มาตรฐานของการทำงาน ตีชมตรง ๆ
5. พวกเขาขี้อาย ใจน้อย ข่างคิด ขี้อาย เพื่อฝัน ชอบจินตนาการ วางตัวห่าง ๆ ชอบสันโดษ และไม่คล่อง	- แสดงออกมาเป็นคำพูดถึงความเชื่อมั่นในความสามารถของเขา ขอความเห็น อธิบายที่มาของงานใหม่ แต่ให้เขาหารายละเอียดเอาเอง เรียกร้องให้มีจินตนาการ ยืนยันความคิดที่เป็นล้าเป็นสันของเขา ชมงานของเขา อย่าชมตัวของเขาเอง ตีเทียบแต่น้อย โดยเป็นความตั้งใจดีของเขา ให้โอกาสเขาแสดงตัวและขอคำแนะนำจากเขา
6. พวกเขาพหูสูตร จริงจัง ได้เถียงเอาเป็นเอาตาย รุกราน ไม่อดทน ต้องจ้อยู้อยู่เรื่อย ลำเอียง ใจแคบ ดื้อ ป้องกันตนเอง พยายาม และคิดหาเหตุผล	- ถามความเห็นของเขาให้ความชมเชยและเกียรติที่เขาควรจะได้ ทำทุกอย่างให้ตรงกับความสามารถของเขาในเรื่องอำนาจ เกียรติยศ และตำแหน่ง วิจารณ์เขาโดยตรง แต่เปิดโอกาสให้เขามีข้อแก้ตัว
7. พวกเขาอึด สนใจโครงการและรายละเอียด ใจเดียว รอบคอบ ซ้ำ อดทน พยายามถึงความจริง มักวางแผนทำเรื่องเดิมไม่ชอบเปลี่ยนแปลงบ่อย ๆ มักเบื่อหน่าย	- ทำให้เขาสนใจ และปรารถนาที่จะทำให้สำเร็จ ให้รายละเอียดจนพอใจ ขอให้เขากำหนดเส้นตายของเขาเอง อย่าขัดจังหวะขณะทำงาน ชมเชยความสำเร็จของเขา วิจารณ์และตีเทียบอย่างเพื่อน และไม่มีอารมณ์ โดยเน้นถึงวัตถุประสงค์