

จิตวิทยาในการบริหารงาน

Administration Psychology

วิกร ดันทุงโท

เป้าหมายในการบริหารงานหรือองค์กรก็คือการทำให้สมาชิกหรือคนในองค์กรปฏิบัติภารกิจขององค์กรให้ลุล่วง ซึ่งก็คือ ทำให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล จึงควรเป็นการบริหารคนให้ทำงานหรือให้ทำงานหรือให้ภารกิจลุล่วงงานหรือกิจกรรมต่างๆ จะสำเร็จได้ย่อมมาจากการกระทำของคนหรือสมาชิกขององค์กรนั้นคือคน ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบงาน จะต้องกระทำหรือแสดงพฤติกรรมบางอย่างงานจึงจะสำเร็จลุล่วงได้ หากไม่มีการกระทำของผู้ใดเกิดขึ้นก็ไม่ควรมีผลงานเกิดขึ้น

เชื่อกันว่าองค์ประกอบของบุคคลนั้นอย่างน้อยมี 2 ส่วน ได้แก่ ร่างกาย และจิตใจ ดังนั้นในการแสดงพฤติกรรมของบุคคลจึงควรขึ้นอยู่กับร่างกายและจิตใจขอบุคคลดังกล่าวถ้าร่างกายมีความพร้อมสมบูรณ์ก็ย่อมมีศักยภาพในการแสดงพฤติกรรม หรือมีความพร้อมที่จะแสดงพฤติกรรม แต่ถ้าอยู่ในสภาวะที่ป่วยไข้ร่างกายก็อาจไม่พร้อมที่จะแสดงพฤติกรรมบางประการ บุคคลที่ขาดเข้าเฝือกย่อมมีความพร้อมในการเดินลดลงหรือน้อยกว่าเมื่อเขาอยู่ในสภาพปกตินอกจากความพร้อมหรือความสมบูรณ์ทางร่างกายแล้ว จิตก็มีส่วนสำคัญต่อ

พฤติกรรมของคน พฤติกรรมหรือการกระทำของคนอาจจำแนกได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ พฤติกรรม ที่ไม่อยู่ในอำนาจจิต และพฤติกรรมที่อยู่ในอำนาจจิต สำหรับพฤติกรรมที่ไม่อยู่ในอำนาจจิตนี้บุคคลไม่สามารถบังคับการเกิดหรือไม่เกิดพฤติกรรมดังกล่าวได้ โดยทั่วไปแล้วจึงมักหมายถึง ปฏิกิริยาตอบสนอง เช่น กระพริบตาเมื่อมีลมเข้ามาที่ตา หรือหลับตาหรือหลับลึกเมื่อมีวัตถุจะพุ่งชน เป็นต้น พฤติกรรมเหล่านี้ตามปกติแล้วจะเกิดขึ้นโดยปกตินอกเหนือการบังคับของจิต พฤติกรรมอีกประเภทหนึ่งนั้นเป็นพฤติกรรมที่สามารถบังคับหรือเลือกที่จะกระทำได้ เป็นพฤติกรรมที่อยู่ในอำนาจจิต และเป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับชีวิตความเป็นอยู่ การทำงาน ประกอบกิจกรรมต่างๆ ของบุคคล การนั่ง ยืน นอน เดิน หรือเคลื่อนไหวส่วนต่างของร่างกาย ถ้าเป็นสิ่งที่ตัวบุคคลสามารถควบคุมได้ย่อมจัดเป็นพฤติกรรมประเภทนี้ทั้งสิ้น

เมื่อการบริหารงานเป็นการที่ทำให้บุคคลหรือสมาชิกขององค์กรปฏิบัติงานนั้นก็แสดงพฤติกรรม และพฤติกรรมที่แสดงเป็นพฤติกรรมในอำนาจจิต ดังนั้นจิตวิทยาจึงมีบทบาทและเป็นพื้นฐานสำคัญในการบริหารงาน

เพราะถ้าเข้าใจจิตเป็นอย่างดีย่อมมีโอกาสที่จะเกิด

พฤติกรรมอันพึงประสงค์หรือเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ทั้งนี้เพราะจิตเป็นตัวควบคุมพฤติกรรมของบุคคล ถ้าจิตมุ่งที่จะสร้างงานและทำงานอย่างมีความสุข พฤติกรรมในการทำงานก็จะออกมาในทิศทางที่ดี

สิ่งแวดล้อมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล องค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ มีบุคลากรและทรัพยากรต่างๆ ไม่เหมือนกัน และไม่เท่าเทียมกัน พฤติกรรมในการทำงานของบุคคลจึงสลับซับซ้อน เดิมเคยเข้าใจกันว่าอำนาจเร้นลับหรือเทวดาคอยกำหนดพฤติกรรมของบุคคล เช่น พรหมลิขิต เป็นต้น ลักษณะเช่นนี้เสมือนว่าบุคคลไม่สามารถควบคุมพฤติกรรมของตนเองได้ แต่ต่อมาเป็นที่ยอมรับกันว่าบุคคลมีอำนาจเหนือตนเอง พฤติกรรมหลายประเภทจึงอยู่ในอำนาจของบุคคลและพฤติกรรมที่แสดงออกเป็นผลมาจากเจตจำนงหรือความตั้งใจซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของจิต

หลักจิตวิทยาที่ใช้ในการบริหารงาน

การประยุกต์หลักการทางจิตวิทยามาใช้ในการบริหารงานนั้นต้องคำนึงถึง ปรัชญา ปณิธาน และเป้าหมายขององค์กร ประกอบกับ ธรรมชาติและวัฒนธรรมองค์กร โดยเฉพาะหน่วยงานของทางราชการ เพราะองค์กรย่อมดำรงอยู่ และภาระกิจขององค์กรต้องดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง แต่บุคลากรอาจเปลี่ยนไปได้

ฉะนั้นจึงเป็นการใช้จิตวิทยาในการปรับบุคคลหรือสมาชิกให้เข้ากับธรรมชาติขององค์กร หลักสำคัญทางจิตวิทยาที่จัดเป็นพื้นฐานสำคัญจึงประกอบด้วย

1. ความเป็นผู้ใหญ่ บุคคลที่ทำงานในหน่วยงานล้วนอยู่ในวัยผู้ใหญ่ทั้งสิ้น จึงมีลักษณะที่แตกต่างจากเด็ก ในการทำงานของบุคคลวัยใหญ่นั้นค่อนข้างพยายามที่จะไปให้ถึงจุดมุ่งหมายที่ตนเองกำหนดไว้ตามหลักการที่ตนเองยึดถือ มีความสามารถในการเลือกตัดสินใจและรับผิดชอบตนเอง รู้จักตัวเองพร้อมที่จะเผชิญปัญหาต่างๆ ตามความเป็นจริง มักสนใจในงานความก้าวหน้า และรางวัลในการทำงาน การเข้าใจธรรมชาติของผู้ใหญ่ทำให้การบริหารงานควรเป็นไปอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับชีวิตของผู้ใหญ่ เมื่อภาระกิจสอดคล้องกับวิถีชีวิตและจิตใจ พฤติกรรมหรืองานควรจะไปในทิศทางที่ดี

2. ความแตกต่างระหว่างบุคคล บุคคลโดยทั่วไปจะมีความคล้ายคลึงกันหรือเหมือนกัน คือ เป็นสิ่งมีชีวิต อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณารายละเอียดแล้วจะพบว่า แต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันหลายประการตั้งแต่ สภาพร่างกาย ความแข็งแรง รูปร่างหน้าตา ผิวพรรณ สถานภาพทางสังคม เช่น บทบาท สถานะ ภาระหน้าที่ เป็นต้น แต่สิ่งที่แตกต่างกันมากคือ ส่วนของจิตใจ ซึ่งได้แก่ สติปัญญา อารมณ์ เจตคติ ความพึงพอใจ ความปรารถนา และความจำเป็น ความแตกต่างเหล่านี้มีผลต่อพฤติกรรมและการแสดงออกของแต่ละบุคคล

อาทิเช่น ปฏิบัติงานที่ตนเองพอใจ เป็นประโยชน์ ไม่เดือดร้อน เป็นต้น พฤติกรรม หรือการกระทำที่แตกต่างกันจึงเป็นผลมาจาก ความแตกต่างระหว่างบุคคล

3. แรงจูงใจ เชื่อกันว่าแรงจูงใจเป็นแรงขับเคลื่อนหนึ่งที่ทำให้บุคคลเกิดเจตจำนงในการแสดงพฤติกรรม หรือแรงจูงใจเป็นแรงขับภายในตัวบุคคลให้แสดงพฤติกรรม ฉะนั้น พฤติกรรมที่แสดงออกจึงเป็นผลมาจากแรงจูงใจ ถ้ามีแรงจูงใจที่จะทำงานให้ดี บุคคลนั้นก็จะตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ แต่ถ้ามีแรงจูงใจที่จะไปเที่ยวต่างจังหวัด บุคคลดังกล่าวก็อาจลาหยุดหรือแอบหนีไปเที่ยวให้ความสำคัญกับงานน้อยกว่าการไปเที่ยว ดังนั้นแรงจูงใจของบุคคลมีพื้นฐานมาจากความจำเป็นของแต่ละบุคคล นั่นคือ บุคคลมีแรงจูงใจหรือแรงขับที่จะแสดงพฤติกรรมเพื่อสนองตอบความจำเป็นของตนเอง ตามแนวคิดของ Maslow อาจจำแนกความจำเป็นของบุคคลออกเป็นระดับขั้นจากขั้นพื้นฐานไปสู่ขั้นสูงดังนี้ ความจำเป็นทางร่างกาย ความจำเป็นด้านความปลอดภัย ความจำเป็นด้านเจตคติ ความจำเป็นทาง Self-esteem และความจำเป็นด้าน Self-actualization บุคคลทั้งหลายมีความจำเป็นเหมือนกัน แต่สิ่งที่จำเป็นหรือสิ่งที่ตอบสนองความจำเป็นแตกต่างกัน เช่น คนสองคนมีความจำเป็นต้องรับประทานอาหารเพราะหิว แต่อาหารที่คนทั้งสองประสงค์จะบริโภคอาจต่างกัน คนหนึ่งอาจต้องการข้าวราดแกง แต่อีกคนหนึ่งอาจต้องการพิซซ่าก็ได้

ถ้าผู้บริหารรู้ถึงความจำเป็นของบุคคล ก็ควรที่จะพัฒนาแรงจูงใจให้บุคคลนั้นประกอบกิจที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

เทคนิคในการใช้จิตวิทยาในการบริหารงาน

ในส่วนนี้เป็นการนำเสนอเทคนิคการใช้จิตวิทยาในการบริหารงานโดยจำแนกตามลักษณะงานที่ผู้บริหารควรปฏิบัติ

การคัดเลือกบรรจุแต่งตั้งบุคลากร

เนื่องจากความสามารถของบุคลากรเป็นตัวชี้หรือเป็นปัจจัยที่แสดงถึงความสามารถหรือศักยภาพขององค์กรหรือหน่วยงานที่จำทำภารกิจได้บรรลุเป้าประสงค์ การคัดเลือกบุคลากรจึงจัดเป็นเรื่องสำคัญยิ่ง การมีบุคลากรเพิ่มขึ้นหรือมีบุคลากรใหม่ในฝ่ายควรเป็นผลมาจากโยกย้ายสับเปลี่ยน สมาชิกบางคนในฝ่ายได้เลื่อนตำแหน่ง การเกษียณอายุ การลาออก ภาระงานเพิ่มมากขึ้น มีการขยายงานใหม่ หรือเพิ่มระยะเวลาในการทำงาน เหตุผลเหล่านี้จะไม่ค่อยมีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของสมาชิกในหน่วยงาน

การวิเคราะห์งานหรือภารกิจที่จะต้องปฏิบัติค่อนข้างเป็นสิ่งจำเป็น เพราะข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ทำการประเมินและตัวบุคลากรใหม่ ถ้าสามารถคัดเลือกสมาชิกใหม่ได้อย่างเหมาะสมกับงานที่ต้องรับผิดชอบและสอดคล้องกับธรรมชาติและวัฒนธรรมขององค์กร ก็ย่อมเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร ไม่ว่าจะเป็น

ประสิทธิภาพหรือประสิทธิผล ความพึงพอใจจะเกิดขึ้นกับองค์กร บุคลากร และบุคลากรใหม่ ถ้าสามารถจัดหรือเลือกประจูปุคลากรใหม่ได้เหมาะสมกับการกิจและงาน

การสั่งการและมอบหมายงาน

ภารกิจหนึ่งในการจัดการให้งานต่างๆ ลุล่วงไปนั้นผู้บริหารจะต้องสั่งการและมอบหมายงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานหรือกิจกรรมขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ แผนงานที่จะต้องนำไปปฏิบัติ งานและกิจกรรมต่างๆ ที่หน่วยงานหรือองค์กรจะต้องทำนั้น ผู้บริหารจะต้องพิจารณาวิเคราะห์ความสามารถของบุคลากรที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานแต่ละงานหรือแต่ละกิจกรรมจึงจะทำให้การปฏิบัติตามแผนเป็นไปโดยสะดวก การมอบหมายและการสั่งงานถือเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งของผู้บริหาร เพราะเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการดำเนินงานและผลการดำเนินงาน

การสั่งการและมอบหมายงานนั้นมักประกอบไปด้วย การคัดเลือกงานและบุคลากรที่เหมาะสม การสื่อสารทำความเข้าใจ การประชุม การอบรมหรือการสอนงาน และการสร้างแรงจูงใจให้ปฏิบัติงาน บุคลากรผู้ร่วมงานควรทราบถึงเหตุผลหรือความจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมาย และให้เกิดความมั่นใจในภารกิจดังกล่าวว่ามีความสำคัญต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของหน่วยงาน นอกจากนี้สมาชิกผู้ร่วมงานควรได้รับการฝึกมาอย่างเหมาะสมและมีแรงจูงใจที่จะทำงาน

ดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต้นจะส่งผลต่องานของหน่วยงาน

บ่อยครั้งที่งานในหน่วยงานมีหลายงานหรือหลายกิจกรรมที่อาจเกี่ยวเนื่องกัน ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาจัดภาระงานให้เหมาะสมทั้งนี้อาจยึดลำดับเวลาหรือปริมาณที่แต่ละบุคคลต้องปฏิบัติในช่วงเวลาหนึ่งเป็นแนวทางในการเปรียบเทียบก็ได้ สรุปแล้วผู้บริหารจะต้องประสานให้งานต่างๆ ดำเนินไปอย่างไม่มีอุปสรรคและสม่ำเสมอสำเร็จทันเวลา ถ้างานชิ้นหนึ่งของบุคคลหนึ่งเสร็จแล้วไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้เพราะต้องรอผลงานจากบุคลากรอื่น ย่อมแสดงว่าในขณะนั้นต้องการการประสานงานที่ดี อาจต้องมีการมอบหมายสั่งการใหม่หรือต้องมีการสอนงาน ผลของการประสานงานที่เหมาะสมจะทำให้งานต่างๆ แต่ละส่วนสำเร็จลุล่วงรวมเป็นงานได้ เช่น ในการวางแผนการอบรม ผู้เข้าร่วมกิจกรรมการอบรมวิทยากร และวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นจะต้องพร้อมในวัน เวลา และสถานที่ที่กำหนด ถ้าห้องอบรมพร้อมและผู้เข้าร่วมกิจกรรมการอบรมก็มาพร้อมแล้ว แต่วิทยากรยังมาไม่ถึงการฝึกอบรมดังกล่าวอาจประสบความล้มเหลวก็ได้ แต่ถ้ามีการประสานงานที่ดีและเหมาะสมแล้วย่อมสามารถนำเอากิจกรรมต่างๆ มารวมกันอย่างเหมาะสม นั่นคือ ทำให้วิทยากรและผู้เข้าร่วมกิจกรรมมาถึงสถานที่นัดหมายตามเวลาที่กำหนด

เนื่องจากผู้บริหารมีสิทธิในการมอบหมายสั่งการ ขณะเดียวกันก็ต้องมีความ

รับผิดชอบต่องานที่อยู่ในกำกับดูแล ดังนั้นผู้บริหารจึงมีอำนาจในการมอบหมายและสั่งงานผู้ร่วมงานหรือบุคลากรให้ปฏิบัติงานของหน่วยงาน ไม่ว่าผู้บริหารระดับใดก็ตามล้วนต้องรับผิดชอบว่าเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงานบรรลุแล้วหรือไม่

ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องสอนงานหรือวิธีปฏิบัติงาน แบ่งงานผู้ร่วมงานแต่ละคนกระทำให้สำเร็จ มอบหมายสั่งการ และถ้าจำเป็นต้องอธิบายถึงความสำคัญและคุณค่าของงานที่ต้องปฏิบัติ นอกเหนือจากหลักในการสื่อสารและการถ่ายทอดความรู้ และข้อควรคำนึงเพิ่มเติมในการสั่งการและมอบหมายงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ได้แก่

1. สั่งการหรือมอบหมายงานโดยตรง บุคคลทั่วไปมักไม่มีอาการต่อต้านถ้าคนที่มีความสำคัญขอให้ทำงานหรือกิจกรรมหนึ่ง ดังนั้นถ้าผู้บริหารสั่งการหรือมอบหมายงานผู้ร่วมงานส่วนมากมักจะให้ความร่วมมือ แต่ถ้าผู้บริหารบอกหรือให้ผู้ร่วมงานคนหนึ่งไปมอบหมายงานให้อีกคนหนึ่งหรือให้มอบหมายงานแทน ผู้ร่วมงานอื่นๆ อาจจะไม่ค่อยสนใจหรือให้ความสำคัญกับการมอบหมายงานนั้น ด้วยเหตุนี้จึงควรหลีกเลี่ยงการฝากบุคคลอื่นไปบอก เพราะผู้ร่วมงานหรือผู้รับคำสั่งมักจะตอบสนองต่อคำสั่งหรือการมอบหมายงานที่มาจากผู้บริหารโดยตรง

2. ควรอธิบายหรือบอกเหตุผลหรือความจำเป็นในการสั่งการหรือมอบหมายงาน ถ้าผู้บริหารได้อธิบายถึงสาเหตุหรือเหตุผลที่ต้อง

ปฏิบัติตามที่มอบหมาย หรือสั่ง หรือเหตุผลที่ต้องอาศัยคำสั่ง ผู้ร่วมงานมักจะปฏิบัติได้ถูกต้องเหมาะสมมากกว่าที่ผู้บริหารบอกหรือระบุว่าต้องการให้ทำอะไรโดยไม่มีเหตุผลประกอบ ถ้าผู้ร่วมงานเข้าใจอย่างชัดเจนหรือเห็นภาพว่าถ้าปฏิบัติตามคำสั่งหรือปฏิบัติงานที่ได้รับมอบแล้ว จะมีส่วนทำให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน ก็มักยินดีปฏิบัติตามคำสั่งหรือปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

ในบางครั้งเมื่อมอบหมายงานหรือสั่งการอย่างใดอย่างหนึ่งไปแล้วอาจจำเป็นต้องออกคำสั่งใหม่หรือเปลี่ยนแปลงงานหรือคำสั่งเดิม เช่น อาจมีปัญหาใหม่เกิดขึ้นหรือมีงานเร่งด่วนที่จะต้องรีบกระทำให้ลุล่วง ผู้บริหารควรอธิบายเหตุผลในการเปลี่ยนแปลงคำสั่งเดิมจะลดอาการขุ่นเคืองผู้ร่วมงานที่ต้องไปปฏิบัติภารกิจใหม่ที่ได้รับมอบหมายทั้งๆ ที่ได้เริ่มทำงานเดิมไปบ้างแล้ว

3. สุภาพและคงเส้นคงวา ผู้บริหารแต่ละคนมีวิธีการสั่งการหรือมอบหมายงานที่เป็นแบบฉบับของตนเอง ผู้บริหารที่เชื่อว่าตนเองเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงก็มักจะพิจารณาออกคำสั่งหรือมอบหมายงานเอง ผู้บริหารที่เชื่อทุกคนต้องรับผิดชอบร่วมกันก็มักจะขอความเห็นจากผู้ร่วมงานว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ใครเป็นคนทำ แล้วพิจารณาดกลงร่วมกัน ส่วนผู้บริหารที่เชื่อว่าแต่ละคนต้องรับผิดชอบงานของตนเองก็มักจะบอกเป้าหมายแก่ผู้ร่วมงานแล้วให้ผู้ร่วมงานแต่ละคนเลือกงานของตนเอง

การมอบหมายงานและการสั่งการนั้น ควรมีลักษณะที่คงเส้นคงวา เพราะผู้ร่วมงานจะเคยชินกับวิธีหรือรูปแบบการมอบหมายงานของผู้บริหารแต่ละคนหลังจากที่ร่วมงานกันมาระยะหนึ่ง ถ้าผู้บริหารเปลี่ยนวิธีหรือรูปแบบการมอบหมายงานอย่างกระทันหันจะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสับสน

ผู้บริหารจะต้องรู้ว่าผู้ร่วมงานแต่ละคนชอบการมอบหมายงานและการสั่งการแบบใด ผู้ร่วมงานบางคนชอบรายละเอียดคือ ต้องอธิบายอย่างชัดเจนว่า ใคร ทำอย่างไร ที่ใด เมื่อใด และเพราะเหตุใด ในขณะที่ผู้ร่วมงานบางคนก็ชอบที่จะรับทราบลักษณะงานคร่าวๆ แล้วตนเองจะกำหนดหรือหาทางปฏิบัติเอง ผู้ร่วมงานทุกคนชอบให้ผู้บริหารออกคำสั่งอย่างสุภาพและเคารพในความเป็นผู้ร่วมงาน

4. เลือกเวลาที่เหมาะสมในการสั่งการและมอบหมายงาน เวลาที่จะสั่งการถือเป็นเรื่องสำคัญ ถ้าผู้ร่วมงานได้รับมอบหมายงานที่ยากซับซ้อน โดยจะต้องให้เสร็จสำเร็จในช่วงระยะเวลาหนึ่งหลังจากนั้นไม่นานผู้บริหารก็มอบหมายงานอีกชิ้นหนึ่งให้ผู้ร่วมงานดังกล่าว อาจเกิดความรู้สึกว่าทำงานมากไปหรือมีงานไม่ได้หยุด ผู้ร่วมงานส่วนมากไม่ชอบที่จะได้รับมอบหมายงานให้ปฏิบัติตอนใกล้เวลาเลิกงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อกำลังรีบทำงานเดิมให้เสร็จเพื่อที่จะได้กลับบ้าน ถ้าเป็นไปได้การมอบหมายงานควรเป็นช่วงเช้าหรือกลางวันมากกว่า นอกเสียจากว่ามีความจำเป็นจริงๆ

หรือเป็นเหตุสุดวิสัย ผู้บริหารจึงมอบหมายงานใกล้เวลาเลิกงาน

หลังจากที่ได้สั่งการและมอบหมายงานแล้ว ควรจะต้องติดตามย้ำเตือนผู้ร่วมงานถึงกำหนดเวลาที่ต้องปฏิบัติงานให้คล่องบ้าง ในบางครั้งอาจจำเป็นต้องตรวจสอบดูว่าจำเป็นต้องให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานอย่างไรหรือไม่จึงจะทำให้งานสำเร็จทันเวลา และได้ผลงานที่ถูกต้องสมบูรณ์

การสอนงาน

การสอนงานเป็นกระบวนการและเป็นความตั้งใจที่จะช่วยให้ผู้ร่วมงานมีคุณค่าต่อหน่วยงานมากยิ่งขึ้น โดยทั่วไปแล้วการสอนงานมักจะเป็นกิจกรรมรายบุคคลหรือกลุ่มย่อยมากกว่ากลุ่มใหญ่ การสอนงานช่วยให้ผู้ร่วมงานทำงานได้ดีขึ้น มีผลงานมากขึ้น มีศักยภาพเพิ่มขึ้น มีประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลสูงขึ้น ผู้บริหารจะรู้ว่ามีจำเป็นต้องสอนงานผู้ร่วมงานหรือไม่ พิจารณาได้จากผลประเมินต่างๆ รายงานผลการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน ข้อคิดเห็นในเชิงตำหนิต่างๆ การเปลี่ยนแปลงลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติหรือการขอความช่วยเหลือจากผู้ร่วมงานเอง

ในการที่จะเข้าสู่ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานนั้นอาจกระทำได้หลายวิธี ผู้บริหารอาจจะรอให้ผู้ร่วมงานเข้ามาปรึกษาหารือหรือขอความช่วยเหลือก็ได้ถ้าคิดว่าผู้ร่วมงานดังกล่าวรู้ว่าตัวเองประสบปัญหาหรือปัญหาดังกล่าวยังไม่จำเป็นต้องรีบแก้ไข ถ้าผู้ร่วมงานไม่รู้ว่าตนเองประสบปัญหาในการทำงาน

ผู้บริหารอาจจะจัดสภาพให้ผู้ร่วมงานดังกล่าวต้องเผชิญกับปัญหาหรือต้องขอความช่วยเหลือหรืออาจจะชี้แจงข้อเท็จจริงกับผู้ร่วมงานโดยตรงให้เข้าใจว่าปัญหาในการทำงานเกิดขึ้นแล้ว

เริ่มแรกในการสอนงานนั้นควรจะเป็นการพูดคุยเพื่อสำรวจตรวจสอบและหาข้อมูลเพื่อระบุปัญหาที่แท้จริงที่เกิดขึ้นในการทำงานของผู้ร่วมงาน หลังจากนั้นแล้วผู้บริหารจะต้องพิจารณาว่าปัญหานั้นอยู่ในวิสัยที่ผู้บริหารจะแก้ไขได้ด้วยการสอนงานหรือไม่ หรือควรจะเป็นบุคคลอื่นที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะมาเป็นผู้สอนงาน หรืออาจแก้ไขได้ด้วยวิธีอื่น การสอนงานแบบเป็นกลุ่มนั้นผู้บริหารอาจจัดเป็นการประชุม สัมมนา การบรรยาย ซึ่งอาจจะใช้สื่ออุปกรณ์ประกอบหรือไม่ก็ได้ อาจเป็นการเสวนา การสาธิต หรือเทคนิควิธีอื่นๆ อีกมาก ในกรณีที่เป็นการรายบุคคลนั้นมักจะใช้การสาธิตและการเลียนแบบ หรือวิธีการอื่นๆ

การสอนงานที่รับผิดชอบโดยผู้บริหารนั้นมักเป็นการสอนงานแบบรายบุคคล โดยสอนให้แก่บุคคลที่ประสบปัญหาในการทำงาน การสอนงานอย่างมีประสิทธิภาพจึงควรเป็นการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เมื่อผู้บริหารเห็นสมควรที่จะใช้วิธีการสอนงานเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้บริหารควรกำหนดเวลาที่เหมาะสมที่จะทำการสอนงานร่วมกันกับผู้ร่วมงานที่ประสบปัญหา ก่อนถึงกำหนดนัดผู้บริหารควรวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้ร่วมงานดังกล่าว

ตลอดจนวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ต้องมั่นใจว่าตนเองมีความพร้อมและสามารถสอนงานได้ ถ้าไม่จำเป็นอย่าจำกัดเวลาที่ใช้ในการสอนงาน เปิดกว้างและยืดหยุ่นในเรื่องของเวลาได้ตามความจำเป็นของผู้ร่วมงาน สถานที่สอนงานควรมีความเป็นเอกเทศ (อาจกลัวเสียหน้าคนอื่นรู้) คุยกันอย่างสบายๆ เป็นกันเอง หลีกเลี่ยงบรรยากาศที่เครียดและการโต้แย้ง เคารพเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ที่สำคัญคือ ผู้บริหารต้องพยายามเป็นนักฟังที่ดีให้ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสระบายหรือแสดงออกอย่างเต็มที่ระหว่างการสอนงาน ควรให้ผู้ร่วมงานได้รับทราบผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา พร้อมทั้งชี้ให้เห็นจุดเด่นหรือจุดแข็งของผู้ร่วมงานดังกล่าว แล้วจึงชี้ประเด็นของจุดอ่อนหรือจุดด้อยอย่างชัดเจน ช่วยผู้ร่วมงานดังกล่าววางแผนพัฒนาตนเองที่เหมาะสม ปฏิบัติตามแผนหรือนัดหมายการปฏิบัติตามแผนในช่วงเวลาอื่น เมื่อหมดสิ้นช่วงเวลาดังกล่าวแล้วควรบันทึกสาระสำคัญไว้

ผู้บริหารอาจจะสอนงานโดยตรง เช่น อธิบายหรือเสนอแนะ ทำให้ดูเป็นตัวอย่าง เป็นต้น หรืออาจใช้ลักษณะที่ผู้ร่วมงานวิเคราะห์ปัญหาและเสนอวิธีแก้ไขด้วยตนเองก็ได้ หรืออาจใช้ทั้ง 2 ลักษณะร่วมกันก็ได้ เช่น ผู้บริหารรับฟังแล้วช่วยแนะหรือสอนวิธีแก้ปัญหาให้ นอกจากนี้แล้วผู้บริหารอาจช่วยผู้ร่วมงานแก้ปัญหาในการทำงานโดยให้คำแนะนำ ช่วยผู้ร่วมงานในการวิเคราะห์สถานการณ์หรือ

เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ให้โอกาสผู้ร่วมงานได้ผ่อนคลายความเครียด ฯลฯ

ข้อดีของการสอนงาน คือ เป็นการแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารให้ความสนใจกับผู้ร่วมงาน เป็นเครื่องชี้ถึงความเอาใจใส่ดูแลผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกันช่วยให้ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกที่ดี ทำให้ผลงานของหน่วยงานดีขึ้น และเป็นการพัฒนาจรรยาบรรณและวินัยของผู้ร่วมงาน อย่างไรก็ตามการสอนงานอาจเป็นเรื่องที่เสียเวลาการทำงานของทั้งผู้บริหารและผู้ร่วมงาน บางครั้งทำให้ผู้ร่วมงานเสียความมั่นใจในตัวเอง และบางกรณีก็ทำให้ผู้ร่วมงานประชดหรือแสดงพฤติกรรมในทางตรงกันข้ามไปเลย ซึ่งก็อาจจะเป็นเรื่องกวนใจผู้บริหารยิ่งขึ้น

การจูงใจปฏิบัติงาน

แต่เดิมนั้นเชื่อกันว่าความกลัวการลงโทษและเงินเดือนผลตอบแทนเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรในองค์กรทำงานหรือปฏิบัติตามภาระหน้าที่แต่ในปัจจุบันนี้มีความเข้าใจว่าการจูงใจให้ปฏิบัติงานนั้นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล การลงโทษและผลตอบแทนจะมีผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับความจำเป็นของแต่ละบุคคล Frederick Taylor เชื่อว่าปริมาณงานและคุณภาพของงานในหน่วยงานที่เพิ่มขึ้นเป็นผลมาจากการคัดเลือกบรรจบุคคลากรอย่างเหมาะสม มีการฝึกอบรมหรือสอนงานที่ดีและมีเงินเดือน (ผลตอบแทน) เป็นสิ่งจูงใจฉะนั้นผลตอบแทนจึงเป็นสิ่งจูงใจได้สำหรับหลาย ๆ บุคคล

จากการทดลอง How thorne พบว่าทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานมีผลต่อผลผลิตหรือปริมาณงานและถ้าผู้ปฏิบัติงานรู้สึกหรือเข้าใจหรือเห็นความสำคัญของตนเองบุคคลดังกล่าวมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติงานได้มากกว่าหรือดีกว่า ฉะนั้นจึงควรทำให้สมาชิกเห็นถึงความสำคัญของตนเอง

ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงของ Lewin และ Scheir อธิบายการทำงานของบุคคลว่ามี การเปลี่ยนแปลงเป็นวงจรซึ่งประกอบด้วย 3 ระยะ คือระยะที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลคิดหรือตระหนักว่าการปฏิบัติงานที่ทำอยู่นั้นมีบางอย่าง ไม่เหมาะสม ตรงจุดนี้ผู้บริหารควรจูงใจหรือสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระยะที่สอง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเริ่มเกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงาน หรือความคิดระยะที่สามบุคคลหรือกลุ่มคนดำเนินงานตามที่เปลี่ยนแปลงใหม่ไปอย่างปกติ

แนวคิดเกี่ยวกับ job redesign สามารถนำมากระตุ้นหรือจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นถ้าเหมาะสมกับช่วงเวลา ผู้บริหารอาจหมุนเวียนสับเปลี่ยน/งาน มอบหมายงานบางอย่างเพิ่มขึ้นหรือจัดกลุ่มงานใหม่ กิจกรรมเหล่านี้มักมีผลในการกระตุ้นการ

ปฏิบัติงานและผลงาน ในภาพรวมของ
หน่วยงาน

McGregor เสนอทฤษฎี X และทฤษฎี Y โดยที่ทฤษฎี X นั้นผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบ การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้อง และมีแนวคิดว่าคุณไม่ชอบการทำงาน ไม่กระตือรือร้นในการทำงานต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและมุ่งที่ความต้องการของตนเอง ในขณะที่ทฤษฎี Y นั้น ผู้บริหารจะสนับสนุน บุคลากรต่าง ๆ ให้พัฒนาความสามารถของตนเองและเชื่อว่าแต่ละคนมีความรับผิดชอบ ฉะนั้นแต่ละคนจึงมีเป้าหมายในการทำงานของตนเอง ฉะนั้นผู้บริหารควรต้องวิเคราะห์ ผู้ร่วมงานด้วยว่าน่าจะเป็นลักษณะของทฤษฎี X หรือทฤษฎี Y เพื่อจะได้บริหารจัดการได้ สอดคล้องเหมาะสมกับธรรมชาติของสมาชิก

ระดับความจำเป็นตามทฤษฎีการจูงใจ ของ Maslow เน้นที่ความจำเป็นบางประการ ของบุคคลต้องได้รับการตอบสนองก่อนจากนั้น ความจำเป็นอื่นจึงจะมีน้ำหนักหรือมีความสำคัญ โดยที่ความจำเป็นสามารถจัดลำดับ จากพื้นฐานไปสู่ขั้นสูง ดังนี้ ความจำเป็นทาง ร่างกายความปลอดภัย ความรัก esteem และ self-actualization หากผู้บริหารเข้าใจความ จำเป็นของแต่ละบุคคลและตอบสนองความ

จำเป็นดังกล่าวก็จะทำให้การดำเนินงานเป็นไป อย่างราบรื่น

ทฤษฎีของ Herzberg อธิบายถึง องค์ประกอบสองส่วน องค์ประกอบแรกเป็น motivator มีส่วนโดยตรงกับความพึงพอใจใน การทำงาน องค์ประกอบนี้ได้แก่ ความสำเร็จ ความสำคัญ งานหรือภารกิจ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า สิ่งเหล่านี้ถือเป็นสิ่งจูงใจใน ทางบวกส่วนองค์ประกอบ Hygiene ซึ่งได้แก่ นโยบายขององค์กร การบริหาร การนิเทศ ค่าจ้าง (เงินเดือน) ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก และสภาพการทำงานจะต้องมีในระดับหนึ่งงาน จึงจะดำเนินไปด้วยดี แต่องค์ประกอบ Hygiene นี้ไม่ได้จูงใจให้สมาชิกทำงานได้ดีหรือมากขึ้น

ทฤษฎี Transactional Analysis ของ Berne ช่วยผู้บริหารให้แสดงพฤติกรรมทาง สังคมในลักษณะที่เป็นประโยชน์ในการติดต่อกับ บุคคลอื่นโดยเฉพาะผู้ร่วมงานซึ่งมี ego 3 ลักษณะ (ผู้ปกครอง ผู้ใหญ่ และเด็ก) ในแต่ละ บุคคล

การบริหารอย่างมีส่วนร่วมหรือการให้ บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ โดยเฉพาะให้มีส่วนร่วมตัดสินใจในส่วนที่ เกี่ยวกับงานที่ต้องกระทำเมื่อบุคลากรได้มีส่วน ร่วมในการบริหารบุคคลเหล่านั้นมักจะมี ความ

มุ่งมั่นและพยายามทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามที่ตั้งใจไว้

Managerial grid ที่พัฒนาขึ้นโดย Blake และ Mouton จัดเป็นเครื่องมือที่ช่วยผู้บริหารวิเคราะห์ ลักษณะการทำงานของ ผู้บริหารที่สัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ทำให้รู้ว่าผู้บริหารให้ความสนใจว่าผู้บริหารให้ความ สนใจหรือมุ่งที่คนหรือมุ่งที่ผลงาน การบริหาร โดยยึดวัตถุประสงค์เป็นการจูงใจวิธีหนึ่ง ที่ช่วยให้ผู้บริหารและผู้ร่วมงานกำหนดปริมาณและ คุณภาพของงานที่จะกระทำตลอดจนการ ประเมินผลงานที่ได้ปฏิบัติ

การประชุม

การประชุมเกิดขึ้นเป็นครั้งคราวใน หน่วยงานต่าง ๆ ผู้บริหารโดยเฉพาะหัวหน้า ฝ่ายมักมีส่วนร่วมในการประชุม บางครั้งก็ใน บทบาทของผู้เข้าร่วมประชุม บางครั้งก็ใน บทบาทของประธานการประชุม การประชุม เป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาและค่าใช้จ่ายคือต้อง ลงทุนหรือใช้ทรัพยากร

การประชุมในแต่ละองค์กรจะมีการจัดให้ เหมาะสมกับธรรมชาติของสมาชิกและองค์กร โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการประชุม เวลา สถานที่และขนาดการประชุมอาจเป็น

ระดับกรม ระดับกอง ระดับแขวงการทาง หรือ ระดับคณะกรรมการ

วัตถุประสงค์ของการประชุมแต่ละ ระดับ หรือแต่ละการประชุมอาจแตกต่างกันไป การประชุมที่แสดงความชื่นชมยินดียกย่องจะ ช่วยสร้างความกระตือรือร้นและความมั่นใจใน การทำงาน การประชุมที่ให้ข้อมูลจะทำให้ได้รับ ข่าวสารใหม่ ๆ ข้อเท็จจริงและนวัตกรรมต่าง ๆ ในการทำงาน การประชุมเพื่อประเมินการ ทำงานช่วยให้ทราบผลการดำเนินงาน การ ประชุมเพื่อแก้ปัญหาช่วยในการหาวิธีการ ดำเนินงานให้ลุล่วง การประชุมเพื่อสำรวจ ความคิดใหม่ ๆ จะช่วยในการพัฒนางาน การ ประชุมเพื่อพัฒนาองค์กรจะจัดเมื่อต้องการให้ เกิดการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ของสมาชิกใน องค์กร การประชุมเพื่อแก้ปัญหาช่วยในการหา วิธีการดำเนินงานให้ลุล่วง การประชุมเพื่อ พัฒนาองค์กรจะจัดเมื่อต้องการให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร เปลี่ยนแปลงหน่วยงาน หรือเปลี่ยนแปลง ภารกิจ การประชุมทางการศึกษาจะจัดขึ้นเมื่อ ต้องการสอนปฏิบัติงานบางประการหรือ ต้องการสร้างความเข้าใจ

ในการประชุมแต่ละครั้งผู้บริหารต้อง คำนึงถึงค่าใช้จ่าย แผนงาน ตารางกำหนดการ

ประชุม สำคัญและเทคนิควิธีตลอดจนการประเมินผลการประชุม หากมีการกำหนดและดำเนินการด้วยดีสมาชิกย่อมทุ่มเท และให้ความร่วมมือ อีกทั้งยังนำเอาผลการประชุมไปปฏิบัติ

การประเมินผู้ร่วมงาน

ในที่นี้หมายถึงการประเมินการทำงานหรือผลงานของบุคลากรในบังคับบัญชาของผู้บริหาร ภารกิจนี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารไม่อาจปฏิเสธหรือหลีกเลี่ยงได้ และการประเมินนี้ได้ถูกกำหนดให้ทำตามช่วงเวลาอย่างต่อเนื่อง การประเมินโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นการประเมินบุคลากรโดยพิจารณาจากตัวบุคคลหรือสถานะการณ์ตามเป้าหมายที่กำหนด ส่วนการประเมินโดยอาศัยความรู้สึกรหรือความคิดเห็นของผู้ประเมินค่อนข้างเป็นการใช้เกณฑ์ที่เป็นส่วนตัวและอาจมีความลำเอียง ในความรู้สึกของผู้ถูกประเมินจึงยากที่จะยอมรับว่าเป็นการประเมินที่มีประสิทธิภาพโดยเฉพาะ halo effect ทำให้ผู้บริหารประเมินคนใกล้ชิดสูงกว่าความเป็นจริง เนื่องจากความคุ้นเคยจึงให้ความสนใจมากกว่าคนอื่น ทำให้รู้สึกว่าการปฏิบัติงานมากกว่าหรือดีกว่าคนอื่น

การประเมินอย่างไม่เป็นทางการซึ่งมักจะไม่มีโครงสร้าง รูปแบบ หรือเกณฑ์ที่แน่นอนชัดเจนมักเกิดขึ้นเสมอเมื่อผู้บริหารและผู้ร่วมงานได้มีโอกาสพบกัน ส่วนการประเมินแบบเป็นทางการนั้นมักต้องทำรายงานหรือ

หลักฐานเป็นรายลักษณ์อักษรและยึดเกณฑ์ที่กำหนดไว้ หรือเกณฑ์ขององค์กร การประเมินบุคลากรควรเชื่อถือได้นั้นคือมีความคงเส้นคงว่าเกณฑ์ที่ใช้ควรคงที่หรือไม่ต่างกันในการประเมินแต่ละครั้ง นอกจากนี้แล้วผลการประเมินต้องมีความถูกต้องซึ่งก็หมายความว่าต้องเป็นการประเมินองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคคล ผู้บริหารระดับหัวหน้าฝ่ายไม่เพียงแต่ประเมินผู้ร่วมงานตัวเองยังอาจถูกประเมินโดยผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่าและก็อาจถูกประเมินโดยผู้ร่วมงาน ผู้ถูกประเมินควรได้ทราบผลการประเมินเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาตนเอง

การให้รางวัล

รางวัลเป็นสิ่งตอบแทนผลงานหรือการบริการที่ดี รางวัล หรือการให้รางวัลอาจแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือรางวัลภายในตัวบุคคล เป็นความรู้สึกของบุคคลที่เกิดขึ้นระหว่างทำงานหรือทำงานสำเร็จ เช่น ชื่นชม ภูมิใจ มั่นคง มั่นใจ เก่ง มีความรับผิดชอบ เป็นต้น ส่วนการให้รางวัลภายนอกนั้น เริ่มต้นมาจากสิ่งที่อยู่ภายนอกตัวบุคคล และมักเป็นผลมาจากผลสำเร็จของงานเป็นพื้นฐาน ตัวอย่างการให้รางวัลภายนอกได้แก่การขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง ยกย่อง ชมเชย ประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น รางวัลภายนอกอาจมีค่าทางเศรษฐกิจ เช่น การขึ้นเงินเดือน รางวัลเงินตอบแทนพิเศษ เป็นต้น ส่วนรางวัลภายนอกที่ไม่มีค่าทางเศรษฐกิจ ได้แก่ การเลื่อนตำแหน่ง การเปลี่ยน

สถานภาพ เปลี่ยนหน้าที่รับผิดชอบ รับผิดชอบ
งานมากขึ้น ได้รับเกียรติบัตรยกย่องชมเชย

การให้รางวัลควรมีระบบในการ

พิจารณา มีเกณฑ์ที่ยอมรับและชัดเจนที่สำคัญ
คือ จะต้องมีการประเมินระบบการพิจารณาให้
รางวัลเป็นระยะ เพื่อปรับปรุง ให้สอดคล้องกับ
สภาพที่เปลี่ยนไป จะทำให้รางวัลนั้นมีคุณค่าแก่
ผู้ได้รับ

การรักษาวินัย

รักษาวินัยนั้นเป็นกระบวนการที่ใช้ปรับ
ผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติตามกรอบระเบียบ กฎเกณฑ์
และถ้าสามารถรักษาวินัยไว้ได้ก็จำเป็นต้อง
พิจารณาลงโทษ เนื่องจากผู้บริหารและ
ผู้ร่วมงานยังต้องทำงานร่วมกัน การทำให้
ผู้ร่วมงานมีวินัยจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารปฏิบัติ
บ่อยครั้งมากกว่าการลงโทษ ผู้บริหารจะลงโทษ
ก็ต่อเมื่อไม่สามารถแก้ไขปรับปรุงให้อยู่ใน
ระเบียบวินัยได้ เมื่อมีการตั้งกรรมการพิจารณา
ความผิดและโทษ ถ้าผิดจริงจึงได้รับการลงโทษ
สำหรับในแนวทางการทางนั้น การทำให้ผู้ร่วมงาน
อยู่ในระเบียบวินัยโดยอาศัยหลักการรักษา
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะเป็นสิ่งที่พึง
ปฏิบัติมากกว่าการลงโทษ

ขั้นของการทำให้ผู้ร่วมงานมีระเบียบ
วินัยโดยการรักษาความสัมพันธ์หรือ

สัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลและไม่ต้องลงโทษ
ประกอบด้วย

1. เมื่อพบพฤติกรรมที่ไม่อาจยอมรับได้
ควรอธิบายต่อบุคคลดังกล่าวเป็นส่วนตัว อย่าง
เป็นกันเองให้เข้าใจว่าการกระทำดังกล่าวไม่
ก่อให้เกิดประโยชน์ใด

2. ถ้าพฤติกรรมที่ผิดยังคงปรากฏอยู่
ต่อไป ให้ปรึกษาหารือกับบุคคลดังกล่าวอีกเป็น
การส่วนตัว

3. ถ้ายังไม่มีการพัฒนาพฤติกรรมให้ดีขึ้น
ควรเชิญบุคคลดังกล่าวมาพบเพื่อร่วมกัน
วิเคราะห์หาสาเหตุที่ไม่สามารถแก้ไขปรับปรุงได้

4. ถ้าพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ยังคง
ปรากฏอยู่อีกควรเชิญบุคคลดังกล่าวมา
ปรึกษาหารือร่วมกับผู้บังคับบัญชาระดับเหนือ
ขึ้นไปเช่น นายช่างแขวงการทาง เพื่อหาทาง
แก้ไขต่อไป

สถานการณ์ที่ผู้บริหารต้องเข้าไป
ปรับปรุงพัฒนาผู้ร่วมงานในส่วนที่เกี่ยวกับ
ระเบียบวินัย ไม่จำเป็นต้องเกิดจากความ
ผิดพลาดโดยตรงของผู้ร่วมงานก็ได้ ความ
ผิดพลาดดังกล่าวอาจเกิดจากการสื่อสารที่
คลาดเคลื่อน คำสั่งที่ไม่เป็นระบบหรือไม่
สมเหตุสมผล คำสั่งที่คลุมเครือไม่ชัดเจน การ
มอบหมายงานที่ไม่สอดคล้องกับความถนัดหรือ
ความสามารถของบุคคลสำหรับกรณีที่เกิดจาก
ความผิดพลาดของผู้ร่วมงานโดยตรง ได้แก่ ขาด

ทักษะ เพิกเฉยต่อกฎระเบียบ ปฏิเสธหรือไม่ ปฏิบัติตามคำสั่งที่ขบด้วยกฎหมาย ขัดขวาง การปฏิบัติงาน หลงลืม แสดงอาการก้าวร้าว ล่าช้า มาสาย ขาดงาน ลักขโมย ดื่มหรือเมาสุรา และใช้ยาเสพติด

ในกรณีที่ปัญหาไม่ได้เกิดจากความ ผิดพลาดโดยตรงของผู้ร่วมงานหรือบุคลากร ผู้บริหารควรตรวจสอบกระบวนการขั้นตอนการ บริหารและขั้นตอนการปฏิบัติงานแล้วพัฒนา ปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม ในกรณีที่ปัญหาที่ เกิดขึ้นเป็นความผิดพลาดโดยตรงของผู้ร่วมงาน หรือบุคลากร อาจนำเอากระบวนการ 4 ขั้นตอน ที่ได้เสนอมาก่อนหน้านี้มาใช้หรืออาจ ให้ผู้ร่วมงานดังกล่าวไปพบผู้เชี่ยวชาญ เพื่อ แก้ไขข้อผิดพลาด ถ้าดำเนินการต่าง ๆ แล้วไม่ เกิดผลดีก็จำเป็นต้องดำเนินการลงโทษ ใน ทำนองเดียวกับกระบวนการให้รางวัล ควร จะต้องมีการตรวจสอบการกระทำผิดระเบียบ วินัยเป็นระยะและเป็นระบบอย่างสม่ำเสมอ

ข้อจำกัดในการใช้จิตวิทยาสำหรับการ บริหารงาน

จิตวิทยาเป็นเรื่องของบุคคล กลุ่มคน องค์กร และสังคม การเข้าใจธรรมชาติของ บุคคล กลุ่มคน องค์กร และสังคม ทำให้ทราบ ถึงพฤติกรรมหรือการกระทำในการบริหารงาน

ปัญหาสำคัญคือพฤติกรรมที่คาดหวังหรือ เหมาะสมนั้นอาจแตกต่างกัน แม้ว่าจะมี เป้าประสงค์เดียวกันก็ตาม ทำให้วิธีการทำงาน หรือพฤติกรรมในการทำงานแตกต่างกัน ใน ฐานะผู้บริหารคงเป็นไปได้ยากที่จะจูงใจให้ทุก คนในความรับผิดชอบแสดงพฤติกรรมตามความ ประสงค์ของผู้บริหารหรือองค์กร เนื่องจาก ความแตกต่างระหว่างบุคคลในเชิงจิตวิทยา

นอกจากนี้แล้วความจำเป็นขององค์กร กลุ่มคน และบุคคล ตลอดจนสังคมในบางกรณี อาจไม่สอดคล้องกันจึงเกิดข้อยุ่งยากในการ ปฏิบัติ โดยเฉพาะเมื่อความจำเป็นของบุคคล และความจำเป็นของหน่วยงานไม่สอดคล้องกัน ทำให้การแสดงพฤติกรรมของบุคคลไม่ สอดคล้องกับพฤติกรรมที่คาดหวังของ หน่วยงาน หรือองค์กร ในส่วนนี้จึงเป็นภาระ ของผู้บริหารที่จะต้องพยายามสร้างความ สมดุลย์ระหว่างความจำเป็นของบุคคลและ ความจำเป็นของหน่วยงาน หากไม่เกิดความ สมดุลย์ เช่น ให้น้ำหนักกับความจำเป็นของ บุคคลก็อาจก่อให้เกิดอุปสรรคต่อผลการ ดำเนินงานขององค์กร ขณะเดียวกันถ้าให้ ความสำคัญกับความจำเป็นของงานก็อาจมี ผลกระทบต่อความพอใจ และแรงจูงใจในการ ทำงานของบุคลากร

บรรณานุกรม

- พงศ์ หรดาล. (ม.ป.ป.). จิตวิทยาอุตสาหกรรม (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพมหานคร :
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- พิภพ วังเงิน. (2547). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร: อักษรพิทยา.
- วิทยา ด้านอำรุงกุล. (2546). การบริหาร. กรุงเทพมหานคร : เวิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น.
- วิยะดา วรรณานันท์. (2550). จิตวิทยาในการบริหารงาน. กรุงเทพมหานคร : สำนักการศึกษาต่อเนื่อง
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช .
- สมยศ นาวิการ. (2543). การบริหารและพฤติกรรมองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร :
บรรณกิจ 1991.
- สมใจ ลักษณะ. (2547). การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน (พิมพ์ครั้งที่ 4) .กรุงเทพมหานคร :
เพิ่มทรัพย์การพิมพ์.
- Robbins, Stephen P., & Coulter, M. (2005). *Management* (8th ed.). New Jersey: Pearson
Education.