

รวมบทความทางบริหารการศึกษา เล่ม 6

371.2
ร156
ล.6

ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

หนังสืออ่านรวมบทความทางด้านการบริหารการศึกษาที่ท่านกำลังถืออยู่นี้ เกิดขึ้นด้วยวัตถุประสงค์ใหญ่ 2 ประการ คือ ประการแรก นิสิตปริญญาโท ซึ่งกำลังศึกษาอยู่ในขณะนี้มีความต้องการที่จะแสวงหาแนวคิดต่าง ๆ และใหม่ ๆ ทางด้านการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นตำรา เอกสาร หรือบทความต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษาให้มีประสิทธิภาพในขั้นแรกยิ่งขึ้น โดยการติดตามอ่านบทความของครู หรือนักวิชาการ แล้วนำมาแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน อีกประการหนึ่งเพื่อต้องการเผยแพร่ความคิดหรือความรู้ที่ได้ใหม่ ๆ ทางบริหารการศึกษากลับสู่สายตาผู้อื่น ๆ โดยให้นำบทความต่าง ๆ ที่นิสิตค้นคว้า คิดประกาศให้อ่านทั่วกัน ปรากฏว่ามีผู้สนใจกันมาก และยากได้บทความที่ตีพิมพ์ประกาศนั้นด้วย ภาควิชาบริหารการศึกษาเห็นความสำคัญของการศึกษาค้นคว้าในลักษณะนี้ และเห็นประโยชน์ที่จะได้ในการเผยแพร่บทความเหล่านี้ออกไป จึงสนับสนุนให้มีการจัดทำหนังสืออ่านรวมบทความนี้ขึ้น เพื่อประโยชน์แก่นิสิต โดยเฉพาะนิสิตบริหารการศึกษาและนิสิตอื่น ๆ ทั้งนี้ผู้จัดทำขอกราบขอบพระคุณเจ้าของบทความแต่ละท่านอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ และความดีของหนังสือเล่มนี้ขอมอบให้แก่ผู้เป็นเจ้าของบทความทุกท่านแต่ผู้เดียว

อนึ่ง การจัดทำหนังสือในลักษณะนี้ ผู้จัดทำได้พยายามติดต่อกับผู้เป็นเจ้าของบทความไม่ว่าโดยทางตรงและทางอ้อม เพื่อขออนุญาตลงบทความด้วยจุดมุ่งหมายเพื่อเผยแพร่อย่างสุจริตใจ แต่การติดต่อบางท่านไม่สามารถจะติดต่อโดยตรงได้ จึงกราบขออภัยไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

ตั้งแต่เล่มที่ 2 เป็นต้นมา ผู้จัดทำได้ปรับปรุงการจัดทำให้ดีขึ้นตามคำแนะนำของผู้อ่าน นั่นคือได้จัดทำเชิงอรรถเพิ่มขึ้น เพื่อประโยชน์สำหรับผู้ต้องการอ้างอิงในการศึกษาค้นคว้าต่อไป

การจัดทำหนังสือรวมบทความทางบริหารการศึกษานี้ ได้วางแผนจัดทำขึ้นเป็นประจำทุกภาคเรียน ภาคเรียนละ 1 เล่ม

กิตติมา ปริทีคิลก
(หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษา)

สารบัญ

หน้า

คำนำ

หลักการบริหารงาน ประกาศรี อมรสิน 1

ทฤษฎี X Y Z

..... สมบัติ ชูชีพชัย 21

ทฤษฎีเชค

1. ถาตาน 25

2. การสร้างกลุ่มคุณภาพ 30

..... บรรจง ชูสกุลชาติ

พลังอำนาจแฝงกับการทำงานของโรงเรียน

..... นลอง ปิ่นทอง 40

25 พฤติกรรมของผู้นำหน่วยงาน

..... "เอกวัฒน์" 47

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา : ศาสตร์และศิลป์ของการเข้าถึงนาย

..... สมพร แสงชัย 58

"การสั่งงาน" ความน่าจะเป็นที่ผู้บริหารควรพิจารณา

..... อุทัย เพชรชัย 69

นักบริหารที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

..... บรรจง ชูสกุลชาติ 72

ผู้บริหารโรงเรียนกับการพัฒนาบุคคล

..... ทวีบุญ หอมเย็น 75

จะอย่างไร? ถ้าต้องเป็นเจ้านายของเพื่อนร่วมงานที่ทำงานอยู่ในแผนกเดียวกัน

..... สายันท์ จันทร์วิภาสวงศ์ 86

ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์กรบริหาร

..... สภา โพธิ์วัง 91

ศิลปะของการมอบอำนาจหน้าที่

..... กมล รัตสวน	98
ทฤษฎีแลกเปลี่ยนทางสังคมกับการบริหารการศึกษา	
..... สามารถ ศรีจำนงค์	107
การนำ Q.C. Circle มาใช้ในโรงเรียน	
..... ชัยพร วิชาวุธ	121
ครูใหญ่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนได้อย่างไร	
..... ชาวุธชัย อาสินสมาจาร	137

หลัก การบริหารงาน

โดย... ประภาศรี อมรวิเศษ.

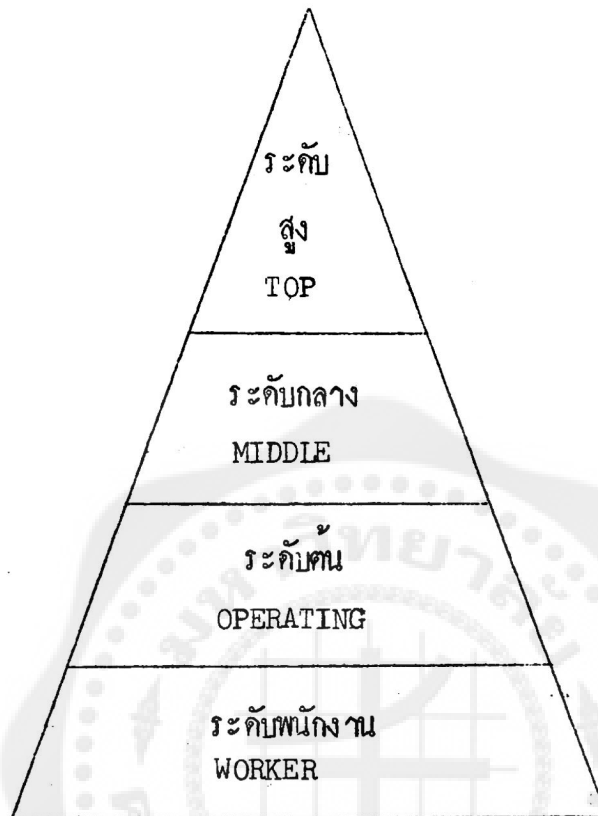
การบริหารคืออะไร

ความหมายของการบริหาร (Management) นั้น ถ้าจะกล่าวอย่างกว้าง ๆ หมายถึง กระบวนการทางสังคมในการทำตามหน้าที่ที่รับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงไปโดยการตั้งเป้าหมายของกิจการไว้ แล้วจัดทำการวางแผน สร้างระเบียบในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้ผลงานที่จัดทำนั้นบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่และได้รับความร่วมมืออย่างพร้อมเพรียงจากเพื่อนร่วมงานทุกคนของกิจการนั้น" นอกจากนี้ความหมายดังกล่าวมานี้ ยังมีนักบริหารอีกหลายคนได้ให้ความหมายของคำว่า "การบริหาร" ตามแนวความคิดต่าง ๆ กันดังนี้ เช่น "การบริหารก็คือ การวางแผน ในการที่จะกระทำกิจกรรมทางเศรษฐกิจและการควบคุมให้การกระทำกิจกรรมนี้วางแผนไว้นั้นบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้" ฉะนั้น การทำงานในองค์การธุรกิจก็คือหรือหน่วยงานราชการก็ดี จำเป็นต้องอาศัยคนกลุ่มใหญ่หรือคนกลุ่มใหญ่ทำงานร่วมกันตามระบบของธุรกิจหรือระบบของราชการ เพื่อให้งานบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ ไม่เป็นข้อที่น่าสงสัยเลยว่า ปัจจัยที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ ก็คือ คุณภาพของการบริหารหรือการจัดการที่จะทำให้คนหมู่มากนั้นมีการประสานงานและแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบร่วมกันตามความสามารถและหน้าที่ที่ได้รับมา องค์การส่วนมากที่ประสบความล้มเหลวนั้นจะมีสาเหตุที่สืบเนื่องมาจากการขาดประสิทธิภาพและการบริหารงานที่ไม่มีประสิทธิภาพแทบทั้งสิ้น ซึ่งองค์การใหม่ขนาดใหญ่ขึ้น ๆ ปัญหาทางด้านการบริหารก็จะยิ่งมีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น จนกระทั่งบางครั้งองค์การอาจมีขนาดใหญ่จนเกินความสามารถของผู้บริหารที่จะควบคุมได้อย่างทั่วถึง องค์การเหล่านั้นจึงจำเป็นต้องแบ่งกลุ่มคนออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ กลุ่มบุคคลที่ทำหน้าที่ปฏิบัติงานจริง ๆ ซึ่งมีจำนวนมาก และมีบุคคลอีกกลุ่มหนึ่ง ซึ่งมีน้อยกว่า แต่ทำหน้าที่รับผิดชอบดูแลการทำงานของผูปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ซึ่งบุคคลเหล่านี้มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่าผู้ที่ลงมือปฏิบัติงานเลย ซึ่งเราเรียกคนกลุ่มนี้ว่าเป็น "ฝ่ายบริหาร" และบุคคลที่อยู่ในกลุ่มนี้เรียกว่า "ผู้บริหาร"

ผู้บริหารคือใคร

ผู้บริหาร คือ "บุคคลที่ทำหน้าที่จัดการให้งานสำเร็จลุล่วงไปโดยใช้ผู้อื่นทำ ผู้บริหารทำการควบคุมให้กิจกรรมทางธุรกิจที่จัดให้ผู้อื่นทำนั้นมีประสิทธิภาพมากที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้" ผู้บริหารที่อยู่ในฝ่ายบริหารนี้แบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ ระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้น ซึ่งผู้บริหารระดับสูงกว่ามีหน้าที่ควบคุมผู้บริหารระดับรองลงมาตามลำดับ การจัดแบ่งระดับผู้บริหารอาจจะใช้ตำแหน่งงานเป็นเครื่องวัด ก็รูปภาพ

ระดับผู้บริหาร



ผู้บริหารสูงสุด คือ ผู้ที่รับผิดชอบเป้าหมายรวมของกิจการให้ดำเนินไปได้อย่างมีระเบียบและมีประสิทธิภาพมีหน้าที่ปฏิบัติงานระดับบริหารสูงสุดในองค์การ เช่น ผู้บริหารสูงสุดของบริษัท ได้แก่ ประธานบริษัท ผู้บริหารสูงสุดของโรงงานอุตสาหกรรมได้แก่ผู้จัดการใหญ่ บุคคลทั้งสองประเภทนี้กล่าวคำแต่งตั้งสูงสุดของกิจการ

ผู้บริหารระดับกลาง คือ บุคคลในองค์การที่รับผิดชอบเฉพาะฝ่ายหรือส่วนภายในองค์การ เช่น ผู้จัดการฝ่ายพนักงาน ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ ผู้จัดการฝ่ายผลิต ผู้จัดการฝ่ายการตลาด ผู้จัดการฝ่ายบัญชี เป็นต้น ตำแหน่งของผู้บริหารระดับนี้ขึ้นอยู่กับงานที่ได้รับมอบหมายในฝ่ายของตนโดยเฉพาะ

ผู้บริหารระดับต้น คือ บุคคลในองค์การที่มีความรับผิดชอบในการดำเนินงานตามนโยบายและวิธีการขององค์การโดยใช้แรงงานของพนักงานเพื่อให้งานบรรลุถึงเป้าหมายของส่วนของตน และยังเป็นผู้ที่ต้องใช้ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ในลักษณะบุคคลต่อบุคคล เพื่อให้งานลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารระดับสูงต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จของกิจการทั้งหมด ซึ่งอาจจะมีชื่อเรียกต่าง ๆ กัน เช่น กรรมการผู้จัดการใหญ่ กรรมการผู้ช่วยผู้จัดการ ผู้อำนวยการ ผู้จัดการใหญ่ฝ่ายบริหารระดับกลาง ได้แก่ ผู้จัดการแผนก ผู้จัดการฝ่ายหัวหน้าส่วน ซึ่งแบ่งตามงานด้านต่าง ๆ เช่น ฝ่ายการเงิน ฝ่ายวิจัย และวางแผน ฝ่ายสินเชื่อ ฝ่ายบัญชี ฝ่ายส่งเสริมธุรกิจ ฝ่ายพัฒนาธุรกิจสาขา เป็นต้น ส่วนฝ่ายบริหารระดับต้น ซึ่งต้องรับผิดชอบงานของพนักงานที่ทำหน้าที่ต่าง ๆ แยกจากกัน ในส่วนที่แบ่งออกเป็นหน่วยต่าง ๆ ซึ่งเรียกว่า "หัวหน้าหน่วย" รับผิดชอบเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานของตน ซึ่งดำเนินงานไปตามเป้าหมายหลักของกิจการอย่างมีประสิทธิภาพ

ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับต้นนี้ ถ้าจะวิเคราะห์ตามลักษณะของงานและหน้าที่ สามารถแยกออกได้เป็น 3 ด้านตามบทบาทและหน้าที่ที่จะต้องดำเนินงานบทบาททั้ง 3 นี้ ได้แก่

ด้วยประสิทธิภาพที่สูงต่าง ๆ จะเป็นดังนี้

1. บทบาททางด้านการบริหาร
2. บทบาททางด้านเทคนิค
3. บทบาทของผู้ที่ลักษณะเป็นผู้นำที่น่าเชื่อถือได้

1. บทบาททางด้านการบริหาร ในฐานะผู้บริหารเป็นฝ่ายบริหารและต้องรับผิดชอบต่อการทำงานของผู้อื่น ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถในการใช้บทบาททางด้านเทคนิคที่จะสามารถสั่งงานและประสานงานให้การทำงานของพนักงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ความรับผิดชอบของผู้บริหารนั้นขึ้นอยู่กับ "หาอย่างไรจึงจะทำให้ลูกน้องทำงานให้ดี ให้เรียบร้อยจนสำเร็จ" ความรับผิดชอบต่อการทำงานของผู้อื่นเช่นนี้ มิใช่ว่าเมื่อลูกน้องทำงานไม่ได้อย่างใจก็จะลงมือทำเสียเองโดยที่ไปทำแทนเขา การที่จะทำงานให้สำเร็จโดยแรงงานผู้อื่นนั้น เป็นความหมายของการบริหารที่ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ประสบการณ์ในการที่จะพูดอย่างไรที่จะทำให้คนอื่นเข้าใจ และสามารถที่จะกระจายงานให้กับเจ้าพนักงานได้ทำงานตามแผนงานที่วางไว้ การจัดคนเข้าทำงานก็ดี การสั่งงานก็ดี การประสานงานก็ดี เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารที่ควรรู้อยู่ว่าจะจัดคนให้ทำงานอย่างไร เขาจึงจะทำงานให้ด้วยความเต็มใจและทำอย่างเต็มความสามารถ ผู้บริหารจะต้องใช้เทคนิคอย่างไรในการประเมินผลงานของลูกน้อง การวัดผลงานรวมทั้งการสร้างมูลเหตุจูงใจให้ลูกน้องทำงาน นอกจากนั้นยังจะต้องให้ความร่วมมือกับผู้บริหารในระดับเดียวกัน และฝ่ายบริหารระดับสูงขึ้นไปด้วย

2. บทบาททางเทคนิค ผู้บริหารจะต้องรู้จักวิธีการผลิตและวิธีการทำงานของตนให้มีประสิทธิภาพ โดยสามารถสร้างผลผลิตสูงสุด เสียเวลาน้อยที่สุด อันจะเป็นส่วนช่วยให้สามารถลดค่าใช้จ่ายลงให้ต่ำสุด ซึ่งเป็นที่มาของผลงานที่มีประสิทธิภาพ เทคนิคเกี่ยวกับการทำงานในเรื่องนี้ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการคิดค้นหาวิธีทางวิทยาศาสตร์มาช่วยในการทำงาน เช่น อาศัยหลักจิตวิทยา อุตสาหกรรมอันเกี่ยวกับลักษณะของมนุษย์ในเชิงความชำนาญ ตามตำแหน่งหน้าที่ การก่อให้เกิดพฤติกรรมและทัศนคติเกี่ยวกับงานในหน้าที่ภายในองค์การ การเรียนรู้เกี่ยวกับพนักงาน การเคลื่อนไหวและการทำงานให้เข้าที่ การกำหนดเวลามาตรฐานของงานและการผลิต เป็นต้น ถ้าจะกล่าวอย่างง่าย ๆ ก็คือ ผู้บริหารจะต้อง เป็นผู้ที่มีความสามารถในการชี้แจง และ แสดงให้ผู้ปฏิบัติงานได้เข้าใจถึงวิธีการทำงานที่ง่าย ๆ แต่ได้ผลสำเร็จอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นยังสามารที่จะแสดงให้ผู้ปฏิบัติงานได้ อันจะเป็นเหตุผลอย่างหนึ่งที่ทำให้ผู้บังคับบัญชาให้ความเคารพและเชื่อถือแก่ผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญ ในหน้าที่มาก ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจึงมักจะเป็นผู้ที่ได้รับการ เลือกเฟ้นจากผู้ที่เคยผ่านงานหลาย ๆ อย่างมาก่อน และ เป็นบุคคลที่มีฝีมือก็จนได้รับการ เลื่อนตำแหน่งให้เป็นหัวหน้างาน โดยเฉพาะผู้บริหารระดับต้นที่จำเป็นจะต้องใช้เทคนิคในการบริหารงานมาก ส่วนผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปก็ไม่จำเป็นต้องใช้ความรู้ทางเทคนิคเกี่ยวกับการบริหารงานมากนัก

3. บทบาทของความเป็นผู้นำที่น่าเชื่อถือ ลักษณะของความเป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถ ในการแสดงออกในการกระทำทุกอย่าง ความสามารถในการตัดสินใจที่ถูกต้อง และเที่ยงธรรม ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่เด่นและสำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารจะพึงมี ผู้บริหารต้อง เป็นตัวอย่างที่ดีที่สามารถเป็นแรงจูงใจหรือชักจูงให้ลูกน้องทำงานด้วยประสิทธิภาพที่สูง ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปและเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน ตลอดจนเป็นบุคคลที่มีเหตุผล ไม่ก้าวร้าว แก้ไขปัญหาด้วยความสุจริตเยือกเย็นเป็นคนที่เชื่อถือได้ ปฏิบัติตนเป็นหลักที่จะให้ลูกน้องสนใจและปฏิบัติตนกับลูกน้องอย่างเสมอภาคไม่เลือกที่รักมักที่ชัง พร้อมทั้งรับฟังปัญหาของลูกน้อง และพยายามหาทางแก้ไข ผู้บริหารที่ดีต้องรู้จักใช้คำพูชมเชยลูกน้อง เมื่อถึงการอันควร และระมัดระวังคำพูดในเชิงวิพากษ์วิจารณ์หรือตำหนิลูกน้อง ทั้งนี้จะเป็นการสร้างความเกรงใจและนับถือให้เกิดขึ้นกับตนรวมทั้งพยายามพัฒนาตัวเองอยู่เสมอว่ามีความบกพร่องอย่างไรบ้าง พยายามแก้ไขและปรับตนเองให้เป็นผู้บริหารที่มีลักษณะ เป็นผู้นำที่ดี

บทบาททั้ง 3 ประการดังกล่าวมาข้างต้นนี้ ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถที่จะเลือกใช้คนให้เป็น คนเลเอาใจใส่ตลอดจนทำความเข้าใจในหน้าที่ ตลอดจนผู้ที่เป็นผู้เกี่ยวข้อง พยายามใช้ศิลปะที่จะเลือกเฟ้นตัวบุคคลที่มีลักษณะที่เด่นของลูกน้องมาใช้ให้เกิดประโยชน์ให้แก่งานให้จงได้ ความรู้ความสามารถของลูกน้องที่ผู้บริหารสามารถเลือกเฟ้นเอามาทำงานรวมกันจะสามารถเป็นฐานอันมั่นคงให้แก่ผู้บริหารดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะเป็นผลสะท้อนให้เห็นถึงความรู้และความสามารถของผู้บริหารนั่นเอง

กระบวนการบริหาร

1. หน้าที่ของผู้บริหาร

กระบวนการในการบริหารตามที่ได้ปฏิบัติกันมา ก็เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องมีความรับผิดชอบ หน้าที่ของผู้บริหารย่อมมีแตกต่างกันออกไปแล้วแต่ประเภทและขนาดขององค์การธุรกิจ แต่จุดมุ่งหมายของผู้บริหารทุกคนก็คือ การพยายามจัดให้มีสภาพการทำงาน ที่อำนวยความสะดวกให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การจำแนกหน้าที่ของผู้บริหารก็ได้แยกแยะออกตามลักษณะที่องค์การนั้นทำอยู่ ลักษณะขององค์การธุรกิจทำอยู่นั้นย่อมแตกต่างกันออกไปตามเทคนิคและลักษณะของธุรกิจเอง วิธีที่เหมาะสมที่สุดในการจำแนกหน้าที่ทางด้านการบริหารก็คือ

- การวางแผน (Planning)
- การจัดองค์การ (Organizing)
- การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing)
- การสั่งการหรือการนำทาง (Directing) และ
- การควบคุม (Controlling)

ผู้บริหารทุกคนทุกระดับจะต้องปฏิบัติหน้าที่ที่แตกต่างกันตามภาระหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบ ซึ่งหน้าที่ของผู้บริหารทั้ง 5 ประการนี้ ผู้บริหารทุกคนทุกระดับจะต้องปฏิบัติ ซึ่งแต่ละระดับจะปฏิบัติไม่เท่ากัน ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง ปฏิบัติหน้าที่ในการวางแผน และการจัดองค์การมากกว่าระดับต้น ในขณะที่ผู้บริหารระดับต้นเกี่ยวข้องกับหน้าที่การนำทาง และการควบคุมมากกว่า ซึ่งหลักเกณฑ์ที่แสดงถึงภาระหน้าที่จะเป็นดังนี้

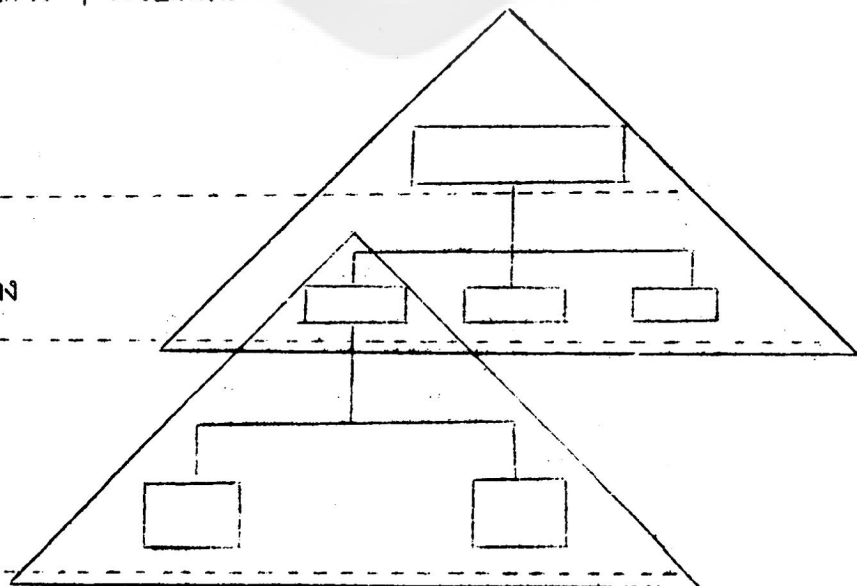
ระดับ	หน้าที่				
	การวางแผน	การจัดองค์การ	การจัดคน ให้ทำงาน	การสั่งงาน	การควบคุม

ผู้บริหารในแต่ละระดับจะมีหน้าที่และความรับผิดชอบ แตกต่างกันตามตำแหน่ง และระดับ ที่แตกต่างกันโดยขึ้นอยู่กับวิธีการบริหาร ซึ่งจะต้องมีความเกี่ยวพันกันทั้งในสายงานของตนกับสายงาน อื่น เช่น กิจการธุรกิจแห่งหนึ่งมีการจัดองค์การแบ่งออกตามประเภทขององค์การธุรกิจ โดยแบ่ง เป็น ฝ่ายผลิต ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการเงินและการบัญชี ฝ่ายบุคคลากร เป็นต้น ความสัมพันธ์ของหน้าที่ ของผู้บริหารระดับต่าง ๆ จะเป็นดังนี้

ผู้บริหารระดับสูง

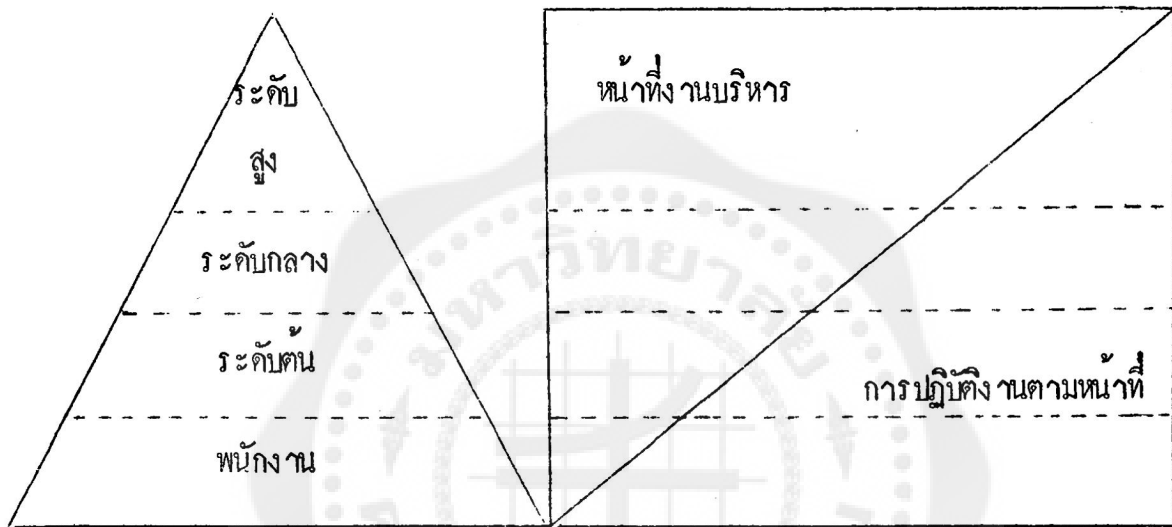
ผู้บริหารระดับกลาง

ผู้บริหารระดับต้น



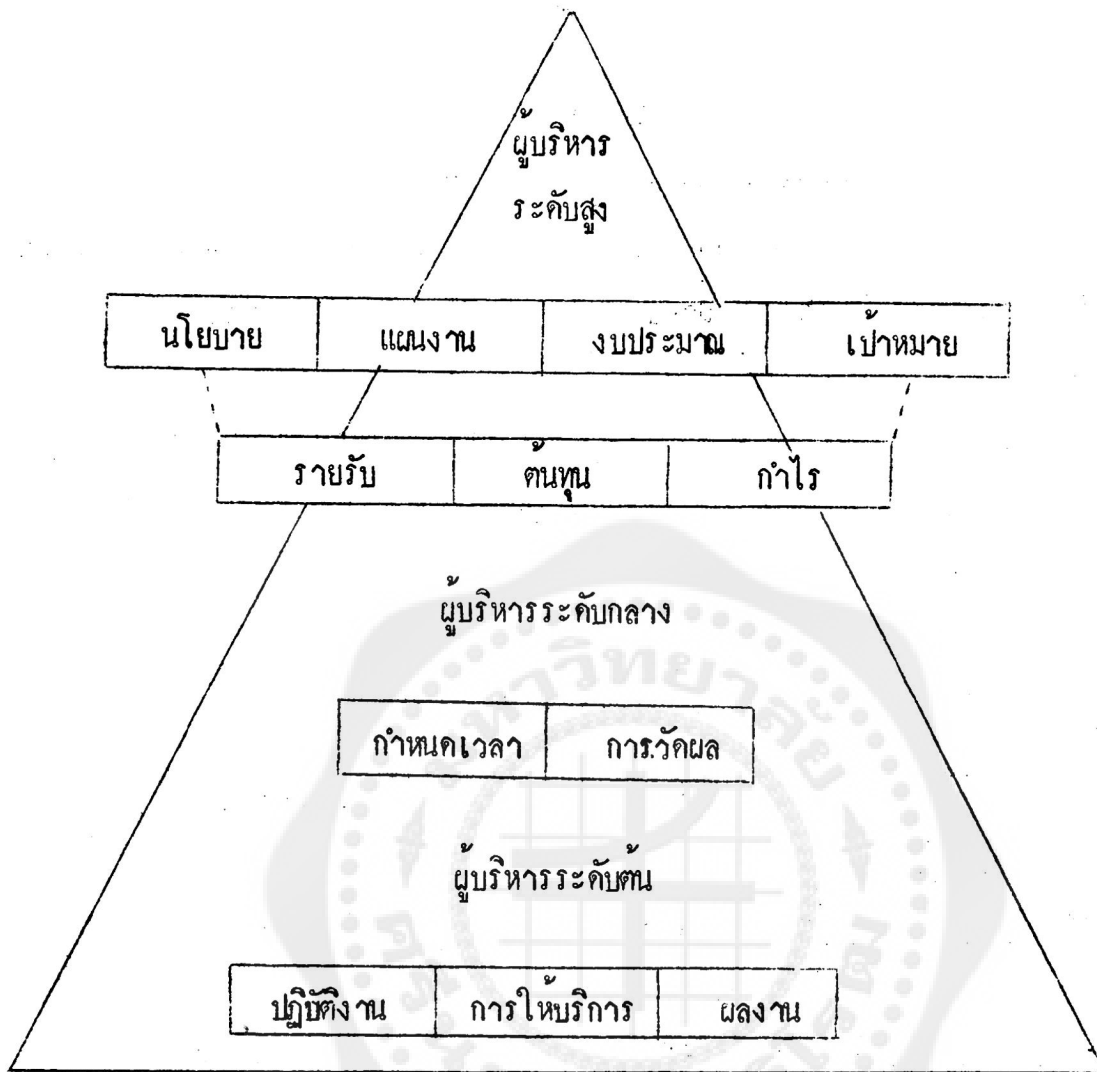
2. ขอบเขตของการปฏิบัติงานหน้าที่ของการบริหาร

การปฏิบัติงานภายในองค์การจึงได้กล่าวมาแล้วว่า งานจะสำเร็จลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัยคนกลุ่มใหญ่ ทำงานพร้อมกันตามระบบของธุรกิจ คนกลุ่มใหญ่นี้ ได้แบ่งออกเป็น 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหาร และฝ่ายปฏิบัติงาน ทั้งฝ่ายบริหารก็ดี ฝ่ายปฏิบัติงานก็ดี จะมีขอบเขตของการปฏิบัติงานในหน้าที่และรับผิดชอบภาระหน้าที่ตามลักษณะดังนี้



3. ความสัมพันธ์ของผู้บริหารระดับต่าง ๆ

ผู้บริหารแต่ละระดับทุกคนจะเป็นสมาชิกของกลุ่มงาน 2 ประเภท ประเภทหนึ่งเขาจะมีความรับผิดชอบต่อกันอื่น อีกประเภทหนึ่งที่เขาอื่นมีความรับผิดชอบต่อเขา ความเกี่ยวพันของระดับผู้บริหารต่าง ๆ ต่างก็รับผิดชอบงานในหน้าที่ต่าง ๆ กันตามระดับ ผู้บริหารระดับสูงจะมีหน้าที่หลักในการกำหนดนโยบายแผนงาน งบประมาณ และเป้าหมาย ซึ่งผลของงานที่รับผิดชอบก็คือ กำหนดอะไรที่จะได้รับ ซึ่งเขาจะทำหน้าที่กำหนดเป้าหมายทั้งรายรับ รายจ่าย และกำหนดส่วนผู้บริหารระดับกลาง จะเป็นผู้นำนโยบาย แผนงานและงบประมาณที่ผู้บริหารระดับสูงวางไว้ มาดำเนินงานโดยทำหน้าที่รับผิดชอบการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนงาน งบประมาณ และเป้าหมายที่กำหนด โดยควบคุมทั้งกำหนดเวลาและวัดผลงาน ส่วนผู้บริหารระดับต้นจะเป็นผู้ควบคุมการปฏิบัติงานของธุรกิจ รวมทั้งการให้บริการ ซึ่งถือเป็นการปฏิบัติงานตามที่ผู้บริหารระดับสูงวางไว้และควบคุมผลงานให้เป็นไปตามกำหนดเวลาและเป้าหมาย



4. ความเชี่ยวชาญของผู้บริหาร

คงได้กล่าวมาแล้วข้างต้นถึงบทบาทของผู้บริหาร ซึ่งต้องมีบทบาท 3 ด้านด้วยกัน คือ ด้านบริหาร ด้านเทคนิค และด้านการเป็นผู้นำที่นำเชื่อถือตามบทบาทดังกล่าว เป็นบทบาทของผู้บริหารระดับต้น ที่พึงมีในการบริหารงาน ซึ่งการบริหารงานนั้นจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับความเชี่ยวชาญของผู้บริหารนั้นด้วย

ความเชี่ยวชาญด้านเทคนิค คือ ความสามารถทางด้านวิชาการ วิธีการและสามารถใช้เครื่องมือที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง ซึ่งได้มาจากการศึกษา ประสบการณ์และการอบรม

ความเชี่ยวชาญด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ ความสามารถในการทำงานและการตัดสินใจในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ รวมทั้งมีความสามารถในการใช้หลักจิตวิทยากระตุ้นและสร้างมูลเหตุจูงใจในการทำงานลูกน้องให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นโดยใช้ความเป็นผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับผู้บริหาร	ความชำนาญของผู้บริหาร	
ระดับบริหารสูงสุด	แนวความคิด	
ระดับบริหารชั้นกลาง	มนุษยสัมพันธ์	
ระดับบริหารชั้นต้น	เทคนิค	

โครงสร้างของขบวนการการบริหาร

ถ้าจะพิจารณาถึงการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของผู้บริหาร จะเห็นได้ว่าผู้บริหารทุกคนนับตั้งแต่ระดับต้นจนถึงระดับสูงต่างก็จะบริหารงานของตนในลักษณะกระบวนการ กล่าวคือ จะเริ่มต้นด้วยหน้าที่ของการวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งการ และการควบคุม กระบวนการเหล่านี้ต้องอาศัยทรัพยากรในการบริหาร ซึ่งได้ 6 M'S

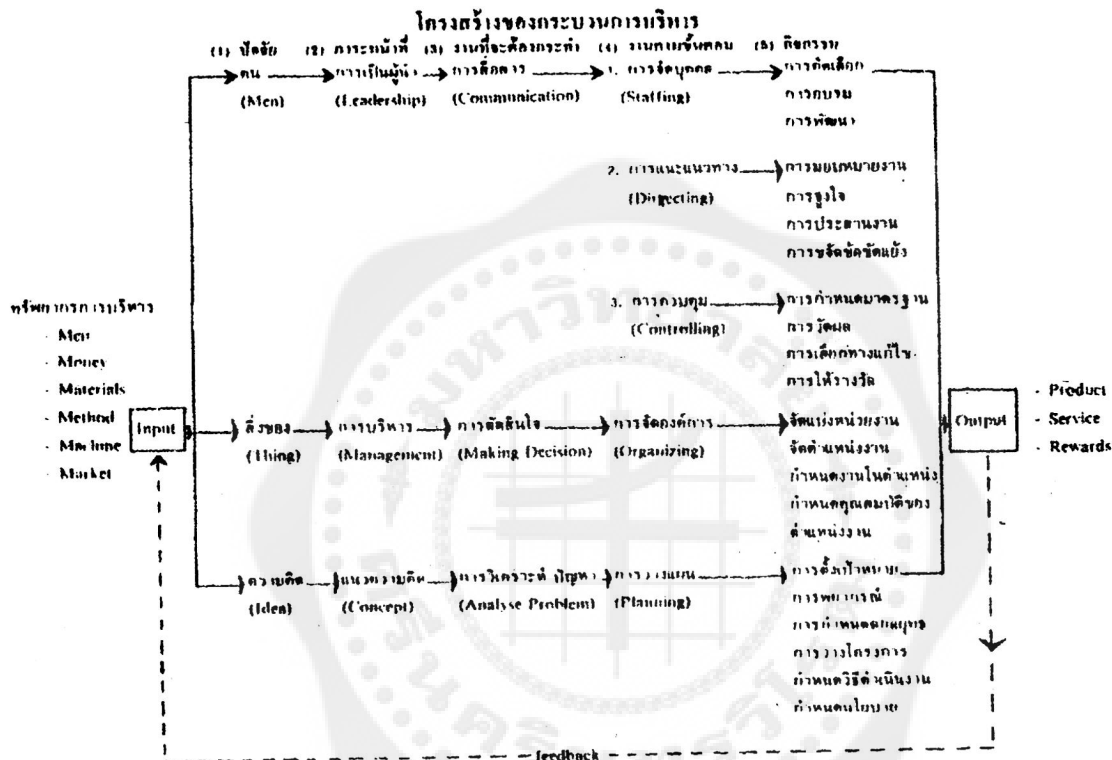
- คน (Men)
- เงิน (Money)
- วัสดุ (Materials)
- วิธีการ (Method)
- เครื่องมือเครื่องจักร (Machine)
- ตลาด (Market)

ปัจจัยทั้งกล่าวนี้จะเป็นโครงสร้างของกระบวนการการบริหาร ตามโครงสร้างดังกล่าวมาข้างต้นนี้ เราอาจจะแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน คือ คน (Men) สิ่งของ (Thing) และความคิด (Idea)

ปัจจัยที่เป็นคน ก็จะเกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำ การติดต่อสื่อสาร การจัดบุคคล การสั่งการ การแนะแนวทางและการควบคุม ซึ่งเกี่ยวกับมนุษยโดยตรง

ปัจจัยที่เป็นสิ่งของ จะเกี่ยวข้องกับการบริหาร การตัดสินใจ การจัดองค์การ งานทางคานนี้ได้แก่การกำหนดตำแหน่งงาน กำหนดสิ่งที่จะช่วยให้เกิดการประสานงาน จัดทำแผนผังองค์การ เป็นต้น

ปัจจัยที่เป็นความคิด จะเกี่ยวข้องกับ การวิเคราะห์ การจัดหาวิธีที่จะดำเนินงานให้เป็น
มาตรฐาน การจัดระบบ การตัดสินใจว่าจะทำเมื่อไรและอย่างไร จึงทำให้งานนั้นบรรลุเป้าหมาย
ถนัดโครงสร้างของขบวนการการบริหารจะเป็นดังนี้



1. การวางแผนปฏิบัติ

การวางแผนปฏิบัติ (Planning) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความคิดและการตัดสินใจ

ถึงวิธีการปฏิบัติงานที่ควรจะเป็นการวางแผนเป็นกระบวนการที่ละเอียดก่อนที่จะ
ต้องกระทำให้เสร็จสิ้น ก่อนที่จะมีการปฏิบัติการตามกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การ ทั้งนี้เพราะ
องค์การจะต้องดำเนินไปตามสภาวะแวดล้อมภายนอกหลายประการที่เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ
ทั้งนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้อง เลือกวิธีการปฏิบัติงานสำหรับการดำเนินงานในอนาคตจากทางเลือกต่าง ๆ
ที่มีอยู่หลายทางด้วยกัน การวางแผนเป็นกิจกรรมที่ฝ่ายบริหารจะต้องกระทำในลักษณะที่ต่อเนื่องกัน
อยู่เสมอ ผู้บริหารอาจทำงานตามแผนงานต่าง ๆ ให้เสร็จสิ้นได้ แต่สำหรับหน้าที่ในการวางแผน
จะไม่มีทางจบสิ้น จะต้องกระทำต่อไปเนื่องกันไป

การบริหารงานของกิจการหรือองค์การต่าง ๆ จำเป็นจะต้องพิจารณาถึงแนวความคิดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์เป็นอันดับแรก ซึ่งจะเป็นแนวทางมากำหนดนโยบาย และการวางแผนตามนโยบายนั้น ฉะนั้นกลยุทธ์ในการบริหาร (Management Strategy) จึงเริ่มต้นจากการกำหนดจุดประสงค์ที่แน่นอน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Target) ที่กำหนดไว้ตามแผนงาน โครงการต่าง ๆ เป็นการกำหนดจุดมุ่งหมาย (goal) ของกิจการ ฉะนั้นการวางแผนก็คือการตั้งใจอย่างมีหลักเกณฑ์ (Pational Detarmination) ในการที่จะเลือกว่าจะทำอะไร และเลือกวิธีที่จะทำเป็นหน้าที่เบื้องต้นของกระบวนการบริหารงาน

จุดมุ่งหมายของการวางแผน

- เพื่อตัดสินใจว่าจะทำอะไรในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและมีผลต่อเนื่องกับการบรรลุเป้าหมายอื่นในอนาคต
- เพื่อช่วยให้เข้าใจว่าการดำเนินงานตามแผนนั้นจะช่วยมองเห็นปัญหาและอัตราการเสี่ยง ซึ่งทุกคนจะต้องยอมรับ
- เพื่อช่วยให้ทรัพยากรทั้งตัววัตถุและบุคคลที่มีอยู่อย่างเต็มที่ตามจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพ
- เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ

ประโยชน์ของการวางแผน

- ใ้ผลสูงสุด
- ลดปัญหาได้อย่างดีที่สุด
- สามารถร่วมกันแก้ปัญหาทุกฝ่าย
- ช่วยให้ผู้บริหารทุกคนลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เช่น งานที่ต้องใช้เอกสาร รู้กำหนดเวลาที่แน่นอน ต้องใช้ความพยายาม
- มีการประสานงานร่วมกัน ทั้งในระดับเดียวกัน (Horizntal)
ระดับต่างกัน (Vertical)
ช่วงระยะเวลา
ประเภทของงานต่าง ๆ
- ทำให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน

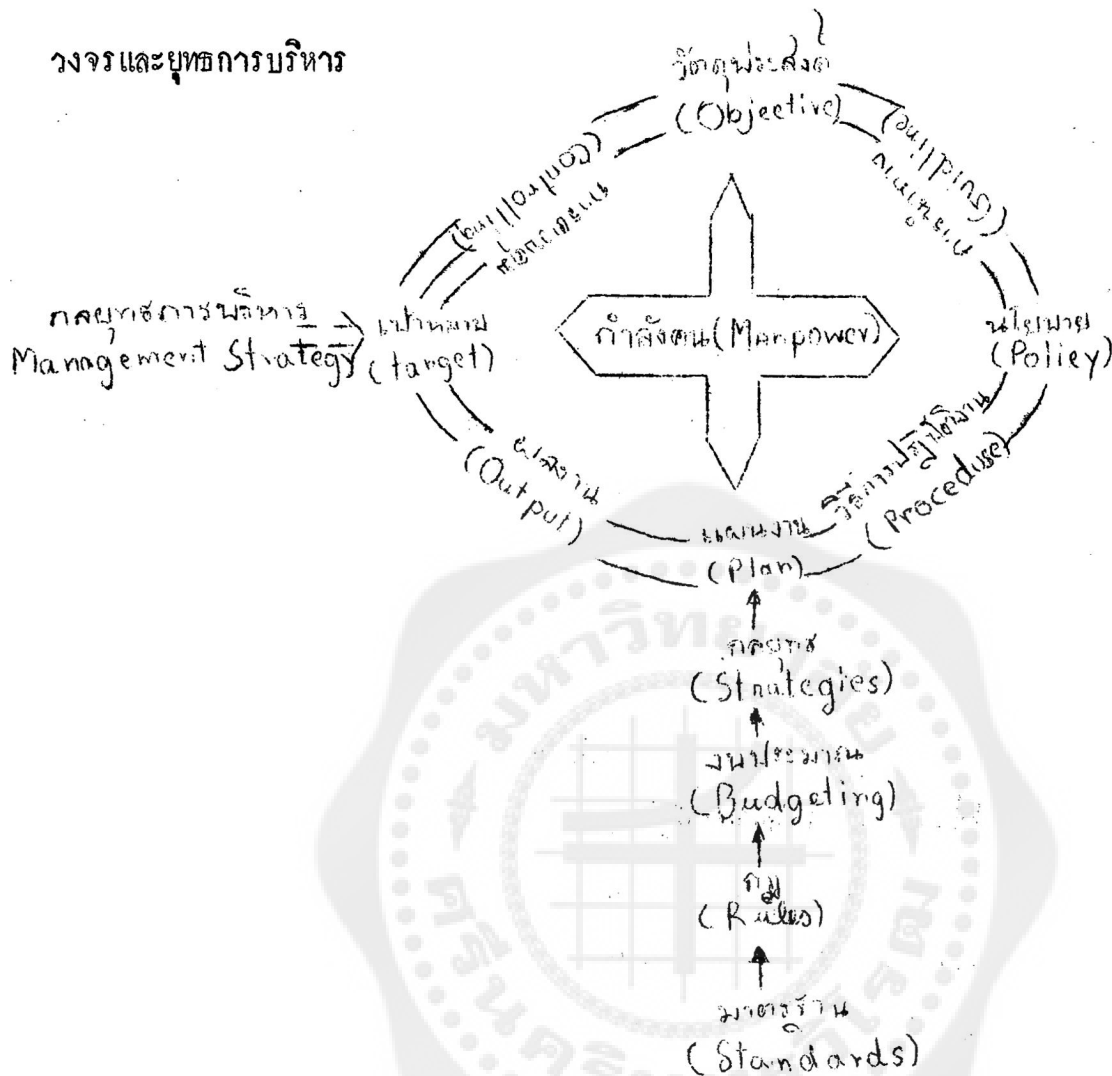
ชนิดของแผน แผนต่าง ๆ อาจจะจำแนกออกได้ในลักษณะต่าง ๆ กัน คือ

1. วัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย (Objective or goal) การกำหนดจุดมุ่งหมายที่แน่นอนเพื่อเป็นหลักนำทาง (guides) การตั้งจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายจะต้องตั้งขึ้นไว้สำหรับองค์การโดยส่วนรวมทั้งหมด และสำหรับหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การควบคู่กันไปพร้อมกับเป้าหมายของหน่วยงานแต่ละหน่วย ย่อมมีส่วนช่วยสนับสนุนให้ธุรกิจบรรลุจุดมุ่งหมายของส่วนรวมได้

2. นโยบาย (Policy) หมายถึงข้อความทั่ว ๆ ไปที่เป็นที่ยอมรับอันเป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชา นโยบายจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยกำหนดขอบเขตเพื่อให้สามารถเลือกตัดสินใจปฏิบัติการได้ และทำให้แน่ใจว่าการตัดสินใจใด ๆ จะมีความสม่ำเสมออยู่ในขอบเขตของนโยบายซึ่งจะช่วยให้สามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายได้ นโยบายต่าง ๆ จะมีลักษณะแตกต่างกันออกไปตามระดับขององค์การ เริ่มตั้งแต่นโยบายในระดับสูงขององค์การ นโยบายในระดับรองลงมาของแผนกเรื่อยไปจนกระทั่งถึงนโยบายของหน่วยเล็กที่สุดที่อยู่ระดับต่ำที่สุดขององค์การ นโยบายนั้นจะเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ ดังนั้นนโยบายที่แท้จริงแล้วจะต้องเปิดโอกาสให้มีการใช้ดุลยพินิจในขอบเขตอันสมควร เพราะถ้าหากเป็นนโยบายที่ไม่เปิดโอกาสให้ใช้ดุลยพินิจได้บ้างแล้ว นโยบายนั้นก็จะเป็นกฎ (Rules) ไป

3. วิธีการปฏิบัติงาน (Procedures) วิธีการปฏิบัติงานเป็นเรื่องของการชี้ให้เห็นถึงการกระทำมากกว่าเรื่องของการคิดและวิธีปฏิบัติงานที่เลือกไว้โดยเฉพาะ เพื่อสำหรับให้การดำเนินงานในอนาคตเป็นไปตามนโยบายต่าง ๆ ที่ได้จัดทำไว้ และวิธีการปฏิบัติงานยังระบุชัดแจ้งแน่นอนถึงวิธีกระทำว่า กิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งนั้นจะต้องดำเนินการด้วยวิธีใดจึงจะให้ผลสำเร็จได้ตามที่ต้องการ สิ่งสำคัญของวิธีการปฏิบัติงานก็คือ การบอกให้ทราบถึงลำดับเหตุการณ์ที่จะต้องทำ อันจะเป็นผลทำให้การปฏิบัติงานนั้นง่ายขึ้นและมีประสิทธิภาพได้ ทานองเดียวกันกับแผนชนิดอื่น วิธีการปฏิบัติงานจะมีขนาดและสำคัญความสำคัญแตกต่างกันไปในระดับต่าง ๆ ขององค์การ ปกติแล้ววิธีการปฏิบัติงานจะมีการใช้กันมากในระดับแผนก ซึ่งมีหน้าที่ในการปฏิบัติงานโดยตรง (Lines) ความสัมพันธ์ระหว่างวิธีการปฏิบัติงานและนโยบายก็คือ นโยบายเป็นเรื่องของการวางหลักปฏิบัติทั่วไปให้ถือปฏิบัติ แต่วิธีการปฏิบัติงานอย่างนั้นบอกให้ทราบว่าต้องทำอย่างไรเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย และเป็นไปตามนโยบาย ดังกล่าว จากวิธีการปฏิบัติงานที่จัดทำขึ้นเพื่อการดำเนินงานของทุกคนในหน่วยงาน งานต่าง ๆ แต่ละชิ้นจะถูกกระทำโดยตัวบุคคลแต่ละคน วิธีการแต่ละคนปฏิบัติไปนั้นเรียกว่า วิธี (Method)

วงจรและยุทธการบริหาร



แผนงานที่ดี กลยุทธ์ งบประมาณ กฎ และมาตรฐานของงาน ทั้งวงจรกล่าวไว้ แต่ละชนิด ก็เป็นแผนทั้งสิ้น การกำหนดแผนงาน (Plan) นี้ยังมีการกำหนดระยะเวลา แผนที่มีกำหนดระยะเวลา ไม่เกิน 2 ปี เรียกว่า แผนระยะสั้น ถ้าเกินกว่า 1 ปีขึ้นไป หรือตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป เรียกว่าแผน ระยะยาว แผนงานแต่ละแผนยังประกอบด้วยโครงการ (projects) ย่อย ๆ ในแต่ละแผน หรือ เรียกว่า program ในแต่ละโครงการ จะมีการกำหนดอัตรากำลัง (manpower) กำลังเงิน (Budget) มาตรฐานของงาน (Standards) ระเบียบปฏิบัติงาน (Rules) และกำหนดระยะเวลา (periods of planning) แผนงานย่อย ๆ เหล่านี้ เมื่อมีวิธีปฏิบัติงาน (Procedures หรือ Methods)

ที่สามารถปฏิบัติงานได้ ผลงานที่ได้รับ (Output) ก็จะเป็นไปตามเป้าหมาย (Target) ที่กำหนดไว้ในจุดมุ่งหมาย (goals) อย่างมีประสิทธิภาพ และผลงานที่ได้รับนี้ก็จะตอบสนอง (response) ให้มีการกำหนดจุดประสงค์ (Objectives) และนโยบายของกิจการต่อไปในอนาคต

2. การบริหารโดยมีจุดประสงค์ (Management by Objective)

การบริหารโดยมีเป้าหมาย คือ วิธีการที่ให้องค์การก้าวไปข้างหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ ในทิศทางความเจริญก้าวหน้า นั่นก็คือ เป้าหมาย (target) ที่กำหนดไว้และค้นหาทางที่จะให้บรรลุเป้าหมายนั้น ซึ่ง Peter Drucker ได้กล่าวไว้ว่า "Every area where performance and results directly and vitally affect the survival and prosperity of the business" ฉะนั้น นักบริหารที่บริหารงานโดยมีเป้าหมาย (MBO) จะต้องมีความสามารถในการที่จะหาวิธีที่จะกำหนดเป้าหมายในการทำงานของพนักงานแต่ละคนในแผนแต่ละแผน เพื่อให้ทำงานบรรลุตามเป้าหมายแต่ละแผนแต่ละส่วน แต่ละฝ่าย เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย รวมของกิจการนั้น ตัวอย่างเช่น

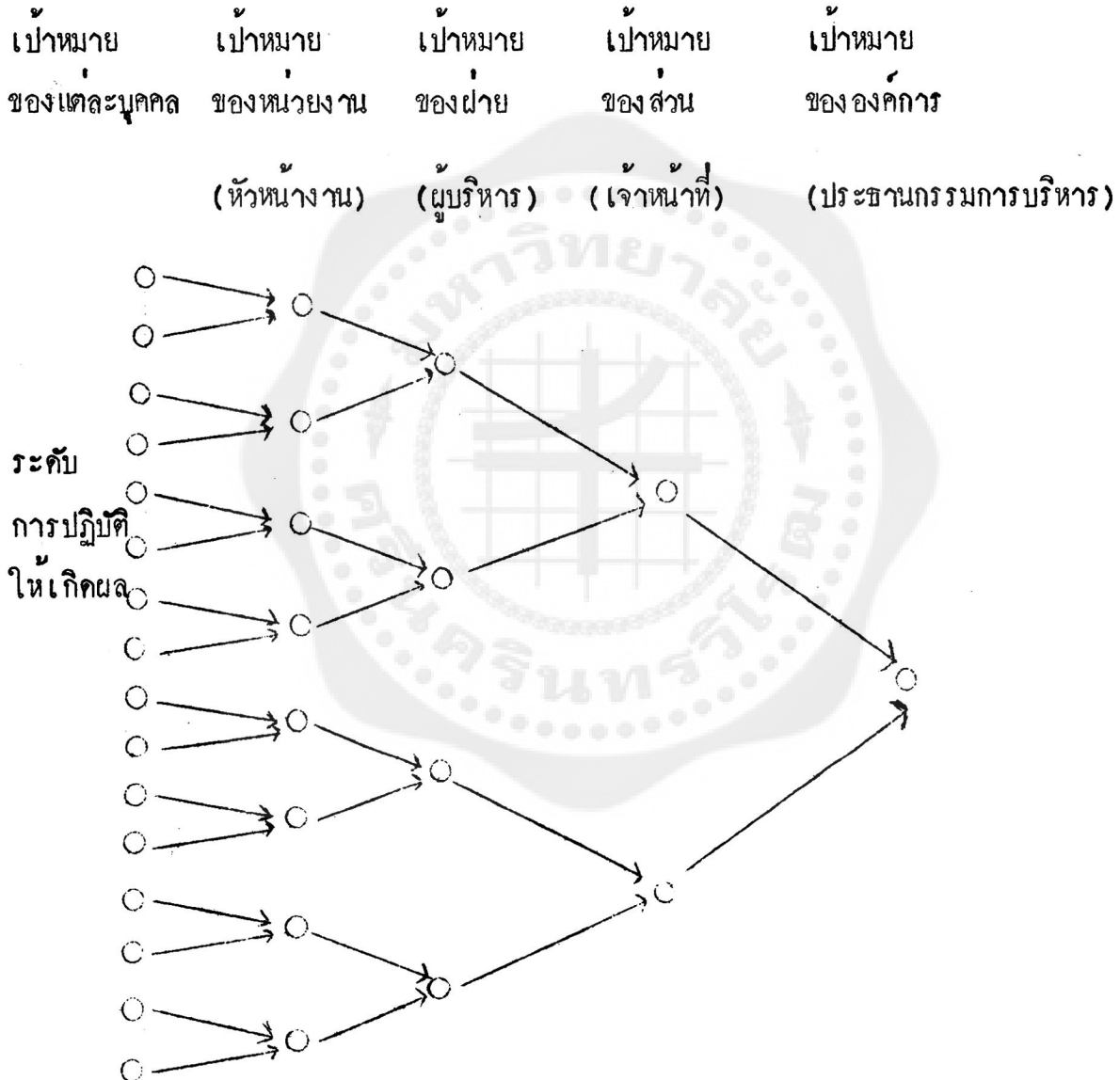
ธุรกิจแห่งหนึ่งกำหนดจุดประสงค์รวมไว้ 3 ประการ ใหญ่ ๆ คือ

1. ธุรกิจของเราจะต้องเป็นธุรกิจชั้นนำของประเทศ
2. ธุรกิจของเราจะต้องทำกำไรให้สูงสุดเพื่อผลตอบแทนแก่เจ้าของหุ้นและพนักงาน
3. ธุรกิจของเราจะต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมบางพอสมควร

การกำหนดจุดประสงค์หลักไว้เช่นนี้ ธุรกิจนั้นก็จะต้องนำมาพิจารณาแจกแจงลงไปว่า ตามวัตถุประสงค์ข้างต้นนั้นเป็นงานของฝ่ายใดแผนกใดที่จะมีหน้าที่รับผิดชอบไปทำให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยในแต่ละฝ่ายแต่ละส่วน แต่ละแผนกหรือหน่วยงาน ก็นำไปกำหนดนโยบายในส่วนงานของตนว่าจะมีนโยบายอย่างไร ? เพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายที่กำหนด ตัวอย่างเช่น ในวัตถุประสงค์ข้อ 2 "กำหนดไว้ว่า จะต้องทำกำไรให้สูงสุดเพื่อผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้นและพนักงาน" การจะทำกำไรสูงสุดได้นั้นจะต้องพยายามสร้างขายให้สูงสุดและพยายามลดค่าใช้จ่ายให้ต่ำสุด ฉะนั้นหน้าที่ของผู้ที่จะสร้างยอดขายให้สูงสุด ก็คือฝ่ายการตลาด ส่วนหน้าที่ในการลดค่าใช้จ่ายให้ต่ำสุด ก็เป็นหน้าที่ของทุกฝ่ายจะต้องช่วยกันที่จะเป็นผู้ไปกำหนดนโยบายและวางแผนงานโดยทำการประเมินค่าของงานว่าจะมีประสิทธิภาพแค่ไหน ? งานที่จะถือว่ามีประสิทธิภาพ ก็คืองานที่มีประสิทธิภาพแค่ไหน ? งานที่จะถือว่ามีประสิทธิภาพ ก็คืองานที่มีผลตอบแทนสูงสุด และค่าใช้จ่ายต่ำสุด ฉะนั้นทุกฝ่าย เช่น ฝ่ายการผลิต ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการบริหารก็ต้องช่วยกันลดต้นทุนของตนให้ต่ำสุด ผลของงานจึงจะเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดทิศทางไว้

ในการบริหารโดยมีเป้าหมายนั้น นอกจากจะเป็นวิธีการบริหารที่มีประสิทธิภาพในทิศทางความเจริญก้าวหน้า และค้นหาวิถีทางที่จะให้บรรลุเป้าหมายนั้น ยังหมายรวมถึงวิธีการกำหนดเป้าหมายเป็นตัวเลขเพื่อที่จะวัดผลได้เมื่อสำเร็จอีกด้วย จากข้อความดังกล่าวมาข้างต้นแล้วนั้น พอจะสรุปแนวทางในการปฏิบัติเป็นขั้นตอนได้ดังนี้คือ

วิธีการโดยทั่วไปของการบริหารโดยมีเป้าหมาย



แผนผังข้างบนนี้แสดงให้เห็นถึงวิธีการโดยทั่วไปของการบริหารโดยมีเป้าหมายและควรจะแสดงให้เห็นข้อแตกต่างของแผนภูมิข้างบนนี้ กับวิธีการอื่นที่ใช้กันทั้งภายในองค์กร วิธีการปฏิบัติที่การบริหารมีเป้าหมายมีบทบาทต่อองค์การธุรกิจ 3 วิธีด้วยกันคือ

1. การมอง เป้าหมายว่าเป็นสิ่งที่อยู่เหนือสิ่งที่ผู้บริหารกำลังปฏิบัติอยู่ เป้าหมายช่วยผู้บริหารในการปรับปรุงการดำเนินงานของเขาโดยสิ่งนี้เรียกว่า "เป้าหมายปรับปรุง" วิธีนี้มีได้กำหนดให้มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในวิธีที่ผู้บริหารปฏิบัติงานของเขา แต่ให้ผู้บริหารคิดหาวิธีปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้บริหารเองซึ่งในภายหลังอาจจะกลายมาเป็นส่วนหนึ่งของงานของเขาด้วย

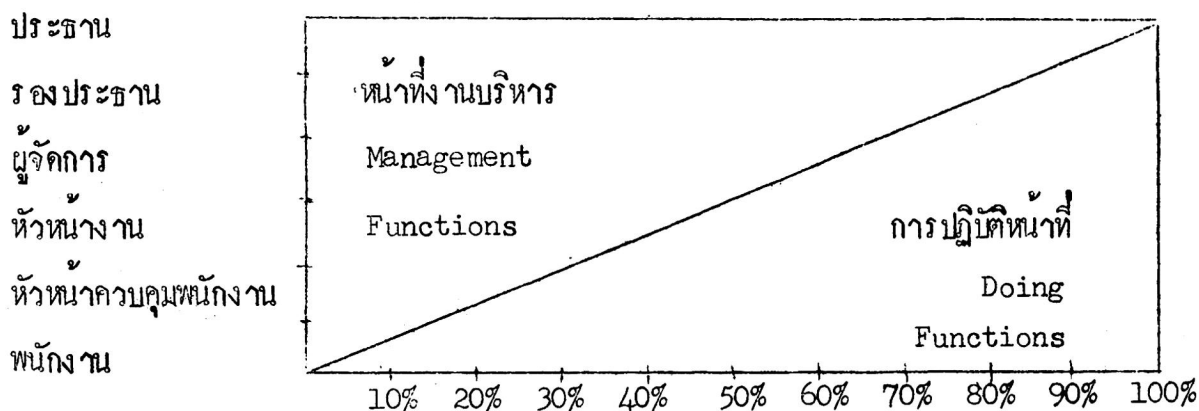
2. การพิจารณาว่า การบริหารโดยมีเป้าหมายเป็นขบวนการวางแผนพัฒนารวมในองค์การ ซึ่งโดยปกติแล้วจะทำปีละครั้ง และเป็นวิธีในการกำหนดเป้าหมายอย่างกว้าง ๆ ขององค์การ รวบรวมเป้าหมายของฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การ และรวมเข้าเป็นเป้าหมายรวมขององค์การ ขบวนการนี้เป็นวิธีที่ทำให้้องค์การมีทิศทางที่จะบริหาร แต่บ่อยครั้งที่ผู้บริหารไม่ได้รวมงานนี้ไว้ในส่วนของงานประจำวันของเขา

3. การพิจารณาว่า การบริหารโดยมีเป้าหมายเป็นวิธีการบริหารแบบใหม่และแตกต่างจากวิธีเก่าโดยสิ้นเชิง โดยปกติแล้วจะกำหนดให้เลขาธิการบริหารแบบเดิม และทำการอบรมและพัฒนาเจ้าหน้าที่บริหารถึงวิธีการใช้ระบบใหม่ คุณค่าของวิธีนี้คือ ระบบประสานรวมที่ผู้บริหารเปลี่ยนทัศนคติในแนวความคิดที่ว่า "ตนจะต้องพัฒนาความสามารถและให้เชี่ยวชาญในเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอและปรับพฤติกรรมของตนเองให้เหมาะสม"

ในองค์การใดก็ตามที่ใช้หลักการบริหารโดยมีเป้าหมายนี้ ผู้บริหารในองค์การจะร่วมกันตัดสินใจและการวางแผนในการกำหนดเป้าหมายของตนเอง โดยอาศัยประสบการณ์ในการใช้หลักการบริหารวิธีนี้มาเป็นเวลาหลายปี ผู้บริหารก็จะกลายเป็นบุคคลที่มีความชำนาญและประสิทธิภาพสูงในการตั้งเป้าหมาย เป้าหมายจะออกมาในรูปของตนเอง และเมื่อฝ่ายบริหารอนุมัติแล้ว เป้าหมายนั้นก็จะเป็นส่วนหนึ่งของแผนความก้าวหน้ารวมภายในองค์การ

ใครเป็นผู้ใช้วิธีการบริหารโดยมีเป้าหมาย

การบริหารโดยมีเป้าหมาย เป็นวิธีสำหรับบุคคลใดก็ตามที่ทำการบริหารโดยไม่คำนึงถึงระดับหรือตำแหน่งงานของเขา เราสามารถนำมาประยุกต์กับหน้าที่ของการบริหาร ซึ่งปกติแล้วประกอบไปด้วยการวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคคลเข้าทำงาน การนำทาง และการควบคุม ตลอดจนการพิจารณาแก้ไข หน้าที่ของการบริหารเกี่ยวเนื่องกับระดับต่าง ๆ ภายในองค์การดังนี้



แผนผังนี้แสดงให้เห็นว่า เมื่อท่านก้าวขึ้นไปสู่ระดับสูงขึ้นในองค์การขอบเขตของการปฏิบัติงานในหน้าที่งานบริหารจะเพิ่มมากขึ้นจนถึงระดับประธาน ซึ่งใช้เวลามากกว่า 90% ในการปฏิบัติหน้าที่ในการบริหาร

การบริหารโดยมีเป้าหมายและทัศนคติเกี่ยวกับการบริหาร

ความคิดเห็น ความเชื่อและคุณค่าส่วนตัวของท่านที่มีต่อมนุษย์ หรือกิจกรรมที่ท่านเข้าไปเกี่ยวข้องอยู่ภายในองค์การมีอิทธิพลต่อวิธีการบริหารงานของท่าน การบริหารงานในระบบที่มีเป้าหมายก็คือหลักที่ว่าทุกคนมีความสามารถที่อยากจะทำงานและร่วมรับผิดชอบ และยอมที่จะเสียสละเพื่อส่วนที่แต่ละคนเกี่ยวข้องอยู่ นักวิชาการทางการบริหารของสหรัฐอเมริกา คือ Douglas Mc Gregor ได้กล่าวว่า แบบฉบับการบริหารที่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงส่วนที่ดีที่สุดนั้น เป็นลักษณะการบริหารแบบทฤษฎีวาย (Theory Y) และแบบฉบับการบริหารงานที่มีผลตรงกันข้ามคือ ลักษณะ การบริหารแบบทฤษฎีเอ็กซ์ (Theory X) การเข้าใจลักษณะการบริหาร 2 แบบนี้ จะช่วยให้ท่านเข้าใจว่า ท่านได้ใช้หลักเกณฑ์ของการบริหารงานแบบมีเป้าหมายนั้นมากน้อยเพียงไร

ทัศนคติเกี่ยวกับการทำงาน	วิธีบริหารงานของท่าน	
	Theory X	Theory Y
ความเห็นเกี่ยวกับการทำงานของคน	ขี้เกียจ กลัว ไม่รับผิดชอบ	ขยัน รับผิดชอบ
การวัดผลปฏิบัติ	คะยั้นคะยอให้ปฏิบัติตาม	รับฟัง และช่วยเหลือ
ลักษณะงาน	ควบคุม, ออกคำสั่ง, ชี้นำ	กระจายอำนาจหน้าที่ ประสานงาน

หากผู้บริหารมีแบบฉบับการบริหารแบบทฤษฎีเอ็กส์ และพยายามที่จะใช้หลักการบริหาร โดยมีเป้าหมาย ผลที่จะเกิดขึ้นเสมอก็คือ ผู้บริหารเป็นผู้ตั้งเป้าหมายเสียเอง และบังคับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ยอมรับเป้าหมายเหล่านี้ เป็นของตนเองที่จะนำไปปฏิบัติจริง ๆ ทำให้เขาเหล่านั้นพยายามหาเหตุผลข้อแก้ตัวต่าง ๆ ที่จะอธิบายว่าทำไมการทำงานจึงไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ผู้บริหารที่เห็นประโยชน์ของการบริหาร โดยมีเป้าหมาย และต้องการที่จะนำหลักเกณฑ์การบริหารแบบนี้ไปใช้ จึงควรจะต้องคิดถึงแบบฉบับการบริหารของตนเองเสียก่อน จึงจะช่วยสร้างแนวความคิดทัศนคติเกี่ยวกับการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ปรัชญาการบริหารของกิจการ (Management Philosophy) ปรัชญาในการบริหารเป็นลักษณะสำคัญของวัตถุประสงค์ ทั้งยังมีอิทธิพลที่สำคัญต่อการบริหารรวมของกิจการอีกด้วย ซึ่งปรัชญาก็กล่าวข่มขืนอยู่กับความต้องการของแต่ละกิจการ ปัจจัยที่สำคัญ 4 ประการที่ถือว่าเป็นปรัชญาการบริหารที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ ก็คือ

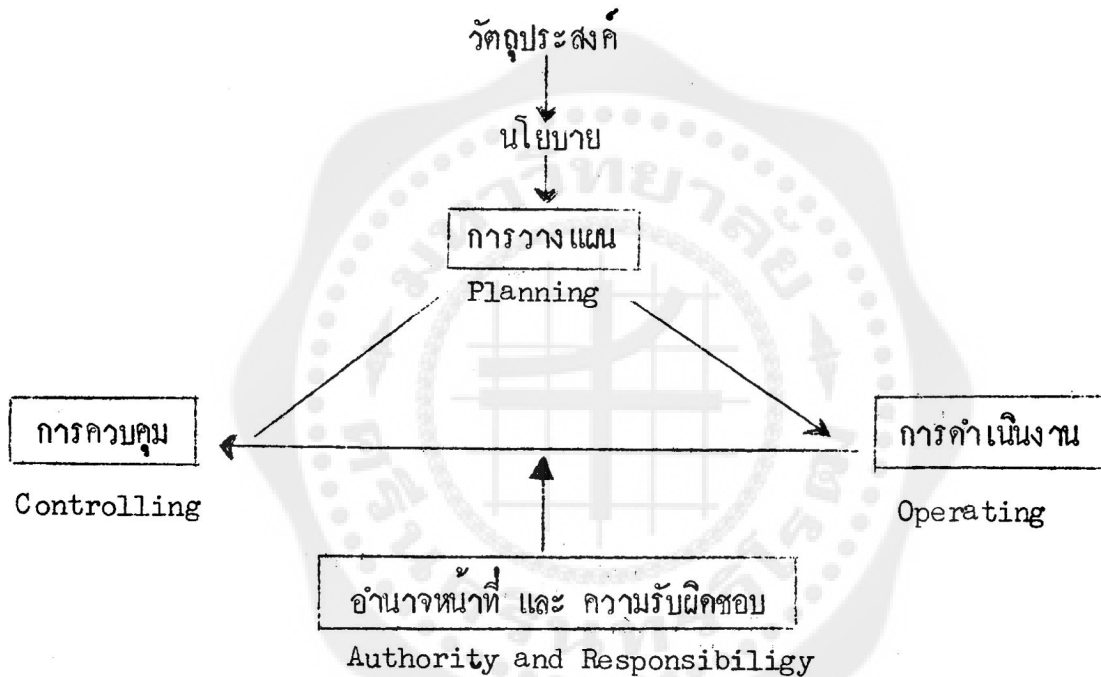
1. การรวมอำนาจหน้าที่หรือการกระจายความรับผิดชอบ
(Centralization V.S. Decentralization)
2. คุณสมบัติของผู้บริหารซึ่งเป็นกุญแจสำคัญ
(Quality of key personnel)
3. การวางแผนงานไวล่วงหน้า
(Extent of advance planning)
4. ท่าทีของผู้บังคับบัญชา
(Manner of supervisor)

ฉะนั้น ในการบริหารงานของกิจการหรือองค์การต่าง ๆ จึงจำเป็นจะต้องพิจารณาถึงแนวความคิดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์เป็นอันดับแรก ดังได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ซึ่งจะเป็นแนวทางนำมากำหนดนโยบายและวางแผนงานตามนโยบายนั้น ฉะนั้นกลยุทธ์ในการบริหาร (Management Strategy) จึงเริ่มตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่นอน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (target) ที่กำหนดไว้ในแผนงานโครงการต่าง ๆ การกำหนดจุดหมายหมาย (goal) ของกิจการ จึงอยู่ที่การวางนโยบายหลัก (Major policies)

ซึ่งจะเป็นนโยบายสำคัญของกิจการที่จะยึดถือเป็นแนวทางในการดำเนินงานระยะยาวซึ่งจะทำให้หน่วยงานหรือแผนกต่าง ๆ ของบริษัทประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย (target) ที่วางไว้

การควบคุม (Controlling)

ลักษณะของการบริหารโดยมีจุดประสงค์ (MBO) นี้จะมีลักษณะของการควบคุม (Controlling) ซึ่งจะเห็นได้ว่าเป็นขบวนการที่ใช้กำหนดให้คนทำงานหรือสร้างกิจกรรมต่าง ๆ ให้เป็นไปตามแผน ซึ่งการควบคุมนั้นจะมีประสิทธิภาพหรือไม่อยู่ที่อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ



อำนาจหน้าที่ (Authority) จะเริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรและถูกส่งต่อหรือมอบหมายต่อ ๆ กันมาให้แก่ผู้ที่อยู่ในระดับต่ำลงมา ซึ่งจะมีการกำหนดขอบเขตของอำนาจหน้าที่นั้น ๆ ในแต่ละระดับ

ความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นเรื่องของกระบวนการความสัมพันธ์ระหว่างผู้รับมอบอำนาจหน้าที่และผู้มอบอำนาจหน้าที่เป็นคู่ ๆ หรือชุด ๆ เท่านั้น
ข้อแนะนำเกี่ยวกับการควบคุม

1. การควบคุมจะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อมีการจัดองค์กรที่มีระเบียบการควบคุมก็จะต่อเนื่องกัน
2. การควบคุมจะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้อื่น ฉะนั้น การควบคุมจะมีผลก็ต่อเมื่อมีการวัดผลงานตามแผนที่กำหนดไว้

3. การควบคุมจะมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับ การเลือกตัวบุคคลที่ถูกต้องมาทำงานในหน้าที่ที่ถูกต้อง
4. การควบคุมจะมีผลก็ต่อเมื่อมีการมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบได้สัดส่วนกัน
5. การควบคุมจะได้ผลต่อเมื่อทุกคนที่เกี่ยวข้องด้วยเข้าใจว่าผลที่ต้องการคืออะไร ซึ่งรวมถึงผู้บังคับบัญชา และผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาด้วย
6. การควบคุมนั้นจะต้องมีองค์ประกอบดังนี้
 - 6.1 จะต้องมีการกำหนดมาตรฐานหรือเป้าหมายไว้ล่วงหน้า
 - 6.2 จะต้องมีการเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน
 - 6.3 จะต้องมีการแก้ไขได้

ขนาดของการควบคุม (Span of control) หมายถึงจำนวนผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาคนหนึ่ง ๆ จะสามารถควบคุมได้ พื้นฐานของแนวความคิดเกี่ยวกับเรื่องขนาดของการควบคุมนี้เกิดจากเหตุผลที่ว่างานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทั้งหลายจะต้องประสานงานกันได้ดี แต่ผู้บังคับบัญชาแต่ละคนไม่อาจจะควบคุมการปฏิบัติงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของตนโดยไม่จำกัดจำนวน โดยทั่วไปผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งจะสามารถควบคุมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้กี่คนนั้น Urwick ค้นพบว่า จำนวนระหว่าง 4 ถึง 8 คน สำหรับผู้บริหารระดับสูง แต่ในระดับผู้บริหารชั้นต้นซึ่งปฏิบัติงานตามธรรมดาจะสามารถควบคุมได้ ในจำนวน 8 ถึง 12 คน ตามแนวความคิดเกี่ยวกับขนาดของการควบคุมนี้ ควรจะได้มีการค้นหาว่าจำนวนผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาควรมีเท่าใด ต่อผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารในระดับต่าง ๆ เมื่อค้นหาได้ถูกต้องก็จะทำให้งานการควบคุมมีประสิทธิภาพ

แบบของการควบคุม (Types of Control)

1. การควบคุมต่อเนื่อง (Continuing Controls) ซึ่งเป็นการควบคุมประจำ เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ในจุดประสงค์นโยบายและแผนงาน รวมทั้งวิธีการปฏิบัติงาน
2. การควบคุมอาจจะกระทำได้โดยการจัดทำทำเนียบงาน โดยระบุเป็นลายลักษณ์อักษร กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและสาขางาน
3. การกำหนดมาตรฐานของงาน (Work Performance Standards) รวมทั้งการควบคุมการใช้จ่ายให้ตรงตามงบประมาณ
4. การทำรายงานผลการปฏิบัติงาน (Reporting Procedures)
- การสร้างระบบตอบแทนผลงาน (Incentive Systems) เพื่อตอบแทนผลงานที่ดีเยี่ยม

ทฤษฎี X Y Z

สมมติ ๕๖๕๕

การบริหารงานเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ที่ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องนำไปใช้ในการบริหาร เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผล งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย สอดตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ในกระบวนการบริหารในการบริหารที่นิยมเรียกกันว่า 4M's ซึ่งประกอบไปด้วยคน เงิน วัสดุ และวิธีการจัดการนั้น คนนับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่ง เพราะคนจะต้องเป็นผู้บริหารใช้วิธีการจัดการให้งานสำเร็จลุล่วง คนจะต้องเป็นผู้ปฏิบัติ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย นั่นก็คือคนจะต้องทำงานอยู่ร่วมกันโดยใช้เงินและวัสดุอุปกรณ์เป็นเครื่องช่วยให้งานบรรลุเป้าหมาย

ผู้บริหารหรือผู้นำจำเป็นจะต้องใช้ยุทธศาสตร์ในการบริหาร จะต้องเข้าใจในตัวบุคลากร ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติและอยู่ใต้บังคับบัญชาของตน ในด้านพฤติกรรมศาสตร์ มนุษย์ เป็นบุคคลที่มีความคิด มีทักษะ มีเจตคติ แม้แต่บุคลิกภาพ ภายวิภาค ก็แตกต่างกัน แต่ก็มีคล้ายคลึงในค่านิยมความต้องการจำเป็น ซึ่งนักจิตวิทยาชื่อ Abraham H. Maslow ได้เขียนทฤษฎีขั้นแห่งความจำเป็นของมนุษย์ไว้ 5 ขั้น คือ

1. ความต้องการจำเป็นทางค่านิยมสรีรศาสตร์ (Physiological Needs)
2. ความต้องการจำเป็นทางค่านิยมภัยความมั่นคง (Safety Needs)
3. ความต้องการจำเป็นทางค่านิยมสัมพันธภาพ ความรัก และการสังคม (Belongingness and Love Needs)
4. ความต้องการจำเป็นทางค่านิยมเกียรติคุณ ชื่อเสียง (Self-esteem Needs)
5. ความต้องการจำเป็นทางค่านิยมการได้ในสิ่งที่ตนใฝ่ฝัน (Self-actualization Needs)

ในขณะที่เดียวกันมนุษย์ ก็มีพฤติกรรมทางค่านิยมร่างกาย ค่านิยมจิตใจ ค่านิยมอารมณ์ และการแสดงออกที่แตกต่างกัน ไม่เหมือนกัน และมีธรรมชาติที่คล้ายคลึงกันในบางส่วนของเรื่องของการทำงาน โดยมีนักวิชาการบริหารท่านหนึ่งคือ Douglas Mc Gregor ได้เสนอทฤษฎี X และ Y

ทฤษฎี Y ไว้ในหนังสือชื่อ The Human Side of Enterprise และ Andrew F. Sikula ได้เขียนเปรียบเทียบสมมุติฐานที่เกี่ยวกับทฤษฎี X และทฤษฎี Y ไว้ในหนังสือ Personnel Administrative Behavior เพื่อให้เข้าใจอย่างดังนี้

ทฤษฎี X

1. มนุษย์มักเกียจคร้าน
2. มนุษย์ชอบหลีกเลี่ยงผลงาน
3. มนุษย์ชอบทำตามคำสั่ง และต้องการให้มีผู้ควบคุม
4. ต้องใช้วินัยของหมู่คณะบังคับ
5. มนุษย์มักหลีกเลี่ยง ไม่อยากรับผิดชอบ
6. มนุษย์ไม่เฉลียวฉลาด ขาดความริเริ่ม

ทฤษฎี Y

1. มนุษย์จะขยันขันแข็ง
2. การทำงานของมนุษย์ ก็เหมือนกับการเล่น และการพักผ่อนหย่อนใจตามธรรมชาติ
3. มนุษย์รู้จักกระตุ้นตนเองให้อยากทำงาน
4. มนุษย์มีวินัยในตนเอง
5. มนุษย์มักแสวงหาความรับผิดชอบ
6. มนุษย์มีสมรรถภาพในการทำงานและมีความคิดสร้างสรรค์

สำหรับทฤษฎี Z ได้เกิดขึ้นโดยการพลิกแพลงนำเอาทฤษฎี X และทฤษฎี Y มาใช้ โดยเฉพาะประเทศญี่ปุ่นได้มีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จ ที่นานาประเทศ โดยเฉพาะอเมริกาซึ่ง เป็นเจ้าแห่งวิธีการบริหารจับตามองอยู่ในประเทศญี่ปุ่นมีนักวิชาการบริหารชื่อ William G. Guchi ได้เสนอทฤษฎี Z ซึ่งเชื่อว่าจะใช้ได้ทั้งกับประเทศอเมริกา และประเทศในเอเชีย ที่มีชนบทนิยมประเพณีและสภาพแวดล้อมที่คล้ายคลึงกัน โดยทฤษฎี Z มีลักษณะที่สำคัญดังนี้

1. ระยะเวลาในการทำงานยาวนาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นคง มั่นใจในการทำงาน ซึ่งคล้ายคลึงและเข้ากันได้กับระบบราชการไทย ที่ผู้ที่เข้าราชการ เมื่อเข้ารับราชการแล้วจะอยู่ต่อไปจนครบอายุ 60 ปี จึงจะปลดออก

2. มีการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน เพื่อให้เกิดความรอบรู้ เชี่ยวชาญงานหลายสาขา ระบบราชการไทย ก็มีการเลื่อนเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ที่สูงขึ้น เพื่อความก้าวหน้า ส่วนตำแหน่งบริหารระดับสูงก็มีการหมุนเวียนเปลี่ยนกรม กอง โดยมีการทำงานเป็นเทอมประมาณ 2 - 4 - 6 ปีเช่นกัน

3. ไม่เน้นความสำคัญของการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งอย่างรวดเร็ว เพราะถ้ามุ่งเลื่อนตำแหน่งเร็ว ๆ ก็จะทำให้การทำงานลดน้อยลง และทำงานได้ไม่ต่อเนื่อง ข้าราชการไทยก็ยังมีความระมัดระวัง (ซี) ที่เป็นเครื่องกำหนดความก้าวหน้าและการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งไม่ได้เลื่อนอย่างรวดเร็วนัก

4. ตัดสินใจโดยการเห็นพ้อง คือมีการเปิดโอกาส ให้มีการปฏิบัติงาน ที่มีส่วนร่วม ในการตัดสินใจ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นโดยใช้เหตุผลอันจะเกิดความร่วมมือมากขึ้น ข้าราชการไทยมีการทำงานตามขั้นตอนมีการกระจายอำนาจและร่วมมือกัน รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ใช้เหตุผลที่ดี มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน

5. ให้ความสนใจกับความเป็นอยู่ และสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงานอย่างทั่วถึงและจริงจัง สำหรับข้าราชการไทยมีสวัสดิการมากมาย เช่น เงินช่วยเหลือค่าครองชีพ ค่าช่วยเหลือบุตร เงินช่วยเหลือค่าเล่าเรียนบุตร เงินช่วยค่าพยาบาล ฯลฯ รวมทั้งมีเงินบำเหน็จ บำนาญ เมื่อตอนเกษียณอายุ เป็นต้น

6. กำหนดปรัชญาองค์การร่วมกัน ซึ่งเป็นเรื่องวัตถุประสงค์ วิธีดำเนินการในราชการไทยเรามีปรัชญา มีนโยบายที่วางไว้เป็นแนวปฏิบัติ ในแต่ละระดับของหน่วยงานซึ่งไม่สู้มีปัญหาอะไรมากนักในการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติงานก็ดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

จากทฤษฎี X ทฤษฎี Y ทฤษฎี Z จะพบว่าแต่ละทฤษฎี ต่างก็มีความเชื่อของตนเอง โดยที่แต่ละทฤษฎีก็มีความถูกต้อง เป็นจริงตามธรรมชาติของมนุษย์ ซึ่งโดยแท้จริงแล้วมนุษย์สามารถปรับปรุงแก้ไข ปรับปรุง ให้เกิดขึ้นและเป็นไปได้ทั้งทฤษฎี X และทฤษฎี Y ยิ่งกับทฤษฎี Z ด้วยแล้วลักษณะใกล้เคียงกับระบบราชการไทยเป็นอย่างมาก ทั้งนี้ อยู่ที่สภาพแวดล้อม บรรยากาศ ความกดดัน สถานะการณ์ และสภาวะการณ์ในแต่ละโอกาส

ดังนั้น ในการบริหารงานต่าง ๆ ผู้นำหรือผู้บริหาร อาจจะเชื่อถือหรือเลือกส่วนที่ดีมีปรากฏอยู่ในแต่ละทฤษฎี เลือกมาใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ โดยเน้นผลสัมฤทธิ์ และวัตถุประสงค์ของงานเป็นหลัก โดยที่จะต้องไม่ลืมนึกถึงความจำเป็นต้องการของมนุษย์ที่กล่าวไว้ตอนต้น ในขณะที่ด้วยกันผู้นำหรือผู้บริหารก็ต้องไม่ทอดทิ้ง เรื่องการสร้างวินัย การใช้ศิลปในการกระตุ้นในการจูงใจส่งเสริมความคิดริเริ่ม ส่งเสริมความคิดที่เป็นอิสระ และยอมรับฟังความคิดเห็น มีการปรึกษาหารือ กระจายความรับผิดชอบ กำหนดบทบาทหน้าที่ มีการติดตามประเมินผล และมีการควบคุมบังคับบัญชา มีการให้สวัสดิการที่ดี มีความยุติธรรม โดยจะต้องไม่ลืมและถือว่าเป็นเรื่องสำคัญคือเรื่องการพัฒนาส่วนบุคคล เพราะการพัฒนาจะควบคู่กับการใดก็ตาม จะช่วยให้เขาได้มีความรู้ มีแรงผลักดันทางใจที่จะทำงาน มีแนวความคิดในการปรับปรุงการทำงานในหน้าที่ของตนได้อย่างมีความเชื่อมั่นและประสบผลสำเร็จ

ท้ายสุดนี้ ขอสรุปว่าในการบริหารงานใด ๆ ก็ตาม จะต้องมองเห็นความสำคัญของคน ประสิทธิภาพของคน ใ้คนให้เหมาะสมกับงานตามความถนัดของเขา และถือวัตถุประสงค์และเหตุผลเป็นสำคัญ งานจะสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความร่วมมือ และต่างก็มีส่วนแบ่งการ เป็นเจ้าขององค์การย่อมเชื่อว่าการบริหารงานจะสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

สู่ท้าวเงี้ยว : 1. ถ้าท่าน....

มกราคม ๒๕๖๓

" การร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างพร้อมเพรียงกัน เป็นสิ่งสำคัญ
ที่จะบันดาลให้งานประสบผลสำเร็จ ตามนโยบาย ตามเป้าหมาย
และตามวัตถุประสงค์ที่ร่วมกันกำหนดไว้ โดยสะดวก เรียบร้อย
และราบรื่น "

1. ถ้าท่าน

ครับ ถ้าท่านประสงค์เป็นผู้บริหารที่มีคุณภาพ ท่านจะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการบริหาร
3 ประการ คือ ความคิด การพูดและการกระทำ ในเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. เรื่องคน ในเรื่องของคนนั้น ท่านต้องคิดว่า ในบรรดาเพื่อนร่วมงานของเรา
ไม่มี เพื่อนร่วมงานคนใดที่มีความเลวสมบูรณ์แบบ และไม่มีเพื่อนร่วมงานคนใดที่มีความดีสมบูรณ์แบบ
เช่นเดียวกัน อันมนุษย์เรานั้นย่อมมีดีและมีชั่วเหมือนกันทุกคน ไม่มีใครที่จะดีหรือเลวมากน้อยกว่ากัน
อาจดีหรือเลวมากน้อยกว่ากันบ้างตามความเห็นของคนบางคน ตามกาลเวลาบางกาลเวลา ตามสถานที่
บางสถานที่ ตามเหตุบางเหตุ ตามผลของการกระทำบางประการ ตามเกณฑ์การประเมินบางเกณฑ์
เท่านั้น

ถ้าคิดได้ดังนี้ หนทางที่ท่านจะร่วมทำงานกับเขาก็จะมีมากขึ้น

เมื่อคิดได้ดังนี้ การพูดต่อเขาก็จะเป็นการพูดที่เป็นกลาง ไม่เป็นคำพูดที่เป็นการทำนิน
ดาติเตียน หรือยกย่องชมเชย จนเข้าทำนอง พังไม้ได้ ทั้งสองกรณี ไม่ว่าติหรือชม การพูดกับคนแบบ
เป็นกลางนั้น แก่นของคำพูดก็จะกลายเป็นหลักการไปโดยอัตโนมัติ

เมื่อคิดและพูดเป็นกลาง ๆ ได้ การกระทำต่อเขาก็จะเป็นกลาง เข้าทำนองไม่มากไม่น้อย
ไม่บ่อยไม่ถี่ ไม่จางไม่ห่าง

2. เรื่องการทำงานร่วมกัน เน้นอน งานของส่วนรวมนั้น ย่อมไม่มีใครคนหนึ่งคนใด
แต่เพียงคนเดียวจะสามารถบันดาลความสำเร็จให้เกิดขึ้นได้ดอก ความสำเร็จของงานส่วนรวมทุกงาน
ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของคนทุกคน ดังนั้น การร่วมมือร่วมใจร่วมกันทำงานอย่างพร้อมเพรียง

กันทุกคนจึง เป็นสิ่งสำคัญที่บันทึกลงงานประสบผลสำเร็จตามนโยบาย ตามเป้าหมายและตาม วัตถุประสงค์ที่ร่วมกันกำหนดไว้ โดยสะดวก เรียบร้อยและราบรื่น

การที่ใครคนใดคนหนึ่ง หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ขึ้นมา บังคับ ขั้วใส่ ให้ใครคนใดคนหนึ่ง หรือกลุ่มหนึ่งรวมใจกันทำงานอย่างพร้อมเพรียงกันนั้น อาจทำได้เพียงบางครั้งบางเวลา บางคน และบางโอกาส บางทีและบางแห่ง บางเหตุและบางผล เท่านั้น

คนที่ขึ้นให้คนอื่นทำงานและคนที่ถูกขึ้นให้ทำงาน ทั้งสองคน ในที่สุดก็จะคิดร่วมกันไม่ได้ พุทกันไม่ได้และรวมกันทำงานไม่ได้

ผลเสียหายก็จะ เกิดทั้ง กับคนและงานแน่นอน

3. เรื่องความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ปัญหาของมนุษย์เราอย่างหนึ่งซึ่งมีมานานแล้ว ก็คือ ความขี้งสัย ขี้อะแวงในความคิด ในการพูดและการกระทำของคนอื่น ผลก็คือ เกิดความไม่ไว้วางใจในกันและกัน ความไม่ไว้วางใจในกันและกันนั้น ผลเสียหายที่สำคัญจะไม่เกิดขึ้น หากคนที่ ไม่ไว้วางใจในกันและกันนั้นไม่อยู่ในวงงานเดียวกัน แต่ถ้าเป็นหัวหน้าเป็นลูกน้องกัน เป็นผู้บังคับบัญชา และเป็นผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากัน ผลเสียหายในประการต่าง ๆ นั้นย่อมเกิดขึ้นอย่างมากมายมหาศาล ประมาทมิได้

ดังนั้น ขอให้มีความระวัง แต่อย่า มีความระแวง ความไว้วางใจในกันและกันก็จะเกิดขึ้นเอง

4. เรื่องการเอากลุ่มเป็นหลักในการคิด การพูดและการกระทำ กลุ่มในที่นี้หมายถึงกลุ่ม ของเพื่อนร่วมงานทุกคนในวงงาน ในวงงานของเราควรมีกุุ่มกลุ่มเดียวเท่านั้น เพราะวงงานของ เราหนึ่ง เรามีนโยบาย มีเป้าหมายและมีวัตถุประสงค์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอยู่แล้ว มีระบบเป็น ฉันทาร่วมสมัยอยู่ จึงไม่ควรที่จะถือคนใดคนหนึ่งเป็นหลักในการคิด การพูดและการกระทำ แต่ควรถือ เอาทุกคนเป็นหลัก เพราะบุคคลนั้นอาจเปลี่ยนแปลงไปด้วยเหตุประการต่าง ๆ กัน แต่กลุ่มนั้นจะต้อง คงอยู่ยืนยาวกว่าระบบนั้นคงทนกว่าคน ๆ หนึ่ง

ดังนั้น การถือเอากลุ่มเป็นหลักย่อมก่อให้เกิดคุณภาพทางความคิด การพูดและการกระทำ มากกว่า

5. การอยู่ด้วยกันนาน ๆ ในการอำนวยความสะดวกให้คู่บ่าวสาวที่เข้าพิธีแต่งงาน เรามัก อำนวยความสะดวกให้อยู่กันนาน ๆ จนถึงไม่เท่าหยอกหยอ กระบองหยอกเพชร ในการทำงานร่วมกันก็ขอให้ถือ หลักข้อนี้เป็นสำคัญ ไม่เช่นนั้นก็จะกลายเป็นว่า เราทุกคนในระบบงานนั้น ๆ มิได้แต่งงานกัน

คือมีใครร่วมงานกัน ไม่ร่วมหัวจมท้ายด้วยกัน ไม่เกิดความรักในงาน ไม่เกิดความรักในเพื่อนร่วมงาน และไม่เกิดความรักที่จะร่วมกันทำงาน เพราะมีแต่พะวงกันว่า ไม่รู้วันดีคืนดีวันไหนคือวันสักวันหนึ่งที่จะต้องถูกขับเปื้อนออกไปจากวงงาน จากการแต่งกันงาน อันก่อให้เกิดการเสียขวัญเสียกำลังใจ และการเสียขวัญเสียกำลังใจนี้เองที่จะเป็นสมิธกักร่อนความรู้สึก ความคิด การพูด และการกระทำร่วมกัน เป็นการบั่นทอนความรัก ความสามัคคี และความสำเร็จ ของระบบงาน ในที่สุด ก็จะไม่มียะไรยึดและยาวนานแม้แต่ประการเดียว ไม่ว่าคนหรืองานหรือระบบ

6. ความกระฉับกระเฉงคล่องตัว ในเรื่องนี้เรามักจะพูดและกล่าวขานกันมานานหนักหนาว่า ระบบราชการของเรานั้น ขาดความกระฉับกระเฉงและคล่องตัว หมายความว่าอาจจะคิดจะพูดและจะกระทำอะไรอันใดล้วนแต่ไม่คล่องตัวไปเสียหมด ผลก็คืองานที่ร่วมกันกระทำมักประสบความล้มเหลว เมื่อเรื่องหลาย ๆ เรื่องถึงซึ่งผลสำเร็จซำก็จะพากันทอดถอย ขาดความกระตือรือร้นชวนชวน เพราะถึงจะกระตือรือร้นและชวนชวนอย่างไรในที่สุดก็ต้องถึงซึ่งความเชื่อใจอยู่คนเดียว

เหตุแห่งความเชื่อใจในระบบราชการ เราก็มักกล่าวขานกันว่า เป็นเพราะระเบียบกฎหมาย คำสั่ง ข้อบังคับ เรื่องนี้จะจริงหรือไม่ก็ลองคิดถึงเรื่องการใช้รถใช้ถนน ในการใช้รถใช้ถนนนั้น ถ้าทุกคนทั้งคนขับและคนเดินถนน ร่วมกันปฏิบัติตามกฎตามระเบียบของการจราจรแล้ว จะพบว่าเราสามารถลดความล่าช้าและความไม่คล่องตัวลงไปได้มาก ดังนั้น ที่กล่าวว่างานราชการชักช้าเพราะกฎและระเบียบนั้น อาจไม่ถูกต้องนัก แต่ความจริงแห่งความจริง กฎและระเบียบบางอย่าง อาจเป็นเหตุให้งานราชการชักช้าไม่คล่องตัวอยู่บ้างเหมือนกัน เพราะเป็นกฎและระเบียบที่ตราออกบังคับใช้นานมาแล้ว ย่อมมีส่วนที่ไม่เหมาะสมกับกาลสมัยบางอย่างแน่นอน ถ้าพบอย่างนั้นจริง ก็ร่วมพลังกันแก้ไขเสียให้เหมาะสม ปล่อยให้มาเป็นสาเหตุแห่งความชักช้าไม่คล่องตัวอยู่เพื่ออะไร

7. การตัดสินใจร่วมกัน ลักษณะการบริหารงานแบบเดิม ๆ นั้น หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา มักจะตัดสินใจคนเดียว ซึ่งการกระทำเช่นนั้น อาจจะเหมาะสมกับกาลสมัยหนึ่ง ซึ่งมีงานทั้งปริมาณและคุณภาพไม่มากนัก ความสับสนของสิ่งแวดล้อมและผู้คนที่ไม่ละเอียดอ่อนอะไรนัก ไม่สับสนซับซ้อนเกินไป แต่การบริหารงานปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นงานของทางราชการหรืองานของเอกชน ปริมาณและคุณภาพของงานประกอบกับความเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ทางสภาวะแวดล้อม คุณสมบัตินี้

สลับซับซ้อนและละเอียดอ่อนสุดประมาณหมาย การที่จะให้คนหนึ่งคนใด แน่นแสนจะเฉลียวฉลาด ขำขันป่วนใจ ตัดสินใจ ใ้คน ใ้เงิน ใ้วัสดุอุปกรณ์ ใ้แผนการ ใ้ยุทธศาสตร์ เพียงผู้เดียวนั้น โอกาสพลาค โอกาสผิด และโอกาสที่จะไม่ประสบความสำเร็จ จะมีมากขึ้นเป็นเงาตามตัว

ดังนั้น การที่ผู้บริหารจะดำเนินการตัดสินใจในเรื่องใดที่เกี่ยวกับ งาน คน และเงิน จะต้องมีการปรึกษาหารือ พินิจพิเคราะห์ร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานอย่างใกล้ชิด อย่าตัดสินใจไปคนเดียวตามลำพังแน่นอนครับ หลายห้วงยามดีกว่าหวั่นไหวเสมอ ไม่เช่นนั้น วาลมิกิ ผู้จรรยาบรรณเกียรติ คงไม่แต่งเรื่องให้ทัศนักรู้มีสิบหัวสิบเศียรคอก แต่บังเอิญที่ทัศนักรู้ต้องพ่ายแพ้แก่พระรามทั้ง ๆ ที่มีสิบเศียรก็เพราะผู้แต่งรจนาเอาอธรรม ไปใส่ไว้ในเศียรเหล่านั้นเสีย เศียรของขาราชการ ส่วนใหญ่ล้วนมีธรรมะมิใช่หรือ?

8. อย่าปล่อยให้แก่งแย่งกันในระบบงาน จริงอยู่โลกนี้นั้นเป็นโลกของการแข่งขัน แต่นั่นมันเป็นสภาวะโศคร้ายของโลก เพราะเมื่อมีการแข่งขันกันเมื่อใดก็มักจะนำไปสู่ความหายนะ เมื่อนั้น คุณตัวอย่างของสงครามโลกครั้งที่สอง ครั้นนั้นเป็นอย่างไร มีใ้การแข่งกันกันคอกหรือ จึงต้องฉิบหายวายวอดกันไปทั้งชีวิตร่างกายและทรัพย์สิน ยิ่งในวงงานซึ่งมีลักษณะแคบคับกว่าโลกมากนัก ถ้าเกิดการแข่งกันกันทำงานหรือแข่งกันกันสร้างคุณธรรม ก็จะมีฝ่ายแพ้ ฝ่ายชนะกันขึ้นแน่นอนครับ ผู้แพ้ย่อมเสียกำลังใจ ผู้ชนะก็ยอมได้ใจและดีใจ ทั้งคู่ทั้งผู้แพ้และผู้ชนะก็จะสร้างสมเวรกรรมกันต่อไปไม่รู้จบสิ้น

วันหนึ่ง หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาจะถูกกล่าวหาว่าลำเอียง ขาดความเป็นธรรม วันหนึ่ง หัวหน้าก็จะกล่าวหาทั้งฝ่ายแพ้และฝ่ายชนะว่า ไม่มีน้ำใจนักกีฬา ไม่รู้จักแพ้ ไม่รู้จักชนะและไม่รู้จักถอย รวงงานที่เต็มไปด้วยการกล่าวหาซึ่งกันและกันเช่นนี้ จะมีความไว้วางใจกันได้อย่างไร ในที่สุด ต่างฝ่ายต่างก็ระแวงกัน อิจฉาริษยากัน อาฆาตเคียดแค้นชิงชังกัน หาโอกาสจ้องล้างจ้องผลาญกัน

รวงงานใด ๆ ที่มีลักษณะอย่างนั้น จะสร้างสรรค์คุณภาพได้อย่างไร

9. มีความเป็นกันเอง ให้เชื่อเถิดครับว่า เราได้อยู่ในระบบงานอันเดียวกัน เรา กำลังจะเกษียณอายุเมื่อครบ 60 ปีเหมือนกัน และเรากำลังจะตายจากกันไปไม่วันใดก็วันหนึ่ง ไม่เวลาใดก็เวลาหนึ่งไม่ที่ใดก็ที่หนึ่ง ไม่มีใครผู้ใดเลยที่จะอยู่จนคำฟ้าคำดิน ทุกคนกำลังอยู่

ทุกคนกำลังอยู่ กำลังกิน กำลังขับถ่ายตามเวลา กำลังใช้เงิน ใช้ชีวิต กำลังหาเงิน หาความสุข สนุกสนานเหมือนกัน และที่สำคัญที่สุด กำลังร่วมกันทำงาน การถือเขาถือเรา การรู้จักใหญ่รู้จักเล็ก รู้สึยกยาวรู้สึกสั้น รู้สึกมากรู้สึกน้อย รู้สึกค้อยรู้สึกเด่น เหล่านี้ เป็นความและเป็นการที่ก่อให้เกิด ความไม่เป็นกันเองทั้งสิ้น

คนเราจะเป็นกันเองได้นั้น ต้องมีความรู้สึกเสมอกัน เท่าเทียมกัน ต้องมีความคิดเล็งเห็น สัจธรรมแห่งโลกและชีวิต ต้องพูดให้เป็นกลางไม่ติเตียนอย่างรุนแรง หรือไม่ชมเชยจนน่าขง หรือ ไม่เฉยจนเป็นเบื่อ จะกระทำการใด ๆ ก็ต้องให้เพื่อนร่วมงานรู้เห็น เป็นคนเปิดเผย มีความรู้สึก ร่วมกันทำงาน ต่อชีวิตและต่อโลก ไม่มีความกระเดกกระโดดในความคิด การพูดและการกระทำ

10. เป็นผู้ทันคน ทันงานและทันโลก เพื่อนำความเท่าทันกับงานกับคนและกับโลกนี้ มา ปรับตัวตนให้เข้ากับคนกับงานและกับโลก แตกต่างที่จะทันคน ทันงาน และทันโลก ทันเหตุการณ์ได้นั้น จะต้องหมั่นคิด หมั่นฟัง หมั่นดู หมั่นอ่าน หมั่นเขียนและหมั่นกระทำทุกสิ่งทุกอย่างโดยไม่นิ่งเฉย ความนิ่งเฉยต่อประสาธสัมผัสทั้งหก คือ หู จมูก ลิ้น กาย และใจ ย่อมให้แต่ความไม่เท่าทัน หรือความล่าหลังทั้งสิ้น

เราทุกคนต้องอยู่กับคน อยู่กับงานและอยู่กับโลก เราต้องทันคน ทันงานและทันโลก

11. อย่าเป็นผู้ควนสรุป ขอเสียข้อหนึ่งของผู้บริหารก็คือ การควนสรุป ที่ส่วนงานไทยเราใช้ กันว่าเป็นผู้ หูเบา เชื่อง่าย ถ้ามองในหลักการประเมินผลแล้วก็เห็นว่า มีโทษหรือพึงให้หลาย ๆ ครั้ง ครั้งละหลาย ๆ ด้าน ด้านละหลาย ๆ ข้อ ข้อละหลาย ๆ หน โดยเฉพาะจากการพูด หรือการ กระทำของคนที่เราคล้อมเราอยู่นั้น สำคัญนัก หากเราไม่ดูไม่ฟังไปนาน ๆ หลาย ๆ ครั้ง หลาย ๆ เวลา หลาย ๆ แห่ง หลาย ๆ สิ่งแวดล้อม เราก็จะสรุปลงไปในด้านองร้ายเสมอ เมื่อผลสรุปเกิด ความร้ายเสียหายลงเสียแล้ว ยากจะคิดพูดหรือกระทำอันใดที่เกี่ยวข้องกับคน ๆ นั้นให้ดีได้ ผลก็คือ เสียหายกันทั้งผู้ควนสรุปและผู้ถูกสรุป และความเสียหายนั้นย่อมจะลุกลามไปใหญ่โต ถึงงานถึงอื่น ถึงบรรยากาศต่าง ๆ ที่แวดล้อมวงงาน

ครับ...เพียงแต่พฤติกรรม 11 ประการ ก็คงเหนื่อยอ่อนอยู่พอแรง แต่หลายแห่งที่จะไปสู่ สภาวะอันเป็นคุณหรือสิ่งที่เราเรียกว่า ถ้าท่านประสงค์เป็นผู้บริหารที่มีคุณภาพ นั้นเป็นของสูงครับ จึงขอจบลงตรงที่ว่า

อันของสูงแม่ปองต้องจิต หากไม่คิดเป็นปายจะไคหรือ

2. การสร้างกลุ่มคุณภาพ

นักจิตวิทยาสาขาพฤติกรรมศาสตร์ คึกกลาส แมคกรีเกอร์ ได้จำแนกมนุษย์ที่ทำงานอยู่ในหน่วยงานต่าง ๆ ออกเป็นสองประเภทคือ ประเภทเอกซ์ กับ วาย

มนุษย์ประเภทเอกซ์นั้น เป็นมนุษย์ที่มักมีความเกียจคร้านเป็นเจ้าเรือน เป็นมนุษย์ที่มีความรู้สึกไม่อยากทำงาน มักชอบเลี้ยงหลบนานอยู่เสมอ มนุษย์ประเภทเอกซ์มีความรู้สึกอยู่อย่างเดียว คือ อยากรวดเร็วหาแต่ความสะดวก ความสะดวกและความสนุกสนาน

คึกกลาส แมคกรีเกอร์ เสนออุปลักษณะหรือพฤติกรรมการบริหาร สำหรับมนุษย์ประเภทเอกซ์ไว้ว่า ผู้บริหารจะต้องใช้วิธีการบังคับ ชี้นำและสั่งการให้กระทำในสิ่งที่พึงประสงค์และมีให้กระทำในสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ นอกจากนั้นผู้บริหารจะต้องควบคุมดูแลโดยใกล้ชิด มีให้ห่างห่างตาไปได้ เพราะมิเช่นนั้น ก็จะทำให้เกิดความเสียหายไปถึงสองอย่าง คือทั้งคนและงาน

ส่วนมนุษย์ประเภทวายนั้น เป็นพวกที่มีความรู้สึกอยากทำงาน อยากรับผิดชอบมากขึ้น อยากรับสร้างสรรคงานให้มีความเจริญก้าวหน้าและเป็นมนุษย์ประเภทที่ประสงค์จะมีชีวิตที่มีคุณภาพ เขาจึงเสนอพฤติกรรมการบริหารสำหรับมนุษย์ประเภทวายไว้ว่า ผู้บริหารจะต้องให้เกียรติแก่มนุษย์พวกนี้ ไม่ใช่วิธีบังคับขบไส เคียวเชือดหรือจู้จุกจิกให้ท้อใจ ปลอยให้เขาทำงานไปโดยอิสระ

อย่างไรก็ตาม สำหรับคนบางคน บางสถานการณ์ บางเวลาและบางลักษณะงาน เขาอาจเป็นมนุษย์ประเภทเอกซ์ชั่ววูบก็ได้เหมือนกัน

แมคกรีเกอร์ จึงสรุปว่า ผู้บริหารที่ชาญฉลาดจะต้องแสดงพฤติกรรมการบริหารให้เหมาะสมกับมนุษย์ทั้งสามประเภท คือ ประเภทเอกซ์ ประเภทวาย และประเภทเอกซ์วาย ตามลักษณะของงาน สถานการณ์ เวลา และสถานที่ นอกจากนั้น แมคกรีเกอร์ได้กล่าวไว้ว่า บรรดาผู้บริหารจะต้องเข้าใจมนุษย์และให้มนุษย์มีความเข้าใจตน

โดยเฉพาะการบริหารงานทุกประเภท ทุกประการนั้น ผู้บริหารจะต้องเข้าใจผู้ที่อยู่เหนือตนเสมอตน และอยู่ต่ำกว่าตนให้ได้

ทฤษฎีการบริหารของแมคกรีเกอร์ ดังกล่าวนี้นี้เรียกว่า ทฤษฎีเอกซ์และทฤษฎีวาย

แมคกรีเกอร์ และสานุศิษย์ของเขาได้เผยแพร่ทฤษฎีดังกล่าวนี้นี้ไปทั่วโลก เป็นระยะเวลาประมาณสองทศวรรษครึ่ง หรือยี่สิบห้าปี หน่วยงานต่างๆ ก็พยายามนำทฤษฎีนี้มาประยุกต์ โดยการจำแนกบุคลากรของตนออกเป็นสามประเภท คือ ประเภทเอกซ์ ประเภทวาย และประเภทเอกซ์วาย

แต่เมื่อเร็ว ๆ นี้ มีทฤษฎีการบริหารเกิดขึ้นใหม่อีกทฤษฎีหนึ่งชื่อ ทฤษฎีแซท ผู้ประดิษฐ์คิดค้นทฤษฎีแซทนี้เป็นชาวญี่ปุ่นชื่อ วิลเลียม โออุชิ ทฤษฎีแซทนี้ได้เป็นที่สนใจกันอย่างกว้างขวาง ทั้งนี้เพราะผลของการบริหารงานตามหลักทฤษฎีแซทนั้น ทำให้งานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลเป็นที่ประจักษ์ โดยเฉพาะในวงการบริหารธุรกิจของประเทศญี่ปุ่นนั้น ได้นำทฤษฎีแซทไปประยุกต์ใช้กันในการบริหารงานอย่างเข้มแข็ง

วิลเลียม โออุชิ ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารงานตามทฤษฎีแซทนั้น คือการบริหารงานที่ทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายผู้ร่วมงานมีความไว้วางใจกัน ต่างฝ่ายต่างก็ให้ความเป็นกันเอง แก่กันและกัน ต้องตัดสินใจร่วมกัน ในการวางแผน ในการดำเนินงานและในการติดตามผลงาน ในการบริหารนั้น ไม่ถือเอาความชำนาญเป็นเรื่องสำคัญ การประเมินผลงานต้องเป็นขบวนการสืบเนื่อง ไม่รีบด่วนในการประเมินผล ในการร่วมงานกันนั้น เป็นการร่วมงานกันตลอดไป จนหมดอายุขัยของงาน และจนจบภาคเกษียณ ลักษณะการทำงานจึงต้องมีความคล่องตัวสูง และเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานมีโอกาสปรับตัวในการทำงานได้โดยกว้างขวาง

แม้ว่าหน่วยงานส่วนมากในปัจจุบันจะนิยมใช้การบริหารงานตามทฤษฎีวายของ แมคกรีเกอร์ คือให้เกียรติแก่เพื่อนร่วมงานมากขึ้น ให้ความอิสระในการทำงานมากขึ้น แต่สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับเพื่อนร่วมงานก็ยังไม่แจ่มใสมากนัก กล่าวคือ ยังมีความระแวงสงสัยกันอยู่ระหว่างผู้บริหารกับเพื่อนร่วมงาน ยังมีระเบียบแบบแผนต่าง ๆ เช่น กฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง และข้อบังคับ รวมทั้งขนบธรรมเนียมประเพณีอันเก่าแก่ที่ปฏิบัติสืบเนื่องกันมาโดยวัฒนธรรม เข้ามาเป็นเครื่องขวางความสัมพันธอันดีระหว่างผู้บริหารกับเพื่อนร่วมงานอยู่ นอกจากนั้นในการตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการต่าง ๆ ก็มักเป็นเรื่องของผู้บริหารมากกว่าจะมีกระบวนการการตัดสินใจร่วมกัน นอกจากนั้น ผู้บริหารยังเป็นผู้ร่วมงานให้มีความรู้ ความสามารถและทักษะในรูปแบบต่าง ๆ อยู่เสมอ แทนที่จะเป็นการกระทำร่วมกัน ส่วนที่เป็นทักษะหรือความเชี่ยวชาญในรูปแบบต่าง ๆ นั้นก็ยังมีเชื่อกันว่า มีความจำเป็นอยู่ การประเมินผลงานนั้นก็มักประเมินเพื่อนร่วมงานมากกว่าประเมินผู้บริหาร กระบวนการของการประเมินก็มักรีบด่วน รีบสรุปผล นอกจากนั้น การให้เข้ามาร่วมงานกันก็เข้ามาร่วมงานกันในระยะสั้น ไม่เป็นการร่วมงานกันตลอดไป

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าทฤษฎีแซทนี้ จะเป็นทฤษฎีที่เป็นที่หวังกันอยู่มากในทางด้านการบริหารงาน ในยุคนี้ แต่การปรับเปลี่ยนหลักการและกระบวนการทำงานแบบเก่า ๆ ที่กระทำกันมาเป็นเวลานาน

ไปสู่หลักการและกระบวนการทำงานตามทฤษฎีแซคั้น ย่อมเป็นการยากที่จะประสบผลสำเร็จในเร็ววัน หลักการและกระบวนการของทฤษฎีแซคหลายประการอาจใช้ไม่ได้ ทั้งนี้ก็เพราะว่า ปรากฏาก็คือ โครงสร้างของการบริหารงานที่ดี และผู้บริหาร กับเพื่อนร่วมงานหรือบุคลากรทั้งหลายทั้งปวงที่ดี เหล่านี้ ย่อมมีความรู้สึกต่อต้านหลักการและกระบวนการของทฤษฎีแซค เพราะเขาต้องเปลี่ยนความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ปทัสฐาน รวมทั้งวัตรปฏิบัติเดิม ๆ ไปสู่ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ปทัสฐาน และวัตรปฏิบัติใหม่ ตามหลักการและกระบวนการของทฤษฎีแซค

ดังนั้น หน่วยงาที่มีความเชื่อในหลักการและกระบวนการบริหารของทฤษฎีแซค ว่าทฤษฎีนี้ จะสามารถบันดาลประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของงานได้ ก็น่าจะได้ศึกษา พิจารณาและวิเคราะห์ ขั้นตอนต่าง ๆ ของการเปลี่ยนแปลงหน่วยงาของตนไปสู่การบริหารตามทฤษฎีแซค ขั้นตอนที่จะกล่าวถึง ดังต่อไปนี้ เชื่อว่าจะเป็นยุทธวิธีที่ดีในการเปลี่ยนแปลงไปสู่หลักการและกระบวนการในการบริหารงานตามทฤษฎีแซค แต่ท่านจะเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จหรือไม่นั้น เป็นเรื่องที่ประกันได้ยาก เพราะหน่วยงาแต่ละหน่วยงาก็ย่อมมีปัญหาต่าง ๆ ทั้งในทางมรรพภาพและจุลภาคในทางด้านการเมือง การปกครอง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี รวมทั้งปัญหาทางประวัติศาสตร์และภูมิศาสตร์ เชื้อชาติเผ่าพันธุ์ตลอดจนปัญหาละเอียดอ่อนสลับซับซ้อนอีกมากมาย

แต่อย่างไรก็ตาม ขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงที่จะนำมาเสนอต่อไปนี้ อย่างน้อยก็จะสามารถสร้างความรู้สึกนึกคิดตามทฤษฎีแซคได้บ้างพอสมควร

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสำรวจหลักการและกระบวนการของการบริหารในหน่วยงาของเรา โดยทั่วไปนั้น เรามักจะไม่ค่อยได้ศึกษาสำรวจหลักการและกระบวนการในการบริหารงานของหน่วยงาของเรามากนัก เรามักจะไม่ค่อยได้ศึกษาสำรวจทัศนคติหรือเจตคติของเพื่อนร่วมงานของเราว่า เขามีทัศนคติหรือเจตคติต่องาน ต่อการบริหารและต่อเพื่อนร่วมงานของเขาอย่างไร ดังนั้น การสำรวจตรวจสอบหลักการและกระบวนการในการดำเนินงาน รวมทั้งทัศนคติและเจตคติของเพื่อนร่วมงาน ย่อมเป็นการเปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานได้พิจารณาถึงความเหมาะสมของหลักการและกระบวนการของการดำเนินงานในหน่วยงาได้เป็นอย่างดี เพื่อนร่วมงานเหล่านั้นจะไ้ทราบว่ โครงสร้างทางการบริหาร รูปแบบของการบริหาร กระบวนการของการบริหารที่เป็นอยู่นั้น สามารถสนองนโยบาย เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานในความรับผิดชอบอย่างไรบ้าง มีผลกระทบต่เพื่อนร่วมงานอย่างไรบ้าง ในการที่เขาจะต้องร่วมกันทำงานทั้งในแง่ของวันต่อวัน เดือน

ต่อเดือน หรือปีต่อปี หรือแผนต่อแผน มีหน่วยงานหลายประเภท โดยเฉพาะหน่วยงานราชการนั้น ไม่ค่อยจะได้มีการศึกษาสำรวจกัน โดยต่อเนื่องและสม่ำเสมอมากนัก เมื่อเป็นเช่นนี้ การดำเนินงานตามหลักการและกระบวนการที่เป็นอยู่ ก็ไม่มีใครผู้ใดสามารถล่วงรู้โดยชัดเจนว่า มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลและมีคุณภาพหรือไม่ประการใด

การศึกษาสำรวจดังกล่าวนี้ ถ้าเป็นกรณีของระบบราชการ ก็อาจดำเนินการศึกษาสำรวจกัน ทั้งระดับกระทรวง ระดับกรม ระดับกอง และระดับฝ่าย หรือจะดำเนินการศึกษาสำรวจกันเป็นระดับ ๆ ไปก็ได้ สำหรับในราชการส่วนภูมิภาคนั้น อาจดำเนินการศึกษาสำรวจหลักการและกระบวนการการดำเนินงานของจังหวัดทั้งจังหวัดหรือจะสำรวจศึกษากันเป็นอำเภอ ๆ ไป ก็ย่อมกระทำได้เช่นเดียวกัน

ในการศึกษาสำรวจนั้น ต้องร่วมกันดำเนินการ ทั้งในระดับผู้บริหาร และระดับเพื่อนร่วมงาน โดยเริ่มตั้งแต่การร่วมกันออกแบบศึกษาสำรวจและการศึกษาวิเคราะห์ผลของการสำรวจโดยบุคลากรของหน่วยงานนั้น ๆ แต่ถ้าหากมีปัญหาในการดำเนินการกันเองก็อาจว่าจ้างบริษัทที่รับดำเนินการในเรื่องนี้ก็ย่อมกระทำได้ เมื่อได้ข้อมูลมาเต็มตามความต้องการแล้ว ก็อาจร่วมกันศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลเหล่านั้นต่อไป

โดยปกติแล้ว การให้หน่วยงานภายนอกมาศึกษาสำรวจหลักการและกระบวนการรวมทั้งปัญหาของหน่วยงานนั้น ย่อมมีประโยชน์มากกว่า แต่ไม่ต้องมีค่าใช้จ่ายสูงจนเกินไป เราอาจให้วิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยที่ตั้งอยู่ในพื้นที่และมีการสอนวิชาการบริหารมากระทำการสำรวจ ก็จะเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายได้มาก

สิ่งที่พึงระมัดระวังในการศึกษาสำรวจ ก็คือ

(1) บุคคล หรือคณะบุคคลที่มาดำเนินการศึกษาสำรวจ โดยการให้ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน กรอกแบบสอบถามและโดยการสัมภาษณ์ก็ตาม จะต้องไม่มีความสัมพันธ์กันในลักษณะญาติมิตร ศิษย์อาจารย์ ฯลฯ มาก่อน ทั้งนี้เพื่อให้การศึกษาสำรวจและการสัมภาษณ์ปรากฏผลออกมาอย่างเที่ยงตรง และแม่นยำ

(2) บุคคลหรือคณะบุคคลที่มาดำเนินการศึกษาสำรวจจักต้องมีความจริงใจต่อเป้าหมายของการสำรวจ เพราะไม่เช่นนั้นผลของการสำรวจที่ปรากฏอาจไม่เป็นที่ยอมรับของคนส่วนใหญ่ก็ได้ ถ้าเกิดกรณีดังกล่าวขึ้น และเป็นการเสียเงินและเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์

(3) ฝ่ายบริหารจักต้องกำหนดระยะเวลาของการศึกษาสำรวจไว้ให้แน่นอนและจักต้องให้เพื่อนร่วมงานทุกคนทราบในเรื่องการศึกษาสำรวจนี้ ถึงระยะเวลาเหตุและผลของการศึกษาสำรวจโดยทั่วกัน เมื่อดำเนินการศึกษาสำรวจสำเร็จและมีผลปรากฏแล้ว ก็จักต้องแจ้งผลของการสำรวจตรวจสอบให้ทราบทั่วกันด้วย รวมทั้งแจ้งกำหนดวันเวลา ขั้นตอนและกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง หลังจากที่ได้ผลการสำรวจปรากฏออกมาโดยสมบูรณ์แล้ว นอกจากนั้น ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานจะต้องกำหนดแนวความคิดหลัก เพื่อร่วมกันปรับปรุงหน่วยงานและร่วมกันกำหนดกระบวนการและขั้นตอนของการปรับปรุง

การศึกษาสำรวจหน่วยงานในลักษณะดังกล่าวนี้ ก็เพื่อให้ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน ประจักษ์และตระหนักในเป้าหมายต่าง ๆ ของหน่วยงานให้ชัดเจน เพื่อที่จะได้ร่วมกันกำหนดแผน กำหนดขั้นตอน การดำเนินงานและร่วมกันแก้ไขปัญหาดังกล่าว ของหน่วยงาน อันเป็นการปรับปรุงบรรยากาศทั่วไปในการทำงานให้ไปสู่การประยุกต์หน่วยงานให้เป็นไปตามหลักการและกระบวนการของทฤษฎีแท้ด้วย

ขั้นตอนที่ 2 ตีคั้งตั้งรับความคิดเห็น แต่ต้องให้รับความคิดเห็นนี้สามารถสื่อสารสองทางได้ แม้ในหน่วยงานหลายหน่วยงานในปัจจุบันจะมีระบบสื่อสารสองทางระหว่างผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานอยู่เป็นอันมากแล้วก็ตาม แต่เพื่อนร่วมงานบางคนยังมีวิจิกิจฉา คือความลังเลใจสงสัยในวิธีการสื่อสารสองทางที่มีอยู่ จึงอาจไม่มีความสะดวกใจในการสื่อสารกับฝ่ายบริหาร ทำให้ฝ่ายบริหารเข้าใจผิดคิดไปว่า บรรดาเพื่อนร่วมงานเหล่านั้น ไม่มีความคิดความเห็นที่จะมาเสนอแนะ แท้ที่จริงเพื่อนร่วมงานเหล่านั้นจะต้องมีข้อเสนอแนะที่ดี ๆ และมีประโยชน์อยู่มาก เพียงแต่ว่าระบบสื่อสารที่มีอยู่เป็นเหตุให้เขาเกิดความไม่สะดวกใจที่จะกระทำเท่านั้นเอง ดังนั้นการมีระบบสื่อสารหลาย ๆ ประเภทในหน่วยงาน จึงจำเป็น

มีหน่วยงานหลายแห่งที่ได้คั้งตั้งรับความคิดเห็นเอาไว้ แต่ส่วนใหญ่มักเป็นการสื่อสารทางเดียว โดยเฉพาะอย่างยิ่งรับความคิดเห็นดังกล่าวเป็นเพียงรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน เพื่อให้ผู้บริหารได้พิจารณาพิจารณาปรับปรุงแก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะต่าง ๆ นี่คือการจบของการคั้งตั้งรับความคิดเห็น เพราะเป็นเพียงการสื่อสารเพียงทางเดียว

เราจักต้องให้การคั้งตั้งรับความคิดเห็นเป็นการสื่อสารสองทางได้ โดยให้เพื่อนร่วมงานได้รู้ว่า ผู้บริหารได้ตอบสนองต่อข้อเสนอแนะเหล่านั้น วิธีการก็คือ จัดให้มีป้ายประกาศอยู่ใกล้ ๆ

กับรับรู้ความคิดเห็น ป้ายประกาศก็กล่าวนี้ใช้ปิดเฉพาะข้อความที่ฝ่ายบริหารตอบสนองต่อข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของเพื่อนร่วมงานเท่านั้น ผู้บริหารควรตอบสนองต่อข้อคิดเห็นที่รับไว้ทุกเรื่อง

ในการตอบสนองต่อข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของเพื่อนร่วมงานนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องแสดงน้ำใจให้เห็นว่า ยอมรับในคุณค่าของความคิดทุกความคิด และจำเป็นต้องชี้ให้เห็นเหตุเห็นผลว่า จะดำเนินการหรือไม่ดำเนินการ เพราะเหตุใด ถ้าจะดำเนินการเมื่อใดและอย่างไร . และต้องชี้ให้เห็นด้วยว่า ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่รับมานั้นได้ปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงานประการใดหรือไม่ ข้อสำคัญ ก็คือ ต้องเปิดโอกาสให้มีการพบปะกับเจ้าของความคิดด้วย เพื่อเจ้าของความคิดจะได้ให้รายละเอียดเพิ่มเติมหรือผู้บริหารอาจมีการซักถามรายละเอียดเพิ่มเติมอีกได้ในเวลาเดียวกัน

การมีป้ายประกาศไว้ใกล้ ๆ กับรับรู้ความคิดเห็นย่อมมีเป็นประโยชน์เฉพาะผู้ที่เสนอความคิดเห็นเท่านั้น แต่ผู้บริหารย่อมสามารถสื่อสารถึงเพื่อนร่วมงานคนอื่นที่อ่านข้อตอบสนองของผู้บริหารด้วยเช่นเดียวกัน แม้ว่าเพื่อนร่วมงานคนนั้นจะมีเคยเสนอข้อคิดเห็นของตนเลยก็ตาม

กรรมวิธีดังกล่าวนี้ย่อมก่อให้เกิดการสื่อสารสองทางได้ขึ้น อย่างน้อยก็จะคอยชักจูงทัศนคติหรือเจตคติที่ต่างคนต่างอยู่หรือตัวใครตัวมัน ไปได้บ้างเป็นแน่ แต่หากป้ายประกาศที่ต้องติดตั้งคู่กับรับรู้ความคิดเห็นนั้นไม่เหมาะกับหน่วยงานของเรา เราก็อาจเปลี่ยนเป็นจดหมายข่าวประจำวันประจำสัปดาห์ขึ้นมาก็ได้ แต่จะต้องแจกจ่ายไปยังสมาชิกหรือเพื่อนร่วมงานทุก ๆ คน

ขั้นตอนที่ 3 ออกไปพบปะเยี่ยมเยียนและพุดจาปราศรัยกับเพื่อนร่วมงานให้บ่อยขึ้น

ความจริง ขั้นตอนดังกล่าวนี้ อาจเป็นขั้นตอนแรก ของการดำเนินการไปสู่หลักการและกระบวนการของทฤษฎีแซคส์ก็ได้ หรือเป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินการอยู่อย่างสม่ำเสมอก็ได้ การออกไปพบปะเยี่ยมเยียนเพื่อนร่วมงานนั้น หมายความว่าผู้บริหารจะต้องลงงานการประชุม ลงงานพิธีการต่าง ๆ และลงงานการเผ่าหของตน ให้น้อยลง ใช้เวลาพบปะเยี่ยมเยียนและพุดจาปราศรัยกับเพื่อนร่วมงานให้บ่อยขึ้น ทั้งนี้หมายความว่าถ้าเป็นผู้บริหารระดับกระทรวง ก็ควรพบปะกับผู้บริหารระดับกรมให้มากขึ้น ผู้บริหารระดับกรมก็ควรพบปะผู้บริหารระดับกองให้มากขึ้น ผู้บริหารระดับกองก็ต้องพบปะผู้บริหารระดับฝ่ายระดับงานให้มากขึ้น ผู้บริหารระดับจังหวัดก็ต้องพบปะผู้บริหารระดับอำเภอให้มากขึ้น ผู้บริหารระดับอำเภอก็ต้องพบปะผู้บริหารระดับโรงเรียนให้มากขึ้น

การพบปะเยี่ยมเยียนและการพูดจาปราศรัยกับเพื่อนร่วมงานนั้น มิใช่เป็นการสำรวจตรวจสอบ
ใด ๆ ทั้งสิ้น หรือสั่งการใด ๆ อีก หรือเข้าไปยุ่งย่ำในเวลาทำงานของเพื่อนร่วมงาน แต่เป็น
การพบปะเยี่ยมเยียนสนทนาปราศรัยในเรื่องทั่วไปหรือเรื่องของเพื่อนร่วมงานโดยตรง และควรให้มี
ลักษณะเป็นไปในทางดีมากกว่าในทางร้าย แต่ก็ต้องมีจังหวะและโอกาสอันดีสมควร ถ้ามีอะไรให้
แสดงความชื่นชมได้เมื่อพบปะกันก็ควรรับชื่นชมถ้ามีอันใดที่เสนอแนะในทางที่ดีก็ให้เสนอแนะการพบปะ
เยี่ยมเยียนพูดจาปราศรัยในกรณีดังกล่าวนี้ ไม่จำเป็นจะต้องเกี่ยวกับเรื่องงานเสมอไป

การออกไปพบปะเยี่ยมเยียนเพื่อนร่วมงานของผู้บริหารในลักษณะดังกล่าวนี้ ย่อมก่อให้เกิด
ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับเพื่อนร่วมงานมากขึ้นและดีขึ้น ผู้บริหารย่อมจะสามารถเข้าใจงาน
ของเพื่อนร่วมงานได้มากขึ้นและดีขึ้น นอกจากนั้น จะได้มองเห็นสภาพปัญหาต่าง ๆ ที่เพื่อนร่วมงาน
ประสบอยู่และมองเห็นหนทางที่จะแก้ไขปัญหานั้นได้บ้าง อันเป็นการเพิ่มพลังแห่งสัมพันธภาพ
ระหว่างผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานได้อย่างดี

ขั้นตอนที่ 4 พัฒนาเพื่อปรับปรุงคุณภาพ

กลุ่มคุณภาพนั้นเป็นปัจจัยหลักของการบริหารงานตามหลักการและกระบวนการของทฤษฎีแซทเทิล
ที่จริงการบริหารงานตามหลักการและกระบวนการของทฤษฎีแซทเทิลนั้น แลเห็นกันทั่วไปโดยเฉพาะในวงการ
ธุรกิจและวงการอุตสาหกรรม ในวงการดังกล่าวนี้ ล้วนแต่มีกลุ่มคุณภาพดำเนินงานอยู่ในวงการแทบ
ทุกลักษณะของกิจการ

องค์ประกอบของกลุ่มคุณภาพนั้น จะมีเพื่อนร่วมงานที่ได้รับการคัดเลือกจากผู้บริหารหรือเพื่อน
ร่วมงานที่ขึ้นอาสาเข้ามาช่วยกลุ่มประมาณ กลุ่มละ 6 ถึง 10 คน ความมุ่งหมายสำคัญของกลุ่มก็คือ
จะต้องมีการประสานงานกันโดยสม่ำเสมอในการทำงานเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

อย่างไรก็ตาม การประสานงานนั้น น่าจะเป็นกระบวนการมากกว่าความมุ่งหมายหลัก
กล่าวคือสมาชิกของกลุ่มทุกคน จะต้องมีความรับผิดชอบในเรื่องการชี้สภาพปัญหาและข้อเสนอแนะ
ในการแก้ไขเพื่อการเพิ่มปริมาณและคุณภาพของการทำงานให้สูงขึ้น

โดยปรกติแล้ว หน่วยงานที่บริหารตามหลักการและกระบวนการของทฤษฎีแซทเทิลนั้น ย่อมจะมี
กลุ่มคุณภาพต่าง ๆ มากมายหลายกลุ่ม แต่ละกลุ่มก็จะต้องมีความรับผิดชอบและมีการปฏิบัติงานที่สร้างผล
กระทบต่องานของหน่วยงานในทางปริมาณและคุณภาพเป็นอย่างดี เพราะผู้บริหารจะต้องถือเป็น
หลักการและหลักปฏิบัติว่าข้อเสนอแนะของกลุ่มคุณภาพนั้น เป็นเรื่องสำคัญลำดับแรกๆ ที่ผู้บริหารจะต้อง

ดำเนินการ

แม้ว่าจะเป็นที่ยอมรับกันเป็นอันดีแล้วว่า กลุ่มคุณภาพนั้นเป็นกลุ่มหนึ่งที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักการและกระบวนการบริหารของทฤษฎีเชค แต่ก็ยังมีหน่วยงานไม่มากนักที่พร้อมที่จะรับหลักการและกระบวนการนี้เพื่อให้มีกลุ่มคุณภาพหลาย ๆ กลุ่ม เพราะบางที่ก็อาจกลัวเกรงไปว่า กลุ่มคุณภาพนั้นจะเป็นกลุ่มที่อาจครอบคลุมกระบวนการบริหารของผู้บริหาร และของหน่วยงานไปได้เหมือนกัน

นอกจากนั้น หลักการและโครงสร้างของหน่วยงาน รวมทั้งวัตรปฏิบัติที่ดำเนินการกันมาจนเป็นประเพณีอาจเป็นสิ่งกีดขวางมิให้กลุ่มคุณภาพนี้ขึ้นมาได้ อย่างไรก็ตาม กลุ่มคุณภาพนี้จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนอยู่โดยสม่ำเสมอ ไม่งั้นมันก็จะกลายเป็นกลุ่มที่ผูกขาดและก่อให้เกิดอำนาจแฝงเร้นขึ้นมาก็ได้

หลักการและกระบวนการของการปรับเปลี่ยนกลุ่มคุณภาพนี้ จะได้เสนอในโอกาสต่อไป อย่างไรก็ตาม หากท่านมีความประสงค์ที่จะสร้างกลุ่มคุณภาพขึ้นมาในหน่วยงานของท่าน ลองคัดเลือกหรือลองให้เพื่อนร่วมงานของท่านที่สมัครใจ รวมกลุ่มกันสัก 6 - 10 คนก่อน ทั้งนี้เพราะว่าจำนวนคนที่ประกอบขึ้นเป็นกลุ่มจำนวนนี้ เหมาะสมดีและกระตือรือร้นสำหรับที่จะร่วมกันวิเคราะห์แนวความคิด และเป็นจำนวนที่ไม่ยุ่งยากในการประชุมในการอภิปรายและการสื่อสารต่อกันและเป็นกลุ่มที่เพียงพอที่จะก่อให้เกิดความยินยอมพร้อมใจกันได้ไม่ยากนัก กลุ่มดังกล่าวนี้ผู้บริหารอาจมอบหมายให้ทำงานพิเศษเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ หรือกรรมวิธีในการดำเนินงานในลักษณะที่กว้างขวางออกไปในบางเรื่อง เช่น ให้ดำเนินการคิดค้นและเสนอแนวทางในเรื่องขวัญและกำลังใจของเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

การที่จะต้องปรับเปลี่ยนกลุ่มคุณภาพกันอยู่สม่ำเสมอ นั้น เป็นแนวความคิดหลักของทฤษฎีเชคโดยตรง กล่าวคือ

ประการแรก ต้องให้มีกลุ่มคุณภาพพอเหมาะสมกับหน่วยงาน ไม่มากเกินไปหรือน้อยเกินไป

ประการที่สอง กลุ่มคุณภาพแต่ละกลุ่มนั้น กำหนดความมุ่งหมายให้กว้างไว้ก่อน

ประการที่สาม อำนาจที่มอบต้องมีพอสถานประมาณเหมาะสมกับงานและความรับผิดชอบ

ประการที่สี่ อาจเป็นกลุ่มคุณภาพที่จัดตั้งขึ้นมาชั่วคราวหรือถาวรก็ได้แล้วแต่กรณี

กลุ่มคุณภาพที่กล่าวมาแล้วนี้ มีคณะกรรมการ แม้ว่ากลุ่มคุณภาพทั้งกล่าวนี้เป็นกลุ่มของผู้บริหารและทำงานใกล้ชิดกับผู้บริหาร แต่กลุ่มคุณภาพนี้ยอมมีอิสระในการทำงาน มีอิสระในคิดและเสนอแนะ ปลอดพ้นจากการควบคุมและก้าวจากฝ่ายบริหาร แต่ในตัวของกลุ่มคุณภาพนั้น ทุกคนมีความเสมอเท่าเทียมกัน ไม่มีใครเป็นหัวหน้าและไม่มีใครเป็นลูกน้อง กลุ่มคุณภาพยอมจะกำหนดกระบวนการของการทำงานของเขาขึ้นเองมากกว่าที่จะรับคำบัญชาจากใคร ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหรือสมาชิกในกลุ่ม

ดังนั้น เพื่อให้กลุ่มคุณภาพที่ปรับเปลี่ยนทั้งกล่าวนี้ ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน ประการสำคัญที่สุดก็คือ สมาชิกทุกคนในกลุ่มคุณภาพจะต้องประจักษ์และตระหนักในปัญหาร่วมกัน และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันนอกจากนั้น บรรดาเพื่อนร่วมงานทั้งหลายทั้งปวง จักต้องมีความเข้าใจ ประจักษ์และตระหนักในความมุ่งหมายของการทำงานของกลุ่มคุณภาพ รวมทั้งต้องให้บรรดาคนงานทั้งหลายทั้งปวง และเห็นผล อันพึงบังเกิดขึ้นจากการดำเนินการของกลุ่มคุณภาพทั้งกล่าวด้วย

ขั้นตอนที่ 5 ให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์

หน่วยงานทุกประเภท ทุกระบบ ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานจักต้องทำงานตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้น ๆ แต่หน่วยงานที่เป็นระบบราชการ ผู้บริหารมักเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อให้เพื่อนร่วมงานดำเนินงานไปตามวัตถุประสงค์นั้น จนประสบผลสำเร็จ หรือหน่วยงานที่เป็นของเอกชนบางแห่ง ผู้เป็นเจ้าของและผู้จัดการมักเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์เอง ลักษณะทั้งกล่าวเหล่านี้ เป็นลักษณะที่มีความแตกต่างจากการบริหารตามหลักการและกระบวนการของทฤษฎีแซค

การบริหารงานตามหลักการและกระบวนการของทฤษฎีแซคนั้น เปิดโอกาสและอนุญาตให้เพื่อนร่วมงานกับผู้บริหารร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์และทั้งสองฝ่ายมีส่วนร่วมในการประเมินผลจนทุกคนทุกฝ่ายดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

การกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกันนั้น กระทำกันอย่างง่าย ๆ กล่าวคือ กำหนดกันเป็นข้อ ๆ หรือจะกำหนดกันให้ละเอียดแบบ การบริหารงานโดยมีวัตถุประสงค์ โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายของหน่วยงานและกระบวนการทางค่านิยมประมาณเข้าด้วยกันก็ได้

แต่การกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกันตามหลักการและกระบวนการของทฤษฎีแซคนั้น ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานจักต้องกำหนดร่วมกัน หนึ่ง ในการดำเนินการกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกันนั้น ไม่มีค่าใช้จ่าย หนึ่ง แต่อาจสิ้นเปลืองเวลาบ้าง นอกจากนั้นในการกำหนดวัตถุประสงค์

ร่วมกันนั้น มีลักษณะแก้ปัญหาร่วมกันหาปัญหาร่วมกันอีกหนึ่ง หรือเข้าทำนอง ลองจับเข้าคุ้ยกัน ดีกว่าปีหน้าจะทำอะไรให้สำเร็จได้บ้าง

อย่างไรก็ตาม วัตถุประสงค์ที่ร่วมกันกำหนดขึ้นนั้น จำต้องร่วมกันเขียนขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษร และถือว่าเป็นสัญญาาร่วมกันระหว่างผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน แล้วร่วมกันใช้วัตถุประสงค์ ดังกล่าวนี้นี้เป็นเครื่องมือประเมินผลของการดำเนินงาน

ประเด็นสำคัญในการร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ก็คือ ทั้งผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานจะต้องมีความจริงใจต่อกัน และมีน้ำใสใจจริงต่อกิจการงาน เมื่อทั้งสองฝ่ายปฏิบัติได้ดังนี้ ทุกฝ่ายก็ย่อมจะมีความพยายามที่จะดำเนินการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ร่วมกัน และทั้งสองฝ่ายก็จักได้เสวยผลสำเร็จร่วมกันในที่สุด

การดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังกล่าวนี้นี้ ย่อมเป็นดัชนีที่จะทำให้เห็นว่า หน่วยงานของเราได้เริ่มดำเนินการบริหารตามหลักการกระบวนการของทฤษฎีแซต การบริหารงานตามกระบวนการและหลักการของทฤษฎีแซตนั้น ย้อนนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน โดยแน่นอน ยากจากนั้น สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานย่อมมีแต่ความแจ่มใสเบิกบานตลอดไป

พลังอำนาจแฝง กับการทำงานของโรงเรียน

๑๑๑ ปี ๑๑๑ . . .

บทนำ

เมื่อพูดถึงพลังอำนาจแฝง ท่านผู้อ่านหลายท่านคงจะรู้สึกคุ้นเคยกับคำ ๆ นี้มาบ้าง เพราะเคยอ่านพบเรื่องเกี่ยวกับพลังอำนาจแฝงในหน้าหนังสือพิมพ์บ่อย ๆ โดยเฉพาะในช่วงที่มีการเสนอขอแก้ไขรัฐธรรมนูญเพื่อให้ข้าราชการประจำดำรงตำแหน่งทางการเมืองได้ค้ำยแล้ว จะปรากฏคำว่า "พลังอำนาจแฝง" ในหน้าหนังสือพิมพ์มากพอ ๆ กับฉกฉวยข่าวเมื่อนำเนื้อหาลากเชียวละ ดูตามรูปคำแล้ว คำว่า "พลังอำนาจแฝง" นี้ให้ความรู้สึกเหมือนกับอำนาจที่บีบข่มซ่อนเร้น ใช้อย่างเปิดเผยไม่ได้ ยิ่งนักการเมืองบางท่านเติมคำว่า "เร้น" ลงไปอีก กลายเป็น "พลังอำนาจแฝงเร้น" เลยทำให้รู้สึกกลับขั้วซ่อนและอึมครึมหนักขึ้นไปอีก

พลังอำนาจแฝง นี้ นักวิชาการตะวันตก เขาใช้คำว่า "power structure" และบอกค้ำยว่ามีแทรกอยู่ทุกวงการตั้งแต่ระดับชาติเรื่อยลงไปจนถึงระดับท้องถิ่น แต่ในระดับชาตินั้นมักจะมองเห็นไม่ค่อยชัด ถึงแม้จะรู้ ๆ กันอยู่ แต่ก็ไม่มีใครให้ข้อมูลคือ ไม่ยอมรับนั่นเอง ปล่อยให้เคกันไปเคกันมาเสียอย่างนั้นแหละ ถ้าจะดูให้ชัดต้องดูในระดับท้องถิ่น หรือที่เรียกว่า พลังอำนาจแฝงในชุมชน (community power structure)

เรื่องพลังอำนาจแฝงในระดับท้องถิ่นนี้ ผู้บริหารโรงเรียนเจกกันมานักต่อนักแล้ว ในรูปของ "คอ" บ้าง ในรูปของ "ศาลพระภูมิ" บ้าง กล่าวคือ ถ้าผู้บริหารทำงานเข้ากับพลังอำนาจแฝงได้ดี ก็จะได้รับกำค้ำครองและสนับสนุนการทำงานทุกอย่าง เรียกว่าเป็นศาลพระภูมิให้ แต่ถ้าผู้บริหารไปทำอะไรที่เป็นกำสวนทางหรือขัดผลประโยชน์เข้า พลังอำนาจแฝงก็จะขัดขวาง ไม่ให้ความช่วยเหลือหรือถ้าร้ายกว่านั้น ก็ถึงกับส่ง "ลูกหาบ" มาตีรวนเสียเลย กล่าวได้ว่าเป็นคอที่ก่อให้เกิดปัญหาอย่างมาก

พลังอำนาจแฝงคืออะไร

ในการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารจะเห็นว่า งานบางอย่างแม้จะเป็นงานใหญ่ที่ต้องใช้กำค้ำคนและทุนทรัพย์มากก็ทำไค้ ง่ายเหลือเกินถ้าหากคิดค้ำหรือทำความเข้าใจกับ "คนบางคน"

เสียก่อน แต่งานบางอย่างดูเหมือนว่าจะมีอุปสรรคติดขัดไปหมดแม้ว่าจะได้มีการวางแผนไว้เป็นอย่างดีแล้วก็ตาม และเมื่อจะหาว่ามันติดขัดตรงไหนก็ไม่พบ เพราะอะไร ๆ ก็ดีหมด เป็นไปตามขั้นตอนทุกอย่าง เพียงแต่ "คนบางคน" ไม่เห็นด้วยและไม่ให้ความร่วมมือเท่านั้น ดูเหมือนว่า "คนบางคน" ในที่นี้จะไม่ใช่ใครก็ได้ (nobody) เสียแล้ว หากแต่เป็นผู้ที่มีความสำคัญมากที่คอยชี้เป็นชี้ตายการทำงานของผู้บริหารอยู่ ท่านเคยสังเกตบ้างหรือไม่ว่า "คนบางคน" ในโรงเรียนและในห้อง ที่โรงเรียนตั้งอยู่ คือ ใคร

ครูอาจรู้สับสนทำงานในโรงเรียนมานาน มีลูกศิษย์ลูกหามาก ครูในโรงเรียนหลายท่านก็เคยเป็นลูกศิษย์ ครูสตรีที่เพิ่งย้ายมาใหม่ท่านหนึ่งสามีก็เป็นนายอำเภออีกท่านหนึ่ง เป็นภรรยา นายตำรวจ ครูหนุ่มคนหนึ่งเป็นลูกชายนักธุรกิจชื่อดัง

ครูที่กล่าวมาทั้งหมด ไม่มีอำนาจในการบังคับบัญชาครูในโรงเรียน ไม่มีอำนาจลงโทษหรือพิจารณาความดีความชอบพิเศษให้ใคร แต่ก็ปฏิเสธไม่ได้ว่า ครูเหล่านี้มีพลังอำนาจบางอย่างที่อาจจะเกิดจากการอยู่ในพื้นที่มานาน เกิดจากตำแหน่งของสามีหรือเกิดจากความร่ำรวยของพ่อ ที่ทำให้ครูในโรงเรียนหรือแม้แต่ผู้บริหารเองให้ความเชื่อถือและเกรงใจเป็นพิเศษ เรียกว่า ไปไหนไปกัน ถ้าคนเหล่านั้นไปควย พลังอำนาจจึงกลายเป็นพลังอำนาจแฝง เพราะผู้ครองอำนาจไม่มีหน้าที่ (duty) และไม่มี ความรับผิดชอบ (responsibility) ที่ทำให้เกิดอำนาจหน้าที่ (authority) ในการบริหารโรงเรียนเช่นผู้บริหาร ถ้าหากคนเหล่านั้นใช้พลังอำนาจโดยขาดความรับผิดชอบ ผลักดันให้เกิดการกระทำต่าง ๆ ตามความต้องการของตนเองก็จะเกิดผลเสียหายแก่โรงเรียนเป็นอย่างมาก

ในห้องเรียนหรือในชุมชนก็เช่นกัน จะมี "คนบางคน" ที่ชาวบ้านให้ความเชื่อถือเกรงกลัวและยอมทำตามโดยไม่มีเงื่อนไข คนเหล่านี้มักจะเป็นผู้กำหนดความเป็นไปได้ของโครงการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในชุมชน เป็นผู้กำกับหรือชี้แนะให้มีการตัดสินใจในกิจกรรมที่สำคัญ ๆ ตามที่ตนต้องการ หรือเป็นผู้ที่อยู่หลังฉาก (behind the scene) เพื่อให้มีการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งในแนวทางที่ตนต้องการ คนเหล่านี้จะไม่เปิดเผยตัวเอง (ว่ามีพลังอำนาจแฝง) แต่พร้อมที่จะเข้ามาสนับสนุนหรือชักชวนการดำเนินงานของโรงเรียนได้ ถ้าการดำเนินการนั้นไปขัดประโยชน์ของเขา

ครับ "คนบางคน" ในที่นี้คือ ผู้มีพลังอำนาจนั่นเอง

ตามทฤษฎีของนักวิชาการตะวันตก ผู้ที่มีพลังอำนาจแฝงในชุมชน ตามความเห็นของ Floyd Hunter ที่เขียนไว้ในหนังสือ Community Power Structure กล่าวว่า ผู้ที่มีอิทธิพลหรือมีอำนาจอย่างแท้จริงในท้องถิ่นมีเพียงกลุ่มเดียว คือ ชนชั้นนำ (power elite) ซึ่งส่วนมากเป็นผู้นำทางธุรกิจและผู้นำทางการเงิน รองลงมาได้แก่ ข้าราชการ ผู้นำทางศาสนา การศึกษา วัฒนธรรมและวิชาชีพ คนเหล่านี้เป็นคนกลุ่มน้อยที่กุมอำนาจและอิทธิพลในท้องถิ่น เรียกได้ว่า เป็นผู้ปกครองท้องถิ่นอย่างแท้จริงคือ กิจกรรมอะไรก็ตามที่มีผลกระทบต่อชุมชนจะเกิดจากความริเริ่มและการสนับสนุนของคนเหล่านี้ และจะขัดขวางทันทีถ้ากิจกรรมนั้นไปขัดผลประโยชน์ของเขา

แต่ในความเห็นของ Robert A. Dahl ในหนังสือ Who Govern ? เขาพูดถึงพลังอำนาจแฝงในลักษณะของชนชั้นนำ หลายกลุ่มคล้ายกับกลุ่มผลประโยชน์ที่คอยปกป้องผลประโยชน์ของกลุ่มตนเอง และจะเข้ามาเกี่ยวข้องกับอำนาจกับกิจกรรมของชุมชนเมื่อต้องมีการตัดสินใจที่กระทบกับกลุ่มของตน Dahl กล่าวว่า ไม่มีชนชั้นนำกลุ่มใดผูกขาดการใช้อำนาจหรืออิทธิพลในการกำหนดนโยบายทุก ๆ เรื่องเสมอไป

ชนชั้นนำเหล่านี้เป็นผู้มีพลังอำนาจและอิทธิพลในท้องถิ่นเนื่องจากเป็นผู้มีภูมิหลังทางครอบครัว มีชื่อเสียงในวงสังคม มีความมั่นคง และเป็นผู้ใส่ใจในความเป็นไปของชุมชน

ในสังคมไทย ผู้ที่มีพลังอำนาจในท้องถิ่น มักจะได้แก่ ผู้นำท้องถิ่นที่เป็นผู้นำตามกฎหมาย เช่น กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน พระ ครู นักการเมือง เป็นต้น หรือหัวหน้าหน่วยงานที่รัฐบาลส่งไปปฏิบัติหน้าที่ในท้องถิ่น หรืออาจเป็นผู้นำที่ไม่มีการแต่งตั้งเป็นทางการ แต่เป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป เช่น ผู้มีอิทธิพลในท้องถิ่น ผู้มีอำนาจอิทธิพลทางเศรษฐกิจและสังคม ผู้มีความรู้ เป็นต้น ผู้นำประเภทหลังนี้ที่ถือได้ว่าเป็นผู้ที่มีพลังอำนาจแฝง ซึ่งในบางครั้ง อาจมีพลังอำนาจมากกว่าผู้นำที่เป็นทางการเสียอีก

ลักษณะที่เด่นชัดของพลังอำนาจแฝงก็คือ ประการแรก พลังอำนาจแฝง คำนึงถึงประโยชน์ของตนเองเป็นที่ตั้งไม่ว่าจะเป็นเรื่องของเศรษฐกิจ การเมืองหรือสังคม ประการต่อมา พลังอำนาจแฝงมีลักษณะการทำงานเร้นลับในตัวเอง กล่าวคือ ทำงานอยู่หลังฉาก มี "ลูกหาบ" คอยรับคำสั่งไปปฏิบัติอีกต่อหนึ่ง ยากที่จะสืบหาต้นตอได้ว่าใครเป็นคนออกคำสั่ง บางครั้งการ

ตัดสินใจของชุมชนซึ่งมีผลกระทบคนเป็นจำนวนมาก ขึ้นอยู่กับคนเพียง 5 - 6 คนที่ทำงานอยู่ในห้อง เล็ก ๆ ประการสุดท้าย พลังอำนาจแฝงหาตัวคนไม่ได้ กล่าวคือ หาผู้รับผิดชอบต่อการกระทำไม่ได้ ใครเป็นต้นเหตุให้เกิดเหตุการณ์เช่นนั้น

เมื่อพลังอำนาจแฝงมีลักษณะไม่เปิดเผย ลึกลับเหมือนเงามืดเช่นนี้ก็เป็นเรื่องยากที่จะหาได้ ว่าใคร เป็นผู้ที่มีพลังอำนาจแฝง อย่างไรก็ตาม วิธีการค้นหาผู้มีพลังอำนาจและอิทธิพลในห้อง ถิ่นแบบไทย ๆ ซึ่งชาวชนบทที่เดินทางไปต่างท้องถิ่นนิยมใช้กันคือ การสอบถามถึงกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน หรือเจ้าอาวาส แล้วก็ไปฝากเนื้อฝากตัวกับท่านเหล่านั้น ก็จะได้รับความปลอดภัยและความสะดวกทุกอย่าง ถ้าจะให้ดียิ่งขึ้นก็ให้ถามถึงนักเลงโตในห้อง ถิ่นเสียด้วยเพื่อจะไถ่รางวัลเอาไว้ วิธีการนี้ยังใช้ได้แม้ในปัจจุบัน

อีกวิธีหนึ่งซึ่งอดีตประธานรัฐสภาท่านหนึ่งกล่าวไว้ คือ การไปทำงานในต่างท้องถิ่น ถ้าต้องการรู้จักผู้มีอำนาจอิทธิพลในห้อง ถิ่นใด ๆ เพื่อความสะดวกในการทำงานก็ให้ไปที่ร้านถายรูป เพราะที่นั่นจะเฝ้ารายละเอียดได้ว่า ใครเป็นผู้มีอิทธิพลอย่างแท้จริง ทั้งยังมีโอกาสได้รู้จักหน้าตาเสียด้วย ผู้ว่าราชการจังหวัดเอเย่ ผู้กำกับฯ เอเย่ นักเลงโต นักธุรกิจ รู้จักหมด เพราะร้านถายรูปมักจะเอารูปของคนที่เป็นที่รู้จักกันดีในห้อง ถิ่นมาติดโชว์ไว้เพื่อดึงดูดลูกค้า บางทีอาจมีรูปคนที่สวยที่สุดในห้อง ถิ่นซึ่งท่านอาจมีความจำเป็นต้องรู้จักเป็นของแถมด้วยก็ได้

ในทางทฤษฎี วิธีการค้นหาพลังอำนาจแฝงในชุมชนมี 3 วิธี คือ

1. ศึกษาจากการดำรงตำแหน่งสำคัญ ๆ ในห้อง ถิ่น (positional approach) กล่าวคือ ผู้มีพลังอำนาจหรืออิทธิพลในห้อง ถิ่นมักจะเป็นผู้มีตำแหน่งอย่าง เป็นทางการ เช่น กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน พระ แพทย์ประจำตำบล นายกสมาคมต่าง ๆ เป็นต้น ท่านเหล่านี้มีความสำคัญต่อการดำเนินงานต่าง ๆ ของห้อง ถิ่นเป็นอย่างมาก

2. ศึกษาจากการมีชื่อเสียง (reputational approach) กล่าวคือผู้ที่มีชื่อเสียง มีเกียรติในชุมชนมักจะเป็นที่คนทั่วไปยอมรับนับถือ และมีอิทธิพลต่อกิจกรรมของชุมชน

3. ศึกษาจากการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (decision making approach) โครงการหรือกิจกรรมบางอย่างในชุมชน เช่น การพัฒนา การศึกษา และอื่น ๆ ใครบ้างที่เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และครอบงำการตัดสินใจให้เป็นไปตามที่ตนต้องการ ท่านเหล่านั้นมักจะเป็นผู้มีอิทธิพลอย่างแท้จริงในห้อง ถิ่น

นอกจากนั้น หนังสือพิมพ์ในท้องถิ่นก็อาจบอกได้ว่า ใครเป็นผู้มีพลังอำนาจแฝงในชุมชนโดยสังเกตุจากคอลัมน์ข่าวสังคมนั่นเอง

เรื่องของพลังอำนาจแฝงนี้ หากถามกันตรง ๆ ว่า "คุณใช่ไหมที่คอยบงการให้เกิดเรื่องอย่างนี้" หรือ "คุณใช่ไหมที่ช่วยให้เรื่องอย่างนี้สำเร็จได้" อย่างนี้ คงไม่มีใครยอมรับแน่ ๆ บางทีอาจจะได้แต่พวก "คุยโว" แต่ไม่มีอิทธิพลอย่างแท้จริงเท่านั้น การค้นหาพลังอำนาจแฝงต้องอาศัยการสังเกตุด้วยวิธีต่าง ๆ ช่างต้น จึงสามารถบอกได้ว่า ใครเป็นผู้มีพลังอำนาจแฝง

ปัญหาและอุปสรรคของโรงเรียนในการทำงานกับพลังอำนาจแฝง

โดยหลักการแล้ว โรงเรียนจะต้องดำเนินการของตนภายใต้หลักการและระเบียบวิธีของตนภายใต้หลักการและระเบียบวิธีของทางราชการ ซึ่งก็ไม่น่าจะมีปัญหาอะไร แต่เมื่อพิจารณาให้ลึกลงไปจะเห็นว่า โรงเรียนเป็นระบบย่อยของชุมชน ซึ่งต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน โรงเรียนมีส่วนสำคัญต่อความเจริญก้าวหน้าของชุมชน ในขณะเดียวกัน ชุมชนก็มีส่วนสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำท้องถิ่นหรือผู้มีพลังอำนาจแฝง ที่มีอิทธิพลต่อความคิดหรือการกระทำของคนในชุมชน บุคคลเหล่านี้อาจเข้ามาให้ความช่วยเหลือโรงเรียนทั้งในด้านการทรัพย์ กำลังกาย กำลังความคิดและทรัพยากรอื่น ๆ อย่างไรก็ดีตาม ปัญหาที่พบในการทำงานร่วมกับชุมชน รวมทั้งผู้มีพลังอำนาจแฝงในชุมชนก็คือ

1. ปัญหาที่เกิดจากการที่ผู้บริหารและบุคลากรของโรงเรียนไม่สามารถหาคนให้เป็นที่ยอมรับและศรัทธาของชุมชนได้ ทำให้โรงเรียนไม่สามารถแสวงหาความร่วมมือจากชุมชนได้เท่าที่ควร

2. การแทรกแซงการดำเนินงานของโรงเรียนพลังอำนาจแฝงที่เข้ามาขัดขวางนโยบายของโรงเรียนไม่ให้ดำเนินไปโดยอิสระ ตัวอย่างเช่น กลุ่มทางศาสนา ศีลธรรมจรรยา กลุ่มประเพณี ต้องการให้โรงเรียนสอนและอบรมไปในแนวทางของตน หรือกลุ่มภายในโรงเรียนเองที่พัวพันกับผลประโยชน์ภายนอก เช่น การประกวดการรับเหมาก่อสร้าง เป็นต้น กลุ่มเหล่านี้จะพยายามหักล้างหรือเปลี่ยนแปลงนโยบายของโรงเรียน ถ้าหากว่านโยบายนั้นไปขัดผลประโยชน์ของตน

3. แนวความคิด ความเชื่อ และค่านิยมต่าง ๆ ของพลังอำนาจแฝงไม่สอดคล้องกับการดำเนินงานของโรงเรียน เช่น ผู้ปกครองหรือกลุ่มทางศาสนาไม่ต้องการให้มีการสอนเรื่อง

เพศศึกษาในโรงเรียน เป็นต้น

4. การดำเนินงานของพลังอำนาจแฝงไม่มีองค์กรโดยตรง ไม่มีหน้าที่ทางสังคม จึงเป็นเรื่องยากที่ผู้บริหารจะติดต่อทำความเข้าใจกับบุคคลเหล่านี้โดยตรง

พลังอำนาจแฝงมักจะเข้ามาติดต่อกับบุคลากรของโรงเรียนด้วยวัตถุประสงค์สองประการ คือ ประการแรก เพื่อใช้อิทธิพลในแนวทางการตัดสินใจ และประการที่สอง เพื่อชักนำบุคลากรของโรงเรียนให้เข้าเป็นแนวร่วมในกลุ่มผู้มีพลังอำนาจแฝง แต่โดยทั่วไปแล้วมักจะเข้ามาด้วยวัตถุประสงค์อันแรกมากกว่า โดยเสนอผลประโยชน์ต่าง ๆ แก่โรงเรียน ถ้าบุคลากรของโรงเรียนยอมรับผลประโยชน์นั้นก็อาจตกเป็นแนวร่วมหรือเป็นเครื่องมือของพลังอำนาจแฝงได้

แนวทางการทำงานร่วมกับพลังอำนาจแฝง

การทำงานร่วมกับพลังอำนาจแฝงนั้น เป็นเรื่องที่ต้องระมัดระวัง และดำเนินการด้วยความแนบเนียน เพราะถ้าผู้บริหารสามารถใช้พลังอำนาจแฝงให้เป็นประโยชน์ได้ ก็จะมีคุณค่าต่อการดำเนินงานของโรงเรียนเป็นอย่างมาก เนื่องจากผู้มีพลังอำนาจแฝงมักจะเป็นชนชั้นนำในชุมชนที่มีอิทธิพลต่อความคิดของชุมชน และมีศักยภาพสูงพอที่จะให้ความช่วยเหลือแก่โรงเรียนได้ แต่ถ้าผู้บริหารตกอยู่ในอำนาจของพลังอำนาจแฝงก็จะทำให้การบริหารงานมีปัญหาและอุปสรรคอย่างมาก สำหรับแนวทางการทำงานร่วมกับพลังอำนาจแฝง เพื่อให้เกิดผลดีแก่ทุกฝ่ายมีดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารต้องรักษาความเป็นอิสระในการดำเนินงานของโรงเรียน ไม่ผูกพันกับความช่วยเหลือที่ต้องมีการตอบแทนในทางมิชอบ โดยวิธีนี้ ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องทำตนโดดเดี่ยว ตรงกับที่ผู้บริหารต้องสามารถเข้าร่วมกิจกรรมชุมชนได้ทุกอย่าง

2. ผู้บริหารต้องตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ด้วยความเที่ยงธรรม หลีกเลี่ยงการตัดสินใจโดยเห็นแก่บุคคลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง และต้องไม่ลืมว่า ผู้บริหารรับผิดชอบต่อประชาชนทุกคน ไม่ใช่กลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง เพียงกลุ่มเดียว

3. ผู้บริหารต้องรู้เท่าทันและไม่ผูกพันตนเองกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่เห็นแต่ประโยชน์ของตนเป็นที่ตั้ง

4. ผู้บริหารต้องมีความยุติธรรมมั่นคง ไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง แต่เข้ากับประชาชนทุกกลุ่ม ปฏิบัติต่อทุกกลุ่มอย่างเสมอหน้ากัน

5. ผู้บริหารต้องจัดการเรื่องต่าง ๆ ภายในโรงเรียนให้เรียบร้อย ไม่ให้เป็นช่องว่างให้เกิดการโจมตีได้ ตั้งตัวอยู่ในศีลธรรมและมีจรรยาบรรณครู เอาใจใส่ในสวัสดิภาพและความเจริญของส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว

6. จัดให้มีการประชาสัมพันธ์โรงเรียน เพื่อให้ชุมชนได้ทราบความเคลื่อนไหวตลอดเวลา และขจัดข้อสงสัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนด้วยการให้ข้อมูลที่แท้จริงและชัดเจน

7. ในกรณีที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งที่ขัดกับความประสงค์ของพลังอำนาจแฝง ก็ควรทำการอย่างเปิดเผยในรูปของคณะกรรมการ ซึ่งยากแก่การที่พลังอำนาจแฝงจะบีบบังคับได้

8. ผู้บริหารต้องมีความจริงใจเปิดเผยและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

สรุป

พลังอำนาจแฝง มีลักษณะเหมือนพลังงานเร้นลับ ที่มองไม่เห็น จับต้องไม่ได้ แต่มีอยู่ทุกหนทุกแห่ง ทั้งในองค์กรและในชุมชน การกระทำของพลังอำนาจแฝงมีผลกระทบต่อชุมชนเป็นวงกว้าง ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องใส่ใจและสืบสาวให้แน่ชัดว่า พลังอำนาจแฝงที่ตนจำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับควยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้เป็นใคร กล่าวคือในการทำงานนั้น ผู้บริหารต้องรู้ว่า ใครเป็น "ศาลพระภูมิ" ที่ผู้บริหารควรเข้าหาเพื่อขอความร่วมมือและความสนับสนุนในการดำเนินงาน ใครเป็น "คอ" ที่ผู้บริหารควรจับตามองและระมัดระวังไม่ให้สะกิดเท้าจนถึงกับหกล้มได้ แนวทางในการทำงานกับพลังอำนาจแฝงที่กล่าวแล้วข้างต้น เป็นเพียงแนวทางกว้าง ๆ ผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถของตนเองหารายละเอียดปลีกย่อยเอาเอง แล้วกำหนดวิธีการที่เหมาะสมในการผูกใจ หรือ "เข้าไปมัดในหัวใจ" ของคนเหล่านั้น ซึ่งจะอำนวยความสะดวกทั้งแก่ตนเอง หน่วยงาน และผู้ที่เกี่ยวข้อง อย่างไร ก็ตาม พลังอำนาจแฝงในชุมชนนั้นมีได้มีเพียง ค่านิยมเชื่อยอย่างเดียว พลังอำนาจแฝงยังมีความต้องการที่จะเห็นความเจริญและความมั่งคั่งของชุมชนด้วยเช่นกัน หากแต่ประโยชน์ของชุมชนนั้นเป็นเพียงผลพลอยได้และมาทีหลังประโยชน์ของตนเอง

25 พฤศจิกายน ของผู้นำองค์กร

“ - 2 - ”
ใจกว้าง

1. สังคมกับผู้นำเพื่อพัฒนา

โหล่งช้างยอมมีพญาสาร	ครอบครองบริวารทั้งหลาย
ฝูงโคขุนโคกเป็นนาย	มุ่งหมายนำพวกไปหากิน
ฝูงหงษ์มีเหมราชา	สกลนามีขุนบักฉิม
เทวายังมีสักกรินทร์	เป็นปิ่นเทวันชั้นฟ้า
เผ่าชนจะตั้ง เป็นคณะ	จะตางคึกเกะกะตามประสา
จะอยู่ไคคึกเวลา	ผู้นำจะย่อยยับอัปชน
จำเป็นต้องมีหัวหน้า	กะการบัญชาให้เป็นผล
กองทัพบริบูรณ์ผู้คน	ไม่มีจุนพลจะสู้ใคร

คำกล่าวข้างบนนี้เป็นกฎหมายของสังคมที่จะต้องมีหัวหน้าเป็น "ผู้นำ" ซึ่งเป็นบทพระราชนิพนธ์ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 6 ที่ทรงชี้แนะให้เห็นบทบาทของหัวหน้าในหมู่สัตว์ มนุษย์ และเทวดา ทั้งนี้ เพื่อให้หัวหน้านำกลุ่มไปสู่จุดหมายอย่างราบรื่นและปลอดภัย หัวหน้าจึงมีความสำคัญและผูกพันอยู่กับสังคม หากหัวหน้าเจริญถูกทิศทาง ลูกน้องจะเจริญถูกทิศทางด้วย

ดังนั้น ในสังคมจึงมักมองที่หัวหน้า ถือว่าหัวหน้าเป็นอย่างไร ลูกน้องก็เป็นอย่างนั้น เข้าทำนอง สมภารไม่ดี หลวงซีกี่สกปรก นั่นเอง

เมื่อความเป็นหัวหนามีความสำคัญเช่นว่ามานี้ คนที่จะเป็นหัวหน้าคนจึงต้องเป็นคนที่มีคุณลักษณะความเป็นอยู่ที่ดี มีหลักฐาน นานาถนอมยกย่อง และประการสำคัญต้องมีความรู้และคุณธรรม รวมเรียกว่า มีภูมิรู้ ภูมิฐาน และภูมิธรรม จึงจะนำสังคมให้พัฒนาก้าวหน้าและเป็นปกติสุข

ความเป็นผู้นำถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งของหัวหน้างาน และความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่เรียนรู้และฝึกฝนได้โดยการศึกษา สังเกตพฤติกรรมของผู้นำ แล้วสะสมประสบการณ์ไว้ ทางพุทธศาสนา ย้ำเน้นว่า ผู้ฝึกฝนดีแล้วย่อมประเสริฐในหมู่มนุษย์ ผู้นำเป็นศักดิ์ศรี เป็นสัญลักษณ์ของหน่วยงาน ใ้ผู้นำดี หน่วยงานก็มีหน้ามีตาไปด้วย ผู้ที่เป็นหัวหน้าจึงต้องพัฒนาตนเองให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

หน่วยงานใดมีหัวหน้าที่แท้จริง หน่วยงานนั้นย่อมมีความก้าวหน้าอย่างแน่นอน ทำไมเชื่ออย่างนี้ เพราะการเป็นหัวหน้าคนนั้นต้องอาศัยศิลปะแห่งความเป็นผู้นำ กล่าวคือ นำให้คนคิด นำให้คนยอมรับ และนำให้คนทำงาน นำคนให้ช่วยกันประสานประโยชน์ของหน่วยงาน ผู้นำจึงมีอิทธิพลในการสร้างคน และสร้างงาน

2. หัวหน้าหน่วยงานต้องเป็นทั้ง "หัว" และ "หน้า"

บุคคลที่จะเข้ามาทำหน้าที่หัวหน้าจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองว่า สามารถเป็น "หัว" และ "หน้า" ของหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบได้ กล่าวคือเป็นหัวที่ต้องใช้ความคิด นำทางเพื่อพัฒนา มีทักษะในการคิดวางแผนงานที่กว้างไกล ลึกซึ้ง มองงานอย่างทะลุปรุโปร่งพอสมควร สมกับที่ได้ รับหน้าที่เป็นผู้นำ และเป็นหน้า คือนำหน้าบุคคลในทุกด้าน เป็นสัญลักษณ์ของหน่วยงานที่จะสร้างสรรค์ นำความชื่นชมยินดีมาสู่หน่วยงานได้ เป็นที่ยอมรับเชื่อถือของหน่วยงานอื่นด้วย ดังนั้น การใช้ชีวิต อยู่อย่างเฉย ๆ ไม่รู้ร้อนรู้หนาว แบบเขาลาตามเขม่น เขม่น ย่อมเป็นได้แค่สัญลักษณ์เท่านั้น จึงมี คำกล่าวว่า คนที่กล้าตัดสินใจ กล้าเสี่ยง สมควรที่จะเป็นผู้นำ ในสังคมราชการ เรามักพบหัวหน้างาน ที่เป็นสัญลักษณ์ของหน่วยงานอยู่มากไม่เป็นทั้ง "หัว" และ "หน้า" ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาหน่วยงาน เพราะพฤติกรรมที่คอยคุณภาพ

3. พฤติกรรมที่บ่งบอกและนำไปสู่จุดที่พัฒนา 25 พฤติกรรม

ในบรรดาปัจจัยการบริหารหรือการทำงาน ถือว่า คนมีความสำคัญที่สุด เพราะงานจะเจริญ หรือเสื่อมก็อยู่ด้วยน้ำมือ น้ำใจ และน้ำคำของบุคคล ถ้าได้บุคคลที่เข้าถึงงาน รู้งาน มีความตั้งใจ จริง ใช้ความรู้ความสามารถ และจิตใจมุ่งมั่นพัฒนา สังคมนั้นจะอยู่รอด ตรงข้าม สังคมใดผู้นำคอย คุณภาพ หน่วยงานอาจล้มละลายได้ พฤติกรรมของหัวหน้าหน่วยงานที่มักพบ มีดังนี้

1. เจาะระเบียบ การบริหารราชการ ถือเอาระเบียบเป็นกรอบ เพื่อสร้างความถูกต้อง ความเรียบร้อยและความเป็นธรรม แต่การบริหารที่เน้นระเบียบจนเกินไป ก็เป็นเครื่องมือขัดขวาง การพัฒนาได้เช่นกัน

หัวหน้าที่เป็นคนเจาะระเบียบ ส่วนใหญ่จะยึดติดอำนาจ ไม่กล้าตัดสินใจโดยอ้อมระเบียบ ดังนั้นประเด็นที่น่าคิด คือจะใช้ระเบียบอย่างไรจึงจะก่อให้เกิดการพัฒนา หัวหน้าที่ดีจึงต้องใช้ ระเบียบอย่างมีปัญญา คำนึงถึงประโยชน์ของราชการ ความถูกต้อง และรู้จักผ่อนปรน หากเน้น

จะหย่อนระเบียบไปบ้าง แต่เป็นหนทางพัฒนา งาน ก็ยึดหลักสายกลางในการใช้ระเบียบ โดยใช้ทั้งหลักนิติศาสตร์และหลักรัฐศาสตร์ ผสมผสานกันไปอย่างกลมกลืน คำนึงถึงค่านิยม ขนบธรรมเนียม จารีต และความมุ่งหมายที่กำหนดระเบียบนั้นขึ้นมา

แท้จริง อำนาจเป็นของคู่กับผู้บริหารหรือหัวหน้างาน อำนาจที่มีกฎหมายระเบียบที่กำหนดจะนำมาใช้ด้วยอาศัยสติและปัญญาทางเสมอ จึงจะเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง การใช้ธรรมเป็นอำนาจย่อมมาสันติสุขสู่สังคม

2. เรียบร้อยเกินไป ความเรียบร้อยเป็นสิ่งที่ดีที่พึงปรารถนาในการทำงาน แต่หัวหน้างานที่เรียบร้อยเกินไป มักถือระเบียบและหมุมหมิมในรายละเอียดของงาน บางครั้งหัวหน้างานชอบทำงานจัดการเองไปเสียหมด มองไปว่า ลูกน้องทำงานไม่เรียบร้อย แทนที่จะแนะนำ ชี้แนะแนวทางการปฏิบัติ พัฒนาลูกน้อง กลับเอางานของลูกน้องซึ่งเป็นงานธุรการไปทำ แบบแย่งงานเสมือนนั่นเอง ทำให้ละเลยงานหลักของหัวหน้า คืองาน บริหารและพัฒนา รวมทั้งติดตามควบคุม อำนาจการเป็นต้น

3. สนใจงานสังคม ถึงแม้ว่างานสังคมเป็นหน้าที่ส่วนหนึ่งของหัวหน้างาน เพราะสังคมเป็นสื่อความร่วมมือไปสู่การพัฒนาได้ แต่หากหัวหน้างานสังคมมากเกินไป จะทำให้เพื่อนร่วมงานขาดความอบอุ่นและการช่วยเหลือ จะก่อให้เกิดความไม่มั่นใจในตนเอง ย่อมสร้างงานที่ดีได้ยาก บางครั้งอาจจะเลยทำงานแบบเข้าสามเย็นสาม ก็เป็นได้ ฉะนั้น งานภายนอกและงานภายในจึงสมควรที่จัดให้เป็นสัดส่วนกัน

4. นิยมการประจบ การประจบด้วยงานเป็นสิ่งที่เหมาะสม เพราะเราสร้างงาน งานจะสร้างเรา แต่หัวหน้างานที่นิยมอำนาจ บริวาร มักจะชอบให้ผู้อื่นมาแวดล้อม เอาใจ สร้างความพอใจให้ตน พวกที่ตั้งใจทำงานจะขาดความอบอุ่น ขาดพวกที่มุ่งงาน หัวหน้างานที่หลงอยู่ในโลกธรรมเข้าครอบงำ ย่อมมีอคติ ทำให้ลืมนั่น แท้จริงบุคคลที่น่านิยมคือบุคคลที่ได้ดีแล้วไม่ลืมนึกเมื่อลำบาก

จุดเลื่อมของหัวหน้าที่ชอบประจบมักสนใจคนที่คล้อยตามตนเอง สนใจงานหลักค่อนข้างน้อย หน่วยงานมักจะขาดขวัญกำลังใจ สุขภาพของหน่วยงานไม่ได้เป็นไปอย่างที่ดีควรจะเป็น คือ การบำรุงรักษาขวัญ ความสามัคคี

5. ชอบคบพ้อค่า ทศนคติหรือค่านิยมในการทำงานถือว่าเป็นตัวการสำคัญที่จะสร้างสรรค์หรือสร้างความเสื่อม เพราะความคิดหรือทรัพย์สินอยู่ที่ใด ใจคนจะอยู่ที่นั่น หากมีค่านิยมว่า เงินคือความสุข ตำแหน่งคือเกียรติยศอันนำมาซึ่งผลประโยชน์ บุคคลนั้นจะสนใจผลประโยชน์คนที่ให้ประโยชน์แก่ตนจะอยู่กับใครก็ได้ ใครมีเงินถือว่ามั่งคั่ง

การเงินที่งานเงิน มักจะเห็นเงินแล้วตาโต ส่วนงานพัฒนาองค์กร พัฒนาคณะ สร้างงาน แก้ปัญหา มักจะตาเล็ก ทำเป็นไม่รู้ การบริหารการเงินที่ปิดซ่อน นำมาซึ่งความสงสัยและความแตกแยก การบริหารการเงินสมควรที่จะเปิดเผย เพราะยี่กระเปียบ เงินนั้น คือ ศัตรูที่ทำลายบุคคลได้ แนวคิดที่ว่า เงิน คือ ภูเขา น่าจะเป็นข้อคิดให้เกิดการไตร่ตรองได้ ในวงการค้า ถือว่าผลประโยชน์คือมิตร หัวหน้าที่คบกับพ่อค้า ย่อมสร้างมิตรกันได้ด้วยการแบ่งผลประโยชน์กันถูกต้อง มีคำพูดซ้ำ ๆ เตือนาคิดว่า การทำงานการเงินนั้นยึดหลักการทำให้ถูกต้อง ส่งงานให้ทันตามกำหนด และบันทึกคือแบ่งปันผลประโยชน์กันถูกต้อง จึงจะอยู่กันได้ เรียกว่า สามัคคีเพื่อความมั่นคงของตนแล้วการปราบทุจริตจะหาอย่างไร

6. ประชาสัมพันธ์คนเยี่ยม การทำงานนั้นมีหลายวัตถุประสงค์ ทำงานเพื่อนาน ทำงานเพื่อเล่น ทำงานเพื่อเงิน การประชาสัมพันธ์คือหัวใจของงาน ที่จะสร้างความเข้าใจ การยอมรับ ให้ความร่วมมือจากบุคคลและหน่วยงาน

แต่บางครั้งหัวหน้างานกลับประชาสัมพันธ์เพื่อโฆษณาตนเอง เพื่อความเด่นดัง แท้จริงงานประชาสัมพันธ์คือการเผยแพร่กิจการของหน่วยงานให้สังคม ประชาชนรับรู้ เข้าใจ และร่วมมือ จึงควรประชาสัมพันธ์ที่ยิงกันยิ่งเสียกว่ายัดคน

7. งานเทียมเป็นงานแท้ หน่วยงานของรัฐตั้งขึ้นมาเพื่อบริการและพัฒนาของบ้านเมือง ตามภารกิจที่กำหนดไว้ แต่บางหน่วยงานกลับหันไปเน้นงานประชาสัมพันธ์ งานธุรการ ส่วนงานพัฒนาเพื่อส่งเสริมชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนกระทันหัน สังคมจึงขาดที่พึ่งจากส่วนราชการ ทั้ง ๆ ที่สังคมหวังให้หัวหน้างานมีบทบาทในการพัฒนาจัดระบบงานเพื่อบริการประชาชน หากทุกหน่วยงานเน้นงานพัฒนาด้วยความจริงใจ ตั้งใจ ใช้ความรู้ความสามารถทุ่มเทแล้ว เมืองไทยคงได้ชื่อว่า ประเทศที่พัฒนา

งานการศึกษาคือการมุ่งมั่นสร้างสรรคคุณภาพของนักเรียน งานหลักจึงเป็นงานวิชาการ ส่วนงานอื่น ๆ เป็นงานเสริม แต่ปรากฏว่างานหลักยังได้รับการสนใจน้อย จึงขาดประสิทธิภาพ

8. ชอบแก้ตัว การทำงานย่อมมีการผิดพลาดบกพร่อง หัวหน้างานจึงต้องสร้างจิตสำนึกในการรับผิดชอบ ยอมรับข้อตำหนิ เพื่อปรับปรุงแก้ไขด้วยความใจกว้าง เพราะงานบริหาร นอกจากเป็นงานบริการแล้ว จะต้องมีการแก้ไข นิเทศ ช่วยเหลือเพื่อให้เกิดการพัฒนา การที่มุ่งรับความชอบ และปกป้องความผิดให้คนอื่น มีชีวิตเสียของนักพัฒนา ดังนั้น ในการบริหาร ถือว่า รับผิดชอบร่วมกัน คือรับทั้งผิดและชอบจึงจะเป็นการร่วมทุกข์ ร่วมสุข เพื่อนร่วมงานกำลังรอหน้าใจจากหัวหน้าทุกคน

9. งานมัดตลอดปี งานจะเดินไปด้วยความเรียบร้อย ราบรื่น จำต้องอาศัยการวางแผนที่ดี การคิดงานไปทำไป หาใช้การจัดและพัฒนาองค์การไม่ แบ่งงานจัดคน ส่งเสริมและพัฒนาบุคคลให้มีประสิทธิภาพ เป็นหลักสำคัญในการบริหาร ยิ่งกว่านั้น เมื่อจัดระบบงาน วางตัวบุคคลเสร็จแล้วจำต้องเพิ่มการควบคุม ติดตาม อำนาจการ เพื่อให้งานเดินไปตามแผนอย่างถูกต้อง การจัดการระหว่างดำเนินงานถือว่าเป็นปัจจัยที่จะส่งเสริมให้งานสำเร็จและได้น้ำใจคนด้วย ขาดการอำนาจการที่ดี งานมีประสิทธิภาพได้หรือ ที่งานสับสนเพราะจัดคนและระบบงานไม่ชัดเจน ขาดเป้าหมาย จึงอยู่ไปอย่างแข็ง ๆ อยู่เพื่อให้มีกิน มีใช้อยู่เพื่อให้มันก้าวไปข้างหน้า

10. ชอบหนีไปประชุม หัวหน้างานที่ยึดติดว่า งานประชุมคืองานหลักและจะได้พักผ่อน รวมทั้งได้รู้จักเพื่อนฝูง ใกล้ชิดเจ้านาย จะชมชอบการไปประชุม และชอบงานภายนอกสำนักงาน ที่มักเรียกกันว่า ทางาน 4 ป. คือ เป็นประธาน เปิกป้าย ประชุม และปล่อยเฉย งานจะพัฒนาน้อยมาก แท้จริงการประชุมนั้น มุ่งหวังที่จะให้หัวหน้างานได้รับรู้นโยบาย แนวทางการทำงาน เป็นการส่งเสริมสมรรถภาพเพื่อพัฒนาตน ฉะนั้น กลับมาจากการประชุม จึงควรบอกกล่าว ชี้แจงให้เพื่อนร่วมงานทราบอย่างชัดเจน กำหนดงานและประสานให้เกิดเห็นผลงาน บางคนมีทรรศนะว่าการประชุมคืออาชีพอย่างหนึ่งของข้าราชการ

11. ควบคุมไม่เป็น การควบคุมถือว่าเป็นหลักที่ละเลยไปไม่ได้สำหรับผู้บริหาร การบริหารแบบสายงานนานเข้าจะกลายเป็นการมั่งง่าย ขาดระเบียบแบบแผน งานไม่เป็นระบบ การปล่อยให้แต่ละคนทำงานไปโดยปราศจากการกำหนดกฎเกณฑ์ เป้าหมาย วิธีการควบคุม รายงาน แล้วงานจะไม่เป็นทีม ผลงานจะกระจัดกระจาย การควบคุมจึงมีการมอบหมายให้หัวหน้างานผู้ประสานงานเป็นผู้รับช่วงจากผู้บริหารไป มีการประเมินผลงานเป็นระยะ ๆ จะได้วางแผนแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่มีการค้นคว้า

12. เช่น "ชอบ" ลูกเดียว เป็นหัวหน้างานที่ทำงานได้ง่าย คือการควบคุม ดำเนินงานธุรการหรืองานกระดาษ งานระเบียบ เน้นการบริหารระเบียบ พิจารณาแล้วลงความเห็นว่า "ชอบ - จัดการ - ดำเนินการ"

ท่านผู้รู้ในเชิงบริหารกล่าวไว้ว่า งานเช่นหนังสือมันมีงานสะกดก ทำแบบง่าย ๆ แต่จะต้องกลั่นกรอง วินิจฉัยก่อนจะเซ็น ตามแนวทางที่ว่า "อย่าเซ็น ก่อนอ่าน อย่าผ่าน ก่อนพิจารณา" งานทุกงานถ้าได้มีการ "กลั่น" และ "กรอง" รับรองต้องเรียบร้อย และราบรื่น เพราะแท้จริงคำว่าชอบนั้น หมายถึงความถูกต้อง มีใช้ถูกใจ

13. ตัดเกลียวสัมพันธ์ มีคำกล่าวว่า คนชอบอยู่คนเดียว อย่างมาเป็นผู้บริหาร เพราะต้องสัมพันธ์กับคนอื่นตลอดไป การบริหารคือการทำงานกับคนเพื่อก่อให้เกิดผลงาน ลักษณะเด่นของนักบริหาร คือชอบสังคม ชอบงานพัฒนา งานท้าทาย ถือว่าเป็นเครื่องหมายหรือประกาศบัตรของนักบริหารหรือนักพัฒนา

ดังนั้น การมุ่งทำงานธุรการ เปิดแฟ้ม ลงนาม นั่งประจำโต๊ะ ไม่ยิ้มหัวพบปะเพื่อนร่วมงาน เพื่อประสานงาน ประสานใจ แล้วจะบริหารงานอย่างไร ที่จะได้นำใจคนและผลงาน จะทำหน้าที่แค่หัวหน้าธุรการเท่านั้น

14. พุก ฉันท แพน เรา หน่วยงานมีไชของผู้บริหาร แต่ผู้บริหารเป็นผู้นำ เป็นจุกร่วมขององค์การที่จะต้องคอยประสาน กระตุ้น และนำทางสร้างงาน แต่หัวหน้างานที่ยึดติดค่านิยมแบบอำนาจ ยึดระเบียบข้อบังคับโดย จะพูดครั้งใด มักจะเน้นคำว่า "ผม" เสมอ ขาดทัศนคติในความคิดรวบยอดที่เป็นประชาธิปไตย ในหลักของการมีส่วนร่วม คือ ร่วมคิด ร่วมใจ ร่วมทำ และร่วมรับประโยชน์ จึงต้องรักศรัทธาในเพื่อนร่วมงาน ทุกอย่างเป็น "เรา" มิใช่ฉันเองเป็นคนสร้าง เป็นคนสั่งการ

15. งานเบาเรียบียบ โดยปกติและความคาดหวังนั้น ผู้บริหารย่อมหนักไปเสียทุกอย่าง เช่น ออกทุนเป็นเยี่ยมขยันเป็นเลิศ แม้ทัพอ่อนแอ จะนำกองทัพไปสู่ความสำเร็จได้อย่างไร ทรรศนะที่ว่า เป็นนายคอยชี้แนะ แนะนำให้คนอื่นทำนั้น ย่อมมีน้อยแล้วในประเทศที่พัฒนา ผู้บริหารที่จะนำการพัฒนาขึ้น คือคนที่ลงมือทำ นำคนอื่นสร้างความคิดและชีวิตที่ตื่นตัว ว่องไวให้พัฒนา เป็นหัวหน้าที่หนักเอาเบาสุ่ย ย่อมจะสนใจเพื่อนร่วมงานเป็นแน่แท้ มีใจงานเบาหัวหนารับ ส่วนงานหนักให้ลูกน้องทำเสียเรื่อยไป ข้อเตือนใจที่น่าคิดเพื่อชีวิตของผู้บริหาร ที่โอบเอื้อ โอบน้อม ว่าไว้มีสาระชวนคิด คือ

อย่าเบาหนัก	แต่หัวเบา
ปรี๊ดฉายา	ปึงญาหมอง
ประสพการณ์	ลื้มประลอง
เหมือนของเทา	เข้าตูไชว

16. จับเส้นเบื้องบน การทำงานเพื่อความก้าวหน้านั้น เพื่อนร่วมงาน หัวหน้าผู้บังคับบัญชา เป็นผู้สนับสนุน และบุคคลเองก็ต้อง แสดงความสามารถมีผลงาน แต่บางท่านมีความลง านนั้นสำคัญน้อยมาก หากจับเส้น รั้งนาย โดยการกระทำทุกอย่างเพื่อให้ถูกใจนายยิ่งกว่าความถูกต้อง สังคมที่ล้าหลัง จะมีการยึดคนยิ่งกว่ายึดหลักการ การวางตนจึง เป็นกฎการเอาใจหัวหน้างานที่บันดาลผลให้ เกิดการ ประจบ สอพลอ ยกยอนาย ถึงชั่วร้าย นายคงนึกสงสาร

17. ออกทนคำนิมทา การเป็นหัวหน้าคนจะหาคนที่ทุกคนชอบนั้น ย่อมเป็นการยากยิ่ง แม้ องค์พระปฐมมาซึ่งราศิน ผู้บริหารจึงควรอดใจ และออกทนต่อคำวิจารณ์ แต่คำวิจารณ์นั้น มีประโยชน์ แต่หัวหน้างานที่เอาหูพินทุณณ์ไม่รับรู รับฟัง ไม่แก้ไข สร้างความเข้าใจ ย่อมนำมาซึ่งความสับสน ความเสื่อมได้

ดังนั้น การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ถือว่าเป็นงาน ส่วนหนึ่งที่ไม่ควรนิ่งเฉย ลองนำมาไตร่ตรอง ทบทวน ปรับเปลี่ยน ปรับแก้เสียบ้าง ก็จะได้งานที่ดี และเพิ่มการพัฒนาตนเองไปด้วย ปัญหาเล็กน้อยอย่าคิดว่าไม่สำคัญ มันจะบานปลาย แตกหน่อจนเกิด เป็นปัญหาใหญ่ได้

18. สรรหาประเคน การทำงานที่ยึดบุคคลซึ่งให้ผลประโยชน์แก่ตน มักจะบริการเจ้านาย เพื่อการโปรยปรายรู้ใจ ทำให้ถูกใจ เช่น ผู้บังคับบัญชามาตรวจงานเพื่อร่วมกันพัฒนางานให้เขา รูปเข้ารอยกลับชวนนำเที่ยว เรื่องกินเรื่องนอนเป็นใหญ่กว่าเรื่องงาน ทั้งเลี้ยงดู และอุปถัมภ์ ซึ่งเป็นค่านิยมที่ควรได้รับการเปลี่ยนแปลงอย่างยิ่งในวงราชการ จะเริ่มที่ใครถ้าไม่เริ่มที่หัวหน้างาน

19. ปลอ่ยให้เฒ่าทำ งานหนักงานเบาปลอ่ยให้ลูกน้องทำ สมภารดี แต่มอบงานให้สามเฒ่า รับผิดชอบแล้วงานจะลุล่วงอย่างไร เพราะประสบการณ์ ความรู้น้อย หัวหน้างานที่ดี จะต้องหยิบ งานนโยบายงานหลักเสียเอง แสดงฝีมือให้เพื่อนร่วมงานยอมรับ นับถือในความสามารถ ทั้งเป็นการสอน เน้นที่ดีด้วย การปฏิบัติเป็นตัวอย่างงานนโยบายส่วนใหญ่ที่ล้มเหลว เนื่องจากรับนโยบายมาแล้ว กลับ ปลอ่ยให้คนอื่นทำจึงขาดการประสานต่ออย่างถ่องแท้

20. เป็นผู้นำล้าหลัง ผู้นำคือบุคคลที่สร้างสรรค์ เปลี่ยนแปลงสังคมหน่วยงาน ผู้นำที่จะพัฒนา คนและพัฒนางานได้ อย่างน้อยต้องมีคุณสมบัติ 3 ประการ คือ เก่งงานค่านว้างแฉก เก่งงานการ เข้ากับคน สังคม เรียกว่า "เก่งคน" และสุดท้าย คือ "เก่งคิด" รู้จักคิดพัฒนา ตามหลักการ และอุดมการณ์ที่ นโปเลียน โบนาปาร์ต กล่าวเน้นไว้ว่า

ปัญหา	ทำให้นักบริหาร	เข้มแข็ง
เวลา	ทำให้นักบริหาร	เชี่ยวชาญ
สถานการณ์	ทำให้นักบริหาร	รู้จักแก้ปัญหา แก้ไข
การตัดสินใจ	ทำให้นักบริหาร	รู้กฎเกณฑ์
ความคิด	ทำให้นักบริหาร	เลืกทางปัญญา

ทำได้อย่างว่่านี้ และมีความเข้มข้น ผู้บริหารนั้นจะได้ชื่อว่า เป็นนักบริหารที่พัฒนา
ตรงข้ามหากกระทำตนอยู่อย่าง เฉย ๆ เรื่อย เฉื่อยและ ใครจะแนะ และเสนอ ก็วางเฉย
ไม่นำพา เพราะถือว่าที่อยู่นั้นก็แล้ว ก็มีแต่จะล่าหลัง

21. พังเพราะ "พูด" การเป็นหัวหน้าคนต้องฝึกฝน สร้างคนให้มีศิลปะในการสร้าง
ความเชื่อถือ สร้างความเข้าใจกับเพื่อนร่วมงาน การพูดจึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่ง ที่สนใจ
ผูกใจ พูดอย่างไรจึงจะมีสาระ นำฟัง สร้างความอบอุ่นใจ ให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน
คนที่ปากไว ใจร้าย จะได้แต่งงาน แต่ขาดน้ำใจคน จึงควรสนใจในเรื่องการพูด บางครั้ง
ต้องนิ่งเฉย พังได้ประโยชน์มากกว่าพูด ถึงเวลาพูดก็จับใจตามหลักการของกลุ่ม พัฒนาตนเอง
ที่ว่า

อย่าก็แต่พูด	จงพูดแต่ดี
อย่าก็แต่คิด	จงคิดแต่ดี
อย่าก็แต่ทำ	จงทำแต่ดี

และลงมือทำเถียวนี้

การพูด และทำที่ดี คือหนทางสู่ความสำเร็จได้ ฝึกฝนเข้าห้ครับ

22. หนำบุคตลอคกาล การรู้จักคบคน รู้จักสนทนาด้วยหน้าตาขี้นแย้ม แจ่มใส จริ่งใจ
เป็นกันเอง และอารมณ์ขัน นั่นคือ หนำ สังคมโคหน่วยงานโค ได้บุรุษหน้าตาขี้นแย้ม ยิ้มยาก
มาเป่ หัวหนา จะทำให้บรรยากาศมีคร์ม ทั้งนั้น การรู้จักเคารพ รู้จักขี้นยกย่อง และยอมรับ
บุคคลอื่น จะเป็นโมตรีนำใจที่คล่องใจคน สู้ผลของงาน ฝึกทัก ฝึกขี้น แล้วจะพริ้มเพรา เป็น
แน อย่าก็คิดแต่ทำงานอย่างเถียว

23. ให้งานใช้งานไม่เป็นเซตาสที่กล่าวมาแล้วว่า การบริหารคือการทำงานกับคน จะต้องมึศิลป์และศาสตร์ใช้อย่างฉลาด และเหมาะสมกับคน สถานการณ์ และเวลา

อันว่าคนนั้น ย่อมชอบคำชมเชย ยกย่อง ให้เกียรติ ไว้วางใจ ให้ความสำคัญ อยากแสดงออกว่าตนเองมีค่า เราจำกันได้ ทองกันได้ แต่พอจะไขกลับยึกตนเอง ให้ตนเองเด่น การให้และใช้คนเป็น คือการมองคนว่าเป็นคนมีค่า ศรัทธาในเพื่อนร่วมงาน รู้จักประสานและรักษาใจ ใส่ปุ๋ย คือความดี ความรัก ความมีไมตรี เป็นดอกไม้ที่ไม่รู้โรย ตรงข้ามหัวหน้าที่มองว่า ทุกคนมีหน้าที่ที่ทำได้ตามหน้าที่นี้ มองงานไปแล้วนี้ จะถือเอาตนเอง เอางานเป็นหลัก หายใจออกแตงตน ความเบิกบานในจิตใจจะเกิดขึ้นอย่างไร

24. วางมากเป็นผู้ดี นานที่จะจ่าย การวางตนอย่างเหมาะสมถือเป็นเสน่ห์ของหัวหน้างาน แสดงภูมิฐาน ควบการแต่งตัวดี วางตนเป็นนาย คนทั้งหมดจะคิดว่าล่ำพอง ยิ่งกว่านั้น สิ่งสำคัญ คือ ผู้เป็นหัวหน้าที่รู้จัก "รับ" มากกว่า "ให้" จ่ายไม่เป็น จะเป็นภาระหนักแก่ลูกน้อง ลักษณะใจกว้างอย่างถูกต้องว่าโอกาสที่จะเสียสละจะช่วยให้มีน้ำใจ การครองตนอย่างพอดี เหมาะสมได้คือไม่ลืมหลับ อิ่มแล้ว ไม่ลืมหลับเมื่อหิว สุขไม่ลืมหลับเมื่อทุกข์ คติไทย ถิ่นมาตลอด

ในการวางตน อดีตนักการศึกษาและนักบริหารที่สำเร็จคนหนึ่ง คือ ดร. ก่อ สวัสดิพานิชย์ กล่าวเตือนผู้บริหารการศึกษาว่า เป็นผู้บริหาร "อย่ามักได้ อย่ามักง่าย" จะอยู่ที่ใดก็สงบสุข

25. ดูกายเรื่องขวัญ ความมีเกียรติ ความมีอำนาจ คนเข้าห้อมล้อม บริการ ทำให้หัวหน้างานลืมนัดได้ คิดแต่ให้คนสนใจตนเอง ยิ่งกว่าตนเองจะสนใจเพื่อนร่วมงาน ว่ากินอยู่ทำงานกันอย่างไร มีปัญหาอุปสรรคใด ไม่คำนึงบรรยากาศของการทำงาน เข้าลักษณะ "บินสูงแล้วลืมหลับ" แท้จริงโบราณบอกว่า ที่สูงให้ชนคว่ำ ที่น้นต่ำให้ชนหงาย คือเตือนให้มองคนอื่นบ้าง มองให้ไกลจากกระโศกสำนักงานและบ้านตนเอง ลูกน้องส่วนใหญ่ต้องการหัวหน้าที่มี "ความรู้ สูงงาน รู้จักประสานน้ำใจ" การดูกาย ไร่น้ำใจ ไม่มีใครยกย่องหรือยก วันทั้งวันบำรุงขวัญลูกน้องอย่างไร น่าจะสนใจเพิ่มขึ้น ผู้บริหารที่รัก

พฤติกรรมทั้ง 25 ประการ เป็นอุปสรรคการพัฒนา เพราะงานจะพัฒนาได้ก็ จำต้องมีหัวหน้าดี เพื่อนร่วมงานดี ระบบดี เป็นเครื่องชี้ความก้าวหน้า ฉะนั้น ผู้หวังความก้าวหน้า จึงพึงละ ลด พฤติกรรมทั้งหมด

แล้วพฤติกรรมอย่างไร ที่จะช่วยพัฒนาและประสานน้ำใจคน ในเรื่องความเป็นหัวหน้าคนนั้น วิลเฟรด ปีเตอร์สัน ได้กล่าวไว้น่าคิด ในชุดศิลปะแห่งชีวิต หนังสือ แห่งความสโลของชีวิต ซึ่งคุณโสรัจ โทธิแก้ว ได้แปลเป็นภาษาไทย ผู้เขียนขอน้อมนำมาเป็นเครื่องบรรณาการแก่ผู้บริหาร หรือบุคคลที่อยากจะก้าวสู่เวทีบริหารเพื่อพัฒนาการตนเอง ดังนี้

1) หัวหน้าเป็น "ผู้รับใช้" อย่างแท้จริง มีความสำนึกในการบริการ ยิ่งกว่ารับบริการ ถืออุกมคที่ว่า "ใครก็ตามที่เป็นหัวหน้าของท่าน จงให้เขาเป็นผู้รับใช้ท่าน" นี่คือนักการประชาธิปไตย

2) หัวหน้างาน เขานึกถึงจิตใจลูกน้อง และพยายามช่วยเหลือในความขัดแย้ง ของลูกน้อง เป็นจริงช่วยอำนวยความสะดวก และนำทาง สร้างงานที่เป็นประโยชน์

3) หัวหน้างานไม่พูดว่า "จงไปทำงาน" แต่จะพูดว่า "มา... เรามาทำด้วยกัน" และเขาจะเป็นผู้นำทาง นำอยู่ข้างหน้าคอยช่วย ความหวังที่มุ่งมั่น

4) หัวหน้าตระหนักว่า ลูกน้องของเขา "ทำงานร่วมกับเขา" มิใช่ "ทำงานเพื่อเขา" หากมีรางวัลใด ลูกน้องมีส่วนได้รับด้วย เขาจะเป็นผู้สร้างความรู้สึกร่วมเป็นหนึ่งเดียวในกลุ่ม คือ สามีก็มีพลัง

5) หัวหน้าสร้างคนให้เป็นหัวหน้า เอื้ออำนวยความสะดวกให้ "เติบโตและเก่ง" ขึ้นเพราะถือว่า ยังมีคนเก่ง องค์การยิ่งเจริญ มิใช่ขวางความก้าวหน้า ไม่พัฒนาลูกน้อง

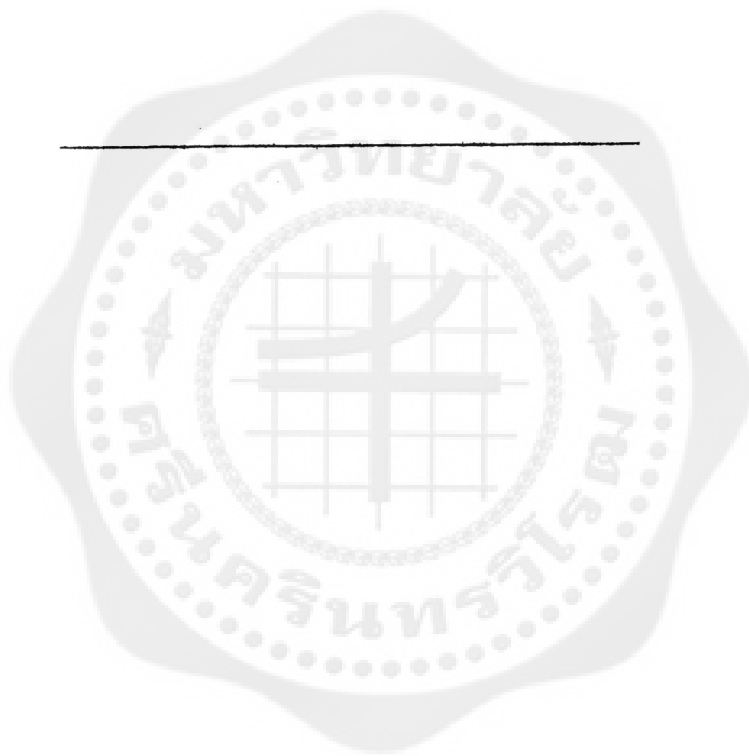
6) หัวหน้างานมีความนับถือและเชื่อถือในความเป็นมนุษย์ เชื่อใจ ไว้วางใจ เพื่อเพื่อนร่วมงานจะได้พัฒนาตนเองให้สูงขึ้น หัวหน้าที่รักและศรัทธาตนเอง รักและศรัทธาเพื่อน จะมีใจกว้าง สร้างความรักและสร้างงาน

7) หัวหน้าเริ่มต้นที่ตนเอง เขาสร้างแผนและปฏิบัติตามแผนนั้น เขาเป็นทั้งบุคคลแห่งความคิดและบุคคลแห่งการทำ หมายถึงเป็นนักคิดและนักทำ เป็นความมีค่าของนักพัฒนาที่แท้จริง คิดเท่าคิด ไม่ทำอะไรสำเร็จอย่างไร ลงมือทำเดี๋ยวนี้ คือหนทางสำเร็จ ไซ้ใหม่ครับ

8) หัวหน้ามีอารมณ์รื่นเริง ไม่แข็งทื่อหรือกระด้าง เขาสามารถหัวเราะให้ตนเองได้ ยอมรับความผิดพลาดของตนได้ และมีความรู้สึกอ่อนน้อมอยู่เสมอ

9) หัวหน้าพยายามมุ่งเป้าหมายที่ดีกว่าเสมอ เขาจะแสวงหาทางที่ตัวเองและลูกน้อง ได้พัฒนาความสมบูรณ์ให้ตนเอง สามารถทำประโยชน์ได้มากที่สุด เพื่อความเป็นประโยชน์และความก้าวหน้าของสังคม

เมื่อใดที่หัวหน้างาน ลก ละและเลิกพฤติกรรมที่นำไปสู่ความเสื่อมและฝึกฝนพัฒนาคนให้เป็นผู้นำที่พัฒนาทั้ง 9 ประการ อันเป็นหนทางสร้างงานและสร้างสุข เป็นหัวหน้าที่ใช้ทั้งหัวใจและหัวสมอง ไตร่ตรองพัฒนางานและสังคม ความรัก ความเข้าใจ มีไมตรีและรู้จักยกย่องเพื่อนร่วมงาน คือสะพานที่เชื่อมบุคคลให้ร่วมมือกันสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้า แล้วท่านละ เป็นหัวหน้าชนิดไหน สร้างความสดใสแห่งชีวิตเพื่อพิชิตงานและประสานใจกันเถิดครับ ประเทศไทยรอความหวังจากพลังศรัทธาในชีวิตและงานจากท่านอยู่



ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา และ ผู้ใต้บังคับบัญชา

ศาสตราจารย์ ดร. สัมพร แสงไขย

ดร. สัมพร แสงไขย

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา

ในการศึกษาวิชาการบริหารหรือรัฐประศาสนศาสตร์ นอกจากจะเน้นเทคนิคการทำงานต่าง ๆ แล้ว คำการบริหารทั่วไปจะกล่าวถึงหน้าที่การทำงานของผู้บังคับบัญชาเท่านั้น โดยไม่มีการกล่าวถึงบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ประการใด ศาสตราจารย์ ดร. ชูบ กาญจนประกร ปริญญาจารย์ ทางรัฐประศาสนศาสตร์เองได้เรียบเรียงพิมพ์แนวคำบรรยายไว้ โดยกล่าวถึงลักษณะต่าง ๆ ของการบริหารราชการไทย แล้วได้กล่าวถึงผู้บังคับบัญชา ภาวะผู้นำ การควบคุม การบริหาร ฯลฯ แต่ก็มีได้กล่าวถึงผู้ใต้บังคับบัญชา

ในคำการบริหารของทางตะวันตก การศึกษาในแง่ของผู้ใต้บังคับบัญชาก็มีน้อยมาก เพราะส่วนใหญ่ศึกษาแต่ภาวะผู้นำ การจูงใจคน การมีอำนาจและอิทธิพลเหนือคน การจัดทีมงาน ฯลฯ เกือบทั้งหมด โดยไม่ได้พิจารณาถึงผู้ใต้บังคับบัญชา จนดูเหมือนว่าจะไม่ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่อย่างใด ถึงแม้จะได้อธิบายกันเสมอ ๆ ว่าองค์การจะทำงานให้เกิดความสำเร็จได้ต้องมีผู้ปฏิบัติงานคือ ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ถ้ามีการกล่าวถึงผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะกล่าวถึงเรื่องของจักษุทรรศการกำลัง staffing เป็นส่วนใหญ่ เช่น การคัดเลือก การบรรจุ แต่งตั้ง การฝึกอบรม และการพัฒนา การประเมินผล การเลื่อน การย้าย การปลดออก จากงาน การให้ค่าตอบแทนและผลประโยชน์แก่อีกต่าง ๆ ซึ่งทั้งหมดจะเป็นการมองในแง่ขององค์การแต่มีใช้เป็นการมองในแง่ของผู้ใต้บังคับบัญชาเลย หรือถ้าเป็นการกล่าวเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชาในแง่ของการกระจายอำนาจตามแนวตั้งในองค์การแล้ว ก็จะต้องมีมาตรการการควบคุม หรือการรายงาน แต่ในการกระจายอำนาจตามแนวนอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ใน 4 กรณีด้วยกัน คือ (1) เมื่ออำนาจอยู่กับบุคคลผู้มีตำแหน่งหน้าที่ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าถึงและรับฟัง ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา (2) เมื่ออำนาจกระจายไปสู่มือของนักวิเคราะห์โดยผ่านอิทธิพลของมาตรฐานที่นักวิเคราะห์เหล่านี้ได้สร้างขึ้น (3) เมื่ออำนาจกระจายไปสู่ผู้เชี่ยวชาญเนื่องจากความรู้ความสามารถของผู้เชี่ยวชาญ และ (4) เมื่ออำนาจกระจายไปสู่ทุกคนที่เป็นสมาชิกในองค์การ

คือมีความเป็นประชาธิปไตยในองค์การอย่างเต็มที่ ความสัมพันธ์ระหว่างทุกคนเปิดหมด ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชากลายเป็นส่วนใหญ่ขององค์การ ซึ่งทำงานร่วมกันโดยมีเป้าหมายร่วมกัน เป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม ไม่มีการแบ่งแยก แต่ก็ยังมีผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชากันอยู่ ในปัจจุบันวงการบริหารธุรกิจได้พัฒนาความคิดนี้เป็นกลุ่มพัฒนาคุณภาพงาน (Quality Control Circle) ไปแล้ว ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ทำงานร่วมกันทุกคนได้ ช่วยแก้ปัญหาและช่วยกันดำเนินงานเพื่อให้เกิดผลงานที่มีปริมาณและคุณภาพสูงขึ้น

มีการศึกษาเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมายงานโดยผู้ใต้บังคับบัญชาจะมองดูผู้บังคับบัญชาว่ามีความต้องการอย่างไร เพราะผู้บังคับบัญชายังต้องควบคุมดูแลประเมินผลงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติอยู่ แต่เมื่อองค์การใหญ่ขึ้น ผู้ใต้บังคับบัญชาก็ได้เป็นลูกน้องของผู้บังคับบัญชาเสียแล้ว แต่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา หรือส่วนหนึ่งขององค์การ ซึ่งทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาเปลี่ยนแปลงไป ความสัมพันธ์ส่วนตัวก็หายไปหมด เหลือแต่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา กับโครงสร้างของอำนาจหน้าที่ (Subordination to Authority) เท่านั้น ทุกคนในองค์การจึงกลายเป็นส่วนหนึ่งที่ไม่มีความคิดในองค์การ ทำงานเพื่อเป้าหมายรวมขององค์การเท่านั้น

วิชา สุนทรธรรม ได้เขียนหนังสือเกี่ยวกับการปกครองบังคับบัญชาและการบริหารงาน โดยเฉพาะ ซึ่งเป็นคู่มือของผู้บังคับบัญชาในการควบคุมดูแล กระตุ้น สอน ฝึกผู้ใต้บังคับบัญชา แก้ปัญหาอันเกิดจากผู้ใต้บังคับบัญชา ฯลฯ และก็ได้มีการกล่าวถึงหลักการสำหรับข้าราชการทั่วไป และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชานานบ้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ปรารถนาที่จะให้ผู้บังคับบัญชากระทำ ได้แก่ (1) การว่ากล่าวตักเตือนหรือตำหนิควยเสีย อันถึงต่อหน้าผู้อื่น (2) การแสดงความพอใจรักใคร่ผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะ (3) การไม่รู้แล้วอวดรู้ (4) การให้คำแนะนำชี้แจงหรือสั่งไม่ถูกต้อง ไม่แจ่มแจ้งหรือไม่สมบูรณ์ (5) การกำหนดเส้นตายโดยไม่บอกกล่าวให้รู้ล่วงหน้า (6) การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นแพะรับบาป ต่อความผิดพลาดของผู้บังคับบัญชาทั้งหมด (7) การไม่ต่อสู้ยืนหยัด หรือสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อมีโอกาสหรือถึงเวลา (8) การคอยจับผิดผู้ใต้บังคับบัญชา (9) การเข้าเกี่ยวข้องแทรกแซง เรื่องส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา (10) การควบคุมใกล้ชิดหรือมาจนเกินไป (11) การตีฉันทินินทาผู้ใต้บังคับบัญชา (12) การเอาแต่ผลงานหรืองาน โดยไม่คำนึงถึงความพร้อมทางวัสดุอุปกรณ์หรือเครื่องมือเครื่องมือ (13) การไม่ให้เครดิตต่อลูกน้อง (14) การตัดสินใจไม่รวดเร็ว และเฉียบขาด

(15) การปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเหมือนข้าทาส (16) การทำตัวเป็นนายอยู่ร่ำไป (17) การไม่ให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ก้าวหน้า (18) การไม่สนใจต่อสวัสดิการหรือสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา (19) การละเลยหรือไม่ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และ (20) การให้คำแนะนำสัญญาในสิ่งที่ไม่อาจทำหรือจัดให้ได้ ซึ่งเป็นการที่ผู้ใต้บังคับบัญชามองผู้บังคับบัญชา และ เมื่อเปรียบเทียบกับส่วนที่กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาแล้ว การกล่าวถึงผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะตัวเอกของเรื่องก็นับว่าน้อยมาก ผู้ใต้บังคับบัญชากลายเป็นส่วนรองรับการกระทำของผู้บังคับบัญชาถึงแม้ว่า ในการปฏิบัติงานทุกประเภทเพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งแต่ฝ่ายเดียว ต้องขึ้นอยู่กับทั้ง 2 ฝ่ายแบบน้ำพึ่งเรือเสือพึ่งป่า จะว่าใครสำคัญกว่าใครหาได้ไม่ แต่โดยข้อเท็จจริงแล้ว วิชาการบริหารมิได้เน้นการปฏิบัติตัวของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชาเลย เป็นการศึกษาในลักษณะจากบนลงล่าง (top-down) มากกว่าจากล่างขึ้นบน (bottom-up) มาตลอด ทำให้เกิดช่องว่างในการศึกษาวิชาการบริหารเป็นอย่างมาก สมควรจะได้เพิ่มความสนใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชาในแง่ของผู้ใต้บังคับบัญชบ้าง สมควรที่จะเน้นเกี่ยวกับตัวผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น และสมควรที่จะพัฒนาวิชาการบริหารให้สมบูรณ์แบบยิ่งขึ้น

การที่มีการเน้นตัวผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถจะยึดถือปฏิบัติเพื่อให้ตนเองปฏิบัติงานได้ถูกต้อง และเจริญก้าวหน้าไปในชีวิตการงาน อดีตปลัดกระทรวงมหาดไทย นายวิบูลย์ อังคณารักษ์ได้กล่าวถึงการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ดังนี้ คือ ต้องเป็นคนมีคุณลักษณะพื้นฐานและคุณลักษณะพิเศษบางประการ มีท่าทีและขวัญที่จะสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ต้องรู้ว่าผู้บังคับบัญชาต้องการทราบอะไร โดยไม่ให้ผู้บังคับบัญชาประหลาดใจในเรื่องเกี่ยวกับตัวผู้ใต้บังคับบัญชาและงานที่ปฏิบัติอยู่ ต้องคอยรายงานให้ทราบ ต้องพยายามเข้าใจในตัวของผู้บังคับบัญชา เช่น นายชอบแผนผังประกอบกรรมาการ รายงาน ก็ต้องเขียนแผนผังประกอบให้มากที่สุด นายตาบอดสีก็ไม่ต้องใช้สีต่าง ๆ นา ๆ นายหูตึงก็ต้องรายงานเป็นลายลักษณ์อักษรให้มาก ถ้านายตาไม่ดีก็ควรรายงานด้วยวาจา ต้องรู้กาลเทศะ และรู้ว่าอะไรควรหรือไม่ควรจะรายงาน และเมื่อเป็นเลขานุการก็ต้องแสดงความสนใจอย่างแท้จริงในงาน ต้องจงรักภักดี ต้องทำหน้าที่สอดคลองกับผู้บังคับบัญชา ต้องพยายามทำงานให้ดีที่สุด ต้องระลึกว่าตนไม่ใช่ผู้มีอภิสิทธิ์ รู้จักรักษากิริยาท่าทางและการแต่งกาย และรู้จักดูแลสถานที่ทำงานของผู้บังคับบัญชา

นายจ๋านง เทพหัสดิน ณ อยุธยา อดีตรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงมหาดไทยได้กล่าวเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างลูกน้องกับนายว่า ความเจริญก้าวหน้าของบุคคลส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับนายผู้มีอิทธิพลใจคอรักเชื้อพ้องผู้ใหญ่มักจะประสบความสำเร็จก้าวหน้าในการงาน แต่ผู้ที่ไม่เป็นสหายกับนาย มักจะถูกละเลยหรือประสบความสำเร็จน้อยกว่าในความสัมพันธ์กับนายและเจริญช้า นายต้องการให้ลูกน้องเข้าหาให้สวามิภักดิ์และเป็นพวกเดียวกับนาย เวลานั้นจิตใจเสียใจหรือเจ็บใจนายก็ไม่ควร เกิดความคิดมีจิตวิญญู มีความเคารพนายไว้จะเป็นมงคลแก่ตัว ถ้าเรารักนายนายจะรักตอบ ยิ่งบริการรับใช้ท่านเป็นการส่วนตัวแล้วก็ยิ่งรักกันมากขึ้น สัมพันธภาพระหว่างนายกับลูกน้องเอาเงินซื้อก็มี แต่เอาหัวใจมาซื้อจะดีกว่า หรือถ้าได้ทั้งสองอย่างก็ยิ่งดีหนักเข้า โดยข้อเท็จจริงแล้ว ผู้ใหญ่ไม่อินชิงชอบกับของฝากอะไรเลย แต่ท่านพอใจในข้อที่ว่า "นี่เป็นคนของเรา" มากกว่า ลูกน้องจะต้องระมัดระวังอย่าได้ซัดหุ้ซัดคา ซัดใจหรือซัดคอนายเป็นอันขาด และนายที่ขึ้นครองจะเป็นกันเองกับผู้น้อย ไม่มีการวางท่าถือยศศักดิ์ เข้าไปสัมผัสกับชีวิตและทุกข์ยากของผู้น้อย และช่วยเหลืออย่างจริงจัง หรือมีความปรารถนาดีต่อผู้น้อย

ลูกน้องกับนายในราชการไทย

จะเห็นได้ว่านักวิชาการชาวตะวันตกเน้นเรื่องการทำงานในแง่ของผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก ในขณะที่เดียวกันนักปฏิบัติของไทยกลับเน้นบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชาและความสัมพันธ์ระหว่างลูกน้องกับนายมากกว่าเสียอีก ทั้งนี้เนื่องจากสังคมไทยเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและหน่วยงานบริหารของไทยก็เน้นพฤติกรรมศาสตร์มานานแล้วในขณะนี้ พฤติกรรมศาสตร์ก็เป็นเรื่องที่นักวิชาการชาวตะวันตกกำลังตื่นตัวและนิยมกันอยู่ เพราะการเน้นการทำงานอย่าง เป็นระบบวิทยาศาสตร์และการสร้างและปรับปรุงโครงสร้างขององค์การที่แล้ว ๆ มากมาย ไม่สามารถทำให้งานขององค์การบรรลุเป้าหมายเท่าที่ควร นักวิชาการได้สรุปว่าส่วนที่สำคัญที่แท้จริงที่ทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีนั้นก็คือตัวมนุษย์ในองค์การนั่นเอง ฉะนั้น พฤติกรรมศาสตร์จึงกลายเป็นแพชชั่นของนักวิชาการทั่วโลกในขณะนี้ แต่ในประเทศไทย การเน้นพฤติกรรมและความสัมพันธ์ในวงราชการก็มิได้มีการศึกษาอย่างเป็นระบบ มีแต่การถ่ายทอดอย่างไม่เป็นทางการเพื่อให้เป็นประเพณีที่ยึดถือปฏิบัติกันมากกว่า และเมื่อมีคัมภีร์หลักเกณฑ์ที่แน่นอน แนวทางปฏิบัติของลูกน้องที่มีต่อนาย จึงไม่อยู่ในกรอบของความถูกต้องหรือเหตุผลในบางกรณี เช่น การเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากเกินไป เป็นต้น ก็เป็นการนำเอาประเพณีวัฒนธรรมใน

สังคมไทยบางอย่างมาประยุกต์ใช้อย่างไม่เหมาะสม และความสัมพันธ์ระหว่างลูกน้องกับนายในราชการไทยสามารถจะประมวลออกเป็น 3 ลักษณะด้วยกันดังนี้ คือ

1. ความสัมพันธ์กันผู้ร่วมงาน ซึ่งค่อนข้างจะเป็นความสัมพันธ์ในแบบอย่างของตะวันตก หรือตามรูปแบบของการบริหารแบบวิทยาศาสตร์มาก คือ ทุกคนมีหน้าที่ในองค์กรและพยายามดำเนินงานให้ดีที่สุดเพื่อให้เป้าหมายของกิจการสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ทุกคนควรจะร่วมมือกัน แต่อาจจะมีการขัดกันบ้างในเรื่องงานและไม่ถือว่าเป็นข้อขัดแย้งส่วนตัว ทุกคนจะทำงานอย่างตรงไปตรงมา ใครมีความคิดริเริ่มหรือความสามารถก็สามารถจะแสดงออกอย่างเต็มที่ เพราะผลงานจะถูกวัดหรือถูกประเมินจากผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาก็เป็นเพียงบุคคลหนึ่งที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของทุก ๆ คน ความสัมพันธ์ส่วนตัวจะไม่ถูกเน้น เพราะผลงานเท่านั้นที่จะแสดงว่าผู้ใดมีความสามารถเพียงใด

ความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการและไม่มีความเป็นเรื่องส่วนตัว (impersonality) อยู่เลยนี้จะพบเห็นในบุคคลที่ได้รับการศึกษาจากตะวันตก โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่มุ่งมานะแต่การทำงาน โดยไม่พิจารณาว่าผู้บังคับบัญชาเป็นคนชนิดไหน และมีความรู้สึกอย่างไร การทำงานในบางกรณีจึงลำหัด (off - side) นายหรือกลายเป็นผู้ที่ประชาชนที่มาติดต่อรักใคร่นับถือ เข้ากับผู้ได้รับการบริการ เป็นอย่างใด แต่อาจจะถูกนายหมิ่นไส้โดยไม่รู้ตัวก็ได้ ซึ่งในสังคมไทยเกิดเรื่องเช่นนี้เสมอ ๆ จนแทบจะกล่าวได้ว่า คนไหนที่ประชาชนรักใคร่นับถือนายมักจะชัง เพราะเอาใจแต่ประชาชน โดยไม่เอาใจนายเลย ยิ่งกว่านั้นผู้ใต้บังคับบัญชาประเภทนี้ยังกล้าแสดงความคิดเห็น ซึ่งในบางกรณีขัดกับความคิดเห็นหรือการทำงานของผู้บังคับบัญชาค่อยช้าไป และทำให้ผู้บังคับบัญชาไม่พอใจเอาเลยทีเดียว

ถ้าหากนายเป็นคนทันสมัยและมุ่งเอาผลงาน โดยไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ส่วนตัวแล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีหัวก้าวหน้าเหล่านี้ก็อาจจะไม่มีปัญหาเกี่ยวกับความเจริญก้าวหน้า แต่ถ้าหากนายเป็นคนหัวโบราณและมุ่งเอาความสัมพันธ์ส่วนตัวด้วยแล้ว ลูกน้องที่ไม่เอาใจนายก็จะเกิดปัญหาในการทำงาน และอาจจะไม่เจริญก้าวหน้าในชีวิตการงานเลยก็ได้

ลูกน้องที่มุ่งแต่งาน และไม่เห็นความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นเรื่องสำคัญจะ "ไม่เอาไหน" หรือไม่รู้กาลเทศะที่สำคัญ ๆ เช่น จะไม่รู้ว่วันเกิดนายเมื่อใด วันครบรอบแต่งงานเมื่อใด ปีใหม่ หรือวันสำคัญทางสังคมก็ไม่เคยไปอวยพร นายมีงานรื่นเริงอะไรก็ไม่ค่อยจะสนใจ บางคนถึงแม้จะรู้ว่ามีงานเช่นนั้น เช่นนี้ที่บ้านนายก็ไม่อยากจะไปร่วมงานด้วย หรือถึงไปก็แทบจะถูกขูดไปเพราะไม่ค่อยจะเต็มใจไปเลย

เป็นที่น่ายินดีว่า ข้าราชการไทยที่มุ่งเอาแต่ผลงานเป็นหลักมีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างมากมาย ซึ่งจะทำให้การพัฒนาได้ผลยิ่งขึ้น ประชาชนได้รับประโยชน์มากขึ้นและประเทศชาติเจริญก้าวหน้ามากขึ้นตลอดไป

2. ความสัมพันธ์อันญาติมิตร ซึ่งเป็นการ เน้นความสัมพันธ์ญาติมิตรกับนาย ส่วนผลงานอาจจะมีการ เน้นหรือไม่มีการ เน้นก็ได้ แต่ก็ควรจะไต่ผลงานควบคู่กัน มิฉะนั้นแล้วอาจจะเกิดปัญหาในการ ทำงานได้ ความสัมพันธ์อันญาติมิตรนี้มิได้หมายความว่าลูกน้องจะตีตนเสมอนาย แต่จะยกให้นายเป็น ญาติผู้มีอาวุโสสูงกว่า เช่น พี่ อา น้ำ ลุง ป้า ฯลฯ ลูกน้องจะเป็นน้อง ลูกหรือหลาน และเป็นพี่ชายขบขันกันอยู่ เสมอว่าข้าราชการหญิงชั้นผู้น้อยที่มีอายุมากจนเกือบจะเกษียณอยู่แล้วยัง เรียกตนเอง ว่า "หนู" กับผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอายุน้อยกว่าตน แต่การนำระบบทางสังคมเช่นนี้มาใช้ในวงราชการเช่นนี้ ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ทำให้เกิดไมตรีสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานและระหว่างลูกน้องกับนาย ทำให้บรรยากาศในหน่วยงานเป็นกันเอง ทุกคนเป็นพี่เป็นน้องกันหมด ซึ่งควรจะทำให้การทำงานบรรลุ เป้าหมายดีขึ้น แต่ถ้าหากเน้นความสัมพันธ์ระหว่างกันมากเกินไป โดยไม่เน้นการปฏิบัติงานเท่าใดนักแล้ว ผลเสียหายย่อมจะเกิดขึ้น และในสังคมไทย โอกาสเช่นนี้เกิดขึ้นได้ง่ายด้วย

การนำระบบทางสังคมมาใช้ในหน่วยงานราชการมีผลร้ายอยู่หลายประการด้วยกัน คือ ความ พยายามที่จะสร้างหรือรักษาความสัมพันธ์อันดี ระหว่างลูกน้องกับนายทำให้ลูกน้องไม่กล้าขัดใจนาย ลูกน้อง จะเออออไปกับนายไม่ว่านายจะผิดหรือถูก ซึ่งอาจจะทำให้เกิดผลเสียหายต่อหน่วยงานและต่อประเทศชาติ ได้ ทำให้ลูกน้องเป็น "Yes - man" ไปเลย และไม่กล้าแสดงความคิดเห็นซึ่งอาจจะขัดกับนายหรือ ลำพ้านายไปก็ได้ ในบางกรณียังต้องแสดงความชื่นชมกับความคิดเห็นของนายด้วยซ้ำไป ท่านผู้กำกับ การตำรวจภูธรจังหวัดหนึ่งถึง กับกล่าวว่า นายโดยทั่วไปจะเป็นโรคใส่เสื้อ จะต้องคอยยกคอยยอไว้ แล้วผู้นั้นจะโคกเคือง

ระบบความสัมพันธ์อันญาติมิตรนี้ ทำให้ลูกน้องต้องรู้จักหวั่นไหวจะโคน เช่น ต้องรู้ว่าเมื่อใดเป็น วันเกิด วันครบรอบแต่งงานของนาย ควรไปอวยพรและมีของขวัญติดมือไปเมื่อใด ควรส่งสิ่งใด ลำไย เงาะ ทุเรียน ปลาย่อนแห้ง ปลากรอบ ฯลฯ มาตามฤดูกาลหรือไม่ ควรจะหมั่นไปเยี่ยมเยียน กันบ่อยแค่ไหน ถ้าสนิทมากการ เยี่ยมและของขวัญก็จะมีปริมาณและคุณภาพสูงขึ้น เป็นต้น

3. ความสัมพันธ์นับว่ากับนาย ซึ่งหลงเหลือมาจากระบบเจ้าขุนมูลนายในสมัยโบราณ แต่ยังมีใช้กันอยู่ในบางวงการ ระบบนี้ลูกน้องจะไม่มีสิทธิมีเสียงอะไรเลย ซึ่งหนักกว่าระบบญาติ มิตร เสียอีกที่ลูกน้องยังมีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือแสดงความคิดเห็น เมื่อไม่ขัดกับผู้บังคับบัญชา

แต่ในระบบบวกับนายแล้ว ลูกน้องก็คือลูกน้อง จะเก่งกว่าหรือดีกว่าเจ้านายมิได้ เจ้านายจะรู้ดีกว่าและถูกอยู่เสมอ ลูกน้องจะต้องเชื่อฟัง และปฏิบัติตามคำบัญชาทุกประการ มิฉะนั้นอาจจะได้รับโทษทัณฑ์หรือได้รับคำตำหนิติเตียนจากเจ้านาย ความสำเร็จหรือความชอบก็ขึ้นจากความเมตตากรุณาและการบันทึกลงของผู้ใหญ่มากกว่าจะเป็นเพราะผลงาน งานจะดีหรือเสียก็ไม่ใช่ว่าเรื่องสำคัญ สำคัญแต่ว่าเจ้านายโปรดปรานหรือไม่ แต่ถ้านายก็ดี และเจ้านายก็โปรดปรานด้วยแล้ว ผู้นั้นก็ยิ่งก้าวหน้าในชีวิตการงานเร็วขึ้น ลูกน้องจึงมุ่งแต่ประจบนายเพื่อตนเองจะได้เจริญก้าวหน้า โดยไม่มีความจริงใจกับเจ้านายเท่าใดนัก เพราะถือว่าเป็นประเพณีที่จะต้องยึดถือปฏิบัติสำหรับทุกคน ดังนั้น เจ้านายที่หมดอำนาจวาสนาแล้ว จึงไม่ค่อยจะมีข้าทาสบริวารหรือลูกน้อง ไปมาหาสู่อย่างคับคั่ง เหมือนสมัยมีอำนาจอยู่ ลูกน้องที่สามารถประจบเจ้านายจนได้ดิบได้ดีอย่างนี้สามารถจะหาคุณเป็นตัวอย่างได้เสมอ ๆ บางคนได้ดิบได้ดีเป็นข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ไปเลยก็มี หรือได้ดิบได้ดีทางการเมือง ไปก็มากมายหลายคนด้วยกัน

ความสัมพันธ์กับนายนี้สามารถจะแบ่งรายละเอียดออกเป็น

(ก) ลูกน้องระดับล่างซึ่งไม่มีกำลังทรัพย์หรือกำลังสมองที่จะรับใช้เจ้านาย ก็จะใช้กำลังกายเป็นการรับใช้ในลักษณะข้าทาสบริวารในบ้าน จะเข้านอกออกในอยู่บ้านเจ้านายจนเป็นคนที่เจ้านายไว้วางใจและเอ็นดู ไม่ว่างานหนักงานเบา ลูกน้องประเภทนี้ไม่เคยปริปากบ่นต่อหน้า จะใช้อย่างไรก็สามารถทำได้ให้ถูกใจเจ้านายทุกอย่าง ข้าราชการระดับกลางและสูงไม่อาจจะลดตัวลงรับใช้ในลักษณะข้าทาสบริวารเช่นนี้ได้ ข้าราชการจึงส่งภรรยาของตนให้มาคอยรับใช้และเป็นบริวารของภรรยาของเจ้านายแทนตน ซึ่ง "ฝ่ายใน" เหล่านี้มีอิทธิพลต่อความเจริญก้าวหน้าของสามีพอสมควรในเฉพาะอย่างยิ่งในวงราชการต่างจังหวัด แต่ข้าราชการระดับกลางบางคนก็สามารถจะลดตัวลงปฏิบัติกับเจ้านายที่ตนดิสสอยหยอตามได้ เช่น ใช้ผ้าเช็ดหน้าเช็ดรองเท้าของนาย เป็นต้น ถ้าลูกน้องประเภทข้าทาสบริวารนี้มีหลายคน ก็อาจจะมีการแข่งขันกระทำความดีความชอบประจบนายกัน เช่น แย่งกันถือกระเป๋าลูกเต๋าและล้อไอเวอร์โคทให้เจ้านายที่เพิ่งเดินทางกลับมาจากต่างประเทศ เนื่องจากคนหนึ่งวิ่งเร็วกว่าและไปถึงตัวเจ้านายก่อนอีกคนหนึ่ง และผู้นั้นรีบแย่งถือกระเป๋าลูกเต๋าและล้อไอเวอร์โคทไว้คนเดียวอีกคนก็พยายามยื้อแย่งไปถือบ้าง เจ้านายผู้นั้นมีเขี้ยวโมโหมาก รีบถอดหมวกให้ผู้ที่มาถึงทีหลังถือไว้ การยื้อแย่งรับใช้บริการเจ้านายจึงยุติลงด้วยดี เป็นต้น

(ข) ลูกน้องระดับกลาง ซึ่งมีกำลังทรัพย์ไม่มากนัก แต่มีกำลังกายและกำลังสมองพอสมควร จะไม่ปฏิบัติตนในลักษณะข้าทาสบริวารเหมือนลูกน้องระดับต้น แต่จะปฏิบัติตนเป็นประเภทคนสนิทของผู้ใหญ่ในท่านองเดียวกับ ทส. หน้าห้อง หรือเลขา ฯ ลูกน้องประเภทนี้ควรจะเข้าถึง เย็นถึง

สามารถเพื่งูหลหรือนำข่าวต่าง ๆ ที่เจ้านายต้องการจะทราบมาแจ้งให้ทราบได้ รู้ใจหรือทายใจนายได้
อย่างถูกต้อง เช่น รู้ว่าในเรื่องนี้เรื่องนั้น เจ้านายมีแนวโน้มจะตัดสินใจอย่างไร เวลาเสนองานจะ
ได้ถูกใจนาย โดยการเอาใจให้ได้ อากัปกิริยาของนาย แต่ละอย่างหมายถึงอย่างไร เช่น ถ้าโอ
หมายถึง ต้องการแว่นตากุหนังสี ถ้าขยับตัวหมายถึงจะสูบบุหรี่ ลูกน้องต้องรับนำแว่นตาหรือจุดไฟ
แชคให้ ฯลฯ อุปนิสัยในชีวิตประจำวันมีอะไรบ้าง ลูกน้องจะต้องเตรียมการให้พร้อม เช่น น้ำชา
กาแฟต้องหวานมัน ร้อนเย็นแค่ไหน เวลาไหน นายจะทำอะไร ฯลฯ มีรสนิยมอย่างไรในเรื่องสุรานารี
คือสูงต่ำคำชาแค้น และเมื่อใด โดยคุณนายท่านไม่ทราบ ชอบกินอะไร เช่น ถ้าโปรดปลาช่อน
แม่ลา ก็หมั่นสั่งบรรดาพวกที่อยู่ในถิ่นนั้นให้นำมาเป็นประจำ ฯลฯ ชอบใช้เสื้อผ้าเครื่องแต่งตัวอะไรและ
ขนาดไหน วันเกิดของเจ้านายและของคุณนายเมื่อใด วันครบรอบแต่งงานเมื่อใด ลูกน้องเหล่านี้จะ
เป็นแผนงานจัดการให้เรียบร้อยโดยไม่ต้องให้เจ้านายสั่ง ซึ่งอาจจะใช้วิธีเค้นไต่ถามบุคคลต่าง ๆ ให้
ทราบเรื่องและนำสี ของเครื่องใช้มาร่วมเป็นเจ้าภาพจัดงานก็ได้ หรือให้มาร่วมงานพร้อมของขวัญ
ที่ถูกใจเจ้านายด้วย และเมื่อเจ้านายมีความต้องการอะไรเป็นพิเศษหรือไม่ ต้องการจะยุ่งเกี่ยวกับกิจกรรม
บางอย่างซึ่งไม่ค่อยจะถูกต้องตามกฎหมายเท่าใดนัก เช่น การฉ้อราษฎร์บังหลวง ลูกน้องที่แสนดีเหล่านี้
จะจัดการให้หมด โดยเจ้านายไม่ต้องเคียดแค้นใจแต่ประการใด

(ค) ลูกน้องระดับสูงจะไม่ประพฤติปฏิบัติเหมือนลูกน้องระดับต้น หรือระดับกลาง เพราะจะเป็น
การเสื่อมเสียเกียรติและทุกคนมีฐานะตำแหน่งที่ผู้คนนับหน้าถือตาและมีข้าทาสบริวารของตนเองอยู่
เหมือนกัน ลูกน้องระดับสูงนี้จะเข้าถึง เย็นถึงเหมือนกัน แต่จะมีฐานะเป็นญาติมิตรมากขึ้น สามารถนั่ง
ปรึกษาหารือกับเจ้านายและเป็นผู้แนะนำนโยบายและคำสั่งไปปฏิบัติในองค์การได้ บุคคลเหล่านี้อาจจะนั่ง
ดื่มเหล้ากินอาหารโต๊ะเดียวกันกับเจ้านาย ไปเที่ยวพักผ่อนหย่อนใจด้วยกัน ไปทัศนารต่างประเทศด้วย
กัน ไปตรวจราชการด้วยกัน ดิศสอยห้อยตามเมื่อมีโอกาสเสมอ ๆ จนบุคคลทั่วไปยอมรับว่า ลูกน้อง
เหล่านี้เป็นวงในของนาย ใครมีเรื่องจะให้นายรับทราบ ก็สามารถจะผ่านลูกน้องระดับสูงเหล่านี้ได้
และอาจจะได้ผลกว่าผ่านช่องทางอื่น เพราะเจ้านายรับฟังและ ไว้น้ำใจเชื่อใจคนเหล่านี้มากนั่นเอง
อย่างไรก็ดีลูกน้องระดับสูง เหล่านี้ซึ่งมีกำลังทรัพย์และกำลัง สมอบมากกว่าระดับกลาง และระดับต้น
ก็ต้องรู้กละเทศระว่า เมื่อใดควรจะจัดหาสิ่งของ หรือของขวัญมาให้แก่เจ้านายในวันมงคลและเทศกาล
ต่าง ๆ ด้วย และราคาของของก็ควรจะสูงด้วย มิฉะนั้นจะกลายเป็นว่ามารับประโยชน์จากเจ้านาย

แต่ฝ่ายเดียว คือเวลาพิจารณาความดีความชอบหรือเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งบุคคล วงในเหล่านี้ส่วนใหญ่ จะได้รับการพิจารณาจากผู้อื่น บุคคลเหล่านี้ในบางกรณีจึงอาจจะเป็นหน้าม้าหรือหัวเรือใหญ่จัดงานต่าง ๆ ให้แก่เจ้านายด้วยก็ได้

ในความสัมพันธ์ฉันท์กับนายนี้ ลูกน้องทุกคนจะต้องแสดงความจงรักภักดีค่อนนายเสมอ ทำตัวให้สอดคล้องกับนาย เพราะนายต้องการให้ลูกน้องเข้าหาสวามีภักดีและเป็นพวกเดียวกับนาย และนายต้องการให้ลูกน้องแสดงตนว่าเป็นคนของท่าน ลูกน้องทุกคนจึงต้องเถียงแผนนาย ยกย่องสรรเสริญนาย และไม่นำเรื่องไม่ดีไม่งามของนายไปพูดขบขันหา ต้องรักษาผลประโยชน์ของนายอย่างเต็มที่ และเมื่อมีโอกาสก็ต้องเชียร์นายของตนเอง ซึ่งคนอื่นอาจจะเห็นเป็นการ "เซสียร์" นายก็ได้ อย่างไรก็ตาม ลูกน้องต้องพยายามแสดงความจริงใจกับนายและพยายามจะให้เจ้านายรับทราบการแสดงความจงรักภักดีของตนในทุกโอกาสด้วย

สรุป

การศึกษาทางวิชาการส่วนใหญ่จะมองความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ในแง่จากเบื้องบนลงมา และแทบจะไม่มีกล่าวถึงในแง่ของผู้ใต้บังคับบัญชาเลย แต่ในทางปฏิบัติของไทยแล้ว ราชการไทยได้เน้นพฤติกรรมระหว่างนายกับลูกน้อง และลูกน้องกับนายมากพอสมควร แต่ได้ใช้ค่านิยมในสังคมไทยเป็นแนวทางยึดถือปฏิบัติ ซึ่งก็มีใช้เป็นระบบที่ทันสมัยเท่าใดนัก ไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน และแนวทางปฏิบัติก็กล่าวบางครั้งก็ขาดเหตุผลขาดผล หรือไม่ถูกต้องตามหลักการบริหารสมัยใหม่เลย

หากจะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชาในราชการไทยอย่างเป็นระบบแล้ว เราพอจะประมวลความสัมพันธ์เช่นนี้ออกเป็น 3 อย่างด้วยกัน คือ (1) ความสัมพันธ์ฉันท์ร่วมงาน ซึ่งเป็นไปตามรูปแบบของการบริหารสมัยใหม่ ทุกคนมีหน้าที่ในองค์การและพยายามดำเนินงานให้ดีที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายรวมขององค์การ ทุกคนแสดงความคิดริเริ่มและความสามารถอย่างเต็มที่ ผู้บังคับบัญชาจะทำหน้าที่ควบคุมดูแลผลการปฏิบัติงานของทุกคน ความสัมพันธ์ส่วนตัวจะไม่ถูกเน้น แต่จะเน้นที่ผลงานมากกว่า (2) ความสัมพันธ์ฉันท์ญาติมิตร ซึ่งสอดคล้องกับค่านิยมในสังคมไทย ผลงานอาจจะได้รับการเน้นหรือไม่ได้รับก็ได้ ทุกคนจะเรียงลำดับอาวุโสทางสังคมซึ่งสามารถทำให้เกิดไมตรีสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานและระหว่างลูกน้องกับนาย บรรยาการในที่ทำงานจะอยู่ในเกณฑ์ดีมากและ

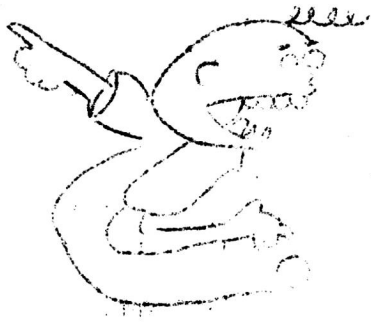
เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานเป็นทีม แต่ถ้านั้นความสัมพันธ์ส่วนตัวมากเกินไป ผลเสียหายก็สามารถจะเกิดขึ้นได้ง่าย ๆ เช่น ทำให้ลูกน้องขาดความคิดริเริ่ม ทำให้พยายามไม่ทำอะไรที่จะชักจูงนายและผู้อื่น และก่อให้เกิดการประจบนายอย่างขนานใหญ่ได้ และ (3) ความสัมพันธ์ฉันท์นายกับนายซึ่งเป็นสิ่งหลงเหลือจากระบบเจ้าขุนมูลนาย ซึ่งเจ้านายจะเป็นผู้ถูกเสมอ ลูกน้องต้องเชื่อฟัง และปฏิบัติตามคำสั่ง ความเจริญก้าวหน้าขึ้นอยู่กับนาย ผลงานไม่เกี่ยว ลูกน้องทุกคนจึงมุ่งประจบเตนายเพื่อความเจริญก้าวหน้าของตนเอง เช่น ลูกน้องระดับล่างก็จะพยายามเข้าไปรับใช้ในลักษณะข้าทาสบริวารในบ้านระดับสูงขึ้นมาหน่อยก็อาจจะส่งภรรยามารับใช้ "ฝ่ายใน" แทนตนก็ได้ แต่บางคนก็สามารถจะลดตนเองลงรับใช้ในลักษณะข้าทาสบริวารได้เช่นกัน และได้ดิบได้ดีไปแล้วด้วย ลูกน้องระดับกลางจะพยายามรับใช้ในฐานะคนสนิทของเจ้านาย รู้ทุกอย่างเกี่ยวกับเจ้านายและรู้ใจนายทุกอย่างด้วย ทั้งยังสามารถเพ็ดทูลหรือนำข่าวมาแจ้งให้นายทราบกับคนอื่น เป็นแม่จวนจัดการทุกอย่างที่ต้องการ เป็นนายหน้าหรือเกราะกำบังนายไปในตัวด้วย และลูกน้องระดับสูงจะมีฐานะกึ่งญาติมิตรร่วมปรึกษาหารือกันไปไหนมาไหนด้วยกันเสมอ ๆ จนทุกคนรู้ว่าเป็น "วงใน" ของเจ้านาย ลูกน้องเหล่านี้จะได้รับการพิจารณาความดีความชอบหรือเลื่อนตำแหน่งกับคนอื่นเสมอ ลูกน้องทั้งหมดในความสัมพันธ์ฉันท์นายจะต้องจงรักภักดีต่อกันเป็นพวกเดียวกับนาย เป็น "คนของท่าน" รักษาผลประโยชน์ของนายและเชียร์นาย เมื่อมีโอกาส และพยายามจะให้นายรับทราบความจงรักภักดีของตนด้วย

จะเห็นได้ว่าการนำเอาค่านิยมทางสังคมมาใช้ในสถานที่ทำงานสามารถทำให้การปฏิบัติราชการเป็นแบบนอกจากวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ แต่ก็คงจะเป็นการยากที่จะไม่ให้ค่านิยมสังคมเข้ามาเกี่ยวข้องกับการบริหารในหน่วยงานราชการไทย เพราะข้าราชการทุกคนก็เป็นคนไทยที่ได้ผ่านการครอบ (Socialization) ในรูปแบบต่าง ๆ ของสังคมไทยมาแล้ว อย่างไรก็ตามเราก็จำเป็นต้องป้องกันมิให้ค่านิยมล้าสมัยบางอย่างเข้ามามีอิทธิพลมากเกินไปในการปฏิบัติราชการ เนื่องจากจะทำให้เกิดผลเสียต่อทางราชการและประเทศชาติได้ ผู้เขียนเห็นว่าเราสามารถจะนำเอาความสัมพันธ์ฉันท์ผู้ร่วมงานมาผสมผสานกับความสัมพันธ์ญาติมิตรเพื่อให้เกิดเป็นการบริหารแบบของไทยได้โดยไม่ผิดหลักการบริหารและไม่ขัดกับคุณค่าทางสังคม กล่าวคือข้าราชการทุกคนปฏิบัติงานตามหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ และความเจริญก้าวหน้าของทุกคนจะได้มาโดยผลงานของตนเอง ในขณะเดียวกันบรรยากาศอันญาติมิตรก็ควรจะมีในที่ทำงาน ซึ่งจะเอื้ออำนวยต่อการแสดงความคิดริเริ่มและความสามารถของแต่ละคน ผู้บังคับบัญชาที่เหมือนญาติมิตรอาวุโสที่ทำหน้าที่ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของ

ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ก็ไม่ควรเน้นความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้ร่วมงานและระหว่างลูกน้อง และนายจนเกินไป มิฉะนั้นจะเกิดผลเสียต่อการทำงานได้

ความสัมพันธ์แบบไทยสมัยใหม่ คือ เน้นศาสตร์ของการทำงานเพื่อผลงานและศิลป์ในการสร้างบรรยากาศสัมพันธไมตรีระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชานั้น เกิดขึ้นแล้วในหน่วยงานหลายแห่งของรัฐ และคงจะกระจายออกไปเรื่อย ๆ ในขณะเกี่ยวกับการบริหารสมัยใหม่ เช่น ระบบความสัมพันธ์ฉันพ่อและนาย ฯลฯ มาใช้เป็นรากฐานของการบริหารก็ควรจะหมดไปจากวงการไทยด้วย ผู้เขียนหวังว่า คงจะไม่ช้าจนเกินไป





“ การสั่งงาน ”

ความเข้าใจที่มีส่วนในการ
การทำงาน

ดรุณี เพ็ชรรัตน์

ในการปฏิบัติงานหรือการบริหารงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ั้น นอกเหนือไปจากการวางแผนการประสานงาน และการควบคุมงานแล้ว ยังต้องมี “การสั่งงาน” หรือ “การออกคำสั่ง” ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ หรือดำเนินการปฏิบัติควบคู่กันไปด้วย การออกคำสั่งจึงถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการบังคับบัญชาของผู้บริหารและถือเป็นอำนาจอันชอบธรรมที่ผู้บริหารจะพึงกระทำ คราวนี้ว่ากันโดยหลักการที่ทุกคนเข้าใจและยอมรับกันคืออยู่แล้ว

เนื่องจากการสั่งงานมีความเกี่ยวข้องโดยตรงต่อบุคคลทั้งสองฝ่าย คือ ทั้งผู้สั่งและผู้ถูกสั่ง ในส่วนของผู้สั่งนั้น ถึงแม้จะได้รับมอบอำนาจหน้าที่จากผู้บังคับบัญชาชั้นสูงขององค์การ หรือจากแหล่งอำนาจคือ กฎหมาย และระเบียบแบบแผนต่าง ๆ มาเหมือนกัน แต่นิสัยใจคอหรือบุคลิกส่วนบุคคลบางอย่างย่อมไม่เหมือนกัน บางคนโผงผาง ใจร้อน บางคนสุขุมรอบคอบ มีมนุษยสัมพันธ์ที่รู้จักใช้จิตวิทยา ซึ่งตรงกันข้ามกับอีกบางคนที่ไม่มีความรู้เหล่านี้เลย สำหรับผู้รับคำสั่งก็เช่นเดียวกัน นิสัยใจคอ บุคลิกลักษณะ ความรู้ ความสามารถ ซึ่งเป็นคุณลักษณะส่วนตัวก็แน่นอนว่าต้องไม่เหมือนกัน สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อการเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างมาก และแน่นอนว่าย่อมไม่มีผู้ใดบังคับบัญชาคนใดจะพอใจ ที่ถูกสั่งให้ทำโน่นทำนี่โดยใช้อำนาจแบบงการ หรือสั่งการ แต่ชอบที่จะให้สั่งอย่างสุภาพ อ่อนโยน มีลักษณะจริงจัง หรือชี้ชวนให้กระทำ ผู้บริหารที่ดีจึงน่าจะยอมรับในประเด็นนี้ การศึกษาถึงปัญหา และความผิดพลาดบางประการในการสั่งงานจึงน่าจะเป็นแนวทางหนึ่งในการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

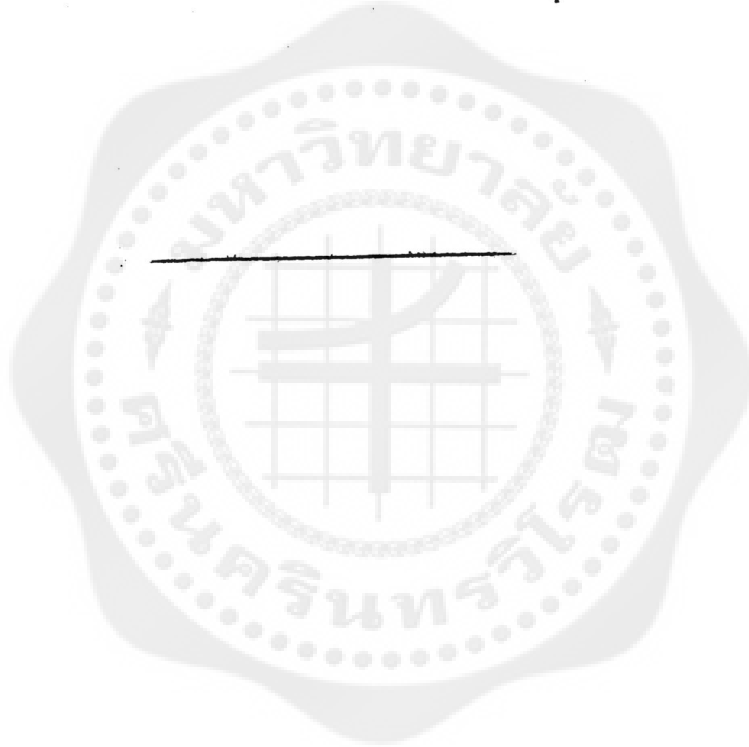
คงไม่มีผู้บริหารท่านใดปฏิเสธนะครับว่า ความเข้าใจที่ไม่ถูกต้องตรงกันในบางครั้งของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อคำสั่งนั้น ผู้บริหารมีส่วนเกี่ยวข้องอยู่ด้วยเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นมองในแง่ของการสื่อความ การเปิดโอกาสให้ซักถาม หรือจะมองในแง่ของความสละสลวยคล่องตัวในการปฏิบัติก็ตาม ก็เห็นจะต้องแยกกล่าวเป็นข้อ ๆ ละ คราวนี้ว่า ความเข้าใจ ที่ไม่ถูกต้องของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อคำสั่งในแต่ละแง่ นั้น ผู้บริหารมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างไร และที่น่าจะเป็นนั้นคืออย่างไร

ประการแรก ในแง่ของการสื่อความ ได้แก่การใช้ถ้อยคำที่ไม่ถูกต้อง ใช้ถ้อยคำที่มีความหมายไต่หลายแง่หลายทาง ใช้คำพูดที่ไม่ชัดเจน วากวนหรือการสั่งหลายเรื่องในขณะเดียวกัน ทำให้ผู้รับคำสั่งฟังแล้วไม่เข้าใจ จับประเด็นไม่ได้ นี่ประการหนึ่ง อีกประการหนึ่งได้แก่การรีบร้อนสั่ง โดยไม่คำนึงถึงเวลาและสถานที่ คือนึกจะสั่งที่ไหน เมื่อไรก็สั่งทันที ซึ่งในลักษณะนี้ บางทีทั้งผู้สั่งและผู้ถูกสั่งต่างก็ลืมเรื่องที่สั่งกันทั้งคู่ หรือฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดอาจลืม และที่ร้ายไปกว่านั้นคือ ผู้สั่งได้สั่งในเรื่องที่เคยสั่งอีกครั้งหนึ่ง โดยลืมไปว่า ตนเองเคยสั่งเรื่องนี้มาแล้ว ความน่าจะเป็นจึงอยู่ที่การเลือกใช้ถ้อยคำที่เข้าใจง่าย ไม่แปลความหมายไต่หลายทาง ฟังหลักเสีย การใช้ถ้อยคำที่คลุมเครือ และไม่สั่งหลายเรื่องในขณะเดียวกัน หรือถ้าเป็นการสั่งโดยวาจา ก็ต้องมีความชัดเจนตรงประเด็น และต้องคำนึงถึงเวลาและสถานที่ด้วย

ประการที่สอง ในแง่ของการเปิดโอกาสให้ซักถาม มีผู้บริหารไม่น้อยที่ออกคำสั่งโดยลืมนึกถึงหลักการนี้ คือเขาบอกว่า ผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าใจหรือรู้ถ่องแท้แล้ว ผลการปฏิบัติงานในบางครั้งจึงไม่เป็นไปตามที่ผู้บริหารต้องการ ตามที่ได้กล่าวว่า "ก็ผมเข้าใจว่าอย่างนี้" ความน่าจะเป็นในข้อนี้ จึงอยู่ที่ผู้บริหาร จะต้องมีการทบทวนหรือสอบถามให้แน่ใจว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจถูกต้องตรงกับที่ตนต้องการแล้วหรือยัง โดยการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ซักถาม หรือซักขอมความเข้าใจจนแน่ใจ

ประการสุดท้ายครับ ในแง่ของความสะทกสทอตัวในการปฏิบัติคำสั่งบางคำสั่งขาดการวางแผน หรือเตรียมการไว้ล่วงหน้า ออกมาในทันทีทันใด โดยยังไม่ได้คำนึงถึงผลได้ผลเสีย หรือคิดให้แจ่มแจ้งว่าจะให้ใครทำอะไร อย่างไร เพื่ออะไร ทำอะไร ก่อนอะไรหลัง มีผลก็ผลเสียอย่างไร แม้แต่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือรับผิดชอบร่วมกันก็ไม่มี การหารือ เป็นการสั่งแบบข้ามชั้น หรือไขว้หน้าที่ และที่ร้ายไปกว่านี้อีกก็คือ อำนาจในการตัดสินใจไม่มอบให้ อุปการณ และเวลาที่จะต้องใช้ก็ไม่ได้คำนึงถึง คือรู้จักแต่สั่งลูกเดียว คำสั่งในลักษณะนี้ นอกจากจะไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติแล้ว ยังก่อให้เกิดความคับข้องใจที่จะต้องปฏิบัติอีกด้วย ความน่าจะเป็นในประการสุดท้ายนี้ก็คือ จะต้องออกคำสั่งที่เป็นระบบ นั้นหมายถึงว่า ต้องมีการเตรียมการวางแผนการไว้ล่วงหน้าคิดหาเหตุผล ประเมินผลได้ผลเสียให้ถ่องแท้ มีการปรึกษารวบรวมกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง สั่งให้ตรงกับหน้าที่ของแต่ละคน และที่สำคัญที่สุด จะต้องให้อำนาจในการตัดสินใจให้เวลาและให้อุปกรณ์ที่จะต้องให้เพียงพอตามความต้องการ

ในเรื่องของการออกคำสั่ง จึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารต้องตระหนัก และระมัดระวัง โดยเฉพาะในเรื่องของการสื่อสาร การเปิดโอกาสให้ซักถาม และในเรื่องของความสะทกสั่นตัวในการปฏิบัติ ดังได้กล่าวมาแล้ว ผู้บริหารจะต้องจำไว้ให้มั่นว่า "คำสั่งจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญก็ต่อเมื่อรู้จักใช้เท่านั้น" และถ้านั้นไม่ประสบผลสำเร็จก็อย่าเพิ่งบันดาลโทสะ คำกรากหรือคำหนิผู้ใต้บังคับบัญชา ก่อนที่จะพิจารณาตนเองว่า "ใช่คนเป็นหรือเปล่า คำสั่งชัดเจนเป็นที่เข้าใจหรือเปล่า ให้อำนาจในการตัดสินใจ ให้เวลาและให้อุปกรณ์อย่างเพียงพอหรือเปล่า"





นักบริหารที่ทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพ

มรกต คุ้มกุลไธ

หากนักบริหารระดับสูงบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ นักบริหารระดับรอง ๆ ลงมา จะสามารถมองเห็นเป้าหมายประสงค์ของหน่วยงานอย่างแจ่มชัด เมื่อเรามองเห็นเป้าหมายประสงค์ชัดเจน เราก็สามารถประกอบกิจการงานให้เกิดประสิทธิผลได้

กล่าวกันโดยทั่วไปว่า กิจการงานใด ๆ ก็ตามจะบังเกิดประสิทธิภาพได้ก็ต่อเมื่อกิจการงานนั้น ๆ ได้รับความร่วมมืออย่างจริงจังและจริงใจของเพื่อนร่วมงานทุกระดับ แต่ผลของการค้นคว้าวิจัยในเรื่องประสิทธิผลของงานกลับปรากฏว่า งานใด ๆ ก็ตามจะมีประสิทธิผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับขึ้นอยู่กับนักบริหารที่บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพเป็นสำคัญ

การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ บันดาลให้เกิดประสิทธิผลของกิจการงานได้ ด้วยเหตุใด ๆ ก็ด้วยเหตุที่ว่าประสิทธิภาพในการบริหารงานนั้นย่อมมีผลกระทบต่อการทำงานขอเพื่อนร่วมงานทั้งทางกายและทางใจ

ในขณะนี้คงกล่าวนี้ สมาคมการบริหารธุรกิจแห่งสหรัฐอเมริกา ได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าแล้วพบความจริงว่า ประสิทธิภาพของกิจการงานที่ตกต่ำลงไปนั้น มีสาเหตุมาจากการบริหารงานที่ขาดประสิทธิภาพ

การบริหารงานที่ขาดประสิทธิภาพ คือ การบริหารงานที่ผู้บริหารระดับสูงขาดความรู้ความเข้าใจ ในเป้าหมายประสงค์ของหน่วยงาน เมื่อผู้บริหารระดับสูงขาดความรู้ความเข้าใจในเป้าหมายประสงค์ของหน่วยงานเสียแล้วก็จะมีผลกระทบให้ผู้บริหารในระดับรอง ๆ ลงมา มีความสับสนและขาดความมั่นใจในการประกอบกิจการงาน

ในหน่วยงานหลายแห่งทั้งในภาครัฐบาลและเอกชน ผู้บริหารระดับรอง ๆ มักมีความรู้สึกสับสนและขาดความมั่นใจ เพราะไม่มีความรู้ความเข้าใจโดยแน่ชัดว่า เป้าประสงค์ของหน่วยงานนั้นคืออะไร จึงเกิดความลังเลใจที่จะปฏิบัติกิจการงานในหน้าที่

ลักษณะดังกล่าวนี้ ผู้บริหารระดับรอง ๆ จึงไม่สามารถอุทิศตนเพื่อกิจการงานของหน่วยงานนั้น ๆ ได้ การประกอบกิจการงานของเขาเหล่านั้นก็ขาดประสิทธิภาพ

หากนักบริหารระดับสูงบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ นักบริหารระดับรอง ๆ ลงมาจะสามารถมองเห็นเป้าประสงค์ของหน่วยงานอย่างแจ่มชัด เมื่อเขามองเห็นเป้าประสงค์ชัดเจนเขาก็สามารถประกอบกิจการงานให้เกิดประสิทธิภาพได้ เพราะเขาประจักษ์และตระหนักเป็นอันดีทีเดียวว่าเขาจะต้องประพฤติปฏิบัติอย่างไร

นักบริหารที่บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะบริหารงานอย่างไรบ้าง

ประการแรก นักบริหารงานที่บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องประพฤติปฏิบัติแต่สิ่งที่ถูกต้องเท่านั้น สิ่งที่ไม่ถูกต้อง สิ่งที่ไม่เป็นธรรมและสิ่งที่ไม่ก่อให้เกิดการพัวเวลาและสูญเสียเวลาเขาจะต้องเลิกเว้นการประพฤติปฏิบัติโดยเฉียบขาดและฉับพลัน

นักบริหารที่บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องมีการไว้วางใจ เงินทุน แรงงาน ความคิด และเทคนิคการจัดการที่ดำเนินงานไปเพียงยี่สิบเปอร์เซ็นต์นั้น จะต้องบังเกิดผลแปดสิบเปอร์เซ็นต์

ประการที่สอง นักบริหารที่บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องบันทึลให้เพื่อนร่วมงานตระหนักและประจักษ์ว่า เป้าประสงค์ของการประกอบกิจการงานนั้น คืออะไร มาตรฐานของการประกอบกิจการงานในระดับสูง กลาง และต่ำ คืออย่างไร

นักบริหารงานที่บริหารอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องตระหนักและประจักษ์ในผลของการค้นคว้าวิจัยทางด้านการธุรกิจการบริหารว่า ผู้ร่วมงานที่สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิภาพนั้น มีความปรารถนาที่จะตั้งเป้าประสงค์ของตนเองและมีส่วนร่วมในกระบวนการของการกำหนดเป้าประสงค์ของหน่วยงานด้วย

ประการที่สาม นักบริหารที่บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ย่อมตระหนักและประจักษ์ว่าการบริหารงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุดนั้น ผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงมาต่างก็หวังความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของตนยิ่ง ๆ ขึ้นไป ดังนั้น ผู้บริหารที่บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพต้องรู้จักมอบหมายอำนาจให้ผู้บริหารระดับรอง ๆ ที่มีศักยภาพทางการบริหาร ประกอบกิจการงานแทนตน

แต่ในการมอบหมายอำนาจให้ประกอบกิจการงานเท่านั้น จึงต้องสังวรไว้ด้วยว่า ผู้ได้รับมอบหมายมีความรู้ความสามารถและทักษะในงานนั้น ๆ เป็นอย่างสูง

ประการที่สี่ นักบริหารที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องประจักษ์และตระหนักอยู่เสมอว่า ความเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นสิ่งนิรันดร์ คนจึงต้องรู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงทั้งปวง และสามารถสร้างสรรค์ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง เหล่านั้นให้เกิดขึ้นหน่วยงานของตน สามารถสร้างแนวความคิดใหม่ กระบวนการใหม่ ๆ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

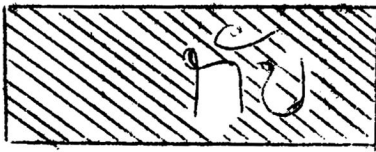
ในการบริหารกิจการทั้งปวง เรามักประสบความสำเร็จที่ว่า แนวความคิดใหม่ ๆ แนวความคิดสร้างสรรค์นั้น มักเกิดจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารที่บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพจึงต้องมีความสามารถที่จะเสาะสรรคักรรยาภาควิชาความรู้ขึ้นมาในงาน เพื่อส่งเสริมแนวความคิดใหม่ และแนวความคิดสร้างสรรค์ให้มีสมรรถนะสูงสุด ความสามารถดังกล่าวนี้จะบังเกิดมีขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการปรับปรุงตนเองอยู่อย่างสม่ำเสมอและปรับปรุงความรู้ ความสามารถและทักษะของเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ

ประการที่ห้า นักบริหารที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องรับแนวความคิดใหม่ ๆ ของเพื่อนร่วมงาน เพราะการยอมรับแนวความคิดใหม่ของเพื่อนร่วมงานนั้น เป็นการเพิ่มสมรรถนะของความคิดสร้างสรรค์ของเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดีเยี่ยมยิ่ง

สิ่งที่พึงรำลึกอยู่เสมอ ๆ ก็คือว่า แนวความคิดใหม่และความคิดสร้างสรรค์นั้น ทุก ๆ คนมีสมรรถนะเสมอกัน มิได้มีแต่เฉพาะนักบริหาร นักวิทยาศาสตร์ นักวิชาการ วิศวกร หรือ ศิลปินเท่านั้น

ฉะนั้น นักบริหารที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องศึกษาหาทักษะว่า จะสามารถสร้างสรรค์ และส่งเสริมแนวความคิดใหม่ของตนและเพื่อนร่วมงานให้เกิดสรรค์ประโยชน์ต่อหน่วยงานได้อย่างไร

ผู้เขียนเรื่อง



๒๐๐. ทวีปพงศ์ นอมอิน

การพัฒนามุขฉล

ในวงการบริหารโดยทั่วไปต่างยอมรับว่า "กำลังคน" เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดเมื่อเทียบกับปัจจัยอื่น ๆ อันได้แก่ กำลังเงิน และเครื่องใช้เครื่องมือต่าง ๆ ความสำคัญของคุณภาพของบุคคลนั้นมีตัวอย่างที่อาจยกมาอ้างได้ในระดับประเทศ ได้แก่ประเทศอิสราเอลทั้ง ๆ ที่มีข้อจำกัดในเรื่องความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรในประเทศ แต่สามารถพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้า ทั้งทางเศรษฐกิจ และการทหาร ทั้งนี้เพราะอาศัยคุณภาพของพลเมืองเป็นสำคัญ ในประเทศไทยเรานั้น ในรัชสมัยของทศวรรษที่ผ่านมา จอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ อดีตนายกรัฐมนตรีคนสำคัญแห่งยุคพัฒนาประเทศได้แสดงสุนทรพจน์ เน้นความสำคัญของบุคคลไว้ในที่ต่าง ๆ กันดังนี้

"เราต้องยอมรับว่า เงินเป็นปัจจัยสำคัญในการทำงานทุกอย่าง แต่คนเป็นปัจจัยที่สำคัญกว่า....." และ"ยามศึก แม้จะมีอาวุธที่ทันสมัยสักปานใด มันก็จะมีที่เกินตัวผู้ให้....."

ในวงการบริหารบุคลากรโรงเรียนในปัจจุบัน ในแต่ละรอบปี ได้มีการกำหนดโครงการประชุม ฝึกอบรมสำหรับบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ กันอย่างต่อเนื่อง แสดงให้เห็นถึงความพยายามที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เพื่อเป็นการตอบสนองความเปลี่ยนแปลง กระบวนการเรียนการสอนตามหลักสูตรใหม่ที่กำลังดำเนินการอยู่

บทความนี้ มุ่งเสนอแนวคิดเชิงวิชาการ และแนวปฏิบัติทั่วไป เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรโรงเรียน โดยเน้นผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีบทบาทสำคัญที่สุด

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่สำคัญประการหนึ่งของการบริหารงานบุคคล Fred Riggs ได้ให้ความหมายของคำว่า "พัฒนา" (Development) ไว้ว่า "เป็นความพยายามที่จะใช้ประโยชน์สูงสุดโดยกระบวนการบริหาร" อาศัยแนวคิดดังกล่าว การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นกระบวนการที่จะให้ประโยชน์สูงสุดของตัวบุคคล โดยมีแผนการ มีจุดมุ่งหมาย และเป้าหมายอย่างแน่ชัด การให้ประโยชน์สูงสุดจากตัวบุคคลจะเกิดขึ้นได้ ถ้าหากผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนเสริมสร้าง

ความคิด การกระทำ ความสามารถ และท่าทีต่าง ๆ อันจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการเตรียมบุคลากรโรงเรียนให้ทันกับภาวะความเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ซึ่งย่อมเกิดขึ้นเป็นประจำ กระบวนการพัฒนาบุคลากรจึงต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานที่เป็นหลักวิชาการมากกว่าสามัญสำนึกธรรมดาของบุคคล

การพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องจำเป็น

โดยที่การพัฒนาบุคลากร ครูอาจารย์นั้น วัตถุประสงค์สำคัญเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการเรียนการสอน โดยมุ่งที่จะเพิ่มพูนความรู้ เปลี่ยนท่าทีและพฤติกรรม ให้เข้าอำนวยการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน แนวการบริหารสมัยใหม่ยอมรับว่ากระบวนการพัฒนาบุคคลนั้น ย่อมนำมาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ โรงเรียนในฐานะเป็นองค์การทางด้านการศึกษา มีหน้าที่ให้การศึกษาแก่ประชาชนทั่วไป ภารกิจนี้เป็นภารกิจที่สำคัญยิ่ง ผลผลิตของโรงเรียนนั้นได้แก่ความเป็นมนุษยชาติ ย่อมแตกต่างไปจากสินค้าจากโรงงานอุตสาหกรรม คุณภาพของสมาชิกของสังคมย่อมขึ้นอยู่กับระดับคุณภาพของบุคลากร ครู - อาจารย์ทั้งหลาย ความสำเร็จของกระบวนการพัฒนาบุคคลในโรงเรียน จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นกระบวนการที่จะเพิ่มพูนคุณภาพของครู-อาจารย์ดังกล่าวข้างต้น

โดยหลักการบริหารราชการนั้น ความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาบุคคลนั้น สืบเนื่องมาจากปัญหาดังต่อไปนี้

1. บุคลากรที่เข้าใหม่ นั้น ย่อมคาดหวังไม่ไว้ว่า หลักเกณฑ์การคัดเลือกบรรจุและแต่งตั้งตามระเบียบ ของทางราชการนั้นจะเป็นหลักประกันว่าจะได้คนที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่เสมอไป นอกจากนั้นบุคคลใหม่ ๆ ในองค์การย่อมมีทัศนคติ ประสิทธิภาพอันอาจไม่สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก "คนใหม่ย่อมมีไฟแรงกว่าคนเก่า" เป็นทัศนคติที่แสดงถึงการตั้งใจทำงาน ซึ่งอาจเป็นคาบสองคม ดังนั้นกระบวนการพัฒนาบุคคลเพื่อคติที่ว่า "Put the man to the right place" และเพื่อลดปัญหาความแปลกหน้า (Alienation) จึงเป็นสิ่งจำเป็น

2. ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการย่อมอยู่ภายใต้ระเบียบข้อบังคับที่เรียกว่า พระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือน ความรู้ในเรื่องนี้ไม่ได้เน้นกำหนดไว้ในหลักสูตรของวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยทั่วไป การฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้หลักเกี่ยวกับระเบียบและวิธีปฏิบัติราชการเพิ่มเติม จึงมีความจำเป็นก่อนปฏิบัติจริง ๆ

3. ความก้าวหน้าของบุคลากรย่อมมีโอกาสเป็นไปตามสายงาน ในโรงเรียนแต่ละแห่งย่อมมีประธานกลุ่ม หัวหน้าสาขาวิชา หัวหน้าระดับชั้น ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และอาจารย์ใหญ่ การก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งงานดังกล่าวแล้วนั้น ย่อมหมายถึงว่าหน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างไปจากเดิม ซึ่งอาจเป็นปัญหาในการปฏิบัติหน้าที่ ดังนั้น การเตรียมการให้บุคลากรได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ เสริมสร้างทัศนคติที่ถูกต้องให้เพียงพอต่อการกระทำใหม่ในตำแหน่งที่สูงขึ้นย่อมเป็นสิ่งจำเป็น

4. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของหน่วยงาน การกำหนดโครงการใหม่ ๆ การรับเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ ย่อมเกิดปัญหาในระดับต่าง ๆ หากว่าไม่ได้ฝึกอบรมจัดเตรียมบุคลากรไว้ให้พร้อมเพียงเสียก่อน

5. บุคลากรที่จำเจมานาน หากไม่มีโอกาสได้รับการพัฒนาอย่างถูกวิธี ประสิทธิภาพการทำงานย่อมย่อหย่อนลงได้ คนที่เหมาะสมสมัยหนึ่งอาจไม่เหมาะสมกับอีกสมัยหนึ่งก็ได้ การเปิดโอกาสให้สลับเปลี่ยนหมุนเวียนกันทำงาน (Job Rotation) การอบรมฟื้นฟูในรูปของการชักสนิม (Refresher course) จะเป็นโครงการพัฒนาที่คลี่คลายปัญหานี้ได้

6. การเปลี่ยนแปลงของภาวะเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ย่อมส่งผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของบุคลากรโดยทั่วไป การให้ความรู้ข่าวสารที่ถูกต้องย่อมเป็นโอกาสที่จะทำให้บุคลากรเลือกแนวทางการดำเนินชีวิตที่เหมาะสมกับสภาพของตนเองและครอบครัว ซึ่งย่อมเป็นพื้นฐานที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ

โดยสรุปความจำเป็นที่จะต้อง

โดยสรุปความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรด้านการสอนในโรงเรียนนั้น คืองานสอนและหน้าที่พิเศษอื่น ๆ การพัฒนาบุคลากรด้านการสอนในโรงเรียนนั้น มีจุดมุ่งหมายเฉพาะที่จะช่วยให้

1. ครู - อาจารย์ทั้งหลายมีความรู้ ความชำนาญสามารถปฏิบัติหน้าที่หลัก คืองานสอนและหน้าที่พิเศษอื่น ๆ ให้เกิดผลดีตามที่โรงเรียนต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคต

2. ครู - อาจารย์ทั้งหลายมีพลังใจและทัศนคติที่ถูกต้องต่อการกระทำและความรับผิดชอบที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำ

3. ครู - อาจารย์ทั้งหลายมีโอกาสเตรียมพร้อมสำหรับตำแหน่งหน้าที่ตามสายงาน เพื่อความเจริญก้าวหน้าในอาชีพของตน

4. ครู - อาจารย์ทั้งหลายได้พัฒนาบุคลิกภาพ อุบนิสัยใจคอ เพื่อการส้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

ประโยชน์ของการพัฒนาบุคคล

หลักการบริหารสมัยใหม่มีอยู่ประการหนึ่งว่า ผู้บริหารที่จะต้องบริหารงานให้ได้ทั้งเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายขององค์การ ซึ่งย่อมหมายถึงว่าในการบริหารโรงเรียนนั้น ครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่จะต้องจัดกระบวนการบริหารให้คณะครู อาจารย์ภายในโรงเรียน เกิดความพึงพอใจในการะกิจที่ได้รับมอบหมาย มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานภายใต้ระบบคุณธรรม พร้อมกันนั้น ผลผลิตของโรงเรียนอันได้แก่ สัมฤทธิ์ผลทางการเรียนและพฤติกรรมอันพึงปรารถนาของ เด็กนักเรียน ก็เป็นไปตามจุดหมายของหลักสูตร ผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถจัดการได้ตามหลักการข้างต้นนั้น ไม่อาจมองข้ามกระบวนการพัฒนาบุคคลไปได้ เพราะการพัฒนาบุคคลย่อมนำมาซึ่งคุณประโยชน์ทั้งของโรงเรียนและส่วนบุคคลด้วย

คุณประโยชน์จากการพัฒนาบุคคลที่เกิดขึ้นแก่โรงเรียนมีดังต่อไปนี้

1. เพิ่มประสิทธิภาพการประสานงานภายในโรงเรียน
2. ก่อให้เกิดความสนใจสำหรับโครงการใหม่ ๆ ที่โรงเรียนจัดขึ้น
3. สามารถกำหนดมาตรฐานกระบวนการเรียนการสอนได้
4. สามารถยกระดับคุณภาพ วิธีการสอนของครู - อาจารย์ให้สอดคล้องกับหลักสูตรใหม่
5. เป็นการเตรียมกำลังคน เพื่อความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียน และการเปลี่ยนแปลง

โครงสร้างของโรงเรียนที่จำเป็น

6. สร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นทุกฝ่าย เป็นการยกระดับน้ำใจการทำงานของกลุ่ม
7. เป็นการป้องกันปัญหาข้อบกพร่องในกระบวนการเรียนการสอนที่อาจนำมาซึ่งความสูญเสีย

อื่น ๆ

8. สามารถใช้ประโยชน์กำลังงานของบุคลากรได้สูงสุด

9. โรงเรียนสามารถบริหารงานให้เป็นไปตามนโยบายและแผนงานที่กำหนดไว้ เป็นการ

ตอบสนองเป้าหมายโดยส่วนรวม

คุณประโยชน์ส่วนบุคคล หรือเป้าหมายส่วนบุคคลที่จะได้รับจากโครงการพัฒนาบุคคล

1. ทุกคนมีโอกาสยกระดับความรู้ ความสามารถ และพัฒนาศักยภาพของตนเอง
2. เป็นโอกาสที่จะปรับปรุงท่าที บุคลิกภาพ เพื่อความเหมาะสม
3. มีโอกาสเตรียมตัวสำหรับความก้าวหน้าในการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง
4. ก่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
5. สามารถตอบสนองความถนัดที่ตนมีอยู่โดยการทดลองงาน
6. เข้าในนโยบายและแผนงานของโรงเรียน
7. เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบของตน

ผู้บริหารกับการพัฒนาตนเอง

การพัฒนาบุคลากรย่อมเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร ครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่จึงเป็นบุคคลสำคัญยิ่งที่จะดำเนินการให้โครงการพัฒนาบุคลากรสำเร็จลุล่วงไป ศาสตราจารย์สมพงษ์ เกษมสิน ปรมาจารย์ศาสตร์การบริหารได้ให้หลักการสำคัญไว้ว่า ผู้บริหารจะไม่สามารถพัฒนาบุคคลอื่นได้หากไม่พัฒนาตนเองเสียก่อน หลักการนี้เป็นแนวทางชี้แนะว่า บุคคลที่ควรพัฒนาเป็นอันดับแรกได้แก่ผู้บริหาร

บุคคลจะสามารถพัฒนาตนเองได้ก็ต่อเมื่อ บุคคลรู้จักตนเองจุดด้อยของตน การรู้จักตนเองของตนจะมีค่ายิ่งหากใช้ให้เป็นประโยชน์โดยเฉพาะเพื่อส่วนรวม และการยอมรับจุดด้อยของตนแล้วปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม จะเป็นการเสริมจุดเด่นให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น คงจะปฏิเสธได้ยากหากจะกล่าวว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการอาชีพ ต่างก็ผ่านกระบวนการปรับปรุงจุดด้อยของตนมาแล้วทั้งสิ้น

องค์ประกอบส่วนบุคคลสำหรับการพิจารณา เพื่อปรับปรุงตนเองมีดังต่อไปนี้

1. ฐานะทางเศรษฐกิจ
2. ความสามารถทางสมอง หรือสติปัญญา
3. ความสามารถทั่วไปและความสามารถพิเศษ
4. บุคลิกภาพ
5. สุขภาพ

ปัจจัย 2 ประการแรกนั้นเป็นองค์ประกอบที่พัฒนาได้ยาก หากจะพิจารณาว่าเป็นเรื่องของ "บุพเพนิวาสานุสสติ" การปรับปรุงตนเองให้มีฐานะมั่นคง และมีสติปัญญาสูงไม่ใช่เรื่องทำได้ง่าย ๆ แต่อย่างน้อยที่สุดผู้บริหารที่รู้จักใช้ชีวิต ให้เหมาะสมกับอัตภาพทาง เศรษฐกิจของตนโดยไม่เป็นหนี้สินก็จัดได้ว่าเป็นบุคคลพัฒนาแล้ว สำหรับผู้มีสติปัญญาปานกลาง หากกระทำการตัดสินใจด้วยความรอบคอบรัดกุม โอกาสที่จะเป็นผู้นำที่ดีก็มีอยู่มากทีเดียว

ปัจจัย 3 ประการหลัง มีความเป็นไปได้มากสำหรับผู้ปรารถนาจะปรับปรุงตนเอง บุคลิกภาพเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อภาวะมนุษย์สัมพันธ์ การปรับปรุงบุคลิกภาพย่อมหมายถึง การปรับปรุงลักษณะเฉพาะ ทั้งที่วาจา กิริยามารยาท อุปนิสัย เช่น การแต่งกาย การพูดจา โต้ตอบด้วยถ้อยคำสุภาพ ชัดเจน ความเป็นผู้มีระเบียบตรงต่อเวลา ฯลฯ หากผู้บริหารแก่จืดชืด ในเรื่องดังกล่าวได้ ก็จะเป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคลากรอื่น ๆ โดยไม่ต้องลงทุนลงแรงประการใด

ในเรื่องของสุขภาพนั้น หากผู้บริหารรักษาดูแลตนเอง ให้มีสุขภาพที่อยู่เสมอในลักษณะที่ว่า "จิตสโลไสอยู่ในร่างกายที่สมบูรณ์" ก็จะเกิดประโยชน์ทำให้ผู้ศึกษาเองกับการทำงานได้เต็มที่ อันจะเป็นตัวอย่างที่ดีสำหรับผู้ใฝ่ค้นคว้าต่อไป

ความสามารถทั่วไปและความสามารถพิเศษ จะเกิดขึ้นได้ หากบุคคลมีความสนใจและมีความตั้งใจอย่างแท้จริง ในปัจจุบัน แนวทางที่นิยมกระทำกันปรากฏอยู่ในลักษณะดังต่อไปนี้

- การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่นตามโอกาสอันควร
- ศึกษาหาความรู้จากเอกสารและอื่น ๆ อย่างสม่ำเสมอ
- ติดตามความเคลื่อนไหวโครงการใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาระกิจของตน
- สนใจเหตุการณ์ทั้งภายในและภายนอกประเทศโดยอาศัยสื่อมวลชน
- เข้าร่วมฝึกอบรม ประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาส
- เป็นสมาชิกของสมาคมที่เกี่ยวข้องกับงานของตน
- สนใจและหาโอกาสไปศึกษาและดูงานภายในและภายนอกประเทศ
- เป็นผู้นำอภิปรายและบรรยายในบางโอกาส
- แสวงหาโอกาสที่จะศึกษาต่อเพื่อเพิ่มคุณวุฒิ

บทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้นำในการพัฒนาบุคคล

คงได้กล่าวมาแล้ว ผู้บริหารเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุด ในการนำบุคลากรอื่น ๆ ให้ปรับเปลี่ยนทัศนคติ พฤติกรรม ในแนวทางที่เอื้อต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้บริหารจึงเป็นแกนนำหรือเป็นตัวกลาง แห่งการเปลี่ยนแปลงบทบาทย่อยของผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจำแนกได้ดังนี้

(1) บทบาทของผู้ให้การศึกษา (Educator) คือให้ความรู้ ความคิด จัดกระบวนการฝึกอบรมเพิ่มพูนประสบการณ์เป็นต้น

(2) บทบาทของผู้เร้าเร้า (Stimulator) คือการให้ การชักนำ ชี้นำ และแนะแนวทาง และให้กำลังใจอยู่เสมอ

(3) บทบาทของผู้รวมกลุ่ม (Organise) คือ ความพยายามที่จะให้เกิดองค์กรเพื่อการทำงานเป็นคณะ เช่น กลุ่มชมรมต่าง ๆ คณะกรรมการดำเนินงาน เป็นต้น

(4) บทบาทของผู้ประสาน (Coordinator) คือความพยายามที่จะประสานความเข้าใจระหว่างสมาชิก เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเป็นการเชื่อม (linkage) องค์ประกอบแห่งความสำเร็จของการทำงาน

(5) บทบาทของผู้เสนอนวัตกรรม (Innovator) คือการนำในค่านความคิด (idea) วิธีการและเทคนิคใหม่ ๆ

(6) บทบาทของผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) หมายถึงการจัดเตรียมทรัพยากรให้เพียงพอตามความจำเป็น เครื่องมือเครื่องใช้ วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในเชิงพัฒนาบุคคล

การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

การพัฒนาบุคลากรสามารถกระทำได้ทั้งที่เป็นพิธีการและกึ่งพิธีการ การพัฒนาในลักษณะแรกหมายถึงการกำหนดโครงการเพื่อฝึกอบรมเป็นหมู่คณะ ผู้กระทำการอบรมมักจะเป็นวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง จึงต้องมีแผนการดำเนินงานอย่างแน่ชัด เป็นกิจกรรมที่นิยมปฏิบัติกันอยู่ตามหน่วยราชการทั่วไป โครงการในลักษณะนี้ต้องอาศัยทรัพยากร กำลังคน กำลังทรัพย์ และเครื่องมือเครื่องมืต่าง ๆ หน่วยงานขนาดเล็กย่อมขาดความพร้อมที่จะจัดได้

การพัฒนาในประเภทหลัง ผู้บริหารสามารถกระทำได้ด้วยตนเองโดยอาศัยการปฏิบัติงานประจำวัน หาโอกาสที่เหมาะสมเพื่อชี้แนะ (coaching) แนวทางที่ควรประพฤติปฏิบัติ การมอบหมายความรับผิดชอบที่สำคัญ ๆ เป็นวิธีการที่ต้องอาศัยความตั้งใจจริงของผู้บังคับบัญชาเป็นสำคัญต่อไปนี้เป็นแนววิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งสองแบบ

1. การพัฒนาบุคลากรเป็นทางการหรือเป็นหมู่คณะ หมายถึง การฝึกอบรมบุคคลเป็นกลุ่ม มีความมุ่งหมายเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ เสริมสร้างทัศนคติ ทักษะ และแนวคิดที่ถูกต้องในการทำงาน การพัฒนาบุคลากรเป็นหมู่คณะแบ่งเป็นหลายประเภทดังนี้

1.1 การปฐมนิเทศ (orientation) เป็นโครงการฝึกอบรมสำหรับผู้เข้าปฏิบัติงานใหม่เพื่อให้มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับโครงสร้างของหน่วยงาน สิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ให้ทราบระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ และทำความรู้จักกับผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ รวมทั้งเพื่อนร่วมงาน อันจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการเริ่มต้นปฏิบัติงานได้รับมอบหมาย

1.2 โครงการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะ (skill training) มีความมุ่งหมายที่จะให้บุคลากรได้ฝึกฝนความชำนาญเฉพาะอย่าง เช่น การสอนตามหลักสูตรใหม่ การวัดผลและประเมินผล เป็นต้น

1.3 การพัฒนาบุคลากรระดับหัวหน้างาน (Supervisory - training) เป็นโครงการที่จัดขึ้นเพื่อเตรียมบุคคลสำหรับตำแหน่งหัวหน้าระดับแผนก หรือหัวหน้าสาขายางต่าง ๆ มีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาบุคคลในเรื่องของความเป็นผู้นำ การวางแผน การปฏิบัติตามแผน เป็นต้น

1.4 การพัฒนาบุคลากรระดับผู้บริหาร (Executive development) ได้แก่ โครงการฝึกอบรมที่จัดสำหรับบุคลากรระดับสูงสุด และระดับรองของหน่วยงาน เช่น อาจารย์ใหญ่ และผู้ช่วยฝ่ายต่าง ๆ มีความมุ่งหมายให้มีความเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของตน เข้าใจความสำคัญของนโยบายและการปฏิบัติตามนโยบาย รวมทั้งให้ความรู้ในเรื่องกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ การวิเคราะห์ และวิจัยสถานการณ์ของหน่วยงาน เป็นต้น

1.5 โครงการศึกษานอกสถานที่ (study tour) เป็นโครงการที่มุ่งให้บุคลากรได้มีประสบการณ์แปลกใหม่ อันอาจจะทำให้เกิดแนวคิด เพื่อการปรับปรุงงานในความรับผิดชอบของตน

1.6 การประชุมอภิปราย (conference) โดยการกำหนดประเด็นที่เกี่ยวข้องกับปัญหาและความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน โครงการนี้จะเป็นการเสริมบรรยากาศของการติดต่อสื่อสาร (communication) ทำให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างกัน

1.7 การบรรยายและสาธิต (lecture) โดยการเชิญวิทยากร ผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาต่าง ๆ มีความรู้ความเข้าใจที่จะให้บุคลากรได้รับรู้เพิ่มเติม ให้ได้เห็นตัวอย่างจากการแสดงและการกำหนดบทบาทจำลอง (role playing)

2. การพัฒนาเป็นรายบุคคล บุคคลเมื่ออยู่ในองค์การย่อมมีลักษณะเฉพาะแตกต่างกัน Thomas Drior ให้ทัศนะไว้ว่า บุคคลในหน่วยงานเปรียบเหมือน

เป็นหน้าที่ของผู้บริหารโดยเฉพาะ ถ้าหากผู้บริหารมีความเชื่อว่า มนุษย์เป็นเวไนยสัตว์ซึ่งฝึกอบรมได้ สั่งสอนได้ หรือยึดหลักการที่ว่า "คนเรานั้นไขได้ หากว่ารู้จักไข" ย่อมหมายถึงว่าผู้บริหารมีความเชื่อและเห็นคุณค่าของการพัฒนาบุคคล การพัฒนาบุคคลเป็นรายบุคคลหมายถึงการหาโอกาสแนะแนวทาง ซึ่งข้อที่ถูกต้องในการทำงาน เน้นการปฏิบัติในทางที่ถูกต้องที่ควรเปิดโอกาสให้แสวงหาความรู้และประสบการณ์เพิ่มเติม ทั้งนี้เพื่อยกระดับฝีมือการปฏิบัติงาน ปรับปรุงบุคลิกภาพ และปรับเปลี่ยนทัศนคติที่ถูกต้อง อันจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ความสำเร็จของการพัฒนาบุคคลเป็นรายบุคคล จะปรากฏอยู่ในระดับใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ ภูมិภาพและไหวพริบของผู้บังคับบัญชา รวมทั้งความตั้งใจจริงที่จะพัฒนาบุคคลในแนวทางนี้

แนววิธีในการพัฒนาบุคคลเป็นรายบุคคล สามารถกระทำได้ดังต่อไปนี้

2.1 จัดส่งไปฝึกอบรมภายนอก ศึกษาต่อเป็นรายบุคคล โดยมีโครงการที่แน่นอนในการที่จะใช้ประโยชน์

2.2 การสอนงาน (coaching)

2.3 ให้มีการหมุนเวียนกันทำงาน (job rotation)

2.4 ให้ปฏิบัติหน้าที่แทน เช่น รักษาการแทน เป็นผู้ช่วย มอบอำนาจ ปฏิบัติงานให้เป็นบงบอย่าง ให้ไปประชุมแทน

2.5 ให้โอกาสบุคลากรได้ช่วยเหลือกัน ในลักษณะพี่เลี้ยง

2.6 ให้โอกาสไปสังเกตการณ์ประชุมร่วมกับตน

2.7 สนับสนุนให้เข้าร่วมเป็นสมาชิกในสมาคมที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่

เทคนิคในการพัฒนาบุคคลเป็นรายบุคคล

1. การสอนงาน (coaching) ให้ผู้ถูกสอนลงมือกระทำด้วยตนเอง ไม่ควรตรวจสอบในลักษณะคอยจับผิด อย่างจู้จี้จุกจิกพลาการของเขา แต่ควรช่วยเหลือแก้ไขความผิดพลาดเมื่อสังเกตเห็นว่าเหลือวิสัยของเขาที่จะแก้ไขได้ แต่มีใช้หมายความว่าปล่อยให้ความผิดพลาดบานปลายมากเกินไป

2. การหมุนเวียนกันทำงาน ต้องชักชวนความเข้าใจ คำนี้ถึงความเป็นไปได้ที่ทุกคนจะรับผิดชอบ ติดตามผลและประเมินผลอย่างใกล้ชิด

3. การให้ปฏิบัติหน้าที่แทน ต้องใช้ศิลปะการเกลี้ยกล่อม (Persuasion) เพื่อให้มีความกล้า มั่นใจและเต็มใจ การสนทนาเชิงจำลองเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในขณะปฏิบัติหน้าที่แทน ย่อมเป็นโอกาสในการทดสอบการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

การพัฒนา "ความคิด" ของบุคลากร เป็นภารกิจประการหนึ่งที่ผู้บริหารควรดำเนินการ ควรพยายามที่จะให้บุคลากร เป็นผู้มีความคิด - ความอ่าน หากสามารถดำเนินการเป็นผลสำเร็จ ก็ย่อมหมายถึงทุกคนย่อมมีวินัยในตนเอง การปฏิบัติงานประจำวันก็จะมีระบบที่ดี

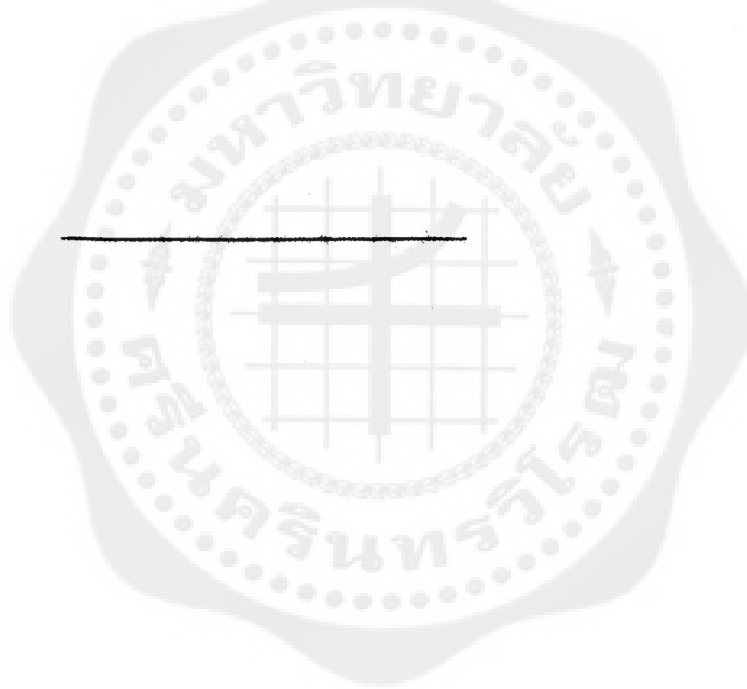
การพัฒนาความคิดของบุคลากร ควรเริ่มต้นเมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมีปัญหา ผู้บริหารต้องสามารถที่จะ วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ การชี้แนะให้เจ้าของปัญหามอง เห็นสาเหตุและแนวทางแก้ไข หรือทางเลือกที่ดีที่สุด และในท้ายที่สุดให้เขาสามารถตัดสินใจด้วยตนเอง หากผลลัพธ์เป็นที่น่าพอใจ ความพึงพอใจและความภาคภูมิใจก็ย่อมเกิด

หลักการสำคัญในการพัฒนาบุคคล

เนื่องจากการพัฒนาบุคลากร เป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บริหาร กระบวนการพัฒนาบุคคล จึงต้องอยู่ภายใต้หลักการที่เหมาะสม ต่อไปนี้ขอเสนอหลักการสำคัญที่พึงยึดถือ ดังนี้

1. เปิดโอกาสให้ทุกคนได้รับการพัฒนา โดยไม่มีอภิสิทธิ์ใด การจัดลำดับก่อนหลัง เป็นสิ่งจำเป็น

2. สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นจุดเริ่มต้นที่ดี
3. ผู้บริหารต้องมีความตั้งใจ มีความจริงใจและเสียสละ
4. ความมุ่งหมายในการพัฒนาบุคคลต้องให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการขององค์การ
5. บรรยายภาคการการบริหารแบบประชาธิปไตยเชื่อมโยงกับโครงการพัฒนาบุคลากร
6. การพัฒนาบุคคลจะได้ผลดียิ่ง ต้องใช้วิธีการหลาย ๆ อย่าง
7. การพัฒนาสอนแนะผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหาร
8. ผู้บริหารต้องปรับปรุงตนเองให้ทันต่อเหตุการณ์ (up to date) อยู่เสมอ



จะทำยังไง...? ถ้าต้องเป็นเจ้านายของ เพื่อนร่วม - งานที่ทำงานอยู่ในแผนกเดียวกัน?

คำย่นย่อ จิตกรรณกลั่น...

จะทำตัวเป็นนาย เพื่อนก็หาว่า บ้าอำนาจ จะทำตัวเฮฮาสนิทสนมเหมือนก่อน
คนทั่วไปก็จะหาว่าไม่มีลักษณะของการ เป็นผู้นำที่ดี จะสั่งงานหรือจะตำหนิงาน
ผิดพลาดก็กระอักกระอ่วนใจ

เป็นเรื่องที่พูดยากเหมือนกันว่า ควรจะทำยังไง หากวันทีนั้นก็ต้องเป็นนายเพื่อน
และเพื่อนที่สนิทสนม รักใคร่ทำงานในแผนกเดียวกัน ต้อง เป็นลูกน้อง
บางครั้งความโชคชะตา หรือความก้าวหน้าที่ใน งานก็ทำให้กระอักกระอ่วนใจได้เหมือนกัน
หากพิจารณาพิจารณากัน อย่างจริง ๆ จัง ๆ แล้ว ความก้าวหน้าในตำแหน่งนี้เป็นความ
ก้าวหน้าที่มีทั้งดีและเสีย

ดีในแง่ที่ว่าเป็นการทำนายความสามารถในการบริหารคน พร้อมกับที่ เป็นการทดสอบ
ความสามารถในการบริหารงานในตำแหน่งงานใหม่

หากแก้ไขปัญหาดังต่าง ๆ ดูลงไปก็ด้วยดี ก็จะมีตำแหน่งงานใหม่และความรับผิดชอบใหม่ ๆ
มาท้าทายความสามารถอีก

แต่ ถ้าเกิดพลาด

อาจจะไม่มีโอกาส ได้รับการทดสอบอีก

ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในกรณีที่ต้อง เป็นเจ้านายเพื่อนนั้น มาจากตัวเองและเพื่อน
ในส่วนของตัวเอง อาจจะรู้สึกตะขิดตะขวงใจ ที่จะสั่งงานหรือมอบหมายงานให้เพื่อนทำ
ขณะเดียวกันก็อาจจะอีกอีก ไม่รู้ว่าจะทำนึ่เพื่อนยังงี้ดี หากเขาทำงานผิดพลาด
หรือทำงานให้ไม่สำเร็จตามที่กำหนด

ยิ่งถ้าเพื่อนคุมงาน Project สำคัญ ๆ ใหญ่ ๆ ที่เราเองก็ไม่ค่อยจะรู้เท่าไร ?
เพราะเป็นงานใหม่สำหรับเรา

ก็จะยิ่งหงุดหงิดอีกต่อไปอีก

ครั้นจะไปคลุกคลีกับเหล่าหมาเปตามแบบฉบับดั้งเดิมก็อาจจะทำไม่ได้ เพราะ
ตำแหน่งคำคอยู่

ในขณะที่เดียวกัน เวลาที่ทำเช่นนั้นก็น้อยลง เพราะต้องรับผิดชอบมากขึ้น
ข้างฝ่ายเพื่อน เขาอาจจะไม่คิดอะไรก็ได้ (เราอาจจะคิดไปคนเดียว เลยไม่ค่อยสบายใจ)
ซึ่งถ้าเป็นถึงขั้นนี้ไปแล้วไป

ถือว่าได้เพื่อนที่ประเสริฐ

แต่ถ้าเพื่อนเกิดคิดมาก น้อยอกน้อยใจหรือหันไล่ขึ้นมา เพราะเขาคิดว่าเราควรเป็น
ลูกน้องเขามากกว่าที่เขาจะมาเป็นลูกน้องเรา เพื่อนก็อาจจะแสดงให้เห็นให้เราเห็นว่าเขาไม่พอใจ
อาจจะลาพักหรือลาป่วยหลาย ๆ วัน ในวันแรกที่เรารับตำแหน่ง
หรืออาจจะเก็บข้อมูลสำคัญ ๆ ไว้อย่างหนาแน่น
เวลาที่เรากำลังต้องการข้อมูลเหล่านั้น เพื่อนเราอาจจะบอกว่าหาไม่เจอ หรือกำลังหาอยู่
แต่ถ้าหากนายของเราเกิดอยากได้ข้อมูลเหล่านั้น และบังเอิญถามไปที่เพื่อนเรา เพราะ
เราเกิดไม่อยู่ในช่วงนั้น

เพื่อนเราก็จะขมิ้นปนป้อนข้อมูลทุกอย่างให้นายของเรา
หรือมิฉะนั้น เขาก็อาจจะทำงานตามที่ได้รับคำสั่งเท่านั้น
ความคิดริเริ่มในทางสร้างสรรค์ต่าง ๆ ก็จะหายไปในเร็ว ๆ
ทางออกที่ดีเกี่ยวกับเรื่องเหล่านี้ อาจทำได้หลายอย่าง
ขั้นแรก ทันทีที่ทราบว่าได้รับการแต่งตั้งให้รับผิดชอบงานในแผนก และเป็นหัวหน้า
เพื่อนของเรา ควรจะถามนายว่า

ขอบเขตความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ในตำแหน่งงานใหม่เป็นอย่างไร? (ถ้าบริษัทมีการ
กำหนดสิ่งเหล่านี้ไว้แล้วก็ต้องรีบเร่งศึกษาเสียแต่ต้น) มีโครงการสำคัญ ๆ อะไรที่เร่งด่วนหรือไม่?
มีนโยบายหลัก ๆ อย่างไร? ขณะเดียวกันควรถามต่อไปว่า เหตุผลที่ได้รับการแต่งตั้ง เป็นเพราะอะไร?
ทำไมถึงต้องเป็นเรา?

เขาคาดหวังอะไรจากเรา?

มีคำแนะนำอะไรบ้าง?

และควรจะถามต่อไปว่า

ข่าวแต่งตั้งนี้มีใครบ้างที่รู้ (ตามปกติของการบริหารงาน การจะแต่งตั้งผู้หนึ่งผู้ใด ผู้ถูกแต่งตั้ง มักจะได้รับการบอกกล่าวให้รู้ตัวล่วงหน้า พร้อมกับสอบถามความสมัครใจก่อน)

หากยังไม่มีใครรู้ (นอกจากผู้ใหญ่ขององค์กร) ก็ควรจะแนะนำว่า ให้นายเป็นคนบอกเรื่องนี้แก่เพื่อนของเรา และอธิบายถึงเหตุผลที่เขาแต่งตั้งเรา (ผมสมมุติว่านายอาจจะไม่ได้คิดถึงจุดนี้)

หรืออาจจะให้นายเป็นผู้ประกาศข่าวนี้ในที่ประชุมของแผนกก็ได้
การให้นายเป็นคนแจ้งข่าวแก่เพื่อนจะดีกว่าที่เพื่อนรู้เองจากคำสั่งที่ออกมาหรือดีกว่าที่เราจะบอกกับเขา

เมื่อเพื่อนทราบข่าว คราวนี้ก็ควรจะหาโอกาสพูดคุยกับเพื่อนเป็นการส่วนตัว เพื่อบอกเขาว่า ทุกอย่างยังเหมือนเดิม และแสดงความจริงใจให้เขาเห็นว่า ต้องการความร่วมมือช่วยเหลือจากเขา

รวมทั้งต้องการคำแนะนำและขอเสนอแนะต่าง ๆ

เมื่อเริ่มรับงานในตำแหน่งใหม่ก็ทำตามปกติ พูดคุยกับเขา

หากมีห้องทำงานส่วนตัว ก็ควรจะออกจากห้องไปหาเขาที่โต๊ะ มากกว่าที่จะโทรศัพท์ตามตัวเขามาที่ห้อง เวลาจะพูดจาทัน ก็ควรจะพูดด้วยตัวเอง ไม่ใช่ให้เลขาเป็นคนพูด

หากจะมีเวลา ก็ควรจะเป็นฝ่ายชวนเขาออกไปทานข้าว หรือแม้แต่อยู่พูดคุยฉันทน์เพื่อนในเวลาเย็นหลังเลิกงาน

และหากมีอำนาจเพียงพอ อาจจะยักยอกให้เขาไปรับผิดชอบงานที่มีความสำคัญหรือใหญ่กว่าเดิม

แต่ต้องพิจารณาความเหมาะสมด้วย หรือมอบหมายงาน Project สำคัญให้เขาไปทำ ในเวลาที่มีการประชุม อาจจะกล่าวชมผลงานของเขาบ้าง เพื่อแสดงถึงการยอมรับในความสามารถที่เรามีต่อเขา

หรือหากมอบหมายให้เขาทำโครงการใด โครงการหนึ่ง เมื่อเขาทำเสร็จ อาจจะทำหนังสือปะหน้าผลงานนั้น ผ่านไปให้นายของเรา

การทำเช่นนี้ มีประโยชน์หลายอย่าง อย่างแรก เพื่อจะรู้สึกได้ว่า เรายังคงมีผลงานปรากฏต่อสายตาของผู้บริหารที่สูงกว่า หรือคือยังมีคนอื่นที่ได้เห็นผลงานของเรา และเราไม่ได้เสนอหน้าเอาแต่ความดีความชอบเท่านั้น

อย่างที่สอง เป็นการแสดงว่า เรายกย่องชมเชยและให้การสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชา ไม่เพียงแต่นักงานของคุณเองว่าเป็นผลงานของเรา

อย่างที่สาม เป็นการแสดงว่า เราไม่มีปัญหาเกี่ยวกับเพื่อน เพราะเพื่อนยินดีทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย นายก็จะมองว่า เราสามารถแก้ไขปัญหาเรื่องเพื่อนได้

ข้อสำคัญที่จะทำให้ทำงานกับเพื่อนคุณได้ดีในกรณีเช่นนี้ก็คือ จะต้องมีความจริงใจและจะต้องไม่มีทัศนคติในทางไม่ดีต่อเพื่อน เช่น อย่าไปด่วนสรุปตัดสินใจว่าเพื่อนต้องไม่ให้ความร่วมมือแน่ ๆ

ในกรณีที่ไต่พยายามทำทุกอย่างเพื่อเอาชนะใจเพื่อนแล้ว

แต่เขาก็กังหัว ตัว แสบ ๆ คัน ๆ เหมือนเดิม

ก็จะต้องสวมบทบาทของการ เป็นเพื่อนและนายตามลำดับ

โดยพูดคุยกันเป็นการส่วนตัวฉันท์เพื่อนขอให้เขาเลิกแสบกับคุณเสียที่

หากไม่เป็นผลก็ดำเนินการตามขั้นตอน

แต่ต้องระวัง

อย่าให้พนักงานคนอื่น ๆ มองว่าเป็นคนบ้าอำนาจ เทอตำแหน่ง

และในช่วงนี้ จะต้องพยายามศึกษางานในความรับผิดชอบของเขา

อาจมีคำถามว่า หากเพื่อนที่เป็นลูกน้องนี้ ไม่พยายามร่วมมือ ควรต้องบอกนายหรือไม่ เพื่อให้เขาทราบเป็นแนวทางไว้ก่อน

คำถามมองได้เป็น 2 ทาง

ทางแรก หากบอกนาย นายอาจบอกว่าเราล้มเหลวในการบริหารคน

ทางที่สอง หากไม่บอก กรณีที่ต้องใช้มาตรการขั้นเด็ดขาด นายอาจไม่เข้าใจ และอาจจะไม่เห็นด้วย

ทางออกที่คิดว่าน่าจะเหมาะก็คือ อาจจะต้องให้นายรู้ไว้บ้างว่า เพื่อนไม่ให้ความร่วมมือ
อย่างไร?

แต่จะต้องระวังว่า ไม่ใช่เป็นการฟ้อง

และควรจะให้ทราบเฉพาะเรื่องสำคัญ ๆ เท่านั้น

คำถามที่ว่า ควรทำตัวอย่างไร หากจะต้องเป็นนายของเพื่อนร่วมงานนั้น ?

ดูจะหาคำตอบที่เหมาะสมได้ยาก

ทั้งนี้ทั้งนั้นขึ้นอยู่กับตัวผู้ได้รับการแต่งตั้ง ซึ่งจะต้องใช้ศิลป์และกลยุทธ์ต่าง ๆ

และขอสำคัญคือ

ความจริงใจและความเสมอต้นเสมอปลาย



ปัญหาและ แนวทางแก้ไข

ความขัดแย้ง



ในองค์กรบริหาร

สว. โพธิ์

ในองค์กรบริหารหนึ่ง ๆ ย่อมจะต้องมีบุคลากรปฏิบัติงานอยู่จำนวนหนึ่ง จะมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับขนาดและความจำเป็นขององค์กรนั้น ๆ เพื่อทำหน้าที่ดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้าและทำให้งานขององค์กรดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้ เพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการดำเนินงานขององค์กร การที่มนุษย์เรานี้มีจำนวนมากกว่าหนึ่งคนขึ้นไปมาปฏิบัติงานร่วมกัน สิ่งสำคัญที่หนีไม่พ้นก็คือ ปัญหาความขัดแย้งในการปฏิบัติงานขององค์กรบริหารที่จะต้องเกิดขึ้นไม่ช้าก็เร็วเวลาหนึ่ง ฉะนั้นผู้บริหารองค์กรต่าง ๆ จึงต้องควรที่จะได้ศึกษาปัญหาความขัดแย้ง และแนวทางแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ของบุคลากรในองค์กรบริหารจากหลาย ๆ แหล่งวิทยาการไว้ เพื่อนำความรู้ที่ได้มาพิจารณาปรับใช้ในการบริหารงานสืบไป

ธรรมชาติของมนุษย์

มนุษย์เรานั้นมีความแตกต่างกันในหลาย ๆ ด้านทั้งในด้านร่างกาย จิตใจ กรรมพันธุ์ พฤติกรรม ความต้องการ ตลอดจนความรู้สึกนึกคิดเมื่อต้องมาอยู่ร่วมกันหรือทำงานร่วมกันเป็นเวลานาน ๆ ในรูปของกลุ่มบุคคล เป็นหมู่คณะ หรือเป็นองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ กันแล้ว ธรรมชาติในด้านความแตกต่างของมนุษย์ก็จะเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง ที่จะก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้นระหว่างมนุษย์ ทั้งในด้านการสร้างสรรค์และทางด้านการเสื่อม จะมีมากหรือน้อยนั้นย่อมจะต้องขึ้นอยู่กับกลุ่มคนหรือบุคคลนั้น ๆ หากแม้ว่าในกลุ่มใดมีสมาชิกของกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายคลึงหรือใกล้เคียงกันมากที่สุด เช่น มีวัยใกล้เคียงกัน มีรสนิยมคล้าย ๆ กัน มีแนวความคิดเหมือน ๆ กัน ปัญหาความขัดแย้งของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์กรนี้ก็จะมีน้อย ตรงกันข้ามหากว่าบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอีกกลุ่มหนึ่งมีความแตกต่างกันมาก ๆ ทั้งในด้านคุณวุฒิ วิทยวุฒิ ชาติวุฒิ ชนวุฒิ และอื่น ๆ อันเป็นสิ่งแสดงถึงความแตกต่างกันแล้วละก็ จะก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งได้มาก ไม่ว่าจะมีปัญหาความขัดแย้งขึ้นในลักษณะใด หรือรูปแบบใดก็ตาม ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพและความสามารถสูง จะต้องรู้จักหรือแก้ไขปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรให้หมดสิ้นไปโดยเร็ว

ที่สุด เพื่อประโยชน์ทางการดำเนินงานขององค์กรและประเทศชาติ

ประเภทของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งนั้น ในทุก ๆ องค์กรบริหารจะแบ่งได้เป็นสองประเภท คือ

ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ หมายถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแล้วสามารถทำให้องค์กรเจริญหรือพัฒนาได้ เรียกว่าองค์กรได้รับประโยชน์จากความขัดแย้งนั่นเอง

ความขัดแย้งในทางเสื่อม หมายถึงความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแล้วทำให้กิจการขององค์กรไม่เจริญ ทำให้เสื่อมสลายหรือองค์กรนั้นต้องล้มเลิกไปเลย

ความขัดแย้งในองค์กรนั้น ถึงแม้ว่าจะเกิดผลประเภทใดก็ตาม ผลลัพธ์ที่ตามมาก็คือก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กรนั้น แม้ว่าการดำเนินงานบริหารขององค์กรต่าง ๆ จะได้นิฏจาประโยชน์ ข้อบังคับ จารีตประเพณีนิยมและอื่น ๆ ไว้เป็นแนวปฏิบัติเพื่อที่จะป้องกันและลดปัญหาความขัดแย้ง แต่ความขัดแย้งก็ยังคงมีอยู่และเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ซึ่งถ้าหากเป็นความขัดแย้งที่ไม่รุนแรงผู้บริหารก็สามารถที่จะหาทางแก้ไขหรือขจัดปัญหาได้ แต่ถ้าความขัดแย้งนั้นมีความรุนแรงและยุ่งยากซับซ้อนแล้ว ผู้บริหารก็ต้องอาศัยวิธีหรือกลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อที่จะแก้ปัญหาให้หมดไป ซึ่งผู้บริหารจะต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ของตนเองเข้าแก้ไขปัญหาให้ได้ผลดีและยังเกิดผลดีต่อทุก ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้อย่างไร ?

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรบริหารต่าง ๆ นั้น จะมีสาเหตุและเหตุผลที่ต่างกันไปถึงแม้ว่ากรณีบางอย่างอาจจะไม่ใช่ต้นเหตุของความขัดแย้งโดยตรงก็ตาม แต่ก็ยังเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นนั้น ๆ สิ่งที่จะก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรบริหารนั้น มีอยู่หลายประการที่สำคัญและควรจะทราบไว้มีดังนี้

1. ความขัดแย้งที่เกิดจากภาระหน้าที่ที่ปฏิบัติในการปฏิบัติงานนั้น บางองค์กรงานมักจะซ้ำซ้อนกัน ไม่ได้แบ่งภาระหน้าที่ให้แน่ชัดว่าเป็นความรับผิดชอบของใครหรือกลุ่มไหน เมื่อจะต้องปฏิบัติงานจริง ๆ ก็อาจจะต้องถกเถียงและโต้แย้งกันในระหว่างกลุ่มคนหรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง ทั้งในลักษณะแย่งงานกันทำ และเถียงกันทำจะก่อให้เกิดผลกระทบในทางเสื่อมต่อบุคคลและหน่วยงานเป็นอันมาก

2. ความขัดแย้ง เกิดจากความต้องการของปัจเจกบุคคลในด้านวัตถุ ความขัดแย้งลักษณะนี้เกิดขึ้นจากบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่ต้องการในด้านวัตถุสิ่งของ หรือปัจจัยอื่น ๆ ซึ่งความต้องการในลักษณะเช่นนี้ แต่ละบุคคล แต่ละกลุ่มก็มีความอยากได้คล้าย ๆ กันอยู่ จึงก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ในระยะเวลาอันรวดเร็ว

3. ความขัดแย้งที่เกิดจากความแตกต่างกันระหว่างบุคคลและกลุ่มบุคคล ความแตกต่างระหว่างปัจเจกบุคคล หรือกลุ่มบุคคลเป็นเหตุให้เกิดแบ่งพรรคแบ่งพวก และแยกคนในองค์กรบริหารให้ห่างจากกัน ทำให้ทุก ๆ คนมีความรู้สึกที่ "เรา" และ "เขา" ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นชนวนก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้นโดยแบ่งเป็นพวก ๆ ในรูปของหญิง-ชาย, คนแก่-คนหนุ่ม, ผู้บริหาร-ผู้ใต้บังคับบัญชา, ผู้จัดการ-คนงาน, ฝ่าย-ภาค, กลุ่มผลประโยชน์-เสียผลประโยชน์, กลุ่มเอาตัวคนเดียวอีกกลุ่มหนึ่ง เป็นต้น

4. ความขัดแย้งที่เกิดจากการเรียนรู้ซึ่งกันและกันของบุคคลในองค์กร ความขัดแย้งนี้เกิดจากการที่บุคคลมาทำงานร่วมกันอยู่เป็นเวลานาน ๆ ซึ่งในระยะแรก ๆ จะไม่มีปัญหา แต่ภายหลังจากการที่มาอยู่ร่วมกันนาน ๆ เข้า ได้มีการพบปะพูดคุยกันและกัน รู้ข้อดีข้อเสียของกันและกัน หรือของแต่ละฝ่าย บางอย่างอาจเข้าใจกัน บางอย่างอาจไม่เข้าใจกัน ทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรขึ้นในที่สุด

5. ความขัดแย้งที่เกิดจากการขาดธรรมะทางพุทธศาสนาในการปฏิบัติงาน

ความขัดแย้งประเภทเกิดจากการขาดความเมตตากรุณา, มุทิตา, อุเบกขา, ความเสียสละการให้อภัย, รวมทั้งขาดระเบียบวินัยในการปฏิบัติงานด้วย, เมื่อคนในองค์กรขาดธรรมะแล้วจิตใจก็เสื่อม ทำให้เกิดความขัดแย้งกันขึ้นง่าย ๆ ทั้งที่ปัญหามาง่ายอย่างอาจจะรวมขอมกันได้

ความขัดแย้งของบุคลากรในองค์การบริหาร

ในองค์การบริหารต่าง ๆ ซึ่งมีคนร่วมปฏิบัติงานอยู่เป็นจำนวนมาก ๆ และต้องเกี่ยวข้องกับงานหลายฝ่าย หลายความคิด หลายแนวทาง และความขัดแย้งนั้นก็จะมีหลายสาเหตุหลายประการ ตั้งแต่ตัวบุคคลไปสู่อุปกรณ์ ซึ่งในที่นี้จะชี้ให้เห็นถึงความขัดแย้งของกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ในองค์การบริหารต่อไปนี้

ก. ความขัดแย้งในระหว่างกลุ่มผู้ปฏิบัติงานอยู่กับผู้ที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่

สาเหตุสำคัญที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในระหว่างผู้ทำงานเก่า กับผู้ทำงานใหม่ เป็นผลสืบเนื่องมาจากหลายกรณี เช่น ความแตกต่างในเรื่องวัยวุฒิ วิชาการ กระบวนการทำงาน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะก่อให้เกิดความไม่เข้าใจกัน ซึ่งกรณีเช่นนี้ผู้ทำงานเก่าก็จะถือตนเองว่าตนเคยปฏิบัติงานมานาน มีประสบการณ์ต่าง ๆ มากกว่า การจะทำงานใด ๆ ขึ้น ผู้ที่มาทีหลังจึงน่าจะเห็นชอบด้วย แต่ถ้าผู้มาปฏิบัติงานใหม่เป็นคนหัวแข็ง มีทิฐิมาก และถือว่าตนเองก็มีความรู้ความสามารถ ในขณะที่เดียวกันก็ถือว่าคนรุ่นเก่านั้น มีความคิดล้าหลัง ไม่ยอมเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติ อุดมการณ์ พฤติกรรม ความเชื่อแล้ว ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้นในองค์การบริหารอย่างแน่นอน

ข. ความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงานเฉื่อยชา กับผู้ที่ขยันขันแข็งและตั้งใจทำงาน

ในองค์การต่าง ๆ นั้น ย่อมจะต้องมีผู้ปฏิบัติงาน ทั้งผู้ที่มีความขยันขันแข็ง และผู้ที่ไม่ขยันขันแข็ง ภาระหน้าที่ทั้งผู้เป็นผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ ซึ่งกลุ่มผู้เฉื่อยชาในการทำงาน จะเป็นภัยสาหัสใด ๆ ก็แล้วแต่ เมื่อกลุ่มคนทั้งสองกลุ่มต้องทำงานร่วมกันก็ต้อง เกิดความขัดแย้งขึ้นอย่างแน่นอน เช่น กลุ่มผู้ที่มีความขยันขันแข็งในการทำงาน แต่ต้องทำงานกับคนเฉื่อยชา ความขัดแย้งภายในทั้งในค่านิยมความรู้สึกนึกคิด หรือพฤติกรรมที่แสดงออกของทั้งสองฝ่ายก็จะเกิดการโต้เถียง ทะเลาะกันขึ้น จะเกิดผลกระทบโดยตรงต่อหน่วยงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ค. ความขัดแย้งอันเนื่องมาจากกลุ่มที่ได้รับประโยชน์กับกลุ่มที่เสียผลประโยชน์

เป็นธรรมชาติขององค์การบริหารต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานนั้นจะมีทั้งกลุ่มผู้ได้ผลประโยชน์ และกลุ่มคนที่เสียผลประโยชน์ จะเป็นผลประโยชน์ในค่านิยม และมีชีวิตความเป็นอยู่ เพราะคนเรานั้นมีกิเลสอยู่ในตัวอยู่แล้ว เมื่อผลประโยชน์ที่จะได้รับนั้นไม่เท่าเทียมกันหรือห่างกันมาก ๆ ก็จะทำให้เกิดความอิจฉาริษยา และเกิดการไม่ประสานงานกันในการปฏิบัติงาน จึงก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ ผลเสียก็จะตกอยู่กับองค์การ

แนวทางแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์การบริหาร

ความขัดแย้งภายในองค์การนั้น สามารถที่จะเกิดขึ้นได้ทุก ๆ หนเวลาและทุก ๆ เวลา รวมทั้งเกิดได้ทุก ๆ รูปแบบด้วย ผู้ที่เป็นผู้บริหารจึงต้องคำนึงถึงปัญหาความขัดแย้งเสมอ ๆ

ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้ง เพียง เล็กน้อย หรือมาก ๆ ก็ตาม จะต้องหาวิธีการแก้ไขโดยด่วนเพื่อป้องกันปัญหาที่จะลุกลามเป็นความขัดแย้งที่รุนแรงและใหญ่โต จนยากที่จะขจัดปัญหาต่าง ๆ ได้ ซึ่งในที่นี้จะขอเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในองค์การบริหาร 3แนวทาง ดังนี้คือ

1. การแก้ปัญหาความขัดแย้งในแบบที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะ และอีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้แพ้

การแก้ปัญหาความขัดแย้งในแบบที่ฝ่ายหนึ่ง เป็นผู้ชนะ และอีกฝ่ายหนึ่ง เป็นผู้แพ้ เป็นวิธีการที่ง่ายและไม่สลับซับซ้อนมากนัก ซึ่งอาจจะมีผลดีและผลเสียต่อองค์การพอ ๆ กัน ขึ้นอยู่กับบุคคลในองค์การว่าจะยอมรับฟังความคิดเห็นกันมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับกลวิธีและคุณสมบัติของผู้บริหาร ถ้าดำเนินการโดยความบริสุทธิ์ยุติธรรมก็ไม่น่าจะมีปัญหามากนัก กลวิธีในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในลักษณะนี้ มีวิธีการที่สำคัญคือ

ก. การแก้ปัญหาโดยการใช้อำนาจหน้าที่

การใช้อำนาจหน้าที่เพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์การนั้น คือ ผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจหน้าที่ที่ตนมีอยู่ดำเนินการทันที ทุก ๆ คนจะต้องทำตามคำสั่ง! เพราะเป็นผู้บังคับบัญชา ซึ่งการแก้ปัญหาในลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้แพ้ตลอด และจะเป็นผลให้เกิดปฏิกริยาตอบสนองในทางลบขึ้น จะทำให้การปฏิบัติงานขาดระบบ เพราะแต่ละคนจะแกล้งทำ หรือพยายามหลีกเลี่ยงไม่ให้จิตใจเจ้านาย แม้ว่าจะเป็นการกระทำผิดระเบียบแบบแผนก็ตาม ซึ่งจะมีผลกระทบทำให้เกิดความเฉื่อยชาและขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการทำงาน ทำให้องค์การไม่เจริญก้าวหน้า

ข. การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยวิธีการวางเฉย

การแก้ปัญหาความขัดแย้งในกรณีเช่นนี้ อาจมีความขัดแย้ง เกิดขึ้นในระหว่างบุคคล หรือกลุ่มบุคคล เช่น ผู้บริหารมีความประสงค์จะแต่งตั้งให้บุคคลหนึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบงานชิ้นใดชิ้นหนึ่ง แต่มีคนหลายคนไม่เห็นด้วย ผู้บริหารก็จะดำเนินการตามที่ตนเห็นชอบอยู่ เมื่อเวลามีการประชุมพิจารณาจะมีแต่คนวางเฉยหมด เมื่อผู้บริหารไม่สนใจคำทัดท้วงของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

ค. การแก้ปัญหาความขัดแย้งด้วยการลงมติ

การแก้ปัญหาลักษณะนี้เวลามีปัญหาเกิดขึ้น ผู้บริหารก็จะใช้วิธีการลงมติเสียงข้างมาก เห็นเป็นอย่างไรก็ต้องดำเนินการหรือถือตามนั้น ซึ่งแน่นอนก็ต้องมีฝ่ายแพ้ฝ่ายชนะเกิดขึ้น แต่สิ่งเหล่านี้จะไม่แน่นอนตายตัวเสมอไป เพราะฝ่ายที่แพ้คนหนึ่ง อาจจะไปชนะอีกคนหนึ่ง

ซึ่งก็น่าจะยังเป็นวิธีการที่พอจะใช้ได้ดีในบางกรณี ฉะนั้น การใช้วิธีการนี้ หัวข้อหรือญัตติจะต้องเป็นที่ยอมรับของคนส่วนมากด้วย

2. การแก้ปัญหาคือความขัดแย้งในแบบที่ทั้งสองฝ่ายเป็นผู้แพ้

วิธีการในการแก้ปัญหาคือความขัดแย้งในแนวทางนี้นั้น คู่กรณีทั้งสองฝ่ายจะต้องเสียผลประโยชน์ด้วยกันทั้งคู่ ซึ่งวิธีการแบบนี้เรามีกระบวนการดำเนินงานเป็นขั้นตอนดังนี้ คือ

ก. วิธีการประนีประนอม วิธีนี้คู่กรณีมักจะมีความเห็นเกี่ยวกับเรื่องที่เกิดขึ้นตั้งแต่สองเรื่องขึ้นไปไม่ตรงกัน ดังนั้นจำเป็นที่จะต้องหาสิ่งที่ตกอยู่ในระหว่างกลางให้ทั้งสองฝ่ายได้ผลประโยชน์เท่ากัน เช่น ทั้งสองคนอยากได้สมบัติเดียวกัน ก็ต้องแบ่งครึ่งกัน ปัญหาทั้งหมดก็ไป เป็นต้น

ข. การให้สินบน การแก้ปัญหาคือวิธีแบบนี้ ในทางการบริหาร ผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบจะต้องเสียสิ่งต่าง ๆ มาก เพราะต้องจ้างให้ผู้อื่นบังคับบัญชากระทำการในสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาอาจจะไม่เต็มใจกระทำ

ค. การกำหนด กฎวิธีในการแก้ไขปัญหาลักษณะนี้มักจะใช้คนกลางหรือเรียกว่ามือที่สามเข้ามาเกี่ยวข้อง โดยฝ่ายที่สามจะเป็นผู้ดำเนินการหรือกำหนดวิธีแก้ปัญหาลักษณะนี้ ซึ่งผลที่ได้รับอาจมีแพ้ชนะ แต่มีคนกลางเป็นตัวเชื่อม

ง. อิงกฎอาศัยเกณฑ์ การแก้ปัญหาคือวิธีนี้ใช้การอาศัยกฎเกณฑ์ระเบียบแบบแผนในการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งต่าง ๆ มาช่วยในการตัดสินใจ ซึ่งอาจจะมีผลออกมาในรูปของผู้แพ้ เพราะไปขัดกับระเบียบและประเพณีที่ปฏิบัติกัน

3. การแก้ปัญหาคือทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะ

การแก้ปัญหาคือแบบนี้เป็นการแก้ปัญหาคือใช้วิธีการเจรจา มีการวินิจฉัยตัดสินใจ ซึ่งเป็นวิธีการแก้ปัญหาคืออื่น ๆ ด้วย เหตุที่ทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะก็เพราะผู้บริหารหรือผู้เกี่ยวข้องดำเนินการแก้ไขปัญหาคือขัดแย้งต่าง ๆ ด้วยการพยายามหาทางออกให้ทั้งสองฝ่ายพอใจและตรงตามความต้องการของทั้งสองฝ่ายด้วยกัน ซึ่งเราจะดำเนินการดังนี้

1. การใช้วิธีการเจรจาแก้ไขปัญหาคือ นั่นคือเมื่อมีข้อขัดแย้งเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลก็ตาม ทั้งสองฝ่ายที่จะหันหน้าเข้าหากันพิจารณาหรืออภิปรายถึงปัญหาคือขัดแย้งต่าง ๆ ที่เห็นว่าพอที่จะตกลงและตัดสินใจได้ ถ้าหากทั้งสองฝ่ายยังไม่เห็นด้วยก็ควรจะใช้วิธีการเจรจาเลือกทางออกหรือทางเลือกที่ดีที่สุด ด้วยการอาศัยหลักการตัดสินใจร่วมกัน

2. การตัดสินใจร่วมกัน เมื่อมีปัญหาความขัดแย้ง คู่กรณีจะหันหน้าเข้าหากันร่วมกันและช่วยกันพิจารณาถึงค่านิยมและความต้องการของทั้งสองฝ่าย ร่วมกัน หาทางดำเนินการ เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายได้รับประโยชน์มากที่สุด ลักษณะเด่นของวิธีนี้ก็คือ แทนที่จะให้ทั้งสองฝ่ายโต้เถียงกันเพื่อผลแพ้ชนะ ก็ให้ทั้งสองฝ่ายนั่งปรึกษารื้อกันเพื่อยุติข้อขัดแย้ง ซึ่งวิธีนี้มีประโยชน์ที่ว่า ทั้งสองฝ่ายได้หยุดคิดหาทางแก้ไขปัญหาค้าง ๆ ซึ่งจะเป็นผลดีต่อทั้งสองฝ่าย

ในเรื่องของความขัดแย้งภายในองค์การบริหารนั้น ไม่ว่าจะมีความในลักษณะใด และเกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาไหนก็สุดแท้แต่ การที่เราจะใช้วิธีแก้ปัญหาก็โดยวิธีหนึ่งวิธีใดนั้น ขึ้นอยู่กับวิจารณ์ญาณของผู้บริหารที่จะดำเนินการ เพราะถึงแม้ว่าเราจะมีวิธีแก้ปัญหาคความขัดแย้งหลายอย่างหลายแบบก็ตาม แต่ไม่มีวิธีการใดเป็นวิธีการที่ดีที่สุด ขึ้นอยู่กับปัญหานั้น จะเหมาะสมกับวิธีใด ฉะนั้นผู้บริหารจึงต้องกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหามากมาย ๆ วิธี โดยอาศัยข้อมูลต่าง ๆ แล้วจึงตัดสินใจเลือกทางหรือวิธีแก้ปัญหาก็ที่สุ่มนำไปใช้ในการตัดสินใจแก้ปัญหาก็จะทำให้การแก้ปัญหาค้าง ๆ ประสพผลสำเร็จ



ดึกขงกรรมพอชอจจ เลจจท

กมล รังสจจ

การมอบอำนาจหน้าที่ (Delegation of authority) เป็นเทคนิคการบริหารที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่จะช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่การบริหารงานของผู้บังคับบัญชาให้น้อยลง เพื่อจะได้มีเวลาสำหรับปฏิบัติงานสำคัญ อันจำเป็นต่อภาระหน้าที่ของนักบริหารหรือหัวหน้างานมากขึ้นในองค์การใดองค์การหนึ่ง ย่อมมีการแบ่งงานกันทำเป็นสัดส่วนเพื่อให้การดำเนินงานขององค์การสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ หากพิจารณาตามลักษณะของสายการบังคับบัญชา ก็จะประจักษ์ว่าภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชานั้นมีมากมายที่สุดที่ผู้บังคับบัญชา จะปฏิบัติจัดทำแต่โดยลำพังให้สำเร็จลุล่วงได้ แม้จะได้มีการแบ่งแยกลักษณะของงานกันทำแล้วก็ตาม ทั้งนี้ก็เพราะผู้บังคับบัญชาชั้นสูง หรือหัวหน้างานนั้นมีความผูกพันรับผิดชอบในหน้าที่การงานกว้างขวาง และต้องรับผิดชอบต่อการเป็นส่วนตัว ดังนั้นการมอบอำนาจหน้าที่จึง เป็นกลวิธีหนึ่งที่ผู้บังคับบัญชาจะใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงาน (สมพงษ์ เกษมสิน, 2521, หน้า 143) กล่าวกันว่า ผู้บังคับบัญชาไม่จำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ในงานที่ตนบังคับบัญชามาก ก็อาจประสบความสำเร็จได้ ถ้ามีความสามารถในการรู้จักใช้คนให้ตรงกับความสามารถ เข้าใจหลักมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลผู้ร่วมงานให้บังเกิดผล

การบริหารงานนั้นประกอบด้วยการมีวิธีหลายชนิด เริ่มตั้งแต่ทราบว่ามึงงานอะไรที่ต้องทำ วัตถุประสงค์เป็นอย่างไร มีแผนงานอะไรบ้าง คณะผู้ร่วมงานด้วยเป็นใครบ้าง แต่ละคนมีหน้าที่รับผิดชอบอะไร และเมื่อสั่งให้ดำเนินงานแล้วจะควบคุมติดตามผลได้อย่างไร กรรมวิธีเหล่านี้แต่ละเรื่องย่อมต้องการแผนงานที่รัดกุม ต้องการการตัดสินใจที่รวดเร็ว ถูกต้องทั้งนั้น ผู้บังคับบัญชาจะประสบความสำเร็จในงานของตน จำเป็นต้องมีเทคนิคในการบริหารงาน ผู้บังคับบัญชาที่สามารถไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ลงมือกระทำงานด้วยตนเองไปเสียหมดทุกอย่าง ขอแต่เพียงให้รู้จักเลือกใช้คนและมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานกับตน รู้จักเทคนิคของการมอบอำนาจหน้าที่ (มัลลี เวชชาชีวะ, 2510, หน้า 211)

ความหมายของการมอบอำนาจหน้าที่

การมอบอำนาจหน้าที่หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ บางประการให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ในการปฏิบัติผู้บังคับบัญชามักจะมอบอำนาจหน้าที่แก่หัวหน้าระดับ รองลงไป การมอบอำนาจนี้อาจมอบแก่บุคคลคนเดียวหรือหลายคนก็ได้ แต่ในทางทฤษฎี การมอบ อำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นการมอบให้แก่ตำแหน่ง (Position) ไม่ใช่บุคคล (สมพงศ์ เกษมสิน, 2521, หน้า 143) ผู้ที่ได้รับมอบหมายจะได้รับอำนาจสิทธิในการวางแผนและสั่งการ รวมทั้งทำการตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ภายในส่วนงานหรือที่เกี่ยวกับหน่วยงานของตน (ธงชัย สันติวงษ์, 2519, หน้า 262) แต่ผู้บังคับบัญชาก็ยังต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลว ของงานที่มอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติด้วย เพราะไม่ว่ากรณีใดผู้บังคับบัญชาก็ยังต้องรับผิดชอบ ต่อหน้าที่การงานที่ตนเป็นหัวหน้า หรือผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ไม่ว่าจะได้อบรมหมายให้ผู้ใดไปปฏิบัติ จักทำหรือไม่ก็ตาม (ปรีชา คงฤทธิศึกษากร, หน้า 36) ความรับผิดชอบเป็นสิ่งที่มอบหมายกันไม่ได้ ถึงแม้ว่าผู้บังคับบัญชาจะได้อบรมหมายหน้าที่การงานไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อปฏิบัติจัดทำแล้ว ผู้บังคับ บัญชาก็ยังต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จของงานที่ตนมอบให้ผู้บังคับบัญชาของตนอีกชั้นหนึ่ง ความ รับผิดชอบหาได้หมดไปพร้อมกับการมอบงานและอำนาจให้รับไปทำอีกต่อหนึ่งไม่

การมอบอำนาจหน้าที่เป็นเรื่องเกี่ยวกับความรับผิดชอบ (Responsibility) อำนาจ หน้าที่ (Authority) และความพร้อมที่จะรายงานผลของงานให้ผู้บังคับบัญชาได้ตรวจสอบ (Accountability)

ข้อแตกต่างระหว่างการมอบอำนาจหน้าที่ (Delegating) กับการมอบหมายงาน (Assigning)

การมอบอำนาจหน้าที่แบบ delegate เป็นการมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับไป ปฏิบัติในลักษณะที่เด็ดขาด ไม่มีการควบคุมหรือคอยติดตามอย่างใกล้ชิด เพียงแต่คอยติดตาม ตามข่าวสารเป็นครั้งคราว เพื่อให้ความช่วยเหลือแนะนำ ผู้รับมอบหมายมีอิสระในการวางแผน ดำเนินงานและวินิจฉัยสั่งการได้ทุกอย่าง เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายนั้นสำเร็จ ซึ่งการ มอบหมายงานแบบ delegate นั้นจะต้องประกอบด้วยสองประการ คือ ประการแรก การแบ่งกิจกรรมหรืองานบางส่วนของผู้บังคับบัญชารวมทั้งปัญหาซึ่งจะเกี่ยวข้องหรือเกิดขึ้น กับงานหรือกิจกรรมที่แบ่งนั้นไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องได้รับความ รับผิดชอบเต็มในการที่จะดำเนินการให้งานนั้นบรรลุผลและต้องมีหน้าที่ในการตัดสินใจเท่าที่

จำเป็นในระหว่างการทำงานด้วย ประการที่สอง การอธิบายให้ผู้รับมอบหมายงานเพียงให้ทราบว่างานหรือปัญหาที่มอบให้ นั้นเป็น "อะไร" และ "ทำไม" เท่านั้น โดยปล่อยให้ผู้รับมอบหมายนั้นค้นหาว่า "อย่างไร" ด้วยตนเอง (สมศักดิ์ ชาญศิริศักดิ์สกุล, 2525, หน้า 2) ในการมอบหมายงานแบบ delegate ผู้บังคับบัญชามีความไว้วางใจและเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาของตนว่าจะต้องทำสำเร็จ เมื่อมอบงานไปแล้วและแจ้งให้ทราบถึงขอบเขตที่ควรจะทำในการดำเนินงานก็ปล่อยให้เป็นเรื่องของผู้ใต้บังคับบัญชาจะรับผิดชอบไปจัดการ ผู้บังคับบัญชาจะคอยควบคุมก็ต่อเมื่อเห็นว่าจะออกนอกเขตที่กำหนดให้หรือเห็นว่ากำลังจะผิดพลาดและขั้นสุดท้ายผู้บังคับบัญชารับรายงานถึงผลสำเร็จของงาน

ส่วนการมอบหมายงาน (Assigning) ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้วางแผนงานวิธีดำเนินงานให้เป็นผู้ตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการในเรื่องต่าง ๆ ผู้รับมอบไม่มีอิสระที่จะดำเนินงานตามที่ตนเห็นสมควร ต้องฟังคำสั่งอยู่ตลอดเวลา งานที่มอบมักเป็นงานที่ไม่สำคัญเท่าไร

ความสำคัญของการมอบหมายอำนาจหน้าที่

ในองค์การทุกองค์การไม่ว่าจะเป็นองค์การรัฐกิจหรือเอกชนที่จัดตั้งขึ้นมากำหนดกิจการใด ๆ ย่อมมีการแบ่งงานหรือหน้าที่ออกเป็นส่วน ๆ ให้คนทั้งหลายทำ โดยมีหัวหน้างานในแต่ละหน่วยเป็นผู้รับผิดชอบ และมีผู้บังคับบัญชาคอยควบคุมดูแลให้งานทั้งหลายประสานกันและดำเนินไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่วางไว้ การมอบอำนาจหน้าที่จึงเกิดขึ้นพร้อม ๆ กับองค์การนั้น ๆ ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ดูแลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้สำเร็จตามกำหนดระยะเวลา ผู้บังคับบัญชาคนใดทำงานทั้งหมดเสียคนเดียว ตัดสินวินิจฉัยในเรื่องละเอียดปลีกย่อยเสียทุกอย่าง แทนที่จะมอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับไปดำเนินงาน ผู้บังคับบัญชานั้นจะเป็นผู้บังคับบัญชาที่สามารถไม่ได้เลย เพราะคงจะทำงานให้สำเร็จไม่ขึ้น งานล้นาไม่ทันการ การมอบอำนาจหน้าที่เป็นศาสตร์อย่างหนึ่งในขบวนการบริหาร ซึ่งจำเป็นมากในการบริหารและถือว่าเป็นศิลปะของการทำงานของผู้บริหารสมัยใหม่ เพราะจะกล่าวผู้บริหารมีความสามารถแค่ไหน คุใดที่ความสามารถในการใช้คนให้ทำงานได้สำเร็จ ฉะนั้นการมอบอำนาจหน้าที่นอกจากจะเป็นการแบ่งเบาภาระของผู้บังคับบัญชา ยังเป็นการเชิดชูการเป็นประมุขของผู้บังคับบัญชาด้วย (มัลลี เวชชาชีวะ, 2520, หน้า 218) ในสายตาของผู้ไม่เข้าใจที่มองผู้บังคับบัญชาดูเหมือนว่าไม่มีอะไรทำนั้น ความจริงแล้วผู้บังคับบัญชาต้องทำงานที่บางครั้งอาจ

มองเห็นด้วยตาเปล่าไม่ได้ งานเหล่านั้นได้แก่การวางแผนการควบคุมและกระตุ้นให้ทุกคนทำงาน ซึ่งจัดว่าเป็นงานบริหาร

ประเภทของการมอบอำนาจหน้าที่

การมอบอำนาจหน้าที่เพื่อประโยชน์แก่การบริหารงานนั้น สมพงษ์ เกษมสิน ได้จำแนก ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การมอบอำนาจหน้าที่ทางนิติบัญญัติ (Legislative delegation) หมายถึง การมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบที่มีปรากฏอยู่ในตัวบทกฎหมาย เช่น ตำแหน่งนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี ปลัดกระทรวง อธิบดี มีอำนาจ หน้าที่ตามกฎหมายอย่างไร บุคคลใดก็ตามเมื่อมาดำรงตำแหน่ง ก็กล่าวข้อมมีสิทธิและอำนาจหน้าที่โดยสมบูรณ์ตามที่ระบุไว้ การที่ได้อำนาจมาดังนี้ ถือว่าเป็นการรับมอบอำนาจโดยนิติบัญญัติ

2. การมอบอำนาจหน้าที่ทางบริหาร (Administrative delegation) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าส่วนราชการชั้นสูง มอบอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อไปปฏิบัติ จัดทำเป็นเรื่องระหว่างบุคคล 2 ฝ่าย คือ ผู้มอบอำนาจหน้าที่กับผู้รับมอบอำนาจหน้าที่

ประโยชน์ของการมอบอำนาจหน้าที่

1. ช่วยลดภาระของผู้บริหารลงได้ ทำให้ผู้บริหารไม่ต้องเสียเวลาไปกับงานที่ไม่มีความสำคัญ
2. มีตัวตายตัวแทนมีผู้ช่วยงานที่มีประสิทธิภาพเป็นการสร้างผู้บังคับบัญชาไว้แทนตัว
3. ช่วยพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา การมอบหมายงานให้ถือว่าเป็น การฝึกฝนเพิ่มพูนและพัฒนาสมรรถภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการเตรียมตัวสำหรับตำแหน่งสูงขึ้น
4. งานไม่หยุดชะงัก ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาไม่อยู่
5. เป็นการกระจายอำนาจในการบริหารงาน
6. ก่อให้เกิดความพอใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปรารถนาจะแสวงหาประสบการณ์ใหม่ ๆ
7. ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกว่ามีผลประโยชน์ร่วมกัน ทำให้เกิด Team Work เกิด ความรู้สึกรับผิดชอบ

8. เป็นกลยุทธ์ในการทำงานให้สำเร็จรวดเร็วยิ่งขึ้นและไต่ลงงานที่ดีขึ้น เกิดความพึงพอใจในงานทั้งสองฝ่าย

อุปสรรคในการมอบอำนาจหน้าที่

เป็นที่ยอมรับและ เชื่อถือกันโดยทั่วไปว่า การมอบอำนาจหน้าที่ที่มีประโยชน์และเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บังคับบัญชาทุกคนจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่เป็นที่น่าประหลาดใจที่ผู้บังคับบัญชารายจำนวนมาก ไม่ยอมมอบอำนาจหน้าที่เป็นเพราะเหตุใด ?

1. อุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้จากตัวผู้บริหารเอง

1.1 ผู้บังคับบัญชาเกรงว่าถ้ามอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหมดแล้ว ตนจะไม่มีความทำ และถ้าสำเร็จด้วยก็ผู้บังคับบัญชาเหนือตนขึ้นไปจะไม่เห็นความสามารถของตนและเกรงว่าจะเป็นอันตรายต่ออนาคต (มัลลี เวชชาชีวะ, 2510, หน้า 219)

1.2 ไม่เชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา เกรงว่าจะทำให้งานล้มเหลว

1.3 เกรงว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้ดีกว่าหรือเก่งกว่าตน

1.4 เกรงว่าจะหมดอำนาจแล้วจะทำให้ขาดคนพาเนาะพาออกเอาใจ

1.5 เป็นคนชอบหวงอำนาจ พยายามรวบอำนาจไว้กับตนเพียงผู้เดียว

1.6 ขาดแผนงานในการมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่รัดกุม ถูกต้องเหมาะสม

1.7 ผู้บังคับบัญชาไม่ยับยั้งตนเองให้ละเว้นการควบคุมที่ใกล้ชิดเกินไปจนผู้ใต้บังคับบัญชา

ไม่มีอิสระในการดำเนินงาน

1.8 ผู้บังคับบัญชาเกิดความรำคาญที่เห็นผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถตัดสินใจอะไรได้ รวดเร็ว เลยกระโดดเข้าไปช่วยตัดสินใจให้เสียเอง เพราะตนมีความชำนาญมากกว่า

1.9 ผู้บังคับบัญชาไม่สามารถกำหนดได้ว่า งานส่วนไหนที่เป็นหน้าที่ของตน ที่สมควร จะกระทำ งานส่วนไหนควรจะมอบให้บุคคลอื่น

2. อุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นจากผู้ใต้บังคับบัญชา

2.1 ขาดความเชื่อมั่นในตัวเอง เกรงว่าจะทำงานไม่สำเร็จ

2.2 ไม่เต็มใจจะรับการมอบหมาย ไม่ชอบทำงานชนิดอื่น ๆ

2.3 เกิดความแหม่งหน่ายต่อการมอบอำนาจหน้าที่ อาจเกิดเพราะทำดีแล้วไม่ได้ดี

2.4 ขาดความสำนึกในคุณค่าของการมอบหมายอำนาจหน้าที่

2.5 อำนาจหน้าที่กับความรับผิดชอบไม่เกิดความพ้องกัน ทำให้ปฏิบัติงานได้ยาก

2.6 เห็นว่าเป็นการเสี่ยงมากเกินไป ในการที่จะรับเอางานที่มอบหมายไปทำ

2.7 ขาดการรับผิดชอบ ขาดความกล้า และขาดความเคารพต่อระเบียบแบบแผน

ตลอดจนหน้าที่ความสัมพันธ์ตามลำดับชั้น

3. อุปสรรคที่อาจเกิดเพราะสภาพแวดล้อมขององค์การ

3.1 กฎหมาย ข้อบังคับ หรือระเบียบแบบแผนซึ่งบัญญัติไว้อย่างชัดเจน ถ้าฝ่าฝืน
ก็อาจผิดวินัย ผิดกฎหมาย

3.2 นโยบายของผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไป ที่ไม่ต้องการจะมอบอำนาจหน้าที่ให้
ผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยความเกรงว่างานจะล้มเหลวหรือไม่สำเร็จทันเวลา

3.3 ในสภาพที่แลเห็นว่าถ้ามอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้ใดคนหนึ่งไปแล้ว อาจก่อให้เกิดการแตก
แยกสามัคคี แบ่งพรรคแบ่งพวก ฯลฯ จึงควรชะลอการมอบหมายไปจนกว่าจะมีโอกาสที่เหมาะสม หรือ
โอกาสที่ดีกว่า จึงจะจัดให้มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่กันใหม่อีกที

3.4 ลักษณะของงานบางอย่างไม่อำนวยให้เกิดการมอบหมายอำนาจหน้าที่

3.5 ลักษณะของสถานการณ์บางอย่างไม่อำนวยให้เกิดการมอบหมายอำนาจหน้าที่

สิ่งที่ควรมอบอำนาจหน้าที่

ผู้บังคับบัญชาต้องพิจารณาวิเคราะห์งานที่ตนปฏิบัติอยู่ให้ละเอียดถี่ถ้วน และตัดสินใจได้ว่า
งานใดมีความสำคัญเพียงใด งานอะไรที่มอบหมายได้ งานอะไรที่มอบหมายไม่ได้ งานที่มอบหมาย
ได้จะมอบให้ใครเพียงใด และเมื่อใดควรมอบ มีขอบเขตแห่งความรับผิดชอบแค่ไหน งานใดที่
ผู้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติเอง มีตัวบทกฎหมายอะไรให้อำนาจ ตลอดจนระเบียบคำสั่งหรือคำอธิบาย
ที่ผู้รับมอบอำนาจหน้าที่จำเป็นต้องทราบ

งานที่มอบหมายไม่ได้

งานวางแผนการบริหาร นโยบายการควบคุม ระเบียบวินัย ส่งเสริมพัฒนา ผู้บังคับ
บัญชา งานริเริ่มต่าง ๆ

งานหรือปัญหาที่เกี่ยวกับขวัญ

- งานแก้ปัญหาขัดแย้งระหว่างหน่วยงานหรือบุคคลซึ่งต้องทำโดยผู้บังคับบัญชาโดยตรง โดยเฉพาะถ้าเป็นข้อขัดแย้งที่เกี่ยวกับงาน ซึ่งจะเป็นผลถึงขวัญของผู้บังคับบัญชา

- งานสอนให้ผู้บังคับบัญชารับช่วงหน้าที่ที่สำคัญต่อจากผู้บังคับบัญชา

- งานประเมินผลงาน ความสามารถของผู้บังคับบัญชา

- งานซึ่งผู้บังคับบัญชามอบหมายและเจาะจงให้ผู้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่งทำงาน ผู้บังคับบัญชาไม่ควรจะมอบต่อไปให้คนอื่น

- งานที่เป็นความลับสุดควรไม่ควรให้ผู้ไม่มีสิทธิ์ทราบความลับ หรือไว้ใจไม่ได้รับไปทำ

- งานราษฎร์ (ส่วนตัว) ไม่ควรมอบหมายให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งไม่มีหน้าที่ ๆ จะต้องทำงานส่วนตัวของผู้บังคับบัญชา

หลักสำคัญในการมอบหมายอำนาจหน้าที่

ในองค์การส่วนใหญ่ ๆ ทั่วไป นักบริหารระดับสูงย่อมไม่สามารถที่จะบริหารงานทั้งหมดทุกอย่างขององค์การได้และไม่สามารถที่จะทำงานทุกอย่างโดยตัวของเขาเองได้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมอบหมายอำนาจหน้าที่การงานซึ่งจัดไว้เป็นกลุ่มเป็นประเภทให้แก่ผู้บังคับบัญชาที่อยู่ถัดลงไปทำแทน การมอบอำนาจหน้าที่จะเป็นเครื่องช่วยให้ทราบถึงความสามารถของผู้บริหารหรือหัวหน้าในองค์การสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บังคับบัญชา ความสามารถในการวางแผนดำเนินงาน การตัดสินใจของหัวหน้าและความสามารถของผู้นร่วมงานเป็นอย่างดี (สมพงษ์ เกษมสิน, 2521, หน้า 144) จากประสบการณ์ของนักบริหาร ผู้ประสบผลสำเร็จในการทำงานก่อนที่จะมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ผู้บังคับบัญชารับไปทำ ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีหลักในการมอบอำนาจดังนี้

1. มีผู้บังคับบัญชาที่ได้รับการฝึกอบรมมาแล้วเป็นอย่างดี พร้อมทั้งจะยอมรับมอบอำนาจและดำเนินการให้เป็นไปตามนั้น

2. การมอบอำนาจที่เป็นการมอบอำนาจให้แก่ตำแหน่งหน้าที่ที่รองลงหลั่นกันลงมาตามสายการบังคับบัญชาไม่ใช่แก่ตัวบุคคล

3. การกำหนดอำนาจที่มอบหมายไปอย่างชัดเจนซึ่งหมายถึงการมอบอำนาจบางอย่างไปให้ผู้บังคับบัญชาดำเนินการ

4. การกำหนดข้อปฏิบัติสำหรับผู้ไต่บัง คับบัญชาในอันที่จะดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายไว้อย่างชัดเจน

5. ผู้บังคับบัญชาจะต้อง เต็มใจที่จะมอบหน้าที่ให้แก่ผู้ไต่บัง คับบัญชาและอำนาจหน้าที่ที่มอบให้จะต้องได้สัดส่วนกับปริมาณงานและความรับผิดชอบที่ได้รับมอบ

6. ลักษณะและปริมาณของอำนาจหน้าที่ที่จะมอบ ควรเป็นอำนาจหน้าที่การปฏิบัติงานที่มีความสำคัญต่อวัตถุประสงค์หรือนโยบายหลักของ องค์การพอสมควร

7. มีระบบการรายงานที่มีประสิทธิภาพ หากผู้มอบอำนาจเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมายไปแล้วก็จะทำให้การมอบอำนาจหน้าที่กลายเป็นการมอบหมายงาน (Assigning)

ไป จึงควรจัดให้มีระบบการรายงานเพื่อทราบความก้าวหน้า ความเคลื่อนไหวของงาน

8. เข้าใจนโยบาย ระบบงาน กฎ ระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานอำนาจหน้าที่ที่จะมอบหมาย

9. จัดทำการมอบอำนาจเป็นลายลักษณ์อักษรขึ้นไว้

ข้อแนะนำที่สำคัญบางอย่างในการมอบอำนาจหน้าที่

จันทนา สุตรสุวรรณ ได้ให้ข้อแนะนำในการมอบอำนาจหน้าที่ไว้ดังนี้

1. ต้องจัดหาหรือให้ข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้อง กับหน้าที่การงานที่ท่านมอบหมายให้ผู้ไต่บัง คับบัญชาเป็นประจำ

2. กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของผู้ไต่บัง คับบัญชาไว้ให้แน่นอน ถ้าเขาเข้าใจดีแล้ว ท่านปล่อยให้เขาดำเนินการต่อไปได้เลย

3. ติดตามศึกษางานที่ท่านได้มอบหมายให้ไป เพื่อให้มั่นใจได้ว่างานนั้นดำเนินการไป ด้วยดี และถูกต้องเหมาะสม เพราะท่านเองก็ยังคงรับผิดชอบงานนั้นอยู่แล้ว

4. เมื่อได้รับมอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้ไต่บัง คับบัญชาไปแล้ว ท่านอย่าทำการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ แทนผู้ไต่บัง คับบัญชา เพียงแต่ช่วยเขาและ แนะนำเขาถ้าเขาต้องการความช่วยเหลือหรือคำแนะนำเท่านั้น

5. อย่าควั่นใจร้อนวิพากษ์วิจารณ์ผู้ไต่บัง คับบัญชาที่ท่านมอบอำนาจหน้าที่ให้ไปเมื่อเขาทำผิดพลาดเนื่องจากมีสถานการณ์ผิดปกติเกิดขึ้นขอได้โปรดระลึกว่าท่านเองก็เคยทำ ความผิดพลาดเช่นนั้นมาก่อนเหมือนกัน ขอให้ปรึกษาหารือกับเขาเพื่อจะได้หาทางป้องกัน มิให้

ความผิดพลาดเช่นนั้นเกิดขึ้นอีกต่อไปในอนาคต ความผิดพลาดบางอย่างจะต้องเกิดขึ้นโดยมีต้องสงสัย และเราจะต้องยอมรับในความจริงอันนี้ บุคคลใดก็ตามที่ไม่เคยทำผิดพลาดมาก่อนเลยบุคคลนั้นจะไม่มี ผลก้าวหน้าเกิดขึ้น

6. ต้องไม่ให้คำตอบใด ๆ แก่ผู้ไต่บังคับบัญชา ท่านจะช่วยให้เขาหาคำตอบที่เขาต้องการให้ได้ โดยตัวเขาเอง

7. ต้องไม่ระงับยับยั้ง หรือสั่ง ถอนหรือไม่ปล้ำ (ไม่อนุมัติ ไม่อนุญาต) การตัดสินใจของผู้ไต่บังคับบัญชาโดยเปิดเผยต่อหน้าชุมชนในกรณีฉุกเฉินรีบด่วน ท่านจะต้องทำการส่วนตัวสองต่อสอง เท่านั้นและให้โอกาสเขาแก้ไขปรับปรุงตัวเอง ด้วย

8. สนับสนุนให้ผู้ไต่บังคับบัญชามีสัมพันธภาพด้วยดีระหว่าง กันและกัน

9. ยอมรับความผิดชอบในการตัดสินใจทั้งหลายที่หน่วยงานหรือองค์การของท่านได้กระทำไป ผู้ไต่บังคับบัญชาจะต้องรับผิดชอบต่อท่านและท่านเอง ก็จะต้องรับผิดชอบต่อผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไป

10. ครั้งแรกท่านทำการประเมินผลหรือพิจารณาบทวนการมอบอำนาจ ท่านอาจจะไม่พอใจ อาจจะคิดอยู่ในใจว่าท่านทำได้ดีกว่า หรือท่านทำได้รวดเร็วกว่าและบางครั้งท่านอาจคิดที่จะถอนอำนาจหน้าที่กลับคืนก็ได้ แต่อย่าทำเช่นนั้นเป็นอันขาด ถ้าหากว่าท่านได้พิจารณาคัดเลือกแล้วว่าเขาเป็นผู้ไต่บังคับบัญชาที่ดีและท่านได้ฝึกอบรมเขาเป็นอย่างดีแล้วเช่นกัน และผู้ไต่บังคับบัญชาคนนั้นเองก็เป็นคนที่ทำงานด้วยความขยันขันแข็งมีความรู้ความสามารถแล้ว ขอให้ท่านให้โอกาสแก่เขาปรับปรุงในด้านการปฏิบัติงาน อีกครั้งหนึ่งก่อน เขาอาจจะทำได้ดีเท่ากับท่านทำหรืออาจจะดีกว่าท่านก็ได้ใครจะรู้

11. โปรดจำไว้ว่า การมอบอำนาจหน้าที่การงานเป็นวิธีการหรือเทคนิคอย่างหนึ่งของผู้บังคับบัญชา ที่คิดอยากจะพัฒนาและปรับปรุง สมรรถภาพของผู้ไต่บังคับบัญชาให้ดีขึ้น ท่านอาจจะรู้สึกงงันต่อผลงานที่ผู้ไต่บังคับบัญชาทำได้สำเร็จ ถ้าท่านให้โอกาสแก่เขา นอกจากนั้น การมอบอำนาจจะช่วยให้ท่านได้ค้นพบความสามารถที่ซ่อนเร้นและไม่เคยถูกนำเอามาใช้ก่อนเลยจากผู้ไต่บังคับบัญชาก็ได้ ความมากน้อยในการพัฒนาผู้ไต่บังคับบัญชามักจะเป็นมาตรการวัดสมรรถภาพอย่างหนึ่งของผู้บังคับบัญชา

สรุป

อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งในการบริหารงานการมอบอำนาจหน้าที่เป็นศิลปะในการบริหารงาน และเป็นมรรควิธีที่ได้นำความสำเร็จมาสู่ผู้บริหารและองค์การ โดยวิธีนี้แล้วเป็นอันมาก ทำให้ผู้ไต่บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหารหรือทำงานในความรับผิดชอบร่วมกับผู้บังคับบัญชาเป็นวิธีทำงานให้สำเร็จ โดยที่ผู้บริหารไม่ต้องทำเอง เรื่องนี้ไม่ใช่ให้ท่านผู้บริหารชี้แจง ถ้าท่านเป็นใหญ่เป็นโตขึ้นจนไม่สามารถที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างได้ด้วยมือท่านเองแล้ว ท่านควรจะทำอย่างไร



ทฤษฎีแลกเปลี่ยนทางสังคม กับทฤษฎีการจัดการศึกษา

สัปดาห์ที่ ๑

ความนำ

การบริหารการศึกษาก็คงจะคล้ายกับการบริหารธุรกิจอื่น ๆ ซึ่งมีลักษณะเป็นบริหารศาสตร์ (Administrative Science) คือ เป็นศาสตร์ที่ว่าด้วยการบริหาร เป็นเรื่องของการประยุกต์หลักการต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นจิตวิทยา สังคมวิทยา หรือสังคมศาสตร์อื่น ๆ มาร่วมอธิบายปรากฏการณ์และให้แนวสำหรับการปฏิบัติการบริหาร การศึกษาศาสตร์ทางการบริหารก็ค่อย ๆ ก่อตัวเป็นปึกแผ่นขึ้น อย่างไรก็ตามก็จากการสนใจในแง่ประยุกต์ของวิชาบริหารศาสตร์เอง ทำให้ทิศทางของการสะสมความรู้มีลักษณะเป็นศาสตร์แห่งการใช้ เป็นศาสตร์แห่งสิ่งที่ควรจะเป็น (normative science) ทำให้ลักษณะวิเคราะห์อันเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของความเป็นศาสตร์ถูกละเลยไปมาก บทความชิ้นนี้มุ่งจะเสนอทฤษฎีทางสังคมวิทยาที่สามารถนำไปเป็นพื้นฐานศาสตร์แห่งการบริหารได้ เพื่อจะเป็น "อภินิหาร" หรือ "เสริมแรง" พื้นฐานทางทฤษฎีของการบริหารให้กระชับและมั่นคงยิ่งขึ้น บทความจะกล่าวถึงทฤษฎีทางสังคมทฤษฎีหนึ่ง นั่นคือ ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม ทั้งในแง่ข้อสมมติ สาระ ขอบข่าย และความสามารถในการประยุกต์อธิบายปัญหาทางการบริหาร โดยหวังว่าผู้อ่านทั้งที่เป็นนักบริหารและนักทฤษฎีสังคมจะได้รับประโยชน์ไปพร้อม ๆ กัน

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมคืออะไร

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม หรือที่ภาษาอังกฤษใช้คำว่า Social Exchange Theory เริ่มถูกรวบรวมอย่างเป็นระบบครั้งแรก โดย จอร์จ โฮมส์ (George C. Homans) ในหนังสือของเขาเล่มหนึ่ง คือ Social Behavior: Its Elementary Forms โฮมส์ใช้คำว่าการแลกเปลี่ยนทางสังคม หมายถึง "..... การแลกเปลี่ยนกิจกรรมไม่ว่าจะจับต้องได้หรือไม่ เพื่อสิ่งของรางวัล ระหว่างคนอย่างน้อยที่สุดสองคนขึ้นไป" โฮมส์มุ่งที่จะศึกษากระบวนการทางจิตวิทยา ซึ่งมุ่งใจให้คนแลกเปลี่ยน

อย่างไรก็ดีก่อนหน้าโฮแมน ได้มีนักมานุษยวิทยาให้ความสนใจเกี่ยวกับความสำคัญและการแพร่หลายของการแลกเปลี่ยนข้าวของและบริการในสังคมที่ยังไม่ทันสมัย แต่ก็เป็นเพียงการกล่าวถึงเท่านั้น มิได้มีการสังเกตหรือวิเคราะห์อย่างเป็นระบบแต่อย่างใด

ข้อสมมติพื้นฐานที่เกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนทางสังคม

นักทฤษฎีแลกเปลี่ยนทางสังคมถือว่า คนเข้าสู่ความสัมพันธ์ทางสังคม เพราะว่าคนคาดหวังว่าการกระทำดังกล่าวจะมีผลตอบแทน ดังนั้นการที่คนจะยังคงดำรงความสัมพันธ์อยู่ต่อไปก็เพราะเขาพบว่าการกระทำดังกล่าวให้ผลตอบแทนที่พวกเขาพอใจ สิ่งที่คนพอใจอาจอยู่ในหลายรูปแบบ ทั้งภายใน (intrinsic) หรือภายนอก (extrinsic) ภายในได้แก่ ความรัก ความพึงใจ ความอึดเอิบ ฯลฯ ส่วนภายนอกก็ได้แก่ สิ่งของรางวัลที่จับต้องได้ นอกจากนี้แล้วในกระบวนการแลกเปลี่ยน มนุษย์มีต้นทุนที่จะต้องเสียเหมือนกัน เช่น พันธะ ความน่าเบื่อ ความวิตกกังวล ความเป็นห่วง ฯลฯ รวมทั้งต้นทุน ค่าเสียโอกาส อันได้แก่ ผลตอบแทนที่สูงสูญเสียไปจากการที่ใช้ออกสาในการกระทำสิ่งนั้นและไม่ได้กระทำในอีกสิ่งหนึ่ง อย่างไรก็ตามก็ถือว่าการติดต่อกับบุคคลอื่นในสังคม มนุษย์มักจะได้กำไร จึงเป็นเหตุผลที่ว่าทำไมมนุษย์จึงยอมที่จะเป็นสัตว์สังคม มากกว่าที่จะอยู่อย่างโดดเดี่ยว

กระบวนการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมทั่ว ๆ ไป ที่นักสังคมวิทยามักกล่าวถึงนั้น แท้จริงแล้วก็คือ กระบวนการแห่งการแลกเปลี่ยนนี้เอง แต่มนุษย์จะต้องเรียนรู้ที่จะกระโดดเข้าไปในห่วงแห่งพันธะทางสังคม เมื่อใดสิ่งที่ต้องการเพียงพอแล้ว ต้องมีทักษะพอที่จะปลีกรตัว มิฉะนั้นแล้วจะเท่ากับกำลังเสียมากกว่าได้ ในขณะเดียวกัน การลงโทษอาจมีในรูปของการถูกโดดเดี่ยว ขาดเพื่อนแท้ หรือการนิินทา เป็นต้น การแลกเปลี่ยนจึงมักจะเป็นค่านิยมทั้งทางวัฒนธรรมและศาสนาของคน ค่านิยมเรื่องความกตัญญู เป็นตัวอย่างที่ดี ซึ่งหมายถึงการรู้จักบุญคุณจากการที่ผู้อื่นให้ หรือทำอะไรให้ แก่เรามาก่อน เรามีพันธะที่จะต้องตอบแทน ค่านิยมนี้ทำให้เกิดความคาดหวังแก่คุณงามิทั้งสองฝ่ายที่หวังจะได้รับจากการต้องเสียอะไรไป ไม่มีใครอยากปิดทองหลังพระ

เบลลา (Blaau) ซึ่งเป็นผู้ให้กำเนิดคนหนึ่ง ของทฤษฎีแลกเปลี่ยนได้พยายามจะจำกัดขอบเขตของคำ การแลกเปลี่ยนทางสังคมลง ไม่ถือว่าการกระทำต่อไปนี้เป็นการแลกเปลี่ยน

ทางสังคมคือประการแรก การแลกเปลี่ยนที่มีได้เกิดขึ้นโดยสมัครใจ เช่น ถูกใจให้เอาเงิน (แม้ว่าจะคล้ายกันเป็นการแลกเปลี่ยนกับชีวิต) ประการที่สอง การบริจาคเงินเพื่อการกุศลโดยไม่หวังสิ่งตอบแทน (ถึงแม้ว่าคล้ายกับว่าเขากำลังแลกเปลี่ยนเงินเพื่อความรู้สึกที่ดีเกี่ยวกับตัวเอง ทั้งนี้ก็เพราะเขาไม่มีเจตนาที่จะได้รับสิ่งตอบแทน ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างเขากับองค์กรการกุศลนั้นได้สิ้นสุดลงแล้ว) ประการที่สาม การที่คนทำการให้โดยไม่มีสติสัมปชัญญะ เช่น การถูกชักจูงเป็นต้น

ความมีเหตุผล (Rationality) กับทฤษฎีแลกเปลี่ยน

ทฤษฎีที่มีข้อสมมติว่าคนเราคัดสินใจเกี่ยวข้องกับผู้อื่น เพราะมีการคิดตัวเลขได้เสียแล้วนั้น ทำให้ทฤษฎีแลกเปลี่ยนทางสังคมถูกถือว่าเป็น ทฤษฎีแนวทางเลือกที่มีเหตุผล (Rational choice theory) ซึ่งเป็นเรื่องของ การตัดสินใจที่มนุษย์แต่ละคนมี เฮอเบิร์ต ไชมอน และเจมส์ มาร์ช เป็นนักทฤษฎีองค์กรที่ได้ให้ความสนใจเกี่ยวกับเรื่อง การตัดสินใจเป็นพิเศษ ซึ่งก่อให้เกิดความเข้าใจมากขึ้นเกี่ยวกับองค์กรในฐานะที่เป็น การรวมหมู่ของคน ว่ากันว่า ในขณะที่ความคิดของเวเบอร์ (Weber) ข่ายวางโครงกระดูกขององค์กร (บิวโรเครซี) ความคิดของไชมอนและมาร์ช เป็นเนื้อและกล้ามเนื้อที่เสริมโครงกระดูกดังกล่าว ทำให้ความคิดของเวเบอร์มีชีวิตชีวา ไม่หยุดนิ่งเป็นซากกระดูกแบบเดิม

ไชมอนได้เขียนหนังสือเล่มหนึ่ง คือ Administrative Behavior และเขียนร่วมกับมาร์ชอีกเล่มคือ Organization ทั้งสองเล่มมีประเด็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับมนุษย์ ไชมอนได้กล่าวว่า "..... องค์กรเอาเข้าจริง ๆ แล้ว ก็คือการรวมหมู่ของคน สิ่งที่องค์กรทำก็ทำโดยคน...." ดังนั้น การจะเข้าใจองค์กรจึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับคนเสียก่อน ทั้งสองได้วิเคราะห์มนุษย์ภายใต้ โมเดลมนุษย์สองแบบด้วยกัน คือ แบบแรก มนุษย์มีการตัดสินใจอย่างเต็มตัวว่าจะอยู่หรือจะไปจากองค์กร เขามีความต้องการต่าง ๆ ที่จะต้องได้รับการตอบสนองลักษณะทางสังคมต่าง ๆ ที่เขามีอยู่ เช่น อายุ เพศ สถานภาพ ฯลฯ มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของเขา และสุดท้ายเขามีแรงบันดาลใจ ถ้าแรงบันดาลใจได้รับการตอบสนอง พลังความพยายามก็จะผ่อนคลายลง แต่ถ้ายังไม่ได้รับการตอบสนอง พลังความพยายามก็จะเพิ่มขึ้น

อย่างไรก็ตามเมื่อมองจากองค์การแล้ว แบบของมนุษย์จะซับซ้อนกว่านี้ ซึ่งเป็นโมเดลมนุษย์แบบที่สอง ที่มาร์ช และไฮมอนกล่าวถึง ในแบบนี้มนุษย์ถูกศึกษาในฐานะส่วนหนึ่งขององค์การ มีใช้เป็นเพียงปัจเจกชนธรรมดา ทั้งสองเห็นว่าเมื่อมนุษย์อยู่ในบริบท (Context) ขององค์การแล้วการตัดสินใจของพวกเขาจะจำกัด นั่นคือจะไม่มีเหตุผล(rationality)โดยสิ้นเชิง แต่จะถูกจำกัดเป็นเหตุผลที่มีขอบเขต (bounded rationality) ซึ่งเป็นเพราะประการแรก มนุษย์ไม่มีความรู้เกี่ยวกับผลที่ตามมาจริง ๆ ของการกระทำของตัวเอง ผลที่ออกมาไม่ทั้งที่ไม่คาดและผลที่ไม่ตั้งใจ ประการที่สอง เขาไม่ทราบว่าทางเลือกที่มีอยู่จริงทั้งหมดมีกี่ทาง ขณะที่ตัดสินใจ มนุษย์มีใ้เลือกมาเรียงกันไว้ ถึงแม้จะนำมาเรียงไว้จริงก็ไม่มีทางจะรู้ได้ว่าทางเลือกที่เรียงไว้นั้นครอบคลุมทั้งหมดแล้วหรือยัง ประการที่สาม มนุษย์มีอาจจะเรียงลำดับได้ถูกต้องว่าอะไรอยู่ก่อนอะไร

เมื่อมีข้อจำกัดของการตัดสินใจดังกล่าว เมื่อเจอสถานการณ์หนึ่ง มนุษย์จะนิยามสถานการณ์ดังกล่าว โดยใช้ประสบการณ์เดิม ซึ่งแน่นอนละคงจะต้องมีอคติ และความไม่รู้แฝงอยู่ ดังนั้นปฏิกิริยาตอบสนองของมนุษย์ซึ่งมีลักษณะ จำเจ กล่าวคือใช้การแก้ปัญหาแบบเก่าที่เคยใช้มา กับสถานการณ์ที่เขาเพิ่งจะนิยามไป (ตามประสบการณ์เก่า ๆ) ดังนั้น การแก้ปัญหาใดก็ตามที่ผ่านแวบเข้ามาในสมอง อันแรกที่เขาพอใจ การแก้ปัญหาก็กล่าวจะถูกเลือกทันที ดังนั้นมนุษย์มีได้หาทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด(optimize) แต่มนุษย์"satisfice" (คำที่มาร์ชและไฮมอนใช้) มาตรฐานที่จะบอกระดับความพอใจนั้นเป็นส่วนหนึ่งของการนิยามสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ ถ้าทางออกห่วยมาตรฐานก็จะถูกยกสูงขึ้น ถ้าทางออกหายาก มาตรฐานก็ตกต่ำลง

ในองค์การ มาตรฐานดังกล่าวนี้ องค์การเป็นผู้ควบคุม น้อยครั้งเหลือเกินที่จะปล่อยให้บุคคลเป็นผู้ตั้งขึ้น เนื่องจากโครงสร้างขององค์การ เช่น การแบ่งแรงงาน (division of labor) ระบบการสื่อสารภายในองค์การ ฯลฯ เหล่านี้เป็นตัวขวางกั้นที่จะให้บุคคลได้ตัดสินใจหรืออย่างน้อยที่สุดการตัดสินใจที่จะเลือกมาตรฐาน อย่างไรก็ตามการเพ่งศึกษาระบบการตัดสินใจของคนในองค์การ แม้จะเป็นเพียงการตัดสินใจตามเหตุผลที่จำกัดก็ตาม ยังมีส่วนที่จะทำให้เราเข้าใจความซับซ้อนขององค์การได้

ที่กล่าวมาทั้งหมดก็คือการพูดถึงความมีเหตุผลของบุคคลที่อยู่ในองค์การ จะเห็นได้ว่าเป็นความมีเหตุผลที่มีขอบเขต ในขณะที่การแลกเปลี่ยนทางสังคมต้องอาศัยการมีเหตุผลระดับหนึ่ง

อาศัยการนิยามสถานการณ์เพื่อจะคิดว่าอีกฝ่ายหนึ่งจะนิยามอย่างไร และคาดต่อไปว่า เขาจะกระทำอะไร ซึ่งผู้ที่นิยามคนแรกก็จะเตรียมตัวรับการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง ตอนนี้เองที่การแลกเปลี่ยนทางสังคมเริ่มเกิดขึ้น กล่าวคือ ถ้าบุคคลฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งพอใจก็จะเริ่ม "อวยเหยื่อ" โดยมักจะมีข้อเสนอที่น่าสนใจมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยหวังว่าจะเอาชนะใจอีกฝ่ายหนึ่งได้ ในตอนนี้การมีเหตุผลจะเข้ามาเกี่ยวข้อง มนุษย์จะรู้ได้อย่างไรว่าจะไต่จะไรบ้างจากอีกฝ่ายและจะคุ้มไหมกับการลงทุนของตัวเอง ก่อนจะทราบว่าคุ้มหรือไม่ก็ต้องทราบเสียก่อนว่า ตนจะต้องเสียอะไรไปอีกบ้าง

การแลกเปลี่ยนทางสังคมและทาง เศรษฐกิจ

การแลกเปลี่ยนทางสังคม กับการแลกเปลี่ยนทาง เศรษฐกิจ มีความเหมือนกันอยู่หลายประการ ประการแรก การคาดหวังว่าสิ่งที่ลงทุนไปจะส่งผลตอบแทนกลับมา ปรากฏอยู่ใน การแลกเปลี่ยนทางสังคมเช่นเดียวกับการแลกเปลี่ยนทาง เศรษฐกิจ ประการที่สอง หลักการเรื่อง อรรถประโยชน์เสื่อม (marginal utility demishing) ก็ใช้ได้กับการแลกเปลี่ยนทางสังคม เช่นเดียวกัน เช่น ถ้าเราต้องการคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ คำแนะนำจะมีค่ามากเมื่อยังไม่ได้มา และจะค่อยลดค่าลงเรื่อย ๆ เมื่อเราเรียนรู้มากขึ้น เมื่อเราแก้ปัญหาได้แล้ว คำแนะนำก็หมดคุณค่า

อย่างไรก็ดี ก็ยังมีความแตกต่างระหว่างการแลกเปลี่ยนทางสังคมกับการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจใหญ่ ๆ อยู่หลายประการ ความแตกต่างที่เห็นได้ชัดที่สุดก็คือว่า พันธกรณีที่เกิดขึ้นในการแลกเปลี่ยนทางสังคม ไม่สามารถที่จะระบุได้ชัดเจนไว้ก่อน ซึ่งไม่เหมือนกับการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ ซึ่งพันธกรณีจะเป็นที่รู้จักเจนลงหน้า เช่น จะมีการซื้อขายสินค้า คู่กรณีก็จะต่อรอง และทราบว่า พันธกรณีเกิดขึ้นเมื่ออุปสงค์กับอุปทานสามารถต่อกันได้ สินค้าจะถูกเปลี่ยนมือพร้อม ๆ กับเงิน ส่วนในทางสังคม แม้ว่าฝ่ายเสนอจะเสนอผลประโยชน์ให้กับอีกฝ่ายมากเพียงใด แม้สามารถที่จะคาดว่าจะไต่จะไรกลับคืน แต่สิ่งที่ได้มาคืนจริง ๆ อาจไม่ตรงตามที่คาดก็ได้ และฝ่ายเสนอก็ไม่สามารถจะไว้วางใจอะไรได้ อย่างไรก็ดีถ้ามีความพยายามที่จะระบุว่าควรจะได้ไต่จะไรคืน การแลกเปลี่ยนทางสังคมกำลังจะแปรสภาพไปเป็นการแลกเปลี่ยนทาง เศรษฐกิจ

การแลกเปลี่ยนทางสังคมไม่ใช่การต่อรองโดยตรงนั่นคือ ถ้าสมมติว่าเราเลี้ยงข้าวเพื่อนหนึ่งมื้อในภัตตาคารใหญ่ เราก็ไม่อาจจะต่อรองก่อนจะไปเลี้ยงกับเพื่อนไว้ก่อนว่า เพื่อนจะต้องเลี้ยงเราตอบแทนในทีดัดเทียมกัน ถ้าเราทำเช่นนั้นก็เป็น การแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจทันที

การแลกเปลี่ยนทางสังคม นอกจากจะไม่สามารถระบุผลตอบแทน ไม่สามารถต่อรองแล้ว ยังไม่สามารถระบุถึง ราคา ซึ่งเป็นวาทะเกี่ยวกับการต่อรองได้

การแลกเปลี่ยนทางสังคมเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ และจบซ้ำ เช่นเดียวกันไม่เหมือนกับเศรษฐกิจ ที่เกิดเร็ว เมื่อยุติข้อตกลงแล้ว ก็ไม่มีอะไรผูกพันกันต่อไปอีก อาจกล่าวได้ว่า การแลกเปลี่ยนทางสังคมยังผูกพันกันอยู่ด้วย บุญคุณ ในขณะที่การแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจไม่มีอะไรเหลือเยื่อใยนอกจากสิ่งของที่แลกเปลี่ยนกันมาได้ การแลกเปลี่ยนทางสังคมเริ่มจากความไว้น้ำใจ ซึ่งจะค่อยเพิ่มเรื่อย ๆ เมื่อได้รับผลตอบแทนกลับมา การเริ่มเสนอทางสังคมจึงเป็นการเสี่ยงกว่าการเสนอทางเศรษฐกิจมาก เพราะอาจจะได้ผลตอบแทนกลับมาหรือไม่ก็ได้ และแม้จะได้ออกมาก็อาจน้อยกว่าที่คาดหรือจะเรียกว่า ขาดทุน ก็ได้ การแลกเปลี่ยนของมนุษย์เป็นตัวอย่างที่ดี เราให้คน ๆ หนึ่งไปโดยมีความไว้น้ำใจเชื่อว่าเราจะได้อะไรกลับมา อาจจะไม่ใช่อะไรของ แต่อย่างน้อยที่สุดเราก็ได้ความรู้สึกของตัวเองที่มีต่อตัวเรากลับมาทันใจก่อน บางสังคมการให้ของมนุษย์แก่ใครไป แล้วอีกฝ่ายให้กลับมาทันที ถือเป็นเรื่องหยาบซ้ำ ต้องรอให้ผ่านไปสักระยะหนึ่งก่อน

ในการแลกเปลี่ยนทางสังคม ผลประโยชน์ทางสังคมไม่ได้มีแต่เพียงที่สิ่งของ แต่อยู่ที่ความสัมพันธ์กัน การให้คำแนะนำแก่ลูกศิษย์ ครูไม่หวังจะได้การยกมือไหว้ หรือคำขอบคุณจากศิษย์ แต่ความเคารพหรือความรู้สึกบุญคุณในตัวศิษย์เป็นสิ่งที่ครูได้รับ ซึ่งจะแสดงออกมาในรูปของปฏิกิริยาตอบสนอง แต่การแลกเปลี่ยนทางสังคมก็ไม่ถึงกับไม่ให้คุณค่าแก่สิ่งของที่แลกเปลี่ยนเสียทีเดียว โดยทั่ว ๆ ไปแล้วสิ่งของที่แลกเปลี่ยนทางสังคมมักเป็นสัญลักษณ์ที่สะท้อนให้เห็นความรู้สึกบางประการของผู้ให้ สิ่งนี้เองที่ผู้รับสนใจในการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ คุณค่าอยู่ในตัวของวัตถุแห่งการแลกเปลี่ยน แต่การแลกเปลี่ยนทางสังคมคุณค่าอยู่ที่ปฏิสัมพันธ์เป็นหลัก และคุณค่ารองอยู่ที่สิ่งที่แลกเปลี่ยน

การแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจเป็นการแลกเปลี่ยนภายใต้สถาบันทางเศรษฐกิจ กล่าวคือผ่านตัวกลางคือ เงินตรา ซึ่งมีความหมายและคุณค่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ และเป็นที่ทราบกันทั่วไป ราคาสิ่งของจึงสามารถบอกคุณค่าได้พอควร ราคาของสิ่งของ เป็นอิสระจากความสัมพันธ์ของการแลกเปลี่ยน ทำให้คุณค่าของสิ่งหนึ่งแยกออกไปจากของอีกสิ่งหนึ่งซึ่งเกิดขึ้นในการแลกเปลี่ยนคราวเดียวกัน แต่การแลกเปลี่ยนทางสังคมไม่มีราคา เป็นสิทธิของผู้รับที่จะตอบแทน

กลับมาเท่าไร และคุณภาพอย่างไรก็ได้ สิทธิของผู้รับพึงพึงกล่าวก่อให้เกิดพันธะและมิตรภาพในสถานการณ์ทางสังคม ถ้ามีการต่อรองเกิดขึ้นสิทธิของผู้รับที่จะพิจารณาตอบแทนกลับมาก็จะถูกทำลายลง นั่นก็คือจุดแรกของการหาชนะของความสัมพันธ์ทางสังคมทั้งหมด

การแลกเปลี่ยนกับอำนาจ

นอกจากการแลกเปลี่ยนทางสังคม จะช่วยสร้างความผูกพันให้กับคนในสังคมแล้ว ที่น่าประหลาดใจก็คือว่า การแลกเปลี่ยนก่อให้เกิดความแตกต่างระหว่างสถานภาพของบุคคล การให้ของแก่อื่น ผู้ให้อาจได้ผลตอบแทนในค่านี้นอกจากนี้ก็ได้ เช่น การให้เพื่อเป็นพระเดชแก่คหบดี พระคุณไว้ด้วย ถ้าผู้ให้เริ่มให้ไปแก่อีกฝ่ายหนึ่งและฝ่ายนั้นให้กลับมาน้อยก็จะเสริมความสัมพันธ์แบบอำนาจที่ฝ่ายให้มีเหนือฝ่ายรับ แต่ถ้าวการตอบแทนมีเท่ากัน ก็จะเป็นการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ แต่ถ้าวการตอบแทนมีมากกว่ากลับกลายเป็นว่าผู้รับกำลังอ้างถึงอำนาจเหนือกว่าผู้ให้

การให้ผลประโยชน์ในสังคมยุคใหม่จึงเป็นแหล่งของอำนาจ คน ๆ หนึ่ง ที่มีทรัพยากรอยู่ในมือที่จะแจกจ่ายได้ทุกเมื่อจะมีโอกาสที่จะสนองต่อความต้องการของผู้อื่นได้ อย่างไรก็ตามก็ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขสี่ประการคือ (1) ผู้อื่นจะต้องไม่มีทรัพยากรที่ผู้ให้ต้องการ มิฉะนั้นแล้วก็จะเกิดการแลกเปลี่ยนทางสังคมแบบธรรมดาขึ้น (2) ผู้อื่นไม่สามารถจะหาทรัพยากรนั้นจากแหล่งอื่น ๆ ได้ มิฉะนั้นจะตีตัวจากไป (3) ผู้อื่นไม่สามารถที่จะเอาสิ่งที่จะได้จากเขาไป โดยใช้กำลังบังคับและ (4) ผู้อื่นจะต้องไม่เปลี่ยนความคิดเกี่ยวกับคุณค่าของสิ่งที่ต้องการตั้งแต่แรก ๆ ถ้าครบเงื่อนไขทั้งสี่ประการนี้แล้วผู้ให้เหล่านั้นจะไม่มีทางเลือกนอกจากยอมทำตามแกผู้ให้ เพื่อที่จะได้ผลประโยชน์ที่ตนต้องการ

ภายใต้เงื่อนไขทั้งสี่ดังกล่าวจะเกิดความสัมพันธ์แห่งอำนาจขึ้น ผู้รับที่ไม่มีบุญญาจะตอบแทนกลับคืนจะสะสม บุญชี้แห่งบุญคุณ เอาไว้ ซึ่งวางเงื่อนไขตัวเขาให้ยอมรับอำนาจของผู้ให้มากขึ้นเรื่อย ๆ ผู้ให้จะเรียกใช้เมื่อไรก็ได้

โดยสรุปแล้วจะเห็นว่า ในการแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ สิทธิและอำนาจที่จะตอบแทนอยู่กับคู่กรณีทั้งสองฝ่าย ในการแลกเปลี่ยนทางสังคม สิทธิและอำนาจที่จะตอบแทนอยู่ที่ผู้รับ แต่ในความสัมพันธ์ของอำนาจ สิทธิและอำนาจที่จะตอบแทนไม่อยู่ที่ผู้รับ แต่อยู่ที่ผู้ให้ นั่นคือผู้ให้สามารถที่จะกำหนดขนาดและลักษณะของการตอบแทนจากผู้รับได้ การสะสมพันธกรณีของผู้รับด้วยอำนาจ

ในการตัดสินใจที่จะตอบแทนไปอยู่ที่ผู้ให้ จากลูกหนี้ไปสู่เจ้าหนี้ และเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่าง
เพื่อนร่วมงานไปสู่ความสัมพันธ์เชิงอำนาจระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

การบริหารกับสถาบัน

โดยทั่ว ๆ ไปแล้ว การศึกษาได้รับหน้าที่ทางสังคม ซึ่งสังคมมอบให้การศึกษาปฏิบัติ
หน้าที่ดังกล่าวก็คือ หน้าที่ในการถ่ายทอดวัฒนธรรม และเตรียมคนให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม โดย
เฉพาะอย่างยิ่งในค่านิยม และต่อ ๆ มาการศึกษาได้รับมอบหมายเพิ่มเติมจากสังคมให้ทำหน้าที่
เตรียมบุคคลในค่านิยมอื่น ๆ เพิ่มขึ้น เช่น ค่านิยมจริยธรรม และค่านิยมทางจิตวิญญาณ ๆ ไปในสังคม

เพื่อที่จะปฏิบัติหน้าที่ตามที่สังคมมอบหมายมาให้ สถาบันการศึกษาจึงต้องจัดองค์การ
(Organization) เพื่อบรรจุเป้าหมายย่อยต่าง ๆ ของสถาบันการศึกษา สถาบันการศึกษา
ต้องทำหน้าที่ให้การศึกษารูปแบบทั่วไปและแบบเฉพาะในแบบทั่วไปก็คือการศึกษาที่สมาชิกทุกคน
ควรจะต้องได้รับผลจากการศึกษา ระดับนี้ทำให้ผู้เรียนรู้หนังสือและมีความรู้ความตระหนักใน
ฐานพลเมืองของสังคม หลังจากนั้นแล้วการศึกษาก็จะเริ่มแบ่งประเภทเป็นสายสามัญและสาย
อาชีพ ซึ่งจะต่อเนื่องไปจนถึงระดับมหาวิทยาลัย องค์การการศึกษาที่จัดขึ้นเพื่อเป้าหมายแต่ละ
ประเภทดังกล่าว จึงมีหลายระดับ องค์การการศึกษาในลักษณะที่เห็นเป็นรูปธรรมก็ได้แก่
โรงเรียนหรือวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยนั่นเอง

เจมส์ ทอมป์สัน นักองค์การผู้มีชื่อเสียงคนหนึ่งได้อ้างถึง พาร์สันในหนังสือของเขา
เล่มหนึ่งคือ Organizations in Action ที่ว่างานสังคมต่าง ๆ มักจะประกอบด้วย
สามส่วนด้วยกันคือ ด้านเทคนิค ด้านจัดการ และด้านสถาบัน งานด้านเทคนิคก็ได้แก่งาน
การเรียนการสอนทั้งหมด ซึ่งมักจะเกิดขึ้นในชั้นเรียน ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยป้อน (inputs)
ต่าง ๆ เช่น ครู นักเรียน อุปกรณ์ เป็นต้น เพื่อจะถูกนำไปคลุกเคล้ากันในกระบวนการ
(process) ของการเรียนการสอน เพื่อให้ได้ผล (outputs) ที่พึงประสงค์ทางการศึกษา
ก็คือตัวนักเรียนที่มีความรู้ ทักษะ และเจตคติที่เพิ่มขึ้นจากเดิม การจัดการเป็นเรื่องงานที่สำคัญ
เป็นงานสนับสนุนงานเทคนิคให้ดำเนินไปได้ ซึ่งมักจะพบว่า (1) เป็นตัวกลางระหว่าง
กระบวนการเรียนการสอนและผู้ให้ผลผลิตทางการศึกษา ได้แก่ นายจ้าง หรือผู้ประกอบการ
และ (2) เป็นตัวที่จะเกี่ยวถึงเอาทรัพยากรในสังคมมาใช้สำหรับงานเทคนิคในกระบวนการ
เรียนการสอน

อย่างไรก็ตามทั้งกระบวนการ เทคนิค และการจัดการ ต่างก็เป็นส่วนย่อยของระบบที่ใหญ่กว่าในสังคม ซึ่งเป็นแหล่งของ ความหมาย หรือความชอบธรรม ซึ่งเป็นการสนับสนุนในระดับสูง เป็นการสนับสนุนทางโนธรรม (moral support) ส่วนนี้เองก็คือ สถาบันซึ่งที่กล่าวมาแล้ว ส่วนนี้จะเป็นตัวที่แสดง คุณค่า ของงานการศึกษาให้สังคมรับรู้และยอมรับ เพื่อที่สังคมจะได้ตอบสนองต่อสิทธิที่จะเรียกร้อง เอาทรัพยากรของสังคมมาใช้

ตัวอย่างขององค์การโรงเรียนเอง เมื่อได้ลึกลึนักเรียนออกไปหลายรุ่น และคนเหล่านั้นได้เข้าไปสังกัดในตำแหน่ง สังคมที่สูงและสำคัญ ในวงการชั้นสูง (elite circle) องค์การโรงเรียนนั้น ๆ ก็จะเริ่มมีทรัพย์สินของสถาบันของตัวเองมากขึ้น ลักษณะสถาบันซึ่งก่อเกิดขึ้นขึ้นมาในองค์การโรงเรียนจะเห็นได้ชัดจากกรณีของโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย หรือในต่างจังหวัด ก็เช่นโรงเรียนมอพรตวิทยาลัย โรงเรียนปรีณสรอแยลวิทยาลัย เป็นต้น ในระดับมหาวิทยาลัยเราก็จะพบเช่นเดียวกันว่า บางองค์การมี สถาบันรองรับอยู่อย่างมั่นคง เช่นเดียวกัน เช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นต้น องค์การการศึกษาเหล่านี้ได้อาศัยพลังสถาบันเป็นแรงสนับสนุนในการชิงทรัพยากรจากสังคมเข้าสู่องค์การตนเองได้มากกว่าองค์การที่จัดการศึกษาระดับและประเภทเดียวกันอื่น ๆ ฝ่ายจัดการหรือบริหารขององค์การ เหล่านี้ก็เห็นอย่างน้อยลงเมื่อเริ่มต้นจากความเพียบพร้อมของทรัพยากรทุกอย่างที่ง่ายเข้า

ทฤษฎีแลกเปลี่ยนกับสถาบัน

องค์การจึงมีพลังสถาบันทั้งใหญ่และเล็กรับรองอยู่ กล่าวคือ สถาบันใหญ่ก็ได้แก่สถาบันที่เป็นนามธรรม ซึ่งก็คือคุณค่าที่สังคมมอบให้กับงานที่กำลังปฏิบัติอยู่ สถาบันเล็กก็คือลักษณะรูปธรรม ซึ่งเป็นเงาขององค์การนั้น ๆ การศึกษาแต่ละระดับและประเภทจะมีพลังสถาบันไม่เท่ากัน โดยทั่ว ๆ ไปแล้ว การศึกษาสายสามัญจะมีพลังสถาบันมากกว่าการศึกษาสายอาชีพ ปรากฏการณ์นี้เป็นทั้งสาเหตุและผลของค่านิยม

การแลกเปลี่ยนทางสังคมนั้น ผู้กระทำ (Actor) อาจจะเป็นปัจเจกชน (Individual) หรือองค์การก็ได้ ดังนั้นระหว่างบุคคลกับองค์การก็อาจมีการ แลกเปลี่ยนกันก็ได้ แต่น่าสังเกตก็คือ การแลกเปลี่ยนมีแนวโน้มที่จะเป็นอบุคคล (impersonal) ดังนั้นมีแนวโน้มจะเป็นการแลกเปลี่ยนทาง เศรษฐกิจมากขึ้นในขณะที่สิ่งแลกเปลี่ยนยังเป็นนามธรรมหรือเป็นคุณค่าทาง สังคมอยู่

บุคคลต้องการการยอมรับในสังคม ต้องการความมั่นคงในชีวิตการทำงาน ต้องการตำแหน่งในสังคม สิ่งเหล่านี้สถาบันการศึกษามีให้ได้ ดังนั้นองค์การใดก็ตามที่ได้แสดงผลงานโดยการตอบแทนแก่บุคคลในสิ่งที่พวกเขาต้องการได้มากเท่าไร องค์การ (สถาบัน) นั้นก็จะยิ่งมีอำนาจต่อรองที่จะเรียกร้องเอาจากบุคคล จึงเป็นการง่ายที่องค์การจะเปลี่ยนหรือชักนำเขาให้ปฏิบัติตามเจตนารมณ์หรือปทัสฐานขององค์การได้ง่ายขึ้น

สิ่งที่บุคคลต้องการอาจมีสองระดับด้วยกัน ประการแรก พวกเขาต้องการความอับเฉาอันเกิดจากการเกี่ยวข้องกับองค์การหรือสถาบัน จะเห็นได้ชัด เช่น นิสิตนักศึกษาที่ภูมิใจกับการคิดหรือใส่สัญลักษณ์ของสถาบัน เช่น เครื่องแบบนักศึกษา "...หัวเข็มขัด กลักระดุม ปุ่มเนคไท..." ดังที่ อังคาร กัลยาณพงศ์ ศิลปินและนักกลอนเคยกล่าววาทะเทียบนักศึกษา ประการที่สอง มีความสุขอยู่กับความผันและความคาดหวังในความรุ่งโรจน์ของชีวิตในอนาคต ผู้เรียนจะสรุปจากผลงานขององค์การที่นำชีวิตจากผู้จบการศึกษาไปสู่ชีวิตที่รุ่งโรจน์ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และอำนาจ ทั้งสองความต้องการดังกล่าวต่างเสริมซึ่งกันและกัน ถ้าองค์การมีผลงานดีเด่นที่จะช่วยวาง (placement) คนในระดับสูง ๆ ได้มากเท่าไร ก็ยิ่งจะส่งผลให้สมาชิกขององค์การได้รับความปลื้มปิติในการสังกัด พวกเขาจะทุ่มเทความพยายามของตัวเองมากขึ้น ที่จะศึกษาเล่าเรียน เพิ่มพูนคุณสมบัติเตรียมพร้อมที่จะเข้ารับตำแหน่งในระดับสูงของสังคม

การแลกเปลี่ยนทางสังคมกับการบรรจุ (recruitment)

กระบวนการเรียนการสอนจะดำเนินไปได้อย่างไร มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกิดจากการมีปัจจัยป้อน (inputs) ที่ดีและเหมาะสม ทั้งที่เป็นบุคคลและอุปกรณ์ ในแง่อุปกรณ์ได้กล่าวมาบ้างแล้วว่าต้องอาศัยทรัพยากร องค์การที่มีสถาบันสนับสนุนจะจึงทรัพยากรเข้ามาได้ง่าย ในขณะที่เกี่ยวกับการบรรจุบุคลากรทั้งครูหรือนักเรียนก็ตาม พลังสถาบันมีส่วนอย่างมาก

เริ่มที่เคียวองค์กรที่เป็นสถาบันที่สังคมยอมรับมาก ๆ จะสามารถดึงดูดความสนใจจากผู้ที่ยอยากเข้าสู่องค์กรได้มาก นั่นคือจะมีขุม (pool) ของผู้สมัครมาก ที่น่าคิดก็คือในหมู่ของผู้ที่ยอยากจะเข้าเองไม่ว่าจะเป็นครูหรือนักเรียนจะมีการคัดเลือกด้วยตนเอง (self-selection) คือคนเรานั้นมักจะประเมินระดับความสามารถตนเองอยู่แล้ว จึงปรากฏว่าจะมีเฉพาะผู้สมัครที่มีความสามารถสูง ๆ เป็นส่วนใหญ่ที่คิดจะสมัครเข้าในองค์กรที่มีชื่อ ประการต่อไป องค์การจะสามารถ

เรียกร้องให้ผู้สมัคร เหล่านี้แสดงคุณภาพตัวเองออกมาได้มาก ผู้สมัครทุกคนจะพยายามเรียกร้องความสนใจจากองค์การ ดังนั้น ถ้ามีอะไรก็จะเอาออกมาแสดงทั้งหมด ฝ่ายบริหารก็ลำบากน้อยลงที่จะต้องสร้างมาตรการคัดเลือก เพราะเมื่อผู้สมัครส่วนใหญ่มีคุณภาพดี มาตรการคัดเลือกก็สำคัญน้อยลง เมื่อทั้งปัจจัยป้อนที่เป็นครูและนักเรียนมีคุณภาพสูง อุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกมีพร้อมสรรพ การเรียนการสอนย่อมก้าวหน้าขึ้น ผลสัมฤทธิ์ที่ออกมาย่อมใกล้เคียงกับระดับความเป็นเลิศมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้ยอมไปเสริมประสิทธิภาพ (effectiveness) ขององค์การ ฝ่ายบริหารขององค์การก็พลอยได้รับรางวัลทั้งทางจิตใจและทางเศรษฐกิจไปด้วย นอกจากนี้แล้วยังทำให้งานในอนาคตก้าวหน้าขึ้นด้วย

การแลกเปลี่ยนทางสังคมกับสังคมประติภาภายในองค์การ

เมื่อเริ่มบรรจุปัจจัยป้อนที่ดีแล้ว งานการกล่อมเกลามาเพื่อดำรงรักษาขวัญและแรงใจของผูรรวมงานก็จำเป็นน้อยลงหรือถ้าจะมีก็กลับยิ่งเสริมให้ขวัญและกำลังใจมีมากขึ้น สำหรับตัวนักเรียนเอง การเข้าสังกัดอยู่กับสถาบันที่มีชื่อเสียงส่วนหนึ่งช่วยให้พวกเขาเอาใจใส่กับการเรียนและกิจกรรมอันเป็นเชิงมุ่งสำคัญของโรงเรียน ทุกคนกระป๋องระเปร่าและคึกคัก ฝ่ายปกครองและฝ่ายแนะแนวมีงานน้อยลง มาตรการการควบคุมความประพฤติลดจากการใช้กำลัง (coercive) มาเป็นมาตรการทรมานในธรรม (moral) โรงเรียนสามารถใช้เทคนิคกระตุ้นให้เห็นแก่ชื่อเสียงของโรงเรียน เน้นให้รักษาสีชื่อเสียงที่รุ่นพี่ทำไว้ได้ง่าย จอห์น ไมเยอร์ นักสังคมวิทยา องค์การผู้มีชื่อเสียงอีกคนหนึ่งได้ชี้ให้เห็นว่าการคาดการณ์เกี่ยวกับผลที่จะได้รับจากสถาบันเมื่อจบไปแล้วมีผลให้เกิดพลังสถาบัน (charter) ซึ่งจะเป็นตัวบีบเค้นความพยายาม (effort) ให้ออกมาจากนักเรียนเพื่อบรรลุเป้าหมายทั้งทางการเรียนและการบรรลุถึงปทัศฐานค่านิยมอื่น ๆ ได้ ในขณะที่โรงเรียนอาจใช้มาตรการ ควบคุมแล้วก็อาจแผ่วไถ่ด้วยการขู่เชิญคุกคามที่จะไล่นักเรียนที่ไม่ทำตามปทัศฐานของโรงเรียนออกจากโรงเรียนได้ ดังนั้นการชี้แนะต่าง ๆ ของโรงเรียนจึงจะได้รับการตอบสนองจากนักเรียนเป็นอย่างดี

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมกับทฤษฎีองค์การอื่น ๆ

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมมองปฏิสัมพันธ์ ระหว่างผู้กระทำ (Actor) สองฝ่ายมีฝ่ายเริ่มและฝ่ายตอบแทน เห็นการสังกัดองค์การ เป็นการแลกเปลี่ยนชนิดหนึ่ง ซึ่งได้และเสียทฤษฎีองค์การอื่น ๆ เช่น ทฤษฎี Cooptation ของ Philip Selznick ในหนังสือ

ของเขาชื่อ TVA and the Grass Root ซึ่งเป็นผลจากการเข้าไปร่วมสังเกตุจากของ Tennessee Valley Authouity ซึ่งเป็นโครงการพัฒนาลุ่มแม่น้ำเทนเนสซีหลังจากได้สร้างเขื่อนในหุบเขาเทนเนสซีในตอนใต้ของสหรัฐ เซลชนิก ได้พบว่าความสำเร็จของโครงการขึ้นอยู่กับ การที่องค์การได้ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม ได้ดึงเอาสิ่งแวดลอมที่คุกคาม (เช่น เจ้าของที่ดิน นายทุน) เข้ามาร่วมในวงการตัดสินใจเสียเลย ทำให้ได้ทั้งความคิดที่จะทำงานต่อและลดแรงต้านไปในตัว ทฤษฎีนี้ถ้ามองจากทัศนะการแลกเปลี่ยนจะเห็นได้ว่า องค์การก็ต้องเสียสิ่งที่จะแลกเปลี่ยนในเบื้องต้น แม้จะคาดว่าอะไรจะโรกลับมาก็ไม่สามารถจะคาดคั้นจากอีกฝ่ายหนึ่งได้

ต่อทฤษฎีองค์การที่ Amitai Etzioni เสนอ ซึ่งได้แก่การจัดชนิดขององค์การ 2 มิติ คือ ด้านเหตุผลของการเข้าไปเกี่ยวข้องของสมาชิกระดับล่างและมาตรการการใช้อำนาจขององค์การ ทำให้เกิดโครงสร้างของการยอมตาม (Compliance structure) ขึ้นมา ในองค์การถ้ามองจากทัศนะการแลกเปลี่ยนก็คือผู้เข้าร่วมระดับล่างขององค์การมีเหตุผลที่จะเข้าร่วมอยู่สามอย่าง คือ (1) ไม่อยากเข้าร่วมแต่ถูกบังคับ (2) เข้าร่วมเพราะการคิดตัวเลข และ (3) เข้าร่วมเพราะมโนธรรม ในขณะเดียวกันการใช้อำนาจขององค์การก็สอดคล้องคือ (1) ใช้กำลังบังคับ (2) ใช้อำนาจเงิน และ (3) ใช้อำนาจมโนธรรม แต่องค์การใช้อำนาจทั้งสามนี้เพื่อเป้าหมายขององค์การที่องค์การต้องกระทำ เช่น การกักกัน การหาทำไร หรือเพื่อการกุศล

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนกับนักบริหาร

จากที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า การแลกเปลี่ยนเป็นแก่นสำคัญของความสัมพันธ์ทางสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งสังคมที่ไม่ใช่เผด็จการ ในองค์การก็เช่นเดียวกันมีการแลกเปลี่ยนทางสังคมเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารที่ฉลาดจะต้องมองปรากฏการณ์นี้ให้เห็นและใช้ประโยชน์จากมันแน่นอน ถ้าเราไม่สังเกตองค์การที่มีชื่อเสียง งานของเราก็คงจะยากขึ้น แต่การสร้างสถาบันมิใช่ทำได้ในวันเดียว สถาบันมีทั้งระดับรูปธรรมและนามธรรม แม้ว่าผู้บริหารจะเปลี่ยนไปเรื่อย ๆ จากองค์การหนึ่งไปสู่อีกองค์การอื่น ๆ อยู่ตลอดเวลาภายใต้ระบบราชการที่ทึบตันนี้ แต่ผู้บริหารก็ยังเป็นตัวกระทำ

ที่สำคัญของสถาบันนามธรรมของการศึกษา เรายังว่าวนอยู่ในวิชาชีพการศึกษา ดังนั้นการมีส่วนเสริมสร้างสถาบันของการศึกษาให้อยู่ในสายตาของสังคม ซึ่งจะมีผลโดยส่วนรวม ต่อทุกฝ่ายในระบบการศึกษา เราจะต้องพิสูจน์ให้สังคมเห็นเหมือนกับที่นักเศรษฐศาสตร์เคยย้ำ

ให้สังคมเห็นว่า Bread and Butter สำคัญเท่ากับ (หรือมากกว่า) guns สุดท้ายเราก็อาจคาดได้ว่านอกจากทรัพยากรจะไหลเข้าสู่สถาบันของเราเพิ่มขึ้นแล้ว บุคคลที่ดีและมีคุณภาพก็ไหลเข้ามามากขึ้นด้วย ไม่ใช่จะไหลเข้าไปสู่อาชีพแพทย์หรือวิศวกรรมเท่านั้น

ในส่วนของสถาบันรูปธรรม การจัดการที่มีประสิทธิภาพ สามารถจะสร้าง "รัศมีแห่งสถาบัน" ให้กับองค์การเฉพาะที่เรากำลังบริหารอยู่ได้ แน่นอนมันต้องใช้เวลา การจัดการที่ดีก็ต้องเข้าใจสภาพแวดล้อม จัดโครงสร้างขององค์การให้รับกับสิ่งแวดล้อม จัดโครงสร้างขององค์การให้รับกับสิ่งแวดล้อม มีการแลกเปลี่ยนอย่างเหมาะสมกับสิ่งแวดล้อม ในแง่ของเทคนิคการบริหาร ความรู้เกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนช่วยให้เราประนีประนอมระหว่างความต้องการขององค์การกับความต้องการของบุคคลได้ บุคคลในองค์การมีความต้องการองค์การเองก็มีความต้องการ เราจะนำความต้องการของทั้งสองฝ่าย คือผู้ใช้งานกับผู้บริหารมาจัดโปรแกรมงานได้ไหม ซึ่งโปรแกรมงานนั้น จะช่วยสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานไปพร้อม ๆ กับสนองความต้องการขององค์การไปด้วยพร้อม ๆ กัน

บ่อยครั้งที่เกี่ยวข้องฝ่ายวางแผน และบริหารมักจะยึดเยี่ยความต้องการของตนให้กับผู้บังคับบัญชา หรือกลุ่มเป้าหมายขององค์การจนลืมความต้องการที่แท้จริง ทั้งของตนและของกลุ่มเป้าหมาย ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดก็เช่นการคิดว่านักศึกษาต้องการความรู้และองค์การถ่ายทอด ความรู้ ตามองในแง่นี้แล้วจะง่าย แต่ความจริงแล้ว ผู้เรียนต้องการตำแหน่งในสังคม ศักดิ์ศรีและเงิน องค์การโรงเรียนต้องการดำรงงาน คือมีงานให้สมาชิกทำ แต่การดำรงงานก็ไม่ขัดอะไรกับเป้าหมายของผู้เรียน เราสามารถจัดโปรแกรมการศึกษาขึ้น มีกระบวนการวิชาซึ่งเป็นงานของสมาชิกแต่ละคนขององค์การ นักเรียนได้เกรด เราจ้างงาน นักเรียนเอาเกรดมารวมกันเพื่อได้ประกาศนียบัตร เราเอางานมารวมกันเป็นองค์การ ประกาศนียบัตรบอกคุณค่าของงานที่เราปฏิบัติ นักเรียนเอาประกาศนียบัตรไปหางานเพื่อบรรจุเป้าหมายสุดท้ายที่วางไว้ องค์การได้รับแรงสนับสนุนจากศิษย์เก่าที่มีงานแล้ว ฯลฯ

จากที่ไล่กล่าวนี้อาจจะเห็นว่าเป็นสาระทางทฤษฎีเป็นส่วนใหญ่ แต่นักบริหารจะต้องพยายามทำความเข้าใจ และวิเคราะห์หรือนิยามสถานการณ์แห่งการบริหารที่ตนเกี่ยวข้องอย่างมีระบบ ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจสาเหตุของปรากฏการณ์ได้กระชับยิ่งขึ้น แล้วจึงค่อยหาทางแก้ไขมันนั้นแล้วถ้าเรามองปัญหาการบริหารแบบรักบริหารแต่เพียงอย่างเดียว การแก้ปัญหามักจะใช้สามัญสำนึกเป็นส่วนใหญ่ เมื่อไม่ได้ฉลักหันมาใช้อุบายซึ่งนำไปสู่การระดมอำนาจทางการเมือง มีผลกระทบ

ระยะยาวในทางที่ไม่ดีต่อระบบสังคมส่วนใหญ่ สิ่งที่ทำหายนักทฤษฎีทั้งทางบริหาร ศาสตร์ และทาง สังคมวิทยา
มากก็คือคำทำนายจากสามัญสำนึกนั่นเอง ถ้าสามัญสำนึกช่วยได้จริง เราอาจจะต้องพิจารณายกเลิก
การเรียนการสอนในวิชาบริหารหรือสังคมวิทยาเสียละกระมัง





การนำ Q.C. Circle มา ใช้ ใน โรงเรือน

อัมพร วิชชาภอ

1. Q.C. Circle คืออะไร

Q.C. Circle ย่อมาจากคำว่า Quality Control Circle หมายถึง กลุ่มพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานเดียวกัน รวมตัวกันเข้าด้วยกันด้วยความสมัครใจเป็นกลุ่มเล็ก ๆ เพื่อทำกิจกรรมที่มีส่วนช่วยในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานและพัฒนาคุณภาพของผลงานที่สมาชิกของกลุ่มมีส่วนร่วมรับผิดชอบร่วมกัน

แนวความคิดของ Q.C. Circle พัฒนามาจากวิธีควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมเคมีที่กิจกรรมควบคุมคุณภาพประกอบด้วยการตรวจสอบและคัดเลือกผลิตภัณฑ์ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ หากได้ตามเกณฑ์มาตรฐานก็ถือว่าผ่าน ถ้าไม่ได้ก็ต้องคัดออก เปรียบเสมือนการสอบและการตัดสินผลสอบเป็นสอบไล่-สอบตกตามที่ใช้ในระบบการศึกษา อย่างไรก็ตาม การควบคุมคุณภาพด้วยวิธีการเช่นนี้เป็นการควบคุมที่ปลายเหตุ และก่อให้เกิดความสูญเสียเป็นจำนวนมากเกินความจำเป็น นักอุตสาหกรรมในประเทศญี่ปุ่นจึงได้ริเริ่มเปลี่ยนแปลงวิธีการควบคุมคุณภาพด้วยการตรวจสอบและคัดออกในราวทศวรรษ 1960 โดยมีแนวความคิดว่า การควบคุมคุณภาพที่ดีจะต้องกระทำในขั้นตอนของการผลิต และจะต้องให้ผูมีส่วนเกี่ยวข้องในการผลิตในขั้นตอนต่างๆ มีส่วนรับผิดชอบในการตรวจสอบ สร้างเสริม และควบคุมคุณภาพ จึงได้พัฒนารูปแบบการดำเนินการที่เป็นที่รู้จักกันในชื่อ Q.C. Circle

2. กิจกรรมของ Q.C. Circle

Q.C. Circle เป็นกลุ่มพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานเดียวกันที่รวมตัวกันเป็นวงหรือ circle เล็ก ๆ ด้วยความสมัครใจ เพื่อทำกิจกรรมสร้างเสริมประสิทธิภาพของงานและคุณภาพของผลงาน แต่ละกลุ่มมีสมาชิกประมาณไม่เกิน 10 คน สมาชิกของกลุ่มเลือกตั้งหัวหน้ากลุ่มและเลขานุการกลุ่มกันเองตามแบบของประชาธิปไตย เพื่อเป็นผู้นำและผู้ประสานงานในการทำกิจกรรมของกลุ่ม กิจกรรมของกลุ่ม Q.C. Circle เป็นกิจกรรม การแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพ ในงานที่กลุ่มมีหน้าที่รับผิดชอบร่วมกัน ขั้นตอนของกิจกรรมพอจะสรุปเป็นดังนี้

1) การตั้งปัญหา สมาชิกของกลุ่ม Q.C. Circle ช่วยกันคิดหาสิ่งที่ควรปรับปรุงในงานที่กลุ่มมีหน้าที่รับผิดชอบและช่วยกันคัดเลือกปัญหาที่มีความสำคัญเพื่อดำเนินการแก้ไข

2) การวิเคราะห์หาสาเหตุ เมื่อเลือกปัญหาได้แล้ว สมาชิกของกลุ่ม Q.C. Circle ช่วยกันวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาและช่วยกันคัดเลือกสาเหตุที่สำคัญควรแก้การนำมาแก้ไข และที่กลุ่ม Q.C. Circle สามารถดำเนินการแก้ไขได้เองในระยะเวลาไม่นานนัก(ประมาณไม่เกิน 6 เดือน)

3) การคิดหาวิธีแก้ปัญหามาตามปกติปัญหาหนึ่ง ๆ ย่อมมีหลายสาเหตุและการแก้ปัญหาก็แต่ละสาเหตุก็มีวิธีการต่าง ๆ กันหลายวิธี นักแก้ปัญหาคือคนนอกจากจะสามารถกำหนดสาเหตุอย่างถูกต้องแล้ว ยังต้องเป็นนักคิดสร้างสรรค์ที่สามารถคิดหาวิธีแก้ปัญหาคือได้หลาย ๆ วิธี และสามารถค้นพบวิธีแก้ปัญหาคือได้หลาย ๆ วิธี และสามารถค้นพบวิธีแก้ปัญหาคือทำได้ง่าย ๆ มีประสิทธิภาพ แต่ทว่าเป็นวิธีที่ดีอื่น ๆ นั้นก็ยังไม่ถึงมาก่อน

4) การวางแผนการแก้ปัญหามา เมื่อได้ตกลงใจในวิธีแก้ปัญหามาแล้ว ขั้นตอนต่อไปของกิจกรรมกลุ่ม Q.C. Circle คือ การวางแผนการแก้ปัญหามา ซึ่งประกอบด้วยการกำหนดเป้าหมายที่ต้องการสัมฤทธิ์ผลเป้าหมายนี้ต้องกำหนดเป็นตัวเลขเพื่อให้สามารถประเมินได้ และการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานในการแก้ปัญหามาตลอดจนการมอบหมายผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอน

5) การดำเนินการแก้ปัญหามา สมาชิกของกลุ่ม Q.C. Circle ดำเนินการตามขั้นตอนที่กำหนดและตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากกลุ่ม

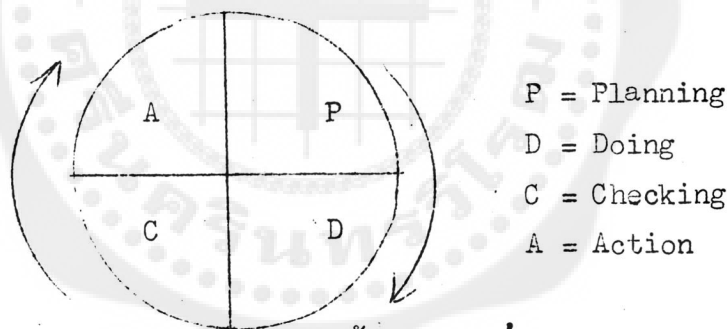
6) การประเมินผลการแก้ปัญหามา กิจกรรมที่จะต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการแก้ปัญหาคือการประเมินผลการประเมินผลจะกระทำภายหลังการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน และเมื่อเสร็จสิ้นทุกขั้นตอน

7) การแก้ไขปัญหามาและอุปสรรค การประเมินผลช่วยให้สมาชิกของกลุ่ม Q.C. Circle ทราบว่าในแต่ละขั้นตอนในกระบวนการแก้ปัญหามาปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้าง หากมีปัญหามาในกระบวนการแก้ปัญหามา กลุ่ม Q.C. Circle ก็จำเป็นต้องดำเนินการตามขั้นตอน (1) ถึง (6) เพื่อแก้ไขปัญหามาและอุปสรรค และเมื่อเสร็จสิ้นทุกขั้นตอนแล้ว การประเมินผลก็จะช่วยให้ทราบว่าการดำเนินการแก้ปัญหามาตลอดทุกขั้นตอนได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ถ้าไม่บรรลุผลก็แสดงว่าปัญหามายังไม่หมดสิ้น กลุ่ม Q.C. Circle อาจจะต้องกลับไปดำเนินการตาม ขั้นตอน (1) ถึง (6) อีกเพื่อแก้ไขปัญหามาจนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

8) การนำผลไปปฏิบัติ หากการประเมินผลพบว่าวิธีการแก้ปัญหากลุ่ม Q.C. Circle ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ขั้นตอนต่อไปคือการนำวิธีการที่ทดลองใช้ได้อย่างได้ผลแล้วนี้ไปกำหนดเป็นมาตรฐานของการปฏิบัติงาน เพื่อป้องกันปัญหาไม่ให้เกิดขึ้นอีก และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและคุณภาพของผลงานในที่สุด

9) การเสนอผลงาน สมาชิกกลุ่ม Q.C. Circle เสนอผลงานของกลุ่มในการประชุมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เปรียบเสมือนการเสนอผลงานวิจัยของนักวิจัยในที่ประชุมต่าง ๆ เพื่อเผยแพร่และรับข้อคิดเห็นอันจะเป็นประโยชน์ต่อการทำกิจกรรม Q.C. Circle ต่อไป ในการเสนอผลงานอาจจัดเป็นมหกรรม มีการประกวดและให้รางวัลผลงานดีเด่นเพื่อการจูงใจ

Dr. W.E. Deming ผู้เชี่ยวชาญเรื่องการควบคุมคุณภาพและเป็นผู้มีบทบาทในการเผยแพร่วิชาการควบคุมคุณภาพและเป็นผู้มีบทบาทในการเผยแพร่วิชาการควบคุมคุณภาพให้กับประเทศญี่ปุ่นในสมัยหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ได้จัดขั้นตอนการแก้ปัญหาคำขึ้นตอน (1) ถึง (8) ข้างต้นตามที่ได้อธิบายแล้วออกเป็น 4 ขั้นตอน ที่เรียงกันเป็นวัฏจักร เรียกว่า วงจรเดมिंग (Deming Cycle) ดังนี้



เมื่อเปรียบเทียบกับกระบวนการวิเคราะห์กระบวนการแก้ปัญหากลุ่ม Q.C. Circle ในบทความนี้

- P ได้แก่ ขั้นที่ (1) การตั้งปัญหา
 ขั้นที่ (2) การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา
 ขั้นที่ (3) การคิดหาวิธีแก้ปัญห
 ขั้นที่ (4) การวางแผนแก้ปัญห
D ได้แก่ ขั้นที่ (5) การดำเนินการแก้ปัญห
C ได้แก่ ขั้นที่ (6) การประเมินผลการแก้ปัญห
A ได้แก่ ขั้นที่ (7) การแก้ไขปัญหและอุปสรรคในการดำเนินการแก้ปัญห
 ขั้นที่ (8) การนำผลไปปฏิบัติ

3. เทคนิคสำหรับกิจกรรม Q.C. Circle

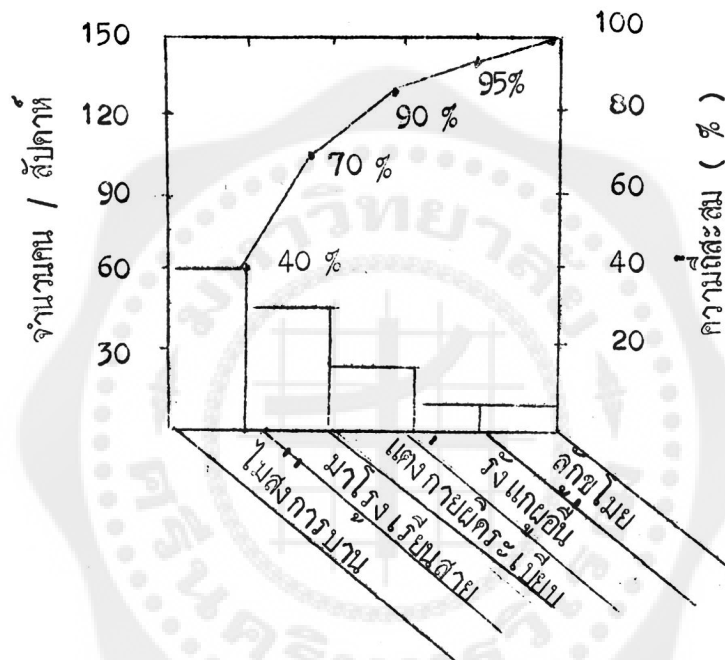
วิธีแก้ปัญหาของกลุ่ม Q.C. Circle เป็นวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ต้องใช้ข้อมูล ต้องใช้ความคิดวิเคราะห์และความคิดสร้างสรรค์ ต้องใช้วิจยารณญาณในการประเมินทางเลือก และที่สำคัญที่สุดคือ การทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง

เพื่อให้กลุ่ม Q.C. Circle สามารถแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีความจำเป็นที่สมาชิกของกลุ่ม Q.C. Circle จะต้องเรียนรู้เทคนิคต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำหรับดำเนินกิจกรรมแก้ปัญหา เทคนิคดังกล่าวมีดังต่อไปนี้

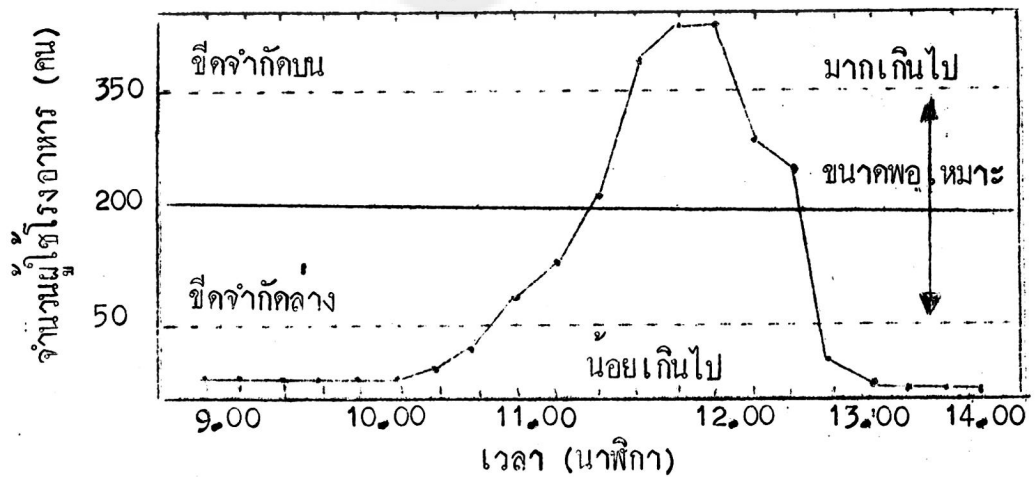
3.1 เทคนิคทางสถิติ ประกอบวิธีการพรรณนาข้อมูลและการสันนิษฐานจากข้อมูล วิธีการพื้นฐานที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย คือ

- 1) การจัดแบ่งประเภทข้อมูล (Stratification) เช่น แบ่งประเภทของสาเหตุความถี่ที่แบบแบ่งประเภทปัญหาพฤติกรรมของนักเรียนว่ามีประเภท อะไรบ้าง
- 2) การแจกแจงความถี่ ใช้ตารางบันทึกความถี่ของข้อมูลประเภทต่าง ๆ เช่น จำนวนนักเรียนขาดเรียนต่อวัน ในวงการ Q.C. Circle เรียกว่า Check Sheet
- 3) กราฟ เป็นการนำเสนอข้อมูลเป็นภาพที่มีความเป็นรูปธรรมง่ายแก่การเข้าใจและเปรียบเทียบ กราฟที่มีประโยชน์มาก คือ กราฟแท่ง (Histogram) กราฟเส้น กราฟวงกลมและกราฟรูปภาพ
- 4) แผนภูมิ แผนภูมิที่มีประโยชน์สำหรับการแก้ปัญหามาก คือ แผนภูมิพาเรโต (Pareto Diagram) แผนภูมิควบคุม (Control chart) และแผนภูมิการกระจาย (Scatter Diagram) แผนภูมิพาเรโต คือ กราฟแท่งเรียงกันตามลำดับจากความถี่สูงสุดไปสู่ความถี่ต่ำสุด โดยเรียงจากซ้ายไปขวา และมีกราฟเส้นแสดงความถี่สะสมกำกับ

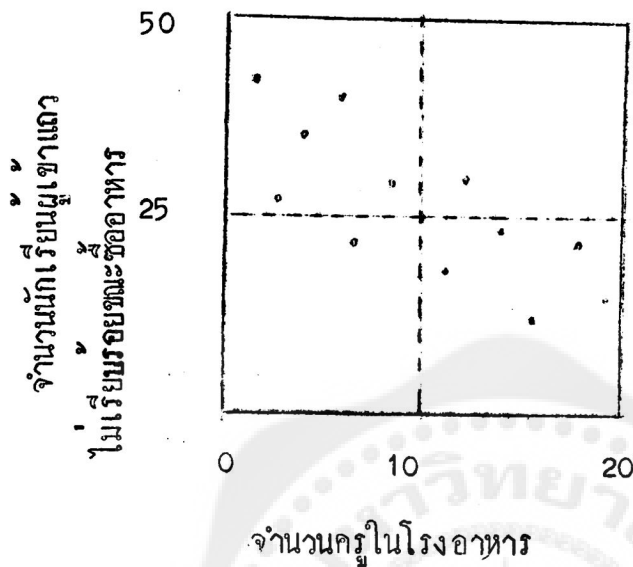
แผนภูมิควบคุม คือ กราฟเส้นที่มีเส้นขีดจำกัดบนและขีดจำกัดล่างกำกับ เพื่อสะดวกแก่การตรวจสอบข้อมูลว่าอยู่ในช่วงที่ยอมรับได้



ประเภทนักเรียน
แผนภูมิพาเรโต



แผนภูมิควบคุม



แผนภูมิกระจาย

5) ค่าสถิติอื่น ๆ เช่น มัชฌิมฐานนิยม มัชฌฐาน ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์ความถดถอย ฯลฯ ตลอดจนการใช้เทคนิคการทดสอบด้วยค่า X^2 ค่า t ค่า F หากจำเป็น

3.2 เทคนิคการระดมสมอง เป็นเทคนิคการระดมความคิดจากสมาชิกของกลุ่ม เพื่อให้ได้มาซึ่งความคิดที่แตกต่างกันในปริมาณมากที่สุด การระดมสมองจำเป็นต้องอาศัยเทคนิคการดำเนินการประชุมกลุ่มที่สร้างสรรค์ บรรยากาศเป็นกันเอง รับฟังความเห็นซึ่งกันและกัน โดยไม่มีการประเมินหรือวิจารณ์ ส่งเสริมให้มีการแสดงออกซึ่งความคิดอย่างอิสระโดยไม่ต้องกลั่นกรอง ตลอดจนขยายความคิดของกันและกัน การระดมสมองใช้ในขั้นตอนต่าง ๆ ของการแก้ปัญหา 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนค้นหาปัญหา ขั้นตอนวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา และขั้นตอนการคิดหาวิธีแก้ปัญหา

3.3 เทคนิคแผนภูมิกิ่งปลา การระดมสมองเพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหา อาจทำได้หลายวิธีวิธีหนึ่ง คือ การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดอย่างอิสระก่อนแล้วค่อยนำมาจัดระเบียบภายหลัง อีกวิธีหนึ่งคือการกำหนดแนวทางกว้าง ๆ ให้ระดมเจาะลึกลงไปเรื่อย ๆ หากนำตัวปัญหามาเขียนเป็นหัวปลาสาเหตุของปัญหาก็จะเป็นก้างปลา จากก้างใหญ่สุดแตกแขนงเป็นก้างย่อย ๆ ลงไปเรื่อย ๆ ก้างใหญ่คือ สาเหตุใหญ่ ก้างย่อยคือสาเหตุย่อย ภายในสาเหตุใหญ่ ก็แสดงเป็นตัวอย่างในรูปต่อไป

มาน้อยเพียงใด ใช้เวลายาวนานเพียงใด เป็นปัญหาของกลุ่มหรือไม่ ทำได้เสีย โดยตลอดหรือไม่ ฯลฯ

3.6 เทคนิคการทำงานร่วมกันเป็นทีม กิจกรรมของกลุ่ม Q.C. Circle เป็นกิจกรรมกลุ่ม ทำงานร่วมกันในทุกขั้นตอน มีการประชุมกลุ่มอย่างสม่ำเสมอทุกสัปดาห์ เพื่อให้การทำงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ เทคนิคการทำงานร่วมกันเป็นทีมจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เทคนิคต่าง ๆ เช่น เทคนิคการนำ เทคนิคการดำเนินการประชุม เทคนิคการสร้างบรรยากาศ ที่เอื้อต่อการทำงานของกลุ่ม เทคนิคการจูงใจ สมาชิกในกลุ่ม ฯลฯ จำเป็นต้องนำมาใช้อย่างได้ผล

4. กิจกรรม Q.C.Circle กับการบริหาร

กิจกรรมของกลุ่ม Q.C.Circle เป็นกิจกรรมการแก้ปัญหของการปฏิบัติงาน เป็นกิจกรรมที่กลุ่มผู้ปฏิบัติช่วยกันคิด ช่วยกันทำเพื่อพัฒนาสภาพการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานและคุณภาพของผลงานที่สมาชิกของกลุ่มมีสำหรับผิตชอบร่วมกัน กิจกรรมของกลุ่มจึงมีประโยชน์อย่างมากสำหรับการบริหารองค์การ เป็นการแบ่งเบาภาระของผู้บริหารในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานของระบบและของบุคคลในองค์การ ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องลงมาวินิจฉัยสั่งการในทุกเรื่อง โดยเฉพาะเรื่องเกี่ยวกับประสิทธิภาพและคุณภาพงาน ผู้ปฏิบัติจะช่วยกันค้นหาปัญหาเอง ช่วยกันวิเคราะห์หาสาเหตุและช่วยกันดำเนินการแก้ไขเอง และในกรณีโดยทั่ว ๆ ไป ผู้ปฏิบัติงานเท่านั้นที่จะรู้ปัญหาของการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด

นอกจากจะมีประโยชน์ด้านประสิทธิภาพ และผลผลิตแล้ว กิจกรรม Q.C.Circle ยังสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน ความรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของงานนี้ ทำให้เกิดความผูกพันในงานและมีความตั้งใจทำงานมากขึ้น กิจกรรมกลุ่มของกลุ่ม Q.C.Circle เป็นประโยชน์ต่อการสร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน และเป็นการพัฒนาความสามารถของสมาชิกทุกคนในกลุ่มในเชิงคิดเป็น ทำเป็น และแก้ปัญหาเป็นอีกด้วย

เพื่อให้กิจกรรม Q.C.Circle เกิดประโยชน์สูงสุดสำหรับองค์การและบุคคลผู้ปฏิบัติงานในองค์การ การจัดรูปแบบการบริหารที่ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรม Q.C.Circle และที่ประสานกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การ เพื่อสนองนโยบายขององค์การจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง

4.1 รูปแบบการบริหาร การจัดรูปแบบการบริหารระบบกิจกรรม Q.C.Circle จะต้องยึดหลักของการ ส่งเสริมและสนับสนุนมิใช่หลักของการ สั่งการและควบคุม จะต้องจัดในรูปแบบของคณะกรรมการ มีใช้รูปแบบของผู้บังคับบัญชาตามสายงานปกติ

โดยทั่วไปในองค์การหรือหน่วยงานที่มีบุคลากรมากเพียงพอที่จะจัดเป็นกลุ่ม Q.C.Circle ตั้งแต่ 10 กลุ่มขึ้นไป อาจจะต้องมีคณะกรรมการดังต่อไปนี้

1) คณะกรรมการส่งเสริม Q.C.Circle หรือเรียกเป็นชื่ออย่างอื่น เช่น คณะกรรมการอำนวยการ Q.C.Circle ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์การ เป็นประธาน ผู้บริหารระดับสูงอื่น ๆ เป็นกรรมการ และอาจมีผู้นำกลุ่ม Q.C.Circle ขององค์การร่วมเป็นกรรมการด้วยจำนวนหนึ่ง สำหรับองค์การที่มีพนักงานเป็นจำนวนมาก และมีการแบ่งออกเป็นสาขายานหรือฝ่ายงานต่าง ๆ ก็อาจมีคณะกรรมการส่งเสริม Q.C.Circle ประจำสาขายานหรือฝ่ายต่าง ๆ ได้อีก

คณะกรรมการส่งเสริม Q.C.Circle มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและแผนของการนำ Q.C. Circle มาพัฒนาการดำเนินงานขององค์การ ในการกำหนดแนวทางและการดำเนินการส่งเสริมกิจกรรม Q.C.Circle อย่างมีประสิทธิภาพ ในการติดตามผลการดำเนินงานของ Q.C.Circle ในการให้การสนับสนุนร่วมพิจารณากิจกรรม และร่วมประเมินผลงานของ Q.C. Circle ภายในองค์การ

2) คณะกรรมการประสานงาน Q.C.Circle ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงคนหนึ่งเป็นประธาน ผู้ประสานงาน Q.C. Circle เป็นกรรมการ คณะกรรมการประสานงาน มีหน้าที่ประสานงานบริหารกิจกรรม Q.C. Circle ให้อยู่ในทิศทางเดียวกัน และสอดคล้องกับนโยบายขององค์การ ดำเนินการฝึกอบรมและให้การศึกษาเรื่อง Q.C. Circle แก่พนักงาน จัดให้มีการแสดงผลงานและประกวดผลงาน การประชาสัมพันธ์กิจกรรม Q.C. Circle ตลอดจนเป็นแกนกลางของการปฏิบัติกิจกรรม Q.C. Circle ทุกระดับ

3) ผู้ประสานงาน Q.C. Circle เป็นเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้เกี่ยวกับการทำกิจกรรม Q.C. Circle และนโยบายของหน่วยงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ Q.C. Circle เป็นอย่างดี ผู้ประสานงานทำหน้าที่ในการชี้แจง ตอบข้อสงสัย ให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาและให้การช่วยเหลือในกรณีของกลุ่ม Q.C. Circle ประสบอุปสรรคหรือปัญหาในการทำกิจกรรม

4.2 ขั้นตอนการดำเนินการให้มีกลุ่ม Q.C. Circle

หลังจากที่ได้จัดตั้งคณะกรรมการส่งเสริม Q.C.Circle และคณะกรรมการประสานงาน Q.C. Circle แล้ว งานที่จะต้องกระทำต่อไป คือ การให้การฝึกอบรมแก่บุคลากรทุกคนในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับผู้บริหาร จนถึงระดับต่ำสุด เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในวัตถุประสงค์และวิธีการดำเนินการของ Q.C.Circle ตลอดจนนโยบายขององค์การ เกี่ยวกับการส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรม

ในบางองค์การที่มีบุคลากรจำนวนมากและกระจัดกระจายอยู่ตามที่ต่าง ๆ การฝึกอบรมอาจต้องทำเป็น 2 ขั้นตอน โดยที่ขั้นตอนแรกเป็นการฝึกอบรมวิทยากร และขั้นตอนที่สอง ให้วิทยากรที่ผ่านการฝึกอบรม เป็นอย่างก็แล้วเป็นผู้ฝึกอบรมบุคลากรอีกทอดหนึ่ง

กลุ่ม Q.C.Circle เป็นกลุ่มอาสาสมัครสมาชิกรวมตัวกันเป็นกลุ่มโดยไม่มีการบังคับ ดังนั้น ปัจจัยสำคัญของการชักนำให้พนักงานมารวมตัวกันเป็นกลุ่มคือการชี้ให้พนักงานได้เล็งเห็นประโยชน์ที่จะเกิด กับตัวพนักงานเอง เช่น การปรับปรุงแก้ไขปัญหาความไม่สะดวกหรือไม่สบายในการปฏิบัติงาน การสร้าง สภาพของที่ทำงานและ ของการทำงานให้มีความพอใจมากยิ่งขึ้น ตลอดจนการสร้างความสำเร็จก้าวหน้า ให้กับหน่วยงานซึ่งจะส่งผลกลับมาเป็นความสำเร็จก้าวหน้าของตนเองในที่สุด

การชี้แจงประโยชน์ของ Q.C.Circle นี้ อาจจะต้องสนับสนุนด้วยการเสนอตัวอย่างผ่านสื่อ เช่น ภาพยนตร์หรือเทปวิดีโอ อาจจะต้องสนับสนุนด้วยการไปศึกษาดูงาน ณ หน่วยงานอื่นที่ได้เริ่มกิจกรรม Q.C. Circle อย่างใดผลดีมาแล้ว หรือให้ไปฟังการแสดงผลงานของกลุ่ม Q.C.Circle ที่จัดโดย หน่วยงานต่าง ๆ ตลอดจนการให้มีการทดลองทำเป็นตัวอย่างสาธิตภายในหน่วยงาน

เมื่อบุคลากรมีความเข้าใจในเรื่องกิจกรรม Q.C. Circle และพร้อมที่จะตั้งกลุ่ม ก็ให้ ดำเนินการเลือกตั้งหัวหน้าและเลขานุการกลุ่ม ดำเนินการจดทะเบียนกับคณะกรรมการส่งเสริมกิจกรรม Q.C. Circle เพื่อให้เป็นที่ยอมรับอย่างเป็นทางการ และเริ่มลงมือทำกิจกรรมกลุ่มตามที่ได้อธิบาย ไว้แล้วในข้อ 2 และ ข้อ 3

5. การนำกิจกรรม Q.C. Circle มาใช้ในโรงเรียน

กิจกรรม Q.C. Circle เริ่มต้นในวงการอุตสาหกรรม และได้แพร่ขยายเข้าไปในวงการ ธุรกิจการขายและการบริการ เมื่อกิจกรรม Q.C.Circle เริ่มเข้ามาในประเทศไทยใน พ.ศ. 2518 ก็เริ่มใช้ในโรงงานอุตสาหกรรมก่อน ต่อมาก็ได้แพร่ขยายเข้าไปในวงการธุรกิจและรัฐวิสาหกิจ และปัจจุบัน ยังเป็นที่สนใจของหน่วยราชการต่าง ๆ อีกหลายแห่ง รวมทั้งกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานภายใน กระทรวงศึกษาธิการ และเทคโนโลยี และวิทยาลัยช่างกลปทุมวัน เป็นต้น

กิจกรรม Q.C. Circle สามารถเข้ามาในโรงเรียนได้ใน 2 รูปแบบ คือ

- 1) เป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารโรงเรียน เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานและคุณภาพ ของผลงานในด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน

2) เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรการเรียนการสอน เพื่อพัฒนานักเรียนให้มีความสามารถในการคิดเป็น ทำเป็น และแก้ปัญหาเป็น ตามที่มุ่งหวังไว้ในหลักสูตรประถมศึกษาและมัธยมศึกษา

5.1 การนำกิจกรรม Q.C.Circle มาเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารโรงเรียน กิจกรรมสามารถนำมาใช้ในโรงเรียนอย่างค่อนข้างสะดวก เนื่องจากโรงเรียนมีปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อการทำกิจกรรม Q.C. หลายประการดังนี้

1) บรรยากาศการบริหาร การทำงานของครูอาจารย์ในโรงเรียนส่วนใหญ่ ค่อนข้างเป็นอิสระ เมื่อเทียบกับหน่วยราชการอื่น ๆ ครูอาจารย์ในโรงเรียนมีหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายค่อนข้างชัดเจนและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารกิจการระดับต่าง ๆ ของโรงเรียนมากพอสมควร ในโรงเรียนหลาย ๆ แห่ง ผู้บริหารและครูอาจารย์ปฏิบัติงานร่วมกันในลักษณะผู้ร่วมงานมากกว่าในลักษณะผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา บรรยากาศการบริหารเช่นนี้มีความเหมาะสมสำหรับการทำกิจกรรม Q.C.Circle มาก

ในความเป็นจริง การทำงานของครูอาจารย์ในโรงเรียนหลายแห่งก็มีส่วนคล้ายการทำกิจกรรม Q.C.Circle อยู่แล้ว มีการประชุมกลุ่มย่อย มีการพิจารณาปัญหาาร่วมกันและแก้ปัญหาร่วมกันเป็นประจำอยู่แล้ว เพียงแต่ยังมิได้นำเทคนิคของกิจกรรม Q.C.Circle และระบบการบริหารกิจกรรม Q.C.Circle มาใช้ เพื่อให้กิจกรรมการร่วมคิดร่วมทำนี้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลสูงสุดเท่านั้น

2) ความสามารถของบุคลากร บุคลากรของโรงเรียนเกือบทั้งหมดมีการศึกษาในระดับค่อนข้างสูงถึงระดับสูง จะมีก็เพียงคนงานภารโรงส่วนหนึ่งเท่านั้น ที่มีการศึกษาในระดับต่ำ บุคลากรที่มีความสามารถสูงเหล่านี้จะสามารถเข้าใจหลักการของ Q.C.Circle และสามารถนำเทคนิคต่าง ๆ ของ Q.C.Circle ตามที่ได้อธิบายไว้แล้วไปใช้อย่างถูกต้องและได้ผลดี เพราะส่วนใหญ่ก็มีความคุ้นเคยกับเทคนิคต่าง ๆ เหล่านี้มากอยู่แล้ว

รูปแบบการนำเอากิจกรรม Q.C. Circle มาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารโรงเรียน คงจะต้องเปลี่ยนแปลงไปตามขนาดและลักษณะการบริหารของโรงเรียน

5.2 การสอดแทรกกิจกรรม Q.C.Circle ในหลักสูตร ดังได้กล่าวไว้แล้วในตอนต้นว่า กิจกรรม Q.C. Circle เป็นกิจกรรมการแก้ปัญหาค้นคว้าวิธีวิทยาศาสตร์ ใช้ข้อมูลเป็นฐาน ใช้ความคิด วิเคราะห์ ใช้ความคิดสร้างสรรค์ ใช้วิจารณญาณในการประเมินและตัดสินใจ และที่สำคัญที่สุด คือ การทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง กิจกรรม Q.C.Circle จึงเหมาะสมอย่างยิ่งที่จะใช้เป็นกิจกรรม สำหรับการพัฒนาความสามารถในการคิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น และความสามารถในการทำงาน ร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี

การสอดแทรกกิจกรรม Q.C.Circle ในหลักสูตร สามารถทำได้ค่อนข้างสะดวกในระดับมัธยมศึกษา โดยจะต้องสอดแทรกทั้งความรู้และการปฏิบัติจริง ควบคู่กันไป สามารถกระทำในรูปของชมรมในวิชากิจกรรม เพื่อให้เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร หรือจะจัดเป็นชมรมที่เป็นกิจกรรมเสริมหลักสูตร ก็ได้ภายในชมรม Q.C.Circle ให้นักเรียนรวมกลุ่มกันตามหลักการของ Q.C.Circle ร่วมกันศึกษา หลักการและวิธีการของ Q.C.Circle ร่วมกัน ทำกิจกรรมเพื่อแก้ปัญหาค้นคว้าหรือพัฒนาสิ่งต่าง ๆ เช่น สิ่งแวดล้อมในห้องเรียน ในโรงเรียน แม้กระทั่งรอบ ๆ โรงเรียน ด้วยวิธีการของ Q.C.Circle ตลอดจนการจัดให้มีการรายงานการประกวดและการให้รางวัลแก่กลุ่ม Q.C. Circle ที่มีผลงานดีเด่น

6. ตัวอย่างหัวข้อปัญหาสำหรับ Q.C. Circle ในโรงเรียน

6.1 Q.C.Circle ของบุคลากรสามารถค้นหาปัญหา อุปสรรค ความไม่สะดวก ไม่สบาย ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนความเปลี่ยนแปลงหรือการด้อยสมรรถนะในกิจการต่าง ๆ โดยอาจจำแนกตามกลุ่มปัญหา เช่น

1) ปัญหาเกี่ยวกับบุคลากร ปัญหาเกี่ยวกับครู อาจารย์และเจ้าหน้าที่ของโรงเรียนในเรื่องต่าง ๆ เช่น

- ความรู้ความเข้าใจในระเบียบข้อบังคับของราชการและของโรงเรียน
- ความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่
- ความรู้ความสามารถในการสอนและการปกครอง
- การขาดแคลน/การมีเกิน ซึ่งบุคลากรในบางงาน

2) ปัญหาเกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์ด้านการบริหาร เช่น

- การจัดหาวัสดุอุปกรณ์
- การเก็บรักษาวัสดุอุปกรณ์
- การใช้วัสดุอุปกรณ์
- การจัดและการใช้ห้องสมุดโรงเรียน

ฯลฯ

3) ปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและบริการ

- ความล่าช้าของงานบางอย่าง
- ความสิ้นเปลือง
- การขาดประสิทธิภาพ
- ความคืบหน้าในผลสัมฤทธิ์

ฯลฯ

4) ปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอนและการประเมินผล

- การเร้าความสนใจของนักเรียน
- การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้ได้ผล
- การใช้สื่อการสอน
- สภาพแวดล้อมของห้องเรียน
- การจัดระบบการสอบและประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ

5) ปัญหาเกี่ยวกับปกครองและบริการนักเรียน

- ระเบียบวินัยนักเรียน
- ความประพฤติของนักเรียน
- การป้องกันยาเสพติดให้โทษ
- การปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรม
- การให้คำปรึกษาแนะแนว
- สวัสดิการนักเรียน

ฯลฯ

6.2 Q.C. Circle ของนักเรียนสามารถค้นหาปัญหาที่พบเห็นในสิ่งแวดล้อมภายในห้องเรียน ภายในโรงเรียน และแม้กระทั่ง ภายนอกห้องเรียนที่นักเรียนสามารถร่วมกันแก้ไขหรือพัฒนาให้ดีขึ้น

๗. ข้อพิจารณาเกี่ยวกับการนำ Q.C. Circle มาใช้ในโรงเรียน

การนำกิจกรรม Q.C. Circle มาใช้ในโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญหลายประการดังนี้

1) ความเข้าใจของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียนรวมทั้งผู้บริหารระดับกองและกรมที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียน ต้องมีความเข้าใจอย่างดีและอย่างถูกต้องเกี่ยวกับหลักการและวิธีการของ Q.C. Circle ประโยชน์ของ Q.C. Circle ในรูปของการพัฒนางานและการพัฒนาคน รวมทั้งผลที่คาดหวังได้ในระยะสั้นและระยะยาวของการทำกิจกรรม Q.C. Circle จะได้ไม่นำกิจกรรม Q.C. Circle มาใช้ในทางที่ไม่ถูกต้อง หรือคาดหวังในสิ่งที่กิจกรรม Q.C. Circle ไม่อาจทำให้เกิดได้

2) การยอมรับของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารที่ศึกษาเกี่ยวกับกิจกรรม Q.C. Circle อย่างดีแล้ว อาจไม่ยอมรับที่จะนำมาใช้ในองค์การของตนด้วยเหตุผลความไม่พร้อมของบุคลากร ความไม่พร้อมของระบบบริหาร รวมทั้งความไม่เชื่อในปรัชญาของกิจกรรม

แนวความคิดของระบบกิจกรรม Q.C. Circle เข้าได้อย่างดีกับความเชื่อตามทฤษฎี Y ของ McGregor (1960) ซึ่งเชื่อว่ามนุษย์โดยธรรมชาติมีความต้องการที่จะทำงาน มีความต้องการที่จะเห็นผลสำเร็จของงานที่ตนกระทำ มีความกระตือรือร้นและมีความรับผิดชอบ หากได้รับมอบหมายให้ทำงานและมีการอำนวยความสะดวกตามสมควร

แนวความคิดของระบบกิจกรรม Q.C. Circle สวนทางกับความเชื่อตามทฤษฎี X ของ McGregor (1960) ซึ่งเชื่อว่ามนุษย์โดยธรรมชาติไม่ชอบทำงาน ที่ต้องทำงานก็ด้วยความจำเป็นเพื่อการเลี้ยงชีพ ทำงานอย่างขอไปทีและขาดความรับผิดชอบ ผู้บริหารที่มีความเชื่อแบบนี้มีเป็นจำนวนมากพอสมควร สังคมไทย ความเชื่อแบบนี้เมื่อแปลเป็นพฤติกรรมการบริหาร ก็จะเน้นการจัดระบบงาน มีการสั่งการ มีการติดตาม มีการควบคุม มีการจูงใจด้วยอำนาจในรูปแบบต่าง ๆ

ผู้บริหารที่มีความเชื่อตามทฤษฎี X คงจะยอมรับแนวความคิดของระบบกิจกรรม Q.C. Circle ได้ยาก

3) การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง การยอมรับของผู้บริหารระดับสูง เพียงแต่ทำให้ระบบกิจกรรม Q.C. Circle สามารถเข้ามาในโรงเรียนเท่านั้น ส่วนกิจกรรมจะดำเนินการได้ดีเพียงไรขึ้น

ขึ้นอยู่กับ การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียน ของกองและของกรมที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียน การสนับสนุนโดยการถือเอาการทำกิจกรรม Q.C. Circle เป็นนโยบายที่มีความสำคัญสูง โดยการถือเอาทำกิจกรรม Q.C. Circle เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารราชการ สามารถใช้เวลา สถานที่ และทรัพยากรอื่น ๆ ที่จำเป็นของทางราชการ โดยการถือว่ากลุ่ม Q.C. Circle ที่จัดระเบียบกับโรงเรียนเป็นกลุ่มที่ถูกต้องตามระเบียบแบบแผนของการบริหาร มีฐานะเหมือนคณะกรรมการบริหารราชการอื่น ๆ โดยการจัดหาเจ้าหน้าที่และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่การทำกิจกรรม และโดยการเอาใจใส่ต่อกิจกรรม Q.C. Circle ติดตามรับทราบตลอดจนการให้กำลังใจแก่การปฏิบัติกิจกรรมของกลุ่ม Q.C. Circle ต่าง ๆ เป็นประจำในทุกชั้นตอน

หากขาดการสนับสนุนในทำนองนี้ กิจกรรม Q.C. Circle คงจะประสบความสำเ็จได้ยาก

4) ความเข้าใจของบุคลากร บุคลากรที่จะเป็นผู้ทำกิจกรรม Q.C. Circle จะต้องมีความเข้าใจอย่างดีและอย่างถูกต้องในหลักการและวิธีการของ Q.C. Circle โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปรัชญาของกิจกรรม

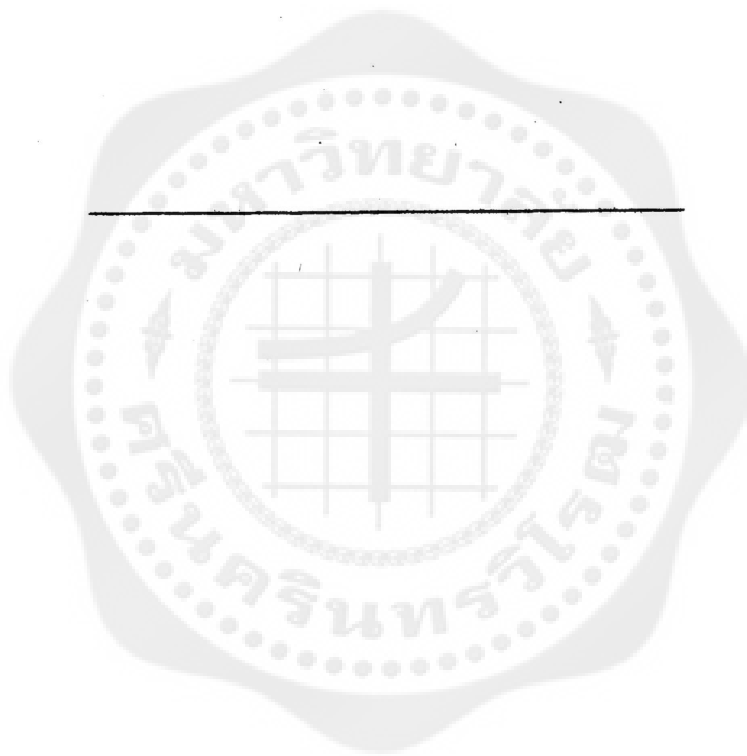
ในเทคนิคการเก็บรวบรวมข้อมูล เทคนิคการระดมสมอง เทคนิคการตัดสินใจ เทคนิคการนำและการตาม และเทคนิคการทำงานร่วมกันเป็นทีม

ดังนั้น การจัดการฝึกอบรมอย่างทั่วถึงและอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับกิจกรรม Q.C. Circle จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ในบางองค์การจึงได้จัดให้มีกลุ่มวิทยากรภายในทำหน้าที่ฝึกอบรมเรื่อง Q.C. Circle แก่บุคลากรภายในโดยเฉพาะอย่างต่อเนื่อง

5) การยอมรับของบุคลากร การที่บุคลากรจะร่วมมือรับเอากิจกรรม Q.C. Circle มาทำด้วยความเต็มใจเพียงไร ขึ้นอยู่กับความเข้าใจเกี่ยวกับเจตนารมณ์ของผู้บริหาร หากบุคลากรไม่มีความเข้าใจในฝ่ายบริหาร เข้าใจว่ากิจกรรม Q.C. Circle เป็นลูกไม้ของผู้บริหารที่จะนำมาหลอกลวง ความร่วมมือก็จะไม่เกิดขึ้น และขึ้นอยู่กับ การรับรู้ของบุคลากรว่ากิจกรรม Q.C. Circle ทำให้ต้องทำงานเพิ่มมากขึ้นหรือไม่ หากรับรู้ว่าการทำกิจกรรม Q.C. Circle เป็นภาระงานที่ต้องทำเพิ่มเติมความร่วมมือก็จะเกิดขึ้นได้ยาก

ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องจัดการอธิบายและการแสดงให้บุคลากรได้เข้าใจเจตนารมณ์ของการนำกิจกรรม Q.C. Circle เข้ามาในโรงเรียนเพื่อพัฒนาสภาพการทำงานใหม่ มีความสะดวกสบาย เพื่อพัฒนาการทำงานร่วมกันเป็นทีม เรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีมนุษยสัมพันธ์อันดี มีความสุขใจในการทำงาน ตลอดจนเพื่อเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและพัฒนากิจการของโรงเรียน เพื่อก้าวหน้าร่วมกัน

6) ผลของกิจกรรม Q.C. Circle ผลที่ได้จากการทำกิจกรรมสามารถเห็นได้ชัดเจนโดยเฉพาะส่วนที่เป็นปริมาณ แต่ในส่วนที่เป็นคุณภาพ เช่น ความร่วมมือ ความพึงพอใจในงาน ตลอดจนผลสัมฤทธิ์ทางด้านการแก้ปัญหา หรือพัฒนาทางด้านการพฤติกรรม และจิตใจในส่วนบุคคลและตัวนักเรียน อาจจะมองเห็นไม่ชัดเจนนัก ผู้มีส่วนร่วมในกิจกรรม จะต้องเข้าใจปัญหานี้ และจะต้องพยายามหาวิธีที่จะวัดผลในด้านต่าง ๆ เหล่านี้





ครูใหญ่จะก่อให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงโรงเรียน ได้อย่างไร

ชาคริต อภิสิทธิ์กุล

Suyanne M. Stiegelbauer ซึ่งเป็นนักวิจัย (Research Associate)

ของศูนย์วิจัยและพัฒนาการฝึกหัดครู (Research and Development Center for Teacher Education)
แห่งมหาวิทยาลัยเท็กซัส (University of Texas) ได้ศึกษาถึงพฤติกรรมของครูใหญ่

โรงเรียนประถมศึกษาเก้าแห่งเกี่ยวกับการใช้วัตรกรรมทางหลักสูตรในโรงเรียนของตัวเอง
มุ่งศึกษาถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูใหญ่กับครูน้อย โดยสังเกตจากพฤติกรรมประจำวันของครูใหญ่
เหล่านี้ในปีการศึกษาหนึ่ง โรงเรียนทั้งหมดอยู่ในเขตการศึกษา 3 เขต โรงเรียนในแต่ละเขต
โรงเรียนในแต่ละเขตจะถูกศึกษาเป็นปี คือเขตหนึ่งในปีที่หนึ่ง เขตสองในปีที่สอง และเขตสาม
ในปีที่สาม ผลการศึกษาปรากฏว่า ครูใหญ่แต่ละคนมีวิธีการปฏิบัติงานแตกต่างกันไปและมีผล
ที่โต้แตกต่างกันไปเช่นเดียวกัน การวิเคราะห์ข้อมูลแสดงให้เห็นถึงแบบ (Style) ของครูใหญ่
ในแต่ละเขต พร้อมทั้งพฤติกรรมจำเพาะ (Specific behavior) ที่สัมพันธ์กับพฤติกรรม
ผู้นำแต่ละแบบ

ผู้นำแบบ Responder จะเน้นให้ครูมีส่วนเป็นผู้นำในตัวเอง ครูใหญ่จะถือว่า
บทบาทเบื้องต้นของตนคือ การบริหาร แต่ครูใหญ่จะเน้นถึงความสัมพันธ์กับครูและชุมชน ครูใหญ่
ประเภทนี้จะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และการตั้งเป้าหมายระยะสั้น และจะเปลี่ยนแปลงไปตาม
สถานการณ์ของโรงเรียนที่เปลี่ยนแปลงไป

ผู้นำแบบ Manager ครูใหญ่ประเภทนี้จะมีความแตกต่างในพฤติกรรมมากกว่า
และจะพิจารณาเอาความสนใจของครู โรงเรียน และเขตการศึกษาเพื่อการตัดสินใจของตัวเอง
เขาจะเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ และจะติดตามความก้าวหน้าขั้นต้นได้สำเร็จลุล่วงไปแต่ไม่

ผู้นำแบบ Initiator ครูใหญ่ประเภทนี้จะเป็นผู้ทำเองและกำหนดความเป็นไป
ต่าง ๆ เตาบางครั้งการดำเนินการของครูใหญ่ประเภทนี้ก็ตั้งอยู่บนความคิดเห็นของคนอื่น การตัดสินใจ
จะกระทำโดยสัมพันธ์กับเป้าหมายของโรงเรียน และในรูปที่ที่ดีที่สุดสำหรับนักเรียน ครู และ
ตัวครูใหญ่เอง

สรุปแล้ว ผู้นำแบบ Responder จะปล่อยให้เหตุการณ์เกิดขึ้นเองโดยการกระทำ
ของคนอื่น แบบ Manager จะช่วยให้เหตุการณ์เกิดขึ้น และแบบ Initiator จะทำให้
เหตุการณ์เกิดขึ้น

ประเภทของพฤติกรรม

ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องตั้งเป้าหมาย พิจารณาความต้องการของงาน (task)
และความสัมพันธ์ (relationship) วางรูปแบบในสิ่งที่คาดหวัง ก่อให้เกิดความคาดหวัง
(expectation) ที่สูงแก่ครูพร้อม ๆ กับการสนับสนุนต่อครูในสิ่งที่จำเป็นต่อการก่อให้เกิด
การเปลี่ยนแปลง ก่อให้เกิดความร่วมมือจากชุมชน ครูใหญ่ทุกคนมีพฤติกรรมในค่านต่าง ๆ ตาม
ที่กล่าวไว้แล้วข้างต้น เพียงแต่แตกต่างกันตามความมากน้อยเท่านั้น การวิเคราะห์ข้อมูลได้
แบ่งกลุ่มพฤติกรรมของครูใหญ่ต่อการอำนวยความสะดวกแก่ครูเพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยแบ่งออก
เป็น 7 ประเภท คือ

1. มีสายตายาวและกว้างไกล และการตั้งเป้าหมาย (Vision and goal setting)
ครูใหญ่ที่มีประสิทธิผลจะจัดตั้งขอบเขตของความคาดหวังสำหรับโรงเรียน กำหนดขอบข่ายที่จำเป็น
ต่อการปรับปรุง วางแผนและริเริ่มการปฏิบัติงานเพื่อให้เป้าหมายบรรลุผลในรูปของการกำหนด
ความต้องการ การวางแผนที่ได้รับการร่วมมือจากทุกฝ่ายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเป็นส่วนสำคัญ
ของการก่อให้เกิดความสำเร็จ
2. วางโครงสร้างของโรงเรียน ในฐานะที่เป็นสถานที่ทำงาน (Structuring
the school as a workplace) ครูใหญ่ที่มีประสิทธิผลจะจัดตั้งลำดับชั้น มาตรฐาน
และความคาดหวังของการสอน (instructional priorities, standards and expectations)
สำหรับครูน้อย โรงเรียน และตัวเอง ครูใหญ่จะต้องรับรองว่า ทุกคนที่เกี่ยวข้องจะต้องให้
ความสำคัญต่อการสอนและการเรียนเป็นอันดับแรกโดยใช้ความพยายามส่วนตัวและความพยายาม
ร่วม ครูใหญ่อาจจะประสานงานกับตัวแทนคณะกรรมการ ซึ่งมีตัวแทนของครูจากแต่ละชั้นเพื่อ
พัฒนาวิธีที่จะนำออกใช้ ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของความต้องการของระดับชั้น (grade level)
และสื่อความหมายกลวิธีดังกล่าวกลับไปยังครูในชั้นนั้น ๆ

3. **ดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Managing change)** ครูใหญ่ที่มีประสิทธิภาพจะเรียนรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมด้วยตนเอง เพื่อจะได้เข้าเกี่ยวข้องกับความต้องการ ปัญหาความวุ่นวายการทำงานกับครูใหญ่ในชั้นเรียน และติดตามผลความสำเร็จก้าวหน้า ข้อมูลที่ได้จากการติดตามผลจะสะท้อนกลับไปยังครูแล้วก็เปรียบเทียบกับความคาดหวังในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของการแก้ปัญหาและการวางแผนเพื่อขั้นตอนต่อไป ครูใหญ่จะต้องเข้าร่วมในการประชุมปฏิบัติการว่าด้วยนวัตกรรมในการฝึกอบรมครู

4. **การให้ความร่วมมือและการมอบหมายหน้าที่ (Collaborating and delegating)** ครูใหญ่ที่มีประสิทธิภาพจะค้นหาแนวความคิดและปฏิบัติจากครูเพื่อให้เกิดการร่วมมือดำเนินการเปลี่ยนแปลง พิจารณาว่าจะมอบงานและความรับผิดชอบใดบ้าง แก่ใคร และเขาจะทำให้สำเร็จผลได้อย่างไร และติดตามผลความสำเร็จของงานอย่างใกล้ชิด ครูใหญ่อาจจะแต่งตั้งครูที่สำคัญเป็นผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับข่าวสาร (information specialist) โดยที่ครูดังกล่าวจะรับฟังความเห็นจากครูอื่น ๆ เกี่ยวกับนวัตกรรมว่ามีผลต่อครูเหล่านั้นอย่างไร

5. **การตัดสินใจ (Decision making)** ครูใหญ่ที่มีประสิทธิภาพจะตัดสินใจโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความคาดหวังที่สูงในสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับโรงเรียน โดยเฉพาะผลของการเรียนและเป้าหมายระยะยาว การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะกระทำในขอบเขตที่สัมพันธ์กับเป้าหมายและความคาดหวัง ครูใหญ่อาจใช้ทรัพยากรบุคคล โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความรู้ของเขาและนวัตกรรมและความสามารถที่จะมาช่วยเหลือครู

เชิงอรรถ

- ¹ ประกาศรี อมรสิน "หลักการบริหารงาน" วารสารรามคำแหง ฉบับบริหารธุรกิจ ปีที่ 9 ฉบับที่ 2 2526 หน้า 21 - 39
- ² สมบัติ ชูชีพชัย "ทฤษฎี XYZ" มิตรครู ปีที่ 26 ฉบับที่ 9 (15 พ.ค. 27) 2527 หน้า 23 - 25
- ³ บรรจง ชูสกุลชาติ "สู่ทฤษฎีแรก : 1. ถ้าท่าน....." มิตรครู ปีที่ 26 ฉบับที่ 19 (15 ต.ค. 27) 2527 หน้า 10 - 12 และ ฉบับที่ 20 (31 ต.ค. 27) หน้า 11 - 15
2. การสร้างกลุ่มคุณภาพ
- ⁴ ฉลอง ปิ่นทอง "พลังอำนาจแฝงกับการทำงานของโรงเรียน" มิตรครู ปีที่ 27 ฉบับที่ 5 (15 มี.ค. 28) หน้า 13 - 16
- ⁵ "เอกวัฒน์" (นามแฝง) "25 พฤติกรรมของผู้นำหน่วยงาน" วิทยจารย์ 83 : 3 มี.ค. 28 หน้า 32 - 37
- ⁶ สมพร แสงชัย "ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา : ศาสตร์และศิลป์ของการเข้าถึงนาย" วารสารข้าราชการ 30 : 4, เม.ย. 28 หน้า 111 - 119
- ⁷ อุทัย เพชรชวย "การสั่งงาน ความน่าจะเป็นที่ผู้บริหารควรพิจารณา" มิตรครู 7 : 1 เม.ย. 28 หน้า 19 - 20
- ⁸ บรรจง ชูสกุลชาติ "นักบริหารที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ" มิตรครู ปีที่ 26 ฉบับที่ 14 (31 ก.ค. 27) 2527 หน้า 10 - 17
- ⁹ ทวีบูรณ์ หอมเย็น "ผู้บริหารโรงเรียนกับการพัฒนาบุคคล" มิตรครู ปีที่ 25 ฉบับที่ 23 (15 ธ.ค. 26) 2526 หน้า 34 - 39

- 10 สายันต์ จันทวิภาสวงศ์ "จะทำยังไง? ถ้าต้องเป็นเจ้านายของเพื่อนร่วมงาน
ที่ทำงานอยู่ในแผนกเดียวกัน" ผู้จัดการ 2 : 20 เม.ย. 28 หน้า 155 - 158
- 11 สว่าง โพธิ์ทอง "ปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์กรบริหาร" มิตรครู
2 : 10 พฤษภาคม 2528 หน้า 13 - 16
- 12 กมล รักสวน "ศิลปะของการมอบอำนาจหน้าที่" วารสารครูศาสตร์ 12 : 2 (ต.ค.-ธ.ค. 26)
2526 หน้า 85 - 94.
- 13 สามารถ ศรีจามงค์ "ทฤษฎีแลกเปลี่ยนทางสังคมกับการบริหารการศึกษา" สารพัฒนาหลักสูตร
ฉบับที่ 29 (มิ.ย. - ก.ค. 27) 2527 หน้า 13 - 22
- 14 ชัยพร วิชาวุธ "การนำ Q.C. Circle มาใช้ในโรงเรียน" วารสารครูศาสตร์
12 : 2 (ต.ค. - ธ.ค. 26) 2526 หน้า 68 - 83
- 15 ชามูชัย อาจินสมาจาร "ครูใหญ่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนได้อย่างไร"
วิทยจารย์ 83 : 5 พฤษภาคม 2528 หน้า 12 - 13

