



กฎแฉ 10 ดอก : ไขปัญหาสำคัญทางการบริหาร

สถาพร ปิ่นเจริญ*

บทคัดย่อ

การบริหารองค์การให้ประสบความสำเร็จนั้นไม่ใช่เรื่องง่าย แต่ในขณะเดียวกันก็ไม่ใช่เรื่องยากมากนัก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนักบริหารว่าจะมีทัศนคติและวิสัยทัศน์ต่อทรัพยากรทางการบริหารในมุมมองอย่างไร นักบริหารจะต้องมีความเป็นผู้นำ ความเสียสละ ความรับผิดชอบ ให้ความสำคัญต่อผลประโยชน์ขององค์การในระยะยาว และให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ที่จะเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญในการที่จะใช้กฎแฉ 10 ดอก ซึ่งเป็นทัศนคติและวิสัยทัศน์อันจะเป็นมุมมองในการบริหารทรัพยากรขององค์การ เพื่อนำไปสู่แนวทางในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ขององค์การ อนึ่งกฎแฉสำคัญทั้ง 10 ดอกนี้ล้วนแต่ไม่ใช่สูตรสำเร็จทางการบริหาร ทั้งนี้เพราะผู้บริหารจะต้องรู้จักประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม เปรียบเสมือนการเลือกใช้ลูกกฎแฉให้ถูกคู่กับแม่กฎแฉจึงจะประสบความสำเร็จในการไขกฎแฉได้ อย่างไรก็ตาม กฎแฉ 10 ดอกนี้จะเป็นแสงไฟที่ช่วยส่องนำทางเพื่อทำให้การบริหารดำเนินไปอย่างมีทิศทาง มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล

คำสำคัญ : การบริหาร การจัดการ การบริหารจัดการ

หลักการบริหารจัดการทั้งในกรณีของการบริหารภาครัฐและการบริหารภาคเอกชน ในทางปฏิบัตินั้นมีอยู่มากมายและหลากหลาย ทั้งนี้เพราะปัญหาในการบริหารองค์การนั้นมีมากมายเหลือเกิน คงไม่อาจกล่าวได้ว่ามีวิธีการใดที่ดีที่สุดที่จะนำมาใช้แก้ปัญหาและพัฒนาองค์การ หากแต่ขึ้นอยู่กับวิธีการที่นำมาใช้ดำเนินงานนั้น มีความเหมาะสมเพียงใดต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นนั้น ๆ หลักการบริหารจัดการจึงไม่มีสูตรสำเร็จตายตัว หากแต่มีแนวทางที่นักบริหารใช้เป็นเข็มทิศชี้ทางเสียมากกว่า ดังนั้นหลักสำคัญ

ทางการบริหารทั้ง 10 ประการนี้ จึงไม่ใช่สูตรสำเร็จตายตัวของการบริหารอีกเช่นกัน อย่างไรก็ตามประเด็นที่ได้ถูกนำเสนอทั้งสิบข้อนี้ ผู้เขียนเห็นว่ามีที่น่าสนใจและมีบทบาทต่อความสำเร็จ และความล้มเหลวขององค์การต่าง ๆ เป็นอย่างมาก จึงได้นำเสนอโดยให้ความสำคัญว่าเป็นกฎแฉสำคัญที่ใช้สำหรับแก้ปัญหาขององค์การใด ๆ ที่กำลังประสบปัญหาที่เกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าว จนอาจหาทางแก้ไขให้สำเร็จได้ โดยใช้กฎแฉ 10 ดอกนี้ไขปัญหาให้กับองค์การ

* ผู้ช่วยศาสตราจารย์และหัวหน้าสาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ



กฎแฉดดอกแรก : การเสียสละประสิทธิภาพเพื่อให้ได้มาซึ่งประสิทธิผล

ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การเปรียบเทียบทรัพยากรลงทุนกับผลตอบแทนที่เกิดขึ้น ในขณะที่ประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง การกระทำใด ๆ ที่ได้บรรลุจุดมุ่งหมายตามที่กำหนดไว้ จากคำจำกัดความเบื้องต้นของคำทั้ง 2 คำนี้ จึงพอสรุปได้ว่าประสิทธิภาพเป็นการประหยัดต่อการลงทุน เพราะถ้าประหยัดมากก็จะมีแนวโน้มทำให้มีประสิทธิภาพมาก ในขณะที่ประสิทธิผลจะต้องคำนึงอยู่เสมอว่าการจะเริ่มทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งนั้นจะต้องรู้และเข้าใจเป้าหมายเสียก่อน ดังนั้นประสิทธิภาพจึงเป็นการลงทุนเพื่อที่จะให้ได้มาซึ่งประสิทธิผลนั่นเอง กฎแฉดดอกแรกนี้ มุ่งประเด็นไปที่การเสียสละประสิทธิภาพเพื่อให้ได้มาซึ่งประสิทธิผล เพราะการยึดถือหลักการลดค่าใช้จ่ายนั้นไม่ใช่สิ่งที่ดีที่สุดเสมอไป นั่นเป็นเพียงแค่การเพิ่มประสิทธิภาพในระยะสั้นเท่านั้น แต่จะนำไปสู่การสูญเสียประสิทธิผลหรือการไม่บรรลุเป้าหมายในระยะยาว ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญกับเป้าหมายระยะยาวเป็นสิ่งสำคัญ การเป็นนักบริหารที่ดีจะต้องมีลักษณะของการเป็นนักลงทุนและนักธุรกิจผสมผสานเข้าด้วยกัน ทั้งนี้เพราะนักบริหารจะต้องรู้จักใช้เงินให้เกิดประโยชน์ แม้ว่าผลประโยชน์เหล่านั้นจะมองไม่เห็นในทันทีก็ตาม เพราะในมุมมองทางการบริหารนั้นไม่มีสิ่งใดที่จะเกิดขึ้นในระยะเวลานั้นได้ การรู้จักใช้เงินให้เกิดประโยชน์นั้น ไม่ใช่การไม่ใช้เงิน แต่เป็นการใช้เงินเพื่อให้ได้ผลตอบแทนกลับมาเพิ่มขึ้นกว่าสิ่งที่ลงทุนไป ซึ่งผลตอบแทนกลับมาอาจอยู่ในรูปของตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงินก็ได้ แต่อย่างน้อยที่สุดองค์กรจะต้องได้รับความจงรักภักดีจากพนักงานขององค์กรซึ่งพวกเขาเหล่านั้นได้รับความพึงพอใจจากสภาพการจ้างงานขององค์กร เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน สวัสดิการ

ความมั่นคงในงาน โอกาสก้าวหน้าในงานและการไม่เอาใจเอาเปรียบพนักงาน เป็นต้น

กฎแฉดดอกแรกนี้อาจกล่าวได้ว่าเป็นมุมมองเบื้องต้นที่จะเป็นรากฐานของการสร้างทัศนคติและวิสัยทัศน์ของนักบริหารให้มีลักษณะของการเป็นนักลงทุนและนักธุรกิจผสมเข้าอยู่ในสายเลือดของนักบริหารอีกด้วย ดังนั้นการยอมเสียสละประสิทธิภาพบ้าง เพื่อการได้มาซึ่งประสิทธิผลและประสิทธิภาพในระยะยาว จึงเป็นความพอดีสำหรับการทำงานในอนาคต (Fitness for Future Action) กล่าวคือ เป็นการยอมลงทุน ซึ่งแม้จะเสียค่าใช้จ่ายสูงในระยะเริ่มต้น (ขาดประสิทธิภาพ) แต่จะทำให้เกิดประสิทธิผลในระยะยาว ซึ่งในที่สุดแล้วก็จะไม่ขาดประสิทธิภาพอีกต่อไป จึงเป็นมุมมองของกฎแฉดดอกแรกนี้

กฎแฉดดอกที่สอง : การบริหารองค์การแบบศูนย์กำไรเพื่อตอบสนองนโยบายการกระจายอำนาจขององค์การ

ศูนย์กำไร (Profit center) เป็นการจัดรูปองค์การเพื่อเพิ่มศักยภาพให้แก่องค์การ องค์การในลักษณะนี้จะมีการจัดโครงสร้างและปรับปรุงอยู่เสมอโดยมุ่งเน้นการกระจายอำนาจเพื่อให้เกิดความคล่องตัวและสามารถเผชิญกับสภาวะทางการแข่งขันได้ ศูนย์กำไรจึงได้รับความสำคัญในรูปแบบของโครงสร้างองค์การและการจัดระบบการบริหารงานที่เป็นพลวัตโดยใช้เทคโนโลยีและทรัพยากรมนุษย์เป็นตัวแปรในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน ดังนั้นองค์การสมัยใหม่จึงให้ความสำคัญกับการบริหารองค์การโดยใช้ศูนย์กำไรเป็นเครื่องมือ ศูนย์กำไรจึงเปรียบเสมือนหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ที่ก่อกำเนิดขึ้นเพื่อตอบสนองต่อความก้าวหน้าขององค์การไม่ว่าจะเป็นองค์การจากภาครัฐหรือภาคเอกชนก็ตาม และสิ่งสำคัญเบื้องต้นที่



ผู้บริหารสมัยใหม่ต้องกำหนดไว้เป็นวิสัยทัศน์ก็คือ องค์การจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ จะต้องได้รับการกำจัดจุดอ่อนของสภาวะทางการแข่งขันในโลกยุคปัจจุบันเสียก่อน นั่นก็คือ ปัญหาความอ้อยอัยล่าช้าในการบริหารและการบริการต่อลูกค้า และแนวทางนี้ก็คือการใช้ศูนย์กำไรเป็นเครื่องมือของการกระจายอำนาจ เพื่อตอบสนองการขยายตัวอย่างรวดเร็วขององค์การ การเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด การลดระดับสายการบังคับบัญชา และการตอบรับแรงกดดันที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอก

กุญแจสำคัญดอกนี้จึงให้ความสำคัญต่อการมองมนุษย์ที่ทำงานให้กับศูนย์กำไรด้วยความเชื่อมั่นและศรัทธาในความรับผิดชอบต่อการสร้างความสำเร็จให้กับตนเองและองค์กร การเป็นผู้บริหารที่สมบูรณ์แบบ เป็นมืออาชีพที่ตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ศูนย์กำไรจึงมีลักษณะเป็นหน่วยงานหนึ่ง ๆ ขององค์การ ที่มีอิสระของตนเองโดยอยู่ภายใต้ขอบเขตของทิศทางและนโยบายในภาพรวมขององค์การ โดยมีที่มาจากปัญหาของการบริหารองค์การขนาดใหญ่ที่มีความสลับซับซ้อน มีกฎเกณฑ์ และเป็นการรวมอำนาจ อันก่อให้เกิดความล่าช้า ขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ศูนย์กำไรจึงเปรียบเสมือนเครื่องมือที่ช่วยลดปัญหาดังกล่าว โดยการแตกตัวออกมาเป็นองค์กรเล็ก ๆ สามารถดำเนินกิจการต่าง ๆ ได้ด้วยตนเองอย่างครบวงจร มีความคิดที่เป็นอิสระ โดยอยู่ภายใต้การดูแลของสำนักงานใหญ่ ศูนย์กำไรจะมีความสามารถในการใกล้ชิดกับลูกค้าได้ดีกว่าการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง ศูนย์กำไรจะต้องบริหารด้วยการควบคุมตนเองและการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการทำงานโดยมุ่งเน้นเป้าหมายเป็นสำคัญ และนั่นก็คือกำไรนั่นเอง และเมื่อองค์กรหนึ่ง ๆ มีการ

แตกตัวเป็นหน่วยงานย่อย ๆ ที่เรียกว่าศูนย์กำไรเป็นจำนวนมาก ซึ่งอาจกระจายไปตามพื้นที่ต่าง ๆ เช่น สำนักงานสาขาของธนาคารหรือสาขาของห้างสรรพสินค้า กิจการดังกล่าวนี้จึงบริหารเปรียบเสมือนผู้ประกอบการด้วยตนเอง มีความรับผิดชอบต่อผลประกอบการของสาขาของตนเอง และมีการแข่งขันระหว่างศูนย์กำไรเกิดขึ้น ซึ่งการแข่งขันนี้เองจะเป็นปัจจัยหลักต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน และเป็นการแข่งขันภายใต้กรอบการควบคุมอยู่ห่าง ๆ จากสำนักงานใหญ่ เพื่อไม่ให้เกิดการแข่งขันกันเองในทางที่จะเสียผลประโยชน์ต่อองค์การโดยรวม แต่เป็นการแข่งขันเพื่อการตอบรับต่อส่วนแบ่งทางการตลาดที่มีต่อองค์การอื่น ๆ ได้

กุญแจดอกที่สาม : การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้..เรียนรู้เพื่อการพัฒนาองค์การ

องค์การเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวความคิดที่ให้ความสำคัญกับบุคคลทุกคนให้มีส่วนร่วมในการระบุและแก้ปัญหา เพื่อกระตุ้นการพัฒนาความคิด การติดต่อสื่อสาร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยมีจุดมุ่งหมายในการตอบสนองความพึงพอใจต่อลูกค้า เพื่อค้นหาวิถีทางการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยมีค่านิยมที่มุ่งให้ความสำคัญกับบุคคลเป็นอย่างมาก โดยส่งเสริมการกระจายอำนาจทั่วทั้งองค์การ ทั้งนี้เนื่องจากบุคคลที่อยู่ใกล้ขีดปัญหามากที่สุดจะมีความคิดที่ดีที่สุด ดังนั้นผู้บริหารต้องยอมรับความคิดใหม่ และหลีกเลี่ยงการควบคุมอย่างใกล้ชิด หรือการจำกัดความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ประเด็นสำคัญขององค์การเรียนรู้ คือ การพัฒนาองค์การจะสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยความกระตือรือร้น เนื่องจากความกระตือรือร้นเป็นสิ่งสำคัญที่จะผลักดันให้เกิดการเรียนรู้สิ่งที่เกิดขึ้น



ใหม่ ดังนั้นบุคลากรในองค์กรจะต้องมีความกระตือรือร้น และเล็งเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพราะโดยธรรมชาติแล้วมนุษย์ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงมากนัก โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่อตัวพวกเขาเหล่านั้นโดยตรง ดังนั้นจึงเป็นปัญหาที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำองค์กรไปสู่สถานภาพในอนาคตที่ดีกว่าในปัจจุบัน องค์กรการเรียนรู้จะนำไปสู่การมีวิสัยทัศน์ของการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) เพื่อที่จะแสวงหาประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่ความก้าวหน้าขององค์กร

กุญแจสำคัญตอนนี้จึงให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมให้บุคลากรมีจิตสำนึกของการเป็นเจ้าขององค์กร เพราะสิ่งนี้จะนำไปสู่ความรู้สึกรักและหวงแหนองค์กรของตน ปัญหาการโกงกินในองค์กรจะลดลง ปัญหาการทำงานเข้าขามเย็นขามจะลดลง เปรียบเสมือนตัวท่านเอง ท่านมีบ้านมีรถยนต์เป็นของตนเอง ท่านย่อมมีความหวงแหนในทรัพย์สินของท่าน และนอกจากนี้ท่านยังต้องการให้บ้านและรถยนต์ของท่านมีความแข็งแรงและไม่ผุพังตลอดจนสมาชิกภายในครอบครัวมีความเป็นอยู่อย่างสงบสุข มีการอยู่ร่วมกันอย่างเปิดเผยปัญหาของแต่ละบุคคล เพื่อที่จะร่วมกันแก้ไขให้ผ่านพ้นไปด้วยดี ดังนั้นจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรจะต้องสร้างจิตสำนึกของการเป็นเจ้าขององค์กรให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากรในองค์กร ซึ่งความจริงแล้วในเรื่องนี้ค่อนข้างจะเป็นนามธรรม และไม่ใช่เรื่องง่ายนักในการที่องค์กรจะสร้างจิตสำนึกนี้ให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากรได้

อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนเห็นว่าไม่น่าจะเป็นเรื่องยากมากนักหากนำประเด็นหลักมาพิจารณา 3 ประเด็น คือ **ประเด็นแรก การบริหารองค์กรด้วย**

การใช้หลักประชาธิปไตย โดยหลักการนี้ คือ การให้ความสำคัญต่อสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์กร นั่นคือ การเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในองค์กรได้ร่วมแสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจ อันจะนำไปสู่การร่วมดำเนินการอย่างเต็มอกเต็มใจ ไม่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพราะสิ่งที่ได้แสดงความคิดเห็นและตัดสินใจนั้น ได้มาจากเสียงส่วนใหญ่ขององค์กร อันเป็นข้อตกลงร่วมกันของสมาชิกในองค์กรที่จะยอมรับร่วมกัน สุดท้าย คือ เมื่อทุกคนได้ลงเรือลำเดียวกันแล้วก็ต้องรับผลที่เกิดขึ้น ทั้งที่เป็นประโยชน์และผลกระทบทางลบ ซึ่งอาจมีเกิดขึ้นได้เสมอ **ประเด็นที่สอง ระบบข้อมูลข่าวสารในองค์กร** ระบบนี้จะส่งเสริมศักยภาพของการบริหารองค์กรด้วยการใช้หลักประชาธิปไตยได้มากยิ่งขึ้น กล่าวคือ การร่วมแสดงความคิดเห็นและการร่วมตัดสินใจของบุคลากรในองค์กร จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของการมีข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและเพียงพอ ดังนั้นในการประชุมแต่ละครั้ง บุคลากรทุกคนจะต้องมีการเตรียมตัวมาก่อนล่วงหน้า โดยจะต้องมีระบบการประชุมที่ชัดเจน ไม่ใช่เรียกประชุมกันตามอำเภอใจ นั้นหมายความว่า การประชุมต้องเป็นงานอย่างหนึ่งของทุกคน มีทั้งการประชุมกลุ่มย่อยกันบ่อยครั้ง และมีการประชุมกลุ่มใหญ่กันอย่างสม่ำเสมอ ภายใต้ระบบที่เรียกกันติดปากว่าวงจรการควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circle) ซึ่งประกอบไปด้วยวงจร P.D.C.A. (Plan-Do-Check-Action) **ประเด็นที่สาม การฝึกอบรมและงานสหนาการ** การฝึกอบรมจะทำให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้สึกที่องค์กรให้ความสำคัญต่อพวกเขา โดยการที่องค์กรได้สละเวลาและค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรกระตือรือร้นมากยิ่งขึ้น ตลอดจนเป็นการพัฒนาศักยภาพทั้งด้านความคิด การตัดสินใจ และศักยภาพ



ด้านการปฏิบัติงาน ส่วนด้านงานสันตนาการ ไม่ว่าจะเป็นการจัดสัมมนาทางวิชาการต่างจังหวัด การท่องเที่ยว การจัดงานทำบุญ การจัดงานปีใหม่ งานแข่งขันกีฬาบุคลากร และการจัดงานเทศกาลต่าง ๆ เป็นต้น งานสันตนาการเหล่านี้ จะส่งเสริมให้เกิดการเปิดเผยข้อมูลกันอย่างเต็มที่ ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการที่จะรับรู้ปัญหาต่าง ๆ ได้มากยิ่งขึ้น เพื่อการแก้ไขให้ไปสู่แนวทางที่ถูกต้อง ดังนั้นองค์การเรียนรู้ จึงเป็นวิสัยทัศน์ที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์การที่ต้องการพัฒนา ต้องการตอบรับต่อการเปลี่ยนแปลง เรียนรู้ปัญหาต่าง ๆ เพื่อการควบคุมและแก้ไข เรียนรู้สิ่งที่ดีขององค์การเพื่อสร้างจุดเด่นขึ้น อย่างไม่มีวันสิ้นสุด โดยอาศัยประสบการณ์และสังคมาบรูชา คงไม่มีองค์การใดที่ไม่มีปัญหา ไม่มีอุปสรรค เพราะปัญหาและอุปสรรคจะเป็นสิ่งที่ทำให้องค์การได้เรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งที่ทำให้องค์การก้าวหน้าต่อไปในอนาคตอย่างไม่มีวันหยุดยั้ง

กุญแจดอกที่สี่ : การเรียนรู้สาเหตุและผลของพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ

ถ้าจะกล่าวว่ามีมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดใ้องค์การนั้น ก็คงจะไม่ใช่คำกล่าวที่ผิด ทั้งนี้เนื่องมาจากว่ามนุษย์มีความสามารถในการเรียนรู้ การปรับตัว การพัฒนาตนเอง ตลอดจนมีความสามารถที่จะพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้าและปรับตัวให้ทันต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป นั่นหมายความว่าทรัพยากรมนุษย์จะเป็นตัวนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นนักบริหารในองค์การต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นนักบริหารในระดับต้น ระดับกลาง หรือระดับสูงก็ตาม จึงจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจถึงพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม

และระดับองค์การ เพื่อที่จะนำไปสู่การประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น การสรรหา การพัฒนา และการบรรจุคนให้เหมาะสมกับงาน ตลอดจนการใช้สิ่งจูงใจเพื่อกระตุ้นให้มนุษย์ทำงาน เนื่องจากมนุษย์นั้นแตกต่างกัน ดังนั้นสิ่งจูงใจจึงแตกต่างกันออกไปด้วยเช่นกัน และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของมนุษย์ ซึ่งอาจต้องใช้วิธีที่แตกต่างกันออกไปอีกด้วย การศึกษารากฐานสำคัญของการบริหารองค์การนั้น มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องรู้และเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การเสียก่อน ทั้งนี้เพื่อมุ่งพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับอภิวุฒิที่มีต่อพฤติกรรมของบุคคล (Individual) ในองค์การ และพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ โดยมุ่งเน้นด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ และการได้รับความรู้ความเข้าใจ ตลอดจนแนวการวิเคราะห์เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการควบคุม เปลี่ยนแปลง จูงใจ และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกระดับในองค์การ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อตัวบุคคลผู้นั้นเอง ตลอดจนเป้าหมายของกลุ่มและขององค์การก็จะได้รับการตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

กุญแจสำคัญดอกนี้จึงให้ความสำคัญกับพฤติกรรมของบุคคลในองค์การที่มีลักษณะผิดแผกแตกต่างกันออกไป ซึ่งนักบริหารองค์การและผู้เกี่ยวข้องทุกคน จำเป็นที่จะต้องเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งเพื่อที่จะนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ เช่น หากพฤติกรรมของบุคคลใด ๆ เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานและการพัฒนาองค์การ ก็ต้องพยายามที่จะควบคุมและพัฒนาพฤติกรรมเหล่านี้ให้ดีขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไปโดยใช้หลักจิตวิทยาเข้าช่วยเหลือ เช่น หลักมนุษยสัมพันธ์ ส่วนพฤติกรรมของบุคคลที่เป็น



พฤติกรรมที่ดีอยู่แล้ว เช่น ความขยัน ความรับผิดชอบ ชอบพัฒนาตนเอง จงรักภักดีต่อองค์การ และรู้จักกาลเทศะ พฤติกรรมเหล่านี้จะต้องพยายามธำรงรักษาให้คงทนถาวรตลอดไป กล่าวโดยสรุปได้ว่าจุดเริ่มต้นของความก้าวหน้าของบุคคล ของกลุ่ม และขององค์การนั้น ก็คือการทำหน้าที่ที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ โดยต้องเข้าใจตนเองและผู้อื่นอย่างลึกซึ้ง เพราะถ้าคนเราไม่เข้าใจกัน การสื่อสารก็ล้มเหลว ความร่วมมือก็จะไม่เกิดขึ้น ดังนั้นการอยู่ร่วมกันและการทำงานร่วมกับคนอื่นจึงไม่มีใครหลีกเลี่ยงได้ ถ้าเขายังต้องการอยู่ในองค์การอย่างมีความหมาย เราหรือใคร ๆ ก็ตามจำเป็นต้องรู้เขารู้เราเพื่อที่จะพึงปฏิบัติต่อกันเพื่อจุดมุ่งหมายของการบรรลุความต้องการของตนเองและเป้าหมายขององค์การอย่างประสานสอดคล้องกันด้วยดี

กฎแจคอกที่ห้า : การบริหารด้วยความเป็นกลางตามแนวทางของทฤษฎี Z

ทฤษฎี Z (Theory Z) เป็นแนวทางการบริหารองค์การที่นำเสนอโดย วิลเลียม อูชิ (William Ouchi) ซึ่งมีแนวคิดเกี่ยวกับการมองมนุษย์อย่างมีเหตุผลในด้านจิตใจ ความรู้สึก และพฤติกรรม ทฤษฎี Z เป็นการพัฒนาแบบผสมผสานระหว่างสองประเทศมหาอำนาจทางเศรษฐกิจของโลก คือ ประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศญี่ปุ่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งทฤษฎี Z จะมีความโน้มเอียงไปทางวัฒนธรรมของญี่ปุ่นเป็นอย่างมาก เนื่องจากประเทศญี่ปุ่นได้รับการยกย่องจากนานาประเทศถึงความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ โดยพิจารณาจากการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็วภายหลังสงครามโลกครั้งที่สอง ซึ่งทฤษฎี Z จะมี

ลักษณะของการสร้างวัฒนธรรมองค์การในการสร้างความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรทุกคนภายในองค์การ และพร้อมเสมอที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่จะเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เพื่อสร้างความก้าวหน้าให้แก่องค์การ

ทฤษฎี Z จะมีลักษณะสำคัญ 7 ประการ คือ **1. การจ้างงานระยะยาว** เป็นการจ้างงานตลอดชีพจนกว่าจะปลดเกษียณจะไม่มี การทอดทิ้งให้ตกงาน เว้นเสียแต่ว่าจะมีความผิดที่ร้ายแรงเท่านั้น ดังนั้นการปลดออกจากงานจะเป็นทางเลือกสุดท้ายที่องค์การจะเลือกใช้ เพราะหลักการในข้อนี้มีความเชื่อว่า มนุษย์ส่วนใหญ่ต้องการความมั่นคงปลอดภัยในชีวิต หากขาดสิ่งนี้ก็ยากที่มนุษย์จะกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองและการพัฒนาองค์การได้ **2. อาชีพงานเฉพาะด้านปานกลาง** มนุษย์ต้องมีการศึกษาและฝึกอบรม เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และส่งเสริมให้มนุษย์เรียนรู้งานหลายอย่างเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญทั่วไป ไม่ใช่มีแต่เพียงความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเท่านั้น เพราะเชื่อว่าองค์การที่มีประสิทธิผลต้องอาศัยบุคลากรจำนวนมากที่สามารถช่วยเหลือและทดแทนงานกันได้ ซึ่งทำให้องค์การมีความยืดหยุ่นมากขึ้น **3. การตัดสินใจโดยส่วนรวมและโดยบุคคล** เป็นการกระจายอำนาจตามหลักประชาธิปไตย ภายใต้การเห็นพ้องต้องกัน โดยวิธีการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ และร่วมรับผลที่เกิดขึ้น อย่างไรก็ตามผู้บริหารที่มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ จะต้องควบคุมและประเมินผล เพื่อแก้ไขผลเสีย (Unintended) ที่อาจเกิดขึ้นได้เสมอ เพราะเชื่อว่ามนุษย์เคารพในความเป็นมนุษย์ของตน **4. การควบคุมงานอย่างไม่เป็นทางการและเป็นทางการ** เป็นการใช้กฎเกณฑ์เป็นแนวทางในการปฏิบัติ จะไม่นิยมใช้กฎเกณฑ์เพื่อการข่มขู่บังคับ เพราะเชื่อว่าจุดมุ่งหมาย



ขององค์การสำคัญที่สุดหากแต่วิธีการปฏิบัตินั้นมี ความหลากหลายที่จะไม่ฝ่าฝืนกฎเกณฑ์อย่างไร เหตุผล และเชื่อว่ากิจกรรมเกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์ จะทำให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น **5. ความรับผิดชอบโดยส่วนรวมและโดยบุคคล** เป็นการให้รางวัล ตามกลุ่มไม่ใช่ตัวบุคคล ในขณะที่เดียวกันนอกจาก จะประเมินผลตามผลงานแล้ว ยังต้องประเมินผลจาก ความตั้งใจและความพยายามอีกด้วย เมื่อเป็นเช่นนั้น บุคคลจะต้องรับผิดชอบตนเองในการพัฒนาผลงาน ของกลุ่มด้วย เพราะเชื่อว่าทีมงานที่ดีต้องเกิดมาจากการรับผิดชอบจากทุก ๆ คนในทีม **6. การประเมินผลและเลื่อนตำแหน่งล่าช้า** เป็นการพิจารณาเลื่อน ตำแหน่งจากบุคคลภายในองค์การเป็นหลัก ทั้งนี้เพื่อ เป็นการสร้างขวัญกำลังใจแก่พนักงาน โดยพิจารณา ผลงาน ความซื่อสัตย์ น้ำใจ มนุษยสัมพันธ์ ระบบ อาวุธ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ โดยใช้ระยะเวลายาวนาน เพราะเชื่อว่าการจ้างงานนี้จะ เป็นไปในระยะเวลายาวนาน **7. การให้ความสำคัญกับบุคคลทั้งเรื่องของงานและเรื่องส่วนตัว** นอกจาก จะพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานแล้ว เช่น การ มอบหมายงานที่มีคุณค่าและการพัฒนาความรู้ ความสามารถอยู่เสมอ นั้น องค์การต้องจัดระบบของ การพัฒนาชีวิตส่วนตัวของพนักงาน เช่น การจัด สวัสดิการเกี่ยวกับครอบครัวของพนักงานในด้านการ รักษาพยาบาลและการศึกษาบุตร เป็นต้น

กฎแจสำคัญดอกนี้มุ่งเน้นการบริหารเพื่อ การสร้างให้บุคคลากรมีจิตสำนึกของการเป็นเจ้าของ องค์การ ความซื่อสัตย์ต่อกัน ความเป็นน้ำหนึ่งใจ เดียวกัน ตลอดจนความสัมพันธ์เสมือนคนในครอบครัวเดียวกัน เพราะการเปลี่ยนแปลงจะไม่บังเกิดผล ได้เลยหากมนุษย์ขาดความจงรักภักดีต่อองค์การอย่าง แท้จริง ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะต้องเกิดมาจากความเอื้ออาทร

ระหว่างองค์การและพนักงาน ซึ่งต่างก็ต้องมีความ จริใจให้กันตามแนวทางของทฤษฎี Z นั้นเอง

กฎแจดอกที่หก : การสร้างแรงจูงใจในที่ทำงาน

การบริหารงานให้ประสบความสำเร็จนั้นไม่ ใช่ว่าเรื่องง่ายเลย แต่ผู้บริหารหลายต่อหลายคนก็ ประสบความสำเร็จได้ ทั้งนี้เพราะผู้บริหารเหล่านั้น มีความสามารถในการทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่ายได้ ตรงกันข้ามกับผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการ บริหารงานที่ทำให้เรื่องง่ายเป็นเรื่องยาก เพราะอัน ที่จริงแล้วการบริหารที่ดูเหมือนยากนั้น จะเป็นเรื่อง ที่ง่ายมากหากผู้บริหารเข้าใจถึงสาเหตุและผลของการ ได้มาซึ่งความร่วมมือร่วมใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาและ เพื่อนร่วมงาน นั่นก็คือ การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ต้องมาจากการร่วมแรงร่วมใจจากบุคคลหลายฝ่าย และหลายระดับ แต่สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้จะต้องให้ ความสำคัญกับคำว่า “ความต้องการ” และ “การจูงใจ” คำสองคำนี้มีความสัมพันธ์กันอย่างลึกซึ้ง เพราะการ จูงใจเป็นการตอบสนองความต้องการ เนื่องจากมนุษย์ จะแสวงหาความพึงพอใจให้แก่ตนเอง หากได้รับการ ตอบสนองให้เกิดความพึงพอใจแล้ว ก็จะเป็นความ กระตือรือร้นในการทำงาน แต่มีข้อสังเกต ก็คือมนุษย์ มีความต้องการแตกต่างกัน นั้นหมายความว่าในแต่ละ บุคคลก็จะพึงพอใจกับรางวัลของการจูงใจแตกต่างกัน อีกด้วย ความต้องการและแรงจูงใจเป็นตัวกำหนด พฤติกรรมของบุคคลในองค์การ กล่าวคือ การตอบโต้ ตามสัญชาตญาณของบุคคลนั้นเป็นไปตามธรรมชาติ ของมนุษย์ ในที่นี้ผู้เขียนจะได้นำเอาทฤษฎีลำดับขั้น ความต้องการ (A Hierarchy of Needs) ของอับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) มาทำการวิเคราะห์ ให้เห็นถึงบทบาทของความต้องการที่เกิดขึ้นในตัว บุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมที่แสดงออกในองค์การ



ตลอดจนการใช้แรงจูงใจเป็นแรงเสริมทางบวกเพื่อทำให้บุคคลในองค์การเกิดความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ และสามารถบรรลุถึงความต้องการของตนเองได้อีกด้วย

อนึ่ง การจูงใจ (Motivation) ให้ปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นในแต่ละลำดับขั้นความต้องการของบุคคลในองค์การ โดยที่เรียงความต้องการตามลำดับของแรงจูงใจที่เกิดขึ้น และเมื่อความต้องการเบื้องต้นได้รับการบำบัดแล้ว คนเราจะให้ความสนใจกับความต้องการที่สูงขึ้นเป็นลำดับ ซึ่งถือเป็นธรรมชาติหรือสัญชาตญาณของบุคคล จึงสามารถนำทฤษฎีมาใช้เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์เพื่อให้เกิดความเข้าใจและใช้การจูงใจให้เกิดประโยชน์กับองค์การได้อีกด้วย ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ตามสัญชาตญาณของมนุษย์นั้น จะต้องมีความต้องการที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ และการที่จะได้รับการตอบสนองความต้องการเหล่านั้นได้ ก็ต่อเมื่อเขาเหล่านั้นมีพรรคพวก หรือพวกพ้องที่คอยช่วยส่งเสริมให้ตนเองบรรลุความต้องการเหล่านั้น ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าพฤติกรรมของบุคคลในองค์การนั้นจะต้องเป็นไปในแนวของพฤติกรรมการเมืองในองค์การนั่นเอง โดยอาจกล่าวถึง พฤติกรรมการเมืองในองค์การพอสรุปได้ว่า “*เป็นเรื่องปกติของคนทุกคนที่จะแสวงหาชัยชนะจากบุคคลที่ถูกปกครอง*” นั้นหมายถึง การแย่งชิง เปรียบเทียบ แสวงหาอำนาจและผลประโยชน์ ซึ่งจะต้องมีพรรคพวก หรือเรียกว่าระบบอุปถัมภ์ จึงยอมรับกันโดยทั่วไปว่าทุกองค์การจะต้องมีการเมืองในองค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ อย่างไรก็ตาม พฤติกรรมการเมืองในองค์การนี้มีทั้งประโยชน์และผลเสีย ดังนั้นผู้บริหารองค์การและผู้เกี่ยวข้องทุกคนจะต้องมีความเข้าใจพฤติกรรมเหล่านี้ เพื่อที่จะได้ควบคุมพฤติกรรมเหล่านี้ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ ซึ่งการทำความเข้าใจ

เข้าใจพฤติกรรมการเมืองในองค์การนี้ไม่ใช่เรื่องยากนัก หากเราเข้าใจหลักการที่แท้จริง

กุญแจสำคัญดอกนี้จึงมุ่งเน้นที่การสร้างแรงจูงใจในที่ทำงาน จะเป็นการมองในแง่ของความต้องการของบุคลากรและการแสวงหาลังจูงใจ เพื่อให้เกิดแรงเสริมและความกระตือรือร้น จึงจะเห็นได้ว่าพฤติกรรมของบุคคลในองค์การอันเกิดจากการตอบโต้ตามสัญชาตญาณของบุคคลนั้น เป็นเพราะบุคคลโดยธรรมชาตินั้นมีความต้องการ ตลอดจนการเป็นสัตว์สังคม ไม่ชอบการข่มขู่บังคับ แต่จะชอบให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองมีคุณค่า มีประโยชน์ต่อองค์การ ดังนั้นการที่ผู้บริหารองค์การและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคน เข้าใจถึงพฤติกรรมและสาเหตุของพฤติกรรมเหล่านี้แล้ว จะสามารถนำความรู้ความเข้าใจที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ตลอดจนการจูงใจบุคคลให้ทำงานให้บรรลุเป้าหมายด้วยความเข้าใจอันดีต่อกัน โดยปราศจากความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นจากความไม่เข้าใจกันได้

กุญแจดอกที่เจ็ด : ความพอดีทางการเมืองช่วยสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์การ

มนุษย์เรานั้นเมื่อเกิดมาแล้วย่อมมีความต้องการดำรงชีวิตอยู่อย่างก้าวหน้าหรืออาจกล่าวได้ว่า มนุษย์ย่อมต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต ดังนั้นเมื่อมนุษย์มีความต้องการ ความต้องการของมนุษย์จะช่วยกระตุ้น และนำทางไปสู่พฤติกรรมที่จะทำให้ประสบความสำเร็จได้ เมื่อเป็นเช่นนี้ มนุษย์จึงได้รวมตัวกันสร้างองค์การขึ้นมา เพื่อเป็นเครื่องมือในการตอบสนองความต้องการของมนุษย์ องค์การจึงเป็นแหล่งที่รวบรวมมนุษย์ที่มีความแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นทัศนคติ บุคลิกภาพ ตลอดจนความรู้ความสามารถที่ต่างกันไป และความแตกต่าง



อื่น ๆ อีกมากมายที่เข้ามาอยู่ร่วมกันเป็นวิถีชีวิตที่มีลักษณะเฉพาะตัว ความแตกต่างทั้งหลายนี้เองทำให้แต่ละคนในองค์การพยายามใช้สิ่งที่ตนเองเหนือกว่าผู้อื่นแสวงหาความสำเร็จและการเมือง ผู้ใดมีอำนาจมากกว่า ผู้ใดมีพรรคพวกมากกว่า ย่อมเป็นผู้ที่ได้เปรียบและมีโอกาสประสบความสำเร็จในสิ่งที่ตนต้องการมากกว่า อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงความต้องการของมนุษย์ก็จะพบว่าทุกคนมีความต้องการแตกต่างกัน ในขณะที่เดียวกันองค์การก็มีความต้องการที่จะก้าวหน้าด้วยเช่นเดียวกัน ประเด็นที่น่าสนใจก็คือ ความต้องการของมนุษย์จะสวนทางกับความต้องการขององค์การหรือไม่ เพราะนั่นหมายถึงอำนาจและพฤติกรรมการเมืองอาจมีส่วนสนับสนุนให้องค์การมีความก้าวหน้าก็ได้ แต่ในทางกลับกันอำนาจและพฤติกรรมการเมืองอาจบ่อนทำลายทำให้องค์การประสบกับความถดถอยเพราะมนุษย์เห็นแก่ตัวเองและพรรคพวกมากจนลืมใส่ใจถึงความก้าวหน้าขององค์การในระยะยาว

องค์การเป็นสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นมาเพื่อการทำงานร่วมกันภายใต้จุดมุ่งหมายร่วมกัน มีโครงสร้างองค์การที่เป็นทางการ มีสายการบังคับบัญชา มีกฎเกณฑ์ มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ มีการทำงานเป็นทีม และมีความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการสอดแทรกอยู่ด้วย ดังนั้นองค์การจึงเป็นแหล่งรวมของสหวิทยาการเพื่อการผลิตสินค้าและบริการ องค์การจึงเป็นความเกี่ยวข้องระหว่างคนและงาน ทั้งนี้เพราะคนเป็นผู้สร้างงาน นั่นคือ การที่คนได้สร้างองค์การขึ้นมานั่นเอง ในขณะที่งานซึ่งเป็นระบบที่เกิดขึ้นอย่างเป็นทางการในการที่คนใช้เป็นตัวแบบในการทำงาน ดังนั้นงานจึงเป็นสิ่งที่ใช้ควบคุมคนด้วยเช่นเดียวกัน ด้วยเหตุนี้คนและงานจึงเอื้อประโยชน์ต่อกัน เพราะคนเป็นผู้สร้างงาน ใน

ขณะที่งานเป็นสิ่งที่ใช้ควบคุมพฤติกรรมของคนให้สอดคล้องกันในการทำงานร่วมกัน อย่างไรก็ตาม มนุษย์ที่แสวงหาอำนาจและการเมืองก็จะพยายามนำตนเองไปสู่งานที่มีความสำคัญต่อองค์การและพยายามพัฒนาตนเองเพื่อก้าวขึ้นไปในระดับที่สูงขึ้น อำนาจและการเมืองจะไม่ใช่ว่าใครจะเล่นได้ทุกคน เล่นกันตามเกม อยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ มีกติกา มีความโปร่งใส มีเหตุผล และมีความเป็นประชาธิปไตย สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะนำพาให้องค์การก้าวหน้า เว้นเสียแต่ว่ามนุษย์ได้แสวงหาอำนาจและการเมืองเกินขอบเขตที่เหมาะสมโดยไม่มองผลประโยชน์ขององค์การมาเป็นประเด็นหลัก แต่กลับมองผลประโยชน์เพื่อตอบสนองความต้องการของตนเองและพรรคพวกเป็นหลักและมาก่อนสิ่งใด ๆ ความต้องการของมนุษย์เป็นปัจจัยกระตุ้นที่สำคัญที่ทำให้มนุษย์แสวงหาอำนาจและการเมือง เพราะอำนาจและการเมืองเปรียบเสมือนเส้นทางลัดที่จะทำให้ความต้องการได้รับการตอบสนองง่ายยิ่งขึ้น เช่น มนุษย์มีความต้องการทางด้านสังคมก็เปรียบเสมือนการแสวงหาพวกพ้องเพื่อรวมตัวกันเป็นกลุ่มหรือทีมงาน ซึ่งเปรียบเสมือนกับบันไดที่นำไปสู่ความต้องการทางด้านเกียรติยศชื่อเสียง เพราะเมื่อมนุษย์รวมตัวกันก็จะเป็นการเพิ่มอำนาจและเพิ่มโอกาสแห่งความสำเร็จได้ง่ายยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม องค์การมีหน้าที่ค้นหาความต้องการของแต่ละคนว่าอยู่ในระดับใด เพื่อที่จะแสวงหาปัจจัยจูงใจได้ถูกต้อง และองค์การจะต้องพยายามใช้กฎเกณฑ์ซึ่งเป็นระบบที่ถูกสร้างขึ้นเพื่อควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ ตลอดจนจัดการมีผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำ มีความเป็นกลางทางการเมือง มุ่งเน้นระบบคุณธรรมการทำงานอย่างเป็นระบบ และเล่นกันตามกติกา สิ่งเหล่านี้จะนำมาซึ่งชัยชนะหรือความก้าวหน้าขององค์การได้ อันที่จริงแล้วอำนาจและการเมืองเป็น



เรื่องปกติ ไม่ใช่เรื่องเลวร้ายอย่างที่หลายต่อหลายคนมองไปในทางลบ อย่างไรก็ตาม หากเล่นการเมืองมากจนเกินไปนั่นก็คือ การลุ่มหลงในอำนาจ ในที่สุดก็จะก่อให้เกิดผลร้ายต่อองค์การ การร่วมมือกันทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การเป็นอันต้องล้มเหลว ระบบคุณธรรม (Merit System) ถูกแทนที่ด้วยระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) เวลาที่จะทำงานให้แก่องค์การก็น้อยลง เพราะเวลาที่สำคัญต่อองค์การได้สูญเสียไปกับการเล่นพรรคเล่นพวก การเอาชนะซึ่งกันและกัน จึงอาจกล่าวได้ว่าที่ใดมีคนที่นี่ก็จะมีการเล่นพรรคเล่นการเมืองตามมาด้วยเป็นเงาตามตัว ดังนั้นหากจะตั้งคำถามว่า “ความสมดุลของอำนาจและการเมืองควรอยู่ที่ไหน” คำถามนี้คงจะตอบยาก แต่ก็พอจะมีแนวทางเพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลต่อองค์การก็คือ ทุกคนในองค์การควรมีจิตใจที่เป็นกลาง ลดความมีอคติของตนเอง คิดเสียว่าทุกคนมีทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนในตนเอง หันมาร่วมแรงร่วมใจกันทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ รู้จักคำว่า “เพียงพอ” และมองผลประโยชน์ขององค์การสำคัญกว่าและมาก่อนผลประโยชน์ของตนเองและพวกพ้อง

กุญแจสำคัญดอกนี้จึงมุ่งไปที่การสร้างสมดุลระหว่างอำนาจและการเมือง กล่าวคือ การใช้อำนาจให้เป็นและรู้จักการบริหารจัดการกับการเมือง ทั้งนี้ก็เพื่อการดำเนินงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และต้องระลึกอยู่เสมอว่าพฤติกรรมการเมืองในองค์การเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะเป็นพฤติกรรมธรรมชาติของมนุษย์ ธรรมชาติที่มนุษย์ยังมีความต้องการและมนุษย์ยังต้องมีสังคม นักบริหารต้องมีความเข้าใจเรื่องนี้เป็นอย่างดี เพื่อจะได้ควบคุมระดับการเมืองในองค์การ ไม่ให้มีสูงมากเกินไปเพราะจะเป็นผลร้ายต่อองค์การ เพราะหากคนมีแต่การเล่นพรรคเล่นพวก

ก็คงมีเวลาเหลือน้อยเต็มทีที่จะอุทิศเวลาให้แก่งานในหน้าที่ ในปัจจุบันก็มีคนจำนวนไม่น้อยที่บรรจุแต่งตั้งให้พรรคพวกของตนดำรงตำแหน่งที่สำคัญ ๆ เพื่อเป็นฐานอำนาจให้แก่ตนเอง เพื่อความมั่นคงของตนเอง เพื่อความก้าวหน้าของตนเอง นั่นเป็นความเห็นแก่ตัวและไม่ถูกต้องเป็นอย่างยิ่ง เปรียบเสมือนปลวกที่คอยกัดกินบ้านให้ผุพังลง เพราะนั่นเป็นการบ่อนทำลายองค์การด้วยวิธีการทำลายระบบคุณธรรมที่มุ่งเน้นความรู้ความสามารถของบุคคลอย่างแท้จริง

กุญแจดอกที่แปด : การบริหารความเครียดภายในองค์การช่วยเสริมสร้างพลังทางการบริหาร

ความเครียด (Stress) คือ ปฏิกริยาที่เกิดขึ้นต่อมนุษย์ให้มีความรู้สึกขัดแย้งในตนเองและการแสวงหาทางออกเพื่อลดความคับข้องใจที่มนุษย์มีต่อสิ่งต่าง ๆ รอบตัว และอิทธิพลจากสภาพเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงของโลก ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี จากสาเหตุดังกล่าวนี้ไม่ว่าคุณจะทำงานอยู่แห่งหนใดก็ตาม ไม่ว่าคุณจะทำมานานเพียงใดก็ตาม เป็นที่แน่นอนว่าคุณจะต้องพบปัญหาในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นปัญหาจากผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นในการดำเนินชีวิตที่เร่งรีบ การแข่งขันในการทำงานในปัจจุบันนี้เป็นผลให้คนเราเกิดความเครียด และความเครียดนี้เมื่อเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นนิสัย ย่อมจะก่อให้เกิดผลเสียอย่างแน่นอน กล่าวคือ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานลดลง สุขภาพจิตและสุขภาพร่างกายเสื่อมโทรม ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ทุก ๆ ท่าน โดยเฉพาะผู้บริหาร จำต้องรู้ซึ่งถึงวิธีการบริหารความเครียด เพื่อลดความเครียดให้อยู่ในระดับพอเหมาะพอควร เพราะความเครียดในระดับนี้ จะเป็นความเครียดแบบที่ดีที่เสริมสร้าง ทำให้รู้สึกกระตือรือร้น อยากรจะต่อสู้



ทำให้เกิดพลัง ทำให้บุคคลมีมานะ ซึ่งทำให้บุคคลเหล่านี้ประสบความสำเร็จในชีวิตได้ ดังนั้นในการดำเนินชีวิตประจำวันของคนเราทุก ๆ คน ไม่ว่าจะคนคนนั้นจะเป็นชายหรือหญิง ไม่ว่าจะเขาเหล่านั้นจะประกอบอาชีพใดก็ตาม แม้แต่นักเรียนนักศึกษา ก็ไม่ได้รับการยกเว้น ทุกคนย่อมต้องประสบกับความเครียด ซึ่งถ้าผู้ใดก็ตามมีความเครียดอยู่อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ย่อมจะไม่ก่อให้เกิดผลดีแก่บุคคลผู้นั้นอย่างแน่นอน เพราะความเครียดจะบั่นทอนคุณภาพของการทำงาน ความเครียดจะทำลายสุขภาพทั้งสุขภาพจิตและสุขภาพร่างกาย อย่างไรก็ตาม ถ้าเรารู้จักบริหารความเครียด จะทำให้ความเครียดที่มีอยู่ลดลงจนเหลือในระดับหนึ่ง ซึ่งเป็นความเครียดในระดับพอเหมาะ ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์แทนที่จะเป็นผลเสีย กล่าวคือ ทำให้คนเรากระตือรือร้นไม่นั่งเฉย ช่วยให้ชีวิตดีขึ้นมีชีวิตชีวา และเป็นแรงจูงใจในการทำงาน ตลอดจนความเครียด ยังก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้อีกด้วย

กุญแจสำคัญดอกนี่จึงมุ่งความสำคัญไปที่ การที่ทุกคนควรมีความรู้ในเรื่องของความเครียด เช่น สาเหตุที่ก่อให้เกิดความเครียด อาการที่ปรากฏออกมาเมื่อรู้สึกเครียด ผลเสียที่เกิดจากความเครียด และที่สำคัญอย่างยิ่ง คือ วิธีการบริหารความเครียด หากว่าเรามีความรู้ในเรื่องของความเครียดแล้ว จะทำให้เราสามารถปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ที่ทำให้เกิดความเครียด ก่อนที่ความเครียดจะทำลายชีวิตที่มีความสุขของเรา ดังสุภาษิตจีนที่กล่าวว่า “รู้เขารู้เรา รบร้อยครั้งชนะร้อยครั้ง” ดังนั้นเราทุกคนย่อมต้องเอาชนะต่อความเครียดได้ หากว่าเรามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความเครียดและวิธีการบริหารอย่างดีพอ ชีวิตของคุณนั้นวางอยู่ในอุ้งมือของคุณเอง ถ้าคุณทำให้มันซับซ้อน มันก็จะซับซ้อน ถ้าคุณคิดว่า

มันทุกข์มันก็ทุกข์ แม้ในยามวิกฤต ถ้าคุณต้องการความสุข คุณก็จะพบว่าความสุข มันก็รอคุณอยู่เช่นกัน เพียงแต่คุณจะไม่เอื้อมมือไปไขว่คว้ามันหรือไม่ โปรดอย่าบอกกับตัวเองว่าไม่มีเวลา เพราะเวลานั้นมีอยู่เสมอสำหรับคนทุกอาชีพ ทุกวัย เพียงแต่คุณจะไม่เจียดเวลาของคุณสักนิด ทำอะไรก็ได้ที่ทำให้คุณมีความสุขและไม่ทำความเดือดร้อนให้กับผู้อื่น และโปรดอย่าเก็บความล้มเหลว หรือการงานมาใส่อารมณ์ขณะที่คุณพักผ่อน กลุ่มไปก็เท่านั้น ดังนั้นถึงเวลาที่ความเครียดจะต้องเป็นผู้พ่ายแพ้แก่มนุษย์ และต้องมาเป็นป่าวของมนุษย์ แทนที่จะเป็นนายของมนุษย์ อย่างที่พบเจออยู่บ่อยครั้ง เช่น การอัศวินบาตกรรมที่พบเจอกันอยู่บ่อยครั้ง และโปรดจงยิ้มอยู่เสมอ เพราะการยิ้มจะทำให้ท่านลดความเครียดได้ *“If You Strike a thorn of a Rose , Keep On Smiling”* และให้ระลึกอยู่เสมอว่า หากมีความเครียดจนเกินไป จะทำลายชีวิตของเราได้ จึงต้องขจัดมันทิ้งไปซะ แล้วเราจะเป็นผู้ชนะในที่สุด

กุญแจดอกที่เก้า : การตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกและกลุ่มลูกค้าขององค์การ

การพัฒนาองค์การจะประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ก็ต่อเมื่อองค์การได้ตอบสนองต่อความพึงพอใจในความต้องการของสมาชิกภายในองค์การ เพื่อเป็นพลังผลักดันให้เกิดความกระตือรือร้นและความจงรักภักดีต่อองค์การ ในขณะที่เดียวกันกลุ่มลูกค้าขององค์การก็จะต้องได้รับความพึงพอใจจากสินค้าและบริการต่าง ๆ ขององค์การด้วย ดังนั้นองค์การจึงต้องแสวงหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อการตอบสนองความต้องการดังกล่าว โดยใช้พื้นฐานขององค์ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การ โดยมุ่งเน้น



เป้าหมายหลัก คือ “มนุษย์” ที่จะต้องได้รับความพึงพอใจที่เกิดจากระบบการบริหารขององค์กร อย่างไรก็ตาม ความพึงพอใจที่ได้รับการตอบสนองความต้องการนั้นไม่ได้เกิดจากปัจจัยเพียงตัวใดตัวหนึ่งเท่านั้น ทั้งนี้เพราะมนุษย์มีความต้องการที่หลากหลาย ดังนั้นวิธีการตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกและกลุ่มลูกค้าขององค์กรจึงมีความหลากหลายด้วยเช่นกัน การตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกและกลุ่มลูกค้าขององค์กรนั้น องค์กรจะต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนภายในองค์กรและกลุ่มลูกค้าขององค์กร อีกทั้งกลุ่มบุคคลอื่น ๆ ภายนอกองค์กร (กลุ่มบุคคลเหล่านี้อาจเข้ามามีบทบาทต่อองค์กร ในอนาคต) ได้มีโอกาสเลือกหรือตัดสินใจในแง่มุมมองของการแสดงความคิดเห็น การลงมือกระทำ และการได้รับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมเหล่านั้น ดังนั้นทางเลือกสาธารณะจึงหมายถึง ทางเลือกหรือโอกาสต่าง ๆ ที่มนุษย์ทุกคนมีเสรีภาพที่จะเลือกหรือตัดสินใจได้ เพื่อการตอบสนองต่อความพึงพอใจที่หลากหลาย อันมีรากฐานมาจากทฤษฎีมนุษยนิยมที่ให้ความสำคัญกับการจูงใจและพฤติกรรม หากมนุษย์เกิดความพึงพอใจแล้ว ความจงรักภักดีและความรู้สึกเป็นเจ้าของจะเกิดขึ้น นอกจากองค์ความรู้ของทฤษฎีมนุษยนิยมแล้ว ยังมีความเกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ทางการบริหารอีกหลายประการด้วยกัน เช่น หลักการพื้นฐานของวิชาเศรษฐศาสตร์เกี่ยวกับความสมดุลระหว่างอุปสงค์และอุปทาน และหลักการพื้นฐานของวิชาการตลาดเกี่ยวกับ 4 Ps (Product Price Place Promotion) เป็นต้น องค์ความรู้จากทฤษฎีและหลักการดังกล่าวล้วนแต่มีบทบาทต่อทฤษฎีทางเลือกสาธารณะที่ล้วนแต่ให้ความสำคัญกับการจูงใจและพฤติกรรมทั้งสิ้น

กุญแจสำคัญดอกนี้มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญคือ การตอบสนองต่อความพึงพอใจเกี่ยวกับความ

คาดหวังของมนุษย์ โดยที่สมาชิกภายในองค์กรที่ได้รับความพึงพอใจจะมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ ภายใต้ระบบการบริหารขององค์กรที่เอื้ออำนวยหรือคอยกำกับให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในขณะเดียวกันการที่องค์กรจะก้าวหน้าต่อไปได้นั้น กลุ่มลูกค้าขององค์กรและกลุ่มบุคคลใด ๆ ที่อาจจะมาเป็นลูกค้าขององค์กรในอนาคต ก็จะต้องได้รับความพึงพอใจจากสินค้าและบริการขององค์กร ในประเด็นนี้จึงมุ่งศึกษาทฤษฎีทางเลือกสาธารณะ อันได้กล่าวถึงความเชื่อและตัวแบบที่องค์กรต่าง ๆ ควรนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมตามสถานการณ์

กุญแจดอกที่สิบ : ความซื่อสัตย์ต่อวิชาชีพ

การประกอบอาชีพใด ๆ ก็ตาม ล้วนแต่มีคุณประโยชน์ต่อสังคมแตกต่างกันออกไป แต่สิ่งที่เหมือนกันก็คือ ความซื่อสัตย์ต่อวิชาชีพของตนเอง เพราะสิ่งนี้จะนำไปสู่ความทุ่มเทและมุ่งมั่นที่จะทำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ และพร้อมที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์ใหม่ ๆ บุคคลต่างก็มีความสนใจและมีความถนัดแตกต่างกัน การรู้จักตนเองอย่างแท้จริงว่ามีความเหมาะสมกับงานลักษณะอย่างไรนั้น นับว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก เพราะนอกจากจะทำงานอย่างมีความสุขแล้ว ยังสามารถใช้ศักยภาพของตนเองให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมได้อย่างเต็มที่ อย่างไรก็ตาม หลายต่อหลายคนมักจะซื่อสัตย์ต่อวิชาชีพที่มีผลตอบแทนทางเศรษฐกิจสูงเท่านั้น โดยมองข้ามอาชีพที่มีรายได้ต่ำ และต่างก็ต้องการทำงานที่มีลักษณะงานสะดวกสบาย ซึ่งปัญหาดังกล่าวก็นับว่าเป็นธรรมชาติของมนุษย์ แต่หากมีการหันมามองในอีกแง่มุมมองหนึ่งก็จะพบว่าทุกอาชีพมีคุณค่าในตนเอง ดังนั้นผู้ที่ซื่อสัตย์ต่อวิชาชีพจึงไม่ได้มองปัจจัยทางเศรษฐกิจ



เป็นปัจจัยหลัก และไม่เกรงกลัวต่ออุปสรรคจากการทำงาน แต่มีมุมมองว่าการทำงานก็คือการพักผ่อนอย่างหนึ่ง และความก้าวหน้าที่เกิดขึ้นได้ในระยะยาว เพราะความซื่อสัตย์ ความทุ่มเท และความมุ่งมั่นนั่นเอง ภูเขาแจสำคัญดอกนี้มุ่งเน้นไปที่ความรู้สึกนึกคิดของปัจเจกบุคคล เป็นความรู้สึกภายในที่เกิดขึ้น ความเสียสละ และมีมุมมองว่าในทุกอาชีพมีคุณค่าไม่แตกต่างกัน การไม่ดูถูกอาชีพของตนเอง ดังนั้นทุกอาชีพจึงมีความสำคัญเสมอ ไม่ว่าจะเป็น แพทย์ พยาบาล วิศวกร ครู พนักงานบริษัทต่าง ๆ ฯลฯ

สรุป

ภูเขาแจ 10 ดอกนี้คงไม่อาจกล่าวได้ว่าเรื่องใดจะสำคัญมากกว่าเรื่องใด เพราะทุกเรื่องล้วนมี

ความสำคัญ และมีเอกลักษณ์อันเป็นเสน่ห์ทางการบริหารด้วยกันทั้งสิ้น หากแต่ภูเขาแจทุกดอกต่างก็มีจุดมุ่งหมายในทิศทางเดียวกัน ก็คือการบริหารจัดการเพื่อทำให้องค์กรได้บรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในขณะเดียวกันการบริหารเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคนและงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้เลย ปัญหาจึงเกิดขึ้นได้เสมอ ดังนั้นศาสตร์ทางการบริหารจัดการจึงมีความสลับซับซ้อน และมีการเรียนรู้อย่างไม่สิ้นสุด อีกทั้งเนื่องจากเป็นเรื่องที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมมนุษย์เป็นอย่างมาก การนำไปใช้จึงต้องมีการใช้แบบประยุกต์อย่างผสมผสานระหว่างศาสตร์และศิลป์ และภูเขาแจไขความลับทางการบริหาร ก็ยังคงต้องพัฒนาต่อไป トラบเท่าที่การแข่งขันในโลกยุคโลกาภิวัตน์ยังคงดำเนินต่อไปอย่างต่อเนื่องอยู่เช่นนี้

บรรณานุกรม

- สถาพร ปิ่นเจริญ. (กรกฎาคม-ธันวาคม 2541) “องค์การเรียนรู้ (Learning Organization) : บทบาทที่มีต่อการพัฒนาองค์การ,” **วารสาร มจร. วิชาการ.** 2 (3) : 37-43.
- _____ . (มกราคม-มิถุนายน 2543) “การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การ : ตามแนวทางของทฤษฎี Z,” **วารสาร มจร. วิชาการ.** 3 (6) : 78-81.
- _____ . (กรกฎาคม-ธันวาคม 2543) “การบริหารความเครียด (STRESS MANAGEMENT),” **วารสาร มจร. วิชาการ.** 4 (7) : 81-89.
- _____ . (2543) **การพัฒนาองค์การ.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____ . (กรกฎาคม-ธันวาคม 2544) “ทางเลือกสาธารณะ (PUBLIC CHOICE) : แนวทางการพัฒนาองค์การ เพื่อการตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกและกลุ่มลูกค้าขององค์การ,” **วารสาร มจร. วิชาการ ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์.** 5 (9) : 91-98.
- _____ . (มกราคม-มิถุนายน 2545) “ความแตกต่างที่ไม่แตกต่างของคำว่า “ประสิทธิภาพ” และ “ประสิทธิผล,” **วารสาร มจร. วิชาการ ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์.** 5 (10) : 57-60.



- _____ . (กรกฎาคม-ธันวาคม 2545) “ทำอะไรให้เป็นครูที่มีคุณภาพ,” **วารสาร มจร. วิชาการ ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์**. 6 (11) : 85-91.
- _____ . (กรกฎาคม-ธันวาคม 2546) “อำนาจและพฤติกรรมการเมือง : บทบาทที่มีต่อความก้าวหน้าและการถดถอยขององค์การ,” **วารสาร มจร. วิชาการ ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์**. 7 (13) : 13-21.
- _____ . (2546) **การกำหนดและวิเคราะห์ : นโยบายและการวางแผนเพื่อการพัฒนาองค์การ**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____ . (2546) **ทฤษฎีและการจัดรูปองค์การ**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____ . (มกราคม-มิถุนายน 2547) “การบริหาร : การสร้างแรงจูงใจในที่ทำงาน,” **วารสาร มจร. วิชาการ ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์**. 7 (14) : 45-50.
- _____ . (กรกฎาคม-ธันวาคม 2547) “การอบรมเลี้ยงดู : อิทธิพลที่มีต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ,” **วารสาร มจร. วิชาการ ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์**. 8 (15) : 44-54.
- _____ . (2548) **การสื่อสารทางการบริหาร**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.