

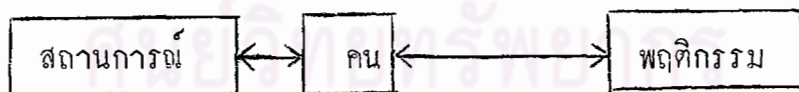
บทที่ 4

กระบวนการบางอย่างของพฤติกรรมกรรมการบริหาร

ในการบริหารโดยทั่วไปแล้ว ผู้บริหารต้องมีทัศนคติความคิดเห็นหรือทฤษฎีในการบริหารงานเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทัศนคติที่เกี่ยวกับธรรมชาติของคนในองค์การ ซึ่งอิทธิพลเหนือพฤติกรรมในการบริหารของผู้บริหาร ทัศนคติ ในที่นี้ หมายถึง ความเห็นของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในสังคมเดียวกันในเรื่องหนึ่งเรื่องใด ว่าควรจะเป็นอย่างไร แต่ว่ายังมิได้รับการพิสูจน์หรือเป็นที่ยอมรับกัน เมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลยอมรับความคิดเห็นว่ามีเหตุผล แล้วก็จะประพฤติปฏิบัติตามธรรมชาติของความคิดเห็นนั้น พฤติกรรมของกลุ่มก็จะสะท้อนให้เห็นถึงทัศนคติเหล่านั้น¹ ด้วยเหตุนี้เองจึงอาจกล่าวได้ว่า พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารย่อมมีทัศนคติเกี่ยวกับธรรมชาติของคนในองค์การ เป็นเครื่องกำหนดบุคคลจะมีพฤติกรรมเช่นไร ย่อมเกิดจากการที่บุคคลนั้นปะทะสังสรรค์ กับสถานการณ์โดยอาจแสดงเป็นภาพได้ดังนี้

ภาพที่ 3

ภาพแสดงที่มาของพฤติกรรม



¹ สวัสดิ์ สุคนธ์รังษี, ตำราวิธีการวิจัยเบื้องต้น เอกสารนิเทศการศึกษาระดับที่ 124 หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมการฝึกหัดครู กระทรวงศึกษาธิการ (พระนคร โรงพิมพ์คุรุสภา 2514), น. 27.

² Fred Luthans, Organization Behavior (New York: McGraw-Hill, 1973), p.327-329.

- | | |
|--------------------|-------------------------|
| o สภาพแวดล้อม | o สิ่งมีชีวิต |
| - ทางกายภาพ | - ทางชีววิทยา - ปกปิด |
| - ทางสังคมวัฒนธรรม | - ทางจิตวิทยา - เปิดเผย |

เนื่องจากคนเป็นสิ่งที่มีชีวิตทางชีววิทยา (Biological being) ซึ่งประกอบด้วยอวัยวะต่าง ๆ มีระบบประสาท (Nervous System) อวัยวะรับความรู้สึก (Sense Organs) ตลอดจนกล้ามเนื้อและต่อม (Muscles and Glands)¹ และนอกจากนั้นคนยังเป็นสิ่งที่มีชีวิตทางจิตวิทยา ซึ่งประกอบด้วยการเรียนรู้ การเรียนรู้ การสนใจ และบุคลิกภาพ²

การแสดงพฤติกรรมของคนย่อมเกิดจากการที่คนตอบสนองต่อสถานการณ์ซึ่งหมายถึง สิ่งเร้า เช่น พลังงาน ความร้อน แสง เสียง และสภาพแวดล้อมทางกายภาพ³ เช่น ภูมิอากาศ ภูมิประเทศ ทรัพยากรธรรมชาติ ประชากร นอกจากนั้นสถานการณ์ยังหมายถึง สภาพแวดล้อมทางสังคม และวัฒนธรรม⁴ เช่น วัฒนธรรม กลุ่ม สถาบันและสังคม สภาพแวดล้อมทางสังคม วัฒนธรรมนี้ จะเป็นสิ่งกำหนดบทบาทสถานทางสังคม ค่านิยม ความเชื่อ บทบาท สถานภาพ ตลอดจนทัศนคติของบุคคลในสังคม⁵

สถานการณ์เหล่านี้ เมื่อเข้ามาอยู่ในตัวคน ย่อมจะก่อให้เกิดพฤติกรรมขึ้นซึ่งอาจจำแนกพฤติกรรมที่เกิดขึ้น เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

¹Ibid., p.328

²Ibid., p.328

³Ibid., pp.321-324

⁴Ibid., pp.324-325

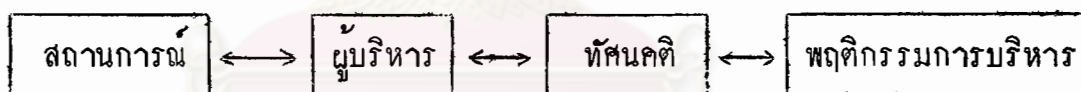
⁵J.Kogan and E. Hovemann, Psychology (New York : Harcourt, Brace and World Inc., 1968) p.577-614

1. พฤติกรรมปกปิด (Covert Behavior) เช่น การฟัง การคิด
เป็นต้น
2. พฤติกรรมเปิดเผย (Overt Behavior) เช่น การเคลื่อนไหว
การพูด เป็นต้น

เมื่อพิจารณาพฤติกรรมในการบริหารงานหรือการตัดสินใจของผู้บริหารแล้ว
ย่อมเกิดจาก ทักษะคิดความคิดเห็น เกี่ยวกับธรรมชาติของคน หรือ พฤติกรรมของคน
ทั้งสิ้น¹ จึงอาจเขียนแสดงภาพได้ดังนี้

ภาพที่ 4

ภาพแสดงที่มาของทัศนคติ



ทัศนคติ ดังกล่าว หมายถึง ทัศนคติเกี่ยวกับธรรมชาติของคนในองค์การซึ่ง
เป็นความเห็นของผู้บริหารในเรื่องธรรมชาติของคนว่าเป็นอย่างไร และโดยความเป็น
จริง เมื่อผู้บริหารมีทัศนคติความคิดเห็นอย่างไร ก็จะประพฤติปฏิบัติตามทัศนคติอันนั้น
โดยจะสังเกตเห็นได้จากพฤติกรรมการบริหาร เช่น ถ้าหากผู้บริหารมีความเห็นว่าคน
โดยธรรมชาติแล้ว เกียจคร้านไม่ชอบทำงาน ผู้บริหารก็จะใช้วิธีการบริหารแบบใช้อิทธิพล
และการควบคุมอย่างเด็ดขาด² แต่ถ้าผู้บริหารมีความเห็นว่าคนโดยธรรมชาติแล้ว ไม่

¹McGregor, op.cit., pp.33

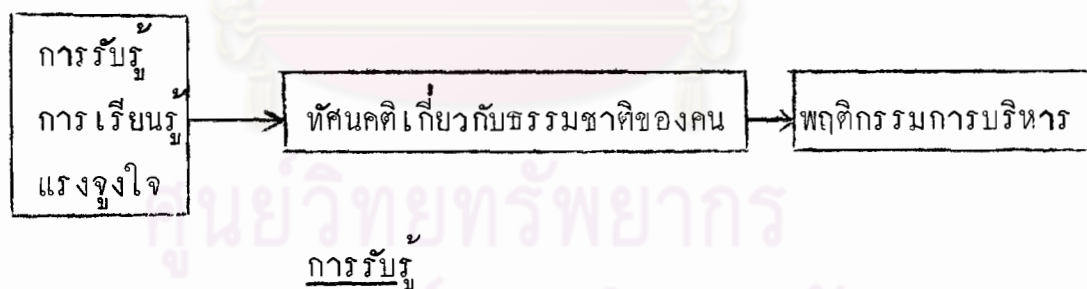
²Ibid., pp.15-32

เกี่ยวกับงานชอบทำงาน ชอบความรับผิดชอบ มีความคิดสร้างสรรค์ ฯลฯ ผู้บริหารก็จะใช้วิธีการบริหารแบบการรวมพลัง และให้ควบคุมตนเอง¹ เช่นนี้ เป็นต้น

ทัศนคติ หรือ ความเห็น ย่อมเกิดขึ้นในตัวผู้บริหารได้ เนื่องจากผู้บริหารคือคน ซึ่งเป็นสิ่งมีชีวิตทางจิตวิทยา (Psychological Being) เมื่อมีความสัมพันธ์ติดต่อกับสภาพแวดล้อมทั้งทางธรรมชาติและทางสังคม วัฒนธรรมแล้ว ก็ย่อมจะก่อให้เกิดการรับรู้ การเรียนรู้ การสนใจ อารมณ์ และความรู้สึก ตลอดจนบุคลิกภาพ สิ่งเหล่านี้จะมีอิทธิพลอย่างมากในการกำหนดพฤติกรรมของผู้บริหาร แต่พฤติกรรมย่อมเป็นผลที่เกิดจากทัศนคติความคิดเห็น ดังนั้น พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร จึงมีผลมาจากทัศนคติเกี่ยวกับธรรมชาติของคนในองค์กร และสิ่งที่กำหนดทัศนคติที่สำคัญก็คือ การรับรู้ การเรียนรู้ และพลังใจของผู้บริหารนั่นเอง โดยอาจแสดงเป็นภาพได้ดังนี้

ภาพที่ 5

ภาพแสดงสิ่งที่กำหนดทัศนคติ



การรับรู้ หมายถึง "กระบวนการซึ่งเกิดจากการที่คนรับรู้สภาพแวดล้อมโดยการรวบรวมและแปลความหมายประสบการณ์ที่ได้รับขึ้นมา² ประสบการณ์ของคนจะก่อ

¹Ibid., pp.61-76

²J. Kogan and E. Hovemamn, Psychology (New York: Harcourt Brace and World Inc., 1968), p.154.

ให้เกิดการรับรู้ เมื่อคนได้มีประสบการณ์ เช่น เดิม หรือ โกล่เคียงกับประสบการณ์ เดิม การรับรู้ก็จะเกิดขึ้นอย่างทันทีทันใด โดยไม่ต้องใช้ความคิดหรือความพยายาม ใด ๆ ในการแปลความหมายประสบการณ์นั้น ยิ่งกว่านั้นยังทำให้คนสามารถขยาย ความประสบการณ์ใหม่ โดยอาศัยการรับรู้ที่มีอยู่ การรับรู้มีส่วนในการกำหนดทัศนคติ เกี่ยวกับธรรมชาติของคนในองค์การของผู้บริหาร

ถ้าผู้บริหารเคยมีประสบการณ์เกี่ยวกับคนตามทฤษฎี x คือ เห็นว่าคน โดยทั่วไปแล้วเกียจคร้านไม่ชอบทำงาน จะพยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบให้มากที่สุด เท่าที่จะทำได้ จะทำงานเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง ฯลฯ จึงทำให้ต้องมีการ ใช้อำนาจบังคับข่มขู่ให้รางวัล เพื่อให้คนทำงานให้บรรลุสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของ องค์การประสบการณ์เช่นนี้ จะทำให้ผู้บริหารมีทัศนคติตามทฤษฎี x

ในทางตรงกันข้าม ถ้าผู้บริหารมีประสบการณ์ตามทฤษฎี y คือ เห็นว่า คนโดยทั่วไปไม่เกียจคร้าน ชอบทำงาน มีความสามารถ มีความเฉลียวฉลาดสามารถ ควบคุมตนเองได้ ฯลฯ ทำให้ผู้บริหารสามารถนำเอาวิธีการบริหารงานโดยวัตถุประสงค์ (Management by objectives) มาใช้ และมีการบริหารงานโดยผู้ บริหารยอมให้คนในองค์การเข้ามีส่วนร่วม (Participative Management) ทำให้อ องค์การมีประสิทธิผลสูงสุด ประสบการณ์เช่นนี้จะทำให้ผู้บริหารมีทัศนคติตามทฤษฎี y

การที่ผู้บริหารมีการรับรู้ ตามทฤษฎี x หรือ ทฤษฎี y นี้ จะส่งผลทำ ให้ผู้บริหารมีความหมายและขยายประสบการณ์ใหม่ได้ 2 แบบ คือ

แบบที่ 1 เป็นลักษณะแบบ Stereotyped perception หมายถึง ถ้าผู้บริหารมีการรับรู้ ตามทฤษฎี x หรือทฤษฎี y แล้ว เมื่อได้รับประสบการณ์ใหม่ เข้ามา ผู้บริหารจะมีทัศนคติตามทฤษฎี x หรือ ทฤษฎี y ตลอดไป¹

¹Ibid., pp.401-402

แบบที่ 2 เป็นแบบ Halo effect หมายถึง การที่ผู้บริหารมีการรับรู้ตาม
ทฤษฎี x หรือ ทฤษฎี y แล้ว ก็จะนำเอาไปขยายความ และสรุปว่า ธรรมชาติ
ของคนในองค์กรจะต้องเป็นไปตามทฤษฎี x หรือทฤษฎี y อยู่เสมอ แม้ว่าความ
เป็นจริงแล้ว คนทุกคนจะไม่เป็นไปตามทฤษฎี x หรือทฤษฎี y อยู่ตลอดเวลา¹

การเรียนรู้

การเรียนรู้ หมายถึง "การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลซึ่งเกิดจากสิ่ง
เร้า หรือประสบการณ์ที่มีลักษณะคงทนถาวร และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจะสังเกต
จากการปฏิบัติ หรือการกระทำ"² ดังนั้น การเรียนรู้จึงเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม
ที่เป็นผลโดยตรงจากประสบการณ์มากกว่าที่จะเป็นผลอันเกิดจากปฏิกิริยาของระบบ
ประสาทคือสภาพแวดล้อม พฤติกรรมที่เกิดจากการเรียนรู้นี้อาจทราบได้จากประส-
บการณ์ของคน ถ้าผู้บริหารมีประสบการณ์ โดยธรรมชาติแล้วคนโดยทั่วไป
เกียจคร้าน ไม่ชอบทำงาน จะพยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบให้มากที่สุดเท่าที่
จะทำได้ ฯลฯ คือ ผู้บริหารมีประสบการณ์ตามทฤษฎี x เมื่อเป็นเช่นนั้นนานไป ผู้
บริหารก็จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการบริหารไปในทางที่ใช้อำนาจบังคับข่มขู่ ให้อำนาจ
เพื่อให้คนทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ในทางตรงกันข้าม ถ้าผู้บริหารมีประสบการณ์เกี่ยวกับคนในลักษณะที่ว่าคน
โดยทั่วไปไม่เกียจคร้านชอบทำงาน มีความเฉลียวฉลาด สามารถควบคุมตนเองได้
 ฯลฯ คือ มีประสบการณ์เกี่ยวกับธรรมชาติของคนตามทฤษฎี y เมื่อผู้บริหารมีประสบ-
การณ์เช่นนั้นนานไปก็จะเกิดการเรียนรู้ตามทฤษฎี y ซึ่งแสดงออกมาเป็นพฤติกรรม

¹Luthans, op.cit., pp.358-359

²Luthans, op.cit., pp.326

การบริหารงาน โดยที่ผู้บริหารมีวิธีการบริหารงานโดยวัตถุประสงค์หรือมีการบริหารงานแบบระบบการเข้ามีส่วนร่วม

การเรียนรู้ของผู้บริหาร ซึ่งแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมการบริหารจะมีความคงทนถาวรเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความเข้มข้น ความดี ความรุนแรงของสภาพแวดล้อม หรือประสบการณ์ รวมถึงประโยชน์ที่จะนำประสบการณ์นั้นมาใช้ด้วย ถ้าประสบการณ์ยังมีน้อยก็จะเกิดการเรียนรู้น้อย เป็นต้น

แรงจูงใจ

แรงจูงใจ หมายถึง "แรงซึ่งควบคุมพฤติกรรมของคนอื่นเกิดจากความต้องการ แรงขับ หรือความปรารถนา ที่ผลักดันให้คนพยายามดิ้นรนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์¹ พฤติกรรมของคนถูกกำหนดและควบคุมโดยพลังจูงใจต่าง ๆ แรงพลังจูงใจเหล่านี้ยังมีลักษณะแตกต่างกันไปสำหรับแต่ละคนอีกด้วย

แรงจูงใจนี้อาจแบ่งออกได้เป็น 5 ระดับ คือ²

- (1) ความต้องการสิ่งจำเป็นสำหรับชีวิต (Basic Physical Needs)
- (2) ความต้องการด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคง
(Safety of Security Needs)
- (3) ความต้องการทางด้านสังคม (Social or Belongingness Needs)
- (4) ความต้องการมีสถานภาพและการยกย่อง (Esteem and Status Needs)

¹Kogam and Hovemamn, op.cit.,p.630.

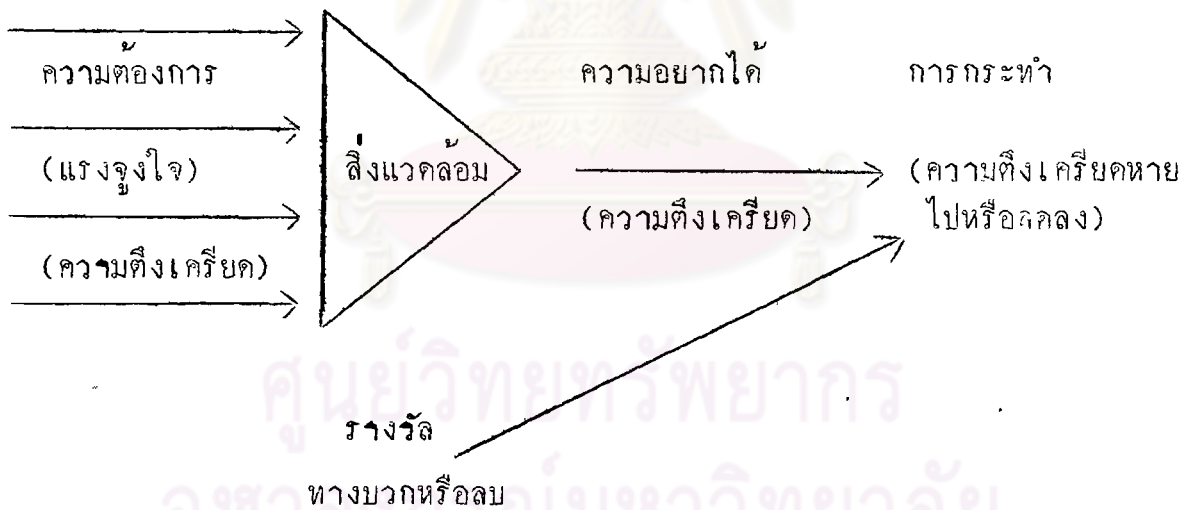
²Abraham H. Maslow, A Preface to Motivational Theory, Psychosomatic Medicine, 1970). Jan: 1943., pp.85-89.

(5) ความต้องการความสมหวังในชีวิต (Self Nealization and Fulfillment)

แรง จูงใจทั้ง 5 ระดับนี้ จะเป็นสิ่งจูงใจให้คนแสดงพฤติกรรมออกมา"คนจะมีความต้องการในระดับต่ำก่อน และเมื่อความต้องการในระดับต่ำของคนได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้ว ความต้องการในระดับสูงขึ้นไปอีกก็จะมีค่าสำคัญมากขึ้น และจะเป็นเครื่องกระตุ้นพฤติกรรมของมนุษย์ต่อไป"¹ ซึ่งอาจแสดงเป็นภาพได้ดังนี้

ภาพที่ 6

ภาพแสดง แรงจูงใจกับการกระทำ



กล่าวโดยทั่วไปแล้ว ความต้องการในระดับต่าง ๆ ที่มีส่วนสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ก็คือ

¹McGregor, The Professional Manager op.cit.,p.11

- (1) ความต้องการความรัก (Need of Affiliation)
- (2) ความต้องการอำนาจ (Need of Power)
- (3) ความต้องการความสำเร็จ (Need & Achievement)

ความต้องการความรัก¹ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความต้องการที่แสดงออกมาในทางที่จะเสริมสร้างรักษา และ ปรับปรุงสัมพันธภาพอันดีกับบุคคลอื่น สัมพันธภาพอันนี้อาจเรียกได้ว่า ความเป็นมิตร ซึ่งเป็นพลังจูงใจอย่างหนึ่ง ที่ทำให้คนต้องการชอบผู้อื่น และให้ผู้อื่นชอบตน ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับ รู้จักให้อภัยคนที่มีความต้องการความรักสูง จะมีลักษณะเด่น 3 ประการ คือ

- ก. ต้องการมิตรภาพ
- ข. ต้องการเข้ามีส่วนร่วมในสถานการณ์ที่มีการร่วมมือร่วมใจและในฐานะเท่าเทียมกัน
- ค. ต้องการความใกล้ชิดสนิทสนมและมีความเข้าใจอันดีต่อกันกับผู้อื่น

ความต้องการอำนาจ² หมายถึง การที่ผู้บริหารมีแรงจูงใจซึ่งทำให้เกิดพฤติกรรมที่มุ่งในทางที่จะก่อให้เกิดความพอใจให้กับตนเอง โดยการเข้าไปมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ผู้บริหารที่มีความต้องการอำนาจสูง จะทำตัวเสมือนเป็นผู้รักษาดุลประโยชน์ในการกำหนด การตัดสินใจของผู้อื่น เครื่องมือในการควบคุมหรือมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นนี้อาจเป็นสิ่งที่ต่าง ๆ ที่สามารถนำมาใช้ชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ผู้บริหารที่มีความต้องการอำนาจอยู่ในระดับสูง จะมีลักษณะเด่น 3 ประการคือ

- ก. ต้องการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น
- ข.ปรารถนาที่จะเข้ามีส่วนร่วมในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งสถานภาพ หรือ ชัยชนะ

¹Kogan and Hovemamn, op.cit., p.330

²Ibid.,p. 334

ค. ต้องการควบคุมช่องทาง การติดต่อสื่อสาร เพื่อต้องการสร้างภาพพจน์ที่ดีและศักดิ์ศรีให้กับตัวเอง

ความต้องการความสำเร็จ¹ ผู้บริหารที่มีความต้องการความสำเร็จสูงจะมีพฤติกรรมการบริหารแตกต่างจากพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ที่มีความต้องการอำนาจ หรือ ความต้องการความรัก โดยอาศัยการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นโดยมุ่งที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น หรือ ต้องการความรัก ความเห็นใจจากผู้อื่น แต่ความต้องการความสำเร็จนี้ จะมีลักษณะเป็นความต้องการส่วนบุคคล โดยอาศัยการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น เพื่อชักจูงให้ผู้อื่นช่วยตนเองทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ผู้บริหารประเภทนี้ อาจจะใช้อำนาจบ้างในบางครั้ง หรืออาจใช้ความรักความเห็นอกเห็นใจ โอนอ่อนผ่อนตามผู้อื่นบ้าง ทั้งนี้ก็เพื่อหวังผลสำเร็จของงานเป็นที่ตั้ง

กล่าวโดยสรุปแล้วจะเห็นได้ว่า การรับรู้ การเรียนรู้ และพลังจูงใจ มีอิทธิพลอย่างมากในการกำหนดหรือสร้างทัศนคติเกี่ยวกับธรรมชาติของคนในองค์การของผู้บริหาร การรับรู้ การเรียนรู้ และพลังจูงใจ ของผู้บริหารอาจเป็นไปได้ทั้งแบบทฤษฎี x หรือ แบบทฤษฎี y ซึ่งเมื่อรวมกันแล้วย่อมเป็นสิ่งกำหนดทัศนคติเกี่ยวกับธรรมชาติของคนและแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมการบริหารเพื่อการรับรู้ การเรียนรู้ และพลังจูงใจ เป็นแบบทฤษฎี x หรือทฤษฎี y โดยให้มีน้ำหนักเท่า ๆ กันแล้ว ทัศนคติที่เกิดขึ้นย่อมแตกต่างกันออกไปดังนี้

¹Ibid., P. 330-332.

ภาพที่ 7

แสดง แบบของทัศนคติ

ของ	1	2	3	4	5	6
ปัจจัย						
การรับรู้ แบบ	x	x	x	y	y	y
การเรียนรู้ แบบ	x	x	y	y	y	x
พลังจูงใจ แบบ	x	y	y	y	x	x
ทัศนคติจะเป็นแบบ	x	แนวโน้มน x	แนวโน้มน y	y	แนวโน้มน y	แนวโน้มน x

จากตาราง :-

- ข้อที่ 1 ถ้าผู้บริหารมีการรับรู้ การเรียนรู้ และพลังจูงใจ ตามแบบ
ทฤษฎี x แล้ว ทัศนคติที่เกิดขึ้นย่อมเป็นแบบทฤษฎี x
- ข้อที่ 2 ถ้าผู้บริหารมีการรับรู้และการเรียนรู้ตามแบบทฤษฎี x แต่มี
พลังจูงใจตามทฤษฎี y ทัศนคติที่เกิดขึ้นจะเป็นแบบผสม ที่มี
แนวโน้มนทฤษฎี x
- ข้อที่ 3 ถ้าผู้บริหารมีการรับรู้ แบบทฤษฎี x แต่มีการเรียนรู้และพลัง
จูงใจ แบบทฤษฎี y ทัศนคติที่เกิดขึ้นย่อมเป็นแบบผสม ที่มี
แนวโน้มนแบบทฤษฎี y
- ข้อที่ 4 ถ้าผู้บริหารมีการรับรู้ การเรียนรู้ และพลังจูงใจแบบทฤษฎี y
ทัศนคติที่เกิดขึ้นย่อมเป็นแบบทฤษฎี y

ข้อที่ 5 ถ้าผู้บริหารมีการรับรู้ และการเรียนรู้ แบบทฤษฎี y แต่มีพลัง
 จูงใจแบบทฤษฎี x ทักษะที่เกิดขึ้นย่อมเป็นแบบผสม ที่มีแนว
 โนมทฤษฎี y

ข้อที่ 6 ถ้าผู้บริหารมีการรับรู้แบบทฤษฎี y แต่มีการเรียนรู้และพลัง
 จูงใจแบบทฤษฎี x ทักษะที่เกิดขึ้นย่อมเป็นแบบผสมแต่มีแนว
 โนมแบบทฤษฎี x

ทักษะของผู้บริหารย่อมเป็นสิ่งกำหนดรูปแบบของพฤติกรรมกรรมการบริหารอาจ
 แสดงเป็นภาพ ได้ดังนี้

ภาพที่ 8

แสดง ทักษะกับพฤติกรรมกรรมการบริหาร

ทักษะเกี่ยวกับธรรมชาติของคน	พฤติกรรมกรรมการบริหาร
ทักษะแบบทฤษฎี x	แบบเผด็จการ (Auto Cratic)
ทักษะผสมมีแนวโนมทฤษฎี x	แบบเผด็จการที่มีเมตตาธรรม (Benevolent Autocretic)
ทักษะผสมมีแนวโนมทฤษฎี y	แบบปรึกษาหารือ (Consultative)
ทักษะแบบทฤษฎี y	แบบการเข้ามามีส่วนร่วม (Participative)

ความเป็นผู้นำ (Leadership)

ยอร์จ อาร์. เทอร์รี่¹ ได้ให้ความหมายของความเป็นผู้นำว่า เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการสร้างอิทธิพลต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเพื่อก่อให้เกิดความพยายามในการดำเนินงานให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ร่วมกัน นอกจากนี้ ฮาโรลด์ คูณ และ คายวิล โอ. คอนเนล² ได้ให้ความหมายว่า ความเป็นผู้นำ คือ การสร้างอิทธิพลต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ส่วนมากแล้ว นักวิชาการทางด้านการบริหารเห็นพ้องต้องกันว่าความเป็นผู้นำ คือ กระบวนการที่เกี่ยวกับการสร้างอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาหรือของกลุ่ม เพื่อก่อให้เกิดความพยายามในการที่จะบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์หนึ่ง ๆ จากความหมายดังกล่าวนี้ ชี้ให้เห็นว่า กระบวนการของความเป็นผู้นำจะขึ้นอยู่กับ ผู้นำ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และ สถานการณ์

คักลาส แมคเกรย์เกอร์ เป็นนักพฤติกรรมศาสตร์ที่สำคัญคนหนึ่งซึ่งได้จำแนกผู้บริหารออก 2 แบบ คือ

- ก. แบบเผด็จการ ตามแนวความคิดของทฤษฎี x
- ข. แบบประชาธิปไตย ตามแนวความคิดของทฤษฎี y

ในทฤษฎี x แบบในการบริหารมีพื้นฐานที่ว่าสิ่งที่จะจูงใจมนุษย์ได้คือ การขู่ข่มขู่บังคับบัญชาเชื่อว่า คนมีความเกียจคร้านแอบแฝงอยู่ไม่ชอบที่จะทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงงานถ้ามีโอกาส ผู้นำตามทฤษฎี x จะต้องใช้การควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา

¹George R. Terry, Principles of Management, 3rd ed., (Homewood, Richard D. bewin, Inc., 1960), p.493

²Harold Koontz and Cyril O. Donnell Principles of Management, 2nd ed. (New York: McGraw-Hill Book Company, 1959), p.435

อย่างกวัดข้น เพื่อให้แน่ใจว่า พวกเขาเหล่านั้นได้ทำงานในแนวทางที่ไปสู่เป้าหมายขององค์กร ถ้าหากผู้ใดไม่ยอมทำตามก็จะถูกลงโทษ

ตามสมมติฐาน ผู้นำตามทฤษฎี y จะเป็นไปในทางตรงกันข้าม คือ มีพื้นฐานมาจากแนวความคิดของ เอลตัน เมโย เกี่ยวกับความต้องการที่จะประสบผลสำเร็จ สมความปรารถนา (self-actualization) คนมีความสนุกสนานเพลิดเพลินต่อการทำงานได้ คนจะทำงานหนัก และมีความรับผิดชอบต่องานที่ทำ ถ้าหากเขามีโอกาสที่จะตอบสนองความต้องการของเขา และในขณะเดียวกันก็สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ด้วย

แมคเกรย์เกอร์ ได้ชี้ให้เห็นถึงข้อสมมติฐานเกี่ยวกับลักษณะธรรมชาติและพฤติกรรมซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจหรือการปฏิบัติการเกี่ยวกับการบริหาร ผู้นำจะปฏิบัติหรือแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างไร ขึ้นอยู่กับข้อสมมติฐานในการมองคนและความเชื่อถือของเขา

เรนซีส ไลเคิร์ท มีแนวความคิดเกี่ยวกับปัญหาทางด้านความเป็นผู้นำนั้น แตกต่างไปจากของ แมคเกรย์เกอร์, ไลเคิร์ท รู้สึกว่าการที่จะบริหารคนซึ่งเป็นส่วนประกอบอันหนึ่งขององค์กรนั้นเป็นงานที่สำคัญที่สุดของนักบริหาร เพราะทุกสิ่งทุกอย่างขึ้นอยู่กับว่างานนี้จะกระทำได้ดีหรือบรรลุผลได้เพียงใด ไลเคิร์ท ใฝ่มุ่งถึงกลุ่มและองค์มากกว่าที่จะมุ่งถึงคนตาม แมคเกรย์เกอร์ ผลสรุปจากการศึกษาพบว่ารูปแบบของความเป็นผู้นำ ภายในองค์กรนั้นอาจแบ่งออกได้เป็น 4 ระบบ, คือ

1. ระบบเผด็จการแบบใช้อำนาจ (Exploitive - Authoritative) ผู้นำจะยึดถือข้อสมมติฐานเกี่ยวกับตัวคนตามทฤษฎี x ของ แมคเกรย์เกอร์ อย่างมากมักจะมีการลงโทษบังคับ ออกคำสั่ง และควบคุมอย่างใกล้ชิด
2. ระบบเผด็จการแบบมีศีลปะ (Benevolent-Authoritative) ผู้นำจะเป็นผู้ทำการตัดสินใจในปัญหาทุกเรื่อง และจะตระหนักถึงความสำคัญของกลุ่มผู้อยู่ใต้

บังคับบัญชาด้วยโดยอาจให้กลุ่มผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้นำได้ในบางครั้ง

3. ระบบการปรึกษาหารือ (Consultative System) ผู้นำจะเปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ แต่ผู้นำยังเป็นผู้ตัดสินใจในขั้นสุดท้ายอยู่

4. ระบบการให้เข้ามีส่วนร่วม (Participative System) ผู้นำตามระบบนี้จะยึดเอาสมมติฐานในการพิจารณาผู้ใต้บังคับบัญชาคนตามทฤษฎี ของแมคเกรย์เกอร์ มีการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นต่าง ๆ ในการแก้ไขปัญหาารวมกัน มักจะเรียกผู้นำแบบนี้ว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตย

พฤติกรรมของผู้นำแบบเผด็จการ-ประชาธิปไตย-เสรีนิยม (Autocratic Democratic-Laissez - Faire Leader Behavior)

จากผลงานการวิจัยของ ลิปพิท และ ไวท์¹ ที่มหาวิทยาลัยไอโอวา ใน ค.ศ. 1930 ลิปพิท และ ไวท์ มีความคิดเห็นว่าแบบของความเป็นผู้นำอยู่สามแบบคือ ผู้นำแบบเผด็จการ

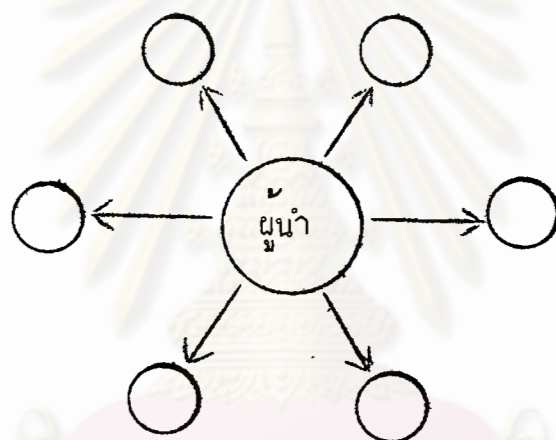
อำนาจหน้าที่และการตัดสินใจทั้งหมดจะอยู่ที่ผู้นำประเภทนี้ ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและวิธีการที่จะนำมาใช้เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายดังกล่าว ผู้นำจึงเป็นผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียวว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไร และแจ้งให้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทราบ ผู้นำต้องการความเชื่อฟังและการปฏิบัติตามโดยทันทีจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา การมอบหมายงานจะมีน้อย ช่วงของการควบคุมจะแคบ ผู้นำจะทำการ

¹Ralph White and Ronald Lippitt, Leader Behavior and Member Reactions in Three "Social Climates" in Group Dynamics (Evanston, III., Row Peterson, 1953).

ควบคุมผู้อยู่ใต้อำนาจบัญชาอย่างใกล้ชิดจะให้ความสำคัญในเรื่องของการออกคำสั่งและจะเน้นได้จากลูกศรที่มีทิศทางเดียวกันในรูป

ภาพที่ 9

ผู้นำแบบเผด็จการ



แบบของความเป็นผู้นำประเภทนี้ จะมีความเหมาะสมมากที่สุดสำหรับสถานการณ์ในสนามรบ ย่อมจะเป็นไปได้้น้อยมาก ที่จะให้มีการถกเถียงกันในเรื่องของยุทธวิธีต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ในการสู้รบ คนงานบางคนชอบที่จะให้มีการบอกหรือออกคำสั่ง และไม่ปรารถนาที่จะมีความรับผิดชอบใด ๆ ทั้งสิ้น ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาต้องการการกระทำที่รวดเร็วและแน่นอนแล้ว ความเป็นผู้นำแบบเผด็จการมีแนวโน้มที่จะให้ผลดีที่สุด เพราะผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานแต่เพียงบุคคลเดียวเท่านั้น

ผู้นำแบบประชาธิปไตยหรือแบบของการให้เข้ามามีส่วนร่วม (Democratic or Participative Style)

ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและวิธีการที่จะนำมาใช้เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ แต่ผู้นำประเภทนี้จะให้กลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการของการกำหนดเป้าหมายและวิธีการดังกล่าว กลุ่มของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา จะได้รับการปฏิบัติในลักษณะของการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ด้วยการเปิดโอกาสให้คนทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ผู้นำมีความเชื่อว่าคนงานจะให้ความสนับสนุนการตัดสินใจที่เกิดขึ้นจากการที่พวกเขาเข้ามามีส่วนร่วม วิธีการเช่นนี้ไม่ได้หมายความว่า ผู้บังคับบัญชาจะปลดเปลื้องภาระความรับผิดชอบทางด้านการตัดสินใจให้หมดไป การติดต่อสื่อสารใด ๆ ที่เกิดขึ้นในสภาพของการให้มีส่วนร่วมเช่นนี้ จะมีหลายทิศทางด้วยกัน ความคิดเห็นต่าง ๆ อาจจะมีการแลกเปลี่ยนระหว่างคนงานด้วยกัน และระหว่างคนงานกับผู้นำตามรูป ผู้นำแบบนี้ได้รับความนิยมแพร่หลายมากในยุคของมนุษยสัมพันธ์

ผู้นำที่ให้ความสนใจกับงาน หรือ มุ่งหมายเป็นหลักจะหมายถึงผู้นำที่เป็นเผด็จการ ในทำนองเดียวกันผู้นำที่ให้ความสนใจกับตัวบุคคลก็จะหมายถึงผู้นำแบบประชาธิปไตย การแบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกในลักษณะดังกล่าวนี้ จะสืบเนื่องมาจากการยอมรับโดยทั่ว ๆ ไปว่า ผู้นำจะมีอิทธิพลต่อผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาในทางใดทางหนึ่งดังต่อไปนี้ คือ

1. ผู้นำจะบอกกล่าวแก่ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาว่าให้ทำอะไร อย่างไร
2. ผู้นำจะแบ่งความรับผิดชอบในความเป็นผู้นำร่วมกับผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนและการปฏิบัติงานต่าง ๆ

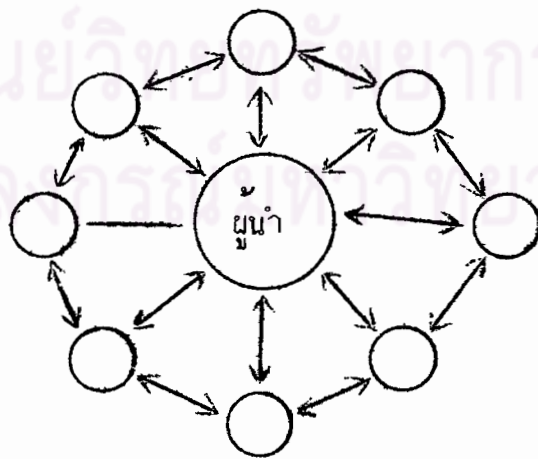
จะเห็นได้ว่าลักษณะของผู้นำตามข้อที่ 1 นั้นจะหมายถึงความเป็นผู้นำแบบเผด็จการที่เน้นหรือให้ความสนใจเกี่ยวกับงาน แต่ลักษณะของผู้นำตามข้อ 2 จะหมายถึง

ความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยที่มุ่งถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหลัก

ความแตกต่างในแบบของความเป็นผู้นำดังกล่าวจะขึ้นอยู่กับข้อสมมติฐานที่ผู้นำใช้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับแหล่งที่มาของอำนาจของผู้นำ และลักษณะของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมของผู้นำในลักษณะที่เป็นเผด็จการนั้นจะขึ้นอยู่กับข้อสมมติฐานที่ว่า อำนาจของผู้นำจะได้อมาจากตำแหน่งหน้าที่การงาน และผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาโดยสันดานเป็นคนที่มีความเกียจคร้านและไม่ไว้วางใจ (Theory x) แต่ผู้นำแบบประชาธิปไตยมีข้อสมมติฐานที่ว่าอำนาจของผู้นำจะได้อมาจากกลุ่มของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาและลักษณะของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาสามารถที่จะควบคุมตนเองในการทำงานได้ ถ้าหากว่าได้รับการจูงใจอย่างเหมาะสม (Theory y) จากแบบของความเป็นผู้นำในลักษณะเผด็จการ นโยบายทั้งหมดจะถูกกำหนดขึ้นมาโดยผู้นำ แต่ผู้นำแบบประชาธิปไตยจะเปิดโอกาสให้กลุ่มของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นในการกำหนดนโยบายดังกล่าว

ภาพที่ 10

ผู้นำแบบการให้เข้ามีส่วนร่วม

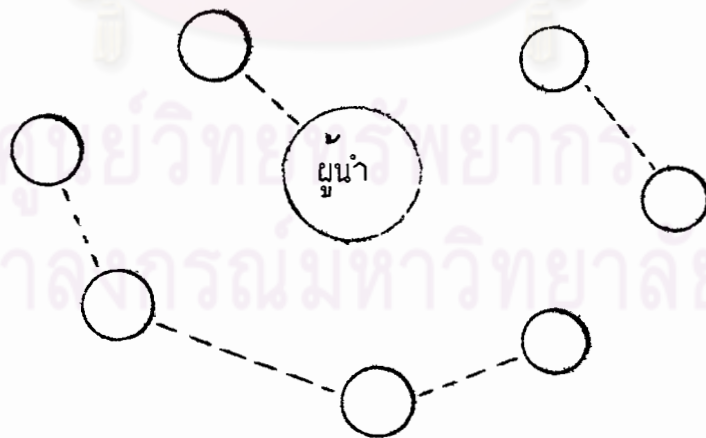


ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez - Faire Style)

ผู้นำแบบนี้จะให้คำแนะนำโดยทั่ว ๆ ไปว่า จะทำอะไรแล้วปล่อยให้เป็นที่
 ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากำหนดแนวทางที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานดังกล่าว ผู้อยู่ใต้อับ
 ติบัญชาก็ต้องตั้งใจด้วยตัวของเขาเอง และยอมจะต้องขึ้นอยู่กับความต้องการของ
 พวกเขาผู้นำจะปฏิบัติหน้าที่หรือมีบทบาทในลักษณะของสมาชิกคนหนึ่งในกลุ่มเท่านั้น ทำ
 หน้าที่ในการให้ข้อมูลต่าง ๆ ที่ผู้อยู่ใต้อับบัญชาร้องขอมา ซึ่งจะเห็นได้จากเส้นไขว่ปลา
 ในรูปวิธีการของผู้นำเช่นนี้จะทำให้พนักงานมีความเป็นอิสระมากยิ่งขึ้นในการปฏิบัติงาน
 ปัญหาที่สำคัญของความเป็นผู้นำประเภทนี้ก็คือ การขาดผู้นำที่มีความเข้มแข็ง แกร่ง กลุ่มของ
 ผู้อยู่ใต้อับบัญชาจะไม่มีการควบคุมและการสั่งการ และจะเป็นสิ่งบังคับให้ทุกคนต้อง
 ปฏิบัติงานในฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่มอยู่เสมอ

ภาพที่ 11

ผู้นำแบบเสรีนิยม



พฤติกรรมของผู้บริหารคนใดคนหนึ่งจะได้รับอิทธิพลมาจากแรงจูงใจภายใน
 ของเขาเอง เช่นเดียวกับพฤติกรรมของผู้อยู่ใต้อับบัญชาจะได้รับอิทธิพลมาจากความ

ต้องการ ของเขา ยิ่งกว่านั้น ประสิทธิภาพ และการฝึกอบรมจะเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ของผู้บริหารแรงผลักดันต่าง ๆ ทางด้านผู้บริหารที่จะมีอิทธิพลต่อการเลือกแบบของความเป็นผู้นำของเขานั้นได้แก่

1. ระบบค่านิยมของเขา
2. ความเชื่อมั่นของเขามีต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
3. ความโน้มเอียงทางด้านความเป็นผู้นำของเขา
4. ความรู้สึกของเขานี้เกี่ยวกับความมั่นคงภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน¹

ปัจจัยผันแปรทั้งสี่อย่างเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดตำแหน่งของผู้บริหาร ณ จุดใดจุดหนึ่งบนแนวต่อเนื่อง ระบบค่านิยมจะหมายถึงความรู้สึกของเขานี้ที่มีต่อการให้บุคคลอื่น เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ความเชื่อมั่นของเขาคือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะหมายถึง ความไว้วางใจที่เขา มีต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและจะขึ้นอยู่กับข้อสมมติฐานที่เกี่ยวกับลักษณะของคน วีนซ์แมคเกรย์เกอร์ มีความคิดเห็นว่าความรู้สึกของผู้บริหารที่เกี่ยวกับลักษณะของคนนั้นจะเป็นตัวกำหนดแบบของความเป็นผู้นำที่เขาจะนำมาใช้ แมคเกรย์เกอร์ มีทัศนะที่เกี่ยวกับลักษณะของคนในสองทัศนะ คือ ทฤษฎี x และทฤษฎี y ²

ทฤษฎี x ตั้งข้อสมมติว่าคนไม่ชอบงานหรือต้องการความรับผิดชอบพวกเขา ต้องการความมั่นคง การสั่งการจากผู้อยู่บังคับบัญชาและการบังคับให้ทำงานเพื่อความ

¹Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt. "How to Choose a Leadership Pattern" Harvard Business Review, Mar.-Apr., 1958, pp.95-101.

²Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise, McGraw-Hill, New York.

สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารที่มีทัศนคติเกี่ยวกับคนตามทฤษฎี X ย่อมจะใช้แบบของความเป็นผู้นำในลักษณะที่เป็นเผด็จการมากกว่าผู้บริหารที่มีทัศนคติเกี่ยวกับลักษณะของคนตามทฤษฎี Y ทฤษฎี Y จะตั้งข้อสมมติว่าการทำงานเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่ง การบังคับเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็น และพนักงานต้องการที่จะมีความรับผิดชอบ

ความโน้มเอียงทางด้านความเป็นผู้นำย่อมจะมีอิทธิพลต่อแบบของความเป็นผู้นำที่ผู้บริหารนำมาใช้แล้วทำให้เขามีความสะดักสบายมากที่สุด ผู้บริหารบางคนจะปฏิบัติหน้าที่ได้ดีกว่าในกรณีที่เขาเป็นผู้นำแบบเผด็จการ บุคคลอื่น ๆ อาจจะชอบความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย "ความรู้สึกของเขาที่เกี่ยวกับความมั่นคงภายใต้สถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน" แสดงให้เห็นเป็นนัยถึงความยากน้อยของความไม่แน่นอนที่ผู้บริหารจะอดทนได้ ความเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำที่ได้รับอิทธิพลมาจากปัจจัยต้นแปรทั้งสี่อย่างนี้ ทำให้เชื่อว่าผู้บริหารคงจะเข้าใจได้ดีกว่าทำไมเขาจึงชอบที่จะเลือกใช้แบบของความเป็นผู้นำแบบนั้นและประสบความสำเร็จในฐานะที่เป็นผู้นำคนหนึ่ง

การติดต่อสื่อสาร

เมื่อพิจารณาในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง การติดต่อสื่อสารจะเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างอิทธิพลต่อบุคคลและกลุ่ม การติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการประสานงานของกิจกรรมของกลุ่ม ความเป็นผู้นำ และการปฏิบัติหน้าที่ทางการบริหารทุกอย่าง ดังนั้น ความมีประสิทธิภาพของผู้บริหารทุกคนย่อมจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่น

หน้าที่การบริหารของผู้บริหาร หรือ ของผู้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่ง คือ การวางแผน การจัดองค์กร การจัดหาบุคคล การสั่งการ และการควบคุมงานของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ในการจัดการเกี่ยวกับแผนงานของเขานั้น ผู้บริหารจะต้องอธิบายและถกเถียงเกี่ยวกับการจัดเตรียมงานต่าง ๆ เขาจะต้องออกคำสั่งและอธิบายให้กับ

ผู้อยู่ใต้งบับัญชาแต่ละคนทราบว่า เขาคาดหวังที่จะได้อะไรจากพวกเขาเหล่านั้น เขาจะต้องพูดคุยกับผู้อยู่ใต้งบับัญชาในเรื่องที่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน สิ่งเหล่านี้ทั้งหมดก็คือ ปัญหาของการติดต่อสื่อสารในการบริหารนั่นเอง

องค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของความสำเร็จของผู้บริหารคือความสามารถในการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งของผู้อยู่ใต้งบับัญชาที่จะทำให้การทำงานของทีมงานเป็นไปอย่างราบรื่นและสม่ำเสมอ คงจะไม่มีหน้าที่การบริหารใด ๆ ที่ผู้อยู่ใต้งบับัญชาจะปฏิบัติได้โดยไม่ต้องการติดต่อสื่อสาร ผู้บริหารบางคนอาจจะมีความสามารถ มีความรอบรู้ทางด้านเทคนิคและลักษณะท่าทางที่ดี แต่จะไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการได้เลย ถ้าหากว่าพวกเขาเหล่านั้นไม่ใช่เป็นนักติดต่อสื่อสารที่ดี ปราศจากซึ่งการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้น ความสัมพันธ์ที่ดีหรือระหว่างผู้บริหารและพนักงานจะเกิดขึ้นไม่ได้

แต่อย่างไรก็ตาม การติดต่อสื่อสารจะมีข้อจำกัดอยู่หลายอย่างด้วยกัน การติดต่อสื่อสารเป็นแค่เพียงแนวทางอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารกระทำเท่านั้น ดังนั้นเราไม่ควรจะมีทัศนคติว่าการติดต่อสื่อสารจะเป็นพื้นฐานของการบริหารงานที่ดี ถ้าหากว่าผู้บริหารคนใดคนหนึ่งวางแผนงานไม่ดี การติดต่อสื่อสารที่ดีไม้อาจจะทดแทนการวางแผนที่มีข้อผิดพลาดได้ "ผู้บริหารทุกคนจะต้องมีทัศนคติเกี่ยวกับการทดลองสื่อสารในลักษณะที่เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญ และจำเป็นอย่างหนึ่ง แต่ไม่ใช่เป็นสิ่งทดแทนความคิดเห็นทางด้านการบริหารที่ดี แต่จะช่วยให้พวกเขาสามารถดำเนินการตามความคิดเห็นที่ดีได้"¹

การส่งผ่านข่าวสารระหว่างผู้บริหารและพนักงานนั้นเป็นไปได้ 2 ลักษณะ คือ แนวทางในการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียวเป็นการส่งข้อมูลต่าง ๆ เป็นจำนวนมากจากเบื้องบนมาสู่เบื้องล่างภายในองค์กร การแจ้งให้พนักงานทราบเกี่ยวกับกิจกรรมและ

¹Keith Davis, Human Behavior at Work, McGraw-Hill, New York, 1972, p.380.

แผนงานขององค์กร เป็นเป้าหมายที่มีความสำคัญอย่างหนึ่ง ผู้บริหารต้องการที่จะให้พนักงานรับรู้ถึงผลประโยชน์ที่พวกเขาจะได้รับรู้ถึงความสำคัญขององค์กรและความสำคัญในงานของพวกเขา

การติดต่อสื่อสารแบบนี้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างแน่นอน พนักงานต้องการที่จะทราบว่าฝ่ายบริหารกำลังคิดอะไรและแผนงานขององค์กรเป็นอย่างไร ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรและผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่จะได้รับมากเท่าใด ย่อมจะเป็นการส่งเสริมกำลังใจหรือขวัญของพนักงานได้มากยิ่งขึ้น

แนวทางของการติดต่อสื่อสารเช่นนี้ ไม่ได้ให้ความสนใจในความคิดเห็นของพนักงานเลย ผู้บริหารมักจะตั้งข้อสมมติฐานว่าการส่งข่าวสารเป็นจำนวนมากผ่านลงมาจากระดับสูงนั้นสามารถที่จะตอบสนองความพอใจทางด้านความต้องการในเรื่องของข่าวสารของพนักงานได้ พนักงานจะไม่ได้รับการส่งเสริมให้มีการตอบสนองต่อการติดต่อสื่อสารและต้องการความคิดเห็นจากพวกเขาเลย

อีกลักษณะหนึ่งเป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง คือ มีทั้งการติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนมาสู่เบื้องล่าง และจากเบื้องล่างไปสู่เบื้องบน ซึ่งการติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างไปสู่เบื้องบนนั้นนับเป็นสิ่งที่ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้มีขึ้นในองค์กรผู้บริหารควรแสดงความเต็มใจที่จะได้รับข่าวสารใด ๆ ก็ได้ไม่ว่าจะดีหรือเลวจากพวกพนักงาน ซึ่งจะช่วยให้บรรยากาศของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของการติดต่อสื่อสารทั้งจากเบื้องบนมาสู่เบื้องล่างและจากเบื้องล่างไปสู่เบื้องบน

ปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดสำหรับการติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างไปสู่เบื้องบน คือ ทศนะของผู้บริหาร ถ้าหากว่าผู้บริหารส่งเสริมให้พนักงานทำการติดต่อสื่อสารและรับฟังสิ่งต่าง ๆ ด้วยความจริงใจแล้ว จะเป็นการส่งเสริมการติดต่อสื่อสารประเภทนี้ได้ คำแนะนำของพนักงานควรจะได้รับพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบ และการร้องเรียน

นั้นไม่ควรที่จะมีผลในการลงโทษหรือไม่รับฟังเลย

กระบวนการติดต่อสื่อสาร (The Communication Process) เราเคยได้กล่าวว่าการติดต่อสื่อสารคือการส่งผ่านข่าวสารและความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลอื่น แต่การกระทำอย่างนี้เกิดขึ้นได้อย่างไร กระบวนการติดต่อสื่อสารคืออะไร การตอบปัญหาเหล่านี้ได้ทำให้มีการพัฒนารูปแบบของการติดต่อสื่อสารต่าง ๆ ขึ้นมา รูปแบบข้างล่างนี้จะตั้งอยู่บนพื้นฐานของรูปแบบที่พัฒนาโดย เดวิด เค. เบอร์โล¹ และจะสังเกตเห็นว่ารูปแบบดังกล่าวนี้อาจจะนำไปใช้ประโยชน์กับสถานการณ์ของการติดต่อสื่อสารใด ๆ ก็ได้

ภาพที่ 12

กระบวนการติดต่อสื่อสาร



การตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานทางด้านการบริหารทุกอย่าง ไม่ว่าจะเป็นหน้าที่ทางด้านการวางแผน การจัดองค์การ การจูงใจ และการควบคุม

¹David K. Berlo, The Process of Communication (New York: Holt, 1960) p.1

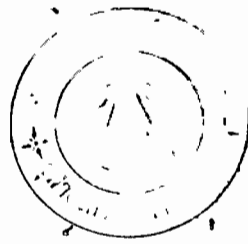
การตัดสินใจที่กระทำโดยผู้บริหาร ณ ระดับต่าง ๆ ขององค์การนั้นย่อมจะแตกต่างกัน ในแบบและขอบเขต ณ ระดับสูงสุดขององค์การ การกำหนดเป้าหมายโดยส่วนรวม ขององค์การและกลยุทธ์ย่อจะเป็นการตัดสินใจที่สำคัญที่สุด ผู้บริหารระดับกลางโดยทั่ว ๆ ไปจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในเรื่องของแผนดำเนินงานและนโยบาย เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายโดยส่วนรวม ผู้บริหารระดับต้นจะเกี่ยวกับการตัดสินใจ ระยะสั้นที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมเฉพาะอย่างที่จะต้องปฏิบัติภายใต้โครงสร้างของนโยบาย และระเบียบวิธีปฏิบัติที่กำหนดไว้โดยผู้บริหาร ระดับสูงขององค์การ

เมื่อพิจารณาจากทัศนะของฝ่ายบริหาร ความรู้เกี่ยวกับหน้าที่การบริหารที่ดี ย่อมจะกระทำใ้ช่วยการปรับปรุงความเข้าใจในกระบวนการตัดสินใจให้ดีขึ้น การทำความเข้าใจในขั้นตอนของการตัดสินใจย่อมจะมีประโยชน์ต่อความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติหน้าที่ทางด้านการบริหาร

แบบที่ผู้บริหารคนใดคนหนึ่งใช้ในการตัดสินใจนั้นย่อมจะแตกต่างกันไป ผู้บริหารบางคนชอบที่จะทำการตัดสินใจร่วมกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของเขา ผู้บริหารคนอื่นอาจจะไม่เคยขอความคิดเห็นจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของเขาเลย นอกเหนือจากคุณลักษณะทางด้านบุคลิกและประสบการณ์ส่วนบุคคลแล้ว แบบของการตัดสินใจของผู้บริหาร คนใดคนหนึ่งย่อมจะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมเป็นอย่างมาก สภาพแวดล้อมดังกล่าวจะรวมถึงองค์การ กลุ่มภายในองค์การ และบุคคลที่อยู่ภายในองค์การ

ความมีอิสระของผู้บริหารคนใดคนหนึ่งในการตัดสินใจย่อมจะขึ้นอยู่กับตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหารผู้นั้น ภายในองค์การและโครงสร้างขององค์การ โดยทั่ว ๆ ไปแล้วยิ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงเท่าไร ความคล่องตัวและการใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจย่อมจะมีมากขึ้น แบบของอำนาจหน้าที่ที่กำหนดโดยโครงสร้างขององค์การที่เป็นทางการจะมีอิทธิพลต่อผู้ตัดสินใจด้วย

ปัจจัยที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง คือ ความมุ่งหมายและประเพณีนิยมขององค์การ



จะมีอิทธิพลต่อแบบของผู้ตัดสินใจ เช่น องค์การทหารยอมจะต้องการแบบของการตัดสินใจที่แตกต่างไปจากองค์การอาสาสมัคร

โครงสร้างของกลุ่มที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการภายในองค์การจะมีผลกระทบต่อแบบของการตัดสินใจ กลุ่มเหล่านี้ อาจจะเป็นสหภาพแรงงานไปจนกระทั่งถึงคณะกรรมการที่ให้คำแนะนำปรึกษา

สภาพแวดล้อมในการตัดสินใจอย่างสุดท้ายคือ บุคคลซึ่งในที่นี้จะหมายถึงผู้ตัดสินใจ ผู้บังคับบัญชา และผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา บุคลิก ภูมิหลัง และความคาดหวังของบุคคลเหล่านี้ จะมีอิทธิพลต่อแบบของการตัดสินใจทั้งสิ้น ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะต้องยอมรับแรงกดดันทางด้านสภาพแวดล้อมเหล่านี้ และในที่สุดจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของพวกเขา พวกเขาจะต้องมีทัศนคติหลาย ๆ ระดับ (องค์การ กลุ่ม และบุคคล) ต่อการตัดสินใจ การตัดสินใจที่มีทัศนคติเพียงระดับหนึ่งนั้น ไม่ว่าจะ เป็นทัศนคติเกี่ยวกับองค์การ ทัศนคติเกี่ยวกับกลุ่ม หรือทัศนคติเกี่ยวกับบุคคล ย่อมจะเป็นการตัดสินใจที่ไม่ดี เช่น ผู้บริหารผู้มีทัศนคติเกี่ยวกับองค์การในการตัดสินใจโดยไม่ยอมรับถึงกลุ่มและบุคคลที่ประกอบกันขึ้นเป็นองค์การแล้ว ย่อมจะก่อให้เกิด ปัญหาทางด้านบุคคลได้ ผู้บริหารแบบที่มุ่งเฉพาะความสัมพันธ์ผู้ให้ความสนใจเฉพาะพนักงานของพวกเขา โดยละเลยถึงเป้าหมายขององค์การในการตัดสินใจนั้น ย่อมจะทำงานของเขาอยู่ต่อไปได้อีกไม่นาน และจะเหมือนกันสำหรับผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับกลุ่มและละเลยถึงบุคคลหรือเป้าหมายขององค์การ การตัดสินใจที่ดีจะต้องทำให้เกิดความสมดุลย์ในทัศนคติที่มีหลาย ๆ ระดับ

อิทธิพลและอำนาจ

เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของกลุ่มมาก และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของกลุ่มได้ อำนาจที่ผู้บริหารมีอยู่หลายประเภท แต่ละประเภท

มีฐานของอำนาจแตกต่างกันไป แต่เท่าที่ผู้เขียนได้ศึกษาสามารถจำแนกที่มาของอำนาจ ออกได้ 5 ประเภทดังนี้

1. อำนาจที่ได้มาอย่างถูกต้องตามทำนองคลองธรรม (Legitimate Power) ที่มาของอำนาจนี้ อาจได้มาจากวัฒนธรรมหรือองค์การกำหนดขึ้นมา มากกว่าที่จะได้มาจากการที่บุคคลแต่ละคนกำหนดขึ้นมาเอง ตัวอย่างเช่น ผู้พิพากษา มีอำนาจในการตัดสินคดี ผู้บริหารจะมีอำนาจในการตัดสินใจเป็นต้น โดยปกติภายในองค์การมักจะมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชา ผู้ที่อยู่ในสายบังคับบัญชาต่ำกว่าจะต้องยอมรับในอำนาจและอิทธิพลของผู้ที่อยู่ในสายการบังคับบัญชาที่สูงกว่า อย่างไรก็ตามอำนาจที่ได้รับมาอย่างถูกต้องตามทำนองคลองธรรมจะเป็นที่ยอมรับก็ต่อเมื่อบุคคลหรือสมาชิกในองค์การหรือในวัฒนธรรมนั้นยอมรับถึงอำนาจนี้ และนอกจากนี้ยังอยู่กับว่า คนที่จะใช้อำนาจนั้นได้ใช้อำนาจไปอย่างถูกต้องตามทำนองคลองธรรมหรือไม่ ถ้าหากไม่เป็นไปตามเงื่อนไขดังกล่าวมาแล้ว อำนาจนี้ก็จะเป็นที่ยอมรับอาจมีผลทำให้แนวโน้มน้ำของอำนาจนี้ลดลงอย่างมากหรืออาจไม่มีเลย
2. อำนาจที่ได้มาจากการยอมรับในความรอบรู้หรือความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง (Expert Power) ที่มาของอำนาจชนิดนี้ ได้มาจากการที่คน ๆ นั้นมีความรอบรู้หรือความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง ซึ่งบุคคลอื่นยอมรับในความสามารถ ตัวอย่างเช่น ผู้ปฏิบัติงานด้านคอมพิวเตอร์ จะมีอำนาจในการควบคุมเครื่องคอมพิวเตอร์ เพราะเขามีความรอบรู้และเชี่ยวชาญในด้านคอมพิวเตอร์โดยตรง ดังนั้นภายในองค์การคนที่มีอำนาจชนิดนี้จะมีอิทธิพลอย่างมากต่อบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง
3. อำนาจที่ได้มาจากการเป็นที่ดึงดูดใจ (Referent Power) หมายถึง การที่ทุกคนมีความสนใจหรือรู้สึกประทับใจต่อบุคคลนั้น ที่มาของอำนาจชนิดนี้คือบุคคลหรือกลุ่มนั้นเป็นที่สนใจของบุคคล หรือกลุ่มอื่น ตัวอย่างเช่น มหาตมะคานธี เป็นบุคคลที่มีอำนาจที่ได้มาอย่างถูกต้องตามทำนองคลองธรรมน้อย แต่เขากลับมีอำนาจที่ได้จากความ

เป็นที่ดึงดูดใจต่อบุคคลอื่นมาก แนวทางที่จะได้อำนาจนี้มี 2 แนวทาง แนวทางแรกคือ บุคคลนั้นเป็นที่รู้จักและนิยมกันทั่วไป แนวทางที่สองคือ การที่บุคคลนั้นสามารถเข้าถึงจิตใจและความรู้สึกของบุคคลอื่นได้

4. อำนาจที่ได้มาจากการที่มีความสามารถในการให้ผลตอบแทน หรือรางวัล (Reward Power) ที่มาของอำนาจชนิดนี้มีขึ้นอยู่กับว่า ผู้บริหารสามารถที่จะให้ผลตอบแทนหรือรางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือไม่ ในบางกรณีอำนาจชนิดนี้อาจมีความเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับอำนาจที่ได้มาจากความเป็นที่ดึงดูดใจหรือน่าสนใจคือ บุคคลอื่น เพราะการที่คน ๆ หนึ่งสามารถให้ผลตอบแทนหรือรางวัลต่อบุคคลหรือกลุ่มใดบ่อย ๆ ก็ย่อมจะเป็นบุคคลที่น่าดึงดูดใจหรือน่าสนใจต่อบุคคลหรือกลุ่มนั้นได้ด้วยในองค์การประเภทประกอบธุรกิจอุตสาหกรรม อำนาจในทางที่จะให้ผลตอบแทนมีความเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับอำนาจที่ได้มาอย่างถูกต้องตามทำนองคลองธรรม เช่น ผู้บริหารสามารถให้ผลตอบแทนต่อผู้ใต้บังคับบัญชา อาจเป็นตัวเงิน หรือการยกย่องส่งเสริมก็ได้โดยใช้อำนาจที่องค์การได้กำหนดให้แก่เรา

5. อำนาจที่ได้มาจากบังคับ (Coercive Power) เป็นอำนาจที่ตรงกันข้ามกับอำนาจในการที่จะให้ผลตอบแทนหรือรางวัล คือ เป็นอำนาจที่สามารถจะลงโทษผู้อื่นได้ โดยปกติอำนาจชนิดนี้มักจะไม่สามารถมีได้อย่างสมบูรณ์ ภายในองค์การถ้าหากมีการใช้อำนาจประเภทนี้มาก สมาชิกขององค์การก็จะลาออกไป หรืออาจแสดงออกถึงการต่อต้านในรูปการ เช่น จำกัดผลผลิตการทำงาน เป็นต้น

ที่กล่าวมาแล้วเป็นอำนาจทั้ง 5 ชนิด ซึ่งต่างก็มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน บุคคลคนเดียวอาจมีอำนาจทั้ง 5 ชนิดก็ได้ แล้วแต่ว่าระดับของอำนาจแต่ละชนิดจะมีแค่ไหน การที่บุคคลคนหนึ่งใช้อำนาจชนิดหนึ่งมาก มีผลกระทบให้อำนาจอีกชนิดหนึ่งลดลงก็ได้ เช่น ผู้บริหารที่ใช้อำนาจในการบังคับขู่เข็ญมาก อาจทำให้อำนาจในการที่จะเป็นที่สนใจหรือดึงดูดใจต่อคนอื่นน้อยลงก็ได้หรือในทางตรงกันข้าม ถ้าผู้บริหารใช้

อำนาจในการให้ผลตอบแทนหรือรางวัลมากก็อาจเป็นการเพิ่มอำนาจในการที่จะเป็นที่สนใจหรือดึงดูดใจต่อบุคคลอื่นได้มาก

ดังนั้น การที่ผู้บริหารจะใช้อำนาจชนิดใด มักจะถูกรับรู้โดยบุคคลอื่น ถ้าหากการใช้อำนาจไปในทางที่ไม่เหมาะสมแล้ว บุคคลอื่นที่รับรู้จะให้ความสนับสนุนในอำนาจนั้น ๆ น้อยลง

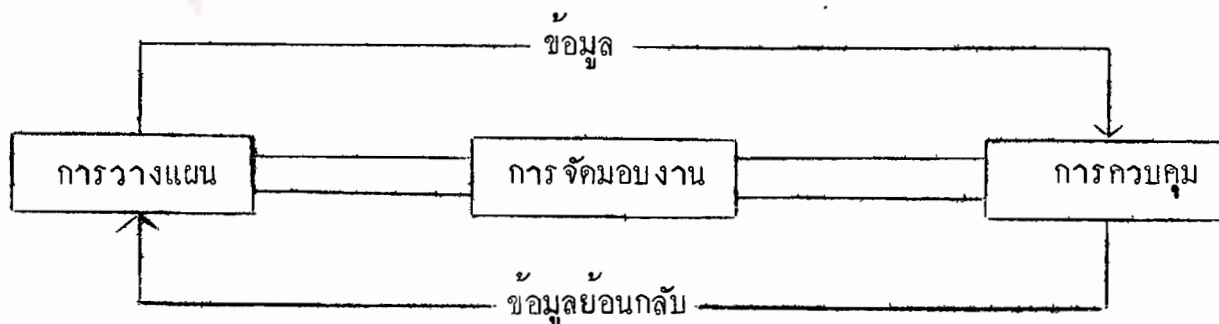
การควบคุม

การควบคุม เป็นภาระกิจส่วนหนึ่งของผู้บริหารที่จะต้องมีการวัดผลว่าได้เกิดความสำเร็จสมตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ หรือผลงานมีความแตกต่างไปจากเป้าหมายที่กำหนดอย่างไรหรือไม่

ตามลักษณะของงานในด้านการควบคุมนั้น จะเห็นได้ว่ามีความเกี่ยวข้องกับตรงกันข้ามที่วางไว้ โดยการควบคุมให้งานเป็นไปตามแผน ถ้าจากผลการควบคุมแสดงว่าแผนที่วางไว้ไม่ถูกต้องหรือคลาดเคลื่อนจนไม่สามารถปฏิบัติได้ ก็จะมีการป้อนข้อความย้อนกลับ (Feed-back) ไปให้มีการพิจารณาตัดแปลงแผนงานเสียใหม่ ทั้งนี้จะเห็นได้ง่ายตามภาพที่แสดงไว้ข้างล่างนี้

ภาพที่ 13

แสดงกระบวนการควบคุม



ภารกิจในการควบคุมกิจการทุกชนิดพอจะจำแนกออกเป็นขั้นตอนเพื่อความเข้าใจยินดีได้ดังนี้

1. การวัดผลงาน
2. การเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐานที่วางไว้เพื่อทดสอบความแตกต่าง (ถ้ามี)
3. การแก้ไขความแตกต่างระหว่างแผนงานกับผลงาน

การวัดผลงานเป็นภารกิจอันจำเป็นของผู้บริหาร การวัดผลงานเป็นการตรวจสอบปริมาณหรือผลรวม ซึ่งถ้าไม่มีการวัดผลงานแล้ว การจัดการจะเป็นในลักษณะของการคาดคะเนอันปราศจากหลักฐานอ้างอิง ในทางปฏิบัติจึงมีปัญหายู่อเสมอว่า จะอาศัยหลักเกณฑ์อะไรมาทำการวัดหรือทดสอบ อย่างไรก็ตามก็สำหรับองค์การ การวัดผลรวมที่ได้รับซึ่งจะเป็นในรูปกิจกรรมหรือในรูปปริมาณตาม การวัดและทดสอบค่าใช้จ่ายที่สิ้นเปลืองกับผลที่ได้รับ และการวัดต้นทุนทำการที่ได้จ่ายไปทั้งสิ้นในรูปและลักษณะต่าง ๆ

การวัดและการเปรียบเทียบกับมาตรฐานย่อมมีความหมายอยู่ในตัวว่าจะต้องมี การกำหนดมาตรฐานล่วงหน้าก่อนการปฏิบัติ และผู้ที่ลงมือปฏิบัติงานก็จะทราบล่วงหน้าว่าจะอาศัยมาตรฐานอย่างไรในการวัดผล

สำหรับการแก้ไขความต่างะนั้น เป็นเรื่องธรรมชาติของการบริหาร ถ้าผลที่ออกมาแล้วแสดงว่าแผนงานที่วางไว้ยังไม่ถูกต้องหรือยังคลาดเคลื่อนหรือไม่สามารถปฏิบัติให้เกิดผลตามนั้นได้ ทางแก้ไขที่ดีที่สุดก็คือ การปรับปรุงแผนงานเสียใหม่ ให้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงที่เป็นไปได้

ความสำคัญของการควบคุมอันเหมาะสม¹

ผู้บริหารทุกคนปรารถนาที่จะให้มีระบบการควบคุมงานอันเหมาะสมพอเพียง เพื่อให้เกิดความแน่ใจว่าผลงานจะสอดคล้องถึงแผนงานที่วางไว้ องค์การแต่ละแห่งต้องใช้เงินทองไปเป็นจำนวนไม่น้อยเพื่อรวบรวมข้อมูลทางการบัญชีสถิติและอื่น ๆ สำหรับเป็นเครื่องมือในการควบคุมงาน บางทีผู้บริหารได้มองข้ามความจริงไปว่า ระบบการควบคุมที่เหมาะสมเพียงพอ นั้น จะต้องกำหนดขึ้นเป็นการ เฉพาะสำหรับงาน นั้น ๆ ทั้งนี้เพราะเหตุว่าแม่หลักการในการควบคุมจะใช้ได้เหมือนกันหมดในงานทุก ชนิดก็ตาม แต่ระบบการควบคุมที่ดีนั้นจะต้องกำหนดขึ้นใหม่ เฉพาะกิจการนั้น อย่างไรก็ตาม ก็มีความสำคัญบางประการที่จำเป็นต้องพิจารณาถึงในการวางระบบการควบคุมไม่ว่า จะเป็นการควบคุมระดับผู้บริหารชั้นสูงหรือชั้นต้นก็ตาม

1. การควบคุมจะต้องสะท้อนให้เห็นสภาพและความต้องการของกิจกรรม ระบบการควบคุมที่ดีจะต้องสะท้อนให้เห็นว่างานอะไรบ้างที่จะต้องปฏิบัติจัดทำระบบการควบคุมงานของผู้บริหารฝ่ายต่าง ๆ การควบคุมงานของธุรกิจขนาดย่อม จำต้องมีวิธีการผิดแผกแตกต่างจากธุรกิจขนาดใหญ่ ทั้งนี้อาจถือว่าเป็นผลสะท้อนของการวางแผนงานก็ได้ กล่าวคือ การวางระบบการควบคุมยิ่งสะท้อนให้เห็นสภาพและ โครงสร้างของแผนงานที่วางไว้มากขึ้นเพียงใดก็จะเป็นหลักประกันว่าการควบคุมงาน นั้นจะสัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้น

เทคนิคในการควบคุมงานนั้นมีมากมายหลายอย่าง อาทิเช่น การงบประมาณ การหาจุดคุ้มทุน ชั่วโมงทำงานและต้นทุนมาตรฐาน ฯลฯ ใช้ได้ในหลายสถานการณ์แต่ ฟังวินิจฉัยเลือกใช้เฉพาะวิธีการที่เหมาะสมกับงานเท่านั้น

2. การควบคุมจะต้องรายงานความแตกต่างได้ทันที่

ระบบการควบคุมงานที่ดีนั้น จะต้องสามารถชี้แนวโน้มของความแตกต่างได้

¹Harold Koontz and Cyril O' Donnell, Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions, New York, McGraw-Hill Book Company, Fifth Edition, 1972, pp.586-590.

ก่อนที่จะเกิดขึ้นจริง อย่างไรก็ตาม ข้อความเกี่ยวกับการผิดพลาดเหล่านั้นจะต้องให้ผู้จัดการที่รับผิดชอบทราบรวดเร็วพอที่จะทำการแก้ไขได้ทันที่

3. การควบคุมจะต้องเป็นการมองไปข้างหน้า

ทั้ง ๆ ที่มีอุปกรณ์และเครื่องมือต่าง ๆ อยู่อย่างครบครันแล้ว ภาระกิจในการควบคุมงาน คือ การสกัดกั้นการเบนเบี่ยงได้รวดเร็วพอที่จะทำการแก้ไขได้อย่างสัมฤทธิ์ผล ในทางปฏิบัติผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีการคาดคะเนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเสียก่อน **ซึ่งแม้ว่าจะมี** การผิดพลาดคลาดเคลื่อนไปบ้าง ก็ยังดีกว่ารายงานที่ถูกต้องแต่ล่าช้าจนไม่สามารถจะแก้ไขอะไรได้

4. การควบคุมจะต้องสามารถชี้ให้เห็นข้อบกพร่องอย่างเด่นชัด

ข้อบกพร่องนั้นมีต่าง ๆ กันตามลำดับความสำคัญ ผู้บริหารที่ดีไม่ควรสนใจรายงานสภาพการที่เป็นปกติธรรมดา แต่จะสนใจเฉพาะสิ่งที่เป็นกรณีพิเศษจะทำให้ผลงานส่วนใหญ่แตกต่างจากผลงานที่วางไว้ ฉะนั้น ผู้บริหารจึงควรใช้เวลาและวางจุดสนใจต่อการเปลี่ยนแปลงอันเป็นกรณีพิเศษ

5. การควบคุมจะต้องสามารถวัดและทดสอบได้

การควบคุมที่จะสามารถวัดและทดสอบได้นั้น จะต้องมีการกำหนดมาตรฐานซึ่งอาจแสดงปริมาณที่จะใช้วัด อาทิเช่น ชั่วโมงการทำงานมาตรฐาน ต้นทุนมาตรฐาน ถ้าจำเป็นต้องวางมาตรฐานที่วัดได้ยาก เช่น โครงการฝึกอบรมก็ควรกำหนดวิธีการที่จะวินิจฉัยผลงานได้

6. การควบคุมจะต้องมีความคล่องตัว

เมื่อแผนการต้องเปลี่ยนแปลงไป หรือเกิดการล้มเหลวก็ตาม ระบบการควบคุมก็จะต้องมีความคล่องตัวที่จะรายงานการเปลี่ยนแปลงและดูแลควบคุมการปฏิบัติงานต่อไปได้ เช่น ผู้บริหารจะต้องเตรียมพร้อมที่จะเผชิญกับการเสียหายของเครื่องจักร,

การเจ็บป่วยของพนักงาน ซึ่งพร้อมที่จะรับสถานการณ์และเปลี่ยนแปลงได้

7. การควบคุมจะต้องสะท้อนให้เห็นโครงสร้างขององค์การ

โครงสร้างขององค์การมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการควบคุม เพราะส่วนหนึ่งของการควบคุม คือ การดูแลให้มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ และหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ คือ จุดที่จะต้องได้รับการเพ่งเล็ง ฉะนั้น ถ้าระบบการควบคุมสามารถแสดงผลสะท้อนของโครงสร้างก็ย่อมแสดงว่าการควบคุมได้กระทำตามเป้าหมายแล้ว เพราะการแก้ไขความผิดพลาดต่าง ๆ จะเริ่ม ณ จุดนั้น และการแก้ไขก็ต้องกระทำที่จุดนั้นเช่นกัน

8. การควบคุมจะต้องเป็นไปในลักษณะประหยัด

ค่าใช้จ่ายในการควบคุมจักต้องได้ผลคุ้มค่า อย่างไรก็ตาม การประหยัดมีลักษณะเป็นการต่อเนื่อง ฉะนั้น มิใช่เป็นการง่ายเสมอไปที่จะชี้ชัดว่า ค่าใช้จ่ายในการควบคุมส่วนนั้นประหยัดหรือไม่ เพียงใด

9. การควบคุมจะต้องเป็นที่เข้าใจแก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง

การใช้สูตรทางคณิตศาสตร์ การหาจุดคุ้มทุน การใช้สมองกล อาจไม่เป็นที่เข้าใจแก่ผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งถ้าเป็นเช่นนั้น ผลที่จะได้ก็จะไม่สมบูรณ์ เทคนิคในการควบคุมนั้นควรอยู่ในขั้นที่ผู้เกี่ยวข้องทั้งหลายสามารถมองเห็นและเข้าใจได้ไม่ควรจะยากหรือสับสนเกินไป

10. การควบคุมจะต้องนำไปสู่การแก้ไขที่ถูกต้อง

เพียงแต่บ่งระบว่ามี การเบี่ยงเบนผิดพลาดเท่านั้นยังไม่เป็นการเพียงพอ ระบบการควบคุมที่ดีจะต้องสามารถชี้ได้ว่า การผิดพลาดเกิดขึ้นที่ไหน ใครเป็นผู้รับผิดชอบ และควรจะดำเนินการแก้ไขอย่างไร

การควบคุมในการบริหารจะกลายเป็นสิ่งไร้ค่าและสูญเปล่า ถ้าหากพนักงาน

ในองค์กรนั้นมิได้ให้ความร่วมมือ คำว่า "การควบคุม" ไม่ใช่คำที่น่าฟังสำหรับพนักงาน เพราะหมายถึง ความไม่สามารถทำงานโดยลำพังของพนักงาน ความไม่ไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อพนักงานทั้งหลายและไม่ไกลจนพอสรุปเป็นคำพูดได้ ประโยคเดียวว่า "เขาถือว่าเขาจ้างเราแล้ว เขาต้องบังคับให้เราทำงานให้คุ้มเงินเขา"

ภารกิจของผู้บริหารได้แก่การใช้ความพยายามทุกวิถีทางที่จะลดความรู้สึกของพนักงานที่โต้แย้งหรือคัดค้านการควบคุมและพยายามเสริมสร้างทัศนคติที่ต่อการควบคุมขึ้นมาแทนที่

ข้อเสนอแนวความคิดบางประการที่จะสร้างทัศนคติอันดีงามต่อการควบคุมเพื่อเป็นทางพิจารณาดังต่อไปนี้

1. ผู้จัดการจะต้องมีทัศนคติที่ไม่เอนเอียง

ผู้บริหารมักจะเอนเอียงไปในทางการใช้อารมณ์สั่งการ ดังนั้น สิ่งแรกที่ผู้บริหารควรกระทำคือ การปรับปรุงทัศนคติในการควบคุมพนักงาน ผู้บริหารควรจะมีใจหนักแน่นปราศจากการใช้อารมณ์ ในการค้นหาสาเหตุและวิธีการแก้ไขความยุ่งยากต่าง ๆ อันเกิดจากกระบวนการควบคุม การเปลี่ยนแปลงในตัวคนมีเหตุที่มาเช่นเดียวกับเหตุที่มาของเครื่องจักรชำรุด เหตุที่มาของการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นบางอย่างก็แก้ไขได้ง่าย แต่บางอย่างก็ยากที่จะแก้ไข ฉะนั้น ผู้บริหารไม่พึงใช้อารมณ์หรือความโกรธมาแก้ปัญหาด้วยความรุนแรง แต่การศึกษาหาทางแก้ปัญหาด้วยการวิเคราะห์อย่างถี่ถ้วนและไม่เอนเอียง

ที่กล่าวนี้ มิได้มีความหมายว่า ผู้บริหารควรจะมีความเป็นชาหรือไม่ควรเอาใจใส่กับความรู้สึกของพนักงาน ตรงกันข้าม ควรจะมีความซื่อและพร้อมที่จะรับรู้ความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

สิ่งที่แตกต่างจากความจริงในทางปฏิบัติอยู่ประการหนึ่งก็คือ ทัศนคติของผู้บริหารระดับสูงสุดที่มีต่อการควบคุมนั้น จะเป็นต้นแบบให้ผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงมายึดถือและคล้อยตามในทางเดียวกันในที่สุด

2. การให้พนักงานมีส่วนร่วมเห็นในการกำหนดมาตรฐานต่าง ๆ

ในปัจจุบันได้เป็นที่ยอมรับกันในวงการต่าง ๆ แล้วว่า การออกกฎระเบียบ หรือมาตรฐานใด ๆ ก็ตาม ถ้าจะเปิดโอกาสให้ผู้ที่จะปฏิบัติได้ มีส่วนแสดงความคิดเห็นประกอบด้วยจะทำให้เกิดผลงานที่ดียิ่งขึ้น

โดยปกติเป็นการยากที่ผู้บริหารในองค์กรใหญ่ ๆ จะมีส่วนร่วมเห็นอย่างแท้จริงถึงการปฏิบัติงานว่าเป็นไปในลักษณะใด อย่างมากก็ได้รับเพียงรายงานตามระยะต่าง ๆ อนึ่งเราควรจะยอมรับข้อความจริงประการหนึ่งว่า สิ่งทีบุคคลเห็นสิ่งทีบุคคลเชื่อว่าอะไร เป็นต้นเหตุของปัญหา และทางเลือกในการปฏิบัติของบุคคลแต่ละคนนั้นขึ้นอยู่กับประสบการณ์และความรู้ความเข้าใจของบุคคลนั้น เขาจึงควรยอมรับต่อไปว่าผู้ที่ทำงานเหมือนกัน ไม่จำเป็นจะต้องคิดหรือมองเห็นสิ่งต่าง ๆ อย่างเดียวกัน

การเปิดโอกาสให้ผู้มีหน้าที่จักต้องปฏิบัติจัดทำมีส่วนร่วมเห็นหรือแสดงความคิดเห็น ก่อนที่จะกำหนดมาตรฐานใด ๆ ออกไป จึงเป็นการช่วยให้ผู้บริหารได้เข้าใจทัศนคติของพนักงานว่ามีต่อระเบียบหรือมาตรฐานเหล่านั้นอย่างไร ด้วยการปฏิบัติเช่นนี้ มาตรฐานต่าง ๆ ที่จะกำหนดขึ้นย่อมจะเป็นสิ่งที่ทำได้หรือเป็นไปได้เสมอ จะไม่กลายเป็นการกำหนดมาตรฐาน ซึ่งไม่มีผู้ใดจะสามารถปฏิบัติได้

3. ระบบการควบคุมควรมีความคล่องตัวพอสมควร

การควบคุมทุกชนิด ควรจะมีความคล่องตัวที่จะปรับปรุงแปรเปลี่ยนตามสถานการณ์โดยอัตโนมัติ งบประมาณและมาตรฐานต้นทุนย่อมเปลี่ยนตัวของมันเองตามปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น หรือลดลง เช่นเดียวกับกรณีของพนักงาน หัวหน้างานจะมอบงานให้แก่พนักงานโดยกำหนดเวลาประมาณที่งานจะเสร็จเรียบร้อยในทางปฏิบัติ หัวหน้างาน

จะถามพนักงานผู้นั้นว่าจะใช้เวลาานสักเท่าใด และทั้งสองคนก็เข้าใจกันดีว่า นั่นเป็นเพียงการคาดคะเนโดยอาศัยประสบการณ์ที่ล่วงมา

โดยปกติ ผู้บริหารทุกระดับจะตระหนักในหน้าที่ที่จะตั้งอกตั้งใจปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้ พร้อมกันนั้นจะต้องวิเคราะห์อย่างละเอียดถี่ถ้วนถึงความล่าช้า หรือความสูญเสียต่าง ๆ ในไม่ช้าหัวหน้างานและพนักงานก็จะสามารถให้การคาดคะเนกำหนดเวลาทำงานได้อย่างถูกต้อง ใกล้เคียงกับความเป็นจริง ด้วยการพยายามเสาะหาสาเหตุของความบกพร่องต่าง ๆ และคอยติดตามแก้ไขจนทำให้เห็นว่าการควบคุมนั้นอาศัยความร่วมมือมิใช่ความบีบบังคับ ชูเชิญเป็นมูลฐาน

พฤติกรรมตามทัศนคติแบบทฤษฎี X

ผู้บริหารที่ยึดถือทัศนคติแบบทฤษฎี X จะมีพฤติกรรมการบริหารที่แสดงออกมาแบบเผด็จการ (Autocratic)¹ คือ ผู้บริหารประเภทนี้จะไม่มีความเชื่อถือและไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาเลย ในทำนองเดียวกันผู้ใต้บังคับบัญชาก็ไม่มีความเชื่อถือและไว้วางใจผู้บังคับบัญชาเช่นกัน ผู้บังคับบัญชาจะไม่ให้ความสนับสนุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการแสดงความคิดเห็นไม่ยอมรับเอาความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชามาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการแก้ปัญหา

เมื่อพิจารณาถึงพลังงานจูงใจให้คนปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาประเภทนี้จะคิดว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีความมุ่งหวังที่จะได้รับการบำบัดความต้องการในเรื่องปัจจัยสี่ที่มีความต้องการทางเศรษฐกิจและมีความต้องการในเรื่องยศศักดิ์ตำแหน่งหน้าที่เท่านั้น นอกจากนั้น ผู้บังคับบัญชายังเห็นว่า การที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ได้รับผลดีจะต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชากวักกลัวจะต้องบีบบังคับ ชูเชิญ ลงโทษ และมีการขู่

¹ Rensis Likert, The Human Organization : Its Management and Value (New York : McGraw-Hill, 1967) pp.14-24, 120-121

บ้ำเห็นจรางวัลเป็นครั้งคราว และยังคงคิดว่า ผู้ไ้บังคับบัญชามักจะมีทัศนคติที่ไม่ดีและเป็นปฏิปักษ์ต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน การปฏิบัติงานของผู้ไ้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานเพื่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ส่วนความรับผิดชอบของบุคคลในหน่วยงานนั้นมีเฉพาะในเจ้าหน้าที่ระดับสูงที่รู้สึกมีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานเต็มที่ เจ้าหน้าที่ระดับรองลงมารู้สึกมีความรับผิดชอบน้อยลง ส่วนเจ้าหน้าที่ระดับเสมียนพนักงานมีความรับผิดชอบต่ำมากและเป็นพวก "เท้าราน้ำ" ผู้บังคับบัญชาประเภทนี้จะมีทัศนคติที่เป็นปฏิปักษ์ต่อผู้บังคับบัญชา ระดับเหนือขึ้นไปไม่เป็นมิตรต่อคนร่วมงาน ไม่นำใจต่อผู้ไ้บังคับบัญชา มีความระแวงกันอยู่ตลอดเวลาและนอกจากนั้นผู้บังคับบัญชาประเภทนี้มักไม่พอใจเพื่อนร่วมงาน ไม่พอใจในการตรวจสอบนิเทศงานและไม่พอใจในความสำเร็จของตนเอง

ผู้บริหารประเภทนี้ จะมีการคบหาและสื่อความหมายซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การน้อยมาก วิธีทางเดินของข้อมูลและข่าวสารในหน่วยงานจะมาจากเบื้องต้นสู่เบื้องล่างเพียงทางเดียวและเป็นไปโดยเคร่งครัด ด้วยเหตุนี้ทำให้ผู้ไ้บังคับบัญชายอมรับการสื่อความหมายที่มาจากเบื้องบนด้วยความลังเลใจอย่างยิ่ง เพราะผู้บริหารให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ไ้บังคับบัญชาน้อยมาก การที่ผู้ไ้บังคับบัญชาจะเสนอข้อมูลข่าวสารนั้นไม่จำเป็นเลยที่จะต้องเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา และผู้ไ้บังคับบัญชา จะไม่ต้องรับผิดชอบในความถูกต้องของข้อมูลข่าวสารที่เสนอขึ้นไป และข่าวสารที่ผู้ไ้บังคับบัญชาเสนอขึ้นไปนั้น ผู้ไ้บังคับบัญชา มีแรงผลักดันที่จะให้ข่าวสารที่ไม่สมบูรณ์ เพราะข้อมูลและข่าวสารนั้นค่อนข้างไม่ถูกต้อง การที่ผู้ไ้บังคับบัญชาจะเสนอข่าวสาร ข้อมูลขึ้นไปนั้นจำเป็นจะต้องมีระบบสายลับหรือการให้คำแนะนำช่วยเหลือมีการสื่อข้อความกับหน่วยงานในระดับเดียวกันน้อยมากและผิดพลาด เพราะมีการแข่งขันและความไม่ลงรอยกันระหว่างหน่วยงานในระดับเดียวกัน ความใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารกับผู้ไ้บังคับบัญชาจะห่างไกลกันมากทำให้ผู้บังคับบัญชารู้และไม่สนใจปัญหาของผู้ไ้บังคับบัญชาเลย

ผู้บริหารประเภทนี้ จะมีการคบหาและติดต่อกับบุคคลอื่น หรือหน่วยงานอื่นน้อยมากเพราะมีแต่ความหวาดกลัวและไม่ไว้วางใจต่อกันตลอดเวลา และไม่ให้ความร่วมมือ

กับบุคคลอื่นเลย ทำให้ผู้อื่นก็ไม่ให้ความร่วมมือ เช่นเดียวกันในทัศนะของผู้บริหารประเภทนี้ เห็นว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีส่วนสำคัญต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและผู้ใต้บังคับบัญชาก็เห็นว่าตนเองมีส่วนสำคัญต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงานน้อยมาก ผู้บริหารจะมีอิทธิพลต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงานมาก โดยการใช้อำนาจในการลงโทษ นอกจากนั้นโครงสร้างของหน่วยงานของผู้บริหารประเภทนี้ จะมีลักษณะที่ไม่ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพเลย

เมื่อพิจารณาถึงกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ ในหน่วยงานโดยปกติแล้วจะกระทำในระดับสูงเท่านั้น ด้วยเหตุนี้จึงทำให้ได้รับข้อมูลสำหรับวินิจฉัยสั่งการไม่เพียงพอและไม่ถูกต้องเป็นเหตุให้ขาดการพิจารณาไตร่ตรองถึงปัญหาต่าง ๆ อย่างรอบคอบ การให้ความรู้ทางวิชาการประกอบการวินิจฉัยสั่งการจะชี้เฉพาะการวินิจฉัยสั่งการในระดับสูงเท่านั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการในเรื่องที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตนเลย จึงทำให้ไม่มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นเหตุให้การทำงานเป็นกลุ่มเสียไป

การกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และการวางระเบียบข้อบังคับโดยปกติจะออกเป็นระเบียบข้อบังคับให้ปฏิบัติโดยผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ จึงทำให้ความสำนึกในวัตถุประสงค์ของหน่วยงานมีอยู่มากแต่เฉพาะในผู้บริหารระดับสูง ส่วนเจ้าหน้าที่ระดับต่ำมักจะคัดค้านและโต้แย้งเสมอแม้ว่าในบางครั้งจะมีการยอมรับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานโดยเปิดเผยแต่จะมีการโต้แย้งที่ไม่เปิดเผยอย่างรุนแรง

ส่วนลักษณะการควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นที่มีหน้าที่ในการควบคุมการปฏิบัติงานและหน้าที่ในการตรวจสอบและควบคุมจะรวมอยู่ในผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น ด้วยเหตุนี้ข้อมูลและมาตรการที่ใช้ในการตรวจสอบควบคุมงานจึงไม่ค่อยสมบูรณ์ และถูกต้องนัก การใช้วิธีการควบคุมงานจะมีลักษณะเป็นการจับผิดและลงโทษจึงทำให้มีองค์การอุปถัมภ์ ที่มีวัตถุประสงค์เป็นปฏิปักษ์ต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงานเสมอ

การปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้น ผู้บริหารพยายามที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานในระดับปานกลางแต่ละผลผลิตหรือคุณภาพของหน่วยงานในหน่วยงานจะอยู่ในระดับต่ำ

พฤติกรรมตามทัศนคติแบบทฤษฎี Y

ผู้บริหารที่ยึดถือทัศนคติแบบทฤษฎี Y จะมีพฤติกรรมการบริหารที่แตกต่างออกมาแบบการเข้ามามีส่วนร่วม (Participative)¹ คือผู้บริหารประเภทนี้จะให้ความเชื่อถือและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ ไม่ว่าจะกรณีใด ๆ ในทำนองเดียวกันผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความเชื่อถือและไว้วางใจผู้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ ผู้บริหารจะให้การสนับสนุนเกื้อกูลผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ทุกสถานการณ์ และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกเป็นอิสระอย่างเต็มที่ในการอธิบายปัญหาของตน และมักจะยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอและมักจะใช้ให้เป็นประโยชน์ในการแก้ปัญหาอยู่เสมออีกด้วย

ค่านพลังจูงใจในการปฏิบัติงานนั้น ผู้บริหารประเภทนี้มีความเชื่ออยู่ว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความมุ่งหวังที่จะได้รับการบำบัดความต้องการทางเศรษฐกิจ และความต้องการอย่างอื่นในระดับที่เหนือขึ้นไปอีก ดังนั้นจึงพยายามที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดหลักเกณฑ์ เพื่อให้ทราบปฏิกิริยาแห่งจรรยาวัธบังเกิดผลดีแก่องค์การ และยังเชื่ออีกว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีทัศนคติที่มากต่อองค์การ และอุทิศตนในการทำงานให้แก่หน่วยงาน ด้วยเหตุนี้ ความขัดแย้งในหน่วยงานจึงไม่มี ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีพลังจูงใจในการสนับสนุนและเกื้อกูลต่อกัน ทำให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับชั้นรู้สึกมีความรับผิดชอบในอันที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน อย่างแท้จริง มีความร่วมมือซึ่งกันและกันมีความเชื่อถือและไว้วางใจต่อกันอย่างยิ่ง ทำให้ผู้บริหารมีความพอใจเพื่อนร่วมงานสูงพอใจการตรวจสอบนิเทศงานสูงและพึงใจในความสำเร็จของตนเองสูงด้วย

ผู้บริหารประเภทนี้ จะมีการค้นหาและสื่อความหมายซึ่งกันและกันมากทั้งในทางส่วนตัวและกับกลุ่ม วิธีทางเดินของข้อมูลและข่าวสารในองค์การจะมีทั้งจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง จากเบื้องล่างสู่เบื้องบน และการติดต่อในระดับเดียวกัน การเสนอความคิดเห็นต่าง ๆ จะเริ่มได้จากทุกระดับ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับคำสั่งแล้ว ปกติมักจะยอมรับเสมอ แต่ในกรณีสงสัยจะสอบถามโดยเปิดเผยและตรงไปตรงมา เพราะผู้บริหารจะพยายามค้นหาข่าวสารข้อเท็จจริงที่จำเป็น และที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการให้แก่ผู้ใต้บังคับ

¹ Ibid., pp. 14-24, 120-121, 197-211

บัญชาอย่างเต็มที่ แต่การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเสนอข้อมูลข่าวสารขึ้นไปนั้น จำเป็นที่จะต้องเป็นไปตามสายงานการบังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้สึกรับผิดชอบต่อความถูกต้องของข่าวสาร และจะพยายามแสวงหาข่าวสารที่เกี่ยวข้องเพื่อตรวจสอบอยู่เสมอ ดังนั้น ข่าวสารที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้ จึงมีความถูกต้องมากที่สุดโดยเฉพาะข่าวสารที่มาจากเบื้องล่างไปสู่เบื้องบน โดยไม่จำเป็นที่จะต้องมีการใด ๆ สนับสนุนเลย ส่วนการสื่อสารข้อความกับหน่วยงานในระดับเดียวกันนั้น มีอย่างเพียงพอและมีความถูกต้องมากที่สุด ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างใกล้ชิดมาก ทำให้รู้และเข้าใจปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี

ในด้านการคบหาและการติดต่อกับบุคคลหรือหน่วยงานอื่น มีความเป็นกันเอง มีความเชื่อถือและไว้วางใจกันสูงมาก และเป็นไปอย่างกว้างขวาง และจะได้รับความร่วมมือจากบุคคลในกลุ่มเป็นอย่างดี มีการยอมรับว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนสำคัญต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างมาก ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าตนเองมีส่วนสำคัญต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงานเป็นอย่างมากเช่นกัน ผู้บริหารจะมีอิทธิพลมากที่สุดต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน แต่เป็นไปโดยทางอ้อม เช่น จะต้องการใช้การชักจูงและการสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา การจัดโครงสร้างของหน่วยงานจะมีลักษณะที่ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพสูง โดยแต่ละหน่วยงานสามารถติดต่อกันได้ทุกทาง

กระบวนการวินิจฉัยสั่งการนั้น ผู้บริหารประเภทนี้จะพยายามให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในหน่วยงานเป็นผู้ร่วมวินิจฉัยสั่งการ โดยมีการผสมผสานกันเป็นอย่างดี ในลักษณะของกระบวนการเชื่อมโยง ทำให้การวินิจฉัยสั่งการมีข้อมูลที่สมบูรณ์และถูกต้อง และผู้วินิจฉัยสั่งการทุกระดับปกติมักตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ อย่างรอบคอบ และมีการใช้ความรู้ทางวิชาการประกอบกระบวนการวินิจฉัยสั่งการในหน่วยงานทุกระดับ การวินิจฉัยสั่งการจะกระทำโดยกลุ่มและมีแนวโน้มที่จะให้หน่วยงานที่มีข้อมูลพร้อมอยู่แล้วทำการวินิจฉัยสั่งการ หรือโดยการเลือกข้อมูลที่เกี่ยวข้องส่งไปยังหน่วยงานที่มีความรับผิดชอบในการวินิจฉัยสั่งการในเรื่องนั้น และการวินิจฉัยสั่งการจะพยายามให้มีส่วนในการทำให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็น

อย่างมาก โดยการยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการอย่างเต็มที่ใน
ที่เกิดกับงานในหน้าที่ของตน เมื่อเป็นเช่นนี้จึงเป็นการ เสริมสร้างการทำงานเป็นกลุ่มให้
เกิดขึ้นในหน่วยงาน

ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และการวางระเบียบข้อบังคับนั้นโดย
ปกติผู้บริหารจะยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ เว้นแต่ในกรณี
จำเป็นรีบด่วนจริงๆ เท่านั้น ทำให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับของหน่วยงานมีความสำนึกในวัตถุประสงค์
ของหน่วยงานเป็นอย่างมาก และเมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานแล้ว
ทุกคนในหน่วยงานยอมรับเต็มที่ทั้งโดยเปิดเผยและจริงใจ

ลักษณะการควบคุมการปฏิบัติงานนั้น ผู้บริหารประเภทนี้จะทำให้ทุกคนในหน่วย
งานรู้สึกว่าคุณมีหน้าที่ในเรื่องนี้ ข้อมูลและมาตรการที่ใช้ในการตรวจสอบควบคุมงานจะมีความ
สมบูรณ์และถูกต้องที่สุด ซึ่งอาจถือเป็นแนวปฏิบัติสำหรับตนเอง และเพื่อนร่วมงานได้
และจะยอมให้ทุกระดับในหน่วยงานทำหน้าที่ตรวจสอบในบางครั้งอาจใช้ระดับต่ำทำหน้าที่เป็น
ส่วนใหญ่ ด้วยเหตุนี้เมื่อมีองค์การอุปถัมภ์เกิดขึ้นในหน่วยงาน องค์การอุปถัมภ์นี้จะมีวัตถุประสงค์
ในทางเสริมสร้างให้หน่วยงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และผู้บริหารจะ
พยายามทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกควบคุมตนเอง

การปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้น ผู้บริหารพยายามที่จะ
ปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานสูงมากและผลผลิตหรือคุณภาพของงานจะดีเลิศ

ทัศนคติแบบผสม

ทัศนคติแบบผสมนี้ อาจแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

- 1) ทัศนคติแบบผสม มีแนวโน้มทฤษฎี X
- 2) ทัศนคติแบบผสม มีแนวโน้มทฤษฎี Y

ทัศนคติแบบผสมมีแนวโน้มทฤษฎี X

ผู้บริหารประเภทนี้ จะมีพฤติกรรมการบริหารแบบเผด็จการที่มีเมตตาธรรม (Benevolent Autocratic) โดยที่ผู้บริหารจะให้ความเชื่อถือและไว้วางใจในลักษณะของนายกับบ่าว ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความไว้วางใจผู้บริหารเพียงเพื่อหวังผลบางประการในลักษณะของบ่าวทั่ว ๆ ไป ส่วนผู้บริหารจะให้ความสนับสนุนเกื้อกูลผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะนายกับบ่าว และในบางสถานการณ์เท่านั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ค่อยมีอิสระในการอภิปรายปัญหากับผู้บริหารนัก และผู้บริหารเองจะรับฟังและใช้ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เป็นประโยชน์ในการแก้ปัญหาในบางครั้งเท่านั้น

ผู้บริหารประเภทนี้ เชื่อว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีความมุ่งหวังที่จะได้รับการบำบัดความ ต้องการทางเศรษฐกิจและมีความต้องการในเรื่องยศศักดิ์ตำแหน่งหน้าที่ ตลอดจนความสำเร็จ บางประการอยู่บ้าง การที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ได้ผลดี ผู้บริหารประเภทนี้ จะใช้วิธีการปูนบำเหน็จรางวัลและการลงโทษ ผู้ใต้บังคับบัญชาในบางครั้งจะมีทัศนคติที่ไม่ดี ต่อหน่วยงานและต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงานด้วยเหตุนี้เองจึงก่อให้เกิดความขัดแย้งอยู่บ่อยๆ แต่ผู้บริหารจะใช้การจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน บางเป็นบางครั้งบางครั้ง ความรับผิดชอบของบุคคลในหน่วยงานนั้นมีแต่เจ้าหน้าที่ระดับ หัวหน้าเท่านั้น ที่รู้สึกรับผิดชอบเต็มที่ ส่วนระดับเสมียนพนักงานมีน้อย ผู้บริหารประเภท นี้มีทัศนคติไม่ดีต่อเพื่อนร่วมงานคอยแต่เอาใจผู้บังคับบัญชาเท่านั้น มีการแย่งตำแหน่งซึ่งกัน และกัน และหมิ่นน้ำใจผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนความพอใจในเพื่อนร่วมงาน ในการตรวจสอบ นิเทศงาน และในความสำเร็จของตนเองมีพอสมควร

ผู้บริหารประเภทนี้ จะมีการคบหาและสื่อความหมายซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์การมีบ้างแต่น้อย วิธีทางเดินของข่าวสารจะมาจากเบื้องบนลงมา

¹ Ibid., pp. 14-24, 120-121, 197-211

เบื้องล่างเป็นส่วนใหญ่ และลักษณะการติดต่อกับเบื้องบนสู่เบื้องล่างโดยปกติมักเริ่มจากเบื้องบน ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจยอมรับการสื่อความหมายที่มาจากเบื้องบนบ้าง บางทีก็ยังคงเล็งใจ ส่วนผู้บริหารจะเพียงให้ข่าวสารเฉพาะที่รู้สึกว่าคุณใต้บังคับบัญชาจำเป็นต้องทราบเท่านั้น ส่วนลักษณะการสื่อความหมายจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนนั้นมีเฉพาะบางเรื่องที่จะต้องเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกรับผิดชอบน้อยมากในความถูกต้องของข่าวสารที่เสนอขึ้นไป แต่จะตรวจสอบความถูกต้องในเมื่อถูกกำชับ ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารประเภทนี้ จะมีแรงผลักดันที่จะให้ข่าวสารที่ไม่สมบูรณ์นั้นส่วนมาก แต่ในขณะเดียวกันก็มีแรงผลักดันที่จะให้ข่าวสารที่ตรงไปตรงมาด้วย ด้วยเหตุนี้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเสนอข่าวสารที่ถูกต้องเฉพาะที่ผู้บังคับบัญชาต้องการเท่านั้น ผู้บริหารมักจะมีกาให้ข้อเสนอแนะเสมอเพื่อเป็นมาตรการสนับสนุนการสื่อความหมายจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน การสื่อความหมายกับหน่วยงานในระดับเดียวกันนั้นมีบ้างและมีความถูกต้องของข้อมูลพอใช้ หากผู้ใต้บังคับบัญชาทำถูกจังหวะก็มีโอกาสเข้ามาใกล้ชิดกับผู้บริหารบ้าง ผู้บริหารจะรู้และเข้าใจปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชามักเล็กน้อย ทำให้ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจกันได้ดีพอใช้

ในด้านการคบหาและติดต่อกับบุคคลหรือหน่วยงานอื่นมีน้อย และมีลักษณะที่เป็นแบบผู้ใหญ่ไม่มีน้ำใจต่อผู้น้อย ผู้น้อยต้องระมัดระวังตัวและมีความหวาดกลัวอยู่ และความรวมมือระหว่างบุคคลในกลุ่มมีน้อย ในทัศนะของผู้บริหารประเภทนี้ จะเห็นว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนสำคัญต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงานบ้างเล็กน้อย ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าตนเองมีส่วนสำคัญต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงานน้อยเช่นกัน ผู้บริหารประเภทนี้มีอิทธิพลต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงานปานกลาง แต่ผู้บริหารในระดับสูงขึ้นไปอิทธิพลนี้จะมีเพิ่มขึ้นบ้างเล็กน้อย ส่วนโครงสร้างของหน่วยงานนั้นมีลักษณะที่อำนวยความสะดวกให้หน่วยงานหนึ่งติดต่อกับอีกหน่วยงานหนึ่งอยู่ในขอบเขตจำกัด โดยปกติการใช้อำนาจจะเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา และจากบนมาสู่ล่างเท่านั้น

ในกระบวนการวินิจฉัยสั่งการปกติผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้วางนโยบายระดับทำ
 ราชการวินิจฉัยสั่งการไปตามที่ได้รับมอบหมายเป็นเรื่อง ๆ ไป ซึ่งจะต้องผ่านการตรวจ

จากผู้บริหารระดับสูงก่อนที่จะนำไปปฏิบัติเสมอ ทำให้มีข้อมูลสำหรับวินิจฉัยสั่งการเพียงพอ และถูกต้องบ้างเล็กน้อย ผู้วินิจฉัยสั่งการตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ เป็นส่วนน้อยและมีการใช้ความรู้ทางวิชาการประกอบในการวินิจฉัยสั่งการ เฉพาะในระดับสูงและระดับกลาง การวินิจฉัยสั่งการส่วนมากจะกระทำในระดับสูง และการวินิจฉัยสั่งการนั้นมีส่วนทำให้เกิดพลังใจในการปฏิบัติงานในผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการในเรื่องที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตน แต่บางครั้งผู้ใต้บังคับบัญชาก็ให้เฉพาะคำปรึกษาหารือ การวินิจฉัยสั่งการมักกระทำโดยคนเดียวเสียเป็นส่วนมาก ซึ่งเกือบจะทำให้การทำงานเป็นหมู่คณะเสียไป

การกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและการวางระเบียบข้อบังคับปกติกระทำโดยการออกคำสั่ง ซึ่งอาจเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาวิจารณ์ได้ ทำให้เจ้าหน้าที่ระดับสูงในหน่วยงานมีความสำนึกมาก ส่วนเจ้าหน้าที่ระดับต่ำจะคัดค้านและโต้แย้งบ้างโดยที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาวิจารณ์วัตถุประสงค์หรือระเบียบข้อบังคับได้ จึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับโดยเปิดเผยแต่มีการโต้แย้งบ้างอย่างลับ ๆ

การควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนมากจะอยู่ในระดับสูงโดยมีข้อมูลและมาตรการในการตรวจสอบควบคุมงานที่มีความสมบูรณ์และถูกต้องบ้างเล็กน้อย หน้าที่ในการตรวจสอบและควบคุมงานส่วนมากรวมอยู่ในระดับสูง แต่อาจมีการมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ในระดับกลาง และระดับต่ำมีอำนาจบ้าง องค์การอรูปนัยที่เกิดขึ้น จะเป็นปฏิภนที่ต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงานบ้างเล็กน้อย การควบคุมงานของผู้บริหารประเภทนี้มีลักษณะเป็นการตรวจเพื่อรับผิดชอบและมีรางวัลล่อใจผสมกับการลงโทษ

การปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้น ผู้บริหารมุ่งหวังผลสำเร็จของงานค่อนข้างสูง ในทำนองเดียวกันผลผลิตหรือคุณภาพของงานจะอยู่ในระดับดีพอใช้

ทัศนคติแบบผสมมีแนวโน้มนทฤษฎี Y

ผู้บริหารประเภทนี้จะมีพฤติกรรมการบริหารแบบปรึกษาหารือ (consultative) โดยผู้บริหารประเภทนี้จะให้ความเชื่อถือและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาดีกว่าลักษณะนายกับบ่าว แต่ยังคงวนอำนางวินิจฉัยสั่งการอยู่ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้ความเชื่อถือและไว้วางใจผู้บังคับบัญชามากกว่าลักษณะนายกับบ่าว แต่ยังไม่เต็มทีนัก ส่วนผู้บริหารนั้นจะให้ความสนับเกื้อกูลผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกค่อนข้างจะมีอิสระในการอภิปรายปัญหากับผู้บังคับบัญชาค่อนข้างมากและผู้บังคับบัญชามักรับฟังและใช้ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นประโยชน์ในการแก้ปัญหาบ่อยครั้ง

ผู้บริหารประเภทนี้เชื่อว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีความมุ่งหวังที่จะได้รับบำนาญความต้องการทางเศรษฐกิจ และความต้องการในระดับที่สูงขึ้นไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งความต้องการที่จะเรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ ๆ ดังนั้น จึงใช้วิธีการปูนบำเหน็จรางวัลบ้าง ลงโทษบ้าง และใช้มาตรการอื่น ๆ อีกที่คิดว่าได้ผล และเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงานและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจึงมีน้อย สมาชิกในหน่วยงานทุกระดับรู้สึกมีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่มากขึ้นตามลำดับขั้นการบังคับบัญชา โดยระดับสูงจะมีความรู้สึกรับผิดชอบมาก ส่วนระดับเสมียนพนักงานจะมีความรู้สึกรับผิดชอบพอสมควร การทำงานในหน่วยงานจะมีการร่วมมือซึ่งกันและกันพอสมควร โดยอาจจะมีการชิงดีชิงเด่นและดูถูกน้ำใจผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง ผู้บริหารประเภทนี้จะมีคามพึงพอใจเพื่อนร่วมงาน การตรวจสอบนิเทศงาน และความสำเร็จของตนเองค่อนข้างสูง

ด้านการคบหาและสื่อความหมายซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานมีปานกลาง วิธีทางเดินของข่าวสารในหน่วยงานจะมีทั้งจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง และจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน โดยปกติแล้วการติดต่อจะเริ่มจากเบื้องบน แต่การติดต่ออาจมาจากเบื้องล่างได้ด้วย ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนมากยอมรับการสื่อความหมายที่มาจากเบื้องบน ถ้าหากสงสัยผู้ใต้บังคับบัญชาอาจถามอย่างเปิดเผย เพื่อความแน่ใจหรืออาจไม่ถามก็ได้ ผู้บริหารจะให้ข่าวสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ตามที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการและพร้อมที่จะตอบ

ปัญหาที่ถาม ส่วนการสื่อความหมายจากเบื้องล่างไปเบื้องบนนั้น จำเป็นพอสมควรที่จะต้อง
 เป็นไปตามสายการบังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรับผิดชอบและตรวจสอบความถูกต้อง
 ของข่าวสารพอสมควร แม้จะมีแรงผลักดันที่จะให้ข่าวสารที่ไม่สมบูรณ์บ้างในบางครั้ง
 แต่ในขณะเดียวกันก็มีแรงผลักดันที่จะให้ข่าวสารที่ถูกตอ้งควย ทำให้ผู้บังคับบัญชาได้รับข่าว
 สารที่ถูกตอ้ง เฉพาะข่าวสารที่ตอ้งการ ส่วนข่าวสารอื่นตอ้งกลั่นกรองเสียก่อน ผู้บริหารจะ
 มีการให้ข้อเสนอแนะบ้าง เพื่อเป็นมาตรการสนับสนุนการสื่อความหมายจากเบื้องล่างสู่
 เบื้องบน การสื่อความหมายกับหน่วยงานในระดับเดียวกัน เป็นไปอย่างดีและถูกต้อง ผู้
 บริหารจะมีความใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี ทำให้ผู้บริหารสามารถทราบและ
 เข้าใจปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นเหตุให้ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจกัน
 เป็นอย่างดี

ผู้บริหารประเภทนี้จะมีการคบหาและติดต่อกับบุคคลหรือหน่วยงานอื่นปานกลาง
 และมีความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกันพอสมควร ความร่วมมือของบุคคลในกลุ่มจะดีปาน
 กลาง ในทัศนะของผู้บริหารจะเห็นว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนสำคัญตอ้งหน่วยงานพอสมควร
 ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาจะเห็นว่าตนเองมีส่วนสำคัญตอ้งวัตถุประสงค์ของหน่วยงานพอสมควร
 ไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม ผู้บริหารจะมีอิทธิพลตอ้งวัตถุประสงค์ของหน่วยงานมาก
 โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูง ส่วนโครงสร้างของหน่วยงานจะมีลักษณะที่ช่วยให้
 เกิดประสิทธิผลพอสมควร

กระบวนการวินิจฉัยสั่งการจะมีลักษณะที่ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้วางแนวนโยบาย
 อย่างกว้าง ๆ การวินิจฉัยสั่งการจะกระทำเฉพาะเรื่องในรายละเอียดต่าง ๆ จะกระทำ
 ที่ระดับต่ำ ทำให้มีข้อมูลสำหรับวินิจฉัยสั่งการเพียงพอและถูกต้องพอสมควร ผู้วินิจฉัยสั่งการ
 จะตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ อย่างรอบคอบพอสมควร มีการใช้ความรู้ทางวิชาการประกอบ
 ในการวินิจฉัยสั่งการ ทั้งในผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับต่ำ โดยจะกระทำที่
 ระดับสูงบ้างในบางครั้ง ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยปกติจะคอยให้คำปรึกษาหารือ ในการวินิจฉัย
 สั่งการ แต่ไม่ได้มีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีกำลังใจในการ

ปฏิบัติงานคือพอสมควร การวินิจฉัยสิ่งการมีทั้งกระทำโดยคน ๆ เดียว และโดยกลุ่ม ซึ่งมี
ส่วนเสริมสร้างการทำงานเป็นหมู่คณะ

การกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และการวางระเบียบข้อบังคับปกติผู้
บริหารประเภทนี้จะกำหนดวัตถุประสงค์หรือจะออกคำสั่งต่อเมื่อได้มีการอภิปรายกับผู้ใ
บังคับบัญชาแล้ว เมื่อได้มีการอภิปรายกับผู้ใบังคับบัญชาแล้ว จึงกำหนดวัตถุประสงค์หรือ
ออกระเบียบข้อบังคับ ความสำนึกในวัตถุประสงค์ของหน่วยงานจะมีมากเฉพาะเจ้าหน้าที่
ระดับสูง ส่วนระดับต่ำจะคัดค้านและโต้แย้งบ้างเล็กน้อย ทำให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
เป็นที่ยอมรับโดยเปิดเผย แต่มีการโต้แย้งอย่างลับ ๆ ในบางครั้ง

หน้าที่ในการควบคุมการปฏิบัติงาน ปกติเจ้าหน้าที่ระดับสูงควบคุมการปฏิบัติงาน
แต่ระดับกลางก็มีส่วนบ้าง หรือบางที่ระดับต่ำก็มีส่วนบ้างเล็กน้อย ข้อมูลและมาตรการที่ใช้
ในการตรวจสอบควบคุมงานส่วนมากทำไปเพื่อป้องกันตนเอง และเพื่อนร่วมงาน ฉะนั้นข้อมูล
และมาตรการดังกล่าว จึงมีความถูกต้องและสมบูรณ์ปานกลาง หน้าที่ในการตรวจสอบและ
ควบคุมจะมีการมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ระดับต่ำลงมารับผิดชอบบ้างปานกลาง แต่ปกติทั้ง
ระดับต่ำหรือระดับสูงต่างมีหน้าที่นี้เหมือนกัน องค์การอรรุพนัยที่เกิดขึ้นอาจมีวัตถุประสงค์ที่
สนับสนุนหรือเป็นปฏิปักษ์ต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงานได้ วิธีการที่ใช้ในการควบคุมงาน
นั้น ผู้บริหารจะใช้ในลักษณะของการตรวจจับผิด และเน้นเรื่องให้รางวัลตอบแทน แต่มี
การบังคับบ้างเล็กน้อย และบ้างก็เพื่อให้ผู้ใบังคับบัญชาเกิดความรู้สึกที่จะควบคุมตนเอง
ด้านการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้น ผู้บริหารมุ่งหวังสำเร็จ
ของงานสูง และผลผลิตหรือคุณภาพของงานจะดี

ด้วยเหตุนี้เอง จึงสรุปได้ว่า ทักษะเกี่ยวกับธรรมชาติของคนในองค์การมี
อิทธิพลต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร โดยอาจแยกเป็นลักษณะได้ดังนี้

1. ถ้าผู้บริหารมีทัศนคติเกี่ยวกับธรรมชาติของคนในองค์การตามแบบทฤษฎี
แล้ว ผู้บริหารผู้นั้นจะมีพฤติกรรมการบริหารแบบเผด็จการ

2. ถ้าผู้บริหารมีทัศนคติเกี่ยวกับธรรมชาติของคนในองค์กรตามแบบทฤษฎีแล้ว ผู้บริหารผู้นั้นจะมีพฤติกรรมทางการบริหารแบบการเข้ามีส่วนร่วม

3. ถ้าผู้บริหารมีทัศนคติเกี่ยวกับธรรมชาติของคนในองค์กรแบบผสมระหว่างทฤษฎี x และทฤษฎี y ผู้บริหารผู้นั้นจะมีพฤติกรรมการบริหารระหว่างแบบเผด็จการกับการเข้ามีส่วนร่วม



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย