

## บทที่ 7

### การสั่งการ

การสั่งการ (Directing) หมายถึงภาระหน้าที่ในการใช้ความสามารถชักจูงคนงานให้ปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด หรือใช้วิธีการจูงใจ จนทำให้องค์การ สามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ การสั่งการในอดีต มักใช้วิธีการทางด้านลบ การปกครองแบบเข้มงวด จนกระทั่งในต้นศตวรรษที่ 19 การสั่งการในลักษณะนี้เริ่มมีการเปลี่ยนแปลง เฟรดเคอร์ริก เทเลอร์ (Frederick Taylor) และเฮนรี เฟโยล (Henri Fayol) ผู้มีบทบาทในเรื่องการบริหาร ได้พยายามสร้างความเข้าใจถึงความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน

การสั่งการประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำองค์การ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ปฏิบัติงาน และการติดต่อสื่อสาร

ผู้นำ (Leader) เป็นบุคคลซึ่งจะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การโดยมีอิทธิพลต่อทัศนคติและการกระทำต่อบุคคลอื่น

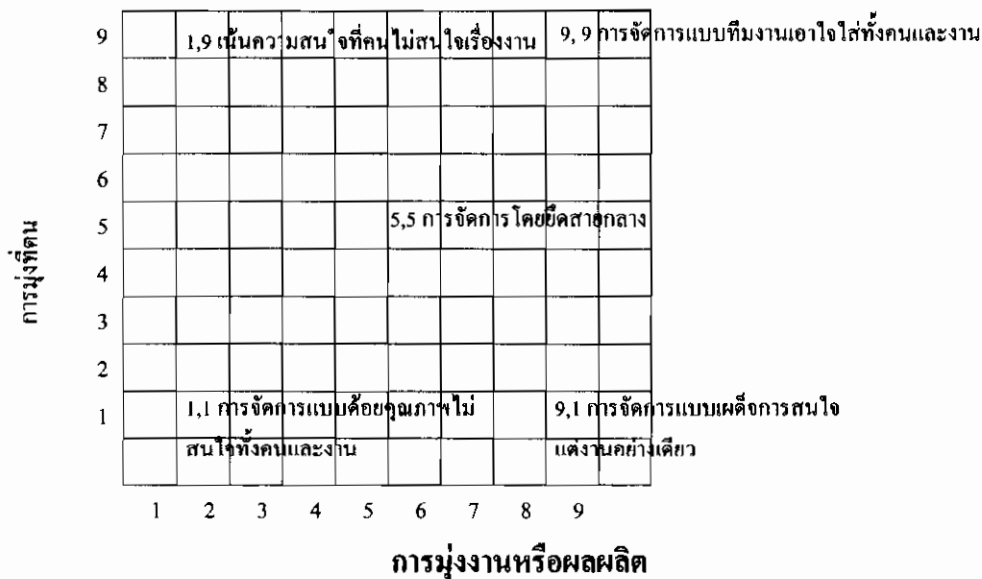
ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นความสามารถที่จะจูงใจบุคคลอื่นให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ และช่วยให้บรรลุเป้าหมายกลุ่ม การจูงใจผู้ปฏิบัติงานในองค์การจะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นผู้ที่มีอำนาจ มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น และสามารถชักจูงบุคคลอื่นให้ทำงานได้

ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา หรือผู้นำ อาจแบ่งได้กว้างๆ เป็น 3 ประเภท คือ

1. ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำประเภทนี้มักจะเน้นถึงการบังคับบัญชาการตัดสินใจด้วยตนเอง และสร้างบรรยากาศที่ทำให้ผู้บัญชาเกรงกลัว
2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย ได้แก่ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผู้บังคับบัญชามากกว่าเน้นการใช้อำนาจหน้าที่
3. ผู้นำแบบเสรีนิยม เป็นผู้นำที่ปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีอิสระ เสรีเต็มที่ ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจะถูกมอบหมายให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจด้วยตนเองอย่างเต็มที่

การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (The Ohio State studies) พบว่าพฤติกรรมของผู้นำมีการแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ พฤติกรรมของผู้นำแบบมุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiating structure) ได้แก่ ผู้นำที่มีการวางแผน การประสานงาน การสั่งการ แก้ไขปัญหาหรือขอขอบเขตและบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา ตำแหน่งงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน ตลอดจนการสร้างความกดดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งสร้างน้ำใจ มีลักษณะเป็นกันเองยอมรับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้คำปรึกษา เปิดตัวสื่อสาร ช่วยเหลือสนับสนุนตลอดจนรักษาประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา

ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรม ได้แก่ตารางตาข่ายการจัดการของเบลค (Blake) และมาวตัน (Mouton) มีชื่อเรียกว่า ตารางการจัดการของเบลคและมาวตัน (Blake and Mouton's managerial grid) เป็นวิธีการที่พัฒนาขึ้นเพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้นำโดยให้ ตารางมีสองแกน แกนตั้งคือความเอาใจใส่คน หมายถึง การเอาใจใส่ในเรื่องทุกข์สุขช่วยเหลือสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจส่วนแกนนอน คือ ความเอาใจใส่งานมากกว่าคน หรือ ความสนใจต่องาน หรือ ผลผลิตมากกว่าคน



รูปที่ 7.1 ตารางตาข่ายการจัดการ (The managerial grid)

ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ (Fiedler's contingency theory of leadership) เป็นการศึกษาถึงความแตกต่างในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของผู้นำ ไม่ว่าผู้นำจะเป็นประเภทมุ่งความสัมพันธ์ หรือมุ่งงาน ตัวแปร 3 ประการซึ่งสามารถสร้างความพึงพอใจของสถานการณ์ของผู้นำมีดังนี้

1. สถานการณ์ของความสัมพันธ์ ระหว่างผู้นำและสมาชิกในกลุ่มเช่น การยอมรับความเชื่อถือในตัวผู้นำ
2. โครงสร้างเกี่ยวกับงาน ได้แก่ ความชัดเจนในขอบเขตของงาน
3. อำนาจตามหน้าที่ ได้แก่ การมีอำนาจอยู่ในตำแหน่งของงานที่ทำองค์ประกอบที่กล่าวข้างต้น หากผู้นำสามารถปรับรูปแบบได้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ ฟิเดเลอร์ (Fiedler) มองว่าจะช่วยให้ผู้นำสามารถบริหารงานต่างๆ ได้ดี

ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ Path-goal theory คือ ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย เป็นทฤษฎีเชิงสถานการณ์ซึ่งเชื่อว่า ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความสามารถในการจูงใจ และสร้างความพอใจต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นหน้าที่การจูงใจเบื้องต้นของผู้นำจะต้องจูงใจด้านรางวัล เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน เดินทางสู่การแสวงหารางวัลซึ่งเป็นเป้าหมายและกำจัดอุปสรรคที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าหมาย

ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ของวรูม (Vroom) ยัททัน (Yetton) และจาโก้ (Jago) เป็นทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ซึ่งสำรวจถึงการตัดสินใจที่เป็นแบบอย่าง บางครั้งเรียกว่า โมเดลการตัดสินใจที่เป็นแบบอย่าง (Normative decision model) หรือ โมเดลความเป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่าง (Normative leadership model) ประกอบด้วย

1. คุณภาพการตัดสินใจ (Decision quality) คำนึงถึงคุณภาพด้านเทคนิคในการตัดสินใจ ซึ่งไม่ใช่ปัจจัยในสถานการณ์ และไม่ใช้การบรรลุเป้าหมายขององค์กร แต่สามารถนำไปสู่เป้าหมายได้
2. การยอมรับการตัดสินใจ (Decision acceptance) ผู้ปฏิบัติงานยอมรับการตัดสินใจเมื่ออยู่ในสภาพที่พร้อมเพียง
3. การเกี่ยวข้องกับการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน (Concern for employee development) หมายถึงความสนใจของผู้บริหารในการช่วยปรับปรุงผู้ปฏิบัติงานในด้านเทคนิคและทักษะการตัดสินใจ

4. การเกี่ยวข้องกับเวลา (Concern for time) ปัจจัยสถานการณ์ที่เกี่ยวกับเวลาเป็นสิ่งสำคัญในการตัดสินใจที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กรเร็วขึ้น

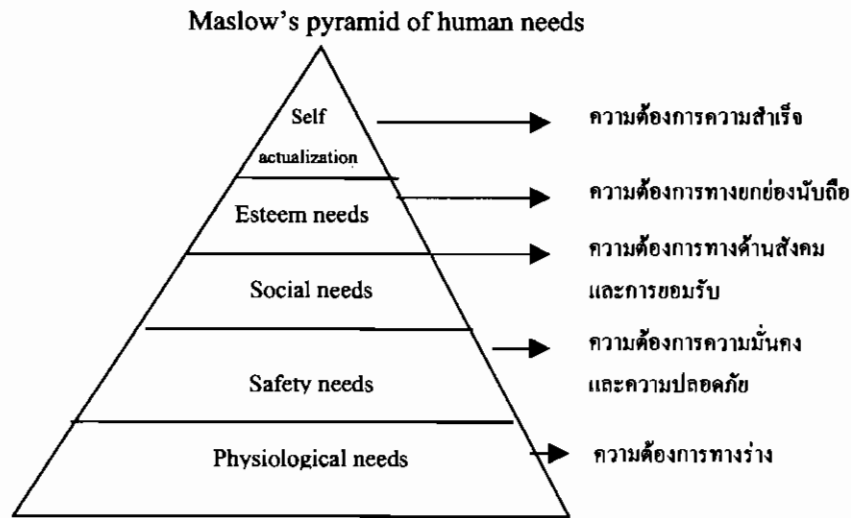
ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ของ เฮอร์ซี (Hersey) บลองชาร์ด (Blanchard) เป็นทฤษฎีซึ่งเชื่อว่าพฤติกรรมของผู้นำควรจะเปลี่ยนแปลงตามความพร้อมของผู้ปฏิบัติงาน เรียกว่าความพร้อมในการเป็นผู้ตาม (Follower readiness) ซึ่งขึ้นอยู่กับสองปัจจัย คือ ความสามารถ เช่น ทักษะ ความรู้ประสบการณ์และความเต็มใจ ในทฤษฎีนี้ เฮอร์ซี และบลองชาร์ด ได้กำหนดรูปแบบผู้นำ ในลักษณะ 4 ประการ คือ

1. การบอกเล่า (Telling) ผู้นำต้องระมัดระวังในการกำหนดงานของผู้ปฏิบัติงาน
2. การใช้งาน (Selling) ผู้นำมอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติงาน ในขณะที่เดียวกันจะต้องสนับสนุนความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงาน มีความเต็มใจที่จะทำงาน
3. การมีส่วนร่วม (Participating) ผู้นำจะมุ่งการติดต่อสื่อสาร และให้การสนับสนุน
4. การมอบหมายงาน (Delegating) ผู้นำจะมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานให้สำเร็จด้วยตนเอง

ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ มีหลายทฤษฎีที่คิดเลอริ์ได้สำรวจถึงความแตกต่างในสถานการณ์ ซึ่งมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของผู้นำ และพบว่าผู้นำสามารถปรับรูปแบบให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ ในขณะที่ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย แย้งว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นกับความสามารถที่มุ่งใจและสร้างความพึงพอใจให้ผู้ปฏิบัติงาน ส่วนโมเดลของ วูม-ยัททัน-จาโก้ วิเคราะห์ถึงปัจจัยเชิงสถานการณ์ที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานในการตัดสินใจ และทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ของเฮอร์ซีและบลองชาร์ด เห็นว่าพฤติกรรมของผู้นำควรจะเปลี่ยนแปลงตามความพร้อม ของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผล

ภาระหน้าที่สำคัญของผู้นำในการสั่งการ คือความสามารถชักจูง โนมน้ำวคนงานให้ปฏิบัติงาน หรือใช้วิธีการจูงใจ ดังนั้น การจูงใจ (Motivation) คือแรงผลักดันหรือความพยายามที่ทำให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำตามเป้าหมายที่ต้องการ โดยเกิดขึ้นจากแรงผลักดันของผลการกระทำที่บรรลุเป้าหมาย ทำให้เกิดความพอใจ

ทฤษฎีการลำดับความต้องการของมนุษย์ (Theory of needs) โดยมาส โลว์ (Maslow) เป็นเรื่องความต้องการของมนุษย์ที่ไม่มีวันสิ้นสุด มาสโลว์ได้แบ่งพื้นฐานตามลำดับของมนุษย์จากต่ำไปสูง 5 ประการดังนี้ คือ



รูปที่ 7.2 ทฤษฎีการลำดับความต้องการของมนุษย์

1. ความต้องการทางร่างกาย คือ ความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ หรือ ปัจจัย 4 ที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต เช่น อาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค
2. ความต้องการทางด้านความปลอดภัย คือ ความต้องการอยู่ดีกินดี มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
3. ความต้องการทางด้านสังคม คือ มนุษย์มีความต้องการให้ผู้อื่นรัก ยอมรับตนเอง
4. ความต้องการการยกย่องนับถือ คือ ความต้องการให้ผู้อื่นยอมรับในสถานะภาพ ตลอดจนยกย่องนับถือตนเอง
5. ความต้องการความสำเร็จ คือ ความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ ซึ่งเป็นความพอใจของตนเอง อาจจะไม่สามารถนับเป็นเงิน หรือ มูลค่าใด ๆ

ดังนั้นในทฤษฎีของมาสโลว์ มนุษย์มีความต้องการ 5 ประการ ผู้นำสามารถจูงใจให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดยสนองความต้องการดังกล่าว

ข้อวิจารณ์แนวคิดของมาสโลว์

1. ความต้องการไม่อาจลำดับตามทฤษฎีของมาสโลว์
2. มนุษย์อาจมีความต้องการหลายอย่างในเวลาเดียวกัน
3. คนบางคนอาจจะไม่ต้องการทั้ง 5 อย่าง

4. พฤติกรรมของคน อาจจะไม่ได้อาจมาจากสาเหตุเดียวกับทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์  
เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) ได้นำแนวคิดของมาสโลว์มาศึกษาเกี่ยวกับความต้องการที่แท้จริง  
ของคน ความรับผิดชอบ อิทธิพลต่อความรู้สึกรู้สึกของคนในองค์กร โดยการสัมภาษณ์นักวิศวกร  
และนักบัญชี จำนวน 200 คน จากธุรกิจต่างๆ จำนวน 11 แห่ง ในรัฐเพนซิลเวเนีย สหรัฐอเมริกา  
การวิจัยของเฮิร์ซเบิร์ก ได้บทสรุปเรียกว่า Herzberg two factors theory of motivation/hygiene ซึ่ง  
สามารถสรุปได้ดังนี้ คือ

1. ปัจจัยที่เกี่ยวกับการจูงใจ (Motivation) ได้แก่ ลักษณะงาน การยอมรับนับถือ ความ  
ก้าวหน้า โอกาสที่จะเจริญเติบโต ความรับผิดชอบ ความสำเร็จ

2. ปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม (Hygiene factors หรือ Environment) ได้แก่ เงินเดือน  
การปกครองบังคับบัญชา ตำแหน่งฐานะ ความมั่นคงในงาน สภาพการทำงาน

นโยบายและการบริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความเป็นอยู่ของผู้ปฏิบัติงาน  
บัญชา

ข้อวิจารณ์แนวคิดของเฮิร์ซเบิร์ก

1. การศึกษามีข้อจำกัดเฉพาะคน 2 กลุ่ม
2. ความต้องการของมนุษย์อาจแตกต่างกัน
3. ความไม่พอใจในการทำงานอาจเกิดจากปัจจัยอื่น ๆ

### ทฤษฎีแนวคิดของ แมคเกร็กเกอร์ (McGregor) : ทฤษฎี X และ Y

แมคเกร็กเกอร์ ได้เสนอแนวคิดในการจัดการทรัพยากรบุคคลในหนังสือชื่อ The human  
side of enterprise มีใจความสำคัญว่า การที่ผู้บริหารจะควบคุมดูแลผู้ปฏิบัติงานของเขาขึ้น  
อยู่กับธรรมชาติและปรัชญาการบริหารของผู้นำ โดยแมคเกร็กเกอร์ ได้เสนอในลักษณะของทฤษฎี  
X และ Y ข้อสมมติเกี่ยวกับคนในทฤษฎี X ได้แก่ คนมีลักษณะธรรมชาติที่เกียจคร้าน พยายาม  
เลี่ยงการทำงาน บิดพลิ้วเมื่อมีโอกาส ดังนั้นวิธีการควบคุมจึงต้องใช้วิธีการที่ใกล้ชิด คอยจับผิด  
และไม่ให้สิทธิเสรีภาพ ทฤษฎี Y ได้แก่ คนที่รักงาน พยายามเรียนรู้ ปรับปรุงใฝ่หาความรับผิดชอบ  
ดังนั้น การควบคุมในทฤษฎี Y ผู้นำจึงให้เสรีภาพแก่คนงาน ให้โอกาสทดลองริเริ่มให้  
ทำงานด้วยตนเองและควบคุมห่างๆ แมคเกร็กเกอร์ เชื่อว่า ผู้ปฏิบัติงานเต็มใจที่จะให้ผลประโยชน์  
และใช้สติปัญญาให้กับองค์กร โดยเสนอว่า ผู้บริหารควรจูงใจผู้ปฏิบัติงานโดยให้โอกาสในการ

พัฒนาสติปัญญาและให้เสรีภาพในการเลือกวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย บทบาทและความหมายของแมคเกร็กเกอร์ไม่ใช่ควบคุมคนงาน แต่จะต้องให้เห็นถึงความต้องการขององค์กรซึ่งพนักงานสามารถควบคุมตัวเองและการทำงานได้

### **ทฤษฎีความต้องการ ERG ของ เอลเดอเฟอร์ (Elderfer)**

ทฤษฎีการจูงใจ ERG (Elderfer ERG theory) เป็นทฤษฎีความต้องการซึ่งกำหนดลำดับขั้นความต้องการของเอลเดอเฟอร์ มี 3 ประการ ดังนี้คือ

1. ความต้องการในการอยู่รอด (Existence needs) เป็นความต้องการในระดับต่ำสุดของมนุษย์ เปรียบกับทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ ได้แก่ ความต้องการของร่างกาย และความปลอดภัย

2. ความต้องการความสัมพันธ์ (Related needs) ประกอบด้วยความต้องการด้านสังคม

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs) เป็นความต้องการระดับสูงสุด ประกอบด้วยความต้องการการยกย่อง บวกกับความต้องการความสำเร็จตามทฤษฎีของมาสโลว์

เอลเดอเฟอร์มีความเห็นคล้ายกับมาสโลว์ แต่เชื่อว่าบุคคลต้องการตอบสนองความพึงพอใจในระดับความต้องการก่อนจะก้าวไปสู่ระดับอื่น และขณะเดียวกันต้องการอย่างอื่น ๆ ประกอบด้วย เช่น ความต้องการได้รับเงินเดือนที่เพียงพอ และต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่นในขณะเดียวกัน นอกจากนี้ เอลเดอเฟอร์ ยังเห็นว่า ลำดับความต้องการของคนจะแตกต่างกันในแต่ละบุคคล

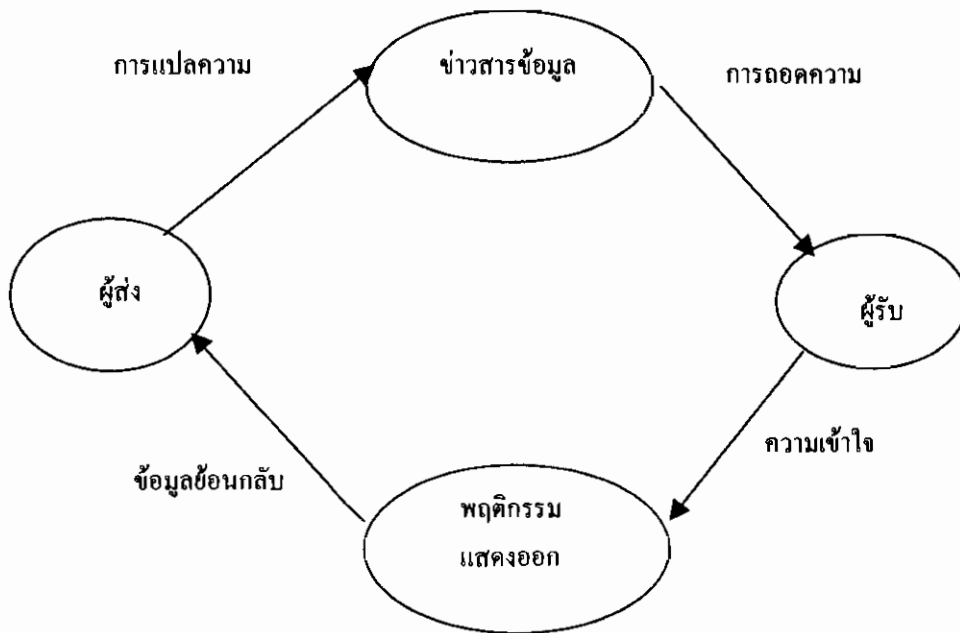
### **การติดต่อสื่อสารในองค์กร (Communication)**

การสื่อสารนับว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญขององค์กร การสื่อสารเป็นตัวเชื่อมกิจกรรมต่างๆ ระหว่างหน่วยงานในองค์กร และเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน การสื่อสารนับว่าเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งของผู้บริหารที่นำมาใช้ในการตัดสินใจ ติดตามงานและแก้ไขงานให้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์ และให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม

การติดต่อสื่อสาร เป็นส่วนประกอบสำคัญในการสั่งการ กิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารซึ่งมี 3 รูปแบบ คือ

1. การติดต่อสื่อสารจากบนสู่ล่าง (Downward communication) ได้แก่ การออกคำสั่ง การให้ข้อเสนอแนะของผู้บริหารไปสู่ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาการ
  2. ติดต่อสื่อสารจากล่างสู่บน (Upward communication) ได้แก่ การรายงานผลการปฏิบัติงาน หรือ การให้ข้อมูลของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาไปสู่ผู้บริหาร
  3. การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal communication) ได้แก่ การสื่อสารของเพื่อนร่วมงาน หรือ บุคคลในระดับเดียวกัน การแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือการประสานงานต่างๆ
- กระบวนการติดต่อสื่อสารประกอบด้วย ผู้ส่งข่าวสารข้อมูล (Sender) ผู้รับข่าวสารข้อมูล (Receiver) ช่องทางการติดต่อสื่อสาร (Communication channel) สัญลักษณ์ต่าง (Symbol) กระบวนการติดต่อสื่อสาร ประกอบด้วยบุคคลอย่างน้อยสองคนขึ้นไป คือ ผู้ส่งข่าวสารข้อมูลและ ผู้รับข่าวสารข้อมูล

### สัญลักษณ์และช่องทางการติดต่อสื่อสาร



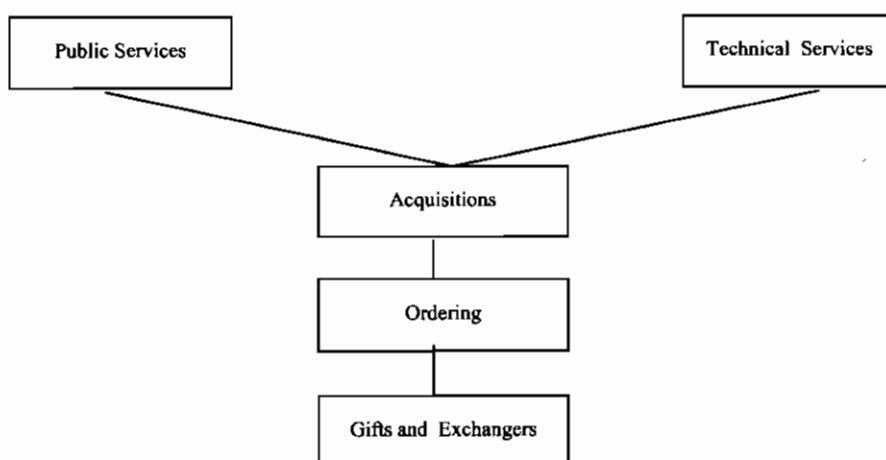
รูปที่ 7.3 แสดงกระบวนการติดต่อสื่อสาร



จากภาพแสดงกระบวนการสื่อสาร จะเห็นได้ว่า ในการติดต่อสื่อสารจะต้องประกอบด้วย บุคคลอย่างน้อยสองคน คือ ผู้ส่งข่าวสารข้อมูลและผู้รับข่าวสารข้อมูล แต่การติดต่อสื่อสารจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับฝ่ายผู้ส่งเป็นสำคัญ การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับการจัดการ การสั่งการ การรายงานผลงาน หรือการปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ข่าวสารข้อมูลข้อเท็จจริง ความรู้ที่นึกคิดต่างต้องอาศัยระบบการติดต่อสื่อสาร

การสื่อสารในองค์กร อาจมีทั้งการสื่อสารระบบเป็นทางการเช่น การเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร และการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุย ชูบฉิบ ข่าวลือ เป็นต้น ซึ่งข้อมูลข่าวสารอาจจะถูกส่งไปถึงฝ่ายต่างๆ เรื่อยไป แทนที่จะเป็นการติดต่อระหว่างบุคคลสองคน การติดต่อสื่อสารประเภทนี้มีอยู่ไม่น้อยในองค์กร ดังนั้น ถ้าหากจะพิจารณาการติดต่อสื่อสารตลอดทั่วองค์กร การติดต่อสื่อสารที่มีอยู่ระหว่างกันจะมีลักษณะเป็นสายใยของการติดต่อสื่อสารในการจัดสายใยการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสม องค์กรก็จะได้รับประโยชน์ในการแก้ไขปัญหา ในด้านการประสานงานและความร่วมมือกันทำงานในระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กรได้

ห้องสมุดและศูนย์สารสนเทศขนาดใหญ่ มีผู้บริหารหลายระดับและบุคลากร ที่ปฏิบัติงานซึ่งเป็นบรรณารักษ์และตำแหน่งหน้าที่อื่นๆ เพื่อให้หน่วยงานที่ซับซ้อน ไม่เกิดอุปสรรคและปัญหาระหว่างแผนกหรือหน่วยงานจำเป็นต้องมีการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

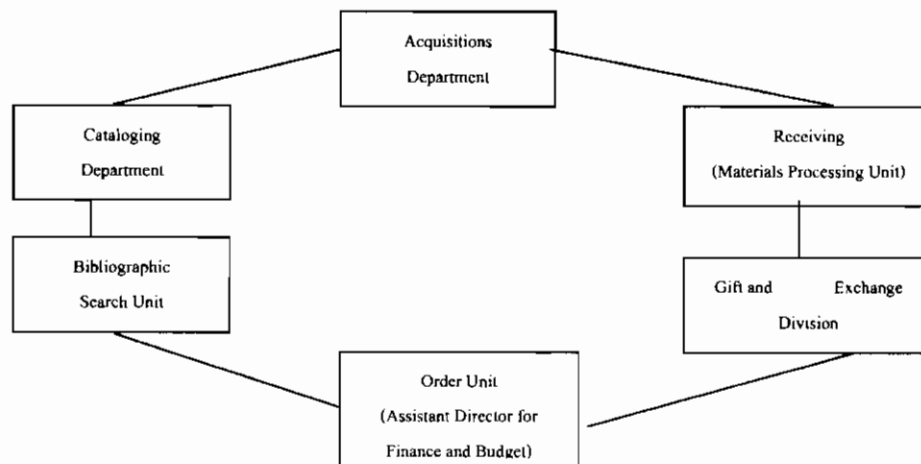


รูปที่ 7.4 แสดงการติดต่อสื่อสารจากแผนกย่อยไปสู่ฝ่าย

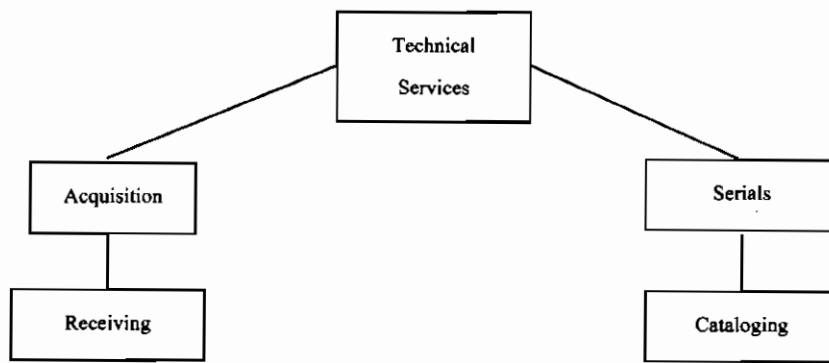
คอนรอยท์ (Conroy) และโจนส์ (Jones) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่ทำให้บุคลากรในห้องสมุดมีการสื่อสารกัน มีดังนี้

1. เพื่อบอกกล่าว เป็นการสื่อสารเพื่อแจ้งข่าวสารและทำความเข้าใจ
2. เพื่อรวบรวมข่าวสารข้อมูลเพื่อช่วยตัดสินใจและแก้ปัญหาการทำงาน
3. เพื่อจูงใจหรือโน้มน้าวให้เปลี่ยนพฤติกรรม
4. เพื่อชักนำความคิด เกี่ยวกับการบริการแก่ผู้อื่น
5. เพื่อสอนการปฏิบัติงาน
6. เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเรียนรู้ และเพิ่มทักษะในการทำงาน
7. เพื่อให้คำปรึกษาปัญหาส่วนตัว
8. เพื่อชี้แนะให้เข้าใจเกี่ยวกับนโยบายปฏิบัติ
9. เพื่อพัฒนาบุคลากร ให้รู้จักการกำหนดเป้าหมายงานและประเมินผลการปฏิบัติงาน
10. เพื่อสร้างทีมงานให้เกิดความสามัคคี

ทั้งนี้คอนรอยท์และโจนส์ เห็นว่า การติดต่อสื่อสาร คือการสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคลากรกับองค์กร บุคลากรกับบุคลากรด้วยกัน เป็นการช่วยส่งเสริมในการปฏิบัติงานด้านข่าวสาร การสื่อสาร การตัดสินใจ เพื่อให้การดำเนินงานในห้องสมุดมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



รูปที่ 7.5 แสดงการติดต่อสื่อสารในห้องสมุดเป็นวงกลม



รูปที่ 7.6 แสดงการติดต่อสื่อสารในห้องสมุด จากแผนกหนึ่งไปยังแผนกต่างๆ

### สรุป

การสั่งการ หมายถึง ภาระหน้าที่ในการใช้ความสามารถของบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด เพื่อให้ห้องค์การสำเร็จผลตามเป้าหมาย การสั่งการ ประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชา ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และการติดต่อสื่อสาร ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องเข้าใจสามารถกำกับและชักจูงพฤติกรรมของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในทางที่ดี ส่วนผู้ปฏิบัติงานมีความเต็มใจที่จะทำงาน และมีการร่วมมือประสานกับฝ่ายอื่น การดำเนินงานเป็นไปโดยราบรื่นและมีประสิทธิภาพสูง ทำให้ห้องค์การสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้

## เอกสารประกอบการเรียน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ 2538. **นโยบายและการบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ :  
ดวงกมลสมัย.

เสนาะ ดิยาวี. 2541. **การสื่อสารในองค์กร**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

Berlo, David K. 1960. **The process of communication**. New York : Holt, Rinehart and  
Winston.

Fulk, Janet and Charles Steinfield, eds. **Organizations and communication technology**.  
Newbury Park : CA. Sage Publications.

Kotter, John. 1988. **The leadership factor**. New York : Free Press.

Limerick, David and Bett Cunningham. 1993. **Managing the new organization**. San Francisco :  
Jossey-Bass.

Matteson, Michael T. and John M. Ivancevich. 1978. **Controlling work stress**. San Francisco :  
Jossey-Bass.

Rubin, Richard E. **Human resources management in libraries**. 1991. New York : Neal-  
Schuman.

Vroom, Victor H., and Arther G. Jago. 1988. **The new leadership : managing participation in  
organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

## แบบฝึกหัดทบทวน

1. จงกล่าวถึงคุณสมบัติที่ดีของผู้นำ อธิบายพร้อมทั้งให้เหตุผล
2. จงเปรียบเทียบทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์แต่ละทฤษฎี และคิดว่าทฤษฎีไหนเหมาะที่จะใช้กับห้องสมุดในประเทศไทย
3. สมมติว่า ท่านได้รับเลือกเป็นหัวหน้าฝ่ายเทคนิค ท่านจะมีวิธีการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร