

พฤติกรรมของบุคคลในการบริหารงาน

โดย พ.ท. วัลลภ รัตแพทย

เราเคยได้ยินได้ฟังเสมอไม่ว่าในวงราชการหรือธุรกิจใด ๆ งานทุกอย่างจะสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับคนผู้ปฏิบัติเป็นปัจจัยสำคัญ กิจการใดไม่ว่าจะตั้งความมุ่งหมายวางนโยบาย วางแผนงาน จัดองค์การ มีเครื่องมือเครื่องใช้และเงินทุนอย่างพร้อมมูลเพียงใดก็ตาม หากบุคคลผู้ดำเนินงานในกิจการนั้น ๆ ไม่ได้เสียอย่างเดียวทุกอย่างก็พอลดล้มเหลวไปด้วย

ในสมัยที่เรากำลังค้นคว้าในเรื่องการปรับปรุงกิจการทุกด้านให้มีประสิทธิภาพ เช่นทุกวันนี้ ทุกคนยอมรับกันแล้วว่าประสิทธิภาพของงานหาได้ขึ้นอยู่กับวัสดุหรือเครื่องจักรทดแทนไม่ได้ แต่ขึ้นอยู่กับบุคคลผู้ปฏิบัติงานด้วย ผู้ที่สนใจในการศึกษาการบริหารจะพบว่าหนังสือแต่ละเล่มในวิชาดังกล่าวนี้มักจะกล่าวถึงการประพฤติปฏิบัติของบุคคลด้วยเสมอไม่มากนัก

ความจริงความสนใจเรื่องความสำคัญในปัจจัยบุคคลนั้นมาเป็นเวลานานแล้วตั้งแต่สมัย 500 ปี ก่อนคริสต์กาล เช่น สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า ก็สอนให้บุตรภรรยาของพระองค์เป็นทางทำให้เขาใจผู้อื่น นอกจากนั้นก็มี ขงจื๊อ ผู้ที่โลกยกย่องว่าเป็นบรมศาสดาอีกผู้หนึ่ง ท่านได้คิดค้นและพบว่าสอนถึงศิลปแห่งการอยู่ร่วมกัน ทั้งในกิจการงานและชีวิตประจำวันโดยทั่วไป ซึ่งเท่ากับเป็นการสอนให้บุคคลยอมรับความสำคัญของคนอื่น ๆ ในสังคมนั้นด้วย เช่น ได้กล่าวเป็นคติไว้หลายตอน เช่น "จงอย่าประพฤติปฏิบัติกับผู้อื่นในสิ่งที่เราไม่อยากจะใครปฏิบัติต่อเราเช่นนั้น" และนอกจากนั้น ยังกล่าวเป็นเชิงสอนนักรบเมืองด้วยว่า "ศิลปแห่งการปกครองคนนั้นควรเริ่มต้นด้วยการเรียนปกครองตัวของตัวเองเสียก่อน" และยังมีอีกหลายตอนที่สอดคล้องกับแนวคิดในการบริหารราชการในระบบประชาธิปไตย เช่น กล่าวไว้ว่า "... ความมุ่งหมายที่แท้จริงของรัฐบาลนั้นไม่เพียงแต่จะจัดให้มีสวัสดิการเท่านั้นแต่จะต้องให้ประชาชนมีความสุขอีกด้วย ..."¹

¹ "... That the true end of government is not only the welfare but the happiness of the people ..." quoted from Max Eastman, "Listen to the Wisdom of Confucius", Reader's Digest, October 1960, pp. 136-139. แปลโดยผู้เขียน

เท่าที่นามากถาจนกเพอชให้เห็นถึงความสนใจในปัจจุบัคคดว่าเริ่มค่นมาอย่างไร
 ครนค่อมาแนวความคิดเรื่องความสำคัญองตัวบุคคลถูกค่นมเลื้อนไปบ้าง ในสมัยที่โลก
 ก้าวหน้าไปในทางวิทยาศาสตร์และการอุตสาหกรรม ซึ่งทำให้กิจการต่างๆ นิยมคาคัดผลงาน
 ไม่ว่าจะเป็นรูปผลผลิตหรือบริการ โดยใช้กฎเกณฑ์ทางคณิตศาสตร์ เช่นว่า ใช้คนเท่านี้
 อกคอบเท่านี้ เครื่องจักรเท่านี้ และทุนรอนเท่านี้ ผลลัพธ์จะต้องเป็นเท่านี้ เป็นต้น แต่ตาม
 ความเป็นจริงแล้ว ผู้บริหารทุกคนทราบบอยู่แก่ใจค้ว หาได้เป็นไปตามที่คาคัดคำนวณไว้ไม่
 ยังมีปัจจัยอะไรบางอย่างที่มองไม่เห็นค้วยาก และนำมาพร้อมคำนวณด้วยไม่ได้ และปัจจุบัค
 ก้มีอิทธิพลมากค่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของงานด้วย และตั้งนค่อพฤติกรรมในการทำ
 งานองบุคคล นักคิดเริ่มหันมาสนใจปัญหาตัวบุคคลกันอีกในระยะ 200 ปีมานี้ พร้อมๆ กับ
 การนำเอาวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาใช้ในกิจการบริหารงาน นค่อเริ่มเห็นจริงก่นว่า นัก
 บริหารจะบริหารงานให้มประสิทธิภาพพออย่างแท้จริงนั้น ไม่อาจจะอาศัยวิธีคิดใหม่หรือเครื่อง
 จักรกลใหม่ๆ เท่านั้น แต่จะต้องได้รับความร่วมมืออย่างจริงใจจากคนในองงานนั้นด้วย ใน
 ยันที่จะใช้ความรู้ความค้วมารถของแต่ละคนอย่างเต็มที่ มีผู้เริ่มในการนหลายท่าน เช่น
 เซอร์ ฟรานซิส เบคอน, เปโรเนท, ชาลส์ แคบบาจ, โรเบิร์ต โอเวน, เฟรเดอริก วินด์โด้
 เทเลอร์, อังรี เฟโยด, แฟรงก์ บังเกอร์ กิลเบรท, ชาลส์ อี. เบอโดซ์, แมรี ปาร์เกอร์
 ฟอลเดท, และ เฮดค่น เมโย เป็นต้น² โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลจากการค่นค้วและวิจัยของเมโย
 ทำให้พบว้า การจะได้ผลงานอย่างสูงค่นนั้นจะต้องปฏิบัติค่อคนในฐานะที่เขาเป็นบุคคลไม่ใช่
 เครื่องจักร และถือเป็นความรับผิดชอบอันสำคัญยิ่งของหัวหน้าหน่วยงานนั้น ที่จะพงศึกษา
 คนองตนว้าเขามค้วมรู้ถหรือมค้วมก่นคิดอย่างไร เมโย ได้ชี้ให้เห็นว้า “นักบริหารจะ
 ต้องปฏิบัติการเกี่ยวข้องกบักลุ่มบุคคลที่รวมกันแน่นสนิท ยิ่งกว่าจะเกี่ยวข้องกบักลุ่มองเอกชนที่ยังรวม
 กันไม่ค้ว”³

การที่จะเข้าใจการประพฤติปฏิบัติองคนซึ่งในท่นจะเรยกว่าพฤติกรรม (Behavior)
 นั้น จำต้องพิจารณาหาสาเหค้วว่า เหตุใดบุคคลจึงประพฤติปฏิบัติอย่างนอย่างนในวชนนๆ
 แทนที่จะเป็นวชชน ซึ่งเป็นความพยายามที่จะเข้าใจถึงความกค่นนภายในองบุคคลนเอง

²Shell Company, "The Role of the Scientific Method in Modern Management", *Supervisors In-Service Training, outline, 1959.* (Mimeographed)
³Robert Dubin, *Human Relations in Administration: The Sociology of organization* (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1951 p. 17.) แปลโดยผู้เขียน

เพราะพฤติกรรมอันมาจากความกดดันภายใน มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคคล โดยที่
 เจ้าตัวอาจทำไปโดยดำนกหรือไม่ก็ตาม และจะมีความล้มเหลวหรือไม่ก็ตาม (Rational
 or Irrational) พฤติกรรมนั้นผลทางสันนิษฐานหรือข้ออ้าง กิจการขององค์การหรือหน่วย
 งานก็ได้ จึงเห็นได้ว่าพฤติกรรมส่วนเกินของอย่างสำคัญต่อการตัดสินใจของบุคคล
 และการที่บุคคลมีพฤติกรรมซ้ำ ๆ ซาก ๆ พฤติกรรมหนักหน่วงที่จะก่อตัวจนกลายเป็นนิสัย
 ของบุคคลได้ อนึ่งแม้การศึกษาการบริหารมีส่วนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของมนุษย์ในแง่
 ความล้มเหลวหรือไม่น้อย แต่ก็มิได้หมายความว่า จะละเลยต่อแง่ของความไม่ล้มเหลว
 เพราะทั้งสองแง่มีความสำคัญมิได้ยิ่งหย่อนไปกว่ากันเลย วัตโดกกล่าวไว้ในหนังสือ
The Study of Public Administration ว่า "ยังมีสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การอีก
 มากมายที่ลักษณะของความไม่ล้มเหลว ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในทางจิตวิทยาของมนุษย์
 เช่น อาการอ่อนแอต่อภาวะรอบตัว อารมณ์ และจิตไร้สำนึกเป็นต้น"⁵

จากการเห็นความสำคัญของบุคคลผู้ร่วมงาน การศึกษาการบริหารจึงได้สอดแทรก
 วิชาการบริหารงานบุคคล เข้าไปด้วยอีกด้านหนึ่ง ยิ่งกว่านั้นยังมีการอบรมและสัมมนาหรือ
 พัฒนากับบริหารให้เข้าข้างในเรื่องของบุคคลอีกด้วย ซึ่งในวงราชการของไทย ขณะนี้กำลัง
 สนใจดำเนินการกันอยู่หลายครั้งหลายครา พณฯ นายกรัฐมนตรี จอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์
กล่าวสุนทรพจน์ ในการเปิดการสัมมนาพัฒนากับบริหารรุ่นที่สองที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
 โดยชี้ให้เห็นความสำคัญของคนบุคคลไว้ตอนหนึ่งว่า "...เราต้องยอมรับว่า เงินเป็นปัจจัย
 สำคัญในการทำงานทุกอย่าง แต่คนเป็นปัจจัยสำคัญกว่าเงิน..."

ในการบริหารงานบุคคลนั้นเห็นควรที่ควรคำนึงอยู่แล้วว่า เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับ
 การวางนโยบาย การวางแผนโครงการ ระเบียบ และวิธีดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือ
 ตัวเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในองค์การใดองค์การหนึ่ง เพื่อให้ได้มา ได้ใช้ประโยชน์ และบำรุง
 รักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงาน
 บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ กระบวนการที่กล่าวมาจึงรวมหน้าตาต่าง ๆ ทั้งหมดนับตั้งแต่
 การสรรหาและรับคนเข้าทำงานจนกระทั่งออกจากงานไป⁶ หรืออาจกล่าวโดยสรุปก็คือ เป็น

⁴ See Herbert A. Simon, *Public Administration* (New York: Alfred A. Knopf, 1956), pp. 55-91.

⁵ Dwight Waldo, *The Study of Public Administration* (New York: Doubleday and Company, Inc., 1955), pp. 12-13. แปลโดยผู้เขียน

⁶ จาก "ประมวลคำจำกัดความของคำว่าบริหารงานบุคคล" ของ เพ็ญศรี วาทยานนท์ และ สุกิจ จุลละนันท์
 เมธีโรเนียวประกอบคำบรรยาย วิชาการบริหารงานบุคคล คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2504

กระบวนการที่จะหาทางให้ผู้ปฏิบัติงาน อดทนกำลังกาย กำลังใจ และกำลังสติปัญญา ให้แก่งานที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้เพื่อให้การใช้คนเกิดประโยชน์มากที่สุด ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ตามหากจะพิจารณาตามหน้าที่ต่างๆ ในกระบวนการแล้วจะเห็นได้ว่าเป็นการซับซ้อน นับตั้งแต่สร้างเสริมพฤติกรรมของบุคคล ให้มีผลทางด้านสนับสนุนกิจการขององค์การนั่นเอง การบริหารงานบุคคลจึงเป็นวิชาปฏิบัติซึ่ง นักบริหารจะนำไปใช้ปฏิบัติได้ทันที แต่หากนักบริหารจะได้ทราบถึงสาเหตุและที่มาแห่งพฤติกรรมของบุคคลด้วยแล้ว ก็จะทำให้เขาสามารถนำวิธีการเหล่านั้นไปใช้ได้สมเหตุสมผล และถูกต้องกับสถานการณ์หรือปัญหาที่เกิดขึ้นได้ดียิ่งขึ้น

มูลฐานแห่งพฤติกรรม

การกล่าวถึงสาเหตุและที่มาแห่งพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลย่อมจำเป็นอยู่เอง ที่จะไม่สามารถหลีกเลี่ยงการนำเอาวิชาการทางมนุษยวิทยา จิตวิทยา จิตวิทยาวิเคราะห์และ สังคมวิทยา มาใช้บ้างเท่าที่จะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของมนุษย์ และก่อนที่จะกล่าวในรายละเอียดจึงควรได้เข้าใจความหมายของคำว่า พฤติกรรมเสียก่อนพอสังเขป

พฤติกรรมคืออะไร

คำว่า พฤติกรรม หรือ Behavior นอ้บธิบายความหมายได้โดยสังเขปว่า คือกริยาอาการที่แสดงออกหรือการเกิดปฏิกิริยาเมื่อเผชิญกับสิ่งภายนอก การแสดงออกนั้นอาจเกิดจากอุปนิสัยที่ได้ระดมหรือจากความเคยชินอันได้รับจากประสบการณ์และการศึกษาอบรมก็ตาม การแสดงออกนั้นอาจเป็นได้ทั้งในรูปคล้ายตามหรือต่อต้าน และอาจเป็นได้ทั้งคุณและโทษต่อทั้งเจ้าของพฤติกรรมเอง และหรือต่อสิ่งภายนอก เช่นหน่วยงานของเจ้าของพฤติกรรมนั้นก็ได้

จากความหมายของพฤติกรรมโดยสังเขปนี้ ต่อไปเราจะได้พิจารณากันว่า พฤติกรรมมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง

ความสำคัญของพฤติกรรม

พฤติกรรมเป็นสมบัติ หรือเป็นลักษณะประจำตัวของทุกสิ่งมีชีวิต ซึ่งในทันเราจะพิจารณาเฉพาะของมนุษย์เท่านั้น เพราะเหตุว่ามนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในหลายปัจจัย ที่ประกอบกันเขาเป็นองค์การเพื่อดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุผลสำเร็จที่ตั้งไว้

ดังได้กล่าวแล้วว่า ความสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับบุคคลและตัวบุคคลหาใช้สิ่งที่มีบริหารงานจะขึ้นให้ใครไปตามชอบใจของคนได้ไม่ เพราะแต่ละบุคคลที่ประกอบกันขึ้นเป็นกลุ่มคนนั้นต่างก็มีบุคลิกลักษณะ มีความต้องการ และมีคุณค่า (Value) แตกต่างกันออกไปโดยธรรมชาติ ความพยายามที่จะบังคับบุคคลให้เป็นไปตามรูปแบบที่บริหารต้องการย่อมเป็นการยากที่จะได้รับความร่วมมืออย่างจริงใจจากบุคคล ฉะนั้นผู้บริหารที่ฉลาดจึงใช้วิธีชักจูงและกระตุ้นมากกว่าการใช้อำนาจบังคับ พร้อมกันนั้นก็ก่อให้เกิดการประนีประนอม ระหว่างจุดประสงค์ขององค์การกับจุดประสงค์ของบุคคลให้สอดคล้องกันหรือมีการขัดแย้งน้อยที่สุดด้วย

เรื่องของความแตกต่างระหว่างบุคคล โทมัส ไตรเออร์ เปรียบเทียบไว้อย่างน่าฟัง ในหนังสือ *The Executive as Human Chemist* โดยกล่าวว่า ความแตกต่างของบุคคลเปรียบได้กับคุณลักษณะของธาตุแต่ละอย่างทางเคมี นักบริหารเปรียบเทียบกับนักเคมีที่ดำเนินงานในห้องทดลองที่ธาตุทางเคมีต่าง ๆ มากมาย การที่นักเคมีจะผสมสารเคมีเหล่านั้นเข้าด้วยกัน นักเคมีต้องทราบคุณสมบัติของสารแต่ละอย่างดีแล้ว มีส่วนผสมที่ผสมได้เข้ากันได้ทั้งยารักษาโรคที่จะช่วยให้คนดำรงชีวิตอยู่ หรืออาจเป็นวัตถุระเบิดที่จะทำลายตัวนักเคมีนั้น รวมทั้งห้องทดลอง (หน่วยงาน) ให้พิ้นาศไปได้ ความสำคัญจึงอยู่ที่นักเคมีหรือผู้บริหารงานในองค์การนั้น ๆ ที่จะต้องรู้จักใช้สาร หรือบุคคลให้ถูกต้องตามลักษณะ หรือพฤติกรรมอันหมายถึงความเข้าใจ ความสามารถคาดคะเนผล และสามารถควบคุมพฤติกรรมของบุคคลได้เพื่อที่จะสามารถได้รับประโยชน์อย่างสูงสุดจากบุคคลทุกคนที่รวมกัน

ในองค์การหนึ่งพึงเข้าใจว่าอำนาจ, ระเบียบวินัย และความเฉียบขาดมิใช่จุดสุดท้าย (End) ในการทำงานที่จะบังคับบุคคลให้ร่วมมือด้วยความเต็มใจ (Willing co-operation) เพราะแม้ในวงการทหารก็ยอมรับในเรื่องคุณค่าของบุคคล ดังเช่น จอมพล มอนตโกเมอรี นักการทหารผู้ยิ่งใหญ่ในสงครามโลกครั้งที่สอง และมีประสบการณ์จากการบัญชาการรบมาเป็นเวลานานกล่าวว่า

“เป็นความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจว่า สงครามนั้นเอาชนะกันได้จากดวงใจของมนุษย์เป็นเบื้องแรก...”

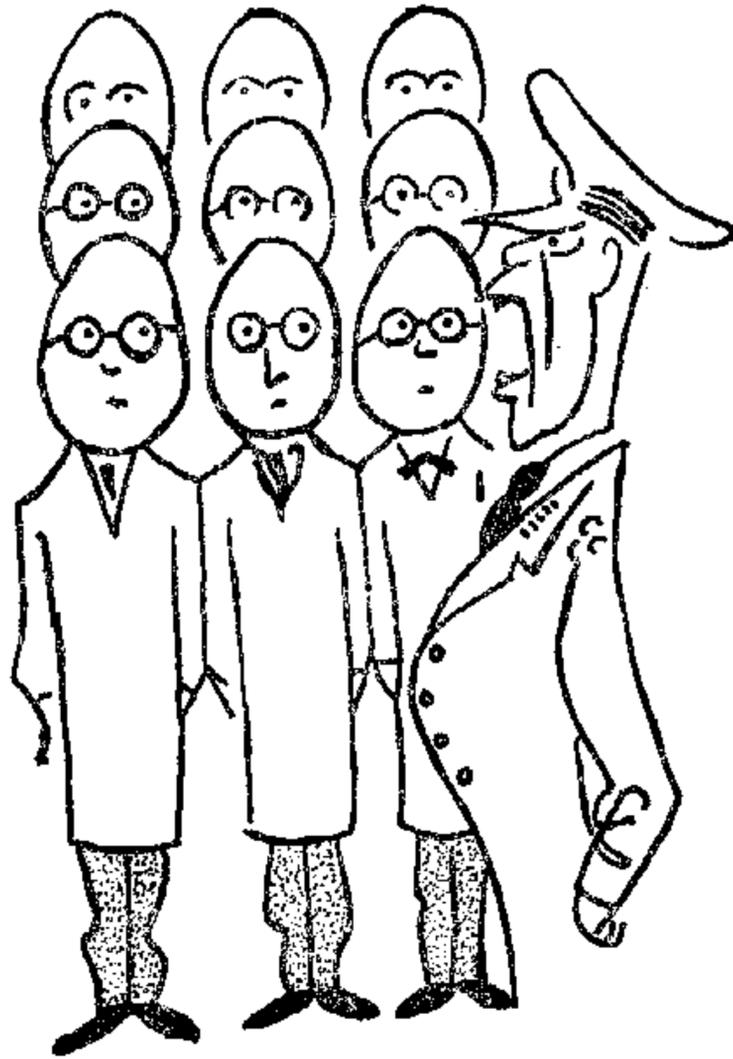
“วัตถุประสงค์ที่นายพลจะต้องจัดการด้วยนั่นก็คือ คน นี้เป็นความจริงในวงการพลเรือนเช่นกัน...”

“ในการยุทธ์ กองทัพจะต้องแข็งแกร่งเหมือนเหล็กกล้า และก็อาจจะทำให้แข็งแกร่งเช่นนั้นได้, แต่ก็เหมือนกับเหล็กกลานั้นแหละที่ว่าถ้าจะทำให้มีคุณภาพดีเยี่ยมได้ก็ต้องมีการ

⁷ Thomas Dreier, *The Executive as Human Chemist* (New York: The Updegraff Press, Ltd., 1954) p. 3.

ตระเตรียมอย่างมากมาย และหลังจากที่มีส่วนประกอบที่เหมาะสมและจัดทำอย่างถูกต้อง มันไม่เหมือนกับเหล็กในแง่ที่ว่า กองทัพนั้นเป็นเครื่องมือที่ละเอียดอ่อนและอาจเสียหายได้ง่าย องค์ประกอบเบื้องต้นของกองทัพคือทหาร ฉะนั้นถ้าจะจัดการกองทัพให้ดีแล้ว ก็มีความจำเป็นที่จะต้องรู้จักคุณลักษณะของบุคคล”⁸

เพื่อไม่ให้บทความนี้เคร่งเครียดจนเกินไปจึงได้นำภาพล้อเกี่ยวกับความไม่เข้าใจคุณค่าของบุคคลซึ่งปรากฏในประเทศเยอรมันสมัยฮิตเลอร์ มาแทรกเพื่อพิจารณา



“พวกสมองใส, เข้าแถว! พัก. วิจัย!”⁹

⁸ Montgomery. *The Memoirs of Field-Marshal Montgomery* (New York: The New American Library of World Literature, Inc., 1959), pp. 72, 78.

⁹ “Eggheads. Fall in! At ease: Research!...” Cartoon from *Die Zeit*, Hamburg: 1958. in Alfred Vagts, *A History of Militarism*. Greenwich Editions published by Meridian Books, Inc., 1959, p. 271.

ขอให้เราหันกลับไปพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่ช่วยฟอร์มบุคลิกลักษณะของบุคคล
อีกครั้งซึ่งมีถึง 4-5 ประการดังได้กล่าวแล้ว แต่พอจะสรุปอย่างย่อ ๆ เป็นปัจจัยใหญ่ ๆ
ได้เพียง 3 ประการเท่านั้น คือ ¹⁴ *

ก. สืบทอด (Heredity) เป็นบุคลิกลักษณะที่เกิดตามสืบทอดจากบิดามารดา
เช่น ในแง่ลักษณะทางร่างกาย จิตใจและอารมณ์ แต่อย่างไรก็ตาม บุคคลจะมีบุคลิกตาม
สืบทอดได้มาเพียงใดขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและประสบการณ์ของผู้นั้นด้วย ฉะนั้นประวัติ
บรรพบุรุษจึงเป็นส่วนหนึ่งที่จะใช้พิจารณาประกอบประวัติบุคคลในการมอบหมายงาน

ข. สภาพแวดล้อม ซึ่งได้แก่ชีวิตครอบครัว โรงเรียน ความเชื่อ (Belief and
Myth) ตลอดจนวิถีตามค่านิยม ค่านิยม และความเคยชิน เช่นอาหารที่เคยรับประทาน
ตั้งแต่อายุยังน้อยที่ช่วยฟอร์มบุคลิกให้แก่บุคคลนอกเหนือไปจากที่สืบทอดมา ฉะนั้น
การจัดการ การจัดหน่วยงาน การวางระเบียบหน่วยงาน ตลอดจนการให้สวัสดิการ
และการมอบหมายหน้าที่การงาน จึงจำเป็นต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ซึ่งจะ
เป็นผลให้ผู้บริหารสามารถน้อมจิตใจของผู้ร่วมงานให้สนับสนุนจุดประสงค์ขององค์การได้
โดยปราศจากการต่อต้าน ดังจะเห็นได้ว่าแนวคิดในการปกครอง (หมายรวมถึงการจัด
องค์การดำเนินการปกครอง) ในระบอบประชาธิปไตยนั้น ท่านประธานาธิบดีคาลวิน
กลัฟวีน ต้องเป็นการปกครองของประชาชน โดยประชาชน และเพื่อประชาชน เพราะเมื่อ
ประชาชนดำเนินการได้เอง ระบบหรือวิธีการก็ย่อมจะสอดคล้องกับชีวิตของประชาชาติ
(Life of nation)¹⁵

ในการพิจารณาคำแนะนำการปกครอง หรือบริหารงานให้เหมาะกับปัจจัยอื่น ก็พอจะ
ยกตัวอย่างได้ เช่น ระเบียบปฏิบัติของกองทัพไทย คือนิทานที่นับถือค่านิยมและทหาร
ที่เป็นเอกซิก และในสมัยที่ประเทศมหาอำนาจมักกองทัพของเมืองชน ก็จะมีระเบียบ และวิธี
ปฏิบัติที่สอดคล้องกับทหารในหน่วยนั้น ๆ ในปัจจุบันประเทศต่าง ๆ จัดกองทัพร่วมกันตาม
สนธิสัญญาาร่วมรบ เช่นกรณีสงครามเกาหลี แม้สหรัฐอเมริกาจะเป็นผู้แจกจ่ายอุปกรณ์

¹⁴ Department of Army, Military Leadership, Field Manual 22-100, Washington 25, D.C.:
1958, pp. 12 - 18.

¹⁵ ชูบ กาญจนประกร, "ความรู้เบื้องต้นในวิชารัฐประศาสนศาสตร์" บรรยายในคณะรัฐประศาสนศาสตร์,
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, มิถุนายน 2503

การรบ และการครองชีพ แต่ผู้เดียวก็จริง แต่ก็ได้พิจารณาจัดแจงให้เหมาะสมกับความ
 คุณสมบัติของทหารในกองทัพชาติต่าง ๆ เช่น จัดใหม่แต่เพียงสำหรับกองทัพเกาหลี และของ
 หน่วยทหารเคอร์กโดยเฉพาะเป็นต้น ปัญหาในเรื่องแนวทางราชการพลเรือนก็ได้หยิบยกขึ้นมา
 เป็นแนวคิดในการบริหารด้วยเช่นกัน เช่นการพิจารณาคัดเลือกข้าราชการไปประจำในภูมิ
 ภาคต่าง ๆ ของประเทศเป็นต้น อนึ่ง น่าจะนำมาพิจารณาไว้ในที่นี้ด้วยว่า การพัฒนาประเทศ
 โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การพัฒนาทางสังคม จากของค้างคองบัจจยชอนเป็นอย่างดี เพราะ
 แผนการหรือโครงการใด ๆ หากไม่สอดคล้องกับปัจจุบันแล้ว ก็เป็นอันหวังได้ว่าจะไม่ได้รับ
 ความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ด้วยเหตุนี้เอง การวางแผนการหรือโครงการนั้น ต้อง
 เริ่มมาจากระดับที่ต่ำสุด เพื่อให้ได้รับความร่วมมือจากประชาชนให้มากที่สุด มิฉะนั้นแล้ว
 หากการพัฒนานั้นเป็นการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างรุนแรง ก็ย่อมจะถดถอยจากท้องถิ่น
 ที่ได้รับความกระทบกระเทือนเมื่อนำแผนนั้นออกใช้¹⁶ เห็นจะพอสมควรสำหรับการกล่าวถึง
 บัจจยชอน ต่อไปจะพิจารณาประการสุดท้าย คือ

ค. ประสบการณ์ (Experience) บุคคลแม้จะเติบโตมาในภาวะแวดล้อมเดียวกัน
 แต่หากมีประสบการณ์ต่างกันแล้ว ก็อาจมีบุคลิกลักษณะต่างกันออกไปได้ เพราะประสบ
 การณ์ที่บุคคลได้รับจะมีผลกระทบบกระเทือนต่อลักษณะทางร่างกายและจิตใจ ความต่างกัน
 ทางประสบการณ์จะมีบทบาทต่ออารมณ์ และที่ท่าของบุคคลด้วย ประสบการณ์ในที่นี้ขอให้
 ฟังเข้าใจว่า หมายถึงรวมถึงการศึกษาอบรม ความเคยผ่านงาน เคยผ่านต่อเหตุการณ์ตลอด
 จนการประสบเคราะห์กรรม เช่นอุบัติเหตุหรือความเจ็บไข้ได้ป่วย ฯลฯ พอจะยกตัวอย่าง
 บางประการได้เช่นคนที่เคยถูกทรยศศดโกงมา จะกลายเป็นคนชอบระแวงและไวใจคนน้อยลง
 คนที่เคยประสบอุบัติเหตุจากการเดินทางจะหลีกเลี่ยงการเดินทาง คนที่เคยเจ็บไข้ด้วยโรค
 บางชนิดอาจมีอารมณ์เปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น

พึงสังเกตว่า บุคลิกลักษณะของบุคคลนั้นไม่ใช่สิ่งตายตัวย่อมสามารถเปลี่ยนแปลง
 ได้ หากบัจจยชอนประกอบเป็นบุคลิกนั้นเปลี่ยนแปลงไป ในการบริหารงานนั้น ประสบการณ์
 จึงเป็นองค์หนึ่งที่จะช่วยพิจารณาใช้คนหรือบรรจคนให้เหมาะสมกับงาน และเป็นเครื่อง
 ช่วยบำบัดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ได้ถูกจุดอีกด้วย

¹⁶United Nations, *Economic Development and Planning in Asia and the Far East - Social Aspects*
 X, No. 3 (Hong Kong: December 1959), p. 48.

ต่อไปเราจะได้พิจารณาเห็นว่า พฤติกรรมของบุคคลนั้นอะไรบ้างเป็นมูลฐาน ความจริงมูลฐานเหล่านี้ได้กล่าวไว้อย่างกระจัดกระจายในหนังสือหลายเล่มและหลายประเภท หลังจากที่ได้ศึกษาและประมวลเข้าด้วยกันจึงพอสรุปได้ ดังจะได้กล่าวต่อไป แต่เพื่อความสะดวกในการทำความเข้าใจจึงได้แบ่งที่มาออกไว้เป็นหมู่เหล่า ทั้งในบทความนี้จะพิจารณาเฉพาะ พฤติกรรมของบุคคลในการทำงาน จึงจำต้องแบ่งช่วงเวลาประกอบเข้าไปด้วยเป็นก่อนเข้าทำงานและหลังจากเข้าทำงาน

มูลฐานที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน

ก่อนที่จะกล่าวถึงมูลฐานที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม เห็นควรทำความเข้าใจในขั้นต้นนี้ด้วยว่า พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลแต่ละคนนั้น เมื่อบุคคลรวมกันเข้าเป็นองค์การ จะก่อให้เกิดพฤติกรรมขององค์การเองขึ้น และพฤติกรรมขององค์การนี้จะแตกต่างกับพฤติกรรมของตัวบุคคล เพราะพฤติกรรมในองค์การหรือจะเรียกให้เข้าใจง่าย ๆ ก็คือ พฤติกรรมของกลุ่มคน (Group) นั้น เกิดขึ้นใหม่โดยอิทธิพลของบุคคลที่รวมงานกันนั่นเอง เช่น เพื่อนฝูง หัวหน้างาน ตลอดจนระเบียบแบบแผน หรือแบบธรรมเนียมขององค์การนั้น¹⁰ เพราะองค์การก็คือที่รวมจิตใจของคนหลายคนเข้าด้วยกัน (Collective Mind) อันเป็นการรวมทั้งความคิดและการกระทำซึ่งแตกต่างกันของบุคคลต่าง ๆ เข้าด้วยกัน¹¹ และจะสามารถอธิบายเหตุผลของการเกิดพฤติกรรมของกลุ่มคนได้แจ่มแจ้งขึ้น หากจะยอมรับทราบความจริงข้อหนึ่งทางจิตวิทยาว่า มนุษย์เป็นสัตว์ที่สามารถปรับตัวเองต่อสภาพแวดล้อมได้¹² นั่นก็คือแม้จะไม่ถึงพฤติกรรมเต็มตัวแล้ว แต่ก็มีความโน้มเอียงที่จะยอมรับอิทธิพลทางพฤติกรรมของกลุ่มหรือของหน่วยงานนั้นมาเป็นของตนอีกด้วย การที่ผู้บริหารขององค์การจะใช้ข้อเท็จจริงนี้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ โดยการพยายามที่จะให้อิทธิพลของพฤติกรรมขององค์การอยู่เหนือพฤติกรรมของบุคคล และให้กลับพฤติกรรมของบุคคลเหล่านั้น จำต้องศึกษาถึงระยะแห่งอิทธิพล (Range of Influence) ที่ช่วยก่อพฤติกรรมของบุคคลให้ถอยแท้แต่เพียงก่อน ว่าสัมพันธ์มาอย่างไร

¹⁰ Simon *op. cit.*

¹¹ หลวงวิเชียรแพทยาคม, "ปัญหาเรื่องการสมาคม", รวมปาฐกถาเกี่ยวกับชีวิตของคนทั่วไป (พระนคร: โรงพิมพ์กรุงเทพฯ บรรณาการ, 2479), น. 128

¹² See Simon, *op. cit.*

ขอให้เรามาดูกันว่าอะไรบ้าง ที่มีอิทธิพลในการก่อพฤติกรรมของบุคคล และเพื่อสะดวกในการทำความเข้าใจ จึงจะแยกมูลฐานของอิทธิพลออกเป็น 3 ลักษณะด้วยกันคือ-

1. มูลฐานอันเกิดขึ้นในตัวบุคคลเอง
2. มูลฐานอันมาจากอิทธิพลของกลุ่มอื่น ๆ ภายนอกองค์การที่บุคคลนั้นทำงานอยู่

และ

3. มูลฐานอันมาจากอิทธิพลของกลุ่มภายในองค์การเอง

มูลฐานพฤติกรรมอันเกิดขึ้นในตัวบุคคลเอง ซึ่งมูลฐานประเภทนี้จะเห็นว่ามาจาก 3 ทางด้วยกัน คือ บุคลิกลักษณะ (Personality) สัญชาตญาณ (Instincts) และความต้องการ (Needs) หากเราจะพิจารณาในรายละเอียดของแต่ละทางดังกล่าวนั้น ก็จะพบว่า บุคลิกลักษณะประจำตัวของแต่ละบุคคลนั้น ย่อมเกิดจากผลรวมของปัจจัยหลายประการ เช่น ลักษณะทางร่างกาย (Physical) ลักษณะทางจิตใจ (Mental) ชารมณ (Emotion) สภาพแวดล้อม (Environments) และความเป็นมาแต่หนหลัง (Background) ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้เป็นเครื่องช่วยอย่างสำคัญในการพิจารณาบุคคลประกอบกับงานที่จะมอบให้ เช่น ร่างกายเป็นเครื่องพิจารณาความทรากคร่าของงานที่จะมอบให้ จิตใจเป็นเครื่องพิจารณาถึงความแข็งแรงของงาน สภาพแวดล้อมดั้งเดิมของบุคคลนั้น เป็นเครื่องพิจารณาประเภทงานที่เหมาะสมกับความเชื่อหรือประเพณีของบุคคลนั้น ความเป็นมาแต่หนหลัง เช่น ประสบการณ์หรือการศึกษาที่เป็นเครื่องพิจารณาถึงลักษณะงานที่ต้องการเขาสนใจใฝ่ชอบ เป็นต้น ตัวอย่างของการเข้าใจปฏิกิริยาของอารมณ์มนุษย์เมื่อเกิดแรงผลักดันทางเหตุการณ์นั้นน่าจะดูได้จากบรมครูทางทหารผู้หนึ่งคือ ซุนซู่ ซึ่ง B.H. Liddell Hart ยกมาอ้างไว้ในหนังสือของเขาว่า "เมื่อท่านโอบล้อมกองทัพข้าศึกจงเปิดทางออกไว้ทางหนึ่ง ไปรคอย่าบับบังคับข้าศึกทจนตรอกให้หนัก"¹³

ซึ่งน่าจะพิจารณาได้ว่า การที่คนในทีลุ่มนั้นหวังในการต่อสู้นั้น เราเหลือหนทางไว้ให้คนใช้ปฏิกิริยาของอารมณ์ ในการคิดเห็นแต่อย่างเดียวก็น่าคิดว่า หากไม่เปิดโอกาสไว้ให้อารมณ์แห่งความกลัวและอยากเอาตัวรอดจะกลายรูปเป็นความกล้าหาญอย่างบ้าบอ

¹³Quoted from Sun Tzu, *The Art of War* (500 B.C.) in B.H. Liddell Hart, *Strategy* (New York: Frederick A. Praeger, 1957), p. 14.

พฤติกรรมอันเกิดจากตัวบุคคลเอง ในประการอื่นนอกจากบุคคลลักษณะดังกล่าว
ได้แก่ :-

สัญญาตญาณ ซึ่งในประการนี้ ไม่จำเป็นที่ต้องอธิบายมากเพราะเป็นที่เข้าใจกันอยู่
โดยทั่วไปแล้วว่ามีลักษณะอะไรบางอย่างทั้งเป็นการเกินขอบเขตของบทความนี้ด้วย แต่พอจะยก
ตัวอย่างสัญญาตญาณบางประการที่เป็นเครื่องช่วยก่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานของ
บุคคล โดยที่เจ้าตัวจะปฏิบัติไปโดยจิตสำนึกหรือไม่ก็ตาม เช่น สัญญาตญาณแห่งการ
กลัวตาย หรือไม่กล้าเสี่ยง หรือความอยากที่จะคงอยู่ต่อไป ซึ่งสัญญาตญาณนี้อาจมาในรูป
ไม่กล้าตัดสินใจเพราะกลัวผิด ไม่อยากรับผิดชอบ ไม่อยากรับผิดชอบเพราะกลัวพลาด
ไม่อยากให้มีการเปลี่ยนแปลงในองค์การเพราะเกรงว่าตัวจะไม่เหมาะกับรูปใหม่นั้น อย่างไรก็ตาม
สัญญาตญาณดังกล่าวอาจมาในรูปที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การก็มี เช่นเกรงว่า
จะดำรงอยู่ในตำแหน่งไม่ยึดเพราะความรู้น้อยหรือไม่ทันสมัย จึงพยายามศึกษาเล่าเรียนอยู่
เสมอ เกรงว่าหน่วยงานคนซึ่งมีอัตรางานต่ำและมีหย่อนประสิทธิภาพจะถูกยุบเสีย จึง
ชวนชวนที่จะปรับปรุงหน่วยงานของตนให้ดีขึ้น นอกจากนั้นยังมีสัญญาตญาณอื่น ๆ อีกมาก
ซึ่งผู้อ่านอาจนำมาใคร่ครวญและพิจารณาว่า การที่บุคคลมีพฤติกรรมเช่นนั้นเช่นนั้นน่าจะเนื่อง
มาจากสัญญาตญาณอะไร

ประการสุดท้ายที่เป็นมูลฐานให้เกิดพฤติกรรมของตัวบุคคลก็คือ ความต้องการขั้น
มูลฐานของมนุษย์ (Basic Human Needs)¹⁷ การที่รูปแบบของพฤติกรรมของบุคคลจะ
เป็นที่ยอมรับกันในสังคมหนึ่งๆ และให้เป็นที่พอใจของเจ้าของพฤติกรรมด้วยนั้น จำต้องมี
เงื่อนไขต่าง ๆ ที่เหมาะสม และเงื่อนไขดังกล่าวเอง อาจกล่าวได้ว่าเป็นรากแห่งพฤติกรรม
ของกลุ่ม ซึ่งอาจอธิบายได้ในรูปความต้องการขั้นมูลฐานของมนุษย์ อันจะแยกเป็นประเด็น
ใหญ่ได้สองประเด็น คือ

ก. ความต้องการทางร่างกาย (Physical Needs) การที่คนจะสามารถยังความ
พอใจให้แก่ตนตามความต้องการทางร่างกายนั้น ความต้องการทางร่างกายเองจะกลายเป็น
จุดมุ่งหมาย (Goal) ซึ่งจะช่วยให้เกิดแรงกระตุ้นทางใจ (Motivation) ในอันที่จะทำให้
คนมีพฤติกรรมในแบบหนึ่งๆ โดยเฉพาะความต้องการทางร่างกายที่กล่าวได้แก่ความต้องการ

¹⁷ Department of Army, op. cit. p. 14.

เสื้อผ้า อาหาร ที่อยู่ ยารักษาโรค หรือ เงินทองเพื่อจับจ่ายใช้สอยเพื่อสนองความต้องการ
อนัน

ข. ความต้องการที่รับรูมา (Learned Needs) ความจริงถ้าจะพูดให้เข้าใจง่าย ๆ
น่าจะเรียกได้ว่าเป็นความต้องการทางใจ ซึ่งได้แก่การที่มนุษย์ประเมินค่าภาวะการณ
อันหนึ่ง ๆ โดยพิจารณาว่า ภาวะการณนั้น ๆ จะเกี่ยวข้องกับความเป็นอยู่ของตนแค่ไหน
ความต้องการดังกล่าวนี้ ได้แก่ความมั่นคงและปลอดภัย (Security) ความยอมรับให้ตน
เป็นส่วนหนึ่งของสังคม (Social Approval) และการที่สังคมจะรับรู้ในความเป็นไปของตน
(Recognition) หากจะกล่าวให้เข้าใจง่าย ๆ ความต้องการอันนี้คือความต้องการที่จะมี
ชีวิตอยู่รวมกันเป็นกลุ่มก้อน (The need for communal life) ซึ่งสืบเนื่องมาจากสัญชาตญาณ
ของการอยู่เป็นฝูง (Herd instinct) นั้นเอง¹⁸ เพราะการอยู่รวมกันเป็นกลุ่มก้อนก่อให้เกิด
ความรู้ถึงมั่นคงและปลอดภัย และไม่ว่าเท่าใดก็ยังเกิดความมั่นใจว่าตนจะสามารถดำรงอยู่
ในโลกได้ต่อไป ความต้องการในความปลอดภัยและความคงอยู่ มีอิทธิพลทำให้มนุษย์
ยอมปรับตนเองให้เข้ากับสังคมดังที่ Simon เรียกว่ามนุษย์เป็นสัตว์ที่สามารถปรับตนเองต่อ
ภาวะแวดล้อมได้ เมื่อเป็นเช่นนี้ มนุษย์จึงพยายามประพฤติตามสังคมที่ตนสังกัด (Folkway)
เพื่อให้สังคมยอมรับว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ยอมรับระเบียบแบบแผนและจรรยาบรรณ
ของสังคม เท่านั้นยังไม่พอ มนุษย์ยังมีความโน้มเอียงที่สำคัญอีกประการ¹⁹ ที่เป็น
แนวทางในการประพฤติปฏิบัติ นั่นคือ ความรู้สึกเข้ากับสังคมได้ (social feeling)²⁰ และ
ความรู้สึกอยากให้สังคมเห็นความสำคัญของตน ความโน้มเอียงประการหลังนี้เอง คนจะมี
ความรู้สึกอยู่เต็มใจว่าตนเองเป็นคนโดยนัยอยู่ที่ใด และก้าวหน้าไปในหน้าที่การงานได้เพียงใด
การที่คนยอมทำงานหนักตรากตรำ ก็เพื่อต้องการให้บรรดาสมาชิกที่ตนสังกัดได้ และพร้อม
กันนั้นก็อยากให้คนอื่นรับทราบผลสำเร็จของตนด้วย ฉะนั้น การที่บุคคลจะทำความดีอันหนึ่ง
ถ้าไม่ได้รับการรับรอง หรือรับรู้จากสังคม บุคคลนั้นมักจะมีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไป
เช่นกลายเป็นคนเฉื่อยชาต้องงาน ไม่สนใจใยดีและไม่อยากจะทำต่อไป

¹⁸ Alfred Adler, *Understanding Human Nature* (New York : Greenberg Publisher, 1949), pp. 26-27

¹⁹ *Ibid.*, p. 103

²⁰ *Ibid.*, p. 30 ให้คำจำกัดความจากภาษาเยอรมัน Gemeinschaftsgefühl ว่าหมายถึง Sense of human
Solidarity, the connectedness of man in a cosmic relationship ซึ่งอาจเรียกได้กว้าง ๆ ว่า "Sense
of fellowship in the human community"

นักบริหารพึงระลึกว่า ความต้องการของมนุษย์มีอิทธิพลอย่างสำคัญต่อพฤติกรรมในการทำงาน เพราะเมื่อมนุษย์มีความต้องการ ความต้องการอันนั้นก็จะกลายเป็นรูปเป็นจุกมุงหมายในการทำงานไม่ว่าจะเป็นโดยจิตสำนึกหรือไม่ก็ตาม ซึ่งจะต้องละเอียดในขั้นตอนต่อไป ดังที่แอดเลอร์กล่าวไว้ในหนังสือเล่มเดียวกันว่า

“ไม่มีมนุษย์คนใดจะคิด รู้สึก ตั้งใจ นั่น หากว่าสิ่งต่าง ๆ ทั้งหมดนั้นจะไม่ได้ถูกกำหนดตั้งใจหมายดีบดื้อ ขยาย และมุ่งไปถึงจุดมุ่งหมายที่สำนึกอยู่ตลอดเวลา”²¹

จากที่กล่าวถึงมูลฐานแห่งพฤติกรรมของตัวบุคคลมาแล้วจะเห็นได้ว่า มีแนวโน้มที่จะยอมรับอิทธิพลของพฤติกรรมของกลุ่ม (ทั้งนอกองค์กรและในองค์กรที่บุคคลนั้นทำงานอยู่) อยู่แต่เป็นอันมาก

มูลฐานพฤติกรรมจากอิทธิพลของกลุ่มภายนอกองค์กร

ได้กล่าวแล้วว่าในบทความนี้จะพิจารณาเฉพาะพฤติกรรมในการทำงาน ฉะนั้น กลุ่มหรือสมาคมใดก็ตามที่ไม่ใช่ขององค์กรที่บุคคลทำงานอยู่ จะถือว่าเป็นกลุ่มภายนอกองค์กรทั้งสิ้น ความจริงกลุ่มภายนอกที่กล่าวนี้หมายรวมถึงอิทธิพลใด ๆ ที่มีส่วนในการก่อพฤติกรรมลักษณะของบุคคลด้วย แต่ได้กล่าวถึงมาแล้ว ฉะนั้น ในที่นี้จะจำกัดเฉพาะอิทธิพลของกลุ่มภายนอกที่มีต่อบุคคลภายหลังที่บุคคลนั้นได้เข้าร่วมงานในองค์กรแล้วเท่านั้น กลุ่มดังกล่าวได้แก่สภาพแรงงาน ชีวิตแต่งงาน สมาคมอาชีพ และสมาคมเพื่อความบันเทิงอื่น ๆ เป็นต้น การที่บุคคลไปเข้าร่วมสังสรรค์ และความสัมพันธ์กับองค์กร หรือสังคมอื่นใดนอกไปจากองค์กรที่ตนทำงานอยู่ องค์กรหรือสังคมนั้นย่อมมีอิทธิพลภายในตัวของมันเองที่จะช่วยพื่อรรมพฤติกรรมให้แก่สมาชิกไม่มากนักย่อย พฤติกรรมนี้อาจกระทบกระทั่งถึงพฤติกรรมอันเป็นแบบฉบับขององค์กรที่บุคคลนั้นทำงานอยู่ด้วยก็ได้ และก็เป็นได้ทั้งในเชิงสนับสนุนหรือขัดขวาง อันเป็นทางนำไปสู่ผลดีและผลเสียขององค์กรที่บุคคลนั้นทำงานอยู่ เช่น สภาพแรงงาน หากเป็นสภาพที่คำนึงการตามอุดมคติในอันที่จะรักษาผลประโยชน์ของสมาชิกอย่างมีเหตุมีผล สมาชิกซึ่งทำงานอยู่ในองค์กร ก็ย่อมสามารถทำงานได้อย่างเต็มที่มีสมรรถภาพเพราะไร้ข้อขัดข้องที่ไม่จำเป็น ผลดีที่ยอมรับบังเกิดแก่องค์กรที่สมาชิก

²¹ Ibid., p.17 แปลโดยผู้เขียน

นั้นทำงานอยู่ แต่ตรงข้ามหากสภาพต่งหน้าแต่จะรักษามตประโยชน์ของสมาชิกอย่างไร
 เหตุผล หรือผู้ดำเนินการสภาพนั้นโดยผลประโยชน์เพื่อสร้างอำนาจส่วนตัว และไม่คำนึง
 ถึงผลประโยชน์ขององค์การที่สมาชิกทำงานอยู่ และหากสมาชิกเห็นคล้ายตามจุดมุ่งหมาย
 ของสภาพ แต่กลับไม่ได้รับความสัมพันธ์จากองค์การของตนเพราะองค์การไม่สามารถ
 อำนาจให้ได้ ผลที่ตามมาคือการต่อต้านด้วยการทำงานไม่ให้มีสัมฤทธิ์ภาพ และอาจถูกตาม
 ไปได้ถึงงานนัดหยุดงาน ชีวิตแต่งงานก็มีส่วนพฤติกรรมของบุคคล เนื่องจากชีวิต
 แต่งงานมีผลกระทบกระเทือน จิตใจ อารมณ์ และขวัญได้ ทั้งทางก่อบริษัทและเดี่ยว เช่น
 อาจกลายเป็นคนรักงานเขาใจใส่งาน หรือละทิ้งงานตลอดจนอาจกลายเป็นผู้ที่วิตกกังวล
 ได้ น่าสังเกตว่าอิทธิพลจากภายนอกของกิจการมักจะมีอย่างสูงต่อองค์การที่มีโครงสร้างของ
 สังคมภายในไม่แน่นแฟ้น (Low-Cohesive group)²² หรือองค์การที่มีหน่วยบุคคลน้อย
 ประชาชนมาก ๆ หรือองค์การที่ระชาที่อยู่ที่ห่างไกลจากองค์การกลาง เป็นต้น

มูลฐานพฤติกรรมจากอิทธิพลขององค์การที่บุคคลทำงานอยู่

จากการพิจารณาจากมูลฐานพฤติกรรมของบุคคลทั้งที่มีมากกับตัว และได้รับจาก
 กลุ่มอื่น ๆ ภายนอกของกิจการแล้ว เราต้องมาพิจารณาอิทธิพลภายในของกิจการเองบ้าง ก่อนอื่น
 ควรพิจารณา คำว่า " องค์การ " ในทางบริหารนั้นหมายความว่าอย่างไร โดยจะขอยก
 คำอธิบาย ของ John M. Gaus ซึ่ง Leonard D. White นำมาอ้างไว้ในหนังสือของท่านว่า
 " องค์การก็คือการจัดระเบียบบุคคลเพื่อให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามความ
 มุ่งหมายที่เห็นชอบร่วมกันแล้ว โดยการแบ่งสรรหน้าที่และความรับผิดชอบกันออกไป
 เป็นความสัมพันธ์ระหว่างการทำงาน และความสามารถของบุคคล และกลุ่มบุคคลที่ร่วมกัน
 ทำงานของส่วนรวมอันหนึ่ง ในอันที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายที่พึงประสงค์โดยให้มีความขัดแย้ง
 แตน้อยที่สุด และให้ยังความพอใจให้แก่ทั้งผู้ที่จะได้รับผลงานนั้น และผู้ที่ปฏิบัติงานนั้น ๆ
 เอง "²³

²²John Perry, *Human Relations* (Washington, D.C.: Small Business Administration Publication, 1954), pp 11-13.

²³Leonard D. White, *Introduction to the Study of Public Administration* (New York: The Macmillan Company, 1955), p. 26. แปลโดยผู้เขียน

จากคำจำกัดความอื่น ๆ จะเห็นได้ว่า มีประเด็นสำคัญว่า องค์การคือบุคคลร่วมกัน
ทำงาน ให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่เห็นชอบร่วมกัน (จุดมุ่งหมายขององค์การและของบุคคลผู้
ร่วมงานตรงกัน) และมีความขัดแย้งน้อยที่สุด ซึ่งในประเด็นที่ยกมานี้เราจะพบว่าขึ้นอยู่กับ
อิทธิพลของพฤติกรรม ทั้งของบุคคล กลุ่มบุคคล และขององค์การเองเป็นสำคัญ

และก่อนที่เราจะพิจารณากันถึงอิทธิพลภายในขององค์การก็ควรทำความเข้าใจ
แต่ก่อนว่า องค์การใดของกิจการหนึ่งก็ตามจะมีลักษณะสองลักษณะซ้อน หรือแฝงกันอยู่ นั่นคือ
องค์การอย่างเป็นทางการ (Formal Organization) ซึ่งหมายถึง องค์การที่บังคับความสัมพันธ์
ภายใน คืออำนาจหน้าที่ต่าง ๆ ตามตัวบทกฎหมาย ส่วนอีกลักษณะหนึ่งแฝงอยู่คือ
องค์การอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Organization) อันหมายถึงความสัมพันธ์เป็นการ
ส่วนตัวระหว่างบุคคลที่ทำงานร่วมกันเช่น มิตรสหาย ผู้บังคับบัญชา ฯลฯ องค์การทั้งสอง
ลักษณะนี้ มีความแตกต่างกันในแง่สำคัญ คือ องค์การอย่างเป็นทางการมักมีความ
สัมเหตุสมผลและไม่มีความเป็นส่วนตัว (Rational and Impersonal) แต่องค์การอย่างไม่เป็น
ทางการมักจะเป็นเรื่องของอารมณ์ และความเป็นส่วนตัว (Emotional and Personal)²⁴

ในสองลักษณะแห่งองค์การนี้ ผู้ที่ประสบการณ์ในการทำงานมาบ้างแล้ว จะเห็น
ได้ว่า ลักษณะอย่างไม่เป็นทางการมีบทบาทในการทำงานมาก เพราะตั้งแต่แรกทีคนเข้ามาร่วม
ในองค์การใหม่ ๆ สนใจก็คือว่า คนในองค์การนั้นเขาประพฤติปฏิบัติกันอย่างไร แทนที่
จะหาทางรวมตัวระเบียบแบบแผนข้อบังคับเป็นอย่างไร เพราะระเบียบแบบแผนข้อบังคับ
เป็นเพียงสิ่งไม่มีตัวตน จะมีประสิทธิผลเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับบุคคลที่จะปฏิบัติตามหรือไม่
เพียงใดเป็นสำคัญ ส่วนวิธีการประพฤติปฏิบัติอันแท้จริงของบุคคลในองค์การนั้นต่างหาก
เป็นสิ่งที่สมาชิกใหม่จะพึงปฏิบัติตาม เพราะมีตัวตนเห็นได้ชัดกว่าและเป็นกรง่ายกว่าด้วย
เนื่องจากสอดคล้องกับความต้องการของบุคคลอยู่แล้ว เรามักจะเคยได้ยินคำพังเพยแบบไทย
ว่า "เข้าเมืองตาหลิ่วให้หลิ่วตาตาม" หรือในแบบต่างประเทศที่ว่า "เข้ากรุงโรม จงทำ
อย่างชาวโรมันทำ" หรืออะไรทำนองนี้ จากความฝังใจที่ได้ยินจากคำพังเพยบวกกับความ
ต้องการที่อยู่ในจิตใต้สำนึก บุคคลจะยอมรับวิถีทางปฏิบัติตามคนหมู่มาก (Folkway) หรือ

24 - 1988

แบบธรรมเนียมตลอดจนประเพณี (Tradition and Mores) ของสังคมนั้น ๆ แต่โดยที่ ซึ่ง L.C. Dunn และ Th. Dobzhansky กล่าวไว้ว่า :

... ความจำเป็นที่สำคัญยิ่งในการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมมนุษย์ใด ๆ นั้น ย่อมเหมือนกันทั้งสิ้น กล่าวคือ ความสามารถที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์และที่จะปรับปรุงพฤติกรรมของตนเองให้เข้ากับความต้องการและสภาพแวดล้อมของสังคมนั้น ๆ...²⁵
ส่วนอิทธิพลขององค์การอีกประการหนึ่ง คืออิทธิพลขององค์การในลักษณะเป็นทางการ ซึ่งได้แก่ ระเบียบ ข้อบังคับ วินัย จริยา และการฝึกอบรม เป็นแบบแผนอย่าง เป็นทางการที่บ่งถึงอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ ทุกคน สัญชาติญาณผลสืบกับความต้องการทำให้มนุษย์มุ่งมั่นต่อสิ่งสำคัญดำรงชีวิต คือ ความรัก การทำงาน และการสมาคม²⁶ ฉะนั้น เมื่อบุคคลตัดสินใจเข้าร่วมในองค์การใด จึงเท่ากับบุคคลนั้นได้ยอมรับโดยปริยายแล้วว่า ตนจะสามารถยอมรับได้และจะอยู่ภายใต้ กฎเกณฑ์ของสังคมนั้น (Rules of Game) ได้ โดยจะไม่มีข้อขัดแย้งหรือมีแต่เพียงซึ่งไม่ยากแก่การแก้ไขตนเอง

หนึ่งจะเห็นได้ว่า อิทธิพลขององค์การทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการนั้นเป็นสิ่งที่มีความเกี่ยวพันกันอย่างใกล้ชิดจนบางครั้งไม่อาจแยกออกจากกันได้ หรือยิ่งกว่านั้นยังอาจเปลี่ยนแปลงกันได้²⁷ เช่น ผู้บังคับบัญชาที่ใช้แต่อำนาจหน้าที่ตามข้อบังคับ และระเบียบวินัย ก็จะสามารถเรียกได้ว่าเป็นอิทธิพลอย่างเป็นทางการ แต่ในขณะเดียวกัน ถ้าผู้บังคับบัญชามีความสามารถทางประมุขศิลป์ โดยการทำตัวเป็นตัวอย่าง ให้คำแนะนำที่เห็นอกเห็นใจด้วยความเข้าใจในธรรมชาติของมนุษย์ มีความเข้าใจลึกซึ้งต่อสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา พยายามใช้เทคนิคที่จะโน้มน้าวให้จุดมุ่งหมายของผู้ใต้บังคับบัญชาสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์การ กรณีเช่นนี้จะเรียกได้ว่าเป็นอิทธิพลขององค์การอย่างไม่เป็นทางการไป

หลังจากที่เราได้พิจารณามูลฐานแห่งพฤติกรรมทั้งสามนี้โดยสังเขปมาแล้ว และ

²⁵ L.C. Dunn and Th. Dobzhansky, *Heredity, Race and Society* New York: The New American Library of World Literature, Inc., 1952, p. 133.

²⁶ Adler, *op. cit.*, p. 103.

²⁷ See Simon, *op. cit.*

๕. คนเราทำงานด้วยความประสงค์อะไร อันจะช่วยให้มองเห็นพฤติกรรมในการทำงานได้กระจ่างชัดยิ่งขึ้น หรือจะกล่าวให้ง่าย ๆ ก็คือเราจะพิจารณากันในปัญหาที่ว่า “คนต้องการอะไรจากการทำงาน” และ “ถ้าเขาไม่อาจบรรลุจุดประสงค์นั้นได้ อะไรจะเกิดขึ้น”

ความพึงใจหรือต้องการของบุคคลในการเข้าทำงานนั้น อาจแยกออกไปได้สองประการ คือ²⁸

ก. ความพึงใจที่นอกเหนือไปจากการทำงาน (Off the Job satisfaction)

ข. ความพึงใจจากการทำงานแท้ ๆ (On the Job satisfaction)

สำหรับความพึงใจที่นอกเหนือไปจากการทำงานนั้นก็คือ การที่บุคคลหวังผลตอบแทนเป็นเงินตราเพื่อจะได้นำไปแลกเปลี่ยนเป็นอาหาร เสื้อผ้า และความต้องการทางร่างกายอื่น ๆ ที่จำเป็นแก่ชีวิต ด้วยเหตุนี้บุคคลจึงมิได้สนใจแต่เพียงว่า ค่าตอบแทนนั้นจะมากเพียงใด แต่ยังสนใจไปถึงว่าจะได้รับไปอีกนานเท่าใดด้วย นั่นคือแฝงอยู่ในรูปความต้องการความมั่นคง นอกจากนั้นคำว่า “ความก้าวหน้า” จึงมีการตีความหมายต่างกัน เช่น ส่วนมากคิดถึง การได้เงินตอบแทนสูงขึ้น แต่ก็มีบางคนคิดถึง การได้รับเกียรติภูมิสูงขึ้นในสังคมนั้นด้วยการพยายามทำความสำเร็จอย่างใดอย่างหนึ่งจากความศรัทธาเริ่มของตนเอง (เช่นการค้นพบยาชนิดใหม่ ๆ) ทั้ง ๆ ที่ความสำเร็จนั้นอาจไม่ส่งผลโดยตรงต่อรายได้ของตนก็ได้

ส่วนความพึงใจที่จะได้จากการทำงานแท้ ๆ นั้นอาจแยกได้เป็นสองประเด็นใหญ่ ๆ คือ (1) ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เช่น ต้องการความช่วยเหลือ หรือ ความรับรู้จากคนอื่น ดังได้กล่าวถึงมาแล้วแต่ต้น และ (2) ความต้องการที่เพื่อประโยชน์ของตนเอง (Egoistic Needs) อันเป็นความพอใจส่วนตัวด้วยตัวของตัวเอง ในสองประเด็นนี้จะเห็นได้ว่ามีความคุณค่าต่างกัน คือ คนที่มีความโน้มเอียงไปทางความต้องการทางสังคมมากจะมีลักษณะเป็นคนโอนอ่อนต่อสังคมอย่างสิ้นเชิง ส่วนคนที่โน้มเอียงเพื่อประโยชน์ของตนเองมากจะมีลักษณะเสรีจากสังคมจนเกินไป ฉะนั้นลักษณะที่พึงประสงค์ในแง่การบริหารงาน ก็คือความสมดุลระหว่างสองลักษณะ

และเพื่อความสะดวกในการทำความเข้าใจในรายละเอียดจึงขอยกตารางจากหนังสือ

Personnel-The Human Problems of Management มาแสดงไว้ ณ ที่นี้ :-

²⁸See George Strauss and Leonard R. Sayles, *Personnel-Human Problems of Management* (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, Inc., 1960), pp. 7-31.

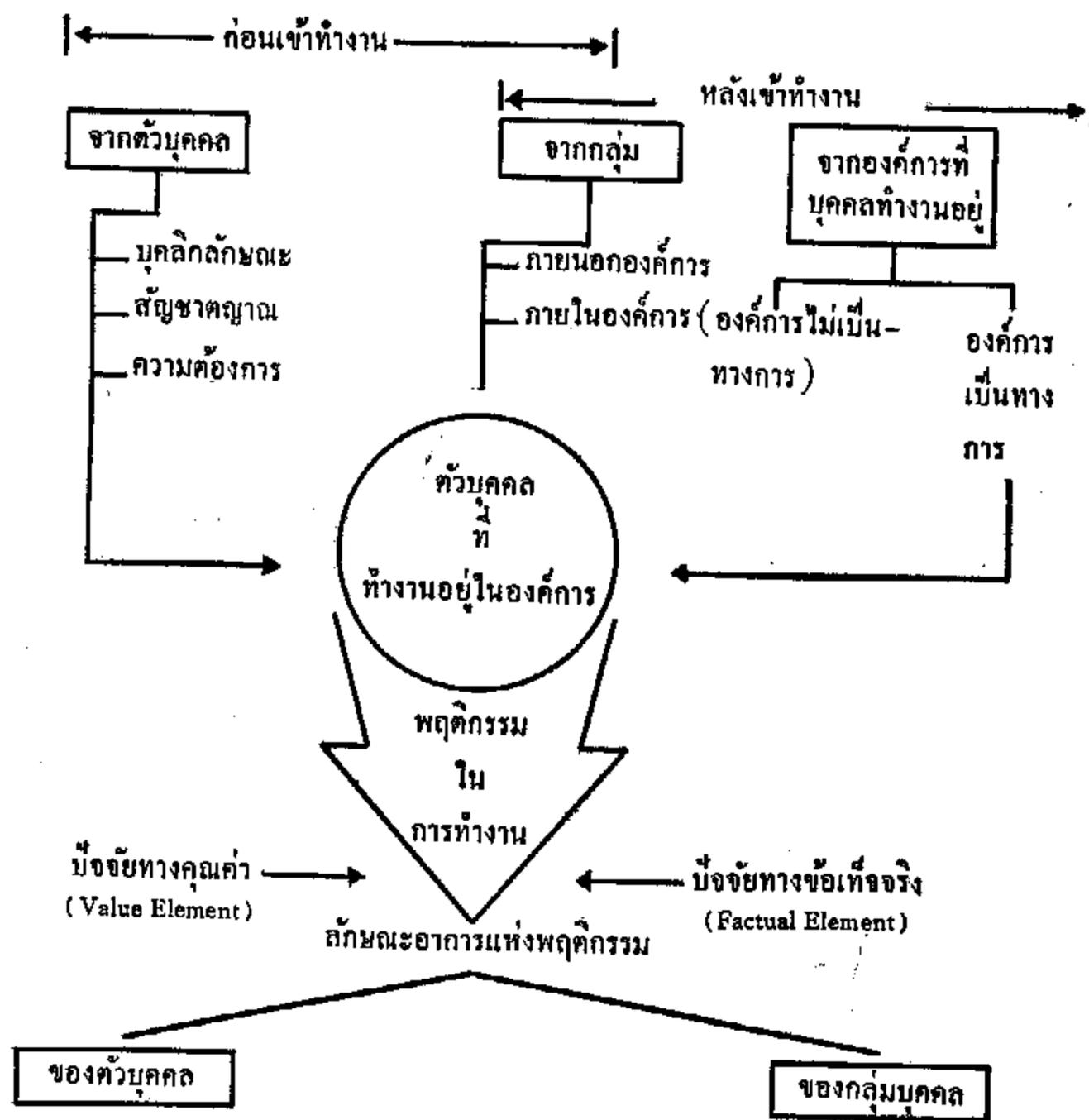
ความต้องการของบุคคลในการทำงาน²⁹

ความต้องการ ที่นอกเหนือไป จากการทำงาน	ความต้องการจากการทำงาน ^๓ ๓		
	ความต้องการ เพื่อประโยชน์ของตนเอง	ความต้องการทางสังคม	
- เงินค่าตอบแทน	- ความกล้าใจจากสิ่งที่คน ริเริ่มเอง	- มิตรภาพ	- คำชมเชย
- ความก้าวหน้า	- ความรู้สึกว่าคุณมีความ สำคัญต่อสิ่งรวม	- การอยู่รวมกลุ่ม ให้คนอื่นเห็น ความสำคัญ	- การรับรอง - ความเข้าใจได้ - ความรู้สึกว่ามี ส่วนร่วมด้วย
- ความมั่นคง	- หากความชำนาญ	- การทำงานร่วม กัน	- ความรู้สึกใน ความสัมพันธ์กับ หัวหน้างาน
	- หากความก้าวหน้า	- การได้มีโอกา สช่วยเหลือผู้อื่น	- ได้รับการปฏิบัติที่ ยุติธรรม
	- ทราบความกล้าใจของ ตนเอง	- การได้รับความ ช่วยเหลือ	
	- ความรู้สึกเป็นอิสระแก่ แก่ตนเอง	- ความรู้สึกว่าคุณ เป็นอะไร	
	- หากความรู้		

จากแผนภาพแสดงความต้องการของบุคคลในการทำงาน^๓ จะช่วยให้ผู้บริหาร
เข้าใจปฏิกิริยาของบุคคลของคนในการทำงาน ทั้งจะเป็นเครื่องช่วยให้ดำเนินการ หรือ
แก้ไขปัญหาทางพฤติกรรมได้บ้าง เพราะคงได้กล่าวแล้วว่าพฤติกรรมในการทำงานนั้นเท่ากับ
เป็นภาพฉายให้เห็นความคั่นภายใน ในขณะที่บรรลุความต้องการนั่นเอง

ในตอนท้ายของคำอธิบายมูลฐานแห่งพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งค่อนข้างจะซับซ้อน
๓ ๓ จึงขอแสดงด้วยภาพเป็นการสรุปอีกครั้งหนึ่ง ดังนี้ :-

²⁹ Ibid., p. 8. แพลโตผู้เขียน



ลักษณะอาการแห่งพฤติกรรมในการทำงาน

จากที่ได้พิจารณามูลฐานที่จะก่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานมาแล้ว และเมื่อพฤติกรรมจะปรากฏออกมาเป็นลักษณะอาการนั้น ยังมีสิ่งที่จะต้องนำมาพิจารณาประกอบอีกบางประการ เพราะอาการแห่งพฤติกรรมนั้น มิใช่ว่าจะแสดงออกมาได้ตรงๆ แต่ยังมีปัจจัยภายนอกที่จะคอยผันแปรลักษณะแห่งพฤติกรรมนั้นได้อีกด้วย ความจริงก็เป็นที่ทราบกันแล้วว่า พฤติกรรมของมนุษย์นั้น ส่วนมากมีลักษณะเป็นจิตใต้สำนึกและไม่สมเหตุผล (Sub-conscious and Non-Rational) ด้วยเหตุนี้จึงกระทบกระเทือนจากปัจจัยภายนอกได้ง่าย แม้

กระหนกตาม พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกโดยจงใจ (Deliberate) และการตัดสินใจโดยเลือกวิธีปฏิบัติ (Choice) ที่มีต่อผลกระทบที่กระเทือนจากปัจจัยดังกล่าวด้วยไม่น้อย

บุคคลอาจจะกระทำอะไรก็ได้จำกัด ณ ช่วงเวลาหนึ่ง แต่บุคคลนั้นก็ยังสามารถที่จะทำอะไรต่ออะไรได้อีกหลายสิ่งหลายอย่างในเวลาเดียวกัน ฉะนั้นการที่สามารถที่จะพิจารณาลักษณะอาการของพฤติกรรมให้ถูกต้อง จึงจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยสำคัญสองประการ คือ ปัจจัยทางคุณค่า (Value Element) และปัจจัยทางข้อเท็จจริง (Factual Element)⁸⁰ ซึ่งจะกล่าวถึงปัจจัยทั้งสองนี้ให้พอเข้าใจได้ง่ายๆ คือ เมื่อบุคคลจะลงมือกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดลงไป เขาย่อมต้องคำนึงหรือถามตัวเองเสมอว่า ทำไปทำไม คือ มีจุดมุ่งหมาย (Ends) อะไร และจะทำอย่างไร คือ จะปฏิบัติให้บรรลุจุดมุ่งหมายนั้นได้อย่างไร (Means) หากเราเปรียบเทียบจุดมุ่งหมายเป็นปัจจัยทางคุณค่า และวิธีปฏิบัติเป็นปัจจัยทางข้อเท็จจริง⁸¹ แล้ว จะเห็นได้ว่านอกจากปัจจัยสองตัวนี้แยกออกจากกันได้ยาก มักจะแฝงกันอยู่เสมอและอาจสลับเปลี่ยนกันได้ เพราะจุดมุ่งหมายแต่ละอันอาจเป็นเพียงบันไดหรือเป็นแนวทางไปสู่จุดมุ่งหมายขั้นสุดท้ายเท่านั้น เช่น ราชการเข้าศึกษาวิชาประวัติศาสตร์ จุดมุ่งหมาย (Ends) ที่เห็นได้ชัดแจ้ง คือ การเรียนวิชาบริหารราชการแผ่นดิน แต่เมื่อพิจารณาให้ถ่องแท้แล้วจะพบว่า การเรียนนี้เป็นเพียงบันได (Means) ที่จะก้าวไปสู่การทำงานที่ได้มั่งคั่งยิ่งขึ้นในหน้าที่ราชการของตน ยิ่งกว่านั้นยังอาจแฝงไว้ด้วยจุดประสงค์ในส่วนตัวของบุคคล หรือใช้คำว่าคุณค่าส่วนบุคคล (Personal Value) ที่ต้องการจะก้าวหน้าในตำแหน่งการงานยิ่งขึ้นอันเป็นจุดมุ่งหมายในขั้นปลาย (Ultimate Objective)

ปัจจัยทางคุณค่าที่อาจพบได้เสมอในการตัดสินใจขององค์กรนั้น อาจแยกได้

4 ประการคือ จุดประสงค์ขององค์การ ประสิทธิภาพ การสนับสนุนของผู้ร่วมงาน และคุณค่าส่วนบุคคล จุดประสงค์เป็นสิ่งที่สำคัญอันหนึ่งที่จะใช้ในการพิจารณาเลือกหนทางปฏิบัติ เช่น ถ้าต้องการผลอย่างหนึ่ง จะทำอย่างไรจึงจะบรรลุผลดังกล่าว ทั้งจุดประสงค์ก็เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้ร่วมงานให้ความสนับสนุน หรือชัดเจน หรือแม้แต่จะถือโอกาสฉวย

⁸⁰ Simon, *op. cit.*, p. 58.

⁸¹ See Vernon Van Dike, *Political Science: A Philosophical Analysis* (Palo Alto, Calif. Stanford University Press, 1960, pp. 8-13) อธิบายโดยตั้งปัญหาว่า What is... กับ What ought และจะเห็นว่าปัญหาแรกแสดงถึง Fact หรือ Reality ซึ่งเป็นการบ่ง Method หรือ Means ส่วนปัญหาที่สองแสดงถึง Concept หรือ Desirable ซึ่งบ่งถึง Value Preference เท่ากับเป็น Ends

ประโยชน์ได้คนได้ ส่วนแง่ประสิทธิภาพก็จะเป็นเครื่องช่วยพิจารณาเลือกหนทางปฏิบัติว่าวิธีใดจะได้ผลดีที่สุด และประหยัดที่สุด สำหรับแง่ความสนับสนุนจากผู้ร่วมงานนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่นคุณค่าส่วนบุคคล ความต้องการของบุคคล (ดูรายละเอียดในแผนภาพความต้องการ) หากองค์การและบุคคลมีความต้องการสอดคล้องกันก็ย่อมได้รับความสนับสนุน ถ้าไม่สอดคล้องกันผลก็ตรงข้าม จึงเห็นได้ว่า แม้มีพื้นฐานแห่งพฤติกรรมจะเป็นอย่างไรก็ตาม พฤติกรรมที่แสดงออกมาอาจผันแปรได้ด้วยปัจจัยทางคุณค่า หรืออาจกล่าวอีกอย่างหนึ่งว่า ปัจจัยทางคุณค่ามีผลกระทบต่อพฤติกรรม

ปัจจัยอีกประการหนึ่งคือ ปัจจัยทางข้อเท็จจริงนั้นเดกมชอบเชกกว้างขวาง และมีบทบาทต่อการเลือกหนทางปฏิบัติในการบริหารราชการมีไม่น้อย ปัจจัยทางข้อเท็จจริงได้แก่ข่าวสารที่รวมงานทุกคนจะพึงทราบ เพื่อเป็นเครื่องพิจารณาถึงปัญหาที่ก้าวมเผชิญหน้าอยู่ เมื่อได้พิจารณาดูแลแล้วจึงสามารถใช้ความรู้ความชำนาญเข้าแก้ปัญหาหนั้นได้ หรืออย่างน้อยก็ช่วยบรรเทาความอหิวาภิรอนเป็นความต้องการอย่างหนึ่งของมนุษย์ Ranney กล่าวไว้ในหนังสือของเขาว่า มนุษย์เป็นสัตว์ที่อยากรู้อยากเห็น (Inquisitive animal) ในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับตน³² เมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นได้ว่าปัจจัยทางข้อเท็จจริงส่งผลโดยตรงต่อการตัดสินใจเลือกหนทางปฏิบัติ หรือต่อพฤติกรรมในการทำงาน ดังจะยกตัวอย่าง เช่น บุคคลในองค์การเข้าใจว่าตนได้รับค่าตอบแทนต่ำอย่างไม่สมเหตุสมผลจึงเริ่มจะมีพฤติกรรมด้วยการเรียกร้อง ค่าตอบแทน ทำงานไม่เต็มประสิทธิภาพ แต่ต่อมาได้ทราบข้อเท็จจริงถึงภาวะเศรษฐกิจในขณะนั้น หรือความจำเป็นขององค์การด้วยประการใดก็ตาม หรือทราบระดับค่าตอบแทนขององค์การอื่น ๆ ก็ตาม ความเข้าใจข้อเท็จจริงนั้นส่งผลให้บุคคลเปลี่ยนพฤติกรรมได้ ทั้งในรูปตรงกันข้ามหรือหย่อนความรุนแรงลงเป็นต้น

ด้วยเหตุนี้จึงพอจะกล่าวสรุปได้ว่า ก่อนที่พฤติกรรมจะปรากฏรูปอันแท้จริงออกมา นั้นได้ผ่านการกลั่นกรองจากปัจจัยทางคุณค่าและปัจจัยทางข้อเท็จจริงมาแล้ว ต่อจากนั้นจึงจะปรากฏออกมาในลักษณะที่เห็นได้โดยทั่วไป

ดังได้เคยกล่าวแล้วว่าลักษณะอาการแห่งพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มบุคคลนั้นแตกต่างกัน และแม้แต่ในกลุ่มเองก็มีความแตกต่างกันได้ด้วยปัจจัยหลายประการดังจะได้กล่าวต่อไป ในขณะพิจารณาเฉพาะลักษณะอาการแห่งพฤติกรรมในการทำงานเดียวกัน โดยจะแยกพิจารณาเป็นสองชนิดด้วยกัน คือลักษณะอาการพฤติกรรมของตัวบุคคลและ

³² Austin Ranney, *The Governing of Men—An Introduction to Political Science* (New York: Rhinehart and Winston, Inc., 1960), p. 3.

ลักษณะอาการพฤติกรรมของกลุ่มบุคคล สำหรับของตัวบุคคลนั้น หากจะพิจารณาถึงประเภทของบุคคลก็จะช่วยให้เข้าใจได้ง่ายยิ่งขึ้น การจำแนกลักษณะบุคคลมีค่าต่างได้ในที่ต่างๆ โดยผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่าน เช่นในหนังสือ การประชาสัมพันธ์³³ ของ สะอาด ตันสุภผล แห่งกรมประชาสัมพันธ์ ซึ่งได้ยกความเห็นของปราชญ์ทางจิตวิทยาต่างได้หลายท่าน เช่น Jung เห็นว่าบุคคลมีสองจำพวก คือพวกชอบเก็บตัว (Introvert) ถัดเอาตัวเองเป็นศูนย์กลางแห่งความคิดเห็นในจิตกริยาประจำวัน พวกนี้มักชอบคิด อารมณ์เบา เก็บตัวไม่ชอบตั้งตัวระมัดระวังตัวมากเพราะกลัวผิดพลาด อีกจำพวกหนึ่งคือสนใจคนอื่นและโลกภายนอก (Extrovert) พวกนี้มักชอบอารมณ์หนักแน่น เข้ากับคนง่าย หากความจริงด้วยเหตุผล และอาจมีพวกกระทงกลาง (Ambivert) คือพวกที่มีสองลักษณะผสมกัน ด่วน Spranger เห็นว่าได้แบ่งได้ถึง 6 จำพวก คือ พวกนักทฤษฎี - ทำงานมีหลักการเหตุผล พวกหัวเกรงธุรกิจ - ถัดความถูกต้องมั่นคงเป็นหลัก พวกการเมือง - แแต่คงแต่ความยิ่งใหญ่ พวกมีศีล - ถัดความเรียบร้อยของงานมากกว่าประโยชน์อันแท้จริง พวกตั้งคม - ยอมตามหม่อมมาก และพวกเคร่งศาสนา - เอาคติทางศาสนาเป็นทางดำเนินชีวิต ปราชญ์อีกผู้หนึ่ง คือ Rosanoff เห็นว่าคนดึกกับคนอกจืด ก็มีลักษณะทางพฤติกรรมเหมือนกัน เพียงแต่ว่า คนดึกจืดมักจะไม่ค่อยไปไหนบ่อยเท่ากัน ปราชญ์ผู้นั้นแบ่งคนได้ 4 จำพวกคือ พวกตั้งตั้งคม (Anti-Social) - เห็นแก่ตัวและไม่ค่อยให้ความร่วมมือ พวก Cyclothymic - บุคลิกไม่แน่นอนเปลี่ยนแปลงบ่อย พวกใจลอย (Autistic) - ไม่สนใจกับโลกภายนอก พวกผีเข้าผีออก (Epileptic) - อารมณ์เปลี่ยนแปลงง่าย หรือ จะเห็นได้ว่าปราชญ์แต่ละคนพิจารณาแบ่งประเภทบุคคลในแง่ต่างๆ กัน เช่น ความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม แรงการปฏิบัติของบุคคลเอง และแง่บุคลิกลักษณะ เช่น ความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม แรงการปฏิบัติของบุคคลเองและแง่บุคลิกลักษณะต่างๆ นอกจากนั้นยังมีการแบ่งตามนิสัยตามความเห็นของ Adler³⁴ ว่ามี 4 จำพวก คือ Sanguine - มองโลกในแง่ดีเสมอ ปฏิบัติสิ่งใดก็ตามสมควรแก่เหตุผล Choleric - ต้องการตั้งโตกับบุกรุนแรง Melancholic - ไม่เชื่อมั่นตนเอง ดั่งเง อดยหลังคืออุปสรรค และพวกสุดท้าย คือ Phlegmatic - ไม่สนใจต่อสิ่งแวดล้อมเลย อย่างไรก็ตามนิสัยบุคคลดังกล่าวอาจมีหลายอย่างดับเปลี่ยนในบุคคลเดียวกันได้ เช่นเดิมเป็นบุคคลบุกรุนแรงต่อจุดมุ่งหมาย แต่ไม่เคยสำเร็จเลยก็กลายเป็นคนไม่เชื่อตนเอง และทยอยคืออุปสรรค ในที่สุดอาจกลายเป็นคน

³³ ดู สะอาด ตันสุภผล การประชาสัมพันธ์ (พระนคร: โรงพิมพ์มณฑลการพิมพ์, 2500,) นน. 18-26

³⁴ Adler, *op. cit.*, pp. 157 - 158

ไม่สนใจคือตั้งรอบตัวไปเลยก็ได้ Adler ให้ความเห็นไว้ค่อนข้างว่า การตัดสินบุคคลให้ถ่วง
 แทนจะทำไม่ได้ถ้าไม่ถ่วงความรังเกียจของสังคมเป็นบรรทัดฐาน โดยกล่าวหา -

- "เราไม่สามารถตัดสินมนุษย์ได้ ยกเว้นแต่ด้วยการใช้ความคิดที่สังคมรังเกียจเป็น
 มาตรฐานและเราก็จะวัดความคิดและการกระทำของเขาได้จากมาตรฐานนั้น"⁹⁶

นอกจากนัยมถานผู้รู้ของไทยอีกผู้หนึ่ง คือ นายแพทย์ประสพ รัตนากร ได้แบ่ง
 ประเภทบุคคลไว้ 10 จำพวก เป็นการแบ่งโดยพิจารณาในแง่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
 (Inter-personal relations) ซึ่งนายประสพ ได้แบ่งคนได้ไว้มากกว่าไว้ในหนังสือเล่มเดียวกัน
 คือจำพวกคนเดียวไม่ใคร่ร้าย จำพวกชายเก๋มตัว - ชอบงานประจำโต๊ะ จำพวกชอบฉวย
 ระวัง - ชอบงานคิดค้อมากกว่างานประจำโต๊ะ จำพวกขระแวงอิจฉา - ไม่อยากเห็นใครได้ดี
 ชอบจับผิดผู้อื่น จำพวกถมคิดมร้าย - เช่นจำพวกที่ผู้ใดบังคับบัญชาสามารถคาดเหตุการณ์
 ทางบ้านของผู้บังคับบัญชาได้จากอารมณ์ค้าง จำพวกคิดค้อได้ยาก - เคยเมยค้อผู้มาคิด
 ค้อ หรือพูดท่อนๆ อย่างเดียวไม่ได้ จำพวกชอบรุกราน ชอบทำตัวเป็นผู้นำ ไม่อานาจ ไม่ชอบ
 ให้คนอื่นใหญ่ขึ้นๆ ในที่เดียวกับตน จำพวกที่ถ่อมตัวเพื่อโอ้อวดความปรานี - ชอบพูดว่า
 งานมาก จำพวกระวังจิต เช่นพวกที่เห็นแก่ตัวในการใช้จ่ายเงินและพวกสุดท้าย คือจำพวกที่ม
 ความเชื่ออย่างพิสดาร เช่น เชื่อโชคดวง จากความแตกต่างของบุคคลตนเองจะเป็นเครื่องชี้ว่า
 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจึงอาจมีได้ทั้งสอดคล้องและ/หรือขัดแย้งกันได้

การพิจารณาพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลโดยลักษณะแห่งบุคคลในประเภท
 ต่าง ๆ ดังกล่าวแล้วจะเห็นได้ว่า ลักษณะบางอย่างก็เป็นประโยชน์แก่องค์กร บางอย่าง
 ก็เป็นผลเสียแก่องค์กร และปริมาณแห่งความมากน้อยในผลดีหรือผลเสียขึ้นอยู่กับระดับ
 ความรับผิดชอบและหน้าที่ของบุคคล เช่นหากเป็นลักษณะของบุคคลชั้นเด็มนพนักงาน
 ผลกระทบกระเทือนก็มีได้น้อย แต่ถ้าเป็นลักษณะของบุคคลชั้นหัวหน้าซึ่งมีหน้าที่กำกับดูแล
 ผู้ใต้บังคับบัญชา ผลกระทบกระเทือนก็มาก เพราะอย่างน้อยก็เป็นตัวอย่างพฤติกรรม
 แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งอาจยังให้เกิดการคัดลอกตามหรือขัดแย้งได้

รูปแบบแห่งพฤติกรรม (Pattern of behaviors) ในการทำงานของบุคคลซึ่งจะกล่าว
 ต่อไปนี้ รวมทั้งรูปลักษณะแห่งการแสดงออก (Behaviors exhibited) เป็นเพียงการสังเกต
 ของผู้เขียนเท่านั้น และเกี่ยวกับการทำงานโดยเฉพาะซึ่งจะเห็นได้โดยง่ายในที่ทั่วไป ซึ่งจะยก
 มาเพียงเพื่อเป็นเครื่องประกอบการพิจารณา คือ -

⁹⁶ Ibid., p. 146. แปลโดยผู้เขียน

รูปแบบแห่งพฤติกรรม	พฤติกรรมที่แสดงออก	ผลแห่งพฤติกรรม
ความมุ่งมั่นต่อจุดหมาย ใฝ่ความยิ่งใหญ่	เผชิญปัญหาด้วยเหตุผล ไม่ ผัดพ้อง่าย ชอบใช้ขณะ ริเริ่มและอยากให้สำเร็จตาม นั้น สร้างบารมี แก่ทาง ปฏิบัติของผู้อื่นแม้จะต้อย ต่ำ	ทำงานมีระเบียบและมีแผน ถ้าถูกขัดขวางจะปล่อยงาน ตามยถากรรม มักมีคนเกิน งาน ไม่ยอมรับแนวคิดใหม่ มาใช้
ใฝ่ความก้าวหน้า	เอาใจใส่ต่องานและการหา ความรู้	ถ้าถูกความไม่ยุติธรรมหรือ การไม่ยอมรับรู้ก็จะทำให้ ปล่อยงาน
โอนอ่อนต่อสังคม	ปฏิบัติตามหมู่่มาก ไม่คำนึง ถึงจุดหมายแห่งองค์การ เป็นหลัก	ถ้าหมู่่มากมีพฤติกรรมเป็น ผลดีแก่องค์การก็ดีไป ถ้าไม่ ก็ตรงข้ามเช่นการทำงานแบบ ผักชีโรยหน้า
การใช้ความสามัคคีผสมผลใน การทำงาน	ตัดสินใจด้วยการพิจารณา ทั้งปัจจัยทางคุณค่าและปัจจัย ทางข้อเท็จจริง	ความกดดันใด ๆ มีผลต่อ บุคคลประเภทน้อย
ความดำนักรู้ในชั้นแห่งการ บังคับบัญชา (Hierachy)	เคร่งครัดต่อฐานะ (Status) และอำนาจหน้าที่ (Authority)	ไม่ชอบให้มีการดำเนินการ ใด ๆ ที่ข้ามชั้น หากขัดไม่ได้ จะละเอียดต่อความรับผิดชอบ
ความดำนักรู้ในความรับผิดชอบ (Responsibility)	เอาใจใส่ต่อหน้าที่และความ รับผิดชอบที่ได้รับมอบ แต่ ถ้าเกินไปก็จะกลายเป็นไม่ เชื่อถือใครเลย และหัวหน้า ทำเองหมด	หากได้รับอำนาจไม่สัมพันธ์ กับความรับผิดชอบ เช่นน้อย ไป ก็หมดความใส่ใจ ผู้บังคับ บัญชาทำงานเองหมด

รูปแบบแห่งพฤติกรรม	พฤติกรรมที่แสดงออก	ผลแห่งพฤติกรรม
ความดำนึกในการเชื่อฟังผู้มีอำนาจเหนือ	รับคำสั่งอย่างเดียว ไม่พยายามออกความเห็น	ไม่มีความรับผิดชอบต่คำสั่งที่ได้รับ
ความดำนึกในความเป็นข้าราชการ (Bureaucrat) ³⁶	ทำตัวเป็นนายประชาชน ถือเถรตรงตามระเบียบ หวงอำนาจ ฯลฯ	ไม่คำนึงถึงความต้องการของประชาชน ถือความคิดของตนว่าถูกต้องเสมอ ไม่พยายามใช้ความคิดริเริ่ม ไม่เร่งรัดงานเท่าที่ควร
ไม่อยากตายหรือต้องการจะคงอยู่ต่อไป (Sense of Survival) ³⁷	เมื่อมีความหมายได้ด้อยย เช่น พฤติกรรมจึงมีลักษณะคือ ไม่ยอมให้มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่กล้าความใจต่อการเปลี่ยนแปลงเกินไป แต่ลักษณะที่มากคือ ลักษณะแรก	ผลตามลักษณะแรกคือยอมรับคำต่อวิชาชีพ แม้จะเห็นว่าควรดำเนินการอย่างไรก็ตามให้ตนกล้าไม่ยอมทำแม้แต่จะเสียนอแนะ เข้าทำนองรักษาตัวรอดเป็นยอดดี ไม่อยากมีความรับผิดชอบ
เห็นคล้อยตามคำพิงเพย	ดินเคย ดินมาก ปากต่อพดอ ต่อไขแดง แกร่งวิชา, ³⁸ รักษาตัวรอดเป็นยอดดี	ไม่ต้องอธิบาย (แต่จะเห็นได้ความทงคำพิงเพยที่ตดและเสยคดระกนอยุ ผลจงชนอยุกับ

³⁶Cf., Ferrel Heady, "Bureaucratic Theory and Comparative Administration," *Administrative Science Quarterly*, Vol. III pp. 509-525.

³⁷ เป็นศัพท์ที่ ดร. อมร รักษาสัตย์ ใช้ในการบรรยายในวิชา สัมมนาการบริหารเปรียบเทียบ ในคณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เมื่อสิงหาคม 2504 ซึ่งผู้เขียนเห็นว่าน่าจะเป็นลักษณะหนึ่งแห่งพฤติกรรมในการทำงานได้ จึงนำมากล่าวไว้ด้วย คำกล่าวอื่น ๆ นอกเหนือไปจากรูปศัพท์เป็นของผู้เขียนทั้งสิ้น

³⁸ เป็นคำพิงเพยที่แม้พิงไม่รื่นหู แต่ก็มีความจริง ผู้รจนานี้ได้เรียบเรียงไว้ดแล้ว ผู้เขียนจึงไม่ได้แก้ไขเว้นแต่คำแรก

รูปแบบแห่งพฤติกรรม	พฤติกรรมที่แสดงออก	ผลแห่งพฤติกรรม
๑๑๑	เป็นผู้คอยช่วยกันประณมกร เหนื่อยไปก่อนจะส่ายเมื่อ ปลายมือ เดินตามหลังผู้ใหญ่ สุนัขไม่กัด นกชนให้รีบตก ๑๑๑	การเลือกปฏิบัติ และการ ตัดความ) ๑๑๑

เท่าที่ยกตัวอย่างพฤติกรรมของบุคคลมาเพียงเล็กน้อยนี้ จะเห็นได้ว่าพฤติกรรม
เหล่านั้นมีผลสืบเนื่องมาจาก ทั้งมาตรฐานส่วนตัวบุคคล มาตรฐานจากกลุ่มและมาตรฐานจากองค์การ
เอง และเป็นผลสะสมทั้งก่อนเข้าทำงานและหลังเข้าทำงาน อย่างไรก็ตามบุคคลในประเภท
ต่าง ๆ ที่ท่านผู้รู้จำแนกไว้แล้ว ก็จะได้เห็นว่า รูปแบบแห่งพฤติกรรมเป็นเครื่องบ่งประเภทบุคคล
ดังกล่าวมานั้นอยู่แล้ว

ถ้าเดินต่อไปจะได้พิจารณาถึงลักษณะอาการแห่งพฤติกรรมของกลุ่มบุคคลที่ร่วมทำงาน
อยู่ในองค์การว่าจะมีแบบและการแสดงออกอย่างไรบ้าง และขอกล่าวไว้ในที่นอกครั้งหนึ่งว่า
พฤติกรรมของกลุ่มบุคคลในวงงานนั้น คือการประพฤติปฏิบัติซึ่งเป็นที่ยอมรับกันเป็นส่วนใหญ่
ในหมู่สมาชิก ด้วยเหตุนี้จึงมีผลบังคับแก่สมาชิกทุกคนไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ
ทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งสมาชิกก็มีความโน้มเอียงที่จะยอมรับอยู่แล้ว Simon³⁹ ให้เห็นว่า
การที่จะดูความเป็นไปขององค์การใดก็ตาม จะดูได้จากเกณฑ์ที่ว่า องค์การนั้นยอมอด
ต่อการตัดสินใจของสมาชิกเพียงใด โดยกล่าวว่า "... ถ้าเราต้องการจะเข้าใจว่า มีเหตุการณ์
ในองค์การบริหารแห่งใด ๆ เป็นไปอย่างไร เราจำเป็นต้องเข้าใจว่า องค์การนั้นยอมอด
เห็นการตัดสินใจของผู้ทำงานในองค์การนั้นอย่างไรดีเสียก่อน..."³⁹

³⁹ Simon, *op. cit.*, p. 66 แปลโดยผู้เขียน

ด้วยเหตุนี้จึงจะนำพฤติกรรมของกลุ่มชนิด ซึ่งแบ่งตามแง่การยอมรับและการให้ความร่วมมือแก่การตัดสินใจ (การวินิจฉัยสั่งการ) ของหัวหน้าหน่วยงานนั้น เพราะนับได้ว่าเป็นเรื่องสำคัญในการบริหารงานว่าจะมีประสิทธิภาพเพียงใด (จุดมุ่งหมายของหน่วยงาน และของกลุ่มตรงกันหรือไม่ บุคคลและกลุ่มหรือแม้หน่วยงานเอง ได้รับความพอใจด้วยกันทุกฝ่ายตามจุดมุ่งหมายของแต่ละฝ่ายหรือไม่ ฯลฯ) พฤติกรรมของกลุ่มมีแบบ
 ๕
 นน Leonard R. Sayles แบ่งไว้ดังนี้

- ก. กลุ่มเฉื่อยชา (Apathetic Group)
- ข. กลุ่มรวนเร (Erratic Group)
- ค. กลุ่มกลยุทธ์สูง (Strategic Group)
- ง. กลุ่มหัวเก่า (Conservative Group)⁴⁰

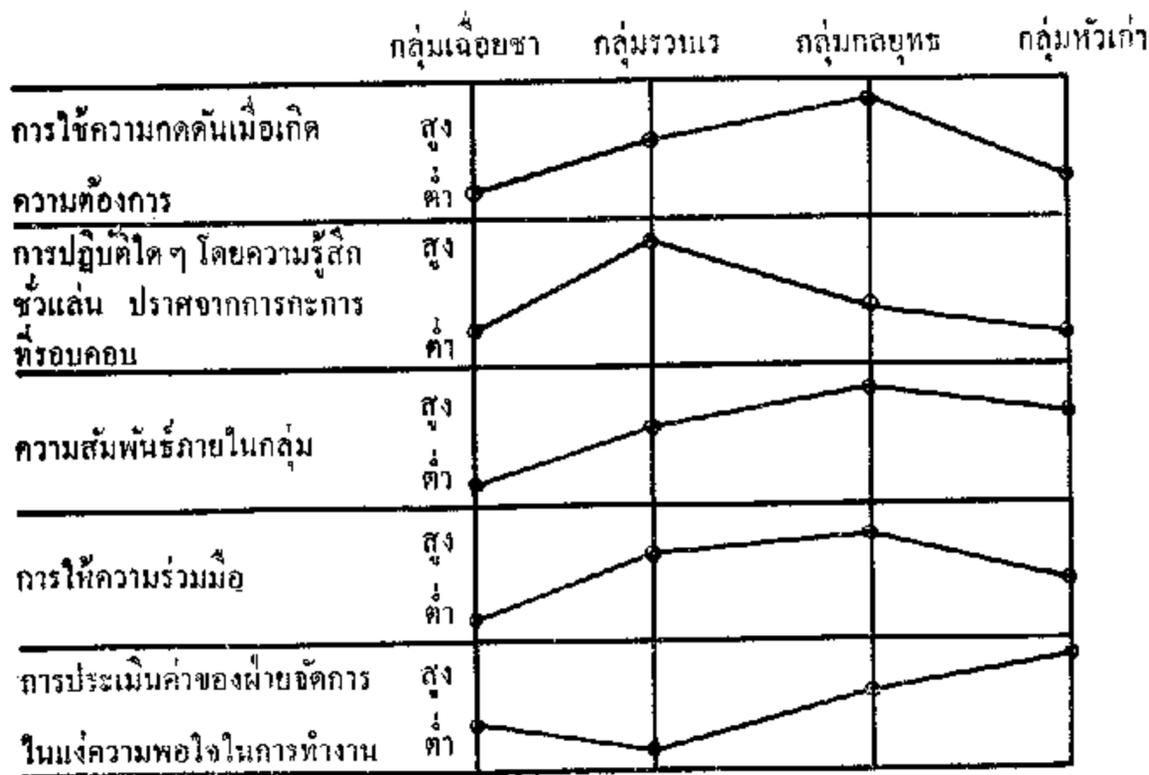
ลักษณะโดยทั่วไปของกลุ่มเหล่านี้คือ จำพวกเฉื่อยชาหรือปลัดอยงาน มักเกิดจากความไม่พอใจบางประการ หรือมีความต้องการในสิ่งใดแต่ไม่ได้รับ ภายในกลุ่มเองก็ไม่มี ความสัมพันธ์แนบแน่นอะไรนัก ผู้ที่เป็นผู้บังคับบัญชาอย่างเป็นทางการก็ไม่ได้รับความ ยอมรับนับถือ และมักมีหัวหน้าอย่างไม่เป็นทางการ คือนับถือกันเองแฝงอยู่ทุก ๆ ไป
 จำพวกรวนเร เป็นพวกที่ถูกชักจูงง่าย มักเกิดจากการควบคุมทางการบังคับบัญชาหย่อนมาก คือนับถือหัวหน้าทางการบังคับบัญชามากเกินไปด้วยบุคคลจำนวนน้อย ทำให้ขอบเขตแห่ง อำนาจการบังคับบัญชาครอบคลุมได้ไม่เพียงพอ อย่างไรก็ตาม กลุ่มจำพวกนี้ก็สามารถที่จะ ถูกโน้มน้าวให้สนับสนุนองค์การได้ง่าย อีกจำพวกหนึ่งคือ พวกกลยุทธ์สูง นับได้ว่าเป็นพวก ที่มีความสัมพันธ์ภายในกลุ่มแนบแน่นมาก เป็นกลุ่มที่มีความกดดัน (Pressure Group) ซึ่ง
 - ในอันที่จะรักษาผลประโยชน์ของตน แต่กระนั้นก็ตามมักจะเลือกใช้จังหวะกดดันได้เหมาะสม กับเหตุการณ์ พงศ์เกิดว่า กลุ่มจำพวกนี้ผลการทำงานโดยเกือบตลอดเวลา กลุ่มสุดท้าย ได้แก่จำพวกหัวเก่า นับได้ว่าเป็นกลุ่มที่มั่นคง (Stable) มากกว่าเพื่อน ทำงานไปเรื่อย ๆ แต่ก็คอยจับตาดูภาวะทุกอย่างไปว่าจะกระทบกระเทือนตัวเพียงใด พวกนี้เป็นพวกพอใจในสิ่ง ที่เป็นอยู่ มีสิ่งกระทบกระเทือนทางใจ (Grievance) ได้ยาก เมื่อต้องการสิ่งใดก็ไม่เร่งรัด

⁴⁰ See Leonard R. Sayles, *Behavior of Industrial Work Group* (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1958), pp. 8-40. แปลโดยผู้เขียน

พร้อมที่จะคอยผลอย่างใจเย็น จะใช้ความกดดันเฉพาะต่อเมื่อมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนโดยเฉพาะเท่านั้น ความสัมพันธ์ภายในของกลุ่มนี้จัดอยู่ในระดับปานกลาง คือไม่แน่นหนามากนัก แต่ก็ไม่หลวม

เพื่อที่จะสามารถเข้าใจได้ง่ายถึงลักษณะของกลุ่มเหล่านี้ จึงจะขออธิบายด้วยแผนภาพเปรียบเทียบซึ่ง Sayles ใช้อธิบายในหนังสือเล่มเดียวกัน แต่จะใช้แบ่งลักษณะเสียใหม่ให้สอดคล้องกับเรื่องของการทำงานทางราชการเท่านั้น

สรุปความแตกต่างตามลักษณะของกลุ่ม⁴¹



สิ่งที่น่าสนใจในลำดับต่อไป คือปัจจัยที่ทำให้แต่ละกลุ่มมีพฤติกรรมแตกต่างกันออกไปตามที่ได้รวบรวมไว้ ซึ่งอนุโลมได้ทั้งในวงการธุรกิจและราชการ เพราะเป้าหมายแห่งการกระทบกระเทือนจากปัจจัยเหล่านี้ ก็คือบุคคลเช่นเดียวกัน ปัจจัยดังกล่าวนี้ได้แก่

⁴¹ Ibid., p. 39. (ดัดแปลงลักษณะให้สอดคล้องกับการทำงานทางราชการ โดยผู้เขียนแต่ไม่ทิ้งลักษณะอันแท้จริงของต้นฉบับ)

1. ตำแหน่งหน้าที่และการเลื่อนชั้น
2. ขนาดของกลุ่ม
3. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Homogeneity)
4. ความสำคัญของหน้าที่ของกลุ่ม
5. การตัดสินใจมาตรฐานของงาน
6. ความซื่อสัตย์ของงาน
7. ความเป็นปึกแผ่นในการจัดพันท์การทำงาน
8. ความต่างเพศ
9. ชั่วโมงการทำงาน⁴²

ต่อไปขอให้เราลองพิจารณาพฤติกรรมของกลุ่ม (ทั้งในรูปองค์การอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ) ในรายละเอียด โดยจะพิจารณาจากปัจจัยพื้นฐานในการทำงานต่างๆ ไปเท่าที่พบเห็น ทั้งจะไม่ชี้ลงไปว่า พฤติกรรมนั้นๆ น่าจะตกเป็นลักษณะของกลุ่มบุคคลในจำพวกใด และพึงสังเกตประการหนึ่งว่าพฤติกรรมของกลุ่มอาจคล้ายคลึงกับของตัวบุคคลได้เนื่องจากบุคคลรับเอามาเป็นของตน

รูปแบบแห่งพฤติกรรม	พฤติกรรมที่แสดงออก
ลักษณะอันเป็นอำนาจหน้าที่ (Authority) สถานะหน้าที่ (Status)	กลุ่มอาจแสดงออกในรูปยอมรับหรือขัดขืน ก็แต่ความขัดแย้งหรือข้อขัดข้องแห่งจุดประสงค์ เทคนิคในการใช้ประมุขคิดปฏิบัติการฝึกอบรม มาตรฐานความยุติธรรม ฯลฯ นั่นคือการยอมรับต้องมีจุดจากอันสมควรเหตุสมผลอันหนึ่ง (Reasonable limit) โดยที่ฝ่ายยอมรับต้องเห็นแต่ความจำเป็นการถูกต้องแล้ว (Legitimately) การยอมรับนับถือ คำสั่ง ข้อคิดเห็นและอาการกริยาที่ใช้ในการติดต่อกันระหว่างยศชั้น (Rank)

⁴² *Ibid.*, p. 43.

รูปแบบแห่งพฤติกรรม	พฤติกรรมที่แสดงออก
ประสิทธิภาพของงาน (Efficiency)	ใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาเลือกหนทางปฏิบัติภายใต้กลุ่ม มีความเข้าใจและไม่มีการขัดแย้งอย่างรุนแรงทางการสร้างความ พอใจตามความต้องการของกลุ่ม
ความมุ่งมั่นต่อจุดมุ่งหมาย (Objectivity)	ใช้ความพยายามทุกวิถีทางที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งใจ ซึ่งกั้น อยู่กับความเข้าใจอันดีระหว่างกลุ่มบุคคลและหน่วยงานประกอบ กับการฝึกอบรมใหม่ลักษณะเช่น
ความถูกต้องและแน่นอน (Precision & Consistency)	มีความยึดถือการปฏิบัติตามแผนซึ่งเป็นลักษณะพิเศษอย่างหนึ่ง ของหน่วยงานหลายหน่วยที่ของอาศัยผลของกันและกัน เช่นการ ปฏิบัติทางทหาร
การใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจ (Discretion)	มีน้อยในวงราชการ (Bureaucracy) เพราะมักจะนิยมปฏิบัติเกร- ตรงตามระเบียบหรือข้อตกลง จนบางครั้งขาดความละเอียดด้วย ข้อเท็จจริง
ลักษณะแห่งการใช้ความ สัมเหตุผลในการทำงาน (Rationality)	เลือกจุดมุ่งหมายและหนทางปฏิบัติโดยการคำนึงถึงทั้งปัจจัยทาง คุณค่าและปัจจัยทางข้อเท็จจริง โดยไม่ยอมให้ความไม่สัมเหตุ สัมผลมีบทบาทมากนัก (แม้จะมีอยู่บ้าง)
ความเป็นข้าราชการ (Bureaucrat)	เป็นความเชื่อหรือความดำเนินของบุคคลจำนวนมากที่รวมกันอยู่ใน หน่วยงาน จนกลายเป็นลักษณะประจำอย่างหนึ่งของหน่วยงาน พฤติกรรมที่แสดงออกของกลุ่มของท่านเองเดียวกับของบุคคล คือ ทำให้สมหนาทแท้จริงว่าตนคือลูกจ้างของประชาชนที่จะต้องให้ บริการแก่ประชาชนตามที่ประชาชนต้องการ ไม่ใช่ตามที่ทาง ราชการจะคิดเอาเองว่าถึงนั้นคือความต้องการของประชาชน
๑๓๑	๑๓๑

ตัวอย่างพฤติกรรมของกลุ่มที่นำมาแสดงไว้ ณ ที่นี้ นับว่าเป็นการพอเพียงแล้ว ทั้งที่ความจริงยังมีอีกมาก แต่ไม่สามารถจะนำมารวบรวมไว้ได้หมด ความกระทบกระเทือนจากพฤติกรรมของบุคคล และพฤติกรรมของกลุ่มบุคคลจะมีต่อจุดมุ่งหมายและวิธีปฏิบัติงานของหน่วยงานหรือองค์การแค่ไหนเพียงใดนั้น ได้กล่าวสอดแทรกไว้แล้วโดยสังเขป ส่วนที่ยังจะมีความละเอียดลึกซึ้งลงไปอีกเพียงใดนั้น ถ้าหากว่าผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน มาพอสมควรจะพิจารณาเห็นได้.

ข้อยุติ

ตามที่ได้อ่านมาแต่ทั้งหมดในบทความนี้จะชี้ให้เห็นได้ว่า พฤติกรรมในการทำงานของมนุษย์เกิดจากอิทธิพลหลายทาง ซึ่งพฤติกรรมนี้อาจกล่าวได้ว่ามีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการทำงาน และสามารถจะกำหนดความสำเร็จหรือล้มเหลวแก่งานขององค์การใด ๆ ก็ได้ พฤติกรรมมีพื้นฐานมาจากทั้งทางสายเลือดสัญชาตญาณและสังคมภายนอกที่แวดล้อมอยู่ เป็นสิ่งที่ธรรมชาติได้สร้างสรรคมาให้และที่ได้จากการสะสมมาเป็นช่วงเวลายาวนาน จนกลายเป็นจิตใต้สำนึกซึ่งเมื่อมีเหตุการณ์ภายนอกมากระทบกระทั่งเข้าไม่ว่าจะเป็นลักษณะที่สอดคล้องหรือขัดแย้งกับความรู้สึกในจิตใจนั้นก็ตาม จิตใต้สำนึกจะบงการให้มนุษย์มีปฏิกิริยาต่อเหตุการณ์ภายนอกนั้น ๆ จึงอาจไม่มีความสมเหตุสมผลก็ได้ จนแม้เจ้าตัวผู้เป็นเจ้าของพฤติกรรมเองก็อาจให้คำอธิบายไม่ได้

การทำงานทุกอย่างมีมนุษย์ร่วมอยู่ด้วยเป็นปัจจัยสำคัญ และยังมีความรู้ใหม่ ๆ เครื่องจักรกลใหม่ ๆ เกิดขึ้นมาก กิจกรรมก็ยิ่งจะนับวันกว้างขวางใหญ่โตขึ้นเป็นเงาตามตัว ด้วยเหตุนีความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ที่ร่วมงานกันอยู่ก็ยิ่งห่างเหินกันออกไปตามลักษณะงาน จนกลายเป็นความสัมพันธ์ไม่ส่วนตัวหรือไม่เป็นส่วนตัว (Impersonal) ยิ่งขึ้น แต่แม้กระนั้นผลงานอันแท้จริงก็หาได้ขึ้นอยู่กับเครื่องจักรกลใหม่ ๆ เหล่านั้นไม่ ยังคงขึ้นอยู่กับมนุษย์เช่นเดิม และกลับยังต้องการความร่วมมือร่วมใจอย่างแท้จริงมากกว่าเดิมเสียอีกด้วยเหตุนีเอง การบริหารงานจึงมีเรื่องของมนุษย์สัมพันธ์เป็นส่วนประกอบที่สำคัญ และถือเป็นลักษณะสำคัญอย่างยิ่งยวดของนักบริหารหรือผู้เป็นหัวหน้างาน ในอันที่จะใช้วิธีการ

อันถูกต้องทำนองคลองธรรมเพื่อที่จะสามารถเก็บเกี่ยวความร่วมมือร่วมใจ จากบุคคลที่ร่วมงานให้ได้มาในรูปของความสมัครใจ และการจะได้มาซึ่งผลดังกล่าวก็จะต้องอาศัยนักบริหารหรือหัวหน้างานมีความเข้าใจในธรรมชาติของมนุษย์อย่างถ่องแท้ พร้อมกันนั้นก็จะต้องเข้าใจและรู้จักใช้ความรู้ทางประมุขศิลป์อย่างได้ผล กล่าวคือรู้จักใช้พระเดชหรือพระคุณตามกาลเทศะและตัวบุคคลได้อย่างเหมาะสม

การทำงานให้มีประสิทธิภาพและให้สามารถบรรลุจุดหมายร่วมกับที่ตั้งไว้ โดยให้ได้รับความพอใจด้วยกันทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นนักบริหารหรือฝ่ายปฏิบัติการหรือแม้ประชาชนผู้จะได้รับผลจากงานนั้นก็ตาม เป็นแนวนิยมปฏิบัติกันในหมู่พวกที่เห็นคุณค่าของตัวคน อันเป็นมูตฐานของวิถีทางแห่งประชาธิปไตยซึ่งจะเห็นได้จากลักษณะการทำงานสมัยใหม่ แม้แต่การตัดสินใจหรือที่เรียกว่าการวินิจฉัยสั่งการ ก็ได้กลายรูปเป็นการตัดสินใจที่ต้องการความเห็นชอบจากหลายฝ่ายประกอบกัน (Interdependence) ไปแล้ว ลักษณะของนักบริหารหรือหัวหน้างานในปัจจุบันจึงต่างกับแบบโบราณที่ต้องการความเด็ดขาดลำโพงใหญ่ มาเป็นผู้ชำนาญประมุขศิลป์ในอันที่จะสามารถอำนวยความสะดวกแก่บุคคลผู้ร่วมงานได้อย่างเป็นผลดี

สิ่งสำคัญประการหนึ่งในการทำงานร่วมกันของกลุ่มมนุษย์ซึ่งนักบริหารหรือหัวหน้างานไม่ควรจะมองข้ามไป ก็คือความรู้สึกของกลุ่ม (Group feeling) เพราะเป็นสิ่งที่มีความสำคัญหรือสัมพันธ์ของกิจการ ด้วยเหตุนี้หน้าที่ของบุคคลซึ่งหัวหน้าทุกระดับจึงพึงระมัดระวังให้สนับสนุนองค์การให้ได้ ลักษณะพึงประสงค์ที่ควรก่อให้เกิดเป็นความรู้สึกของกลุ่มก็คือ การให้ทุกคนมีความรู้สึกว่าได้มีส่วนร่วมในกิจการ (Participation)⁴² ซึ่งความจริงทุกคนที่ประกอบกันเข้าเป็นกลุ่มนั้นมีความสำนึก (Sense) เป็นทุนอยู่แล้วซึ่งประการคือความสำนึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานนั้นและตนมีส่วนช่วยในกิจการขององค์การนั้น (Sense of belonging and sense of participation) ซึ่งเป็นความสำนึกตามความต้องการในส่วนลึกของจิตใจสำนึก และก็คาดหวังไว้ตั้งแต่เข้ามาร่วมในองค์การแล้วว่าตนจะได้รับ ความพอใจ (Satisfaction) ตามนั้น ถึงแม้มีความยินยอมทางใจแล้วก็ตามจะปรับตัวให้เข้ากับองค์การที่ตนร่วมอยู่ด้วยได้ แต่ก็มีจุดจากข้อหนึ่งของแต่ละคนที่ไม่เท่ากัน ด้วย

⁴²Perry, *op. cit.* p. 53

* เหตุการณ์ที่กลุ่มบุคคลเกิดความเคารพเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งของหัวหน้าหน่วยงานเพียงใดจึงหาได้อยู่ที่ผลบังคับของตัวบทกฎหมายแต่ประการเดียวไม่ แต่ขึ้นอยู่กับกาที่นักบริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานจะสามารถครองใจคนได้เพียงใดด้วยเป็นประการสำคัญ

วิตเตียม เอช. นิวแมน กล่าวว่า ความจริงการบริหารก็คือแนวทางหรือวิธีปฏิบัติทางสังคมอย่างหนึ่ง⁴³ ฉะนั้น จึงเป็นการยืนยันที่กล่าวมาแต่ต้นว่า การบริหารก็เป็นส่วนหนึ่งของมนุษย์สัมพันธ์นั่นเอง นั่นคือผู้ที่ร่วมงานกันทุกคนต้องเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์และรู้หลักมนุษยสัมพันธ์พอสมควร ก็จะทำให้ทุกคนสามารถจะเป็นผู้โต้แย้งกับบัญชาที่ผิดและ/หรือเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดี โดยเฉพาะในกรณีหลังหากได้รู้หลักการทางด้านประมุขคดีบุคคลก็จะช่วยได้มาก ส่วนที่ว่าประมุขคดีมีรายละเอียดอย่างไรนั้นก็เป็นสิ่งที่หาอ่านหรือศึกษาได้ไม่ยากนัก สำคัญอยู่ที่การจะนำมาใช้ปฏิบัติ และหากจะพิจารณาค่าจากข้อความของการบริหารงานซึ่งนิวแมนกล่าวไว้ก็จะช่วยให้เห็นแจ่มชัดได้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารและมนุษยสัมพันธ์ยิ่งขึ้น คือ

“การบริหารนั้นให้คำนิยามได้ว่า ได้แก่การนำทาง การเป็นหัวหน้าและควบคุมพลังงานของกลุ่มปัจเจกชนให้มุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน”⁴⁴

ก่อนที่จะจบบทความนี้ จึงใคร่ที่จะได้กล่าวถึงผลงานบางประการ ของรัฐบาลฯ พณฯ จอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ในการปรับปรุงประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแง่ตัวบุคคลเพื่อผลทางประสิทธิภาพในการบริหารราชการของหน่วยราชการและการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม กตโกลการบริหารที่ได้รับการปรับปรุงเป็นประการแรกและเห็นได้อย่างชัดเจนคือการรวบรวมคนมีความรู้และความสามารถเข้าช่วยกันทำงาน ส่งเสริมให้มีการศึกษาอบรมอย่างกว้างขวางและกวัดขั่นให้งานมีประสิทธิภาพ รวบรวมหน่วยงานหรือคณะกรรมการฯ ใหม่ เพิ่มเติมตามความจำเป็นที่จะช่วยให้การวินิจฉัยสั่งการ การอำนวยความสะดวกและการควบคุมเป็นผลดี นอกจากนี้ก็ได้แก่การแสวงหาความร่วมมือจากประชาชน โดยให้ประชาชนได้เข้าใจถึงจุดมุ่งหมายและนโยบายของรัฐบาล เพื่อให้ประชาชนสามารถ

⁴³William H. Newman, *Administrative Action: The Techniques of Organization and Management* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1951), pp. 463-468.

⁴⁴*Ibid.* p. 8.

คิดตามความก้าวหน้าและให้ความสนับสนุนเท่าที่ควร จึงเห็นได้ว่าเป็นการบริหารที่มีได้ตรง
 หักมนุษยสัมพันธ์ ยิ่งกว่านั้นยังเป็นการปฏิบัติสอดคล้องกับแนวทางประชาธิปไตยที่ว่า
 “ประชาธิปไตยต้องการ variety มาก คือหลายคนช่วยกันคิด”⁴⁵ เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงเป็น
 หน้าที่ของนักบริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานทุกระดับ จะพึงถือเป็นแนวทางในอันที่จะนำหลักการทาง
 มนุษยสัมพันธ์ มาใช้เป็นเครื่องมือสร้างเสริมความร่วมมือร่วมใจจากทุกฝ่ายในองค์การหรือ
 หน่วยงานของตน ให้เป็นการสอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติที่เป็นอยู่ในระดับสูง เท่ากับเป็นการ
 ช่วยให้มีบรรลุจุดประสงค์ คือประโยชน์สุขของประชาชนในชาติได้เร็วขึ้นอีกทางหนึ่ง

ในตอนท้ายนี้จะขอจบด้วยข้อความซึ่งโปรเฟสเซอร์ โจเซฟ บี. คิงส์เบอร์รี่ และ
 โรเบิร์ต เอฟ. วิลค็อกซ์ ซึ่งกล่าวถึงนักบริหารซึ่งประสบผลสำเร็จว่า

“นักบริหารที่ประสบความสำเร็จไม่ว่าเขาจะเป็นผู้บริหารงานทั่วไปหรือผู้เชี่ยวชาญพิเศษ
 จะต้องมีความรู้ทางสังคมวิทยาอย่างพอเพียงที่จะเข้าใจเรื่องผลประโยชน์ขัดกันระหว่าง
 องค์การและบุคคลผู้ทำงานในนั้น และต้องมีความรู้ทางจิตวิทยาพอที่จะเข้าใจความ
 แตกต่างของปัจเจกชนและมุดเหตุจูงใจของผู้ทำงาน ในอนาคตอันใกล้ การจัดให้คนงาน
 ได้รับความพึงใจจากความต้อการต่าง ๆ นั้น จะมีความสำคัญเท่ากับประสิทธิภาพและ
 ผลงานขององค์การที่ได้รับในทันทีทันใด...”⁴⁶

⁴⁵ *Idem.*

⁴⁶ Joseph B. Kingsbury and Robert F. Wilcox. *Introduction to the principles of public administration in Thailand* (Bangkok: Prachandra Printing Press, 1961.), p. 103.

SUMMARY

Human Behavior in Administration

by Lt. Col. Vallop Ratapaet

The author of this article attempts to point out how and why the human element is considered the most important thing in administration. It is partly his intention in writing this article to remind executives at all levels of this fact and to try their best to encourage and stimulate cooperation from their subordinates. The article is written in a descriptive style. As a result of his broad documentary research, the author concludes that one's behavior in doing his work is determined by various influences. Thus behavior originates from heredity, instinct, and the social environment surrounding us. It is by nature that one's behavior is created and built up for years until it becomes what we call 'subconsciousness'. The impact of the subconsciousness of real outward world events may lead to unreasonable and unexplainable reactions.

Men are considered to be one of the essential elements in every type of work performance. The expansion of modern knowledge in different fields and the invention of machines reflect upon the spreading of work activity. As a result, the relationship among workers becomes more separated and more impersonal because of the increasing specialization of present-day work. However, no matter how big and complicated the work may be, its result is still dependent upon the workers themselves. As a matter of fact, real cooperation among workers becomes more and more necessary as specialization increases. Therefore, problems in human relations come to be the vital part of administration. In order to gain a willing cooperation from their subordinates, executives have to understand and appreciate the needs and demands of human nature.

Due to present circumstances, democratic types of leadership are best suited to direct team work in the achievement of organizational goals. In other words, the executives of the old days had to possess loud voices and big muscles in order to get good result from their subordinates. The executives of to-day have adopted new ways, stressing the need for manager-worker interdependence.

In the process of working together, the executives should not overlook the importance of group feelings, because they are actually the key leading to the success or failure of the organization. For this reason, executives at all levels should try to encourage the existence of a group feeling in their own working team. Normally, every worker is naturally inclined to possess a sense of belonging and a sense of participation.

However, these two potential feelings will turn out to be effective only if he can gain satisfaction through the organization he is working for. The degree of effective cooperation depends not only upon legal enforcement, such as laws and regulations used in the organization, but crucially upon the leader's ability to win the minds of the workers.

The author devotes the final part of his article to the results of work done by the present government of Thailand in developing the country, particularly the personnel development program. The first outstanding reorganization in the field of personnel administration is the attempt to assemble capable men in various fields and encourage them to work together, to provide a broad opportunity for further study and training, to increase work efficiency, to unite scattered agencies, to establish committees to assist in decision-making, and to exchange views on the techniques of good supervision. Apart from this, the government has been trying to obtain the cooperation of the people by way of making them understand the aims and the policies of the present government. In this way, the people will be able to keep abreast of progress being made and give support wherever and whenever they should. It is clear that the government has not ignored the importance of human relations in the conduct of its affairs. This is a fine example of the democratic way of life. Executives at all levels should strive to perform in a similar manner.

In conclusion, the author quoted an interesting paragraph from *Introduction to the Principles of Public Administration in Thailand* written by Joseph B. Kingsbury and Robert F. Wilcox to support his descriptive article as follow :

“ The successful administrator, be he generalist or specialist, must know enough about sociology to understand the conflicts of interest between the organization and the individuals who compose it, and enough about psychology to understand the individual differences and motivations of the workers. In the long run, the satisfaction of the human needs of workers will be as important as the immediate efficiency and productivity of the organization ”.
