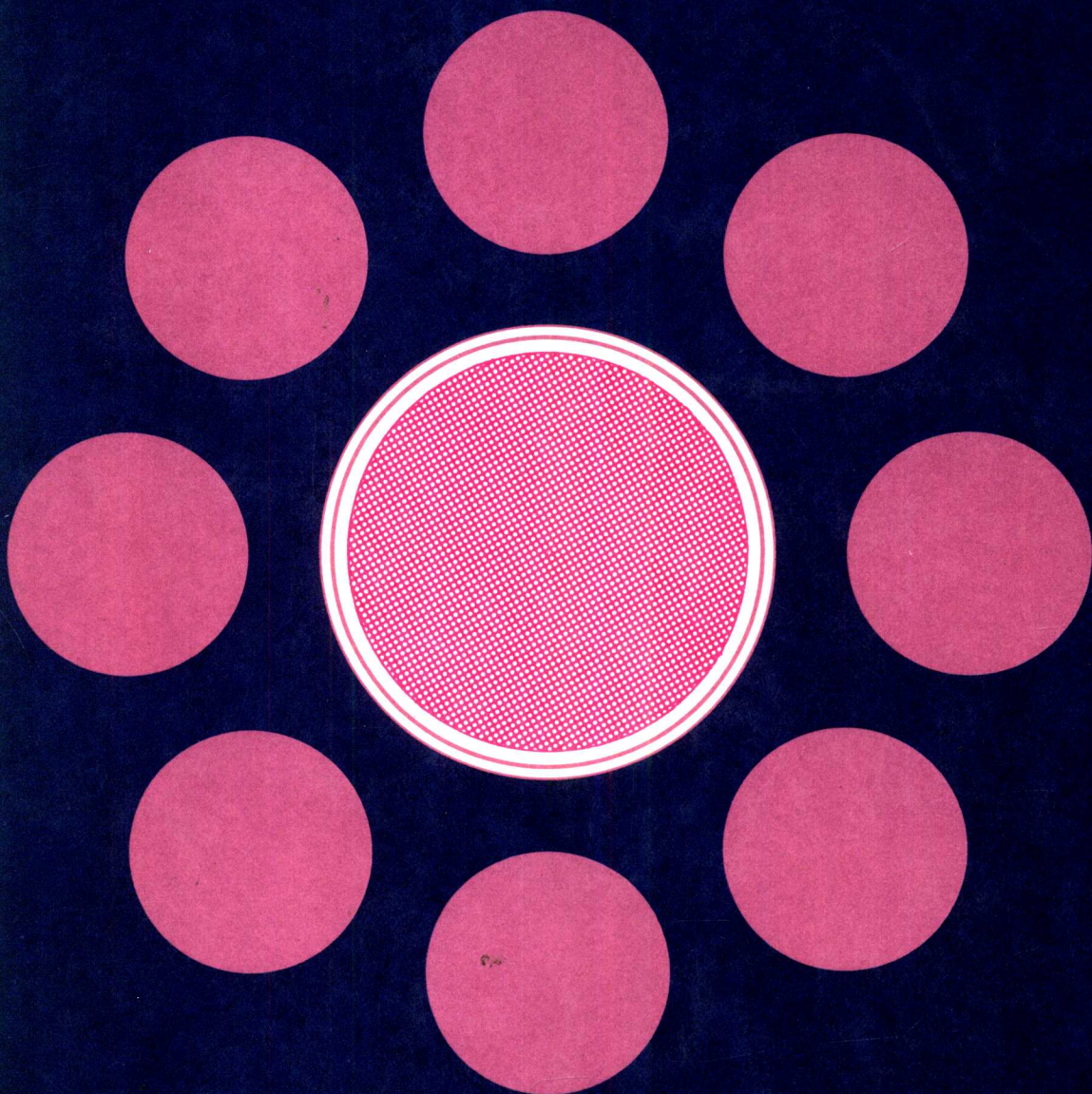


# จิตวิทยาองค์การ

สร้อยตระกูล อรรถมานะ





มูลนิธิโครงการตำราสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์  
๕๐๐/๑๘ ถนนสุขุมวิท แขวงจตุจักร กทม. ๑๐๑๐๐  
โทร. ๕๒๔-๕๑๖๘

ราคา ๓๐.๐๐ บาท

ปก : กมล ฉายาวัดนะ

จิตวิทยาองค์การ

พิมพ์ครั้งที่หนึ่ง พ.ศ. ๒๕๒๐

จำนวนพิมพ์ ๓,๐๐๐ ฉบับ

ลิขสิทธิ์เป็นของ โครงการตำราสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์  
สมาคมสังคมศาสตร์แห่งประเทศไทย

Copyright © 1969 Prentice-Hall International

บริษัทสำนักพิมพ์ ไทยวัฒนาพานิช จำกัด

๕๙๙ ถนนไมตรีจิต กรุงเทพมหานคร

เป็นผู้แทนจำหน่าย

# จิตวิทยาองค์การ

เอ็ดการ์ เอช. ชายน์

แต่ง

สร้อยตระกูล ดิทยานนท์ อรรถมานะ

แปล



โครงการตำรา

สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์  
สมาคมสังคมศาสตร์แห่งประเทศไทย

กรุงเทพมหานคร ๒๕๒๐

รายนามคณะกรรมการบริหาร  
โครงการตำราสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์  
สมาคมสังคมศาสตร์แห่งประเทศไทย

นายเสน่ห์ จามริก	ประธานกรรมการ
นางสาวกุสุมา สนิทวงศ์ ณ อยุธยา	กรรมการ
นายโกศล ศรีสังข์	กรรมการ
นายเฉลิม ทองศรีพงศ์	กรรมการ
นายชัช กิจธรรม	กรรมการ
นายทักษ์ เฉลิมเตียรณ	กรรมการ
นายธวัชชัย ยงกิตติกุล	กรรมการ
นางนพมาศ วีระเวทิน	กรรมการ
นางเพ็ชรี สุมิตร	กรรมการ
นางสาววันเพ็ญ บงกชสถิตย์	กรรมการ
นางสาวสดชื่น ชัยประสาธน์	กรรมการ
นางสาวสวาท เสนาณรงค์	กรรมการ
นายเกริกเกียรติ พิพัฒน์เสวีธรรม	กรรมการและเหรัญญิก
นายสมบัติ จันทรวงศ์	กรรมการและเลขานุการ

## คำแถลงของโครงการตำราฯ

โครงการตำราสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ ก่อตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. ๒๕๐๙ ด้วยความร่วมมือร่วมใจกันเองเป็นส่วนบุคคลในหมู่ผู้มีความรักในภารกิจบริการการศึกษาจากสถาบันต่าง ๆ เมื่อเริ่มดำเนินงาน โครงการตำราฯ มีฐานะเป็นหน่วยงานหนึ่งของสมาคมสังคมศาสตร์แห่งประเทศไทย โดยได้รับความร่วมมือด้านทุนทรัพย์จากมูลนิธิรีออคกีเฟลเลอร์เพื่อใช้จ่ายในการดำเนินงานขั้นต้น เป้าหมายเบื้องต้นของโครงการตำราฯ ก็คือ ส่งเสริมให้มีหนังสือตำราภาษาไทยที่มีคุณภาพดี โดยเฉพาะในทางวิชาสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ ทั้งนี้เพราะต่างก็เห็นพ้องต้องกันในระยณะนั้นว่า คุณภาพของหนังสือตำราภาษาไทยระดับอุดมศึกษาแขนงวิชาดังกล่าวยังไม่สูงพอ ถ้าส่งเสริมให้มีหนังสือเช่นนี้เพิ่มขึ้น ย่อมมีส่วนช่วยยกระดับมาตรฐานการศึกษาในชั้นมหาวิทยาลัยไปโดยปริยาย อีกทั้งยังอาจช่วยการสร้างสรรค์ปัญญา ความกิติริเริ่ม และความเข้าใจอันถูกต้องในเรื่องที่เกี่ยวกับสังคมวัฒนธรรม เศรษฐกิจ และการเมือง โดยส่วนรวม

พร้อมกันนั้น โครงการตำราฯ ก็มีเจตนารมณ์อันแน่วแน่ที่จะทำหน้าที่เป็นแหล่งชุมนุมงาน งานเขียนของนักวิชาการต่าง ๆ ทั้งในและนอกสถาบัน เพื่อให้ผลงานวิชาการที่มีคุณภาพได้เป็นที่รู้จักและเผยแพร่ออกไปโดยทั่วถึงทั้งในหมู่ผู้สอน ผู้เรียน และผู้สนใจงานวิชาการ การดำเนินงานของโครงการตำราฯ มุ่งขยายความเข้าใจและความร่วมมือของบรรดานักวิชาการออกไปในวงกว้างยิ่ง ๆ ขึ้นด้วย ไม่ว่าจะเป็นด้านกาหนดนโยบายสร้างตำรา การเขียน การแปลและการใช้ตำรานั้น ๆ ซึ่งจะเป็นเครื่องส่งเสริมและกระชับความสัมพันธ์อันพึงปรารถนาตลอดจนเข้าใจอันดีต่อกันในวงวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง

นโยบายพื้นฐานของโครงการตำราฯ คือ ส่งเสริมและเร่งรัดให้มีการจัดพิมพ์หนังสือตำราทุกประเภททั้งที่เป็นงานแปลโดยตรง งานแปล—เรียบเรียง งานถอดความ งานรวบรวม งานแต่ง และงานวิจัย ในช่วงแรก ๆ เราได้เน้นส่งเสริมงานแปลเป็นงานหลัก ขณะเดียวกันก็ได้ส่งเสริมให้มีการจัดพิมพ์ตำราประเภทอื่น ๆ ด้วย นับแต่ได้ก่อตั้งโครงการตำราฯ มาจนกระทั่งถึงปัจจุบัน ซึ่งบัดนี้สามารถแยกตัวออกมาบริหารและดำเนินการโดยอิสระจากสมาคมสังคมศาสตร์แห่งประเทศไทย มูลนิธิโครงการตำราสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ โดยความร่วมมืออย่างดียิ่งของนักวิชาการหลายสถาบัน สามารถส่งเสริม—กลั่นกรอง—ตรวจสอบ—และจัดพิมพ์หนังสือตำราภาษาไทยระดับอุดมศึกษาที่มีคุณภาพตามเป้าหมาย เจตนารมณ์ และนโยบาย ได้ครบทุกประเภท และมีเนื้อหาครอบคลุมสาขา



วิชาต่างๆ ถึง ๘ สาขา ดังต่อไปนี้ คือ ๑) สาขาวิชาภูมิศาสตร์ ๒) สาขาวิชาประวัติศาสตร์ ๓) สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ ๔) สาขาวิชารัฐศาสตร์ ๕) สาขาวิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา ๖) สาขาวิชาปรัชญา ๗) สาขาวิชาจิตวิทยา ๘) สาขาวิชาภาษาและวรรณคดี นอกจากนี้เรายังมีโครงการผลิตตำราสาขาวิชาอื่นๆ เพิ่มขึ้นด้วย เช่น สาขาวิชาศิลปะ ซึ่งกำลังอยู่ในขั้นดำเนินงานและยังได้ขอยางานให้มีการแต่งตำราเป็น “ชุด” ต่อ ซึ่งมีเนื้อหาครบเกี่ยวกับระหว่างหลายสาขาวิชา เช่น “ชุดชีวิตและงาน” ของบุคคลที่น่าสนใจ ดังที่ได้จัดพิมพ์เผยแพร่ไปแล้วบางเล่ม

ปัจจุบันมูลนิธิโครงการตำราฯ ยังคงมีเจตนารมณ์อันแน่วแน่ที่จะขอยางานของเราต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง แม้ว่าจะประสบอุปสรรคนานัปการ โดยเฉพาะอุปสรรคด้านทุนรอน เพราะกิจการของเรามีใช้กิจการแสวงหาผลกำไร หากมุ่งประสงค์ให้นักศึกษาและประชาชนได้มีโอกาสซื้อหาหนังสือตำราในราคาย่อมเยาพอสมควร

คณะกรรมการทุกสาขาวิชาของมูลนิธิโครงการตำราฯ ยินดีน้อมรับคำแนะนำและคำวิพากษ์วิจารณ์จากผู้อ่านทุกท่าน และปรารถนาอย่างยิ่งที่จะให้ทุกท่านได้เข้ามีส่วนร่วมในโครงการตำราฯ ไม่ว่าจะเป็นการสนับสนุนแนะนำอยู่ห่างๆ ช่วยแต่ง แปล เรียบเรียง หรือรวบรวมตำราสาขาวิชาต่างๆ ให้เรา หรือเข้ามาช่วยบริหารงานร่วมกับเรา

ประธานกรรมการ

โครงการตำราสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์

# คำปรารภและคำขอบคุณของผู้แปล

หนังสือแปลเรื่อง จิตวิทยาองค์กร (*Organizational Psychology*) ของ เอ็ดการ์ เอช. ชายน์ (*Edgar H. Schein*) ซึ่งเป็นหนังสือเล่มหนึ่งในโครงการตำราของสมาคมสังคมศาสตร์แห่งประเทศไทยนี้ ผู้แปลเห็นว่า แม้หนังสือต้นฉบับจะเป็นตำราของตะวันตกก็ตาม แต่ก็เป็นที่ประจักษ์ด้วยเนื้อหาสาระสำคัญ และมีลักษณะทั่ว ๆ ไปที่อาจจะนำไปปรับใช้ได้กับทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็ชาติใด ภาษาใด สำหรับลักษณะการเขียนของผู้แต่งนั้นก็เป็ไปอย่างกะทัดรัด มีได้เขียนย่อ และมีได้มีการใช้ตัวอย่างของตะวันตกเป็นหลัก ตรงกันข้าม จะเห็นได้ชัดว่าในการอธิบายหรือในการวิเคราะห์ใด ๆ ก็ตาม ผู้แต่งจะกระทำในลักษณะที่เป็นสากลแทบทั้งหมด นอกจากนั้น ผู้เขียนยังได้นำเอาสรุปการวิจัยค้นคว้าที่สำคัญ ๆ ซึ่งนักบริหารและนักพฤติกรรมศาสตร์ควรจะได้อ่านจักมาใช้ประกอบคำอธิบายในหลาย ๆ ตอนอีกด้วย ดังนั้น อาจจะเป็นด้วยเหตุผลดังกล่าว และประกอบกับเหตุผลอื่น ๆ คณะกรรมการสมาคมสังคมศาสตร์แห่งประเทศไทย จึงได้สนับสนุนให้มีการแปลตำราเล่มนี้ขึ้น

ในการแปลหนังสือเล่มนี้ ผู้แปลได้รับความกรุณาเป็นอย่างดียิ่งจากอาจารย์หลายท่าน โดยเฉพาะอาจารย์เกศินี หงสนันท์ อาจารย์ประจำคณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ที่ได้กรุณาสละเวลาเป็นอย่างมากในการช่วยตรวจแก้โดยตลอด ซึ่งผู้แปลรู้สึกเป็นบุญคุณอย่างยิ่ง นอกจากนี้ ผู้แปลยังได้รับคำแนะนำในการใช้ศัพท์ทางเทคนิคบางประการจากอาจารย์ณัฐ บัณฑิตแห่งแผนกวิชาวิศวกรรมเหมืองแร่ และอาจารย์สมันต์ ศิวารัตน์ แห่งแผนกวิชาวิศวกรรมไฟฟ้า คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทั้งยังได้รับคำปรึกษาจากอาจารย์อนันต์ เกตุวงศ์ และอาจารย์วารพวรรณ นิมบุญจาช แห่งคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ตลอดจนจนได้รับความช่วยเหลือเป็นอย่างดีจากคุณโกศล วิชิตธนาฤกษ์ และ คุณประยงค์ มะนะโส ผู้เขียนใคร่ขอแสดงความขอบคุณทุกท่านที่กล่าวนามมาไว้ ณ ที่นี้เป็นอย่างสูง และสุดท้ายที่มีอาจจะลืมได้ก็คือ คุณเชาว์ อรรถมานะ ผู้เป็นสามีที่ให้ความช่วยเหลือจนทำให้งานแปลชิ้นนี้สำเร็จออกมาได้ในที่สุด

อนึ่ง ถ้าหากงานแปลนี้จะมีข้อบกพร่องประการใด ผู้แปลก็หวังในความอนุเคราะห์จากท่านผู้อ่านที่จะกรุณาชี้แจง แนะนำ เพื่อช่วยทำให้หนังสือแปลเล่มนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ในโอกาสข้างหน้าด้วย

สร้อยตระกูล ติวานนท์ อรรถมานะ

กันยายน ๒๕๑๗

คณะรัฐศาสตร์ ธรรมศาสตร์

# ความนำ

สาขาวิชาจิตวิทยาองค์กรนับได้ว่าเป็นเรื่องใหม่ และกำลังเป็นที่สนใจอย่างกว้างขวาง จากความจริงข้อนี้ทำให้เกิดมีผู้เขียนตำราขึ้น ซึ่งมีลักษณะเป็นการท้าทาย และที่เป็นปัญหา ที่ว่าเป็นการท้าทาย (challenge) นั้น เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับขอบเขตการครอบคลุมของสาขาโดยกว้าง ด้วยการอธิบายถึงความคิดเห็น และแนวความคิดที่น่าสนใจเฉพาะเรื่องไป ซึ่งจะช่วยให้เกิดความนึกคิดขึ้นได้ ส่วนที่ว่าเป็นปัญหา (problem) นั้น ก็คือ การแสดงให้เห็นถึงความจริงอันเกี่ยวกับประวัติความเป็นมาที่เป็นบ่อเกิดของสาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม (Industrial Psychology) สังคมวิทยาอุตสาหกรรม (Industrial Sociology) และจิตวิทยาสังคม (Social Psychology) ไม่ว่าผู้เขียนจะสามารถพบกับการท้าทายนั้นหรือไม่ เป็นเรื่องที่ผู้อ่านและนักวิจารณ์จะเป็นผู้ตัดสิน ส่วนการแก้ปัญหานั้นก็เป็นเรื่องของผู้เขียนที่จะตัดสินด้วยตนเอง

ผู้เขียนได้เลือกมาเฉพาะบางแนวความคิดอย่างสมบูรณ์รอบคอบ และรายงานเฉพาะผลการศึกษาวิจัยบางกรณี เพื่อที่จะอธิบายให้ทราบถึงแนวความคิดเหล่านี้ได้ ทั้งนี้ยังไม่เคยได้มีการกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดลงไปเกี่ยวกับการพิจารณาทบทวนคุณผลของการศึกษาในกรณีต่างๆ ทางพฤติกรรมที่ปรากฏอยู่ในองค์กร ซึ่งมีอยู่มากมายหลายแบบ ตอนท้ายของหนังสือเล่มนี้จะมีรายชื่อหนังสือที่ได้คัดเลือกแล้วเพื่อผู้อ่านที่ปรารถนาจะติดตามศึกษาในสาขาวิชาเหล่านี้ต่อไป ในการเขียนหนังสือเล่มนี้สิ่งที่ผู้เขียนไม่ค่อยจะพอใจนัก ก็คือ การที่มีได้กล่าวถึงข้อโต้แย้งทางด้านการสร้างทฤษฎี (theory building) และวิชาว่าด้วยระเบียบวิธีการวิจัย (research methodology) อนึ่ง ในสาขานี้จะพบว่ามีปัญหาที่มีลักษณะพิเศษ นั่นก็คือ ทำอย่างไรการท้าวิจัยนั้นจึงจะเป็นที่น่าเชื่อถือได้ ซึ่งก็เป็นที่น่าเสียดายที่หนังสือเล่มนี้เพียงแต่อ้างถึงบางเท่านั้น ดังนั้น นักศึกษาจึงไม่ควรหวังว่า การอ่านหนังสือเล่มนี้จะทำให้เขาได้รู้แจ้งในสาขาวิชานี้โดยทั้งหมด ตรงกันข้ามอาจจะทำให้นักศึกษาเกิดความน่าทึ่ง ความพิศวง และมีความกระตือรือร้นได้ องค์กรเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวัน ไม่ว่านักศึกษาจะติดตามการศึกษาเกี่ยวกับจิตวิทยาองค์กรหรือไม่ก็ตาม หนังสือเล่มนี้ควรจะช่วยให้แก่นักศึกษาได้เข้าใจถึงปรากฏการณ์อันซับซ้อน ซึ่งเกิดขึ้นอยู่รอบๆ ตัวในทุกขณะ ไม่ว่าจะรู้ตัวหรือไม่ก็ตาม

ประโยชน์อย่างใหญ่หลวงที่ผู้เขียนได้รับ ก็คือ คำติชมที่เป็นประโยชน์ และคำแนะนำของเพื่อนร่วมงานที่ล่วงลับไปแล้ว คือ ดักลาส แมกเกรเกอร์ (Douglas McGregor) ซึ่งความคิดของท่านผู้นั้นมีอิทธิพลต่อผู้เขียนอย่างลึกซึ้ง และผู้เขียนขอขอบคุณ วาเรน เบนนิส (Warren Bennis) คริสอาร์กิริส (Chris Argyris) ริชาร์ด ลาซารัส (Richard Lazarus) และนักศึกษาสถาบันสโลน (Sloan Fellows) รุ่นปีการศึกษา ๑๙๖๔-๑๙๖๕ ผู้ซึ่งได้แสดงความคิดเห็นต่อร่างหนังสือฉบับแรก อันเป็น

ประโยชน์แก่ผู้เขียนเป็นอย่างมาก และขอขอบคุณโรนัลด์ เนลสัน (Ronald Nelson) ผู้ซึ่งตรวจแก้ และแต่งเติมประโยค ตลอดจนข้อความให้เข้าใจชัดเจนยิ่งขึ้น สุดท้ายนี้ ผู้เขียนรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณ คุณแมรี่ (Mary) ภรรยาของผู้เขียนเป็นอย่างมาก ในการสร้างบรรยากาศที่ช่วยให้ผู้เขียนสามารถทำงานอย่างได้ผล และขอขอบคุณ คุณแมเรียน ปรัสลิน (Marian Pruslin) ที่กรุณาช่วยในด้านการตรวจแก้และด้านการพิมพ์ที่ดียิ่ง

เอ็ดการ์ เอช. ชายน์  
(Edgar H. Schein)

# สารบัญ

	หน้า
บทที่ ๑ สาขาวิชาจิตวิทยาองค์การ	๑
พัฒนาการของสาขาวิชา	๑
โครงการของหนังสือ	๖
บทที่ ๒ ปัญหาจิตวิทยาในองค์การ	๗
องค์การคืออะไร	๗
ปัญหาจิตวิทยาในองค์การรูปนัย	๑๑
สรุป	๒๑
บทที่ ๓ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม และการบรรจุ	๒๒
การสรรหา การทดสอบ และการคัดเลือก	๒๒
การจ้างรูปงาน และการสร้างคนให้เหมาะกับงาน	๓๒
การฝึกอบรม	๔๒
บทที่ ๔ บุคคลในองค์การ และกระบวนการการบริหาร	๕๓
ชนิดของความสัมพันธ์ภาพในองค์การ	๕๔
ฐานคติของการบริหารซึ่งเกี่ยวกับบุคคล	๕๘
สรุป : อำนาจหน้าที่ ข้อผูกพันทางจิตใจ	
และกระบวนการบริหารในเชิงทัศนียภาพ	๘๐
บทที่ ๕ กลุ่มและความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม	๘๓
คำนิยามของกลุ่ม	๘๔
ชนิดของกลุ่มในองค์การ	๘๔
หน้าที่ที่กลุ่มได้ปฏิบัติ	๘๗
ตัวแปรที่มีผลกระทบต่อการรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย	
ในองค์การและความต้องการของบุคคลในกลุ่ม	๘๙
ปัญหาระหว่างกลุ่มในองค์การ	๑๐๑
ปัญหาการสร้างเอกภาพโดยพิจารณาในเชิงทัศนียภาพ	๑๐๙
บทที่ ๖ องค์การในฐานะที่เป็นระบบอันซับซ้อน	๑๑๑
องค์การในลักษณะที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม	๑๑๒

	หน้า
ผู้กำหนดค่านิยมขององค์กรขึ้นใหม่	๑๑๙
บทที่ ๗ ประสิทธิภาพขององค์กร	๑๒๑
การคงไว้ซึ่งประสิทธิภาพตามวงจรของการปฏิบัติ เพื่อเป้าหมายในการปรับตัว	๑๒๓
สภาพขององค์กรเพื่อการปฏิบัติเข้าสู่เป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ	๑๓๐
สรุป	๑๓๓
บรรณานุกรม	๑๓๔

## สาขาวิชาของจิตวิทยาองค์การ

ขอบเขตของวิชาจิตวิทยาพัฒนามาจากปัญหาบางประการที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ อันเป็นปัญหาที่มักจะเริ่มเกิดขึ้นกับบุคคล เช่น ครู บิดามารดา หรือผู้จัดการ ซึ่งก็เป็นผู้พยายามที่จะแก้ปัญหาที่เร่งด่วนให้หมดไป หรือเป็นปัญหาซึ่งอาจสะท้อนมาจากความสนใจในบางเรื่อง ซึ่งนักวิทยาศาสตร์ได้ทำการพัฒนาขึ้นมา อย่างไรก็ตาม สาขาวิชานี้คงจะยังพัฒนาไม่ได้ จนกว่าจะมีตัวแบบแนวความคิด (conceptual models) ทฤษฎี (theories) และระเบียบวิธีการวิจัย (research methods) เพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น เมื่อมีทั้งจุดของความสนใจและวิธีการศึกษาแล้ว ก็นับได้ว่าเป็นการเริ่มต้นของ “สาขาวิชา” ใหม่

### พัฒนาการของสาขาวิชา

การใช้คนให้เป็นประโยชน์ด้วยวิธีการรวบรวมความพยายามของมนุษย์ เพื่อผลิตสินค้าและบริการนั้น นับว่าเป็นปัญหาที่เร่งด่วนเสมอมา ในการสร้างประมิต พระเจ้าฟาโรห์เองก็ได้เผชิญกับปัญหาพื้นฐานทำนองเดียวกับบรรดานักบริหารของบริษัทเอกชนทั้งหลายที่กำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบันนี้ ทั้งพระเจ้าฟาโรห์ และนักบริหารเหล่านั้นต้องค้นหาคำตอบว่า (๑) จะจัดรูปการทำงานและบรรจุนงานที่เหมาะสมนั้นได้อย่างไร (๒) จะสรรหา อบรม และจัดการเกี่ยวกับบุคคลที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิผลได้อย่างไร (๓) จะสร้างสภาพการทำงานและระบบการให้รางวัลและลงโทษอย่างไร ในลักษณะที่จะทำให้คนงานดำรงไว้ซึ่งการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดประสิทธิผลในระดับสูง ตลอดจนมีขวัญเพียงพอเพื่อที่จะคงไว้ซึ่งผลประโยชน์อันแท้จริงในระยะเวลายาวนาน (๔) มีวิธีการอย่างไรที่จะปรับปรุงการให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลง และสิ่งใหม่ๆ ทางเทคโนโลยี และ (๕) มีวิธีการอย่างไรที่จะดำเนินการต่อการแข่งขัน หรือการโจมตีจากองค์กรอื่นๆ หรือแม้แต่กลุ่มต่างๆ ภายในองค์กรนั้นๆ ปัญหาต่างๆ เหล่านี้หรือปัญหาอื่นใดอีกก็ตามเท่าที่ปรากฏล้วนเป็นปัญหาสำคัญ ซึ่งนักการเมือง นักบริหาร และข้าราชการ (bureaucrats) ได้เผชิญและได้แก้ไขอยู่ตลอดมา ไม่ว่าจะเป็นใน “องค์กร” ใดก็ตาม

นักจิตวิทยาได้ให้ความสนใจในปัญหาขององค์กรดังกล่าว เฉพาะในทางด้านทฤษฎีและวิธีการในอันที่จะช่วยทำให้รู้จักคิดสร้างสรรค์เกี่ยวกับปัญหาต่างๆ และรู้จักทดสอบความคิดเหล่านั้นด้วยการวิจัยจากข้อเท็จจริง (empirical research) การวิจัยแบบนี้ เริ่มต้นด้วยปัญหาที่เกี่ยวกับการประเมินและการคัดเลือกคนงานเป็นรายบุคคล และได้ละเลยปัญหาอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การโดยสิ้นเชิง ดังนั้น ผลสำเร็จของนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมในระยะเริ่มแรกจึงเกี่ยวข้องกับ การทดสอบ ผู้ที่จะได้รับ

การเลือกสรรเพื่อช่วยให้องค์การต่าง ๆ อาทิเช่น กองทัพบก หรือโรงงานอุตสาหกรรมใหญ่ ๆ ได้สามารถปรับปรุงวิธีการคัดเลือกของตน ในการคัดเลือกจึงได้ใช้วิธีที่เป็นวิทยาศาสตร์มากยิ่งขึ้น โดยการใช้วิธี การวัดผล (measuring) คุณลักษณะต่าง ๆ ของบุคคลที่องค์กรต้องการจะรับเข้ามาเป็นสมาชิกใหม่ อย่างไรก็ตาม องค์กรก็เป็นแต่เพียงแหล่งที่มาของข่าวสารและปัญหาที่ต้องการคำตอบ องค์กรมีเป้าหมายที่จะต้องทำให้บรรลุผล และนักจิตวิทยาที่ทำงานเพื่อที่จะสนองตอบให้เป็นไปตามความต้องการเหล่านี้

แต่ยังมีวิธีการที่เป็นระบบแบบแผนและเป็นวิทยาศาสตร์มากขึ้นเท่าไร ก็ยังทำให้นักจิตวิทยาเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ขององค์กรมากขึ้นเท่านั้น ดังนั้น จึงทำให้มีการจัดระเบียบ กระบวนการของการวางแผนและการบริการงานขึ้น (designing and organizing work itself) อันเป็นสาเหตุที่ทำให้ให้นักจิตวิทยาอุตสาหกรรมต้องปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดกับวิศวกรในการวิเคราะห์ลักษณะพื้นฐานของงาน เพื่อที่จะได้มอบหมายงานให้แก่คนงานแต่ละคน ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติงานนั้น ๆ บังเกิดผลสูงสุดใน (๑) ความสามารถและความจำกัดเท่าที่จะพึงมี (๒) การประสานงานและการทำงานเป็นทีมระหว่างคนงาน และ (๓) การปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ ดังนั้น จึงได้นำเอาการศึกษาที่เกี่ยวกับ “เวลาและการเคลื่อนไหว” (time and motion studies) มาใช้ เพื่อที่จะกำหนดว่าบุคคลใดต้องมีสมรรถภาพอย่างไรจึงจะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายมานั้นได้ นอกจากนี้ ยังได้นำเอา “การวิเคราะห์งาน” (job analysis) มาใช้เช่นกัน เพื่อที่จะกำหนดมาตรฐานของงาน และเพื่อช่วยให้ผู้จัดการรู้จักคัดเลือก และฝึกอบรมคนงานได้ดีขึ้น ทั้งยังได้มีการศึกษาเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ระดับเสียง ความเห็นัดเหนื่อย ความจำเจ และสิ่งอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับงาน เพื่อสามารถที่จะวัดผลกระทบที่มีต่อปริมาณ และคุณภาพของงานได้ อย่างไรก็ตาม องค์กรก็ยังคงทำหน้าที่เป็นเพียงเสมือนสิ่งแวดล้อม และกำหนดผลผลิตหรือบริการเท่าที่จะทำได้เท่านั้น และได้ขอความช่วยเหลือร่วมมือจากนักจิตวิทยาทั้งหลายได้ช่วยกันศึกษาถึงการปฏิบัติการของมนุษย์ โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะทำให้องค์การมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

เมื่อนักจิตวิทยาได้ศึกษาเกี่ยวกับคนงานแล้ว ก็ได้เห็นชัดว่า ระบบการให้รางวัลและการลงโทษที่องค์กรได้สร้างขึ้นนั้น มีผลกระทบอย่างสำคัญต่อประสิทธิผลอันแท้จริงของคนงาน นักจิตวิทยาจึงได้เพิ่มความสนใจในเรื่องการให้รางวัล อาทิเช่น ค่าจ้างและการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ตลอดจนการลงโทษ อันได้แก่ การตำหนิเพื่อเป็นการภาคทัณฑ์ ในฐานะที่เป็นตัวกระตุ้น และเป็นการเรียนรู้ด้วย เกี่ยวกับการศึกษาเรื่องการเรียนรู้ของมนุษย์และสัตว์นั้น ได้มีการกระทำสืบเนื่องกันมานาน จนทำให้สามารถที่จะกำหนดและทดสอบข้อสมมติฐานต่าง ๆ อันเกี่ยวกับองค์กรได้ ซึ่งทำได้จากการเรียนรู้ของผลการทดลองที่ได้กระทำขึ้นหลาย ๆ ครั้ง ดังนั้น วิธีการล่อใจต่าง ๆ (incentive schemes) ที่ทางการบริหารนำมาใช้นั้น จึงยังคงเป็นจุดสนใจที่สำคัญจุดหนึ่งของบรรดานักจิตวิทยาอุตสาหกรรม

ในการพิจารณาอย่างลึกซึ้งถึงเรื่องการจูงใจ (the motivations) คนงานนั้น นักจิตวิทยาได้พบว่า ความสัมพันธ์ของคนงานคนหนึ่งที่มีต่อคนงานคนอื่น ๆ นั้น แตกต่างไปจากที่ผู้ร่วมงานคนอื่นคิดไว้มาก ตัวอย่างเช่น การที่คนงานคนหนึ่งจะทำงานหนักสักเท่าใดนั้น จะเห็นได้ว่า เขาอาจจะทำงาน



หนักเท่ากับ หรือมากกว่าที่เพื่อนร่วมงานทำอยู่ ทั้งนี้มาจากสาเหตุที่ว่า เขาต้องการจะหาเงินสักเท่าใด หรือผู้บังคับบัญชาของเขาบังคับเขามากน้อยเพียงไร เป็นต้น เป็นที่เห็นได้ชัดว่าในองค์กรนั้นมีกลุ่มอยู่หลายกลุ่มด้วยกันที่ได้สร้างปทัสถาน (norms) ของตนเองขึ้นมาว่า พฤติกรรมใดเป็นพฤติกรรมที่ถูกต้องและเหมาะสม และปทัสถานนั้น ๆ จะขยายออกไปกลายเป็นงานชนิดต่าง ๆ ที่จะต้องปฏิบัติ เมื่อพิจารณาถึงการบริหารงานอย่างใกล้ชิดแล้ว นักจิตวิทยายังได้พบอีกว่า กลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กรหนึ่ง ๆ นั้น ยังต้องขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงานอันเป็นหน้าที่ของผู้จัดการ ชันตำแหน่ง และที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ เป็นต้น ในบางกรณีกลุ่มต่าง ๆ อาทิเช่น แผนกขาย และแผนกการผลิต อาจจะแข่งขันกันจนถึงจุดหนึ่งที่จะทำให้ผลประโยชน์ในขั้นสุดท้ายของแผนกและขององค์กรลดลงได้

การศึกษาเกี่ยวกับการจูงใจคนงาน ระบบการล่อใจต่าง ๆ นโยบายการบริหารงานบุคคล และความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มนั้น การศึกษาองค์กรในลักษณะที่เป็นระบบทั้งระบบจึงกลายเป็นจุดสนใจ นักจิตวิทยาตระหนักดีว่าองค์กรนั้นมีอยู่ได้ก็ด้วยการปฏิบัติทางจิตวิทยาที่พึงมีต่อกันและกัน ระหว่างสมาชิกส่วนบุคคลทั้งหลาย ไม่ว่าจะเป็นคนงานหรือผู้จัดการก็ตาม คุณภาพและปริมาณของงานของสมาชิกคนใดคนหนึ่งจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับ ไม่เฉพาะแต่ลักษณะของงานหรือสิ่งล่อใจทางด้านการเงิน ในขณะนั้นเท่านั้น แต่จะสัมพันธ์กับมโนภาพของสมาชิกที่มีต่อองค์กรด้วย นอกจากนี้ ยังเป็นที่ตระหนักว่า ในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กรนั้น แต่ละบุคคลมิได้ยืนหยัดอยู่ตามลำพัง แต่เขาจะเข้าร่วมผสมผสานกับกลุ่มต่าง ๆ ซึ่งต่างก็มีแบบแผนของการประสานงาน การแข่งขัน หรือความสัมพันธ์อันมีอยู่ตามปกติระหว่างกันและกัน กล่าวอีกนัยหนึ่ง ก็คือ ยิ่งนักจิตวิทยาได้พิจารณาอย่างลึกซึ้งถึงเรื่องพฤติกรรมของบุคคลภายในองค์กรมากเท่าใด ก็จะมีพบว่า องค์กรเป็นระบบสังคมที่ซับซ้อน ถ้าหากต้องการจะเข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคลภายในองค์กรอย่างแท้จริงแล้ว ก็ต้องศึกษาองค์กรในลักษณะที่เป็นระบบทั้งระบบ จากการศึกษาเช่นนี้จึงทำให้เกิดจิตวิทยาองค์กรขึ้น อันถือเป็นหลักวิชาการได้ในตัวเอง

ผู้เขียนใคร่จะขอย้ำว่า เรื่องนี้เป็นหัวใจของหนังสือเล่มนี้ทั้งหมด จิตวิทยาองค์กรในฐานะที่เป็นสาขาวิชาสาขาหนึ่งที่ตระหนักเป็นอย่างดีในข้อที่ว่า องค์กรเป็นระบบสังคมที่ซับซ้อน ถ้าใครสักคนหนึ่งจะยกปัญหาที่เกี่ยวกับข้อกำหนด (determinants) ของพฤติกรรมมนุษย์ภายในองค์กรขึ้นมาแล้วก็จำเป็นต้องได้รับการพิจารณาในทัศนียภาพ (perspective) ของระบบสังคมทั้งหมด ความแตกต่างระหว่างนักจิตวิทยาอุตสาหกรรมของระยะปี ค.ศ. ๑๙๒๐, ๑๙๓๐ และ ๑๙๔๐ กับนักจิตวิทยาองค์กรในปัจจุบัน จึงมีอยู่ ๒ ประการด้วยกัน คือ

(๑) ปัญหาที่มีมาแต่ดั้งเดิม (traditional Questions) เช่น การสรรหา (recruitment) การทดสอบ (testing) การคัดเลือก (selection) การฝึกอบรม (training) การวิเคราะห์งาน (job analysis) สิ่งล่อใจ (incentives) สภาพการทำงาน (work conditions) และอื่น ๆ นักจิตวิทยาองค์กรได้ศึกษาและแก้ไขปัญหาด้านนี้ในลักษณะที่มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน และมีความผูกพันอย่างใกล้ชิดต่อระบบสังคมขององค์กร

(๒) นักจิตวิทยาองค์กร ได้เริ่มเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับปัญหาใหม่ ๆ อันสืบเนื่องมาจากการตระหนักในลักษณะอันเป็นระบบขององค์กร ปัญหาเหล่านี้ไม่ค่อยจะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของแต่ละบุคคล แต่จะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของกลุ่ม ระบบย่อย และองค์กรในส่วนรวมในด้านการตอบสนองต่อสิ่งเร้า (stimuli) ทั้งภายในและภายนอกมากกว่า นักจิตวิทยาอุตสาหกรรมที่ยังคงสนใจในระบบประเพณีนิยมจะไม่พิจารณาปัญหาเช่นว่านี้หรือไม่ใช้วิธีการแก้ปัญหาตามแบบวิทยาศาสตร์ ทั้งนี้เพราะเขาขาดซึ่งเครื่องมือทางด้านทฤษฎีและการวิจัยค้นคว้าอันเป็นสิ่งจำเป็นนั่นเอง

ตัวอย่างทั้งสองที่นำมาแสดงนี้ จะทำให้เข้าใจได้อย่างชัดเจน ถึงความแตกต่างระหว่างปัญหาที่มีมาแต่ดั้งเดิม และปัญหา “ใหม่ ๆ” ซึ่งจิตวิทยาองค์กรได้ตั้งขึ้นมา ในประการแรก เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางด้านเทคโนโลยี ซึ่งต้องการความสามารถในการปรับตัวในส่วนขององค์กรเป็นอย่างมากนั้น ปัญหาจึงมีอยู่ว่าทำอย่างไรจึงจะสร้างสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรให้แกสมาชิกขององค์กรในอันที่จะช่วยให้สมรรถภาพพิเศษของเขาเหล่านั้นเพิ่มมากขึ้นได้ แต่ฐานคติ (assumption) ที่จะเน้น ก็คือ ถ้าความเจริญเติบโตในสมรรถภาพพิเศษของส่วนบุคคลไม่เกิดขึ้นแล้ว องค์กรก็ไม่จำเป็นจะต้องเตรียมปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอกที่กำลังเปลี่ยนแปลง โดยไม่คาดฝันมาก่อน ประการที่สอง ควรจะมีการจัดรูปแบบขององค์กรอย่างไรในอันที่จะทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ได้ผลดีที่สุดในระหว่างกลุ่มย่อยต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้กลุ่มพัฒนาต่อไปได้ ตัวอย่างเช่น ทำอย่างไรจึงจะทำให้การแข่งขันที่มีอยู่ระหว่างกลุ่มนั้น เปลี่ยนเป็นการร่วมแรงร่วมใจ (collaboration) กันขึ้นระหว่างกลุ่ม และฐานคติที่เน้น ก็คือ การร่วมแรงร่วมใจระหว่างกลุ่มนั้นจะต้องเกี่ยวกับทั้งประสิทธิผลขององค์กรในส่วนรวม และผลงานของแต่ละบุคคล ตลอดจนถึงขวัญ (morale) ด้วย ปัญหาดังกล่าวแสดงให้เห็นชัดว่า พลังทางจิตวิทยามีผลบังคับให้แต่ละบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับกลุ่มหรือองค์กรโดยส่วนรวมที่เขาปฏิบัติกรอยู่อย่างใกล้ชิด

## พลังที่มีต่อระบบในแง่ความคิดเห็น

การพิจารณาดังกล่าวข้างต้น เป็นแต่เพียง การพิจารณาโดยสังเขปถึงพัฒนาการจากจิตวิทยาอุตสาหกรรมที่เน้นในเรื่องตัวบุคคล (individual-oriented industry psychology) มาจนกระทั่งถึงจิตวิทยาองค์กรที่เน้นในเรื่องระบบ (systems-oriented organizational psychology) อย่างไม่ก็ตาม ก่อนที่จะสรุปบทนำนี้ ผู้เขียนเห็นว่าเป็นการสมควรที่จะกล่าวถึงพลังบางอย่างที่ได้กระตุ้นและช่วยทำให้มีการพัฒนานี้ขึ้น

๑. การที่แนวความคิดทางสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา ได้เข้ามามีบทบาทในทางจิตวิทยาและความเจริญเติบโตของจิตวิทยาสังคมนั้น ได้ทำให้แก่นักจิตวิทยาเห็นถึงขอบเขตแนวความคิดใหม่ๆ ตลอดจนถึงระเบียบวิธีการวิจัย ถึงแม้ว่าแนวความคิดต่างๆ เช่น บทบาททางสังคม สถานภาพ ชั้นทางสังคม กลุ่มอ้างอิง (reference group) วัฒนธรรม และระบบสังคม ได้มีการพัฒนาภายนอกขอบข่ายของจิตวิทยาในสมัยก่อนก็ตาม แต่แนวความคิดเหล่านี้ก็กลับเพิ่มความสำคัญให้กับการวิเคราะห์ทางจิตวิทยายิ่งขึ้น ระเบียบวิธีการวิจัยใหม่ๆ เช่น การสำรวจโดยการใช้แบบสอบถามอย่างกว้างๆ หรือการ

สัมพันธ์ การใช้วิธีการสังเกตการณ์ของผู้มีส่วนร่วม และการทดสอบภาคสนามต่าง ๆ นั้น ได้กระตุ้นให้นักจิตวิทยาได้ก้าวไปไกลกว่าการเพียงแต่คิดใคร่ครวญและการทดสอบในห้องทดลอง ด้วยแนวความคิดและวิธีการเหล่านี้ ทำให้วิธีการแก้ไขปัญหาในองค์การมีทางเป็นไปได้ และทำให้เกิดการเปลี่ยนจุดสนใจจากการวิเคราะห์เฉพาะบุคคลโดยตรง (individual per se) มาเป็นการวิเคราะห์ในฐานะที่เป็นสมาชิกของกลุ่ม หรือวิเคราะห์หน่วยงานใหญ่ ๆ เช่น กลุ่มหลาย ๆ กลุ่ม และองค์การหลาย ๆ องค์การ

๒. การพัฒนาการของทฤษฎีใหม่ ๆ ทางด้านวิทยาศาสตร์กายภาพและชีวภาพ เปิดโอกาสให้เกิดความคิดเกี่ยวกับปัญหาทางด้านจิตวิทยาที่แตกต่างออกไปได้อีกหลายทาง แนวความคิดอันเป็นหลักการของความเป็นเหตุเป็นผลนานาประการ (concept of multiple causation) ก็ขึ้นอยู่กับขอบเขตของพลังที่แสดงออกมาพร้อม ๆ กัน และแนวความคิดนั้นก็ได้อำนาจที่ความคิดแบบจักรกลของเหตุและผลที่เกิดขึ้นนรรวมดา ๆ (mechanistic notions of simple cause-effect) แนวความคิดของการพึ่งพาต่อกันและการกระทำโต้ตอบระหว่างกัน (concepts of mutual dependency and interaction) ตลอดจนแนวความคิดของวงจรสัมพันธ์จากผลอันเกิดจากการกระทำ (feedback loops) และพลังในการจัดระเบียบตนเอง (self-regulating forces) นี้ ทำให้รู้สึกว่าเป็นไปได้ที่จะมาวิเคราะห์ระบบที่ซับซ้อน และความสัมพันธ์ของระบบกับสิ่งแวดล้อมภายนอก แนวความคิดดังกล่าวนี้ ยังช่วยให้การเริ่มพัฒนาทฤษฎีต่าง ๆ ภายในสาขาวิชาจิตวิทยาองค์การเป็นไปได้อีกด้วย

๓. การเปลี่ยนแปลงอย่างมากและรวดเร็วทางด้านเทคโนโลยี กับองค์การที่เกิดขึ้นภายในระยะเวลาสิบ ๆ ปีที่ผ่านมา นั้น ได้เป็นการบังคับให้ทั้งนักวิทยาศาสตร์ และนักปฏิบัติการตระหนักถึงการที่ต้องพึ่งพาอาศัยกันและกัน (interdependency) ระหว่างมนุษย์และปัจจัยทางเทคโนโลยี และความจำเป็นในการพัฒนาทฤษฎี และแนวความคิดซึ่งจะกระทำได้ดีด้วยการต้องพึ่งพาอาศัยกันและกันดังกล่าว ตัวอย่างเช่น เมื่อเราเห็นความเจริญเติบโต (growth) ของระบบที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์และเครื่องจักร (man-machine system) ทางด้านปฏิบัติการ ทั้งทางอุตสาหกรรมและทางทหารแล้ว และถ้าหากจะถามว่าบุคคลจะหมดบทบาทไปเมื่อใด และเครื่องสมองกล (computer) หรือเครื่องจักรกลทั้งหลายได้เริ่มนำมาใช้เมื่อไรนั้น ดูจะเป็นสิ่งที่ไม่มีความหมายอะไรเลย ไม่ว่าจะเป็นในแง่วิทยาศาสตร์ หรือในแง่ปฏิบัติการก็ตาม

๔. นักปฏิบัติการเองได้เริ่มตระหนักถึงโลกอันซับซ้อนที่เขาต้องเข้าดำเนินการ และมีความปรารถนาเป็นอย่างยิ่งที่จะได้รับความช่วยเหลือจากนักสังคมศาสตร์ (social scientists) ในการแก้ไขปัญหาองค์การ ดังนั้น นักจิตวิทยาจึงได้เข้ามามีบทบาทในการวินิจฉัยสั่งการในระดับการบริหารชั้นสูง และได้เข้ามาดำรงตำแหน่งในองค์การที่ซึ่งเขาสามารถจะเห็นความยุ่งยากนานาประการของการนั้นได้ง่ายยิ่งขึ้น จากข้อพิสูจน์ดังกล่าวจึงทำให้มีแนวโน้มการเพิ่มลักษณะอาชีพในการบริหารงานมากขึ้น อันเป็นผลทำให้ผู้จัดการในปัจจุบันมีคุณสมบัติทางด้านเทคนิคสูงขึ้นกว่าแต่ก่อน และในทำนองเดียวกันก็พร้อมที่จะรับความช่วยเหลือจากผู้มีอาชีพด้านอื่น ๆ มากขึ้น ดังนั้น ผู้จัดการไม่เฉพาะแต่จะต้องคำนึงถึงความต้องการที่จะขอความช่วยเหลือจากนักจิตวิทยาเท่านั้น แต่ต้องมีความตั้งใจจริง

ที่จะนำความช่วยเหลือดังกล่าวนั้นมาใช้อีกด้วย กล่าวอีกนัยหนึ่ง การพัฒนานี้จะทำให้นักวิจัยสามารถเข้าถึงองค์การได้ดียิ่งขึ้น

๕. ประการสุดท้าย นักจิตวิทยาเองก็เริ่มมีทักษะ (skill) ในการแก้ปัญหาต่างๆ ของระบบที่ซับซ้อนยิ่งขึ้น ดังนั้น นักจิตวิทยาเหล่านี้จึงสามารถที่จะช่วยเหลือองค์การได้มากขึ้น และในทางกลับกัน องค์การก็จะช่วยสนับสนุนความพยายามของนักจิตวิทยาเหล่านี้ในการแก้ปัญหาระบบซึ่งยุ่งยากและคลุมเครือนั้นได้ นอกจากนี้ การกระทำโต้ตอบระหว่างกัน (interaction) ที่เพิ่มขึ้นนั้น จะทำให้ทฤษฎีและเทคนิคทางการวิจัยใหม่ๆ ตีดีขึ้นด้วย

## โครงการของหนังสือ

เนื้อหาของหนังสือเล่มนี้จะเป็นผลสะท้อนให้เห็นถึงประวัติของแนวโน้มโดยทั่วไป เริ่มตั้งแต่การเน้นในเรื่องบุคคลของจิตวิทยาอุตสาหกรรม จนกระทั่งถึงการเน้นในเรื่องกลุ่มและระบบของจิตวิทยาองค์การ ส่วนในบทที่ ๒ ผู้เขียนจะกล่าวถึงความคิดเห็นทั่วไปของปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ ซึ่งองค์การต่างๆ เผชิญอยู่ ในการนี้ผู้เขียนจะพยายามวางเค้าโครงสำหรับการค้นคว้าอันเกี่ยวข้องกับองค์การในลักษณะที่เป็นระบบสังคัมด้วย

บทที่ ๓ เป็นการพิจารณาถึงปัญหาทางจิตวิทยาที่มีมาแต่ดั้งเดิมบางประการ ซึ่งมีส่วนเกี่ยวกับการนำบุคคลเข้าสู่องค์การ นั่นคือ การสรรหา การทดสอบ การคัดเลือก การจัดรูปร่าง (job design) และการสร้างคนให้เหมาะกับงาน (human engineering) ในบทที่ ๔ จุดสนใจจะเปลี่ยนไปเป็นว่าทำอย่างไร องค์การจึงสามารถใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ ให้บังเกิดผลอย่างแท้จริงด้วยการการบริหารที่มีประสิทธิภาพ และในบทที่ ๕ จะพิจารณาถึงปัญหาต่างๆ ที่ผสมผสานกันอันเกิดขึ้นได้เพราะเหตุที่องค์การประกอบด้วยกลุ่มหลายกลุ่ม ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และจะอธิบายถึงการค้นคว้าวิจัยที่เกี่ยวกับการประสานงาน และการแข่งขันระหว่างกลุ่ม ส่วนบทที่ ๖ เน้นไปที่เรื่องขององค์การในลักษณะที่เป็นระบบ และปัญหาที่เกี่ยวกับการอยู่รอด การปรับตัว การเจริญเติบโต และการเปลี่ยนแปลง ซึ่งองค์การเผชิญอยู่เช่นเดียวกับการที่องค์การต้องกระทำโต้ตอบกับสิ่งแวดล้อม และพลังที่มีอยู่ โดยไม่ปรากฏให้เห็นภายในองค์การเอง ปัญหาต่างๆ ของ “ความมั่นคงขององค์การ” (organizational health) ระบบที่ก่อให้เกิดการมีประสิทธิภาพ (system effectiveness) และการรวมกันอย่างดีที่สุดในความต้องการของมนุษย์และองค์การ จะได้อธิบายไว้ในบทที่ ๗

## ปัญหาจิตวิทยาในองค์การ

เพื่อที่จะเข้าใจถึงจิตวิทยาขององค์การ ก่อนอื่นเราต้องเข้าใจบางสิ่งบางอย่างเกี่ยวกับองค์การเสียก่อน เป็นต้นว่า องค์การคืออะไร เราควรจะให้แนวความคิดและคิดพิจารณาเกี่ยวกับองค์การอย่างไร ภายในองค์การมีปัญหาชนิดใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับนักจิตวิทยา

ดูเหมือนจะเป็นการยากอย่างไม่น่าเชื่อในการที่จะให้คำจำกัดความขององค์การได้อย่างง่าย ๆ เราทุกคนได้ใช้ชีวิตในองค์การหลายประเภทด้วยกัน เช่น โรงเรียน สโมสร กลุ่มชนต่าง ๆ บริษัทและหน่วยงานทางธุรกิจ องค์การรัฐบาล โรงพยาบาล พรรคการเมือง และหน่วยทางศาสนาต่าง ๆ เป็นต้น และก็เป็นการไม่ง่ายนักที่จะกล่าวถึงส่วนประกอบของ องค์การ ว่ามีอะไรบ้าง ให้เรามาพิจารณาความคิดบางประการที่นักสังคมวิทยา (sociologists) และนักรัฐศาสตร์ (political scientists) ได้เสนอ อันปรากฏเป็นเนื้อหาของการศึกษาในบทนี้

### องค์การคืออะไร ?<sup>๑</sup>

สิ่งสำคัญประการแรกที่เราต้องยอมรับก็คือว่า ความคิดพื้นฐานขององค์การมาจากความจริงที่ว่าลำพังแต่บุคคลคนเดียวนั้น ไม่สามารถจะตอบสนองความต้องการและความปรารถนาของเขาเองได้ ทั้งนี้ เพราะเขาอาจขาดความสามารถ ความแข็งแกร่ง เวลา หรือความอดทน และเพื่อที่จะให้สมความปรารถนาก็ต้องพึ่งพาบุคคลอื่น ๆ เพื่อที่จะช่วยทำให้ความต้องการของตัวเขาเองเป็นผล เมื่อได้มีการประสานงานร่วมกันแล้วจะทำได้มากกว่าที่จะทำแต่ตามลำพัง องค์การที่ใหญ่ที่สุดก็คือสังคม สังคมสามารถทำให้สมาชิกทั้งหมดบรรลุถึงความต้องการได้โดยการประสานงาน (the coordination) ในกิจกรรมของบุคคลทั้งหลาย ดังนั้น ความคิดพื้นฐานประการหนึ่งที่เน้นในแนวความคิดเกี่ยวกับองค์การ ก็คือ ความคิดของความพยายามที่จะร่วมมือประสานงานในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

อย่างไรก็ตาม เพื่อที่จะให้ความร่วมมือประสานงานเป็นผล ก็จะต้องมีเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายบางอย่างที่ต้องการเสียก่อน และต้องมีการตกลงกันบางประการระหว่างบุคคลซึ่งร่วมมือประสานงานที่จะกระทำการอันเกี่ยวข้องกับเป้าหมายนั้น ดังนั้น ความคิดสำคัญประการที่สอง ซึ่งเน้นในแนวความคิด

<sup>๑</sup> ความคิดต่าง ๆ ที่จะกล่าวใน ๒-๓ หน้าต่อไปนี้ได้รวบรวมมาจากแหล่งข้อมูล ๓ แห่ง : P.M. Blau and W.R. Scott, **Formal Organizations** (San Francisco: Chandler Publishing Co., 1962) ; A. Etzioni (ed.), **Complex Organizations** (New York: Holt, Rinehart & Winston, 1961) และ J.G. March and H.A. Simon, **Organizations** (New York: Wiley, 1958).

คิดขององค์กร ก็คือ ความคิดที่จะปฏิบัติการให้บรรลุถึงเป้าหมายหรือความมุ่งหมายร่วมกัน ด้วยการร่วมมือประสานงานในกิจกรรมต่าง ๆ

ดังที่เราทั้งหลายทราบดีอยู่แล้วว่า องค์กรเล็ก ๆ จะอยู่ซ้อนกันใ้องค์การที่ใหญ่ขึ้นไปกว่า ส่วนสังคมเป็นหน่วยที่ใหญ่ที่สุด ซึ่งประกอบด้วยองค์กรหรือสถาบันทางเศรษฐกิจ การเมือง ศาสนา และรัฐบาล ภายในหน่วยงานใหญ่ ๆ แต่ละหน่วยนี้ ก็มีหน่วยงานย่อย ๆ อยู่ด้วย เช่น หน่วยงานธุรกิจ ส่วนเอกชน พรรคการเมือง หน่วยทางศาสนา และคณะกรรมการอำเภอต่าง ๆ (county seats) ในแต่ละหน่วยงานเหล่านี้ก็มีกลุ่มคนที่เล็ดลอดไปอีก ซึ่งมีความหมายเป็นองค์กรเหมือนกัน เช่น แผนกผลิต และแผนกขายของบริษัทหน่วยย่อยต่าง ๆ (factions) หรือกลุ่มต่าง ๆ (cliques) ภายในพรรคการเมือง กลุ่มนักร้องโนโบลิสต์ สถานีตำรวจประจำอำเภอ เป็นต้น ตามทฤษฎีบางทฤษฎี ความแตกต่างเกี่ยวกับความก้าวหน้าที่เกิดขึ้นจากความ คิดพื้นฐานของ การแบ่งแรงงาน (a division of labour) ซึ่งเป็นความคิดสำคัญประการที่สาม เมื่อรวมเอาแนวความคิดของการประสานงานและการตกลงระหว่างกันในเรื่องเป้าหมายอย่างสมเหตุสมผลได้แล้ว ก็ถือได้ว่าเป็นความคิดที่จะทำให้เป้าหมายต่าง ๆ เหล่า นั้นเป็นผลสำเร็จได้ด้วยการประสานการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่าย สังคมมนุษย์พบว่า เขาสามารถจะ ทำให้เป้าหมายของเขาได้ผลได้ดีที่สุด ถ้ามีการแบ่งงานกันทำตามหน้าที่ เป็นที่หวังกันว่า การแบ่งงานนั้น ยึดถือเอาหลักพื้นฐานของทักษะ (skills) ต่าง ๆ กัน แต่ทักษะต่าง ๆ นั้นก็ไม่จำเป็นจะต้องมีมาก่อน ในเมื่อมนุษย์ยังสามารถรับการฝึกหัดให้ทำสิ่งที่แตกต่างกันได้

ถ้าหน้าที่แต่ละอย่างที่จะต้องกระทำต้องการคนทำงานมากกว่าหนึ่งคนขึ้นไป การแบ่งงานกัน ทำอาจจะเกิดมีขึ้นภายในองค์กรได้ ดังนั้น กองทัพปกอาจจะเห็นว่าเป็นการถูกต้องเหมาะสมที่จะ กำหนดให้บางคนเป็นหน่วยรบ ในขณะที่คนอื่น ๆ ทำหน้าที่เป็นผู้ส่งกำลังบำรุง นำอาวุธ อาหาร และ ยารักษาโรคไปให้พวกที่สู้รบ แต่ถ้าทั้งงานในการสู้รบและงานในการส่งกำลังบำรุงแต่ละงานเป็นงาน ใหญ่พอเพียงแล้ว หน่วยงานทั้งสองจะถูกกำหนดให้เป็นกลุ่ม ๆ และแต่ละกลุ่มอาจจะแบ่งหน้าที่ต่าง ๆ ออกไปอีก ทั้งนี้เพื่อให้จุดมุ่งหมายบรรลุผล พวกต่อสู้อาจแบ่งออกเป็นพวกยิงปืนยาวและพวกยิงปืน ใหญ่ พวกที่ส่งกำลังบำรุงอาจแบ่งออกเป็นหน่วยบริการด้านอาหาร หน่วยเสื้อผ้า และหน่วยอาวุธ ยุทโธปกรณ์ หน้าที่การงานทั้งหมดจะถูกแบ่งออกเป็นหน่วยย่อยเล็ก ๆ ซึ่งทำให้เป็นไปได้ที่จะมีองค์กร ใหญ่ ๆ อันเกี่ยวกับงานแต่ละอย่างของหน่วยย่อยเหล่านี้ ดังนั้น ความยุ่งยากซับซ้อนในที่สุดของ สังคมจึงขึ้นอยู่กับส่วนหนึ่งของความเชื่ออันเกิดจากประสบการณ์ของมนุษย์ที่ว่า เป้าหมายทั้งหมดจะเป็นผลสำเร็จดีที่สุดได้ด้วยการแบ่งออกเป็นเป้าหมายย่อย ๆ อย่างกว้าง ๆ และจะต้องมีคนงานที่จะทำ ให้เป้าหมายนั้น ๆ สำเร็จผล

แนวความคิดที่สี่ ซึ่งเป็นแนวความคิดสุดท้าย มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความคิดของ การแบ่งแรงงานกันทำและการร่วมมือประสานงาน นั่นคือ ความต้องการที่จะมีการบังคับบัญชาตาม ลำดับชั้นของอำนาจหน้าที่ (a hierarchy of authority) เป็นที่เห็นได้ชัดว่าการร่วมมือประสานงาน ระหว่างบุคคลหรือองค์กรต่าง ๆ มากมายนั้นจะเป็นไปไม่ได้ ถ้าปราศจากเครื่องมือบางอย่างที่จะใช้ ในการควบคุม แนะนำทาง จำกัดขอบเขตหรือบริหารหน่วยงานต่าง ๆ ความคิดพื้นฐานของการร่วม

มือประสานงาน หมายความว่า แต่ละหน่วยงานจะอยู่ภายใต้อำนาจหน้าที่บางอย่าง ทั้งนี้ เพื่อจะได้บรรลุเป้าหมายร่วมกันนั่นเอง ถ้าแต่ละหน่วยงานทำเพียงเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัวของหน่วยงานเอง และไม่ได้ให้ความสนใจแก่กิจกรรมของหน่วยงานอื่นเลย โดยคำจำกัดความแล้ว การร่วมมือประสานงานก็จะล้มเหลว อย่างไรก็ตาม ความคิดที่จะให้มีอำนาจหน้าที่บางอย่างนั้น ไม่ได้หมายความว่าอำนาจหน้าที่นั้นจะต้องเป็นอำนาจหน้าที่ที่มาจากภายนอก การร่วมมือประสานงานจะเป็นผลสำเร็จได้ก็โดยการกระทำกิจกรรมในลักษณะที่ควบคุมตนเองให้อยู่ในระเบียบวินัยด้วยความสมัครใจ ตัวอย่างเช่น เด็กสองคนที่กำลังเลื่อยไม้ เป็นต้น ชนิดของอำนาจหน้าที่หมายความว่าความถึงการที่ความร่วมมือประสานงานนั้น อยู่ในขอบเขตของการดูแลควบคุมด้วยตนเองโดยสิ้นเชิง (complete self-discipline) ไปจนถึงการปกครองแบบอัตตาริปไตยอย่างสมบูรณ์ (complete autocracy) ดังนั้น อำนาจหน้าที่จึงเป็นความคิดสำคัญที่ต้องเน้นในองค์การด้วย

ดังที่เราทราบดีจากประสบการณ์ในชีวิตประจำวันแล้วว่า ในองค์การส่วนใหญ่ที่เราเกี่ยวข้องกับนั้น โดยปกติอำนาจหน้าที่จะมีอยู่ในลำดับชั้นที่ซับซ้อนตามตำแหน่งหรือตามชั้น และแต่ละตำแหน่งก็มีแนวโน้มที่จะถูกกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบ (เป็นการแบ่งแรงงาน) และถ้าพิจารณาตามทฤษฎีแล้ว แต่ละตำแหน่งนั้นจะมีอำนาจหน้าที่ที่จะทำให้งานของแต่ละตำแหน่งสำเร็จได้ตามแผนงาน (the plan) ซึ่งแผนงานนี้ผู้มีอำนาจหน้าที่ชั้นสูงขึ้นไป บางคนได้คิดไว้ล่วงหน้าแล้ว ดังนั้น การร่วมมือประสานงานจะดำเนินไปตามชนิดของแผนการ (blueprint) ซึ่งผู้มีอำนาจหน้าที่ชั้นสูงสุดได้กำหนดไว้ว่า ใครมีหน้าที่รับผิดชอบอะไร แผนการที่กำหนดสร้างขั้นนั้นได้สร้างขึ้นจากหลักการพื้นฐานที่ชอบด้วยเหตุผลว่า ทำอย่างไรถึงจะมีการแบ่งงานและมีการร่วมมือประสานงานกันได้อย่างดีที่สุดในการที่จะบรรลุเป้าหมายโดยทั้งหมดได้

## คำนิยามที่กำหนดขึ้น

ตอนนี้เราก็อธิบายแล้วว่า จะรวบรวมความคิดเหล่านั้นเข้าด้วยกัน เพื่อกำหนดคำนิยามขึ้นว่า องค์การคืออะไร คำนิยามนี้คล้าย ๆ กับสิ่งที่นักทฤษฎีองค์การตั้งแต่ดั้งเดิมได้เริ่มไว้ ดังที่เราจะเห็นในบทต่อ ๆ ไปว่า คำนิยามนี้ยังต้องการการขยายความอีก ดังเช่นที่เราเอาความคิดเห็นของระบบต่าง ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องกับปัญหาขององค์การ อย่างไรก็ตาม สำหรับคำนิยามนี้นั้นก็นับว่าใช้เป็นจุดเริ่มต้นได้

องค์การเป็นการร่วมมือประสานงานในกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีเหตุผลของบุคคลจำนวนหนึ่ง เพื่อให้บรรลุความประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่มีอยู่ร่วมกันอย่างชัดเจนด้วยวิธีของการแบ่งแรงงานและหน้าที่ (division of labor and function) ตามสายงานที่กำหนดลำดับชั้นของอำนาจหน้าที่ (a hierarchy of authority) และความรับผิดชอบ

จุดสำคัญประการหนึ่งในคำจำกัดความนี้ที่ยังมิได้เคยพิจารณาถึง ก็คือ เรื่องของการร่วมมือประสานงานนั้นเป็นเรื่องของ กิจกรรมต่าง ๆ อันมิใช่ตัวบุคคล ดังที่นักทฤษฎีองค์การหลายท่าน อาทิ

เช่น เชสเตอร์ บาร์นาร์ด (Chester Barnard) ได้ชี้ให้เห็นว่าในความสำเร็จของจุดมุ่งหมายโดยเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่งนั้น บุคคลบางคนก็มีส่วนโดยได้กระทำกิจกรรมบางอย่าง ตามความเป็นจริงแล้ว บุคคลคนเดียวกันนี้อาจจะอยู่ในหลายองค์การที่แตกต่างก็ได้ ทั้งนี้ เพราะว่าบุคคลอาจมีกิจกรรมเพียงบางส่วนเท่านั้นที่เกี่ยวข้องกับองค์การแต่ละองค์การ<sup>๒</sup> ดังนั้น ถ้าพิจารณาในแง่ขององค์การแล้ว นับว่าเป็นการยากที่จะกำหนดให้อย่างแน่ชัดลงไปถึงกิจกรรม หรือบทบาทที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย บุคคลบางคนต้องทำหน้าที่ยี่งปีน บ้างต้องเป็นผู้ล่ำเลียงอาวุธยุทธรภัณฑ์ บ้างต้องทำอาหาร การที่แต่ละบุคคลต่างก็มีบทบาทของตน อาจจะไม่สัมพันธ์สอดคล้องกับ แนวความคิด ขององค์การนักถึงแม้ว่าจะเป็นสิ่งที่อยู่ใประเต็นอย่างเห็นได้ชัดว่าองค์การจะดำเนินการอย่างแท้จริงได้ก็เพียงไร

เพราะเหตุที่องค์การโดยพื้นฐานเป็นแบบแผนของบทบาทและเป็นแผนการของความร่วมมือประสานงาน องค์การจึงดำรงอยู่อย่างเป็นอิสระจากบุคคลใด ๆ โดยเฉพาะและสามารถอยู่รอดได้ แม้สมาชิกทั้งร้อยเปอร์เซ็นต์จะมีการสับเปลี่ยนอยู่เสมอก็ตาม ถ้ามีการบันทึกความคาดหวังในบทบาทต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นในเอกสารหรือในความทรงจำของบิดามารดาหรือครูก็ตาม องค์การจะอยู่ต่อไปจากชั่วอายุหนึ่งไปอีกชั่วอายุหนึ่งได้โดยมีสมาชิกใหม่ ๆ มารับบทบาทนั้น ๆ โดยหลักการแล้ว องค์การจะเปลี่ยนแปลงเฉพาะเมื่อแผนการในตัวของมันถูกเปลี่ยน หรือเมื่อบทบาทได้ถูกกำหนดขึ้นใหม่โดยผู้มีอำนาจหน้าที่ชั้นสูงหรือผู้ที่อยู่ในตำแหน่งระดับสูงเท่านั้น

ดังที่เราได้นิยามไว้ องค์การจึงเป็นอย่างทีนักสังคมวิทยา (the sociologists) เรียกว่า องค์การรูปนัย (a formal organization) ทั้งนี้ เพื่อให้แตกต่างไปจากองค์การอื่น ๆ อีกสองแบบ นั่นคือ องค์การทางสังคม (social) และองค์การอรูปนัย (informal) องค์การทางสังคม เป็นแบบแผนของการร่วมมือประสานงานซึ่งเกิดขึ้นพร้อม ๆ กันจากปฏิภิกิริยาโต้ตอบระหว่างบุคคลโดยไม่เกี่ยวกับการร่วมมือประสานงานอย่างมีเหตุผล เพื่อที่จะทำให้เป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนร่วมกันเป็นผลสำเร็จ กลุ่มของเพื่อน ๆ อาจจะมีการร่วมมือประสานงานในกิจกรรมต่าง ๆ อย่างมาก และมีเป้าหมายโดยนัยร่วมกัน อาทิเช่น "มีเวลาสนุกสนานร่วมกัน" แต่นั่นก็ไม่ใช่ของค์การรูปนัย แต่ถ้าหากเขาเลือกกำหนดเป้าหมายที่เห็นได้ชัดของเขาเองขึ้น และได้มีการตกลงกันอย่างเป็นทางการถึงแบบแผนที่แน่นอนของความร่วมมือประสานงานเพื่อ ที่จะให้แน่ใจว่า เขาจะมีเวลาสนุกสนาน และได้มีการจัดลำดับขั้นของการบังคับบัญชาขึ้นบ้าง เพื่อจะทำให้มีการร่วมมือประสานงานที่ถูกต้องแน่นอนแล้ว ก็จะถูกกลายเป็นองค์การรูปนัยขึ้น ในสังคมหนึ่ง ๆ มีแบบแผนขององค์การทางสังคมอยู่มากมาย อาทิเช่น ครอบครัว ระบบของฐานะ และชุมชนต่าง ๆ องค์การทางสังคมเหล่านี้แตกต่างไปจากองค์การรูปนัย อาทิเช่น หน่วทางธุรกิจ โรงเรียน โรงพยาบาล หน่วทางศาสนา สโมสร และเรือนจำ เป็นต้น

การบรรยายถึง องค์การอรูปนัย ได้กล่าวถึงแบบแผนของการร่วมมือประสานงานซึ่งเกิดขึ้นในระหว่างสมาชิกขององค์การอรูปนัย อันเป็นการร่วมมือประสานงานที่มีได้กำหนดไว้ในแผนการนั้น

<sup>๒</sup> C.I. Barnard, *The Functions of the Executives* (Cambridge, Mass : Harvard Univ. Press, 1938).



ส่วนแผนการขององค์การต้องการให้มีการร่วมมือประสานงานในกิจกรรมที่แน่นอนเท่านั้น แต่ด้วยเหตุผลหลายประการ บุคคลที่มีบทบาทในองค์การไม่สามารถจำกัดตนเองให้กระทำแต่กิจกรรมของตนเท่านั้นได้ เช่น การให้คนงานสองคนทำงานร่วมกัน แต่ทั้งสองคนอาจปรารถนาที่จะพูดคุยกัน รับประทานอาหารกลางวันด้วยกัน ร่วมทุกข์ร่วมสุขในเรื่องงานและเรื่องเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาและเรื่องอื่น ๆ ซึ่งทำให้เกิดความสัมพันธ์นอกเหนือไปจากความสัมพันธ์ที่ต้องมีอย่างเป็นทางการ ความสัมพันธ์ดังกล่าวมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในองค์การรูปนัยทุกองค์การ และอาจคิดได้อีกว่านั่นคือองค์การอรูปนัย ดังที่เราจะเห็นได้ต่อไปว่า ปัญหาจิตวิทยาในองค์การที่สำคัญ ๆ หลายปัญหาเกิดขึ้นจากปฏิกริยาอันซับซ้อนที่มีอยู่ต่อกันขององค์การรูปนัยและอรูปนัย

## ปัญหาจิตวิทยาในองค์การรูปนัย

ในบทนำ เราได้ทำการกล่าวสรุปอย่างสั้น ๆ ถึงวิธีการที่นักจิตวิทยา “ได้ค้นพบ” และการที่ได้นำตัวเองเข้าเกี่ยวข้องกับองค์การแล้ว<sup>๓</sup> ในตอนที่กล่าวต่อไปนี้ ผู้เขียนใคร่ที่จะเสนอปัญหาจิตวิทยาชนิดต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การในลักษณะที่เป็นแบบแผนยิ่งขึ้น

### การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม และการบรรจุทรัพยากรมนุษย์

องค์การเป็นแผนการของกิจกรรมมนุษย์ แต่องค์การจะไม่ได้เริ่มปฏิบัติการจนกว่าบุคคลจะได้รับการสรรหาเข้ามาให้มีบทบาท และกระทำกิจกรรมที่ได้รับมอบหมายโดยเฉพาะเจาะจง ดังนั้นปัญหาในทางจิตวิทยาประการแรก และบางทีอาจเป็นปัญหาใหญ่ปัญหาหนึ่งขององค์การหนึ่งองค์การใดก็ตาม คือจะสรรหาคนเข้ามาปฏิบัติงานได้อย่างไร จะมีวิธีการคัดเลือกและฝึกอบรมพวกเขาอย่างไร และจะวางตัวบุคคลในตำแหน่งหน้าที่ ในลักษณะที่จะก่อให้เกิดประสิทธิผลมากที่สุดได้อย่างไร

ปัญหาที่กว้างขวางดังกล่าวมานี้ อาจแยกออกได้เป็น ๒ ปัญหาย่อย ปัญหาแรก คือ การคิดสร้างนโยบายในการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม และการบรรจุ เพื่อที่จะให้คนปฏิบัติงานได้ดีที่สุดนั้น ไม่ต้องเป็นการประกันกับบุคคลที่จะเป็นสมาชิกขององค์การว่า ความต้องการของเขาที่ได้เรียกร้องจากองค์การและหวังที่จะได้อย่างสมปรารถนานั้นจะได้รับการตอบสนอง ดังนั้น สภาพที่อยู่ในระหว่างทางเลือก (dilemmas) ที่สำคัญสภาพหนึ่งของจิตวิทยาองค์การจึงเกิดขึ้น ทั้งนี้ เพราะว่าการนโยบายและการปฏิบัติซึ่งทำให้มั่นใจถึงประสิทธิผลขององค์การนั้น บ่อยครั้งอาจเพิกเฉยความต้องการต่าง ๆ ของแต่ละบุคคลโดยไม่ให้ได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจ หรือยิ่งกว่านั้นอาจเป็นการสร้างปัญหาที่เลวร้ายมากกว่าที่บุคคลจะนำปัญหาเข้ามาในองค์การเสียอีก คนงานอาจรู้สึกเหมือนคนแปลกหน้า ไม่มั่นคง และขมขื่น ถ้าองค์การไม่สามารถที่จะสนองความต้องการ ซึ่งอย่างน้อยที่สุดก็คือ ความต้องการความมั่นคง การรักษาไว้ซึ่งความมั่งคั่งในตัวเอง ตลอดจนโอกาสที่จะก้าวหน้าและพัฒนาต่อไปได้

<sup>๓</sup> จากนี้ต่อไป คำว่า “องค์การ” จะใช้อ้างถึงองค์การ รูปนัย เพราะจะเป็นจุดเน้นที่สำคัญอันแรกของเรา

ดังนั้น นโยบายขององค์การหรือการดำเนินการทางสังคมควรได้รับการพัฒนาอย่างไร จึงจะทำให้มีการผสมผสานระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์การได้ ถ้าทั้งความต้องการของบุคคลและองค์การนี้ไปด้วยกันไม่ได้ในลักษณะพื้นฐานแล้ว นักจิตวิทยา ก็ควรจะ ต้องมาพิจารณาว่าสถาบันทางสังคมอื่นๆ อะไรบ้างที่มีอยู่ในปัจจุบัน และอะไรที่ควรจะมีในอนาคต เพื่อที่จะช่วยปรับปรุงแก้ไข ปัญหา อันเกิดจากความขัดแย้งต่างๆ ระหว่างบุคคลและองค์การ

ปัญหาประการที่สอง คือ การบรรจุและการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพนั้น อาจทำได้โดยการใช้กลยุทธ์ (strategies) ซึ่งมีฐานคิดที่ต่างกันโดยสิ้นเชิงอยู่ ๒ ประการ<sup>๔</sup> กลวิธีหนึ่งที่ดีว่าเป็นจิตวิทยาบุคลากร (personnel psychology) นั้น ได้เน้นถึงการคัดเลือกบุคคลและสร้างคนขึ้นมาให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งในที่นี้ถือว่างานเป็นตัวคงที่ (a constant) ในขณะที่มนุษย์ได้รับการพิจารณาว่าเป็นตัวแปร (a variable) มนุษย์สามารถได้รับการคัดเลือกและฝึกอบรมได้ ได้มีการพยายามที่จะหาบุคคลที่เหมาะสมตามความต้องการขององค์การจากบรรดาทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดที่มีอยู่ หรืออย่างน้อยก็เป็นบุคคลที่สามารถนำมาฝึกอบรม เพื่อให้มีความเหมาะสมกับความต้องการขององค์การดังกล่าวได้ วิธีการอีกแบบหนึ่งซึ่งเรียกว่า จิตวิทยาวิศวกรรม (engineering psychology) นั้น ได้เน้นถึงการเปลี่ยนแปลงในการจัดรูปร่าง (redesigning the job) และสิ่งแวดล้อมทางกายภาพขึ้นใหม่เพื่อให้เหมาะสมกับข้อจำกัด (limitations) และความสามารถของมนุษย์ บุคคลจะได้รับการพิจารณาให้เป็นตัวคงที่เมื่องานได้รับการพิจารณาให้เป็นตัวแปร ถ้าพิจารณาตามอุดมคติแล้วก็เป็น การสร้างงานขึ้นมาเพื่อให้ใครก็ได้ปฏิบัติวิธีการทั้งสองนี้ให้ได้ผลทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ทำอย่างไรถึงจะสร้างชุดของวิธีการทดสอบ—การคัดเลือกที่เหมาะสมกับงาน (the testing-selection approach with the engineering) และวิธีการเปลี่ยนแปลงในการจัดรูปร่าง (job redesigning approach) ขึ้นเสียใหม่เพื่อที่จะได้ใช้ศักยภาพ (potentials) ของมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์การได้มากที่สุด

การใช้ทรัพยากรมนุษย์—อำนาจหน้าที่ (authority) อิทธิพล (influence) และข้อผูกพันทางจิตใจ (the psychological contract)

ถ้าหากการสรรหาและการวางตัวบุคคลเป็นปัญหาแรกขององค์การแล้ว การจูงใจ (the motivation) บุคคลให้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้นไปถึงระดับการทำงานที่สูง จึงนับเป็นปัญหาประการที่สอง และเป็นปัญหาที่สำคัญเท่าๆ กับปัญหาแรก เท่าที่เคยได้ปฏิบัติกันมาแต่ดั้งเดิมนั้น ปัญหานี้ได้รับความสนใจอย่างมากโดยมีการค้นหาและจัดทำรายการเกี่ยวกับแรงจูงใจ (motives) และความต้องการ (needs) ของผู้ปฏิบัติงานขึ้น และได้นำสิ่งเหล่านี้เข้าเกี่ยวข้องกับเครื่องล่อใจ (incentives) และรางวัล (rewards) ซึ่งองค์การเป็นผู้เสนอให้ เมื่อได้มีการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้มากขึ้น จึงเป็นที่เห็นได้ชัดว่าปัญหาที่เป็นสิ่งยุ่งยากและซับซ้อนมากอย่างหนึ่งซึ่งสามารถทำให้เห็นได้ชัด เมื่อใช้ศัพท์ว่า “ข้อผูกพันทางจิตใจ” (a psychological contract) ข้อผูกพันนี้เข้ามาในองค์การได้โดยทั้งตัวบุคคลและองค์การ

ความคิดเรื่องข้อผูกพันทางจิตใจ หมายความว่า การที่แต่ละบุคคลมีความคาดหวังหลายๆ อย่างในองค์การ และการที่องค์กรก็มีความคาดหวังหลายๆ อย่างในตัวบุคคล ความคาดหวังเหล่านี้ไม่ได้

<sup>๔</sup> M. Haire, "Psychological Problems Relevant to Business and Industry" *Psychol. Bull.*, 1959, 56, pp. 169-194.

ครอบคลุมเฉพาะแต่เรื่องปริมาณงานที่เขาต้องทำสำหรับเงินที่จะได้ แต่ยังคงเกี่ยวข้องกับแบบแผนทั้งหมดของสิทธิ (rights) สิทธิพิเศษ (privileges) และข้อผูกมัด (obligation) ระหว่างผู้ปฏิบัติงานและองค์กรด้วย ตัวอย่างเช่น คนงานอาจหวังว่าหลังจากที่เขาได้ทำงานกับบริษัทมาเป็นเวลานานปี ทางบริษัทคงจะไม่ไล่เขาออก และบริษัทอาจหวังว่าคนงานคงจะไม่ทำให้บริษัทเสียชื่อเสียงหรือให้ความลับของบริษัทแก่คู่แข่ง เป็นต้น ความคาดหวังเช่นว่านี้ มิได้มีที่การบันทึกไว้เป็นข้อตกลงใด ๆ อย่างเป็นทางการระหว่างลูกจ้างและองค์กรนั้น แต่ความคาดหวังนี้ยังดำเนินไปอย่างเข้มแข็งในฐานะที่เป็นข้อกำหนดของพฤติกรรม<sup>๕</sup>

ในเรื่องขององค์กรนั้น ข้อผูกพันทางจิตใจได้ดำเนินไปตามแนวความคิดของอำนาจหน้าที่ (concept of authority) ที่ว่าการตัดสินใจในการเข้าร่วมกับองค์กรหนึ่งองค์กรใดหมายความว่าความถึงการผูกมัดที่จะยอมรับระบบอำนาจหน้าที่ขององค์กรนั้นๆ ดังที่ผู้เขียนได้กล่าวมาข้างต้นแล้วว่า องค์กรมีการร่วมมือประสานงานในหน้าที่นานาประการโดยลำดับชั้นของอำนาจหน้าที่ (a hierarchy of authority) บางอย่าง ภายในขอบเขตที่ได้นิยามไว้แล้วว่าแต่ละบุคคลต้องมีเจตนาพร้อมที่จะมอบในคำสั่งของบุคคลใด ๆ หรือผู้เขียนคำสั่ง หรือกฎระเบียบต่างๆ ถึงแม้ว่าเขาจะมีความเห็นตรงกันข้ามกับคำสั่งนั้น เขาก็จะต้องยับยั้งความรู้สึกที่โอเอียงของเขานั้นเสีย อำนาจหน้าที่ (authority) และอำนาจแท้ๆ (pure power) มิใช่สิ่งๆ เดียวกัน อำนาจแท้ๆ หมายถึงการให้รางวัลหรือการปฏิบัติการโดยพลະกำลังที่จะบังคับคนใดคนหนึ่งให้ทำสิ่งที่ขัดกับความต้องการของเขาได้ ตรงกันข้ามกับอำนาจหน้าที่ซึ่งหมายถึงเจตนาพร้อม (willingness) ในส่วนของ “ผู้ใต้บังคับบัญชา” ที่ยอมรับฟัง เพราะเขา ตกลงยินยอม (consents) ตลอดจนยอมให้มีบุคคลอยู่ในตำแหน่งอำนาจหน้าที่หรือตำแหน่งทางกฎหมายซึ่งมีสิทธิในการบังคับบัญชาตนได้

การตกลงยินยอมดังกล่าวจะมีความหมายต่อกลุ่ม หรือต่อองค์กรก็ต่อเมื่อความยินยอมนั้นขึ้นอยู่กับการเห็นสอดคล้องร่วมกัน (a shared consensus) เกี่ยวกับการพื้นฐานของความถูกต้องตามกฎหมาย (a basis of the legitimacy) ของอำนาจหน้าที่ นั่นคือ กฎหมายจะได้รับการยินยอมจากพวกเราได้ ถ้าเรตกลงกันว่า นั่นเป็นสิ่งที่ถูกต้องตามกฎหมายและเป็นการถูกต้องเหมาะสมสำหรับพวกเราแล้วที่จะได้รับการปกครองโดยกฎหมายนั้นๆ องค์กรสามารถมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่มีความหมายให้แก่หัวหน้าคนงาน (a foreman) ได้ก็ต่อเมื่อคนงานตกลงกันว่า ระบบ (system) ซึ่งบุคคลได้รับเลือกให้เป็นหัวหน้าคนงานนั้นเป็นระบบที่เขาจะสนับสนุน และนับเป็นการตกลงในระบบที่คนงานต้องยอมทนต่อหัวหน้าคนงานที่เลวในบางครั้ง และยังคงต้องยอมรับคำสั่งจากเขาด้วย

ถ้าพิจารณาจากด้านคนงานแล้ว ข้อผูกพันทางจิตใจดำเนินการไปได้โดยความเข้าใจของเขาที่เขาสามารถมี อิทธิพล (influence) ต่อองค์กรหรือสถานการณ์ในปัจจุบันอย่างเพียงพอที่จะทำให้เขา

<sup>๕</sup> คำแรกนี้ นำมาจากการศึกษาซึ่งกระทำโดย C. Argyris ซึ่งได้รายงานไว้ในหนังสือของ C. Argyris, **Understanding Organizational Behavior** (Homewood, Ill.: The Dorsey Press, 1960). และเช่นกันกับการศึกษาของ Levinson และคณะ ซึ่งรายงานไว้ใน H. Levinson et al., **Men, Management, and Mental Health** (Cambridge, Mass: Harvard Univ. Press, 1962).

แน่ใจได้ว่า เขาจะไม่ถูกเอาเปรียบด้วยประการใด ๆ ความรู้สึกของเขาในการที่มีอิทธิพลต่อสถานการณ์นั้นนับว่าเป็นผลส่วนหนึ่งของการตกลงของเขาที่มีต่อพื้นฐานของการตกลงยินยอม และการยอมรับในระบบซึ่งบุคคลนั้นได้เข้ามาอยู่ในตำแหน่งต่าง ๆ ตามอำนาจหน้าที่ แต่ก็ขึ้นอยู่กับความรู้สึกที่มีต่ออำนาจหน้าที่โดยตรง และการเปลี่ยนสถานการณ์ในองค์การอีกด้วย วิธีการของอิทธิพลไม่ว่าจะเป็นในฐานะหน่วยอิสระหรือในฐานะสมาชิกของสมาคมก็ตาม—ก็ไม่สำคัญมากเหมือนกับความเชื่อพื้นฐานของเขาที่ว่า เขามีอำนาจบางอย่างที่จะแสดงอิทธิพลได้ ถ้าข้อมูลพินทางจิตใจในความคิดของเขาไม่ใช่ว่าเป็นผล ดังนั้น องค์การจึงบังคับข้อมูลพินในทหระณะขององค์การโดยการใช้อำนาจหน้าที่ คนงานก็จะบังคับข้อมูลพินในทหระณะของเขาเองโดยการใช้อิทธิพลที่ย้อนกลับขึ้นไป

แบบแผนของอำนาจหน้าที่และอิทธิพลซึ่งจะทำให้เกิดผลในสถานการณ์ใด ๆ นั้นขึ้นอยู่กับส่วนหนึ่งของพื้นฐานการตกลงยินยอม พื้นฐานที่เรายอมรับความถูกต้องตามกฎหมายของอำนาจหน้าที่นี้สามารถเปลี่ยนไปได้จากสังคมหนึ่ง ไปสู่สังคมหนึ่ง และจากองค์การหนึ่งไปยังอีกองค์การหนึ่ง แรกทีเดียว นักสังคมวิทยา ชื่อ แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ได้ชี้ให้เห็นว่า มีพื้นฐานของความถูกต้องตามกฎหมาย ๓ ทางใหญ่ ๆ ด้วยกัน นั่นคือ ประเพณีนิยม (tradition) องค์การที่มีกฎหมายอันสอดคล้องด้วยเหตุผล (rational legal organization) และอำนาจพิเศษในตัวเอง (charisma)<sup>๖</sup> ความคิดเหล่านี้จะทำให้เข้าใจได้ง่ายมากขึ้น ถ้าเราจะคิดถึงสังคมทั้งปวงและระบบการเมืองที่ใช้ในสังคม

**ประเพณีนิยม (tradition)** ในฐานะที่เป็นพื้นฐาน (basis) ของความถูกต้องตามกฎหมายหมายถึงการที่ผู้ถูกปกครองมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ปกครอง โดยที่มีความเชื่อว่า ตำแหน่งของผู้ปกครองนั้นเป็นที่ยอมรับตลอดมา ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดที่สุด คือ ระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ (a monarchy) ซึ่งได้รับการสนับสนุนจนวาระสุดท้าย ด้วยความเชื่อที่ว่า ราชวงศ์ที่ปกครองนั้นมีมูลฐานดั้งเดิมของเทวะและมีเทวสิทธิ (the divine origin and rights) และมีความเชื่อในเรื่องสิทธิของการสืบสันตติวงศ์ โดยรัชทายาทที่เป็นชายองค์แรกของบัลลังก์ สำหรับระดับชั้นอำนาจหน้าที่ที่ต่ำลงมากเป็นที่ยอมรับภายในขอบเขตที่ว่ากษัตริย์ได้มอบอำนาจหน้าที่ให้แก่คนเหล่านั้น สิ่งที่ทำให้ระบบสังคมทั้งมวลมี “ความถูกต้อง” เกิดขึ้นได้นั้น เป็นความเชื่อหรือประเพณีที่แวดล้อมไปด้วยความคิดในเรื่องของสมบูรณาญาสิทธิราชย์ ในองค์การที่มีส่วนของสังคมโดยมีการยอมรับในอำนาจหน้าที่การเป็นผู้จัดการอาวุโสของบุตรชายของเจ้าของ แม้ว่าคนงานจะไม่แน่ใจความสามารถที่แท้จริงของเขาในฐานะที่เป็นผู้จัดการก็ตาม ขณะที่เราไม่ค่อยจะเห็นระบบอำนาจหน้าที่ชนิดนี้ดำเนินอยู่ในสังคมเรา เรื่องนี้กลับเป็นเรื่องธรรมดาสามัญในสถาบันทางการเมืองและธุรกิจของประเทศที่ด้อยพัฒนาทางเศรษฐกิจ

**หลักการ การมีกฎหมายที่สอดคล้องกับเหตุผล (rational—legal)** ในแง่ที่เป็นพื้นฐานของอำนาจหน้าที่นั้น มีแนวโน้มเป็นที่ยอมรับในสังคมของเราเอง หลักการนี้เป็นแนวความคิดประชาธิปไตย (the concept of democracy) และความคิดขององค์การรูปนัยดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น ตามความคิดเหล่านี้ อำนาจ (power) หรืออำนาจหน้าที่ (authority) ควรมีการมอบหมายโดยอาศัยพื้นฐาน

<sup>๖</sup> M. Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*. Talcott Parsons (ed.) (Glencoe, Ill.: Free Press and Falcons Wing Press, 1947).

ของหลักการอันประกอบด้วยเหตุผล (rational criteria) และที่เกี่ยวกับระเบียบการทางกฎหมายและสัญญา ตลอดจนหลักเกณฑ์ข้อบังคับที่ไม่เป็นทางการอื่น ๆ หลักการอันเกี่ยวกับเหตุผล หมายถึงว่า การที่จะให้ตำแหน่งของอำนาจหน้าที่แก่บุคคลใดนั้น บุคคลนั้นควรจะได้แสดงให้เห็นถึงความสามารถ และมีการจงใจบุคคลให้กระทำการตามความต้องการของตำแหน่งนั้น ๆ ได้

ในด้านการเมือง ได้มีการนำหลักการเหล่านี้มาใช้ในระบบการเลือกตั้งเจ้าหน้าที่ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของการประเมินอย่างมีเหตุผลเกี่ยวกับความสามารถและการจงใจให้ทำงาน ตลอดจนผลงานของเขาคิดได้ทำมาแล้ว ในด้านองค์กรการนั้น หลักการเหล่านี้ ปรากฏชัดในความคิดของการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง (promotion) ตามหลักคุณธรรม (merit) (คือ ความสามารถรวมกับงานที่ได้ปฏิบัติมา) และในความคิดที่ว่า ในที่สุดอำนาจหน้าที่จะมาจากความสามารถของบุคคลหนึ่งทีกระทำบางสิ่ง (something) ได้ดีกว่าบุคคลที่อยู่ในฐานะต่ำกว่าเขาสามารถทำได้ กล่าวอย่างสั้น ๆ ก็คือ ความเชี่ยวชาญชำนาญ (expertness) ของเขานั้นเอง สิ่งที่มีบังคับบัญชาที่มีความเชี่ยวชาญการอาจจะแตกต่างเป็นอย่างมากจากสิ่งที่ผู้บังคับบัญชามีอยู่ อาทิเช่น เมื่อผู้จัดการมีนักเคมีซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาของเขาในห้องค้นคว้าทดลองถึง ๑๐ คน การที่นักเคมียอมรับในอำนาจหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาขึ้นอยู่กับการเข้าใจของเขาที่ว่า ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้จัดการ ที่ดีกว่าพวกเขา และโดยวิธีการนี้ผู้บังคับบัญชาจึงได้ตำแหน่งของเขาโดยวิธีทางที่ถูกต้องตามกฎหมาย

**อำนาจพิเศษในตัวเอง (charisma)** ในแง่ที่เป็นพื้นฐานเพื่อให้เกิดอำนาจหน้าที่ขึ้น ในกรณีทีบุคคลมีบุคลิกลักษณะอันเป็นที่ดึงดูดใจผู้อื่นอย่างมาก ซึ่งสามารถทำให้ผู้อื่นเชื่อในอำนาจอันเร้นลับ (mystical) อำนาจมายา (magical) และอำนาจดั่งเทวะ (divine) หรือเป็นเพียงอำนาจพิเศษธรรมดา ๆ เท่านั้น ขบวนการทางการเมืองและทางศาสนา มักจะพัฒนาขึ้นมาพร้อม ๆ กับผู้นำที่มีอำนาจพิเศษในตัวเอง (charismatic leaders) ผู้นำเหล่านี้มีส่วนเกี่ยวข้องกับความเป็นอยู่ขององค์กรในกรณีที่ผู้ควบคุมบังคับบัญชา (supervisors) หรือผู้บริหารชั้นสูง (top executives) สามารถทำให้สมาชิกทั้งหลายมีการตกลงยินยอมได้ด้วยพื้นฐานของคุณสมบัติส่วนตัวอันเป็นลักษณะพิเศษของเขาโดยแท้ที่ตนเอง ดังนั้น จึงทำให้ทุกคนพร้อมที่จะยอมรับฟังคำสั่งและกระทำตามผู้นำอย่างง่ายดาย ทั้งนี้ก็เพราะมีความเชื่อและไว้วางใจในตัวผู้นำโดยสมบูรณ์ และยอมรับในคำพูดของเขาว่าเป็นหลักเกณฑ์ที่ไม่ต้องมีการพิสูจน์ (dogma) แม้ว่าเขาจะไม่มี ความชำนาญ หรือไม่ได้ตำแหน่งมาโดยวิธีการตามกฎหมายที่ถูกต้องด้วยเหตุผลก็ตาม

ในการพิจารณานี้ ผู้เขียนได้สอดแทรกเรื่องอำนาจหน้าที่และพื้นฐานของอำนาจหน้าที่นี้ไว้ก็เพื่อที่จะเน้นจุดที่ว่า องค์กรจะไม่สามารถทำหน้าที่ได้จนกว่าสมาชิกขององค์กรจะตกลงยินยอมให้ระบบอำนาจหน้าที่นั้นดำเนินการได้ และการตกลงยินยอมนี้จะเป็นไปได้เพียงไรย่อมขึ้นอยู่กับข้อผูกพันทางจิตใจระหว่างองค์กรและสมาชิก ถ้าองค์กรไม่สามารถทำให้ความคาดหวังของคนงานเป็นผลได้ และขณะเดียวกันเมื่อองค์กรไม่สามารถบังคับให้เขาคงอยู่เป็นสมาชิกได้แล้ว เมื่อนั้นผู้ปฏิบัติงานก็จะอยากออกจากองค์กร ดังนั้น จึงถือได้ว่าปัญหาของการจงใจและการล่อใจขององค์กรหรือการให้รางวัลเป็นการต่อรองที่ซับซ้อนระหว่างองค์กรและสมาชิก ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับการตัดสินใจ

ในการเข้ามามีส่วนร่วม การตัดสินใจที่ว่า จะทำงานหนักสักเท่าไร และผลผลิตควรจะเป็นอย่างไร ความรู้สึกในเรื่องความจงรักภักดีและความผูกพัน ความคาดหวังที่จะได้รับการดูแล และการพบว่ามีความรู้สึกอันหนึ่งอันเดียวกันโดยที่แต่ละบุคคลได้ปฏิบัติงานตามบทบาทของตนในองค์การ ตลอดจนการมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการ การมีส่วนร่วมในความรู้สึกต่างๆ และรวมถึงความคาดหวังอื่น ๆ<sup>๗</sup>

กล่าวโดยสรุป ก็คือ ปัญหาจิตวิทยาขององค์การที่สำคัญประการที่สองนี้เกี่ยวกับลักษณะและผลของข้อผูกพันทางจิตใจระหว่างองค์การและสมาชิกขององค์การ เรื่องต่างๆ อาทิเช่น ลักษณะของอำนาจหน้าที่ ความเป็นไปได้ของอิทธิพลที่มีอยู่เหนือระบบ แบบแผนของการจูงใจและความคาดหวังของคณงานและผู้บริหาร ระบบเครื่องล่อใจที่เกิดขึ้นในด้านการบริหาร แบบแผนของการบริหารที่สร้างความจงรักภักดี และความผูกพันซึ่งตรงข้ามกับความรู้สึกที่เหมือนคนแปลกหน้าหรือความไม่พอใจทั้งหมดนี้เป็นส่วนของปัญหาทั่วไป

### การผสมผสานระหว่างส่วนต่าง ๆ ขององค์การ

ดังที่ผู้เขียนได้ชี้ให้เห็นแต่แรกแล้วว่า การแบ่งแรงงานนั้นเป็นลักษณะสำคัญประการหนึ่งขององค์การ การแบ่งงานนี้เป็นผลมาจากวิธีการพิเศษเฉพาะอย่าง (specification) ต่างๆ ซึ่งทำให้บรรลุผลสำเร็จได้ในที่สุด แต่ละวิธีการ (means) จะกลายเป็นเป้าหมายของกลุ่มบุคคลผู้ซึ่งได้รับมอบหมายให้ดำเนินการ และหน่วยย่อยขององค์การนี้จะสร้างวิธีการของตนเองขึ้นมา เพื่อจะได้ปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายของหน่วย และทำให้วิธีการเหล่านี้กลายเป็นเป้าหมายของหน่วยย่อยอื่นๆ ขององค์การต่อไปอีก ในการพิจารณานี้จะขอยกตัวอย่างในเรื่องกองทัพบกอีกครั้งหนึ่ง เพื่อที่จะมีชัยชนะในสงคราม (อันเป็นเป้าหมายสุดท้าย) ผู้มีอำนาจสูงสุดจะทำการวินิจฉัยว่า กองทัพต้องการอาวุธปืน เสบียง การขนส่ง และสิ่งอื่นๆ มากน้อยสักเท่าใด (อันเป็นวิธีการต่างๆ ที่จะนำมาใช้เพื่อให้เป้าหมายสุดท้ายจะได้บรรลุผล) เมื่อวิธีการเหล่านี้ดำเนินการไปจะกลายเป็นเป้าหมายขององค์การย่อยอื่นๆ ซึ่งตั้งขึ้นมาเพื่อให้มีการรับผิดชอบขึ้น ดังนั้น กองทหารราบและกองทหารปืนใหญ่จึงถือว่าการผลิตอาวุธปืนในจำนวนหนึ่งนั้นเป็นเป้าหมายของหน่วย หน่วยขนส่งถือว่าการจัดหายานยนต์ และการสร้างถนนหนทางเป็นเป้าหมายของตน ส่วนเป้าหมายของหน่วยพลริการก็คือการจัดหาอาวุธยุทโธปกรณ์ อาหาร และเสบียงอื่นๆ แต่ละหน่วยงานอาจวินิจฉัยว่าหน่วยนั้นสามารถบรรลุเป้าหมายของตนได้ดีที่สุดโดยการจัดแบ่งหน้าที่ด้วยวิธีการแตกต่างออกไป อันเป็นผลให้แต่ละวิธีการเหล่านี้กลายเป็นจุดหมายของหน่วยย่อยๆ ที่รองๆ ลงไปตามลำดับและก็เป็นเช่นนั้นต่อไป

ดังนั้น เราสามารถมององค์การในลักษณะเบ็ดเสร็จ (total organization) ได้ว่าเป็นระบบของวิธีการที่สัมพันธ์กับจุดมุ่งหมายแบบลูกโซ่ (a system of ends-means chains) ซึ่งวิธีการขององค์การในระดับสูงจะกลายเป็นจุดหมายของส่วนในระดับที่ต่ำกว่า ในแผนการหลักขององค์การ มักจะกำหนด

<sup>๗</sup> เมื่อไม่นานมานี้ มีนักสำรวจคณะหนึ่งซึ่งได้พยายามศึกษาหาผลกระทบทางพฤติกรรมที่เกี่ยวกับอำนาจชนิดต่าง ๆ ภายใต้อำนาจวิจัยชื่อว่า พื้นฐานของความถูกต้องตามกฎหมายในด้านสังคมวิทยา ดูสรุปผลการวิจัยได้ใน D. Cartwright (ed.), *Studies in Social Power* (Ann Arbor, Mich.: The Univ. of Michigan, 1959).

เฉพาะวิธีการระดับแรกที่จะใช้เท่านั้น และให้ความเป็นอิสระส่วนหนึ่งแก่ระดับต่ำถัดลงไปในการพัฒนาหน่วยย่อยของตัวเอง ทั้งนี้ ก็เพื่อจะทำให้ส่วนงานของหน่วยตนซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงานทั้งหมดได้บรรลุผลสูงสุด อันที่จริงแล้ว สภาพการณ์นี้ทำให้เกิดความเป็นไปได้ที่ว่าส่วนขององค์กรที่ต่างกัน จะเริ่มปฏิบัติต่อกันในลักษณะขัดกันทางวัตถุประสงค์ (cross-purposes) มีการปฏิบัติหน้าที่ซ้ำซ้อนกัน (overlap) หรือมีการแข่งขันกันเพื่อจะได้มาซึ่งทรัพยากรอันมีอยู่อย่างจำกัด อาทิเช่น แข่งกันเอาคนงาน “ดี ๆ” หรือการมี “ส่วนในงบประมาณ” จำนวนหนึ่ง เป็นต้น

ดังเช่นตัวอย่างในกองทัพบก หน่วยพลธิการอาจทำการวินิจฉัยสั่งการให้ใช้รถบรรทุกของหน่วยเพื่อขนอาวุธยุทธภัณฑ์ ทั้งนี้ เพราะหน่วยพลธิการรู้ว่าจะต้องใช้รถบรรทุกชนิดใดเป็นพิเศษ แต่ความรู้สึกนี้ อาจขัดกับนโยบายของหน่วยการขนส่งในการอำนวยความสะดวกทางด้านคมนาคมทั้งหมด หรือยิ่งร้ายไปกว่านั้น ถนนซึ่งสร้างโดยหน่วยการขนส่งอาจไม่เหมาะสำหรับยานยนต์ชนิดพิเศษซึ่งสร้างขึ้นโดยหน่วยอื่น ตัวอย่างนี้จะทำให้เราเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงความยุ่งยากอันสลัซับซ้อน และการทำงานในลักษณะที่มีจุดหมายที่ขัดกัน ตัวอย่างที่จะแสดงให้เห็นถึงการแข่งขันกันเพื่อการแสวงหาทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ได้แก่กรณีที่ฝ่ายขนส่งยังรวมเอาพวกวิศวกรที่ดีที่สุดไว้ แม้ว่าหน่วยงานอื่นจะต้องการตัวบุคคลเหล่านั้นด้วยก็ตาม หรืออาจของบประมาณในด้านพัสดุมากกว่าที่เคยขอ เพื่อที่จะทำให้แน่ใจว่าหน่วยจะปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย เป็นต้น ยิ่งองค์กรมีขนาดใหญ่และมีหน้าที่การงานที่ต้องทำให้สำเร็จมากเท่าใด ก็ยิ่งทำให้ขาดการรวมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้มากขึ้นเท่านั้น

ดังนั้น ปัญหาใหญ่อันหนึ่งขององค์กรที่จะต้องเผชิญ ก็คือ การรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของส่วนต่างๆ ภายในองค์กร ทั้งนี้ ก็เพื่อให้แน่ใจว่าการปฏิบัติกรต่างๆ จะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

แต่ทำไมเรื่องราวดังกล่าวจึงเป็นปัญหา จิตวิทยา ทำไมจึงควรได้รับการพิจารณาในตำราของจิตวิทยาองค์กรมากกว่าเป็นส่วนหนึ่งของตำราด้านทฤษฎีองค์การอย่างหนึ่งอย่างใดโดยตรง ทำไมการรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันจึงไม่สามารถทำให้เชื่อมั่นได้ โดยเพียงแต่ให้มีแผนงานขององค์กรโดยทั้งหมดที่ได้ทำอย่างระมัดระวังมากขึ้น ในอันที่จะกำหนดหน้าที่ที่จะทำให้ความซับซ้อนและการแข่งขันกันนั้นหมดลงไป

คำตอบของปัญหาเหล่านี้เกี่ยวข้องกับโดยตลอดกับแนวความคิดขององค์กร อรูปนัย (informal organization) ดังที่ได้ให้เห็นข้างต้นแล้วว่าแม้บทบาทในองค์กรต้องการเพียงแต่ให้บุคคลแต่ละคนมีกิจกรรมที่จำกัดแน่นอนเท่านั้น แต่เมื่อบุคคลเข้ามาทำงานก็เป็นการถือเอาทั้งตัวบุคคลเข้ามา นั่นคือการนำเอาทัศนคติ ความรู้สึก และความเข้าใจหลายๆ อย่างเข้ามาด้วย ซึ่งสิ่งเหล่านี้้องค์การไม่ได้คาดหมายเอาไว้ และไม่เหมาะสมกับแผนงานขององค์กรอย่างเห็นได้ชัด เมื่อบุคคลผู้นั้นทำงานกับคนอื่น ๆ เขาจะพัฒนาความสัมพันธ์กับบุคคลต่างๆ เหล่านั้นขึ้นมาได้ อาจจะเป็นการตกลงที่ไม่เป็นทางการ และเป็นแบบแผนของการร่วมมือ ประสานงาน ซึ่งการกระทำทั้งหมดนั้นนอกเหนือไปกว่าสิ่งที่องค์กรได้กำหนดไว้อย่างเป็นทางการ อันที่จริงแล้ว การดำเนินการที่ไม่เป็นทางการดังกล่าวมักจะ

พัฒนาขึ้นมาเพื่อจะแก้ไขปัญหาซึ่งการดำเนินการที่เป็นทางการและกฎข้อบังคับไม่ได้คาดคิดเอาไว้ ส่วนใหญ่ของความรู้สึก ทศนคติ และการดำเนินการที่ไม่เป็นทางการ จะสะท้อนให้เห็นถึงความจงรักภักดีที่มีมากขึ้นต่อหน่วยงานย่อยที่บุคคลผู้นั้นสังกัดอยู่ เมื่อเขามีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับหน่วยนั้น การปฏิบัติงานของเขาในหน่วยย่อยก็จะเริ่มผูกพันกับความรู้สึกยกย่องตนเอง (self-esteem) และนับว่าเป็นการยกย่องขึ้นสำหรับบุคคลผู้นั้นที่จะเข้าใจ และมีส่วนร่วมในความรู้สึกเกี่ยวกับปัญหาของหน่วยงานอื่นและองค์การโดยทั้งหมด เขาอาจจะทำงานเพื่อหน่วยของเขาเอง และเริ่มไม่เอาใจใส่หรือเป็นฝ่ายตรงข้ามกับหน่วยงานอื่น ๆ เพิ่มขึ้น องค์การรูปนัยมักจะส่งเสริมกระบวนการนี้ โดยการให้รางวัลในเมื่อมีการแข่งขันระหว่างกลุ่มต่าง ๆ และเป็นการกระตุ้นให้เกิด **ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (esprit de corps)** จากการแข่งขันนั้นเราได้ผลดีบางอย่าง แต่ในขณะที่เดียวกันก็มีส่วนทำให้เกิดปัญหาในเรื่องการประสานงานระหว่างกลุ่มขึ้นได้

ความยากลำบากหลาย ๆ ประการระหว่างหน่วยงานเกิดขึ้นในลักษณะที่ได้บรรยายมาแล้ว ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการขาดการรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอันเป็นผลของพลังทางจิตวิทยา พลังดังกล่าวมีอยู่ในองค์การไปจนถึงการสร้างแบบแผนอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งมีอิทธิพลและสามารถเปลี่ยนแปลงแบบแผนที่เป็นทางการได้ ดังนั้น ในการที่จะทำให้การรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเป็นผลสำเร็จ จึงจำเป็นต้องนำเอาไม่เฉพาะแต่การจัดรูปแบบขององค์การรูปนัยอย่างสมควรเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวกับการดำเนินการทางจิตวิทยาซึ่งจะช่วยปรับปรุงการติดต่อสื่อสาร (communication) กับความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างกลุ่มย่อยต่าง ๆ ภายในองค์การด้วย และโดยวิธีนี้จะช่วยให้กลุ่มย่อยต่าง ๆ บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

**ประสิทธิผลขององค์การ — ปัญหาของการอยู่รอด การเจริญเติบโต และสมรรถภาพในการปรับตัวและจัดการกับสิ่งแวดล้อม**

ในตอนนี้ เราจะพิจารณาถึงความสัมพันธ์ขององค์การกับสิ่งแวดล้อม องค์การทุกองค์การอยู่ในสิ่งแวดล้อมซึ่งประกอบด้วยวัฒนธรรมและโครงสร้างทางสังคมของสังคมนั้น ๆ และขององค์การอื่นที่อาจจะมีความสัมพันธ์ต่าง ๆ กับองค์การ ตลอดจนองค์การทางสังคมอื่น ๆ และกลุ่มคนต่าง ๆ ซึ่งอาจจะเป็นเจ้าของ ผู้จัดการ ลูกจ้าง ลูกค้า ลูกความ หรือเป็น “ประชาชนทั่วไป” (the public at large) ก็ได้

เพื่อการอยู่รอดนั้น องค์การต้องปฏิบัติหน้าที่อันเป็นประโยชน์บางประการ เป้าหมายธรรมดา ๆ ซึ่งสถาปนิกขององค์การ (the architects of the organization) ต้องทำให้เกิดผลออกมาในรูปผลผลิตหรือบริการอันเป็นประโยชน์ต่อสมาชิกขององค์การ หรือองค์การอื่น ๆ หรือประชาชนทั่วไป ตัวอย่างเช่น ในการวิเคราะห์เกี่ยวกับองค์การรูปนัยของบลาวและสก็อต (Blau and Scott) เขาใช้พื้นฐานใหญ่ ๆ เป็นบรรทัดฐานในการแบ่งแยกว่า ใครบ้างจะได้รับผลประโยชน์จากการคงอยู่ขององค์การ<sup>๑</sup> เขาได้กำหนดชนิดขององค์การไว้สี่ชนิด คือ

<sup>๑</sup> P.M. Blau and W.R. Scott, **Formal Organizations** San Francisco: Chandler, 1962.



(๑) สมาคมที่มีผลประโยชน์ร่วมกัน (mutual-benefit associations) ซึ่งให้ผลประโยชน์แก่สมาชิกขององค์กรเป็นประการแรก อันได้แก่ ฝ่ายปฏิบัติการ (the rank and file) (ตัวอย่างเช่น สหภาพแรงงาน สโมสร พรรคการเมือง หน่วยทางศาสนา สมาคมอาชีพต่างๆ เป็นต้น)

(๒) หน่วยทางธุรกิจเอกชน (business concerns) ซึ่งให้ผลประโยชน์แก่เจ้าของผู้จัดการเป็นประการแรก (อาทิเช่น วงการอุตสาหกรรม ร้านค้า ธนาคาร บริษัทประกันภัย)

(๓) องค์กรที่ให้บริการ (service organization) ซึ่งให้ผลประโยชน์แก่ลูกค้าขององค์กรเป็นประการแรก (ได้แก่ โรงพยาบาล โรงเรียน หน่วยสังคมสงเคราะห์ เป็นต้น) และ

(๔) องค์กรเพื่อการสาธารณะ (commonweal organizations) ซึ่งให้ผลประโยชน์แก่ประชาชนโดยทั่วไป (องค์กรรัฐบาล ได้แก่ สำนักงานสรรพากร กระทรวงกลาโหม กรมตำรวจ หน่วยดับเพลิง หน่วยค้นคว้าวิจัย และอื่นๆ)

การอยู่รอดขององค์กรแต่ละชนิดนั้น ในที่สุดก็ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรเองว่า องค์กรจะเป็นประโยชน์ต่อไปแก่ผู้รับผลประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญหรือไม่ การอยู่รอดขององค์กรไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับปัญหาจิตวิทยาอันแตกต่างไปจากปัญหาที่ได้กล่าวไปแล้ว เพื่อที่จะอยู่รอดองค์กรจะต้องดำเนินการภารกิจอันสำคัญขององค์กรต่อไป เช่น การสรรหา การใช้ทรัพยากร ให้เป็นประโยชน์อย่างถูกต้องเหมาะสม การจูงใจให้ทำงาน และการรวมบุคคลในองค์กรให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

อย่างไรก็ตาม เมื่อหันกลับมาพิจารณาปัญหาของการเจริญเติบโตขององค์กรในส่วนของธุรกิจเอกชน อาจมีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาผลผลิตใหม่ๆ และกระบวนการใหม่ๆ เพื่อจะได้มาซึ่งผลผลิต ซึ่งจะช่วยปรับปรุงฐานะการแข่งขันขององค์กรให้ดีขึ้น ความคิดใหม่ๆ เพื่อผลผลิตและกระบวนการเหล่านี้มาจากปวงชน ดังนั้น องค์กรจึงเผชิญกับปัญหาที่ว่า จะสร้างสิ่งแวดล้อมและนโยบายการบริหารอย่างไร จึงมิใช่เพียงแต่ทำให้การปฏิบัติงานในภารกิจเบื้องต้นที่มีประสิทธิภาพเท่านั้น แต่ยังช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มและการคิดประดิษฐ์สิ่งใหม่ๆ ขึ้นด้วย

ปัญหาที่กล่าวมานี้ไม่ใช่เป็นปัญหาเล็กๆ ทั้งนี้ เพราะว่าการดำเนินการหลายๆ อย่างที่องค์กรได้พัฒนาขึ้นมาเพื่อให้งานที่ปฏิบัติประจำวันเกิดประสิทธิผลสูงสุดนั้นเป็นทางทำให้เกิดบรรยากาศทางจิตวิทยา ซึ่งอาจจะทำให้ความคิดประดิษฐ์สิ่งใหม่ๆ และการสร้างสรรค์ได้รับการกระทบกระเทือน ถ้าบรรยากาศดังกล่าวเกิดขึ้น องค์กรจะเปลี่ยนแปลงบรรยากาศนั้นได้อย่างไรจึงจะไม่ทำให้เกิดประสิทธิผลของงานที่ปฏิบัติเป็นประจำหมดไป เป็นการสมควรหรือไม่ที่สมาชิกทุกคนขององค์กร จะได้มีความคิดประดิษฐ์สิ่งใหม่ๆ และมีการสร้างสรรค์ขึ้น หรือว่าควรจะเป็นงานที่ต้องมอบให้สมาชิก ๒-๓ คนจัดเป็นกลุ่มเพื่อการวิจัยและการพัฒนากลุ่ม ถ้าให้สร้างกลุ่มดังกล่าวขึ้นมา บุคคลควรได้รับการสรรหาเข้ามาในองค์กรได้อย่างไร และควรจะทำเนื้องานอย่างไร และกลุ่มควรจะมีสัมพันธกับส่วนอื่นๆ ขององค์กรอย่างไรบ้าง ปัญหาต่างๆ เหล่านี้และปัญหาอื่นอีกมากมาย ล้วนเป็นปัญหาจิตวิทยาที่เกิดจากเรื่องการเจริญเติบโตขององค์กร

ปัญหาของการเจริญเติบโตมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับปัญหาของการปรับตัวและการดำเนินการกับการเปลี่ยนแปลง เราจะเห็นว่าองค์การในทุกวันนี้อยู่ในสิ่งแวดล้อมที่มีการเคลื่อนไหวอยู่มาก การเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยีซึ่งเกิดขึ้นอยู่เสมอในอัตราที่ไม่ช้าเช่นนั้น ได้ก่อให้เกิดปัญหาเรื่องความล้าสมัยขึ้น การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและการเมืองที่เกิดขึ้นทั่วโลกทำให้เกิดมีความต้องการในอันที่จะมีการบริการใหม่ ๆ ตลอดเวลา รวมทั้งการขยายตัวของการบริการเดิมที่มีอยู่ การเกิดมีเครื่องคอมพิวเตอร์ (computers) และเครื่องจักรกล (automation) ทำให้ลักษณะของตัวองค์การเองกำลังเปลี่ยนแปลงและทำให้เกิดความต้องการใหม่ ๆ ในการที่จะให้มีผู้บริหารซึ่งได้รับการศึกษาสูง และผ่านการฝึกอบรมมากกว่าที่มีอยู่ในปัจจุบัน

พลังแวดล้อมเหล่านี้ไม่เพียงแต่สร้างความต้องการที่จะได้มาซึ่งความคิดสร้างสรรค์ในสมาชิกบางส่วนขององค์การเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวกับปัญหาจิตวิทยาที่มีลักษณะเป็นพื้นฐานด้วย ปัญหาที่สามารถนำมาทำเป็นแนวความคิดได้ดังนี้: การเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่ในด้านเทคโนโลยี และสังคมในปัจจุบัน เป็นสิ่งที่ทำนายไม่ได้ แม้ในสิบปีข้างหน้า เราก็ไม่สามารถจะประเมินถึงสิ่งแวดล้อมขององค์การได้อย่างถูกต้องแน่นอน ดังนั้น ถ้าองค์การต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและคาดคะเนไม่ได้ดังกล่าว องค์การก็ต้องพัฒนาความคล่องตัว (flexibility) และสมรรถภาพในการที่จะเผชิญกับปัญหาใหม่ ๆ มากมายให้ได้ ความคล่องตัวและสมรรถภาพที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวซึ่งในที่สุดก็จะขึ้นอยู่กับทรัพยากรมนุษย์ในองค์การนั่นเอง ถ้าผู้จัดการและลูกจ้างมีความคล่องตัวแล้ว โครงการขององค์การก็สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีสติและมีเหตุผลในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ภายนอก แต่ถ้าตัวบุคคลไม่มีความคล่องตัวแล้ว การเปลี่ยนแปลงโครงการจะไม่น่าบังเกิดผลต่อการดำเนินการขององค์การแต่ประการใดเลย ดังนั้น ปัญหาจิตวิทยาขององค์การจึงมีว่า ทำอย่างไรจึงจะให้มีการพัฒนาความคล่องตัวและการปรับตัวขึ้นในตัวบุคคล ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์การเพื่อการอยู่รอดในการเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงจากสิ่งแวดล้อม

ปัญหาที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดอีกปัญหาหนึ่ง คือ การพัฒนาคนงานและการบริหาร วิธีการหนึ่งในการยกสมรรถภาพขององค์การขึ้นเพื่อให้มีการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง คือ การพัฒนาสมรรถภาพและทักษะ (skills) ของคนงาน และผู้จัดการอย่างสุดความสามารถ ส่วนหนึ่งของปัญหาก็คือจะพัฒนาทักษะและสมรรถภาพในการบริหารโดยเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งองค์การรู้ว่าเป็นความต้องการในอนาคต แต่ปัญหาอีกส่วนหนึ่งคือจะส่งเสริมความเจริญเติบโตและการพัฒนาในความเฉลียวฉลาด (talents) และสมรรถภาพ อันเป็นลักษณะพิเศษ ซึ่งสมาชิกขององค์การมีอยู่ แม้ว่าสมรรถภาพและทักษะเหล่านั้นจะไม่มีคุณค่าที่ปรากฏให้เห็นได้ในองค์การขณะนั้นก็ตาม

ตัวอย่างเช่น เมื่อ ๑๐ ปีที่แล้ว คนงานคนหนึ่งมีความสนใจในวิชาคณิตศาสตร์และได้รับการสนับสนุนจากทางบริษัทให้ศึกษาในวิชาแขนงนี้ ซึ่งอาจจะทำให้เขาได้มีบทบาทอันสำคัญในการประเมินคุณค่าด้วยการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ไฟฟ้า (electronic computer) หาวิธีคำนวณกระบวนการข้อมูลโดยอัตโนมัติ (automatic data processing) ถ้าองค์การมีสมรรถภาพในการปรับปรุงและจัดการเปลี่ยนแปลงได้แล้ว องค์การอาจจะมีความจิตวิทยาที่สำคัญปัญหาเดียวกันได้ นั่นคือ การสนับสนุนให้คนงานมี

ทักษะหลายๆอย่าง และให้มีความเจริญเติบโต ทางจิตวิทยา ความเจริญเติบโตทางจิตวิทยาดังกล่าว อาจจะไม่เพียงแต่ทำให้การจัดการในสิ่งเปลี่ยนแปลงง่ายเข้า แต่อาจทำให้ปัญหาบางประการดั่งที่กล่าว มาข้างต้นหมดไปได้ อาทิเช่น จะจงใจลู่ก้างให้ทำงานอย่างไร จะสร้างข้อผูกมัดกับองค์กรอย่างไร และสิ่งสำคัญที่สุดก็คือ จะสร้างสถานการณ์ที่ทั้งความต้องการของบุคคลและความต้องการขององค์กร สามารถได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจทั้งสองฝ่ายได้อย่างไร

## สรุป

ในบทนี้ ผู้เขียนได้พยายามสรุปความคิดสำคัญๆ ซึ่งเน้นในแนวความคิดขององค์การรูปนัย และปัญหาจิตวิทยาต่างๆ ซึ่งเกิดขึ้นในองค์กร ปัญหาเหล่านี้มีผลกระทบซึ่งกันและกันและซ้ำซ้อนกัน แต่เพื่อจุดประสงค์ในการจัดแบ่งอย่างคร่าวๆ อาจแยกปัญหาออกได้เป็นประเภทๆ ดังต่อไปนี้

(๑) ปัญหาของการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม และการบรรจุทรัพยากรมนุษย์

(๒) ปัญหาที่เกิดจากข้อผูกพันทางจิตใจระหว่างบุคคลและองค์กรซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะของ อำนาจหน้าที่ภายในองค์กรและลักษณะของอิทธิพลซึ่งบุคคลสามารถใช้กับองค์กร

(๓) ปัญหาของการรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรที่ซับซ้อน อัน หมายถึงการปรับปรุงอย่างกว้างขวางในการติดต่อสื่อสาร และความสัมพันธ์ระหว่างองค์การรูปนัย ต่างๆ ซึ่งเกิดจากโครงสร้างที่เป็นทางการ และ

(๔) ปัญหาอันเนื่องมาจากความต้องการขององค์กรในการที่จะอยู่รอด เจริญเติบโต และ พัฒนาสมรรถภาพที่จะปรับตัวและจัดการกับการเปลี่ยนแปลงในโลกที่กำลังเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว

ในบทต่อไปทั้ง ๔ บท ขอเสนอปัญหาในเรื่องเหล่านั้นแต่ละปัญหาลับมาพิจารณาในรายละเอียดด้วยการค้นคว้าวิจัยและเกี่ยวข้องกับเรื่องที่มีการปฏิบัติ จะมีการทบทวนการค้นพบที่สำคัญ บางอย่าง และจะชี้ถึงการแก้ไขปรับปรุงว่ามีอะไรบ้าง ในทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรของเราที่รู้สึกว่าเป็น สิ่งจำเป็นที่ต้องมีในการคำนึงถึงการค้นพบทางด้านการวิจัยค้นคว้า

## บทที่ ๓

### การสรรหา (recruitment) การคัดเลือก (selection) การฝึกอบรม (training) และการบรรจุ (allocation)

ในบทนี้เราจะพิจารณาการดำเนินการโดยเฉพาะบางอย่างที่ใช้ในการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม และการบรรจุ โดยจะได้พิจารณาปัญหาบางประการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการเหล่านี้ และพยายามที่จะอธิบายให้เห็นว่าสิ่งเหล่านี้สัมพันธ์กับปัญหาอื่นๆ ขององค์การอย่างไร

วิธีการหนึ่ง ในการนำเอาคนงานเข้ามามีบทบาทในองค์การ ก็คือ การสรรหาบุคคลซึ่งมีคุณสมบัติตามที่ต้องการมากลุ่มหนึ่ง และจากกลุ่มนี้จึงทำการคัดเลือกบุคคลที่มีที่ทว่า่าจะปฏิบัติงานได้ดีที่สุด โดยมากเรามักจะให้ผู้สมัครทำการทดสอบหลายๆ แบบหรือใช้วิธีสังเกตบุคคลเหล่านั้นอย่างมีระบบแบบแผน ทั้งนี้ เพื่อที่จะเลือกเอาผู้สมัครที่มีคุณสมบัติที่ดีที่สุดนั่นเอง

### การสรรหา การทดสอบ และการคัดเลือก

กระบวนการสรรหาผู้สมัครและการคัดเลือกบุคคลจากผู้สมัคร อันนับเป็นประโยชน์อย่างใหญ่หลวงต่อองค์การนั้น ได้มีมานานแล้วก่อนที่จะได้มีการนำเอาจิตวิทยามาใช้ อย่างไรก็ตาม สิ่งที่เกิดที่จิตวิทยาได้มีส่วนในกระบวนการนี้ ก็คือ การทำให้ผลสำเร็จในการคัดเลือกโดยเฉลี่ยนั้นสูงกว่าธรรมดาที่เป็นไปได้ตั้งนั้นก็โดยการใชหลักเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์ (scientific criteria) ในกรรมวิธีการคัดเลือก และจากการพัฒนามาตรการต่างๆ จากการสังเกตผู้สมัคร ซึ่งทำให้มีการใช้ระบบเปรียบเทียบและการประเมินผล

เพื่อที่จะปรับปรุงให้มีการเลือกได้อย่างถูกต้อง (accuracy) จะต้องมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

๑. พัฒนาลักษณะ (criteria) ควรจะต้องมีการกำหนดบทบาทในองค์การหรืองานที่ต้องปฏิบัติเสียก่อน ทั้งนี้ เพื่อให้บุคคลใดก็ตามที่ต้องรับผิดชอบในการคัดเลือกได้เข้าใจอย่างชัดเจน และการปฏิบัติงานนั้นต้องมีวิธีที่จะวัดได้

๒. กำหนดตัวแปรที่ใช้เป็นตัวทำนาย (predictor variables) ด้วยการสังเกตผู้สมัครโดยอาศัยตัวแปรบางอย่าง ซึ่งคาดว่าจะเป็นตัวทำนายที่ดีของการปฏิบัติงานตามหลักมาตรฐาน

๓. ต้องได้มาซึ่งจำนวนผู้สมัครที่เพียงพอ เพื่อที่จะได้แน่ใจว่าตัวแปรที่จะใช้เป็นตัวทำนายนั้นมีการผันแปรอย่างพอเพียง เพื่อที่จะกำหนดว่าวิธีการคัดเลือกเป็นการปรับปรุงโดยใช้หนทางที่ดีที่สุดหรือไม่ หรือไม่ว่าจะเป็นวิธีใดๆ ที่เคยได้ใช้มาก่อนก็ตาม นับว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องได้ผู้สมัครที่

ตัวทำนายได้แสดงว่าอยู่ทั้งในระดับสูงและต่ำ ถ้าไม่ได้มาซึ่งตัวแปรดังกล่าวแล้ว นับว่าเป็นการยากที่จะสร้างความสัมพันธ์ (correlation) ระหว่างตัวทำนายและหลักเกณฑ์ที่มีความหมายได้

๔. การจ้างกลุ่มผู้สมัครที่จะไม่ได้รับการคัดเลือก ควรจะได้มีการจ้างบุคคลดังกล่าว โดยไม่ต้องมีการพิจารณาถึงคะแนนที่ตัวแปรอันเป็นตัวทำนายได้แสดงไว้

๕. จัดลำดับผู้สมัครโดยถือการปฏิบัติงาน การจัดลำดับเหล่านี้ต้องกระทำขึ้นเพื่อให้สัมพันธ์กับคะแนนของตัวแปรอันใช้เป็นตัวทำนาย

๖. คะแนนสัมพัทธ์หรือการสังเกตในตัวแปรที่ใช้เป็นตัวทำนายกับหลักเกณฑ์การปฏิบัติงานในกลุ่มผู้สมัครที่จะไม่ได้รับการคัดเลือก ชั้นนี้เป็นสิ่งที่จำเป็นเพื่อที่จะชี้ได้ว่าตัวทำนายได้ทำนายจริงหรือไม่ ถ้าความสัมพันธ์ที่ได้นั้นต่ำเกินไป ก็ควรต้องลองใช้ตัวทำนายอื่น ถ้าความสัมพันธ์นั้นเป็นที่ยอมรับ โดยผ่านการพิจารณาจากมาตรฐานที่จะกล่าวต่อไปแล้ว จึงดำเนินการขั้นต่อไปได้

๗. คัดเลือกผู้สมัครที่ได้คะแนนถึงตามที่กำหนดจากตัวแปรที่ใช้เป็นตัวทำนายเท่านั้น เมื่อใดที่มีการกำหนดความสัมพันธ์ขึ้น ก็มีทางเป็นไปได้ที่จะปรับปรุงการคัดเลือกให้มีความถูกต้องยิ่งขึ้น โดยการคัดเลือกเอาแต่เฉพาะผู้สมัครที่ได้คะแนนใกล้เคียงกับบุคคลที่จะไม่ได้รับการคัดเลือก แต่เป็นผู้ซึ่งปฏิบัติงานได้ดี คะแนนที่ถือว่าเป็นคะแนนผ่านนั้นขึ้นอยู่กับจำนวนของปัจจัยต่าง ๆ ที่จะกล่าวต่อไป

การปรับปรุงการคัดเลือกซึ่งเป็นผลจากการดำเนินการตามแบบที่กล่าวมานี้ ขึ้นอยู่กับจำนวนของปัจจัยต่าง ๆ ตามสถานการณ์

๑. ความผันแปรในการปฏิบัติงาน (หลักเกณฑ์) ระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่ต่ำที่สุดและเวลาที่สูงสุด ถ้าความผันแปรมีน้อยมาก ตัวทำนายก็จะไม่มีอะไรที่ต้องทำนายเลย ดังนั้น จึงไม่เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องพัฒนาตัวทำนายขึ้นมา

๒. ความเชื่อถือได้ในหลักเกณฑ์ ไม่ว่าจะด้วยเหตุผลใดก็ตาม ถ้าเป็นการยากลำบากที่จะตัดสินว่าในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายนั้น การปฏิบัติงานของใครดีกว่าหรือเร็วกว่ากัน หรือถ้าหากงานนั้นซับซ้อนจนทำให้ยากที่จะพัฒนาหลักเกณฑ์ขึ้นมาได้ในตอนแรกแล้ว คะแนนที่ใช้เป็นหลักเกณฑ์ (the criterion scores) (การจัดลำดับขั้นของการปฏิบัติงาน) ก็จะไม่เป็นที่เชื่อถือ ถ้าคะแนนที่ใช้เป็นหลักเกณฑ์เป็นที่เชื่อถือไม่ได้เสียแล้ว ก็จะเป็นการยากที่จะหาความสัมพันธ์ที่แท้จริงระหว่างคะแนนที่ใช้เป็นหลักเกณฑ์กับตัวแปรที่ใช้เป็นตัวทำนายได้ เป็นการง่ายที่จะพัฒนาการทดสอบ ตลอดจนตัวทำนายอื่นๆ สำหรับงานเสมียน หรืองานที่ใช้กำลัง (manual work) ทั้งนี้ เพราะเราสามารถตั้งหลักเกณฑ์ที่เชื่อถือได้ ตรงกันข้าม ตัวอย่างเช่น การคัดเลือกผู้บริหารนั้นเป็นสิ่งที่กระทำได้ยากกว่า ทั้งนี้ เป็นเพราะปัญหาเรื่องการบรรยายลักษณะการบริหารงานและการตัดสินเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องที่จะให้เป็นที่เชื่อถือได้นั่นเอง

๓. ความสำเร็จในการกำหนดตัวแปรที่ใช้เป็นตัวทำนาย การกำหนดตัวแปรที่ใช้เป็นตัวทำนายเป็นสิ่งที่ไม่ได้ง่ายสำหรับงานหลายชนิด ตัวอย่างเช่น ความคล่องแคล่วของการทำงานสำหรับกร

ปฏิบัติงานที่ต้องใช้แรงงานอย่างซับซ้อน สายตาที่ดีสำหรับบุคคลที่จะเป็นนักบิน ความรวดเร็วในการใช้ภาษาสำหรับการเขียนคำโฆษณาและอื่นๆ อย่างไรก็ตาม สำหรับงานหลายๆ ชนิด เราอาจจะไม่เห็นตัวทำนอย่างชัดเจนได้ ดังนั้น ก่อนที่จะกำหนดตัวทำนอยได้จึงต้องมีทักษะในสัญชาตญาณเป็นอย่างมาก และต้องมีการศึกษาเฉพาะกรณีตลอดจนผ่านการทดลองที่ล้มเหลวมามิใช่น้อย ตัวอย่างเช่น ในการคัดเลือกผู้บริหาร โลกัษณะหลายๆ อย่าง อันได้แก่ ความอดทนที่จะต้องมีความสับสนไม่แน่นอน และอารมณ์อันมั่นคงอาจจะเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งกว่าทักษะในการบริหารโดยเฉพาะเสียอีกถึงกระนั้นก็ตาม ในการวิเคราะห์แต่แรกสิ่งเหล่านี้ก็ยังไม่ได้รับการพิจารณาว่าเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องในงานด้านการบริหาร

ตัวแปรที่ใช้เป็นตัวทำนอยไม่เพียงแต่จะต้องถูกกำหนดขึ้นเท่านั้น แต่ต้องเป็นตัวแปรที่ใช้สำหรับวัดอันเป็นที่เชื่อถือได้ด้วย และจะต้องสามารถทำให้รู้ลักษณะที่แตกต่างระหว่างผู้สมัครทั้งหลายได้ ถ้าผู้สมัครได้คะแนนเหมือนกันหมด หรือถ้าคะแนนเกิดแตกต่างกันมากจากการสอบครั้งหนึ่งกับอีกครั้งหนึ่ง การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างตัวทำนอยและหลักเกณฑ์ก็จะเป็นไปไม่ได้

๔. เพื่อที่จะสามารถคัดเลือกและเพื่อให้แน่ใจในความแปรของตัวทำนอย ต้องมีจำนวนผู้สมัครที่เพียงพอ ตัวอย่างของผู้สมัครที่มีอยู่ต้องมากกว่าผู้คัดเลือกหรือผู้ชำนาญการในการคัดเลือกเป็นต้น จุดสำคัญ ณ ที่นี้ก็คือจำนวนงานที่ต้องบรรจุคนทำงานที่เรียกว่า อัตราส่วนของการคัดเลือก (the selection ratio) ถ้าจำนวนผู้สมัครมีน้อยกว่าหรือเท่ากับจำนวนของตำแหน่งงาน ก็เป็นที่เห็นได้ชัดว่า ไม่จำเป็นที่จะต้องมาลงทุนลงแรงกับกรรมวิธีการคัดเลือกที่ใช้เงินมาก ต่อเมื่อจำนวนผู้สมัครมีเพิ่มขึ้น การดำเนินการคัดเลือกจึงจะมีประโยชน์ ยิ่งอัตราส่วนมีมากขึ้นเท่าไร ผลดีที่ได้ก็จะมีมากขึ้น และยังถ้ามีความยากลำบากในการตัดสินใจว่าจะจ้างผู้สมัครคนใด ความจำเป็นที่จะต้องมีการดำเนินการคัดเลือกก็ยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น ปัญหาที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับปัญหาของอัตราส่วนการคัดเลือกก็คือ ปัญหา อัตราที่ถือเป็นฐาน (the base rate) เราอาจนิยามอัตราที่ถือเป็นฐานนี้ได้ว่าเป็นจำนวนเปอร์เซ็นต์ของผู้สมัครที่ได้รับการคัดเลือก โดยการสุ่มตัวอย่าง (randomly) ซึ่งปรากฏว่าเป็นบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานได้ผลดี การมีอัตราที่ถือเป็นฐานที่อยู่ในระดับสูง อาจเป็นผลที่สืบเนื่องมาจากการที่ผู้สมัครทุกคนดูเหมือนว่ามีทักษะสูง หรือไม่ก็เป็นเพราะว่างานนั้นเป็นงานที่ผู้ใดจะปฏิบัติก็ได้ ด้วยเหตุผลประการใดก็ตามถ้าดูเหมือนว่าผู้สมัครทั้งหมดจะมีคุณสมบัติที่ว่า ไม่ว่าบุคคลใดก็สามารถทำงานนั้นได้ ก็เป็นที่เห็นได้ชัดว่า การจะว่าจ้างบุคคลใดก็ตามไม่ได้ทำให้เกิดความแตกต่างกันมากนัก แต่ถ้ามีความผันแปรเพียงพอที่แสดงว่าผู้สมัครส่วนใหญ่อาจจะปฏิบัติงานนั้นได้ไม่ดี ก็นับว่าเป็นการเหมาะที่จะใช้การดำเนินการทดสอบ

๕. ต้องมีเวลาเพียงพอที่จะกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างตัวทำนอยและหลักเกณฑ์ ข้อบกพร่องที่ธรรมดาที่สุดประการหนึ่งในการพัฒนาการดำเนินการคัดเลือกก็คือ การข้ามขั้นการกำหนดถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวทำนอยและหลักเกณฑ์ก่อนที่จะใช้คะแนนของตัวทำนอย เพื่อที่จะคัดเลือกผู้สมัคร ตัวอย่างเช่น วิทยาลัยแห่งหนึ่งต้องการปรับปรุงคุณภาพของผู้สมัครเข้าเรียน วิทยาลัยอาจตกลงใจที่จะเน้นเอาคะแนนในชั้นมัธยมศึกษาว่าเป็นตัวทำนอย ก่อนที่จะเริ่มกลั่นกรองผู้สมัครโดยหลัก

การนี้ นับว่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับกลุ่มที่มีตัวเลือกกว่าควรที่ต้องกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างคะแนน ในชั้นมัธยมศึกษากับการศึกษาในชั้นวิทยาลัยขึ้นก่อน ขึ้นตอนนั้นมีความสำคัญมาก ทั้งนี้เพราะผลอาจ จะปรากฏออกมาเป็นว่า ความสัมพันธ์ไม่มีอยู่ก็เป็นได้ ดังนั้น ในความเป็นจริงแล้วคะแนนในชั้น มัธยมศึกษาจึงไม่ได้ทำนายอะไร ถ้าหากเราข้ามขั้นตอนนี้ไป นักศึกษาที่มีคะแนนสูงเท่านี้ที่จะได้รับการ คัดเลือก ซึ่งเป็นการยากที่จะได้มาซึ่งความสัมพันธ์ที่จะใช้ปฏิบัติได้ ทั้งนี้ เพราะความผันแปรใน ตัวแปรที่ใช้เป็นตัวทำนายได้ลดน้อยลง และถ้าความสัมพันธ์ในความเป็นจริงอยู่ในระดับต่ำ เราอาจ เลือกเอานักศึกษาเข้ามาในวิทยาลัยอย่างผิด ๆ ได้

ถ้าองค์กรไม่มีเวลาที่จะทดสอบความสัมพันธ์ดังกล่าวกับผู้สมัครที่ถือเอาเป็นตัวอย่างใหม่ได้ หรือถ้าไม่มีการเห็นด้วยอย่างเพียงพอที่จะยอมให้มีการว่าจ้างตัวอย่าง ซึ่งเป็นบุคคลที่จะไม่ได้รับการ คัดเลือกแล้ว เราอาจได้คะแนนของตัวแปรที่ใช้เป็นตัวทำนายจากสมาชิกในปัจจุบันขององค์กรได้ และคะแนนเหล่านี้อาจจะสัมพันธ์กับอัตราการปฏิบัติงานในขณะนั้น และงานที่ผ่านมาแล้วในอดีต ปัญหาของการใช้ตัวอย่างที่มีอยู่แล้วดังกล่าวก็คือ บุคคลจำนวนมากอาจได้รับการคัดเลือกมาเรียบร้อยแล้ว ด้วยการเป็นตัวแปรที่ใช้เป็นตัวทำนาย ดังนั้น จึงเป็นการตัดความผันแปรให้ลดน้อยลงหรือคะแนน ที่ได้ อาจได้รับอิทธิพลมาจากประสบการณ์จากงานที่ปฏิบัติอยู่ในขณะนั้น กล่าวอีกนัยหนึ่ง ก็คือ ใน การทดสอบนั้น นับว่าเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับคะแนนที่ได้ ก่อนที่บุคคลผู้นั้นจะมีประสบการณ์ โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับ การทดสอบนั้น ๆ ถ้าจะต้องใช้เวลาในการพัฒนากระบวนการคัดเลือกขึ้นมาแล้ว การที่จะต้องได้ความสัมพันธ์ที่แท้จริงของตัวทำนายเสียก่อนที่จะใช้เป็นเครื่องช่วยในการคัดเลือกนั้น ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ

๖. ความสัมพันธ์ที่สูงพอที่จะใช้ปรับปรุงกระบวนการคัดเลือก เป็นที่เห็นได้ชัดว่า การ ดำเนินการทั้งหมดนั้นขึ้นอยู่กับความสำเร็จในการทำนายหลักเกณฑ์ ไม่ว่าตัวแปรที่ใช้เป็นตัวทำนายจะ มีความหมายที่ถูกด้วยเหตุผล หรือแม้ผู้คัดเลือกจะได้ใช้ความเชื่อมั่นที่มีอยู่ในตนเองแล้วก็ตาม ถ้าหากไม่มีความสัมพันธ์กับหลักเกณฑ์แล้ว ก็จะไม่เป็นการช่วยปรับปรุงกระบวนการคัดเลือกที่มีอยู่ แต่อย่างใดเลย ความสัมพันธ์ที่ได้เราเรียกว่าความถูกต้อง (validity) ของตัวทำนาย นั่นก็คือ ความ สามารถที่จะทำนายในสิ่งที่ควรจะถูกทำนาย ความถูกต้องจะมีมากเท่าไรนั้นขึ้นอยู่กับอัตราส่วนในการ คัดเลือกอัตราที่ถือเป็นฐาน (base rate) และขึ้นอยู่กับการที่องค์กรสนใจกับการได้ผู้ปฏิบัติงานที่มี ความสามารถมา (แม้ว่าจะได้ผู้ปฏิบัติงานที่ไม่สามารถบางคนมาด้วยก็ตาม) หรือการคัดเอาผู้ปฏิบัติ การที่ไม่สามารถออก (แม้ว่าผู้ปฏิบัติที่สามารถบางคนจะถูกกำจัดไปด้วยในกระบวนการนี้ก็ตาม) ตารางสถิติที่ได้ทำขึ้นจะช่วยให้ผู้คัดเลือกกำหนดได้ว่า จากการนำเอาการทดสอบมาใช้ นั้น ความถูกต้อง (validity) อัตราส่วนในการคัดเลือก (selection ratio) และอัตราที่ถือเป็นฐาน (base rate) ได้มีการ ปรับปรุงมากน้อยเท่าใด ข้อมูลเหล่านี้จะบอกให้เขาทราบได้ว่าควรจะใช้การทดสอบหรือไม่ และจะตั้ง คะแนนสอบผ่านสักเท่าใดสำหรับการยอมรับหรือการปฏิเสธผู้สมัครคนหนึ่ง ๆ<sup>๑</sup>

<sup>๑</sup> L.E. Albright, J.R. Glennon, and W.J. Smith ได้สรุปเรื่องในด้านนี้อย่างดีที่สุดใน *The Use of Psychological Test in Industry* (Cleveland: Howard Allen, 1963). และดู Leona Tyler. *Tests and Measurements* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1963).

ลองมาพิจารณาตัวอย่าง ๒ ตัวอย่าง ซึ่งโครงการการทดสอบที่จัดทำขึ้นอย่างเป็นทางการเป็นแบบวิทยาศาสตร์ และการดำเนินการคัดเลือกได้ปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการคัดเลือกอย่างมาก ในระยะสงครามโลกครั้งที่ ๒ กองทัพอากาศได้เผชิญกับปัญหาการคัดเลือกผู้สมัครซึ่งดูเหมือนว่าจะผ่านการฝึกบินได้เป็นส่วนมาก และจะเป็นนักบินที่สามารถได้ แต่การที่จะให้ผู้สมัครคนหนึ่ง ๆ ผ่านการฝึกนั้น นับว่าเป็นการสิ้นเปลืองมาก และหลังจากนั้น ๒-๓ เดือน เขาก็อาจจะถูก “ให้ออก” ได้ ดังนั้น จึงเป็นการสมควรที่จะลดอัตราการให้ออกนั้นน้อยที่สุด นักจิตวิทยาได้จัดแบบการทดสอบและได้พัฒนาการปฏิบัติขึ้นอย่างหนึ่ง เพื่อที่จะรวมคะแนนเข้าเป็นดัชนีความถนัด (an aptitude index) ซึ่งเป็นที่รู้จักในชื่อว่า “การทดสอบนักบินตามแบบของสเตโนเน่” (the pilot stanine) (การจัดลำดับของสเตโนเน่ ลำดับจาก ๑ ไปถึง ๙ แต่ละหน่วยมีค่าเท่ากับหนึ่งในเก้าของจำนวนการแจกแจงทั้งหมด) โดยการแก้ไขตรรกะนี้จึงเป็นผลสำเร็จ (โดยการผ่านขึ้นตอนดังกล่าวหลาย ๆ ครั้ง) เราจึงได้ตัวทำนายที่ใช้การได้

ความสำเร็จของตรรกะนี้ที่ใช้เป็นตัวทำนายนี้อาจจะวัดจากผลที่ได้รับ จะเห็นได้ว่า จากจำนวนผู้เข้าฝึกบินที่ทำได้ ๑ คะแนน ถูกให้ออกจากการฝึกบินเสีย ๗๕ เปอร์เซ็นต์ และจากจำนวนผู้ที่ทำได้ ๙ คะแนน จะมีเพียง ๕ เปอร์เซ็นต์ที่ถูกให้ออก สำหรับคะแนนระหว่าง ๑-๙ นั้น อัตราการให้ออกจะสูงขึ้นอย่างสม่ำเสมอในขณะที่การคิดคะแนนแบบสเตโนเน่ต่ำลงเรื่อยๆ เป็นที่เห็นได้ชัดว่า การคัดเลือกนั้นสามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ด้วยการเพิ่มวิธีการวัดแบบสเตโนเน่เข้ามา หรือจะใช้แทนที่วิธีการปฏิบัติที่กำลังใช้อยู่ก็ได้

ตัวอย่างที่คล้ายคลึงกันที่ควรนำมากล่าว คือ ความพยายามในการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ผู้หาประกันชีวิตโดยใช้ตรรกะนี้ความถนัด (an aptitude index) โดยยึดเอาลำดับขั้นของการทดสอบดังกล่าวจากจำนวนผู้ซึ่งทำคะแนนได้สูงที่ปรากฏในตรรกะนี้ นั้น ปรากฏว่า ๕๒ เปอร์เซ็นต์สามารถทำงานกับบริษัทได้มากกว่า ๑ ปี และอีก ๓๐ เปอร์เซ็นต์ได้รับการพิจารณาว่าประสบความสำเร็จในด้านการขายส่วนบุคคลที่ทำคะแนนได้ต่ำตามที่ปรากฏในตรรกะนี้ มีเพียง ๒๙ เปอร์เซ็นต์เท่านั้น ที่ทำงานอยู่กับบริษัท และเพียง ๑๑ เปอร์เซ็นต์ที่ได้รับการพิจารณาว่าประสบผลสำเร็จ

ได้มีความพยายามที่จะทำนายถึงการปฏิบัติการในงานทุกชนิดทางด้านอุตสาหกรรม งานในโรงงาน วิทยาลัย และงานในด้านการทหาร แม้กระทั่งในคลินิกส่วนตัวทางโรคประสาทก็ตาม ซึ่งการรับบุคคลเข้าทำงานในคลินิกอาจขึ้นอยู่กับตัวทำนายของ “ลักษณะการตอบโต้ที่มีต่อการรักษา” ของคนไข้ ในหลายกรณีที่มีความพยายามนี้ได้ประสบความสำเร็จ แต่ในบางครั้งปัญหาของการพัฒนาการดำเนินการคัดเลือกที่ดีและเหมาะสมตามแบบวิทยาศาสตร์นั้น ทำให้ไม่ได้ผลประโยชน์สุดท้ายที่ควรจะได้ และเราจะเห็นในตอนต่อไปว่า การดำเนินการคัดเลือกทั้งหมดที่อาศัยการทดสอบเป็นพื้นฐาน อาจเป็นสภาพต่อเนื่องที่องค์กรเองก็มีได้ปรารถนา

เราอาจสังเกตตัวแปรในด้านการ สัมภาษณ์ หรือ ในสถานการณ์ของการทดสอบที่มีมาตรฐานได้ และจากตัวแปรดังกล่าว เราอาจหาความจริงเพื่อตอบคำถามตามช่องว่างของใบสมัคร หรือเราอาจสังเกตตัวแปรได้จาก ตัวอย่างของการปฏิบัติงาน (a job sample) ซึ่งผู้สมัครจะได้รับการขอร้องให้



ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งในเวลาที่จำกัด การจะใช้การดำเนินการอย่างไรในกระบวนการคัดเลือกนั้น ขึ้นอยู่กับความคิดพิจารณา และความเชื่อถือได้ของการสังเกตการณ์นั้นนับว่าเป็นสิ่งสำคัญมาก เหตุผลที่สำคัญประการหนึ่งที่ว่า ทำไมการทดสอบจึงเป็นส่วนสำคัญของการดำเนินการคัดเลือกนั้น ก็คือ การทดสอบสามารถทำให้การแสดงออกในการตอบมีมาตรฐานมากขึ้น และเป็นที่เชื่อถือได้มากกว่าสิ่งอื่น ๆ อันได้แก่ การสัมภาษณ์ เป็นต้น แต่คำตอบซึ่งกรอกในช่องว่างของใบสมัครหรือคำตอบที่ได้จากการสัมภาษณ์นั้น โดยหลักการแล้วก็มีคุณค่าเหมือนกับคะแนนจากการทดสอบ อันจะช่วยทำให้เรามีหลักเกณฑ์ที่เชื่อถือได้และมีความแน่นอนด้วย ในความพยายามที่จะปรับปรุงการคัดเลือกนั้น ชนิดของตัวแปรที่เราจะสังเกตได้ อาจจัดลำดับได้จากตัวแปรที่เกี่ยวข้องซึ่งจะเห็นได้ชัด (ตัวอย่าง เช่น สายตาของผู้ฝึกบิน) ไปจนถึงตัวแปรที่ดูเหมือนจะไม่เกี่ยวข้อง แต่ในทางปฏิบัติกลับพบว่ามีความสัมพันธ์กับหลักเกณฑ์ (ได้แก่บ้านเกิดของผู้ฝึกบิน เป็นต้น) ชนิดของตัวแปรที่เราสังเกตได้จัดไว้เป็นจำพวกทั่ว ๆ ไป ดังปรากฏอยู่ข้างล่างนี้ ส่วนวิธีการที่ได้พิสูจน์แล้วว่ามีส่วนช่วยในการประเมินตัวแปรจะบ่งไว้ในวงเล็บ

- ก. ประวัติส่วนตัวและประวัติในการทำงาน (ช่องว่างในใบสมัคร การสัมภาษณ์)
- ข. ระดับสติปัญญาและความสามารถในการเรียนรู้ (การทดสอบตัวอย่างของการปฏิบัติงาน)
- ค. ความรู้เฉพาะด้านหรือทักษะเฉพาะด้าน (การทดสอบ ตัวอย่างของการปฏิบัติงาน)
- ง. ทศนคติและความสนใจ (การทดสอบ ช่องว่างในใบสมัคร การสัมภาษณ์)
- จ. แรงจูงใจ บุคลิกภาพ อารมณ์ (การทดสอบ การสัมภาษณ์)

โดยทั่วไปแล้ว การทดสอบได้พิสูจน์ให้เห็นคุณค่าอย่างมากในสภาพการณ์ที่มีการกำหนดการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน และมีการกำหนดหลักเกณฑ์ของการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จไว้อย่างเด่นชัด ดังนั้น เสมียน พนักงานคุมเครื่องจักรและนักบินอาจจะได้รับการคัดเลือกโดยวิธีการทดสอบต่าง ๆ ได้ง่ายกว่าครู นักบริหาร หรือพนักงานขาย

การคัดเลือกมิได้จำกัดอยู่แต่การใช้การทดสอบเท่านั้น ในสถานการณ์ต่าง ๆ ขององค์การในอันที่จะมอบงานอย่างหนึ่งให้ลูกจ้างกลุ่มหนึ่งนำไปปฏิบัติ ปัญหาที่มีก็คือ การที่จะจัดให้บุคคลและงานมีความเหมาะสมกันมากที่สุด ในกรณีนี้ เราต้องหาตัวทำนายที่แตกต่างกันไปในระหว่างผู้สมัครทั้งหลายมากกว่าที่จะหาการทำนายที่จะใช้กับเฉพาะบุคคล นอกนั้นยังได้มีการนำเอาการทดสอบมาใช้เพื่อที่จะทราบศักยภาพ (potential) ในความก้าวหน้าของลูกจ้างที่มีในปัจจุบันโดยทั่วไปอีกด้วย และการทดสอบก็ได้ช่วยนักจิตวิทยาที่ปรึกษา (a counseling psychologists) ในการหาที่มาของความตึงเครียดหรือความไม่สอดคล้องกันที่อาจเป็นไปได้ ตัวอย่างเช่น การทดสอบอาจแสดงให้เห็นได้ว่า ผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่งได้รับคำสั่งให้ปฏิบัติงานอยู่นอกเหนือ หรือพ้นไปจากระดับสติปัญญาของเขา เป็นต้น

## ปัญหาในการคัดเลือกและการทดสอบ

การพัฒนาการปฏิบัติการในทดสอบและการคัดเลือกที่เป็นประโยชน์จะสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับสภาวะแวดล้อมหลาย ๆ อย่าง ซึ่งในทางปฏิบัติแล้วยากที่จะดำเนินการได้ด้วย เมื่องานมีความซับซ้อน

และต้องขึ้นต่อกันและกันมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อมีการนำเครื่องจักรกล (an automation) เข้ามาใช้ ยิ่งทำให้เพิ่มความยากลำบากในการที่จะพัฒนาการอธิบายลักษณะงาน (job descriptions) และหลักเกณฑ์การปฏิบัติงานได้เพียงพอ ถึงกระนั้นถ้าปราศจากความรู้ในสิ่งที่พยายามจะคาดคะเนเสียแล้ว นักจิตวิทยาที่จะไม่สามารถแม้แต่จะพัฒนาตัวทำนายที่มีประสิทธิภาพได้ ถ้าไม่มีหลักเกณฑ์อันเป็นหน้าที่ของคะแนนจากการทดสอบที่เห็นได้ชัดว่าใครทำอะไรได้ดีเท่าไร ผู้ดำเนินการทดสอบ (the tester) ก็จะไม่สามารถรู้ความจริงที่ว่า การทดสอบนั้นได้รับการปรับปรุงมาดีกว่าการดำเนินการคัดเลือกที่เคยได้ใช้มาแต่ก่อน โดยไม่ต้องคำนึงว่าการทดสอบนั้นจะดูเหมือนมีความถูกต้อง (valid) สักเท่าใดก็ตาม

ปัญหาประการที่ ๒ ที่เกี่ยวข้องก็คือ อัตราส่วน (ratio) ของบุคคลที่ทำหน้าที่ในการบริหาร ต่อคนงานที่ได้รับค่าจ้างเป็นรายชั่วโมงนั้นได้เพิ่มขึ้นอย่างสม่ำเสมอ การเปลี่ยนแปลงนี้ทำให้การปรับปรุงเครื่องมือที่ใช้ในการคัดเลือกผู้บริหารมีความสำคัญยิ่งขึ้น ทั้งงานที่เกี่ยวกับการบริหารยังเป็นงานยากที่สุดที่จะอธิบายและวิเคราะห์อย่างชัดเจนได้ บริษัทหลายบริษัทได้ใช้เวลาและความพยายามอย่างมากในการพัฒนาการทดสอบเพื่อที่จะว่าจ้างผู้บริหารในระดับต่างๆ แต่ก็ได้ผลน้อยมาก บริษัทอื่นอีกหลายบริษัทได้ใช้โปรแกรมการประเมินที่ซับซ้อนซึ่งกระทำโดยฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวก (staff) ของบริษัท หรือจากบริษัทที่ให้บริการทางด้านการศึกษา (the consulting firms) ซึ่งมีความชำนาญเฉพาะด้านในกิจกรรมดังกล่าว แต่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของโปรแกรมเหล่านี้ก็มีอยู่เพียงเล็กน้อยเท่านั้น

พลวัตที่ ๓ อันเป็นตัวอย่างประสิทธิผลของการอธิบายลักษณะงานในตำแหน่งหน้าที่ต่างๆ (job description) ตลอดจนการพัฒนาหลักเกณฑ์ ก็คือ ความไม่คงที่ (the fluidity) ของงานเอง ในภาวะที่เทคโนโลยีและสังคมกำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว สิ่งที่จะใช้เป็นตัวอธิบายที่ดีในวันนี้ซึ่งจะช่วยให้ผู้ทำการทดสอบ (tester) ได้เลือกบุคคลได้ถูกต้องนั้น อาจจะเป็นสิ่งที่ไม่ได้มีส่วนช่วยอีกเลยในวันพรุ่งนี้ก็เป็นได้ นับเป็นเวลาแรมปีที่ต้องมีการได้พบว่าการว่าจ้างนักวิศวกรและนักบริหารโดยยึดถือวิชาความรู้ด้านเทคนิคโดยเฉพาะ ซึ่งเขาได้ศึกษาในวิทยาลัยนั้นเป็นสิ่งที่มิมีประโยชน์ ในปัจจุบัน อัตราของนักวิศวกรที่กำลังจะ “ล้าสมัย” (obsolete) มีมากจนบริษัทได้เริ่มให้ความสนใจแก่นักศึกษาระดับวิทยาลัย ซึ่งมีการศึกษาทั่วไปอย่างกว้างๆ มากกว่า พวกนักศึกษเหล่านั้นมีพื้นฐานความรู้ในวิชาคณิตศาสตร์แท้ๆ เป็นอย่างดี และเป็นผู้ซึ่งได้รับการฝึกฝนโดยทั่วไป พร้อมที่จะเข้าเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงได้ดีกว่า

ประการที่ ๔ ชนิดของหลักเกณฑ์ซึ่งใช้กับการปฏิบัติงานมีแนวโน้มที่จะเป็นผลในระยะสั้นมากกว่าที่จะเป็นผลในระยะยาว ทั้งนี้ เพราะผู้ดำเนินการทดสอบไม่สามารถที่จะคอยตรวจดูความถูกต้องของการทดสอบได้ตลอดไป เป็นที่ยอมรับกันโดยตลอดว่าการดำเนินการในขอบข่ายการปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาอันสั้น มีความสัมพันธ์อย่างสูงกับการปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาอันยาว แต่ยังมีงานอีกหลายแบบและสำหรับบุคคลอีกหลายชนิดที่ ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาอันสั้นกับการปฏิบัติงานในช่วงระยะเวลาอันยาวมีแนวโน้มที่จะต่ำ ผู้ฝึกหัดในการดูแลเครื่องจักรที่เตี๊องจะทำงานไม่ได้ดีนักเมื่อเขาทำงานรับผิดชอบในหน้าที่จริง หรือคนงานที่เตี๊องจะไม่เป็นสมาชิกที่ดีของ

กลุ่มเมื่อเกิดต้องทำงานเป็นทีมในเวลาต่อมา หรือผู้ได้บังคับบัญชาที่อาจทำงานไม่มีประสิทธิภาพ  
เมื่อเป็นผู้ควบคุมบังคับบัญชา (supervisor) เป็นต้น

ความสัมพันธ์ที่ดำเนินเกิดจากเหตุผลหลายประการ :

(๑) บุคคลมักจะมีการกำหนดขอบข่ายของงานในลักษณะที่เป็นนัย ไม่มีคำอธิบายที่ชัดเจน (subtle) ซึ่งทำให้การวัดไม่มีความหมายแต่อย่างใด ทั้งนี้ เพราะหลักเกณฑ์ของการปฏิบัติงานจะใช้เปรียบเทียบระหว่างคนหนึ่งกับอีกคนหนึ่งไม่ได้ ตัวอย่างเช่น นักบริหาร ๒ คน ซึ่งมีความรับผิดชอบในทางการเหมือนกันอาจพัฒนาวิธีการ (strategies) ที่ต่างกันอย่างมากในการทำงานของเขา นักบริหารคนหนึ่งอาจทำงานไปตามการดำเนินการในภารกิจที่ปรับปรุงขึ้นมาใหม่ ในขณะที่อีกคนหนึ่งสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีกับคนอื่น ๆ ถ้าหากต้องการจะทำนายถึงการปฏิบัติงานในอนาคตอย่างดีแล้วในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลเหล่านี้ควรที่จะนึกถึงกลยุทธ์ที่แต่ละคนได้นำมาใช้ ถึงแม้ว่าผลงานที่เป็นจริงของแผนกต่าง ๆ จะเหมือนกันก็ตาม

(๒) บุคคลเริ่มทำงานชนิดหนึ่ง แต่ต่อมาได้ย้ายไปทำงานอีกชนิดหนึ่ง ภาระหน้าที่ของเขาจึงแตกต่างไปจากภาระหน้าที่อันแรก

(๓) ยิ่งบุคคลอยู่ในองค์กรนานเท่าใด คุณค่าของเขาจึงจะเปลี่ยนแปลงไปได้มากขึ้นเท่านั้น เขาอาจจะเป็นเจ้าหน้าที่คุมเครื่องที่ใช้ไม่ได้เลย (อันเนื่องมาจากการทดสอบที่อาจมีขึ้นก็ได้) แต่เขาอาจกลับพิสูจน์ตัวว่าเขาเป็นผู้นำและผู้ดำเนินการ (organizer) ที่ดีเลิศ ถ้าการทดสอบได้ชี้ให้เห็นว่าเขาไม่สามารถทำงานในด้านใดด้านหนึ่งแล้ว องค์กรอาจจะสูญเสียทรัพยากรที่มีค่าในด้านนั้นก็เป็นได้

(๔) เมื่อบุคคลใดได้รับการจูงใจอย่างสูง เขามักจะพิสูจน์ตัวเองได้ในช่วงระยะเวลาอันสั้น ดังนั้น อาจจะเป็นการสร้างอคติสำหรับการจูงใจในช่วงระยะเวลาอันยาวได้ ถ้าการพัฒนาการทดสอบจะเป็นเครื่องพิสูจน์ให้เห็นได้ในระยะยาวแล้ว ก็ควรต้องสามารถทำให้ความยุ่งยากเหล่านี้หมดไปได้อย่างไรก็ตาม นับว่าเป็นเรื่องที่ไม่ง่ายนักในขณะที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว

ผู้ชำนาญงาน (specialists) ในด้านการคัดเลือกตัวบุคคล ได้พยายามที่จะเอาชนะปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น โดยการนำเอาเทคนิคต่าง ๆ มาแก้ไขและพัฒนาเทคนิคอันทันสมัยขึ้น เพื่อที่จะช่วยสร้างหลักเกณฑ์ได้ โดยการใช้หลักเกณฑ์หลายประการอันมีความสำคัญตามความเหมาะสมแก่ปัจจัยต่าง ๆ ที่แตกต่างกันไป โดยการพิจารณาถึงสิ่งที่จะใช้วัดผลการปฏิบัติงานอย่างกว้าง ๆ ซึ่งรวมถึงความจงรักภักดีที่มีต่อองค์กรและระดับการขาดงานต่ำ (absenteeism) โดยการใช้วิธีการทางสถิติ ซึ่งได้รับการแก้ไขใหม่ เช่น การวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัว (multi-variate analysis) และความสัมพันธ์จากหลาย ๆ ด้าน (multiple correlation) เป็นต้น แต่ในที่สุดปัญหาสุดท้ายของการหาตัวทำนายซึ่งสัมพันธ์กับหลักเกณฑ์นั้นก็ยังมิได้อยู่เช่นเดิม

ปัญหาอีกประการหนึ่งเกี่ยวกับวิธีที่มีมาแต่ดั้งเดิม (traditional approach) ในการคัดเลือกก็คือ ฐานคติ (assumption) ซึ่งยังเป็นปัญหาว่า จะจัดสถานการณ์การทดสอบชนิดที่มีมาตรฐานให้แก่ผู้สมัครได้อย่างไร บุคคลนั้นเป็นสิ่งที่ถูกสร้างขึ้นมาในลักษณะที่เคลื่อนไหวได้ และมีปฏิกิริยาตอบโต้กับสิ่งแวดล้อมเสมอ ดังนั้น ในทางปฏิบัติแล้ว จึงยากที่จะได้การปฏิบัติที่มีมาตรฐาน ในประการแรก บุคคลอาจปฏิเสธที่จะเข้าสอบอย่างง่ายดาย ประการที่สอง จะด้วยเหตุผลประการใดก็ตาม เขาอาจพยายามที่จะทุจริตในการสอบ เขาอาจจะไม่สามารถทำให้บุคคลอื่นเข้าใจในภาพพจน์ที่ดีเกี่ยวกับตัวของเขาเอง แต่เขาอาจจะสามารถทำให้การสอบนั้นไม่เป็นผลในการที่จะวัดศักยภาพ (potential) ที่แท้จริงของเขาได้ ประการที่สาม บุคคลอาจจะไม่พอใจในการดำเนินการทดสอบโดยทั้งหมด ใน ๒-๓ ปีที่ผ่านมา เกิดมีตัวอย่างที่ตื้ออันหนึ่ง นั่นก็คือ เมื่อผู้ทำการสอบได้พัฒนา “การเน้นในการสัมภาษณ์” ซึ่งทำขึ้นเพื่อที่จะกำหนดได้ว่า ผู้สมัครจะสามารถแก้ไขสถานการณ์ที่ลำบากอันเกี่ยวข้องกับเรื่องของอารมณ์ได้เพียงไร ในการทดสอบที่แท้จริงนั้นปรากฏออกมาว่า หลังจากทำการสอบแบบการใช้กระดาษและดินสอเป็นเวลาหลายชั่วโมง ผู้สมัครได้รับแจ้งว่าไม่มีใครสอบผ่านจุดประสงค์ ทั้งนี้ก็เพื่อจะดูว่าผู้สมัครจะมีปฏิกิริยาต่อความล้มเหลวนั้นอย่างไร ปรากฏว่า ผู้สมัครผู้ซึ่งมีประสบการณ์จากการล้มเหลวมาเพียงพอนั้นเป็นบุคคลที่ปรับตัวได้ดีที่สุดต่อการล้มเหลวในครั้งนั้น ดังนั้น เขาจึงเป็นผู้ที่ได้รับการแสดงความยินดีและได้รับการบอกกล่าวว่า เขาได้ผ่านหลักเกณฑ์ของการคัดเลือกแล้ว เขาขอบคุณผู้ทำการทดสอบ (tester) เป็นอย่างมาก และกล่าวว่า เขาก็กำลังจะไต่งานที่อีกทางบริษัทหนึ่ง ซึ่งทางบริษัทนั้นไม่ได้เห็นว่าเป็นการจำเป็นที่จะต้องให้ลูกจ้างของบริษัทผ่านการดำเนินการการสมัครที่ทำให้ได้รับการดูหมิ่น และเกิดความสับสนสะเทือนทางอารมณ์อย่างรุนแรงถึงขนาดนี้ และแล้วเขาก็เดินออกไป

บางที ปัญหาที่ร้ายแรงที่สุดในวิธีการคัดเลือกโดยการทดสอบ (the selection through testing approach) ก็คือ การที่มีแนวโน้มเห็นว่าปัจเจกชนนั้นมีสภาพที่อยู่คงที่ (a static entity) ที่สามารถจะวัดผลได้ ถูกจัดแบ่งจำพวกได้ และจัดให้เข้ากับตำแหน่งที่ว่างในองค์การได้ ดังนั้น เพื่อที่จะทราบถึงความต้องการและแรงจูงใจของเขาจึงต้องมีการสอบถาม แต่สิ่งที่เน้นเป็นประการแรกและมีความสำคัญมากที่สุดก็คือ เพื่อที่จะทำให้ความต้องการขององค์การบรรลุผลสำเร็จ เมื่อขอบเขตของการคัดเลือกได้พัฒนาและได้รับการแก้ไขมากขึ้น ฐานคติเหล่านี้ก็ยังมีอยู่คงเดิมไม่มีการเปลี่ยนแปลงในสาระสำคัญแต่อย่างใด ซึ่งทำให้เกิดลำดับการต่างๆ ติดตตามมา นั่นก็คือ ในประการแรก องค์การได้สร้างมโนภาพของตัวองค์กรเองโดยวิธีการสรรหาและคัดเลือกสมาชิกขององค์การ ผู้สมัครอาจจะคิดว่าตัวเขาเองเป็นส่วนหนึ่งของระบบเครื่องจักรหรือระบบที่ไม่ได้ยึดถือตัวบุคคล (mechanical, impersonal system) อันทำให้ความสนใจในความต้องการและศักดิ์ศรีของผู้สมัครมีเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ถ้าเขายังพัฒนามโนภาพขององค์การดังกล่าวอยู่ก็อาจจะเป็นการทำลายงานในส่วนของเขา ในการที่จะมีคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในระยะยาวได้ เขาอาจจะเป็นคนงานที่ดีได้ แต่ก็เป็นคนงานที่ไม่สนใจยึดติดต่อสิ่งใด คอยแต่จะนำตัวเองให้หลุดพ้นออกไปจากการเกี่ยวข้องที่แท้จริงทั้งปวง

ประการที่สอง โดยนโยบายการคัดเลือก องค์การอาจประกาศออกมาทางสิ่งตีพิมพ์ต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อปวงชนทั่วไปว่า องค์การมีอำนาจในตัวขององค์การเอง องค์การไม่ยึดถือตัวบุคคล และไม่เห็นแก่อะไรทั้งสิ้น ตัวอย่างเช่น เมื่อเร็ว ๆ นี้ได้มีการโต้แย้งในการโจมตีของนักจิตวิทยาที่ว่า นักบริหารงานบุคคลยึดถือการสัมภาษณ์มากเกินไป ถึงแม้ว่าการสัมภาษณ์นั้นจะให้ความถูกต้อง (validity) ในการคัดเลือกอยู่บ้างก็ตาม เจ้าหน้าที่ในแผนกบริหารงานบุคคลในบริษัทใหญ่บริษัทหนึ่ง ได้โต้แย้งว่าการที่ยังใช้การสัมภาษณ์นั้น ก็ด้วยเหตุผลที่ว่า นั่นเป็นการประชาสัมพันธ์ที่ดี เขากล่าวว่ากระบวนการคัดเลือกควรใช้วิธีการซึ่งทำให้ผู้สมัครรู้สึกว่าเขามีคุณค่า แม้ว่าวิธีการนั้นจะไม่ถูกต้อง (invalid) ก็ตาม ก็เป็นการทำให้เข้าใจได้อย่างลึกซึ้งถึงความต้องการขององค์การที่จะให้บุคคลอื่นเข้าใจว่าองค์การที่มีลักษณะของความเป็นมนุษย์อยู่ด้วย

ในประการสุดท้าย บุคคลบางคนได้ตั้งปัญหาแม้แต่ทางด้านจริยธรรมว่าโดยที่การทดสอบที่ดีมักจะบิดเบือนจุดประสงค์ของการทดสอบเอง ดังนั้น จะเป็นการถูกต้องตามกฎหมาย (legitimate) หรือไม่ ที่จะใช้การทดสอบเป็นการหยั่งถึงชีวิตส่วนตัวของผู้สมัคร และบางครั้งก็ได้ถามในสิ่งที่เจ้าตัวไม่ทราบ การคัดค้านนี้ได้ยกเรื่องข้อจำกัดทางจริยธรรม (the ethical limitations) ในข้อผูกพันทางจิตใจระหว่างลูกจ้างและองค์การขึ้นมาว่า องค์การมีสิทธิ์ในการได้ถามหาข้อมูลส่วนตัวเพื่อการวินิจฉัยสั่งการเกี่ยวกับการคัดเลือกหรือไม่ ถ้ามีสิทธิ์จะทำเช่นนั้น เมื่อองค์การสามารถที่จะหาข้อเท็จจริงส่วนตัวเกี่ยวกับบุคคลใดที่แน่นอนได้แล้ว จะต้องใช้สิ่งใดอีกเพื่อที่จะพัฒนาในด้านอาชีพ (career development) ของลูกจ้างต่อไป นักจิตวิทยาบางท่านได้โต้แย้งว่ามีบุคคลคนเดียวเท่านั้นที่ควรจะได้รับข้อมูลจากการทดสอบได้ ก็คือ ตัวเขาเอง ดังนั้น เขาควรได้รับการส่งเสริมในการร่วมให้ข้อมูลกับองค์การ แต่ทั้งนี้ต้องเป็นไปตามความคิดริเริ่มของเขา และเป็นไปภายใต้การควบคุมของเขา เหตุผลที่ถูกต้องตามหลักตรรกวิทยานี้ควรนำมาปรับใช้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการประเมินบุคลิกภาพของนักบริหารชั้นสูง อย่างไรก็ตาม การโต้แย้งนี้ก็ไม่ได้นำมาปรับกับการคัดเลือกลูกจ้างตั้งแต่เริ่มแรก

ในบรรดาประเด็นต่าง ๆ ที่โต้แย้งมา ไม่ปรากฏว่ามีประเด็นไหนเลยที่โต้แย้งว่าควรจะเลิกการคัดเลือกและการทดสอบเสีย อย่างไรก็ตาม นับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องตระหนักถึงผลของการใช้วิธีการนี้ ทั้งนี้ เพราะในการคัดเลือกและการทดสอบนั้นมีฐานคติที่ผูกพันกับทั้งสององค์การและมโนภาพขององค์การที่สร้างขึ้นมา ฐานคติและมโนภาพเหล่านี้อาจจะทำให้พฤติกรรมของลูกจ้างไม่สอดคล้องกับความต้องการขององค์การในระยะเวลาต่อมา หรือที่เลวไปกว่านั้น องค์การอาจลอกแบบในสิ่งที่องค์การมีอยู่แล้วโดยนำกลับมาใช้อีก ซึ่งทำให้สูญเสียศักยภาพ (potential) ของผู้มีความคิดใหม่ๆ และผู้ที่ชอบการเปลี่ยนแปลงซึ่งอาจมีความสำคัญยิ่งต่อความอยู่รอดขององค์การในสิ่งแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงได้

เกี่ยวกับเรื่องต่างๆ เหล่านี้ ผู้เขียนจะจัดเรียบเรียงไว้ในตอนท้ายของบท หลังจากที่เราได้พิจารณาทั้งวิธีการสร้างคนให้เหมาะสมกับงาน (the human engineering approach) และการฝึกอบรมแล้ว ผู้เขียนใคร่ที่จะขอเน้นในตอนนี้เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องตระหนักในผลของระบบองค์การที่เกี่ยวข้องกับวิธีการนำเอาบุคคลเข้ามาในองค์การเสียแต่เริ่มแรก

## การจ้ดรูปงาน (Job Design) และการสร้างคนให้เหมาะกับงาน (Human Engineering)

ยังมีวิธีการหนึ่งที่จะช่วยแก้ปัญหาการสรรหาและการบรรจุได้ นั่นก็คือ การจ้ดรูปงานให้เหมาะกับบุคคล ในเมื่อวิธีการคัดเลือกตั้งอยู่บนรากฐานของการแสวงหาบุคคลที่เหมาะสมสำหรับงานหนึ่ง ๆ แล้ว วิธีการจ้ดรูปงานหรือการสร้างคนให้เหมาะสมกับงานนั้น ซึ่งในที่สุดก็ขึ้นอยู่กับฐานคติ (assumption) ที่ว่าการกำหนดงานขึ้นมาควรกระทำอย่างแน่ชัดมาตั้งแต่แรกเริ่ม โดยคำนึงถึงศักยภาพ (potentialities) และข้อจำกัด (limitations) ของคนงานที่พึงมีด้วย และถ้าในตอนแรกปรากฏว่างานนั้นไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติของมนุษย์ หรือถ้าเครื่องจักรสามารถทำงานนั้นได้ดีกว่า ดังนั้น เพื่อผลประโยชน์ในประสิทธิภาพขององค์การโดยทั้งหมด ก็ไม่ควรหวังหรือยินยอมให้บุคคลทำงานนั้น สิ่งที่เกี่ยวข้องกับวิธีการสร้างคนให้เหมาะกับงานและการคัดเลือกบุคคลก็คือฐานคติสุดท้ายที่ว่า สิ่งที่ต้องการในประการแรกนั้นได้แก่ การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพนั่นเอง จะมีข้อขัดแย้งกันก็เฉพาะแต่ที่ว่าคนงานจะทำให้ความต้องการนี้สำเร็จผลได้ดีที่สุดอย่างไร (ควรพิจารณาในความต้องการของลูกจ้างในแง่ที่ว่า การเข้ารับหน้าที่การงานอันไม่เหมาะสมเป็นเหตุจะทำให้เขาไม่มีความสุข แต่องค์การและผู้เชี่ยวชาญในการคัดเลือกก็ยังคงควบคุมการวินิจฉัยสั่งการว่า ใครจะมีความสุขได้ในงานใด อย่่างไรก็ตาม ถ้าพิจารณาในแง่แล้ว การปฏิบัติงานและการที่จะทำให้ความต้องการของ องค์การ เป็นผลก็ยังคงเป็นสิ่งที่ควรต้องพิจารณาในที่สุด)

ตามที่ได้เคยปฏิบัติกันมา วิธีการจ้ดรูปงานนั้นอยู่ในขอบข่ายงานของนักวิศวกรอุตสาหกรรม (industrial engineers) หรือนักจิตวิทยาซึ่งศึกษาในเรื่องเวลาและการเคลื่อนไหว (time-and-motion studies) ของผู้ปฏิบัติงาน การศึกษาเรื่องเวลาและการเคลื่อนไหวนั้นต้องใช้ในการสังเกตคนงานที่ดีหรือ “ที่มีมาตรฐาน” อย่างระมัดระวัง จะมีการบันทึกการเคลื่อนไหวในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานไว้หลายอิริยาบถ มีการจับเวลาในการเคลื่อนไหวในแต่ละครั้ง และมีการวิเคราะห์งานนั้นโดยการใช้เหตุและผล การกระทำนี้มีเพื่อจุดประสงค์หนึ่งหรือมากกว่า ดังต่อไปนี้

- (๑) เพื่อเปลี่ยนแปลงการจ้ดรูปงานอันจะทำให้การเคลื่อนไหวง่ายขึ้นหรือเร็วขึ้น
- (๒) เพื่อพัฒนาแบบแผนของการเคลื่อนไหวที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และสามารถนำไปใช้สอนคนงานได้ และเพื่อจะได้ทำงานได้เร็วขึ้นและเหนื่อยน้อยลง
- (๓) เพื่อจัดตั้งมาตรฐานสำหรับงานนั้น ๆ และจะได้นำมาใช้เป็นพื้นฐานสำหรับการกำหนดลำดับขั้นการจ่ายค่าตอบแทน (pay scales) และกำหนดหลักมาตรฐานสำหรับการประเมินผลคนงานและ

(๔) เพื่อพัฒนาคำอธิบายเกี่ยวกับลักษณะงาน (job description) อย่างสมบูรณ์ ที่จะช่วยในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกผู้ที่จะเข้ามาปฏิบัติกรใหม่ ตลอดจนแนะแนวทางให้พวกเขาทราบถึงหน้าที่ และรวมถึงการฝึกอบรมพวกเขาด้วย

ดังนั้น นักวิศวกรอุตสาหกรรมจึงมีส่วนร่วมใน “การให้เหตุและผล” เกี่ยวกับงานเป็นอย่างมาก ซึ่งอุตสาหกรรมสมัยใหม่ส่วนใหญก็ได้ยึดถือ การค้นพบสิ่งใหม่ ๆ ที่สำคัญ ๆ อาทิเช่น การคุม

เครื่องจักร การตั้งลำดับขั้นค่าจ้างสำหรับงานซึ่งอยู่บนพื้นฐานของการประเมินอย่างมีเหตุผล โดยถือตามทักษะ (skills) และการฝึกอบรม ตลอดจนการพัฒนาเครื่องจักรกลและการจัดระบบผังงาน (work layout) การที่รายบุคคลโดยเฉลี่ยทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ก็มีส่วได้มาจากวิธีการนี้ ถ้าพิจารณาในขอบเขตที่กว้างขวางออกไปจะเห็นว่า การให้เหตุผลยังช่วยทำให้ความมีอคติและการตัดสินใจที่ผิด ๆ อันอาจจะเกิดขึ้นกับเจ้าของผู้จัดการนั้นกลายเป็นการดำเนินการตามมาตรฐานเข้ามาแทนที่ดังในเรื่อง การจัดรูปร่าง การบริหารระบบค่าจ้าง และการประเมินผลของลูกจ้าง<sup>๒</sup>

ในขณะเดียวกัน ตัวแบบวิศวกรรมอุตสาหกรรมแบบมาตรฐาน (the classical industrial—engineering model) ก็ได้พิสูจน์แล้วว่ายังมีข้อจำกัดที่สำคัญและทำให้เกิดผลที่ไม่คาดคิดบางประการในการที่จะใช้คนงานอย่างมีประสิทธิภาพ ปัญหาเหล่านี้ เกิดจากฐานคติอีกอย่างหนึ่งที่มีมานานแล้วทั้งในวิธีการคัดเลือก และวิธีการของวิศวกรรมอุตสาหกรรม ฐานคตินี้มีอยู่ว่า หน่วยที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ก็คือคนงานเป็นรายบุคคลนั่นเอง สิ่งทั้งสองวิธีดังกล่าวไม่ได้ตระหนักถึง ก็คือ การที่องค์การรูปนัย (formal organizations) มีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดองค์การรูปนัย (informal organizations) ขึ้นในองค์การรูปนัยเอง และในองค์การรูปนัยนั้น คนงานและผู้บริหารดูเหมือนจะสร้างความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอันจะมีอิทธิพลต่อวิธีการที่เขาจะทำงานให้ป็นผลสำเร็จหรือการทำตามบทบาทของเขาให้สำเร็จผล

เพื่อที่จะอธิบายประเด็นนี้ให้เห็นชัด เราต้องพิจารณาถึงงานที่สำคัญในประวัติความเป็นมาของวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม อันเป็นการศึกษาที่นักวิชาการรุ่นโบราณ ได้แก่ เมโย (Mayo) โรธลิสเบอร์เกอร์ (Roethlisberger) และดิกสัน (Dickson) ได้กระทำขึ้น ณ โรงงานฮอว์ธอร์น (Hawthorne) ของบริษัทเวสเทิร์นอิเล็กทริก (Western Electric Company) ในชิคาโก อิลลินอยส์

### การศึกษารณีฮอว์ธอร์น (The Hawthorne Studies)<sup>๓</sup>

ในปลายปี ค.ศ. ๑๙๒๐ ได้มีการศึกษาเรื่องของหญิงสาวกลุ่มหนึ่ง ซึ่งทำหน้าที่เกี่ยวกับเครื่องประกอบทางโทรศัพท์ ทั้งนี้ เพื่อที่จะกำหนดถึงผลกระทบต่อผลงานที่ได้รับอันเนื่องมาจากสภาพการทำงาน ระยะเวลาการทำงานในวันหนึ่ง ๆ จำนวนและระยะเวลาของการหยุดพัก และปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม “ที่มีใช้มนุษย์” (non-human) บรรดาหญิงสาวที่ได้รับการคัดเลือกมาโดยเฉพาะสำหรับการศึกษาทดลองนี้ ได้ถูกนำไปอยู่ในห้องที่จัดไว้เป็นพิเศษ ภายใต้การดูแลของผู้ควบคุมบังคับบัญชา (supervisor) และได้รับการสังเกตเฝ้าดูอย่างใกล้ชิด

<sup>๒</sup> ผู้เขียนไม่ได้เสนอการทบทวนในรายละเอียดว่าจะวิเคราะห์งาน ประเมินผลงาน และจัดรูปร่างอย่างไร ทั้งนี้ เพราะว่าความซับซ้อนทางเทคนิคของสิ่งเหล่านี้อยู่นอกขอบข่ายของหนังสือเล่มนี้ แต่ท่านอาจจะหาอ่านคำอธิบายที่ดีได้ใน R.M. Barnes, *Motion and Time Study* (New York : Wiley, 1958).

<sup>๓</sup> คำอธิบายที่เป็นต้นฉบับของการวิจัยเหล่านี้ ได้ตีพิมพ์ใน F.J. Roethlisberger, and W.J. Dickson, *Management and the Worker* (Cambridge, Mass : Harvard Univ. Press, 1939). สำหรับการวิเคราะห์ที่ดีในผลที่ได้ในแง่ของทฤษฎีการทำหน้าที่ของกลุ่ม (a theory of group functioning) ดูได้จาก *The Human Group* (New York: Harcourt Brace & World, 1950), บทที่ ๓-๖.

ในขณะที่ผู้ทำการทดลองได้เริ่มเปลี่ยนแปลงสภาพการทำงานออกเป็นหลายๆ สภาพ เขาได้พบว่า ในการเปลี่ยนแปลงใหญ่ๆ แต่ละอย่างทำให้ผลงานเพิ่มขึ้นเป็นอย่างมาก จากการเป็นนักทดลองที่ดีจึงทำให้เขาคิดตัดสินใจว่า เมื่อมีการทดลองในสภาพต่างๆ ที่มีอยู่หมดไปแล้ว จึงได้ให้หญิงสาวเหล่านั้นกลับไปทำงานในสภาพเดิม ที่ซึ่งมีแสงสว่างค่อนข้างมืดมัว และทำงานตลอดวันที่ยาวนาน โดยปราศจากการหยุดพักและความรันทรมานใดๆ สิ่งที่ยังความประหลาดใจให้แก่นักวิจัย คือ ผลที่ได้ (output) กลับเพิ่มขึ้นสู่ระดับที่สูงกว่าที่เคยเป็นมา แม้แต่จะเป็นการทำงานในสภาพการทดลองที่ดีที่สุดก็ได้ทดลองมาแล้วก็ตาม

ณ จุดนี้ นักวิจัยจึงต้องค้นหาปัจจัยอื่นๆ ที่นอกเหนือไปจากปัจจัยที่เคยได้นำมาใช้ในการทดลองแล้ว ประการที่หนึ่ง เป็นที่เห็นได้ชัดว่า ระหว่างการทดลองนั้น บรรดาหญิงสาวเหล่านั้นได้พัฒนาขวัญอยู่ในระดับที่สูงมาก และมีการสนใจอย่างสูงที่จะทำงานหนักได้เป็นอย่างดี และพบว่าเหตุผลที่ทำให้ระดับขวัญสูงขึ้นนี้มีหลายประการด้วยกัน

(๑) บรรดาหญิงสาวรู้สึกว่าคุณค่าของตนเองมีความสำคัญ ทั้งนี้ เพราะเขาได้รับการคัดเลือกมาให้เป็นปฏิบัติงานในบทบาทของการวิจัย การคัดเลือกนี้ได้แสดงให้เห็นว่าฝ่ายจัดการคิดว่าเขามีความสำคัญ<sup>๔</sup>

(๒) บรรดาหญิงสาวได้พัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน ตลอดจนความสัมพันธ์ที่มีกับผู้ควบคุมบังคับบัญชา ทั้งนี้ เพราะเขามีอิสรภาพพอสมควรในการพัฒนาวิธีการทำงานของเขาเอง และสามารถแบ่งงานระหว่างกันเองด้วยวิธีการที่คิดว่าสะดวกสบายที่สุดสำหรับพวกตน

(๓) การติดต่อทางสังคมและความสัมพันธ์อย่างเป็นกันเองระหว่างบรรดาหญิงสาว ทำให้งานโดยทั่วๆ ไปดูน่ารื่นรมย์ขึ้น

การวิจัยครั้งแรกนี้ได้สร้างสมมติฐาน (hypothesis) ชนิดใหม่ขึ้น สมมติฐานนี้มีอยู่ว่า การสนใจให้ทำงาน ผลผลิต และคุณภาพของงาน จะเกี่ยวข้องกับลักษณะของความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง และระหว่างคนงานกับผู้บังคับบัญชาของเขา เพื่อที่จะพิจารณาเรื่องนี้อย่างมีระบบแบบแผนมากขึ้น จึงได้มีการคัดเลือกกลุ่มบุคคลใหม่ขึ้นมาอีกกลุ่มหนึ่ง กลุ่มนี้ประกอบด้วยชาย ๑๔ คน บางพวกใช้ลดทอนส่วนประกอบต่างๆ เข้าด้วยกัน บางพวกก็ตัดกรี และมีผู้ตรวจ (inspector) อีก ๒ คนที่จะทำการพิจารณาก่อนที่จะประทับตราว่า “เสร็จแล้ว” บุคคลเหล่านี้ได้ถูกจัดให้อยู่ในห้องเฉพาะพิเศษที่มีผู้สังเกตการณ์เฝ้าคอยรณั่งอยู่ที่มุมห้องซึ่งเป็นที่สังเกตเห็นได้ทั่ว ในตอนแรกชายเหล่านั้นจะเกิดความสงสัยในตัวบุคคลภายนอก แต่เมื่อเวลาได้ผ่านไปและไม่มီးอะไรพิเศษเกิดขึ้นจากการปรากฏกายของเขาผู้นั้นแล้ว พวกนั้นจึงรู้สึกสบายใจ และเข้าสู่ภาวะการทำงานอันเป็นงานประจำวันตาม “ปกติ” ผู้สังเกตการณ์ได้พบสิ่งที่น่าสนใจมากมายหลายประการที่เกี่ยวกับการทำงานของกลุ่มคนงานในห้องพื้นสายลวด

**ผลปรากฏที่ ๑** แม้ว่ากลุ่มจะรู้สึกอย่างแน่ชัดในความเป็นเอกลักษณ์ของตน ในฐานะที่เป็นกลุ่มซึ่ง

<sup>๔</sup> การทำงานหนักมักเป็นพิเศษซึ่งเป็นเพราะความรู้สึกของการมีส่วนร่วมในสิ่งใหม่ ๆ ที่มีความสำคัญนั้นเป็นที่รู้จักในชื่อว่า “ผลของฮอว์ธอร์น” (Hawthorne effect)



มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน อย่างไรก็ตาม ก็ยังมีบุคคลอยู่ ๒ พวกในกลุ่มนั้น คือ พวกที่อยู่ข้างหน้าและพวกที่อยู่ข้างหลัง ซึ่งก็มีการตอบโต้กันบ้าง คนที่อยู่ข้างหน้ารู้สึกว่าเขามีสถานภาพที่สูงกว่าและคิดว่าเครื่องประกอบที่เขากำลังใช้ลวดพันอยู่นั้นทำยากกว่างานของพวกที่อยู่ข้างหลัง แต่ละกลุ่มประกอบด้วยพนักงานพันสายลวด พนักงานบัดกรี และผู้ตรวจ ซึ่งอยู่ในห้องนั้น แต่ก็ยังมีบางคนที่มิได้อยู่ในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ทั้ง ๒ กลุ่มก็มีการเล่นและนิสัย (habits) พิเศษของตนเอง ทั้งยังมีการแข่งขันและมีการล้อเลียนซึ่งกันและกัน (ribbing) เสมอๆ

ผลปรากฏที่ ๒ กลุ่มทั้งหมดมี “ปทัสถาน” (norms) บางประการ มีความคิดโดยเฉพาะในสิ่งที่ถูกต้องและยุติธรรมตามที่ควรจะเป็น ปทัสถานมีอยู่หลายประการที่มีส่วนเกี่ยวกับอัตราการผลิตของกลุ่ม ซึ่งอาจอธิบายได้ดีที่สุดด้วยแนวความคิดที่ว่า “การทำงานที่ยุติธรรมสำหรับค่าจ้างที่ยุติธรรม” กล่าวอีกนัยหนึ่ง ก็คือ กลุ่มได้สร้างปทัสถานขึ้นมาว่าจะต้องผลิตเท่าใดจึงจะถือว่า “ยุติธรรม” สมมติว่า ๖,๐๐๐ หน่วย เป็นตัวเลขที่ฝ่ายบริหารพอใจ แต่เป็นตัวเลขที่บุคคลไม่สามารถผลิตได้ อันเนื่องมาจากเหตุย่อยล้าซึ่งเป็นปัจจัยจำกัด (limiting factor) เพียงปัจจัยเดียว เกี่ยวกับปทัสถานพื้นฐานนี้ยังมีปทัสถานอีก ๒ ประการ คือ “จะต้องไม่มีใครเป็นผู้ทำลายอัตรามาตรฐาน” (a rate buster) ซึ่งหมายถึงว่าจะไม่มีสมาชิกผู้ใดที่จะผลิตมากกว่าอัตราของบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่ม และ “จะต้องไม่เป็นผู้ผลิตน้อยกว่าอัตรามาตรฐาน” (a chiseler) ด้วย ซึ่งหมายถึงการที่บุคคลหนึ่งจะไม่ผลิตต่ำเกินไปเมื่อเทียบกับบุคคลอื่น การกระทำที่หนักไปทางใดทางหนึ่งจะทำให้เกิดการต่อว่ากันแบบตึกๆ ขึ้นมา อันจะทำให้มีการบีบคั้นทางสังคมได้ และถ้าบุคคลไม่กระทำการตอบโต้ต่อการบีบคั้นนั้น ก็จะมีการถูกคัดออกนอกสังคมนั้นขึ้น (social ostracism) เมื่อเป็นเช่นนี้ บุคคลนั้นก็จะผลิตได้ต่ำกว่าระดับความสามารถของเขา ปทัสถานเหล่านี้จะถูกนำมารวมกันมากขึ้นจนถึงกับเกิดสิ่งที่เรียกกันว่า “ข้อจำกัดของผลผลิต” (restriction of output)

ปทัสถานสำคัญประการอันอันมีผลต่อความสัมพันธ์ในการทำงานมักเกี่ยวกับผู้ตรวจ (inspector) และผู้ควบคุมบังคับบัญชา (supervisor) ของกลุ่มโดยแท้จริง ปทัสถานมีอยู่ว่า “ผู้ที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ต้องไม่กระทำตัวเจ้ากี้เจ้าการ (officious) หรือหาประโยชน์จากตำแหน่งอำนาจหน้าที่นั้นๆ” บุคคลได้พยายามสนับสนุนฐานคติที่ว่าผู้ตรวจไม่ได้เป็นคนดีไปกว่าบุคคลอื่น ๆ และถ้าเขาพยายามหาประโยชน์จากบทบาทของเขา หรือถ้าเขากระทำเป็นเจ้ากี้เจ้าการแล้ว ถือว่าเขาได้ละเมิดปทัสถานของกลุ่ม เมื่อผู้ตรวจคนหนึ่งรู้สึกว่าเขาเหนือกว่าคนอื่น และได้แสดงออกมา บุคคลก็สามารถที่จะเล่นเล่ห์เพทุบายกับเขาได้ โดยการใช้เครื่องมือเครื่องใช้ เพื่อขจัดเขาออกนอกกลุ่ม และเพื่อเป็นการให้ความกดดันทางสังคมแก่เขา ในขณะที่เขาต้องขอย้ายไปอยู่กลุ่มอื่น ผู้ตรวจและผู้ควบคุมบังคับบัญชาของกลุ่มคนอื่น ๆ ซึ่งเป็น “ส่วนของกลุ่ม” ก็จะยอมรับในเหตุผลนี้ด้วย

ผลปรากฏที่ ๓ ผู้สังเกตการณ์พบว่า กลุ่มไม่ได้ปฏิบัติตามนโยบายของบริษัทในหลายๆ เรื่องที่สำคัญ ตัวอย่างเช่น มีข้อห้ามมิให้แลกเปลี่ยนงานกันทำ ทั้งนี้ เพราะงานแต่ละชิ้นได้รับการจัดลำดับอย่างระมัดระวังแล้วว่าต้องมีระดับทักษะ (skill) ที่แน่นอนอยู่ในระดับหนึ่งๆ อย่างไรก็ตาม พนักงานพันสายลวดก็มักจะขอให้พนักงานบัดกรีรับช่วงงานเกี่ยวกับสายไฟ ในขณะที่ต้องบัดกรีด้วย โดยวิธีนี้

เขาก็จะหายจากความจำเจ (monotony) และยังสามารถติดต่อกับบุคคลอื่นในห้องนั้นด้วย ทุกๆ เย็นเมื่องานสิ้นสุดลง แต่ละคนต้องรายงานถึงปริมาณงานที่ได้กระทำไป ตามความจริงแล้ว ผู้ควบคุมบังคับบัญชา (supervisor) ควรเป็นบุคคลที่รายงานแทนทุกคน แต่เขารู้ว่า คนเหล่านั้นปรารถนาที่จะรายงานด้วยตนเอง เขาจึงได้ตกลงใจปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานกระทำการดังกล่าว สิ่งที่คุณเหล่านั้นได้รายงานทุกวันนั้นเป็นตัวเลขที่ใกล้เคียงกับมาตรฐาน ทั้งๆ ที่มีการผันแปรอย่างมากในผลผลิตที่ได้จริงก็ตาม การปฏิบัตินี้ทำให้เกิด “ผลที่ได้อันแน่นอน” ซึ่งเป็นตัวเลขที่มีมาตรฐานสำหรับงานแต่ละวัน อย่างไรก็ตาม ผลที่ได้จากกลุ่มหนึ่งๆ จะแตกต่างกันอย่างมากไปตามหน้าที่ของงานที่เหนื่อยมากน้อยต่างกัน แตกต่างไปตามระดับขวัญที่มีพิเศษออกไปในบางวัน รวมตลอดถึงสิ่งแวดล้อมอื่นๆ อีกหลายประการ โดยทั่วไปแล้วบุคคลจะไม่รายงานบิดเบือนมากไปกว่าที่เขาได้กระทำนอกเหนือไปจากนั้นเขาอาจจะรายงานต่ำกว่าที่เป็นจริงในบางวัน เพราะได้เก็บเอาปริมาณงานที่เกินไปใส่ไว้ในรายการของอีกวันหนึ่ง เมื่อผลผลิตที่เขาได้ทำจริงต่ำกว่าระดับปกติ

**ผลปรากฏที่ ๔** อัตราการผลิตของแต่ละบุคคลจะแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด ดังนั้น จึงได้มีความพยายามที่จะพิจารณาถึงความแตกต่างเหล่านี้โดยการให้บุคคลได้รับการทดสอบความคล่องแคล่วของงานที่ทำด้วยมือ อย่างไรก็ตาม ผลการทดสอบในความคล่องแคล่วของงานที่ทำด้วยมือกลับไม่สัมพันธ์กับผลผลิต ดังนั้น จึงได้มีการพยายามวัดความเฉลียวฉลาดแทน แต่ก็ไม่ประสบความสำเร็จเช่นเดียวกัน ในที่สุดจึงปรากฏออกมาว่าสิ่งสำคัญของระดับผลผลิตก็คือ สภาพการเป็นสมาชิกทางสังคมในกลุ่ม สมาชิกของกลุ่มที่มีสถานภาพสูงจะเป็นผู้ผลิตได้มากกว่าสมาชิกของกลุ่มที่มีสถานภาพต่ำ แต่ผู้ผลิตที่สูงมากและต่ำมากจะเป็นผู้ที่แยกตัวจากสังคม และเป็นบุคคลที่ไม่ได้สังกัดอยู่ในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง จึงเป็นที่ยืนยันได้ว่า ผลผลิตของแต่ละบุคคลจะเกี่ยวข้องกันอย่างใกล้ชิดกับสมาชิกภาพทางสังคมของคณงาน หากใช้ความสามารถที่มีมาแต่ดั้งเดิมของเขาไม่

อัตราผลผลิตเป็นสิ่งสำคัญมากประการหนึ่งในการโต้แย้งระหว่างกลุ่ม ๒ กลุ่ม ทั้งนี้ เป็นเพราะระบบการจ่ายค่าตอบแทน (the pay system) : แต่ละคนจะเอาอัตราพื้นฐานบวกกับเปอร์เซ็นต์เงินโบนัสของกลุ่ม (group bonus) ซึ่งขึ้นอยู่กับผลผลิตทั้งหมด กลุ่มที่มีสถานภาพสูงมักจะคิดว่า กลุ่มที่มีสถานภาพต่ำทำงานน้อยกว่ามาตรฐาน และได้กล่าวกระทบกระเทือนถึงเรื่องนี้ ส่วนกลุ่มที่มีสถานภาพต่ำก็จะรู้สึกว่าคุณหมิ่นประมาทและได้รับการดูถูกเหยียดหยาม และตระหนักว่าวิธีที่ดีที่สุดที่จะตอบแทนการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง คือ การผลิตให้มีปริมาณต่ำ ดังนั้น กลุ่มทั้ง ๒ จึงวิ่งไล่กันอยู่ในวงกลมของการพ่ายแพ้ตัวเอง (a self-defeating cycle) ซึ่งต่อไปก็ทำให้อัตราผลผลิตของกลุ่มทั้งหมดนั้นลดลง

## สรุป

สิ่งที่นักจิตวิทยาอุตสาหกรรมได้รับจากการศึกษานี้ ก็คือ ความสำคัญของปัจจัยทางสังคม นั่นคือ ระดับการปฏิบัติงานจะไม่ขึ้นอยู่เฉพาะแต่บุคคลโดยลำพังเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับขอบข่ายของสัมพันธ์ภาพทางสังคมในกลุ่มที่เขาทำงานอยู่ด้วย ยิ่งมีการศึกษาเกี่ยวกับองค์การมากเท่าไร ยิ่งเป็นที่เห็นได้ชัดว่า ในสมาคมหรือกลุ่มที่ไม่เป็นทางการนั้น เหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การส่วนใหญ่

แล้วจะมีผลกระทบอย่างลึกซึ้งในเรื่องการจูงใจในการทำงาน ระดับของผลผลิตที่ได้ และคุณภาพของงานที่ทำ การศึกษาระณีฮอร์ตอร์นั้นเป็นพลังสำคัญอันหนึ่งที่น่าไปสู่การให้คำนิยามจิตวิทยาอุตสาหกรรม (Industrial Psychology) ใหม่ว่าเป็นจิตวิทยาสังคมในทางอุตสาหกรรม (Industrial Social Psychology) แม้ว่าการศึกษาการณีฮอร์ตอร์นี้จะได้แสดงให้เห็นชัดถึงการมีอยู่ขององค์การทางสังคมอันเป็นทางการ และผลกระทบของมันที่มีต่อการปฏิบัติงานแล้วก็ตาม แต่จากการศึกษานี้ก็ยังไม่ได้แสดงให้เห็นชัดว่า องค์การที่ไม่เป็นทางการดังกล่าว ได้ทำหน้าที่สำคัญอันใดให้แก่คนงานหรือไม่ อาจจะเป็นไปได้หรือไม่ที่ฝ่ายบริหารจะมีบับบังคับคนงาน โดยการออกระเบียบข้อบังคับและสับเบิ้ลี่ยนโยกย้าย หรือมีเจตนั้นที่ปล่อยไว้ตามลำพัง ในบริษัทเวสเทอร์นิอิเล็กทริก (Western Electric Company) นี้ ความพยายามในการเปลี่ยนองค์การที่ไม่เป็นทางการไม่ได้กระทำอย่างเป็นระบบแบบแผนนัก แต่การศึกษาค้นคว้าวิจัยของสถาบันการศึกษาอื่น ๆ ก็ได้แสดงให้เห็นแล้วว่า ถ้าหากจะได้รับความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงดังกล่าวแล้ว ก็จะมีผลกระทบบางประการตามมา เกี่ยวกับเรื่องการศึกษาของสถาบันทาวิสต็อก (The Tavistock Institute Studies) ได้ให้ตัวอย่างที่ดีที่สุดกรณีหนึ่งในบรรดาระณีฮอร์ตอร์ทั้งหลาย ซึ่งนับว่าเป็นผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีในวงการอุตสาหกรรมเหมืองถ่านหินที่เกิดขึ้นในสหราชอาณาจักร

#### การศึกษาการณีฮอร์ตอร์ของสถาบันทาวิสต็อก (The Tavistock Institute)<sup>๔</sup>

อีริค ทริสต์ (Eric Trist) และผู้ร่วมงานของเขาได้ทำการศึกษาถึงผลของการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่มีต่อคนงานในเหมือง ถ้าหากจะได้มีการจัดตั้งเครื่องจักรกลที่ใช้เจาะถ่านหินและการขนถ่านหินแทนระบบเดิม ซึ่งเป็นระบบที่เกี่ยวกับการใช้กลุ่มคนเล็ก ๆ ซึ่งต้องพึ่งพาอาศัยกันและกันอย่างมากระหว่างมีขนาดตั้งแต่ ๒-๘ คน โดยทำงานเป็นทีม ตามปกติแต่ละทีมก็มักจะแยกเป็นเอกเทศจากทีมอื่น ๆ สิ่งที่เหมาะสมกันโดยทั่วไปก็คือ ทีมหนึ่งจะประกอบด้วยคนงานที่มีทักษะคนหนึ่ง ผู้ช่วย (mate) อีกคนหนึ่ง และคนงานอีกหลายคนที่ทำหน้าที่ขนย้ายถ่านหินลง “ถัง” แต่ละทีมจะมีหน่วยย่อยเล็ก ๆ ส่วนหนึ่งซึ่งทำงานเฉพาะที่หน้างานของการขุดถ่านหิน (section of coal-face) รับผิดชอบในการเจาะ ขนและเคลื่อนย้ายถ่านหินจากส่วนย่อยนั้น [แบบหน้างานแคบ (shortwall)] ทีมแต่ละทีมจะทำงานเป็นเอกเทศอย่างมาก ผู้นำของทีมจะเป็นผู้คัดเลือกสมาชิกโดยพิจารณาการเข้ากันได้ระหว่างสมาชิกเหล่านี้เป็นพื้นฐาน ในระยะเวลาอันยาวนานความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นจะเกิดขึ้น ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ที่รวมถึงการดูแลครอบครัวของสมาชิกในทีมเมื่อเขาได้รับบาดเจ็บหรือถึงแก่กรรม ทั้งนี้เพราะการทำงานใต้ดินและการทำงานในความมืดนั้นก่อให้เกิดความกังวลใจ ประกอบกับอันตรายอันอาจเกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติงาน ความผูกพันทางจิตใจอย่างแน่นแฟ้นจึงเกิดขึ้นในหมู่สมาชิกของทีมทั้งหลาย

ความขัดแย้งและการแข่งขันกันในระหว่างทีมนั้นเป็นเรื่องธรรมดา ได้มีการให้สินบนในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อที่จะได้ทำงานที่ดี คือ ในส่วนหน้างานของการขุดถ่านหิน และเพื่อที่จะได้ “ถัง”

<sup>๔</sup> การศึกษาเหล่านี้มีรายงานใน E.L. Trist and K.W. Bamforth, "Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Setting" *Human Relations*, 1951, 4, pp. 1-38; and E.L. Trist et al. *Organizational Choice* (London: Tavistock Publications, 1963).

เพียงพอเพื่อจะสามารถนำเอาถ่านหินออกมาได้มากกว่าที่อื่น ๆ แม้ว่าการทำงานในใต้ดินและในชุมชนจะเป็นสิ่งธรรมดาที่ตาม แต่ก็ยังปรากฏว่า เป็นทางออกที่พอจะมีประโยชน์ที่จะผ่อนคลายการรุกราน อันเป็นผลที่เกิดจากความวุ่นวายอย่างมากในงานเอง ได้มีการยอมรับว่าการแข่งขันกันเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตและไม่ได้เป็นการกระทบกระเทือนถึงระบบสังคมพื้นฐานของชุมชนและของเหมือง

สาเหตุของความหนาที่มีไม่สม่ำเสมอของแนวถ่านหินในเหมืองในประเทศอังกฤษนั้น ทำให้มีความต้องการทางด้านวิศวกรรมที่จะจัดตั้งเครื่องจักรสำหรับการเจาะและการขนย้ายถ่านหิน [แบบหน้างานกว้าง (longwall)] ในการปฏิบัติการแบบนี้ชนิดของกลุ่มคนงานที่ต้องการจึงแตกต่างไปจากที่เคยต้องการในแบบหน้างานแคบ (shortwall) องค์กรต้องเปลี่ยนจากการใช้ทีมเล็ก ๆ มาเป็นกลุ่มใหญ่ที่มีสภาพเหมือนกับเป็นแผนกของโรงงานเล็ก ๆ กลุ่มใหญ่นี้ประกอบด้วยคนงานประมาณ ๔๐-๕๐ คน ซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของผู้ควบคุมบังคับบัญชา (supervisor) เพียงคนเดียว ซึ่งแต่ก่อนนั้นกลุ่มเป็นแต่เพียงทีมเล็ก ๆ และรวมขึ้นเป็นชุมชน แต่ปัจจุบันได้ขยายเป็นระบบสังคมขนาดกลางที่ต้องสนองความต้องการนานาประการของผู้ปฏิบัติการให้บรรลุผล

ระบบขนาดกลางนี้ทำให้เกิดความยากลำบากทางสังคมอย่างใหญ่หลวง ทั้งนี้ เพราะบุคคลได้กระจายออกอยู่ทั่วไปในบริเวณกว้างถึง ๒๐๐ หลา ภายในอุโมงค์ที่กว้าง ๒ หลา และสูง ๑ หลา และบุคคลเหล่านี้ถูกแบ่งออกเป็น ๓ ผลัด การทำงานต้องการความร่วมมืออย่างสูงในระหว่างผลัดต่าง ๆ และระหว่างบุคคลในแต่ละผลัดด้วย หากเกิดการปฏิบัติงานที่ขาดประสิทธิภาพขึ้น ณ ที่หนึ่งใดแล้วจะทำให้ผลผลิตของกลุ่มโดยทั้งหมดลดลงอย่างเห็นได้ชัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิ่งที่ควรระวังก็คือสัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่มีหน้าที่เตรียมหน้างานโดยการเจาะและระเบิดถ่านหิน กับบุคคลที่ขนย้ายถ่านหินนั้น ไปใส่เครื่องขนถ่านหิน กลุ่มเล็ก ๆ กลุ่มใหม่ที่เกิดขึ้นมาก็เพราะหน้าที่การงานโดยทั่ว ๆ ไปนั้น มีความแตกต่างกันในด้านชนิดของงานและชนิดของเกียรติที่เขาได้รับในชุมชน ดังนั้นไม่เฉพาะแต่การติดต่อสื่อสาร (communications) ระหว่างผลัดต่าง ๆ ได้เสื่อมลงโดยวิธีการใหม่นี้แต่องค์การของกลุ่มเล็ก ๆ ที่เกิดขึ้นใหม่นี้ก็ยังทำให้เกิดความรู้สึกมีเกียรติมากขึ้นน้อยแตกต่างกันออกไปตามงานที่แตกต่างกันด้วย

นอกจากความตึงเครียดทางอารมณ์ อันเป็นผลมาจากการที่สัมพันธภาพของกลุ่มได้ถูกทำลายไป พร้อมกับความแตกต่างอย่างมากในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตามลำดับโดยไม่ยอมให้มีการเปลี่ยนแปลงตลอดจนวิธีการผลิตเป็นจำนวนมาก (mass production) ด้วยเครื่องจักรแล้ว ก็ยังมีปัญหาอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับปริมาณและคุณภาพของงานเองอีกด้วย เพราะเหตุที่มีการกระจายคนงานออกไปอย่างมากมาย จึงทำให้เป็นการยากที่จะมีการควบคุมบังคับบัญชา (supervision) ที่มีประสิทธิภาพได้ และเพราะว่าอันตรายที่มีในสถานการณ์ของงานและความยากลำบากที่มีในงานเอง (โดยปราศจากโอกาสที่จะปลดเปลื้องความตึงเครียดในสัมพันธภาพทางอารมณ์ที่ใกล้ชิดกัน) จึงทำให้ผลผลิตของบุคคลมีแนวโน้มที่ต่ำมาก ซึ่งทำให้ปกติสถาน (a norm) ของผลผลิตที่ต่ำอาจเกิดขึ้นได้ และนับเป็นวิถีทางอันเดียวเท่านั้นที่จะผ่อนคลายความยากลำบากทั้งหลายดังกล่าวที่เกิดขึ้นได้ ในทางจิตวิทยาแล้วถือว่าสภาพการณ์เช่นนี้ก่อให้เกิดการสูญเสีย “ความหมาย” (meaning) และเป็นการเพิ่ม “ภาวะอปกติ” (anomie)

(การไม่ยอมรับกฎศีลธรรมและข้อปฏิบัติต่าง ๆ ในสังคม) ตลอดจนความรู้สึกไม่ดีนบนและไม่เอาใจใส่ในสิ่งใด ๆ

บทเรียนที่สำคัญในตัวอย่างดังกล่าวมานี้ ก็คือ การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี ซึ่งกระทำไปตามความคิดเห็นทางวิศวกรรมอย่างมีเหตุผลนั้นได้ทำลายองค์การทางสังคมของโรงงาน จนถึงขีดที่ระบบเครื่องจักรกลอันใหม่ไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นับเป็นการจัดองค์การรูปแบบใหม่ในทางกายภาพในวิถีทางที่เป็นไปไม่ได้สำหรับบุคคลที่จะตั้งองค์การอุปนัยที่มีความหมาย ซึ่งสามารถทำให้ความต้องการทางอารมณ์ของบุคคลในองค์การได้รับการตอบสนองได้ แต่ด้วยความช่วยเหลือของนักสังคมศาสตร์ อุตสาหกรรมเหมือนถ่านหินจึงได้เริ่มเปลี่ยนแปลงรูปแบบขององค์การรูปแบบและการจัดรูปแบบของงาน ซึ่งทำให้สามารถเอาชนะความยากลำบากต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเหล่านั้นได้

ผลของตัวอย่างทั้ง ๒ ที่ผู้เขียนได้กล่าวถึงนั้นก็เหมือนกับผลของตัวอย่างอื่น ๆ ที่ได้พบในบริษัทต่าง ๆ เมื่อได้มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของงานโดยปราศจากการพิจารณาอย่างลึกซึ้งถึงผลของการเปลี่ยนแปลงรูปแบบในด้านสัมพันธภาพทางสังคมของโรงงาน ครั้งแล้วครั้งเล่าที่ได้มีการศึกษาพบว่า องค์การอุปนัยมีบทบาทสำคัญที่ทำให้ความต้องการในทางอารมณ์ที่สำคัญของสมาชิกองค์การได้รับการตอบสนอง ดังนั้น เราจึงไม่ควรเพิกเฉยหรือ “ขัดขวาง” องค์การอุปนัยแต่อย่างใด

เมื่อผลของการค้นคว้าวิจัยได้เพิ่มมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงที่ละเอียดละน้อยก็ได้เกิดขึ้นแทนที่แนวความคิดที่มีมาแต่ดั้งเดิมเกี่ยวกับการจัดรูปร่างงาน (job design) และวิศวกรรมอุตสาหกรรม (industrial engineering) ฐานคิดดั้งเดิมที่ว่าการจัดระบบผังงานจะต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ทางวิศวกรรมเป็นส่วนใหญ่ ได้ถูกแนวความคิดของการสร้างคนให้เหมาะกับงานที่ได้รับการปรับปรุงมากขึ้นนั้นค่อย ๆ เข้ามาแทนที่ นั่นคือ การกระทำตอบโต้ระหว่างกัน (interaction) และการมีอิทธิพลระหว่างกัน (mutual influence) ระหว่างมนุษย์และเครื่องจักร หรือระหว่างมนุษย์และงานอันเป็นจุดพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลง การตระหนักในความต้องการทางสังคมที่คนงานได้นำเข้ามาในการทำงาน ซึ่งได้แสดงออกในกลุ่มสังคมที่ไม่เป็นทางการนี้ ทำให้กลวิธีของการจัดรูปร่างงานต้องทำอย่างระมัดระวังมากยิ่งขึ้น และต้องให้ความสนใจเป็นอย่างมากต่อการนำเอาการเปลี่ยนแปลงซึ่งอาจจะทำลายสัมพันธภาพที่มีอยู่ได้ ระดับของสัมพันธภาพทางสังคมที่พบว่ามิอิทธิพลต่อผลผลิต และวิธีที่จะทำให้การทำงานสำเร็จผลนั้นเกี่ยวข้องเป็นอย่างมากกับมนุษย์สัมพันธ์<sup>๖</sup>

ตัวอย่างจากการทดลองเมื่อเร็ว ๆ นี้ ได้แก่ โรงงานไฟฟ้าเล็ก ๆ แห่งหนึ่งซึ่งมีชื่อว่า บริษัทนอน—ลีเนียร์ ซิสเต็มส์ (Non—Linear Systems, Inc.) ซึ่งได้พยายามลองใช้วิธีการจัดระบบงานด้วยการถือเอาทักษะและความต้องการทางสังคมของคนงานเป็นความสำคัญอันดับแรก<sup>๗</sup> แทนที่จะกำหนด

<sup>๖</sup> จะอธิบายถึงการเกี่ยวข้องนี้ซึ่งมีในปรัชญาของการบริหารในบทหน้า ในที่นี้จุดเน้นของเรายังคงอยู่ที่การจัดรูปร่างงาน (job design) และการสร้างคนให้เหมาะกับงาน (human engineering).

<sup>๗</sup> A. Kuriloff, "An Experiment in Management—Putting Theory Y to the Test" *Personnel*, 1963, Nov.—Dec., pp. 8—17.

ให้มีการแบ่งแรงงานระหว่างคนงานอย่างมีเหตุผล ฝ่ายบริหารได้เชิญให้พวกเขาปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาในการจัดการที่จะทำให้ความต้องการทางสังคมและทางอารมณ์ของพวกเขาให้เกิดผลดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ และขณะเดียวกันการทำงานก็มีประสิทธิภาพด้วย ระบบที่คิดขึ้นนี้ได้รับประโยชน์จากความสามารถพิเศษโดยเฉพาะของคนงาน แต่ก็มีผลคล่องตัวเพียงพอที่ทำให้การแลกเปลี่ยนกันทำ (job trading) หรือวิธีการแลกเปลี่ยนงานอย่างอื่นนั้นเป็นผลทำให้แบบแผนของงานทั้งหมดมีความหมายสำหรับพวกเขามากขึ้น สมาชิกแต่ละคนของทีมได้พัฒนาการทำงานที่มีผลผลิตเหมือนกันหมด ความเหมือนกันนี้ทำให้มาตรฐานของคุณภาพสูงขึ้นมากกว่าที่เคยมีมาแต่ก่อนเมื่อสมัยที่ใช้ระบบซึ่งอาศัยผู้ตรวจจากภายนอก ส่วนหนึ่งเป็นเพราะว่า ในขณะนั้นนั้นสมาชิกแต่ละคนเห็นว่าผลผลิตเป็นเสมือน “ส่วนหนึ่งของตัวเขาเอง”

การจัดรูปองค์กรในแบบใหม่นี้เป็นตัวอย่างของระบบนอน-ลีเนียร์ และได้รับการขนานนามว่าวิธีการขยายงาน (job enlargement) ซึ่งตรงกันข้ามกับวิธีการทำงานให้ง่ายขึ้น (job simplification) แทนที่จะมีการพยายามกำหนดหน่วยของงานที่ต้องการความชำนาญพิเศษให้น้อยที่สุด และมอบหมายงานนั้นให้กับผู้ชำนาญงานคนหนึ่ง (expert) ให้ปฏิบัติซ้ำแล้วซ้ำอีก การดำเนินงานนั้นเพียงแต่ต้องการคำถามที่ว่า บุคคลแต่ละคนผู้ใดจะสามารถมีส่วนในการปฏิบัติงานทั้งหมดได้มากจริง ๆ เท่าไร การขยายขอบข่ายของงานทำให้การจูงใจ ความรู้สึกในเรื่องความหมายและเอกลักษณ์ของงาน ตลอดจนความรู้สึกที่เป็นเอกเทศมีเพิ่มขึ้น เพื่อที่จะขยายความในเรื่องที่ว่าคนงานตัวอย่างดังกล่าวมีความต้องการความรู้สึกในเรื่องความหมาย และความเป็นเอกเทศนั้น การขยายงานและแนวความคิดที่คล้าย ๆ กันก็จะดูเหมือนจะมีแนวโน้มที่ใกล้เคียงกับสิ่งที่นักจิตวิทยาอุตสาหกรรมได้คิดขึ้นในตอนแรก นั่นคือ สภาพการทำงานสามารถนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ขณะที่เขาเริ่มมองหาสภาพต่าง ๆ เหล่านี้ทางสิ่งแวดล้อมด้านกายภาพ เขากลับพบว่าตัวเขาเองอยู่ในสภาพแวดล้อมทางสังคมและมีสัมพันธ์ภาพกับคนงานในการทำงานของเขานั้นเอง

## เรื่องสุดท้าย

ในการอธิบายปัญหาของวิธีการคัดเลือกและการทดสอบนั้น ผู้เขียนได้ชี้ให้เห็นผลประการหนึ่ง นั่นก็คือ การที่องค์กรได้สร้างมโนภาพขององค์กรเองในความนึกคิดของลูกจ้างคนใหม่ ฐานคติที่เน้นถึงวิธีการวิศวกรรมอุตสาหกรรมแบบประเพณีนิยม ได้ทำให้เกิดการปฏิบัติซึ่งสร้างมโนภาพที่คล้ายคลึงกันขึ้นอีก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ลูกจ้างอาจรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องจักรกลใหญ่ ๆ ซึ่งอาจมีความเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมเฉพาะตัว ทั้งนี้ เพราะทักษะหรือข้อจำกัดบางอย่างของเขา แต่ก็มีส่วนแสดงให้เห็นถึงการปฏิเสธเกือบจะโดยสิ้นเชิงอยู่บ้างว่า เขาอาจมีความต้องการอย่างอื่นมากกว่าที่จะปฏิบัติตามบทบาทขององค์กรที่กำหนดไว้อย่างแน่นอนลงไป และองค์กรก็ได้แสดงเองให้เห็นว่า องค์กรก็มีความต้องการดังกล่าวด้วย

ปัญหาที่ซ่อนตัวอยู่สำหรับองค์กรและลูกจ้างก็คือความจริงที่ว่า ลูกจ้างรับเอามโนภาพนั้นว่าเป็นความจริงและเรียนรู้ที่จะประพฤติตามมโนภาพนั้น ดังที่ คริส อาร์กิริส (Chris Argyris) และดักลาส

แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) ได้แสดงความเห็นแย้งไว้ว่า ลูกจ้างจะเรียนรู้การกระทำเฉพาะในสิ่งที่องค์กรคาดหวังและจะไม่ทำอะไรมากไปกว่านั้น<sup>๔</sup> ตามความเป็นจริงแล้ว ด้วยเหตุผลทางอารมณ์หลายประการทำให้เขามีแนวโน้มในการหาจุดต่ำสุดของการปฏิบัติการที่องค์กรพอจะทนได้ และใช้ความคิดสร้างสรรค์และพลังส่วนใหญ่ของเขาสำหรับงานภายนอกองค์กร หรือไม่ก็พยายามที่จะทำให้องค์กรยอมแพ้ไป ดังนั้น ในห้องพินสายลวด บุคคลจึงมีความพยายามอย่างมากที่จะทำงานนอกระบบโดยเสนอผลผลิตที่ผันแปร (variable production) ว่าเป็นผลผลิตตามที่กำหนด (straight-line production) ต่อฝ่ายบริหาร และได้มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์อย่างมากในการศึกษาว่าจะทำงานให้มีผลผลิตตามมาตรฐานด้วยการใช้ความพยายามให้น้อยที่สุดได้อย่างไร

ถ้านางานปรับตัวเข้ากับองค์กรโดยวิธีการนี้ และมีหลักฐานแสดงว่าเขาได้กระทำแล้ว นั้นแสดงว่า ปัญหาที่สำคัญได้เกิดขึ้นกับองค์กร ไม่ว่าจะเป็นที่จุดใด ถ้าหากองค์กรต้องพึ่งพาอาศัยผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น เพื่อที่จะเพิ่มผลผลิต ความจงรักภักดี หรือความคิดสร้างสรรค์ และถ้าสถานการณ์การแข่งขันของบริษัทเลวลงหรือการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีทำให้มีความต้องการในผลผลิตใหม่ๆ หรือกระบวนการใหม่ๆ แล้ว องค์กรอาจต้องการความช่วยเหลือจากลูกจ้างขององค์กรเอง ถ้าองค์กรโชคไม่ดีที่ได้ฝึกพวกเขาให้เป็นคนเฉยเมยและไม่มีความสนใจในสิ่งใดแล้ว ก็คงเป็นไปได้ที่จะได้รับความร่วมมือจากเขา ถึงแม้ว่าลูกจ้างจะมีข่าวสารข้อมูลที่อาจจะจะเป็นประโยชน์ต่อฝ่ายบริหาร เขาก็จะไม่ให้ข่าวสารข้อมูลนั้น ทั้งนี้ เพราะมโนภาพขององค์กรที่มีอยู่ต่อพวกเขา นั้นเป็นเรื่องของการแสวงหาผลประโยชน์ และการเฉยเมยต่อความต้องการของมนุษย์ และถึงแม้ว่าถ้าพวกเขาจะสามารถทำงานให้หนักขึ้นก็ตาม ก็ดูเหมือนว่าฝ่ายบริหารจะไม่คิดหาสิ่งล่อใจใดๆ (incentive) ที่จะช่วยทำให้พวกเขาได้กระทำเช่นนั้น เพียงแต่ถ้าองค์กรพิสูจน์ให้ลูกจ้างเห็นว่า องค์กรเอาใจใส่ในความต้องการทางอารมณ์และความต้องการทางสังคมของพวกเขาจริงๆ เท่านั้นเอง ก็จะสามารถทำให้ได้มาซึ่งการผูกพันดังกล่าวได้ มีหลายกรณีที่องค์กรมิได้เพียงแต่จะละเลยถึงชนิดของมโนภาพที่องค์กรได้สร้างขึ้น อันเกิดจากความคิดของสมาชิกทั้งหลาย แต่องค์กรก็ยังไม่ได้เตรียมการที่จะรับผลของมโนภาพดังกล่าว ซึ่งเป็นตัวกำหนดถึงความสัมพันธ์ที่ลูกจ้างแต่ละคนจะมีต่อองค์กรด้วย

กล่าวโดยสรุป ผู้เขียนได้โต้แย้งไว้ว่า วิธีการคัดเลือกและการจัดคนให้เหมาะกับงานนั้น (the selection and engineering approach) ขึ้นอยู่กับฐานคติที่แน่นอนเกี่ยวกับมนุษย์ซึ่งลูกจ้างใหม่ขององค์กรจะรู้ได้จากการปฏิบัติในการสรรหา การคัดเลือก และการบรรจุ ฐานคติบางประการเหล่านี้ไม่ได้ให้ความสำคัญในความต้องการทางอารมณ์และทางสังคมซึ่งลูกจ้างได้นำติดตัวมา โดยปล่อยให้เขาให้อยู่ในสภาพที่จะแสวงหาความพึงพอใจเอง ไม่ว่าจะเป็นการแสวงหาความพึงพอใจภายในองค์กรอุปนัยหรือถ้าเป็นไปได้ก็อาจเป็นความพึงพอใจจากภายนอกองค์กร ผลที่ตามมาก็คือ เขาจะทำตัวเหินห่างจากองค์กร หรือมีเจตนาที่ขัดขึ้นต่อองค์กร ทั้งนี้ มิได้หมายความว่า วิธีการคัดเลือก และวิศวกรรมอุตสาหกรรมควรจะล้มเลิกไป และใช้วิธีการซึ่งอาจมีประสิทธิภาพน้อยกว่ามาแทนที่ ผู้เขียนใคร่จะ

<sup>๔</sup> C. Argyris, *Personality and Organizations* (New York: Harper, 1957), D.M. McGregor, *The Human Side of Enterprise* (New York: McGraw-Hill, 1960).

กล่าวว่ องค์กรควรตระหนักในผลของวิธีการและการปฏิบัติขององค์กรเอง และต้องตัดสินใจว่าจะใช้วิธีการและการปฏิบัตินั้นบางประการหรือไม่ โดยยึดหลักพื้นฐานในเจตนารมณ์ของพวกเขาที่จะยอมรับผลเหล่านี้ การที่ผู้เขียนได้พยายามยกเหตุผลขึ้นมากก็เพื่อที่จะได้มีความระมัดระวังมากขึ้นในสัมพันธภาพอันซับซ้อนระหว่างการใช้วิธีการและทัศนคติของสมาชิก

ให้เรามาดูวิธีการแบบประเพณีนิยมอันที่ ๓ ต่อไป ซึ่งเป็นเรื่องการนำเอาบุคคลเข้ามาฝึกอบรมในองค์กร นั่นคือ การฝึกอบรม

## การฝึกอบรม

เมื่อใดที่ท่านได้ให้คำจำกัดความเรื่องงานขององค์กรอย่างสมเหตุสมผล และได้จัดรูปแบบของงานซึ่งต้องทำให้สำเร็จ ตลอดจนได้สรรหาและคัดเลือกบุคคลซึ่งเหมาะสมที่จะทำงานนั้นแล้ว ท่านก็ยังคงมีปัญหาของการฝึกอบรมบุคคลเหล่านั้นอย่างถูกต้องอีกด้วย การฝึกอบรมเป็นสิ่งที่สำคัญมากกว่าสิ่งใด ๆ ในเมื่องานเริ่มมีความยุ่งยากทางเทคนิคและเป็นงานเฉพาะอย่างมากยิ่งขึ้น และองค์กรก็ได้เริ่มมีลักษณะพิเศษเพิ่มขึ้น ดังนั้น การที่จะเป็นสมาชิกที่มีสมรรถภาพขององค์กรหนึ่ง ๆ นั้นจึงไม่จำเป็นต้องเรียนรู้ถึงทักษะของงานเท่านั้น (job skill) แต่ยังต้องเข้าใจในภาระหน้าที่ขององค์กรวิธีการทำงานขององค์กร บรรยากาศ หรือวัฒนธรรมขององค์กร และวิถีทางอาชีพต่าง ๆ ที่มีอยู่ในองค์กรนั้นอีกด้วย ดังนั้น การฝึกอบรมถ้าพิจารณาอย่างกว้างแล้วสามารถจะช่วยในสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- (๑) การปฐมนิเทศ (orienting) และการปลูกฝังความคิด (indoctrinating) ให้แก่ลูกจ้างใหม่ ๆ
- (๒) การสอนเขาให้มีความรู้เฉพาะอย่าง ให้มีทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นเพื่อนำไปปฏิบัติงาน และ
- (๓) เป็นการเปิดโอกาสให้มีการศึกษาและพัฒนาตนเอง ซึ่งจะทำให้ลูกจ้างมีความสำเร็จก้าวหน้าในองค์กรได้

เหตุผลพื้นฐานของการฝึกอบรมนั้นอาจอธิบายได้ตามลำดับ ดังต่อไปนี้

๑. ทำให้ความต้องการหรือเป้าหมายของการฝึกอบรมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ในขั้นนี้สรุปได้ว่ามีแนวความคิดเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติที่ชัดเจนอยู่แล้ว ซึ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรม (trainee) ควรทราบในระหว่างเวลาเข้ารับการฝึกอบรม และสิ่งเหล่านี้จะเป็นไปตามความต้องการของงานเฉพาะอย่างไร หรือเป็นไปตามความต้องการขององค์กรโดยทั่วไป

๒. เลือกเป้าหมายของกลุ่ม (target groups) ที่เหมาะสมสำหรับการฝึกอบรม

๓. จัดแผนประสบการณ์การฝึกอบรมในแง่ของทฤษฎีการเรียนรู้ (learning theory) ที่เหมาะสม โดยพิจารณาถึงลักษณะของสิ่งที่จะเรียนและผู้ที่จะเรียน โครงการของการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้



บริหารไม่จำเป็นต้องกระทำตามทฤษฎีของการเรียนรู้เช่นเดียวกับที่ใช้ในโครงการสอนคนงานที่ไม่มีทักษะในการให้รู้จักใช้เครื่องมือเป็น

๔. ประเมินผลสิ่งที่ได้จากการฝึกอบรมด้วยวิธีการประเมินผลที่เตรียมขึ้นมาตามแบบวิทยาศาสตร์ ตัวอย่างเช่น การจัดวิธีการประเมินผลควรมีการสังเกตการณ์ตัวผู้เข้ารับการฝึกอบรม เมื่อได้กลับไปทำงานในระยะเวลาหนึ่งหลังจากการฝึกอบรมแล้ว และถ้าหากเป็นไปได้ก็ควรคำนึงถึงการควบคุมของกลุ่ม เพื่อที่จะกำหนดได้ว่า ในความเป็นจริงแล้วการเปลี่ยนแปลงที่สังเกตได้นั้นเป็นผลที่ได้จากการฝึกอบรมหรือไม่

หลักเกณฑ์ในการเรียนรู้แบบต่าง ๆ ซึ่งควรได้รับการพิจารณาในการวางแผนโครงการฝึกอบรม เกิดจากการวิจัยค้นคว้าในเรื่องการเรียนรู้ของ มนุษย์ และสัตว์ ซึ่งกระทำมาเป็นเวลาหลายสิบปีแล้ว ตัวอย่างของหลักเกณฑ์ดังกล่าวมีดังต่อไปนี้

การเรียนรู้จะทำให้ก้าวหน้าขึ้นได้โดย :

๑. ผู้เรียนได้รับการจูงใจให้เรียน

๒. การตอบสนอง (responses) ต่อการเรียนรู้นั้น เกี่ยวข้องกันและกันอย่างมีความหมาย และเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ (motives) ซึ่งมีในตัวผู้เรียนเอง

๓. การตอบสนองใหม่ ๆ ต่อการเรียนรู้จะไม่ขัดกับการตอบสนองหรือทัศนคติก่อน ๆ ถ้าเกิดมีการขัดแย้งกันแล้ว การเรียนรู้ก็อาจทำได้ง่ายขึ้นด้วยการที่การฝึกอบรมจะไม่เปิดโอกาสให้เรียนถึงการตอบสนองเก่า ๆ ก่อนที่จะได้เรียนถึงการตอบสนองใหม่ ๆ

๔. การตอบสนองใหม่ ๆ จะเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปตั้งแต่สถานการณ์การเรียนรู้ไปจนถึงสถานการณ์อื่น ๆ และสามารถนำไปใช้ได้เหมาะสม

๕. การตอบสนองใหม่ ๆ จะได้รับการ “ส่งเสริม” ในแง่ที่ว่าจะมีการให้รางวัลหรือข่าวสารข้อมูลบางอย่าง เมื่อการตอบสนองนั้นได้กระทำอย่างถูกต้อง

๖. ผู้เรียนเป็นผู้มีส่วนร่วมอย่างเอาจริงเอาจังในกระบวนการเรียนรู้ และพยายามที่จะมีการตอบสนองใหม่ ๆ มากกว่าที่จะเป็นผู้ฟังเฉย ๆ แต่เพียงอย่างเดียว

๗. สถานการณ์การเรียนรู้ต้องเปิดโอกาสให้มีการตอบสนองใหม่ ๆ และยินยอมให้มี “การหยุดชะงักลงชั่วคราว” (Plateaus) ซึ่งเป็นระยะเวลาของการปรับปรุงเล็ก ๆ น้อย ๆ ในระยะหนึ่งซึ่งมักเกิดขึ้นก่อนการปรับปรุงที่สำคัญ

๘. การตอบสนองใหม่ ๆ ต่อการเรียนรู้อาจแบ่งออกเป็นหน่วยต่าง ๆ ที่คิดว่าจะเรียนได้ และได้แสดงไว้ตามลำดับขั้นเหตุการณ์ที่เหมาะสม

๙. จัดให้มีการฝึก (coaching) หรือการแนะนำ (guidance) เพื่อช่วยผู้เรียนได้พัฒนาการตอบสนองใหม่ ๆ

๑๐. ในสถานการณ์ของการเรียนรู้ย่อมจะมีความแตกต่างของแต่ละบุคคล ทั้งในความรวดเร็วแห่งการเรียนรู้ ความลึกซึ้งของการเรียนรู้ หรือปริมาณของการเรียนรู้ที่ได้ และลำดับขั้นของการตอบสนองตามที่ได้เรียนมา

การแปลหลักเกณฑ์ดังกล่าวเหล่านี้ให้เป็นโครงการฝึกอบรมที่เห็นชัด เพื่อจุดประสงค์ใดจุดประสงค์หนึ่งนั้น ผู้จัดทำโครงการฝึกอบรมจะต้องมีทักษะและมีความเฉลียวฉลาดอย่างสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ไม่ใช่เป็นการง่ายที่จะกระทำการดังกล่าว เกี่ยวกับกิจกรรมของการศึกษาที่มีความยุ่งยากซับซ้อนหรือกิจกรรมของการพัฒนาตนเอง ซึ่งปรากฏออกมาในรูปของการพัฒนาการบริหาร (management development) ในการนี้การศึกษา ทบทวนเกี่ยวกับทัศนคติและแรงจูงใจ นั้น เป็นสิ่งสำคัญยิ่งกว่าการศึกษาความรู้หรือทักษะต่าง ๆ เสียอีก

โครงการฝึกอบรมสำหรับสมาชิกใหม่ขององค์การนั้น ถือว่าเป็นกฎข้อบังคับมากกว่าที่จะเป็นข้อยกเว้น ไม่ว่าปัญหาจะเป็นการสอนวิธีการทำงานโดยเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่งแก่พยาบาลที่เข้ามาใหม่ หรือจะทำให้ทหารหน่วยจู่โจมที่สรรหาเข้ามานั้นมีสมรรถภาพได้อย่างไร คนงานจะใช้เครื่องจักรอย่างไร ทำอย่างไรครุจึงจะรู้จักใช้วิธีการบางอย่างที่ทันสมัยในระบบโรงเรียน หรือจะใช้วิธีการควบคุมอย่างไรกับผู้ฝึกทางการบริหารให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แบบอย่างบางอย่างเกี่ยวกับกิจกรรมของการฝึกอบรมนี้ดู ๆ ก็น่าที่จะนำไปใช้ได้ และองค์การส่วนมากมักจะมีหน่วยงานซึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบในการฝึกอบรมสมาชิกใหม่ ตลอดจนดำเนินการฝึกอบรมต่อเนื่องกันไป หรือเปิดโอกาสให้สมาชิกสามัญโดยทั่วไปได้มีการศึกษาเพิ่มเติม

เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในสังคมอย่างรวดเร็ว จึงทำให้มีปัญหที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ นั่นก็คือความล้าสมัย ความรู้และทักษะซึ่งมีคุณค่าในเวลาปัจจุบันอาจจะหมดคุณค่าในเวลาอีก ๕ ปีข้างหน้า ดังนั้น แทนที่จะไล่บุคคลที่เห็นว่าล้าสมัยออกไปเสียจากองค์การ องค์การหลายองค์การก็ได้พยายามที่จะเก็บเขาไว้ด้วยการฝึกทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็นให้เพื่อให้ทันกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ตลอดจนความต้องการขององค์การใหม่ ๆ โครงการฝึกอบรมที่ประสบผลสำเร็จนั้นจะบรรจุทักษะที่ต้องการที่เห็นได้แทบทุกชนิด ตั้งแต่การขับรถบรรทุก และการใช้เครื่องจักรไปจนถึงการขายและทักษะทั่ว ๆ ไป รวมตลอดถึงการสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นลูกค้า เพื่อนร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาก็ตาม

### ปัญหาของการฝึกอบรม

โครงการฝึกอบรมจะมีประสิทธิภาพได้ก็ต่อเมื่อได้มีการนำหลักดังกล่าวไปปฏิบัติ ตามขั้นตอนที่มีเหตุผล โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อสามารถปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ของทฤษฎีการเรียนรู้แล้ว กล่าวโดยทั่ว ๆ ไป ยิ่งการฝึกอบรมมีเป้าหมายที่แน่นอนและมั่นคงเท่าใด การฝึกอบรมก็ดูเหมือนจะประสบผลสำเร็จได้มากขึ้นเท่านั้น ดังนั้น การสอนให้ลูกจ้างคนใหม่รู้ว่า จะใช้ส่วนหนึ่งส่วนใดของเครื่องจักรอย่างไร จะกรอกข้อความในแบบฟอร์มในแผ่นของเขาได้อย่างไร หรือทำอย่างไรจึงจะซ่อมเครื่องมือเครื่องใช้ให้ใช้ได้ ดูเหมือนจะมีผลดีมากกว่าการสอนเขาถึงปรัชญาของบริษัท (ซึ่งโครงการปฐมนิเทศหลาย ๆ โครงการได้พยายามกระทำอยู่) และจะพัฒนาทัศนคติใหม่ต่อบุคคลต่าง ๆ อย่างไร (ซึ่งอาจ

เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการรับผิดชอบในการควบคุมบังคับบัญชา) หรือจะขายผลิตผลที่มีเครื่องประกอบที่ซับซ้อนได้อย่างไร เป็นต้น

ผลที่ได้จากการฝึกอบรมอาจจะจะถูกวิพากษ์วิจารณ์ด้วยการแสดงออกบางอย่าง ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากกระบวนการคัดเลือกและการบรรจุได้ และอีกครั้งหนึ่งซึ่งผู้เขียนพยายามแสดงให้เห็นว่าระบบย่อยต่าง ๆ (subsystems) ขององค์การมีส่วนสัมพันธ์ต่อกัน (interact) อย่างไร ตัวอย่างเช่น ถ้าการดำเนินการทดสอบและการว่าจ้างทำให้ลูกจ้างใหม่เชื่อมั่นได้ว่า องค์การไม่ถือเอาตัวบุคคลเป็นสำคัญ และไม่มีอคติใดๆ แล้ว คนเหล่านั้นอาจจะเข้ารับการฝึกอบรมปฐมนิเทศด้วยทัศนคติที่เฉยเมยหรือไม่ยินดียินร้ายก็เป็นได้ ดังนั้น จึงขัดต่อหลักเกณฑ์ที่สำคัญข้อหนึ่งของการเรียนรู้ นั่นก็คือ การที่ผู้เรียนต้องได้รับการจูงใจให้เรียน หรือถ้าหากในการดำเนินการสรรหาได้มีการให้สัญญาว่าลูกจ้างใหม่จะได้รับมอบหมายงานที่มีลักษณะท้าทาย (challenging) และเป็นงานที่มีความหมาย (meaningful) บุคคลผู้นั้นก็ยิ่งรู้สึกว่าเขาจะต้องอยู่ในสภาพการณ์ของการอบรมซึ่งอาจจะสิ้นสุดลงเมื่อใดก็ได้ ภายในสองอาทิตย์ถึงหนึ่งปี เขาอาจจะเกิดความไม่พอใจและไม่ไวใจในองค์การ และด้วยเหตุนี้เขาก็อาจจะต่อต้านการฝึกอบรม

ปัญหาที่ได้อธิบายไปนั้นเป็นปัญหาธรรมดา ๆ จากประสบการณ์ในงานของบัณฑิตวิทยาลัยในระยะแรก ๆ จากการติดตามการค้นคว้าวิจัยของบุคคลที่มีปริญญาตรีและปริญญาโท และบัณฑิตจากโรงเรียนพณิชยการ (business schools) แสดงให้เห็นว่าแรงจูงใจที่สำคัญสำหรับพวกเขาก็คือ การทดสอบตัวเองในสถานการณ์ของการทำงานและได้พบว่า สิ่งที่มีคุณค่าสำหรับพวกเขาก็คือ การอยู่ใน "โลกของงาน"<sup>๕</sup> การที่ปฏิบัติในการสรรหา (recruitment practices) ก็ได้สนับสนุนว่างานชั้นบัณฑิตนั้นมีการรับผิดชอบและมีการท้าทายอย่างสูง งานเหล่านี้ดูเหมือนจะเป็นชนิดของการทดสอบที่บัณฑิตกำลังแสวงหาอยู่ ดังนั้น ถ้าองค์การให้บุคคลเข้าอยู่ในโครงการฝึกอบรม ซึ่ง (๑) เขาไม่มีความรับผิดชอบที่แท้จริงใดๆ (๒) เสมือนว่าเขาได้ถูกส่งให้กลับไปอยู่ในสถานการณ์ซึ่งคล้ายกับบรรยากาศในโรงเรียนที่เขาพยายามจะหลีกเลี่ยง และ (๓) เขาได้รับการที่กดดันไม่ให้มีการทดสอบหรือแสดงความมีเหตุผลด้วยตัวเขาเองแล้ว เขาอาจจะเกิดความไม่พอใจ และลาออกจากองค์การได้

อัตราการเข้าออก (turnover) ที่สูงในระยะสองสามปีแรกในบรรดาบัณฑิตจากวิทยาลัยที่เข้าทำงานในวงการอุตสาหกรรมนั้น เนื่องมาจากพลังทางจิตวิทยาดังกล่าว จุดสำคัญ ก็คือ บางทีอาจจะไม่มีอะไรผิดในโครงการฝึกอบรมดังที่ได้คิดไว้ แต่ปัญหาก็คือความล้มเหลวที่จะพบในความสัมพันธ์ต่อกัน (interaction) ระหว่างโครงการฝึกอบรม ความต้องการของบุคคล และการฝึกหัดในการสรรหาและการคัดเลือกมากกว่าความสัมพันธ์ต่อกันระหว่างโครงการฝึกอบรมและพลังอื่น ๆ ในองค์การนั้น เป็นที่เห็นได้ชัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อทัศนคติใหม่ๆ และสัญชาตญาณ (perception) ที่มีในสิ่งต่างๆ ได้เข้ามาเกี่ยวข้อง เกี่ยวกับเรื่องนี้ผู้เขียนจะจัดระเบียบเรื่องไว้เกี่ยวกับการฝึกอบรมสำหรับการควบคุมบังคับบัญชาในตอนต่อไป

<sup>๕</sup> E.H. Schein, "How to Break in the College Graduate," *Harvard Business Review*, Nov.—Dec., 1964. pp. 68-76.

## ปัญหาเฉพาะของการฝึกอบรมสำหรับการควบคุมบังคับบัญชาและการพัฒนาการบริหาร

ยิ่งนักจิตวิทยาและนักสังคมวิทยาได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรมากขึ้นเท่าไร ก็ยิ่งเห็นได้ชัดว่า การปฏิบัติงานจะสัมพันธ์อย่างมากกับคุณภาพของสัมพันธภาพระหว่างบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งสัมพันธภาพกับผู้ควบคุมบังคับบัญชานั้นเป็นประเด็นที่สำคัญยิ่ง ดังที่การศึกษาค้นคว้าของสำนักฮอว์ธอร์น (The Hawthorne Studies) ได้แสดงให้เห็นแล้วว่า ถ้าคนงานรู้สึกว่ามีผู้ควบคุมบังคับบัญชาของเขาไม่ทำเป็นเจ้านายก็เจ้ากรรมมากเกินไป ไม่เข้ามาแทรกแซงในสัมพันธภาพทางสังคมที่มีขึ้นในการทำงานมากเกินไป และไม่ได้สั่งงานโดยวิธีถือตัวบุคคลเป็นสำคัญ และด้วยวิธีที่แข็งกร้าวแล้ว บุคคลเหล่านั้นจะไม่เพียงแต่มีความรู้สึกดีขึ้นเท่านั้น แต่เขาจะ ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นอีกด้วย จากการค้นพบสิ่งเหล่านี้ในระยะแรกๆ จึงได้เกิดมีการศึกษาค้นคว้าขึ้นบ่อยครั้ง ซึ่งพยายามที่จะหาลักษณะ (traits) อันแน่นอนของผู้ควบคุมบังคับบัญชาที่ดี เมื่อคุณลักษณะ (characteristics) ดังกล่าวได้ถูกกำหนดให้เป็นที่แน่นอนแล้ว จึงได้มีการฝึกอบรมผู้ควบคุมบังคับบัญชา เพื่อเสริมสร้างให้มีคุณลักษณะเหล่านั้นให้มากยิ่งขึ้น

ตัวอย่างเช่น ในการศึกษาค้นคว้าครั้งแล้วครั้งเล่า เป็นที่เห็นได้ชัดว่าถ้าผู้ควบคุมบังคับบัญชาได้แสดงความห่วงใยหรือมีความเข้าใจในลูกจ้างในฐานะที่เป็นมนุษย์ หรือเป็นบุคคลที่เห็นว่า “ลูกจ้างมีความสำคัญ” บ้าง ผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่าระดับปกติ เราจะพิจารณาการค้นพบดังกล่าวเหล่านี้ในรายละเอียดยิ่งขึ้นในบทต่อไป สำหรับจุดประสงค์ของเราในที่นี้ จุดสำคัญมีอยู่ว่า เมื่อลักษณะดังกล่าวได้ถูกกำหนดให้เป็นที่แน่นอนแล้วก็จะเป็นการสมเหตุสมผลเพียงพอที่จะจัดตั้งโครงการฝึกอบรมขึ้น เพื่อที่จะสอนผู้ควบคุมบังคับบัญชาให้พัฒนาลักษณะที่กำหนดนั้นได้

ด้วยเหตุผลเดียวกันนี้ เมื่อนำมาใช้กับผู้บริหารโดยทั่วๆ ไปแล้วก็เป็นการนำมาสู่แนวความคิดของการฝึกอบรมในด้าน การบริหาร เป็นที่สันนิษฐานว่านักบริหารในปัจจุบันและในอนาคตจะเรียนรู้ถึงการตอบสนองต่างๆ และคุณลักษณะอันเป็นที่พึงปรารถนาที่จะให้มีในตัวนักบริหาร ดังนั้น เขาจึงสามารถเรียนรู้ที่จะสามารถเข้าใจในหน้าที่ที่แตกต่างกันไปทางด้านธุรกิจ อาทิเช่น การคลัง (finance) การผลิต (production) การตลาด (marketing) และการบัญชี (accounting) เขาสามารถที่จะเรียนรู้ว่าจะปฏิบัติตนให้เข้ากับผู้ที่อยู่ในระดับสูงกว่า ผู้ที่อยู่ระดับเดียวกัน และผู้ที่อยู่ในระดับต่ำกว่าได้อย่างไร เขาสามารถจะเรียนรู้ว่าจะทำการวินิจฉัยสั่งการ (decisions) อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ทั้งๆ ที่ปราศจากข่าวสารข้อมูลอย่างครบถ้วนซึ่งนับว่าเป็นพื้นฐานของการวินิจฉัยสั่งการนั้นๆ ให้เป็นผลได้อย่างไร และสามารถที่จะเรียนรู้ว่าจะทำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามการวินิจฉัยสั่งการนั้นๆ ให้เป็นผลได้อย่างไร จะมอบหมายงานให้พวกเขาอย่างไร จะจูงใจและการกระตุ้นผู้อื่นให้มีการปฏิบัติตามที่ได้ผลสูงสุดอย่างไร และจะต้องทำอะไรจึงจะให้งานนั้นเสร็จสมบูรณ์ได้

เป็นที่เห็นได้ชัดว่าชนิดของการฝึกอบรมที่ต้องการเพื่อที่จะสอนถึงความสามารถต่างๆ กันเหล่านี้ก็ย่อมแตกต่างกันไปด้วย สำหรับฐานคติที่ว่าบุคคลเหล่านั้นอาจได้รับการอบรมเหมือนกันทุกคนหรือไม่นั้นย่อมไม่เป็นปัญหาที่สำคัญนัก ถึงแม้ว่าสิ่งที่จะต้องสอนหลายๆ อย่างนั้นเกี่ยวกับทัศนคติใหม่ๆ

สัญชาตญาณในสิ่งใหม่ๆ (perception) และแม้แต่แรงจูงใจใหม่ๆ (motives) นักจิตวิทยาก็จะเตรียมการฝึกอบรมนักบริหารให้มีทักษะเหล่านี้ด้วยความกระตือรือร้นเช่นเดียวกับที่เคยใช้ในการสอนทักษะเกี่ยวกับเครื่องยนต์หรือในเรื่องหนึ่งใดโดยเฉพาะ อย่างไรก็ตาม ในการค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับการฝึกอบรมในระยะแรกนั้น ก็ปรากฏให้เห็นถึงความยากลำบากบางประการซึ่งมีในฐานคติดั้งเดิมแล้ว

เพื่อที่จะอธิบายถึงปัญหาชนิดต่างๆ ที่ต้องประสบในการฝึกอบรมสำหรับการควบคุมบังคับบัญชา นั้น จำเป็นที่จะต้องพิจารณาการศึกษาค้นคว้า ๒ กรณี ดังนี้

### โครงการฝึกอบรมในด้านการควบคุมบังคับบัญชาของบริษัทอินเตอร์เนชันแนล ฮาร์เวสเตอร์ (The International Harvester Company)<sup>๑๐</sup>

บริษัทอินเตอร์เนชันแนล ฮาร์เวสเตอร์ ได้ตกลงใจที่จะฝึกอบรมหัวหน้าคนงานในเรื่องหลักเกณฑ์และเทคนิคของการเป็นผู้นำ ซึ่งกระทำที่ศูนย์กลางของการฝึกอบรมของบริษัทภายในระยะเวลาการฝึกอบรม ๒ อาทิตย์ นักจิตวิทยาเอ็ดวิน ฟลิชแมน (Edwin Fleishman) ได้พัฒนาการทดสอบหลายอย่างที่จะกำหนดได้ว่าจากโครงการฝึกอบรมนั้น ผลกระทบชนิดใดบ้างที่มีต่อทัศนคติและพฤติกรรมของบรรดาหัวหน้าคนงานที่เข้าร่วมในการฝึกอบรม ได้มีการกระทำการทดสอบเหล่านี้กับหัวหน้าคนงานทันทีทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม รวมทั้งในระหว่างเวลาพักในระยะเวลาตั้งแต่ ๒ ถึง ๓๙ เดือนต่อมา นอกจากนี้ การทดสอบจะได้กระทำกับผู้ควบคุมบังคับบัญชาของผู้เข้าฝึกอบรม ทั้งนี้เพื่อให้เป็นตัวอย่างที่ดีเช่นกันสำหรับผู้บังคับบัญชา

การให้คะแนนการทดสอบจะกำหนดคุณสมบัติไว้ ๒ ประการ ซึ่งแสดงไว้ในทางสถิติ เพื่อที่จะใช้แทนพฤติกรรมชนิดต่างๆ ในภาวะการเป็นผู้นำที่แสดงออกมาในแต่ละลักษณะ นั่นคือ การคำนึงถึงผู้อื่น (consideration) ซึ่งหมายถึงระดับความรู้สึก และการคำนึงถึงความรู้สึกที่หัวหน้าคนงานมีต่อผู้บังคับบัญชาของเขา การริเริ่มทางการสรรค์สร้าง (initiative structure) ซึ่งหมายถึงระดับที่หัวหน้าคนงานเข้าเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานโดยการวางแผน (planning) การจัดรูปงาน (organizing work) การจัดตารางเวลา (setting schedules) ความคิดริเริ่ม (initiating ideas) และอื่นๆ

สิ่งสำคัญที่ค้นพบเป็นประการแรกจากการศึกษาค้นคว้านี้ ทำให้ย้อนกลับไปคิดถึงผลของการศึกษาค้นคว้าของสำนักฮอว์ธอร์น นั้นก็คือ คะแนนของหัวหน้าคนงานในมิติต่างๆ นั้น (dimensions) มิได้สัมพันธ์กับอายุ ภูมิหลัง หรือปัจจัยส่วนบุคคลอื่นๆ อย่างไรก็ตาม คะแนนเหล่านี้กลับสัมพันธ์กับชนิดของพฤติกรรมที่ผู้ควบคุมบังคับบัญชาของหัวหน้าคนงานเหล่านั้นได้แสดงออกมา บุคคลที่ทำงานอยู่กับผู้ควบคุมบังคับบัญชาที่มีความเอาใจใส่ถึงผู้อื่น จะได้รับการรายงานโดยผู้บังคับบัญชาของเขาอีกชั้นหนึ่งว่า เป็นบุคคลที่คำนึงถึงผู้อื่นมากกว่าบุคคลที่ทำงานกับผู้ควบคุมบังคับบัญชาที่มีการคำนึงถึงผู้อื่นน้อยกว่า ในด้านคุณภาพของการริเริ่มทางการสรรค์สร้าง (initiative structure) ก็ได้พบปฏิกริยาดังลูกโซ่เช่นเดียวกัน

<sup>๑๐</sup> E.A. Fleishman, "Leadership Climate, Human Relations Training and Supervisory Behavior" *Personnel Psychology*, 1953, 6, pp. 205-222.

การค้นพบประการที่สองนั้นเกี่ยวกับผลของการฝึกอบรม หลังจากที่ได้รับการฝึกอบรมแล้ว ปรากฏว่าหัวหน้าคนงานมีระดับการคิดคำนึงถึงผู้อื่น (consideration) มากขึ้น แต่มีระดับการสรรค์สร้าง (initiative structure) ต่ำกว่าแต่ก่อน ผลที่ได้นี้โดยทั่วไปก็สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายทางการฝึกอบรม อย่างไรก็ตาม จุดหมายของโครงการฝึกอบรมใดๆ มิได้มีเฉพาะแต่การทำให้เกิดผลในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งเท่านั้น ฟลิชแมน (Fleishman) ได้ศึกษาถึงกลุ่มหัวหน้าคนงานหลายกลุ่มในหลายช่วงเวลา หลังจากการฝึกอบรม และได้นำมาเปรียบเทียบกับกลุ่มที่ได้รับการควบคุมซึ่งมิได้รับการฝึกอบรมมาก่อน

การค้นพบจากการค้นคว้าวิจัยส่วนนี้ เป็นสิ่งที่น่าสนใจและเป็นสิ่งที่มิได้คาดหวังไว้ ปรากฏว่าบรรดาหัวหน้าคนงานที่ได้รับการฝึกอบรมมิใช่แต่จะกลับไปมีพฤติกรรมและทัศนคติแบบเดิมของเขาเท่านั้น แต่ในส่วนการคิดคำนึงถึงผู้อื่น (consideration) ของหัวหน้าคนงาน ได้แสดงออกมากล้นมีน้อยกว่ากลุ่มที่ได้รับการควบคุม และในด้านการสรรค์สร้าง (structuring) นั้น บรรดาหัวหน้าคนงานก็ได้แสดงออกมามากกว่าได้มีการสรรค์สร้างมากกว่ากลุ่มที่ได้รับการควบคุมดังกล่าว

เพื่อที่จะค้นหาสิ่งนี้อาจจะเป็นสาเหตุของผลที่สะท้อนกลับมาสู่จุดเดิมนั้น ฟลิชแมน (Fleishman) ได้ศึกษาถึงเรื่องพฤติกรรมและทัศนคติของผู้ควบคุมบังคับบัญชาของผู้เข้าฝึกอบรม และพบว่าผู้ควบคุมบังคับบัญชาเหล่านี้โดยเฉลี่ยแล้วมีแนวโน้มที่จะมีระดับสรรค์สร้าง (structure) สูงกว่ากลุ่มหัวหน้าคนงาน และปรากฏว่ามีลักษณะสัมพันธ์ภาพที่เห็นเด่นชัดระหว่างทัศนคติของผู้ควบคุมบังคับบัญชา และหัวหน้าคนงานที่ได้รับการฝึกอบรม และแม้ว่าจะเป็นภายหลังการฝึกอบรมแล้วก็ตาม มีแต่เพียงหัวหน้าคนงานซึ่งมีความคิดคำนึงถึงผู้อื่นมากกว่าเท่านั้นที่ทำการฝึกอบรมต่อไปได้ และปรากฏว่าพวกเขาเป็นบุคคลที่ทำงานอยู่กับผู้ควบคุมบังคับบัญชาที่มีการคิดคำนึงถึงผู้อื่นสูงด้วย กล่าวอีกนัยหนึ่ง ก็คือ ผลของการฝึกอบรมนั้นเกี่ยวข้องกับอย่างใกล้ชิดกับวัฒนธรรม หรือบรรยากาศของแผนกบุคคลเหล่านั้นเคยทำงานอยู่ บรรยากาศเหล่านี้มีผลอย่างมากต่อผู้เข้าฝึกอบรม และเช่นเดียวกับการฝึกอบรม ดังนั้น ตามเป้าหมายของแต่ละโครงการฝึกอบรม สิ่งสำคัญก็คือ การฝึกอบรมจะมีประสิทธิผลเฉพาะแต่ในหน่วยงานที่มีบรรยากาศอันสนับสนุนเป้าหมายของการฝึกอบรมนั้น ๆ

กรณีการขัดแย้งอันเป็นผลเนื่องมาจากการศึกษาอบรมในด้านการควบคุมบังคับบัญชา เมื่อเร็ว ๆ นี้ ไชคส์ (Sykes) ได้รายงานถึงตัวอย่างที่น่าสนใจตัวอย่างหนึ่ง ในเรื่องสัมพันธ์ภาพระหว่างการฝึกอบรมและตัวแปรอื่น ๆ ในองค์กร<sup>๑๑</sup> กล่าวคือ โรงงานผู้รับเหมามาخذกลางโรงงานหนึ่งได้เรียกร้องให้มีที่ปรึกษาทางการบริหาร (management consultants) เพื่อที่จะเพิ่มประสิทธิภาพโดยทั่วไปให้แก่บริษัทที่ปรึกษาได้แนะนำว่าควรมีการจัดการฝึกอบรมอย่างถาวรสำหรับผู้ควบคุมบังคับบัญชา และให้มีการฝึกอบรมทำนองเดียวกันแก่ฝ่ายบริหารด้วย ดังนั้น จึงได้มีการเชิญที่ปรึกษาให้มาดำเนินโครงการการฝึกอบรมซึ่งเน้นในการบรรยายเกี่ยวกับการปฏิบัติการทางธุรกิจที่ดี และวิชามนุษย์สัมพันธ์ที่บังเกิดผลผสมผสานกับการอภิปรายร่วมของกลุ่ม และการฝึกอบรมซึ่งทำให้บุคคลเหล่านั้นทำงานเป็นกลุ่มได้มี

<sup>๑๑</sup>A.J.M. Sykes, "The Effect of a Supervisory Training Course in Changing Supervisors, Perceptions and Expectations of the Role of Management," *Human Relations*, 1962, 15, pp. 227-243.

ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สูตรนี้ได้กระตุ้นให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและความรู้สึกอย่างตรงไปตรงมา และทำให้ผู้เข้าฝึกอบรมเข้ามามีส่วนร่วมด้วยอย่างแข็งขันมากยิ่งขึ้น

ในตอนแรกการฝึกอบรมเป็นไปอย่างเป็นทางการ แต่ต่อมาไม่นานนักก็ค่อยคลายลง และเปิดโอกาสให้ผู้ควบคุมบังคับบัญชาได้อธิบายถึงข้อข้องใจ (grievances) ที่มีอยู่ในบริษัทซึ่งแต่ก่อนก็ได้เพียงแต่ปรึกษา กับเพื่อนผู้ใกล้ชิด หรือไม่กี่นั่งเฉยเสีย ทั้งนี้ ปรากฏว่าการปฏิบัติการของบริษัทไม่เป็นที่น่าพอใจนักเมื่อเปรียบเทียบกับโครงการที่เป็นอุดมคติมากกว่า ดังที่กำหนดหัวข้อไว้ในคำบรรยาย ข้อข้องใจส่วนมากเกี่ยวกับพฤติกรรมของฝ่ายบริหารระดับอาวุโส แทบทุกกลุ่มที่ผ่านการฝึกอบรมได้ตกลงเป็นเอกฉันท์ว่า ฝ่ายบริหารระดับอาวุโสสมควรจะได้รับการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานในทัศนคติและพฤติกรรมเสียก่อน และถ้ามิฉะนั้นแล้วเมื่อถูกบังคับจากที่ปรึกษาภายนอก ก็จะไม่มีโอกาสได้เปลี่ยนแปลงใดๆ

ได้มีการรวบรวมสาเหตุแห่งข้อขัดข้องใจขึ้นเป็นรายงาน ซึ่งที่ปรึกษาได้นำเสนอต่อผู้อำนวยการฝ่ายจัดการ และได้มีการตกลงกันว่าควรจะมีวิชาทำนองเดียวกันสำหรับฝ่ายบริหารระดับสูง และควรจะใช้รายงานของสาเหตุแห่งความไม่พอใจนี้เป็นเอกสารประกอบในวิชานั้นด้วย และจะได้นำมาเป็นข้ออภิปรายที่ฝ่ายบริหารทั้งผู้ใหญ่และผู้น้อยรู้สึกได้ว่าไม่ว่าจะเป็นที่ปรึกษา (the consultant) หรือผู้ควบคุมบังคับบัญชา (the supervisors) ก็ตาม ก็ไม่สามารถเข้าใจในความยุ่งยากทางการปฏิบัติซึ่งมีอยู่ในการบริหารอย่างแท้จริง ฝ่ายบริหารระดับสูงเองก็ยอมรับว่ามีข้อข้องใจอยู่ในระดับพวกตนอยู่ มาก แต่กลับรู้สึกว่าเป็นความผิดของฝ่ายบริหารชั้นผู้น้อย ฝ่ายบริหารชั้นผู้น้อยนั้นเห็นด้วยในสาเหตุแห่งความไม่พอใจเหล่านี้ และยอมรับผิดบางอย่าง แต่ก็เห็นว่าความผิดส่วนใหญ่อยู่นั้นอยู่ที่ฝ่ายบริหารชั้นอาวุโสนั่นเอง บ่อยครั้งก็ได้โจมตีฝ่ายบริหารชั้นอาวุโสที่สร้างความสัมพันธ์ที่ไม่ดีกับฝ่ายเจ้าหน้าที่ช่วยอำนวยความสะดวก (staff men) ในอดีตที่ผ่านมา

ผู้อำนวยการฝ่ายจัดการได้สรุปว่า ไม่มีข้อตำหนิต่อสำหรับเขาเลย หลังจากที่ผ่านวิชาการบริหารที่ค่อนข้างไม่ประสบผลสำเร็จไปแล้ว ผู้อำนวยการฝ่ายจัดการก็ได้ประกาศให้ทราบถึงข้อวินิจฉัยหลายประการที่ได้มาจากคำแนะนำของที่ปรึกษาซึ่งพิจารณาถึงข้อข้องใจของหัวหน้าคนงาน สิ่งเหล่านี้เกี่ยวข้องกับ การปรับปรุงเงินเดือน การจัดตั้งระบบการสื่อสารกับผู้ควบคุมบังคับบัญชาที่ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ให้โอกาสที่ดีสำหรับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งภายในบริษัท โดยการประกาศแจ้งความเกี่ยวกับงานเป็นการภายใน เหล่านี้เป็นต้น การตอบสนองของผู้ควบคุมบังคับบัญชา ก็คือ “เราจะคอยดูกันต่อไป” หลังจากนั้นไม่นาน เมื่อที่ปรึกษาได้ทำงานเสร็จเรียบร้อยแล้ว เขาก็หมดสัมพันธภาพกับองค์กร

สำหรับผู้ควบคุมบังคับบัญชานั้นยังมีข้อสงสัยว่า ผู้บริหารอาวุโสเหล่านั้นยังไม่ได้เปลี่ยนทัศนคติอย่างจริงจัง และข้อสงสัยนี้เกิดขึ้นจากการเห็นความล่าช้าในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง หลังจากนั้นเป็นระยะแรมเดือนก็ได้มีการเปลี่ยนแปลงบางอย่างเกิดขึ้นบ้าง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนั้นก็กระทำขึ้นอย่างเสียไม่ได้

หลังจากการฝึกอบรมประมาณ ๑ หรือ ๒ เดือน หัวหน้าคนงานก็เริ่มลาออกจากบริษัท ในระยะ ๑ ปีหลังจากที่ได้มีการฝึกอบรมวิชานี้ ๒๐ เปอร์เซ็นต์ของผู้ควบคุมบังคับบัญชาใน ๗๗ คน ได้ลาออก และอีก ๒๕ เปอร์เซ็นต์ได้เริ่มมองหางานที่อื่น ซึ่งในปีก่อนๆ นั้นจำนวนคนที่ลาออกมีไม่เกิน ๑ หรือ ๒ คนต่อปี

ในการสืบสวนว่าใครบ้างที่ลาออก และทำไมจึงลาออกนั้น ปรากฏว่ามีปัจจัยอยู่ ๓ ปัจจัยด้วยกัน ในบรรดาหัวหน้าคนงานที่ลาออกไปจากองค์กรมี (๑) อัตราส่วนที่สูงของเงินเดือน (๒) อัตราส่วนที่สูงของจำนวนคนงานที่ทำงานมา ๒-๓ ปี และแม้กระทั่งในหมู่บุคคลที่ทำงานมากกว่า ๑๐ ปีนั้น มีจำนวน ๓๙ เปอร์เซ็นต์ที่ไม่พอใจ (ได้ลาออกจากองค์กร หรือพยายามลาออกจากราชการ) และ (๓) จำนวนเปอร์เซ็นต์ที่สูงมากสำหรับบุคคลที่มีการติดต่อเป็นประจำกับฝ่ายจัดการชั้นอาวุโส ปัจจัยประการสุดท้ายนี้ปรากฏว่ามีความสำคัญมากที่สุด ซึ่งแสดงให้เห็นว่าหัวหน้าคนงานเห็นได้ชัดว่า การเปลี่ยนแปลงในทัศนคติของฝ่ายจัดการระดับสูงที่เกิดขึ้นจริง ๆ นั้นมีน้อยเพียงไร

โดยสรุปแล้ว ความพยายามที่จะปรับปรุงการบริหารซึ่งกระทำด้วยการจัดหลักสูตรภายในระยะ ๑ ปีนั้น ได้ทำให้เกิดความขัดแย้งอันรุนแรงขึ้นระหว่างผู้ควบคุมบังคับบัญชาอันดับหนึ่ง (first-line supervisors) กับฝ่ายบริหารอาวุโส ซึ่งมีได้มีผลในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของการบริหารเท่านั้น แต่กลับก่อให้เกิดอัตราการเข้า-ออก (rate of turnover) ในหมู่บุคคลซึ่งเป็นที่ต้องการขององค์กรสูงขึ้นด้วย สิ่งที่ต้องระลึกและที่ปรึกษามีได้คาดคิด ก็คือ ความสัมพันธ์อันซับซ้อนในระบบย่อยต่าง ๆ ขององค์กร เช่น กลุ่มหัวหน้าคนงาน ฝ่ายบริหารระดับผู้น้อย ฝ่ายบริหารระดับอาวุโส และผู้อำนวยการบริหาร เป็นต้น การฝึกอบรมนี้ ถ้าหากได้มีการพิจารณาอย่างเพียงพอในแง่ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นจากหน่วยต่าง ๆ เหล่านี้ด้วย ก็อาจจะหลีกเลี่ยงผลเสียที่เกิดขึ้นนั้นได้

## บทสรุป

ผู้เขียนได้พยายามชี้ให้เห็นตามตัวอย่างดังกล่าวมาแล้วว่า เหตุผลขั้นแรกของการฝึกอบรมนั้น มีความยากลำบากบางประการที่แฝงตัวอยู่เช่นเดียวกับเหตุผลขั้นแรกของการคัดเลือก และการจัดรูปร่างก็มีความยากลำบากบางประการที่แฝงตัวอยู่เช่นกัน สำหรับกรณีของการฝึกอบรมนั้น ปัญหาที่สำคัญ ๓ ประการ มีดังนี้

(๑) ผลที่ได้มักจะไม่เป็นสิ่งที่เฉพาะเจาะจงอย่างชัดเจน นั้นไม่ใช่เพราะบุคคลที่จะมารับการฝึกอบรมไม่ได้ศึกษางานมาอย่างเพียงพอ แต่เป็นเพราะว่าบางครั้งก็มีการคาดหวังที่จะให้ผู้เข้าฝึกอบรมได้พัฒนาทัศนคติโดยทั่วไป สมรรถภาพพื้นฐาน ตลอดจนความรู้ทั่วไปของเขา เพื่อที่จะได้เป็นการเตรียมตัวเพื่อเผชิญกับอนาคตอันไม่แน่นอนต่อไป

(๒) การฝึกอบรมเองก็มิได้มีการควบคุมพลังบางประการ ซึ่งมีอยู่ภายในองค์กรอันจะทำให้เกิดแรงบีบบังคับให้มีการเปลี่ยนแปลงในส่วนอื่น ๆ ขององค์กร อันเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ส่วนต่าง ๆ เหล่านี้ อาจจะยังไม่พร้อมที่จะให้การร่วมมือ



(๓) ความพยายามในการฝึกอบรมนั้นมีส่วนเกี่ยวข้องกับการสรรหา การคัดเลือก และการจัดรูปร่างตัวที่ได้อธิบายมาแล้ว

การอ้างถึงปัญหาแรกนั้น จะเห็นได้ชัดยิ่งขึ้นว่าเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางด้านเทคโนโลยีของการทำงานและบทบาทต่าง ๆ ขององค์กรซึ่งเกิดขึ้นประการหนึ่ง กับความยุ่งยากซับซ้อนและความไม่แน่นอนอีกประการหนึ่ง ดังนั้น การฝึกอบรมที่เป็นแบบฉบับจึงต้องเผชิญกับปัญหาไม่แต่เพียงว่าจะสอนลูกจ้างใหม่ถึงความเฉพาะเจาะจงของงานที่ยุ่งยากสำหรับงานทุกวันนี้ได้อย่างไรเท่านั้น แต่จะต้องสร้างสถานการณ์การเรียนรู้ซึ่งลูกจ้างสามารถนำไปพัฒนาสมรรถภาพอื่น ๆ ของเขาเพื่อเตรียมตัวสำหรับอนาคตอันไม่แน่นอนได้อย่างไรอีกด้วย ในการฝึกอบรมทางการบริหารนั้น ปัจจัยประการหลังนี้ว่ามีความสำคัญอย่างมาก ในขณะที่จะมาชี้ให้เห็นว่าผู้ใช้เครื่องจักรต้องการเรียนรู้อะไรบ้าง และการที่จะเปลี่ยนแปลงผู้เข้าฝึกอบรมให้เป็นไปตามมโนภาพนั้นอาจจะเป็นสิ่งที่เป็นไปได้แต่การที่จะชี้ให้เห็นชัดว่าอะไรบ้างที่นักบริหารควรจะเรียนรู้ นั้นนับเป็นการยากลำบากยิ่ง แต่ยังมีปัญหาที่ยากยิ่งกว่านั้นอีก ก็คือ นักบริหารจะสามารถรับการเปลี่ยนแปลงหรือการฝึกอบรมนั้น ได้หรือไม่ นอกจากนั้น ปรากฏว่ามีแนวโน้มที่จะมองปัญหาในแง่การเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาตนเอง กำหนดศักยภาพ (potential) ที่มีในตัวบุคคลว่ามีชนิดใดบ้าง และกับบรรจุบุคคลในตำแหน่งตามศักยภาพของเขา เป็นที่เห็นได้ชัดว่าแนวความคิดนี้มีความแตกต่างเป็นอย่างมากกับการที่จะจัดงานเอาไว้ แล้วจึงเปลี่ยนแปลงบุคคลให้เหมาะสมกับงาน

ปัญหาประการที่สอง ที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้นแล้ว เป็นเหตุการณ์ที่มองไม่เห็นว่าจะเกิดขึ้นโดยทั่วไป ซึ่งไซคส์ (Sykes) ได้อธิบายไว้ในการศึกษาค้นคว้าของเขาเกี่ยวกับโครงการควบคุมบังคับบัญชา (supervisory program) สภาพที่อยู่ระหว่างทางเลือก ซึ่งตัวอย่างนี้ ได้แสดงความสามารถและอธิบายได้ดังนี้ ได้พบว่า การฝึกอบรมด้านมนุษยสัมพันธ์ที่มีขึ้นเพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงทางทัศนคติ ทักษะ และพฤติกรรม อันเปิดเผยของผู้เข้าฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นที่จะต้องใช้เทคนิคของการเข้ามามีส่วนร่วม (participative techniques) ผู้เข้าฝึกอบรมจะต้องเข้ามาเกี่ยวข้องกับจะต้องแสดงออกถึงทัศนคติและพฤติกรรมบางอย่างของเขาที่มีในปัจจุบัน ต้องมีการแสดงตอบโต้จากสิ่งเหล่านี้ และจะต้องฝึกทัศนคติและพฤติกรรมเพื่อเลือกไว้ก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริงใด ๆ เกิดขึ้นในตัวเอง และยังได้พบด้วยว่าการฝึกอบรมดังกล่าวนั้น จะเกิดผลดีที่สุดในกลุ่มที่สมาชิกของผู้เข้าฝึกอบรมได้พิจารณาปัญหาโดยทั่วไปทางมนุษยสัมพันธ์ร่วมกัน การจัดกลุ่มจะต้องได้รับการสนับสนุน แม้ว่าสมาชิกของกลุ่มจะแสดงออกซึ่งจุดอ่อนหรือปัญหาบางประการ แต่บรรยากาศดังกล่าวกลับจะเป็นการกระตุ้นให้เกิดการแสดงความรู้สึกอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมายิ่งขึ้น ในการแสดงออกซึ่งความรู้สึกของเขานี้ ผู้เข้าฝึกอบรมก็จะมีส่วนร่วมที่จะแสดงความคิดเห็นของเขาเกี่ยวกับองค์การ เกี่ยวกับผู้บังคับบัญชา ตลอดจนความรู้สึกที่เขาพอใจหรือไม่พอใจอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เมื่อเขามีส่วนร่วมในความรู้สึกเหล่านี้แล้ว จากผลดีของการมีส่วนร่วมนี้ทำให้เขามีพลังมากยิ่งขึ้น ความรู้สึกที่ไม่พอใจที่ไม่ได้แสดงออกมาอาจจะทำให้เหตุการณ์รุนแรงขึ้น ทั้งนี้ เป็นเพราะคนเรารู้สึกว่าตัวเองอยู่โดดเดี่ยว แต่เมื่อใดที่ความรู้สึกนั้นได้แสดงออกมา เขาก็อาจจะพบว่าบุคคลอื่นก็รู้สึกเช่นเดียวกับเขา ซึ่งจะนำไปสู่การกระทำในบางสิ่งบางอย่างเพื่อให้ปัญหานั้นสิ้นสุดลง

แม้ว่าความเป็นไปได้ในการมีส่วนร่วมนั้นจะเป็นพลังที่มีอิทธิพลต่อส่วนต่างๆ ของระบบก็ตาม นักวิจัยก็ยังศึกษาองค์การเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ซึ่งเกี่ยวกับบางสิ่งบางอย่างหรือบุคคลบางคน ไม่มีผู้ใดทราบแน่นอนว่าเขาได้พบอะไรบ้าง แต่ทุกคนก็ทราบอย่างน้อยที่สุดเขาก็มีข้อมูลซึ่งมีอยู่แล้วในรายงานของเขาหรือในความคิดของเขาเป็นส่วนตัว นั่นเองทำให้เกิดความคิดและการกระทำในสิ่งที่เป็นไปได้ซึ่งไม่เคยได้รับการพัฒนามาก่อน ดังนั้น ในอีกด้านหนึ่งก็คือ บรรยากาศซึ่งทำให้เกิดการฝึกอบรมที่ดีได้นั้นจะทำให้เกิดพลังในการเปลี่ยนแปลงซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับระบบด้วย กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การฝึกอบรมทางการบริหารที่ดีนั้นจะต้องไม่มีการแยกออกจากโครงการกว้าง ๆ ของการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงองค์การ

ประเด็นที่ผู้เขียนได้กล่าวถึงมาก่อนเกี่ยวกับการที่องค์การต้องขึ้นอยู่กับลูกจ้างในสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วนั้น มีผลอย่างเห็นได้ชัดต่อความพยายามของการฝึกอบรม เมื่อเป็นไปได้โดยวิธีการคัดเลือกและการจัดรูปร่างจะทำให้เกิดมโนภาพขององค์การที่อยู่หนึ่ง ที่ซึ่งมนุษย์อาจได้รับการ “ฝึกอบรมให้เหมาะสมกับงาน” ได้ (engineer) ดังนั้น ก็เป็นไปได้เช่นกันที่การมีหลักการอย่างเป็นระบบและการฝึกอบรมจะทำให้งานสำเร็จได้โดยการเปลี่ยนแปลงเขาเหล่านั้นให้เหมาะสมกับองค์การ ตามทฤษฎีองค์การแบบประเพณีนิยมแล้ว จะต้องมีการจัดลำดับดังกล่าว เมื่อได้อธิบายถึงงานอย่างชัดเจนแล้ว ก็เลือกลูกจ้างโดยพิจารณาความสามารถที่เกี่ยวกับงานที่จะทำ และฝึกเขาให้ปฏิบัติงานตามลักษณะงานที่กำหนดไว้ หลังจากการฝึกอบรมลูกจ้างก็พร้อมที่จะรับคำสั่งให้ปฏิบัติการตามหน้าที่ที่จะมอบให้ในองค์การ

ฐานคติที่เน้นในวิธีการนี้ ดูจะมีเหตุผลดีสำหรับองค์การหลายๆ องค์การและงานหลายๆ ชนิด ฐานคติเหล่านี้ช่วยทำให้งานที่ซับซ้อนและหน้าที่ต่างๆ ในการบริหารนั้นง่ายขึ้น แต่ก็ยังไม่เหมาะสมกับองค์การที่มีสภาพแวดล้อมอันเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และทำให้เกิดมโนภาพขององค์การบางอย่างขึ้น ซึ่งอาจทำให้เหตุการณ์อื่นๆ ที่เกี่ยวกับมนุษย์ซึ่งมองไม่เห็นและไม่เป็นที่ปรารถนา โดยเฉพาะอาจทำให้ลูกจ้างเกิดไม่มีปฏิริยาโต้ตอบใดๆ ไม่สนใจและไม่ผูกพันกับเป้าหมายขององค์การ

ถ้าเราตระหนักถึงการต้องขึ้นต่อกันและกันระหว่างหน่วยต่างๆ ตามระบบองค์การแล้ว เราก็ต้องตระหนักถึงวิธีการฝึกอบรมลูกจ้างและฐานคติที่เน้นในการฝึกอบรมว่าจะมีผลกระทบอย่างมากต่อมโนภาพของเขามีต่อองค์การ และจะมีผลกระทบโดยตรงต่อส่วนอื่นๆ ของระบบองค์การด้วย ข้อสรุปที่จะมีต่อไป ก็คือ เราไม่สามารถเอาวิธีการเกณฑ์ (induction) มาใช้กับทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่มีการกำหนดหน้าที่ต่างๆ ซึ่งแบ่งแยกจากกันในด้านการบริหารงานบุคคลตามแบบดั้งเดิมได้ ถ้าเราจะพิจารณาด้วยหลักการดังกล่าว การปฏิบัติการในการคัดเลือก การจัดรูปร่าง เพื่อการทำงานเฉพาะอย่าง ตลอดจนการปฏิบัติการในการฝึกอบรมเฉพาะอย่างก็จะต้องไม่มีความหมายแต่อย่างใด การพิจารณาถึงหน้าที่เหล่านี้ที่ขึ้นต่อกันและกันนั้น นับว่าเป็นสิ่งสำคัญ ทั้งนี้ เพื่อจะได้วางแผนตามแนวความคิดในเรื่ององค์การและหน้าที่ขององค์การที่ผสมผสานกัน ในระยะยาว อาจต้องการที่จะมีทฤษฎีระดับแห่งระบบ (systems-level theories) ซึ่งอาจทำนายถึงสัมพันธภาพระหว่างหน้าที่เหล่านี้ซึ่งแต่ดั้งเดิมแล้ว เราก็มักมีแนวโน้มที่จะแบ่งแยกออกจากกันอยู่

## บุคคลในองค์การ และกระบวนการการบริหาร

เพื่อที่จะทำให้งานขององค์การสำเร็จลงได้นั้น บุคคลซึ่งเป็นฝ่ายปฏิบัติต้องใช้ความพยายามร่วมกันเพื่อที่จะได้ผลตามต้องการ ซึ่งในการนี้บุคคลแต่เพียงลำพังผู้เดียวจะไม่สามารถกระทำได้นั้น องค์การจึงมีลักษณะที่จะจำแนกได้ออกเป็นการแบ่งแรงงาน (division of labor) และมีลักษณะบางอย่างของการจัดลำดับชั้น (hierarchy) เราอาจให้คำจำกัดความของกระบวนการบริหารได้ว่า เป็นการร่วมมือของบรรดาสมาชิกขององค์การในการกระทำตามการวินิจฉัยสั่งการ (decision) ของสมาชิกบางคนขององค์การ บุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ในการทำการวินิจฉัยสั่งการเรียกว่า นักบริหาร บุคคลอื่นๆ ขององค์การเรียกว่า “สมาชิกในระดับต่ำกว่า” อันได้แก่ คนงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชานั่นเอง การที่องค์การจะกำหนดว่า ใครจะเป็นผู้บริหารหรือใครจะเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา และจะเป็นไปด้วยระบบอำนาจหน้าที่ใดนั้น เป็นเรื่องที่มีความผันแปรมาก ตามประวัติศาสตร์ เราเคยได้พบเห็นองค์การแบบเผด็จการ (autocratic organizations) ที่ซึ่งได้กำหนดอำนาจในการบังคับใช้อย่างแท้จริง (pure coercive power) โดยกำหนดว่าใครจะเป็นผู้ควบคุมพฤติกรรมของบุคคลอื่น เช่นเดียวกับที่เราได้พบเห็นองค์การที่ใช้อำนาจอย่างเมตตากรอุมา องค์การแบบพ่อกบฏ (benevolent autocracies, paternalistic organizations) และองค์การแบบเสมอภาคเท่าเทียมกัน (egalitarian) ซึ่งมีการกระจายอำนาจในหมู่สมาชิกอย่างกว้างขวางและมีการใช้พื้นฐานของอำนาจหน้าที่ที่มีเหตุผลสอดคล้องกับกฎหมาย สำหรับการบริหารองค์การนั้นไม่มีวิธีการที่ถูกต้องอย่างหนึ่งอย่างใดที่จะนำมาใช้ได้ แต่การบริหารจะต้องขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางประวัติศาสตร์ หน้าที่ขององค์การที่ปฏิบัติในขณะนั้น และที่สำคัญที่สุดก็คือความเหมาะสมสมพอดีระหว่างฐานคติ (assumptions) เกี่ยวกับคนงานและคุณลักษณะที่เป็นอยู่ของสมาชิกในองค์การ ไม่ว่าเราจะคิดถึงเรื่องดังกล่าวหรือไม่ก็ตาม เราก็มีฐานคติที่ว่าคนงานนั้นเหมือนกับอะไร อะไรที่จะกระตุ้นเขาได้ และทำอย่างไรถึงจะดำเนินการกับบุคคลเหล่านั้นได้ ฐานคติของผู้บริหารจะไม่กำหนดแต่เพียงการจัดรูปองค์การขึ้นมาในระดับหนึ่งเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปเท่านั้น แต่จะต้องกำหนดกลวิธีในการบริหารของเขาด้วย ชนิดของความคาดหวังที่เขามีต่อคนงานซึ่งทำให้เกิดเป็นส่วนหนึ่งของข้อผูกพันทางจิตใจ (psychological contract) ขึ้นนั้น จะเป็นการแสดงออกถึงความรู้สึกเริ่มแรกในฐานคติของเขามีต่อคนงาน

คนงานเองก็มีความคาดหวังด้วยเช่นเดียวกัน เขาได้สร้างฐานคติเกี่ยวกับลักษณะขององค์การ และหวังที่จะให้องค์การมีการปฏิบัติต่อเขาในวิถีทางที่แน่นอน ดังนั้น การปฏิบัติต่อกัน (interaction) ระหว่างคนงานและองค์การนั้น สามารถนำมาคิดพิจารณาได้อย่างดีที่สุดในฐานะเป็นผลของ ข้อผูกพันทางจิตใจ ซึ่ง เอช. เลวินสัน (H. Levinson) เรียกว่า กระบวนการ ตอบแทนซึ่งกันและกัน (the process

of reciprocation)<sup>๑</sup> องค์การจะกระทำบางสิ่งให้แก่คนงาน และจะงดเว้นการกระทำในบางสิ่ง องค์การให้ค่าจ้าง ให้สถานภาพ (status) และความมั่นคงในงาน (job security) แก่คนงาน และจะไม่ขอให้เขาทำอะไรเกินไปกว่าที่กำหนดไว้ในลักษณะงาน (job description) เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนคนงานจะตอบแทนด้วยการทำงานหนัก ทำงานอย่างดีและละเว้นการวิพากษ์วิจารณ์บริษัทในที่สาธารณะ หรือไม่ทำให้มโนภาพขององค์การเสียไป องค์การหวังที่จะให้คนงานยอมรับในอำนาจหน้าที่ขององค์การ และคนงานก็หวังที่จะให้องค์การปฏิบัติต่อเขาอย่างถูกต้องและยุติธรรมด้วย องค์การจะบังคับให้ความคาดหวังขององค์การเป็นผลได้ ก็โดยการใช้อำนาจ (power) หรืออำนาจหน้าที่ (authority) ที่มีอยู่ ส่วนคนงานก็จะบังคับให้ความคาดหวังของตนเป็นผลโดยการพยายามใช้อิทธิพลต่อองค์การหรือยุติการมีส่วนร่วมและเลิกเกี่ยวข้องกับองค์การ ดังเช่น เมื่อเขามีการนัดหยุดงาน (strike) หรือไม่เอาใจใส่และเฉยเมย ตามสัญญา นั่น ทั้งสองฝ่ายจะกระทำไปตามฐานคติซึ่งเกี่ยวกับสิ่งที่ยุติธรรมและเสมอภาค<sup>๒</sup>

เท่าที่เคยปรากฏ ลักษณะของข้อผูกพันทางจิตใจระหว่างองค์การและสมาชิกขององค์การนั้น ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากมาย การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้อาจทำความเข้าใจได้ดีที่สุดในความหมายที่ อมิต ไต เอทซิโอนี (Amitai Etzioni) ได้เสนอไว้<sup>๓</sup> ในตัวแบบต่างๆ ขององค์การ (a typology of organizations)

## ชนิดของสัมพันธภาพในองค์การ

การจัดแบ่งตัวแบบต่างๆ ของเอทซิโอนี (Etzioni's typology) นั้น เป็นความพยายามที่จะกำหนดพื้นฐานในการจัดแบ่งชนิดขององค์การทั้งหมดที่มีอยู่ในสังคม ตัวแปรพื้นฐานของเขา ก็คือชนิดของอำนาจ (power) หรืออำนาจหน้าที่ (authority) ซึ่งใช้ในองค์การ และชนิดของการเกี่ยวข้องกับสมาชิกที่มีต่อองค์การ เขาชี้ให้เห็นชัดถึงองค์การ ๓ แบบ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานที่ว่า (๑) ไม่ว่าจะเป็นการใช้อำนาจ ด้วยการบังคับโดยแท้ (pure coercive power) (๒) ไม่ว่าจะเป็นการพยายามที่จะเข้าเกี่ยวข้องกับโดยให้ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจแก่สมาชิกสภาพเป็นสิ่งแลกเปลี่ยน และให้การปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับ อำนาจหน้าที่ที่เหตุผลสอดคล้องหลักกฎหมาย (rational-legal authority) หรือ (๓) ไม่ว่าจะเป็นการพยายามที่จะเข้าเกี่ยวข้องกับแต่เริ่มแรกเกี่ยวกับพื้นฐานของการได้ผลตอบแทนทางคุณธรรม (normative rewards) ที่สมาชิกสภาพหรือโอกาสที่จะปฏิบัติหน้าที่นั้นแสดงคุณค่าในตัวของมันเอง ตารางที่ ๑ จะเป็นตัวอย่างชนิดขององค์การซึ่งอาจถูกจัดเป็นพวกภายใต้หัวข้อแต่ละหัวข้อเช่นเดียวกับบางแบบที่เป็นแบบผสม

<sup>๑</sup> H. Levinson. **Reciprocation: the Relationship between Man and Organization.** Invited address, Division of Industrial and Business Psychology, Amer. Psychol. Assoc., Sept. 3, 1963. นักสังคมวิทยาถนัดงาน "norm of reciprocity" (A.W. Gouldner. The norm of reciprocity, *Amer. Sociol. Rev.*, 1960, 25 161-78) หรือหลักของ "distributive justice" ในสัมพันธภาพทางสังคม (G.W. Homans, *Social Behavior: Its Elementary Forms.* New York: Harcourt, Brace & World, 1961).

<sup>๒</sup> E. Jaques, **Equitable Payment** (New York: Wiley, 1961).

<sup>๓</sup> A. Etzioni, **A comparative Analysis of Complex Organizations** (Glencoe, Ill.: the Free Press, 1961).

## ตารางที่ ๑

## การจำแนกองค์การ

ถือตามชนิดอำนาจ (power) และอำนาจหน้าที่ (authority) ที่ใช้

ก. อำนาจหน้าที่ แบบบังคับ (coercive authority) เป็นสำคัญ

สถานที่กักขังนักโทษการเมือง  
ที่คุมขังนักโทษ และสถานกักกันภัย  
สถานที่กักขังเชลยศึก  
โรงพยาบาลโรคจิต  
สถานที่ใช้กักขังควบคุมรวม

ข. อำนาจหน้าที่ อรรถประโยชน์ (utilitarian) อันเป็นอำนาจหน้าที่ที่มีเหตุผลและสอดคล้องกับหลักกฎหมาย และใช้ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจเป็นสำคัญ

วงการธุรกิจและอุตสาหกรรม (มีข้อยกเว้น ๒-๓ แบบ)  
สมาคมทางธุรกิจ  
องค์การชานา  
องค์การทหารผ่านศึก

ค. อำนาจหน้าที่ แบบคุณธรรม (normative) เป็นการใช้สมาชิกภาพ สถานภาพ ผลตอบแทนที่มีคุณค่าในตัวเองเป็นสำคัญ

องค์การทางศาสนา (ศาสนจักร ผู้นำชี และอื่นๆ)  
องค์การหรือพรรคที่มีอุดมการณ์ทางการเมือง  
โรงพยาบาล  
วิทยาลัยและมหาวิทยาลัย  
สมาคมและสังคมต่างๆ  
สมาคมหน่วยอาสาสมัครและสมาคมที่มีผลประโยชน์ร่วมกัน  
สมาคมอาชีพ

ง. โครงสร้าง แบบผสม (mixed structure)

แบบการใช้อำนาจบังคับเพื่อคุณความดีบางอย่าง (normative-coercive) : หน่วยทหารจู่โจม

แบบที่เน้นในคุณธรรมเพื่ออรรถประโยชน์ (utilitarian-normative) : สหพันธ์แรงงานเกือบทั้งหมด

แบบที่ใช้อำนาจบังคับเพื่ออรรถประโยชน์ (utilitarian-coercive) : โรงงานอุตสาหกรรมในสมัยแรกๆ บางแห่ง ปศุสัตว์บางแห่ง บริษัทห้างร้านในเมือง เรือเดินทะเล เป็นต้น<sup>๔</sup>

<sup>๔</sup> นำมาจาก เอ. เอช. โอนี อังมาแล้ว.

เอทซิโอนี่ ได้ชี้ให้เห็นถึงการเข้าเกี่ยวข้องของสมาชิกองค์กรทั้ง ๓ แบบ ดังต่อไปนี้ (๑) แบบคนแปลกหน้า (alienative) ซึ่งหมายถึงการที่บุคคลไม่มีความเกี่ยวข้องทางจิตวิทยา แต่ถูกบังคับให้เป็นสมาชิก (๒) แบบที่คิดถึงแต่ทางได้ทางเสีย (calculative) ซึ่งหมายถึงการที่บุคคลเข้าเกี่ยวข้องเพียงเพื่อ “งานดี เงินดี” และ (๓) แบบที่มุ่งจริยธรรม (moral) ซึ่งหมายถึงความถึงการที่บุคคลเห็นคุณค่าในการดำเนินงานขององค์กร ตลอดจนงานของเขาในองค์กรนั้น และปฏิบัติหน้าที่เพราะเขาเห็นคุณค่าของงานเป็นประการแรก

ตารางที่สอง แสดงถึงสัมพันธภาพในองค์กรชนิดที่มีเหตุผล ๙ ชนิด ซึ่งอาจจะเป็นผลจากลักษณะตัวแบบขององค์กรนี้ (typology) อย่างไรก็ตาม เอทซิโอนี่ได้ชี้ให้เห็นว่า เป็นไปได้ที่ชนิดของบุคคลที่เข้าเกี่ยวข้องจะขึ้นอยู่กับชนิดของอำนาจหรืออำนาจหน้าที่ที่ใช้ในองค์กร<sup>๕</sup> ดังนั้น จึงมีแนวโน้มที่องค์กรต่างๆ จะอยู่รวมกันเป็นกลุ่มดังในตารางตามแนวแยงจากส่วนบนซ้ายมาถึงส่วนล่างขวาดังนั้น ถ้าเรากลับมาดูตัวอย่างในตารางที่ ๑ เราจะเห็นว่าชนิดขององค์กรที่ได้ลำดับไว้ภายใต้แบบอำนาจที่ใช้การบังคับ (coercive power) นั้น มีแนวโน้มที่จะมีสมาชิกแบบแปลกหน้า ซึ่งไม่ยากอยู่เป็นสมาชิกแต่ถูกบังคับให้เป็นสมาชิก ชนิดขององค์กรซึ่งจัดลำดับไว้ภายใต้แบบอรรถประโยชน์ (utilitarian) นั้นมีแนวโน้มที่จะมีสมาชิกที่คิดถึงแต่ทางได้ทางเสีย ซึ่งหวังในผลตอบแทนทางเศรษฐกิจสำหรับการปฏิบัติงานของเขาเป็นประการแรก แต่สมาชิกเหล่านี้มิได้รู้สึกว่าเขาต้องชอบงานหรืองานจ้างของเขา ชนิดขององค์กรที่จัดลำดับไว้ภายใต้แบบคุณธรรม (normative) มีแนวโน้มที่จะมีสมาชิกผู้ปรารถนาที่จะอยู่เพราะเห็นคุณค่าในเป้าหมายขององค์กร และชอบที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปตามบทบาทในองค์กร นั่นก็คือ เขาพิจารณาเห็นว่า เป็นการถูกต้องชอบธรรมที่เขาจะเป็นสมาชิกขององค์กร

## ตารางที่ ๒

ชนิดของอำนาจ (Power) อำนาจหน้าที่ (Authority) กับชนิดของการเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง

	แบบใช้อำนาจบังคับ (coercive)	แบบอรรถประโยชน์ (utilitarian)	แบบคุณธรรม (normative)
แบบแปลกหน้า (alienative)	*		
แบบที่คิดแต่ทางได้ทางเสีย (calculative)		*	
แบบที่ถูกต้อง สมด้วยเหตุผล (moral)			*

<sup>๕</sup> นำมาจาก เอ. เอทซิโอนี่ อังแล้ว.

\* แสดงถึงชนิดที่สำคัญ.

เราอาจกล่าวถึงเรื่องนี้ได้อีกครั้งตามความหมายของเราโดยกล่าวว่า ชนิดขององค์การซึ่งอยู่ตาม ช่องที่แยงนั้นมีผลจริงและมีข้อผูกพันทางจิตใจ (psychological contracts) กับสมาชิกขององค์การอย่าง “ถูกต้อง” สิ่งที่เขาได้รับจากการเข้าเกี่ยวข้องก็จะสอดคล้องกับสิ่งที่เขาให้ ในรูปผลตอบแทนและชนิด ของอำนาจหน้าที่ที่ให้อยู่ ถ้าเป็นองค์การแบบอรรถประโยชน์ (a utilitarian organization) เช่น โรงงานต่าง ๆ ที่หวังว่าคนงานจะชอบงานตน และเข้ามาเกี่ยวข้องอย่างที่เราควรจะเป็นแล้ว องค์การ ก็อาจจะหวังว่าคนงานจะให้องค์การมากกว่าที่องค์การจะให้คนงาน หรือถ้าเป็นองค์การที่เน้นในเรื่อง คุณค่า (a normative organization) อาทิเช่น การที่มหาวิทยาลัยปรารถนาที่จะให้คณะต่าง ๆ ในมหา วิทยาลัยมีส่วนเกี่ยวข้องที่ถูกต้องแล้ว มหาวิทยาลัยก็ต้องใช้ระบบการให้ผลตอบแทน และอำนาจ หน้าที่ (a reward-and-authority system) ให้สอดคล้องกับการที่เข้ามาเกี่ยวข้องดังกล่าว ตัวอย่าง เช่น ถ้ามหาวิทยาลัยยังไม่อนุมัติให้คณาจารย์มีสถานภาพ (status) และสิทธิพิเศษ (privileges) อาทิเช่น ความเป็นอิสระในด้านวิชาการ (academic freedom) และหวังที่จะให้คณาจารย์ในมหาวิทยาลัยยอมรับ อำนาจหน้าที่ที่ปราศจากเหตุผลแล้ว (arbitrary authority) ก็จะเป็นการละเมิดข้อผูกพันทางจิตใจซึ่งจะ เป็นผลให้มีการมานิยามข้อผูกพันนั้นขึ้นใหม่ [คณะอาจนิยามถึงบทบาทของตนใหม่และเปลี่ยนแปลง ลักษณะของการเข้าเกี่ยวข้อง จากแบบที่มุ่งจริยธรรม (moral) มาเป็นแบบที่คิดถึงแต่ในทางได้ทาง เสีย (calculation) ซึ่งหมายความว่าถึงการจัดชั้นในการบรรยายและชั่วโมงทำงานให้มันน้อยที่สุด ตาม จำนวนเงินค่าจ้างที่ได้รับ] หรือการกระทำที่เสมือนคนแปลกหน้าของคณาจารย์ (เขาอาจจะทำการสอน หรือค้นคว้าวิจัยมากเท่าที่ต้องการ แต่ไม่มีความสนใจในเรื่องคุณภาพและปราศจากความกระตือรือร้น)

ชนิดขององค์การที่กล่าวมาข้างต้นนั้นเป็นชนิดขององค์การที่ “บริสุทธิ์” (pure) ซึ่งหาได้ยาก จริง ๆ องค์การส่วนมากนั้นมักเป็นแบบผสม อย่างไรก็ตาม นับว่าเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ที่จะได้อธิบาย ถึงองค์การชนิดบริสุทธิ์ และพิจารณาถึงมิติพื้นฐานของชนิดอำนาจหน้าที่และอำนาจ (type of authority—power) ตลอดจนชนิดของจิตวิทยาที่เกี่ยวข้อง ก่อนอื่นนับว่าเป็นประโยชน์ที่จะทำให้เราเห็นทัศนียภาพ (perspective) เท่าที่ปรากฏได้ องค์การต่าง ๆ ได้มีการเปลี่ยนจากชนิดการใช้อำนาจบังคับ (coercive) และแบบที่เน้นในคุณค่า (normative) โดยตรงมาเป็นการผสมผสานต่าง ๆ ของแบบอรรถ ประโยชน์ (utilitarian) กับแบบที่เน้นในคุณค่า (normative) หรือไม่กี่แบบการใช้อำนาจบังคับ (coer- cive) โดยเฉพาะในการพัฒนาของวงการธุรกิจและอุตสาหกรรม เราได้เห็นเป็นประจักษ์พยานในขบวนการของบริษัทที่ใช้อำนาจบังคับ ซึ่งอาจบังคับคนงานให้ทำในสิ่งที่บริษัทต้องการ ทั้งนี้เพราะงานนั้น หายาก และมาตรฐานการครองชีพต่ำ มาเป็นบริษัทที่ให้ความสนใจในการจัดหาผลตอบแทนทาง เศรษฐกิจ ความมั่นคงในงาน และผลประโยชน์ชนิดอื่น ๆ อีกมากให้แก่ลูกจ้างของบริษัทอย่างเพียงพอ การเจริญเติบโตของสหภาพแรงงาน (unions) และการต่อรองร่วมกัน (collective bargaining) ได้ส่งเสริมให้มีสัมพันธภาพทางสัญญาาระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายคนงานแบบอรรถประโยชน์ และสอดคล้องกับเหตุผลและหลักกฎหมายมากขึ้น

เมื่อวงการธุรกิจและอุตสาหกรรมมีความซับซ้อนยิ่งขึ้น และต้องขึ้นกับการปฏิบัติการของนัก บริหารและคนงานมากขึ้นแล้ว จึงมีแนวโน้มที่จะทำให้ข้อผูกพันทางจิตใจเป็นแบบที่เน้นในคุณค่าและ

แบบอรรถประโยชน์ยิ่งขึ้น (more utilitarian-normative) โดยนัยนี้ ผู้เขียนหมายความว่าบริษัทห้างร้านพยายามที่จะค้นหาการสร้างสัมพันธ์ภาพใหม่กับสมาชิกของบริษัท สัมพันธภาพชนิดใหม่เหล่านี้จะละทิ้งแนวความคิดแบบอรรถประโยชน์ไปบ้าง และหันมาใช้แนวความคิดที่เน้นในเรื่องคุณค่า และจะมีความคาดหวังในสมาชิกมากขึ้นว่า เขาจะชอบงานของเขา จะเข้าผูกพันกับเป้าหมายขององค์การ และจะมีความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้เป้าหมายเหล่านี้สำเร็จลุล่วง ผลตอบแทนที่ได้ก็คือ เขาจะมีอิทธิพลในการวินิจฉัยสั่งการ (decision-making) มากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นการลดอำนาจหน้าที่ของฝ่ายบริหารลง

การที่มานิยามข้อตกลงพื้นฐานระหว่างบุคคลและองค์การขึ้นใหม่นี้ ในทางจิตวิทยาสะท้อนให้เห็นถึงความเปลี่ยนแปลงในฐานคติ (assumptions) ซึ่งสร้างขึ้นมากเกี่ยวกับธรรมชาติพื้นฐานของมนุษย์ ดังนั้น เพื่อที่จะเข้าใจแนวโน้มนี้จำเป็นที่จะต้องพิจารณาในรายละเอียดถึงชนิดของฐานคติต่างๆ ที่เกี่ยวกับมนุษย์ ซึ่งผู้บริหารและนักวางแผนขององค์การได้ร่วมกันทำขึ้น สิ่งสุดท้ายที่นักจิตวิทยาขององค์การต้องการ ก็คือ ระดับของความเหมาะสมซึ่งอยู่ระหว่างฐานคติดังกล่าว และผลที่ได้จากการค้นคว้าวิจัยที่แสดงให้เห็นถึงธรรมชาติของมนุษย์

## ฐานคติของการบริหารซึ่งเกี่ยวกับบุคคล

ผู้บริหารทุกคนจะสร้างฐานคติเกี่ยวกับบุคคล ไม่ว่าเขาจะมีความระมัดระวังในฐานคติเหล่านี้หรือไม่ก็ตาม เขาก็จะดำเนินการเหมือนกับเป็นทฤษฎีหนึ่งในด้านกรวินิจฉัยสั่งการของเขาว่า เขาจะเข้าเกี่ยวข้องกับผู้ควบคุมบังคับบัญชา (supervisors) ผู้ร่วมงาน (peers) และผู้ใต้บังคับบัญชา (subordinates) อย่างไร ประสิทธิภาพในฐานการเป็นผู้บริหารของเขาจะอยู่ที่ว่าฐานคติของเขานั้นสอดคล้องกับความเป็นจริงเพียงใด เท่าที่เคยปรากฏฐานคติเกี่ยวกับบุคคลในองค์การได้สะท้อนให้เห็นถึงฐานะทางปรัชญาเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์เป็นอย่างมาก และได้แสดงผลถึงระบอบองค์การหรือระบบการเมืองระบบใดระบบหนึ่ง โดยเฉพาะของเวลานั้นๆ ฐานคติ ๔ แบบที่ผู้เขียนจะอภิปรายนั้น ผู้เขียนได้เสนอเรื่องราวที่ได้ผ่านมาไว้โดยสังเขปด้วยแล้ว คือ

- (๑) คนที่ยึดเหตุผลทางเศรษฐกิจ (rational-economic man)
- (๒) คนที่ชอบสังคม (social man)
- (๓) คนที่ประสบผลสำเร็จด้วยตนเอง (self-actualizing man)
- (๔) คนที่มีความซับซ้อน (complex man)

### คนที่ยึดเหตุผลทางเศรษฐกิจ (rational-economic man)

ฐานคติซึ่งเน้นในหลักความเชื่อ (doctrine) ของบุคคลที่ยึดเหตุผลทางเศรษฐกิจนั้น ได้มาจากปรัชญาสุขนิยม (philosophy of hedonism) ซึ่งอธิบายว่าคนเราถือเอาการกระทำที่จะทำให้เกิดความพอใจในตัวของเขาสูงสุดและก็ได้ถือปฏิบัติตาม หลักความเชื่อในทางเศรษฐกิจของอดัม สมิท (Adam Smith) ซึ่งได้สร้างขึ้นมาจากอภิปรัชญาฐานคตินี้ไปสู่ทฤษฎีที่ว่า ไม่ควรเข้าไปเกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพ



ทางด้าน การตลาดระหว่างองค์กรต่าง ๆ และระหว่างลูกค้าและผู้ซื้อทั่วไป ทั้งนี้ เพราะการแสวงหาความสนใจของแต่ละคนจะทำให้เกิดสัมพันธภาพทางการตลาดที่เพียงพอ

สิ่งที่แนวความคิดนี้นำไปสู่เรื่องลูกจ้างสามารถอธิบายได้ ดังนี้

ก. มนุษย์ได้รับการกระตุ้นโดยสิ่งจูงใจทางเศรษฐกิจเป็นพื้นฐาน และจะกระทำในสิ่งที่จะได้รับประโยชน์ทางเศรษฐกิจมากที่สุด

ข. ในเมื่อสิ่งจูงใจทางเศรษฐกิจอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร มนุษย์จึงเป็นฝ่ายยอมรับ (a passive agent) ที่สำคัญในอันที่จะได้รับการจัดการ ได้รับการกระตุ้น และได้รับการควบคุมจากองค์กร

ค. ความรู้สึกต่าง ๆ ของมนุษย์มักไม่มีเหตุผลมากนัก และจะต้องมีการป้องกันการแทรกแซงของการคิดหาผลประโยชน์ส่วนตัวที่มีเหตุผลของเขา

ง. สามารถที่จะจัดรูปองค์การด้วยวิธีที่เป็นกลาง และควบคุมความรู้สึกของมนุษย์ และแม้แต่นิสัยที่คาดไม่ได้ของมนุษย์ด้วย

ปรากฏว่าฐานคติบางชนิดที่มีส่วนเหมือนกับฐานคติเหล่านี้ ได้แก่ ฐานคติที่ดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) ได้สร้างขึ้น ในการวิเคราะห์การใช้วิธีการขององค์กรกับมนุษย์<sup>๖</sup> เขาให้ชื่อฐานคติที่เพิ่มขึ้นมาเหล่านี้ว่าทฤษฎีเอกซ์ (Theory X) อันตรงข้ามกับทฤษฎีวาย (Theory Y) ดังจะได้อภิปรายในตอนต่อไป

จ. โดยธรรมชาติมนุษย์นั้นเกียจคร้าน ดังนั้น มนุษย์จึงต้องได้รับการกระตุ้นด้วยสิ่งจูงใจจากภายนอก

ฉ. เป้าหมายโดยธรรมชาติของมนุษย์มักขัดกับเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น จึงต้องมีการควบคุมมนุษย์ โดยใช้พลังจากภายนอกเพื่อที่จะได้แน่ใจว่าการทำงานของเขาสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

ช. เพราะเหตุที่ความรู้สึกของมนุษย์นั้นมักไม่มีเหตุผล โดยพื้นฐานมนุษย์จึงไม่มีความสามารถที่จะจัดระเบียบวินัยและควบคุมตัวเองได้

ซ. แต่ เราอาจแบ่งมนุษย์ทั้งหมดอย่างหยาบ ๆ ออกได้เป็น ๒ กลุ่ม คือ กลุ่มที่เข้าได้กับฐานคติดังที่ได้ลำดับมาข้างต้น และกลุ่มที่มีแรงจูงใจอันเกิดจากตนเอง ควบคุมตนเองได้และใช้อารมณ์เป็นส่วนน้อย เป็นที่เข้าใจว่า กลุ่มหลังนี้จะมีความรับผิดชอบทางการบริหารแทนคนอื่น ๆ ได้

กล่าวโดยสรุป ความเชื่อของมนุษย์ที่ยึดเหตุผลทางเศรษฐกิจเป็นหลักนั้น ได้จำแนกมนุษย์ออกเป็น ๒ กลุ่ม—กลุ่มที่ไม่มีคุณค่าควรแก่การไว้วางใจ สามารถจูงใจได้ด้วยเงิน และคิดถึงแต่ผลได้ และ

<sup>๖</sup>D.M. McGregor, *The Human Side of Enterprise* (New York: McGraw Hill, 1960).

กลุ่มที่มีคุณค่าแก่การไว้วางใจ สามารถจงใจได้โดยสิ่งอื่น ๆ ที่กว้างขวางกว่า และเป็นกลุ่มที่มีคุณธรรมอันเป็นกลุ่มที่ต้องจัดกลุ่มและบริหารผู้คนได้ ดังจะเห็นว่า ปัญหาที่สำคัญในทฤษฎีนี้มีใช้เรื่องการปรับใช้กับบุคคลใดไม่ได้ แต่เป็นเรื่องที่กว้างจนเกินไป และเป็นการย้ายเกินไปในการที่จะวาดภาพมนุษย์ให้เป็นตัวหรือชาว

กลวิธีทางการบริหารโดยนัย ฐานคติเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ชนิดต่าง ๆ ที่นักบริหารได้สร้างขึ้นมา จะกำหนดถึงกลวิธีทางการบริหาร และแนวความคิดในข้อผูกพันทางจิตใจของเขาระหว่างองค์การและผู้ปฏิบัติงาน ตัวอย่างเช่น ฐานคติดังกล่าวข้างบนจะหมายถึงการเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญ ๆ แบบกลึงแต่ทางใต้ทางเสีย ตามความหมายของเอทซีโอนี่ องค์การจะซื้อการบริหารและการซื้อพึ่งจากคนงานด้วยผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ และองค์การก็คาดหวังข้อผูกมัดจะช่วยป้องกันองค์การและคนงาน จากด้านที่ปราศจากเหตุผลของ ลักษณะระบบของอำนาจหน้าที่ และการควบคุมขององค์การ อำนาจหน้าที่นั้นอยู่ ณ ที่หน่วยงานหรือตำแหน่งหน้าที่ที่ตั้งขึ้นเป็นสำคัญ และเป็นที่ยังหวังว่าคนงานจะยอมซื้อพึ่งบุคคลผู้ซึ่งอยู่ในตำแหน่งหน้าที่ของอำนาจหน้าที่นั้นโดยไม่พิจารณาถึงความชำนาญ หรือบุคลิกภาพของเขาแต่ประการใด

สิ่งที่เน้นเป็นประการแรก ก็คือ การปฏิบัติกรอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนความรับผิดชอบของการบริหารในความรู้สึกและขวัญของบุคคลนั้นจัดเป็นประการที่สอง กลวิธีในการบริหารซึ่งเกิดขึ้นนั้น คูนทซ์ และโอดอนเนล (Koontz and O'Donnell) ได้สรุปไว้อย่างดีในหน้าที่หลัก ๔ ประการ ซึ่งนักบริหารจะต้องปฏิบัติ นั่นคือ (๑) การวางแผน (๒) การจัดตั้ง (๓) การจงใจ และ (๔) การควบคุม<sup>๗</sup>

ถ้าหากผู้ที่อยู่ในองค์การไม่มีผลงานหรือมีระดับขวัญต่ำ วิธีแก้ปัญหาก็คือการพิจารณาถึงการจัดรูปร่างและสัมพันธภาพในองค์การนั้นเสียใหม่ หรือมิฉะนั้นก็เปลี่ยนระบบสิ่งจูงใจและการควบคุม (the incentive and control system) เพื่อที่จะได้แน่ใจว่ามีการจงใจเพียงพอและมีระดับการผลิตที่เพียงพอแล้ว ดังนั้น องค์การอุตสาหกรรมที่ดำเนินการตามหลักเกณฑ์เหล่านี้จะแสวงหาวิธีการที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การทั่วไป โดยมีความกังวลถึงตัวองค์การเป็นประการแรกกว่า ใครจะต้องรายงานต่อใคร ใครจะทำงานอะไร การจัดรูปร่างนั้นมีประสิทธิภาพและประหยัดถูกต้องหรือไม่ ประการที่สอง องค์การจะต้องมีการพิจารณาทบทวนถึงแผนสิ่งจูงใจ (incentive plans) และระบบที่องค์การใช้เพื่อจูงใจและตอบแทนการปฏิบัติการ ถ้าผลผลิตต่ำลง บริษัทอาจลองใช้แผนการการให้เงินโบนัสเป็นรายบุคคล (individual bonus scheme) ซึ่งจะตอบแทนให้แก่ผู้ที่ผลิตได้สูงหรืออาจจะดันให้มีการแข่งขันระหว่างคนงานด้วยกันเอง และให้รางวัลพิเศษแก่ผู้ที่ชนะ ประการที่สาม องค์การอาจพิจารณาทบทวนโครงสร้างการควบคุมขององค์การ อาทิเช่น ผู้ควบคุมบังคับบัญชา (supervisors) ได้ควบคุมคนงานเพียงพอหรือไม่ ระบบในองค์การได้บ่งถึงการลงโทษแก่ผู้ที่ไม่ดีผลงานหรือเลื่องงานหรือไม่ มีเครื่องมือในการรวบรวมข่าวสารอย่างเพียงพอ ทั้งนี้ เพื่อช่วยให้ฝ่ายบริหารได้รู้ชัดว่าส่วนใดขององค์การได้รับการมอบหมายงานไปอย่างไม่เหมาะสมหรือไม่

<sup>๗</sup> H. Koontz and C. O'Donnell, *Principles of Management* 3rd ed. New York; McGraw-Hill, 1964.

ภาวะในการปฏิบัติการขององค์กรจะตกอยู่กับฝ่ายบริหารทั้งสิ้น มิได้มีการคาดหวังว่าคนงานจะทำงานมากไปกว่าที่ระบบสิ่งจูงใจและการควบคุมจะส่งเสริมและอำนวยให้ ดังนั้น ถึงแม้ว่าฐานคติที่สร้างขึ้นมาสําหรับคนงานจะไม่พอดีพอเหมาะกับคนงานนั้นก็ตาม ก็ดูเหมือนว่าเขาจะไม่แสดงพฤติกรรมเป็นอย่างอื่น ดังนั้น อันตรายอันยิ่งใหญ่ที่สุดขององค์กรที่ดำเนินการโดยอาศัยฐานคติเหล่านี้ก็คือ ฐานคติเหล่านี้มีแนวโน้มเพื่อให้เป็นไปตามที่ตั้งไว้เท่านั้น ดังนั้น ถ้าคาดหวังว่าคนงานจะไม่เอาใจใส่ ทำตนคดโกงต่างกระเดื่อง และกระตุ้นได้ด้วยสิ่งจูงใจทางเศรษฐกิจเหล่านี้แล้วละก็ กลวิธีในการบริหารที่ใช้กับเขาเหล่านั้นก็ดูเหมือนจะเป็นการฝึกรบเร่เขาให้ประพฤติตนตามแบบดั่งที่กล่าวอย่างเฉยๆ

หลักฐานที่ยืนยันสำหรับคนที่ยึดเหตุผลทางเศรษฐกิจ เหตุการณ์ที่ปรากฏที่ดีที่สุดที่เห็นได้ชัดในโมโนภาพของบุคคลแบบนี้ได้มาจากประสบการณ์ประจำวันซึ่งปรากฏในวงการอุตสาหกรรม ฐานคติเกี่ยวกับมนุษย์และหลักการบริหารซึ่งถือตามจากเหตุการณ์นั้นใช้ได้ผลในสถานการณ์ที่แตกต่างกันไปหลาย ๆ แบบ ตัวอย่างเช่น แนวความคิดในการทำงานเป็นขั้นตอนต่อเนื่องกัน ไปจนสำเร็จรูป (the concept of the assembly line) นั้น ได้มีการพิสูจน์ครั้งแล้วครั้งเล่าว่า เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการผลิต เงินและสิ่งจูงใจสำหรับบุคคลแต่ละบุคคลนั้น ก็ได้พิสูจน์แล้วว่าเป็นตัวกระตุ้นพลังมนุษย์ในองค์กรชนิดต่างๆ ที่ได้ผล เป็นความจริงที่ว่าในการปฏิบัติงาน ความต้องการทางด้านอารมณ์ของคนงานมักไม่ได้รับการตอบสนอง แต่นั่นเป็นเรื่องไม่สำคัญนัก ทั้งนี้ เพราะคนงานก็ไม่หวังว่างานนั้นจะเป็นที่สืบบารมณณ์ เขาได้เรียนรู้มาจากชั่วอายุคนก่อนแล้วว่า ชีวิตภายในองค์กรนั้นเป็นอย่างไร และก็ปฏิบัติตามด้วยดี

ฉะนั้น ถึงแม้ว่ากลวิธีการบริหารซึ่งอาศัยรากฐานจากโมโนภาพของบุคคลที่ยึดเหตุผลทางเศรษฐกิจจะมีความสำเร็จอย่างน่าทึ่งก็ตาม แต่ก็ยังมีปัญหาและความล้มเหลวเกิดขึ้นเสมอ ถ้าหากค่าจ้างเป็นสิ่งเดียวที่คนงานหวังจะได้จากองค์กรแล้ว เขาก็มีความต้องการในเงินค่าจ้างมากขึ้นไปอีก เมื่อมาตรฐานการครองชีพในสังคมอุตสาหกรรมสูงขึ้น คนงานก็จะเปลี่ยนความคาดหวังของเขาในสิ่งที่เขาควรจะได้ในรูปของค่าจ้างและสิทธิพิเศษ จะพบว่าในองค์กรอุตสาหกรรมใหญ่ๆ นั้นเป็นการง่ายที่จะหาประโยชน์จากการงานเหล่านั้น อย่างไรก็ตาม การหาประโยชน์นั้นก็นำไปสู่การพัฒนาสหภาพแรงงาน (unions) ในที่สุด ซึ่งทำให้คนงานมีเครื่องมือซึ่งมีพลังอำนาจที่จะมีอิทธิพลต่อฝ่ายบริหารมากขึ้น ถ้าหากความคาดหวังของเขาเหล่านั้นไม่ประสบผล

การทำงานเพิ่มความซับซ้อน และการแข่งขันระหว่างองค์กรต่างๆ เริ่มมีความรุนแรงยิ่งขึ้นนั้น หมายถึงฝ่ายจัดการต้องอาศัยการตัดสินใจ และสมรรถภาพในทางสร้างสรรค์ ตลอดจนความจงรักภักดีของคนงานมากขึ้น เมื่อองค์กรเริ่มมีความคาดหวังในคนงานมากขึ้น องค์กรก็ต้องพิจารณาบทบาทจนถึงฐานคติเกี่ยวกับมนุษย์ขององค์กรใหม่ และเมื่อองค์กรเริ่มคาดหวังมากขึ้น คนงานก็เริ่มคาดหวังมากขึ้นเช่นกัน ดังนั้น ลักษณะของข้อผูกพันทางจิตใจจึงมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนไปเมื่อองค์กรมีความซับซ้อนเพิ่มขึ้น และต้องขึ้นอยู่กับทรัพยากรมนุษย์ยิ่งขึ้น

ในขณะเดียวกัน นักจิตวิทยาอุตสาหกรรมและนักสังคมวิทยาอุตสาหกรรม ก็ได้เริ่มศึกษาค้นคว้าด้วยความระมัดระวังมากยิ่งขึ้นว่า การจูงใจ (motivations) และแบบแผนของพฤติกรรม (behavior)

patterns) ของสมาชิกในองค์กรนั้นคืออะไร เมื่อได้มีการทำการศึกษาค้นคว้า อาทิเช่น การศึกษาค้นคว้าของสำนักฮอว์ธอร์น (the Hawthorne series) ก็เริ่มเห็นชัดว่าคนงานนั้นมีแรงจูงใจ (motives) ความต้องการ (needs) และความคาดหวัง (expectations) หลากๆ ประการ ซึ่งเป็นลักษณะที่มีได้สอดคล้องกับฐานคติของบุคคลที่ยึดเหตุผลทางเศรษฐกิจ ซึ่งสิ่งดังกล่าวเหล่านี้มีอิทธิพลต่อคุณภาพและปริมาณของงาน ตลอดจนสัมพันธ์ภาพของเขากับองค์กร การศึกษาเหล่านี้นำไปสู่ฐานคติอีกแบบหนึ่งซึ่งมีลักษณะตามที่เราเรียกว่า คนที่ชอบสังคม

### คนที่ชอบสังคม (Social Man)

ในบทความนี้ เราได้กล่าวถึงการศึกษาค้นคว้า ๒ กรณีด้วยกัน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของแรงจูงใจทางสังคม (social motives) ในชีวิตองค์การ การศึกษาค้นคว้าของสำนักฮอว์ธอร์น ได้เรียกร้องให้เกิดความสนใจอย่างน่าทึ่งในข้อความจริงที่ว่า ในการกำหนดแบบแผนของงานนั้น ความต้องการที่จะได้รับการยอมรับ และความนิยมชมชอบจากผู้ร่วมงานของเขาเป็นสิ่งสำคัญเท่ากับ หรือสำคัญมากกว่าสิ่งจูงใจทางเศรษฐกิจที่ฝ่ายจัดการเสนอให้ จากการศึกษายังแสดงให้เห็นต่อไปอีกว่าคนเราจะต่อต้านเมื่อถูกจัดให้อยู่ในฐานะที่ต้องแข่งขันกับบุคคลอื่น เขาอาจจัดการกับการกระทำนั้นได้ ซึ่งในการแข่งขันผู้ที่คิดว่าจะพ่ายแพ้ นั้นจะเข้าร่วมกับผู้อื่นเพื่อการต่อต้านการกระทำนั้นๆ ทั้งนี้ ก็เพื่อขัดขวางการคุกคามนั่นเอง สิ่งที่คล้ายกันนี้ ได้เกิดขึ้นในกรณีของชาวเหมืองถ่านหินที่มีการค้นคว้าโดยทริสต์ (Trist) เช่นกัน

สำหรับเอลตัน เมโย (Elton Mayo) นั้น หลักฐานจากการศึกษาค้นคว้าของสำนักฮอว์ธอร์น และข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากการสัมภาษณ์คนงานได้ยืนยันข้อพิสูจน์ที่ว่า ชีวิตในโรงงานอุตสาหกรรมนั้นทำให้งานหมดความหมายไป และทำให้ความต้องการทางสังคมพื้นฐานของมนุษย์ต้องสับสน<sup>๔</sup> ในการสัมภาษณ์คนงานเป็นจำนวนมากได้ร้องทุกข์ถึงความรู้สึกของการเป็นคนแปลกหน้าและการสูญเสียความรู้สึกที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (a sense of identity) ไป เมโยจึงได้พัฒนาฐานคติเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ขึ้น ซึ่งต่างไปจากฐานคติที่เกี่ยวกับคนที่ยึดถือเหตุผลทางเศรษฐกิจ ดังนี้

ก. มนุษย์เราถูกจูงใจด้วยความต้องการทางสังคมเป็นพื้นฐาน และยังคงมีความรู้สึกพื้นฐานของการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันด้วยการมีสัมพันธ์ภาพกับบุคคลอื่น

ข. จากผลของการปฏิวัติอุตสาหกรรม และจากการมีเหตุมีผลในงานจึงทำให้งานหมดความหมายไป ดังนั้น จึงต้องมีการแสวงหาสัมพันธ์ภาพทางสังคมในการทำงาน

ค. มนุษย์เรามักมีการ แสดงตอบ ต่อพลังทางสังคมของกลุ่มเพื่อนร่วมงานมากกว่าสิ่งจูงใจและการควบคุมของฝ่ายบริหาร

<sup>๔</sup>E. Mayo, *The Social Problems of an Industrial Civilization*: (Boston: Harvard Univ. Grad. School of Business, 1945).

ง. มนุษย์เรามากจะมีการแสดงต่อฝ่ายบริหาร ในกรณีที่คุณควบคุมบังคับบัญชา (supervisor) สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้สมหวังในความต้องการทางสังคม และความต้องการที่ได้รับการยอมรับ

กลวิธีทางการบริหารโดยนัย เกี่ยวกับกลวิธีทางการบริหารที่เกี่ยวข้องนั้น ฐานคติเหล่านี้มีความแตกต่างไปจากฐานคติที่เกี่ยวกับคนที่ยึดเหตุผลทางเศรษฐกิจเป็นอย่างมาก ประการแรก ฐานคติเหล่านี้กำหนดไว้ว่า นักบริหารไม่ควรให้ความสนใจของเขาจำกัดอยู่ที่ภารกิจที่จะปฏิบัติเท่านั้น แต่ควรจะให้ความสนใจกับความต้องการของบุคคลที่กำลังทำงานเพื่อเขาให้มากขึ้น ประการที่สอง แทนที่จะให้ความสนใจกับการจูงใจและการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา นักบริหารควรให้ความสนใจในความรู้สึกของบุคคลที่ทำงานมากกว่า โดยเฉพาะความรู้สึกในเรื่องการยอมรับ (acceptance) และความรู้สึกของความเป็นเจ้าของและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (sense of belonging and identity) ประการที่สาม นักบริหารควรยอมรับว่าการทำงานเป็นกลุ่มนั้นเป็นความจริงอันหนึ่งและควรคิดถึงสิ่งจูงใจสำหรับกลุ่ม (group incentives) มากกว่าคิดถึงสิ่งจูงใจสำหรับแต่ละบุคคล ประการที่สี่ ซึ่งเป็นประการสำคัญที่สุดนั้นก็คือ บทบาทนักบริหารได้เปลี่ยนไปจากการวางแผน การจัดตั้ง การจูงใจ และการควบคุม มาเป็นการทำหน้าที่เป็นสื่อกลาง (an intermediary) ระหว่างคนงานและฝ่ายบริหารชั้นสูง เขาจะต้องฟังและเข้าใจถึงความต้องการและความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนแสดงให้เห็นถึงความเอาใจใส่และมีความเห็นอกเห็นใจในความต้องการและความรู้สึกของเขา ในแง่ของฐานคติเหล่านี้ ความคิดริเริ่มในการทำงาน (ที่มาของแรงจูงใจ) จะเปลี่ยนจากฝ่ายบริหารมาเป็นฝ่ายคนงาน แทนที่ผู้บริหารจะเป็นผู้สร้างสรรคงาน เป็นผู้ให้แรงจูงใจและเป็นผู้ควบคุม ผู้บริหารจะกลายเป็นผู้ที่ช่วยทำให้สิ่งต่าง ๆ ดำเนินไปได้ง่ายขึ้น และเป็นผู้สนับสนุนที่มีความเห็นอกเห็นใจด้วย

ชนิดของอำนาจหน้าที่และชนิดของข้อผูกพันทางจิตใจ ซึ่งฐานคติและกลวิธีทางการบริหารแฉะไว้ นั้นแตกต่าง ไปจากชนิดของอำนาจหน้าที่และชนิดของข้อผูกพันทางจิตใจที่เกิดจากฐานคติในองค์การแบบที่มีมาแต่ดั้งเดิม (traditional organizational assumptions) บางทีสิ่งที่สำคัญที่สุด ก็คือ การที่นักบริหารรู้ว่าความต้องการต่าง ๆ นั้นมีอยู่มากกว่าความต้องการทางเศรษฐกิจแท้ ๆ แต่เพียงอย่างเดียว อำนาจหน้าที่ของนักบริหารยังขึ้นอยู่กับสถานที่ทำงานหรือตำแหน่งหน้าที่ที่เขาดำรงอยู่ เขาจะไม่ใช้อำนาจหน้าที่โดยยึดหลักพื้นฐานเพียงแต่บุคคลต่อบุคคลเท่านั้น (man-to-man basis) แต่เขาจะใช้ อำนาจหน้าที่เพื่อชี้ให้กลุ่มเห็นว่าเป้าหมายนั้นควรจะเป็นเช่นใด และแล้วเขาก็จะปล่อยให้กลุ่มดำเนินการต่อไปในการหาวิธีที่จะทำให้เป้าหมายบรรลุผลที่ดีที่สุด ความรู้ของนักบริหารเกี่ยวกับความต้องการทางสังคมในการทำงาน จะทำให้เกิดข้อผูกพันทางจิตใจระหว่างคนและองค์การในลักษณะที่แต่ละฝ่ายอาจมีความหวังในอีกฝ่ายหนึ่งมากขึ้น ถ้าคนงานหวังที่จะทำให้ความต้องการทางด้านอารมณ์ที่สำคัญของเขาบางประการนั้นเป็นผลด้วยการมีส่วนร่วมในองค์การแล้ว เขาอาจเข้าเกี่ยวข้องกับองค์การด้วยเหตุผลในระดับหนึ่ง ในส่วนขององค์การ องค์การก็จะหวังให้คนงานมีความจงรักภักดี ความผูกพัน และการเข้าไปมีส่วนร่วมกับเป้าหมายขององค์การมากขึ้น

ดั่งที่เมโยและบุคคลอื่น ๆ หลังจากสมัยของเมโยได้พบว่า ถ้าหากฝ่ายบริหารสร้างสถานการณ์ให้คนงานอันทำให้เขาเหล่านั้นรู้สึกสับสน รู้สึกถูกคุกคาม และรู้สึกเหมือนคนแปลกหน้าแล้ว เขาก็จะรวมตัวกันเป็นกลุ่มซึ่งมีปทัสถาน (norms) ที่เป็นปฏิบัติต่อกฎหมายของฝ่ายบริหาร และบุคคลก็ตอบสนองความต้องการทางสังคมของเขาได้เป็นอย่างดี แต่ก็ทำให้ฝ่ายจัดการสิ้นเปลืองมาก ถ้าฝ่ายจัดการสามารถนำเอาพลังของกลุ่มมาใช้ได้ และทำให้ปทัสถานของกลุ่มดำเนินไปตามทิศทางของเป้าหมายขององค์กรแล้ว ก็เกิดที่รวมของพลังงานและการจูงใจให้ปฏิบัติงานอันมหาศาล เราอาจกล่าวในเชิงแบบต่างๆ ขององค์การได้ว่า คนงานจะเริ่มแยกตัวออกจากองค์การรูปนัย (formal organization) แต่จะเข้าเกี่ยวข้องกับองค์การรูปนัย (informal organization) ได้อย่างเหมาะสมจนกว่าฝ่ายจัดการจะสามารถทำให้ความต้องการด้านสังคมของคนงานเป็นผลได้ กล่าวอีกนัยหนึ่ง ก็คือ เมื่อพิจารณาตามฐานคติเหล่านี้แล้ว ฝ่ายบริหารจะทำให้คนงานเข้าเกี่ยวข้องกับองค์การรูปนัย และเป้าหมายขององค์การได้อย่างเหมาะสม ถ้าหากสามารถทำให้ความต้องการด้านสังคมของคนงานเหล่านั้นเป็นผลได้

หลักฐานที่ยืนยันสำหรับคนที่ชอบสังคม นอกจากการศึกษาค้นคว้าดั้งเดิมของเมโย (Mayo) โรธลิสเบอร์เกอร์ (Roethlisberger) และทริสต์ (Trist) แล้ว ยังมีหลักฐานยืนยันจากการวิจัยค้นคว้าอีกหลายแนวทางซึ่งสอดคล้องกับฐานคติดังกล่าวข้างต้น

หลักฐานยืนยันทางหนึ่งได้มาจากการศึกษาค้นคว้าด้วยวิธีสังเกตการณ์ในกลุ่มการทำงาน (work groups) ชนิดต่างๆ ในองค์การแบบต่างๆ ตัวอย่างเช่น เซลสนิค (Zalesnik) และเพื่อนร่วมงานของเขาได้พบว่า ในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางแห่งหนึ่ง ผลงานที่ได้ในแผนงานซึ่งมีคนงานประมาณ ๕๐ คนนั้นเกี่ยวข้องกับเรื่องดังต่อไปนี้

(๑) ทั้งผลผลิต (productivity) และความพึงพอใจ (satisfaction) ของคนงานนั้นไม่ได้สัมพันธ์กับค่าจ้าง (pay) และสถานภาพของงาน (job status) ซึ่งแต่ละบุคคลได้รับ แต่สัมพันธ์กับการเป็นสมาชิกของกลุ่ม

(๒) สมาชิกกลุ่มทั่วไปมีแนวโน้มที่จะได้รับความพอใจ และปฏิบัติตามปทัสถานการผลิตของกลุ่ม (the group norms of productivity) ซึ่งเป็นไปตามความคาดหวังของฝ่ายจัดการ

(๓) ผู้ที่ไม่เข้าร่วม (deviants) และผู้ที่ชอบแยกตัวออก (isolates) มีแนวโน้มที่ได้รับความพอใจน้อยและจะละเมิดปทัสถานกลุ่ม

(๔) ผู้ที่ไม่เข้าร่วมและผู้ที่ชอบแยกตัวออกซึ่งปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกของกลุ่ม และรวมเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับกลุ่มที่มีแนวโน้มจะผลิตได้ต่ำกว่าปทัสถานของกลุ่ม

(๕) ผู้ที่ไม่เข้าร่วมและผู้ที่ชอบแยกตัวออกมิได้ปรารถนาเข้าเป็นสมาชิกที่มีแนวโน้มจะผลิตได้สูงกว่าปทัสถานของกลุ่ม<sup>๕</sup>

<sup>๕</sup>A. Zalesnik, C.R. Christensen, and F.J. Roethlisberger, *The Motivation Productivity, and Satisfaction of Workers: A Prediction Study* (Boston: Div. of Research, Harvard Business School, 1958).

ในการศึกษามนุษยสัมพันธ์ ณ ร้านอาหารแห่งหนึ่ง ไวท์ (Whyte) ได้พบว่าสังคมและปัจจัยกลุ่มนั้น (group factors) มีความสัมพันธ์เป็นอย่างมากกับการขาดงาน (absenteeism) การออกจากงาน และการให้บริการแก่ลูกค้าที่มีคุณภาพ<sup>๑๐</sup> ถ้ากลุ่มมีการรวมกันและผนึกเข้าด้วยกันเป็นอย่างดี และถ้าผู้ควบคุมบังคับบัญชา (supervisor) เปิดโอกาสให้การรวมตัวเป็นกลุ่มดังกล่าวเกิดขึ้น ความสัมพันธ์ภายในกลุ่มและคุณภาพของงานจะดี อย่างไรก็ตาม ถ้าสิ่งที่จะต้องมีการปฏิบัติในงานทำให้ความสัมพันธ์ของกลุ่มไม่ราบรื่น ปัญหาหลาย ๆ ประการจะเกิดขึ้นได้ ตัวอย่างเช่น ถ้าคนงานที่มีสถานภาพต่ำ (low-status workers) อาทิเช่น พนักงานรับใช้หญิงได้รับการบรรจุในตำแหน่งที่ต้องมีความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงานสำหรับคนงานที่มีสถานภาพสูง (high-status workers) อาทิเช่น คนครัวแล้ว (ในการตระโกนสั่งอาหารแก่คนครัว เป็นต้น) ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งความรู้สึกต่อต้านและการทำงานที่มีคุณภาพต่ำ เมื่อมีการใช้ระบบการเขียนสั่งอาหารและการฝากสั่งรายการอาหารมายังคนครัวแทนแล้ว การปฏิบัติงานก็จะดีขึ้น ทั้งนี้เพราะคนครัวได้รับคำสั่งด้วยตัวของเขาเอง และด้วยความริเริ่มของเขาเองด้วย

ซีซอร์ (Seashore) ได้ศึกษาค้นคว้าถึงสัมพันธ์ภายในการรวมตัวกันของกลุ่ม (group cohesiveness) โดยใช้คำตอบที่ได้จากแบบสอบถามและปัจจัยอื่น ๆ อีกหลายประการในบริษัทที่ผลิตอุตสาหกรรมหนักเป็นเครื่องวัดผล<sup>๑๑</sup> เขาพบว่า ถ้าสมาชิกกลุ่มมีความเชื่อมั่นในฝ่ายบริหารมาก ก็จะเกิดการรวมตัวของกลุ่มในระดับสูง (high group cohesiveness) พร้อมทั้งมีผลผลิตสูงด้วย แต่ถ้าสมาชิกกลุ่มมีความเชื่อมั่นในฝ่ายบริหารน้อยผลผลิตก็จะต่ำ อีกประการหนึ่ง บุคคลที่อยู่ในการรวมตัวของกลุ่มในระดับสูงจะไม่เหมือนกับกลุ่มที่มีการรวมตัวน้อยที่มีความรู้สึก "ตกอกตกใจง่าย" (jumpy) หรือรู้สึกตื่นกลัว (nervous) หรืออยู่ภายใต้แรงกดดัน (pressure)

การศึกษาค้นคว้าวิธีการทำงานแบบขั้นตอน ที่ต่อเนื่องกันไปจนสำเร็จรูปในโรงงานอุตสาหกรรม (assembly lines) อันเป็นการผลิตเป็นจำนวนมาก (mass production) ได้แสดงให้เห็นทำนองเดียวกันว่า ที่มอันสำคัญสำหรับความไม่พึงพอใจของคนงานนั้นเป็นการทำลายความสัมพันธ์ทางสังคม ความไม่สามารถที่จะพูดได้ตามความต้องการ หรือไม่สามารถที่จะพูดถึงความคิดริเริ่มของเขาเองกับเพื่อน ๆ ตลอดจนไม่สามารถที่จะมีการติดต่อทางสังคมได้ตามความต้องการของเขา<sup>๑๒</sup> กล่าวอีกนัยหนึ่ง ก็คือที่ใดมีการจัดรูปแบบในอันที่จะช่วยทำให้การทำงานเป็นทีม (teamwork) และการมีปฏิริยาระหว่างกันในสังคม (social interaction) เป็นไปได้ง่ายขึ้น ก็จะเป็นการพิสูจน์ให้เห็นว่าทั้งระดับของผลผลิตและขวัญนั้นสูงขึ้น<sup>๑๓</sup>

<sup>๑๐</sup> W.F. Whyte, *Human Relations in the Restaurant Industry* (New York: McGraw Hill, 1948).

<sup>๑๑</sup> S.F. Seashore, *Group Cohesiveness in the Industrial Work Group* (Ann Arbor; Survey Research Center, Univ. of Michigan, 1954).

<sup>๑๒</sup> F.J. Jasinski, "Technological Delimitation of Reciprocal Relationship: A Study of Interaction Patterns in Industry." *Human org.*, 1956. 15, No. 2 C.R. Walker and R.H. Guest, *The Man on the Assembly Line* (Cambridge, Mass.: Harvard Univ. Press, 1952).

<sup>๑๓</sup> A.K. Rice, *Productivity and Social Organization: The Ahmedabad Experiment* (London: Tavistock Publication, 1958). E. Trist et al. *Op. cit.*

การศึกษาจากการต่อสู้ในสงครามโลกครั้งที่สอง และการขัดแย้งในกรณีเกาหลี (Korean conflict) ได้เน้นถึงความสำคัญของความสัมพันธ์ทางสังคมมากขึ้นไปอีก ไม่เพียงแต่พบว่าความรู้สึกผูกพัน (sense of commitment) ของทหารที่มีต่อเพื่อน ๆ ทหาร โดยเฉพาะบุคคลที่มีสัมพันธ์ภาพแบบไม่เป็นทางการระหว่างกันจะเป็นที่มาสำคัญในการจูงใจที่จะต่อสู้เท่านั้น แต่ผลจากความรู้สึกที่ถูกเพื่อนทหารด้วยกันทอดทิ้งจะทำให้ความรู้สึกที่จะต่อสู้นั้นหมดไปด้วย เกี่ยวกับปัญหาทางด้านจิตใจดังกล่าว การที่จะแก้ไขปรับปรุงบุคคลให้เหมือนแต่ก่อนอาจทำได้ง่ายโดยเริ่มขึ้นจากที่แนวหน้าด้วยการพูดคุยกันถึงปัญหาต่าง ๆ ในทหารกลุ่มเล็ก ๆ ซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความตึงเครียดอันกระทบกระเทือนจิตใจร่วมกัน การแยกเขาออกจากกันยังเป็นแนวโน้มที่จะทำให้เกิดปัญหาทางด้านจิตใจเพิ่มขึ้น โดยที่ความรู้สึกผิดชอบที่ว่าเขา “ได้ละทิ้งเพื่อนฝูงของเขา” ที่มีมากอยู่แล้วนั้นกลับเพิ่มมากขึ้นไปอีก

การศึกษาที่สำคัญมากอีกเรื่องหนึ่ง ก็คือ การที่ไวท์ (Whyte) ได้พยายามทดสอบฐานคติที่ว่า ในโรงงานอุตสาหกรรมนั้นเงินเป็นตัวจูงใจ (motivator) ในการผลิตเป็นประการแรกทีเดียว<sup>๑๔</sup> ด้วยการสังเกตการณ์กลุ่มทำงาน การสัมภาษณ์คนงานที่ทำงานและไม่ทำงาน และด้วยการศึกษาถึงภูมิหลังของผู้ที่ผลิตได้มากและน้อย เขาได้ผลต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

๑. ในหมู่คนงานที่ทำงานนั้น อัตราส่วนของบุคคลที่ถูกกระตุ้นด้วยเงินเป็นประการแรกนั้นอยู่ในระดับต่ำมาก อาจจะมีคนงานจำนวน ๑๐ เปอร์เซ็นต์ที่มีปฏิกิริยาตอบสนองต่อการให้สิ่งจูงใจแก่บุคคล (an individual incentive scheme) และเพิกเฉยพลั้งจากกลุ่มที่กวดขันในผลผลิต

๒. เมื่อได้ใช้แผนสิ่งจูงใจแล้ว ไม่ว่าจะเป็นสิ่งจูงใจสำหรับบุคคลหรือกลุ่มก็ตาม ก็เป็นเพราะเหตุผลมากกว่าเพื่อที่จะหารายได้มากกว่าเดิม โดยความจริงแล้ว (ก) คนงานอาจเข้าใจว่าการประสบผลตามเป้าหมายการผลิตนั้นเป็นเกมกีฬาอย่างหนึ่งที่เขาอาจแพ้หรือชนะได้ เขาจึงทำงานหนักเพราะความสนุกสนานในเกมกีฬานั้น (ข) คนงานอาจทำงานให้ได้จำนวนสูงขึ้น เพื่อที่จะรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ควบคุมบังคับบัญชา หรือเพื่อลดความกดดันในด้านการผลิตจากผู้ควบคุมบังคับบัญชาให้มันน้อยที่สุด และ (ค) การทำงานด้วยความกระฉับกระเฉงมักจะทำให้เบื่อหรือเหนื่อยน้อยกว่าการทำงานที่ผิด ๆ พลาด ๆ หรือการทำงานซ้ำ บังคับต่าง ๆ เหล่านี้ทั้งหมดมิได้เพื่อใช้อธิบายถึงทฤษฎีคนที่ชอบสังคม แต่บังจักษ์เหล่านี้ชี้ให้เห็นชัดถึงความไม่สมบูรณ์ของทฤษฎีที่ว่าคนนั้นยึดเหตุผลในทางเศรษฐกิจ

๓. “ผู้ทำงานเกินอัตราที่กำหนด” (rate-busters) ซึ่งจะผลิตได้สูงกว่าปัสถานกลุ่ม จะมีภูมิหลังและบุคลิกลักษณะต่างไปจาก “ผู้ทำงานตามปกติ” (restricters) ซึ่งทำงานตามระดับปัสถานของกลุ่ม ผู้ทำงานเกินอัตราที่กำหนดเป็นบุคคลที่เป็นตัวของตัวเองอย่างมาก และมักมาจากครอบครัวที่ดำเนินชีวิตและยังชีพทางเศรษฐกิจด้วยตนเองสูง (economic individualism) (อาทิเช่น ครอบครัวชาวนา) และดูเหมือนจะไม่มีความต้องการทางสังคมอย่างจริงจัง ส่วนผู้ทำงานตามปกตินั้นมาจากครอบครัวที่ทำงานมีชีวิตรอยู่ในเมือง (urban working-class homes) เห็นคุณค่าในการร่วมมือและ

<sup>๑๔</sup> W.F. Whyte, *Money and Motivation: An Analysis of Incentives in Industry* (New York: Harper, 1955).



เข้ากับบุคคลอื่น ๆ ได้ และมีความต้องการทางสังคมอย่างรุนแรง ซึ่งจะเห็นได้จากการที่มีระดับการเข้าร่วมกับกลุ่มสังคมภายนอกสูง จากการศึกษาเหล่านี้จึงเป็นการยืนยันว่า อย่างน้อยที่สุดก็มีความหมาย บางคนก็เข้าได้กับฐานคติที่ว่าคนเรานั้นชอบสังคม และเช่นเดียวกับปัญหาในที่นี้ ก็คือ เรื่องนี้มีความกว้างขวางจนเกินไป และคนงานก็มิได้มีความต้องการทางสังคมเหมือนกันหมดทุกคน

ผลที่ได้จากการใช้แผนการจูงใจสำหรับกลุ่ม (groups incentive plans) ซึ่งส่งเสริมพลังกลุ่มที่มีต่อเป้าหมายขององค์การนั้น อาจจะได้ในบริษัทซึ่งรับเอาแผนสแกนลอน (the Scanlon Plan) มาใช้<sup>๑๕</sup> แผนนี้ โจเซฟ สแกนลอน (Joseph Scanlon) ได้เป็นผู้พัฒนาขึ้นมา หลังจากที่ได้ทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมมานานเป็นแรมปี และได้สังเกตจุดอ่อนของแผนการที่ใช้สิ่งจูงใจเฉพาะบุคคล (individual incentive schemes) โดยการใช้แผนการรับฟังข้อเสนอแนะ (suggestion plans) เพื่อที่จะได้ความคิดในการปรับปรุงวิธีการผลิตจากคนงาน และการใช้แผนการแบ่งปันผลกำไร (profit sharing plans) เพื่อที่จะทำให้คนงานมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (sense of identity) ขึ้นในบริษัทของเขา สแกนลอนเกิดความรู้สึกที่ทันสมัยมากเกี่ยวกับทฤษฎีแห่งการเรียนรู้ (learning theory) และมีความต้องการทางสังคมของคนงาน เพื่อที่จะทำให้ความต้องการทางสังคมได้รับการตอบสนอง เขาได้ตัดสินใจว่าการเสนอวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานนั้น ควรเสนอให้แก่คณะกรรมการ ซึ่งประกอบด้วยทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายคนงาน แต่ไม่ควรให้บุคคลที่เสนอข้อแนะนำได้รับแต่ชื่อเสียง อย่งไรก็ตาม ถ้าข้อเสนอแนะนั้นได้รับการยอมรับ ซึ่งทำให้ต้นทุนในการผลิตลดลงได้จริงแล้วก็ควรจะมีสิ่งตอบแทนที่ประหยัดได้นั้นให้แก่คนงานให้เร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยคิดเป็นเปอร์เซ็นต์จากเงินค่าจ้างปกติที่ได้ แทนที่จะคิดจ่ายเป็นเงินโบนัสธรรมดา

ในด้านทฤษฎีของการเรียนรู้ ภายใต้แผนสแกนลอน ผู้ปฏิบัติงานจะเห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามของเขา และผลตอบแทนทางเศรษฐกิจนั้นจะเป็นในลักษณะกลุ่มและเขาจะรู้ผลได้โดยทันที ในแผนการแบ่งปันผลกำไร คนงานจะไม่เห็นว่าเงินโบนัสของเขานั้นสัมพันธ์กับความพยายามของเขาอย่างไร ในแผนข้อเสนอแนะตัวอย่างนั้น ส่วนใหญ่แล้วคนเรามากจะไม่เสนอข้อเสนอแนะที่สำคัญ ทั้งนี้ เพราะเขาไม่ปรารถนาที่จะต้องแยกตัวเองออกจากกลุ่มแต่ผู้เดียว และเพราะเขาตระหนักว่าความคิดต่าง ๆ นั้นควรเป็นผลร่วมกันของหลาย ๆ คน แผนสแกนลอนเอาชนะอุปสรรคทั้งสองนี้ได้โดยการแบ่งปันผลที่ประหยัดได้ให้แก่กลุ่ม คณะกรรมการประเมินผลก็มิได้เพียงแต่กำหนดให้ความต้องการทางสังคมของสมาชิกเขาเป็นผลเท่านั้น แต่ต้องมีกระบวนการติดต่อสื่อสาร (communication) ระหว่างฝ่ายจัดการและฝ่ายคนงาน และให้คนงานมีส่วนร่วมเข้าเกี่ยวข้องกับกิจกรรมขององค์การอย่างมากด้วย<sup>๑๖</sup>

<sup>๑๕</sup> F. Lesieur, *The Scanlon Plan* (New York: Wiley, 1958).

<sup>๑๖</sup> ความสำเร็จของแผนสแกนลอนในการเพิ่มผลผลิตและในการลดต้นทุนในการผลิตนั้น มีความสำคัญเป็นอย่างมากในบางองค์การ แต่มีความสำคัญน้อยมากในบางองค์การ ผู้เขียนได้กล่าวถึงเรื่องนี้ในฐานะที่เป็นหลักฐานยืนยันสำหรับทฤษฎีที่ว่า คนเราชอบสังคม แต่เป็นการนำประยุกต์เพื่อการปรับใช้ที่เหมาะสมกับการบริหารสำหรับฐานคติเหล่านั้นเท่านั้น

หลักฐานที่ต่างไปอีกแนวหนึ่งในเรื่องความสำคัญของความต้องการทางสังคมนั้น ได้มาจากการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ของผู้นำและผู้ตาม (leader—follower relations) หรือความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา (superior—subordinate relations) ดังที่ได้อธิบายมาแล้วถึงการศึกษาของเฟรชแมน (Fleishman's study) ในเรื่องพฤติกรรมของผู้ควบคุมบังคับบัญชา (supervisory behavior) และการค้นพบของเขาที่ว่า การให้ความสนใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชานั้นมีความสัมพันธ์กับผลผลิตและขวัญ หลักฐานยืนยันทำนองเดียวกันได้มาจากการศึกษาของสถาบันการวิจัยค้นคว้าทางสังคมที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (the Institute of Social Research at the University of Michigan)<sup>๑๗</sup> ตัวอย่างเช่น ในการศึกษาคนงานที่ทำงานด้วยมือหนึ่ง ได้พบว่า แผนงานซึ่งมีผู้ควบคุมบังคับบัญชาที่เน้นในผลผลิต (production-oriented) เป็นประการแรกนั้นมีแนวโน้มที่จะผลิตได้ตามระดับเฉลี่ยน้อยกว่าแผนกที่มีผู้ควบคุมบังคับบัญชาที่เน้นคนงาน (employee-oriented)

ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างผู้ควบคุมบังคับบัญชาทั้ง ๒ ชนิดนี้มีดังต่อไปนี้ : ผู้ควบคุมบังคับบัญชาที่เน้นผลผลิตมักมีแนวโน้มที่จะเป็นผู้เผด็จการ ใช้อำนาจเด็ดขาด มีการป้องกันตนเองและต่อต้านกับอิทธิพลต่างๆ เขาจะดูแลบังคับบัญชาในรายละเอียดว่าจะทำอะไรและจะอย่างไร ถ้าหากสิ่งต่างๆ มิได้กระทำไปอย่างถูกต้องแล้ว เขาอาจเข้ามาทำด้วยตัวของเขาเอง ส่วนผู้ควบคุมบังคับบัญชาที่เน้นในคนงานนั้นมีแนวโน้มที่จะมีความร่วมมือ เป็นประชาธิปไตย โอนอ่อนต่ออิทธิพลต่างๆ และมีเหตุมีผลมากกว่า เขาจะให้แนวทางโดยทั่วๆ ไปแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าสิ่งใดที่ต้องกระทำและจะกระทำอย่างไร โดยมีได้ออกคำสั่งในรายละเอียดหรือตรวจสอบในรายละเอียดว่างานดำเนินไปอย่างไร ผู้ควบคุมบังคับบัญชาจะสันนิษฐานเอาว่า คนงานนั้นมีความรับผิดชอบ และก็ปรากฏว่าเป็นเช่นนั้นจริงๆ ผู้ควบคุมบังคับบัญชาที่เน้นในผลผลิตจะเพิกเฉยละเลยต่อความต้องการทางสังคม และความต้องการส่วนตัวของคนงานของเขา ในขณะที่ผู้ควบคุมบังคับบัญชาแบบที่เน้นคนงานจะมีความรู้สึกต่อความต้องการเหล่านั้น และเข้าเกี่ยวข้องด้วยมากกว่าที่จะตัดความต้องการเหล่านั้นออกไปเสีย ดังที่พบในการศึกษาของเฟรชแมนที่ว่า มีหลักฐานยืนยันพอสมควรที่แสดงว่าแบบอย่างและฐานคติของผู้ควบคุมบังคับบัญชา (a supervisor's style and assumptions) จะสะท้อนให้เห็นถึงผู้บังคับบัญชาของเขาอีกชั้นหนึ่ง

ในการศึกษาอีกกรณีหนึ่งแสดงให้เห็นว่า การเปลี่ยนแปลงแบบอย่างของภาวะการเป็นผู้นำอย่างสุขุมรอบคอบนั้นจะกำหนดถึงผลผลิต จากกรณีการศึกษานี้แสดงว่า วิธีที่เน้นถึงผลผลิตนั้นอาจเพิ่มผลผลิตได้เท่าๆ กับวิธีที่เน้นถึงคนงาน แต่วิธีการแรกจะทำให้สิ้นเปลืองทรัพยากรมนุษย์ในองค์การอย่างมาก กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ กลุ่มที่เน้นผลผลิตจะได้ผลผลิตที่สูงในระยะเวลาอันสั้น แต่ในระยะยาวจะกระตุ้นการรวมตัวของกลุ่มที่เป็นปฏิปักษ์ต่อฝ่ายบริหารชนิดที่ได้อธิบายมาก่อนแล้ว กลุ่มที่เน้นถึงคนงานจะส่งเสริมการจูงใจทางสังคม ไปสู่เป้าหมายองค์การ ซึ่งอาจจะนับได้ว่าอัตราของผลผลิตนั้นจะสูงขึ้นเรื่อย ๆ<sup>๑๘</sup>

<sup>๑๗</sup> R. Likert, *New Patterns of Management* (New York: McGraw-Hill, 1961).

<sup>๑๘</sup> Nancy Morse and E. Reimer, The Experimental Change of a Major Organizational Variable. *J. Abnorm. Soc. Psychol.*, 1956, 52, 120-129.

ในการศึกษาค้นคว้าของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (the Michigan studies) ได้พบปรากฏการณ์อื่น ๆ อีกมาก ซึ่งทำให้ดูยากขึ้น จากการศึกษาค้นคว้าของบริษัทขนส่งสินค้าขนาดใหญ่ วูร์มและมานน์ (Vroom and Mann) ได้พบว่าลักษณะของงานที่กำลังปฏิบัตินั้นมีอิทธิพลต่อชนิดของการควบคุมบังคับบัญชาที่คณงานต้องการด้วย<sup>๑๙</sup> ผู้ที่ทำหน้าที่จัดหีบห่อซึ่งทำงานในลักษณะที่ต้องพึ่งพาห้วางกันและกัน อย่างมากนั้น แสดงให้เห็นถึงความต้องการการควบคุมบังคับบัญชาที่เน้นถึงคณงาน คนขับรถบรรทุกและคนส่งของ ซึ่งทำงานในลักษณะที่เป็นเอกเทศและเป็นอิสระอย่าง มากนั้น ต้องการวิธีที่เน้นถึงงานและเป็นเผด็จการมากกว่า ซึ่งจะทำให้การติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพมากที่สุด วูร์มได้พบทำนองเดียวกันว่า บุคลิกลักษณะของคณงานแต่ละคนสะท้อนให้เห็นถึงชนิดการควบคุมบังคับบัญชาที่เขาชอบ และแสดงปฏิกิริยาโต้ตอบ สำหรับบุคคลที่พึ่งตัวเองไม่ได้นั้นควรจะให้ผู้ควบคุมบังคับบัญชาที่เป็นคนมีอำนาจ จึงจะได้รับการแสดงปฏิกิริยาโต้ตอบได้ดี สำหรับบุคคลที่มีความเป็นตัวของตัวเองอย่าง มากนั้น จะผลิตได้มาก เมื่อเขาได้รับอนุญาตให้มีส่วนเข้าร่วมในการวินิจฉัยสั่งการ (decisions) จากผู้ควบคุมบังคับบัญชาที่เน้นถึงคณงานมากกว่า<sup>๒๐</sup>

จากการศึกษาค้นคว้าของมหาวิทยาลัยมิชิแกน จึงได้แนวความคิดทางทฤษฎีที่สำคัญอย่างมากประการหนึ่ง ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงทฤษฎีอันเกี่ยวกับบุคคลในองค์การที่พวกเราชอบสังคัม แนวความคิดมีว่า องค์การมีไชนนิตของสัมพันธ์ภาพต่าง ๆ ที่มีในหมู่คนดังที่วาดไว้ในแผนภูมิขององค์การ แต่เป็นสัมพันธ์ภาพที่มีอยู่ระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกัน (interlocking) และพึ่งพากันและกัน (inter-dependent) ดังนั้น ประธานบริษัทและผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาจะทำให้เกิดกลุ่มระดับสูง (the top group) ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะทำให้เกิดกลุ่มเพื่อนร่วมงาน (a peer group) ซึ่งอยู่ซ้อนทับกับกลุ่มฝ่ายจัดการที่อยู่ระดับสูงด้วย (top-management group) รองประธานบริษัทแต่ละคนซึ่งเป็นบุคคลที่อยู่ในระดับสูงจะรวมตัวกับผู้ใต้บังคับบัญชาผู้ซึ่งในขณะเดียวกันก็มีกลุ่มเพื่อนร่วมงานของเขาด้วย ถ้าบุคคลใดปรารถนาที่จะทำความเข้าใจถึงแรงจูงใจสำหรับบุคคลในองค์การแล้วตามทฤษฎีดังกล่าว เขาจะต้องพิจารณาถึงสัมพันธ์ภาพต่าง ๆ ของกลุ่ม คน ๆ หนึ่งสามารถที่จะอยู่ในหลายๆ กลุ่มได้ อาทิเช่น รองประธานบริษัทซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของฝ่ายบริหารระดับสูงจะเป็นผู้นำของแผนกเขาเองด้วย—สิ่งนี้ลิเคอร์ท (Likert) เรียกว่าหมุดเชื่อมโยง (linking pin) ณ หมุดเชื่อมโยงนี้ บุคคลจะมีบทบาทอันสำคัญในองค์การในแง่ของการทำให้เกิดช่องทางของการติดต่อสื่อสาร (the channel of communication) และมีอิทธิพลจากกลุ่มหนึ่ง ไปยังอีกกลุ่มหนึ่ง

กล่าวโดยสรุป จะเห็นได้ว่าการศึกษานี้ได้สนับสนุนฐานคติที่ว่ามนุษย์นั้นจะได้รับการกระตุ้นทางสังคมในชีวิตองค์การของเขาเป็นประการสำคัญ และฐานคติเหล่านี้จะมีความถูกต้องตามความเป็นจริง เมื่ออธิบายว่าสมาชิกจะไม่เพียงแต่สามารถเข้าเกี่ยวข้องกับองค์การที่เขาอยู่เท่านั้น แต่

<sup>๑๙</sup>V.H. Vroom and F.C. Mann, Leader Authoritarianism and Employee Attitudes. *Personnel Psychol.*, 1960, 13, 125-140.

<sup>๒๐</sup>V.H. Vroom, *Some Personality Determinants of the Effects of Participation* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1960).

ยังแสวงหาการเข้าเกี่ยวข้องที่เหมาะสมด้วย ถ้าสิ่งนี้ได้พิสูจน์ว่าเป็นความจริงที่เกิดขึ้นได้ทั่วไปในองค์การชนิดต่าง ๆ แล้ว ก็นับเป็นการทำลายแนวความคิดพื้นฐานขององค์การแบบเผด็จการ ซึ่งสร้างข้อผูกพันทางจิตใจโดยอาศัยพื้นฐานของการได้ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจและการต่อรอง ที่มีเหตุผลจริง ๆ เท่านั้น แต่การค้นพบในการวิจัยค้นคว้าเตือนมิให้มีการมองอย่างกว้างขวางเกินไปนัก แม้ว่าตัวแบบของคนที่ยึดถือเหตุผลทางเศรษฐกิจมิได้เป็นแบบที่แพร่หลายอย่างเห็นได้ชัดก็ตาม เราก็ไม่สามารถที่จะหาหลักฐานสำหรับเรื่องโดยทั่วไปซึ่งเกี่ยวกับคนที่ชอบสังคมได้อย่างแจ่มชัดเช่นเดียวกัน

### คนที่ประสบผลสำเร็จด้วยตนเอง (Self-Actualizing Man)

นักจิตวิทยาจำนวนหนึ่งที่ได้ศึกษาถึงพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ ได้สรุปผลเช่นเดียวกับเมโย (Mayo) ที่ว่า ชีวิตในองค์การ โดยเฉพาะชีวิตในโรงงานอุตสาหกรรมนั้นสามารถทำให้งานหมดความหมายไปได้ อย่างไรก็ตาม การสูญเสียความหมายนั้นมิได้สัมพันธ์กับความต้องการทางสังคมของคนมาก เหมือนกับความต้องการตามธรรมชาติของมนุษย์ในการที่จะใช้สมรรถภาพ (capacibilities) และทักษะ (skills) ของเขาในวิถีทางอย่างการกระทำเยี่ยงผู้ใหญ่และทำให้เกิดผลได้ สำหรับอาร์กิริส (Argyris) มาสโลว์ (Maslow) แมคเกรเกอร์ (McGregor) และบุคคลอื่น ๆ ซึ่งมีแนวโน้มไปสู่ทรรศนะเดียวกันนี้ มีปัญหาอยู่ว่างานในโรงงานอุตสาหกรรมสมัยใหม่ส่วนมากนั้น มีการทำงานเฉพาะอย่างหรือมีการแบ่งแยกกงานกันมาก ซึ่งทำให้งานไม่สามารถใช้สมรรถภาพของเขาหรือไม่ช่วยทำให้เขาเห็นสัมพันธ์ภาพระหว่างสิ่งที่เขากำลังกระทำอยู่กับงานขององค์การโดยทั้งหมด<sup>๒๑</sup> ฐานคติชนิดต่าง ๆ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงธรรมชาติมนุษย์นั้นอาจกล่าวได้ว่ามีดังต่อไปนี้

ก. แรงจูงใจของมนุษย์นั้นแบ่งออกเป็นพวก ๆ ซึ่งอาจจัดได้ตามลำดับขั้นดังนี้ : (๑) ความต้องการธรรมดาเพื่อการอยู่รอด ความปลอดภัย และสวัสดิภาพ (simple needs for survival, safety and security) (๒) ความต้องการทางสังคมและความต้องการความเป็นที่เพื่อน้อง (social and affiliative needs) (๓) ความต้องการที่ตนเองได้รับความพึงพอใจและความต้องการที่จะได้รับความนับถือ (ego-satisfaction and self-esteem needs) (๔) ความต้องการที่จะเป็นตัวของตัวเองและเป็นอิสระ (needs for autonomy and independence) และ (๕) ความต้องการที่จะประสบผลสำเร็จด้วยตนเอง (self-actualization needs) ในแง่ของการใช้ทรัพยากรในตัวเองทั้งหมดนั้นได้มากที่สุด เมื่อความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว แรงจูงใจในขั้นที่สูงกว่าก็จะเกิดขึ้น แม้ว่าบุคคลที่เฝ้าเวลาเขาปัญญาที่สุดก็จะแสวงหาความต้องการที่จะประสบผลสำเร็จด้วยตนเองนี้ เพราะนั่นเป็นความรู้สึกของการมีความหมายและความสำเร็จในการงานของเขา ถ้าหากความต้องการอื่น ๆ ของเขาในขั้นที่ต่ำกว่าได้รับการตอบสนองบ้าง

<sup>๒๑</sup>C. Argyris, *Integrating the Individual and the Organization* (New York: Wiley, 1964), A. Maslow, *Motivation and Personality* (New York: Harper, 1964), D.M. McGregor. *Op. cit.* ฐานคติที่อธิบายในที่นี้คล้าย ๆ กับสิ่งที่แมคเกรเกอร์เรียกว่า ทฤษฎีวาย (Y) แม้ว่าโดยแท้จริงแล้วทฤษฎีวาย (Y) จะเป็นผลผสมผสานของฐานคติเหล่านี้และฐานคติอื่น ๆ ที่จะกล่าวในตอนต่อไปก็ตาม

ข. คนเราแสวงหาความเป็นผู้ใหญ่ในการทำงาน และสามารถที่จะเป็นเช่นนั้นได้ ทั้งนี้ หมายความว่า การได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและไม่ขึ้นต่อใคร การยอมรับทัศนียภาพในระยะยาว การพัฒนาสมรรถภาพและทักษะพิเศษ และมีความคล่องตัวต่อการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมมากขึ้น

ค. คนเรานั้นมีแรงจูงใจและควบคุมตนเองได้เป็นพื้นฐานอยู่แล้ว สิ่งจูงใจและการควบคุมที่มาจากภายนอกนั้นดูเหมือนจะเป็นการคุกคามและทำให้การปรับตัวในการกระทำตนเองยิ่งผู้ใหญ่ของเขา ลดลง

ง. ไม่มีข้อขัดแย้งใด ๆ ที่มีอยู่ในความต้องการที่จะประสบผลสำเร็จด้วยตนเองและการปฏิบัติการในองค์กรเพื่อให้เกิิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น ถ้าเปิดโอกาสให้แล้ว คนเราก็น่าดีที่จะรวมเป้าหมายของตนเข้ากับเป้าหมายขององค์กรด้วยความสมัครใจ

กลวิธีทางด้านการบริหารโดยนัย ถ้าผู้บริหารมีฐานคติดังที่กล่าวนี้ เขาจะใช้กลวิธีคล้าย ๆ กับกลวิธีที่ได้มาจากทฤษฎีที่ว่า คนเราชอบสังคม เพียงแต่มีลักษณะอื่นเพิ่มขึ้นมาบ้าง สำหรับสิ่งหนึ่ง ก็คือ เขาจะไม่สู่วิตกกังวลเกี่ยวกับการคิดคำนึงถึงคนงานเท่าใดนัก แต่มีความวิตกกังวลเกี่ยวกับการที่ว่าจะทำให้งานของเขานั้นมีลักษณะทำลายและมีความหมายในตัวของมันเองมากขึ้นได้อย่างไรมากกว่า เรื่องนี้มิใช่เรื่องของการที่คนงานสามารถทำให้ความต้องการทางสังคมของเขาเป็นผล แต่เป็นเรื่องที่ว่า เขาได้พบความหมายในงานซึ่งจะทำให้เขามีความรู้สึกภาคภูมิใจและรู้สึกว่าได้รับการยกย่อง (a sense of pride and self-esteem) หรือไม่

ผู้บริหารอาจพบว่าตัวเขามักจะมีบทบาทของผู้สัมภาษณ์และพยายามที่จะกำหนดว่าอะไรจะเป็นสิ่งที่ทำลายสำหรับคนงานคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะ เขาจะเป็นตัวประกอบ (a catalyst) และเป็นผู้ช่วยที่ทำงานง่ายขึ้น (facilitator) มากกว่าที่จะเป็นผู้จูงใจหรือเป็นผู้ควบคุม นอกเหนือไปจากนั้นเขาจะเป็นผู้มอบหมาย (a delegator) ในแง่ของการมอบความรับผิดชอบให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชามากที่สุดเท่าที่ผู้รับมอบหมายจะทำได้

เรื่องที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่และข้อผูกพันทางจิตใจ อันได้มาจากฐานคติเหล่านี้นับได้ว่าเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด ประการแรกทีเดียว อำนาจหน้าที่จะเปลี่ยนจากการอยู่ในสถานที่ทำงานหรือในตัวบุคคลมาสู่ภารกิจของงานเป็นพื้นฐาน ส่วนผู้บริหารจะเป็นตัวกลาง (the agent) ซึ่งงานจำเป็นจะต้องติดต่อผ่าน แต่ถ้านักเรมีการแสดงปฏิกิริยาตอบโต้ต่อการทำลาย แสวงหาความเป็นตัวของตัวเอง และสามารถที่จะทำคนให้อยู่ในระเบียบวินัยแล้ว เขาเอง (ผู้ใต้บังคับบัญชา) จะเห็นว่าได้มีการปฏิบัติในภารกิจอย่างพอเพียง ในองค์กรที่มีการกระทำบางอย่างเพื่อกระตุ้นให้มีการจูงใจ พื้นฐานของการจูงใจทั้งหมดจะเปลี่ยนจากลักษณะภายนอก (extrinsic) มาสู่ลักษณะภายใน (intrinsic) ซึ่งจะมีอยู่ในองค์กรที่เปิดโอกาสให้การจูงใจของคนงานที่มีอยู่แล้วนั้น ได้ส่งเสริมเป้าหมายขององค์กรยิ่งขึ้น

ทั้งทฤษฎีดั้งเดิมและทฤษฎีที่ว่าคนเราชอบสังคม (classical and social — man theories) นั้น ข้อผูกพันทางจิตใจเกี่ยวข้องกับผลตอบแทนจากภายนอก (extrinsic rewards) (ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ หรือ สังคม) สำหรับการปฏิบัติการณ์นั้น ๆ ในทฤษฎีที่ว่าคนเราต้องการประสบผล

สำเร็จด้วยตนเอง (self-actualizing man theory) นั้น ข้อผูกพันเกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนโอกาสที่จะได้รับผลตอบแทนจากภายใน (intrinsic rewards) (ความพึงพอใจที่ได้จากความสำเร็จและการใช้สมรรถภาพของตน) สำหรับการปฏิบัติที่มีคุณภาพสูงและมีความคิดสร้างสรรค์ โดยคำนิยามนี้ จึงทำให้เกิดการเกี่ยวข้อยิ่งที่มุ่งสู่จริยธรรม (moral) มากกว่าที่จะคิดถึงแต่ผลได้ผลเสีย (calculative) ซึ่งเป็นการทำให้เกิดศักยภาพมากขึ้นในการผูกพันกับเป้าหมายองค์กร และความพยายามที่จะคิดสร้างสรรค์เพื่อที่จะนำไปสู่เป้าหมายเหล่านั้น คนงานจะมีอิทธิพลมากขึ้น ถ้าหากเขาได้มีความเป็นตัวของตัวเองในการทำงานของเขาบ้าง ในขณะที่ผู้บริหารต้องยอมสละสิทธิพิเศษที่มีมาแต่เดิมของเขาบางประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการควบคุม ดังนั้น องค์กรที่ดำเนินการไปตามฐานคติเหล่านี้จะเกิดการกระจายอำนาจอย่างกว้างขวางขึ้น หรือจะมีแนวโน้มไปสู่สิ่งที่ลีวิท (Leavitt) เรียกว่า “ความเสมอภาคทางอำนาจ” (power equalization)<sup>๒๒</sup>

หลักฐานพยานที่แสดงให้เห็นถึงคนที่ประสบความสำเร็จด้วยตนเอง จากการศึกษาคำสัมภาษณ์ฉบับเดิมของเมโยที่มีต่อลูกจ้างของโรงงานฮอร์ดอร์น และในบริษัทอื่นๆ นั้น ได้มีหลักฐานยืนยันมากมายสำหรับความต้องการของมนุษย์ในการหาความท้าทาย และการมีความหมายในงานของเขา ดังเช่นที่ได้ปรากฏเป็นหลักฐานสำหรับความต้องการทางสังคม จากการศึกษาในองค์กรแบบอุตสาหกรรมหลายชนิด อาร์กิริส (Argyris) ได้พบครั้งแล้วครั้งเล่าว่า ถ้างานเป็นสิ่งที่ทำให้คนงานอยู่ในฐานะที่ถูกจำกัดหรืออยู่ในฐานะที่ไม่มีมีความหมายแล้ว เขาก็จะสร้างความหมายและการท้าทายขึ้นมาเพื่อเป็นการลบล้างการบริหาร หรือด้วยการรวมตัวเข้ากับคนอื่นๆ เพื่อตั้งเป็นกลุ่มต่างๆ ขึ้น<sup>๒๓</sup> ได้มีการสังเกตในการคิดสร้างสรรค์ที่นั่นที่หลายครั้งหลายหนในหมู่คนงานที่ทำการผลิต เมื่อเขาเหล่านั้นพัฒนาความคิดแปลกๆ เพื่อทำให้งานของเขาดีขึ้นหรือพัฒนาแผนการที่ซับซ้อนเพื่อช่วยทำให้เขาหลีกเลี่ยงงานได้ ลักษณะอันน่าสนใจของกิจกรรมเหล่านี้ ก็คือ คนเหล่านั้นมักจะใช้แรงงานอย่างมากมากกว่าที่จะทำงานตามที่เขาจัดการต้องการ ความตั้งใจที่จะใช้แรงงานเพื่อหาสิ่งที่มีความหมายบางประการนี้ ถึงแม้ว่าจะเป็นเพียงเรื่องตลกในการบริหารก็ตาม แต่ก็เป็นการทดสอบถึงกำลังของความต้องการสำหรับการมีความหมายนั้น ระบบการทำงานเป็นขั้นตอนไปจนกระทั่งสำเร็จรูปที่ปฏิบัติกันในโรงงานอุตสาหกรรม (assembly lines) และระบบการผลิตเป็นจำนวนมากๆ นั้น (mass production) ได้ทำลายความสัมพันธ์ทางสังคม แต่ที่สำคัญยิ่งกว่านั้นก็คือ ทำให้งานหมดความหมายและหมดลักษณะอันท้าทายไป

อย่างไรก็ตาม หลักฐานเกี่ยวกับการหาว่าสิ่งทีว่อะไรคือความหมาย และลักษณะอันท้าทายในงานของคนงานระดับต่ำหรือบุคคลที่มีการศึกษาน้อยในสังคมเรานี้ยังไม่ค่อยชัดเจนนัก อาจจะเป็นไปได้สำหรับสมาชิกหลายๆ คนขององค์กรที่จะทำให้เกิดข้อผูกพันแบบคิดถึงแต่อรรถประโยชน์ผลได้ผลเสีย (calculative — utilitarian contract) กับองค์กรเป็นสำคัญ นั่นคือ “การ

<sup>๒๒</sup> H.J. Leavitt (ed.), *The Social Science of Organization : Four Perspective* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1963).

<sup>๒๓</sup> C. Argyris, *Integrating the Individual and the Organization* (New York: Wiley, 1964).

ได้รับค่าจ้างซึ่งยุติธรรมกับงานที่ได้รับมอบหมาย” นั่นเอง ในกรณีนี้คนงานจะทำงานเพื่อจะได้เงินเป็นจำนวนเพียงพอที่จะแสวงหาความหมายและความท้าทายได้จากการทำงาน ถ้าองค์กรสามารถทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพถึงระดับนี้แล้วก็จะไม่มีปัญหาแต่อย่างใด อย่างไรก็ตาม นักทฤษฎีองค์การจำนวนหนึ่ง อาทิเช่น อาร์กิริส (Argyris) ได้โต้เถียงว่า การประนีประนอมนี้เป็นการสิ้นเปลืองทรัพยากรมนุษย์ และถ้าองค์กรสามารถทำให้งานมีความหมายมากขึ้น องค์กรก็จะได้รับความร่วมมือในส่วนที่เกี่ยวข้องมากขึ้น และด้วยวิธีการนั้นก็จะเป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพโดยทั่วไปขององค์กร

ถ้าบุคคลใดปรารถนาที่จะพิจารณาถึงการจูงใจผู้บริหาร คนงานตามวิชาชีพ และกลุ่มผู้มีการศึกษาสูง ในสังคมเราทั่ว ๆ ไปแล้ว ก็ต้องพิจารณาถึงตัวแบบของมนุษย์ที่ต้องการประสบความสำเร็จด้วยตนเอง ตัวอย่างเช่น ในการศึกษาเกี่ยวกับนักบัญชีและนักวิศวกร เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) และเพื่อน ๆ ของเขาได้พบหลักฐานความสำคัญของปัจจัยเหล่านี้อย่างชัดเจน<sup>๒๔</sup> และได้ขอให้ผู้ตอบคำถามของเขาแต่ละคนให้อธิบายถึงสิ่งที่กำลังเกิดขึ้น เมื่อเขารู้สึกชอบ และไม่ชอบงานของเขาโดยเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง และแล้วเขาก็ประมวลคำตอบเหล่านี้โดยจัดแบ่งเป็นพวก ๆ ไป อาทิเช่น ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความสำเร็จผล เงินเดือน สวัสดิภาพ และอื่น ๆ

เฮิร์ซเบิร์ก และเพื่อนร่วมงานของเขาได้พบว่า สิ่งที่บุคคลกล่าวถึงเมื่อพูดว่าเขาชอบงานของเขานั้น ปัจจัยที่เป็นตัวจูงใจ (motivators) ที่แท้จริงจะต้องเกี่ยวข้องกับความสำเร็จและความรู้สึกของการเพิ่มความสามารถในการทำงาน สิ่งที่ทำให้เขารู้สึกชอบงานนั้นสัมพันธ์อย่างเห็นได้ชัดกับความต้องการที่จะประสบความสำเร็จด้วยตนเอง ในอีกด้านหนึ่งสิ่งที่ทำให้เขาไม่ชอบงาน ก็คือ ภูมิหลังหรือปัจจัยแวดล้อม อาทิเช่น เงินเดือนที่ไม่พอเพียง สภาพการทำงานที่ไม่ดี สวัสดิภาพในการทำงานที่ต่ำหรือการควบคุมบังคับบัญชาที่ด้อยคุณภาพ เป็นต้น เฮิร์ซเบิร์กเรียกสิ่งเหล่านี้ว่า ปัจจัยซึ่งนำมาเพื่อความมั่นคง (hygienic factors) ถ้าปัจจัยเหล่านี้มิได้มีถึงระดับสภาพที่ต่ำสุดที่ควรจะมีแล้ว บุคคลก็จะปราศจากความสุข และเขาจะไม่สามารถมีแรงจูงใจทางบวก (positive motivation) และไม่มีความรู้สึกของการเป็นอยู่ที่ดีได้ แต่ความรู้สึกดังกล่าวนี้จะเกิดขึ้นได้ก็ด้วยการประสบความสำเร็จอันแท้จริงในการทำงานที่มีความหมายและมีลักษณะท้าทายเท่านั้น

เมื่อจำนวนคนงานในองค์กรที่มีการศึกษาดีและเป็นกึ่งนักวิชาชีพมีเพิ่มขึ้น ความสำคัญของตัวจูงใจที่แท้จริงก็เพิ่มขึ้นด้วย ทั้งนี้ เพราะว่าการมีคนงานระดับสูงนั้นต้องใช้ต้นทุนที่สูง แต่ก็ไม่ช่วยให้ผลิตได้มาก การศึกษาของนักวิทยาศาสตร์ในองค์การวิจัยค้นคว้าได้ย้ำถึงการค้นพบว่า ผลผลิตและความคิดสร้างสรรค์นั้นสัมพันธ์กับความท้าทาย การประสบความสำเร็จในงานและความเป็นตัวของตัวเองเป็นอย่างมาก<sup>๒๕</sup> ความเป็นตัวของตัวเองในระดับหนึ่งนั้นมีความสำคัญยิ่งในบางครั้ง ทั้งนี้ บางทีเพราะความเป็นตัวของตัวเองจะเปิดทางให้บุคคลได้สร้างมิติบางอย่างในงานของเขา และดังนั้น จึงเป็นการอำนวยให้เขามีระดับความท้าทายที่เหมาะสมระดับหนึ่ง

<sup>๒๔</sup> F. Herzberg, B. Mausner, and B. Snyderman, *The Motivation to Work* (New York : Wiley, 1959).

<sup>๒๕</sup> D. Pelz and F.M. Andrews, "Organizational Atmosphere, Motivation, and Research Contribution," *Amer. Behav. Scientist*, 1962, 6, 43-47.

เมื่อกลับมาพิจารณาถึงการค้นพบอื่น ๆ จากทัศนียภาพนี้ จะได้แนะให้เห็นถึงความเป็นไปได้ที่จะไม่พบตัวจุงใจอันแท้จริงดังที่ได้มีการศึกษาเกี่ยวกับโรงงานอุตสาหกรรมสมัยเริ่มแรก ทั้งนี้ เพราะสภาพของการนำมาซึ่งความมั่นคง (the hygienic conditions) นั้นยังมีไม่เพียงพอที่จะเปิดโอกาสให้มีการจุงใจที่แท้จริงได้เท่าที่คนงานรู้สึกถูกคุกคาม รู้สึกไม่มีสวัสดิภาพ ได้รับค่าจ้างต่ำกว่าที่ควร และได้รับการควบคุมบังคับบัญชาที่เลว เขาก็ต้องเกี่ยวข้องกับบัจจยเหล่านี้ บางทีการที่บัจจยดังกล่าวอยู่ในระดับมาตรฐานที่ต่ำสุด จึงทำให้การค้นพบตัวจุงใจที่สำคัญที่อยู่นอกเหนือไปกว่าสภาพงานนั้นเป็นไปได้ — สิ่งเหล่านี้เกี่ยวข้องกับธรรมชาติพื้นฐานของงานเองทั้งสิ้น แม้ในการศึกษาค้นคว้าที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ทำขึ้นเกี่ยวกับเรื่องการควบคุมบังคับบัญชาที่ให้ความสำคัญแก่ลูกจ้าง กับการควบคุมบังคับบัญชาที่เน้นถึงผลงานเป็นสำคัญนั้น (employee — versus production — centered supervision) บางทีผู้ควบคุมบังคับบัญชา ซึ่งเน้นที่คนงานนั้นต้องเกี่ยวข้องกับความต้องการที่จะประสบผลสำเร็จด้วยตนเองมากกว่าความต้องการทางสังคม โดยการที่ผู้ควบคุมบังคับบัญชาจัดตั้งเป้าหมายเอาไว้ และปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคนงานตามลำพัง ซึ่งทำให้เกิดมีความท้อแท้และความเป็นตัวเอวมมากขึ้น

เมื่อหันกลับมาพิจารณาดูบริษัทที่ใช้แบบสแกนลอนอีกครั้งหนึ่ง จะเห็นได้ชัดว่าเมื่อใดที่คนงานเริ่มผูกพันกับเป้าหมายขององค์การ เขาจะสามารถไม่เฉพาะแต่จะผลิตได้มากขึ้นเท่านั้น แต่จะมีการคิดประดิษฐ์สิ่งใหม่ๆ ซึ่งช่วยลดต้นทุนการผลิตด้วยบ่อยครั้ง อันนับว่าเป็นสิ่งที่นอกเหนือไปจากความพยายามที่ดีที่สุดของนักวิศวกรอุตสาหกรรมอีกด้วย

สรุปแล้วก็คือ ฐานคติที่เน้นในแนวความคิดถึงคนที่ประสบความสำเร็จด้วยตนเอง ได้เน้นถึงความต้องการในความเป็นตัวของตัวเองในระดับที่สูงขึ้น รวมทั้งการท้อแท้ และความต้องการที่จะประสบความสำเร็จด้วยตนเอง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความต้องการดังกล่าวมีอยู่ในมนุษย์ทุกคน และจะมีพลังมากขึ้นเมื่อความต้องการในสวัสดิภาพและความต้องการทางสังคมในระดับที่ต่ำกว่าได้รับการตอบสนองแล้ว ปรากฏหลักฐานที่ชัดเจนว่า ความต้องการดังกล่าวนี้มีความสำคัญสำหรับสมาชิกบางคนในระดับสูง อาทิเช่น ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทางด้านวิชาชีพ แต่ไม่เป็นที่เห็นชัดว่าลักษณะความต้องการของคนงานระดับต่ำกว่านั้นเป็นอย่างไร แม้ว่าจะได้มีการถอดปัญหาต่างๆ ออกมาในรูปตัวอย่างของความต้องการทางสังคมที่สับสน ความต้องการทางสังคมที่สับสนนั้นก็อาจนำมาถอดความใหม่เพื่อให้ดูเป็นการท้อแท้และมีความหมายขึ้น

สำหรับกรณีของผู้ปฏิบัติงานซึ่งไม่แสวงหาความท้อแท้ หรือความต้องการที่จะประสบความสำเร็จด้วยตนเองจากสถานที่ทำงานอย่างจริงจังนั้น เป็นเพราะว่าเขาขาดความต้องการในสิ่งเหล่านี้หรือไม่ก็เป็นเพราะคนงานนั้นมิได้มีโอกาสที่จะแสดงออกซึ่งความต้องการเหล่านั้น กรณีอันหลังนี้อาจเกิดขึ้นได้ เพราะความต้องการขั้นที่ต่ำลงมานั้นยังไม่ได้รับการตอบสนอง หรือองค์การได้ “ฝึกอบรม” ผู้ปฏิบัติงานไม่ให้หวังว่า ความหมายในงานของเขาจะเป็นส่วนหนึ่งของข้อผูกพันทางจิตใจ

### คนที่มีความสับสน (Complex Man)

องค์การและทฤษฎีการจัดการนั้น มีแนวโน้มไปสู่แนวความคิดของมนุษย์ธรรมดาๆ ที่จะพบได้ทั่วไป การวิจัยค้นคว้าโดยวิธีสังเกตการณ์นั้น ได้พบข้อสนับสนุนบางประการสำหรับแนวความคิดธรรม-



ดาๆ ทั่วไปนั้นเสมอ แต่ก็ยังเป็นเพียงบางประการเท่านั้น ดังนั้น ความซับซ้อนในตัวแบบต่าง ๆ (models) ของมนุษย์ ตัวแบบขององค์การและตัวแบบกลวิธีการจัดการอันมากมาย จึงเป็นผลกระทบที่สำคัญต่อการค้นคว้าวิจัยตลอดมาเป็นระยะเวลาหลายสิบปี คนเรานั้นเป็นปัจเจกชนที่มีความคิดฟุ้งซ่านยิ่งกว่าคนที่ยึดหลักเหตุผลทางเศรษฐกิจ (rational-economic man) คนที่ชอบสังคม (social man) และคนที่ต้องการประสบความสำเร็จด้วยตนเอง (self-actualization man) เขาไม่เพียงแต่จะมีความฟุ้งซ่านในตัวเอง และมีความต้องการและมีศักยภาพต่าง ๆ มากมายเท่านั้น แต่เขาดูเหมือนจะแตกต่างไปจากบุคคลอื่น ๆ ในแบบแผนของความซับซ้อนของเขาเอง (the patterns of his own complexity) ดูจะเป็นการยากอยู่เสมอที่จะอธิบายถึงมนุษย์ในแง่ธรรมดาทั่วไป และเป็นการยากยิ่งขึ้นไปอีกในเมื่อสังคมและองค์การต่าง ๆ ภายในสังคมนั้นโดยตัวของมันเองก็มีความซับซ้อนและแตกต่างกันมากขึ้น

ฐานคติอะไรที่จะกล่าวถึงได้ โดยไม่ได้บิดเบือนความซับซ้อนนี้

ก. มนุษย์มิได้เป็นแต่เพียงประกอบขึ้นด้วยส่วนต่าง ๆ แต่มีความผันแปรอย่างมากด้วย เขามีแรงจูงใจ (motives) มากมายหลายชนิดซึ่งอาจจัดเป็นลำดับชั้นของความสำคัญ (hierarchy of important) ที่มีต่อเขาได้ แต่ลำดับชั้นนี้อาจเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาและตามสถานการณ์ นอกเหนือไปจากนั้น แรงจูงใจจะมีปฏิกริยาต่อกันและรวมกันเป็นแบบแผนแรงจูงใจที่สลับซับซ้อน (complex motive patterns) (ตัวอย่างเช่น เงินอาจทำให้ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จด้วยตนเองนั้นเป็นผลงายขึ้นได้ ทั้งนี้ เป็นกรณีสำหรับบุคคลบางคนที่มีการต่อสู้ทางเศรษฐกิจ ซึ่งมีค่าเท่ากับความต้องการที่จะประสบความสำเร็จด้วยตนเอง)

ข. มนุษย์นั้นสามารถเรียนรู้ถึงแรงจูงใจใหม่ๆ ได้ โดยอาศัยประสบการณ์ภายในองค์การของเขา ดังนั้น ในที่สุด แบบแผนของการจูงใจ (pattern of motivation) และข้อผูกพันทางจิตใจ (the psychological contract) ซึ่งเขาสร้างขึ้นมาพร้อมกับองค์การนั้น เป็นผลของปฏิกริยาอันซับซ้อนระหว่างความต้องการแรกเริ่มและประสบการณ์ภายในองค์การ

ค. แรงจูงใจของมนุษย์ในองค์การหรือในหน่วยย่อยต่าง ๆ ภายในองค์การเดียวกันอาจแตกต่างกันได้ บุคคลที่รู้สึกเหมือนคนแปลกหน้าในองค์การรูปนัย (formal organization) อาจทำให้ความต้องการทางสังคมและความต้องการที่จะประสบความสำเร็จด้วยตนเองของเขาเป็นผลในสมาคม (union) หรือในองค์การอรูปนัยก็ได้ (informal organization) ถ้างานนั้นซับซ้อน อาทิเช่น งานของนักบริหาร งานบางส่วนอาจจะใช้แรงจูงใจบางประการ ในขณะที่งานส่วนอื่นต้องใช้แรงจูงใจประการอื่นก็ได้

ง. มนุษย์อาจเข้าเกี่ยวข้องกับองค์การอย่างแข็งขันมากขึ้น โดยมีพื้นฐานของแรงจูงใจชนิดต่าง ๆ มากมาย ความพอใจขั้นสุดท้ายของเขากับประสิทธิภาพขั้นสุดท้ายขององค์การนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะการจูงใจให้ทำงานของเขาแต่เพียงบางส่วนเท่านั้น ลักษณะของภาระหน้าที่ที่จะกระทำ ความสามารถและประสบการณ์ของบุคคลในงานตลอดจนลักษณะของบุคคลอื่น ๆ ในองค์การ ทั้งหมดนี้มีปฏิกริยาต่อกันในการสร้างแบบแผนของงานและความรู้สึกบางประการ ตัวอย่างเช่น คนงานที่มีทักษะ

สูง แต่ได้รับการจูงใจน้อย อาจจะทำงานได้มีประสิทธิภาพและได้รับความพอใจเท่ากับคนงานที่ไม่มีทักษะเลย แต่ได้รับการจูงใจอย่างสูง

จ. มนุษย์อาจมีปฏิริยาโต้ตอบกับกลวิธีการบริหารชนิดต่างๆ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับแรงจูงใจและความสามารถของตัวเขาเอง ตลอดจนลักษณะของภาระหน้าที่ กล่าวอีกนัยหนึ่ง ก็คือ ไม่มีกลวิธีการบริหารแบบหนึ่งแบบใดที่ถูกต้องที่จะใช้ได้กับมนุษย์ทุกคนได้ตลอดเวลา

**กลวิธีทางการบริหารโดยนัย** ถ้าฐานคติดังกล่าวข้างต้นใกล้เคียงกับความเป็นจริงตามที่ได้สังเกตแล้ว ฐานคติเหล่านี้จะให้สิ่งที่เกี่ยวข้องกับกลวิธีทางการบริหารอะไรบ้าง บางทีการพิสูจน์ให้เห็นที่สำคัญที่สุดก็คือ การที่ผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จต้องเป็นผู้วินิจฉัยที่ดี (a good diagnostician) และต้องเป็นคนที่มีคุณค่าของการสอบถาม (a spirit of inquiry) ถ้าความสามารถและแรงจูงใจของบุคคลภายใต้การค้นคว้าของเขามีความผันแปรมาก เขาต้องมีความรู้สึกที่ไว (the sensitivity) และมีความสามารถในการวินิจฉัยเพื่อที่จะรู้และเห็นคุณค่าในความแตกต่างเหล่านั้น ประการที่สอง แทนที่จะเห็นว่าความแตกต่างที่มีอยู่นั้นเป็นความจริงอันคมชัดขึ้นที่อาจจะหลีกเลี่ยงไปเสียให้พ้น เขากลับต้องเรียนรู้ถึงคุณค่าของความแตกต่าง และรู้ถึงคุณค่าของกระบวนการวินิจฉัย (the diagnostic process) ในอันที่จะแสดงถึงความแตกต่างเหล่านั้นได้ ในที่สุด เขาต้องมีความคล่องตัว (flexibility) และมีการจัดลำดับทักษะที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของเขาเอง ถ้าความต้องการและแรงจูงใจของผู้บังคับบัญชาของเขาแตกต่างกัน เขาก็ต้องให้การปฏิบัติที่แตกต่างกันแก่บุคคลเหล่านั้นด้วย<sup>๒๖</sup>

นับว่าเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะตระหนักว่า เรื่องเหล่านี้มิได้ขัดแย้งกับกลวิธีใด ๆ ที่ได้กล่าวมาก่อนนี้ ผู้เขียนมิได้กล่าวว่าสิ่งเหล่านี้ใกล้เคียงกับหลักการขององค์การที่มีมาแต่ดั้งเดิม การเน้นที่คนงานหรือการทำให้งานของผู้บังคับบัญชาง่ายขึ้นว่าเป็นสิ่งที่ผิด แต่สิ่งที่ผู้เขียนกำลังกล่าว ก็คือ การใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งเหล่านี้ อาจจะมีผิดในบางสถานการณ์และผิดสำหรับบุคคลบางคน สิ่งที่เราได้กระทำผิดไปก็คือ การกล่าวถึงเรื่องนี้อย่างง่าย ๆ เกินไปหรือกล่าวอย่างกว้าง ๆ จนเกินไป เมื่อหลักฐานที่ใจกว้างวิธสังเกตการณ์ได้เพิ่มมากขึ้นก็เป็นที่ปรากฏชัดว่า ขอบเขตของการอ้างอิง (the frame of reference) และระบบค่านิยม (value system) ซึ่งจะช่วยนักบริหารในการใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพได้มากที่สุด ก็คือ วิทยาศาสตร์ (science) และทฤษฎีระบบ (systems theory) ถ้านักบริหารยอมรับในคุณค่าที่มีต่อเขาเหล่านี้ เขาจะทดสอบฐานคติของเขาและจะแสวงหาการวินิจฉัย (diagnosis) ที่ดีกว่าได้ และถ้าเขากระทำดังที่กล่าวแล้ว เขาจะกระทำสิ่งที่เหมาะสมยิ่งขึ้นต่อสิ่งใดก็ตาม ซึ่งเป็นที่ต้องการในสถานการณ์นั้น เขาอาจจะเป็นคนงานที่สามารถในการอำนวยความสะดวกได้อย่างสูงคนหนึ่งในระยะเวลาหนึ่งกับลูกจ้างคนหนึ่ง แต่อาจจะไม่เป็นเช่นนั้นกับลูกจ้างอีกคนหนึ่งในอีกระยะ

<sup>๒๖</sup> นักทฤษฎี อาทิเช่น อาร์กิริส (Argyris) ลิเคอร์ท (Likert) และแมคเกรเกอร์ (McGregor) ได้ถกเถียงกันว่า ผู้บริหารควรมีความสามารถในการวินิจฉัย (diagnostic ability) และมีความคล่องตัวในทักษะ (skill flexibility) มากขึ้น ข้อถกเถียงของผู้เขียนในที่นี้เป็นการสรุปข้อถกเถียงของบุคคลดังกล่าว และพยายามที่จะทำให้เห็นชัดและง่ายยิ่งขึ้น การวิเคราะห์และการทำให้มีลักษณะโดยทั่วไปที่คล้ายกันนี้ได้กระทำโดย W.G. Bennis เช่นกัน ใน "Revisionist Theory of Leadership," *Harvard Business Review*, 1961, 39, p. 26 ff.

เวลาหนึ่ง เขาอาจกำหนดบรรทัดฐานทางวิศวกรรม (engineering criteria) ในการจัดรูปร่างบางอย่าง แต่ก็ปล่อยให้กลุ่มคนงานจัดรูปร่างอีกรูปหนึ่งกันเองอย่างเต็มที่ กล่าวอีกนัยหนึ่ง ก็คือ เขามีความคล่องตัว และเตรียมพร้อมที่จะรับสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล แบบแผนของอำนาจหน้าที่และข้อผูกพันทางจิตใจต่าง ๆ นั้นเอง

หลักฐานสำหรับคนที่มีความสับสน โดยนัยแล้ว การค้นคว้าวิจัยทั้งหมดที่ได้กล่าวมาแล้ว สนับสนุนฐานคติที่กล่าวในตอนนั้น แต่ก็นับว่าเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ในการที่จะมาทบทวนและพูดถึงการศึกษาค้นคว้าที่มีเพิ่มเติมบางกรณี ซึ่งจะทำให้เข้าใจถึงความซับซ้อนของมนุษย์และความแตกต่างของมนุษย์ ตัวอย่างเช่น ในการศึกษาที่ได้กล่าวมาก่อนแล้วนั้น ทังไวท์และเซลสนิค (Whyte and Zalesnik) ได้แสดงให้เห็นว่า ภูมิหลังและแบบแผนการจูงใจของผู้ที่ทำงานมากกว่าอัตรามาตรฐาน (rate busters) มักจะแตกต่างไปจากผู้ที่มีผลผลิตน้อยกว่าปกติ (underproducers) บุคคลทั้งสองชนิดนี้เป็นตัวเบี่ยงเบนของกลุ่ม (group deviants) แต่เหตุผลที่ว่าทำไมกลุ่มหนึ่งจึงไม่สนใจในการเห็นชอบของกลุ่ม (group sanctions) ในขณะที่อีกกลุ่มหนึ่งต้องการเป็นสมาชิกและถูกปฏิเสธไปนั้น ได้พบว่าเป็นเพราะภูมิหลังส่วนบุคคลและภูมิหลังทางสังคมที่แตกต่างกัน

การศึกษาค้นคว้าของวูรัมและมานน์ (Vroom and Mann) ซึ่งกล่าวไว้หน้า ๖๙ นั้น แสดงว่าคนงานที่มีบุคลิกลักษณะแตกต่างกันย่อมต้องการแบบอย่างภาวะการเป็นผู้นำ (leadership styles) ในตัวผู้บังคับบัญชาของเขาที่แตกต่างกันด้วย ตัวอย่างที่คล้ายกันอาจได้มาจากการศึกษาของกรูสกี (Grusky)<sup>๒๗</sup> ในชนิดขององค์การอีกแบบหนึ่งที่เรียกว่า เรือนจำ ทั้งนี้ เพราะเรือนจำนั้นเป็นองค์การแบบใช้อำนาจบังคับ (a coercive organization) ซึ่งบังคับผู้ที่อยู่ในเรือนจำให้อยู่ภายใต้อำนาจและยอมจำนนอย่างสิ้นเชิง องค์การแบบนี้จึงทำให้เกิดการเข้าเกี่ยวข้องกับคนแปลกหน้าแต่เริ่มแรก (alienative involvement) กรูสกีได้ตั้งสมมติฐานและยืนยันว่า ชนิดของบุคลิกลักษณะนั้นโทษซึ่งยอมจำนนและอยู่ใต้อำนาจนั้น ควรมีความรู้สึกของการแปลกหน้าน้อยกว่า แต่มีความร่วมมือสูงกว่าและมีทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับชีวิตในเรือนจำนั้นมากกว่าด้วย ในการศึกษาเรื่องความรู้สึกแปลกหน้าของคนงาน (the alienation of worker) ในโรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง ทังเพอร์ลิน<sup>๒๘</sup> (Pearlin) และ อาร์กิริส<sup>๒๙</sup> (Argyris) ได้พบว่ามีการศึกษาที่ไม่มีใครรู้สึกแปลกหน้า ทั้งนี้ เป็นเพราะความต้องการส่วนตัวและด้วยใจชอบ (predispositions) ของเขา ทำให้เขารู้สึกสบายเมื่ออยู่ในสภาพการณ์ที่มีการใช้อำนาจสูง ซึ่งไม่ต้องการอะไรมาจากตัวเขา ทั้งนี้ เป็นเพราะเขาไม่แสวงหาการทำลายหรือความเป็นตัวของตัวเอง ก็เป็นเพราะเขาเคารพในอำนาจหน้าที่และฐานะอันแท้จริงนั่นเอง

จากการศึกษาค้นคว้าที่เพิ่งได้กระทำลักษณะของงานในโรงงานอุตสาหกรรม ๔ แบบด้วยกัน

<sup>๒๗</sup> O. Grusky "Authoritarianism and Effective Indoctrination : a Case Study" *Adm. Sci. Quart.*, 1962, 7, 79-95.

<sup>๒๘</sup> L.I. Pearlin "Alienation from Work," *Amer. Sociol. Rev.*, 1962, 27, pp. 314-326.

<sup>๒๙</sup> C. Argyris, *Op. cit.*

โรเบิร์ต บลาวเนอร์ (Robert Blauner)<sup>๓๐</sup> ได้พบว่า สำหรับแบบของความแปลก (patterns of alienation) ที่แตกต่างกันมากนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะของเทคโนโลยีซึ่งเกี่ยวข้องกับงาน เขาได้ให้คำนิยามว่า ความรู้สึกแปลกเป็นผลจากภาวะทางจิตวิทยาที่แตกต่างกัน ๔ แบบ ซึ่งโดยหลักการแล้วเป็นอิสระจากกัน คือ : (๑) ความรู้สึกของการขาดอำนาจ (sense of powerlessness) หรือความสามารถที่จะใช้อิทธิพลต่อสถานการณ์การทำงานได้ (๒) การสูญเสียความหมายในงาน (loss of meaning in the work) (๓) ความรู้สึกของการอยู่โดดเดี่ยวจากสังคม (sense of social isolation) ขาดความรู้สึกของการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ กลุ่มงาน (work group) หรือกลุ่มบุคคลอาชีพเดียวกัน (occupational group) และ (๔) การทำตัวให้เหินห่าง (self-estrangement) หรือความรู้สึกที่ทำงานนั้นเป็นเพียงแต่วิธีการที่จะนำไปสู่จุดหมาย และไม่มีกการนำตัวเองเข้าไปเกี่ยวข้องกับงานแต่อย่างใด

ได้มีการค้นพบว่าคนงานผลิตรถยนต์ที่ทำงานตามแบบของการจัดงานตามลำดับขั้นไปจนสำเร็จรูปในโรงงานอุตสาหกรรม (assembly lines) นั้น มีความรู้สึกแปลกไปตามภาวะทางจิตวิทยา ๔ แบบที่ได้กล่าวมา ในทางตรงกันข้ามคนงานในด้านธุรกิจการพิมพ์กลับมีความรู้สึกของการมีอิทธิพล การมีความหมาย และการรวมกันเป็นกลุ่มเพื่อปฏิบัติงาน ตลอดจนมีการมีส่วนเกี่ยวข้องกับงานอย่างลึกซึ้ง คนงานสิ่งทอก็คล้าย ๆ กับคนงานผลิตรถยนต์ แต่คนงานสิ่งทอมีการผัดกันโนลักษณะของการเป็นชุมชน ที่ซึ่งคุณค่าตามประเพณีนิยม (traditional values) สอนเขาให้หวังที่จะมีความรู้สึกในเรื่องของอิทธิพลหรือความหมาย (a sense of influence or meaning) คุณค่าเหล่านี้เมื่อรวมกับการปฏิบัติ การทางการบริหารแบบพ่อปกครอง (paternalistic management practices) แล้ว จะทำให้เขารู้สึกพอใจในตำแหน่งงานของเขาพอสมควร ถึงแม้ว่าจะมีพลังอันแข็งแกร่งที่จะนำไปสู่ความรู้สึกที่แปลกก็ตาม กลุ่มที่สี่ ได้แก่ คนงานด้านเคมี ซึ่งแสดงถึงรูปแบบอีกอย่างหนึ่ง เพราะเหตุที่กระบวนการต่าง ๆ ที่ต่อเนื่องกันในโรงงานเคมีมีแนวโน้มที่จะเป็นอัตโนมัติมากขึ้น คนงานด้านเคมีซึ่งมีความรับผิดชอบในการควบคุมกระบวนการอย่างมาก มีความเป็นตัวของตัวเอง และเป็นอิสระบ้างพอสมควร มีความรู้สึกของการผัดกันรวมตัวกันกับบุคคลอื่นที่เข้ามาทำงานแทนในผลัดของเขา และบุคคลอื่น ๆ ในโรงงาน ตลอดจนมีการเกี่ยวข้องกับงานมาก ทั้งนี้ เพราะเขามีความรับผิดชอบสูง ความผันแปรของคนงานทั้ง ๔ ชนิดนี้ แสดงให้เห็นถึงอันตรายของความแตกต่างโดยทั่วไประหว่างหมู่คนงานในโรงงาน และทำให้เห็นถึงประโยชน์ของแนวความคิดของความผัดกันที่ได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น ตลอดจนถึงเทคโนโลยี ดังที่ บลาวเนอร์ (Blauner) ได้พัฒนาขึ้นมา

การศึกษาเกี่ยวกับแบบแผนการจูงใจที่สำคัญ ซึ่งนำบุคคลต่าง ๆ ไปสู่ตำแหน่งทางการบริหารนั้น ได้แสดงถึงความผันแปรที่คล้ายคลึงกัน ถึงแม้ว่าจะมีการตกลงบางประการที่ว่า ผู้บริหารนั้นเมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มอื่น ๆ ที่มีสถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคม (socio-economic status) ที่คล้ายกัน หรือเปรียบเทียบกับผู้อยู่ในตำแหน่งอื่น ๆ แล้ว ผู้บริหารจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับอำนาจ ความสำเร็จ รายได้ และความก้าวหน้ามากกว่า ความผันแปร (the variability) ในแต่ละกลุ่มที่เกี่ยวกับการทำงานนั้นจะเป็นที่น่าสะดุดใจมากกว่าความแตกต่างระหว่างกลุ่มที่ทำงานต่างกัน ตัวอย่างเช่น ในการทบทวนราย

<sup>๓๐</sup> R. Blauner, *Alienation and Freedom* (Chicago : Univ. of Chicago Press, 1964).

ละเอียดเกี่ยวกับเนื้อหาที่ วรูม (Vroom) ได้พบว่า ผู้จัดการแผนกขายและแผนกบริหารงานบุคคลนั้น คล้ายกันจะมีความต้องการทางสังคมหรือความต้องการพวกพ้องเป็นอย่างมาก ในขณะที่ผู้จัดการแผนกผลิตมีแนวโน้มที่จะมีความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะทำงานกับเครื่องยนต์กลไก บุคคลในระดับการบริหารที่สูงกว่าดูเหมือนจะมีความปรารถนาที่จะมีความก้าวหน้าส่วนตัว (desires for personal growth) และมีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จด้วยตนเอง (needs for self — actualization) รวมทั้งความเป็นตัวของตัวเอง (autonomy) มากกว่าบุคคลในระดับการบริหารที่ต่ำกว่า<sup>๓๑</sup>

ในการอธิบายเรื่องเกี่ยวกับแรงจูงใจต่าง ๆ อาทิเช่น แรงจูงใจที่ได้กล่าวมาแล้ว เกลเลอร์แมน (Gellerman) ได้ชี้ให้เห็นว่า แม้แต่ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจก็มีความหมายต่างกันอย่างมากสำหรับบุคคลที่ต่างกัน<sup>๓๒</sup> สำหรับบางคนเงินเป็นตัวแทนสวัสดิภาพพื้นฐานและความรักได้ แต่สำหรับคนอื่นเงินอาจเป็นตัวแทนของอำนาจ และบางคนเงินอาจเป็นเครื่องวัดความสำเร็จในสังคมของเขา หรือเป็นเพียงวิธีที่จะนำไปสู่เป้าหมาย คือ ความสุขสบายและความเป็นอยู่ที่หรูหราที่ได้ ดังนั้น จึงเป็นการยากที่จะตัดสิน แม้แต่ในกรณีของภาพยนตร์เรื่องใดเรื่องหนึ่งนั้นก็ยากที่จะตัดสินว่า สัญลักษณ์ทั้งหมดในภาพยนตร์นั้นมีความหมายต่อบุคคลอย่างไร และภาพยนตร์เรื่องนั้นเกี่ยวกับภาพยนตร์เรื่องอื่นอย่างไร

หลักฐานยืนยันอีกแนวหนึ่ง ได้มาจากการศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงในการจูงใจ (changes in motivation) ซึ่งเป็นผลจากประสบการณ์ในองค์การ นับว่าเป็นการยากที่จะกำหนดได้ ตัวอย่างเช่น ไม่ว่าคนงานที่เสมือนคนแปลกหน้าจะเป็นบุคคลที่ไม่เคยประสบผลสำเร็จหรือ ไม่มีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จด้วยตนเอง เมื่อเขาเข้ามาร่วมอยู่ในองค์การแต่เริ่มแรก หรือไม่ว่าเขาจะเป็นดังที่กล่าวอันเนื่องมาจากประสบการณ์การทำงานอันยาวนาน จุดนี้เป็นประเด็นที่มีความสำคัญยิ่ง ทั้งนี้ เพราะแรงจูงใจนั้นไม่สามารถที่จะถูกแยกออกมาหรือได้รับการกระตุ้นได้ ดังนั้น จุดที่จะเน้นก็ควรเป็นการคัดเลือก (selecting) คนงานเหล่านั้นซึ่งได้เข้ามามีบทบาทตั้งแต่เริ่มแรกในการแสดงตามแบบแผนการจูงใจที่องค์การต้องการ หรืออีกแง่หนึ่ง ก็คือ การเปลี่ยนแปลงในการตัดแปลงแก้ไขการดำเนินงานขององค์การหรือกลวิธีในการบริหารนั้น ทำให้เป็นไปได้ที่จะกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจชนิดต่างๆ ตามที่ต้องการ โดยเน้นที่การช่วยให้มีการเปลี่ยนแปลงในองค์การขึ้น (organizations change)

ผู้เขียนได้อ้างถึงหลักฐานในการศึกษารณีต่างๆ มาแล้ว อาทิเช่น การศึกษาที่กระทำในบริษัทซึ่งมีการรับเอาแผนสแกนลอน (the Scanlon Plan) มาใช้ ด้วยการเปลี่ยนแปลงในองค์การ คนงานซึ่งมีทัศนคติที่อยากใหเป้าหมายขององค์การเป็นผลอยู่แล้วสามารถได้รับการจูงใจและเข้าผูกพันกับเป้าหมายดังกล่าวได้เป็นอย่างมาก

ในการศึกษาถึงกรณีหนึ่งในบรรดาการศึกษาภาคสนามที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงนั้น ลิเบอร์แมน (Lieberman) ได้พยายามกำหนดว่า การเปลี่ยนแปลงในทัศนคติ (attitude changes) นั้นมีอะไรบางอย่างที่เกิดขึ้น อันเป็นผลมาจากการสับเปลี่ยนบทบาทของบุคคลจากตัวแทนคนงาน (union steward)

<sup>๓๑</sup> V.H. Vroom, *Motivation in Management* (New York: Amer. Foundation for Management Research, 1964).

<sup>๓๒</sup> S.W. Gellerman, *Motivation and Productivity* (New York : Amer. Mgt. Assoc., 1963).

มาเป็นหัวหน้าคนงาน<sup>๓๓</sup> ตัวแทนคนงานเหล่านั้นซึ่งได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้เป็นหัวหน้าคนงาน ได้แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงในทัศนคติที่แน่นอน จากการนิยมในสหภาพ (pro-union) มาเป็นการนิยมฝ่ายบริหาร (pro-management) ภายในระยะเวลา ๒-๓ เดือนของการเลื่อนตำแหน่ง แต่เพราะความผันผวนทางเศรษฐกิจ บริษัทจึงให้หัวหน้าคนงานบางคนออกจากงานเสีย เมื่อนั้นจึงได้มีการศึกษาถึงทัศนคติของเขาเหล่านั้น ผลปรากฏออกมาว่า เขารับเอาทัศนคติของกลุ่มคนงานนั้นอีก และละทิ้งทัศนคติที่นิยมฝ่ายบริหารเสีย

## สรุป : อำนาจหน้าที่ ข้อผูกพันทางจิตใจ และกระบวนการบริหารในเชิงทัศนียภาพ

ในบทนี้ เราได้พิจารณาถึงสัมพันธภาพของบุคคลและองค์การจากหลายแง่หลายมุม ประการแรกทีเดียว เป็นการพิจารณาถึงการแบ่งชนิดองค์การของเอทซีโอนี (Etzioni's typology) โดยพิจารณาชนิดของอำนาจ (power) หรืออำนาจหน้าที่ (authority) พื้นฐานซึ่งใช้ในองค์การต่างๆ ตลอดจนชนิดพื้นฐานของการเข้าเกี่ยวข้องของบุคคลที่มีในองค์การ และแล้วเราได้พิจารณาถึงกระบวนการบริหารในแง่ของฐานคติเกี่ยวกับมนุษย์ที่สำคัญๆ บางชนิดในองค์การ ได้มีการอธิบายถึงการนำฐานคติเหล่านี้มาใช้สำหรับลักษณะของอำนาจหน้าที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (the nature of superior-subordinate authority) และชนิดของข้อผูกพันทางจิตใจที่นำมาใช้กับฐานคติเหล่านี้ ตลอดจนจนกลวิธีการบริหารที่ได้ผล เท่าที่ผ่านมา เราได้ทบทวนถึงหลักฐานด้วยการสังเกตการณ์ฐานคติแต่ละแบบนี้เท่าที่จะเป็นไปได้ เริ่มต้นด้วยแบบของคนที่ยึดเหตุผลทางเศรษฐกิจ (rational-economic man) ไปจนถึงคนที่ชอบสังคม (social man) และคนที่ประสบความสำเร็จด้วยตนเอง (self-actualization man) และจบลงด้วยการพยายามที่จะให้เกิดความสมดุลยิ่งขึ้นด้วยการอธิบายถึงความสับสนซึ่งมีติดตัวมากับบุคคล

ในบทนี้ได้มีการเน้นถึงเรื่อง การจูงใจ (motivation) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การจูงใจคนงาน แนนอนทีเดียว การจูงใจนี้ไม่เป็นเพียงส่วนประกอบสำหรับการปฏิบัติการที่เกิดประสิทธิผลแต่อย่างเดียว ความสามารถของบุคคล ลักษณะของการกำหนดงาน (the work setting) วัสดุ เครื่องมือ เครื่องใช้ ลักษณะของงานเอง ตลอดจนความสามารถในการบริหารอันเกิดจากผลการประสานงานในหลายสิ่งหลายอย่าง ทั้งหมดนี้ทำให้เกิดประสิทธิผลในองค์การ<sup>๓๔</sup> เหตุผลที่เขาให้ความสนใจแก่การจูงใจและการค้นพบต่อไปเกี่ยวกับการจูงใจขึ้นอยู่กับข้อเท็จจริงที่ว่าแหล่งของการจูงใจ (the motivational area) นั้นมีสิ่งที่ไม่น่าเชื่อ (myths) และมีแนวความคิดที่ผิดๆ มากกว่าในเรื่องอื่นใด จากพฤติ-

<sup>๓๓</sup> S. Lieberman, "The Effects of Changes in Roles on the Attitudes of Role Occupants" *Human Relations*, 1956, 9, 385 - 402.

<sup>๓๔</sup> ตัวอย่างเช่น ในการวิเคราะห์ที่เพิ่งได้กระทำไปเกี่ยวกับงานและการจูงใจนั้น วูรัม (Vroom) ได้ยืนยันว่า อาจมีการตั้งเป็นสมมติฐานในการปฏิบัติการนั้นขึ้น ซึ่งแสดงออกถึง (ก) ความสามารถของบุคคลที่จะยอมรับว่าตนต้องทำงาน (ข) ระดับซึ่งบุคคลยอมรับว่า ตัวเขาเองมีความสามารถเหล่านั้น (ค) ระดับที่เขาเห็นคุณค่าของการที่มีความสามารถดังกล่าว การเปลี่ยนแปลงในตัวแปรทางจิตวิทยาอันหนึ่งอันใดนั้น อาจมีผลกระทบต่อทั้งการปฏิบัติการที่แท้จริง และความพึงพอใจในงาน V.H. Vroom, *Work and Motivation* (New York: Wiley, 1964).

กรรมในองค์กรที่สังเกตได้นั้น จะเห็นว่าเป็นการยาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับผู้ฝึกหัด (practitioners) ที่จะต่อต้านการล่อลวงที่อาจลดความเห็นได้ว่าเป็นแรงจูงใจ นับเป็นการง่ายที่จะยอมรับว่าสิ่งแวดล้อมขององค์กรนั้นเป็นสภาพที่กำหนดให้ และอธิบายความผันแปรในพฤติกรรม (behavior variations) ว่าเป็นหน้าที่ของแรงจูงใจที่แตกต่างกัน ดังนั้น คนงานที่ต่ออาจได้รับการสนับสนุนฐานได้ว่ามีความต้องการที่จะประสบผลสำเร็จสูงสุด (a high achievement need) ในขณะที่คนงานที่เลวหรือคนงานที่ทำตัวเห็นห่างเหมือนคนแปลกหน้า อาจได้รับการสนับสนุนว่าขาดความทะเยอทะยาน ในบางกรณีฐานคิดนี้อาจจะถูกต้อง แต่ดังที่ผู้เขียนได้อธิบายมาแล้วว่าในสถานการณ์อื่นๆ ฐานคิดนี้อาจจะมีความถูกต้องมากกว่าในการที่จะดูว่าคนงานที่ดีนั้นมีผู้บังคับบัญชาที่คอยทำให้เกิดการทำลายแก่เขาอยู่ ในขณะที่คนงานที่เลวมีผู้บังคับบัญชาซึ่งมอบหมายงานที่ไม่เป็นชั้นเป็นอัน และไม่มีความหมายในตัวของมันเองให้แก่เขา ศักยภาพในการจูงใจ (the motivational potential) ของทั้ง ๒ แบบนั้นตามความเป็นจริงแล้วเป็นสิ่งเดียวกัน

การศึกษาต่างๆ ที่ได้แสดงถึงการบริหารเพื่อทั้ง ผลผลิต (productivity) และความพึงพอใจ (satisfaction) ตลอดจนความเจริญทางจิตวิทยาของคนงาน (psychological growth of employees) และกลวิธีของการควบคุมบังคับบัญชาที่เหนือกว่า (the superiority of supervisory strategies) ซึ่งเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของคนงานในการวินิจฉัยสั่งการนั้น มีอยู่อย่างเพียงพอที่จะแนะนำอย่างแข็งขันได้ว่า การได้มีส่วนร่วมในการวินิจฉัยสั่งการมากขึ้น การที่คนงานมีอิทธิพลมากขึ้น และความเสมอภาคในอำนาจ (power equalization) นั้น เป็นเรื่องที่ควรได้รับการพิจารณาในองค์กรชนิดต่างๆ อย่างจริงจัง สิ่งเหล่านี้จะไม่บังเกิดผลตลอดเวลาและสำหรับทุกคน แต่ก็ควรให้มีการพยายามก่อนที่จะมีการสรุปเอาว่า ไม่มีความหวังในทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรนั้นแล้ว ดังนั้น จึงต้องใช้คน “ที่ดีกว่า” เข้าแทนที่โดยใช้วิธีการคัดเลือก

โดยสรุปแล้ว ผู้เขียนใคร่ที่จะเน้นถึงความสำคัญของข้อผูกพันทางจิตใจ (the psychological contract) ในฐานะที่เป็นตัวแปรที่สำคัญในการวิเคราะห์ ข้อผูกพันทางจิตใจนี้เป็นสมมติฐานสำคัญ (central hypothesis) ของผู้เขียนที่ว่า ไม่ว่าจะบุคคลจะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ หรือไม่ว่าเขาจะสร้างความผูกพัน ความจงรักภักดี ความกระตือรือร้นสำหรับองค์กรและเป้าหมายขององค์กรก็ตาม หรือไม่ว่าเขาจะได้รับความพึงพอใจจากงานของเขาหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่เป็นอย่างมากกับสภาพ ๒ ประการ :

(๑) ระดับความคาดหวังของเขาเองในสิ่งที่องค์กรจะจัดทำให้เขา ตลอดจนสิ่งที่เขาเป็นหนี้อยู่กับองค์กรนั้นพอเหมาะพอดีกับสิ่งที่องค์กรคาดหวังว่าจะให้แก่คนงานและจะได้จากคนงาน

(๒) สมมติว่ามีเกิดการตกลงในความคาดหวัง นั่นคือ ทราบว่าสิ่งที่ใช้ในการแลกเปลี่ยนคืออะไร เช่น เงินใช้แลกเปลี่ยนกับเวลาการทำงาน ความพึงพอใจในความต้องการทางสังคมและสวัสดิภาพใช้แลกเปลี่ยนกับงานและความจงรักภักดี โอกาสที่จะประสบผลสำเร็จสูงสุดและการทำลายของงานใช้แลกเปลี่ยนกับผลผลิตและคุณภาพของงานที่สูง ตลอดจนความพยายามที่จะสร้างสรรค์เพื่อทำงานตามเป้าหมายขององค์กรเป็นอย่างมาก หรือส่วนผสมผสานต่างๆ ของสิ่งเหล่านี้และสิ่งอื่น ๆ

ในที่สุดสัมพันธภาพระหว่างบุคคลและองค์การจะมีปฏิริยาซึ่งกันและกัน (interactive) ปรากฏให้เห็นถึงอิทธิพลที่มีระหว่างกัน และการต่อรองระหว่างกัน ที่ทำให้เกิดข้อผูกพันทางจิตใจที่ได้ผล เราไม่อาจจะเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงทางจิตวิทยา (the psychological dynamics) ได้ ถ้าเรามองดูเฉพาะแต่การจูงใจของบุคคลหรือมองแต่สภาพหรือการปฏิบัติการขององค์การเท่านั้น แต่ทั้งสองสิ่งนี้มีปฏิริยาระหว่างกันอย่างซับซ้อน ซึ่งทำให้เราต้องพิจารณาทฤษฎีและวิธีการค้นคว้าวิจัยซึ่งสามารถสัมพันธ์กับระบบและปรากฏการณ์ที่ต้องขึ้นอยู่กับกันและกัน<sup>๓๕</sup>

ดังนั้น ในวิธีการที่บุคคลได้รับการคัดเลือก ได้รับการฝึกอบรม และได้รับการมอบหมายงาน นั้นมีอิทธิพลต่อมโนภาพของเขามีต่อองค์การ ดังนั้น วิธีการที่จะใช้ในการบริหารดังกล่าวกับเขาเหล่านั้นจึงมีอิทธิพลต่อมโนภาพนี้ด้วย นักบริหารต้องระวังระไวในปฏิริยาระหว่างระบบต่าง ๆ อันมากมายขององค์การ และต้องคำนึงถึงสิ่งเหล่านี้อย่างทั่วถึง ตัวอย่างเช่น ถ้าเขาวางแผนที่จะบริหารบุคคลในวิถีทางที่จะทำลายเขา หรือให้เขามีโอกาสที่จะใช้ศักยภาพ (potential) ของเขาทั้งหมดแล้ว เขาต้องมีความระมัดระวังในวิธีการของการคัดเลือก การทดสอบ การฝึกอบรม และการมอบหมายงานว่าจะไม่เป็นการทำลายการจูงใจพื้นฐานที่เขาปรารถนาจะใช้ ในทางปฏิบัติ สิ่งนี้หมายถึงการที่สมาชิกขององค์การทั้งหมดซึ่งรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่อันมากมายควรจะคิดถึงผลของวิธีการต่าง ๆ นั้นด้วยความรอบคอบอย่างระมัดระวัง และพยายามก่อให้เกิดการประสานงานในกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันใด ๆ ที่เขามีอยู่

<sup>๓๕</sup> ในการศึกษาทดลองบางกรณี ซึ่งพยายามที่จะทดสอบถึงสัมพันธภาพของความรู้สึกเสมอภาค (feelings of equity) ในข้อผูกพันทางจิตใจ เพื่อให้เกิดผลในการปฏิบัติงานนั้น อัดัมส์ (Adams) ได้แสดงให้เห็นแล้วว่า บุคคลที่รู้สึกว่าได้รับค่าจ้างสูงกว่าที่ควรจะเป็นสำหรับระดับความสามารถของเขา เขาจะผลิตได้มากกว่าบุคคลที่รู้สึกว่าได้รับค่าจ้างที่ไม่ยุติธรรมเมื่อเทียบกับระดับความสามารถของเขา ซึ่งอาจจะตีความได้ว่า ในสายตาของคองงานนั้น ถ้าองค์การให้มากกว่ารับแล้ว เขาจะทำงานหนักขึ้นเพื่อให้สัมพันธภาพนั้นยุติธรรมยิ่งขึ้น



## กลุ่มและความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม

กลุ่มในองค์การได้เริ่มเป็นหัวข้อเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวิชาว่าด้วยระเบียบวิธี (methodology) อย่างมากขึ้น และเกิดมีความรู้สึกแรงกล้าที่จะถือเอากลุ่มในองค์การเป็นเป้าหมายในการศึกษา แม้ว่ากลุ่มจะมีลักษณะที่เรียกว่าเกือบจะเป็นสากลในองค์การแล้วก็ตาม ผู้บริหารบางคนแทบจะไม่มีความรู้สึกว่าในการทำงานเป็นกลุ่ม และคณะกรรมการก็กลับรู้สึกภูมิใจในตัวของเขาเองที่ได้ดำเนินงานและงานนั้นก็สำเร็จลงได้ด้วยแต่ละบุคคลเท่านั้น มิใช่โดยกลุ่ม ส่วนในท่อนั้นๆ นั้นอาจพบได้ว่าผู้บริหารมักกล่าวอย่างภาคภูมิใจว่าตนเป็นผู้วินิจฉัยสั่งการเท่าๆ กับที่ต้องอาศัยการทำงานเป็นทีมอย่างมาก คนเรามีความแตกต่างกันไปในแต่ละสภาพพิมพ์จำลอง (stereotypes) ซึ่งย่อมแล้วแต่ว่าจะอยู่ในกลุ่มไหน อะไรบ้างที่กลุ่มทำได้และทำไม่ได้ และกลุ่มจะมีประสิทธิภาพได้อย่างไร บุคคลที่เป็นปฏิปักษ์ต่อการใช้กลุ่มได้เล่าถึงเรื่องตลกแก่แก่ที่ว่า คณะกรรมการพยายามที่จะใช้ข้อมูลทำงานร่วมกับมัน

อย่างนั้นแล้ว อะไรคือ “ความจริง” ที่เกี่ยวกับกลุ่ม กลุ่มมีอยู่เพื่ออะไร หน้าที่อะไรที่กลุ่มได้ทำเพื่อองค์การและเพื่อสมาชิกของกลุ่มจะได้สัมปรารถนา เราควรจะให้แนวความคิดเกี่ยวกับกลุ่มอย่างไร และเราจะต้องตัดสินใจถึงความดีหรือประสิทธิภาพของกลุ่มได้อย่างไร กลุ่มสามารถทำอะไรได้บ้างและมีอะไรบ้างที่กลุ่มไม่สามารถทำได้ ผลกระทบกระเทือนอะไรบ้างที่กลุ่มมีต่อสมาชิกของกลุ่ม และต่อสมาชิกแต่ละบุคคล ตลอดจนองค์การซึ่งกลุ่มเป็นส่วนหนึ่งอยู่ อะไรคือข้อสนับสนุนและข้อคัดค้านในความร่วมมือระหว่างกลุ่ม และการแข่งขันระหว่างกลุ่ม บุคคลจะบริหารและมีอิทธิพลต่อกลุ่มได้อย่างไร เหล่านี้คือปัญหาที่เราจะอภิปรายในบทนี้

เหตุผลที่ได้ถูกตีบทนี้ทั้งบทให้แก่เรื่องกลุ่ม ก็เพราะมีหลักฐานหลายอย่างที่ทำให้เราเห็นว่ากลุ่มมีส่วนทำให้เกิดการกระทบกระเทือนถึงสมาชิกของกลุ่ม กลุ่มอื่นๆ และองค์การที่กลุ่มเป็นสมาชิกเองได้อย่างมาก และที่สุดแนวความคิดพื้นฐานขององค์การก็ได้กระตุ้นให้มีบทนี้ขึ้นด้วย ดังที่ผู้เขียนได้กล่าวแล้วในบทที่ ๒ ว่า องค์การแบ่งภาระหน้าที่สูงสุดออกเป็นภาระหน้าที่ย่อยต่างๆ ซึ่งถูกมอบหมายไปยังหน่วยงานย่อยมากมายและหน่วยงานย่อยเหล่านี้อาจแบ่งภาระหน้าที่ และส่งผ่านไปอีกจนกว่าจะถึงระดับที่ซึ่งบุคคลหลายคนรับเป้าหมายย่อย และแบ่งเป้าหมายนั้นในระหว่างพวกเขาเองแต่ละบุคคลไป และไม่มีการสร้างหน่วยย่อยอีก ในองค์การรูปนัยระดับนี้ เรามีพื้นฐานของการรวมเป็นกลุ่มซึ่งเป็นไปตามสายงาน แผนกขายหรือส่วนหนึ่งของแผนกขายอาจกลายเป็นกลุ่ม แผนกผลิตอาจมีกลุ่มๆ เดียวหรือหลายกลุ่ม เป็นต้น ดังนั้น สิ่งที่ทำให้องค์การแตกออกเป็นกลุ่มโดยเบื้องต้นก็คือ การแบ่งแรงงาน (division of labor) สำหรับองค์การเองก็สร้างพลังที่ทำให้มีการรวมเป็นกลุ่มเล็กๆ ที่ปฏิบัติภาระหน้าที่อันมากมายภายในองค์การเองด้วย

## คำนิยามของกลุ่ม

ขนาดของกลุ่มควรใหญ่สักเท่าใด และอะไรคือลักษณะของกลุ่ม โดยทั่วไปแล้วนับเป็นการยากที่จะนิยามคำว่ากลุ่ม ถ้าไม่มีจุดประสงค์โดยเฉพาะบางอย่างหรือขอบข่ายที่จะอ้างถึง ในเมื่อเราได้พิจารณาปัญหาจิตวิทยาในองค์การแล้ว จึงนับว่าเป็นการเหมาะสมที่จะมานิยามคำว่ากลุ่มในแง่จิตวิทยาด้วย

กลุ่มทางจิตวิทยาคือบุคคลจำนวนหนึ่ง ซึ่ง (๑) มีปฏิริยาต่อกัน (๒) มีความรู้สึกทางจิตวิทยาต่อกัน และ (๓) มีการรับรู้ถึงการรวมกันเป็นกลุ่ม

ดังนั้น ขนาดของกลุ่มจึงถูกกำหนดโดยความเป็นไปได้ของปฏิริยาที่มีต่อกันและความรู้สึกระหว่างกัน เพียงแต่การที่คนมาอยู่รวมกันเท่านั้น ไม่นับว่าสอดคล้องกับคำนิยามนี้ ทั้งนี้เพราะเขาไม่มีปฏิริยาต่อกัน และไม่ได้อคิดว่าตัวเองรวมกันเป็นกลุ่ม แม้ว่าคนเหล่านั้นจะรู้จักซึ่งกันและกันก็ตาม ตัวอย่างเช่น ฝูงชนที่มุงถนนซึ่งเฝ้ามองดูเหตุการณ์บางอย่าง เป็นต้น แผนกทั้งแผนก สโมสร หรือองค์การทั้งองค์การจะไม่ถือว่าเป็นกลุ่ม ถ้าไม่มีการคิดถึงการเป็น “เรา” ทั้งนี้ เพราะโดยทั่วไปแล้วบุคคลในหน่วยนั้นจะไม่มีปฏิริยาต่อกัน และจะไม่ใส่ใจต่อกัน การทำงานเป็นกลุ่ม คณะกรรมการ ส่วนย่อยของแผนก หมู่คณะ และสมาคมที่ไม่เป็นทางการอื่นๆ ซึ่งบรรดาสมาชิกขององค์การนั้นๆ อาจเหมาะสมกับคำนิยามของกลุ่มนี้

เมื่อได้นิยามคำว่ากลุ่ม และได้ชี้ถึงพลังพื้นฐานที่ทำให้มีการรวมเป็นกลุ่มซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดนอกกระบวนการขององค์การแล้ว ให้เรามาศึกษาถึงชนิดของกลุ่ม ซึ่งพบได้ตามความเป็นจริงในองค์การ ตลอดจนหน้าที่ที่กลุ่มเหล่านี้ต้องกระทำ เพื่อองค์การและสมาชิกขององค์การ

## ชนิดของกลุ่มในองค์การ

### กลุ่มที่เป็นทางการ (Formal Groups)

กลุ่มที่เป็นทางการถูกสร้างขึ้นมาเพื่อให้เป้าหมายเฉพาะอย่างเป็นผล และดำเนินการตามภาระหน้าที่นั้นๆ ซึ่งกระทำงานและการดำเนินการดังกล่าวมีความสัมพันธ์อย่างชัดเจนกับภารกิจขององค์การโดยทั้งหมด กลุ่มที่เป็นทางการแบ่งออกได้เป็น ๒ ชนิด หนึ่งชนชั้นอยู่กับระยะเวลาของกลุ่มนั้นๆ กลุ่มที่เป็นทางการ แบบถาวร (permanent formal groups) คือ ส่วนต่างๆ อันได้แก่ กลุ่มบริหารชั้นสูง หน่วยงานย่อยในแผนกต่างๆ ขององค์การ กลุ่มเจ้าหน้าที่ฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวกให้แก่หน่วยงานอื่น คณะกรรมการประจำ และอื่นๆ กลุ่มที่เป็นทางการ แบบชั่วคราว (temporary formal groups) คือ คณะกรรมการต่างๆ หรือกลุ่มทำงาน (task forces) ที่อาจถูกตั้งขึ้นมาเพื่อทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดให้สำเร็จลุล่วง แต่เมื่อใดที่งานนั้นได้สำเร็จสิ้นสุดไปแล้ว กลุ่มนั้นก็จะหมดสภาพไป เว้นเสียแต่จะมีภาระหน้าที่อื่นบางอย่างที่ถูกตั้งขึ้นเพื่อกลุ่มเหล่านั้น หรือเว้นแต่ว่ากลุ่มจะรับหน้าที่บางอย่างที่ไม่เป็นทางการอีก ดังนั้น องค์การอาจตั้งคณะกรรมการหรือกลุ่มศึกษาค้นคว้าเพื่อทบทวนนโยบายที่เกี่ยวกับเงินเดือน เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับชุมชน คิดหาข้อเสนอแนะ

บางอย่าง เพื่อที่จะใช้ในการปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างสหพันธ์แรงงาน (union) และฝ่ายจัดการ หรือเพื่อที่จะคิดหาผลผลิตและบริการใหม่ๆ เหล่านี้เป็นต้น กลุ่มที่เป็นทางการแบบชั่วคราวอาจจะคงอยู่ได้เป็นเวลานาน สิ่งที่ทำให้กลุ่มมีลักษณะชั่วคราวก็คือ การที่องค์กรได้จำกัดขอบเขตของกลุ่ม ดังที่ได้กล่าวแล้ว และสมาชิกของกลุ่มเองก็รู้สึกว่า ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มที่อาจจะสลายตัวไปเมื่อใดก็ได้

### กลุ่มที่ไม่เป็นทางการ (Informal Groups)

ดังที่ผู้เขียนได้ชี้ให้เห็นแล้วว่า สมาชิกขององค์กรได้รับคำสั่งอย่างเป็นทางการให้ปฏิบัติกิจกรรมที่แน่นอนเท่านั้น ทั้งนี้ เพื่อจะได้ทำให้บทบาทในองค์การของเขาสำเร็จผล แต่เพราะคนเราจะรายงานเกี่ยวกับงานหรือมีส่วนร่วมในองค์การ และเพราะว่าคนเรามีความต้องการที่เกินกว่าความต้องการที่ต้องมีอย่างน้อยที่สุดในการทำงานของเขา ซึ่งเป็นเหตุให้เขาพยายามที่จะทำให้ความต้องการบางอย่างเหล่านั้นเป็นผล โดยการสร้างสัมพันธ์ภาพต่างๆ กับสมาชิกอื่นๆ ในองค์การ ถ้านิเวศวิทยา (ecology) ของสถานที่ทำงานและตารางเวลาการทำงานเปิดโอกาสให้แล้ว สัมพันธภาพที่ไม่เป็นทางการเหล่านี้ก็จะพัฒนาขึ้นในกลุ่มที่ไม่เป็นทางการได้ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ แนวโน้ม ที่ทำให้เกิดมีกลุ่มที่ไม่เป็นทางการอาจได้รับการสนับสนุนเสมอมาว่า เป็นเพราะเนื่องมาจากธรรมชาติของมนุษย์นั่นเอง อย่างไรก็ตาม แนวโน้มในการสร้างกลุ่มนี้ขึ้นอยู่กับตำแหน่งแหล่งที่ทางกายภาพของคน ตลอดจนถึงลักษณะของงาน ตารางเวลา การทำงาน และอื่นๆ ดังนั้น กลุ่มที่ไม่เป็นทางการจึงเป็นผลของการผสมผสานโดยเฉพาะของปัจจัยที่เป็น “ทางการ” และความต้องการของมนุษย์

ตัวอย่างบางอย่างอาจช่วยอธิบายจุดที่สำคัญนี้ให้เข้าใจได้ จากการศึกษาค้นคว้าหลายต่อหลายครั้ง ได้พบว่า สัมพันธภาพแบบเพื่อนและสมาคมที่ไม่เป็นทางการอาจเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดถึงสัมพันธภาพดังกล่าวได้มาก โดยดูจากความเป็นไปได้ที่ใครจะพบกับใครในการปฏิบัติงานประจำวัน เกี่ยวกับที่อยู่อาศัย ที่ตั้งและทิศทางการวิถีทางที่จะทำให้พบปะกันได้โดยแท้จริง จะกำหนดความน่าจะเป็นไปได้ในความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการได้เป็นส่วนใหญ่<sup>๑</sup> คนเหล่านั้นซึ่งได้พบปะกันเพราะวิถีทางดังกล่าวได้ทำให้มาเห็นหน้ากัน จะมีความเป็นเพื่อนกันมากกว่าบุคคลที่มีวิถีทางที่ทำให้มีการพบปะกันน้อยกว่า ในห้องพินสายลวด จากการศึกษาของสำนักฮอว์ธอร์น (Hawthorne studies) นั้นมีกลุ่มพวกที่ไม่เป็นทางการ ๒ พวกใหญ่ ได้แก่ “กลุ่มที่อยู่ข้างหน้า” (group in the front) และ “กลุ่มที่อยู่ข้างหลัง” (group in the back) แบบแผนนี้เกิดจากปฏิกริยาที่เกี่ยวข้องกับงาน (job-related interactions) ที่เป็นจริงต่อกันเช่นเดียวกันกับความแตกต่างเล็กๆ น้อยๆ ในงานที่กระทำในห้องเดียวกัน ซึ่งทำให้งานแบ่งออกเป็นสองส่วน เหตุผลที่ว่าทำไมคนที่อยู่ข้างหน้าจึงคิดว่าตัวเองมีสถานภาพสูงกว่า นั่นก็เพราะเขาทำงานที่ยากกว่า แม้เขาจะไม่ได้รับเงินตอบแทนมากขึ้นสำหรับงานนั้นก็ตาม ดังนั้น กลุ่มที่ไม่เป็นทางการจึงมีแนวโน้มที่จะเกิดจากลักษณะที่เป็นทางการขององค์กรส่วนหนึ่งด้วย

<sup>๑</sup> L. Festinger, S. Schachter, and K. Back, *Social Pressures in Informal Groups : A Study of a Housing Project* (New York : Harper, 1950).

ถ้าองค์กรจัดตั้งขึ้นมาเพื่อที่จะ **ป้องกัน** การรวมเป็นกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ องค์กรอาจทำได้โดยการจัดรูปแบบของงานและการจัดระบบสถานที่ทำงาน (physical layout) ขององค์กรในลักษณะที่ไม่เปิดโอกาสให้ปฏิสัมพันธ์ที่ต่อกันดังกล่าวก่อเกิดขึ้น ได้เหมือนกับกรณีการคุมเครื่องในการทำงานของโรงงานอุตสาหกรรม หรือองค์กรอาจทำการหมุนเวียนเปลี่ยนหัวหน้าและตัวสมาชิกที่สำคัญ ๆ อย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดโครงสร้างของกลุ่มที่ตายตัว เหมือนกับที่จีนคอมมิวนิสต์ได้ใช้ในการจัดการกับนักโทษอเมริกันในสงครามเกาหลี<sup>๒</sup>

สมมติว่าองค์กรไม่ได้จัดตั้งขึ้นมาในรูปที่จะเป็นอุปสรรคต่อการรวมกันของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ และลักษณะของงานก็สนับสนุนให้เกิดกลุ่มดังกล่าวแล้ว เราจะพบกลุ่มที่ไม่เป็นทางการชนิดใดในองค์กร ชนิดที่ง่ายที่สุดที่อาจจะเรียกตามศัพท์ของดัลตัน (Dalton) ได้ก็คือ **กลุ่มพวกตามแนวราบ (horizontal clique)**<sup>๓</sup> โดยนัยนี้เขาหมายถึงสมาคมที่ไม่เป็นทางการของคนงาน ผู้จัดการ หรือสมาชิกในองค์กรผู้ซึ่งมีระดับชั้นของการทำงานเหมือนกัน โดยไม่สูงกว่าหรือต่ำกว่ากันนัก และงานก็อยู่ในบริเวณเดียวกัน ไม่ใกล้หรือไกลกันนัก ในห้องพื้นสายลวดก็มีกลุ่มดังกล่าว ๒ กลุ่ม องค์กรส่วนใหญ่เท่าที่ได้ศึกษามาโดยไม่คำนึงถึงความสำคัญของหน้าที่พื้นฐาน (นั่นก็คือ ผลประโยชน์ที่ได้ร่วมกัน ผลทางธุรกิจ สาธารณประโยชน์ หรือผลทางบริการ) จะพบว่ามีการอุปถัมภ์ใหญ่ ๆ ประกอบด้วยกลุ่มดังกล่าวอยู่มากมาย

กลุ่มชนิดที่ ๒ ซึ่งอาจเรียกได้ว่าเป็น **กลุ่มพวกตามแนวตั้ง (vertical clique)** คือ กลุ่มที่ประกอบด้วยสมาชิกจากระดับต่าง ๆ ในแต่ละแผนก ตัวอย่างเช่น ในหลาย ๆ องค์กรซึ่งดัลตัน (Dalton) ได้ศึกษา เขาพบกลุ่มที่ประกอบด้วยคนงานจำนวนหนึ่ง หัวหน้าคนงานหนึ่งหรือสองคน และผู้จัดการระดับสูงขึ้นไปอีกหนึ่งคนหรือมากกว่า สมาชิกบางคนจะมีความสัมพันธ์ต่อกันในแง่ผู้บังคับบัญชาและผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา กลุ่มดังกล่าวนี้จะเกิดขึ้นมาอย่างเห็นได้ชัด ทั้งนี้ ก็เพราะความคุ้นเคยในระยะแรก ๆ ของสมาชิก หรือเพราะเขาต้องการให้แต่ละคนทำงานเพื่อให้เข้าหมายของเขาทั้งหลายบรรลุผล ในบ่อยครั้ง กลุ่มดังกล่าวจะทำหน้าที่ติดต่อสื่อสารที่สำคัญทั้งจากเบื้องล่างขึ้นไปเบื้องบนและจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง

กลุ่มแบบที่ ๓ อาจเรียกได้ว่าเป็น **กลุ่มผสม (mixed clique)**<sup>๔</sup> กลุ่มนี้จะมีสมาชิกจากระดับการทำงานที่ต่างกันจากแผนกที่ต่างกัน และจากสถานที่ตั้งทางกายภาพที่ไม่เหมือนกัน กลุ่มเหล่านี้ อาจเกิดจากการทำงานเพื่อผลประโยชน์ร่วมกันหรือการทำให้ความต้องการบรรลุผล ซึ่งเป็นความต้องการที่มีได้รับความเอาใจใส่จากองค์กร (ตัวอย่างเช่น หัวหน้าของโรงงานอาจสร้างความสัมพันธ์กับคนงานที่ทำงานดีที่สุด เพื่อความคงอยู่ของแผนก ทั้งนี้ เพื่อสามารถติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการได้ด้วยวิธีลัดเมื่อเครื่องจักรเสีย หรือเมื่อเขาต้องการคงรักษางานนั้นไว้ในกรณีที่เกิดปัญหากะทันหัน)

<sup>2</sup> E.H. Schein, "The Chinese Indoctrination Program for Prisoners of War. *Psychiatry*, 1956, 19, 149-172.

<sup>3</sup> M. Dalton, *Men Who Manage* (New York: Wiley, 1959).

<sup>4</sup> Dalton เรียกว่ากลุ่มพวก "จากการสุ่ม" ("random" cliques).

ความสัมพันธ์ภายนอกของขอบข่ายองค์การ อาจเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการเกิดขึ้นของพวกกลุ่มดังกล่าว ตัวอย่างเช่น สมาชิกจำนวนหนึ่งอาจอาศัยอยู่ในเมืองท้องถิ่นหรือไปโบสถ์แห่งเดียวกัน หรือเป็นสมาชิกสโมสรทางสังคมเหมือนกัน สมาคมภายนอกเหล่านี้อาจโอนเข้ามาอยู่ในองค์การด้วย

## หน้าที่ที่กลุ่มได้ปฏิบัติ

### หน้าที่ที่เป็นทางการในองค์การ (Formal, Organizational Functions)

หน้าที่ที่เป็นทางการในองค์การนี้ ผู้เขียนหมายถึงหน้าที่ที่เกี่ยวกับการทำให้งานพื้นฐานขององค์การสำเร็จผล ดังนั้น โดยคำจำกัดความนี้ กลุ่มที่เป็นทางการจึงทำหน้าที่ที่เป็นทางการซึ่งแน่นอนอันได้แก่ การทำงานให้สำเร็จ การสร้างความคิดใหม่ ๆ ขึ้นมา หรือการทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมโยง (liaison) หน้าที่ที่เป็นทางการเป็นภาระหน้าที่ที่กลุ่มได้รับมอบหมาย และเป็นหน้าที่ที่กลุ่มต้องรับผิดชอบอย่างเป็นทางการด้วย

### หน้าที่อันเป็นส่วนบุคคลทางจิตวิทยา

ด้วยเหตุผลที่ว่าสมาชิกในองค์การได้นำเอาความต้องการต่าง ๆ เข้ามาในองค์การ และเพราะการเกิดของกลุ่มสามารถทำให้ความต้องการเหล่านี้เป็นผลขึ้นมาได้ เราจึงสามารถจัดลำดับของหน้าที่ทางจิตวิทยา ซึ่งกลุ่มได้ทำขึ้นเพื่อสมาชิกของกลุ่ม นั่นคือ สิ่งที่กลุ่มสามารถจะอำนวยความสะดวกอันได้แก่

ก. ทางออกเพื่อ ความต้องการเป็นพวกพ้อง (affiliation needs) นั่นคือ ความต้องการในสัมพันธภาพอันมิตร ความสนับสุนน และความรัก

ข. เป็นเครื่องมือของการพัฒนา ส่งเสริม หรือรับรองถึง ความรู้สึกว่าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (a sense of identity) และ การรักษาไว้ซึ่งความรู้สึกยกย่องให้ตัวเอง (maintaining self-esteem) โดยการเป็นสมาชิกของกลุ่ม บุคคลสามารถพัฒนาหรือทำให้เชื่อมั่นได้ถึงความรู้สึกบางอย่างของการที่รู้ว่าเขาคือใคร ซึ่งสามารถทำให้เขามีสถานภาพบางอย่างได้ และด้วยเหตุนี้จึงเป็นการส่งเสริมความรู้สึกของเขาในการยกย่องตนเองด้วย

ค. เป็นเครื่องมือใน การสร้างและวัดความเป็นอยู่อันแท้จริง (establishing and testing reality) โดยการพัฒนาความเห็นสอดคล้องกันระหว่างสมาชิกของกลุ่ม ส่วนต่างๆ ของสิ่งแวดล้อมทางสังคมที่ไม่แน่นอน อาจสร้างขึ้นไปให้เป็น "จริง" และมีความมั่นคงแน่นอนได้เหมือนกับเมื่อคนงานหลายๆ คนได้ให้ความเห็นตรงกันว่า ผู้บังคับบัญชาของเขาเป็นเสมือนผู้ใช้ทาส หรือเมื่อมีการตกลงร่วมกันแล้วเขาก็สร้างความจริงที่ว่า ถ้าเขาทำงานหนักขึ้น ฝ่ายจัดการจะตัดปริมาณงานที่เขากำลังทำอยู่ลง ซึ่งทำให้แต่ละคนสามารถเกิดสัญชาตญาณ (perception) อย่างถูกต้องได้ และอาจทำให้เกิดความรู้สึกได้ดีที่สุด โดยการตรวจสอบความคิดของเขากับคนอื่น ๆ

ง. เป็นเครื่องมือในการ เพิ่มพูนสวัสดิภาพและความรู้สึกของการมีอำนาจ ในการเกี่ยวข้องกับศัตรูที่มีอำนาจ หรือได้รับการคุกคามโดยทั่วไป การรวมตัวกันเข้าเป็นหน่วยต่อรองอันได้แก่ สหภาพ

แรงงาน (unions) หรือโดยการตกลงที่จะจำกัดวงของผลงานจะทำให้กลุ่มสามารถต่อต้านกับอำนาจที่ฝ่ายจัดการมีเหนือสมาชิกเป็นรายบุคคลได้

จ. เป็นเครื่องมือที่จะทำให้งานบางอย่างที่สมาชิกต้องการจะทำนั้นเป็นผล ได้แก่ การรวบรวมข่าวสารข้อมูล หรือการช่วยบุคคลที่เจ็บป่วยหรือเหนื่อยอ่อน หรือการหลีกเลี่ยงความน่าเบื่อหน่าย และช่วยทำให้เกิดการกระตุ้นในแต่ละคน หรือการนำเอาสมาชิกใหม่ขององค์การเข้ามาอยู่ในโครงสร้างอย่างไม่เป็นทางการได้อย่างรวดเร็ว เป็นต้น

### หน้าที่ทั่วๆไปหรือนำที่ผสม

การค้นพบที่ธรรมดาที่สุดจากการศึกษาเรื่องกลุ่มภายในองค์การ คือ เหตุผลที่มักมีขึ้นว่า ทำไมองค์การจึงมักจะซับซ้อนมากขึ้นกว่ารูปขององค์การตามทฤษฎีขององค์การที่มีมาแต่ดั้งเดิม (traditional organization theory) นั่นก็คือ กลุ่มโดยมากจะมีหน้าที่ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และกลุ่มจะตอบสนองความต้องการทั้งขององค์การและของสมาชิกเป็นรายบุคคล ดังนั้น กลุ่มทางจิตวิทยาอาจจะเป็นหน่วยสำคัญที่ทำให้การผสมผสานระหว่างเป้าหมายขององค์การ และความต้องการของบุคคลเป็นไปได้ง่ายขึ้น

ตัวอย่างเช่น พวกกลุ่มมือในการทำงานที่เป็นทางการที่พบในวงการอุตสาหกรรมหรือในกองทัพ (เช่น หน่วยทหาร) มักจะกลายเป็นกลุ่มทางจิตวิทยาบ่อยๆ และได้ตอบสนองความต้องการทางจิตวิทยาหลาย ๆ อย่างดังที่กล่าวแล้ว ถ้าหากกระบวนการนี้เกิดขึ้นแล้ว ในบ่อยครั้งมันจะกลายเป็นที่มาของความจงรักภักดี ความผูกพัน และพลังงานที่จะทำให้เป้าหมายขององค์การสำเร็จผลในระดับสูงมากกว่าที่จะเป็นไปได้ ทั้งนี้ ถ้าหากความต้องการทางจิตวิทยาได้รับการตอบสนองในกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งไม่ได้เป็นอันเดียวกับกลุ่มที่เป็นทางการ ดังนั้น เรื่องสำคัญเรื่องหนึ่งในการวิจัยค้นคว้า และเพื่อการปฏิบัติในแง่การบริการ จึงได้แก่การหาเงื่อนไขซึ่งอาจทำให้การตอบสนองความต้องการทางจิตวิทยาในกลุ่มคนทำงานที่เป็น ทางการ เป็นไปได้ง่ายขึ้น

ตัวอย่างของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งเริ่มทำหน้าที่เป็นทางการในองค์การได้แก่ชนิดของกลุ่มที่พบโดยดัลตัน (Dalton) ซึ่งเป็นกลุ่มที่ช่วยทำให้ฝ่ายจัดการชั้นสูง ได้ใช้ช่องทางของการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (informal channels of communication) เพื่อจะได้มาซึ่งข่าวสารข้อมูลตามสภาพของส่วนต่างๆ ในองค์การได้อย่างรวดเร็ว อันจะช่วยทำให้ฝ่ายปฏิบัติการสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว เช่นกันว่า ในนโยบายการผลิตนั้น การเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่างที่เห็นว่าเริ่มจะเป็นจริงได้ และจะได้เตรียมการเพื่อสิ่งเหล่านั้นได้นานพอก่อนที่จะมีการประกาศอย่างเป็นทางการขึ้น กลไกที่แท้จริงอาจจะเป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลในเวลาอาหารกลางวัน ในการพบปะระดับท้องถิ่น ในสโมสรโรตารี (Rotary Club) ในสนามกอล์ฟ หรือโดยการพูดคุยทางโทรศัพท์อย่างไม่เป็นทางการก็ได้ ถ้าพิจารณาตามดัลตัน (Dalton) แล้ว การติดต่อเหล่านั้นไม่เพียงแต่เป็นการสนองความต้องการทางจิตวิทยาหลาย ๆ อย่างเท่านั้น แต่มันเป็น สิ่งจำเป็น ที่เห็นได้ชัด สำหรับการรักษาไว้ซึ่งประสิทธิภาพขององค์การด้วย

ในกลุ่มดังกล่าว เราจะพบการรวมกันตามความต้องการขององค์การที่เป็นทางการกับความต้องการทางจิตวิทยาที่ไม่เป็นทางการ ดังนั้น ปัญหาที่มีในที่นี้ก็คือ การค้นหาเงื่อนไขซึ่งจะทำให้กลุ่มดังกล่าวนั้น ได้ใช้ทรัพยากรที่ไม่เป็นทางการของเขาในการทำให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผล มากกว่าที่จะรวมกันเพื่อทำให้เป้าหมายขององค์การเสียไป หรือกลายเป็นคู่แข่งของกันและกัน และด้วยวิธีการนั้นจะเป็นการทำลายการรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์การเสียโดยสิ้นเชิง

## ตัวแปรที่มีผลกระทบต่อการรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมายในองค์การและความต้องการของบุคคลในกลุ่ม

ปัจจัยหลาย ๆ อย่างได้เป็นตัวกำหนดถึงชนิดของกลุ่ม ซึ่งมีแนวโน้มว่าจะอยู่ในองค์การ และไม่ว่ากลุ่มดังกล่าวจะมีแนวโน้มที่จะทำหน้าที่ของทั้งองค์การและบุคคลให้เป็นผล หรือทำหน้าที่เพียงแต่อย่างใดอย่างหนึ่งก็ตาม เราอาจแบ่งตัวแปรเหล่านี้ออกเป็น ๓ พวกด้วยกัน คือ ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม (environmental factors) ได้แก่ บรรยากาศทางวัฒนธรรม สังคม และเทคโนโลยีที่กลุ่มมีอยู่ ปัจจัยทางสมาชิกภาพ (membership factors) ได้แก่ ชนิดของบุคคล การแบ่งแยกในแง่ภูมิหลังของบุคคล ค่านิยม สถานภาพที่เกี่ยวข้อง และอื่น ๆ เช่น ใครบ้างที่อยู่ในกลุ่ม เป็นต้น และปัจจัยที่มีการเปลี่ยนแปลงเสมอ (dynamic factors) อันได้แก่ จะจัดตั้งกลุ่มได้อย่างไร วิธีการที่จะดำเนินกับกลุ่มหรือกลุ่มจะดำเนินวิธีการจัดการเอง จำนวนของสมาชิกซึ่งเข้ารับการฝึกอบรมในด้านภาวะการเป็นผู้นำ (leadership) หรือทักษะต่าง ๆ (skills) ชนิดของภาระหน้าที่ที่มอบหมายให้แก่กลุ่ม ประวัติความเป็นมาของความสำเร็จหรือความล้มเหลว เป็นต้น

### ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม

ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม ได้แก่ การจัดรูปของงาน สถานที่ทำงานของคนงานและตารางเวลาที่กำหนดขึ้นไว้จะชี้ให้เห็นได้ว่าใครจะมีปฏิสัมพันธ์กับใคร ซึ่งจะทำให้เรารู้ได้ว่าในระยะแรกนั้นมีบุคคลใดบ้างที่มีท่าทางว่าจะรวมกันตั้งเป็นกลุ่ม ถ้ากลุ่มได้รับการสนับสนุนให้เข้ารับภาระหน้าที่ขององค์การแล้ว ตามความเป็นจริง สิ่งก็ตามมาอย่างเห็นได้ชัด ก็คือ สิ่งแวดล้อมของการทำงานจะเปิดทางและส่งเสริมให้เกิดมีกลุ่ม “ที่เหมาะสม” (logical groups) ขึ้น จุดหมายนี้อาจทำให้สำเร็จได้โดยการจัดรูปแบบของงานที่แน่ชัดตั้งในการทำงานเป็นทีม หรือทำให้มีติดต่อกันง่ายขึ้น หรือเปิดโอกาสเวลาให้นานพอเพื่อให้กลุ่มเกิดขึ้นเอง

ในหลาย ๆ กรณีที่ลักษณะและหน่วยที่ตั้งของงาน เป็นสาเหตุที่ทำให้กลุ่มจำเป็นต้องปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ อาทิเช่น เครื่องบินทิ้งระเบิด ทหารในรถถัง หรือทหารประจำเรือดำน้ำ และในกลุ่มที่ต้องทำงานอย่างเป็นเอกเทศในระยะเวลาอันนาน (เช่น ที่สถานีเครื่องเรดาร์) หรือกลุ่มแพทย์หรือเจ้าหน้าที่ประจำตึกในโรงพยาบาล เป็นต้น ในกรณีอื่น ๆ แม้ว่ากลุ่มจะไม่ต้องมีความสามารถทางเทคนิค องค์การก็มักจะส่งเสริมให้มีการรวมตัวเป็นกลุ่มขึ้น อาทิเช่น กองทัพบก แทนที่กองทัพ

บที่จะบรรจুবรดาอาหารทั้งหลายให้เป็นหน่วยต่อสู้ในระยะเวลาเดียวกัน กองทัพบกจะเริ่มใช้คนกลุ่มละ ๔ คน ซึ่งผ่านการฝึกฝนเบื้องต้นมาแล้วร่วมกันเป็นหน่วยจู่โจมต่อสู้ เป็นต้น ในอุตสาหกรรมโรงแรมนั้น นับเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากที่ฝ่ายจัดการชั้นสูงของโรงแรมจะต้องทำงานร่วมกันอย่างดี ดังนั้นโรงแรมที่อยู่ในเครือเดียวกันจึงได้เริ่มจัดโครงการฝึกอบรมนักบริหารระดับสูงเข้าด้วยกัน ก่อนที่เขาจะเข้ารับตำแหน่งหน้าที่ในโรงแรมนั้นๆ ทั้งนี้ เพื่อจะได้แน่ใจในความสัมพันธ์ของการทำงานที่ติดนั่นเอง

การที่กลุ่มซึ่งได้รับการจัดรูปแบบอย่างถูกต้องเหมาะสมดังกล่าว ได้ช่วยตอบสนองความต้องการทางจิตวิทยาเท่านั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมอย่างอื่นอีกเป็นอย่างมาก นั่นก็คือ บรรยากาศของการบริหาร การยอมรับในฐานะคติ (assumptions) เกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ในองค์การ จะเป็นตัวกำหนดอันแรกถึงบรรยากาศของการบริหารนี้ ถ้ามีการยอมรับในฐานะคติที่ว่า มนุษย์นั้นยึดถือเหตุผลทางเศรษฐกิจ (rational-economic man) แล้ว จะปรากฏว่า กลุ่มเองก็ไม่ได้ถูกใช้ให้เป็นประโยชน์อย่างถูกต้องกับเหตุผลตั้งแต่ในขั้นแรกอยู่แล้ว ตามฐานะคติเหล่านั้นเป็นสาเหตุทำให้กลุ่มต้องถูกทดลองอย่างมากที่สุด หรือถ้ากล่าวให้ถูกต้อง ก็คือ ฐานะคติเหล่านั้นจะทำลายผลประโยชน์ในการที่จะทำให้อรรถภาพของแต่ละบุคคลที่มีสูงสุดหมดไป แต่ถ้าหากต้องการจะให้มีการร่วมมือประสานงานแล้ว ก็อาจทำได้โดยการใช่วิธีการทำงานเป็นขั้นตอนต่อเนื่องกันไปจนสำเร็จรูป (the assembly line)

เมื่อเรียงตามลำดับเหตุการณ์แล้วจะปรากฏว่า บรรยากาศที่สร้างขึ้นบนฐานะคติของมนุษย์ที่ยึดถือเหตุผลทางเศรษฐกิจนั้น สามารถป้องกัน ไม่ให้มีการบริหารในลักษณะอันที่จะทำให้กลุ่มที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งต่อต้านฝ่ายบริหารมีที่ท่าว่าจะเกิดขึ้นได้ หน้าที่ทางจิตวิทยาประการหนึ่งที่สำคัญของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ ก็คือ การช่วยทำให้สมาชิกรู้สึกดีว่ามีสวัสดิภาพมากขึ้น และได้อำนาจที่จะใช้ต่อต้านกับฝ่ายบริหารได้ หน้าที่ประการที่สองก็คือ การมีสถานภาพและความรู้สึกยกย่องในตัวเอง แต่ในกรณีนี้ก็เช่นกันที่องค์การอุปถัมภ์มิได้เปิดทางให้คนงาน ได้มีทั้งสถานภาพและความรู้สึกยกย่องในตัวเองดังกล่าว ด้วยการทำให้ลักษณะตัวงานหมดความหมายไป

ส่วนองค์การที่สร้างขึ้นบนฐานะคติและคุณค่าที่ว่า คนชอบสังคม (social man) นั้น จะช่วยส่งเสริมให้กลุ่มเจริญเติบโตขึ้น แต่อาจจะมีการผิดพลาดที่ไม่ได้ใช้เหตุผลในการสร้างกลุ่มที่จะช่วยทำให้การปฏิบัติภาระหน้าที่ง่ายขึ้น องค์การชนิดนี้มักจะรักษาปรัชญาของการจัดรูปร่างงาน (job design) และการกำหนดมอบหมายงาน (job allocation) ซึ่งตั้งอยู่บนฐานะคติที่ว่ามนุษย์นั้นยึดถือเหตุผลทางเศรษฐกิจ แต่ก็มีอาการพยายามที่จะให้มนุษย์ได้รับการตอบสนองในความต้องการในพวกพ้อง โดยการสร้างกลุ่มทางสังคมขึ้นมามากมาย ทั้งนี้ เพื่อที่เขาจะได้ปลีกตัวออกจากองค์การที่ทำงานได้ในทันทีโดยไม่ต้องมีสิ่งใดมาขัดกัน อาทิเช่น การจัดตั้งสโมสรโบว์ลิ่งของบริษัท ทีมเบสบอล การไปปิกนิก และการมีกิจกรรมทางสังคมต่างๆ เป็นต้น ด้วยเหตุผลอันเกี่ยวข้องกับองค์การนั้นได้กำหนดไว้ว่าเพื่อที่จะทำการแลกเปลี่ยนให้ความต้องการทางสังคมของบุคคลได้รับการตอบสนอง บุคคลจะต้องปฏิบัติในหน้าที่การทำงานที่ได้รับการมอบหมายเป็นรายๆ นั้นให้หนักยิ่งขึ้นอีก จะเห็นได้ว่าตรรกวิทยานี้ไม่ได้ช่วยส่งเสริมให้พลังของกลุ่มที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการได้ผสมผสานกัน ทั้งนี้ เพราะในระยะแรกนั้นกลุ่มก็ไม่ได้มีหน้าที่ในการงานเอง



องค์การที่ตั้งขึ้นโดยฐานคติและคุณค่าที่ว่า คนเราต้องการประสบความสำเร็จด้วยตนเอง (self-actualizing man) ดูเหมือนจะสร้างบรรยากาศที่นำไปสู่การเกิดขึ้นของกลุ่มทางจิตวิทยาที่มีความหมาย ทั้งนี้ เป็นเพราะการเกี่ยวข้องกับภารกิจมุ่งหมายในงานขององค์การนั่นเอง อย่างไรก็ตาม จะพบตัวอย่างในองค์การดังกล่าว เช่น กองการวิจัยค้นคว้าของหน่วยอุตสาหกรรมหรือแผนกต่างๆ ในมหาวิทยาลัย ซึ่งมักจะไม่ค่อยเห็นความสำคัญของกลุ่มในฐานะที่เป็นวิถีทางของคนที่ต้องการประสบความสำเร็จด้วยตนเอง ดังนั้น กลุ่มจึงไม่สู้จะได้รับการส่งเสริมหรือเปิดทางให้พัฒนาขึ้นได้ แต่กลับมีการเน้นเป็นอย่างมากในการสร้างความท้าทายให้แก่ละบุคคล และมีการเน้นแต่เพียงเล็กน้อยมากสำหรับเรื่องพลังที่ร่วมกัน ซึ่งในพลังที่ร่วมกันนั้นเป็นการยากที่จะตัดสินใจได้ถึงการมีส่วนร่วมของแต่ละบุคคล

การผสมผสานในความต้องการขององค์การและบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพนั้น อาจทำได้ในบรรยากาศที่เกิดขึ้นบนฐานคติที่ว่า คนเรานั้นซับซ้อน (complex man) ทั้งนี้ เพราะกลุ่มไม่ใช่คำตอบที่ถูกต้องสำหรับปัญหาทั้งหมดเสมอไป องค์การที่สามารถใช้กลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพเหล่านั้นได้มีแนวโน้มที่จะตัดสินใจด้วยความระมัดระวังเป็นอย่างมากกว่า เมื่อไรจึงจะใช้การทำงานเป็นทีมหรือคณะกรรมการให้เป็นประโยชน์ และเมื่อใดจึงควรตั้งเงื่อนไขที่จะช่วยส่งเสริมหรือไม่ส่งเสริมการเกิดของกลุ่ม ถ้าพิจารณาในแง่หนึ่งแล้ว ก็ดูไม่เป็นการง่ายที่จะครอบคลุมได้โดยทั่วไป ดังนั้น วิธีการทวินิจัย (a diagnostic approach) อาจจะเป็นวิธีที่ได้ประโยชน์มากที่สุด ชนิดของภาวะหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง เรื่องราวที่ผ่านมาขององค์การในแง่การใช้กลุ่มบุคคลที่มีอยู่ และความสามารถของเขาที่จะเป็นสมาชิกของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ ชนิดของภาวะการเป็นผู้นำกลุ่มที่มีอยู่ สิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่สำคัญทั้งสิ้น

## ปัจจัยทางสมาชิกภาพ

การที่กลุ่มจะทำงานในภาวะหน้าที่ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ และขณะเดียวกันในทางจิตวิทยา สมาชิกของกลุ่มก็ได้รับความพึงพอใจด้วยนั้น มีส่วนขึ้นอยู่กับส่วนประกอบของผลงานที่มีประสิทธิภาพใดๆ ก็ตาม จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีความเห็นที่สอดคล้องกัน ที่แน่นอนบางอย่างในคุณค่าพื้นฐานและในเครื่องมือของการติดต่อสื่อสาร ถ้าภูมิหลังของบุคคล ค่านิยม หรือความแตกต่างกันทางสถานภาพเป็นอุปสรรคขัดขวางการติดต่อสื่อสารเสียแล้ว กลุ่มก็จะทำงานไม่ได้ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การกำหนดสถานภาพนั้น ต้องกระทำด้วยความระมัดระวัง ทั้งนี้ เพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยปกติที่ว่า สมาชิกในระดับต่ำมักจะไม่ให้ข่าวสารข้อมูลที่ต้องแก่สมาชิกในระดับสูง ทั้งนี้เพราะเขาไม่ต้องการที่จะถูกลงโทษอันเนื่องมาจากการพูดในสิ่งที่ไม่น่าชื่นชม หรือสิ่งที่เขาเชื่อว่าคนอื่นไม่ปรารถนาที่จะได้ยิน

ตัวอย่างที่ธรรมดาที่สุด ได้แก่ การประชุมเจ้าหน้าที่แผนกหนึ่งในซึ่งผู้บังคับบัญชาจะถามผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีอยู่เป็นจำนวนมากกว่าในหน่วยงานของเขานั้น ทุกสิ่งทุกอย่างดำเนินการไปอย่างไรบ้าง ในสถานการณ์โดยทั่วไปแล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้คำตอบที่คลุมเครือแต่เพียงว่า ทุกสิ่งทุกอย่างเรียบร้อยดี ทั้งนี้ เพราะเขารู้ว่าผู้บังคับบัญชาต้องการ และหวังว่าสิ่งต่างๆ จะดำเนิน

ไปอย่างนั้น และเพราะเขาไม่ต้องการเกิดความอึดอัดใจที่จะต้องรับความล้มเหลวต่อหน้าเพื่อนร่วมงานของเขา ดังนั้น ในการแก้ปัญหาอาจจัดได้ว่า กลุ่มดังกล่าว ไม่มีประสิทธิภาพอย่างมาก

แบบอย่างของกลุ่มที่เข้าใจยากอีกแบบหนึ่ง ก็คือ คณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยผู้แทนจากแผนกต่าง ๆ ขององค์การ แต่ละบุคคลมักจะมี ความเกี่ยวข้องกับกลุ่มที่เขาเป็นสมาชิกอยู่ ดังนั้น ในฐานะที่เป็นผู้แทนของกลุ่ม เขาจึงต้องการที่จะสนับสนุนผลประโยชน์ของกลุ่ม จึงนับเป็นการยากสำหรับสมาชิกของกลุ่มที่จะเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับคณะกรรมการใหม่นี้

กลุ่มที่เป็นปัญหาชนิดที่ ๓ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการขัดกันในด้านนิยาม คือ คณะกรรมการในการต่อรองการบริหารแรงงาน (labor-management bargaining committee) แม้ว่าภารกิจของกลุ่มอาจจะ เป็นเพียงการคิดหาวิธีการแก้ปัญหาใหม่ ๆ สำหรับปัญหาที่เรื้อรังก็ตาม สมาชิกทางฝ่ายคนงานก็ไม่สามารถแม้แต่จะสร้างการติดต่อสื่อสารที่ดีกับสมาชิกฝ่ายจัดการได้ ทั้งนี้ เพราะเขารู้สึกว่าฝ่ายจัดการดูถูกพวกเขา ไม่ได้ยกย่องว่าพวกเขาเป็นมนุษย์ และไม่เคารพนับถือพวกเขาอีกด้วย และอาจจะเข้าใจทัศนคติเหล่านี้ได้โดยวิธีการที่ลึกซึ้งแนบเนียนด้วยการตามในที่ประชุม ซึ่งกำหนดให้มีชั้น ๓ ห้องประชุมของฝ่ายจัดการมากกว่าที่จะขอให้มีการพบกัน ในสถานที่ที่มีความเป็นกลาง (neutral territory) หรือในสถานที่ที่กลุ่มคนงานเป็นฝ่ายเสนอ

ปัญหาสมาชิกภาพที่สำคัญอีกปัญหาหนึ่งอาจได้แก่เรื่องของความสามารถและทักษะ (skills) ที่เกี่ยวข้องในงานนั้น ไม่ได้มีการแจกแจงไปอย่างเพียงพอ ไม่ว่ากลุ่มงานใดจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ กลุ่มนั้นจะต้องมีทรัพยากรของกลุ่มที่จะทำให้ภารกิจที่ได้รับมอบหมายเป็นผล ถ้ากลุ่มไม่สามารถทำให้ภารกิจของกลุ่มสำเร็จลงได้เพราะขาดซึ่งทรัพยากร ด้วยเหตุนี้ทำให้เกิดมีความรู้สึกล้มเหลวทางจิตวิทยาได้ และการที่กลุ่มจะสร้างความแข็งแกร่งและความสามัคคีเพื่อที่จะช่วยสนองตอบความต้องการทางจิตวิทยาอื่น ๆ สำหรับสมาชิกของกลุ่มนั้นถือว่าเป็นไปไม่ได้ยาก สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ชี้ให้เห็นว่าเพียงแต่การนำเอาบุคคลมารวมกันและก่อให้เกิดปฏิกริยาต่อกันนั้น มิได้เป็นการประกันว่าเป็นกลุ่มงานที่ดี ดังนั้น จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะพิจารณาถึงลักษณะของสมาชิกและกำหนดถึงสิ่งที่จะทำให้เขาสามารถทำงานร่วมกับอีกคนหนึ่งได้ และตอบสนองความต้องการของกันและกันได้ด้วย<sup>๕</sup>

## ปัจจัยที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (Dynamic Factors)

สำหรับปัจจัยที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ นั้น ผู้เขียนหมายถึงเหตุการณ์และกระบวนการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในระยะเวลามีกลุ่มนั้นอยู่แล้ว หรือเป็นเหตุการณ์และกระบวนการที่ทำให้เกิดการรวมตัวของกลุ่มขึ้น อาทิเช่น บุคคลที่จะฝึกอบรมรวมกันได้กลายเป็นกลุ่ม หรือการชักชวนที่ก่อให้เกิดความรู้สึกของกลุ่มที่แน่นอนขึ้น สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะผันแปรไปได้เช่นเดียวกับลักษณะที่สมาชิกถูกหันเหเปลี่ยนแปลง และถูกนำเข้ามาในกลุ่ม ชนิดของโครงสร้างกลุ่มซึ่งเกิดจากปฏิกริยาต่อกันของสมาชิก

<sup>๕</sup> ได้มีการศึกษาวิจัยค้นคว้าหลายครั้ง เพื่อที่จะหาว่าประสิทธิภาพของกลุ่มอาจถูกทำนายได้โดยตัวแปรของบุคคลิกภาพ ตัวอย่างที่ดีที่สุดของการศึกษาวิจัยเหล่านี้ คือ งานของ William Schutz ซึ่งรายงานใน **FIRO : A Three Dimensional Theory of Interpersonal Behavior** (New York : Holt, Rinehart, and Winston 1958)

(ซึ่งตรงข้ามกับโครงสร้างที่ได้กำหนดไว้) ความสำเร็จและความล้มเหลวของกลุ่มที่เกี่ยวข้องพาดพิงถึงทั้ง การทำภารกิจที่เป็นทางการของกลุ่มให้เป็นผลสำเร็จ (ถ้าเป็นกลุ่มที่เป็นทางการ) และการตอบสนอง ความต้องการทางจิตวิทยาของสมาชิกกลุ่ม

ปัจจัยที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ จะช่วยทำให้เห็นความเปลี่ยนแปลงและลักษณะของกลุ่มที่ เปลี่ยนแปลงได้ กลุ่มนั้นไม่ได้ยูนิง ตายตัว หรือเปลี่ยนแปลงไม่ได้ ตามความเป็นจริงแล้ว ความ รู้ในเรื่องกลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงนี้ (group dynamics) ตลอดจนจนทักษะ (skills) ที่เกี่ยวข้องมีส่วนช่วย ให้กลุ่มเกิดการเปลี่ยนแปลงเจริญเติบโต และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แทนที่จะคิดว่า ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม และปัจจัยเกี่ยวกับสมาชิกภาพนั้นตายตัว และมีการกำหนดถึงสิ่งที่กลุ่มทำได้ และทำไม่ได้แล้ว เราจะพบว่าปัจจัยเหล่านั้นสามารถเปิดโอกาสให้กลุ่มเจริญเติบโตได้ และถ้ามีการใช้ปัจจัยเหล่านั้นอย่าง ถูกต้องแล้ว ก็สามารถก่อให้เกิดประโยชน์มากกว่าที่จะเสียประโยชน์

หนังสือเล่มนี้ได้เขียนขึ้นมาภายในขอบข่ายเรื่องจิตวิทยาของกลุ่ม และปัญหาที่ว่าทำงาน ร่วมกับกลุ่มอย่างไร<sup>๖</sup> ผู้เขียนไม่สามารถที่จะทบทวนได้แม้แต่เรื่องเล็กๆ น้อยๆ ที่มีอยู่ในเรื่องต่างๆ ที่ทำได้มากมาย แต่ใครที่จะเสนอตัวอย่างบางตัวอย่าง และตั้งความสนใจมาที่ตัวแปรสำคัญๆ ตลอดจน จนเรื่องสำคัญๆ ที่เกี่ยวข้อง ในที่นี้ให้เรามาดูกันด้วยตัวอย่างของการศึกษาเฉพาะกรณีข้อขัดแย้ง ของการบริหารแรงงานในโรงกลั่นน้ำมัน โรงกลั่นน้ำมันใหญ่แห่งหนึ่งเคยประสบความลำบากในเรื่อง ความสัมพันธ์การบริหารแรงงาน และโรงกลั่นนี้ถูกคุกคามจากคนงานของโรงกลั่นในการลงคะแนน เสียงจะเข้าร่วมกับสหพันธ์แรงงาน (union) ที่ค่อนข้างจะเป็นปรปักษ์และแข็งข้อ ดังนั้น จึงได้มีการ จัดตั้งคณะกรรมการขึ้นหลายคณะ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาใหม่ๆ สำหรับเรื่องต่างๆ ที่คนงานได้นำ เสนอขึ้นมา แต่หลังจากที่มีการประชุมเพียง ๒-๓ ครั้ง คณะกรรมการเหล่านี้ก็ประสบความล้มเหลว ทำอะไรไม่ได้ และทั้งสมาชิกฝ่ายคนงาน และฝ่ายจัดการต่างก็รู้สึกว่ อีกฝ่ายหนึ่ง ช่างดื้อดึง และ แข็ง กระจ่างเสียจริง ๆ

เท่าที่ได้กล่าวมา เรื่องนี้ก็เป็นตัวอย่างธรรมดาของความขัดแย้งในการบริหารงาน อย่างไรก็ตาม โรงกลั่นน้ำมันในตัวอย่างที่กล่าวมานี้ก็ได้ตั้งโครงการฝึกอบรมขึ้น เพื่อช่วยผู้ที่เข้ารับการศึกษา ฝึกอบรม โดยเฉพาะ ในอันที่จะทำให้เขารู้จักคุ้นเคยกับปัญหาของการมีผู้นำกลุ่ม และสมาชิกกลุ่มที่ก่อให้เกิด ประสิทธิภาพ และเพื่อที่จะได้มีความเข้าใจในบางสิ่งบางอย่างอย่างลึกซึ้งในพฤติกรรมของกลุ่มเขาเอง ตลอดจนผลกระทบของพวกเขามีต่อบุคคลอื่น โครงการนี้เป็นเรื่องของ การฝึกอบรมในด้านความ สัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงเป็นเวลา ๒ อาทิตย์เต็มๆ มีผลทำให้ผู้รับการฝึ กอบรมเกิดการเปลี่ยนแปลงในทัศนคติที่สำคัญ และมีความเข้าใจในบุคคลอื่น ในที่สุดแผนการนี้จะมี สมาชิกทั้งหมดของทั้งฝ่ายจัดการและฝ่ายเจ้าหน้าที่วิชาชีพ อาทิเช่น ฝ่ายวิจัยค้นคว้าและฝ่ายวิศวกรรม ให้เข้าร่วมในโครงการ ๒ อาทิตย์นี้ แต่ก่อนที่เป้าหมายนี้จะประสบความสำเร็จ ก็เกิดการเปลี่ยนแปลงบาง อย่างในวิกฤติการณ์ของพวกเขาเสียก่อน

<sup>๖</sup> หนังสือที่ดีที่สุดเล่มหนึ่งในหลาย ๆ เล่มเกี่ยวกับเรื่องนี้ คือ M. Miles, *Learning to Work in Groups* (New York : Bureau of Publications, Teachers College, Columbia Univ., 1959).

ในตอนนี ฝ่ายจัดการได้ตัดสินใจที่จะลองตั้งคณะกรรมการเพื่อการแก้ปัญหาขึ้นอีกชุดหนึ่ง แต่ในครั้งนี้นฝ่ายจัดการมีความเข้าใจถึงการปฏิบัติหน้าที่ของกลุ่มมากขึ้น ซึ่งทำให้สามารถดำเนินการไปในลักษณะที่แตกต่างไปจากเดิมมากทีเดียว ในประการแรกมีสมาชิกฝ่ายจัดการเท่านั้นที่ได้ผ่านโครงการการฝึกอบรมมาโดยตลอด ดังนั้นเขาจึงได้รับการสนับสนุนไว้ก่อนว่า เขาจะมีความรู้สึกไว (sensitive) ขึ้นสำหรับปัญหาของกลุ่ม เขาเหล่านี้จึงได้ถูกตั้งขึ้นเป็นคณะกรรมการ ประการที่สองกลุ่มได้รับคำสั่งที่จะไม่ทำการวินิจฉัยสั่งการ (ในความพยายามครั้งก่อนนี้ การกระตุ้นให้เกิดการวินิจฉัยสั่งการเป็นผลทำให้มีการแบ่งแยกความคิดเห็นออกเป็น ๒ ฝ่าย ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดเร็วไปกว่าที่ควรจะเป็น) แต่ให้สำรวจเรื่องราวที่แน่นอน โดยมีจุดประสงค์เพื่อที่จะหาทางเลือก ประการที่สาม สมาชิกฝ่ายจัดการได้รับการแนะนำอย่างระมัดระวังในการที่จะยินยอมให้มีความคิดริเริ่มเพื่อหาเวลาการประชุม สถานที่ ตลอดจนรายละเอียดในวาระการประชุมร่วมกับสมาชิกฝ่ายคนงาน

นับแต่เริ่มแรก คณะกรรมการเหล่านี้มีบรรยากาศที่แตกต่างกันมาก เขาได้รับทราบถึงการแก้ปัญหามากกว่าที่จะมัววิตกกังวลว่าสมาชิกคนใดมีสถานภาพอย่างไร และจริงๆ แล้วคณะกรรมการก็ได้คิดสร้างข้อเสนอ ซึ่งทำให้ความพยายามของสหพันธ์แรงงานที่เป็นปรปักษ์ในอันที่จะรวบรวมโรงกลั่นน้ำมันนั้นต้องสลายตัวไปอย่างสิ้นเชิง แม้ว่าในกรณีดังกล่าวจะเป็นการยากที่จะชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างเหตุผลที่แน่นอนก็ตาม แต่ก็ยังมีเรื่องเล็กๆ ที่จะอภิปรายกันได้ นั่นก็คือ พลัอันสำคัญที่จะช่วยปรับปรุงได้ ก็คือ การฝึกอบรมสมาชิกบางคน ซึ่งจะมีผลทำให้สมาชิกของกลุ่มมีประสิทธิผลและมีการเข้าใจอย่างลึกซึ้งในการบริหารมากขึ้น ทั้งนี้ นับเป็นผลจากการฝึกอบรมที่ว่ากลุ่มประกอบขึ้นได้อย่างไร และดำเนินการไปได้อย่างไรนั่นเอง

**การฝึกอบรมเพื่อประสิทธิผลแก่บรรดาสมาชิกภาพของกลุ่ม และภาวะการเป็นผู้นำโดยวิธีการใช้ห้องทดลอง (Laboratory methods)** ตัวกำหนดที่สำคัญอย่างหนึ่งสำหรับประสิทธิผลของกลุ่มก็คือ ความรู้สึกอ่อนไหว (sensitivity) ของสมาชิกในกลุ่ม และผู้นำที่เป็นทางการที่มีต่อชนิดของปัญหาที่กลุ่มได้ก่อให้เกิดขึ้น ในการติดต่อสื่อสาร ที่อาจเกิดขึ้นโดยตั้งใจหรือมิได้ตั้งใจนั้น ถ้าสมาชิกไม่ได้ให้ความสนใจต่อกันแล้วก็จะทำให้ขาดความนับถือที่พึงมีต่อกัน ความต้องการในสถานภาพ ความปลอดภัย ความสนใจ อิทธิพล และความสะดวกสบาย ซึ่งเป็นไปตามอารมณ์ของสมาชิกนั่นเอง จะเป็นเหตุที่ทำให้เขาไม่ฟังผู้อื่น ผู้นำที่ไม่ได้มีความรู้สึกถึงปัญหาข้างต้น และคอยเร่งให้กลุ่มมีการปฏิบัติการต่อกันก่อนที่กลุ่มจะได้มีการเตรียมตัวเตรียมใจที่จะสนใจในเรื่องภาระหน้าที่ของกลุ่ม ผู้นำที่ยึดในความคิดเห็นที่แตกแยกเป็น ๒ ฝ่าย อันเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเร็วกว่าที่ควรจะเป็น ซึ่งเป็นผลจากการใช้วิธีการรัฐสภา (parliamentary procedures) ในระยะแรกนั้น มักจะเป็นทางนำไปสู่การลงคะแนนเสียงในทางเลือกที่มีอยู่แล้ว ก่อนที่จะมีโอกาสดิหาทางเลือกใหม่ๆ บางประการที่มีลักษณะสร้างสรรค์มากกว่า การที่ผู้นำหรือสมาชิกไม่มีความรู้สึกอ่อนไหว (insensitive) ถึงความแตกต่างทางสถานภาพภายในกลุ่มนั้น จะเป็นการปิดช่องทางการติดต่อสื่อสารอีกด้วย เว้นไว้แต่ว่าจะได้มีการวิเคราะห์ถึงความแตกต่างทางสถานภาพดังกล่าว ผู้นำหรือสมาชิกที่

ไม่ได้บันทึก และประเมินผลปทัสถาน (norm) ของกลุ่ม ตลอดจนความกดดันที่มีต่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งเกิดขึ้นมาจากกฎเกณฑ์ของกลุ่มดังกล่าว ปัญหาเหล่านี้และปัญหาอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นในกลุ่มเป็นส่วนใหญ่ นั้นนับได้ว่าเป็นปัญหาเรื้อรัง แต่เมื่อสมาชิกไม่ได้ทราบถึงปัญหาเหล่านั้น เขาจึงไม่สามารถทำอะไรได้ ถึงกระนั้นความเจริญเติบโตและประสิทธิภาพของกลุ่มก็ยังคงขึ้นอยู่กับความเข้าใจในปัญหาดังกล่าว และการเข้าเกี่ยวข้องกับปัญหาเหล่านั้นอย่างมีเหตุผล

ยังมีวิธีหนึ่งซึ่งมีผลมากในการช่วยให้กลุ่มมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นั่นก็คือ การฝึกอบรมหรือการศึกษาทบทวนโดยใช้วิธีการในห้องทดลอง<sup>๗</sup> (laboratory method of training or re-education) ฐานคติสำคัญที่เน้นในแบบแผนของการฝึกอบรมนี้ ก็คือ

(๑) บุคคลสามารถเรียนรู้ได้อย่างดีที่สุดจากการวิเคราะห์ถึงประสบการณ์ทางด้านจิตใจที่มีอยู่ “ที่นี่ ในขณะนี้” (here-and-now) ของตัวเขาเอง

(๒) ข้อมูลที่เกี่ยวข้องซึ่งทำให้การเรียนรู้ดังกล่าวสามารถเกิดขึ้นได้ดีที่สุดก็คือ ความรู้สึก ปฏิกริยาโต้ตอบ และจากการสังเกตบุคคลอื่น ๆ ที่เขามีปฏิกริยาต่อกัน และ ด้วยเหตุผลหลาย ๆ ประการ จะทำให้เขายับยั้งกันและกันได้อย่างมีระบบ

(๓) การฝึกอบรมแบบการใช้ห้องทดลอง ซึ่งได้ทำขึ้นอย่างเหมาะสมนั้น จะสามารถเอาชนะพลังที่เป็นปฏิปักษ์ต่อความรู้สึก ปฏิกริยาที่โต้ตอบกัน และการสังเกตต่าง ๆ ที่มีร่วมกันได้ และดังนั้น การฝึกอบรมจึงทำให้ผู้มีส่วนได้เรียนรู้ในระดับที่ไม่มีอะไรมาขัดกั้น และเป็นระดับที่จะทำให้เกิดผลเป็นจริงได้

(๔) พลังที่จะเอาชนะได้ ก็คือ ทศนคติในการเรียนรู้ทางด้านวัฒนธรรมที่สำคัญอันเกี่ยวกับสิ่งที่ถูกต้องในการพูดคุยกัน และทัศนคติที่ว่าคนเราจะเรียนรู้ได้อย่างไร (ยกตัวอย่างเช่น “คน ๆ หนึ่งไม่ควรพูดบางสิ่งบางอย่างอย่างจริงจังในลักษณะที่เป็นการวิพากษ์วิจารณ์อีกบุคคลหนึ่ง” หรือ “วิธีหนึ่งที่บุคคลจะเรียนรู้ได้ ก็คือ การฟังและการอ่านข้อเขียนของผู้เชี่ยวชาญ”) เป็นต้น

วิธีการใช้ห้องทดลองนั้นทำหายและได้เปลี่ยนทัศนคติบางอย่างเหล่านั้นได้สำเร็จ และทำให้เกิดความเป็นไปได้ที่ผู้เข้าร่วมจะมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในคนอื่น ๆ และมีความเข้าใจในปฏิกริยาโต้ตอบและความรู้สึกของคนอื่น ๆ อันเกี่ยวกับเหตุการณ์ของกลุ่มที่เขามีส่วนร่วมและมีการสังเกตร่วมกัน

ในการฝึกอบรมได้มีการนำเอาเครื่องมือหลายชนิดมาใช้ เพื่อช่วยให้การเรียนรู้ชนิดนี้ง่ายขึ้น ลำดับตั้งแต่การแสดงตามบทบาทจำลอง (role-playing) ติดตามด้วยการวิเคราะห์การกระทำของผู้แสดงบทบาทนั้น ๆ ทีละคน เพื่อที่จะไม่ต้องสร้างโครงสร้างของกลุ่มฝึกที่ใช้ความรู้สึกเป็นการแสดงออก (sensitivity-training groups) ซึ่งสมาชิกก็ได้รับถึงกระบวนการของการสร้างกลุ่มอย่างแท้จริงมาแล้ว

<sup>๗</sup> สำหรับคำอธิบายในรายละเอียดของการฝึกอบรมชนิดนี้ อ้างถึง E.H. Schein, and W.G. Bennis, **Personal and Organizational Change Through Group Methods** (New York: Wiley, 1965).

ตั้งแต่เริ่มแรก และได้วิเคราะห์ถึงกระบวนการซึ่งเขาจะใช้กันด้วย<sup>๘</sup> ตัวอย่างเช่น กลุ่ม ๆ หนึ่งอาจพบว่าในระยะแรกของการเริ่มต้นของกลุ่ม (หลัง ๓-๖ ชั่วโมง ของการพบปะสนทนากันแล้ว) ว่า (๑) นับเป็นการยากที่จะมีการตกลงยินยอมกันในหัวข้อเรื่องที่จะถกเถียงอภิปราย และ (๒) โดยแท้จริงแล้วสมาชิกจะไม่ฟังกัน หรือให้ความสนใจแก่กันมากนัก ดังนั้น เรื่องของการเกี่ยวข้องกันเป็นส่วนบุคคล (สมาชิกแต่ละคนมีความต้องการของตัวเอง) อาจจะเป็นการเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องด้วยอย่างลึกซึ้ง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญประการแรกมากกว่าการเข้าเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ๆ หรือการปฏิบัติภารกิจของกลุ่มโดยทั้งหมด และด้วยเหตุนี้ความยากลำบากในการตัดสินใจที่จะเลือกหัวข้อหนึ่งหัวข้อใด จึงเป็นเรื่องที่อธิบายได้ง่าย

เมื่อผู้เข้ามามีส่วนร่วมได้มีประสบการณ์นี้จากการทดลองในห้องทดลองแล้ว บ่อยครั้งเขามักจะพบว่าเหตุการณ์ที่คล้ายคลึงกันนั้นกำลังเกิดขึ้นในกลุ่มงาน และคณะกรรมการในองค์การของเขา แต่ไม่มีใครเลยที่คอยระมัดระวังถึงสิ่งดังกล่าว ดังนั้น เขาจึงไม่สามารถที่จะทำอะไรกับสิ่งเหล่านั้นได้ แต่ถึงกระนั้น เมื่อไรที่ปัญหาได้ถูกชี้ให้เห็นชัด แม้ว่าจะเป็นสิ่งง่าย ๆ เช่น การให้คณะกรรมการมีเวลาเพียงพอที่จะแนะนำให้สมาชิกได้รู้จักคนอื่น และสมาชิกเหล่านั้นก็รู้สึกว่าคุณานะเป็นสมาชิกของกลุ่ม (ซึ่งจะใช้เวลาในการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ ที่ไม่ตึงเครียดนัก ไม่มากไปกว่า ๑ หรือ ๒ ชั่วโมง) หลังจากนั้น อาจจะเป็นไปได้ที่กลุ่มจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้จะต้องประสพกับปัญหาที่ตั้งเครียดก็ตาม โครงการฝึกอบรมของโรงกลั่นน้ำมัน ทำให้เกิดมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งชนิดนี้ขึ้น ซึ่งทำให้เกิดความเป็นไปได้ที่สมาชิกของฝ่ายจัดการจะสร้างบรรยากาศของการแก้ปัญหาในเรื่องคณะกรรมการการบริหารแรงงานที่เกิดขึ้นใหม่ได้ดียิ่งขึ้น

ปัญหาประการหนึ่งที่มีมักจะเกิดขึ้นเสมอ เมื่อกล่าวถึงการฝึกอบรมในการใช้ห้องทดลองนั้นเกี่ยวกับเนื้อหาที่ว่า เขาเรียนอะไร ตัวอย่างเช่น การสอนนี้เป็นของการฝึกอบรมที่พยายามจะสอนถึงวิธีการของภาวะการเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตยหรือเปล่า และด้วยวิธีการอบรมแบบนี้ จะเป็นการทำลายตำแหน่งอำนาจหน้าที่ต่าง ๆ และสิทธิในการใช้อำนาจตามประเพณีนิยม จนถึงกับเป็นทางนำไปสู่ “ความเสมอภาคในการมีอำนาจ” (power-equalization) มากขึ้นหรือไม่ ถ้าเป็นจริงดังนั้น มันจะไม่เป็นการทำลายรูปลักษณะการจัดตั้งของหลายองค์การที่มีอยู่หรือ ดังเช่น องค์การทหารหรือในโรงงานอุตสาหกรรมที่ต้องมีการสวมนวไวัซึ่งอำนาจหน้าที่บางตำแหน่ง และต้องให้มีการรวมอำนาจอย่างยิ่งต่อไปหรือไม่

คำตอบสำหรับปัญหาเหล่านี้ยังเป็นที่สับสน ค่านิยมในขั้นสุดท้ายที่อาจจะติดต่อสื่อสารให้ทราบได้โดยการฝึกอบรมแบบการใช้ห้องทดลอง ก็คือ (๑) ความรู้สึกผูกพันที่มีเพิ่มขึ้นต่อความรู้สึกอยาก

<sup>๘</sup> กลุ่มดังกล่าวถูกเรียกโดยทั่วไปว่า กลุ่ม-ที (T-groups) (การฝึกอบรม) และเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในการฝึกอบรมด้านมนุษยสัมพันธ์ การวิเคราะห์ต่อไปในเรื่องที่ว่ากลุ่มดังกล่าวจะสร้างประสบการณ์ในการเรียนรู้ที่มีพลังได้อย่างไร และทำไมนั้น อาจหาได้ที่ L.P. Bradford, J.R. Gibb, และ K.D. Benne (eds.), *T-Group Theory and Laboratory Method* (New York: Wiley, 1964). และใน E.H. Schein และ W.G. Bennis, *Op. cit.*

สอบถาม (a spirit of inquiry) และวิธีการศึกษาโดยการวินิจฉัย (diagnostic approach) เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสถานการณ์ต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งทั้งสองสิ่งนี้มีคุณค่าทางการวิทยาศาสตร์ที่สำคัญยิ่ง และ (๒) ความรู้สึกผูกพันกับค่านิยมของการติดต่อสื่อสารที่เปิดเผยและซื่อสัตย์ และไม่ว่าจะเป็นในสิ่งใดก็ตามที่เห็นว่าเหมาะสม ในแง่ของความรู้สึกอยากสอบถาม (the spirit of inquiry) นั้น อาจจะเป็นไปได้ว่า ความเข้าใจอันสำคัญซึ่งได้มาจากการฝึกอบรม ก็คือ กลุ่มควรจะดำเนินการด้วยอำนาจ ทั้งนี้ เพื่อเป้าหมายของกลุ่มจะได้เป็นผล การสรุปความนี้ ถ้ากระทำบนรากฐานของการประเมินในปัจจุบันต่าง ๆ ด้วยความระมัดระวังแล้ว ก็มีความถูกต้อง (valid) อย่างสมบูรณ์ และไม่ขัดกับปรัชญาของการฝึกอบรมแบบการใช้ห้องทดลอง แต่ความรู้สึกผูกพันที่จะก่อให้เกิดความรู้สึกร่วมกัน และมีปฏิริยาโต้ตอบกันนั้น หมายถึงการทำให้เป็นประชาธิปไตย (democratization) ในบางส่วนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ตรงกันข้าม การใช้อำนาจหน้าที่โดยชอบธรรมอย่างมีประสิทธิภาพนั้นหมายความว่า การจำกัดการติดต่อสื่อสาร ในข่าวสารข้อมูลของภาระหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง และความรู้สึกที่ไม่อยากจะยุ่งเกี่ยว อย่างเป็นระบบในเรื่องของประสิทธิภาพ ดังนั้น การสอนคนให้รู้ถึงคุณค่าของการเปิดเผยและซื่อสัตย์ต่อกันมากขึ้นนั้น อาจเป็นการทำลายอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการอยู่บ้าง อย่างไรก็ตาม สิ่งสำคัญที่ต้องคิดไว้เสมอ ก็คือ การตัดสินใจจากหลักฐานของการวิจัยค้นคว้าจากสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีมากขึ้นเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ ซึ่ง ได้รับการสนับสนุนในฐานะเป็นสิ่งจำเป็นนั้น ได้เป็นการพิสูจน์ว่า อำนาจหน้าที่ไม่ใช่เป็นเพียงแต่สิ่งที่ไม่จำเป็นเท่านั้น แต่เป็นสิ่งที่ไม่มีประสิทธิภาพด้วย ทั้งนี้ เพราะอำนาจหน้าที่ได้สร้างปัญหาที่เกี่ยวกับมนุษย์นานาชาติ อันเป็นการทำลายการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่นั่นเอง ดังที่ปรากฏในการค้นคว้าวิจัยส่วนมากอันได้กล่าวไว้แล้วในบทที่ ๔ ได้แสดงให้เห็นแล้วว่า ระบบของอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการมีแนวโน้มที่จะขึ้นอยู่กักรูปแบบของมนุษย์ที่เป็นจริง ไปไม่ได้ และดังนั้น จึงก่อให้เกิดการแสดงที่เป็นปฏิปักษ์ต่อองค์กรจากกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ

วิธีการแก้ปัญหาในเรื่องนี้ขึ้นอยู่กับการระมัดระวังเกี่ยวกับปัจจัยในการทำงานต่าง ๆ ที่สำคัญขององค์กร และจะต้องรู้ว่าเมื่อใดจึงจะเป็นการเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมที่จะแสดงถึงความเปิดเผยและความซื่อสัตย์ออกมา การระมัดระวังชนิดนี้อาจจะพัฒนาได้ดีที่สุดจากการฝึกอบรม ชนิดที่สอนให้ถึงความรู้สึกอยากสอบถาม (spirit of inquiry) และค่านิยมของการเปิดเผย ดังนั้น สำหรับการฝึกอบรมชนิดนี้ คนเราจึงต้องมีการเปิดเผยต่อกันบ้างในระหว่างระยะเวลาที่มีการฝึกอบรม ทั้งนี้ เพื่อผู้มีส่วนในการฝึกอบรมจะได้เรียนรู้ถึงค่านิยมอย่างใดอย่างหนึ่งดังกล่าวข้างต้น

กล่าวโดยสรุปแล้ว ปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่น่าไปสู่ประสิทธิผลของกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นการทำงานหรือการให้ความต้องการทางจิตวิทยาของสมาชิกได้รับการตอบสนอง นั่นก็คือ ความรู้สึกอันไว (sensitivity) และทักษะ (skills) ของสมาชิกและผู้นำในการวินิจฉัยและเข้าเกี่ยวข้องกับปัญหาของกลุ่ม ความรู้สึกอันไวและทักษะดังกล่าวนี้ อาจได้มาด้วยวิธีการจัดให้มีการใช้ห้องทดลอง ซึ่งผู้มีส่วนร่วมจะได้เรียนรู้ถึงประสบการณ์และความรู้สึกของเขาเองในสถานการณ์ของกลุ่ม จากการใช้การฝึกอบรมดังกล่าว อาจปรับปรุงประสิทธิภาพของกลุ่มได้ แต่ก็ต้องมีความระมัดระวังในเรื่องนี้ เพื่อที่จะให้แน่ใจว่าค่านิยมและฐานคติของการฝึกอบรมแบบการใช้ห้องทดลองนั้น สอดคล้องกันกับค่านิยม

และฐานคติขององค์การ เริ่มตั้งแต่การฝึกอบรมชนิดนี้เข้ามามีบทบาทในระบบขององค์การที่กำลังดำเนินอยู่

**ประวัติและประเพณีของกลุ่ม** ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงในภาวะการเป็นผู้นำของกลุ่ม (group leadership) ผู้นำคนใหม่มักจะพบว่า เขาไม่สามารถที่จะกำหนดแนวความคิดโดยเฉพะอย่างใดอย่างหนึ่ง ถึงวิธีการที่กลุ่มควรจะปฏิบัติได้ จนกว่าเขาจะปรับตัวเองให้เข้ากับปทัสถาน (norms) และประเพณีที่สำคัญของกลุ่ม ถ้าหากเขายังยืนกรานอยู่ เขาอาจจะลดประสิทธิผลของกลุ่ม หรือทำลายการคงอยู่ของกลุ่มอย่างใดอย่างหนึ่งลงไป ผู้บริหารที่เพิ่งพบทฤษฎีของภาวะการเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย และพยายามนำเอาทฤษฎีนั้นมาใช้กับกลุ่มงาน ซึ่งมีประวัติและประเพณีแบบอัตตาธิปไตย (autocratic) มักจะพบกับอุปสรรค สิ่งนี้อาจเกิดขึ้น ก็ได้ ภายใต้รูปแบบ (style) ที่กลุ่มไม่คุ้นเคยนั้น จะทำให้กลุ่มทำงานด้อยลง ซึ่งอาจจะเป็นการทำให้ผู้บริหารสรุปไปอย่างผิด ๆ ว่ารูปแบบประชาธิปไตยนั้นใช้ไม่ได้ผล อาจจะเป็นการยากที่กลุ่มจะเปลี่ยนจากระบบภาวะการเป็นผู้นำแบบอัตตาธิปไตยไปสู่ระบบประชาธิปไตย เช่นเดียวกับที่เป็นการยากที่จะเปลี่ยนจากระบบประชาธิปไตยไปสู่อัตตาธิปไตย

**แบบแผนของกลุ่มในองค์การ** ถ้าบุคคลในกลุ่มไม่สามารถพบกันแบบประจัญหน้าได้ทุกขณะแล้ว การพิจารณาถึงสายใยของการติดต่อสื่อสาร (communications network) ที่เป็นอยู่จะเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ตลอดจนผลของสายใยที่มีต่อการปฏิบัติงานของกลุ่มด้วย ตัวอย่างเช่น เป็นที่เห็นได้ชัดว่าความรู้สึกในการมีส่วนร่วมของบุคคลจะเกี่ยวข้องกับตำแหน่งหน้าที่ของเขาตามสายใยของการติดต่อสื่อสาร และประกอบกับภาวะการเป็นผู้นำในกลุ่มอาจเกิดขึ้นมาจากตำแหน่งหน้าที่ฝ่ายกลางมากขึ้น หรือการติดต่อสื่อสารแบบรวมอำนาจที่มากเกินไป (the over-centralized communications) ในการดำเนินการเกี่ยวกับภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอาจจะมีประสิทธิผลมาก แต่ถ้าหากมีการเปลี่ยนแปลงในภาระหน้าที่แล้ว การพัฒนาในวิธีการแก้ปัญหาใหม่ ๆ จะเกิดขึ้นน้อย หรือข่าวสารข้อมูลอาจสูญหายไป หรือถูกบิดเบือนไปอย่างรวดเร็ว ในขณะที่ผ่านตัวเชื่อมโยงทางการติดต่อสื่อสารที่แยกจากกัน<sup>๙</sup>

**สัญชาตญาณ (perceptions) ของผู้นำเกี่ยวกับสมาชิกของกลุ่ม** จากการศึกษาอย่างกว้างขวางเกี่ยวกับชนิดของกลุ่มที่ได้รับมอบหมายภารกิจ (task groups) ที่แตกต่างกันนี้ ฟิดเลอร์ (Fiedler) สามารถแสดงให้เห็นอย่างถูกต้องตรงกันว่า กลุ่มที่มีประสิทธิผล ไม่ว่าจะเป็นที่มาของบทบาทหน่วยทหารรถถัง หรือกลุ่มทางธุรกิจการค้า จะถูกกำหนดลักษณะโดยความสัมพันธ์เฉพาะอย่างหนึ่งอย่างใดระหว่างผู้นำและผู้ตาม<sup>๑๐</sup> ฟิดเลอร์ได้พบว่า ผู้นำที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มที่มีประสิทธิผลมีแนวโน้มที่จะเข้าใจ (perceive) ถึงความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เขาพิจารณาว่าสมาชิกของกลุ่มที่ดีที่สุด

<sup>๙</sup> ตัวอย่างของการค้นคว้าวิจัยแบบนี้ ดูได้ที่ H.J. Leavitt. "Some Effects of Certain Communication Patterns on Group Performance," *J. Abnorm. Soc. Psychol.*, 1951, 46, pp. 38-50.

<sup>๑๐</sup> F.E. Fiedler, *Leader Attitudes and Group Effectiveness* (Urbana: Univ. of Illinois Press, 1958).



และเร็วที่สุดนั้นเป็นอย่างไร มากกว่าผู้นำที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มที่มีประสิทธิผลน้อยกว่า อาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ลักษณะอย่างหนึ่งของกลุ่มที่มีประสิทธิผล ก็คือ ผู้นำที่ได้รับการยอมรับจะมีความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างสมาชิกทั้งหลายของเขามากกว่านั่นเอง (จะไม่ใช่กรณีนี้ ถ้าหากผู้นำที่เป็นทางการของกลุ่มไม่ได้รับการยอมรับจากสมาชิก ในที่นี้ การที่เขามีความเข้าใจในสมาชิกกลุ่มว่าเป็นอย่างไรนั้น ไม่มีความสัมพันธ์ (correlate) กับประสิทธิผลของกลุ่ม) แต่ก็ไม่เป็นสิ่งที่เห็นได้ชัดว่า เมื่อใดผู้นำของกลุ่มที่มีประสิทธิผลทำที่ว่าจะคัดค้านคนงานที่เร็วที่สุดของเขา ในขณะที่ผู้นำของกลุ่มที่มีประสิทธิผลน้อยกว่ายังคงยอมรับบุคคลดังกล่าวนั้นต่อไป หรือนั่นจะเป็นเพียงผลสะท้อนธรรมชาติต่อการเข้าใจอย่างถูกต้องของผู้นำแบบแรกตามความเป็นจริงมากกว่า ซึ่งสิ่งนี้จะสามารถช่วยเขาให้ใช้ทรัพยากรได้เหมาะสมยิ่งขึ้น

### ภาวะการเป็นผู้นำแบบเน้น “งาน” (task) และผู้นำแบบ “อารมณ์สังคม” (socio-emotional leadership)

คำจำกัดความตามที่ถูกเขียนได้ให้ไว้ระหว่างหน้าที่ที่เป็นทางการที่จะทำให้ ภาวะหน้าที่สำเร็จผลลงได้ และหน้าที่ทางจิตวิทยา ในการทำให้ความต้องการทางอารมณ์ของสมาชิกได้รับการตอบสนองนั้น เราได้ศึกษามาแล้วในกลุ่มที่จัดขึ้นในห้องทดลอง เป็นที่ทราบกันว่ากลุ่มต้องทำหน้าที่ทั้งสองอย่างนี้ในระดับใดระดับหนึ่ง และพฤติกรรมของภาวะการเป็นผู้นำจะช่วยให้กลุ่มประสบผลสำเร็จในอย่างหนึ่งอย่างใดได้ นักจิตวิทยาสังคมบางท่านได้เรียกสิ่งเหล่านี้ว่า “ภาวะหน้าที่” และพฤติกรรม “อารมณ์สังคม” เบลส์ (Bales) ได้พัฒนาระบบขึ้นมาระบบหนึ่ง เพื่อจัดอัตราพฤติกรรมของแต่ละบุคคล และแบ่งแยกพฤติกรรมนั้น ๆ โดยพิจารณาจากการปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละแบบ<sup>๑๑</sup>

การศึกษาถึงกลุ่มหลาย ๆ กลุ่มที่ทำหน้าที่หลาย ๆ อย่างนั้น เขาได้พบว่า ผู้นำที่จะปฏิบัติ “ภารกิจ” นั้น ไม่จำเป็นที่จะต้องเป็นบุคคลคนเดียวกับผู้นำทางอารมณ์สังคม ตามความเป็นจริงแล้วบทบาททั้ง ๒ แบบนี้มีแนวโน้มโดยทั่วไปที่จะเกิดขึ้นในตัวบุคคลที่มีใจคนเดียวกัน เป็นที่น่าสนใจที่จะกำหนดว่ากลุ่มในองค์การได้สร้างผู้นำแบบไม่เป็นทางการของมันขึ้นเอง ทั้งนี้ เพราะผู้นำที่เป็นทางการนั้นไม่สามารถช่วยให้สมาชิกกลุ่มตอบสนองความต้องการทางอารมณ์สังคมของเขาได้

**เมื่อไรจึงจะใช้กลุ่ม กลุ่มกับ (vs.) การปฏิบัติงานของปัจเจกชน** จากการศึกษาวิจัยจำนวนมากเกี่ยวกับปัญหาที่ว่า ไม่ว่าจะงานของกลุ่มหรือปัจเจกชนนั้น เราสามารถจะใช้ให้เป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาของการทำงานที่มีประสิทธิผลให้มากขึ้นได้อย่างไร สำหรับเรื่องนี้ไม่มีคำตอบที่แน่นอนเด็ดขาด แต่ก็มีการชี้ให้เห็นถึงตัวแปร (variables) ที่สำคัญบางประการ และมีการแสดงให้เห็นถึงความเชื่อบางอย่างด้วย ตัวอย่างเช่น เป็นที่เชื่อกันว่าปัญหาที่เกี่ยวกับเรื่องความเสี่ยงนั้น การตัดสินใจของกลุ่มจะเป็นผลของความคิดที่รอบคอบมากกว่าจะปล่อยให้เป็นการตัดสินใจของ

<sup>๑๑</sup> R.F. Bales, "Task Roles and Social Roles in Problem-Solving Groups" ใน Eleanor E. Maccoby, T.M. Newcomb และ E.L. Hartley (eds.), *Readings in Social Psychology*. 3rd ed. (New York: Holt, Rinehart, and Winston, 1958).

บุคคลหนึ่งบุคคลใด แต่จากการค้นคว้าของ มาร์ควิส (Marquis) วาลลาซ (Wallach) และบุคคลอื่น ๆ<sup>๑๒</sup> ได้แสดงให้เห็นว่า แนวโน้มในทางตรงกันข้ามกับที่กล่าวแล้ว ได้เกิดขึ้นในบ่อยครั้ง

เป็นที่เชื่อกันโดยทั่วไปว่า กลุ่มนั้นปฏิบัติการไปอย่างเชื่องช้าและขาดประสิทธิภาพ ถึงกระนั้นหลักฐานจากการศึกษาเฉพาะกรณีได้แสดงให้เห็นว่า ถ้ากลุ่มประกอบไปด้วยสมาชิกซึ่งมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และเรียนรู้ถึงการที่จะทำงานร่วมกันอย่างดีแล้ว กลุ่มก็สามารถที่จะทำงานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากกว่าที่จะปล่อยให้สมาชิกคนใดคนหนึ่งกระทำตามลำพัง ทั้งนี้ เพราะในการทำการวินิจฉัยสั่งการนั้น กลุ่มสามารถรวบรวมและทำให้ข่าวสารข้อมูลที่จำเป็นผ่านไปตามกระบวนการได้อย่างรวดเร็วกว่า อย่างไรก็ตาม เป็นความจริงที่ว่าถ้าหากกลุ่มไม่มีความไว้วางใจ และความเชื่อมั่นระหว่างกันเสียแล้ว กลุ่มจะทำงานได้ช้าและมีประสิทธิภาพน้อยกว่าการทำงานของบุคคลหนึ่งบุคคลใดแต่ผู้เดียว

เป็นที่เชื่อกันว่ากลุ่มสามารถมีภาวะสร้างสรรค์มากกว่าปัจเจกชน ทั้งนี้ เพราะการกระตุ้นซึ่งกันและกันของสมาชิกอาจทำให้บุคคลอื่น ๆ ได้รับการกระตุ้นด้วย แต่ข้อพิสูจน์นี้จะจริงได้ภายในสิ่งแวดล้อมที่แน่นอนบางอย่างเท่านั้น อาทิเช่น การมีบรรยากาศแบบที่ไม่ต้องมีภาระประเมินผลในกลุ่มหรือการมีโครงสร้างของการวินิจฉัยสั่งการที่เหมาะสมกับภาระหน้าที่ และการมีเวลาอย่างเพียงพอที่จะแสดงออกซึ่งความคิดอันแปลก ๆ เป็นต้น และข้อพิสูจน์ดังกล่าวจะต้องขึ้นอยู่กับชนิดของภาระหน้าที่ด้วย<sup>๑๓</sup> อาทิเช่น งานที่เกี่ยวกับการรวบรวมข้อมูลอย่างกว้างขวาง หรืองานที่ต้องมีการประเมินผลอย่างซับซ้อนระหว่างทางเลือกชนิดต่าง ๆ เป็นต้น สำหรับกลุ่มแล้ว ความผิดพลาดในการวินิจฉัยสั่งการจะเห็นได้ชัดก่อนที่จะมีการลงมือกระทำใด ๆ มากกว่าที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งจะพยายามคิดถึงทางเลือกทั้งหมดด้วยตนเอง

วิธีการที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งในการที่จะกำหนดว่า จะใช้กลุ่มในการวินิจฉัยสั่งการหรือไม่ นั้น เกี่ยวข้องกับการประเมินผลที่ว่า จะดำเนินการกับการวินิจฉัยสั่งการนั้นไปทำไม และจะอย่างไร คนเรามีที่หว่าจะทำกรวินิจฉัยสั่งการได้สำเร็จ เมื่อเขามีเครื่องมือที่จะกระทำกรวินิจฉัยสั่งการนั้นมากกว่าคนที่ถูกบังคับให้ทำ ดังนั้น ถ้าเราจะวิพากษ์วิจารณ์ถึงการดำเนินการที่มีประสิทธิผลแล้ว การพิจารณาถึงผู้ดำเนินการให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้จึงนับว่าเป็นสิ่งสำคัญ หรือแม้แต่เพียงการถามผู้ดำเนินการเหล่านั้นถึงปัญหาที่เขาเห็นในการวินิจฉัยสั่งการที่เสนอมา เหล่านี้เป็นต้น

ถ้าเราจะใช้กลุ่มให้กระทำภาระหน้าที่แล้ว เราก็ต้องพิจารณาถึงการที่ผู้นำต้องตระหนักและเข้าใจในบางสิ่งบางอย่างเกี่ยวกับปัจจัยที่มีการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม ตลอดจนปัจจัยทางสมาชิกภาพ ซึ่งเราได้พิจารณามาแล้วข้างต้น ถ้าเขาตระหนักและเข้าใจในสิ่งดังกล่าวแล้ว เขาจะยิน

<sup>๑๒</sup> M.A. Wallach, N. Kogan, and D.J. Bem, "Group Influence on Individual Risk Taking," *J. Abnorm. Soc. Psychol.*, 1962, 65, pp. 75-86; D.G. Marquis, "Individual Responsibility and Group Decisions Involving Risk," *Ind. Mgt. Rev.*, 1962, 3, pp. 8-23.

<sup>๑๓</sup> D.W. Taylor, P.C. Berry, and C.H. Block, "Does Group Participation When Using Brainstorming Facilitate or Inhibit Creative Thinking?" *Admin. Science Quart.*, 1958, 3, pp. 23-47.

ยอมให้กลุ่มได้มีการพัฒนาและใช้หลักของเหตุและผล จนกลายเป็นหน่วยงานที่เกิดประสิทธิผลก่อนที่จะหวังในการปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับสูง แต่ถ้าเขาละเลยปัจจัยเหล่านี้แล้ว เขาอาจจะเดินไปสู่หลุมพรางของกลุ่มบุคคลที่มาอยู่ร่วมกัน และทำหน้าที่ที่เป็นเหมือนกลุ่มทางจิตวิทยาที่เกิดประสิทธิผลโดยอัตโนมัติได้ ถ้าหากสมาชิกของกลุ่มเกิดทำตามภารกิจที่คาดหวังไว้ไม่ได้ เขาอาจจะสรุปอย่างผิด ๆ ก็ได้ว่ากลุ่มนั้นไม่ก่อให้เกิดประสิทธิผลแต่อย่างใด สิ่งที่เขาไม่ได้ตระหนัก ก็คือ ในตอนแรกนั้นไม่ได้มีกลุ่มอยู่ มีแต่เพียงบุคคลมาอยู่ร่วมกันเท่านั้น ส่วนที่สำคัญอย่างหนึ่งของการฝึกอบรมแบบการใช้ห้องทดลองที่มีต่อกลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลง (group dynamics) ก็คือ การทำให้บุคคลมีความรู้สึกอันไวต่อความซับซ้อนของกลุ่ม และทราบถึงระยะเวลาและพลังงานที่จะต้องใช้เวลาแต่เริ่มแรก เพื่อที่จะได้มาซึ่งการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลในเวลาต่อมานั่นเอง

## ปัญหาระหว่างกลุ่มในองค์กร

ปัญหาสำคัญประการแรกของกลุ่มต่างๆ ในองค์กร ก็คือ ทำอย่างไรกลุ่มจึงจะสามารถทำให้ทั้งเป้าหมายขององค์กรและความต้องการของสมาชิกเป็นผลได้ ปัญหาสำคัญประการที่สอง ก็คือ จะสร้างสถานการณ์ระหว่างกลุ่ม ในอันที่จะช่วยส่งเสริมผลผลิตของแต่ละกลุ่ม โดยปราศจากการทำลายความสัมพันธ์ต่าง ๆ ตลอดจนให้มีการประสานงานระหว่างกลุ่มได้อย่างไร ปัญหานี้มีอยู่ก็เพราะเหตุที่กลุ่มเริ่มมีความผูกพันกับเป้าหมายและปทัสสถานของกลุ่มเอง กลุ่มจึงมีท่าทีที่จะแข่งขันกับกลุ่มอื่น และพยายามที่จะทำลายกิจกรรมของศัตรูเสีย และด้วยวิธีการนั้นจึงกลายเป็นความรับผิดชอบขององค์กรทั้งหมด ดังนั้น ปัญหาทั้งหมดก็คือ ทำอย่างไรจึงจะสร้างผลผลิตอันสูงและสร้างสัมพันธ์ภาพแบบร่วมแรงร่วมใจ (collaborative) ระหว่างกลุ่มต่างๆ ขึ้นได้

### ผลที่ตามมาบางประการในการแข่งขันระหว่างกลุ่ม

การศึกษาถึงผลที่ตามมาในการแข่งขันกันระหว่างกลุ่ม ได้กระทำเป็นครั้งแรกอย่างมีระบบแบบแผนโดยเชอร์ฟ (Sherif) ด้วยการจัดรูปแบบอันชาญฉลาด เขาจัดที่พักแรมกลางแจ้งสำหรับบรรดาเด็กชาย โดยวิธีการแบ่งกลุ่มออกเป็นสองกลุ่ม ซึ่งสามารถรวมตัวกันได้และแข่งขันกันได้ ครั้นแล้วเชอร์ฟก็ได้ศึกษาถึงผลของการแข่งขัน ในการนี้เขาได้พยายามที่จะใช้เครื่องมือนานาประการ เพื่อที่จะสร้างสัมพันธ์ภาพอันมีลักษณะร่วมแรงร่วมใจระหว่างบุคคลต่าง ๆ ขึ้นมาอีก<sup>๑๔</sup> เริ่มตั้งแต่การทดลองครั้งแรกของเขา ปรากฏว่าผลที่เกิดขึ้นนั้นเหมือน ๆ กับในกลุ่มผู้ใหญ่หลายต่อหลายครั้ง ปรากฏการณ์เหล่านั้นมีลักษณะเหมือนกันมากจนมีทางเป็นไปได้ที่จะนำการทดลองมาแสดงให้เห็น<sup>๑๕</sup> เราอาจอธิบายถึงผลเหล่านั้นได้ โดยจัดแบ่งออกเป็นพวกดังต่อไปนี้

<sup>๑๔</sup> M. Sherif, G.J. Harvey, B.J. White, W.R. Hood, and Carolyn Sherif, **Intergroup Conflict and Cooperation: the Robbers Cave Experiment.** (Norman, Okla. : Univ. Book Exchange, 1961).

<sup>๑๕</sup> R.R. Blake and Jane S. Mouton, "Reactions to Intergroup Competition under Win-Lose Conditions" **Management Science**, 1961, 7, pp. 420-435.

ก. มีอะไรบ้างที่เกิดขึ้น ใน การแข่งขันของแต่ละกลุ่ม

๑. แต่ละกลุ่มจะเริ่มมีความผูกพันกันอย่างใกล้ชิดขึ้น และสมาชิกจะมีความจงรักภักดีต่อกลุ่มเพิ่มขึ้น สมาชิกจะทำให้เรื่องขึ้นตำแหน่ง และความแตกต่างที่มีภายในกลุ่มบางประการหมดไปได้
๒. บรรยากาศภายในกลุ่มจะเปลี่ยนไปจากลักษณะที่ไม่เป็นทางการ ลักษณะล้าลอง และการเล่นหยอกล้อกันมามุ่งทำงานและภารกิจ การเข้าเกี่ยวข้องกับความต้องการทางจิตวิทยาของสมาชิกจะคลายลง ในขณะที่การเข้าเกี่ยวข้องกับความสำเร็จในภารกิจสูงขึ้น
๓. แบบภาวะการเป็นผู้นำมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนจากแบบประชาธิปไตย (democratic) ไปสู่แบบอัตตาธิปไตย (autocratic) มากขึ้น กลุ่มจะเริ่มมีเจตนาที่ว่าจะยอมทนต่อภาวะการเป็นผู้นำที่ใช้อำนาจยิ่งขึ้น
๔. แต่ละกลุ่มจะเริ่มมีโครงสร้างและมีการจัดกลุ่มที่ดียิ่งขึ้น
๕. แต่ละกลุ่มจะเรียกร้องความจงรักภักดีและการปฏิบัติที่เหมือนกัน (conformity) จากสมาชิกกลุ่มเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ เพื่อจะได้มี “แนวหน้าที่แข็งแกร่ง” (solid front)

ข. มีอะไรบ้างที่เกิดขึ้น ระหว่าง กลุ่มต่าง ๆ ที่แข่งขันกัน

๑. แต่ละกลุ่มจะเริ่มมองกลุ่มอื่น ๆ ว่าเป็นศัตรูมากกว่าที่จะเป็นเพียงสิ่งที่มีอยู่อย่างเป็นกลางเท่านั้น
๒. แต่ละกลุ่มเริ่มที่จะมีการบิดเบือนในสัญชาตญาณ (distortions of perception) กลุ่มมีแนวโน้มที่จะเข้าใจเฉพาะแต่ส่วนที่ดีที่สุดของกลุ่ม จะปฏิเสธจุดอ่อนต่าง ๆ และมีแนวโน้มที่จะเข้าใจเฉพาะแต่ส่วนที่เลวที่สุดของกลุ่มอื่น จะปฏิเสธในความแข็งแกร่งของกลุ่มอื่น แต่ละกลุ่มมีที่ท่าจะพัฒนาภาพพิมพ์จำลอง (stereotype) ของกลุ่มอื่นในทางลบ (“เขาจะไม่ปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมือนเรา”)
๓. เกิดความเป็นศัตรูกับกลุ่มอื่นเพิ่มขึ้น ในขณะที่ปฏิริยาโต้ตอบที่มีต่อกัน (interaction) และการติดต่อสื่อสาร (communication) กับกลุ่มอื่นมีลดน้อยลง ดังนั้นจึงเป็นการง่ายต่อการคงมีภาพพิมพ์จำลองในทางลบ และการแก้ไขการบิดเบือนในสัญชาตญาณกลับทำได้ยากยิ่งขึ้น
๔. ถ้ากลุ่มต่าง ๆ ถูกบังคับให้มีปฏิริยาโต้ตอบต่อกัน ตัวอย่างเช่น ถ้ากลุ่มต่าง ๆ ถูกบังคับให้ฟังผู้แทนที่มาแก้ตัวในเรื่องของกลุ่มและเหตุอื่น ๆ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานบางประการแล้ว แต่ละกลุ่มมีท่าทีที่จะฟังผู้แทนของกลุ่มตนอย่างสนใจมากกว่า และไม่ฟังผู้แทนกลุ่มอื่น เว้นเสียแต่การจับผิดในการพูดของผู้แทนกลุ่มอื่น กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ สมาชิกกลุ่มมีแนวโน้มที่จะฟังเฉพาะแต่สิ่งที่สนับสนุนฐานะและภาพพิมพ์จำลองของกลุ่มตนเท่านั้น

ผู้เขียนได้ลำดับผลจากการแข่งขันที่ตามมาบางประการ โดยไม่ได้อ้างถึงผลที่ตามมาประการอื่น ๆ ในกรณีของกลุ่ม ๆ หนึ่งมีชัยชนะเหนือกลุ่มอื่น ๆ ก่อนที่จะลำดับผลเหล่านั้น ผู้เขียนใคร่ที่จะถึงความสนใจมาที่ความจริงโดยทั่วไป (generality) ของปฏิกิริยาตอบโต้ (reactions) ดังกล่าวข้างต้น ไม่ว่าจะเป็นการกล่าวถึงทีมกีฬาหรือการแข่งขันระหว่างหอพักนักศึกษาชาย หรือข้อโต้เถียงในการบริหารแรงงาน หรือการแข่งขันระหว่างแผนกต่าง ๆ เช่น การแข่งขันระหว่างฝ่ายขายและฝ่ายผลิตในองค์การอุตสาหกรรม หรือจะเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ และการแข่งขันกันระหว่างสหภาพโซเวียตและสหรัฐอเมริกาก็ตาม ปรากฏการณ์ที่เหมือนกันนี้มักจะเกิดขึ้น ถ้าท่านคำนึงถึงกลุ่มที่แข่งขันกันซึ่งท่านเป็นสมาชิกสักเล็กน้อย ท่านจะตระหนักถึงการแสดงตอบทางจิตวิทยาตั้งที่ได้อธิบายมาแล้ว ผู้เขียนต้องการที่จะเห็นว่า การแสดงตอบเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ยิ่งสำหรับกลุ่มในการที่จะทำให้กลุ่มเกิดประสิทธิผล และมีการกระตุ้นในการกระทำให้งานสำเร็จผลมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ปัจจัยต่างๆ เกี่ยวกับที่จะปรับปรุงประสิทธิผล ภายใน กลุ่ม (intragroups) อาจจะทำให้เกิดผลที่ตามมาในทางลบสำหรับประสิทธิผล ระหว่าง กลุ่ม (intergroups) ก็ได้ ตัวอย่างเช่น ดังที่เราได้เห็นมาแล้วในการโต้แย้งระหว่างฝ่ายคนงานและฝ่ายบริหาร หรือการโต้แย้งระหว่างประเทศ ถ้ากลุ่มเข้าใจว่าตนเป็นคู่แข่งกันแล้ว กลุ่มจะพบว่า การแก้ไขเรื่องความแตกต่างกันของพวกเขาทั้งหลายนั้นเป็นเรื่องยากยิ่งขึ้น

ต่อไปนี้ ให้เรามาดูผลที่ตามมาของการแพ้และการชนะในสถานการณ์ที่ข้อเสนอต่างๆ ของกลุ่มหลายกลุ่มมิได้รับการยอมรับให้เป็นสัญญา หรือเป็นวิธีการแก้ปัญหาสำหรับปัญหาบางประการ หรือในการเจรจาในเรื่องการบริหารแรงงานโดยอนุญาโตตุลาการ หรือในการแข่งขันกีฬาตัวอย่าง เป็นต้น สถานการณ์ภายในองค์การที่เกิดขึ้นต่าง ๆ นั้นเป็นเรื่องของการแพ้หรือการชนะ ดังนั้น จึงเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะที่จะมาพิจารณาผลที่ตามมาของเรื่องดังกล่าว

#### ค. มีอะไรบ้างที่เกิดกับ ผู้ชนะ

๑. ผู้ชนะยังคงรักษาความสามัคคี (cohesion) ของกลุ่ม และอาจมีความสามัคคีเพิ่มขึ้น
๒. ผู้ชนะมีแนวโน้มที่จะปลดปล่อยความตึงเครียด หมดความรู้สึกของการต่อสู้ของกลุ่ม และเริ่มมีความใจเย็น ปลดปล่อยตัวตามสบาย และเล่นหัว [ตามคำกล่าวที่ว่า "อ้วนและมีความสุข" (the "fat and happy" state) ]
๓. ผู้ชนะมีแนวโน้มที่จะมีความร่วมมือภายในกลุ่มมาก เอาธุระกับความต้องการของสมาชิก และมีส่วนเกี่ยวข้องกับงานและความสำเร็จของภารกิจน้อย
๔. ผู้ชนะมีแนวโน้มที่จะเป็นคนใจเย็น และรู้สึกว่าการชนะเป็นการยืนยันถึงภาพพิมพ์จำลองในทางบวก (the positive stereotype) ของผู้ชนะเอง และยืนยันถึงภาพพิมพ์จำลองในทางลบ (the negative stereotype) ของ "ศัตรู" ของกลุ่ม และจะมีอคติเล็กน้อยในการประเมินสัญชาตญาณครั้งที่สอง (re-evaluating perceptions) หรือในการพิจารณาถึงการปฏิบัติการของกลุ่มอีกครั้งหนึ่ง เพื่อเรียนรู้ที่จะปรับปรุงสัญชาตญาณและการปฏิบัติการ

## ง. มีอะไรบางอย่างที่เกิดขึ้นกับ ผู้แพ้

๑. ถ้าสถานการณ์เปิดโอกาส อันเนื่องมาจากความคลุ้มเคลือบบางอย่างในการวินิจฉัยสั่งการ (สมมติว่า ถ้าผู้ตัดสินไม่ทำการตัดสิน หรือถ้าเรื่องนั้น ได้หยุดไป) จะเกิดมีแนวโน้มอย่างรุนแรงสำหรับผู้แพ้ที่จะปฏิเสธหรือบิดเบือนความเป็นจริงของการพ่ายแพ้ นั้น อาทิเช่น ผู้แพ้จะพบทางออกด้านจิตวิทยา เช่น “ผู้ตัดสินมีอคติ” “ผู้ตัดสินมิได้เข้าใจในวิธีการแก้ปัญหาของเราอย่างแท้จริง” “ไม่ได้มีการอธิบายกฎเกณฑ์ของการต่อสู้ให้เรารอบอย่างชัดเจน” “ถ้าโชคช่วยเราที่จุดสำคัญจุดหนึ่งเราก็จะชนะ” และอื่น ๆ
๒. ถ้ามีการยอมรับในการพ่ายแพ้ กลุ่มที่พ่ายแพ้มีแนวโน้มที่จะแยกตัวออก ข้อขัดแย้งที่ไม่มีทางแก้ไขจะแสดงตัวให้เห็น การต่อสู้จะเกิดขึ้น ทั้งหมดนี้จะเป็นเรื่องของความพยายามที่จะหาเหตุของการพ่ายแพ้
๓. ผู้แพ้จะมีความตึงเครียดมากขึ้น พร้อมทั้งจะทำงานหนักขึ้น และหมดหวังที่จะโทษใครสักคนหนึ่งหรือโทษบางสิ่งบางอย่าง อันได้แก่ ผู้นำ หรือตัวเอง หรือผู้ตัดสินซึ่งตัดสินให้เขาแพ้ หรือกฎเกณฑ์ของการต่อสู้ เป็นต้น [ตามคำกล่าวที่ว่า “ผอมและหิวโหย” (the “lean and hungry” state)]
๔. ผู้แพ้มีแนวโน้มที่จะให้ความร่วมมือภายในกลุ่มต่ำ เอาธุระกับความต้องการของสมาชิกน้อย และเอาใจใส่กับการชดเชย (recouping) มากขึ้น โดยการทำงานหนักยิ่งขึ้น
๕. ผู้แพ้มีแนวโน้มที่จะเรียนรู้ถึงตัวเองในฐานะที่เป็นกลุ่มอย่างมาก ทั้งนี้เพราะสภาพพิมพ์จำลองในทางบวกของผู้แพ้ และสภาพพิมพ์จำลองในทางลบของกลุ่มอื่นได้เสียไป อันเนื่องมาจากความพ่ายแพ้ ซึ่งเป็นพลังบังคับให้มีการประเมินสัจพจน์อีกครั้งที่สอง ผลที่ตามมาคือ เมื่อใดที่ได้มีการยอมรับในความพ่ายแพ้จริงๆ แล้ว เมื่อนั้นผู้แพ้ก็มีที่ท่าที่จะมีการจัดการใหม่ และเริ่มมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ตลอดจนเอาการเอางานมากขึ้น

ผลทั้งหมดในสถานการณ์ของการแพ้และชนะนี้ มักจะเป็นว่าผู้แพ้ไม่ได้รับการยืนยันว่าตนเป็นผู้สูญเสีย ดังนั้น ความตึงเครียดระหว่างกลุ่มจึงสูงกว่าแต่ก่อนที่จะมีการแข่งขันกัน

### การลดผลที่ตามมาในทางลบของการแข่งขันระหว่างกลุ่ม

ภายใต้สภาพการณ์บางอย่าง ผลดีที่ได้จากการแข่งขันระหว่างกลุ่มอาจมีมากกว่าผลที่ตามมาในทางลบ กลุ่มอาจมีการสร้างอุปายพรางไว้สำหรับกลุ่มอื่น หรือให้แผนกต่าง ๆ มีความสวามิภักดิ์และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ถึงแม้ว่าการประสานงานระหว่างแผนกต่าง ๆ จะเลวร้ายลงก็ตาม อย่างไรก็ตาม ในหลาย ๆ กรณีที่ปรากฏว่าผลในทางลบที่ตามมามีมากกว่าผลดีที่ได้ และฝ่ายบริหารก็พยายามหาหนทางที่จะลดความตึงเครียดระหว่างกลุ่มลง ความคิดนานาประการที่จะกล่าวถึงอันเกี่ยวกับการทำให้สิ่งดังกล่าวสำเร็จผลได้อย่างไรนั้น ได้มาจากการวิจัยค้นคว้าพื้นฐานของเซอร์ฟี (Sherif) และเบลค (Blake) ทั้งสองได้ทำการทดลองและประสบผลเป็นอย่างดี และเราจะได้เห็นต่อไปว่า ปัญหา

ไม่ได้เกิดมาจากการที่ไม่สามารถ คิดหาวิธีทางที่จะลด การขัดแย้ง ระหว่างกลุ่ม มากไปกว่าการที่ไม่สามารถ ใช้วิธีทางบางประการที่มีประสิทธิผลมากที่สุด

ปัญหาพื้นฐานในการแข่งขันระหว่างกลุ่มก็คือ การขัดแย้งในเป้าหมายและความล้มเหลวของ ปฏิกริยาที่มีต่อกัน ตลอดจนการติดต่อสื่อสารระหว่างกลุ่มต่างๆ จากความล้มเหลวนี้อาจเป็นการเปิด โอกาสและกระตุ้นให้มีการบิดเบือนในสัญชาตญาณ (perceptual distortion) และมีภาพพึมพำจำลองในทาง ลบต่อกัน ดังนั้น กลวิธีพื้นฐานในการลดการขัดแย้งนี้ ก็คือ การแสวงหาเป้าหมายที่ซึ่งกลุ่มต่างๆ จะเห็นด้วย และมีการสร้างการติดต่อสื่อสารที่แท้จริงระหว่างกลุ่มต่างๆ ขึ้นมาอีกครั้งหนึ่ง กลยุทธ์ที่จะใช้สำหรับกลวิธีนี้อาจจะเป็นการผสมผสานใด ๆ ของสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

การกำหนดตำแหน่งแหล่งที่ของศัตรู ยกตัวอย่างเช่น ทีมที่แข่งขันของแต่ละหน่วยอาจมา ประกอบกันเป็นทีมที่คัดแต่ตัวเด่น ๆ ไว้ เพื่อที่จะไปแข่งขันกับทีมของหน่วยอื่น ๆ หรือการขัดแย้ง ระหว่างฝ่ายขายกับฝ่ายบริหารนั้น อาจทำให้ลดลงได้ ถ้าทั้งสองฝ่ายใช้พลังของเขาเพื่อช่วยให้บริษัท ประสบชัยชนะในการแข่งขันกับบริษัทอื่น การขัดแย้งกัน ในที่นี้จึงเป็นเพียงการเปลี่ยนไปสู่ระดับที่สูง กว่าเท่านั้น

การสร้างกลวิธีของการเจรจาในอันที่จะทำให้กลุ่มย่อยต่าง ๆ ของกลุ่มที่แข่งขันกันมีปฏิกริยา ตอบโต้ต่อกัน ตัวแทนกลุ่มที่อยู่เป็นเอกเทศไม่สามารถทอดทิ้งตำแหน่งที่เขาได้อยู่ต่อกลุ่มได้ แต่กลุ่มย่อยซึ่งได้รับอำนาจบางอย่าง มากก็ไม่สามารถปล่อยตัวให้อยู่ภายใต้อิทธิพลของทีมที่มีข้อตกลงกันเท่านั้น แต่มีพลังที่จะใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่มด้วย

การกำหนดเป้าหมายที่เหนือธรรมดา (a super - ordinate goal) เป้าหมายดังกล่าวอาจเป็น ภารกิจใหม่ ซึ่งต้องการการร่วมมือของกลุ่มที่เคยแข่งขันกันมา หรืออาจจะเป็นภารกิจของการวิเคราะห์ และการลดข้อขัดแย้งระหว่างกลุ่มเอง ตัวอย่างเช่น แผนกขายและแผนกผลิตซึ่งเคยแข่งขันกันมา ก่อนอาจได้รับมอบหมายภารกิจในการพัฒนาสิ่งผลิตใหม่ ๆ ขึ้นมา ซึ่งผลิตได้ในราคาต้นทุนที่ต่ำและ เป็นที่ต้องการของลูกค้าเป็นอย่างมาก หรือด้วยความช่วยเหลือจากที่ปรึกษาภายนอกกลุ่มต่าง ๆ ที่แข่งขันกัน อาจได้รับการชักชวนให้พิจารณาถึงพฤติกรรมของกลุ่มเอง และประเมินผลได้ผลเสียจากการ แข่งขันกันอีกครั้งหนึ่ง

การลดการแข่งขันระหว่างกลุ่มโดยวิธีการฝึกอบรมแบบการใช้ห้องทดลอง การ ปฏิบัติการประการสุดท้ายที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้น นักจิตวิทยาหลายท่าน อาทิเช่น เบลค (Blake) ได้ พยายามกระทำมาแล้วและประสบผลสำเร็จเป็นอย่างมาก<sup>๑๖</sup> สมมติว่าองค์กรตระหนักว่า องค์กร ประสบกับปัญหา ๆ หนึ่ง และสมมติว่าองค์กรพร้อมที่จะเปิดเผยปัญหานี้ต่อที่ปรึกษาภายนอกแล้ว วิธีการแบบการใช้ห้องทดลองที่จะช่วยลดการขัดแย้งได้มีดังต่อไปนี้ :

<sup>๑๖</sup> R.R. Blake, and Jane S. Mouton, "Headquarters - Field Team Training for Organizational Improvement," J. of the Amer. Soc. of Training Directors, 1962, 16.

(๑) การนำเอากลุ่มที่แข่งขันทั้งสองกลุ่มมาที่สถานฝึกอบรม และมีการพูดถึงเป้าหมายของการที่จะได้มาซึ่งสัญชาน (perceptions) และความสัมพันธ์ระหว่างกัน

(๒) แต่ละกลุ่มจะได้รับการเชื่อเชิญให้พิจารณาถึงสัญชานและทัศนคติของกลุ่มที่มีต่อตนเอง และที่มีต่อกลุ่มอื่นด้วย

(๓) ในการเสนอกลุ่มทั้งสอง โดยทั่วไปผู้แทนกลุ่มจะมีส่วนร่วมในสัญชานของกลุ่มของตน และสัญชานของกลุ่มอื่นที่กลุ่มได้สร้างขึ้นมา ในขณะที่กลุ่มอื่นๆ มีข้อมูลมัดที่จะต้องอยู่อย่างสงบเงียบ (จุดประสงค์ก็คือเพียงรายงานถึงมโนภาพ ซึ่งแต่ละกลุ่มได้พัฒนาขึ้นมาในกลุ่มเองต่อกลุ่มอื่น ๆ อย่างถูกต้องแม่นยำที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้)

(๔) ก่อนที่จะมีการแลกเปลี่ยนสิ่งใด ๆ กลุ่มต่าง ๆ จะกลับไปสู่การประชุมส่วนตัวของกลุ่ม เพื่อที่จะพิจารณาในรายละเอียดและวิเคราะห์ถึงสิ่งที่กลุ่มได้ยินได้ฟังมา และดูเหมือนว่าในรายงานของผู้แทนกลุ่มนั้น ได้เปิดเผยให้เห็นถึงการขัดกัน (discrepancies) ที่เห็นได้ชัดในแต่ละกลุ่มระหว่างมโนภาพของกลุ่มนั้นและมโนภาพที่กลุ่มอื่นๆ มี การประชุมส่วนตัวของกลุ่มส่วนหนึ่งจะมุ่งถึงเรื่องการวิเคราะห์ของเหตุผลที่ว่าด้วยการขัดกัน ซึ่งบังคับให้แต่ละกลุ่มได้ทบทวนถึงพฤติกรรมที่แท้จริงของตนที่มีต่อกลุ่มอื่น และผลซึ่งเป็นไปได้ที่ตามมาจากพฤติกรรมนั้น ๆ โดยไม่ต้องพิจารณาถึงความตั้งใจของกลุ่มแต่อย่างใด

(๕) ในการประชุมร่วมกัน ซึ่งกระทำโดยผู้แทนของกลุ่มอื่นนั้น แต่ละกลุ่มจะร่วมกันเปิดเผยถึงข้อขัดกัน (discrepancies) ที่กลุ่มต่างๆ ได้พบ และเปิดเผยผลการวิเคราะห์ของกลุ่มต่างๆ เกี่ยวกับเหตุผลที่เป็นไปได้สำหรับการขัดกันเหล่านั้น โดยมีจุดมุ่งหมายอยู่ที่พฤติกรรมที่ได้แสดงออกมาอย่างแท้จริง

(๖) ต่อจากการแสดงออกร่วมกันนี้ ก็เป็นการเปิดโอกาสให้มีการแสดงออกของกลุ่มสองกลุ่มถึงเป้าหมายปัจจุบันที่มีร่วมกัน อย่างเปิดเผยยิ่งขึ้น เพื่อที่จะให้เห็นชัดถึงเหตุผลของการบิดเบือนในสัญชานได้ต่อไป

การบรรยายสั้น ๆ จะได้กระทำไปพร้อมๆ กับขั้นตอนเหล่านี้ และขอมอบหมายให้อ่านเรื่องเกี่ยวกับจิตวิทยาของการขัดแย้งระหว่างกลุ่ม รากฐานของการบิดเบือนในสัญชาน จักรกลในการป้องกันทางจิตวิทยา (psychological defense mechanisms) และอื่นๆ เป้าหมายในที่นี้ก็คือ การกระทำเพื่อให้มีสติ และมีความระมัดระวังต่อสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงทางจิตวิทยา และเพื่อที่จะให้ความสนใจกับกลุ่มอีกครั้งหนึ่ง ในเรื่องเป้าหมายของการเปิดเผยที่มีเหมือนๆ กัน เพื่อที่จะกระทำตามนี้ จะต้องมามีข้อมูลที่ต้องเกี่ยวกับเรื่องของกันและกันเสียก่อน ซึ่งจะได้มาจากรายงานที่เขียนเรียบร้อยแล้วเป็นอย่างดีจากผู้แทนของกลุ่ม

ตัวแบบของเบลค (the Blake model) ดังที่ได้อธิบายมาข้างต้นนี้เกี่ยวข้องกับกลุ่มทั้งหมด และได้มีการลองใช้วิธีการอื่นๆ มากมายหลายแบบ ซึ่งเริ่มต้นที่ตัวสมาชิก ยกตัวอย่างเช่น กลุ่ม ก. และ ข. อาจถูกแบ่งออกเป็นคู่ๆ ซึ่งประกอบไปด้วยสมาชิกทั้งของกลุ่ม ก. และ ข. แต่ละคู่อาจได้รับ



มอบหมายงานให้พัฒนาผลงานร่วมกัน ซึ่งจะต้องใช้ความคิดที่ดีที่สุดจากผลงานฝ่าย ก. และผลงานฝ่าย ข. หรือว่าสมาชิกในแต่ละคุ่มนั้นอาจได้รับการขอร้องให้พิจารณาและถกเถียงกันเกี่ยวกับผลงานของกลุ่มตรงข้าม จากการทดลองหลายๆ ครั้ง เป็นที่ปรากฏว่า วิธีหนึ่งที่จะเปลี่ยนแปลงทัศนคติได้ก็คือ การขอให้บุคคลแสดงบทบาทสนับสนุนทัศนคติใหม่ที่จะต้องเรียนรู้<sup>๑๗</sup> ในการพิจารณาถกเถียงเกี่ยวกับผลงานของกลุ่มผู้อื่น นั้น ถึงแม้ว่าจะเป็นภาระกระทำอย่างแท้จริงเพียงใดก็ตาม บุคคลก็ยังคงแสดงออกซึ่งคุณงามความดี (virtues) บางประการซึ่งเขาได้ละทิ้งไปแล้ว เพื่อที่จะได้มาซึ่งวิธีการปฏิบัติที่ได้ผลเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ เหล่านี้ สมาชิกของแผนกขายบางคนอาจต้องมาอยู่ในแผนกผลิตบ้าง และต้องเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการผลิตให้กับกลุ่มที่สามด้วย หรือต้องให้บุคคลในฝ่ายผลิตบางคนมาร่วมทำงานกับทีมฝ่ายขาย เพื่อที่จะเรียนรู้ในแง่การขาย

วิธีการที่กล่าวมานี้ส่วนมากขึ้นอยู่กับการตระหนักขององค์กรในปัญหาบางประการ และขึ้นอยู่กับเจตนาของบุคคลในส่วนต่างๆ ของกลุ่มที่แข่งขันกัน ในการที่จะมีส่วนร่วมในความพยายามของการฝึกอบรมบางอย่าง ในการที่จะลดผลที่ตามมาในทางลบ อย่างไรก็ตาม ความเป็นจริง ก็คือ องค์กรส่วนมากไม่ว่าจะตระหนักในปัญหา หรือปรารถนาที่จะใช้เวลาและพลังงานสำหรับแก้ปัญหา นั้นๆ ความไม่ปรารถนาบางประการอาจเกิดขึ้นจากการตระหนักถึงการแข่งขันในแต่ละกลุ่มว่า ในการที่จะให้การร่วมมือมากขึ้นนั้น กลุ่มอาจสูญเสียเอกลักษณ์ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (integrity) ของการเป็นกลุ่มไป ดังนั้น แทนที่จะเสี่ยงในการนี้ จึงเป็นการสมควรที่กลุ่มควรจะได้มีการแข่งขันกันต่อไป นี่อาจจะเป็นเหตุผลที่ว่าในความสัมพันธ์ระหว่างประเทศนั้น ทำไมชาติต่างๆ จึงปฏิเสธที่จะผูกมัดในสิ่งที่ดูเหมือนจะเป็นวิธีที่ง่ายและดีที่สุดในการแก้ปัญหาเรื่องความแตกต่างระหว่างชาติให้หมดไป แต่ชาติเหล่านั้นก็ยังยืนยันที่จะปกป้องไว้ซึ่งความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของตนไว้ ดังนั้น การใช้ กลวิธีในการลดผลที่ตามมาในทางลบในการแข่งขันกันระหว่างกลุ่ม จึงมักจะเป็นปัญหาที่ใหญ่กว่าการพัฒนาวิธีการหรือกลยุทธ์ดังกล่าว

## การป้องกันการขัดแย้งระหว่างกลุ่ม

เพราะเหตุที่การลดข้อขัดแย้งระหว่างกลุ่มได้เคยเป็นความยากลำบากอันใหญ่หลวงมาแล้ว ดังนั้น จึงมีความต้องการที่จะป้องกันการเกิดขึ้นดังกล่าวเสียก่อนในตอนแรก สิ่งนี้จะกระทำได้อย่างไร ดูก็เป็นการขัดกันที่กลวิธีของการป้องกันนั้น เกี่ยวข้องกับการตั้งคำถามในเรื่องพื้นฐานของการแบ่งแรงงาน (division of labor) ที่องค์กรมีอยู่ เมื่อใดที่ผู้มีอำนาจหน้าที่ที่มีอยู่เป็นพิเศษ (a superordinate authority) ได้ทำการวินิจฉัยสั่งการแบ่งหน้าที่ต่างๆ ออกเป็นแผนกหรือกลุ่ม เมื่อนั้นอคติก็ได้ถูกนำเข้ามาเกี่ยวข้องกับภาระการแข่งขันระหว่างกลุ่มแล้ว เพื่อที่จะทำงานในกลุ่มของตนได้ดี แต่ละกลุ่มต้องมีการแข่งขันกันในระดับใดระดับหนึ่ง เพื่อจะได้มาซึ่งทรัพยากรและรางวัลที่มีอยู่น้อยจากบุคคลที่มีอำนาจเป็นพิเศษนั้น แนวความคิดพื้นฐานของการแบ่งแรงงานจึงหมายความว่าถึงการลดลงของการติดต่อ

<sup>๑๗</sup> I.L. Janis and B.T. King, "The Influence of Role Playing on Opinion Change," *J. Abnorm. Soc. Psychol.*, 1954, 69, pp. 211—218.

สื่อสารและปฏิกริยาตอบโต้ระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ดังนั้น จึงทำให้เป็นไปได้ที่การบิดเบือนในสัญชาตญาณจะเกิดขึ้น

ผู้วางแผนขององค์การซึ่งปรารถนาที่จะหลีกเลี่ยงการขัดแย้งระหว่างกลุ่ม และไม่ต้องการที่จะละทิ้งแนวความคิดในการแบ่งแรงงาน แต่เพื่อที่จะสร้างกลุ่มงานและเข้าเกี่ยวข้องกับกลุ่มงานที่แตกต่างกันนั้น เขาควรจะดำเนินไปตามขั้นตอนบางประการที่ลำดับไว้ข้างท้ายนี้

๑. **เกี่ยวกับการเน้นที่สำคัญ** ได้แก่ การกำหนด ประสิทธิภาพประจักษ์ขององค์การ และบทบาทของแผนกต่าง ๆ ที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลดังกล่าว แผนกต่าง ๆ จะวัดผลและให้รางวัลบนพื้นฐานของ การมีส่วนร่วม (contribution) ของแผนกเป็นส่วนรวม มากกว่าประสิทธิผลที่เกิดจากปัจเจกชน

๒. การมีปฏิกริยาโต้ตอบต่อกันในระดับสูง และ การติดต่อสื่อสารที่บ่อย ๆ จะกระตุ้นให้กลุ่มเข้าแก้ไขปัญหาของการประสานงานและการช่วยเหลือกันระหว่างกลุ่ม การให้รางวัล ขององค์การ ส่วนหนึ่งนั้นจะอยู่บนพื้นฐานของการช่วยเหลือ ซึ่งกลุ่มต่าง ๆ ได้ให้แก่กันและกัน

๓. การหมุนเวียนสลับเปลี่ยนสมาชิก ระหว่างกลุ่มหรือแผนกต่าง ๆ บ่อย ๆ นั้น จะกระตุ้นให้มีความเข้าใจและมีความเห็นอกเห็นใจระหว่างกันสำหรับปัญหาของกลุ่มอื่นหรือแผนกอื่นในระดับสูง

๔. การหลีกเลี่ยงสถานการณ์การแพ้หรือการชนะใด ๆ กลุ่มจะไม่อยู่ในฐานะของการแข่งขันเพื่อรางวัลขององค์การ จุดเน้นจะอยู่ที่การรวบรวมทรัพยากรทั้งหลายเพื่อที่จะได้มาซึ่งประสิทธิผลขององค์การที่สูงสุดเสมอ ดังนั้น จึงมีการแบ่งรางวัลต่าง ๆ อย่างเสมอภาคในกลุ่มหรือแผนกทั้งหมด

นักบริหารส่วนมากพบว่า ในขั้นตอนสุดท้ายของขั้นตอนต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้นนั้นยากที่จะได้รับการยอมรับ ทั้งนี้ เพราะความเชื่ออันมั่นคงที่ว่า การปฏิบัติกรอาจจะปรับปรุงได้โดยการใช้หลุมพรางที่จะให้บุคคลและกลุ่มต่าง ๆ เป็นปฏิกริยาต่อกันและกันในสภาพของการแข่งขัน อันที่จริงแล้ว สิ่งนี้อาจจะเป็นจริงได้ในระยะเวลาอันสั้น และในบางกรณีอาจจะเป็นไปได้ในระยะเวลาอันยาว แต่ผลที่ตามมาในทางลบดังที่เราได้อธิบายกันมาแล้วนั้น จะเป็นผลของสภาพการแข่งขันที่มีการแพ้และชนะอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น ถ้าผู้บริหารต้องการที่จะป้องกันผลที่จะตามมาดังกล่าว เขาก็ต้องเผชิญกับความเป็นไปได้ที่อาจจะต้องละทิ้งสัมพันธภาพในการแข่งขันทั้งหมด และแสวงหาความร่วมมือระหว่างกลุ่ม (intergroup collaboration) เพื่อเป้าหมายขององค์การเข้ามาแทนที่ ในการใช้กลวิธีที่ป้องกันดังกล่าวมักจะเป็นการยากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ เป็นเพราะส่วนหนึ่งนั้นบุคคลส่วนมากยังไม่มีการประสบการณ์ในการกระตุ้นและจัดการให้มีสัมพันธภาพแบบร่วมมือร่วมใจ กระนั้นก็ยังเป็นสิ่งที่เห็นได้ชัดจากการสังเกตในองค์การต่าง ๆ อาทิเช่น องค์การที่ใช้แผนสแกนลอน (Scanlon Plan) ว่า ไม่เพียงแต่การเป็นไปได้ที่จะสร้างสัมพันธภาพแบบร่วมมือร่วมใจขึ้น แม้จะเป็นในสภาพระหว่างฝ่ายคนงานและฝ่ายจัดการก็ตาม แต่ก็ยังเป็นไปได้ที่จะทราบว่าจะสิ่งนี้จะเกิดขึ้นได้เท่าใด ประสิทธิผลขององค์การและของกลุ่มจะอยู่ในระดับสูงเท่ากับหรือสูงกว่าเมื่อองค์การและกลุ่มอยู่ในสภาพของการแข่งขัน

## ปัญหาการสร้างเอกภาพโดยพิจารณาในเชิงทัศนียภาพ

ในบทนี้ ผู้เขียนได้พิจารณาเรื่องพื้นฐานสองประการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับกลุ่มทางจิตวิทยา คือ (๑) การพัฒนากลุ่มภายในองค์กร ซึ่งสามารถทำให้ทั้งความต้องการขององค์กรและความต้องการทางด้านจิตวิทยาของสมาชิกองค์กรเป็นผลได้ และ (๒) ปัญหาของการแข่งขันและการขัดแย้งระหว่างกลุ่มนั้น เพื่อที่จะได้มาซึ่งเอกภาพสูงสุด องค์กรต้องสามารถสร้างสภาพการณ์ที่จะช่วยให้เป้าหมายขององค์กรและความต้องการของสมาชิกมีคุณภาพได้ง่ายขึ้น ซึ่งเป็นสภาพที่จะทำให้การแข่งขันระหว่างหน่วยย่อยต่าง ๆ ขององค์กรทั้งหมดด้วยวิธีการที่จะทำให้เกิดการแตกแยกน้อยที่สุด

กลุ่มเป็นรูปของสัมพันธ์ภาพที่มีความสลับซับซ้อนยิ่ง ไม่มีคำกล่าวโดยทั่วไปที่ง่ายพอที่จะอธิบายถึงสภาพที่จะทำให้กลุ่มมีประสิทธิภาพ แต่ด้วยการฝึกอบรมที่เหมาะสม กลุ่มหลายๆ ชนิดอาจจะมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าที่เคยเป็นมาก่อน ดังนั้น การฝึกอบรมของกลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลง (group-dynamics training) โดยวิธีการแบบการใช้ห้องทดลอง อาจจะเป็นวิธีการที่เป็นหลักฐานเพื่อที่จะได้ประสิทธิภาพยิ่งขึ้นมากกว่าการพยายามที่จะ จัดลำดับ (a priori) ในการกำหนดถึงสมาชิกภาพที่ถูกต้อง หรือชนิดภาวะการเป็นผู้นำ ตลอดจนองค์กร ปัจจัยทั้งหมดเหล่านี้ต้องได้รับการพิจารณาพร้อมกับการฝึกอบรม ซึ่งอาจจะมีผลสำคัญมากกว่าที่เคยเป็นมาก่อน และการฝึกอบรมเองก็ต้องได้รับการพิจารณาอย่างระมัดระวังด้วย

การสร้างกลุ่มที่มีความหมายทางจิตวิทยาและมีประสิทธิภาพนั้น ไม่ได้เป็นการแก้ปัญหาขององค์กรทั้งหมด ถ้าหากกลุ่มเหล่านั้นยังคงแข่งขันและมีข้อขัดแย้งระหว่างกันและกันอยู่ เราได้พิจารณาถึงผลที่ตามมาบางประการของการแข่งขันภายใต้สภาพการแพ้และชนะมาแล้ว และได้วางเค้าโครงของวิธีการพื้นฐานสองประการเพื่อที่จะเข้าเกี่ยวข้องกับปัญหา คือ (๑) การลดข้อขัดแย้งโดยการเพิ่มการติดต่อสื่อสาร และการกำหนดเป้าหมายพิเศษ และ (๒) การป้องกันข้อขัดแย้ง โดยการสร้างสภาพภายในองค์กรตั้งแต่เริ่มแรก ซึ่งจะกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจได้มากกว่าที่จะเกิดการแข่งขัน

นับเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องตระหนักว่า กลวิธีในการป้องกันนั้นมิได้หมายถึงการปราศจากเสียซึ่งการไม่เห็นด้วยและสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการเสแสร้ง เช่น “ความหวานและความนุ่มนวล” (sweetness and light) ภายในกลุ่มต่างๆ หรือระหว่างกลุ่มต่างๆ ข้อขัดแย้งและการไม่เห็นด้วยในระดับ การกิจ ของกลุ่มหรือขององค์กรนั้นมิได้เป็นเพียงสิ่งที่พึงปรารถนาเท่านั้น แต่ยังมีผลสำคัญยิ่งสำหรับการทำให้วิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดสำหรับปัญหาต่างๆ เป็นผลด้วย สิ่งที่เป็นอันตราย ก็คือ การขัดแย้ง ระหว่างบุคคล และ ระหว่างกลุ่ม ที่ซึ่งภารกิจมิได้มีความสำคัญ เท่ากับการได้ประโยชน์จากบุคคลหรือกลุ่มอื่นๆ ผลที่ตามมาในทางลบที่เราได้อธิบายมาแล้ว อาทิเช่น ภาพพิมพ์จำลองในทางลบที่มีระหว่างกัน จะอยู่ในจำพวกหลังนี้ และจะช่วยทำลายมากไปกว่าที่จะช่วยในการปฏิบัติการกิจโดยทั้งหมด และข้อขัดแย้งชนิดต่างๆ เหล่านี้อาจจะลดลงได้ โดยการสร้างสัมพันธ์ภาพแบบร่วมแรงร่วมใจขึ้น เป็นที่นำ

สนใจเพียงพอสำหรับการที่ผู้สังเกตการณ์ในกรณีต่างๆ จะแนะนำว่าข้อขัดแย้งในภารกิจที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งอาจปรับปรุงประสิทธิผลโดยทั้งมวลภายใต้สภาพการร่วมแรงร่วมใจกันนั้นเป็นสิ่งสำคัญ ทั้งนี้ เพราะกลุ่มต่างๆ และสมาชิกกลุ่มจะมีความไว้วางใจกันและกันอย่างเพียงพอที่จะให้ข่าวสารข้อมูล และความคิดเห็นอย่างจริงใจและเปิดเผย แต่ในสภาพการแข่งขันกันแต่ละกลุ่มจะมีข้อผูกพันที่จะต้องปิดบังทรัพยากรพิเศษของกลุ่ม โดยมีให้กลุ่มอื่นรู้ ดังนั้น จึงเป็นการป้องกันมิให้มีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งหมดภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## องค์การในฐานะที่เป็นระบบอันซับซ้อน

ในบทที่ ๒ ผู้เขียนได้อธิบายถึงวิธีการศึกษาขององค์การตามแบบประเพณีนิยม (the traditional approach to organization) และได้ให้คำนิยามไว้ว่า องค์การเป็นการประสานงานในกิจกรรมต่าง ๆ ของบุคคลจำนวนหนึ่งอย่างมีเหตุผล เพื่อให้ความมุ่งหมายที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนนั้นบรรลุผลได้ โดยการแบ่งแรงงาน (division of labor) และการจัดลำดับชั้นอำนาจหน้าที่ (a hierarchy of authority) ในบทที่ ๓-๔ และ ๕ ผู้เขียนได้พยายามที่จะแสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงภายในขององค์การนั้น ก่อให้เกิดพลังซึ่งไม่สามารถคาดหมายได้ หรือไม่เป็นการง่ายที่จะรวมไว้ในคำนิยามดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ปฏิกริยาอันซับซ้อนที่เกิดขึ้นระหว่างการที่ว่าทำอะไรจึงจะชักจูงบุคคลเข้ามาในองค์การเพื่อจะได้รับการฝึกอบรม ได้รับการมอบหมายงาน และมีกรบริหาร ปฏิกริยาอันซับซ้อนในสิ่งดังกล่าว และปฏิกริยาที่มีระหว่างองค์การรูปนัย (formal organization) และกลุ่มที่ไม่เป็นทางการต่าง ๆ ซึ่งเกิดขึ้นมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และพลังของความแตกแยกซึ่งจักรกลขององค์การรูปนัยกระตุ้นให้เกิดขึ้นในหมู่กลุ่มย่อยต่าง ๆ ตลอดจนความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นจากฐานคติเกี่ยวกับมนุษย์ซึ่งเหมาะสมกับเหตุผลขององค์การรูปนัย แต่ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงที่ว่าเขาทำหน้าที่อย่างไรบ้าง สิ่งเหล่านี้ได้ชี้ให้เห็นถึงข้อถกเถียงเพื่อที่จะได้กำหนดคำนิยามขององค์การในลักษณะที่ให้ความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น ดังที่ผู้เขียนได้เน้นมาโดยตลอดว่า ความยุ่งยากซับซ้อนและระดับปฏิกริยาที่มีต่อกันระหว่างส่วนต่าง ๆ ขององค์การในระดับสูง ไม่ว่าส่วนต่าง ๆ เหล่านี้จะป็นในหน้าที่การงานกลุ่มต่าง ๆ หรือบุคคลก็ตาม ชี้ให้เห็นถึงการที่ต้องมาให้คำจำกัดความอีกครั้งหนึ่ง ในแง่ของมาตรฐานแห่งระบบที่ซับซ้อน (complex systems criteria)

บางที การอธิบายถึงสิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับแนวความคิดของระบบ (a systems conception) ขององค์การนั้น ก็คือ การที่สิ่งแวดล้อมภายในองค์การมีความไม่แน่นอนยิ่งขึ้นทุกที ทั้งนี้ เนื่องมาจากความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วทางด้านเทคโนโลยี การขยายตัวของตลาดทางเศรษฐกิจ และการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและการเมืองที่รวดเร็ว ซึ่งทำให้เกิดแรงผลักดันที่แน่นอนที่ทำให้้องค์การต้องมีการเปลี่ยนแปลง แก้ไขปรับปรุง และเจริญเติบโตขึ้นเพื่อที่จะเผชิญกับการท้าทายต่าง ๆ ของสิ่งแวดล้อม และเมื่อผู้ใดก็ตามจะพิจารณาถึงกระบวนการนี้เพื่อที่จะเข้าใจให้ถูกต้องแล้ว ผู้นั้นก็จะสะดุดใจว่าเขาจะต้องศึกษาไม่เฉพาะแต่บุคคลในระดับสูงเท่านั้น แต่จะต้องศึกษาถึงองค์การโดยเบ็ดเสร็จด้วย

## องค์การในลักษณะที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม

สัมพันธ์ภาพระหว่างองค์การกับสิ่งแวดล้อมขององค์การนับเป็นสิ่งที่ซับซ้อนและยังมีได้มีการจัดให้เป็นแนวความคิดที่ดี ประการแรกทีเดียว นับเป็นการยากที่จะกำหนดถึงขอบเขตที่เหมาะสมขององค์การใด องค์การหนึ่งที่กำลังวิเคราะห์อยู่ และกำหนดว่าขนาดสิ่งแวดล้อมขององค์การนั้นมีขนาดเท่าใด ธุรกิจจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับ ใด ในแผนกการวิจัยค้นคว้า แผนกวัสดุ แผนกยานพาหนะ แผนกขาย และแผนกประชาสัมพันธ์ขององค์การ เมื่อไรธุรกิจที่มีส่วนเกี่ยวข้องนั้นจะหมดไป และเมื่อไรที่เรื่องของชุมชนจะเริ่มต้น สิ่งแวดล้อมทางสังคมทั้งหมดอันได้แก่ ระบบเศรษฐกิจและการเมือง บริษัทอื่น ๆ ในตลาดการค้าเดียวกัน ชุมชนในขณะนั้น สหภาพ (the union) หรือสิ่งต่าง ๆ ทั้งหมดนี้มีส่วนเกี่ยวข้องด้วยหรือไม่

ประการที่สอง โดยทั่วไปองค์การนั้นมีจุดมุ่งหมายพื้นฐานมากมาย หรือต้องปฏิบัติหน้าที่นานาประการนั้นให้สำเร็จผล ซึ่งเป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติก่อนบ้าง หลังบ้าง สำหรับหน่วยธุรกิจการค้าซึ่งการอยู่รอดในขั้นสุดท้ายนั้นขึ้นอยู่กับสร้างผลผลิตที่ได้ประโยชน์เพื่อหาผลกำไร แต่การกระทำเพื่อสวัสดิภาพ ค่าจ้างที่เพียงพอ หรืองานที่มีความหมายแก่ชุมชนขององค์การเองอาจเป็นหน้าที่ที่ควรปฏิบัติตามมา ปทัสถานทางวัฒนธรรมและทางสังคม (the cultural and social norms) ซึ่งกำหนดถึงหน้าที่ที่กระทำเป็นอันดับรองนั้น เป็นส่วนหนึ่งของสิ่งแวดล้อมที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างมากเช่นเดียวกับพลังทางเศรษฐกิจที่ต้องการผลผลิตที่ดี แต่ใช้ต้นทุนการผลิตต่ำสุด ถึงกระนั้นก็ตามพลังต่าง ๆ เหล่านี้ อาจทำให้เกิดความต้องการที่ขัดแย้งกันต่อองค์การได้ ในเมื่อองค์การเองก็มีหน้าที่ต้องปฏิบัติเป็นประการแรกอยู่มากมายหลายประการ เช่น ในองค์การที่ต้องทำหน้าที่ของทั้งมหาวิทยาลัยและโรงพยาบาลนั้น ความกดดันอันเกิดจากส่วนต่าง ๆ ของสิ่งแวดล้อมอาจทำให้เกิดความยุ่งยากมากยิ่งขึ้นในการที่จะมาสร้างแนวความคิดได้

ประการที่สาม ภายในองค์การนั้นมีตัวแทนของสิ่งแวดล้อมภายนอก ผู้ปฏิบัติงานมิใช่เป็นเพียงแต่สมาชิกขององค์การที่เขาอยู่เท่านั้น แต่เป็นสมาชิกของสังคมขององค์การอื่น ๆ เช่น เป็นสมาชิกของสหภาพ (union) และกลุ่มบริโภค (consumer groups) เป็นต้น จากบทบาทอื่น ๆ มากมายเหล่านี้ เขาจึงนำเอาความต้องการ ความคาดหวัง และปทัสถานทางวัฒนธรรมติดตัวเขามาด้วย นักทฤษฎีองค์การควรจะอธิบายถึงระบบซึ่งมีตัวแทนของสิ่งแวดล้อมภายนอกที่อยู่ในองค์การนี้ได้อย่างไร

เหตุที่ผู้เขียนกล่าวถึงความยากลำบากนี้ก็เพื่อจะเตือนท่านว่าทฤษฎีในขอบข่ายนี้ยังไม่ดีที่สุด และยังไม่สมบูรณ์นัก แนวความคิดของระบบ (systems conceptions) ช่วยให้เราอธิบายถึงองค์การได้มากกว่าตัวแบบกลไกธรรมดา ๆ (the simple mechanical models) ของทฤษฎีองค์การสมัยแรก ๆ แต่เรายังคงต้องทราบถึงบางสิ่งบางอย่างมากกว่านี้ เมื่อได้กล่าวถึงสิ่งนี้แล้วก็ควรที่จะมาพิจารณาถึงแผนต่าง ๆ เกี่ยวกับแนวความคิด (conceptual schemes) ที่ได้รับการเสนอขึ้นมาเพื่อที่จะทำให้เห็นถึงทฤษฎีชนิดที่ผู้เขียนเชื่อว่าเราต้องก้าวไปถึง

### ตัวแบบทาวิสต์ต็อก (The Tavistock Model)<sup>๑</sup>

อาจกล่าวได้ว่า กลุ่มบุคคลที่เสนอวิธีการศึกษาเกี่ยวกับปรากฏการณ์ในองค์การอย่างเป็นระบบที่แข็งแกร่งที่สุดนั้น ก็คือ กลุ่มนักสังคมศาสตร์ที่ทำงานร่วมกับสถาบันทาวิสต์ต็อก (the Tavistock Institute) ในกรุงลอนดอน จากการศึกษาของกลุ่มทาวิสต์ต็อกเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในการอุตสาหกรรมเหมืองแร่ถ่านหิน และในการจัดรูปแบบของงานในโรงงานทอผ้าอินเดียนใหม่ขึ้นใหม่ขั้นประการแรกทีเดียว เขาได้พิจารณาแนวความคิดของระบบสังคมทางเทคนิค (concept of the socio-technical system) ที่สำคัญขึ้น และได้ให้คำนิยามขององค์การเป็นระบบเปิดโดยทั่วไป (general open-system) มากยิ่งขึ้น

ความคิดของระบบสังคมทางเทคนิค ซึ่งเสนอโดยทริสต์ (Trist) นั้น หมายความว่า การที่องค์การซึ่งทำการผลิตใด ๆ หรือส่วนขององค์การนั้นเป็นการผสมผสานของเทคโนโลยี (สิ่งที่จำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงาน การจัดสถานที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ที่มีอยู่) และระบบสังคม (ระบบของส่วนสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ปฏิบัติงาน) เทคโนโลยีและระบบสังคมนั้นจะมีปฏิริยาต่อกันและแต่ละฝ่ายก็จะเป็นเครื่องตัดสินลักษณะของอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อที่จะติดตามแนวความคิดนี้ได้ รู้สึกว่าจะไม่มีความหมายอะไรเลยที่จะกล่าวว่ลักษณะของงานนั้นจะ กำหนด ลักษณะขององค์การที่พัฒนาขึ้นในหมู่คนงาน เหมือนกับที่จะกล่าวว่ลักษณะทางจิตวิทยาและสังคม (the socio-psychological characteristics) ของคนงานจะ กำหนด ลักษณะที่จะมีในงานที่ต้องปฏิบัติ ดังเช่นที่การศึกษาวิจัยค้นคว้าที่สำนักฮอว์ธอร์น (the Hawthorne studies) และการศึกษาวิจัยค้นคว้าเกี่ยวกับเหมืองแร่ถ่านหินของทริสต์ (Trist) ซึ่งได้แสดงให้เห็นแล้ว (ดูบทที่ ๓) โดยที่แต่ละอย่างจะเป็นเครื่องตัดสินลักษณะซึ่งกันและกันในระดับใดระดับหนึ่ง

ตัวแบบระบบเปิด (the open-system model) ขององค์การที่อธิบายโดยไรซ์ (Rice) นั้นได้มีการถกเถียงว่า องค์การใด ๆ ก็ตามจะนำเอาสิ่งต่าง ๆ จากสิ่งแวดล้อม “เข้ามา” ในองค์การ และจะใช้สิ่งที่นำเข้ามาเหล่านั้นในกระบวนการ “เปลี่ยนแปลง” (conversion process) และแล้วก็จะ “นำออกไป” ซึ่งผลผลิต การบริการ และ “วัตถุที่ไม่ใช้” ซึ่งเป็นผลจากกระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้น สิ่งที่น่าเข้าไปที่สำคัญประการหนึ่ง ก็คือ ข่าวสารข้อมูลที่ได้จากสิ่งแวดล้อมอันเกี่ยวกับภาระหน้าที่ประการแรก นั่นก็คือ องค์การจะต้องทำอะไรบ้างเพื่อที่จะอยู่รอด สิ่งที่น่าเข้ามาประการอื่น ๆ ก็คือ วัตถุดิบ เงิน เครื่องมือเครื่องใช้ และมนุษย์ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการการเปลี่ยนแปลงให้กลายเป็นผลผลิตบางอย่างที่จะส่งออกไปตามความต้องการของสิ่งแวดล้อม

ถ้ารวมเอาความคิดทั้งสองเข้าด้วยกัน เราจะเห็นความสำคัญของช่องทางมากมายของปฏิริยาที่มีระหว่างสิ่งแวดล้อมและองค์การได้ องค์การไม่เพียงแต่ต้องเกี่ยวข้องกับความต้องการหรือขอบเขต

<sup>๑</sup> ผู้เขียนได้ให้ชื่อส่วนนี้ว่า ตัวแบบทาวิสต์ต็อก (The Tavistock Model) ก็เพราะเหตุที่บุคคลหลายคนได้มีส่วนเข้าเกี่ยวข้องในการสร้างรูปแบบนี้ขึ้น เอกสารที่นำมาอภิปรายถกเถียงนั้นส่วนมากนำมาจากที่สำคัญ ๒ แห่ง : (1) E.L. Trist et al, **Organizational Choice** (London : Tavistock Publications, 1963); (2) A.K. Rice, **The Enterprise and its Environment** (London : Tavistock Publications, 1963).

ของการควบคุมที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมในเรื่องวัตถุประสงค์ เงิน หรือความต้องการของผู้บริโภคเท่านั้น แต่จะต้องเกี่ยวข้องกับความคิดหวัง ค่านิยม และปทัสถานของบุคคลที่ทำงานในองค์กรด้วย จากความคิดเห็นนี้ สมรรถภาพ ความต้องการในสิ่งใดสิ่งหนึ่งมากกว่า และความคาดหวังของคนงานมิใช่เป็นแต่เพียงสิ่งที่เขานำติดตัวเข้ามา แต่สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ได้รับอิทธิพลจากลักษณะของงานและโครงสร้างขององค์กรในขณะที่เขาประกอบอาชีพของเขาด้วย ดังนั้น เราจึงไม่อาจจะแก้ปัญหาด้วยการเพียงแต่ใช้เทคนิคการคัดเลือกหรือฝึกอบรมเท่านั้น แต่จะต้องพิจารณาถึงการจัดรูปแบบขององค์กรตั้งแต่เริ่มแรก ซึ่งรวมทั้งลักษณะของงาน (ระบบทางเทคนิค) และธรรมชาติของคน (ระบบทางสังคม) ด้วย

ตัวอย่างเช่น ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเหมืองแร่ถ่านหินที่ได้กล่าวมาแล้ว ถ้าเป็นความจริงที่ว่าการทำงานเหมืองแร่ก่อให้เกิดความวิตกกังวล และการจัดการกับความวิตกกังวลนี้อาจทำได้ดีที่สุดในกลุ่มงานที่รวมตัวกันเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ดังนั้น เทคโนโลยีที่ป้องกันมิให้เกิดการรวมตัวของกลุ่มงานดังกล่าวจึงดูเหมือนจะเป็นเทคโนโลยีที่ไม่มีประสิทธิผล กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ถ้าใครคนหนึ่งเริ่มขึ้นพร้อม กับแนวความคิดของระบบสังคมทางเทคนิคแบบเปิด (concept of open socio-technical systems) แล้ว เขาอาจถามว่า “อะไรคือ ส่วนผสมผสาน ของเทคโนโลยี ลักษณะริเริ่มของคนงาน และโครงสร้างขององค์กรที่จะทำให้การทำงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพเกิดผลที่ดีที่สุด”

เพื่อที่จะตอบคำถามนี้ อาจจะต้องมีการประเมินและทบทวนถึงความสำคัญของสิ่งที่นำเข้าไปในด้านสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกันอันเกี่ยวกับภาระหน้าที่พื้นฐาน ความต้องการทางเศรษฐกิจและการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีอาจจะเป็นเหตุทำให้เกิดวิธีการการทำงานและโครงสร้างซึ่งจะเป็นการทำลายระบบสังคมได้ ดังนั้น นักวางแผนเกี่ยวกับองค์กร อาจต้องมาพิจารณาทบทวนการประเมินว่าผลที่ได้จากองค์กรทางสังคมที่มีประสิทธิผลในแง่ของผลทางด้านเศรษฐกิจในระยะยาวนั้นมีมากกว่าผลที่ได้จากการมีประสิทธิภาพสูงสุดในระยะสั้นหรือไม่ เพื่อที่จะทบทวนการประเมินนี้ เขาควรพิจารณาถึงลักษณะต่าง ๆ ของสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ประกอบด้วย ตัวอย่างเช่น ด้านการเปลี่ยนแปลงของพลังงาน โดยเฉพาะในตัวแปรที่สำคัญ อาทิเช่น ความวิตกกังวลหรือความรู้สึกเอนเอียง เทคโนโลยีในขอบข่ายที่เกี่ยวข้อง อาทิเช่น วิธีการปรับปรุงความปลอดภัยในเหมือง และแนวโน้มของสัมพันธภาพระหว่างฝ่ายคนงานกับฝ่ายบริหาร นโยบายของสหภาพ (union) และอื่น ๆ

### ตัวแบบโฮแมนส์ (The Homans Model)<sup>๒</sup>

ตัวแบบระบบสังคมที่นับว่ามีประโยชน์ยิ่งตัวแบบหนึ่ง ไม่ว่าจะในระดับของกลุ่มเล็ก ๆ หรือ องค์กรใหญ่ ๆ ก็ตาม ได้ถูกเสนอขึ้นมาโดยนักสังคมวิทยาชื่อจอร์จ โฮแมนส์ (George Homans) ดังที่เราจะเห็นว่า ตัวแบบนี้มิได้มีความแปลกประหลาด ๆ อย่างสิ้น ๆ เหมือนตัวแบบทาวิสต์อ็อก แต่มีบางสิ่งบางอย่างที่แตกต่างและซับซ้อนมากกว่า ภายในระบบสังคมใดๆก็ตามจะต้องมีสิ่งแวดล้อมสามส่วนด้วยกัน นั่นคือ สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ (a physical environment) (ภูมิประเทศ อากาศ การจัดแผนผังและอื่น ๆ) สิ่งแวดล้อมทางวัฒนธรรม (a cultural environment) [ปทัสถาน (norms)

<sup>๒</sup> G.C. Homans, *The Humans Groups* (New York: Harcourt. Brace & World. 1950).



ค่านิยม (values) และเป้าหมายของสังคม] และสิ่งแวดล้อมทางด้าน เทคโนโลยี (a technology environment) (สถานะทางความรู้และเครื่องมือที่มีอยู่พร้อม สำหรับระบบเพื่อการปฏิบัติภารกิจของตน) สิ่งแวดล้อมจะบังคับหรือกำหนดถึงกิจกรรมและปฏิกริยาที่มีต่อกันอย่างแน่นอน สำหรับบุคคลที่เกี่ยวข้องอยู่ในระบบ และกิจกรรม ตลอดจนปฏิกริยาที่มีต่อกันเหล่านี้จะก่อให้เกิดความรู้ที่ที่แน่นอนขึ้นในหมู่คนเหล่านั้น ซึ่งนับเป็นความรู้ที่ที่มีต่อกันและกันและต่อสิ่งแวดล้อมด้วย ส่วนผสมผสานของกิจกรรม ปฏิกริยาที่มีต่อกันและความรู้สึกที่ซึ่งเหล่านี้ซึ่งถูกกำหนดขึ้นก่อนโดยสิ่งแวดล้อมนั้น เรียกว่า ระบบภายนอก (the external system)

ไฮแมนสันยืนยันว่า กิจกรรม ปฏิกริยาที่มีต่อกัน และความรู้สึกที่ซึ่งต่าง ๆ นั้นเป็นสิ่งที่ต้องขึ้นต่อกันและกัน ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นตัวแปรใดตัวแปรหนึ่งในตัวแปรทั้งสามนั้น จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงบางประการในตัวแปรอีก ๒ ตัว ในบางกรณีอาจจะมีการกำหนดถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงนั้นได้ มีบางสิ่งที่น่าสนใจโดยเฉพาะในที่นี้ ก็คือ หลักฐานการยืนยันในสัมพันธภาพระหว่างปฏิกริยาที่มีต่อกันและความรู้สึกอันลึกซึ้ง นั่นคือ เมื่ออัตราของการมีปฏิกริยาต่อกันระหว่างบุคคล ๒ คน หรือมากกว่านั้นสูงขึ้น ความรู้สึกอันลึกซึ้งที่มีต่อกันก็จะขึ้นไปในทางที่ดีขึ้น (the more positive) หรือในทางที่กลับกัน อาจกล่าวได้ว่า เมื่อมีความรู้สึกที่ดีต่อกันมากขึ้น ระดับของปฏิกริยาที่มีต่อกันก็จะสูงขึ้น ข้อยกเว้นที่ดูเหมือนจะเห็นได้ชัดนั้นได้แก่เมื่อมีการอธิบายถึงเวลาอันผลของการที่บุคคล ๒ คนเกลียดชังกันอันเป็นผลจากปฏิกริยาที่มีต่อกัน ถ้าเราตระหนักว่า ในระยะยาวนาน บุคคลทั้งสองจะลดการมีปฏิกริยาต่อกันให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ แต่ถ้าหากเขาถูกบังคับให้มีปฏิกริยาต่อกันต่อไป เขาก็มักจะมองหาส่วนดีของกันและกัน ดังนั้น ในที่สุดจะเกิดความรู้สึกที่ดีต่อกันขึ้น พร้อม ๆ กับมีปฏิกริยาต่อกันยิ่งขึ้น

สำหรับขณะนั้นนั้น ไม่ว่าสิ่งทีบุคคลหนึ่งบุคคลใดที่กล่าวขึ้นมาจะถูกหรือผิดนั้น ไม่มีความสำคัญ เหมือนกับการทำให้เกิดแนวความคิดที่มีการเปลี่ยนแปลง (the dynamic conceptualization) ซึ่งไฮแมนสันได้กำหนดขึ้น เพราะว่า จากสิ่งนี้จะสามารถทำให้ได้มาซึ่งแนวความคิดที่สำคัญอื่น ๆ หลายประการ ไฮแมนสันบันทึกไว้ว่า การที่มีปฏิกริยาต่อกันยิ่งขึ้นนั้นไม่เพียงแต่ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีใหม่ ๆ ซึ่งไม่จำเป็นที่จะต้องถูกกำหนดโดยสิ่งแวดล้อมภายนอกเท่านั้น แต่จะทำให้เกิดปทัสถานใหม่ๆ และกรอบแห่งการอ้างอิง (frames of reference) ร่วมกัน ซึ่งทำให้เกิดกิจกรรมใหม่ๆ อันมิได้ถูกกำหนดโดยสิ่งแวดล้อมภายนอกเช่นกัน ในการศึกษาวิจัยค้นคว้าของสำนักฮอว์ตอร์น ได้พบว่าคนงานจะพัฒนาการละเล่น แบบแผนของปฏิกริยาต่อกัน และความรู้สึกซึ่งมิได้เกิดขึ้นโดยสิ่งแวดล้อมหรือแม้แต่การแทรกแซงจากสิ่งแวดล้อม ไฮแมนสันเรียกแบบแผนใหม่ซึ่งเกิดขึ้นนอกไปจากระบบภายนอก (external system) นี้ว่า ระบบภายใน (the internal system) ระบบภายในนี้มีลักษณะเช่นเดียวกันกับสิ่งที่นักทฤษฎีส่วนมากขนานนามว่า องค์กรารอรูปนัย (informal organization) นั้นเอง

ไฮแมนสันได้ยืนยันต่อไปอีกว่า ระบบภายในและภายนอกนั้นขึ้นอยู่ต่อกันและกัน ทั้งนี้ หมายความว่าเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงใดๆ ขึ้นในระบบหนึ่ง ก็จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงบางประการในอีกระบบหนึ่ง การเปลี่ยนแปลงของงานทางเทคโนโลยี จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแบบแผนของ

ปฏิภิกิริยาที่มีต่อกัน ซึ่งในทางกลับกันจะเปลี่ยนระบบภายใน (หรือบางครั้งก็ทำลายเสียเป็นการชั่วคราว) [แบบหน้างานกว้าง (the longwall coal mining) ได้ทำลายกลุ่มงานเริ่มแรกบางกลุ่ม] กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ถ้าระบบภายในพัฒนาปทัสถานบางอย่างเกี่ยวกับการที่จะจัดการชีวิตอย่างไรแล้ว ปทัสถานนั้นก็มักจะเปลี่ยนวิธีการทำงานที่ได้ปฏิบัติอยู่ในขณะนั้น และงานที่ต้องปฏิบัตินั้นควรจะทำให้เสร็จมากเท่าใดและจะได้คุณภาพอะไร (สมาชิกของห้องฟันสลายลวดได้พัฒนาแบบแผนของการแลงงานกันทำและแนวความคิดของผลงานที่ได้ในวันหนึ่ง ๆ ตลอดจนภาวะการเป็นผู้นำ (leadership) ของเขาเอง) เป็นต้น

ในที่สุด ระบบทั้งสองและสิ่งแวดล้อมจะขึ้นอยู่กับกันและกัน เพียงแต่มีการเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อม ก็จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการทำงานขององค์กรอุปนัยและอุปนัยได้ ดังนั้น ปทัสถานและกิจกรรมที่พัฒนาขึ้นมาในระบบภายในนั้นจะเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ทางเทคนิค และทางวัฒนธรรมเสมอ ตัวอย่างเช่น จากการศึกษาอย่างเป็นกันเองของคณานางอาจจะก่อให้เกิดความคิดของสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ ทางด้านเทคนิคได้ (การเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อมทางเทคนิค) การจัดระบบสถานที่ทำงานขึ้นใหม่ (การเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ) และปทัสถานใหม่ๆ เกี่ยวกับลักษณะของข้อผูกพันทางจิตใจระหว่างผู้ปฏิบัติงานและฝ่ายจัดการได้ (การเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อมทางวัฒนธรรม)

ส่วนที่สำคัญที่สุดของแผนการต่างๆ เกี่ยวกับแนวความคิดนี้ (conceptual scheme) ก็คือ การตระหนักอย่างชัดแจ้งของแผนการถึงการที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน (mutual dependencies) ต่างๆ การศึกษาวิจัย ค้นคว้า อันเนื่องมาจากการทดลอง ได้แสดงให้เห็นครั้งแล้วครั้งเล่าว่า เหตุการณ์ในส่วหนึ่งขององค์การนั้นในเวลาต่อมาจะสัมพันธ์กับเหตุการณ์ในส่วนอื่น ๆ ขององค์การ หรือในสิ่งแวดล้อมได้อย่างไร ในทำนองเดียวกัน ที่ปรึกษา (consultants) ก็ได้พบว่าการเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งขององค์การมักจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดฝันและไม่เป็นที่ปรารถนาในส่วนอื่น ๆ ได้ การสร้างแนวความคิด (conceptualization) อาทิเช่น ของโฮแมนส์ (Homans) ทริสต์ (Trist) และไรส์ (Rice) ทำให้เกิดความเป็นไปได้ที่จะวิเคราะห์และคาดหมายเหตุการณ์ดังกล่าวไว้ล่วงหน้า

#### ตัวแบบกลุ่มที่เหลื่อมล้ำกันของลิเคอร์ท (The Likert Overlapping-Group Model)<sup>m</sup>

ตัวแบบขององค์การของลิเคอร์ท ได้เพิ่มเติมความคิดที่สำคัญสองประการแก่ตัวแบบที่ได้เสนอไปแล้ว ประการแรกนั้น อาจมีการสร้างแนวความคิดที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับองค์การได้ว่าเป็นระบบกลุ่มที่เชื่อมต่อกัน (systems of interlocking groups) และประการที่สอง กลุ่มที่เชื่อมต่อกันจะถูกเชื่อมโยงโดยบุคคลซึ่งอยู่ในตำแหน่งที่สำคัญของสมาชิกภาพทั้งสองแบบ และทำหน้าที่เป็นเสมือนหมุดเชื่อมโยง (linking pins) ระหว่างกลุ่ม

<sup>m</sup> ทฤษฎีของลิเคอร์ท ได้เสนอไว้อย่างชัดแจ้ง ใน R. Likert, *New Patterns of Management* (New York ; McGraw-Hill, 1961). แนวความคิดที่ได้อธิบายไว้ในหนังสือเกี่ยวข้องกับเรื่องสัมพันธ์ภาพภายในระหว่างส่วนต่างๆ ขององค์การเป็นพื้นฐาน อย่างไรก็ตาม การสร้างแนวความคิดโดยคำนึงถึงสัมพันธ์ภาพขององค์การและสิ่งแวดล้อมกันนั้นเป็นประโยชน์ด้วย ดังนั้น ผู้เขียนจึงได้กล่าวขยายถึงประเด็นนี้ในฐานะที่เป็นประเด็นน่าสนใจประเด็นหนึ่ง

แนวความคิดนี้มีได้ชัดกันกับแนวความคิดอันหนึ่งอันใดตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น แต่เป็นการตั้งความสนใจมายังประเด็นสำคัญสองประเด็น ประการแรก สิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องสำหรับกลุ่มหรือระบบใด ๆ ที่กำหนดนั้นดูเหมือนจะไม่ถือเอาเรื่องตัวบุคคลเป็นสำคัญ แต่เป็นการจัดตั้งระบบหรือกลุ่มอื่น ๆ ขึ้นมา การจัดตั้งดังกล่าวนี้ประกอบด้วย ๓ ส่วน คือ (๑) ระบบที่กว้างใหญ่ (larger-scale systems) อาทิเช่น ความยุ่งยากซับซ้อนขององค์การนั้นก็ทำหน้าที่คล้ายๆ กันหรือเป็นสังคมโดยทั้งหมด (๒) ระบบต่างๆ ในระดับเดียวกัน (systems on the same level) อาทิเช่น องค์การอื่นๆ ที่เหมือนกับองค์การของตัว ได้แก่องค์การผู้บริหารและผู้จัดการ กลุ่มชุมชนและอื่นๆ และ (๓) ระบบย่อยต่าง ๆ ภายในระบบใดระบบหนึ่งที่กำหนดให้ (subsystems within the given system) อาทิเช่น กลุ่มการทำงานที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นต้น

ประการที่สอง องค์การนั้นถูกเชื่อมโยงเข้ากับสิ่งแวดล้อมโดยบุคคลสำคัญที่อยู่ในตำแหน่งหน้าที่ทั้งในองค์การและในระบบของสิ่งแวดล้อมบางระบบ และส่วนต่างๆ ของสิ่งแวดล้อมนั้นอาจถูกเชื่อมโยงซึ่งกันและกันโดยบุคคลสำคัญๆ ในทำนองเดียวกัน เพื่อที่จะพิจารณาได้ว่าตัวแบบนี้มีความถูกต้อง ก็จะต้องพิจารณาไม่เพียงแต่ประเด็นที่เกี่ยวข้องในการวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ของระบบและสิ่งแวดล้อมเท่านั้น (system-environment relations) (ที่ตั้งของหมวดเชื่อมโยง) แต่จะต้องหมายถึงการที่ส่วนต่างๆ ของสิ่งแวดล้อมนั้นขึ้นอยู่กับกันและกันอีกด้วย ดังนั้น ถ้าหากต้องการที่จะเข้าใจถึงองค์การและต้องการที่จะเข้าใจเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมขององค์การแล้ว ก็จำเป็นที่จะต้องสอดส่องแสวงหาและเข้าใจถึงการที่ต้องขึ้นต่อกันและกัน (interdependencies) เหล่านี้ด้วย

การวิเคราะห์ของแคทซ์และลาซาร์สเฟลด์ (Katz and Lazarsfeld) ในเรื่องของการติดต่อสื่อสาร “สองชั้น” นั้น นับเป็นตัวอย่างอันดีของเรื่องที่ถูกเขียนกำลังพยายามอธิบาย ณ ที่นี้<sup>๔</sup> นักค้นคว้าเหล่านี้ได้พบว่าอิทธิพลที่มีต่อความเชื่อในเรื่องผู้บริหาร และความต้องการในสิ่งใดสิ่งหนึ่งมากกว่านั้นมิได้เป็นผลจากการแสดงออกโดยตรงของบุคคล ที่มีต่อข่าวสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องหรือการโฆษณา แต่เป็นผลจากการแสดงออกที่มีต่อ “ผู้นำในทางความคิด” (opinion leaders) ในชุมชนนั้นๆ ดังนั้น ถ้าผู้นำทางความคิดตามสมมุติฐานหรือตามความเชื่อทางการเมืองเปลี่ยนหน้าที่ของเขาแล้ว นักบริหารแต่ละบุคคลจำนวนมากก็จะเอาอย่าง ดังนั้น ผลของการโฆษณาในผู้นำทางความคิดจึงเป็นตัวแปรที่สำคัญยิ่ง

ถ้าปรากฏการณ์นี้เป็นความจริงที่เกิดขึ้นโดยทั่วไปแล้ว ก็มีการโต้แย้งกันว่า หน่วยธุรกิจต้องขายผลิตภัณฑ์หรือบริการที่อยู่ในขอบข่ายของหน่วยธุรกิจนั้นให้แก่ผู้นำทางความคิด มิใช่ขายให้แก่ผู้บริหารเป็นรายบุคคลไป และผู้นำเหล่านี้สามารถปฏิบัติตนเสมือนหมวดเชื่อมโยงระหว่างองค์การและลูกค้าหรือผู้บริหาร ในทำนองเดียวกัน ถ้ามีกลุ่มผู้บริหารหลายๆ กลุ่มเข้ามาเกี่ยวข้องและผู้นำทางความคิดของกลุ่มก็มีอิทธิพลต่อกันแล้ว ก็นับเป็นสิ่งสำคัญสำหรับฝ่ายขายที่จะต้องรู้ว่ากลุ่มสองกลุ่มนั้นเป็นส่วนที่ขึ้นต่อกันในสิ่งแวดล้อมนั้นๆ ถ้ากลุ่มหนึ่งมีอิทธิพลต่ออีกกลุ่มหนึ่งแล้ว กลุ่มนั้นอาจมีอิทธิพลต่อกลุ่มอื่นได้เช่นกัน

<sup>๔</sup> E. Katz and P.F. Lazarsfeld, *Personal Influence* (Glencoe, Ill.: The Free Press, 1955).

## ตัวแบบของการจัดบทบาทที่เหลื่อมล้ำกันของคานัน (The Kahn Overlapping-Role-Set Model)<sup>๕</sup>

โรเบิร์ต คานัน และเพื่อนร่วมงานของเขาได้ชี้ให้เห็นว่า ในขณะที่ตัวแบบของกลุ่มที่เหลื่อมล้ำกัน (the overlapping-group model) นั้นใกล้เคียงกับความเป็นจริงที่ปรากฏในองค์กรการ ตัวแบบเองก็ยังขาดประเด็นสำคัญที่ว่า กลุ่มทางจิตวิทยาและกลุ่มที่เป็นทางการนั้นอาจจะแตกต่างกัน ในตัวแบบของลิเคอร์ท มีได้มีกำหนดอย่างชัดเจนถึงความแตกต่างระหว่างกลุ่มชนิดต่างๆ และด้วยวิธีนี้ จึงได้มีการชี้ให้เห็นถึงเหตุผลเชื่อมโยงอย่างแน่นนอน คานันเสนอว่าแทนที่จะพิจารณาถึงกลุ่มต่างๆ บุคคลควรมาพิจารณาถึงสิ่งที่นักสังคมวิทยาเรียกว่า “การกำหนดบทบาท” (role sets) ถ้าบุคคลพิจารณาว่าตำแหน่งหน้าที่ที่เป็นทางการในองค์กรเป็น “สถานที่ทำงาน” (offices) และพฤติกรรมที่คาดหวังจะมีในบุคคลใดๆ ที่อยู่ ณ สถานที่ทำงานนั้นว่าเป็น “บทบาท” (role) ของเขาแล้ว บุคคลนั้นอาจถามว่า “ในการพิจารณาถึงการดำเนินงานขององค์กรนั้น บุคคลใดบุคคลหนึ่งโดยเฉพาะควรจะสัมพันธ์ติดต่อกับสถานที่ทำงานอื่น ๆ อะไรบ้าง” หรือถ้าจะกล่าวในแง่แนวความคิดของบทบาทแล้ว บุคคลอาจถามว่า “ถ้าให้บุคคลหนึ่งบุคคลใดปฏิบัติตนตามบทบาทขององค์กรแล้ว เขาจะต้องติดต่อหรือสมาคมกับใครบ้างในการปฏิบัติตนตามบทบาทนั้น ๆ” กลุ่มบุคคลผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และบุคคลภายนอกจะต้องมีสัมพันธภาพในบทบาทที่เกี่ยวข้องกับใครบ้างเพื่อที่จะดำเนิน “การกำหนดบทบาท” ของเขา องค์กรโดยทั้งมวลอาจได้รับการพิจารณาได้ว่าเป็นกลุ่มของการกำหนดบทบาทต่างๆ ที่เหลื่อมล้ำและเชื่อมโยงกัน และบทบาทบางบทบาทนี้อาจจะอยู่นอกเหนือขอบข่ายขององค์กรก็ได้

พฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรนั้นอาจศึกษาได้ในแง่แนวความคิดของการขัดกัน ของบทบาท (the role conflict) ซึ่งสมาชิกที่แตกต่างกันจะมีการกำหนดบทบาทแต่ละบทบาทที่แตกต่างกันออกไป และสมาชิกอาจคาดหวังในสิ่งที่แตกต่างกันจากบุคคลที่เขาได้หมายไว้ (the focal person) หรือไม่ก็พิจารณาในแง่ความคลุมเครือของบทบาท (role ambiguity) ซึ่งสมาชิกที่ได้รับการกำหนดบทบาทไม่สามารถที่จะติดต่อให้ข่าวสารข้อมูลแก่บุคคลหนึ่งบุคคลใดที่รู้สึกว่าการข่าวสารข้อมูลนั้น เพื่อที่จะปฏิบัติตนตามบทบาทของเขา หรือมีจะนั้นก็เพราะว่าสมาชิกได้รับการกำหนดให้มีบทบาทนั้นไม่ได้รับข้อมูลนั้น หรืออาจเป็นเพราะว่าเขาปิดบังข่าวสารข้อมูลนั้นไว้ก็ได้ สิ่งต่างๆ อาทิเช่น ชนิดความคาดหวังของสมาชิกซึ่งได้รับการกำหนดบทบาท ลักษณะของการที่เขาพยายามใช้อิทธิพลต่อบุคคลที่เขาคิดเอาไว้ ความเข้าใจต่างๆ ของบุคคลที่คาดหวังไว้ที่มีต่อความคาดหวังของสมาชิกที่มีการกำหนดบทบาท และความพยายามที่ใช้อิทธิพลต่อสิ่งเหล่านี้ ตลอดจนความพยายามที่จะแก้ไขความรู้สึกและความตึงเครียดซึ่งอาจก่อให้เกิดขึ้นได้นั้น สิ่งเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับปัจจัยต่างๆ ขององค์กร (ลำดับชั้นยศ ชนิดของงาน ระบบตอบแทน และอื่น ๆ) และสัมพันธ์กับปัจจัยทางบุคลิกภาพในตัวบุคคลที่เขาคาดหวังไว้ (the focal person) รวมทั้งผู้กำหนดบทบาท (the role senders) ตลอดจนสัมพันธ์กับปัจจัยต่างๆ ระหว่างบุคคล อันทำให้เกิดลักษณะของสัมพันธภาพระหว่างผู้กำหนดบทบาทและบุคคลที่คาดหวังไว้ด้วย (ระดับของความไวใจ อำนาจที่เกี่ยวข้อง การต้องขึ้นติดต่อกันและอื่น ๆ)

<sup>๕</sup> R.L. Kehn, D.M. Wolfe, R.P. Quinn, J.D. Snoek, and R.A. Rosenthal, *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity* (New York: Wiley 1964).

ตัวอย่างเช่น ในการศึกษาวิจัยค้นคว้า คาทันและเพื่อนร่วมงานของเขาได้แสดงให้เห็นว่าการขัดกันใบบทบาทจะมีมากขึ้น ถ้าในการกำหนดบทบาทนั้นรวมสมาชิกบางคนซึ่งอยู่ทั้งภายในและภายนอกขอบเขตขององค์กร การขัดกันใบบทบาทและความคลุมเครือใบบทบาทมีแนวโน้มที่จะเพิ่มมากขึ้นเช่นกันในตำแหน่งที่สูงขึ้นไปของบุคคลที่หมายไว้ตามโครงสร้างขององค์กร เกี่ยวกับการแสดงตอบของบุคคลผู้ซึ่งเคยมีประสบการณ์เกี่ยวกับความตึงเครียด อันเนื่องมาจากผลของบทบาทที่ขัดกัน หรือคลุมเครือนั้นจะทำให้ลดความตึงเครียดลงได้ แต่องค์กรก็ต้องเสียประสิทธิผลอย่างมาก ตัวอย่างเช่น คนที่เข้าใจในข้อขัดแย้งอาจจะกระทำได้ดีด้วยการเพิกเฉยละเลย หรือปฏิเสธไม่ยอมรับความคาดหวังที่ถูกต้อง ซึ่งสมาชิกบางคนใบบทบาทที่กำหนดไว้ได้ทราบแล้ว อันเป็นผลในส่วนของงานที่ยังมิได้กระทำให้เสร็จสิ้นไป คนเราไม่พยายามที่จะแก้ปัญหาขัดแย้งโดยการนำผู้กำหนดบทบาททั้งหลาย (the role senders) ซึ่งมีความต้องการที่ขัดแย้งกันรวมเข้าด้วยกัน ดังนั้น จึงทำให้เป็นไปไม่ได้ที่จะมีวิธีการแก้ปัญหาพร้อมกันอย่างเป็นผลสำเร็จได้

ประเด็นที่การศึกษาวิจัยค้นคว้าของคาทันได้เน้นถึง ก็คือ การต้องขึ้นต่อกันและกันของตัวแปรต่าง ๆ ในองค์กรนั้นมีเป็นอันมาก อาทิเช่น ลำดับขั้นยศ ตำแหน่งหน้าที่ที่กำหนดในโครงสร้าง ความคาดหวังใบบทบาท ความเข้าใจในความคาดหวังดังกล่าว แบบแผนการเข้าเกี่ยวข้องใบบทบาทตอบสนองต่อข้อขัดแย้งที่เห็นได้และประสิทธิผลของการปฏิบัติการตามบทบาท จุดสำคัญของคาทันเกี่ยวกับแนวความคิดของบทบาทนั้นทำให้เข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงความเป็นไปได้ที่ว่า แนวความคิดขององค์กรที่มีลักษณะเป็นนามธรรมนั้น (อาทิเช่น การจัดบทบาทที่หลั้อมล้ากัน) นำไปสู่การวิจัยค้นคว้าที่อาศัยการสังเกตได้

โดยสรุป ผู้เขียนได้พยายามที่จะแสดงให้เห็นในตัวอย่างของการสร้างทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรหลายตัวอย่างตั้งแต่กล่าวมาว่าจะมีแนวโน้มไปถึงแนวความคิดระดับแห่งระบบ (systems-level concepts) ซึ่งจะต้องพิจารณาถึงปฏิภิกิริยาที่มีต่อกัน และการต้องขึ้นต่อกันและกันของตัวแปรภายในองค์กรและตัวแปรของสิ่งแวดล้อม ถ้าบุคคลใดพยายามที่จะกำหนดค่านิยมขององค์กรในแง่แนวความคิดดังกล่าว บุคคลนั้นก็ต้องย้อนกลับไปสู่แนวความคิดแบบประเพณีนิยมที่ซึ่งเราได้เริ่มต้นไว้

## สู่การกำหนดค่านิยมขององค์กรขึ้นใหม่

ผู้เขียนจะไม่พยายามให้ค่านิยมขององค์กรในแง่ระบบอย่างตายตัว ทั้งนี้ เพราะเป็นสิ่งที่กระทำไม่ได้ แต่ผู้เขียนจะพยายามอธิบายเพื่อให้เข้าใจว่าค่านิยมใหม่นี้ขยายวงกว้างออกไปถึงไหนหรือเป็นการเปลี่ยนแปลงค่านิยมตามแบบประเพณีนิยมนั่นเอง

ประการแรกนั้นจะต้องเข้าใจว่า องค์กรนั้นเป็นระบบเปิด (an open system) ซึ่งหมายความว่า องค์กรมีปฏิภิกิริยากับสิ่งแวดล้อมขององค์กรเสมอ โดยการนำเอาวัตถุดิบ บุคคล พลังงาน และข่าวสารข้อมูลเข้ามาในองค์กร และเปลี่ยนแปลงหรือทำให้สิ่งเหล่านี้เป็นผลผลิตและบริการที่จะนำออกมาสู่สิ่งแวดล้อม

ประการที่สอง จะต้องเข้าใจว่าองค์การนี้เป็นระบบซึ่งมีจุดมุ่งหมายหรือหน้าที่หลายประการที่เกี่ยวข้องกับปฏิกริยาที่เกิดขึ้นมากมายระหว่างองค์การและสิ่งแวดล้อม กิจกรรมของระบบย่อยภายในองค์การหลายอย่างไม่สามารถจะเข้าใจได้ ถ้าปราศจากการพิจารณาถึงปฏิกริยาที่มีต่อกันนั้น ๆ ตลอดจนถึงหน้าที่ต่าง ๆ ด้วย

ประการที่สาม องค์การประกอบด้วยระบบย่อยหลายระบบ ซึ่งมีปฏิกริยาต่อกันที่เปลี่ยนแปลงเสมอ แทนที่จะวิเคราะห์ปรากฏการณ์ขององค์การในแง่พฤติกรรมเป็นรายบุคคล กลับถือว่าเป็นการสำคัญยิ่งกว่าที่จะวิเคราะห์ถึงพฤติกรรมระบบย่อย ไม่ว่าจะคิดในแง่ของกลุ่ม บทบาท หรือแนวความคิดอื่น ๆ ก็ตาม

ประการที่สี่ เป็นเพราะเหตุที่ระบบย่อยต่าง ๆ นั้นต้องขึ้นต่อกันและกัน การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในระบบย่อยหนึ่งจึงดูเหมือนจะกระทบกระเทือนถึงพฤติกรรมในระบบย่อยอื่น ๆ

ประการที่ห้า องค์การนั้นอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วยระบบอื่น ๆ บ้างก็ใหญ่กว่า และบ้างก็เล็กกว่าองค์การ สิ่งแวดล้อมนี้สร้างความต้องการต่าง ๆ ให้แก่องค์การและบีบบังคับองค์การในหลาย ๆ ทาง ดังนั้น การปฏิบัติหน้าที่โดยเบ็ดเสร็จขององค์การจะเป็นที่เข้าใจไม่ได้ ถ้าหากไม่มีการพิจารณาอย่างชัดเจนถึงความต้องการและแรงบีบบังคับจากสิ่งแวดล้อม

ประการสุดท้าย สิ่งเชื่อมโยงอันมากมายระหว่างองค์การและสิ่งแวดล้อมนั้นทำให้เป็นการยากที่จะชี้ให้เห็นชัดถึงขอบเขตขององค์การหนึ่งองค์การใดในที่สุด อาจจะเป็นการดีกว่าที่จะให้แนวความคิดขององค์การในแง่ของ กระบวนการ อันสม่าเสมอของการนำเข้ามา (import) การเปลี่ยนแปลง (conversion) และการส่งออกไป (export) มากกว่าที่จะกล่าวถึงลักษณะต่าง ๆ อาทิเช่น ขนาด ลักษณะ หน้าที่ หรือโครงสร้าง เป็นต้น

เมื่อได้กำหนดให้แนวความคิดขององค์การเป็นแบบระบบแล้ว บุคคลจะประเมินว่าระบบนั้นกำลังปฏิบัติหน้าที่ได้ดีหรือเลวเพียงไหนได้อย่างไรนั้น จะเป็นหัวข้อของบทสุดท้ายต่อไป

## ประสิทธิผลขององค์การ

ในบทก่อนๆ ที่ผ่านมา เราได้อ้างถึงประสิทธิผลขององค์การ แต่มิได้เผชิญกับปัญหาที่จะให้คำนิยามว่า สิ่งใดมีประสิทธิผลหรือไม่ได้อย่างไร ทฤษฎีขององค์การสมัยเริ่มแรกเป็นเนื้อหาของการกล่าวถึง “ผลกำไรสูงสุด” “การอำนวยการบริหารที่มีประสิทธิภาพ” “ผลผลิตสูง” และ “ขวัญที่ดีของคนงาน” ว่าเป็นหลักเกณฑ์ของความมีประสิทธิผลที่พอเพียง สิ่งที่ได้ทำลายสิ่งต่างๆ เหล่านี้ คือหลักเกณฑ์ที่ปรากฏดังต่อไปนี้ (๑) การค้นพบว่าองค์การที่ดูเหมือนจะมีเหตุมีผลกลับดำเนินการอย่างไร้ประสิทธิผล ถ้าหากว่าจะมีอยู่เพียงหลักเกณฑ์เดียว คือ ถือเอาผลกำไรหรือการให้บริการที่ดี และ (๒) การค้นพบว่าองค์การนั้นมีหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติมากมายและมีเป้าหมายหลายประการ ซึ่งหน้าที่และเป้าหมายบางประการอาจจะขัดแย้งซึ่งกันและกันได้ ยกตัวอย่างเช่น ถ้าเราคิดถึงองค์การต่างๆ อาทิเช่น มหาวิทยาลัยและโรงพยาบาลที่ทำการสอน หรือเรือนจำแล้ว เราอาจจะบอกได้ทันทีถึงหน้าที่หรือเป้าหมายนานาประการนั้นได้ ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นสิ่งที่สำคัญทั้งสิ้น มหาวิทยาลัยนั้นต้องทำการสอน และในขณะเดียวกันก็ต้องคิดสร้างสรรค์ความรู้ที่แท้จริงด้วยการวิจัยค้นคว้า โรงพยาบาลที่ทำการสอนก็ต้องดูแลเอาใจใส่และรักษาคนไข้ และจะต้องเปิดโอกาสให้แพทย์ฝึกหัดและแพทย์ประจำได้เรียนรู้ด้วย ส่วนเรือนจำนั้นก็ต้องคอยระงับกักกันมิให้หนีโทษออกไปสู่โลกภายนอก และจะต้องเปิดโอกาสให้มีการแก้ไขปรับปรุงตนเองด้วย การตัดสินใจในประสิทธิผลขององค์การนี้จะพิจารณาด้วยการปฏิบัติการขององค์การในหน้าที่ประการเดียว หรือในหน้าที่ทั้งสองประการ โดยพิจารณาแยกจากกันหรือโดยพิจารณารวมถึงหน้าที่หลายๆ ประการ

วิธีแก้ปัญหาก็ได้พยายามกระทำมาประการหนึ่ง สำหรับสภาพที่อยู่ในระหว่างทางเลือกเหล่านี้ก็คือ การนิยามคำว่าประสิทธิผลในแง่ของระดับแห่งระบบเกณฑ์ที่กำหนดไว้ (systems-level criteria) เป็นที่ทราบกันว่า ระบบทุกระบบมีหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติมากมายหลายประการ และระบบก็อยู่ภายในสิ่งแวดล้อมซึ่งอำนาจทรัพยากรที่จะป้อนเข้าไปในองค์การ (inputs) อันไม่สามารถทำนายได้ ดังนั้นจึงอาจนิยามคำว่า ประสิทธิผลของระบบได้ว่า เป็นสมรรถภาพขององค์การที่จะอยู่รอด ปรับตัวดำรงตนเองไว้ และเจริญเติบโตขึ้น โดยมีต้องพิจารณาถึงหน้าที่ประการหนึ่งประการใดที่องค์การได้กระทำไป นักศึกษาเกี่ยวกับองค์การจำนวนหนึ่ง อาทิเช่น อาร์กิริส (Argyris) ทริสต์ (Trist) ไรส์ (Rice) และเบนนิส (Bennis) ได้ถกเถียงกันอย่างเห็นได้ชัดสำหรับแนวความคิดนี้ บางทีอาจกล่าวที่ชัดเจนที่สุดสำหรับหลักเกณฑ์การมีประสิทธิผล (effectiveness criteria) ที่พิจารณาในแง่เหล่านี้ นั้น เบนนิส<sup>๑</sup> ได้ให้ไว้แล้ว เขาแนะนำถึงความคิดเหล่านี้ โดยอ้างอิงวิธีการที่มีมาแต่ดั้งเดิม (the traditional

<sup>๑</sup> W.G. Bennis, "Toward a "Truly" Scientific Management : the Concept of Organizational Health," *General Systems Yearbook*, 1962, 7, pp. 269—282. Quotation from p. 273.

approaches) ในการวัดผลที่ได้ (output) และความพึงพอใจ (satisfaction) ภายในเวลาที่กำหนดไว้ว่าดังนี้

ถ้าเรามององค์การว่าเป็นโครงสร้างที่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้ แก้ปัญหาได้ และเป็นสิ่งมีชีวิตแล้ว ก็จะต้องมีการอ้างถึงประสิทธิผลโดยไม่พิจารณาจากวิธีการวัดผลที่ตายตัวในผลงานที่ได้ แม้วิธีการเหล่านี้อาจจะเป็นประโยชน์ก็ตาม แต่ก็ต้องพิจารณาบนพื้นฐานของกระบวนการที่องค์การเข้าสู่ปัญหา กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ไม่มีวิธีการวัดประสิทธิภาพหรือความพึงพอใจในองค์การแต่เพียงประการเดียว และไม่มีช่วงเวลาในการปฏิบัติการขององค์การแต่เพียงอย่างเดียว ที่จะใช้เป็นเครื่องชี้ถึงความมั่นคงสมบูรณ์ขององค์การ (organizational health) ได้อย่างถูกต้อง

เพื่อให้เป็นการกล่าวแทนข้อความข้างต้น เบเนนีส ได้เสนอหลักเกณฑ์เกี่ยวกับความมั่นคงสมบูรณ์ (criteria of health) ไว้ ๓ ประการ ซึ่งเป็นหลักเกณฑ์ที่น่าสนใจ และสะท้อนให้เห็นอย่างใกล้ชิดถึงสูตร (formulations) เกี่ยวกับความมั่นคงสมบูรณ์หรือสุขภาพทางด้านจิตใจ (mental health) ซึ่งเสนอโดยจาโฮดา (Jahoda) เมื่อไม่นานมานี้<sup>๒</sup>

๑. การปรับปรุงเปลี่ยนแปลง (adaptability) ความสามารถที่จะแก้ปัญหา และแสดงปฏิกิริยาตอบโต้ได้อย่างคล่องตัวต่อความต้องการต่าง ๆ ในสิ่งแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลง

๒. ความรู้สึกว่ามีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (a sense of identity) ความรู้และความเข้าใจในส่วนต่าง ๆ ขององค์การว่าคืออะไร มีเป้าหมายอย่างไร และจะกระทำการอะไรบ้าง คำถามที่เกี่ยวข้อง ก็คือ สมาชิกขององค์การจะต้องเข้าใจ และมีส่วนร่วมในเป้าหมายอย่างกว้างขวางเพียงไร และความรู้และเข้าใจของเขาเอง (self-perception) ในส่วนที่เป็นสมาชิกขององค์การนั้น ควรจะสอดคล้องกับความรู้ความเข้าใจของบุคคลอื่น ๆ ที่มีต่อองค์การเพียงไร

๓. สมรรถภาพที่จะทดสอบความเป็นจริง (capacity to test reality) ความสามารถที่จะแสวงหาสิ่งที่มีอยู่แน่แท้จริงในสิ่งแวดล้อม รู้และเข้าใจถึงสิ่งเหล่านี้ และตีความได้อย่างถูกต้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่ขององค์การ

หลักเกณฑ์ที่สี่ที่มักจะถูกกล่าวถึง เป็นหลักเกณฑ์อันหนึ่งซึ่งมีผลเน้นถึงหลักเกณฑ์อื่น ๆ นั้นก็คือ ภาวะของ “การผนึกรวมกัน” (integration) ระหว่างส่วนย่อย ๆ ต่าง ๆ ขององค์การโดยเบ็ดเสร็จอันได้แก่ส่วนต่าง ๆ ที่มีได้ทำงานในจุดประสงค์ที่ขัดกัน ตัวอย่างเช่น อาร์กิริส (Argyris) นั้น จะถือเอาหลักเกณฑ์นี้เป็นศูนย์กลาง และเขาได้อุทิศการวิจัยค้นคว้า และการสร้างทฤษฎีส่วนมากของเขาเพื่อค้นหาสภาพการณ์ต่าง ๆ ในการที่จะยอมให้มีการผนึกรวมความต้องการของบุคคล และเป้าหมายขององค์การได้<sup>๓</sup> สิ่งที่เขามองเห็นว่าทำให้ความเป็นไปนั้นไม่ดี หรือไม่มีประสิทธิผล ก็คือ การจำกัดขอบเขตในผลงานที่จะออกมา (restrictions on output) การแข่งขันในทางทำลาย (destructive competition) และความเฉยเมย (apathy) ในหมู่คนงาน ทั้งนี้ เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการส่วนบุคคล แต่ก็ทำให้เป้าหมายขององค์การต้องเสียไป

<sup>๒</sup> Marie Jahoda, *Current Concepts of Positive Mental Health* (New York: Basic Books, 1958).

<sup>๓</sup> C. Argyris, *Integrating the Individual and the Organization* (New York: Wiley, 1964).



ในทำนองเดียวกัน แมคเกรเกอร์ (McGregor) ได้อภิปรายถึงการผืนกรรมกันระหว่างเป้าหมายบุคคลและองค์กร<sup>๔</sup> ตามทฤษฎีของเขา ถ้าฝ่ายบริหารได้พัฒนาการปฏิบัติการซึ่งสร้างขึ้นบนฐานคติเกี่ยวกับมนุษย์ที่ถูกต้องมากกว่า (ฐานคติที่ได้กล่าวไว้แล้วในบทที่ ๔) ภายใต้แนวความคิดของคนที่ซับซ้อน (the concept of complex man) ก็จะเป็นการสร้างการผืนกรรมกันนั้น และเพื่อที่จะได้ประสิทธิผลมากขึ้นด้วย ท้ายที่สุดก็คือ เบลค และมูตัน<sup>๕</sup> (Blake and Mouton) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการผืนกรรมกันในด้านการผลิต และในเรื่องที่เกี่ยวกับมนุษย์ สำหรับเบลคและมูตันแล้ว ประสิทธิภาพขององค์กรจะเป็นผลได้เมื่อฝ่ายบริหารเน้นความสำคัญทั้งการผลิตและทั้งมนุษย์ (production and people-centered) เพื่อเป็นการสนับสนุนทฤษฎีนี้ เขาจึงได้พัฒนาโครงการฝึกอบรมซึ่งเป็นการพยายามอย่างเห็นได้ชัดที่จะสร้างแบบการบริหารนี้ขึ้น (managerial style) โดยสรุปหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ของระดับแห่งระบบ (a systems-level criterion) ของประสิทธิผลองค์กร ต้องเป็นไปในลักษณะ หลาย หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวกับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ความรู้สึกของการเป็นเอกลักษณ์ สมรรถภาพที่จะทดสอบความเป็นจริง และการผืนกรรมในรวมกัน

ในขอบเขตที่ว่าประสิทธิผลต้องพิจารณาด้วยหลักเกณฑ์ หลายประการ นั้น เราจำเป็นต้องพยายามหลีกเลี่ยงความผิดพลาดในการที่จะสรุปว่า ประสิทธิภาพจะต้องขึ้นอยู่กับสิ่งใดสิ่งหนึ่งเท่านั้น ดังนั้น จึงอาจเป็นสิ่งที่ผิดที่จะสันนิษฐานว่า ถ้าใครสักคนหนึ่งได้คัดเลือกคนที่เหมาะสมขึ้นมา และได้ฝึกอบรมเขาให้ทำงานแล้ว ก็จะเป็นการประกันถึงการมีประสิทธิผลได้ อาจจะเป็นการผิดเท่า ๆ กันที่จะสันนิษฐานว่า การสร้างข้อผูกพันทางจิตใจ (psychological contract) กับบรรดาคนงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจระหว่างกัน การลดการแข่งขันระหว่างกลุ่ม หรือการฝึกอบรมภาวะการเป็นผู้นำ การกระทำประการใดประการหนึ่งในสิ่งเหล่านี้แต่ประการเดียว อาจจะประกันถึงประสิทธิผลได้ ถ้าจะกล่าวให้ถูกต้องแล้ว แนวความคิดแห่งระบบ (the systems conception) นำเราไปสู่วิธีการคิดเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ กัน นั่นคือ เมื่อมองดูในลักษณะที่เป็นระบบเบ็ดเสร็จแล้ว องค์กรจะเข้าเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมขององค์กรอย่างไร องค์กรได้ข่าวสารข้อมูลและนำมาเข้ากระบวนการได้อย่างถูกต้องอย่างไร มีจักรกลอะไรในการแปลข่าวสารข้อมูล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อม ให้เป็นการดำเนินการที่เปลี่ยนแปลงได้ การดำเนินการภายในมีความคล่องตัวเพียงพอที่จะสอดคล้องเข้ากับการเปลี่ยนแปลงใหม่ เป็นต้น

## การคงไว้ซึ่งประสิทธิผลตามวงจรของการปฏิบัติเพื่อเป้าหมายในการปรับตัว (Maintaining Effectiveness through an Adaptive-Coping Cycle)

ลำดับของกิจกรรมหรือกระบวนการต่าง ๆ ซึ่งเริ่มต้นด้วยการเปลี่ยนแปลงบางประการในสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก และจบลงด้วยการมีคุณภาพที่มีการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้มากกว่า

<sup>๔</sup> D.M. McGregor, *The Human Side of Enterprise* (New, York: McGraw-Hill, 1960).

<sup>๕</sup> R.R. Blake and Jane S. Mouton, *The Managerial Grid* (Houston, Tex: Julf Publishing Co., 1964).

(a more adaptive dynamic equilibrium) เพื่อดำเนินการต่อการเปลี่ยนแปลง นั่นคือ วงจรการปฏิบัติ เพื่อเป้าหมายในการปรับตัว (adaptive-coping cycle) ขององค์กร ถ้าเราสามารถแสดงให้เห็นถึงขั้นตอน หรือกระบวนการอันมากมายของวงจรนี้แล้ว เราจะสามารถแสดงให้เห็นถึงจุดต่าง ๆ ที่องค์กรธรรมดา ๆ อาจไม่สามารถเข้าไปดำเนินการอย่างพอเพียงได้อีกด้วย การศึกษาถึงจุดเหล่านี้จะทำให้ผู้ปรึกษาและนักวิจัยสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรให้มากขึ้นด้วยวิธีการนานาประการ

### ขั้นตอนหรือกระบวนการของวงจรการปฏิบัติเพื่อเป้าหมายในการปรับตัว

ขั้นตอนของวงจรการปฏิบัติเพื่อเป้าหมายในการปรับตัวมี ๖ ประการ ดังต่อไปนี้

๑. การรู้สึกถึงความเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก
๒. การนำเอาข่าวสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงเข้ามาในส่วนต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งจะกระทำการตอบโต้กับข้อมูลเหล่านั้น
๓. การเปลี่ยนแปลงผลผลิตหรือกระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรตามข้อมูลที่ได้
๔. การทำให้การเปลี่ยนแปลงภายในมั่นคง ในขณะที่กำลังลดหรือจัดการกับผลพลอยได้ซึ่งมิได้ปรารถนา (การเปลี่ยนแปลงที่มิได้ปรารถนาในระบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ)
๕. การส่งผลผลิตใหม่ ๆ การบริการและสิ่งอื่น ๆ ออกไปนอกองค์กรซึ่งสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อมที่ตระหนักมาแต่เริ่มแรก
๖. การได้ผลป้อนกลับ (feedback) เกี่ยวกับความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง โดยการรู้สึกถึงภาวะของสิ่งแวดล้อมภายนอกและระดับการผนึกรวมกันของสิ่งแวดล้อมภายในต่อไปอีก

ให้เราลองวาดภาพถึงกระบวนการนี้ด้วยตัวอย่างง่าย ๆ สัก ๒ ตัวอย่าง สมมติว่าหน่วยโรงงานการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า เรารู้สึกว่าโครงการอวกาศกำลังมีความต้องการเครื่องมือเครื่องใช้เพิ่มขึ้นเป็นอย่างมาก (ขั้นตอนที่ ๑) ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงตามความต้องการนี้ต้องนำเข้ามาในองค์กรเพื่อการพิจารณาอย่างจริงจัง โดยสมาชิกที่มีตำแหน่งที่ต้องกระทำบางสิ่งบางอย่างต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ การมีข่าวสารข้อมูลนับว่าเป็นการไม่เพียงพอสำหรับแผนกวิจัยตลาด (the market research department) ถ้าแผนกไม่สามารถทำให้ฝ่ายบริหารทั่วไปเชื่อถือได้ (ขั้นตอนที่ ๒) ถ้าหากฝ่ายบริหารเชื่อฝ่ายบริหารก็ต้องเปลี่ยนกระบวนการการผลิตเพื่อช่วยให้บริษัท ผลิต เครื่องมือ เครื่องใช้ ได้มากขึ้นอีก (ขั้นตอนที่ ๓) การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ต้องกระทำให้สำเร็จโดยปราศจากการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในอื่น ๆ ซึ่งไม่เป็นที่ปรารถนา (ตัวอย่าง เช่น การนัดหยุดงานเพื่อเป็นการแสดงต่อความต้องการที่ไม่มีเหตุผลสำหรับการผลิตเพิ่มขึ้น) และต้องทำให้การเปลี่ยนแปลงที่ไม่เป็นที่ปรารถนาเหล่านั้นคงที่ (ขั้นตอนที่ ๔) ผลผลิตที่เพิ่มขึ้นจะต้องถูกนำเสนอออกไปยังท้องตลาดและขาย (ขั้นตอนที่ ๕) และในที่สุดต้องมีภาวะวิเคราะห์ตัวเลขของการขายและตัวเลขของความต้องการในอนาคต เพื่อที่จะได้มีการกำหนดได้ไม่ว่าการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรจะ "สำเร็จผล" ในแง่การตลาด (marketability)

ที่เพิ่มขึ้นก็ตาม และจะต้องมีการศึกษาสิ่งแวดล้อมภายในเพื่อที่จะได้มีการกำหนดได้เช่นกัน ไม่ว่าจะ เป็นค่าที่มีได้คาดหวัง (unanticipated costs) ซึ่งแสดง ออกมา ในรูปของกำลังขวัญที่ต่ำหรือการแข่งขัน ระหว่างกลุ่มที่มีน้อยที่สุดก็ตาม (ขั้นตอนที่ ๖)

สำหรับตัวอย่างที่แตกต่างกัน ไปนั้น ให้เรามาพิจารณาถึง หอพักชายของวิทยาลัย (a college fraternity) ในฐานะที่เป็นองค์กร ด้วยภาวะการเป็นผู้นำของหอพักชายอาจจะมีความรู้ดีกว่าในการ บริหารวิทยาลัยนั้นมีนโยบายที่จะเปลี่ยนแปลงการนำไปสู่การปิดหอพักชายต่าง ๆ เสีย จนกว่ามาตรฐาน ทางด้านวิชาการจะเพิ่มขึ้น (ขั้นตอนที่ ๑) ขั้นตอนที่ ๒ อาจจะเป็นการทำให้สมาชิกตระหนักถึงภัยที่ แท้จริงในการอยู่รอดของหอพัก ขั้นตอนที่ ๓ อาจจะเป็นโครงการของการเปลี่ยนแปลงปทัสถาน (norms) โดยลดการเน้นในกิจกรรมทางสังคมและเพิ่มการเน้นในกิจกรรมทางวิชาการ โดยปราศจาก (ขั้นตอนที่ ๔) การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีได้เป็นที่ปรารถนา อาทิเช่น การสูญเสียเกียรติภูมิ ในหมู่หอพักชายอื่น ๆ เป็นต้น ในการเชื่อมต่อกับขั้นตอนต่าง ๆ เหล่านี้ ผู้นำของหอพักอาจต้องตระหนัก ถึงความจำเป็นที่จะทำให้หอพักชายอื่น ๆ ในบริเวณวิทยาลัย เชื่อถึงการพัฒนาโครงการทำนองเดียวกัน ในหอพักของเขาเอง ทั้งนี้ ดูเหมือนว่านโยบายมหาวิทยาลัยนั้นจะมีต่อการเปลี่ยนแปลงในระบบหอ พักชายโดยทั้งหมดเท่านั้น ขั้นตอนที่ ๕ จะเป็นการปรับปรุงในคะแนนสอบ การกระทำการทดสอบ และพฤติกรรมในชั้นเรียน ในขณะที่ขั้นตอนที่ ๖ จะเป็นเรื่องของการตรวจสอบการบริหาร ไม่ว่าจะฐานะ ของหอพักจะดีขึ้น ไม่ว่าจะนโยบายจะเปลี่ยนแปลงอีก และทัศนคติของสมาชิกหอพักในขณะนั้นนั้นจะ เป็นอย่างไรก็ตาม

ตัวอย่างทั้งสองที่ได้กล่าวมา เริ่มต้นด้วยการเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อมภายนอกบางประการ อย่างไรก็ตาม วงจรของการปฏิบัตินั้นมิได้แตกต่างกัน ถ้าขั้นแรกเป็นการตระหนักว่ามีบางสิ่งบางอย่าง ที่ไม่ถูกต้องในสิ่งแวดล้อมภายนอก ดังนั้น องค์กรอาจมีความรู้สึกว่าจะระดับขวัญของคอนงานนั้นต่ำมาก หรือแผนกต่าง ๆ ทั้งหลายนั้นกำลังแข่งขันต่อกันไปในทางทำลาย หรือกระบวนการทางเทคนิคที่ดีมีได้ นำมาใช้อย่างถูกต้องในการผลิต หรือทัศนคติและการปฏิบัติการของฝ่ายบริหารไม่สามารถที่จะได้มา ซึ่งการจูงใจและความจงรักภักดีในหมู่ผู้ปฏิบัติการอย่างพอเพียง เมื่อใดก็ตามที่เกิดความรู้สึกต่อชาว สารข้อมูลของการเปลี่ยนแปลง หรือปัญหาบางประการขึ้นในบางส่วนขององค์กรแล้ว ก็ต้องมีการ นำเอาข่าวสารข้อมูลนั้นเข้ามาในองค์กร เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่ได้อธิบายมาแล้ว ถ้าหากต้องการที่จะเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร

### ปัญหาและข้อบกพร่องในวงจรของการปฏิบัติเพื่อเป้าหมายในการปรับตัว

ผลประโยชน์ประการหนึ่งที่ได้จากการพิจารณาวงจรการปฏิบัติเพื่อเป้าหมายในการปรับตัว ใน ลักษณะที่เป็นขั้นตอนนั้น ช่วยชี้ถึงจุดที่มีความยากลำบากในการคงไว้ ตลอดจนการปรับปรุงประสิทธิ ผลในการตอบโต้กับสิ่งแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลง ปัญหาและข้อบกพร่องต่าง ๆ นั้น โดยลักษณะ แล้วจะเกี่ยวข้องกันทุกขั้นตอน

๑. ความล้มเหลวต่อการรู้สึกถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในสิ่งแวดล้อม หรือเกิดความรู้สึกที่ไม่ถูกต้องในสิ่งที่กำลังเกิดขึ้น มีกรณีต่างๆ เกี่ยวกับบ่งชี้การจำนวนนับไม่ถ้วนซึ่งไม่สามารถอยู่รอดได้ เพราะองค์กรมิได้รู้สึกถึง ไม่ว่าจะเป็นการลดลงของความต้องการในผลผลิต หรือปัญหาภายในที่สำคัญ การที่หน่วยธุรกิจต่างๆ มากมายสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพใหม่ๆ ได้ นั้น ทำให้องค์กรสามารถรู้สึกถึงเวลาที่จะต้องพัฒนาผลผลิตใหม่ๆ หรือการบริการ หรือการปฏิบัติการต่างๆ ถ้าองค์กรมีหน้าที่มากมายหลายประการ อาทิเช่น มหาวิทยาลัย ก็นับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องรู้สึกถึงทัศนคติเกี่ยวกับการศึกษาที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างถูกต้องแม่นยำไม่ว่าจะเป็นบทบาทของมหาวิทยาลัยในชุมชน ความรู้สึกของสมาคมศิษย์เก่าเกี่ยวกับการเรียกรับเงิน ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยในกลุ่มวิชาการ กำลังขวัญของบรรดาคณาจารย์ และอื่นๆ การให้คำปรึกษาและการทำวิจัยประยุกต์ในสาขาเฉพาะต่างๆ ดังเช่น การวิจัยตลาด (market research) จิตวิทยาผู้บริโภค (consumer psychology) และการรวบรวมมติมหาชนนั้น (public opinion polling) ได้พัฒนามาแล้วส่วนหนึ่งในการตอบสนองความต้องการขององค์กรที่รู้สึกถึงการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกได้ถูกต้องยิ่งขึ้น

๒. ความล้มเหลวในการรับข่าวสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้แก่ส่วนต่างๆ ขององค์กร ซึ่งจะก่อให้เกิดการกระทำ หรือการใช้ข่าวสารข้อมูลนั้น

ปัญหาทั่วไปประการหนึ่งขององค์กรที่มีขนาดใหญ่ในทุกวันนี้ ก็คือ การที่หน่วยช่วยอำนวยความสะดวก (staff units) ภายในองค์กรได้รับข่าวสารข้อมูล ซึ่งเขาไม่สามารถบอกให้ฝ่ายปฏิบัติการดำเนินการได้ (line management) ตัวอย่างเช่น เมื่อแผนกการเจ้าหน้าที่เริ่มเชื่อมั่นว่ากระบวนการบริหารจะมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น ถ้าฝ่ายปฏิบัติการยอมรับเอาฐานคติเกี่ยวกับลักษณะของคนที่ประกอบด้วยการค้นพบต่างๆ ดังที่รายงานไว้ในบทที่ ๔ คนๆ หนึ่งอาจกล่าวว่า แผนกการเจ้าหน้าที่ได้มีความรู้สึกในการเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้อง จากความรู้ที่ได้จากการวิจัยค้นคว้าเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร แต่นอกจากความรู้นี้จะถูกนำไปยังผู้บริหารฝ่ายปฏิบัติการ (line managers) ด้วยวิธีการที่เหมาะสมแล้ว ก็ไม่มีใครที่สามารถจะกล่าวได้ว่าข่าวสารข้อมูลได้ถูกนำเข้ามาในระบบอย่างแท้จริง ตัวอย่างนี้ทำให้เห็นถึงความยากลำบากอีกประการหนึ่งอย่างชัดเจน การที่จะเปลี่ยนแปลงฐานคติเกี่ยวกับลักษณะของคนนั้น เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ การนึกถึงตนเอง และการปฏิบัติการในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะถูกต่อต้านอย่างรุนแรง ทั้งนี้ เพราะลักษณะที่คุกคามของการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงใดๆ ย่อมหมายความว่า การกระทำหน้าที่ตามวิธีที่ก่อนๆ นั้นผิด ดังนั้น การนำเอาข่าวสารข้อมูลเข้ามาจึงอาจเกี่ยวข้องกับโครงการอันใหญ่ของการมีอิทธิพลต่อทัศนคติ การนึกถึงตนเอง และการปฏิบัติการในการทำงานด้วย

บ่อยครั้งที่แผนกการค้นคว้าวิจัยหรือหน่วยอื่นขององค์กร มีข่าวสารข้อมูลซึ่งนำมาถกเถียงกันเพื่อการเปลี่ยนแปลงในทางเทคโนโลยี วิธีการผลิตและอื่นๆ ถึงกระนั้น ก็ยังไม่สามารถทำให้ฝ่ายบริหารพิจารณาในข่าวสารข้อมูลนั้นได้อย่างจริงจัง ความยากลำบากในการแนะนำเครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลแบบอัตโนมัติ (automatic data-processing equipment) ให้แก่แผนกต่างๆ ในองค์กรนั้นมักจะ

สะดุดหยุดอยู่ อันเป็นผลจากการปฏิเสธของฝ่ายบริหารที่จะให้ความสนใจในข่าวสารข้อมูลที่ว่า เครื่องมือนั้นจะทำงานได้จริง ๆ อย่างไร ทั้งนี้ เพราะการเปลี่ยนแปลงโดยนัยนั้น เป็นการคุกคามเกินไปในการที่จะสร้างวิธีการทำงาน ทัศนคติ และฐานคติพื้นฐานต่าง ๆ

ความยากลำบากของการนำเอาข่าวสารข้อมูลเข้ามาในระบบที่เกี่ยวข้องนั้น ทำให้ต้องใช้ที่ปรึกษาหรือนักวิจัยค้นคว้าจากภายนอก ในฐานะที่เป็นผู้ถ่ายทอดข่าวสารข้อมูล (information transmitters) กลุ่มช่วยอำนวยความสะดวก (a staff group) ซึ่งมีความรู้สึกในปัญหาอย่างถูกต้องนั้น อาจจ้างที่ปรึกษาให้ชี้แจงถึงลักษณะปัญหาขึ้นอีกครั้งหนึ่ง แล้วจึงนำปัญหานั้นไปยังส่วนอื่น ๆ ของระบบ โดยอาศัยเกียรติภูมิของเขา ที่ปรึกษาอาจช่วยนำเอาข้อมูลไปยังส่วนต่างๆ ของระบบที่มีอำนาจ เพื่อที่จะดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งเกี่ยวกับข่าวสารข้อมูลนั้นได้

๓. ความล้มเหลวที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง (conversion) หรือระบบการผลิตที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นขึ้น ผลของการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรต้องการบางสิ่งบางอย่างมากกว่าเพียงการตระหนักที่ว่า การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้เป็นสิ่งจำเป็น นักวางแผนองค์กร หรือนักบริหารระดับสูงมักจะนึกไปอย่างซื่อ ๆ ว่า เพียงแต่การประกาศถึงความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงและให้คำสั่ง การเปลี่ยนแปลงก็จะเกิดขึ้นและทำให้เกิดผลตามที่ต้องการ อย่างไรก็ดีตาม ในทางปฏิบัติแล้ว การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (resistance to change) เป็นปรากฏการณ์ในองค์กรที่มีแพร่หลายทั่วไปอย่างมากที่สุดอย่างหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มการผลิตซึ่งเป็นที่ปรารถนา หรือการรับเอาเทคโนโลยีใหม่ๆ หรือวิธีการใหม่ๆ ในการทำงานนั้น มักจะพบกันโดยทั่วไปว่า คนงานและผู้บริหาร ซึ่งได้รับผลกระทบโดยตรงจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (resist to change) หรือแกล้งทำลายการเปลี่ยนแปลงนั้นเสีย (sabotage it) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ถ้าหากเขาถูกบังคับ การศึกษาค้นคว้าในเหมืองแร่ถ่านหินของทริสต์ (Trist) ซึ่ง ได้กล่าวไว้ในบทที่สามนั้นเป็นตัวอย่างที่ดีตัวอย่างหนึ่งสำหรับกระบวนการนี้

ย่อมเป็นไปได้ว่า เหตุผลสำคัญสำหรับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้น คือ การที่ส่วนของการเปลี่ยนแปลง (conversion) หรือการผลิตขององค์กรใดๆ ก็ตามนั้น จะเกิดเป็นระบบขึ้นในตัวเองส่วนต่างๆ เหล่านี้จะสร้างวิธีการทำงาน สัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่มีนัยง ทัศนคติและคุณค่าร่วมกัน ตลอดจนจนถึงเทคนิคในการปฏิบัติ และการอยู่รอดในสิ่งแวดล้อมของส่วนต่างๆ เหล่านั้น กล่าวอีกนัยหนึ่ง ก็คือ ระบบย่อยขององค์กรดำเนินการด้วยหลักการการปฏิบัติการเช่นเดียวเหมือนกันกับเป็นองค์กรทั้งหมด ดังนั้น เพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงระบบย่อยจึงต้องรู้สึกถึงการเปลี่ยนแปลงในนโยบายการบริหาร สามารถที่จะนำเอาข่าวสารข้อมูลนี้เข้ามาในระบบย่อยได้ สามารถดำเนินการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของระบบย่อยเอง ทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นคงที่ และสามารถส่งผลที่ดีกว่าออกไปนอก ระบบย่อยตามความต้องการของฝ่ายบริหาร ตลอดจนการได้ผลป้อนกลับ (feedback) ในสิ่งที่กำลังปฏิบัติอยู่ว่าเป็นอย่างไร ในแง่แล้ว ผู้บริหารฝ่ายปฏิบัติการ (the line manager) ที่ปรารถนาให้มีการเปลี่ยนแปลงอาจจะประสบความสำเร็จได้มากกว่า โดยการเห็นบทบาทของเขาในฐานะที่ช่วยระบบให้เปลี่ยนแปลงหรือปฏิบัติ มากกว่าที่จะออกคำสั่งหรือแนะนำข้อปฏิบัติโดยตรง มีหลักฐานบางประการที่ว่าวิธีการที่ดีที่สุดวิธีหนึ่งในการให้ความช่วยเหลือนี้ ก็คือ เข้าไปเกี่ยวข้องกับระบบการเปลี่ยนที่มีการ

วินิจนัยสั่งการ (the decision-making) เกี่ยวกับการที่ว่าจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นอย่างไร ยิ่งระบบที่ต้องเปลี่ยนแปลงเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการวินิจนัยสั่งการว่า จะจัดการในการเปลี่ยนแปลงนั้นอย่างไรแล้ว สิ่งที่มีที่ท้าวจะไม่เกิดขึ้นก็คือการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และ มีที่ท้าวจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอมากกว่า<sup>๖</sup>

๔. ความล้มเหลวในการพิจารณาถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อระบบอื่นๆ และความล้มเหลวที่จะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ

ในบทที่ ๓ เราได้กล่าวถึงกรณีที่มีมาแต่ดั้งเดิมบางกรณีในเรื่องเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทัศนคติในโครงการการฝึกอบรมด้านมนุษยสัมพันธ์ แต่ในเวลาต่อมาเมื่อกลับไปทำงานแล้ว ทัศนคติก็เปลี่ยนกลับไปเป็นเช่นเดิมอีก ทั้งยังได้กล่าวถึงกรณีต่างๆ ที่การเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติการทางด้านการบริหารในแผนกหนึ่งนั้น กลับเป็นการคุกคามอีกแผนกหนึ่ง จนทำให้ต้องเลิกการเปลี่ยนแปลงนั้นเสีย เพื่อรักษาขวัญขององค์กรไว้<sup>๗</sup> เหตุที่ส่วนต่างๆ ขององค์กรมีแนวโน้มที่จะเชื่อมโยงกัน การเปลี่ยนแปลงส่วนหนึ่งที่ได้เสนอขึ้นจะต้องได้รับการพิจารณาอย่างระมัดระวัง ในแง่ของผลกระทบที่มีที่ท้าวจะมีต่อส่วนอื่นๆ ดังนั้น จึงควรใช้ตัวเชื่อมโยง (the linkage) ระหว่างระบบต่างๆ ในที่ที่เป็นไปได้ เพื่อที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ในทางที่ดี ในแง่ของการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการนั้น ซึ่งถ้าเริ่มขึ้นในส่วนหนึ่งของระบบแล้ว ก็มีแนวโน้มที่จะกระจายไปยังส่วนอื่น ๆ ของระบบด้วย

ตัวอย่างที่ดีของกระบวนการนี้ อาจจะเป็นการเปลี่ยนแปลงในฐานคติเกี่ยวกับคนและทัศนคติที่มีต่อคน ถ้าหากฝ่ายบริหารในระดับสูงขององค์กรได้รับความช่วยเหลือที่จะเปลี่ยนแปลงทัศนคติต่างๆ และเพราะเหตุที่มีตัวเชื่อมโยงทางกลยุทธ์ (strategic linkage) กับส่วนต่างๆ ทั้งหมดขององค์กร การจึงทำให้การเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมอันเป็นผลของเขาเหล่านั้น มีพลังเหนือผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนให้ไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่คล้ายคลึงกันโดยอัตโนมัติได้ การเปลี่ยนแปลงที่เหมือนกันเกี่ยวกับทัศนคติในระดับชั้นการบังคับบัญชาในระดับกลางหรือระดับต่ำ อาจจะไม่กระจายไปหรือแม้แต่จะดำรงตนเองไว้ ทั้งนี้ เพราะตัวเชื่อมโยงระดับบนและระดับเดียวกันกับระบบอื่นๆ นั้น ยังมีไม่พอเพียงนั่นเอง

๕. ความล้มเหลวในการส่งผลผลิต การบริการ หรือข่าวสารข้อมูลใหม่ๆ ออกไปสู่ภายนอก เมื่อได้มีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ก็ยังคงต้องมีปัญหาของการส่งผลที่เกิดขึ้นใหม่ๆ ออกไปนอกองค์กรอีก ในกรณีของหน่วยงานธุรกิจ ปัญหาที่เกิดขึ้นก็คือ ปัญหาของการขายและการตลาด ในกรณีขององค์กรอื่นๆ อาทิเช่น หอพักชาย (fraternity) ดังที่กล่าวมาข้างต้น ก็อาจเป็นปัญหาการติดต่อสื่อสารอย่างรวดเร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้กับระบบสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงที่บังเกิดขึ้น

<sup>๖</sup> K. Lewin, "Group Decision and Social Change," in Eleanor Maccoby, T. Newcomb, and E. Hartley (eds.), *Readings in Social Psychology* (New York: Holt, Rinehart, and Winston, 1958); Also, L. Coch and J.R.P. French, "Overcoming Resistance to Change," *Hum. Relat.*, 1948., 1, pp. 512-532.

<sup>๗</sup> A. Bavelas and G. Strauss, "Group Dynamics and Intergroup Relation" in W. Bennis, K. Benne, and R. Chin (eds.), *The Plannig of Change* (New York: Holt, Rinehart, and Winston, 1962).

นับว่าเป็นการคืออยู่ข้างสำหรับหอพักชายที่จะเปลี่ยนแปลงปทัสถานของความสำเร็จด้านวิชาการ และถ้าหากการปรับปรุงคะแนนให้ดีขึ้น ได้กระทำเป็นระยะเวลาอันก่อนที่ฝ่ายบริหารจะตัดสินใจปิดหอพักชายต่าง ๆ นั้น

ถ้าหากองค์การต้องการที่จะส่งข่าวสารข้อมูลออกไปนอกองค์การ ปัญหาก็คือ การโฆษณา (advertising) แต่เพราะว่าการโฆษณานั้นเกี่ยวกับการได้ผลประโยชน์ในลักษณะแข่งขันเหนือองค์การอีกองค์การหนึ่ง พลังที่จะนำไปสู่การบิดเบือนข้อมูลข่าวสารก็จะเกิดขึ้น ณ ที่นี้ก็เหมือนกับกรณีต่างๆ ที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น นั่นคือบทบาทประการหนึ่งของที่ปรึกษาที่แสดงก็คือการส่งข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอันเป็นที่เชื่อถือได้เข้าไปในระบบ ดังนั้น อาจารย์ที่มีความเป็นกลางคนหนึ่งอาจได้รับการแต่งตั้งร่วมกันโดยฝ่ายบริหารและฝ่ายหอพักชาย ให้ประเมินการเปลี่ยนแปลงในทัศนคติของสมาชิก ในทำนองเดียวกัน เราก็ตั้ง “ผู้สังเกตการณ์ทางการเมือง” ไปยังประเทศต่างๆ ที่ขอความช่วยเหลือจากต่างประเทศ เพื่อที่จะประเมินความถูกต้องของการกล่าวอ้างที่ว่า เขากำลังเปลี่ยนแปลงไปสู่รูปการปกครองแบบประชาธิปไตย หน่วยงานรัฐบาลต่างๆ อาจส่งผู้แทนไปยังบริษัทอุตสาหกรรมที่อ้างว่าได้พัฒนาสมรรถภาพที่จะอำนาจระบบอาวุธ (a weapons system) หรือผลผลิตอื่น ๆ บางอย่างได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีราคาถูกลงได้ จากกรณีต่างๆ ทั้งหมดเหล่านี้ สิ่งที่เกี่ยวข้องก็คือการส่งข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในระบบออกไปนอกองค์การ ซึ่งอาจจะยังมองไม่เห็นได้ด้วยตรรกะที่ต่าง ๆ อาทิเช่น อัตราการผลิตที่สูงขึ้น หรือผลผลิตและการบริการใหม่ ๆ

๖. ความล้มเหลวที่จะได้รับผลย้อนกลับ (feedback) ในความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง ปัญหาต่าง ๆ ในที่นี้นับว่ามีความสำคัญเหมือนกับปัญหาของการรู้สึกถึงการเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นปัญหาประการแรก เราต้องการเพิ่มเติมแต่เพียงว่าองค์การทั้งหลาย ได้สร้างระบบต่าง ๆ อย่างเห็นได้ชัด เพื่อที่จะประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น จึงเป็นการอำนวยความสะดวกข้อมูลย้อนกลับ (feedback information) ที่จำเป็นให้แก่องค์การได้ ในกรณีของการเปลี่ยนแปลงภายใน อาจจะมีกลุ่มนักวิจัยค้นคว้าในแผนกแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งมีหน้าที่ประการแรก คือ การสำรวจคนงานเป็นระยะ ๆ เพื่อที่จะกำหนดได้ว่า เขามีปฏิกิริยาต่อการเปลี่ยนแปลงในนโยบายการบริหารอย่างไร องค์การทางการเมืองอาจจะให้มีการลงคะแนนเสียง (run polls) ขึ้นในทันที หลังจากมีการเปลี่ยนแปลงในคำประกาศของหลักการทางการเมือง ทั้งนี้ ก็เพื่อที่จะกำหนดถึงปฏิกิริยาของประชาชนโดยทั่วไปได้ หน่วยควบคุมการผลิตจะทำการประเมินได้ ไม่ว่าจะกระบวนการใหม่นั้นจะทำให้เกิดการเพิ่มขึ้นในประสิทธิภาพที่ต้องการหรือไม่ก็ตาม และอื่นๆ เป็นต้น

โดยสรุปแล้ว ขั้นตอนแต่ละขั้นตอนในวงจรการปฏิบัติเพื่อเป้าหมายในการปรับตัวนั้น บุคคลสามารถแสดงให้เห็นถึงลักษณะข้อบกพร่องและปัญหาต่างๆ ได้ ประเด็นที่สำคัญ ก็คือ การรักษาและการเพิ่มประสิทธิผลขององค์การนั้น ขึ้นอยู่กับการปฏิบัติที่สำเร็จผล ซึ่งหมายถึงว่าขั้นตอน ทุกขั้นตอนนั้น จะต้องมีการปฏิบัติที่ได้ผลด้วยวิธีใดวิธีหนึ่ง นับว่าเป็นการดีแต่เพียงเล็กน้อยที่จะมีแผนกการวิจัยตลาดที่ดีที่สุดในโลก ถ้าหากองค์การไม่สามารถมีอิทธิพลเหนือระบบการผลิตขององค์การเอง หรือไม่สามารถช่วยให้มีการปฏิบัติการในการผลิตหรือการเปลี่ยนแปลง (conversion) ที่คล่องตัวได้มาก ซึ่ง

จะทำให้ไม่สามารถที่จะรู้หรือกลั่นกรอง (digest) ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางสิ่งแวดล้อมได้

### สภาพขององค์การเพื่อการปฏิบัติเข้าสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

เราได้เริ่มบทนี้ด้วยหลักเกณฑ์ทั่วไปบางประการของประสิทธิภาพ หรือความเป็นไปขององค์การ และได้แสดงให้เห็นถึงกระบวนการการปฏิบัติต่างๆ ที่ปรากฏว่าจำเป็นต่อสิ่งแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ ก็เพื่อที่จะรักษาหรือเพิ่มประสิทธิภาพหรือความเป็นไปดังกล่าว ในตอนสุดท้ายนี้ ผู้เขียนใคร่ที่จะแสดงเค้าโครงถึงสิ่งที่จะเป็นสภาพภายในขององค์การอันจำเป็นที่จะทำให้เกิดการปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพได้ การอธิบายในที่นี้จะมีลักษณะเป็นวิญญูการ นั่นก็คือ ความมั่นคงสมบูรณ์ (health) จะต้องมีอยู่เพื่อให้การที่ควรจะเป็นนั้นคงอยู่ได้ หรือเพิ่มขึ้น ดังนั้น สภาพขององค์การที่ผู้เขียนจะชี้ให้เห็นจึงคล้ายกับหลักเกณฑ์ที่ดีที่สุดของความมั่นคงสมบูรณ์ (the ultimate criteria of health) ซึ่งเบนนิส (Bennis) ได้กล่าวไว้ :

๑. การปฏิบัติการที่สำเร็จผลนั้นต้องมีความสามารถในการรับเอาและติดต่อสื่อสารข่าวสารข้อมูลอย่างเชื่อถือได้ และมีความถูกต้อง
๒. การปฏิบัติการที่สำเร็จผลนั้นต้องมีความคล่องตัว และมีความคิดสร้างสรรค์ภายในที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ซึ่งเป็นไปตามความต้องการของข่าวสารข้อมูลที่ได้มา
๓. การปฏิบัติการที่สำเร็จผลนั้นต้อง มีการผนึกรวมกัน และมีการผูกพันในเป้าหมายขององค์การ ที่ทำให้ได้มาซึ่งเจตนารมณ์ที่จะเปลี่ยนแปลง
๔. การปฏิบัติการที่สำเร็จผลนั้นต้องมีบรรยากาศภายในของการสนับสนุน และการมีเสรีภาพพ้นจากการคุกคาม การที่ถูกคุกคามนั้นเป็นการทำลายการติดต่อสื่อสารที่ดี ลดความคล่องตัว และกระตุ้นการปกป้องตนเองมากกว่าการอยากเข้าเกี่ยวข้องกับระบบโดยทั้งหมด

สภาพทั้งสี่นี้มิได้เป็นการง่ายที่จะทำให้สำเร็จได้ในระบบที่ซับซ้อน อาทิเช่น องค์การใหญ่ๆ แต่อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนก็อาจจะให้แนวทางบางประการสำหรับความสำเร็จเหล่านั้นได้ ซึ่งผู้เขียนใคร่ที่จะเสนอแนวทางเหล่านั้นในแง่ของตัวแปรพื้นฐานที่ได้กล่าวไว้ในบทก่อนๆ นี้

๑. ถ้าจะได้พิจารณาแต่แรกถึง การสรรหา (recruitment) การคัดเลือก (selection) การเกณฑ์ (induction) และการฝึกอบรม (training) ทักษะการมนุษย์แล้ว เราสามารถกล่าวถึงสิ่งที่เกี่ยวข้องดังที่ได้กล่าวไว้แล้วในตอนท้ายของบทที่ ๓ ได้อีกครั้งหนึ่ง เมื่อไม่นานมานี้ ได้มีการนำเอาวิธีการต่างๆ มาใช้สำหรับคัดเลือก การเกณฑ์ และการฝึกอบรมคนงาน ซึ่งดูเหมือนจะทำให้เกิดภาพพจน์ในจิตใจของคนงานที่ว่า องค์การนั้นขาดการเอาใจใส่ในความต้องการและสมรรถภาพส่วนบุคคลหรือเปล่า ดังนั้น จึงเป็นไปได้หรือไม่ที่คนงานจะเรียนรู้เสียแต่เริ่มแรกว่าในการปฏิบัติงานอาชีพของเขา นั้น เขาจะต้องไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับเรื่องการบริหาร ทำแต่งงานประจำวัน และตอบสนองเฉพาะต่อความต้องการ เพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงด้วยความรู้สึกที่ถูกคุกคามและเป็นทุกข์ร้อน มากกว่าที่จะเข้าช่วยเหลือและมีความผูกพันกับองค์การ



ถ้าองค์กรมีความต้องการที่จะสร้างประสิทธิผลในระยะยาวอย่างแท้จริงแล้ว องค์กรจะต้องพัฒนาระบบสำหรับการว่าจ้างคนงาน ซึ่งจะทำให้เขาเกิดความรู้สึกต้องการ เกิดความรู้สึกมีสวัสดิภาพ และเข้าร่วมในการทำงานอย่างมีความหมาย ตลอดจนมีความผูกพันกับเป้าหมายขององค์กรเป็นอย่างมากหรือไม่ และองค์กรจะต้องพัฒนาการฝึกอบรม และโครงการพัฒนาการบริหาร (management development programs) เพื่อที่จะช่วยกระตุ้นการเจริญเติบโตทางด้านจิตวิทยา (psychological growth) ที่แท้จริง เพื่อความแน่ใจในความคล่องตัวและความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งอาจเป็นที่ต้องการในอนาคตหรือไม่ อาจจะเป็นไปได้ว่าการประกันที่ดีที่สุดประการหนึ่งของความสามารถในการที่จะเข้าเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมที่ไม่สามารถจะคาดการณ์ได้นั้น อาจจะเป็นการพัฒนาบุคคลทุกคนในระดับที่สูงที่สุด แม้ว่าจะต้องเสียประสิทธิภาพในระยะสั้นก็ตาม

๒. ในลำดับต่อไป คือ การใช้ประโยชน์จากคนงาน และข้อผูกพันทางจิตใจ (the psychological contract) ได้ปรากฏหลักฐานว่า ถ้าองค์กรหวังให้สมาชิกมีความผูกพัน มีความคล่องตัว และมีการติดต่อสื่อสารที่ดีต่อกันและกัน ทั้งนี้ ก็เพื่อประสิทธิผลของทั้งองค์กรแล้ว องค์กรก็ต้องขอร้องให้เขาเข้าเกี่ยวข้องในกิจกรรมนั้น ด้วยความรู้จักรับผิดชอบ มีความรู้สึกผูกพันกับเป้าหมายขององค์กรและเห็นคุณค่าของสิ่งเหล่านี้ และถ้าองค์กรหวังที่จะให้คนงานเข้าเกี่ยวข้องในระดับนี้แล้ว ในส่วนขององค์กรเอง องค์กรก็ต้องให้ผลตอบแทนและอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ซึ่งจะสอดคล้องกับการเข้ามาเกี่ยวข้องดังกล่าว ไม่ใช่เพียงแต่การจ่ายเงินให้มากขึ้นเพื่อที่จะให้ได้มาซึ่งความรู้สึกผูกพัน ความคิดสร้างสรรค์ และความคล่องตัวได้ แต่จะต้องมีทางเป็นไปได้ที่จะได้มาซึ่งผลตอบแทนที่ไม่ใช่ทางเศรษฐกิจ อันได้แก่ ความเป็นตัวของตัวเอง ความรับผิดชอบที่แท้จริง โอกาสที่จะพบกับความท้าทาย และพบความเจริญเติบโตทางจิตวิทยา เป็นต้น

บางที สิ่งสำคัญที่สุดที่องค์กรสามารถกระทำได้ในเรื่องนี้ ก็คือ การพัฒนาฐานคติเกี่ยวกับมนุษย์ซึ่งเหมาะสมกับความเป็นจริง สิ่งนี้ทำให้เข้าใจถึงเจตนารมณ์บางประการที่จะค้นหาว่าคนแต่ละคนนั้นเหมือนกับอะไร และมีความต้องการอะไรอย่างแท้จริง โดยการสร้างความเข้าใจอย่างกว้าง ๆ ทั่วไปเกี่ยวกับมนุษย์ องค์กรไม่เพียงแต่เสี่ยงที่จะผิดในเรื่องความเป็นจริงที่ต้องหาข้อพิสูจน์เท่านั้น แต่บางทีอาจจะเลวร้ายยิ่งไปกว่านั้น นั่นคือ องค์กรได้ดูหมิ่นคนงานขององค์กรเอง โดยนึกเอาว่าเขาเหล่านั้นโดยพื้นฐานแล้วเหมือนกันทุกคน ถ้าฐานคติในทางบริหารเริ่มถูกเปิดเผยและได้รับการทดสอบแล้ว การเปลี่ยนแปลงนี้จะไม่เพียงแต่ทำให้เกิดพื้นฐานสำหรับการเรียนรู้ว่าข้อเท็จจริงนั้นเป็นอย่างไร แต่ก็ยังเป็นเจตนารมณ์ที่จะทดสอบฐานคติต่าง ๆ ที่จะติดต่อสื่อสารกับบุคคลซึ่งจะช่วยลดความรู้สึกของการถูกคุกคาม และความรู้สึกที่ได้รับการดูหมิ่นเหยียดหยามด้วย เมื่อฐานคติต่าง ๆ มีความเป็นจริงมากขึ้น การปฏิบัติการทางการบริหารก็จะเริ่มสร้างบรรยากาศอันเป็นที่ปรารถนาสำหรับการศึกษาต่อสื่อสาร ที่เชื่อถือได้และถูกต้อง รวมทั้งความพยายามในการคิดสร้างสรรค์ ความคล่องตัว ตลอดจนการมีความรู้สึกผูกพัน

๓. ต่อไป ให้เราพิจารณา ปัญหาของกลุ่ม และความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม มีปัญหาอยู่เล็กน้อยที่ว่า กลุ่มต่าง ๆ นั้นถือว่าเป็นส่วนหนึ่งอันแยกไม่ไต่ขององค์กร และทางเลือกพื้นฐานที่มีใช้เรื่องของการที่จะยอมรับหรือไม่ แต่เราจะสร้างสภาพการณ์ซึ่งพลังกลุ่ม (group forces) ปฏิบัติการไปสู่

เป้าหมายขององค์การ มากกว่าที่จะปฏิบัติการณ์ขัดต่อเป้าหมายเหล่านั้นได้อย่างไร คำตอบอันแรกนั้นจะพบได้ในข้อ ๑. และ ๒. ดังได้กล่าวมาแล้วว่ามีหลักฐานที่ดูเหมือนจะชัดเจนทีเดียวที่ว่า ถ้าคนงานรู้สึกว่าคุณคึกคัก ถูกดูหมิ่น และทำเหมือนกับว่าเขาไม่มีคุณค่าแล้ว เขาเหล่านั้นจะรวมตัวกันเป็นกลุ่ม **ปฏิปักษ์** ต่อฝ่ายบริหาร ดังนั้น เพื่อที่จะป้องกันการรวมตัวของกลุ่มดังกล่าวจึงต้องมีการปฏิบัติของฝ่ายบริหารในอันที่จะช่วยลดการคุกคามที่มีต่อแต่ละตัวบุคคล และเป็นไปในลักษณะที่มิที่ท้าวว่าจะช่วยเขาให้รวมความต้องการส่วนตัวของเขา ให้เข้าได้ด้วยกับกับเป้าหมายขององค์การ

คำตอบส่วนที่สองนั้นอยู่ที่การฝึกอบรมสำหรับการเป็นสมาชิก และภาวะการเป็นผู้นำกลุ่มที่มีประสิทธิผล แม้ว่าส่วนใหญ่เราจะมีประสบการณ์ในกลุ่มต่างๆ อย่างมากก็ตาม ก็ดูเหมือนว่าเราไม่ได้มีโอกาสที่พิจารณาอย่างชัดเจนเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ซึ่งทำให้กลุ่มมีประสิทธิผลได้ไม่มากนักน้อย ถ้าสมาชิกขององค์การเข้าใจดีขึ้นว่า กลุ่มนั้นทำงานอย่างไรแล้ว ก็จะเป็นไปได้ที่เขาจะไม่รวมตัวเป็นกลุ่มที่ประสพกับความล้มเหลว ถ้ากลุ่มรวมตัวกันซึ่งทำให้เกิดความสำเร็จทางจิตวิทยา (psychological success) ได้ในระดับหนึ่ง และถ้ามีความรู้และเข้าใจในความสำเร็จนั้นเป็นส่วนหนึ่งของผลการบริหารที่ดีแล้ว พลังกลุ่มก็มีที่ท้าวว่าจะกลับดำเนินไปสู่เป้าหมายขององค์การ อย่างไรก็ตาม ประเด็นในที่นี้ก็คือ เราจะได้อะไรที่มากกว่าความตั้งใจอันดีที่จะสร้างกลุ่มที่มีประสิทธิผล ดังนั้น จึงจำเป็นที่จะต้องมีความรู้และมีการฝึกอบรมที่ว่ากลุ่มนั้นทำงานกันอย่างไร

เมื่อเรากลับมาที่ปัญหาของการแข่งขันกันระหว่างกลุ่ม คำตอบนั้นดูเหมือนจะชัดเจนที่ว่า การแข่งขันระหว่างหน่วยหรือกลุ่มต่างๆ ในองค์การ หรือในระบบใดระบบหนึ่งในระยะยาว จะทำให้ประสิทธิผลลดลง ทั้งนี้ เพราะการแข่งขันก่อให้เกิดการติดต่อสื่อสารที่ผิด นำไปสู่แรงผลักดันในการรวมตัวกันของกลุ่มมากยิ่งขึ้น ดังนั้น จึงทำให้มีความคล่องตัวน้อยลง และมีความผูกพันในกลุ่มน้อยมากกว่าจะมีต่อเป้าหมายขององค์การ สภาพที่อยู่ระหว่างทางเลือกก็คือ การแข่งขันนั้นทำให้เกิดระดับการจูงใจและผลผลิตที่สูงมากด้วย อย่างไรก็ตาม ดังที่กรณีตัวอย่างหลายกรณีได้แสดงให้เห็นแล้วว่า เมื่อหน่วยต่างๆ ขององค์การถูกกระตุ้นให้เกิดการแข่งขันกันนั้น ผลที่ได้ของการผลิตที่เพิ่มขึ้นในระยะสั้นจะมีมากกว่าผลเสียของการติดต่อสื่อสาร และความคล่องตัวภายในองค์การที่ลดลงอย่างมาก สิ่งที่ต้องการต้องพัฒนา ก็คือ โครงการที่จะทำได้มาซึ่งการจูงใจ และความรู้สึกผูกพันในลักษณะของการรวมตัวกัน ซึ่งจะเปิดให้มีช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างส่วนต่างๆ และคงไว้ซึ่งการพิจารณาผลรวมอันเกิดจากการปฏิบัติการณ์ขององค์การมากกว่าส่วนบุคคล หรือการปฏิบัติการณ์ของกลุ่มย่อย

๔. สุดท้ายนี้ ให้เรามาพิจารณาตัวแปรซึ่งมีโดยนัยมาโดยตลอด แต่มิได้กล่าวถึงอย่างชัดเจน นั่นก็คือ ตัวแปรของ **ภาวะการเป็นผู้นำ (leadership)** มีนักเขียนหลายคนที่ได้เขียนถึงภาวะการเป็นผู้นำ และนับว่าเป็นสิ่งที่ยู่นอกขอบเขตของการอภิปรายนี้ที่จะมาทบทวนแม้ว่าจะเป็นการค้นพบของการวิจัยค้นคว้าและฐานะทางทฤษฎี (theoretical positions) ซึ่งได้มีการตีพิมพ์ไว้เป็นจำนวนมากมายาวนานก็ตาม ก็ยังมีประเด็น ๒ ประเด็นที่มีคุณค่าแก่การบันทึกไว้ คือ

ประการแรก ภาวะการเป็นผู้นำนั้นเป็น **หน้าที่ (function)** อย่างหนึ่งในองค์การ มากกว่าที่จะเป็นลักษณะของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เป็นสิ่งที่ กระจายอยู่ในหมู่สมาชิกของกลุ่มหรือองค์การ และมีได้มีโดยอัตโนมัติในตัวประธาน หรือบุคคลซึ่งมีอำนาจหน้าที่เป็นทางการ ดังนั้น ภาวะการเป็นผู้นำที่ดี และการเป็นสมาชิกที่ดี จึงรวมผสมผสานกันอยู่ในองค์การที่มีประสิทธิผล และนับว่าเป็นหน้าที่ของสมาชิกโดยตรงที่จะช่วยกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย ดังเช่นหน้าที่ของผู้นำที่เป็นทางการ

ประการที่สอง ภาวะการเป็นผู้นำนั้นมีข้อผูกพันที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ในการที่จะดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องสัมพันธ์ภาพระหว่างระบบและสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะเมื่ออ้างถึงหน้าที่ที่สำคัญของการจัดตั้งเป้าหมาย สำหรับองค์การและการนิยามคุณค่า (values) และบรรทัดฐาน (norms) ในแง่ของการที่องค์การต้องพัฒนาการรู้สึกร่วมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเป็นพื้นฐาน<sup>๘</sup> หน้าที่นี้จะต้องทำให้สำเร็จผล โดยสมาชิกต่าง ๆ ซึ่งอยู่ในฐานะที่มีการติดต่อภายในขอบเขตขององค์การและสิ่งแวดล้อม (the organization-environment boundary) ตลอดจนผู้ที่มีอำนาจในการกำหนดนโยบายสำหรับองค์การ หน้าที่ภาวะการเป็นผู้นำนี้ ซึ่งโดยมากมักจะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในระดับสูงขององค์การนั้น นับว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ถ้าองค์การมิได้มีเป้าหมายที่ชัดเจน และไม่สามารพัฒนาความรู้สึกร่วมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้แล้ว ก็นับได้ว่าไม่มีสิ่งใดที่จะต้องทำให้เกิดการผูกพัน และไม่มีสิ่งใดที่จะต้องติดต่อสื่อสาร ในขณะที่เดียวกันก็ไม่มีองค์การที่ต้องการมีเป้าหมายและความรู้สึกร่วมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งผู้บริหารในระดับสูงเป็นผู้บังคับให้เกิดขึ้น และไม่มีเหตุผลใดที่ว่า ทำไมองค์การจึงไม่สามารถจะพัฒนาเป้าหมาย และเป็นความรู้สึกร่วมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอย่างร่วมแรงร่วมใจ และมีส่วนร่วมกันโดยการรวมสมาชิกทุกคนลงไปถึงจนถึงขั้นต่ำสุด สิ่งที่ผู้บริหารชั้นสูงต้องกระทำ ก็คือ การทำให้แน่ใจว่าเป้าหมายต่าง ๆ ได้ถูกกำหนดขึ้นด้วยวิธีใดวิธีหนึ่ง และเขาก็อาจจะเลือกวิธีการใด ๆ ก็ได้ ที่จะทำให้เกิดขึ้น

## สรุป

ผู้เขียนได้พยายามอภิปรายเพื่อหาวิธีการที่จะทำให้องค์การมีประสิทธิผล ซึ่งมีประเด็นสำคัญอยู่ที่การติดต่อสื่อสารที่ดี ความคล่องตัว ความคิดสร้างสรรค์ และความรู้สึกผูกพันในทางจิตวิทยาที่แท้จริง สภาพการณ์ต่าง ๆ เหล่านี้จะได้อีกโดย (๑) การปฏิบัติการในการสรรหา การคัดเลือก และการฝึกอบรมที่จะช่วยกระตุ้นคนมากกว่าที่จะเป็นการดูหมิ่น (๒) การสร้างสัมพันธ์ภาพทางจิตวิทยาที่เป็นจริง จากพื้นฐานของการมีข้อผูกพันทางจิตใจที่เป็นจริงยิ่งขึ้น (๓) การกระทำของกลุ่มที่มีประสิทธิผลมากขึ้น และ (๔) ภาวะการเป็นผู้นำที่ดีกว่าในแง่ของการจัดตั้งเป้าหมาย และการนิยามค่านิยม การอภิปรายนี้มีได้อยู่บนฐานคติที่ว่า สิ่งนี้จะเป็นสิ่งดีสำหรับมนุษย์หรือทำให้เขารู้สึกสบายขึ้น ถ้าจะกล่าวให้ถูกต้องแล้ว การอภิปรายนี้เป็นเรื่องของระบบต่าง ๆ ที่จะ **ทำงานให้ดีขึ้น** ถ้าส่วนต่าง ๆ ของระบบดังกล่าวมีการติดต่อสื่อสารที่ดีระหว่างกัน มีความรู้สึกผูกพัน มีความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนมีความคล่องตัว

<sup>๘</sup> P. Selznick, *Leadership in Administration* (Evanston, Ill. : Row-Peterson, 1957).

- Allbright, L., J. Glennon, and W. Smith. **The Use of Psychological Tests in Industry.** Cleveland: Howard Allen, 1963.
- Argyris, C. **Integrating the Individual and the Organization.** New York: Wiley, 1964.
- Blau, P., and W.R. Scott. **Formal Organizations.** San Francisco: Chandler, 1962.
- Costello, T., and S. Zalkind. **Psychology in Administration.** Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1963.
- Etzioni, A. **Modern Organizations.** Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1964.
- Fleishman, E. **Studies in Personnel and Industrial Psychology.** Homewood, Ill. : Dorsey, 1961.
- Haire, M. **Psychology in Management** (2nd ed.). New York: McGraw-Hill, 1964.
- Herzberg, F., B. Mausner, and B. Snyderman. **The Motivation to Work.** New York : Wiley, 1959.
- Kahn, R., D. Wolfe, R. Quinn, J.D. Snoek, and R. Rosenthal. **Organizational Stress.** New York: Wiley, 1964.
- Leavitt, H. J. **Managerial Psychology.** Chicago: University of Chicago Press, 1958.
- Leavitt, H.J. (ed.). **The Social Science of Organizations.** Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1963.
- Levinson, H., C. Price, K. Munden, H. Mandl, and C. Solley. **Men, Management, and Mental Health.** Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1962.
- Likert, R. **New Patterns of Management.** New York: McGraw-Hill, 1961.
- March, J. (ed.). **A Handbook of Organizations.** New York : Rand-McNally (in press).
- March, J., and H. Simon. **Organizations.** New York: Wiley, 1958.
- McGregor, D. M. **The Human Side of Enterprise.** New York : McGraw-Hill, 1960.
- Rice, A. K. **The Enterprise and Its Environment.** London: Tavistock, 1963.
- Schein, E.H., and W. G. Bennis. **Personal and Organizational Change through Group Methods.** New York: Wiley, 1965.
- Stagner, R. **The Psychology of Industrial Conflict.** New York: Wiley, 1956.
- Tannenbaum, R., I. Weschler, and F. Massarik. **Leadership and Organization.** New York: McGraw-Hill, 1961.
- Trist, E., G. Higgin, H. Murray, and A. Pollock. **Organizational Choice.** London : Tavistock, 1963.
- Vroom, V. H., **Work and Motivation.** New York: Wiley, 1964.
- Warner, W., and N. Martin. **Industrial Man.** New York: Harper & Row, 1959.
- Whyte, W. **Money and Motivation.** New York: Harper & Row, 1955.

ก.

กระทรวงกลาโหม, 17

กลไกการรวบรวมข่าวสารข้อมูล, 60

กลุ่ม :

กลุ่มกับการปฏิบัติการของปัจเจกชน, 99-100

กลุ่มตามแนวราบ, 86

กลุ่มที่ (การฝึกอบรม), 96 **เชิงอรรถ**

กลุ่มที่เป็นปัญหา, 91-92

กลุ่ม "ที่เหมาะสม," 89

กลุ่มฝึกอบรมโดยอาศัยความรู้สีก่อนใจ, 95

กลุ่มพวกตามแนวตั้ง, 86

กลุ่มพวก "โดยการสุ่ม," 86

กลุ่มย่อย, 4

กลุ่มแบบผสม, 86

การผสมผสานของเป้าหมายกลุ่มและความต้องการของบุคคล, 89-107

การแข่งขันระหว่างกลุ่ม, 3, 17-18, 101-107, 124-125, 131

ลักษณะของผู้นำที่มีต่อกลุ่ม, 98-99

ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม, 3, 83, 101-110, 131-132

ความเป็นมาและประเพณี, 98

ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน, 62-63

จะใช้กลุ่มเมื่อใด, 99-101

ชนิดของกลุ่ม, ในองค์การ, 84-87

ตัวแบบกลุ่มที่เหลื่อมล้ำกันของลิเคอร์ท, 116-117, 118

ที่เป็นทางการ, 84-85

ที่ไม่เป็นทางการ, 85-86

**นิยาม,** 84

ปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงซึ่งกระทบต่อกลุ่ม, 89, 92-107

ปัจจัยสมาชิกภาพที่กระทบต่อกลุ่ม, 89, 91-92

ปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่กระทบต่อกลุ่ม, 89-91

ปัญหาระหว่างกลุ่มในองค์การ, 101-110

เป็นปฏิปักษ์ต่อฝ่ายบริหาร, 35-36, 40-41, 96-97, 132

พลังพื้นฐานที่มีต่อการรวมตัวของกลุ่ม, 84

ภาวะการเป็นผู้นำแบบ "เน้นงาน," 99

ภาวะการเป็นผู้นำ "อารมณ์สังคมน," 99

ระบบของกลุ่มที่เชื่อมต่อกัน, 116-117

วิธีการแบบการใช้ห้องทดลองเพื่อการฝึกอบรมสมาชิก, 94-98

สถานการณ์การแพ้และชนะในการแข่งขันระหว่างกลุ่ม, 2, 107-108, 109-110

หน้าที่ที่กลุ่มปฏิบัติ, 87-89

แบบแผนขององค์การ, 98

กลุ่มทางการแบบชั่วคราว, 84

กลุ่มทางการแบบถาวร, 84

กลุ่มที่ (การฝึกอบรม), 96 **เชิงอรรถ**

กลุ่มที่เชื่อมต่อกัน, 116-117

กลุ่มที่ปฏิบัติงานโดยชอบธรรม, 84

กลุ่มที่เป็นปฏิบัติต่อฝ่ายบริหาร, 31-36, 40-41, 98, 131

กลุ่มที่ไม่เป็นทางการ, 85-86

กลุ่ม "ที่เหมาะสม," 89

กลุ่มฝึกอบรมแบบการใช้ห้องทดลอง, 96

กลุ่มพวก, 86

กลุ่มพวก "โดยการสุ่ม," 86 **เชิงอรรถ**

กลุ่มพวกตามแนวตั้ง, 86

กลุ่มพวกตามแนวราบ, 86

กลุ่มพวกผสม, 86-87

กองทัพ, ระบบต่างๆ ขององค์การ, 8-9, 16, 89-90, 90-91

กองทัพอากาศ, 26

การกำหนดงาน, 11-12, 32-41, 89

การกำหนดบทบาท, 118-119

การขาดงาน, 62

การแข่งขันระหว่างกลุ่มภายในองค์การ, 3, 4, 17-18, 101-107, 124-125, 131

การขัดแย้งระหว่างบุคคลและองค์การ, 12

การขัดแย้งในการบริหารแรงงาน, 92-93, 98

การคิดประดิษฐ์สิ่งใหม่ๆ, 20, 73-74

การคิดประดิษฐ์สิ่งใหม่ๆ ทางด้านเทคโนโลยี, การปรับตัวขององค์การ, 2, 4-5

การคิดสร้างสรรค์, การกระตุ้นให้มี, 20, 133

การคัดเลือกคนงาน, 2, 11, 22-31, 130-133 :

การปรับปรุงให้การคัดเลือกมีความถูกต้อง, 22-27

ตัวแปร, 27-28

ปัญหา, 28-31

การจูงใจ, 53-82, 90-91, 123 :

การจูงใจผู้บริหาร, 78-80

การเปลี่ยนแปลงในการจูงใจ เป็นผลของประสบการณ์องค์การ, 79-80

ฐานคติทางก้านบริหารเกี่ยวกับมนุษย์, 58-80

ตัวจูงใจ, 73-74

ทฤษฎีว่าด้วยคนที่ชอบสังคม, 62-70, 71, 75, 90

ทฤษฎีว่าด้วยคนที่ต้องการประสบความสำเร็จด้วยตนเอง, 70-74, 79, 90-91

ทฤษฎีว่าด้วยคนที่ยึดเหตุผลทางเศรษฐกิจ, 58-62, 63, 80, 75, 90

ทฤษฎีว่าด้วยคนที่สลับซับซ้อน, 74-80, 91, 123

แบบแผนของการจูงใจ, 75

ปัจจัยซึ่งนำมาเพื่อความมั่นคง, 73

ลักษณะภายนอก, 71

ลักษณะภายใน, 71

สิ่งจูงใจและผลตอบแทน, 3, 11-12, 15-16, 58, 63, 67

การจูงใจโดยลักษณะภายนอก, 71

การจูงใจโดยลักษณะภายใน, 71

การจัดรูปงาน, 2, 31-42, 89

การจัดรูปงานใหม่, 11, 60

การจำกัดผลผลิต, 35

การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง, 127

การต่อรองร่วมกัน, 56-57 (ดูคำว่าสหภาพด้วย)

การติดต่อสื่อสาร, 99, 117, 126-127, 131

การตำหนิ, 3

การทดสอบนักบินตามแบบของสเตไดน์, 26-27

การทดสอบคนงาน, 22-31

ปัญหา, 27-31

การทำงานเป็นขั้นตอนไปจนสำเร็จรูป, 62, 63, 70, 78, 86

การทำงานที่แตกต่างกัน, 28

การเน้นที่การสัมภาษณ์, 31

การนัดหยุดงาน, 54

การบรรจจุทรัพยากรมนุษย์, 11, 32-41, 90

การบรรยายลักษณะงาน, 28

การแบ่งแรงงาน, 7-8, 14, 53, 107

การผนึกรวมกัน, ระหว่างส่วนต่างๆ ขององค์การ, 16-18

การผลิตที่ผันแปร, 41

การผลิตเป็นจำนวนมาก, 63-70

การฝึกอบรมคนงาน, 11, 42-52, 94-98, 130-131, 132, 133

กลุ่มที่, 96 **เชิงอรรถ**

กลุ่มฝึกอบรมโดยอาศัยความรู้สึกอันไว, 96

การทำให้การเรียนรู้ง่ายขึ้น, 41-42

การเรียนรู้ถึงทัศนคติและสิ่งจูงใจใหม่ๆ, 44

ปัญหา, 44-50

เป้าหมาย, 42, 45

สำหรับสมาชิกกลุ่มและภาวะการเป็นผู้นำโดยวิธีการแบบการใช้ห้องทดลอง 94-98

การยินยอม, ของคนงานในอำนาจหน้าที่, 12-15

การเรียนรู้, การทำให้ง่ายขึ้น, 41-42

การละเมิดข้อผูกพันทางจิตใจ, 57-58

การแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน, 53-54

การวิเคราะห์งาน, 2

การวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัว, 31

การวัดผลแบบสเตไดน์, 26-27

การศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเวลาและการเคลื่อนไหว, 2, 31

การศึกษาค้นคว้าของมหาวิทยาลัยมิชิแกน, 69-70, 71

การศึกษาค้นคว้าของสำนักฮอว์ตอร์น, 33-37, 46, 47, 62, 70, 86, 115

การสรรหาพนักงานเจ้าหน้าที่, 11, 22, 27, 131, 133

การสร้างคนให้เหมาะกับงาน :

การจัดรูปงาน, 2, 32-42, 90

การจัดรูปงานใหม่, 11, 60

การศึกษาค้นคว้าของสำนักฮอว์ตอร์น, 33-37, 46, 47, 62, 70, 86, 115

การศึกษาค้นคว้าเรื่องเหมืองถ่านหินของสถาบันทาวีสต็อก, 37-40, 62, 113, 114, 115, 127

การสัมภาษณ์, 4, 26-27, 31

การแสดงตามบทบาท, 95

แกลเลอร์แมน, เอส. ดับบลิว., 80

## ข.

ข้อจำกัดทางด้านจริยธรรมของข้อผูกพันทางจิตใจ, 31

ข้อผูกพันทางจิตใจ, 12-14, 80-83 :

กับคนที่ชอบสังคม, 62-70

กับคนที่ต้องการประสบความสำเร็จด้วยตนเอง, 70-74

กับคนที่ถือเหตุผลทางเศรษฐกิจ, 58-62

กับคนที่สับสน, 74-80

ข้อจำกัดทางจริยธรรม, 31

เปลี่ยนแปลงไป กับความยุ่งยากซับซ้อนขององค์การ, 62

ลักษณะ, 53-58

ข้อผูกพันแบบอรรถประโยชน์คิดถึงแต่ผลได้ผลเสีย, 70

## ค.

ความต้องการในพวกพ้อง, 87

ความถูกต้องของตัวทำนาย, 26

ความเป็นตัวของตัวเอง, สำหรับคนงาน, 71, 79, 130-131

ความยุติธรรมที่แจกกระจายในสัมพันธภาพทางสังคม, 54 **เชิงอรรถ**

ความรู้สึกแปลกของคณงาน, 11, 54-57, 75-80

ความสัมพันธ์, 31

ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม, 84, 131-133 :

การแข่งขัน, 3, 4, 17-18, 101-107, 124, 131

การป้องกันความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม, 107-108

ปัญหาในองค์การ, 101-109

ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายคณงานและฝ่ายบริหาร, 102, 91 (ให้ดูคำว่าสหภาพด้วย)

การขัดแย้งในโรงกลั่นน้ำมัน, 93, 94, 98

ความเสมอภาคในอำนาจ, 81, 98

คาห์น, อาร์. เอล., 118-119

คูนทซ์, เอช., 58

แคทส์, อี., 116

เครื่องกล, 20

โครงการฝึกอบรมการควบคุมบังคับบัญชาของบริษัทอินเตอร์เนชันนัล ฮาร์เวสต์เตอร์, 46-47



## ง.

งานที่ต้องขึ้นต่อกันและกัน, 69

งานที่มีความเป็นอิสระ, 69

## จ.

จิตวิทยาองค์การ, พัฒนาการของสาขาวิชา, 2-5

จิตวิทยาอุตสาหกรรม, 12

จินคอมมิวนิสต์, โครงการอบรมสั่งสอนเชลยศึก, 86

## ข.

ชนิด, ขององค์การ, 53-58, 80

ช่องว่างในใบสมัคร, 27

ซุทส์, ดับบลิว, 92      เิงอรรถ

เซอร์ฟี, เอ็ม., 101

## ช.

ชีฮอร์, เอส. เอฟ., 65

เชลสนิค, เอ., 77

ไชคส์, เอ. เจ. เอ็ม., 51

ดิกสัน, ดับบลิว. เจ., 33

ดัลตัน, เอ็ม., 86, 88

## ฉ.

ตัวจูงใจ, 71

ตัวแทน, คนงาน, 80

ตัวแบบการจัดบทบาทที่เหลื่อมล้ำกันของคาร์ทน์, 118-119

ตัวแบบของกลุ่มที่เหลื่อมล้ำกันของลิเคอร์ท, 116-117

ตัวแปรที่ใช้เป็นตัวทำนาย, 23-26

ตัวแบบไฮแมนส์, 114-115

## ท.

ทริสต์, อี., 37, 62, 64, 113, 115, 121, 127

ทฤษฎีวาย, 59

ทฤษฎีว่าด้วยคนที่ชอบสังคม, 62-70, 71, 74, 91 :

    กลวิธีทางการบริหารโดยนัย, 63-64

    ในกลุ่มอูปรนัย, 91

    พยานยืนยัน, 64-70

    และข้อมูลพ้นทางจิตใจ, 63-64

ทฤษฎีว่าด้วยคนที่ต้องการประสบความสำเร็จด้วยตนเอง, 70-74, 78, 90-91 :

    กลวิธีทางการบริหารโดยนัย, 71-72

    ในกลุ่มอูปรนัย, 90-91

    พยานยืนยัน, 72-74

    และข้อมูลพ้นทางจิตใจ, 72-73

ทฤษฎีว่าด้วยคนที่ยึดเหตุผลทางเศรษฐกิจ, 58-62, 63, 70, 74 :

กลวิธีทางการบริหารโดยนัย 60-61

ในกลุ่มออรุปนัย 91

พยานยืนยัน 61-62

และข้อผูกพันทางจิตใจ, 60

ทฤษฎีว่าด้วยคนที่สลบซบซ้อ, 74-80, 91, 122

กลวิธีทางการบริหารโดยนัย, 74-77

ในกลุ่มออรุปนัย, 91-92

พยานยืนยัน, 77-80

ทฤษฎีเอกซ์, 57, 70 **เชิงอรรถ**

## น.

### นักบริหาร :

การเปลี่ยนทัศนคติที่มีต่อบุคคล, 127-128

การฝึกอบรม, 50-52

ความต้องการในความคล่องตัวของบุคคล, 77

ความต้องการในเครื่องมือการคัดเลือกที่ได้รับการปรับปรุง, 27-28

นักบริหารมีลักษณะเป็นอาชีพยิ่งขึ้น, 5

บรรยากาศในการบริหาร, 90

แบบแผนการจูงใจ, 78-80

ปัญหาพิเศษในการพัฒนาของนักบริหาร, 46-50

หน้าที่หลักสี่ประการ, 61

หมุดเชื่อมโยง, 70, 116

## บ.

บริษัทนอน-ลีเนียร์ ซิสเต็มส์, 39-40

บริษัทเวสเตอร์น อีเลคทริก, 33-36

บาร์นาร์ด, ซี., 8

เบนนิส, ดับบลิว. จี., 76 **เชิงอรรถ**, 121

เบลค, อาร์. อาร์., 105, 106-107, 122

เบลวเนอร์, อาร์., 78

แบบสอบถาม, 4

บัณฑิตวิทยาลัย, ประสบการณ์ในงานระยะแรกๆ, 45

## ป.

ปัจจัยของกลุ่มที่เปลี่ยนแปลงเสมอและเป้าหมายขององค์กร, 89, 92-101 :

การจัดแย้งในการบริหารแรงงานของโรงกลั่นน้ำมัน, 92-94, 96-97

ปัจจัยซึ่งนำมาเพื่อความมั่นคง, 73

ปัจจัยสมาชิกภาพและเป้าหมายขององค์กร, 89, 91-92

ปทัสถานของการแลกเปลี่ยนกัน, 54 **เชิงอรรถ**

ประเพณีนิยม, ในฐานะที่เป็นพื้นฐานของอำนาจหน้าที่, 14

ประสิทธิผลขององค์กร, 18-21, 121-133

วงจรรองการปฏิบัติเพื่อเป้าหมายในการปรับตัว, 122-133  
 ภาวะการเป็นผู้นำที่ดี, 131-133  
 หลักเกณฑ์ต่างๆ ของระดับแห่งระบบ, 121-122

#### ผ.

“ผลการศึกษาค้นคว้าของสำนักเซอร์ตอร์น,” 34 **เชิงอรรถ**

ผลงานที่ได้, ขึ้นลงตามส่วน, 35-36, 41

ผลตอบแทนทางคุณธรรม, 55

ผู้ควบคุมบังคับบัญชาที่เน้นงาน, 69, 74

ผู้ควบคุมบังคับบัญชาที่เน้นคนงาน, 46, 69, 74

ผู้นำทางความคิด, 117

คนงาน:

การตั้งขึ้นต่อคนงานขององค์กร, 52, 61-62

การฝึกอบรม, 12, 42-52, 94-98, 130-131, 132-133, 133

การสรรหา, 66

ความเป็นตัวของตัวเอง, 74, 78, 131

ความรู้สึกแปลกจากองค์กร, 12, 54-56, 77-80

ความสัมพันธ์ที่ต่าระหว่างการปฏิบัติงานในระยะสั้นและระยะยาว, 28

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม, 68-69

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา, 68-69

ทฤษฎีว่าด้วยคนที่ชอบสังคม, 62-70, 72, 75, 90

ทฤษฎีว่าด้วยคนที่ต้องการประสบความสำเร็จด้วยตนเอง, 70-74, 79, 91

ทฤษฎีว่าด้วยคนที่ยึดเหตุผลทางเศรษฐกิจ, 58-62, 63, 70, 75

ทฤษฎีว่าด้วยคนที่สลับซับซ้อน, 74-80, 91, 123

ปัญหาการทดสอบและการคัดเลือก, 27-31

“คนงานเกินกว่าอัตรามาตรฐาน,” 66, 77

“คนงานต่ำกว่าอัตรามาตรฐาน,” 66, 77

พนักงานเจ้าหน้าที่ในการควบคุมบังคับบัญชา, การฝึกอบรมของเจ้าหน้าที่, 46-50

มโนภาพขององค์กร, 3, 40-42, 70, 82, 131

โอกาสเพื่อการศึกษาและการพัฒนาตนเอง, 42

แผนการการรับซื้อเสนอแนะ, 67

แผนการสแกนลอน, 67, 74, 79

แผนการสิ่งล่อใจกลุ่ม, 63, 67

แผนการแบ่งผลกำไร, 67

#### พ.

พนักงานเจ้าหน้าที่ (ดูคำว่า คนงาน),

พนักงานเจ้าหน้าที่ในการควบคุมบังคับบัญชา (ให้ดูคำว่า นักบริหารด้วย):

การขัดแย้งอันเป็นผลจากการฝึกอบรม, 48-50

การเน้นที่งาน, 69, 74

การเน้นที่คนงาน, 46, 69, 74

โครงการฝึกอบรมการควบคุมบังคับบัญชาของบริษัทอินเทอร์ เนชันนัล ฮาร์เวสเตอร์, 46-48

ปัญหาสำคัญในการฝึกอบรม, 46-50

## ฟ.

เฟรชแมน, อี. เอ., 47, 68

## ก.

## ภาวะการเป็นผู้นำ :

บทบาท, ในองค์กร, 132-133

ผู้นำทางความคิด, 117

ภาวะการเป็นผู้นำ "ในภารกิจ" ของกลุ่ม, 99

ภาวะการเป็นผู้นำทาง "อารมณ์สังคม" ของกลุ่ม, 99

วิธีการแบบการใช้ห้องทดลองเพื่อการฝึกอบรม, 94-98

ภาวะการเป็นผู้นำ "ภารกิจ" ของกลุ่ม, 99

ภาวะการเป็นผู้นำทาง "อารมณ์สังคม" ของกลุ่ม, 99

## ม.

มโนภาพองค์การที่มีในคนงาน, 3, 40-42, 45, 82, 131

มานน์, เอฟ. ซี., 77, 79

มาร์ควิส, ดี. วี., 100

มาสโลว์, เอ., 75

มุตน์, เจ. เอส., 123

แมคเกรเกอร์, ดี. เอ็ม., 40-41, 59, 70, 76 **เชิงอรรถ, 123**

เมโย, อี., 33, 62-63, 64, 70

## ร.

ระบบการล่อใจ, 3, 12, 15, 59, 63, 66

สิ่งล่อใจสำหรับกลุ่ม, 63, 66

ระบบการให้รางวัลและการลงโทษ, 2-3, 55, 56

ระบบ—โดยพิจารณาในแง่ของจิตวิทยาองค์กร :

ตัวแบบการกำหนดบทบาทที่เหลื่อมล้ำกันของคานัน, 118

ตัวแบบของกลุ่มที่เหลื่อมล้ำกันของลิเคอร์ท, 116, 117

ตัวแบบทาวิสต์อีก, 113-114

ตัวแบบไฮแมนส์, 114-116

พลังที่มีต่อระบบ, 4-5

หลักเกณฑ์ระดับระบบของประสิทธิผลองค์การ, 121-123

องค์การในฐานะที่เป็นระบบอันซับซ้อน, 111-119

ระบบที่เกี่ยวกับมนุษย์และเครื่องจักร, 5

ระบบภายใน, 115

ระบบย่อย, 4, 45, 50, 116, 120, 127

โรธลิสเบอร์เกอร์, เอฟ. เอ., 33, 64

ไรส์, เอ. เค., 115-121

## ด.

ลาซาร์สเฟล, พี., 116

ลิเคอร์ท, อาร์., 69, 76 **เชิงอรรถ 116, 117**

ลิเบอร์แมน, เอส., 79  
 เลวินสัน, เอช., 54  
 ลักษณะที่แยกตัวออก, 38  
 ลักษณะอาชีพของการบริหาร, 5

### จ.

วงจรของการปฏิบัติเพื่อเป้าหมายในการปรับตัว, เพื่อคงไว้ซึ่งประสิทธิผลขององค์กร, 123-133 :  
 สภาพต่างๆ เพื่อการปฏิบัติเข้าสู่เป้าหมาย, แนวทาง, 130-133  
 ปัญหาและข้อบกพร่อง, 127-130  
 ขั้นตอนของวงจร, 124-127  
 วิธีการขยายงาน, 40  
 วิธีการทำงานให้ง่ายขึ้น, 40  
 วิธีการแบบพนักงานกว้างในเมืองถ่านหิน, 37-40, 116  
 วิธีการแบบพนักงานแคบในเมืองถ่านหิน, 37  
 วิธีการฝึกอบรมแบบการใช้ห้องทดลอง :  
 ของคนงานเพื่อให้มีส่วนร่วมในกลุ่ม, 94-98, 132  
 เพื่อเป็นการลดการแข่งขันระหว่างกลุ่ม, 107-108  
 วาลลาซ, เอ็ม.เอ., 100  
 วูร์ม, วี. เอช., 77, 79, 80      เซิงอรรถ  
 เวเบอร์, เอ็ม., 14  
 ไวท์, ดิบบลิว. เอฟ., 77

### จ.

สงครามเกาหลี, การศึกษาค้นคว้าจากการต่อสู้, 65, 68  
 สงครามโลกครั้งที่สอง, 62, 66  
 สถานการณ์การแพ้และชนะระหว่างกลุ่ม, 103-104, 107-108, 109  
 สถาบันการวิจัยค้นคว้าทางด้านสังคม, มหาวิทยาลัยมิชิแกน, 69  
 สถาบันทาวีสต็อก :  
 การศึกษาค้นคว้าในเมืองถ่านหิน, 37-40, 62  
 ตัวแบบทาวีสต็อก, 113-114  
 สมาคมที่มีผลประโยชน์ระหว่างกัน, 18  
 สมิท, อดัม, 58  
 สหภาพ, 18, 54, 61, 75, 85, 87-88, 114  
 ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายคนงานและฝ่ายบริหารในโรงกลั่นน้ำมัน, 93-94, 98  
 คณะกรรมการในการต่อรองระหว่างฝ่ายคนงานและฝ่ายบริหาร, 92  
 และข้อผูกพันทางจิตใจ, 57, 62  
 สหภาพแรงงาน (ดูคำว่าสหภาพ)  
 สายการติดต่อ "สองชั้น," 117  
 สิ่งแวดล้อม, ความสัมพันธ์ขององค์กรที่มีต่อสิ่งแวดล้อม, 2, 18, 90, 92, 112-120, 124, 125 :  
 การปรับตัวให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลง, 2  
 ความสำคัญของช่องทางความคิดต่อสื่อสาร, 113-114  
 ตัวแบบกลุ่มที่เหลื่อมล้ำกันของเลิเกอร์ท, 116, 117

ตัวแบบการจัดบทบาทที่เหลื่อมล้ำกันของคานัน, 118-119  
 ตัวแบบทาวีสต็อก, 113-114  
 ตัวแบบไฮแมนส์, 114-116  
 ปัจจัยที่กระทบถึงเป้าหมายขององค์กร, 90-91  
 สิ่งแวดล้อมภายนอก, 124, 125  
 สิ่งแวดล้อมภายใน, 124, 125

สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ, 114-116  
 สิ่งแวดล้อมทางเทคโนโลยี, 114-116  
 สิ่งแวดล้อมทางวัฒนธรรม, 114-116  
 สิ่งแวดล้อมภายนอก, 124, 125  
 สิ่งแวดล้อมภายใน, 124, 125  
 เซลซนิก, พี., 133  
 สัมพันธภาพของเหตุและผล, 4  
 สัมพันธภาพระบบรวบรวมแรงรวมใจระหว่างกลุ่มต่างๆ, 101  
 สำนักงานสรรพากร, 18

## ห.

หมุดเชื่อมโยง, 69, 116  
 หลักการที่ถูกต้องสอดคล้องกับหลักกฎหมาย, ในฐานะที่เป็นพื้นฐานของอำนาจหน้าที่, 13, 53, 54, 57  
 หลักเกณฑ์, ในกระบวนการคัดเลือก, กำหนด, 22-23  
 เหมือนถ่านหิน, การศึกษาค้นคว้าของสถาบันทาวีสต็อก, 37-40, 62, 113, 114, 127  
 หัวหน้าคนงาน, 13, 79 (ให้ดูคำว่า พนักงานเจ้าหน้าที่ในการควบคุมบังคับบัญชาด้วย)

## อ.

### องค์กร :

กระบวนการของการบริหาร, นิยาม, 53  
 กลุ่มที่เป็นปฏิบัติคือฝ่ายบริหาร, 34-36, 41, 96-97, 132  
 กลุ่มภายในองค์กร, (ดูคำว่า กลุ่ม)  
 การแข่งขันระหว่างกลุ่ม, ปัญหา, 3, 4, 16-18, 101-108, 124, 132  
 การขัดแย้งระหว่างกลุ่มและองค์กร, 12  
 การเจริญเติบโตของกลุ่ม, 18-20  
 การใช้กลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ, 91-92  
 การตัดแปลงเพื่อการเปลี่ยนแปลง, 19-20  
 การตั้งขึ้นอยู่กับคนงาน, 52, 61  
 การแบ่งแรงงาน, 7-8, 15, 53, 107  
 การประสานความพยายาม, 7, 8  
 การปรับตัวให้เข้ากับการคิดประดิษฐ์สิ่งใหม่ๆ ทางด้านเทคโนโลยี, 2, 4-5  
 การบรรจุทรัพยากรมนุษย์, 11-12, 32-42  
 การบ่อนกลับ, ความสำคัญ, 4, 124, 127, 129  
 การผสมผสานส่วนต่างๆ ขององค์กร, 16-18  
 การฝึกคนให้เหมาะกับงาน, 32-42, 46, 47, 62, 72-73, 86, 113, 116, 127  
 การส่งข่าวสารข้อมูลออกไป, 128-129

การโฆษณา, 128-129

กำหนดค่านิยมขององค์การขึ้นใหม่, 119-120

ความเสมอภาค, 53

ชนิด, 18

ใช้อำนาจแบบมีใจกรุณา, 53

ฐานคติทางการบริหารเกี่ยวกับมนุษย์, 58-80

ฐานะที่เป็นระบบอันซับซ้อน, 111-119

ตัวแบบกลุ่มที่เหลื่อมล้ำกันของลิเคอร์ท, 118-119

ตัวแบบการจัดบทบาทที่เหลื่อมล้ำกันของคาร์ทน, 118-119

ตัวแบบทาวีสต็อก, 113-114

ตัวแบบไฮแมนส์, 114-116

นียม, 7-9, 111, 119-120

บรรยายภาคในการบริหาร, 90-91

แบบพอกับลูก, 54, 78

ประสิทธิผล, 18-20, 121-133

ปัญหาจิตวิทยาในองค์การ, 7-21

คนงาน, (ให้ดูที่คำว่า คนงาน)

ภาวะการเป็นผู้นำ (ให้ดูที่คำว่า ภาวะการเป็นผู้นำ)

ระบบการติดคอเสื้อสาร, 98, 117, 125-128, 131

ระบบย่อย, 4, 45, 50, 116, 120, 127

ลักษณะระบบขององค์การ, 3

ลักษณะอาชีพของการบริหาร, 5

วงจรการปฏิบัติเพื่อเป้าหมายในการปรับตัว, 123-133

สัมพันธภาพขององค์การ, ชนิด, 54-58

สัมพันธภาพทางสิ่งแวดล้อม, 2, 18, 90-92, 111-120, 124, 125

หลักเกณฑ์ของความเป็นไป, 122-123

อำนาจหน้าที่, รากฐานของอำนาจหน้าที่, และลำดับชั้น, 9, 11-16, 53, 54-55, 57-58

อัตรารับไทย,

องค์การทางสังคม, นียม, 10

องค์การที่ใช้อำนาจแบบมีใจกรุณา, 53

องค์การที่ให้การบริหาร, 19

องค์การแบบพอกับลูก, 53, 78

องค์การแบบเสมอภาคเท่าเทียมกัน, 53

องค์การแบบอัตรารับไทย, 53

องค์การเพื่อการสาธารณะ, 19

องค์การรูปนัย, นียม, 9

องค์การอรูปนัย :

การแข่งขันระหว่างกลุ่ม, 3, 16-18, 104-107, 124-125, 132

การศึกษาค่านิยมของสำนักชอร์ตอร์น, 32-42, 46, 47, 62, 72-73, 86, 116

การศึกษาค่านิยมในเหมืองถ่านหิน, 37-40, 62, 113, 114, 115, 126

นียม, 9

ปฏิบัติต่อบริการรูปนัย, 9

อดัมส์, เจ. เอส., 82 **เชิงอรรถ**

อัตราที่ถือเป็นฐาน, 24

อัตราที่ให้ออก, 26

อัตราส่วนการคัดเลือก, 24

อาร์กิส, ซี., 41, 70, 72, 76 **เชิงอรรถ**, 121-123

เอทซีโอนี, เอ., 53-58, 60, 80

โอ คอนเนล, ซี., 60

อำนาจในตัวเอง, ในฐานะที่เป็นพื้นฐานของอำนาจ, 14-15

อำนาจโดยการบังคับ, 53

อำนาจหน้าที่ :

ประเพณีนิยมในฐานะที่เป็นพื้นฐานของอำนาจหน้าที่, 14

พื้นฐานของกฎหมายอันสอดคล้องด้วยเหตุผล, 14-15, 56-57, 54, 57

พื้นฐานของการมีอำนาจในตนเอง, 15

รากฐานของอำนาจหน้าที่, 13-14

ลำดับชั้น, 8, 13, 52

อำนาจโดยการบังคับ, 54-55

ฮ.

เฮิร์สเบอร์ก. เอฟ., 73-74

ไฮแมนส์, จี. ซี., 114-115



---

พิมพ์ที่บริษัทโรงพิมพ์ ไทยวัฒนาพานิช จำกัด ๘๘๑ ถนนพระราม ๑ กรุงเทพมหานคร  
นางบุญพริ้ง ต. สุวรรณ ผู้พิมพ์ผู้โฆษณา พ.ศ. ๒๕๒๐