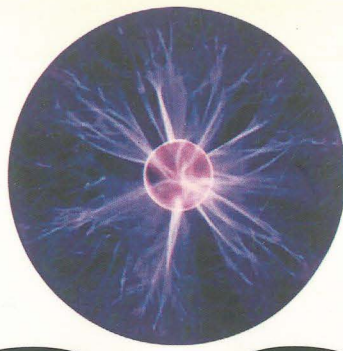




ดริ แห่ง

การบริหาร คน



ดวงกมลพับลิชชิ่ง
พาณิชยกรรมและบริหารศาสตร์ มีคุณค่า

เขียน Sultan Kermally
แปล กนิษฐ์ จินสิน

กฎแห่งการบริหารคน

Sultan Kermally

ความท้าทายในการบริหารคน

“ถ้าอยากรู้ว่าคุณจะเป็นอะไรได้
ให้เริ่มที่คุณเป็นใครก่อน”
ไม่ปรากฏผู้แต่ง

โลกาภิวัตน์ การให้อำนาจ ทีมงานข้ามแผนก การลดขนาดกิจการ การปรับโครงสร้าง องค์กรแห่งการเรียนรู้ แรงงานที่มีความรู้ หากคุณยังไม่คุ้นหูกับคำศัพท์เหล่านี้ ก็ควรจะทำให้คุ้นได้แล้ว เพราะพวกมันกำลังเปลี่ยนชีวิตคุณและวิธีการที่คุณใช้บริหารคน

ผู้บริหารต้องบริหารคน ผู้เขียนมองว่าการบริหารคนคิดเป็นอย่างน้อย 80% ของงานของผู้บริหารทั้งหมด ซึ่งเป็นงานที่ยากที่สุดแต่ก็สร้างความอึดใจได้มากที่สุดเช่นกัน ผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่อยากจะยอมรับความจริงที่ว่าตนเองบกพร่องในเรื่องการบริหารคน แม้กระทั่งองค์กรบางแห่งก็ยัง ไม่อยากจะยอมรับว่าผู้บริหารทุกคนจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมและความช่วยเหลืออย่างต่อเนื่องในเรื่องเกี่ยวกับงานบริหารคน

เมื่อสมัยที่ผู้เขียนเป็นผู้อำนวยการอาวุโสที่ Management Centre Europe ในกรุง Brussels ผู้เขียนได้ออกแบบและนำเสนอหลักสูตรขึ้นมา หลักสูตรหนึ่ง โดยใช้ชื่อว่า ‘การบริหารคน’ ในปี 1987 บรรดาเพื่อนร่วมงานในระดับสูง รวมถึง ‘หัวหน้า’ ของผู้เขียนเองต่างไม่เห็นด้วย กับความคิดดังกล่าว เพราะคิดว่าองค์กรต่างๆ คงไม่ส่งผู้บริหารมาเรียน หลักสูตรแบบนี้ อย่างไรก็ตาม หลักสูตรดังกล่าวก็ผ่านการอนุมัติให้เปิด สอนปีละครั้ง ปรากฏว่าตอนที่ผู้เขียนลาออกจาก MCE ในปี 1989 หลักสูตร นี้เปิดสอนปีละหลายครั้ง และเข้าใจว่าขณะนี้ได้กลายเป็นหลักสูตรที่ได้ รับความนิยมสูงสุดหลักสูตรหนึ่งของ MCE ไปแล้ว

ผู้เขียนคิดว่าหลักสูตรนี้ได้รับความนิยมก็เพราะองค์กรต่างๆ และ บรรดาผู้บริหารเริ่มตระหนักถึงความสำคัญของทักษะในการบริหารคน และรู้ว่าทักษะนี้จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมอยู่เป็นประจำ เราอยู่ในโลก ที่อัตราการเปลี่ยนแปลงของสิ่งต่างๆ กำลังเร็วมากขึ้นเรื่อยๆ เป้าหมาย ของธุรกิจมีความหลากหลายและซับซ้อนมากขึ้น ความรู้ในฐานะที่เป็น ทรัพย์สินเชิงกลยุทธ์หลักอย่างหนึ่ง ก้าวเข้ามามีส่วนต่อความสำเร็จของ ธุรกิจ

คนเป็นทรัพย์สินที่มีค่ามากที่สุด คำกล่าวนี้เป็นเพียงคำพูดเวอร์ๆ หรือเป็นความจริงกันแน่? สำหรับองค์กรที่เชื่อในตัวบุคลากรของตนอย่าง แท้จริง การบริหารคนจะกลายเป็นทักษะการบริหารจัดการที่สำคัญที่สุด ที่เดียว

การบริหารคนไม่ใช่เรื่องของการบังคับสั่งการ แต่เป็นการทำงานร่วมกับลูกน้องและเพื่อนร่วมงานของคุณในลักษณะที่เป็นหุ้นส่วนกัน เพื่อไป สู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับการบริหารความคาดหวัง 3 ส่วน ได้แก่

- ♦ ความคาดหวังขององค์กร
- ♦ ความคาดหวังของพนักงาน
- ♦ ความคาดหวังของลูกค้า

แล้วการบริหารความคาดหวังของพนักงานเกี่ยวข้องกับอะไรบ้าง?
ส่วนนี้เป็นเรื่องของความเข้าใจและการปฏิบัติที่เกิดขึ้นตามมาดังต่อไปนี้

- ♦ ความเข้าใจในความต้องการและพฤติกรรมของมนุษย์
- ♦ อะไรจุดประกายให้คนเกิดความสนใจได้?
- ♦ วิธีการสร้างความสัมพันธ์แบบให้ความร่วมมือกัน
- ♦ วิธีการรับสมัครและคัดเลือกพนักงาน
- ♦ ความเข้าใจในธรรมชาติของพันธสัญญาทางจิตวิทยา
- ♦ วิธีการรักษาพนักงานไว้
- ♦ วิธีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานให้กับพนักงาน
- ♦ วิธีการควบคุมและวัดผลการทำงานของพนักงาน
- ♦ วิธีการนำและสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน
- ♦ วิธีการสื่อสารกับพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- ♦ วิธีการพัฒนาอัจฉริยภาพขึ้นในองค์กร
- ♦ วิธีการทำให้พนักงานทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ♦ วิธีการเข้าถึงจิตใจของพนักงาน
- ♦ วิธีการทำตัวให้เหมือนผู้ดูแลหรือผู้ฝึกสอน
- ♦ ธรรมชาติของความเปลี่ยนแปลง
- ♦ ความสำคัญของความสมดุลระหว่างงานและครอบครัว
- ♦ วิธีการเรียกความมุ่งมั่นตั้งใจจากพนักงาน
- ♦ วิธีการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี
- ♦ เหนือสิ่งอื่นใด การทำความเข้าใจตัวเอง

ทั้งหมดนี้อาจเป็นงานที่น่าสะพรึงกลัวเอามากๆ แต่ก็จำเป็นที่
จะต้องสร้างความเชี่ยวชาญในทุกแง่มุมที่กล่าวมา จึงจะเป็นผู้บริหารที่มี
ประสิทธิภาพได้ ในทางปฏิบัติ การบริหารคนในหลากหลายมิติ และ
ความสำคัญของคนในการนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร มักมาควบคู่
กันในหลายๆ รูปแบบ

จงเปิดรับฟังความเป็นไปได้

“หากเธอพยายามเข้าใจฉัน
ผ่านทางดวงตาแห่งประสบการณ์ของเธอ
ความเข้าใจที่เธอจะได้
ก็มีแต่ความเข้าใจผิดเท่านั้น
เพราะเราต่างเดินมาคนละเส้นทาง
เคยผ่านความกลัวที่แตกต่างกัน
สิ่งที่ทำให้เธอหัวเราะ
อาจทำให้ฉันร้องไห้

ดังนั้นหากเธอเรียนรู้ที่จะยอมรับฉัน
รวมถึงอะไรแปลกๆ ที่ฉันพูดหรือทำ
บางทีผ่านทางการยอมรับนั้น
เธออาจจะเข้าใจฉันได้”

ไม่ปรากฏผู้แต่ง

การบริหารคนในทางปฏิบัติ

ในบทที่ 18 ของหนังสือเล่มนี้จะเป็นกรณีศึกษาที่สะท้อนให้เห็นถึงปัญหาบางประการในการบริหารคน ซึ่งเป็นกรณีศึกษาทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ

(ผู้เขียนไม่มีความสัมพันธ์ใดๆ ทั้งสิ้นกับองค์กรที่นำมาเป็นกรณีศึกษา เพียงแต่นำกรณีเหล่านั้นมาแสดงและเน้นย้ำถึงมิติที่แตกต่างกันของการบริหารคนในทางปฏิบัติจริง)

การพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง

เป็นเรื่องสำคัญที่ต้องทบทวนปัจจัยด้านแรงจูงใจและความเป็นผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กรอยู่เสมอ โดยไม่เกี่ยวกับว่าองค์กรของคุณประสบความสำเร็จมากแค่ไหนในขณะนั้น เพราะถ้าองค์กรที่ประสบความสำเร็จมากมาอย่าง Dell ยังเห็นว่าสิ่งนี้เป็นเรื่องจำเป็นต้องทำ องค์กรอื่นๆ ก็ควรจะทำเช่นกัน

แล้ว Dell ทำอะไรหรือ? บทความต่อไปนี้เป็นบทความที่ผู้เขียนเคยเขียนลงใน *Management Centre Europe E-Newsletter*

การบริหารตามหลักการ-วิถีแห่ง Dell

โดย *Sultan Kermally* นักเขียนอิสระและนักเขียนหนังสือเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

ในนิตยสาร *Business Week* ฉบับวันที่ 3 พฤศจิกายน ปี 2003 เรื่องจากปกเป็นเรื่องเกี่ยวกับบริษัท Dell ซึ่งมีชื่อว่า 'สิ่งที่คุณไม่รู้เกี่ยวกับ Dell' ในบทความนี้ ผู้เขียนได้กล่าวถึงหลักการบริหาร

6 ข้อซึ่ง Dell นำมาใช้และนำเสนอในชื่อเรียกว่า ‘เคล็ดลับการบริหารจัดการของบริษัทเทคโนโลยีที่บริหารได้ดีที่สุดในโลก’ หลักการดังกล่าวได้แก่:

- ♦ ตรงไปตรงมา
- ♦ หึงอิโก้ไว้หน้าประตู
- ♦ ไม่มีข้ออ้าง
- ♦ ไม่มีเป้าหมายง่ายๆ
- ♦ ไม่มีรอบสุดท้ายของการแข่งขัน
- ♦ จังหวะการรักษาเงิน ไม่ใช่รักษาหน้า

แล้วหลักการเหล่านี้สามารถนำมาใช้สร้างและบริหารอัจฉริยภาพภายในองค์กรของคุณ รวมถึงทำให้คุณสามารถวางกลยุทธ์การสร้างอัจฉริยภาพได้อย่างไร?

ตรงไปตรงมา

ผู้เขียนกล่าวว่าคนงานควรจะท้าทายหัวหน้าและตั้งคำถามกับทุกสิ่งทุกอย่างอยู่ตลอดเวลา แล้วองค์กรเรียนรู้อะไรได้บ้างจากหลักการข้อนี้?

ในทางปฏิบัติ หลักการนี้มีผลกับเรื่องการรับสมัครและการพัฒนาพนักงาน

ในขั้นตอนการรับสมัครพนักงาน องค์กรต่างๆ ควรมองหาผู้สมัครที่มีทัศนคติชอบท้าทาย การเลือกผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในสาขานั้นๆ ก็ดีอยู่ แต่การทดสอบด้านการสื่อสารระหว่างกันและกันก็มีความสำคัญ องค์กรควรเลือกบุคคลที่มีวิธีคิดแบบท้าทาย ซึ่งทั้งหมดเป็นเรื่องของทัศนคติส่วนบุคคล และการกระตุ้นให้เกิด

ทัศนคตินั้น ภายใต้บริบทแห่งวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการส่งเสริมทัศนคติดังกล่าว

ทิ้งอิโก้ไว้หน้าประตู

บทความดังกล่าวใน *Business Week* ระบุว่าบริษัท Dell นั้น “ชอบการบริหารแบบ ‘สองคนคู่’ กล่าวคือให้ผู้บริหารสองคนแบ่งความรับผิดชอบร่วมกันสำหรับสินค้า พื้นที่ หรือหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งภายในบริษัท”

ทั้งหมดนี้เป็นเรื่องของการทำงานเป็นทีม ในฐานะที่เป็นสมาชิก คนหนึ่งในทีม Peter Senge ซึ่งเป็น ‘กูรู’ ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้เคยกล่าวไว้ว่าความรู้แบบเป็นหมู่คณะเกิดจากการทำงานร่วมกันเป็นทีม แต่การเป็นสมาชิกคนหนึ่งในทีมก็ยังไม่เพียงพอเพราะสิ่งสำคัญอยู่ที่ทัศนคติที่บุคคลนั้นๆ มีต่อแนวคิดในการทำงานเป็นทีมมากกว่า แต่ละคนต้องได้รับการฝึกฝนให้เข้าใจถึงความสำคัญของพลังขับเคลื่อนในทีม และให้มีส่วนร่วมในการพูดคุยปรึกษาหารือกันอย่างสร้างสรรค์ ทัศนคติประเภท ‘ข้าคือคนสำคัญ’ หรือ ‘ข้าคือผู้เชี่ยวชาญ’ จะทำให้อิโก้ของแต่ละคนไปขัดขวางการเรียนรู้และการสร้างองค์ความรู้ภายในทีม

ไม่มีข้ออ้าง

เป็นเรื่องของการถือเอาความรับผิดชอบต่อผลของการกระทำของตนเอง พนักงานควรมีความกล้าที่จะยอมรับจุดอ่อนของตนเอง และพยายามที่จะกำจัดหรือลดจุดอ่อนนั้นลงให้เหลือน้อยที่สุด ไม่ควรมี ‘โรคโยนความผิด’ เกิดขึ้น แต่ควรมีการถามคำถามว่า ‘จะอย่างไรจึงจะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอยู่ตอนนี้ได้?’ ต่างหาก ซึ่งข้อ

นี้ก็เช่นกันที่ต้องการวิธีคิดแบบเฉพาะตัวและวัฒนธรรมที่ให้อำนาจกับพนักงาน โดยถือเป็นธรรมชาติของการให้อำนาจอย่างแท้จริง

ไม่มีเป้าหมายง่ายๆ

พนักงานต้องมีส่วนช่วยสร้างผลกำไรและการเจริญเติบโต ซึ่งในทางปฏิบัติหมายถึงการนำวัตถุประสงค์แบบ S.M.A.R.T. มาใช้ในแผนการประเมิน โดยวัตถุประสงค์แบบ S.M.A.R.T. ในที่นี้หมายถึง Specific and stretch (ชี้เฉพาะและเปิดกว้าง) Measurable and meaningful (วัดผลได้และมีนัยสำคัญ) Attainable and aligned (สามารถทำได้จริงและไปในทิศทางเดียวกัน) Realistic (สมจริงสมจัง) และ Time and target related (สัมพันธ์กับเวลาและเป้าหมาย)

ไม่มีรอบสุดท้ายของการแข่งขัน

ผู้เขียนกล่าวไว้ว่า “มนตราแห่งผู้ก่อตั้ง คือ ‘จงเฉลิมฉลองเพียงเสี้ยววินาทีเดียว แล้วเดินหน้าต่อไป’ ”

มีตัวอย่างมากมายขององค์กรจำนวนมากที่ได้รับรางวัลในด้านคุณภาพอย่างสมบูรณ์หรือรางวัลประเภท ‘บริษัทที่น่าทำงานด้วยมากที่สุด’ แล้วปล่อยตัวเองให้ร่วงลงสู่ความเหลวไหล

ความสำเร็จควรตามมาด้วยความสำเร็จมากยิ่งขึ้นไปอีก ซึ่งการกระทำเช่นนี้จำเป็นต้องอาศัยการนำหลักการพัฒนาอย่างต่อเนื่องมาใช้

จงห่วงการรักษาเงิน ไม่ใช่รักษาหน้า

พนักงานควรได้รับการฝึกฝนให้ ‘ถอดปลั๊กสำหรับความผิหว้างในการทดลองสิ่งใหม่ๆ ทั้งเสีย’ ข้อนี้ก็เช่นกันที่ต้องอาศัยวิธี

คิดแบบนักธุรกิจและวัฒนธรรมที่เปิดกว้าง การรักษาน้ำในองค์กร
ยุคใหม่จะไปบั่นทอนการเกิดนวัตกรรม และขัดขวางสิ่งที่ Peter
Drucker เรียกว่า 'การทำลายอย่างสร้างสรรค์' ไม่ให้เกิดขึ้น

หลักการบริหารของ Dell สะท้อนมาจากกฎเกณฑ์ 5 ข้อ
สำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ Peter Senge กล่าวถึงในหนังสือ
ของเขาที่ชื่อว่า *The Fifth Discipline* (1990) โดยกฎเกณฑ์ทั้ง 5 ข้อ
ได้แก่

1. ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล (การเจริญเติบโตและการเรียนรู้
ของแต่ละบุคคล)
2. รูปแบบทางความคิด (ทัศนคติและพฤติกรรม)
3. วิสัยทัศน์ร่วมกัน (การสื่อสารที่ตรงไปตรงมาและซื่อสัตย์)
4. การเรียนรู้เป็นทีม (การสร้างการหลอมรวมกันภายในทีม)
5. การคิดเป็นระบบ (การมองเห็นในภาพรวม จุดแข็งของ
องค์กร)

กฎเกณฑ์ 5 ข้อของ Senge และหลักการบริหาร 6 ข้อของ
Dell เป็นสิ่งที่นำพาวงศ์กรไปสู่กลยุทธ์การสร้างอัจฉริยภาพที่เน้น
ไปยังองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ได้แก่ การพัฒนาตัวบุคคล
วัฒนธรรมองค์กร และความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

(Sultan Kermally เป็นนักเขียนอิสระและนักเขียนหนังสือ
เกี่ยวกับการบริหารจัดการ หนังสือ 'Managing and Developing
Talent' ของเขาจะได้รับการตีพิมพ์โดย Thorogood ในปี 2004)
ที่มา: Management Centre Europe

ในบทต่อไปจะพูดถึง ‘กูรู’ แห่งการบริหารคนหลายๆ ท่าน บทสรุปสุดท้ายของการบริหารคนที่อยู่ที่การสร้างแรงจูงใจและความเป็นผู้นำนั่นเอง ผู้เขียนได้คัดเลือกกูรูขึ้นมา 14 ท่าน ครอบคลุม 4 แก่นมุมของการบริหารคน อันได้แก่

- ♦ การสร้างแรงจูงใจ
- ♦ ความเป็นผู้นำ
- ♦ วัฒนธรรม
- ♦ ความรู้

นอกจากนี้ยังได้รวมเอา Charles Handy และ Peter Drucker ซึ่งมีส่วนช่วยอย่างมากในหลายๆ แก่นมุมของการบริหารคนเอาไว้ด้วย แต่ด้วยความจำเป็นที่ต้องเลือกมาเพียงบางส่วน และเนื่องจากวิชาการบริหารคนนั้นเป็นแขนงวิชาที่กว้างมาก ผู้เขียนจึงไม่ได้พูดถึงกูรูในภาควิชาการและภาคองค์กรหลายๆ ท่าน เช่น Alderfer, Locke, Lawler, Schein, Pascale, Ulrich, Quinn, Trompenaars, Covey, John Harvey Jones, Jack Welch, Bill Gates, Andrew Grove, Arie de Geus และอื่นๆ อีกมากมาย บางคนอาจรวมเอา Dilbert ไว้ด้วย!

อย่างไรก็ตาม กูรูที่เลือกมาก็นับว่าเป็นตัวแทนสำหรับแก่นและมิติหลักๆ ของการบริหารคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Fredrick Winslow Taylor (1856-1915)

“การเสาะหาคนที่ดีกว่าและเก่งกว่า ตั้งแต่วาระระดับประธานบริษัทใหญ่ๆ ไปจนถึงระดับคนรับใช้ในบ้าน ไม่เคยมียุคสมัยใดที่ยากเย็นเท่ากับยุคสมัยนี้ และยิ่งไปกว่านั้นยังมือปลงศพสำหรับคนเก่งสูงกว่าอุปทาน มากยิ่งกว่ายุคใดในอดีตที่ผ่านมาอีกด้วย

แต่ทุกสิ่งที่เราจะไปมองหา ก็คือคนเก่งที่สำเร็จรูปแล้ว กล่าวคือ คนที่ได้รับการฝึกฝนมาจากที่อื่น ต่อเมื่อเราตระหนักได้อย่างแท้จริง ว่าหน้าที่ รวมถึงโอกาสของเรา อยู่กับการช่วยกันอย่างเป็นระบบ เพื่อฝึกฝนและสร้างคนเก่งเช่นนี้ขึ้นมาต่างหาก แทนที่จะไปเที่ยวเสาะหา คนที่ได้รับการฝึกฝนมาจากที่อื่น เมื่อนั้นจึงจะเรียกได้ว่า เรามาถูกทาง อันจะนำไปสู่การสร้างประสิทธิภาพของชาติได้”

Fredrick Taylor: Principles of Scientific Management, 1911

ประวัติ

Taylor ไม่ได้เป็นกูรูด้านการบริหารคนโดยตรง แต่การมีส่วนช่วยของเขาในฐานะบิดาแห่งการบริหารจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ ทำให้ไม่อาจปฏิเสธได้ที่จะต้องพูดถึงเขาด้วย เนื่องจากสิ่งนี้คือพื้นฐานของวิชาการบริหารจัดการ ซึ่งรวมถึงการบริหารคนในเวลาต่อมา

Fredrick Taylor เกิดเมื่อปี 1856 บิดาเป็นทนายความ ทั้งบิดาและมารดาของเขานับถือลัทธิ Quakers และเชื่อในการใช้ชีวิตอย่างเรียบง่าย

Taylor เป็นวิศวกรอุตสาหกรรม เขาได้รับการศึกษาพื้นฐานด้านวิทยาศาสตร์กายภาพ และได้รับปริญญาสาขาวิศวกรรมศาสตร์จาก Stevens Institute of Technology ใน New Jersey ในขณะที่ทำงานไปด้วยเต็มเวลา

เขาทำงานในโรงงานผลิตภัณฑ์ที่ทำจากเหล็กในตำแหน่งช่างเครื่อง ก่อนจะเลื่อนขั้นเป็นผู้คุมงานในเวลาต่อมา หลังจากนั้นอีก 6 ปี เขาก็ได้เป็นผู้อำนวยการวิจัย และได้รับตำแหน่งวิศวกรใหญ่ในที่สุด

ผลงาน

หนังสือของ Taylor ที่ชื่อว่า *The Principles of Scientific Management* ซึ่งตีพิมพ์เมื่อปี 1911 พูดถึงเรื่องการพัฒนาศาสตร์สาขาการบริหารจัดการ อันประกอบไปด้วยระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ชัดเจน การคัดเลือกและฝึกอบรมคนงานในเชิงวิทยาศาสตร์ และการแบ่งงานและหน้าที่ความรับผิดชอบกันระหว่างคนงานและผู้บริหาร โดย Taylor แนะนำว่าควรมีการวิเคราะห์งานแต่ละชิ้นอย่างละเอียด ด้วยเทคนิคของการศึกษาวิธีการ (method study) และการศึกษาเวลา (time study) เพื่อที่จะค้นหาวิธีการทำงานที่จะทำให้อัตราการผลิตเฉลี่ยสูงสุด หรือที่เรียกกันว่า 'วิธีการที่ดีที่สุด (one best way)'

นอกจากนี้เขายังสนับสนุนการเขียนวิธีการทำงานลงเป็นลายลักษณ์อักษร การฝึกอบรมและการให้เงินจูงใจเพื่อให้แน่ใจว่าการทำงานเป็นไปอย่างที่ต้องการ

ในคำแถลงต่อ House of Representatives Committee ของเขาเมื่อปี 1912 Taylor ได้พูดถึงหลักการ 4 ข้อสำหรับการบริหารจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ ซึ่งได้แก่:

1. การสร้างศาสตร์ขึ้นมาสำหรับแต่ละภาคส่วนของงานของแต่ละบุคคล เพื่อใช้แทนวิธีการเก่าๆ โดยเขาสันับสนุนการรวบรวมความรู้ (ความรู้โดยนัยของคณงานเป็นหลัก) เพื่อที่จะทำให้ฝ่ายบริหารสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ประการที่สอง Taylor สนับสนุนการคัดเลือกและฝึกอบรมคณงานในเชิงวิทยาศาสตร์ โดยเขียนไว้ว่า “กลายเป็หน้าหน้าที่ของคณที่อยู่ฝ่ายบริหาร ที่จะต้องตั้งใจศึกษาบุคลิกลักษณะ ธรรมชาติ และการทำงานของคณงานแต่ละคณ ในแง่หนึ่งคือเพื่อบองหาข้อจำกัดของเขา แต่ในอีกแง่หนึ่งซึ่งสำคัญยิ่งกว่าก็คือเพื่อบหาความเป็นไปไ้ที่จะพัฒนาเขาต่อไป และต่อจากนั้นให้ใช้ความตั้งใจและความเป็นระบบเช่นเดิมในการฝึกอบรม ช่วยเหลือ และสั่งสอนคณงานผู้นั้น โดยให้ออกาสก้าวน้ำกับเขาให้มากเท่าที่จะเป็นไปไ้ ในที่สุดทั้งหมดนี้จะทำให้เขาสามารถสร้างผลงานในระดับสูงสุด น่าสนใจที่สุด และให้ผลกำไรสูงสุด เท่าที่จะเหมาะสมกับความสามารถโดยธรรมชาติของเขา และเท่าที่จะเปิดกว้างสำหรับเขาในบริษัทที่จ้างเขาทำงานอยู่”
3. ประการที่สาม เขาให้การสนับสนุน ‘การรวมเข้าด้วยกัน’ ของวิทยาศาสตร์และคณงานที่ได้รับการคัดเลือกมาในเชิงวิทยาศาสตร์ รวมถึงการร่วมมือกันระหว่างคณงานและผู้บริหารด้วย

4. สุดท้ายเขาสนับสนุนการแบ่งงานอย่างเป็นธรรมและเท่าเทียมกัน ระหว่างคนงานและผู้บริหาร

Taylor ย้ำถึงหลักการเชิงวิทยาศาสตร์ของเขาด้วยการยกตัวอย่าง
ถึงงานขนแท่งเหล็กและงานขนย้ายแร่ ซึ่งเป็นตัวอย่างที่ได้มาจากการ
ทดลองของเขาเอง ดังนี้:

การทดลองแรกทำขึ้นที่บริษัท Midvale Steel Company “เขาสังเกต
เห็นว่าคนงานแต่ละคนต่างใช้พลั่วของตัวเอง แม้ว่าบางครั้งจะต้องการย้าย
กองขี้เถ้า บางครั้งต้องการย้ายแร่เหล็ก และบางครั้งก็ต้องการย้ายถ่านหิน
ซึ่งหมายความว่าน้ำหนักของการยกพลั่วตักแต่ละครั้งจะไม่เท่ากัน ขึ้นอยู่
กับว่ากำลังย้ายวัสดุอะไร จากการทดลอง Taylor ค้นพบว่าจะสามารถ
เคลื่อนย้ายวัสดุได้มากที่สุดในช่วงระยะเวลาหนึ่งๆ เมื่อน้ำหนักของการ
ตักแต่ละครั้งเท่ากับประมาณ 21.5 ปอนด์ เขาจึงให้บริษัทหาซื้อพลั่วต่าง
ชนิดกัน เพื่อให้สามารถใช้พลั่วที่มีขนาดและรูปร่างเหมาะสมที่สุดสำหรับ
วัสดุที่กำลังเคลื่อนย้ายได้จากนั้นในแต่ละกรณีเขาก็คอยดูให้แน่ใจว่าพลั่ว
ขนาดใหญ่ที่ใช้ขนย้ายกองขี้เถ้ามันตักได้ครั้งละ 21.5 ปอนด์ ส่วนขนาดที่
เล็กลงมาซึ่งใช้ขนย้ายเหล็กก็ทำเช่นเดียวกัน สิ่งที่เกิดขึ้นทันทีหลังจาก
การเปลี่ยนแปลงง่ายๆ นี้ก็คือผลผลิตที่เพิ่มมากขึ้นต่อคนงานแต่ละคน

ส่วนการทดลองที่สองทำกับคนงานที่ขนแท่งเหล็กในโรงงานเดียว
กัน หลังจากทำการสังเกตดูคนงานแล้ว Taylor เชื่อว่าจะสามารถเพิ่ม
ผลผลิตได้โดยการปรับปรุงวิธีการขน เพราะเขาเชื่อว่าคนงานขนเหล็ก
กำลังเคลื่อนไหวผิดท่า ทำงานหนักและเป็นเวลานานเกินไป และหยุดพัก
บ่อยเกินไป เขาจึงเสนอค่าตอบแทนพิเศษให้คนงานคนหนึ่งเพื่อให้เขา
ยอมร่วมมือด้วยการทำตามวิธีที่เขาบอกสำหรับการขนแท่งเหล็กและ
การหยุดพัก ปรากฏว่าเมื่อทำตามที่ Taylor บอก คนงานคนนั้นสามารถ

เพิ่มปริมาณการขนแท่งเหล็กโดยเฉลี่ยต่อวันของเขาจาก 12.5 ตัน ไปเป็น 47 ตัน ซึ่งนับเป็นการเพิ่มเกือบ 300% และในขณะเดียวกันก็ได้ค่าจ้างเพิ่มมากขึ้นอีกราว 60% ด้วย ผลก็คือค่าแรงงานที่ลดลงต่อการขนแท่งเหล็กหนึ่งตัน แม้ว่าคนงานจะได้เงินค่าจ้างต่อวันมากขึ้นก็ตาม¹

Taylor เชื่อว่าเคล็ดลับของการเพิ่มขีดความสามารถในการผลิตอยู่ที่การหางานให้ถูกกับคน จากนั้นก็เสนอเงินจูงใจเพื่อให้เขาเพิ่มขีดความสามารถในการผลิตให้สูงขึ้น

อิทธิพลของ Taylor ที่มีต่อวิชาการบริหารจัดการนั้นมากมายมหาศาล

“แนวความคิดของ Taylor ได้รับการนำมาประยุกต์ใช้อย่างรวดเร็วจนน่าทึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โดย Henry Ford ผู้สร้างฐานะของตัวเองขึ้นมาจากนายช่างเช่นเดียวกับ Taylor โดยนำไปใช้ที่โรงงานแห่งใหม่ของเขาใน Highland Park ข้างเมือง Detroit ในช่วงเวลาเดียวกัน ทฤษฎี Taylorism ยังมีส่วนช่วยในการสร้างหลักสูตรให้กับสถาบันการศึกษารูปแบบใหม่ คือ คณะบริหารธุรกิจ (business school) อีกด้วย โดยคณะบริหารธุรกิจแห่งแรก ได้แก่ Wharton ได้รับการก่อตั้งขึ้นใน University of Pennsylvania ในปี 1881 ต่อมาทั้ง University of Chicago และ University of California ต่างจัดตั้งคณะพาณิชยศาสตร์ในระดับปริญญาตรีขึ้นในปี 1899 ส่วน Stern School of Business ของ New York University, Amos Tuck School of Business Administration ที่ Dartmouth รวมถึง Harvard Graduate School of Business Administration ต่างเกิดขึ้นตามมาในช่วงทศวรรษให้หลัง วารสาร The Management Review ได้รับการก่อตั้งในปี 1918 ส่วน American Management Association เกิดขึ้นใน

¹ Carvell, Fred J (1970). 'Human Relations in Business'. The Macmillan Company. Pp48

ปี 1925 ทั้งนี้หลังจบสงคราม Great War บริษัท Arthur D. Little ซึ่งเดิมเป็นเพียงบริษัททางด้านวิศวกรรม ก็เปิดบริการให้คำแนะนำเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้วย และ James McKinsey ก็ก่อตั้งบริษัทที่ปรึกษาของเขาขึ้นในปี 1925”²

มุมมองของ Drucker ในเรื่องการบริหารจัดการเชิงวิทยาศาสตร์

“... โดยรวมแล้วอาจกล่าวได้ว่าสิ่งนี้เป็นผลงานที่ทรงพลังมากที่สุดและยั่งยืนมากที่สุดที่อเมริกาได้เคยสร้างให้กับวิธีการคิดแบบตะวันตก นับตั้งแต่ *Federalist Papers* เป็นต้นมา トラบใดที่ยังมีสังคมอุตสาหกรรมอยู่ เราจะไม่มีวันสูญเสียความเข้าใจไปอีกว่าการทำงานของมนุษย์สามารถนำมาศึกษาอย่างเป็นระบบ วิเคราะห์และปรับปรุงได้ ด้วยการจัดการกับองค์ประกอบพื้นฐานของมัน... ดังนั้นการบริหารจัดการเชิงวิทยาศาสตร์จึงเป็นความเข้าใจที่เปิดเผยและล้ำสมัยอย่างมาก หากไม่มีสิ่งนี้เกิดขึ้น การศึกษาการทำงานของมนุษย์อย่างแท้จริงคงไม่สามารถเกิดขึ้นได้ และหากไม่มีสิ่งนี้เกิดขึ้น การบริหารคนงานและการทำงานของเรากงไม่สามารถไปได้ไกลกว่าแค่การตั้งใจดี การกระตุน และการ ‘เร่งรัด’ เป็นแน่”³

แต่ Drucker ก็วิพากษ์วิจารณ์การบริหารจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ว่าเอนเอียงไปทางปรัชญาและวิศวกรรมอย่างมาก โดยเอนเอียงไปทาง

² Micklethwait and Wooldridge (1996). *'The Witch Doctors'*. Heinemann, London. Pp74.

³ Drucker (1989). *'The Practice of Management'*. Heinemann Professional Publishing. Pp274.

วิศวกรรมในแง่ที่เชื่อว่าเนื่องจากเราต้องทำการวิเคราะห์งานแยกออกเป็น การเคลื่อนไหวแต่ละท่วงท่าย่อยๆ ดังนั้นจึงต้องจัดระเบียบงานขึ้นเป็น ลำดับของการเคลื่อนไหวแต่ละท่วงท่าย่อยๆ ที่กระทำโดยคนงานแต่ละ คนด้วย ซึ่งไม่สมเหตุผลผล เพราะเป็นการมองว่าคนงานทำงานเหมือน เครื่องจักร

นอกจากนี้การบริหารจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ยังมองว่าการวางแผน และการกระทำเป็นคนละส่วนแยกจากกัน ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีและนับว่าเป็น มุมมองที่มีคุณค่าอีกประการหนึ่งของ Taylor แต่อย่างไรก็ตาม นี่ก็ไม่ได้ หมายความว่าผู้วางแผนและผู้กระทำจะต้องเป็นคนละคนกัน

Taylor กับการบริหารคน

แม้ Taylor จะไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับ ‘การบริหารคน’ โดยตรง แต่การที่เขามุ่งเน้นไปที่การบริหารจัดการกับงานและคนงาน ก็เป็นการดึง ความสนใจมายังเรื่องความสำคัญของการคัดเลือก การฝึกอบรม การจ่าย ค่าชดเชย และการสร้างแรงจูงใจ ซึ่งล้วนเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับ การบริหารคนในสภาพแวดล้อมของยุคปัจจุบัน

บทเรียนที่ได้รับจาก Fredrick Winslow Taylor

- ♦ ปัญหาของพนักงานมักเกี่ยวเนื่องมาจากองค์กรและการ บริหารจัดการที่ไม่ดี
- ♦ การคัดเลือกฝึกอบรม และจ่ายค่าชดเชยให้พนักงาน ควร ควบคุมด้วยหลักการเชิงวิทยาศาสตร์
- ♦ บุคลิกภาพและทักษะของพนักงาน มีส่วนสำคัญในการ เสริมสร้างขีดความสามารถในการผลิต

- ♦ มาตรฐานที่กลุ่มสร้างขึ้น มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพนักงาน
- ♦ การพัฒนาคนงานแต่ละคนให้ไปถึงขีดสูงสุดแห่งความสามารถทางร่างกายของเขา
- ♦ ผู้บริหารควรทำงานอย่างให้ความร่วมมือ ในบทบาทของผู้สนับสนุน

อิทธิพลของ Taylor ที่มีต่อวิชาการบริหารจัดการนั้นมากมายมหาศาล

Elton Mayo (1880-1949)

“ความปรารถนาของคนเราที่จะพบปะเกี่ยวข้องกับเพื่อนฝูงอยู่เสมอ
ในการทำงานถือเป็นคุณลักษณะที่เหนียวแน่นอย่างหนึ่งของมนุษย์
และอาจถึงขั้นเหนียวแน่นมากที่สุดด้วย การตั้งผู้บริหารละลายตรงจุดนี้
หรือการพยายามอย่างพิสดารที่จะเอาชนะความต้องการของมนุษย์ข้อนี้
ย่อมจะนำไปสู่ความพ่ายแพ้ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง
ของตัวผู้บริหารเองในทันที”

Elton Mayo

ประวัติ

Elton Mayo เป็นชาวออสเตรเลีย และเป็นศาสตราจารย์ด้านการวิจัย
อุตสาหกรรมที่ *Harvard Graduate School of Business Administration*

Mayo มีชื่อเสียงโด่งดังจากผลงานศึกษาที่เรียกกันว่า *Hawthorne*
ซึ่งเขาทำร่วมกับคณะในช่วงระหว่างปี 1924 ถึง 1932 ที่บริษัท *Western*
Electric Hawthorne Works ในชิคาโก

Mayo เขียนหนังสือเล่มแรกในปี 1933 โดยใช้ชื่อว่า *The Human*
Problems of an Industrial Civilisation และในปี 1945 ก็ได้ตีพิมพ์หนังสือ
อีกเล่มหนึ่งชื่อว่า *The Social Problems of an Industrial Civilisation*

ผลงาน

Mayo มีชื่อเสียงโด่งดังจากงานทดลองซึ่งเป็นที่รู้จักกันในชื่อ **Hawthorne Experiments** นักวิจัยหลักในครั้งนั้น ได้แก่ Fritz Roethlisberger และ W. J. Dickson โดยการทดลองดังกล่าวกระทำกันที่บริษัท Western Electric Hawthorne Works ในระหว่างปี 1924 ถึง 1932

การทดลองครั้งแรก (1924-1927) เป็นการศึกษาผลกระทบของปริมาณแสงไฟที่มีต่อขีดความสามารถในการผลิตของคณงานแผนกต่างๆ กันภายในบริษัท โดยจัดห้องไว้ 2 ห้อง ห้องหนึ่งเป็นห้องทดลอง ส่วนอีกห้องหนึ่งเป็นห้องควบคุม แล้วทำการเปลี่ยนความเข้มของแสงไฟในห้องทดลอง ในตอนแรกนักวิจัยได้ทำการเพิ่มปริมาณแสงไฟให้จ้ามากที่สุดแล้วจึงค่อยๆ ปรับลดลงจนกระทั่งสลัวที่สุด ปรากฏว่าความสามารถในการผลิตเพิ่มมากขึ้นโดยไม่เกี่ยวข้องกับความเข้มของแสงที่แตกต่างกัน แม้แต่ในห้องควบคุมซึ่งความเข้มของแสงเท่ากันตลอดเวลา ความสามารถในการผลิตก็เพิ่มขึ้น

ส่วนการทดลองครั้งที่สอง (1927-1929) เน้นไปที่ผลกระทบของช่วงเวลาพักที่มีต่อปริมาณผลผลิต โดยมีผู้เข้าร่วมการทดลอง 5 คน การทดลองใช้เวลา 3 ปี ในระหว่างนี้ผู้วิจัยพบว่าความสามารถในการผลิตเพิ่มขึ้นทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลง

ผู้วิจัยจึงได้ข้อสรุปว่าการเปลี่ยนแปลงของขีดความสามารถในการผลิต ไม่จำเป็นต้องมีความเกี่ยวข้องเนื่องกับการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพของสภาพแวดล้อมในการทำงาน

สำหรับการทดลองครั้งที่สาม (1928-1930) เป็นการสัมภาษณ์หน้กับพนักงานที่เข้าร่วมในการทดลองแต่ละครั้ง โดยผู้วิจัยต้องการค้นหาว่ามีปัจจัยอื่นๆ อะไรบ้างนอกเหนือจากสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ที่มีผล

ต่อความสามารถในการผลิตที่เพิ่มสูงขึ้น การทดลองครั้งนี้ทำให้ได้ข้อสรุปว่าขวัญกำลังใจของคนงานอยู่ในระดับสูงมากในระหว่างการทดลอง คนงานรู้สึกเป็นคนพิเศษเพราะมีการให้ความสนใจต่อพวกเขาเป็นพิเศษ การถูกขอให้เข้าร่วมในการทดลองต่างๆ ทำให้พวกเขาารู้สึกว่ามีคนให้ความสนใจ

นอกจากนี้ในระหว่างการทดลอง คนงานยังได้สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน และชอบการทำงานเป็นกลุ่ม ผู้วิจัยพบว่าความเปลี่ยนแปลงภายในกลุ่มและมาตรฐานของกลุ่มก็มีผลต่อความสามารถในการผลิตที่เพิ่มสูงขึ้นเช่นกัน

ในขั้นตอนการสัมภาษณ์ “เราค้นพบอย่างรวดเร็วว่าการสัมภาษณ์ประเภทถาม-ตอบนั้นไร้ประโยชน์สำหรับสถานการณ์นี้ เพราะคนงานอยากที่จะพูด และพูดอย่างอิสระภายใต้ระเบียบการรักษาความลับทางวิชาชีพ (ซึ่งไม่เคยมีการละเมิด) กับใครบางคนที่ดีเหมือนจะเป็นตัวแทนของบริษัทหรือคู่มืออำนาจด้วยทัศนคติของตัวเอง โดยแท้ประสบการณ์ในครั้งนั้นเองนับว่าไม่ธรรมดา มีไม่กี่คนในโลกที่จะเคยผ่านประสบการณ์การพบกับใครบางคนทีฉลาดหลักแหลม มีความตั้งใจ และกระตือรือร้นที่จะฟัง วิธีวิธีที่จะหลีกเลี่ยงการขัดจังหวะหรือสอดแทรกคำแนะนำ วิธีการที่จะหลีกเลี่ยงการกระทำใดๆ ก็ตามที่จะไปยุติการเปิดเผยตัวเองอย่างเป็นอิสระของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ดังนั้นจึงได้มีการกำหนดกฎเกณฑ์คร่าวๆ ไว้สำหรับเป็นแนวทางให้ผู้สัมภาษณ์ในการทดลองไว้ประมาณนี้:

1. พุ่งความสนใจทั้งหมดไปยังผู้ให้สัมภาษณ์ และแสดงออกให้ชัดเจนว่าคุณกำลังทำเช่นนั้น
2. จงฟัง อย่าพูด
3. อย่าถ้อย อย่าออกคำแนะนำ

4. ฟังเพื่อหาสิ่งต่างๆ ต่อไปนี้

- ♦ สิ่งที่เขาต้องการจะพูด
- ♦ สิ่งที่เขาไม่ต้องการจะพูด
- ♦ สิ่งที่เขาพูดออกมาไม่ได้หากไม่ได้รับการช่วยเหลือ

5. ในขณะที่ฟัง ให้จดบันทึกรูปแบบ (ส่วนตัว) ที่ปรากฏอยู่ตรงหน้าคุณเอาไว้คร่าวๆ แล้วไว้แก้ไขทีหลังและเพื่อเป็นการทดสอบให้ลองสรุปความเป็นระยะๆ ถึงสิ่งที่ผู้ให้สัมภาษณ์พูดมาและขอคำแนะนำ (เช่น 'คุณกำลังบอกอย่างไรนี้ใช่ไหม?') แต่ต้องทำด้วยความระมัดระวังอย่างที่สุดเสมอ กล่าวคือ ให้อธิบายแต่อย่าเพิ่มเติมหรือบิดเบือนสิ่งที่เขาพูด

6. จำไว้ว่าทุกสิ่งที่คุณให้สัมภาษณ์พูดต้องถือว่าเป็นความลับส่วนตัวและห้ามนำไปเปิดเผยกับใครเป็นอันขาด (แต่ไม่ห้ามการนำไปพูดคุยกันถึงสถานการณ์นั้นๆ ในระหว่างเพื่อนร่วมงานในวิชาชีพ หรือการรายงานต่อสาธารณชนในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง โดยใช้ใช้ความระมัดระวังตามสมควรแล้ว)"⁴

ข้อสรุปและข้อสังเกตเหล่านี้นำไปสู่การทดลองครั้งที่สี่ในปี 1932 ได้แก่การทดลอง *The Bank Wiring Observations Room* ซึ่งมีผู้เข้าร่วมเป็นพนักงานชาย 14 คน แบ่งออกเป็นกลุ่มย่อย 3 กลุ่ม พนักงานทั้ง 14 คนนี้ถูกแยกตัวออกไปจากห้องพันสายไฟตามปกติ ให้ไปอยู่ในห้องที่จัดไว้เป็นพิเศษ สภาพแวดล้อมการทำงานในห้องนี้เหมือนกับในห้องปกติทุกประการ

⁴ Pugh, D. S. (Ed.) (1971). *'Organisation Theory'*. Penguin Education.

ผู้วิจัยพบว่าแต่ละกลุ่มเริ่มสร้างกฎเกณฑ์และพฤติกรรมของตนขึ้นมา รวมทั้งมาตรฐานสำหรับปริมาณการผลิตด้วย โดยที่ผู้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องไม่มีอำนาจที่จะป้องกันไม่ให้เกิดพฤติกรรมเช่นนี้ขึ้นมาได้ พนักงานคนที่ไม่ยึดถือตามมาตรฐานและทำได้เกินกว่านั้นจะได้รับการขนานนามว่าเป็น ‘ข้าพาส’ หรือ ‘เจ้าความเร็ว’ ส่วนคนที่ทำไม่ได้ถึงตามมาตรฐานจะได้ชื่อว่า ‘คนขี้โกง’ มาตรฐานการผลิตของกลุ่มมีความสำคัญมากกว่าแรงจูงใจจากค่าจ้างเสียอีก

ส่วนการทดลองครั้งที่ห้า ซึ่งเป็นครั้งสุดท้าย (1936) มีขึ้นหลังการศึกษา *The Bank Wiring Observations Room* โดยการทดลองครั้งนี้เน้นไปที่การปรับปรุงการสื่อสารภายในบริษัท ตลอดจนจัดโปรแกรมการให้คำปรึกษาอย่างเข้มข้นสำหรับคนงานในเรื่องเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับพนักงานด้วย

แม้ *The Hawthorne Investigations* จะทำให้ Elton Mayo มีชื่อเสียงโด่งดัง แต่รายงานผลการทดลองอย่างเป็นทางการนั้นได้รับการเขียนขึ้นโดยเพื่อนร่วมงานจาก Harvard ของเขาคนหนึ่งและนักวิจัยอีกคนหนึ่ง

ข้อสรุปที่ได้จาก Hawthorne Researches เกี่ยวกับการบริหารคน

- ♦ องค์การต่างๆ มีองค์ประกอบที่เป็น ‘มนุษย์’
- ♦ ขวัญกำลังใจของคนงานและคุณภาพของการบังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กันอย่างเหนียวแน่น
- ♦ มีปัจจัยอื่นๆ อีกนอกเหนือจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่มีผลต่อแรงจูงใจของคนงาน

- ◆ คนงานจะสร้าง 'กลุ่มอย่างไม่เป็นทางการ' ขึ้นภายในองค์กร
- ◆ 'กลุ่มอย่างไม่เป็นทางการ' เหล่านี้มีบทบาทสำคัญในการส่งอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม
- ◆ 'กลุ่มอย่างไม่เป็นทางการ' มีพลังมากกว่ากลุ่มอย่างเป็นทางการ
- ◆ ทักษะและความรู้สึกของคนงาน มีอิทธิพลต่อขีดความสามารถในการผลิต
- ◆ พฤติกรรมของคนอาจแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับว่ากำลังกระทำเป็นกลุ่มหรือตัวคนเดียว
- ◆ ทุกวันนี้เราพูดถึง 'the Hawthorne Effect' เพื่อหมายถึงพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปของคนงานเมื่อมีคนมาสนใจพวกเขา
- ◆ การทดลองของ Mayo กระตุ้นให้มีการศึกษาอื่นๆ ตามมาอีกมากมาย เกี่ยวกับเรื่องขวัญกำลังใจของคนงาน ขีดความสามารถในการผลิตและความเปลี่ยนแปลงภายในกลุ่ม
- ◆ การทดลองเหล่านี้ยังได้ผลกระทบต่อการศึกษาที่เกิดขึ้นตามมาในเรื่องประเภทของความเป็นผู้นำด้วย
- ◆ สุดท้ายคือกระตุ้นให้เกิดวิชาการบริหารจัดการเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ (Human Relations School of Management) ขึ้นมา

มีการวิพากษ์วิจารณ์กันมากมายถึงวิธีการตีความ Hawthorne Experiments บางคนกล่าวว่าผู้วิจัยใช้วิธีการที่ไม่น่าเชื่อถือในการพิสูจน์หลักฐานที่นำมาเสนอ อย่างไรก็ตาม คำวิพากษ์วิจารณ์ส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับวิธีการทดลองที่ใช้ แต่ทุกคนก็เห็นด้วยกับความสำคัญของ Hawthorne Investigations ที่มีต่อความเข้าใจปัจจัยทางสังคม-จิตวิทยาที่มีผลกระทบต่อนวัตกรรมในที่ทำงานของพนักงาน

“Hawthorne Experiment เมื่อตอนเริ่มต้นเป็นการศึกษาสภาพแวดล้อมทางกายภาพและขีดความสามารถในการผลิต แต่ตอนจบกลายเป็นการศึกษาอย่างต่อเนื่องถึงปัจจัยทางสังคม อันได้แก่ การเป็นสมาชิกของกลุ่ม ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ฯลฯ สิ่งสำคัญที่สุดที่ค้นพบแสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงานมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าแรงจูงใจทางการเงินและสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ดี นอกจากนี้ยังแสดงให้เห็นถึงอิทธิพลอันใหญ่หลวงของกลุ่มที่มีต่อการกำหนดพฤติกรรมในที่ทำงานด้วย”

สิ่งที่ค้นพบจาก Hawthorne Experiments ยังใช้ได้ในยุคปัจจุบันหรือไม่?

ข้อค้นพบส่วนใหญ่กลายเป็นความเชื่อทั่วไปแล้วในยุคปัจจุบัน ทุกวันนี้ทักษะทางสังคมในที่ทำงานก็ยังคงมีความสำคัญเช่นเดียวกับเมื่อ 80 ปีก่อน และในท่ามกลางบริบทแห่งความซับซ้อนทางธุรกิจและปรากฏการณ์โลกาภิวัตน์ที่เพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ Hawthorne Experiments ยังเตือนให้เราระลึกถึงว่าพนักงานก็เป็นมนุษย์ที่มีความต้องการและความคาดหวังเช่นกัน

การศึกษากลุ่มคน ซึ่งนำไปสู่การศึกษาทีมงานดังเช่นที่เรารู้จักกันในทุกวันนี้ ก็มีต้นกำเนิดมาจาก Hawthorne Experiments ซึ่งเป็นสิ่งที่ดึงดูดความสนใจของเราไปสู่เรื่องธรรมชาติของกลุ่มแบบไม่เป็นทางการ และที่สำคัญยิ่งไปกว่าก็คือการก่อตัวขึ้นของมาตรฐานภายในกลุ่ม ตลอดจนอิทธิพลของมาตรฐานเหล่านี้ที่มีต่อพฤติกรรมของมนุษย์

⁵ Cole, G. A. (1986). 'Management Theory and Practice'. DP Publications. Pp47

ทุกวันนี้เรารู้ว่าการสร้างและพัฒนาในกลุ่มประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน
ได้แก่:

- ♦ การก่อตัว (Forming)
- ♦ การจับเคี้ยว (Storming)
- ♦ การสร้างมาตรฐาน (Norming)
- ♦ การสร้างผลงาน (Performing)

ในขั้นตอนของการก่อตัว (Forming) สมาชิกในกลุ่มจะทำการสำรวจความสัมพันธ์ทางสังคมและโครงสร้างภายในกลุ่ม สมาชิกแต่ละคนจะมีพฤติกรรมแตกต่างกัน บางคนอาจมีพฤติกรรมรุนแรง ในขณะที่บางคนนิ่งเฉยในขั้นตอนการสำรวจนี้ ซึ่งนับเป็นช่วงที่เมล็ดพันธุ์แห่งการหลอมรวมกันและความร่วมมือกันภายในกลุ่มกำลังได้รับการเพาะปลูก

ต่อมาในขั้นตอนของการจับเคี้ยว (Storming) จะเป็นเรื่องของความขัดแย้งที่เกิดจากความจริงที่ว่าสมาชิกในกลุ่มพยายามสอดแทรกบทบาทของตนตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ทักษะคติ และอุดมการณ์ ในขั้นนี้สมาชิกทุกคนจะเข้ามาแย่งชิงตำแหน่งของตนภายในกลุ่ม จนในที่สุดพวกเขาจะขจัดความขัดแย้งออกไปได้และเริ่มที่จะสร้างมาตรฐานของกลุ่มขึ้นมา

เมื่อมาถึงขั้นตอนของการสร้างมาตรฐาน (Norming) ค่านิยมของกลุ่มจะปรากฏขึ้น สมาชิกทุกคนจะเริ่มยอมรับกฎเกณฑ์บางอย่างที่จะเป็นตัวกำหนดวิธีการทำงานตามบทบาทของแต่ละคน เกิดการยอมทำตามกลุ่มซึ่งส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมย่อยของกลุ่มตามมา

การยอมรับและความเข้าใจในวัฒนธรรมย่อยของกลุ่มมีความสำคัญมากในแง่ประสิทธิภาพขององค์กร หากวัฒนธรรมย่อยของกลุ่มนี้เป็นไปในทิศทางเดียวกับวัฒนธรรมองค์กร กลุ่มดังกล่าวก็จะเป็นกลุ่มที่มีประสิทธิภาพมากในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้

สุดท้าย ในขั้นตอนการสร้างผลงาน (Performing) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในกลุ่มจะเกิดขึ้นแล้ว พฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มจะมีทิศทางไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้สำหรับงานนั้นๆ

ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงภายในกลุ่มและขั้นตอนการพัฒนาของกลุ่มนั้นมีความสำคัญมาก ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในกลุ่มไม่อาจเกิดขึ้นได้ในชั่วข้ามคืน มีหลายกลุ่มที่ถูกสั่นคลอนไปตั้งแต่ในขั้นตอนของการจับเคียว เนื่องจาก ‘ผู้บริหาร’ รู้สึกว่าความขัดแย้งคือความล้มเหลว

ประสิทธิภาพของกลุ่มใดๆ ก็ตาม ขึ้นอยู่กับ:

- ♦ โครงสร้าง
- ♦ งาน
- ♦ สภาพแวดล้อม
- ♦ กระบวนการ

โครงสร้าง: ขนาดและองค์ประกอบมีผลอย่างมากต่อการจัดตั้งกลุ่ม ในอุตสาหกรรมสาธารณูปโภคแห่งหนึ่ง ‘ผู้บริหาร’ ตัดสินใจจัดตั้งกลุ่มที่มีสมาชิกถึง 240 คน กลุ่มนี้ไม่สามารถทำงานในลักษณะเป็นกลุ่มได้ ซึ่งก็ไม่น่าแปลกใจ! กลุ่มเช่นนี้จะสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงภายในกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร? นอกจากนี้องค์ประกอบของกลุ่มก็มีบทบาทสำคัญต่อประสิทธิภาพด้วย ทีมงานระดับโลกจำเป็นต้องมีสมาชิกที่มาจากต่างเชื้อชาติและมีทักษะด้านต่างๆ กัน ในขณะที่บางกรณี ทักษะหลายๆ ด้านที่ต่างกันหรือการผสมเชื้อชาติอาจไม่ใช่สิ่งจำเป็น

งาน: กลุ่มจำเป็นต้องมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นตัวกำหนดทิศทางที่จำเป็น งานแต่ละชิ้นอาจต้องใช้ทักษะและบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน

สภาพแวดล้อม: ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น โครงสร้างองค์กร สไตล์การบริหาร ความสามารถ และสภาพแวดล้อมภายนอกด้วย

กระบวนการ: จำเป็นต้องมีการจัดวางกระบวนการขึ้นมาเพื่อรองรับขั้นตอนการพัฒนาต่างๆ ในการจัดตั้งกลุ่ม การอำนวยความสะดวกสำหรับการสื่อสารอย่างอิสระ การให้การสนับสนุนและการฝึกสอนอย่างเพียงพอ ล้วนมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จของกลุ่ม

การเน้นไปที่พฤติกรรมทางสังคม-จิตวิทยาภายในสภาพแวดล้อมการทำงานเช่นนี้ นับเป็นผลมาจาก Hawthorne Experiments

โครงสร้างของกลุ่มมีบทบาทสำคัญในช่วงทศวรรษที่ 1960 และ 1970 ในการแก้ปัญหา 'เฉพาะกิจ' ในการดำเนินธุรกิจ มีการจัดตั้ง 'กลุ่มวงจรคุณภาพ' ขึ้น โดยแต่ละกลุ่มจะประกอบไปด้วยอาสาสมัครราว 5-10 คน ทำงานภายใต้ผู้บังคับบัญชาคนหนึ่ง มาประชุมกันสัปดาห์ละครั้ง เพื่อระบุและแก้ไขปัญหากับการทำงาน อัตราการขยายตัวของกลุ่มวงจรคุณภาพในช่วงทศวรรษที่ 1980 นับเป็นปรากฏการณ์ที่เดียว ประมาณกันว่าในช่วงต้นทศวรรษที่ 1980 มีกลุ่มวงจรคุณภาพอยู่ถึง 1 ล้านกลุ่ม ประกอบไปด้วยสมาชิกถึง 10 ล้านคน

การศึกษากลุ่มคนนำไปสู่การศึกษาทีมงานและการทำงานของทีม ผู้เชี่ยวชาญจำนวนมากแยกแยะความแตกต่างระหว่างกลุ่มและทีม โดยกลุ่มจะกลายเป็นทีมได้ก็ต่อเมื่อมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้:

- ♦ “มีความเชื่อใจกันระหว่างสมาชิกในทีม
- ♦ มีจุดมุ่งหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน
- ♦ มีความต้องการการเสียสละความเป็นปัจเจก
- ♦ มีกฎเกณฑ์และแนวทางถึงสิ่งที่รับ ได้และสิ่งที่รับ ไม่ได้

- ♦ มีการกำหนดเป้าหมาย และมาตรการหรือเครื่องชี้วัดผลการ
ทำงานที่เกี่ยวข้อง
- ♦ มีความรับผิดชอบเป็นกลุ่ม
- ♦ มีการแบ่งปันประสบการณ์ความรู้และการสื่อสารซึ่งกันและกัน
- ♦ มีการสื่อสารระหว่างกันอย่างไม่มีการจำกัด
- ♦ มีความมุ่งมั่นตั้งใจและมีส่วนร่วม⁶

ดังนั้น ทุกวันนี้เวลาที่เราศึกษาเรื่องทีมงานและกลุ่ม เราต้องไม่ลืม
นึกถึงความสำคัญของความสัมพันธ์ทางสังคม ตลอดจนความสำคัญของ
ทัศนคติและพฤติกรรมของคนงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ Hawthorne Experiments
ได้เข้ามาอยู่ในความสนใจของเรา

ผลกระทบอีกประการหนึ่งจากการทดลองนี้สร้างไว้ให้กับเราก็คือ
ปรากฏการณ์ที่เรียกว่า ‘the Hawthorne Effect’ ซึ่งเป็นคำที่ใช้เรียก
การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและขวัญกำลังใจของพนักงานอันเกิดจากการ
ที่ผู้บริหารให้ความสนใจในตัวพวกเขา ปรากฏการณ์นี้ควรนำมาพิจารณา
ด้วยทุกครั้งที่เราทำการสำรวจเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์

บทเรียนที่ได้รับจาก Elton Mayo

- ♦ คนเราชอบที่จะรู้สึกว่าคุณค่าของตัวเองสำคัญและชอบให้ผลงานของ
ตนเป็นที่รับรู้
- ♦ คนเราชอบที่จะได้รับคำชมมากกว่าคำตำหนิ
- ♦ คนเราชอบที่จะให้ผู้อื่นมาปรึกษาหารือและมีส่วนร่วมใน
การตัดสินใจ

⁶ Kermally, S (1996). ‘Total Management Thinking’. Butterworth-Heinemann. Pp312.

- ♦ คนเรามีความรู้สึกลึกซึ้งอยากมีสังกัด และชอบที่จะเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ในสังคมของผู้มีความรู้ ผู้คนมักจะชอบสร้างและเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนในทางปฏิบัติ
- ♦ คนงานมีความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะร่วมมือและสื่อสารกัน องค์กรต่างๆ จึงควรใช้ประโยชน์จากความต้องการนี้ให้ได้มากที่สุดเพื่อสร้างสรรค์และแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อที่จะเป็นผู้ชนะและสามารถรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันเอาไว้ได้
- ♦ หน้าที่หลักของผู้บริหารควรอยู่ที่การสร้างและรักษาความร่วมมือกันเอาไว้ ถ้าใช้คำศัพท์สมัยใหม่ก็เรียกว่าผู้บริหารควรให้คำปรึกษาและให้การฝึกสอนนั่นเอง
- ♦ ทักษะทางสังคมเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารในยุคสมัยแห่งความรู้เช่นนี้ Mayo กล่าวว่า “ดังนั้น อำนาจในทางปฏิบัติที่แท้จริงจำเป็นต้องอาศัยความสามารถที่จะมีวิสัยทัศน์และแนวทางขึ้นที่ชาญฉลาด ซึ่งสามารถสร้างขึ้นมาได้ทุกวัน และเนื่องจากความร่วมมือจากผู้อื่นเป็นองค์ประกอบที่จำเป็นสำหรับสิ่งนี้ ความเข้าใจในสังคมและทักษะทางสังคมจึงมีส่วนเกี่ยวข้องมากพอๆ กับเทคโนโลยีและความสามารถ...”⁷

⁷ Elton Mayo (1945). *'The Social Problems of an Industrial Civilisation'*. New Hampshire: Ayer. Pp50.

การบริหารคนเป็นเรื่องยากมาก แต่ก็ให้ประโยชน์มาก และสำคัญมากด้วย

ในหนังสือเล่มนี้เพียงเล่มเดียว คุณจะได้พบกับบทสรุปย่อโดยผู้เชี่ยวชาญ ถึงผลงานของบรรดานักคิดเรื่องการบริหารคนที่ทรงอิทธิพลมากที่สุดในโลก สำหรับ 'กูรู' แต่ละท่าน Sultan Kermally จะพูดถึงประวัติและบทสรุปย่ออย่างละเอียดแหลมถึงแนวความคิดและอิทธิพลของเขาเหล่านั้น โดยวิเคราะห์ถึงข้อดีและข้อเสียของนักเขียนแต่ละคน นำมาเปรียบเทียบในบริบท และเชื่อมโยงพร้อมเปรียบเทียบข้อแตกต่างระหว่างทฤษฎีต่างๆ เพื่อแสดงให้เห็นว่าแต่ละทฤษฎีมีอิทธิพลต่อกันอย่างไรบ้าง ซึ่งแต่ละบทจะลงท้ายด้วยการสรุปบทเรียนที่ได้รับในบทนั้นๆ

นอกจากนี้หนังสือเล่มนี้ยังมีบทที่ช่วยได้มากในเรื่องของการนำไปปฏิบัติ และกรณีตัวอย่างที่เป็นประโยชน์หลายกรณี ตลอดจนหลักการบริหารคน A-Z และบทสำรวจบริษัทที่น่าทำงานด้วยมากที่สุด พร้อมเหตุผลว่าเพราะเหตุใด

กูรูที่กล่าวถึง ได้แก่:

- | | |
|---------------------------|------------------------|
| • Fredrick Winslow Taylor | • Warren Bennis |
| • Elton Mayo | • Rosabeth Moss Kanter |
| • Abraham Maslow | • Peter Senge |
| • Douglas McGregor | • Geert Hofstede |
| • Frederick Herzberg | • Ikujiro Nonaka |
| • Victor Vroom | • Charles Handy |
| • Chris Argyris | • Peter Drucker |
| • John Adair | |

Sultan Kermally ได้รับปริญญาทางด้านเศรษฐศาสตร์ สังคมศาสตร์ และนิติศาสตร์ รวมถึงประกาศนียบัตรทางการเงินและการบัญชี การตลาด และศึกษาศาสตร์ เป็นผู้อำนวยการสอนและนักเขียนด้านการบริหารจัดการ นอกจากนี้ยังเป็นผู้ออกแบบและสอนหลักสูตรฝึกอบรมด้านกลยุทธ์การทำธุรกิจ การบริหารคน การจัดการประสิทธิภาพในการทำงาน การจัดการองค์ความรู้ และการพัฒนาบุคคล เคยให้การฝึกอบรมในประเทศสหราชอาณาจักร เนเธอร์แลนด์ เบลเยียม ฝรั่งเศส ออสเตรีย ตะวันออกกลาง ฮองกง และทาจิเกิสถาน

Sultan มีส่วนร่วมในแวดวงการศึกษและพัฒนาวิชาการบริหารจัดการเป็นเวลาหลายปี เคยดำรงตำแหน่งทางวิชาการระดับสูงในประเทศสกอตแลนด์ และตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงของ Management Centre Europe ในกรุง Brussels, The London Business School และ The Economist Group

ปัจจุบันเป็นอาจารย์ผู้สอนหลักสูตร MBA ในวิชากลยุทธ์ การจัดการองค์ความรู้ การบริหารคน และการตลาดเชิงกลยุทธ์ ที่คณะบริหารธุรกิจของ Open University และ Durham University

กูรูแห่งการบริหารคน



ดวงกมลพับลิชชีง

นำเสนอหนังสือดี มีคุณค่า