บทที่ 6
การอำนวยการ

แนวคิด

1. การจูงใจ คือ การที่มีสิ่งกระตุ้นมาทำให้เรามีความพยายามในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย
2. องค์ประกอบของกระบวนการจูงใจประกอบด้วย เมื่อเกิดความต้องการขึ้น หาทางเพื่อตอบสนองความต้องการ เลือกทางที่สามารถตอบสนองความต้องการได้ ประเมินความพึงพอใจ และเริ่มต้นหาความต้องการอันใหม่
3. สิ่งจูงใจ คือ ปัจจัยอย่างหนึ่งที่เป็นการจูงใจในการทำงานมากขึ้น
4. ปัจจัยในการที่ทำให้บุคคลในองค์การเกิดความพึงพอใจมีอยู่ 5 ประเภทดังนี้ อำนาจ ความสำเร็จ การมีส่วนร่วม ความมั่นคง และสถานภาพ
5. ทฤษฎีความต้องการลำดับขั้น หรือทฤษฎีความต้องการของ Maslow มี 5 ลำดับดังนี้ ความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการทางสังคม ความต้องการการยกย่อง และความต้องการความสำเร็จในชีวิต
6. ทฤษฎีเอกซ์และทฤษฎีวาย คือ ทฤษฎีเอกซ์จะมองคนในแง่ลบ ส่วนทฤษฎีวายจะมองคนในแง่บวก
7. หลักของการเสริมแรงจูงใจมี 2 ข้อ ดังนี้ การเสริมแรงจูงใจให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และการเสริมแรงจูงใจต้องกระทำทันที
8. แผนการเสริมแรงจูงใจแบ่งออกเป็น 2 ประเภทดังนี้ การเสริมแรงจูงใจอย่างต่อเนื่อง และการเสริมแรงจูงใจเป็นงวด
9. เทคนิคการจูงใจประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้ เงิน การมีส่วนร่วม และคุณภาพชีวิตในการทำงาน
10. รูปแบบของทฤษฎีการเสริมแรงแบ่งออกเป็น 4 ประเภทดังนี้ การเสริมแรงจูงใจในทางบวก การเสริมแรงจูงใจในทางลบ การเพิกเฉย และการลงโทษ
11. รางวัลตอบแทนมี 2 ประเภทดังนี้ รางวัลตอบแทนภายนอก และรางวัลตอบแทนภายใน
12. การสื่อสารแบ่งออกเป็น 6 ระดับดังนี้ การสื่อสารกับตัวเอง การสื่อสารระหว่างบุคคล การสื่อสารในกลุ่มย่อย การสื่อสารสาธารณะ การสื่อสารมวลชน และ

เทคโนโลยีทางการสื่อสาร

13. ผู้บริหารควรมีบทบาททางด้านข้อมูล 3 ประการดังนี้ ผู้รับข้อมูล ผู้กระจายข้อมูล และผู้แถลงข่าว
14. การสื่อสารที่มีประสิทธิผล คือ ข้อมูลที่ส่งกับความหมายของข้อมูลที่รับตรงกัน
15. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ คือ การสื่อสารโดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด
16. วัตถุประสงค์ของการสื่อสารที่ผู้บริหารใช้ในองค์การ คือ เพื่อบอกข้อมูล เพื่อประสานงาน เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล เพื่อควบคุม เพื่ออิทธิพล และเพื่อกระตุ้น
17. กระบวนการสื่อสารประกอบด้วย คนส่งสาร การเข้ารหัส ข่าวสาร ช่องทางการสื่อสาร ผู้รับข่าว การถอดรหัส สิ่งรบกวน และข้อมูลทะท้อนกลับ
18. อุปสรรคทางการสื่อสาร แยกออกเป็นดังนี้ ปัญหาที่เกิดจากคำศัพท์ การใช้ช่องทางการสื่อสารที่ไม่เหมาะสม การไม่มีข้อมูลสะท้อนกลับ การขัดขวางทางกายภาพ ความแตกต่างทางวัฒนธรรม และผลกระทบจากสถานภาพ
19. การสื่อสารในองค์การแบ่งออกเป็น 4 ประเภทดังนี้ การสื่อสารจากบนลงล่าง การสื่อสารจากล่างขึ้นบน การสื่อสารในแนวนอน และการสื่อสารในแนวไขว้

วัตถุประสงค์การเรียนรู้

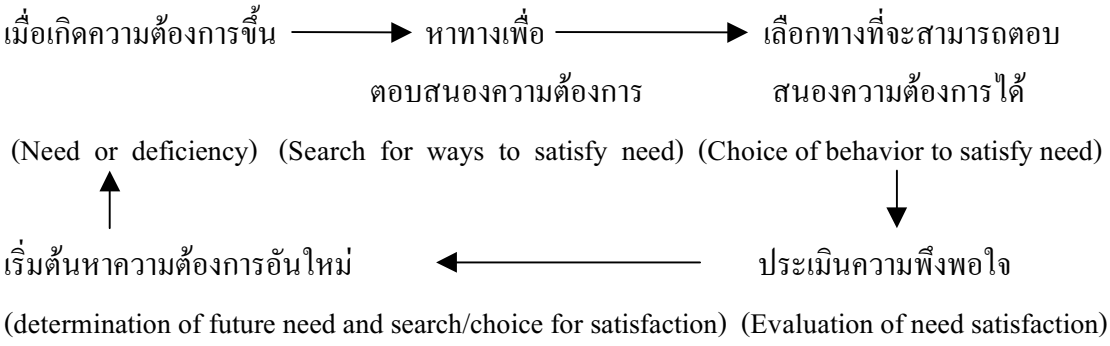
1. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของการจูงใจ
2. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่าง ๆ ที่สำคัญของการจูงใจ
3. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักและเทคนิคของการจูงใจ การให้รางวัลและการลงโทษ รางวัลตอบแทนภายนอกและรางวัลตอบแทนภายใน
4. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายและกระบวนการในการติดต่อสื่อสาร
5. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะของการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

การจูงใจ (Motivation)

คือการที่มีสิ่งกระตุ้นมาทำให้เรามีความพยายามในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่เราได้วางไว้ การจูงใจเป็นสิ่งที่ทำให้คนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

มนุษย์มีความต้องการหลายอย่างไม่ว่าจะเป็น ความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการให้คนยอมรับ และมีความต้องการทางด้านอื่น ๆ อีกมากมาย มนุษย์แต่ละคนมีความต้องการแตกต่างกันออกไป ดังนั้นผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารควรจะเข้าใจความต้องการของพนักงาน และควรสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานกับองค์การของตน

กระบวนการจูงใจ



รูปที่ 6.1 แผนภาพแสดงกระบวนการจูงใจ

จากแผนภาพที่ปรากฏเมื่อมนุษย์เราเกิดความต้องการขึ้นมนุษย์ก็ต้องหาทางเพื่อตอบสนองความต้องการของมนุษย์ ทางที่สามารถตอบสนองความต้องการของตนเองได้มีหลายทาง มนุษย์จึงต้องเลือกทางที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของตนเองได้มากที่สุด แล้วจึงประเมินว่ามนุษย์ได้รับการตอบสนองอย่างพึงพอใจหรือไม่ถ้ามนุษย์พอใจแล้วมนุษย์ก็เริ่มต้นหาความต้องการอันใหม่ ถ้าไม่พึงพอใจมนุษย์ก็เลือกทางเลือกอื่นที่สามารถตอบสนองความต้องการของตนเองได้

สิ่งจูงใจ (motive)

เป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่เป็นการจูงใจในการทำงานมากขึ้น เช่น ทำให้เกิดความรับผิดชอบในการทำงานมากขึ้น มีโอกาสสำหรับการเจริญเติบโตและการยอมรับของบุคคล ตลอดจนความรู้สึกความต้องการความสำเร็จ หรือเป็นปัจจัยที่สามารถสร้างความพึงพอใจ หรือเป็นอิทธิพลซึ่งชักจูง

บุคคลให้กระทำ เป็นอิทธิพลที่มีผลต่อพฤติกรรมของบุคคล จะทำให้บุคคลสร้างความแตกต่างในตัวเองภายในองค์การ ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้จูงใจและเป็นผู้ค้นหาสิ่งนี้

ปัจจัยในการที่ทำให้บุคคลในองค์การเกิดความพึงพอใจมีอยู่ 5 ประเภท ดังนี้

1 อำนาจ (Power) ได้แก่ การที่บุคคลมีอิทธิพลเหนือคนอื่น การอยู่ในตำแหน่งที่ควบคุมคนอื่นได้ การควบคุมข้อมูลและทรัพยากร การทำให้ฝ่ายตรงข้ามแพ้และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนอื่นให้เป็นไปตามที่ต้องการ

2 ความสำเร็จ (Achievement) คือ การแก้ปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อนได้ การพัฒนา การทำงานให้ดีกว่าเดิม และการทำงานจนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

3 การมีส่วนร่วม (Affiliation) การร่วมทำงานกับคนอื่นด้วยความเป็นมิตร และด้วยความร่วมมือด้วยดี การมีความสัมพันธ์ที่ดี การเข้าร่วมในกิจกรรมทางสังคมได้รับการยอมรับจากกลุ่มหรือทีมงานและเป็นที่รักของคนอื่น

4 ความมั่นคง (Security) ได้แก่ การมีงานที่มั่นคง การป้องกันไม่ให้เกิดความเจ็บป่วยและพิการ

5 สถานภาพ (Status) ได้แก่ การมีรถราคาแพง มีเสื้อผ้าสวย ๆ การทำงานในตำแหน่งสูง เป็นคนมีเกียรติของสังคม ได้รับปริญญาขั้นสูงจากมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง

ทฤษฎีความต้องการลำดับขั้น (Hierarchy of Need Theory)

ซึ่งรู้จักกันในชื่อว่าทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ ซึ่งเป็นทฤษฎีที่แบ่งความต้องการของมนุษย์เป็น 2 ระดับ คือ ความต้องการในระดับต่ำและความต้องการในระดับสูง โดยที่มนุษย์มีความต้องการในระดับหนึ่ง แล้วความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการในระดับที่สูงขึ้นต่อไปจนถึงความต้องการในระดับที่สูงที่สุด

ทฤษฎีความต้องการของ Maslow มี 5 ลำดับขั้น ดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Need) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่แต่ละบุคคลมีอยู่ในตัวเอง เช่น อาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย การพักผ่อน เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารควรจัดให้มีชั่วโมงทำงานให้เหมาะสมในแต่ละวันจัดสถานที่ทำงานให้สะดวกสบายและจัดให้มีเวลาหยุดพักผ่อนระหว่างเวลาทำงานเป็นระยะ

2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Need) ความต้องการเหล่านี้เป็นความต้องการที่บุคคลแต่ละคนต้องการที่จะปราศจากอันตรายทางกาย และความกลัวที่จะสูญเสียงาน ดังนั้นผู้บริหารควรมีสวัสดิการให้พนักงานทุกคน และทำให้สถานที่ทำงานมีความปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ

3. ความต้องการทางสังคม (Social Need) คือการมีเพื่อนร่วมงานที่มีความเป็นมิตร มีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน ทางองค์การควรจัดให้มีกิจกรรมระหว่างพนักงานในองค์การ เช่น การจัดการแข่งขันกีฬาภายในองค์การ เป็นต้น

4. ความต้องการการยกย่อง (Exteem Need) คือการมีความรับผิดชอบงานที่มีความสำคัญสูง ได้รับคำชมเชยและการยอมรับจากหัวหน้างานและได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานที่มีสถานภาพสูงขึ้น

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self – Actualization Need) ได้แก่ลักษณะการทำงานที่มีความยืดหยุ่นและมีอิสระสูง การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์นี้ผู้บริหารจะใช้ในการจูงใจให้พนักงานทำงานให้ผลงานสูง เมื่อพนักงานทำงานได้ผลงานระดับหนึ่ง ผู้บริหารก็จะให้รางวัลตอบแทนโดยจะต้องใช้รางวัลตอบแทนให้ตรงกับความต้องการแต่ละขั้นของพนักงาน ผู้บริหารจะต้องเข้าใจถึงความต้องการของพนักงานโดยรู้ว่าพนักงานต้องการอะไร และต้องการเวลาไหน จะได้เลือกใช้รางวัลตอบแทนได้สอดคล้องกับความต้องการและสอดคล้องกับเวลา

ทฤษฎีเอกซ์และทฤษฎีวาย (Theory X and Theory Y)

ทฤษฎีเอกซ์และทฤษฎีวาย (Theory X and Theory Y) เป็นสมมติฐานที่เกี่ยวกับคนเป็นแนวคิดของ Douglas McGregor ซึ่งระบุธรรมชาติของคนไว้เป็นสองกลุ่มคือ ทฤษฎีเอกซ์และทฤษฎีวายไว้ดังนี้

ทฤษฎีเอกซ์	ทฤษฎีวาย
1. ไม่ชอบทำงาน	1. ชอบทำงาน
2. ขาดความกระตือรือร้น	2. มีเป้าหมายและกระตือรือร้น
3. ขาดความรับผิดชอบ	3. มีความรับผิดชอบ
4. ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง	4. ชอบคิดริเริ่มใหม่ ๆ และสร้างสรรค์
5. ต้องมีคนอื่นควบคุมจึงจะทำงาน	5. ควบคุมตัวเองได้

ตารางที่ 6.1 ตารางแสดงทฤษฎีเอกซ์และทฤษฎีวาย

จะเห็นได้ว่าสมมติฐานของทั้งสองทฤษฎีมีแนวความคิดขัดแย้งกันอย่างตรงกันข้ามคือ ทฤษฎีเอกซ์มีแนวความคิดในทางลบแต่ทฤษฎีวายมีแนวความคิดในทางบวก การนำเอาทั้งสองทฤษฎีมาใช้ในการจูงใจคนให้ทำงานในแง่ของผู้บริหารจะเป็นการสะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารจะสร้างบรรยากาศในการทำงานอย่างไร ผู้บริหารที่มองพนักงานในแง่ Theory X ก็จะกำหนดบรรยากาศในการทำงานที่เข้มงวดและควบคุมการทำงานของพนักงาน แต่ถ้าผู้บริหารมีทัศนะต่อพนักงานในแง่ของ Theory Y ก็จะสร้างบรรยากาศในการทำงานในทางให้พนักงานมีส่วนร่วม มีความคิดอิสระและมอบหมายความรับผิดชอบให้กับผู้ปฏิบัติงาน การปฏิบัติต่อคนตาม Theory Y จะกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน จะทำให้พนักงานมีการพัฒนาและมีส่วนร่วมในงานมากขึ้นกว่าการปฏิบัติต่อพนักงานตามทฤษฎีเอกซ์

หลักและเทคนิคของการจูงใจ

หลักของการเสริมแรงจูงใจ การเสริมแรงจูงใจจะต้องยึดถือหลัก 2 ข้อคือ

1. การเสริมแรงจูงใจให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เพื่อทำให้เกิดการเสริมแรงจูงใจที่มีค่าสูงสุด นั่นคือ การเสริมแรงจูงใจอาจมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับสถานการณ์
   การเสริมแรงจูงใจต้องการกระทำทันที หมายถึง ควรกระทำทันทีเมื่องานเสร็จไม่ควรปล่อยเวลาผ่านไปนาน

แผนการเสริมแรงจูงใจแบ่งเป็น 2 อย่าง คือ

1. การเสริมแรงจูงใจอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การจ่ายให้ทุกครั้งเมื่อเกิดพฤติกรรมที่ต้องการนั้น เช่น บริษัทโอคเลย์ จะจ่ายค่านายหน้าให้ทุกครั้งที่ขายของบริษัทได้ ประมาณ 25% ของยอดขาย

2. การเสริมแรงจูงใจเป็นงวด หมายถึง การจ่ายเมื่อสิ้นงวด การจ่ายตามวิธีนี้จะทำให้เกิดพฤติกรรมถาวรกว่าการจ่ายให้อย่างต่อเนื่อง แต่การจ่ายอย่างต่อเนื่องจะกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่เร็วกว่า ดังนั้นควรใช้วิธีผสมคือใช้การเสริมแรงจูงใจอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งถึงระดับพฤติกรรมที่ต้องการระดับหนึ่งจึงเปลี่ยนมาเป็นวิธีเสริมแรงจูงใจเป็นงวด เพื่อรักษาพฤติกรรมที่ถาวรไว้

เทคนิคการจูงใจ

การศึกษาทฤษฎีการจูงใจจะทำให้ทราบว่าเทคนิคการจูงใจอะไรบ้างที่ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ได้ ในขณะที่การจูงใจมีความสลับซับซ้อนและไม่มีคำตอบที่ดีที่สุดเพียงคำตอบเดียว เทคนิคการจูง

ใจที่สำคัญ ประกอบด้วย (1) เงิน (2) การมีส่วนร่วม (3) คุณภาพชีวิตในการทำงาน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. เงิน (Money) จากทฤษฎีการให้รางวัลและการลงโทษ เงินเป็นสิ่งกระตุ้นที่สำคัญโดยอยู่ในรูปของเงินเดือน ค่าจ้างต่อหน่วย ตลอดจนโบนัส ที่มอบให้กับพนักงาน เงินเป็นสิ่งกระตุ้นที่ดีได้เมื่อการจ่ายเงินนั้นมีขนาดเพียงพอกับรายได้ของบุคคล ในกรณีที่ค่าจ้างและการจ่ายโบนัสไม่เพียงพอที่จะกระตุ้นผู้รับ จะทำให้แต่ละบุคคลเกิดความไม่พอใจและอาจหางานใหม่ได้

2. การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นเทคนิคซึ่งเป็นผลมาจากทฤษฎีการจูงใจและการวิจัยการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานของบุคคลจะมีความรู้ทั้งในด้านปัญหาและผลลัพธ์ การมีส่วนร่วมที่ถูกต้องจะเป็นทั้งการจูงใจและความรู้ที่มีคุณภาพสำหรับความสำเร็จของธุรกิจ

การมีส่วนร่วมจะรวมถึงการยอมรับ เป็นการทำให้คนรู้สึกถึงความสำเร็จ การมีส่วนร่วมไม่ได้หมายความว่าจะทำให้ผู้บริหารมีอำนาจน้อยลง แต่การกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมจะช่วยให้ผู้บริหารต้องรับฟังความคิดอย่างระมัดระวัง และสิ่งที่สำคัญก็คือ ผู้บริหารต้องตัดสินใจด้วยตนเอง

3. คุณภาพชีวิตในการทำงาน [Quality of Working Life (QWL)] เป็นคุณภาพโดยรวมจากประสบการณ์ของมนุษย์ในที่ทำงาน ทั้งนี้บริษัทจะต้องจัดโปรแกรม ซึ่งออกแบบเพื่อสร้างบรรยากาศในสถานที่ทำงานและกระตุ้นความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานหรือเป็นการศึกษาระบบเพื่อการออกแบบงานและพัฒนาในขอบเขตการทำงานประกอบด้วยระบบเทคนิคสังคมในการจัดการ

รูปแบบของทฤษฎีการเสริมแรง

จะเป็นการเน้นย้ำแรงจูงใจซึ่งเป็นพื้นฐานในการปรับพฤติกรรม และเป็นเทคนิคในการเปลี่ยนพฤติกรรมของมนุษย์ โดยเชื่อว่าพฤติกรรมของมนุษย์ที่เปลี่ยนไปเนื่องมาจากแรงจูงใจ การเสริมแรงจูงใจเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากผลของการกระทำซึ่งแบ่งออกเป็น 4 อย่างคือ

1. การเสริมแรงจูงใจในทางบวก (Positive Reinforcement) การเสริมแรงจูงใจเพื่อเพิ่มพฤติกรรมที่ต้องการโดยการให้รางวัลหรือผลตอบแทนในสิ่งที่บุคคลเหล่านั้นต้องการ อาจมีการให้รางวัลในหลายลักษณะด้วยกัน เช่น การกล่าวคำขอบคุณ การให้คำชื่นชม การให้ค่าตอบแทนการเลื่อนตำแหน่ง หรือการที่ผู้จัดการเพิ่มเงินเดือนให้กับพนักงานที่ทำงานได้บรรลุเป้าหมาย

2. การเสริมแรงจูงใจในทางลบ (Negative Reinforcement) บางครั้งเรียกว่าการหลีกเลี่ยงเป็นการเรียนรู้ถึงวิธีการปฏิบัติเพื่อหลีกเลี่ยงผลลัพธ์ที่ไม่น่าพึงพอใจ เนื่องจากกลัวผลร้ายที่จะได้รับ เช่น พนักงานจะทำงานให้เสร็จตามกำหนดเพราะไม่ต้องการถูกผู้บริหารตำหนิว่าทำงานล่าช้าดังนั้นการ

เรียนรู้ด้วยการหลีกเลี่ยงปัญหาจะเกิดจาก การที่บุคคลต้องการหลีกเลี่ยงผลลัพธ์ที่ไม่น่าพึงพอใจ จึงมีพฤติกรรมที่ไม่ให้เกิดผลลัพธ์นั้น

3. การเพิกเฉย (Extinction) การเสริมแรงจูงใจเพื่อลดพฤติกรรมที่ทำบ่อย ๆ ลงหรือทำให้พฤติกรรมนั้นหมดไปโดยการไม่ให้รางวัลหรือผลตอบแทนต่าง ๆ ที่เคยให้ตามผลของพฤติกรรมนั้น เช่น ผู้บริหารสังเกตเห็นว่าพนักงานคนหนึ่งมีพฤติกรรมที่ไม่ถูกต้องแต่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มทำงาน ผู้บริหารจึงปรึกษาหารือกับกลุ่มทำงานของพนักงานคนนั้น เพื่อให้หยุดการยอมรับต่อพนักงานคนนั้น

4. การลงโทษ (Punishment) หมายถึง การปรับพฤติกรรมซึ่งเกี่ยวข้องภายใต้เงื่อนไขที่ว่า ผลที่ตามมาด้านลบจะช่วยลดหรือยับยั้งพฤติกรรม เป็นการลดพฤติกรรมเนื่องจากได้รับผลลัพธ์ที่ไม่พึงพอใจ เช่น การลดตำแหน่ง การลดอำนาจหน้าที่ การลดเงินเดือน

การจูงใจกับค่าตอบแทน

การจูงใจโดยให้ผลตอบแทนแก่พนักงานจะทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน พนักงานจะไม่ทำงานหากไม่ได้รับผลตอบแทนจากการทำงาน ถ้าพนักงานได้รับผลตอบแทนต่ำพนักงานก็จะทำงานให้เราได้น้อย พนักงานจะขยันและทุ่มเทให้กับงานหากระบบค่าตอบแทนดี ค่าตอบแทนหรือรางวัลตอบแทน (Reward) จากการทำงานเป็นสิ่งที่แสดงว่าผลปฏิบัติงานหรือผลจากการทำงานเป็นสิ่งมีคุณค่าผู้ปฏิบัติงานจึงได้รับรางวัลเป็นการตอบแทนที่ทำงานนั้น รางวัลตอบแทนมี 2 อย่างคือ

1. รางวัลตอบแทนภายนอก (Extrinsic Reward) เป็นค่าตอบแทนที่ได้จากคนอื่นโดยทั่วไปก็คือจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูง เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การได้หยุดงาน การได้รับมอบหมายงานพิเศษ คำชมเชย ผลประโยชน์ตอบแทนต่าง ๆ ใบประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น ส่วนใหญ่ของรางวัลตอบแทนภายนอกเกิดจากคนอื่นเป็นผู้ให้

2. รางวัลตอบแทนภายใน (Intrinsic Reward) หรืออาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าเป็นรางวัลจากธรรมชาติ (Natural Reward) เป็นผลตอบแทนที่เกิดขึ้นภายในของตัวเอง เช่น ตัวเองมีความสามารถสูงขึ้น ตัวเองเก่งขึ้น ตัวเองพัฒนามากขึ้น มีความรู้มากขึ้น ควบคุมตัวเองได้ ภาคภูมิใจกับการทำงานหรือทำประโยชน์ให้กับส่วนรวม สิ่งจูงใจที่เป็นรางวัลตอบแทนภายในเกิดขึ้นจากภายในตัวเองไม่ได้เกิดจากคนอื่น ตัวอย่างเช่น การที่เราทำงานได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ได้ตั้งไว้ ก็จะทำให้เรามีความภาคภูมิใจว่าเรามีส่วนร่วมในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่องค์การได้ตั้งไว้ ความภาคภูมิใจคือสิ่งตอบแทนภายในที่เราได้

ทั้งรางวัลตอบแทนภายนอกและรางวัลตอบแทนภายในหากใช้ให้เหมาะสมสามารถช่วยให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จในการทำงานโดยอาศัยการจูงใจ อย่างน้อยวิธีการที่นำมาใช้กับพนักงานผู้บริหารควรรู้จักพนักงานแต่ละคน ยอมรับในความแตกต่างของคนและจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เป็นบรรยากาศในการส่งเสริมและจูงใจ

การสื่อสาร

การสื่อสารเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารและสร้างความเข้าใจระหว่างบุคคล การสื่อสารเป็นกระบวนการทางสังคมไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือการสื่อสารระหว่างกลุ่มก็ถือว่าเป็นกระบวนการทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป ระดับการสื่อสารแบ่งได้เป็น 6 ระดับคือ การสื่อสารกับตัวเอง การสื่อสารระหว่างบุคคล การสื่อสารในกลุ่มย่อย การสื่อสารสาธารณะ การสื่อสารมวลชน และเทคโนโลยีทางการสื่อสาร ในแง่ของการบริหารงานในองค์กรระดับการสื่อสารที่สำคัญคือ การสื่อสารระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับเทคโนโลยี

ผู้บริหารควรจะมีบทบาททางด้านข้อมูล 3 บทบาทคือ ผู้ตรวจสอบ ผู้กระจายข้อมูล และผู้แถลงข่าว ในแต่ละบทบาทผู้บริหารจะต้องสามารถสื่อสารให้คนอื่นเข้าใจได้และโดยการสื่อสารผู้บริหารจะรับและแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจและแก้ปัญหาการบริหารงานในองค์การ หากข้อมูลดังกล่าวเป็นเท็จคุณภาพของการตัดสินใจและการแก้ปัญหาก็ขาดประสิทธิภาพและไม่ได้ผลงานตามเป้าหมายการสื่อสารจึงต้องมีทั้งการสื่อสารที่มีประสิทธิผล(Effective Communication) และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Efficient Communication)

การสื่อสารที่มีประสิทธิผล (Effective Communication) หมายถึง ความหมายของข้อมูลที่ส่งกับความหมายของข้อมูลที่รับตรงกันหรือข่าวสารที่ผู้รับข่าวแปลความหมายตรงกันกับข่าวสารที่ผู้ส่งข่าวตั้งใจส่ง ถ้าผู้รับข่าวสามารถปฏิบัติได้ตรงกับความหมายของผู้ส่งสารแสดงว่าการสื่อสารนั้นเป็นการสื่อสารที่ได้ผลตรงกับความต้องการของผู้ส่งสาร

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Efficient Communication) หมายถึง การสื่อสารโดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์มากที่สุด เวลาก็เป็นทรัพยากรอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารใช้ไปกับการสื่อสาร เช่นการที่ผู้บริหารใช้วิธีการสื่อสารโดยวิธีการพูดเป็นการส่วนตัวกับผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะเสียเวลามาก ผู้บริหารจึงใช้การส่งบันทึกข้อความให้กับพนักงานแต่ละคนแทนการพูดคุยกันตัวต่อตัว ใช้การประชุมเป็นกลุ่มแทนการพบปะเป็นการส่วนตัว

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพอาจไม่เกิดประสิทธิผลเสมอไปอย่างเช่น การส่งข้อมูลทางอีเมล์ในเครือข่ายคอมพิวเตอร์สามารถประหยัดเวลาได้มาก แต่ไม่แน่ใจว่า ผู้รับข้อมูลจะได้ข้อมูลที่มีความ

หมายเดียวกันกับผู้ส่งข้อมูลและในทำนองเดียวกันการสื่อสารที่มีประสิทธิผลอาจไม่มีประสิทธิภาพเสมอไปอย่างที่ต้องการ ผู้บริหารที่มีความสามารถย่อมรู้ดีว่าจะใช้การสื่อสารอย่างไรให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

วัตถุประสงค์ของการสื่อสารที่ผู้บริหารใช้ในองค์การมีดังต่อไปนี้

1. เพื่อบอกข้อมูล (To Inform) การบอกข้อมูลก็เพื่อให้แน่ใจว่าผู้ปฏิบัติงานมีข้อมูลพร้อมสำหรับใช้ในการตัดสินใจและแก้ปัญหาในการทำงาน

2. เพื่อประสานงาน (To Coordinate) การประสานงานจะทำให้งานสำเร็จสมบูรณ์เพราะมีงานหลายอย่างที่แบ่งแยกกันทำงานระหว่างบุคคลหรือระหว่างหน่วยงาน

3. เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล (To Share) ข้อมูลส่วนใหญ่ขององค์การก็เป็นเรื่องการทำงานให้เสร็จตามเป้าหมายซึ่งจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลจากหลาย ๆ ฝ่ายทั้งภายในและภายนอกองค์การ

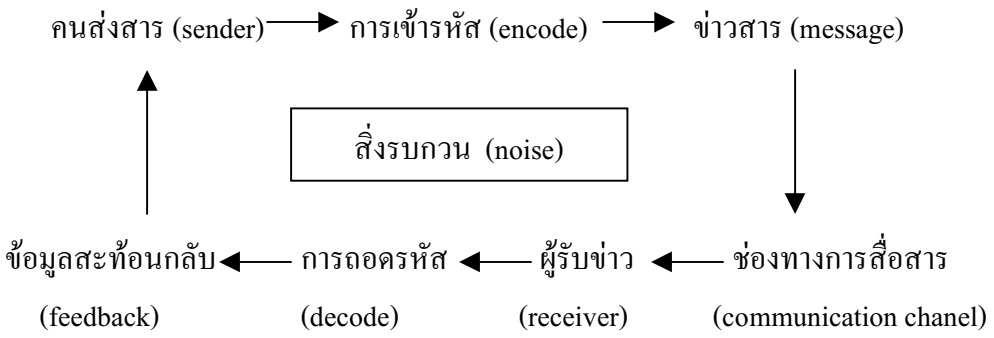
4. เพื่อควบคุม (To Control) ผู้บริหารต้องตรวจสอบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคนว่าได้ทำงานเป็นไปตามแผนและบรรลุเป้าหมายเพียงใด เมื่อเกิดการผิดพลาดก็จะได้แก้ไขให้ถูกต้อง

5. เพื่ออิทธิพล (To Influence) การชักจูงให้คนในองค์การมีพฤติกรรมที่องค์การต้องการเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้งานขององค์การเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

6. เพื่อกระตุ้น (To Inspire) ทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ ให้เกิดความผูกพันต่อองค์การตลอดจนสร้างความรู้สึก เชื่อมั่น มีความแน่วแน่ในการทำงาน มีความสุข และมีสำนึกที่ดีต่อองค์การ

กระบวนการสื่อสาร

การสื่อสารเป็นเรื่องของการรับส่งและการเข้าใจความหมายของข้อมูลซึ่งทุกคนต้องเกี่ยวข้องโดยไม่อาจหลีกเลี่ยงได้เป็นเรื่องยุ่งยากที่ไม่อาจระบุได้ว่าสิ่งใดเกิดก่อนสิ่งใดเกิดหลังในการสื่อสารในแง่ของพฤติกรรมไม่ว่าคนจะแสดงออกหรือไม่แสดงออกพฤติกรรมทุกอย่างก็เป็นการสื่อสารหรือมีความหมายทั้งสิ้น



รูปที่ 6.2 แผนภาพแสดงกระบวนการสื่อสาร

กระบวนการข่าวสารเริ่มต้นจากแหล่งข่าวหรือผู้ส่งข่าวและไปสิ้นสุดยังผู้รับข่าวในขั้นแรก ข่าวจะถูกเปลี่ยนให้อยู่ในรูปที่จะส่งหรือเรียกว่าการใส่รหัส(Encode) แล้วผ่านเข้าไปในช่องทางการสื่อสาร(Communication Channel) ไปยังผู้รับข่าวซึ่งจะทำการแปลความหมายของข่าวสารคือการถอดรหัส (Decode) ของข่าวสารให้อยู่ในรูปแบบที่จะนำไปใช้

ส่วนประกอบที่สำคัญของกระบวนการสื่อสารมีดังนี้

1. แหล่งข่าว (Source) คือสิ่งที่ทำให้เกิดข่าวขึ้นมา ส่วนใหญ่ก็คือคนหรือสถาบัน โดยทั่วไปแหล่งข่าวก็คือผู้ส่งข่าว (Sender) ซึ่งต้องรับผิดชอบในการจัดเตรียมข่าวสำหรับส่งไปยังผู้รับ

2. การเข้ารหัส (Encode) คือการทำข่าวสารให้อยู่ในรูปแบบเพื่อสามารถส่งไปให้ผู้รับข่าวได้ เช่น การที่อาจารย์เข้ามาสอนนักศึกษาแล้วอาจารย์แปลความรู้และถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดให้นักศึกษาฟัง

3. ข่าวสาร (Message) เป็นเครื่องหมายหรือสัญลักษณ์ในรูปแบบต่าง ๆ ที่ใช้ส่งและรับในกระบวนการสื่อสาร ข่าวสารอาจเป็นคำพูดหรือไม่ใช่คำพูดก็ได้ คำพูดก็ได้แก่ภาษาเขียนหรือภาษาพูด ส่วนข่าวสารที่ไม่ใช่คำพูดได้แก่ ภาษาอย่างอื่นนอกจากภาษาเขียนและภาษาพูดเช่น ท่าทาง การแต่งกาย สีหน้า น้ำเสียง วัฒนธรรม การสัมผัส ฯลฯ

4. ช่องทางการสื่อสาร (Communication Chanel) ข้อมูลข่าวสารถูกส่งออกไปตามช่องทางซึ่งเชื่อมโยงกันระหว่างผู้ส่งกับผู้รับ ข่าวสารอาจเป็นคำพูดหรือภาษาเขียน และข่าวสารจะถูกส่งผ่านบันทึกข้อความ โทรศัพท์ โทรสาร อินเตอร์เน็ต หรือโทรทัศน์ ซึ่งสิ่งอำนวยความสะดวกของการส่งข่าวสารอาจเป็นท่าทางที่แสดงออกและหลักฐานอื่น ๆ ที่ปรากฏ

5. ผู้รับข่าว (Receiver) คือคนหรือสถาบันที่ทำหน้าที่ผู้รับข่าวที่ส่งมาจากผู้ส่งข่าวซึ่งเป็นส่วนที่ทำให้กระบวนการส่งข่าวสมบูรณ์

6. การถอดรหัส (Decode) ได้แก่ วิธีการเปลี่ยนข่าวสารให้อยู่ในรูปแบบที่นำไปใช้ได้หรือการเปลี่ยนแปลงสัญญาณ หรือสัญลักษณ์ที่ได้รับให้เป็นข่าวสาร หรือเป็นกระบวนการในการแปลความหมายของข่าวสารนั้น การถอดรหัสจะต้องอาศัยทักษะ ทัศนคติ ความรู้ และระบบสังคมของคนรับข่าว ถ้าผู้รับข่าวแปลความหมายของข่าวสารที่ได้ตรงกับความหมายที่ผู้ส่งข่าวตั้งใจส่ง การสื่อสารนั้นเรียกว่าการสื่อสารมีประสิทธิผล

7. สิ่งรบกวน (Noise) เป็นสิ่งที่เข้ามาสู่ระบบการสื่อสารที่ทำให้ข่าวสารถูกรบกวนจนข่าวบิดเบือนผิดไปจากข่าวสารเดิมหรือทำให้กระบวนการการสื่อสารไม่สมบูรณ์

8. ข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback) ได้แก่ การตอบสนองของผู้รับข่าวกลับไปยังแหล่งข่าวหรือผู้ส่งข่าวทำให้การสื่อสารเป็น 2 ทาง ข้อมูลสะท้อนกลับแยกออกเป็นข้อมูลสะท้อนกลับในทางบวก (positive feedback) และข้อมูลสะท้อนกลับในทางลบ (negative feedback) ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการสื่อสาร

อุปสรรคทางการสื่อสาร

อุปสรรคทางการสื่อสารที่ทำให้การสื่อสารไม่มีประสิทธิผลคือ อุปสรรคที่เกิดจากสิ่งรบกวนดังได้กล่าวมาแล้ว แยกออกเป็นดังนี้

1. ปัญหาที่เกิดจากคำศัพท์ (Semantic Problem) หรือปัญหาที่เกิดจากความหมายของคำหรือสัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสาร ผู้ส่งข่าวจะต้องเลือกคำที่ใช้ในการสื่อสารที่สามารถทำให้ผู้รับข่าวเข้าใจได้หรือคำที่ผู้ส่งข่าวใช้จะต้องมีความหมายเดียวกันกับที่ผู้รับข่าวเข้าใจจึงจะไม่ก่อปัญหาที่เกิดจากคำศัพท์

2. การใช้ช่องทางการสื่อสารที่ไม่เหมาะสม (Improper Chanel) ช่องทางการสื่อสารเป็นสื่อกลางที่ข้อมูลถูกส่งจากแหล่งข่าวไปยังผู้รับข่าว ผู้บริหารอาจเลือกการส่งข้อมูลโดยการเขียนโดยการพูด หรือโดยการสื่อสารที่ไม่ใช่คำพูด การสื่อสารโดยการเขียนจะต้องใช้ทักษะสูงผู้อ่านจึงจะเข้าใจไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะเขียนจดหมาย ทำรายงานผ่านทางอีเมล์ หรือเขียนเป็นบันทึกข้อความให้คนเข้าใจตรงกับที่ผู้ส่งต้องการ ส่วนการสื่อสารโดยการพูดก็ต้องใช้ทักษะสูงเช่นกัน หากสามารถพูดให้คนเข้าใจได้ชัดเจน จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงเพราะกระตุ้นให้คนคิด ก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ สามารถทำได้รวดเร็ว ส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารสองทางเนื่องจากการสะท้อนกลับของข้อมูลและก่อให้เกิดความเป็นกันเองอีกด้วย ส่วนการสื่อสารที่ไม่ใช่คำพูด เป็นการสื่อสารที่ผู้บริหารจะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสม แต่ความจริงแล้วผู้บริหารมักจะใช้ควบคู่ไปกับการสื่อสารด้วยวาจาอยู่แล้ว

การสื่อสารที่ไม่ใช่คำพูด เช่น เวลา ร่างกาย วัฒนธรรม เครื่องแต่งกาย สีหน้า เป็นต้น การสื่อสารที่ไม่ใช่คำพูดจะเสริมให้คำพูดน่าเชื่อถือมากกว่าใช้คำพูดอย่างเดียว

3. การไม่มีข้อมูลสะท้อนกลับ (Absence of Feedback) ข้อมูลสะท้อนกลับเป็นสิ่งที่แสดงถึงประสิทธิผลของการสื่อสารคือ ทำให้ผู้บริหารรู้ว่าข้อมูลที่ส่งไปนั้นมีความหมายตรงกับที่ตั้งไว้หรือไม่ ข้อมูลสะท้อนกลับทำให้การสื่อสารเป็นการสื่อสาร 2 ทาง ผู้ส่งข่าวจะทำหน้าที่เป็นผู้รับข่าวด้วย และผู้รับข่าวก็ทำหน้าที่ส่งข่าวด้วย หากข้อมูลสะท้อนกลับในทางบวกคือผู้รับสารสามารถแปลความหมายที่ผู้ส่งสารส่งมาให้ได้ก็จะส่งเสริมให้ผู้ส่งข่าวดำเนินงานต่อไปเพราะการสื่อสารบรรลุเป้าหมาย แต่ถ้าข้อมูลสะท้อนกลับในทางลบคือการที่ผู้รับสารแปลความหมายของผู้ส่งสารไม่ถูกต้อง ผู้ส่งข่าวจะได้ปรับปรุงและแก้ไขเพราะเป็นสิ่งบ่งชี้ว่าการสื่อสารนั้นไม่ประสบผลตามที่ต้องการ การที่ไม่มีข้อมูลสะท้อนกลับจะทำให้ผู้บริหารไม่รู้ว่าการสื่อสารมีประสิทธิผลหรือไม่

4. การขัดขวางทางกายภาพ (Physical Distraction) เกิดจากอุปสรรคที่มาขัดขวางขณะกำลังทำงาน เช่น เกิดจากเสียงดังของโทรศัพท์มาขัดจังหวะงาน การเขียนลายมือที่อ่านไม่รู้เรื่อง แขกที่ไม่ได้นัดหมายมาขณะทำงาน มีงานหลายงานที่ต้องทำในระยะเวลาเร่งด่วน และอื่น ๆ

5. ความแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Difference) การที่รูปแบบและแนวคิดของวัฒนธรรมที่แตกต่างกันของสังคมอาจก่อให้เกิดอุปสรรคในการสื่อสาร แม้ในสังคมเดียวกันอาจมีลักษณะของวัฒนธรรมย่อยที่แตกต่างกันซึ่งอาจก่อให้เกิดการขัดแย้งกัน

6. ผลกระทบจากสถานภาพ (Status Effect) สายการบังคับบัญชาในองค์การจะก่อให้เกิดอุปสรรคในการสื่อสาร เมื่อข้อมูลผ่านสายการบังคับบัญชาจากระดับสูงถึงระดับต้นข้อมูลอาจถูกบิดเบือนในแต่ละระดับชั้นของสายการบังคับบัญชาและเมื่อมาถึงระดับปฏิบัติข้อมูลก็ผิดไปจากเดิม ยิ่งข้อมูลมีมากการบิดเบือนก็มากขึ้น นอกจากนี้ระดับความแตกต่างของอำนาจบังคับบัญชาระหว่างผู้เสนอข้อมูลกับผู้รับข้อมูลจะทำให้ความผิดพลาดสูงขึ้น ซึ่งอาจเกิดจากความไม่ไว้วางใจกัน

การสื่อสารในองค์การ

การสื่อสารมีความสำคัญต่อองค์การ เพราะความสัมพันธ์อย่างมีระบบในองค์การจะต้องอาศัยการสื่อสารประสานงานและแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อให้การผลิตสินค้าและบริการดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบริหารงาน การสื่อสารจึงใช้ทำหน้าที่หลายอย่างคือการตัดสินใจ การประสานงาน การออกคำสั่ง การควบคุม การติดต่อกับองค์การอื่นและการสร้างความพอใจในการทำงาน การสื่อสารในองค์การแบ่งออกเป็น 4 ประเภท

1. การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Commnication) คือการสื่อสารจากบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่าไปยังบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งต่ำกว่า หรือการสื่อสารจากผู้บริหารไปยังผู้ปฏิบัติ การ

สื่อสารวิธีนี้เป็นแนวคิดการบริหารแบบดั้งเดิมที่ว่าผู้บริหารในฐานะผู้บังคับบัญชาต้องสั่งงานไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา

2. การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Commnication) คือการส่งข้อมูลจากบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่ต่ำกว่าไปยังบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่าหรือการส่งข้อมูลจากผู้ปฏิบัติไปยังผู้บริหาร การสื่อสารจากล่างขึ้นบนมักจะเกิดขึ้นทั้งการขอข้อมูลและการให้ข้อมูล วิธีในการสื่อสารจากล่างขึ้นบน เช่น กล่องแสดงความคิดเห็น การสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เป็นต้น

3. การสื่อสารในแนวนอน (Horizontal Communication) คือการสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในระดับเดียวกันขององค์การ และสำหรับบุคคลที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกัน มีผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน การสื่อสารในแนวนอนจะเป็นสิ่งแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและในการทำงานมักจะนำมาใช้ในการประสานงาน การแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน วิธีที่ใช้ในการสื่อสารในแนวนอนส่วนใหญ่กระทำในรูปของการประชุม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันระหว่างหยุดพักงาน การร่วมกันทำกิจกรรมทางสังคม เป็นต้น การสื่อสารในแนวนอนอาจมีรูปแบบไม่แน่นอนไม่เหมือนการสื่อสารจากบนลงล่างหรือจากล่างขึ้นบน

4. การสื่อสารในแนวไขว้ (Cross – Chanel Communication) คือการสื่อสารระหว่างบุคคลที่อยู่คนละหน่วยงานกันหรือระหว่างหน่วยงานซึ่งเป็นการติดต่อข้ามแผนกของหน่วยงาน บุคคลที่ติดต่อกันอาจอยู่ในตำแหน่งเท่ากันหรือระดับตำแหน่งต่างกันก็ได้ เช่น บุคคลที่ทำงานอยู่ในฝ่ายผลิตติดต่อกับกับบุคคลที่อยู่ฝ่ายตลาด หรือพนักงานที่ทำงานอยู่ในฝ่ายบุคคลติดต่อกับบุคคลที่อยู่ในฝ่ายการเงินและบัญชี เป็นต้น การสื่อสารในแนวไขว้ใช้กันมากที่สุดสำหรับบุคลากรที่เป็นที่ปรึกษา เพราะบุคคลเหล่านี้ไม่มีอำนาจสั่งการแต่ให้คำแนะนำกับฝ่ายต่าง ๆ ได้