บทที่ 5

การสั่งการ

ความหมายของการจูงใจ

การจูงใจ หมายถึง การจัดการในบุคคลกระทำตามสิ่งที่มีองค์การหรือบุคคลหนึ่งคนใดต้องการ โดยใช้อิทธิพลหรือสิ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมนั้นๆ

ทฤษฎีการจูงใจ

ทฤษฎีการจูงใจ เนื่องจากแรงจูงใจนั้นมีจุดเริ่มต้นที่ความต้องการของแต่ละบุคคล ความจำเป็นหรือความต้องการ (needs) เป็นความต้องการของร่างกายที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง หรือความปรารถนาด้านด้านจิตวิทยาของบุคคลการจูงใจจะใช้ทฤษฎีความต้องการของแต่ละบุคคลมาอธิบายถึงพฤติกรรมและทัศนคติในการทำงาน

ทฤษฎี ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer)

ความคิดของมาสโลว์ถูกทักท้วงโดยเคลย์ตัน อัลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer, 1972) แห่งมหาวิทยาลัยเยล ซึ่งไม่เห็นด้วยกับการก้าวอย่างเป็นลำดับขั้นบนปิรามิดของความต้องการ จึงได้นำทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์มาปรับปรุง และจัดกลุ่มความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 กลุ่มและเกิดเป็นทฤษฎีที่เรียกว่า ERG ซึ่งย่อมาจาก Existence (ความต้องการที่จะดำรงอยู่) Relatedness (ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น) และ Growth (ความเจริญก้าวหน้า การเติบโต) ทั้งนี้ความต้องการทั้ง 3 กลุ่มนี้อาจเกิดขึ้นพร้อมกันได้

Clayton Alderfer

ทฤษฎีการจูงใจ

ทฤษฎี อี.อาร์.จี. (เคลย์ตัน อัลเดอร์เฟอร์): ขยายทฤษฎีของมาสโลว์และเฮอร์สเบอร์จัดกลุ่มต่างๆของความต้องการซึ่งมีความแตกต่างกันเป็นลำดับชั้นจากต่ำไปจนถึงสูง

- 1.ความต้องการเพื่อการดำรงชีพ Existence needs ความต้องการเพื่อจะมีชีวิตอยู่รอด (ทางกายภาพ) ตอบสนองปัจจัยพื้นฐาน
- 2.ความต้องการในสัมพันธ์ภาพ Relatedness needs เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสังคม
- 3.ความต้องการที่จะเจริญเติบโต Growth needs ความต้องการภายในอันทำให้มีการพัฒนาตนเอง เพื่อสร้างสรรผลงานให้เป็นที่ยอมรับ

- ทฤษฎี อี.อาร์.จี ไม่มีเส้นแบ่งระดับตายตัวและความต้องการต่างๆมีความสัมพันธ์กัน นอกจากนั้นในชั้นล่างก็ไม่จำเป็นต้องได้รับการตอบสนองเสียก่อน แล้วจึงจะเกิดความต้องการในชั้นสูงๆแต่ความต้องการสามารถเกิดขึ้นพร้อมกัน

ทฤษฎีการจูงใจ

- ทฤษฎีการจูงใจและสุขวิทยา (Motivation-Hygiene Theory) โดย เฟรเดอริค เฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg)
- แนวคิด:
  - ปัจจัยสุขวิทยา (Hygiene Factors) สิ่งที่จำเป็นต้องมีเพื่อป้องกันความไม่พอใจ เช่น นโยบาย ขั้นตอนการทำงาน สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน เงินเดือน สวัสดิการ ความมั่นคง ความปลอดภัย ฯลฯ
  - ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) สิ่งที่จูงใจให้คนปฏิบัติงานได้ดีขึ้น เช่น การยกย่อง ความก้าวหน้า งานที่ท้าทาย โอกาสในการพัฒนางานและตนเอง

ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮอร์เบิร์ก

ความพึงพอใจในงาน

ปัจจัยจูงใจ (Motivators) หรือสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน

- ความก้าวหน้าส่วนตัว
- ลักษณะงาน
- ความสำเร็จ
- การยกย่อง
- ความรับผิดชอบ
- ความก้าวหน้า

ปัจจัยอนามัยหรือปัจจัยบำรุงรักษาหรือสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พอใจในงาน

- นโยบายบริษัท
- การบังคับบัญชา
- ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- สภาพการทำงาน
- ความมั่นคงในงาน
- ค่าตอบแทน

ความไม่พึงพอใจในงาน

ทฤษฎีการจูงใจ

กลุ่มแนวคิดทฤษฎีองค์การ X และ Y (Douglas McGregor, 1906-1964)

- มนุษย์ถูกแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ
- **ทฤษฎี X**
  1. คนไม่อยากทำงาน และหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ
  2. คนไม่ทะเยอทะยาน และไม่คิดริเริ่ม ชอบให้สั่ง
  3. คนเห็นแก่ตนเองมากกว่าองค์การ
  4. คนมักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
  5. คนถูกหลอกง่าย
- **ทฤษฎี Y**
  1. คนจะให้ความร่วมมือ สนับสนุน รับผิดชอบ ขยัน
  2. คนไม่เกียจคร้านและไว้วางใจได้
  3. คนมีความคิดริเริ่มทำงานถ้าได้รับการจูงใจอย่างถูกต้อง
  4. คนมักจะพัฒนาวิธีการทำงาน และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

ทฤษฎีการจูงใจ

ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมศาสตร์กับการบริหารและองค์การ

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์

ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
คนส่วนใหญ่ขี้เกียจทำงาน หลีกเลี่ยงเมื่อมีโอกาส	คนส่วนใหญ่ไม่ได้ขี้เกียจโดยธรรมชาติ กระตือรือร้นในการทำงานหากได้รับโอกาส
ชอบที่จะรับคำสั่ง ขาดความทะเยอทะยาน	ตัดสินใจทำงานได้เอง ควบคุมตัวเองได้ มุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
ไม่ต้องการรับผิดชอบ	มีความรับผิดชอบ และแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น
ผู้บริหารต้องบังคับควบคุมให้ทำงานอย่างเคร่งครัด	ผู้บริหารจะให้อิสระในการทำงาน โดยควบคุมเพียงห่างๆกว้างๆ

ทฤษฎีการจูงใจ

ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
1. โดยธรรมชาติแล้วคนส่วนมากไม่ชอบงาน 2. คนส่วนมากไม่มีความทะเยอทะยาน มีความต้องการความรับผิดชอบน้อยและชอบให้มีการสั่งการ 3. คนส่วนมากมีความสามารถทางด้านความคิดริเริ่มน้อยในการแก้ปัญหาขององค์การ 4. การจูงใจจะเป็นการจูงใจด้วยความต้องการทางด้านร่างกายและความปลอดภัยเท่านั้น 5. คนส่วนมากจะถูกควบคุมอย่างใกล้ชิดและถูกบังคับเพื่อทำให้เป้าหมายขององค์การประสบความสำเร็จ	1. งานจะเหมือนกับการเล่นหรือการพักผ่อน เมื่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ได้จัดไว้อย่างเหมาะสม 2. การควบคุมตนเองเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้สำหรับความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ 3. ความสามารถทางด้านความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาขององค์การนั้นมีอยู่เกือบทุกคน 4. การจูงใจจะเป็นการจูงใจด้วยความต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียง และความต้องการความสมหวังของชีวิต 5. คนสามารถสั่งการด้วยตนเอง และมีความคิดริเริ่มในการทำงาน ถ้าหากว่าได้รับการจูงใจอย่างถูกต้อง

ภาพแสดงการเปรียบทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์

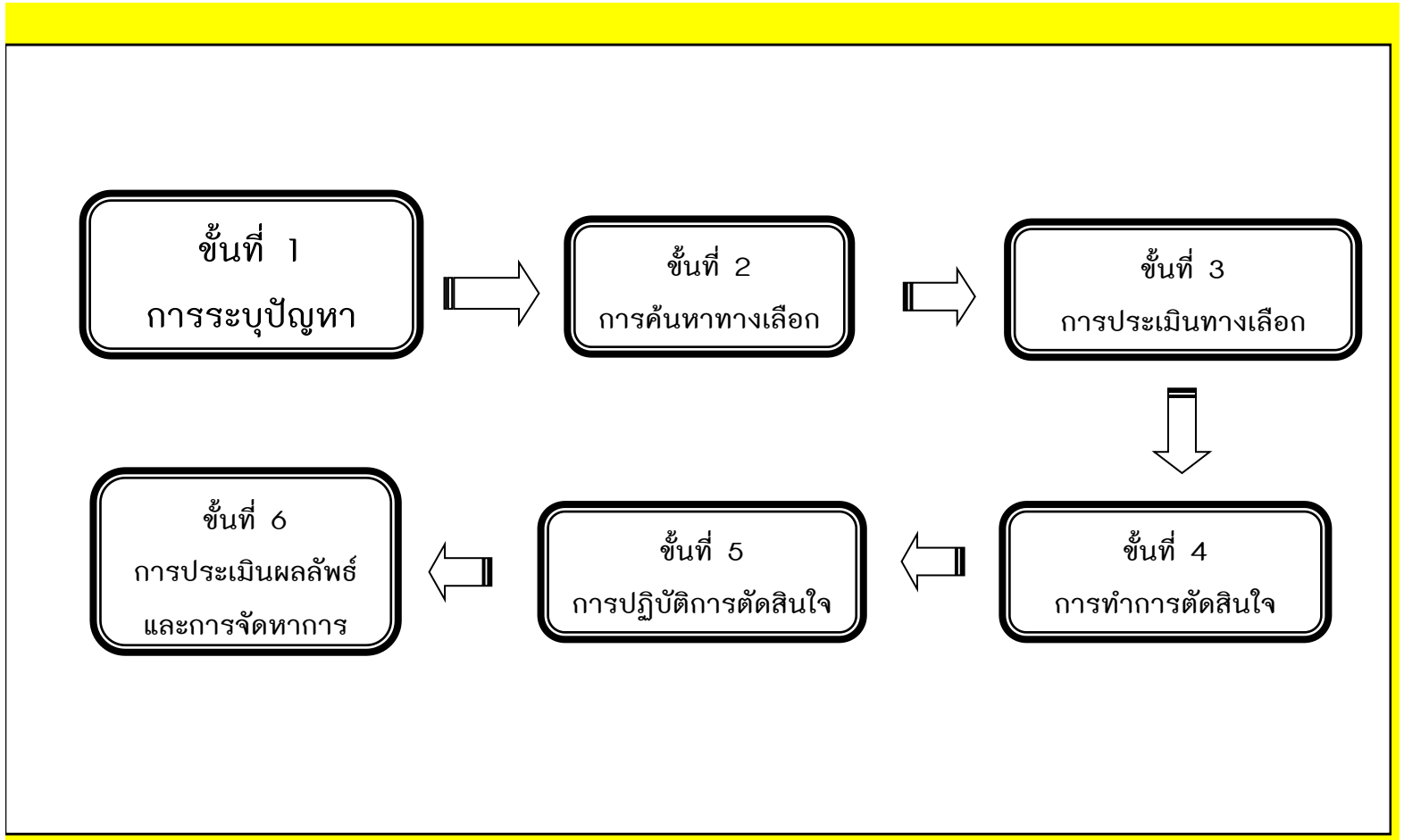
กระบวนการตัดสินใจ

การตัดสินใจถือเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาและทำความเข้าใจถึงการตัดใจในองค์การ ประโยชน์ของโมเดลการตัดสินใจ ความหยั่งลึก วิจารณญาณ และความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจ ตลอดจนเทคโนโลยี วัฒนธรรม และจริยธรรมที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการตัดสินใจ สามารถแบ่งได้เป็น 6 ขั้นตอน

1. การระบุปัญหา (Identify the problem)
2. การค้นหาทางเลือก (generate alternatives)
3. การประเมินทางเลือก (Evaluate alternatives)
4. การทำการตัดสินใจ (make the decision)
5. การปฏิบัติตามการตัดสินใจ (implement the decision)
6. การประเมินผลลัพธ์และการจัดหาการป้อนกลับ (evaluate the results and provide feedback)

กระบวนการตัดสินใจ สามารถแบ่งได้เป็น 6 ขั้นตอน



ภาพแสดงกระบวนการตัดสินใจ (decision – making process)

สภาพแวดล้อมของการตัดสินใจ

การตัดสินใจในการแก้ปัญหาในองค์การจะอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน 4 ประการ คือ

(1) สภาพแวดล้อมที่แน่นอน (certain environments)

(2) สภาพแวดล้อมที่เป็นความเสี่ยง (risk environments)

(3) สภาพล้อมที่ไม่แน่นอน (uncertain environments)

(4) สภาพแวดล้อมที่มีความคลุมเครือ (ambiguity environments)

การติดต่อสื่อสาร (communication)

เป็นการสื่อความหมายเกี่ยวกับข้อมูล ข่าวสาร ความรู้สึก ความคิดเห็นจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความเข้าใจ หรือเป็นกระบวนการที่ผู้ส่งสาร (ซึ่งอาจจะเป็นบุคคล กลุ่ม หรือองค์การ) ได้ส่งข้อมูลข่าวสารไปยังผู้รับสาร (ซึ่งอาจจะเป็นบุคคล กลุ่ม หรือองค์การ) ซึ่งทำให้เกิดการถ่ายทอดความหมายและการทำความเข้าใจความหมาย หรือเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างผู้สารกับผู้รับสาร ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสาร

หน้าที่ของการติดต่อสื่อสาร

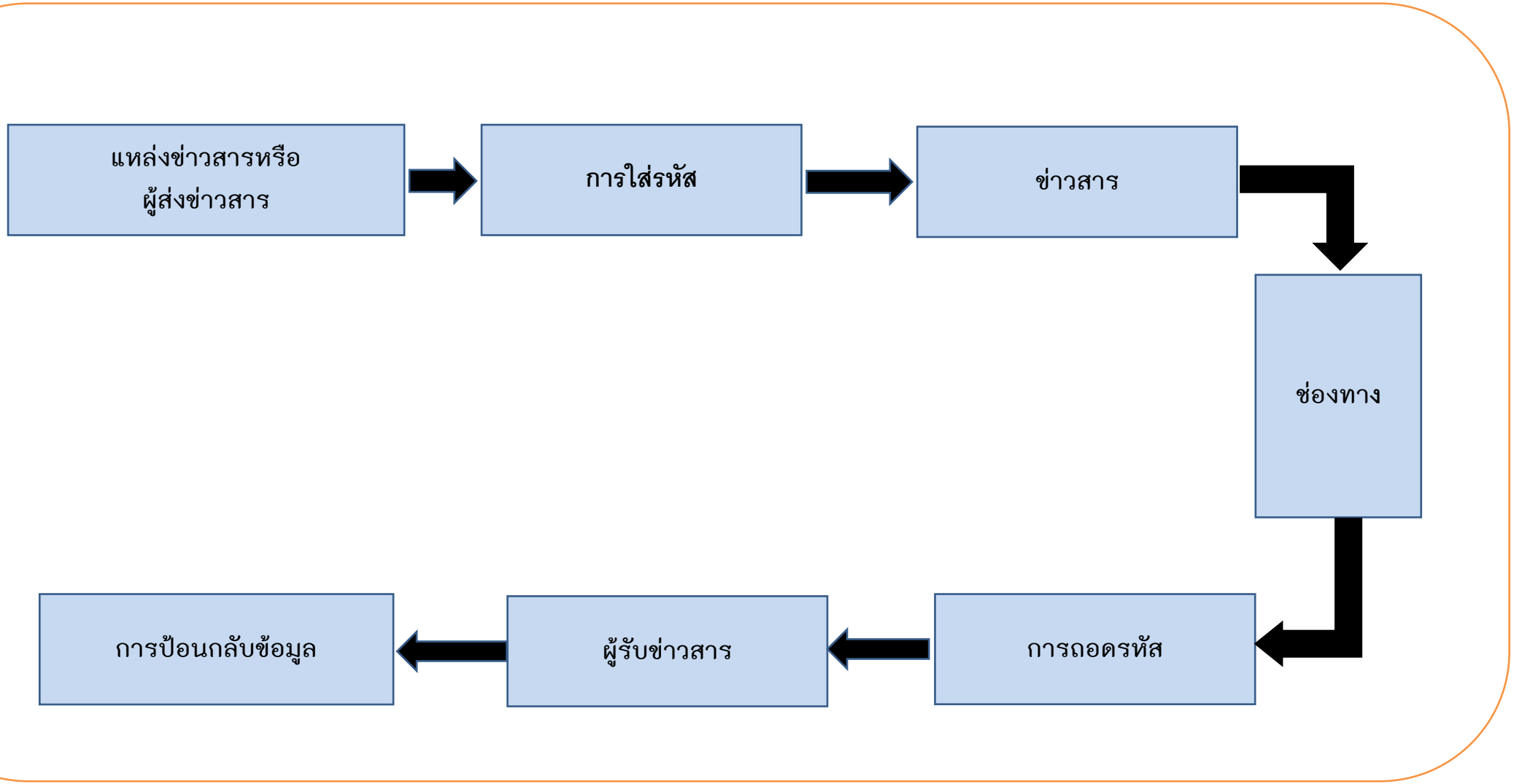
1. **การควบคุม (control)** การติดต่อสื่อสารจะทำหน้าที่ในการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิก ซึ่งจะอยู่ในรูปของการจัดลำดับขั้นการทำงานตามสายการบังคับบัญชา การกำหนดแนวทางการทำงาน การติดตามงาน การประเมินผลงาน เพื่อให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพ
2. **การจูงใจ (motivation)** การติดต่อสื่อสารจะทำหน้าที่ในการจูงใจสมาชิกองค์การ โดยการบอกถึงความก้าวหน้าในการทำงานพนักงานที่มีประสิทธิภาพ เช่น การ เลื่อนขั้น การขึ้นเงินเดือน เป็นต้น หรือการใช้คำพูดที่เป็นการเสริมแรงทางบวก เช่น การชมเชย

หน้าที่ของการติดต่อสื่อสาร (ต่อ)

3. การแสดงออกด้านอารมณ์ (emotional expression) การติดต่อสื่อสารสามารถที่จะช่วยลดความคับข้องใจทางด้านอารมณ์ โดยการพูดกับคนอื่น เช่น ผู้ร่วมงาน การปรึกษาพ่อแม่

4. การให้ข้อมูลข่าวสาร (information) การติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นนั้นจะทำให้องค์การได้รับทราบข้อมูลต่างๆ ความต้องการของลูกค้า หรือข้อมูลของคู่แข่งขัน ซึ่งเป็นประโยชน์เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ขององค์การ

กระบวนการติดต่อสื่อสาร



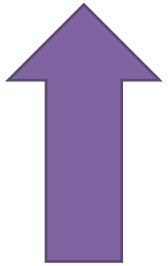
การติดต่อสื่อสารในองค์การ

การติดต่อสื่อสารในองค์การ (organizational communication) เป็นกระบวนการติดต่อสื่อสารหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างสมาชิกภายในองค์การ ซึ่งข้อมูลจะมีการเคลื่อนย้ายและการแลกเปลี่ยนทั่วทั้งองค์การเส้นทางของการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ (communication flows in organization) เส้นทางของการติดต่อสื่อสารภายในองค์การจะมีทั้งแนวดิ่งและแนวนอน ซึ่งประกอบด้วย

เส้นทางการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

1.การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง (downward communication) เป็นการติดต่อสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาระดับล่างตามสายการบังคับบัญชา

2.การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (upward communication) เป็นการติดต่อสื่อสารจากระดับล่างไปยังระดับที่สูงกว่าภายในสายการบังคับบัญชาขององค์การ ซึ่งเป็นการป้อนกลับข้อมูลให้แก่ระดับสูงเกี่ยวกับความก้าวหน้าที่มีต่อเป้าหมาย



3.การติดต่อสื่อสารในแนวนอนหรือการติดต่อสื่อสารในระดับเดียวกัน (lateral communication) เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกที่อยู่ในกลุ่มงานระดับเดียวกัน

คำถามท้ายบท

1. การสั่งการหรือการอำนวยการเกี่ยวข้องอย่างไรกับองค์การ
2. การจูงใจ หมายถึง อะไร เราใช้ทฤษฎีอะไรบ้างในการจูงใจพนักงาน แต่ละทฤษฎี ต้องทำอย่างไร จงอธิบายให้ละเอียด
3. การตัดสินใจ หมายถึงอะไร มีกระบวนการตัดสินใจอย่างไร สภาพแวดล้อมเกี่ยวข้องอย่างไรกับการตัดสินใจ จงอธิบายให้ละเอียด
4. การติดต่อสื่อสาร คืออะไร มีหน้าที่อย่างไร มีกระบวนการอย่างไร และการสื่อสารในองค์การมีกี่แบบ อะไรบ้าง จงอธิบายให้ละเอียด