

หน่วยที่ 8

การนำ

นางอมราพร พรพงษ์

วิทยาลัยชุมชนระนอง สถาบันวิทยาลัยชุมชน
สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

แผนการสอนประจำหน่วย

หน่วยที่ 8 การนำ

1. หัวข้อเนื้อหา

- 1.1 ความหมายของการนำ
- 1.2 ประเภทของการนำ
- 1.3 ผู้นำ
- 1.4 ภาวะผู้นำ
- 1.5 การจูงใจ
- 1.6 ความสำคัญของการจูงใจ
- 1.7 ลักษณะของการจูงใจ
- 1.8 ทฤษฎีการจูงใจ

2. วัตถุประสงค์การเรียนรู้

เมื่อศึกษาหน่วยที่ 8 จบแล้ว นักศึกษาสามารถ

- 2.1 อธิบายความหมายของการนำได้
- 2.2 อธิบายประเภทของการนำได้
- 2.3 อธิบายความหมายของผู้นำได้
- 2.4 อธิบายความหมายของภาวะผู้นำได้
- 2.5 อธิบายความหมายของการจูงใจได้
- 2.6 อธิบายความสำคัญของการจูงใจได้
- 2.7 อธิบายลักษณะของการจูงใจได้
- 2.8 อธิบายทฤษฎีการจูงใจได้

3. สารการเรียนรู้

การนำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ความสามารถหรืออิทธิพลในการชี้นำและชักจูงใจให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามแนวทางที่ตนต้องการในทิศทางที่ถูกต้องและตามเป้าหมายขององค์การ

ประเภทของการนำ โดยทั่วไปผู้บังคับบัญชาจะใช้หลักการนำ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จในการจัดการ แบ่งออก 3 ประเภท คือ (1) การใช้คำสั่งด้วยวาจา เป็นการนำหลักการนำของผู้บริหารโดยการสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามที่ต้องการ (2) คำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษร เป็นการนำหลักการนำของผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันขององค์การ

ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่สมาชิกในกลุ่มยอมรับ เป็นผู้ที่มีอิทธิพลในตนเองมีอำนาจตามกฎหมายหรืออำนาจบารมี มีความสามารถในการจูงใจ มีการใช้อิทธิพลในการตัดสินใจ มีการประสานงานร่วมกันโดยสมาชิกในกลุ่มยินยอมปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลมีอิทธิพลในการจูงใจบุคคลอื่นในองค์การ ให้ความร่วมมือ ประสานงานกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์การวางไว้

การจูงใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารพยายามดำเนินการให้พนักงานเกิดความต้องการจะทำงาน ให้ความร่วมมือร่วมใจทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของการจูงใจในการทำงาน ต้องมีพลัง ความพยายาม การเปลี่ยนแปลง และจรรยาบรรณในการทำงาน

ลักษณะของการจูงใจ แบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ การจูงใจภายในและการจูงใจภายนอก

ทฤษฎีการจูงใจแนวความคิดในยุคปัจจุบันที่เป็นที่เร้าบุคคลให้ปฏิบัติ ได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer ทฤษฎีแรงจูงใจไฟส์สัมฤทธิ์ของ McClelland ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮอริชเบอร์ก และเทคนิคการจูงใจโดยทั่วไป

4. วิธีสอนและกิจกรรมการเรียนการสอน

4.1 วิธีสอน

4.1.1 วิธีสอนแบบบรรยายและอภิปรายซักถาม

4.1.2 วิธีการแบ่งกลุ่มศึกษาค้นคว้าและรายงานกลุ่ม

4.1.3 วิธีสอนแบบทำงานเป็นทีม

4.2 กิจกรรมการเรียนการสอน

4.2.1 ผู้สอนนำเสนอสื่อ Power Point เสนอเนื้อหาเกี่ยวกับความหมายการนำประเภทของการนำ ความหมายของผู้นำ และภาวะผู้นำ ความหมายและความสำคัญของการจูงใจลักษณะของการจูงใจ และทฤษฎีการจูงใจพร้อมทั้งให้นักศึกษาจดบันทึก

4.2.2 แบ่งกลุ่มนักศึกษาให้มีจำนวนสมาชิกแต่ละกลุ่มใกล้เคียงกันแล้วให้ศึกษาค้นคว้าเนื้อหาล่วงหน้าจากเอกสารประกอบการสอนรายวิชาหลักการจัดการ เอกสารตำราที่เกี่ยวข้อง แล้วให้นำเสนอรายงานจากการค้นคว้าในชั่วโมงสอน

4.2.3 มอบหมายให้นักศึกษาทำแบบฝึกหัดเป็นการบ้านเป็นรายบุคคล

5. สื่อการเรียนการสอน

5.1 สื่อ Power Point ประกอบด้วยคอมพิวเตอร์พกพา พร้อมเครื่องฉาย LCD Projector

5.2 เอกสารประกอบการเรียนการสอนรายวิชา หลักการจัดการ และเอกสารตำราที่เกี่ยวข้อง

6. การวัดและประเมินผล

6.1 สังเกตและบันทึกผลจากพฤติกรรมความสนใจ และการมีส่วนร่วมในชั้นเรียน

6.2 สังเกตและบันทึกผลการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมกลุ่ม การทำกิจกรรมการเรียนการสอน การตอบคำถามในขณะที่มีการอภิปราย และซักถาม

6.3 สังเกตและบันทึกผลการนำไปใช้ในการทำแบบฝึกหัด

6.4 ตรวจสอบผลงานที่ได้รับมอบหมายจากการทำแบบฝึกหัด

6.5 ประเมินผลจากการสอบกลางภาคเรียนและปลายภาคเรียน

บทนำ

การนำการเป็นภารกิจที่สำคัญประการหนึ่งของการบริหาร หลังจากผู้บริหารหรือผู้จัดการได้วางแผนองค์การ การจัดองค์การ และดำเนินการในกระบวนการบริหารงานบุคคลแล้ว จึงต้องดำเนินการในภารกิจต่อไป หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า “การสั่งการ” ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Leading” การนำ เป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารหรือนักจัดการทุกคน ในการใช้คนอื่นทำงานให้แก่องค์การเพื่อการบรรลุเป้าหมาย กล่าวได้ว่าภาระงานในการนำ ผู้บริหารต้องใช้ ภาวะผู้นำเข้าไปเกี่ยวข้องในการดำเนินการให้บุคลากรปฏิบัติตามที่ได้มอบหมายงาน จากสภาพเช่นนี้สามารถบ่งชี้ได้ว่าคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ การใช้หลักการจูงใจของผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา จึงเป็นสิ่งกำหนดความมีประสิทธิภาพในหน้าที่นี้ได้เป็นอย่างดี

1. ความหมายของการนำ

ความหมายของคำว่า การนำ นักวิชาการได้ให้ความหมายของการนำไว้ดังนี้

การนำ หมายถึง การใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารร่วมกับการจูงใจในการทำให้สมาชิกขององค์การทำงานของตนเองอย่างเต็มที่ เพื่อให้องค์การได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (สาคร สุขศรีวงศ์, 2559 : 155)

การนำ หมายถึง การชี้แนะ การแนะนำหรือบอกกล่าวเพื่อให้บุคคลในองค์การสามารถปฏิบัติตามหน้าที่และความรับผิดชอบหรืองานที่ได้รับมอบหมายได้ผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่องค์การกำหนด (อนวัช แก้วจำนงค์, 2552 : 187)

การนำ หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้อำนาจหน้าที่ของตนกระตุ้นจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา อุทิศตนร่วมแรงร่วมใจกับสมาชิกอื่น ๆ ในองค์การเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ (พยอม วงศ์สารศรี, 2554 : 164)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การนำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ความสามารถหรืออิทธิพลในการชี้นำและจูงใจให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามแนวทางที่ตนต้องการในทิศทางที่ถูกต้องและตามเป้าหมายขององค์การ

บุคคลที่ทำหน้าที่ในการนำ คือ ผู้บริหารแต่ละระดับ โดยหากวิเคราะห์ลงลึกพบว่าบุคคลอันในองค์การที่ไม่ใช่ผู้บริหารสามารถใช้หลักการนำเพื่อก่อให้ได้ผลสำเร็จของงานได้เช่นกันสำหรับวัตถุประสงค์ของการใช้หลักการนำจะมุ่งเน้นการกระทำใน 2 ประเด็นดังนี้

1. การสั่งการและการควบคุมดูแลการทำงานของบุคคลในองค์การเพื่อความแม่นยำ ถูกต้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

2. กระตุ้น ชักจูงและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทุ่มเทเพื่อผลสำเร็จของงาน

ผู้บริหารที่สามารถใช้หลักการนำใน 2 ประเด็นดังกล่าวได้เป็นผลสำเร็จต้องประกอบด้วย องค์ประกอบอื่น ๆ ด้วย เช่น การใช้ทักษะและการแสดงบทบาทที่เหมาะสม เป็นต้น ผู้บริหารจึง ต้องพัฒนาคุณลักษณะที่ดีให้เกิดขึ้นกับตนเอง

2 ประเภทของการนำ

การนำโดยทั่วไปอาจอยู่ในรูปแบบต่าง ๆ โดยพบว่าผู้บังคับบัญชาจะใช้หลักการนำ เพื่อให้ เกิดผลสำเร็จในการจัดการดังนี้

2.1 การใช้คำสั่งด้วยวาจา เป็นการนำหลักการนำของผู้บริหารโดยการสั่งการให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามที่ต้องการ การใช้คำสั่งด้วยวาจาในการทำงานแสดงว่างานที่ ผู้บังคับบัญชาต้องการเป็นงานสำคัญจึงต้องสั่งการด้วยตนเองหรือเพื่อความละเอียดรอบคอบและ ความชัดเจนของงานและสามารถนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จของงานได้ ผู้บริหารควรใช้หลักการนำ โดยใช้คำสั่งด้วยวาจา เมื่อเป็นงานเล็กน้อยไม่เกิดผลกระทบต่อองค์การในวงกว้าง ตัวอย่างเช่น เป็นภารกิจที่ต้องทำอย่างเร่งด่วน เมื่อต้องการกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เป็น ผลสำเร็จโดยเร็ว การขอร้องและการขอความร่วมมือในเรื่องงาน เป็นต้น

2.2 คำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษร เป็นการนำหลักการนำของผู้บริหารระดับกลาง และระดับสูงเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันขององค์การ โดยทั่วไปคำสั่งที่เป็น ลายลักษณ์อักษรจะเป็นคำสั่งในรูปกฎ ระเบียบและข้อบังคับที่บุคคลในองค์การต้องปฏิบัติตาม ครึ่งครัดจึงต้องประกาศเป็นลายลักษณ์อักษรให้ถูกต้องเพื่อให้บุคคลในองค์การได้รับรู้และปฏิบัติ ตามคำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษรสามารถใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและก่อให้เกิดความ ร่วมมือในการประสานงานจึงถูกส่งไปทุกหน่วยงานในองค์การเพื่อได้ทราบและปฏิบัติตามพร้อม ๆ กันทุกคน

ดังนั้น เพื่อให้ผู้บริหารได้ใช้หลักการนำด้วยคำสั่งทั้ง 2 ประเภทดังกล่าวข้างต้นได้เป็น ผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพผู้บริหารจึงสามารถเลือกใช้คำสั่งทั้ง 2 ประเภทตามความเหมาะสม และสถานการณ์ ดังนี้

(1) คำสั่งเชิงบังคับ เป็นคำสั่งเพื่อให้บุคคลในองค์การปฏิบัติตามในงานตามหน้าที่หรืองาน ที่ได้รับมอบหมายภายหลังให้เป็นผลสำเร็จ คำสั่งเชิงบังคับอาจเกิดขึ้นอย่างกะทันหัน โดย ผู้บังคับบัญชาได้พิจารณาแล้วว่าหากไม่ปฏิบัติในช่วงเวลานั้นอาจส่งผลกระทบต่อ

องค์การได้จึงต้องบังคับให้ปฏิบัติตามในทันที ทั้งนี้ คำสั่งเชิงบังคับอาจเป็นคำสั่งที่เกิดในกรณีฉุกเฉินหรือในกรณีเร่งด่วนก็ได้เช่นกัน

(2) คำสั่งเชิงขอร้อง เป็นคำสั่งที่พบเห็นได้ทั้งในกรณีปกติและกรณีฉุกเฉิน โดยทั่วไปคำสั่งในลักษณะนี้จะเป็นการขอร้อง โดยองค์การเพื่อให้ปฏิบัติตามทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับกระแสสังคมขณะนั้นหรือเพื่อการรณรงค์เรื่องใดเรื่องหนึ่งภายในองค์การหรือเพื่อประเทศชาติก็ได้ ผู้บริหารที่ใช้คำสั่งเชิงขอร้องโดยทั่วไปจะไม่รับการปฏิเสธจากผู้ใต้บังคับบัญชาเนื่องจากไม่ได้เป็นเรื่องที่ยากเย็นหรือทำไม่ได้

(3) คำสั่งเชิงแนะนำ เป็นคำสั่งที่ผู้บังคับบัญชาใช้เพื่อการแก้ไขปัญหาที่พบในการปฏิบัติงานโดยการชี้แนะ แนะนำและบอกกล่าวเป็นขั้นตอนเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบ คำสั่งเชิงแนะนำโดยทั่วไปนำไปใช้เพื่อแนะนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติตามคำแนะนำได้และก่อให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในองค์การ

การใช้คำสั่งในรูปแบบต่าง ๆ ในบางครั้งไม่อาจทำให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารไม่ได้ใช้องค์ประกอบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ อำนาจ ภาวะผู้นำ การจูงใจและการติดต่อสื่อสาร องค์ประกอบเหล่านี้เป็นองค์ประกอบหลักที่ผู้บริหารต้องใช้ร่วมกันในการใช้หลักการนำเพื่อผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่องค์การกำหนด

3. ผู้นำ

3.1 ความหมายของผู้นำ (Leader) นักวิชาการได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ดังนี้

ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีบทบาทหรืออิทธิพลเหนือความคิดหรือการกระทำของผู้อื่น ทั้งโดยตรงหรือทางอ้อมหรือโดยอำนาจตามระเบียบข้อบังคับขององค์การ หรือโดยอำนาจอย่างไม่เป็นทางการที่บุคคลมี (ชนงกรณ์ กุณทลบุตร, 2552 : 142)

ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลต่อแนวคิดหรือการกระทำของบุคคลอื่นโดยสามารถโน้มน้าว ชักจูงหรือกระตุ้นให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ เป็นที่สังเกตว่าองค์การที่ประสบผลสำเร็จในการจัดการส่วนใหญ่จะมาจากการมีพนักงานที่ให้ความรัก ศรัทธาและเชื่อมั่นต่อผู้บริหาร ปัจจุบันจึงพบว่าแต่ละองค์การพยายามปลูกฝังและสร้างสิ่งเหล่านี้ขึ้นมา (อนวัช แก้วจำนงค์, 2552 : 191)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่สมาชิกในกลุ่มยอมรับ เป็นผู้ที่มีอิทธิพลในตนเองมีอำนาจตามกฎหมายหรืออำนาจบารมี มีความสามารถในการจูงใจ มีการใช้อิทธิพลในการตัดสินใจ มีการประสานงานร่วมกันโดยสมาชิกในกลุ่มยินยอมปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

3.2 แบบของผู้นำ การแบ่งรูปแบบของผู้นำให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันนั้นเป็นความยากลำบาก เพราะมีนักวิชาการต้นความคิดในการจัดรูปแบบผู้นำไว้หลายรูปแบบโดยยึดหลักการแบ่งรูปแบบที่แตกต่างกัน เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำตามคุณลักษณะเฉพาะ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวพฤติกรรมศาสตร์ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีเหล่านี้รายละเอียดมีดังนี้

3.2.1 ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic Leadership) หรือที่เรียกว่าการเป็นผู้นำแบบเผด็จการ (Dictators) ผู้นำประเภทนี้ยึดถือเรื่องการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำเป็นส่วนใหญ่ จะยึดถือการแสดงออกด้วยการใช้อำนาจหน้าที่ อิทธิพลที่ตนมีอยู่มักชอบแสดงตัวเองต่อผู้ใต้บังคับบัญชาว่าตนเองเป็นผู้นำและมีความคาดหวังที่จะให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งทุกอย่างตามที่ตนบอกและต้องการ ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ถือว่าความคิดเห็นของตนเป็นสิ่งที่ดีและถูกต้องแล้ว ผู้นำแบบนี้จึงรวมเอาอำนาจการตัดสินใจทุกอย่างรวมไว้อยู่ตนเอง ผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่ที่ชอบใช้อำนาจ (Autocrat) การวินิจฉัยสั่งการหรือออกคำสั่งใด ๆ โดยวิธีรวบอำนาจไม่ยินยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และแสดงความคิดเห็นในการออกคำสั่งหรือวินิจฉัยสั่งการในปัญหาใด ๆ ทั้งสิ้น อำนาจในการสั่งการ อำนาจในการตัดสินใจ ยึดตนเองเป็นหลักและถือตนเองเป็นใหญ่ ในการดำเนินงานทุกอย่างต้องฟังความคิดเห็นของตนเองแต่ผู้เดียว ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องเชื่อฟังโดยเด็ดขาด และต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้ใต้บังคับบัญชาออกความคิดเห็นผู้นำแบบนี้จะมีความเชื่อมั่นในตนเองสูงไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาออกความคิดเห็นใด ๆ ไม่ยอมให้ใครมาคัดค้านท้วงติงหรือแสดงความคิดเห็นที่ไม่เห็นด้วยเด็ดขาด ไม่มีความไว้วางใจหรือเชื่อใจใครในการทำงานจึงชอบการวางอำนาจข่มขู่กุมอำนาจและรวบงานไว้เพียงแต่ผู้เดียว แม้บางครั้งจะกำหนดนโยบายไว้แล้วก็ตาม ก็อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขได้ตามอารมณ์ของตนเองโดยไม่คำนึงถึงเหตุผลและความถูกต้อง ผลที่ได้จากการมีผู้นำแบบนี้ก็คือ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแตกแยกเป็นกลุ่มย่อย ขวัญกำลังใจไม่ดี ไม่มีใครเต็มใจทำงาน ขาดความร่วมมือ ขาดแรงจูงใจในการทำงานเป็นต้น

ลักษณะพฤติกรรมของผู้นำแบบอัตตาธิปไตยได้ดังนี้

- (1) ถือตนเองเป็นใหญ่ รวบรัดอำนาจหน้าที่ของตนเอง รวมอำนาจการบริหารไว้แต่เพียงผู้เดียว ผู้นำมีอำนาจหน้าที่ของตนเอง
- (2) ใช้อำนาจโดยเผด็จการ ออกคำสั่งโดยอธิบายหรือไม่อธิบายคำสั่งนั้นก็ได้นิยมใช้อำนาจอยู่ตลอดเวลา ทั้ง ๆ ที่บางครั้งไม่จำเป็นเลย
- (3) กำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมาย สั่งการให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามนโยบายต่าง ๆ กำหนดโดยหัวหน้าเพียงคนเดียวหรือคนส่วนน้อย

(4) ตัดสินใจโดยไม่มีการปรึกษาหารือกับสมาชิกของกลุ่มหรือปรึกษาหารือ แต่ไม่มีผลในการเลือกการตัดสินใจ ไม่ชอบปรึกษาหารือกับสมาชิก มักไม่ให้ออกัสสมาชิกแสดงความคิดเห็นการตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการมักเป็นไปตามอารมณ์ โดยมุ่งประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนร่วม

(5) ใช้มาตรฐานของตนเองเป็นหลักในการประเมินผล

(6) มีการควบคุมการลงโทษและการให้รางวัล

(7) ชอบให้ผู้อื่นปฏิบัติตามนโยบาย ความคิดแผนของตนด้วยวิธีสั่งให้คนอื่นทำ กล่าวคือนโยบายต่าง ๆ สั่งมาจากเบื้องบน ไม่รับฟังความคิดเห็นจากเบื้องล่าง

(8) การแก้ปัญหาต่าง ๆ เป็นไปตามแผนของผู้นำ ผู้นำขาดการตัดสินใจแก้ปัญหาแต่ผู้เดียว

(9) สนใจแต่งานเท่านั้น สมาชิกในกลุ่มจะเป็นอย่างไรไม่สนใจ

(10) สร้างภาพพจน์และทำตัวเป็นเจ้านาย

(11) มองกิจการทุกอย่างเฉพาะแต่ผล ไม่คำนึงถึงเหตุ

(12) ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ต้องผ่านหลายชั้น

(13) ไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่นอนของหน่วยงานนั้น เปลี่ยนไปตามอารมณ์ของผู้นำโดยไม่คำนึงถึงเหตุผล สั่งการตามอารมณ์ ไม่นิยมการใช้หลักเหตุผลในการดำเนินงาน

(14) มุ่งประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าส่วนรวม

(15) การตัดสินใจและการแก้ปัญหาทุกเรื่องมักผูกขาดอยู่ที่ผู้บังคับบัญชา เพื่อสร้างความสำคัญให้ตนเอง

(16) ผู้นำรู้ข้อเท็จจริงเพียงลำพังผู้เดียว เป็นกลวิธีควบคุมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องสยบเข้าหาผู้นำอยู่เสมอ เพราะจำเป็นต้องขอทราบข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน

(17) นโยบาย วัตถุประสงค์ ระบบงาน ฯลฯ ถูกสั่งมาจากเบื้องบนทั้งสิ้น ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ยึดความคิดเห็นของตนเองเป็นสำคัญ

3.2.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) หรือที่เรียกว่าการเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำประเภทนี้ยึดถือเรื่องการใช้อำนาจหน้าที่ของกลุ่มให้ความสำคัญกับความคิดเห็นส่วนใหญ่ของกลุ่มเหนือความคิดเห็นของตัวเองการวินิจฉัยสั่งการหรือออกคำสั่งใด ๆ ของผู้นำ ยินยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามาส่วนร่วมในการตัดสินใจและแสดงความคิดเห็นในการออกคำสั่งหรือวินิจฉัยได้ ผู้นำแบบนี้ยึดความคิดเห็นของกลุ่มเป็นใหญ่ เน้นการกระจายอำนาจเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการทำงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและกำหนดเป้าหมายขององค์การตลอดจนวางแผนทางการดำเนินงานที่ทุกคนยอมรับ ร่วมกันการวางแผนและนโยบาย ได้มาจากการอภิปรายและการประชุม การปรึกษาหารือและลง

มติโดยกลุ่มผู้นำจะทำหน้าที่เป็นผู้คอยประสานงานในกลุ่มและส่งเสริมให้สมาชิกในกลุ่มมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ โดยยึดถือว่า “อำนาจที่ผู้นำมีอยู่ก็คือ อำนาจที่เป็นของทุกคนในกลุ่ม” ผลที่ได้จากการมีผู้นำแบบนี้ก็คือ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งใจทำงานให้สำเร็จลุล่วงเป็นไปด้วยดีมีขวัญกำลังใจ มีความสามัคคีร่วมใจในการทำงาน ทั้งยังก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในผลงานและความสามารถร่วมกัน ผลงานที่ได้นี้จะสำเร็จดีกว่าผู้นำแบบอื่น

ลักษณะพฤติกรรมของผู้นำแบบประชาธิปไตยได้ดังนี้

(1) มีการประชุมปรึกษาหารือกัน เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ประมวลความคิด ข้อเสนอแนะของมวลสมาชิก ที่ประชุมร่วมกันมาพิจารณาการศึกษา และอภิปรายร่วมกัน ผู้นำเป็นแกนกลางประสานให้มีการตกลงกันได้

(2) นโยบายและคำสั่ง เป็นของสมาชิกส่วนรวม ซึ่งได้รับการสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็นได้เต็มภาคภูมิ ผู้นำมิได้รวบรัดความคิดเห็นมาเป็นของตนเองหมดแนวทางในการทำงาน จะได้มาจากการอภิปรายของกลุ่ม

(3) พยายามให้กลุ่มตัดสินใจหาร่วมกัน ให้กลุ่มตั้งวัตถุประสงค์ มาตรฐานการทำงานพัฒนาทักษะและทัศนคติร่วมกัน

(4) ช่วยสมาชิกไม่ให้เกิดความท้อถอย หากเกิดความผิดพลาดในการทำงาน ผู้นำจะช่วยแก้ไขเสนอแนวทางในด้านเทคนิค

(5) สมาชิกมีสิทธิและอิสระที่จะเลือกทำงานร่วมกับผู้ที่ตนชอบ การแบ่งงานกลุ่มตกลงจัดการกันตามเหมาะสม

(6) ผู้นำทำตนเหมือนกับว่าตนเป็นสมาชิกคนหนึ่ง ทำตัวเป็นทั้งผู้นำและผู้ให้คำปรึกษา แนะนำ และผู้ร่วมงาน เป็นคนจริงใจ ตรงไปตรงมา ทำงานร่วมกับกลุ่มเป็นกันเอง

(7) การตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ การวางแผนการกำหนดนโยบาย สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมให้โอกาสสมาชิกทุกคนแสดงความคิดเห็น ฟังความคิดเห็นของสมาชิกส่วนใหญ่เป็นหลักอำนาจทุกอย่างออกมาจากมติของกลุ่ม

(8) เป็นคนใจกว้าง ไม่ถืออำนาจเป็นใหญ่ มีความเป็นกันเอง มีสัมพันธภาพที่ดีกับลูกน้องไว้วางใจลูกน้อง เปิดโอกาสให้ลูกน้อง เลือกวิธีการที่จะทำงานให้บรรลุผลด้วยตนเองมีการร่วมมือและประสานงานกันอย่างจริงใจและเต็มใจ

(9) ช่วยตีความวัตถุประสงค์ และช่วยให้กลุ่มเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในกลุ่ม

(10) ช่วยแสวงหาความร่วมมือจากคนอื่น พยายามให้สมาชิกเฝ้าหาความรู้ ความชำนาญในแขนงวิชาต่าง ๆ ถ่ายทอดความเป็นผู้นำให้แก่คนอื่นด้วย

(11) สร้างความนิยมเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่มีความรู้สึกว่านายเหนือหัว แต่มีความรู้สึกว่าคุณร่วมงานคอยให้คำแนะนำสั่งสอนร่วมอยู่ด้วยกับตน

3.2.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez Faire Leaderships or Free Rein Leaderships) หรือที่เรียกว่าการเป็นผู้นำแบบตามใจท่าน ผู้นำประเภทนี้ เป็นผู้นำที่ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระเสรีภาพเต็มที่ในการทำงาน และปล่อยให้ทำตามใจชอบ ให้อำนาจกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ และวินิจฉัยสั่งการ ในเรื่องต่างได้โดยไม่ต้องรอฟังคำสั่ง เปิดโอกาสให้ทุกคนใช้เสรีภาพได้อย่างกว้างขวาง โดยที่ผู้นำไม่ต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ หรือถ้าจะมีส่วนร่วมก็จะมีเพียงเล็กน้อย ซึ่งถ้าดูแล้วก็เหมือนกับเป็นผู้นำที่ไม่ค่อยจะรับผิดชอบอะไรเลย ไม่ค่อยมีบทบาท ในการควบคุม ดูแลความเป็นไปของผู้ใต้บังคับบัญชา เหมือนเป็นคนที่ไม่มีความรู้หรืออุดมการณ์ในการทำงาน ไม่คำนึงหรือยึดถือหลักถือเกณฑ์ในการปฏิบัติปล่อยให้การดำเนินงานเป็นไปเรื่อย ๆ ไม่มีระเบียบแบบแผนในการทำงาน ไม่กล้าตัดสินใจและแสดงความคิดเห็น ปล่อยให้เป็นที่รับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาตัวเอง จะทำหน้าที่ของผู้นำก็เพียงลงนามผ่านเรื่องเท่านั้น ดูแล้วไม่ผิดอะไรกับหน้าที่ไปรษณีย์ผลที่ได้จากการมีผู้นำแบบนี้ก็คือ การปฏิบัติงานในองค์การจะล้มเหลวยากที่จะประสบความสำเร็จได้ เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาขาดกำลังใจและยึดหลักในการปฏิบัติงาน การทำงานไม่เป็นระบบไม่มีระเบียบแบบแผนไม่มีความสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่ไว้วางใจได้

ลักษณะพฤติกรรมของผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez Faire Leaders) ได้ดังนี้

- (1) ทำงานตามอารมณ์ปล่อยงานตามสบาย ไม่สนใจไม่เอาใจใส่ต่องานมากนัก ไม่กำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงานให้แน่นอน
- (2) ไม่ใช้อิทธิพล ไม่ใช้ความพยายาม ไม่กล้าใช้หน้าที่ของความเป็นผู้นำ สมาชิกอยู่กันอย่างสบายปราศจากการควบคุมดูแล
- (3) ไม่มีความคิดริเริ่ม ไม่มีส่วนร่วมในความคิดริเริ่มหรือร่วมมือในทำกิจกรรมต่าง ๆ หรือมีเป็นเพียงส่วนน้อย ให้ความคิดเห็นและร่วมกิจกรรมในกลุ่มน้อยมาก
- (4) ไม่มีระเบียบแบบแผนที่แน่นอนในการทำงาน ไม่คำนึงถึงหลักหรือกฎเกณฑ์เท่าใดนักไม่มีและไม่สร้างหลักเกณฑ์สำหรับการควบคุมดูแล ไม่มีหลักการควบคุมดูแล
- (5) ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่กล้าตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ ทั้ง ๆ ที่มีอำนาจหน้าที่ผู้นำไม่ค่อยได้ออกความคิดเห็นให้สมาชิกได้บ่อยนัก เว้นแต่จะถูกชักจูง
- (6) ปล่อยให้สมาชิกทุกคนทำงานทุกอย่างเสรี และตัดสินใจแก้ปัญหาตนเอง ใครจะทำอะไรก็ไม่ยุ่งเกี่ยวข้อง ถ้ามีส่วนร่วมบ้างก็น้อยมาก
- (7) เป็นเพียงผู้นำที่คอยบริการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ให้สมาชิก
- (8) ไม่พยายามให้มีการประเมินผลพิจารณาร่วมกัน

4. ภาวะผู้นำ (Leadership)

ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำ นักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

ภาวะผู้นำ หมายถึง สภาวะหรือศักยภาพ ความสามารถของบุคคลในการสร้างกระบวนการเพื่อจูงใจให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ดำเนินกิจกรรมให้เป็นไปตามแผนงานและจุดประสงค์ที่วางไว้ (ประสิทธิ์ ทองอุ่น, 2552 : 233)

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่น มีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการโดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย (เศาวนิต เศาณานนท์, 2551 : 4)

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2550 : 106)

ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะกระตุ้นจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย การติดต่อซึ่งกันและกัน ให้เกิดมีใจร่วมกับตน ดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้(ยงยุทธ เกษสาคร, 2555 : 40)

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามได้อย่างหนึ่ง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (สาคร สุขศรีวงศ์, 2559 : 156)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลมีอิทธิพลในการจูงใจบุคคลอื่นในองค์การ ให้ความร่วมมือ ประสานงานกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์การวางไว้

4.1 คุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดี ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จ ของงานสามารถที่จะโน้มน้าวหรือชักจูงให้บุคคลอื่นได้ตระหนักถึงภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง ด้วยความเต็มใจเต็มกำลังความสามารถที่จะทำให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จ ดังนั้น บุคคลที่จะเป็นผู้นำที่ดีจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะต่อไปนี้

- (1) มีความรู้ ความสามารถ และวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน
- (2) มีความเชื่อมั่นตนเอง และมีบุคลิกภาพเป็นที่น่าเชื่อถือ
- (3) มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเอง และผู้อื่น
- (4) มีมนุษยสัมพันธ์ มีความรับผิดชอบสูง
- (5) มีความรอบร้อม โอบอ้อมอารี และมีน้ำใจ ไม่หลงอำนาจ รู้จักตนเอง
- (6) แสดงความเชื่อมั่นในตัวบุคลากร และเปิดโอกาสให้บุคลากรเลือกปฏิบัติตาม

แนวความคิดของตนเอง

- (7) มีความคิดสร้างสรรค์ และกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานด้วยความอดทนต่อความยากลำบากมีสมาธิในการปฏิบัติงาน
- (8) มีความตื่นตัว ระมัดระวัง สุขุมรอบคอบ และไม่ประมาท
- (9) จงรักภักดีต่อหน่วยงาน และมีความศรัทธาเชื่อมั่นในงานที่ทำ
- (10) มีความยุติธรรม ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- (11) มีสุขภาพร่างกาย และจิตใจสมบูรณ์แข็งแรง
- (12) มีลักษณะท่าทาง และบุคลิกดี ฉลาดรอบรู้
- (13) ยอมรับทั้งความผิดพลาดและถูกต้อง
- (14) มีความกล้าหาญ เด็ดขาด จริงจัง และไม่โลเล
- (15) มีการตัดสินใจใช้ดุลพินิจที่ดี และไม่โลเล
- (16) ไม่เห็นแก่ตัว เสียสละ และไม่ใช้อภิสิทธิ์ หรือสิทธิพิเศษในทางที่ผิด
- (17) ยกย่องให้เกียรติ และให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา
- (18) กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยนแปลง
- (19) มีความสามารถในการใช้อำนาจหน้าที่อย่างมีเหตุผล และมีประสิทธิภาพ
- (20) มีความสามารถเข้าใจความต้องการของมนุษย์ที่มีแรงจูงใจต่างกัน
- (21) มีความสามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุ่มเทแรงกายปฏิบัติงานอย่างเต็มที่
- (22) มีความสามารถในการจัดสภาพแวดล้อมที่สามารถกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติเต็มใจปฏิบัติงาน

5. การจูงใจ (Motivation)

การทำให้บุคคลอื่นทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องใส่ใจกับบุคคล 2 กลุ่ม คือ ผู้นำ และ ผู้ตาม ในเรื่องเกี่ยวกับผู้นำนั้น ได้กล่าวในตอนต้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ซึ่งระบุถึงการทำผู้นำจะสามารถพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองให้เป็นผู้นำที่ดีตลอดจนการที่ผู้นำสามารถ เลือกรวิธการบริหารคนให้เหมาะสมภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ เมื่อผู้นำมีภาวะผู้นำเพียงพอสำหรับการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรแล้ว ผู้นำจำเป็นต้องให้ความสนใจอีกด้านหนึ่งคือ ด้านผู้ตาม กล่าวคือ ต้องพิจารณาว่าจะทำอย่างไรจึงจะสามารถจูงใจ ให้ผู้ตามมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ซึ่งโดยมากแล้วหมายถึงการทำให้ผู้ตามปฏิบัติตามที่ด้วยความเต็มใจอย่างเต็มความรู้ความสามารถเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

การจูงใจ เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลในการใช้หลักการนำของผู้บริหาร คือ การจูงใจ (Motivation) หลักการจูงใจเป็นแรงขับ (Drive) หรือแรงผลักดันให้

ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงกระตุ้น เกิดความอยาก ความต้องการและแรงปรารถนาในการทำงานในหน้าที่หรืองานที่ได้รับมอบหมายในภายหลังให้สำเร็จลุล่วงโดยเร็ว นักวิชาการจำนวนมากกล่าวถึงแรงจูงใจในแนวทางต่าง ๆ ดังนี้

การจูงใจ หมายถึง ความยินดีและเต็มใจที่บุคคลจะทุ่มเทความพยายาม เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย บุคคลที่มีแรงจูงใจจะแสดงออกมาในการแสดงพฤติกรรมด้วยความกระตือรือร้น มีทิศทางที่เด่นชัด และไม่ย่อท้อเมื่อเผชิญอุปสรรคหรือปัญหา ซึ่งเราสามารถกล่าวได้ว่า บุคคลที่มีแรงจูงใจจะมีลักษณะ คือมีเป้าหมายในการแสดงออก มีพลังในการแสดงออก และมีความพยายามในการแสดงออก (มัลลิกา ต้นสอน, 2550 : 194)

การจูงใจ หมายถึง การชักจูงให้บุคคลอื่นแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่ได้กำหนดไว้ (สาคร สุขศรีวงศ์, 2559 : 156)

การจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าโดยจงใจให้กระทำหรือดีนรน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์บางอย่าง ซึ่งจะเห็นได้ว่าพฤติกรรมที่เกิดการจูงใจเป็นพฤติกรรมที่มีใช้ เป็นเพียงการตอบสนองสิ่งเร้าปกติธรรมดา แต่ต้องเป็นพฤติกรรมที่มีความเข้มข้น มีทิศทางจริงจัง มีเป้าหมายชัดเจนว่าต้องการไปสู่จุดใด และพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นผลสืบเนื่องมาจากแรงผลักดันหรือแรงกระตุ้นที่เรียกว่า แรงจูงใจด้วย (กิจจา บานชื่น, 2559 : 295-296)

การจูงใจ หมายถึง การสร้างแรงขับหรือแรงผลักเพื่อกระตุ้นหรือชักจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลเกิดความมุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ (อนิวัช แก้วจำนงค์, 2552 : 221)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การจูงใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารพยายามดำเนินการให้พนักงานเกิดความต้องการจะทำงาน ให้ความร่วมมือร่วมใจทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

6. ความสำคัญของการจูงใจ

การจูงใจมีอิทธิพลต่อผลผลิต ผลิตผลของงานจะมีคุณภาพดี มีปริมาณมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับการจูงใจในการทำงาน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน จึงจำเป็นต้องเข้าใจว่าอะไรคือ แรงจูงใจที่จำทำให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ และไม่ใช่ว่าเรื่องง่ายในการจูงใจพนักงาน เพราะพนักงานตอบสนองต่องานและวิธีการทำงานขององค์การแตกต่างกัน การจูงใจพนักงานจึงมีความสำคัญ สามารถสรุปความสำคัญของการจูงใจในการทำงาน ได้ดังนี้

6.1 พลัง (Energy) เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์ในการทำงาน ใด ๆ ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมทำให้ขยันขันแข็ง กระตือรือร้น กระทำให้สำเร็จ ซึ่งตรงกันข้ามกับบุคคลที่ทำงานประเภท “เช้าซาม เย็นซาม” ที่ทำงานเพียงเพื่อให้ผ่านไปวัน ๆ

6.2 ความพยายาม (Persistence) ทำให้บุคคลมีความมานะ อดทนบากบั่น คิดหาวิธีการนำความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของตนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด ไม่ท้อถอยหรือละความพยายามง่าย ๆ แม้งานจะมีอุปสรรคขัดขวาง และเมื่องานได้รับผลสำเร็จด้วยดีก็มักคิดหา วิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้น

6.3 การเปลี่ยนแปลง (Variability) รูปแบบการทำงานหรือวิธีทำงาน ในบางครั้งก่อให้เกิดการค้นพบช่องทางดำเนินงานที่ดีกว่าหรือประสบผลสำเร็จมากกว่า นักจิตวิทยาบางคนเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเนโครีของเครื่องหมายของความเจริญก้าวหน้าของบุคคล แสดงให้เห็นว่าบุคคลกำลังแสวงหาการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ให้ชีวิตบุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูง เมื่อคืนวัน เพื่อจะบรรลุวัตถุประสงค์ใด ๆ หากไม่สำเร็จบุคคลมักพยายามค้นหา สิ่งผิดพลาดและพยายามแก้ไขให้ดีขึ้นในทุกวิถีทาง ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานจนในที่สุดทำให้ค้นพบแนวทางที่เหมาะสมซึ่งอาจจะต่างไปจากแนวเดิม

6.4 จรรยาบรรณในการทำงาน (Work Ethics) บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงาน เป็นบุคคลที่มุ่งมั่นทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้า และการมุ่งมั่นทำงานที่ตนรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้า จัดว่าผู้นั้นมีจรรยาบรรณในการทำงาน จะเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบ มั่นคงในหน้าที่ มีวินัยในการทำงาน ซึ่งลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสมบูรณ์ ผู้มีลักษณะดังกล่าวนี้ มักไม่มีเวลาเหลือพอที่จะคิดและทำในสิ่งที่ไม่ดี

7. ลักษณะของการจูงใจ

การจูงใจของมนุษย์มีมากมายหลายอย่าง เราถูกจูงใจให้มีการกระทำหรือพฤติกรรมหลายรูปแบบ เพื่อหาหน้าและอาหารมาตี้มกิน สนองความต้องการทางกาย แต่ยังมีความต้องการมากกว่านั้น เช่น ต้องการความสำเร็จ ต้องการเงิน คำชมเชย อำนาจ และในฐานะที่เป็นสัตว์สังคมรวมทังมนุษย์ยังต้องการมีอารมณ์ผูกพันและอยู่รวมกลุ่มกับผู้อื่น การจูงใจจึงเกิดขึ้นได้ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

7.1 การจูงใจภายใน เป็นสิ่งผลักดันจากภายในตัวบุคคล ซึ่งอาจจะเป็นเจตคติ ความคิดเห็น ความสนใจ ความตั้งใจ การมองเห็นคุณค่า ความพอใจ หรือความต้องการ ฯลฯ สิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวมานี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมก่อนข้างถาวร เช่น คนงานที่เห็นคุณค่าของงานมองว่าองค์การคือสถานที่ให้ชีวิตแก่เขาและครอบครัว เขาก็จะจงรักภักดีต่อองค์การ กระทำต่าง ๆ ให้องค์การเจริญก้าวหน้า ตัวอย่างดังกล่าวเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจภายใน

7.2 การจูงใจภายนอก เป็นสิ่งผลักดันภายนอกตัวบุคคลที่มากระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม อาจจะเป็นการได้รับรางวัล เกียรติยศ ชื่อเสียง คำชม การได้รับการยอมรับ และการยกย่อง ฯลฯ การจูงใจนี้ไม่คงทนถาวรต่อพฤติกรรม บุคคลจะแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองสิ่งจูงใจดังกล่าว เฉพาะในกรณีที่ต้องการรางวัล ต้องการเกียรติ ชื่อเสียง คำชม การยกย่อง หรือการได้รับการยอมรับ ฯลฯ ดังตัวอย่างการจูงใจภายนอกที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม เช่น การที่คนงานทำงานเพียงเพื่อแลกกับค่าตอบแทนหรือเงินเดือน การแสดงความขยันตั้งใจทำงานเพียงเพื่อให้หัวหน้างานมองเห็นแล้ว ได้รับความดีความชอบ เป็นต้น

ความหมายหนึ่งของการจูงใจที่มุ่งหาความพยายามอย่างเต็มที่ในงานขององค์การบรรลุเป้าหมายโดยมีเงื่อนไขว่า การทุ่มเทนั้นเพื่อสนองความต้องการของคนคนนั้น การระบุว่าให้งานขององค์การบรรลุเป้าหมายก็เพราะว่าแรงจูงใจเป็นเรื่องของการทำงานให้องค์การ แต่ในอีกความหมายหนึ่งการจูงใจเป็นพลังที่กระตุ้นพฤติกรรม กำหนดทิศทางของพฤติกรรมและมีลักษณะเป็นความมุ่งมั่นอย่างไม่ลดละไปยังเป้าหมายหรือสิ่งจูงใจนั้น ดังนั้น การจูงใจประกอบไปด้วยหลายอย่าง คือ 1) ความต้องการของตน (Need) การจูงใจเป็นกระบวนการในความพยายามที่จะตอบสนองความต้องการหรือเป้าหมาย และเมื่อความต้องการนั้นได้รับการตอบสนอง ผลลัพธ์ที่ได้คือ ความพึงพอใจ (Satisfaction) การจูงใจนั้นมีความสัมพันธ์กับความต้องการอย่างมาก กล่าวคือ ทุกคนต่างมีความต้องการและพยายามหาทางบำบัดความต้องการที่มีอยู่ ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างการจูงใจและความต้องการจะเป็นไปตามลำดับดังนี้ ความต้องการก่อให้เกิดการจูงใจก่อให้เกิดพฤติกรรมที่จะตอบสนองต่อเป้าหมายนั้น และเมื่อได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการก็จะลดลง 2) พลัง (Force) ซึ่งจะเกิดขึ้นเพื่อบรรเทาความต้องการให้ลดลงหรือมุ่งไปเป้าหมายหรือสิ่งจูงใจนั้น พลังอาจเกิดขึ้นจากร่างกายและจิตใจ 3) ความพยายาม (Effort) เป็นการวัดของความ ต้องการ โดยอาจวัดจากปริมาณและคุณภาพคนอาจจะพยายามมากแต่ไม่ช่วยนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดี ถ้าความพยายามนั้นก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ และ 4) เป้าหมาย (Goals) หรือสิ่งล่อใจ (Incentives) คือ สิ่งใด ๆ ก็ตามที่บรรเทาความต้องการให้น้อยลงหรือลดพลังลง หรืออีกนัยหนึ่งคือ ความพยายามที่มุ่งตอบสนองต่อเป้าหมายซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องการเพราะเหตุว่าการจูงใจเป็นพลังภายในจึงไม่สามารถวัดการจูงใจจากพฤติกรรมของคนได้โดยตรง คนที่ทำงานได้ผลงานสูงหรือไม่ได้เกิดจากการจูงใจอย่างเดี๋ยวดแต่อาจมีเงื่อนไขหลายอย่างกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน เช่น การ

ได้รับมอบหมายให้ทำงานมากเกินไป การถูกรบกวนขณะทำงาน หรือสถานที่ทำงานที่ไม่เหมาะสม อาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน และในทางตรงกันข้ามสถานที่ทำงานที่สงบเงียบ การมีผู้ช่วยงาน มีอุปกรณ์ทำงานที่พร้อมทุกอย่าง และผู้บังคับบัญชาสนับสนุนก็อาจส่งผลในทางบวก ต่อผลการปฏิบัติงานก็ได้ ดังนั้น การวัดการจูงใจจะเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่าง ความสามารถ (Ability) สภาพการทำงาน (Working Condition) หรือการสนับสนุน (Support) จากองค์กร และความพยายาม (Effort) ที่ทุ่มเทให้กับงาน

8. ทฤษฎีการจูงใจ (Motivation Theories)

ความพยายามในการศึกษาว่าการจูงใจที่ประสบความสำเร็จทำได้อย่างไรนั้น เกิดขึ้นมีมายาวนานมากจนถึงปัจจุบันมีผลงานวิจัยเกี่ยวกับการจูงใจออกมามากมาย มีทฤษฎีการจูงใจที่ควรศึกษาเป็นเบื้องต้นที่สำคัญ ดังนี้

8.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) ทฤษฎีนี้จัดแบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ชั้น โดยระบุว่ามนุษย์มีความต้องการที่ละชั้นโดยเริ่มจากขั้นต้นก่อน คือ

8.1.1 ความต้องการของร่างกาย (Physiological Needs) และเมื่อความต้องการในแต่ละชั้นได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการอื่นในระดับขั้นที่สูงขึ้นไปเรื่อย ๆ จนถึงความต้องการขั้นสูงสุด คือ ความต้องการได้บรรลุความตั้งใจสูงสุดของตนเอง (Self Actualization Needs) ได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค

8.1.2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety & Security Needs) หมายถึง ความต้องการที่จะได้รับความปลอดภัยในความเป็นอยู่และการทำงาน รวมถึงความต้องการที่จะมีงาน มีทรัพย์สินมีอาหาร และมีที่อยู่อาศัยอย่างมั่นคง

8.1.3 ความต้องการทางสังคม (Social Needs) หมายถึง ความต้องการเป็นที่รู้จัก และมีความผูกพันกับบุคคลอื่น

8.1.4 ความต้องการได้รับการยกย่อง (Esteem Needs) หมายถึง ความต้องการได้รับความภาคภูมิใจในตัวเอง ตลอดจนการยกย่องจากผู้อื่นในด้านของการมีอำนาจ มีสถานะ และมีชื่อเสียงเกียรติยศ เป็นต้น

8.1.5 ความต้องการบรรลุความตั้งใจสูงสุดของตนเอง (Self Actualization Needs) หมายถึง ความต้องการที่มนุษย์แต่ละคนประสงค์ที่จะได้รับสูงสุด ซึ่งแต่ละคนย่อมมีความต้องการแตกต่างกันไป เช่น บางคนต้องการเที่ยวรอบโลก บางคนต้องการได้เครื่องราชอิสริยาภรณ์ชั้นสูงสุดบางคนต้องการเป็นนายกรัฐมนตรี หรือบางคนต้องการบรรลุนิพพาน เป็นต้น ผู้บริหารสามารถนำทฤษฎีนี้มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์โดยศึกษาว่าสมาชิกในองค์กรแต่ละคนมีความ

ต้องการถึงขั้นใดแล้วเพื่อที่จะเสนอสิ่งจูงใจที่ตอบสนองความต้องการได้ตรงที่สุดสิ่งจูงใจที่ไม่ตรงกับลำดับขั้นความต้องการของบุคคล แม้สิ่งจูงใจนั้นจะมีราคาแพงแต่ย่อมไม่ส่งผลต่อการจูงใจตามที่ประสงค์ และยังเป็น การลื่นเปลื้องค่าใช้จ่ายขององค์การอีกด้วย

8.2 ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer (ERG Theory) ทฤษฎี ERG แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็นขั้น ๆ และความต้องการของมนุษย์เริ่มต้นที่ขั้นต้นก่อนเช่นเดียวกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ แต่ทฤษฎีนี้แบ่งความต้องการของมนุษย์ ออกเป็นเพียง 3 ขั้น ได้แก่

8.2.1 ความต้องการการอยู่รอด (Existence Needs) เป็นความต้องการขั้นแรกสุด อาทิจำไรได้รับเงินเดือนประจำ มีการทำงานที่มั่นคง มีสภาพการทำงานที่ปลอดภัย มีเวลาหยุดพักที่เหมาะสม มีการดูแลพนักงานในด้านต่าง ๆ เช่น มีโรงอาหาร มีการประกันภัยและประกันสุขภาพ มีอากาศบริสุทธิ์ และมีแสงสว่างที่พอเพียง เป็นต้น

8.2.2 ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) เป็นความต้องการในเรื่องต่าง ๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับมนุษย์ อาทิ การมีเพื่อน มีทีมงาน มีครอบครัว มีกิจกรรมทางสังคม มีผู้บังคับบัญชาที่ตีรวมถึงมีค่าตอบแทนจากผลงาน (ซึ่งย่อมสะท้อนถึงการได้รับการยอมรับในความสามารถและผลงานของตนเอง)

8.2.3 ความต้องการเติบโตก้าวหน้า (Growth Needs) เป็นความต้องการงานที่น่าสนใจและท้าทาย ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบสูง ได้รับความก้าวหน้าในองค์การ และได้รับความสำเร็จในชีวิต ทฤษฎีนี้ระบุว่า หากมนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการในขั้นต้นแล้ว ความต้องการก็จะพัฒนาไปสู่ขั้นถัดไป แต่หากความต้องการในขั้นถัดไปไม่ได้รับการตอบสนอง แล้วมนุษย์ก็จะถอยความต้องการกลับลงมาสู่ขั้นก่อน โดยละทิ้งความต้องการขั้นถัดไปโดยปริยาย

8.3 ทฤษฎีแรงจูงใจไฟว์สัทธิของ McClelland ทฤษฎีนี้อธิบายความต้องการ 3 ประเภทในชีวิตมนุษย์ว่าล้วนแต่เป็นความต้องการที่มีได้ติดตัวมาแต่กำเนิด แต่เป็นความต้องการที่พัฒนาหรือเกิดเพิ่มขึ้นจากประสบการณ์หรือเหตุการณ์ที่เข้ามาในชีวิต ความต้องการทั้ง 3 ประเภท ได้แก่

8.3.1 ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation) เป็นความต้องการที่จะมีความรักหรือความผูกพันยินดีกับบุคคลอื่น เช่น เมื่อเด็กเติบโตขึ้นเป็นวัยรุ่นอาจมองเห็นว่าวัยรุ่นคนอื่นมีแฟนจึงเกิดความต้องการมีแฟนขึ้นมา ทั้งที่ความต้องการมีแฟนนี้ไม่เคยมีมาก่อนในวัยเด็กก็ตาม

8.3.2 ความต้องการประสบความสำเร็จ (Need for Achievement) เป็นความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิต เช่น การที่เด็กได้อ่านหนังสือเกี่ยวกับประวัติของนักวิทยาศาสตร์ผู้มีชื่อเสียงของโลก จึงเกิดความต้องการในการเป็นนักวิทยาศาสตร์ที่ประสบความสำเร็จระดับโลก เช่นเดียวกัน

8.3.3 ความต้องการอำนาจ (Need for Power) อำนาจในความหมายนี้ แบ่งได้ 2 ประเภทได้แก่ อำนาจเพื่อตนเอง (Personal Power) หมายถึง ความต้องการที่จะมีอำนาจเหนือผู้อื่น เพียงเพื่อให้ได้แสดงว่าตนสามารถใช้อำนาจนั้นได้ และอำนาจเพื่อองค์กร (Institutional Power) หมายถึง ความต้องการที่จะมีอำนาจเพื่อจะได้สามารถแก้ปัญหาขององค์กรและทำให้องค์กรได้รับผลตามเป้าหมายที่กว้างไกล มากขึ้น ตัวอย่างการเกิดขึ้นของความต้องการอำนาจเพื่อองค์กร เช่น พนักงานใหม่ขององค์กรเมื่อแรกเข้าทำงานในตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร แต่ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจดำเนินการ จึงเกิดความต้องการที่จะมีอำนาจเพื่อองค์กร เพื่อที่จะได้ทำงานในสิ่งที่ตนประสงค์ เพื่อความสำเร็จขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องมีความต้องการอำนาจเพื่อองค์กรในระดับกลางถึงระดับสูง ขณะที่ต้องมีความต้องการประสบความสำเร็จในระดับปานกลางและมีความต้องการความผูกพันเพียงขั้นต่ำเท่านั้น ดังนั้น ผู้บริหารที่ต้องการประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงานจึงจำเป็นต้องสร้างเสริมประสบการณ์และพัฒนาความต้องการด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความต้องการ อำนาจเพื่อองค์กรให้มีถึงระดับที่ควรจะเป็น

8.4 ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮอริชเบอร์ก (Herzberg's two-factor theory) ทฤษฎีนี้อธิบายถึงปัจจัยที่ใช้ตอบสนองความต้องการ ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

8.4.1 ปัจจัยพื้นฐาน (Hygiene Factors) อาทิ การจ่ายค่าตอบแทน สภาพการทำงาน ผู้บังคับบัญชาที่มีคุณภาพ นโยบายของบริษัท ตลอดจนสวัสดิการต่าง ๆ ที่จัดให้กับพนักงาน เป็นต้น องค์กรใดที่สามารถจัดหาปัจจัยเหล่านี้ให้แก่สมาชิกในองค์กรได้จะสามารถกำจัดความไม่พอใจของสมาชิกให้หมดไป อย่างไรก็ตาม การกำจัดความไม่พอใจด้วยการตอบสนองต่อปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้เป็นเพียงสิ่งที่ทำให้สมาชิกในองค์กรรู้สึกเฉยๆ เท่านั้น กล่าวคือมิได้รู้สึกไม่พอใจ แต่ก็ได้รู้สึกพอใจ นอกจากนี้ยังมิได้สร้างสภาวะที่จูงใจในการทำงานได้แต่อย่างใด การจูงใจจะเกิดขึ้นในองค์กรได้นั้นจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยอีกกลุ่ม คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivators)

8.4.2 ปัจจัยจูงใจ (Motivators) หมายถึง ปัจจัยที่จะสามารถจูงใจสมาชิกให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้แก่ งานที่น่าสนใจ ความรับผิดชอบในการทำงาน การได้รับการยอมรับ ความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้จะเป็นตัวสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ประสงค์

8.5 เทคนิคการจูงใจโดยทั่วไป การจูงใจมีหลายวิธีตามทฤษฎีที่กล่าวมาแล้วข้างต้นจึงต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมและพอเหมาะพอควร อย่าทำมากหรือน้อยเกินไป และในการที่จะสร้างแรงจูงใจกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้สึกอยากจะทำปฏิบัติงานสนองตอบความตั้งใจตามหน้าที่ของผู้บริหารหรือผู้นาควรจะต้องใช้วิธีการดังต่อไปนี้

8.5.1 การให้คำชมเชย ผู้บริหารจะต้องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาในโอกาสที่เหมาะสม จะเป็นการเพิ่มกำลังใจ และกระตุ้นให้เขารับผิดชอบอยากปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

8.5.2 การให้ความเป็นธรรม หมายถึง การให้ความเป็นธรรมในเรื่องต่าง ๆ อย่างมีเหตุ มีผลและเสมอหน้าแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน โดยไม่มีการเลือกปฏิบัติ

8.5.3 การยกย่องให้เกียรติ และให้การยอมรับเป็นการเสริมความรู้สึกที่ดีทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความภาคภูมิใจที่จะได้รับการยกย่องเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาและสังคมรอบ ๆ ข้าง

8.5.4 การให้ความเป็นมิตร คือ การที่ผู้บังคับบัญชาไม่ถือตนว่าอยู่สูงกว่าลูกน้อง สร้างความเป็นกันเองให้เขารู้สึกอบอุ่นเมื่อผู้บังคับบัญชาขอร้องให้ปฏิบัติภารกิจใด ๆ ก็ตาม

8.5.5 การให้ร่วมใช้ความคิด การที่ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ร่วมแสดงความคิดเห็นในส่วนของงานในองค์การ เช่น ในการกำหนดวัตถุประสงค์หรือนโยบายวางแผนเพื่อแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน เป็นต้น จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วมและเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงานมากยิ่งขึ้น

8.5.6 การให้ร่วมปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาลงมือร่วมปฏิบัติงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาในบางโอกาสจะเป็นการสร้างความรู้สึกที่ภูมิใจและพอใจให้พวกเขามาก เพราะถือว่าผู้บังคับบัญชาให้ความเป็นกันเอง และยอมเห็นดเห็น้อยร่วมกับเขาด้วย

8.5.7 การจัดคนให้เหมาะกับงาน โดยที่ผู้บังคับบัญชายึดในเรื่องความรู้ความสามารถ ความถนัดเป็นหลักในการแบ่งปริมาณงานให้แต่ละคนปฏิบัติ จะทำให้ทุกคนพอใจและสนุกกับการปฏิบัติงานซึ่งถือว่าเป็นการจูงใจวิธีหนึ่งเช่นกัน

8.5.8 การช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ปัญหา ในกรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหาหรือขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาจะเข้าไปช่วยเหลือแก้ไขปัญหาหรือข้อขัดแย้งเหล่านั้น เช่น การให้คำแนะนำร่วมคิดหาวิธีแก้ปัญหา สิ่งเหล่านี้เป็นผลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญและกำลังใจที่ดียิ่งขึ้น

8.5.9 การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ดีในการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการสุดท้ายที่ผู้บริหารบางท่านอาจจะมองข้ามไปเพราะถืองานเป็นเรื่องใหญ่ ความเป็นจริงแล้วกลับเป็นความคิดที่ผิด ทั้งนี้เพราะบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่ดี ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญมากทางความรู้สึกของบุคลากร ที่จะช่วยเสริมสถานะทางด้านกายและใจอีกทางหนึ่ง เช่น ห้องทำงาน

สะอาด มีอากาศถ่ายเทได้สะดวก ผู้โตะทำงานอยู่ในสภาพที่ดี หรือความเป็นมิตรเป็นกันเองของผู้ร่วมงานแต่ละคน สภาพแวดล้อมเช่นนี้ทำให้ทุกคนมีขวัญและกำลังใจอยากจะทำปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

สรุป

การบริหารงานจะประสบความสำเร็จได้ด้วยปัจจัยต่าง ๆ หลายปัจจัยด้วยกัน ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ เสมือนเรื่องการจัดคนเข้าทำงาน ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการจัดบุคลากรเข้าทำงาน ดูแลและสั่งการเพื่อให้งานต่าง ๆ บรรลุตามวัตถุประสงค์ในแต่ละระดับขององค์การ

การนำเป็นกระบวนการแจ้งบุคคลในองค์การถึงสิ่งที่ต้องการกระทำเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ที่จะต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ นอกเหนือจากหน้าที่ต่าง ๆ ในการบริหาร กิจกรรมหรือองค์ประกอบของการการนำ จะประกอบด้วย แรงจูงใจ และความเป็นผู้นำ ซึ่งผู้บริหารจะต้องพิจารณาประสานงานหรือสั่งการผู้ปฏิบัติได้ปฏิบัติงานต่อองค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด

การนำ เป็นการใช้ทักษะในการบริหารตลอดจนความสามารถของผู้บริหารในการติดต่อประสานงาน สั่งการ และกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบโดยผู้สั่งการจะต้องมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบแก่ผู้ปฏิบัติ เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติได้แสดงความคิดเห็นบ้างตามความเหมาะสม ที่สำคัญคือ ผู้สั่งการจะต้องพิจารณาผู้ปฏิบัติหรือผู้ทำงานให้เหมาะสมกับงาน แล้วคอยติดตามงานให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนด้านต่าง ๆ รวมไปถึงการกำลังใจและผลตอบแทนแก่ผู้ปฏิบัติงานบ้างตามสมควร เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แบบฝึกหัดหลังเรียน หน่วยที่ 8 การนำ

ตอนที่ 1 : จงตอบคำถามต่อไปนี้ให้ได้อย่างใจความสมบูรณ์

1. การนำ หมายถึงอะไร

.....
.....
.....

2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะทำให้พนักงานร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ท่านคิดว่าผู้นำควรมีลักษณะอย่างไรให้ยกตัวอย่าง

.....
.....
.....

3. ประเภทของผู้นำที่แบ่งตามหลักการใช้อำนาจมีอะไรบ้าง และท่านเห็นว่าผู้นำแบบที่เหมาะสมกับการบริหารองค์การให้ประสบผลสำเร็จคือผู้นำแบบใดโปรดแสดงเหตุผลประกอบ

.....
.....
.....

4. การบริหารจัดการที่ดีควรใช้การจูงใจให้บุคลากรทำงานมากกว่าการใช้อำนาจ ท่านเข้าใจอย่างไร เห็นด้วยหรือไม่ จงอธิบาย

.....
.....
.....

5. ทฤษฎีการจูงใจที่ว่าด้วยความต้องการของมนุษย์ มีทฤษฎีใดบ้าง และมีหลักการของทฤษฎีอย่างไรโปรดอธิบาย

.....
.....
.....

ตอนที่ 2 : แบบฝึกหัดเป็นแบบปรนัย ให้นักศึกษาเลือกข้อที่ถูกต้องที่สุดเพียงข้อเดียว โดยทำเครื่องหมาย X ลงหน้าข้อที่ถูกต้องที่สุด

1. ข้อใดกล่าวถึงความหมายของผู้นำได้ถูกต้อง
 - ก. บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งตามกฎหมาย
 - ข. บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องขึ้นจากกลุ่ม
 - ค. บุคคลที่สนใจในวิธีการทำงานใ้งานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ
 - ง. บุคคลที่มีบทบาทในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อื่น

2. กระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้บรรลุความต้องการของกลุ่มหรือจุดมุ่งหมายขององค์การ ข้อใดถูกต้อง
 - ก. ผู้นำ
 - ข. ผู้จัดการ
 - ค. ผู้บริหาร
 - ง. ภาวะผู้นำ

3. ผู้นำที่เน้นถึงการบังคับบัญชาและการออกคำสั่งเป็นสำคัญ
 - ก. ผู้นำแบบเสรีนิยม
 - ข. ผู้นำแบบตามสบาย
 - ค. ผู้นำแบบเผด็จการ
 - ง. ผู้นำแบบประชาธิปไตย

4. ผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสแสดงความคิดเห็นและพูดคุยด้วย
 - ก. ผู้นำแบบเสรีนิยม
 - ข. ผู้นำแบบตามสบาย
 - ค. ผู้นำแบบเผด็จการ
 - ง. ผู้นำแบบประชาธิปไตย

5. ผู้นำที่ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอำนาจกระทำการใด ๆ ตามใจชอบได้
 - ก. ผู้นำแบบเสรีนิยม
 - ข. ผู้นำแบบตามสบาย
 - ค. ผู้นำแบบเผด็จการ
 - ง. ผู้นำแบบประชาธิปไตย

6. การจูงใจให้ผู้บุคคลทำงานมีแนวความคิดต่าง ๆ กันหลายประการทฤษฎีแรงจูงใจของ “มาสโลว์” คือข้อใด

- ก. จูงใจด้วยเงิน
- ข. จูงใจด้วยการบังคับ
- ค. จูงใจโดยลักษณะของงาน
- ง. จูงใจโดยสนองความต้องการ

7. ความต้องการเป็นที่รู้จักและมีความผูกพันกับผู้อื่น เป็นความต้องการขั้นใดตามทฤษฎีของ “มาสโลว์”

- ก. ความต้องการทางสังคม
- ข. ความต้องการของร่างกาย
- ค. ความต้องการความปลอดภัย
- ง. ความต้องการได้รับการยกย่อง

8. การจัดให้มีการประกันภัยและประกันสุขภาพให้กับบุคลากรเป็นการสนองความต้องการด้านใดตามทฤษฎี ERG ของ Alderfer

- ก. ความต้องการการอยู่รอด
- ข. ความต้องการความสัมพันธ์
- ค. ความต้องการเติบโตก้าวหน้า
- ง. ความต้องการได้รับการยกย่อง

9. ความต้องการอำนาจตามทฤษฎีของแมคคลีแลนด์ สอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการของ “มาสโลว์” ในขั้นใด

- ก. ความต้องการของร่างกายและความมั่นคง
- ข. ความต้องการความมั่นคงและความต้องการทางสังคม
- ค. ความต้องการทางสังคมและความต้องการการยกย่อง
- ง. ความต้องการการยกย่องและความต้องการประสพผลสำเร็จสูงสุด

10. ข้อใดเป็นปัจจัยจูงใจ ตามทฤษฎีของ“เฮอริชเบอร์ก”

- ก. สภาพที่ทำงานที่ดี
- ข. ผู้บังคับบัญชาที่มีคุณภาพ
- ค. สวัสดิการที่ดีที่จัดให้พนักงาน
- ง. ความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

บรรณานุกรม

- กิจจา บานชื่น. (2559). **หลักการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ชนงกรณ์ กุณชวลบุตร. (2552). **หลักการจัดการและองค์การและการจัดการ :**
แนวความคิดการบริหารธุรกิจในสถานการณ์ปัจจุบัน.
- พยอม วงศ์สารศรี.(2554). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 7 กรุงเทพมหานคร.
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- ประสิทธิ์ ทองอุ่น. (2552). **พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาคน**. กรุงเทพฯ : เวิร์ดเวฟ
เอ็ดดูเคชั่น.
- มัลลิกา ต้นสอน. (2550). **การจัดการยุคใหม่**. กรุงเทพฯ : ธรรมมลการพิมพ์.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2555). **ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม**. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพฯ :
ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี.เจ.พรินติ้ง.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2550). **การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา**.
กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ
- เศาวนิต เศาณานนท์. (2551). **ภาวะผู้นำ**. นครราชสีมา : สถาบันราชภัฏนครราชสีมา.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2559). **การจัดการ : จากมุมมองนักบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 14
กรุงเทพมหานคร : บริษัทจี.พี.ไซเบอร์พรินท์ จำกัด.
- อนิวัช แก้วจำนง. (2552). **หลักการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 2 สงขลา : บริษัทนำคิดปิยะณา จำกัด.