คู่มือหัวหน้างาน

องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์

(ร.ส.พ.)

พิมพ์เป็นวิทยบรรณาการ

เนื่องในงาน พระราชทานเพลิงศพ

พลเอกหลวงสุทธิสารรณกร ป.จ.,ม.ป.ช.,ม.ว.ม.

THAI NATIONAL ASSEMBLY LIBRARY
3961116523

วันที่ 10/ม.ย./37
เลขทะเบียน 0368
เลขหมู่ ๙๑
ส๗๗๑

คู่มือหัวหน้างาน

สมบัติห้องสมุดรัฐสภา

องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.)

พิมพ์เป็นวิทยบรรณาการ

เนื่องในงาน พระราชทานเพลิงศพ

พลเอกหลวงสุทธิสารรณกร ป.จ.,ม.ป.ช.,ม.ว.ม.

ณ เมรุหน้าพลับพลาอิสริยาภรณ์

วัดเทพศิรินทราวาส

วันพุธ ที่ ๕ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๑๑

[illegible]

พลเอกพลวงสุทธิสารรณคร

ชาตะ ๑๐ มกราคม ๒๔๔๔

อสัญกรรม ๑๗ เมษายน ๒๕๑๐

ประวัติย่อ

พลเอกหลวงสุทธิสารรณกร (*นามเดิม สุทธิ์ ศุขะวาที*) เป็นบุตรคนเล็กของหลวงเพราะ-สำเนียงและนางเพราะสำเนียง (*จีบ ศุขะวาที*) เกิดเมื่อวันที่ ๓๑ มกราคม พ.ศ ๒๔๔๔ ที่บ้านเสาชิงช้า ตำบลสำราญราษฎร์ อำเภอพระนคร จังหวัดพระนคร มีพี่ร่วมบิดามารดาเดียวกัน ๕ คน คือ

๑. นายต่อย ศุขะวาที (ถึงแก่กรรม)

๒. พ.อ. พระศรีราชสงคราม (*ศรี ศุขะวาที*) (ถึงแก่กรรม)

๓. นางรณภารพินิจ (*ทองอยู่ ปุณณะภูมิ*)

คนที่ ๔ และคนที่ ๕ เป็นชาย ถึงแก่กรรมตั้งแต่ยังเยาว์ทั้ง ๒ คน

พลเอกหลวงสุทธิสารรณกร ได้สมรสกับ คุณทิพย์ สุทธิสารรณกร (*ทิพย์ หนุนภักดี*) มีบุตรธิดารวม ๗ คน คือ

๑. พ.อ. สมทบ สุทธิสารรณกร

๒. นางสมทรง วุฒิรณฤทธิ์

๓. นายสมศักดิ์ สุทธิสารรณกร

๔. พ.ต. สันทัด สุทธิสารรณกร

๕. นางสุนทรี ศุษิลวรณ์

๖. น.ส. พรรณี สุทธิสารรณกร (ถึงแก่กรรม)

๗. นางกมลทิพย์ ศรีเพ็ญ

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พลเอกหลวงสุทธิสารรณกร ได้เริ่มเข้าศึกษาในชั้นประถมที่โรงเรียนวัดสุทัศน์ ต่อมาได้ไปศึกษาต่อชั้นมัธยมที่โรงเรียนมัธยมวัดเทพศิรินทร์ จนจบชั้นมัธยมปีที่ ๖ (*ในสมัยนั้น*) แล้วจึงได้ไปเข้าศึกษาต่อในโรงเรียนนายร้อยทหารบก (*เลขประจำตัว ๓๐๐๘*) สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนนายร้อยทหารบก ได้รับพระราชทานยศเป็น นายร้อยตรี เมื่อวันที่ ๓๐ ธันวาคม ๒๔๖๕ และได้ประกอบคุณงามความดีจนได้รับพระราชทานเลื่อนยศสูงขึ้นเป็นลำดับ กระทั่งเป็นพลตรีเมื่อวันที่ ๑ เมษายน ๒๔๘๘ เป็นพลเอกเมื่อวันที่ ๑ มกราคม ๒๔๙๘ และเป็นพลเรือเอก พลอากาศเอก เมื่อวันที่ ๓๐ เมษายน ๒๕๐๕

พลเอกหลวงสุทธิสารรณกร ได้รับพระราชทานบรรดาศักดิ์ เป็นขุนสุทธิสารรณกร *(ถือศักดินา ๖๐๐)* เมื่อวันที่ ๓ มิถุนายน ๒๔๗๓ และเป็นหลวงสุทธิสารรณกร *(ถือศักดินา ๘๐๐)* เมื่อวันที่ ๑๘ พฤษภาคม ๒๔๗๕ จนถึงวันที่ ๑๕ พฤษภาคม ๒๔๘๕ ได้มีประกาศยกเลิกบรรดาศักดิ์ ดังนั้น ระยะแยกได้ใช้ชื่อสกุลเดิม คือ "ศุขะวาที" แต่เพื่อความสะดวกในการปฏิบัติราชการบางประการ จึงใช้ชื่อบรรดาศักดิ์ "สุทธิสารรณกร" เป็นชื่อสกุล จนกระทั่งวันที่ ๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๐๕ ได้กลับใช้บรรดาศักดิ์ตามเดิม คือ "หลวงสุทธิสารรณกร"

ในส่วนที่เกี่ยวกับราชการประจำทางทหารนั้น พลเอกหลวงสุทธิสารรณกร ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ตามลำดับดังนี้.—

๑ พฤษภาคม ๒๔๖๕	ประจำกรมทหารบีนใหญ่ที่ ๔
๑ พฤษภาคม ๒๔๗๐	ประจำกรมทหารบีนใหญ่ที่ ๑ รักษาพระองค์
๑ เมษายน ๒๔๗๑	*(นายทหารคนสนิทของผู้บังคับกองพันที่ ๒)* กรมทหารบีนใหญ่ที่ ๑ รักษาพระองค์
เมษายน ๒๔๗๒	เป็นนายทหารฝึกราชการ แผนกโรงเรียนเสนาธิการทหารบก
เมษายน ๒๔๗๔	ประจำกรมเสนาธิการทหารบก
๑ สิงหาคม ๒๔๗๕	ประจำกรมยุทธการทหารบก
๘ เมษายน ๒๔๘๓	เป็นเสนาธิการมณฑลทหารบกที่ ๔
๓๑ สิงหาคม ๒๔๘๗	เป็นผู้บัญชาการกองพลที่ ๔
๒๙ พฤษภาคม ๒๔๘๘	ประจำกรมเสนาธิการทหารบก
๑ มกราคม ๒๔๘๙	เป็นผู้บัญชาการมณฑลทหารบกที่ ๒
๒๘ มกราคม ๒๔๙๑	ประจำกรมเสนาธิการทหารบก
๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๔๙๑	เป็นเจ้ากรมการรักษาดินแดน
๙ ตุลาคม ๒๔๙๑	เป็นรองเสนาธิการทหารบก และรักษาราชการผู้บัญชาการโรงเรียนเสนาธิการทหารบก
๔ มิถุนายน ๒๔๙๓	มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้เป็นเสนาธิการทหารบก
๒๐ พฤษภาคม ๒๔๙๗	มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้า ฯ ให้เป็นผู้ช่วยผู้บัญชาการทหารบก

๑๖ กันยายน ๒๔๙๗ มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้า ฯ ให้เป็นรองผู้บัญชาการทหารบก

๑ มกราคม ๒๕๐๓ มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้า ฯ ให้เป็นรองผู้บัญชาการทหารสูงสุด และรักษาราชการรองผู้บัญชาการทหารบก

๑ ตุลาคม ๒๕๐๖ ออกจากประจำการ เป็นนายทหารนอกราชการเพื่อรับบำเหน็จบำนาญสังกัด สป. เนื่องจากรับราชการมาครบเกษียณอายุ

นอกจากราชการประจำแล้ว พลเอกหลวงสุทธิสารรณกร ยังได้รับแต่งตั้งให้ปฏิบัติราชการพิเศษอีกหลายหน้าที่ คือ.—

เมื่อเดือน เมษายน ๒๔๗๔ ขึ้นบัญชีเป็นนายทหารฝ่ายเสนาธิการ

๒๔ พฤศจิกายน ๒๔๘๗ เป็นราชองครักษ์เวร

๓ พฤษภาคม ๒๔๙๔ เป็นราชองครักษ์พิเศษ

๒๘ มิถุนายน ๒๔๙๗ มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้เป็นสมาชิกสภากลาโหม

๒๙ พฤศจิกายน ๒๔๙๘ นายทหารพิเศษประจำกรมทหารบี้นใหญ่ที่ ๑ รักษาพระองค์

๗ พฤษภาคม ๒๔๙๔ เป็นหัวหน้าคณะทูตสันถวไมตรี ไปราชการต่างประเทศ

๑๘ ถึง ๒๒ มิถุนายน ๒๔๙๙ ได้ร่วมในคณะจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ไปเยือนสิงคโปร์ ตามคำเชิญของ พลเอกเซอร์ ชาร์ล โลเวน ผู้บัญชาการกองทัพบกอังกฤษ ภาคตะวันออกไกล

๒๕ พฤษภาคม ๒๔๙๑ เป็นกรรมการกลางจัดการลูกเสือแห่งชาติ

๕ มิถุนายน ๒๕๐๒ เป็นผู้ตรวจการลูกเสือฝ่ายต่างประเทศ

๒ กรกฎาคม ๒๕๐๕ เป็นกรรมการอำนวยการงานเฉลิมฉลองคณะลูกเสือแห่งชาติครบ ๕๐ ปี *(ใน ๑ กรกฎาคม ๒๔๐๔)* เป็นรองผู้อำนวยการกลางรักษาความปลอดภัยแห่งชาติ *(กรป. กลาง)* เพื่อป้องกันการดำเนินการของคอมมิวนิสต์ในประเทศไทย *(โดยตำแหน่งรองผู้บัญชาการทหารสูงสุด)*

๑๖ ธันวาคม ๒๕๐๕ เป็นนายทหารพิเศษประจำกรมทหารราบที่ ๒๑ รักษาพระองค์

๑๑ ธันวาคม ๒๕๐๐ เป็นประธานกรรมการ องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.) จนถึงอสัญกรรม

๑ ธันวาคม ๒๔๐๕ ๑ กุมภาพันธ์ ๒๔๑๑ เป็นผู้อำนวยการโรงงานยาสูบ กับได้ดำรงตำแหน่ง รองประธานกรรมการธนาคารทหารไทย ตั้งแต่วันที่ ๘ พฤศจิกายน ๒๕๐๐ จนถึงวันอสัญกรรมด้วย

นอกจากนี้ พลเอกหลวงสุทธิสารรณกร ยังได้ปฏิบัติงานทางด้านสภาอีกหลายระยะ คือ

ก. เป็นสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร

— ครั้งที่ ๑ ตั้งแต่วันที่ ๓๐ พฤศจิกายน ๒๔๙๔ ถึงวันที่ ๑๘ กันยายน ๒๕๐๐

— ครั้งที่ ๒ ตั้งแต่วันที่ ๑๘ กันยายน ๒๕๐๐ ถึงวันที่ ๒๐ ตุลาคม ๒๕๐๑

— ครั้งที่ ๓ ตั้งแต่วันที่ ๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๐๒ จนถึงอสัญกรรม

ข. เป็นประธานสภาผู้แทนราษฎร

— วันที่ ๒๑ กันยายน ๒๕๐๐ ถึง ๒๐ ตุลาคม ๒๕๐๑

ค. เป็นประธานสภาร่างรัฐธรรมนูญ

— วันที่ ๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๐๒ จนถึงอสัญกรรม

ในระหว่างที่ปฏิบัติงานทางด้านสภาผู้แทนราษฎรนี้ พลเอกหลวงสุทธิสารรณกร ยังต้องปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอีก คือ

๑๐ เมษายน ๒๔๙๕ – ๓ กันยายน ๒๕๐๒ เป็นกรรมาธิการทหาร

๒๔ กรกฎาคม ๒๔๙๕ เป็นกรรมาธิการสามัญพิจารณาร่างพระราชบัญญัติองค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก พ.ศ. ๒๔๙๕

๓๑ กรกฎาคม ๒๔๙๕ เป็นกรรมาธิการ สามัญพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ สภาป้องกันราชอาณาจักร พ.ศ. ๒๔๙๕

๒๓ กรกฎาคม ๒๕๐๒ เป็นกรรมาธิการทหารพิจารณาร่างพระราชบัญญัติกฎอัยการศึก

๒๖ สิงหาคม ๒๕๐๒ ถึง ๔ กันยายน ๒๕๐๒ เป็นหัวหน้าคณะผู้แทนรัฐสภาไทย ไปประชุมสหภาพรัฐสภา ณ กรุงวอร์ซอ ประเทศโปแลนด์

๒๕ สิงหาคม ๒๕๐๖ เป็นหัวหน้าคณะไปเยือนประเทศนิวซีแลนด์ ตามคำเชิญของรัฐบาลนิวซีแลนด์

๗—๑๗ กันยายน ๒๕๐๘ เป็นหัวหน้าคณะผู้แทนรัฐสภาไทย ไปประชุมสหภาพรัฐสภา ณ กรุงออตตาวา ประเทศแคนาดา

๒๘ พฤศจิกายน ๒๕๑๐ เป็นประธานที่ประชุมสหภาพสมาชิกรัฐสภาเอเชียครั้งที่ ๓ ณ กรุงเทพฯ

โดยที่ พลเอกหลวงสุทธิสารรณกร ได้ประกอบคุณงามความดี เป็นประโยชน์แก่ประเทศชาติตลอดมาจึงได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์และเหรียญ เป็นบำเหน็จความชอบในการปฏิบัติราชการโดยลำดับ ดังนี้.—

๒๕ กุมภาพันธ์ ๒๔๖๘ เหรียญบรมราชาภิเษก *(เงิน)*

๒๑ กันยายน ๒๔๗๗ เหรียญพิทักษ์รัฐธรรมนูญ

๒๐ กันยายน ๒๔๘๐ จัตุรถาภรณ์มงกุฎไทย

๒๐ กันยายน ๒๔๘๑ เหรียญจักรมาลา

๒๐ กันยายน ๒๔๘๒ จัตุรถาภรณ์ช้างเผือก

๒๐ กันยายน ๒๔๘๓ ตริตาภรณ์มงกุฎไทย

๑๙ กันยายน ๒๔๘๔ ตริตาภรณ์ช้างเผือก

๕ กุมภาพันธ์ ๒๔๘๖ เหรียญชัยสมรภูมิ *(อาเซีย)*

๔ ธันวาคม ๒๔๙๑ ทวีติยาภรณ์มงกุฎไทย

๔ ธันวาคม ๒๔๙๒ ทวีติยาภรณ์ช้างเผือก

๔ ธันวาคม ๒๔๙๓ ประถมาภรณ์มงกุฎไทย

๕ ธันวาคม ๒๔๙๔ ประถมาภรณ์ช้างเผือก

๕ ธันวาคม ๒๔๙๕ มหาจิรมงกุฎ

๗ มีนาคม ๒๔๙๘ เหรียญรัตนาภรณ์ชั้นที่ ๓

๕ พฤษภาคม ๒๔๙๘ ทุติยจุลจอมเกล้า

๕ ธันวาคม ๒๔๙๙ มหาปรมาภรณ์ช้างเผือก

๕ พฤษภาคม ๒๕๐๒ ทุติยจุลจอมเกล้าวิเศษ

๑๒ ตุลาคม ๒๕๐๔ เหรียญลูกเสือสดุดี

๕ พฤษภาคม ๒๕๐๕ ปฐมจุลจอมเกล้า

๙ พฤษภาคม ๒๕๐๕ เหรียญราชการชายแดน

๑๕ มิถุนายน ๒๕๐๕ เหรียญรัตนาภรณ์ชั้นที่ ๒

นอกจากนี้ยังได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ซึ่งรัฐบาลต่างประเทศมอบให้ คือ

๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๐๓ ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานพระบรมราชานุญาตให้ประดับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ อุลชิ ชั้นที่ ๑ ประดับดาวทอง ซึ่งรัฐบาลแห่งสาธารณรัฐเกาหลีใต้ให้ได้ในโอกาสอันสมควร

๑๐ เมษายน ๒๕๐๔ ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ประดับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ "บุนเดส เวรุบลิก ดอชลันด์ ชั้นที่ ๑" ซึ่งประธานาธิบดีแห่งสาธารณรัฐเยอรมันให้ ได้ในโอกาสอันสมควร

ในระยะหลังนี้ พลเอกหลวงสุทธิสารรณกร รู้สึกว่าร่างกายผิดปกติ จึงได้ให้แพทย์ทำการตรวจ เมื่อวันที่ ๖ พฤศจิกายน ๒๕๑๐ ปรากฏผลจากเอกซเรย์ว่า เป็นมะเร็งที่ปอดข้างซ้าย แพทย์ให้คำแนะนำทำการรักษาด้วยการผ่าตัด พลเอกหลวงสุทธิสารรณกร จึงได้เข้าทำการผ่าตัดและรักษาตัวที่โรงพยาบาลยาสูบ ตั้งแต่วันที่ ๑๘ ธันวาคม ๒๕๑๐ ถึงวันที่ ๒๒ มกราคม ๒๕๑๑ จึงได้ออกจากโรงพยาบาลมาพักที่บ้านสุทธิ – ทิพย์ ถนนระนอง ๒ แต่ปรากฏว่าในระยะต่อมาอาการของโรคได้กำเริบมากขึ้น นับตั้งแต่วันที่ ๓๐ มีนาคม ๒๕๑๑ บรรดาแพทย์ได้ให้การรักษาพยาบาลอย่างสุดความสามารถแต่อาการของโรคมีแต่ทรงกับทรุด ในที่สุด พลเอกหลวงสุทธิสารรณกร ได้ถึงแก่อสัญกรรมด้วยอาการอันสงบ เมื่อวันที่ ๑๗ เมษายน ๒๕๑๑ เวลา ๐๕.๔๕ น. ศิริรวมอายุได้ ๖๖ ปี ๒ เดือน ๑๗ วัน.

"คุณพ่อหลวงสุทธิ"

พล. อ. หลวงสุทธิสารรณกร เป็น "คุณพ่อ" ที่เคารพรักของบรรดาลูก ๆ เช่นเดียวกับที่ท่านก็เป็น "คุณพ่อหลวงสุทธิ" ที่เคารพรักของบรรดาผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหลายตลอดมา คราใดที่ได้พบหรือในงานใดที่ท่านร่วมอยู่ด้วย ทุกคนจะรู้สึกอบอุ่นอยู่กับความปรานีเสมือนอยู่ใกล้ชิดญาติผู้ใหญ่ที่เคารพรักฉะนั้น

พล. อ. หลวงสุทธิสารรณกร ได้สร้างเกียรติประวัติของท่านตลอดมาในตำแหน่งหน้าที่อันสำคัญของประเทศ ทั้งในทางทหาร, ทางการเมือง และสถาบันอื่น ๆ มากหลาย โดยปราศจากความแปดเปื้อนแม้แต่น้อย ทั้งนี้ก็ด้วยอุดมคติอันสูง คือ การสละตนเพื่อประเทศชาติสมชายชาติทหารที่แท้ ความหนักแน่นและเคารพในตัวเอง ประกอบกับความกรุณาปรานี มีเหตุผลเป็นอาวุธประจำกายที่ท่านใช้พิ่นฝ่าอุปสรรคทั้งหลายมาตลอดชีวิต ท่านไม่ร่ำรวยในทรัพย์สิน แต่เป็นเศรษฐีแห่งคุณธรรม ผู้ตระหง่านอยู่บนความเชื่อถือและความเคารพของปวงชน คุณธรรมอันไม่มีวันสิ้นสูญ

มรณภาพเป็นเพียงสัญญาณแห่งการสุดสิ้นภาระที่ท่านรับมากระทำตามพรหมลิขิต วิญญาณอันบริสุทธิ์เท่านั้น จะคงเสวยสุขอยู่ ณ สัมปรายภพเพื่อรับผลแห่งกรรมดีที่ประกอบไว้ ณ ชาติภพนี้ไม่มีปัญหา – ข้าพเจ้าขอสักการะดวงวิญญาณของผู้ประกอบแต่กรรมดีดวงนี้ และถือเป็นแบบฉบับสำหรับชีวิตที่ยังเหลือเพื่อต่อสู้กับอกุศลมูลทั้งปวงอันต้องประสพอยู่ ณ ภพนี้สืบไป.

(**พลโท จิตต์ สุนทานนท์**)
ผู้อำนวยการ
องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์

งานของพลเอกหลวงสุทธิสารรณกร

ใน

องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.)

พลเอกหลวงสุทธิสารรณกร ได้รับแต่งตั้งโดยมติคณะรัฐมนตรี ให้เข้าดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.) ตั้งแต่วันที่ ๑๑ ธันวาคม ๒๕๐๐ ตลอดมาจนถึงวันอสัญกรรม นับเป็นเวลาทั้งสิ้น ๑๐ ปี ๔ เดือน ๖ วัน

ภูมิหลังขององค์การ ร.ส.พ. ซึ่งรัฐบาลได้สถาปนาขึ้นนับแต่เมื่อ ๑ กุมภาพันธ์ ๒๔๙๐ นั้น ย่อมเป็นที่ทราบกันดีว่า มีจุดมุ่งเฉพาะเพื่อการเศรษฐกิจของประเทศเป็นประการสำคัญ องค์การ ร.ส.พ. มีข้อจำกัดในการแข่งขันกับเอกชน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นคนต่างด้าว เพราะ ร.ส.พ. เป็นรัฐวิสาหกิจที่ต้องต่อสู้เพื่อหารายได้มาใช้จ่ายและเพื่อพัฒนาการขนส่งของประเทศชาติด้วย ข้อจำกัดเหล่านี้มีอยู่หลายด้าน ทั้งด้านอัตราค่าบริการซึ่งต้องตรึงเพดานไว้มิให้สูง แต่ก็ต้องเป็นอัตราที่มีกำไรเพื่อนำกำไรนั้นมาใช้จ่ายสำหรับเลี้ยงตัวและขยายกิจการ ทั้งทางด้านระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ของทางราชการ ฯลฯ ดังนั้นจากภูมิหลังของ ร.ส.พ. ดังกล่าว จึงย่อมเป็นภาระยากยิ่งของผู้บริหารงานขั้นสูงของ ร.ส.พ. ที่จะต้องแสวงหาแนวนโยบาย หลักการและโครงการอันเหมาะสมที่จะใช้แก้ไขปัญหาเพื่อความสมดุลทุกด้าน

พลเอกหลวงสุทธิสารรณกร ตลอดเวลาที่ได้เข้าบริหารงานของ ร.ส.พ. ในตำแหน่งประธานกรรมการนั้น นอกจากจะได้ทำหน้าที่เป็นประธานการประชุมพิจารณาลงมติในเรื่องราวต่าง ๆ แล้ว ยังได้ทำหน้าที่จรรโลงเป็นอย่างสำคัญยิ่งในการสนับสนุนผู้อำนวยการในนโยบายที่สำคัญ ๆ ยังผลให้โครงการใหญ่ ๆ หลายโครงการได้บรรลุผลและดำเนินอยู่ตราบทุกวันนี้ อาทิ เช่น โครงการรับส่งสินค้าทางถนนด้วยรถยนต์บรรทุก ทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ทั้งรถธรรมดาและรถพ่วงชนิดแทรคเตอร์เทรลเลอร์ ซึ่งนับว่าเป็นของใหม่ในระบบการขนส่งของประเทศ, โครงการรับรถร่วมเอกชนเข้าร่วมดำเนินการกับ ร.ส.พ. เพื่อปูฐานความเป็นปึกแผ่นและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวในระบบการขนส่งของประเทศ, โครงการประสานงานขนส่งกับงานของรัฐวิสาหกิจอื่น เพื่อป้องกัน

มิให้หลายรัฐวิสาหกิจทำงานขนส่งซ้อนซ้ำกันขึ้น อันจะเป็นการเปลืองเปล่าแก่กำลังอุปกรณ์และกำลังคนของประเทศชาติ, โครงการขนส่งเชื่อมโยงระหว่างแบบต่าง ๆ ของการขนส่ง คือ รถบรรทุก รถไฟ เครื่องบินและการขนส่งทางน้ำทั้งภายในประเทศ และระหว่างประเทศเป็นต้น

ในด้านการขยายกิจการขนส่งระหว่างประเทศของ ร.ส.พ. นั้น พลเอกหลวงสุทธิสารรณกร ได้ให้การสนับสนุนแก่ ร.ส.พ. ตลอดมา เป็นผลให้ ร.ส.พ. ดำเนินการเป็นตัวแทนระหว่างกันกับบริษัทและหน่วยงานขนส่งที่สำคัญ ๆ ของโลก อาทิ เช่น RAILWAY EXPRESS AGENCY (REA) ของสหรัฐอเมริกา NIPPON EXPRESS COOPERATED (NEC) แห่งประเทศญี่ปุ่น, SCHENKER และ CARL PRESSER แห่งสหพันธรัฐเยอรมนีตะวันตก และANGLO OVERSEAS TRANSPORT CO., แห่งสหราชอาณาจักร ฯลฯ โครงการนี้นับวันแต่จะขยายตัวออก เพราะจากการที่ ร.ส.พ. สามารถเข้าอยู่ในข่ายใยแห่งระบบการขนส่งของโลกนั้น ทำให้เป็นที่สนใจในวงการค้าและวงการขนส่งทั่วไป ร.ส.พ. ได้รับการทาบทามติดต่อตกลงเพื่อทำสัญญาเป็นตัวแทนระหว่างกันกับประเทศอื่นต่อ ๆ ไปอีก นอกจากนั้น บรรดาตัวแทนโพ้นทะเลของหน่วยขนส่งในประเทศต่าง ๆ ดังกล่าวนามข้างต้นทั่วโลกก็นับ ร.ส.พ. เข้าอยู่ในระบบงานขนส่งของเขา และดำเนินการแลกเปลี่ยนสินค้า รับช่วงสินค้าระหว่างกัน เพิ่มพูนปริมาณงานมาจนทุกวันนี้

นอกจากนั้น พลเอกหลวงสุทธิสารรณกร ยังได้ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนและให้กำลังใจแก่พนักงานทุกระดับชั้นหลายประการ ในอันที่จะปรับปรุงสถานะความเป็นอยู่และการทำงานของพนักงานให้ดีขึ้น มีการปรับปรุงเงินเดือนพนักงาน ๒ ครั้ง ในช่วงอายุบริหารงานของท่าน มีการปรับปรุงระบบการสงเคราะห์และสวัสดิการของพนักงานและครอบครัว มีการส่งเจ้าหน้าที่ไปรับการอบรมเพื่อพัฒนาองค์บุคคลทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ โครงการฝึกอบรมที่สำคัญที่สุดได้แก่ โครงการฝึกช่างเครื่องยนต์ และพนักงานขับรถยนต์ โครงการนี้ ร.ส.พ. ได้รับอนุมัติให้รับความช่วยเหลือจากองค์การกรรมกรระหว่างประเทศ ILO ด้วย ขณะนี้ภาระกิจของศูนย์ฝึกช่างและพนักงานขับรถยนต์ของ ร.ส.พ. ไม่เพียงแต่เปิดการฝึกอบรมพนักงานใน ร.ส.พ. เท่านั้น ยังได้ขยายบริการรับเจ้าหน้าที่ของหน่วยราชการภายนอกเข้าร่วมการฝึกและอบรมได้ด้วย

โครงการหลังสุดที่ พลเอกหลวงสุทธิสารรณกร ได้ให้ความสนับสนุนและกำลังดำเนินการอยู่ คือการขนส่งสินค้าของหน่วยทหารสหรัฐอเมริกาภายในประเทศ ซึ่งเป็นนโยบายเกี่ยวกับความ

ปลอดภัยของประเทศชาติ, โครงการสร้างรถบรรทุกแบบตู้ทึบขนาดใหญ่เพื่อการขนส่งสินค้าผ่านแดนไปประเทศลาว อย่างไรก็ดี พลเอกหลวงสุทธิสารรณกร ยังไม่ได้เห็นความสำเร็จของ ร.ส.พ. ในโครงการที่ท่านได้สนับสนุนอย่างแข็งขันมาแต่แรกอีก ๒ โครงการ คือ .—

๑. โครงการเดินรถโดยสาร ๒ ชั้น (DOUBLE DECKER)

๒. โครงการซ่อมยานพาหนะของหน่วยราชการต่าง ๆ ทั่วประเทศ

ร.ส.พ. เชื่อว่าท่านคงจะชื่นชมและปีติเป็นอย่างยิ่งหาก ร.ส.พ. ได้บรรลุผลสำเร็จในโครงการทั้งสองที่ยังค้างอยู่นี้

ผู้บริหารงานชั้นสูงของ ร.ส.พ. ได้ผลักดันที่จะให้ ร.ส.พ. สร้างความจรรโลงแก่รัฐ แก่ประชาชนมาแล้วอย่างใด ผลผลิตอันเกิดจากการบำเพ็ญกรณีนั้นย่อมสะท้อนไปที่ระบบเศรษฐกิจของชาติ ความเป็นระเบียบเรียบร้อยของระบบงานส่วนรวม และเสถียรภาพของรัฐ บทบาทของ ร.ส.พ. มีส่วนในสิ่งเหล่านี้ไม่มากก็น้อยโดยไม่มีปัญหา พลเอกหลวงสุทธิสารรณกร ได้ใช้วิจารณญาณอันละเอียดอ่อนสุขุมเยือกเย็นสร้างความพัฒนาแก่ ร.ส.พ. แก่รัฐมาแล้ว อสัญกรรมของท่านจะไม่เป็นเครื่องชะงักความก้าวหน้าของหน่วยงานนี้ แต่จะเป็นกำลังผลักดันให้โครงการที่ค้างอยู่ หรือที่ดำริให้ไปสู่เป้าหมายเพื่อเป็นเครื่องสักการะสังเวยความปรารถนาของท่านเมื่อยังมีชีวิตอยู่ให้เป็นผลสำเร็จ เพื่อดวงวิญญาณของท่านหากสถิตอยู่ ณ ภพใด จะได้ปลาบปลื้มปีติในผลจากกำลังแรง กำลังใจของพนักงาน ร.ส.พ. ทุกคนที่ตั้งใจสักการะเป็นอุทิศพลีแด่ท่าน พลเอกหลวงสุทธิสารรณกร.

พลเอกหลวงสุทธิสารรณกร ทำหน้าที่เป็นประธานของที่ประชุมคณะกรรมการ ร.ส.พ. พิจารณา อนุมัติแนวนโยบายที่สำคัญ ๆ ต่าง ๆ ในปัญหาการขนส่งและกิจการที่ต่อเนื่องกับงานของ ร.ส.พ

ในคราวที่คณะกรรมการท่านใดพ้นตำแหน่ง พลเอกหลวงสุทธิสารรณกร ก็มิได้ละเว้นที่จะแจ้งความขอบคุณในความร่วมมือสนับสนุนการบริหารงานของคณะกรรมการ ฯ ด้วยดี และมอบของที่ระลึกให้กรรมการเป็นอนุสรณ์

เพื่อแก้ปัญหาค่าใช้จ่ายในการขนส่งสินค้าผ่านแดน ป้องกันการสูญหาย ตลอดจนความสะดวกรวดเร็วที่ไม่ต้องทำการขนถ่าย ร.ส.พ. ได้กำหนดโครงการขนส่งสินค้าผ่านแดน โดยใช้รถพ่วงตู้ทึบขนาดใหญ่ รถนี้กองโรงงาน ร.ส.พ. ออกแบบและประกอบขึ้นเอง โดยได้รับความสนับสนุนจากรัฐบาลให้ดำเนินการต่อไป ในภาพ พลเอกหลวงสุทธิสารรณกร กับคณะกรรมการ ร.ส.พ. กำลังตรวจดูสภาพรถที่ต่อเสร็จแล้ว

เมื่อวันที่ ๒๔ ตุลาคม ๒๕๐๓ ร.ส.พ. ได้ทำพิธีเปิดศูนย์ฝึกช่างและพนักงานขับรถยนต์ (E.T.O. Machanical & Drivers Training Centre) เพื่อทำการอบรมช่างเครื่องยนต์และพนักงานขับรถยนต์ของ ร.ส.พ. ศูนย์ฝึกนี้ปัจจุบันสามารถรับเจ้าหน้าที่ของหน่วยราชการภายนอกที่ประสงค์จะขอฝากเข้ารับการอบรมด้วย

คราวที่ ร.ส.พ. จัดงานรับรองลูกค้าและผู้มีอุปการะคุณ ทั้งหน่วยราชการและพ่อค้าประชาชนนั้น พลเอก หลวงสุทธิสารรณกร ได้มาร่วมด้วยทุกครั้งเท่าที่จะมีโอกาส นับเป็นความอบอุ่นและเป็นที่ชื่นชมแก่พนักงาน ร.ส.พ. ที่ท่านได้สละเวลามาร่วมสังสรรและรื่นเริง

คู่มือหัวหน้างาน
(Handbook for Supervisors)

โดย

Pual Ecker
John Macrae
Vernon Ouellette
Charles Telford

จัดแปลโดย

แผนกฝึกอบรม ร. ส. พ.

สารบัญ

บทที่		หน้า
๑	คำนำ	๑
๒	หัวหน้างานกับบริษัทหรือองค์การ	๖
๓	หัวหน้างานกับความรู้เกี่ยวกับสหภาพแรงงาน	๑๕
๔	สาเหตุที่คนทำงาน	๒๑
๕	การพัฒนาและธำรงไว้ซึ่งความสนใจในหน้าที่การงาน	๔๒
๖	คนเราแตกต่างกันอย่างไร	๖๐
๗	วิธีที่คนเราเรียนรู้	๗๔
๘	การฝึกอบรมในด้านการสอนงาน	๙๙
๙.	วิธีวินิจฉัยความสามารถในการปฏิบัติงาน	๑๒๗
๑๐	วิธีติดต่อสื่อสารให้เกิดสัมฤทธิผล	๑๓๘
๑๑	วิธีพัฒนาฝีมือจัดเจนในการเป็นผู้นำ (ประมุขศิลป์)	๑๖๒
๑๒	วิธีดำเนินการสัมภาษณ์บุคคลและจัดการประชุมกลุ่ม	๑๗๖
๑๓	วิธีจัดการกับข้อร้องทุกข์	๑๙๒
๑๔	การจัดรูปองค์การธุรกิจ	๒๐๓

บทที่ ๑

คำนำ

ทุกวันนี้โอกาสสำหรับบุคคลที่สามารถในการเป็นผู้นำ (leadership) *จะได้เลื่อนจากคนงานธรรมดาขึ้นสู่ตำแหน่งที่มีภาระรับผิดชอบควบคุมดูแลการงาน นับว่ามีมากยิ่งกว่าสมัยก่อน วงการต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในวงการอุตสาหกรรมต่างก็คอยเฝ้าดูอยู่ทุกขณะที่จะได้บุคคลที่สามารถแบกภาระความรับผิดชอบและที่มีลักษณะส่อให้เห็นว่าจะเป็นผู้นำที่ดีในเวลาต่อไป*

กล่าวโดยประวัติแล้ว เรื่องมิได้เป็นเช่นนี้มาก่อน สมัยดั้งเดิมถือกันว่าการควบคุมดูแลการงาน (supervision) เป็นสิทธิของฝ่ายจัดการชั้นยอด (top management) แต่ฝ่ายเดียว ครั้นเมื่อมีบริษัทจำกัดขึ้นแล้ว ก็เกิดมีความจำเป็นที่จะต้องมอบหมายอำนาจบางประการแก่ผู้อื่นที่ไม่ใช่เจ้าของกิจการบ้าง แต่อำนาจดังว่านี้ก็มักไม่ได้มอบหมายต่อลงไปจนถึงระดับหัวหน้าคนงาน (foreman) นอกจากให้มีอำนาจอย่างค่อนข้างไม่จำกัดในเรื่องการว่าจ้างและการปลดคนงานเท่านั้น แม้เมื่อหลายสิบปีมาแล้วความคิดเห็นที่ว่าคนงานควรจะได้รับการปฏิบัติต่ออย่างเหมาะสมในฐานะที่เป็นมนุษย์ ก็ยังมิได้เกิดมีขึ้น ส่วนหนึ่งของสาเหตุที่พากันละเลยต่อปัจจัยมนุษย์เช่นนี้ก็เนื่องจากสมัยโน้นมีคนงานอยู่เหลือเฟือ หาแทนกันก็ง่าย มีอุตสาหกรรมอยู่หลายประเภทที่ไม่จำเป็นต้องใช้ฝีมือหรือความฉลาดเจน (skill) ในการทำงานนัก และเพราะเหตุนี้เอง ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกฝนคนงานใหม่จึงสั้นมากหรือไม่มีเอาเสียเลย

ต่อมาเมื่อเกิดมีสมาคมหรือสหภาพแรงงานขึ้น ฝ่ายจัดการก็ต้องเผชิญกับปัญหาใหม่ ๆ ในบรรดาปัญหาเหล่านี้ที่นับว่าสำคัญที่สุดอยู่เรื่องหนึ่งก็ได้แก่ การว่าจ้างคนงานโดยมีเงื่อนไขสัญญากับสหภาพแรงงานโดยตรง (collective bargaining) ซึ่งในการนี้คนงานแต่ละคนไม่จำเป็นจะต้องเรียกร้องด้วยตนเองเพื่อให้ได้ค่าจ้างที่สูงขึ้น และสภาพการทำงานที่ดีขึ้น เพราะในฐานะที่เป็นสมาชิกของสหภาพแรงงานย่อมจะมีอำนาจในเรื่องนี้มากขึ้น ความเสี่ยงที่จะต้องสูญเสียหน้าที่การงานก็ลดน้อยลง เพราะฝ่ายจัดการจะต้องคิดแล้วคิดอีกในการปฏิบัติการหรือไม่ปฏิบัติการอย่างใด ๆ แก่คนงาน เพราะการว่าจ้างแบบนี้ต้องจ้างกันเป็นกลุ่ม ไม่ใช่เป็นรายตัว นอกจากนั้น การที่ค่าจ้างสูงขึ้นและชั่วโมง

ทำงานน้อยลงก็ได้ก่อให้เกิดปัญหาขึ้นแก่ฝ่ายจัดการด้วย ฝ่ายจัดการเกิดความจำเป็นที่จะต้องแสวงหาวิธีการผลิตที่ดีและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้ต้นทุนต่ำ ค่าใช้จ่ายลดลง จะได้ขายสินค้าสู้เขาได้ในตลาดที่มีการแข่งขันกันอย่างหนัก

ครั้นแล้ว เมื่อตอนต้นของคริสต์ศตวรรษนี้เอง ฝ่ายจัดการได้พากันสนใจในวิธีการที่เรียกกันว่า "**การจัดการแบบวิทยาศาสตร์**" (scientific management) วิธีการตามแนวความคิดใหม่นี้ก็คือ วิธีการผลิตตามแบบวิศวกรรมเพื่อให้ต้นทุนค่าโสหุ้ยลดน้อยลง กล่าวคือ เมื่อได้ลองกำหนดมาตรฐาน การทำงานประเภทต่าง ๆ ขึ้น และได้ลองจับเวลาการเคลื่อนไหวต่าง ๆ ที่จำเป็นโดยใช้นาฬิกาจับเวลาและเครื่องมืออย่างอื่น ๆ ดูแล้ว ก็ได้ปรากฏผลจนเป็นที่รู้สึกกันอยู่ว่า **ปริมาณของแรงงานและเวลาที่ต้องเสียไปในการผลิตสินค้าหรือผลิตภัณฑ์อย่างหนึ่งนั้น อาจตัดทอนให้เหลือน้อยที่สุด** ซึ่งจะเป็นผลให้บริษัทได้ทุนค่าโสหุ้ยลง นับว่าวิธีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์นี้ได้อำนวยให้เกิดผลดี และยังคงปฏิบัติกันอยู่จนทุกวันนี้ ในตอนเริ่มแรกวิธีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ประสบกับการโต้แย้งอย่างรุนแรงจากฝ่ายสหภาพแรงงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะทางสมาคมรู้สึกว่าผลจากการนั้นจะเป็นแต่เพียงทำให้การผลิตรวดเร็วขึ้น แต่หากจะไม่อำนวยผลดีอันใดให้แก่ทางฝ่ายคนงานเลย ข้อโต้แย้งดังกล่าวจะเป็นการชอบด้วยเหตุผลหรือไม่ก็ตามที แต่ผลของการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ก็ได้ปรากฏให้เห็นชัดอยู่แล้วทุกวันนี้ คือช่วยให้ฝ่ายจัดการได้แก้ปัญหาเกี่ยวกับสหภาพแรงงานตกไปเปลาะหนึ่ง และที่นับว่าสำคัญยิ่งขึ้นก็คือ ทำให้ฝ่ายจัดการได้สำนึกในเรื่องต้นทุนหรือค่าโสหุ้ยยิ่งขึ้น

เมื่อประมาณสัก ๔๐ กว่าปีมานี้ ฝ่ายจัดการได้เริ่มให้ความสนใจเกี่ยวกับตัวบุคคลมากยิ่งขึ้น เพราะก่อนนั้นการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ไม่สู้จะได้คำนึงในด้านปัจจัยมนุษย์ และก็มิได้เกิดผลในทางทำให้ค่าโสหุ้ยในการผลิตต่ำลงเสมอไป จึงได้เกิดมีการจัดการด้านงานบุคคล (personnel management) อันเป็นความพยายามที่จะขบปัญหาเกี่ยวกับตัวคนงานรวมทั้งค้นหาความต้องการของคนงานด้วย จากการดำเนินงานแบบนี้เองที่คนงานเริ่มได้รับประโยชน์และบริการเป็นบางอย่างจากบริษัท ฝ่ายจัดการเริ่มมองเห็นว่าสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดของตนได้แก่กำลังคนที่ว่าจ้างไว้ทำงานนั่นเอง ความก้าวหน้าที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งในระยะนั้นก็คือการย้ายหน้าที่เกี่ยวกับการว่าจ้างและเลิกจ้างจากหัวหน้าคนงานไปมอบให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานบุคคลาภิบาล ซึ่งการนี้ในสายตาของบางคนเห็นว่าเป็นการ

เริ่มยุค "เป็นบุคคลไร้ความสำคัญ" สำหรับหัวหน้าคนงาน นอกจากนั้นในระยะเดียวกันนั้นเอง ก็ได้มีพัฒนาการอย่างใหม่เกิดขึ้นเกี่ยวกับความพยายามที่จะเข้าใจถึงธรรมชาติของบุคคล การวิจัยค้นคว้าในด้าน "มนุษยสัมพันธ์" (human relations) ได้เริ่มต้นขึ้นในระยะนี้ด้วย และได้กลายเป็นปรัชญาอันสำคัญอย่างหนึ่งของการจัดการเมื่อราวสัก ๓๐ กว่าปีมานี้ ทั้งได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายจนถึงขนาดที่บริษัทดี ๆ ทุกแห่งจะต้องมีโครงการในด้านมนุษยสัมพันธ์ด้วยกันทั้งสิ้น แนวความคิดในเรื่องนี้ย้ำถึงศักดิ์ศรีและคุณค่าของมนุษย์ ว่าการงานของคนนั้นควรจะเป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมายทั้งหมดในชีวิต คนงานควรได้รับการปฏิบัติต่อให้เหมาะสมยิ่งกว่าจะคิดว่าเป็นแต่เพียงปัจจัยในการผลิตเท่านั้น

ที่กล่าวมานี้เป็นเบื้องหลังของพัฒนาการในด้านการจัดการที่เป็นมาในระยะ ๑๐๐ ปีที่ผ่านไป **ทุกวันนี้ถือกันว่าคนงานเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าของบริษัท** ฝ่ายจัดการได้เข้าใจเป็นอันดีแล้วว่ากำลังคน (working force) ที่มีความพอใจในหน้าที่การงานจะทำให้ได้รับผลผลิตดีขึ้นโดยเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด แต่ความเข้าใจดังนี้ก็ได้นำให้เกิดปัญหาใหม่ ๆ ขึ้นบางประการ คนงานต้องการได้รับความเอาใจใส่เพิ่มขึ้นและต้องการ **"การนำ"** ที่ดียิ่งขึ้น คนงานจะต้องได้รับการฝึกฝนอย่างเหมาะสมเพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่การงานของตน ปัญหาที่จะต้องพิจารณาต่อไปก็คือเรื่องขวัญ (morale) และการจูงใจ (motivation) นอกจากนั้น การติดต่อสื่อสาร (communications) ระหว่างฝ่ายจัดการชั้นสูงกับคนงานก็จะต้องให้ชัดเจนแจ่มแจ้งมากที่สุดเท่าที่จะเป็นได้ ทั้งนี้เพื่อรักษาไว้ซึ่งสัมพันธภาพอันดี สำหรับบริษัทในสมัยปัจจุบัน ฝ่ายจัดการชั้นสูงไม่มีเวลาหรือโอกาสที่จะติดต่อกับคนงานธรรมดาเป็นรายตัวบุคคล และแม้จะติดต่ออย่างเป็นกลุ่มก็มีโอกาสอยู่น้อยมากเช่นกัน บริษัทจึงต้องพัฒนาแผนในการจัดสายงานให้มีการควบคุมดูแลการงานในทุกหน้าที่ตั้งแต่เบื้องล่างขึ้นไปจนถึงเบื้องบน หัวหน้าคนงานในฐานะที่เป็นฝ่ายจัดการในระดับที่ใกล้ชิดที่สุดกับคนงานก็ได้กลายเป็นข้อต่อที่สำคัญที่สุดข้อหนึ่งในสายของการบังคับบัญชา หัวหน้างานในปัจจุบันจึงมิใช่บุคคลที่ไร้ความสำคัญดังแต่ก่อน แต่หากกลับเป็นผู้ที่ต้องรับผิดชอบในการนำคนงานที่อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ก้าวหน้าไปตามวิถีทางที่เหมาะสมอันจะนำมาซึ่งความสำเร็จตามแผนการของฝ่ายจัดการเป็นส่วนรวม

กล่าวกันว่า **การเป็นผู้นำนั้นต้องสร้างให้เป็นขึ้นมา ไม่ใช่เป็นได้เองมาแต่กำเนิด** ถ้าท่านเป็นหัวหน้างานหรือคาดหวังว่าจะได้อยู่ในตำแหน่งหัวหน้างานในเวลาข้างหน้าแล้ว คำ

แนะนำต่อไปจะมีคุณค่าแก่ท่านมาก การเป็นหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาคนนั้นเป็นงานที่หนักอยู่และไม่สู้จะรุ่งโรจน์นัก แต่ถ้าหากทำงานได้สำเร็จเป็นผลดี ก็ย่อมจะเกิดผลเป็นความภาคภูมิใจแก่ตนเองอยู่หลายประการ นอกจากนั้นยังมีโอกาสที่จะได้เลื่อนขึ้นสู่ตำแหน่งที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบสูงยิ่งขึ้นต่อ ๆ ไป รายการสำรวจในหน้าต่อไปนี้ เปิดโอกาสให้ท่านได้ลองประเมินค่าตัวของท่านเองว่า ในฐานะที่เป็นหัวหน้างาน ท่านมีความเหมาะสมหรือยังหย่อนอยู่ในด้านใดบ้าง

รายการสำรวจคุณสมบัติหัวหน้างาน

	ใช่	เปล่า
๑. นิสัยส่วนตัวของข้าพเจ้าไม่มีที่น่าตำหนิใช่ไหม ?	—	—
๒. ข้า ฯ มีความรู้ในการงานที่ต้องทำเป็นอย่างดีหรือเปล่า ?	—	—
๓. ข้า ฯ มีสัมพันธภาพอันดีกับบุคคลอื่น ๆ หรือเปล่า ?	—	—
๔. ข้า ฯ เป็นบุคคลที่ผู้อื่นพึ่งได้หรือไม่ ?	—	—
๕. ข้า ฯ รักษาวาจาของข้า ฯ หรือเปล่า ?	—	—
๖. ข้า ฯ เป็นคนมีความจริงใจหรือเปล่า ?	—	—
๗. ข้า ฯ ยอมรับความรับผิดชอบหรือเปล่า ?	—	—
๘. ลักษณะท่าทีของข้า ฯ เป็นแบบอย่างที่ดีหรือไม่ ?	—	—
๙. ข้า ฯ กล้าใช้อำนาจหรือเปล่าเมื่อจำเป็น ?	—	—
๑๐. ข้า ฯ เป็นครูที่ดีหรือไม่ ?	—	—
๑๑. ข้า ฯ เป็นผู้ฟังที่ดีหรือเปล่า ?	—	—
๑๒. ข้า ฯ พูดจาเข้าใจง่ายหรือไม่ ?	—	—
๑๓. ข้า ฯ ยอมรับการวิพากษ์วิจารณ์หรือเปล่า ?	—	—
๑๔. ข้า ฯ ใช้สติสัมปชัญญะอย่างสามัญชนหรือเปล่า ?	—	—
๑๕. ข้า ฯ จงรักภักดีต่อองค์การ ฯ หรือเปล่า ?	—	—
๑๖. ข้า ฯ มีความรู้ในเรื่องแผนการและนโยบายขององค์การ ฯ หรือไม่ ?	—	—

	ใช่	เปล่า
๑๗. ในยามจำเป็นข้า ฯ กล้าตัดสินใจหรือเปล่า ?		
๑๘. เมื่อมีโอกาสข้า ฯ พยายามปรับปรุงตัวเองหรือเปล่า ?	—	—
๑๙. ข้า ฯ ดัดแปลงตัวเองให้เหมาะกับสภาวการณ์ได้หรือไม่ ?	—	—
๒๐. ข้า ฯ เป็นคนสุภาพหรือเปล่า ?	—	—

ขอให้ลองสำรวจและให้คะแนนอย่างซื่อสัตย์กับตัวเอง ถ้าได้คะแนนดีพร้อม ก็นับว่าท่านมีลักษณะเป็นหัวหน้างานที่ดีแล้ว แต่ถ้ายังไม่ดี คำแนะนำในบทต่อ ๆ ไป จะช่วยเพิ่มสมรรถภาพของท่านในการควบคุมบังคับบัญชาและเป็นผู้นำที่ดี

บทที่ ๒

หัวหน้างานกับบริษัทหรือองค์การ

*ความมุ่งหมายของสมุดคู่มือเล่มนี้ ก็เพื่อจะให้คำแนะนำที่มีประโยชน์และใช้การได้จริง สำหรับเป็นเครื่องช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่มีอยู่มากหลาย ซึ่งหัวหน้างานมักต้องเผชิญในการปฏิบัติหน้าที่ของตน คำว่า "***หัวหน้างาน***" (หรือจะเรียกว่า "ผู้บังคับบัญชา" ก็ได้ แต่เพื่อความเหมาะสมในที่นี้ขอเรียกว่า "หัวหน้างาน") ซึ่งตรงกับคำภาษาอังกฤษว่า "Supervisor" นั้น* **หมายถึงผู้บังคับบัญชาทุกชั้นนับตั้งแต่ชั้นสูงสุดลงมาจนถึงหัวหน้าคนงาน** *(foreman) ชั้นธรรมดา*

ตำแหน่งหัวหน้างานอาจมีชื่อเรียกแตกต่างกัน สุดแต่ลักษณะของวงการอุตสาหกรรมหรือธุรกิจ แต่อย่างไรก็ดี หัวหน้างานจะต้องมีบุคคลอื่นอยู่ภายใต้การบังคับบัญชา คำว่า "หัวหน้างาน" ในที่นี้ ก็ได้แก่ผู้ที่ทำหน้าที่ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของบุคคลอื่นที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชาโดยตรง ความสำคัญของตำแหน่งหัวหน้างานย่อมเปรียบได้เสมือนกับเป็นพื้นเพื่องของเครื่องจักร หัวหน้างานมีความรับผิดชอบที่จะต้องควบคุมดูแลการผลิตหรือการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่าง มีประสิทธิภาพที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ หน้าที่รับผิดชอบของหัวหน้างานอาจจะแบ่งแยกออกได้เป็นหลายเรื่อง ซึ่งแต่ละเรื่องล้วนมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของการดำเนินหรือปฏิบัติธุรกิจทั้งสิ้น เรื่องต่าง ๆ ที่ว่านี้ก็ได้แก่ การติดต่อสื่อสารความรู้ในเรื่องของบริษัทหรือองค์การ การฝึกอบรม การวินิจฉัยการปฏิบัติงาน การเป็นผู้นำ สาเหตุที่คนทำงาน กระตุ้นความสนใจในการงาน ความแตกต่างของบุคคล การประเมินค่าเป็นทางการ การคัดเลือก การใช้วินัย ดำเนินการในเรื่องความปลอดภัยและในเรื่องการร้องทุกข์ หัวหน้างานจะต้องมีความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้เป็นอย่างดี และพยายามพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในทางเป็นผู้นำ อันจะช่วยให้ได้ใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างผสมผสานกันเป็นผลดีที่สุดจึงจะได้กล่าวถึงสาระของแต่ละเรื่องต่อไป

การติดต่อสื่อสาร (Communications)

ในฐานะที่หัวหน้างานเป็นข้อต่อเชื่อมสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายจัดการชั้นสูงกับคนงานธรรมดา จึงนับว่าหัวหน้างานเป็นกุญแจดอกสำคัญที่สุดสำหรับไขไปสู่ความสำเร็จของกิจการ หัวหน้างานจะต้องผ่านคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเหนือตนไปยังผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาตน จะต้องแปลและตีความหมายของคำสั่งนั้น ๆ เพื่อไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อน ทั้งจะต้องรายงานผลของคำสั่งนั้น ๆ กลับไปยังผู้บังคับบัญชาเหนือตนด้วย บางครั้งบางคราวหัวหน้างานจะรู้สึกว่าตนมีความจำเป็นที่จะต้องถ่ายทอดและปรึกษาหารือเกี่ยวกับคำสั่งนั้น ๆ กับเพื่อนหัวหน้างานด้วยกัน จึงเป็นการสำคัญที่จะต้องรักษาสัมพันธภาพในการทำงานกับบรรดาเพื่อนหัวหน้างานของตนไว้ให้ดี ข่าวสารที่ให้แก่กันและรับจากกันภายในโรงงานหรือสำนักงานนั้น เรียกกันตามความนิยมว่าเป็นระบบของ "**การติดต่อสื่อสาร**" การติดต่อสื่อสารจะต้องเป็นที่ชัดเจนแจ่มแจ้งตั้งแต่ฝ่ายจัดการชั้นสูงลงมาจนถึงชั้นคนงานและต้องชัดเจนแจ่มแจ้งเท่า ๆ กันจากชั้นคนงานขึ้นไปจนถึงฝ่ายจัดการชั้นสูง ทั้งต้องชัดเจนแจ่มแจ้งอย่างเดียวกันจากหัวหน้างานคนหนึ่งไปยังหัวหน้างานอีกคนหนึ่ง ระบบของการติดต่อสื่อสารที่ดีจะเป็นเสมือนเครื่องวัดที่คอยชี้บอกให้หัวหน้างานทราบว่า ได้เกิดมีสิ่งที่ไม่น่าพึงใจขึ้น ณ ที่ใด จะได้รีบขจัดเสียก่อนที่จะเกิดเป็นปัญหาใหญ่ขึ้นมา "ข่าวที่ไม่เป็นทางการ" อาจจะกลายเป็นแหล่งของข่าวสารที่สำคัญ ๆ ก็ได้

การติดต่อสื่อสารที่ดีไม่ใช่สิ่งที่เป็นขึ้นได้เอง ในระยะเวลาที่เพิ่งผ่านมานี้ วงการธุรกิจต่างก็ได้ให้ความสนใจอย่างใกล้ชิดยิ่งขึ้นต่อระบบการติดต่อสื่อสารของตน การติดต่อโดยทางวาจาและโดยทางลายลักษณ์อักษร เป็นสิ่งที่หัวหน้างานจะต้องกระทำต่อผู้ที่อยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของตนอยู่เนือง ๆ เรื่องของการติดต่อสื่อสารก็ดี ความสำคัญในการนี้ตลอดจนวิธีการที่จะปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นก็ดี จะได้กล่าวไว้เป็นอีกบทหนึ่งต่างหากในคู่มือเล่มนี้

ความรู้ในเรื่องของบริษัท (Knowing the company)

หัวหน้างานมีภาระรับผิดชอบที่จะต้องมีความรู้เกี่ยวกับเรื่องราวของบริษัทหรือองค์การอย่างละเอียดลออ จะต้องรู้ว่ามีการผลิตอะไรบ้าง ผลิตอย่างไร ขายให้กับใคร ได้วัตถุดิบมาจากไหน ดังนี้เป็นต้น นอกจากนั้นจะต้องรู้ถึงกิจการในด้านอื่น ๆ ของบริษัทด้วย ในฐานะที่เป็นสมาชิกคน

สำคัญของฝ่ายจัดการและเป็นบุคคลที่อยู่ใกล้ชิดที่สุดกับคนงาน หัวหน้างานจะพบว่าภาระความรับผิดชอบของตนนั้นรวมถึงการก่อให้เกิดบรรยากาศอันเหมาะสมแก่คนงาน หัวหน้างานจะต้องสามารถให้ความกระจ่างในสิ่งที่คนงานยังสงสัย ต้องช่วยขจัดความหวาดกลัว ช่วยหาทางแก้ปัญหาให้อย่างถูกต้องรวมทั้งช่วยกระตุ้นความปรารถนาในการทำงานของคนงานด้วย หัวหน้างานจะได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากคนงานก็ต่อเมื่อตนเองมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องราวของบริษัทเป็นอันดี ในสายตาของคนงานแล้วหัวหน้างานก็เท่ากับเป็นตัวของบริษัท ส่วนใหญ่หัวหน้างานมักจะต้องรับภาระในการแนะนำคนงานใหม่ให้คุ้นกับการงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน หัวหน้างานควรจะมีความรู้เกี่ยวกับผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่คนงานมีสิทธิจะได้รับ คือควรจะชี้แจงได้ทันทีในเรื่องผลประโยชน์ทางด้านสุขภาพและสวัสดิการของคนงาน การประกันหรือทุนสงเคราะห์ บำเหน็จบำนาญ การพักผ่อนและวันหยุดงาน เรื่องการแนะนำหรือปฐมนิเทศแก่คนงานใหม่ จะได้กล่าวถึงในตอนหลัง

การฝึกอบรม (Training)

หัวหน้างานมีภาระรับผิดชอบที่จะต้องฝึกอบรมคนงานใหม่ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด หัวหน้างานอาจให้การฝึกอบรมด้วยตนเอง หรืออาจไม่ต้องทำเองก็ได้ แต่ถ้าหากจำเป็นต้องทำเองก็ควรจะเป็นผู้สามารถในการนี้เป็นอย่างดี หากตนมีหน้าที่แต่เพียงคอยควบคุมดูแลการฝึกอบรม ก็จะต้องพยายามคัดเลือกให้ได้ผู้ฝึกสอนที่ดีจริง ๆ คนงานที่เข้าใหม่หรือที่โยกย้ายเข้ารับหน้าที่ใหม่ จะต้องได้รับการอบรมให้รู้หลักในการปฏิบัติหน้าที่และสำนึกถึงความสำคัญที่จะต้องทำงานให้ได้ผลดี มีคนจำนวนไม่น้อยที่อาจรู้สึกว่าการฝึกอบรมเป็นเรื่องที่ต้องสิ้นเปลืองและต้องเสียเวลามากอยู่ ทั้ง ๆ ที่ได้เคยมีตัวอย่างแสดงให้เห็นหลายครั้งหลายคราวแล้วว่า เวลาที่ต้องเสียไปในการให้การฝึกอบรมอย่างเหมาะสมแก่คนงานนั้น จะทำให้เกิดผลในทางประหยัดคิดเป็นตัวเงินได้มากอยู่เหมือนกัน วิธีทดสอบการฝึกอบรมที่ได้จัดทำไปแล้วว่าเกิดผลดีหรือไม่นั้น จงพิจารณาดูว่าคุณภาพของผลงานหรือผลิตภัณฑ์ยังคงเดิมหรือดีขึ้น จำนวนของผลผลิตยังเท่าเดิมหรือมากขึ้น ภาษิตเก่าแก่ที่ว่า "ถี่ลอดตาช้าง ห่างลอดตาเล" หรือ "เสียน้อยเสียยาก เสียมากเสียง่าย" นั้น น่าจะใช้เป็นเครื่องเตือนใจได้เกี่ยวกับเรื่องของการฝึกอบรม ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของหัวหน้างาน เงินที่ประหยัดได้เพราะปฏิบัติงานได้ถูกต้องจะมีจำนวนมากยิ่งกว่าที่ประหยัดได้จากการให้การฝึกอบรมที่เลว (คืออบรมกันอย่างเสียไม่ได้หรืออย่างขอไปที) หรือไม่ได้ให้การฝึกอบรมเลย

การวินิจฉัยการปฏิบัติงาน (Judging performance)

การที่จะประเมินผลของการฝึกอบรมได้อย่างถูกต้องนั้น หัวหน้างานจะต้องสามารถวินิจฉัยสมรรถภาพของคนงานที่ปฏิบัติงานอยู่ภายใต้บังคับบัญชาของตน บริษัทย่อมจะมีมาตรฐานการปฏิบัติงานกำหนดขึ้นไว้เพื่อรักษาให้คงที่หรือทำให้ดียิ่งขึ้น คนงานแต่ละคนย่อมจะเรียนรู้งานได้เร็วไม่เท่ากัน ความสามารถในการเก็บความรู้ที่เรียนแล้วไว้กับตัวก็ผิดแผกแตกต่างกันด้วย เมื่อให้การฝึกอบรมแล้วก็จำเป็นจะต้องมีการตรวจสอบความสามารถในการปฏิบัติงานกันอยู่เนือง ๆ การประเมินค่าการปฏิบัติงานของคนงานหลังจากที่ทำงานมาแล้วเป็นระยะเวลาหนึ่ง จึงนับได้ว่ามีความสำคัญอยู่มาก ปกติมักจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเป็นการทบทวนสิ่งที่เคยเรียนมาแล้วอยู่เสมอ เพราะคนงานอาจจะลืมหลักสำคัญบางประการไปบ้างก็ได้ สำหรับคนงานที่โยกย้ายเข้ารับหน้าที่ใหม่ก็จำเป็นจะต้องได้รับการฝึกอบรมเป็นการทบทวนอยู่เสมอเช่นกัน ในการนี้หัวหน้างานจะต้องสามารถระงับอารมณ์ที่อาจเกิดขุ่นเคืองหรือโมโหเป็นบางครั้งไว้ให้ได้ เพราะมิฉะนั้นแล้ว การให้การฝึกอบรมซ้ำหรือทบทวนอาจไม่เกิดผลดังปรารถนา

การเป็นผู้นำ (Leadership)

การติดต่อสื่อสารก็ดี ความรู้ในเรื่องราวของบริษัท การวินิจฉัยความสามารถในการปฏิบัติงาน และการฝึกอบรมก็ดี เหล่านี้ ล้วนเป็นสิ่งสำคัญอันจะนำให้ได้มาซึ่งผลผลิตหรือผลงานที่ดี แต่อย่างไรก็ดี มีภาษิตเก่าแก่กล่าวไว้ว่า "การจูงม้าไปหาน้ำนั้นทำได้ แต่เราจะบังคับให้มันดื่มน้ำนั้นหาได้ไม่" (*เห็นจะตรงกับภาษิตของไทยที่ว่า "อย่าข่มเขาโคขืนให้กินหญ้า"*) หัวหน้างานจะต้องมีคุณลักษณะเป็นผู้นำที่ดีด้วย การเป็นผู้นำมีความหมายมากยิ่งไปกว่าการนำให้คนทำงาน การเป็นผู้นำจะต้องแสดงออกในทุกสิ่งทุกอย่างที่หัวหน้างานได้กระทำลงไป สมรรถภาพในการตัดสินใจอย่างถูกต้องและยุติธรรมนั้น เป็นแต่เพียงหนึ่งในบรรดาคุณลักษณะที่สำคัญที่สุดหลายอย่างที่มีอยู่ในตัวของหัวหน้างานที่ดีเท่านั้น หัวหน้างานจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีแก่คนงานที่อยู่ใต้การบังคับบัญชา และสามารถโน้มน้อมใจคนงานให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างดีที่สุด หัวหน้างานจะต้องมีลักษณะอุปนิสัยที่เป็นแบบอย่างที่ดี สามารถเข้ากับคนได้ดี และมีสัมพันธภาพในการทำงานเป็นอันดีกับผู้บังคับบัญชาเหนือตนและกับบรรดาเพื่อนหัวหน้างานด้วยกันด้วย หัวหน้างานจะต้องเป็นบุคคลที่มีอารมณ์มั่นคงและ

สามารถขบปัญหาแต่ละเรื่องอย่างเยือกเย็น รอบคอบและสำรวมตน จะต้องเป็นที่เลื่อมใสศรัทธาและไม่ลำเอียงในการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของตน จะต้องพร้อมอยู่เสมอที่จะรับฟังปัญหาข้อขัดข้องของคนงานและพยายามที่จะหาทางแก้ไขให้ด้วย หัวหน้างานจะต้องรู้จักให้คำชมเชยสรรเสริญเมื่อคนงานสมควรได้รับ เมื่อจะวิพากษ์วิจารณ์คนงานก็ต้องใช้ความระมัดระวังและกระทำโดยวิธีการอันแยบยล ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความนับถือเกรงใจมากกว่าจะเกิดความขุ่นเคือง หัวหน้างานแต่ละคนควรจะได้ลองวิเคราะห์ตนเองแล้วพิจารณาดูว่า ตนมีลักษณะครบถ้วนที่จะเป็นผู้นำที่ดีหรือยังขาดอะไรบ้าง

สาเหตุที่คนทำงาน (Why men work)

ทำไมคนจึงทำงาน ? คำถามนี้พอได้ฟังก็รู้สึกว่าจะตอบได้ง่ายมาก ที่มองเห็นได้ชัดก็คือคนเราทุกคนต่างก็ทำงานเพื่อให้ได้เงินเพียงพอสำหรับซื้อสิ่งต่าง ๆ ที่จำเป็นแก่ชีวิต แต่พวกเราส่วนมากยังต้องการบางสิ่งบางอย่างที่มากไปกว่านั้นอีก เรายังต้องการสิ่งของจำพวกฟุ่มเฟือยที่จะช่วยให้ชีวิตของเรามีความผาสุกยิ่งขึ้น ทำไมเล่าบางคนจึงทำงานหนักยิ่งกว่าคนอื่น ๆ ? ทำไมบุคคลสองคนที่มีพื้นฐานและความชำนาญอย่างเท่าเทียมกัน จึงก่อผลผลิตหรือทำงานได้ปริมาณที่มากน้อยแตกต่างกัน ? เงินเป็นแต่เพียงสิ่งหนึ่งเท่านั้นที่กระตุ้นให้คนทำงาน อีกสิ่งหนึ่งก็คือสภาพของการทำงาน ซึ่งเป็นเครื่องกระตุ้นอย่างสำคัญเหมือนกัน คนงานต้องการทำงานในสถานที่ ๆ สะอาดสะอ้าน การนำที่ดีก็เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่คนงานต้องการ การที่คนงานลาออกจากงานกันแทบทุกวันก็เพราะขาดการนำที่ดี ในวงการที่เขาทำพัฒนาการที่นับว่าสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของการจัดการแบบปัจจุบันก็ได้แก่การรับรู้ว่า **คนงานแต่ละบุคคลต่างมีความสำคัญในฐานะที่เป็นมนุษย์** ปริมาณการผลิตอาจเพิ่มขึ้นได้หากคนงานเกิดความเลื่อมใสนับถือในบริษัท ได้รับการรับรู้ว่าพวกเขาแต่ละคนล้วนมีศักดิ์ศรีและคุณค่า การบรรจุบุคคลให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ก็ถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการรับรู้เช่นว่านี้ หากคนงานต้องทำงานชนิดที่เขาไม่ชอบแล้วผลงานก็จะกระทบกระเทือน เพราะคนงานผู้นั้นอาจกลายเป็นกาฝากที่คอยเกาะกินแต่แรงงานเพื่อนทั้งทำความลำบากใจให้แก่ผู้บังคับบัญชา เหตุนี้จึงเป็นความจำเป็นที่หัวหน้างานแต่ละคนจะต้องทราบดีถึงความสามารถของคนงานแต่ละคน รวมทั้งสิ่งที่เขาชอบและไม่ชอบ ขอบเขตจำกัดทางร่างกายและสภาพทางจิตใจของเขาด้วย

การกระตุ้นความสนใจในการงาน (Creating interest on the job)

เมื่อได้มอบหมายหน้าที่การงานอย่างใดอย่างหนึ่งแก่คนงานแล้ว ภาระความรับผิดชอบของหัวหน้างานก็หาได้สิ้นสุดลงไม่ หน้าที่การงานนั้น ๆ จะต้องมีลักษณะที่ทำให้คนงานเกิดความสนใจบ้างตามสมควร เพราะถ้าหาไม่แล้วคนงานก็จะไม่ทำงานให้อย่างสุดฝีมือ สมัยเมื่อไม่นานมานักคนเราผลิตเครื่องนุ่งห่มและเพาะปลูกอาหารสำหรับกินเองเป็นส่วนมาก เรามีความภาคภูมิใจอยู่บางประการที่สามารถผลิตสิ่งที่เราต้องการใช้ได้ด้วยตนเอง ซึ่งความรู้สึกเช่นนี้จะมีขึ้นได้ยากในสมัยของเศรษฐกิจที่มีการผลิตขนาดใหญ่อย่างทุกวันนี้ พวกเราเคยปลูกบางสิ่งบางอย่างในสวนของเราเอง เราพอที่จะโอ้อวดสิ่งที่เกิดจากฝีมือของเราเอง เท่าที่มีการโฆษณาเกี่ยวกับอะไรต่ออะไรที่ว่า "ท่านทำได้เอง" อยู่ทุกวันนี้ ก็สำแดงให้เห็นถึงความปรารถนาของคนที่อยากจะทำบางสิ่งบางอย่างให้ได้ชื่อว่าสำเร็จขึ้นเพราะฝีมือของตนเอง การหาเคล็ดลับที่จะทำให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจอย่างเดียวกันนี้ในกิจการที่มีการผลิตขนาดใหญ่นับว่าเป็นเรื่องที่ลำบากยากเย็นอยู่มาก เพราะการผลิตอย่างขนาดใหญ่มักเป็นงานซ้ำซากที่ทำให้เกิดความเบื่อหน่ายอย่างยิ่ง แต่แม้กระนั้นก็ดี ถ้าหากคนงานได้เกิดมีความรู้สึกว่าตัวเขาเองก็มีบทบาทสำคัญแก่งานส่วนรวมอยู่เหมือนกันแล้ว ความรู้สึกเบื่อหน่ายของเขาก็อาจลดน้อยลงไปได้มาก คำชมเชยสรรเสริญจากหัวหน้างานแม้เพียงคำเดียว อาจมีคุณค่าพอที่คนงานจะนำกลับไปบอกเล่าแก่ลูกเมียและโอ้อวดกับเพื่อนบ้าน

ความแตกต่างของบุคคล (Individual differences)

ถ้าหากคนเราทั้งหมดต่างก็มีบุคลิกลักษณะ สมรรถภาพ ความปรารถนาในการทำงาน ความสนใจในหน้าที่การงานและปัญญารวมทั้งไหวพริบเป็นอย่างเดียวกันหรือเหมือน ๆ กันแล้ว หน้าที่ของหัวหน้างานก็คงจะง่ายขึ้นมากทีเดียว เพราะหัวหน้างานอาจจะทำหน้าที่แต่เพียงหาสูตรที่ตายตัวแล้วนำไปใช้แก่ทุกคนเท่านั้น ปัญหาต่าง ๆ ก็จะลุล่วงไปหมด แต่สูตรวิเศษดังกล่าวน่าจะหาไม่พบนอกจากเราจะเนรมิตระบบเศรษฐกิจที่ใช้หุ่นยนต์ทำงานแทนมนุษย์ขึ้นมาให้ได้ คนเราทุกคนต่างก็แตกต่างกันในด้านบุคลิกลักษณะ ความชาญฉลาดและไหวพริบ นอกจากนั้นความแตกต่างเหล่านี้ยังเปลี่ยนแปลงไปได้อีกตามกาลเวลาที่แตกต่างกันของวันหรือของสัปดาห์ เช่นค่ำวันไหนไปเพลิดเพลินการสังคมมากเกินไป รุ่งขึ้นก็อาจทำงานเลวลง เรื่องยุ่งยากในครอบครัวอาจจะกระทบกระเทือนถึง

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เหตุการณ์สำคัญ ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอาจทำให้จิตใจของคนงานไม่จดจ่ออยู่กับหน้าที่การงาน หัวหน้างานจะต้องเข้าใจในเรื่องความแตกต่างเหล่านี้ดี ทั้งสามารถนำสิ่งเหล่านี้ไปประกอบการพิจารณา เพื่อบรรจุคนงานให้เหมาะสมกับหน้าที่และตามความสามารถของเขา

การประเมินค่าเป็นทางการ (Formal evaluation)

นอกเหนือจากการประเมินค่าการปฏิบัติงานของคนงานในระดับการผึกอบรมแล้ว หัวหน้างานยังจะต้องสามารถพิจารณาสมรรถภาพในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย เพราะปกติหัวหน้างานมักจะมีหน้าที่ต้องเสนอให้คนงานภายใต้บังคับบัญชาได้รับตำแหน่งหน้าที่ ๆ ดียิ่งขึ้น หรือให้ได้รับอัตราค่าจ้างเพิ่มขึ้น หัวหน้างานจะต้องรู้ถึงความสามารถของคนงานแต่ละคน และโอกาสที่คนงานผู้นั้นจะได้รับความสำเร็จในตำแหน่งหน้าที่ใหม่ (คือจะทำงานในหน้าที่ใหม่ได้เป็นผลดีหรือไม่) ปกติมักเป็นเรื่องลำบากที่จะสนับสนุนให้บางคนเลื่อนขึ้นสู่ตำแหน่งที่ดียิ่งขึ้น โดยไม่ทำให้คนอื่นที่ไม่ได้รับการเลื่อนเกิดความรู้สึกไปในทางที่ไม่ดี เพราะคนอื่นอาจจะคิดว่าตนเองเหมาะสมยิ่งกว่าผู้ที่ได้รับการเลื่อนเสียอีก ผลที่เป็นความกระทบกระเทือนต่อขวัญของคนงานดังนี้ อาจเป็นเหตุให้เกิดความเสื่อมเสียแก่การผลิตหรือกิจการก็ได้ สิ่งหนึ่งที่จะช่วยให้ขบปัญหานี้ได้ก็คือ การใช้ระบบที่แน่นอนอย่างเป็นทางการในการประเมินค่าความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่การงานของแต่ละบุคคล หากสามารถแสดงให้คนงานทั้งหมดเห็นได้ว่า ได้มีการพิจารณาหรือประเมินค่าความสามารถกันอย่างเที่ยงธรรมแล้ว ข้อหาที่ว่ามีความลำเอียงหรือเลือกที่รักมักที่ชังจะเกิดได้น้อยมาก

การคัดเลือก (Selection)

โดยปกติแล้ว หัวหน้างานย่อมจะมีส่วนร่วมทำการคัดเลือกคนงานใหม่ เพื่อบรรจุในหน่วยงานของตน การเลือกได้บุคคลที่เหมาะสมกับงานไว้แต่เริ่มแรกจะช่วยขจัดข้อยุ่งยากได้หลายประการ ทั้งจะได้กำลังคนที่มีความพอใจในหน้าที่การงานมากยิ่งขึ้น สำหรับวิธีการคัดเลือกนั้นก็ย่อมจะมีแบบแผนที่แตกต่างกัน สุดแต่ความต้องการของลักษณะงาน หัวหน้างานจะต้องสามารถประเมินค่าคุณลักษณะและความสามารถของคนงาน และใช้วิจารณญาณในการบรรจุบุคคลเหล่านี้ในหน่วยงานของตน ซึ่งหลังจากได้ทำการคัดเลือกแล้ว ก็จำเป็นที่จะต้องพิจารณาบรรจุคนงานในหน้าที่ที่เหมาะสม

กับตัวเขา คนงานที่บรรจุใหม่จะต้องได้รับการแนะนำให้ทราบถึงนโยบายของบริษัท และได้รับการฝึกอบรมอย่างเหมาะสม การสำรวจติดตามผลของการฝึกอบรมจะเป็นเครื่องช่วยให้คนงานใหม่ปรับตัวเองให้เข้ากับหน้าที่การงานจนสามารถจะเป็นกำลังในกิจการของบริษัทหรือองค์การได้เต็มที่ต่อไป

การใช้วินัย (Discipline)

หัวหน้างานมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับวินัยภายในหน่วยงานของตน กล่าวโดยทั่ว ๆ ไปแล้ว หน่วยงานที่มีการปกครองบังคับบัญชาดีจะมีปัญหาเกี่ยวกับเรื่องวินัยอยู่น้อยมาก แต่อย่างไรก็ดี แม้หัวหน้างานจะสามารถในการปกครองบังคับบัญชาสักเพียงใด ก็อดที่จะมีการละเมิดวินัยเกิดขึ้นเป็นครั้งคราวไม่ได้ เมื่อเป็นเช่นนี้ก็ย่อมจะตกเป็นหน้าที่ของหัวหน้างานที่จะต้องดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งแก่ผู้ที่ละเมิดหรือทำผิดวินัย จะโดยพยายามดัดแปลงกล่อมนิสัยจิตใจให้บุคคลผู้นั้นกลับเข้ามาอยู่ในกรอบของวินัย หรือมิฉะนั้นก็จัดการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ หรือไม่ก็อาจต้องปลดออกไปเสียเลย แล้วแต่กรณี การเปลี่ยนแปลงให้ทำหน้าที่ใหม่ หรือโยกย้ายไปไว้ในหน่วยงานแห่งอื่น อาจช่วยให้คนงานผู้นั้นสามารถเปลี่ยนทัศนคติได้ใหม่ และอาจกลายเป็นคนงานที่มีความจงรักภักดีและทำงานให้แก่บริษัทเต็มที่ยิ่งขึ้นก็เป็นได้

การดำเนินการด้านความปลอดภัย (Safety)

การป้องกันอุบัติเหตุ (accident) นับเป็นงานที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งในวงงานอุตสาหกรรม อุบัติเหตุก่อให้เกิดความสิ้นเปลือง การผลิตอาจจะต้องล่าช้าหรือชะงักลงโดยสิ้นเชิง บริษัทอาจต้องขาดคนงานที่มือดีไปชั่วคราวหรืออาจต้องสูญเสียไปเลย อุบัติเหตุที่เกิดอาจเป็นผลให้การผลิตต้องเสียหาย หรือถึงกับทำให้บริษัทต้องสูญเสียชื่อเสียงอันดี (good will) ที่เคยมีในชุมชนไป ที่สำคัญยิ่งไปกว่าความสูญเสียของบริษัทก็คือ ผลร้ายอันจะเกิดแก่คนงานและครอบครัวของเขา จำนวนอุบัติเหตุที่ทำให้ต้องสูญเสียเวลาไปเปล่านั้นมีนับได้ถึงล้าน ๆ ราย ความตายเนื่องจากอุบัติเหตุในอุตสาหกรรมมีความสำคัญอย่างคู่คี่กับความตายที่เกิดจากภัยของยานยนต์ ครอบครัวที่จะดำรงชีพอยู่ได้นาน ๆ โดยปราศจากรายได้นั้นมีอยู่น้อยเหลือเกิน แม้จะได้รับการชดเชยจากการประกันอุบัติเหตุก็หาเพียงพอที่จะระงับความเดือดร้อนไม่ หัวหน้างานมีหน้าที่ ๆ จะต้องควบคุมดูแลอย่างเข้มงวดที่จะให้การปฏิบัติทุกอย่างได้เป็นไปอย่างปลอดภัยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ อุปกรณ์ความปลอดภัยที่

จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานจะต้องมีจำนวนพอเพียง และอยู่ในสภาพใช้การได้ดี ทั้งคนงานก็จะต้องใช้อุปกรณ์เหล่านั้นเสมอ ๆ ด้วย

การดำเนินการเกี่ยวกับการร้องทุกข์ (Grievance handling)

เรื่องสัมพันธภาพในระหว่างหัวหน้างานกับสหภาพแรงงานจะได้กล่าวถึงในบทต่อไป แต่อย่างไรก็ดี หน้าที่อันสำคัญยิ่งส่วนหนึ่งของหัวหน้างาน ก็ได้แก่การจัดการเกี่ยวกับข้อร้องทุกข์อันเกิดจากการตีความหมายของสัญญาการจ้างแรงงาน (เรื่องเช่นนี้เกิดมีขึ้นเสมอในต่างประเทศที่มีสหภาพแรงงาน) หากสามารถไกล่เกลี่ยข้อร้องทุกข์ได้อย่างเกิดผลในระดับของหัวหน้าคนงานแล้ว จะเป็นการช่วยให้ประหยัดเวลาและเงินที่บริษัทจะต้องเสียไปได้มาก เมื่อมีการร้องทุกข์ก็หมายความว่าคนงานได้เกิดความไม่พอใจขึ้นแล้ว เมื่อคนงานเกิดความไม่พอใจก็หมายถึงว่าการงานจะต้องเสื่อมประสิทธิภาพลง และผลสุดท้ายก็คือความเสียหายในด้านผลิตภัณฑ์ของบริษัทนั่นเอง

สรุปท้ายบท (Summary)

เราได้พูดกันมาแล้วถึงศิลปะความจัดเจนนานาประการ ที่หัวหน้างานที่ดีจำเป็นต้องมี หัวหน้างานจะต้องมีพื้นฐานทางเทคนิคหรือวิชาการ และจะต้องสามารถฝึกอบรมผู้อื่นให้รู้วิธีการที่จำเป็นสำหรับปฏิบัติการงานในหน้าที่ จะต้องสามารถปกครองคนและสามารถดึงเอาสิ่งที่ดีที่สุดที่มีอยู่ในตัวบุคคลออกมาใช้ประโยชน์ โดยอาศัยการนำและการทำความเข้าใจที่ดี ในฐานะที่เป็นเจ้าหน้าที่ผู้หนึ่งของฝ่ายจัดการ หัวหน้างานจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลักของการจัด และสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามนโยบายของฝ่ายจัดการ หัวหน้างานจะต้องเป็นผู้รอบรู้เกี่ยวกับเรื่องราวของบริษัท ตลอดจนกิจการหรือผลิตภัณฑ์ของบริษัท หัวหน้างานเป็นผู้นำของคนงาน เป็นผู้ก่อให้เกิดผลงานด้วยการดลบันดาลใจ ควบคุมและบัญชางานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หัวหน้างานเป็นผู้ที่ให้การกระตุ้นที่ดีแก่คนงาน เป็นผู้ปกป้องคนงานให้พ้นจากอุบัติเหตุ เป็นผู้จัดการในเรื่องข้อขุ่นข้องหมองใจของคนงาน หัวหน้างานเป็นผู้นำไม่ใช่ผู้เคี่ยวเข็ญ หัวหน้างานจะต้องรวมเอาศิลปะความจัดเจนเหล่านี้ทั้งหมดมาใช้เพื่อให้กิจการงานลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพ

นี่แหละคือลักษณะของหัวหน้างานที่ดี บริษัทหรือองค์การจะขาดเขาเสียมิได้ เขาเป็นนักวิชาการ เป็นผู้บริหารที่สามารถ เป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านมนุษยสัมพันธ์ และที่เหนือกว่าอื่นใดทั้งหมดก็คือ **เขาเป็นผู้นำ**

บทที่ ๓

หัวหน้างานกับความรู้เกี่ยวกับสหภาพแรงงาน

(บทนี้ในต้นฉบับกล่าวถึงหน้าที่ของหัวหน้างานเท่าที่สัมพันธ์กับสหภาพแรงงาน และการปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน ซึ่งสภาพดังกล่าวยังไม่มีหรืออย่างน้อยก็ไม่ตรงตามภาวะที่เป็นอยู่ในประเทศของเรา หากจะแปลออกมาตรง ๆ ทั้งหมดก็จะเป็นเรื่องที่ยากแก่การเข้าใจ และไม่สู้จะได้ประโยชน์นัก เหตุนี้ผู้แปลจึงได้ตัดทอน สรุป แล้วเรียบเรียงเสียใหม่ โดยนำเอาเรื่องที่เกี่ยวกับแรงงานของเมืองไทยมาประกอบไว้บ้าง แต่ก็จะได้กล่าวเพียงย่นย่อ พอเป็นการรักษาบทนี้ไว้ให้ครบบริบูรณ์ตามต้นฉบับเท่านั้น)

ทุกวันนี้เรากำลังมีชีวิตอยู่ในระบอบของเศรษฐกิจแห่งความ "**หายาก**" (economy of scarcity) จะเห็นได้ว่าทุกสิ่งทุกอย่างล้วนแต่มีราคา ต้องซื้อต้องขายหรือแลกเปลี่ยนกันทั้งสิ้นที่ได้มาเปล่าจริง ๆ ก็เห็นจะมีแต่อากาศที่เราหายใจกันอยู่เท่านั้น ที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะความต้องการของมนุษย์นั้นมีอยู่มากหลายและเกินความจำเป็นที่แท้จริง แต่ทรัพยากรของโลกมีอยู่แต่เพียงจำกัด ไม่อาจอำนวยให้ทุกคนได้รับทุกสิ่งทุกอย่างที่ตนปรารถนาจะได้เสมอไป ปัจจุบันนี้ยังมีมนุษย์ที่กำลังต้องประสพกับความหิวโหยขาดแคลนอยู่ตามที่ต่าง ๆ เป็นจำนวนไม่น้อยกว่าครึ่งของพลโลกทั้งหมด

แม้ทรัพยากรของโลกจะมีอยู่อย่างจำกัดก็จริง แต่ก็มีผู้เคยคำนวณไว้ว่าโลกเรายังมีอาหารพอที่จะเลี้ยงคนได้เป็นจำนวนถึง ๑๐ เท่าของพลโลกทั้งหมดที่มีอยู่ในเวลานี้ หลักการที่เราทราบกันดีก็คือถ้าหากเราได้ใช้ทรัพยากรของเราอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เราก็จะสามารถเพิ่มการผลิตและยกมาตรฐานการครองชีพของเราให้สูงขึ้นได้ การเพิ่มการผลิตจะต้องอาศัยพัฒนาการของ **การจัดรูปงานที่ดี ความก้าวหน้าในด้านวิชาอุตสาหกรรมกับการควบคุมบริหาร** และ **การนำที่ดี** เป็นส่วนประกอบอย่างสำคัญ

สภาพของการรวมกันเป็นกลุ่ม

เพราะทรัพยากรมีอยู่อย่างจำกัดหรือค่อนข้างหายาก คนเราจึงต้องแข่งขันกันอยู่เนือง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งของและบริการต่าง ๆ ที่ตนมีความต้องการ การแข่งขันกันนี้อาจเป็นการแข่งขันระหว่าง

บุคคลหรือระหว่างกลุ่ม ซึ่งมักจะเกิดผลเป็นการกระทบกระทั่งขัดแย้งระหว่างกัน และไม่ทำให้การผลิตเพิ่มพูนขึ้นมาแต่อย่างใด หากจะให้ได้รับผลอย่างดีที่สุดแล้ว คนเราจะต้องเรียนรู้ถึงวิธีที่จะอยู่ร่วมกันและทำงานร่วมกันด้วย การแข่งขันเพื่อสิ่งของและบริการนั้นเป็นสิ่งที่มีมาแต่ยุคดึกดำบรรพ์ แม้บรรพบุรุษของเราในสมัยครั้งดึกดำบรรพ์ก็รู้ดีว่าการรวมกันเป็นกลุ่มเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อความอยู่รอด การรวมกันเป็นกลุ่มทำให้เกิดมีผู้นำ และผู้นำเหล่านี้เองที่ทำให้กลุ่มเชื่อถือว่าการร่วมแรงร่วมใจกันจะช่วยให้สามารถหาอาหารและป้องกันศัตรูได้ดียิ่งขึ้น สังคมปัจจุบันนี้เต็มไปด้วยการรวมกลุ่ม เช่นมีสโมสร สมาคม และองค์การทางสังคมในรูปอื่น ๆ ใครจะเข้าร่วมอยู่ในกลุ่มไหนก็สุดแต่ฐานะทางสังคม การเงินและสภาพอย่างอื่น ๆ กลุ่มที่กล่าวถึงนี้เรียกว่ากลุ่ม **เป็นทางการ** (formal groups)

แต่ก็มีกลุ่มอยู่อีกประเภทหนึ่งที่ **ไม่เป็นทางการ** (informal groups) ซึ่งเรารู้กันดีว่าย่อมจะมีอยู่เสมอในสถานที่ทำงานของเรา หรืออาจเป็นตามสโมสร สมาคม สถานศึกษา ฯลฯ ปกติกลุ่มที่ไม่เป็นทางการนี้ จะมีขึ้นอยู่ในทุกแห่งที่มีการจัดกลุ่มอย่างเป็นทางการ ตามสถานที่ทำงานอาจเกิดมีกลุ่มหรือคณะบุคคลจำนวนน้อย ที่มีความรู้สึกหรือผลประโยชน์ขัดแย้งกับคนอื่น ๆ ในกลุ่มใหญ่ของวงงาน สถานการณ์ดังนี้ควรจะเป็นเครื่องเตือนให้หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาได้ทราบว่าได้เกิดมีบางสิ่งบางอย่างบกพร่องหรือผิดปกติขึ้นแล้ว การเกิดมีกลุ่มที่มีความรู้สึกขัดแย้งเช่นนี้อาจมีผลเป็นการกระทบกระเทือนอย่างแรงแก่การผลิต แต่กลุ่มที่ไม่เป็นทางการนี้บางแห่งอาจมีขึ้นเพื่อการสังคมเท่านั้น เช่นการรวมพวกที่ถูกคอกันเพื่อการเล่นกีฬา การหาความรู้ การรื่นเริง ฯลฯ กลุ่มประเภทนี้ไม่เป็นภัยแต่อย่างใด

เรากำลังอยู่ในโลกที่การรวมกลุ่มเป็นสิ่งจำเป็น ทั้งกลุ่มที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอาจเป็นเครื่องช่วยเหลือแก่การเป็นผู้นำ และการร่วมทำงานกันอย่างเป็นหมู่คณะ (teamwork) การพูดถึงเรื่องนี้ก็เพื่อให้เป็นทางนำไปสู่ความเข้าใจในเรื่องของกลุ่มที่เป็นทางการชนิดที่ใหญ่ที่สุดอีกประเภทหนึ่ง คือ **กลุ่มของแรงงาน** (organized Labour)

เรื่องของกลุ่มแรงงาน

กลุ่มแรงงานเกิดขึ้นก็เพื่อจะต่อสู้ให้สมาชิกภายในกลุ่มได้รับ **เงินค่าจ้าง ชั่วโมงทำงาน** และ **สภาพการทำงาน**ที่ดียิ่งขึ้น คือต้องการได้รับค่าจ้างสูงขึ้น ชั่วโมงทำงานน้อยลง มีสภาพการทำงานที่ดีโดยได้รับสวัสดิการในด้านต่าง ๆ และได้รับการประกันว่าจะได้ทำงานอย่างมั่นคงถาวรด้วย

กลุ่มแรงงานบางกลุ่มเท่าที่แล้วมาในต่างประเทศ อาจมีวัตถุประสงค์เพื่อคว่ำรัฐบาลหรือปฏิรูปการสังคมบางประการก็ได้ แต่ส่วนใหญ่แล้วมีความมุ่งหมายจะรักษาผลประโยชน์และส่งเสริมฐานะของพวกตนมากกว่า กล่าวตามประวัติดั้งเดิมแล้ว กลุ่มแรงงานมีกำเนิดขึ้นเพื่อให้มีอำนาจต่อรองกับนายจ้างให้ได้รับส่วนแบ่งของสินค้าและบริการที่พวกตนมีส่วนช่วยผลิตในอัตรา, จำนวนที่เป็นธรรมยิ่งขึ้นนั่นเอง

การรวมกลุ่มของแรงงานในต่างประเทศ อาจเป็นในรูปของสมาคมพวกช่างฝีมือ (เช่น พวกช่างไม้ ช่างต่อท่อน้ำ) หรือในรูปของสมาคมกรรมกรธรรมดา (คือพวกที่ไม่มีฝีมือในอาชีพใดโดยเฉพาะ) แต่อย่างไรก็ดี, พวกเหล่านี้มักจะมีสังกัดอยู่ในสภาพแรงงาน (union) แห่งใดแห่งหนึ่งด้วย เพราะการสังกัดอยู่ในสหภาพแรงงานทำให้มีอำนาจเจรจาต่อรองหรือดกลงกับ พวกนายจ้างได้เข้มแข็งอันจะทำให้ได้รับผลประโยชน์มากยิ่งขึ้น สหภาพแรงงานในต่างประเทศดังเช่นสหรัฐ แบ่งออกเป็นประเภทต่าง ๆ เช่น สหภาพแรงงานท้องถิ่น (local) สหภาพแรงงานแห่งชาติ (national) สหภาพแรงงานระหว่างชาติ (international) และสหพันธ์แรงงาน (federation) สหภาพแรงงานท้องถิ่นประกอบด้วยสมาชิกกรรมกรที่อยู่ในท้องถิ่น สหภาพแรงงานท้องถิ่นอาจเข้าเป็นสมาชิกของสหภาพแรงงานแห่งชาติและสหภาพแรงงานระหว่างชาติ เพื่อให้มีสิทธิมีเสียงดียิ่งขึ้นหรือเพื่อประโยชน์อื่น ๆ บางประการ สำหรับสหพันธ์แรงงานนั้นส่วนใหญ่จะช่วยทำแต่หน้าที่ทางการเมืองให้แก่กรรมกร เช่น การณรงค์หาเสียงในรัฐสภาเกี่ยวกับการเสนอให้ออกหรือแก้ไขกฎหมายแรงงานดังนี้เป็นต้น

การยื่นมือเข้าเกี่ยวข้องของรัฐบาล

การมีสหภาพแรงงาน ทำให้บรรดานายจ้างต้องเจรจาโดยตรงกับสหภาพแรงงานเมื่อต้องการคนงาน คือจะต้องว่าจ้างกันเป็นกลุ่ม ไม่ใช่เป็นรายตัว และต้องมีสัญญากำหนดเงื่อนไขเป็นหลักฐานไว้ต่อกัน การว่าจ้างแบบนี้เรียกในภาษาอังกฤษว่า "Collective Bargaining" สหภาพแรงงานนับว่ามีบทบาทสำคัญยิ่ง ทำให้คนงานได้รับความยุติธรรมและประโยชน์ต่าง ๆ ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม เพราะการรวมกลุ่มดังนี้ช่วยให้มีเสียงและมีอำนาจดีขึ้น

แต่การเรียกร้องเอาประโยชน์ของพวกคนงานมักไม่มีที่สิ้นสุด เพราะเป็นธรรมดาของคนเราที่อยากจะได้อะไรต่ออะไรให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ฝ่ายนายจ้างจำเป็นที่จะต้องต่อต้านเพื่อรักษาผลประโยชน์ของตนเองบ้าง จึงได้มีการรวมกลุ่มและเกิดมีสมาคมของพวกนายจ้างขึ้น หลังจากนั้น

การเจรจาต่อรองกันในระหว่างพวกนายจ้างกับสหภาพแรงงาน จึงมีสภาพเป็นการต่อสู้ที่มีการชิงไหวชิงพริบและเผ็ดร้อนยิ่งขึ้นทุกที อาวุธสำคัญของพวกคนงานก็คือการผละงานหรือที่เรียกว่า "สะไตรค์" ส่วนอาวุธของนายจ้างก็คือการ "ปิดโรงงาน" หรือ "งดจ้าง" อาวุธของทั้งสองฝ่ายนี้ถ้านำออกใช้เมื่อใดก็ทำให้เกิดความเดือดร้อนวุ่นวายและกระทบกระเทือนถึงเศรษฐกิจของส่วนรวมแทบทุกครั้ง

เหตุนี้รัฐบาลของประเทศส่วนมากจึงจำต้องวางกฎเกณฑ์เพื่อให้การต่อสู้หรือการปฏิบัติระหว่างพวกนายจ้างกับสหภาพแรงงานหรือพวกคนงานเป็นไปอย่างเรียบร้อย เหมาะสม ยุติธรรม และไม่กระเทือนถึงผลประโยชน์ของส่วนรวม การวางกฎเกณฑ์ของรัฐบาลก็ได้แก่การจัดให้มี "**กฎหมายแรงงาน**" ไว้ใช้บังคับนั่นเอง กฎหมายแรงงานนั้นถ้าดูเพียงผิวเผินอาจเข้าใจไปว่า เป็นระเบียบข้อบังคับที่คุ้มครองและให้ประโยชน์แก่พวกคนงานเป็นส่วนใหญ่ เพื่อให้ได้รับการปฏิบัติต่อเยี่ยงมนุษยธรรม แต่อันที่จริงแล้วกฎหมายแรงงานก็เป็นสิ่งที่คุ้มครองและอำนวยประโยชน์แก่ฝ่ายนายจ้างด้วยเท่า ๆ กัน

สมัยก่อนถือกันว่าการมีสหภาพแรงงานเป็นสิ่งที่ไม่ดี แต่สมัยนี้โดยเฉพาะอย่างยิ่งสหรัฐถือว่าเป็นสิ่งจำเป็น เพราะทั้งสหภาพแรงงานและฝ่ายนายจ้างจะต้องอาศัยซึ่งกันและกัน การร่วมมือของทั้งสองฝ่ายจะทำให้ประสิทธิภาพของการเพิ่มผลผลิตดียิ่งขึ้นทั้งในธุรกิจและอุตสาหกรรม หัวหน้างานในประเทศที่มีสหภาพแรงงาน ย่อมจะมีหน้าที่ต้องปฏิบัติเกี่ยวกับกฎหมายแรงงานอยู่หลายประการ เช่นการตีความหมายของสัญญาจ้างแรงงาน การไกล่เกลี่ยข้อพิพาทร้องทุกข์ของคนงาน ฯ ล ฯ หัวหน้างานที่สามารถจะช่วยให้ความยุ่งยากต่าง ๆ สงบระงับลงและทำให้บริษัทได้ทุ่นค่าใช้จ่ายขึ้นไม่น้อย สมุดคู่มือเล่มนี้ได้กล่าวถึงข้อควรและไม่ควรปฏิบัติสำหรับหัวหน้างานเท่าที่เกี่ยวกับกฎหมายและสหภาพแรงงานไว้หลายประการในบทนี้ แต่จะไม่นำมากล่าวเพราะภาวะเช่นนี้ยังไม่มีในเมืองเรา

เรื่องของแรงงานในประเทศไทย

ประเทศเราเคยมีกฎหมายแรงงาน ตลอดจนสหภาพแรงงานและสหพันธ์ที่เกี่ยวกับแรงงานมาแล้ว โดยอาศัยพระราชบัญญัติแรงงาน พ.ศ. ๒๔๙๙ ครั้นต่อมาเมื่อวันที่ ๓๑ ตุลาคม ๒๕๐๑ พระราชบัญญัติแรงงานฉบับนี้ได้ถูกยกเลิกโดยประกาศของคณะปฏิวัติฉบับที่ ๑๙ โดยเหตุผลที่ว่ามีบทบัญญัติไม่เหมาะสม บรรดาสหภาพแรงงานและสหพันธ์ที่ได้จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติดังกล่าวก็เป็นอันต้องสิ้นสุดลงไปด้วย

แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่าแรงงานในประเทศไทยจะไม่ได้รับการคุ้มครองเพราะประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ ๑๙ นั้นเองได้กำหนดวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับข้อพิพาทแรงงานขึ้นไว้ ทั้งได้กำหนดตัวเจ้าหน้าที่และวางเงื่อนไขเกี่ยวกับการดำเนินงานในด้านนี้ไว้ด้วย นอกจากนั้นได้มอบอำนาจให้กระทรวงมหาดไทยออกประกาศกำหนดหลักเกณฑ์คุ้มครองแรงงานในด้านต่าง ๆ ซึ่งกระทรวงมหาดไทยก็ได้ดำเนินการพิจารณาโดยอาศัยหลักการตามอนุสัญญาสากล และตามข้อแนะนำขององค์การแรงงานระหว่างประเทศ (International Labour Organization) เป็นหลักประกอบ และได้ออกประกาศเกี่ยวกับเรื่องนี้ไปหลายฉบับแล้ว ประกาศของคณะปฏิวัติฉบับที่ ๑๙ กับประกาศของกระทรวงมหาดไทยเกี่ยวด้วยเรื่องนี้ ถือเท่ากับเป็นกฎหมายแรงงานโดยตรง จึงนับได้ว่าแรงงานในเมืองไทยก็ได้รับการคุ้มครองและอำนวยประโยชน์เป็นอันดีอยู่แล้วเหมือนกัน

ประกาศของกระทรวงมหาดไทยเกี่ยวกับการคุ้มครองแรงงานเท่าที่ได้ประกาศออกใช้บังคับไปแล้วก็คือ (๑) เรื่องกำหนดเวลาทำงาน วันหยุดงานของลูกจ้าง การใช้แรงงานหญิงและเด็ก การจ่ายค่าจ้างและการจัดให้มีสวัสดิการเพื่อสุขภาพอนามัยของลูกจ้าง (๒) เรื่องกำหนดงานอันอาจเป็นอันตรายต่อสุขภาพอนามัยหรือร่างกายของลูกจ้าง และงานเบา (๓) เรื่องการหยุดงานประจำสัปดาห์ (๔) เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการจ่ายเงินค่าทดแทน ตลอดจนจำนวนเงินค่าทดแทน (๕) เรื่องโรคซึ่งเกิดขึ้นเกี่ยวเนื่องกับการทำงาน

อนึ่ง ต่อมาได้มี "พระราชบัญญัติกำหนดวิธีระงับข้อพิพาทแรงงาน พ.ศ. ๒๕๐๔" ออกมาใช้บังคับ และตามมาตรา ๓ ของพระราชบัญญัติฉบับนี้ ได้บัญญัติให้ยกเลิกข้อ ๔ แห่งประกาศของคณะปฏิวัติฉบับที่ ๑๙ ซึ่งกำหนดวิธีระงับข้อพิพาทแรงงานไว้แต่เดิมนั้นเสีย คือให้ใช้วิธีการตามพระราชบัญญัติฉบับนี้แทน

ฉะนั้น สำหรับปัจจุบันนี้ การคุ้มครองแรงงานในเมืองไทยจึงอาศัยดำเนินการตามพระราชบัญญัติกำหนดวิธีระงับข้อพิพาทแรงงาน พ.ศ. ๒๕๐๔ และประกาศของกระทรวงมหาดไทยที่ประกาศออกใช้บังคับไปแล้วดังกล่าวถึงข้างบนนี้ ขอท่านผู้สนใจได้โปรดศึกษาดูจากตัวพระราชบัญญัติรวมทั้งกฎกระทรวง และตัวประกาศที่ทางราชการได้รวบรวมพิมพ์ขึ้นไว้ต่อไป

สรุปท้ายบท

แรงงานกับฝ่ายจัดการหรือบริษัทไม่ได้แข่งขันกันเพื่อความอยู่รอด แต่ละฝ่ายไม่อาจอยู่รอดโดยปราศจากอีกฝ่ายหนึ่ง แต่ละฝ่ายต่างเป็นตัวทรัพยากรอันสำคัญของขบวนการผลิต ฝ่ายจัดการจะต้องมีคนงานเพื่อเดินเครื่องจักรและก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ขึ้นมา ส่วนคนงานก็จะต้องอาศัยฝ่ายจัดการเป็นผู้บัญชาการผลิตและหาตลาดเพื่อขายผลิตภัณฑ์ แต่ละกลุ่มต่างก็ทำงานเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายอย่างเดียวกัน หากได้ใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพเท่าที่จะเป็นไปได้แล้ว ผลก็คือจะได้ผลิตภัณฑ์ที่ดีขึ้นและมีจำนวนมากยิ่งขึ้น ยิ่งมีสินค้าและบริการมากขึ้นเพียงใด มาตรฐานการครองชีพของส่วนรวมก็จะดียิ่งขึ้นเพียงนั้น หัวหน้างานมีหน้าที่จะต้องไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้งในหมู่คนงาน และสร้างบรรยากาศให้มีการร่วมแรงร่วมใจทำงานกันเป็นหมู่คณะดียิ่งขึ้น

ในบทต่อ ๆ ไป จะได้กล่าวถึงเรื่องเฉพาะด้านที่อยู่ในหน้าที่ของหัวหน้างานซึ่งเป็นสิ่งที่หัวหน้างานควรจะรู้ แต่ละเรื่องควรจะถือว่าเป็นส่วนหนึ่งที่อยู่ในความรับผิดชอบของหัวหน้างาน ผลสำเร็จในหน้าที่การงานย่อมจะเกิดมีขึ้น ถ้าหากได้เข้าใจดีถึงหน้าที่ต่าง ๆ เหล่านี้ และรวมเอาความรู้ทั้งหมดไปใช้เพื่อประสิทธิภาพของการบริหารงานและการนำที่ดี

THAI NATIONAL ASSEMBLY LIBRARY
3961116523
หอสมุดรัฐสภา

บทที่ ๔

สาเหตุที่คนทำงาน

เมื่อลองถามคนธรรมดาทั่ว ๆ ไปดูว่า ทำไมคนเราจึงทำงาน ? ก็จะได้รับคำตอบทันทีว่า "เพื่อเงิน" ถ้าซักไซร้ต่อไปเขาก็คงจะอธิบายเพิ่มเติมว่า "เพื่อสิ่งต่าง ๆ ที่ซื้อได้ด้วยเงินน่ะซี" ครั้นลองไล่เลียงดูต่อไปอีกว่า มีคนเป็นจำนวนมากที่ยังคงทำงานอยู่อีก ทั้ง ๆ ที่เขาเหล่านั้นต่างก็มีเงินทองและโภคสมบัติอยู่แล้วอย่างเหลือเฟือ ที่เป็นเช่นนี้เพราะเหตุไร ? คนส่วนมากจะตอบว่าที่เป็นเช่นนั้นก็เพราะยังมีสิ่งอื่น ๆ อยู่อีกที่ผลักดันให้คนเหล่านั้นคงทำงานอยู่ต่อไป เช่นเพราะต้องการความเบิกบานใจที่ได้ร่วมสังคมกับคนอื่น ๆ เพราะต้องการเกียรติภูมิและความนิยมสรรเสริญ เพราะถูกเร่งเร้าจากความเคยชินที่ชอบทำงานมาแต่เดิม เพราะงานนั้น ๆ มีลักษณะสนุกสนานเพลิดเพลินอยู่ในตัว และเพราะถืออุดมคติที่ว่าเกิดเป็นคนต้องขยันหมั่นเพียรดังนี้เป็นต้น

เดิมทีเดียว คนเราทำงานเพื่อยังชีวิตของตนเป็นส่วนใหญ่ คือเพื่อให้มีอาหารสำหรับขจัดความหิวโหย มีเครื่องนุ่งห่มสำหรับป้องกันความหนาวเย็นและลมพ่ำอากาศ มีที่พักอาศัยเพื่อความอบอุ่นและปกป้องตนเองให้พ้นจากภัยสัตว์ร้าย คนป่าที่เป็นศัตรู ฝนตกพ่ำร้อง และเพื่อให้เป็นที่อยู่ของคู่ครองและลูกเต้าของตนด้วย

ในยามที่ความต้องการเพื่อยังชีพดังกล่าวนี้เป็นเรื่องบีบจุบันอย่างรุนแรงและเกิดมีอยู่เป็นประจำแล้ว คนเราก็จะใช้ชีวิตทั้งหมดไปในการจัดหาแต่สิ่งที่ตนต้องการเพื่อยังชีพให้คงอยู่ เชาวน์ปัญญาความรู้ตลอดจนฝีมือความฉลาดเจนจะกลายเป็นเพียงเครื่องมือสำหรับเสาะแสวงให้ได้มาซึ่ง อาหาร น้ำ ที่พักอาศัย เครื่องนุ่งห่ม และเพื่อขจัดบีบเบ่าภัยอันตรายอันจะเกิดขึ้นแก่ตนเท่านั้น จากการสังเกตสภาพของบรรดาบุคคลที่ตกอยู่ในที่คุมขังและค่ายกักกันยามสงครามรวมทั้งการทดลองศึกษาจากสภาพของบุคคลที่ได้รับอาหารกินแต่พอประทังไม่ให้ตาย ทำให้ได้พบความจริงที่ล้วนแสดงให้เห็นว่าคนเราที่เจริญแล้วด้วยอารยธรรมอย่างบีจุบันนี้นั้น ถ้าหากต้องเผชิญเข้ากับความหิวโหยอย่างรุนแรงและเป็นระยะเวลานานแล้ว จะกลับมีจิตใจไม่ผิดอะไรกับคนป่าเถื่อนของยุคดึกดำบรรพ์ คือเห็นแก่การกินเป็นที่ตั้งเท่านั้น ความรู้สึกนึกคิดของบุคคลเหล่านั้น จะเป็นในด้านอุดมคติก็ดี ความต้องการที่

จะอยู่รวมกลุ่มและมีเกียรติภูมิ ตลอดจนความต้องการในความมั่นคงก็ดี เหล่านี้ จะหดถอยไปอยู่เบื้องหลังอย่างสิ้นเชิง ทุกคนจะเริ่มใช้เวลาทั้งหมดตลอดจนพลังแรง กำลังความคิดและแม้แต่ความใฝ่ฝันไปในเรื่องของอาหารและวิธีที่จะได้อาหารมากินเท่านั้น อะไรที่กินไม่ได้ย่อมจะเป็นสิ่งที่ไร้คุณค่าสำหรับเขา สวรรค์ของเขาก็คือแหล่งที่มีอาหารอุดมสมบูรณ์อยู่เสมอนั่นเอง บุคคลที่กำลังตกอยู่ในความหิวดังกล่าวนี้จะมีความรู้สึกมั่นใจแต่อย่างเดียวว่า ถ้าหากให้เขาได้มีอาหารดี ๆ กินอย่างจุใจจนตลอดชีวิตของเขาแล้ว พวกเขาก็จะไม่ขอร้องต้องการสิ่งอื่นใดอีกเลย

อารยธรรม พร้อมทั้งขนบธรรมเนียมที่พ่วงติดอยู่ด้วยอีกมากหลายนั้น ก็คือวิถีทางที่ให้ความคุ้มครองในด้านเครื่องยังชีพแก่เรา และให้ความมั่นใจแก่เราอย่างมีเหตุผลสมควรว่าความต้องการเหล่านี้ของเราจะได้รับความคุ้มครองเป็นอันดีในอนาคต เมื่อคนเราได้รับเครื่องยังชีพอย่างเพียงพอทั้งมีหลักประกันให้มั่นใจได้ว่าจะได้รับสิ่งเหล่านี้ต่อไปโดยไม่ขาดแคลนแล้ว ความกระตือรือร้นในเครื่องยังชีพจะหดถอยไปอยู่เบื้องหลัง กลายเป็นเรื่องที่คลายความสำคัญลงไปสำหรับปัจจุบัน และความต้องการในทางสังคมจะกลับมีความสำคัญมากขึ้น

เมื่อความต้องการทางร่างกายไม่จำเป็นต้องใช้เวลาและแรงงานทั้งหมดของคนแล้ว จิตใจของคนก็ว่างพอที่จะสำรวจและหาความสำราญจากจิตใจ และบุคลิกลักษณะของเพื่อนมนุษย์ด้วยกันต่อไป ตอนนี้เองที่คนเราอาจมีระดับของความรู้สึก ความนึกคิด และความเป็นอยู่ที่สูงยิ่งขึ้น

ภายใต้สภาพเหล่านี้เอง ความต้องการของคนเราที่จะได้มีเพื่อนฝูง มีเกียรติยศและมีความมั่นคง รวมทั้งความพึงพอใจอันเกิดแต่การทำงาน และอุดมคติตามสังคมนิยมเกี่ยวกับความขยันหมั่นเพียร จะกลายเป็นสิ่งจูงใจอันสำคัญที่เป็นพลังขับดันให้มนุษย์ต้องทำงาน

ความต้องการของมนุษย์ที่จะได้อยู่ร่วมกัน

การเอาคนไปขังไว้อย่างโดดเดี่ยวนั้น ทั่วโลกย่อมจะถือกันว่าเป็นการลงทัณฑ์ชนิดที่รุนแรงที่สุด เหตุผลอันนี้นับเป็นสักขีพยานที่แสดงให้เห็นถึงความต้องการอย่างแรงตามธรรมชาติของคนที่จะได้อยู่ร่วมกัน (companionship) ความต้องการดังนี้เป็นผลสืบเนื่องมาจากการที่ทารกต้องติดต่อใกล้ชิดกับบุคคลอื่น ๆ อยู่เสมออย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทั้งนี้เพราะผู้อื่นเป็นผู้ป้อนอาหาร ให้ความอบอุ่นและช่วยขจัดสิ่งรบกวนต่าง ๆ การได้เห็น ได้พึ่งเสียง และได้ติดต่อกับผู้อื่นจึงเป็นความสุขอยู่ในตัวเด็ก ๆ

จึงคาดหมาย มุ่งหวังและประสงค์ที่จะได้รับการติดต่อและสัมพันธภาพเหล่านี้จากบุคคลอื่น เขาเริ่มพอใจที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่น เขาจะมีความอาลัยอาวรณ์เมื่อผู้อื่นจากไป เขาจะรู้สึกเปล่าเปลี่ยวเมื่อต้องอยู่ลำพังคนเดียว พูดให้ชัดก็คือเขามีนิสัยที่ต้องการจะอยู่รวมกลุ่ม (gregarious) นั่นเอง

การชอบอยู่รวมกลุ่มเจริญตัวเป็นการรวมพวกและความผูกพันรักใคร่

การชอบอยู่รวมกลุ่ม จะพัฒนาต่อไปกลายเป็นชอบร่วมพวก (affiliative) โดยเข้าร่วมกับกลุ่มหรือหมู่อื่น ๆ หรือกลายเป็นความผูกพันรักใคร่ (affectional) ด้วยอารมณ์หรือความรัก ทั้งนี้มิได้หมายความว่าคนเราจะมีความปรารถนาเพียงอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นเท่านั้น แต่หากยังมีความต้องการยิ่งขึ้นไปอีกที่จะได้อยู่ร่วมกับบุคคลหรือกลุ่มที่มีสภาพความเป็นอยู่ต่าง ๆ เหมือนกับตน กล่าวคือถ้าลักษณะอย่างอื่น ๆ ไม่ขัดกันแล้ว คนเรามักย่อมพอใจที่จะได้อยู่ร่วมกับผู้ที่พูดภาษาเดียวกับตน ที่กินอาหารต่าง ๆ อย่างเดียวกันและที่ชอบอะไรต่ออะไรเหมือนกับตน เขาพอใจจะอยู่ร่วมกับคนที่เป็นพวกเดียวกันมากกว่าพวกอื่น แม้เขาจะต้องจากบ้านเกิดเมืองนอนไปเพื่อจะสร้างฐานะให้ดีขึ้นก็ตาม แต่เมื่อไปอยู่ในประเทศใหม่แล้ว เขาก็จะตั้งรกรากอยู่ในหมู่คนชาติเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อจะได้มีความผาสุกเพราะต่างก็มีพื้นฐานความเคยชินเหมือน ๆ กัน

ในทำนองเดียวกัน คนเราพอใจที่จะอยู่ร่วมกับบุคคลที่ตนชอบและรักใคร่ ชอบอยู่กับเพื่อนฝูงมากกว่าคนแปลกหน้า ชอบอยู่กับเพื่อนสนิทมากกว่าผู้ที่เพียงแต่คุ้นเคย ชอบอยู่กับผู้ที่ตนรักมากกว่าผู้ที่ตนเพียงแต่ชอบ

นิสัยที่ชอบอยู่รวมกลุ่มกับสภาพของคนงาน

ความปรารถนาที่จะได้อยู่ร่วมกับบุคคลอื่น เพื่อจะได้สันทนาปราศัยด้วยและเพื่อจะได้เข้าเป็นพวกด้วยผู้หนึ่ง เหล่านี้นับเป็นสิ่งสำคัญในการพิจารณาถึงความพอใจในหน้าที่การงานของคนงาน และกล่าวโดยทางอ้อมก็คือความสามารถในการเพิ่มผลผลิตของเขา คนธรรมดาสามัญย่อมจะได้เรียนรู้มาแต่สมัยเป็นเด็กแล้วว่า การทำอะไรให้เข้ารูปเข้ารอย (conformity) กับทัศนคติ การปฏิบัติและความเห็นดีเห็นชอบของกลุ่มนั้น เป็นหนทางหนึ่งที่จะได้รับการรับรองให้เข้าเป็นพวก และได้รับความพอใจจากสัมพันธภาพอันดีของสังคมในกลุ่มอยู่เรื่อยไป เขาย่อมจะทราบดีว่าหากทำอะไรให้แตกต่างไปจากความเห็นชอบของกลุ่มจนเกินไปแล้ว ไม่ช้าจะต้องถูกวิพากษ์วิจารณ์ ถูกหันหลังให้

และจะต้องถูกคว่ำบาตรจากกลุ่มในที่สุด ความหมายในข้อนี้ก็คือ ความปรารถนาในการอยู่ร่วมของคนเรานั้นต้องอาศัยการลงรูปลงรอยกับกลุ่มเป็นสำคัญอยู่ด้วย

ข้อดีและข้อเสียบางประการจากผลของการลงรูปลงรอยกับกลุ่ม

ภายในกลุ่มของคนงาน ความโน้มเอียงที่จะทำอะไรต่ออะไรให้เข้ารอยกับความเห็นดีเห็นชอบของกลุ่ม เพื่อให้ได้รับการรับรองว่า "เป็นพวกเดียวกัน" นั้นอาจเป็นผลให้เกิดประโยชน์หรือเสียประโยชน์แก่การเพิ่มผลผลิต (productivity) ของบริษัทหรือองค์การก็ได้ ทั้งนี้สุดแต่ทัศนคติ (attitudes) ที่ครอบงำอยู่ในกลุ่มนั้น ๆ หากกลุ่มใดคนงานภายในกลุ่มมีความภาคภูมิใจที่จะรักษาระดับของผลผลิตให้อยู่ในเกณฑ์สูง ที่จะรักษาสถิติความปลอดภัยไว้เป็นอันดี และถือว่าคุณภาพอันดีของผลิตภัณฑ์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับกลุ่มของตนแล้ว การจะรับคนใดไว้เป็นพวกด้วยในกลุ่มย่อมขึ้นอยู่กับขอบเขตของความสามารถที่ผู้นั้นจะปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มดังกล่าวแล้วได้เพียงใด คนงานใหม่ที่ไม่สามารถปฏิบัติได้ตามวัตถุประสงค์หรือทำให้ชื่อเสียงของกลุ่มต้องด้อยลงไปแล้ว ก็ยากที่จะเข้าร่วมอยู่ในกลุ่มนั้นได้

กลับกัน ทัศนคติของคนงานอีกกลุ่มหนึ่งอาจเป็นไปในทางจำกัดหรือทำให้การเพิ่มผลผลิตของคนงานเป็นรายตัวต่ำลงก็ได้ มีหน่วยงานอยู่เป็นอันมากที่ได้วางเกณฑ์กำหนดไว้ว่า ระดับแค่ไหนจึงจะเป็นการเหมาะสมหรือปลอดภัย หรือพึงปรารถนา เท่าที่เกี่ยวกับผลผลิต หรือการใช้พลังแรงหรือขอบเขตของความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นหรือกับฝ่ายจัดการ หากคนงานคนใดปฏิบัติเกินไปกว่าเกณฑ์กำหนดที่วางไว้แล้ว การจะเข้ารวมกลุ่มหรือเข้าเป็นพวกกับคนงานกลุ่มนี้ ก็จะเป็นการยากลำบากอยู่มากเช่นกัน

ลักษณะของวิธีการบีบบังคับให้ปฏิบัติอย่างลงรอยกับกลุ่ม

กลุ่มและบุคคลในกลุ่มนั้นเองที่บีบบังคับให้คนงานแต่ละคนปฏิบัติอย่างลงรอยกับพวกตน คนงานคนใดไม่ปฏิบัติให้ถูกต้องตามเกณฑ์ที่กลุ่มเห็นว่าดีที่สุดในเรื่องที่เกี่ยวกับผลผลิตหรือการใช้พลังแรงแล้ว ก็อาจจะได้พบว่าพอตนย่างเข้าไปในห้องเก็บของส่วนตัว (สำหรับโรงงานอุตสาหกรรม) เสียงคนอื่น ๆ ที่กำลังสนทนากันอยู่ในที่นั้นจะเงียบลงทันที (เพราะพวกนั้นไม่อยากให้ตนได้ยิน) หรือพอตนเข้าไปร่วมกลุ่มเพื่อจะอ่านป้ายประกาศบ้าง หมู่คนที่อยู่ในที่นั้นก็จะแยกย้ายหายไปหมด

พอมีบางสิ่งบางอย่างเกิดบกพร่องในกลไกของงานที่ตนมีหน้าที่ดูแล และเพื่อนร่วมงานมองเห็นได้ก่อนก็จะไม่มีใครบอกให้รู้ เพราะพวกเหล่านั้นจะพากันแสร้งมองไปทางอื่นเสีย ถ้าตนมีหน้าที่ควบคุมเครื่องจักรเวลาเกิดติดขัดหรือเครื่องหยุดชะงักก็จะหาใครช่วยได้ยาก เพราะทุกคนต่างจะอ้างว่าเขาเองก็มีงานยุ่งอยู่เต็มมือเหมือนกัน คนงานที่เข้ากับใครไม่ได้เช่นนี้จะต้องเดินไปทำงานและเดินกลับแต่โดยลำพังคนเดียว ในไม่ช้าก็จะรู้สึกว่าตนเป็นคนชนิดที่สังคมของกลุ่มไม่ต้องการจะเหลียวแล ภาวะดังนี้ย่อมเป็นสิ่งที่เหลือจะทนทานได้สำหรับคนงานธรรมดาสามัญโดยทั่ว ๆ ไป และเพราะเหตุนี้เองที่เขาจะต้องพยายามปรับตัวให้เข้ากับกลุ่มให้ได้ หรือมิฉะนั้นก็จะต้องไปหางานทำใหม่ในที่แห่งอื่น

การที่คนเราจะมีความเบิกบานใจในหน้าที่การงาน และสามารถก่อผลผลิตได้อย่างดีที่สุดนั้น ความต้องการที่จะอยู่รวมกลุ่มหรือเข้าร่วมในหมู่ของเขาจะต้องได้รับการสนับสนุนด้วยดี จากการทดลองสัมภาษณ์พวกคนงานเพื่อให้ระบุถึงสิ่งที่พวกเขาต้องการมากที่สุดจากหน้าที่การงาน ปรากฏว่าคำตอบส่วนใหญ่มักจะเป็นว่าต้องการ "เพื่อนร่วมงานที่ดี" หรือ "ทำงานกับกลุ่มที่ถูกคอกัน" ตรงกันข้ามเมื่อลองสอบถามถึงเหตุผลที่คนงานไม่ชอบทำงานในหน้าที่บางอย่างดู ก็พบว่าเหตุผลที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ เพราะงานในหน้าที่นั้น ๆ ขาดโอกาสที่จะได้อยู่ร่วม ได้คุย และได้หยอกเย้ากับคนอื่น ๆ

เป็นการแน่นอน ที่การสังคมดังกล่าวอาจเกินเลยไปถึงจุดที่ทำให้การผลิตเกิดบกพร่องขึ้นก็ได้ แต่กระนั้นก็ดี หากพอจะอนุโลมได้แล้ว ก็ควรจะเปิดโอกาสให้คนงานได้มีสัมพันธภาพทางสังคมต่อกันได้ในระหว่างเวลาทำงาน เท่าที่จะไม่เป็นการเสียหายแก่การผลิต หัวหน้างานที่คอยเตือนลูกน้องอยู่เสมอ ๆ ว่า "หยุดคุยกันเสียทีเถอะ ไปลงมือทำงานของตัวดีกว่า" นั้น พึงดูก็รู้สึกว่าเข้มงวดดีอยู่หรอก แต่การเข้มงวดเช่นนั้นก็อาจทำให้ขวัญของคนงานเสื่อมลงไปได้เหมือนกัน

ผลของความก้าวหน้าในตำแหน่งอาจกระเทือนถึงมิตรภาพ

สมาชิกในกลุ่มคนงาน ผู้ซึ่งเพิ่งได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้เป็นหัวหน้าคนงานหรือหัวหน้างานอาจจะต้องรู้สึกประหลาดใจหรือไม่สู้จะสบายใจเมื่อได้พบว่า จากการที่ตนยอมรับการเลื่อนตำแหน่งนั้นเอง ได้ทำให้ตัวเองต้องถูกตัดจากสัมพันธภาพทางสังคมกับกลุ่มคนงานที่เคยเป็นเพื่อนร่วมงานของตน หัวหน้าคนงานที่ได้รับแต่งตั้งใหม่ผู้นี้อาจรู้สึกว่าตัวเองต้องอ้างว้างจากสังคมเพราะเหตุที่ได้รับ

การเลื่อนตำแหน่ง ถ้าหากเขาได้เลื่อนขึ้นมาจากคนงานชั้นธรรมดา เขาจะยังถือว่าตนเองเป็นสมาชิกของกลุ่มคนงานอยู่ตามเดิม แต่ทางพวกคนงานกลับมองเขาว่าเป็นพวกของฝ่ายจัดการเสียแล้ว ทางฝ่ายสหภาพแรงงาน (สำหรับประเทศที่มีสหภาพแรงงานเช่นสหรัฐนั้นเอง) นั้นเล่า ก็ย่อมจะถือว่าหัวหน้าคนงานผู้นั้นเป็นส่วนหนึ่งของฝ่ายจัดการเช่นกัน แต่ทางฝ่ายจัดการเองไม่เคยยอมรับว่าเขาเป็นฝ่ายจัดการด้วยผู้หนึ่ง ทั้งนี้เพราะพื้นฐานความรู้และสภาพของที่ทำงานของเขานั้นเองที่ทำให้เขาไม่สามารถจะขึ้นสู่สถานะเป็นส่วนหนึ่งของฝ่ายจัดการได้อย่างแท้จริง เนื่องจากเหตุดังกล่าวแล้ว หัวหน้าคนงาน (foreman) จึงอาจกลายเป็นคนโดดเดี่ยวอยู่ในสังคมของพวกคนงานเพราะตำแหน่งใหม่ของตนเป็นมูลเหตุ และอาจต้องพบว่าความต้องการของตัวเองที่จะเข้าร่วมกลุ่มกับคนงานระหว่างปฏิบัติหน้าที่ ไม่ได้รับการสนับสนุนอย่างเพียงพอ

ขนาดของกลุ่มคนงานกับขอบเขตของการสังคมระหว่างกัน

จำนวนของคนงานที่มีอยู่ในหน่วยงานไม่มีความสัมพันธ์อันใดกับขนาดมากน้อยของการสังคมระหว่างคนงานในขณะที่ปฏิบัติงาน สายการผลิตของโรงงานอุตสาหกรรมที่ใช้คนงานประจำเป็นจำนวนตั้ง ๑๐๐ คน แต่หากคนงานแต่ละคนต่างทำงานเป็นอิสระและต้องประจำอยู่เป็นช่วงระยะที่ค่อนข้างห่างจากกันจนหาโอกาสสนทนากันได้ยากแล้ว ก็จะทำให้การสังคมระหว่างกันของพวกคนงานเกิดขึ้นได้ยากมาก แต่ถ้าหากคนงานจำนวนเดียวกันนั้นถูกแบ่งออกเป็นหน่วยย่อยกลุ่มละ ๓ ถึง ๖ คน และให้ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ๆ แล้ว การงานอย่างเดียวกันนั้นก็จะเป็นที่พออกพอใจของคนงานยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะความต้องการในการรวมหมู่กับเพื่อนฝูงของคนงานได้รับการสนองให้มีโอกาสอย่างกว้างขวางยิ่งขึ้น ความคิดเห็นแบบเก่าแก่ที่ว่า "ถ้าคนงานได้มีความสนุกเพลิดเพลินในระหว่างทำงานแล้ว ก็จะทำให้การผลิตเสื่อมทรามนั้น เป็นความคิดเห็นที่ไม่ถูกต้องแน่ เพราะการสนับสนุนให้คนงานได้สังคมกันตามความต้องการก็ดี ความพอใจในหน้าที่การงานของคนงานและความสามารถในการเพิ่มผลผลิตก็ดี เหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่สัมพันธ์ถึงกันทั้งสิ้น

เกียรติภูมิหรือความต้องการได้รับการยกย่องนับถือของคนงาน

ความปรารถนาของมนุษย์ในอันที่จะได้รับการรับรู้ (recognition) การนิยมเห็นชอบ (approval) และเกียรติภูมิ (prestige) เป็นสิ่งที่มีมาแต่ยุคโบราณ เช่นเดียวกับความต้องการที่จะอยู่ร่วมกลุ่ม

และที่จะได้รับความรักใคร่ผูกพันเหมือนกัน เด็ก ๆ แม้ยังไม่ทันจะโตสักเท่าใดก็จะเกิดมีความรู้สึกขึ้นเองว่า หลายสิ่งหลายอย่างที่น่าชื่นชมที่สุดนั้นเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการมีอะไรต่ออะไรที่ดีเด่นกว่าผู้อื่นอยู่ในตัวเอง พอโตขึ้นสักหน่อยเด็กไม่เพียงแต่จะอยากอยู่ร่วมกับผู้อื่นเท่านั้น แต่หากยังต้องการที่จะให้ผู้อื่นเกิดความนิยมเห็นชอบในตนและในสิ่งที่ตนกระทำด้วย เมื่อโตต่อไปอีกเขาก็จะพยายามอย่างเต็มที่เพื่อให้ได้รับการเยินยอ ยกย่อง สรรเสริญ และให้เกียรติจากเพื่อนฝูงที่เป็นพรรคพวกเดียวกัน ความต้องการดังนี้จะไม่มีที่สิ้นสุดลงได้เลย

เด็กธรรมดาที่ยังไม่โตนักก็พอจะมีความรู้เหมือนกันว่า ในสังคมของคนเรานั้นเกียรติภูมิเป็นสิ่งที่เพียงแต่เปรียบเทียบ การวัดบุคคลว่าดีแสนดีหรือชั่วช้าสารเลว ใจบุญหรือใจบาป แข็งแรงหรืออ่อนแอ ล้วนเป็นเรื่องของการเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นทั้งสิ้น เหตุนี้เองจึงเป็นที่รู้สึกกันอยู่ว่าเกียรติภูมิเป็นสิ่งที่ต้องแข่งขันกัน และกลายเป็นความปรารถนาที่จะทำอะไรให้ดีเด่นไปกว่าคนอื่น ๆ ความรู้สึกดังนี้เองที่ผลักดันคนส่วนมากมาแต่สมัยชีวิตเด็ก ให้แข่งขันกับผู้อื่นเพื่อชิงความเหนือกว่าไว้ในมือ และจะหลีกหนีความรู้สึกเช่นนี้ไปได้ยากมาก

ลักษณะของการแข่งขันอันเนื่องมาจากความรู้สึกในเกียรติภูมิ

ลักษณะของการแข่งขันเพื่อชิงเกียรติภูมิเป็นเรื่องสามัญธรรมดา ที่มีอยู่เกือบจะทุกด้านของสัมพันธภาพทางสังคมโดยทั่ว ๆ ไป เราจะรู้สึกสนุกถ้าได้ลองสังเกตจากวงสนทนาของสังคมทั่ว ๆ ไปดูบ้าง เพราะจะได้พบการชิงดีชิงเด่นเกิดขึ้นในวงสนทนาแห่งนั้น ๆ ไม่มากก็น้อย คือถ้าคนหนึ่งเล่าเรื่องอะไรที่น่าสนใจขึ้นมาสักเรื่องหนึ่ง ในไม่ช้าจะมีผู้ร่วมสนทนาอีกคนหนึ่งพยายามเล่าเรื่องที่น่าสนใจกว่า ตื่นเต้นกว่าหรือแปลกยิ่งขึ้นไปอีก บุคคลผู้เป็นเจ้าของเรื่องที่น่าสนใจกว่าหรือดีกว่าของผู้อื่นในด้านใดด้านหนึ่ง ย่อมจะได้รับเกียรติภูมิบางประการเพราะเรื่องที่เล่านั้นเป็นของเขาเอง การที่บางคนชอบชุบชิบนินทาผู้อื่นอยู่เนือง ๆ ก็ดี การที่บางคนรู้สึกพอใจที่ได้ทราบถึงความล้มเหลว ผิดพลาด และบกพร่องของผู้อื่นก็ดี เป็นเรื่องที่ส่วนหนึ่งเกิดจากเหตุผลที่ว่าสิ่งเหล่านั้นทำให้บุคคลที่ไม่ได้เกี่ยวข้องด้วย กลายเป็นคนเด่นขึ้นกว่าเมื่อเปรียบเทียบกัน กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือยิ่งป้ายสีให้ผู้อื่นดำมืดได้เพียงไร ตนเองก็จะดูขาวเด่นยิ่งขึ้นเพียงนั้น

การที่คนเราพยายามที่จะให้ผู้อื่นรู้จักตนก็ดี ที่จะให้ผู้อื่นนับถือตนว่าเป็นบุคคลดีเด่น ที่จะสำเร็จชั้นสูงจากโรงเรียนดี ๆ ที่จะได้รับปริญญา รางวัลการเรียนดีและอื่น ๆ ที่แสดงความเด่นในการ

ศึกษา ที่จะได้บันใดขั้นสู่ฐานะอันสูงในสังคม ที่จะรู้จักมักคุ้นกับผู้ที่ยิ่งใหญ่หรือผู้ที่ค่อนข้างจะยิ่งใหญ่ และที่จะได้เห็นชื่อของตนปรากฏอยู่ในหน้าหนังสือพิมพ์หรือนิตยสารก็ดีเหล่านี้ล้วนแสดงให้เห็นถึงความต้องการในด้านเกียรติภูมิทั้งสิ้น สิ่งที่คนเราพยายามอย่างหนักที่จะให้ได้มานั้นอาจมีอยู่หลายอย่างที่ไม่มีราคาค่างวดอันใดเลย แต่หากถือกันว่ามีคุณค่าอย่างสูงก็เพราะเป็นสิ่งที่เชิดชูสถานะ (status) ของตน

สัญญลักษณ์ของสถานะ *(สิ่งที่แสดงถึงความเหนือกว่าหรือด้อยกว่า)*

หัวหน้างานจะต้องเข้าใจดีถึงระบบของเกียรติภูมิ และสิ่งที่มีความหมายเป็นสัญญลักษณ์แห่งสถานะของคนงานที่อยู่ใต้บังคับบัญชาของตน สัญญลักษณ์หรือเครื่องหมายที่แสดงเกียรติภูมิเหล่านี้มีอยู่หลายอย่างที่มีคุณค่าแก่บุคคลที่เกี่ยวข้องยิ่งกว่าการได้เงินค่าจ้างเพิ่มเสียอีก ลักษณะอันเด่นบางประการที่มีคุณค่าทางเกียรติภูมิ และอาจมีความสำคัญยิ่งกว่าอัตราค่าจ้างที่ผิดแผกกันก็ได้แก่การเป็นเสมียนเมื่อเปรียบเทียบกับการเป็นคนงาน การมีเงินเดือนดีกว่าค่าจ้างเป็นรายชั่วโมง การมีที่สำรองไว้ให้จอดรถยนต์ การได้รับยกเว้นไม่ต้องบันทึกเวลามาทำงาน การมีโทรศัพท์ไว้บนโต๊ะหรือเข้าใช้โทรศัพท์ได้ง่าย การมีชื่อของตนปรากฏอยู่หน้าประตูห้องทำงาน การมีโต๊ะทำงานเป็นเอกเทศ มีโต๊ะขนาดใหญ่กว่าหรือตั้งอยู่ในที่สะดวกกว่า การมีตำแหน่งที่พึงดูแล้วรู้สึกว่ามีความสำคัญ การมีสิทธิพิเศษที่จะใช้รถของบริษัท การได้รับการเรียกชื่อของตนอย่างสุภาพไม่ใช่เรียกตามเลขหมายประจำตัว *(อย่างในโรงงานอุตสาหกรรมบางแห่ง)* หรือใช้เพียงว่า "นี่ นายคนนั้นน่ะ!" เป็นต้น

การเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานมักจะมีนัยกระทบถึงเกียรติภูมิเสมอ

เมื่อจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างใด ๆ ภายในหน่วยงาน ก็ควรจะได้พิจารณากระทำให้เป็นการเหมาะสมเสมอไป โดยคำนึงถึงสถานะทางเกียรติภูมิของทุกคนที่เกี่ยวข้องด้วย เรื่องที่พอจะยกเป็นตัวอย่างก็เช่น ถ้าหากพวกเสมียนต้องอพยพที่ทำงานเพื่อขยายที่สำหรับทำห้องพักผ่อนหรือห้องกินอาหารให้กว้างขวางพอที่พวกคนงานในโรงงานจะมาร่วมด้วยได้แล้ว พวกเสมียนที่ถูกอพยพอาจไม่ยอมมาใช้ห้องเหล่านั้นด้วย เพราะรู้สึกว่าการมาร่วมพักผ่อนหรือกินอาหารกับหมู่คนงานเป็นการทำให้เกียรติภูมิของพวกตนด้อยลง ดังนี้เป็นต้น หัวหน้าคนงานทุกคนจะพบว่าภายในหน่วยงานของตนนั้นมีอะไร ๆ นับได้ร้อย ๆ อย่างที่มีความหมายเกี่ยวถึงสถานะทางเกียรติภูมิของคนงานที่อยู่ในหน่วยงานด้วยกัน

ความต้องการในเกียรติภูมิของหัวหน้าคนงาน

หัวหน้าคนงานก็เป็นเช่นเดียวกับพวกคนงาน คือต่างก็ต้องการเกียรติภูมิและพยายามให้ได้รับสิ่งนี้อย่างเป็นที่พอใจเหมือนกัน หัวหน้างานที่ขาดสิ่งนี้อย่างรุนแรงคือไม่ได้รับการรับรู้ในเรื่องนี้แล้วก็อาจใช้ตำแหน่งหน้าที่ของตนเพื่อประโยชน์ทางส่วนตัวยิ่งกว่าเพื่อประโยชน์ของบริษัทและของพวกคนงาน ความจริงการได้รับตำแหน่งเป็นนายคน (boss) ก็นับว่ามีเกียรติภูมิอยู่แล้ว เพราะสถานะของหัวหน้าคนงานย่อมประกอบด้วยอำนาจบังคับบัญชา ซึ่งมีอยู่เหนือบุคคลและสิ่งของไม่มากก็น้อย นับว่าเป็นตำแหน่งที่เหนือกว่าเมื่อเทียบกับฐานะของพวกคนงาน

บางครั้งบางคราว หัวหน้างานจะรู้สึกยุ่งยากใจที่ได้พบว่าความเหนือกว่าของตนนี้อาจเป็นเรื่องเพียงในนามมากกว่าจะเป็นจริง แต่ก่อนหัวหน้าคนงานเคยเป็นคนงานที่มีฝีมือฉกาจเจน (skill) อย่างสูงสุดอยู่ในหน่วยงาน แต่ทุกวันนี้เขาอาจไม่ได้ลงมือทำงานเองอย่างผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาเป็นอันว่าเขาไม่ได้รับการรับรู้ในด้านฝีมือทางเทคนิคของเขาเสียแล้ว แต่ก่อนเขาเคยมีหน้าที่ว่าจ้างปลดเลื่อนตำแหน่งและลดตำแหน่งคนงาน ตลอดจนการกำหนดอัตราค่าจ้างและกำหนดให้ทำงานล่วงเวลา คือเกือบจะมีอำนาจควบคุมหน่วยงานและคนงานอย่างสิ้นเชิง แต่ในปัจจุบันนี้ แม้หัวหน้างาน (supervisor) จะยังคงมีส่วนร่วมอยู่ด้วยในการวินิจฉัยเรื่องเหล่านี้ แต่การว่าจ้างการปลด การเลื่อนและลดตำแหน่งพวกคนงานของเขา ได้กลายเป็นหน้าที่ของหน่วยบุคคลาภิบาลกับสหภาพแรงงาน *(สำหรับในต่างประเทศ)* เสียแล้วเป็นส่วนใหญ่ อัตราค่าจ้างและการทำงานล่วงเวลาก็ถูกกำหนดไว้แล้วในสัญญาระหว่างฝ่ายจัดการกับสหภาพแรงงาน *(สำหรับในต่างประเทศเช่นกัน)* หัวหน้างานจึงไม่มีหน้าที่จะควบคุมในเรื่องนี้ ครั้นเมื่อหน่วยงานของเขาขยายใหญ่ขึ้นและมีคนงานใต้บังคับบัญชามากขึ้น เขาก็กลายเป็นผู้ที่คอยบงการแก่คนงานมากขึ้น แต่ได้ลงมือทำการผลิตเองน้อยลง ฝีมือทางเทคนิคของเขาจึงคลายความสำคัญลงไปทุกที และเมื่อได้เกิดมีหน่วยงานบุคคลาภิบาล (personnel department) ขึ้นในบริษัทแล้วหัวหน้างานก็ได้เปลี่ยนสภาพจากการเป็น "นาย" (boss) ของคนงานกลายมาเป็น "ผู้นำ" (leader) ที่ทำงานโดยอาศัยความร่วมมือของผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าอื่น

กล่าวในด้านคุณค่าทางเกียรติภูมิในฝีมือจัดเจนของหัวหน้าคนงานแล้ว อาจเป็นสิ่งที่ยังจำเป็นอยู่ที่หัวหน้าคนงานควรจะมีฝีมือทางเทคนิคอย่างเดียวกับผู้ใต้บังคับบัญชา และมีประสพการณ์ในฐานะเป็นคนงานมาแล้วผู้หนึ่ง เพราะอาจจะเป็นทางให้คนงานเต็มใจยกย่องให้เป็นผู้นำและตนเองก็

จะเข้าใจถึงฐานะและปัญหาของคนงานดียิ่งขึ้น เพราะเคยรู้ถึงหน้าที่และวิธีทำงานของคนงานมาทะลุปรุโปร่งแล้ว อนึ่งโดยเหตุที่คนงานแต่ละคนมีความนับถือและยกย่องผีมือความฉลาดเฉลนและความถนัดของบุคคลอยู่แล้ว พวกเขาย่อมจะให้เกียรติภูมิแก่บุคคลที่มีผีมือทัดเทียมหรือดียิ่งไปกว่าตัวเขาเอง เหตุนี้ หัวหน้าคนงานที่เคยมีผีมือความฉลาดเฉลนเป็นอย่างดีมาแล้วย่อมจะมีเกียรติภูมิอยู่ในสายตาของพวกคนงาน แม้ตนเองจะไม่มีโอกาสได้ใช้ผีมือในการปฏิบัติงานนั้น ๆ อีกเลยก็ตาม นอกจากนั้นการที่หัวหน้าคนงานมีผีมือทัดเทียมกับคนงาน จะช่วยทำให้พวกคนงานถือว่าตัวของหัวหน้าคนงานเป็นพรรคพวกอยู่ในกลุ่มของตนด้วย

เป็นการสำคัญที่หัวหน้าคนงานจะต้องได้รับเกียรติภูมิ และมีความรู้สึกมั่นคงในสถานะของตนตามสมควร หากปราศจากความรู้สึกมั่นคงเสียแล้วเขาก็มักจะใช้ตำแหน่งหน้าที่เพื่อแสวงหาเกียรติ-ภูมิและความมั่นคงให้กับตนเองเป็นส่วนใหญ่ และจะเป็นกังวลแต่การรักษาสถานะของตนเองโดยพยายามที่จะใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อความมุ่งหวังอันนี้เท่านั้น

ความต้องการของคนงานในด้านความมั่นคง

มนุษย์เราไม่เพียงแต่จะต้องการสิ่งบำรุงเลี้ยงชีวิต การร่วมอยู่เป็นกลุ่มและเป็นเกียรติภูมิสำหรับในปัจจุบันเท่านั้น แต่หากยังต้องการให้มีความแน่ใจได้ว่าจะได้รับสิ่งเหล่านี้ต่อไปในอนาคตด้วย มนุษย์จะตอบโต้ไม่เพียงแต่เพื่อความต้องการในสิ่งบำรุงเลี้ยงชีวิต และการสังคมสำหรับปัจจุบันเท่านั้น แต่หากจะตอบโต้การคุกคามอย่างใดที่มีต่อความต้องการในอนาคตของตนด้วย จากเหตุผลนี้เองจึงเกิดมีความต้องการด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคงขึ้น

ความต้องการในความมั่นคง (security need) ไม่ใช่สิ่งกระตุ้น (motive) ที่เฉพาะเจาะจงเหมือนดังความหิวหรือดังความต้องการของคนที่จะได้มีเพื่อนฝูงหรือมีเกียรติภูมิ แต่เป็นสิ่งที่ตัดไปตามขวางและมีส่วนพาดพิงไปถึงเครื่องกระตุ้นใจอย่างอื่น ๆ ทั้งหมดของมนุษย์ กล่าวในขั้นมูลฐานจริง ๆ แล้ว สิ่งกระตุ้นในด้านความมั่นคงแสดงให้เห็นถึงความปรารถนาที่จะได้รับความปลอดภัยจากบาดเจ็บอันตราย หรือการไม่ได้รับสิ่งที่ร่างกายต้องการ กล่าวในด้านสังคมแล้ว ความต้องการในความมั่นคงจะมีรูปเป็นความปรารถนาที่จะธำรงไว้ หรือพัฒนาให้ดีขึ้นซึ่งความสัมพันธ์ทางมิตรภาพและเกียรติภูมิ, เราจะรู้สึกว่าคนเราทุกวันนี้มีความห่วงใยต่อความมั่นคงของตนมากยิ่งขึ้นทุกที ทั้งนี้หมายความว่าคนเรากำลังตอบโต้กับสิ่งที่คุกคามยิ่งกว่ากับภัยที่แท้จริงนั่นเอง

วิธีการโดยทั่ว ๆ ไปที่ใช้เพื่อสนองความต้องการของคนเราในด้านความมั่นคงนั้น พอจะชี้ให้เห็นได้ดังนี้คือ ทั้ง ๆ ที่ส่วนใหญ่ของชีวิตทางสังคมและเศรษฐกิจของเราเป็นเรื่องที่กังวลกับการหาเครื่องเลี้ยงชีวิตมิให้ขาดแคลน แต่กระนั้นก็ดี คนเราในสมัยปัจจุบันก็ยังใช้ชีวิตส่วนใหญ่ของตนเพื่อประสงค์จะคุ้มครองความมั่นคงของตนอย่างปาน ๆ กัน การจัดให้มีการประกัน (insurance) ทุกด้าน ซึ่งได้แก่การประกันสังคม การมีกองทหาร ตำรวจ หน่วยดับเพลิง หน่วยงานสุขภาพ ยาสำหรับป้องกันโรค การออมสิน พรรคการเมือง สหภาพแรงงาน วัดวาอาราม แม้กระทั่งการเชื่อถือโชคลาง ตลอดจนการปฏิบัติพิธีกรรมทางศาสนา เหล่านี้ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและถาวรอยู่ได้เพราะผลส่วนหนึ่งแห่งความปรารถนาของมนุษย์ที่จะมีความมั่นคงนั่นเอง

เมื่อเปรียบเทียบกับความต้องการในด้านเกียรติภูมิแล้ว สิ่งจูงใจในด้านความมั่นคงของคนเราจะมีลักษณะเป็นการมักน้อยหรือรักษาขนบธรรมเนียมอยู่มาก ความต้องการในความมั่นคงของคนนั่นเองที่เป็นเหตุให้คนส่วนมากทนยอมรับรายได้เพียงจำนวนน้อย แต่หากมีความแน่นอนตามสมควร ยิ่งกว่าจะลงทุนทำธุรกิจด้วยตนเอง หรือทำการเก็งกำไรหรือเล่นพนันขันต่อ นอกจากนั้นสิ่งจูงใจเพื่อความมั่นคงของคนยังแสดงให้เห็นจากการที่พอใจจะมีชีวิตความเป็นอยู่อย่างปกติไม่โลดโผน งานประจำวันหรือแบบในการครองชีวิตของบางคน อาจจะไม่น่าตื่นเต้นหรือผาสุกนัก แต่ก็เป็นสิ่งที่ทำให้เขารู้สึกว่ามีความมั่นคงเป็นอันดี

เท่าที่กล่าวแล้ว คงจะช่วยให้เข้าใจได้ดีว่า คนงานทุกวันนี้มีความห่วงใยต่อความมั่นคงในหน้าที่การงานยิ่งกว่าจำนวนเงินค่าจ้างที่สูง นอกจากนั้นความห่วงใยในความมั่นคงนี้ยังแสดงให้เห็นเหตุผลอันหนึ่งที่แผนการให้บำเหน็จบำนาญก็ดี ระบบการให้สวัสดิการ การประกันอุบัติเหตุและสุขภาพ กับผลประโยชน์อย่างอื่น ๆ อีกหลายอย่างก็ดี ซึ่งล้วนมีความหมายถึงความมั่นคงนั้นได้กลายเป็นเงื่อนไขอย่างสำคัญสำหรับการพิจารณาของบรรดาสหภาพแรงงาน

เมื่อสิ่งจูงใจเกิดขัดกัน

โดยเหตุที่สิ่งจูงใจหรือสิ่งกระตุ้น (motives) มีการกระทบกระทั่งระหว่างกันและซ้อนหรือเหลื่อมล้ำกัน การขัดกันในระหว่างสิ่งจูงใจด้วยกันจึงเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากลักษณะอันเป็นเนื้อแท้ของตำแหน่งหัวหน้าคนงานนั่นเอง การขัดกันในบางประการย่อมจะเกิดมีขึ้นในสัมพันธภาพที่เขามีต่อพวกคนงานของเขาและต่อฝ่ายจัดการ ปกติแล้วตำแหน่งของหัวหน้าคนงานอย่างธรรมดา

ทั่ว ๆ ไป มักไม่ชัดเจนหรือแน่นอนลงไปที่เดียวว่าสังกัดอยู่ในพวกหรือกลุ่มใดแน่ พิจารณาในบางแง่ก็ดูเหมือนเขาจะเป็นคนงานอยู่ผู้หนึ่ง แต่ในบางแง่ก็ดูเหมือนว่าเขาจะเป็นส่วนหนึ่งอยู่ในฝ่ายจัดการ เขาเป็นบุคคลที่อยู่ในระหว่างกึ่งกลาง มีปัญหาอยู่มากหลายที่เกิดจากการแสดงบทบาทพร้อมกันถึงสองอย่างเช่นนี้

หัวหน้าคนงานในฐานะที่เป็นคนงาน

ในบทบาทอย่างเป็นคนงาน หัวหน้าคนงานย่อมจะมีความรู้สึกดังที่เราได้อ้างถึงมาแล้วคือถือว่าตนเองเป็นผู้หนึ่งในกลุ่มคนงาน มีอยู่เสมอที่หัวหน้าคนงานได้เลื่อนตำแหน่งขึ้นมาจากคนงานธรรมดา เขาอาจได้รับการคัดเลือกให้เลื่อนตำแหน่งเพราะเป็นคนงานที่ดีที่สุดอยู่ในหน่วยงานแห่งนั้น เขาได้รับเกียรติภูมิในฐานะที่เป็นคนงานผู้สามารถ ในหลายแง่แล้วเขาจะยังคงคิดอยู่เสมอว่าตัวเขาเองเป็นคนงานชั้นแนวหน้าอยู่ผู้หนึ่ง เขาจะยังคงมีความรู้สึกนึกคิดเช่นคนงาน เขาจะมีความเข้าใจและรู้ซึ้งถึงความปรารถนาของคนงานที่จะมีโอกาสได้สนทนา ได้หยอกเย้าและสังคมกับเพื่อนร่วมงานในระหว่างทำงาน เขาพอใจที่จะได้เห็นพวกคนงานได้ค่าทำงานล่วงเวลามาก ๆ เขายินดีที่จะทำเป็นไม่รู้ไม่ชี้เมื่อคนงานลงมือทำงานล่าช้าเป็นบางครั้งบางคราว เขาพอใจที่จะได้รับการยอมรับจากพวกคนงานว่าเขาเป็นพรรคพวกด้วยผู้หนึ่งและเขายินดีที่จะเข้าร่วมสังคมกับคนงานเหล่านั้น หัวหน้าคนงานในบทบาทอย่างคนงาน ย่อมมีความรู้สึกโน้มเอียงที่จะแลกเปลี่ยนข่าวสารกับคนงานอย่างสั้นเชิงโดยไม่มีการปิดบัง เขาพอใจที่จะรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาและให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้จักตัวเขา แต่อย่างไรก็ดี ความรู้สึกโน้มเอียงเหล่านี้ย่อมจะขัดกับสภาพของตำแหน่งหัวหน้าคนงาน ในฐานะที่เป็นผู้แทนของฝ่ายจัดการ

หัวหน้าคนงานในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของฝ่ายจัดการ

ในเวลาเดียวกัน หัวหน้างานก็ได้พบว่าตนเองต้องแสดงบทบาทในหน้าที่อีกแบบหนึ่งซึ่งมีความสำคัญอย่างเท่าเทียมกัน เขาไม่สามารถจะเป็นแต่เพียง "คนงานธรรมดา" เท่านั้น การได้รับตำแหน่งหัวหน้าคนงานได้ทำให้เขาต้องกลายเป็นส่วนหนึ่งของฝ่ายจัดการ ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของฝ่ายจัดการเขามีความรับผิดชอบที่จะต้องปฏิบัติตามนโยบายของบริษัท ต้องทำทุกสิ่งทุกอย่างโดยมีประสิทธิภาพหรือรักษาประสิทธิภาพไว้เป็นอันดี ต้องรักษาวินัยและส่งเสริมเกียรติภูมิในตำแหน่งหัวหน้าคนงานของตนด้วย เขาอาจจะรู้สึกว่าในการรักษาเกียรติภูมิของตนในฐานะหัวหน้าคนงานนั้น ตน

จำเป็นที่จะต้องวางตัวให้อยู่ห่างจากกลุ่มของคนงาน เขาอาจจะมีความรู้สึกว่าถ้าคนงานที่อยู่ใต้บังคับบัญชารู้จักมักคุ้นตนมากเกินไปก็จะเกิดการได้ใจและไม่เกรงกลัว หัวหน้าคนงานอาจรู้สึกว่าการสนิทสนมกับคนงานมากเกินไป จะทำให้ตนเองต้องสูญเสียอำนาจบางประการที่มีอยู่เหนือคนงานพวกนั้น หัวหน้าคนงานหรือหัวหน้างานที่ไม่สู้จะมีความรู้สึกมั่นคงในตำแหน่งของตนนัก อาจมีความคิดเห็นว่าตนเองควรจะรู้อะไรต่ออะไรให้มากกว่าคนงานของตนอยู่เสมอ และเพราะดังนั้นเอง เขาจะกักข่าวสารต่าง ๆ ไว้เสียเองเพื่อพยุงสถานะของตัวเขา ทัศนคติเหล่านี้ทั้งหมดล้วนเป็นการขัดแย้งกับความรู้สึกของเขาเมื่ออยู่ในบทบาทของคนงาน

ในฐานะที่เป็นหัวหน้าคนงานหรือหัวหน้างาน เขามีภาระรับผิดชอบที่จะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายของบริษัท และมีความกดดันจากเบื้องบนบังคับให้เขาต้องคอยควบคุมคนงานให้ทำงานตามเวลาอยู่เสมอ ทั้งต้องคอยรักษาวินัย (ให้มีการคุยกันแต่น้อยที่สุด) ควบคุมให้มีการทำงานล่วงเวลาแต่น้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ และคอยดูแลไม่ให้มีการกระทำอันอาจจะเป็นเหตุให้การผลิตเสื่อมทรามลง จะเห็นได้ชัดว่าหน้าที่เหล่านี้ล้วนขัดแย้งกับสิ่งที่หัวหน้าคนงานใคร่จะกระทำ เมื่ออยู่ในบทบาทของคนงาน

การขัดแย้งระหว่างบทบาทของหัวหน้าคนงานในฐานะเป็นคนงานกับในฐานะเป็นฝ่ายจัดการ

จากที่กล่าวมาข้างบนนี้จะเห็นได้ชัดว่า ส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดขัดแย้งกันเองในฐานะของหัวหน้าคนงานก็เนื่องมาจากการมีบทบาทในตำแหน่งถึงสองด้านนั่นเอง คือเขามีสภาพเป็นครึ่งคนงานครึ่งฝ่ายจัดการ และมักจะต้องก้าวไปข้างหน้าอย่างสวนทิศทางกันและพร้อมกันอยู่บ่อย ๆ เพราะสภาพสองหน้าที่ของตำแหน่ง นอกจากนั้นข้อขัดแย้งบางประการของเขายังเกิดจากการเปลี่ยนแปลงบางอย่างในสภาพหน้าที่และการงานของเขาเอง คือบัดนี้ส่วนใหญ่เขามิได้เป็นผู้มีผีมือชำนาญหรือผู้นำทางผีมือสำหรับพวกคนงานเสียแล้ว ผีมือชำนาญซึ่งแต่ก่อนเคยเป็นลักษณะอันเด่นของหัวหน้าคนงานอยู่สมัยหนึ่งนั้น บัดนี้ต้องสูญเสียความสำคัญให้แก่เครื่องจักร แก่วิศวกรผู้ออกแบบ และแก่ช่างผู้ทำการติดตั้งและบำรุงรักษาเครื่องจักรนั้น ๆ เสียแล้ว สิ่งที่เข้ามาแทนที่ผีมือชำนาญของหัวหน้าคนงานก็คือการที่เขาจำเป็นจะต้องรู้บางสิ่งบางอย่างเกี่ยวกับการทำงานของเครื่องจักร และเกี่ยวกับสภาพในบุคลิกลักษณะของคน อำนาจส่วนใหญ่ซึ่งครั้งหนึ่งเคยอยู่ในมือของหัวหน้าคนงานได้ถูกโอนไปอยู่กับหน่วย

บุคคลาภิบาลและสหภาพแรงงานเสียแล้ว หน้าที่ส่วนใหญ่ของเขาในปัจจุบันนี้มีขอบเขตอันค่อนข้างจะคลุมเครือเกี่ยวกับการพัฒนาความจงรักภักดี ทำหน้าที่เป็นผู้นำ รักษาวินัยโดยทางอ้อมและปรับปรุงขวัญ (morale) ของคนงานที่อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายอันจะทำให้การผลิตเพิ่มพูนยิ่งขึ้น ครั้งหนึ่งร้อยละ ๘๐ ของหน้าที่หัวหน้าคนงานก็คือการมีฝีมือชำนาญในการผลิต แต่บัดนี้ร้อยละ ๘๐ ของหน้าที่หัวหน้าคนงานคือการจัดการกับคนและการเข้ากับคนด้วยดี บริเวณเขตแห่งมนุษยสัมพันธ์ได้เคลื่อนห่างออกไปมากจากสิ่งที่เขาเคยได้รับการฝึกฝนมาแต่ดั้งเดิม ความมีฝีมือเหนือและความจัดเจนทางเทคนิคของหัวหน้าคนงานมีความสัมพันธ์อยู่น้อยมากกับปัญหาของการจัดการในเรื่องคน

ลักษณะของกิจกรรมในการจูงใจตัวเอง (Self-motivating activities)

นอกเหนือจากสิ่งต่าง ๆ ที่กล่าวแล้ว ซึ่งคนเราได้กระทำไปเพื่อจะให้ได้มาซึ่งการรับรู้เกียรติภูมิและความมั่นคงก็ยังมีอยู่อีกหลายสิ่งหลายอย่างที่คนเราได้กระทำโดยปราศจากสิ่งจูงใจที่พอจะมองเห็นได้ กิจกรรมหรือการกระทำเช่นที่กล่าวถึงตอนหลังนี้ น่าจะเป็นเรื่องของการจูงใจตัวเอง (self motivating) ซึ่งแบ่งออกได้ ๓ ประเภท คือ (๑) กิจกรรมที่แสดงถึงความผึ่งใจในนิสัยที่เคยทำงาน (๒) กิจกรรมที่ได้กระทำไปเพราะแต่ละบุคคลเกิดความเพลิดเพลินในการกระทำสิ่งนั้นเท่านั้น และประเภทสุดท้ายก็คือ (๓) กิจกรรมที่ริเริ่มและสงวนไว้เพราะอุดมคติในด้านฝีมือการทำงาน

ต่อไปนี้เราจะได้พิจารณาในแต่ละหัวข้อ

(๑) ความผึ่งใจในนิสัยที่เคยทำงาน มีกิจกรรมอยู่หลายอย่างที่ยังดำเนินอยู่เรื่อยไปเพราะแรงเคลื่อนในตัวเอง ทั้ง ๆ ที่ความต้องการอันเป็นเหตุให้เกิดการกระทำนั้น ๆ ได้รับการสนองอย่างเป็นที่พอใจ และไม่มีความจำเป็นที่จะต้องกระทำอีกต่อไปแล้ว ดังเช่นชาวไร่นาที่อยู่ในวัยพักผ่อน อาจยังคงตื่นนอนแต่เช้าตรู่ทั้ง ๆ ที่ไม่มีงานอะไรจะต้องทำในเวลาเช้า และทั้ง ๆ ที่การตื่นนอนแต่เช้าจะทำให้เขาต้องนั่งเจ่าอยู่ตลอดทั้งวัน หรือไม่ก็ต้องหาอะไรทำพอแก้เหงาจนตลอดเวลา

เดิมทีเดียวนิสัยดังกล่าวเกิดมีขึ้นก็เพื่อเป็นทางสนองความต้องการของบุคคล ให้ได้รับความพอใจในด้านสิ่งยังชีวิต เกียรติภูมิและความมั่นคงสำหรับคนในวัยชรา แม้จะไม่จำเป็นต้องทำอะไรเพื่อเหตุผลทางเศรษฐกิจต่อไปอีก แต่กิจกรรมต่าง ๆ ของเขาก็ยังคงดำเนินอยู่ต่อไป ที่เป็นเช่นนั้นก็เพราะมันทำให้เขามีความรู้สึกเป็นสุขใจ ที่ได้กระทำในสิ่งที่เขาเคยคุ้นตามแบบฉบับเก่า ๆ หรือใน

เวลาที่เคยทำ บุคคลผู้นั้นจะรู้สึกไม่สบายใจหรือเหงาใจถ้าหากไม่ได้กระทำในสิ่งที่เขาเคยชินเหล่านั้น แต่ละบุคคลจะกลายเป็นทาษของนิสัยความเคยชินของตนไม่มากก็น้อย และจะรู้สึกเสมือนหนึ่งถูกบังคับให้ต้องกระทำการนั้น ๆ อยู่เรื่อยไป เขาอาจจะไม่รู้สึกเพลิดเพลินในสิ่งที่เขาเห็นว่าจำเป็นจะต้องกระทำหนัก เขาเพียงแต่รู้สึกไม่สู้สบายใจและรำคาญใจเมื่อไม่ได้ทำงานนั้น ๆ เท่านั้น ทั้งนี้หมายความว่าบุคคลเหล่านั้นเกิดมีสิ่งจูงใจในตัวเอง และไม่จำเป็นต้องมีเครื่องกระตุ้นจากภายนอกหรือรางวัล เพื่อให้กระทำการนั้น ๆ อยู่ต่อไป

(๒) งานที่จูงใจให้กระทำเพราะความเพลิดเพลินจากการกระทำนั้น ๆ เอง กิจกรรมที่เป็นการจูงใจตัวเองมีอยู่หลายอย่างที่กระทำเพราะได้รับความพอใจจากการกระทำนั้น ๆ เอง ซึ่งได้กลายเป็นความสนุกสนานเพลิดเพลินไป ความพอใจของคนเราดูเหมือนจะโยกย้ายมาจากพัฒนาการของกิจกรรมประเภทนั้นนั่นเอง ชักตัวอย่างเช่นช่างทำตู้ เดิมทีเดียวเขาพยายามพัฒนาความจัดเจนของเขาจนกระทั่งมีฝีมืองาน (workmanship) อยู่ในระดับสูง ทั้งนี้ก็เพื่อให้ได้รับสิ่งที่เขาต้องการคือ **เครื่องยังชีวิต** *(คือหาเงินได้ทำให้มีข้อกิน)* **การรวมกลุ่ม** *(คือเพื่อนร่วมงานและลูกค้าได้กลายเป็นเพื่อนฝูงของเขา)* **เกียรติภูมิ** *(เขาได้มีสถานะและได้รับการยกย่องเพราะฝีมืองานที่เหนือกว่าของเขา)* และ **ความมั่นคง** *(เขามีเงินที่ออมไว้ มีกลุ่มเพื่อนฝูงมากขึ้น และได้รับการรับรู้อยู่เสมอ ทำให้เขารู้สึกเชื่อมั่นว่าจะมีความมั่นคงอยู่ต่อไป)* ในชั้นต้น ความเบิกบานใจจะเกิดจากการได้รับสนองความต้องการอย่างเป็นที่พอใจ ต่อมาความเบิกบานใจจะเกี่ยวพันอยู่ในกิจกรรมต่าง ๆ นั้นเอง บุคคลจะมีความเพลิดเพลินในการทำสิ่งเหล่านั้น เหตุนี้สิ่งที่แต่เดิมเป็นแต่เพียงหนทางนำไปสู่จุดหมายเท่านั้น ก็ได้กลายเป็นจุดหมายอยู่ในตัวของมันเองแล้ว

ทั้งนี้หมายความว่าช่างทำตู้จะยังคงปฏิบัติงานอาชีพประเภทนี้ของเขาต่อไป และจะรักษาระดับอันสูงของฝีมืองานไว้เป็นอันดี ทั้ง ๆ ที่เขาได้รับทุกสิ่งทุกอย่างที่เขาต้องการ และมีความเชื่อมั่นว่าจะได้รับอยู่ต่อไปอีกแม้เขาจะไม่ต้องทำงานอีกต่อไปเลย แต่กระนั้นเขาก็ยังคงทำงานต่อไปเพราะยังรู้สึกเพลิดเพลินในการทำงานอยู่ กิจกรรมเช่นนี้เกิดขึ้นจากสิ่งที่จูงใจตัวเอง

(๓) งานที่จูงใจให้กระทำเพราะความภาคภูมิใจในฝีมืองาน หากบุคคลผู้หนึ่งได้พัฒนาฝีมือจัดเจนในงานอาชีพของเขา อยู่ภายในกลุ่มของคนงานช่างฝีมือซึ่งพยายามรักษาระดับฝีมือ

งานให้สูงอยู่เสมอ ซึ่งถ้าหากผู้ใดมีผลงานดีก็จะได้รับรางวัลโดยการให้ความยกย่องและรับไว้เป็นพวกเป็นกลุ่ม หากผู้ใดทำงานผิดพลาดก็จะได้รับการลงโทษด้วยการถอดถอนจากสถานะที่เคยยกย่อง กลุ่มคนงานที่กล่าวนี้พยายามรักษาบรรยากาศให้พวกที่อยู่ภายในกลุ่มรู้สึกอยู่เสมอว่า การรักษาผลงานให้เลิศไว้คือ **"ความดี"** การทำงานผิดพลาดคือ **"ความชั่ว"** ดังนี้แล้ว ในไม่ช้าบุคคลที่ร่วมทำงานอยู่ในกลุ่มผู้นั้นก็จะยอมรับการประเมินค่าของงานดังกล่าวไว้เสมือนสิ่งที่ตนเองมีความเห็นชอบด้วย ทัศนคติเหล่านี้จะเป็นส่วนหนึ่งที่ฝังอยู่ในตัวของเขา เขาจะรู้สึกเห็นดีเห็นชอบหรือตำหนิตัวของตัวเองสุดแต่ระดับของความสามารถในผลงานที่เขาทำได้ ทัศนคติที่เกิดมีขึ้นเองจากภายในนี้จะกลายเป็นส่วนหนึ่งในจิตสำนึกของเขา เขาจะรู้สึกว่า **"เป็นการชอบ"** ในเมื่อเขาทำงานได้ถูกต้องตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ และเขาจะรู้สึกว่า **"ไม่เป็นการชอบ"** ถ้าหากเขาได้ละเมิดอุดมคติที่เขาเห็นชอบเองแล้ว จิตสำนึกของเขาเองที่ทำให้เขาเกิดความละอายใจ กิจกรรมทั้ง ๓ ประเภทที่กล่าวถึงมาแล้วทั้งหมดนี้เองที่เรียกว่า **"การจูงใจตัวเอง"**

ผลดีของการจูงใจตัวเอง

การจูงใจตัวเองเป็นแบบของการจูงใจที่ดีเยี่ยมและพึงปรารถนาที่สุด เป็นแบบที่เกิดผลหรือตื่นตัวอยู่เสมอโดยไม่ต้องอาศัยเหตุการณ์พิเศษทั้งจากภายนอกหรือภายในมาเป็นเครื่องกระตุ้นเตือน ไม่ต้องอาศัยว่าการกระทำของเราจะต้องเป็นที่รู้หรือได้รับความยกย่องจากคนอื่น ๆ เป็นสิ่งที่ฝังแน่นอยู่ในตัวจนตลอดกาล การจูงใจในระดับนี้เป็นสิ่งที่บรรลุถึงได้ยากที่สุด เพราะเป็นผลเบื้องปลายของการปฏิบัติอันเป็นแบบที่ประกอบด้วยรางวัลและการลงโทษ ซึ่งมีความเกี่ยวพันถึงสิ่งจูงใจหรือสิ่งกระตุ้นทุกประเภทที่ได้กล่าวถึงมาแต่ตอนต้น ๆ แล้ว เป็นสิ่งที่กลั่นกรองขึ้นมาจากสิ่งต่าง ๆ นับด้วยจำนวนล้าน ซึ่งเกิดมีแก่คนงานทั้งในงานและนอกงานโดยตลอดระยะเวลาในชีวิตของเขา

สรุปท้ายบทในเรื่องหลักของการจูงใจที่ดี

"สำหรับความต้องการในการรวมกลุ่ม มิตรภาพ และความผูกพันรักใคร่"

๑. ในระหว่างทำงาน ควรจะยอมให้มีการสังคมกันให้มาก ถ้าหากเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับหน้าที่ของคนงาน

๒. สภาพการทำงานที่อำนวยให้มีการติดต่อกันได้สะดวกระหว่างคนงานในหน่วยงานจะช่วยให้ความต้องการในการสังคมของคนงานได้รับการสนองด้วยดี

๓. การได้เข้าเป็นพวกกับ "กลุ่มเพื่อนร่วมงานที่ถูกคอกัน" เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดความพอใจในงาน และมีการเพิ่มผลผลิตสูงสุด

๔. การจัดกลุ่มงาน เพื่อให้คนงานชอบพอกันและถือเป็นพวกเดียวกันเสมอเป็นสิ่งที่ควรคำนึง

๕. ถ้าความต้องการรวมกลุ่มของคนงาน ถูกขัดขวางหรือไม่ได้รับการสนองอย่างเป็นที่พอใจในหน่วยงานแล้ว เขาก็จะไปแสวงหาความพอใจในที่แห่งอื่น เมื่อเป็นเช่นนี้แล้ว ชั่วโมงทำงานจะเป็นเวลาที่น่าเบื่อหน่าย ซึ่งเขาจะภาวนาให้หมดไปเร็ว ๆ จะได้ไปหาความสุข ณ ที่แห่งอื่น

๖. หัวหน้าคนงานจะได้รับประโยชน์อยู่มาก ถ้าได้ทราบว่าคนงานของตนและผู้บังคับบัญชาของตน "มอง" ตนในลักษณะอย่างไร *(คนงานเห็นตนเป็นผู้เผด็จการซึ่งพวกเขาควรจะท้าทายหรือต่อสู้ให้มาก หรือเห็นตนเป็นผู้ช่วยเหลือที่มีไมตรีจิต ซึ่งทำให้พวกเขาอบอุ่นใจอยู่เสมอ ? ฝ่ายจัดการมองเขาอย่างเป็นคนงานผู้หนึ่ง หรืออย่างเป็นสมาชิกของฝ่ายจัดการ?)*

๗. ในลักษณะของความสัมพันธ์ดังกล่าว หัวหน้าคนงานควรจะไตร่ตรองให้ดีและตัดสินใจลงไปว่า จะวางตนอย่างไรจึงจะร่วมงานได้ราบรื่นที่สุดกับคนงานและผู้บังคับบัญชาของตน *(แสดงบทบาทให้ดีที่สุด)*

๘. เพื่อให้ได้ผลดีที่สุด หัวหน้าคนงานควรจะเป็นบุคคลที่พวกคนงานยอมรับรู้เป็นพวก, เลื่อมใสนับถือและชอบพอ

๙. หัวหน้าคนงานควรจะวางตนเป็นกันเองอย่างเปิดเผยกับคนงานเท่าที่ลักษณะของตนเองกับของคนงาน และของฝ่ายจัดการจะอำนวยให้ทำได้

"สำหรับความต้องการในเกียรติภูมิและความยกย่องนับถือ"

๑. การสั่ง การบังคับ และการบงการโดยตรงทำนองนี้ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าถูกลดเกียรติภูมิ การชี้แจงความคิดเห็นและใช้วิธีควบคุมทางอ้อมจะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความนับถือตนเอง เพราะ

(ก) เขาไม่รู้สึกตนว่าด้อยลงไป

(ข) ทำให้เขามีความรู้สึกเป็นอิสระยิ่งขึ้น

(ค) ทำให้เขาเกิดความพอใจที่ได้มีส่วนเป็นเจ้าของความคิด หรือได้มีส่วนร่วมด้วยในความคิดเห็นเหล่านั้น

๒. เมื่อใดสามารถทำได้ จงใช้วิธีควบคุมบังคับบัญชาโดยทางอ้อมให้มากกว่าโดยทางตรง ซึ่งอาจกระทำได้ในรูปต่าง ๆ เช่น

(ก) พูดให้เกิดความพอใจอย่างธรรมดา เช่น "ผมอยากจะได้ใครสักคนให้ช่วยผมสักหน่อย"

(ข) ให้เครดิตผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีความรู้ในสิ่งที่ตนจะบอกดีอยู่แล้ว เช่น พูดว่า "คุณทราบดีแล้วว่า..." "ผมเชื่อว่าเรื่องนี้ไม่ใช่ของใหม่สำหรับคุณ....." "ผมเคยได้ยินคุณพูดถึงมาหลายหนแล้วว่า...." *(อเล็กซานเดอร์ โป๊ป กล่าวไว้ว่าจะต้องสอนคนโดยไม่ให้เขารู้สึกตัวว่าถูกสอน และสิ่งใดที่เขาไม่รู้ ก็จงกล่าวอ้างทำนองว่าเป็นสิ่งที่เขาหลงลืมไป...)*

(ค) เสนอความคิดเห็นในรูปของคำถาม เช่น "คุณคิดว่าเรื่องนี้จะเป็นไปได้หรือไม่?"

(ง) เสนอความคิดเห็นโดยอาศัยการกระทำ เพราะ "**การทำจริงมีเสียงดังกว่าคำพูด**"

(จ) เสนอข้อเท็จจริง แล้วปล่อยให้คนอื่นสรุปเรื่องเอาเอง เช่นบอกว่า "เมื่อปีกลายนี้คนงานได้รับบาดเจ็บถึง ๑๐ คน ที่สายงานแนวนี้ เพราะเครื่องป้องกันไม่อยู่ในสภาพที่ถูกต้อง"

๓. วิธีการบางอย่างที่ช่วยเสริมสร้างความนับถือตนเองของคนงาน

(ก) ยกย่องให้เหมาะสมกับกาลเทศะ หากจะให้ได้ผลดีก็จะต้องกระทำด้วยความจริงใจ

(ข) แสดงความสนใจอย่างแท้จริงในตัวบุคคล จงรู้จักชื่อของเขาและสนทนากับเขาถึงเครื่องหย่อนใจที่เขาชอบ และความสำเร็จต่าง ๆ ที่เขาเคยผ่านมา

(ค) ให้ความเห็นอกเห็นใจแก่คนงาน จากการศึกษาในวงงานอุตสาหกรรมแสดงให้ทราบถึงความหมายของบางสิ่งดังเช่น การหยุดทำงานเพื่อพักผ่อน *(ซึ่งแสดงว่า*

ฝ่ายจัดการเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพของคนงาน) นั้น อาจมีความหมายช่วยให้เกิดความพอใจในงานและเป็นการเพิ่มผลผลิตมากยิ่งกว่าการได้หยุดพักผ่อนจริง ๆ

(ง) ชี้ให้เห็นความสำคัญของงานที่บุคคลหนึ่งทำเช่น "นี่คือคุณจอน เป็นคนคุมเครื่องจักรที่สำคัญที่สุดในโรงงานนี้" "ขอแนะนำให้รู้จักกับคุณเร็ลลี แกทำหน้าที่สำคัญในระบบการติดต่อสื่อสารของเรา"

(จ) ขอทราบรายละเอียดหรือขอให้แสดงความคิดเห็นเช่น "นี่ยัอช คุณรู้เรื่องของหน่วยงานนี้ยิ่งกว่าผู้อื่น ช่วยอธิบายวิธีการปฏิบัติงานของที่นี่สักหน่อยได้ไหม ?" หรือ "คุณคิดว่าอะไรเป็นปัญหาที่แท้จริงของเรื่องนี้ ?"

(ฉ) ให้คนงานได้รับเครดิตหรือความชมเชยในสิ่งที่เขากระทำทั้งหมด และให้ได้รับมากขึ้นเมื่อดีเป็นพิเศษ เช่น "ผมชอบความคิดเห็นของคุณ ลองตกแต่งเพิ่มเติมแล้วเสนอขึ้นไปที่คณะกรรมการรับข้อเสนอแนะบ้างเป็นไร"

๔. หัวหน้าคนงานควรจะรู้ถึงสภาพ และสัญลักษณ์ของสถานะที่เป็นอยู่ในบริษัทและหน่วยงานของตน หากเขาได้รู้ว่าคนงานมองกันและกันและมีทัศนคติต่อกันในลักษณะอย่างไรแล้ว เขาก็อยู่ในฐานะที่จะร่วมทำงานกับคนงานและสามารถจัดแจงงานให้เป็นที่พอใจแก่คนงานได้ดียิ่งกว่าการที่สมมติเอาว่าคนงานทั้งหมดของตน ต่างก็มองกันและกันในลักษณะเหมือน ๆ กัน หัวหน้าคนงานจะต้องรู้ว่าที่ทำงานแห่งใด โต๊ะทำงาน สิทธิพิเศษ ความต้องการ และหน้าที่ชนิดไหนที่มีความหมายในด้านเกียรติภูมิแก่คนงาน สิ่งเหล่านี้มักจะมีนัยความหมายสำหรับบุคคลภายนอกแตกต่างมากยิ่งกว่าที่คนงานด้วยกันเองรู้สึก

๕. หากเมื่อใดจะต้องมีการดัดแปลง หรือเปลี่ยนแปลงในโรงงาน หรือในหน่วยงานแล้วความหมายของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ เท่าที่เกี่ยวกับสัมพันธภาพทางสังคมและเกียรติภูมิของคนงาน อาจมีความสำคัญเท่า ๆ กับการประหยัดเวลาและแรงงานอันเป็นวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ

๖. การปรึกษาหารือกับคนงานและการยอมให้คนงานมีส่วนร่วมด้วยในการวางแผนและเสนอสิ่งที่จะเปลี่ยนแปลง ย่อมเป็นการช่วยส่งเสริมเกียรติภูมิของคนงานให้ดียิ่งขึ้น

ความต้องการของคนงานในด้านความมั่นคง

๑. คนงานที่ได้รับแจ้งถึงแผนการ สถานะการเงินและความคาดหวังในอนาคตของบริษัทอยู่เสมอ มักจะไม่ตกเป็นเหยื่อของข่าวลือและการเดาเอาเอง อันล้วนเป็นเหตุให้เกิดความรู้สึกไม่มั่นคง

๒. ความกลัวในสิ่งที่ไม่รู้ เป็นบ่อเกิดอันสำคัญของความรู้สึกไม่มั่นคงยิ่งกว่าการได้รู้ความจริงที่ไม่น่าพึงใจเสียอีก

๓. การที่หัวหน้าคนงาน หัวหน้างาน และฝ่ายจัดการชั้นสูงกักข่าวสารไว้เสียเอง ย่อมจะเป็นเหตุให้เกิดความรู้สึกไม่มั่นคงขึ้นในหมู่คนงาน

๔. การทำให้เกิดความรู้สึกไม่มั่นคง โดยมุ่งหวังจะบีบคนงานให้ทำงานหนักยิ่งขึ้นและให้ "อยู่แต่ในกรอบ" นั้น นับว่าเป็นภัยอยู่เสมอ เพราะคนงานที่มีความเร่าร้อนใจและเต็มไปด้วยความหวั่นเกรง ย่อมจะเป็นคนงานที่ขาดประสิทธิภาพและขาดความพอใจในหน้าที่การงาน

๕. ในวงเขตของความมั่นคงนั้น การปลอบใจด้วยการชี้ให้เห็นผลดีในระยะไกลอันจะเกิดจากการปฏิบัติงานที่ดี และจากความร่วมมือร่วมใจกันในระหว่างฝ่ายจัดการกับคนงาน ย่อมจะเป็นการจูงใจที่ดีกว่าการขู่หรือย้ำให้เห็นภัยของการทำงานเลว และขาดการร่วมมือกัน

๖. การเปลี่ยนแปลงทั้งหมดที่จะมีขึ้นภายหน้าในบริษัท ในโรงงานหรือในหน่วยงานก็ดี ควรจะพิจารณาให้เป็นไปอย่างมีนัยเกี่ยวกับความมั่นคงของคนงานทั้งหมดที่เกี่ยวข้องด้วย

๗. หากความไม่มั่นคงในงานกลายเป็นเรื่องเร้อรังหรือมีอยู่เสมอแล้ว คนงานย่อมจะหันไปพึ่งสหภาพแรงงาน (ถ้ามี) พึ่งรัฐบาลและกฎหมายเพื่อให้ช่วยคุ้มครองและประกันความมั่นคง

กิจกรรมในการจูงใจตัวเอง

๑. การจูงใจที่เกิดขึ้นเองจากภายใน คือแบบอันเลิศของการจูงใจ

๒. การจูงใจตัวเอง เป็นผลที่เกิดจาก.—

(ก) การทำงานที่กลายเป็นความเคยชินอย่างฝังใจ จนต้องทำต่อไปเพราะแรงเคลื่อนที่มีอยู่ในตัวเอง คือต้องทำเรื่อยไปเพราะผู้ทำไม่รู้สึกเป็น "การชอบ" ถ้าหากไม่ได้กระทำ

(ข) งานที่สนองให้ความต้องการขั้นมูลฐานของคนงานสำเร็จอย่างเป็นที่พอใจ จะกลายเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความเพลิดเพลินเบิกบานใจ ความเพลิดเพลินเบิกบานที่เกี่ยวพันกับผลสำเร็จในขั้นปลายนี้เอง ในไม่ช้าจะทำให้การทำงานนั้น ๆ กลายเป็นสิ่งที่ให้ความสุขใจอยู่ในตัวด้วย

(ค) นิสัยในการทำงานและระดับฝีมือที่พึงประสงค์นั้น เบื้องแรกจะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ แล้วในที่สุดจะกลายเป็นกฎเกณฑ์ในอุดมคติของฝีมือความสามารถในการทำงานของแต่ละบุคคล ซึ่งจะทำให้บุคคลผู้นั้นมีความรู้สึกไม่กล้าละเมิดต่อกฎเกณฑ์นั้น ๆ อุดมคติเหล่านี้อาจกลายเป็นส่วนหนึ่งแห่งจิตสำนึกของบุคคล

บทที่ ๕

การพัฒนาและธำรงไว้ซึ่งความสนใจในหน้าที่การงาน

ขวัญคืออะไร ?

ขวัญ (morale) คือทัศนคติ หรือยอดรวมของทัศคติ ที่คนงานมีต่อหน้าที่การงานของตน ต่อเพื่อนร่วมงานของตน และต่อบริษัทของตน ในฐานะที่เป็นทัศนคติ ขวัญมีองค์ประกอบอยู่ ๓ ประการ คือ

ลักษณะในแง่ "ความเชื่อถือ" ของขวัญ

ประการแรก ขวัญประกอบด้วยความเชื่อถือ (belief) บางอย่างที่เกี่ยวกับหน้าที่ที่การงาน เพื่อนร่วมงานและบริษัท คนงานแต่ละบุคคลจะมีความเชื่อถือบางประการต่อหน้าที่การงานของตน คือจะรู้สึกว่าเป็นงานที่ยากลำบากหรือง่ายดาย เป็นงานที่ได้ค่าจ้างงามหรือน้อยเต็มที เป็นงานที่เหมาะกับตนหรือหาไม่ คนงานจะมีความเชื่อถืออีกบางประการเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงานของตนด้วย คือจะรู้สึกว่าบุคคลเหล่านั้นทำงานขยันขันแข็งหรือทำงานแบบสุกเอาเผากิน บุคคลเหล่านั้นเป็นคนมีฝีมือจัดเจนหรือทำงานผิด ๆ พลาด ๆ ขาดตกบกพร่อง นอกจากนั้นคนงานแต่ละคนย่อมจะมีความเชื่อถือบางประการเกี่ยวกับบริษัทของตนอยู่ด้วย คือจะรู้สึกว่าบริษัทของตนเป็นบริษัทใหญ่หรือบริษัทเล็ก กำลังเจริญรุ่งเรืองหรือกำลังมีฐานะการเงินง่อนแง่นเต็มที

ทัศนคติในฐานะที่เป็นภาวะของความรู้สึก

ประการที่สอง ในฐานะที่เป็นทัศนคติ ขวัญย่อมจะประกอบด้วยสิ่งที่เป็นอารมณ์หรือความรู้สึกอย่างแรง คนงานแต่ละคนไม่เพียงแต่จะมีความเชื่อถืออย่างที่กล่าวมาแล้ว แต่หากจะมีความรู้สึกอยู่บางประการเกี่ยวกับการงานของตน เพื่อนร่วมงานของตน และบริษัทของตนด้วย แต่ละคนอาจจะชอบหรือไม่ชอบหน้าที่การงานของตนก็ได้ คืออาจรู้สึกว่าเป็นงานที่เงียบเหงาหรือหน้าดื่นเต้นสนุกสนาน เป็นงานที่ท้าทายความมานะพยายามหรือเป็นงานที่มีลักษณะตายด้าน เป็นงานที่เร้าให้เกิดความกระตือรือร้นหรือทำให้เกิดความเบื่อหน่ายรังเกียจ นอกจากนั้นคนงานแต่ละคนอาจจะชอบหรือไม่ชอบเพื่อนร่วมงานของตน คืออาจพอใจหรือไม่พอใจที่จะร่วมทำงานด้วย ในทำนองเดียว

กัน แต่ละคนอาจจะชอบหรือไม่ชอบบริษัทของตน สุดแต่จะรู้สึกว่าเป็นบริษัทที่ดีหรือไม่ดี และน่าจะฝากเนื้อฝากตัวทำงานอยู่จนตลอดไปหรือไม่ องค์ประกอบที่เป็นอารมณ์หรือความรู้สึกนี้ มักจะถือกันว่าเป็นหัวใจของขวัญ

ขวัญเกี่ยวพันถึงการกระทำในลักษณะต่าง ๆ

องค์ประกอบใน*ประการที่สาม*ของขวัญก็คือ ความโน้มเอียงที่คนงานจะกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งในหน้าที่การงานของตน ต่อสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานและกับบริษัทของตน กล่าวคือในหน้าที่การงาน คนงานอาจขยันขันแข็งหรืออาจเกียจคร้าน อาจว่องไวหรือเฉื่อยชา อาจหมกมุ่นกับการงานอยู่เสมอหรืออาจขาดลางานไปบ่อย ๆ ในด้านสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานคนงานอาจให้ความร่วมมือด้วยดีหรือวางตนเป็นปรปักษ์ก็ได้ ส่วนในด้านที่เกี่ยวกับบริษัทคนงานอาจตั้งใจทำงานเพื่อเพิ่มผลผลิตให้ทวียิ่งขึ้น หรืออาจพยายามที่จะจำกัดผลผลิตไว้ก็ได้

ความเชื่อถือความรู้สึกและการกระทำล้วนกระทบถึงกัน

ส่วนประกอบที่เป็นความเชื่อถือ ความรู้สึกและการกระทำนี้ มิได้มีลักษณะเป็นอิสระหรือแยกจากกัน แต่หากจะอยู่ร่วมกันและกลายเป็นลักษณะที่แท้ของสิ่งที่เราเรียกกันว่า *"ขวัญ"* เป็นที่ทราบกันอยู่ว่า คนงานที่มีขวัญดีโดยทั่ว ๆ ไปจะมีลักษณะดังนี้ (๑) เชื่อถือว่าตนได้หน้าที่การงานที่ดี เพื่อนร่วมงานก็ขยันขันแข็ง และมีฝีมือจัดเจนเป็นอันดี และเชื่อถือว่าบริษัทของตนก็เป็นหนึ่งไม่แพ้ใคร (๒) รู้สึกชอบหน้าที่การงานของตน ชอบบรรดาเพื่อนที่ตนร่วมงานด้วยและชอบบริษัทของตน (๓) โน้มเอียงที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและจนสุดความสามารถของตน จะให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่แก่เพื่อนร่วมงานและทำทุกสิ่งทุกอย่างเท่าที่จะสามารถกระทำได้ เพื่อความเจริญก้าวหน้าของบริษัทของตน แต่กลับกัน ถ้าหากคนงานมีขวัญอันเสื่อมทรามแล้ว ก็ย่อมจะเกิดความเชื่อถือ ความ รู้สึก และมีการกระทำไปอย่างตรงกันข้ามกับที่กล่าวไว้ในแต่ละข้อข้างบนนั้น ฉะนั้น สิ่งที่เรียกว่า "ขวัญ" จึงประกอบด้วยความเชื่อถือ ความรู้สึกและความโน้มเอียงที่จะกระทำไปในลักษณะบางประการเท่าที่เกี่ยวกับหน้าที่การงาน เพื่อนร่วมงานและบริษัท

ความสำคัญของขวัญ

เราอาจกล่าวได้อย่างเต็มที่ว่า*ขวัญเป็นสิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งยวดและในเวลาเดียวกันก็เป็นสิ่งที่เห็นได้ยากหรือเข้าใจได้ยากที่สุดสิ่งหนึ่ง* ที่เกี่ยวข้องอยู่ในสัมพันธภาพระหว่างหน้าที่การงานกับคนงานและฝ่ายจัดการหรือบริษัท หากปราศจากซึ่งคนงานที่มีความพอใจ ให้ความร่วมมือและมีสิ่งจูงใจในตัวเองอย่างสูงเสียแล้ว แม้จะมีการจัดรูปงานอย่างดีที่สุดในโลก มีเครื่องจักร เครื่องมือ เครื่องอุปกรณ์ และแบบแผนโรงงานที่เลิศลอยสักเพียงไร บริษัทนั้น ๆ ก็หาสามารถที่จะดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดความก้าวหน้ารุ่งเรืองและมั่นคงได้ไม่ ปัจจุบันนี้คนงานส่วนมากในวงการอุตสาหกรรมยังหาได้ทำงานจนเต็มความสามารถที่ตนมีอยู่ในตัวไม่ คนงานส่วนมากยังคงมีพลังความสามรถอันมหึมาอยู่ในตัวซึ่งไม่เคยได้นำออกมาใช้เลย พลังความสามารถนี้มิได้ถูกนำออกมาใช้ก็เพราะยังมีทัศนคติของบุคคลและของกลุ่มคอยขัดขวาง มิให้มีการใช้พลังความสามารถให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ ในที่สุดทั้งบริษัทและประชาชนนั่นเองที่จะต้องแบกภาระอันหนักของขวัญที่เสื่อมทราม อันเป็นต้นเหตุที่ทำให้เกิดมีสภาพคนงานเข้า ๆ ออก ๆ จากงานและขาดงานในอัตราสูง มีจำนวนอุบัติเหตุสูง และผลผลิตมีอัตราต่ำลงในบริษัท หากมีขวัญดีแม้อุปกรณ์ในการทำงานจะค่อนข้างเลว ผลผลิตก็อาจจะอยู่ในเกณฑ์สูงได้ แต่ถ้าหากมีขวัญเลวเสียแล้ว แม้จะมีเครื่องมือเครื่องอุปกรณ์และโรงงานอย่างดีที่สุด ผลิตผลก็อาจตกอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำมากและแก้ได้ยาก

สิ่งที่กระทบถึงขวัญ

ทุกสิ่งทุกอย่างย่อมกระทบถึงขวัญ ขวัญเป็นสิ่งที่กลั่นกรองขึ้นมาจากทุกสิ่งทุกอย่างที่บังเกิดขึ้นแก่คนงานแต่ละคนเท่าที่สัมพันธ์กับหน้าที่การงานของเขา เพื่อนร่วมงานของเขาและบริษัทของเขาเป็นสิ่งที่มีผลมาจากรายละเอียดปลีกย่อยและเรื่องราวเล็ก ๆ น้อย ๆ นับด้วยล้าน ๆ อย่าง ที่เป็นเรื่องของการว่าจ้างคนงานเข้าทำงาน การปฐมนิเทศคนงานใหม่ การฝึกอบรม การควบคุมบัญชางานรวมทั้งการติดต่อและเหตุการณ์ประจำวันอีกมากหลาย ที่เกิดมีขึ้นในระหว่างการปฏิบัติหน้าที่การงานของคนงานผู้นั้น จากผลของประสพการณ์ต่าง ๆ ที่หลั่งไหลอย่างต่อเนื่องกันมาดังนี้เอง ทั้ง ๆ ที่คนงานแต่ละคนไม่รู้สึกตัว แต่ก็จะสร้างให้เกิดเป็นความเชื่อถือ ความรู้สึกและแบบแผนแห่งการกระทำในลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งขึ้น อันจะกลายเป็นสิ่งที่เรียกว่า “ขวัญ” ของคนงานผู้นั้นส่วนใหญ่แล้ว การพัฒนาของขวัญทำนองนี้แต่ละบุคคลจะไม่รู้สึกตัวเลย เพราะเจริญเติบโตและมี

อิทธิพลครอบงำตัวเขาอย่างไม่สามารถจะรู้สึกได้ ขวัญเป็นผลที่สร้างขึ้นมาจากสิ่งละอันพรรณละน้อยจำนวนมากมาย แต่เมื่อรวมกันเข้าแล้วมีก็อิทธิฤทธิ์อย่างสำคัญ กล่าวได้ว่าเกือบจะไม่มีสิ่งใดเลยที่เกิดขึ้นภายในหรือเกี่ยวข้องกับบริษัท ที่จะไม่มีผลเป็นนัยความหมายเกี่ยวกับขวัญของคนงานในบางประการ

ขวัญและการจูงใจคือลักษณะสองด้านของสิ่งเดียวกัน

การพัฒนาให้เกิดขวัญอันดี จะต้องอาศัยการนำหลักของการจูงใจที่เหมาะสมมาเป็นแนวทางปฏิบัติในเบื้องต้น ซึ่งเรื่องนี้ได้กล่าวไว้แล้วในบทก่อน เราไม่สามารถจะให้ขวัญอันสูงแก่บุคคลได้มากเกินไปกว่าที่เราจะสามารถให้การจูงใจแก่เขาได้ คนเราย่อมจะมีสิ่งจูงใจ คนเรามาทำงานพร้อมด้วยความต้องการที่จะมีเพื่อนฝูงมีเกียรติภูมิและมีความมั่นคง หากความขยันหมั่นเพียรในการงาน การร่วมมือร่วมแรงกับคนงานอื่น ๆ และการพยายามทำงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าของบริษัทเป็นสิ่งที่ทำให้ความต้องการต่าง ๆ ของเขาได้รับการบำบัดอย่างเป็นที่พอใจแล้ว คนงานก็จะพยายามทำงานเพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายปลายทางเหล่านี้ นับได้ว่าเขาได้รับการจูงใจอย่างสูงในหน้าที่การงาน คนงานจะมีความเชื่อถือเกิดขึ้นว่า การงานของเขา เพื่อนร่วมงานของเขาและบริษัทของเขาล้วนดี ๆ ทั้งนั้นเขาจะเกิดความรักชอบและพยายามปฏิบัติหน้าที่การงานให้ดียิ่งขึ้น เพื่อให้เพื่อนคนงานอื่น ๆ ยอมรับเขาเป็นพวก และเขาจะพยายามทุกอย่างเพื่อความเจริญมั่นคงของบริษัทด้วย กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือเขาจะมี*ขวัญอันสูง*

ฉะนั้น อาจจะกล่าวได้ว่า การพัฒนาให้เกิดขวัญอันดี เป็นเรื่องของการจัดแจงรายละเอียดเล็ก ๆ น้อย ๆ นับตั้งล้าน ๆ อย่าง ในด้านสำนักงาน โรงงาน เครื่องมือ เครื่องอุปกรณ์กับในด้านประสพการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวพันกับการคัดเลือกและการบรรจุคนงานเข้ารับหน้าที่ การให้การปฐมนิเทศ *(คือการแนะนำเมื่อคนงานเข้าทำงานใหม่)* และการฝึกอบรม การดูแลบัญชางานและการควบคุม ทั้งนี้เพื่อให้สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้สามารถอำนวยให้เกิดความพอใจอย่างสูงสุดแก่ความต้องการของคนงานทั้งหลายทั้งในด้านการรวมกลุ่ม เกียรติภูมิและความมั่นคง

ตำแหน่งหน้าที่ภายในบริษัทมีผลกระทบถึงขวัญ

จากการสำรวจได้แสดงให้เห็นอยู่เสมอว่า ยิ่งมีตำแหน่งหน้าที่ในบริษัทสูงขึ้นเพียงไร ผู้ครองตำแหน่งนั้น ๆ ย่อมจะมีความพอใจในหน้าที่การงานมากยิ่งขึ้นเพียงนั้น ความรู้สึกในเกียรติภูมิของ

หน้าที่การงานที่ได้รับการมองจากประชาชนทั่วไป จากบรรดาเพื่อนฝูงและจากครอบครัวของตนเอง ย่อมสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความพอใจในหน้าที่การงานของบุคคลที่ครองตำแหน่งเหล่านั้นด้วย กล่าวในด้านความสนใจ ความพอใจในหน้าที่การงานและขวัญโดยทั่ว ๆ ไปแล้ว ผู้ที่ครองตำแหน่งในฝ่ายจัดการจะมีอยู่ในระดับที่สูงสุด รองลงมาก็คือพวกหัวหน้างานและหัวหน้าคนงาน ต่อลงมาอีกก็คือพวกที่ทำงานในสำนักงานและพวกคนงานชั้นมีฝีมือจัดเจนดี พวกที่อยู่ในระดับล่างซึ่งมีขวัญต่ำสุดก็ได้แก่พวกคนงานที่มีฝีมือปานกลางและคนงานธรรมดาที่ไร้ฝีมือ จากการวิจัยค้นคว้าครั้งหนึ่งได้พบว่า ในที่ซึ่งคนงานฝ่ายจัดการมีความพอใจต่อหน้าที่การงานของตนอยู่เป็นจำนวนเกินกว่าร้อยละ ๘๐ ของจำนวนคนงานฝ่ายจัดการทั้งหมดแล้ว คนงานประเภทมีฝีมือสูงและฝีมือปานกลางที่มีความพอใจต่อหน้าที่การงานของตนจะมีจำนวนร้อยละ ๕๒ ส่วนพวกคนงานที่ไร้ฝีมือมีอยู่ร้อยละ ๙ เท่านั้นที่มีความพอใจต่อหน้าที่การงานของตน ในบรรดาพวกเสมียนและคนงานที่ทำงานด้วยมือนั้นจะมีอยู่ประมาณร้อยละ ๑๕ เท่านั้น ที่บอกว่าถ้าให้โอกาสตั้งต้นใหม่ได้ก็ยังเต็มใจที่จะเข้าทำงานในที่เดิมอีก

เหตุผลที่เรื่องของขวัญมีความสัมพันธ์กับสถานะของหน้าที่การงานนั้นมีอยู่หลายประการด้วยกัน อัตรารายได้ที่เปรียบเทียบกันไม่ใช่ปัจจัยเพียงอย่างเดียวที่เกี่ยวพันถึงสถานะ เมื่อได้ลองเปรียบเทียบกันดูในระหว่างกลุ่มคนงานที่มีเพศ อายุ รายได้ และการศึกษาเหมือน ๆ กันแล้ว ก็ได้พบว่ายังมีส่วนสัมพันธ์อันสูงอยู่ในระหว่างสถานะของหน้าที่การงานกับความพอใจในหน้าที่การงาน เมื่อได้ลองทอดใบคำถามให้กรอกคำตอบแก่กลุ่มคนงานจำนวนมากที่มีอายุการศึกษา และระดับหน้าที่การงานเท่า ๆ กันโดยแยกออกเป็นกลุ่มที่มีความพอใจกับกลุ่มที่ไม่มีความพอใจในหน้าที่การงานแล้ว ก็ได้พบว่าหัวข้อคำถามที่ได้รับคำตอบแตกต่างกันมากที่สุดในระหว่างสองกลุ่มนี้ ก็คือคำถามที่ว่า;— "สมาชิกในครอบครัวของท่านคิดว่างานนี้ดีหรือไม่?" "เพื่อนบ้านของท่านคิดว่าหน้าที่การงานของท่านดีหรือไม่?" และ "คนทั่วไปคิดว่าบริษัทนี้มีสภาพเต็มที่ไม่น่าทำงานด้วยหรือเปล่า?" คำตอบต่อคำถามทั้ง ๓ หัวข้อนี้มีส่วนสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดมากกับขวัญโดยทั่ว ๆ ไปของพวกคนงาน ทั้งนี้ย่อมแสดงให้เห็นว่าความคิดเห็นของครอบครัวของเพื่อนฝูงและของเพื่อนบ้านล้วนเป็นเครื่องวัดอันสำคัญที่แสดงคุณค่าทางสังคมของหน้าที่การงานบางชนิดแก่คนงานตลอดจนความพอใจที่เขามีต่อตำแหน่งหน้าที่ของเขาด้วย

จริงอยู่ มีอยู่หลายสิ่งหลายอย่างที่แสดงสถานะของหน้าที่การงานให้ปรากฏแก่สายตาของประชาชนทั่วไป แต่ที่มองเห็นได้ชัดกว่าก็เห็นจะได้แก่อัตราค่าจ้าง ชนิดของงานที่ทำ ชั่วโมงทำงาน เครื่องแต่งกายที่แต่งในระหว่างทำงาน และลักษณะพิเศษของงานหรือผีมือที่ใช้ในการทำงานนั้น ๆ

สภาพทางวัตถุของการทำงาน

จากการศึกษาทดลองได้แสดงให้เห็นว่า เมื่อได้มีการจูงใจในระดับอันสูงแล้ว แม้สภาพการทำงาน(working conditions) จะเต็มทีอยู่มากการผลิตก็อาจจะทรงตัวอยู่ในระดับสูงได้ หากที่ใดมีการกระตุ้นใจที่ดีและคนงานก็ตั้งใจทำงานอย่างกระตือรือร้นแล้ว แม้ที่ทำงานจะมีแสงสว่างเลว อากาศค่อนข้างอับอุณหภูมิอบอ้าว และมีสิ่งรบกวนต่าง ๆ ก็ตาม สิ่งเหล่านี้จะกระทบกระเทือนต่อการผลิตไม่มากเท่าใดนัก แต่ถ้าหากที่ใดมีการจูงใจในระดับต่ำแล้ว สิ่งเหล่านี้จะกระทบกระเทือนถึงผลผลิตอย่างหนักความจริงในข้อนี้แสดงให้เห็นว่าสภาพภายนอกหรือทางวัตถุของการทำงาน อาจมีผลกระทบกระเทือนต่อความโน้มน้าวใจ ของบุคคลมากยิ่งกว่าจะกระทบกระเทือนถึงสมรรถภาพในการทำงาน กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือสภาพของการทำงานที่เลวจะเป็นผลทำให้ขาดความโน้มน้าวใจในการผลิตมากกว่าจะทำให้ขาดสมรรถภาพในการผลิต

จากการศึกษาค้นคว้าถึงจำนวนของผลผลิตเท่าที่สัมพันธ์กับความรู้สึกของคนงานที่ทำการผลิตดูก็ได้พบว่า เบื้องต้นคนงานจะมีความรู้สึกไม่พอใจต่อสภาพการทำงานเกิดขึ้นก่อน หลังจากนั้นเป็นระยะเวลาหนึ่งจำนวนของผลผลิตจึงจะตกต่ำลงไป ทั้งนี้ทำให้มองเห็นว่าสภาพการทำงานที่ไม่ดี แต่ก็ไม่เลวจนถึงขนาดที่สุดนั้น ส่วนใหญ่จะทำให้ความพอใจในการทำงานและขวัญเสื่อมลงก่อน ความไม่พอใจและขวัญที่เสื่อมลงนี้เองอาจทำให้ผลผลิตตกต่ำลงไป สภาพทางวัตถุของการทำงานกระทบกระเทือนถึงขวัญและการผลิตได้อย่างน้อยถึง ๒ ทาง อย่างหนึ่งเป็นทางตรง อีกอย่างหนึ่งเป็นทางอ้อม

ผลทางตรงของสภาพทางวัตถุที่เกิดแก่ขวัญ

สภาพทางวัตถุที่ไม่ดีกระทบถึงขวัญได้โดยตรง โดยทำให้เกิดความไม่สุขสบายจากความเคร่งเครียดและกดดันทางร่างกายซึ่งเนื่องมาแต่สภาพการทำงานที่เลว แสงสว่างที่ไม่ดี การระบายอากาศไม่เพียงพอ ที่นั่งทำงานไม่สุขสบาย และการจัดเครื่องอุปกรณ์ทำงานไม่เหมาะสมเหล่านี้ ทำให้ต้องใช้สายตาเคร่งเครียด เกิดอุณหภูมิอบอ้าว มีกลิ่นอับ เกิดความเครียดแก่กล้ามเนื้อและทำให้เหน็ดเหนื่อยเมื่อยล้าผิดปกติ สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นความไม่ผาสุก และเป็นต้นเหตุทำให้คนงานเกิดไม่

ชอบหน้าที่การงานทั้งหมดตลอดจนบริษัทที่ตนทำงานอยู่นั้นด้วย ความไม่ชอบของคนงานจะเกิดขึ้นจากลักษณะของการปฏิบัติงานที่ทำให้ร่างกายขาดความผาสุกโดยตรงก็ได้

ผลทางอ้อมของสภาพทางวัตถุที่เกิดแก่ขวัญ

สภาพการทำงานที่เลวอย่างเดียวกับที่กล่าวถึงข้างบนนี้ อาจกระทบถึงขวัญโดยทางอ้อมเนื่องจากความหมายที่คนงานแปลเอาเองหรือรู้สึกเกี่ยวกับการกระทำนั้น ๆ ชักตัวอย่างเช่น การที่จัดให้คนงานต้องทำงานอยู่ในที่ ๆ มีแสงสว่างไม่พอเพียง มีการระบายอากาศที่เลว ต้องใช้เครื่องมือทำงานที่ล้าสมัย มีเก้าอี้นั่งไม่สุขสบาย เหล่านี้อาจทำให้กลุ่มคนงานเกิดความรู้สึกว่าพวกตนไม่มีความสำคัญเสียเลย ความผาสุกและความเป็นอยู่อันดีทางร่างกายของพวกตนจึงไม่ได้รับความเอาใจใส่จากฝ่ายจัดการหรือบริษัท

คนงานได้เห็นเครื่องจักรที่มีราคาแพงเครื่องใหม่ถูกนำเข้ามาสู่ยังโรงงานของตน พร้อมทั้งเอกสารคำแนะนำเกี่ยวกับการใช้และการบำรุงรักษาอย่างครบชุด ซึ่งจะต้องอ่านและปฏิบัติตามจนทุกตัวอักษรเพื่อให้สามารถใช้เครื่องจักรนั้นได้อย่างเต็มประสิทธิภาพที่สุด บริษัทผู้ผลิตเครื่องจักรอาจส่งผู้แทนเดินทางมาพร้อมด้วย เพื่อจะได้ตรวจตราดูแลการติดตั้งและอยู่คุมเครื่องจักรในระยะที่เดินเครื่องครั้งแรก ๆ เครื่องจักรใหม่เครื่องนั้นได้รับการเอาใจใส่ประคับประคองยิ่งเสียกว่าคนงานที่เข้าใหม่เป็นอันมาก ยิ่งกว่านั้นเมื่อมีแขกมาเยี่ยมเยียนโรงงาน ฝ่ายจัดการก็จะอวดอ้างเครื่องจักรใหม่นั้นด้วยความภาคภูมิใจเป็นพิเศษ ตลอดระยะเวลาของอายุการทำงาน เครื่องจักรนั้นจะได้รับความระแวดระวังเอาใจใส่เป็นอย่างดีจากคณะเจ้าหน้าที่ซึ่งทำการบำรุงรักษา

แม้คนงานสามัญธรรมดาก็สามารถจะเปรียบเทียบได้ถึงความเอาใจใส่ดูแลที่บริษัทหุ่มเทให้แก่เครื่องจักรเครื่องนั้นเพื่อให้แน่ใจว่าจะสามารถทำงานได้ตั้งแต่ระยะเริ่มแรก กับความเอาใจใส่ดูแลที่บริษัทได้เคยให้แก่ตนในฐานะที่เป็นคนงานใหม่ แล้วก็เลยอดคิดไม่ได้ว่าในสายตาของฝ่ายจัดการนั้นเห็นว่าคนงานมีความสำคัญเท่าเทียมกับเครื่องจักรหรือหาไม่ คนงานอาจจะมองเห็นว่าพวกตนกำลังได้รับการปฏิบัติต่อราวกับเป็นวัตถุสิ่งของ และกำลังได้รับความเอาใจใส่น้อยยิ่งกว่าเครื่องจักรที่ตนคุมให้ทำงานเสียอีก นอกจากนั้นคนงานยังอาจเกิดความรู้สึกขึ้นว่า การที่ขาดสิ่งอำนวยความสะดวกสบายอย่างธรรมดาสามัญอันจะช่วยให้พวกตนได้ทำงานอย่างมีความสุขสบายยิ่งขึ้นนั้น เป็นความเจตนาของฝ่ายบริษัทที่จะเอาแต่ประโยชน์จากพวกตนถ่ายเดียว เป็นการแน่ว่าความรู้สึกเหล่านี้

ย่อมจะก่อให้เกิดความขุ่นเคืองใจต่อหน้าที่การงาน ต่อฝ่ายจัดการ และต่อบริษัทเป็นส่วนรวมขวัญย่อมจะเสื่อมทรามลงอย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้น

กลับกัน หากฝ่ายจัดการ โดยไม่ต้องมีอะไรมาบีบบังคับเลย ได้จัดให้มีแสงสว่างอันดีเพื่อความสะดวกสบายของคนงานแต่ละคน ให้แต่ละคนได้มีเก้าอี้ที่ออกแบบเป็นพิเศษหรือปรับให้เหมาะกับความต้องการของผู้นั้น ให้แต่ละคนได้มีเครื่องมือและอุปกรณ์การทำงานอันเป็นแบบที่เหมาะสมหรือปรับให้เหมาะสมเฉพาะตัว หรือยอมให้ผู้นั้นออกแบบหรือคัดเลือกหรือปรับสิ่งเหล่านั้นให้เหมาะกับตนดังนี้แล้ว ผลที่เกิดขึ้นย่อมจะก้าวไปไกลยิ่งกว่าผลโดยตรงอันช่วยให้เกิดความสะดวกยิ่งขึ้นแก่การผลิตเสียอีก คนงานจะมองเห็นว่าฝ่ายจัดการได้เอาใจใส่แก่ตัวเขาในฐานะที่เป็นบุคคลผู้หนึ่ง ทั้งเป็นเครื่องแสดงว่าตัวเขามีความสำคัญเป็นพิเศษ มิใช่สักแต่ว่าเป็นคนงานที่กินเงินค่าจ้างอยู่ผู้หนึ่งเท่านั้น และมิใช่จะเอาใครต่อใครในจำนวนคนงานที่มีอยู่นับร้อย ๆ มาทำหน้าที่แทนเขาได้ นับว่าเขาได้รับการปฏิบัติต่ออย่างฐานะที่เป็นมนุษย์ ซึ่งย่อมจะมีความรู้สึกนึกคิด มีความสมัครใจ มีความชอบหรือความพอใจและไม่พอใจ อันล้วนแต่มีความสำคัญทั้งสิ้น ทัศนคติเหล่านี้มีความสำคัญต่อขวัญอยู่มากเป็นสิ่งที่เห็นได้อย่างชัดเจนว่าล้วนเกี่ยวโยงถึงความต้องการในด้านเกียรติภูมิของคนงาน

สิ่งที่เกิดผลได้สองทางทำนองเดียวกับสภาพการทำงานทางวัตถุที่เลว ก็ได้แก่ผลอันจะกระทบถึงขวัญจากสภาพของบางสิ่งบางอย่างเช่น จากการมีระบบโรงงานที่ขาดประสิทธิภาพ การที่งานต้องหยุดชะงักอยู่เนือง ๆ ความผิดพลาดในการวางแผนหรือจัดส่งวัตถุดิบ กรรมวิธีของการทำงานที่บกพร่อง ความล่าช้าในการได้รับพัสดุหรือชิ้นส่วนต่าง ๆ แบบแผนของการทำงานที่น่าเบื่อหน่ายและระบบที่จุกจิกเกินความจำเป็นในการจัดทำเอกสาร ดังนี้เป็นต้น

ผลที่เกิดแก่ขวัญจากการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

*สภาพของการดำเนินงานที่ไร้ประสิทธิภาพ ย่อมจะเป็นที่มาแห่งความท้อถอยของคนงานอยู่*เนือง ๆ เพราะคนงานจะมองเห็นว่าความพยายามของตนถูกขัดขวางอยู่เสมอจากสภาพของสิ่งที่อยู่นอกอำนาจของตน และเหตุนี้เองจะทำให้คนงานคลายความสนใจลงเป็นอันมาก ในอันที่จะพยายามทำงานให้ดีในโรงงานหรือหน่วยงาน ความท้อใจที่เกิดขึ้นเนือง ๆ ดังนี้เป็นเรื่องเสียหาย ซึ่งจะเป็นชะนวนให้เกิดภาวะความไม่พึงพอใจ และมีสภาพของขวัญที่เสื่อมทราม

นอกจากนั้นสภาพอย่างเดียวกันนี้เองจะเป็นเครื่องชี้ให้คนงานมองไปในแง่ที่ว่า บริษัทประเมินคุณค่าเวลาทำงานและความพยายามของคนงานในเกณฑ์ต่ำ และโดยทางอ้อมก็คือเท่ากับตีราคาของคนงานต่ำไปด้วย หากชั่วโมงทำงานของคนงานมีค่าต่ำสำหรับบริษัท ยิ่งกว่าเครื่องมือใหม่หรือการที่จะปรับปรุงโรงงานเสียใหม่ซึ่งอาจจะเสียค่าใช้จ่ายเพียงเล็กน้อยก็ดี หรือหากคนงานมองฝ่ายจัดการในแง่ที่ว่าพยายามบีบคั้นตนอยู่เนือง ๆ เพื่อให้ทำการผลิตมากขึ้น แต่ไม่ยอมปรับปรุงสภาพเพื่อให้คนงานสามารถทำได้ดังนั้นก็ดี คนงานย่อมจะขาดสิ่งกระตุ้นอันจะทำให้ตนใช้ความพยายามเพิ่มยิ่งขึ้น คนงานที่ขาดความพึงพอใจ จะกลายเป็นคนงานที่ไม่ให้ความร่วมมือ และน่าจะเป็นเช่นนั้นถึงสองเท่าถ้าหากคนงานมองเห็นว่าฝ่ายจัดการนั้นเองที่ไม่ให้ความร่วมมือ

สภาพการทำงานที่ดี การจัดแจงโรงงานหรือสำนักงานให้เหมาะสม การมีเครื่องจักรแบบทันสมัยและมีประสิทธิภาพ มีลักษณะของงานที่ไหลไปได้อย่างคล่องตัว การมีแบบแผนของการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การตัดระบบของการทำเอกสารและหน้าที่อย่างอื่น ๆ ที่คนงานมองเห็นว่าไม่ใช่สิ่งจำเป็นโดยแท้ให้เหลือแต่น้อยที่สุดเหล่านี้ ล้วนเป็นการกระทำที่แสดงถึงความหมายว่าเวลาและแรงงานของคนงานเป็นสิ่งที่มีค่า เมื่อได้กระทำทุกสิ่งทุกอย่างเท่าที่จะกระทำได้ เพื่อให้ได้ประโยชน์อย่างมากที่สุดจากความสามารถของมนุษย์ และพลังความพยายามในทุก ๆ ทางของคนงานก็ได้รับการมองไปในแง่ว่า *'มีความหมายอันสำคัญ'* สามารถจะช่วยให้เกิดการเพิ่มผลผลิต และมีคุณค่าสูงแก่การงาน ดังนี้แล้ว คนงานจะมองเห็นว่าตนเองมีความสำคัญและจำเป็นแก่การงาน ความรู้สึกดังนี้ช่วยให้เกิดความพอใจอันเป็นการสนองความต้องการในด้านเกียรติภูมิของคนงาน และเป็นช่องทางให้เกิดมีขวัญอันสูง

อัตราค่าจ้างและวิธีการจ่ายเงินค่าจ้างมีผลเกี่ยวพันถึงขวัญ

เงินค่าจ้างมีผลเกี่ยวพันถึงขวัญมากยิ่งกว่าที่เงินจำนวนนั้นอำนวยให้เกิดความผาสุกทางร่างกายหรือทำให้เกิดมีความรู้สึกด้านความมั่นคง อัตราค่าจ้างที่สูงไม่เพียงแต่จะทำให้มีฐานะความเป็นอยู่ดียิ่งขึ้นเท่านั้น หากแต่ยังแสดงถึงความยกย่องในคุณค่าที่บริษัท กลุ่มคนและแม้แต่สังคม ได้มอบให้แก่ผู้มีความชำนาญ เวลาและพลังความพยายามของคนงาน ในบางกรณียังเป็นเครื่องแสดงถึงคุณค่าที่ได้มอบให้แก่คนงานเป็นการเฉพาะตัวด้วย

ในทำนองเดียวกัน การได้รับเงินเดือนเพิ่มจะยังผลให้เกิดความพอใจเป็นบางส่วนขึ้นแก่บุคคลผู้ได้รับ เพราะเท่ากับเป็นตราประทับความดีในหน้าที่การงานของเขา ซึ่งได้รับความเห็นชอบแล้วจากผู้บังคับบัญชา จากบริษัทหรือจากสังคมกลุ่มหนึ่ง คนงานที่ได้รับเงินเดือนสูงขึ้นจะรู้สึกว่าตนเป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่งขึ้น

ผลของอัตราเงินเดือนที่มีต่อขวัญนั้นไม่ใช่เรื่องที่เป็นการเฉพาะตัวเท่านั้น การมีอัตราเงินเดือนเหนือกว่าก็เช่นเดียวกับสิ่งอื่น ๆ เป็นส่วนมาก คือเป็นเรื่องที่ต้องมีการเปรียบเทียบกัน แม้จะได้รับอัตราค่าจ้างต่ำและมีการเพิ่มกันแต่เพียงเล็กน้อยขวัญก็อาจจะสูงอยู่ได้ ถ้าหากคนงานอื่น ๆ ทั้งหมดภายในบริษัท กลุ่มชนหรือสังคมแห่งนั้น ๆ ต่างก็ได้รับอัตราค่าจ้างในเกณฑ์ต่ำเหมือนกัน ตราบใดที่คนงานมีความเชื่อมั่นอยู่ว่าระดับค่าจ้างและอัตราที่แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์กับคุณค่าความดีและความสามารถในการเพิ่มผลผลิตของแต่ละบุคคลอย่างยุติธรรมแล้ว แม้จะได้รับเงินเดือนต่ำและได้เพิ่มเพียงครั้งละเล็กน้อยเท่านั้นก็ตาม ขวัญของเขาก็อาจยังคงอยู่ในเกณฑ์สูง หากคนงานผู้หนึ่งในบริษัทได้รับเงินค่าจ้างและการเลื่อนขั้นค่าจ้าง ในอัตราที่คนงานอื่น ๆ มองเห็นว่าไม่สัมพันธ์อย่างมีเหตุผลกับความสำคัญของตำแหน่งงาน ความสามารถในหน้าที่ และการเพิ่มผลผลิตของบุคคลผู้นั้นดังนี้แล้ว ขวัญของกลุ่มคนงานทั้งหมดย่อมจะเสื่อมทรามลงอย่างแน่นอน

ทั้งนี้หมายความว่า การประเมินค่าของงานอย่างเฉพาะเจาะจง การประเมินค่าความสามารถในหน้าที่การงานของแต่ละบุคคลอย่างยุติธรรม รวมทั้งการพิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่งและอัตราเงินเดือนอย่างเที่ยงธรรมตามระยะเวลากำหนด ล้วนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอยู่มากสำหรับขวัญของคนงานเท่าที่เกี่ยวกับเรื่องทางการเงิน

การบรรจุตำแหน่ง การกำหนดอัตราค่าจ้าง และการเลื่อนขั้นอัตราค่าจ้างโดยถือตามอาวุโสของอายุการทำงานเพียงอย่างเดียว เป็นเรื่องที่เข้าใจได้ง่ายและทำก็ง่าย วิธีปฏิบัติเช่นนี้แม้จะเป็นการช่วยให้บุคคลเกิดความรู้สึกมั่นคง แต่ก็ทำให้สูญเสียความหมายอันสำคัญในด้านเกียรติภูมิของบุคคลเหล่านั้นเป็นอันมาก เมื่อเปรียบเทียบกับการกำหนดอัตราและเลื่อนขั้นเงินเดือนโดยถือเอาความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่การงานเป็นหลัก การพิจารณาเงินเดือนโดยถือเอาอาวุโสของการครองตำแหน่งเป็นหลักเพียงอย่างเดียว ย่อมจะมีความหมายในด้านเกียรติภูมิอยู่น้อยเต็มที เมื่อเปรียบเทียบกับวิธีพิจารณาโดยถือคุณงามความดีในงานเป็นหลัก

ความสำคัญของวิธีการจ่ายเงินค่าจ้าง

วิธีการจ่ายเงินค่าจ้างแก่บุคคล และแบบแผนในการคำนวณอัตราค่าจ้างอาจมีความสำคัญแก่ขวัญของบุคคลเท่า ๆ กับจำนวนเงินค่าจ้างที่ได้รับ คนงานสามัญธรรมดาย่อมจะอยากรู้ถึงอัตราเงินเดือนที่แน่นอนของเขา ตลอดจนวิธีการที่ใช้ในการคำนวณด้วย การจ่ายค่าจ้างแบบ "กระตุ้น" (*คือจูงใจให้ทำมาก ๆ เพื่อให้ได้รับค่าจ้างสูง*) และแบบ "ปันผลกำไร" (*กำไรมาก จ่ายมาก กำไรน้อยจ่ายน้อย*) เหล่านี้มีอยู่หลายแบบที่เกิดผลเสียในด้านขวัญ เพราะล้วนเป็นแบบที่ต้องใช้การคำนวณสับสนยุ่งยากอยู่มาก ซึ่งคนงานสามัญธรรมดาไม่สามารถจะเข้าใจได้ หากอัตราเงินเดือนของคนงานมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่ได้คาดไว้ก่อนเป็นครั้งคราวอยู่เสมอ และตัวเขาเองก็ไม่สามารถจะเข้าใจถึงเหตุผล เช่นเมื่อเขาคำนวณเองว่าควรจะได้ ๑๒๕.๕๐ เหรียญดอลล่าร์ แต่กับได้รับจริง ๑๒๕ เหรียญดอลล่าร์ดังนี้ เขาก็อาจจะเกิดความยุ่งยากใจได้มากแม้จำนวนเงินจะต่ำไปเพียง ๕๐ เซนต์ เท่านั้น

ในทำนองเดียวกัน การพิจารณาอัตราเงินเดือนประจำปีก็เป็นเรื่องที่มีผลแก่ขวัญอยู่มาก เพราะเป็นวิธีการที่ทำให้คนงานแต่ละคนเกิดความรู้สึกมั่นใจว่า บริษัทมิได้ลืมตัวเขาแม้จะมีจำนวนคนงานอยู่เป็นอันมาก และมิได้ละเลยที่จะพิจารณาการเลื่อนขั้นตำแหน่งและอัตราเงินเดือนไม่ว่าเขาจะปฏิบัติหน้าที่การงานดีมากหรือน้อยสักเพียงไร เป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดความมั่นใจได้ตามสมควรว่าการ "*หยอดน้ำมัน*" จะได้เป็นไปอย่างทั่วถึง ไม่ใช่แบบ "*มือใครยาวสาวได้สาวเอา*"

การเพิ่มผลผลิตกับขวัญ

เท่าที่แล้วมาได้กล่าวถึงเรื่องของขวัญในทำนองที่ว่า มีสัมพันธภาพแบบ "*ฝ่ายต่อฝ่าย*" อยู่ในระหว่าง ความพอใจในงานและขวัญ ฝ่ายหนึ่ง กับ การเพิ่มผลผลิตหรือจำนวนของผลที่ผลิตได้ อีกฝ่ายหนึ่ง แต่ก็ไม่ได้เป็นจริงเช่นนี้เสมอไป ลักษณะในการปฏิบัติงานของบุคคลนั้นมีอยู่หลายด้าน ขวัญก็มีองค์ประกอบหรือส่วนต่าง ๆ อยู่หลายด้านเช่นกัน มีสถานการณ์อยู่มากที่ความพอใจ หรือความชอบในงานเป็นเหตุให้บุคคลโน้มเอียงที่จะทำการผลิตอย่างเต็มความสามารถของตน แต่ก็มีอยู่ในบางสถานการณ์ที่ความชอบพอในเพื่อนร่วมงานที่อยู่ภายในกลุ่ม ความปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับและการนับถือจากเพื่อนร่วมงานเหล่านั้นเอง อาจทำให้คนงานจำเป็นต้องจำกัดการผลิตและทำงานต่ำกว่าเกณฑ์ความสามารถของตนลงเป็นอันมาก ทั้งนี้เพื่อเอาใจเพื่อนร่วมงานในกลุ่ม เพราะกลุ่มมีความคิดเห็นว่าการทำงานในระดับนั้นเป็นการปฏิบัติที่ดีที่สุดอยู่แล้ว

ขวัญอันสูงต่อเพื่อนร่วมกลุ่มอาจทำให้เกิดมีการจำกัดการผลิต

หากที่ใดคนงานมีความรู้สึกชอบการงานของตน ชอบหัวหน้าคนงานและผู้บังคับบัญชา ชอบเพื่อนร่วมงานของตน แต่หากคิดว่าบริษัทกำลังใช้ประโยชน์พวกตนแบบเอาแต่ได้ถ่ายเดียวดังนี้แล้ว คนงานก็อาจพยายามจำกัดการผลิตไว้โดยเจตนา ทั้งนี้เพื่อเป็นการรักษาสถานะไว้ในสายตาของเพื่อนร่วมงาน และโดยความเห็นชอบของตนเอง แต่ก็เป็นการแน่นอนที่การณ์อาจเป็นได้ว่า สำหรับคนงานที่รักงานเพราะของตน ถ้าหากเขาได้ปฏิบัติงานตามลำพังในแบบที่เรียกว่า ทำงานนับชิ้น (piece-rate basis) แล้ว เขาก็อาจพยายามทำงานให้ได้จำนวนชิ้นมากที่สุดเท่าที่จะกระทำได้ โดยไม่คำนึงว่าเพื่อนร่วมงานจะเห็นชอบด้วยหรือหาไม่ก็ตาม กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ หากเขาคิดว่าบริษัทได้จ่ายค่าจ้างให้แก่เขาเป็นอย่างดี ได้จัดสภาพการทำงานให้ดี ทั้งยอมให้สถานะและการรับรู้ในความสามารถอันเหนือกว่าของเขาดังนี้แล้ว เขาก็จะมีความคิดเห็นในทางที่ดีต่อบริษัท และขวัญโดยทั่ว ๆ ไปของเขาก็จะอยู่ในเกณฑ์ดี ทั้ง ๆ ที่เพื่อนร่วมงานภายในกลุ่มไม่เห็นชอบด้วยกับการกระทำของเขา

ขวัญอันดีกับการเพิ่มผลผลิตที่สูงมักจะร่วมไปด้วยกัน

หากที่ใดไม่มีการขัดแย้งในระหว่างความต้องการหรือความเห็นชอบของเพื่อนร่วมงาน กับความต้องการหรือความเห็นชอบของบริษัทเกิดขึ้นแก่คนงานแล้ว ขวัญที่ดีกับจำนวนผลผลิตที่สูงจะเดินคู่กันไป เหตุผลในเรื่องนี้มองเห็นได้ง่ายมากคือ หากคนงานรู้สึกชอบงานของตน ชอบเพื่อนร่วมงานและชอบบริษัทแล้ว การเพิ่มผลผลิตอันสูงของเขาจะทำให้เขาได้รับการรับรู้ และได้เกียรติภูมิเพิ่มขึ้นจากหมู่คนงานและฝ่ายจัดการ ทั้งได้รับอัตราค่าจ้างเพิ่มขึ้น รวมทั้งความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ด้วย เขาจะรู้สึกว่าสิ่งเหล่านี้เป็นรางวัลและเป็นเครื่องกระตุ้นให้ใช้ความพยายามยิ่งขึ้น เพื่อสถานะและตำแหน่งงานที่ดียิ่งขึ้น เมื่อขวัญดีขึ้นเขาก็ผลิตมากขึ้น และเมื่อเขายิ่งผลิตมากขึ้น ขวัญของเขาก็ยิ่งดีขึ้นไปอีกเพิ่มขึ้นเป็นลำดับ

การปฏิบัติต่อเยี่ยงมนุษย์

บุคคลจะรู้สึกว่าตนได้รับการปฏิบัติต่อเยี่ยงมนุษย์หรืออย่างฐานะที่เป็นมนุษย์ ก็ต่อเมื่อความต้องการในด้านการรวมกลุ่ม ด้านความรักใคร่ผูกพัน เกียรติภูมิและความมั่นคง รวมทั้งความต้องการในด้านสิ่งหล่อเลี้ยงชีวิต ได้รับการสนองอย่างเป็นที่พอใจเป็นอันดี ในที่นี้จะขอกล่าวถึงสิ่งเล็ก ๆ

น้อย ๆ บางอย่างที่ช่วยให้เกิดความรู้สึกอย่างที่อ้างถึงข้างบนนี้ แม้บางอย่างจะซ้ำกับที่เคยพูดมาก่อนแล้วก็ตาม

(๑) การรู้จักของผู้บังคับบัญชาช่วยในการสร้างขวัญ ในฐานะที่เป็นมนุษย์ทุกคนย่อมจะต้องการให้ตนเป็นที่รู้จักแก่ผู้อื่น คือต้องการให้ผู้อื่นรู้จักตนเป็นส่วนบุคคล รวมทั้งชื่อและลักษณะอันเด่นเฉพาะตัว หากสามารถทำได้แล้ว หัวหน้าคนงานก็ดี หัวหน้างานและเจ้าหน้าที่ผู้แทนของฝ่ายจัดการชั้นสูงก็ดี ควรจะรู้จักคนงานโดยสามารถเรียกชื่อได้ถูกต้อง การจดจำวันเกิดของคนงาน การรู้จักชื่อภรรยาและลูกเต้าของเขา รวมทั้งสิ่งที่เขาสนใจและชนิดของการละเล่นหย่อนใจที่เขาชอบเหล่านี้ จะช่วยให้คนงานรู้สึกว่าตนได้รับความสนใจในฐานะที่เป็นบุคคลและมีความสำคัญ

(๒) "เสรีภาพในการพูด" ช่วยในการสร้างขวัญ มนุษย์ต้องการมีโอกาสที่จะพูดให้ผู้อื่นฟัง การมีผู้ฟังอย่างสนใจและตั้งใจเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นความสำคัญของผู้พูดตลอดจนเรื่องที่เขาจะพูดด้วย การเปิดโอกาสให้ระบายความข้องใจหรือเดือดร้อน ให้เสนอความคิดเห็น ให้พูดจาได้อย่างเสรีกับบุคคลบางคนที่มีอำนาจหน้าที่ ล้วนเป็นสิ่งที่จะนำมาซึ่งขวัญอันดี

(๓) การได้รับการยอมรับเข้าเป็นพวกอยู่ในกลุ่มทำงานที่ถูกคอกันช่วยในการสร้างขวัญ มนุษย์ย่อมจะพอใจได้เข้าเป็นพวก และได้รับการยอมรับให้เข้าเป็นพวกอยู่ภายในกลุ่ม หากความต้องการดังนี้ไม่ได้รับการสนองตามสมควรในที่ทำงาน เขาก็จะไปแสวงหาเอาจากที่แห่งอื่น การมีกลุ่มงานที่ถูกอัธยาศัยกัน การประชุมพบปะในบริษัทหรือหน่วยงาน การละเล่นพักผ่อนหย่อนใจ การชุมนุมสังคมและกิจกรรมเป็นกลุ่มอย่างอื่น ๆ ล้วนเป็นสิ่งที่ช่วยให้คนงานได้แสดงตัวต่อกลุ่มและพัฒนาให้เกิดความรู้สึกว่าได้ร่วมเป็นพวกอยู่ด้วยผู้หนึ่ง

ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานกับขวัญ

ในหน่วยงานแห่งหนึ่ง ๆ หัวหน้างานและหัวหน้าคนงานย่อมจะเป็นกุญแจอันสำคัญในเรื่องที่เกี่ยวกับขวัญ จากการสำรวจได้ชี้ให้เห็นอยู่เสมอว่า ความชอบพอในตัวผู้บังคับบัญชาเป็นเหตุผลอันหนึ่งที่รู้กันทั่วไปว่า เป็นสาเหตุจูงใจให้เกิดความพอใจหรือชอบงานในหน้าที่ด้วย ในการทดลองเปรียบเทียบซึ่งได้กระทำในระหว่างหน่วยงานที่คนงานมีความพอใจอย่างสูง กับหน่วยงานที่คนงานมีความพอใจในระดับต่ำ ได้พบว่าความแตกต่างอย่างสำคัญในระหว่างหน่วยงานทั้งสอง

แห่งนี้ อยู่ที่แบบของการควบคุมบังคับบัญชาที่คนงานได้รับ เรามักจะได้พบอยู่เสมอว่าคนงานบางคนอาจจะทำงานอย่างเต็มใจเพื่อผู้บังคับบัญชาคนหนึ่ง แต่ไม่เต็มใจที่จะทำงานให้กับผู้บังคับบัญชาอีกคนหนึ่ง

ลักษณะพิเศษบางประการของหัวหน้างานที่ "ดี"

เมื่อได้ลองนำเอาพฤติกรรมของหัวหน้าคนงาน และหัวหน้างานในหน่วยงานที่มีความพอใจสูงและการผลิตสูง ไปเปรียบเทียบกับของหน่วยงานที่มีความพอใจต่ำและการผลิตต่ำ ก็ได้พบความแตกต่างดังต่อไปนี้คือ

ในหน่วยงานที่มีความพอใจสูงและการผลิตสูง หัวหน้าคนงานหรือหัวหน้างานจะมีพฤติกรรมดังนี้ (๑) ไม่ทำงานในสิ่งเดียวกับที่คนงานทำ แต่หากจะใช้เวลาส่วนใหญ่ไปในการวางแผนงานล่วงหน้า จัดแจงรูปงานและการดอยดูแลควบคุม (๒) เอาใจใส่เป็นกังวลกับคนงานมากกว่ากับผลผลิต ขณะนั้น คือเอาใจใส่ต่อการปั้นคนงานให้สามารถมากกว่าการปั้นผลผลิต *เพราะเมื่อคนงานดีผลผลิตก็จะตามมาเอง*) คนงานจะอยู่ร่วมเป็นอันดีกับหัวหน้าคนงาน และจะบอกว่าหัวหน้าของตนให้ความสนใจอย่างแท้จริงที่จะฝึกฝนและช่วยเหลือพวกตน หัวหน้าคนงานแบบนี้อยู่ในจำพวกที่เรียกว่ามีความ "เห็นอกเห็นใจ" ต่อคนงาน พวกคนงานจะมองเห็นเขาเป็นมิตรไม่ใช่ผู้ที่คอยขู่เข็ญ เมื่อลองถามดูว่า "*หัวหน้าของท่านทำอย่างไรเมื่อท่านทำงานผิดพลาด?*" คนงานในหน่วยงานที่มีความพอใจสูงจะตอบว่า "*เขาก็สอนให้ทำเสียให้ถูก*" หรือ "*เขาก็ชี้แจงให้เราทราบ*" ส่วนคนงานในหน่วยงานที่มีความพอใจต่ำ มักจะตอบคำถามอย่างเดียวกันนี้ในทำนองดังนี้ "*ด่าโขมงเอาเลย*" "*คอยเล่นงานเอาละซี*" หรือ "*ขู่แหลกไปเลย*" (๓) หัวหน้าคนงานหรือหัวหน้างานที่สามารถมักจะมอบหมายอำนาจหน้าที่แก่ผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าหัวหน้าคนงาน หรือหัวหน้างานที่หย่อนความสามารถ หัวหน้าคนงานที่เชื่อถือและไว้วางใจลูกน้องสามารถจะมอบหมายหน้าที่หรือความรับผิดชอบแก่คนงานที่อยู่ใต้บังคับบัญชา และแล้วปล่อยให้มีอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ตามสมควร เขาจะยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ดุลพินิจและความริเริ่มเองมากเท่าที่จะมากได้ (๔) หัวหน้าคนงานที่สามารถจะส่งเสริมการทำงานอย่างเป็นหมู่คณะ (teamwork) และยอมให้มีอิสระอย่างมากที่จะเลือกวิธีการทำงาน (๕) การควบคุมดูแลของหัวหน้างานที่สามารถ ปกติจะมีลักษณะในทางบวกมากกว่าในทางลบ ทั้งนี้หมายความว่าเขาจะออกคำสั่งในลักษณะที่เป็นคำแนะนำมากกว่าเป็นคำ

ห้ามปราม เขาจะให้คำชมเชยและแสดงการรับรู้ต่อผลงานที่ดีมากกว่าจะคอยตำหนิและวิพากษ์วิจารณ์ในผลงานที่ผิดพลาด เขาจะชี้แจงแสดงเหตุผลเมื่อออกคำสั่ง และใช้วิธีขอร้องให้ช่วยทำ ไม่ใช่ใช้อำนาจบังคับตะพึดตะพือไป

หัวหน้างานสร้างผลผลิตด้วยการถือว่าคนมีความสำคัญ

น่าจะเห็นกันได้ชัดว่าหัวหน้าคนงานหรือหัวหน้างานนั่นเอง ที่เป็นผู้ปรับสภาพและมีความรับผิดชอบเป็นส่วนใหญ่ใน *"บรรยากาศ"* ของกลุ่มงาน หากปราศจากการนำที่ดีจากหัวหน้าคนงานหรือผู้บังคับบัญชาเสียแล้ว ขวัญของกลุ่มคนที่ทำงานย่อมจะดีได้โดยยาก ในฐานะที่หน้าที่ของหัวหน้าคนงานในบั้นสุดท้ายก็คือการผลิต ตัวเขาจะต้องแสวงหาความสำเร็จจากกลุ่มคนงานที่เขาควบคุมบังคับบัญชา เขาจะได้รับความสำเร็จยิ่งขึ้นในตำแหน่งหัวหน้าคนงาน ก็ต่อเมื่อเขาคำนึงถึงการปั้นคนเป็นเบื้องต้นก่อนจะคิดปั้นงาน, สภาพการผลิตของเขา (*รวมทั้งอัตราคนงานเข้า — ออกงาน สถิติอุบัติเหตุ และอัตราการขาดงาน*) จะเป็นเครื่องชี้ว่าเขาได้ปฏิบัติหน้าที่เป็นอันดีหรือหาไม่

หัวหน้าคนงานในฐานะที่เป็น *"กุญแจ"* ในการสร้างขวัญ

เนื่องจากเป็นตำแหน่งที่เกี่ยวข้องอย่างสำคัญอยู่กับพวกคนงาน หัวหน้าคนงานจึงเป็นบุคคลที่สามารถบันดาลให้เกิดผลแก่ขวัญของคนงานได้ทั้ง ๓ ด้าน (*คือในด้านความเชื่อถือ ความรู้สึก และความโน้มเอียงที่จะกระทำ*) โดยเหตุที่หัวหน้าคนงานมีอำนาจควบคุมการทำงานของคนงาน การแจกจ่ายพัสดุสิ่งของและการบริหารงานโดยทั่ว ๆ ไป จึงเป็นผู้ที่สามารถจะพิจารณาได้ดีว่าคนงานแต่ละคนมีความพอใจต่อหน้าที่การงานของตนหรือไม่ เรื่องนี้มีข้อเท็จจริงสนับสนุนอยู่ดังที่ได้กล่าวไว้ก่อนแล้วว่า เหตุผลที่รู้กันทั่วไปอย่างหนึ่งก็คือ สาเหตุที่คนรักงานในหน้าที่ก็เพราะได้ผู้บังคับบัญชาที่ดี

โดยการจัดแจงกลุ่มงานให้เหมาะสม โดยการยอมให้คนงานได้สังคมกันในหมู่พวกบ้างตามสมควร โดยการจัดให้มีการหมุนเวียนสำหรับหน้าที่การงานที่มีลักษณะน่าเบื่อหน่าย โดยการส่งเสริมการทำงานอย่างเป็นหมู่คณะและให้มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในระหว่างคนงาน ทั้งหมดนี้จะช่วยให้หัวหน้าคนงานสามารถดลบันดาลให้พวกคนงานมีทัศนคติที่ดีต่อกันและกันได้เป็นอันมาก

โดยเหตุที่หัวหน้าคนงานเป็นผู้แทนของฝ่ายจัดการ และเป็นผู้ที่คนงานได้ติดต่ออย่างใกล้ชิดสนิทสนมที่สุด ตัวเขาจึงเท่ากับเป็น "บริษัท" ในสายตาของคนงานส่วนใหญ่ ทั้งนี้หมายความว่า

ทัศนคติที่พวกคนงานมีต่อหัวหน้าคนงาน ย่อมจะเป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่สุดในทัศนคติที่พวกเขามีต่อบริษัท

การติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับขวัญที่ดี

เนื่องจากสัมพันธภาพระหว่างการติดต่อสื่อสารกับขวัญ เป็นเรื่องที่จะได้กล่าวโดยละเอียดในบทที่ว่าด้วยการติดต่อสื่อสาร ในที่นี้จึงจะไม่กล่าวซ้ำในรายละเอียด แต่เพื่อประโยชน์ที่จะแสดงให้เห็นความเกี่ยวพันอย่างแท้จริงของการติดต่อสื่อสารกับปัจจัยอย่างอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อขวัญ จึงจะขอระบุถึงข้อเท็จจริงที่มีความสำคัญที่สุดไว้ข้างล่างนี้

๑. หากปราศจากการติดต่อสื่อสารที่ดี คนงานก็จะไม่รู้ว่าเขาจะต้องทำอะไรบ้าง จะต้องทำอย่างไร ทำไมจึงต้องทำหรือว่าเขากำลังทำได้ดีเพียงไร

๒. หากไม่มีการติดต่อสื่อสารที่ดี ข่าวลือก็จะเกิดแพร่สพัดไปทั่วสถานที่ทำงาน ก่อให้เกิดความหวาดระแวงและความเร่าร้อนใจอย่างไม่น่าจะเป็นขึ้นในหมู่คนงาน

๓. การติดต่อสื่อสารที่ดีช่วยให้คนงานเกิดมีความรู้สึกมั่นคง เพราะได้มีโอกาสล่วงรู้อย่างสิ้นเชิงและเชื่อถือได้ เกี่ยวกับแผนการและความคาดหมายในอนาคตของบริษัท

๔. การติดต่อสื่อสารที่ดีเปิดโอกาสให้คนงานได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานของบริษัท ด้วยกาเสนอความคิดเห็น ข้อขัดข้องเดือดร้อน และได้มีส่วนช่วยในการวางแผนงานของบริษัทเป็นบางประการตามขอบเขตที่จำกัดไว้

๕. การติดต่อสื่อสารที่ดีจะช่วยให้ฝ่ายจัดการสามารถค้นพบ "จุดเสื่อม" สิ่งรบกวนและข้อขุ่นข้องเดือดร้อน ทั้งสามารถแก้ไขได้ทันท่วงที ก่อนจะกลายเป็นผลร้ายเรื้อรังแก่อัตราการเข้า—ออกของคนงาน อัตราอุบัติเหตุ อัตราการขาดงาน และแก่ขวัญโดยทั่ว ๆ ไปของคนงาน

สรุปท้ายบทในเรื่องหลักการของขวัญที่ดี

๑. ขวัญเป็นปัจจัยอันโดดเดี่ยวที่มีความสำคัญที่สุดในการบันดาล ให้เกิดความพอใจในหน้าที่การงาน และจำนวนผลผลิตอันสูง ไม่มีสิ่งใดจะแทนที่ขวัญได้ "มือ" เป็นสิ่งที่ว่าจ้างมาได้ แต่จะมีคุณค่าอยู่น้อยเต็มที่ถ้า "หัวใจ" ของคนผู้นั้นไม่ร่วมไปกับมือ พลังความสามารถอันมหาศาลจะมีคุณค่าแก่บริษัทอยู่น้อยมาก ถ้าบุคคลผู้เป็นเจ้าของไม่รู้สึกเต็มใจที่จะใช้ความสามารถที่มีอยู่ในตัวของ

เขาให้เกิดประโยชน์ ปกติแล้วขวัญเป็นสิ่งที่จำกัดผลผลิตมากกว่าความถนัดหรือความสามารถ

๒. การจัดให้มีโครงการ "ปรับปรุงขวัญ" น่าจะไม่มีทางสำเร็จผล เพราะขวัญไม่ใช่สิ่งที่จะเรียกร้อง ซื้อหา บังคับหรือชักชวนให้มีขึ้นได้โดยตรง ขวัญที่ดีย่อมเป็นผลที่เกิดโดยทางอ้อมจากสิ่งเล็ก ๆ น้อย ๆ นับล้าน ที่ได้กระทำไปในบางเรื่องบางราว เรื่องจะเป็นทำนองเดียวกับที่บุคคลผู้หนึ่งพยายามจะปลอบใจตนเองด้วยการมี "โครงการปรับปรุงความสุข" ซึ่งไม่น่าจะเกิดผลสำเร็จขึ้นได้ การที่บริษัทจัดให้มี "โครงการปรับปรุงขวัญ" เป็นการเฉพาะเจาะจงก็น่าจะไม่เกิดผลเช่นกัน เพราะพวกคนงานคงจะมองไปในแง่ที่ว่าฝ่ายจัดการกำลังพยายามที่จะวางกลอุบายใช้พวกตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่บริษัทเท่านั้น คนงานย่อมไม่โง่พอที่จะหลงงมงายต่อ "น้ำตาลเคลือบ" หรือ "ยาหอม" ที่บริษัทได้นำมาใช้ในด้านบุคคลาภิบาลโดยมุ่งหมายจะทำให้พวกคนงานเกิด "ความรู้สึกในทางที่ดี"

๓. สิ่งเฉพาะเจาะจงในบางประการที่อาจกระทำได้ เพื่อเป็นการพยุงขวัญ

ก. ให้คนงานแต่ละคนได้มีตำแหน่งและสถานะในงาน อย่างเหมาะสมกับความถนัด ความสามารถ (aptitudes) ของเขาเท่าที่จะทำได้

ข. จัดสภาพทางวัตถุของการทำงานให้ดี

ค. พยายามให้เกิดความท้อถอยในงานแต่น้อยที่สุด โดยจัดแผนผังที่ทำงานหรือโรงงานให้ดี ให้งานไหลได้คล่องตัว จัดแบบแผนวิธีทำงานให้มีประสิทธิภาพและให้เป็นที่พอใจของแต่ละบุคคล

ง. วางแผนในการกำหนดอัตราและการจ่ายค่าจ้างที่ชัดเจน และสัมพันธ์โดยตรงกับจำนวนผลผลิตที่คนงานทำได้ และกับผลประโยชน์ที่เกิดแก่บริษัท

จ. มีการพิจารณาเป็นประจำปี เกี่ยวกับหน้าที่การงานของคนงานแต่ละคนตลอดจนอัตราเงินเดือนและความเหมาะสมที่จะเลื่อนฐานะตำแหน่ง

ฉ. ปฏิบัติต่อคนงานทุกคน อย่างฐานะบุคคลที่เป็นมนุษย์

ช. การธำรงไว้ซึ่งการติดต่อสื่อสารที่ดี จะช่วยให้เกิดมีขวัญอันดี เพราะ

(๑) ทำให้คนงานได้มีโอกาสเข้ามีส่วนร่วม

(๒) เปิดช่องทางให้มีการสร้างสรรค์ และทำงานอย่างสมัครใจ

(๓) เปิดโอกาสให้คนงานได้ระบายความเดือดร้อน และอารมณ์ที่พลุ่งพล่าน

(๔) ทำให้มีข่าวอกุศลแต่น้อยที่สุด เพราะมีข่าวสารที่เชื่อถือได้อย่างเพียงพออยู่แล้ว

(๕) ช่วยให้คนงานเกิดความรู้สึกมั่นคง

(๖) การปฏิบัติงานสะดวกยิ่งขึ้น และงานก็คล่องตัวอยู่เสมอ

(๗) ส่งเสริมให้มีการเสนอข้อคิดเห็น และมีการชมเชยแก่คำแนะนำที่ดี

(๘) ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบรายละเอียดมากเท่าที่จะมากได้อยู่เสมอ

ช. สนับสนุนการทำงานอย่างเป็นหมู่คณะ

ฌ. เปิดช่องให้คนงานได้ทำงานด้วยความสมัครใจ และด้วยความริเริ่มของตนเองอย่างมากที่สุดเท่าที่จะมากได้

ญ. ในการแนะนำ ออกคำสั่ง และกระตุ้น จงใช้วิธีบวกให้มากกว่าลบ (คือชี้ให้เห็นคุณมากกว่าโทษหรือแนะทางที่ควรมากกว่าห้ามปราม)

ด. ทำให้การงานของคนงานเป็นสิ่งที่มีความหมายอย่างมากที่สุด โดย

(๑) ให้เหตุผลในการออกคำสั่งและในการขอร้องให้กระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด

(๒) ต้องแน่ใจว่าคนงานรู้กรรมวิธีทั้งหมดของการทำงาน

(๓) พยายามให้แต่ละคนรู้สึกว่างานของตนมีคุณค่าความสำคัญ

ต. จงรู้จักคนงานแต่ละคน และสนใจอย่างแท้จริงในสวัสดิภาพของเขา

ถ. หัวหน้างานต้องเข้าใจตัวเอง รวมทั้งสัมพันธภาพของตนกับผู้ใต้บังคับบัญชาและกับบริษัท

ท. จงมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้มาก เท่าที่สภาพของตนเอง ความถนัดสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา และระเบียบของบริษัท จะอำนวยให้ทำได้

ธ. จงใช้สิ่งกระตุ้นใจที่เป็นไปในทางบวก (positive) มากกว่าในทางลบ (negative) คือชี้ให้เห็นคุณในการกระทำมากกว่าโทษของการไม่กระทำ

บทที่ ๖

คนเราแตกต่างกันอย่างไร

คนเราแต่ละคนย่อมจะมีบางสิ่งบางอย่างที่เหมือนกับคนอื่น ๆ แต่ในบางสิ่งบางอย่างแล้วหาได้เหมือนใครไม่ คนเรามีความแตกต่างกันอยู่หลายด้าน เช่นในด้านรูปร่างภายนอก ขนาดความแข็งแรง ทัศนคติต่อผู้อื่น ความรู้สึก สมรรถภาพในการเรียน การประสานความเคลื่อนไหว (motor coordination) ความสนใจ ความแคล่วคล่องว่องไว และในด้านอื่น ๆ อีกซึ่งมีอยู่มากจนเหลือที่จะจารนัยให้ครบถ้วน พวกเราย่อมจะรู้ถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลดังกล่าวมานี้ไม่มากก็น้อย เพราะเราเคยเปรียบเทียบตัวเราเองกับบุคคลอื่น ๆ มาแต่ครั้งอยู่โรงเรียนสามัญหรือก่อนนั้นเสียอีก แต่ก็ยังมีคนอยู่เป็นจำนวนมากที่ยังเข้าใจผิด ๆ เกี่ยวกับความแตกต่างของบุคคลในบางประการตลอดจนลักษณะที่ผลของความแตกต่างเหล่านี้กระทบถึงบุคคลทั้งในหน้าที่การงานและการดำเนินชีวิตโดยทั่ว ๆ ไป บิดามารดา ญาติพี่น้อง มิตรสหายและบุคคลอื่น ๆ ล้วนมีส่วนร่วมในการนี้ หากความเข้าใจผิดแม้เพียงบางส่วนมิได้รับการแก้ไขให้เป็นที่แจ่มกระจ่างขึ้นแล้ว ผลอันแน่นอนก็คือจะเกิดความเสื่อมในด้านมนุษยสัมพันธ์ (human relations) ขึ้นในหน้าที่การงาน เพราะเหตุใดจึงเป็นดังนั้น ? ก็เพราะเหตุว่า *ความเข้าใจอย่างทะลุปรุโปร่งในเรื่องความแตกต่างและพฤติกรรมของมนุษย์เป็นความรู้ที่จำเป็นแก่สัมพันธภาพอันราบรื่นในหน้าที่การงาน*

เพื่อให้เป็นตัวอย่างสักเล็กน้อยในความเข้าใจผิดของคนส่วนมากเท่าที่เกี่ยวกับความแตกต่างของมนุษย์ ขอให้เรามาลองพิจารณากันดูในเรื่องที่เกี่ยวกับเชาวน์ปัญญา (intelligence) ความจริงเราอาจจะเลือกเอาเรื่องเกี่ยวกับการสืบตระกูล ความสนใจ ลักษณะพิเศษทางบุคลิกลักษณะหรือเรื่องอื่น ๆ อีกบางเรื่องก็ได้ แต่เพื่อเป็นการประหยัดหน้ากระดาษ เราจะพูดแต่ในเรื่องของเชาวน์ปัญญาซึ่งท่านจะเรียกว่าเป็นสมรรถภาพทางสติปัญญาหรือสมรรถภาพทางการเรียนก็ได้สุดแต่จะชอบ ต่อไปนี้เป็นความเข้าใจเพียงสองสามประการของคนทั่วไป ซึ่งขัดแย้งกับความจริงที่วิเคราะห์ได้จากข้อมูลของการวิจัย

๑. ไอคิว. *ของคนเป็นเครื่องชี้ว่าบุคคลผู้นั้นเฉลียวฉลาดเพียงไร

๒. คนเราถ้าไม่เฉลียวฉลาดก็ต้องโง่ทึ่ม

๓. ลูกชายของประธานธนาคารย่อมจะมีเชาวน์ปัญญาสูงกว่าลูกชายช่างไม้

๔. ผู้ชายมีเชาวน์ปัญญาสูงกว่าผู้หญิง

๕. การมีเชาวน์ปัญญาดี เป็นสิ่งเดียวกับการมีการศึกษาดี และมีความรู้พื้นฐานกว้างขวาง

๖. คนที่พูดคล่องย่อมจะเฉลียวฉลาดกว่าคนที่พูดไม่คล่องหรือตะกุกตะกัก

๗. คนที่มีลักษณะท่าทางโง่ ย่อมจะโง่

๘ สมรรถภาพในการเรียนสำคัญอยู่ที่ว่าหนุ่มหรือแก่แค่ไหน คนชราไม่สามารถจะเรียนได้

๙. คนทำเลขเก่งเป็นคนฉลาด คนไม่เก่งเลขเป็นคนโง่

ที่กล่าวข้างบนนี้เป็นตัวอย่างเพียงไม่กี่ข้อจาก ความคิดเห็นที่มีอยู่ อีกมากประการ ของคนทั่วไป เท่าที่เกี่ยวกับความแตกต่างของมนุษย์ ซึ่งล้วนเป็นการขัดกับข้อเท็จจริงทั้งสิ้น

มีอยู่หลายสิ่งหลายอย่างที่เราจำเป็นจะต้องเรียนรู้เกี่ยวกันความแตกต่างของบุคคล เพราะมีความสำคัญอยู่มากแก่ความสำเร็จผลของเราในการปฏิบัติหน้าที่การงานร่วมกับผู้อื่น ชักตัวอย่างเช่น เราจะต้องรู้ว่า ผู้มีอจัดเจนพิเศษกับการฝึกฝนอบรม และประสพการณ์หรือความชำนาญ มีความสำคัญมากยิ่งกว่าระดับไอคิว ของบุคคล ในเมื่อเราจะทำนายถึงความสำเร็จในหน้าที่การงานของผู้นั้น ดังนี้เป็นต้น ในทำนองเดียวกันจะไม่มีความสำคัญอันใดเลยที่เราสามารถสังเกตรู้ว่าเพื่อนร่วมงานของเราคนหนึ่งหรือหัวหน้างานคนหนึ่งมีลักษณะชอบเยาะเย้ยแดกดัน ชอบวิพากษ์วิจารณ์ อวดดี ขี้โกรธ เก็บตัว ชอบก้าวร้าว หรืออวดอ้างตนเอง นอกจากเราจะมีความรู้อย่างพอเพียงเกี่ยวกับพัฒนาการและโครงสร้างของบุคลิกลักษณะ จนสามารถทราบได้ว่าสาเหตุในการกระทำของบุคคลหนึ่งๆ นั้นอย่างน้อยที่สุดก็เป็นเรื่องที่สลับซับซ้อน ขอให้เราลองตรวจดูผลที่ได้จากการค้นคว้าบางประการที่เกี่ยวกับเรื่องความแตกต่างของบุคคล และลองพิจารณาดูว่าความแตกต่างเหล่านี้มีผลอย่างไรแก่เรา

---

* I.Q. มาจากภาษาอังกฤษว่า "Intelligence Quotient" หมายถึงระดับเชาวน์ปัญญาของแต่ละบุคคล ซึ่งทดสอบออกมาเป็นตัวเลข ใครได้ตัวเลขสูงก็มีระดับเชาวน์ปัญญาสูง ถ้าตัวเลขต่ำก็แสดงว่าระดับเชาวน์ปัญญาต่ำ

ในด้านสัมพันธภาพของเรากับผู้อื่นทั้งในและนอกการงาน เราจะได้พิจารณากันถึงเรื่องประเภทในความแตกต่างของบุคคล เกณฑ์วัดความแตกต่างของบุคคล แบบของความสนใจ และลักษณะพิเศษของบุคลิกลักษณะ

ประเภทความแตกต่างของบุคคล

การแยกประเภทของความแตกต่างในระหว่างบุคคลอาจกระทำได้หลายวิธีด้วยกัน การแยกที่เหมาะสมกับเหตุผลก็คือการแบ่งแยกออกเป็น ๖ ประเภทดังนี้

๑. รูปร่างท่าทางและลักษณะนิสัยภายนอก

๒. เชาวน์ปัญญา

๓. ความถนัดและความสามารถพิเศษ

๔. พื้นฐานของประสพการณ์

๕. ความสนใจและทัศนคติ

๖. ลักษณะพิเศษและองค์ประกอบของบุคลิกลักษณะ

การพิจารณาและทำความเข้าใจในขอบเขตของความแตกต่างเหล่านี้ จำเป็นที่จะต้องมีความรู้ตามสมควรเกี่ยวกับลักษณะที่เรียกว่า "*การกระจายอย่างมีบรรทัดฐาน*" (normal distribution) เพราะลักษณะพิเศษหลายอย่างของมนุษย์ดังเช่น ขนาด ความแข็งแรงและสมรรถภาพทางสมองเหล่านี้เป็นสิ่งที่กระจายจำนวนออกไปอย่างมีบรรทัดฐาน เพื่อให้เข้าใจความหมายของเรื่องนี้จะขอยกตัวอย่างเช่น ส่วนสูงโดยเฉลี่ยหรือปานกลางของคนในสหรัฐจะตกอยู่ในราว ๆ ๕ ฟุต ๘ นิ้ว จำนวนคนที่มีส่วนสูงเกินกว่าหรือต่ำกว่าตัวเลขเฉลี่ยนี้จะกระจายลดหลั่นกันลงไปตามลำดับ สมมติว่าเราไปยืนอยู่ตรงมุมถนนในเมืองที่คับคั่งและคอยถามถึงส่วนสูงของคนแต่ละคนที่เดินผ่านเราไป เราก็จะพบข้อเท็จจริงว่าเมื่อได้ลองบวกจำนวนคนที่มีความสูงขนาดต่าง ๆ กันเข้าเป็นพวก ๆ แล้ว ประมาณ ๒ ใน ๓ จะเป็นคนที่มีความสูงอยู่ในระหว่าง ๕ ฟุต ๖ นิ้ว กับ ๕ ฟุต ๑๐ นิ้วในทำนองเดียวกัน เกินกว่า ๙ ใน ๑๐ ของจำนวนคนทั้งหมดจะมีส่วนสูงอยู่ในระหว่าง ๕ ฟุต ๔ นิ้ว กับ ๖ ฟุตพอดี และเกือบร้อยละ ๙๙ ของคนทั้งหมดจะมีส่วนสูงตกอยู่ในระหว่าง ๕ ฟุต ๒ นิ้ว กับ ๖ ฟุต ๒ นิ้ว เราจะเห็นได้ว่าจำนวนคนส่วนใหญ่จะมีส่วนสูงอยู่ตรงกึ่งกลางเป็นรายเฉลี่ย แล้วจะค่อยกระจายลดจำนวน

ลงไปตามลำดับทางปลายสุดทั้งสองด้าน คือที่สูงที่สุดหรือต่ำที่สุดจะมีเปิ่นจำนวนน้อยที่สุด เมื่อเราเข้าใจดีแล้วว่าการกระจายอย่างมีบรรทัดฐานปกติก็คือ จำนวนที่อยู่ตรงกึ่งกลางอันเป็นรายเฉลี่ยอย่างปานกลางจะต้องมีมาก ส่วนที่ห่างออกไปจะต้องมีจำนวนค่อยลดลงตามลำดับดังนี้แล้ว บางสิ่งบางอย่างที่เราเคยพิศวงสงสัยคงจะเริ่มกระจ่างแจ้งขึ้นเอง ดังเช่นปัญหาที่เราเคยสงสัยกันอยู่ว่าทำไมนักมวยดี ๆ ชั้นเวลเตอร์เวท (ขนาดกลาง) จึงมีอยู่มาก ส่วนนักมวยดี ๆ ชั้นเฮวี่เวท (ขนาดหนัก) มีอยู่น้อยเต็มทีนั้น บัดนี้เราคงจะทราบดีแล้วว่า เป็นเพราะจำนวนนักมวยทั้งหมดในชั้นเวลเตอร์เวทมีมากกว่าจำนวนนักมวยทั้งหมดในชั้นเฮวี่เวท สิ่งต่าง ๆ ดังเช่นความสูง น้ำหนัก ความแข็งแรงในการเกาะยึดและความไวต่อสีต่าง ๆ เหล่านี้เป็นตัวอย่างเพียงสองสามเรื่องของลักษณะพิเศษที่อาจวัดได้ และซึ่งมีการกระจายจำนวนออกไปอย่างมีบรรทัดฐานดังที่กล่าวถึงมาแล้ว ในทำนองเดียวกัน เชาวน์ปัญญาหรือสมรรถภาพในการเรียน และการรับเอาความรู้ใหม่ ๆ รวมทั้งความถนัดและความสามารถอีกหลายอย่างก็มีการกระจายจำนวนอย่างมีบรรทัดฐานเช่นกัน ขักตัวอย่างเช่นในเรื่องของเชาวน์ปัญญา พวกเราส่วนใหญ่ราว ๆ เกินกว่าร้อยละ ๕๐ จะอยู่ในระดับเฉลี่ยปานกลาง อีกร้อยละ ๑๕ ถึง ๒๐ ของพลเมืองทั้งหมดจะมีระดับเชาวน์ปัญญาสูงหรือต่ำกว่ารายเฉลี่ย ส่วนที่มีระดับเชาวน์ปัญญาสูงมากหรือต่ำมากจริง ๆ นั้นจะมีอยู่เป็นจำนวนร้อยละที่น้อยที่สุด ฉะนั้นทางที่ดีเราควรจะคำนึงถึงการจำแนกความแตกต่างโดยทั่ว ๆ ไปดังกล่าวมาแล้วนี้ ให้มากกว่าที่จะไปกังวลกับตัวเลขของระดับไอคิว.

อย่าย้ำความสำคัญของไอคิว. ให้มากเกินควร

เท่าที่แล้วมามักจะมีการย้ำถึงความสำคัญเกี่ยวกับระดับของไอคิว. มากเกินควรในกิจกรรมชนิดต่าง ๆ ซึ่งจะปรากฏเห็นได้จากการถกกันในเรื่องของไอคิว. ทางวิทยุและโทรทัศน์ ในหน้าหนังสือพิมพ์ นิตยสาร หนังสือตำราและในการสนทนากันเรื่องต่าง ๆ เหตุนี้เองจึงทำให้เกิดความเข้าใจผิดอย่างใหญ่หลวงเกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของไอคิว. เมื่อไม่สู้จะนานมานี้ผู้เขียนคู่มือเล่มนี้ได้ลองซักถามบุคคลชั้นหัวหน้างานผู้หนึ่ง ที่มีความรอบรู้ในเกณฑ์ดีพอใช้และทำงานอยู่ในบริษัทอุตสาหกรรมขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง ถึงความหมายของระดับไอคิว. ซึ่งคนงานในหน่วยงานของเขาผู้หนึ่งถูกระบุว่ามีอยู่เป็นตัวเลข ๙๐ คำตอบของเขาก็คือการมีระดับไอคิว ๙๐ หมายความว่าบุคคลผู้นั้นมีเชาวน์ปัญญาสมบูรณ์ถึงร้อยละ ๙๐ นี่นับว่าเป็นความเข้าใจผิด ที่เกิดจากความไม่รู้จริงเท่านั้น แต่ก็อาจจะเกิดผลอย่างสำคัญแก่ทัศนคติ และความคาดหมายที่หัวหน้างานมีต่อคนงานผู้นั้นได้

วิธีที่ดีในการจดจำความหมายโดยทั่ว ๆ ไปของไอคิว. ในฐานะที่เป็นเครื่องชี้ถึงระดับเชาวน์บัญญาของบุคคลก็คือ คิดในแง่ที่อาจจำแนกระดับออกไปได้อย่างกว้าง ๆ ดังต่อไปนี้

ตัวเลขไอคิว.	*ระดับเชาวน์บัญญา*	*มีอยู่ในพลเมืองทั่วไปเป็นจำนวนราวร้อยละ*
๑๒๐ ขึ้นไป	ดีมาก	๑๐
๑๑๐ ถึง ๑๑๙	เหนือกว่าปานกลาง	๑๕
๙๐ ถึง ๑๐๙	เฉลี่ยปานกลาง	๕๐
๘๐ ถึง ๘๙	ต่ำกว่าปานกลาง	๑๕
ต่ำกว่า ๘๐	ต่ำมาก	๑๐

จะต้องจดจำไว้ด้วยว่า การมีตัวเลขแตกต่างกันเพียงเล็กน้อยภายในระดับที่จำแนกไว้อย่างกว้าง ๆ นี้ ไม่ใช่เรื่องที่มีความสำคัญนักในการทำนายถึงความสำเร็จของบุคคลในหน้าที่การงาน

เกณฑ์วัดความแตกต่างของบุคคล

ระหว่างสงครามโลกครั้งที่สอง กองทัพบกสหรัฐได้จัดให้มีการทดสอบแก่บุคคลทุกคนที่เกณฑ์เข้ามาสังกัดในกองทัพ การทดสอบที่ว่านี้เป็นการทดสอบเชาวน์บัญญาโดยทั่ว ๆ ไป ใช้สำหรับจำแนกและเป็นเครื่องนำทางบางประการในการบรรจุบุคคลให้เหมาะกับหน้าที่ เมื่อได้นำเอาข้อมูล (data) จากคะแนนการทดสอบนับจำนวนหลายพันรายมาแยกเป็นตารางแล้ว ก็ได้พบว่าคะแนนของกลุ่มบุคคลในอาชีพที่แตกต่างกันนั้นผิดแผกกันอย่างกว้างขวาง แต่คะแนนของบุคคลภายในแต่ละกลุ่มอาชีพก็ผิดแผกอย่างกว้างขวางเช่นกัน ทั้งนี้ก็เพราะคะแนนในการทดสอบเชาวน์บัญญาของแต่ละกลุ่มย่อมจะมีแบบในการกระจายอย่างเป็นบรรทัดฐานดังที่เคยกล่าวมาแล้ว เหตุนี้เองจึงเป็นผลให้มีคะแนนเหลื่อมล้ำกันอย่างกว้างขวางในระหว่างกลุ่มอาชีพที่แตกต่างกัน ซึ่งจะอธิบายให้เป็นที่เข้าใจดังนี้คือ คะแนนโดยเฉลี่ยหรือปานกลางของช่างก่ออิฐและช่างไฟรถจักรนั้น ต่ำกว่าคะแนนโดยเฉลี่ยของพวกนักกฎหมายและนักบัญชีอยู่เป็นอันมาก แต่กระนั้นก็ดี ก็ยังมีช่างก่ออิฐและช่างไฟรถจักรที่ได้คะแนนสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยของนักกฎหมายและนักบัญชีอยู่เหมือนกัน *แต่มีจำนวนอยู่น้อยมาก* ส่วนในการเทียบกันระหว่างกลุ่มต่อกลุ่มแล้วปรากฏว่ากลุ่มบุคคลที่มีวิชาพิเศษในการอาชีพได้คะแนนสูงสุด กลุ่มพวกจัดการธุรกิจได้คะแนนรองลงมา ต่อจากนั้นเป็นกลุ่มของพวกอาชีพที่มีฝีมือขนาดดีและขนาด

ปานกลาง ส่วนอันดับสุดท้ายที่ได้คะแนนต่ำที่สุด ได้แก่กลุ่มอาชีพที่ไร้ฝีมือ คือพวกคนงานธรรมดาสามัญนั่นเอง แต่ถ้าพิจารณากันเป็นรายตัวบุคคลแล้วจะมีคะแนนเหลื่อมล้ำกันอยู่มากในระหว่างทุกกลุ่ม

หัวหน้างานควรจะสำนึกไว้ด้วยว่า ไม่ใช่นโยบายที่ดีเสมอไปในการที่จะเลือกแต่ผู้สมัครที่มีเชาวน์ปัญญาสูงสุดเท่านั้นให้เข้าทำงานในหน้าที่หนึ่ง ๆ เพราะถ้าหากหน้าที่นั้นส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นงานประจำวันอย่างธรรมดา หรือเป็นงานที่มีกิจกรรมอันซ้ำซากเป็นส่วนมากแล้ว บุคคลที่มีเชาวน์ปัญญาสูงย่อมจะบังเกิดความเบื่อหน่ายได้รวดเร็ว และอาจจะขอร้องเปลี่ยนงานหรือไม่ก็ขอลาออกอย่างใดอย่างหนึ่ง สุดแต่ในขณะนั้นจะพอหางานทำในบริษัทอื่นได้หรือไม่ ถ้าหากงานการกำลังหายากก็เป็นการแน่นอนว่าเขาจะจำใจทนทำต่อไป แต่ก็คงจะทำให้เกิดปัญหาในเรื่องขวัญอยู่เสมอ ตัวอย่างในเรื่องนี้เคยมีในสหรัฐในระหว่างสงครามโลกครั้งที่สอง คือเมื่อบรรจุบุคคลที่มีคะแนนทดสอบไอคิว. สูงถึง ๑๒๐ และ ๑๓๐ ขึ้นไป เข้าทำงานที่มีลักษณะต้องทำอย่างซ้ำ ๆ ซาก ๆ เสมอแล้ว มักจะทนอยู่ได้เพียงหนึ่งหรือสองสัปดาห์เท่านั้น

หากเป็นงานที่จำต้องใช้ความเฉลียวฉลาด การสร้างสรรค์ การวางแผน การจัดรูปงาน การพินิจพิเคราะห์ สมรรถภาพในการขบปัญหาอย่างสูง หรือจะต้องใช้ความสามารถที่กล่าวถึงนี้รวมกันไม่มากก็น้อยแล้ว ก็ควรจะเลือกบุคคลที่มีเชาวน์ปัญญาสูงสุดเท่าที่จะหาได้ แต่ทั้งนี้หมายความว่าบุคคลผู้นั้นจะต้องมีฝีมือความชัดเจนพิเศษที่เหมาะสมกับหน้าที่หรืองานนั้น ๆ อยู่ด้วย สมรรถภาพพิเศษและความถนัดเท่าที่กล่าวมานี้ เป็นสิ่งที่ควรจะได้หยิบยกขึ้นมาพิจารณาเสมอ ในการประเมินค่าความสามารถของบุคคลสำหรับงานอย่างใด ๆ ในตอนต่อไปจะได้กล่าวถึงเรื่องเหล่านี้โดยเฉพาะ

สมรรถภาพพิเศษและความถนัด

ที่สำคัญอยู่มากยิ่งกว่าการรู้ถึงระดับเชาวน์ปัญญาโดยทั่ว ๆ ไปของบุคคล ก็คือการรู้ในบางสิ่งบางอย่างที่เกี่ยวกับสมรรถภาพพิเศษและความถนัดของผู้นั้น พวกเราแต่ละคนย่อมจะมีสมรรถภาพในบางประการ สูงกว่าหรือต่ำกว่าที่มีอยู่ในตัวบุคคลอื่น ๆ ในการประเมินค่าความสามารถและในการทำนายหรือคาดคะเนความสำเร็จในหน้าที่การงานนั้น สิ่งที่มีความสำคัญมากยิ่งกว่าการรู้ถึงไอคิวของบุคคล ก็ได้แก่การพิจารณาถึงความเข้มแข็งหรือความอ่อนแอของเขาในด้านต่าง ๆ ดังเช่น สมรรถภาพในการนับจำนวน การใช้ถ้อยคำ การกะระยะ ความจำ การใคร่ครวญเหตุผลโดย

ทั่ว ๆ ไป สมรรถภาพในงานหนังสือ ความเข้าใจไหวพริบในเครื่องยนต์กลไก ความคล่องแคล่วในการใช้นิ้วมือหรือในงานที่ต้องใช้มือดังนี้เป็นต้น

สมรรถภาพและความถนัดต่าง ๆ ดังกล่าวมานี้มีอยู่มากที่อาจทดสอบดูได้ การทดสอบอันเป็นแบบที่ใช้วัดความสามารถ เพื่อทำนายว่าจะเล่าเรียนอบรมอะไรได้สำเร็จหรือไม่เรียกว่า *''การทดสอบความถนัด''* (aptitude tests) ส่วนการทดสอบที่บอกให้รู้ว่าใครจะทำอะไรได้บ้างในปัจจุบันเรียกว่า *''การทดสอบสัมฤทธิ์ผล''* (achievement tests) และการวัด *''สมรรถภาพหรือความรู้ในปัจจุบัน''* โดยเหตุที่ความถนัดและสมรรถภาพเป็นสิ่งที่อาจทดสอบดูได้อย่างถูกต้องพอใช้ คนส่วนมากจึงมักเข้าใจผิดไปว่าเราสามารถจะทดสอบบุคคล แล้วบอกตัวเขาได้ว่าเขาควรจะทำงานอะไรจึงจะได้รับความสำเร็จดีที่สุด เรื่องเช่นนี้ไม่ถูกต้องแน่เพราะเหตุผลหลายประการ คนเราส่วนมากสามารถจะทำหลายสิ่งหลายอย่างได้ดี การที่เราบังเอิญมาทำในสิ่งที่เรากำลังกระทำอยู่นี้ก็เพราะสภาพการณ์หลายประการรวมกัน ความสนใจของเรา ประสพการณ์ การฝึกอบรม และช่องโอกาสเหล่านี้ ล้วนเป็นปัจจัยอันสำคัญที่กำหนดแนวทางให้เราเดิน ในทำนองเดียวกัน หากเราจะพิจารณาให้บุคคลใดเข้ารับตำแหน่งหน้าที่อะไร เราก็จะต้องคำนึงถึงบางสิ่งบางอย่างด้วยเช่น การจูงใจ ความปรารถนา ประสพการณ์ ความรู้และลักษณะพิเศษประจำตัว ซึ่งล้วนมีความสำคัญเท่าหรือบางทีจะสำคัญยิ่งกว่าความถนัดและความสามารถเฉพาะอย่างเสียอีก

แบบของความสนใจ

แม้เราจะพูดกันอยู่บ่อย ๆ ถึงความสนใจอย่างธรรมดาสามัญ แต่คนเราแต่ละคนก็แตกต่างกันอยู่หลายอย่างในแบบของความสนใจของตน แบบในความสนใจของเราเจริญตัวและเปลี่ยนแปลงไปเพราะผู้คนที่เราร่วมสังคมด้วย เพราะแหล่งที่เราเคยอยู่อาศัย เพราะสิ่งที่เราได้กระทำ และเพราะสิ่งที่เราได้ศึกษาและได้อ่านทราบเรื่องราว แบบในความสนใจของพวกเราแต่ละคนเท่าที่เป็นอยู่ ณ บัดนี้ก็คือผลอันเกิดจากสิ่งเหล่านี้ทั้งหมด

ความสนใจที่สัมพันธ์ถึงการปฏิบัติและความพอใจในงาน

ความแตกต่างของบุคคลในด้านความสนใจนั้น นอกจากความสนใจในกิจกรรมของการงานเฉพาะอย่างแล้ว ก็มีดังเช่นวิชาที่เรียนในโรงเรียน การรื่นเริงบันเทิงใจ งานอดิเรกและการละเล่น

หย่อนใจ รวมทั้งความชอบและไม่ชอบในลักษณะนิสัยของบุคคลอื่น ๆ ความแตกต่างของบุคคลยังอาจจำแนกออกไปได้เป็นความแตกต่างในแบบของความสนใจ เป็นต้นว่าสนใจต่อสภาพนอกสถานที่ ต่อเครื่องยนต์กลไก การคำนวณ วิทยาศาสตร์ การเกี้ยกล่อมชักชวน ศิลป วรรณกรรม ดนตรี บริการ สังคมหรืองานที่เกี่ยวกับหนังสือ (งานเสมียน) ขอบเขตของความสนใจในเรื่องเหล่านี้เป็นสิ่งที่อาจจะวัดดูได้ มีรายการความสนใจอยู่บางอย่างที่เป็นเครื่องวัดได้ดีพอใช้ว่า บุคคลผู้หนึ่งจะมีความสนใจต่อกิจกรรมของงานชนิดหนึ่ง ๆ อยู่มากน้อยเพียงไรเมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่น เราสามารถจะสอบดูได้ว่าบุคคลผู้หนึ่งมีความสนใจในสิ่งอันใดโดยวิธีถามดูโดยตรง แต่เราไม่สามารถจะทราบได้เสมอไปว่าเขาสนใจในสิ่งนั้นมากหรือน้อยเพียงไร นอกจากจะหาทางลองเปรียบเทียบดูระหว่างตัวเขากับบุคคลอื่น ๆ

ถ้าเช่นนั้น*ความแตกต่างในแบบของความสนใจมีความสำคัญอยู่เพียงไรในการเข้าใจบุคคลอื่นในเรื่องที่เกี่ยวกับการทำงาน ?* เราสามารถจะรู้หรือค้นให้พบสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความสนใจของบุคคลอันจะช่วยให้เราเข้าใจตัวเขาได้ดียิ่งขึ้น และทำนายว่าเขาจะปฏิบัติอย่างไรในบางสถานการณ์ของงานได้หรือไม่ ? โดยทั่ว ๆ ไปแล้ว ในการพยายามให้ความหมายแก่ความสนใจนานาประการที่จำแนกออกเป็นอย่าง ๆ ได้โดยการวัดนั้น เราอาจจะกล่าวได้ว่าโดยขั้นมูลฐานแล้วคนเราจะมีความสนใจในตัวบุคคลอื่น ในความคิดเห็นหรือในสิ่งต่าง ๆ หนังสือเล่มนี้ได้กล่าวถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวพันถึงความพอใจในงานไว้แล้วในตอนหนึ่ง เป็นการแน่นอนว่าแบบในความสนใจขั้นมูลฐานของบุคคล ซึ่งได้รับการเพาะให้เจริญตัวเป็นระยะเวลาอันยาวนานมากโข มีส่วนเกี่ยวข้องอยู่เป็นอันมากกับลักษณะความพอใจในหน้าที่การงาน คนที่มีความสนใจส่วนใหญ่อยู่ในเรื่องการใช้ความคิดเห็นและการสร้างสรรค์ อาจจะเกิดความทุกข์ใจได้มากถ้าต้องปฏิบัติงานที่มีลักษณะซ้ำ ๆ ซาก ๆ บางคนจะไม่พอใจอย่างยิ่งถ้าต้องทำงานอยู่ในสายการประกอบเครื่อง (assembly line) ที่เป็นเช่นนี้อาจไม่ใช่เพราะเบื่อหน่ายต่องานที่ซ้ำซาก แต่หากเป็นเพราะความสนใจมูลฐานของคนเหล่านั้นฝังรากอยู่ในเรื่องนอกสถานที่ และในสภาพธรรมชาติของสิ่งที่มีชีวิต แต่กระนั้นก็ดี ก็ยังมีบางคนที่ชอบงานซ้ำ ๆ ซาก ๆ และมีความพอใจเป็นอันมากถ้าได้ทำงานชนิดที่ต้องอาศัยมือ

กรรมวิธีของการพัฒนาในด้านอาชีพ

การเลือกอาชีพของบุคคล และความพอใจ ในภายหลังของเขา อันเกิดจากการเลือกอาชีพนั้น ๆ เป็นผลของ กรรมวิธี (process) หรือ กระบวนการอันยืดยาว นักวิจัยที่ทำการค้นคว้าในเรื่องพัฒนาการของอาชีพและการเลือกอาชีพได้ชี้ให้เห็นว่า *บุคคลหนึ่ง ๆ จะต้องผ่านระยะของพัฒนาการมาหลายระยะกว่าจะบรรลุถึงการเลือกงานอาชีพในขั้นสุดท้ายของเขา* ในตอนเป็นเด็ก เขาจะต้องผ่านระยะของการเลือกในแบบที่เรียกว่า *"ฝันฟุ้งซ่าน"* (fantasy) ก่อน คือเขาจะคิดเลือกเอางานอาชีพที่มีลักษณะชวนให้เกิดใจรัก หรือเพราะเป็นอาชีพที่ผู้ใหญ่บางคนที่เขารักบูชากำลังทำอยู่ ต่อจากนั้นก็จะถึงระยะของการเลือกแบบทดลองดูก่อน ซึ่งตอนนี้เขาจะค่อยเป็นตัวของตัวเองขึ้นหน่อย คือจะเลือกโดยคำนึงถึงสมรรถภาพและความสนใจของตนเองบ้าง ระหว่างระยะเวลานี้เขาจะได้เรียนรู้มากขึ้นในเรื่องโอกาสของงานอาชีพนานาชนิดอย่างกว้างขวาง รวมทั้งลักษณะของความสามารถที่ต้องการสำหรับแต่ละอาชีพ ในที่สุดหลังจากที่ได้สุ่มหา ค้นคว้า และทดลองทำอย่างบก ๆ พร่อง ๆ มามากแล้ว บุคคลผู้นั้นก็บรรลุถึงการเลือกที่มีลักษณะแท้จริง ซึ่งเป็นผลที่เกิดจากประสพการณ์ สมรรถภาพ การฝึกฝนอบรมและช่องโอกาสของตน เมื่อไม่นานมานี้ผู้เขียนหนังสือคู่มือเล่มนี้ได้สนทนากับชายผู้หนึ่งซึ่งอยู่ในวัยอายุ ๔๐ ปี และเคยทำงานอาชีพต่าง ๆ มาแล้วรวม ๓๕ ชนิดด้วยกัน แต่เขาก็ยังหาได้บรรลุถึงขั้นที่แท้จริงในงานอาชีพไม่ ตัวเขายังไม่ได้ประเมินค่าอันแท้จริงในความถนัดและสมรรถภาพของตัวเขาเอง เขาหาได้รู้ไม่ว่าสมรรถภาพและการฝึกอบรมอย่างใดบ้างที่จำเป็นสำหรับงานชนิดต่าง ๆ ทั้งยังไม่เคยประเมินค่า ความสนใจ ความถนัดและคุณความสามารถของตนเองอย่างเหมาะสมเลย เขาไม่รู้ด้วยซ้ำว่าเขาควรจะทำงานอาชีพชนิดใดที่ตัวเขามีความสามารถที่จะทำได้จริง ๆ ยิ่งกว่านั้นสภาพการณ์ทางพื้นฐานได้จำกัดมิให้ตัวเขามีโอกาสที่จะขยับขยายจากระดับหนึ่งไปสู่อีกระดับหนึ่งในหน้าที่การงาน และเขาได้ปล่อยโอกาสอันดีของเขาซึ่งมีอยู่สองสามคราวให้ผ่านไป เพราะรู้สึกว่าตนเองขาดความสามารถเนื่องจากเคยประสบแต่ความล้มเหลวมาทั้งนั้น

ลักษณะพิเศษในบุคลิกลักษณะ

ความสนใจ ในสิ่งต่าง ๆ ของบุคคล และทัศนคติของเขา ที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ เป็นการแสดงออกซึ่งสิ่งที่เราเรียกกันว่า "บุคลิกลักษณะ" (personality) ในตอนต้น ๆ ของบทนี้เราได้กล่าวไว้ว่า โดยการสังเกตเราอาจจะบอกลักษณะได้ว่าบุคคลผู้หนึ่งมีนิสัยชื้สงสาร ทรหด เห็นอกเห็นใจ ชอบวิพากษ์

วิจารณ์ ว่าเร็ว หดหู่ หรือนิสัยอย่างใด ๆ ที่เราอาจจะระบุได้เท่าที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของเขา แต่การสังเกตเหล่านี้จะไม่ช่วยให้เราเกิดความเข้าใจในตัวบุคคลหนึ่งบุคคลใดได้เลย จนกว่าเราจะรู้ชัดถึงสภาพของสิ่งที่รวมตัวขึ้นเป็นบุคลิกลักษณะและเป็นผลให้เขาต้องมีพฤติกรรมเช่นนั้น *การที่เราจะเข้าใจถึงบุคลิกลักษณะของบุคคล เราจะต้องรู้ให้ลึกซึ้งตามสมควรว่าอะไรทำให้เขามีบุคลิกลักษณะเช่นนั้น* ทั้งนี้มิได้หมายความว่าเราจำเป็นจะต้องทำการวิจัยอย่างละเอียดเกี่ยวกับเรื่องราวของบุคคลทุกคนที่ทำงานให้กับเราหรือทำงานร่วมกับเรา แต่เราก็จำจะต้องมีความเข้าใจบางประการเกี่ยวกับประสพการณ์ทั่ว ๆ ไป และลักษณะพิเศษ ที่มารวมตัวกันกลายเป็นบุคลิกลักษณะของแต่ละบุคคล ลักษณะประจำตัว ดังเช่น การควบคุมอารมณ์ การปรับตัวให้เข้ากับสังคม การยอมลงรูปลงรอยกับผู้อื่นเหล่านี้ บอกให้เราทราบได้แต่เพียงว่า เพราะประสพการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้รับมา เพราะปฏิกิริยาที่เขามีต่อประสพการณ์เหล่านั้น และเพราะปฏิกิริยาที่ผู้อื่นมีต่อเขา ได้บันให้เขาเป็นบุคคลที่มีลักษณะเชื่อถือในตัวผู้อื่นหรือเป็นคนขี้สงสัย มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่หรือเห็นแก่ตัว พึ่งตนเองหรือต้องพึ่งผู้อื่น ปรับตัวเองได้ง่ายหรือยาก หรือมีลักษณะอย่างอื่นใดอีกที่เหมาะจะระบุว่าเป็นพฤติกรรมของเขา เพื่อที่จะเข้าใจถึงโครงสร้างในบุคลิกลักษณะของบุคคล หรือเข้าใจถึงว่าทำไมเขาจึงกระทำเช่นนั้น ๆ และทำไมบางสิ่งบางอย่างจึงมีความสำคัญสำหรับเขา เราจะต้องเข้าใจด้วยว่าส่วนประกอบของบุคลิกลักษณะดังนี้เข้ามาก่อรูปขึ้นได้อย่างไร

พัฒนาการของบุคลิกลักษณะ

"ตัวกำหนด" (determinants) หรือสิ่งที่สร้างให้เกิดบุคลิกลักษณะมีอยู่หลายประเภทหรือหลายแบบด้วยกัน ตัวกำหนดเหล่านี้ถูกแบ่งออกเป็นกลุ่ม ๆ ว่าเป็นตัวกำหนดในด้าน (๑) ลักษณะทางกายของบุคคล (๒) ความเป็นสมาชิกในกลุ่ม (๓) บทบาทที่บุคคลได้รับการฝึกฝนให้แสดง และ (๔) สถานการณ์พิเศษที่บุคคลได้ประสบมา

ตัวกำหนดในด้านลักษณะทางกาย เมื่อพิจารณาถึงตัวกำหนดในด้านลักษณะทางกายจะเห็นว่าแต่ละบุคคลย่อมจะแตกต่างกันอยู่บ้างในระดับของพละกำลัง ในความอดทนต่อสถานการณ์ที่น่าท้อใจ ความรวดเร็วในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ความว่องไวในการตอบโต้ต่อสถานการณ์ต่าง ๆ และในแง่อื่น ๆ ของการเสริมสร้างชีวิตและสมรรถภาพภายใน ความแข็งแรงและขีดจำกัดนานาประการที่บุคคลมีอำนาจควบคุมอยู่น้อยมาก ย่อมจะเป็นผลให้เกิดประสพการณ์ที่น่าพอใจหรือทำให้

ท้อถอยได้ในหลายประการ ประสพการณ์เหล่านี้จะทิ้งร่องรอยไว้ให้เห็นในสิ่งที่เขาคิดว่าตัวเขาสามารถจะกระทำได้ และในความรู้สึกของเขาว่าจะต้องพึ่งผู้อื่นอยู่มากน้อยเพียงไร เขาอาจจะได้ประสบกับความสำเร็จ หรือความล้มเหลวมากมายหลายครั้ง ตลอดเวลาที่เขาพัฒนาตนเองขึ้นมา และสิ่งเหล่านั้นจะยังคงมีส่วนอยู่อีกมากในลักษณะแห่งการกระทำของเขาในปัจจุบันและในทุกสถานการณ์

ตัวกำหนดในด้านความเป็นสมาชิกในกลุ่ม สำหรับตัวกำหนดหรือสิ่งที่สร้างให้เกิดบุคลิกลักษณะในด้านที่เป็นสมาชิกในกลุ่มนั้น ครอบครัวของบุคคล ตลอดจนโรงเรียน เพื่อนบ้าน และเพื่อนร่วมงาน ล้วนมีส่วนในการกำหนดลักษณะให้แก่บุคคลดังที่เขากำลังเป็นอยู่ในบัดนี้ คนส่วนมากมีความโน้มเอียงที่จะทำอะไรต่ออะไรให้ลงรูปลงรอยกับมาตรฐานของกลุ่ม และที่จะพัฒนาทัศนคติของตนให้คล้อยตามไปกับกลุ่มที่ตนเป็นส่วนหนึ่งอยู่ด้วย คนเราจึงถูกปั้นขึ้นจากพื้นฐานทางวัฒนธรรมบางประการ คุณค่าของบุคคลตลอดจนรสนิยม ฝีมือจัดเจนและความรู้ ล้วนเป็นสิ่งที่เรียนรู้จากความสัมพันธ์เปรียบเทียบกับผู้อื่นที่ตนอยู่ร่วมด้วย บิดา มารดา พี่ชายน้องชายและพี่สาวน้องสาว เพื่อนร่วมโรงเรียน และเพื่อนงาน ล้วนมีส่วนในการตลบันดาลเกี่ยวกับความชอบและไม่ชอบ ทัศนคติต่อสิ่งต่าง ๆ และความรู้สึกในสิ่งต่าง ๆ ของบุคคล คนเราได้เรียนรู้ถึงบทบาทหรือลักษณะในความประพฤติที่ตนควรกระทำหรือแสดงออก ให้เข้ารูปเข้ารอยกับความต้องการของกลุ่มเพื่อนร่วมงานและกับสถานการณ์ในครอบครัวของตน

ตัวกำหนดในด้านบทบาท เรามักมีความโน้มเอียงที่จะระบุลักษณะนิสัยของบุคคลตามพฤติกรรมของเขาในสถานการณ์หนึ่ง ๆ เรามักจะคาดหมายกันว่าบุคคลที่อยู่ในฐานะหนึ่ง ๆ จะต้องกระทำหรือประพฤติในแบบลักษณะหนึ่ง ๆ ฉะนั้นบุคคลจึงกระทำหรือประพฤติไปตามแนวทางที่เขาคิดว่าตรงกับความคาดหมายของผู้อื่น หรือของสังคมเป็นส่วนรวม บุคคลย่อมปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับจากผู้อื่น รวมทั้งความรู้สึกในสถานภาพและความสำคัญของตน เพื่อให้ความปรารถนาเหล่านี้ได้บรรลุผล เขาย่อมจะกระทำหรือประพฤติไปตามแบบแผนที่เขาคิดว่าน่าจะได้รับความเห็นชอบจากผู้อื่น

ตัวกำหนดในด้านสถานการณ์พิเศษ ยังมีสถานการณ์อยู่อีกบางประการที่อาจเกิดขึ้นและซึ่งอยู่นอกเหนืออำนาจการควบคุมของบุคคล สถานการณ์เหล่านี้ล้วนยังให้เกิดผลกระทบถึงปฏิกิริยาต่อผู้อื่นของบุคคล รวมทั้งพฤติกรรมอันมีลักษณะพิเศษของเขาได้หลายทาง เหตุการณ์ต่าง ๆ

ดังเช่นการหย่าร้างในครอบครัวหรือการเปลี่ยนแปลงอย่างอื่น ๆ ในสภาพของครอบครัว การประสบอุบัติเหตุหรือเกิดมีการเจ็บป่วยเรื้อรังเป็นระยะเวลานาน การบังเอิญพบกับผู้ใดผู้หนึ่งที่มีอิทธิพลบันดาลเหนือบุคคลผู้นั้นอย่างแรง เหล่านี้รวมทั้งเหตุการณ์อย่างอื่น ๆ อีกหลายประการอาจมีผลอย่างถาวรแก่บุคคล ในด้านทัศนคติที่มีต่อตนเองและต่อผู้อื่นด้วย

ตัวกำหนดล้วนมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน

ตัวกำหนดที่กล่าวถึงมาแล้วทั้งหมด ทั้งตัวกำหนดในด้านลักษณะทางกาย ในด้านกลุ่มและในด้านสถานการณ์ ล้วนเกี่ยวโยงถึงกันและเกิดผลแก่แต่ละบุคคลเป็นการเฉพาะตัว ทั้งนี้สุดแต่ว่าเขาจะมีปฏิกิริยาอย่างไรต่อประสพการณ์ต่าง ๆ ที่สุมตัวเข้ามา ฉะนั้นในการที่จะเข้าใจได้ถ่องแท้ว่าแต่ละบุคคลต่างก็มีบุคลิกลักษณะพิเศษที่ไม่เหมือนกับใคร เราจะต้องรู้หรือเข้าใจด้วยว่าบุคลิกลักษณะของเขาเป็นผลที่ตกทอดมาจากการสืบเชื้อสาย และจากประสพการณ์แวดล้อมที่ขยายตัวขึ้นภายในพื้นฐานทางวัฒนธรรมของตัวเขา

หากเราได้เข้าใจถึงวิถีทางที่โครงสร้างบุคลิกลักษณะโดยทั่ว ๆ ไป ของบุคคลได้พัฒนาขึ้นมาแล้ว เราก็มีหนทางที่จะเข้าใจได้ถึงพฤติกรรมของเขา

แทบทุกสิ่งทุกอย่างที่คนเราได้กระทำลงไปย่อมจะมีเหตุผล แม้การอธิบายอาจจะยากหรือสับสนอยู่มาก *ในการพยายามให้เข้าใจถึงสาเหตุในการกระทำของบุคคลผู้หนึ่งผู้ใด เราจำเป็นจะต้องระมัดระวังไม่วินิจฉัยอย่างรีบด่วน* คำพูดหรือท่าทีความรู้สึกที่มองเห็นได้ชัดอาจเป็นเพียงอาการของบางสิ่งบางอย่าง ที่ฝังอยู่ในส่วนที่ลึกเข้าไป และซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องรับผิดชอบอย่างแท้จริงในการกระทำของบุคคล *สาเหตุในพฤติกรรมของบุคคลเป็นเรื่องที่อาจจะเรียนรู้ได้ ถ้าหากเราเข้าใจถึงความต้องการขั้นมูลฐานของคนเรา* ซึ่งได้กล่าวมาแล้วในบทที่ว่าด้วยการจูงใจ และถ้าหากเราเข้าใจถึงลักษณะที่คนเราแตกต่างกัน รวมทั้งสภาพในการรวมตัวขึ้นเป็นบุคลิกลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล

ในบทที่ ๑๒ จะได้กล่าวถึงหลักบางประการในวิธีการสัมภาษณ์นานาชนิด แง่ที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งในสมรรถภาพของผู้ที่จะทำการสัมภาษณ์ได้เป็นผลดี ก็คือความรู้ในเรื่องพฤติกรรมของมนุษย์ รวมทั้งความเข้าใจในเรื่องความแตกต่างของบุคคลด้วย ขอให้จำหลักการอันนี้ไว้ให้ดีเมื่อถึงคราวอ่านคำแนะนำในบทนั้น

สรุปท้ายบท

ความเข้าใจถึงลักษณะที่คนเราแตกต่างซึ่งกันและกัน และขอบเขตของความแตกต่างเหล่านั้นเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับประสิทธิภาพในการควบคุมบริหารงานและในสัมพันธภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงาน

ความแตกต่างของบุคคลนั้น ส่วนมากจะกระจายจำนวนอย่างมีบรรทัดฐาน กล่าวคือ คนเราส่วนใหญ่จะมีขนาด เชาวน์ปัญญา ความถนัดและสมรรถภาพ ซึ่งสำคัญในการทำงานประจำวันในอัตราเฉลี่ยหรือปานกลาง คนที่มีลักษณะและความสามารถเหล่านี้เหนือกว่ารายเฉลี่ยหรือต่ำกว่ารายเฉลี่ยจะมีเป็นจำนวนน้อยลงไป และที่น้อยที่สุดก็คือพวกที่มีสมรรถภาพหรือความถนัดสำหรับอาชีพหรือความต้องการบางอย่างในอัตราที่สูงกว่าหรือต่ำกว่ารายเฉลี่ยเป็นอันมาก

คนส่วนมากสามารถจะกระทำหลายสิ่งหลายอย่างได้ดี และความสามารถหรือฝีมือจัดเจนที่มีอยู่อย่างสูงในตัวบุคคลก็ไม่ใช่สิ่งที่มีความสำคัญในการทำนายถึงความสำเร็จในงาน หรือในการฝึกฝนอบรมมากเท่ากับความปรารถนาหรือความจูงใจของแต่ละบุคคล

มีการเหลื่อมล้ำหรือซ้อนกันอยู่มากในระดับเชาวน์ปัญญาของคนที่อยู่ในอาชีพนานาชนิด คนบางคนที่อยู่ในงานอาชีพที่ใช้ฝีมือเพียงปานกลางหรือไม่ต้องใช้ฝีมือเลย อาจมีระดับเชาวน์ปัญญาหรือสมรรถภาพในการเรียนสูงกว่าคนบางคนที่อยู่ในงานอาชีพที่ต้องใช้ความรู้พิเศษ แต่อย่างไรก็ดี ระดับเชาวน์ปัญญาโดยเฉลี่ยของบุคคล ที่อยู่ในงานอาชีพที่ต้องใช้ความรู้พิเศษ หรือในงานด้านจัดการย่อมจะสูงกว่าระดับเชาวน์ปัญญาโดยเฉลี่ยของบุคคลที่อยู่ในงานที่ใช้ฝีมือปานกลางหรือไม่ต้องใช้ฝีมือเลยไม่มากก็น้อย ความถนัดและสมรรถภาพนั้นมีอยู่หลายอย่างที่อาจทดสอบดูได้ และเป็นสิ่งที่ช่วยในการทำนายถึงความสำเร็จในหน้าที่การงานได้ไม่มากก็น้อย

แบบในความสนใจของคนเราแตกต่างกันอยู่มาก และก็มีความสนใจอยู่หลายอย่างที่สำคัญสำหรับกิจการงานนานาชนิด ซึ่งอาจทดสอบดูได้เช่นกัน ความสนใจขั้นมูลฐานและความถนัดของบุคคล เป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดมากกับความพอใจต่อหน้าที่การงานและการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ พฤติกรรมของบุคคลรวมทั้งความสนใจและทัศนคติของเขา เป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นโครงสร้างอันเป็นรากฐานในบุคลิกลักษณะของเขา

ในการพรรณนาลักษณะของบุคคล ปกติเราจะสังเกตเอาจากลักษณะประจำ (traits) บางอย่างที่มีอยู่ในตัวเขา เช่นเราจะบอกว่าเขาเป็นคนมีลักษณะก้าวร้าว ยอมจำนน อำมหิต เห็นอก

เห็นใจ เป็นศัตรู เยือกเย็น ระมัดระวัง ขี้ตื่นเต้น หรือมีลักษณะอย่างอื่น ๆ อีก เราอาจจะพรรณนาถึงพฤติกรรมของบุคคลโดยถือเอาลักษณะประจำที่มีอยู่ในบุคลิกลักษณะของเขา ทั้ง ๆ ที่เราไม่สู้จะเข้าใจถ่องแท้นักว่าเขามีลักษณะที่แท้จริงอย่างไรแน่ การที่เราจะมีความเข้าใจในลักษณะของบุคคลเป็นการเฉพาะตัวนั้น เราจะต้องพิจารณาถึงที่มาของความรู้สึกของเขา ของทัศนคติของเขา และของวิธีกระทำในสิ่งต่าง ๆ ของเขาด้วย โดยการเรียนรู้บางสิ่งบางอย่างจากปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นตัวกำหนดในพัฒนาการของบุคลิกลักษณะ ได้ทำให้เราทราบว่าลักษณะพิเศษแท้ (ซึ่งไม่เหมือนใคร) ของแต่ละบุคคลนั้นเป็นผลผลิตอันเกิดจากพลังอำนาจต่าง ๆ หลายอย่าง ทั้งในด้านชีววิทยาและในด้านสิ่งแวดล้อม การตอบโต้ระหว่างกันของพลังอำนาจหลายอย่างเหล่านี้ได้เกิดผลเป็นการสร้างขึ้นซึ่งบุคลิกลักษณะของบุคคล และซึ่งแต่ละบุคคลจะต้องมีอยู่อย่างแตกต่างกันไม่มากก็น้อย

ความสำเร็จในด้านมนุษย์สัมพันธ์จะต้องอาศัยความเข้าใจในเรื่องของสิ่งจูงใจ สมรรถภาพ พลังความสามารถในตัว ความสนใจทัศนคติ และในเรื่องขอบเขตแห่งความแตกต่างของคนในสิ่งเหล่านี้

บทที่ ๗

วิธีที่คนเราเรียนรู้

เราเรียนกันเมื่อใด

ทุกคนย่อมจะเรียนรู้บางสิ่งบางอย่างอยู่เสมอตลอดเวลาที่ยังตื่นอยู่ (*คือระหว่างที่ไม่ได้นอนหลับ*) คนทั่วไปมักเข้าใจว่าตนจะเรียนรู้ก็ต่อเมื่อได้เตรียมตัวลงมือเรียนอย่างจริงจัง หรือต่อเมื่อมีใครบางคนกำลังสอนหรือให้คำแนะนำแก่ตนโดยเฉพาะเจาะจง แต่อันที่จริงแล้วคนเรากำลังเรียนบางสิ่งบางอย่างจากประสพการณ์ของชีวิตแต่ละอย่างอยู่ด้วย *การเรียนเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะเป็นสิ่งที่มีอยู่ในทุกก้าวแห่งชีวิตของเรา*

หัวหน้าคนงานมักจะเข้าใจเสียว่าตนเองจะทำหน้าที่เป็นครู ก็ต่อเมื่อทำการแนะนำงานแก่คนงานที่เข้าใหม่ หรือเมื่อสอนวิธีการทำงานแบบใหม่แก่คนงานเก่า หรือเมื่อตนเองกำลังทำการสอนตามโปรแกรมการฝึกอบรมที่ได้กำหนดไว้เท่านั้น แต่อันที่จริงแล้ว *หัวหน้างานทุกคนรวมทั้งหัวหน้าคนงานและแม้แต่เพื่อนร่วมงานของคนงานทุกคน ล้วนต้องทำหน้าที่เป็นครู* และจะทำการสอนอยู่เสมอไม่มากก็น้อย บุคคลเหล่านี้ล้วนทำหน้าที่เป็นครูก็โดยนัยที่ว่า เป็นผู้ให้แบบอย่างที่อาจกระทำตามหรือเลียนแบบได้ บุคคลเหล่านี้จะเป็นผู้วินิจฉัยไม่มากก็น้อยว่าวิธีปฏิบัติการอย่างใดจะเป็นการชอบหรือเหมาะสมในหน่วยงานหรือโรงงาน หรือในกลุ่มงานเฉพาะแห่งหนึ่ง ๆ และจะเป็นผู้กดดันให้คนงานแต่ละคนต้องปฏิบัติไปตามนั้น บุคคลเหล่านี้ไม่เพียงแต่จะให้การฝึกฝนด้วยการสอนหรือแนะนำโดยตรง และด้วยการแสดงแบบอย่าง (models) ให้กระทำตามเท่านั้น หากแต่ยังเป็นผู้ที่ให้รางวัลและการลงโทษอีกมากมายหลายประการ อันจะเป็นเครื่องกำหนดให้คนงานรู้ตัวว่าตนจะต้องเรียนรู้อะไรบ้าง และจะนำความรู้นั้น ๆ ไปใช้อย่างไร

หัวหน้าคนงาน หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงานของคนงานแต่ละคน ต่างก็ทำหน้าที่ให้การฝึกอบรมอยู่ตลอดวัน และทุก ๆ วัน การแสดงอาการเห็นชอบด้วยและไม่เห็นชอบด้วยก็ดี การสรรเสริญและตำหนิติเตียน การยิ้มแย้มและการบึ้งตึง การให้ความช่วยเหลือหรือการไม่ใยดีด้วย ประดุสังคมที่เปิดให้หรือปิดกั้นไว้ก็ดี เหล่านี้ล้วนแสดงถึงพลังด้านการศึกษาที่ทรงอำนาจ อันเป็น

เครื่องนำทางให้คนงานต้องเรียนรู้ในหน้าที่การงาน จึงอาจกล่าวได้ว่า*ในบางขอบเขตแล้ว ทุกคนย่อมจะเป็นครู และในเวลาเดียวกันก็ย่อมจะเป็นผู้เรียนอยู่ด้วย*

เราเรียนอะไร

สิ่งที่คนเราเรียนรู้ก็คือ ความเคยชินในการเคลื่อนไหว (*งานที่ใช้มือ*) หรือทักษะ (ฝีมือความจัดเจน) ความรู้ต่าง ๆ หรือรายละเอียดข่าวสาร และทัศนคติหรืออุดมคติต่าง ๆ ส่วนมากของสิ่งที่เราเรียนรู้จะมีส่วนประกอบเหล่านี้ทั้งหมดรวมอยู่ไม่มากก็น้อย ปกติในการสอนเรามักจะย้ำหรือปลูกฝังส่วนประกอบเหล่านี้แต่เพียงหนึ่งอย่างเท่านั้น แต่แม้กระนั้นส่วนประกอบอย่างอื่น ๆ ก็จะได้รับการขยายตัวตามไปด้วย การขยายตัวของส่วนประกอบหรือสิ่งที่มิได้จงใจสอนเหล่านี้อาจมีความสำคัญในระยะยาว ยิ่งเสียกว่าความรู้ในสิ่งที่จงใจสอนเสียอีก ตัวอย่างเช่นในการสอนคนงานใหม่ให้รู้จักใช้เครื่องกลึง ถ้าหากหัวหน้าคนงานได้กระทำไปในลักษณะที่คนงานผู้เรียนรู้สึกว่ามีแต่การชูตะคอก ตำหนิติเตียนและดูหมิ่นดูแคลนแล้ว คนงานย่อมจะมีความรู้สึกเกิดขึ้นว่า หัวหน้างานของตนเป็นบุคคลที่ต่ำช้าและชอบข่มขู่ หากหัวหน้าคนงานผู้นี้เป็นบุคคลคนแรกที่คนงานใหม่ได้เข้าอยู่ภายใต้การบังคับบัญชา คนงานใหม่ย่อมจะมองเลยไปว่าพวกหัวหน้าคนงานทุกคนล้วนมีลักษณะชอบข่มขู่ลูกน้อง คนงานใหม่จะไม่เพียงไม่ชอบหัวหน้าคนงานผู้นี้เท่านั้น แต่หากจะพลอยไม่ชอบหัวหน้าคนงานและหัวหน้าคนงานอื่น ๆ ทั้งหมดไปด้วย เมื่อเช่นนี้แล้วการเรียนรู้ก็จะเป็นสิ่งที่ไม่น่าจะพึงประสงค์ และจะกลายเป็นสิ่งที่ยากลำบากสำหรับคนงานผู้นั้นด้วย หากการปะทะกันในระหว่างคนงานกับหัวหน้าคนงานอยู่ในสภาพที่รุนแรงอย่างถึงขนาดแล้ว อนาคตทั้งหมดของคนงานผู้นั้น ก็อาจจะต้องกระทบกระเทือนเนื่องจากประสพการณ์อันเป็นโชคร้ายของเขานั้นเอง

คนงานเรียนรู้มากกว่าสิ่งที่ถูกสอนอย่างเฉพาะเจาะจง

หากในการเรียนงานอย่างหนึ่ง คนงานได้ถูกกระทำให้เกิดความรู้สึกขึ้นว่างานนั้นเป็นงานที่มีลักษณะต่ำช้า คือเป็นงานที่บุคคลผู้มีความนับถือตนเองไม่พึงกระทำ และจะกระทำก็ต่อเมื่อกำลังรอโอกาสที่จะได้งานใหม่ซึ่งดีกว่าเท่านั้นดังนี้แล้ว เป็นการแน่ว่าคนงานผู้นั้นจะมีทัศนคติเกี่ยวกับหน้าที่การงานของตนไปในทางไม่ดี เขาไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงความรู้สึกที่ว่า เขากำลังสูญเสียสถานะเพราะทำงานชนิดนั้น และขวัญของเขาก็ย่อมจะเสื่อมทรามอย่างแน่นอน

หากคนงานใหม่ต้องอยู่ภายใต้การกดดันให้ทำการผลิตในลักษณะที่ต้องถูกตำหนิอยู่เบื้นเนือง นิจเพราะไม่สามารถจะผลิตได้มากขึ้นก็ดี หากเขาได้พบว่าตัวเขาเองต้องรับความท้อใจอยู่เนือง ๆ ในอันที่จะใช้ความพยายามเพื่อผลิต และเพื่อให้ได้รับสถานะความยกย่องจากการทำงานของเขาก็ดี เขาก็ย่อมจะกลายเบื้นคนงานที่ปราศจากความพอใจและความสุขใจในหน้าที่การงานของเขา คนงานที่มีลักษณะเช่นนี้จะกลายเบื้นภาระอันหนักยิ่งกว่าจะเบื้นสินทรัพย์ของบริษัท ความรู้สึก ทัศนคติ และอุดมคติต่าง ๆ ที่บังเกิดแก่คนงาน (ได้เรียนรู้ควบคู่ไปด้วยในระหว่างที่ได้รับการสอนงานเฉพาะอย่างนั้น) ในที่สุดอาจมีความสำคัญแก่ทั้งคนงานและนายจ้างของเขามากยิ่งกว่าผีมือจัดเจนทางเทคนิคของงานอันเบื้นความรู้ที่เขาได้รับจากการสอนโดยเฉพาะเจาะจงเสียอีก

หัวหน้าคนงานควรจะได้คำนึงอยู่เสมอว่า ในระหว่างที่ตนอาจตั้งใจสอนคนงานผู้หนึ่งให้รู้ถึงวิธีใช้เครื่องจักรใหม่เครื่องหนึ่งเบื้นเรื่องเฉพาะเจาะจงนั้น ตนเองก็กำลังสอนคนงานผู้นั้นอยู่เหมือนกันว่าตนเบื้นหัวหน้าคนงานชนิดใด และอาจทำให้เกิดความรู้สึกกินแดนไปถึงหัวหน้าคนงานอื่น ๆ ทั้งหมดด้วยไม่มากก็น้อย (คือเบื้นบุคคลที่คอยช่วยเหลืออย่างมีไมตรีจิต หรือดีแต่คอยขู่เข็ญจะเอาโทษ) นอกจากนั้นตนเองก็กำลังสอนคนงานใหม่ผู้นั้นด้วยว่า บริษัทที่เขากำลังทำงานด้วยนั้นเบื้นบริษัทชนิดใดและอาจทำให้เกิดความรู้สึกเลยเถิดไปถึงบริษัทอื่น ๆ หรือพวกนายจ้างอื่น ๆ ทั้งหมดด้วยไม่มากก็น้อย (คือเบื้นบริษัทที่พวกหุ้นส่วนต่างร่วมมือกันเบื้นอันดี หรือเบื้นบริษัทที่ผู้คนในนั้นมีลักษณะเบื้นศัตรูและคอยแต่จะทำลายซึ่งกันและกัน) เท่าที่กล่าวมานี้ก็เพื่อจะให้ทราบว่า คนงานย่อมจะเรียนรู้อะไรต่ออะไรมากยิ่งกว่าที่เขาถูกสอนอย่างเฉพาะเจาะจง และหัวหน้าคนงานก็ไม่ได้สอนแต่ในสิ่งที่ตนคิดว่าตนกำลังสอนอยู่เสมอไป

สาเหตุที่เราเรียน ปัญหาของการจูงใจ

การเรียนรู้นั้นอาจเบื้นการเรียนอย่างจงใจหรือเบื้นแต่สิ่งที่ควบคู่หรือพาดพิงเข้ามาเอง (incidental) การเรียนอย่างจงใจเบื้นเรื่องที่มีสิ่งกระตุ้นหรือจูงใจ ส่วนการเรียนรู้ที่พาดพิงเข้ามาเองเบื้นเรื่องที่เราไม่ค่อยรู้สึก การเรียนรู้ทุกอย่างไม่ว่าจะเบื้นการเรียนโดยจงใจหรือพาดพิงเข้ามาเองเบื้นเรื่องที่อาจมีการจูงใจอยู่โดยทางตรงหรือโดยทางอ้อมเบื้นบางประการก็ได้

การเรียนโดยจงใจ (Purposive learning) ก็เพื่อให้ได้รับสิ่งต่าง ๆ มาบำบัดความต้องการของบุคคลผู้เรียน ความต้องการเหล่านี้ได้แก่สิ่งที่เกี่ยวกับการยังชีพ (ความหิว ความกระหาย การปรับอุณหภูมิของร่างกาย การหลีกเลี่ยงความเจ็บปวด) และการสังคม (คือการรวมกลุ่ม เกียรติภูมิ ความมั่นคง) หลักต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วทั้งหมดในเรื่องที่เกี่ยวกับสาเหตุที่คนทำงาน ย่อมจะนำมาประยุกต์หรือใช้ได้ดีกับปัญหาของสาเหตุที่คนเรียน ในสถานการณ์ของอุตสาหกรรมนั้นคนเราเรียนก็เพื่อจะได้ทำงานหรือทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุจุดหมายต่อไป คือให้ได้รับความพอใจโดยเต็มที่ยิ่งขึ้นในด้านเครื่องยังชีพ ความรักใคร่ผูกพัน เกียรติภูมิ และความมั่นคง

ความสำคัญของการจูงใจในการเรียน

ดูเหมือนสิ่งสำคัญที่สุดที่มีอิทธิพลเหนืออัตราความรวดเร็วในการเรียน และระดับของความสามารถในการปฏิบัติงาน น่าจะอยู่ที่ขนาดและชนิดของการจูงใจ หากที่ใดสิ่งกระตุ้นในการเรียนมีลักษณะในทางให้คุณ และรางวัลสำหรับการเรียนก็เป็นเรื่องปัจจุบันทันที ทั้งเห็นได้ชัด เป็นกอบเป็นกำ และสอดคล้องกันแล้ว การเรียนก็มักจะรุดหน้าไปอย่างรวดเร็วและจะมีการเรียนเรื่อยไปจนถึงระดับอันสูง หากเมื่อใดการได้รับความรู้และผีมือชำนาญเพิ่มเติมรวมทั้งการพัฒนาของทัศนคติที่ดีล้วนเป็นทางนำไปสู่อย่างโดยตรง ทันทีและเห็นได้ชัด ซึ่งการมีรายได้เพิ่มขึ้น (อันแสดงให้เห็นว่าอาจได้รับความพึงพอใจยิ่งขึ้นในด้านเครื่องยังชีพและความมั่นคง) ซึ่งการได้รับไมตรีจิตมิตรภาพ และการรับรู้เพิ่มขึ้น จากเพื่อนร่วมงาน ฝ่ายจัดการ ชุมชนและสังคมโดยทั่ว ๆ ไป (คือได้รับความพอใจใจด้านการรวมกลุ่ม และความรักใคร่ผูกพัน) ซึ่งเกียรติภูมิและสถานะในหน้าที่การงานอันสูงยิ่งขึ้นในบริษัทและในชุมชน (ได้รับความพอใจในด้านเกียรติภูมิ) และซึ่งความมั่นใจว่าอนาคตของตนจะราบรื่นและมีหนทางที่จะก้าวหน้ายิ่งขึ้น (คือได้รับความพอใจในด้านความมั่นคง) ดังนี้แล้ว การเรียนก็จะมีอย่างต่อเนื่องเรื่อยไปโดยไม่จำกัดเวลา และจะธำรงอยู่ในระดับอันสูง

ภัยของการจูงใจที่มากเกินควร

เรื่องของการจูงใจนี้อาจเข้าลักษณะที่ทำมากเกินควรก็ได้ จริงอยู่การจูงใจในระดับสูงพอสมควรช่วยให้การเรียนเป็นไปโดยรวดเร็ว แต่การจูงใจก็อาจจะสูงมากจนถึงขนาดที่เป็นการขัดขวาง

ต่อการเรียน และความสามารถในการปฏิบัติก็ได้ เช่นเมื่อบุคคลได้รับการจูงใจมากเกินควรโดยเอารางวัลที่ใหญ่โตมาเป็นเครื่องกระตุ้น หรือชี้ให้เห็นว่าถ้าเรียนไม่สำเร็จก็จะได้รับการลงโทษหรือได้รับความผิดหวังอย่างแรง เหล่านี้จะทำให้เกิดความกลัวและเร่าร้อนใจ อารมณ์ความรู้สึกดังนี้จะเป็นอุปสรรคขัดขวางยิ่งกว่าจะอำนวยความสะดวกราบรื่นให้แก่การเรียนและการปฏิบัติ เพราะเมื่อผู้เรียนมีอารมณ์วิตกเร่าร้อน ก็จะเกิดความตึงเครียด กล้ามเนื้อก็จะมีอาการสั่นระรัวและดวงความคิดก็จะเกิดสับสนอลหม่าน ซึ่งล้วนเป็นเครื่องขัดขวางมิให้การเรียนเป็นไปโดยรวดเร็ว และมิให้สามารถปฏิบัติการงานให้ดีได้ ลักษณะการดังนี้จะเกิดมีได้มากยิ่งขึ้นในเมื่อคนงานต้องการจะเรียนรู้อย่างยิ่ง แต่หากผู้สอนย้ำมากจนเกินไปในเรื่องความเสียหายหรือโทษที่จะเกิดมีขึ้นเพราะความผิดพลาด หรือในเรื่องค่าใช้จ่ายสำหรับการผิดพลาดเล็ก ๆ น้อย ๆ จนกระทั่งผู้เรียนบังเกิดความหวาดกลัวต่อความผิดพลาดและทำให้มองเห็นภาพอันเป็นภัยแก่ตน จนถึงขนาดทำให้ตนเกิดความตึงเครียด มีความวิตกเร่าร้อนเกินควร และหวาดกลัวที่จะลองใช้ความพยายาม

แบบของการเรียนรู้

การเรียนรู้มีอยู่หลายแบบต่าง ๆ กัน และเกิดขึ้นได้หลายทาง แบบที่รู้กันอย่างธรรมดาสามัญที่สุดก็ได้แก่ การเรียนโดยการปรับสภาพ (conditioning) โดยการทดลองและผิดพลาด (trial-and-error) โดยการเลียนแบบ (imitation) และโดยการเข้าใจ (understanding) ต่อไปนี้เราจะได้พิจารณากันทีละแบบ

การเรียนโดยการปรับสภาพหรือโดยการสัมพันธ์เกี่ยวโยง

ส่วนใหญ่ของการเรียนที่พาดพิงเข้ามาเองและส่วนมากของการเรียนโดยจงใจ ประกอบด้วยการปรับสภาพหรือการสัมพันธ์อย่างธรรมดาสามัญ, ในการเรียนแบบนี้ วัตถุหรือบุคคลใดเข้ามาเกี่ยวข้องอันเป็นเหตุให้มีการกระทำหรือสนองตอบ (response) จะถูกสัมพันธ์เข้ากับอาการกระทำนั้น ๆ ด้วย และจะเกิดความโน้มเอียงที่จะแสดงอาการกระทำอย่างเดียวกันหรือคล้ายคลึงกันนั้นอีกในระยะหลัง เราทุกคนมักจะคุ้นกันดีเกี่ยวกับเรื่องทำนองนี้ ชักตัวอย่างเช่น โดยเหตุที่สุนัขได้เคยเห็น ได้ยินเสียงและได้สัมผัสรู้สึกถึงบุคคลที่เคยเตะและตีมันหรือเคยให้อาหารและลูบหัวมันด้วยความเอ็นดูก็ดี หากตอนหลังสุนัขตัวนั้นได้มองเห็นหรือได้ยินเสียงบุคคลที่กล่าวถึงนั้นอีก มันก็จะ

ขมวดหางไว้ใต้หว่างขาแล้ววิ่งหนีหาที่กำบัง หรือไม่ก็อาจจะกระดิกหางแล้ววิ่งเข้าไปหาบุคคลผู้นั้นก็ได้ ทั้งนี้สุดแต่ประสพการณ์ที่มันเคยได้รับมาก่อน (คือถ้าเป็นคนที่เคยตีมันก็จะวิ่งหนี ถ้าเป็นคนที่เคยพบเมตตามัน ๆ ก็จะกระดิกหางวิ่งเข้าหา)

เด็กที่เคยถูกสุนัขใหญ่ รูปร่างแปลกหรือดุกัดเอา หรือถูกทำให้ตกใจกลัวมาแล้ว ภายหลังเด็กนั้นอาจแสดงอาการกลัวต่อสุนัขที่ตัวใหญ่หรือรูปร่างแปลกทุกตัว หรืออาจกลัวสุนัขทั้งหมดก็ได้ สุดแต่ว่าเด็กนั้นได้เคยมีประสพการณ์กับสุนัขตัวอื่น ๆ หรือสัตว์อื่นที่คล้ายคลึงกันมาแล้วอย่างไร ความสัมพันธ์เกี่ยวโยงที่อาจเกิดขึ้นได้ดังกล่าวนี้เป็นเรื่องที่ไม่มีขีดจำกัด และในบางขอบเขตแล้ว แต่ละบุคคลย่อมจะกำลังถูกปรับสภาพอยู่ในบางประการ โดยประสพการณ์ทุกอย่างที่ได้เผชิญมาในชีวิต

จะลองดูตัวอย่างจากสถานการณ์ของอุตสาหกรรมก็ได้ เช่นเมื่อประสพการณ์ของบุคคลผู้หนึ่งในการเรียนให้รู้จักใช้เครื่องจักรเครื่องหนึ่ง ในหน่วยงานแห่งหนึ่งและภายใต้หัวหน้างานผู้หนึ่งเป็นเรื่องที่ไม่น่าพึงพอใจเป็นส่วนใหญ่ (เนื่องจากมีแต่ความผิดพลาดซ้ำ ๆ กัน ถูกตำหนิมากเกินควร หรือเป็นสิ่งที่น่าเบื่อหน่าย) ความไม่พึงพอใจอันเกิดจากประสพการณ์ดังกล่าวนี้จะเกี่ยวพันถึง หัวหน้าคนงาน โรงงาน และการปฏิบัติงานของโรงงานด้วย บุคคลผู้นั้นจะเกิดความรู้สึกไม่ชอบสิ่งเหล่านี้ หากประสพการณ์อันไม่น่าพึงใจนี้เป็นเรื่องรุนแรงหรือนานอย่างเรื้อรังแล้ว ความรู้สึกไม่พึงพอใจดังนี้ก็อาจเคลื่อนย้ายกินแดนไปถึงการปฏิบัติงานของโรงงานทุกแห่ง หัวหน้างานทุกคน บุคคลที่มีอำนาจทั้งหมด บริษัทุกแห่ง หรือแม้แต่อารยธรรมทางอุตสาหกรรมโดยสิ้นเชิงด้วย บุคคลที่ถูกปรับสภาพดังนี้ จะเกิดความเกลียดชังสิ่งเหล่านี้ทั้งหมด เขาจะไม่เพียงแต่เกลียดชังสิ่งเหล่านี้เท่านั้น แต่หากจะเกิดความรู้สึกนึกคิดว่าสิ่งเหล่านี้คือแหล่งที่มีแต่การลงโทษและคุกคามต่อสถานะของเขา สิ่งเหล่านี้รวมทั้งบุคคลและสถานการณ์จะกลายเป็นสิ่งที่เขาต้องหลีกเลี่ยงหรือไม่ก็ต้องต่อสู้

กลับกัน หากสภาพสัมพันธ์ที่ครอบงำอยู่นั้นมีลักษณะที่น่าชื่นชม เพราะบรรยากาศของโรงงานประกอบด้วยความช่วยเหลือเกื้อกูล ให้ความมั่นใจ และมีการยอมรับรู้แล้ว ความรู้สึกในทางรักใคร่ผูกพัน ความคาดหวังในความสำเร็จและความโน้มเอียงที่จะได้รับแต่ประสพการณ์อันน่าชื่นชมนั้น ๆ เรื่อยไป ก็จะกลายเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลเหนือการเรียนรู้

สิ่งที่น่าจะเป็นได้ก็คือ เมื่อคำนึงถึงในระยะไกลแล้ว ผลของสภาพสัมพันธ์ดังกล่าวนับร้อย ๆ อย่างที่สะสมเข้ามา อาจมีความสำคัญมากยิ่งกว่าประสพการณ์อย่างหนึ่งอย่างใดเพียงอันเดียว ไม่ว่าประสพการณ์นั้น ๆ จะมีความเด่นโดยเฉพาะเจาะจงสักเพียงใด นี่คือเหตุผลที่ว่าทำไมบรรยากาศโดยทั่ว ๆ ไปของโรงงานหรือหน่วยงาน จึงมีผลอันสำคัญแก่ขวัญมากยิ่งกว่าการมีหรือไม่มี วิธีการเฉพาะหรือพิเศษในการให้การฝึกฝนอบรมเสียอีก

การเรียนรู้โดยวิธี "ทดลองและผิดพลาด"

การเรียนทำอะไรต่ออะไร โดยอาศัยความเคลื่อนไหวทางอวัยวะที่ค่อนข้างสับสนซึ่งภาษาอังกฤษเรียกว่า "complex motor learning" นั้น ส่วนมากต้องใช้วิธีทดลอง "ทำแล้วทำอีก" ประกอบด้วย ในการเรียนแบบที่เรียกว่า "ทดลองและผิดพลาด" นั้น ผู้เรียนจะพยายามลองทำ แล้วผิดพลาด ครั้นแล้วจะพยายามใหม่อีก ตอนนี้จะใกล้เข้าไปหน่อย และในที่สุดจะค่อยขจัดความผิดพลาดออกไปแล้วและเลือกกระทำแต่วิธีที่ได้ผลหรือค่อนข้างได้ผล ซึ่งทำให้เขาเข้าได้ถึงจุดที่ปรารถนา จะเป็นการช่วยได้มากถ้าหากเราจะเข้าใจไว้ให้ดีเกี่ยวกับลักษณะพิเศษบางประการของการเรียนรู้แบบนี้คือ

๑. การเรียนแบบนี้จะต้องอาศัยเวลา เพราะปกติเป็นกระบวนวิธีการที่เชื่องช้าและค่อยคืบหน้าไป

๒. การผิดพลาดเป็นสิ่งที่เลี่ยงไม่พ้น ผู้เรียนได้ประโยชน์จากความผิดพลาดของตนเอง *(เหมือนกับภาษิตของไทยที่ว่า "ผิดเป็นครู")* โดยการลองทำ ทำผิดพลาด ค่อยทำได้บ้าง ขจัดความผิดพลาดออกไป แล้วในที่สุดก็ดัดแปลงวิธีกระทำที่เลือกแล้วให้สมบูรณ์ เช่นนี้เท่านั้นที่ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างแท้จริง

๓. จะต้องมีระยะที่การก้าวหน้าเป็นไปอย่างลุ่ม ๆ ดอน ๆ หากได้วัดความก้าวหน้าของผู้เรียนจากระยะหนึ่งถึงระยะหนึ่ง หรือจากวันหนึ่งถึงวันหนึ่งดูแล้ว จะได้พบว่าผลของการปฏิบัติจากการเรียนจะมีระยะที่ขึ้น ๆ ลง ๆ อยู่หลายระยะ ลักษณะเช่นนี้ยังไม่อาจทราบกันได้ถ่องแท้ว่าเป็นเพราะอะไร แต่ก็เป็นความจริงที่จะได้พบกันอยู่เสมอในวิถีของการเรียน เหตุนี้ทั้งผู้เรียนและผู้สอนจึงไม่ควรจะท้อใจเมื่อความสามารถทางปฏิบัติจากการเรียนได้ตกต่ำลงไป หลังจากระยะที่เคยแสดงให้เห็นว่าทำได้ดีขึ้นแล้ว

๔. จะต้องมี "*ระดับชะงัก*" (plateaus) เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง เช่นในกระบวนการเรียนแบบธรรมดาสามัญย่อมจะมีอยู่บางระยะ ซึ่งเป็นเวลาหลายวันหรือนับตั้งสัปดาห์ ๆ ที่ดูประหนึ่งว่าการเรียนไม่ได้กระเตื้องขึ้นเลย คือความสามารถของผู้เรียนยังคงตกอยู่ในระดับเดิม ปกติแล้ว "*ระดับชะงัก*" ที่ว่านี้มักจะเกิดมีขึ้นตามหลังระยะที่การเรียนได้พุ่งดีขึ้นไปอย่างพรวดพราด อันตรายจากสภาพของ "*ระดับชะงัก*" นี้ก็คือทั้งผู้เรียนและผู้สอนอาจหย่อนคลายความพยายามลง และหยุดการฝึกฝนเสียเพราะเข้าใจผิดว่าผู้เรียนได้บรรลุขีดจำกัดในความสามารถเสียแล้ว แต่อันที่จริงนั้น "*ระดับชะงัก*" เป็นแต่เพียงปรากฏการณ์ที่มีขึ้นชั่วครั้งชั่วคราว และอาจเป็นแต่เพียงระยะพัก, ซึ่งในระหว่างนั้นการเรียนรู้ก็จะยังคงดำเนินอยู่เรื่อย ๆ บ้างเหมือนกัน แต่หากอยู่ในสภาพลักษณะที่มิได้แสดงให้เห็นความสามารถที่เพิ่มขึ้นโดยทันทีทันใดเท่านั้นเอง

๕. เมื่อได้ทำการฝึกฝนเรื่อยไปแล้ว "*กฎแห่งผลได้คืนลดถอย*" (law of diminishing returns) ก็จะเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ทั้งนี้หมายความว่าเมื่อได้ใช้เวลาและความพยายามในการเรียนเท่าเดิมเรื่อย ๆ ไปแล้ว จะถึงระยะหนึ่งที่ความก้าวหน้าในการเรียนมีอัตราส่วนลดน้อยลงทุกที ข้อเท็จจริงในเรื่องนี้ดูเหมือนจะทราบกันดีทุกคน ดังเช่นในการฝึกวิ่งเร็วระยะ ๑๐๐ หลา นักวิ่งหนุ่มอาจจะได้พบว่าหลังจากฝึกวิ่งเพียงเดือนเดียวก็สามารถลดเวลาวิ่งภายในระยะนั้นจาก ๑๒ วินาที ให้เหลือ ๑๑ วินาทีได้ ครั้นฝึกต่อไปจนวิ่งได้ในเวลาเพียง ๑๐ วินาทีแล้ว ต่อจากนั้นถ้าจะฝึกให้วิ่งได้ในระยะเวลานั้นภายในเวลาเพียง ๙.๕ วินาที เขาอาจจะต้องใช้เวลาฝึกตั้งหลายเดือนหรือเป็นปี ๆ เส้นโค้งในแบบของการเรียน (*คือเส้นกราฟที่แสดงสถิติความก้าวหน้าของการเรียน*) จะแสดงให้เห็นว่าสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว (*คือเรียนได้ดีขึ้นอย่างรวดเร็ว*) ในระยะแรก ๆ ต่อจากนั้นอัตราความก้าวหน้าในการเรียนก็จะค่อยตกลง ๆ จนกระทั่งในที่สุดจะมีสูง ๆ ต่ำ ๆ อยู่ใกล้ระดับที่อยู่คงที่ เหตุผลที่การเรียนรู้ย่อมจะมีระยะลุ่ม ๆ ดอน ๆ หรือ "*ระดับชะงัก*" ดังกล่าวมาก่อนแล้ว ก็คือเรื่องที่เกิดจากแนวโน้มโดยทั่ว ๆ ไปดังนี้เอง

การเรียนที่เกี่ยวกับการเลียนแบบ

การเรียนรู้โดยการเลียนแบบ (imitation) ไม่ใช่วิธีที่เป็นแต่เพียงการสังเกตแล้วลอกเอาแบบอย่าง (model) เข้าไว้โดยตรงเท่านั้น หากแบบอย่างใหม่ ๆ นั้น มิใช่อาศัยวิธีการที่ผู้เรียนเคยรู้มาก่อน และเอามารวมกันเข้าโดยดัดแปลงสักเล็กน้อยก็พอจะสามารถทำได้เหมือนแบบอย่างแล้ว ผู้เรียนก็จะต้องใช้วิธี "*ทดลองทำและผิดพลาด*" ประกอบด้วยไม่น้อย กว่าจะสามารถทำได้เหมือนแบบอย่างที่ได้สังเกตนั้น กล่าวโดยหลักแล้วการเลียนแบบก็คือวิธีการลดจำนวน "*การทดลองและผิดพลาด*" อันจำเป็นในการเรียนบางสิ่งบางอย่างให้เหลือน้อยลงนั่นเอง

สมมติว่าผู้เริ่มหัดเล่นกอล์ฟลงมือเรียนการตีกอล์ฟจากนักกอล์ฟอาชีพ ด้วยการสังเกตและเลียนแบบอย่าง ขั้นต้นนักกอล์ฟอาชีพจะแสดงวิธีวางลูกกอล์ฟ วิธีถือไม้ วิธียืนและวิธีเหวี่ยงไม้ตี ต่อจากนั้นผู้เรียนก็จะลงมือลองกระทำตามแบบของผู้สอนเป็นขั้น ๆ ไป ถ้าเขาทำได้ตามแบบอย่างที่สังเกตเห็นและสามารถทำได้ถูกต้องตามแบบนั้นเรื่อยไป ย่อมถือได้ว่าเขาเป็นนักเล่นกอล์ฟอยู่แล้ว คือไม่ใช่ผู้เริ่มหัด แต่ถ้าหากเขาเป็นผู้ที่เริ่มหัดตีกอล์ฟจริง ๆ แล้ว การพยายามเลียนแบบในครั้งแรก ๆ ของเขาจะมีลักษณะงุ่มง่ามเงอะงะ ไม่เหมือนกับแบบอย่างที่ครูตีให้ดูแน่ แต่เมื่อได้ทดลองซ้ำ ๆ ซาก ๆ โดยครูแสดงตัวอย่างให้ดูอีกหลาย ๆ ครั้ง และได้ทดลองความเคลื่อนไหวหลายท่าหลายทางดูแล้ว ผู้เรียนก็คงจะค่อย ๆ ทำได้ใกล้กับแบบอย่างที่ครูทำให้ดู ครั้นแล้วโดยการพยายามและลองเปรียบเทียบการกระทำของตนกับแบบที่ครูทำให้ดู ผู้เรียนก็จะสามารถรู้ว่าอย่างไหนที่ตนทำได้ถูกต้องและอย่างไหนที่ยังบกพร่องอยู่ ต่อจากนั้นผู้เรียนจะพยายามหยุดการกระทำในแบบที่ผิดแล้วปรับปรุงแบบที่ทำได้ถูกต้องให้ดียิ่งขึ้น เมื่อได้ปฏิบัติตามวิธีนี้ต่อไปก็จะค่อยบรรลุความสำเร็จ คือสามารถกระทำตามแบบอย่างของครูได้โดยถูกต้องสมบูรณ์

คุณค่าของการเลียนแบบในการเรียน

คุณค่าอันสำคัญของการเลียนแบบในการเรียนก็คือ เป็นวิธีที่ช่วยให้มองเห็นได้ชัดเจนยิ่งขึ้นว่าการกระทำอย่างใดของผู้เรียนยังบกพร่องหรือผิดพลาดและอย่างไหนที่ถูกต้องแล้ว เป็นวิธีที่ช่วยกำหนดให้แน่ชัดยิ่งขึ้นว่าจำเป็นจะต้องดัดแปลงในแนวทางของการกระทำทางใดบ้าง ทั้งช่วยให้สามารถใช้หลักของการให้รางวัลและการลงโทษได้ทันทียิ่งขึ้น

ในการเรียนรู้กระบวนงานที่เป็นความรู้ใหม่โดยสิ้นเชิงนั้น จะใช้วิธีการให้เลียนแบบแต่อย่างเดียวหาได้ไม่ แต่หากจะต้องใช้วิธีให้ผู้เรียนพยายามลองทำ ผิดพลาด พยายามอีก ปรับปรุงวิธีการและทดลองทำต่อไป จนค่อย ๆ ทำได้ดีขึ้น กระทั่งถึงจุดที่พึงประสงค์ เป็นสิ่งไร้ผลที่จะคาดหวังให้ผู้ริเริ่มเรียนสามารถลอกแบบอย่างได้ทันทีทันใด ไม่ว่าแบบอย่างนั้น ๆ จะสมบูรณ์สักเพียงไร และไม่ว่าผู้เรียนจะกระตือรือล้นในการลอกแบบอย่างนั้นสักเพียงไหน

การเรียนที่ดีจะต้องอาศัยความเข้าใจ (understanding)

การเรียนรู้โดยการสัมพันธ์เกี่ยวโยง โดยการทดลองและผิดพลาด และโดยการเลียนแบบอาจเป็นเรื่องที่มืดสลัวและมีความหมายอยู่น้อยมาก หากเปรียบเทียบกับการเรียนรู้ที่ต้องอาศัยความเข้าใจแล้ว การเรียนตามแบบต่าง ๆ ที่กล่าวมาก่อนก็ย่อมจะเป็นเรื่องที่ล่าช้า หลงลืมได้รวดเร็ว และจำกัดใช้ได้แต่เฉพาะในสถานการณ์ของเรื่องที่ได้เรียนรู้นั้นเท่านั้น ปกติแล้ว หากสิ่งที่บุคคลได้เรียนรู้นั้นยิ่งมีความหมายให้เข้าใจได้มากเพียงไร ก็จะยิ่งเรียนรู้ได้รวดเร็วยิ่งขึ้นเพียงนั้น ทั้งจะทำให้จดจำได้ดียิ่งขึ้น และจะเป็นการง่ายยิ่งขึ้นในอันที่จะนำความรู้นั้น ๆ ไปใช้ในสถานการณ์อย่างอื่น ๆ อีก "ความหมาย" (meanings) ที่กล่าวถึงนี้อาจเป็นไปในรูปของความสัมพันธ์เกี่ยวโยงที่มีอยู่ภายในของแบบแผนหรือการจัดรูปของวัตถุ หรือของประโยชน์ในการใช้ของสิ่งนั้น ๆ สองประเภทแรกของความหมายดังกล่าวนี้จะได้แสดงตัวอย่างให้เห็นต่อไป

ตัวอย่างผลดีของความเข้าใจ ในการเรียนรู้ถ้อยคำ ๔ แถวที่แสดงไว้ข้างล่างนี้ บุคคลธรรมดาสามัญจะเรียนรู้ได้ก็โดยวิธีดังนี้คือ สำหรับแถว (ก) ซึ่งเป็นหมู่ตัวอักขระคำละ ๓ ตัวที่ไม่มีความหมาย จะต้องอ่านทบทวนราว ๑๕ ถึง ๒๐ ครั้งจึงจะจดจำได้ แถว (ข) ซึ่งเป็นถ้อยคำที่ประกอบด้วยตัวอักขระ ๓ ตัวเหมือนกันแต่หากมีความหมายคุ้นหูกันอยู่แล้ว อาจใช้เวลาอ่านทบทวนเพียงครึ่งของแถวก่อนก็พอจะจดจำได้ แถว (ค) เป็นหมู่ของถ้อยคำที่มีความหมายสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน ใช้เวลาท่องราว ๒ ถึง ๔ ครั้งก็อาจจำได้ ส่วนแถว (ง) นั้นเป็นหมู่ของถ้อยคำที่ประกอบกันเป็นประโยค ปกติอ่านเพียงเที่ยวเดียวก็จดจำได้แล้ว

(ก) ท่อง ๑๕ ถึง ๒๐ เที่ยว	(ข) ๕—๑๐ เที่ยว	(ค) ๒—๔ เที่ยว	(ง) ๑ เที่ยว
wen	for	teacher	the
yrd	sun	chalk	company
dna	the	writé	and
ssh	the	blackboard	union
yob	oob	examination	sometimes
boo	boy	read	complete
der	has	grade	for
eth	and	pass	the
nus	dry	fail	worker's
rof	new	repeat	loyalty

(ต่อไปนี้เป็นคำอ่านสำหรับแถว (ก) นอกนั้นเป็นคำแปล ยกเว้น "เดอะ" ซึ่งเป็นอาร์ติเกิล

เวน	เพื่อ	ครู	—
ยรด์	ดวงอาทิตย์	ชอล์ก	บริษัท
ดนา	เดอะ	เขียน	และ
ชาย์	เดอะ	กระดานดำ	สหภาพแรงงาน
ยอบ	ม้ารูปร่างเตี้ย ๆ	การสอบไล่	บางครั้งก็
บอค	เด็กชาย	อ่าน	แข่งขันกัน
เดอร	มี	ชั้น	เพื่อ
เอธ	และ	สอบผ่าน	—
นุส	แห้ง	สอบตก	ความจงรักภักดี
รอฟ	ใหม่	ซ้ำ	ของคนงาน

ความหมายที่อาศัยความสัมพันธ์ ทั้ง ๆ ที่หมู่คำใน ๒ แถวแรกมีความยาวเท่า ๆ กัน และประกอบด้วยตัวอักขระอย่างเดียวกัน (แต่หากลำดับไว้ผิดกันเท่านั้น) ก็ทำให้การจดจำมีความยากง่ายแตกต่างกันเป็นอันมาก ถ้อยคำในแถวที่ ๒ มีความหมายสำหรับผู้เรียนอยู่แล้ว เพราะผู้เรียนมีความสัมพันธ์ คือรู้จักดีมาก่อน จึงสามารถที่จะนำถ้อยคำต่าง ๆ นั้นมาเกี่ยวโยงเข้าด้วยกัน ซึ่งทำให้จดจำได้ง่ายขึ้น ส่วนถ้อยคำในแถวแรกไม่มีความหมายอันใด ผู้เรียนจึงต้องพยายามหาความหมายและความสัมพันธ์เอาเองเท่าที่จะทำได้เพื่อให้จดจำไว้ได้ ซึ่งเป็นเรื่องค่อนข้างยากจึงต้องใช้เวลาท่องหลายเที่ยว ความแตกต่างในระหว่างหมู่ถ้อยคำในแถวแรกกับแถวที่ ๒ นั้น ส่วนใหญ่อยู่ที่ความหมายหรือความสัมพันธ์ที่เคยรู้จักมาก่อน นี่คือความหมายในแบบที่หนึ่ง (คือความหมายที่อาศัยความสัมพันธ์) สำหรบความหมายในแบบที่สองเป็นสิ่งที่เกิดจากแบบแผนหรือการจัดรูปของวัตถุ ดังจะกล่าวต่อไปนี้

ความหมายที่อาศัยแบบแผนหรือการจัดรูป หมู่ของถ้อยคำในแถวที่ ๓ ข้างบนนี้ จะเห็นว่าล้วนแต่เกี่ยวพันถึงเรื่องในห้องเรียน ถ้อยคำเหล่านี้อาจนำมาประกอบกันเป็นแบบที่มีความหมายเกี่ยวโยงถึงกันและกันได้เสมอ คือแต่ละคำย่อมจะมีความหมายเมื่อเข้าอยู่ในแบบนั้น ๆ ส่วนหมู่ของถ้อยคำในแถวที่ ๔ นั้น รวมกันเป็นประโยคที่มีความหมายอันสมบูรณ์ ฉะนั้นจึงมีแบบหรือการจัดรูปที่มองเห็นได้ชัดเจนมาก ความหมายของประโยคเป็นสิ่งสำคัญในการจดจำถ้อยคำในแถวนี้ แบบรูปหรือความหมายนั่นเองที่ทำให้เราเรียนรู้และจำได้ ทั้งสามารถระลึกได้ถึงถ้อยคำแต่ละคำ เพราะต่างก็มีลักษณะที่เข้าได้กับความหมาย เราจะได้พบว่าในการจดจำและกล่าวทบทวนประโยคหนึ่ง ๆ นั้น แบบรูปและความหมายของประโยคนั่นเองที่เรามักจดจำไว้ได้ ส่วนการจำถ้อยคำแต่ละคำอาจจะไม่แม่นยำนักก็ได้ ในเวลานึกและกล่าวประโยคนั้นซ้ำเราอาจจะใช้คำอื่นที่มีความหมายอย่างเดียวกันแทนถ้อยคำที่ใช้อยู่ในประโยคแต่ดั้งเดิมก็ได้ กล่าวได้ว่าแบบแผนหรือการจัดรูปนั่นเองที่ทำให้ถ้อยคำในแถวที่ ๔ นี้เกิดมีความหมาย ยิ่งกว่าความสัมพันธ์เกี่ยวโยงของถ้อยคำแต่ละคำ แม้จะเป็นการแน่นอนที่ว่าถ้อยคำแต่ละคำจะต้องมีความหมายที่สมบูรณ์อยู่ในตัว เพื่อให้รวมกันเป็นประโยคที่อ่านได้ความก็ตาม

ความหมาย "เพื่ออะไร" ยังมีความหมายในแบบที่สามอยู่อีกอย่างหนึ่งที่ไม่อาจแสดงให้เห็นได้ด้วยหมู่ของถ้อยคำข้างบนนี้ ซึ่งได้แก่ความหมายที่ว่า "เพื่ออะไร" ที่กล่าวนี้หมายถึง

ความหมายในแง่ประโยชน์หรือการใช้สำหรับสิ่งของเฉพาะอย่าง เราอาจมีความเข้าใจสำหรับเครื่องจักรอย่างหนึ่งในแง่การใช้ประโยชน์ ส่วนรายละเอียดและเหตุผลในการสร้างและการทำงานอาจจะยังคงเป็นความลึกลับสำหรับเราอยู่ เครื่องพิมพ์ดีดในฐานะที่เป็นสิ่งสำหรับใช้แทนการเขียน เป็นตัวอย่างของเครื่องมือที่เรามีความเข้าใจในสภาพแต่เพียงในระดับที่กล่าวถึงข้างบนนี้ และเราก็ได้ใช้เป็นเครื่องมือแทนการเขียนทั้ง ๆ ที่เราไม่มีความเข้าใจเลยว่า กลไกในการพิมพ์ทำงานได้อย่างไร

ทำสิ่งต่าง ๆ ให้มีความหมายด้วยการให้มีความสัมพันธ์เกี่ยวโยงกันมาก ๆ ทั้งสามแบบของความหมายเท่าที่กล่าวมาแล้วเป็นสิ่งที่ช่วยให้การเรียนรู้ดำเนินไปโดยสะดวก และความหมายทั้งสามแบบนี้ควรจะได้นำมาใช้เพื่อให้การเรียนเต็มไปด้วยความเข้าใจ (understanding) มากเท่าที่จะเป็นไปได้ สำหรับในระดับที่เป็นขั้นต้นที่สุดนั้น ผู้เรียนจะต้องเข้าใจถ้อยคำที่ใช้ในการสอนและการชี้แนวทาง ซึ่งในเรื่องนี้เราจำเป็นจะต้องย้อนไปนึกถึงหลักการของการติดต่อสื่อสารที่ดี คือ การติดต่อสื่อสารจะต้องเป็นไปในลักษณะที่ผู้รับการติดต่อสามารถเข้าใจได้แจ่มแจ้ง แผนรูป เครื่องหมายต่าง ๆ รวมทั้งถ้อยคำที่พูดและที่เขียนจะต้องมีความหมายที่ให้เป็นที่เข้าใจได้ ผู้เรียนจึงสามารถเรียนรู้และจดจำไว้ได้

จัดรูปของวัตถุหรือเนื้อเรื่อง (material) เพื่อให้มีความหมายสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ขั้นต่อไปก็คือ จะต้องจัดรูปของสิ่งหรือเรื่องที่จะให้เรียนรู้อย่างเหมาะสม และนำไปแสดงหรือชี้แจงในลักษณะที่มีความหมายให้ผู้เรียนเข้าใจได้อย่างดีที่สุด การพยายามแสดงกรรมวิธีให้ง่ายยิ่งขึ้นโดยผู้สอนแยกเอาตอนหนึ่ง ๆ ออกมาแสดงเป็นเอกเทศจากกรรมวิธีทั้งหมด อาจจะทำให้ความหมายบางอย่างหมดไป หรือเรียนรู้ยากยิ่งขึ้นก็ได้ ดังเช่นบางคนมักจะท่องจำบทโคลงหรือคำร้อยแก้วคราวละบรรทัด เพราะการทำเช่นนี้คล้ายเป็นการแบ่งเบางานลงไป แต่อย่างไรก็ดีโคลงหรือคำร้อยแก้วบรรทัดหนึ่ง ๆ จะมีความหมายก็ต่อเมื่อเกี่ยวโยงกับบรรทัดก่อน ๆ หรือบรรทัดหลัง ๆ เท่านั้น การแยกออกมาคราวละบรรทัดอาจจะทำให้เสียความหมายไปได้มาก คือเสียความหมายที่เกิดจาก "แบบแผน" ซึ่งได้แก่ความเกี่ยวโยงสัมพันธ์ของข้อความบรรทัดนั้น ๆ กับคำโคลงหรือคำร้อยแก้วทั้งบทหรือทั้งตอน ฉะนั้นเมื่อกล่าวในระยะยาวแล้ว การฝึกฝนคนงานให้ปฏิบัติงานโดยแยกออกเป็นตอน ๆ แล้วไปรวมทำเป็นตอนเดียวกัน หรือให้เป็นงานชิ้นเดียวกันในภายหลัง อาจทำให้การเรียน

นั้น ๆ ยากขึ้นก็ได้ เพราะแต่ละตอนที่แยกออกมาจะมีความหมายน้อยลง ปัญหาในเรื่องการเรียนอย่าง "รวมยอด" กับ "แบ่งเป็นตอน" นี้จะได้กล่าวให้ละเอียดยิ่งขึ้นในตอนหลัง ๆ

พยายามให้ผู้เรียนเข้าใจถึงเหตุผล การฝึกฝนอบรมในงานอุตสาหกรรมมีทางที่จะใช้ประโยชน์จากความหมายที่ว่า "เพื่ออะไร" ได้อยู่มาก การอธิบายถึงกรรมวิธีหรือกระบวนการปฏิบัติงานอย่างหนึ่ง ๆ โดยให้ทราบว่าอะไรที่ต้องกระทำและเหตุใดจึงต้องกระทำเช่นนั้น จะช่วยให้การเรียนรู้งานนั้น ๆ มีความหมายมากยิ่งขึ้น จงพยายามให้แน่ใจได้ว่าคนงานแต่ละคนสำนึกดีถึงวิธีปฏิบัติงานเป็นส่วนรวม หรือรู้ว่ากระบวนการปฏิบัติในส่วนของตนนั้นมีความหมาย "เพื่ออะไร" เป็นการแน่นอนว่าเมื่อคนงานได้มองเห็นความหมายของงานใหม่มากยิ่งขึ้นเพียงไร เขาก็จะเรียนรู้ได้ง่ายและจดจำไว้ได้นานยิ่งขึ้นเพียงนั้น

การรู้ถึงความก้าวหน้าของตนนับเป็นปัจจัยในการเรียนรู้

การรู้ถึงความก้าวหน้าในการเรียนของตนโดยครบถ้วนและทันที จะทำให้ผู้เรียนได้เรียนรู้โดยสะดวกยิ่งขึ้น กฎข้อนี้ดูเหมือนจะไม่มีข้อยกเว้นที่สำคัญจริง ๆ เลย การรู้ถึงความก้าวหน้าในการเรียนจะช่วยให้การเรียนรู้รวดเร็วยิ่งขึ้นด้วยเหตุผลสองประการ ประการหนึ่งก็คือเพราะมีรายละเอียดเป็นเครื่องนำทางในกระบวนของการเรียน

การรู้ผลในฐานะที่เป็นรายละเอียดสำหรับนำทาง

รายละเอียดอันถูกต้องและสมบูรณ์เกี่ยวกับผลในการพยายามของผู้เรียน จะช่วยให้ผู้เรียนสามารถรู้ได้ชัดแจ้งว่าตนได้รับความสำเร็จเพียงไรและยังบกพร่องอะไรบ้าง ต่อจากนั้นเขาก็จะสามารถเลือกกระทำแต่สิ่งที่ถูกต้องและขจัดสิ่งที่ผิดพลาดออกไป ตัวอย่างที่เราจะเห็นได้ชัดก็เช่นในเรื่องการฝึกยิงปืนของนักแม่นปืน ซึ่งเบื้องต้นเขาจะต้องรู้ก่อนว่ากระสุนที่เขายิงไปนั้นไปตกใกล้เคียงกับเป้าหมายทางทิศใดและเพียงไร คือจะต้องรู้ว่ากระสุนไปตกทางซ้ายหรือขวา ข้างบนหรือข้างล่างของเป้าหมาย จะได้ค่อยดัดแปลงการยิงของเขาให้ใกล้เข้าไปจนถูกตรงเป้าหมายพอดี หากเขาไม่รู้รายละเอียดดังว่ามานี้แล้ว เขาก็จะไม่มีหลักที่จะทำให้สามารถดัดแปลงการยิงให้ใกล้เป้าหมายเข้าไปอีก และการฝึกยิงของเขาก็จะกลายเป็นการสาดกระสุนไปรอบ ๆ เป้าหมาย เพราะไม่มีอะไรเป็นเครื่องช่วยกำหนดนำทิศทางให้

การรู้ผลในฐานะเป็นเครื่องจูงใจ

นอกจากจะเป็นปัจจัยที่ช่วยให้ทราบรายละเอียดที่จำเป็นแล้ว การรู้ผลของการเรียนยังเป็นสิ่งที่ช่วยจูงใจผู้เรียนด้วย ยกตัวอย่างเช่น ในการวัดเวลาการทำสิ่งหนึ่งของบุคคลผู้หนึ่ง ซึ่งบุคคลผู้นั้นได้รับการขอร้องให้พยายามทำอย่างสุดความสามารถ และเจ้าตัวก็รับรองว่าตนสามารถจะทำได้แน่ดังนี้แล้ว เมื่อได้บอกต่อไปว่าต้องการให้เขาทำให้สำเร็จภายในระยะเวลาเท่าใดแล้ว เป็นการแน่ว่าเขาจะพยายามทำให้เสร็จเร็วกว่าระยะเวลาที่กำหนดเสียอีก การรู้ถึงผลของความสามารถของตนจึงนับได้ว่าเป็นเครื่องจูงใจอยู่อย่างหนึ่ง

ผลดีของการเว้นช่วงระยะในการฝึกฝน

จากการศึกษาค้นคว้าที่ได้เคยกระทำมาเกือบทั้งหมดที่เกี่ยวกับเรื่องนี้ ได้พบว่าการทบทวนหรือฝึกฝนงานซ้ำที่แยกแยะช่วงเวลาออกไปเป็นระยะ ๆ ทำให้สามารถเรียนรู้ได้เร็วและจดจำไว้ได้ดีกว่าการทบทวนคราวละมากครั้งสำหรับจำนวนครั้งที่เท่ากัน ดูเหมือนจะมีบางสิ่งบางอย่างเกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาที่หยุดพักผ่อนระหว่างการทบทวนซ้ำ ซึ่งช่วยให้การเรียนคล่องตัวและทำให้จดจำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไว้ได้ดียิ่งขึ้น ในการค้นคว้าครั้งหนึ่งได้แสดงให้เห็นว่าการท่องจำตัวอักขระที่ไม่มีความหมายเป็นจำนวน ๓๘ ครั้ง โดยกระจายการท่องจำออกไปในระยะเวลา ๓ วัน แล้วลองวัดดูผลของการจดจำในระยะเวลาต่อมา ปรากฏว่าได้ผลเท่ากับการท่องจำคราวละหลาย ๆ ครั้งเป็นจำนวนรวมทั้งสิ้น ๖๘ ครั้ง ในการค้นคว้าที่คล้ายคลึงกันอีกคราวหนึ่งได้พบว่า การเรียนท่องจำข้อความร้อยแก้วอย่างธรรมดาเรื่องหนึ่งโดยวิธีให้ท่องจำวันละครั้งเป็นเวลา ๕ วันติดต่อกัน กับให้ท่องจำ ๕ ครั้งในวันเดียว แล้วมาทดสอบหลังจากนั้นหนึ่งเดือน ปรากฏว่าวิธีแรกทำให้จำข้อความร้อยแก้วไว้ได้ถึง ๓ เท่าตัวของวิธีหลัง

ในการเรียนผีมือจานที่ต้องอาศัยความเคลื่อนไหวของอวัยวะนั้น เมื่อได้ทดลองให้ฝึกฝนซ้ำติดต่อกันมากครั้งเปรียบเทียบกับการฝึกฝนซ้ำที่เว้นระยะหยุดพัก ๓๐ วินาที ๑ นาที และ ๑ วันต่อครั้ง ก็ปรากฏว่าการฝึกฝนซ้ำที่มีระยะหยุดพักนานกว่า ช่วยให้ปฏิบัติงานได้เร็วกว่าและผิดพลาดน้อยกว่าการฝึกฝนครั้งก่อนนั้น ยิ่งกว่าการฝึกฝนซ้ำที่มีระยะพักน้อยกว่าเป็นอันมาก แน่นอน การเว้นช่วงระยะพักระหว่างการฝึกฝนซ้ำ จะต้องมีขีดจำกัดว่ามากหรือน้อยเพียงใดจึงจะได้ผลดีจริง ๆ หากระยะ

พักระหว่างฝึกฝนเป็นเวลาที่นานเกินควร สิ่งที่หลงลืมไปในระหว่างหยุดพักอาจจะมากกว่าที่ได้เรียนรู้เมื่อฝึกฝนซ้ำเพิ่มเติมแต่ละครั้งก็เป็นได้

ในโปรแกรมฝึกอบรมอาจจะมีอยู่มากครั้งที่ในทางปฏิบัติแล้วไม่อาจเว้นช่วงระยะของการฝึกฝนซ้ำให้ล่าช้าออกไปได้ หากผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมเป็นคนงานประจำ การเว้นช่วงระยะของการฝึกฝนซ้ำจะกระทำได้ก็ต่อเมื่อระหว่างระยะที่เว้นนั้นมีหน้าที่การงานอย่างอื่น ๆ ให้คนงานผู้นั้นทำ หากเสมียนหญิงกำลังรับการฝึกอบรมงานในหน้าที่เลขานุการ การฝึกฝนพิมพ์ดีดกับชวเลขก็อาจฝึกหรือเรียนสลับเวลากับการทำงานประจำวันอย่างอื่น ๆ ซึ่งมิใช่สิ่งที่กำลังรับการอบรมอยู่โดยเฉพาะก็ได้ หากจะฝึกฝนคนงานผู้ชายให้เข้าคุมเครื่องจักรแทนคนงานอีกผู้หนึ่งแล้ว การฝึกเป็นระยะเวลาสั้น ๆ หลายครั้งในวันหนึ่ง ๆ เป็นเวลาหลายวัน จะได้ผลดีกว่าให้อยู่ฝึกตลอดเวลาทั้งวันเรื่อยไปจนกว่าจะสามารถคุมเครื่องจักรนั้นได้ การฝึกฝนวันละหนึ่งชั่วโมงเป็นเวลา ๙ วัน จะได้ผลดีกว่าฝึก ๙ ชั่วโมงในวันเดียวเป็นอันมาก

หลักการฝึกฝนในด้านความแม่นยำ (ถูกต้อง) กับความรวดเร็ว

มีปัญหาอยู่ว่า หากงานอย่างหนึ่งมีลักษณะที่ต้องการทั้งความรวดเร็วและความถูกต้องแม่นยำจะเป็นการดีกว่าหรือไม่ถ้าจะให้ผู้เรียนงานนั้นฝึกทำไปอย่างช้า ๆ ก่อนจนกระทั่งคุ้นกับวิธีการแล้วจึงค่อยทำให้เร็วยิ่งขึ้น หรือว่าควรจะฝึกให้ทำเร็ว ๆ หรือค่อนข้างเร็วเหมือนกับคนงานที่ชำนาญงานแล้วแต่เริ่มต้นไปทีเดียว ? ปัญหาข้อนี้รู้สึกว่าน่าจะวางหลักทั่วไปได้ยาก แต่รายละเอียดจากการศึกษาค้นคว้าดังต่อไปนี้อาจจะพอยึดถือเป็นแนวทางได้บ้าง

กระบวนงานบางชนิดมีวิธีการปฏิบัติจริงเมื่อทำอย่างรวดเร็วผิดกับเมื่อทำอย่างช้า ๆ เรื่องนี้ปรากฏว่าเป็นความจริงในงานก่ออิฐ คือช่างก่ออิฐจะใช้การเคลื่อนไหวและวิธีการในขณะทำงานด้วยความเร็วสูงผิดกับเมื่อทำงานอย่างช้า ๆ เรื่องทำนองนี้ปรากฏว่าเป็นจริงเหมือนกันสำหรับการตีลูกในการเล่นเบสบอลล์ คือเมื่อตีเร็ว ๆ ผู้ตีจะใช้การเคลื่อนไหวที่แตกต่างกับการตีช้า ๆ ในการฝึกฝนวิธีปฏิบัติดังกล่าวมาแล้วก็ควรจะย้ำความรวดเร็วตั้งแต่เริ่มแรก หากเราต้องการจะฝึกคนให้ทำงานที่ต้องใช้ความรวดเร็วสูง เราก็ควรจะสอนแบบวิธี (method) ที่ต้องใช้เวลาทำงานด้วยความรวดเร็ว เมื่อเป็นเช่นนี้การฝึกฝนก็จำต้องกระทำโดยการใช้ความเร็วสูง เพราะถ้าหากผู้เรียนฝึกโดยใช้ความเร็วต่ำแล้วเขาจะคุ้นกับแบบวิธีอย่างหนึ่ง แต่เมื่อเขาเริ่มลงมือทำงานจริง ๆ ซึ่งต้องใช้ความเร็วสูงเขาก็จะ

ต้องสลัดแบบวิธีที่เคยได้รับการสอนมาทิ้งเสีย แล้วเรียนวิธีการอย่างใหม่สำหรับการปฏิบัติงานด้วยความเร็วสูงอีก ฉะนั้นอาจจะกล่าวได้ว่า หากจะต้องใช้วิธีการที่ผิดแผกกันสำหรับความรวดเร็วที่แตกต่างกันแล้ว การฝึกฝนคนงานก็ควรจะใช้แบบวิธีและอัตราความเร็วอย่างเดียวกับที่คนงานจะต้องนำไปใช้เมื่อปฏิบัติงานจริงเท่านั้น

หากเป็นงานที่มีลักษณะการปฏิบัติเหมือน ๆ กันไม่ว่าจะทำเร็วหรือทำช้าแล้ว วิธีฝึกฝนที่เหมาะสมก็น่าจะเป็นดังนี้คือ ให้เริ่มต้นช้า ๆ ก่อนจนคุ้นกับแบบแผนวิธีการโดยทั่ว ๆ ไปแล้วจึงค่อยฝึกทำให้เร็วยิ่งขึ้นต่อไป เรื่องนี้นับว่าสำคัญถ้าหากวัตถุที่ต้องสูญเสียเพราะการปฏิบัติผิดพลาดมีราคาค่อนข้างสูง ในการเรียนพิมพ์ดีด ได้ค้นพบความจริงที่ได้จากการทดลองให้กลุ่มผู้เรียนกลุ่มหนึ่งถือความถูกต้องเป็นสำคัญ (คือให้เริ่มพิมพ์ช้า ๆ ก่อน) ส่วนอีกกลุ่มหนึ่งให้ถือความเร็วเป็นสำคัญ (คือพิมพ์ให้เร็ว ๆ แต่เริ่มต้น) ปรากฏในที่สุดว่ากลุ่มที่ย้ำความถูกต้องแต่เริ่มแรกสามารถพิมพ์ได้เร็วกว่ากลุ่มที่ย้ำแต่ความเร็ว ทั้งความผิดพลาดก็น้อยกว่าด้วย

จากที่กล่าวข้างบนนี้ชี้ให้เห็นว่าการฝึกฝนงานที่สอน ควรจะให้มีลักษณะเป็นเช่นเดียวกับวิธีที่คนงานจะต้องนำไปปฏิบัติจริงเมื่อเรียนสำเร็จแล้ว มากเท่าที่จะสามารถเป็นไปได้

จะควรสอนวิธีปฏิบัติงานอย่างรวบยอดหรือแบ่งออกเป็นตอน ๆ

โดยการวิเคราะห์สิ่งที่จะให้เรียนรู้โดยรอบคอบเท่านั้น ที่จะบอกได้ว่าควรจะฝึกฝนงานหรือสิ่งนั้นอย่างรวบยอด (whole) หรือแบ่งออกเป็นส่วนหรือเป็นตอน ๆ (parts) หากตอนหรือส่วนนั้น ๆ อาจจะแยกออกมาได้โดยไม่ทำให้เสียความหมาย และงานตอนนั้น ๆ ก็ไม่จำต้องปฏิบัติร่วมกับงานอีกตอนหนึ่ง คืองานทั้งสองตอนนั้นมิได้รวมกันเป็นแบบแผนเฉพาะในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริงดังนี้แล้วเราก็อาจแยกเอางานตอนนั้นๆ มาฝึกฝนเป็นการเฉพาะส่วนได้โดยจะไม่ทำให้เสียประสิทธิภาพอันใด ตัวอย่างเช่นในการเรียนตีกอล์ฟ การวางลูกกับการเหวี่ยงไม้ตีลูกอาจแยกฝึกเป็นแต่ละตอนได้ เพราะการกระทำแต่ละตอนมิได้เกี่ยวโยงซึ่งจะต้องทำพร้อมกันไป สำหรับงานที่เป็นการประกอบเครื่อง (assembly work) ซึ่งเป็นงานที่จะต้องใช้มือทั้งสองข้างพร้อม ๆ กันนั้น ได้พบว่าถ้าได้ฝึกฝนกรรมวิธีทั้งหมดโดยให้ทำทั้งสองมือพร้อม ๆ กันแล้ว จะได้ผลดีกว่าฝึกทีละมือแยกกันแล้วไปรวมฝึกทั้งสองมือในภายหลัง

อิริยาบทของการเคลื่อนไหวอันเป็นส่วนอยู่ในแบบแผนของการทำงาน และซึ่งเกี่ยวโยงกับอิริยาบทของการเคลื่อนไหวที่มีลำดับการกระทำต่อเนื่องกันนั้น ถ้าแยกออกมาฝึกต่างหากย่อมจะทำให้เสียเวลาในการเรียนรู้ไม่มากก็น้อย หากแบบแผนของงานใดมีลำดับของการกระทำที่ต้องพึ่งซึ่งกันและกันแล้วก็ควรจะสอนงานนั้น ๆ อย่างให้มีความหมายสมบูรณ์ คือสอนวิธีปฏิบัติงานนั้นทั้งหมดหรืออย่างรวบยอด หากคนงานรู้สึกว่างานตอนใดค่อนข้างจะยากลำบาก ก็อาจให้เขาได้รับการฝึกฝนเป็นพิเศษสำหรับตอนนั้น ๆ แต่จะต้องให้เขาระลึกไว้เสมอว่าการปฏิบัติในตอนนั้น ๆ ลงรูปกับส่วนไหนและสัมพันธ์กับงานทั้งหมดอย่างไรด้วย เรื่องนี้ก็อีกนั่นแหละ ที่เราจะต้องย้อนกลับไปนึกถึงหลักทั่วไปที่กล่าวมาแล้วว่า ควรจะให้ผู้เรียนได้รับการฝึกฝนในแบบที่เขาจะต้องใช้เวลาปฏิบัติงานจริงเมื่อเรียนสำเร็จแล้ว

ความสำคัญของการอ่านคำแนะนำ การบอกเล่าและการแสดงตัวอย่างสลับกับการฝึกทำจริง

ในการสอนกระบวนการทำงานใหม่ โดยให้ผู้เรียนอ่านคำแนะนำให้เข้าใจเสียก่อน หรือโดยบอกเล่าให้ทราบ หรือโดยสาธิต (*แสดงตัวอย่างการกระทำ*) วิธีการปฏิบัติใหม่ ๆ ให้ดู แล้วจึงให้ลงมือฝึกฝนหรือกระทำดังกล่าวแล้วสลับกับการฝึกจริง ๆ ดังนี้ เราอาจจะย้ำให้หนักไปในทางใดทางหนึ่งในสองประการนี้ก็ได้ คืออาจจะย้ำในด้านการอ่านคำแนะนำ การบอกเล่าหรือการแสดงตัวอย่างให้ดู หรืออาจจะย้ำในด้านให้ผู้เรียนลงมือฝึกฝนทำจริงด้วยตนเองก็ได้ หากย้ำในประการต้นก็ต้องให้ผู้เรียนอ่านคำแนะนำหลาย ๆ ครั้งหรือบอกเล่าให้ฟังมาก ๆ ครั้ง หรือให้สังเกตจากตัวอย่างการกระทำที่แสดงให้ดูหลาย ๆ เที่ยว จนกระทั่งคนงานหรือผู้เรียนรู้สึกแน่ใจว่าตนเข้าใจวิธีปฏิบัติโดยตลอดแล้ว ต่อจากนั้นจึงให้ผู้เรียนลงมือฝึกทำจริงดูบ้าง หากจะย้ำในประการหลัง คือถือเอาการฝึกจริง ๆ ของผู้เรียนเป็นสำคัญแล้ว ก็ต้องให้ผู้เรียนอ่านคำแนะนำหรือบอกเล่าให้ฟัง หรือให้สังเกตตัวอย่างแสดงการกระทำสักครั้งหนึ่งก่อน แล้วจึงให้ลองฝึกทำดูด้วยตนเอง หลังจากนั้นก็ให้กลับไปอ่านคำแนะนำดูอีก หรือบอกเล่าหรือแสดงตัวอย่างให้ดูอีก แล้วจึงลงมือฝึกซ้ำด้วยตนเองหรือจะให้มีอะไรช่วยเหลือตามความจำเป็นอีกบ้างก็ได้ ให้ทำสลับกันดังนี้เรื่อยไป วิธีหลังนี้จะช่วยให้การเรียนรู้เป็นไปโดยรวดเร็วยิ่งขึ้น

ผลดีของการทดสอบการกระทำของตนเอง การศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับปัญหาเรื่องนี้เท่าที่กระทำมาแล้วเป็นส่วนมากได้พบว่า หากได้ใช้เวลาส่วนใหญ่ไปในการฝึกทำจริง โดยมีการอ่านคำแนะนำ การบอกเล่า และการแสดงตัวอย่างให้ดูแต่เท่าที่จำเป็น จะช่วยให้ได้รับผลดีอยู่มาก เพียงการอ่านคำแนะนำ การบอกเล่า และการแสดงตัวอย่างให้ดูเท่านั้น ไม่อาจจะทำให้คนงานเรียนรู้กระบวนงานใหม่นั้นได้นอกจากเขาจะเคยรู้งานชนิดนั้นมาก่อนแล้วเป็นส่วนมาก ปกติผู้เรียนจะต้องลงมือฝึกทำงานนั้นจริง ๆ ทั้งได้ทำผิดพลาด ได้พบความผิดพลาดนั้นและรู้วิธีปรับปรุงแก้ไขด้วยความพยายามของตนเองด้วย และในการนี้สิ่งที่จะช่วยเหลือเขาได้ก็มีแต่การอ่านคำแนะนำ รับการบอกเล่าและสังเกตจากการแสดงตัวอย่างเป็นการเพิ่มเติมเท่านั้น กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ผู้เรียนต้องปรับปรุงการกระทำให้ใกล้มาตรฐานการปฏิบัติที่ดีด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่ โดยทำผิดพลาดเอง แล้วคอยตรวจสอบความผิดพลาดอยู่เนือง ๆ ด้วยตนเองหรือโดยผู้ฝึกสอนจนกระทำได้รับผลสำเร็จในที่สุดภายใต้สภาพอย่างธรรมชาติจริง ๆ

ผู้ที่บอกได้แต่ไม่สามารถทำได้ด้วยตนเองก็มี *ความจริงแล้วบุคคลที่ได้เรียนรู้คำแนะนำเกี่ยวกับกระบวนการทำงานมาแล้วเป็นอย่างดีจนสามารถจาระไนวิธีการได้อย่างถูกต้องนั้น หาจำเป็นต้องทำงานนั้น ๆ ด้วยตนเองได้ด้วยไม่* การมีความรู้ในวิธีการอย่างถูกต้องจนสามารถพรรณนารายละเอียดได้เป็นเครื่องช่วยในการเรียนรู้เท่านั้น แต่เป็นคนละเรื่องกับการลงมือปฏิบัติจริง ความเคยชินในการใช้ภาษาและความคิดไม่ได้ทำให้เกิดความเคยชินในการปฏิบัติด้วย หากผู้ใดประสงค์จะเพาะความชำนาญให้มากยิ่งขึ้นในด้านการอ่านคำแนะนำ ด้านการบรรยายวิธีการ หรือในด้านการตรวจสอบแบบแผนที่ถูกต้องของการเคลื่อนไหวในเวลาที่บุคคลอื่นกำลังปฏิบัติงานอยู่ดังนี้แล้ว การเฝ้าแต่อ่าน เฝ้าแต่คอยอธิบายและเฝ้าแต่คอยสังเกตครั้งแล้วครั้งเล่า ก็นับได้ว่าเป็นสิ่งที่ควรกระทำ หากการปฏิบัติอย่างใดผู้เรียนจะพึงต้องลงมือกระทำด้วยตนเองอย่างจริงจังแล้ว เขาก็จะต้องพยายามฝึกฝนกระทำกการนั้น ๆ อย่างมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ อันนี้ก็ตรงกับหลักที่เคยกล่าวไว้แล้ว คือที่ว่า การฝึกฝนจะต้องมีลักษณะใกล้เคียงกับที่จะต้องไปปฏิบัติจริงเมื่อเรียนสำเร็จแล้ว อย่างมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

การใช้กลไกนำในการเรียนที่ใช้ความเคลื่อนไหวทางอวัยวะ

ความสำคัญของการฝึกฝนโดยใช้แบบและวิธีการที่ถูกต้อง เป็นสิ่งที่ย้ำกันอยู่เสมอในการอภิปรายปัญหาเกี่ยวกับการเรียนรู้ นอกจากนั้นยังย้ำกันอยู่เนือง ๆ ว่าจะต้องฝึกฝนในลักษณะวิธีที่

เหมือนกับที่จะต้องนำไปปฏิบัติจริงเมื่อเรียนสำเร็จแล้ว หนทางหนึ่งที่จะทำให้ได้รับผลตามที่ว่ามานี้ก็น่าจะเป็นโดยใช้วิธีคอยบังคับการกระทำให้ถูกต้องตามวิธีการ โดยอาศัยกลไกเป็นเครื่องนำทางช่วยป้องกันมิให้เกิดความผิดพลาดขึ้นได้ วิธีที่ว่านี้อาจกระทำได้โดยการคอยนำการเคลื่อนไหวของมือของผู้เรียน ในขณะที่ฝึกฝนงานนั้น

ปกติการฝึกฝนโดยไม่มีอะไรเป็นเครื่องนำ จะช่วยให้การเรียนรู้เป็นไปโดยรวดเร็วยิ่งขึ้น จากการศึกษาค้นคว้าในปัญหาเรื่องนี้แสดงให้เห็นว่า เมื่อคำนวณในด้านเวลาทั้งหมดหรือจำนวนครั้งของการฝึกฝนที่ต้องใช้ในการเรียนแล้ว การฝึกฝนโดยมีกลไกเป็นเครื่องนำจะได้ผลน้อยกว่าการฝึกฝนโดยไม่มีกลไกนำสำหรับการฝึกฝนที่มีจำนวนครั้งเท่า ๆ กัน เมื่อได้ทดลองให้ผู้เรียนหลายกลุ่มเรียนการเลื่อนนิ้วมือเข้าไปในช่องเขาวงกฎ (*การเล่นชนิดหนึ่งที่มีกระดานทำเป็นช่องที่ค่อนข้างวกวน ซึ่งจะต้องเลื่อนนิ้วมือเข้าไปให้ถูกต้องตามช่องทางจึงจะถึงที่หมายปลายทางได้*) โดยกลุ่มหนึ่งไม่มีอะไรช่วยนำทางเลย ส่วนกลุ่มนอกนั้นได้รับการช่วยนำทางให้เลื่อนนิ้วมือไปได้ถูกต้องตามช่องทางเป็นจำนวน ๒๐. ๔๐ หรือ ๘๐ ครั้ง ก่อนจะลงมือเลื่อนนิ้วมือเข้าไปตามช่องเขาวงกฎด้วยตนเองคือโดยไม่ต้องช่วยนำ ปรากฏว่ากลุ่มที่ไม่มีอะไรช่วยนำได้ฝึกฝนอยู่ ๓๗ ครั้งโดยเฉลี่ยก็สามารถเรียนรู้หรือทำได้สำเร็จ ส่วนกลุ่มอื่น ๆ ที่มีกลไกช่วยนำการฝึกฝนก่อน ๒๐ ถึง ๘๐ ครั้งนั้น ต้องใช้จำนวนครั้งฝึกฝนรวมทั้งสิ้นตั้งแต่ ๖๓ ถึง ๑๐๓ ครั้ง จึงสามารถเลื่อนนิ้วไปตามช่องเขาวงกฎแบบเดียวกันนั้นได้สำเร็จในที่สุด การเรียนโดยมีกลไกนำนับว่าได้ประโยชน์อยู่บ้าง เพราะการฝึกฝนต่อจากนั้นโดยไม่มีอะไรนำ จะใช้เวลาและจำนวนครั้งในการฝึกฝนจนกระทั่งเรียนรู้ น้อยกว่ากลุ่มที่ฝึกฝนโดยไม่มีอะไรช่วยนำมาแต่ต้น แต่เมื่อคิดถึงเวลาและจำนวนครั้งฝึกฝนทั้งหมด (*คือรวมทั้งการฝึกฝนโดยมีกลไกนำและไม่มีอะไรนำในตอนหลัง*) แล้ว กลุ่มที่มีกลไกนำต้องใช้เวลาและจำนวนครั้งฝึกฝนมากกว่ากลุ่มที่ไม่มีกลไกนำอยู่มาก ฉะนั้น จะเห็นได้ว่า การเรียนโดยทำผิดพลาดเสียเองและคอยแก้ไขเองเอง เป็นสิ่งที่ช่วยผู้เรียนให้เรียนรู้ได้มากกว่าการฝึกฝนโดยไม่ให้มีการผิดพลาดโดยมีกลไกช่วยนำให้

การใช้กลไกเป็นเครื่องนำการฝึกฝนอาจช่วยได้ในด้านการประหยัด ประโยชน์ของการใช้กลไกเป็นเครื่องนำ (mechanical guidanee) อาจจะมองเห็นได้ในเมื่อคนงานจะต้องรับการฝึกฝนการปฏิบัติงาน ซึ่งถ้าหากผิดพลาดจะทำให้เกิดความเสียหายมากแก่เครื่องจักร หรือต้องสิ้น-

เปลืองวัตถุดิบมาก หรือต้องหยุดงานในสายการประกอบเครื่องนานออกไปในระหว่างที่ฝึกฝน นอกจากนั้นถ้าหากระยะเวลาที่คนงานและผู้ฝึกสอนจะต้องใช้ในการฝึกฝน เพื่อให้คนงานผู้นั้นสามารถปฏิบัติงานได้ถึงระดับที่ต้องการหลังจากฝึกโดยมีกลไกนำ ได้รับการชดเชยอย่างคุ้มค่า เพราะมีการผิดพลาดน้อยลงและใช้เวลาสั้นเข้าดังนี้แล้ว การช่วยนำให้ก่อนโดยมีกลไกพิเศษช่วยในการฝึกอาจนับได้ว่าเป็นการประหยัดที่ถูกต้อง

จากการค้นคว้าทดลองแสดงให้เห็นว่า หากสมควรจะให้มีกลไกเป็นเครื่องช่วยนำการฝึกฝนแล้ว ก็ควรจะฝึกฝนด้วยเครื่องกลไกแต่เพียงน้อยครั้ง (คือราว ๒ ถึง ๔ ครั้ง) ในระยะต้น ๆ จึงจะช่วยให้การเรียนรู้ได้รับผลดีที่สุด การใช้กลไกนำการฝึกฝนแต่ละครั้งจะได้ผลน้อยลงไปเป็นลำดับถ้าจำนวนครั้งของการฝึกฝนด้วยเครื่องกลไกเพิ่มมากขึ้น เพราะทำให้จุดที่จะเริ่มต้นลงมือฝึกฝนด้วยตนเอง อันจะทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริงต้องล่าช้าออกไป

ความสำคัญของรางวัลและการลงโทษในการเรียนรู้

หลักการที่มีความสำคัญยิ่งประการหนึ่งในการเรียนรู้ได้กล่าวไว้แล้วใน *"กฎของการเกิดผล"* "กฎ" นี้ได้ระบุไว้ว่า ในการเรียนรู้รวมทั้งพฤติกรรมโดยทั่ว ๆ ไปนั้น *"บุคคลมีความโน้มเอียงที่จะกระทำซ้ำและจะกระทำอยู่เรื่อยไป ซึ่งกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีลักษณะอันน่าพึงใจอยู่ในตัว หรือที่มีผลอันน่าพึงใจตามมาในภายหลัง อย่างใดอย่างหนึ่ง"* และกลับกัน *"บุคคลย่อมจะไม่กระทำซ้ำหรือไม่กระทำต่อไป ซึ่งกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีลักษณะไม่น่าพึงใจ หรือที่มีผลอันไม่น่าพึงใจตามมาในภายหลัง"* สิ่งที่บุคคลเรียนรู้และที่เขากระทำด้วยทักษะ *(ผีมือความจัดเจน)* และด้วยความรู้ที่ได้รับจากการเรียนนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นไปตามระบบอันสับสนหลายชั้นหลายเชิงของการให้รางวัลและการลงโทษเท่าที่ตัวเขาเองรู้สึกว่ามีส่วนพัวพันถึงตัวเขา ส่วนมากของคำอธิบายที่กล่าวมาแล้วเกี่ยวกับแง่ลักษณะโดยทั่ว ๆ ไปของการเรียนรู้นั้น ถ้าได้คำนึงให้อยู่ในกรอบที่กล่าวถึงข้างบนนี้จะช่วยให้สามารถเข้าใจได้ดีที่สุด ฉะนั้นแม้จะเป็นการซ้ำซากอยู่บ้างก็ตาม ก็จะขอชี้ให้เห็นลักษณะต่าง ๆ ที่ "กฎของการเกิดผล" มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงานในสถานการณ์ของอุตสาหกรรมดังต่อไปนี้

ระเบียบปฏิบัติของบริษัทในฐานะเป็นรางวัลหรือการลงโทษ

ชื่อเสียงของบริษัท นโยบายและระเบียบปฏิบัติของบริษัท ก่อให้เกิดมีลักษณะที่อาจเป็นคุณหรือเป็นรางวัล ซึ่งนับได้ว่าเป็นเครื่องกำหนดอย่างสำคัญว่าคนงานจะควรเรียนอะไร และจะใช้สิ่งที่

ได้เรียนรู้นั้นอย่างไร การทำงานในบริษัทที่มี "ชื่อเสียงดี" ช่วยให้เกิดเกียรติภูมิแก่คนงาน และถือได้ว่าเป็นคุณหรือรางวัลอย่างหนึ่ง การมีระบบอัตราเงินเดือนที่ "ดี" พร้อมทั้งการพิจารณาอัตราเงินเดือนอย่างมีกำหนด และมีนโยบายในการเลื่อนขั้นตำแหน่งอย่างยุติธรรม ย่อมจะทำให้คนงานมีความรู้สึกในคุณค่าของตนและในความมั่นคงของตนด้วย การได้รับเงินเดือนดีและได้เลื่อนอัตราเงินเดือน จะทำให้คนงานรู้สึกว่าตนมีความสำคัญในสายตาของเพื่อนร่วมงาน ของบริษัทของตน และของชุมชนที่ตนอยู่ร่วม การติดต่อสื่อสารที่ดีภายในบริษัทและภายในหน่วยงานจะช่วยส่งเสริมความรู้สึกในด้านเกียรติภูมิและความมั่นคงของคนงาน นอกจากนั้นยังเป็นการให้รางวัลแก่ความพยายามสร้างสรรค์และความริเริ่มของคนงานอยู่ด้วย การยอมให้มีอิสระอย่างมากในการเลือกตัดสินใจและในการปฏิบัติภายในขอบเขตที่จำกัดไว้อย่างเหมาะสม จะทำให้คนงานมีความรู้สึกดังหนึ่งว่าตนเองเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ริเริ่มและมีความรับผิดชอบ ลักษณะที่กล่าวมาแล้วทั้งหมดนั้นล้วนเป็นแบบอย่างของรางวัลสำหรับคนงานโดยทั่ว ๆ ไป เราจะเห็นได้อย่างชัดแจ้งว่า หากไม่มีหรือขาดสภาพดังกล่าว—รวมทั้งนโยบายและระเบียบปฏิบัติที่ดีเสียแล้ว ก็เท่ากับเป็นการลงโทษโดยปริยาย

หัวหน้าคนงานในฐานะเป็นผู้บริหารการให้รางวัลและการลงโทษ

ทั้งหัวหน้าคนงานและหัวหน้างานต่างก็เป็นผู้ที่ให้รางวัล และลงโทษคนงานใต้บังคับบัญชาของตนอยู่ในตัว การให้ข้อวิจารณ์ การแสดงสีหน้า น้ำเสียง และการกระทำในประการต่าง ๆ ของบุคคลเหล่านี้ย่อมจะมีความหมายแก่คนงานว่า เป็นการชมเชยและยกย่องหรือเป็นการดุว่าและตำหนิติเตียน หากหัวหน้างานบำเพ็ญตนให้คนงานร่วมสังคมด้วยได้ และยอมให้คนงานได้มีการสังคมในระหว่างกันให้มากเท่าที่จะไม่ทำให้ประสิทธิภาพของงานในหน่วยงานต้องเสื่อมเสียก็ดี และหากได้จัดแจงให้คนงานได้ทำงานอยู่ในกลุ่มที่ถูกอัธยาศัยกัน และยอมให้คนงานได้มีเสรีภาพบางประการในการเลือกกลุ่มหรือเพื่อนร่วมงานด้วยตนเองก็ดี ก็นับว่าหัวหน้างานได้สนองความต้องการในด้านการร่วมกลุ่มของคนงาน อันเป็นการสนองที่ถือได้ว่าเป็นรูปของการให้รางวัลอย่างหนึ่ง โดยการร่วมมือกับคนงานในการจัดให้มีการหมุนเวียนเปลี่ยนหน้าที่สำหรับงานที่มีลักษณะน่าเบื่อหน่ายก็ดี โดยการยอมให้คนงานได้หมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่ ๆ ด้วยปฏิบัติด้วยอัตราความเร็วที่แตกต่างกันก็ดี นับว่าหัวหน้าคนงานได้คำนึงถึงความสำคัญของคนงานด้วยการผ่อนผันให้ได้รับความพึงพอใจตามสมควร อนึ่งโดยการจัด

สภาพการทำงานเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่การงานได้เป็นไปอย่างผาสุกเท่าที่จะเป็นไปได้ ก็นับได้ว่าหัวหน้าคนงานได้คำนึงถึงความสำคัญในความรู้สึกของคนงาน และได้ทำให้สภาพลักษณะในการทำงานของคนงานทุก ๆ ด้าน เป็นที่น่าพึงพอใจยิ่งขึ้น

เพื่อนร่วมงานของคนงานก็เป็นแหล่งของการให้รางวัลและการลงโทษ

เพื่อนร่วมงานของคนงานก็เช่นกัน นับว่าเป็นแหล่งอันซับซ้อนที่อำนวยรางวัลและการลงโทษสำหรับการเรียนรู้หรือการไม่เรียนรู้ สำหรับการผลิตหรือการไม่ยอมผลิต สำหรับการร่วมมือด้วยหรือการขัดขืนต่อนโยบายและระเบียบปฏิบัติของฝ่ายจัดการและของผู้บังคับบัญชา กล่าวคือ โดยการยอมรับหรือกีดกันการเข้าร่วมในสังคมก็ดี โดยการร่วมมือด้วยหรือไม่ร่วมมือด้วย โดยการมีไมตรีจิตต่อหรือวางตนเป็นปรปักษ์ก็ดีเหล่านี้ คือการแสดงออกของเพื่อนร่วมงานต่อคนงานใหม่ ซึ่งมีลักษณะเสมือนเป็นการให้รางวัลหรือเป็นการลงโทษอย่างใดอย่างหนึ่งสำหรับกรณีที่คนงานใหม่พัฒนาฝีมือการปฏิบัติงานให้อยู่ในเกณฑ์สูงสุดหรือต่ำกว่าระดับ สำหรับการทำงานอย่างรวดเร็วแล้วของานใหม่ทำหรือแสร้งทำงานอืดอาดรอเวลาจนกว่าจะได้รับมอบงานใหม่ให้ทำอีก สำหรับการกลับจากกินอาหารตอนพักงานก่อนถึงเวลาเริ่มทำงานหรือการหน่วงเหนี่ยวรอคอยจนกว่าจะถึงเวลา สำหรับการรับมอบหมายงานที่ผู้บังคับบัญชาสั่งให้ทำด้วยความเต็มใจ หรือรับมอบหมายอย่างบ่นพึมพำและร้องทุกข์เกี่ยวกับงานนั้น ๆ จะเห็นได้ว่ากลุ่มเพื่อนร่วมงานย่อมมีการแสดงออกเป็นทำนองการให้รางวัลและลงโทษนานาประการ สุดแต่การกระทำของคนงานที่อยู่ร่วมกลุ่มด้วยผู้นั้น จะมีลักษณะเป็นการชอบหรือไม่ชอบประการใด กลุ่มคนงานทุกกลุ่มย่อมจะมีแนวความคิดเห็นบางประการว่าการกระทำในลักษณะใดที่ถือได้ว่าเป็นการชอบหรือเหมาะสม หากคนงานผู้ใดปฏิบัติละเมิดต่อแนวความคิดเห็นที่ถือว่าดีของกลุ่ม แล้วก็มักจะได้รับการลงโทษ อย่างแรงจากกลุ่มในทันทีทันใด การลงโทษดังว่านี้อาจเป็นในรูปของการถูกคว่ำบาตรในสังคม ได้รับความเย้ยหยันนานาประการ และในบางกรณีก็อาจรุนแรงถึงขนาดลงไม้ลงมือกันในทางกายก็มี โดยลักษณะเช่นนี้เองในไม่ช้าคนงานใหม่ก็จะทราบได้เองว่า การจะได้รับรางวัลจากกลุ่มเพื่อนร่วมงานนั้น ตนจะต้องเรียนรู้กฎเกณฑ์ของกลุ่มและปฏิบัติมิให้ขัดต่อกฎเกณฑ์เหล่านั้นด้วย

สรุปหลักการของการเรียนรู้ที่เกิดผล

๑. จงวิเคราะห์สถานการณ์ในการเรียนรู้แต่ละครั้ง เพื่อให้ทราบว่าสภาพของความสัมพันธ์

เกี่ยวโยงอันสำคัญ ๆ ที่มีอยู่ จะช่วยให้เกิดประโยชน์หรือผลดีแก่ผู้เรียนและแก่บริษัทเพียงไร

๒. จงคาดหมายและเตรียมพร้อมไว้เพื่อเผชิญกับ "การทดลองและผิดพลาด" ซึ่งจะต้องมีอยู่ไม่น้อยในการเรียนรู้กระบวนการทำงานส่วนมาก

๓. เตรียมคนงานให้พร้อมสำหรับ "การขึ้น ๆ ลง ๆ ของความก้าวหน้า" "ระดับชะงัก" และ "กฎของผลได้คืนลดถอย" ของการเรียน เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นลักษณะประจำของการเรียนรู้โดยวิธี "ทดลองและผิดพลาด" เป็นส่วนมาก

๔. อย่าคาดหวังว่าคนงานสามัญธรรมดาจะเรียนรู้กระบวนการทำงานใหม่ ๆ ได้โดยวิธีเลียนแบบแต่อย่างเดียว การเลียนแบบเป็นแต่เพียงเครื่องช่วยเหลือ แต่จะใช้แทนวิธีการเรียนรู้โดยความสัมพันธ์เกี่ยวโยงและโดยการ "ทดลองและผิดพลาด" ไม่ได้

๕. จงทำแต่ละสิ่งที่จะเรียนรู้ให้มีความหมายมากเท่าที่จะเป็นไปได้ โดย :—

(ก) ต้องแน่ใจว่าถ้อยคำ เครื่องหมายและแผนรูปที่นำมาใช้ เป็นสิ่งที่ผู้เรียนคุ้นหรือทราบดีอยู่แล้ว

(ข) จัดรูปเรื่องและแสดงวัตถุหรือกรรมวิถีต่าง ๆ ให้เป็นหน่วยใหญ่ ๆ ที่มีแบบแผนอันดี (เพราะความหมายบางอย่างเกิดจากแบบแผน)

(ค) แสดงเหตุผลของงานหรือสิ่งที่เรียน (เพื่อให้ทราบความหมายว่า "เพื่ออะไร") ให้มากเท่าที่จะสามารถทำได้

๖. เมื่อจำเป็นต้องฝึกหรือให้ทำซ้ำ ๆ จงแบ่งการฝึกหรือการทำซ้ำออกไปในช่วงระยะเวลาหนึ่ง อย่าให้ฝึกติดต่อกันคราวละหลาย ๆ ครั้ง

๗. หากเมื่อใดทำได้ จงพยายามให้ผู้เรียนได้ทราบความก้าวหน้าในการเรียนของตนอย่างถูกต้องและทันที การแสดงผลของการเรียนรู้ด้วยภาพที่มีเส้นกราฟเป็นวิธีหนึ่งที่อาจนำมาใช้ได้

๘. หากงานหรือกรรมวิธีอย่างหนึ่งมีวิธีการกระทำอย่างเดียวกันเมื่อ ปฏิบัติอย่างรวดเร็วหรืออย่างช้า ๆ แล้ว เวลาเรียนจงย้ำความถูกต้องแม่นยำก่อนในตอนแรก ๆ แล้วจึงค่อยฝึกทำให้เร็วยิ่งขึ้นในตอนหลัง ๆ หากวิธีการกระทำสิ่งใดต้องเปลี่ยนแปลงไปเมื่อทำให้เร็วยิ่ง

ขึ้นแล้ว จะต้องฝึกทำอย่างเร็ว ๆ ตั้งแต่ต้นจึงจะได้ผลดีที่สุด

๙. จงฝึกในลักษณะเหมือนกับวิธีการที่จะต้องนำไปปฏิบัติจริงเมื่อเรียนสำเร็จแล้วให้มากเท่าที่จะมากได้

๑๐. อย่าแบ่งแยกแบบแผนของกิจกรรมออกเป็นหน่วยย่อย เพราะการแบ่งเรียนหรือฝึกฝนในลักษณะนี้ จะทำให้ความหมายที่เกิดจากแบบแผนนั้น ๆ เสื่อมคลายลงไป

๑๑. จงให้ผู้เรียนอ่านคำแนะนำ ฟังการบอกเล่าและสังเกตการทำให้ดูเป็นตัวอย่าง สลับกับการฝึกฝนทำจริงด้วยตนเอง ในการเรียนรู้นั้นการลงมือทำโดยผู้เรียนสำคัญกว่าที่ครูทำให้ดู

๑๒. การใช้กลไกช่วยนำในการฝึกฝนจะเกิดประโยชน์ต่อการเรียนรู้ก็ต่อเมื่อค่าใช้จ่ายในการทำผิดพลาด มีอัตราส่วนเทียบสูงกว่าค่าใช้จ่ายในการใช้เวลาเพื่อเรียนรู้ของผู้เรียนอยู่มาก ปกติแล้วผู้เรียนจะได้รับผลดีจากการเรียนโดยไม่มีกลไกเป็นเครื่องนำการฝึกฝนมากกว่าที่มีกลไกเป็นเครื่องช่วยนำ

๑๓. นโยบายและระเบียบปฏิบัติของบริษัทก็ดี ลักษณะในการกระทำของหัวหน้าคนงานและหัวหน้างานทั้งหลาย ตลอดจนศรัทธาความเชื่อถือและการปฏิบัติงานของคนงานก็ดี ล้วนเป็นสิ่งที่ควรได้รับการเพ่งเล็งอยู่เนือง ๆ เพื่อให้สามารถพิจารณากำหนดลงไปได้ว่าจะใช้แบบของการให้รางวัลและลงโทษอย่างไร จึงจะเหมาะสมหรือได้ผลดีสำหรับหน่วยงานแห่งหนึ่ง ๆ

บทที่ ๙

การฝึกอบรมในด้านการสอนงาน

(Job Instruction Training)

การฝึกอบรมในวงงานอุตสาหกรรมมีอยู่ทุกขนาด ทุกรูปและทุกแบบ บางบริษัทได้จัดให้มีโปรแกรมต่าง ๆ อย่างกว้างขวางและครอบคลุมถึงพนักงานทุกคนที่ทำงานอยู่ในหน่วยงานทั้งหมด แต่บางบริษัทก็ไม่ได้เอาใจใส่ต่อการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ สำหรับบริษัทที่ได้จัดให้มีโปรแกรมการฝึกอบรมอย่างสมบูรณ์นั้น ได้เป็นที่ประจักษ์อยู่ว่าบริษัทนั้น ๆ ได้รับผลตอบแทนอย่างคุ้มค่า กล่าวคือ คนงานของบริษัททำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีขวัญและทัศนคติดีขึ้นกว่าเดิม ผลผลิตเพิ่มขึ้น อัตราการเข้า–ออกของคนงานต่ำลง การขาดงานลดลง และอุบัติเหตุก็น้อยลงด้วย แต่กระนั้นก็ดีบางบริษัทที่มิได้จัดให้มีโปรแกรมการฝึกอบรมอย่างเป็นแบบแผนมักจะกล่าวอ้างว่า การลงทุนในโปรแกรมการฝึกอบรมอย่างกว้างขวางมิได้อำนวยผลตอบแทนให้แก่บริษัทอย่างคุ้มค่า ยิ่งกว่านั้นยังมีอีกหลายบริษัทที่รู้สึกว่าตนยังมีวิธีการอย่างอื่น ๆ ที่ดีกว่าในการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพ ของการทำงาน บางบริษัทก็บอกออกมาอย่างตรง ๆ ว่า ตนไม่มีหน้าที่รับผิดชอบที่จะต้องให้การฝึกอบรมแก่คนงาน

เท่าที่กล่าวมาข้างบนนี้มิได้มุ่งหมายที่จะวินิจฉัยว่าการที่มีโปรแกรมการฝึกอบรมนั้น จะให้ผลตอบแทนอย่าง "**คุ้มค่า**" แก่บริษัทและคนงานหรือไม่ แต่หากต้องการจะพูดถึงความรับผิดชอบของหัวหน้างานในด้านการฝึกอบรมมากกว่า ไม่ว่าในบริษัทของหัวหน้างานนั้น ๆ จะมีโปรแกรมหรือโครงการการฝึกอบรมอย่างเป็นแบบเป็นแผนอยู่หรือหาไม่ ถ้าหากท่านจะได้ลองแยกแยะการทำงานประจำวันของท่านดู ท่านจะต้องแปลกใจที่ได้พบว่าท่านได้ใช้เวลาของท่านไปในเรื่องที่เกี่ยวกับการสอนงานคิดเป็นอัตราร้อยละที่มากโขทีเดียว ไม่ว่าจะเป็นการสอนอย่างมีพิธีรีตองหรือหาไม่ นอกจากนั้นในวงการของอุตสาหกรรมก็ได้เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่ว ๆ ไปแล้วว่า การฝึกอบรมคนงานธรรมดาตกเป็นหน้าที่รับผิดชอบของหัวหน้างานโดยตรง *สิ่งที่ถือกันว่าเป็นฝีมือจัดเจนของหัวหน้างานมิได้อยู่ที่ความรู้ในวิธีทำงานเพียงเท่านั้น แต่หากหมายถึงความสามารถที่จะสอนให้ผู้อื่นทำงานได้ด้วย* ท่านอาจจะเคยได้ยินหัวหน้างานบางคนพูดว่า *"ผมทำงานเสียเองมันง่ายกว่าและ*

เร็วกว่า ผมไม่อยากจะเสียเวลาไปสอนคนอื่นให้รู้จักวิธีทำงาน" คำกล่าวเช่นนี้มีความหมายที่แสดงให้ทราบว่าหัวหน้างานผู้นั้นถนัดแต่การทำงาน แต่ไม่จัดเจนในการฝึกอบรมและยังหมายความต่อไปด้วยว่าหัวหน้างานผู้นั้นขาดความเข้าใจที่ว่า หน้าที่อันสำคัญของตนก็คือการทำงานให้ลุล่วงโดยอาศัยพลังแรงของผู้อื่น ซึ่งในการนี้จำเป็นจะต้องทำการฝึกอบรมผู้อื่นเสียก่อนเป็นเบื้องต้น เพื่อให้เขาสามารถกระทำในสิ่งที่หัวหน้างานต้องการให้เขากระทำ ทั้งกระทำได้ตามวิธีการและในระยะเวลาที่ควรจะกระทำด้วย เหตุนี้เองสมรรถภาพในการฝึกอบรมจึงเป็นภาระรับผิดชอบที่สำคัญอันหนึ่งของหัวหน้างาน

ความจำเป็นของการฝึกอบรมในทุกระดับของวงงานธุรกิจ

การฝึกอบรมในความหมายโดยทั่ว ๆ ไปก็ได้แก่ กิจกรรมอย่างหนึ่งอย่างใดที่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้า อันจะช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพในหน้าที่การงานของบุคคลให้ดียิ่งขึ้น ปกติสิ่งที่ทำการฝึกอบรมก็ได้แก่รายละเอียดทางเทคนิคที่เกี่ยวกับการปฏิบัติการงานเฉพาะอย่าง และในกรณีส่วนมากก็ได้แก่หลักการมนุษยสัมพันธ์ที่เกี่ยวกับภาวะแวดล้อมในหน้าที่การงาน ลักษณะอย่างกว้าง ๆ ในสองด้านนี้จะมีอยู่ในโปรแกรมการฝึกอบรม ทั้งสำหรับคนงานธรรมดา หัวหน้างานและเจ้าหน้าที่บริหารด้วย

สิ่งที่พวกเรานอ้ยคนจะกล้าคัดค้านก็คือความจริงที่ว่า ในทุกระดับของกิจการทางธุรกิจนั้น ย่อมจะมีช่องทางปรับปรุงให้ดีขึ้นได้เสมอไป ขอสรุปเสียว่าพวกเราแต่ละคนต่างก็ทราบดีอยู่ว่าเรายังมีจุดอ่อนแอที่อาจจะปรับปรุงให้เข้มแข็งขึ้นได้ด้วยการฝึกอบรมเฉพาะด้านนั้น ๆ เมื่อเป็นเช่นนี้แล้วจะไม่เป็นการชอบด้วยเหตุผล และจะไม่เป็นการประหยัดสำหรับวงงานธุรกิจดอกหรือถ้าหากจะพยายามทุกทางเท่าที่จะกระทำได้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพของพลังงาน และให้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดียิ่งขึ้น ? จะไม่เป็นสิ่งที่มีเหตุผล หรือถ้าหากจะกล่าวว่าเงินที่ใช้จ่ายไปในการฝึกอบรมจะอำนวยผลตอบแทนคืนให้แก่บริษัทได้เป็นจำนวนถึงสองเท่าตัว ? บางทีจะช่วยให้เข้าใจความหมายดียิ่งขึ้น กระมังถ้าหากจะกล่าวว่า บริษัทจะต้องจ่ายค่าฝึกอบรมเสมอไป ไม่ว่าบริษัทนั้น ๆ จะมีโปรแกรมการฝึกอบรมหรือหาไม่

การฝึกอบรมเป็นสิ่งที่จำเป็นในทุกระดับของวงงานธุรกิจ และโครงการในการฝึกอบรมจะเกิดผลอย่างดีที่สุดก็ต่อเมื่อได้กระทำอย่างต่อเนื่องกันไป ไม่ใช่ทำแต่เพียงเพื่อฝึก

อบรมคนงานใหม่ หรือเพื่อจะ "ดับไฟ" ในบริเวณจุดที่เกิดความยุ่งยากเท่านั้น สิ่งที่น่าสังเกตก็คือปัจจุบันนี้ปรากฏว่าคนทำงานส่วนมาก ต่างก็พากันสนใจอยู่ไม่น้อย ในการฝึกอบรมประเภทต่าง ๆ เนื่องจากความสนใจของคนงานในทุกระดับของวงธุรกิจดังกล่าวนี้เอง หลายบริษัทที่มีโปรแกรมการฝึกอบรมเป็นทางการอยู่แล้ว จึงได้เพิ่มเติมโครงการของตนด้วยการจัดให้มีโปรแกรมช่วยการศึกษาของคนงานนอกเวลาทำงานด้วย ปกติโปรแกรมดังกล่าวนี้มีลักษณะเป็นการให้เงินอุดหนุนทั้งหมดหรือแต่บางส่วน สำหรับการเล่าเรียนเพิ่มเติมในวิชาใด ๆ ก็ตามที่คนงานของบริษัทสนใจ โปรแกรมที่กล่าวนี้เป็นการจัดให้ตามความสมัครใจของคนงาน ปรากฏว่า *(ในสหรัฐ)* มีคนงานรอคอยคิวที่จะเข้าศึกษาเพิ่มเติมในวิชาต่าง ๆ อยู่เสมอ บริษัทที่เคยจัดให้มีโปรแกรมเพิ่มเติมเช่นว่านี้มาแล้วได้แสดงความเห็นว่า กล่าวในระยะยาวแล้ว การศึกษาเพิ่มเติมดังนี้จะช่วยเพิ่มพูนความรู้และฝีมือจัดเจนสำหรับชีวิตประจำวันให้แก่คนงาน ซึ่งจะทำให้คนงานเหล่านั้นเป็นประโยชน์แก่วงงานธุรกิจยิ่งขึ้น เหตุนี้จึงอาจกล่าวได้ว่า *ประโยชน์ของการฝึกอบรมและการศึกษาเป็นสิ่งที่ได้ร่วมกันทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง*

วิธีพิจารณาว่าการฝึกอบรมอะไรบ้างที่จำเป็น

เท่าที่เกี่ยวกับหน้าที่การงานอันอยู่ในความรับผิดชอบของหัวหน้างานแล้ว การพิจารณาถึงสิ่งที่จะต้องฝึกอบรมก็ดูเหมือนจะไม่ลำบากนัก วิธีการที่ดีที่สุดที่อาจทำได้ก็คือการเฝ้าดูวิธีปฏิบัติงานของคนงานนั่นเอง *ถ้าท่านสังเกตเห็นว่าคนงานผู้ใดปฏิบัติงานไม่ถูกต้องด้วยประการหนึ่งประการใดก็ดี นั่นแหละคือสิ่งที่จะต้องฝึกอบรมเพิ่มเติมหรือไม่ก็ต้องสอนทบทวนกันอีก* นอกจากนั้นถ้าได้ทำการตรวจสอบเป็นครั้งคราวเกี่ยวกับเรื่องการกำหนดหน้าที่และลักษณะงาน (job description) รายงานเกี่ยวกับการผลิต รายงานเรื่องวัสดุสูญเปล่าและใช้การไม่ได้ กับรายงานในเรื่องอุบัติเหตุดูแล้ว ก็มักจะได้พบสิ่งที่ควรจะได้รับการเพ่งเล็งยิ่งขึ้นอยู่เสมอ ๆ

สำหรับการฝึกอบรมอันเป็นแบบที่กว้างขวางขึ้นไปอีกคือที่เกี่ยวกับด้านมนุษยสัมพันธ์นั้น ก็ย่อมจะมีเครื่องชี้อยู่หลายประการที่แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในด้านทัศนคติ (attitudes) หรือลักษณะของการจูงใจที่เป็นไปในทางเสื่อมทราม *การที่ผลผลิตตกต่ำลงไปก็ดี การที่มีข้อพิพาทหรือการร้องทุกข์ การขาดงาน การละเมิดกฎข้อบังคับเพิ่มขึ้น หรือมีการกระทำอย่างอื่น ๆ ที่ชี้ให้เห็น*

ว่ามีความตึงเครียดเพิ่มขึ้นก็ดี ปกติจะเป็นเครื่องบอกให้ทราบว่ามีสิ่งที่หัวหน้างานจำเป็นจะต้องแก้ไข เกิดขึ้นแล้ว การฝึกอบรมเท่าที่เกี่ยวกับด้านมนุษยสัมพันธ์ ปกติมักเป็นหน้าที่ของพนักงานฝ่ายการเจ้าหน้าที่หรือที่ปรึกษา (staff personnel) หรือไม่ก็ต้องอาศัยผู้ชำนาญจากภายนอก ฉะนั้นจึงเป็นการเหมาะสมอย่างยิ่ง ถ้าหากหัวหน้างานจะได้เสนอความคิดเห็นของตนต่อผู้บังคับบัญชาหรือต่อเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม ว่าควรจะได้ทำการฝึกอบรมกันในด้านใดบ้าง ปกติย่อมจะเป็นหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ด้านฝึกอบรมที่จะจัดสร้างโปรแกรมในด้านมนุษยสัมพันธ์ สำหรับคนงานในกลุ่มต่าง ๆ แต่หัวหน้างานจะต้องรับผิดชอบคอยสดับถึงความรู้สึกของคนงานอย่างใกล้ชิดและจะต้องเป็นผู้หูไวตาไว คือสามารถรู้ได้ทันทีเมื่อมีการจูงใจในทางเสื่อมทรามเพิ่มมากขึ้นในหน่วยงานของตน

แบบวิธีในการฝึกอบรมคนงานชั้นธรรมดา

เมื่อได้ทราบถึงสิ่งจำเป็นที่จะต้องฝึกอบรมแล้ว ขั้นต่อไปที่จะต้องกระทำก็คือพยายามตัดสินว่า จะฝึกอบรมกันแบบไหนจึงจะได้ผลดีที่สุด น่าเสียดายที่ว่าไม่มีวิธีฝึกอบรมแบบใดที่จะดีที่สุดหรือเหมาะสมที่สุดสำหรับทุก ๆ สถานการณ์ การเลือกแบบวิธีจะต้องอาศัยพิจารณาถึงสิ่งต่อไปนี้คือ จำนวนคนงานที่จะเข้ารับการฝึกอบรม ความยากง่ายของงานที่จะให้เรียนรู้ ระยะเวลาที่จะเจียดให้ได้ในการฝึกอบรม และจำนวนเงินที่ตั้งไว้เป็นงบประมาณค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม นอกจากนั้นยังจะต้องพิจารณาถึงในเรื่องเครื่องจักรที่จะนำมาใช้ อุบัติเหตุที่อาจเกิดมีขึ้น การสูญเสียและสิ้นเปลืองของวัสดุ และจำนวนโควต้าของการผลิตตามปกติด้วย เมื่อได้พิจารณาถึงสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ทั้งหมดแล้ว ก็ย่อมจะช่วยให้สามารถจัดโครงการฝึกอบรมในแบบที่มีประสิทธิภาพและประหยัดที่สุดได้ *ปกติแล้วหัวหน้างานมักจะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องด้วยในการฝึกอบรมคนงานชั้นธรรมดา* (rank-and-file employees) ซึ่งมีวิธีการในแบบต่าง ๆ คือ:– การฝึกอบรมขณะทำงาน (on-the-job-training) การฝึกอบรมเป็นกลุ่มในห้องพิเศษ (vestibule training) การฝึกอบรมแบบมีพี่เลี้ยง (learner-helper training) และการฝึกอบรมแบบฝึกหัดงาน (apprenticeship training)

การฝึกอบรมขณะทำงาน การฝึกอบรมแบบนี้เป็นวิธีการที่หัวหน้างานส่วนมากใช้กัน คือฝึกอบรมกันในบริเวณที่ทำงานภายใต้ภาวะแวดล้อมที่เป็นการปฏิบัติงานจริง ๆ เป็นการฝึกอบรมในแบบ "ตัวต่อตัว" ระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน การฝึกอบรมแบบนี้ไม่จำต้องใช้อุปกรณ์หรือเครื่องมือเครื่องใช้พิเศษ จึงถือกันว่าเป็นวิธีการที่ประหยัดที่สุดสำหรับฝึกอบรมคนงานใหม่ที่มีฝีมือพอปานกลาง

หรือที่ไร้ผีมือ แต่อย่างไรก็ดีการฝึกอบรมแบบนี้มักจะทำให้การผลิตต้องล่าช้าลง และทำให้หัวหน้างานต้องวางมือจากหน้าที่อื่น ๆ ของตน ในการฝึกอบรมแบบที่กล่าวนี้ หากจะให้ได้รับผลดีที่สุดแล้ว หัวหน้างานก็ควรจะได้รับการฝึกอบรมหรือมีความชำนาญในด้านการสอนงานมาก่อน การฝึกอบรมเกี่ยวกับการสอนงานนี้หัวหน้างานจะต้องดำเนินการสอนให้เป็นขั้น ๆ ไป โดยมีการอธิบายลักษณะของงาน การแสดงวิธีทำงานให้ดู การคอยแนะนำและแก้ไขข้อผิดพลาดเมื่อคนงานลงมือฝึกทำงาน มีการคอยตรวจสอบและทบทวนวิธีทำงานด้วย ขั้นต่าง ๆ เหล่านี้จะได้กล่าวถึงโดยละเอียดต่อไปในบทนี้ภายใต้หัวข้อ "คำแนะนำสำหรับผู้ทำการฝึกอบรม"

การฝึกอบรมเป็นกลุ่ม หัวหน้างานมักจะได้รับมอบหมายภาระเป็นครั้งคราวให้ทำการฝึกอบรมคนงานขั้นธรรมดาแบบเป็นกลุ่ม การสอนงานในการฝึกอบรมแบบนี้ใช้วิธีการคล้ายคลึงกับแบบของการฝึกอบรมในขณะทำงาน ข้อแตกต่างกันที่เป็นส่วนสำคัญก็อยู่ที่ลักษณะของที่ ๆ ให้การฝึกอบรมเท่านั้น คือสถานที่ฝึกอบรมจะแยกออกไปเป็นส่วนหนึ่งต่างหากจากบริเวณแหล่งผลิต สิ่งที่นำมาแสดงรวมทั้งให้ผู้เรียนได้ฝึกฝนและการตรวจสอบทบทวนนั้น ใช้เครื่องจักรจริง ๆ ที่สร้างในแบบจำลองหรือไม่ก็ใช้เครื่องจักรสำรอง **ผลดี** ของการที่มีสถานที่ฝึกอบรมแยกออกเป็นส่วนต่างหากก็คือ การผลิตตามปกติไม่ต้องล่าช้าลง อุบัติเหตุหรืออันตรายที่อาจเกิดขึ้นได้มีน้อยลง การชำรุดเสียหายของเครื่องจักรที่กำลังใช้งานอยู่ตามปกติก็จะไม่มีส่วน **ข้อเสีย** ที่สำคัญก็คือผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่ได้เรียนวิธีการทำงานภายใต้ภาวะการณ์ที่เป็นการทำงานจริง ๆ ในบริเวณแหล่งผลิต ปกติในการฝึกอบรมแบบนี้หัวหน้างาน จะได้รับมอบหมายให้ทำการสอนคนงานใหม่ หรือคนงานที่โยกย้ายมาใหม่ที่มีผีมือปานกลางหรือไร้ผีมือ คราวละ ๕ หรือ ๑๐ คน เวลาสอนก็ต้องสอนพร้อมกันเป็นกลุ่มโดยใช้วิธีอธิบายลักษณะงาน แสดงวิธีทำงานให้ดู ให้ลงมือฝึกหัดทำ คอยช่วยแนะนำแก้ไขข้อบกพร่อง และตรวจสอบทบทวนซ้ำอีก เมื่อหัวหน้างานรู้สึกว่าผู้รับการฝึกอบรมคนใดพอจะลงมือทำงานจริงในหน่วยปฏิบัติงาน (line operation) ได้แล้ว ก็จะส่งมอบตัวผู้นั้นไปทำงานในแหล่งผลิตของหน่วยปฏิบัติงาน ซึ่ง ณ ที่นั้นคนงานที่ถูกส่งตัวไปมักจะได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมเกี่ยวกับการทำงานจริงจากหัวหน้างานของหน่วยปฏิบัติการอีกครั้งหนึ่ง

การฝึกอบรมแบบมีพี่เลี้ยง มีอยู่หลายสถานการณ์ที่การฝึกอบรมแบบมีพี่เลี้ยง หรือซึ่งบางครั้งก็เรียกกันว่า "ระบบน้องใหม่" ให้ผลดีเป็นอันมาก การฝึกอบรมแบบนี้ใช้กันอยู่ใน

โรงงานอุตสาหกรรมสำนักงาน ที่ซื้อขายสินค้าปลีกและในการเสนอขายสินค้าโดยตรงแก่ลูกค้า วิธีการก็คือคนงานใหม่หรือคนงานที่โยกย้ายเข้ารับหน้าที่ใหม่ จะถูกมอบหมายให้คนงานเก่าที่มีความชำนาญ เป็นผู้ให้การปฐมนิเทศและฝึกสอนงานให้ คนงานเก่าที่เป็นพี่เลี้ยงมีภาระความรับผิดชอบที่จะต้องสอนคนงานใหม่ให้รู้ทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวกับหน้าที่การงานและบริษัท ส่วนมากแล้วโปรแกรมการฝึกอบรมแบบนี้มิได้มีระยะเวลากำหนดไว้ตายตัว หากเมื่อใดผู้ฝึกอบรมเสนอว่าคนงานใหม่ที่เข้ารับการฝึกอบรมมีความสามารถดีแล้ว . คนงานผู้นั้นก็จะได้รับการมอบหมายให้เข้าทำงานในหน้าที่ปกติต่อไป

การฝึกอบรมแบบมีพี่เลี้ยงนี้อยู่ในความดูแลรับผิดชอบของหัวหน้างาน หัวหน้างานเป็นแต่เพียงมอบหมายความรับผิดชอบให้คนงานที่มีความชำนาญเป็นผู้ช่วยทำการฝึกอบรมจริงให้เท่านั้น แต่ตัวหัวหน้างานจะต้องคอยตรวจสอบอยู่เสมอ ๆ ว่าคนงานใหม่ได้มีความรู้ก้าวหน้าไปเพียงไรในระหว่างระยะเวลาที่รับการฝึกฝน นอกจากนั้นหลังจากการฝึกอบรมตามโปรแกรมได้สิ้นสุดลงแล้ว หัวหน้างานก็ยังจะต้องคอยติดตามตรวจสอบดูต่อไปว่าคนงานใหม่ได้ปฏิบัติหน้าที่ถูกต้องตามที่ได้รับการฝึกฝนมาแล้วหรือไม่ อนึ่ง หัวหน้างานมีภาระความรับผิดชอบที่จะต้องคัดเลือกผู้ฝึกอบรมหรือที่เรียกว่า "พี่เลี้ยง" ด้วยความระมัดระวัง เป็นอันดีด้วย เพราะคนงานใหม่อาจจะเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดแบบแผนได้รวดเร็วและง่ายดายเท่า ๆ กับในสิ่งที่ถูกแบบแผนเหมือนกัน การที่บุคคลผู้หนึ่งมีความชำนาญงานหรือเป็น "คนเก่า" นั้นไม่ได้หมายความว่า เขาจะเป็นผู้ฝึกอบรมที่ดีเสมอไป ฉะนั้นจึงปรากฏอยู่เสมอว่ามีความจำเป็นที่จะต้องจัดหลักสูตรฝึกฝนเกี่ยวกับวิธีสอนงานให้แก่บุคคลที่จะรับมอบหมายให้เป็นผู้ทำการฝึกอบรมคนงานใหม่ในเวลาต่อไปด้วย

การฝึกอบรมแบบฝึกหัดงาน *การฝึกอบรมแบบฝึกหัดงานในประเทศไทยดูเหมือนจะยังไม่มีตัวอย่างที่จะกล่าวต่อไปนี้เป็นเรื่องของประเทศสหรัฐอเมริกา* การฝึกอบรมแบบนี้ในสหรัฐได้ถูกจัดขึ้นอย่างมีแบบมาตรฐานตามความต้องการของรัฐบาลกลางและของมลรัฐ หากบริษัทใดประสงค์จะใช้การฝึกอบรมแบบฝึกหัดงาน ก็ไปติดต่อกับผู้แทนขององค์การที่เป็นของรัฐบาลกลางหรือของมลรัฐ หากอาชีพใดสหภาพแรงงานมีตัวแทนเป็นสมาชิกร่วมอยู่ด้วยแล้ว โปรแกรมการฝึกหัดในอาชีพนั้น ๆ จะต้องได้รับความเห็นชอบจากสหภาพแรงงานที่เป็นสมาชิกด้วย เหตุนี้โปรแกรมการฝึกอบรมแบบนี้

จึงเป็นเรื่องที่ดำเนินการร่วมกันระหว่างฝ่ายจัดการของบริษัท สหภาพแรงงานและรัฐบาล มีอาชีพอยู่ประมาณ ๑๕๐ ประเภทที่อาจจัดให้มีการฝึกอบรมตามแบบนี้ได้

คนหนุ่มที่ได้รับการคัดเลือกเข้าฝึกหัดงานตามโปรแกรมดังกล่าวจะต้องยอมเข้ารับการฝึกอบรมตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งมีทั้งการฝึกทำงานจริงและการเรียนในห้องเรียนเกี่ยวกับอาชีพนั้น ๆ ระหว่างระยะเวลาที่ฝึกหัดงานผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะถูกหมุนเวียนไปฝึกหัดงานตามตารางที่กำหนดไว้ล่วงหน้า โดยวิธีนี้เอง ผู้เข้าฝึกหัดงานจะได้รับโอกาสเป็นอันมากที่จะได้เรียนรู้เกี่ยวกับงานอาชีพเฉพาะอย่างนั้นโดยตลอดทั้งหมด

ตามโปรแกรมการฝึกอบรมแบบนี้ หัวหน้างานมีภาระรับผิดชอบที่จะต้องดูแลควบคุมในส่วนที่เกี่ยวกับการฝึกฝนปฏิบัติงานจริง คือจะต้องคอยดูแลให้ผู้เข้าฝึกหัดงานได้รับการฝึกอบรมตามตารางกำหนดที่เตรียมไว้ล่วงหน้า ทั้งต้องจัดให้มีการบันทึกสถิติแสดงถึงความชำนาญและความก้าวหน้าที่ผู้เข้าฝึกหัดงานได้รับจากการฝึกอบรมด้วย ส่วนภาระในการให้การฝึกฝนจริง ๆ นั้นปกติเป็นหน้าที่ของผู้ที่มีฝีมือจัดเจนเกี่ยวกับงานอาชีพนั้น ๆ แต่อย่างไรก็ดี หัวหน้างานก็มีความรับผิดชอบที่จะต้องคอยร่วมปรึกษาหารือกับผู้ที่เป็นครูฝึกฝนรวมทั้งผู้เข้ารับการฝึกหัดงานด้วย เพื่อตรวจสอบถึงความก้าวหน้าเป็นระยะ ๆ ไป

คำแนะนำสำหรับผู้ทำการฝึกอบรม

พวกเราส่วนมากคงจะเคยได้ยิน หรือบางทีก็อาจจะเคยพูดเองด้วยซ้ำว่า *"การสอนเป็นเรื่องง่ายดาย"* มีคนอยู่เป็นจำนวนมากที่เข้าใจว่าสิ่งที่มีผู้ฝึกอบรมจะต้องกระทำก็มีแต่เพียง *"แสดงออกมา"* แล้วผู้รับการฝึกอบรมก็คงจะเรียนรู้เอง คนจำนวนมากเข้าใจเสียว่าหลังจากที่ผู้ฝึกอบรมได้แจงรายละเอียดออกไปแล้ว ผู้รับการฝึกอบรมก็ควรจะซึมทราบขึ้นได้ทันที หากมิได้เป็นเช่นนั้นแล้วก็หมายความว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมคนนั้นเป็นบุคคล *"หัวทึบ"* หรือ *"โง่"* เรื่องเข้าใจผิดทำนองนี้มักปรากฏอยู่บ่อย ๆ ว่าเป็นเพราะผู้ฝึกอบรมไม่เข้าใจถึงหลักที่คนเราเรียนรู้ หรือไม่ก็เป็นเพราะไม่รู้ถึงวิธีการในการฝึกอบรมนั่นเอง

บางทีท่านอาจจะเคยได้ยินคำกล่าวที่ว่า *"ผู้ฝึกอบรมที่ดีนั้นมีความสามารถมาแต่กำเนิด"* หรือบางทีก็กล่าวว่า *"บางคนก็สอนได้ บางคนก็สอนไม่เป็น"* ผู้แต่งตำราชุดนี้ได้เคยฉกถึงความคิดเห็นในเรื่องนี้หลายคราวกับพวกหัวหน้าทั้งหลาย ซึ่งต่างก็รับรองกันทั่วไปว่าเป็นความจริงแท้

สิ่งที่เราทราบอยู่ชัดแจ้งก็คือพวกเราบางคนมีฝีมือในการให้การฝึกอบรมดีกว่าคนอื่น ๆ แต่กระนั้นก็ดีพวกเราไม่ว่าใครก็อาจจะปรับปรุงฝีมือจัดเจนในการฝึกอบรมให้ดียิ่งขึ้นได้ ด้วยการศึกษาหาความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับหลักมูลฐานบางประการที่ว่าด้วยการเรียนรู้ ในการใช้เครื่องจักรให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น อย่างน้อยที่สุดก็จะต้องมีความรู้และความจัดเจนเท่าที่จำเป็นอย่างต่ำที่สุดในงานอาชีพไม่ว่าอย่างใดก็ย่อมจะต้องมีวิธีการหรือ *"เคล็ดพิเศษ"* เท่าที่จำเป็นด้วยกันทั้งสิ้น ซึ่งแม้ในเรื่องของการฝึกอบรมก็ย่อมจะต้องมีโดยปราศจากข้อยกเว้นเช่นกัน พวกเราแต่ละคนสามารถจะปรับปรุงสมรรถภาพในการให้การฝึกอบรมของตนให้ดีขึ้นได้ ด้วยการพยายามเข้าใจให้ซึมทราบถึงวิธีที่คนเราเรียนรู้ และด้วยการหาความรู้ในวิธีการของการให้การฝึกอบรม ลักษณะพิเศษอันสำคัญของการเรียนรู้ ซึ่งหัวหน้างานควรจะทราบก็มีคือ เรื่องความแตกต่างของบุคคล ลักษณะของการจูงใจ เส้นระดับของการเรียน และการยักย้ายความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ประโยชน์อย่างอื่น (*เรื่องเหล่านี้ทั้งหมดได้พูดไว้โดยละเอียดแล้วในบทที่ ๗ สำหรับข้อที่กล่าวในที่นี้จะพูดแต่เท่าที่ผู้ทำการฝึกอบรมควรจะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์เท่านั้น*)

ความแตกต่างของบุคคล (Individual differences)

คนเราแต่ละคนต่างก็แตกต่างจากผู้อื่นอยู่หลายประการ บางคนวิ่งได้เร็วกว่าหรือไกลกว่า บางคนขว้างปาได้ดีกว่าผู้อื่น บางคนต้องการนอนมาก ๆ แต่บางคนไม่ต้องการนอนมาก บางคนสูง แต่บางคนเตี้ย บางคนสามารถทำงานได้รวดเร็วและทนทานกว่าผู้อื่น เหล่านี้เป็นความแตกต่างในสมรรถภาพของทางร่างกายซึ่งเรารู้กันดีทุกคน ส่วนความแตกต่างในสมรรถภาพทางสติปัญญาก็มีเช่น บางคนอาจเรียนได้มากกว่าคนอื่น เรียนรู้ได้รวดเร็วกว่าและจดจำความรู้ที่เรียนไว้ได้มากกว่า ในการฝึกอบรมเป็นความจำเป็นที่ผู้ทำการฝึกอบรมจะต้องสำนึกอยู่เสมอถึงความแตกต่างของบุคคลในด้านสมรรถภาพในการเรียนรู้ เพราะเราไม่สามารถจะคาดหวังให้ทุกคนเรียนรู้ได้รวดเร็วเท่า ๆ กัน ในปริมาณที่เท่ากันและโดยมีความสนใจอย่างเท่า ๆ กัน เหตุนี้เองเราจะต้องไม่ท้อถอยเมื่อผู้ใดเรียนได้ช้า หรือเข้าใจผิดไปว่าวิธีฝึกอบรมของเราไม่มีประสิทธิภาพ ผู้สอนที่สามารถย่อมรู้ดีว่าผู้รับการฝึกอบรมจะต้องมีสมรรถภาพในการเรียนรู้แตกต่างกัน และผู้รับการฝึกอบรมทุกคนจะไม่เรียนรู้เป็นปริมาณที่เท่ากันหรือในเวลาเดียวกัน

เส้นระดับของการเรียน (Learning curve)

มีผู้ทำการฝึกอบรมอยู่เป็นจำนวนมากที่มักท้อถอย เมื่อการฝึกอบรมดำเนินไปได้ราวครึ่ง ๆ กลาง ๆ ของโปรแกรม ในเมื่อการเรียนของผู้รับการฝึกอบรมกลุ่มหนึ่งหรือคนหนึ่งได้เฉื่อยชาลงอย่างเห็นได้ชัดหรือหยุดลงเลย ผู้ทำการฝึกอบรมจะเอาชนะต่อความรู้สึกท้อถอยดังนี้เสียได้ ด้วยการถือเสียว่าเหตุการณ์เช่นนี้เป็นเรื่องธรรมดาที่ต้องเกิดมีขึ้นในสถานการณ์ของการเรียนรู้ ปกติเมื่อมีการสอนงานใหม่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะเรียนรู้ได้ก้าวหน้ารวดเร็วมากในตอนต้น ๆ หลังจากนั้นอัตราการเรียนจะค่อยเชื่องช้าลงไปทุกที ต่อจากนั้นก็จะตกอยู่ในระดับอันคงที่หรือที่เรียกกันว่าเป็น "ระดับชะงัก" ของการเรียนรู้ จุดอันสำคัญที่ผู้ทำการฝึกอบรมจะพึงรู้ก็คือว่าในการเรียนรู้นั้นจะต้องมีอยู่ระยะหนึ่งที่อัตราการเรียนตกอยู่ในระดับคงที่ไม่ก้าวหน้า ซึ่งในการนี้ผู้ทำการฝึกอบรมจะต้องไม่เกิดความท้อถอย และจะต้องรู้ด้วยว่ายังมีหนทางที่จะแก้ไขให้ระดับชะงักของการเรียนมีระยะสั้นเข้า ด้วยการใช้วิธีการจูงใจและโดยอาศัยแบบวิธีใหม่ ๆ ในการสอน

การจูงใจ (Motivation)

เช่นเดียวกับในกิจกรรมทั้งหลายเป็นส่วนมาก บุคคลที่ต้องการเรียนรู้ย่อมจะมีโอกาสเรียนรู้ได้ดีกว่าและมากกว่าบุคคลผู้ไม่ปรารถนาจะเรียน เรื่องเช่นนี้ย่อมจะเปรียบเทียบได้เหมือนกับการจูงม้าไปหาน้ำแต่หากเราไม่สามารถจะบังคับให้มันดื่มน้ำนั้นได้ *การจูงใจเท่าที่เกี่ยวกับการฝึกอบรมนั้นหมายถึงการใช้วิธีการอย่างใด ๆ ก็ตาม ที่สามารถจะกระตุ้นให้บุคคลเกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ให้ได้* ผู้ทำการฝึกอบรมควรจะทราบว่ามีวิธีการจูงใจอันใดบ้างที่พอจะใช้จุดชะนวนหรือกลไกให้บุคคลเกิดความกระตือรือล้นขึ้นมา หากหัวหน้างานได้บอกแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้ทราบว่าการฝึกอบรมจะช่วยให้เกิดผลดีขึ้นแก่เขาอย่างไรบ้าง อะไรที่เขาจะได้รับเป็นรางวัลในการเรียนรู้ หรือว่าเขาจะได้รับความยุ่งยากลำบากเพียงใดถ้าหากไม่ได้เรียนรู้ เหล่านี้จะเป็นสิ่งจูงใจให้เขาต้องการเรียนรู้ ทัศนคติของเขาที่มีต่อการฝึกอบรมก็จะดียิ่งขึ้นและก็น่าจะเป็นได้ทีเดียวว่าเขาจะเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การยักย้ายความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรม (Transfer of training)

สมัยก่อนเราเคยเข้าใจกันว่าความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม อาจเกิดประโยชน์แก่การเรียนอย่างอื่น ๆ ด้วยในตัว คือเราเคยเชื่อกันอยู่ว่าถ้าบุคคลผู้หนึ่งจำเป็นต้อง "ฝึกฝน" สมองของเขา

โดยการศึกษาวิชาคำนวณหรือวิชาอื่นใดที่ค่อนข้างยากแล้ว การเรียนวิชาอื่น ๆ ก็ย่อมจะง่ายเข้า ทฤษฎีของการเรียนรู้ทำนองนี้ได้สันนิษฐานเอาว่าจิตใจมีสภาพเหมือน ๆ กับกล้ามเนื้อ และการ "ฝึกฝน" สมองในกิจกรรมอย่างหนึ่งจะช่วยเพิ่มพูนสมรรถภาพในการเรียนรู้กิจกรรมอย่างอื่น ๆ ด้วย แต่ความเข้าใจที่เป็นอยู่ในปัจจุบันนี้ส่วนใหญ่ได้เลิกยึดถือหลักทฤษฎีของการยักย้ายความรู้ดังกล่าวเสียแล้ว เท่าที่เชื่อกันอยู่ในเวลานี้ก็คือความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมวิชาหนึ่งจะเกิดประโยชน์แก่วิชาอื่นโดยอัตโนมัติได้น้อยเต็มที ฉะนั้นหากบุคคลผู้หนึ่งสามารถใช้เครื่องจักร "เอ็กซ์" มาแล้ว ก็ไม่ได้ความหมายว่าเขาจะสามารถใช้เครื่องจักร "วาย" ได้ด้วยโดยไม่ต้องรับการฝึกอบรมเพิ่มเติมอีก หัวหน้างานจะสันนิษฐานเสียเลยว่าคนงานที่เคยทำงานในวงธุรกิจที่คล้ายคลึงกันและในงานที่เหมือน ๆ กันมาแล้ว ไม่จำเป็นจะต้องรับการฝึกอบรมงานอย่างเดียวกันในสถานการณ์ใหม่นั้นไม่ได้

มีสิ่งที่น่าสนใจจากการสังเกตที่ได้พบว่า *ในบางกรณีแล้วการฝึกอบรมที่เคยได้รับมาก่อนหรือการฝึกอบรมที่ผิด ๆ ในงานอย่างหนึ่ง อาจทำให้การเรียนรู้ของบุคคลหนึ่ง ๆ ต้องเชื่องช้าลงอย่างแท้จริง* กล่าวคือหากได้เคยเรียนวิธีทำงานมาอย่างผิด ๆ หรือมีนิสัยเคยชินในการทำงานอย่างผิดแบบมาก่อนแล้วจึงมาได้รับการฝึกอบรมอย่างถูกแบบในภายหลังเช่นนี้แล้ว เบื้องต้นก็จะต้อง "สลัด" ความเคยชินในวิธีทำงานที่ผิด ๆ ให้หมดไปเสียก่อน เรื่องทำนองนี้บางทีจะเป็นความยุ่งยากที่พวกเราหลายคนคงจะได้เคยเผชิญมาก่อนในการเล่นกีฬาบางชนิดที่ต้องอาศัยจังหวะ และการประสานของความเคลื่อนไหว ดังเช่นในการเล่นก๊อลฟ์ โบว์ลิ่ง เทนนิส หรือการว่ายน้ำ ซึ่งเรามีความเคยชินในแบบแผนที่ผิด ๆ อยู่มากมายที่จะต้องสลัดทิ้งให้หมดก่อนจะเรียนวิธีการใหม่ที่ถูกต้อง และเรื่องเช่นนี้ก็ย่อมจะเป็นทำนองเดียวกันสำหรับการฝึกอบรมในด้านอุตสาหกรรม เหตุนี้หัวหน้างานจึงควรระมัดระวังให้การฝึกแก่คนงานอย่างถูกต้องเสียตั้งแต่เริ่มแรก อย่าปล่อยให้มีความเคยชินอย่างผิด ๆ พลาด ๆ อันจะเป็นเหตุให้ต้องเสียเวลาในการขจัดหรือสลัดทิ้งก่อนที่จะสามารถเรียนรู้วิธีทำงานได้อย่างถูกต้อง

การเพิ่มพูนความมือในการฝึกอบรม

หากเราได้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะพิเศษในการเรียนรู้ของบุคคลเป็นอย่างดีมาแล้ว สิ่งที่จะต้องกระทำในขั้นต่อไปก็คือตรวจสอบวิธีการที่จะให้การฝึกอบรม หรือวิธีที่จะ "จัด

แจง" เรื่องราวความรู้เบื้องต้น ๆ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในระหว่างสงครามโลกครั้งที่สองสหรัฐเกิดมีความจำเป็นอย่างรีบด่วนที่จะต้องทำการฝึกอบรมคนงานเป็นจำนวนมากในวงการอุตสาหกรรม องค์การของรัฐบาลสหพันธ์ (*คือรัฐบาลกลางของสหรัฐ*) หลายองค์การได้ร่วมมือกันพิจารณาจัดวางโปรแกรมการฝึกอบรมภายในวงการอุตสาหกรรม หรือที่เรียกว่าการฝึกอบรมแบบ **TWI** ขึ้น ผู้เชี่ยวชาญจำนวนมากที่ช่วยกันจัดวางโปรแกรมนี้ล้วนเป็นนักการศึกษาและนักจิตวิทยาที่ชำนาญ จึงสามารถจัดทำโปรแกรมการฝึกอบรมภายในวงการอุตสาหกรรมที่ใช้การได้ผลอย่างสมบูรณ์จริง ผลจากความพยายามของผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้เองที่ได้เป็นเครื่องนำทางแก่โปรแกรมการฝึกอบรมสำหรับวงงานอุตสาหกรรมในยุคปัจจุบันนี้ ส่วนหนึ่งของโปรแกรม TWI ก็คือการฝึกอบรมในด้านการสอนงาน (Jop Instruction Training) หลักสูตรนี้ใช้เวลา ๑๐ หรือ ๑๒ สัปดาห์สำหรับ *"ฝึกฝนผู้ทำการฝึกอบรมให้รู้วิธีให้การฝึกอบรม"* ตามหลักสูตรนี้ผู้เข้ารับการฝึกจะได้เรียนวิธีการในการฝึกอบรม เพื่อให้สามารถสอนคนงานได้อย่างถูกวิธีที่สุด และให้คนงานได้รับความรู้ภายในระยะเวลาที่สั้นที่สุดด้วย รายละเอียดและข้อคิดเห็นหลายประการที่นำมากล่าวในบทนี้ได้เก็บสาระสำคัญมาจากโปรแกรมการฝึกอบรมในด้านการสอนงานฉบับดั้งเดิม

การฝึกอบรมไม่ว่าอย่างใด ย่อมจะประกอบด้วยขั้นมูลฐานที่จะต้องกระทำรวม ๒ ขั้นคือ (๑) การเตรียมการเพื่อการฝึกอบรม และ (๒) การดำเนินการตามโปรแกรมการฝึกอบรม

การเตรียมการเพื่อการฝึกอบรม

เราได้กล่าวไว้แต่ตอนต้น ๆ แล้วว่าการฝึกอบรมจะต้องเป็นไปสุดแต่ความต้องการ หากหัวหน้างานได้พบว่ามีความต้องการเกิดขึ้นแล้ว ต่อไปก็ควรจะวิเคราะห์ถึงปัญหาของการฝึกอบรมคือต้องการจะบรรลุผลอันใดและแบบวิธีฝึกอบรมอย่างใดจะดีที่สุดเพื่อให้บรรลุถึงผลนั้น ในการนี้ควรจะได้พิจารณาถึงระยะความยาวนานของโปรแกรมการฝึกอบรม รวมทั้งระยะของการฝึกอบรมในแต่ละครั้ง ต่อจากนั้นจึงพิจารณาต่อไปว่าจะใช้การฝึกอบรมแบบใดจึงจะเหมาะสมกับความต้องการอย่างดีที่สุด

ขั้นต่อไปก็คือจัดเตรียมหัวข้อหรือโครงเรื่องที่จะทำการฝึกอบรมตามโปรแกรม ปกติปัญหาของการฝึกอบรมส่วนใหญ่จะอยู่ที่จุดสำคัญที่เรียกว่า "Key points" หรือขั้นที่สำคัญ ๆ ในการสอน ซึ่งจะใช้เป็นหลักของโครงเรื่องในโปรแกรมการฝึกอบรม ความสำคัญของจุดต่าง ๆ ที่มีความสำคัญเหล่านี้มักจะเป็นเครื่องกำหนดให้ทราบว่าจะต้องใช้เวลาเท่าใดในการฝึกอบรม

การเตรียมการขั้นต่อไปสำหรับการฝึกอบรมก็คือ การรวบรวมสิ่งต่าง ๆ ทั้งหมดที่จำเป็นต้องใช้ประกอบการฝึกอบรม และกำหนดลงไปว่าจะทำการฝึกอบรม ณ ที่ใด สิ่งที่ควรจะได้พิจารณานำมาใช้ก็ได้แก่เอกสารใบปลิว วัตถุสำหรับแสดงหรือสาธิต (demonstrations) เครื่องจำลอง (mock-ups) ภาพเขียน ฟิลม์ภาพยนตร์ และเครื่องประกอบการสอนอย่างอื่น ๆ ส่วนสถานที่สำหรับทำการฝึกอบรมนั้นปกติแล้วแบบของการฝึกอบรมจะเป็นเครื่องชี้เองว่าจะควรใช้สถานที่อย่างใด

ขั้นสุดท้ายในการเตรียมการเพื่อการฝึกอบรมก็คือการ "ส่งเสริมสนับสนุน" (sell) โปรแกรมการฝึกอบรม กล่าวคือพยายามให้ทุกคนมีส่วนเกี่ยวข้องกับโปรแกรมได้รู้และเข้าใจถึงวัตถุประสงค์หรือความมุ่งหมายด้วย บรรดาผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรมควรจะได้ทราบว่าทำไมจึงได้มีการฝึกอบรมตามโปรแกรมนั้น ๆ และพวกตนแต่ละคนจะได้รับผลดีจากการนั้นประการใดบ้าง เจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดการก็ควรจะได้ทราบและให้ความเห็นชอบแก่โปรแกรมนั้นก่อนด้วย มีอยู่บ่อยครั้งที่โปรแกรมการฝึกอบรมเกือบจะต้องล้มเหลวในระยะก่อนเริ่มต้น เพราะเหตุผลเพียงว่าการเตรียมการในขั้นสุดท้ายไม่เหมาะสมหรือถูกมองข้ามไปเสีย

การดำเนินการตามโปรแกรมการฝึกอบรม

เมื่อการเตรียมการทุกอย่างเพื่อการฝึกอบรมได้กระทำเสร็จสิ้นลง ต่อไปก็จะมีการเตรียมเนื้อเรื่องที่จะสอน ซึ่งปกติจะแบ่งออกเป็น ๔ ขั้นใหญ่ ๆ คือ จูงใจผู้เรียน อธิบายวิธีทำงาน ลงมือฝึกทำงาน และทบทวนวิธีทำงาน ขั้นทั้ง ๔ นี้จะถูกนำมาใช้ในการสอนงานทั้งที่เป็นรายตัวและเป็นกลุ่ม และเวลาที่จะใช้ในการสอนงานแต่ละขั้นย่อมจะแตกต่างกันออกไปสุดแต่ความยากง่ายของงานที่จะต้องเรียนรู้

ขั้นจูงใจผู้เรียน (Motivating the learner)

ผู้แต่งคู่มือเล่มนี้ได้เคยพบจากการสังเกตดูการฝึกอบรมที่กระทำตามโรงงานว่า สาเหตุที่โปรแกรมการฝึกอบรมบางแห่งได้ผลน้อยนั้น เป็นเพราะผู้เข้ารับการอบรมยังขาดความเข้าใจอันดีในวัตถุประสงค์ คือไม่ทราบว่าตนจะได้รับผลดีอันใดบ้างจากการฝึกอบรมคราวนั้น ๆ สภาพของการฝึกอบรมในวงงานอุตสาหกรรมนั้นมักมีลักษณะที่ชวนให้หลงหรือเชิญไปได้ คล้ายกับโจทย์ที่ตั้งไว้ว่ารถไฟขบวนหนึ่งแล่นออกจากสถานีต้นทางโดยมีผู้โดยสาร ๑๐๐ คน แล้วหยุดที่สถานีแห่งหนึ่งมีผู้โดยสารลง ๖ คน ขึ้นใหม่ ๓ คน ที่สถานีถัดไปมีคนลง ๒๐ คน ขึ้นใหม่ ๒ คน ที่สถานีต่อไปมีคนลง ๓๐ คน ขึ้นใหม่ ๕ คน พอถึงอีกสถานีหนึ่งมีคนลง ๕๐ คนขึ้นใหม่ ๖ คน

แล้วตั้งปัญหาถามว่ารถไฟขบวนนี้หยุดรวมทั้งสิ้นกี่ครั้ง ? ปัญหาทำนองนี้มิได้อธิบายทำความเข้าใจกันไว้ล่วงหน้า ก็คงจะต้องเสียเวลาคิดบวกลบอะไรต่ออะไรที่ไม่จำเป็นอยู่ไม่น้อยทีเดียว ปัญหาของการฝึกอบรมในวงงานอุตสาหกรรมก็เช่นกัน เราจะต้องให้บรรดาผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทราบว่าทำไมเขาจึงต้องรับการฝึกอบรม เขาจะต้องพยายามเรียนรู้อะไรบ้าง และเขาจะเรียนรู้อย่างไรจึงจะรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

การกระตุ้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้เกิดความสนใจต่อการเรียนเป็นเรื่องที่ต้องใช้ความพยายามให้เกิดความเข้าใจ สิ่งที่ควรย้ำเป็นพิเศษก็คือให้มองเห็นว่างานที่จะเรียนนั้นมีความสัมพันธ์อย่างสำคัญแก่งานส่วนรวมของบริษัทอย่างไรบ้าง การย้ำเช่นนี้จะช่วยให้ผู้เรียนมองเห็นความสำคัญของตนเองรวมทั้งความสำคัญของงานที่เรียนด้วย นอกจากนั้นการอธิบายอย่างใด ๆ ที่จะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความเข้าใจได้ว่า การทำงานได้ถูกวิธีจริง ๆ จะช่วยให้งานง่ายเข้าและน่าพอใจมากขึ้นดังนี้ ก็ย่อมจะทำให้เกิดความสนใจในการฝึกอบรมยิ่งขึ้น ผู้ทำการฝึกอบรมส่วนมากจะพบว่าการจูงใจหรือกระตุ้นให้เกิดความสนใจนั้นจะต้องกระทำด้วยการ "พูดให้ฟัง" แต่อย่าลืมว่าบางสิ่งบางอย่างอาจจูงใจบุคคลหนึ่งได้แต่ก็อาจทำให้คนอื่น ๆ ไม่รู้สึกยินดียินร้ายด้วยเลย ฉะนั้นทางที่ดีจึงควรหาวิธีจูงใจเตรียมไว้มาก ๆ อย่าง และให้นำออกใช้ได้ทันทีเมื่อต้องการ ตัวอย่างของการจูงใจที่อาจใช้เป็นเครื่องกระตุ้นที่ดีได้ก็เช่น สิ่งที่ทำให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ ความพึงพอใจในงาน ความรู้สึกมั่นคง ประโยชน์ทางการเงิน การเลื่อนฐานะ ตำแหน่ง และความปรารถนาที่จะก้าวไปข้างหน้าดังนี้เป็นต้น

ปกติแล้วในตอนเปิดการฝึกอบรมตามโปรแกรมจะมีการอธิบายถึงความมุ่งหมายและรายละเอียดของการฝึกอบรมตลอดจนวิธีดำเนินการ นอกจากนั้นก็ควรจะเหลือเวลาไว้มาก ๆ สำหรับตอบคำถามในสิ่งที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมยังสงสัย ทั้งนี้เพื่อให้ทุกคนได้เข้าใจโปรแกรมของการฝึกอบรมโดยตลอด

ขั้นอธิบายวิธีทำงาน

ขั้นที่สองในการดำเนินการฝึกอบรมก็คือการอธิบายวิธีทำงานจริงให้ฟัง ขั้นนี้แบ่งออกได้อย่างหยาบ ๆ เป็น ๓ ตอนคือ รวมยอด–ส่วนย่อย–รวมยอด ซึ่งได้แก่ (๑) อธิบายงานที่จะ

เรียนทั้งหมดโดยสัมพันธ์กับงานอื่น ๆ (๒) แบ่งงานออกเป็นส่วน ๆ ตามจุดสำคัญ (๓) รวมส่วนย่อยเข้าเป็นงานทั้งหมดและอธิบายทบทวน

(๑) รวมยอด (Whole) วิธีการปกติก็คือก่อนอื่นจะต้องบอกกับผู้เรียนให้รู้ถึงความมุ่งหมายของงานที่สอน และให้ทราบว่ามีส่วนสัมพันธ์กับงานอื่น ๆ ที่ปฏิบัติเป็นส่วนรวมอย่างไร ต่อจากนั้นผู้สอนจึงอธิบายวิธีทำงานทั้งหมดโดยละเอียด ตอนนี้ผู้สอนจะต้องพยายามสืบให้ทราบว่าผู้เรียนมีความรู้เกี่ยวกับงานนั้นมาแล้วเพียงไร ที่ต้องทำเช่นนี้ก็เพื่อมิให้ต้องเสียเวลาและแรงงานไปในการสอนสิ่งที่ผู้เรียนทราบดีอยู่แล้ว *วิธีที่ดีอย่างหนึ่งในการนี้ก็คือการขอร้องผู้เรียนให้ลองอธิบายวิธีทำงานทั้งหมดให้ฟังด้วยวาจา*

(๒) ส่วนย่อย (Part) เมื่อได้ทราบระดับความรู้เกี่ยวกับการทำงานนั้น ๆ ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมแล้ว ก็เริ่มอธิบายถึงจุดสำคัญต่าง ๆ ของการทำงานนั้นได้ วิธีการก็คือแบ่งแยกงานออกเป็นส่วนย่อย อธิบายจุดสำคัญในแต่ละขั้นโดยละเอียดและให้เกี่ยวโยงกับจุดสำคัญในขั้นอื่น ๆ ด้วย มีวิธีการอยู่หลายวิธีที่จะทำให้ส่วนย่อยของงานที่แยกออกมาเกิดมีความหมาย เช่นการจัดให้มีเครื่องจักรจำลองที่อาจรื้อออกและประกอบเข้าใหม่ได้อย่างรวดเร็ว จัดให้มีภาพเขียน แผนภูมิแสดงขั้นตอนของงาน บัญชีแสดงจุดสำคัญต่าง ๆ ของงานนั้น สิ่งเหล่านี้ล้วนมีประโยชน์มากในการอธิบายถึงจุดที่สำคัญ ๆ

(๓) รวมยอด (Whole) หลังจากที่ได้อธิบายถึงจุดสำคัญโดยละเอียดถี่ถ้วนแล้ว ผู้สอนก็ควรจะได้ประมวลงานทั้งหมดอย่าง "รวมยอด" โดยการอธิบายด้วยวาจาให้เป็นที่เข้าใจ คือทบทวนวิธีทำงานทั้งหมดอย่างสั้นเชิง แล้วย้ำจุดที่สำคัญ ๆ อีกครั้ง ในตอนนี้ควรจะได้มีการซักไซ้ไล่เลียงโดยรอบคอบเพื่อให้ทราบว่าผู้เรียนมีความเข้าใจในจุดสำคัญแต่ละจุดเป็นอันดีแล้วหรือยัง หากยังมีจุดไหนที่ไม่เข้าใจก็จะได้อธิบายซ้ำเพื่อให้แจ่มแจ้งและสิ้นสงสัย ในตอนสอนทบทวนก็ควรจะได้อธิบายอย่างรวมยอดทั้งหมดอีกครั้ง โดยให้จุดสำคัญเกี่ยวโยงถึงกันอย่างเป็นที่เข้าใจได้โดยตลอดโดยวิธีดังกล่าวนี้เอง ผู้เรียนจะเข้าใจสัมพันธภาพของงานทั้งหมดได้ดียิ่งขึ้น

ผู้สอนควรจะได้ระลึกไว้ด้วยว่าความเหนื่อยเพลียจะทำให้อัตราของการเรียนเฉื่อยช้าลง ฉะนั้นระยะเวลาในการเรียนงานก็ควรจะให้มากน้อยผิดแผกกันสุดแต่ความยากง่ายของงานที่เรียน ในการ

เรียนงานแต่ละครั้งผู้สอนควรจะได้อธิบายให้แจ่มแจ้ง ละเอียดลออ และด้วยความเพียรพยายาม แต่ก็อย่าให้มากจนเกินที่ผู้เรียนจะสามารถรับเอาไว้ได้

ขั้นลงมือฝึกวิธีทำงาน

เมื่อผู้สอนทราบว่าผู้เรียนเข้าใจคำอธิบายเกี่ยวกับวิธีทำงานโดยตลอดแล้ว ขั้นที่สามที่จะเริ่มต่อไปก็คือแสดงวิธีทำงานให้ดู ในตอนนี้ควรจะได้ใช้แบบวิธีรวมยอด แบ่งเป็นส่วนย่อย แล้วรวมยอดอีกครั้งหนึ่ง ผู้สอนจะแสดงวิธีทำงานทั้งหมดให้ผู้เรียนดูในอัตราความเร็วอย่างธรรมดา หลังจากที่ได้แสดงวิธีทำงานในจุดที่สำคัญ ๆ ตามลำดับโดยตลอดแล้ว ผู้เรียนก็ควรจะได้ลงมือฝึกหัดทำงานนั้นทั้งหมด หากสามารถทำได้แล้วในตอนแรก ๆ ควรให้ผู้เรียนฝึกหัดทำในอัตราความเร็วราวครึ่งของปกติก่อน เมื่อทำช้าในตอนหลัง ๆ ควรให้ผู้เรียนแสดงการทำในจุดที่สำคัญ ๆ ให้ดู หากผู้เรียนยังทำผิดพลาดผู้สอนก็ควรจะแสดงวิธีทำงานอย่างรวมยอดให้ดูอีกครั้ง พร้อมทั้งแสดงวิธีทำในจุดสำคัญ ๆ ที่ผู้เรียนยังทำบกพร่องให้ดูซ้ำ ในขั้นนี้ความสำคัญอยู่ที่ว่าจะต้องให้ผู้เรียนพยายามฝึกหัดทำจนกระทั่งทำได้โดยถูกต้องสมบูรณ์ วิธีการก็คือให้ผู้เรียนฝึกหัดทำซ้ำ ๆ ให้หลายครั้งภายใต้ความควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้สอน ระหว่างฝึกหัดทำซ้ำควรให้พยายามค่อยทำให้เร็วยิ่งขึ้นจนกระทั่งได้มาตรฐานตามปกติของการทำงานนั้น หากยังมีบกพร่องหรือผิดพลาดในตอนใดอยู่อีกก็จะต้องพยายามขจัดให้หมดโดยสิ้นเชิง การฝึกหัดดังนี้ควรจะดำเนินเรื่อยไปจนกระทั่งผู้สอนเห็นว่าผู้เรียนได้เรียนรู้วิธีทำงานนั้น ๆ โดยสมบูรณ์ครบถ้วนแล้ว

ขั้นตรวจสอบทบทวนการทำงาน

เมื่อผู้เรียนถูกส่งตัวไปประจำทำงานตามปกติแล้ว การฝึกอบรมเป็นพิเศษดังกล่าวมาข้างต้นก็ควรจะยุติลงได้ แต่อย่างไรก็ดียังมีความสำคัญอยู่ว่า จะต้องให้ผู้เรียนได้ทราบด้วยว่าหากตัวเขาเกิดติดขัดขึ้นในเวลาต่อไปจะไปขอความแนะนำช่วยเหลือได้จากผู้ใด นอกจากนั้นก็ควรจะได้จัดให้มีตารางกำหนดเพื่อให้ผู้สอนไปติดตามผล คือตรวจสอบการทำงานจริงของผู้เรียนเป็นครั้งคราวด้วย ทั้งนี้เพราะโดยธรรมดาแล้วในกิจกรรมของมนุษย์ไม่ว่าอย่างใด ๆ นิสัยความเคยชินที่ไม่ดีมักจะคอยสอดแทรกเข้ามา การที่ผู้สอนได้มีโอกาสออกไปตรวจสอบเป็นครั้งคราวตามกำหนดเวลา จะเป็นทางช่วยให้สามารถขจัดสิ่งเหล่านี้เสียได้แต่ในระยะต้น ๆ ระหว่างระยะที่ผู้สอน

ทำการตรวจสอบหรือติดตามผลนี้เอง จะได้ช่วยแก้ไขข้อบกพร่องผิดพลาด สนับสนุนให้ชักใช้ในสิ่งที่ผู้เรียนยังสงสัยเป็นการเพิ่มเติมอีก และถ้าจำเป็นก็อาจจัดให้มีการฝึกอบรมเพิ่มเติมต่อไป

สรุปแล้วขั้นที่ ๔ ที่ใช้ในการสอนคนงานเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มก็ได้แก่ (๑) การจูงใจ (๒) การอธิบาย (๓) การลงมือฝึกหัดทำ และ (๔) การตรวจสอบ ซึ่งอาจแสดงหัวข้อเป็นขั้น ๆ ได้ดังนี้.—

๑. การจูงใจ

(ก) ความเข้าใจในโปรแกรมการฝึกอบรม

(ข) เร้าให้เกิดความสนใจในโปรแกรมการฝึกอบรม

๒. การอธิบาย

(ก) รวมยอด—อธิบายงานทั้งหมดโดยตลอด

(ข) ส่วนย่อย—แบ่งแยกงานออกเป็นส่วนที่มีจุดสำคัญ ๆ

(ค) รวมยอด—ประมวลส่วนย่อยเข้าเป็นงานทั้งหมดอีกครั้งแล้วทบทวน

๓. การลงมือฝึกหัดทำ

(ก) ใช้แบบวิธีแสดงการทำงานอย่างรวมยอด—ส่วนย่อย—รวมยอด

(ข) ให้ผู้เรียนฝึกหัดทำ

(ค) ให้ผู้เรียนแสดงจุดสำคัญ ๆ

(ง) ให้ผู้เรียนฝึกหัดทำงานอย่างรวมยอด (ทั้งหมด)

๔. การตรวจสอบ (ติดตามผล)

คำแนะนำทั่วไปสำหรับผู้ทำการฝึกอบรม

ส่วนมากของผู้ที่เคยอยู่ในวงการฝึกอบรมมาแล้วเป็นระยะเวลาพอสมควรจะรู้สึกว่า คำแนะนำต่อไปนี้สามารถช่วยให้โปรแกรมการฝึกอบรมเกิดประสิทธิภาพได้เป็นอันมาก

ความรู้ในการทำงาน โดยเหตุที่ผู้สอนเป็นผู้รู้วิธีทำงานที่คนสอนดีอยู่แล้ว จึงเป็นธรรมดาที่ผู้สอนจะรู้สึกว่างานนั้นง่ายและเป็นเพียงงานสามัญธรรมดา และอาจเกิดท้อถอยได้ง่าย ๆ ถ้าหาก

ผู้เรียนไม่สามารถจะเรียนรู้ได้โดยรวดเร็ว หากเป็นเช่นนี้แล้วก็ขอให้ผู้สอนได้พยายามระลึกไว้ว่างานใหม่ไม่ว่าจะเป็นงานชนิดใดย่อมจะเป็นของยากสำหรับผู้ที่เริ่มเรียนครั้งแรกเสมอไป นอกจากนั้นผู้เรียนก็อาจจะประหม่าและเกิดความไม่แน่ใจในตัวเองอยู่ด้วย ฉะนั้นจงพยายามทำให้ผู้เรียนรู้สึกเบาใจเสียก่อน และให้เขารู้สึกผ่อนคลายตลอดระยะเวลาที่ทำการฝึกอบรม

การสอนที่มากเกินควร ผู้สอนส่วนมากมักจะทำการสอนมากเกินควรในคราวหนึ่ง ๆ อันที่จริงขีดจำกัดย่อมจะมีอยู่ทั้งสำหรับผู้สอนและสำหรับผู้เรียน เพราะความเหนื่อยเพลียย่อมจะทำให้สมรรถภาพของผู้สอนหย่อนลงไป และอัตราการเรียนของผู้เรียนก็จะตกลงไปอย่างรวดเร็วเพราะความเหนื่อยเพลียเช่นกัน เหตุนี้ระยะเวลาในการฝึกอบรมจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอยู่เหมือนกัน การสอนจะเป็นไปด้วยดี และการเรียนก็จะเกิดผลยิ่งขึ้นถ้าหากระยะเวลาในการฝึกอบรมไม่นานเกินควร เกณฑ์อย่างธรรมดาสำหรับระยะเวลาในการฝึกอบรมก็คือไม่ควรจะให้เกินครั้งละหนึ่งชั่วโมง แต่ถ้าหากจะต้องสอนนานกว่านั้นก็ควรจะจัดให้มีการหยุดพักชั่วระยะเวลาหนึ่งทุก ๆ ชั่วโมง

วัน "เสื่อม" พวกเราแต่ละคนต่างก็มีวัน "เสื่อม" (bad days) ด้วยกันทั้งนั้น ในวันเหล่านี้ประสิทธิภาพในการฝึกอบรมของเรามักจะลดถอย ถ้าหากท่านรู้สึกหงุดหงิดหรืออารมณ์ไม่ดีก็จงงดการฝึกอบรมเสีย แต่ถ้าไม่อาจจะงดได้ก็จงพยายามระงับอารมณ์หรือควบคุมตนเองให้จงหนัก ทั้งควรระลึกไว้ด้วยว่าผู้เรียนก็มีวันเสื่อมเหมือนกัน

การกระตุ้นใจ การกระตุ้นหรือเร้าใจให้มีมานะจะช่วยให้ผู้เรียนกระหายที่จะเรียนยิ่งขึ้น จงพยายามกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดความมานะในทุกโอกาสที่พอจะกระทำได้ จงหลีกเลี่ยงการพิพากษ์วิจารณ์เป็นส่วนบุคคล ในการแก้ไขข้อผิดพลาดบกพร่องของผู้เรียนจงพยายามย้ำแต่ในเรื่องของจุดสำคัญ แต่อย่าตำหนิผู้เรียนที่ไม่เข้าใจถึงจุดสำคัญนั้น ๆ การตำหนิเป็นส่วนบุคคลจะเป็นประหนึ่งการสร้างกำแพงที่มองไม่เห็นขึ้นกั้นกลางระหว่างตัวของผู้สอนกับผู้เรียน สภาพเช่นนี้จะทำให้ผู้เรียนเกิด "มืนตึง" และจะไม่สนใจที่จะเรียนอีกต่อไป จงหลีกเลี่ยงการกระทำและการพูดอย่างใด ๆ ที่อาจจะทำให้ผู้เรียนเกิดความละอายขึ้นได้ การแสดงอาการท้อแท้หรืออาการที่มีนัยเป็นการตำหนิส่วนบุคคลนั้น แม้จะทำอย่างเป็นเรื่องขบขันก็ถือได้ว่าเป็นสิ่งที่เป็นภัยหรือไม่เหมาะสำหรับการฝึกอบรม

อารมณ์ขัน การมีอารมณ์ขบขันของผู้สอนจะช่วยให้สถานการณ์ของการฝึกอบรมแจ่มใส และทำให้การเรียนเป็นไปอย่างสนุกสนานและได้ผลดีด้วย ผู้สอนมีหนทางที่จะช่วยบรรเทาความตึงเครียด

และทำให้ผู้เรียนรู้สึกผ่อนคลายได้โดยการใช้อารมณ์ขันของตนอย่างพอเหมาะพอควร อารมณ์ขันหรืออารมณ์สนุกจะช่วยให้ผู้สอนสามารถผ่านจุดยุ่งยากซึ่งมักจะมีอยู่มากในสถานการณ์ของการฝึกอบรมไปได้ด้วยดี

ตัวอย่างการพัฒนา *(หรือจัดทำ)* โครงการการฝึกอบรม

เมื่อไม่นานมานี้ผู้แต่งหนังสือ คู่มือเล่มนี้ได้ทำการวางแผนโปรแกรม การฝึกอบรมปฐมนิเทศให้แก่บริษัทธุรกิจขนาดเล็กแห่งหนึ่ง โดยได้พิจารณาตามขั้นต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวไว้แล้วทั้งหมดคือ การพิจารณาถึงความต้องการ การเตรียมการเพื่อการฝึกอบรม และการดำเนินการตามโปรแกรมการฝึกอบรม รายละเอียดของเรื่องราวโดยย่อดังต่อไปนี้จะช่วยให้ท่านได้ทราบถึงวิธีการในการจัดทำโปรแกรมการฝึกอบรมในครั้งนั้น

เรื่องราวในบริษัทที่จัดทำโปรแกรมการฝึกอบรม

ขอสมมติชื่อของบริษัทนี้ว่า "บริษัทเอ็กซ์" บริษัทนี้เป็นบริษัทภายในครอบครัวซึ่งได้ก่อตั้งเป็นเวลา ๑๐ กว่าปีมาแล้ว กิจการได้เจริญก้าวหน้ามาอย่างรวดเร็วเพราะผลิตภัณฑ์ของบริษัทมีคุณภาพเยี่ยม และตลาดก็ต้องการผลิตภัณฑ์นั้นเป็นจำนวนมาก ในระหว่างระยะเวลาตอนต้น ๆ บริษัทได้วางแผนการล่วงหน้าไว้น้อยเต็มที บริษัทเพียงแต่ขยายกิจการขึ้นอย่างธรรมดาเท่านั้น ในระยะหลังปรากฏว่าแหล่งผลิตของบริษัทมีสภาพคับแคบ แต่ก็ได้จัดสร้างโรงงานแห่งใหม่ขึ้นซึ่งการก่อสร้างกำลังจะสำเร็จลง จำนวนคนงานทั้งหมดในบริษัทมีอยู่ ๑๕๐ คน และคาดว่าจะเพิ่มขึ้นเป็น ๓๕๐ คน เมื่อได้ย้ายสำนักงานของบริษัทไปอยู่ที่โรงงานแห่งใหม่

ระหว่างระยะหลัง ๆ ซึ่งล่วงมาหลายปีแล้วนั้น ได้มีบริษัทใหญ่ ๆ พากันมาจัดตั้งโรงงานสาขาขึ้นหลายแห่งในบริเวณเดียวกันนี้ เป็นเหตุให้คนงานผลิตชั้นดีเป็นจำนวนมากลาออกจากบริษัทเอ็กซ์และไปทำงานตามโรงงานสาขาของบริษัทใหญ่ ๆ เหล่านั้น ระหว่างระยะเวลาที่แล้วมาบรรดาผู้จัดการซึ่งเป็นหุ้นส่วนเจ้าของบริษัทเอ็กซ์จำต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ไปในด้านการผลิตและการจำหน่าย อนึ่งเนื่องจากไม่เคยมีหน่วยงานบุคคล (personnel department) ในบริษัทนี้ ผู้จัดการของบริษัทจึงต้องทำสัญญาเกี่ยวกับการว่าจ้างคนงานกับสหภาพแรงงานโดยตรง โดยมีผู้แทนของสหภาพแรงงานมาประจำอยู่ที่โรงงานของบริษัท สำหรับการคัดเลือกคนงาน การฝึกอบรม การเลื่อนขั้นตำแหน่งหรือ

การปลดคนงานออก บริษัทได้มอบให้เป็นหน้าที่รับผิดชอบของหัวหน้างานในสายปฏิบัติการ (line supervisors) หัวหน้างานเหล่านี้ส่วนมากเป็นพวกที่เลื่อนขึ้นมาจากตำแหน่งคนงานชั้นธรรมดาในโรงงาน

ความจำเป็นหรือความต้องการในการฝึกอบรม

เมื่อผู้แต่งหนังสือนี้ได้พบปะกับบรรดาผู้จัดการของบริษัทเอ็กซ์แล้ว ก็ได้มีความเห็นพ้องร่วมกันโดยทันทีว่า จะได้รับประโยชน์เป็นอันมาก ถ้าหากจะได้จัดให้มีการฝึกอบรมขึ้นสำหรับคนงานทั้งหมดที่มีอยู่ในขณะนั้นรวมทั้งที่จะเพิ่มขึ้นเมื่อย้ายไปอยู่ยังโรงงานที่สร้างใหม่ด้วย ในการจัดให้มีการประชุมขึ้นในตอนหลัง ๆ และในการสัมภาษณ์บรรดาพวกหัวหน้างานของบริษัทตลอดจนคนงานชั้นธรรมดาดู ก็ได้พบว่าพวกเหล่านี้ไม่สู้จะสนใจในเรื่องอนาคตของบริษัทนัก ทั้งไม่มีใครวิตกกังวลเกี่ยวกับสภาพของการขาดงานและการเข้า ๆ ออก ๆ ของคนงานซึ่งมีอัตราค่อนข้างสูง ตลอดจนสภาพอย่างอื่น ๆ ที่แสดงให้เห็นว่ามีการจูงใจในทางที่เสื่อมทราม ลักษณะเหล่านี้มีอยู่อย่างเห็นได้ชัดแจ้งทั้ง ๆ ที่ระบบอัตราค่าจ้างและผลประโยชน์อย่างอื่นสำหรับคนงานในบริษัทนี้มิได้น้อยหน้ากว่าบริษัทอื่น ๆ ที่เป็นคู่แข่งขันเลย หลังจากที่ได้มีการประชุมพบปะและได้มีการสัมภาษณ์กันโดยลำดับแล้ว ก็ได้ตกลงกันว่ามีสิ่งที่จำเป็นจะต้องกระทำอย่างรีบด่วน ๒ ประการคือ.— การฝึกอบรมสำหรับหัวหน้างาน กับ การฝึกอบรมปฐมนิเทศสำหรับคนงานทั้งหมด การฝึกอบรมหัวหน้างานนั้นได้เริ่มลงมือกระทำกันโดยทันที สิ่งที่น่าสนใจซึ่งควรจะกล่าวในที่นี้ก็คือ ข้อความเนื้อเรื่องส่วนมากที่ได้กล่าวไว้ในหนังสือคู่มือเล่มนี้ ล้วนเป็นสิ่งสาระที่ได้นำไปแนะนำแก่บรรดาหัวหน้างานเหล่านั้นในการฝึกอบรมแบบสัมมนาเป็นระยะเวลา ๑๒ สัปดาห์มาแล้วทั้งสิ้น

สำหรับโปรแกรมการฝึกอบรมปฐมนิเทศ ซึ่งส่วนใหญ่มีหลักการที่จะเสนอในสิ่งที่บรรดาหัวหน้าและคนงานธรรมดาทั้งหมดควรจะรู้หรือต้องการจะรู้นั้น ก็ได้จัดวางแผนและดำเนินการไปแล้วดังปรากฏตามบันทึกต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ของโปรแกรมการฝึกอบรมปฐมนิเทศ

ขั้นแรกที่ได้กระทำก็คือพิจารณาให้ถ่องแท้ลงไปว่า การแนะนำหรือ "ปฐมนิเทศ" อย่างใดจึงจะเกิดประโยชน์หรือผลดีแก่บรรดาผู้จัดการซึ่งเป็นเจ้าของบริษัทนี้ รวมทั้งแก่บรรดาหัวหน้างาน

และคนงานธรรมดาทั้งหลายด้วย ในที่สุดก็ได้เห็นสอดคล้องต้องกันว่าเรื่องที่จะทำการปฐมนิเทศควรจะประกอบด้วยรายละเอียดต่าง ๆ อันมีความสำคัญในขั้นมูลฐานดังต่อไปนี้คือ.—

๑. *เรื่องของบริษัท* นโยบายและระเบียบแบบแผนปฏิบัติการของบริษัท ฐานะของบริษัทในวงการอุตสาหกรรม แผนการในอนาคตของบริษัท นอกจากนั้นก็ให้รู้จักตำแหน่งของเจ้าหน้าที่ในฝ่ายจัดการ รวมทั้งขอบเขตความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่เหล่านั้นด้วย

๒. *ผลิตภัณฑ์ของบริษัท* วัตถุดิบ กรรมวิธีในการผลิต ผลิตภัณฑ์ที่สำเร็จแล้วและประโยชน์ของผลิตภัณฑ์นั้น ขอบเขตของตลาดที่พนักงานขายหรือเดินตลาดของบริษัทออกไปติดต่อ

๓. *นโยบายงานบุคคล* อัตราค่าจ้างและเงินเดือน การเลื่อนขั้น การโยกย้าย การเลิกจ้าง การเกี่ยวข้องของสหภาพแรงงาน ระเบียบการร้องทุกข์ ระบบการเสนอแนะ การขาดงานและการเฉื่อยชา วันทำงานประจำสัปดาห์ การทำงานล่วงเวลา ระบบเงินโบนัส ระบบการส่งเสริม ระยะการจ่ายค่าจ้าง ประโยชน์และบริการต่าง ๆ ที่จัดให้แก่คนงาน

๔. *สภาพการทำงาน* ข้อบังคับเกี่ยวกับการสูบบุหรี่ การใช้อุปกรณ์เพื่อความปลอดภัย ที่จอดรถ ที่ขายอาหาร ที่รับประทานอาหาร เวลาพักกินอาหาร สถานบริการปฐมพยาบาล ห้องชำระร่างกาย ที่ดื่มน้ำและที่เก็บเครื่องใช้ประจำตัว ลักษณะของการแต่งกาย เครื่องแบบและอุปกรณ์ที่บริษัทจัดให้

๕. *กิจกรรมเพื่อ "ความประทับใจ" ครั้งแรก* การแนะนำให้รู้จักกับบรรดาเพื่อนร่วมงาน การช่วยเหลือในการกรอกแบบฟอร์มต่าง ๆ การพาไปชมสำนักงานและโรงงาน การช่วยเหลือในเรื่องบ้านพักหรือการเช่าที่อยู่อาศัย การใช้รถหรือรายละเอียดเกี่ยวกับการขนส่ง

จากหัวข้อรายละเอียดที่สำคัญ ๆ ซึ่งคนงานใหม่หรือคนงานที่โยกย้ายมาใหม่ควรจะรู้ดังกล่าวข้างบนนี้เอง จึงได้กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะอย่างของโปรแกรมการฝึกอบรมปฐมนิเทศขึ้นไว้ดังนี้.—

๑. เพื่อช่วยคนงานใหม่หรือคนงานที่โยกย้ายมาใหม่ให้เกิดความรู้สึก "เคยคุ้น" กับบริษัทและหน้าที่การงานของตน รวมทั้งเพื่อนร่วมงานของตนภายในระยะเวลาอันเร็ว กับเพื่อบ่ายกันเท่าที่จะเป็นไปได้ มิให้คนงานเกิดความกลัวหรือหวาดระแวงต่อสถานการณ์ของงานใหม่ รวมความว่าเพื่อจะให้คนงานใหม่เกิดความรู้สึกประทับใจที่ดี และให้อยู่ในความทรงจำอย่างถาวร

๒. เพื่อช่วยคนงานใหม่หรือคนงานที่โยกย้ายมาใหม่ให้เข้าใจถึง หน้าที่ในหน่วยงานทั้งหมดของบริษัท เพื่อจะได้รู้ซึ้งถึงความสำคัญในหน้าที่ใหม่ของตน เท่าที่สัมพันธ์กับหน้าที่อื่น ๆ ทั้งหมดรวมทั้งผลิตภัณฑ์ที่สำเร็จรูปแล้วของบริษัทด้วย

๓. เพื่อช่วยคนงานใหม่หรือคนงานที่โยกย้ายมาใหม่ให้มีความเข้าใจเป็นอันดีในเรื่องเงื่อนไขของการจ้างทำงาน ในเรื่องข้อบังคับของการปฏิบัติงาน และระเบียบแบบแผนต่าง ๆ ของบริษัท

๔. เพื่อช่วยคนงานใหม่หรือคนงานที่โยกย้ายมาใหม่ให้มีความรู้และความเข้าใจ เกี่ยวกับผลประโยชน์และบริการต่าง ๆ ที่บริษัทจัดให้นอกเหนือไปจากค่าจ้างและเงินเดือน

ในความมุ่งหมายโดยทั่ว ๆ ไป เป็นที่เชื่อว่าวัตถุประสงค์เฉพาะอย่างเหล่านี้ทั้งหมดย่อมจะเป็นเครื่องช่วยคนงานใหม่หรือคนงานที่โยกย้ายมาใหม่ ให้ได้ทราบถึงข้อเท็จจริงและลักษณะอันแท้จริงของสภาพการทำงาน ทั้งสามารถปรับตัวเองให้เข้ากับภาวะเหล่านั้นได้โดยเร็วด้วย

การเตรียมการฝึกอบรมปฐมนิเทศ

ในการหารือเรื่องนี้กับผู้จัดการบริษัทและบรรดาหัวหน้างานทั้งหลาย ได้เป็นที่เห็นพ้องกันถึงความจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมปฐมนิเทศแก่คนงานใหม่ ขั้นต่อมาจึงได้มีการจัดวางวัตถุประสงค์ของโปรแกรมการปฐมนิเทศ ซึ่งเรื่องนี้ก็ได้กระทำโดยร่วมมือกัน และรายการอันเป็นหัวข้อของวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมปฐมนิเทศที่กล่าวมาแล้วข้างบนนี้ ก็คือผลของการพิจารณาร่วมกันนั่นเอง

เนื่องจากอัตราในการว่าจ้างคนเข้าทำงานใหม่ของบริษัทมีน้อย และไม่เป็นกำหนดที่แน่นอน จึงได้กำหนดกันว่าการฝึกอบรมปฐมนิเทศควรจะกระทำกันเป็นรายตัวบุคคล ระยะเวลาที่จะดำเนิน

การตามโปรแกรมนี้ได้กำหนดให้ทำให้เสร็จในวันเดียว และได้แบ่งโปรแกรมออกเป็น ๓ ระยะ แต่ละระยะใช้เวลาแตกต่างกัน

ระยะที่หนึ่ง เนื่องจากบริษัทไม่มีผู้จัดการด้านงานบุคคล จึงได้มอบให้ผู้จัดการสำนักงานธุรการเป็นผู้รับผิดชอบให้การปฐมนิเทศในระยะที่หนึ่งนี้ เรื่องที่กำหนดให้แนะนำแก่คนงานใหม่ในระยะนี้ก็มีการชี้แจงโดยละเอียดเกี่ยวกับอัตราค่าจ้างหรือเงินเดือนและอื่น ๆ ชี้แจงเรื่องประวัติความเป็นมาของบริษัท เจ้าหน้าที่และฝ่ายจัดการของบริษัทรวมทั้งขอบเขตของความรับผิดชอบ ผลิตภัณฑ์ของบริษัทและประโยชน์ของผลิตภัณฑ์นั้น ๆ และนโยบายของงานบุคคล (personnel policies) ระยะนี้กำหนดเวลาไว้ ๒ ชั่วโมง ๓๐ นาที

ระยะที่สอง หัวหน้างานในหน่วยปฏิบัติการของคนงานใหม่เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการสำหรับระยะนี้ เรื่องต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในระยะนี้ก็ได้แก่กิจกรรมที่กระทำเพื่อให้เกิด "**ความประทับใจเป็นครั้งแรก**" และการพาไปเที่ยวดูโรงงานและสำนักงานแห่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ระยะนี้กำหนดเวลาไว้ ๒ ชั่วโมง

ระยะที่สาม ระยะนี้อยู่ในความรับผิดชอบของหัวหน้างานในหน่วยปฏิบัติการเช่นกัน แต่ในบางกรณีก็ยอมให้มอบหมายภาระแก่คนงานเก่าที่ทำหน้าที่เป็น "**พี่เลี้ยง**" คนงานใหม่ทำแทนได้ เรื่องที่ต้องจัดทำในระยะนี้ก็ได้แก่การชี้แจงโดยละเอียดและครบถ้วนในเรื่องสภาพของการทำงาน การถามและการตอบปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับหน้าที่การงานและอื่น ๆ ระยะนี้กำหนดเวลาไว้รวมทั้งสิ้น ๒ ชั่วโมง ๔๕ นาที

ได้มีการจัดอุปกรณ์ต่าง ๆ ไว้เพื่อช่วยให้ผู้ทำการฝึกอบรมสามารถทำหน้าที่ได้อย่างเกิดผลเต็มประสิทธิภาพ เช่นจัดให้มีแผนภูมิแสดงสายงานของบริษัท ให้มีการพาไปชมห้องแสดงตัวอย่างสินค้าในหน่วยขาย มีภาพและแผนผังแสดงโรงงานใหม่ กับจัดให้มีการพิมพ์ "**สมุดคู่มือสำหรับคนงาน**" ไว้แจกจ่ายด้วย สิ่งเหล่านี้นำมาใช้ในระยะที่หนึ่ง สำหรับระยะที่สองก็มีแผนภูมิแสดงสายงานและการพาไปชมภาพแผนภูมิแสดงสายการผลิตที่หน่วยผลิต ส่วนในระยะที่สามก็มีแผ่นพิมพ์แผนที่แสดงที่ตั้งสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ของโรงงานแจกแก่คนงานใหม่ สมุดคู่มือสำหรับคนงานใหม่ก็ได้นำมาใช้ประกอบการปฐมนิเทศในระยะนี้ด้วย

ได้มีการวางระบบติดตามผลของการฝึกอบรมปฐมนิเทศไว้ด้วยตามระบบนี้หัวหน้างานในหน่วยปฏิบัติการเป็นผู้รับผิดชอบคอยดูแลคนงานใหม่เมื่อเข้าประจำทำงานในวันแรก สัปดาห์แรก และในเดือนแรกของระยะที่กำหนดให้ทดลองทำงาน นอกจากนั้นในวันจ่ายเงินเดือนเป็นครั้งแรกหัวหน้างานยังมีหน้าที่ต้องคอยดูแลช่วยชี้แจงให้คนงานใหม่ทราบและเข้าใจดีว่า จำนวนเงินค่าจ้างของเขาได้ถูกหักไว้เป็นค่าอะไรบ้าง ในระหว่างระยะติดตามผลนี้ต้องการให้หัวหน้างานได้มีโอกาสช่วยตอบข้อสงสัยเพิ่มเติม และช่วยชี้แจงเพื่อให้คนงานใหม่เกิดความเข้าใจในทุกสิ่งทุกอย่างโดยแจ่มแจ้ง

การลงมือดำเนินงานตามโปรแกรมฝึกอบรมปฐมนิเทศ

ในการดำเนินงานตามโปรแกรมปฐมนิเทศทั้ง ๓ ระยะนี้ ได้เตรียมจัดทำรายละเอียดวัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศพร้อมทั้งรายการหรือหัวข้อสำหรับตรวจสอบขึ้นแจกจ่ายแก่ผู้จัดการสำนักงานธุรการและหัวหน้างานทุกคน ในการจัดทำหัวข้อตามโปรแกรมที่กล่าวนี้ ได้มีการประชุมร่วมกันกับผู้จัดการและหัวหน้างานหลายครั้งเพื่อช่วยกันจัดวางรายการหัวข้อ พร้อมทั้งช่วยกันขบปัญหาต่าง ๆ ที่ยังมีผู้สงสัยหรือยังไม่เข้าใจด้วย

สำหรับรายละเอียดวัตถุประสงค์นั้น นอกจากวัตถุประสงค์ทั่วไปคือ "เพื่อช่วยเหลือคนงานใหม่หรือคนงานที่โยกย้ายมาใหม่ ให้ได้ทราบถึงข้อเท็จจริงและลักษณะสภาพของการทำงาน กับให้สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับภาวะเหล่านั้นได้โดยรวดเร็ว" แล้ว ก็มีวัตถุประสงค์เฉพาะอย่างอีก ๔ ประการ ซึ่งได้กล่าวไว้แล้วในหน้า ๑๑๙ ของบทนี้

ส่วนรายการสำหรับตรวจสอบนั้นแสดงหัวข้อต่าง ๆ ที่จะต้องจัดทำในการให้การปฐมนิเทศในระยะต่าง ๆ ต่อไปนี้เป็นรายการหัวข้อสำหรับให้ผู้จัดการสำนักงานใช้เป็นแนวทางในระยะที่หนึ่งของการฝึกอบรมปฐมนิเทศแก่คนงานใหม่

๑. *รายละเอียดเกี่ยวกับอัตราการจ้างทำงาน*

(ก) อธิบายโดยละเอียดในเรื่องอัตราค่าจ้างหรือเงินเดือนของคนงานใหม่ตลอดจนส่วนของจำนวนเงินที่บริษัทหักไว้

(ข) อธิบายโดยละเอียดในเรื่องการประกันประเภทต่าง ๆ ที่บริษัทจัดให้ (เช่นการประกันชีวิต ประกันสังคม ฯลฯ)

๒. *ประวัติของบริษัท*

(ก) การก่อตั้งและความเป็นมา (ความเจริญ) ของบริษัทจนถึงปัจจุบัน (ใช้สมุดคู่มือสำหรับคนงาน)

(ข) ฐานะด้านการแข่งขันของบริษัทเท่าที่เป็นอยู่ในวงอุตสาหกรรม

(ค) แผนการในอนาคตของบริษัท (ให้ดูภาพโรงงานใหม่และแผนผัง)

๓. *เจ้าหน้าที่และผู้จัดการของบริษัท*

(ก) แผนภูมิสายงานในปัจจุบัน และขอบเขตความรับผิดชอบของตำแหน่งต่าง ๆ (แสดงแผนภูมิและอธิบายให้เป็นที่เข้าใจ)

(ข) ให้ทราบรายชื่อของเจ้าหน้าที่ ซึ่งคนงานใหม่จะต้องไปติดต่อเมื่อต้องการความช่วยเหลือ (เช่นถ้าเป็นเรื่อง การบุคคล ก็ต้องไปหาผู้จัดการสำนักงานบุคคล ฯ ล ฯ)

๔. *ผลิตภัณฑ์ของบริษัท*

(ก) พาคนงานใหม่ไปยังห้องแสดงตัวอย่างสินค้าของหน่วยขาย เพื่อให้ดูผลิตภัณฑ์ทุกอย่างของบริษัท

(ข) ชี้แจงให้ทราบประโยชน์ของผลิตภัณฑ์เหล่านั้น

๕. *นโยบายงานบุคคล*

(ก) ชี้แจงให้ทราบโดยลำดับถึง ชั่วโมงหรือเวลาทำงาน การขาด ลางานและการมาสาย การทำงานล่วงเวลา เหตุผลของระบบส่งเสริม การทำงานดี สาเหตุที่จะเลิกจ้าง ระเบียบการร้องทุกข์ และระบบให้คำเสนอแนะ (ใช้สมุดคู่มือสำหรับคนงาน)

(ข) แต่งตั้งผู้แทนคนงานใหม่สำหรับติดต่อกับสหภาพแรงงาน (ถ้ามี)

(ค) อธิบายให้ทราบถึงประโยชน์และบริการต่าง ๆ ที่บริษัทจัดให้เป็นพิเศษ (ใช้สมุดคู่มือสำหรับคนงาน)

(ง) แนะนำคนงานใหม่ให้อ่าน "สมุดคู่มือสำหรับคนงาน" และเชื้อเชิญให้กลับมาหาอีกถ้าหากต้องการคำอธิบายเพิ่มเติม

เมื่อได้ทำการปฐมนิเทศในระยะนี้จบลงแล้ว ผู้จัดการสำนักงานธุรการก็นำตัวคนงานใหม่ไปมอบหมายให้กับหัวหน้างานที่หน่วยปฏิบัติการต่อไป

รายการหัวข้อต่อไปนี้ได้เตรียมจัดทำขึ้นไว้สำหรับให้หัวหน้างานใช้เป็นแนวทางในการปฐมนิเทศระยะที่สอง

๑. *กิจกรรมเพื่อ* "ความประทับใจครั้งแรก"

(ก) หลังจากผู้จัดการสำนักงานธุรการได้นำตัวคนงานใหม่ไปมอบหมาย และแนะนำให้รู้จักกับหัวหน้างาน ณ ที่ปฏิบัติงานแล้ว ต่อจากนั้นหัวหน้างานก็จะได้แนะนำคนงานใหม่ให้รู้จักกับเพื่อนร่วมงานแต่ละคน ที่ทำงานอยู่ในหน่วยเดียวกันนั้น โดยทั่วถึง หากจะให้คนงานผู้ใดช่วยทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงคนงานใหม่ก็ควรจะระบุให้ทราบด้วย (ในตอนหยุดพักกินอาหารกลางวัน พี่เลี้ยงควรจะรับภาระนำคนงานใหม่ไปยังที่กินอาหารด้วย)

(ข) ชี้แจงทบทวนเกี่ยวกับเงื่อนไขของการจ้างทำงาน เพื่อให้เป็นที่เข้าใจเป็นการเฉพาะตัวอีกครั้งหนึ่ง

๒. *การเที่ยวดูโรงงานและสำนักงาน*

(ก) ให้คนงานใหม่ได้ดูแผนภูมิแสดงสายการผลิต ซึ่งมีอยู่ที่สำนักงานของหน่วยผลิต

(ข) พาไปชมโรงงานผลิต โดยเริ่มที่จุดตั้งต้นของกระบวนการผลิตก่อน คือให้ดูการรับและเก็บรักษาวัตถุดิบ การรับและเก็บรักษาส่วนประกอบ และอุปกรณ์ต่าง ๆ ดูสายงานการผลิตตามจุดต่าง ๆ ตามลำดับ ดูผลิตภัณฑ์ที่สำเร็จแล้ว ดูสถานที่เก็บรักษาผลิตภัณฑ์และที่จัดส่งออกไปจำหน่าย ระหว่างที่ดูจงคอยย้ำให้ทราบถึงจุดสำคัญ ๆ ในกระบวนการผลิต และพยายามชี้ให้คนงานใหม่เห็นความสำคัญในหน้าที่ที่ตนจะกระทำว่ามีส่วนช่วยเหลือในการผลิตเป็นส่วนรวมอย่างไรบ้าง นอกจากนั้นจงย้ำถึงความเอาใจใส่ของบริษัทในด้านความปลอดภัยของการทำงานด้วย

(ค) กลับไปดูแผนภูมิแสดงสายการผลิต แล้วอธิบายทบทวนกระบวนการผลิตทั้งหมดอีกครั้ง โดยย้ำจุดที่สำคัญ ๆ ด้วย

สำหรับการปฐมนิเทศในระยะที่สามหัวหน้างานในหน่วยปฏิบัติการจะเป็นผู้กระทำเอง หรือจะมอบหมายให้คนงานที่รับหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงช่วยทำแทนก็ได้ ต่อไปนี้เป็นรายการหัวข้อที่กำหนดให้กระทำในระยะที่สามนี้

สภาพการทำงาน

(ก) อธิบายเรื่องต่อไปนี้โดยละเอียดตามลำดับคือ ข้อบังคับของบริษัทเกี่ยวกับความปลอดภัย การสูบบุหรี่ การใช้ที่จอดรถ ที่ตั้งร้านขายอาหาร และที่กินอาหารระยะเวลาหยุดพัก (ใช้สมุดคู่มือสำหรับคนงานและแผ่นพิมพ์แผนที่แสดงบริเวณโรงงาน ชี้ให้คนงานใหม่ทราบที่ตั้งสถานที่ต่าง ๆ)

(ข) ชี้แจงให้ทราบเรื่องที่ตั้งของสถานปฐมพยาบาล อุปกรณ์การดับเพลิง ห้องชำระล้างร่างกาย ที่ดื่มน้ำและห้องเก็บของ ตอนนี้จงมอบที่สำหรับเก็บของส่วนตัวแก่คนงานใหม่ด้วย

(ค) ชี้แจงในเรื่องระเบียบการแต่งกายเวลาทำงาน เครื่องแบบและเครื่องอุปกรณ์ที่บริษัทจะจัดให้ ระเบียบการเบิกเครื่องมือเครื่องใช้ ความรับผิดชอบในการใช้เครื่องจักรและการบำรุงรักษา

(ง) ทำการตอบปัญหาที่คนงานถามโดยละเอียด (จงจำไว้ว่าคนงานใหม่จะมีความรู้สึกสบายใจที่จะสอบถามปัญหาต่าง ๆ ในระยะนี้ยิ่งกว่าในระยะอื่นใดทั้งสิ้น)

เมื่อวันของการปฐมนิเทศได้สิ้นสุดลงแล้ว คนงานใหม่ก็ได้รับคำสั่งให้ไปรายงานตัวเพื่อเข้าประจำทำงานที่หน่วยงานของตนในวันรุ่งขึ้น ตอนนั้นการฝึกอบรมขณะทำงานจริงก็จะเริ่มต้นขึ้นต่อไป หัวหน้างานมีหน้าที่ ๆ จะต้องคอยตรวจสอบและตอบปัญหาข้อสงสัยของคนงานใหม่ นับแต่วันแรกที่คนงานใหม่เข้าประจำทำงาน รวมทั้งในระหว่างสัปดาห์แรก และเดือนแรกที่ทดลองให้ทำงาน นอกจากนั้นในวันจ่ายเงินเดือนครั้งแรกก็จะต้องช่วยดูแลอธิบายให้ทราบด้วยว่า มีการหักเงินไว้สำหรับเบี้ยค่าอะไรบ้าง

(โปรแกรมการปฐมนิเทศข้างบนนี้เป็นตัวอย่างที่ทำให้บริษัท "เอ็กซ์" เวลานั้นบริษัทนี้ยังไม่มีหน่วยงานบุคคลหรือที่เรียกว่า "บุคคลาภิบาล" จึงได้ให้ผู้จัดการสำนักงานธุรการเริ่มนำการปฐมนิเทศในระยะที่หนึ่งแทน)

สรุปท้ายบท

การฝึกอบรมในวงงานอุตสาหกรรมเป็นสิ่งที่อยู่ในความรับผิดชอบของหัวหน้างาน ไม่ว่าจะมีโครงการการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการอยู่ในบริษัทหรือหาไม่ หัวหน้างานมักจะต้องใช้เวลาส่วนใหญ่

ของตนไปในการให้การฝึกอบรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ประสิทธิภาพในหน้าที่การงานของหัวหน้างานนั้นส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับสมรรถภาพในการให้การฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นสิ่งที่จำเป็นในทุกระดับของกิจการด้านธุรกิจ การฝึกอบรมเป็นเรื่องที่จะต้องกระทำอยู่เรื่อยไป และจะได้รับผลอย่างดีที่สุดก็ต่อเมื่อได้วางแผนการฝึกอบรมไว้อย่างรอบคอบทั้งได้มีการดำเนินการตามแผนและมีการประเมินผลเป็นอย่างดี เนื่องจากการฝึกอบรมเป็นเรื่องที่ต้องสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย ฝ่ายจัดการจึงจำต้องตรวจสอบผลที่ได้รับอยู่เนือง ๆ สำหรับปัจจุบันนี้ฝ่ายจัดการได้รู้สึกอยู่แล้วว่าการฝึกอบรมให้ผลตอบแทนคืนแก่บริษัทอย่าง "คุ้มค่า"

การฝึกอบรมในวงการอุตสาหกรรมขึ้นอยู่กับมูลฐานของความต้องการ หัวหน้างานมีภาระรับผิดชอบที่จะต้องพิจารณาว่าความต้องการในการฝึกอบรมมีอยู่ในด้านใดบ้าง แล้วและจะต้องจัดหรือเสนอให้มีการจัดการฝึกอบรมขึ้นเฉพาะด้านนั้น ๆ

วิธีให้การฝึกอบรมแก่คนงานชั้นธรรมดานั้นมีอยู่หลายแบบ เช่น การฝึกอบรมขณะทำงานจริง การฝึกอบรมแบบเป็นกลุ่ม การฝึกอบรมแบบใช้พี่เลี้ยง การฝึกอบรมแบบฝึกหัดงาน แต่การที่จะตัดสินว่าจะใช้แบบใดจึงจะได้รับผลดีที่สุดจะต้องอาศัยพิจารณาถึง จำนวนคนงานที่จะรับการฝึกอบรม ความยากง่ายของงานที่จะสอน เวลาและเงินค่าใช้จ่ายที่มี เครื่องจักรหรือเครื่องมือที่จะนำมาใช้ได้ และอันตรายที่อาจเกิดมีขึ้น หัวหน้างานจะต้องพิจารณาถึงปัจจัยเหล่านี้ก่อน แล้วจึงเลือกแบบวิธีสำหรับฝึกอบรมเท่าที่เห็นว่าดีที่สุด

เพื่อให้การฝึกอบรมเกิดผลดียิ่งขึ้น หัวหน้างานควรจะได้สำนึกถึงลักษณะพิเศษในการเรียนรู้ของบุคคลไว้เสมอ ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการเรียนรู้ซึ่งหัวหน้างานจะต้องเอาใจใส่ให้มากก็คือ เรื่องความแตกต่างของบุคคล เส้นระดับของการเรียนและระดับชะงัก การจูงใจ และเรื่องการยักย้ายความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม

ในการเพิ่มพูลฝีมือจัดเจนด้านการฝึกอบรมนั้น หัวหน้างานควรจะรู้วิธีการจัดเตรียมการฝึกอบรมและวิธีดำเนินการให้ลุล่วงไป สำหรับการจัดเตรียมการฝึกอบรมแต่ละคราวมีสิ่งสำคัญที่ควรคำนึงอยู่บางประการ เช่นระยะความยาวนานของโปรแกรม กำหนดเวลาฝึกอบรมแต่ละครั้ง และการพิจารณาแบ่งขั้นตอนของเรื่องที่จะทำการฝึกอบรมให้เหมาะสม

ในการดำเนินการตามโปรแกรมการฝึกอบรม หัวหน้างานควรจะได้พิจารณาอย่างรอบคอบในเรื่องวิธีการจูงใจผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิธีอธิบายการทำงานโดยย้ำจุดสำคัญ ๆ วิธีอธิบายอย่างรวมยอด แบ่งเป็นส่วนย่อยแล้วกลับรวมยอดอีกครั้ง วิธีแสดงหรือสาธิตวิธีทำงาน การให้ผู้เรียนฝึกฝนวิธีทำงาน การให้ผู้เรียนฝึกฝนจนคล่องแคล่วขึ้นใจ และการตรวจสอบทบทวนหรือติดตามผล

ผู้ทำการฝึกอบรมที่ชำนาญแล้วย่อมทราบดีว่า ตนจะต้องเพ่งเล็งเอาใจใส่ในเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ คือ.— ต้องมีความอดทนต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม ต้องสอนให้ละเอียดพอเพียงแต่ไม่ให้มากเกินไปในครั้งหนึ่ง ๆ ต้องรู้ว่าทั้งผู้สอนและผู้เรียนต่างก็มีวัน "เสีย" เหมือน ๆ กัน ต้องพยายามกระตุ้นผู้เรียนให้เกิดความมานะ และต้องรู้จักใช้อารมณ์ขันให้เกิดประโยชน์

บทที่ ๙

วิธีวินิจฉัยความสามารถในการปฏิบัติงาน

ในแทบทุกสถานการณ์ ถ้าหากมีบุคคลเข้าไปเกี่ยวข้องมากกว่าหนึ่งคนแล้ว ก็จะต้องมีการวัดผลหรือประเมินคุณค่า (evaluation) โดยวิธีใดวิธีหนึ่งเกิดขึ้นเสมอ ถ้าบุคคลกลุ่มหนึ่งเล่นโยนลูกโบว์ลิ่งด้วยกันบ่อย ๆ ในไม่ช้าแต่ละคนก็จะวัดผีมือในการโยนลูกของตนว่าดีกว่าหรือหย่อนกว่าผู้อื่นที่อยู่ในกลุ่มเพียงไร หรือแม้ในเวลาที่เราไปดูการแข่งขันเบสบอลล์ เราก็อดไม่ได้ที่จะพิจารณาวัดดูว่าแต่ละทีมที่แข่งขันกันตลอดจนแต่ละคนที่เล่นอยู่ในทีมต่าง ๆ นั้น มีความเข้มแข็งหรืออ่อนแอยิ่งหย่อนกว่ากันเพียงไร สภาพที่กล่าวนี้ย่อมจะเกิดมีขึ้นในสถานการณ์ของการทำงานเช่นกัน กล่าวคือเรามักจะประเมินคุณค่าของบุคคลที่ทำงานอยู่รอบตัวเราอยู่เนือง ๆ เหตุนี้เองจึงอาจกล่าวได้ว่า การประเมินค่าความสามารถของคนงาน (employee evaluation) เป็นสิ่งที่มีอยู่ในทุกสถานการณ์ของการทำงาน

ในบทนี้เราจะกล่าวถึงการประเมินค่าความสามารถของคนงาน ซึ่งถ้าจะพูดให้ชัดเจนหรือจำกัดยิ่งขึ้นสักเล็กน้อยก็จะต้องเรียกว่าเป็นการประเมินค่าของคนงานอย่างเป็นทางการ (formal) ตัวอย่างที่กล่าวอ้างไว้ข้างบนนี้เป็นการประเมินค่าอย่างไม่เป็นทางการ คือเป็นแต่เพียงการประเมินอย่างคร่าว ๆ ที่เกิดมีอยู่รอบ ๆ ตัวเราในสถานการณ์ทั่ว ๆ ไปเท่านั้น การประเมินค่าของคนงานอย่างเป็นทางการหรือการประเมินคุณงามความดี (merit rating) คือวิธีการที่พยายามจะตีราคาความสามารถของคนงานให้ถูกต้องแน่นอนที่สุดเท่าที่จะทำได้ เป็นวิธีการที่อาศัยการพิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบจริง ๆ ไม่ใช่อาศัยความสังเกตหรือความรู้สึกนึกคิดอย่างผิวเผินดังที่เรามักกระทำกันอยู่บ่อย ๆ ในเรื่องอื่น ๆ โดยเหตุที่เรื่องนี้กำลังเป็นที่นิยมทำกันอยู่ในวงงานอุตสาหกรรมและเนื่องจากโดยปกติแล้วมักตกเป็นภาระรับผิดชอบของหัวหน้างานทุกคน ฉะนั้นเราจึงควรจะได้ทราบถึงสิ่งที่เรียกว่าการประเมินค่าคนงานอย่างเป็นทางการ ความจำเป็นที่ต้องมีการประเมินค่าของคนงานอย่างเป็นทางการ วิธีการของการประเมินค่าอย่างเป็นทางการเท่าที่กระทำกันอยู่ในวงการอุตสาหกรรม ความสำคัญของการสัมภาษณ์เกี่ยวกับความสามารถในการปฏิบัติงาน ท่าทีของสหภาพแรงงานที่มีต่อการประเมินค่าของคนงาน และวิธีการที่จะเรียนรู้ให้เข้าใจในเรื่องการประเมินค่าของคนงานอย่างเป็นทางการ

การประเมินค่าของคนงานอย่างเป็นทางการคืออะไร ?

คนเราส่วนมากมักจะใช้ความสังเกตต่อสิ่งของและบุคคลที่อยู่รอบ ๆ ตัวแต่เพียงลวก ๆ พวกเราจำนวนมากมักจะยอมให้อุปาทานและอคติเข้ามามีส่วนในการวินิจฉัยของเราด้วย พวกเราบางคนปล่อยให้การวินิจฉัยของตนถูกย้อมสีจากเรื่องที่มิได้เกี่ยวพันกันโดยตรง สมมติว่าท่านเคยสังเกตเห็นว่าคนในบางชาติทำงานไม่รวดเร็วหรืออดทนเหมือนกับคนในชาติอื่น ๆ แล้ว จะเป็นได้ไหมว่าท่านอาจจะใช้ความสังเกตอย่างผิวเผินนั้น มาเป็นกฎเกณฑ์ประเมินค่าความสามารถของบุคคลอีกผู้หนึ่งที่เป็นคนชาตินั้นด้วย ? คราวนี้ลองสมมติจากตัวอย่างเกี่ยวกับพวกเล่นโบว์ลิ่งที่กล่าวถึงข้างต้น หากท่านได้เห็นคนหนึ่งโยนลูกได้ดีกว่าคนอื่น ๆ มาก จะเป็นได้ไหมว่าท่านอาจประเมินค่าของเขาอย่างผิวเผินแล้ววินิจฉัยเอาเองว่าเขาคงสามารถในการทำการงานยิ่งกว่าคนอื่น ๆ ในกลุ่มนั้นด้วย ? การประเมินค่าของคนงานอย่างเป็นทางการเป็นการพยายามที่จะลดให้น้อยลงซึ่งการเดา อุปาทาน ความลำเอียงและปัจจัยต่าง ๆ ที่เคยพบเห็นมาก่อน อันอาจเป็นเหตุทำให้การประเมินค่าเกิดเชวไปได้ เป็นวิธีการที่พยายามจะช่วยผู้ประเมิน (rater) ให้สามารถวินิจฉัยได้อย่างถูกต้องยิ่งขึ้นโดยอาศัยการสังเกตที่ได้ศึกษาค้นคว้าอย่างถ่องแท้มาแล้ว การประเมินค่าอย่างเป็นทางการจะทำให้ผู้ประเมินเพ่งเล็งในคุณลักษณะที่เฉพาะเจาะจงมากกว่าจะมองกวาดไปทั่ว ๆ เป็นวิธีการที่เสนอระเบียบแบบแผนที่มีระบบและแบบรูปอันดีเพื่อให้สามารถดำเนินงานอันมีความสำคัญยิ่งนี้ ได้โดยอาศัยกฎเกณฑ์ ที่มีหลักการ ที่ดี ทำให้มีแบบวิธีในการปฏิบัติอย่างรัดกุมและจะช่วยขจัดข้อกล่าวหาที่ว่าเลือกที่รักมักที่ชัง หรือไม่ยุติธรรมให้หมดสิ้นไปได้เป็นอันมาก

วิธีประเมินค่าของคนงานอย่างเป็นทางการในวงงานอุตสาหกรรม

มีแบบวิธีอยู่ ๓ อย่างที่ใช้กันโดยทั่ว ๆ ไปในการประเมินค่าความสามารถของคนงานอย่างเป็นทางการ ซึ่งแต่ละแบบต่างก็มีข้อดีและข้อเสียอยู่บางประการ ปกติแล้วการที่บริษัทต่าง ๆ จะตัดสินใจใช้แบบวิธีอย่างหนึ่งอย่างใดใน ๓ แบบนี้ย่อมจะขึ้นอยู่กับเงื่อนไขดังต่อไปนี้คือ *จำนวนของคนงานทั้งหมดที่จะรับการประเมิน ชนิดของงานที่คนงานปฏิบัติ จำนวนเวลาที่มีสำหรับดำเนินการประเมิน จำนวนเวลาที่มีสำหรับทำการฝึกฝนผู้ประเมิน ทุนค่าใช้จ่ายที่มีสำหรับโปรแกรมการประเมิน และจุดหมายที่จะใช้ประโยชน์จากผลของการประเมิน* มีอยู่หลายบริษัทที่จัดให้มีระบบการประเมินค่าของตนขึ้นโดยมีรายละเอียดที่ประณีตมากกว่าตามแบบวิธีทั่ว ๆ ไปทั้ง ๓ แบบนี้ แต่แบบวิธีส่วนมาก

ก็อาจแบ่งประเภทออกได้เป็นอย่างใดอย่างหนึ่งดังนี้คือ.— แบบให้คะแนน แบบจัดอันดับ และแบบสอบตามรายการ

แบบให้คะแนน (Rating scales)

แบบนี้ต้องใช้วิธีพิมพ์รายละเอียดแสดงหลักเกณฑ์การให้คะแนนไว้เป็นแบบตัวอย่าง โดยจัดให้มีคุณลักษณะอันเป็นปัจจัยในการปฏิบัติงานแสดงไว้เป็นข้อ ๆ ทางด้านซ้ายมือ ปกติจะมีรายการดังต่อไปนี้เป็นข้อ ๆ คือ *บุคลิกลักษณะ ความประณีตเรียบร้อย ความอุตสาหะ ความริเริ่ม ความถูกต้องแม่นยำ คุณภาพของงาน ปริมาณของงาน การควบคุมอารมณ์ การให้ความร่วมมือ การตัดสินใจ สมรรถภาพในการนำ และการสั่งงานผู้อื่น* แต่ละบริษัทย่อมจะพยายามระบุรายการต่าง ๆ ที่ตนรู้สึกว่ามีความสำคัญแก่สภาพงานของบริษัท เหตุนี้จึงไม่อาจให้รายการตัวอย่างที่จะเหมาะสมแก่ทุกบริษัทได้ จากรายการคุณลักษณะแต่ละข้อนี้จะมีเส้นจุดลากผ่านไปทางด้านขวามือ บนเส้นจุดนี้จะมีคำอธิบายวิธีให้คะแนนสำหรับคุณลักษณะในข้อนั้น ๆ เป็นเครื่องนำทางของผู้ประเมินคะแนนที่ให้อาจเป็นตัวเลข เป็นคำพรรณนา หรือเป็นตัวอักษรแสดงอันดับ ปกติถ้าให้คะแนนเป็นตัวเลขก็อาจมีลำดับตั้งแต่สูญจนถึงร้อย ถ้าเป็นคำพรรณนาก็ระบุไว้ว่า "ต่ำกว่ารายเฉลี่ย" "ปานกลาง" และ "สูงกว่ารายเฉลี่ย" ถ้าเป็นตัวอักษรแสดงอันดับก็มักแสดงไว้ว่าเป็นอันดับ "ก" "ข" "ค" "ง" และ "จ" ดังนี้เป็นต้น

เวลาจะทำการประเมินก็ต้องใช้แบบพิมพ์หนึ่งแผ่นสำหรับคนงานแต่ละคน ผู้ประเมินจะลงคะแนนไว้บนเส้นจุดที่อยู่ทางขวามือ ให้ตรงกับหัวข้อคุณลักษณะแต่ละข้อที่พิจารณา

พึงสังเกตว่าการประเมินแบบนี้เป็นการให้คะแนนเทียบตามมาตรฐานที่วางไว้ ไม่ใช่เป็นการเปรียบเทียบระหว่างคนงานผู้หนึ่งกับคนงานอื่น ๆ ที่ปฏิบัติหน้าที่การงานคล้ายคลึงกัน *การประเมินค่าแบบให้คะแนนนี้มีวิธีดำเนินการที่ไม่สู้จะยุ่งยากและวิธีวินิจฉัยก็ง่าย จึงเป็นแบบที่นิยมและใช้กันมากอย่างกว้างขวางที่สุดในวงการอุตสาหกรรม*

แบบจัดอันดับ (Ranking of employees)

แบบนี้เป็นแบบที่พยายามจะเปรียบเทียบความสามารถในการปฏิบัติงาน ที่พอจะเปรียบเทียบกันได้ ระหว่างคนงานผู้หนึ่งกับคนงานอื่น ๆ ทั้งหมดที่อยู่ในกลุ่มเดียวกัน การเปรียบเทียบแบบนี้อาจจะใช้เพื่อจัดอันดับความสามารถในการปฏิบัติงานของคนงานผู้หนึ่งสำหรับงานทั้งหมด หรือ

สำหรับส่วนใดส่วนหนึ่งโดยเฉพาะที่เป็นงานของเขา วิธีเปรียบเทียบนั้นอาจทำได้หลายวิธีเช่น จัดเรียงเป็นอันดับ แบ่งเป็นกลุ่ม และเปรียบเทียบกันเป็นคู่ ๆ

*แบบจัดเป็นอันดับ*นั้น ใช้วิธีเรียงลำดับคนงานตั้งแต่ดีที่สุดลงไปจนถึงเลวที่สุดสำหรับความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งหมด หรือสำหรับคุณลักษณะเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง ผู้ทำการประเมินจะต้องใช้บัตรจำนวนหนึ่งซึ่งมีชื่อคนงานที่จะประเมินทั้งหมด เมื่อตรวจพิจารณาดูคุณสมบัติต่าง ๆ แล้ว ผู้ประเมินจะจัดเรียงคนงานเหล่านั้นเป็นอันดับ ตั้งแต่ดีที่สุดลงไปจนถึงเลวที่สุด

สำหรับ*การแบ่งเป็นกลุ่ม* เป็นวิธีที่ผู้ประเมินจะต้องจัดแยกคนงานที่ถูกประเมินทั้งหมดออกเป็นกลุ่มหรือพวก ให้ได้ตามอัตราร้อยละที่ได้กำหนดไว้ก่อนล่วงหน้า เช่นจัดให้ร้อยละ ๑๐ ของคนงานทั้งหมดเป็นพวกที่อยู่ในอันดับ "ดีมาก" ร้อยละ ๒๐ อยู่ในอันดับ "เหนือปานกลาง" ร้อยละ ๔๐ อยู่ในอันดับ "ปานกลาง" ร้อยละ ๒๐ อยู่ในอันดับ "ต่ำกว่าปานกลาง" และร้อยละ ๑๐ ให้อยู่ในอันดับ "เลว" ปกติผู้ประเมินจะต้องตรวจดูคุณสมบัติของคนงานที่ปรากฏอยู่ในแบบฟอร์มของแต่ละคนก่อน แล้วจึงจัดแยกเป็นกลุ่ม ๆ แต่ถ้าแบ่งแล้วยังไม่ได้จำนวนตรงตามอัตราร้อยละที่กำหนดไว้ก่อน ก็จะต้องตรวจทบทวนแบบฟอร์มของแต่ละคนอีก แล้วพยายามจัดแบ่งกลุ่มให้ได้ตามอัตราร้อยละที่กำหนดไว้

การ*เปรียบเทียบเป็นคู่ ๆ* เป็นวิธีเปรียบเทียบความสามารถกันโดยตรงระหว่างคนงานผู้หนึ่งกับคนงานอื่น ๆ แต่ละคนที่อยู่ในกลุ่มงาน ผู้ประเมินจะมีบัตรจำนวนหนึ่งซึ่งแต่ละบัตรจะมีชื่อคนงาน ๒ คน วิธีนี้จะต้องใช้บัตรเป็นจำนวนมากเพราะคนงานแต่ละคนจะต้องมีชื่อเปรียบเทียบกับคนงานอื่นทุก ๆ คนที่อยู่ภายในกลุ่ม ผู้ประเมินจะขีดกาเครื่องหมายไว้ที่ชื่อของคนงานที่ตนเห็นว่าสามารถกว่าในแต่ละบัตร ทำดังนี้จนทั่วทุกคู่แล้วจึงบวกจำนวนเครื่องหมายที่แต่ละคนได้รับ ใครได้รับการกาเครื่องหมายมากครั้งที่สุดจะปรากฏชื่ออยู่ในอันดับสูงที่สุด ชื่อของผู้ที่มีเครื่องหมายกาไว้น้อยครั้งที่สุดจะอยู่เป็นอันดับต่ำที่สุดในบัญชี ชื่อนอกจากนั้นจะอยู่ในระหว่างอันดับสูงสุดกับต่ำสุด ทั้งนี้สุดแต่จำนวนครั้งที่ได้รับการกาเครื่องหมาย

ข้อเสียที่เห็นได้ชัดสำหรับการประเมินในแบบจัดอันดับนี้ ก็คือเป็นวิธีการที่ผู้ประเมินต้องใช้เวลามาก เหตุนี้จึงมักไม่นิยมใช้กันถ้าหากมีจำนวนคนงานที่จะรับการประเมินเป็นจำนวนมาก

แบบสอบตามรายการ (Check lists)

การประเมินวิธีนี้แตกต่างกับแบบให้คะแนน ซึ่งเป็นแบบที่อาศัยใช้ "เกณฑ์ปกติ" หรือมาตรฐานสำหรับวัด และแตกต่างกับแบบจัดอันดับซึ่งใช้วิธีเปรียบเทียบกันโดยตรงในระหว่างคนงานเป็นรายตัว *วิธีประเมินแบบสอบตามรายการเป็นการพยายามที่จะกำหนดพฤติกรรมหรือคุณลักษณะที่จำเป็นแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่ของแต่ละบุคคล* ปกติจะมีบัญชีรายการระบุลักษณะของพฤติกรรมอันเป็นเครื่องแสดงให้เห็นระดับต่าง ๆ ของความสามารถในการปฏิบัติงาน ลักษณะที่ระบุไว้ในแต่ละหัวข้อจะมีคะแนนเป็นตัวเลขกำกับไว้เป็นแนวทางซึ่งปกติจะมีจำนวนตั้งแต่สูญจนถึงสิบ คะแนน ๐ ให้สำหรับคุณลักษณะที่ถูกระบุไว้ว่าหย่อนความสามารถในการปฏิบัติงาน คะแนน ๑๐ ให้สำหรับคุณลักษณะที่ระบุไว้ว่าเป็นความสามารขั้นดี คะแนน ๕ ให้สำหรับคุณลักษณะที่เป็นความสามารถขั้นปานกลาง ฉะนั้นถ้าหากพฤติกรรมหรือคุณลักษณะที่สำคัญสำหรับงานอย่างหนึ่งได้กำหนดไว้ว่าต้องการ *"ความถูกต้องแม่นยำ"* ดังนี้แล้ว รายละเอียดที่ระบุไว้สำหรับให้คะแนนก็อาจเป็นดังนี้คือ "ทำผิดพลาดมาก" "ทำถูกต้องแม่นยำปานกลาง "ผิดพลาดน้อยครั้งมาก" ส่วนคะแนนที่ให้ก็จะเป็น สูญ ห้า และสิบสำหรับคุณลักษณะในข้อนี้ ปกติแล้วรายการคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานเฉพาะอย่างจะมีอยู่ราว ๑๐ ถึง ๒๐ หัวข้อ เมื่อผู้ประเมินได้ตรวจตามรายการคุณลักษณะและได้ให้คะแนนตามพฤติกรรม หรือความสามารถของคนงานเฉพาะข้อหนึ่ง ๆ เสร็จไปแล้ว ก็จะเอาคะแนนทั้งหมดมารวมยอดเข้าด้วยกัน คะแนนรวมนี้จะเป็นคะแนนความสามารถของคนงานเกี่ยวกับคุณลักษณะทุกอย่างที่กำหนดไว้สำหรับงานชนิดนั้น

จุดอ่อนหรือข้อเสียที่สำคัญของการประเมินค่าแบบตรวจสอบรายการ เมื่อเปรียบเทียบกับแบบวิธีในการประเมินแบบอื่น ๆ ก็อาจจะอยู่ที่ว่าต้องใช้เวลามากในการเตรียมรายการหัวข้อคุณลักษณะให้สามารถแสดงพฤติกรรมได้อย่างเหมาะสมสำหรับงานชนิดหนึ่ง ๆ เหตุนี้สำหรับงานแต่ละชนิดก็จะต้องจัดทำรายการกันอย่างรอบคอบและดัดแปลงให้เหมาะสมจริง ๆ ด้วย เนื่องจากบริษัทส่วนมากมักจะมีงานอยู่มากมายหลายชนิด เป็นเหตุให้ใช้วิธีประเมินแบบนี้ได้ยากหรือไม่อาจจะทำได้เลยก็มี

เท่าที่ได้กล่าวมาแล้ว ถึงเรื่องเครื่องมือหรือแบบของการประเมินค่าที่ใช้อยู่ในวงการอุตสาหกรรมทุกวันนี้ มิได้พยายามชี้ให้เห็นข้อดีและข้อเสียทุกอย่างทุกประการเท่าที่มีอยู่ในแต่ละแบบ ทั้งนี้

เพราะการที่จะเลือกใช้วิธีประเมินแบบใดโดยเฉพาะในบริษัทของท่าน ย่อมจะต้องอาศัยการพิจารณาอย่างรอบคอบและเป็นที่ตกลงเห็นชอบจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องด้วย *จุดสำคัญที่ต้องการให้คำนึงถึงก็คือไม่ว่าจะนำแบบวิธีอย่างใดมาใช้ในการประเมินล้วนเป็นเรื่องที่จะต้องพิจารณาโดยรอบคอบทั้งสิ้น* การนำเครื่องมือหรือแบบวิธีในการประเมินค่าความสามารถเข้ามาใช้ เป็นเรื่องที่หัวหน้างานจะต้องรับผิดชอบกระทำอย่างละเอียดถี่ถ้วนและด้วยความระมัดระวัง แม้จะมีแบบวิธีอย่างเหมาะสมที่สุดแต่ผลที่ได้รับอาจไม่ดีก็ได้ ถ้าหากบุคคลผู้ทำการประเมินไม่ทราบซึ้งถึงวิธีที่จะดำเนินการให้ตรงตามจุดที่มุ่งหมายในการประเมินโดยแท้

นอกเหนือจากการมีแบบวิธีที่ดีสำหรับใช้ในการประเมิน ยังมีสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างอื่น ๆ อีก ที่ควรจะได้นำมาประกอบการพิจารณาในการตีราคาความสามารถในหน้าที่การงานของคนงานแต่ละคนประวัติการทำงานก็ดี สถิติการผลิต สถิติการลา และสถิติอย่างอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการทำงานก็ดีเหล่านี้ เป็นสิ่งที่ควรจะได้นำมาตรวจสอบและพิจารณาประกอบกับผลของการประเมินค่าตามระเบียบแบบแผนที่กล่าวมาแล้วด้วย

การสัมภาษณ์ความสามารถในการปฏิบัติงาน (The performance interview)

เนื่องจากความสำคัญมีอยู่ว่า คนงานทุกคนควรจะได้รู้ว่าสภาพความสามารถในการปฏิบัติงานของตนกำลังมีอยู่เช่นไร ผลจากการประเมินค่าของคนงานจึงเป็นสิ่งที่ควรจะได้แจ้งให้คนงานแต่ละคนได้ทราบ โดยจัดให้มีการสัมภาษณ์คนงานเมื่อทำการประเมินเสร็จ ในการสัมภาษณ์ความสามารถในการปฏิบัติงานนี้ หัวหน้างานควรจะได้แจ้งให้คนงานได้ทราบว่าตัวเขามีความเข้มแข็งหรืออ่อนแออยู่ในด้านใดบ้าง วัตถุประสงค์อันสำคัญของการสัมภาษณ์ก็เพื่อจะช่วยคนงานให้ได้ทราบด้วยตนเองว่าตัวเขาจำเป็นจะต้องได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้นในด้านใดบ้าง แล้วและช่วยวางโปรแกรมพัฒนาตนเองเพื่อให้คนงานสามารถเอาชนะความอ่อนแอในด้านนั้น ๆ ให้ได้ *ปรากฏอยู่บ่อย ๆ ว่าการสัมภาษณ์ความสามารถในการปฏิบัติงานเท่าที่ทำกันมักเป็นแต่เพียงการเรียกตัวคนงานมารับ* "การชมเชย" *หรือไม่ก็เรียกมา* "ดุว่า" *แล้วแจ้งให้ทราบถึงความบกพร่องนานาประการ โดยมิได้แนะนำวิธีการที่จะปรับปรุงตัวเองให้ทราบเลย*

ในการเตรียมการเพื่อจัดให้มีการสัมภาษณ์ความสามารถในการปฏิบัติงานนี้ ทางที่ดีควรจะเตรียมบันทึกเกี่ยวกับตัวอย่างจริง ๆ จากการปฏิบัติงานเฉพาะเรื่องของคนงานผู้นั้นไว้ให้พร้อมทั้งการ

ปฏิบัติที่ดีและที่เลวเท่าที่เขาเคยได้กระทำมา ถ้าหากคนงานผู้นั้นตั้งปัญหาสงสัยหรือไม่เห็นด้วยกับผลของการประเมินค่าที่ท่านได้กระทำไปเท่าที่เกี่ยวกับตัวเขา ท่านก็จะได้ใช้ตัวอย่างที่บันทึกไว้เป็นข้ออ้างหรือเป็นหลักฐานยืนยัน การกระทำเช่นนี้มักจะช่วยให้คนงานเปลี่ยนทัศนคติมาเห็นคล้อยตามได้มากทีเดียว ฉะนั้นจะ*เป็นการดีไม่น้อยถ้าหากหัวหน้างานจะจัดทำบันทึกเกี่ยวกับกิจกรรมในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้อย่างต่อเนื่องกันอยู่เสมอ* หลักฐานเช่นว่านี้อาจจะทำไว้เป็นรายวันหรือรายสัปดาห์ก็ได้ โดยทำเป็นบันทึกย่อ ๆ แสดงรายการว่าคนงานแต่ละคนปฏิบัติงานที่มอบหมายให้ทำดีหรือเลวเพียงไร บันทึกเหล่านี้จะช่วยความทรงจำเมื่อเวลาล่วงเลยไปนาน ๆ เพราะถ้าหาไม่แล้วก็อาจจะทำให้หลงลืมได้ง่าย ๆ เมื่อถึงคราวทำการประเมินค่าความสามารถของคนงานบันทึกนี้จะช่วยท่านได้มากในตอนสัมภาษณ์ที่กล่าวถึงตามข้อนี้

ระหว่างการสัมภาษณ์ หัวหน้างานควรจะได้ช่วยจัดวางเค้าโครงแผนการพัฒนาตนเองให้แก่คนงาน เพราะโดยแท้จริงแล้ววัตถุประสงค์ขั้นสุดท้ายของการสัมภาษณ์ก็เพื่อจะให้คนงานมีความรู้สึกเห็นพ้องด้วยกับผลของการประเมินค่าที่ได้ทำไปแล้ว และให้คนงานเริ่มปฏิบัติตามแผนเพื่อพัฒนาตนเองต่อไป

สิ่งที่พึงระมัดระวังเกี่ยวกับการสัมภาษณ์ความสามารถในการปฏิบัติงานก็คือ จงระวังให้มากเมื่อจะกล่าวถึงโอกาสในการเลื่อนขั้นตำแหน่งของคนงาน อย่าได้ให้คำมั่นสัญญาอย่างใด ๆ ในสิ่งที่ไม่อาจจะเป็นไปได้แก่คนงาน ปกติแล้วทางที่ดีควรจะกล่าวย้ำถึงจุดหมายของการพัฒนาโดยให้พาดพิงถึงการเลื่อนขั้นตำแหน่งแต่น้อยที่สุดหรือไม่พูดถึงเลย ปกติจุดหมายเหล่านี้ควรเป็นการปรับปรุงตัวเองเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้เข้มแข็งมากกว่า บางครั้งก็เกี่ยวกับการปรับปรุงฝีมือความชำนาญอันจำเป็นสำหรับงานที่ต้องรับผิดชอบมากขึ้นโดยตรง ไม่ว่าจะเป็นในกรณีหนึ่งกรณีใด ไม่ควรจะให้มีเรื่องการเลื่อนตำแหน่งเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย *สิ่งที่ควรถือว่าเป็นเรื่องสำคัญยิ่งในการสัมภาษณ์ก็คือ เพื่อให้คนงานได้มองเห็นปัญหา (คือจุดอ่อน) ของตน และแสวงหาวิธีที่จะแก้ไขให้ได้*

เนื่องจากการสัมภาษณ์ความสามารถในการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอยู่มากในโปรแกรมการประเมินค่า ท่านจึงควรจะพยายามทุกทางที่จะปรับปรุงความสามารถของท่านในด้านนี้ การฝึกฝนโดยวิธีปรึกษาหารือกับหัวหน้างานคนอื่น ๆ และการขอความช่วยเหลือแนะนำจากผู้ที่เคยฝึกอบรมในด้านการสัมภาษณ์มาแล้ว จะช่วยให้ท่านมีความคล่องแคล่วชำนาญในเรื่องนี้ยิ่งขึ้น

ท่าทีของสหภาพแรงงานต่อการประเมินค่าของคนงาน

ปกติแล้วสหภาพแรงงานทั้งหลายมักจะยึดมั่นอยู่ว่า การประเมินค่าคนงานเป็นเรื่องที่ไม่อยู่ในความต้องการและไม่จำเป็นสำหรับวงงานอุตสาหกรรม แต่เราก็ได้เห็นกันแล้วว่า การประเมินค่าคนงานเป็นแบบวิธีกึ่งวิทยาศาสตร์อย่างมีระเบียบที่แสดงให้เห็นความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกัน ในด้านความเข้มแข็งและความอ่อนแอในการปฏิบัติหน้าที่การงาน กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือเป็นเรื่องเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานหรือคนงานนั่นเอง เนื่องจากสหภาพแรงงานส่วนมากยึดมั่นอยู่ในหลักการถืออาวุโสอย่างเคร่งครัด การประเมินค่าคนงานจึงขัดกับหลักการที่สหภาพแรงงานส่วนมากนิยม ในที่สุดทัศนคติของสหภาพแรงงานต่อการประเมินค่าไม่ว่าในแบบใดที่ถือหลักความดีหรือสมรรถภาพเป็นสำคัญจึงหนักไปในทางขัดแย้งโดยทั่ว ๆ ไป ผู้แต่งหนังสือเล่มนี้ยังจำได้ว่าเมื่อไม่นานมานี้ได้เคยอภิปรายปัญหาเรื่องนี้กับผู้แทนของสหภาพแรงงาน ซึ่งมีความเห็นว่าเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินค่าคนงานยังมีลักษณะที่เชื่อถือไม่ได้ ผู้แทนผู้นั้นอ้างว่าแม้แต่ผู้ทำการประเมินเพียงสองคนก็ยังให้คะแนนไม่ตรงกัน และว่าเป็นการยากที่แบบในการประเมินค่าจะสามารถแสดงให้เห็นได้ถึงตัวอย่างของความบกพร่องอ่อนแอในการปฏิบัติงานเฉพาะเรื่องเฉพาะราว ข้อวิจารณ์ทั้งสองประการนี้มักเป็นปัญหาที่โต้เถียงกันเสมอในเรื่องการประเมินค่าความสามารถของคนงาน แต่ว่าอันที่จริงแล้วข้อวิพากษ์วิจารณ์ดังนี้ก็นับว่ามีความจริงอยู่เป็นบางส่วน เครื่องมือในการประเมินค่าอาจมีลักษณะบกพร่องได้ทั้งในแง่ความถูกต้องสมบูรณ์และในแง่ความเป็นที่เชื่อถือได้ แต่ก็อีกน่ะแหละ ข้อแก้ตัวที่ว่าโปรแกรมการประเมินค่าเป็นของดีมิได้อยู่ที่การใช้เครื่องมือในการประเมินเท่านั้น แต่ขึ้นอยู่กับสิ่งอื่น ๆ ด้วย เช่น การปรับปรุงวิธีการวินิจฉัยของหัวหน้างาน การกำจัดความคิดเห็นอย่างผิวเผินและการใช้แบบวิธีในการประเมินให้ถูกต้องแม่นยำที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยใช้ปัจจัยอย่างอื่น ๆ นอกเหนือจากแบบหรือเครื่องมือในการประเมินมาประกอบด้วย *เครื่องมือในการประเมินเป็นสิ่งที่ต้องอาศัยความละเอียดลออ และการวินิจฉัยใคร่ครวญเป็นอย่างดีของหัวหน้างาน จึงจะช่วยให้การประเมินค่าทั้งมวลตามระเบียบแบบแผนมีความถูกต้องแม่นยำยิ่งขึ้น*

เพื่อที่จะให้สหภาพแรงงานเห็นชอบด้วยกับการประเมินค่าความสามารถของคนงาน เป็นการจำเป็นที่เจ้าหน้าที่ทุกคนในฝ่ายจัดการจะต้องเอาใจใส่เพ่งเล็งต่อจุดหมายเป็นส่วนรวมของการประเมิน

ค่าคนงาน ตลอดจนข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่อาจจะมีในการนี้ ฝ่ายจัดการจะต้องเต็มใจอยู่เสมอที่จะชี้แจงให้ทราบอย่างเปิดเผยว่าทำไมการประเมินค่าจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น จะใช้ผลที่ได้รับจากการประเมินค่าเพื่ออะไรบ้าง และการประเมินค่านี้จะทำให้เกิดผลดีแก่คนงานแต่ละบุคคลอย่างไร สัมพันธภาพอันดีระหว่างฝ่ายจัดการกับคนงานที่ปรากฏมีอยู่ในด้านอื่น ๆ จะเป็นสิ่งประกอบที่ช่วยชักจูงสหภาพแรงงานให้มีความรู้สึกเห็นพ้องด้วยกับโปรแกรมการประเมินค่าความสามารถของคนงาน

สิ่งที่ควรเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินค่าความสามารถของคนงาน

เนื่องจากการประเมินค่าของคนงานเป็นเรื่องที่ต้องใช้เครื่องมือหรือวิธีการกึ่งวิทยาศาสตร์ร่วมกับการวินิจฉัยของบุคคล เราจึงจำเป็นจะต้องเข้าใจดีถึงจุดเข้มแข็งและจุดอ่อนแอของเรื่องนี้ไว้โดยย่อ คือ.—

๑. โปรแกรมในการประเมินค่าเป็นสิ่งที่จะต้องได้รับการสนับสนุน อย่างเต็มที่จากฝ่ายจัดการชั้นยอด และจากเจ้าหน้าที่ทุกคนที่อยู่ในคณะจัดการ

๒. โปรแกรมการประเมินค่าจะต้องมีจุดมุ่งหมายที่เฉพาะเจาะจง และจุดมุ่งหมายเหล่านี้ควรจะเป็นที่เข้าใจอย่างแจ่มแจ้งแก่ทั้งฝ่ายจัดการชั้นยอด หัวหน้างานและคนงานทั้งหลายด้วย

๓. โปรแกรมการประเมินค่านั้น นอกเหนือจากแบบรายการอันเป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินแล้ว จะต้องนำสิ่งอื่น ๆ มารวมพิจารณาด้วย เช่น ประวัติการทำงาน สถิติการผลิต สถิติการมาทำงาน และรายละเอียดอย่างอื่น ๆ ที่สมควรนำมาประกอบการวินิจฉัย

๔. เนื่องจากการใช้ผู้ประเมินที่ขาดการฝึกอบรมในเรื่องนี้ อาจเป็นเหตุให้โปรแกรมการประเมินค่าเสื่อมผลได้มาก ฉะนั้นหัวหน้างานแต่ละคนจะต้องได้รับการฝึกอบรมเป็นพิเศษเพื่อให้ทราบวิธีการประเมินค่าในแบบต่าง ๆ นอกจากนั้นจะต้องได้รับการฝึกฝนเกี่ยวกับวิธีการสัมภาษณ์ความสามารถในการปฏิบัติงานด้วย

๕. โปรแกรมการประเมินค่าเป็นสิ่งที่จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องและตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ หากสามารถจะทำได้แล้วก็ควรจะทำการประเมินก่อนกำหนดพิจารณาความดีความชอบเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนให้เป็นเวลาหลายเดือนสักหน่อย ทั้งนี้เพื่อว่าผลจากการประเมินจะได้ไม่ไปพัวพันกับการเลื่อนเงินเดือนโดยตรง เพราะการประเมินค่ามีจุดมุ่งหมายที่จะให้คนงานได้พิจารณาปรับปรุงตัวเองมากกว่า

สรุปท้ายบท

การประเมินค่าความสามารถของคนงานอย่างเป็นทางการ เป็นวิธีการที่นำมาใช้แทนการวินิจฉัยสิ่งหนึ่งสิ่งใดด้วยการสังเกตเพียงผิวเผิน การประเมินค่าของคนงานเป็นทางการเป็นแบบวิธีที่พยายามจะให้ได้ผลอย่างถูกต้องแน่นอนเท่าที่จะสามารถเป็นไปได้ ด้วยการใช้เครื่องมือและวิธีการหลายอย่างประกอบกันซึ่งได้แก่การใช้แบบสำหรับประเมิน สถิติรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์ จุดมุ่งหมายประการสำคัญของการประเมินค่าคนงานก็เพื่อจะจูงใจบรรดาคนงานให้หาวิธีปรับปรุงความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น คนงานจะต้องเห็นพ้องคือยอมรับว่าตนเองยังมีจุดอ่อนแอในบางประการอยู่ และจะต้องเห็นด้วยว่าตนจะต้องมีโครงการสำหรับปรับตนเองเพื่อเอาชนะจุดอ่อนแอที่มีอยู่ให้จงได้ นี่คือเป้าหมายของการประเมินค่าคนงานเพื่อให้เกิดผลในทางที่ดี

ความจำเป็นที่ต้องมีการประเมินค่าความสามารถของคนงานในวงการอุตสาหกรรม อยู่ที่ความปรารถนาของฝ่ายจัดการ ในอันที่จะจัดบรรจุบุคคลให้เหมาะสมกับลักษณะของหน้าที่การงาน ให้คนงานแต่ละคนได้รับค่าจ้างอย่างยุติธรรมตามลักษณะของงานและความสามารถของบุคคลในงานนั้นๆ และใช้เป็นเครื่องนำทางในการพิจารณาเลื่อนหรือลดตำแหน่ง กล่าวในแง่ของคนงานแล้วก็นับว่าเป็นความจำเป็นที่คนงานจะต้องรู้ว่าสภาพความสามารถในหน้าที่การงานของตนมีอยู่อย่างไร ตนยังอ่อนแออยู่ในด้านใดบ้าง และจะเอาชนะจุดอ่อนแอนั้นได้อย่างไร

ปกติการประเมินค่าของคนงานอย่างเป็นทางการต้องอาศัยใช้เครื่องมือหรือแบบในการประเมิน กล่าวโดยทั่ว ๆ ไปแล้วมีแบบวิธีอยู่ ๓ แบบที่ใช้อยู่ในวงการอุตสาหกรรมในปัจจุบันคือแบบให้คะแนน แบบจัดอันดับ และแบบสอบตามรายการ ปกติการที่จะเลือกใช้แบบใดย่อมจะขึ้นอยู่กับลักษณะความต้องการของแต่ละบริษัทและปัจจัยอย่างอื่น ๆ ด้วย แต่ละแบบวิธีย่อมจะมีข้อดีและข้อเสียอยู่เป็นบางประการ แต่อย่างไรก็ดีข้อสำคัญนั้นอยู่ที่ว่า ไม่ว่าจะนำแบบประเมินชนิดใดเข้ามาใช้ก็ตาม หากได้ใช้อย่างถูกต้องย่อมจะเกิดผลดีกว่าวิธีใช้ความสังเกตอย่างผิวเผิน อนึ่งนอกเหนือจากรายละเอียดที่วัดได้จากแบบที่ใช้ในการประเมินแล้ว จะต้องนำเอาปัจจัยอย่างอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องมาประกอบการพิจารณาในการประเมินค่าทั้งมวลด้วย

ความมุ่งหมายสำคัญของการสัมภาษณ์ความสามารถในการปฏิบัติงานก็เพื่อจะนำเอาผลของการประเมินค่าทั้งมวลออกมาตีแผ่โดยละเอียด หากคนงานยังมีจุดอ่อนแออยู่ในด้านใดบ้างก็ควรจะแจ้ง

ให้เขาทราบ ที่สำคัญยิ่งกว่านั้นก็คือควรจะให้คนงานทราบด้วยว่าทำอย่างไรเขาจึงจะเอาชนะจุดอ่อนแอเหล่านั้นได้ ผลสุดท้ายที่ต้องการจากการสัมภาษณ์ก็คือการวางโปรแกรมเพื่อปรับปรุงตนเองสำหรับให้คนงานได้ใช้เป็นแนวทางต่อไป

สหภาพแรงงานส่วนมากมักมีความรู้สึกนึกคิดว่าโปรแกรมการประเมินค่าความสามารถของคนงานไม่ใช่เรื่องจำเป็นในวงการอุตสาหกรรม ความรู้สึกทำนองนี้ดูเหมือนจะเกิดจากความเข้าใจที่ว่าการประเมินค่าไม่ว่าแบบใดย่อมจะเป็นการขัดกับหลักการถืออาวุโสที่สหภาพแรงงานยึดมั่นอยู่ แต่อย่างไรก็ดี สหภาพแรงงานจำนวนมากย่อมจะยอมรับนับถือโปรแกรมการประเมินค่าถ้าหากได้ชี้ให้เห็นถึงคุณประโยชน์อันจะเกิดมีแก่คนงานแต่ละคน จุดที่จะช่วยให้การจูงใจสหภาพแรงงานเกิดผลอย่างดีที่สุดก็คือ ประวัติของสัมพันธภาพระหว่างฝ่ายจัดการกับคนงานในด้านอื่น ๆ ซึ่งได้กระทำมาแล้วอย่างยุติธรรมเป็นอันดี

ความเข้าใจถึงประโยชน์ของการประเมินค่าของคนงาน ย่อมจะเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นยิ่งความเข้มแข็งและความอ่อนแอในหน้าที่การงานนั้นมีอยู่แน่ และสิ่งเหล่านี้ควรจะต้องเป็นที่รู้แจ้งและเข้าใจดีแก่บรรดาผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดด้วย หากมีความเชื่อมั่นกันว่าการประเมินค่าความสามารถของคนงานอย่างเป็นทางการย่อมจะอำนวยผลดีให้ได้โดยแท้จริงแล้ว ก็ไม่จำเป็นจะต้องเป็นห่วงข้อเสียอย่างอื่น ๆ ที่อาจมีในเรื่องนี้ เพราะอย่างน้อยก็อาจปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมยิ่งขึ้นได้เสมอ.

บทที่ ๑๐

วิธีติดต่อสื่อสารให้เกิดสัมฤทธิผล

การติดต่อสื่อสาร (communication) คือการกระทำหน้าที่แสดงให้ผู้อื่นได้ทราบถึงสิ่งที่มุ่งหมาย โดยความแน่ใจอย่างมีเหตุผลว่าสิ่งที่มุ่งหมายหรือข่าวสารนั้น ๆ จะเป็นที่เข้าใจดีแก่บุคคลผู้นั้นด้วย การติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งที่กระทำโดยอาศัยถ้อยคำที่พูดและที่เขียน *(การสนทนา ประชุม พบปะการใช้บันทึกข้อความและจดหมาย)* รูปภาพและแผนรูป *(การ์ตูน แผ่นพิมพ์เขียว แผนที่)* การแสดงสีหน้า *(ยิ้มหรือบึ้ง)* และโดยกริยาท่าทาง *(โบกมือหรือผงกศีรษะ)* การใช้น้ำเสียง *(แสดงความไม่พอใจหรือโกรธ)* การใช้หางเสียง *(แสดงความสงสัย)* หรือแม้แต่โดยสิ่งใด ๆ ที่เราได้กระทำลงไป *(การกระทำเป็นสิ่งที่ดังยิ่งกว่าคำพูด)*

ถ้าคิดดูแต่เพียงผิวเผินจะรู้สึกว่าไม่น่าจะมีปัญหาอะไรที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารเลย เพราะประกอบเป็นส่วนใหญ่อยู่ในชีวิตความเป็นอยู่ของเราจนเรามองเห็นเป็นเรื่องสามัญธรรมดาไป ต่อเมื่อการติดต่อสื่อสารเกิดบกพร่องหรือไร้ผลขึ้นนั่นแหละ จึงได้มีการตรวจสอบเรื่องราวข่าวสารที่ถ่ายทอดออกไปกันอย่างรอบคอบ จากการตรวจสอบนั้นเองก็ได้พบว่าเรื่องของการติดต่อสื่อสารนั้น ไม่ใช่เป็นเพียงการถ่ายทอดความคิดเห็นจากจิตใจของบุคคลหนึ่ง ไปยังจิตใจของบุคคลอีกผู้หนึ่งเท่านั้น แต่หากยังมี *"การแปลความหมาย"* เกิดขึ้นอีกหลายระยะในระหว่างที่ถ่ายทอดออกไป ซึ่งอาจมีผลเป็นความผิดพลาดขึ้นได้ ณ จุดต่าง ๆ หลายแห่งที่อยู่ในระหว่างทาง

ความสำคัญของการติดต่อสื่อสารที่ดี

การติดต่อสื่อสารมีผลแก่การผลิตทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม สำหรับการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมโดยทั่ว ๆ ไปแล้ว ความคล่องตัวของการติดต่อสื่อสารย่อมจะเป็นสิ่งจำเป็นเท่า ๆ กับการส่งบื้อนวัตถุดิบ เพราะถ้าหากหัวหน้างานรวมทั้งหัวหน้าคนงานและคนงานแต่ละคนไม่ได้รับคำสั่งอย่างชัดแจ้งว่าตนจะต้องทำอะไรและจะกระทำโดยวิธีใดแล้ว การผลิตก็ไม่อาจจะดำเนินไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพได้ ปกติในโรงงานแต่ละแห่งต่างก็ได้ใช้เวลา ความคิดและเงินทองเป็นอันมากเพื่อให้แน่ใจว่าการส่งบื้อนวัตถุดิบและกระบวนการผลิตจะได้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ก็

มักจะไม่มีใครเลยที่จะพยายามคิดสร้างหรือจัดแจงโรงงาน หรือวางแผนรูปงาน เพื่อให้การติดต่อสื่อสารได้เป็นไปอย่างคล่องตัวและเกิดผลอย่างดีที่สุด ความจริงแล้วทั้งสองเรื่องนี้นับเป็นสิ่งจำเป็นแก่การที่จะเพิ่มผลผลิตให้ถึงขีดสูงสุด การติดต่อสื่อสารมีผลโดยตรงแก่การผลิตอยู่อย่างใหญ่หลวงทีเดียว

นอกจากนั้นการติดต่อสื่อสารยังมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติและผลผลิตของโรงงานโดยทางอ้อมอยู่ด้วย เพราะมีผลกระทบถึงทัศนคติ ความคิดเห็นและความรู้สึกของคนงาน กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ เป็นสิ่งที่มีผลกระทบถึงขวัญของคนงาน การติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับสัมพันธภาพอันดีของคนงาน หากปราศจากการติดต่อสื่อสารที่ดีเสียแล้ว คนงานก็จะไม่รู้ว่าตนจะต้องทำอะไรบ้าง จะต้องทำอย่างไร หรือว่าตนได้ทำงานอยู่แล้วเรียบร้อยดีเพียงไร หากไม่มีข่าวสารที่เชื่อถือหรือไว้ใจได้ ข่าวนอกทางการก็จะเข้ามาแทนที่ ทำให้เกิดข่าวลือที่ผิด ๆ พลาด ๆ แผ่กระจายไปทั่วที่ทำงาน ความหวาดกลัวอย่างไร้มูลความจริงจะก่อตัวขึ้นในจิตใจของคนงาน และย่อมจะกระทบกระเทือนถึงขวัญด้วยอย่างแน่นอน *อาจกล่าวได้ว่าขวัญที่ดีรวมทั้งการเพิ่มผลผลิตที่สูง จะต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารที่ดี*

สิ่งที่ควรจะติดต่อสื่อสาร

๑. *"สิ่งที่คนงานต้องการทราบ"* *สิ่งแรกที่จำเป็นที่สุดที่จะต้องทำการติดต่อสื่อสารโดยทันทีทันใดก็ได้แก่สิ่งที่คนงานต้องการจะรู้* คือสิ่งที่คนงานคิดว่าเขาควรจะได้รับการบอกเล่า สิ่งเหล่านี้ก็ได้แก่เรื่องที่คนงานสนใจอยากทราบที่สุดและจะจดจำไว้ได้ดีที่สุด ส่วนมากแล้วเป็นสิ่งที่มองเห็นกันได้ชัดเจนกว่า เรื่องนโยบายของบริษัท กฎข้อบังคับและระเบียบต่าง ๆ อันจะมีผลแก่คนงานโดยตรงในการปฏิบัติหน้าที่การงานของตนประจำวัน นอกจากนั้นก็มีเรื่องรายละเอียดเกี่ยวกับอัตราค่าจ้าง เวลา สถานที่และแบบแผนในการจ่ายค่าจ้าง การหักเงินสะสม และผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่จัดไว้ให้แก่คนงานดังเช่นแผนการให้บำเหน็จบำนาญ การประกันชีวิตเป็นกลุ่ม การประกันสุขภาพและอุบัติเหตุ การสงเคราะห์ในด้านโรงพยาบาลและยารักษาโรค ซึ่งอาจจะให้เฉพาะแก่คนงานหรือรวมทั้งครอบครัวของคนงานด้วย อนึ่งคนงานย่อมสนใจที่จะได้ทราบเรื่องเกี่ยวกับชั่วโมงทำงาน วันหยุดงานและการหยุดพักผ่อนประจำปีด้วย การบอกกล่าวให้ทราบรายละเอียดของเรื่องเหล่านี้กระทำอยู่ส่วนหนึ่งในกระบวนการฝึกอบรมปฐมนิเทศ

๒. *"สิ่งที่คนงานจำเป็นต้องทราบ"* *นอกเหนือจากสิ่งต่าง ๆ ที่คนงานใหม่รู้สึกว่าตนใคร่จะได้ทราบ* ก็ยังมีสิ่งอื่น ๆ อยู่อีกหลายสิ่งที่เขา "จำเป็นต้องรู้" สิ่งเหล่านี้เป็นเรื่องราวที่ห่างออกไปจากงานในหน้าที่โดยตรง แต่หากเป็นสิ่งที่มีผลกระทบทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมถึงการผลิตและความพึงพอใจในหน้าที่การงานด้วย เรื่องเหล่านี้ก็ได้แก่การดำเนินงานและแผนการของบริษัท โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือกระบวนการและการปฏิบัติที่มีส่วนสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับหน้าที่การงานของคนงาน สถานะทางการเงินของบริษัทและฐานะของบริษัทในวงธุรกิจทั่วไป รวมทั้งผลิตภัณฑ์ของบริษัท (คือเป็นผลิตภัณฑ์อะไร จำหน่ายจ่ายแจกไปโดยวิธีใด มีลักษณะดีเลวอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับผลิตภัณฑ์ของบริษัทอื่น ๆ) เหล่านี้เป็นรายละเอียดเพิ่มเติมซึ่งจะช่วยให้คนงานมีความรู้สึกสัมพันธ์กับบริษัทของตน

นอกจากนั้นคนงานย่อมจะได้รับประโยชน์จากการที่ได้ทราบถึงเรื่องการจัดองค์พยพหรือรูปงานของบริษัทของตน เรื่องสายการบังคับบัญชา เรื่องวิธีการสั่งงานและบุคคลที่ตนมีหน้าที่จะต้องคอยรับคำสั่ง กับบุคคลที่ตนอยู่ใต้บังคับบัญชาตามสายงานของบริษัท และควรจะได้รู้ถึงวิธีการร้องทุกข์กับวิธีใกล่เกลี่ยข้อพิพาทของบริษัท ตลอดจนระบบในการเสนอแนะความคิดเห็นอย่างเป็นทางการต่อบริษัทด้วย

อนึ่ง คนงานจำเป็นจะต้องรู้เกี่ยวกับสภาพของความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการเท่าที่เป็นอยู่ในบริษัท โรงงาน และหน่วยงาน ตลอดจนในกลุ่มเพื่อนร่วมงานของตนด้วย การที่คนงานจะสามารถปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานของตนได้อย่างราบรื่นนั้น จำเป็นที่คนงานแต่ละคนจะต้องรู้ว่าใครบ้างที่เป็นผู้บังคับบัญชา และหัวหน้างานอย่างไม่เป็นทางการของตน แหล่งที่มาและสายทางของการติดต่อสื่อสารที่ไม่ปรากฏตามสายงานมีอยู่ที่ใดบ้าง และที่ไหนเป็นแหล่งต้นตอของข่าวสารที่ไม่เป็นทางการทั้งชนิดที่เชื่อถือได้และเชื่อถือไม่ได้ นอกจากนั้นยังจำเป็นจะต้องรู้ด้วยว่าสายการบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการนั้นอาจลัดหรือข้ามได้บ้างในขอบเขตอย่างไร คนงานจะต้องรู้อีกเหมือนกันว่าทัศนคติของกลุ่มคนงานที่มีต่อมาตรฐานในการผลิตมีอยู่อย่างไร กลุ่มคนงานมีอำนาจควบคุมการผลิตในขอบเขตแค่ไหน และอะไรจะเกิดขึ้นแก่คนงานถ้ามิได้ปฏิบัติให้เป็นไปตามความเห็นชอบของกลุ่มเท่าที่เกี่ยวกับเรื่องเหล่านี้

คนงานจำเป็นจะต้องรู้จักหัวหน้าคนงานและหัวหน้างานที่เป็นผู้บังคับบัญชาใกล้ชิดของตน รวมทั้งเพื่อนร่วมงานแต่ละคนที่ทำงานอยู่ภายในกลุ่มด้วย คนงานจำเป็นจะต้องเรียนรู้ด้วยว่าผู้บังคับบัญชาของตนแปลความหมายเกี่ยวกับกฎข้อบังคับและระเบียบของบริษัทอย่างเข้มงวด หรือผ่อนปรนขนาดไหน

๓. *"สิ่งที่บริษัทต้องการทราบ"* บริษัทย่อมจะต้องการทราบถึงลักษณะพิเศษประจำตัวของคนงานอันมีความหมายเป็นคุณค่าแก่บริษัทดังเช่น ความถนัดสามารถและมีฝีมือ ความจัดเจนของคนงานผู้นั้น จำนวนของผลผลิตที่ทำได้ในการปฏิบัติงาน แววความสามารถอันแสดงว่าจะก้าวหน้าได้ต่อไป นอกจากนั้นฝ่ายจัดการยังต้องการข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นจากคนงานเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงบริษัท ผลิตภัณฑ์และกระบวนการปฏิบัติงานของบริษัทให้ดีขึ้นด้วย

๔. *"สิ่งที่บริษัทจำเป็นต้องทราบ"* มีอยู่หลายสิ่งหลายอย่างที่มีอิทธิพลโดยตรงเหนือคุณค่าของคนงานที่มีต่อบริษัท แต่หากเป็นสิ่งที่บริษัททั่ว ๆ ไปมักจะคำนึงถึงน้อยเกินไป บริษัทจำเป็นจะต้องรู้ถึงสิ่งที่มีอยู่ในจิตใจของคนงาน ความหวาดระแวงของคนงานตลอดจนความเร่าร้อนใจ ความคาดหวังและความทะเยอทะยานเหล่านี้ อาจมีความสำคัญแก่บริษัทเท่า ๆ กับชนิดของเครื่องมือที่อยู่ในมือของคนงาน บริษัทจำเป็นจะต้องรู้ว่าคนงานมีความรู้สึกอย่างไรต่อบริษัท ต่อหัวหน้างานและต่อผู้บังคับบัญชาของตน บริษัทจะได้รับประโยชน์ถ้าหากได้รู้ถึงข้อชุ่นใจของคนงาน รวมทั้งทัศนคติและความคิดเห็นทั้งที่ถูกและที่ผิดของคนงาน บริษัทจำเป็นจะต้องทราบเกี่ยวกับเรื่องสภาพของการสังคมอย่างไม่เป็นทางการที่มีอยู่ในโรงงาน เท่า ๆ กับที่คนงานแต่ละคนจำเป็นจะต้องทราบเหมือนกัน

๕. *"สิ่งที่แต่ละฝ่ายเต็มใจจะพูดถึง"* ความเต็มใจของแต่ละฝ่ายในอันที่จะทำการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกัน นับว่าเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่จำกัดขอบเขตของสิ่งต่าง ๆ ตามรายการที่กล่าวแล้วว่าจะเป็นที่ทราบแก่บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้อย่างแท้จริงมากหรือน้อยเพียงใด *แหล่งที่มาและวิถีทางเพื่อการติดต่อสื่อสารทั้งหมดเท่าที่มีอยู่ในโลกนี้ย่อมจะไร้ประโยชน์ ถ้าหากฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมิได้มีความปรารถนาอย่างแท้จริงที่จะใช้แหล่งที่มาและวิถีทางเหล่านั้น*

มีบริษัทอยู่บางบริษัทที่ไม่เต็มใจจะให้คนงานของตนได้ทราบรายละเอียดเกี่ยวกับสถานะทางการเงินของบริษัท บางบริษัทที่บรรดาผู้ถือหุ้นมีความเกี่ยวพันกันอย่างใกล้ชิดมักจะถือว่าฐานะทาง

การเงินของบริษัทเป็นเรื่องภายในและไม่ยอมเปิดเผยให้คนภายนอกทราบ บางบริษัทก็ถือว่าแผนการเพื่อขยายหรือปรับปรุงรูปงานของบริษัทในอนาคตไม่ใช่เรื่องที่พวกคนงานจะเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ฉะนั้นบางบริษัทและเจ้าหน้าที่ของฝ่ายจัดการในวงธุรกิจบางแห่งก็อาจ "กัก" รายละเอียดข่าวสารเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้เสียเอง

มีสาเหตุอยู่หลายประการที่ทำให้คนงานไม่เต็มใจจะติดต่อสื่อสารกับบรรดาผู้บังคับบัชาของตนอย่างเปิดอกเปิดใจให้เต็มที่ คนงานบางจำพวกไม่ใช่คนช่างพูดและมักลังเลใจไม่กล้าพูด โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่ออยู่ต่อหน้าผู้บังคับบัญชาของตน นอกจากนั้นเวลาจะพูดก็มักจะเลือกพูดแต่ในสิ่งที่ตนคิดว่าผู้บังคับบัญชาคงจะพอใจฟัง มากกว่าจะพูดในสิ่งที่เป็นความจริงใจของตน เพราะถ้าพูดออกไปผู้บังคับบัญชาอาจจะไม่พอใจ บางครั้งคนงานก็มักจะรู้สึกว่าฝ่ายจัดการมิได้มีความสนใจอย่างแท้จริงที่จะฟังเรื่องราวที่ตนพูด สำหรับตัวหัวหน้าคนงานก็เช่นเดียวกับคนงานคือมักจะลังเลใจในการที่จะติดต่อพูดจาอย่างเปิดอกเปิดใจกับผู้บังคับบัญชาของตน *จากการสำรวจค้นคว้าได้พบว่าหัวหน้าคนงานเป็นจำนวนไม่เกินกว่าร้อยละ ๕๐ ของทั้งหมด มักมีความรู้สึกไม่สะดวกใจในเมื่อจะต้องเสนอข้อร้องทุกข์ต่อผู้บังคับบัญชาชั้นสูงของตน*

ผู้บังคับบัญชาชั้นสูง ๆ เองก็มักมีงานยุ่งและเข้าพบค่อนข้างจะยาก เมื่อเป็นเช่นนี้แล้ว คนงานชั้นสามัญก็ไม่เต็มใจจะรอเวลาหรือหาโอกาสเข้าพบให้เป็นเรื่องยุ่งยากใจ เพราะคิดเสียว่าสิ่งที่ตนจะนำไปบอกเล่านั้นผู้บังคับบัญชาชั้นสูงอาจจะเห็นเป็นเรื่องไม่สำคัญก็ได้ บางครั้งคนงานอาจไม่กล้าเข้าพบติดต่อกับผู้บังคับบัญชาของตนโดยเสรี เพราะเกรงเพื่อนร่วมงานจะเข้าใจผิดหรือมีทัศนคติไปในทางไม่ดี เช่นอาจเข้าใจไปว่าตนเป็นคนช่างประจบหรือแสวงหาความชอบพิเศษ หรือไม่ก็อาจจะเกรงไปว่าเพื่อนร่วมงานจะเกิดความสงสัยว่าตนบำเพ็ญตัวเป็นหูตาให้กับฝ่ายจัดการ คนงานอาจจะสมัครใจผูกใผ่กับพวกคนงานด้วยกันมากกว่าจะไปสนิทชิดชอบกับฝ่ายจัดการ สิ่งที่กล่าวมาแล้วเหล่านี้เองที่มีส่วนทำให้คนงานเกิดความไม่เต็มใจที่จะติดต่อสื่อสารอย่างเสรีกับผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นที่มีอยู่ในบริษัทหรือองค์การ

วิถีทางของการติดต่อสื่อสาร

แทนที่เราจะพิจารณาถึงวิถีทางของการติดต่อสื่อสารทั้งหมดที่ใช้กันอยู่ในบริษัท รู้สึกว่าจะว่าจะเป็นการดีที่สุดถ้าหากเราจะพูดกันเฉพาะแต่ในเรื่องหัวหน้างานหรือหัวหน้าคนงาน แต่ละคนต้อง

เกี่ยวข้องด้วยมากที่สุด หรือซึ่งตามปกติจะต้องมีส่วนควบคุมดูแลอยู่ด้วยไม่มากก็น้อย สิ่งที่เราจะพิจารณากันต่อไปนี้ก็ได้แก่เรื่องป้ายติดประกาศ การประชุมพบปะกับคนงาน สมุดคู่มือสำหรับคนงาน ระบบการเสนอแนะ การใช้บันทึกและจดหมาย และการติดต่อสื่อสารกันเฉพาะหน้าในระหว่างทำงาน

ป้ายประกาศ (Bulletin boards)

ป้ายประกาศเป็นสิ่งที่ใช้กับแทบจะทั่วไปในฐานะสื่อของการติดต่อสื่อสาร แต่ประสิทธิภาพของสิ่งนี้ย่อมจะเสื่อมลงได้มากถ้าหากขาดความรอบคอบในการจัดที่ติดตั้ง และดูแลรักษา

"จะควรติดไว้ที่ใด" ปกติแล้วป้ายประกาศจะถูกติดตั้งไว้ ณ ที่ใดที่หนึ่งเป็นกำแพงหรือฝาว่างซึ่งอยู่ใกล้กับทางเข้าหรือทางออก บริเวณเหล่านี้มีลักษณะเหมาะก็เพราะเป็นจุดที่ทุกคนต้องเดินผ่านอย่างน้อยก็วันละครั้งแต่ก็ข้อเสียอยู่ เพราะเป็นจุดที่แทบทุกคนมักจะเดินผ่านไปด้วยความรีบเร่งหากในโรงงานหรือหน่วยงานมีที่ว่างที่เข้าถึงได้ง่ายและสะดวกสำหรับทุก ๆ คน ทั้งเป็นที่ ๆ คนงานมักมารวมกันหรือผ่านไปมาบ่อยโดยไม่สู้จะรีบร้อนเหมือนเวลาไปหรือกลับจากงานแล้ว นั่นแหละคือที่ ๆ เหมาะสมสำหรับติดตั้งป้ายประกาศ ตามบริเวณที่กินอาหารหรือใกล้กับที่ดื่มน้ำหรือภายในห้องสำหรับพักผ่อน ก็อาจจะมีที่ว่างอันเหมาะสมเช่นที่กล่าวแล้ว

"ขนาดของป้ายประกาศ" ป้ายประกาศควรมีขนาดใหญ่พอที่จะติดแผ่นโฆษณาขนาดพอสมควรได้โดยไม่บังหรือทับเอกสารอื่น ๆ ที่ติดไว้บนป้ายนั้น หากปกติจะมีการติดประกาศหรือเอกสารที่เป็นแบบต่าง ๆ กันแล้วก็ควรจะแบ่งเนื้อที่ของป้ายออกเป็นส่วน ๆ ส่วนหนึ่งอาจใช้สำหรับติดประกาศประจำวันเกี่ยวกันการปฏิบัติงานในโรงงาน อีกส่วนหนึ่งอาจใช้เป็นที่ติดประกาศพิเศษดังเช่นจดหมายจากผู้อำนวยการบริษัท ข่าวภายในที่ยังไม่ได้ส่งให้แก่พวกหนังสือพิมพ์ และเรื่องที่มีลักษณะพิเศษอย่างอื่น ๆ ส่วนที่สามอาจจะสงวนไว้สำหรับแผ่นโฆษณา รูปภาพ และแผ่นรูปกราฟที่แสดงรายละเอียดต่าง ๆ หรือที่มีลักษณะให้ความรู้

"การดูแลรักษาป้ายประกาศให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ" เรื่องนี้นับว่าเป็นปัญหาใหญ่อันหนึ่งของการใช้ป้ายประกาศ ถ้าหากไม่ได้จัดให้ผู้ใดผู้หนึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบคอยดูแลจัดป้ายประกาศเป็นประจำวันแล้วก็อาจจะกลายเป็นแหล่งสะสมที่รุงรังไปด้วยสิ่งที่ไม่น่าสนใจ และประกาศที่

หมดความสำคัญไปแล้ว ทางที่ดีในการรักษาข่ายประกาศให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอก็คือ จดรายการวันเวลาที่เริ่มติดเอกสารหรือประกาศต่าง ๆ ไว้ในบันทึก ตลอดจนกำหนดเวลาที่จะเอาออกด้วย

การประชุมพบปะกับคนงาน

แทบทุกบริษัทได้ใช้การประชุมคนงานอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการติดต่อสื่อสาร การประชุมดังกล่าวนี้มักจะช่วยให้หัวหน้างานได้ประหยัดเวลาลงเป็นอันมาก เพราะการให้รายละเอียดข่าวสาร คำสั่ง หรือคำแนะนำกับคนงานทั้งกลุ่มอาจ*ทำได้รวดเร็ว*เท่ากับที่ให้แก่คนงานเพียงคนเดียว ผลดีอีกประการหนึ่งก็คือสมาชิกที่อยู่ในกลุ่มประชุมอาจ*มีทางสนองตอบได้โดยทันที* เพราะอาจจัดให้มีการอภิปรายเพื่อขอความคิดเห็นจากผู้เข้าร่วมประชุมถ้าเห็นว่าเป็นสิ่งที่พึงประสงค์ ในการนี้อาจจะมีการหยั่งให้ทราบถึงความรู้สึกของที่ประชุม จัดให้มีการอภิปรายกันและในที่สุดก็อาจบรรลุได้ถึงขั้นตัดสินใจ โดยทุกฝ่ายที่มีผลประโยชน์เกี่ยวข้องได้เข้ามีส่วนร่วมด้วย การประชุมพบปะและการปรึกษาหารือกัน รวมทั้งการสนทนากันอย่างธรรมดา นับเป็นสิ่งที่ช่วยให้มีการติดต่อสื่อสารแบบ "ยุคลวิถี" (*คือทั้ง ๒ ทางหรือทั้งสองฝ่าย*) ได้อย่างแท้จริง

"ข้อลำบากของการติดต่อสื่อสารในการประชุมเป็นกลุ่ม" ข้อลำบากบางประการของการติดต่อสื่อสารในการประชุมเป็นกลุ่มก็คือ บุคคลบางคนพูดไม่ได้ดีในที่ประชุม บางคนก็ไม่ค่อยจะกล้าพูดเมื่อมีคนคอยฟังอยู่เป็นจำนวนมากเพราะเกิดความกระดากอาย คนงานมักไม่ค่อยจะกล้าพูดอะไรเต็มที่เมื่ออยู่ต่อหน้าผู้บังคับบัญชา หรือเมื่อผู้บังคับบัญชามาเป็นประธานในที่ประชุม

"ขอบเขตจำกัดของการบรรยาย" แบบของการประชุมเป็นกลุ่มที่ได้ผลน้อยที่สุดก็คือแบบที่มีแต่บางคนทำการบรรยาย หรือเพียงแต่บอกเล่าอะไรต่ออะไรให้ที่ประชุมฟังแต่ฝ่ายเดียว โดยมิได้เปิดโอกาสให้มีการอภิปรายกันเลย การบรรยายนั้นส่วนใหญ่เป็นการติดต่อสื่อสารในวิถีเดียว (*คือกระทำเพียงฝ่ายเดียว*) แม้จะมิได้เป็นเช่นนั้นโดยตลอดก็ตาม เพราะผู้บรรยายอาจได้รับการติดต่อสื่อสารจากผู้ฟังอยู่บ้างเหมือนกัน แม้จะไม่ใช่โดยทางวาจา เช่นสมาชิกที่อยู่ในกลุ่มแสดงอาการว่าตั้งใจฟังหรือหาไม่มีท่าทีว่าสนใจหรือเฉยเมย มีอาการยิ้มแย้มเบิกบานหรือว่าบึ้งตึง มีการตบมือแสดงความพอใจหรือพากันเงียบเฉย เหล่านี้จะเป็นเครื่องหมายชี้ให้เห็นปฏิกริยาที่ผู้ฟังมีต่อผู้พูดหรือผู้บรรยาย และก็มีอิทธิพลอยู่ไม่มากก็น้อยต่อสิ่งที่ผู้บรรยายได้แสดงหรือพูดออกมา

"การบรรยายแบบนำประชุมมีผลดี" การบรรยายแบบนำประชุมหรือนำอภิปรายให้ผลดีกว่าการบรรยายล้วน ๆ อยู่หลายประการในฐานะที่เป็นวิถีทางอย่างหนึ่งของการติดต่อสื่อสาร การประชุมแบบนี้มีการใช้ความพยายามอย่างจริงจัง ในอันที่จะกระตุ้นผู้เข้าร่วมประชุมให้ใช้ความนึกคิดและสนองตอบเป็นการชักชวนให้เสนอความคิดเห็นและแสดงความรู้สึกออกมา นับเป็นการติดต่อสื่อสารที่เป็นแบบสองทางโดยแท้จริง หากสามารถจัดให้มีการอภิปรายกันได้อย่างเต็มที่แล้ว ผู้ที่ไม่ค่อยจะกล้าพูดหรือพูดไม่เก่งก็อาจจะมีกำลังใจดีขึ้นเพราะได้เห็นตัวอย่างจากผู้อื่นที่เข้าร่วมในการประชุม ซึ่งจะทำให้กล้าแสดงความคิดเห็นของตนออกมาบ้างและเข้ามีส่วนร่วมด้วยในการอภิปราย

"การประชุมแบบอภิปรายให้ผลดีมาก" บางครั้งการประชุมอาจเป็นแบบที่มีการอภิปรายกันล้วน ๆ การประชุมแบบนี้อาจไม่มีจุดมุ่งหมายที่จะให้รายละเอียดข่าวสาร หรือเพื่อสั่งงานหรือขอความเห็นในการตัดสินใจ แต่อาจเป็นเพียงมุ่งหมายจะให้ได้ระบายความขุ่นข้องเดือดร้อน คือให้ *"ปล่อยไอพลุ่ง"* ออกมาเสียบ้าง หรือให้เสนอความคิดเห็นเป็นข้อแนะนำ หรือให้กระทำในสิ่งอื่นใดที่บรรดาผู้เข้าร่วมประชุมปรารถนาจะทำ การประชุมแบบที่ไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ก่อน ซึ่งผู้เข้าร่วมประชุมอาจพูดได้อย่างเสรีและแสดงความรู้สึกนึกคิดได้อย่างไม่อั้นเช่นนี้ ถือกันว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่าอยู่เป็นอันมากในฐานะเป็น *"ลิ้นระบายไอเดือด"* เป็นที่ลงคะแนนเป็นแหล่งให้ข้อเสนอแนะแก่บริษัท นอกจากนั้นการประชุมแบบนี้ยังเป็นการช่วยพัฒนาให้เกิดมีความรู้สึกเป็นกลุ่มก้อน เป็นการขจัดอุปสรรคของสัมพันธภาพระหว่างหน่วยงาน และมีคุณประโยชน์แก่สุขภาพทางจิตใจอยู่บางประการด้วย

การติดต่อสื่อสารโดยทางวาจาอย่างสามัญธรรมดาระหว่างบุคคล

การติดต่อสื่อสารโดยทางวาจาในระหว่างบุคคล นับเป็นแบบของการติดต่อสื่อสารที่มีความสำคัญมากที่สุด และย่อมจะมีความสำคัญเช่นนี้อยู่เสมอไป กล่าวในด้านปริมาณแล้วการติดต่อสื่อสารในแบบนี้จะมีจำนวนมากยิ่งกว่าแบบอื่น ๆ รวมกันทั้งหมดเสียอีก เป็นแบบที่ดำเนินอย่างต่อเนื่องเรื่อยไป และปกติแล้วจะมีการติดต่อกันทั้งสองทาง อาจจะกล่าวได้ว่าเป็นแบบของการติดต่อสื่อสารที่ดีที่สุด เพราะแบบอื่น ๆ เช่นบันทึกหรือจดหมายเวียน สมุดคู่มือของบริษัท ป้ายประกาศ ฯลฯ เหล่านี้ เป็นแต่เพียงสิ่งประกอบและช่วยเหลือเพิ่มเติมการติดต่อสื่อสารโดยทางวาจาที่ทำกันอยู่เป็นปกติเท่านั้น

"การติดต่อสื่อสารโดยทางวาจาระหว่างหัวหน้าคนงานหรือหัวหน้างานกับคนงาน" การติดต่อเป็นส่วนบุคคลที่สำคัญที่สุดเท่าที่คนงานได้กระทำอยู่เป็นปกติก็คือการติดต่อกับหัวหน้าคนงานที่เป็นผู้บังคับบัญชาตน ซึ่งนับได้ว่าเป็นสัมพันธภาพชนิดที่ใกล้ชิดและมีอยู่บ่อยที่สุด ยิ่งกว่าสัมพันธภาพอย่างอื่นใดในระหว่างคนงานกับผู้บังคับบัญชาเหนือเท่าที่มีอยู่ภายในบริษัท ในความรู้สึกของคนงานนั้น บริษัทก็เท่ากับ *"เงาอันยาว"* ของหัวหน้าคนงานนั่นเอง *ในสายตาของคนงานชั้นสามัญธรรมดาแล้ว หัวหน้าคนงานไม่ใช่แต่เพียงผู้แทนของบริษัทเท่านั้น แต่หากเป็นตัวของบริษัทเลยทีเดียว*

"หัวหน้าคนงานในฐานะผู้แปลหรือตีความหมายของการติดต่อสื่อสารที่มีมาจากเบื้องบน" สำนักงานใหญ่อาจเป็นผู้วางกำหนดนโยบาย พิจารณาตั้งกฎข้อบังคับและประกาศใช้ระเบียบต่าง ๆ แต่หัวหน้าคนงานในสายการบังคับบัญชาย่อมจะเป็นผู้ที่ทำให้สิ่งเหล่านั้นมีความหมายขึ้นในชีวิตงานประจำวันของคนงานชั้นธรรมดาสามัญ ยกตัวอย่างเช่นเมื่อมีกฎข้อบังคับตั้งไว้ว่า คนงานจะต้องไม่มาทำงานสาย ซึ่งพิจารณาดูแล้วก็น่าจะแจ่มแจ้งและบ่งชัดอยู่แล้ว แต่ช้าขนาดไหนเล่าที่จะถือว่า "สาย?" มาช้ากว่ากำหนดเวลาเริ่มทำงานสักหนึ่งนาทีจะถือว่า "สาย" หรือไม่? หัวหน้าคนงานผู้หนึ่งอาจถือว่าสาย แต่หัวหน้าคนงานอีกผู้หนึ่งอาจยอมให้ล่าช้าได้ ๕ นาที หัวหน้าคนงานคนที่สามอาจผ่อนผันยอมให้ลูกน้องมาสายได้ ๑๕ นาที ถ้าหากเป็นการชั่วครั้งชั่วคราวและผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปก็ไม่เห็นหรือไม่ทราบดังนี้เป็นต้น อันที่จริงก็ยังมีการตีความหมายหรือให้คำจำกัดความทำนองนี้อยู่อีกนับร้อย ๆ เรื่อง ที่หัวหน้าคนงานแต่ละคนได้กระทำไปอย่างจงใจหรือไม่จงใจในการติดต่อบังคับบัญชาคนงานของตนประจำวัน หัวหน้าคนงานย่อมจะแปลความหมายของกฎข้อบังคับด้วยการที่ว่ากล่าวหรือไม่ว่ากล่าวก็ตาม เมื่อมีการละเมิดข้อความอันเป็นลายลักษณ์อักษรของกฎข้อบังคับเกิดขึ้น

สมุดคู่มือของบริษัท อาจกล่าวไว้ว่า *"บริษัทสนับสนุนให้มีการเสนอแนะข้อคิดเห็น"* แต่อย่างไรก็ดี ถ้าหากหัวหน้าคนงานไม่ให้ความสำคัญแก่ข้อคิดเห็นทุก ๆ ชิ้นที่คนงานเสนอขึ้นมายังตน หรือถ้าเห็นว่าฉบับใดน่าจะดีก็เสนอผ่านขึ้นไปในทำนองว่าเป็นข้อคิดเห็นของตนเองดังนี้แล้ว ก็เท่ากับได้กระทำการอันขัดแย้งกับนโยบายที่บริษัทได้วางไว้ ระบบการติดต่อสื่อสารอย่างใด ๆ แม้จะเลิศลอยที่สุดสักปานใดก็ย่อมจะไร้ผล ถ้าหากเป็นระบบที่ติดต่อข้ามหัวหน้าคนงานหรือขัดกับวัตถุประสงค์ในการติดต่อกันอย่างเฉพาะหน้าเป็นประจำวันของหัวหน้าคนงานกับคนงานที่เขาบังคับบัญชา

การติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการในระหว่างคนงานด้วยกัน

การติดต่อสื่อสารโดยทางวาจาอย่างไม่เป็นทางการในระหว่างคนงานด้วยกันเอง ดูเหมือนจะมีเป็นจำนวนมากยิ่งกว่าในระหว่างหัวหน้าคนงานกับคนงาน หากที่ใดสภาพแวดล้อมอำนวยแล้ว การสนทนาปราศรัยระหว่างกันและกันก็ย่อมจะมีอยู่เสมอไม่มากก็น้อย การสนทนากันเช่นนี้ส่วนใหญ่ช่วยบรรเทาความเงียบเหงาของการปฏิบัติงานประจำวัน บางครั้งก็เป็นเพียงเพื่อการสังคมระหว่างกันอันเป็นปกติวิสัยที่คนธรรมดาสามัญย่อมจะพอใจ แต่ส่วนใหญ่มักจะเป็นการพูดกันเกี่ยวกับเรื่องการงานที่ทำ การสนทนาปราศัยกันเป็นครั้งคราวเช่นนี้ก็เหมือนกับการติดต่อสื่อสารในแบบอื่น ๆ ทุกแบบ คือมีผลถึงการผลิตในขณะนั้นรวมทั้งของขวัญของคนงานด้วย

"การติดต่อสื่อสารโดยทางวาจาเป็นสิ่งจำเป็นแก่การผลิต" มีสภาพการณ์อยู่หลายอย่างซึ่งเป็นการจำเป็นที่คนงานจะต้องพูดจาซึ่งกันและกันอยู่เสมอ เพื่อให้การผลิตดำเนินการไปได้ด้วยดี อย่างน้อยแม้การติดต่อสื่อสารดังกล่าวอาจจะไม่จำเป็นแก่การผลิตโดยตรง แต่ก็จะช่วยให้การไหลตัวของวัตถุสิ่งของที่ใช้ในการผลิตเป็นไปโดยสะดวกหรือคล่องแคล่วยิ่งขึ้น บางครั้งบุคคลอื่นที่ไม่มีหน้าที่ดูแลเครื่องจักร์ อาจมองเห็นข้อบกพร่องของเครื่องจักร์ได้ดีกว่าคนที่กำลังควบคุมการเดินเครื่องอยู่ก็ได้ และถ้าได้บอกให้ผู้ควบคุมเครื่องได้รู้โดยทันทีทันใดแล้วก็อาจป้องกันความเสียหายอย่างใหญ่หลวงมิให้เกิดขึ้นได้ บางครั้งบุคคลบางคนที่ไม่ใช่ผู้ดูแลควบคุมเครื่องจักร อาจใช้ความสังเกตวินิจฉัยได้ดีกว่า และสามารถแนะนำแก่ผู้ควบคุมเครื่องได้ว่าเมื่อใดจำเป็นจะต้องปรับเครื่องจักร์เครื่องนั้น เหตุนี้การติดต่อสื่อสารอย่างเนือง ๆ จากคนงานผู้หนึ่งไปยังคนงานอีกผู้หนึ่งจึงอาจเป็นการจำเป็น หรือเกิดประโยชน์แก่การผลิต

"ต้นตอของข่าวสารที่เป็น 'เสียงลือ'" สิ่งที่เคียงขนานหรือกระจายตัวอยู่ในการติดต่อสื่อสารโดยทางวาจาของวงงานก็ได้แก่ *"เสียงลือ"* ซึ่งส่วนใหญ่ประกอบด้วยข่าวเล่าลือ การเดา รายละเอียด คำแนะนำ ข้อคาดคะเน และแม้แต่คำสั่งที่มีจริง ๆ ปกติแล้วต้นตอของเรื่องจะเกิดจากการที่บุคคลบางคนในวงงานเพียงแต่คิดคาดคะเนหรือปั้นเรื่องขึ้นมาเอง แล้วเรื่องนั้นก็ถูกบอกกล่าวเล่าต่อกันเป็นทอด ๆ ไป พร้อมทั้งถูกขยายต่อเติมและทำให้น่าเชื่อถือยิ่งขึ้นจนในที่สุดก็มีรายละเอียดที่ผิดไปจากของเดิมแทบสิ้นเชิง ข่าวสารที่เป็นเสียงลือนี้ดูเหมือนจะเกิดขึ้นเอง ส่วนใหญ่หาต้นตอไม่ใคร่พบและมักจะแผ่ขยายไปอย่างรวดเร็ว ทั้งอาจเปลี่ยนทิศทางไปได้อย่างคาดไม่ถึง

บางครั้งบุคคลผู้เป็นต้นตอหรือที่ถ่ายทอดข่าวสารแบบเสียงลือให้แพร่หลายออกไป ได้กระทำการดังนั้นเพื่อผลทางส่วนตัว เพราะการบำเพ็ญตนเป็น *"บุคคลผู้รอบรู้"* ทำให้ได้รับเกียรติภูมิไม่มากก็น้อย ตามวงงานแห่งต่าง ๆ มักเป็นธรรมดาที่จะต้องมี *"พี่เบิ้ม"* ซึ่งเป็นคน *"รอบรู้เสมอ"* อยู่บ้าง บุคคลเหล่านี้มักได้เรื่องประเภทข่าวลือมาบอกกล่าว แนะนำ และแปลความหมายให้คนงานอื่น ๆ ฟังกล่าวในด้านที่ไม่เป็นทางการแล้ว บุคคลเหล่านี้รับเอาหน้าที่ของหัวหน้าคนงานมาทำแทนหลายอย่างทีเดียว

"เมื่อเสียงลือกลายเป็นวิถีหลักของการติดต่อสื่อสาร" เสียงลือเป็นสิ่งที่ไม่อาจขจัดให้หมดสิ้นไปได้ และส่วนใหญ่ของเสียงลือก็มักไม่สู้จะทำให้เกิดความเสียหายอันใดนัก แต่อย่างไรก็ดีเสียงลืออาจมีความสำคัญขึ้นมาก็ได้ถ้าหากการติดต่อสื่อสารตามสายทางปกติของทางการอยู่ในลักษณะที่ขาดประสิทธิภาพหรือมีไม่เพียงพอ วิธีเดียวที่จะขจัดข่าวลือ ข่าวที่บิดเบือน รวมทั้งข่าวสารที่เชื่อถือไม่ได้ก็คือ จัดให้มีแหล่งที่มาสำหรับข่าวสาร ข้อแนะนำและคำชี้แจงที่เชื่อถือได้ไว้อย่างเพียงพอนั่นเอง ปกติข่าวลือหรือเสียงลือมักจะเข้ามาแทนที่ ถ้าหากมีช่องว่างอยู่ในสายทางของการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ

จดหมายเวียนของบริษัทหรือของหน่วยงาน

แม้การออกจดหมายเวียนของบริษัทจะอยู่ในหน้าที่รับผิดชอบของฝ่ายจัดการชั้นสูง แต่หัวหน้าหน่วยและส่วนงานหรือหัวหน้างานก็อาจใช้จดหมายเป็นการติดต่อสื่อสารไปยังคนงานของตนเป็นกรณีพิเศษ จดหมายดังกล่าวนี้ใช้กันอยู่ทั่วไปสำหรับโอกาสพิเศษ ข่าวที่มีความสำคัญยิ่ง หรือสำหรับเพื่อบอกกล่าวเรื่องราวที่เป็นปัญหาพิเศษ ซึ่งคนงานควรจะได้มีโอกาสสำหรับคิดไตร่ตรอง และปรึกษาหารือกับครอบครัวหรือกับเพื่อนร่วมงานของตน

"คุณค่าของจดหมายส่วนบุคคล" เมื่อได้มีการแจ้งให้ทราบข่าวที่มีความสำคัญเป็นพิเศษก่อนจะปล่อยเป็นข่าวแก่หนังสือพิมพ์หรือคนภายนอกเช่นนี้แล้ว คนงานย่อมจะเกิดความรู้สึกว่าฝ่ายจัดการได้ให้ความไว้วางใจและรับรู้ถึงความสำคัญของตน หากจดหมายนั้น ๆ มิใช่จดหมายของหัวหน้าคนงานหรือหัวหน้างานแล้ว ทั้งหัวหน้าคนงานและหัวหน้างานก็ควรจะได้รู้ถึงเรื่องราวและเบื้องหลังของจดหมายนั้นก่อนที่คนงานจะได้รับ ทั้งนี้เพื่อหัวหน้าคนงานหรือหัวหน้างานจะได้ไม่เกิดความรู้สึกว่าเบื้องบนได้ทำการติดต่อสื่อสารอย่างข้ามหน้าตน นอกจากนั้นก็เพื่อให้คาดหมายล่วงหน้าได้ถึงสิ่งที่

คนงานอาจสงสัย และถ้าหากจำเป็นก็จะได้ช่วยอธิบายรายละเอียดเป็นการเพิ่มเติมข้อความในจดหมายนั้นด้วย

"ลักษณะพิเศษที่พึงประสงค์" แบบของจดหมายควรจะมีลักษณะเป็นการเชิญชวนให้แสดงความคิดเห็น สนองตอบ รวมทั้งให้สอบถามเมื่อมีปัญหาข้อสงสัย โดยชี้แจงไว้ด้วยว่าจะให้ติดต่อไปที่ใคร สำนวนที่ใช้ในจดหมายควรจะให้อ่านได้ง่ายและเป็นถ้อยคำที่คนงานชั้นธรรมดาสามัญสามารถจะเข้าใจได้ดี ลักษณะของจดหมายควรเป็นแบบกันเองหรือเฉพาะตัว และพูดอย่างย่นย่อ

การใช้บันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร

ถัดจากการติดต่อสื่อสารโดยทางวาจาเฉพาะหน้าแล้ว การใช้บันทึกที่เขียนเป็นลายลักษณ์อักษรนับเป็นแบบของการติดต่อสื่อสารที่ใช้กันบ่อยที่สุดภายในบริษัท การติดต่อสื่อสารด้วยข้อความที่เป็นตัวหนังสือมีส่วนดีอยู่ตรงที่ว่าเป็นหลักฐานถาวรและใช้อ้างอิงได้ เมื่อเปรียบกับการพูดด้วยวาจาแล้วจะเห็นว่าการติดต่อเป็นลายลักษณ์อักษรย่อมจะใช้ความรอบคอบและมีความถูกต้องแน่นอนมากกว่า

"ความสำคัญของภาษาที่ใช้" ในการติดต่อสื่อสารโดยใช้หนังสือนั้น เนื่องจากไม่มีโอกาสแสดงลักษณะของสีหน้า ท่าทาง น้ำเสียงและหางเสียงเป็นการประกอบถ้อยคำที่ใช้ ระดับของภาษาในข้อความที่เป็นตัวหนังสือจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง คนส่วนมากเวลาเขียนหนังสือย่อมจะไม่ใช้ศัพท์แสงอย่างเดียวกับที่ใช้ในเวลาพูด หนังสือที่ใช้ในการติดต่อมักจะมีลักษณะค่อนข้างจะเป็นพิธีรีตองหรือเป็นทางการ มีสำนวนโวหาร และใช้ถ้อยคำที่ค่อนข้างสูง ระดับของภาษาและศัพท์แสงของหน่วยงานแห่งหนึ่งหรือของบุคคลผู้หนึ่ง อาจไม่เหมือนหรือเป็นที่คุ้นหูของหน่วยงานหรือบุคคลอีกผู้หนึ่งก็ได้ ทุกอาชีพ ทุกบริษัท หรือทุกหน่วยงานมักจะมีการพัฒนาภาษาหรือถ้อยคำบางอย่างขึ้นมาใช้เป็นการเฉพาะ ภาษาพิเศษเช่นนี้จะเป็นที่เข้าใจได้ดีก็เฉพาะผู้ที่ริเริ่มขึ้นมาใช้เท่านั้น ฉะนั้นในการติดต่อสื่อสารทั้งในทางหนังสือและในทางพูดจา จึงควรจะใช้ภาษาที่เหมาะหรือคุ้นหูสำหรับผู้รับการติดต่อมากกว่าจะเป็นภาษาของผู้ส่งข่าวสารนั้น ๆ

"พิจารณาถึงความเอาใจใส่และขอบเขตในการจดจำของผู้อ่าน" บันทึกหรือจดหมายข้อความอย่างธรรมดาที่ส่งออกไปไม่ควรจะให้มีรายละเอียดมากนัก เพราะบันทึกส่วนมากนั้นมักจะอ่านกันอย่างรีบร้อนและเพียงผิวเผิน ฉะนั้น เพื่อให้เกิดผลดีจริงจังจึงควรคำนึงถึงความเอาใจใส่และขอบเขต

ในการจดจำของผู้อ่านไว้ด้วย ในบันทึกฉบับหนึ่ง ๆ นั้น ถ้าข้อความทั้งหมดไม่เกี่ยวโยงกันจริง ๆ แล้ว ก็ควรจะมีรายการสักเพียง ๔ หรือ ๕ ข้อเป็นอย่างมาก กล่าวโดยทั่ว ๆ ไปแล้ว ทางดีที่สุดข่าวสารที่ส่งโดยบันทึกแต่ละฉบับควรมีข้อความเพียงเล็กน้อยเท่านั้น

ขอบเขตในการจดจำของผู้อ่านก็นับว่าเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องคำนึงถึง เพื่อจะได้จัดส่งบันทึกออกไปให้เหมาะแก่ระยะเวลา หากผู้ได้รับบันทึกก่อนเวลาที่จะต้องมีการปฏิบัติตามข้อความในบันทึกเป็นระยะเวลานานแล้ว ก็อาจจะเกิดความหลงลืมและมิได้ปฏิบัติตามนั้น แต่ถ้าหากได้รับก่อนเวลาที่จะต้องปฏิบัติเพียงเล็กน้อย ก็จะไม่มีเวลาพอสำหรับตระเตรียม หรือไต่ถามข้อที่ยังสงสัย และไม่มีเวลาที่จะไตร่ตรองให้รอบคอบก่อนจะลงมือกระทำการนั้น ๆ เพื่อให้เป็นการเหมาะสมอย่างพอดิบพอดีก็ควรจะส่งบันทึกฉบับแรกเป็นการบอกเรื่องที่จะให้มีการกระทำให้ทราบล่วงหน้าก่อนในระยะเนิ่น ๆ พอใกล้กำหนดเวลาที่จะต้องกระทำจึงส่งบันทึกเป็นการเตือนไปอีกครั้งหนึ่ง เพื่อจะได้ไม่มีการหลงลืม

สมุดคู่มือสำหรับคนงาน

สมุดคู่มือสำหรับคนงาน อาจมีขนาดตั้งแต่ใบปลิวพับแผ่นเล็ก ๆ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นคล้ายกับจดหมายต้อนรับคนงานใหม่ จนถึงเป็นเล่มหนังสือขนาดใหญ่ ซึ่งบรรจุเนื้อเรื่องข้อความส่วนใหญ่ที่จำเป็นสำหรับการปฐมนิเทศ สำหรับการฝึกอบรม และเพื่อให้ใช้เป็นคู่มือหรือแนวทางตลอดระยะเวลาที่ทำงานอยู่ในบริษัท บริษัทส่วนมากมักจะมีข่าวสารรวบรวมตีพิมพ์ขึ้นเป็นเล่ม ซึ่งอาจถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของสมุดคู่มือสำหรับคนงาน

"จุดมุ่งหมายและเนื้อเรื่อง" จุดมุ่งหมายของสมุดคู่มือก็มีเช่นเดียวกับการติดต่อสื่อสารในแบบอื่น ๆ ทั้งหมดคือ จัดให้มีรายละเอียดต่าง ๆ อันจะเป็นแนวทางช่วยพัฒนาคนงานในบริษัทให้มีประสิทธิภาพและสามารถในการผลิตยิ่งขึ้น กับเป็นการปลูกผึ่งให้เกิดขวัญอันดีด้วย

ปกติรายการต่าง ๆ ที่บรรจุไว้ในสมุดคู่มือ ก็ได้แก่รายละเอียดส่วนใหญ่ในการปฐมนิเทศคนงานใหม่ คือประกอบด้วยจดหมายปราศัยจากผู้อำนวยการหรือประธานของบริษัท เรื่องราวเกี่ยวกับการจัดตั้งและประวัติของบริษัท ผลิตภัณฑ์ของบริษัท (คุณภาพ ปริมาณ และการจำหน่ายจ่ายแจก) ชั่วโมงและวันทำงาน วันหยุดพักผ่อนประจำปีและวันหยุดงานปกติ การจ่ายเงินค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา

และเงินโบนัส ระเบียบเกี่ยวกับงานบุคคล ผลประโยชน์พิเศษสำหรับคนงาน ระเบียบสงเคราะห์ด้านสุขภาพและความปลอดภัย โครงการฝึกอบรมและการศึกษาเพิ่มเติม กิจกรรมด้านการหย่อนใจและการสังคมสำหรับคนงาน

"การติดตามผลเป็นสิ่งที่พึงประสงค์" การติดตามดูผลของการอ่านและความเข้าใจในข้อความที่เป็นเนื้อเรื่องของสมุดคู่มือนับเป็นสิ่งที่อำนวยประโยชน์ได้มาก นอกจากนั้นก็ควรจะได้จัดให้มีการอภิปรายเกี่ยวกับข้อความของเนื้อเรื่องที่ปรากฏอยู่ในสมุดคู่มือเป็นบางโอกาสด้วย ควรจะสนับสนุนให้คนงานใหม่นำสมุดคู่มือติดตัวไปยังบ้าน เพื่ออ่านทบทวนและให้ทางครอบครัวของตนได้มีส่วนทราบถึงรายละเอียดต่าง ๆ ด้วย และให้เก็บรักษาสมุดคู่มือไว้สำหรับอ่านทบทวนและใช้อ้างอิงเมื่อต้องการได้ทันที

สมุดคู่มือมีข้อดีอยู่ตรงที่ว่า สามารถรวบรวมจัดทำขึ้นอย่างรอบคอบเพื่อให้เกิดประโยชน์จริง ๆ และเป็นสิ่งที่เก็บไว้ได้ถาวร ทางที่ดีควรจะทำเป็นแบบที่เอาแผ่นกระดาษภายในเข้าออกได้ ทั้งนี้เพื่อจะได้แก้ไขเปลี่ยนแปลงข้อความเนื้อเรื่องได้เมื่อต้องการ ซึ่งจะทำให้มีลักษณะเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

ระบบเสนอแนะข้อคิดเห็น

จุดมุ่งหมายที่จัดให้มีระบบเสนอแนะข้อคิดเห็น ก็เพื่อจะส่งเสริมสนับสนุนให้มีการติดต่อสื่อสารจากเบื้องใต้ขึ้นไปยังเบื้องบน ระบบเช่นนี้จะช่วยให้มีหนทางได้รับความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์จากคนงาน และเป็นทางช่วยปรับปรุงสัมพันธภาพระหว่างฝ่ายจัดการกับคนงานให้ดียิ่งขึ้น หากระบบในการเสนอแนะข้อคิดเห็นนี้ได้ดำเนินไปเป็นอันดีแล้วก็จะช่วยให้เกิดมีสปิริต ในการร่วมมือกันเป็นอย่างดี จะทำให้คนงานมีความรู้สึกว่าตนได้มีส่วนอยู่ด้วยในการใช้พลังแรงทำงานร่วมกัน เป็นการขุดค้นเอา *"ความรอบรู้"* ที่มีซ่อนอยู่ในตัวคนงานออกมาใช้ให้เป็นประโยชน์ บริษัทที่เคยใช้ระบบเสนอแนะข้อคิดเห็นอย่างได้ผลดีมาแล้วเป็นระยะเวลาพอสมควร ได้พากันรู้สึกว่าการปรับปรุงขวัญของคนงานให้ดีขึ้นโดยวิธีนี้ เป็นผลกำไรแก่บริษัทมากยิ่งกว่าสิ่งที่ประหยัดได้โดยตรงอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงแบบวิธีในการผลิตเสียอีก

"ฐานะของหัวหน้าคนงานในระบบเสนอแนะข้อคิดเห็น" ปกติแล้ว หัวหน้าคนงานเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอยู่ในระบบเสนอแนะข้อคิดเห็นอยู่มาก เพราะอาจจะสร้างเสริมหรือทำลายระบบนี้

เสียก็ได้ ตามธรรมดาแล้วหัวหน้าคนงานหรือหัวหน้างานมักจะเป็นผู้พิจารณากลั่นกรองข้อคิดเห็นที่มีผู้เสนอภายในหน่วยงานของตนเสียชั้นหนึ่งก่อน ถ้าหากบุคคลที่ไม่มีความมั่นคงในตัวของตัวเองอย่างเพียงพอแล้ว ก็อาจมีความรู้สึกไปในทำนองว่าข้อเสนอแนะต่าง ๆ ควรเป็นเรื่องที่ตนเป็นต้นความคิด เพราะการที่มีข้อเสนอแนะจากคนงานมากเกินไปอาจเป็นเครื่องชี้ว่าตนเองยังปฏิบัติหน้าที่การงานไม่เหมาะสม เมื่อมีความรู้สึกเช่นนี้ก็อาจกักข้อเสนอแนะเหล่านั้นไว้ หรือเสนอขึ้นไปในฐานะเป็นข้อเสนอแนะของตนเอง หรือไม่ก็อ้างว่าตนเองมีส่วนแสดงความคิดเห็นอยู่ในข้อเสนอแนะที่เป็นส่วนของหน่วยงานของตนอยู่ด้วย ฉะนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าถ้าหากระบบในการเสนอแนะข้อคิดเห็นมิได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่จากบรรดาหัวหน้าคนงานและหัวหน้างานแล้ว ก็จะต้องล้มเหลวหรือไปไม่รอด

"รางวัลสำหรับข้อเสนอแนะ" ข้อเสนอแนะที่ดี ๆ จะต้องได้รับการรับรู้อย่างเพียงพอ ทั้งนี้เพื่อเป็นการส่งเสริมให้มีการเสนอความคิดเห็นในทางสร้างสรรค์กันมาก ๆ การให้รางวัลเป็นเงินทองควรจะมีจำนวนเป็นกอบเป็นกำ และมีอัตราส่วนสัมพันธ์กับประโยชน์ที่บริษัทได้รับหรือประหยัดได้ การแสดงการรับรู้อย่างเป็นทางการนอกเหนือจากเงินรางวัลที่จ่ายให้ ก็นับว่ามีความสำคัญอย่างเท่าเทียมกัน แบบหนึ่งที่อาจทำได้ในการแสดงการรับรู้ต่อข้อเสนอแนะที่มีคุณประโยชย์ก็คือการให้ "ใบแสดงเกียรติคุณ" แก่บุคคลผู้เป็นเจ้าของความคิดเห็นหรือทำเป็นบัญชีรายชื่อประกาศให้ทราบทั่วกัน การประเมินค่าความคิดเห็นที่มีผู้เสนอแนะก็นับเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องกระทำกันอย่างรอบคอบ เพราะถ้าหากคนงานรู้สึกว่าข้อเสนอแนะทุกราย ไม่ได้รับการพิจารณาอย่างจริงจังและโดยเที่ยงธรรมแล้ว ระบบการเสนอแนะดังกล่าวมาข้างต้นก็จะกลายเป็นเรื่องที่ไร้สาระไปสิ้น

"วิธีจัดการเมื่อจะบอกปัดข้อเสนอแนะ" วิธีจัดการกับข้อเสนอแนะที่จะบอกปัดหรือไม่รับไว้มักเป็นเรื่องยากอยู่เสมอ เพราะจะต้องอาศัยใช้กลวิธีอย่างเหมาะสมจริง ๆ ในการบอกปัดข้อเสนอแนะควรจะทำเป็นรูปจดหมายแสดงความพอใจหรือขอบอกขอบใจต่อผู้เสนอ พร้อมทั้งชี้แจงแสดงเหตุผลที่ไม่อาจรับไว้ปฏิบัติได้ให้ทราบด้วย กับให้มีข้อความเป็นทำนองปลอบโยนเพื่อมิให้เกิดความผิดหวัง แต่หากให้เกิดมีกำลังใจที่จะพยายามใหม่อีกในโอกาสต่อไป

การรักษาช่องทางของการติดต่อสื่อสารให้เปิดอยู่เสมอ

ปกติแล้วในรูปของสายงานอย่างเป็นทางการของบริษัทย่อมจะจัดให้มีช่องทางสำหรับการติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนลงไปเบื้องใต้อย่างสะดวกอยู่เสมอ เพราะการติดต่อสื่อสารในทิศนี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการผลิต ฉะนั้นช่องทางสำหรับการติดต่อในสายนี้จึงมักสะดวกและมีเพียงพอเสมอ

การติดต่อสื่อสารอย่างข้ามหน้าหรือลัดช่องทาง

ปัญหาในบางประการอาจเกิดมีขึ้นได้ ถ้าหากมีการติดต่อสื่อสารอย่างข้ามหน้าหรือลัดช่องทาง การที่เกิดมีการติดต่อสื่อสารข้ามหน้าหัวหน้าคนงานหรือหัวหน้างาน ย่อมแสดงว่าหัวหน้าคนงานหรือหัวหน้างานมิได้ทำการถ่ายทอดสิ่งที่ติดต่อสื่อสารอย่างเหมาะสม หรือมิใช่ข้อต่อที่จำเป็นสำหรับสายโยงของการติดต่อสื่อสารเสียแล้ว การปฏิบัติเช่นที่กล่าวนี้ย่อมจะมีความหมายที่ไม่เป็นคุณแก่หัวหน้าคนงานหรือหัวหน้างานเลย ฉะนั้น เพื่อให้เกิดขวัญอันดีหัวหน้าคนงานและหัวหน้างานควรจะได้รับการติดต่อสื่อสารก่อนจะถ่ายทอดไปยังคนงานเสมอไป การปฏิบัติเช่นนี้จะช่วยธำรงไว้ซึ่งเกียรติภูมิของตำแหน่งหัวหน้าคนงาน และจะทำให้หัวหน้าคนงานหรือหัวหน้างานมีทางให้คำปรึกษาหารือแก่คนงานของตนในเรื่องนั้น ๆ ทั้งในเวลาเดียวกันก็จะรู้สึกว่าตนยังมีความสำคัญอยู่ในสายของการบังคับบัญชา กระดูกสันหลังของระบบการติดต่อสื่อสารไม่ว่าในแบบใดย่อมจะอยู่ที่รูปของสายการบังคับบัญชาตามลำดับอันดี ซึ่งควรจะได้ธำรงรักษาไว้และถือว่ามีความสำคัญอยู่เสมอเท่าที่จะกระทำได้

สำหรับการติดต่อสื่อสารจากเบื้องใต้ขึ้นไปสู่เบื้องบนนั้น มักจะมีสภาพประหนึ่งว่าเป็นการ *"หวนกระแสน้ำ"* ระบบเสนอแนะข้อคิดเห็นน่าจะเป็นวิถีปกติเพียงทางเดียวของการติดต่อสื่อสาร ซึ่งได้จัดกำหนดไว้อย่างเป็นทางการสำหรับการติดต่อขึ้นไปยังเบื้องบน ข้อเท็จจริงที่ว่าการจัดรูปสายงานอย่างเป็นทางการเพื่อให้ข่าวสารจากเบื้องใต้ไหลขึ้นสู่เบื้องบนมักจะมีอยู่น้อยเต็มทีนั้น ย่อมจะเห็นได้ชัดจากการที่ฝ่ายจัดการได้ให้ความสำคัญแก่เรื่องนี้น้อยมากนั่นเอง

เหตุผลที่การติดต่อสื่อสารจากเบื้องใต้ขึ้นไปยังเบื้องบนมักจะมีอยู่น้อยเต็มทีนั้น ได้ชี้แจงแสดงสาเหตุให้ทราบแล้วว่าเป็นเพราะ.— คนงานบางคนขาดความคล่องแคล่วในการพูด การเข้าหาผู้บังคับบัญชาชั้นสูงได้ยาก ความโน้มเอียงของคนงานเองที่มักจะพูดแต่ในสิ่งที่คนคิดว่าผู้บังคับบัญชาจะพอใจฟังและเป็นเพราะข่าวสารที่จะส่งขึ้นไปเบื้องบนถูกกักเอาไว้เนื่องจากเหตุผลส่วนบุคคล

การไหลตัวของการติดต่อสื่อสารในแนวนอน

การติดต่อสื่อสารในแนวนอนคือในระหว่างหน่วยงานแห่งต่าง ๆ ด้วยกันเอง ดูเหมือนจะมีอุปสรรคหรือข้อกีดขวางมากยิ่งกว่าการติดต่อสื่อสารในทิศทางอื่นใดทั้งสิ้น อุปสรรคประการหนึ่งก็ได้แก่การขาดสายทางสำหรับการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการในระหว่างหน่วยงานแห่งต่าง ๆ คนงานแต่ละคนย่อมจะมีจิตใจโน้มเอียงที่จะผูกใฝ่อยู่กับเพื่อนร่วมงานในกลุ่ม คือที่อยู่ภายในหน่วยงานแห่งเดียวกับตน ความผูกพันจงรักภักดีของเขาจะอยู่แต่ภายในหน่วยงานของเขาเท่านั้น เขาจะภาคภูมิใจในการเข้าเป็นพรรคพวกและได้มีส่วนทำงานให้เกิดผลแก่หน่วยงานของเขา คนงานอาจจะมีความรู้สึกนึกคิดว่าหน่วยงานของตนทำงานแข่งขันอยู่กับหน่วยงานแห่งอื่น ๆ ซึ่งความรู้สึกในทำนองนี้อาจมีส่วนดีอยู่บางประการเหมือนกัน เพราะการแข่งขันกับหน่วยงานแห่งอื่นที่อยู่ในบริษัทเดียวกันเฉพาะในด้านความปลอดภัย ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หรือการเสนอแนะข้อคิดเห็นเพื่อสร้างสรรค์ความเจริญเหล่านี้ นับว่าเป็นของดีทั้งสิ้น แต่ทว่าจะต้องไม่เป็นไปในแบบคอยขัดแข้งขัดขาหรือพยายามทำให้คู่แข่งขันต้องอยู่ในฐานะที่เสียเปรียบ

แต่อย่างไรก็ดี ในบางครั้งบางคราวหน่วยงานแห่งต่าง ๆ อาจมีการแข่งขันกันในลักษณะที่เป็นการกีดขวางซึ่งกันและกัน อย่างถึงขนาดที่อาจเกิดความเสียหายแก่วงงานทั้งหมดก็เป็นได้ หน่วยงานแต่ละหน่วยมักจะคิดถึงแต่ในเรื่องของงานและความสะดวกของพวกตน โดยมิได้นำพาเอาใจใส่ต่อผลที่อาจกระทบถึงหน่วยงานแห่งอื่น ๆ อนึ่งเนื่องจากหน่วยงานแต่ละหน่วยและหัวหน้าคนงานแต่ละคนต่างก็มีสถานะอย่างเท่าเทียมกันกับหน่วยงานและหัวหน้าคนงานอื่น ๆ ทั้งไม่มีอะไรที่แสดงถึงสถานะอันแตกต่างที่จะทำให้รู้สึกว่าเป็นการชอบที่หัวหน้าคนงานผู้หนึ่ง จะไปทำการบังคับควบคุมหรือบงการแก่หัวหน้างานอีกคนหนึ่งได้ ฉะนั้นถ้าใครจะไปทำตัวทำนองว่าตนมีอำนาจเหนือใครอื่นเข้าแล้ว ก็ย่อมจะต้องเกิดผิดใจกันขึ้นเป็นแน่แท้

สิ่งหนึ่งที่อาจจะกระทำได้เพื่อช่วยให้การติดต่อสื่อสารในแนวนอน คือระหว่างหน่วยงานต่อหน่วยงานได้เป็นไปโดยสะดวก ก็คือจัดให้มีช่องทางสำหรับให้ติดต่อกันได้เป็นปกติขึ้น การประชุมหัวหน้าคนงานและหัวหน้างานเสมอ ๆ เพื่ออภิปรายปัญหาเกี่ยวกับการผลิตและการติดต่อสื่อสารนับเป็นวิธีหนึ่งที่อาจช่วยได้มาก แต่ทั้งนี้หมายความว่าการติดต่อสื่อสารในระหว่างหน่วยงานแห่งต่าง ๆ จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของการร่วมมือกันเพื่อประโยชน์ของวงงานบริษัทเป็นส่วนรวม

หลักทางจิตวิทยาบางประการของการติดต่อสื่อสาร

๑. เมื่อใดบุคคล ๒ คนหรือ ๒ กลุ่ม มีสัมพันธภาพระหว่างกันแล้ว การติดต่อสื่อสารก็จะมีเรื่อยไป ได้กล่าวมาแล้วว่าการติดต่อสื่อสารอาจมีขึ้นได้หลายวิถีทางโดยไม่ต้องอาศัยคำพูดเลย แม้การปฏิเสธไม่ยอมติดต่อด้วยก็นับได้ว่าเป็นการติดต่อสื่อสารชนิดหนึ่ง เพราะเป็นความหมายที่ทำให้บุคคลอีกคนหนึ่งเข้าใจได้ คือมีความหมายว่า "ข้าพเจ้าไม่ชอบท่าน และขอปฏิเสธการติดต่อกับท่าน" หรือ "ข้าพเจ้าไม่เห็นว่าสิ่งที่ท่านกล่าวจะมีความสำคัญควรค่าแก่การตอบ" หากบุคคลผู้หนึ่งได้ส่งคำขอร้องไปยังผู้บังคับบัญชาและไม่ได้รับตอบเลยดังนี้ บุคคลผู้นั้นก็ย่อมจะทราบความหมายในบางประการอยู่แล้ว คือหมายความว่ามีการปฏิเสธ หรือมีการแสดงว่าคำขอร้องนั้นไม่มีความสำคัญ หรือไม่ก็ตัวผู้ขอร้องนั่นเองที่ไม่มีความสำคัญ เมื่อบุคคลมีการเข้าติดต่อซึ่งกันและกันแล้วก็ไม่มีใครสามารถบ่ายเบี่ยงมิให้เกิดมีการติดต่อสื่อสารขึ้นได้ สิ่งที่อาจควบคุมไว้ได้ก็เพียงแต่ทิศทาง จำนวน และสัมฤทธิผลของการติดต่อสื่อสารเท่านั้น

๒. ในการติดต่อสื่อสารโดยทางวาจานั้นการฟังก็มีความสำคัญเท่า ๆ กับการพูด อาการที่บุคคลหนึ่งคอยเงี่ยหูฟังหรือไม่ฟังเสียเลย ย่อมจะเป็นการบอกให้บุคคลอีกผู้หนึ่งรู้ถึงบางสิ่งบางอย่างอยู่เหมือนกัน จึงนับได้ว่าเป็นการติดต่อสื่อสารอย่างหนึ่ง ปกติแล้วการติดต่อสื่อสารเป็นกรรมวิธีที่มีลักษณะเป็นวงจรอยู่เสมอ ลักษณะที่บุคคลผู้หนึ่งแสดงออกมาในการฟัง ในการสนองตอบต่อผู้พูดเหล่านี้ อาจจะเป็นเครื่องส่งเสริมหรือบีบกั้นการติดต่อสื่อสารในกาลต่อไปอย่างใดอย่างหนึ่งก็ได้ หากผลของการติดต่อสื่อสารมีลักษณะเป็นที่พึงพอใจของผู้พูดแล้ว การแลกเปลี่ยนข่าวสารหลังจากนั้นก็อาจดำเนินไปโดยสะดวก แต่ถ้าหากผลดังกล่าวมีลักษณะไม่เป็นที่พึงพอใจแล้ว การติดต่อสื่อสารก็จะชะงัก การตั้งใจฟังอย่างเอาใจใส่นับเป็นการให้เกียรติแก่ผู้พูด แต่ถ้าตรงกันข้ามก็จะทำให้เสียกำลังใจ

๓. ความคิดเห็นไม่ใช่สิ่งที่จะสามารถถ่ายทอดจากบุคคลหนึ่ง ไปยังบุคคลอีกผู้หนึ่ง ได้โดยตรง เพราะจะมี "การแปลความหมาย" เกิดขึ้นหลายครั้งในระหว่างถ่ายทอดความคิดเห็นนั้น ๆ จากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลอีกผู้หนึ่ง ซึ่งอาจมีการแปลความหมายผิด ๆ ได้มากเหมือนกัน เบื้องต้น เมื่อบุคคลผู้หนึ่งเกิดมีความคิดเห็นซึ่งตนต้องการจะถ่ายทอดไปให้คนอื่นทราบ ตัวเขาเองก็จะต้องถอดความคิดเห็นออกเป็นถ้อยคำเสียก่อน แต่ถ้อยคำที่เขารู้อาจไม่เพียงพอที่จะแสดงความหมายของความ

คิดที่เขามีอยู่ในใจให้ถูกต้องอย่างสมบูรณ์ได้ ความหมายที่ถ่ายทอดโดยถ้อยคำแล้วพูดให้บุคคลอีกผู้หนึ่งฟังจึงผิดแผกแตกต่างไปจากสิ่งที่ผู้พูดจงใจจะแสดงออกไป นอกจากนั้นความหมายทั้งหมดที่ถ่ายทอดไปสู่ผู้ฟังจะมีสิ่งอื่นเข้ามาผสมผเสด้วย คือความรู้เกี่ยวกับถ้อยคำเหล่านั้นของผู้ฟังรวมทั้งอารมณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อได้ฟัง และยังจะมีความหมายที่เพิ่มเติมเข้ามาจากตัวผู้พูดเอง เช่น การแสดงสีหน้า (*ยิ้มหรือบึ้ง ?*) การออกท่าออกทาง (*ยักไหล่ทำไม หมายความว่ากระไร ?*) สำเนียงและหางเสียงของผู้พูด (*เป็นการเยาะเย้ยแดกดันหรือเปล่า ?*) และแม้แต่ลักษณะของตัวผู้พูดเอง (*เป็นคนพูดความจริงหรือเปล่า ?*) สิ่งเหล่านี้ทั้งหมดจะเข้าไปปนอยู่ในความหมายทั้งมวลที่ถ่ายทอดออกมา เพราะเหตุนี้เองในที่สุดก็อาจจะกลายเป็นสิ่งที่ผิดไปจากความหมายที่ผู้พูดมีอยู่ในใจ และตั้งใจจะถ่ายทอดไปยังบุคคลอื่นอย่างห่างไกลทีเดียว

๔. อันที่จริงถ้อยคำต่าง ๆ มิได้มีความหมายอยู่ในตัวเอง ความหมายจะเกิดมีขึ้นก็เพราะประสพการณ์และการประกอบของท้องเรื่อง บุคคลแม้แต่เพียงสองคนย่อมจะไม่มีประสพการณ์ที่เหมือนกัน ฉะนั้น ถ้อยคำแม้เพียงคำเดียวก็จะไม่มีความหมายที่ตรงกันเป๊ยบสำหรับบุคคลที่อยู่ในฐานะต่าง ๆ กัน การที่ถ้อยคำ ๆ หนึ่งมีความหมายผิดแผกออกไปนั้น มิได้เกิดจากประสพการณ์ของผู้ฟังแต่เพียงอย่างเดียว แต่ยังขึ้นอยู่กับบุคคลที่พูด (*เป็นชั้นผู้จัดการหรือเป็นเพียงภารโรง ?*) และสัมพันธภาพที่ผู้ฟังมีต่อผู้พูด (*เป็นเพื่อนร่วมงานที่ชอบกันหรือเป็นหัวหน้างานที่น่าชัง?*) ด้วย ขอให้ลองสังเกตดูข้อความอย่างธรรมดา ซึ่งอาจมีความหมายแตกต่างกันได้ เช่นคำพูดที่ว่า "อ้อ คุณโจคุณปฏิบัติกับคำสั่งฉบับนั้นไปอย่างไรบ้างเล่า ?" ทั้งนี้สุดแต่ฐานะของบุคคลที่พูด ภาวะการณ์แวดล้อมและอะไรที่เพิ่งเกิดขึ้นก่อนหน้านั้น

๕. ความหมาย ทัศนคติ ความเชื่อและความคาดหมายนั้น ลงได้ก่อตัวขึ้นแล้วก็มักจะคงรูปอยู่อย่างมั่นคง ประสพการณ์และความหมายที่มีลักษณะลงรอยกับความหมายและความคาดหมายที่บุคคลผู้หนึ่งมีอยู่ในขณะนั้น ย่อมจะทำให้มองเห็นรูปเรื่องหรือฟังเข้าใจได้ง่ายยิ่งขึ้น ช่วยให้มีความประทับใจยิ่งขึ้น จำได้ดีขึ้นและนึกทบทวนได้ง่ายเข้า ทั้งนี้หมายความว่าความหมาย ทัศนคติและความคาดหมายที่บุคคลมีอยู่ในปัจจุบัน มักจะได้รับการสนับสนุน ส่งเสริม และไม่ยอมเปลี่ยนแปลง ทั้ง ๆ ที่เจ้าตัวไม่รู้สึกในอาการเหล่านี้เลย สิ่งที่สังเกตเห็นรวมทั้งข่าวสารที่มีลักษณะขัดแย้ง

กับความหมายและความคาดหมายที่มีอยู่ก่อนมักจะถูกมองข้ามหรือสลัดทิ้งไป หรือไม่ก็แปลงรูปเสียใหม่เพื่อให้เหมาะสมกับความรู้สึกนึกคิดในปัจจุบันของแต่ละบุคคล

๖. เนื่องจากทัศนคติและความคาดหมายเป็นสิ่งที่ก่อตัวอยู่ก่อนแล้ว สื่อบางอย่างรวมทั้งสิ่งที่ใช้ติดต่อสื่อสารจึงอาจจะถูกบอกปัดหรือสลัดทิ้งไป ชักตัวอย่าง บางคนอาจจะมองดูโปรษณียภัณฑ์ชิ้นหนึ่งแล้วพูดออกมาว่า "นี่มันเป็นจดหมายโฆษณาสินค้าเท่านั้นเอง" และเหวี่ยงทิ้งลงตะกร้าเศษกระดาษไป ครั้นแล้วก็อ่านจดหมายอีกฉบับหนึ่ง พูดขึ้นว่า "นี่ก็โฆษณาชวนเชื่อเหมือนกัน" แล้วก็ไม่เอาใจใส่ต่อไปอีก ถ้าหากเป็นจดหมายติดต่อมาจากบุคคลบางคนที่เขาไม่ชอบ หรือที่เขาเห็นว่ามักให้ข่าวสารที่ไม่น่าเชื่อถือแล้ว เขาก็คงจะเอ่ยทำนองว่า "ว้า นายคนนี้สมองขี้เลื่อย ไม่เห็นได้เรื่องได้ราวอะไร!" หรือ "นายคนนี้ไม่มีตำแหน่งสำคัญอะไรในบริษัท" หรือว่า "เจ้าหมอคนนี้มันเป็นแต่เพียงนักบั้นหัวคนงานเท่านั้น" ดังนี้เป็นต้น ปกติจะเห็นได้ว่าส่วนใหญ่แล้วจะมีเรื่องของอารมณ์เข้ามาเกี่ยวข้องด้วยอย่างรุนแรง ในท่าทีความรู้สึกที่จะบอกปัดหรือยอมรับการติดต่อสื่อสาร

ในเมื่อหัวหน้างานบอกกล่าวกับคนงานของตนว่า *"หน่วยงานของเรานี้เป็นประหนึ่งครอบครัวใหญ่ที่มีแต่ความปรองดองกัน ....เราถือหลักอย่างเคร่งครัดที่จะเลื่อนขั้นตำแหน่งกัน เพราะคุณงามความดีเท่านั้น.....ถ้าใครมีข้อขัดข้องเดือดร้อนก็เชิญมาพบผมได้เสมอ"* แต่ถ้าหากผู้ใต้บังคับบัญชาได้พบว่าเท่าที่พูดมาแล้วนี้มิได้มีการปฏิบัติอย่างจริงจังเลยดังนี้ หัวหน้างานผู้นั้นก็ย่อมจะถูกตราหน้าว่าเป็นคนดีแต่พูด เชื่อถืออะไรไม่ได้ ฉะนั้นหัวหน้าคนงานและหัวหน้างานที่ดีจะต้องมีลักษณะเป็นคน "พูดอะไรเป็นนั่น" เสมอ

สรุปหลักการในการติดต่อสื่อสารให้เกิดสัมฤทธิผล

หัวหน้าคนงานย่อมจะเป็นข้อต่อที่สำคัญที่สุดอยู่ในสายโยงของการติดต่อสื่อสาร คือเป็นทั้งผู้รับและผู้ส่งการติดต่อสื่อสาร ฉะนั้นจึงเป็นการสำคัญที่หัวหน้าคนงานจะต้องระลึกถึงสภาพของตนเองและสภาพของคนงานที่อยู่ใต้บังคับบัญชาตนด้วย โดยคำนึงในฐานะที่ว่าทั้งสองฝ่ายต่างก็เป็นผู้รับและผู้ถ่ายทอดการติดต่อสื่อสาร เพื่อการนี้หัวหน้าคนงานควรจะปฏิบัติดังนี้ —

๑. วิเคราะห์ตนเองเพื่อจะได้รู้ว่าตนมีความสันนิษฐาน อุปาทานและความคาดหมายในลักษณะใดอยู่บ้าง จริงอยู่การรู้ถึงอุปาทานหรืออคติของตนไม่ใช่หนทางที่จะขจัดสิ่งเหล่านี้ให้หมดไปได้ แต่ก็อาจจะช่วยให้อยู่ในฐานะที่จะใช้ความระมัดระวังให้เป็นไปแต่พอสมควร การระลึกถึง

สัมพันธภาพของตนต่อผู้บังคับบัญชา ก็เป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยให้ตนอยู่ในฐานะสามารถระงับความชอบพอหรือไม่ชอบพอไว้ต่างหาก และไม่ปล่อยใจให้คำนึงถึงตัวบุคคลผู้เป็นแหล่งของข่าวสารมากไปกว่าข้อความหรือเรื่องราวของข่าวสารนั้น ๆ การรู้จักลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาก็เป็นทางหนึ่งที่ช่วยให้สามารถปรับสื่อและแบบของการติดต่อสื่อสารได้เหมาะสมกับบุคคล "การรู้จักตัวเอง" ก่อน นับเป็นการเริ่มต้นของการติดต่อสื่อสารที่ดีกับเพื่อนร่วมงานของตน

๒. หากหัวหน้าคนงานจะทำการติดต่อสื่อสารให้ได้ผลดีอย่างที่สุดแล้ว ก็จำเป็นจะต้องรู้จักลักษณะของบุคคลที่ตนจะต้องติดต่อสื่อสารด้วยอย่างเป็นประจำ คือควรจะต้องรู้จักระดับความเข้าใจของบุคคลเหล่านั้น รวมทั้งความรู้ในเรื่องถ้อยคำภาษา อุปาทาน ความคาดหมาย ตลอดจนแง่ความคิดเห็นของเขาด้วย การเอาใจเราไปใส่ใจเขาจะช่วยให้สามารถติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นได้อย่างเป็นที่เข้าใจ และได้รับการรับรองเป็นอันดี

๓. จงพิจารณาและใช้กรรมวิธีในการติดต่อสื่อสารให้ได้ครบทุกลักษณะ ถ้อยคำเป็นแต่เพียงสิ่งหนึ่งที่ใช้ถ่ายทอดความหมายออกไป ลักษณะสีหน้า ท่าทาง การวางตัว น้ำเสียง สำเนียง รวมทั้งสิ่งที่บุคคลได้กระทำหรือไม่กระทำ การพึ่งหรือไม่พึ่ง การสนองตอบหรือไม่สนองตอบ เหล่านี้ล้วนเป็นส่วนหนึ่งของกรรมวิธีในการติดต่อสื่อสาร และถ่ายทอดความหมายได้อย่างแท้จริงเท่า ๆ กับการแสดงสุนทรพจน์อย่างเป็นทางการ

๔. จงใช้สื่อทุกอย่างที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ในการติดต่อสื่อสาร

(ก) เพื่อให้ได้ผลที่สุด ป้ายประกาศควรจะมีลักษณะ.—

(๑) อยู่ในที่ ๆ เหมาะสม เพื่อให้ผู้ที่เดินผ่านมีเวลาหยุดอ่าน

(๒) ใหญ่พอที่จะแบ่งออกเป็นส่วน ๆ สำหรับติดประกาศและเอกสารประเภทต่าง ๆ

(๓) ดูแลให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

(ข) การประชุมคนงานควรจะให้มีลักษณะ.—

(๑) เพื่อให้มีการอภิปรายกัน

(๒) เป็นเสรีและปราศจากพิธีรีตอง

(๓) เพื่อบอกข่าวสาร และหาทางแก้ไขปัญหา

(ค) การติดต่อสื่อสารโดยทางวาจาอย่างธรรมดาประจำวันคือ.—

(๑) ชนิดของการติดต่อสื่อสารที่สำคัญที่สุด

(๒) เป็นการติดต่ออย่างทางการเพื่อผลในการผลิต และอย่างไม่เป็นทางการเพื่อผลในทางสังคม

(๓) เป็นวิธีให้ได้มาซึ่งการสนองตอบจากการติดต่อสื่อสาร

(ง) จดหมายถึงคนงานควรมีลักษณะ.—

(๑) เป็นการส่วนบุคคล

(๒) เพื่อจุดมุ่งหมายพิเศษ

(๓) ย่นย่อ

(๔) อ่านง่ายและเข้าใจก็ง่าย

(๕) ให้ถึงหัวหน้าคนงานก่อนที่คนงานจะได้รับ

(๖) มีช่องว่าง และเชิญชวนให้แสดงความคิดเห็น

(จ) บันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ควรมีลักษณะดังนี้.—

(๑) เขียนด้วยถ้อยคำภาษาที่ผู้อ่านเข้าใจ

(๒) คำนึงถึงความเอาใจใส่ และขอบเขตความจดจำของผู้อ่าน

(๓) ส่งให้เหมาะกับจังหวะเวลา

(ฉ) สมุดคู่มือสำหรับคนงานควรมีลักษณะดังนี้.—

(๑) สมบูรณ์ครบถ้วน อ่านง่าย และย่นย่อรัดกุม

(๒) เป็นแบบที่เอาแผ่นในเล่มเข้าออกได้สะดวก ทั้งนี้เพื่อแก้ไขให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

(๓) ให้มีการอภิปรายเพิ่มเติมในระหว่างคนงานกับหัวหน้าคนงานหรือหัวหน้างาน

(ช) ระบบเสนอแนะข้อคิดเห็น ควรมีลักษณะดังนี้.—

(๑) เป็นวิธีให้ได้มาซึ่งความคิดสร้างสรรค์จากคนงาน

(๒) ช่วยให้คนงานมีความรู้สึกว่าได้มีส่วนร่วมในกิจการ

(๓) มีรางวัลเป็นกอบเป็นกำ และมีการรับรู้อย่างอื่น ๆ

(๔) มีการประเมินค่าข้อเสนอแนะทุกรายโดยทันทีและอย่างเที่ยงธรรม

๕. ในการใช้สายทางหรือช่องทางของการติดต่อสื่อสารให้เกิดผลดีที่สุด ควรปฏิบัติดังนี้

(ก) ต้องจัดให้มีสายทางพิเศษสำหรับติดต่อสื่อสารลงไปเบื้องใต้ ขึ้นไปเบื้องบน และในทางแนวนอน

(ข) จะต้องไม่มีการลัดสายทางเหล่านี้

(ค) การติดต่อขึ้นไปเบื้องบนมักขาดตกบกพร่อง เพราะ —

(๑) คนงานบางคนพูดไม่เก่งหรือไม่กล้าพูด

(๒) เข้าหาผู้บังคับบัญชาชั้นสูงได้ยาก

(๓) คนงานมักจะบอกเล่าแก่ผู้บังคับบัญชา แต่เฉพาะในสิ่งที่ตนคิดว่าผู้บังคับบัญชาจะพอใจฟังเท่านั้น

(๔) ข่าวสารที่ติดต่อขึ้นไปมักจะถูกหัวหน้าคนงาน หัวหน้างาน และฝ่ายจัดการชั้นกลางกักไว้ เพราะเหตุผลส่วนบุคคล

(ง) อุปสรรคของการติดต่อสื่อสารในแนวนอนก็คือ

(๑) ขาดสายทางสำหรับติดต่อสื่อสารในระหว่างหน่วยงานแห่งต่าง ๆ

(๒) บุคคลมีความจงรักภักดี และผูกใผ่อยู่แต่ในหน่วยงานของตน

(๓) หน่วยงานเกิดมีการแข่งขันกันในลักษณะที่เป็นการกระทบกระเทือนหรือกีดขวางต่อการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพระหว่างหน่วยงานด้วยกัน

๖. หลักทางจิตวิทยาบางประการของการติดต่อสื่อสาร.—

(ก) การติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งที่มีอยู่เสมอ อย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้น

(ข) การติดต่อสื่อสารเกิดขึ้นได้หลายวิถีทาง

(ค) การฟังมีความสำคัญเท่า ๆ กับการพูด

(ง) แนวความคิดเห็นไม่ใช่สิ่งที่อาจจะถ่ายทอดจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่งได้ง่ายๆ เสมอไป

(จ) ถ้อยคำจะเกิดมีความหมายขึ้นจากประสพการณ์ และจากท้องเรื่องที่ประกอบเป็นเรื่องราวขึ้น

(ฉ) ความหมาย ทัศนคติ ความเชื่อและความคาดหมายเหล่านี้ เมื่อได้ก่อตัวขึ้นแล้ว ก็มักจะมีลักษณะมั่นคง ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และจะแปรรูปของการติดต่อสื่อสารที่ได้รับให้ผิดไปจากเดิม

(ช) คนเรามักจะมีจิตใจและอารมณ์ที่มีลักษณะเบื่นเครื่อง "ปิดกั้น" มิให้ยอมรับแนวความคิดเห็นและสื่อของการติดต่อสื่อสารในบางประการ และไม่ยอมติดต่อกับบุคคลบางคนหรือบางประเภท

(ซ) ความรู้สึกและอารมณ์มีความสำคัญเท่า ๆ กับเหตุผลในการติดต่อสื่อสาร

บทที่ ๑๑

วิธีพัฒนาฝีมือจัดเจนในการเป็นผู้นำ (ประมุขศิลป์)

การเป็นผู้นำหรือประมุขศิลป์ คือสมรรถภาพของบุคคลในอันที่จะริเริ่มกิจการงานโดยอาศัยความร่วมมือของบุคคลอื่น เพื่อวางแผนและจัดรูปของการปฏิบัติให้เป็นไปตามนั้น คำว่า "ริเริ่ม" หมายความถึงการกระทำของบุคคลในการเริ่มต้นปฏิบัติสิ่งใด ๆ หรือหมายถึงคุณลักษณะหรือความโน้มเอียงที่จะเริ่มต้นกระทำสิ่งใด ๆ ขึ้นภายในกลุ่มหรือหมู่พวก คำจำกัดความหรือความหมายของการเป็นผู้นำดังที่กล่าวมาแล้ว มีลักษณะเกือบจะเหมือนกับที่ได้กำหนดไว้สำหรับบุคคลที่ได้รับการฝึกฝนเพื่อปฏิบัติหน้าที่ในสำนักงานบริการยุทธศาสตร์ (O.S.S.) แห่งกองทัพบกสหรัฐในระหว่างสงครามโลกครั้งที่สอง บุคคลกลุ่มนี้มีหน้าที่ต้องปฏิบัติภาระที่เต็มไปด้วยอันตรายหลายประการ เช่นการหาทางช่วยชีวิตนักบินที่ไปตกลงในเขตแนวหลังของข้าศึกเป็นต้น บุคคลที่ได้เข้ารับการคัดเลือกให้เข้าปฏิบัติหน้าที่ในสำนักงานดังกล่าวจะได้รับการฝึกฝนให้มีลักษณะเป็นผู้นำอย่างแท้จริง ทั้งนี้เพื่อให้สามารถปฏิบัติภาระอันสำคัญ ๆ ที่จำเป็นต้องการกระทำตามหน้าที่ของตน งานส่วนมากมีลักษณะที่ไม่อาจปฏิบัติได้โดยลำพัง แต่หากจะต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลอื่นอย่างเป็นหมู่คณะจริง ๆ จึงจะช่วยให้รอดชีวิตจากภัยอันตรายต่าง ๆ ได้ บุคคลที่ได้รับการฝึกฝนเพื่อปฏิบัติหน้าที่เหล่านี้ได้เรียนรู้วิธีการที่จะเป็นผู้นำได้จริงจัง บุคคลเหล่านี้หาได้มีลักษณะเป็นผู้นำมาแต่กำเนิดไม่

บุคคลเหล่านี้สามารถปรับปรุงตัวเองให้กลายเป็นผู้นำขึ้นมาได้ฉันใด บุคคลอื่น ๆ ก็ย่อมจะสามารถเพาะคุณลักษณะและฝีมือจัดเจนอันจำเป็น เพื่อให้ตนกลายเป็นผู้นำที่สามารถขึ้นมาได้ฉันนั้น แต่ก่อนอื่นตนจะต้องเข้าใจถึงคำจำกัดความของการเป็นผู้นำเสียก่อน คำจำกัดความของการเป็นผู้นำเท่าที่กล่าวไว้แล้วนั้น ได้ย้ำไว้ในตอนท้ายว่าจำเป็นจะต้องได้รับความร่วมมือจากผู้อื่นในการปฏิบัติสิ่งใด ๆให้สำเร็จ ลักษณะของการเป็นผู้นำอาจเป็นแบบใช้อำนาจหรือแบบประชาธิปไตยหรือแบบอื่น ๆ ที่อยู่ระหว่างกลางสองแบบนี้ก็ได้

ผู้นำแบบใช้อำนาจ (The authoritarian leader)

ผู้นำแบบใช้อำนาจเป็นบุคคลที่ไม่เข้าใจ ความหมายของการแสวงหาความร่วมมือร่วมใจจากบุคคลอื่น คือเป็นบุคคลที่ชอบควบคุมหรือบังคับกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาของตนด้วยการถืออำนาจที่มีอยู่เหนือกว่า ผู้นำชนิดนี้หวาดกลัวไปว่าถ้าตนมอบช่วงอำนาจให้แก่ผู้อื่นบ้างแล้วงานก็อาจจะไม่สำเร็จ หรือไม่ก็อาจจะเกรงไปว่าคนอื่นจะมีวิธีการทำงานที่ดียิ่งไปกว่าตน และในที่สุดก็จะแย่งเอาตำแหน่งของตนไปเสีย ผู้นำแบบนี้มักจะดีราคาคนอื่น ๆ ว่าต่ำกว่าตนหรือไม่ก็สูงกว่าตน แต่ไม่ถือว่าใครอยู่ในระดับเดียวกับตน ใครจะต่ำกว่าตนก็ต้องถูกกดให้เป็น "ลูกน้อง" อยู่เสมอ ผู้นำแบบนี้นับว่าขาดคุณสมบัติอยู่บางประการ ซึ่งจะเป็นเครื่องกีดขวางมิให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปในแนวทางที่ดีที่สุดได้ บุคคลชนิดนี้ยังขาดฝีมือจัดเจนที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นให้เกิดผลสำเร็จเป็นอย่างดีได้

ผู้นำแบบประชาธิปไตย (The democratic leader)

ผู้นำแบบประชาธิปไตย ย่อมจะเป็นผู้รู้ที่ดีถึงความหมายของการร่วมมือ คือรู้ว่าบรรดาผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาของตนสามารถจะช่วยเหลือให้การงานในหน้าที่สำเร็จไปได้อย่างดีที่สุด และโดยวิธีการที่มีประสิทธิภาพที่สุด ดนจึงยินดีที่จะรับความช่วยเหลือจากผู้ใต้บังคับบัญชา เหตุนี้เองผู้นำแบบประชาธิปไตยจึงสามารถดึงเอาความรู้ และแนวความคิดเห็น จากกลุ่มออกมาใช้ให้เป็นประโยชน์ได้ เพราะรู้อยู่ว่าบุคคลจะทำงานอย่างเกิดผลได้มากยิ่งขึ้นถ้าหากเขารู้สึกว่าตัวเขาได้มีส่วนร่วมอยู่อย่างสำคัญในความสำเร็จของงาน ผู้นำแบบประชาธิปไตยเป็นบุคคลที่พัฒนาคุณลักษณะประจำตัวและฝีมือจัดเจนอันจำเป็นเพื่อการปฏิบัติงานร่วมกับกลุ่มอย่างเกิดผลดีที่สุดให้เกิดมีขึ้นในตน

ข้อแตกต่างอย่างอื่น ๆ ในระหว่างผู้นำแบบใช้อำนาจกับแบบประชาธิปไตย

ข้อแตกต่างอย่างอื่น ๆ ในระหว่างลัทธิผู้นำแบบใช้อำนาจกับแบบประชาธิปไตยนั้น อาจแสดงตัวอย่างให้เห็นได้ในที่นี้โดยยกเอาแบบวิธีการต่าง ๆ ที่ผู้นำใช้ในการปกครองบังคับบัญชาคนในกลุ่มของตนวิธีการเหล่านี้ก็ได้แก่*แบบบังคับ* (force) *แบบบิดา* (paternalism) *แบบต่อรอง* (bargain) และ*แบบถ้อยทีอาศัยกัน* (mutual means) สำหรับแบบบังคับนั้นเป็นวิธีการของผู้นำที่ใช้อำนาจแต่ฝ่ายเดียว ความสำเร็จของการนำโดยวิธีนี้อาศัยอำนาจเพื่อให้เกิดความเกรงกลัว ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้เชื่อฟังและอยู่ในกรอบวินัยอันดี ส่วนการนำในแบบบิดาเป็นวิธีการของผู้นำที่

ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาราวกับเป็นลูกหลาน โดยไม่ยอมไว้วางใจให้ตัดสินใจในการปฏิบัติงานด้วยตนเองเลย แต่ในเวลาเดียวกันก็เป็นผู้ที่เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา และให้ความช่วยเหลืออยู่เป็นอันมากเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยดี ยิ่งกว่าจะใช้อำนาจบังคับให้เกิดความเกรงกลัว สำหรับการเป็นผู้นำในแบบต่อรองนั้นจะเห็นตัวอย่างได้จากสภาพที่เป็นอยู่ตามบริษัทหลายแห่งที่สัญญาผูกพันอยู่กับสหภาพแรงงาน คือมักจะมีข้อกำหนดไว้อย่างชัดเจนในเรื่องกฎข้อบังคับระเบียบ หน้าที่ ลักษณะงาน ผลประโยชน์พิเศษ รวมทั้งกฎเกณฑ์อย่างอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการควบคุมและการจูงใจ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือจะมีการกำหนดสภาพการทำงานในทุกแง่ทุกมุมไว้อย่างรอบคอบและชัดเจน แบบนี้นับว่ามีลักษณะใกล้กับแบบประชาธิปไตยมากกว่าสองแบบที่กล่าวถึงก่อน แต่แบบที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้คือแบบถ้อยทีอาศัยกันเป็นแบบที่มีวิธีการเป็นประชาธิปไตยโดยแท้จริง และแบบนี้ได้เป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า เป็นแบบของการนำที่ให้ผลดีที่สุดในระบบอุตสาหกรรมของเราทุกวันนี้ ระบบหรือวิธีการนำแบบถ้อยทีอาศัยกันนี้เป็นแบบที่ทำได้ยากอยู่ไม่น้อย และจะต้องอาศัยความรู้ความสามารถในหน้าที่การงานอย่างกว้างขวางจึงจะทำได้สำเร็จ ข้อนี้นับว่าเป็นความจำเป็นเพราะผู้นำจะต้องได้รับความร่วมมือจากกลุ่มทั้งในการวางแผนงานและในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ให้ลุล่วงไป เหตุผลที่ว่าวิธีการตามแบบนี้ได้ผลดีที่สุด ก็เพราะเป็นวิธีที่ช่วยให้คนงานเกิดมีความรู้สึกพอใจในการงานที่ตนกำลังปฏิบัติ คือมีความรู้สึกว่าตนเป็นบุคคลที่มีประโยชน์และมีความสำคัญอยู่ในวงงานด้วยเหมือนกัน *คนงานที่เกิดความรู้สึกว่าตนมีส่วนช่วยเหลืออยู่อย่างสำคัญในวงงานของบริษัทย่อมจะกลายเป็นบุคคลที่มีประโยชน์แก่การเพิ่มผลผลิตยิ่งขึ้น*

คุณลักษณะ ฝีมือจัดเจน และศิลปของการเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย

ได้กล่าวมาแล้วว่าผู้นำแบบประชาธิปไตย ซึ่งใช้วิธีการปกครองในแบบถ้อยทีอาศัยกันหรือเพื่อประโยชน์ร่วมกัน คือบุคคลที่ได้พัฒนาคุณลักษณะ ฝีมือจัดเจน และศิลปะหรือวิธีการอันจำเป็นเพื่อการเป็นผู้นำที่ดีให้เกิดมีขึ้นในตน ถ้าเช่นนั้นอะไรเล่าที่เป็นความหมายของคำว่า "คุณลักษณะ" "ฝีมือจัดเจน" และ "ศิลปหรือวิธีการ"?

ที่เรียกว่า "คุณลักษณะ" (Trait) นั้น หมายถึงลักษณะประจำของบุคคลที่ทำให้เขาปรากฏเป็นที่แตกต่างจากคนอื่น ๆ พวกเราทุกคนต่างก็มีคุณลักษณะประจำตัวซึ่งอาจเป็นประโยชน์หรือไม่เป็นประโยชน์แก่การที่จะเป็นผู้นำที่ดีก็ได้ ไม่ว่าใครอาจจะวินิจฉัยด้วยตนเองว่าคุณลักษณะที่ตนมี

อยู่นั้น อันใดบ้างจะช่วยให้ตนสามารถเป็นผู้นำและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเกิดผลสำเร็จยิ่งขึ้น ทั้งยังสามารถพิจารณาได้ด้วยว่าคุณลักษณะอันใดบ้างที่ตนจะต้องเอาใจใส่เปลี่ยนแปลง หรือปรับปรุงเพื่อมิให้เป็นอุปสรรคหรือเครื่องกีดขวางแก่การที่ตนทำงานร่วมกับผู้อื่น ส่วนฝีมือจัดเจน (skill) และศิลปวิธีการ (technique) ก็ได้แก่สมรรถภาพหรือลักษณะของการปฏิบัติ หรือวิธีการเกี่ยวกับการกระทำสิ่งต่าง ๆ ที่ได้เรียนรู้มาจนชำนาญ คนเราไม่ได้เริ่มต้นชีวิตมาพร้อมกับฝีมือจัดเจนอันจำเป็นเพื่อให้กลายเป็นบุคคลที่สามารถในการนำคน แต่หากเราได้สิ่งเหล่านี้มาในระหว่างการดำเนินชีวิตของเรา บุคคลไม่ว่าจะอยู่ในวัยใดย่อมสามารถที่จะเรียนรู้ให้เกิดฝีมือจัดเจนที่จะใช้กับคน ฝีมือจัดเจนเหล่านี้คือสิ่งที่บุคคลจำเป็นต้องเรียนรู้เพื่อให้สามารถทำงานร่วมและนำผู้อื่นได้อย่างเกิดผลดียิ่งขึ้น

ก่อนที่ใครก็ตามจะสามารถเรียนรู้จนมีคุณลักษณะและฝีมือจัดเจนซึ่งจำเป็นแก่การเป็นผู้นำที่ดี ตนก็จะต้องค้นคว้าให้ทราบเสียก่อนว่าตนอยู่ในฐานะเช่นไรในปัจจุบัน คุณลักษณะและฝีมือจัดเจนอันใดบ้างที่ตนยังขาดอยู่ในวิธีการที่ตนปฏิบัติและทำงานร่วมกับบุคคลอื่น คุณลักษณะและฝีมือจัดเจนอย่างใดบ้างที่ตนอาจพัฒนาให้เกิดมีขึ้นได้ *กรรมวิธีของการค้นคว้าให้ทราบว่าตนเองกำลังอยู่ในฐานะเช่นไร อะไรที่มีอยู่แล้วและยังขาดอยู่บ้างดังนี้* เรียกว่า "การประเมินค่าตนเอง" (self—evaluation)

หลังจากที่บุคคลได้ประเมินค่าตนเอง และพบว่าตนยังขาดคุณลักษณะฝีมือจัดเจนอันใดที่จำเป็นบ้างแล้ว เขาก็พร้อมที่จะเริ่มดำเนินการปรับปรุงตนเองได้ต่อไป โดยเขาจะต้องทดลองใช้ศิลปหรือวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติกิจการงานให้สำเร็จ แล้วลองตรวจสอบดูผลลัพธ์ที่ได้จากการทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ นั้น ต่อจากนั้นจึงลองตรวจสอบย้อนหลังโดยเปรียบเทียบวิธีการเก่า ๆ ที่ตนเคยปฏิบัติมาว่า วิธีการใหม่ ๆ ทำให้เกิดผลในด้านสัมพันธภาพเกี่ยวกับการทำงานร่วมกับผู้อื่นดียิ่งขึ้นอย่างไรบ้าง อาศัยการเปรียบเทียบโดยวิธีตรวจสอบผลลัพธ์เป็นครั้งคราวและโดยการประเมินค่าของตนเสียใหม่ดังนี้เอง จะช่วยให้บุคคลผู้นั้นสามารถปรับปรุงตนเองให้มีสมรรถภาพในการนำผู้อื่นได้ดียิ่งขึ้นทุกที

เป็นอันว่าบัดนี้ได้อธิบายความหมายของการเป็นผู้นำให้เป็นที่เข้าใจแล้ว ทั้งได้ชี้แจงข้อเท็จจริงให้ทราบด้วยว่าคุณลักษณะและฝีมือจัดเจนที่จำเป็นเพื่อการเป็นผู้นำนั้น เป็นสิ่งที่อาจพัฒนาให้เกิดมีขึ้นในตนได้ อนึ่งเนื่องจากในขั้นแรกจะต้องมีการประเมินค่าตนเอง ฉะนั้นจะได้ให้คำแนะนำบางประการเกี่ยวกับการปฏิบัติในเรื่องนี้ ต่อจากนั้นก็จะได้กล่าวถึงกรรมวิธีหรือกระบวนการปฏิบัติในการพัฒนาตนเอง และการประเมินค่าในขั้นต่อไปไว้ด้วย

การประเมินค่าตนเอง

ผู้นำที่สามารถจะมีลักษณะแตกต่างจากบุคคลอื่นอยู่มากในด้านท่วงที ท่าทาง มรรยาท วิธีการพูด นิสัยประจำตัวและคุณลักษณะอื่น ๆ เป็นการยากที่จะกำหนดลงไปให้แน่นอนว่าคุณลักษณะเฉพาะอันใดบ้าง ที่จำเป็นอย่างขาดไม่ได้เพื่อการเป็นผู้นำที่ดีในแบบประชาธิปไตย ผู้รู้หลายคนที่เคยวิจัยลักษณะของผู้นำทุกชนิดมาแล้วได้พยายามที่จะทำรายการแสดงให้เห็นคุณลักษณะต่าง ๆ ที่จำเป็นขึ้นไว้ แต่แม้กระนั้นรายการที่แสดงก็ยังคงผิดแผกกันอยู่มาก

คุณลักษณะที่สำคัญเพื่อการเป็นผู้นำ

จากการประชุมอภิปรายในเรื่องการประเมินค่าตนเอง กลุ่มต่าง ๆ ที่เข้าร่วมอภิปรายต่างก็เห็นพ้องต้องกันในความสำคัญของเชาวน์ปัญญา พละกำลัง ความสัตย์ซื่อ การใช้มโนคติ (imagination) การเข้ากับผู้อื่นได้ และการรู้จักรับผิดชอบ *เจ้าหน้าที่บริหารจำนวนมากมีความเห็นร่วมกันว่า คุณลักษณะอันพึงปรารถนาอย่างยิ่งก็ได้แก่ สมรรถภาพในคิดไตร่ตรอง ความอุตสาหะหรือการทำงานอย่างหนัก และความเต็มใจที่จะยอมรับผิดชอบ* รายการอีกชุดหนึ่งสำหรับคุณสมบัติและลักษณะพิเศษสำหรับบุคคลที่จะเป็นผู้นำก็ได้แก่เชาวน์ปัญญา ความสัตย์ซื่อมั่นคง ความจงรักภักดี ความมีใจเที่ยงธรรม ความเด็ดเดี่ยว การตัดสินใจ ความเมตตากรุณา ความรอบรู้งาน สุภาพ และสมรรถภาพในการร่วมมือกับผู้อื่น นักวิจัยอีกผู้หนึ่งได้สรุปผลจากการศึกษาหลายด้านเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ โดยถือเอาว่าคุณสมบัติที่เป็นก็ได้แก่เชาวน์ปัญญา ความมั่นคงของอารมณ์ และสมรรถภาพในการเข้าใจจิตใจของผู้อื่น รวมทั้งการบังคับตนเองได้ดีในสถานการณ์ต่าง ๆ ทางด้านสังคม

แบบวิธีอย่างหนึ่งในการประเมินค่าตนเองก็ได้แก่การพิจารณาดูคุณลักษณะหรือคุณสมบัติที่ดีแต่ละอย่างที่มีอยู่ตามรายการ แล้วลองเปรียบเทียบตนเองกับบุคคลอื่น ๆ ที่ได้รับยกย่องว่าเป็นผู้นำที่สามารถแล้วดูว่า ตนเองกับบุคคลเหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรบ้างสำหรับคุณลักษณะในข้อหนึ่ง ๆ นั้น

วิธีประเมินค่าตนเองอีกวิธีหนึ่งก็ได้แก่การปฏิบัติดังนี้คือ เบื้องแรกจงพิจารณาดูว่าคุณลักษณะแต่ละอย่างตามที่มีรายการอยู่นั้นอาจเกิดผลแก่การกระทำของบุคคลเมื่อปฏิบัติต่อกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไรบ้าง และจะเกิดผลในด้านอื่น ๆ ดังเช่นในการวางแผนงาน การจัดรูปงาน และการธำรงรักษาความร่วมมืออย่างไรบ้าง หลังจากได้ปฏิบัติดังนี้แล้ว แต่ละบุคคลก็อาจพิจารณาประเมินค่าของตนเองได้ว่า เท่าที่แล้วมาตนได้เคยปฏิบัติอย่างไรในสถานการณ์อย่างเดียวกันนั้น ทั้งนี้จะช่วยให้เกิดมีแนวความคิดเห็นที่ดียิ่งขึ้น คือสามารถตัดสินได้ว่าเมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่นแล้ว ตนเองมีส่วนดีหรือย้งหย่อนอยู่ในคุณลักษณะข้อใดบ้าง *ข้อสำคัญเราจะต้องระลึกไว้เสมอว่าคุณสมบัติต่าง ๆ ตามรายการที่กล่าวมาแล้วทั้งหมดล้วนเป็นสิ่งที่*อาจปรับปรุงให้ดีขึ้นได้เสมอ แม้แต่ในเรื่องของเชาวน์ปัญญาก็ตาม ทั้ง ๆ ที่เราไม่สามารถจะยกระดับของเชาวน์ปัญญาให้ดีขึ้นกว่าเดิมได้มากนัก แต่เราก็อาจจะบากบั่นทำงานให้เกิดผลได้มากยิ่งขึ้นตามขอบเขตแห่งความสามารถของเรา คนเราส่วนมากย่อมจะมีเชาวน์ปัญญาในการปฏิบัติหน้าที่การงานอยู่อย่างเกินความต้องการ แต่แม้กระนั้นก็ยังมีคนอยู่เป็นจำนวนมากที่ไม่รู้จักใช้เชาวน์ปัญญาที่ตนมีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพตามที่ควร คนเรามักไม่ได้พัฒนาตนเองให้เกิดความเคยชิน หรือนิสัยที่จะคิดไตร่ตรองสิ่งต่าง ๆ ให้ทะลุปรุโปร่งหรือพิจารณาอะไรต่ออะไรให้รอบคอบทุกแง่ทุกมุม

คุณลักษณะแต่ละอย่างที่ได้แสดงไว้ในรายการแล้วนั้น เป็นสิ่งที่อาจพิจารณาได้อยู่ในตัวว่าสำคัญเพียงไรแก่สมรรถภาพของบุคคลในอันที่จะปฏิบัติงานร่วมกับกลุ่มให้เกิดผลลุล่วงเป็นอย่างดี เมื่อได้ลองพิจารณาในทำนองนี้แล้วเราก็จะสามารถมองเห็นได้ว่า คุณสมบัติประจำตัวเหล่านี้มีส่วนเกี่ยวโยงหรือสัมพันธ์อย่างไร กับฝีมือจัดเจนและศิลปวิธีการของการเป็นผู้นำ เพื่อให้เป็นตัวอย่าง เราจะลองพิจารณาถึงคุณลักษณะบางข้อที่ปรากฏอยู่ตามรายการ และจะชี้ให้เห็นว่าเป็นสิ่งที่อาจเกิดผลแก่สมรรถภาพของเราในอันที่จะนำหรือจัดการกับผู้อื่นให้เกิดผลสำเร็จได้อย่างไรบ้าง

ความมั่นคงของอารมณ์ (Emotional stability) เรื่องนี้หมายถึงสมรรถภาพของบุคคลในอันที่จะระงับมิให้ตนเอง "เดือดพล่งสุดขีด" ในสถานการณ์ที่ยุ่งยากหรือที่ทำให้เกิดโทษะยามใดที่บุคคลหนึ่งเกิดความโน้มเอียงที่จะมีอาการตึงเครียด ตัวสั่นด้วยโทษะหรือมีอาการหัวเสียขึ้นมาแล้ว บุคคลอื่นที่ร่วมทำงานหรืออยู่ใต้บังคับบัญชาย่อมจะพลอยมีความรู้สึกในความกดดันเช่นนั้นด้วยอย่างมากผิดธรรมดา เป็นเหตุให้เกิดความหงุดหงิด รำคาญและหวาดระแวง บุคคลเหล่านี้จะเกิดความรู้สึกขึ้นมาว่า พวกตนไม่อาจจะมอบความเชื่อถือไว้วางใจให้แก่ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาของตนได้เสียแล้ว ต่อจากนั้นก็จะเกิดความไม่สะดวกใจและปฏิบัติงานเสื่อมทรามลง ผิดกว่าที่อาจทำได้ถ้าหากได้มีผู้นำที่มีใจคอสงบและเยือกเย็น เรื่องการบำเพ็ญตัวให้มีอารมณ์มั่นคงยิ่งขึ้นนี้ เราจะได้กล่าวถึงอีกในตอนที่พูดกันเรื่องวิธีการที่บุคคลอาจจะพัฒนาคุณลักษณะ ผีมือจัดเจนและศิลปวิธีการของการเป็นผู้นำที่ดีให้เกิดมีขึ้นในตน

เชาวน์ปัญญา (Intelligence) ในหนังสือเล่มนี้ตอนที่กล่าวถึงคนเราว่าแตกต่างซึ่งกันและกันอย่างไร ก็ได้พูดถึงเรื่องของเชาวน์ปัญญาและขอบเขตอันจำกัดของเชาวน์ปัญญาไว้แล้ว ปกติบรรดาคนทำงานที่อยู่ภายในกลุ่มย่อมประสงค์จะให้มีใครบางคนอยู่ใกล้ ๆ ที่พอจะช่วยแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดมีขึ้นได้ ทั้งนี้จะทำให้คนงานในกลุ่มเกิดความรู้สึกอบอุ่นใจว่ามีคนบางคนคอยช่วยเหลือตนอยู่ในยามที่ต้องการ หากท่านได้ลองพิจารณาดูว่า "การรู้วิธีแก้ปัญหา" เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับอะไรบ้างโดยแท้จริงแล้ว ท่านย่อมจะเกิดความเข้าใจว่าเรื่องนี้ส่วนใหญ่จะต้องอาศัยความรู้เกี่ยวกับหน้าที่การงานในทุกแง่ทุกมุม ตลอดจนความสัมพันธ์ของหน้าที่ของตนกับหน้าที่อื่น ๆ ขององค์การด้วย เราอาจจะเข้าใจผิดได้ง่าย ๆ ว่าการขาดรายละเอียดหรือความรู้ก็คือการขาดเชาวน์ปัญญา ได้เคยพูดมาก่อนแล้วว่า คนเราส่วนมากมักจะมีเชาวน์ปัญญาสำหรับปฏิบัติหน้าที่การงานอยู่มากเกินกว่าความต้องการ แต่อย่างไรก็ดี ถ้าหากมิได้พิจารณาหน้าที่การงานของตนให้ละเอียดละออในทุกแง่ทุกมุมแล้ว สมรรถภาพด้านเชาวน์ปัญญาที่ตนมีอยู่ก็จะไม่เกิดประโยชน์อันใดเลย

ความมีอัธยาศัยไมตรี (Sociability) *การรู้จักวางตนดีในวงสังคมและสามารถเข้าใจและอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ดี เป็นเรื่องที่จะต้องอาศัยผีมือจัดเจนหรือสมรรถภาพมากยิ่งกว่าคุณลักษณะประจำตัว* จริงอยู่คนเราย่อมจะชอบการสังคมมาแต่เล็กแต่น้อย แต่กระนั้นก็ดี เมื่อคนเติบใหญ่ขึ้นแล้ว เขาอาจมีความรู้สึกสะดวกสบายเมื่อได้อยู่ร่วมกับกลุ่มหรืออาจจะรู้สึกอึดอัดใจยิ่งขึ้นก็ได้ ทั้งนี้สุด

แต่ประสบการณ์ที่ตัวเขาเองได้เคยผ่านมาแต่เดิม ประสบการณ์อันเป็นความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการทำงานและอยู่ร่วมกับผู้อื่นในอดีตจะทิ้งร่องรอยไว้ให้เห็น คนเราจะทำงานดีขึ้นมากถ้าหากเขาได้มีความรู้สึกสุขสบาย ผ่อนคลายและสะดวกใจเมื่ออยู่กับบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชา ใครก็ตามอาจจะทำงานร่วมกับเราได้ด้วยความสุขและสะดวกใจ ถ้าหากเราจะได้พิจารณาตัวของเขาว่าอยู่ในฐานะเป็นบุคคลผู้หนึ่ง การเห็นอกเห็นใจและ*การมีไมตรีจิตต่อผู้อื่นจะเกิดขึ้นได้ง่ายมากถ้าหากเราได้คิดเสียว่า แต่ละบุคคลย่อมจะมีความสำคัญไม่ว่าเขาจะทำหน้าที่การงานอย่างใด และแต่ละบุคคลย่อมจะต้องการไมตรีจิตและการอยู่ร่วมกลุ่มกับผู้อื่น*

ความรับผิดชอบ (Responsibility) ความเต็มใจของบุคคลไม่ว่าผู้ใดในอันที่จะยอมแบกความรับผิดชอบนั้น ส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อตัวเอง รวมทั้งที่มีต่อผู้อื่นด้วย หากบุคคลบังเกิดความหวาดกลัวคือไม่แน่ใจในความรู้และความสามารถของตนเอง ในอันที่จะควบคุมบังคับบัญชาผู้อื่นแล้ว เขาก็ย่อมจะลังเลและไม่กล้าที่จะแบกความรับผิดชอบ เหตุผลอาจจะเป็นได้ว่าเมื่อครั้งอยู่ในวัยเด็ก เขาไม่เคยต้องรับผิดชอบอะไรเลย หากต้นเหตุเกิดจากกรณีเช่นนี้แล้ว การบังคับบัญชาผู้อื่น และการปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จโดยอาศัยความร่วมมือจากผู้อื่นก็อาจกลายเป็นภาระที่หนักอยู่บนหัวไหล่ของเขา คนเราอาจไม่มีความสำนึกที่แน่นอนในด้านวัตถุประสงค์และการบังคับบัญชา ซึ่งบางทีอาจจะเป็นเพราะไม่ได้ไตร่ตรองให้รอบคอบว่าเหตุใดตนจึงเข้ามาทำงานในหน้าที่นั้น ๆ และงานนั้นเองก็อาจมีลักษณะที่ไม่สำคัญไม่ว่าจะมองในแง่ใด หากกรณีเป็นเช่นนี้แล้วการเข้าแบกความรับผิดชอบก็อาจดูประหนึ่งว่าเป็นการไม่คุ้มค่าที่จะเอาเป็นกังวล หรือทำงานด้วยความเคร่งเครียดเป็นพิเศษ บุคคลใดก็ตามหากเกิดความรู้สึกยุ่งยากใจต่อการที่จะต้องรับผิดชอบแล้ว ก็จะต้องใช้ความคิดไตร่ตรองอย่างรอบคอบถึงเหตุผลที่ตนมีความรู้สึกในทำนองเช่นนี้ คือจะต้องเอาใจใส่ให้มากในสาเหตุที่ตนเกิดความยุ่งยากใจ ทั้งนี้เพราะการยอมรับเอาความรับผิดชอบเข้าไว้นับเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำที่ดี

คุณลักษณะหรือคุณสมบัติอย่างอื่น ๆ สำหรับการเป็นผู้นำ คุณสมบัติอย่างอื่น ๆ ที่ปรากฏอยู่ตามรายการแต่ละข้อนั้น เราอาจใช้ความพิจารณาไตร่ตรองดูได้ในทำนองเดียวกันทั้ง ๓ เรื่องที่ได้ชักมาเป็นตัวอย่างก่อนแล้ว แต่อย่างไรก็ดี หากจะกล่าวโดยละเอียดให้ครบถ้วนในที่นี้ก็จะ

สั้นเปลืองหน้ากระดาษมากเกินไป ผู้อ่านอาจพิจารณาดูคุณลักษณะแต่ละข้อเท่าที่เกี่ยวกับตน และซึ่งอาจเป็นผลกระทบถึงสัมพันธภาพในการปฏิบัติหน้าที่ด้วย

การประเมินค่าตนเองในด้านฝีมือจัดเจนและศิลปวิธีการ

คุณลักษณะหรือคุณสมบัติประจำตัว ย่อมจะมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติหน้าที่การงานของบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านสัมพันธภาพของบุคคลผู้นั้นกับบุคคลอื่น ๆ ฝีมือจัดเจนและวิธีการ (techniques) เป็นสิ่งที่บุคคลปฏิบัติจริง คือเป็นสิ่งที่เขากระทำเมื่อติดต่อเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ๆ คำทั้งสองคำในที่นี้ได้นำมาใช้เพื่อแสดงถึงกิจกรรมหรือการกระทำ (activity) ทั้งนี้เพราะ "วิธีการ" หมายถึงแบบวิธีเฉพาะอย่างที่นำไปใช้ในสถานการณ์เฉพาะเรื่อง ส่วน "ฝีมือจัดเจน" มีความหมายกว้างกว่า และอาจหมายถึงวิธีการหลาย ๆ อย่างก็ได้

มีสิ่งต่าง ๆ อยู่หลายสิ่ง ที่คนจำนวนมากได้กระทำไปในฐานะที่เป็นหัวหน้างานอันเป็นผลให้เกิดความเสื่อมทรามขึ้นแก่ตนเอง สิ่งหรือวิธีการเหล่านี้บางประการรวมทั้งผลโดยทั่ว ๆ ไปที่อาจเกิดขึ้น จะได้นำมาเสนอให้ใคร่ครวญดูดังข้างล่างนี้ *จงพิจารณาดูแต่ละสิ่งว่าเกิดผลอย่างไรบ้างหากว่าท่านได้เคยปฏิบัติมา หรือได้เคยสังเกตมาแล้วเมื่อปฏิบัติหน้าที่การงาน*

การลำเอียงเพราะความชอบพอ หัวหน้างานบางคนมิได้ปฏิบัติต่อทุก ๆ คนในกลุ่มของตนให้เหมือน ๆ กัน ลักษณะเช่นนี้ย่อมจะก่อให้เกิดความไม่พอใจอย่างมากขึ้นในกลุ่มของตน

การไม่รู้จักแนะนำวิธีการทำงาน (หรือสอนงาน) หากกิจกรรมเกี่ยวกับการฝึกอบรมได้ปฏิบัติจัดทำไปเพียงครึ่ง ๆ กลาง ๆ อย่างไม่เต็มใจ หรือไม่ละเอียดลออแล้ว บุคคลที่เรียนงานนั้นก็จะเกิดความหวาดเกรงว่าตนคงจะไม่สามารถปฏิบัติงานนั้น ๆ ได้ ในที่สุดก็จะมีความขุ่นเคืองไม่พอใจในตัวผู้สอน สาเหตุของเรื่องทำนองนี้อาจเป็นเพราะผู้สอนงานไม่มีความรู้ในงานอย่างเพียงพอที่จะสอนผู้อื่นได้ หรืออาจเป็นเพราะไม่สนใจที่จะปฏิบัติการสอนงานให้ถูกต้องก็เป็นได้

การโอ้อวดถือดี ผู้นำบางคนพยายามที่จะทำให้ผู้อื่นรู้สึกว่าตนมีความสามารถในหน้าที่การงานทุกสิ่งทุกอย่างดีกว่าบรรดาผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาตน และมักจะถือโอกาสทุกครั้งที่จะแสดงว่าตนเก่งมากเพียงไร ทั้งมักจะแสดงอาการ "ทับถม" ผู้อื่นอยู่เสมอเมื่อมีโอกาส ที่กระทำไปดังนี้ก็เพราะมีความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะแสดงให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเป็นบุคคลที่มีความสำคัญ เหตุผลที่เป็นเช่นนี้

อาจเป็นเพราะผู้นำชนิดนี้ไม่เคยได้อยู่ในตำแหน่งที่ตนรู้สึกว่ามีเกียรติภูมิหรือศักดิ์ศรีมาก่อนเลย ผู้อ่านจะได้ทราบถึงความต้องการในด้านนี้โดยละเอียดยิ่งขึ้น ถ้าหากได้เปิดอ่านในบทที่ว่าด้วยการจูงใจ

การออกคำสั่งไปอย่างลวก ๆ บุคคลบางคนที่อยู่ในตำแหน่งหัวหน้างานมักไม่ได้สังเกตถึงผลอันเกิดจากวิธีการที่ตนออกคำสั่งแก่ผู้อื่น งานบางสิ่งบางอย่างจำเป็นจะต้องปฏิบัติและจัดทำให้เสร็จในขณะเวลาที่เหมาะสมจริง ๆ แต่อย่างไรก็ดีวิธีการที่จะออกคำสั่งให้ปฏิบัติสิ่งเหล่านี้ก็มีทั้งวิธีการที่ดีและที่ไม่ดี หากคนงานได้รับคำสั่งให้ปฏิบัติสิ่งใดโดยไม่ทราบเหตุผลว่าทำไมจึงต้องกระทำสิ่งนั้น ๆ แล้ว คนงานก็อาจจะเกิดความไม่พอใจต่อผู้ที่ออกคำสั่ง ฉะนั้นเมื่อจะออกคำสั่งให้ผู้ใดกระทำสิ่งใดก็ควรจะได้ชี้แจงเหตุผลให้ทราบก่อนว่าเหตุใดจึงต้องกระทำสิ่งนั้น ๆ ในเวลานั้น ๆ ผู้รับคำสั่งจะได้ไม่เกิดความข้องใจหรือขุ่นเคือง เมื่อได้รับคำสั่งให้ปฏิบัติการใด ๆ นอกจากนั้นเวลาออกคำสั่งถ้าได้กระทำเป็นทำนองขอร้องไม่ใช่สั่งบังคับโดยตรง จะเกิดผลดียิ่งขึ้น

การไม่รู้จักสรรเสริญเยินยอ หัวหน้างานบางคนมักไม่ได้เอาใจใส่ที่จะบอกให้คนงานได้ทราบว่า คนงานแต่ละคนสามารถทำงานได้ดีหรือทำอะไรได้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิมบ้าง แต่มักจะคอยจี้เอาแต่สิ่งที่คนงานได้ทำผิดพลาดหรือบกพร่องเท่านั้น คนงานส่วนมากจะยอมรับการตำหนิด้วยดีถ้าหากได้อธิบายให้ทราบถึงวิธีการที่จะปรับปรุงให้ดีขึ้นด้วย หากภายหลังคนงานสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้นกว่าเก่าแล้ว ก็ควรจะได้มีการยกย่องชมเชยบ้าง เพราะการให้คำชมเชยจะช่วยสร้างให้เกิดขวัญดี

การวางแผนงานและจัดรูปงานไม่ดีพอ คนงานย่อมจะอยากทราบว่าตนมีหน้าที่ต้องทำอะไรบ้าง มีขอบเขตความรับผิดชอบเพียงไร และจะต้องลงมือทำงานนั้น ๆ เมื่อใด หากคนงานไม่ได้ทราบในเรื่องเหล่านี้แล้วก็ย่อมจะเกิดความไม่สะดวกสบายใจ และจะมีแต่ความวิตกกังวลเกี่ยวกับหน้าที่การงานของตน ตลอดจนความสัมพันธ์กับหน้าที่การงานอื่น ๆ ในวงงานทั้งหมดด้วย การวางแผนงานและจัดรูปงานไม่ดีพอจะเป็นผลให้คนงานเกิดความไม่พึงพอใจในหน้าที่การงาน มีการเข้า ๆ ออก ๆ เป็นจำนวนมากเกินควร มีการเข้าใจผิด มีความยุ่งเหยิง และในที่สุดการปฏิบัติงานก็จะขาดประสิทธิภาพ การวางแผนงานไว้ดีจะช่วยให้คาดคะเนปัญหาต่าง ๆ ได้ล่วงหน้า ซึ่งจะทำให้มีหนทางป้องกันมิให้เกิดมีปัญหานั้น ๆ ขึ้นได้ นอกจากนั้นยังจะช่วยให้งานลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพและทำให้คนงานเกิดความพอใจในหน้าที่การงานด้วย

โปรแกรมสำหรับการพัฒนาตนเอง

หลังจากที่บุคคลได้พิจารณาใคร่ครวญดูแล้วว่าวิธีการกระทำในลักษณะต่าง ๆ ของตนได้เกิดผลประการใดบ้างแก่บรรดาผู้ที่ร่วมงานและแก่งานที่ทำนั้นเองด้วย ก็นับว่าบุคคลผู้นั้นพร้อมแล้วที่จะลงมือพัฒนาตนเองต่อไป ขั้นต่อไปที่จะต้องทำเบื้นประการแรกก็คือทำการศึกษาอย่างรอบคอบถึงวิธีการปฏิบัติในลักษณะต่าง ๆ อันจะช่วยให้ทำการควบคุมบังคับบัญชาได้อย่างเบื้นผลดี ประการที่สองก็ได้แก่การแสวงหาหนทางที่จะนำวิธีการเหล่านั้นไปใช้ปฏิบัติให้เกิดผลจริงจัง และพร้อมกันนั้นก็ทำการประเมินค่าเบื้นครั้งราว รวมทั้งคอยสังเกตดูว่าได้มีความก้าวหน้าไปเพียงไรด้วย

การควบคุมอำนวยงานที่ดี (Good supervision)

บทหนึ่งในตอนต้น ๆ ของหนังสือนี้ได้กล่าวถึงสัมพันธภาพระหว่างหัวหน้าคนงาน (foreman) กับบริษัท หน้าที่ของหัวหน้าคนงานนั้นอาจสรุปได้ว่ามีอยู่สองประการคือ การควบคุมคนงานและการช่วยให้การผลิตดำเนินไปโดยสะดวก ในตอนที่กล่าวถึงผีมือจัดเจนและศิลปวิธีการอันจำเบื้นเพื่อการเบื้นผู้นำที่ดี ก็ได้พูดไว้แล้วว่าการควบคุมดูแล (handling) คนนับเบื้นเรื่องที่มีความสำคัญเบื้นประการแรก นอกจากนั้นการควบคุมดูแลที่ดีจะช่วยให้การผลิตได้รับผลดีเต็มที่ด้วย

ศิลปในการควบคุมดูแลคนงาน มีอยู่หลายสิ่งหลายอย่างที่คนเราอาจเรียนรู้ได้เพื่อให้ได้รับความสำเร็จเบื้นอย่างดีในด้านการร่วมมืออย่างเกิดผลจริงจัง การทำให้คนงานเกิดความพอใจในงานและการดำเนินการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ บุคคลที่ปรารถนาจะทำตนให้เบื้นผู้นำที่สามารถจำเบื้นจะต้องปฏิบัติดังต่อไปนี้.—

๑. จงถ่ายทอดข่าวสารแก่บรรดาผู้ที่ร่วมทำงานทั้งหมด ให้เขาได้ทราบในสิ่งที่เขาจำเบื้นจะต้องรู้เกี่ยวกับบริษัท กฎข้อบังคับและระเบียบของบริษัท ระเบียบวิธีดำเนินการ นโยบายและการจัดรูปงาน

๒. จัดให้มีคำแนะนำอย่างครบถ้วน แสดงวิธีที่ดีที่สุดในการปฏิบัติหน้าที่การงานเท่าที่แต่ละบุคคลได้รับมอบหมาย จงมีความอดทนเมื่อบุคคลกำลังเรียนวิธีทำงาน บางคนอาจจะเรียนรู้ได้รวดเร็วและคล่องแคล่วกว่าคนอื่น ๆ

๓. สนับสนุนให้ผู้ที่ร่วมงานได้เสนอแนะข้อคิดเห็น และจงให้ความชมเชยแก่ผู้ที่เสนอแนะข้อคิดเห็นตามควรแก่กรณี

๔. จงแสดงความสนใจในแต่ละบุคคล พยายามค้นให้พบว่าแต่ละบุคคลสนใจในสิ่งใด อะไรที่เขาชอบและไม่ชอบ เขามีปัญหาอันใดอยู่บ้าง จงพยายามทำตนเป็นมิตรกับเขาให้ได้ แม้ในตอนแรก ๆ เขาจะทำเฉยเมยบ้างก็ตาม

๕. ให้กำลังใจแก่แต่ละบุคคลด้วยการยกย่องชมเชยเมื่อเขาปฏิบัติงานได้ดีขึ้นกว่าเดิม หรือทำอะไรได้ดีเป็นพิเศษ และด้วยการกล่าวแต่ในสิ่งที่จะทำให้บุคคลอื่นรู้สึกตัวว่าตนมีความสามารถมิได้ต่ำต้อยน้อยหน้าผู้ใด แต่ละบุคคลล้วนต้องการที่จะมีความรู้สึกว่าตัวเองมีความสามารถและมีความสำคัญอยู่เสมอไม่ว่าในสถานการณ์อย่างไร จงคำนึงถึงความสำคัญของเรื่องนี้ไว้ทุกขณะ

๖. อย่าได้แสดงความลำเอียงหรือเลือกที่รักมักที่ชัง จงปฏิบัติต่อทุก ๆ คนอย่างเสมอภาคกัน

๗. จงแสดงเหตุผลให้ทราบในการที่ต้องกระทำสิ่งใดหรือที่ไม่ต้องกระทำสิ่งใด ถ้าจะปฏิเสธอะไรก็จงทำอย่างนุ่มนวลโดยแสดงเหตุผลที่ต้องปฏิเสธให้ทราบ

๘. จงมอบหมายอำนาจหน้าที่เมื่อสามารถกระทำได้ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ได้รับมอบหมายเกิดความรู้สึกว่าตนเองก็มีความสำคัญอยู่ในหมู่คณะหรือกลุ่มงาน

๙. ทุกครั้งที่ทำได้จงพยายามออกคำสั่งให้เป็นทำนองขอร้องให้กระทำ เพราะคนเราชอบให้ขอร้องมากกว่าสั่งกันตรง ๆ และมักจะเต็มใจทำยิ่งกว่าเมื่อถูกสั่ง ความรู้สึกว่าตนเองไม่ได้ถูกสั่งหรือถูกบังคับให้ทำงานเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดขวัญอันดีขึ้นภายในกลุ่ม

๑๐. จงอดทนต่อการกระทำของผู้อื่น การที่บุคคลใดได้กระทำสิ่งใดหรือพูดอะไรออกมา เขาย่อมจะมีเหตุผลอยู่บางประการในการที่กระทำหรือพูดดังนั้น ฉะนั้นอย่าด่วนประณามหรือตำหนิการกระทำหรือคำพูดของเขา แต่จงพยายามค้นให้พบว่าทำไมเขาจึงกระทำหรือพูดเช่นนั้น

๑๑. เมื่อจะวิพากษ์วิจารณ์บุคคลจงกระทำในทำนองติเพื่อก่อไม่ใช่ติเพื่อทำลาย เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติบกพร่อง เราชอบที่จะตำหนิเขาได้ แต่หากจะต้องบอกให้เขารู้ด้วยว่าจะปรับปรุงให้ดีขึ้นได้อย่างไร และในเวลาเดียวกันนั้นก็จงแสดงให้เขาได้ทราบด้วยว่า

ท่านมิได้มีเจตนาจะดูถูกดูหมิ่นตัวเขา หรือมีความรู้สึกว่าเขาหย่อนความสามารถเพราะสาเหตุที่ปฏิบัติงานบกพร่องนั้นเลย

๑๒. จงพัฒนาตนเองให้เกิดมีทัศนคติและความรู้สึกอันจะช่วยให้มีอารมณ์มั่นคง และสามารถควบคุมครองตัวเองมิให้แสดงอาการเดือดพล่านเมื่อเกิดมีความกดดัน หากเคยเดือดดาลเพราะโทสะมาแล้วก็จงลองใคร่ครวญและวิเคราะห์ตนเองดู แล้วพยายามหาวิธีบ่องกันมิให้เกิดมีซ้ำขึ้นอีก

๑๓. จงเรียนรู้ลักษณะงานและความต้องการของหน่วยงานแห่งอื่น ๆ ด้วย ทั้งนี้เพื่อการร่วมมือกับหัวหน้างานในหน่วยอื่น ๆ จะได้เป็นไปด้วยดี

๑๔. จงพยายามธำรงรักษาความรับผิดชอบ ซึ่งตนได้รับมอบหมายจากบริษัทหรือองค์การไว้ด้วยดี เราอาจปฏิบัติดังนี้ได้ด้วยการใช้ความคิดไตร่ตรองดูว่าทำไมความรับผิดชอบจึงเป็นสิ่งจำเป็น และขอบเขตของความรับผิดชอบมีอยู่เพียงไร ถ้าหากขอบเขตความรับผิดชอบของเรายังไม่ชัดเจน ก็จงพยายามค้นคว้าให้ทราบและต้องให้แน่ใจด้วยว่าทุกคนมีความรู้สึกหรือได้ทราบดังนั้นด้วย

การนำศิลปหรือวิธีการมาลองใช้ปฏิบัติ ในการพัฒนาผีมือจัดเจนเพื่อการเป็นผู้นำที่ดีนั้น *เบื้องต้น*เราจะต้องตั้งความปรารถนาอันแน่นอนในอันที่จะทำการปรับปรุงตนเองก่อน *ต่อจาก*นั้นก็จะต้องวางแผนเพื่อการปฏิบัติด้วยตนเอง เราจะต้องยกเอาจุดสำคัญแต่ละจุดขึ้นมาพิจารณาโดยนั่งลงคิดใคร่ครวญให้รอบคอบว่า วิธีการแต่ละอย่างจะใช้ในสถานการณ์ของเราได้อย่างไร และจะให้ผลแตกต่างจากที่เราเคยทำอยู่แล้วอย่างไร ต่อจากนั้นก็จะต้องลองพยายามนำเอาสิ่งที่เห็นดีเห็นงามแล้วแต่ละอย่างมาใช้ปฏิบัติจริง ครั้นแล้วก็จะต้องลองสังเกตดูว่าสิ่งที่เราปฏิบัติไปแล้วนั้นเกิดผลแก่ผู้อื่นอย่างไรบ้าง และพิจารณาดูด้วยว่าตัวเราได้ใช้วิธีการนั้น ๆ แนบเนียนหรือดีเพียงไร หากได้ปฏิบัติดังกล่าวมานี้แล้ว ก็เป็นที่เชื่อถือได้ว่าตัวเราจะมีผีมือจัดเจนในการเป็นผู้นำดียิ่งขึ้นอย่างไม่ต้องสงสัย

สรุปท้ายบท

การเป็นผู้นำนั้นได้นิยามไว้ว่าคือสมรรถภาพของบุคคลในอันที่จะริเริ่มงานขึ้นในกลุ่ม พร้อมทั้งวางแผนและจัดรูปของการกระทำ และซึ่งในการนั้นตนได้รับความร่วมมือร่วมใจจากคนอื่น ๆ ด้วย

แง่คิดของผู้นำแบบใช้อำนาจกับผู้นำแบบประชาธิปไตยย่อมจะแตกต่างกัน แบบของการเป็นผู้นำที่ได้ผลอย่างสูงสุดนั้นกล่าวกันว่าได้แก่แบบที่สามารถดึงเอาความร่วมมือร่วมใจมาจากกลุ่ม ทั้งในด้านการการวางแผนงานและในการปฏิบัติหน้าที่นั้น ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไป ผู้นำแบบนี้จะต้องมีคุณลักษณะผีมือจัดเจนและศิลปวิธีการบางประการอยู่ในตัวเอง อย่างไรก็ดี แม้บุคคลบางคนอาจจะยังไม่มีคุณสมบัติเหล่านี้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ก็ตาม แต่ก็ยังมีหนทางที่จะพัฒนาให้เกิดมีขึ้นในตนได้ ก่อนอื่นบุคคลผู้นั้นจะต้องค้นให้ทราบว่าผู้นำที่ดีนั้นมีคุณลักษณะหรือคุณสมบัติอันใดบ้าง เพื่อตนจะได้พิจารณาดูว่าตัวเองมีอะไรดีอยู่แล้วหรือยังหย่อนอยู่บ้าง ต่อจากนั้นก็จะต้องตรวจสอบตัวเองอย่างถี่ถ้วนโดยเปรียบเทียบตัวเองกับบุคคลอื่น ๆ ที่อยู่ในฐานะเป็นผู้นำด้วยกัน เพื่อพิจารณาดูว่าตนเองยังบกพร่องกว่าผู้อื่นในด้านใดบ้าง ครั้นแล้วก็จะต้องค้นคว้าดูว่าวิธีปฏิบัติอย่างใดจะนำให้ได้มาซึ่งความร่วมมือร่วมใจจากผู้อื่น สำหรับขั้นสุดท้ายก็คือนำวิธีปฏิบัติเหล่านั้นไปใช้ในหน้าที่การงาน คอยสังเกตผลลัพธ์ และตรวจสอบดูว่ามีอะไรที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้นต่อไปอีก

บทที่ ๑๒

วิธีดำเนินการสัมภาษณ์บุคคลและจัดการประชุมกลุ่ม

หัวหน้างานมักได้รับมอบหมายให้ดำเนินการสัมภาษณ์คนงาน และจัดการประชุมกลุ่มเพื่อความมุ่งหมายนานาประการอยู่เนือง ๆ บางครั้งหัวหน้างานจะถูกขอร้องให้ช่วยเหลือหน่วยงานบุคคลาภิบาลเกี่ยวกับการคัดเลือกผู้สมัครเข้าทำงานใหม่ ทำการตีราคาและประเมินค่าบรรดาคนงานที่กำลังทำงานอยู่ในบริษัท ธำรงรักษาไว้ซึ่งวินัยอันดี ดูแลรักษาสภาพการทำงานให้ดีอยู่เสมอ จัดให้มีการฝึกอบรมในงานอย่างต่อเนื่องกัน ทำการวางแผนและพัฒนางานในหน่วยงาน และช่วยจัดการเกี่ยวกับข้อร้องทุกข์ของคนงาน การจัดการเกี่ยวกับเรื่องเหล่านี้กับคนงานทั้งที่เป็นรายตัวและเป็นกลุ่มจะเกิดผลเพียงไรหรือไม่ ขึ้นอยู่กับทัศนคติของหัวหน้างานเท่าที่มีอยู่เกี่ยวกับเรื่องเหล่านี้ และสุดแต่ฝีมือจัดเจนที่ตนมีอยู่ในด้านการสัมภาษณ์และการเป็นผู้นำกลุ่ม

คนส่วนมากมักจะรู้สึกไม่สบายใจอย่างมากถ้าหากจะต้องเข้ามีส่วนเกี่ยวข้องในการสัมภาษณ์ และมักจะพยายามหลีกเลี่ยงต่อการสัมภาษณ์ผู้สมัครเข้าทำงานใหม่ ต่อการสัมภาษณ์ทางวินัย หรือต่อการประชุมเป็นกลุ่มเพื่ออภิปราย หรือเพื่อปรึกษาหารือในการวางแผนงาน จากเหตุผลทำนองเดียวกันนี้เอง ผู้ที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้างานก็อาจรู้สึกมีความยุ่งยากใจอยู่มาก คือไม่ทราบว่าจะทำอย่างไรดีถ้าหากคนงานมาปรึกษาหารือตนด้วยเรื่องปัญหาเฉพาะตัว บุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ทำในเรื่องเหล่านี้อาจรู้สึกว่าตนเองไม่มีสมรรถภาพในการที่จะทำการสัมภาษณ์หรือให้คำปรึกษาหารือ และอาจรู้สึกว่าตนจะต้องขจัดความรับผิดชอบในเรื่องเหล่านี้ให้พ้นตัวหรือไม่ก็เปลี่ยนหน้าที่การงานเสียใหม่ *ความรู้สึกไม่สบายใจและดึงเครียดเมื่อจะต้องดำเนินการให้เกิดสัมพันธภาพกับบุคคลเป็นรายตัวหรือเป็นกลุ่มนี้เป็นสิ่งธรรมดาสามัญที่มักจะเกิดมีแก่คนเรา* แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าบุคคลผู้นั้นจะไม่สามารถพัฒนาฝีมือจัดเจนที่จำเป็นให้เกิดมีขึ้นในตนได้ กล่าวโดยส่วนใหญ่แล้วการที่คนเรารู้สึกท้อถอยเมื่อจะต้องติดต่อสัมพันธกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้น น่าจะเป็นเพราะขาดความชำนาญในอันที่จะวางตัวหรือบังคับตนเองให้เหมาะกับสถานการณ์เหล่านั้น แต่อย่างไรก็ดีถ้าหากได้พยายามพัฒนาและฝึกฝนตนเองให้เกิดมีฝีมือจัดเจนในด้านนี้ขึ้นแล้ว ก็อาจควบคุมตน

เองให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้โดยง่าย ทั้งจะช่วยให้เกิดความสามารถคล่องแคล่วในการที่จะนำผู้ใต้บังคับบัญชาของตนให้ปฏิบัติการสนองตอบไปในทางที่เป็นการสร้างสรรค์

วิธีพัฒนาสัมพันธภาพในการสัมภาษณ์ให้เกิดประสิทธิผล

ไม่ว่าใครก็ตามย่อมสามารถจะเรียนรู้ได้ถึงหลักและวิธีการต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้เขาดำเนินการด้านติดต่อสัมพันธกับบุคคลในแบบใดแบบหนึ่งได้อย่างเกิดผลสำเร็จ เป็นการแน่นอนว่าวัตถุประสงค์ในการ สัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกผู้สมัครเข้าทำงาน ย่อมจะมีลักษณะแตกต่างกับ การสัมภาษณ์เพื่อให้คำปรึกษาหารือ หรือ การสัมภาษณ์ในด้านวินัย ทั้งวิธีการบางอย่างที่นำมาใช้ก็แตกต่างกันด้วย แต่อย่างไรก็ดี ในการสัมภาษณ์ทั้ง ๓ ประเภทนี้ก็ยังมีหลักการมูลฐานที่เหมือน ๆ กันอยู่ดี หลักการที่เหมือนกันดังว่านี้ก็ได้แก่ลักษณะของไมตรีจิตมิตรภาพ ความผ่อนคลาย บรรยากาศอันแช่มชื่นซึ่งก่อให้เกิดมีขึ้นโดยบุคคลที่เป็นผู้ทำการสัมภาษณ์ ผู้ทำการสัมภาษณ์จะต้องเรียนรู้ถึงวิธีการที่จะทำให้บุคคลอื่นมีความรู้สึกสบายใจในขณะสัมภาษณ์ หากในบัดนี้ท่านยังเป็นบุคคลที่รู้สึกไม่ผาสุกใจอย่างมากในสถานการณ์เหล่านี้แล้ว เบื้องต้นท่านควรจะต้องตรวจสอบให้ทราบถึงสาเหตุว่าทำไมท่านจึงมีความรู้สึกตึงเครียดและไม่สบายใจ การที่เราจะรู้สึกสะดวกสบายใจได้มากน้อยเพียงใดย่อมจะมีอัตราสัมพันธ์โดยตรงกับความรู้สึกของเราเองว่าเรามีความมั่นใจในตัวของเราแค่ไหน หากเรามีความรู้สึกว่าตัวเราสามารถจะจัดการกับสถานการณ์นั้น ๆ ได้แล้ว เราก็ย่อมจะมีความรู้สึกผ่อนคลายหรือสบายอกสบายใจ บุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องย่อมจะพลอยรู้สึกดังนี้ด้วยจากท่าทีและมารยาทของเราซึ่งปรากฏอยู่ในขณะนั้น หากเราไม่มีความมั่นใจในตัวเองก็เป็นการแน่นอนว่าเราจะไม่มีความรู้สึกผ่อนคลาย และอาการตึงเครียดของเราก็จะเป็นผลให้เกิดกระทบกระเทือนแก่บุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องด้วย ส่วนใหญ่แล้วความรู้สึกตึงเครียดและความหวาดกลัวต่อสถานการณ์ของเรานั้น เป็นผลที่เนื่องมาจากความรู้สึกว่าตัวเราเองไม่รู้วิธีที่จะทำให้เรื่องต่าง ๆ เริ่มดำเนินไป หรือไม่รู้ว่าจะพูดอะไร หรือทำอย่างไรที่จะให้การสัมภาษณ์ได้ดำเนินไปอย่างราบรื่น จงลองย้อนรำลึกถึงเหตุการณ์ทางสังคมซึ่งท่านได้เคยมีส่วนเข้าร่วมและบังเกิดมีอาการไม่ผาสุกใจ จะพบว่าการที่ท่านมีความรู้สึกไม่ผาสุกใจนั้นบางทีจะเป็นเพราะท่านหวาดกลัวต่ออาการที่บุคคลอื่นอาจสนองตอบต่อสิ่งที่ท่านจำเป็นต้องพูดเป็นส่วนใหญ่ หรือบางทีจะเป็นเพราะท่านหวาดกลัวไปว่าตัวท่านเองอาจจะงงไม่รู้ว่าจะพูดอะไร หรือไม่อาจมีส่วนแสดงความคิดเห็นในสถานการณ์นั้น ๆ ก็ได้ อาการที่เกิดความรู้สึกไม่ผาสุกใจเท่าที่เกี่ยวกับใน

เรื่องการสัมภาษณ์หรือการประชุมเพื่อปรึกษาหารือหรือเพื่ออภิปรายกันเป็นกลุ่มเหล่านี้ ควรจะขจัดให้บรรเทาลงได้มากที่เดียวถ้าหากตัวเราได้รู้ว่าจะต้องทำอะไรหรือพูดอะไร และรู้วิธีการที่จะดำเนินเรื่องให้เป็นไปอย่างราบรื่น ต่อไปนี้เราจะได้พิจารณากันถึงศิลปหรือวิธีการสัมภาษณ์อย่างมีประสิทธิภาพ เท่าที่ใช้อยู่สำหรับการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกผู้สมัครเข้าทำงาน การตำหนิและแก้ไขความประพฤติของบุคคลอื่น การจัดการกับข้อร้องทุกข์ การสัมภาษณ์เพื่อให้คำปรึกษาแนะนำ และการจัดการประชุมเป็นกลุ่ม

การสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกผู้สมัครเข้าทำงาน (The employment interview)

การเตรียมการเพื่อสัมภาษณ์ สำหรับบริษัทใหญ่ๆ ที่มีหน่วยงานด้านบุคคลาภิบาลอย่างเป็นหลักเป็นฐาน หัวหน้างานอาจไม่เกี่ยวข้องหรือให้คำปรึกษาเมื่อมีการว่าจ้างคนงาน และอาจได้พบปะคนงานเป็นครั้งแรกก็ต่อเมื่อคนงานถูกส่งตัวเข้าเริ่มทำงานเท่านั้น แต่สำหรับในบางบริษัทแล้วหัวหน้างานมักจะต้องมีบทบาทอย่างสำคัญในระเบียบวิธีการคัดเลือกคนงาน และจะต้องช่วยทำการสัมภาษณ์ผู้สมัครใหม่ทุกคน ในการเตรียมการเพื่อดำเนินการสัมภาษณ์นี้มีขั้นปฏิบัติการอยู่หลายขั้นที่ควรจะต้องกระทำตาม เพื่อให้การสัมภาษณ์สะดวกง่ายดายยิ่งขึ้นและให้มีความหมายมากขึ้น *ขั้นแรก* ท่านจำเป็นต้องรอบรู้โดยละเอียดเกี่ยวกับลักษณะของหน่วยงานของท่านตลอดจนหน้าที่การงานที่มีอยู่ในหน่วยงานนั้น ทั้งนี้เพื่อท่านจะได้สามารถประเมินค่าเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้สมัครงานว่าเหมาะสมกับหน้าที่การงานเฉพาะอย่างนั้น ๆ หรือไม่ *ขั้นต่อไป* ท่านควรจะเตรียมคำถามไว้ให้พร้อมอยู่ในมือเพื่อจะได้ทราบรายละเอียดคำตอบที่ท่านต้องการ เรื่องนี้ก็จะต้องจัดเตรียมให้เป็นไปอย่างเหมาะสมตามความต้องการของหน้าที่การงานเฉพาะอย่างเช่นกัน จงพยายามคาดคะเนไว้ล่วงหน้าถึงปัญหาที่ผู้สมัครงานอาจได้ถามเกี่ยวกับหน้าที่การงานและสภาพของการทำงาน ผู้สมัครงานอาจจะต้องการทราบถึงเรื่องต่างๆ อีกหลายสิ่งหลายอย่าง ดังเช่นในเรื่องขีดจำกัดของหน้าที่การงานหรือโอกาสที่จะเลื่อนขั้นตำแหน่ง เรื่องสภาพการทำงานภายในหน่วยงาน รวมทั้งสภาพลักษณะเกี่ยวกับสถานที่ของโรงงานอันจะทำให้การปฏิบัติง่ายลงหรือยากลำบากยิ่งขึ้น หรืออาจเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับฝีมือจัดเจนพิเศษและความรู้ที่จำเป็นเพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่การงานได้เรียบร้อย รายละเอียดต่าง ๆ เหล่านี้ควรจะมีไว้ให้พร้อมเพื่อเป็นทางช่วยให้ผู้สมัครงานสามารถวินิจฉัยได้ว่าตนเอง มีสมรรถภาพเพียงพอที่จะปฏิบัติหน้าที่การงานนั้น ๆ ได้หรือไม่ จงพยายามจัดให้การสัมภาษณ์เป็นไปใน

แบบเฉพาะตัวหรือเป็นการภายในเท่าที่พอจะกระทำได้ เพราะผู้สมัครงานย่อมจะมีความรู้สึกสะดวกสบายใจยิ่งขึ้นหากได้อยู่เฉพาะกับผู้ทำการสัมภาษณ์เพียงคนเดียว หากไม่สามารถจะจัดแจงดังนี้ได้ ก็จงพยายามหาสถานที่ ๆ ตัวท่านกับผู้สมัครงานพอจะนั่งคุยกันได้เป็นการเฉพาะตัว ทั้งนี้เพื่อผู้สมัครงานจะได้ไม่เกิดความรู้สึกว่าตัวท่านมีกิจธุระยุ่งจนไม่อาจจะให้เวลาแก่เขาได้เต็มที่ตามสมควร หากในบริษัทของท่านมีสมุดคู่มือสำหรับผู้ทำการสัมภาษณ์ หรือมีแบบฟอร์มการสัมภาษณ์ไว้ใช้เป็นมาตรฐาน ก็จงอ่านทบทวนดูโดยละเอียดก่อนจะทำการสัมภาษณ์ ทั้งนี้เพื่อให้แน่ใจว่าตัวท่านได้คุ้นดีแล้วกับคำถามที่กำหนดไว้ ทั้งได้รู้ถึงความหลายและความสำคัญของคำถามในอันที่จะช่วยให้สามารถคัดเลือกผู้สมัครได้เหมาะสมกับลักษณะของหน้าที่การงานที่จะบรรจุ ปกติแล้วในสมุดคู่มือสำหรับผู้ทำการสัมภาษณ์ และแบบฟอร์มให้คะแนนผู้สมัครงานจะมีหัวข้อพิจารณาในเรื่องเหล่านี้คือ ลักษณะท่าทางและมรรยาท ประสพการณ์ในการทำงาน การศึกษาและการฝึกอบรมพิเศษ กิจกรรมในยามว่าง สุขภาพ และพื้นฐานทางบ้านและครอบครัว นอกจากนั้นอาจมีช่องว่างสำหรับให้คะแนนเกี่ยวกับคุณสมบัติทั่วไปในหน้าที่การงานดังเช่นลักษณะอันเป็นที่วางใจได้ คุณสมบัติพิเศษดังเช่นความแข็งแรงหรือสายตา และความถนัดพิเศษหรือฝีมือจัดเจนที่ต้องการ หากในบริษัทของท่านมิได้มีแบบฟอร์มสัมภาษณ์ไว้ใช้เป็นมาตรฐานดังกล่าวแล้ว ท่านก็จะต้องจัดเตรียมหัวข้อคำถามขึ้นเองเป็นการล่วงหน้า คำถามเหล่านี้จะต้องมีลักษณะช่วยให้ท่านได้รับรายละเอียดคำตอบอันจะแสดงให้เห็นว่าผู้สมัครงานมีลักษณะเหมาะสมกับงานนั้น ๆ หรือหาไม่

การลงมือสัมภาษณ์ ลักษณะของการสัมภาษณ์ควรจะให้เป็นกันเองคือปราศจากพิธีรีตอง เท่าที่จะเป็นไปได้ แต่ผู้ทำการสัมภาษณ์จะต้องมีแผนการอันแน่นอนชัดเจนไว้อย่างขึ้นใจเพื่อการสัมภาษณ์จะได้ดำเนินไปอย่างราบรื่น จงทักทายผู้สมัครงานอย่างมีไมตรีจิต และหาจุดอันเหมาะที่ทั้งตัวท่านและผู้สมัครงานพอจะนั่งพูดจากันได้อย่างสะดวกใจ ระหว่างที่ผู้สมัครงานกำลังปรับตนเองให้เข้ากับสิ่งหรือภาวะแวดล้อมใหม่ ๆ นี้ จงชวนเขาคุยในเรื่องเกี่ยวกับดินฟ้าอากาศหรือเรื่องหนึ่งเรื่องใดก็ได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสัมภาษณ์ เช่นท่านอาจจะเสพูดถึงเรื่องสิ่งต่าง ๆ ที่กำลังปรับปรุงหรือทดลองอยู่ในโรงงานผลิต หรือเรื่องอื่นใดอีกก็ได้ที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการที่ผู้สมัครงานเข้ามาพบท่านครั้งนี้ หลังจากนั้นจึงค่อยเริ่มต้นทำการสัมภาษณ์ต่อไป ถ้าหากผู้สมัครงานได้นำแบบฟอร์มใบสมัครของตนติดตัวมาด้วย ท่านก็อาจจะได้พบว่ามีรายงานบางอย่างอยู่ในนั้นซึ่งจะช่วยให้ท่าน

พิจารณาได้ว่าจะควรเริ่มต้นถามอะไรในเรื่องที่เกี่ยวกับตัวเขา ทางที่ดีควรจะเริ่มต้นด้วยคำถามที่จะทำให้ผู้สมัครงานเล่าออกมาถึงเรื่องราวที่เกี่ยวกับตัวเขา รวมทั้งสิ่งที่เขาสนใจและประสพการณ์ของเขาด้วย หากผู้สมัครงานยังมีอาการลังเลหรือไม่ค่อยจะอยากพูดนักก็จงใช้วิธีบ้อนคำถามชนิดที่เขาไม่สามารถจะตอบแต่เพียงสั้น ๆ เป็นทำนองตอบรับหรือปฏิเสธคือตอบว่า "ใช่" หรือ "ไม่ใช่" เท่านั้น เป็นเรื่องที่แปลกอยู่มากที่บุคคลบางคนเคยทำการสัมภาษณ์มาแล้วมากครั้ง แต่ไม่รู้จักใช้ศิลปหรือวิธีการอย่างง่าย ๆ นี้ให้เกิดประโยชน์ ผู้เขียนตำราชุดนี้ยังจำได้ว่าได้เคยดูการสัมภาษณ์โดยทางโทรทัศน์และได้พบว่ามีอยู่หลายครั้งที่ผู้ทำการสัมภาษณ์ต้องประสพกับความยากลำบาก ในอันที่จะทำให้การสนทนาได้ดำเนินต่อไปเรื่อย ๆ ทั้งนี้เพราะคำถามที่ใช้นั้นมีอยู่มากที่ผู้รับการสัมภาษณ์อาจตอบได้เพียงสั้น ๆ ว่า "ใช่" หรือ "ไม่ใช่" หรือตอบว่า "ผมไม่ทราบครับ" ดังนี้เป็นต้น ถ้าหากผู้สมัครงานสามารถพูดหรือเล่าอะไรต่ออะไรให้พึ่งได้มาก ๆ ก็จงปล่อยให้เขาพูดไปตามสบายและจงพึ่งเขาอย่างตั้งอกตั้งใจ จงพยายามแสดงให้เขาเห็นว่าท่านมีความสนใจในสิ่งที่เขากำลังพูดให้พึ่ง อย่าได้ขัดจังหวะจนกว่าเขาจะหยุดพูดเอง และเมื่อเขาหยุดพูดแล้วเราควรจะสรุปหรือทบทวนสิ่งที่เขาเพิ่งพูดเสร็จให้ชัดเจนยิ่งขึ้นอีกสักครั้ง ตัวอย่างเช่นถ้าหากผู้สมัครงานเล่าว่า "สิ่งที่ผมชอบเกี่ยวกับหน้าที่ของผมเมื่อครั้งทำงานอยู่ในกองทัพสัมพันธมิตรก็คือผมไม่ต้องนั่งจำเจอยู่บนโต๊ะตลอดทั้งวัน แต่หากมีหน้าที่ออกไปตระเวนได้ทั่วโรงงานเพื่อตรวจสอบดูชิ้นส่วนต่าง ๆ" ครั้นแล้วพอเขาหยุดพูดท่านก็อาจสรุปว่า "ถ้าเช่นนั้นก็หมายความว่า คุณชอบหน้าที่ ๆ มีกิจกรรมผิดแผกกันหลายอย่างใช่ไหม" ตอนนี้ถ้าผู้สมัครงานเพียงแต่พยักหน้าแทนคำตอบ ท่านก็อาจถามซักต่อไปว่า "คุณจะกรุณาเล่าเพิ่มเติมอีกสักหน่อยได้ไหมว่า คุณได้ปฏิบัติงานอะไรอีกบ้างระหว่างที่ทำงานอยู่ในกองทัพสัมพันธมิตร?" ตัวอย่างข้อสุดท้ายนี้เป็นคำถามในทำนองสำรวจดูทั่ว ๆ ไป คำถามอย่างอื่น ๆ ในแบบเดียวกันนี้อาจช่วยให้ทราบว่าผู้สมัครงานมีความรู้สึกชอบงานชนิดใดบ้างเท่าที่เขาได้เคยปฏิบัติมาแล้ว หรืองานชนิดใดที่ทำให้เขาได้รับโอกาสอย่างดีที่สุดในการพัฒนาฝีมือจัดเจนและสมรรถภาพของเขา ผู้ทำการสัมภาษณ์ที่ดีจะไม่ยึดครองการพูดเสียคนเดียว แต่ตรงกันข้ามจะพยายามหาวิธีให้ผู้รับการสัมภาษณ์ได้เป็นคนพูดเป็นส่วนใหญ่ จากการศึกษาดูในเรื่องวิธีการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกผู้สมัครเข้าทำงานได้ปรากฏชี้ให้เห็นว่า ถ้าหากผู้ทำการสัมภาษณ์ได้เล่ารายละเอียดเกี่ยวกับหน้าที่การงานให้

พึ่งให้มากสักหน่อยแล้ว ผู้สมัครงานก็จะตั้งคำถามซักไซ้มากขึ้น จากการซักไซ้เหล่านี้เองจะทำให้ผู้ทำการสัมภาษณ์มีโอกาสวัดถึงความเหมาะสมของผู้สมัครงานได้มากยิ่งขึ้น

การตำหนิและแก้ไขความประพฤติของบุคคลอื่น

อาจมีอยู่บางครั้งที่หัวหน้างานจะต้องเผชิญกับภาระที่ไม่น่าจะพึงใจนัก คือจำต้องทำการตำหนิและแก้ไขความประพฤติของบุคคลบางคนเพื่อปรับปรุงสภาพของการทำงานในหน่วยงาน หรือเพื่อจะเพิ่มประสิทธิภาพของการผลิต แม้วิธีดำเนินงานในหน่วยงานของท่านจะดีอยู่แล้วสักเพียงไรแต่การขัดแย้งและปัญหาต่าง ๆ ก็อาจเกิดมีขึ้นได้เสมอ อย่างไรก็ดี แม้ท่านจะไม่สามารถคาดคะเนปัญหาเฉพาะอย่างได้ทั้งหมด และไม่อาจวางวิธีการแก้ปัญหาให้พร้อมในแต่ละเรื่อง แต่ท่านก็สามารถจะพัฒนาวิธีการที่เหมาะสมไว้สำหรับแก้ปัญหาโดยทั่วไปที่เกิดแก่มนุษย์ได้ ท่านได้ทราบมาแล้วจากบทที่ว่าด้วยการเรียนรู้ว่า การลงโทษจะไม่เกิดผลดีเหมือนการให้รางวัลสำหรับการส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ แต่อย่างไรก็ดีบางครั้งอาจเกิดความจำเป็นที่จะต้องมีการตำหนิติเตียน และเรื่องเช่นนี้ทางฝ่ายผู้ได้รับการตำหนิก็จะรู้สึกว่าตนได้รับการลงโทษ แต่จะมีความรู้สึกรุนแรงเพียงไรต่อการถูกลงโทษนี้น่าจะมีส่วนสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความรู้สึกของตนเองว่าตนมีความสามารถและมั่นใจในงานนั้น ๆ อยู่แล้วเพียงไร ในฐานะที่เป็นหัวหน้างานท่านย่อมสนใจที่จะดัดแปลงพฤติกรรมและทัศนคติของคนงานให้เป็นไปในแนวทางที่พึงประสงค์มากกว่าจะต้องการตำหนิติเตียนบุคคลผู้นั้น *การตำหนิติเตียนนั้นเป็นแต่เพียงวิถีทางที่จะนำไปสู่จุดอันมุ่งหมายไว้เท่านั้น* และถ้าจะให้การตำหนิหรือวิพากษ์วิจารณ์ของท่านเป็นไปในลักษณะเสริมสร้างแล้ว ท่านก็จะต้องอธิบายให้เขารู้ด้วยว่าจะควรปฏิบัติในสิ่งนั้น ๆ อย่างไร ถ้าท่านเอาแต่เพียงตำหนิแต่ไม่อธิบายให้ทราบถึงวิธีปฏิบัติอันเป็นที่พึงปรารถนาแล้ว บุคคลผู้นั้นจะทราบแต่เพียงว่าเขาได้กระทำผิดไป แต่ไม่รู้ว่าจะทำอย่างไรจึงจะถูกต้องหรือเป็นที่ปรารถนา ต่อไปนี้เป็นหัวข้อบางประการที่ควรระลึกไว้ เพราะจะช่วยให้การวิพากษ์วิจารณ์ของท่านมีลักษณะเป็นการเสริมสร้างหรือเป็นการติเพื่อก่อ :–

๑. อย่าดุว่าคนงานที่กำลังมีอาการโกรธหรือตื่นเต้นใจ จงรอคอยจนกว่าเขาจะมีอารมณ์สงบหรือเย็นลงแล้ว หลักข้อนี้ให้ใช้สำหรับตัวท่านเองด้วย

๒. อย่าดุว่าผู้ใดผู้หนึ่งต่อหน้าคนอื่น ๆ เพราะจะทำให้บุคคลผู้นั้นรู้สึกอับอายและเสื่อมเกียรติ อันจะเป็นผลให้เกิดโทษมากกว่าจะเป็นคุณ

๓. จงค้นให้พบว่าคนงานมีความคิดและความรู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับสถานการณ์นั้น ๆ ถ้าท่านต้องการให้ผู้ใดผู้หนึ่งทำอะไรให้ผิดแผกไปอีกแบบหนึ่งแล้ว ขั้นแรกท่านจะต้องทราบก่อนว่าบุคคลผู้นั้นรู้อะไรแล้วบ้าง

๔. เมื่อท่านจะทำการวิพากษ์วิจารณ์คนงาน ทางที่ดีก็ควรจะเปรียบเทียบการปฏิบัติงานของเขากับมาตรฐานวิธีปฏิบัติของหน่วยงาน ไม่ใช่นำไปเปรียบเทียบกับการปฏิบัติงานของคนงานอีกผู้หนึ่ง เพราะคนงานย่อมจะรู้สึกไม่พอใจหรือรู้สึกว่าความมั่นคงของตนหย่อนลงไป ถ้าการเปรียบเทียบนั้นแสดงให้เห็นว่าตนหย่อนความสามารถกว่าเพื่อนร่วมงาน

๕. จุดอันสำคัญยิ่งที่ควรจะระลึกไว้เกี่ยวกับการวิพากษ์วิจารณ์คนงานก็คือ ถ้าท่านจะตำหนิใครก็จงบอกหรือแสดงให้เขาได้ทราบด้วยว่า จะมีวิธีปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นได้อย่างไร ท่านจะต้องไม่ทำลายความเชื่อมั่นในตนเองของบุคคลผู้นั้น แต่หากท่านจะต้องช่วยสร้างให้เขาเกิดความเชื่อมั่นในตนเอง โดยการช่วยนำทางให้เขาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเป็นผลที่น่าพอใจ

การจัดการกับข้อร้องทุกข์ (Handling a grievance)

คนงานอาจจะมาพบตัวท่านพร้อมด้วยข้อข้องใจเกี่ยวกับบางสิ่งบางอย่าง เมื่อไม่นานมานี้ผู้เขียนหนังสือเล่มนี้เคยได้ยินเรื่องราวการร้องทุกข์ของคนงานผู้หนึ่ง เกี่ยวกับเรื่องที่มีนกบินวนเวียนอยู่ตามโครงหลังคาอันสูงของโรงงานสร้างเครื่องบินที่คนงานผู้นั้นทำงานอยู่ด้วย เมื่อหัวหน้างานได้ทำการสอบสวนเรื่องราวดู ก็ได้พบว่าความจริงคนงานผู้นั้นไม่ได้เดือดร้อนอะไรในเรื่องที่เกี่ยวกับนก (เพราะไม่มีใครสามารถจะไปห้ามไม่ให้มันบินเล่นตามโครงหลังคาได้) แต่หากเหตุผลของเรื่องที่แท้จริงนั้นมีอยู่ว่าได้มีการกั้นห้องเล็ก ๆ ขึ้นที่พื้นโรงเก็บเครื่องบินเพื่อให้เป็นที่ทำงานของผู้ตรวจงานประจำโรงงาน และคนงานผู้ร้องทุกข์มีความคิดเห็นว่าตนเองก็ควรจะได้มีห้องกั้นไว้เป็นที่ทำงานเฉพาะตัวบ้าง นี่ก็แสดงให้เห็นว่าข้อร้องทุกข์นั้นอาจเป็นเพียงเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ แต่ก็จำเป็นที่จะต้องสอบสวนโดยรอบคอบเพราะอาจเป็นสิ่งที่ทำให้คนงานเกิดความเดือดร้อนรำคาญ และเกิดผลกระทบถึงการ

ปฏิบัติงานของเขาก็ได้ ข้อร้องทุกข์อาจเกิดเนื่องมาแต่สาเหตุผสมผเสกันหลายอย่างก็ได้ คืออาจเกิดจากการที่คนงานไม่สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับภาวะแวดล้อมได้ตามที่ควร อาจเกิดจากสัมพันธภาพอันบกพร่องในระหว่างตัวคนงานกับเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ หรืออาจจะเป็นเรื่องของความรู้สึกของคนงานเกี่ยวกับชนิดหรือคุณภาพของงานที่เขามีหน้าที่ต้องกระทำก็ได้ ต่อไปนี้เป็นข้อแนะนำบางประการสำหรับการจัดการกับข้อร้องทุกข์ ข้อแนะนำเหล่านี้จะช่วยหัวหน้างานให้สามารถสาวเข้าไปได้ถึงรากหรือมูลเหตุของข้อเดือดร้อน และดำเนินการบางสิ่งบางอย่างเพื่อปรับปรุงแก้ไขในด้านสภาพของการทำงาน สัมพันธภาพและในด้านการผลิตให้เป็นผลดียิ่งขึ้นต่อไป

๑. ข้อร้องทุกข์อาจเป็นอาการที่แสดงออกของสาเหตุสำคัญ ๆ ซึ่งซ่อนอยู่เบื้องใต้ จงช่วยคนงานของท่านวิเคราะห์เรื่องราวนั้น ๆ ให้ตลอดทุกแง่ทุกมุม เพื่อทั้งตัวท่านและคนงานเองจะได้เข้าใจถึงสาเหตุมูลฐานที่ทำให้เขาเกิดความไม่พอใจหรือร้องทุกข์ขึ้นมา

๒. อย่าขัดขวางต่อการที่บุคคลพยายามจะระบายบางสิ่งบางอย่างออกมาให้พ้นจากหัวอกของเขา การจัดการกับข้อร้องทุกข์ในกรณีเช่นนี้มีวิธีปฏิบัติเหมือนกับการสัมภาษณ์เพื่อให้คำปรึกษาหารือ คือมีหลักการที่เหมือน ๆ กันทั้งสองอย่าง และการจัดการกับข้อร้องทุกข์อาจพัฒนาให้กลายเป็นการให้คำปรึกษาหารือไปก็ได้ จงพยายามส่งเสริมให้บุคคลผู้นั้นได้พูดมาก ๆ และในระหว่างที่เขากำลังพูดท่านก็จะต้องบำเพ็ญตนเป็นผู้ฟังที่ดีด้วย คนงานอาจจะพูดได้ไม่สู้แจ่มแจ้งนักในบางจุดบางแง่ ในกรณีเช่นนี้ท่านก็อาจจะช่วยเขาขยายความเพื่อให้เรื่องราวเป็นที่เข้าใจกันได้ชัดเจนทั้งสองฝ่าย

๓. จงพยายามให้ได้ข้อเท็จจริงทั้งหมดและชั่งน้ำหนักของหลักฐานทั้งหมดก่อนจะทำการตัดสินเรื่องราว การด่วนตัดสินหรือวินิจฉัยมักจะทำให้ผิดพลาดได้ง่าย จงถามตัวของท่านเองเสียก่อนว่าข้อร้องทุกข์นั้น ๆ เป็นความจริงหรือเปล่า จะควรแก้ไขด้วยวิธีใด และการวินิจฉัยของท่านจะมีผลกระทบถึงคนงานและบุคคลอื่น ๆ ที่ร่วมงานกับคนงานผู้นั้นอย่างไรบ้าง

๔. เมื่อได้ทำการตัดสินใจแล้ว หัวหน้างานจะต้องมีความแน่นอนใจเกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ และจะต้องอธิบายวิธีปฏิบัติการให้เป็นที่ทราบแก่คนงานผู้ร้องทุกข์และทุกคนที่เกี่ยวข้อง เพราะเมื่อทุกคนได้ทราบถึงเหตุผลของการตัดสินใจแล้ว ย่อมจะปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎข้อ

บังคับและระเบียบที่กำหนดไว้ได้ง่ายยิ่งขึ้น จุดสำคัญอันนี้ได้กล่าวถึงไว้โดยละเอียดแล้วในบทที่ว่าด้วยการติดต่อสื่อสาร

๔. จะต้องมีการติดตามเพื่อให้ทราบถึงผลของการตัดสินใจ เท่าที่เกิดแก่คนงานที่เกี่ยวข้องและแก่หน่วยงานเป็นส่วนรวม โดยวิธีปฏิบัติดังนี้เองหัวหน้างานจะสามารถประเมินค่าได้ถึงผลสำเร็จในวิธีการของตนในด้านการจัดการเกี่ยวกับข้อร้องทุกข์

การสัมภาษณ์เพื่อให้คำปรึกษาหารือ (The counseling interview)

ในบทก่อน ๆ ที่กล่าวถึงเรื่องการจูงใจและขวัญนั้น ได้พูดไว้แล้วถึงความต้องการขั้นมูลฐานของมนุษย์ ตลอดจนความสัมพันธ์ของความต้องการเหล่านี้ที่มีต่อความพอใจในหน้าที่การงาน การที่เรามีความเข้าใจถึงความสำคัญของความพอใจในด้านความต้องการต่าง ๆ ดังเช่น การรับรู้ การเห็นชอบ และเกียรติภูมิ จะช่วยให้เรามองเห็นอย่างซึมทราบถึงสาเหตุในปัญหาส่วนบุคคลของบรรดาคนงาน บริษัทขนาดใหญ่ ๆ หลายแห่งได้จัดจ้างเจ้าหน้าที่สำหรับให้คำปรึกษาไว้หนึ่งหรือหลายตำแหน่งเพื่อให้ทำหน้าที่ช่วยเหลือคนงานในด้านการแก้ไขหรือขบปัญหาส่วนบุคคล บริษัทที่สนับสนุนให้มีบริการเช่นว่านี้ได้พบว่าวิธีการสัมภาษณ์เพื่อให้คำปรึกษาหารือเป็นสิ่งที่มีคุณประโยชน์ใหญ่หลวงและสามารถจะช่วยขบปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดแก่คนงานได้มากมาย ปกติมักปรากฏอยู่เนือง ๆ ว่าสิ่งที่คนงานปรารถนาอย่างที่สุดก็คือโอกาสที่จะได้พูด หรือระบายความในใจอย่างเปิดอกกับบุคคลคนใดคนหนึ่งที่จะยอมเงี่ยหูฟังอย่างเห็นอกเห็นใจ และที่จะไม่เยาะเย้ยหรือมองไปว่าความรู้สึกของตนเป็นสิ่งที่น่าขบขันหรือไร้สาระ การที่ได้พูดระบายอะไรต่ออะไรออกไปดังนี้จะช่วยให้ผู้พูดได้ปลดเปลื้องความตึงเครียดที่ทำให้ตนเดือดร้อนใจออกไปเสียบ้าง นอกจากจะเป็นการบรรเทาทางอารมณ์แล้ว บุคคลผู้นั้นยังจะมีโอกาสได้แสดงความรู้สึกนึกคิดบางประการที่ตนเห็นว่าเป็นข้อขัดข้องใจอยู่ด้วย ปัญหาอย่างธรรมดา ๆ ที่เจ้าหน้าที่ผู้ให้คำปรึกษาหารือมักจะได้พบก็ได้แก่เรื่องดังต่อไปนี้ .—

๑. คนงานมีความรู้สึกว่าความก้าวหน้าของตนออกจะเชื่องช้าเกินไป และตนยังมองไม่เห็นโอกาสที่จะได้ก้าวหน้าต่อไปในหน่วยงานของตน

๒. คนงานในกลุ่มผู้หนึ่งซึ่งคาดหมายว่าตนจะต้องถูกโยกย้ายในไม่ช้า เกิดรู้สึกเดือดร้อนเพราะความไม่มั่นคงในสถานการณ์

๓. คนงานหนุ่มรู้สึกวิตกกังวลเกี่ยวกับการถูกเกณฑ์ทหาร

๔. คนงานมีหวังได้รับหน้าที่ ๆ มีเงินเดือนสูงกว่าเดิมในบริษัทอื่น แต่ไม่สามารถตัดสินใจด้วยตนเองว่าจะไปดีหรือไม่

๕. คนงานสาวและบิดามารดาของเธอ กำลังได้รับความยุ่งยากลำบากเกี่ยวกับการแต่งงานของเธอ

๖. คนงานมีภรรยาเป็นโรคประสาท

๗. คนงานสาวถูกสามีทอดทิ้งเลิกร้างไป

๘. คนงานมีการกระทบกระทั่งระหว่างกันเองในหน้าที่การงาน

๙. คนงานหญิงเกิดเดือดร้อนใจ เพราะถูกหัวหน้างานซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาตำหนิเกี่ยวกับการทำงานของเธอ

การมีโปรแกรมเพื่อให้คนงานได้รับความช่วยเหลือเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ดังกล่าวแล้วนับว่ามีประโยชน์อย่างมากมายแก่บริษัทหรือองค์การ ทั้งนี้เพราะถ้าหากมีความยุ่งยากอย่างใด ๆ เกิดขึ้นก็อาจสืบทราบได้แต่ขั้นเริ่มแรก และอาจจะระงับให้สงบลงได้ในหลายกรณีก่อนที่เรื่องนั้น ๆ จะลุกลามทำความเสียหายอย่างหนักแก่ตัวบุคคลหรือแก่องค์การเป็นส่วนรวม เป็นการน่าเสียดายที่บริษัทส่วนมากมักยังมิได้ก้าวหน้าจนถึงขีดที่รับรู้ถึงผลดีของการจัดให้มีบริการด้านการให้คำปรึกษาหารือ จากเหตุนี้เองสำหรับกรณีส่วนมากถ้าหากจำเป็นจะต้องให้ความช่วยเหลือแก่คนงานเมื่อมีปัญหาส่วนตัวอันเป็นเหตุกีดกันมิให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดขึ้นแล้ว หัวหน้างานก็มักจะต้องมีส่วนเข้าช่วยแบกภาระเกี่ยวกับเรื่องนี้ในเมื่อมีคนงานเข้ามาขอคำปรึกษาแนะนำ

ศิลปหรือวิธีการให้คำปรึกษาแนะนำ

มีศิลปหรือวิธีการอยู่บางประการเท่าที่เกี่ยวกับการสัมภาษณ์เพื่อให้คำปรึกษาหารือ ซึ่งอาจจะเรียนรู้ได้อย่างง่ายดาย และซึ่งอาจจะทำให้เกิดผลอันแตกต่างได้อย่างมากมายแก่ความสำเร็จในการสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์เพื่อให้คำปรึกษาหารือจะเกิดผลจริงจังก็ต่อเมื่อสามารถทำให้ผู้ขอคำปรึกษาเกิดมีความเข้าใจในตัวของตัวเองในด้านต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้นคือ ในด้านสมรรถภาพและความสนใจของเขา ทัศนคติของเขาและความรู้สึกที่เขามีต่อผู้อื่น การมองเห็นภาพได้จริงจังยิ่งขึ้นว่าผู้อื่นมีความรู้สึกและนึกคิดอย่างไรเกี่ยวกับตัวเขา เข้าใจดียิ่งขึ้นถึงเหตุผลจูงใจของตัวเขาเอง และเข้าใจดียิ่งขึ้น

ถึงสิ่งที่สถานการณ์โดยรอบตัวเขาเรียกร้องต้องการ ตลอดจนหนทางที่ตัวเขาอาจกระทำได้เพื่อให้เหมาะสมกับข้อเรียกร้องเหล่านั้น มีสิ่งต่าง ๆ อยู่มากมายที่ผู้ให้คำปรึกษาอาจกระทำได้เพื่อช่วยให้ผู้ขอคำปรึกษาได้เรียนรู้ในเรื่องตัวของตัวเองได้ง่ายยิ่งขึ้น ผู้สัมภาษณ์หรือให้คำปรึกษาควรจะแสดงตนอย่างมีไมตรีจิต ให้ความสนใจและไม่รีบร้อนในเรื่องนี้ ผู้สัมภาษณ์ควรจะยอมรับฟังข้อคิดเห็นทุกอย่างที่ผู้ขอคำปรึกษาได้แสดงออกมาโดยไม่ต้องออกความเห็นหรือแสดงความรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ขัดกับศีลธรรมจรรยาหรือหาไม่ ผู้สัมภาษณ์จะต้องไม่บรรยายหรือให้โอวาทแก่ผู้ขอคำปรึกษา

ผู้ให้คำปรึกษาควรจะได้ระลึกไว้เสมอว่าการสัมภาษณ์จะต้องมีลักษณะเป็นการเปิดช่องให้ได้ระบายความรู้สึก และให้สามารถมองเห็นได้ทะลุปรุโปร่งถึงสาเหตุแห่งความท้อถอยหรือกระทบกระทั่งอันเป็นผลให้ผู้ขอคำปรึกษาเกิดความไม่พอใจและไม่ผาสุกใจ ผู้ขอคำปรึกษาเองจะต้องมองเห็นสาเหตุเหล่านี้อย่างแจ่มแจ้งเสียก่อน จึงจะสามารถเลือกเป้าหมายและแบบแผนของพฤติกรรมที่จะเป็นที่น่าพอใจยิ่งขึ้นได้สำเร็จ

ปัญหาที่ผู้ขอคำปรึกษายกขึ้นมากล่าวในตอนเริ่มแรกอาจเป็นแต่เพียงส่วนย่อยของปัญหาที่แท้จริงเท่านั้น คนงานที่พยายามขอย้ายไปอยู่ในหน่วยงานแห่งอื่นอาจเป็นเพราะไม่ถูกกันกับเพื่อนร่วมงานของคนอีกคนหนึ่ง แต่ไม่ยอมบอกเหตุผลออกมาตรง ๆ ในตอนเริ่มแรกเพราะเห็นว่าเป็นเรื่องที่น่าอับอาย เหตุนี้เองผู้ขอคำปรึกษาอาจจะเริ่มเรื่องโดยยกเอาเหตุผลที่ดีงามขึ้นมากล่าวก่อน แต่ความจริงเป็นเหตุผลที่วนอยู่รอบนอกของปัญหาที่แท้จริงของตนเท่านั้น นอกจากนั้นผู้ขอคำปรึกษาอาจจะใช้วิธีลองทดสอบผู้ให้คำปรึกษาดูก่อนก็ได้ โดยแสร้งตั้งคำถามต่าง ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับปัญหาที่ตนมีอยู่ในขณะนั้น ที่ทำดังนี้ก็เพื่อหยั่งดูให้แน่ใจก่อนว่าผู้ให้คำปรึกษาจะสามารถแก้ไขปัญหาส่วนตัวให้แก่ตนได้หรือไม่ ถ้าหากผู้ให้คำปรึกษานิ่งฟังอยู่ด้วยอาการอันผ่อนคลายและไม่แสดงความแปลกใจหรือสะดุ้งใจในสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่ผู้ขอคำปรึกษาได้กล่าวออกมาแล้ว บรรยากาศก็จะเป็นไปในลักษณะที่จะทำให้ผู้ขอคำปรึกษารู้สึกกล้าที่จะเปิดเผยเรื่องราวได้เต็มที่ ผู้ให้คาปรึกษาควรจะตั้งใจฟังในเรื่องเกี่ยวกับความคิดเห็นหรือคำกล่าวที่ผู้ขอคำปรึกษาได้แสดงหรือพูดออกมาซ้ำ ๆ ในระหว่างที่สนทนากัน ผู้สัมภาษณ์หรือให้คำปรึกษาจงถามตัวเองว่าความรู้สึกและทัศนคติที่ผู้ขอคำปรึกษาได้แสดงออกมานั้นมีอะไรบ้างที่เกี่ยวพันถึงความรู้สึกเชื่อมั่นในความสามารถของตัวผู้พูด ถึงความรู้สึกในคุณค่าของตนเอง หรือเกี่ยวพันถึงความต้องการขั้นมูลฐานอย่างใดบ้าง ผู้ให้คำปรึกษาไม่ควรจะ

พยายามดัดแปลงบุคลิกลักษณะของผู้ขอคำปรึกษา สิ่งที่ผู้ขอคำปรึกษาต้องการก็คือการช่วยส่งเสริมกำลังใจมากกว่าการวิพากษ์วิจารณ์ หากผู้ทำการสัมภาษณ์พยายามงดการให้คำปรึกษาแนะนำไว้ให้มากที่สุด แต่ใช้ความรู้สึกของผู้พูดเองให้สะท้อนกลับไปยังผู้พูดได้แล้ว ก็จะช่วยให้ผู้พูดหรือบุคคลที่มาขอคำปรึกษานั้นได้มีโอกาสมองเห็นปัญหาของตนเองได้ทะลุปรุโปร่งยิ่งขึ้น ตัวอย่างเช่นควรจะใช้วิธีพูดว่า "คุณรู้สึกว่าคนอื่น ๆ เหล่านั้นไม่ยอมมีส่วนในความรับผิดชอบ" แล้วต่อจากนั้นก็ปล่อยให้เขาพูดขยายความในแง่นี้ต่อไปเอง จะดีกว่าการใช้วิธีพูดว่า "ถ้าคุณจะเพียงแต่บอกกล่าวให้คนเหล่านั้นรู้ว่าอะไรที่คุณต้องการให้เขาทำ คุณก็คงจะร่วมงานกับพวกเหล่านั้นได้ดียิ่งขึ้น" การให้คำปรึกษาแนะนำนั้นจะได้ผลดีก็ต่อเมื่อได้ให้ในเวลาที่เหมาะสม แต่ไม่ใช่ในระหว่างเวลาตอนที่บุคคลผู้นั้นกำลังพยายามจะแสดงเหตุผลให้ทราบอย่างแจ่มแจ้งว่า ทำไมเขาจึงมีความรู้สึกอย่างหนึ่งเท่าที่เกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ หลังจากที่ตัวเขาเองได้เกิดมีความเข้าใจอันดีว่าทำไมตัวเขาจึงมีทัศนคติบางประการเกี่ยวกับสถานการณ์นั้น ๆ แล้วนั่นแหละ จึงจะทำการวางแผนเพื่อแก้ไขปัญหานั้น ๆ ได้ต่อไป แผนการที่จะใช้ในการแก้ไขปัญหาจะต้องเป็นแผนการของผู้ขอคำปรึกษาเอง ไม่ใช่แผนการที่ผู้สัมภาษณ์หรือให้คำปรึกษายัดเยียดบังคับให้เขาต้องทำ คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัตินั้นผู้ให้คำปรึกษาอาจจะให้หรือช่วยแนะนำได้ แต่สำหรับแผนการที่จะปฏิบัติให้เกิดผลจริงจังนั้นผู้ขอคำปรึกษาจะต้องเห็นชอบด้วยตนเอง นายเฮฟเนอร์ ผู้แต่งหนังสือเรื่อง "จิตวิทยาสำหรับชีวิตและการทำงาน" ได้แนะนำหัวข้อคำถามไว้หลายข้อ สำหรับให้ผู้ให้คำปรึกษาลองใช้สอบถามตัวเองดูหลังจากที่ได้ทำการสัมภาษณ์เสร็จสิ้นลงแล้ว ทั้งนี้เพื่อจะได้วินิจฉัยดูว่าวิธีการที่ตนใช้ไปแล้วเกิดผลหรือหาไม่ คือ.—

(ก) ข้าพเจ้าได้ทำให้ผู้ขอคำปรึกษาเกิดความสบายใจ และปล่อยให้เขาได้พูดออกมาอย่างเต็มที่หรือเปล่า ?

(ข) ข้าพเจ้าได้มองเห็นปัญหาของเขาและสถานการณ์ของเขา จากแง่คิดของเขาเองหรือเปล่า ?

(ค) ข้าพเจ้าได้ค้นพบข้อต่อสู้ เหตุผลในการป้องกันตัว ความคิดเห็น และทัศนคติของเขาหรือเปล่า

(ง) ข้าพเจ้าได้ทราบหรือเปล่าถึงขั้นต่าง ๆ ในประวัติหรือความเป็นมาของปัญหาของเขา และสาเหตุที่สถานการณ์ในปัจจุบันของเขา ได้กลายเป็นเรื่องประจำอยู่ภายใต้สภาพการณ์ที่เกิดเป็นปัญหาอยู่นั้น

(จ) ข้าพเจ้าได้ช่วยให้เขาสามารถมองเห็นสถานการณ์ของตนเองหรือเปล่า เพื่อว่าหลังจากนั้นเขาจะได้รู้สึกว่า ตัวเขาสามารถจะควบคุมตัวเองเกี่ยวกับสถานการณ์ในปัญหาได้ดียิ่งขึ้น ? ตัวเขาได้รู้สึกหรือเปล่าว่าเขาสามารถจะปรับปรุงตัวเองให้เข้ากับปัญหานั้น ? ได้ดียิ่งขึ้น เพราะเขาได้มีความเข้าใจในปัญหานั้นแจ่มแจ้งมากขึ้นแล้ว ?

(ฉ) ข้าพเจ้าได้ช่วยให้เขาสามารถวางแผนวิธีการปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหานั้น ๆ โดยให้เขารู้สึกว่าแผนนั้นเป็นของตัวเขาเองหรือเปล่า ?

บุคคลที่ถามตัวเองด้วยหัวข้อคำถามเหล่านี้หลังจากที่ได้ทำการสัมภาษณ์ในแต่ละครั้งแล้วย่อมจะเป็นที่เชื่อได้อย่างเกือบจะแน่นอนที่สุดว่า จะสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพเกี่ยวกับวิธีการให้คำปรึกษาแนะนำของตนให้ดียิ่งขึ้นได้เป็นอันมาก ผู้ทำการสัมภาษณ์หรือให้คำปรึกษาที่ได้รับการฝึกอบรม และได้ประสพการณ์มาแต่เพียงจำกัดนั้น แม้จะมีความตั้งใจดีและพยายามจะช่วยเหลือผู้อื่นสักเพียงไรก็ตาม ก็อาจจะได้พบกับความจริงว่ามีคนงานบางคนที่กำลังต้องการความช่วยเหลืออย่างยิ่งในด้านการแก้ไขปัญหาส่วนตัว แต่ตนเองไม่สามารถจะช่วยแก้ไขให้ได้ ฉะนั้นถ้าหากเกิดมีกรณีที่ผู้ให้คำปรึกษาตกอยู่ในสภาพดังนี้แล้ว ก็ไม่ควรที่จะรั้งรอในอันที่จะแนะนำบุคคลที่กำลังเดือดร้อนอยู่นั้นให้ไปติดต่อขอความช่วยเหลือจากเจ้าหน้าที่สังคมสงเคราะห์ของชุมชนหรือจากผู้ที่มีอาชีพในทางนี้ (ในต่างประเทศมักจะมีองค์การหรือหน่วยงานสำหรับให้คำแนะนำช่วยเหลือเกี่ยวกับปัญหาทางครอบครัวและทางสังคมอยู่หลายแห่ง ตามชุมชนส่วนมากจะมีบุคคลที่เคยรับการฝึกฝนในด้านนี้มาแล้วเป็นอย่างดี ทำการประกอบอาชีพให้คำปรึกษาแนะนำหรือวิธีแก้ไขปัญหาแก่ผู้ไปขอคำปรึกษาโดยเรียกเอาค่าธรรมเนียมตามสมควรแก่กรณีเรื่อง)

การประชุมเป็นกลุ่มเพื่อวางแผนงานและอภิปรายแก้ปัญหา

ปัจจุบันนี้กำลังเป็นที่รู้สึกกันมากยิ่งขึ้นทุกทีว่าสมาชิกของหน่วยงานแทบทุกคน สามารถจะมีส่วนให้ความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงวิธีดำเนินงานของบริษัทให้ดียิ่งขึ้นได้ ปกติในสถานการณ์ของการทำงานจะปรากฏอยู่เสมอว่าคนงาน ในหน้าที่หนึ่งมักจะมองเห็น สภาพงานของตน เป็นส่วนรวม ได้ชัดเจนกว่าและสมบูรณ์กว่าบุคคลอื่น ๆ เป็นอันมาก ความคิดเห็นอันมีคุณค่าที่สมาชิกแต่ละคนในหมู่คณะมีอยู่ในตัวจึงเป็นสิ่งที่ควรได้รับการสำรวจและนำเอามาใช้ให้เกิดประโยชน์ อย่างไรก็ดีเมื่อหน่วยงานมากแห่งต่างก็มีความรู้สึกทำนองนี้แล้ว ก็ได้เกิดความโน้มเอียงยิ่งขึ้นในอันที่จะจัดให้มีการประชุม

แบบเป็นคณะกรรมการมากยิ่งขึ้น ๆ ทุกที โดยบางครั้งก็ไม่ได้ไตร่ตรองให้ละเอียดรอบคอบเสียก่อนว่าในการประชุมแต่ละครั้งนั้นเพื่อมุ่งหวังอะไรแน่ และสิ่งที่มุ่งหวังนั้นอาจจะแสวงมาได้โดยวิธีการอย่างอื่น (*คือโดยไม่ต้องประชุมกัน*) บ้างหรือไม่ ฉะนั้นใครก็ตามที่อยู่ในตำแหน่งหรือฐานะที่จะเรียกคณะกรรมการหรือกลุ่มบุคคลอื่นมาร่วมประชุมกันได้ ก็ควรจะถามตัวเองเสียก่อนตามหัวข้อคำถามต่อไปนี้ .—

๑. ปัญหานี้จะสามารถขบหรือแก้ไขได้อย่างลุล่วงดีที่สุด ก็โดยอาศัยการพิจารณาวินิจฉัยของคณะกรรมการเท่านั้น เช่นนั้นหรือเปล่า ?

๒. มีรายละเอียดอะไรบ้างที่ควรจะให้คณะกรรมการได้ทราบล่วงหน้าก่อน หรืออย่างน้อยก็เมื่อเริ่มต้นการประชุม ?

๓. บุคคลใดบ้างที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดที่ควรจะเชิญมาร่วมประชุม เพื่อให้ช่วยกันขบหรือแก้ปัญหา ?

หลังจากได้ตอบคำถามเกี่ยวกับความจำเป็นที่ต้องจัดให้มีการประชุมเป็นกลุ่ม ตามหัวข้อข้างบนนี้แล้ว ก็อาจเริ่มลงมือจัดให้มีการประชุมได้โดยให้มีลักษณะบรรยากาศที่บุคคลแต่ละคนที่เข้าร่วมประชุมมีความรู้สึกเต็มใจที่จะพูด เป็นการช่วยแสดงความคิดเห็นตามความสามารถของตน เพื่อร่วมกันขบแก้ปัญหาของหน่วยงานและเพื่อช่วยกันวางแผนงานของหน่วยงานโดยทั่ว ๆ ไป มีแง่ที่สำคัญ ๆ อยู่หลายแง่ซึ่งจะช่วยให้ผู้นำการประชุมมีความเข้าใจอันดีในตัวสมาชิกที่เข้าร่วมประชุม และสามารถกระตุ้นให้สมาชิกเหล่านั้นเข้ามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นแก่ที่ประชุมด้วยคือ

๑. สมาชิกแต่ละคนไม่ว่าจะมีความรู้และประสพการณ์ในวงจำกัดสักเพียงไร ก็ย่อมจะมีส่วนช่วยแสดงความคิดเห็นได้

๒. กลุ่มผู้เข้าร่วมประชุมอาจจะมีความเห็นพ้องและร่วมกันทำการพิจารณาปัญหา อย่างสามัญธรรมดาได้ แม้บุคคลเหล่านั้นจะแตกต่างกันอย่างห่างไกลในด้านความสนใจพื้นฐานความรู้ และในด้านแง่ความคิดเห็น

๓. ในการที่จะให้มีการร่วมกันพิจารณาวางแผนงานอย่างเกิดผลนั้น จำเป็นจะต้องให้ทุกคนที่เข้าร่วมประชุมได้มีส่วนช่วยแสดงความคิดเห็นเสียแต่ในตอนต้น ๆ ของการประชุม

๔. อย่าพยายามผลักดันกลุ่มผู้เข้าร่วมประชุมให้รีบพิจารณาแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วน จนเกินไป เพราะการผลักดันเช่นนี้จะเป็นผลให้สมาชิกภายในกลุ่มเกิดความรู้สึกไม่มั่นคง ด้อยในเกียรติ และไม่เชื่อมั่นในตนเอง ซึ่งจะไม่เป็นผลดี และจะทำให้การประชุมก้าวหน้าเชื่องช้าลงไปอีก

ผู้นำการประชุมควรจะปฏิบัติดังต่อไปนี้ เพื่อเป็นการส่งเสริมพลังความพยายามของกลุ่ม .—

๑. ชี้แจงถึงรายละเอียดของปัญหา และขอความเห็นแนะนำว่าจะแก้ปัญหานั้น โดยวิธีใด

๒. ต้องมีความแน่ใจว่าทุกคนในที่นั้นเข้าใจปัญหานั้นดี

๓. พยายามสรุปจุดสำคัญไว้บ่อย ๆ

๔. เมื่อใดกลุ่มผู้เข้าร่วมประชุมพูดเขวออกนอกเรื่อง ก็จงหาวิธีดึงกลับให้เข้าประเด็นด้วยการย้ำปัญหาสำคัญ ๆ ซ้ำอีก

๕. ป้องกันอย่าให้บุคคลเพียงสองสามคนผูกขาดการพูดหรือการอภิปรายเสียฝ่ายเดียว ซึ่งเรื่องนี้อาจแก้ไขได้ด้วยการขอร้องหรือชักนำให้บุคคลอื่น ๆ ที่ยังลังเลได้แสดงความคิดเห็นออกมาบ้าง แต่ถ้าเขายังไม่ยอมพูดก็อย่าพยายามเข้าชี้หรือบังคับให้เขาต้องพูด

๖. หากเกิดมีความคิดเห็นที่ขัดแย้งหรือแตกต่างกันขึ้นมา ก็จงช่วยสรุปความคิดเห็นของทั้งสองฝ่ายอย่างอารมณ์เย็น หรือไม่ก็ขอให้สมาชิกของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งที่มีความคิดเห็นแตกต่างกันนั้น ให้ช่วยสรุปความคิดเห็นของทั้งสองฝ่าย

๗. กลุ่มผู้เข้าร่วมประชุมจะออกความคิดเห็นได้ดียิ่งขึ้น ถ้าหากผู้นำประชุมจะวางตนอย่างเป็นกันเอง (*คือไม่ใช่ผู้ใช้อำนาจ*) ให้มาก และทำตนเสมือนหนึ่งว่าเป็นสมาชิกที่ร่วมในการออกความคิดเห็นด้วยผู้หนึ่งเท่านั้น

สรุปท้ายบท

หัวหน้างานมักต้องรับภาระในด้านการติดต่อสัมพันธระหว่างบุคคลนานาประการ ดังเช่นการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกผู้สมัครงาน การดำหนิและแก้ไขความประพฤติของคนงาน การจัดการกับข้อร้องทุกข์ การสัมภาษณ์เพื่อให้คำปรึกษาหารือ และการจัดให้มีการประชุมกลุ่มในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เรื่องเหล่านี้ล้วนมีลักษณะที่เป็นธรรมดาสามัญเหมือน ๆ กัน การจะกระทำได้สำเร็จผลเพียงใดนั้น

ส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับทัศนคติของหัวหน้างานเท่าที่มีต่อเรื่องเหล่านี้ รวมทั้งความรู้สึกที่ว่าตนจะสามารถจัดการกับสถานการณ์นั้น ๆ ได้เพียงไรหรือไม่ วิธีการและฝีมือจัดเจนเกี่ยวกับการเข้าติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลเป็นสิ่งที่อาจพัฒนาให้มีขึ้นในตนได้ ความรู้ในด้านสิ่งจูงใจของมนุษย์และพฤติกรรมที่เป็นผลของสิ่งจูงใจจะเป็นเครื่องช่วย ให้หัวหน้างานเกิดความ รู้สึกเชื่อมั่นในตนเอง เมื่อถึงคราวที่ ต้องทำการสัมภาษณ์บุคคล ความรู้สึกเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองจะช่วยให้หัวหน้างานสร้างสถานการณ์ได้เหมาะสม อันจะทำให้บุคคลอื่นที่ติดต่อด้วยเกิดมีความรู้สึกผ่อนคลายและผาสุกใจ บทนี้ได้ให้ข้อแนะนำไว้เป็นการเฉพาะเกี่ยวกับวิธีดำเนินการสัมภาษณ์ หัวหน้างานควรจะได้หมั่นตรวจสอบย้อนหลังดูบ่อย ๆ รวมทั้งลองประเมินค่าการกระทำและวิธีการที่ตนได้ใช้ไปแล้วในการสัมภาษณ์ว่าได้เกิดผลสมความมุ่งหมายเพียงไรหรือไม่

ในการจัดการกับข้อร้องทุกข์ ในการสัมภาษณ์เพื่อให้คำปรึกษาหรือในการจัดประชุมกลุ่มนั้น ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งจูงใจขั้นมูลฐานของมนุษย์นับว่ามีความสำคัญอยู่มากทีเดียว

บทที่ ๑๓

วิธีจัดการกับข้อร้องทุกข์

เพื่อความแจ่มแจ้งในการพูดกันถึงเรื่องนี้ จะขอให้คำนิยามของคำว่า "ข้อร้องทุกข์" (grievance) ไว้ว่า *"เป็นการร้องทุกข์ในเรื่องหนึ่งเรื่องใดที่เสนอต่อฝ่ายจัดการ จะโดยวาจาหรือลายลักษณ์อักษรก็ตาม อันเกิดเนื่องมาแต่ความไม่พึงพอใจของคนงาน"* คำจำกัดความที่พูดไว้อย่างกว้าง ๆ นี้ไม่ประสงค์จะแยกแยะให้เห็นชนิดต่าง ๆ ของข้อร้องทุกข์ หรือให้ทราบถึงแหล่งต่าง ๆ ที่ข้อร้องทุกข์ก่อตัวขึ้นมา เราจะเรียกคำจำกัดความนี้ว่าเป็นคำจำกัดความสำหรับเฉพาะแก่หัวหน้างานเท่านั้นก็ได้ เพราะเป็นการอธิบายถึงข้อร้องทุกข์ที่เกิดมีขึ้นจริง ๆ จากสถานการณ์ของการทำงานเท่านั้น อันข้อร้องทุกข์นั้นย่อมจะมีอยู่เสมอ และจะมีอยู่ในทุกสถานการณ์ของการทำงาน เท่าที่แล้วมาข้อร้องทุกข์จะมีจำนวนทวีมากขึ้นเพราะขนาดและความสลับซับซ้อนของธุรกิจ หรือเพราะความตึงเครียดของการดำเนินชีวิตประจำวันนั้นเป็นเรื่องที่ถกเถียงกันอยู่มาก แต่ก็มีความจริงอยู่ว่าตราบใดที่มนุษย์เรายังคงอยู่ร่วมกัน ตราบนั้นก็จะต้องมีการเข้าใจผิดซึ่งกันและกัน การบกพร่องในการติดต่อสื่อสาร และการไม่ร่วมประสานหรือปรองดองซึ่งกันและกัน เหตุนี้เราจึงคาดได้อยู่เสมอว่าจะต้องมีข้อร้องทุกข์แทบทุกชนิดเกิดขึ้นในสถานการณ์ของการทำงาน และจุดหมายของเราก็คือหาหนทางที่จะกำจัดสาเหตุของความเดือดร้อนหรือข้อข้องใจให้หมดสิ้นไปอย่างมากที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ และถ้าหากมีข้อร้องทุกข์เกิดขึ้นก็จะต้องพยายามจัดการแก้ไขอย่างเหมาะสมที่สุด

เพื่อช่วยให้เข้าใจถึงสภาพลักษณะของข้อร้องทุกข์และวิธีการที่จะจัดการให้เป็นที่เรียบร้อย สิ่งที่เราควรจะได้ทราบเป็นเบื้องต้นก็ได้แก่ สาเหตุของข้อร้องทุกข์ สิ่งที่อาจจะเรียนรู้ได้จากข้อร้องทุกข์ วิธีดำเนินการเกี่ยวกับข้อร้องทุกข์ และความสำคัญในบทบาทของหัวหน้างานที่จะต้องดำเนินการเกี่ยวกับข้อร้องทุกข์

สาเหตุของข้อร้องทุกข์

แม้ข้อร้องทุกข์แต่ละรายจะมีลักษณะแตกต่างกันสุดแต่แหล่งที่มา (*คือเกิดจากคนงาน จากหน้าที่การงานและจากสภาพของการทำงาน*) ก็ดี แต่เมื่อได้ศึกษาถึงชนิดและสาเหตุของข้อร้องทุกข์

ดูแล้ว ก็พอจะแบ่งแยกให้เห็นได้ชัดว่า ชนิดของข้อร้องทุกข์โดยทั่ว ๆ ไปมีอยู่ ๒ อย่าง คือ (๑) เป็นชนิดที่เกิดจากสภาพการทำงาน และ (๒) เป็นชนิดที่เกี่ยวโยงกับการแปลความหมายของสัญญาจ้างแรงงานกับสหภาพแรงงานหรือของข้อความในระเบียบการบุคคลาภิบาลที่กำหนดไว้ *(คือ บริษัทใด ว่าจ้างแรงงานกับสหภาพแรงงานก็จะมีข้อสัญญาตกลงไว้ต่อกัน เกี่ยวกับสภาพเงื่อนไขการทำงานของคนงาน ส่วนบริษัทอื่น ๆ นอกจากนี้ย่อมจะมีสภาพเงื่อนไขการทำงานของคนงานกำหนดไว้ในระเบียบหรือนโยบายการบุคคลาภิบาลของตน)*

สภาพของการทำงาน อันจะเป็นสาเหตุแห่งข้อร้องทุกข์ก็ได้แก่ปัญหาเกี่ยวกับความพึงพอใจในหน้าที่การงาน การใช้วินัย การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับกำหนดหรือระเบียบแบบแผนในการทำงาน การใช้เครื่องมือ อุปกรณ์และเครื่องจักร มาตรฐานการผลิต การสับเปลี่ยนเวร สภาพทางวัตถุของสถานที่ทำงาน และสัมพันธภาพในระหว่างคนงานด้วยกัน ปัญหาอย่างใดที่เกิดขึ้นในวงเขตเหล่านี้ไม่ว่าจะเป็นจริงหรือเพียงแต่คิดคำนึงเอาเอง ก็อาจกลายเป็นสาเหตุที่ก่อความเดือดร้อนรำคาญให้แก่คนงานได้ ซึ่งถ้าหากมิได้กระทำอย่างหนึ่งอย่างใดเพื่อขจัดความเดือดร้อนรำคาญเหล่านี้ให้หมดสิ้นไปแล้ว ก็อาจจะพัฒนากลายเป็นข้อร้องทุกข์อย่างเต็มที่ขึ้นในจิตใจของคนงานก็ได้

การแปลความหมายของสัญญาจ้างแรงงาน กับสหภาพแรงงานหรือของข้อความในระเบียบการบุคคลาภิบาลอันจะเป็นสาเหตุแห่งข้อร้องทุกข์นั้นก็ได้แก่ การถืออาวุโส การจ่ายค่าล่วงเวลา การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง การปลดออกจากงาน การประเมินค่างาน และการขัดแย้งกันในเรื่องอำนาจการบังคับบัญชา สิ่งเหล่านี้จะมีกำหนดไว้ในบริษัทที่มีข้อสัญญาตกลงกันไว้ในระหว่างฝ่ายจัดการและสหภาพแรงงาน และจะมีอยู่ทั้งในบริษัทที่มิได้ติดต่อกับสหภาพแรงงาน แต่หากได้พยายามกำหนดเงื่อนไขเหล่านี้ขึ้นไว้ในข้อความเกี่ยวกับระเบียบการบุคคลาภิบาล

สมควรจะกล่าวเพิ่มเติมไว้ด้วยว่า มูลฐานของข้อร้องทุกข์เกี่ยวกับหน้าที่การงานนั้นมีอยู่มากหลายที่มิใช่ข้อเดือดร้อนอันเกิดจากหน้าที่การงานนั้นเลย คนงานที่มีความยุ่งยากใจอย่างหนึ่งอย่างใดมาจากบ้านหรือจากกลุ่มทางสังคมของตนเอง อาจมายังที่ทำงานพร้อมทั้งจิตใจที่อยู่ในลักษณะ "อยากจะหาเรื่องกับผู้อื่น" ก็เป็นได้ นอกจากนั้นยังมีข้อที่ควรแก่การสนใจอยู่ว่า จากการศึกษาค้นคว้าเมื่อไม่นานมานี้แสดงให้เห็นความจริงอย่างหนึ่งคือ ถ้าหากไม่มีสาเหตุสำหรับข้อเดือดร้อนอย่างปกติธรรมดาแม้แต่อย่างหนึ่งอย่างใดแล้ว ก็จะเกิดมีสาเหตุอย่างอื่น ๆ ก่อตัวขึ้นแทนเอง ตัว

อย่างเช่นที่สถานีสร้างพลังงานปรมาณูแห่งหนึ่งในสหรัฐ จำเป็นต้องสร้างทั้งตัวโรงงานและแหล่งชุมนุมให้เป็นที่อยู่ของคนงานพร้อมเสร็จ นักจิตวิทยาและนักสังคมวิทยาได้ร่วมกันพิจารณากำหนดแบบลักษณะอย่างดีเลิศทั้งสภาพของตัวโรงงานและสภาพของแหล่งที่อยู่ของคนงาน แต่ครั้นเมื่อได้เริ่มลงมือทำงานตามโครงการสร้างพลังงานปรมาณู พร้อมทั้งคอยบันทึกจำนวนและชนิดของข้อร้องทุกข์ที่ปรากฏมีขึ้นอย่างถี่ถ้วนแล้ว การณ์กลับปรากฏว่าไม่เพียงแต่จะมีข้อร้องทุกข์น้อยลงเท่านั้น แต่หากชนิดของข้อร้องทุกข์ก็มีลักษณะที่แตกต่างอย่างมาก กับข้อร้องทุกข์อย่างปกติที่เคยมีอยู่ในวงงานอุตสาหกรรมทั่ว ๆ ไปด้วย ข้อร้องทุกข์ที่เกิดขึ้น ซึ่งผิดแปลกไปจากเรื่องปกติสามัญก็ได้แก่ที่เกี่ยวกับการสวมเครื่องหมายประจำตัว ความไม่สะดวกในด้านการขนส่ง และการขาดสิ่งบันเทิงหรือสถานพักผ่อนหย่อนใจ เหตุนี้เองเราจึงอาจจะกล่าวได้ว่า ตราบใดที่มนุษย์เรายังคงต้องสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอยู่ ตราบนั้นก็จะต้องมีข้อเดือดร้อนหรือข้อร้องทุกข์ไม่อย่างใดก็อย่างหนึ่งเสมอไป อนึ่งเนื่องจากไม่มีหนทางอันใดที่จะขจัดข้อร้องทุกข์ให้หมดลงไปอย่างสิ้นเชิงได้ เราจึงควรจะลองสำรวจลู่ทางเพื่อหารายละเอียดและข้อเท็จจริงที่มีประโยชน์ จากเรื่องที่เคยปรากฏมาแล้วดูบ้าง

สิ่งที่อาจเรียนรู้ได้จากข้อร้องทุกข์

แม้ว่าการจัดการในเรื่องข้อร้องทุกข์ อาจเป็นงานที่ลำบากยิ่งอย่างหนึ่งสำหรับหัวหน้างานก็ตาม แต่ปกติแล้วก็อาจจะมีส่วนดีอยู่ในบางด้านเหมือนกัน ถ้าท่านได้ลองถามตัวของท่านเองดูว่า "อะไรเล่าที่ข้าพเจ้าไม่ได้กระทำ หรือว่าอะไรเล่าที่ข้าพเจ้าควรจะได้กระทำเพื่อบ่องกันข้อข้องใจหรือเดือดร้อนเล็ก ๆ น้อย ๆ นี้ มิให้กลายเป็นข้อร้องทุกข์หรือข้อพิพาทขึ้นมา?" ดังนี้แล้ว ก็นับว่าท่านได้เริ่มจัดการกับข้อร้องทุกข์อย่างถูกทางแล้ว นอกจากนั้นยังจะเป็นหนทางให้ท่านได้ลดสาเหตุของการร้องทุกข์อยู่เนือง ๆ รวมทั้งได้ปรับปรุงประสิทธิภาพให้แก่คนงานและแก่ตัวของท่านเองด้วย วิธีที่ดีจงตรวจสอบตัวของท่านเองตามหัวข้อต่อไปนี้ ทุกครั้งที่ข้อเดือดร้อนเล็ก ๆ น้อย ๆ ได้กลายเป็นข้อร้องทุกข์หรือข้อพิพาทขึ้นมา

๑. *การระงับข้อเดือดร้อนของคนงาน* ข้อร้องทุกข์ที่สำคัญ ๆ นั้น บางครั้งก็มีรากฐานหรือสาเหตุมาจากข้อเดือดร้อนเล็ก ๆ น้อย ๆ ฉะนั้นเมื่อมีข้อเดือดร้อนเกิดขึ้นแต่ละครั้ง ก็ควรจะได้สำรวจอย่างถี่ถ้วนเพื่อให้พบมูลเหตุที่แท้จริง จงลองถามตัวท่านเองว่า.—

(ก) ได้จัดการกับข้อเดือดร้อนเล็ก ๆ น้อย ๆ อย่างยุติธรรมและโดยเร็วหรือเปล่า ?

(ข) คนงานของท่านมีความรู้สึกเชื่อถือในตัวท่าน และมั่นใจว่าจะได้รับการพิจารณาอย่างเที่ยงธรรมหรือเปล่า ?

(ค) คนงานของท่านมีความรู้สึกว่าเขาพอจะพึ่งพาท่านเพื่อให้ช่วยขจัดบั่นเบาความเดือดร้อนให้บรรเทาเบาบางลงหรือไม่ ?

(ง) ตัวท่านเองเป็นผู้พึ่งที่ดีหรือเปล่า ?

๒. *สายทางของการคิดต่อสื่อสาร* ช่องทางในการให้ข่าวสารจะต้องสะดวกทั้งนี้เพื่อลดจำนวนของข่าวลือที่ผิดจากความจริง จงตรวจสอบดูว่า

(ก) คนงานของท่านได้รับข่าวสารที่ถูกต้องหรือเปล่า ?

(ข) คนงานของท่านพูดได้อย่างเสรีโดยปราศจากความหวั่นกลัวหรือเปล่า ?

(ค) คนงานของท่านได้รับการส่งเสริมให้เสนอแนะความคิดเห็นของตนหรือเปล่า ?

(ง) ข้อเสนอแนะของคนงานได้รับการพิจารณาเสนอขึ้นไปตามลำดับชั้นหรือเปล่า ?

๓. *การแปลความหมายของสัญญาจ้างแรงงานกับสหภาพแรงงาน หรือของข้อกำหนดในนโยบายบุคคลาภิบาล* มูลฐานของความเข้าใจผิดนั้นมีอยู่หลายอย่างที่เกิดจากการแปลความหมายของสัญญาจ้างแรงงานกับสหภาพแรงงาน หรือข้อกำหนดในนโยบายบุคคลาภิบาลอย่างผิด ๆ จงตรวจสอบดูว่า

(ก) ตัวท่านและคนงานของท่านเข้าใจข้อความในสัญญา หรือข้อกำหนดในนโยบายเป็นอย่างดีหรือเปล่า ?

(ข) หากเกิดมีความเข้าใจผิดในข้อสัญญา หรือข้อกำหนดในนโยบางส่วนหนึ่งส่วนใดขึ้น ท่านได้เสนอให้เบื้องบนได้ทราบไว้หรือเปล่า ?

(ค) เมื่อทราบว่าเกิดความเข้าใจผิดในส่วนหนึ่งส่วนใดของข้อสัญญา หรือข้อกำหนดในนโยบายแล้ว ท่านได้เสนอให้มีการแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงอย่างใดบ้างหรือเปล่า ?

๔. *การปรับปรุงมนุษยสัมพันธ์* ในการอภิปรายกันเกี่ยวกับข้อร้องทุกข์ที่เกิดขึ้นนั้น ทั้งตัวท่านและคนงานของท่านได้พยายามปรับปรุงความสัมพันธ์ ในระหว่างกันให้ดียิ่งขึ้นหรือเปล่า ?

ทั้งตัวท่านและคนงานของท่านได้ใช้วิธีดังนี้หรือเปล่าคือ มองดูปัญหาโดยไม่เพ่งเล็งถึงตัวบุคคล ค้นหาสมุฏฐานของข้อร้องทุกข์ พิจารณาดูปัญหานี้ทั้งสองด้านแล้วจึงตกลงตัดสินลงไป ?

วิธีดำเนินการเกี่ยวกับข้อพิพาทหรือข้อร้องทุกข์

ความมุ่งหมายที่ต้องกำหนดให้มีแบบวิธีในการจัดการกับข้อพิพาท หรือข้อร้องทุกข์ ก็เพื่อจะขจัดความขัดแย้งกันในระหว่างคนงาน สหภาพแรงงาน กับฝ่ายจัดการให้หมดสิ้นไป เพราะถ้าหากสัมพันธภาพอันดีได้เกิดมีขึ้นในระหว่างกลุ่มเหล่านี้แล้ว ก็จะช่วยให้สามารถขจัดข้อเคือดร้อนและข้อข้องใจเล็ก ๆ น้อย ๆ ให้หมดสิ้นไปได้เป็นส่วนใหญ่ ก่อนที่จะกลายเป็นข้อพิพาทหรือข้อร้องทุกข์ที่สำคัญ ๆ ขึ้นมา แง่คิดดังนี้นับว่าสำคัญและมีมานานแล้ว ต่อไปนี้จะขอหยิบยกเอา *วิธีการที่ปฏิบัติอยู่ในสหรัฐอเมริกามาเป็นตัวอย่างแสดงให้เห็นวิธีดำเนินการที่เกี่ยวกับเรื่องนี้*

สหรัฐมีกฎหมายว่าด้วยแรงงานสัมพันธ์แห่งชาติ ซึ่งบริษัทหลายที่มีลักษณะเข้าอยู่ในข่ายบังคับของกฎหมายฉบับนี้ จะต้องวางระเบียบให้สิทธิแก่คนงานแต่ละคนหรือแต่ละกลุ่มในอันที่จะยื่นข้อร้องทุกข์ต่อนายจ้างของตนได้ไม่ว่าในเวลาใด และในอันที่จะได้รับการพิจารณาเพื่อขจัดข้อร้องทุกข์นั้น ๆ ให้หมดสิ้นหรือบรรเทาลง แต่ในทางปฏิบัติแล้วบริษัทแทบทุกบริษัทในสหรัฐจะมีระเบียบวิธีดำเนินการเกี่ยวกับข้อร้องทุกข์ขึ้น ซึ่งล้วนมีลักษณะที่คล้ายคลึงกันทั้งสิ้น แต่สำหรับบริษัทที่มีตัวแทนสหภาพแรงงานประจำอยู่จะมีวิธีการเป็นแบบแผนมากขึ้น

บริษัทที่มีตัวแทนสหภาพแรงงาน ปกติจะมีระเบียบจัดการกับข้อร้องทุกข์ไว้ในสัญญาว่าจ้างแรงงาน โดยระบุวิธีดำเนินการไว้เป็นขั้น ๆ แต่ขั้นเหล่านี้อาจผิดแผกกัน คือบริษัทเล็ก ๆ มักจะมีระหว่างหนึ่งถึงสามขั้น ส่วนบริษัทใหญ่ ๆ มีตั้งแต่สองถึงห้าขั้น

สำหรับบริษัทเล็ก ๆ มักจะมีวิธีการดังนี้

ขั้นที่ ๑ — คนงาน ตัวแทนคนงาน หรือทั้งสองฝ่าย ปรึกษาหารือกับหัวหน้างานของตน

ขั้นที่ ๒ — ตัวแทนบริษัทปรึกษาหารือกับเจ้าของหรือผู้จัดการ

ขั้นที่ ๓ — ไกล่เกลี่ยประนีประนอมกันหรือตัดสินโดยอนุญาโตตุลาการ

สำหรับบริษัทใหญ่ ๆ มักจะมีวิธีการดังนี้

ขั้นที่ ๑ — คนงาน ตัวแทนคนงานหรือทั้งสองฝ่าย ปรึกษาหารือกับหัวหน้างานของตน

ขั้นที่ ๒ — ตัวแทนคนงาน ตัวแทนบริษัท หรือประธานคณะกรรมการข้อร้องทุกข์ของสหภาพแรงงานประจำโรงงาน เสนอข้อร้องทุกข์เป็นลายลักษณ์อักษรต่อผู้แทนอุตสาหกรรมสัมพันธ์ของบริษัท

ขั้นที่ ๓ — คณะกรรมการข้อร้องทุกข์ของสหภาพแรงงาน ประจำโรงงานประชุมปรึกษาหารือกับผู้แทนอุตสาหกรรมสัมพันธ์ของบริษัท

ขั้นที่ ๔ — ผู้แทนสหภาพแรงงานสากลปรึกษาหารือกับตัวแทนสหอุตสาหกรรมสัมพันธ์

ขั้นที่ ๕ — ไกล่เกลี่ยประนีประนอมกันหรือตัดสินโดยอนุญาโตตุลาการ

นอกเหนือจากขั้นต่าง ๆ ดังกล่าวไว้ข้างบนนี้แล้ว ข้อความในสัญญาจ้างแรงงานก็มักจะวางกำหนดไว้ด้วยในเรื่องวิธีการเริ่มเสนอข้อร้องทุกข์ แบบสำหรับยื่นข้อร้องทุกข์เป็นลายลักษณ์อักษร กำหนดเวลาที่จะต้องพิจารณาให้เสร็จไปในแต่ละขั้น และคำจำกัดความของคำว่า "ข้อร้องทุกข์" ด้วย

บริษัทที่ไม่มีตัวแทนสหภาพแรงงาน บริษัทเหล่านี้ปกติจะกำหนดระเบียบวิธีจัดการกับข้อร้องทุกข์ไว้ในนโยบายการบุคคลาภิบาลของบริษัท โดยกำหนดขั้นต่าง ๆ และทางเลือกแทนในแบบอื่นไว้เสร็จ ข้อแตกต่างอย่างสำคัญในการจัดการกับข้อร้องทุกข์ระหว่างบริษัทที่มีตัวแทนสหภาพแรงงาน กับบริษัทที่ไม่มีตัวแทนสหภาพแรงงานอยู่ที่ความยืดหยุ่นตัวได้ กล่าวคือบริษัทที่ไม่มีตัวแทนสหภาพแรงงานกำหนดขั้นต่าง ๆ และทางเลือกแทนไว้หลายแบบกว่า ทำให้คนงานมีทางเลือกทำได้หลายทาง ในบริษัทขนาดใหญ่แห่งหนึ่งคนงานอาจยื่นอุทธรณ์ขึ้นไปยังประธานใหญ่ของบริษัทได้โดยตรง ส่วนในบริษัทขนาดใหญ่แห่งอื่น ๆ อีกหลายบริษัทอาจจะยื่นข้อร้องทุกข์เป็นขั้นแรกไปยังที่หัวหน้างานหรือที่หน่วยบุคคลาภิบาลก็ได้ ในบริษัทขนาดกลางแห่งหนึ่งไม่มีข้อกำหนดในเรื่องนี้ไว้อย่างเป็นทางการ แต่หากคนงานอาจจะร้องทุกข์โดยตรงต่อผู้จัดการหน่วยงานของตนหรือต่อผู้จัดการฝ่ายบุคคลาภิบาลก็ได้ ตัวอย่างที่กล่าวมานี้เป็นเรื่องพิเศษ ไม่ใช่ปกติทั่ว ๆ ไป แต่ก็แสดงให้เห็นว่าบริษัทที่ไม่มีตัวแทนสหภาพแรงงานนั้น มีวิธีจัดการกับข้อร้องทุกข์ที่ยืดหยุ่นได้มากกว่า

บริษัทเล็ก ๆ ที่ไม่มีตัวแทนสหภาพแรงงาน จะมีวิธีจัดการกับข้อร้องทุกข์ดังนี้.—

ขั้นที่ ๑ — คนงานปรึกษาหารือกับหัวหน้างาน

ขั้นที่ ๒ — คนงานปรึกษาหารือกับผู้จัดการหน่วยงาน หรือยื่นข้อร้องทุกข์เป็นลายลักษณ์อักษรต่อผู้จัดการหน่วยงาน

ขั้นที่ ๓ — คนงานปรึกษาหารือกับเจ้าของหรือผู้จัดการใหญ่ของบริษัท หรือยื่นข้อร้องทุกข์เป็นลายลักษณ์อักษรต่อเจ้าของหรือผู้จัดการใหญ่

ส่วนบริษัทใหญ่ ๆ ที่ไม่มีตัวแทนสหภาพแรงงาน จะมีวิธีการปฏิบัติเป็นแบบดังต่อไปนี้.—

ขั้นที่ ๑ — คนงานปรึกษาหารือกับหัวหน้างาน

ขั้นที่ ๒ — คนงานปรึกษาหารือกับผู้จัดการของหน่วยงาน หรือกับผู้แทนของหน่วยงานบุคคลาภิบาล

ขั้นที่ ๓ — คนงานปรึกษาหารือกับผู้จัดการของฝ่ายงาน หรือกับผู้แทนฝ่ายงานบุคคลาภิบาล หรือยื่นข้อร้องทุกข์เป็นลายลักษณ์อักษรต่อผู้จัดการของฝ่ายงาน หรือต่อผู้แทนฝ่ายงานบุคคลาภิบาล

ขั้นที่ ๔ — คนงานปรึกษาหารือกับผู้จัดการใหญ่พร้อมด้วยผู้แทนฝ่ายงานบุคคลาภิบาล หรือยื่นข้อร้องทุกข์เป็นลายลักษณ์อักษรต่อผู้จัดการใหญ่

ขั้นที่ ๕ — คนงานยื่นข้อร้องทุกข์เป็นลายลักษณ์อักษรต่อเจ้าหน้าที่ อุตสาหกรรมสัมพันธ์ของบริษัท และเมื่อเจ้าหน้าที่อุตสาหกรรมสัมพันธ์ได้พิจารณาตัดสินแล้ว ประธานของบริษัทจะวินิจฉัยซ้ำอีกครั้งหนึ่ง

ความสำคัญของบทบาทหัวหน้างานในการจัดการเกี่ยวกับข้อร้องทุกข์

ท่านได้ทราบจากตัวอย่างที่แสดงมาแล้วว่า หัวหน้างานเป็นตัวกุญแจอย่างสำคัญในการจัดการกับข้อร้องทุกข์ทุกครั้ง เพราะเป็นบุคคลที่คนงานจะต้องหันหน้าเข้าหาก่อนใครอื่น และเป็นบุคคลที่มีพลังสามารถในอันที่จะขจัดความเข้าใจผิด เอาชนะข้อข้องใจ และสกัดกั้นข้อเคือดร้อนมิให้เจริญตัวจนกลายเป็นข้องร้องทุกข์ขึ้นมา สิ่งที่น่าพอใจเท่าที่แล้วมาก็คือประมาณร้อยละ ๘๐ ของกรณีความไม่พึงพอใจของคนงานได้ถูกระงับไว้ได้เพียงเมื่อได้ดำเนินการในขั้นที่ ๑ เท่านั้น

โดยวิธีใดเล่าที่สามารถระงับข้อเดือดร้อนอันมากมายเหล่านั้นลงได้ในขั้นที่ ๑ ? หัวหน้างานที่สามารถเป็นส่วนมากย่อมจะได้เรียนรู้จากประสพการณ์ที่ผ่านมาว่าแบบวิธีแน่นอนนั้นมีอยู่ ซึ่งจะช่วยให้ตนสามารถจัดการกับข้อร้องทุกข์ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หากท่านได้ลองใช้รายการดังต่อไปนี้ เป็นหลักตรวจสอบการปฏิบัติของท่านแล้ว ท่านก็จะมีระบบวิธีการในการจัดการกับข้อร้องทุกข์เป็นอย่างดี

๑. *เมื่อมีข้อร้องทุกข์เกิดขึ้น* คนงานจะมาเสนอและปรึกษาหารือกับท่านเกี่ยวกับข้อเดือดร้อนที่เกิดมีขึ้นจริงหรือที่คนงานคิดเห็นไปเอง ตอนนี้นับเป็นขั้นที่สำคัญที่สุดในการจัดการกับข้อร้องทุกข์ *(โปรดดูเรื่องการสัมภาษณ์ในบทที่ ๑๒ ประกอบด้วย)* ในขั้นนี้ท่านจะต้องทำให้เกิดความรู้สึกว่าตัวท่านมีความสนใจต่อทุกสิ่งทุกอย่าง ที่จะช่วยให้เกิดสัมพันธภาพ ในงานอย่างกลมเกลียวกันดียิ่งขึ้น ทัศนคติและท่าทีของท่านในตอนนี้มีความสำคัญยิ่งกว่าสิ่งอื่นใดทั้งสิ้น จงพยายามทำใจให้เยือกเย็นและวางตัวเป็นกลางไว้เสมอแม้ว่าคนงานจะได้แสดงอารมณ์ที่ขุ่นเคืองออกมาก็ตาม จงจำไว้ว่าไม่ว่าอะไรที่เกิดขึ้นแก่ใจของคนงานอย่างผิดปกติ สิ่งนั้นย่อมจะมีความสำคัญแก่ตัวเขาเสมอไป ตอนนี้จงระวังอย่าชักเรื่องให้เข้าไปเกี่ยวพันถึงบุคลิกลักษณะของตัวบุคคล เรื่องของบริษัทหรือนโยบายของบริษัท บทบาทที่สำคัญของท่านในขั้นนี้ก็คือเป็นผู้ฟังที่ดีให้มากเท่านั้น

๒. *หาข้อเท็จจริง* ท่านควรจะฟังเรื่องราวของคนงานให้ตลอดโดยไม่ขัดจังหวะและคอยจับจุดสำคัญ ๆ ไว้ให้ได้ จงให้คนงานเล่าเรื่องทบทวนซ้ำโดยย่ออีกสักครั้ง แล้วจดสาระที่สำคัญ ๆ ไว้ เมื่อคนงานเล่าจบท่านจงสรุปสิ่งที่ท่านเห็นว่าเป็นสาระสำคัญให้คนงานฟัง และขอร้องให้เขาแสดงเหตุผลข้อเท็จจริงในสิ่งที่ท่านเห็นว่าเป็นสาระสำคัญและได้จดลงไว้ ตอนนี้อย่าแสดงความคิดเห็นอย่างใดเกี่ยวกับเรื่องนี้ เพราะอาจผิดพลาดจากข้อเท็จจริงที่แท้ได้ง่าย ๆ เมื่อการปรึกษาหารือหรือการสัมภาษณ์สิ้นสุดลง ท่านควรจะแจ้งให้คนงานได้ทราบว่าท่านจำเป็นจะต้องใช้เวลาเพื่อตรวจสอบข้อเท็จจริงทั้งหมดก่อน แต่จะได้แจ้งผลของการพิจารณาให้เขาทราบในวันที่กำหนดไว้ต่อไป

๓. *ทำการสอบสวน* ท่านควรจะทำการสอบสวนปัญหาของเรื่องโดยครบถ้วนทุกด้าน จงตรวจสอบ ณ บริเวณที่ทำงาน ทำการสอบถาม และขอความช่วยเหลือจากเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลาภิบาลด้วย สำหรับปัญหาที่เกี่ยวกับการแปลความหมายของสัญญาว่าจ้างแรงงานกับสหภาพแรงงานหรือข้อกำหนดในนโยบายการบุคคลาภิบาลนั้น ผู้แทนฝ่ายบุคคลาภิบาลจะให้ความช่วยเหลือได้เป็นอันมาก

นอกจากนั้นโดยปกติแล้วหน่วยบุคคลาภิบาล ย่อมจะเก็บรวบรวมเรื่องที่เกี่ยวกับข้อพิพาทหรือข้อร้องทุกข์ที่ผ่านมาแล้วไว้ในแฟ้มเอกสาร ถ้าหากท่านได้ตรวจทบทวนดูเรื่องเก่า ๆ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกรณีที่กำลังเกิดขึ้นก็จะช่วยให้ท่านวินิจฉัยเรื่องได้ง่ายขึ้น

๔. *ลงมือเขียนรายงาน* รายงานที่ท่านเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรควรจะประกอบด้วยรายละเอียดดังต่อไปนี้คือ จุดสำคัญของเรื่องที่สรุปได้และหลักฐานที่คนงานอ้างอิง ผลของการสอบสวนเรื่องทั้งหมดโดยสรุป การวินิจฉัยของท่านพร้อมทั้งเหตุผลที่ใช้ในการตัดสิน และข้อเสนอแนะของท่านในอันที่จะขจัดหรือบรรเทาข้อร้องทุกข์ที่เกิดขึ้น ในการเขียนรายงานนี้ทางที่ดีควรจะถือประหนึ่งว่าข้อร้องทุกข์หรือข้อพิพาทเรื่องนี้ อาจจะต้องดำเนินต่อไปตามลำดับจนถึงขั้นไกล่เกลี่ยโดยอนุญาโตตุลาการ ฉะนั้นลักษณะของรายงานของท่านจึงควรจะแจ่มแจ้ง รัดกุม และแสดงข้อเท็จจริงของปัญหาไว้โดยครบถ้วน

๕. *ปรึกษาหารือกับคนงาน* ในตอนนี้ก็เช่นกัน ทัศนคติและวิธีการของท่านนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง จงพยายามก่อให้เกิดความรู้สึกที่ว่าการปรึกษาหารือหรืออภิปรายกันในปัญหานี้เป็นเรื่องของผลประโยชน์ร่วมกันทั้งของฝ่ายคนงานและฝ่ายจัดการกล่าวคือ ปัญหาได้เกิดขึ้นแล้ว ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับปัญหาก็ได้ตรวจสอบอย่างถี่ถ้วนรอบคอบแล้ว ทั้งวิธีแก้ไขปัญหาหรือคำตัดสินก็ได้กำหนดไว้แล้ว ในขั้นนี้จงทบทวนจุดที่สำคัญ ๆ ของปัญหา และอภิปรายกันถึงข้อเท็จจริงทั้งหมดแล้วจึงแจ้งให้คนงานทราบถึงคำตัดสิน

หากข้อเท็จจริงแสดงว่าฝ่ายจัดการหรือบริษัทเป็นฝ่ายบกพร่อง ก็ควรจะได้บอกให้คนงานทราบถึงวิธีการที่จะแก้ไขให้ข้อร้องทุกข์หมดสิ้นไป แต่ถ้าหากข้อเท็จจริงแสดงว่าฝ่ายจัดการเป็นฝ่ายถูก ก็ควรจะชี้แจงเหตุผลของการตัดสินให้คนงานได้ทราบโดยแจ่มแจ้งเช่นกัน

ถ้าหากคนงานไม่พอใจในคำตัดสินของท่าน ท่านก็ไม่บังควรที่จะโต้เถียงหรืออภิปรายปัญหานั้นต่อไปอีก แต่จงชี้แจงให้คนงานทราบถึงวิธีที่จะเสนอข้อร้องทุกข์ของตนในลำดับขั้นต่อไป อย่ายอมให้คนงานขู่เข็ญให้มีการพิจารณาเรื่องเสียใหม่ และท่านเองก็ไม่ควรจะกระทำด้วยประการใด ๆ เพื่อให้คนงานบังเกิดความหวั่นกลัวหรือยอมแพ้ สำหรับในเรื่องนี้ถ้าหากท่านได้แสวงหาข้อเท็จจริงอย่างถี่ถ้วน ได้สอบสวนอย่างรอบคอบ ได้สรุปเป็นรายงานและแสดงข้อตัดสินของท่านไว้เป็นอันดีแล้ว ท่านก็ไม่จำเป็นจะต้องหวั่นเกรงอะไรอีก รวมความว่า เมื่อท่านได้ปฏิบัติทุกสิ่งทุกอย่าง

ไปโดยรอบคอบแล้ว โอกาสที่เรื่องร้องทุกข์จะยืดเยื้อต่อไปจนถึงขั้นอนุญาโตตุลาการย่อมจะมีอยู่น้อยมาก

๖. *ติดตามผล* ท่านควรจะคอยติดตามตรวจสอบดูว่าสาเหตุทั้งหลายของข้อร้องทุกข์ได้ถูกขจัดไปหมดสิ้นแล้ว หรือว่าคนงานได้ปฏิบัติให้เป็นไปตามคำตัดสินที่ได้กำหนดไว้แล้ว นอกจากนั้นท่านควรจะเก็บสำเนารายงานของท่านไว้กับตัวหนึ่งชุด และส่งให้แก่หน่วยงานบุคคลาภิบาลอีกหนึ่งชุด อนึ่งในเวลามีการประชุมหัวหน้างานก็ควรจะได้มีการอ่านรายงานนี้ให้ที่ประชุมฟังและเปิดอภิปรายกัน เพราะการอภิปรายกันดังนี้จะเป็นการช่วยให้ตัวท่านและหัวหน้างานคนอื่น ๆ ได้ปรับปรุงวิธีการจัดการเกี่ยวกับข้อร้องทุกข์ให้ดียิ่งขึ้น ประการสุดท้ายหากมีความจำเป็นสมควรจะได้ทำความกระจ่างแจ้งหรือแก้ไขในเรื่องข้อสัญญาว่าจ้างแรงงานกับสหภาพแรงงานหรือข้อกำหนดในนโยบายการบุคคลาภิบาลแล้ว ก็จงเสนอเป็นรายงานขึ้นไปตามลำดับชั้น

สรุปท้ายบท

ข้อร้องทุกข์หรือข้อพิพาทก็คือสิ่งที่เสนอร้องเรียนต่อฝ่ายจัดการ อันมีมูลเกิดเนื่องมาจากความไม่พึงพอใจของคนงาน ตราบใดที่มนุษย์เราอยู่ร่วมกันตราบนั้นก็จะต้องมีการเข้าใจผิด และมีการไม่ประสานหรือไม่ปรองดองกันอยู่เสมอ เหตุนี้จุดมุ่งหมายของเราก็ควรจะมีอยู่ว่าจะทำการขุดเบ้าสาเหตุของการร้องทุกข์ให้หมดสิ้นไปอย่างมากที่สุดเท่าที่จะสามารถกระทำได้ และพยายามจัดการกับสาเหตุที่ยังคงเหลืออยู่อย่างดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

ข้อร้องทุกข์นั้นมีอยู่ ๒ ประเภทใหญ่ ๆ คือ ประเภทหนึ่งเกิดจากสภาพของการทำงาน และอีกประเภทหนึ่งเกิดจากการแปลความหมายของสัญญาจ้างแรงงานกับสหภาพแรงงาน หรือของข้อกำหนดในนโยบายการบุคคลาภิบาล

แม้การจัดการกับข้อร้องทุกข์ จะเป็นงานที่ลำบากหรือน่าเบื่อหน่ายสำหรับหัวหน้าก็ตาม แต่ก็เป็นเรื่องที่อำนวยสิ่งที่ดีให้อยู่มากเหมือนกัน ทุกครั้งที่ข้อเดือดร้อนเล็ก ๆ น้อย ได้เจริญดัวกลายเป็นข้อร้องทุกข์ขึ้นมา ท่านควรจะได้ตรวจสอบถึง.—

๑. วิธีการของท่านในการแก้ไขข้อเดือดร้อนเล็ก ๆ น้อย ๆ

๒. สายทางของการติดต่อข่าวสารไปยังและมาจากคนงาน

๓. การแปลความหมายของสัญญาจ้างแรงงานกับสหภาพแรงงาน หรือของข้อกำหนดในนโยบายการบุคคลาภิบาล

๔. ความพยายามของท่านในอันที่จะส่งเสริมการมนุษยสัมพันธ์ให้ดียิ่งขึ้น

วิธีจัดการกับข้อร้องทุกข์อย่างเป็นทางการย่อมจะแตกต่างกันอยู่บ้าง สำหรับบริษัทที่มีตัวแทนสหภาพแรงงานกับบริษัทที่ไม่มีตัวแทนเช่นว่านี้ โดยทั่ว ๆ ไปแล้ว บริษัทที่มีตัวแทนสหภาพแรงงานจะมีวิธีจัดการกับข้อร้องทุกข์อย่างเป็นพิธีรีตองมากกว่า ส่วนบริษัทที่ไม่มีตัวแทนสหภาพแรงงานนั้น วิธีจัดการกับข้อร้องทุกข์จะมีลักษณะยืดหยุ่นได้มากกว่า

หัวหน้างานนับว่าเป็นกุญแจสำคัญสำหรับการจัดการกับข้อพิพาทหรือข้อร้องทุกข์ เพราะเป็นผู้แทนของฝ่ายจัดการเป็นคนแรกที่ได้รับเรื่องราวเกี่ยวกับข้อเดือดร้อนจากคนงาน ทัศนคติและการปฏิบัติของหัวหน้างานในขั้นแรกนี้อาจเป็นทางระงับมิให้ข้อเดือดร้อนขยายตัวกลายเป็นข้อร้องทุกข์ขึ้นมาได้ หัวหน้างานที่สามารถหรือเคยได้รับผลสำเร็จในเรื่องนี้มาแล้วย่อมจะทราบดีว่า ระบบวิธีการที่ดีในการระงับข้อเดือดร้อนทั้งหลายแหล่ ย่อมจะเป็นกุญแจสำคัญที่จะช่วยให้สามารถจัดการกับข้อร้องทุกข์ได้อย่างเกิดผล รายการวิธีที่ควรปฏิบัติเป็นข้อ ๆ มีดังนี้.—

๑. สิ่งที่จะต้องกระทำเมื่อมีการเสนอข้อร้องทุกข์

๒. ความสำคัญของการแสวงหาข้อเท็จจริงให้ได้ทั้งหมด

๓. ความจำเป็นที่จะต้องสอบสวนข้อเท็จจริงทั้งหมดในทุกแง่ทุกมุม

๔. ความจำเป็นที่ต้องมีรายงานเป็นลายลักษณ์อักษรไว้โดยละเอียดครบถ้วน

๕. สิ่งที่จะต้องกระทำในการสัมภาษณ์คนงานเรื่องข้อร้องทุกข์

๖. ความสำคัญของการติดตามผล

หากท่านได้ดำเนินตามแบบวิธีที่กำหนดไว้สำหรับการจัดการกับข้อร้องทุกข์ดังตัวอย่างที่แนะนำไว้แล้ว เป็นการแน่ว่าท่านจะสามารถระงับข้อเดือดร้อนเสียได้เป็นส่วนมาก ก่อนที่ข้อเดือดร้อนเหล่านั้นจะกลายเป็นข้อพิพาทหรือข้อร้องทุกข์ขึ้นมา

บทที่ ๑๔

การจัดรูปองค์การธุรกิจ

ขณะนี้วงงานอุตสาหกรรมต้องใช้จ่ายเงินเป็นจำนวนปีละหลายล้านเหรียญดอลล่าร์ *(สหรัฐ)* เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของการควบคุมอำนวยงาน (supervision) ให้ดียิ่งขึ้น สิ่งพิมพ์หรือวารสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวกิจการธุรกิจแทบทุกฉบับจะมีบทความแนะนำในเรื่องการพัฒนาการเป็นผู้นำที่ดีและการปรับปรุงมนุษยสัมพันธ์ให้ดียิ่งขึ้น บริษัทธุรกิจเป็นจำนวนมากต่างก็จัดให้มีโครงการการฝึกอบรมขึ้นไว้ด้วยความมุ่งหมายที่จะปรับปรุงพนักงานชั้นหัวหน้างานในบริษัทของตนให้มีสมรรถภาพยิ่งขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่ากิจการในด้านการฝึกอบรมจะทวีความสำคัญมากยิ่งขึ้นในอนาคต

นักเขียนตำราเกี่ยวกับเรื่องนี้แทบทุกท่านย่อมจะเห็นพ้องต้องกันว่า ผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานจำเป็นจะต้องมีความรับรู้ความเข้าใจ ในเรื่องพฤติกรรมของบุคคลเป็นอย่างดี ความเข้าใจในเรื่องความแตกต่างของบุคคลก็ดี เหตุผลที่คนเราทำงานและความจำเป็นที่ต้องปรับปรุงให้คนงานเกิดความสนใจต่อหน้าที่การงานก็ดีเหล่านี้ ล้วนเป็นความรู้อันจำเป็นในเบื้องต้นที่จะทำให้เข้าใจถึงสภาพของแต่ละบุคคลได้ดียิ่งขึ้น ผู้แต่งตำราคู่มือเล่มนี้ก็มีความคิดเห็นอย่างเดียวกัน เหตุนี้เองหลายบทในตำราชุดนี้จึงได้กล่าวถึงปัญหาในเรื่องที่จะช่วยปรับปรุงหัวหน้างาน ให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพของบุคคลเท่าที่สัมพันธ์กับหน้าที่การงานให้ดียิ่งขึ้น แต่อย่างไรก็ดีประสิทธิภาพในการควบคุมอำนวยงานนั้นอาจจะปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นไปอีกได้ ถ้าหากหัวหน้างานจะได้มีความรู้อีกบางประการที่เกี่ยวกับภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจในประเทศของตน และความสำคัญของหน้าที่การงานของตนเท่าที่เป็นอยู่เกี่ยวกับวงงานทั้งหมดเป็นส่วนรวม การเข้าใจถึงเหตุผลที่มีการจัดตั้งองค์การธุรกิจ และสัมพันธภาพที่กิจการธุรกิจแห่งต่าง ๆ มีต่อวงชุมชน ประเทศชาติ และต่อโลกเป็นส่วนรวม จะช่วยให้หัวหน้างานได้มองเห็นลึกซึ้งยิ่งขึ้นถึงความสำคัญแห่งหน้าที่การงานของตน ตลอดจนบทบาทที่ตนมีส่วนอยู่ด้วยในวงผลิตกรรมของส่วนรวม

เนื้อเรื่องของบทนี้ประสงค์จะให้เป็นเครื่องนำทางให้หัวงานได้มองเห็นภาวะทางเศรษฐกิจ *(โดยถือเอาของสหรัฐอเมริกาเป็นตัวอย่าง)* คือจะชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นที่ต้องมีการก่อตั้งองค์การธุรกิจ และการรวมปัจจัยต่าง ๆ เพื่อการผลิตเข้าด้วยกัน ในการนี้จะได้แสดงให้เห็นอย่างคร่าว ๆ

ถึงแบบต่าง ๆ ขององค์การหรือบริษัทธุรกิจซึ่งหัวหน้างานควรจะได้รู้ไว้ ต่อจากนั้นจะได้กล่าวอย่างย่อ ๆ ถึงสภาพของการแข่งขันเท่าที่เป็นอยู่ในประเทศสหรัฐอเมริกา รวมทั้งเรื่องของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับวงงานธุรกิจ เนื้อเรื่องในบทต้น ๆ ของหนังสือคู่มือชุดนี้ก็ได้เขียนขึ้นโดยอาศัยเค้าโครงนี้เป็นหลัก กล่าวคือในเบื้องต้นได้ชี้แจงให้ทราบถึงความรับผิดชอบต่าง ๆ ที่หัวหน้างานต้องมีต่อบริษัทของตน และต่อจากนั้นก็ได้แบ่งแยกความรับผิดชอบซึ่งมีอยู่มากหลายออกให้เห็นเป็นส่วน ๆ

ความจำเป็นที่ต้องมีองค์การธุรกิจ

ธุรกิจในสหรัฐนั้นก่อตั้งขึ้นภายใต้ระบบซึ่งให้เสรีภาพอย่างสูงสุดแก่เจ้าของกิจการ แก่ผู้จัดการและแก่คนงานทั่วหน้ากัน จะมีข้อจำกัดอยู่บ้างก็เป็นเพียงความประสงค์ของรัฐบาลในอันที่จะปกป้องสิทธิของประชาชนพลเมืองไว้เท่านั้น ไม่มีพวกเราคนใดเลยที่จะถูกบังคับให้ต้องปฏิบัติการอย่างหนึ่งอย่างใดให้เป็นไปตามแผนการหรือความพึงพอใจของผู้เผด็จการ หรือผู้ที่ตั้งตนเองเป็นผู้พิทักษ์ประชาชนภายในขีดจำกัดแห่งความสามารถของตัวเราเองเราอาจจะเลือกทำธุรกิจชนิดหนึ่งชนิดใดที่เรามีความพอใจ หรือจะเลือกหน้าที่การงานอะไรที่เราปรารถนาจะทำก็ได้ โดยอาศัยวิธีการรวมกันตั้งเป็นบริษัท พวกเราทั้งหมดก็อาจได้เป็นเจ้าของส่วนหนึ่งในธุรกิจโดยเพียงแต่การซื้อหุ้นไว้เท่านั้น ในฐานะที่เป็นพลเมืองของสหรัฐ พวกเราต่างก็ได้มีมาตรฐานการครองชีพในระดับที่สูงสุดอย่างไม่น้อยหน้าประเทศชาติใดในโลกและในเวลาเดียวกันเราก็มีเสรีภาพมากยิ่งขึ้น*

อะไรเล่าที่ทำให้สหรัฐมีสภาพแตกต่างจากประเทศอื่น ๆ ของโลก? เป็นเพราะประเทศนี้โชคดีที่มีทรัพยากรมากกว่า มีสภาพดินฟ้าอากาศดีกว่า มีผู้คนที่เฉลียวฉลาดกว่าประเทศอื่น ๆ เช่นนั้นหรือ? การที่จะให้คำตอบแก่ปัญหาเหล่านี้เราจะต้องมองดูเหตุผลก่อนว่า ทำไมกลุ่มคนจึงก่อตัวขึ้นในสังคม ไม่ว่าจะเป็นในยุคโบราณหรือในสมัยปัจจุบัน

หากทุกสิ่งทุกอย่างที่เราต้องการมีทางที่จะได้มาเปล่า ๆ แล้ว ก็คงจะไม่มีใครยอมทำงาน เว้นแต่จะเบื่อหน่ายต่อการที่ต้องอยู่ว่าง ๆ เฉย ๆ เท่านั้น ใคร ๆ คงไม่ต้องการเงินเพราะไม่จำเป็นจะต้องซื้อหาสิ่งหนึ่งสิ่งใด แต่เราก็ทราบกันอยู่แล้วว่าโลกในแบบนี้ไม่เคยมีมาก่อน และไม่น่าจะเกิดมีขึ้นได้เลยแม้ในอนาคต ดูเหมือนจะมีอยู่แต่เพียงสิ่งเดียวที่เรารู้สึกกันว่าได้มาเปล่า ๆ สิ่งนั้นก็คืออากาศที่เราหายใจนั่นเอง แต่กระนั้นก็ดีบางครั้งอากาศก็มีราคาค่างวดขึ้นได้เหมือนกัน

---

* ระบบธุรกิจของประเทศไทยเราก็อยู่ในลักษณะที่ให้เสรีภาพอย่างเต็มที่แก่ผู้ประกอบการ ทั้งที่เป็นธุรกิจของเอกชน ของห้างหุ้นส่วนและของบริษัทจำกัดเช่นกัน

มนุษย์เรามีความต้องการอยู่มากหลาย เรามักไม่พอใจต่อสิ่งที่เรามีอยู่แล้ว แต่หากจะดิ้นรนขวนขวายให้ได้มามากยิ่งขึ้นอยู่เนือง ๆ จากบันทึกของประวัติศาสตร์จะเห็นได้ว่ามนุษย์มีการดิ้นรนอย่างไม่มีที่สิ้นสุดเพื่อจะให้ได้อะไรต่ออะไรมาให้มากยิ่งขึ้น มีคนอยู่น้อยมากที่จะถือสันโดษหรือพอใจต่อมาตรฐานการครองชีพของตนเท่าที่เป็นอยู่ สภาพการณ์ดังนี้น่าจะมีอยู่เรื่อยไปตราบเท่าที่คนเรายังอาศัยอยู่บนพื้นพิภพนี้ เราพอจะสรุปได้แล้วว่าความต้องการของมนุษย์ย่อมไม่มีขีดจำกัด แต่เนื่องจากไม่มีอะไรเลยที่คนเราจะได้มาเปล่า ๆ ฉะนั้นจะต้องมีความต้องการอีกหลายอย่างที่บกพร่องไม่ถึงขีดแห่งความพึงพอใจ เราไม่อาจได้สิ่งต่าง ๆ มาเปล่า ๆ ก็เพราะทรัพยากรที่จะต้องนำมาประกอบเป็นสิ่งนั้น ๆ มีเป็นปริมาณน้อยหรือหาได้ยากเมื่อเปรียบเทียบกับความต้องการในสินค้าหรือบริการอย่างนั้น ๆ สิ่งต่าง ๆ แทบทุกสิ่งเกิดมีราคาขึ้นมาก็เพราะต้องใช้พลังงานและวัสดุซึ่งมีอยู่น้อยไปในการผลิตสิ่งนั้น ๆ ทั้งนี้ความหมายว่าจะต้องมีค่าให้จ่ายเกิดขึ้นสำหรับผู้ที่ใช้แรงงานและหาวัสดุมาให้ การที่สิ่งของเกิดมีราคาก็เพราะผู้ผลิตพยายามจะเรียกทุนค่าใช้จ่ายของตนคืน

การที่จะผลิตสิ่งหนึ่งสิ่งใดขึ้นมาก็จำเป็นจะต้องใช้บางสิ่งบางอย่างไปในการผลิตสิ่งนั้น ๆ ด้วย ทรัพยากรที่ใช้ในการผลิตสินค้าและบริการเพื่อความผาสุกของคนเรานี้อาจแบ่งแยกออกได้เป็น ๔ ประเภทคือ ทรัพยากรธรรมชาติ แรงงาน ทุน ผู้ประกอบการหรือเจ้าของกิจการ

ทรัพยากรธรรมชาติ (Natural resources)

สิ่งที่ธรรมชาติได้จัดอำนวยไว้ให้ดังเช่นที่ดิน ป่าไม้ แร่ธาตุและน้ำ เหล่านี้มีมูลค่าแตกต่างกันสุดแต่ประโยชน์ที่จะนำสิ่งเหล่านี้ไปใช้ จะเห็นได้ว่าพื้นแผ่นดินที่เป็นทะเลทรายนั้นเป็นสิ่งที่ไร้ค่าสำหรับการปลูกผัก นอกจากจะหาวิธีนำน้ำเข้าไปใช้ให้ได้เท่านั้น น้ำทะเลจะใช้ดื่มไม่ได้จนกว่าจะได้แยกเอาธาตุเกลือออกเสียก่อน แต่น้ำทะเลก็อาจมีคุณค่าหรือประโยชน์อย่างอื่น ๆ อยู่อีก จะเห็นได้ว่าทรัพยากรแทบทุกสิ่งทุกอย่างนั้นจะต้องได้รับการดัดแปลงอย่างใดอย่างหนึ่งเสียก่อน จึงจะกลายเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีประโยชน์และเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาของผู้บริโภค

แรงงาน (Labour)

แรงงานมนุษย์เป็นสิ่งที่จะต้องนำไปใช้กับทรัพยากรธรรมชาติเพื่อสร้างให้เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีรูปขนาด และสีสรรต่าง ๆ กันความต้องการของผู้ซื้อหรือผู้บริโภค แรงงานเป็นทรัพยากรที่หาได้

ยาก สหรัฐมักประสบกับความขาดแคลนแรงงานอยู่เสมอเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่น ๆ ในโลก ไม่เพียงแต่แรงงานเท่านั้นที่หาได้ยาก แต่ฝีมือจัดเจนและความคล่องแคล่วชำนาญในบางด้านก็เป็นสิ่งที่หาได้ยากด้วย บุคคลไม่อาจจะกลายเป็นช่างคุมเครื่องจักรได้จนกว่าเขาจะได้รับการฝึกฝนอบรมและได้มีประสพการณ์มามากพอ รวมทั้งมีความถนัดตามธรรมชาติเกี่ยวกับอาชีพด้านนี้ด้วย คนเรามีอยู่น้อยนักจะมีคุณลักษณะหัวหน้างานมาแต่กำเนิด ในทุกสาขาของกิจการที่ต้องใช้แรงบากบั่นพยายามนั้น แทบจะไม่มีสิ่งใดมาแทนที่การฝึกอบรมและประสพการณ์ได้เลย โอกาสที่จะเข้าเรียนวิชาชีพหรือเข้าประกอบในอาชีพหนึ่ง ๆ มิใช่จะมีสำหรับทุก ๆ คน ระหว่างสงครามโลกครั้งที่สองคนทำเครื่องมือและแม่พิมพ์สำหรับตอกโลหะเป็นรูปต่าง ๆ มักจะหาตัวได้ยาก ช่างที่มีฝีมือทางด้านนี้จึงเกี่ยงเอาค่าจ้างแรงงานได้สูง ๆ แต่ทุกวันนี้เนื่องจากมีการใช้เครื่องจักรทำงานแทนแรงคนมากขึ้น จึงทำให้ขาดแคลนช่างทางเทคนิคที่ได้รับการฝึกอบรมมาดีแล้วเป็นจำนวนมาก

ทุน (Capital)

ในสหรัฐคนงานได้รับเงินค่าจ้างสูงกว่าประเทศอื่น เพราะว่ามีเครื่องมือสำหรับทำงานดีกว่าและมากกว่าที่อื่น เครื่องมือทำงาน (tools) ไม่ใช่ทรัพยากรธรรมชาติแต่หากเป็นสิ่งที่จะต้องประดิษฐ์หรือสร้างขึ้นมา โรงงานหัตถกรรมจำเป็นจะต้องมีสถานที่และเครื่องอุปกรณ์สำหรับทำการผลิตเท่า ๆ กับที่จำเป็นจะต้องมีแรงงานสำหรับใช้เครื่องอุปกรณ์เหล่านั้นด้วย สิ่งต่าง ๆ ที่ถูกประดิษฐ์ขึ้นมาเพื่อจะใช้สำหรับผลิตสิ่งอื่น ๆ อีกต่อหนึ่งนั้นเรียกกันว่า "อุปกรณ์การผลิต" (capital equipment) หากขาดเครื่องอุปกรณ์สำหรับผลิตเสียแล้วก็ย่อมจะนำทรัพยากรธรรมชาติมาใช้ให้เป็นประโยชน์ได้น้อยเต็มที *โรบินสัน ครูโซ* ปลูกผักได้น้อยมากและจับปลาได้เพียงไม่กี่ตัว จนกระทั่งเขาต้องยอมเสียเวลาเพื่อทำจอบขุดดินและแหสำหรับจับปลาขึ้นใช้เป็นเครื่องมือประจำตัว ทุกวันนี้การที่ชาติของเรา (*สหรัฐ*) สามารถผลิตสินค้าและบริการได้เป็นปริมาณยิ่งกว่าเมื่อสมัย ๑๐๐ ปีที่ล่วงแล้วนั้น มิใช่เป็นเพราะประชาชนได้ทำงานหนักยิ่งขึ้นหรือทำมากชั่วโมงกว่าเดิม แต่หากเพราะเป็นพวกเรามีเครื่องมือและเครื่องอุปกรณ์สำหรับใช้ในการทำงานเป็นจำนวนมากขึ้น และดีขึ้นกว่าแต่ก่อนนั้นเอง

ผู้ประกอบการหรือเจ้าของกิจการ (Ownership)

หากมิได้มีการก่อตั้งธุรกิจในบางรูปขึ้นแล้ว การใช้ทรัพยากรธรรมชาติ แรงงาน และเครื่องอุปกรณ์สำหรับผลิตก็จะไม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับในสหรัฐการผลิตสินค้าและบริการส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับวิสาหกิจที่เอกชนเป็นเจ้าของ เอกชนที่เป็นเจ้าของจะเป็นผู้ตัดสินใจในการลงทุนสร้างโรงงานและเครื่องอุปกรณ์ ทำการค้นคว้าผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ และคิดหาวิธีการใหม่ ๆ ในการประดิษฐ์หรือทำสิ่งต่าง ๆ *ปกติกิจการที่เป็นส่วนของเอกชน (private ownership) จะมีอยู่ ๓ แบบคือแบบกิจการส่วนบุคคล (proprietorship) แบบห้างหุ้นส่วน (partnership) และแบบบริษัท (corporation)* การก่อตั้งธุรกิจทั้ง ๓ แบบนี้จะได้กล่าวถึงตอนหลังในบทนี้ วิสาหกิจที่ดำเนินการโดยรัฐบาลส่วนท้องถิ่น ส่วนมลรัฐและรัฐบาลกลางของสหรัฐนั้นมีเป็นส่วนน้อย และจะกระทำแต่เฉพาะในด้านกิจการที่เอกชนไม่สามารถจะดำเนินการได้เหมาะสมเท่านั้น

เมื่อสมัยหลายร้อยปีมาแล้ว กิจการด้านวิสาหกิจเป็นสิ่งที่กระทำโดยเอกชนส่วนบุคคลเป็นส่วนใหญ่ ปกติแล้วบุคคลคนเดียวเป็นผู้ทำสิ่งของหรือผลิตภัณฑ์ด้วยมือของตนเองโดยตลอด แล้วนำไปแลกเปลี่ยนเอาสิ่งของอย่างอื่น ๆ ที่ตนต้องการจากสถานที่ ๆ เป็นตลาดสำหรับแลกเปลี่ยน โดยปกติแล้วมูลค่าหรือราคาของสิ่งของต่าง ๆ จะกำหนดกันในรูปของจำนวนผลิตภัณฑ์หรือบริการที่จะใช้แลกเปลี่ยนกันได้เช่น รองเท้าคู่หนึ่งอาจมีมูลค่าหรือราคาเท่ากับแป้งสาลีหนัก ๑๐๐ ปอนด์หรือผ้ายาว ๑๕ หลาดังนี้เป็นต้น ทุกวันนี้ออกจะเป็นการสุดวิสัยที่เราจะเอาผลิตภัณฑ์ที่เป็นผลงานของเราไปแลกเปลี่ยนกับสินค้าและบริการอย่างอื่น ๆ โดยตรง ทั้งนี้เพราะเรามีส่วนในการผลิตแต่เพียงเล็กน้อยเท่านั้นสำหรับผลิตภัณฑ์อย่างหนึ่ง ๆ ปัญหาเช่นนี้จึงต้องแก้ไขกันโดยวิธีใช้เงินตรา กล่าวคือมีการตีราคาชั่วโมงที่ทำงานให้เป็นเงินจำนวนหนึ่ง เพื่อจะได้ใช้สำหรับซื้อผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ที่ต้องการต่อไป

การรวมปัจจัยต่าง ๆ เข้าด้วยกันเพื่อผลิตกรรม

ทรัพยากรต่าง ๆ ที่กล่าวถึงทั้งหมดข้างบนนี้เป็นสิ่งที่จะต้องจัดรวมเข้าด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ จะสามารถก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ได้เป็นจำนวนที่มากที่สุด แต่อย่างไรก็ดีการผลิตสินค้าและบริการต่าง ๆ นั้นจะกระทำโดยไม่ให้เกิดมีค่าใช้จ่ายหาได้ไม่ คนงานที่ทำงานในโรงงานผลิตในไร่

นา และในเหมืองแร่ จะต้องได้รับเงินค่าจ้างตอบแทนแรงงานสำหรับใช้จ่ายซื้อหาสิ่งต่าง ๆ ที่มีการผลิตขึ้นมา บรรดาผู้ที่นำเงินของตนไปลงทุนธุรกิจอย่างหนึ่ง ๆ ก็จะต้องได้รับผลประโยชน์ตอบแทนตามส่วนของจำนวนเงินที่ตนนำไปลงทุน บรรดาผู้ที่เป็นเจ้าของทรัพยากรธรรมชาติจะต้องได้รับเงินเป็นค่าวัตถุดิบ ผู้เป็นเจ้าของกิจการธุรกิจต่าง ๆ กจะต้องได้รับผลประโยชน์ตอบแทนเป็นจำนวนสูงกว่ารายจ่ายที่จ่ายไปเป็นค่าทรัพยากรธรรมชาติ ค่าจ้างแรงงานและค่าน้ำเงินที่นำไปลงทุน เพราะมิฉะนั้นแล้วก็จะไม่มีอะไรเป็นเครื่องกระตุ้นให้เจ้าของธุรกิจเหล่านั้นคงดำเนินกิจการของตนต่อไป

สำหรับในสหรัฐ ผู้บริโภคจะเป็นผู้ตัดสินว่าผลิตภัณฑ์ชนิดใดบ้างที่ควรจะผลิตขึ้นมา และต้องการจะให้มีสีสรร ขนาด รูปร่างและแบบอย่างใดบ้าง วิธีตัดสินก็คืออุดหนุนหรือซื้อสินค้าหรือบริการที่ตนพอใจนั่นเอง กล่าวอย่างเปรียบเทียบก็คือผู้บริโภคออกเสียงลงคะแนนด้วยเหรียญดอลล่าร์ (*คือการซื้อ*) เป็นการบอกให้ทราบว่าสิ่งของอย่างใดที่ควรผลิตขึ้นจำหน่าย สมมติว่าประชาชนทุกคนต่างก็ต้องการวิทยุโทรทัศน์ขนาด ๒๔ นิ้วดังนี้ ก็ย่อมจะเป็นการแน่นอนที่สุดว่าผู้ผลิตจะทำการผลิตแต่เครื่องขนาดนี้เท่านั้น ส่วนประกอบที่สำคัญที่สุดในการพิจารณาถึงทิศทางของผลิตกรรมก็ได้แก่ลักษณะอันเป็นมูลของการแข่งขัน หากผู้ผลิตรายหนึ่งสามารถรวมประสานทรัพยากรธรรมชาติ แรงงาน อุปกรณ์สำหรับผลิตและการประกอบการเข้าด้วยกันในลักษณะที่ดีกว่าและสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยกว่าผู้ผลิตอีกรายหนึ่งแล้ว เขาก็คงจะสามารถขายผลิตภัณฑ์ของเขาได้มากกว่าคู่แข่งขัน แต่เท่าที่ว่านี้จะต้องหมายถึงว่าผลิตภัณฑ์ของเขาไม่มีลักษณะที่ด้อยไปกว่าของคู่แข่งขันของเขา มีสิ่งประกอบอยู่หลายอย่างที่จะทำให้ขายผลิตภัณฑ์ได้มากหรือได้น้อย ที่ตั้งของห้างร้าน ที่จอดรถ ความเชื่อถือ และลักษณะของบริการเหล่านี้ทั้งหมดล้วนมีความสำคัญแก่พวกเราในการที่จะตัดสินใจว่าจะซื้อของที่ร้านไหน แบบลักษณะของผลิตภัณฑ์ สีสรร คุณภาพ ตลอดจนลักษณะพิเศษอีกหลายประการก็เป็นสิ่งประกอบในการตัดสินใจของเราด้วยเช่นกัน การแข่งขันเป็นผลให้มีการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ของเราให้เกิดประโยชน์อย่างดีที่สุด ผู้บริโภคได้รับสิ่งที่ตนต้องการเป็นจำนวนมากยิ่งขึ้นเพราะทรัพยากรอันหาได้ยากมิได้ถูกใช้ให้สิ้นเปลืองเปล่า การแข่งขันอาจเป็นไปในรูปของราคา คุณภาพ ปริมาณ บริการ หรือการโฆษณาหรือทั้งหมดเหล่านี้รวมกัน ผู้บริโภคเป็นผู้เลือกสิ่งต่าง ๆ ที่ตนต้องการ และผู้ที่จะสนองสิ่งเหล่านี้ให้ก็คือผู้ผลิตที่มีประสิทธิภาพที่สุด

การทำงานร่วมกันอย่างเป็นหมู่คณะนับว่าเป็นสิ่งจำเป็นต่อการที่จะผลิตสินค้าและบริการทุกชนิดอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด เครื่องจักรจะไม่มีประโยชน์ต่อการผลิตเลยจนกว่าจะได้คนงานที่สามารถเป็นผู้ควบคุม คนงานจะก่อผลผลิตไม่ได้มากนักถ้าหากเขาจะต้องทำทุกสิ่งทุกอย่างให้สำเร็จโดยอาศัยมือแต่อย่างเดียว การก่อผลผลิตหรือจำนวนของผลิตภัณฑ์อันเป็นผลจากการทำงานเป็นรายชั่วโมงของคนงาน คือเครื่องวัดที่สำคัญของประสิทธิภาพในการปฏิบัติการของธุรกิจแห่งหนึ่ง ๆ การเพิ่มผลผลิตจะสำเร็จขึ้นได้ ก็ด้วยอาศัยการรวมประสานปัจจัยในการ ผลิตเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม ประกอบกับการทวีความรู้ในด้านวิชาช่างอุตสาหกรรมให้มากยิ่งขึ้น การรวมประสานปัจจัยในการผลิตให้เข้ากันอย่างมีประสิทธิภาพที่สุดเพื่อให้เกิดผลผลิตเป็นจำนวนมากที่สุด จะต้องอาศัยการทำงานร่วมกันอย่างเป็นหมู่คณะรวมทั้งมีการควบคุมอำนวยงานอย่างดีด้วย

การเพิ่มผลผลิตของแรงงาน (The productivity of labour)

การเพิ่มผลผลิตของแรงงานเป็นสิ่งที่ผสมผสานจากส่วนประกอบที่แตกต่างกันหลายสิ่งหลายอย่าง หากมีคนทำงานเป็นจำนวนมากขึ้น ก็สามารถจะทำการผลิตได้มากยิ่งขึ้น ข้อสันนิษฐานดังนี้จะเป็นจริงก็ต่อเมื่อคนงานได้อุทิศตัวทำงานอย่างขยันขันแข็งเท่านั้น กล่าวโดยแท้จริงแล้ว *การเพิ่มผลผลิตอาจจะตกหรือลดถอยลงไปถ้าหากคนงานบางคนมิได้ตั้งใจทำงานตามความสามารถของตน* การใช้อุบายหลีกเลี่ยงการทำงานซึ่งอาจกระทำโดยคนงานบางกลุ่ม นับว่าเป็นผลเสียหายแก่ สวัสดิภาพ ของส่วนรวม เพราะเป็นการลดผลผลิตต่อชั่วโมงคน (man - hour) ของแรงงาน ขนาดของฝีมือจัดเจนหรือทักษะ (skill) ที่คนงานแต่ละคนมีอยู่ในตัวนับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้พิจารณาได้ว่าคนงานผู้นั้นจะสามารถทำการผลิตได้มากสักเท่าใด ปัจจัยอันนี้เองที่เป็นเครื่องอธิบายให้เราทราบว่าทำไมการฝึกอบรมที่ดีจึงมีความสำคัญ ตราบใดที่คนงานยังขาดความรอบรู้ในหน้าที่การงานของตนเป็นอย่างดีและยังไม่สามารถจะปฏิบัติงานนั้น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ตราบนั้นการเพิ่มผลผลิตก็จะเกิดขึ้นไม่ได้ ทุกวันนี้วงงานอุตสาหกรรมประสงค์จะให้คนงานได้มีฝีมือจัดเจนเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้ก้าวทันกับพัฒนาการอันรวดเร็วของเครื่องจักรและวิธีการแบบใหม่ ๆ สภาพของแรงงานในอนาคตจะต้องประกอบด้วยผู้ชำนาญทางวิชาการ (techniciane) และช่างฝีมือ (craftsmen) เป็นจำนวนมากมายกว่าเดิม

ชาวอเมริกันมีความสามารถในการคิดประดิษฐ์อย่างยิ่งใหญ่ นี่ก็คือผลประการที่หนึ่งที่ชาวอเมริกันสามารถต่อต้านกับสถานการณ์ได้แทบทุกชนิดและสามารถขบปัญหาต่าง ๆ ได้สำเร็จอย่างเกือบไม่น่าเชื่อ การควบคุมอำนวยงานอย่างถูกต้อง (good supervision) ของหัวหน้างานจะช่วยให้คนงานเกิดความสามารถในการเป็นช่างประดิษฐ์ การที่คนงานมีความปรารถนาจะทำงานให้อย่างเต็มที่นั้น ส่วนใหญ่เป็นเพราะได้รับความช่วยเหลือสนับสนุนและยกย่องชมเชยจากหัวหน้างานเมื่อตนปฏิบัติงานได้สำเร็จเป็นอย่างดี

ปัจจุบันนี้เครื่องจักรเป็นสิ่งที่ช่วยให้คนงานสามารถผลิตได้เป็นจำนวนมากยิ่งกว่าที่เคยผลิตได้ด้วยมือเมื่อสมัย ๑๐๐ ปีที่ล่วงแล้วมา คนงานในสหรัฐทำงานน้อยชั่วโมงกว่าเดิม สถานที่ทำงานก็สะอาดสะอ้านกว่าแต่ก่อน และได้รับค่าจ้างแรงงานเป็นจำนวนสูงยิ่งกว่าคนงานในประเทศอื่นใดในโลก ที่เป็นเช่นนี้ได้ก็เพราะคนงานของสหรัฐสามารถเพิ่มผลผลิตของตนได้มากยิ่งขึ้นโดยอาศัยการใช้เครื่องจักรและวิธีการใหม่ ๆ ประเทศอื่น ๆ ยังไม่สามารถจะแข่งขันกับเรา (*สหรัฐ*) ได้ในด้านความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการอุตสาหกรรม (technological development)

อนึ่ง องค์ประกอบอีกอย่างหนึ่งในการวัดผลผลิตของคนงานก็ได้แก่จำนวนค่าจ้างแรงงานหรือเงินเดือนที่คนงานแต่ละคนได้รับเมื่อถึงกำหนดการจ่ายแต่ละครั้ง น้อยคนนักที่จะคัดค้านหรือโต้แย้งข้อเท็จจริงที่ว่า รายได้ที่เป็นเงินนั้นคือเครื่องกระตุ้นที่สำคัญอย่างหนึ่งแก่บุคคลแทบทุกคน คนงานในสหรัฐได้รับเงินค่าจ้างแรงงานสูงกว่าและมีมาตรฐานการครองชีพสูงกว่า ก็เพราะสามารถทำการผลิตได้มากยิ่งกว่าคนงานในประเทศอื่น ๆ คนงานในสหรัฐได้ก่อตั้งสหภาพแรงงานขึ้นก็เพราะมีจุดมุ่งหมายที่จะทวีอำนาจในการเจรจาต่อรองกับนายจ้างเมื่อมีการทำสัญญาว่าจ้างแรงงาน ทั้งนี้เพื่อให้ได้รับส่วนแบ่งอย่างยุติธรรมจากผลิตกรรมที่พวกตนได้มีส่วนเข้าร่วมด้วย

มีปัจจัยอยู่หลายอย่างที่เป็นเครื่องกำหนดมาตรฐานการครองชีพของคนงานแต่ละคน ดังได้เคยชี้ให้เห็นมาก่อนแล้ว การได้รับเงินค่าจ้างเพิ่มขึ้นมิได้หมายความว่าจะได้มีการอยู่ดีกินดียิ่งขึ้นเสมอไป เพราะราคาสินค้าที่เพิ่มขึ้นอาจกลืนเอาจำนวนค่าจ้างที่ได้รับสูงขึ้นไปเสียหมดหรือเกือบหมดก็เป็นได้ การเพิ่มผลผลิตได้มากยิ่งขึ้นไม่ได้หมายความว่าแต่ละบุคคลในสหรัฐจะได้รับทุกสิ่งทุกอย่างมากยิ่งขึ้นเสมอไป จำนวนพลเมืองที่ทวีมากขึ้นอาจบริโภคผลผลิตที่เพิ่มขึ้นเสีย

หมดก็เบื่นได้ ในการที่จะยกมาตรฐานการครองชีพในสหรัฐให้สูงยิ่งขึ้นนั้น การเพิ่มผลผลิตจะต้องทวีขึ้นรวดเร็วกว่าจำนวนพลเมือง ทั้งนี้เพื่อจะได้มีสินค้าและบริการเบื่นจำนวนมากยิ่งขึ้นสำหรับแต่ละบุคคล

ประเภทขององค์การธุรกิจ

ได้ชี้ให้เห็นมาก่อนแล้วว่า การทำงานเบื่นหมู่คณะและการร่วมมือกันเบื่นสิ่งจำเบื่นแก่การที่จะใช้ทรัพยากรอันมีอยู่น้อยให้เกิดประโยชน์อย่างมากที่สุด การทำงานอย่างเบื่นหมู่คณะและการร่วมมือร่วมใจกันไม่ใช่สิ่งที่จะเกิดเบื่นขึ้นได้เอง แต่หากจะเกิดมีขึ้นได้ก็โดยการก่อตั้งกิจการธุรกิจแยกออกเบื่นแบบต่าง ๆ ที่สามารถจะทำการผลิตสินค้าและบริการให้มีลักษณะต้องตามความปรารถนาของผู้บริโภค สำหรับในสหรัฐโดยทั่ว ๆ ไปแล้วจะมีแบบของธุรกิจที่ก่อตั้งแบ่งแยกออกได้เบื่น ๓ ประเภทคือ กิจการส่วนบุคคล ห้างหุ้นส่วน บริษัทจำกัด*

กิจการส่วนบุคคล (Individual proprietorship)

กิจการส่วนบุคคลคือธุรกิจที่มีบุคคลคนเดียวเบื่นเจ้าของและดำเนินการ ในสหรัฐมีกิจการที่ส่วนบุคคลเบื่นเจ้าของเบื่นจำนวนมากยิ่งกว่าธุรกิจในรูปอื่นใด ร้านขายยาตามมุมถนน ไร่นาตามแบบสามัญทั่วไป ร้านหมอประจำท้องถิ่น เหล่านี้คือตัวอย่างของกิจการธุรกิจในรูปนี้ เมื่อบุคคลผู้หนึ่งตัดสินใจที่จะเริ่มประกอบธุรกิจอย่างหนึ่ง เขาก็ย่อมจะมีอิสระที่จะกระทำได้โดยแทบจะปราศจากข้อจำกัดอย่างใด ๆ ที่กำหนดไว้สำหรับธุรกิจในแบบอื่น จริงอยู่เขาอาจจะต้องมีใบทะเบียนหรือใบอนุญาตสำหรับประกอบกิจการนั้น ๆ แต่เขาจะต้องลงทุนด้วยเงินส่วนตัวของเขาเองหรือไม่ก็ด้วยเงินทุนที่หยิบยืมมาจากที่อื่น ตัวเขาเองเบื่นทั้งเจ้าของกิจการ ผู้จัดการ สมุห์บัญชี พนักงานขาย ภารโรง และคนส่งของเสร็จไปในตัวเพียงคนเดียว ตัวเขาคนเดียวต้องทำหน้าที่ทุกอย่างซึ่งโดยปกติแล้วจะต้องกระทำโดยบุคคลหลายคนถ้าเบื่นบริษัทหรือองค์การธุรกิจขนาดใหญ่ ๆ หากกิจการของเขาเจริญงอกงาม เขาก็อาจจะว่าจ้างบุคคลบางคนให้ช่วยทำงานเหล่านี้บางอย่างแทนเขา เพื่อตัวเขาเองจะได้มีเวลาปลีกตัวไปทำงานบางอย่างที่สำคัญกว่านั้นเบื่นการเฉพาะได้ ตัวเขาซึ่งเบื่นเจ้าของกิจการอยู่ในฐานะที่มีความใกล้ชิดสนิทสนมกับลูกค้า ทั้งสามารถที่จะคาดคะเนล่วงหน้าถึงความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าได้ หากเขาสามารถทำกำไรได้มากเขาก็เบื่นผู้ได้รับประโยชน์แต่ผู้เดียว แต่ถ้าหาก

* แบบรูปธุรกิจในประเทศไทยก็อาจแยกประเภทได้เบื่น ๓ แบบ เช่นเดียวกันนี้

เขาดำเนินกิจการขาดทุน เขาก็จะต้องแบกภาระทั้งหมดไว้บนหัวไหล่ของเขาแต่ผู้เดียวเช่นกัน ถ้าหากเขาตายธุรกิจของเขาก็จะต้องหยุดชะงักลง ตัวเขาแต่ผู้เดียวที่จะต้องเสี่ยงภัยทั้งมวล แต่ถ้ากิจการได้ผลดีเขาก็จะได้รับผลประโยชน์ทั้งหมดแต่ผู้เดียวเช่นกัน กิจการธุรกิจแบบนี้มี*ข้อเสีย*ที่เห็นได้ชัดอยู่หลายอย่าง *ข้อแรก*ก็คือจำนวนเงินที่นำไปลงทุนในกิจการย่อมจะถูกจำกัดอยู่โดยฐานะและสินเชื่อของบุคคลซึ่งเป็นเจ้าของกิจการแต่เพียงคนเดียว หากเขาจะต้องการขยายกิจการให้กว้างขวางออกไปอีก เขาก็ย่อมจะพบว่าเขาจำเป็นจะต้องมีผู้เข้าร่วมเป็นหุ้นส่วนในกิจการหรือไม่ก็ต้องก่อตั้งเป็นรูปบริษัทจำกัดขึ้น ข้อเสียใน*ประการที่สอง*ก็คือ บุคคลเพียงคนเพียงคนเดียวไม่สามารถจะเชี่ยวชาญในการงานได้ทุกสิ่งทุกอย่าง ไม่ช้าก็เร็วตัวเขาอาจจะได้พบว่าเขาต้องมัวเสียเวลาไปในการทำบัญชีหรือต้องทำความสะอาดในร้าน แทนที่จะได้เอาใจใส่ขายสินค้าให้ได้มาก ๆ

ห้างหุ้นส่วน (The partnership)

เมื่อบุคคลที่เป็นเจ้าของกิจการแต่เพียงผู้เดียวรู้สึกว่า เขาก็ต้องการเงินทุนมากยิ่งกว่าที่มีอยู่หรือต้องการผู้ชำนาญให้มาช่วยตัวเขาในการจัดซื้อสินค้าหรือทำบัญชี เขาก็อาจจะต้องตัดสินใจจัดตั้งหุ้นส่วนโดยเข้าหุ้นกับบุคคลอื่นอีกสักคนหนึ่งหรือหลายคน จุดมุ่งหมายในการจัดตั้งห้างหุ้นส่วนขึ้นทำนองนี้ก็เพื่อรวบรวมกำลังบุคคลที่สามารถจะเข้าร่วมทุนด้วยเงิน ด้วยทรัพย์สินหรือด้วยฝีมือจัดเจนแล้วและดำเนินธุรกิจร่วมกัน หากมีกำไรหรือขาดทุนก็แบ่งสันปันส่วนหรือรับผิดชอบร่วมกันในระหว่างผู้เป็นหุ้นส่วน ตามเงื่อนไขสัญญาที่กำหนดไว้ล่วงหน้าก่อนแล้ว

การจัดตั้งห้างหุ้นส่วน อาจจำเป็นต้องจดทะเบียน หรือได้รับอนุญาตจากทางการ เสียก่อนจึงจะดำเนินธุรกิจได้ บางมลรัฐในสหรัฐจะมีกฎหมายว่าด้วยห้างหุ้นส่วนไว้เป็นแบบปฏิบัติ โดยวางบทบัญญัติกำหนดความเกี่ยวข้องผูกพันที่จำต้องมีในระหว่างผู้เป็นหุ้นส่วนด้วยกันขึ้นไว้อย่างชัดเจน

การรวมกันเป็นห้างหุ้นส่วนช่วยให้มีเงินทุนและความเชี่ยวชาญในการดำเนินกิจการมากยิ่งกว่ากิจการที่เป็นของส่วนบุคคลเพียงคนเดียว การเข้ากันเป็นห้างหุ้นส่วนทำนองนี้มักจะมีอยู่มากสำหรับกิจการอาชีพที่อำนวยในด้านบริการดังเช่นอาชีพแพทย์ กฎหมายและการบัญชี กิจการที่เป็นร้านค้าย่อย และโรงงานหัตถกรรมขนาดเล็กก็มักจะตั้งขึ้นเป็นห้างหุ้นส่วนแบบนี้

หากมิได้มีสัญญาแสดงข้อตกลงอย่างใด ๆ กำหนดไว้ต่อกันและกันแล้ว เมื่อห้างหุ้นส่วนมีผลกำไรหรือขาดทุนก็ต้องแบ่งปันหรือรับผิดเป็นจำนวนเท่า ๆ กันในระหว่างผู้เป็นหุ้นส่วนของห้าง ผู้เป็น

หุ้นส่วนแต่ละคนมีฐานะเท่ากับเป็นตัวแทนของหุ้นส่วนคนอื่น ๆ สัญญาอย่างใด ๆ ที่ผู้เป็นหุ้นส่วนคนหนึ่งได้กระทำไปย่อมจะผูกมัดผู้เป็นหุ้นส่วนคนอื่น ๆ ด้วย นี่คือข้อเสียที่สำคัญอย่างหนึ่งของการจัดตั้งธุรกิจในรูปของห้างหุ้นส่วน เพราะผู้ที่เข้าเป็นหุ้นส่วนจะต้องรับผิดชอบทั้งส่วนตัวและร่วมกันต่อการกระทำของบุคคลอื่นที่เป็นหุ้นส่วนอยู่ด้วย ความรับผิดชอบเช่นว่านี้อาจผูกพันไปถึงแม้กระทั่งทรัพย์สินส่วนตัวของผู้ที่เป็นหุ้นส่วน ฉะนั้นจึงเป็นการสำคัญอย่างยิ่งที่ว่าผู้เป็นหุ้นส่วนทุกคนจะต้องมีความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพราะทรัพย์สมบัติตลอดจนบ้านช่องของตนอาจจะตกอยู่ในฐานะที่ต้องเสี่ยงภัยก็เป็นได้

การร่วมมือร่วมใจกันอย่างดีย่อมจะเป็นหัวใจของการดำเนินธุรกิจในรูปของห้างหุ้นส่วน หากไม่สามารถจะร่วมกันทำงานอย่างเป็นหมู่คณะได้แล้ว การจัดรูปเป็นธุรกิจในแบบอื่นย่อมจะเหมาะกว่า ก่อนจะจบเรื่องของห้างหุ้นส่วนตามที่กล่าวมาแล้วนี้ ก็ควรจะได้ทราบไว้ด้วยว่าใน สหรัฐยังมีรูปของห้างหุ้นส่วนในแบบอื่น ๆ อยู่อีก เช่นแบบที่เรียกว่า "ห้างหุ้นส่วนจำกัด" แบบนี้มีกฎหมายบัญญัติไว้เป็นพิเศษ คือยอมให้มีหุ้นส่วนชนิด "นอนกิน" อยู่ในห้างหุ้นส่วนได้ ผู้เป็นหุ้นส่วนประเภทนี้เป็นแต่เพียงผู้ลงเงินแต่มิได้มีส่วนในการดำเนินธุรกิจของห้าง ผู้เป็นหุ้นส่วนเหล่านี้กฎหมายบัญญัติให้มีความรับผิดแต่เพียงเท่ากับจำนวนเงินที่ตนได้นำไปลงทุนไว้ในห้างหุ้นส่วนเท่านั้น

ธุรกิจในรูปของห้างหุ้นส่วนช่วยให้เกิดมีเงินทุนในกิจการได้เป็นจำนวนมากกว่าในกิจการที่บุคคลเพียงคนเดียวเป็นเจ้าของ แต่อย่างไรก็ดีถ้าหากต้องการจะให้กิจการขยายเติบโตยิ่ง ๆ ขึ้นไปอีกก็ย่อมจะต้องจัดรูปของธุรกิจให้เป็นแบบบริษัทจำกัด ปกติแล้วห้างหุ้นส่วนไม่สามารถจะขยายขนาดให้ใหญ่โตได้มากนัก เนื่องจากผู้ถือหุ้นต้องรับผิดผูกพันอย่างไม่จำกัด ทั้งไม่สามารถจะหาเงินมาลงทุนอย่างเป็นจำนวนมากจริง ๆ ได้ การหาคนมาเข้าเป็นหุ้นส่วนด้วยอาจหาได้เพียงไม่กี่คน เพราะจะต้องรู้จักกันดีรวมทั้งมีความไว้วางใจในกันและกันด้วย หากจะหาคนมาร่วมทุนด้วยเป็นจำนวนมาก ๆ ก็อาจจะเป็นการเสี่ยงที่มากเกินไป

บริษัทจำกัด (The corporation)

การก่อตั้งธุรกิจในรูปบริษัทจำกัด เป็นการขบปัญหาทั้งในด้านการเงินและในด้านความรับผิดชอบผูกพัน เป็นการยากที่จะอธิบายเรื่องของบริษัทจำกัดแต่เพียงสั้น ๆ ในเบื้องต้นรัฐบาลประจำมลรัฐจะต้องออกใบอนุญาตบัตร (charter) ให้เสียก่อนบริษัทนั้น ๆ จึงจะเป็นนิติบุคคลและเริ่มดำเนิน

กิจการได้ การให้อนุญาตบัตรโดยรัฐบาลเท่ากับเป็นการยอมให้บริษัทนั้น ๆ ได้รับสิทธิและประโยชน์ในบางประการ ก่อนที่จะได้รับอนุญาตบัตรผู้ก่อการตั้งบริษัทจะต้องดำเนินการตามแบบและระเบียบที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยบริษัทจำกัดของมลรัฐแห่งนั้น ๆ กฎหมายของแต่ละมลรัฐย่อมจะแตกต่างกันอยู่บ้าง แต่ก็มีแบบวิธีและระเบียบที่คล้ายคลึงกัน ดังจะกล่าวถึงแต่โดยย่อคือ

๑. คณะบุคคลที่ประสงค์จะก่อตั้งบริษัทจำกัด จะต้องทำหนังสือบริคณห์สนธิยื่นต่อทางการโดยเสียค่าธรรมเนียมตามอัตราที่กำหนดไว้ในกฎหมาย หนังสือบริคณห์สนธิคือคำเสนอขอก่อตั้งบริษัทจำกัดซึ่งโดยปกติจะแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของกิจการธุรกิจที่ดำริจะกระทำรวมทั้งวิธีดำเนินการ

๒. หากวัตถุประสงค์ของธุรกิจไม่ขัดต่อการที่ทางการจะให้อนุญาตได้ และเมื่อเอกสารทุกอย่างที่ยื่นเป็นไปอย่างถูกต้องแล้ว ทางการก็จะออกอนุญาตบัตรให้แก่บริษัทจำกัดนั้น ๆ

๓. ผู้ก่อตั้งบริษัทจะต้องนำใบอนุญาตบัตรไป จดทะเบียนต่อเจ้าหน้าที่ เขตท้องถิ่นอันเป็นที่ ๆ จะตั้งสำนักงานใหญ่ของบริษัท

๔. โดยปกติแล้วผู้ก่อตั้งบริษัทก็ได้แก่ผู้ถือหุ้นใหญ่ ซึ่งมีสิทธิที่จะเลือกตั้งคณะกรรมการให้เป็นผู้ควบคุมการดำเนินการของบริษัท

เงินทุนของบริษัทจำกัดนั้นอาจได้มาหลายทางด้วยกัน เช่นอาจขายพันธบัตรให้แก่บุคคลหรือบริษัทภายนอก โดยถือเท่ากับว่าเป็นเงินกู้ซึ่งจะต้องชำระคืนภายในระยะเวลาหนึ่งพร้อมทั้งดอกเบี้ยตามอัตราที่กำหนดไว้

นอกจากนั้นบริษัทยังขายหุ้นของบริษัทด้วย ผู้ถือหุ้นมีฐานะเท่ากับเป็นเจ้าของบริษัทจำกัดและมีสิทธิที่จะได้รับเงินส่วนแบ่งถ้าหากกิจการเกิดมีผลกำไร ส่วนแบ่งของกำไรหรือเงินปันผลที่ผู้ถือหุ้นแต่ละคนจะได้รับนั้นย่อมสุดแต่จำนวน มูลค่า และชนิดของหุ้นที่ตนถือ ชนิดของหุ้นแบ่งออกได้เป็นสองประเภทใหญ่ ๆ และแต่ละประเภทยังแบ่งออกเป็นชนิดที่แตกต่างกันอีก หุ้นสองประเภทใหญ่ ๆ ก็ได้แก่ หุ้นบุริมสิทธิกับหุ้นสามัญ

หุ้นบุริมสิทธิ (preferred stock) หุ้นบุริมสิทธิได้แก่หุ้นที่กำหนดเงินปันผลไว้เป็นอัตราตายตัวโดยคิดเป็นร้อยละจากราคาเดิม (parvalue) ของหุ้น คำว่า *"ราคาเดิม"* นี้หมายถึงราคาของหุ้นในขณะที่เริ่มก่อตั้งบริษัท เช่นใบหุ้นบุริมสิทธิอาจมีราคาเดิมเท่ากับ ๑๐๐ ดอลล่าร์และอาจกำหนด

เงินปันผลไว้ร้อยละ ๕ ในกรณีเช่นนี้ก็หมายความว่า ผู้ถือหุ้นนั้นมีสิทธิจะได้รับเงินปันผล ๕ ดอลลาร์ เมื่อมีการปันผลกำไร หุ้นบุริมสิทธินี้อาจมีหลายชนิดต่าง ๆ กัน เช่นอาจเป็นชนิดที่ *"ไม่สะสม"* คือถ้าปีใดไม่มีการจ่ายเงินปันผลเพราะไม่มีกำไร เงินส่วนแบ่งสำหรับปีนั้นก็เป็นอันพับไป แต่ถ้าเป็นหุ้นบุริมสิทธิชนิด *"สะสม"* แล้ว ผู้ถือหุ้นย่อมมีสิทธิได้รับเงินปันผลย้อนหลังสำหรับปีที่งดการจ่ายเงินปันผลดังกล่าวด้วย

หุ้นสามัญ (common stock) หุ้นสามัญแตกต่างกับหุ้นบุริมสิทธิตรงที่ว่าไม่ได้กำหนดอัตราเงินปันผลที่จะให้แก่เจ้าของหุ้นไว้แน่นอนตายตัว ถ้าหากกิจการของบริษัทเจริญรุ่งเรืองมาก ผู้ถือหุ้นสามัญก็อาจได้รับเงินปันผลกำไรเป็นจำนวนมากมายยิ่งกว่าผู้ถือหุ้นบุริมสิทธิ ซึ่งจะได้เงินปันผลในอัตราตายตัวเสมอไป ถ้าหากบริษัทขาดทุนหรือไม่อาจจะจ่ายเงินปันผลได้เพราะเหตุผลบางประการก็ดี ผู้ถือหุ้นสามัญอาจไม่ได้รับเงินเป็นผลตอบแทนการลงทุนเป็นค่าหุ้นของตนเลยก็เป็นได้ แต่อย่างไรก็ดี ในกรณีส่วนมากแล้ว ผู้ถือหุ้นสามัญย่อมจะมีสิทธิออกเสียงลงคะแนนในการประชุมผู้ถือหุ้นประจำปี เพื่อเลือกคณะกรรมการสำหรับบริหารกิจการของบริษัทในปีต่อไปได้

จะเห็นได้โดยง่ายว่าระบบธุรกิจในรูปบริษัทจำกัดช่วยให้คนจำนวนมากสามารถลงทุนในกิจการด้วยเงินเพียงคนละเล็กน้อย และได้เป็นเจ้าของส่วนหนึ่งในกิจการนั้นด้วย โดยการลงทุนดังนี้เอง บุคคลเหล่านั้นย่อมมีสิทธิที่จะได้รับผลประโยชน์ตอบแทน อันจะทำให้เขาสนใจในกิจการของบริษัทอยู่เสมอ บริษัทจำกัดจะต้องทำกำไรได้มากพอที่จะจ่ายเป็นผลประโยชน์ตอบแทนแก่เงินที่มีผู้นำมาลงทุนในอัตราอันสมควร โดยการขายหุ้นนั้นเองที่บริษัทจำกัดสามารถรวบรวมเงินเป็นกองทุนได้เป็นจำนวนมากมายยิ่งกว่าที่ห้างหุ้นส่วนหรือกิจการส่วนบุคคลจะสามารถทำได้

เจ้าของหรือผู้เป็นหุ้นส่วนบริษัทจำกัดย่อมรับผิดเพียงเท่าจำนวนเงินที่ตนได้นำมาลงหุ้นในกิจการเท่านั้น ในทางปฏิบัติแล้วบริษัทก็คือนิติบุคคลที่อาจถูกฟ้องคดีและสามารถจะฟ้องคดีได้ในนามของตนเอง นี่คือสิทธิทางกฎหมายที่ทางการมอบให้แก่บริษัทจำกัดภายใต้เงื่อนไขที่ระบุไว้ในอนุญาตบัตร คณะกรรมการเท่ากับเป็นตัวแทนปฏิบัติการไปในนามของบริษัทซึ่งเป็น "นิติบุคคล" ตามกฎหมาย ผู้ถือหุ้นแต่ละคนซึ่งนับว่าเป็นเจ้าของกิจการอยู่ด้วยนั้นจะขายหุ้นของตนเสียเมื่อใดก็ได้โดยจะไม่เป็นผลกระทบกระเทือนแก่บริษัทเลย บริษัทจำกัดส่วนมากมักจะก่อตั้งขึ้นเป็นการถาวร ผู้ถือหุ้นดั้งเดิมอาจจะล้มตายกันไปหมดก็ได้ แต่บริษัทจะยังคงดำเนินกิจการต่อเนื่องไปได้ตลอดกาล

กิจการธุรกิจทั้งหลายไม่ว่าจะก่อตั้งขึ้นในรูปใด ผู้เป็นเจ้าของก็ย่อมจะได้รับผลตอบแทนตามสมควรสำหรับเงินทุนที่เขาได้ลงไปในกิจการ ในระบบเศรษฐกิจของชาวอเมริกัน ต้องการให้คนนำเงินของตนไปลงทุนในกิจการ มากเท่า ๆ กับที่ต้องการให้มีคนงาน ทรัพยากรธรรมชาติและเครื่องจักร ประชาชนจะต้องประหยัดเงินรายได้ของตนไว้ส่วนหนึ่งเพื่อไว้ใช้สำหรับการลงทุน ไม่ว่าใครก็ตามที่อยู่ในสหรัฐย่อมสามารถจะเป็นเจ้าของร่วมในบริษัทจำกัด เป็นหุ้นส่วนในห้างหุ้นส่วน หรือเป็นเจ้าของกิจการเพียงคนเดียวได้ด้วยกันทั้งสิ้น

การแข่งขันของธุรกิจในสหรัฐ

ในกิจกรรมที่กระทำร่วมกันเป็นกลุ่มเป็นพวกทุกแห่ง จำเป็นจะต้องมีการกำหนดกฎเกณฑ์หรือกติกาการปฏิบัติไว้เป็นบางประการ เพื่อให้ธุรกิจได้ดำเนินไปด้วยดีและเพื่อให้ประชาชนได้รับการสนองความต้องการอย่างเหมาะสมด้วย ธุรกิจต้องขายผลิตภัณฑ์หรือบริการของตนโดยแข่งขันกับวงธุรกิจแห่งอื่น ๆ องค์การธุรกิจแต่ละแห่งจะต้องปฏิบัติตามกฎหมายซึ่งออกโดยรัฐบาลเพื่อคุ้มครองประโยชน์ของประชาชน ธุรกิจก็มีสภาพเหมือนบุคคล คือจะต้องมีส่วนจ่ายเงินช่วยกิจการของรัฐบาลในรูปภาษี ค่าธรรมเนียม และค่าของทรัพย์สินที่ถูกประเมินให้เสียภาษี

ในสหรัฐมีธุรกิจน้อยแห่งเต็มทีที่จะไม่ถูกแข่งขันจากวงงานธุรกิจแห่งอื่น ๆ แม้ในกิจการไร่นาก็ยังมีการแข่งขันกันอย่างทรหด ผลิตผลของชาวนาแต่ละแห่งไม่สู้จะมีลักษณะแตกต่างกันนัก ปกติไร่นามักจะมีขนาดไม่ใหญ่โต จำนวนผลิตผลที่ชาวไร่นาแต่ละรายจำหน่ายออกไปไม่สู้จะมีความสำคัญนัก เมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนผลิตผลทั้งหมดเป็นส่วนรวม

สำหรับการค้าย่อยจะมีสภาพที่แตกต่างอยู่บ้าง เพราะผลิตภัณฑ์มักจะมีลักษณะที่คล้ายคลึงกันหรือบางทีก็เหมือนกันเลย เจ้าของร้านจะพยายามเชิดชูผลิตภัณฑ์ของเขาให้เด่นขึ้นด้วยการโฆษณา ด้วยการให้บริการที่ดีกว่าหรือด้วยการให้เป็นปริมาณที่มากกว่า การที่เขาจะขายสินค้าของเขาได้มากสักเพียงใดนั้น ส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับความสามารถของเขาในอันที่จะทำให้คนเกิดความเชื่อถือว่าควรจะ

ซื้อสินค้าจากร้านของเขายิ่งกว่าร้านของผู้อื่น ส่วนการที่เขาจะได้รับผลกำไรมากสักเพียงไหนนั้น ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับจำนวนสินค้าที่เขาขายได้ และอีกส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติธุรกิจของเขา หากเขาต้องการประหยัดค่าใช้จ่ายให้มีอัตราต่ำแล้ว เขาก็จำเป็นจะต้องผสมผสานทรัพยากรทุกอย่างของเขาให้เข้ากันอย่างดีที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้

การแข่งขันในวงอุตสาหกรรมการผลิตนั้นมีมากน้อยสุดแต่ลักษณะของอุตสาหกรรม เช่นการผลิตรองเท้าและผ้ามักจะต้องแข่งขันกันมาก ที่แข่งขันกันน้อยลงหน่อยก็ได้แก่การผลิตรถยนต์และเหล็กกล้า แต่อย่างไรก็ดีวิธีการแข่งขันกันจริง ๆ อาจจะต้องทำกันอย่างหนักเท่า ๆ กับธุรกิจที่มีขนาดเล็ก ๆ กล่าวคือจะต้องโฆษณาอย่างหนักหน่วงและจะต้องพยายามผลิตสินค้าให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม เพราะหาไม่ก็จะต้องพ่ายแพ้แก่คู่แข่งขัน หากในวงอุตสาหกรรมประเภทใดมีบริษัทผู้ผลิตแต่เพียงสองสามบริษัทเท่านั้น การแข่งขันก็อาจเกิดจากการผลิตของเทียมขึ้นสู้ราคากับของแท้ที่ราคาสูงเกินควร ตัวอย่างเช่นบริษัทที่ผลิตสินค้าจากอาลูมิเนียมถูกแข่งขันจากบริษัทอื่นที่ใช้ของอย่างอื่นมาผลิตแทนอาลูมิเนียม เช่นใช้เหล็กกล้า ไม้อัดหรือพลาสติคแทน ดังนี้เป็นต้น

การที่ธุรกิจแห่งหนึ่งจะขายผลิตภัณฑ์อย่างหนึ่งได้นั้นจะต้องมีคนเต็มใจซื้อเสียก่อน กล่าวคือจะต้องมีความต้องการในสินค้าและบริการเกิดขึ้นเสียก่อน ทั้งนี้หมายความว่าจะต้องมีคนพร้อมทั้งเงินที่จะจ่ายซื้อสิ่งที่ตนปรารถนาด้วย องค์การธุรกิจทุกแห่งจะต้องรู้ว่าผลิตภัณฑ์ของตนอยู่ในความต้องการของลูกค้าหรือเปล่า หลักการนี้นับว่ามีความสำคัญสำหรับบริษัทผู้ผลิต ร้านขายส่ง ร้านขายปลีกและผู้ขายบริการ เช่นเมื่อร้านขายปลีกซื้อของไว้จำหน่ายในฤดูกาลคริสต์มาส ก็จะต้องคาดหมายไว้ก่อนว่าตนจะขายได้มากสักเท่าใด หากมิได้กะการไว้ก่อนแล้วก็จะมีของเหลือค้างอยู่ในร้านมากซึ่งอาจจะขายไม่ออกเลยนอกจากจะลดราคาลงมาก ๆ ลักษณะเช่นนี้เป็นที่เห็นได้ชัดว่าจะทำให้ผลกำไรต้องลดน้อยลง ทำนองเดียวกันนี้เองที่บริษัทผู้ผลิตก็จะต้องคำนึงถึงความต้องการในผลิตภัณฑ์ของตนอยู่เสมอ การเปลี่ยนแบบรูปลักษณะของผลิตภัณฑ์ถ้ากะผิดพลาดก็อาจทำให้มีของเหลือตกค้างเพราะไม่มีผู้ต้องการ เป็นเหตุให้ต้องประสพกับปัญหาอย่างเดียวกับร้านขายปลีกดังกล่าวแล้ว

ธุรกิจกับรัฐบาล

ชาติของเรา (*สหรัฐ*) ถือเอาหลักของการแข่งขันเป็นพื้นฐานทางเศรษฐกิจ เพราะเห็นกันว่าการแข่งขันจะเป็นเสมือนเครื่องนำทางที่ส่งเสริมให้มีการใช้ทรัพยากรอันหาได้ยากของเราอย่างดีที่สุด หากบริษัทหนึ่งสามารถจะทำการผลิตผลิตภัณฑ์ได้ถูกกว่าอีกบริษัทหนึ่งแล้ว บริษัทหลังก็จะถูกบังคับให้ต้องพยายามใช้ทรัพยากรของตนอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หรือมิฉะนั้นก็จะต้องเลิกกิจการไปเลย แต่อย่างไรก็ดี หากปล่อยให้บริษัทเพียงแห่งเดียวโจมตีจนคู่แข่งขันยอมแพ้และเลิกกิจการไปหมดแล้ว ก็ย่อมจะกลายเป็นภัยแก่ชาติเป็นส่วนรวมอยู่เหมือนกัน กล่าวคือเมื่อมีผู้ผลิตสินค้าแต่รายเดียวแล้ว ผู้ผลิตก็สามารถจะบีบบังคับให้ผู้บริโภคต้องจ่ายค่าผลิตภัณฑ์เป็นจำนวนเงินสูงเกินกว่าที่ควรจะจ่าย บริษัทหรือผู้ผลิตแบบนี้เรียกกันว่า "ผู้ผูกขาด" ประชาชนจำต้องเลือกเอาว่าจะยอมซื้อสินค้าในราคาสูงหรือจะยอมทนไม่ใช้สินค้าชนิดนั้น ประเทศชาติเป็นส่วนรวมจะได้รับความเสียหายเพราะมีการผูกขาด ๒ ประการ คือ ประการแรกประชาชนจะมีเงินสำหรับจับจ่ายซื้อผลิตภัณฑ์อย่างอื่นเป็นจำนวนน้อยลง ประการที่สอง ทรัพยากรจะถูกใช้อย่างขาดประสิทธิภาพเพราะเมื่อไม่มีการแข่งขันก็ไม่มีอะไรเป็นเครื่องบังคับให้บริษัทที่ผูกขาดต้องปฏิบัติกิจการของตนให้มีประสิทธิภาพอย่างดีที่สุด

เพื่อจะคุ้มครองประชาชนมิให้ได้รับความเดือดร้อนในเรื่องนี้ รัฐบาลจึงได้ออกกฎหมายห้ามมิให้บริษัทรวมกันเป็น "ทรัสต์" (*คือรวมกันเพื่อตกลงกำหนดราคาซื้อราคาขายร่วมกัน*) ทั้งนี้ก็เพื่อจะป้องกันมิให้มีการผูกขาดนั่นเอง นอกจากนั้นยังมีกฎหมายอย่างอื่น ๆ ออกมาคุ้มครองประชาชนในด้านอื่น ๆ อีก เพื่อป้องกันการปฏิบัติอย่างละเมิดหรือไม่เป็นธรรม เช่นการโฆษณาหลอกลวง การละเมิดเครื่องหมายการค้า และการลดราคาสินค้าหรือบริการแก่ลูกค้าในลักษณะที่เป็นการลำเอียงหรือไม่เที่ยงธรรม

การที่ต้องธำรงระบบการแข่งขันไว้ก็เพื่อจะส่งเสริมให้มีการใช้ทรัพยากร ให้เกิดคุณค่าประโยชน์อย่างดีที่สุด อันจะเป็นผลให้ประชาชนจำนวนมากสามารถซื้อผลิตภัณฑ์ที่ตนต้องการและจำเป็นต้องมีใช้ จะเห็นได้ว่าหากได้มีวิธีการผลิตที่เกิดผลยิ่งขึ้นกว่าเดิมแล้ว ประชาชนก็จะมีมาตรฐานการครองชีพดีและสูงยิ่งกว่าเดิมด้วย ธุรกิจแต่ละแห่งจะต้องรู้ดีว่าตนต้องอยู่ในภาวะของการแข่งขันอยู่เสมอ จะต้องสำนึกไว้เสมอว่ามีปัจจัยอันใดบ้างที่จะกระทบถึงปริมาณการขายในการผลิตภัณฑ์ของ

ต้น จะต้องทำการประเมินค่าอยู่เนือง ๆ เกี่ยวกับราคาผลิตภัณฑ์ ค่าจ้างแรงงาน การโฆษณา การให้บริการ คุณภาพ ปริมาณ และปัจจัยอย่างอื่น ๆ ที่กระทบถึงผลของการแข่งขัน สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ส่วนมากจะต้องอาศัยวิธีการควบคุมอำนวยงานที่ดี ตัวหัวหน้างานเองก็จะต้องคำนึงถึงอยู่เสมอในเรื่องสิ่งที่ควรจะปฏิบัติภายในองค์การ หรือบริษัทเท่าที่มีส่วนสัมพันธ์ถึงการแข่งขันกับวงการธุรกิจแห่งอื่น ๆ

ธุรกิจทุกแห่งจะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามบทบัญญัติของกฎหมายอย่างอื่น ๆ ด้วย รัฐบาลย่อมจะกำหนดมาตรฐานไว้บางประการสำหรับสิ่งผลิตบางชนิดเช่นจำพวกอาหาร ยารักษาโรคและเครื่องสำอางเป็นต้น ทั้งนี้ก็เพื่อจะคุ้มครองสุขภาพและอนามัยของประชาชน บรรดาผู้ถือหุ้นของบริษัทจำกัดก็จะได้รับความคุ้มครองจากกฎหมาย เช่นการบัญญัติเงื่อนไขให้ขายหุ้นของตนต่อไปได้ บริษัทธุรกิจจะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายที่ว่าด้วยอัตราค่าจ้างและชั่วโมงทำงาน ซึ่งได้วางบทบัญญัติในเรื่องอัตราค่าจ้างอย่างต่ำ การจ่ายค่าล่วงเวลาและการใช้แรงงานเด็กไว้ ความสัมพันธ์ในระหว่างสหภาพแรงงานกับฝ่ายจัดการของธุรกิจก็ได้มีเงื่อนไขบัญญัติไว้ โดยกฎหมายที่ว่าด้วยแรงงานสัมพันธ์แห่งชาติ และกฎหมายที่ว่าด้วยความสัมพันธ์ระหว่างคนงานกับฝ่ายจัดการ สำหรับกิจการรถไฟก็มีกฎหมายพิเศษใช้บังคับเช่นกัน บริษัทธุรกิจที่จะดำเนินกิจการติดต่อกับรัฐบาลจะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎข้อบังคับที่ว่าด้วยอัตราค่าจ้าง สภาพการทำงาน และจำนวนชั่วโมงทำงาน แต่ละมลรัฐและแต่ละท้องถิ่นของสหรัฐต่างก็มีกฎหมายและข้อบังคับไว้ใช้ควบคุมกิจการธุรกิจ

โดยปกติแล้วหัวหน้างานไม่มีภาระความรับผิดชอบที่จะต้องมีความรู้ความเข้าใจโดยลึกซึ้งในกฎหมายเหล่านี้ทั้งหมด แต่ก็ควรจะมีความรู้อยู่บ้างเกี่ยวกับกฎหมายที่บัญญัติในเรื่องสัมพันธภาพในระหว่างหัวหน้างานและบริษัท กับคนงานและสหภาพแรงงาน ซึ่งเรื่องนี้ก็ได้กล่าวถึงไว้บ้างแล้วโดยย่อในบทที่ ๓

ธุรกิจทุกอย่างจะต้องเสียภาษีนอกจากจะได้รับยกเว้นเพราะสภาพของกิจการมีลักษณะเป็นการบุญกุศล ผู้ที่เป็นเจ้าของกิจการแต่ผู้เดียวจะต้องเสียภาษีเงินได้จากรายได้ส่วนตัว และไม่ต้องเสียภาษีเงินได้สำหรับธุรกิจ (เพราะรวมอยู่ในเงินได้ส่วนตัวแล้ว) แต่อาจต้องเสียภาษีทรัพย์สินและภาษีการขาย นอกจากนั้นยังอาจต้องเสียค่าธรรมเนียมใบอนุญาตให้ดำเนินธุรกิจ และภาษีเกี่ยวกับการประกันสังคมอีกด้วย

ห้างหุ้นส่วนต้องเสียภาษี ในทำนองที่คล้ายคลึงกับกิจการที่ส่วนบุคคลเป็นเจ้าของแต่เพียงผู้เดียวเหมือนกัน ผู้เป็นหุ้นส่วนจะต้องเสียภาษีเงินได้จากรายได้ส่วนตัว สำหรับห้างหุ้นส่วนเองอาจต้องเสียภาษีทรัพย์สิน และภาษีประจำสังคม รวมทั้งภาษีการขาย นอกจากนั้นอาจต้องเสียภาษีสิ่งพุ่มเพื่อย (โดยเก็บจากผู้ซื้ออีกต่อหนึ่ง) หรือภาษีเกี่ยวกับการขนส่งด้วย แต่ไม่ต้องเสียภาษีจากเงินที่เป็นรายได้ของห้างหุ้นส่วน

สำหรับบริษัทจำกัดต้องเสียภาษีเงินรายได้ตามระบบข้อบังคับที่แตกต่างออกไป รัฐบาลจะเก็บภาษีจากเงินส่วนผลกำไรของบริษัทก่อนจะนำไปแจกจ่ายเป็นเงินปันผลแก่ผู้ถือหุ้นของบริษัท ผลกำไรที่เหลือจากเสียภาษี อาจจะนำไปแบ่งปันแก่ผู้ถือหุ้นหรืออาจจะรวมสะสมเข้าเป็นทุนของบริษัทต่อไปก็ได้ บริษัทจำกัดมักจะขยายเงินทุนของตนด้วยการสะสมจากเงินส่วนผลกำไรของตนเองเพราะไม่ต้องมีภาระเสียดอกเบี้ย วิธีดังกล่าวนี้ไม่ทำให้ผู้ถือหุ้นเสียประโยชน์แต่อย่างใด เพราะใบหุ้นของตนย่อมจะมีมูลค่าเพิ่มขึ้นจากทรัพย์สินของบริษัทซึ่งสะสมไว้มากกว่าเดิม กำไรที่บริษัทสะสมไว้นี้ก็จะเป็นเงินทุนสำหรับซื้อหาอุปกรณ์ใหม่ ๆ จัดสร้างสถานที่เพิ่มเติม หรือเอาไว้เป็นทุนดำเนินกิจการในอนาคต

นอกจากนั้นบริษัทจำกัดอาจจะต้องเสียภาษีอย่างอื่น ๆ ให้แก่รัฐบาลกลาง มลรัฐและท้องถิ่น หรือเก็บภาษีจากผู้ซื้อในเวลาขายของเพื่อนำส่งรัฐบาลด้วย ภาษีบางอย่างอาจจะบวกเข้าไปในราคาของผลิตภัณฑ์ที่บริษัทจำหน่าย ซึ่งปกติแล้วผู้บริโภคมักจะไม่รู้สึกว่าภาษีนั้นตกเป็นภาระที่ตนเป็นผู้แบกภาษีที่เก็บในเวลาขายก็ตกอยู่ในประเภทนี้เหมือนกัน บางครั้งบริษัทจำเป็นต้องแบกภาระภาษีทั้งหมดไว้เองเพราะสภาพของการแข่งขันไม่อำนวยให้ตนบวกค่าภาษีเข้าไปในราคาของสินค้าได้ เนื่องจากว่าถ้าขึ้นราคาของแม้แต่เพียงเล็กน้อยปริมาณการขายก็อาจตกลงไปอย่างมากมาย แต่ถ้าหากบรรดาบริษัทที่แข่งขันกันทั้งหมดต่างจะต้องเก็บภาษีการขายจากผู้ซื้อไว้นำส่งรัฐบาลเหมือน ๆ กันแล้ว การแข่งขันก็อาจจะไม่เกิดผล

ระบบการดำเนินธุรกิจของชาวอเมริกันได้ชื่อว่าเป็นระบบ "ธุรกิจเสรี" แต่อย่างไรก็ดี คำว่า "เสรี" ไม่ได้หมายความว่าจะดำเนินธุรกิจได้ตามใจชอบโดยไม่ต้องคำนึงถึงประชาชนผู้ร่วมชาติ กฎหมายต่าง ๆ ที่ได้บัญญัติขึ้นในสหรัฐนั้นมุ่งหมายจะคุ้มครองผลประโยชน์ของปัจเจกชนและสวัสดิภาพของประเทศชาติเป็นส่วนรวม หากผู้ใดไม่ปฏิบัติให้เป็นไปตามกติกาหรือกฎข้อบังคับ

ก็เท่ากับเป็นการรุกล้ำสิทธิของผู้อื่น และตนก็ต้องรับผิดชอบชดเชยสุดแต่กรณี หลักการนี้ย่อมจะใช้แก่บรรดาธุรกิจทั้งหลายรวมทั้งตัวบุคคลที่เป็นเอกชนด้วย

สรุปท้ายบท

ความมุ่งหมายในการก่อตั้งองค์การธุรกิจก็เพื่อจะรวมผสมผสานทรัพยากรธรรมชาติ แรงงาน ทุน และเจ้าของผู้ประกอบการ ให้เข้ากันอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนเป็นทรัพยากรอันจำเป็นแก่การปฏิบัติงานหรือดำเนินกิจการ แรงงานและฝ่ายจัดการจะต้องทำงานร่วมกันอย่างเป็นหมู่คณะเพื่อให้การผลิตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะโดยวิธีนี้เองที่สามารถจะเปลี่ยนแปลงทรัพยากรธรรมชาติให้กลายเป็นผลิตภัณฑ์ที่ใช้ประโยชน์ได้ วิชาอุตสาหกรรมการใช้เครื่องจักรเป็นสิ่งที่ช่วยเหลือแรงงานและฝ่ายจัดการให้สามารถทำการผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ได้เป็นจำนวนมากโดยใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างประหยัดที่สุด นี่แหละคือสิ่งที่เราเรียกกันว่า "ระบบธุรกิจของเอกชนตามแบบอเมริกัน" องค์การธุรกิจทุกประเภทจะต้องเป็นเครื่องช่วยประเทศชาติให้มีอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย สิ่งอำนวยความบันเทิง ยารักษาโรค และสิ่งอื่น ๆ ที่จำเป็นแก่ความผาสุกของชีวิต องค์การธุรกิจทำหน้าที่ผลิตและขายสินค้าและบริการ องค์การธุรกิจช่วยให้บุคคลได้มีหน้าที่การงานทำเพื่อหารายได้ไว้ซื้อสิ่งต่าง ๆ ที่ถูกผลิตออกมา รัฐบาลมีหน้าที่ต้องควบคุมดูแลเพื่อให้ระบบธุรกิจดำเนินไปอย่างเรียบร้อย และเกิดผลดีแก่สวัสดิภาพของประชาชนเป็นส่วนรวม

พิมพ์ที่โรงพิมพ์ ร.ส.พ. เชิงสะพานผ่านฟ้าลีลาศ พระนคร โทร. ๘๑๔๐๐๑ นายสุภี เกษมสุวรรณ ผู้พิมพ์ผู้โฆษณา ๒๕๐๑