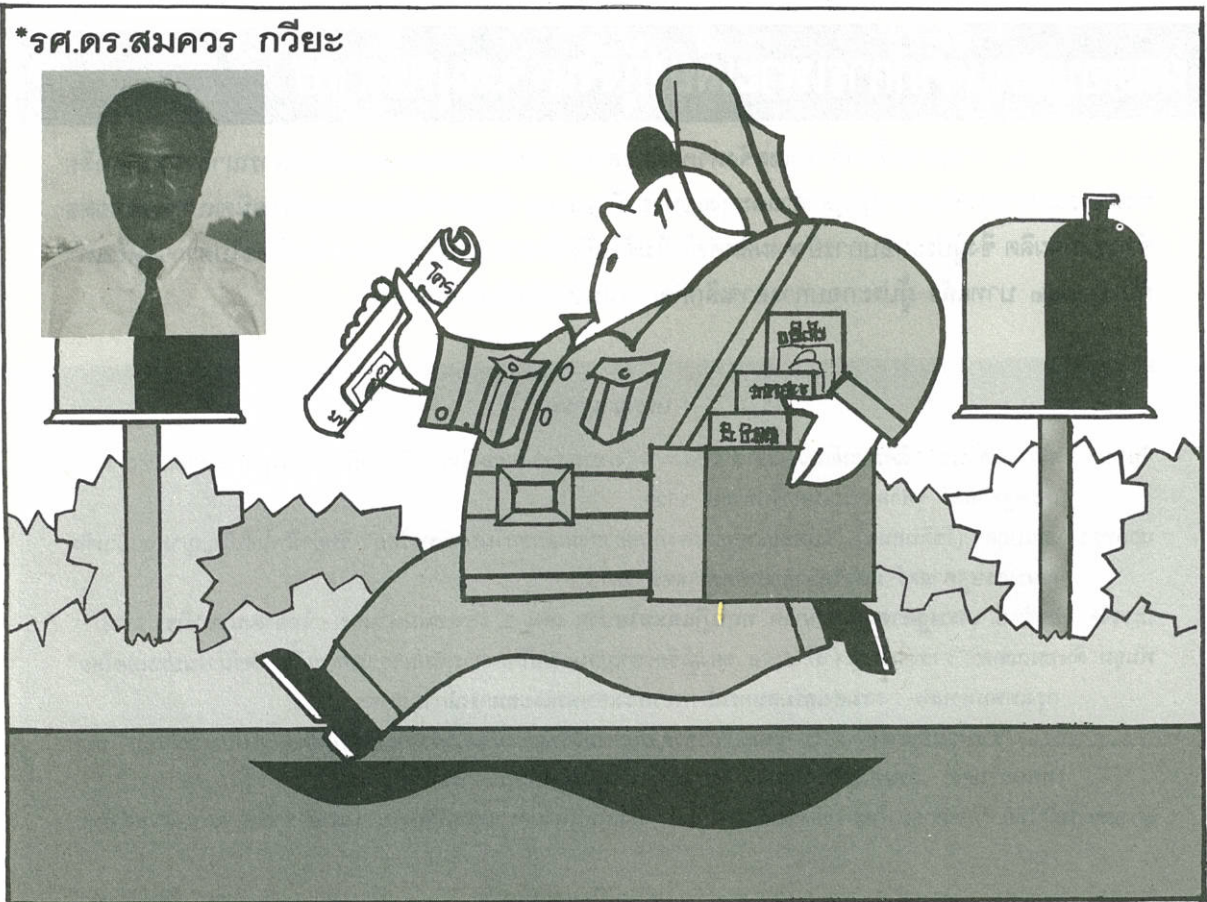


การประชาสัมพันธ์ กับการเสริมสร้างภาพลักษณ์ และวัฒนธรรมองค์กร

*รศ.ดร.สมควร กวียะ



การประชาสัมพันธ์
การประชาสัมพันธ์ (Public
Relations) คือ การสร้างความ
สัมพันธ์ที่ดีระหว่างองค์กรหรือ
สถาบันกับประชาชน บนพื้นฐาน

ของการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนข่าว
สารและความรู้ที่ถูกต้องและเป็น
ไปในทางสร้างสรรค์ก่อให้เกิด
ความรับผิดชอบร่วมกันต่อการ
ดำรงอยู่และการพัฒนาของสังคม

ต่างกับการโฆษณาชวนเชื่อ
(Propaganda) และการโฆษณา
สินค้า (Advertising) ซึ่งเป็น
การสื่อสารทางเดียวเพื่อชักจูง
ให้ประชาชนเกิดความรู้ ความคิด

* คณบดีคณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต : Docteur en Journalism Université de
Strasbourg

ค่านิยม และพฤติกรรม ที่เป็นประโยชน์ต่อรัฐบาลหรือผู้ผลิตและผู้ขายสินค้า การโฆษณาชวนเชื่อเป็นการบีบบังคับให้เชื่อไม่โดยทางตรงและทางอ้อม ส่วนการโฆษณาสินค้าเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เลือกโดยไม่มีการบีบบังคับโดยตรง

ต่างกับการตลาด (Marketing) ซึ่งเป็นการบริหารและดำเนินการเกี่ยวกับ Product, Price, Place และ Promotion เพื่อที่จะทำให้ Product ขายได้

วิธีการสื่อสารเพื่อการประชาสัมพันธ์ มีหลายวิธีอย่างที่สำคัญคือ

การโฆษณาเผยแพร่ (Publicity) ได้แก่ การส่งข่าวสารออกไปสู่ประชาชน มุ่งหมายที่จะให้รู้เรื่อง (awareness) และสนใจ (interest)

การรณรงค์ (Campai) ได้แก่ การระดมใช้สื่ออย่างรวดเร็วและกว้างขวาง เพื่อที่จะปลุกเร้าให้ประชาชนรู้เรื่อง นิยมชมชอบ (Like) เกิดความเชื่อ (believe) และมีพฤติกรรม (take action) ตามความประสงค์ขององค์กร

การสื่อสารมวลชน (Mass Communication) คือการใช้สื่อมวลชน (mass media) หรือสื่ออื่น ๆ ที่เทียบเท่าในการส่งข่าวสารไปยังมวลชน (mass)

การสื่อสารสถาบัน (Corporate Communication) หมายถึง การสื่อสารในรูปแบบใหม่ที่มุ่งสร้างเอกลักษณ์และภาพพจน์ของสถาบันอย่างจริงจัง ทั้งนี้ โดยการปรับปรุงพัฒนาองค์กร ทั้งทางด้านรูปธรรมและนามธรรม เช่น อาคารสถานที่ สวนหย่อม เครื่องหมายสัญลักษณ์ เพลงสัญลักษณ์ เครื่องแต่งกายของพนักงานการบริหารตามหน้าที่ การบริหารเพื่อสังคม รวมทั้งวัฒนธรรมองค์กรอื่น ๆ ทุกอย่าง ที่ปรากฏให้ประชาชนได้เห็นได้ยิน และรู้สึก การสื่อสารสถาบัน อาจเรียกว่า การประชาสัมพันธ์แผนใหม่ก็ไม่ผิดนัก

1.1 องค์ประกอบของการประชาสัมพันธ์ที่ดี

- 1) เป็นบทบาทหน้าที่ระดับบริหาร (Management Function)
- 2) เป็นการวางแผนและดำเนินงานทางด้านสังคมและมนุษย์
- 3) เป็นการสร้างความสัมพันธ์แบบใหม่ระหว่างองค์กรกับสาธารณชน
- 4) เป็นการสร้างระบบข่าวสารที่ใกล้ชิดและสม่ำเสมอในประชาคม หรือสังคมอันเป็นที่ตั้งแห่งองค์กร

1.2 กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์ (สิบสี่กลยุทธ์)

- 1) องค์กรคือ ระบบข่าว

สาร ผู้จัดการคือ ผู้อำนวยการ

2) องค์กรคือ ระบบสื่อสาร ผู้จัดการคือ ผู้จัดการคนเสิร์ท

3) องค์กรคือ ระบบการประชาสัมพันธ์ ผู้จัดการคือ ผู้ร่วมสร้างนโยบาย

4) การประชาสัมพันธ์เชิงรุกและเชิงรับ

รักไม่มีพรมแดน รักไม่มีศาสนา

5) รู้จักพูดรู้จักฟัง รู้จักดังรู้จักเงียบ

6) ต้องรู้จักกลุ่มเป้าหมาย ความเป็นความตายของการประชาสัมพันธ์

7) ความต้องการพื้นฐานคือแก่นสารของมนุษย์

8) ประโยชน์และความพึงพอใจต้องมอบให้ประชาชน

9) รู้จักกันไม่สำคัญเท่าความมีส่วนร่วม

10) วิจิตรศิลป์งามตระการสร้างเป็นสารประทับใจ

11) สิทธิเสรีของมนุษย์คือสุดยอดปรารถนา

12) คล่องแคล่วมีชีวิตชีวา คือท่วงท่าของนักประชาสัมพันธ์

13) แหล่งสารที่น่าเชื่อถือคือหลักประกันความสำเริง

14) ความรับผิดชอบทางสังคม สร้างความนิยมให้องค์กร

การเสริมสร้างภาพพจน์

ภาพพจน์ หรือ ภาพ (IMAGE) คือ ผลของการรับรู้ (perception) ที่เกิดขึ้นในสมองของผู้รับสาร โดยผ่านทางช่องทางการสื่อสาร 5 ช่องทาง คือ หู ตา จมูก ลิ้น กาย กลายเป็นภาพที่เป็นคำ (Verbal) หรือไม่เป็นคำ (non-verbal) ซึ่งอาจจะมีความชัดเจนหรือไม่ชัดเจน ถูกต้องหรือไม่ถูกต้อง บวกหรือลบอยู่ในสภาพของความรู้ (knowledge) ทศนคติ (Attitude) หรือความคิดเห็น (opinion) และอาจจะส่งผลถึงพฤติกรรม (behavior) อย่างใดอย่างหนึ่งได้ในระยะสั้นหรือในระยะยาว ภาพพจน์หรือภาพอาจจะเป็นรูปธรรมหรือนามธรรมก็ได้ อาทิ ดุร้ายกว่าเสือ รถไฟ การรถไฟ คนดี ความดี ไทศัพย์ของเราที่บ้าน พนักงานรับโทรศัพท์ องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ระบบโทรศัพท์ในประเทศ

ภาพพจน์ขององค์กร คือ ผลของการรับรู้เกี่ยวกับองค์กร มีความสลับซับซ้อนคลุมเครือ และเป็นนามธรรมมากกว่าภาพพจน์ของบุคคลหรือวัตถุ ภาพพจน์ขององค์กรมักจะเอนเอียงไปในทางลบมากกว่าทางบวกเพราะเกี่ยวข้องกับจิตวิทยาของมนุษย์จำนวนมากและโดยเฉพาะอย่างยิ่งจิตวิทยามวลชน

ภาพพจน์ที่ดีขององค์กร เป็นพื้นฐานของการสร้างความเชื่อมั่น การสร้างความเข้าใจ และการแก้ไขปัญหาในยามเกิดวิกฤตการณ์

ภาพพจน์ที่ดีขององค์กร คือ ภาพของความรู้

ภาพของความดีและสุภาพอ่อนน้อม

ภาพของความขยันขันแข็ง

ภาพของความทันสมัย

ภาพของประสิทธิภาพในการทำงานและให้บริการ

ภาพของความรับผิดชอบ ต่อลูกค้าประชาชน

ภาพของความรับผิดชอบต่อสังคม

โดยสรุป ก็คือภาพพจน์ในทางบวกเกี่ยวกับความรู้ (ความชำนาญและเทคโนโลยี) ความประพฤติ (ความรับผิดชอบต่อการบริหารและความรับผิดชอบต่อสังคม) และ ความมั่นคงแข็งแรงนั่นเอง

วิธีการสร้างภาพพจน์ ต้องอาศัยหลักห้าขั้นบันไดเงิน กล่าวคือ ดำเนินการในทุกกระบวนการของประชาสัมพันธ์

(1) Incorporation (การรวมตัวกันเป็นองค์การ) บุคลากรจะต้องมีความรักและภักดีในองค์กร มีความรักและสามัคคีในหมู่พนักงานและในทุกระดับ มีความร่วมมือประสานงานเป็น

อย่างดีไม่แตกแยกกัน แม้จะมีความขัดแย้งในเชิงของความคิดเห็นและทัศนคติ แต่ก็ไม่มี ความขัดแย้งกันในการทำงาน สร้างขึ้นเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจที่กำหนดไว้ สมดังคำที่ว่า องค์กรคือภารกิจ (Any organization is a mission)

(2) Action (การทำงานให้ได้ผลดี) หมายถึง การรวมตัวกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในภารกิจขององค์กร ปรากฏเป็นผลงานที่มองเห็นและรู้สึกได้ นอกจากการทำงานตามหน้าที่แล้ว จะต้องทำงานเพื่อบริการสังคมและชุมชนด้วย แต่ไม่ว่าจะเป็นการทำงานตามหน้าที่ หรือการทำงานเพื่อสังคม จะต้องทำโดยยึดหลัก “เราเป็นผู้มีจิตใจเป็นนักบริการ (we are service-minded people) และหลักมนุษยสัมพันธ์ (human relation) อยู่เสมอ”

(3) Information (ข่าวสารเป็นระบบทุกที่) เมื่อมีผลงานแล้ว ไม่ว่าจะเป็ผลงานตามหน้าที่หรือผลงานที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคม จะต้องเป็นการบันทึกเก็บไว้อย่างเป็นระบบสามารถจะค้นคืนได้อย่างสะดวกพร้อมที่จะนำเสนอออกเผยแพร่ได้ ผลงานที่บันทึกไว้นั้นจะต้องรวม

ถึงผู้ผลิตผลงาน การดำเนินงาน
เบื้องหลังและผลกระทบของผลงาน
และการดำเนินงานนั้นด้วย

(4) Communication (สื่อสารกันดีภายนอกภายใน)
เมื่อมีข่าวสารแล้ว จะต้องทำให้
ข่าวสารนั้นเคลื่อนที่ไปยังกลุ่ม
เป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ สมดัง
คำที่ว่า A proper information must be in motion
หมายถึงการแปลงข่าวสารให้เป็น
สาร (message) และใช้สื่อส่ง
สารนั้นไปยังกลุ่มเป้าหมายทั้ง
ภายในและภายนอกองค์กร ใน
บางครั้งกลุ่มเป้าหมายอาจรวม
ถึงประชาชนทั่วไปหรือสาธารณชน
ในทุกกรณีจะต้องเป็นการสื่อสาร
ที่ต่อเนื่อง โดยมีวัตถุประสงค์
ให้กลุ่มเป้าหมายได้รับรู้ผลงาน
หรือการดำเนินงานขององค์กร
จนเกิดความเข้าใจและความประ
ทับใจที่เกี่ยวกับองค์กร ในด้าน
ความรู้ ความดีและความมั่นคง

(5) Interaction (โต้
ตอบกันด้วยน้ำใจไมตรี) การ
สื่อสารจะต้องเป็นสองทิศทางอยู่
เสมอ จะต้องมีการป้อนกลับ
(feedback) และการโต้ตอบกัน
หรืออันตรกิริยา (interaction)
ระหว่างองค์กรกับกลุ่มเป้าหมาย
หรือประชาชน แต่การสื่อสารจะ
อยู่ในสภาพนี้ได้ องค์กรจะต้อง
สร้างกลไกหรือระบบให้เกิดความ
สะดวกในการที่ประชาชนผู้รับสาร



จะป้อนกลับหรือโต้ตอบกันระหว่าง
ทั้งสองฝ่าย การป้อนกลับและ
การโต้ตอบกันจะเปิดโอกาสให้
องค์กรได้ปรับปรุงข่าวสารและ
ผลงานหรือสินค้าที่เผยแพร่ออกไป
ทำให้เกิดกระบวนการวิจัยและ
พัฒนาอยู่ตลอดเวลาทั้งก่อให้เกิด
สัมพันธภาพที่ดีระหว่างองค์กร
กับประชาชนทั้งภายในและภาย
นอก ภาพพจน์ขององค์กรเป็นไป
และคงอยู่ในทางที่ดีอยู่เสมอ

ภาพพจน์อาจเป็นไปในทาง
ลบได้ทั้ง ๆ ที่องค์กรไม่มีเจตนาที่



จะเสริมสร้างขึ้นมาอย่างนั้น ทั้งนี้
อาจเป็นเพราะ

(1) พฤติกรรมขององค์กร
เป็นไปในทางลบจริง ๆ ไม่สามารถ
ควบคุมหรือปรับปรุงให้ดีขึ้นได้
ภายในเวลาอันสมควร เช่น การ
บริการไม่มีประสิทธิภาพ การ
บริการไม่สะดวกทันใจ ความ
รับผิดชอบต่อน้ำที่ของพนักงาน
การฉ้อราษฎร์บังหลวง เป็นต้น

(2) พฤติกรรมขององค์กร
อาจจะดี แต่ข่าวสารที่ออกไป
บางอย่างก่อให้เกิดความเข้าใจผิด
ก่อให้เกิดข่าวลือ หรือข่าวร้าย
ที่ไม่เป็นความจริง

(3) พฤติกรรมขององค์กรดี
แต่ไม่เป็นไปหรือไม่ถึงขนาดที่
ประชาชนคาดหมาย เช่น บริการ
ดีแล้ว แต่พนักงานยังขาดอัธยาศัย
ไมตรี ทำให้รู้สึกที่ไม่เต็มใจ
บริการ เป็นต้น

(4) พฤติกรรมขององค์กรดี
แต่อาจมีคู่แข่งที่ไม่ปรารถนาดี
คอยปล่อยข่าวหรือให้ข่าวในทาง
กลับกันกลับ

(5) สื่อมวลชนประสงค์
จะได้ข่าวจากองค์กรแต่องค์กร
ไม่ให้ข่าว สื่อมวลชนจึงลงข่าว
เพื่อหวังที่จะให้มีการแถลงข่าว
หรือแก้ข่าว

ภาพพจน์ทางลบหากไม่
สามารถแก้ไขได้โดยเร็ว อาจนำ
องค์กรเข้าสู่ภาวะวิกฤตได้ และ
ภาวะวิกฤตอาจก่อให้เกิดปัญหา

ร้ายแรง เช่น การนัดหยุดงาน การประท้วง การงดบริโภคสินค้าขององค์กร การแท้งกันมาถอนเงินจากธนาคาร เป็นต้น

แต่การแก้ปัญหาภาวะวิกฤตย่อมทำได้ ถ้ามีการดำเนินงานตามห้าขั้นบันไดเงินและเก้ายอดกลยุทธ์ทองมาโดยตลอด สร้างเป็นภาพพจน์ที่ดีและมั่นคงแข็งแรงไว้ในหัวใจของประชาชนอย่างสม่ำเสมอ

แน่นอน เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการแก้ปัญหาภาวะวิกฤตควรจะต้องมีการวางแผนรับสถานการณ์เช่นนั้นไว้ โดยการฝึกแก้ปัญหาที่ว่าจะเกิดขึ้นจริง (simulation) จนเกิดความชำนาญ และสามารถจะนำมาปฏิบัติได้จริงเมื่อเกิดสถานการณ์

การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) คือ วัตถุประสงค์ใจ และพฤติกรรม ที่สร้างเสริมขึ้นมาจนกลายเป็นลักษณะหรือภาพขององค์กรที่แตกต่างไปจากองค์กรอื่น

แต่ที่มีความสำคัญต่อภาพพจน์และการประชาสัมพันธ์ขององค์กรก็คือ วัฒนธรรมทางด้านจิตใจและพฤติกรรม ได้แก่ ระบบค่านิยม ความเชื่อปทัสถาน อุปนิสัย ความประพฤติและพฤติกรรมในการทำงาน

วัฒนธรรมโดยทั่วไป หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่มนุษย์สร้างขึ้นเพิ่มพูนจากธรรมชาติ แต่วัฒนธรรมองค์กรตามคำนิยามของไฮเวิร์ด เอ็ม ชวอร์ทซ์ รองประธานศูนย์ศึกษาวิจัยการจัดการซึ่งเป็นผู้นำในด้านวัฒนธรรมองค์กรของอเมริกัน หมายถึง “สิ่งที่ทำให้ประชาชน (ภายในและภายนอก) เกิดความรู้สึกว่า เขาควรจะทำอะไรและอะไรที่เขาควรจะต้องทำ”

ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ คุณภาพและรูปพรรณสัณฐานของสินค้าประสิทธิภาพในการทำงาน ความน่าเชื่อถือไว้วางใจได้ของสินค้าและบริการ การให้บริการแก่ลูกค้า การพัฒนาและการปรับปรุง การมุ่งหน้าตัวอย่างเอาจริงเอาจัง และความจงรักภักดีต่อภาระหน้าที่และต่อองค์กร รวมตลอดไปถึงระบบการพิจารณาความดีความชอบ นโยบายขององค์กร และกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์กร

แต่ตัวบ่งชี้ (Indicators) ที่จะแสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมขององค์กรโน้มเอียงไปในทางบวกหรือทางลบก็คือ การสื่อสาร (communication) การใช้แรงจูงใจ (motivation) และภาวะผู้นำ (Leadership)

การเสริมสร้างวัฒนธรรม

องค์กรที่ดี จึงขึ้นอยู่กับ การปรับปรุงพัฒนาตัวบ่งชี้ทั้งสามตัวนี้

1. การสื่อสาร ต้องมีการพัฒนาการสื่อสารขององค์กรและการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ทำให้ข่าวสารเคลื่อนตัวได้อย่างสะดวกรวดเร็ว ไม่ติดขัด จนทุกคนรู้เรื่องที่สมควรรู้อย่างทั่วถึง และก่อให้เกิดการร่วมมือประสานงานที่มีประสิทธิผลบนพื้นฐานของ ความสำเร็จเพื่อส่วนรวมและมนุษย์สัมพันธ์เพื่อความสุखความภาคภูมิใจของทุกคน

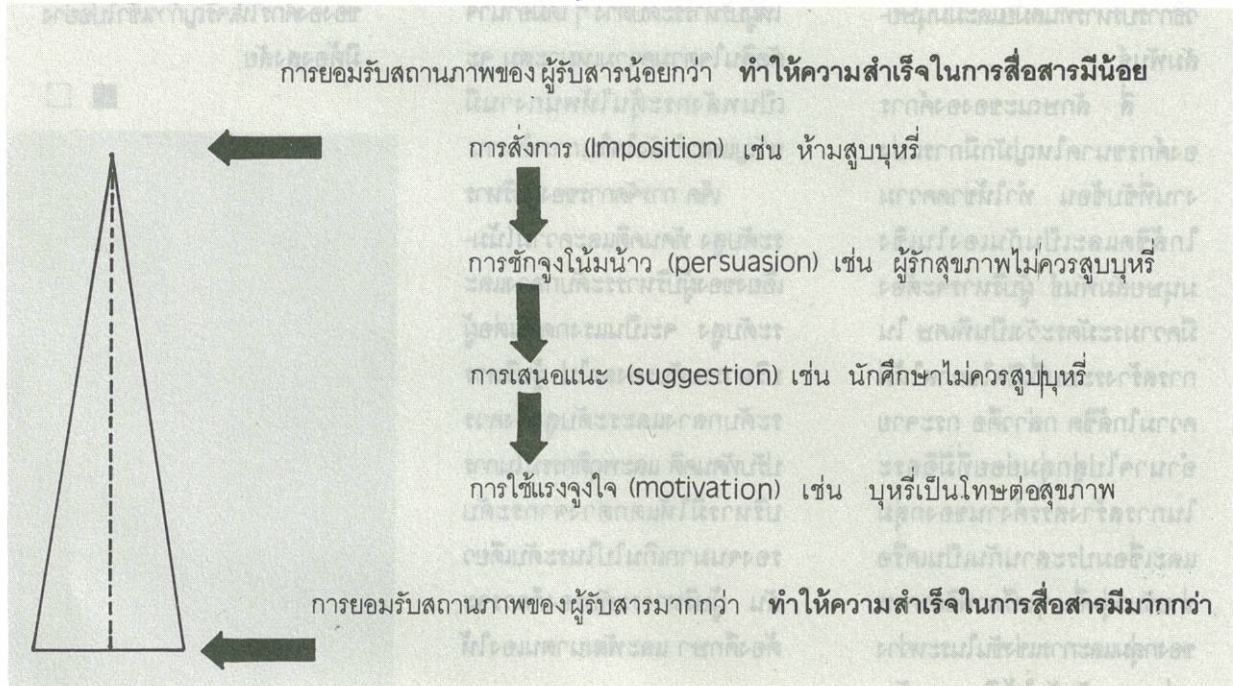
2. การใช้แรงจูงใจ ตามทฤษฎีของ กอลเบิร์ต นักเศรษฐศาสตร์ลือนาม แรงจูงใจในการทำงานที่มีอยู่ 4 ชนิดคือ การให้รางวัล (pecuniary motivation) การบังคับหรือลงโทษ (compulsion หรือ punishment) การให้เข้ากับกลุ่ม (identification with the group) และการเปิดทางไปสู่อำนาจหน้าที่หรือตำแหน่งที่ดีกว่า (adaptation or urge for power) ผู้บังคับบัญชาทุกระดับจะต้องรู้จักใช้แรงจูงใจให้เหมาะสม เพราะการใช้แรงจูงใจย่อมได้ผลดีกว่าการโน้มน้าวใจโดยการพูดจา (persuasion) เพียงอย่างเดียว การใช้แรงจูงใจที่เหมาะสม จะกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้น และมุ่งมั่นที่จะเป็นกำลังสำคัญขององค์กรและ

กลายเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
ที่เขารักและภาคภูมิใจ

มองในแง่ของการสื่อสาร
การใช้แรงจูงใจจะประสบผลตาม
ความประสงค์ของผู้ส่งสารมาก

กว่าการชักจูงโน้มน้าวใจ ทั้งนี้
เพราะการใช้แรงจูงใจเป็นการ
ยอมรับสถานภาพของผู้รับสาร
(acceptance level of re-
ceiver's status) ในระดับที่สูง

กว่าการชักจูงโน้มน้าว เราอาจ
แบ่งระดับของการยอมรับสถาน-
ภาพของผู้รับสารได้ดังนี้คือ



จะเห็นได้ว่า การใช้แรง
จูงใจมีระดับของความสัมฤทธิ์
มากกว่าการชักจูงโน้มน้าวถึง
2 ระดับ

การใช้แรงจูงใจที่เหมาะสม
จึงนับว่า เป็นการเสริมสร้าง
วัฒนธรรมองค์กรที่ดีอย่างหนึ่ง

3. ภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำ
มีอิทธิพลที่จะทำให้พนักงาน
กระทำในสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาต้อง
การจะให้ทำ การเลือก ผู้บังคับ
บัญชาสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา
กลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง จึงมีความสำคัญ

ต่อการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร
เป็นอย่างยิ่งในการเลือกผู้บังคับ
บัญชาหรือการสร้างภาวะผู้นำที่ดี
จึงต้องคำนึงถึง 7 องค์ประกอบคือ

หนึ่ง ตัวผู้บังคับบัญชา
ต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ
มีประสบการณ์ มีอุดมการณ์
มีความเชื่อมั่นในตนเอง และม
ีความคิดริเริ่ม สามารถแสดงตน
ให้เป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ใต้
บังคับบัญชาได้

สอง ตัวพนักงาน ต้อง
เป็นผู้ที่มีความรู้สึกพึงพอใจใน

องค์กรและในงานที่ทำ มีความ
สุขในการทำงานและพร้อมที่จะ
ร่วมมือกับผู้นำในการทำงานให้
บรรลุผล ทั้งจะต้องพร้อมที่จะ
พัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีทั้งความ
รับผิดชอบและเชี่ยวชาญในงานที่
ได้รับมอบหมาย

สาม สถานการณ์ ผู้บริหาร
จะต้องรู้จักสร้างสถานการณ์ และ
บรรยากาศที่เหมาะสม เพื่อให้
ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับ
บัญชา ได้ร่วมกันทำงานด้วย
ความมั่นใจและไว้วางใจซึ่งกัน

และกัน นั่นหมายถึง การกำหนดนโยบายและแผนที่ชัดเจนแน่นอนในการปฏิบัติงานรวมถึงการกำหนดระเบียบแบบแผนไว้เป็นปทัสถานในการทำงานพัฒนาระบบและวิธีการบริหารทันสมัยและมีมนุษยสัมพันธ์

สี่ ลักษณะขององค์กรองค์กรขนาดใหญ่มักมีการแบ่งงานที่ซับซ้อน ทำให้ขาดความใกล้ชิดและเป็นกันเองในเชิงมนุษยสัมพันธ์ ผู้บริหารจะต้องมีความระมัดระวังเป็นพิเศษ ในการสร้างระบบที่เปิดโอกาสให้มีความใกล้ชิด กล่าวคือ กระจายอำนาจไปสู่กลุ่มย่อยที่มีอิสระในการสร้างสรรค์งานของกลุ่มและเชื่อมประสานกันเป็นเครือข่ายกับกลุ่มอื่น ๆ เสรีภาพอิสรภาพของกลุ่มและการแข่งขันในระหว่างกลุ่ม จะผลักดันให้เกิดความรับผิดชอบต่อส่วนรวมมากกว่าการจัดระบบแบบรวมศูนย์ ที่ใช้อำนาจบังคับบัญชาที่ขาดอริยาคัยไมตรีและมนุษยสัมพันธ์

ห้า กระบวนการบริหารจะต้องมีการเชื่อมโยงผลงานกับความดีความชอบ ให้มีผลสืบเนื่องกันอย่างชัดเจน นั่นคือ ทำดีจะต้องได้ดี มีผลงานมากจะต้องได้ผลประโยชน์ตอบแทนในสัดส่วนที่มากกว่า

หก โครงสร้างขององค์กรจะต้องจัดโครงสร้างขององค์กร

ให้ทรัพยากรบุคคลมีโอกาสทำงานและพัฒนาตนเอง จนเกิดประโยชน์สูงสุดต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรความไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา และการให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ได้มีอำนาจตัดสินใจตามความเหมาะสม จะเป็นพลังกระตุ้นให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน

เจ็ด การจัดการของผู้บริหารระดับสูง ทักษะคิดและความโน้มเอียงของผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง จะเป็นแรงกดดันต่อผู้บริหารระดับรองลงไป ผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงจึงควรปรับทัศนคติ และพฤติกรรมในการบริหารมิให้แตกต่างจากระดับรองจนมากเกินไปในระดับเดียวกัน ผู้บริหารระดับรองก็ควรจะต้องศึกษา และพัฒนาตนเองให้

มีความขัดแย้งหรือความแตกต่างในรูปแบบและหน้าที่ของการบริหารน้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ ถ้าทำได้เช่นนี้ ภาวะผู้นำขององค์กรจะนำไปสู่การพัฒนาวัฒนธรรมขององค์กรให้เจริญก้าวหน้าไปอย่างมีต้องสงสัย

