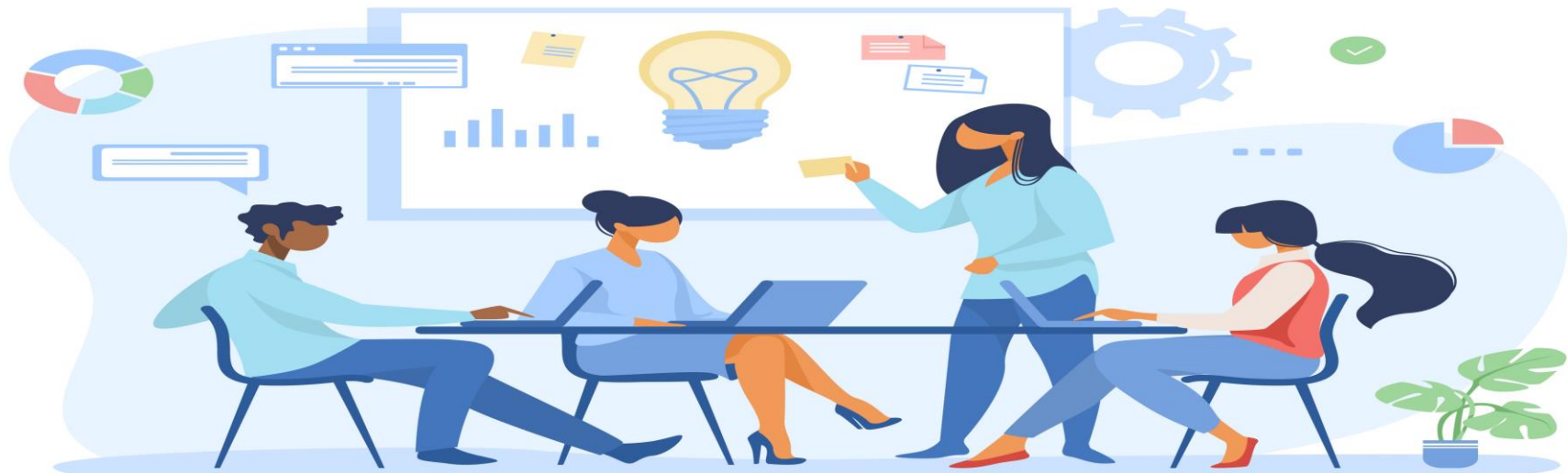


บทที่ 6 การอำนวยความสะดวก



การอำนวยการ (Directing)

ความหมาย “การอำนวยการ” คือ การมอบหมาย ชี้แนะ และติดตามตรวจสอบการทำงานของพนักงาน ให้ดำเนินไปตามแผนหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยจะต้องคำนึงถึงขวัญและกำลังใจของพนักงานด้วย

องค์ประกอบของการอำนวยการ ประกอบด้วย การตัดสินใจ การสั่งการ การจูงใจ การสร้างขวัญและกำลังใจ การประสานงานและการสื่อสาร

วิธีการที่ใช้ในการตัดสินใจ

1. การตัดสินใจโดยใช้วิธีการวิเคราะห์แยกแยะปัญหาออกเป็นปัญหาย่อย ๆ แล้วจึงตัดสินใจ
2. การวิจัยเชิงปฏิบัติการ เป็นการตัดสินใจโดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของการแก้ปัญหา
3. การตัดสินใจในการลองผิดลองถูก
4. การตัดสินใจโดยใช้ประสบการณ์เดิม
5. การใช้ความรู้สึกหรือญาณวิเศษในการตัดสินใจ

กระบวนการในการตัดสินใจ

1. ค้นหาและวิเคราะห์ข้อมูล
2. กำหนดทางเลือกในการตัดสินใจเอาไว้หลาย ๆ ทาง
3. การคาดการณ์ล่วงหน้า
4. ตัดสินใจเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่ง
5. ติดตามประเมินผลของการตัดสินใจ

การตัดสินใจที่ดี ควรยึดหลักการคำนึงถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับส่วนรวมเป็นหลัก สามารถปฏิบัติได้ เป็น การตัดสินใจที่ไม่ผิดกฎหมายและหลักของศีลธรรม ให้ผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

การสั่งการจำแนกเป็น 2 ประการ

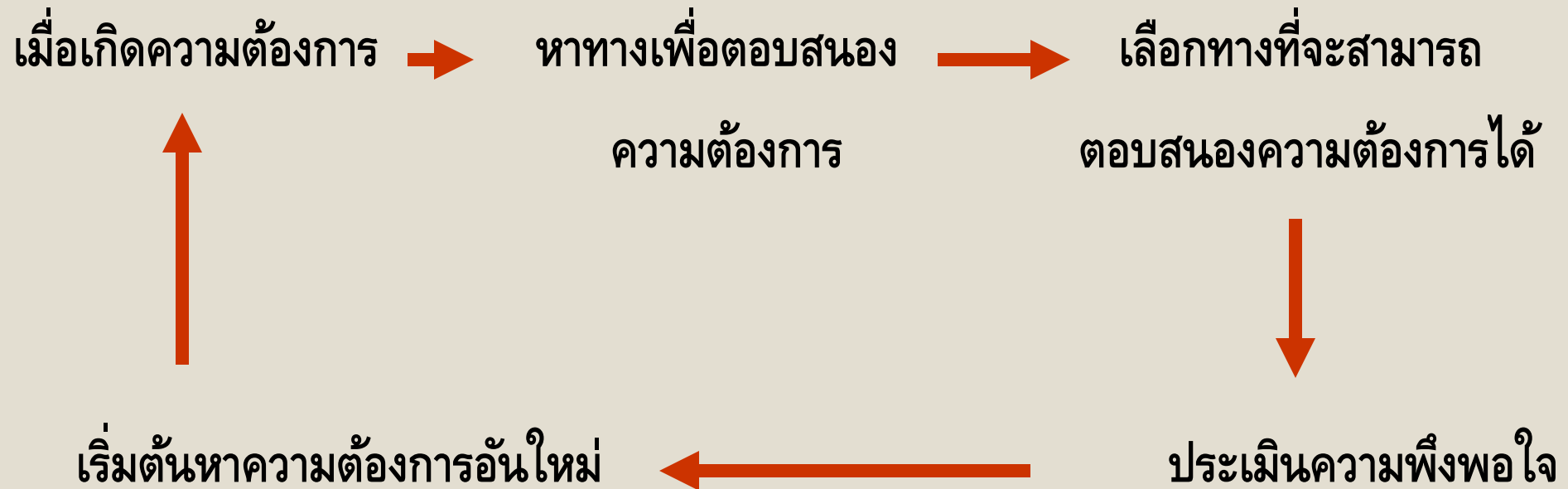
1. **การสั่งการแบบเป็นลายลักษณ์อักษร** คือ การสั่งการที่มีการเขียนหรือบันทึกออกเป็นคำสั่ง สามารถตรวจสอบและใช้เป็นหลักฐานอ้างอิงได้ เช่น คำสั่ง ประกาศ แนวปฏิบัติ การสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษร อักษรที่นิยมใช้กันมากในหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจ หรือองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ เนื่องจากมีจำนวนบุคลากรมากจำเป็นต้องสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้บุคลากรทุกคนเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน
2. **การสั่งการที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร** เป็นการสั่งการที่ไม่เป็นทางการ สั่งการด้วยคำพูด ไม่สามารถเก็บเป็นหลักฐานได้

การจูงใจ

การจูงใจ คือ การที่มีสิ่งกระตุ้นมาทำให้เรามีความพยายามในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่เราได้วางไว้ การจูงใจเป็นสิ่งที่ทำให้คนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

องค์ประกอบของกระบวนการจูงใจ

ประกอบด้วย



สิ่งจูงใจ

- สิ่งจูงใจเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่เป็นการจูงใจให้คนทำงานมากขึ้น
- ปัจจัยในการที่ทำให้บุคคลในองค์การเกิดความพึงพอใจมีอยู่ 5 ประเภท
 1. อำนาจ (**Power**)
 2. ความสำเร็จ (**Achievement**)
 3. การมีส่วนร่วม (**Affiliation**)
 4. ความมั่นคง (**Security**)
 5. สถานภาพ (**Status**)

ทฤษฎีความต้องการลำดับขั้น

ทฤษฎีความต้องการลำดับขั้น ซึ่งรู้จักกันในชื่อว่าทฤษฎีความต้องการของ **Maslow** ซึ่งเป็นทฤษฎีที่แบ่งความต้องการของมนุษย์เป็น 2 ระดับ ความต้องการในระดับต่ำและความต้องการในระดับสูงโดยที่มนุษย์มีความต้องการในระดับหนึ่ง แล้วความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็ จะมีความต้องการในระดับสูงขึ้นไปจนถึงความต้องการในระดับที่สูงที่สุด

ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์

ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์มี 5 ลำดับขั้น

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (**Physiological Need**)
2. ความต้องการความปลอดภัย (**Safety Need**)
3. ความต้องการทางสังคม (**Social Need**)
4. ความต้องการการยกย่อง (**Esteem Need**)
5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (**Self – Actualization Need**)

ลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์

การตอบสนองขององค์กร

ความต้องการบรรลุถึงความสำเร็จ	งานที่ท้าทาย, โอกาสในการพัฒนา, ความก้าวหน้า, การเติบโต, การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ฯลฯ
ความต้องการการยกย่องเชิดชู	การยอมรับ, สถานภาพ, ตำแหน่ง, ความรับผิดชอบในงานสำคัญ ฯลฯ
ความต้องการทางสังคม	เพื่อนในที่ทำงาน, ทีมงาน, หัวหน้า, ลูกน้อง ฯลฯ
ความต้องการความมั่นคง	ความมั่นคงของงาน, สวัสดิการ, ความปลอดภัยในที่ทำงาน ฯลฯ
ความต้องการทางร่างกาย	ค่าตอบแทนพื้นฐาน, ชั่วโมงการทำงาน, สภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงาน, เวลาหยุดพัก ฯลฯ

ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Need)

เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่แต่ละบุคคลมีอยู่ในตัวเอง เช่น
อาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย การพักผ่อน เป็นต้น

2. ความต้องการความปลอดภัย (Safty Need)

ความต้องการเหล่านี้เป็นความต้องการที่บุคคลแต่ละคนต้องการ
ที่จะปราศจากอันตรายทางกายและความกลัวที่จะสูญเสียงาน

ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์

3. ความต้องการทางสังคม (Social Need)

คือการมีเพื่อนร่วมงานที่มีความเป็นมิตร มีความสัมพันธ์อันดี
กับเพื่อนร่วมงาน

4. ความต้องการการยกย่อง (Esteem Need)

คือการมีความรับผิดชอบงานที่มีความสำคัญสูง ได้รับคำชมเชย
และการยอมรับจากหัวหน้างานและได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การ
งานที่มีสถานภาพสูงขึ้น

ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self – Actualization Need)

ได้แก่ลักษณะการทำงานที่มีความยืดหยุ่นและมีอิสระสูง การ

ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์



ทฤษฎีเอกซ์และทฤษฎีวาย

ทฤษฎีเอกซ์และทฤษฎีวาย (**Theory X and Theory Y**) เป็นสมมติฐานที่เกี่ยวกับคนเป็นแนวคิดของ **Douglas McGregor** ซึ่งระบุธรรมชาติของคนไว้เป็นสองกลุ่มคือทฤษฎีเอกซ์และทฤษฎีวาย โดยทฤษฎีเอกซ์มีแนวคิดในทางลบแต่ทฤษฎีวายมีแนวคิดในทางบวก

ทฤษฎีเอกซ์และทฤษฎีวาย

ทฤษฎีเอกซ์

1. ไม่ชอบทำงาน
2. ขาดความกระตือรือร้น
3. ขาดความรับผิดชอบ
4. ต่อด้านการเปลี่ยนแปลง
5. ต้องมีคนอื่นควบคุมจึงจะทำงาน

ทฤษฎีวาย

1. ชอบทำงาน
2. มีเป้าหมายและกระตือรือร้น
3. มีความรับผิดชอบ
4. ชอบคิดริเริ่มสร้างสรรค์
5. ควบคุมตัวเองได้

หลักและเทคนิคของการจูงใจ

การศึกษาทฤษฎีการจูงใจจะทำให้ทราบว่าเทคนิคการจูงใจอะไรบ้างที่ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ได้ ในขณะที่การจูงใจมีความสลับซับซ้อนและไม่มีคำตอบที่ดีที่สุดเพียงคำตอบเดียว

เทคนิคการจูงใจที่สำคัญประกอบด้วย

1. เงิน (**Money**)
2. การมีส่วนร่วม (**Participation**)
3. คุณภาพชีวิตในการทำงาน [**Quality of Working Life (QWL)**]

รูปแบบของทฤษฎีการเสริมแรง

รูปแบบของทฤษฎีการเสริมแรงเชื่อว่าพฤติกรรมของมนุษย์ที่เปลี่ยนแปลงไปเนื่องมาจากแรงจูงใจ การเสริมแรงจูงใจเป็นพฤติกรรมที่เกิดจาก ผลของการกระทำซึ่งแบ่งออกเป็น 4 อย่างคือ

1. การเสริมแรงจูงใจในทางบวก (**Positive Reinforcement**)
2. การเสริมแรงจูงใจในทางลบ (**Negative Reinforcement**)
3. การเพิกเฉย (**Extinction**)
4. การลงโทษ (**Punishment**)

ทฤษฎีการเสริมแรง

1. การเสริมแรงเชิงบวก (Positive Reinforcement)

การเสริมแรงเชิงบวกเพื่อเพิ่มพฤติกรรมที่ต้องการโดยการให้รางวัล หรือผลตอบแทนในสิ่ง
ที่บุคคลเหล่านั้นต้องการ เช่น การกล่าวคำขอบคุณ การให้คำชื่นชม เป็นต้น

ทฤษฎีการเสริมแรง

2. การเสริมแรงเชิงลบ (Negative Reinforcement)

บางครั้งเรียกว่าการหลีกเลี่ยงเป็นการเรียนรู้ถึงวิธีการปฏิบัติเพื่อ หลีกเลี่ยงผลลัพธ์ที่ไม่น่าพึงพอใจ เช่น พนักงานจะทำงานให้ เสร็จกำหนดเพราะไม่ต้องการถูกผู้บริหารตำหนิว่าทำงานล่าช้า เป็นต้น

ทฤษฎีการเสริมแรง

3. การเพิกเฉย (**Extinction**) เป็นการเสริมแรงเชิงลบเพื่อลดพฤติกรรมที่ทำบ่อย ๆ ลงหรือทำให้พฤติกรรมนั้นหมดไปโดยการไม่ให้อาหารรางวัลหรือผลตอบแทนต่าง ๆ เช่น ผู้บริหารสังเกตเห็นว่าพนักงานคนหนึ่งมีพฤติกรรมไม่ถูกต้องแต่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มทำงาน ผู้บริหารจึงปรึกษากับกลุ่มทำงานของพนักงานคนนั้น เพื่อให้หยุดการยอมรับต่อพนักงานคนนั้น

ทฤษฎีการเสริมแรง

4. การลงโทษ (**Punishment**) เป็นการลดพฤติกรรมเนื่อง
จากได้ผลลัพธ์ที่ไม่พึงพอใจ เช่น การลดตำแหน่ง การลด
อำนาจหน้าที่ การลดเงินเดือน เป็นต้น

การจูงใจกับค่าตอบแทน

การจูงใจโดยให้ผลตอบแทนแก่พนักงานจะทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน พนักงานจะไม่ทำงานหากไม่ได้รับผลตอบแทนจากการทำงาน ถ้าพนักงานได้รับผลตอบแทนต่ำพนักงานก็จะทำงานให้เราไม่เต็มที่ พนักงานจะขยันและทุ่มเทให้กับงานหากระบบค่าตอบแทนดี

รางวัลตอบแทนมี 2 อย่างคือ

1. รางวัลตอบแทนภายนอก (**Extrinsic Reward**)
2. รางวัลตอบแทนภายใน (**Intrinsic Reward**)

การจูงใจกับค่าตอบแทน

1. รางวัลตอบแทนภายนอก (**Extrinsic Reward**)
เป็นค่าตอบแทนที่ได้จากบุคคลอื่นโดยทั่วไปก็คือจาก
ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูง เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง การ
เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ใบประกาศเกียรติคุณ คำชมเชย เป็น
ต้น



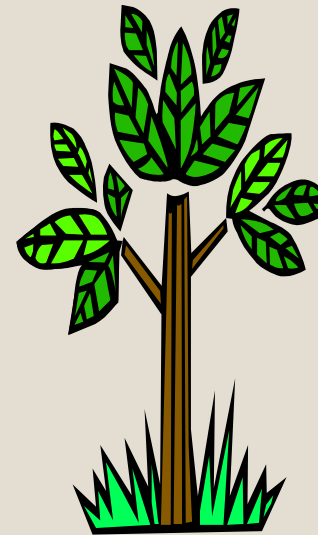
การจูงใจกับค่าตอบแทน

2. รางวัลตอบแทนภายใน (**Intrinsic Reward**)
เป็นผลตอบแทนที่เกิดขึ้นภายในตัวเอง เช่น ตัวเองมี
ความสามารถสูงขึ้น ตัวเองเก่งขึ้น มีความรู้มากขึ้น
ภาคภูมิใจกับการทำงานที่ตนเองทำขึ้น เป็นต้น

การสื่อสาร

การสื่อสารเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารและสร้างความเข้าใจระหว่างบุคคล
ระดับการสื่อสารแบ่งได้เป็น 6 ระดับคือ

1. การสื่อสารกับตัวเอง
2. การสื่อสารระหว่างบุคคล
3. การสื่อสารในกลุ่มย่อย
4. การสื่อสารสาธารณะ
5. การสื่อสารมวลชน
6. เทคโนโลยีทางการสื่อสาร



การสื่อสารที่มีประสิทธิผล

การสื่อสารที่มีประสิทธิผล (Effective Communication)

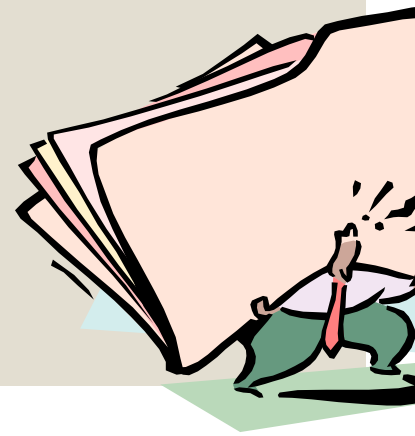
คือความหมายของข้อมูลที่ส่งกับความหมายของข้อมูลที่รับตรงกันหรือ
ข่าวสารที่ผู้รับข่าวแปลความหมายตรงกันกับข่าวสารที่ผู้ส่งข่าวตั้งใจส่ง ถ้าผู้รับ
ข่าวสามารถปฏิบัติได้ตรงกับความหมายของผู้ส่งสารแสดงว่าการสื่อสารนั้นเป็นการ
สื่อสารที่ได้ผลตรงกับความต้องการของผู้ส่งสาร



การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

○ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (**Efficient Communication**)

คือการสื่อสารโดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์มากที่สุด
เวลาก็เป็นทรัพยากรอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารใช้ไปกับการสื่อสาร เช่นผู้บริหารเรียก
พนักงานประชุมเป็นกลุ่มแทนการพบปะเป็นการส่วนตัว



วัตถุประสงค์ของการสื่อสาร

วัตถุประสงค์ของการสื่อสารที่ผู้บริหารใช้ในองค์การมีดังต่อไปนี้

1. เพื่อบอกข้อมูล (To inform)
2. เพื่อประสานงาน (To Coordinate)
3. เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล (To Share)
4. เพื่อควบคุม (To Control)
5. เพื่ออิทธิพล (To Influence)
6. เพื่อกระตุ้น (To Inspire)



กระบวนการสื่อสาร

การสื่อสารเป็นเรื่องของการรับส่งและเข้าใจความหมายของข้อมูลซึ่งทุกคนต้องเกี่ยวข้องโดยมีอาจหลีกเลี่ยงได้ เป็นเรื่องยุ่งยากที่มีอาจจะบรูได้ว่าสิ่งใดเกิดก่อนสิ่งใดเกิดหลังในการสื่อสาร



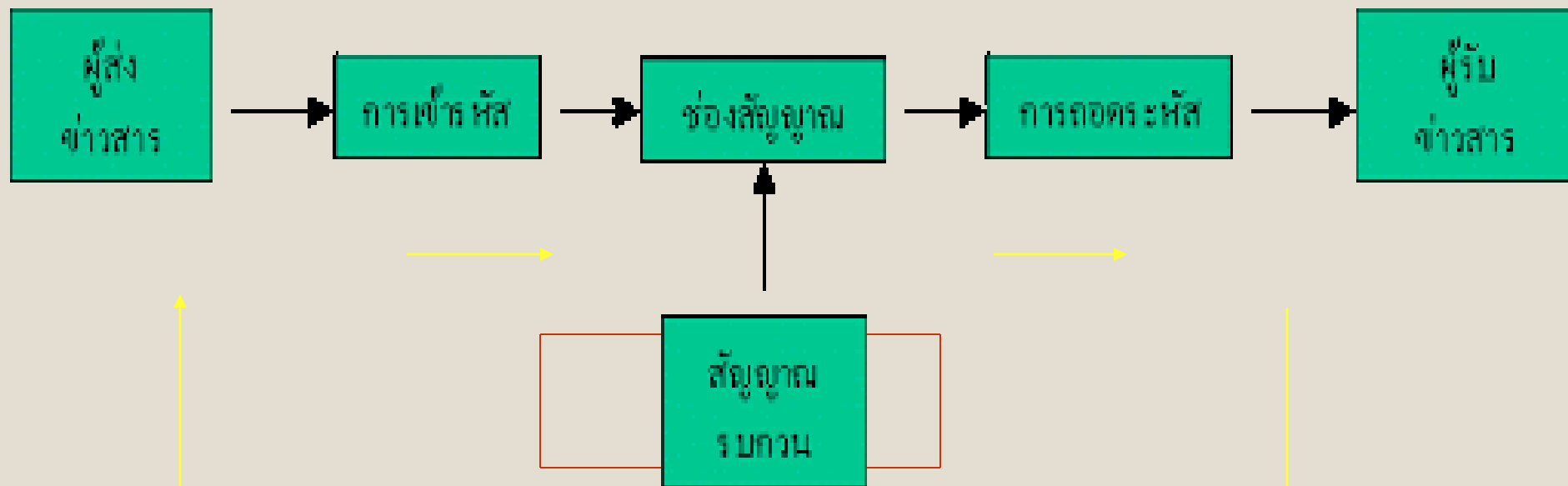
กระบวนการสื่อสาร

○ ส่วนประกอบที่สำคัญของกระบวนการสื่อสาร

1. แหล่งข่าว (**Source**)
2. การเข้ารหัส (**Encode**)
3. ข่าวสาร (**Message**)
4. ช่องทางการสื่อสาร (**Communication Channel**)
5. ผู้รับข่าว (**Receiver**)
6. การถอดรหัส (**Decode**)
7. สิ่งรบกวน (**Noise**)
8. ข้อมูลสะท้อนกลับ (**Feedback**)



การสื่อสาร



องค์ประกอบพื้นฐานของการสื่อสาร

อุปสรรคทางการสื่อสาร

อุปสรรคทางการสื่อสารที่ทำให้การสื่อสารไม่มีประสิทธิผลคือ อุปสรรคที่เกิดจากสิ่งรบกวน
แยกออกเป็นดังนี้

1. ปัญหาที่เกิดจากคำศัพท์ (**Semantic Problem**)
2. การใช้ช่องทางการสื่อสารไม่เหมาะสม (**Improper Channel**)
3. การไม่มีข้อมูลสะท้อนกลับ (**Absence of Feedback**)
4. การขัดขวางทางกายภาพ (**Physical Distraction**)
5. ความแตกต่างทางวัฒนธรรม (**Cultural Difference**)
6. ผลกระทบจากสถานภาพ (**Status Effect**)

การสื่อสารในองค์กร

การสื่อสารมีความสำคัญต่อองค์กร เพราะความสัมพันธ์อย่างมีระบบ
ในองค์กรจะต้องอาศัยการสื่อสารประสานงานและแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อให้การ
ทำงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ



การสื่อสารในองค์การ

การสื่อสารในองค์การแบ่งออกเป็น 4 ประเภท

1. การสื่อสารจากบนลงล่าง (**Downward Communication**)
2. การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (**Upward Communication**)
3. การสื่อสารในแนวนอน (**Horizontal Communication**)
4. การสื่อสารในแนวไขว้ (**Cross – Channel Communication**)

การสื่อสารในองค์กร

1. การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication)

คือการสื่อสารจากบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่าไปยังบุคคลที่มีตำแหน่งต่ำกว่า หรือการสื่อสารจากผู้บริหารไปยังผู้ปฏิบัติ เช่น ผู้บังคับบัญชาสั่งงานไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา

การสื่อสารในองค์กร

2. การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication)

คือการส่งข้อมูลจากบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งต่ำกว่าไปยังบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่าหรือการส่งข้อมูลจากผู้ปฏิบัติไปยังผู้บริหาร เช่น กล้อง แสดงความคิดเห็น การสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน เป็นต้น



การสื่อสารในองค์กร

3. การสื่อสารในแนวนอน (Horizontal Communication)

คือการสื่อสารที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในระดับเดียวกันในองค์กร และสำหรับบุคคลที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกันมีผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน

การสื่อสารในองค์กร

4. การสื่อสารในแนวไขว้ (Cross – Channel Communication)

คือการสื่อสารระหว่างบุคคลที่อยู่คนละหน่วยงานกันหรือระหว่างหน่วยงานซึ่งเป็นการติดต่อข้ามแผนกของหน่วยงาน บุคคลที่ติดต่อกันอาจอยู่ในตำแหน่งเท่ากันหรือระดับตำแหน่งต่างกันได้ เช่น บุคคลที่ทำงานอยู่ในฝ่ายผลิตติดต่อกับบุคคลที่อยู่ในฝ่ายตลาด

