



บทบาทคติชนองค์การในการจัดการทรัพยากรบุคคล Roles of Organizational Folklore in Personnel Management

ดร. สุภาวดี เจริญเศรษฐมัท*

บทคัดย่อ

คติชนองค์การเป็นคติชนประยุกต์แขนงหนึ่งที่มีการศึกษาวิจัยอย่างกว้างขวางในประเทศตะวันตก เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการจัดการองค์การทั้งภาคธุรกิจและภาครัฐ การที่คติชนมีบทบาทในการจัดการองค์การ เนื่องจากในกระบวนการจัดการองค์การนั้น คติชนองค์การเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของคนทั้งในส่วนที่เป็นผู้จัดการหรือผู้บังคับบัญชาและพนักงานที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา และพฤติกรรมของบุคคลในองค์การถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จในการจัดการองค์การให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์การตามที่กำหนด อย่างไรก็ตาม คติชนองค์การมีอาจใช้แทนที่หลักการจัดการองค์การทั่วไปได้อย่างสมบูรณ์ แต่คติชนองค์การจะมีบทบาทช่วยเสริมให้การจัดการทรัพยากรบุคคลประสบผลสำเร็จได้ง่ายขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับหลักการจัดการองค์การที่เน้นในเรื่องการจัดการบุคคล ซึ่งผู้เขียนได้เลือกมาเป็นตัวอย่างในการสังเคราะห์กับคติชน 2 กรณี ได้แก่ หลักการจัดการโดยวัตถุประสงค์ (management by objectives - - MBO) และหลักการจัดการตามแนวทางทฤษฎี X ทฤษฎี Y และทฤษฎี Z จึงกล่าวได้ว่าคติชนองค์การจะมีประโยชน์สำหรับนำมาปรับใช้ในองค์การที่ต้องการพัฒนาคุณภาพของทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

คำสำคัญ: คติชนประยุกต์ คติชนองค์การ การจัดการทรัพยากรบุคคล

*อาจารย์ประจำ ภาควิชาภาษาไทยและภาษาตะวันออก คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง



ABSTRACT

Organizational folklore is a branch of applied folklore that is studied and researched widely in the western countries. It is utilized in both business and state organizations. Folklore plays a role part in organizational management because the process of organizational management related to human behaviors in organization both manager or commander and staff or subordinate, which is the heart of the matter of success in organizational management goals. However, organizational folklore cannot be used to replace the general managerial principles completely. But it can be utilized as a supplement of folklore for success in personnel management especially for two managerial principles emphasizing in personnel management, i.e. “Management by Objectives :MBO” principle and “Theory X, Y and Z” principle. So, it can be said that organizational folklore would be a beneficial folklore for application in organizations which object to improve the quality of human resource of organizations more efficient and effective.

Keywords: Applied Folklore Organizational Folklore Personnel Management

บทนำ

การศึกษาคติชนประยุกต์เริ่มขึ้นในปี ค.ศ.1939 โดยนักคติชนชื่อ เบนจามิน อี.บอดกิน ซึ่งเป็นนักคติชนคนแรกที่ใช้คำ “คติชนประยุกต์” (Applied Folklore) อันเป็นการศึกษาและใช้คติชนในการแก้ไขปัญหาสังคมและเพื่อปรับปรุงวิธีการดำเนินชีวิต ดังที่บอดกินได้กล่าวว่า “It implies lack of faith in your

field or profession not to see its relation to the life around you” (Botkin, 1953, pp. 203-204) ซึ่งมีนัยว่า “คติชนศึกษาอย่างขาดความน่าเชื่อถือในแขนงวิชาหรืออาชีพหากไม่ศึกษาถึงความสัมพันธ์ที่คติชนเกี่ยวข้องกับชีวิตที่อยู่รอบตัว” หรือก็คือการศึกษาคติชนเชิงประยุกต์นั่นเอง นับจากนั้นมา คติชนประยุกต์ได้กลายเป็นแขนงหนึ่งของการศึกษาวิชาคติชน



(Folkloristics) ในปัจจุบัน การศึกษาวิจัยคติชน ประยุกต์ได้รับความนิยมน้อยแพร่หลายใน วงการศึกษาด้านมนุษยวิทยาในตะวันตก ทั้งยุโรปและสหรัฐอเมริกา โดยได้มีการศึกษา ครอบคลุมในหลายแขนงกิจกรรม ได้แก่ การรักษาโรคหรือยาพื้นบ้าน (folk medicine) ซึ่งเป็นการใช้ยาและการรักษาโรคที่อิงกับ เรื่องราวความเชื่อพื้นบ้านด้านสุขภาพ (Hufford, 1994, p. 118) การวางแผนเมือง (city planning) ซึ่งเป็นการใช้คติชนในการควบคุมการเติบโต ของเมือง (Faulds, 1994, p. 151) การอนุรักษ์ วัฒนธรรม (Cultural Conservation) ซึ่งเป็นการ ใช้คติชนในการอนุรักษ์วัฒนธรรม ในรูปของการจัดโครงการจัดการทรัพยากร วัฒนธรรม (Howell, 1994, p. 94) การดูแล ผู้สูงอายุ (Gerontology) ซึ่งเป็นการใช้คติชน ในการจัดทำโครงการส่งเสริมคุณภาพชีวิต ของผู้สูงอายุ (Shuldiner, 1994, pp. 214-215) การพัฒนาเศรษฐกิจ (economic development) ซึ่งเป็นการใช้คติชนในการช่วยเหลือชุมชน ด้านเศรษฐกิจโดยการส่งเสริมอาชีพศิลปะ พื้นบ้าน (Wells, 1994, pp. 247-248) คติชน การท่องเที่ยว (tourism folklore) ซึ่งเป็นการ ใช้คติชนในการส่งเสริมการท่องเที่ยว

เชิงวัฒนธรรมและการอนุรักษ์ทรัพยากร การท่องเที่ยว (Dettmer, 1994, pp. 195-196) และคติชนองค์กร (organizational folklore) ซึ่งเป็นการใช้คติชนในการบริหารจัดการ องค์กร (Jones, 1994, pp. 164-178) เป็นต้น

คติชนองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการนำคติชนมาใช้ในการปรับปรุงการทำงานของ องค์กรและวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งจะประกอบไปด้วยพฤติกรรมองค์กร (organizational behavior - - OB) และการพัฒนา องค์กร (Organization Development: OD) (Jones, 1994, p. 165) สอดคล้องกับหลักการ ทั่วไปในการบริหารองค์กรที่อธิบายเกี่ยวกับการ จัดการทรัพยากรเพื่อการผลิตขององค์กร ได้แก่ หลัก “4 M” ที่ประกอบด้วย คน (man) วัสดุ (materials) เงิน (money) และการจัดการ (management) ซึ่งการจัดการองค์กรที่ใช้ หลัก “4 M” นี้ กล่าวได้ว่า การบริหารจัดการ “คน” หรือ การจัดการทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งที่ ยากที่สุด เพราะคนเป็นทรัพยากรการผลิต ที่มีคุณสมบัติซับซ้อนแตกต่างจากทรัพยากร การผลิตอย่างอื่น กล่าวคือ ทรัพยากรบุคคล มีชีวิตร่างกาย (body) จิตใจ (soul) ความคิด (mind) และอารมณ์ความรู้สึก (sentiment) ของ



บุคคล ดังที่โจนส์ (Jones, 1994, pp. 165-66) เห็นว่า นักคติชนประยุกต์ได้ศึกษาคติชนด้านอาชีพ (occupational folklore) ในส่วนที่เกี่ยวกับเพลง นิทาน และความเชื่อของบางอาชีพ เช่น กลาสีเรือ คาวบอย คนตัดไม้ คนงานเหมือง และคนงานบ่อน้ำมันไว้มากมายเพื่อเป็นแนวทางศึกษาอัตลักษณ์ของอาชีพเหล่านั้น ซึ่งในบทความนี้ ผู้เขียนจะได้สังเคราะห์เรื่องราวคติชนต่าง ๆ เข้ากับหลักการจัดการองค์การสองแนวคิด คือ หลักการจัดการโดยวัตถุประสงค์ และหลักการทฤษฎี X ทฤษฎี Y และทฤษฎี Z เพื่อชี้ให้เห็นว่า คติชนสามารถนำมาปรับใช้ในการจัดการทรัพยากรบุคคล ได้อย่างไร ทั้งนี้ ผู้เขียนจะได้กล่าวถึงรายละเอียดในประเด็นต่าง ๆ เกี่ยวกับความหมาย และความสำคัญขององค์การ แนวคิดการจัดองค์การ ความหมายคติชนองค์การ บทบาทคติชนองค์การ หลักการจัดการทรัพยากรบุคคล และการสังเคราะห์คติชนองค์การทั้งคติชนภาษา (verbal folklore) และมีใช้ภาษา (non-verbal folklore) เข้ากับหลักการจัดการองค์การทั้งสองแนวคิดดังกล่าว

ความหมายและความสำคัญ ของ “องค์การ”

พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถานฉบับ พ.ศ. 2554 (2554, หน้า 1321) ได้ให้ความหมาย “องค์การ” หรือ “organization” ว่า หมายถึง ศูนย์รวมกลุ่มบุคคลหรือกิจการที่ประกอบกันขึ้นเป็นหน่วยงานเดียวกันเพื่อดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในกฎหมายหรือในตราสารจัดตั้ง ซึ่งอาจเป็นหน่วยงานของรัฐ เช่น องค์การของรัฐบาล หน่วยงานเอกชน สมาคม หรือหน่วยงานระหว่างประเทศ เช่น บริษัทจำกัด สมาคม หรือหน่วยงานระหว่างประเทศ เช่น องค์การสหประชาชาติ องค์การตำรวจระหว่างประเทศ เป็นต้น นอกจากนี้ ศิริวรรณ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2537, หน้า 232-233) ได้นิยามความหมายขององค์การว่า หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่ผูกพันกันด้วยความพยายามที่มุ่งไปสู่การผลิตสินค้าหรือบริการ โดยมีการจัดระบบระเบียบของบุคคลเพื่อนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ภายใต้โครงสร้างตามที่ตกลงกัน และทำงานร่วมกันโดยประสานงานเพื่อให้ผลลัพธ์ของกลุ่มประสบความสำเร็จ นั่น มีคำที่มักใช้ปะปนกับ “องค์การ” คือคำ “องค์กร” ซึ่งแม้จะมีความหมายคล้ายกันบางส่วน



แต่ก็มีความแตกต่างกัน ทั้งนี้ ในพจนานุกรมราชบัณฑิต พ.ศ. 2554 ได้ให้ความหมายของคำ “องค์กร” หรือ “organ” ว่า หมายถึง บุคคล คณะบุคคล หรือสถาบัน ซึ่งเป็นส่วนประกอบของหน่วยงานใหญ่ที่ทำหน้าที่สัมพันธ์กันหรือขึ้นต่อกัน เช่น คณะรัฐมนตรีเป็นองค์กรบริหารของรัฐ สภาผู้แทนราษฎรเป็นองค์กรของรัฐสภา คริวเรือนเป็นส่วนประกอบขององค์กรชุมชน ฯลฯ ในบางกรณี องค์กรยังหมายความว่ารวมถึงองค์การด้วย ซึ่งหมายความว่าในแต่ละองค์การหรือหน่วยงานใหญ่จะมีบุคคลหรือคณะบุคคลเป็นองค์กรย่อย ๆ ประกอบอยู่หลายองค์กร

โดยทั่วไป เราสามารถจำแนกองค์การตามวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานได้เป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ ประเภทแรก คือ องค์การของรัฐ (state organization) ได้แก่ หน่วยงานรัฐที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการจัดระบบการบริหาร การจัดการ และการบริการงานภาครัฐ ได้แก่ กระทรวง กรม สถาบันการศึกษาและองค์การรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น ประเภทที่สอง องค์การภาคธุรกิจ (corporate organization) เป็นหน่วยงานดำเนินการโดยมีวัตถุประสงค์เชิงธุรกิจที่มุ่งผลกำไรจากการดำเนินงาน เช่น

บริษัท ห้างหุ้นส่วน สถาบันการเงินประเภทต่าง ๆ (เช่น ธนาคารพาณิชย์ บริษัทเงินทุน) และตลาดหลักทรัพย์ เป็นต้น และประเภทที่สาม องค์การภาคเอกชนที่มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือ สนับสนุน หรือสงเคราะห์กิจกรรมของเอกชนโดยไม่มุ่งแสวงกำไร (non-governmental organization - - NGO) เช่น มูลนิธิ สหกรณ์ กองทุนชุมชน ธนาคารชุมชน กลุ่มอาชีพชุมชน เครือข่ายชุมชน สมาคม และองค์กรสังคมประเภทต่าง ๆ เป็นต้น นอกจากนี้ ยังอาจแบ่งองค์การได้ตามลักษณะโครงสร้างหรือการจัดตั้งได้เป็น 2 ประเภท คือ “องค์การที่เป็นทางการ” (formal organization) และ “องค์การที่ไม่เป็นทางการ” (informal organization) ซึ่งองค์การที่เป็นทางการเป็นองค์การที่มีการจัดระบบและระเบียบแบบแผนองค์การแน่นอน มีกฎหมายรองรับ บางแห่งเรียกว่า องค์การรูปนัย เช่น บริษัท มูลนิธิ หน่วยราชการ โรงพยาบาล มหาวิทยาลัย องค์การบริหารส่วนตำบล และโรงเรียน ฯลฯ องค์การประเภทนี้แม้ว่าจะมีการจัดระบบเป็นแบบแผนแน่นอน แต่ก็อาจมีการปรับปรุงระบบหรือโครงสร้างภายในองค์การได้ตามสภาพเหตุการณ์หรือ



เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์แวดล้อมขององค์กร ส่วนองค์การที่ไม่เป็นทางการเป็นองค์การที่ร่วมกันหรือจัดตั้งขึ้นด้วยความสัมพันธ์ส่วนตัว สมัคใจร่วมกัน ฟังพอใจ และมีความสัมพันธ์กันเป็นส่วนตัว ไม่มีการจัดระเบียบโครงสร้างภายใน มีการรวมตัวกันอย่างง่าย ๆ และเลิกสลายได้ง่าย ซึ่งองค์การแบบนี้เรียกว่า องค์การอรุณนัย หรือองค์การนอกแบบ เช่น กลุ่ม ชมรมต่าง ๆ หรือกลุ่มต่าง ๆ อาจเป็นการรวมกลุ่มกันตามความสมัครใจของสมาชิกกลุ่มอันเนื่องมาจากรายได้ อาชีพ ทัศนคติ ศาสนา ประเพณี ตำแหน่งงาน ฯลฯ (สมคิด บางโม, 2539, หน้า 61)

การที่มนุษย์ในสังคมจะสามารถดำเนินชีวิตอยู่ร่วมกันได้อย่างสร้างสรรค์ เป็นประโยชน์ สนองความต้องการของสมาชิกสังคม และพัฒนาความเจริญเพื่อความมั่นคงและยั่งยืนของสังคมได้นั้น จะต้องมีการจัดระเบียบความสัมพันธ์ของสังคมในรูปที่เรียกว่า “องค์กร” หรือ “องค์การ” ซึ่งองค์การแต่ละแห่งจะมีหน่วยงาน และมีความเป็นเอกเทศในการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อกำหนดบทบาทหน้าที่ขององค์การย่อยส่วนต่าง ๆ ในสังคมว่า บุคคลใดมีหน้าที่ที่ต้องกระทำ

กิจกรรมอะไรในองค์การที่ตนสังกัด (ธงชัย สันติวงษ์, 2538, หน้า 29) ในสังคมหนึ่งหรือประเทศหนึ่งจะมีองค์การอยู่มากมาย ซึ่งในแต่ละองค์การจำเป็นจะต้องมีโครงสร้างเพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระเบียบและมีประสิทธิภาพ โดยองค์การจะเป็นผู้กำหนดบทบาทหน้าที่ให้แก่สมาชิกขององค์การ โดยผ่านระบบโครงสร้างองค์การ เพื่อสมาชิกจะได้ดำเนินกิจกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์การกำหนด โครงสร้างองค์การจึงนับว่าเป็นคณะกรรมการทำงานที่มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ ซึ่งความสำเร็จนี้จะเกี่ยวข้องกับเรื่องของคน เพราะคนเป็นทั้งผู้ผลิตและผู้บริโภคในเวลาเดียวกัน (ธงชัย สันติวงษ์, 2538, หน้า 82-83)

ด้วยเหตุนี้ จึงกล่าวได้ว่าองค์การเป็นระบบโครงสร้างการบริหารจัดการที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ แต่การที่จะบริหารจัดการองค์การให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารจะต้องกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล ที่ผู้บริหารมักจะนิยมกำหนดในรูปของยุทธศาสตร์การจัดการทรัพยากรบุคคล ซึ่งยุทธศาสตร์นี้จะมีความสัมพันธ์กับเรื่องราว



ของคนในมิติต่าง ๆ เช่น วัฒนธรรมและประเพณีในองค์กร วิธีชีวิตของพนักงานในองค์กร รวมทั้งเรื่องราวเล่าขาน (lore) ต่าง ๆ ในองค์กร จึงอาจพิจารณาได้ว่า การจัดการทรัพยากรบุคคลย่อมมีความเกี่ยวข้องกับคติชนในองค์กรอย่างใกล้ชิดด้วย ดังนั้นนักบริหารยุทธศาสตร์องค์กร จะประสบความสำเร็จอย่างสูงได้ ถ้าเขาเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจคติชนองค์กรดีพอที่จะได้นำไปใช้ปรับยุทธศาสตร์การจัดการทรัพยากรบุคคลหรือพนักงานในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้นขณะเดียวกันแม้ในองค์กรที่ไม่เป็นทางการซึ่งไม่มีการจัดตั้งองค์กรอย่างเป็นทางการเป็นรูปแบบ เช่น ชมรมพนักงาน หรือกลุ่มอาชีพต่าง ๆ นั้นก็สามารถใช้คติชนองค์กรในการจัดการหรือพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์ของกลุ่มได้เช่นเดียวกัน เช่น การรวมตัวกันเป็นชมรมพนักงานหรือกลุ่มอาชีพจากแต่ละภูมิภาคจะเป็นไปอย่างเหมาะสมเนื่องจากกลุ่มคนเหล่านั้นมีวัฒนธรรม ประเพณี วิธีชีวิต และคติชนแบบเดียวกัน เช่น กลุ่มชาวนา จากภูมิภาคต่าง ๆ รวมตัวกันได้ง่ายเพราะมีเรื่องราว (lore) เกี่ยวกับวิธีชีวิต วัฒนธรรม

และประเพณีที่คล้ายคลึงกัน เป็นต้น ดังนั้นการรวมตัวกันเป็นองค์กรจึงนับว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

แนวคิดการจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์กร

เนื่องจากองค์กรเป็นระบบโครงสร้างการบริหารจัดการที่ช่วยให้การดำเนินกิจกรรมขององค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามที่กำหนดไว้ในการก่อตั้งองค์กร ดังที่สมคิด บางโม (2538) ได้เปรียบเทียบไว้ว่าการจัดการเป็นศิลปะในการใช้คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานเพื่อให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหากมองในแง่ของรูปแบบการบริหารสั่งการ องค์กรเป็นโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหาร ฝ่ายกำกับและฝ่ายปฏิบัติ และหากมองในแง่การจัดการ องค์กรเป็นโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรที่มีใช้บุคคล การจัดการองค์กรโดยทั่วไปจะเป็นการจัดรูปแบบการบริหารการดำเนินงานที่มีระบบโครงสร้างที่สมบูรณ์ กล่าวคือ การจัดการองค์กรเป็นการจัดระเบียบกิจกรรมให้เป็นกลุ่มก้อนเข้ารูป และ



การมอบหมายงานให้คนปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงานที่ตั้งไว้ การจัดองค์การจะเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้อง การจัดระเบียบความรับผิดชอบต่าง ๆ ทั้งนี้ เพื่อให้ทุกคนต่างฝ่ายต่างทราบว่า ใครต้องทำอะไร และใครหรือกิจกรรมใด ต้องสัมพันธ์กับฝ่ายอื่น ๆ อย่างไรบ้าง (ธงชัย สันติวงษ์, 2537, หน้า 63) ทั้งนี้ โดยมีการจัดแบ่งงานออกเป็นหมวดหมู่และกำหนดให้มีสายการบังคับบัญชาเพื่อควบคุมการทำงานและการติดต่อประสานงานเพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด

การจัดการบุคคล (personal management) หมายถึง ศิลปะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งโดยทั่วไป การจัดการบุคคลประกอบด้วย (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2537, หน้า 235, 317)

1. การวางแผน (planning) เป็นกิจกรรมที่นำไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์และหนทางที่จะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

2. การควบคุม (organizing) เป็นวิธีที่ผู้บริหารใช้ควบคุมดูแลกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การให้เป็นไปตามแผน เป้าหมาย และมาตรฐานที่กำหนดไว้

3. การจัดวางกำลังคน หรือการจัดบุคคลเข้าทำงาน (staffing) เป็นกระบวนการที่เป็นทางการเพื่อให้มั่นใจว่าองค์การมีพนักงานที่มีความสามารถทุกระดับในงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

4. การกระตุ้นแรงจูงใจ (motivating) เป็นการสั่งการและโน้มน้าวเพื่อให้พนักงานเกิดความพอใจในการทำงานมากขึ้น โดยมีรางวัลจากการทำงาน เช่น ความสำเร็จของงาน การยอมรับ และความก้าวหน้า เป็นปัจจัยกระตุ้นแรงจูงใจการทำงาน

5. การควบคุม (controlling) เป็นกระบวนการเปรียบเทียบการทำงานที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐานและมีการแก้ไขในสิ่งที่จำเป็น หรือหมายถึงหน้าที่การบริหารซึ่งเกี่ยวข้องกับการตรวจสอบกิจกรรมของพนักงาน โดยทำการตรวจสอบกับจุดมุ่งหมายและแก้ไขในสิ่งที่จำเป็น กล่าวโดยย่อคือ การควบคุมประกอบด้วย การตรวจสอบ การเปรียบเทียบ กับมาตรฐาน และการแก้ไขปรับปรุงให้เป็นไปตามมาตรฐาน

ในประเด็นเดียวกันนี้ ดร็กเกอร์ (Drucker, 1954 , p.12) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการ หมายถึง ศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกับผู้อื่น ซึ่ง ดร็กเกอร์ได้เสนอเป็นแนวคิดการจัดการตามวัตถุประสงค์ (management by objective -- MBO) ไว้ว่า การจัดการตามวัตถุประสงค์ เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับพนักงานแต่ละคนเพื่อใช้เปรียบเทียบผลการดำเนินงานให้ตรงกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อกระตุ้นให้พนักงานเพิ่มประสิทธิภาพโดยการจับคู่เป้าหมายขององค์กรกับการดำเนินงานที่ผู้บังคับบัญชากำหนด ซึ่งวิธีนี้จะช่วยกระตุ้นให้การทำงานบรรลุผลได้ง่าย เนื่องจากเป้าหมายและวิธีการดำเนินงานมีความชัดเจน และสามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ ซึ่งตามหลักการจัดการตามวัตถุประสงค์นั้น จะเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้จัดการ และพนักงาน

หลักการจัดการทรัพยากรบุคคลเป็นพื้นฐานในการใช้งานพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อการบรรลุเป้าหมายหลักภายในองค์กรทั้งสองเป้าหมาย เป้าหมายแรก คือ การได้ใช้ความสามารถของพนักงาน

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ การดำเนินงานที่มีจุดหมายสูงสุดขององค์กร พร้อมกับการตระหนักถึงเป้าหมายขององค์กร การจัดการทรัพยากรบุคคลยังพยายามที่จะทำให้แน่ใจว่าพนักงานแต่ละคนพอใจ ทั้งกับสภาพแวดล้อมที่ทำงาน ค่าตอบแทน และผลประโยชน์ที่เขาหรือเธอได้รับ ซึ่งการใช้ทรัพยากรบุคคลในการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาหรือเติบโตมากขึ้นได้ (Jones, 1994, p. 170) ซึ่งผู้เขียนจะได้กล่าวถึงทฤษฎีหรือหลักการจัดการองค์การสองแนวคิด ที่เห็นว่าสามารถนำเอาคติชนองค์การมาสังเคราะห์ในการจัดการทรัพยากรบุคคลได้อย่างเหมาะสม ดังนี้

1. หลักการจัดการโดยวัตถุประสงค์ (management by objectives -- MBO)

แนวคิดการจัดการองค์การวิธีนี้ เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรบุคคลโดยตรงมีองค์ประกอบ 5 ประการ คือ (1) เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร (2) วัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจงของพนักงานแต่ละคน (3) การตัดสินใจมีส่วนร่วม (4) ระยะเวลาที่ชัดเจน และ(5) ข้อเสนอในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งในการบรรลุ



วัตถุประสงค์ตามองค์ประกอบทั้ง 5 ประการนี้ ในเบื้องต้นจะต้องกำหนดแนวทางการวางแผน และควบคุมการปฏิบัติงาน 3 ประการ ประกอบด้วย

(1) ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีการประชุมเพื่อช่วยกัน กำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่สามารถ บรรลุได้

(2) ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีการประชุมอีกครั้งเพื่อ ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ตามเป้าหมายซึ่งถูกกำหนดไว้

(3) การบริหารการวางแผนทั่วทั้ง องค์การซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดและ การติดต่อสื่อสารวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยระบุวัตถุประสงค์ของแต่ละบุคคลให้ สัมพันธ์กับขององค์การ และติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานให้สัมพันธ์กับ วัตถุประสงค์

จากที่กล่าวข้างต้น จะเห็นว่ากระบวนการ จัดการตามวัตถุประสงค์ เกี่ยวข้องกับบุคลากร ในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติหน้าที่ คือ ทั้งผู้จัดการ และพนักงานต่างก็มีส่วนในความสำเร็จของ การจัดการองค์การร่วมกัน

2. หลักการจัดการตามแนวทฤษฎี X ทฤษฎี Y และทฤษฎี Z

ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y เป็นแนวคิด ของ ดักลาส แม็กเกรเกอร์ (Douglas McGregor, 1960, pp. 33-34) ทฤษฎีนี้สามารถอธิบาย พฤติกรรมการแสดงออกของพนักงาน โดยแบ่งเป็น 2 แบบ คือ ทฤษฎี X ซึ่งมี สมมติฐานว่า ธรรมชาติของมนุษย์จะมีความเกียจคร้าน ไม่ชอบทำงาน พยายาม หลีกเลียงการทำงาน ไม่รับผิดชอบต่องาน หรือต่อหน้าที่ ขาดความทะเยอทะยาน และการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ แต่จะต้องการความมั่นคง ในงานและเงินเท่านั้น พนักงานประเภททฤษฎี X นี้ ผู้จัดการจะต้องบังคับ ควบคุม กวดขัน หรือลงโทษอย่างเข้มงวดเพื่อให้เขาทำงาน อย่างเต็มที่มากขึ้น ส่วนทฤษฎี Y มีสมมติฐานว่า พนักงานจะเห็นผลสำเร็จของงานเป็นสิ่งที่ น่าพึงพอใจ มีความพอใจในงานที่ทำและมีความคิดสร้างสรรค์ ดังนั้น จึงไม่จำเป็นต้อง ใช้การบังคับ กวดขัน เข้มงวด หรือลงโทษ แต่อย่างใด หรือหากใช้ก็จะไม่ได้ผล และเกิด การต่อต้าน พนักงานตามแนวทฤษฎี Y จะมี แรงจูงใจในตัวเองที่จะทำงานให้บรรลุผลตาม เป้าหมายขององค์การอย่างแน่วแน่ แต่บางครั้ง



ผู้จัดการฝ่ายบุคคลอาจจำเป็นต้องใช้รางวัลเป็นตัวล่อเพื่อเสริมหรือเพิ่มแรงจูงใจ เพื่อให้ความสำเร็จของงานที่ได้รับมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ซึ่งจากการแบ่งพนักงานออกเป็น 2 ประเภทตามลักษณะพฤติกรรมและแรงจูงใจนี้ จะเห็นว่า ผู้จัดการฝ่ายบุคคลจะต้องเข้าใจถึงลักษณะของพนักงานแต่ละคนอย่างถ่องแท้ เพื่อจะได้เลือกใช้วิธีการจัดการพนักงานที่เหมาะสม กล่าวคือ การจัดการพนักงานแบบทฤษฎี X จะต้องใช้กฎระเบียบที่เข้มงวด เคร่งครัด และมีการควบคุมอย่างใกล้ชิด โดยกำหนดบทลงโทษหากฝ่าฝืน ส่วนการจัดการพนักงานประเภท Y ก็จะใช้การขอความร่วมมือ และกระตุ้นแรงจูงใจเพื่อให้ทำงานบรรลุผลสำเร็จ และอาจมีการควบคุมอยู่ห่าง ๆ

ส่วนทฤษฎี Z เป็นแนวคิดของวิลเลียม โออุชิ (Ouchi, 1981) ที่ผสมผสานระหว่างหลักการจัดการแนวอเมริกันและญี่ปุ่นประกอบเข้าด้วยกัน การจ้างงานระยะยาว ความรับผิดชอบส่วนบุคคล และการตัดสินใจกลุ่ม ซึ่งหมายถึง ความเชื่อที่ว่าพนักงานจะมีความรับผิดชอบร่วมกันอย่างเหนียวแน่น ทั้งระหว่างพนักงานและองค์กร อันจะ

ก่อให้เกิดผลผลิตสูงโดยมีสาเหตุจูงใจ 3 ประการดังนี้

1) การจ้างงานระยะยาว (long-term employment) เป็นแนวคิดแบบญี่ปุ่น มีรูปแบบเป็นการจ้างที่ยาวนาน หรือช่วงเกษียณอายุ เช่น 50 ปี หรือ 60 ปี ซึ่งเป็นการจ้างงานในระยะเวลาที่นานพอที่จะทำให้พนักงานมีความผูกพันทั้งกับองค์กร และเพื่อนร่วมงาน

2) ความรับผิดชอบส่วนบุคคล (individual responsibility) จะทำให้พนักงานมีความรับผิดชอบต่อการจัดการในส่วนบุคคลสูง ซึ่งเป็นหลักแนวคิดแบบอเมริกันที่นำมาใช้กับบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อให้มีความรับผิดชอบต่อตนเอง กล่าวตัดสินใจโดยไม่ต้องขึ้นอยู่กับผู้บริหารมากเกินไป

3) การตัดสินใจกลุ่ม (collective decision making) หมายถึงการตัดสินใจที่ผ่านความเห็นชอบของกลุ่ม หรือที่เรียกว่า “ทำงานเป็นทีม” ซึ่งหมายถึง พนักงานแต่ละคนจะมีส่วนร่วมตัดสินใจ ทั้งนี้ พนักงานแต่ละคนก็ต้องมีความเข้าใจเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี

จะเห็นได้ว่า ทฤษฎี Z เป็นทฤษฎีที่ โออุชิ นำเสนอได้นำเอาจุดเด่นของการจัดการแบบ



อเมริกันในส่วนของความรับผิดชอบส่วนบุคคลของพนักงานมาผสมรวมกับจุดเด่นของการจัดการแบบญี่ปุ่นที่เน้นการจ้างงานยาวนานเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานกับพนักงาน และพนักงานกับองค์กร ซึ่งจะทำให้เกิดการร่วมกันตัดสินใจเป็นกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงกล่าวได้ว่า ทฤษฎี Z เป็นการดึงเอาส่วนดีของทฤษฎี X และทฤษฎี Y มาผสมผสานกันอย่างเหมาะสม ทำให้ได้รับการยอมรับค่อนข้างแพร่หลายในบรรดาผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลในองค์กรธุรกิจโดยทั่วไป

บทบาทของคติชนในการจัดการทรัพยากรบุคคล

คติชนองค์กร (organizational folklore) เริ่มเป็นที่สนใจของวงการศึกษาคติชนอย่างกว้างขวางในประเทศตะวันตกในกลางคริสต์ทศวรรษที่ 1970 นักวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมองค์กร พบว่า พฤติกรรมองค์กรมีความเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมและสัญลักษณ์องค์กร (organizational symbolism) ซึ่งต่อมาได้มีการศึกษารวบรวมเรื่องราวเกี่ยวกับคำบอกเล่าของผู้จัดการและสัญลักษณ์ในการทำงาน (Dandridge, 1976, p. 77) โครงสร้าง

ที่เป็นรูปแบบของตำนานและพิธีกรรมขององค์กร (Meyer & Rowan, 1977, pp. 340-363) เป็นต้น จากกรณีที่ยกมาเป็นตัวอย่างนี้ อาจจะอนุมานได้ว่า มีคติชนมากมายอยู่ในองค์กร ทั้งคติชนภาษาและไม่ใช้ภาษา แต่ไม่ว่าจะเป็นคติชนภาษาหรือไม่ใช้ภาษา ก็จะเป็นเรื่องราวเกี่ยวกับองค์กรนั้นทั้งสิ้น คติชนที่มีความเกี่ยวข้องกับคติชนองค์กรอย่างใกล้ชิด ได้แก่ คติชนด้านอาชีพ (occupational folklore) ซึ่งมีทั้งที่เป็นวัตถุจับต้องได้ (tangible) และคติชนที่ไม่ใช่วัตถุ (Intangible) ซึ่งจะเกี่ยวกับด้านภาษา เพลง ดนตรี และการละเล่นพื้นบ้าน (Marcus & Marcus, 1990, p. 121) ต่อมา ได้มีการศึกษาคติชนด้านอาชีพลงในรายละเอียด เช่น การจักสาน การทอผ้า การแกะสลัก และการทำเครื่องใช้ต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนแฝงไว้ด้วยคติชนด้านต่าง ๆ ซึ่งในทางคติชนเรียกรวม ๆ ว่า “สิ่งประดิษฐ์” (artifacts)

ดังนั้น คติชนองค์กรจะหมายถึงเรื่องราวเล่าขานต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์กรและพนักงาน เช่น ความเป็นมาของการก่อตั้งองค์กร ประวัติเกี่ยวกับสำนักงานใหญ่ เรื่องราวความสำเร็จขององค์กร ความเป็นมาของผลิตภัณฑ์ การค้นพบนวัตกรรม รวมไปถึง

ภูมิปัญญา ศิลปะ ความเชื่อ ค่านิยม และปรัชญา ทั้งขององค์กร และพนักงานขององค์กร บางครั้งมักจะเรียกว่า “ตำนานความเป็นมา ขององค์กร” นอกจากนี้ องค์กรยังต้อง เฝหะกับคติชนภายนอกองค์กรที่มีผลต่อ องค์กรด้วย เช่น ค่านิยม หรือ goodwill รวมทั้งทัศนคติของผู้บริโภคและคนทั่วไปที่มี ต่อองค์กร ซึ่งนักบริหารองค์กรที่รอบคอบ จะต้องเข้าใจเรื่องคติชนองค์กรทั้งภายในและ ภายนอกองค์กรด้วยจึงจะทำให้การตัดสินใจ เกี่ยวกับพันธกิจด้านการจัดการพนักงานของ องค์กรเป็นไปอย่างเหมาะสมและบรรลุผล สำเร็จ

ในองค์กรทุกประเภท ทั้งองค์กรธุรกิจ (corporate organization) องค์กรรัฐ (state organization) และองค์กรเอกชนที่ไม่แสวงกำไร (non-governmental organization - - NGO) ย่อมจะมีอัตลักษณ์ที่แตกต่างกันและปัจจัยสำคัญ ที่ทำให้อัตลักษณ์ขององค์กรแต่ละองค์กร แตกต่างกันไปคือ คติชนองค์กร (organizational folklore) ซึ่งสำหรับแต่ละองค์กรแล้วเราสามารถ ที่จะเข้าใจอัตลักษณ์ขององค์กรได้โดยวิเคราะห์ จากคติชนขององค์กรนั้น ๆ ดังที่ แดฟต์ (Daft, 1984, p. 199) เห็นว่า “สัญลักษณ์” (symbol)

เป็นคติชนที่สำคัญในองค์กร ซึ่งถ้าปราศจาก ประเพณี (customs) วิธีสังคม (social routine) พิธีกรรม (ritual) และภาษาเฉพาะ (specialized language) ที่ใช้ในองค์กรเพื่อแสดงว่าบุคคล จะต้องทำอะไร และอย่างไรแล้ว บุคคลก็อาจจะ ไม่สามารถทำหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์ สอดคล้อง กับที่ โทลเคน (Toelken, 1996, pp. 19-23) เห็นว่า บุคคลจะไม่สามารถทำหน้าที่ได้ดีเท่าที่ควร แต่จะต้องมีพลังการเปลี่ยนแปลงหรือมี ลักษณะเป็นคติชนพลวัตในตนเองโดยการ เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมที่ปรากฏ ในแต่ละช่วงเวลา เพื่อพัฒนาตนเอง ส่วน โจนส์ (Jones, 1994, p. 164) เห็นว่า ผู้เชี่ยวชาญ ด้านพฤติกรรมองค์กรทั่วไปควรให้ความสำคัญ กับพนักงานโดยใช้หลักการจัดการทรัพยากร บุคคลที่คำนึงถึง คติชนองค์กรเพื่อที่จะ เข้าใจพนักงานในด้านต่าง ๆ อันประกอบด้วย ความเข้าใจและความรู้สึก (perception) ที่มีต่อ งาน บุคลิกภาพ (personality) การเรียนรู้ (learning) แรงจูงใจ (motivation) และความคิด สร้างสรรค์ (creativity) โดยแนวคิดนี้ ผู้เขียน เห็นว่า มีความสำคัญอย่างมากโดยเฉพาะใน องค์กรที่มีการใช้แรงงานต่างด้าวให้กลมกลืน กับแรงงานไทยซึ่งจะช่วยให้ประสิทธิภาพ



การทำงานของแรงงานสูงขึ้นได้

การสังเคราะห์คติชนกับหลักการจัดการ ทรัพยากรบุคคล

ในการอธิบายบทบาทของคติชนองค์การที่มีต่อการจัดการทรัพยากรบุคคล ผู้เขียนจะใช้วิธีสังเคราะห์คติชนเข้ากับหลักการจัดการองค์การดังที่นำมากล่าวไปแล้วในตอนต้น 2 แนวคิด ซึ่งได้แก่ แนวคิดการจัดการโดยวัตถุประสงค์ (MBO) และทฤษฎี X ทฤษฎี Y และทฤษฎี Z ซึ่งประเภทคติชนที่สามารถนำมาประยุกต์โดยการสังเคราะห์กับทฤษฎีการจัดการทรัพยากรบุคคลทั้งสองแนวคิดจะประกอบด้วยคติชนประเภทภาษา (verbal folklore) ซึ่งหมายถึงเรื่องราวเกี่ยวกับภาษาหรือถ้อยคำที่ใช้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น คำขวัญ คำชมเชย ปณิธาน คำสอน และภาษิต เป็นต้น และคติชนที่ไม่ใช่ภาษา (non-verbal folklore) ซึ่งได้แก่สิ่งประดิษฐ์ (ชิ้นงาน) งานรื่นเริง งานฉลองเทศกาล การละเล่น อนุสาวรีย์และสื่อเผยแพร่ เช่น แผ่นพับ สื่อบัตร หนังสือ และวีดิทัศน์ เป็นต้น ซึ่งผู้เขียนจะได้กล่าวถึงรายละเอียดการสังเคราะห์คติชนเข้ากับหลักการจัดการ

ทรัพยากรบุคคลตามแนวคิดทั้งสอง ดังต่อไปนี้

1. การสังเคราะห์คติชนกับหลักการ จัดการองค์การโดยวัตถุประสงค์ (MBO)

โดยทั่วไป หลักการจัดการตามวัตถุประสงค์ จะเน้นให้พนักงานองค์การทุกระดับทั้งระดับบังคับบัญชา (ผู้จัดการ) และระดับปฏิบัติการ (พนักงาน) ทำงานตามภารกิจที่กำหนด แต่ผู้จัดการจะมีหน้าที่ในการกำกับการทำงานของพนักงาน โดยหลักการนี้ จะให้พนักงานแต่ละคนมีส่วนร่วมกำหนดวัตถุประสงค์ของงานร่วมกันเพื่อให้การปฏิบัติบรรลุผลสำเร็จ เมื่อผู้จัดการและพนักงานร่วมกันกำหนดเป้าหมายของการทำงานก็จะเป็นเหมือนพันธสัญญาในการทำงาน ต่อมา เมื่อได้ดำเนินการไปแล้วชั่วระยะเวลาหนึ่ง ก็จะมีการเอาผลลัพธ์ของงานที่ได้มาสรุปผล และเปรียบเทียบกัน ในกรณีที่มีแผนการทำงานหลายแผนงาน เพื่อที่ว่าแตกต่างกันอย่างไร และนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขในโอกาสต่อไป ซึ่งคติชนที่นำมาใช้เสริมกับแนวทางการจัดการพนักงานมีทั้งคติชนประเภทภาษาและไม่ใช่วรรณคดีชนประเภทภาษา ได้แก่ คำขวัญ คำชมเชย ภาษิต คำสอน นิทาน และคติชนที่ไม่ใช่ภาษา ซึ่งได้แก่



สิ่งประดิษฐ์ (ชิ้นงานตัวอย่าง ป้ายประกาศ) ประยุกต์โดยการสังเคราะห์เข้ากับรูปแบบงานรื่นเริง การละเล่น และสื่อเผยแพร่ เช่น การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลตามแผนพับ หนังสือ และวีดิทัศน์ เป็นต้น ซึ่งหลักการจัดการองค์การโดยวัตถุประสงค์ (MBO) ดังตาราง

ตาราง การสังเคราะห์คติชนกับหลักการจัดการองค์การโดยวัตถุประสงค์ (MBO)

หลักการจัดการแบบเน้นวัตถุประสงค์ หรือ MBO	คติชนประเภทภาษา	คติชนที่มีใช้ภาษา	การปรับปรุงการใช้คติชน
ผู้จัดการกำหนดวัตถุประสงค์การทำงานขององค์การร่วมกันว่า มีอะไรบ้าง เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติ	คำประกาศเชิญชวน ขอความร่วมมือ คำขวัญองค์การ ปลุกใจ (เพื่อกระตุ้นให้เกิดความมุ่งมั่นในงาน) ปรัชญาการทำงานด้วยถ้อยคำที่กินใจ (เพื่อเตือนใจให้ระมัดระวังการทำงาน) คำปณิธาน (เพื่อให้เกิดความตั้งใจในการทำงาน)	ตารางแผนการทำงาน กระตุ้นเตือนสำนึกหน้าที่ ภาพถ่ายผลงานที่สำเร็จแล้ว และชิ้นผลงานที่ดี ๆ ที่เคยทำ (ช่วยให้รู้สึกภาคภูมิใจ) เพลงประจำองค์การ ฉายวีดิทัศน์ (เป็นตัวอย่างกระบวนการทำงาน และเพิ่มแรงบันดาลใจในงาน)	เชิญชวนให้เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ โดยใช้คติชนเกี่ยวกับความสามัคคี จูงใจโดยการจัดกิจกรรมเสริมที่สร้างสรรค์ เช่น การรับประทานอาหารร่วมกัน การเล่นเกม การจัดทัศนศึกษา เพื่อให้ฝ่ายจัดการกับพนักงานใกล้ชิดกันมากขึ้น
ผู้จัดการขอความร่วมมือจากพนักงานด้วยอัตราเสียที่ดี	ใช้ข้อดีลักษณะร่วมเพื่อจูงใจและใช้จากอ่อนหวาน (ดังในนิทานเรื่อง โคนันทวิศาล) เพื่อจูงใจให้พนักงานทุ่มเทกับงานจนบรรลุวัตถุประสงค์	จัดกิจกรรมร่วมกันทั้งที่เกี่ยวกับงานและไม่เกี่ยวกับงาน เช่น ฉลองความสำเร็จของงาน และฉลองวันคล้ายวันเกิดบริษัทงานปีใหม่ ฯลฯ	ชี้นำให้มุ่งมั่นสู่เป้าหมาย โดยผู้จัดการทำให้ดูเป็นตัวอย่าง ผู้จัดการปลุกเร้าให้เห็นคุณค่าของความสำเร็จในงาน



ตาราง การสังเคราะห์ทัศนกับหลักการจัดการองค์การโดยวัตถุประสงค์ (MBO) (ต่อ)

หลักการจัดการแบบเน้นวัตถุประสงค์ หรือ MBO	ทัศนประเภทภาษา	ทัศนที่มีใช้ภาษา	การปรับปรุงการใช้ทัศน
ผู้จัดการประชุมเพื่อแจ้งความก้าวหน้าของงาน	ปลูกเร้าให้พนักงานมุ่งมั่นทำงานโดยใช้คำกล่าว หรือภาษิต	กิจกรรมประกวดชิ้นงาน กิจกรรมเล่าประสบการณ์ทำงานของพนักงานที่ประสบความสำเร็จ	ผู้จัดการกระตุ้นความคิดเชิงสร้างสรรค์อย่างไม่หยุดนิ่ง
ผู้จัดการสรุปผลสำเร็จของงานเมื่อสิ้นรอบระยะเวลาของการทำงาน เช่น รายไตรมาส ครึ่งปี หรือ หนึ่งปี	มีการกล่าวคำชมเชยให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับการทำงาน	จัดพิธีมอบรางวัลและเกียรติบัตรชมเชยจัดทำบอร์ดแสดงความสำเร็จของงาน เพื่อให้พนักงานภาคภูมิใจ	รวบรวมเรื่องราวความสำเร็จจัดทำเป็นหนังสือหรือวิดิทัศน์เผยแพร่ในองค์กรเพื่อสดุดีความสำเร็จของพนักงานในวาระสำคัญขององค์กร

จากตัวอย่างการสังเคราะห์ทัศนเข้ากับหลักการจัดการแบบ MBO ข้างต้น จะเห็นได้ว่า องค์กรบางแห่งได้มีการใช้ทัศนเสริมในการทำงานขององค์กรเพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์อยู่แล้ว แต่อาจจะแตกต่างกันตรงที่ลักษณะกิจกรรมในองค์กรแต่ละแห่งแตกต่างกัน แนวคิดหรือทฤษฎีการจัดการที่นำมาใช้จึงแตกต่างกัน อีกทั้งทัศนที่นำมาใช้

ก็อาจจะเหมาะสมเฉพาะกับแต่ละกรณีเท่านั้น อย่างไรก็ตาม จะเห็นได้ว่า พื้นเพด้านโครงสร้างทางสังคม วัฒนธรรม ประเพณี ประชากรศาสตร์ และภูมิศาสตร์ของพนักงาน รวมถึงโครงสร้างด้านสัญชาติของพนักงาน ในองค์กรที่แตกต่างกัน ก็อาจมีผลให้การใช้ทัศนเพื่อเสริมหลักการจัดการทรัพยากรบุคคลทำได้ยากขึ้น



2. การสังเคราะห์ทัศนกับหลักการ จัดการพนักงานตามทฤษฎี X ทฤษฎี Y และ ทฤษฎี Z

ในการประยุกต์ทัศนโดยสังเคราะห์
เข้ากับหลักการจัดการทรัพยากรบุคคลของ
องค์การตามแนวคิดการจัดการพนักงาน
โดยใช้ทฤษฎี X ทฤษฎี Y และทฤษฎี Z นั้น
ผู้จัดการจะต้องเข้าใจว่า ทฤษฎี X ทฤษฎี Y
และทฤษฎี Z ไม่ใช่ทฤษฎีการจัดการทรัพยากร
บุคคลโดยตัวของมันเอง หากเป็นทฤษฎี
อธิบายพฤติกรรมของพนักงานในองค์การ
เท่านั้น ดังนั้น การที่ผู้จัดการฝ่ายพนักงานจะ
ปรับใช้ทัศนในการจัดการพนักงานได้อย่าง
มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น จะต้อง
เข้าใจว่าพนักงานในบริษัทหนึ่งก็จะมีลักษณะ
พฤติกรรมทั้งแบบทฤษฎี X และทฤษฎี Y ซึ่ง
การที่พฤติกรรมของพนักงานจะเป็นแบบ
ทฤษฎี X หรือ ทฤษฎี Y ก็เพราะมีปัจจัยอื่น ๆ
มากำหนดให้เป็นอีกทอดหนึ่งด้วย เช่น ปัจจัย
ทางสังคม (Bronner, 1986, pp. 125-128) ที่
ส่งผลต่อพฤติกรรมของพนักงานโดยเฉพาะ
ในสังคมสมัยใหม่ ซึ่งพฤติกรรมของพนักงาน
จะมีความเป็นปัจเจกบุคคลมากขึ้นนั้น
การกำหนดรูปแบบขององค์การจะมีอิทธิพล

ต่ออัตลักษณ์ขององค์การรูปแบบต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น
จะเป็นกองทัพ เมือง องค์การสื่อ โรงเรียน
สถาบันวิชาชีพ และรัฐบาล ซึ่งในองค์การ
ที่แตกต่างกันนี้ จะพบว่า มีทั้งพนักงานที่
เป็นแบบทฤษฎี X และแบบทฤษฎี Y ซึ่ง
การสังเคราะห์ทัศนเข้ากับพฤติกรรมของ
พนักงานตามทฤษฎี X ทฤษฎี Y และทฤษฎี Z
แสดงให้เห็นได้ดังตาราง ต่อไปนี้



ตาราง การสังเคราะห์คติชนกับหลักการจัดการพนักงานตามทฤษฎี X ทฤษฎี Y และทฤษฎี Z

พฤติกรรมและรูปแบบการทำงานของพนักงาน	คติชนประเภทภาษา	คติชนที่มีใช้ภาษา	การปรับปรุงการใช้คติชน
ทฤษฎี X	กฎระเบียบข้อบังคับและคำตักเตือนเพื่อควบคุมกำกับและตักเตือน	การแสดงออกถึงการไม่ยอมรับหรือแข่งขันและการลงโทษ (ตารางการทำงาน ป้ายเตือน)	ใช้การตักเตือน หรือชี้ให้เห็นผลเสียของความเกียจคร้านและการต่อต้านของเพื่อนร่วมงาน
ทฤษฎี Y	คำชมเชย สดุดีเพื่อยกย่อง สรรเสริญผู้ที่ตั้งใจทำงาน	วัฒนธรรมองค์การแสดงออกในความชื่นชมยกย่องให้เกียรติ (เช่น ป้ายติดประกาศชมเชย)	จัดให้มีการมอบรางวัลของขวัญพิเศษเพื่อกระตุ้นให้พนักงานทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น
ทฤษฎี Z	ใช้การผสมผสานคติชนทั้งสองแบบข้างต้น	ใช้การผสมผสานคติชนทั้งสองแบบข้างต้น	ใช้คติชนผสมผสานกันทั้งแบบทฤษฎี X และ Y

สรุป

การนำเอาคติชนมาสังเคราะห์กับหลักการบริหารจัดการองค์การดังที่ ไมเคิล โอเวน โจนส์ เรียกว่า “คติชนองค์การ” (organizational folklore) นั้น แม้ว่า กิจกรรมการประยุกต์คติชนบางอย่างที่ผู้จัดการฝ่ายพนักงานใช้ จะเป็นสิ่งที่มีการกล่าวถึงในทฤษฎีการจัดการองค์การอยู่แล้วก็ตาม แต่เมื่อ

มานำมาวิเคราะห์ในบริบทของคติชนแล้ว จะเห็นว่า นักคติชนสามารถเสนอแนวคิดคติชนองค์การที่สามารถสังเคราะห์เข้ากับทฤษฎีการจัดการองค์การได้อย่างเหมาะสม และผู้จัดการฝ่ายพนักงานที่มีความเข้าใจลักษณะเชิงคติชนของพนักงานได้ดีย่อมสามารถบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

แทนที่จะอิงอาศัยแต่ทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่ซึ่งคำนึงถึงแต่การใช้มนุษย์ในฐานะเป็นทรัพยากรการผลิตที่ไม่มีจิตใจและความรู้สึกนึกคิด เพราะมีตัวอย่างมากมายที่ผู้บริหารงานบุคคลที่เข้มงวดและไม่คำนึงถึงปัจจัยเชิงคติชน เช่น เรื่องราวในด้านความเชื่อ ประเพณี และธรรมเนียมปฏิบัติของพนักงาน มักจะไม่ได้ได้รับความร่วมมือในการทำงานอย่างจริงจัง และจริงจังเท่าที่ควร เพราะขัดแย้งกับหลักการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน อาทิ การเข้มงวดห้ามพนักงานจัดงานรื่นเริงในช่วงเทศกาล การบังคับให้ทำงานในช่วงเทศกาลสำคัญ (เช่น สงกรานต์) หรือแม้แต่ห้ามพนักงานจัดงานวันเกิดในที่ทำงาน เป็นต้น ซึ่งแม้ดูว่าจะเป็นข้อห้ามเล็กน้อย แต่จะเกิดผลเสียต่อการทำงาน และผลผลิตขององค์กรมากเกินคาดคิด เพราะการห้ามนั้นเป็นการขัดแย้งกับคติชนของพนักงานที่ยึดถือกัน ดังนั้น ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลจึงควรใช้คติชนที่เหมาะสมเพื่อปลูกเร้าหรือกระตุ้นแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอกของบุคลากรในองค์กร ซึ่งปัจจัยที่จะกระตุ้นแรงจูงใจภายในจิตใจ

เช่น คำชมเชย การยกย่อง และคำขวัญ เป็นต้น และแรงจูงใจภายนอก เช่น การให้สิ่งของรางวัลหรือเงินรางวัล การให้ใบประกาศเกียรติคุณ โล่รางวัล เป็นต้น ดังนั้น ผู้เขียนจึงเห็นว่า คติชนองค์การจะเป็นการประยุกต์คติชนอีกแนวทางหนึ่งซึ่งมีประโยชน์ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์กรทั้งองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนได้อย่างแท้จริง



บรรณานุกรม

- ธงชัย สันติวงษ์. (2537). *องค์การและการบริหาร*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2538). *กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถานฉบับ พ.ศ.2554. (2554). กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. (2537). *ศัพท์การบริหาร*. กรุงเทพฯ: วิสิทธิ์พัฒนา.
- สมคิด บางโม. (2539). *หลักการจัดการ*. กรุงเทพฯ: นำอักษรการพิมพ์.
- Botkin, B. A. (1953) Applied folklore: Creating understanding through Folklore. *Southern Folklore Quarterly*, 17(1953), 203-204.
- Bronner, J. (1986). *American folklore studies: An intellectual history*. Lawrence: University Press of Kansas.
- Daft, L. (1984). Symbols in Organizations: a Dual-Content Framework of Analysis. In Louis R.Pondy, Peter J. Frost, Gareth Morgan, & Thomas C. Drandridge (Eds.), *Organizational symbolism*. Greenwich, CT: JAI.
- Dettmer, Elke. (1994). Moving toward responsible tourism: A role for folklore. In *Putting folklore to use* (pp.195-196). Lexington: University of Kentucky Press.
- Drandridge, T. C., Mitroff, I., & Joyce, W. F. (1976). Organizational symbolism: A topic to expand organizational analysis. *Academy of Management Review*, 77.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row.
- Faulds, S. S. (1994). Designing public spaces for people's symbolic uses. In *Putting folklore to use* (p.151). Lexington: University of Kentucky Press.
- Howell, B. J. (1994). Folklife cultural conservation and environmental planning. In *Putting folklore to use* (p. 94). Lexington: University of Kentucky Press.



- Hufford, D. J. (1994). Folklore and Medicine. In *Putting folklore to use* (p.118). Lexington: University of Kentucky Press.
- Jones, M. O. (Ed.). (1994). *Putting fFolklore to use*. Lexington: University of Kentucky Press.
- Marcus, L. R., & Marcus, M. T. (1990). Occupational folklore. In *The Emergence of folklore in everyday life* (p.121). Indiana: Trickster Press.
- McGregor, Douglas. (1960). The human side of enterprise, New York: McGraw–Hill.
- Meyer, J., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340-63.
- Ouchi, W. G. (1981). Theory Z in Daft, R.L. Theory Z: Opening the corporate door for participative management. *Academy of Management Executive*, 18(4), 117–122.
- Shuldiner, D. (1994). Promoting self-worth among the aging. In *Putting folklore to use* (pp.214-215). Lexington: University of Kentucky Press.
- Toelken, B. (1996). *The dynamics of folklore*. Utah: Utah State University Press.
- Wells, P. A. (1994). Helping craftsmen and communities survive: Folklore and economic development. In *Putting folklore to use* (pp. 247-248). Lexington: University of Kentucky Press.