|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **ใบความรู้** | |
| วิชาองค์การและการจัดการสมัยใหม่ รหัสวิชา 30001-1002 | สัปดาห์ที่ 11 |
| สาขาการบัญชี ระดับชั้น ปวส.1 | |
| บทที่ 7 เรื่อง การอำนวยการ | |
| อ.ผู้สอน อรทัย พิมพ์ทอง | |

**การอำนวยการ**

ในการบริหารงานในยุคปัจจุบันจะประสบความสำเร็จได้นั้นประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ หลายปัจจัยด้วยกัน ปัจจัยทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ นั่นคือเรื่องการจัดคนเข้าทำงาน ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการจัดบุคลากรเข้าทำงาน ดูแลและสั่งการเพื่อให้งานต่าง ๆ บรรลุตามวัตถุประสงค์ในแต่ละระดับขององค์การ ซึ่งในการอำนวยการหรือการสั่งการเป็นกระบวนการแจ้งบุคคลในองค์การถึงสิ่งที่ต้องกระทำเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ที่จะต้องดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพนอกเหนือจากหน้าที่ต่าง ๆ ในการบริหาร กิจกรรมหรือองค์ประกอบของการอำนวยการจะประกอบด้วยแรงจูงใจ การติดต่อสื่อสารและความเป็นผู้นำ จึงจะทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

1. **การอำนวยการ**

ความหมายของการอำนวยการ มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ดังนี้

เออร์เนสต์ เดล ให้ความหมายว่า การอำนวยการหมายถึงการที่ผู้บังบัญชาชี้แนะและตรวจตราดูแลการท างานของพนักงานเจ้าหน้าที่

คริส อาร์จิริส (Chris Argyris) ให้ความเห็นว่า การอำนวยการที่ดีจะต้องคำนึงถึงขวัญ กำลังใจ การเพิ่มผลผลิต และความพึงพอใจในการท างานของผู้ปฏิบัติงาน

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการอำนวยการในความหมายข้างต้นดังกล่าว มีความเห็นสรุปได้ว่า การอำนวยการหรือการสั่งการนั้นหมายถึงการใช้ทักษะในการบริหารตลอดจนความสามารถของผู้บริหาร ในการติดต่อประสานงาน สั่งการและกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง เพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการอำนวยการหรือการสั่งการ เป็นภาระหน้าที่ของผู้นำ การใช้ความสามารถในการสั่งงาน การตัดสินใจ การจูงใจและการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด จนกระทั่งองค์การสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้

การอำนวยการหรือการชี้แนะสอนงานเป็นศิลปะอย่างหนึ่ง มิใช่เป็นการสั่งการแต่เพียงอย่างเดียวการอำนวยการจะต้องทำให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นการช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน มิใช่ใช้อำนาจ สั่ง หรือ บังคับ ให้ทำดังนั้นการอำนวยการจึงควรประกอบด้วยกิจกรรมหลายประการดังนี้

1. การตัดสินใจ (decision-making)

2. การสั่งการ (commanding)

3. การจูงใจ (motivation)

4. การสร้างขวัญในการท างาน (morale building)

5. การประสานงาน (coordination)

6. การสื่อสาร (communication)

**2. การตัดสินใจ**

สิ่งที่นักบริหารทุกคนและทุกระดับจะต้องเผชิญกับการตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา ตั่งแต่ เรื่องเล็กน้อยจนไปถึงเรื่องใหญ่ๆที่สำคัญ เช่น จะต้องตัดสินใจเรื่องการลาหยุดของพนักงาน ตัดสินใจเพิ่มค่าจ้างให้พนักงานตัดสินใจลดราคาสินค้า และตัดสินใจดำเนินการพัฒนาองค์การเพราะการตัดสินใจนั้นเป็นการเลือกทางดำเนินการที่เห็นว่าดีที่สุดทางใดทางหนึ่งจากทางเลือกหลาย ๆ ทาง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

สมคิด บางโม กล่าวว่า (2558 : 166) การตัดสินใจ หมายถึงการตัดสินใจเลือกปฏิบัติซึ่งมีหลายทางเป็นแนวปฏิบัติสู่เป้าหมายที่วางไว้ การตัดสิใจนี้อาจเป็นการตัดสินใจที่จะกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่งหลายอย่าง เพื่อความสำเร็จตรงตามเป้าหมายที่วาไว้ ในทางปฏิบัติการตัดสินใจมักเกี่ยวข้องกับปัญหาที่ยุยากสลับซับซ้อนและมีวิธีการแก้ปัญหาให้วินิจฉัยมากกว่าทางหนึ่งเสมอ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้วินิจฉัยปัญหาว่าจะเลือกสั่งการปฏิบัติโดยวิธีใดจึงจะบรรลุเป้หมายอย่าดีที่สุดและบังเกิดผลประโยชน์สูงสุดแก่องค์การดังนั้นการตัดสินใจนี้บางท่านเรียกว่า การตัดสินใจสั่งการ

1. **กระบวนการตัดสินใจ**

การตัดสินใจจะให้เกิดประโยชน์สูงสุดควรจะดำเนินการเป็นขั้นตอนดังต่อไปนี้ (สมคิด บางโม,2558 : 66-167)

1) การหาข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่กระบวนการรวบรวมข่าวสาร ข้อมูลต่างๆจากสภาพแวดล้อมหรือสิ่งที่เกี่ยวข้องกับปัญหานำมาวิเคราะห์เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการัดสินใจ ยิ่งได้ข้อมูลมากเท่าไรยิ่งดี เพราะจะทำให้การตดสินใจถูกต้อง ไม่ผิดพลาด

2) คาดคะเนผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

3) การพิจารณาแนวทางที่นำไปใช้ รวมทั้งการคิดค้นหาวิธีการใหม่เพื่อแก้ปัญหา รวมทั้งการวิเคราะห์และประเมินค่าสำหรับแนวทางปฏิบัตินั้นๆ ควรพิจารณาทางเลือกไว้หลายๆทาง

4) เลือกปฏิบัติทางใดทางหนึ่งจากแนวทางปฏิบัติที่อาจจะเป็นไปได้หลายๆทาง โดยเลือกแนวทางที่จะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน

5) การตัดสินใจ

6) วัดผลการปฏิบัติโดยนำไปเปรียบกับการคาดคะเนไว้ตั้งแต่ต้น

**2. หลักการในการตัดสินใจ**

การตัดสินใจเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างภาวะผู้นำของหัวหน้าองค์การ นักบริหารทุกวงการจะต้องเผชิญหน้ากับทุกปัญหาการตัดสินใจทั้งสิ้น การตัดสินใจจึงต้องให้ตรงจุดของปัญหาและใช้ข่าวสารข้อมูลที่ถูกต้องที่สุด การตัดสินที่ดีควรยึดหลักการดังต่อไปนี้

1) การตัดสินใจต้องให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมมากที่สุด

2) การตัดสินใดควรให้มีลักษณะเป็นไปในทางกระจายอำนาจบริหารให้ส่วนงานต่างๆ

3) การตัดสินใจต้องให้สามารถปฏิบัติได้ และเป็นไปตามนโยบายจุดมุ่งหมาย และระเบียบแบบแผนขององค์การ

4) ควรวางแผนการดำเนินการไว้ล่วงหน้า เพราะการตัดสินใจมักเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย หากมีการวางแผนที่รัดกุมแล้วจะให้การปฏิบัติงานภายหลังจากการตัดสินใจดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย

ปัญหาต่างเกี่ยวกับการตัดสินใจจำแนกได้ 2 ด้านที่สำคัญ คือ ประการแรก ปัญหาข้อขัดแย้งต่างๆประการที่สอง การวินิจฉัยผิดพลาด (สมคิด บางโม,2558 : 168)

2.1 ปัญหาข้อขัดข้องในการตัด สินใจ มีสาเหตุมาจากหลายประการดังนี้

- ขาดข้อมูลหรือข้อมูลเชื่อถือไม่ได้

- ขาดความรู้ในเรื่องที่จะต้องตัดสินใจและไม่มีเวลาเพียงพอในการวิจัย

- ความยากลำบากในการคาดหมายเหตุการณ์ในอนาคต โดยเฉพาะการตัดสินเกี่ยวกับโครงการใหญ่ๆที่มีระยะเวลานาน

* พฤติกรรมการบริหารของบุคคลากรในหน่วยงาน เช่น ความเฉื่อยชา ขาดความระเอียด

รอบคอบ การหวงอำนาจ เป็นต้น

2.2 ปัญหาการตัด สินใจผิดพลาด อาจเกิดจากสาเหตุประการดังนี้

- ในกรณีที่มีการประชุมเพื่อพิจารณาตัดสินใจ ที่ประชุมเห็นความสนใจหลังจากการไป

โจมตีบุคคลผู้เสนอข้อเท็จจริง การตัดสินใจอาจผิดพลาดได้

* ต้องการเรียกร้องความสนใจจากผู้เกี่ยวข้องโดยไม่คำนึงถึงหลักการ มักมีอยู่เสมอในกลุ่มการเมือง
* ความพยายามเร่งเร้าให้เกิดความกลัว ทำให้ขาดเหตุผลในการวินิจฉัยอ้างบารมีผู้ใหญ่มาบังหน้า
* ใช้คำถามกวน ทำให้ไขว้เขว่
* ทึกทักเหมาเอาโดยสรุปว่าเป็นเช่นนั้น เช่นนี้ เพราะเหตุนั้น เหตุนี้ โดยขาดข้อมูลสนับสนุน

1. **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ**

แบบที่ผู้บริการคนใดคนหนึ่งในการตัดสินใจนั้นย่อมแตกต่างกันออกไปผู้บริหารบางคนชอบตัดสินใจร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารบางคนไม่เคยขอความเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจมี 4 ประการ คือ (สมคิด บางโม,2558 : 168)

1) ความมีอิสระของผู้บริหาร โดยทั่วไปแล้วยิ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงเท่าใด ความคล่องตัวและการใช้ดุลยพินิจในการตัดสิใจย่อมมีอิสระมาก

2) ความมุ่งหมายและประเพณีนิยมขององค์การ เช่น องค์การทางทหารย่อมมีการตัดสินใจแตกต่างไปจากพลเรือน

3) โครงสร้างของกลุ่มที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในองค์การ เช่น คณะกรรมการที่ปรึกษาสหภาพแรงงาน

4) บุคคลในองค์การทุกคน บุคลิกภาพ ค่านิยม ภูมิหลัง และความคาดหมายของบุคคล รวมทั้งวัฒนธรรมองค์การ จะมีผลต่อการตัดสินใจ

**4. ข้อสังเกตบางประการสาหรับการตัดสินใจ**

1) โดยทั่วไปการตัดสินใจย่อมมาจากผู้บังคับบัญชาระดับสูง แต่อาจมีเหตุผลบางประการที่การตัดสินใจมิได้เป็นไปตามสายการบังคับบัญชา และในการตดสินใจจำเป็นต้องได้รับข้อมูลข่าวสารต่างๆที่จำเป็น การหลั่งไหลของข้อมูลไม่จำเป็นต้องเป็นไปตามสายการบังคับบัญชาก็ได้

2) คนที่ได้รับการฝึกอบรมทางการบริหารโดยตรงส่วนมากะตัดสินใจสั่งการไดดีและรวดเร็ว เพราะมีความมั่นใจในการสั่งการ เนื่องจากมีหลักการยึดถือหรือนำมาใช้ประกอบตัดสินใจอยู่เสมอ แต่คนที่ขาดการฝึกอบรมทางการบริหารจะอาศัยกฎหมายหรือกฎเกณฑ์เป็นหลัก แต่บางทีตึงตัวเกินไปก็ไม่เป็นที่พึงพอใจของผู้ปฏิบัติ เพราะปฏิบัติได้ยากมีการยืดหยุ่นแก้ไขได้ตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นตามเวลาที่เปลี่ยนไปกลายเป็นการท างานแบบอนุรักษ์นิยม

**3. การสั่งการ**

การสั่งการเป็นส่วนหนึ่งของการอำนวยการ การสั่งการ หมายถึงการที่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งอาจจะมอบหมายโดยการสั่งโดยวจาหรือเป็นลายลักษณ์อักษร โดยการสั่งการที่ดีนั้นจะต้องเป็นการสั่งการที่ผู้รับคำสั่งสามารถปฏิบัติได้ ผู้รับคำสั่งจะต้องมีอำนาจเวลาและอุปกรณ์ในการดำเนินงานเพียงพอที่จะปฏิบัติจัดทำได้ตามคำสั่งนั้น ๆ การออกคำสั่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของงานมาก ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการออกคำสั่งเป็นศิลปะที่สำคัญในการบริหารที่มีส่วนช่วยเสริมสร้างความสำเร็จของการออกคำสั่งที่ดีและประสบผลสำเร็จในการสั่งการ

**ลักษณะของการสั่งการที่ดี**

การสั่งการที่ดีต้องเป็นคำสั่งที่สามารถปฏิบัติได้ ผู้รับคำสั่งจะต้องมีอำนาจ เวลา และอุปกรณ์ในการดำเนินงานเพียงพอที่จะปฏิบัติงานตามคำสั่งนั้นๆ การส่งการที่ดีควรมีลักษณะดังนี้ (สมคิด บางโม,2558 :169)

1. เป็นเรื่องที่ผู้รับคำสั่งสนใจ เช่น งานที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่โดยตรงหรือ เป็นงานที่ผู้รับสั่งอาจได้รับประโยชน์ตอบแทน

2. คำสั่งต้องเกี่ยวข้องกับหน่วยงาน ไม่ใช่เรื่องส่วนตัว

3. คำสั่งต้องเหมาะสม ชัดเจน เข้าใจง่าย และสามารถปฏิบัติได้

4. คำสั่งต้องแน่นอน ควรเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อป้องกันความผิดพลาด

**กระบวนการของการออกคำสั่ง ควรดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้**

1. การกำหนดงานที่จะสั่งให้ปฏิบัติ จะต้องคำนึงถึงประเภทของงานและปริมาณงานที่จะสั่งให้เหมาะสมกับคนที่จะรับคำสั่ง

2. การเอกคนที่จะได้รับคำสั่ง ควรเป็นผู้ที่มีความสามารถ เหมาะสมกับงานและคำนึงถึงความรู้สึกของคนในหน่วยงานนั้นด้วย

3. การสั่งการ ควรเป็นลายลักษณ์อักษรและเสนอแนะแนวทางในการปฏิบัติงาน พร้อมกับมอบอำนาจในการปฏิบัติงานให้ด้วย

4. การสนับสนุน เช่น ให้ความสำคัญแก่ผู้รับคำสั่ง แนะนำบุคคลที่จะต้องติดต่อด้วยโดยเฉพาะอย่างยิ่งให้ผู้รับคำสั่งมั่นใจว่าผู้สั่งพร้อมที่จะให้ความสนับสนุนตลอดเวลา

5. การตรวจสอบความก้าวหน้า เป็นการควบคุมให้การปฏิบัติงานต่อเนื่องกันไป อาจสอบถามด้วยวาจาหรือรายงานให้เป็นลายลักษณ์อักษร

6. การวัดความสำเร็จ เป็นการกระตุ้นการท างานแบบหนึ่ง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมองเห็นความสำคัญของงาน ผู้รับคำสั่งจะต้องรู้ว่าเมื่อรับคำสั่งไปแล้วได้ปฏิบัติถูกต้องสมบูรณ์เพียงใด และอาจถือเป็นการให้รางวัลแก่ผลงานของผู้นั้นด้วย

**4. การจูงใจ**

การจูงใจนั้นสิ่งที่ผลักดันให้บุคคลมีพฤติกรรม และยังกำหนดทิศทางและเป้าหมาย ของพฤติกรรมนั้นด้วย คนที่มีแรงจูงใจสูง จะใช้ความพยายามในการกระทำไปสู่เป้าหมายโดยไม่ลดละ แต่คนที่มีแรงจูงใจต่ำจะไม่แสดงพฤติกรรม หรือไม่ก็ล้มเลิก การกระทำ ก่อนบรรลุเป้าหมาย ซึ่งการจูงใจนั้นจะมีอิทธิผลต่อผลผลิตผลิตผลของงานว่าจะมีคุณภาพดีเพียงใด มีปริมาณมากน้อยเพียงใด ซึ่งขึ้นอยู่กับ การจูงใจในการท างานการจูงใจพนักงานมีความสำคัญ ถ้าพนักงานตอบสนองต่องานและวิธีทำงานขององค์กรแตกต่างกัน ดังนั้นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจึงจำเป็นต้องเข้าใจถึงแรงจูงใจที่จะทำให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่

แนวความคิดเกี่ยวกับการจูงใจมีหลายแนวดังนี้ (สมคิด บางโม,2558 : 170-171)

 การจูงใจตามแนวความคิดของเทย์เลอร์

 การจูงใจตามแนวความคิดของมาสโลว์

 การจูงใจตามแนวความคิดของเฮิร์ซเบิร์ก

 การจูงใจตามแนวความคิดของแมกเกรเกอร์

 การบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์ (MBO)

**5. การสร้างขวัญในการทำงาน**

ขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งที่มีประโยชน์และมีความสำคัญยิ่งในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้บริหารทุกระดับจะต้องเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่ใต้บังคับบัญชาในองค์การของตน อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงองค์ประกอบและปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจอีกด้วย ซึ่งขวัญและกำลังใจเป็นแรงผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงาน ท างานอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะมุ่งหวังถึง ความก้าวหน้า รายได้ ความมั่นคงในอาชีพที่รับผิดชอบบุคคลที่มีขวัญดีหรือมีกำลังใจในการท างานนั้น ย่อมมีความรัก ความพอใจในงานที่ตนทำอยู่อยากทำงานด้วยใจสมัคร มีความสุขกับงาน โดยมิต้องมีผู้ใดมาบีบบังคับให้ทำงาน

สมคิด บางโม กล่าวว่า (2558 : 178) ขวัญ (morale) หมายถึงความพึงพอใจแบะความตั้งใจในการท างานของบุคคลที่จะอุทิศทุกสิ่งทุกอย่าง เช่น สติปัญญา แรงกาย เวลา และทรัพย์สิน เพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์การ

**สิ่งที่จะต้องพิจารณาในการสร้างขวัญ หรือ กำลังใจแก่พนักงาน คือ**

1. รายได้ ต้องให้มีรายได้เพียงพอต่อค่าครองชีพ ไม่มีหนี้สิน ถ้ารายได้ไม่พอก็ยากที่จะมีขวัญดี

2. สวัสดิการ ถ้ารายได้ไม่ดีแต่สวัสดิการดีก็พอทดแทนกันได้ สวัสดิการนี้รวมไปถึงสภาพของงานดีตลอดจนการช่วยให้สิทธิพิเศษเล็กๆน้อยๆ รวมถึงความก้าวหน้าในการประกอบอาชีพ เช่น มีโอกาสไปฝึกอบรม เป็นต้น

3. ความภาคภูมิใจในองค์การ ถ้าองค์การมีชื่อเสียง พนักงานก็มีขวัญแลกำลังใจที่จะทำงานต่อไปบทบาทขององค์การที่มีต่อชุมชนมีส่วนร่วมในสังคม พนักงานก็พลอยมีคนรู้จักไปด้วย

**การเสริมสร้างขวัญในการทางาน มีวิธีการสำคัญๆหลายๆประการดังนี้**

1. สัมพันธ์ภาพระหว่างผู้จัดการกับ พนักงาน มีความสัมพันธ์กันดีเห็นอกเห็นใจ นับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารต้องเป็นนำที่ดี เป็นที่พึ่งและแก้ปัญหาได้บริหารงานด้วยความเป็นธรรม ผู้จัดการต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน

2. วัตถุประสงค์ของงานมีคุณค่าที่แท้จริง ไม่ว่าจะทำงานอะไร ถ้ารู้ว่าสิ่งที่ตนทำนั้นมีค่ามีประโยชน์อย่างแท้จริง ผู้ปฏิบัติย่อมตั้งใจทำงานที่มีคุณค่านั้นๆมากกว่างานที่ไม่มีประโยชน์ของคุณค่าน้อยถ้าเงินเดือนเท่าๆกันย่อมสนใจทำงานที่มีคุณค่ามากกว่า

3. สถานที่ทำงาน หรือสิ่งแวดล้อมในการท างานดี การจัดสถานที่ทำงาน สะอาด มีอุปกรณ์เครื่องอำนวยความสะดวกเหมาะสม แสงสว่างเพียงพอ ฯลฯ ทำให้สามารถทำงานได้รวดเร็วและอยู่กับโต๊ะทำงานนานขึ้นและได้รับผลงานมากขึ้น ทำให้พนักงานรักพอใจในการทำงาน ห้องพักควรจัดให้สะอาดเรียบร้อย มีสิ่งอำนวยความสะดวกพอสมควร

4. ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน เพื่อปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมั่นใจอยู่เสมอว่าตำแหน่งหน้าที่ที่ดำรงอยู่มั่นคงถาวร มิใช่อาจจะล้มเลิกไปเยเมื่อใดก็ได้ ทั้งนี้ รวมทั้งองค์การนั้นจะต้องเป็นองค์การที่ถาวรด้วย

5. โอกาสก้าวหน้า ทุกๆคนย่อมมีความทะเยอทะยานในการที่จะก้าวหน้าต่อไปไม่ว่าการงานที่ตนกระทำนั้นจะเป็นอะไร ผู้บริหารงานที่ดีจะต้องพยายามสนับสนุนให้บุคคลกรของตนก้าวหน้าต่อไปให้มากที่สุดหาโอกาสให้มากที่สุด หาโอกาสให้ได้รับตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้น สนับสนุนให้เรียนต่อหรือเข้ารับการฝึกอบรมสัมมนา

6. รายได้และสวัสดิการดี รายได้ของบุคคลต้องให้เหมาะสมกับงานและค่าครองชีพ ให้สามารถครองชีพอยู่ได้โดยไม่เดือดร้อน สวัสดิการหรือผลประโยชน์เกื้อกูลต่างๆที่นอกเหนือจากเงินเดือนประจำที่ควรจัดให้มี เช่น ที่พักอาศัย เงินช่วยเหลือค่าเล่าเรียนบุตร ค่ารักษาพยาบาล สหกรณ์ออมทรัพย์ พาหนะรับส่งรวมทั้งสามารถเบิกจ่ายได้ในเวลาอันรวดเร็ว ทั้งนี้ ตามความสามารถขององค์การ

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการสร้างขวัญในการท างานในข้างต้นดังกล่าว มีความเห็นสรุปได้ว่า ในการปฏิบัติงานนั้นนอกจากจะมีระเบียบวินัย คำสั่ง เป็นตัวควบคุมให้บุคคลทำงานสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้แล้วสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งก็คือ ความสุขกาย ความสบายใจ ในการท างานซึ่งความรู้สึก ดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยปัจจัยตัวกำหนด หรือเป็นพลังผลักดันให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เพราะขวัญที่ดีจะเป็นตัวกำหนด หรือเป็นพลังผลักดันให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจบุคคลที่มีขวัญดีหรือมีกำลังใจในการท างานนั้น ย่อมมีความรัก ความพอใจในงานที่ตนทำอยู่ อยากทำงานด้วยใจสมัคร มีความสุขกับงาน

**6. การประสานงาน**

ในการบริหารงานจำเป็นต้องจัดให้มีการประสานงานระหว่างนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การให้สอดคล้องง่ายต่อการปฏิบัติ โดยจัดให้มีการประสานงานที่ครบวงจร กล่าวคือ การประสานงานที่ดีจะต้องเริ่มต้นด้ายการวางแผนที่ดี กำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติตามกำหนดเวลาและสถานที่ตลอดจนผู้รับผิดชอบ เพื่อให้สะดวกแก่ทุกฝ่าย ในการติดต่อประสานงานเกี่ยวกับกระบวนการของการผลิตเพื่อให้งานทุกฝ่ายมีความราบรื่นและรวดเร็ว

สมคิด บางโม กล่าวว่า (2558 : 180) การประสานงาน หมายถึงการจัดระเบียบการท างานและการติดต่อกันเพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆร่วมมือปฏิบัติการเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว ไม่ทำให้งานซ้อนกันขัดแย้งกัน หรือเหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้ เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การนั้นอย่างสมานฉันและมีประสิทธิภาพ

การประสานงานมี 4 ประการ ได้แก่

**1. ประสานนโยบายหรือวัตถุประสงค์** ในองค์การมีวัตถุประสงค์ 3 ระดับ คือ วัตถุประสงค์หลักวัตถุประสงค์ในการบริหาร และวัตถุประสงค์เฉพาะกรณีวัตถุประสงค์เหล่านี้แต่ละวัตถุประสงค์ยังมีส่วนย่อยลงไปอีก จึงจำเป็นต้องประสานงานระหว่างวัตถุประสงค์ให้ตรงกัน

**2. ประสานเจ้าหน้าที่ผู้ปฎิบัติ** องค์การโดยทั่วไปมีบุคลากรจำนวนมาก มีความรู้ ความสามารถทัศนคติ และนิสัยต่างๆกัน จำเป็นต้องมีการประสานงานให้เกิดความเข้ใจอันดี ต่อกัน มิฉะนั้นการขัดแย้ง การริษยา และการชิงดีชิงเด่นย่อมจะเกิดขึ้นโดยง่าย

**3. ประสานการเงินและวัสดุ** คือการจัดงบประมาณและวัสดุให้ได้สัดส่วนกันตามความเหมาะสมและความสำคัญ และจัดเตรียมไว้ให้ทันฤดูกาลทำงาน

**4. ประสานกระบวนการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์** การปฏิบัติงานต่างๆ เช่น การจัดรูปงานการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ ต้องเหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การ ต้องไม่ให้ซ้ำซ้อนหรือก้าวก่ายกัน

**7. การติดต่อสื่อสาร**

ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของธุรกิจหรือหน่วยงานใด ๆ ก็ตามจะต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน โดยมีจุดประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสาร ข้อมูล ความรู้ ความคิด อันก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างกัน ซึ่งงานด้านการติดต่อสื่อสารจึงเป็นหัวใจสำคัญของงานเลขานุการ ที่จำเป็นจะต้องมีความสามารถในการสื่อสารกับผู้อื่นได้อย่างดี ไม่ว่าจะเป็นการพูด การฟัง การเขียน การอ่าน ตลอดจนมีความสามารถในการใช้เครื่องมือสื่อสารชนิดต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง

สมคิด บางโม กล่าวว่า (2558 : 182) การติดต่อสื่อสาร หมายถึงการส่งข่าวสารจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งโดยการออกคำสั่งหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันในองค์การ การติดต่อสื่อสารที่ดีจะ ทำให้การดำเนินงานขององค์การราบรื่นไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**จุดมุ่งหมายของการติดต่อสื่อสารขององค์การ**

1. เพื่อรับข่าวสารและส่งข่าวสาร ทำให้ทราบเป้าหมายร่วมกับ

2. เพื่อประเมินสิ่งนำเข้าของตนเองและสิ่งนำเข้าของผู้อื่น

3. เพื่ออำนวยการให้แก่คนอื่นหรือได้รับการอำนวยการจากบุคคล

4. เพื่อให้เกิดอิทธิพลต่อคนอื่นหรือยอมรับอิทธิพลจากคนอื่น

5. เพื่อผลทางตรงและทางอ้อมที่เป็นวัตถุประสงค์ขององค์การ

**ลักษณะของการติดต่อสื่อสาร นิยมแบ่งออกเป็น 3 ประเภท**

1. ติดต่อจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง เป็นการติดต่อตามสายการบังคับบัญชา

2. ติดต่อจากเบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบน อาจเป็นทางการในรูปของรายงานทางการก็ได้

3. การติดต่อทางแนวนอน เกิดขึ้นระหว่างผู้ปฏิบัติงานในระดับเดียวกัน

**องค์ประกอบของการติดต่อสื่อสาร**

การติดต่อสื่อสารขึ้นพื้นฐานที่สุด ประกอบด้วย ส่วนต่างๆ 4 ส่วนดังนี้

1. ผู้ส่ง หรือผู้ส่งข่าวสาร หมายถึงผู้เริ่มติดต่อ อาจเป็นบุคคลเดียวหรือ เป็นกลุ่ม สิ่งที่มีอิทธิพลต่อผู้ส่ง คือ ความรู้ของผู้ส่ง ความชำนาญ ทัศนคติ และระบบสังคมวัฒนธรรม

2. ข่าวสาร หมายถึงสิ่งที่ผู้ส่งต้องการให้ผู้รับเข้าใจ ได้แก่ ความคิดเห็น ความต้องการ ข้อตกลงข้อเสนอแนะ ผลการประเมิน ค าถามคำสั่ง ฯลฯ

3. ช่องทางการสื่อสาร หมายถึงการที่จะนำข่าวเข้าสารไปสู่ผู้รับ ได้แก่ (1) ใช้เสียง เช่น พูดคุยวิทยุ ระฆัง เสียงดนตรี (2) ใช้ภาษาหรือตัวอักษร เช่น จดหมาย หนังสือพิมพ์ ป้ายประกาศ รูปภาพ (3) ใช้สื่อมีทั้งภาพและเสียง เช่น โทรทัศน์ ภาพยนตร์ เป็นต้น

4. ผู้รับ หมายถึงบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นเป้าหมายของการสื่อสาร ผู้รับจะต้องแปลรหัสได้อย่างถูกต้อง ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับ อิทธิพลต่างๆเช่นเดียวกับผู้ส่ง

**อุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร**

สาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการติดต่อสื่อสารที่ผู้บริหารจะต้อง

1. ข่าวสารบิดเบียนเพราะถูกส่งมาหลายทอด

2. ผู้รับบิดเบียน เพราะขาดทักษะในการแปลความ มีทัศนคติไม่ถูกต้อง

3. ช่องทางหรือสื่อในการติดต่อไม่ดี เช่น ความหมายของคำกำกวม สัญญาณ ไม่ชัดเจนเป็นต้น

4. ความรู้ของผู้ส่งและผู้รับมีน้อยหรือไม่มี ทำให้เกิดปัญหาต่างๆ อย่างไรก็ตาม ในการจัดการถือว่าการสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งซึ้งผู้บริหารจะต้องสนใจและใช้ไห้เป็น เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ หากไม่สนใจหรือใช้ไม่เป็น จะเป็นเรื่องที่น่าเสียดายในโอกาสเป็นอย่างยิ่ง

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการติดต่อสื่อสารในข้างต้นดังกล่าว มีความเห็นสรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสารนั้นเป็นการส่งข้อมูลข่าวสารจากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลหนึ่ง หรือหลายคน เพื่อให้เข้าใจความหมายของข้อมูลข่าวสารที่ผู้ส่งส่งไป และเกิดความเข้าใจอันดีระหว่างกัน ซึ่งการส่งข่าวสารอาจอยู่ในรูปของการสื่อสารด้วยวาจา ลายลักษณ์อักษร การใช้กิริยาท่าทางอย่างหนึ่งอย่างใดก็ได้ โดยอาศัยช่องทางในการติดต่อสื่อสาร งานด้านการติดต่อสื่อสารจึงเป็นหัวใจสำคัญของการทำงาน ที่จำเป็นจะต้องมีความสามารถในการสื่อสารกับผู้อื่นได้อย่างดี ไม่ว่าจะเป็นการพูด การฟัง การเขียน การอ่าน ตลอดจนมีความสามารถในการใช้เครื่องมือสื่อสารชนิดต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง