หอสมุดกลาง จุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย

บทที่ 5

การบริหารงานของฝ่ายบริหาร

ในบทนี้ได้แบ่งออกเป็นสามตอนด้วยกันคือ ตอนที่ว่าด้วยเรื่องของการบริหารงานโดยทั่วไป และตอนที่ว่าด้วยสาเหตุอันเป็นปัญหาแรงงานสัมพันธ์ทางด้านนายจ้างกับตอนที่ว่าด้วยเรื่องของการบริหารงานบุคคล ซึ่งตอนนี้จะได้ทำการวิเคราะห์ว่าโดยหลักการทางวิชาการแล้วการบริหารดังกล่าวควรเป็นเช่นไร

<u>ความหมายและความสำคัญ</u>

คำว่าการบริหารงาน (Administration) กับคำว่า การจัดการ (Management) โดยทั่วไปแล้วสามารถใช้แทนกันได้[1] ส่วนในด้านความหมายนั้นมีท่านผู้รู้หลายท่านได้ให้ไว้ดังนี้

ศาสตราจารย์ ฮาโรลด์ คูนทซ์ (Harold Koonts) ให้ความหมายว่า "การบริหารคือ การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยการอาศัยปัจจัยทั้งหลายได้แก่ คน เงิน วัตถุสิ่งของเป็นอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานนั้น"

ศาสตราจารย์ ปีเตอร์ เอฟ. ดรุคเคอร์ (Peter F. Drucker) ให้ความหมายว่า "การบริหารคือ ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น"

ศาสตราจารย์ จอร์ท อาร์. เทอร์รี่ (George R.Terry) ให้ความหมายว่า "การจัดการคือ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในองค์การ และการควบคุมดูแล การปฏิบัติงานของบุคคลเหล่านั้นให้ดำเนินไปโดยถูกต้อง"

---

[1] สมพงศ์ เกษมสิน, <u>สารานุกรมการบริหาร</u> (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์วัฒนาพานิช, 2517), หน้า 3.

ผู้เขียนมีทัศนในด้านความหมายของการบริหารดังนี้

การบริหารงานคือ กลวิธีในการดำรงชีวิตอย่างหนึ่งของบุถุชน (แปลว่าผู้ที่ยังหนาไปด้วยกิเลส) ทั้งนี้เพื่อแสวงหาอารมณ์อันน่าพอใจหรืออิฐารมณ์อันมี ลาภ ยศ สุข สรรเสริญ โดยพยายามหลีกเรนอนิษฐารมณ์หรืออารมณ์อันไม่น่าพอใจอันมี เสื่อมลาภ เสื่อมยศ ทุกข์ นินทา อนึ่งทั้งอิฐารมณ์และอนิษฐารมณ์ก็คือโลกธรรม ๘ นั่นเอง อันโลกธรรมก็คือ สภาพที่ทรงไวของชาวโลกหรือสภาพความเป็นจริงตามธรรมชาติของชาวโลก"

ความหมายของคำว่า การบริหารนั้นไม่ว่าจะในด้านใดก็ตามแต่ในทางปฏิบัติแล้วจะต้องครอบคลุมลักษณะสำคัญต่าง ๆ ดังนี้[1]

1. การบริหารเป็นกระบวนการ

2. การบริหารต้องมีเป้าหมาย

3. การบริหารเป็นการทำงานร่วมกันของบุคคลเป็นจำนวนมาก เพื่อให้บังเกิดผลตามเป้าหมาย

อย่างไรก็ตามการกำเนิดขององค์การธุรกิจย่อมสัมพันธ์กับสังคมอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ จะเห็นได้จากคำนิยามที่ว่า "ธุรกิจคือ สถาบันทางสังคมที่ก่อตั้งขึ้นมาและดำเนินการเพื่อให้สังคมได้รับสินค้าและบริการ โดยอาศัยประโยชน์ของธุรกิจเป็นเครื่องจูงใจ"

จะเห็นได้ว่าธุรกิจนั้นจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีผู้ที่ต้องการจะซื้อและผู้ที่ต้องการจะซื้อเหล่านี้ก็ล้วนเป็นสมาชิกส่วนหนึ่งในสังคม ดังนั้นการเกิดขึ้นของธุรกิจจึงเป็นการบำบัดความต้องการ (To satisfy hunger) ของสังคม

เป้าหมายข้างต้นดังกล่าวของธุรกิจนั้นจำเป็นที่จะต้องมีเป้าหมายทางสังคม (Social objectives) ประกอบด้วยมิฉะนั้นเป้าหมายในการบำบัดความต้องการของสังคมหรือคือการแสวงหา กำไร (เป็นเป้าหมายทางเศรษฐกิจ) นั้นจะดำรงอยู่ไม่ได้นั่นหมายถึงความล้มเหลวของ

---

[1] สมบูรณ์ ศรีสุพรรณดิฐ, เอกสารประกอบคำบรรยายวิชาหลักการบริหารธุรกิจ (กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยการค้า, 2513), หน้า 2.

ธุรกิจนั่นเอง เมื่อธุรกิจมีเป้าหมายซึ่งเปรียบเสมือนมูลค่าอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วธุรกิจจำเป็นต้องดำเนินงาน สร้างขึ้น จัดการให้ได้มา สงวนรักษาหรือจำหน่าย[1] การดำเนินงานเหล่านี้จำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรที่ธุรกิจนำมาลงทุนด้วย และด้วยการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพธุรกิจจึงจะสามารถอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าได้

กาลเวลาและสภาพแวดล้อมได้พัฒนาแนวความคิดเกี่ยวกับการแรงงานไปเป็นอันมาก ถึงแม้จะเป็นความจริงที่ว่าประเทศไทยเป็นประเทศกสิกรรม อันมีแรงงานเกษตรกรถึง 75% ของทรัพยากรกำลังคนทางเศรษฐกิจ ก็ยังปรากฏว่าแรงงานบางส่วนได้หันเหไปในด้านอุตสาหกรรมและพาณิชยการมากขึ้นทุกที การเปลี่ยนแปลงมาตรฐานการครองชีพของประชาชนอย่างรุนแรง รายได้ไม่พอรายจ่าย รัฐบาลเริ่มให้ความสำคัญกับความยุติธรรมทางด้านแรงงานมากขึ้น การเรียกร้องการนัดหยุดงานซึ่งมีมากเป็นประวัติการณ์ใน พ.ศ. 2516[2] สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นอุทาหรณ์ให้ผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการควรจะตระหนักถึงความสำคัญของการแรงงานสัมพันธ์ให้มากขึ้นเป็นพิเศษนอกเหนือไปจากข้อกำหนดทางกฎหมายด้วยเหตุผลที่ว่าความสามัคคีกลมเกลียวกันของแรงงานภายในองค์การย่อมนำมาซึ่งการพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้าไปได้ดีกว่าแรงงานที่มีข้อพิพาทกันภายในองค์การ

<u>การบริหารงานโดยทั่วไปกับการแรงงานสัมพันธ์</u>

ในตอนนี้จะได้กล่าวถึงการนำเอาหลักการบริหารงานโดยทั่วไป เป็นแม่บทในการบริหารแรงงานสัมพันธ์

การที่การแรงงานสัมพันธ์ในอุตสาหกรรมดังกล่าวจะดำเนินไปได้อย่างมีสมรรถภาพและ

---

[1] เรื่องเดียวกัน.

[2] ดูตารางลำดับที่ 1 ภาคผนวก ก. ประกอบ

และสัมฤทธิผล (effective and efficiency)[1] ก็เปรียบเทียบเหมือนการดำเนินธุรกิจในขั้นเริ่มต้นที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์ (a science) และศิลปะ (an art) ให้เหมาะสมเพื่อทำให้ทรัพยากรต่าง ๆ บรรดามี เช่น คน เงิน วัสดุ ฯลฯ เป็นต้น ได้ผสมผสานมีสัดส่วนที่มีประสิทธิภาพ การบริหารแรงงานสัมพันธ์ยังจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ (uncontrollable factors) เช่นสภาพเศรษฐกิจสภาวะทางการเมือง สภาพสังคมและกฎหมาย ฯลฯ เป็นต้น ดังนั้นการบริหารแรงงานจึงจำเป็นต้องปรับตัวให้เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา กิจกรรมของผู้บริหารที่ต้องจัดทำเพื่อให้การแรงงานสัมพันธ์ดำเนินไปได้อย่างราบรื่นนั้นมีดังนี้[2]

1. การวางแผนงาน
2. การจัดองค์การ
3. การจูงใจ
4. การควบคุม

กิจกรรมดังกล่าวนี้อยู่ในลักษณะที่มีการกระทบกระทั่งกัน (inter action) อยู่ตลอดเวลา ถ้ากิจกรรมใดเปลี่ยนแปลงไปกิจกรรมอื่นก็จะพลอยกระทบกระเทือนไปด้วย

จากกระบวนการจัดการที่เป็นขั้นเป็นตอนซึ่งใช้จัดทำเพื่อการแรงงานสัมพันธ์ดังกล่าวข้างต้นนั้น ภายหลังจากที่กิจกรรมในด้านการวางแผนงาน เพื่อปฏิบัติงานให้มุ่งสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยเฉพาะเป้าหมายทางด้านแรงงานสัมพันธ์ จะต้องติดตามด้วยภาระกิจด้านการจัดรูปองค์การซึ่งหมายถึงกำลังคนที่จะปฏิบัติตามเป้าหมายทางด้านแรงงานสัมพันธ์ของกิจการ อีกทั้งการจูงใจและการควบคุมงานอีกด้วย

---

[1] ความสัมฤทธิผล หมายถึง ความมีประสิทธิภาพโดยสามารถทำงานบรรลุเลสำเร็จวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้

สมรรถภาพ หมายถึง ความมีสมรรถภาพหรือการทำงานที่ได้ผลกล่าวคือสามารถทำงานนั้น ๆ ให้สำเร็จได้โดยปราศจากการสิ้นเปลือง

[2] สมบูรณ์ ศรีสุพรรณดิฐ, การจัดการ (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์บำรุงนุกูลกิจ, 2518), หน้า 40.

ดังได้กล่าวในส่วนของบทนำแล้วว่า แนวทางการบริหารตามหลักวิชานั้นจะได้อาศัยแม่บทจากแนวทางการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ในเฉพาะส่วนที่เป็นปัจจัยแห่งปัญหาแรงงานสัมพันธ์เท่านั้น ดังนั้นภาระกิจในด้านการจัดรูปองค์การจะไม่ขอกล่าวถึง ส่วนหน้าที่การจัดการที่เหลือก็จะกล่าวรวมกันในเรื่องของการบริหารงานบุคคล ซึ่งก็ได้อาศัยแม่บทดังกล่าวแล้วข้างต้นเหมือนกัน

<u>สาเหตุอันเป็นปัญหาแรงงานสัมพันธ์ทางด้านฝ่ายบริหารหรือฝ่ายนายจ้าง</u>

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ทางทุติยภูมิ (Secondary data) ของผู้เขียน ซึ่งได้ทำการวิเคราะห์วิจัยโดยเริ่มวิเคราะห์ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2516 จนถึงปัจจุบัน โดยเฉพาะในปี พ.ศ. 2516 ซึ่งเป็นปีประวัติศาสตร์ทางการแรงงานของไทยนั้น ผู้เขียนได้สรุปปัจจัยที่เป็นปัญหาทางแรงงานสัมพันธ์ของฝ่ายนายจ้างเอาไว้อย่างครอบคลุมดังนี้

1. ความบกพร่องในการบริหารงานบุคคล ปัจจัยแห่งความบกพร่องในการบริหารงานบุคคลนี้มีหลายประการดังนี้คือ

ก. การผิดนัดในการจ่ายค่าจ้างของนายจ้าง

ข. ไม่มีความยุติธรรมในการปกครอง มีการกลั่นแกล้ง ลำเอียง เล่นพรรคเล่นพวก การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งไม่มีหลักการใช้ความพอใจส่วนตัวเป็นใหญ่

ค. การบริหารงานบุคคลมิได้ยึดหลักผลประโยชน์ร่วมกัน (mutual interest) ซึ่งเป็นพื้นฐานของหลักการทางพฤติกรรมองค์การ

2. ความบกพร่องในการเป็นผู้นำ ลูกจ้างคนงานในกิจการ 70 แห่งที่นัดหยุดงานได้เรียกร้องให้ผู้จัดการหรือเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลออกจากงาน โดยอ้างว่าเข้มงวดกวดขันเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ใช้วาจาไม่สุภาพ แสดงอำนาจข่มขู่บังคับลูกจ้าง เข้าข้างนายจ้างมากเกินไป และนอกจากนี้ลูกจ้างยังวิจารณ์ว่านายจ้างไม่สนใจต่อลูกจ้างที่ได้รับอุบัติเหตุจากการทำงาน และอีกทั้งยังขาดความเข้าใจในธรรมชาติการเป็นมนุษย์ของลูกจ้างคนงานอีกด้วย

3. ความบกพร่องในการสื่อข้อความและการปรึกษาหารือภายในกิจการมีข้อเรียกร้องของลูกจ้างเป็นจำนวนมากเกิดขึ้นเพราะความเข้าใจผิดไม่ทราบข้อเท็จจริง เช่น การจ่ายโบนัส การคำนวนอัตราค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา การเลิกจ้าง การเปลี่ยนหน้าที่ การให้สวัสดิการของ

โรงงาน ฯลฯ เป็นต้น เมื่อลูกจ้างหรือผู้แทนลูกจ้างเรียกร้องขึ้นมานายจ้างไม่พอใจไม่ชี้แจง มีทิฐิถือว่าเป็นอำนาจของฝ่ายจัดการกลายเป็นชนวนให้เกิดข้อพิพาทแรงงานและนัดหยุดงาน

การบกพร่องในการสื่อข้อความนั้นยังมาจากการที่นายจ้างใช้ภาษาและมีขนบธรรมเนียมประเพณีต่างกับลูกจ้าง กรณีพิพาทจำนวนหนึ่งเกิดความไม่เข้าใจหรือการตีความหมายผิด ในกรณีที่นายจ้างเป็นชาวต่างประเทศทำให้การติดต่อสื่อสารมีอุปสรรค ขาดตอน เข้าใจผิด ไม่พอใจในคำพูด และการกระทำก่อให้เกิดกรณีพิพาทขึ้น ความบกพร่องนี้ยังรวมถึงลักษณะของการสื่อสารที่ใช้อีกด้วย คือ นายจ้างไม่ยอมรับการสื่อสารที่มาจากเบื้องล่าง (Upward communication) ชอบแต่จะสั่งการลงมาอย่างเดียว (Downward communication)

4. การเอาใจใส่ไม่ดีพอ ฝ่ายนายจ้างดูแลไม่ทั่วถึงปล่อยให้มีการทุจริตเกิดขึ้นในโรงงาน โดยพนักงานระดับหัวหน้าคนงานระดับผู้ช่วยผู้จัดการโรงงานทุจริตต่อระเบียบของบริษัทโดยหาประโยชน์ใส่ตัวจากลูกจ้าง ตัวอย่างโรงงานทอผ้าแห่งหนึ่งระเบียบของบริษัทให้ตะขอทอผ้าแก่คนงานใหม่ แต่ถ้าใครทำหายจะต้องซื้ออันละ 5 บาท ถ้าตะขอทอผ้าของใครชำรุดจะต้องเอาซากของมันมาเปลี่ยนแล้วจะได้ฟรี ปรากฏว่าตลอดเวลาที่ผ่านไปพนักงานระดับหัวหน้าคนงานระดับผู้ช่วยผู้จัดการโรงงาน ได้เอาตะขอทอผ้าไปขายทั้งสิ้น ขายให้พนักงานเข้าใหม่อันละ 3 บาท ชำรุดเอามาแลก 5 บาทหมด เหตุการณ์อย่างนี้เจ้าของผู้จัดการใหญ่ไม่เคยรู้เลย จนกระทั่งมีข้อเรียกร้องเกิดขึ้นจึงได้รู้ความจริง

5. นายจ้างมีความเห็นต่อกฎหมายแรงงานว่าไม่เหมาะสมทำให้ฝ่ายตนเสียเปรียบ จึงได้พยายามหลีกเลี่ยงไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย มีลูกจ้างในกิจการ 142 แห่งที่นัดหยุดงานเรียกร้องให้นายจ้างปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานเกี่ยวกับค่าจ้าง ชั่วโมงการทำงาน วันหยุดพักผ่อนประจำปี น้ำดื่มที่สะอาด และจัดเครื่องป้องกันอันตราย

6. ฝ่ายนายจ้างมีความเห็นว่า ตนควรมีอำนาจหน้าที่ที่จะตัดสินใจดำเนินการ (Authority to make decision) ฝ่ายเดียวที่เห็นว่าตน

ก. เป็นเจ้าของการผลิตทั้งปวง

ข. เป็นผู้เสี่ยงภัยทุกอย่าง

อำนาจในการตัดสินใจดำเนินการของฝ่ายนายจ้าง เช่น ปัญหาการใช้เครื่องจักรกลทันสมัย แทนแรงคน การเลื่อนขั้น ตำแหน่งระบบอาวุโส เป็นต้น ดังนั้นเมื่อลูกจ้างเรียกร้องสิ่งเหล่านี้ขึ้นมานายจ้างก็เกิดเกรงเสีย

7. ความไม่ยุติธรรมของค่าจ้าง หลักสำคัญของการบริหารค่าจ้างเงินเดือนนั้นคือการจ่ายค่าจ้างเงินเดือนให้ลูกจ้างด้วยความยุติธรรมและพอเพียง หลักทั้งสองประการนี้เป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะก่อให้เกิดสิ่งเร้าต่อความตั้งใจในการทำงาน ความแตกต่างของอัตราค่าจ้าง การปรับปรุงค่าจ้างและเพิ่มค่าครองชีพไม่เท่ากันในกิจการประเภทเดียวกันเป็นสาเหตุสำคัญให้เกิดการเรียกร้อง และนัดหยุดงานชำในแห่งเดียวกันอีก ความเหลื่อมล้ำของค่าจ้าง และการเพิ่มให้ภายในกิจการเดียวกันเป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดการนัดหยุดงาน เช่น เพิ่มให้ลูกจ้างในสำนักงานมากกว่าในโรงงาน เพิ่มให้เป็นเปอร์เซ็นต์เท่ากันไม่ว่าระดับสูงหรือต่ำ เพิ่มเพื่อเอาใจเฉพาะลูกจ้างที่เรียกร้อง เหล่านี้เป็นต้น

จากปัจจัยต่าง ๆ ข้างต้นดังกล่าวอันเป็นสาเหตุข้อพิพาทแรงงานทางฝ่ายนายจ้างนี้ ยังอาจสามารถใช้เป็นพื้นฐานในการเป็นสาเหตุทางปัญหาแรงงานสัมพันธ์ทางฝ่ายนายจ้างได้ในปีต่อ ๆ มาอีกด้วยและจากการวิเคราะห์เปรียบเทียบตั้งแต่ พ.ศ. 2515 ถึง พ.ศ. 2519 (ซึ่งในปีล่าสุดของสถิติแรงงานของกรมแรงงาน) ผู้เขียนได้เรียบเรียงจัดเป็นตารางเปรียบเทียบได้ดังนี้

ตารางที่ 37
แสดงจำนวนข้อร้องทุกข์ที่วินิจฉัยแล้วมีสิทธิได้รับเงิน พ.ศ. 2516–2519
(กำหนดจากผลรวมตลอดปีของแต่ละปี)

พ.ศ.	ข้อร้องทุกข์ที่วินิจฉัยแล้วมีสิทธิได้รับเงิน		
	จำนวน	ลูกจ้างที่เกี่ยวข้อง	เงิน
2516	1,104	2,985	3,543,147.84
2517	1,592	4,831	6,739,682.11
2518	1,451	5,297	5,452,256.61
2519	1,568	4,588	5,758,632.96

หมายเหตุ: ตารางรวมซึ่งแสดงรายละเอียดในแต่ละปีดูได้จากภาคผนวก ฉ.

จากการเปรียบเทียบตัวเลขข้างต้นแสดงให้เห็นว่าใน พ.ศ. 2516 ซึ่งเป็นปีที่มีการพิพาทแรงงานกันมากนั้นน่าจะเป็นบทเรียนให้ฝ่ายนายจ้างได้ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นได้ แต่นายจ้างก็หาได้ทำการปรับปรุงแก้ไขแต่อย่างใดไม่ด้วยเหตุว่าใน พ.ศ. 2517 จำนวนสถิติที่แสดงถึงความบกพร่องของฝ่ายนายจ้างกลับสูงขึ้นอีก และสัดส่วนของความบกพร่องที่ลดลงก็มีอัตราต่ำกว่าสัดส่วนที่เพิ่มขึ้นในปีต่อ ๆ มา

รายละเอียดที่แสดงถึงข้อบกพร่องของฝ่ายนายจ้างซึ่งแสดงถึงการเปรียบเทียบในแต่ละปี แสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 38
แสดงจำนวนข้อร้องทุกข์ที่วินิจฉัยแล้วมีสิทธิได้รับเงิน
จำแนกตามประเภทข้อร้องทุกข์ พ.ศ. 2516–2519
(กำหนดตามจำนวนข้อร้องทุกข์)

ประเภทข้อร้องทุกข์	พ.ศ.			
	2516	2517	2518	2519
ค่าชดเชย	377	791	793	839
ค่าจ้าง	487	443	337	330
ค่าล่วงเวลา	38	25	14	8
เงินประกัน	18	12	9	8
ค่าทำงานในวันหยุด	1	25	26	36
ค่าช่วยเหลือ	–	2	14	32
เงินสะสม	32	13	9	6
สาเหตุหลายกรณี	110	223	232	260
อื่น ๆ	41	58	17	49

จากตารางข้างต้นมีข้อน่าสังเกตอยู่หลายประการด้วยกันคือ สัดส่วนอันเป็นความบกพร่องของฝ่ายนายจ้างที่มีส่วนสร้างปัญหาแรงงานสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นนั้นมีอัตราเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะการไล่ออกจากงาน การไม่จ่ายค่าทำงานในวันหยุด การไม่จ่ายค่าช่วยเหลือ (ซึ่งไม่ได้แจงรายละเอียดไว้ว่าเป็นค่าช่วยเหลือเรื่องอะไร) ที่น่าสนใจก็คือสาเหตุหลายกรณี ซึ่งผู้เขียนสันนิษฐานว่าคงเป็นความบกพร่องต่าง ๆ บลีกย่อยที่ผู้เขียนได้แสดงในตอนต้นของหัวข้อส่วนเปรียบเทียบนี้

ตารางที่ 39

แสดงจำนวนข้อร้องทุกข์ที่วินิจฉัยแล้วมีสิทธิได้รับเงิน

จำแนกตามประเภทข้อร้องทุกข์ พ.ศ. 2516–2519

(กำหนดตามจำนวนลูกจ้างที่เกี่ยวข้อง)

ประเภทข้อร้องทุกข์	พ.ศ.			
	2516	2517	2518	2519
ค่าชดเชย	921	1,784	1,280	1,432
ค่าจ้าง	1,532	2,054	2,288	1,441
ค่าล่วงเวลา	151	85	45	11
เงินประกัน	26	14	9	14
ค่าทำงานในวันหยุด	33	63	332	870
ค่าช่วยเหลือ	–	2	26	33
เงินสะสม	18	14	9	6
สาเหตุหลายกรณี	268	720	1,282	742
อื่น ๆ	1	95	26	69

จากตารางข้างต้นนี้ได้แสดงให้เห็นถึงจำนวนลูกจ้างที่ได้รับความเดือดร้อนจากความบกพร่องของฝ่ายนายจ้างในหลาย ๆ กรณีข้างต้นและที่น่าสังเกตก็คือจำนวนลูกจ้างที่ได้รับความเดือดร้อนเกี่ยวกับการไม่จ่ายค่าจ้างหรือจ่ายค่าจ้างไม่พอเพียงและยุติธรรมของนายจ้างนั้นในแต่ละปีมีจำนวนมากกว่าความบกพร่องของนายจ้างในด้านอื่น ๆ และที่รองลงมาก็คือจำนวนลูกจ้างที่ถูกนายจ้างไล่ออกจากงานโดยไม่เป็นธรรม และที่รองลงมาก็คือความบกพร่องในสาเหตุหลายกรณีซึ่งผู้เขียนเห็นว่ามิใช่ส่วนที่ดีของนายจ้างแน่ โดยไม่เป็นธรรม และที่รองลงมาก็คือความบกพร่องในสาเหตุหลายกรณีซึ่งผู้เขียนเห็นว่ามิใช่ส่วนที่ดีของนายจ้างแน่

ตารางที่ 40

แสดงจำนวนข้อร้องทุกข์ที่วินิจฉัยแล้วมีสิทธิได้รับเงิน

จำแนกตามประเภทข้อร้องทุกข์ พ.ศ. 2516–2519

(กำหนดตามจำนวนเงินที่เกี่ยวข้อง)

ประเภทข้อร้องทุกข์	พ.ศ.			
	2516	2517	2518	2519
ค่าชดเชย	866,985.28	2,578,293.00	2,357,526.01	2,994,738.08
ค่าจ้าง	1,886,741.55	1,375,743.30	1,091,021.22	796,690.82
ค่าล่วงเวลา	54,180.71	239,301.57	36,625.53	17,802.93
เงินประกัน	13,890.00	9,902.95	2,640.00	9,109.00
ค่าทำงานในวันหยุด	1,800.00	54,001.39	100,813.50	539,470.30
ค่าช่วยเหลือ	–	4,620.00	14,230.00	19,618.00
เงินสะสม	119,615.02	43,255.00	49,727.58	12,909.35
สาเหตุหลายกรณี	463,923.15	2,343,940.73	1,766,619.53	1,300,038.70
อื่น ๆ	136,012.13	90,624.17	33,043.24	68,255.78

จากตารางนี้ได้แสดงถึงจำนวนเงินที่ลูกจ้างควรจะได้จากความบกพร่องของนายจ้าง หรือกล่าวอีกนัยได้ว่าเป็นจำนวนเงินที่ฝ่ายนายจ้างสามารถเอารัดเอาเปรียบฝ่ายลูกจ้างได้ในแต่ละปี ที่น่าสังเกตก็คือจำนวนเงินที่ฝ่ายนายจ้างเอารัดเอาเปรียบฝ่ายลูกจ้างในแต่ละปี โดยพิจารณาประเภทข้อร้องทุกข์หรืออาจเรียกได้ว่าประเภทของการเอาเปรียบนั้นมียอดสูงสุดในแต่ละปีไม่เหมือนกัน เช่น ใน พ.ศ. 2516 เป็นเรื่องของ ค่าจ้าง แต่ปีถัดมาจน พ.ศ. 2519 กลับเป็นเรื่องของการไล่ลูกจ้างออกจากงาน

ตารางที่ 41

แสดงจำนวนผู้ประสบอันตรายจากการทำงาน

ในกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2510–2519

ปี	จำนวนการประสบอันตราย				
	รวม	ทำงานไม่ได้ชั่วคราว	พิการบางส่วน	พิการโดยสิ้นเชิง	เสียชีวิต
2510	221	100	82	1	38
2511	314	123	107	11	73
2512	324	161	107	6	66
2513	361	184	113	7	57
2514	415	205	133	7	70
2515	524	268	191	7	58
2516	1,079	538	400	16	124
2517	3,690	2,989	550	20	131
2518(ทั่วประเทศ)*	5,600	4,553	972	18	237
2519(ทั่วประเทศ)*	8,440	7,014	1,085	18	323

หมายเหตุ: * เป็นรายงานเฉพาะกรุงเทพฯ และจังหวัดที่มีรายงานจากแรงงานจังหวัดเท่านั้น

ที่มา : ฝ่ายวิชาการและวางแผน กรมแรงงาน

เมื่อพิจารณาถึงการขาดการเอาใจใส่ดูแล ในความปลอดภัยในการทำงานของฝ่ายนายจ้าง ตารางข้างบนนี้แสดงให้เห็นว่าในแต่ละปีที่ผ่านมา ฝ่ายนายจ้างมิได้สนใจที่จะให้ความปลอดภัยในการทำงานแก่ลูกจ้างเพิ่มมากขึ้นอย่างน่าตกใจ ลูกจ้างต้องทนทำงานในสถานประกอบการที่เสี่ยงภัยต่ออันตรายมากขึ้นทุกที ซึ่งพิจารณาได้ว่านายจ้างมิได้สนใจว่าลูกจ้างจะเป็นตายร้ายดีอย่างไรต่อสภาพการทำงานอันเลวร้ายของให้ฝ่ายตนได้ผลประโยชน์อย่างเต็มที่จากการทำงานของลูกจ้างก็แล้วกัน นายจ้างมิได้สนใจต่อขวัญและหลักการในการจูงใจคนให้ทำงานของลูกจ้างแต่อย่างไรเลย และเมื่อพิจารณาให้แคบเข้ามาโดยเฉพาะอุตสาหกรรมการผลิต (ซึ่งอุตสาหกรรมสิ่งทอสิ่งถักก็อยู่ในส่วนนี้) ซึ่งแสดงได้ดังตารางข้างล่างนี้

ตารางที่ 42

แสดงการเปรียบเทียบจำนวนการประสบอันตราย

ในอุตสาหกรรมการผลิตตั้งแต่ พ.ศ.2516–2519

ลักษณะการประสบอันตราย	พ.ศ.			
	2516	2517	2518	2519
รวม	830	2,469	3,192	4,365
ตาย	45	34	32	48
ทำงานไม่ได้ชั่วคราว	440	1,977	2,723	3,702
พิการบางส่วน	341	450	435	614
พิการโดยสิ้นเชิง	4	5	2	1

จากตารางข้างต้นนี้มีข้อน่าสังเกตเช่นเดียวกับตารางก่อนหน้านี้เช่นกันคือ สัดส่วนของการขาดการเอาใจใส่ในการให้ความปลอดภัยแก่ลูกจ้างคนงานมีอัตราเพิ่มขึ้น (เฉพาะผลรวม) ไม่ยิ่งหย่อนกว่าตารางแรกเลย

และจากการศึกษาข้อมูลทางทุติยภูมิในอดีต (ตั้งแต่ พ.ศ. 2516–2519) ซึ่งได้จากฝ่ายตรวจแรงงานและฝ่ายวินิจฉัยข้อร้องทุกข์ กรมแรงงานทำให้เห็นว่า ฝ่ายนายจ้างในอุตสาหกรรมสิ่งทอสิ่งถักจำนวน 23 ราย (ตามขอบเขตที่ได้กำหนดไว้แล้วในบทหนึ่ง) มีอยู่จำนวน 9 ราย ที่มีปัญหาทางด้านแรงงานสัมพันธ์และอีก 14 ราย ไม่ปรากฏอยู่ในแฟ้มเอกสารของเจ้าหน้าที่ว่ามีปัญหาแรงงานสัมพันธ์หรือไม่ และในกิจการจำนวน 9 รายนี้[1] ฝ่ายนายจ้างเป็นฝ่ายก่อให้เกิดปัญหาแรงงานสัมพันธ์โดยพิจารณาจากจำนวนการร้องทุกข์ของลูกจ้างได้ดังนี้

---

[1] รายชื่อกิจการที่มีปัญหาแรงงานสัมพันธ์อยู่ในภาคเนวก ค.

ตารางที่ 43

แสดงจำนวนการเกิดปัญหาแรงงานสัมพันธ์ที่นายจ้างเป็นต้นเหตุ
โดยพิจารณาจากจำนวนการร้องทุกข์ของลูกจ้าง

กิจการ	จำนวน (ครั้ง)	จำนวน (ราย)
1. กิจการที่ลูกจ้างร้องทุกข์จำนวน	1	5
2. กิจการที่ลูกจ้างร้องทุกข์จำนวน	2	3
3. กิจการที่ลูกจ้างร้องทุกข์จำนวน	3	–
4. กิจการที่ลูกจ้างร้องทุกข์จำนวน	4	1

จากตารางข้างต้นนี้ แสดงให้เห็นว่ากิจการในแต่ละแห่งเมื่อฝ่ายนายจ้างได้ก่อปัญหาแรงงานสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นแล้ว ก็ยังมิได้มีการคิดแก้ไขปรับปรุงให้แรงงานสัมพันธ์ในกิจการของตนให้ดีขึ้น บางกิจการกลับเกิดปัญหาแรงงานร้าวฉานถึง 4 ครั้ง ก็มี และในจำนวนกิจการทั้ง 9 รายนี้ ฝ่ายนายจ้างในกิจการเหล่านี้เป็นฝ่ายก่อให้เกิดปัญหาทางด้านแรงงานสัมพันธ์ในเรื่องต่าง ๆ ดังตารางข้างล่างนี้

ตารางที่ 44

แสดงประเภทของปัญหาแรงงานสัมพันธ์ที่นายจ้างเป็นต้นเหตุ

เลขที่	ประเภทของปัญหา	จำนวน (ราย)
1	ไม่จ่ายเงินค่าจ้างขั้นต่ำตามกฎหมาย	2
2	ไม่จ่ายเงินค่าล่วงเวลา	4
3	ไม่มีวันหยุดประจำสัปดาห์	4
4	ไม่มีข้อบังคับการทำงาน	1
5	ไม่ยอมรับใบรับรองแพทย์เพื่อเบิกค่ารักษา	1
6	ฝ่าฝืนกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพการจ้าง	2
7	ค้างการจ่ายค่าจ้าง	3

ตารางที่ 44

แสดงประเภทของปัญหาแรงงานสัมพันธ์ที่นายจ้างเป็นต้นเหตุ

เลขที่	ประเภทของปัญหา	จำนวน (ราย)
8	ไม่จ่ายค่าชดเชย	7
9	ไม่มีวันหยุดพักผ่อนประจำปี	1
10	ไม่มีวันหยุดประเพณีนิยม	1
11	ไม่จ่ายเงินประกัน	1
12	ไม่จ่ายเงินค่าทำงานในวันหยุดตามประเพณี	1
13	ไม่จ่ายค่าทำงานในวันหยุดประจำสัปดาห์	1

(ตารางนี้อาศัยพิจารณาจำแนกตามจำนวนข้อร้องทุกข์ที่ฝ่ายลูกจ้างร้องทุกข์มายังเจ้าหน้าที่กรมแรงงานเป็นหลัก)

เมื่อวิเคราะห์ถึงมูลเหตุอันก่อให้เกิดปัญหาแรงงานสัมพันธ์ทางด้านนายจ้างแล้ว ทำให้ทราบสาเหตุต่าง ๆ ดังตารางข้างล่างนี้

ตารางที่ 45

แสดงสาเหตุแห่งปัญหาแรงงานสัมพันธ์ทางด้านนายจ้าง

เลขที่	ชนิดของมูลเหตุ	จำนวน (ราย)
1	ความบกพร่องในการบริหารงานบุคคลและลักษณะของผู้นำ	7
2	นายจ้างจงใจฝ่าฝืนกฎหมายคุ้มครองแรงงาน	8
3	นายจ้างจงใจฝ่าฝืนกฎหมายแรงงานสัมพันธ์	3
4	นายจ้างปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน	1
5	นายจ้างขาดความเข้าใจในกฎหมาย	2
6	ระบบการติดต่อสื่อสารภายในกิจการไม่ดี	1

จากตารางดังกล่าวข้างต้นนั้นมูลเหตุที่เกิดปัญหาแรงงานสัมพันธ์ทางด้านนายจ้างมีมากถึง 21 ราย เมื่อเทียบกับจำนวน 1 ราย ของนายจ้างปฏิบัติตามกฎหมายแรงงานและเมื่อทำการสรุปการวิเคราะห์ถึงมูลเหตุอันเป็นปัญหาทางด้านแรงงานสัมพันธ์ ทางด้านนายจ้างในขั้นต้นนี้ กล่าวได้ว่าสาเหตุดังกล่าวนั้นเกิดจาก

1. การจัดการงานบุคคลและลักษณะของผู้จัดการไม่เอื้ออำนวยต่อการเสริมสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่ดี

2. ผู้จัดการงานบุคคลหรือนายจ้างใช้เครื่องมือในการประสานประโยชน์ระหว่างองค์การหรือสถานประกอบการกับตัวพนักงาน โดยเฉพาะระบบการติดต่อสื่อสารไม่ดีพอ

3. นายจ้างขาดการเอาใจใส่ต่อกฎหมายแรงงาน

4. นายจ้างจงใจฝ่าฝืนกฎหมายแรงงาน

จากการสำรวจวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบถามจดของสถานประกอบการที่เกี่ยวกับสิ่งทอสิ่งถักในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 23 ราย (ตามที่ระบุในขอบเขตการวิจัยไว้ในบทที่หนึ่งแล้ว) ทำให้ทราบว่ามีสถานประกอบการจำนวน 4 ราย ที่ได้ปิดกิจการไปนานแล้ว สถานประกอบการดังกล่าวนั้นประกอบด้วย

1. โรงงานทอผ้าสินไทย (ทอผ้าซิ่นชาวม้า)
2. ห้างหุ้นส่วนจำกัดโชคชัยอุตสาหกรรม (พิมพ์ผ้า)
3. บริษัทกรุงเทพอุตสาหกรรม 1961 จำกัด
4. บริษัทแสงหิรัญการทอ จำกัด

และสถานประกอบการที่ย้ายสถานที่ตั้งไปอยู่นอกเขตการวิจัย ก็คือโรงงานทอผ้าย่งหลีซึ่งได้ย้ายไปอยู่จังหวัดสมุทรปราการส่วนสถานประกอบการที่ปิดการดำเนินการไว้ไม่มีกำหนดก็คือห้างหุ้นส่วนจำกัดโรงงานทอผ้าบางแค

ดังนั้นจำนวนสถานประกอบการในการวิจัยข้อมูลปฐมภูมิจึงมีเพียง 17 ราย เท่านั้น และมีจำนวน 9 ราย ที่ตอบแบบสอบถามครบถ้วนบริบูรณ์ ส่วนอีก 8 รายนั้น ตอบแบบสอบถามไม่ครบถ้วนบริบูรณ์

อนึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลนี้ก็ยังครอบคลุมสถานประกอบการทั้ง 6 นั้นอยู่ด้วย เพราะเหตุว่า ผู้เขียนได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิตั้งแต่ พ.ศ. 2516–2519 ซึ่งเป็นปีล่าสุดของสถิติรายงานที่มีอยู่ของทางราชการนั้นยังครอบคลุมสถานประกอบการทั้ง 6 นั้นอยู่ด้วย ดังนั้นผลการวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิก็เพื่อจะยืนยันให้สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิเท่านั้น และผลสรุปรวมของข้อมูลทั้งสองนั้นก็ยังมีผลต่อสถานประกอบการทั้ง 23 แห่ง ดังกล่าวนั้นด้วย

และจากสถิติแนวความคิดของนายจ้างที่มีต่อลูกจ้างได้รวบรวมจากแบบสอบถามสามารถแสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 46

แสดงแนวความคิดของนายจ้างที่มีต่อลูกจ้าง

ประเภทแนวความคิด	จำนวน (ราย)
1. ลูกจ้างซึ่งเป็นมนุษย์เหมือนท่านเป็นผู้ร่วมปฏิบัติงานกับท่าน ดังนั้นลูกจ้างจึงมีศักดิ์ศรีเท่ากับท่านทุกประการ และลูกจ้างควรมีส่วนร่วมในการบริหารของท่านด้วย	4
2. ด้วยเหตุว่าท่านเป็นผู้ริเริ่มกิจการต้องเหนื่อยยากเสี่ยงต่อการขาดทุนทุกอย่าง ดังนั้นลูกจ้างต้องปฏิบัติตามคำสั่งของท่านอย่างเดียว และผลตอบแทนการทำงานก็แล้วแต่ท่านจะให้	1
3. ลูกจ้างเป็นหุ้นส่วนของการผลิตด้วยคนหนึ่ง กล่าวคือลูกจ้างเป็นผู้นำแรงงานมาร่วมลงทุนด้วย เมื่อกิจการของท่านมีกำไรลูกจ้างควรมีส่วนขอแบ่งกำไรด้วย	1
4. ลูกจ้างเป็นผู้ขายแรงงาน ถ้าไม่ได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่าหรือเป็นที่พอใจของลูกจ้างก็จะไม่ขายแรงงานให้ท่าน	5
5. ลูกจ้างต้องปฏิบัติตามคำสั่งของท่านอย่างเดียว ด้วยเหตุว่าท่านเป็นผู้ให้ความกรุณา ให้ทำงาน ให้เงิน อาหารหรือที่อยู่อาศัย ลูกจ้างเป็นเพียงผู้พึ่งใบบุญของท่านเท่านั้น	–

ตารางที่ 46

แสดงแนวความคิดของนายจ้างที่มีต่อลูกจ้าง

ประเภทแนวความคิด	จำนวน (ราย)
6. แนวความคิดที่ 1 และ 4	2
7. แนวความคิดที่ 1,2,4,5	1
8. แนวความคิดที่ 1,2,3,4,5	1
9. แนวความคิดที่ 2 และ 5	1
10. ไม่ตอบ/ไม่เลือก	1

ผู้เขียนได้ทำการวิเคราะห์แบบสอบถามของนายจ้างในด้านแนวความคิดของนายจ้างที่มีต่อลูกจ้างเปรียบเทียบกับคำตอบของแบบสอบถามในข้ออื่น ๆ แล้วสรุปเป็นสถิติที่แสดงแนวความคิดของนายจ้างที่มีต่อลูกจ้างที่แท้จริงได้ดังนี้

ตารางที่ 47

แสดงผลการวิเคราะห์แนวความคิดของนายจ้างที่มีต่อลูกจ้าง

ประเภทแนวความคิด	จำนวน (ราย)
1. ลูกจ้างซึ่งเป็นมนุษย์เหมือนท่านเป็นผู้ร่วมปฏิบัติงานกับท่าน ดังนั้นลูกจ้างจึงมีศักดิ์ศรี เท่ากับท่านทุกประการ และลูกจ้างควรมีส่วนร่วมในการบริหารของท่านด้วย	–
2. ด้วยเหตุว่าท่านเป็นผู้ริเริ่มกิจการ ต้องเหนื่อยยากเสี่ยงต่อการขาดทุนทุกอย่างดังนั้นลูกจ้างต้องปฏิบัติตามคำสั่งของท่านอย่างเดียว และผลตอบแทนการทำงานก็แล้วแต่ท่านจะให้	1
3. ลูกจ้างเป็นหุ้นส่วนของการผลิตด้วยคนหนึ่ง กล่าวคือลูกจ้างเป็นผู้นำแรงงานมาร่วมลงทุนด้วย เมื่อกิจการของท่านมีกำไรลูกจ้างควรมีส่วนขอแบ่งกำไรด้วย	1

ตารางที่ 47

แสดงผลการวิเคราะห์แนวความคิดของนายจ้างที่มีต่อลูกจ้าง

ประเภทแนวความคิด	จำนวน (ราย)
4. ลูกจ้างเป็นผู้ขายแรงงาน ถ้าไม่ได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่าหรือเป็นที่พอใจของลูกจ้างก็จะไม่ขายแรงงานให้ท่าน	9
5. ลูกจ้างต้องปฏิบัติตามคำสั่งของท่านอย่างเดียว ด้วยเหตุว่าท่านเป็นผู้ให้ความกรุณาให้ทำงาน ให้เงิน อาหารหรือที่อยู่อาศัย ลูกจ้างเป็นเพียงผู้พึ่งใบบุญของท่านเท่านั้น	–
6. แนวความคิดสับสน	5
7. ไม่ตอบ/ไม่เลือก	1

จากตารางดังกล่าวข้างต้นนั้น ทำให้ทราบว่านายจ้างส่วนใหญ่ยึดถือระบบการซื้อขายแรงงานมีจำนวน 9 ราย และจำนวนของนายจ้างที่มีแนวความคิดสับสน 5 ราย นายจ้างที่มีแนวความคิดเห็นว่าลูกจ้างเป็นทาสแรงงานมีจำนวน 1 ราย และที่เห็นว่าลูกจ้างเป็นหุ้นส่วนการผลิตด้วยจำนวน 1 ราย จำนวนที่เห็นว่าลูกจ้างเป็นผู้ร่วมปฏิบัติงานและมีแนวความคิดแบบพ่อปกครองลูกนั้นไม่มีเลย และที่ไม่สามารถตอบได้ว่ามีแนวความคิดต่อลูกจ้างอย่างไรจำนวน 1 ราย

จะเห็นได้ว่าในจำนวนนายจ้างทั้ง 16 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 94.11 ของจำนวนนายจ้างทั้งหมด 17 ราย นั้นมีแนวความคิดต่อลูกจ้างที่สามารถก่อปัญหาแรงงานสัมพันธ์ในสถานประกอบการนั้น ๆ ได้ ส่วนอีก 1 ราย หรือร้อยละ 5.89 นั้นมีส่วนเสริมสร้างแรงงานสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้างและนายจ้างในกิจการนั้น ๆ ได้

ตารางที่ 48

แสดงทัศนคติของนายจ้างที่มีต่อรัฐบาลหรือเจ้าหน้าที่กรมแรงงาน

ประเภทของทัศนคติ	จำนวน (ราย)
1. ก่อให้เกิดความไม่สงบแตกความสามัคคีในกิจการของท่าน	3
2. เฉย ๆ ไม่มีผลอย่างไร	4
3. ไม่น่าต้องลำบาก เพราะท่านมีความสามารถในการบริหารดีอยู่แล้ว	7
4. ไม่เห็นมีประโยชน์อันใดเลยเสียเวลาเปล่า ๆ	2
5. ดีอยากให้มาตรวจบ่อย ๆ	1
6. ไม่ตอบ/ไม่เลือก	1

หมายเหตุ: นายจ้างรายหนึ่ง ๆ สามารถเลือกตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

จากตารางข้างต้นนั้นแสดงให้เห็นว่าในบรรดานายจ้างทั้ง 17 รายของสถานประกอบการดังกล่าวนั้น มีทัศนคติที่ไม่บริสุทธิใจต่อการตรวจแรงงานของเจ้าหน้าที่ 17 ราย และมีอยู่หนึ่งรายที่มีทัศนคติ 2 อย่าง คือเลือกทั้งข้อ 2 และ 4 อีกจำนวนหนึ่งรายที่มีความเห็นว่าอยากให้เจ้าหน้าที่มาตรวจบ่อย ๆ ซึ่งเมื่อผู้เขียนวิเคราะห์ประกอบกับข้ออื่น ๆ ของแบบสอบถามแล้วสรุปได้ว่าคำตอบของนายจ้างรายนี้ไม่ตรงกับข้อเท็จจริง ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าในบรรดานายจ้างทั้ง 17 ราย ของสถานประกอบการดังกล่าวนั้น ทั้งหมดล้วนมีทัศนคติต่อรัฐบาลหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐบาลเป็นไปในทางไม่บริสุทธิใจ

และจากสถิติที่แสดงแนวทางในการบริหารงานของนายจ้าง สามารถแสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 49

แสดงแนวทางในการบริหารงานของนายจ้าง

ประเภทแนวทาง	จำนวน (ราย)
1. เมื่อมีใบสั่งของเข้ามาในบริษัทของท่าน ท่านก็สั่งงานไปยังลูกจ้างของท่านอยู่เสมอ ๆ แม้จะมีปัญหาในการปฏิบัติงานเกิดขึ้น ท่านก็ยอมรู้อยู่เสมอไม่จำเป็นที่จะต้องฟังลูกน้องของท่าน	2
2. บางครั้งในการบริหารงานของท่าน มีปัญหาในการตัดสินใจ ท่านจะอาศัยลักษณะของผู้บริหารในการตัดสินใจด้วยความเฉียบขาด	2
3. เพื่อความมีวินัย และพร้อมเพรียงกันในการทำงานให้มีประสิทธิภาพของลูกจ้างในกิจการของท่าน ท่านจำต้องอาศัยการควบคุมที่เข็มงวด การปกครองบังคับบัญชาที่มีแบบแผนอย่างเดียวกัน	1
4. และเพื่อกิจการของท่านจะได้มีกำไรมาก ๆ เพื่อจะได้คุ้มกับความเหนื่อยยากของท่านดังนั้น ต้นทุนการผลิตต่าง ๆ เช่น ค่าจ้าง ฯลฯ เป็นต้น จึงไม่ควรจะจ่ายให้มากนัก	–
5. เพื่อความก้าวหน้าและอยู่รอดของกิจการของท่านจำต้องอาศัยประสบการณ์ของท่านประกอบกับวิชาการเป็นอุปกรณ์ในการบริหารงาน	8
6. นายจ้างที่มีแนวทางการบริหารงานในประเภทที่ 2 และ 5	1
7. นายจ้างที่มีแนวทางการบริหารงานในประเภทที่ 2,3 และ 5	1
8. นายจ้างที่ไม่ยอมตอบหรือเลือกข้อใด	2

เมื่อผู้เขียนได้ทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบข้อมูลปฐมภูมิดังกล่าวนี้ต่อไป ทำให้ทราบแนวทางการบริหารงาน ตามความเห็นของนายจ้างที่แท้จริงดังนี้

ตารางที่ 50

แสดงผลการวิเคราะห์แนวทางในการบริหารงานของนายจ้าง

ประเภทแนวทาง	จำนวน (ราย)
1. เมื่อมีใบสั่งของเข้ามาในบริษัทของท่าน ท่านก็สั่งงานไปยังลูกจ้างของท่านอยู่เสมอ ๆ แม้จะมีปัญหาในการปฏิบัติงานเกิดขึ้น ท่านก็ยอมรู้อยู่เสมอไม่จำเป็นที่จะต้องฟังลูกน้องของท่าน	2
2. บางครั้งในการบริหารงานของท่านมีปัญหาในการตัดสินใจท่านจะอาศัยลักษณะของผู้บริหารในการตัดสินใจด้วยความเฉียบขาด	2
3. เพื่อความมีวินัย และพร้อมเพรียงกันในการทำงาน ให้มีประสิทธิภาพของลูกจ้างในกิจการของท่าน ท่านจำต้องอาศัยการควบคุมที่เข้มงวด การปกครองบังคับบัญชาที่มีแบบแผนอย่างเดียวกัน	1
4. และเพื่อกิจการของท่านจะได้มีกำไรมาก ๆ เพื่อจะได้คุ้มกับความเหนื่อยยากของท่านดังนั้น ต้นทุนการผลิตต่าง ๆ เช่นค่าจ้าง ฯลฯ เป็นต้น จึงไม่ควรจะจ่ายให้มากนัก	–
5. เพื่อความก้าวหน้า และอยู่รอดของกิจการของท่านจำต้องอาศัยประสบการณ์ของท่านประกอบกับวิชาการเป็นอุปกรณ์ในการบริหารงาน	3
6. นายจ้างที่มีแนวทางการบริหารงานสับสน	2
7. นายจ้างที่ไม่เข้าใจในการใช้เครื่องมือในการบริหารงาน	5
8. นายจ้างที่ไม่ตอบ/ไม่เลือก	2

จากตารางดังกล่าวนี้มีนายจ้างอยู่จำนวน 2 ราย ที่ไม่เข้าใจระบบการติดต่อสื่อสาร (Communication) คือมีแต่เพียงการติดต่อสั่งการ (Downward communication)ลงมาเพียงอย่างเดียว การรับฟังข้อขัดข้องต่าง ๆ การแสดงความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา (Upward communication) ไม่มี นายจ้างจำนวน 2 ราย ที่มีลักษณะผู้นำแบบเผด็จการ อีกจำนวน 1 ราย ไม่เข้าใจในธรรมชาติของมนุษย์และนายจ้างที่เข้าใจในการบริหารงานดีพอสมควรมีเพียง 3 รายเท่านั้น

และจำนวนที่ไม่เข้าใจการใช้เครื่องมือในการบริหารงานเลยมี 5 ราย และที่น่าวิตกก็คือนายจ้างที่มีแนวทางการบริหารงาน ที่สับสนนั้นมี 2 ราย อีก 2 รายไม่ยอมตอบหรือเลือกคำตอบข้อใดเลย ดังนั้นในจำนวนนายจ้าง 14 ราย จากนายจ้างทั้งหมด 17 ราย หรือคิดเป็นร้อยละ 82.35 นั้น มีส่วนในการเป็นสาเหตุแห่งการราวฉาน ทางด้านแรงงานสัมพันธ์ด้วยเหตุว่าไม่เข้าใจในหลักการบริหารงานดีพอ

สถิติที่แสดงความรู้สึกของนายจ้างที่มีต่อสหภาพแรงงานตามข้อมูลปฐมภูมินั้นสามารถแสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 51

แสดงความเข้าใจของนายจ้างเกี่ยวกับสหภาพแรงงาน

ประเภท	จำนวน (ราย)
1. ท่านสามารถปกครองบังคับบัญชาลูกจ้างของท่านได้โดยไม่จำเป็นต้องอาศัยการมีสหภาพแรงงานให้ยุ่งยากเปล่า ๆ	6
2. การมีสหภาพแรงงานนั้นเป็นเครื่องมือทำให้พวกคอมมิวนิสต์แทรกซึม คอยยุแหย่ทำให้กิจการของท่านปั่นป่วนอีกทั้งจะทำให้เศรษฐกิจของชาติต้องล่มจมซึ่งจะเป็นเหตุให้ประเทศชาติต้องประสบกับความหายนะ	1
3. การบริหารงานของท่านจะไม่สามารถทำได้ดีเลย ถ้ามีสหภาพแรงงานคอยจ้องจับผิดท่านอยู่ทุกเวลา สหภาพแรงงานเป็นพวกชุบมือเปิบที่คอยเรียกร้องเอาโน่นเอานี่อยู่ร่ำไป ท่านจ่ายค่าจ้างให้ตามที่ตกลงกันก็น่าจะหมดเรื่องไปไม่น่าจะมาเรียกร้องอะไรกัน และอีกทั้งจะเป็นการก่อให้เกิดการราวฉานต่อกันอีกด้วย	2
4. การมีสหภาพแรงงานเป็นเพียงเรื่องของกฎหมายเท่านั้น	4
5. การบริหารงานของท่านอาจมีปัญหาบางเรื่องที่ท่านคิดไม่ถึงและรอดหูรอดตาไปบ้าง และจะมีผลกระทบกระเทือนต่อกิจการของท่านอย่างรุนแรง	2
6. ไม่ตอบ/ไม่ทราบ	2

และเมื่อทำการวิเคราะห์ต่อไปทำให้ทราบความเข้าใจของนายจ้างที่มีต่อสหภาพแรงงานได้ดังนี้

ตารางที่ 52

แสดงผลการวิเคราะห์ความเข้าใจของนายจ้างเกี่ยวกับสหภาพแรงงาน

ประเภท	จำนวน (ราย)
1. ท่านสามารถปกครองบังคับบัญชาลูกจ้างของท่านได้โดยไม่จำเป็นต้องอาศัยการมีสหภาพแรงงานให้ยุ่งยากเปล่า ๆ	7
2. การมีสหภาพแรงงานนั้นเป็นเครื่องมือทำให้พวกคอมมิวนิสต์แทรกซึมคอยยุแหย่ทำให้กิจการของท่านปั่นป่วนอีกทั้งจะทำให้เศรษฐกิจของชาติต้องล่มจม ซึ่งจะเป็นเหตุให้ประเทศชาติต้องประสบกับความหายนะ	1
3. การบริหารงานของท่านจะไม่สามารถทำได้ดีเลย ถ้ามีสหภาพแรงงานคอยจ้องจับผิดท่านอยู่ทุกเวลา สหภาพแรงงานเป็นพวกชุบมือเปิบที่คอยเรียกร้องเอาโน่นเอานี่อยู่ร่ำไป ท่านจ่ายค่าจ้างให้ตามที่ตกลงกันก็น่าจะหมดเรื่องไปไม่น่าจะมาเรียกร้องอะไรกัน และอีกทั้งจะเป็นการก่อให้เกิดการร้าวฉานต่อกันอีกด้วย	2
4. การมีสหภาพแรงงานเป็นเพียงเรื่องของกฎหมายเท่านั้น	4
5. การบริหารงานของท่านอาจมีปัญหาบางเรื่องที่ท่านคิดไม่ถึงและรอดหูรอดตาไปบ้าง และจะมีผลกระทบกระเทือนต่อกิจการของท่านอย่างรุนแรง	–
6. ไม่สนับสนุนการมีสหภาพแรงงาน	1
7. ไม่ตอบ/ไม่เลือก	2

ตารางซึ่งแสดงความเข้าใจของนายจ้างเกี่ยวกับสหภาพแรงงานนั้น มีนายจ้างที่ไม่เห็นด้วยกับการมีสหภาพแรงงานจำนวน 7 ราย และอีกจำนวน 4 รายที่ไม่สนใจว่าจะมีสหภาพแรงงานหรือไม่จำนวนที่ไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ของการมีสหภาพแรงงานตามกฎหมายนั้นมี 2 ราย และ

ที่เห็นด้วยกับการมีสหภาพแรงงานนั้นไม่มีเลย จำนวนที่ไม่ตอบหรือไม่เลือกข้อใดเลยมี 2 ราย และอีก 1 ราย ที่ไม่เข้าใจหลักการและแนวความคิดของการมีสหภาพแรงงาน จำนวนที่ไม่สนับสนุนให้มีการก่อตั้งสหภาพแรงงานนั้นมีอยู่เพียง 1 รายเท่านั้น ดังนั้นในจำนวนนายจ้างทั้ง 17 ราย ทั้งหมด ล้วนเป็นสาเหตุแห่งปัญหาแรงงานสัมพันธ์ในสถานประกอบการนั้น ๆ

ในบรรดานายจ้างทั้ง 17 รายนี้ เมื่อพิจารณาถึงลักษณะของนายจ้างที่ดี และไม่ดีที่มีต่อกฎหมายแรงงานนั้น ในแต่ละรายมีความเห็นโดยจำแนกตามลักษณะของนายจ้างได้ดังนี้

ตารางที่ 53

แสดงลักษณะของนายจ้างที่มีต่อข้อบังคับทางกฎหมายแรงงาน

ประเภทนายจ้างไม่ดี	จำนวน (ความเห็น)		จำนวน (ความเห็น)
1. นายจ้างจงใจไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย	6	1.นายจ้างจงใจปฏิบัติตามกฎหมาย	6
2. นายจ้างไม่สนใจต่อกฎหมาย	12	2.นายจ้างสนใจต่อกฎหมาย	1
3. นายจ้างไม่ยอมรับสิทธิของลูกจ้างตามกฎหมาย	9	3.นายจ้างที่ยอมรับสิทธิของลูกจ้างตามกฎหมาย	2
4. นายจ้างไม่เข้าใจในหลักการเจรจาต่อรอง	8	4.นายจ้างที่เข้าใจในหลักการเจรจาต่อรอง	4
5. นายจ้างไม่เข้าใจต่อกฎหมาย	8	5.นายจ้างที่เข้าใจต่อกฎหมาย	4
6. นายจ้างไม่เข้าใจกฎเกณฑ์ในการอยู่ร่วมกันทางสังคม	7	6.นายจ้างที่เข้าใจกฎเกณฑ์ในการอยู่ร่วมกันทางสังคม	6
รวม	50	รวม	23

หมายเหตุ: นายจ้างรายหนึ่ง ๆ สามารถมีความเห็นได้แตกต่างกันในแต่ละคำถาม ดังนั้นจึงใช้หน่วยเป็นความเห็น ตามแบบสอบถามในข้อ 5 ซึ่งมีรายละเอียดอยู่ในภาคผนวก ฉ.

และเมื่อทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบโดยละเอียดทำให้เห็นการเปลี่ยนแปลงที่เป็นลักษณะที่แท้จริงของนายจ้างได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 54

แสดงผลการวิเคราะห์ลักษณะของนายจ้างที่มีต่อข้อบังคับทางกฎหมายแรงงาน

ประเภทนายจ้างไม่ดี	จำนวน (ความเห็น)	ประเภทนายจ้างที่	จำนวน (ความเห็น)
1.นายจ้างจงใจไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย	11	1.นายจ้างจงใจปฏิบัติตามกฎหมาย	1
2.นายจ้างไม่สนใจต่อกฎหมาย	12	2.นายจ้างสนใจต่อกฎหมาย	1
3.นายจ้างไม่ยอมรับสิทธิของลูกจ้างตามกฎหมาย	9	3.นายจ้างที่ยอมรับสิทธิของลูกจ้างตามกฎหมาย	1
4.นายจ้างไม่เข้าใจในหลักการเจรจาต่อรอง	13	4.นายจ้างที่เข้าใจในหลักการเจรจาต่อรอง	–
5.นายจ้างไม่เข้าใจต่อกฎหมาย	12	5.นายจ้างที่เข้าใจต่อกฎหมาย	–
6.นายจ้างไม่เข้าใจกฎเกณฑ์ในการอยู่ร่วมกันทางสังคม	12	6.นายจ้างที่เข้าใจกฎเกณฑ์ในการอยู่ร่วมกันทางสังคม	1
รวม	69	รวม	4

ตารางดังกล่าวนี้แสดงให้เห็นว่านายจ้างที่ไม่สนใจใยดีต่อกฎหมายข้อบังคับของบ้านเมืองมีมากถึง 69 ความเห็น ส่วนนายจ้างที่สนใจต่อกฎหมายข้อบังคับมีจำนวนเพียง 4 ความเห็นเท่านั้น ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบแล้วมีไม่ถึงร้อยละ 5.7 ของนายจ้างที่ไม่สนใจต่อกฎหมายของบ้านเมือง ดังนั้นร้อยละ 94.3 จึงเป็นนายจ้างที่ไม่สนใจต่อกฎหมายข้อบังคับเลย

จากที่ได้กล่าวไว้แล้วในตอนต้นของการแจกแจงข้อมูลปฐมภูมิที่ว่าในจำนวนสถานประกอบการหรือจำนวนนายจ้าง 17 ราย มีอยู่จำนวน 9 ราย ที่ตอบแบบสอบถามครบถ้วนบริบูรณ์ ส่วนที่เหลืออีก 8 ราย ตอบแบบสอบถามไม่ครบบริบูรณ์ ซึ่งสามารถแสดงได้ดังตารางข้างล่างนี้

ตารางที่ 55

แสดงประเภทการตอบแบบสอบถาม

ประเภทการตอบ	จำนวนข้อ	จำนวน (ราย)
ตอบ	1	1
ไม่ตอบ	1	1
ไม่ตอบ	2	1
ไม่ตอบ	3	1
ไม่ตอบ	4	2
ไม่ตอบ	5	1
ไม่ตอบ	7	1

และจากจำนวนนายจ้างทั้ง 17 รายนี้ มีจำนวนที่ปิดบังข้อเท็จจริงในการตอบแบบสอบถามด้วยกลัวความผิดจะมีมาถึงทีหลัง 5 ราย และที่ยินดีให้ความร่วมมือด้วยดีแต่ปิดบังข้อเท็จจริงในการตอบแบบสอบถามด้วยจำนวน 12 ราย ที่ไม่ยินดีร่วมมือเลยมี 4 ราย

จากสาเหตุต่าง ๆ อันเป็นปัญหาแรงงานสัมพันธ์ทางด้านนายจ้างดังกล่าวนี้ เมื่อเปรียบเทียบกับหลักการบริหารทางวิชาการแล้ว นายจ้างสมควรจะยอมรับหลักการบริหารสมัยใหม่ โดยเฉพาะทางด้านการบริหารบุคคล ซึ่งผู้เขียนจะขอยกให้เห็นว่าโดยหลักการแล้วควรจะเป็นเช่นใด

<u>การบริหารงานบุคคล</u>

ความหมายของการบริหารงานบุคคลนั้นมีผู้ให้ไว้หลายอย่างเช่น

ศาสตราจารย์ ฟิลิค บี.นิโกร (Felix B. Nigro) ให้ความหมายว่า "การบริหารงานบุคคล คือศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่และใช้คนเก่าในลักษณะที่จะให้ได้ผลงานและบริหารจากการปฏิบัติงานของบุคคลเหล่านั้น มากที่สุดทั้งในทางปริมาณและคุณภาพ"

สมพงศ์ เกษมสิน ให้ความหมายว่า "การบริหารงานบุคคล คือการจัดงานเกี่ยวกับบุคคลนับแต่การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การดูแลบำรุงรักษาจนกระทั่งพ้นไปจากการปฏิบัติงาน"

ดร.สมบูรณ์ ศรีสุพรรณดิฐ ให้ความหมายว่า "การบริหารบุคคล คือการประมวลวิธีการเกี่ยวกับการวางตัวบุคคลและการปฏิบัติต่อบุคคลในการทำงานให้เหมาะสม เพื่อให้บุคคลแต่ละคนได้ใช้ความสามารถสูงสุดในการประกอบหน้าที่การงาน ให้บังเกิดสมรรถภาพดีที่สุดแก่ตัวบุคคลนั้นเองและแก่กลุ่มผู้ร่วมงาน ซึ่งในการปฏิบัติดังกล่าวนี้จะทำให้บริษัทธุรกิจ ซึ่งบุคคลผู้นั้นประจำทำงานอยู่ได้รับผลงานอย่างเต็มภาคภูมิ"

ส่วนในทัศนะของผู้เขียนแล้วมีความเห็นว่า "การบริหารงานบุคคล คือการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายของธุรกิจโดยเพ่งเล็งที่ตัวบุคคลในองค์การเป็นสำคัญ โดยนับตั้งแต่การสรรหาบุคคลที่มีความบริบูรณ์ในอินทรีย์ 5 (ศรัทธา วิริยะ สติ สมาธิ ปัญญา) ซึ่งเหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ๆ โดยบุคคลนั้นจะได้รับการอบรมให้รู้งาน และโดยการใช้อิฐารมณ์เป็นเครื่องหน่วงเหนี่ยวให้อยู่กับองค์การนาน ๆ ทั้งนี้เป็นไปภายใต้ความเชื่อหรือทัศนะคติของผู้จัดการงานบุคคลในการตัดสินใจปฏิบัติการดังกล่าว"

ความหมายของการบริหารงานบุคคลต่าง ๆ ข้างต้นนั้นจะเป็นเช่นไรก็ตาม แต่การบริหารงานบุคคลจะต้องเกี่ยวข้องกับกิจกรรม 3 ประการ ซึ่งต้องได้รับการวางแผนงาน การวางรูปงาน และการควบคุมงาน กิจกรรม 3 ประการนั้นคือ

1. การจัดหาบุคคลที่เหมาะสม
2. การพัฒนาบุคคลที่จัดหาเข้ามานั้นให้มีสมรรถภาพในการทำงาน
3. การดูแลรักษาบุคคลเหล่านั้นให้ทำงานให้กับกิจการอย่างเต็มความสามารถ

การบริหารงานบุคคลนี้เป็นหลักวิชาการที่สนับสนุนระบบงานที่ถือความสามารถเป็นหลัก (Merit system) ในการทำงาน ดังนั้นระบบงานที่เล่นพวกหรือระบบญาติพี่น้อง (Nepotism) จึงไม่เหมาะสมที่จะใช้วิชาการบริหารงานบุคคลในการบริหารงาน

การบริหารงานบุคคลเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคนโดยเฉพาะ การที่จะให้เข้าใจเรื่องคนโดยแตกฉานของผู้บริหารงานบุคคลจึงมิใช่เรื่องง่าย ผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาให้กระจ่างแจ้งใน

ธรรมชาติของมนุษย์เป็นพื้นฐานเสียก่อน

<u>ความมีมนุษยสัมพันธ์</u>

"มหาสมุทรสุดลึกล้น คณนา
สายดิ่งทิ้งทอดมา หยั่งได้
เขาสูงอาจวัดวา กำหนด
จิตมนุษย์นี้ไซร้ ยากแท้ หยั่งถึง"

คำกลอนจากประชุมโครงโลกนิติดังกล่าวนี้ย่อมแสดงอย่างชัดเจนอยู่แล้วว่าอันวิสัยจิตมนุษย์นี้ยากนักที่จะคาดเดาให้รู้ซึ้งถึงแก่นแท้ได้ การอ่านใจผู้อื่นออกหรือในทางพระพุทธศาสนากล่าวว่าเป็นเจโตปริยญาณ จึงเป็นความปรารถนาของผู้บริหารที่จะไขว่คว้ามาให้ได้วิธีการไขว่คว้าอย่างหนึ่งก็คือการศึกษาค้นคว้าธรรมชาติของมนุษย์ให้เข้าใจอย่างถ่องแท้เสียก่อน

การศึกษาถึงธรรมชาติของมนุษย์นั้นมีมานานแล้ว การศึกษาถึงพฤติกรรมของมนุษย์ที่แสดงออกในลักษณะต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อสืบสาวไปหาสาเหตุที่ว่าทำไมมนุษย์จึงแสดงพฤติกรรมอย่างนั้นอย่างนี้ออกมา การศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ได้กระทำทั้งทางจิตวิทยา (Psychology) มานุษยวิทยา (Anthropology) และสังคมวิทยา (Sociology) เป็นพื้นฐานในการศึกษาเสียเป็นส่วนใหญ่ ธรรมชาติของมนุษย์ที่เป็นผลมาจากการค้นคว้าทางด้านจิตวิทยานั้นมี 3 ประการคือ

1. พิจารณาเกี่ยวกับพฤติกรรมและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม
2. พิจารณาชนิดของเหตุจูงใจซึ่งเกี่ยวข้องกับพฤติกรรม
3. พิจารณาวิถีทางที่มนุษย์มีทัศนคติต่อสิ่งรอบ ๆ ตัว

พฤติกรรมนั้นเป็นกิริยาอาการที่แสดงออกเนื่องด้วยมีสิ่งเร้าเป็นสาเหตุอันสิ่งเร้านั้นมีทั้งสิ่งเร้าภายในซึ่งเป็นเรื่องของจิตใต้สำนึก และสิ่งเร้าภายนอกซึ่งเป็นพวกสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ[1]

---

[1] สมพงศ์ เกษมสิน, <u>สารานุกรมการบริหาร</u>, หน้า 12.

ปรมาจารย์ทางจิตวิทยา ซิกมันต์ พรอยด์ กล่าวว่า "พฤติกรรมของบุคคลก็ดี สัตว์ก็ดี เกิดมาจากสัญชาตญาณของการสืบพันธ์ และยังได้แบ่งสภาพจิตของมนุษย์เป็น 3 ระดับคือ

1. อิด (Id) เป็นที่รวมของความอยาก และแรงขับภายในจิตใจ

2. อีโก (Ego) เป็นส่วนที่ควบคุมให้คนเราแสดงพฤติกรรม

3. ซูเปอร์อีโก (Super - ego) เป็นที่รวบรวมของอุดมคติ คุณค่าและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เรียนรู้มา"

เมื่อกล่าวถึงความต้องการของมนุษย์โดยทั่วไปแล้ว ปัจจัย 4 อัน เป็นพื้นฐานความต้องการของมนุษย์จะประกอบด้วย

1. ที่อยู่อาศัย

2. อาหารและน้ำดื่ม

3. เครื่องนุ่งห่ม

4. ยารักษาโรค

ทฤษฎีของ มาสโล (Maslow's theory) ได้แบ่งขั้นตอนความต้องการออกเป็น

1. ความต้องการทางกายภาพ (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นมูลฐานของมนุษย์ ได้แก่ อาหาร น้ำ อากาศ ที่อยู่อาศัยฯ ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นแก่การดำรงชีวิตในขั้นนี้องค์การทุกแห่งจะตอบสนองความต้องการของแต่ละคนโดยการจ่ายค่าจ้าง

2. ความต้องการความปลอดภัย (Security needs) เป็นความปรารถนาที่จะได้รับความคุ้มครองให้พ้นจากภยันตรายต่าง ๆ ที่จะมีต่อร่างกาย หรือการที่ได้อยู่ในสังคมที่เป็นระเบียบ ความมั่นคง ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ที่ตนทำ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะมีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจของคนงานมาก

3. ความต้องการทางสังคม (Social or belonging needs) เป็นความต้องการที่จะเข้าร่วม หรือได้รับการยอมรับในความสำคัญของตน จากเพื่อนร่วมงานหรือองค์การซึ่งองค์การจะตอบสนองความต้องการนี้ได้ โดยการให้เขาได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น และมีการยกย่องชมเชยในความเป็นที่ถูกยอมรับนั้น

4. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด (Esteem or egoistic needs) เป็นความต้องการซึ่งคนเรานึกอยากได้ แต่ไม่สามารถจะเสาะหามาได้ ถ้าบุคคลใดบรรลุถึงความต้องการในขั้นนี้ก็จะได้รับการยกย่องเป็นบุคคลพิเศษ

พฤติกรรมที่สะท้อนกลับของบุคคลที่ได้รับสิ่งเร้าไม่สมความตั้งใจ เดล เอส. บีสช์ (Dale S. Beash) กล่าวว่ามี 4 อย่างคือ

1. การก้าวร้าวโต้ตอบ (Aggression)

2. การถอย (Withdrawal)

3. การปักหลักสู้ (Fixation)

4. การบรานีประนอม (Compromising)

การศึกษาให้รู้ถึงภาวะจิตหรือจิตสำนึกของมนุษย์นั้น ท่านนักบราชญ์ผู้ยิ่งใหญ่ในอดีตทั้งหลายได้รจนาไว้อย่างน่าสนใจมี 16 อย่างคือ

1. มนุษย์ทุกคนไม่ชอบให้ใครตำหนิตน

2. มนุษย์ทุกคนอยากมีชื่อเสียง

3. มนุษย์ทุกคน เมื่อมีความต้องการสิ่งใดเขาอยากทำกิจการนั้นอันเป็นเหตุและอยากจะทำให้สำเร็จ

4. มนุษย์ทุกคนสนใจในตัวเองมากกว่าผู้อื่น

5. มนุษย์ทุกคนชอบใจคนหน้ายิ้มมากกว่าหน้าบึ้ง

6. มนุษย์ทุกคนสนใจในชื่อของตนเอง

7. มนุษย์ทุกคนชอบให้ผู้อื่นฟังเมื่อตนพูด

8. มนุษย์ทุกคนชอบให้คนอื่นพูดในสิ่งที่ตนสนใจ

9. มนุษย์ทุกคนไม่ชอบให้ใครโต้เถียง

10. มนุษย์ทุกคนอยากให้คนอื่นเคารพและเห็นด้วยกับความคิดเห็นของตน

11. มนุษย์ทุกคนต้องการให้คนอื่นเป็นกันเองกับตน

12. มนุษย์ทุกคนชอบเห็นผู้อื่นรับผิดเมื่อตัวเขาผู้นั้นทำผิด

13. มนุษย์ทุกคนมีความปรารถนาที่จะให้คนอื่นรับรู้ว่า การที่เขาเข้าร่วมทำงานจนปรากฏเป็นผลดีขึ้นมานั้นเพราะได้อาศัยตัวเขาเป็นปัจจัยสำคัญ

14. มนุษย์ทุกคนอยากได้รับการยกย่องสรรเสริญเมื่อเขาทำความดี

15. มนุษย์ทุกคนไม่ประสงค์จะให้ผู้อื่นยกย่องตนด้วยเจตนาที่ไม่สุจริตและด้วยวาจาที่ไม่บริสุทธิ์ใจ

16. มนุษย์ทุกคนเมื่อมีอำนาจอะไรสักอย่างก็ประสงค์ที่จะให้คนอื่น ๆ ได้รู้ถึงความสำคัญถึงอำนาจของตน

การศึกษาค้นคว้าธรรมชาติของมนุษย์โดยเฉพาะเรื่องจิต[1] ที่ปฏิเสธไม่ได้ถึงความลึกล้ำพิศดารและจำเป็นต่อการศึกษาอย่างที่สุด เป็นการค้นพบที่มีมานานถึงสองพันกว่าปีและสามารถหนต่อการพิสูจนทุกกาลทุกสมัยนั้นเป็นการค้นพบของพระสัมมาสัมพุทธเจ้า พระองค์ตรัสในฏีกามาเลยยสูตรว่าความหมายของมนุษย์นั้น มี 3 นัยด้วยกันคือ

1. มนุโน อปจฺจ มนุสฺโส แปลว่า ชนผู้เป็นเหล่ากอแห่งพระมนุ (เป็นชื่อเทวดาองค์หนึ่ง)

2. หิตาหิตๆ มนติ ชานาตีติ มนุสฺโส แปลว่า ชนผู้รู้ซึ่งสิ่งเป็นประโยชน์และสิ่งไม่เป็นประโยชน์

3. มโน อุสฺโส อสฺสาติ มนุสฺโส แปลว่า ชนผู้มีใจสูง

ความหมายทั้งสามนัยดังกล่าวนั้น ล้วนมีใจเป็นนาย มีกายเป็นบ่าว หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่ามีใจเป็นควาย มีกายเป็นเกวียน การกระทำต่าง ๆ ของมนุษย์ที่แสดงออกนั้นล้วนมีใจเป็นประธานในการบงการให้เป็นไป กายหรือจิตของบุคคลผู้ชื่อว่า ปุถุชน[2] นั้นล้วนประกอบไปด้วยความเศร้าหมองหรือที่เรียกว่ากิเลสนั่นเอง กิเลส 3 ประการที่จำเป็นต้องศึกษาให้ทราบประกอบด้วย

1. ความโลภหรือความยินดีอยากได้และไม่อยากได้ต่ออายตนะภายนอก 6 ที่มากระทบกับอายตนะภายใน 6

---

[1] จิต มีความหมายว่า เป็นธรรมชาติที่รู้อารมณ์ และอารมณ์นั้นก็เป็นธรรมชาติที่ถูกจิตรู้

[2] บุคคลชื่อว่าปุถุชน ด้วยเหตุคือ ก่อกิเลสอย่างหยาบให้เกิดประการหนึ่ง เพราะเขาพวกเดียวกับคนด้านประการหนึ่ง

อายตนะภายนอก 6 คือ

ก. รูป

ข. รส

ค. กลิ่น

ง. เสียง

จ. สัมผัส

ฉ. ธรรมารมณ์

อายตนะภายใน 6 คือ

ก. ตา

ข. หู

ค. จมูก

ง. ลิ้น

จ. กาย

ฉ. ใจ

2. ความโกรธ เป็นลักษณะหรืออาการของจิตที่แสดงออกเมื่อประสบกับความไม่พอใจ เสียใจ คับแค้นใจ ไม่สมหวัง ความอาฆาตพยาบาท ก็ล้วนมีความโกรธเป็นสาเหตุอันสำคัญ

3. ความหลง เป็นเรื่องของการยึดถือตัวเราตัวเขา มองเห็นเป็นสัตว์ บุคคลตัวตนเราเขา มองโดยปราศจากการพิจารณาตามสภาพความเป็นจริงว่า สิ่งต่าง ๆ เหล่านั้นมีความเสื่อมไป สิ้นไป แปรปรวนไป ตั้งอยู่ไม่ได้

ธรรมชาติ ของมนุษย์ ทุกผู้ ทุกนามนั้น รักสุขเกลียดทุกข์ ดังที่พระผู้มีพระภาคเจ้าตรัสว่า "บุคคลตามค้นไปด้วยใจตลอดทุกทิศ ก็มิได้พบผู้เป็นที่รักยิ่งกว่าตนที่ไหนเลยฉันใด ตนของคนอื่น ๆ ก็ย่อมเป็นที่รัก (ของเขา) มากฉันนั้น เพราะฉะนั้นผู้รักตนจึงไม่ควรเบียดเบียนผู้อื่น"[1]

---

[1] มหามกุฏราชวิทยาลัย, วิสุทธิมรรคแปล, ภาค 2 ตอน 1. (พระนคร: โรงพิมพ์มหามกุฏราชวิทยาลัย, 2510), หน้า 162.

สิ่งที่ชาวโลกต้องประสบอยู่ทุกเมื่อเชื่อวัน ซึ่งส่วนมากแล้วปรารถนาจะให้ได้มาซึ่งอารมณ์อันน่ายินดีพอใจหรือที่เรียกว่า อิฐารมณ์ และไม่ปรารถนาจะให้ได้มาซึ่งอารมณ์อันไม่น่ายินดีพอใจหรือที่เรียกว่าอนิษฐารมณ์ ทั้งอิฐารมณ์และอนิษฐารมณ์นั้นรวมเรียกว่า โลกธรรมซึ่งเป็นสิ่งที่ชาวโลกต้องประสบอยู่เสมอหลีกเลี่ยงไม่ได้

โลกธรรมนั้นมี 8 ประการคือ

อิฐารมณ์ประกอบด้วย

1. ความมีลาภ
2. ความมียศ
3. ความมีสุข
4. สรรเสริญ

อนิษฐารมณ์ประกอบด้วย

1. ความเสื่อมลาภ
2. ความเสื่อมยศ
3. ความมีทุกข์
4. การนินทา

ด้วยเหตุว่าความรักตนเองนั้นยิ่งใหญ่นัก ความปรารถนาจะให้ตนได้รับความสุขสมหวังจึงได้ดิ้นรนแสวงหา (เอสินาคูหา แปลว่า คันหาในการแสวงหา)[1] ทรัพย์ซึ่งเป็นความสุขเพียงหนึ่งในสิ่งสี่อย่างของคฤหัสถ์ กล่าวคือสุขของชาวโลกนั้นมีอยู่ 4 อย่างคือ

1. สุขเกิดจากการมีทรัพย์
2. สุขเกิดจากการจ่ายทรัพย์บริโภค
3. สุขเกิดจากความไม่เป็นหนี้
4. สุขเกิดจากการประกอบอาชีพสุจริต

---

[1] คล้อย ทรงบัณฑิตย์, ประมวลหัวใจธรรมกถึก, 3 เล่ม พิมพ์ครั้งที่ 1 (พระนคร: โรงพิมพ์เลี่ยงเชียง, 2508), หน้า 32.

เมื่อกล่าวถึงการแสวงหาทรัพย์นั้น พระผู้มีพระภาคเจ้ายังได้จำแนกบุคคลในโลกนี้ออกไปอีกโดยใช้หลัก 3 ประการ คือ วิธีแสวงหาทรัพย์, การเลี้ยงตนเอง, และการทำบุญ

บุคคลที่ได้จำแนกตามหลักทั้งสามนั้นมีดังนี้[1]

1. บางคนหาทรัพย์โดยไม่ชอบธรรม ได้แล้วไม่เลี้ยงตนให้เป็นสุขและไม่ทำบุญ

2. บางคนหาทรัพย์โดยไม่ชอบธรรม ได้แล้วเลี้ยงตนให้เป็นสุขแต่ไม่ทำบุญ

3. บางคนหาทรัพย์โดยไม่ชอบธรรม ได้แล้วเลี้ยงตนให้เป็นสุขแล้วทำบุญ

4. บางคนหาทรัพย์มาโดยชอบธรรมบ้างไม่ชอบธรรมบ้าง ได้แล้วไม่เลี้ยงตนให้เป็นสุข ไม่แจกจ่ายและไม่ทำบุญ

5. บางคนหาทรัพย์มา โดยชอบธรรมบ้างไม่ชอบธรรมบ้าง ได้แล้วเลี้ยงตนเองให้มีความสุข แต่ไม่แจกจ่าย ไม่ทำบุญ

6. บางคนหาทรัพย์มาโดยชอบธรรมบ้างไม่ชอบธรรมบ้าง ได้แล้วเลี้ยงตนเองให้มีความสุขแล้วทำบุญ

7. บางคนหาทรัพย์มาได้โดยชอบธรรม ได้แล้วไม่เลี้ยงตนให้มีความสุข ไม่แจกจ่าย ไม่ทำบุญ

8. บางคนหาทรัพย์มาได้โดยชอบธรรม ได้แล้วเลี้ยงตนให้เป็นสุข แต่ไม่แจกจ่าย ไม่ทำบุญ

9. บางคนหาทรัพย์มาได้โดยชอบธรรม ได้แล้วเลี้ยงตนให้เป็นสุข แจกจ่ายทำบุญ แต่เป็นผู้มีความกำหนัดยินดี หมกหมุ่นอยู่ในโลกไม่มีปัญญาเห็นโทษในทรัพย์นั้น

10. บางคนหาทรัพย์มาได้โดยชอบธรรม ได้แล้วเลี้ยงตนให้เป็นสุข แจกจ่ายและทำบุญ เป็นผู้ไม่กำหนัด ไม่หมกมุ่น มีปัญญาเห็นโทษในทรัพย์นั้น

การจำแนกบุคคลออกเป็นประเภท ๆ นั้น ถ้าพิจารณาจากคำสอนของพระผู้มีพระภาคที่ทรงตรัสสอนราหุลที่ว่า

---

[1] พระธัมมานันทะ, หมวดธรรมในพระไตรปิฎก, (พิมพ์ในการพระราชทานเพลิงศพ พ.ท.หลวง ประกอบไวทยกิจ 25 กุมภาพันธ์ 2504), หน้า 136–137.

"อันใดเดือดร้อนเขา สบายเราอย่าทำ
อันใดเดือดร้อนเราสบายเขาอย่าทำ
อันใดเดือดร้อนเขา เดือดร้อนเราก็อย่าทำ
อันใดไม่เดือดร้อนเขา ไม่เดือดร้อนเรา จงพูด, คิดและกระทำเถิด"

จะเห็นได้ว่าคำสอนนี้เป็นคำสอนที่แนะนำการปฏิบัติตนให้อยู่ในสังคมได้อย่างดี ประเภทของบุคคลที่จำแนกได้จากคำสอนนี้คือ

1. บุคคลที่ยึดเอาความสุขสบายของตนเองเป็นใหญ่ ใครจะเดือดร้อนเพราะการกระทำของตนเองอย่างไรไม่สนใจ

2. บุคคลที่ยึดเอาความสุขสบายของผู้อื่นเป็นใหญ่ ถึงแม้จะเบียดเบียนตนเองก็ไม่นำพา

3. บุคคลที่เมื่อกระทำการลงไปแล้ว แม้จะเบียดเบียนตนเองและเบียดเบียนผู้อื่นก็ยังกระทำลงไป

4. บุคคลที่เมื่อกระทำการลงไปแล้ว ไม่เบียดเบียนตนเองและไม่เบียดเบียนผู้อื่น

และถ้าจะจำแนกบุคคลจากลักษณะคำพูดที่ดีหรืออริยโวหาร[1] จะได้ดังนี้

1. บุคคลประเภทที่พูดในสิ่งที่เห็น ก็พูดว่าได้เห็นมาอย่างนั้น
2. บุคคลประเภทที่พูดในสิ่งที่ได้ฟังมา ก็พูดว่าได้ฟังมาอย่างนั้น
3. บุคคลประเภทที่พูดในสิ่งที่ได้ทราบมา ก็พูดว่าได้ทราบมาอย่างนั้น
4. บุคคลประเภทที่พูดในสิ่งที่ได้รู้มา ก็พูดว่าได้รู้มาอย่างนั้น
5. บุคคลประเภทที่พูดในสิ่งที่ไม่ได้เห็น ก็พูดว่าไม่ได้เห็น
6. บุคคลประเภทที่พูดในสิ่งที่ไม่ได้ฟัง ก็พูดว่าไม่ได้ฟัง
7. บุคคลประเภทที่พูดในสิ่งที่ไม่ได้ทราบ ก็พูดว่าไม่ได้ทราบ
8. บุคคลประเภทที่พูดในสิ่งที่ไม่ได้รู้ ก็พูดว่าไม่ได้รู้

---

[1] พระธัมมานันทะ หมวดธรรมในพระไตรปิฎก (พิมพ์ในการพระราชทานเพลิงศพ พ.ท. หลวงประกอบ ไวทยกิจ 25 กุมภาพันธ์ 2504), หน้า 102.

บุคคลนั้นยังสามารถจำแนกออกได้อีก โดยพิจารณาถึงบุคคลประเภทที่มีอิทธิบาทสี่กับบุคคลประเภทที่ไม่มีอิทธิบาทสี่

อิทธิบาท 4 นั้นประกอบด้วย[1]

1. ฉันทะ คือความพอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น
2. วิริยะ คือความเพียรประกอบสิ่งนั้น
3. จิตตะ คือการเอาใจฝักใฝ่ในสิ่งนั้นไม่วางธุระ
4. วิมังสา คือการหมั่นตริตรองพิจารณาเหตุผลในสิ่งนั้น

ผู้มีอิทธิบาทสี่จะประกอบการงานสิ่งใดที่ไม่เหลือวิสัยก็จะสำเร็จประโยชน์ที่หวัง

บุคคลยังจำแนกประเภทตามลักษณะการทำงานที่ดีกับการทำงานที่ไม่ดีได้อีก คือบุคคลที่มีลักษณะการทำงานดีจะประกอบด้วย[2]

1. กาลัญญู คือรู้จักกาล รู้จักเวลาใดสมควรไม่สมควร
2. ปฏิรูปการี คือรู้จักความเหมาะสม
3. อนลโส เป็นผู้ไม่เกียจคร้าน
4. อุฏฐาตา เป็นผู้หมั่นขยันขันแข็ง

จะอย่างไรก็ตามพระผู้พระภาคเจ้าผู้ทรงรู้แจ้งโลก ทรงตรัสเปรียบความสามารถของบุคคลในโลกเหมือนดอกบัวสี่เหล่า โดยทรงใช้อินทรีย์ห้า (ศรัทธา วิริยะ สติ สมาธิและปัญญา) เป็นหลักในการจำแนกโดยเนื้อแท้พระองค์ตรัสโดยคำนึงถึงความสำเร็จของบุคคลที่จะเป็นพระอรหันต์ก่อนก่อนหลังกัน แต่ผู้เขียนมีความเห็นว่าถ้านำมาปรับใช้ในทางโลกก็น่าจะได้กล่าวคือ

---

[1] กรมพระยาวชิรญาณวโรรส, สมเด็จพระมหาสมณเจ้า, นวโกวาท, พิมพ์ครั้งที่ 6. (พระนคร. โรงพิมพ์มหามกุฏราชวิทยาลัย, 2513), หน้า 37.

[2] วีรวงศ์, สมเด็จพระมหา, มงคลยอดชีวิต, (นครหลวงกรุงเทพธนบุรี: โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, 2515), หน้า 260.

บุคคลเปรียบเสมือนดอกบัวบานเหนือน้ำ เป็นบุคคลที่มีความสามารถเหมาะแก่การงาน มีอินทรีย์หาบริบูรณ์ คือมีความเชื่อซึ่งกำกับด้วยปัญญา พร้อมด้วยความเพียร ความระลึกได้และมีความตั้งใจในการทำงานกิจการก็จะมีความสำเร็จและก้าวหน้าไปด้วยดี

ส่วนบุคคลที่เปรียบเสมือนดอกบัวปริ่มน้ำและดอกบัวที่ยังอยู่ใต้น้ำ ก็เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการงานอ่อนลงมาแต่ก็สามารถจะฝึกอบรมให้มีอินทรีย์หาบริบูรณ์ขึ้นได้

ส่วนบุคคลที่เปรียบเสมือนดอกบัวจมอยู่ในโคลนตม เป็นบุคคลที่ไร้ความสามารถอินทรีย์หาหย่อนไม่เหมาะแก่การงาน ไม่สามารถฝึกอบรมให้ดีขึ้นมาได้

ผู้เขียนมีความเห็นว่าควรจำแนกบุคคลโดยพิจารณา สัปบุริสธรรม 7 ซึ่งเป็นธรรมของนักปราชญ์ เป็นหลักใหญ่ในการทำความเข้าใจในธรรมชาติของมนุษย์

สัปบุริสธรรม 7 ประการนั้นคือ[1]

1. ธัมมัญญุตา คือความเป็นผู้รู้จักเหตุ
2. อัตถัญญุตา คือความเป็นผู้รู้จักผล
3. อัตตัญญุตา คือความเป็นผู้รู้จักตน
4. มัตตัญญุตา คือความเป็นผู้รู้จักประมาณ
5. กาลัญญุตา คือความเป็นผู้รู้จักกาล
6. ปริสัญญุตา คือความเป็นผู้รู้จักชุมนุมชน
7. ปุคคลปโรปรัญญุตา คือความเป็นผู้รู้จักบุคคล

แม้จะได้ทำความเข้าใจในธรรมชาติของมนุษย์มาอย่างดีเพียงใดแต่ก็ยังไม่สามารถจะรู้แจ้งแทงตลอดไปได้ ควรจะยับยั้งชั่งใจไว้ด้วยคำกล่าวของยาขอบจากเรื่อง เราได้อะไรจากเขา

---

[1] พระธัมมานันทะ หมวดธรรมในพระไตรปิฎก (พิมพ์ในการพระราชทานเพลิงศพ พ.ท. หลวงประกอบไวทยกิจ 25 กุมภาพันธ์ 2504), หน้า 82.

คำกล่าวนั้นคือ "ลำพังแต่ดวงหน้ามนุษย์คนเดียวกัน ดูกันจากต่างเหลี่ยมต่างมุม ก็ยังมีผิดแผกแตกต่างกันแล้ว สำมหาอันใดกับอัธยาศัยใจคอซึ่งเป็นเรื่องที่ดูกันยาก"

การบำรุงรักษาและการจูงใจพนักงาน

หัวข้อสำคัญในเรื่องการบำรุงรักษาและการจูงใจพนักงานนี้ ประกอบด้วยหัวข้อย่อย ๆ คือ หัวข้อที่ว่าด้วยประเภทและชนิดของการจูงใจ ลักษณะของผู้นำที่ดี อีกทั้งระบบการสื่อสารติดต่อที่มีประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติงานในองค์การ

กิจกรรมอันสำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงานบุคคลก็คือ การสร้างขวัญ[1] ในการทำงานให้เกิดขึ้นแก่พนักงานทั้งหลาย ในลำดับแรกจะต้องทราบถึงความปรารถนาของผู้ที่จะเข้ามาเป็นพนักงานของบริษัทว่า เขาต้องการอะไร ทั้งนี้ก็เพื่อเป็นแนวทางอย่างหนึ่งในการสร้างกิจกรรมนี้ขึ้น โดยทั่วไปมักจะมีคำถามอยู่เสมอสำหรับผู้ที่จะเข้ามาสร้างความเจริญให้กับกิจการ กล่าวคือ

1. งานที่จะบรรจุนี้เงินเดือนเท่าไร
2. นอกจากเงินเดือนแล้วมีสวัสดิการอื่น ๆ อีกบ้างไหม
3. ปกติมีการทำงานล่วงเวลาเสมอหรือไม่
4. ตำแหน่งที่จะบรรจุนี้มีโอกาสก้าวหน้าหรือไม่
5. ปีหนึ่งบริษัทให้มีการหยุดพักร้อนหรือไม่[2]

---

[1] ศาสตราจารย์ เดล โยเดอร์ (Dale Yoder) ให้ความหมายคำว่า ขวัญว่าคือ "องค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกในรูปของความรู้สึก ซึ่งเมื่อรวมกันแล้วจะแสดงให้ทราบถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการทำงานนั้น ๆ เช่นความสัมพันธ์ในการทำงานของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานอื่น ๆ เป็นต้น"

[2] สมบูรณ์ ศรีสุพรรณดิฐ, การจัดการ, หน้า 176.

ความต้องการดังกล่าวนี้เป็นเพียงพื้นฐานอย่างหนึ่งเท่านั้น แต่ปัจจัยที่จะสร้างขวัญในการทำงานให้เกิดกับพนักงานนั้นมีหลายประการคือ

1. การจูงใจด้วยเงิน (Financial incentive) เงินเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งในการดำรงชีพ ของผู้ครองเรือน พระผู้มีพระภาคเจ้าทรงกล่าวถึง สิ่งที่ไม่ควรละในการพยายาม 4 อย่างคือ

ธนธานุยประโยเคษุ ตถา วิทูยาคเมสุ จ

อาหาเร วุยวหาเร จ ตุยกุตลชูชะ สทา ภเวตู

แปลความว่า พึงละความกระดากกระเดื่องเสียทุกเมื่อในการพยายามหาทรัพย์สมบัติ ในการเล่าเรียนวิชาอาคม ในการแสวงหาอาหารในการทำมาค้าขายฯ[1]

จะเห็นได้ว่าพุทธพจน์นี้สนับสนุนให้มีความเพียรในการหาทรัพย์สมบัติ ด้วยทรงรู้ว่าทรัพย์สมบัติเป็นสิ่งที่มนุษย์ปรารถนาอยากได้ การใช้สิ่งจูงใจที่เป็นเงินเพื่อล่อใจหรือแลกเปลี่ยนกับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของพนักงานนั้น มีหลายประการคือ

ก. อัตราค่าจ้างและเงินเดือน เป็นวิธีการที่ได้ผลและใช้กันอย่าง แพร่หลายที่สุด ถึงแม้ในบางครั้งจะมีผู้แย้งว่าเงินไม่ใช่เป็นสิ่งที่คนงานต้องการมากที่สุดเป็นอันดับแรกก็ตาม แต่จากจากการศึกษาและค้นคว้าเกี่ยวกับการเข้าและลาออกจากงานของคนส่วนมากก็มีสาเหตุมาจากการไม่พอใจในค่าจ้างเงินเดือนที่ตนได้รับ ฉะนั้นจะเห็นได้ว่าเงินเป็นสิ่งจูงใจที่ให้ผลโดยตรงกับการปฏิบัติงาน เพราะคนจะไม่สามารถทำงานได้เต็มที่หากมีความกังวลใจเกี่ยวกับปัญหาทางด้านการเงิน ได้มีผู้คิดค้นวิธีการจ่ายค่าจ้างเงินเดือน เพื่อให้เป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานไว้หลายวิธี เช่น

1. จ่ายตามผลงาน การจ่ายค่าจ้างแบบนี้จะยั่วยุให้คนทำงานขยันขึ้น เพราะใครทำมาก ได้มาก ทำน้อยได้น้อย ตามผลงาน และถือได้ว่าเป็น วิธีการที่ยุติธรรมดี

2. จ่ายตามกำหนดเวลาคือ จ่ายตามเวลาที่ต้องใช้ไปในการปฏิบัติงานนั้น เช่น งานฝีมือ เป็นต้น

---

[1] คล้อย ทรงบัณฑิตย, ประมวลหัวใจธรรมกถึก, หน้า 106.

3. จ่ายตามอาวุโสของงาน การจ่ายตามวิธีนี้มีผลดีในแง่ที่ทำให้คนงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ คนงานที่อาวุโสมากก็จะได้ประโยชน์มาก การจ่ายโดยวิธีนี้ควรคำนึงถึงข้อขัดข้องกับคนหนุ่ม ๆ ที่มีฝีมือในการปฏิบัติงานด้วย

ข. การจ่ายโบนัส เป็นการจูงใจโดยใช้เงินอีกแบบหนึ่งที่นิยมกันมาก เพราะโบนัสส่วนมากมักจะจ่ายเป็นเงิน โบนัสจะไปทำให้คนงานมีความรู้สึกเหมือนกับว่าตัวเองได้รับค่าจ้างเงินเดือนสูงขึ้น การจ่ายโบนัสนี้มักนิยมทำกันเป็นงวด ๆ งวดหนึ่งอาจเป็นระยะเวลา 3 เดือน 6 เดือน หรือ ๘ เดือน เป็นต้น

ค. การแบ่งปันผลกำไร เป็นการนำเอาผลกำไรที่ได้จากการดำเนินงานมาเฉลี่ยให้กับคนงาน การจูงใจโดยวิธีนี้จะเป็นการกระตุ้นให้คนงานตั้งใจปฏิบัติงานมากขึ้น มีประสิทธิภาพขึ้น และระวังรักษาผลประโยชน์ของบริษัทมากขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อหวังผลกำไรจากการดำเนินงานมากขึ้นนั่นเอง

ง. การให้บำเหน็จ เป็นวิธีที่ใช้กันมานานแล้ว และในปัจจุบันก็ยังมีใช้กันอยู่ทั้งในธุรกิจเอกชน และของรัฐ และเป็นวิธีการที่ใช้ได้ผลดีพอสมควร เพราะในเมื่อคนเราทำดีแล้วก็ควรที่จะได้รับบำเหน็จ รางวัล หรือคำชมเชย เป็นการตอบแทนกันบ้าง

จ. การให้บำนาญ ส่วนมากนิยมใช้ในส่วนราชการ การให้บำนาญนี้จะจูงใจในแง่ที่ว่าทำให้เกิดความมั่นคง คือ ไม่ต้องคอยเป็นห่วงเป็นใยว่าเมื่อแก่เฒ่าลงไปแล้วจะไม่มีใครเลี้ยงดู เพราะถึงอย่างไรก็ยังมีบำนาญให้กินให้ใช้ ฉะนั้นจึงถือได้ว่าบำนาญเป็นสิ่งจูงใจอันหนึ่งที่ทำให้คนนิยมเข้ารับราชการนั้น

ฉ. การให้ประโยชน์เกื้อกูล (Fringe benefit) เป็นการนำเอาการให้ค่าตอบแทนที่เหนือค่าจ้างแรงงานปกติ เพื่อเป็นการจูงใจพนักงานให้ทำงานกับบริษัทการให้ประโยชน์เกื้อกูลมีหลายอย่าง เช่น การประกันกลุ่ม, การอาคารสงเคราะห์ ฯลฯ เป็นต้น

การจูงใจด้วยสิ่งที่เป็นเงินนี้ โดยเฉพาะการให้อัตราค่าจ้างและเงินเดือนนั้น ทางฝ่ายบริหารควรที่จะได้คำนึงถึง ค่าจ้างที่แท้จริง (Real wage) เอาไว้ด้วย ค่าจ้างที่แท้จริงคำณวนได้จากจำนวนรวมของค่าแรงที่เพิ่มขึ้นหารด้วยดัชนีราคาผู้บริโภค (Consumer Price Index - C.P.I) ผลหารคูณด้วย 100 เปอร์เซ็นต์ จะได้ผลรับออกมาว่าค่าจ้างที่แท้จริงเพิ่มขึ้นหรือลดลงกี่เปอร์เซ็นต์

อนึ่งในการจ่ายค่าจ้างและเงินเดือนนั้นไม่ว่าจะจ่ายโดยวิธีใดก็ตาม การจะก่อความสัมพันธ์อันดีให้มีขึ้นแก่พนักงาน ลูกจ้าง กับบริษัทธุรกิจนั้น จำเป็นที่ฝ่ายบริหารจะต้องคำนึงถึง ความพอเพียงและความเป็นธรรมในการจ่ายค่าจ้างและเงินเดือนนั้น ๆ แก่พนักงานด้วย

2. การจูงใจด้วยสิ่งที่ไม่ใช่เงิน (Nonfinancial incentive) สิ่งจูงใจประเภทนี้แม้จะไม่ให้ผลโดยตรงทางด้านการเงิน แต่ก็มีผลทางด้านจิตใจ สิ่งจูงใจประเภทนี้จะสามารถตอบสนองความต้องการทางด้านจิตใจของคนอื่น จะเป็นเลิศต่อการกระตุ้นความปรารถนาในการทำงานของพนักงานต่อบริษัทได้ เราอาจกล่าวถึงสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นเงินในลักษณะต่าง ๆ กันคือ

ก. การยกย่องและยอมรับนับถือ เป็นสิ่งจูงใจอย่างหนึ่ง สำหรับคนงานที่จะได้ปฏิบัติงานให้ได้ผลดีเด่นขึ้นไป การยกย่องชมเชยนี้ นักบริหารจะต้องระมัดระวังให้ถูกกับกาละเทศะและกระทำด้วยความจริงใจด้วย

ข. การมีความรู้สึกว่าตัวได้เป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ คือเพื่อนร่วมงานยอมรับว่าตนเป็นสมาชิกคนหนึ่ง สิ่งจูงใจแบบนี้จะมีความสำคัญมากโดยเฉพาะในกรณีที่คนงานเริ่มเข้าทำงานใหม่ ๆ เพราะจะทำให้เขารู้สึกว่าตัวเองเป็นพวกพ้องเดียวกันกับผู้ร่วมงาน ซึ่งจะมีผลและอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของคนมาก

ค. การแข่งขัน สิ่งจูงใจโดยวิธีนี้เท่ากับเป็นการไปกระตุ้นให้เขาเกิดความพยายามที่จะทำงานให้ดีเด่นยิ่ง ๆ ขึ้นไป ซึ่งก็นับได้ว่าเป็นผลดีต่อองค์การ แต่ในบางครั้งก็อาจมีการอิจฉาริษยากันในหมู่เพื่อนร่วมงานจนทำให้เกิดการแตกความสามัคคีได้ มีการบัดแข้งบัดขากัน ขาดการประสานงานการแข่งขันกันนั้นในหมู่พวกผู้บริหารด้วยกันเองดูจะมีการแข่งขันกันมากกว่าในหมู่ลูกจ้าง ระดับคนงาน ซึ่งพวกนี้จะจับมือกันเอง เลียสละ ไม่ยอมแข่งขันกันเอง

ง. การเข้ามีส่วนร่วม เป็นที่ยอมรับกันว่าเป็นสิ่งจูงใจที่ดีวิธีหนึ่ง เพราะมนุษย์เป็นสัตว์สังคม ชอบการคบหาสมาคม ต้องการให้คนอื่นรัก ต้องการรักคนอื่น ชอบเข้าร่วมในกิจการต่าง ๆ ที่ตนสนใจ เช่น การได้มีโอกาส เข้ามีส่วนร่วมในการประชุม ให้แสดงความคิดเห็นในนโยบายขององค์การต่าง ๆ เป็นต้น

จ. โอกาสก้าวหน้า เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปแล้วว่า คนเราเมื่อเข้าทำงานนอกจากจะต้องการค่าจ้าง เงินเดือน เป็นสิ่งตอบแทนแล้ว ความต้องการขั้นต่อไปก็คือ ต้องการความก้าวหน้า ความก้าวหน้าเป็นสิ่งที่ทุกคนปฏิเสธได้ยาก จะเห็นได้ว่ามีงานบางอย่างถึงแม้จะได้เงินดี แต่ก็ไม่มีใคร

อยากทำ เพราะงานไม่ก้าวหน้า ไม่ว่าจะทำมา 5–10 ปี ก็ตาม และในทางตรงกันข้ามงานบางอย่างอาจได้รับค่าตอบแทนไม่ดีนัก แต่เป็นงานที่มีโอกาสเจริญก้าวหน้ามีการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งอยู่เสมอ งานนั้นก็ย่อมมีผู้ต้องการทำมาก ทั้งนี้เพราะทุกคนต้องการความเจริญก้าวหน้านั่นเอง

ฉ. ความยุติธรรม เป็นเครื่องมือสำคัญในการจูงใจอย่างหนึ่งของนักบริหาร เพราะทุกคนย่อมต้องการความยุติธรรม ไม่มีพวกเขาพวกเราไม่มีการเลือกที่รักมักที่ชัง ไม่มีความเหลื่อมล้ำต่ำสูง ใครทำดีก็ได้ดี ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีกำลังใจ และความตั้งใจที่จะพยายามทำงานให้ดี และทำให้คนงานเกิดทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชาและองค์การ

อนึ่งความก้าวหน้าและความยุติธรรมนี้ ในทางจิตวิทยามีหลักการประเมินผลงานที่ใช้ได้กับพนักงานทั่วไป โดยจะดูรายละเอียดได้ในภาคผนวก จ.

3. การจูงใจแบบปฏิฐาน (Positive Motivation) ประเภทของการจูงใจที่ผู้บริหารใช้ก็เป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่ง การจูงใจแบบปฏิฐานนี้เป็นการจูงใจโดยการให้รางวัลหรือส่งเสริมกำลังใจในการปฏิบัติงาน เช่น การเลื่อนตำแหน่ง การจัดสภาพการปฏิบัติงานให้ดี การยกย่องชมเชย ฯลฯ เป็นต้น

4. การจูงใจแบบนิเสธ (Negative Motivation) เป็นการจูงใจประเภทใช้อำนาจหรือพระเดช โดยการขู่บังคับและลงโทษทางวินัย การโยกย้าย ฯลฯ เป็นต้น

วิธีการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติงานอย่างกระตือรือร้นนั้น จะใช้สิ่งจูงใจชนิดใด และประเภทใดนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เช่น ผู้บริหารต้องเข้าใจในธรรมชาติของมนุษย์ดีพอ ผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ๆ เป็นคนเช่นใด เป็นต้น ผู้เขียนมีความเห็นว่าทัศนคติของผู้มีอำนาจในการใช้ชนิด และประเภทของการจูงใจนั้นเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่อยู่เหนือชนิดและประเภทของการจูงใจ อย่างไรก็ดีผู้เขียนเห็นว่า ถ้าผู้มีอำนาจมีสัปปุริสธรรม[1] เป็นเครื่องกำกับและประกอบกันไปด้วยก็จะบริบูรณ์ด้วยประการทั้งปวง แต่อย่างไรก็ดีการจูงใจขั้นพื้นฐานที่กิจการจำเป็นต้องมีเพื่อให้เป็นการถูกต้องตามกฎหมายที่ว่าด้วยการคุ้มครองแรงงานซึ่งนายจ้างจำเป็นต้องปฏิบัติตาม

---

[1] รายละเอียดดูในส่วนที่ว่าด้วยมนุษยสัมพันธ์

ความเป็นผู้นำ

การเป็นผู้นำ หมายถึงผู้มีฐานะเป็นผู้นำขององค์การ โดยทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยการจูงใจ ประสานงานและมีอำนาจในการสั่งงาน วินิจฉัยสั่งการ หรือเป็นผู้ที่ใช้อำนาจหน้าที่ที่ตนมีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำการไปตามที่มอบหมายให้ปฏิบัติการไปตามนั้น แต่จะต้องเป็นผู้ที่มีหน้าที่ที่จะก่อให้เกิดความร่วมมืออย่างดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายขององค์การ ในการสั่งการนั้นผู้นำอาจจะสั่งด้วยวาจาหรือเป็นลายลักษณ์อักษรก็ได้เพื่อมุ่งให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ได้มีผู้ให้คำจำกัดความและความหมายของการเป็นผู้นำไว้ ได้แก่

จอร์ท อาร์. เทอรี่ (George R. Terry) "การเป็นผู้นำ คือการที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่น ๆ เพื่อให้เขาใช้ความพยายามด้วยความเต็มใจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม"

เฮม ฮิลล์ (Hem hill) "ผู้นำ คือผู้ที่คอยแนะนำให้ปฏิบัติ ซึ่งจะทำให้เกิดความแน่นแฟ้นภายในกลุ่ม ทั้งนี้ก็เพื่อการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ"

เฟรด อี. ไฟลล์เลอร์ และมาร์ติน เอ .ชิมเมอร์ส (Fred E. Fiefler and Martin M. Chemers)""ผู้นำเป็นบุคคลที่มีภาระหน้าที่ในการดำเนินการและการประสานงานเพื่อให้การปฏิบัติงานมีความต่อเนื่องกันไป"

ดร. กมล ชูทรัพย์ "การเป็นผู้นำ คือการที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ ซึ่งมีต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายจำเพาะที่ได้กำหนดขึ้นไว้" หรือ "คือกระบวนการที่ผู้เป็นหัวหน้าใช้เพื่อให้มีอิทธิพลอยู่เหนือจิตใจของลูกน้องหรือกระบวนการที่ผู้เป็นผู้นำใช้ เพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติของลูกน้อง ทั้งสองประการนี้ก็เพื่อให้บรรดาลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหลายปฏิบัติภาระกิจตามที่ผู้เป็นหัวหน้าพึงประสงค์"

อย่างไรก็ดี คำว่า "ผู้นำ" หมายถึงผู้บังคับบัญชาทุกระดับนับตั้งแต่ชั้นสูงสุดลงมาถึงหัวหน้าคนงาน ซึ่งเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อองค์การธุรกิจ แทบทุกประเภท และอาจมีชื่อเรียกต่าง ๆ กัน ทั้งนี้แล้วแต่ลักษณะขององค์การนั้น

พฤติกรรมของผู้นำจะดำเนินการไปได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) และอำนาจบารมี (Power) เป็นเครื่องมือ ทั้งในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันของกลุ่มโดยมุ่งให้ได้รับผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ขององค์การ

ตามปกติผู้นำจะได้รับมอบอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบในงานจากองค์การแบบเป็นทางการ ซึ่งเป็นอำนาจโดยการแต่งตั้งให้กระทำการในขอบข่ายของตนตามตำแหน่งนั้น ๆ ถ้าผู้นำมีความสามารถ และมีศิลปในการเป็นผู้นำที่ดีในการที่จะโน้มน้าวจิตใจให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเกิดความนิยมในตัวของตน ก็จะมีผลให้ผู้ร่วมงานเต็มใจให้ความร่วมมือทำงาน ซึ่งจะเป็นผลทำให้ตนได้อำนาจอีกอย่างหนึ่งซึ่งเรียกว่า อำนาจของการยอมรับ (Acceptance Authority) อำนาจประเภทนี้แสวงหาได้โดยยากและเป็นอำนาจที่มีผลทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้นำจะต้องมีศิลปในการใช้หลักจิตวิทยาสังคมวิทยา หรือการศึกษาทางพฤติกรรมของมนุษย์มาประกอบการบริหารของตน

จึงอาจสรุปได้ว่า การเป็นผู้นำนั้นมีความสำคัญต่อองค์การมากเปรียบเหมือนเป็นตัวพันเฟืองของเครื่องจักรซึ่งมีหน้าที่ควบคุมตรวจตราประสานงาน วินิจฉัยสั่งการ โน้มน้าวใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามให้ทำหน้าที่ของตนอย่างดีที่สุดและมีประสิทธิภาพที่สุด

<u>หน้าที่ของผู้นำ</u>

การเป็นผู้นำคือความสามารถที่จะโน้มทัศนคติ (Attitude) และพฤติกรรม (Behavior) ของผู้ร่วมงานในสถาบันให้คล้อยตามความต้องการของผู้นำ นอกจากนี้การเป็นผู้นำจะต้องก่อให้เกิดความพยายามอย่างสูงสุด และความร่วมมืออย่างเต็มที่ในตัวผู้ร่วมงาน ผู้นำจะต้องตัดสินใจได้ถูกต้องโดยปราศจากข้อผิดพลาดมาก ๆ ในขั้นเริ่มต้นแล้วการถ่ายทอดการตัดสินใจของเขาอย่างมีประสิทธิภาพพร้อมกับการชักจูงผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติตามในระดับสูง เขายังจะต้องสามารถทำให้ผู้ร่วมงานคล้อยตามจุดมุ่งหมายของเขา โดยปราศจากการใช้อำนาจหน้าที่ข่มขู่ ประการที่สำคัญที่สุดก็คือผู้นำจะต้องไม่ละทิ้งจุดมุ่งหมายของกิจการที่เขาปฏิบัติหน้าที่อยู่ ดังนั้นผู้นำจึงควรจะคำนึงถึงหน้าที่ของตนดังนี้คือ

1. การรู้จักมอบหมายหน้าที่ (Delegating)
2. การจักจูงให้เกิดผลสำเร็จ (Motivating Accomplishment)
3. การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี (Previding a Good Work Climate)
4. การมีความคิดริเริ่ม (Idea Production)
5. การปรับปรุงเจ้าหน้าที่ (Developing Personnel)

อนึ่งหน้าที่ของผู้นำที่ดีนั้นมักจะมีส่วนที่คล้ายคลึงกันกับหน้าที่ของผู้จัดการหรือกระบวนการจัดการมาก ดังการเปรียบเทียบข้างล่างนี้

หน้าที่ของผู้นำ	หน้าที่ของผู้จัดการ
1. มอบหมายหน้าที่ 2. ชักจูงให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติหน้าที่ให้ได้ผล 3. สร้างบรรยากาศที่ดีในสถาบันสำหรับการปฏิบัติงาน 4. สร้างสรรสรรค์ความนึกคิดและถ่ายทอดให้บุคคลอื่น 5. ปรับปรุงสมรรถภาพของเจ้าหน้าที่ในกิจการให้สูงขึ้น พร้อมทั้งจัดให้มีผู้รับช่วงหน้าที่การจัดการอยู่ตลอดไปในกิจการนั้น	1. วางแผนและตัดสินใจ 2. จัดสายงาน และบรรจุเจ้าหน้าที่ 3. ปฏิบัติหน้าที่ขั้นดำเนินงานประจำวันในฐานะผู้จัดการ 4. ควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามความมุ่งหมาย

หน้าที่ของการจัดการและการเป็นผู้นำตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ซึ่งจะเห็นได้ว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด เมื่อเราพิจารณาถึงลักษณะและหน้าที่ของการจัดการ โดยที่ลักษณะหน้าที่การจัดการแตกต่างกันเพียงในเรื่องปลีกย่อยในวงการอุตสาหกรรมชนิดหนึ่ง ๆ ดังนี้ กิจการของอุตสาหกรรมชนิดหนึ่งสามารถรับเจ้าหน้าที่ขั้นผู้จัดการหรือผู้บริหารจากกิจการอื่น ที่ประกอบธุรกิจที่แตกต่างกันได้ ด้วยเหตุว่าหน้าที่การจัดการและการเป็นผู้นำสามารถนำไปใช้ได้อย่างกว้างขวาง การปฏิบัติไม่ขึ้นอยู่กับประดับของการจัดการหน่วยงาน ขนาดของกิจการ และชนิดของธุรกิจ

ลักษณะของผู้นำที่ดีนั้นมีหลายประการ แล้วแต่ว่าจะพิจารณาจากปัจจัยอะไรเป็นหลัก แต่ลักษณะของผู้นำที่ดีนั้นควรจะประกอบด้วยปัจจัยเหล่านี้เป็นอย่างน้อย

1. การเป็นผู้ฟังที่ดี (Listener - L) การรับฟังจะทำให้ผู้นำทราบทัศนคติและปัญหาต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งบางครั้งผู้นำเองก็คิดไม่ถึงเหมือนกัน ผู้นำจะเป็นที่รักแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาก็อยู่ที่มีศิลปการฟังเพียงใด เดล คาร์เนกี กล่าวว่าหนทางที่จะเป็นนักสนทนาที่ดีก็คือจงเป็นนักฟังที่ดี จงสนับสนุนให้อีกฝ่ายหนึ่งคุยถึงเรื่องของเขาเพราะใครก็อยากจะคุยเกี่ยวกับตัวเองทั้งสิ้น

2. การศึกษา (Education-E) ผู้นำที่มีความรอบรู้ในเรื่องราวต่าง ๆ ย่อมจะเป็นที่มีภาษีดีกว่าผู้นำที่ขาดการรอบรู้ การรอบรู้นั้นจะเกิดประโยชน์แค่ไหนแย่างไรก็อยู่ที่ตัวผู้นำว่าใดนำความรู้นั้นมาปรับใช้เพียงใด ดังนั้นผู้นำจึงจำเป็นต้องรู้ถึงการนำเอาความรู้ที่มีอยู่นั้นมาปรับใช้ให้เป็นด้วย

3. ผู้ให้คำแนะนำ (Advisor-A) การออกคำสั่งให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามนั้น ผู้นำควรใช้ศิลปการแนะนำที่แนบเนียน การแนะนำหรือออกคำสั่งนั้นจำเป็นต้องใช้ความละเอียดอ่อนต้องให้เหมาะกับอุปนิสัยของผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเป็นราย ๆ ไป

4. การตัดสินใจ (Decistion-D) การตัดสินใจของผู้นำจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำให้ถูกต้อง ทันเวลา การตัดสินใจที่ดีควรมีทางเลือกไว้หลาย ๆ ทาง สิ่งที่สำคัญก็คือผู้นำต้องรู้ให้แน่นอนว่าอะไรคือปัญหาหรือเรื่องที่จะต้องตัดสินใจอย่างแท้จริง เพราะในทางพฤติกรรมศาสตร์แล้วการตัดสินใจที่ผิดนั้นจะเป็นการสร้างปัญหาขึ้นอีก

5. ความมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ (Effectiveness and Efficiency-E) ผู้นำจำเป็นต้องนำมาซึ่งความสัมฤทธิผลของเป้าหมายอันเป็นภาระหน้าที่ของตน และจะต้องเป็นไปโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างประหยัด เพื่อให้เกิดเลิศที่สุด

6. ความรับผิดชอบ (Responsibility-R) ผู้นำไม่ว่าเป็นผู้นำอย่างทางการหรือผู้นำอย่างไม่เป็นทางการ ต่างก็ต้องมีความรับผิดชอบทั้งกับผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไป กับผู้ใต้บังคับบัญชาของตน ผู้นำจึงเป็นเครื่องมือในการเชื่อมความสัมพันธ์ (Linking mechanism) ระหว่างคนสองฝ่ายให้มีความเข้าใจดีต่อกัน

7. การควบคุมและแนะนำ (Supervision-S) การควบคุมบังคับบัญชาเป็นสิ่งที่ผู้นำจะขาดเสียมิได้ เพราะการควบคุมบังคับบัญชานั้นจะทำให้ทราบว่างานที่มอบหมายให้ไปปฏิบัตินั้นไปถึงไหนแล้ว มีปัญหาติดขัดอย่างไรบ้าง ซึ่งทำให้สามารถแก้ไขได้ทันที

8. การมีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations-H) การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะทำให้ได้รับการร่วมมือร่วมใจอย่างดีจากผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะการมีมนุษยสัมพันธ์จะทำให้ผู้นำรู้สภาพความเป็นไปต่าง ๆ ได้ดี ทำให้เราได้ใกล้ชิดกับเหตุการณ์อยู่เสมอ ความตื้นลึกหนาบางของปัญหาต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้เราสามารถป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาสามารถแก้ปัญหาได้ตรงจุดที่สุด

9. ความมีสติปัญญา (Intellectual-I) ปัญหาเฉพาะหน้าที่จะเกิดขึ้นนั้นเราไม่อาจรู้ล่วงหน้าได้เลยว่าจะเกิดขึ้นเมื่อใด ที่ไหน อย่างไร การมีสติปัญญาจะทำให้มีปฏิภาณที่เราสามารถแก้ปัญหานั้นได้ ทันท่วงที ผู้ที่หมั่นฝึกอบรมสติปัญญาให้เฉียบแหลมอยู่เสมอ ก็จะสามารถผ่านอุปสรรคต่าง ๆ ไปได้ไม่ยากนัก

10. การมีบุคคลิกภาพ (Personality-P) การมีบุคคลิกลักษณะที่ดีเป็นที่นิยมชมชอบแก่บุคคลทั่วไป โดยเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อปักใจชอบเสียแล้ว ผู้นำจะให้ทำอย่างไรก็มีใช่เรื่องยาก การมีบุคคลิกที่ดีสามารถอบรมกันได้ผู้นำจึงควรจะได้มีบุคคลิกอันเป็นที่ต้องตาต้องใจบ้างโดยเฉพาะกับคนที่จะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับเขา

จากคุณลักษณะดังกล่าวข้างต้นแล้วจะเห็นได้ว่า เมื่อรวมคำย่อ ของแต่ละคุณลักษณะดังกล่าวเข้าด้วยกันจะกลายเป็นคำว่า ผู้นำ (LEADERSHIP) นั่นเอง

คุณสมบัติและความเหมาะสมของการเป็นผู้นำที่จะบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาและสอดคล้องกับภาวะแวดล้อมต่าง ๆ นั้นย่อมส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญที่ดีในการปฏิบัติงาน การมีขวัญดีของผู้ใต้บังคับบัญชานั้นอาจพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ได้ดังนี้

1. บรรยากาศในสถานที่ทำงานแจ่มใสร่าเริง
2. ผู้ร่วมงานในหน่วยงานมีความสนใจ สนุกสนาน เพลิดเพลินกับงานของเขา
3. ผู้ร่วมงานมักเอาใจใส่ ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับปรุงงานให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ
4. การดำเนินงานเป็นไปอย่างถูกต้องเรียบร้อย ราบรื่น ไม่มีข้อขัดแย้งกันเป็นอย่างมากในหน่วยงาน
5. ผู้ร่วมงานกล้าออกความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาด้วยความบริสุทธิ์ใจ
6. ผู้ร่วมงานจะยอมรับการมอบหมายหน้าที่การงานพิเศษอย่างเต็มใจและยิ้มแย้มแจ่มใสและพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือเมื่อมีกรณีพิเศษ หรือยามมีกิจกรรมฉุกเฉินรีบด่วน

7. แม้ในบางครั้งจะมีเหตุผิดปกติบางอย่างเกิดขึ้นสมาชิกในหน่วยงานก็จะยังคงดำรงสภาพความเป็นปกติสุขดีอยู่

จะเห็นได้ว่าจากคุณสมบัติและความเหมาะสมในการเป็นผู้นำนั้นมีอิทธิพลต่อการมีขวัญในการปรารถนาที่จะทำงานของพนักงานอยู่มิใช่น้อยทีเดียว อนึ่งภาวะการเป็นผู้นำนี้สามารถตรวจสอบได้จากภาคผนวก ง. แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นก่อนตรวจสอบผู้ตรวจสอบควรจะตั้งใจให้เที่ยงธรรมตรวจสอบอย่างตรงไปตรงมาเสียก่อน มิฉะนั้นการตรวจสอบจะมิได้ผลที่ถูกต้อง

<u>การติดต่อสื่อสาร</u>

คำว่า การติดต่อสื่อสาร (Communication) มีรากศัพท์มาจากภาษาลาตินว่า คอมมิวนิส (Communis) ซึ่งแปลว่า "ร่วม" ก็คือการร่วมกันในแง่ของการติดต่อ หมายถึงร่วมกันด้านข่าวสาร ความคิดเห็นข้อมูล ความตั้งใจ ความรู้สึกนึกคิด การกระทำ จะเห็นว่าถ้ามีบุคคลตั้งแต่สองคนมีความร่วมกันในเรื่องต่าง ๆ บุคคลทั้งสองจะมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ซึ่งการเข้าใจนี้อาจเป็นผลมาจากการพูด การเขียน การอ่าน การดู การฟัง หรือการสัมผัส การแสดงท่าทาง การใช้โทรจิต หรือการติดต่อทางจิต การใช้สายตา

ศาสตราจารย์ ริชชาร์ท อาร์. ฟาเกน (Richard R. Fagen) ได้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารว่า หมายถึง "กระบวนการที่นำเอาข่าวสาร ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของคน จากที่หนึ่งไปยังที่อีกแห่งหนึ่ง"

สมาคมการฝึกอบรมผู้นำอเมริกัน (The American Society of Training Directors) ให้คำจำกัดความไว้ว่า "กระบวนการติดต่อสื่อสารหมายถึง การแลกเปลี่ยนความคิดหรือข่าวสารข้อมูล เพื่อที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจและเชื่อใจระหว่างกันหรือเพื่อให้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีได้"

นิวแมน และซัมเมอร์ (Newman and Summer) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารคือการแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริง ความเห็น เหรือความรู้สึกระหว่างบุคคลตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไป

ความหมายของการติดต่อสื่อสารนั้นมีผู้ให้ไว้หลายท่าน หลายแนว แคบบ้าง กว้างบ้าง แล้วแต่ว่าผู้ให้ความหมายนั้นจะมีทัศนคติอย่างไร การติดต่อสื่อสารนั้นจะมีความหมายในแง่มุมใดก็ตาม ต่างก็มีวัตถุประสงค์กว้าง ๆ อยู่ 4 ประการคือ

1. เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจ (To develop Understanding) ซึ่งกันและกัน เราจะไม่มีทางเข้าใจกันได้เลยถ้าไม่มีการติดต่อสื่อสารกัน การติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกันจึงเป็นไปเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจให้มีเกิดขึ้น

2. เพื่อก่อให้เกิดการปฏิบัติ (To create Actions) การสื่อสารจากผู้หนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่งนั้นผลที่ตามมาก็คือจะต้องมีการเคลื่อนไหวเกิดขึ้น การเคลื่อนไหวนั้นอาจแสดงออกในลักษณะแสดงท่าทาง ฯลฯ เป็นต้น การสื่อสารแบบนี้จะเป็นไปในแบบออกคำสั่ง คำชักชวน โฆษณา

3. เพื่อการให้ข่าวสาร (To give Information) เมื่อเกิดการติดต่อสื่อสารขึ้นผู้ทำการติดต่อย่อมต้องการให้ผู้รับได้รู้และเข้าใจในสิ่งที่ผู้ติดต่อต้องการให้รู้

4. เพื่อให้รู้ถึงการกระทำโต้ตอบของคนอื่น (To know feedback) หลังจากที่เรากระทำการติดต่อสื่อสารกับบุคคลใดแล้ว ทางที่จะได้รับรู้ถึงการกระทำหรือความรู้สึกนึกคิดของคนอื่นโต้ตอบมาก็ต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารเช่นกัน ดังนั้น วัตถุประสงค์การติดต่อสื่อสารในข้อนี้จึงเป็นการถามคำถามและตอบคำถามนั่นเอง

อย่างไรก็ตาม ถ้าพิจารณาการติดต่อสื่อสารในกิจการ ซึ่งมีความสำคัญต่อความเจริญของกิจการเป็นอย่างมาก ดังนั้นจึงควรที่จะทราบถึงเป้าหมายหรือหน้าที่ของการติดต่อสื่อสารในกิจการ ซึ่งพอจะแยกออกได้เป็น 5 ประการคือ

1. บทบาทในการรับข้อมูลเข้ามา และแจกจ่ายข้อมูลให้คนอื่น การติดต่อสื่อสารมีวัตถุประสงค์อันหนึ่ง คือเพื่อต้องการให้สมาชิกภายในองค์การได้มีความเข้าใจในข่าวสารอย่างทั่วถึง หรือต้องการให้สมาชิกเข้าใจตรงกันในสถานการณ์ขององค์การ การติดต่อสื่อสารเป็นสื่อ (means) ที่จะทำให้วัตถุประสงค์ของสมาชิกในองค์การสอดคล้องต้องกัน เป็นผลให้สมาชิกทั้งหมดทำงานมุ่งไปที่วัตถุประสงค์อันเดียวกัน กล่าวคือ เมื่อได้ทำการตัดสินใจแล้วพนักงานจะสนับสนุนและจะปฏิบัติตามคำสั่งนั้น จะเป็นผลสะท้อนให้ถึงการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพขององค์การ

2. เนื่องจากภายในองค์การย่อมมีกิจกรรมต่าง ๆ ของบุคคลที่เป็นสมาชิก ทั้งนี้ก็เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ แต่การที่จะให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์นี้เราจำเป็นต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลต่าง ๆ ในองค์การว่า อยู่ในแนวทางที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์นั้นหรือไม่ ดังนั้นระบบการติดต่อสื่อสารจึงมีความจำเป็นสำหรับองค์การนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การติดต่อสื่อสารนี้จะช่วยให้เกิดมีการย้อนกลับ (feedback) ซึ่งจะชี้ให้เห็นว่าบุคคลในองค์การได้ทำการตัดสินใจ และปฏิบัติงานไปในทางที่ถูกต้อง สามารถจะบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่

3. การออกคำสั่งหรือการแนะนำสั่งสอน หน้าที่ของฝ่ายบริหารประการหนึ่งก็คือ การกำหนดแนวทางหรือออกคำสั่ง เพื่อที่จะรวมคนและวัสดุในการปฏิบัติภาระกิจ โดยมีความต้องการที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การกรณีเช่นนี้จะเห็นว่า การสื่อสารมีความจำเป็นอย่างมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งจะเห็นได้จากความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา กับคนที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชาของเขา กล่าวกันว่า การฝึกงาน (Job Training) ขึ้นอยู่กับลักษณะของการติดต่อสื่อสารและการกระจายอำนาจจะมีขึ้นไม่ได้ถ้าปราศจากการติดต่อสื่อสาร

4. การติดต่อสื่อสารช่วยจูงใจในการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาย่อมต้องแสดงหาวิธีการยั่วยุหรือจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งการที่จะจูงใจได้ ผู้บังคับบัญชาจะต้องทราบความต้องการของพนักงาน แต่การที่จะทำดังนี้ได้จะต้องมีการติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าการจูงใจจะมีประสิทธิภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับการติดต่อสื่อสาร

5. การติดต่อสื่อสารเป็นตัวที่ช่วยเหลือทางอ้อม ในการที่จะให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์และการติดต่อสื่อสารจะช่วยให้ความต้องการของพนักงานกับเป้าหมายขององค์การเป็นไปในทางเดียวกันในขณะเดียวกันก็จะทำให้พนักงานได้รับการตอบสนองความต้องการของตัวเองจนเป็นที่พอใจ ซึ่งก็หมายความว่าการติดต่อสื่อสารช่วยให้องค์การ และสมาชิกในองค์การได้บรรลุวัตถุประสงค์ของตนเอง

หรือกล่าวโดยสรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสารในการบริหารนั้นมีความมุ่งหมายอยู่อย่างน้อยที่สุด 2 ประการคือ

1. การติดต่อสื่อสาร เป็นการกระตุ้นและชักจูงให้ปฏิบัติงานตามแผนเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. การติดต่อสื่อสารมุ่งหมายเพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จตามแผนงานที่กำหนดไว้

ความสำคัญอีกประการหนึ่งของการติดต่อสื่อสารในการบริหาร คือการจัดให้มีการติดต่อสองทาง (Two-way communication) ซึ่งหมายถึงการติดต่อสื่อสารที่ผู้รับข่าวสารมีการสนองตอบ (Response) และมีการป้อนกลับ (Feedback) มายังผู้ส่งข่าวสาร

ลักษณะหรือกระบวนการอันสำคัญของการติดต่อสื่อสารในทางบริหารนั้นพอจะจำแนกได้ 5 ประการดังนี้คือ

1. ผู้ติดต่อสื่อสาร (Communicator) ได้แก่ผู้พูด ผู้ส่ง และผู้ออกคำสั่ง

2. ทำการติดต่อสื่อสาร ด้วยการพูด ด้วยการส่ง หรือด้วยออกคำสั่ง

3. ข่าวสาร ได้แก่ คำสั่ง รายงาน หรือคำเสนอแนะ

4. ผู้รับการติดต่อสื่อสาร ได้แก่ ผู้รับ ผู้ตอบ เพื่อจักจูงหรือมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของผู้รับการติดต่อ

5. การสนองตอบ ได้แก่ คำตอบหรือการแสดงกิริยาอาการ

นอกจากนี้ ศาสตราจารย์ วิลเลี่ยม เจ. ซิฟฟิน (William J. Siffin) ยังได้เสนอความเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบสำคัญของการติดต่อสื่อสารเพิ่มเติมไว้อย่างน่าสนใจ อีกประการหนึ่งคือ การเข้าใจ โดยได้เห็นว่าผู้รับการติดต่อสื่อสารจะต้องมีความเข้าใจต่อข่าวสารที่ส่งมาด้วย และความเข้าใจนี้จะแสดงออกมาในรูปของการกระทำ หยุดกระทำ หรือการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และหรือความรู้ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการปฏิบัติต่อไปด้วย ทั้งนี้การติดต่อสื่อสารนั้นจะต้องมีพื้นฐานแห่งเจตนา (Intended) ด้วย

ในการติดต่อสื่อสารนั้นจะต้องมีหลักการมิฉะนั้น ความผิดพลาด และการไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลก็จะเกิดขึ้นได้ หลักที่เป็นบรรทัดฐานในการติดต่อสื่อสารมีดังนี้คือ

1. หลักของความชัดเจน (Principle of Clarity) จะต้องปรากฏอยู่บนสื่อที่ใช้ในการติดต่อ เช่น ภาษาต้องชัดเจนไม่กำกวมเข้าใจง่ายและไม่ว่าจะเป็นภาษาพูดหรือภาษาเขียนก็ตาม

2. หลักการมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอน (Principle of Attention) พื้นฐานนี้จะทำให้คนสามารถปฏิบัติตามจนบรรลุเป้าหมายได้

3. หลักการครอบคลุม (Principle of Integrity) จะต้องครอบคลุมเรื่องราวต่าง ๆ ทั้งหมดเพื่อที่จะก่อให้เกิดความคิด ความเข้าใจกับคนที่ทำงาน

4. หลักของกลวิธี (Principle of Strategy) จะต้องใช้ให้เหมาะสมกับเหตุการณ์แต่ละอย่าง การจะใช้วิธีการอย่างเดียวไม่ได้ต้องใช้แต่ละวิธีโดยเฉพาะในแต่ละเรื่อง

การสื่อสารข้อความจะมีประสิทธิภาพต่อเมื่อผู้รับสามารถเข้าใจข้อความหรือเรื่องราวของผู้ส่งโดยมีปฏิกิริยาตอบรับ และปฏิบัติถูกต้องตามความประสงค์ของข้อความนั้นได้อย่างถูกต้อง ดังนั้นเพื่อให้ผู้รับข้อความเข้าใจ ยอมรับและปฏิบัติถูกต้องตามความประสงค์ของผู้ส่งข้อความ ผู้ส่งข้อความจำเป็นต้องทราบวัตถุประสงค์ของการส่งโดยแน่ชัดเสียก่อน จึงจะใช้วิธีการสื่อสารที่เหมาะสมได้ จะโดยทางวาจาทางหนังสือ ทางสื่อมวลชน หรือทางใดก็ตามผู้ส่งต้องคำนึงถึงกิริยาท่าที ความรู้สึก ตลอดจนน้ำเสียงของตนเอง ซึ่งถ้าปฏิบัติไม่ถูกวิธี อาจทำให้ผู้รับเข้าใจผิดได้ โดยง่าย นอกจากนี้ยังต้องคำนึงว่าผู้รับเป็นบุคคลชนิดใด มีพื้นความรู้ระดับไหน จะใช้วิธีการใดจึงจะสื่อข้อความนั้นอย่างมีประสิทธิภาพดีที่สุด เป็นต้น

ส่วนทางฝ่ายผู้รับข้อความควรคำนึงว่า ไม่เพียงแต่ได้รับหรือได้ฟังข้อความไว้เท่านั้น ตนเองจำเป็นต้องเข้าใจข้อความอย่างถ่องแท้ และพิจารณาว่าควรเห็นชอบที่จะปฏิบัติตามข้อความนั้นหรือไม่ ถ้าไม่เห็นชอบกับข้อความหรือปรากฏว่า ข้อความที่สื่อมาขัดแย้งกับกฎข้อบังคับขององค์การก็ต้องทักท้วง หรือทำความเข้าใจกับผู้ส่งข้อความเสียใหม่ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปโดยถูกต้องและสมบูรณ์ อันจะนำความสำเร็จมาสู่องค์การได้ในที่สุด