

# บทที่ 8

## เทคนิคการบริหาร (Administrative Techniques)

### หัวข้อ

1. การสื่อสารความเข้าใจ (Communication)
2. การจูงใจ (Motivation)
3. การวินิจฉัยสั่งการ (Decision Making)

### แนวคิด

1. การสื่อสารความเข้าใจมีบทบาทสำคัญต่อการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารความเข้าใจโดยใช้ถ้อยคำภาษา หรือโดยไม่ใช้ถ้อยคำภาษา และไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารความเข้าใจในระดับใด เช่น ระดับบุคคล หรือระดับองค์การ

2. พฤติกรรมของบุคคล เกิดจากแรงกระตุ้นหรือความต้องการ เราจึงสามารถจูงใจบุคคลให้แสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมได้ โดยการตอบสนองความต้องการในระดับต่าง ๆ ของบุคคล แต่การที่เราจะใช้วิธีการจูงใจแบบใดก็ขึ้นอยู่กับทัศนคติและค่านิยมที่เรามีต่อบุคคลอื่นด้วย

3. สมาชิกในองค์การมีความรับผิดชอบในการวินิจฉัยสั่งการต่างกันไปตามขอบเขตของอำนาจหน้าที่ การวินิจฉัยสั่งการที่ดีต้องใช้ข้อมูลข่าวสารและเหตุผลในการไตร่ตรอง

### วัตถุประสงค์

เมื่อศึกษาจบบทที่ 8 แล้ว นักศึกษาสามารถ

1. อธิบายความหมาย ความสำคัญ ประเภทของการสื่อสารความเข้าใจ ระดับการสื่อสารความเข้าใจในองค์การ และปัญหาอุปสรรคในการสื่อสารความเข้าใจได้
2. อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการจูงใจกับพฤติกรรมของบุคคล ทฤษฎีการจูงใจของ Maslow และ McGregor ได้
3. อธิบายความหมาย วิวัฒนาการ ความรับผิดชอบ รูปแบบ กระบวนการ ข้อจำกัด ข้อผิดพลาด และเทคนิคอันเป็นอุปสรรคต่อการวินิจฉัยสั่งการได้

## บทที่ 8

### เทคนิคการบริหาร (Administrative Techniques) : การสื่อสาร ความเข้าใจ การจูงใจ และการวินิจฉัยสั่งการ

เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินท์

กมล อุดมพันธุ์

#### ความนำ

ในการบริหารงานนั้น นอกจากนักบริหารจะต้องปฏิบัติตามหน้าที่หลักในการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นการปฏิบัติตามหลักการ POSDCORB (Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting และ Budgeting) หรือหน้าที่หลักที่จำแนกต่างกันไป เช่น การวางแผน (planning), การปฏิบัติตามแผน (implementing) และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (evaluating) ก็ตาม นักบริหารจำต้องรู้และใช้เทคนิคการบริหารต่าง ๆ ประกอบด้วย เพื่อให้งานนั้น ๆ บรรลุผลตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เทคนิคในการบริหารที่สำคัญสำหรับนักบริหารที่จะกล่าวในที่นี้ได้แก่ การสื่อสารความเข้าใจ (communication) การจูงใจ (motivation) และการวินิจฉัยสั่งการ (Decision Making)

# 1. การสื่อความเข้าใจ (Communication)

เสาวลักษณ์ สิงห์โกวิท

## ความนำ

การสื่อความเข้าใจมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการบริหาร เพราะด้วยการสื่อความเข้าใจนี้เองที่ทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การดำเนินไปได้ มีผู้เปรียบการสื่อความเข้าใจว่าเป็นเส้นเลือดขององค์การ กล่าวคือ เส้นโลหิตของมนุษย์มีความสำคัญต่อการหล่อเลี้ยงชีวิตมนุษย์ฉันใด การสื่อความเข้าใจก็เป็นเส้นเลือดที่หล่อเลี้ยงชีวิตขององค์การฉันนั้น และหากขาดการสื่อความเข้าใจเมื่อใดสภาพการคงอยู่ขององค์การและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การจะหยุดชะงักลง ความหมายขององค์การก็จะปรากฏอยู่เพียงแผนภูมิขององค์การ (organization chart) เท่านั้น<sup>1</sup> การสื่อความเข้าใจจึงเป็นแกนกลางของการบริหารทั้งปวง เพราะกิจกรรมทั้งหมดขององค์การต้องอาศัยการสื่อความเข้าใจทั้งสิ้น ทั้งนี้รวมถึงการบริหารในแขนงหน้าที่ต่าง ๆ ด้วย (functional administration) เช่น การบริหารงานบุคคล การบริหารงานคลังและ ฯลฯ

ด้วยเหตุที่การสื่อความเข้าใจเป็นหัวใจสำคัญของการบริหาร เราจึงมักพบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานในองค์การนั้นมักจะมีสาเหตุมาจากการสื่อความเข้าใจนั่นเอง ปัญหาและอุปสรรคเหล่านี้คงปรากฏในรูปแบบต่าง ๆ กัน เป็นต้นว่า :

- สาเหตุอาจจะมาจากผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะเป็นผู้ส่งและผู้รับข่าวสารหรือในทางกลับกัน (ผู้บริหารเป็นผู้รับและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ส่งข่าวสาร) กล่าวคือ ตัวผู้ส่งอาจมีปัญหาเกี่ยวกับการทำความเข้าใจข่าวสารข้อมูลที่ตนจะส่งไป (ความคิด, ความเข้าใจของผู้ส่งยังไม่กระจ่างดีพอ) หรืออาจมีปัญหาในการเรียบเรียงลำดับความคิดเพื่อถ่ายทอดข่าวสารนั้น ๆ หรืออาจมีปัญหาในการเลือกใช้ถ้อยคำภาษาเพื่อถ่ายทอดข่าวสาร ข้อมูล ความรู้สึกนึกคิดของตนเอง หรืออาจมีปัญหาเกี่ยวกับการเลือกใช้สื่อหรือวิธีการในการถ่ายทอด ตลอดจนทักษะความสามารถในการรับข่าวสารของผู้รับ การตีความข่าวสารที่ได้รับและ ฯลฯ ซึ่งทั้งนี้การที่ผู้ส่งและผู้รับจะมีความเข้าใจตรงกันตามเจตนารมณ์ของผู้ส่ง

---

<sup>1</sup>Everett M. Rogers and Rekha A. Rogers, *Communication in Organizations* (New York : The Free Press, 1976), p. 7

# 1. การสื่อความเข้าใจ (Communication)

เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินท์

## ความนำ

การสื่อความเข้าใจมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการบริหาร เพราะด้วยการสื่อความเข้าใจนี้เองที่ทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การดำเนินไปได้ มีผู้เปรียบเทียบการสื่อความเข้าใจว่าเป็นเส้นเลือดขององค์การ กล่าวคือ เส้นโลหิตของมนุษย์มีความสำคัญต่อการหล่อเลี้ยงชีวิตมนุษย์ฉันใด การสื่อความเข้าใจก็เป็นเส้นเลือดที่หล่อเลี้ยงชีวิตขององค์การฉันนั้น และหากขาดการสื่อความเข้าใจเมื่อใดสภาพการคงอยู่ขององค์การและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การจะหยุดชะงักลง ความหมายขององค์การก็จะปรากฏอยู่เพียงแผนภูมิขององค์การ (organization chart) เท่านั้น<sup>1</sup> การสื่อความเข้าใจจึงเป็นแกนกลางของการบริหารทั้งปวง เพราะกิจกรรมทั้งหมดขององค์การต้องอาศัยการสื่อความเข้าใจทั้งสิ้น ทั้งนี้รวมถึงการบริหารในแขนงหน้าที่ต่าง ๆ ด้วย (functional administration) เช่น การบริหารงานบุคคล การบริหารงานคลังและ ฯลฯ

ด้วยเหตุที่การสื่อความเข้าใจเป็นหัวใจสำคัญของการบริหาร เราจึงมักพบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงานในองค์การนั้นมักจะมีสาเหตุมาจากการสื่อความเข้าใจนั่นเอง ปัญหาและอุปสรรคเหล่านี้คงปรากฏในรูปแบบต่าง ๆ กัน เป็นต้นว่า :

- สาเหตุอาจจะมาจากผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะเป็นผู้ส่งและผู้รับข่าวสารหรือในทางกลับกัน (ผู้บริหารเป็นผู้รับและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ส่งข่าวสาร) กล่าวคือ ตัวผู้ส่งอาจมีปัญหาเกี่ยวกับการทำความเข้าใจข่าวสารข้อมูลที่ตนจะส่งไป (ความคิด, ความเข้าใจของผู้ส่งยังไม่กระจ่างดีพอ) หรืออาจมีปัญหาในการเรียบเรียงลำดับความคิดเพื่อถ่ายทอดข่าวสารนั้น ๆ หรืออาจมีปัญหาในการเลือกใช้ถ้อยคำภาษาเพื่อถ่ายทอดข่าวสาร ข้อมูล ความรู้สึกนึกคิดของตนเอง หรืออาจมีปัญหาเกี่ยวกับการเลือกใช้สื่อหรือวิธีการในการถ่ายทอด ตลอดจนทักษะความสามารถในการรับข่าวสารของผู้รับ การตีความข่าวสารที่ได้รับและ ฯลฯ ซึ่งทั้งนี้การที่ผู้ส่งและผู้รับจะมีความเข้าใจตรงกันตามเจตนารมณ์ของผู้ส่ง

<sup>1</sup> Everett M. Rogers and Rekha A. Rogers. *Communication in Organizations* (New York : The Free Press, 1976). p.7

หรือไม่นั้นยังขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่น ๆ อีกหลายประการ เป็นต้นว่า สภาพแวดล้อม ในขณะที่มีการสื่อความเข้าใจกัน (ซึ่งมีผลกระทบต่อความชัดเจนของข่าวสาร การตีความข่าวสาร และ ฯลฯ) ความรู้ ภูมิหลังและประสบการณ์ ทักษะ ความเชื่อและค่านิยมของทั้งสองฝ่าย

- นอกจากปัญหาจะเกิดขึ้นโดยพิจารณาจากแง่ผู้ส่ง-ผู้รับแล้ว รูปแบบโครงสร้างขององค์การ การกำหนดอำนาจหน้าที่ของผู้รับผิดชอบในตำแหน่งต่าง ๆ การแบ่งงาน การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การแบ่งชั้นบังคับบัญชา และ ฯลฯ ก็มีผลกระทบต่อ การสื่อความเข้าใจซึ่งจะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการบริหารงานในองค์การในที่สุดด้วย

## ความหมาย

ในภาษาไทยได้มีผู้เรียก “การสื่อความเข้าใจ” หลายอย่างต่าง ๆ กัน เป็นต้นว่า การสื่อสาร การติดต่อสื่อสาร การติดต่อสัมพันธ์ การสื่อความหมาย การสื่อข้อความ เป็นต้น คำเหล่านี้ล้วนแต่มีความหมายเดียวกันทั้งสิ้น ในภาษาอังกฤษใช้คำว่า “communication” ซึ่งมีรากศัพท์มาจากภาษาละติน ว่า Communis แปลว่า ร่วมกัน เหมือนกัน หรือตรงกัน (Commonness)<sup>2</sup> ซึ่งอาจตีความได้ง่าย ๆ ว่าเป็นการสร้าง ความเข้าใจที่เหมือนกันร่วมกัน หรือตรงกันระหว่างผู้ส่งและผู้รับ กล่าวคือ เมื่อผู้ส่งจะส่งข้อมูลข่าวสารใด ๆ ออกไปก็มีจุดประสงค์ที่จะให้ผู้รับเข้าใจข่าวสารข้อมูลนั้นเหมือนกับที่ตนเข้าใจ หรือพูดง่าย ๆ ว่า ให้เข้าใจตรงกับที่ตนเข้าใจนั่นเอง

---

<sup>2</sup>Wilbur Schram, “How communication works,” in *Communication: Conceptual and Process*, Joseph A. Davito, ed., (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1971), p.13

แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อมีการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องการสื่อความเข้าใจอย่างจริงจังและเป็นระบบมากขึ้น ก็ได้มีผู้ให้ความหมายของการสื่อความเข้าใจต่าง ๆ กันออกไปในหลายทัศนะ ได้มีผู้ค้นคว้าและรวบรวมความหมายของการสื่อความเข้าใจแล้วพบว่า มีผู้ให้คำนิยามต่างกันไปอย่างน้อยถึง 25 ความหมาย<sup>3</sup> แต่ในที่นี้จะยกมากล่าวเพียง 4-5 ความหมายเท่านั้น

- Claude Shannon และ Warren Weaver ซึ่งได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้ที่สนใจและเริ่มศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องการสื่อความเข้าใจอย่างจริงจังและเป็นระบบได้ให้ความหมายของการสื่อความเข้าใจว่า “หมายรวมถึงกระบวนการทุกอย่างที่ความรู้สึกนึกคิดจิตใจของบุคคลหนึ่งมีผลกระทบต่ออีกบุคคลหนึ่ง ทั้งนี้ไม่เพียงแต่จะสื่อความเข้าใจกันด้วยการเขียนและการพูดเท่านั้น แต่ยังหมายรวมถึงดนตรี งานศิลปการวาดภาพ การแสดง ระบาย บัลเลต์และพฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์”<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup>Lee O. Thayer, "On theory building in communication : some conceptual issues", *The Journal of Communication*, Vol. x : No.4 (December 1963), p 219

<sup>4</sup>Claude Shannon and Warren Weaver, *The Mathematical Theory of Communication* (Urbana, Ill. : The University of Illinois Press, 1949), p.95

- Geoye Lundberg ได้ให้ความหมายของการสื่อความเข้าใจว่า “หมายถึงปฏิสัมพันธ์ โดยใช้เครื่องหมายและสัญลักษณ์ สัญลักษณ์นั้นอาจจะเป็นกิริยาท่าทาง รูปภาพ ถ้อยคำภาษา หรืออื่น ๆ ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวกระตุ้นต่อพฤติกรรมของอีกบุคคลหนึ่ง ดังนั้นการสื่อความเข้าใจจึงเป็นประเภทหนึ่งของปฏิสัมพันธ์ หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การสื่อความเข้าใจเป็นอีกรูปแบบหนึ่งของปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นโดยอาศัยสัญลักษณ์ต่าง ๆ”<sup>5</sup>
- Charles Morris กล่าวว่า “การสื่อความเข้าใจนี้ เมื่อใช้อย่างกว้าง ๆ จะครอบคลุมถึงสถานการณ์ใดก็ได้ที่ได้มีการสร้างความเข้าใจร่วมกันเหมือนกันให้เกิดขึ้นในสิ่งต่าง ๆ”<sup>6</sup>
- Jurgen Ruesch และ Gregory Bateson กล่าวว่า “การสื่อความเข้าใจไม่ได้หมายถึงการส่งข่าวโดยใช้ภาษาซึ่งแสดงออกอย่างโจ่งแจ้งหรือเป็นนัยเท่านั้น แต่แนวความคิดของการสื่อความเข้าใจยังรวมถึงกระบวนการต่าง ๆ ซึ่งบุคคลมีอิทธิพลต่อคนอื่น ๆ ด้วย”<sup>7</sup>
- Everett Roger ได้ให้คำจำกัดความของการสื่อความเข้าใจว่า “หมายถึงการถ่ายทอดและการแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริง ความคิด ความรู้สึก หรือการกระทำต่าง ๆ โดยมีเจตนาจะเปลี่ยนพฤติกรรมของอีกบุคคลหนึ่ง พฤติกรรมในที่นี้หมายถึงการเปลี่ยนในความรู้ ทัศนคติ และพฤติกรรมที่แสดงออกโดยเปิดเผย (covert behavior)”<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup>Thomas R. Wilsen, “On Defining Communication”, in *Foundations of communication Theory*, Kenneth K. Seveno and C. David Mortensen, eds., (New York : Harper & Row, 1970), pp.16-17

<sup>6</sup>Ibid.

<sup>7</sup>Leland Brown, *Communication : Facts and Ideas in Business* (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1970)

<sup>8</sup>Rogers and Rogers, *op. cit.*, p.9

- ส่วน Edward Sapir ได้ให้ความหมายของการสื่อความเข้าใจในทัศนะที่กว้างว่า “หมายถึงการตีความ หรือการแปลความหมายด้วยประสาทสัมผัสพิเศษ (intuition) ในพฤติกรรมที่แสดงออกโดยไม่รู้สึกรู้ว่าในขณะที่นั้นตนได้แสดงปฏิกิริยาทำทางอะไรออกไป แต่ผู้รับมีความรู้สึกไวในการอ่านและแปลความหมายของพฤติกรรมเหล่านั้น นอกจากนี้ยังหมายถึงการรับเอาความคิด พฤติกรรมของอีกวัฒนธรรมหนึ่งเข้าไปโดยไม่รู้สึกรู้ว่า”<sup>9</sup>

จากความหมายต่าง ๆ ที่ได้นำมากล่าวไว้นั้น เราอาจสรุปประเด็นที่สำคัญเกี่ยวกับการสื่อความเข้าใจได้ว่า “การสื่อความเข้าใจเป็นเรื่องเกี่ยวกับการเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน (ปฏิสัมพันธ์) โดยอาศัยถ้อยคำภาษา หรือไม่ใช่ถ้อยคำภาษาก็ได้ ทั้งนี้อาจเป็นไปได้โดยผู้ส่งมีเจตนาที่จะสร้างความเข้าใจร่วมกัน เหมือนกันให้เกิดขึ้นในสิ่งต่าง ๆ เพื่อมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นทั้งในด้านความรู้ ทัศนคติและพฤติกรรม หรืออาจเป็นไปได้โดยไม่มีเจตนา แต่ผู้รับมีความรู้สึกไวในการอ่านและแปลความหมายของพฤติกรรมเหล่านั้น รวมทั้งอาจรับเอาความคิด พฤติกรรมของอีกวัฒนธรรมหนึ่งเข้าไปโดยไม่รู้ตัว”

เมื่อนำเอาการสื่อความเข้าใจมาใช้ในการบริหารงานในองค์การ เราก็อาจจะสรุปได้ว่า “เป็นการสื่อความเข้าใจไม่ว่าจะอยู่ในลักษณะใดก็ตามที่มีผลต่อการปฏิบัติการร่วมกันและต่อความสำเร็จของงานและขององค์การ ทั้งนี้ไม่ว่าการสื่อความเข้าใจนั้นจะเป็นไปโดยจงใจหรือไม่จงใจและโดยรู้สึกรู้ตัวหรือไม่รู้สึกรู้ตัวก็ตาม”

### **ประเภทของการสื่อความเข้าใจ**

การสื่อความเข้าใจในองค์การอาจแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือการสื่อความเข้าใจโดยใช้ถ้อยคำภาษา (verbal communication) และการสื่อความเข้าใจโดยไม่ใช้ถ้อยคำภาษา (non-verbal communication)

#### **1. การสื่อความเข้าใจโดยใช้ถ้อยคำภาษา (verbal communication)**

การสื่อความเข้าใจประเภทนี้จะใช้สัญลักษณ์ (symbol) เครื่องหมาย (signal) หรือภาษาทั้งภาษาพูดและภาษาเขียน เพื่อแสดงออกซึ่งความรู้สึกนึกคิด ข่าวสาร ข้อมูลต่าง ๆ การสื่อความเข้าใจประเภทนี้ แบ่งย่อย ๆ ออกได้เป็น 2 ชนิด คือ

---

<sup>9</sup>Nilsen, *op. cit.*, p.19

### 1.1 การสื่อความเข้าใจโดยการพูด (oral communication)

การสื่อความเข้าใจชนิดนี้จะใช้ภาษาพูดและคำพูดเป็นสัญลักษณ์ในการสื่อความหมาย ซึ่งนับว่าเป็นวิธีการที่แพร่หลายมากที่สุด เพราะสามารถนำมาใช้ได้ในทุกระดับขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการติดต่อแบบเผชิญหน้า (face to face communication) การสื่อความเข้าใจแบบนี้เปิดโอกาสให้มีการตอบสนองข่าวสารกลับมาได้ในทันที ทำให้การติดต่อเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพและผู้พูดสามารถปรับหรือเปลี่ยนถ้อยคำภาษา ข่าวสารให้เหมาะกับอารมณ์และความเข้าใจของผู้ฟังได้ การสื่อความเข้าใจโดยวิธีนี้ได้แก่ การพูดแบบเผชิญหน้า การพูดทางโทรศัพท์ การพูดวิทยุ การพูดผ่านเครื่องติดต่อภายใน เป็นต้น

### 1.2 การสื่อความเข้าใจโดยการเขียน (written communication)

การสื่อความเข้าใจชนิดนี้จะใช้ภาษาเขียน เช่น ตัวอักษร หรือตัวหนังสือเป็นสัญลักษณ์ในการสื่อความเข้าใจ ซึ่งนับว่าเป็นวิธีการที่ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายอีกวิธีหนึ่ง เพราะสามารถบันทึกข่าวสารข้อมูลและเก็บเป็นหลักฐานในการทำงานและการอ้างอิงในคราวต่อ ๆ ไปได้ การสื่อความเข้าใจแบบนี้อาจอยู่ในรูปของรายงาน คู่มือ หนังสือ จดหมาย บันทึกข้อความ หนังสือราชการ จุลสาร เอกสารต่าง ๆ เพื่อแจ้งข่าวเกี่ยวกับนโยบาย คำสั่ง ระเบียบข้อบังคับ และ ฯลฯ

จากการวิจัยของ Dale A. Level, Jr. เกี่ยวกับประสิทธิผลของการสื่อความเข้าใจ โดยพิจารณาจากวิธีการสื่อความเข้าใจและสถานการณ์ในการสื่อความเข้าใจนั้น Level, Jr. ได้เปรียบเทียบระหว่างการสื่อความเข้าใจโดยการเขียนและการสื่อความเข้าใจโดยการพูด และได้ให้ไว้สรุปว่า การจะเลือกใช้วิธีการสื่อความเข้าใจแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ทั้งนี้โดยทั่วไปแล้วควรจะใช้วิธีการทั้งสองผสมกัน คือใช้การสื่อความเข้าใจโดยการพูดก่อนแล้วตามด้วยการเขียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่ต้องการให้มีการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งในฉับพลัน และมีการติดตามผลหรือบันทึกเป็นหลักฐานในเวลาต่อมา ส่วนการสื่อความเข้าใจโดยการเขียนนั้นเหมาะสำหรับการกระทำการในอนาคตหรือเกี่ยวกับการให้และการรับข่าวสารข้อมูลทั่วไปที่ไม่ต้องพึ่งพาการติดต่อเป็นการส่วนตัวเท่าใดนัก สำหรับการสื่อความเข้าใจโดยการพูดนั้น มักจะใช้เมื่อมีการติดต่อกันตัวต่อตัวโดยต้องการให้มีการโต้ตอบกันในทันทีทันใดระหว่างผู้ส่งและผู้รับ และเมื่อเป้าหมายในการสื่อความเข้าใจนั้นมุ่งไปที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของอีกฝ่ายหนึ่ง<sup>10</sup>

<sup>10</sup>Dale A. Level, Jr., "Communication effectiveness : method and situation", in Readings in Organization : Revised Edition, James L. Gibson, et. al. eds, (Texas : Business Publication, 1976), pp. 300-306

## 2. การสื่อความเข้าใจโดยไม่ใช้ถ้อยคำภาษา (non-verbal communication)

ได้มีการศึกษาค้นคว้ากันอย่างแพร่หลายมากสำหรับการสื่อความเข้าใจประเภทนี้ แต่ในที่นี้จะขอแบ่งชนิดของการสื่อความเข้าใจโดยไม่ใช้ถ้อยคำภาษาเป็น 2 ชนิดใหญ่ ๆ คือ

### 2.1 การสื่อความเข้าใจโดยใช้เครื่องหมายหรือสัญญาณต่าง ๆ

การสื่อความเข้าใจโดยวิธีนี้ นักวิชาการบางท่านได้นำไปรวมกับการสื่อความเข้าใจโดยการเขียนและการพูด เพราะพิจารณาว่าสัญญาณและเครื่องหมายต่าง ๆ นั้นเป็นภาษาอีกชนิดหนึ่งที่ใช้ภาพสีเสียงและแสงแทน แต่ในที่นี้จะขอล่าวแยกไว้ในเรื่องของการสื่อความเข้าใจโดยไม่ใช้ถ้อยคำภาษาเพราะสัญญาณและเครื่องหมายต่าง ๆ นั้นมีลักษณะเฉพาะตัวและแตกต่างไปจากสัญลักษณ์ในภาษาทั่ว ๆ ไป สัญญาณและเครื่องหมายเหล่านี้อาจได้แก่รูปภาพ แผนภูมิ แผนกราฟ แผงไฟ ไฟจราจร คิวส์ สัญญาณกลอง สัญญาณคว้น และ ฯลฯ ความหมายของสัญญาณเหล่านี้ อาจมีการตกลงและเข้าใจร่วมกันเป็นสากล เช่น ธงสีต่าง ๆ ที่ใช้ในเรือเดินทะเล สัญญาณโทรเลข สัญญาณไฟกระพริบของประกาศกร และของการเดินเรือทะเล หรือสัญญาณไฟจราจรเป็นต้น สัญญาณบางอย่างอาจมีการตกลงหรือเข้าใจร่วมกันเฉพาะในหมู่หรือในกลุ่มของวัฒนธรรมหนึ่ง ๆ เท่านั้น เช่น สัญญาณกลอง สัญญาณคว้นของชาวอินเดียนแดง เป็นต้น

สัญญาณและเครื่องหมายต่าง ๆ เหล่านี้ไม่ว่าจะเป็นสากลหรือจำกัดการใช้เฉพาะหมู่เหล่า เผ่าหรือวัฒนธรรมก็ตาม มีความหมายเฉพาะอย่างแน่ชัดลงไป ปัญหาการตีความจึงเกิดขึ้นน้อยกว่าการสื่อความเข้าใจโดยไม่ใช้ถ้อยคำภาษาอีกชนิดหนึ่งที่จะกล่าวถึงต่อไป อย่างไรก็ตาม การสื่อความเข้าใจประเภทนี้มักใช้ประกอบกับการสื่อความเข้าใจด้วยวิธีอื่น ๆ และประสิทธิภาพก็จะด้อยกว่าการสื่อความเข้าใจโดยใช้ถ้อยคำภาษาทั้ง 2 ชนิดที่ได้กล่าวมาแล้วในแง่ของการให้คำอธิบายในรายละเอียด

### 2.2 การสื่อความเข้าใจโดยไม่ใช้ถ้อยคำภาษาชนิดอื่น ๆ

Ray Birdwhistell ประเมินว่าในการสนทนาหรือการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลแบบเผชิญหน้ากันนั้น บุคคลทั่วไปจะใช้การติดต่อสื่อสารโดยใช้ถ้อยคำภาษาเพียง 35% เท่านั้น ส่วนอีก 65% จะเป็นการติดต่อสื่อสารโดยไม่ใช้ถ้อยคำภาษา<sup>11</sup> ทั้งนี้ประเด็นในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องของการสื่อความเข้าใจโดยไม่ใช้ถ้อยคำภาษานี้เป็นไปอย่างกว้างขวาง

---

<sup>11</sup> John E. Baird, Jr., *The Dynamics of Organizational Communication* (New York : Harpe & Row, 1977),

เพราะพิจารณาถึงสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและเป็นอยู่ของกลุ่มชนในขณะที่มีการสื่อความเข้าใจกัน เช่น สภาพแวดล้อมระยะหรือตำแหน่งขณะมีการสื่อความเข้าใจ การใช้คำเสียง สำเนียง อวัตรการพูด จังหวะการพูด ปัจจัยทางกายภาพ เช่น รูปร่าง กลิ่นตัว สีผม สีผิว เครื่องแต่งกาย การแสดงออกทางสีหน้า สายตา การเคลื่อนไหวร่างกาย การแสดงออกกับกิริยาต่าง ๆ และ ฯลฯ การสื่อความเข้าใจในลักษณะนี้มีส่วนสำคัญในการกำหนดประสิทธิผลของการสื่อความเข้าใจโดยใช้ถ้อยคำภาษา เพราะถ้าการสื่อความเข้าใจโดยใช้ถ้อยคำภาษาและโดยไม่ใช้ถ้อยคำภาษามีลักษณะขัดแย้งกัน ก็จะทำให้เกิดปัญหาในการตีความ ผู้รับเกิดความสับสน เกิดความลังเลใจในการตัดสินใจหรือการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง รวมทั้งอาจเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อผู้ส่งด้วย

ดังนั้น ในการสื่อความเข้าใจแต่ละครั้ง จึงควรต้องพิจารณาควบคู่กันไปทั้งการสื่อความเข้าใจโดยใช้ถ้อยคำภาษา และการสื่อความเข้าใจโดยไม่ใช้ถ้อยคำภาษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสื่อความเข้าใจโดยไม่ใช้ถ้อยคำภาษานี้เป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนมาก และมีผลกระทบต่อประสิทธิผลในการสื่อความเข้าใจโดยทั่วไป นักบริหารจึงต้องตระหนักและไวในการรับรู้การสื่อความเข้าใจโดยไม่ใช้ถ้อยคำภาษาด้วย

### ระดับการสื่อความเข้าใจในองค์การ

การศึกษาเกี่ยวกับการสื่อความเข้าใจภายในองค์การ อาจกระทำได้ในหลายประเด็น เช่น การศึกษาเกี่ยวกับการสื่อความเข้าใจของบุคคลคนหนึ่ง (intrapersonal communication) ซึ่งจะศึกษาถึงเค้าโครงความคิด การรับรู้ ทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม และ ฯลฯ การศึกษาเกี่ยวกับการสื่อความเข้าใจระหว่างบุคคล (interpersonal communication) ซึ่งเป็นการศึกษาถึงกระบวนการสื่อความเข้าใจระหว่างบุคคล 2 คน (dyadic communication) ระหว่างบุคคล 3 คน (tri-yadic communication) รูปแบบจำลองในการสื่อความเข้าใจ การศึกษาเกี่ยวกับการสื่อความเข้าใจในองค์การ (organizational communication) ซึ่งจะศึกษาเกี่ยวกับเส้นทางเดินของการสื่อความเข้าใจในองค์การทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมทั้งผลกระทบของการจัดโครงสร้างองค์การที่มีต่อการสื่อความเข้าใจด้วย ต่อไปนี้จะเป็นการศึกษาถึงการสื่อความเข้าใจระดับต่าง ๆ ที่ได้กล่าวแล้วข้างต้นอย่างเป็นสังเขป

#### 1. การสื่อความเข้าใจภายในตัวบุคคล (intrapersonal communication)

Berlo นักวิชาการที่มีชื่อเสียงในด้านการสื่อความเข้าใจได้กล่าวไว้ “ความหมายของสิ่งที่เราสื่อสารกันนั้นอยู่ที่ตัวคน (หมายถึงผู้รับและผู้ส่ง) ไม่ได้อยู่ที่ข่าวสารแต่อย่างใด”

(meanings are in people, not in the message)<sup>12</sup> นั้นหมายถึงว่า ถ้อยคำภาษาหรือสัญลักษณ์ที่ใช้กันไม่ได้มีความหมายโดยตัวของมันเอง แต่ความหมายของสิ่งที่พูด, ที่เขียนหรือที่สื่อความเข้าใจกันนั้นถูกกำหนดโดยผู้ส่งและผู้รับต่างหาก นั่นคือมนุษย์ใช้ถ้อยคำภาษาเป็นตัวแทนหรือเป็นสัญลักษณ์ในการแสดงออกซึ่งความรู้สึกนึกคิดและความคิดเห็นของตน

และความรู้สึกนึกคิดหรือความคิดเห็นของคนแต่ละคนก็ต่างกันออกไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ การรับรู้ ประสบการณ์ ภูมิหลัง ข่าวสารข้อมูลเดิมที่ได้รับ ทักษะคติ ความเชื่อ ค่านิยมและ วัฒนธรรมจึงอาจตีความหรือให้ความหมายต่อข่าวสารที่ได้รับต่างกันออกไปด้วย สถานที่แท้จริง (reality) ของสิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุธรรมหรือนามธรรมสำหรับบุคคลแต่ละคนจึงอาจต่างกัน

มนุษย์สื่อความเข้าใจหรือถ่ายทอดสิ่งที่ตนได้พบเห็น ได้ยินได้ฟัง ได้สัมผัส ได้รู้รส ได้เข้าใจ ซึ่งรวมกันเป็นความคิดรวบยอดต่อสิ่งต่าง ๆ หรือต่อสภาพที่แท้จริง (reality) นั้น ๆ ออกมาโดยอาศัยถ้อยคำภาษา หรือสัญลักษณ์ หรือสัญญาณ หรือเครื่องหมาย หรือปฏิกิริยา ท่าทางต่าง ๆ แต่การสื่อความเข้าใจโดยทั่วไปมักมีข้อจำกัดอยู่ที่ว่าสมองของคนเรามีข้อจำกัดในการกำหนดแนวความคิดรวบยอด (conceptualization) กล่าวคือ กำหนดแนวความคิดรวบยอดในสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้แคบกว่าที่เป็นอยู่จริง การสื่อความเข้าใจจึงไม่สามารถถ่ายทอดรายละเอียดปลีกย่อยทั้งหมดออกมาในการสื่อความเข้าใจในคราวเดียวได้ นอกจากนี้ ยังมีข้อจำกัดในด้านภาษาอีกในกรณีที่ภาษาที่มนุษย์ใช้กันอยู่นั้นไม่สามารถที่จะถ่ายทอดความรู้สึกนึกคิดทุกสิ่งทุกอย่างได้หมดตามที่เรต้องการ ความรู้สึกบางอย่างที่ละเอียดอ่อน บางครั้งเราก็บรรยายออกมาไม่ได้ จากข้อจำกัดในด้านนี้ ทำให้นักวิชาการบางท่านกล่าวว่า “ภาษาของมนุษย์มิใช่สิ่งที่ดีที่สุดในการสื่อความเข้าใจกัน แต่ก็ไม่มีเครื่องมืออื่นใดที่ดีไปกว่านี้อีกแล้ว” นักบริหารจึงควรพึงสังวรณในข้อนี้โดยพยายามให้ข่าวสารที่กระชับ ชัด และมากพอ เพื่อป้องกันมิให้เกิดปัญหาในการตีความหรือเกิด “ความไม่เข้าใจ” กันขึ้น นอกจากนั้นนักบริหารยังต้องเป็นผู้ที่มีความรู้สึกไว (sensitive) ในการอ่านความหมายจากปฏิกิริยาท่าทาง สีหน้า สายตา และ ฯลฯ ซึ่งเป็นการสื่อความเข้าใจโดยไม่ใช้ถ้อยคำภาษา เพราะความรู้สึกบางอย่างนั้นไม่อาจถ่ายทอดเป็นภาษาหรือคำพูดได้ แต่ในกรณีนี้นักบริหารจะต้องใช้ความระมัดระวังมากเป็นพิเศษ เพราะอาจตีความผิดพลาดได้โดยง่าย

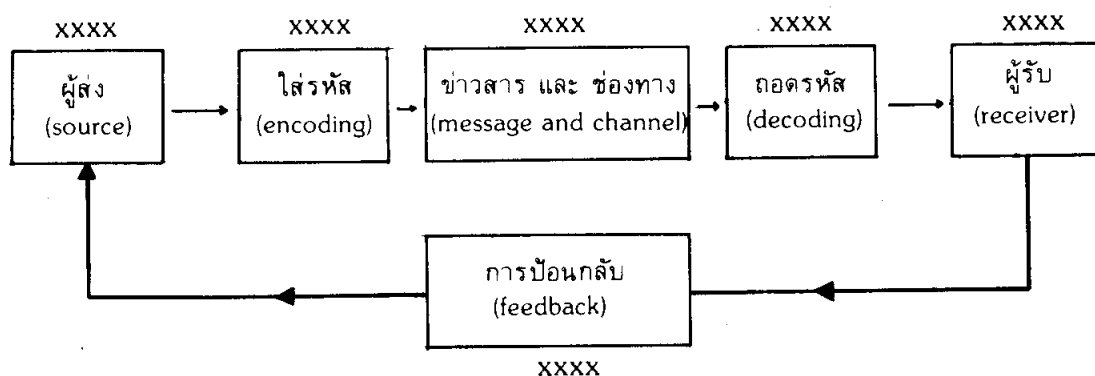
---

<sup>12</sup>David K. Berlo, *The Process of Communication* (New York : Holt, Rinehart and Winston, 1960)

## 2. การสื่อความเข้าใจระหว่างบุคคล (interpersonal communication)

การศึกษาเรื่องการสื่อความเข้าใจโดยทั่วไป มักจะยึดถือการสื่อความเข้าใจระหว่างบุคคลเป็นพื้นฐานในการอธิบายความรู้ความเข้าใจทั่ว ๆ ไปเกี่ยวกับการสื่อความเข้าใจ ทั้งนี้เพราะรูปแบบและกระบวนการในการสื่อความเข้าใจแบบนี้สามารถนำมาอธิบายให้เห็นชัดและเข้าใจได้โดยง่าย

ในการอธิบายการสื่อความเข้าใจระหว่างบุคคลนั้น นักวิชาการหลายท่านได้คิดรูปแบบจำลอง (model) ในการสื่อความเข้าใจขึ้น เพื่อให้ได้เห็นภาพและสะดวกในการทำ ความเข้าใจ รูปแบบจำลองในการสื่อความเข้าใจจึงมีหลายรูปแบบตามแต่ละทัศนะของ นักวิชาการเหล่านั้น เป็นต้นว่า รูปแบบจำลองของ **Shannon และ Weaver** ซึ่งเป็นรูปแบบ จำลองรูปแบบแรกที่ได้มีการคิดขึ้นมาเพื่อใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารระหว่าง บุคคล โดยใช้อธิบายกระบวนการติดต่อทางโทรศัพท์เป็นหลัก รูปแบบจำลองของ **Lasswell** ซึ่งเน้นเฉพาะการสื่อความเข้าใจโดยใช้ถ้อยคำภาษา รูปแบบจำลองนี้แสดงออกมาในรูป ของการตั้งคำถามว่า “ใครพูดอะไร แก่ใคร โดยผ่านอะไรด้วยผลอะไร” (who says what to whom through what channel with what effect?) รูปแบบจำลองนี้มักถูกนำมาใช้ในการตรวจ วินิจฉัยองค์การ (organizational diagnosis) ซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งของการพัฒนาองค์การ (or- ganization development) หรือรูปแบบจำลองของ **Berlo** ที่เรียกว่า **SMCR** ซึ่งเน้นปัจจัยสำคัญ ในการสื่อความเข้าใจว่ามี 4 ประการ คือ ผู้ส่ง (source) ข่าวสาร (message) ช่องทางการ สื่อสาร (channel) และผู้รับ (receiver) โดยได้อธิบายในรายละเอียดของปัจจัยทั้ง 4 นี้ไว้ด้วย สำหรับรูปแบบจำลองง่าย ๆ ที่สามารถใช้อธิบายกระบวนการสื่อความเข้าใจนั้น อาจแสดง ได้โดยภาพนี้



จากรูปแบบจำลองการสื่อสารความเข้าใจที่ได้แสดงให้เห็นแล้วนั้น เราจะพบว่าปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องในการสื่อสารความเข้าใจอยู่หลายประการ คือ

**1. ผู้ส่ง (source)**

ผู้ส่ง คือต้นทางของการส่งข่าวสาร ซึ่งอาจจะเป็นบุคคลคนเดียว กลุ่มคน สถาบัน หรือหน่วยงานใดก็ได้ ผู้ส่งจะเป็นผู้จัดเตรียมข่าวสารที่ต้องการจะส่งออกไป

**2. การใส่รหัส (encoding)**

ในที่นี้หมายถึง การแปลงความรู้สึกนึกคิด ความต้องการ ความรู้ความเข้าใจของผู้ส่งให้เป็นข่าวสารโดยอาศัยรหัสอย่างใดอย่างหนึ่งเป็นสื่อในการถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจนั้น ๆ รหัส (code) นี้อาจอยู่ในรูปของคำพูด ข้อเขียน เครื่องหมายต่าง ๆ หรือ ภาษา กิริยาท่าทางก็ได้

**3. ข่าวสาร (message)**

ข่าวสาร คือความรู้สึกนึกคิด ความต้องการ ความรู้ความเข้าใจที่ผู้ส่งต้องการจะถ่ายทอดให้ผู้รับได้ทราบ โดยได้รับการแปลงให้อยู่ในรูปของสัญลักษณ์ สัญญาณ หรือ กิริยาท่าทางอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลาย ๆ อย่างรวมกันที่เหมาะสมสำหรับจะส่งออกไปยังผู้รับ ข่าวสารอาจจะอยู่ในรูปของข่าวสารที่ใช้ถ้อยคำภาษา (verbal message) เช่น คำพูด ข้อเขียน หรืออาจจะอยู่ในรูปของข่าวสารที่ไม่ใช้ถ้อยคำภาษา (non-verbal message) เช่น การใช้กิริยาท่าทาง สายตา สีหน้า และ ฯลฯ อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ข่าวสารก็คือตัวกระตุ้นจากผู้ส่งไปยังผู้รับนั่นเอง

**4. ช่องทางการสื่อสาร (channel)**

ช่องทางการสื่อสารหมายถึง หนทางที่ข่าวสารเดินทางจากผู้ส่งไปยังผู้รับ โดยทั่วไปจะแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

4.1 *ช่องทางการสื่อสารระหว่างบุคคล (interpersonal channel)* เช่น การแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลกันระหว่างบุคคล จำนวน 2 คน 3 คน หรือจำนวนน้อย ซึ่งอาจจะทำได้โดยผ่านทาง การเขียน เช่น จดหมาย หนังสือโต้ตอบ หนังสือราชการ และ ฯลฯ หรืออาจจะทำได้ผ่านทาง การพูด เช่น การพูดแบบเผชิญหน้า การพูดทางโทรศัพท์ การติดต่อวิทยุ และ ฯลฯ

4.2 *ช่องทางการสื่อสารมวลชน (mass media)* เช่น หนังสือพิมพ์ ภาพยนตร์ วิทยุ โทรทัศน์ และ ฯลฯ ซึ่งทำให้ข่าวสารข้อมูลจากที่หนึ่ง แพร่ไปสู่ผู้รับหลาย ๆ คนได้ในเวลาเดียวกัน

## 5. การถอดรหัส (decoding)

ในที่นี้หมายถึง การแปลงสิ่งกระตุ้น (stimuli) ที่ได้รับ (ข่าวสารข้อมูล) ให้เป็น ความรู้ความเข้าใจ นั่นคือ ผู้รับจะเปลี่ยนสัญลักษณ์ สัญญาณต่าง ๆ ที่ได้รับให้เป็นความหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง

## 6. ผู้รับ (receiver)

ผู้รับเป็นจุดหมายปลายทางของข่าวสาร และเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงถึงในการ สื่อความเข้าใจทุกครั้ง เพราะในการสื่อความเข้าใจนั้นเรามุ่งที่จะทำให้ผู้รับเข้าใจตรงกัน กับเรา ซึ่งถ้าเป็นดังนั้นก็แสดงว่าการสื่อความเข้าใจในครั้งนั้นมีผล อาจจะในมุมที่กว้าง คือ ผู้รับเข้าใจในความหมายของข่าวสารที่เราส่งไป หรือในมุมที่แคบ คือผู้รับอาจมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่เรต้องการ เช่นเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจ เปลี่ยนทัศนคติ ตลอดจนเปลี่ยนพฤติกรรมที่แสดงออกโดยเปิดเผย (overt behavior)

## 7. การป้อนกลับ (feedback)

การป้อนกลับเป็นปฏิกิริยาตอบสนองของผู้รับที่มีต่อข่าวสารที่ส่งมาโดยผู้ส่ง การป้อนกลับจะช่วยให้ผู้ส่งได้ทราบว่า การสื่อความเข้าใจของคนนั้นมีประสิทธิผลเพียงไร และผู้รับอาจนำข้อมูลป้อนกลับที่ได้รับนี้เป็นข้อคิดหรือข้อมูลในการเปลี่ยนแปลงแก้ไข ข่าวสาร หรือการสื่อความเข้าใจในคราวต่อไป ดังนั้น การป้อนกลับจึงทำให้การสื่อความ เข้าใจมีลักษณะเป็นพลวัตรและเป็นกระบวนการสื่อความเข้าใจแบบบุคคลวิถีดัว (two-way communication process)

## 8. สิ่งรบกวน (noise)

สิ่งรบกวน ไม่ใช่ปัจจัยพื้นฐานที่จำต้องให้มีเสมอไปในกระบวนการสื่อความ เข้าใจเพราะอันที่จริงแล้วสิ่งรบกวนเป็นอุปสรรคที่ทำให้การสื่อความเข้าใจมีประสิทธิผลน้อย ลงไป แต่เนื่องจากสิ่งรบกวนนี้มักเกิดขึ้นเสมอในกระบวนการสื่อความเข้าใจ จึงเห็นสมควร ที่จะนำมากล่าวไว้ด้วย เพื่อที่เราจะได้หาทางหลีกเลี่ยง หรือให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด

สิ่งรบกวนนี้อาจเกิดขึ้นได้ทั้งในตัวผู้ส่งเอง เช่นผู้ส่งมีความคิดสับสนไม่เป็น ระเบียบจึงไม่สามารถที่จะอธิบายให้คนอื่นเข้าใจได้แจ่มชัด

หรืออาจเกิดขึ้นในขั้นตอนของการใส่รหัส เช่น การเลือกถ้อยคำภาษาไม่ เหมาะสม ไม่ได้ความหมายที่ถูกต้องตามที่ต้องการ ไม่ตรงจุด การใช้คำเสียงที่อาจทำให้ผู้รับ ไขว้เขวเพราะคำเสียงนั้นขัดแย้งกับเนื้อความที่พูดออกไป ทำให้ผู้รับเข้าใจความหมายของ สิ่งที่เราต้องการสื่อสารนั้นผิดไป

สิ่งรบกวนในข่าวสารและช่องทางการสื่อสาร อาจได้แก่เสียงรบกวนที่เกิดขึ้นในขณะที่กำลังมีการติดต่อสื่อสารกัน เช่น เสียงดัง เสียงแทรกซ้อน หรือคลื่นรบกวนในวิทยุ-ทีวี หรือสิ่งอื่นที่รบกวนสมาธิในการสื่อสาร หรือข่าวสารที่เป็นข้อเขียนที่ใช้ตัวหนังสือหรือลายมือที่อ่านยาก เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ทำให้ประสิทธิผลของการสื่อสารด้อยลงเช่นกัน

สิ่งรบกวนในการถอดรหัส นั้น หมายถึง ทักษะคติ ภูมิหลัง ประสบการณ์ของผู้รับความสามารถในการรับ เช่น การฟัง-การอ่าน-การตีความ ข่าวสารข้อมูลตลอดจนอคติที่ครอบงำ ผู้รับอยู่ก่อนหน้านั้น หรือการสื่อความเข้าใจของบุคคลอื่นในเวลาต่อมาที่มีมายังผู้รับ ก็อาจกลายเป็นสิ่งรบกวนสำหรับการสื่อความเข้าใจระหว่างเรากับผู้รับได้ เช่น ผู้รับได้รับข่าวสารใหม่ที่ต่างไปจากที่ได้รับจากเรา ทำให้ผู้รับสับสนเนื้อหาของการสื่อข้อความของเราก็ได้ หรือผู้รับอาจเชื่อบุคคลอื่นและไม่เชื่อเราทำให้ไม่มีการเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทางใดทางหนึ่งตามที่เรากำลังต้องการ

สิ่งรบกวนในขั้นตอนของการบอกลกลับก็เป็นไปในทำนองเดียวกันกับขั้นตอนของการสื่อความเข้าใจจากผู้ส่งไปยังผู้รับ แต่ในขั้นนี้เป็นสิ่งรบกวนที่เกิดขึ้นในขั้นตอนที่มีการสื่อความเข้าใจจากผู้รับไปยังผู้ส่ง

ในการสื่อความเข้าใจแต่ละครั้ง นักบริหารจึงควรให้ความสนใจและให้ความสำคัญกับสิ่งรบกวนต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วนี้ด้วย เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาและอุปสรรคในการสื่อความเข้าใจ และปรับปรุงให้การสื่อความเข้าใจนั้น ๆ มีประสิทธิผลมากขึ้น

### 3. การสื่อความเข้าใจในองค์กร (organizational communication)

ในการศึกษาเรื่องการสื่อความเข้าใจในองค์กรนั้น โดยทั่วไปมักจะแบ่งการสื่อความเข้าใจในระดับนี้ออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ก็คือ การสื่อความเข้าใจแบบเป็นทางการ (formal communication) และการสื่อความเข้าใจแบบไม่เป็นทางการ (informal communication) ในลำดับต่อไปนี้จะได้อธิบายถึงการสื่อความเข้าใจทั้งสองประเภทนี้พอเป็นสังเขป

#### 3.1 การสื่อความเข้าใจแบบเป็นทางการ (formal communication)

การสื่อความเข้าใจประเภทนี้เป็นแกนสำคัญในการบริหารงานในองค์กร และควรจะได้รับพิจารณาควบคู่กันไปกับองค์การแบบเป็นทางการ (formal organization) เพราะโครงสร้างการติดต่อสื่อสารประเภทนี้ เราสามารถเขียนออกมาได้ในรูปแผนภูมิองค์กร (organization chart) หรือกล่าวอีกในนัยหนึ่ง จากแผนภูมิขององค์กรเราก็จะสามารถถามได้ว่ากระแสการไหลของการติดต่อสื่อสาร (communication flow) ในองค์กรนั้นเป็นอย่างไร การสื่อความเข้าใจประเภทนี้แบ่งได้เป็น 2 แนวใหญ่ ๆ คือ

### 3.1.1 การสื่อสารความเข้าใจในแนวดิ่ง (vertical communication)

หมายถึง การสื่อสารความเข้าใจในแนวดิ่งจากข้างบนลงมาข้างล่าง หรือจากข้างล่างขึ้นไปข้างบนก็ได้ กล่าวคือ

#### ก. การสื่อสารความเข้าใจจากข้างบนลงมาข้างล่าง (downward communication)

เป็นการสื่อสารความเข้าใจจากระดับสูงลงมายังระดับต่ำในชั้นบังคับบัญชาในองค์กร หรือจากผู้บังคับบัญชามายังผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น คำสั่ง นโยบาย ระเบียบข้อบังคับ คำตักเตือน คำแนะนำ คำชี้แจง เป็นต้น ซึ่งอาจกระทำได้ทั้งโดยการพูดและการเขียน

#### ข. การสื่อสารความเข้าใจจากข้างล่างขึ้นไปข้างบน (upward communication)

เป็นการสื่อสารความเข้าใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชา หรือจากระดับต่ำไปยังระดับสูงในชั้นบังคับบัญชาในองค์กร เช่น การรายงานผลการปฏิบัติงาน รายงานเรื่องต่าง ๆ การร้องทุกข์ การขอคำปรึกษาหารือ การเสนอแนะความเห็น ซึ่งอาจกระทำโดยตรง หรือโดยใช้กล่องเสนอแนะความคิดเห็น (suggestion box) การตอบแบบสอบถามในการสำรวจทัศนคติและข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ เช่นการสำรวจความต้องการของพนักงาน นอกจากนี้ยังหมายถึง เอกสารสิ่งตีพิมพ์ของสหภาพด้วย

การสื่อสารข้อความทั้งแบบ ก. และแบบ ข. นี้ อาจกระทำในรูปของการสื่อสารความเข้าใจแบบสองทาง (two-way communication) ได้ด้วย เช่น การประชุมร่วมกัน การร่วมกันกำหนดเป้าหมายการทำงาน การตอบข้อซักถาม การสัมภาษณ์ การเจรจาต่อรอง เป็นต้น การสื่อสารแบบสองทางนี้แม้ว่าจะใช้เวลามากกว่า แต่ก็ก่อให้เกิดความเข้าใจกันมากกว่าด้วย ทั้งยังทำให้ขวัญกำลังใจ (morale) ของพนักงานดีขึ้นด้วย

### 3.1.2 การสื่อสารความเข้าใจในแนวนอน (horizontal communication)

การสื่อสารความเข้าใจในแนวนอนนี้หมายถึง การสื่อสารความเข้าใจที่เกิดขึ้นในระหว่างบุคคลระดับหรือสถานภาพเดียวกันในองค์กร ซึ่งอาจแสดงออกได้ทั้งในรูปของการพูดหรือการเขียนเช่นกัน การสื่อสารความเข้าใจประเภทนี้เป็นเครื่องมือที่สำคัญยิ่งที่ทำให้กิจกรรมการประสานงานขององค์กรระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เป็นไปด้วยดี ทั้งยังทำให้เกิดการรวมกลุ่มกันทำงานในลักษณะของ teamwork อีกด้วย การสื่อสารความเข้าใจประเภทนี้ได้แก่ การจัดเส้นทางของการส่งข่าวสารที่ต้องผ่านให้หัวหน้าของแต่ละฝ่ายทราบ โดยการให้เจ้าหน้าที่ในระดับเดียวกันแต่ละคนหน่วยงานสามารถติดต่อกันได้เอง สำหรับข่าวสารที่มี

ความสำคัญไม่มากนัก ข่าวสารที่สำคัญมากอาจจะต้องรายงานและผ่านเรื่องให้หัวหน้าของทั้งสองฝ่ายทราบก่อน นอกจากนี้ อาจได้แก่การร่วมประชุมพบปะปรึกษาหารือ การประชุมคณะกรรมการต่าง ๆ เป็นต้น

### 3.2 การสื่อความเข้าใจแบบไม่เป็นทางการ (informal communication)

ในทุก ๆ องค์การ การสื่อความเข้าใจแบบไม่เป็นทางการนี้จะปรากฏควบคู่ไปกับการสื่อความเข้าใจแบบเป็นทางการอยู่เสมอ และโดยมากมักจะได้รับการพิจารณาควบคู่กันไปกับองค์การแบบไม่เป็นทางการ (informal organization) การสื่อความเข้าใจแบบนี้มีสาเหตุมาจากความสัมพันธ์ในทางสังคมมากกว่าความสัมพันธ์ในหน้าที่การงาน และมักมีบ่อเกิดในองค์การแบบไม่เป็นทางการ เป็นต้นว่าพนักงานมีอะไรบางอย่างร่วมกัน เช่น มีพื้นฐานและประสบการณ์บางอย่างร่วมกัน มีความสนใจหรือมีผลประโยชน์ร่วมกันก็มารวมตัวกันเป็นกลุ่มย่อยมีการพูดคุยกัน และใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวนี้ติดต่อกันในการทำงาน ทั้งนี้บุคคลในกลุ่มอาจมีสถานภาพ บทบาท และตำแหน่งต่าง ๆ กันไปก็ได้ เช่น กลุ่มผู้นิยมเลี้ยงนกเขาชวา อาจมีทั้งอธิบดี หัวหน้ากองประจำแผนกหรือนักการภารโรง กลุ่มศาสนา กลุ่มศิษย์เก่าสถาบันการศึกษาเดียวกัน กลุ่มภูมิภาคเดียวกัน ฯลฯ การสื่อความเข้าใจประเภทนี้ ซึ่งสืบเนื่องมาจากความสัมพันธ์ในทางสังคมนั้นไม่ได้ถูกควบคุม หรือถูกกำหนดโดยฝ่ายบริหารหรือองค์การ ดังนั้นการติดต่อสื่อสารแบบนี้จึงทำให้ข่าวสารแพร่กระจายไปอย่างรวดเร็วทั่วทั้งองค์การและมีโครงสร้างการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นระเบียบและไม่แน่นอน จึงมีการเปรียบเทียบการสื่อความเข้าใจประเภทนี้ว่าเป็นเสมือนเถาวัลย์ และเรียกการสื่อความเข้าใจแบบนี้ในอีกชื่อหนึ่งว่า "grapevine"

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการสื่อความเข้าใจประเภทนี้จะแพร่กระจายไปได้อย่างรวดเร็วในองค์การ ซึ่งนักบริหารอาจใช้ประโยชน์จากข้อดีในแง่นี้ได้บ้างก็ตาม แต่นักบริหารก็ต้องพึงสังวรไว้เสมอว่า การสื่อความเข้าใจประเภทนี้ควบคุมได้ยาก ดังนั้นถ้าไม่ใช้ด้วยความระมัดระวังแล้ว มันอาจนำผลร้ายมาให้มากกว่าผลดี เช่น การปล่อยข่าวลือ การแจกใบปลิว เป็นต้น ซึ่งบางครั้งก็บิดเบือนข้อเท็จจริง โดยหาต้นตอมายืนยันพิสูจน์ไม่ได้ ยิ่งปล่อยข่าวลือกันมากก็ยิ่งต่อเติมบิดเบือนกันมากขึ้น ซึ่งในที่สุดจะทำลายขวัญของพนักงานและทำลายความอยู่รอดขององค์การด้วย ดังนั้นนักบริหารจึงควรต้องให้ข่าวสารที่ถูกต้องและรวดเร็วแก่พนักงานในเรื่องต่าง ๆ (keep them informed) อย่าให้เกิดความคลุ้มเครือและเอาไปพูด

## สรุป

การสื่อความเข้าใจเป็นแกนกลางสำคัญในการทำงานร่วมกันและการบริหารงานในองค์การ ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารจึงควรตระหนักถึงความสำคัญนี้ โดยพยายามศึกษาทำความเข้าใจการสื่อความเข้าใจในประเด็นและมิติต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์การโดยส่วนรวม

## 2. การจูงใจ (Motivation)

เสาวลักษณ์ สิงห์โกวิท

### ความนำ

ภารกิจที่สำคัญของนักบริหารประการหนึ่ง คือดูแลให้การปฏิบัติงานของพนักงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ ในการนี้นักบริหารจำเป็นต้องใช้เทคนิคบางประการในการบังคับบัญชาและกระตุ้น/ ส่งเสริมให้พนักงานทุ่มเทความสามารถ กำลังและสติปัญญาเพื่อความสำเร็จของงาน เทคนิคการจูงใจจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญที่นักบริหารควรจะรู้ และนำไปใช้ตามความเหมาะสม

### ความสัมพันธ์ระหว่างการจูงใจกับพฤติกรรมของบุคคล

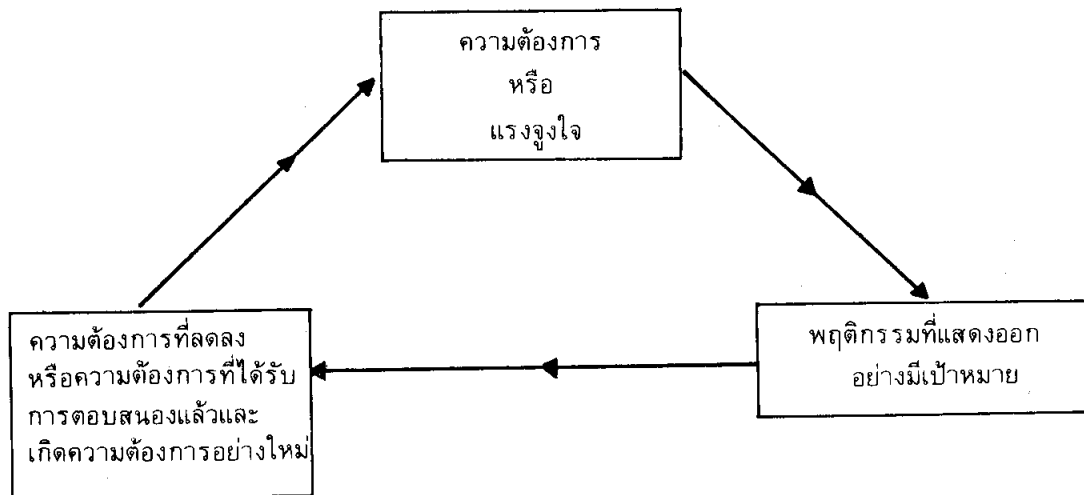
ในการศึกษาเรื่องการจูงใจนั้น เราจำเป็นต้องพิจารณาถึงสาเหตุที่ก่อให้เกิดการกระทำในทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งของบุคคล ไม่ว่าจะเป็นการกระทำอย่างมีเหตุมีผล หรือ เป็นการกระทำตามอารมณ์ความรู้สึก พฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคลจึงเกิดจากสาเหตุต่าง ๆ กัน และมีเป้าหมายต่าง ๆ กันด้วย นักวิชาการทางตะวันตกได้ตั้งสมมติฐานไว้ 3 ประการในการศึกษาถึงพฤติกรรมของมนุษย์ คือ

1. Behavior is caused พฤติกรรมจะเกิดขึ้นได้ก็โดยที่ต้องมีสาเหตุมาทำให้เกิด
2. Behavior is motivated พฤติกรรมจะเกิดขึ้นได้ก็โดยที่ต้องมีแรงกระตุ้นอย่างใดอย่างหนึ่ง
3. Behavior is goal-directed พฤติกรรมที่เกิดขึ้นนั้นเป็นไปโดยมีเป้าหมาย<sup>13</sup>

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการจูงใจมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับพฤติกรรมของบุคคล และพฤติกรรมการทำงานของบุคคล อาจจะถูกระทบจากปัจจัยต่าง ๆ หลายประการ การวิเคราะห์พฤติกรรมของบุคคลในทางจิตวิทยา ได้กล่าวว่า พฤติกรรมของบุคคลเกิดจากพลังข้างต้นบางอย่าง เรียกว่า “ความต้องการ” (wants หรือ needs หรือ desires หรือ motives) ซึ่งอาจเกิดขึ้นโดยรู้สึกตัว หรือโดยไม่รู้สึกรู้สีก็นั่นได้ แต่ได้ทำให้บุคคลเกิดความพร้อมและแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกไป พฤติกรรมดังกล่าวจึงเป็นพฤติกรรมที่มีเป้าหมาย กล่าวคือ เป็นพฤติกรรมที่มุ่งให้ความต้องการของตนได้รับการตอบสนอง หรือพฤติกรรมที่คาดคิดว่าถ้าแสดงแล้วจะทำให้ความต้องการนั้นบรรลุผล และเมื่อความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองแล้วก็จะทำให้เกิดความต้องการอย่างอื่น ๆ ขึ้นอีกได้

---

<sup>13</sup>James L. Gibson, John M. Ivancevich and James H. Donnelly, *Organization : Structure, Process, Behavior* (Dallas, Te. : Business Publications, 1973)



ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการและพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างมีเป้าหมาย (needs vs. goal oriented behavior) นี้ มิใช่เป็นความสัมพันธ์เชิงเดียว แต่ค่อนข้างจะเป็นเรื่องสลับซับซ้อน กล่าวคือ

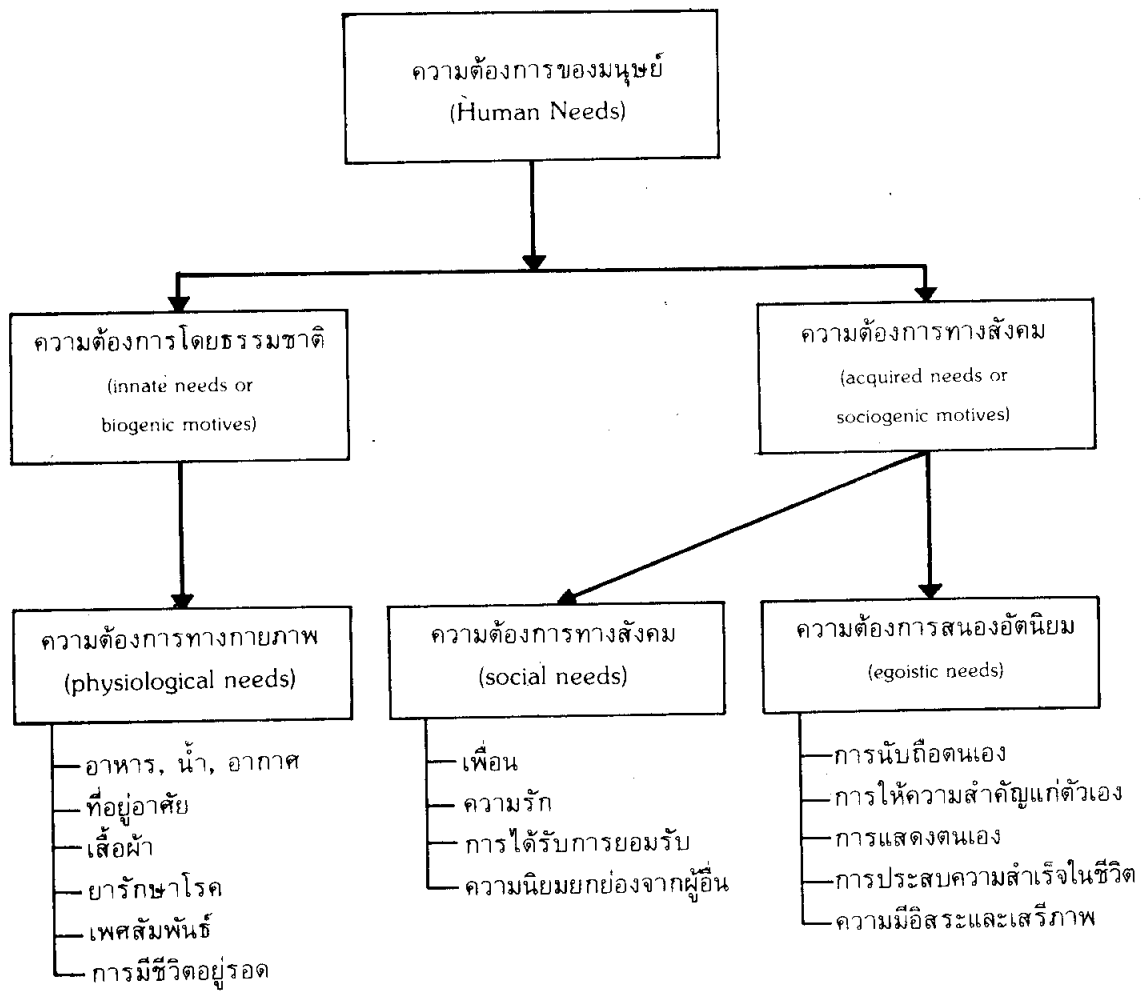
1. การกระทำอย่างเดียวกัน อาจมีสาเหตุมาจากความต้องการต่าง ๆ กันไป (similar actions may berelated to different wants) เช่น นาย ก. มีอาชีพเป็นพนักงานขาย ได้เข้ารับการฝึกอบรมการพูด เพราะต้องการพัฒนาทักษะการพูดของตนเพื่อความก้าวหน้าในวิชาชีพการขาย ส่วนนาย ข. ซึ่งมีอาชีพเป็นพนักงานขายเช่นเดียวกับ นาย ก. เข้ารับการฝึกอบรมการพูดเช่นกัน แต่มีจุดประสงค์ในการเข้ารับการฝึกอบรมต่างกับนาย ก. กล่าวคือ นาย ข. ต้องการรู้จักคนมากขึ้นโดยเฉพาะในวงการต่าง ๆ เพื่อขยายตลาดสินค้าของตน เป็นต้น

2. การกระทำที่ต่างกันไป คงมาจากความต้องการอย่างเดียวกัน (different actions may reflect similar wants) เช่น บุคคลสองคนต่างก็มีเป้าหมายในชีวิตเหมือน ๆ กัน แต่เลือกวิธีการดำเนินชีวิตต่างกันด้วยความเชื่อว่าวิถีการดำเนินชีวิตของตน จะทำให้เป้าหมายที่ตั้งไว้บรรลุผลได้

3. พฤติกรรมต่าง ๆ ที่แสดงออก อาจไม่ได้มาจากความต้องการทางกายภาพ หรือความต้องการโดยธรรมชาติ (biogenic motive หรือ physiological needs หรือ innate needs) เสมอไป แต่อาจมาจากภาวะแวดล้อมและปัจจัยอื่น ๆ ทางสังคม ซึ่งเป็นความต้องการทางสังคมที่เกิดขึ้นเมื่อมนุษย์อยู่ในสังคม เพราะต้องการสิ่งต่าง ๆ ตามอิทธิพลของสิ่งแวดล้อม หรือสังคม เช่น ความต้องการทางสังคม (social needs) ในเรื่องต่าง ๆ อาทิ เพื่อน ความรัก การได้รับการยอมรับจากกลุ่ม หรือความต้องการที่สนองอัตนิยมของตนเอง (egoistic needs) เช่น การนับถือตนเอง การให้ความสำคัญกับตัวเอง ความต้องการแสดงความสามารถของตนเองให้ผู้อื่นประจักษ์ ความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต และ ฯลฯ ความต้องการที่เฝ้าหาในภายหลังเพราะการอยู่ในสังคมของมนุษย์นี้ เรียกว่า “acquired needs” หรือ “sociogenic motives” ความต้องการพวกนี้เกิดขึ้นจากการมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ มีความสัมพันธ์กับกลุ่ม ได้รับค่านิยมของสังคมหรือปฏิบัติตามบรรทัดฐานของสังคม<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup>Herbert G. Hicks, *The Management of Organizations* (New York : McGraw-Hill, 1967)



จากการที่บุคคลคนหนึ่งมีความต้องการอย่างอื่น ๆ ด้วยนอกเหนือจากความต้องการทางกายภาพนั้น ในบางขณะบุคคลยังมีความต้องการหลาย ๆ อย่างพร้อมกัน และนั่นหมายความว่า บุคคลอาจมีเป้าหมายหลาย ๆ อย่าง และมีพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างมีเป้าหมาย (goal oriented behavior) ได้หลาย ๆ อย่างด้วย พฤติกรรมของบุคคลจึงเป็นเรื่องที่ค่อนข้างสลับซับซ้อน

แนวความคิดในเรื่องความต้องการของบุคคลนี้ แตกต่างกันไปในแต่ละสำนักการศึกษา (schools of thought) ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสมมติฐานและค่านิยม ที่แต่ละสำนักนั้น ๆ ยึดถือ เช่น

- สำนักแนวทางการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (scientific management) จะให้ความสนใจกับความต้องการทางด้านเศรษฐกิจของคนงาน และเชื่อว่า “เงิน” หรือ “ค่าจ้าง” คือสิ่งจูงใจที่สำคัญ สำนักนี้มองคนงานว่าเป็นเศรษฐกิจทรัพย์ (economic man)
- สำนักมนุษยสัมพันธ์ (human relations) ให้ความสำคัญกับความต้องการทางสังคม เช่น ความต้องการเพื่อน การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น สำนักนี้มองบุคคลว่าเป็น “social man”
- สำนักที่สนใจทางด้านจิตวิทยา (psychological studies) ซึ่งมีพื้นฐานอยู่บนความเชื่อในทฤษฎีการผิดแปลกสภาวะ (theory of alienation) จะให้ความสนใจกับความต้องการที่ได้พิสูจน์ตนเอง (self-actualization) ความต้องการที่จะกำหนดแนวทางการดำเนินชีวิตของตนเอง (self-determination) หรือรวมเรียกว่า ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จตามความปรารถนา นักวิชาการที่มีชื่อในสำนักนี้ ได้แก่ Chris Argyris เป็นต้น
- สำนักที่ศึกษาทางด้านทฤษฎีองค์การ (organizational theory) เช่น นักวิชาการที่ชื่อ Abraham Maslow ได้ให้ความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับความซับซ้อนและลักษณะที่เป็นพลวัต (dynamic) ของความต้องการของมนุษย์<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup>Maria Hirszowiez, *Industrial Sociology : An Introduction* (Oxford : Martin Robertson, 1981), pp.75-76.

สำนักต่าง ๆ ที่กล่าวแล้วข้างต้น แตกต่างกันตรงที่การพิจารณาและการเน้นว่าความต้องการอย่างใดมีความสำคัญที่สุดที่ส่งผลกระทบต่อปฏิกิริยาตอบสนองของคนงานต่อเป้าหมายการจัดการ และ Maslow ได้รวบรวมรูปแบบของความต้องการต่าง ๆ เหล่านั้นไว้ในรูปแบบจำลองเดียว แต่มีลักษณะที่เป็นพลวัต (dynamic) รูปแบบจำลองนี้เรียกว่า “ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้น” (theory of hierarchical needs) ซึ่งเป็นที่รู้จักและยอมรับกันทั่วไป ในการศึกษาเรื่องการจูงใจ และต่อไปนี้จะกล่าวถึงทฤษฎีไว้พอเป็นสังเขป

### ทฤษฎีการจูงใจของ Maslow<sup>16</sup>

Maslow ได้ตั้งสมมติฐานในการพิจารณาถึงพฤติกรรมของมนุษย์ไว้เป็น 3 ประการ คือ

#### 1. มนุษย์มีความต้องการ

มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอ และทวีความต้องการขึ้นเรื่อย ๆ แต่ความต้องการของมนุษย์ขึ้นอยู่กับสิ่งที่ตนมีอยู่แล้ว เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนอง ความต้องการอย่างอื่นก็เกิดขึ้นมาแทนที่ และจะเป็นเช่นนี้ไปโดยไม่มีที่สิ้นสุดตั้งแต่เกิดไปจนตาย ดังนั้น แม้ความต้องการอย่างอื่นได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่น ๆ ก็ยังคงอยู่ และอาจตามมาเรื่อย ๆ

#### 2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมอีก

ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม ดังนั้น เราจึงอาจมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่งได้ถ้าเราสนองความต้องการของเขาได้ เช่น นาย ก. อุดอาหารมาทั้งวันและเราต้องการให้นาย ก. ทำอะไรบางอย่างให้เรา โดยตกลงกันว่าถ้านาย ก. ทำได้สำเร็จก็จะได้รับประทานอาหารอร่อย ๆ จนอิ่มด้วยความหิว นาย ก. จึงรับปากและทำได้สำเร็จตามที่เราร้องขอ ในที่นี้เราจึงมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของนาย ก. โดยที่เราสามารถสนองความต้องการของ นาย ก. ได้นั่นเอง และในเวลาต่อมาเมื่อนาย ก. อิ่มแล้ว เรายังอยากให้นาย ก. ทำอย่างอื่นให้เราอีก โดยเราบอกกับนาย ก. ว่า ถ้าทำได้สำเร็จจะให้อาหารอีก 2 จาน แต่นาย ก. ก็อิ่มเสียแล้ว อาหารอีก 2 จาน จึงไม่มีความหมายสำหรับนาย ก. ดังนั้น นาย ก. จึงไม่ตกลงด้วย ในที่นี้จึงเห็นได้ว่าความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วนั้นจะไม่เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมอีก

---

<sup>16</sup> Abraham H. Maslow. *Motivation and Personality* (New York : Harper & Row, 1954)

### 3. ความต้องการของมนุษย์นั้นสามารถนำมาจัดเป็นลำดับขั้นได้จากขั้นต่ำไปหาขั้นสูง

ความต้องการต่าง ๆ ของมนุษย์ คือ ลักษณะเป็นลำดับขั้นตามความสำคัญเมื่อความต้องการในลำดับต้นได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในขั้นที่สูงขึ้นไปก็จะตามมา

#### ลำดับขั้นของความต้องการ (The hierarchy of needs)

##### 1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (physiological needs)

ความต้องการนี้จัดลำดับอยู่ในขั้นต้นที่สุดและเป็นความต้องการที่จำเป็นต้องได้รับการตอบสนองเพื่อให้มีชีวิตอยู่รอดได้ เช่น อากาศ อาหาร น้ำ เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค อุณหภูมิที่เหมาะสม และ ฯลฯ ความต้องการชนิดนี้อาจนับได้ว่าเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่สุดของมนุษย์ และจะเกิดขึ้นก่อนความต้องการชนิดอื่นใด

##### 2. ความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัย (security needs or safety needs)

เมื่อความต้องการในลำดับแรกได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็เริ่มต้องการอย่างอื่นต่อไป เช่น ต้องการที่จะได้รับความปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ (อาทิ ไฟ อุบัติเหตุ อาชญากรรม) ความมั่นคงปลอดภัยในทางเศรษฐกิจ การมีงานทำ การไม่ถูกไล่ออกจากงานโดยไม่เป็นธรรม และ ฯลฯ

##### 3. ความต้องการทางด้านสังคม (social needs or belongingness needs or love needs)

เมื่อความต้องการทั้งสองประการข้างต้นได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในด้านสังคมจะกลายเป็นปัจจัยจูงใจที่สำคัญในลำดับต่อมา นั่นคือ มนุษย์ต้องการการรวมกลุ่ม ต้องการได้รับการยอมรับจากเพื่อนฝูง จากกลุ่ม จากสังคม ต้องการมิตรภาพ ความพอใจรักใคร่ ความเห็นอกเห็นใจ เป็นต้น

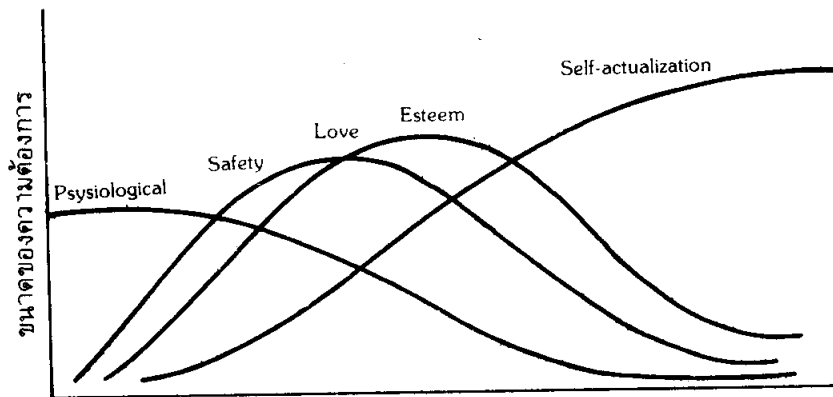
##### 4. ความต้องการที่จะมีฐานเด่นหรือได้รับการยกย่องสรรเสริญ (esteem needs or status needs or egoistic needs)

ความต้องการในลำดับนี้ ได้แก่ การนับถือตนเอง การได้รับการนับถือจากผู้อื่น ความมั่นใจในตัวเองในด้านความรู้ความสามารถ การได้รับการเชิดชูยกย่องสรรเสริญ การได้รับการตระหนักว่าเป็นบุคคลสำคัญ การตอบสนองของฝ่ายจัดการในความต้องการลำดับนี้ ทำให้พนักงานรู้สึกว่ามีค่ามีความสามารถ มีประโยชน์และมีความจำเป็นต่อหน่วยงาน ซึ่งตรงกันข้ามกับความรู้สึกเป็นปมด้อยอ่อนแอและช่วยตัวเองไม่ได้

## 5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความปรารถนาใฝ่ฝัน (self-actualization or self-realization)

ความต้องการลำดับนี้นับเป็นความต้องการลำดับสุดท้าย กล่าวคือ เป็นความต้องการที่จะได้เป็นในสิ่งที่อยากเป็น เป็นความต้องการที่จะได้พิสูจน์ความสามารถของตนเอง นั่นคือ บุคคลได้ตระหนักว่าศักยภาพของตนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่จนประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ และรู้สึกว่าได้บรรลุถึงสิ่งสุดยอดของความใฝ่ฝันแล้ว (a feeling of accomplishment and attainment)

เมื่อความต้องการของบุคคลได้เลื่อนลำดับต้นขึ้นมาเป็นลำดับที่สูง ๆ แล้วนั้น ความต้องการในลำดับต้นจะลดความสำคัญลงไป แต่อาจมิได้หมดไปโดยสิ้นเชิง แต่ความต้องการนั้นอาจเหลืออยู่น้อยหรืออาจกลับมามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลได้อีกเป็นครั้งคราว เมื่อความต้องการนั้นได้เพิ่มความเข้มข้น เช่น มือเข้า มือเที่ยง ได้รับประทานอาหารจนอิ่มแล้ว เมื่อตกเย็นก็หิวใหม่อีก เป็นต้น นั่นคือ เราอาจสรุปได้ว่า ความต้องการของมนุษย์อาจเปลี่ยนแปลงไปกลับมาได้ตามสถานการณ์และเวลา ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว ต่อมาอาจเป็นความต้องการขั้นใหม่อีกได้



ด้วยเหตุที่พฤติกรรมของบุคคลมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับสาเหตุที่ทำให้เกิดพฤติกรรม และพฤติกรรมที่แสดงออกนั้นเป็นพฤติกรรมที่เป็นไปอย่างมีเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง (goal directed behavior) การศึกษาเรื่องความต้องการของบุคคลจึงช่วยให้เราสามารถวิเคราะห์ถึงสาเหตุของพฤติกรรม และพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคลได้ และจะช่วยให้ผู้บริหารได้มีความรู้ความเข้าใจในธรรมชาติของมนุษย์ ตลอดจนการใช้วิธีการต่าง ๆ ในการจูงใจได้อย่างเหมาะสมด้วย

อย่างไรก็ตาม ดังได้กล่าวแล้วในตอนต้นว่า สมมติฐาน ทศนคติ และค่านิยมที่ฝ่ายจัดการมีต่อพนักงาน เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการกำหนดรูปแบบของการบังคับบัญชาและจูงใจพนักงาน ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor ได้แสดงให้เห็นถึงสมมติฐาน และทศนคติของฝ่ายจัดการในลักษณะสองขั้วที่ตรงกันข้าม (opposite ends) ซึ่งจะขอกกล่าวถึงในที่นี้พอเป็นสังเขป

ฝ่ายบริหารที่มีสมมติฐานต่อพนักงานตามแนวทางของทฤษฎี X นั้นมีทัศนะต่อพนักงานว่า

1. โดยทั่วไปแล้วมนุษย์มีธรรมชาติเป็นคนเกียจคร้าน และจะทำงานให้น้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้
2. มนุษย์ขาดความทะเยอทะยาน ไม่ชอบความรับผิดชอบ ชอบที่จะถูกนำมากกว่าที่จะเป็นผู้นำ
3. โดยกมลสันดาน มนุษย์สนใจแต่ตัวเองและเฉยชาต่อความต้องการขององค์กร
4. โดยธรรมชาติมนุษย์เป็นผู้ที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
5. มนุษย์ไม่ค่อยฉลาด และถูกหลอกได้ง่าย จึงมักเป็นเหยื่อของคนที่หลอกลวง ปลิ้นปล้อน<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup>Douglas M. McGregor, "The human side of enterprise" in *Behavioral Science and the Manager's Role*, edited by William B. Eddy, et al. (Calif : University Association Publishers and Consultants, 1971) p. 158

ด้วยทัศนะเช่นนี้ ฝ่ายจัดการจึงมองเห็นว่า พนักงานมีความสามารถและมีศักยภาพ (potentials) อย่างจำกัด ฝ่ายจัดการจึงมักจะเป็นฝ่ายขึ้นนำมากกว่าที่จะให้พนักงานกำหนดแผนงานหรือแนวทางการปฏิบัติงานเอง ซึ่งเป็นการมองข้ามความต้องการในระดับที่ห้าของ Maslow ทั้งนี้โดยให้ความสำคัญแต่ความต้องการในลำดับต้น ๆ เท่านั้น ดังนั้น แนวทางการจูงใจจึงมุ่งไปที่การตอบสนองความต้องการทางวัตถุ และทางสังคมเป็นส่วนใหญ่ เช่น เงินหรือค่าจ้างสภาพแวดล้อมการทำงานทั้งทางกายภาพและทางสังคม โดยไม่ได้ให้ความสำคัญกับเนื้อหา (job content) ศักยภาพและความสามารถของบุคคล วิธีการจูงใจก็มักจะใช้ทั้ง “ไม้หนม” (carrot approach) เช่น การให้รางวัล การเพิ่มค่าจ้าง ให้ค่าชมเชย ให้การเลื่อนตำแหน่ง ฯลฯ ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกของงาน (extrinsic factors) ; และใช้ทั้ง “ไม้แข็ง” (stick approach) เช่น การควบคุมบังคับบัญชาอย่างเข้มงวดและใกล้ชิด การดุด่า ตาหนิ คัดโทษ ตลอดจนการลงโทษในขนาดร้ายแรงต่าง ๆ กันไปตามลักษณะของความผิดและโทษที่กำหนดไว้

ในอีกทัศนะหนึ่งของฝ่ายบริหาร ซึ่งมีสมมติฐานต่อพนักงานตามแนวทางทฤษฎี Y นั้น พนักงานไม่ได้ถูกมองว่าเป็นคนเฉื่อยเฉื่อยเมยโดยธรรมชาติ หรือต่อต้านความต้องการขององค์กร แต่พนักงานมีคุณสมบัติต่าง ๆ ที่ดีอยู่ในตัว เช่น มีความทะเยอทะยาน มีศักยภาพที่จะพัฒนาได้ มีความสามารถที่จะรับมือความรับผิดชอบได้และปฏิบัติตามความรับผิดชอบนั้นจนสำเร็จลุล่วงและมีความพร้อมที่จะประพฤติปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ขององค์กร<sup>18</sup> ดังนั้น แนวทางการจูงใจของฝ่ายบริหารจึงมุ่งไปที่การจัดให้มีเงื่อนไขต่าง ๆ อย่างเหมาะสม รวมทั้งวิธีการทำงานของพนักงานที่จะเปิดโอกาสให้พนักงานได้บรรลุความต้องการของตนเองในการที่จะได้พิสูจน์ความสามารถและพัฒนาศักยภาพของตน ทั้งนี้ โดยยึดถือเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลักด้วยแนวทางนี้เป้าหมายของบุคคลที่จะพัฒนาศักยภาพ/ความสามารถ และกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน/การดำเนินชีวิตของตนเอง (self-determination) จึงเชื่อมเข้ากันได้เป็นอย่างดีกับเป้าหมายขององค์กร คือ ทำให้เป้าหมายส่วนตนและส่วนขององค์กรบรรลุผล วิธีการจูงใจจึงถูกกระทำโดยผ่านปัจจัยภายในของตนเอง (intrinsic factors) เช่น เนื้องาน ลักษณะงาน การมีอิสระในการทำงาน (autonomy) เป็นต้น

---

<sup>18</sup>Ibid., pp. 163-164

## สรุป

อย่างไรก็ตาม ในองค์การหนึ่ง ๆ นั้น คงจะเป็นไปไม่ได้ที่จะมีพนักงานทั้งหมดมีลักษณะที่เข้ากับข้อสมมติฐานของทฤษฎี X หรือที่เข้ากับข้อสมมติฐานของทฤษฎี Y ในทำนองเดียวกันเราก็คงจะหาบุคคลที่มีลักษณะที่ตรงกับข้อสมมติฐานของทฤษฎี X ทุกอย่างโดยสิ้นเชิงหรือของทฤษฎี Y โดยสิ้นเชิงได้ยาก ในองค์การอาจประกอบไปด้วยคนหลายประเภท และแต่ละคนอาจมีลักษณะที่ตรงกับข้อสมมติฐานในทฤษฎี X บางประการ และที่ตรงกับข้อสมมติฐานในทฤษฎี Y บางประการ ดังนั้น จึงไม่มีสูตรสำเร็จว่า วิธีการจูงใจใดหรือเทคนิคการจูงใจใดดีที่สุดที่จะสามารถนำไปใช้กับทุกคนและทุกสถานการณ์ จึงเป็นหน้าที่ของนักบริหารที่จะต้องศึกษาคน และใช้วิธีการจูงใจให้ถูกวิธี และตรงกับธรรมชาติของเขา สิ่งที่น่าคิดเมื่อมองในมุมกลับคือ บางครั้งการที่คนจะมีพฤติกรรมในเชิงทฤษฎี X หรือทฤษฎี Y นั้น ก็ขึ้นอยู่กับรูปแบบ (style) การบริหารของฝ่ายบริหารด้วย กระบวนการนี้เรียกว่า การสังสมทางสังคม (socialization) ดังนั้น รูปแบบการบริหารและการจูงใจที่เป็นอยู่จึงเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง ในการหล่อหลอมทัศนคติ ความต้องการ และพฤติกรรมของบุคคล

### 3. การวินิจฉัยสั่งการ (Decision Making)

กมล อุดุลพันธุ์

#### ความนำ

การคิด (Thinking) การแก้ปัญหา (Problem solving) และการวินิจฉัยสั่งการ (Decision making) ล้วนเป็นพื้นฐานของพฤติกรรมมนุษย์<sup>1</sup> ในการบริหารงานนั้น การวินิจฉัยสั่งการทางการบริหาร (Managerial decision making) เป็นที่ยอมรับและเพิ่มความสนใจจากผู้ปฏิบัติงานและนักวิจัยทั้งหลายในการพิจารณาว่านักบริหารจะต้องปฏิบัติอย่างไรบ้างตามที่เป็นอยู่จริงในกระบวนการที่จะทำให้เกิดการร่วมมือประสานงานกันในองค์การ ทั้งนี้ต้องอาศัยข่าวสาร (information) ข้อมูลข้อเท็จจริงต่าง ๆ มาประกอบในการวินิจฉัยสั่งการ

ในการปฏิบัติงานของนักบริหาร นอกจากจะเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจและใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะกับงานและคน ตลอดจนรู้วิธีจูงใจคนให้ปฏิบัติงานตามจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายที่ตั้งไว้แล้ว ยังจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการวินิจฉัยสั่งการ (Decision making) ซึ่งจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานอยู่เป็นประจำ ใช้กลวิธี (Tactic) และกลยุทธ์ (Strategic) ในการตัดสินใจ<sup>2</sup> เพื่อกำหนดในการใช้ทรัพยากรทางการบริหารให้เหมาะสมกับสถานการณ์ (Situation) และการเปลี่ยนแปลง (Changing) ตลอดจนการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการบริหาร แล้วนำเอาการวินิจฉัยสั่งการไปใช้สื่อสารข้อความเพื่อให้เกิดความเข้าใจและการทำงานที่สอดคล้องกันตลอดทั่วทั้งหน่วยงานเพื่อให้ได้ผลงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การซึ่งเป็นจุดหมายปลายทางในการปฏิบัติงาน (Ends) โดยมีการวินิจฉัยสั่งการเป็นวิถีทางในการปฏิบัติ หรือมรรค (Means) เพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางที่ได้ตั้งไว้

---

<sup>1</sup>Fremont E. Kast and James E. Rosenzweig, *Organization and Management : A Systems Approach*, (New York : McGraw-Hill Book Co., 1970), p. 340

<sup>2</sup>Peter F. Drucker, *The Practice of Management*, 13<sup>th</sup> printing, (Tokyo : Charles E. Tuttle Company, Inc., 1971), p. 352

## ความหมาย

มีผู้ให้ความหมายคำว่า “วินิจัยสังการ” (Decision making) ไว้ต่าง ๆ กัน

Peter F. Drucker เห็นว่า การวินิจัยสังการ คือ การคิดตัดสินใจในการปฏิบัติงานหาโอกาสสถานการณ์เป็นเช่นไรหรือจะเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร หรือหาว่าทรัพยากรที่จะใช้คืออะไร หรือควรจะเป็นอะไรซึ่งเป็นการตัดสินใจทางการบริหารโดยเฉพาะผู้ใดก็ตามที่เป็นนักบริหารจะต้องมีการคิดตัดสินใจเช่นนี้ ยิ่งเป็นนักบริหารระดับสูงมากขึ้นเท่าไรตามสายการบังคับบัญชา ก็จะต้องมีการคิดตัดสินใจมากขึ้นเท่านั้น การวินิจัยสังการประกอบไปด้วยส่วนย่อย 5 ประการ คือ การกำหนดขอบเขตของปัญหา การวิเคราะห์ปัญหา การหาทางแก้ปัญหามากมาย ๆ ทาง การตัดสินใจเลือกทางแก้ปัญหาคือที่สุด และการนำเอาการตัดสินใจไปกระทำให้เกิดผลในการปฏิบัติขึ้นมา<sup>3</sup>

Kast และ Rosenzweig ได้เขียนถึงความหมายของคำว่า การวินิจัยสังการไว้ว่า การคิด (To decide) นั้นหมายถึงการได้ตัดสินใจหรือกำหนดแนวความคิดขึ้นมาโดยมีทางเลือก 2 ทาง หรือมากกว่านั้นขึ้นไปในการกำหนดแนวความคิดที่ผู้คิดตัดสินใจจะต้องหาทางเลือกทางหนึ่งอย่างรอบคอบ ในการปฏิบัติงานในองค์การ (Task-oriented organizations) นั้น บรรดากิจกรรมที่เกี่ยวกับการแก้ปัญหามักจะเรียกว่าเป็นการตัดสินใจหรือการวินิจัยสังการ<sup>4</sup>

Koontz และ O'Donnell เห็นว่า การวินิจัยสังการเป็นการเลือกทางเลือกหลาย ๆ ทางเพื่อนำไปปฏิบัติ เป็นหลักสำคัญของการวางแผน นักบริหารทั้งหลายมักจะเห็นว่าเป็นงานที่ต้องทำเป็นประจำ (Central job) เพราะจะต้องหาทางเลือกอยู่ตลอดเวลาว่า จะทำอะไร ใครจะเป็นคนทำ ทำที่ไหน เมื่อไร และบางครั้งก็ต้องคิดต่อไปด้วยว่าจะทำอย่างไร (What is to be done, who is to do it, when, where, and occasionally even how)<sup>5</sup>

Gore และ Dyson เห็นว่า การวินิจัยสังการหมายถึงการตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติ ซึ่งมีอยู่หลายทางเป็นแนวปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup>Peter F. Drucker, "Making Decisions" *Readings in Management*, Max D. Richards and William A. Niellander, eds., (New York: South-Western Publishing, 1963), p. 233

<sup>4</sup>Kast and Rosenzweig, *op. cit.*, p. 343

<sup>5</sup>Harold Koontz and Cyril O'Donnell, *Principle of Management : An Analysis of Managerial Functions*, 4<sup>th</sup> edit., (New York : McGraw-Hill Book Co., 1968), p. 152

<sup>6</sup>William J. Gore และ J.W. Dyson (eds.), *The Making of Decision : A Reading in Administration Behavior*, (New York : The Free Press of Glencoe, Collier of Mc Millan Ltd., 1964) p. 77 อ้างใน สมพงษ์ เกษมสิน, *การบริหาร*, (พระนคร : โรงพิมพ์ไทยพัฒนาการพิมพ์, 2513) หน้า 351

สมพงศ์ เกษมสิน เห็นว่า โดยทั่วไป การวินิจฉัยสั่งการคือการชี้แจงไตร่ตรอง และตัดสินใจเลือกทางดำเนินงานที่เห็นว่าดีที่สุดทางใดทางหนึ่งจากหลาย ๆ ทาง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ<sup>7</sup>

ดิน ปรัชญพฤทธิ และ อิสระ สุวรรณบล เห็นว่า การวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจได้แก่การเลือกดำเนินการที่เห็นว่าดีที่สุดจากทางเลือกหลาย ๆ ทาง เพื่อที่จะให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่ต้องการ<sup>8</sup>

อาจกล่าวได้ว่า การวินิจฉัยสั่งการนั้นเป็นการตัดสินใจในการทำงานของนักบริหาร หาทงเลือกที่ดีที่สุด และนำมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นให้ตรงจุด หรือเลือกกระทำในสิ่งที่จะให้ผลดีแก่การปฏิบัติงานมากที่สุด เพื่อวัตถุประสงค์โดยส่วนรวมขององค์การจะได้บรรลุผลสำเร็จ

### วิวัฒนาการของการวินิจฉัยสั่งการ

ได้มีนักวิชาการบางท่านได้แบ่งระยะเวลาแห่งการวิวัฒนาการของการวินิจฉัยสั่งการออกเป็น 3 ระยะ เพื่อประโยชน์ในการศึกษา ดังนี้ คือ

**ยุคแรก (Traditional theory)** การวินิจฉัยสั่งการแบบดั้งเดิม หรือระยะแรกนี้ เป็นการตัดสินใจที่มุ่งยึดเอาระเบียบแบบแผนเป็นเกณฑ์ ความพึงพอใจของผู้มีอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการ แม้โดยปราศจากเหตุผลอันควรเป็นการถูกต้อง ประการต่อมาลักษณะการตัดสินใจเป็นไปในรูปของการรวมอำนาจมากที่สุด อย่างไรก็ตามแนวทางวินิจฉัยสั่งการแนวคิดของยุคนี้ได้คลี่คลายในระยะต่อมา

**ยุคกลาง (Middle of Recent theory)** การวินิจฉัยสั่งการในช่วงระยะเวลานี้มีความโน้มเอียงไปในทางใช้วิจารณ์ญาณ มีเหตุผลและมีการใช้ข้อมูลข่าวสารประกอบการวินิจฉัยสั่งการมากขึ้น ทั้งลักษณะของการวินิจฉัยสั่งการก็มีได้รวมอำนาจมาไว้ในส่วนกลางแต่เพียงแห่งเดียว มีการกระจายอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการออกไป อันเป็นผลทำให้การบริหารรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น การวินิจฉัยสั่งการในรูปแบบคณะกรรมการได้รับการยกย่องและนำมาใช้มากขึ้น

---

<sup>7</sup>สมพงศ์ เกษมสิน, *สารานุกรมการบริหาร*, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทโรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2517), หน้า 36

<sup>8</sup>ดิน ปรัชญพฤทธิ และ อิสระ สุวรรณบล, *ปทานุกรมการบริหาร*, (พระนคร : โรงพิมพ์สมาคมสังคมศาสตร์แห่งประเทศไทย, 2514), หน้า 65

**ยุคปัจจุบัน (Behavioral theory)** การศึกษาตามแนวนี้นี้ เป็นการศึกษาที่มุ่งพิจารณาถึงพฤติกรรมของปัจเจกชน (individual) กลุ่มชนและองค์การ ในลักษณะที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของการวินิจฉัยสั่งการ องค์การนั้นนับได้ว่ามีลักษณะเคลื่อนไหวอยู่เสมอ กล่าวคือ มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) และมีความซับซ้อนมากขึ้น การวินิจฉัยสั่งการจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลข่าวสารเพื่อประกอบการพิจารณามากขึ้น นอกจากนี้ การวินิจฉัยสั่งการยังจำเป็นต้องอาศัยการไตร่ตรองใคร่ครวญและตั้งใจให้รอบคอบ กอปรด้วยวิจยารณญาณอันดี เพื่อหวังผลแม่นยำตรงในการวินิจฉัยสั่งการนั้น ๆ การวินิจฉัยสั่งการในปัจจุบันได้ก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว โดยนำเอาเทคโนโลยีและความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์มาช่วยในการวินิจฉัยสั่งการมากขึ้น เช่น การใช้เครื่องคำนวณอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic computer) และสมองอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic brain) เป็นต้น การนำเอาวิทยาการและเครื่องจักรกลสมัยใหม่มาใช้ ทำให้การวินิจฉัยสั่งการรวดเร็ว ประหยัด และแม่นยำตรงถูกต้องยิ่งขึ้น<sup>9</sup>

### ความรับผิดชอบในการวินิจฉัยสั่งการ

การวินิจฉัยสั่งการในองค์การทุกแห่งไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะแต่บุคคลใดบุคคลหนึ่งเพียงผู้เดียว เพราะจะเป็นผู้นำที่มีอำนาจเต็มในลักษณะนั้น จะต้องทำงานอยู่ในองค์การแต่ผู้เดียวโดยไม่ต้องเกี่ยวข้องกับผู้อื่นเลยในองค์การนั้น ๆ และสามารถทำให้งานตามวัตถุประสงค์ขององค์การลุล่วงไปได้ แต่ในองค์การปัจจุบันที่มีขนาดใหญ่และมีความสลับซับซ้อน (Complexity) หัวหน้าหน่วยงานไม่สามารถที่จะคิดตัดสินใจทุกสิ่งทุกอย่างในการปฏิบัติงานโดยปราศจากความช่วยเหลือจากผู้ปฏิบัติงานอื่น ๆ เพราะการบริหารงานจะได้ผล ผู้นำหรือหัวหน้าหน่วยงานจะต้องอาศัยคนอื่นที่มีความรู้ในการปฏิบัติงานเฉพาะอย่างไป ดังเช่น ในเรื่องของเทคโนโลยีต่าง ๆ นอกจากนั้นในสังคมที่ต้องขึ้นต่อกันเช่นในปัจจุบัน ไม่มีองค์การใดที่จะดำเนินงานไปได้โดยไม่ต้องพึ่งพาอาศัยองค์การอื่น ๆ ในสังคมที่เกี่ยวข้องกัน

---

<sup>9</sup>William T. Greenwood, *Management and Organizational Behavior Theories : An Interdisciplinary Approach*, (Cincinnati, Ohio : South — Western Publishing Co., 1965) pp. 283-296 อ้างใน สมพงษ์ เกษมสิน, *op. cit.*, หน้า 352-353

ในเรื่องความรับผิดชอบในการวินิจฉัยสั่งการภายในองค์การใดองค์การหนึ่งนั้น ทุกคนมีโอกาสใช้การวินิจฉัยสั่งการ เป็นแต่มีระดับความรับผิดชอบมากน้อยลดหลั่นตามสายการบังคับบัญชา ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงลงไปจนถึงตำแหน่งที่ไม่ใช่ตำแหน่งผู้บริหารในองค์การ<sup>10</sup> ผู้บริหารระดับสูง (Top executives) สนใจที่จะวินิจฉัยสั่งการเฉพาะในเรื่องเป้าหมายขององค์การ (Ends) มากกว่าวิธีการ (Means) หรือการปฏิบัติงานที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมาย รองลงมาคือนักบริหารระดับกลาง (Middle-level executives) จะมีการวินิจฉัยสั่งการในเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่แยกย่อยลงมาจากระดับองค์การลงมา เป็นวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในระดับหน่วยงาน ส่วนในระดับต่ำนั้นการวินิจฉัยสั่งการเป็นไปในลักษณะที่นำเอาการดำเนินงานตามนโยบายขององค์การที่ได้รับมาไปปฏิบัติให้บังเกิดผล ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งในเรื่องความรับผิดชอบในการวินิจฉัยสั่งการในผู้ปฏิบัติงานระดับต่ำเช่นนี้ เพราะถ้าหากว่าบรรดาการคิดตัดสินใจในการปฏิบัติงานระดับต่ำผิดพลาดก็จะทำให้แผนงานที่นักบริหารระดับสูงวางไว้ต้องล้มเหลวไป

เห็นได้ว่าความรับผิดชอบในการวินิจฉัยสั่งการหรือการคิดตัดสินใจในการปฏิบัติงานนั้น มีอยู่ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงในองค์การลงไปจนถึงผู้ปฏิบัติงานในระดับต่ำ ผู้บริหารระดับสูงจะใช้การวินิจฉัยสั่งการในเรื่องของวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การจากวัตถุประสงค์ขององค์การจะแตกออกไปเป็นวัตถุประสงค์ย่อยของแต่ละหน่วยงานย่อยในองค์การซึ่งเป็นภาระรับผิดชอบของนักบริหารระดับกลาง ส่วนผู้ปฏิบัติงานระดับต่ำนั้นจะรับผิดชอบคิดตัดสินใจเฉพาะในการทำงานประจำที่ได้รับการดำเนินงานลงมาเท่านั้น<sup>11</sup>

### แบบของการวินิจฉัยสั่งการ

การวินิจฉัยสั่งการที่ดีเป็นความต้องการเบื้องต้นสำหรับการบริหารงานในทุก ๆ องค์การ องค์การไม่สามารถเจริญเติบโตได้ถ้าขาดการวินิจฉัยสั่งการที่ถูกต้องและเหมาะสม การวินิจฉัยสั่งการที่ปฏิบัติกันอยู่ทั่วไปแยกได้ 2 แบบ คือ

---

<sup>10</sup>Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive*, (Massachusetts : Harvard University Press, 1956), p. 192

<sup>11</sup>Felix A. Nigro, *Modern Public Administration*, 2<sup>th</sup> ed., (New York : Harper & Row, Publishers), pp. 169-170

การวินิจฉัยสั่งการโดยใช้สามัญสำนึก ประสบการณ์และความรู้สึกต่าง ๆ (Spontaneous Decision Making) การวินิจฉัยสั่งการแบบนี้เป็นการตัดสินใจโดยไม่มีหลัก เพราะเพียงแต่คิดอะไรเหมาะสมหรือเห็นว่าควรจะเป็นอะไรก็วินิจฉัยสั่งการไปตามนั้น ซึ่งบางทีเป็นลักษณะการวินิจฉัยสั่งการโดยปราศจากการไตร่ตรอง และมักจะอาศัยสามัญสำนึก (Common sense) ความรู้สึกสัญชาตญาณใจ (Hunch) หรือสัญชาตญาณ (Intuition) เป็นสำคัญ บางครั้งก็เป็นการวินิจฉัยสั่งการโดยอารมณ์หรือตามอารมณ์

การวินิจฉัยสั่งการด้วยการใช้เหตุผลไตร่ตรอง (Rational Decision Making) การวินิจฉัยสั่งการแบบนี้เป็นวิธีการวินิจฉัยสั่งการโดยใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ กล่าวคือเป็นการวินิจฉัยสั่งการโดยใช้หลักการ เหตุผล และวิธีการที่เหมาะสมเข้าช่วย เพื่อให้เกิดผลในทางที่ดี และถูกต้องที่สุด

นอกจากการวินิจฉัยสั่งการแบบที่นิยมใช้กันในทางวิชาการแล้ว ยังมีการวินิจฉัยสั่งการในทางปฏิบัติของนักบริหารชั้นรอง ๆ ลงมา คือแบบตามใจนายหรือแบบขอรับ-กระผม การวินิจฉัยสั่งการทำนองนี้จะพบเห็นได้ในการบริหารงานโดยทั่ว ๆ ไป ซึ่งเมื่อจะมีการดำเนินงานสำหรับปัญหาใดปัญหาหนึ่งว่าควรจะเป็นอย่างไร ผู้ที่อยู่ในหน้าที่ทำการวินิจฉัยสั่งการมักจะคำนึงถึงว่านายมีความเห็นอย่างไร ซึ่งวิธีนั้นผู้ที่วินิจฉัยสั่งการเองก็อาจจะทราบว่าไม่ใช่วิธีที่ดีที่สุดก็ได้<sup>12</sup>

### กระบวนการวินิจฉัยสั่งการ (Decision making process)

นักวิชาการได้มีความเห็นกำหนดขั้นตอนของกระบวนการวินิจฉัยสั่งการไว้ต่าง ๆ กัน ลำดับขั้นตอนมากบ้างน้อยบ้าง เช่น Litchfield เห็นว่าควรมี 5 ขั้นตอน คือ กำหนดขอบเขตของเรื่องที่จะวินิจฉัยสั่งการ (Definition of the issue) วิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นอยู่ (Analysis of the existing situation) กำหนดทางเลือกหลาย ๆ ทางและวิเคราะห์ทางเลือกเหล่านั้น (Calculation and delineation of alternatives) พิจารณาทางเลือกแต่ละทางว่ามีส่วนดีส่วนเสียอย่างไร (Deliberation) และเลือกทางที่เห็นว่าดีที่สุด (Choice)<sup>13</sup> หรือ Pfifner เห็นว่ากระบวนการ

---

<sup>12</sup>สมพงษ์ เกษมสิน, *สารานุกรมการบริหาร*, หน้า 37

<sup>13</sup>Edward Harold Litchfield, "Notes on a General Theory of Administration," *Administration Science Quarterly*, Vol. 1, No. 1. (June 1956), p. 14

การวินิจฉัยสั่งการนั้นประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดขอบเขตลักษณะของปัญหา (Recognition and accurate diagnosis of the problem) คิดหาทางเลือกทั้งหมดในการแก้ปัญหาเท่าที่จะเป็นไปได้ (Determination of all possible alternatives) สืบเสาะและวิเคราะห์ข้อมูลข้อเท็จจริงทั้งหลายที่เกี่ยวกับทางเลือกแต่ละทางอย่างละเอียดถี่ถ้วน (Thorough investigation and analysis of facts relating to each alternative) เปรียบผลที่จะได้จากทางเลือกแต่ละทาง (Comparison of the consequences of each alternative) และเลือกทางแก้ปัญหาที่ดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ (Selection of the best possible solution for the problem)<sup>14</sup> และยังมีความเห็นของนักวิชาการอื่น ๆ อีก ซึ่งอาจจะพิจารณาได้ว่า มีสาระสำคัญอยู่ตรงที่ว่ามีการกำหนดขอบเขตปัญหาที่ต้องการวินิจฉัยสั่งการ กำหนดทางเลือก และเลือกทางที่เห็นว่าพิจารณาแล้วดีที่สุดในการแก้ปัญหา ซึ่งเป็นแนวทางพิจารณาแก้ปัญหาที่เรียกว่า "Problem solving approach"

สำหรับการศึกษาพิจารณาในที่นี้ จะนำเอาหลักการวินิจฉัยสั่งการตามแนวพฤติกรรมของศาสตราจารย์ Edwin B. Flippo ซึ่งมีลำดับขั้นที่สำคัญดังนี้ คือ

(1) สืบสวนให้ได้ข้อเท็จจริงและพิจารณาปัญหาที่จะต้องวินิจฉัยว่ามีความมุ่งหมายอย่างไร มีลักษณะขัดแย้งหรือกระทบกระเทือนต่อองค์การอย่างไรหรือไม่ ทั้งนี้จะต้องไม่ลืมหลักการพิจารณาถึงเหตุและผลที่จะเกิดจากการวินิจฉัยนั้น การพิจารณาในประการนี้มีลักษณะเป็นการสร้างขอบเขตของปัญหาและวิธีที่จะวินิจฉัยให้แคบเข้า ในการนี้จำต้องอาศัยความรู้และความรอบคอบประกอบกัน

(2) พิจารณาเลือกแนวทางแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่มีอยู่หลายทางโดยเลือกไว้สำหรับเป็นแนวทางพิจารณาขั้นสุดท้ายสัก 3-5 ประการ ซึ่งในการนี้จำต้องอาศัยความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และภูมิหลังของผู้วินิจฉัยปัญหาเป็นส่วนประกอบด้วย

(3) รวบรวมข้อมูลและข่าวสารเพื่อทำการวิเคราะห์เกี่ยวกับแนวทางแก้ปัญหาที่ได้เลือกไว้จากข้อ 2 การเลือกแนวทางแก้ปัญหาไว้เพียง 3-5 ประการนี้ จะช่วยประหยัดเวลาและตัวของปัญหาให้แคบเข้า โดยไม่ต้องรวบรวมข้อมูลและข่าวสารทั้งหมด เพราะจะทำให้เสียเวลาและสิ้นเปลืองมาก

---

<sup>14</sup>John M. Pfifner, "Administrative Rationality" *Public Administration Review*, xx, No. 3, (Summer 1960).

(4) พิจารณาผลดีและผลเสียที่จะเกิดจากการเลือกวิธีแก้ปัญหาที่นั้น ๆ โดยอาศัยการวิเคราะห์เปรียบเทียบจากข้อมูลและข่าวสารที่รวบรวมไว้แล้วเลือกวิธีการที่คาดว่าจะดีที่สุดเป็นแนวทางวินิจฉัยสั่งการต่อไป

(5) ดำเนินการและกำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามการวินิจฉัยสั่งการนั้น เช่น กำหนดแผนในการดำเนินการ การจัดหน้าที่การทำงาน การสั่งการ และควบคุมงาน เป็นต้น นอกจากนี้จะต้องพิจารณาในขั้นดำเนินการว่าเมื่อไร (When) จึงจะควรเริ่มต้นดำเนินการ, อะไร (What) ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการบ้าง, ใครบ้าง (Who) ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการนี้, มีระบบหรือวิธีการติดต่อสื่อสาร (Communication) อย่างไรที่จะเป็นมรรควิธีในการที่จะให้การดำเนินการนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ และควรใช้วิธีกระตุ้นและจูงใจให้ผู้ที่เกี่ยวข้องปฏิบัติกรอย่างไรจึงจะได้ผลดีที่สุด ดังนี้ เป็นต้น<sup>15</sup>

### ข้อจำกัดในการวินิจฉัยสั่งการ

ในการวินิจฉัยสั่งการนั้น มีข้อจำกัด (Limitations) อยู่หลายประการที่ทำให้การวินิจฉัยสั่งการผิดพลาดไปจากจุดมุ่งหมายหรือไม่ได้ผลดีเท่าที่ควรจะเป็น เนื่องจากนักบริหารทั้งหลายทำงานในสภาพที่เป็นจริงไม่ได้อยู่ในโลกที่จะทำงานได้อย่างสมบูรณ์พร้อมทุกอย่างตามทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ดั้งเดิม (Operate in a realistic world not the "perfectly informs" world of traditional economic theory)<sup>16</sup> ข้อจำกัดดังกล่าวได้แก่

- (1) ผู้ที่ทำการวินิจฉัยสั่งการแต่ละคนมีเวลาจำกัดในการคิดตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการ
- (2) ผู้ที่ทำการวินิจฉัยสั่งการแต่ละคนสามารถคิดซึ่งน้ำหนักและพิจารณาข่าวสารประกอบการพิจารณาได้เพียงจำนวนจำกัดในแต่ละครั้ง
- (3) หน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ที่มีมากกิจกรรมเกินกว่าจะคิดตัดสินใจในการทำงานได้พร้อม ๆ กัน ดังนั้น จึงให้ความสนใจเพียงส่วนเดียวของงานทั้งหมดที่ต้องทำในขณะที่งานส่วนที่เหลือยังคงตกค้างอยู่
- (4) จำนวนข่าวสารที่จำเป็นต้องใช้ในการวินิจฉัยสั่งการแต่ละปัญหานั้น คงได้เพียงส่วนน้อยของข่าวสารทั้งหมดที่ควรจะต้องนำมาใช้

---

<sup>15</sup>Edwin B. Flippo, *Management : A Behavioral Approach* (Massachusetts : Allyn and Bacon Inc., 1966), pp. 36-40 อ้างในสมพงศ์ เกษมสิน, *การบริหาร*, หน้า 356-357

<sup>16</sup>Anthony Downs, *Inside Bureaucracy*, (Boston : Little Brown, 1967) p. 75

(5) ข่าวสารที่จะนำมาใช้เพิ่มเติมในการวินิจฉัยสั่งการปัญหาใดปัญหาหนึ่งนั้น อาจจัดหามาได้ก็จริง แต่ค่าใช้จ่ายในการจัดหาข่าวสารเพิ่มเติมและการนำมาใช้ประโยชน์นั้นอาจจะเพิ่มขึ้นโดยรวดเร็วพร้อม ๆ กับที่จำนวนข้อมูลเพิ่มขึ้น

(6) ในด้านที่สำคัญของปัญหาจำนวนมากจำเป็นต้องใช้ข่าวสารซึ่งไม่สามารถจัดหาเพิ่มเติมได้เลย โดยเฉพาะอย่างยิ่งข่าวสารที่เกี่ยวกับเหตุการณ์ในอนาคต ดังนั้น การวินิจฉัยสั่งการมากมายจึงต้องกระทำโดยไม่แน่ใจในเหตุการณ์บางอย่างที่ไม่อาจคาดหมายได้<sup>17</sup>

### เทคนิคอันเป็นอุปกรณ์ต่อการวินิจฉัยสั่งการ

โดยที่การวินิจฉัยสั่งการเป็นเทคนิคสำคัญในการบริหาร และจะทวีความสำคัญมากยิ่งขึ้นในการบริหารขององค์การขนาดใหญ่ที่มีลักษณะซับซ้อน ดังนั้น นักวิชาการจึงได้พยายามศึกษาค้นคว้าหาวิธีการที่จะช่วยอำนวยความสะดวกต่อการวินิจฉัยสั่งการ เพื่อให้บังเกิดผลสูงสุดทางการบริหาร เทคนิคอันเป็นอุปกรณ์ต่อการวินิจฉัยสั่งการที่สำคัญได้แก่

(1) **ความคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking)** เป็นปัจจัยสำคัญอันจำเป็นต่อภาวะผู้นำ มีความสำคัญต่อกระบวนการบริหารทุกขั้นตอน ภาวะสร้างสรรค์ (Creativity) หมายถึง “ความสามารถในความคิดหรือการที่จะกระทำให้สิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เป็นประโยชน์ ใหม่และแปลกไปจากความคิดเดิมหรือจากการกระทำที่ผู้อื่นคาดไม่ถึง ความคิดสร้างสรรค์เป็นเรื่องของจินตนาการโดยแท้ แต่ความสามารถในการจินตนาการของบุคคลแต่ละคนย่อมไม่เท่าเทียมกัน อย่างไรก็ดี สมมติฐานของภาวะสร้างสรรค์มีอยู่ว่า

1. ทุกคนมีศักยภาพ (Potential) และมีความคิดสร้างสรรค์
2. ความคิดสร้างสรรค์เป็นสิ่งที่ฝึกฝนได้
3. กรรมวิธีของความคิดสร้างสรรค์ใช้ได้กับงานทุกระดับ<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup>Ibid..

<sup>18</sup>ชิน ทิวัรี “ภาวะสร้างสรรค์” ชูบ กาญจนประกร (เรียบเรียง) วารสารรัฐประศาสนศาสตร์ ฉบับ 2507 “ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์” (พระนคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2509), หน้า 412-413

(2) **ปฏิบัติการวิจัย (Operation research)** การปฏิบัติการวิจัยหรือที่เรียกในภาษาอังกฤษว่า Operation research นี้หมายถึง “การนำวิธีการทางวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับการหาหลักการเชิงปริมาณ (Quantitative basic) เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจของนักบริหาร” การปฏิบัติการวิจัยนี้ได้รับความนิยมใช้สำหรับการแก้ปัญหาในทางธุรกิจกันมาก และต่อมาได้นำมาใช้ในกิจการบริหารทั่วไป โดยถือว่าเป็นอุปกรณ์อันเป็นเครื่องมือในการบริหารแผนใหม่

หลักการสำคัญของ Operation research ที่ควรทราบ คือ

1. ศึกษาค้นคว้าหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัญหานั้น
2. การศึกษาค้นคว้าแสวงหาข้อเท็จจริงจะต้องกระทำให้ครอบคลุมปัญหาทั้งหมด กล่าวคือ เมื่อมีปัญหาเกี่ยวโยงถึงเรื่องใดก็จะต้องศึกษาค้นคว้าให้ได้ข้อเท็จจริงด้วย เพื่อช่วยให้การวินิจฉัยปัญหามีความถูกต้องแม่นยำยิ่งขึ้น

(3) **การจัดตั้งหน่วยช่วยเหลือทางวิชาการ (Technical staff)** โดยที่ปัญหาเกี่ยวกับการวินิจฉัยสั่งการในปัจจุบันมีลักษณะซับซ้อนและซับซ้อนมาก ลำพังแต่หัวหน้างานหรือนักบริหารหากจะแก้ปัญหาแต่โดยลำพังแล้ว อาจต้องเสียเวลาและการวินิจฉัยปัญหาอาจไม่ถูกแม่นยำตรงเท่าที่ควร ดังนั้น จึงนิยมจัดตั้งหน่วยแนะนำช่วยเหลือทางวิชาการขึ้น เพื่อช่วยแสวงหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัญหาขององค์การ แล้วรวบรวมข้อมูลและปัญหาที่เกี่ยวข้องไว้ เพื่อใช้ประโยชน์ในการบริหารขององค์การต่อไปในอนาคต ความก้าวหน้าทางวิทยาการปัจจุบันได้นำเอาระบบการคำนวณด้วยเครื่องอิเล็กทรอนิกส์มาใช้เป็นอุปกรณ์ในการบริหาร เฉพาะอย่างยิ่งการวินิจฉัยสั่งการ ซึ่งปรากฏผลว่าสามารถลดเวลาค่าใช้จ่าย และช่วยให้การวินิจฉัยสั่งการมีความถูกต้องแม่นยำมากขึ้น<sup>19</sup>

### ข้อผิดพลาดโดยทั่วไปในการวินิจฉัยสั่งการ<sup>20</sup>

ข้อผิดพลาดบกพร่องในการวินิจฉัยสั่งการเท่าที่พบได้โดยทั่วไปอาจจะระบุลงได้ว่า ได้แก่ การคิดตัดสินใจโดยมองผลระยะใกล้ การคิดตัดสินใจด้วยวิธีง่ายเกินไป การคิดตัดสินใจโดยเชื่อถือประสบการณ์ของตนเองมากเกินไป การตัดสินใจไวก่อนล่วงหน้า และการไม่สนใจที่จะคิด

---

<sup>19</sup>สมพงศ์ เกษมสิน, *op. cit.*, หน้า 358-361

<sup>20</sup>Nigro, *op. cit.*, pp 178-181

(1) การคิดตัดสินใจโดยมองผลในระยะอันใกล้ (Cognitive nearsightedness) มนุษย์มีแนวโน้มที่จะคิดตัดสินใจเพียงเพื่อให้ความต้องการในปัจจุบันบรรลุผลโดยไม่ได้มองออกไปในระยะยาวว่าผลจะเป็นอย่างไร แต่ก็หวังว่าการคิดตัดสินใจดังกล่าวในปัจจุบันจะเป็นผลดีต่ออนาคตซึ่งเป็นไปได้ยาก

(2) การคิดตัดสินใจด้วยวิธีง่ายเกินไป (Oversimplification) แนวโน้มการตัดสินใจของมนุษย์ที่ใกล้เคียงกับข้อแรกก็คือ สนใจแต่เฉพาะสิ่งบอกเหตุของปัญหาหรือลักษณะของปัญหา (Symptoms of the problem) โดยไม่ได้สนใจกับสาเหตุของปัญหา (Causes) ดังเช่นว่าเมื่อมีปัญหาความไม่สงบเกิดขึ้น การแก้ปัญหาที่ได้ผลทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ก็คือการปราบด้วยกฎระเบียบข้อบังคับและคำสั่ง

เมื่อมีความไม่สงบเกิดขึ้น การควบคุมดำเนินการเป็นไปเพื่อรักษาผลประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ของสังคม แต่ความต้องการที่แท้จริงก็คือต้องการที่จะขจัดความยุติธรรมซึ่งนำไปสู่การก่อความไม่สงบหรือจลาจลเหล่านั้น ซึ่งฝ่ายปกครองและข้าราชการที่เกี่ยวข้องควรจะทำให้ความเข้าใจถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาและแก้ไขให้ถูกจุดแทนที่จะตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นง่าย ๆ โดยใช้วิธีนำเอากฎหมายระเบียบข้อบังคับเข้าปราบตามลักษณะความรุนแรงของปัญหา ที่เป็นดังนั้นก็เนื่องจากว่าผู้วินิจฉัยสั่งการมองเฉพาะทางเลือกในการแก้ปัญหาที่ง่ายและนำมาใช้ได้สะดวก โดยไม่สนใจกับทางเลือกในการแก้ปัญหาอย่างอื่นที่เป็นการขจัดสาเหตุของปัญหาอย่างได้ผล แต่เป็นทางที่ปฏิบัติยุ่งยากลำบากกว่าการปราบปรามโดยใช้กฎหมายระเบียบข้อบังคับที่ทำได้ง่ายกว่า

(3) การคิดตัดสินใจโดยเชื่อถือในประสบการณ์ของตนเองมากเกินไป (Overreliance on one's own experience) โดยทั่วไปแล้ว ผู้ปฏิบัติงานจะให้น้ำหนักคุณค่าประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของตนเองและการคิดตัดสินใจในส่วนบุคคลของตนเป็นอย่างมาก ถึงแม้ว่านักบริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานอาจจะคิดตัดสินใจในการทำงานได้ดีกว่าผู้ที่ไม่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก่อนเลยก็ตาม แต่ประสบการณ์ของตนเองก็ยังไม่ใช่สิ่งที่ดีที่สุดในการที่จะนำไปใช้ในการวินิจฉัยสั่งการ บ่อยครั้งที่ผู้อื่นซึ่งมีประสบการณ์ในการทำงานมากพอที่จะตัดสินใจใช้วิธีแก้ปัญหาที่แตกต่างออกไปโดยเด็ดขาดสิ้นเชิง แต่ไม่ได้หมายความว่าความคิดตัดสินใจนั้นจะไม่ดีหรือใช้ไม่ได้ เพราะเป็นการตัดสินใจของคนที่มีความชำนาญในการปฏิบัติงานเช่นกัน ความจริงแล้วความสำเร็จที่ผ่านมาซึ่งเกิดในสถานการณ์หนึ่งอาจจะเป็นเรื่องความโชคดียิ่งก็ได้ ไม่จำเป็นจะต้องเอามาใช้ปฏิบัติได้ผลดีทุกครั้งไป ด้วยเหตุนี้นักบริหารที่ดีจึงควรจะมีการปรึกษาหารือกับเพื่อนร่วมงาน ผู้อยู่ได้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติงานอื่น ๆ เพื่อนำเอาประสบการณ์ของคนเหล่านั้นมาใช้

ให้เกิดประโยชน์ การร่วมคิดวินิจฉัยสั่งการร่วมกันจะช่วยให้ได้การตัดสินใจที่ดีกว่าคิดตัดสินใจเพียงคนเดียวด้วยความเชื่อถือตนเอง ในการฝึกอบรมจึงใช้วิธีอภิปรายในกรณีเฉพาะเรื่อง (Case discussions) เป็นหลักสำคัญ เพราะในการอภิปรายดังกล่าว ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมจะนำเอาความคิดเห็นหรือวิธีการแก้ปัญหาเสนอต่อที่ประชุมด้วยความมั่นใจในประสบการณ์ของตนเอง และคนอื่น ๆ ก็จะทำเอาวิธีการแก้ปัญหาของตนเองจากประสบการณ์ที่ตรงกันข้ามขึ้นมาเสนอบ้าง จึงอยู่ที่สถานการณ์ในการตัดสินใจทั้งสองกรณีไม่เหมือนกันหมดทุกอย่าง และกรณีเรื่องจริงที่เกิดในประสบการณ์ในการทำงานของคนก็ไม่เหมือนกับกรณีตัวอย่างที่ยกมาศึกษาในหนังสือ แต่สถานการณ์ที่ทำให้เกิดปัญหาทั้งสองอย่างดังกล่าวก็อาจจะมีส่วนคล้ายคลึงกันได้มาก และบทเรียนจากประสบการณ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งกลุ่มก็อาจจะต่างกันได้มากในการแก้ปัญหา การเข้าร่วมกลุ่มอภิปรายเช่นนั้นจะทำให้ผู้บริหารได้แลเห็นทางปฏิบัติในการวินิจฉัยสั่งการเสียใหม่ซึ่งไม่ถึงกับปฏิเสธความสำคัญของประสบการณ์ส่วนบุคคลของตนเองไปเป็นแต่เข้าไปใช้เหมาะสมกว่าเดิม มีการวินิจฉัยสั่งการโดยเปิดโอกาสให้ผู้อื่นที่มีประสบการณ์เช่นกันได้เข้ามีส่วนร่วมพิจารณาด้วย ไม่ใช่วินิจฉัยสั่งการโดยเชื่อมือตนเองว่ามีประสบการณ์ในการทำงานมากพอเพียงผู้เดียวเช่นที่เคยปฏิบัติมา

(4) การคิดตัดสินใจไว้ก่อนล่วงหน้า (Preconceived notions) ในหลาย ๆ กรณีการวินิจฉัยสั่งการขึ้นอยู่กับข้อมูล ข้อเท็จจริง (Facts) ทั้งหลายที่เกี่ยวข้อง แต่ความจริงแล้วผู้บริหารได้เตรียมความคิดที่จะตัดสินใจในเรื่องนั้นไว้ล่วงหน้าก่อนแล้ว ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่ใช่ตรงต่อหลักวิชา เพราะตามหลักวิชานั้นการคิดตัดสินใจในการวินิจฉัยสั่งการจะต้องอาศัยข้อมูลข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องเป็นหลักในการตัดสินใจ อย่างไรก็ตาม ส่วนใหญ่แล้วนักบริหารจะมองเห็นหรือให้ความสนใจเฉพาะข้อมูลข้อเท็จจริงที่สนับสนุนอคติ (Biases) ในการตัดสินใจที่คิดไว้แล้วล่วงหน้าของตน ส่วนข้อมูลอื่น ๆ ไม่ได้ได้รับความสนใจและใช้ให้สมคุณค่าของการที่เป็นข้อเท็จจริงในเรื่องนั้น ๆ พูดัง ๆ ก็คือ สรุปเรื่องเตรียมตัดสินใจไว้ก่อนแล้วหาข้อเท็จจริงมาสนับสนุนให้เป็นไปตามที่ตนต้องการ

(5) การไม่สนใจที่จะคิด (Reluctance to decide) ในบางกรณีคนก็พยายามที่จะไม่คิดตัดสินใจ ดังที่ Chester I. Barnard ได้อธิบายเอาไว้ว่า การวินิจฉัยสั่งการตามที่ทุกคนได้ทราบจากประสบการณ์ส่วนตัวนั้นเป็นงานที่เป็นภาระ ถ้าสามารถตัดสินใจได้ถูกต้องแก้ปัญหาได้สำเร็จก็สบายใจ แต่ถ้าการตัดสินใจล้มเหลวแก้ปัญหาไม่ได้หรือผิดพลาดก็นำมาซึ่งความกดดันทางจิตใจ และมีความคับข้องใจ (Frustration) ซึ่งเกิดจากความไม่แน่ใจว่าจะตัดสินใจแก้ปัญหาได้ถูกต้องหรือไม่อีกด้วย

บางคนเชื่อว่าสิ่งแวดล้อมในการบริหารทำให้นักบริหารไม่กล้าที่จะคิดตัดสินใจ เห็นว่า “การปัดสวะ” หรือ “โยนกลอง” (Pass the buck) ทำได้สะดวกกว่า เป็นการหลีกเลี่ยงและเอาตัวรอดจากความรับผิดชอบ ซึ่งการปัดสวะนี้ทำให้เกิดความล่าช้า (Red Tape) ในการปฏิบัติงานของทางราชการ เป็นเรื่องของนักบริหารที่น่าสังเวชซึ่งไม่ชอบคิดตัดสินใจ รับผิดชอบงานด้วยตนเอง เพราะการบริหารราชการนั้นใช้จากภาษีอากรของประชาชน ข้าราชการทำงานอยู่ในสายตาของประชาชน จึงกลัวที่จะถูกประชาชนวิพากษ์วิจารณ์ โจมตีถ้าวินิจฉัยสั่งการผิดพลาดไป โดยเฉพาะการวิพากษ์วิจารณ์ที่ปราศจากความรับผิดชอบทำให้ข้าราชการถอยห่างจากการวินิจฉัยสั่งการและพอใจทำงานตามนโยบายของรัฐบาลเท่านั้น

ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาก็พยายามที่จะโยนกลองโยนความรับผิดชอบไปให้ผู้บังคับบัญชาเป็นคนตัดสินใจ โดยคิดว่าตัวเองคิดตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการเองไม่ได้ แม้ว่าบางที่จะได้รับการมอบอำนาจหน้าที่ให้มาแล้วก็ตาม ทางแก้ก็คือผู้บังคับบัญชาควรสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้จักคิดตัดสินใจในส่วนของงานที่ได้รับมอบหมาย และผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างน้อยที่สุดก็ควรจะต้องรู้จักฝึกหัดใช้การวินิจฉัยสั่งการตามที่ได้รับมอบหมายอำนาจให้มา

### ข้อควรคำนึงในการวินิจฉัยสั่งการ

การวินิจฉัยสั่งการเป็นปัจจัยสำคัญที่จะเสริมสร้างภาวะผู้นำของหัวหน้าองค์การ ไม่ว่าจะเป็นนักการทหาร (Military officers) นักการเมือง (Politicians) นักบริหารธุรกิจ (Business executives) หรือนักบริหารในวงราชการ (Career executive) ก็ตาม ย่อมต้องเผชิญกับปัญหาทางวินิจฉัยสั่งการทั้งสิ้น ดังนั้น ในการวินิจฉัยสั่งการจึงควรต้องวินิจฉัยให้ตรงจุดของปัญหา และต้องพยายามเลือกใช้ข้อมูลและข่าวสาร (Data and information) ให้ถูกต้องที่สุด ข้อควรคำนึงในการวินิจฉัยสั่งการที่ดีอาจได้แก่

(1) พยายามวินิจฉัยสั่งการให้เป็นไปในทางที่ก่อให้เกิดคุณประโยชน์แก่ส่วนรวมมากที่สุด กล่าวคือ ในกรณีที่มีการขัดใจเลือกกระหว่างแนวทางปฏิบัติที่มีอยู่หลายทางเมื่อพิจารณาถึงเหตุและผล ทางใดเสียโดยถ่วงแล้ว หากข้อวินิจฉัยนั้นยังมีน้ำหนักก้ำกึ่งกันอยู่ก็ควรพิจารณาตัดสินใจเลือกแนวปฏิบัติที่จะสามารถอำนวยผลในทางส่งเสริมและสร้างสรรค์มากที่สุด

(2) พยายามวินิจฉัยสั่งการให้มีลักษณะเป็นไปในทางกระจายอำนาจบริหาร (Administrative decentralization) ให้แก่ส่วนราชการต่าง ๆ ขององค์การมากที่สุด ทั้งนี้เพื่อเป็นการเสริมสร้างทักษะในการบริหารของผู้ใต้บังคับบัญชาและช่วยส่งเสริมสัมพันธภาพ

ระหว่างผู้บังคับบัญชาให้มีความกลมเกลียวสมานฉันท์กันยิ่งขึ้นอันจะเป็นผลดีต่อการบริหารราชการเป็นส่วนรวม

(3) พยายามวินิจฉัยสั่งการให้เป็นไปในทางที่สามารถปฏิบัติได้ กล่าวคือ การวินิจฉัยสั่งการนั้นจะต้องไม่เป็นการขัดหรือฝืนต่อนโยบายขององค์การ กฎหมายระเบียบแบบแผนธรรมเนียมของสังคมและสภาวะแวดล้อม กรณีที่ได้วินิจฉัยสั่งการมอบอำนาจหน้าที่ (Delegation of authority) แก่ผู้หนึ่งผู้ใดไปแล้ว ก็จะต้องคำนึงถึงอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายไปว่ามีสัดส่วนเพียงพอกับความรับผิดชอบที่ได้มอบให้ไปปฏิบัติเพียงใดหรือไม่

(4) พยายามจัดวางแผนในการดำเนินงานไว้ล่วงหน้า เพราะการวินิจฉัยสั่งการนั้น มักเป็นเรื่องที่ผูกพันและเกี่ยวกับบุคคลและหน่วยงานหลายฝ่าย ดังนั้น จึงควรจะได้วางแผนปฏิบัติให้รัดกุม หากจะสามารถให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้ร่วมแสดงความคิดเห็นในการกำหนดแผนปฏิบัติการต่าง ๆ ได้ด้วย ก็จะช่วยให้การปฏิบัติงานที่จะเกิดขึ้นภายหลังจากได้วินิจฉัยสั่งการไปแล้ว ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยราบรื่น<sup>21</sup>

## สรุป

การวินิจฉัยสั่งการ (decision making) ซึ่งหมายถึงการตัดสินใจทางการบริหารนั้น ได้มีวิวัฒนาการมาเป็น 3 ระยะ ตั้งแต่ยุคแรกจนถึงยุคปัจจุบัน ความรับผิดชอบในการวินิจฉัยสั่งการมีอยู่ทุกระดับของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ แบบของการวินิจฉัยสั่งการโดยทั่วไปแยกได้เป็น 2 แบบ คือ ใช้สามัญสำนึกกับใช้เหตุผล ส่วนกระบวนการวินิจฉัยสั่งการนั้นมีขั้นตอนตามความเห็นของนักวิชาการต่าง ๆ กัน ซึ่งมีสาระสำคัญอยู่ที่ว่าจะต้องมีการกำหนดขอบเขตของปัญหาที่เกิดขึ้น กำหนดทางเลือก และเลือกทางที่เห็นว่าดีที่สุดในการแก้ปัญหา แต่ก็ยังมีข้อจำกัดในการวินิจฉัยสั่งการและข้อผิดพลาดโดยทั่วไปในการวินิจฉัยสั่งการ ซึ่งจะต้องนำเอาเทคนิคอันเป็นอุปกรณ์ต่อการวินิจฉัยสั่งการเข้ามาช่วย พร้อมทั้งใช้ข้อควรคำนึงในการวินิจฉัยสั่งการที่ดีเข้ามาใช้ให้เกิดประโยชน์

---

<sup>21</sup> สมพงศ์ เกษมสัน, *op. cit.*, หน้า 365-366

## คำถามท้ายบท

1. การวินิจฉัยสั่งการ (decision making) หมายถึงอะไร และได้มีวิวัฒนาการมาอย่างไร จงอธิบาย
2. ความรับผิดชอบในการวินิจฉัยสั่งการควรตกอยู่กับบุคคลระดับใดในองค์การ และควรจะใช้แบบของการวินิจฉัยสั่งการในลักษณะใด จงอธิบายให้เข้าใจ
3. ข้อจำกัดในการวินิจฉัยสั่งการมีอยู่อย่างไรบ้าง และมีเทคนิคอันเป็นอุปกรณ์สำคัญที่จะช่วยให้การวินิจฉัยสั่งการได้ผลดีอย่างไรบ้างหรือไม่ จงอธิบาย
4. ข้อผิดพลาดโดยทั่วไปของการวินิจฉัยสั่งการมีอยู่อย่างไรบ้าง จงยกขึ้นมาอธิบายให้เข้าใจสัก 3 ประการ พร้อมทั้งยกตัวอย่างประกอบ

## บรรณานุกรม

- Barnard, Chester I. *The Functions of the Executive*. Massachusette : Harvard University Press. 1960.
- Greenwood, William T. *Management and Organization Behavioral Theories : An Interdisciplinary Approach*. New York : South-Western Publishing Co., 1965
- Downs, Anthony *Inside Bureaucracy*. Boston : Little, Brown, 1967.
- Drucker, Peter F. *Practice of Management*. Tokyo : The Charles E. Tuttle Company, Inc., 1971.
- Koontz, Harold and O'Donnell, Cyril. *Principles of Management : An Analysis of Managerial Functions*. New York : McGraw-Hill, Inc., 1968.
- Litchfield, Edward Harold. "Note on a General Theory of Administration", *Administration Science Quartery*. Vol. 1 No. 1 (June 1956).

## ตัวอย่างข้อสอบปรนัยของบทที่ 8

1. communication มาจากภาษาลาตินว่าอะไร
  - (1) communicate
  - (2) communis
  - (3) communist
  - (4) commune
  - (5) communicatum
2. grapevine ได้แก่อะไรบ้าง
  - (1) ข่าวลือและใบปลิว
  - (2) การสื่อความเข้าใจในแนวนอน
  - (3) การสื่อความเข้าใจในแนวตั้งจากข้างบนลงมาข้างล่าง
  - (4) การสื่อความเข้าใจในแนวตั้งจากข้างล่างขึ้นไปข้างบน
  - (5) องค์การแบบไม่เป็นทางการ
3. Berlo เน้นปัจจัยสำคัญในการสื่อความเข้าใจว่ามี 4 ประการ ข้อใดต่อไปนี้ไม่ใช่ปัจจัยสำคัญในการสื่อความเข้าใจในทัศนะของ Berlo
  - (1) ผู้ส่ง
  - (2) รหัส
  - (3) ข่าวสาร
  - (4) ช่องทาง
  - (5) ผู้รับ
4. การส่งงานตามสายการบังคับบัญชา จัดเป็นการสื่อความเข้าใจแบบใด
  - (1) upward communication
  - (2) downward communication
  - (3) horizontal communication
  - (4) two-way communication
  - (5) informal communication
5. ตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ถ้า นาย ก. ได้รับการตอบสนองทางด้านอาหารเต็มที่แล้ว เขาจะมีความต้องการอะไรต่อไป
  - (1) ความต้องการทางด้านร่างกาย
  - (2) ความต้องการทางด้านสังคม
  - (3) ความต้องการทางด้านความปลอดภัย
  - (4) ความต้องการยกย่องสรรเสริญ
  - (5) ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จ
6. แนวคิดที่สำคัญของสำนักการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ในเรื่องการจูงใจคือ
  - (1) เงิน
  - (2) เพื่อน
  - (3) คำชมเชย
  - (4) การขู่ลงโทษ
  - (5) ความภาคภูมิใจในความสำเร็จของตน

7. สมมติฐานต่อพนักงานตามแนวทฤษฎี Y นั้น มีทัศนะต่อพนักงานว่าอย่างไร
  - (1) มนุษย์มีธรรมชาติเป็นคนเกียจคร้าน
  - (2) มนุษย์สามารถพัฒนาศักยภาพของตนได้
  - (3) มนุษย์สนใจแต่ตัวเอง
  - (4) มนุษย์ชอบถูกนำมากกว่าที่จะเป็นผู้นำ
  - (5) มนุษย์มักชอบต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
8. การที่นักบริหารจูงใจพนักงานโดยการให้ความสำคัญกับเนื้องาน ศักยภาพและความสามารถของบุคคล และการมีอิสระในการทำงานนั้น จัดว่าเป็นการจูงใจแบบใด
  - (1) โดยการใช้ไม้นวมและไม่แข็ง
  - (2) โดยการใช้ปัจจัยภายนอกงาน (Extrinsic Factor)
  - (3) โดยการใช้ปัจจัยภายใน (Intrinsic Factor)
  - (4) โดยการใช้กระบวนการสังคมนทางสังคม (Socialization)
  - (5) ข้อ 1 และ 2 ถูก
9. การจะวินิจฉัยสั่งการให้ได้ดีนั้น ต้องอาศัยสิ่งใดบ้างต่อไปนี้
  - (1) สัญชาตญาณ
  - (2) ดวง
  - (3) ความสมถะ แก้ปัญหาเฉพาะหน้าเป็นหลัก
  - (4) สัมผัสที่หก
  - (5) การมีความคิดสร้างสรรค์/จินตนาการ
10. การวินิจฉัยสั่งการในยุคปัจจุบัน (Behavior Theory) เป็นการตัดสินใจแบบใด
  - (1) แบบรวมอำนาจ
  - (2) แบบยึดเอาความพอใจของผู้มีอำนาจเป็นหลัก
  - (3) แบบยึดถือระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด
  - (4) แบบการนำเอาเทคโนโลยีและความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์มาใช้
  - (5) ข้อ 1 และ 2 ถูก

#### เฉลยคำตอบ

- |        |        |        |        |         |
|--------|--------|--------|--------|---------|
| 1. (2) | 2. (1) | 3. (2) | 4. (2) | 5. (3)  |
| 6. (1) | 7. (2) | 8. (3) | 9. (5) | 10. (4) |