

บทที่ 2

หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทีมงานที่ใช้ในการศึกษา

การบริหารทีมงานในที่นี้จะมุ่งศึกษาในแนวทางของการอำนวยความสะดวก(Directing) ซึ่งจะศึกษาในองค์ประกอบตามแนวความคิด 3 ส่วนคือ ภาวะผู้นำ การจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร

ความหมายของการอำนวยความสะดวก

การอำนวยความสะดวกหรือการบริหารทีมงาน ถ้ากล่าวในลักษณะทั่วไปแล้วมักจะกล่าวถึงการบริหารทีมงานที่เป็นกิจกรรมที่มีองค์ประกอบสำคัญของหน้าที่การอำนวยความสะดวก (Directing) ของผู้บริหาร สามองค์ประกอบ คือ ความเป็นผู้นำ การจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร¹ ซึ่งนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญทางด้านการบริหารงานได้ให้คำนิยามของการอำนวยความสะดวก ต่างๆ กันดังนี้ :-

เออร์ เนสท์ เดล (Ernest Dale) ให้ คำจำกัดความการอำนวยความสะดวกไว้ว่า การที่ผู้บังคับบัญชาชี้แนะและตรวจตราดูแลการปฏิบัติงานของบุคลากร²

คริส อภิริส (Chris Argyris) กล่าวว่า การอำนวยความสะดวก ที่เกี่ยวข้องข้องกับขวัญ กำลังใจ การเพิ่มผลผลิต และ ความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติ³

สมพงษ์ เกษมสิน ให้ความหมายไว้ว่า การอำนวยความสะดวก คือการตรวจตราและนิเทศงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน⁴

รศ. ธงชัย สันติวงษ์ กล่าวถึงความหมายการอำนวยความสะดวกว่า ภาระหน้าที่ของผู้บริหารในการใช้ความสามารถชักจูงคนงานให้ ปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด จนกระทั่งองค์การสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้⁵

กล่าวโดยสรุป การอำนวยความสะดวก คือ กิจกรรมทุกอย่างที่มุ่งผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งได้แก่ กิจกรรมการจูงใจ การสั่งการ ชี้แนะสอนงาน และการติดต่อสื่อสารให้องค์การสามารถบรรลุผลสำเร็จตาม เป้าหมาย

¹ สมยศ นาวิการ : การบริหารธุรกิจ ; คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ หน้า 194

² รศ. สมคิด บางโม : หลักการจัดการ กันยายน 2538 หน้า 164

³ รศ. สมคิด บางโม : หลักการจัดการ หน้า 164

⁴ ศิริอร ชันรหัตต์ : องค์การและการจัดการ หน้า 114

⁵ รศ. ธงชัย สันติวงษ์ : องค์การและการบริหาร;การศึกษาการจัดการแผนใหม่ พิมพ์ครั้งที่ 9,2537 หน้า 363

ส่วนที่ 1.แนวความคิดเกี่ยวกับ “ภาวะผู้นำ”

ภาวะผู้นำ : ความหมาย

ผู้นำไม่ได้เป็นเพียงสิ่งที่กำหนดความมีประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม หรือองค์การแต่เพียงอย่างเดียว ทักษะการจูงใจ ความสามารถของสมาชิกของกลุ่ม และผลกระทบของปัจจัยทางสภาพแวดล้อมต่างๆ มีบทบาทสำคัญด้วย นอกจากนี้ผลการปฏิบัติงานไม่ได้เป็นสิ่งวัดความมีประสิทธิภาพของผู้บริหารแต่เพียงอย่างเดียว การตอบสนองความพอใจของพนักงานยังขึ้นอยู่กับความสามารถของความเป็นผู้นำของผู้บริหารอีกด้วย แต่ในที่สุดผู้บริหารและผู้นำอื่นๆจะถูกประเมินด้วยเป้าหมายของกลุ่ม หรือองค์การที่พวกเขาเป็นผู้นำอยู่ว่าจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด

ในการวิจัยได้มีความพยายามนิยามความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ ไว้ต่างๆ ดังนี้ :-

เคท เดวิส (Keith Davis) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยสำคัญในการรวมกลุ่มคน และจูงใจคนไปยังเป้าหมายประการใดประการหนึ่ง ภาวะผู้นำทำให้ศักยภาพ เป็นจริงขึ้นมาเพราะถือว่าภาวะผู้นำเป็นภาวะแห่งการปฏิบัติการ ที่จะทำให้ศักยภาพในตัวคนบังเกิดความสำเร็จ ภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการเป็นผู้นำด้วยเหตุที่ว่าผู้นำย่อมจะทำให้เกิดผลผลิต ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าแก่ผู้ร่วมปฏิบัติงาน ผู้นำที่ดีช่วยเพิ่มพูนพัฒนาผู้ร่วมงานให้ดีขึ้น เสริมสร้างองค์กรหรือหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น⁶

ราฟ เอ็ม สต็อกคิล (Ralph M Stogdill) ให้ความหมายว่า เป็นกิจกรรมของการสร้างอิทธิพลเหนือผู้อื่นเพื่อที่จะทำให้เขาเหล่านั้นเกิดความพยายามในการที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ⁷

ฮาโรลด์ คูนท์ (Harold Koontz) ได้ให้ความหมายว่า ความเป็นผู้นำคือการสร้างอิทธิพลต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับการบรรลุถึงวัตถุประสงค์โดยอาศัยคน หรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และเกี่ยวข้องกับสิ่งที่มีความสำคัญ 2 อย่าง คือ⁸ (1.) งาน (2.) ความสัมพันธ์กับบุคคล

⁶ Keith Davis: *Human Relation at Work*. New York :Mcgraw - Hill Book Company p.103

⁷ Ralph M. Stogdill , *Leadership and organization* Psychological bulletin , January 1950 P 400

⁸ สมยศ นาวิการ และ ศุภศิริ รุมาคม 2520 *องค์การทฤษฎีและพฤติกรรม* ,กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ดวงกลม หน้า 403

ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ตามวงจรของชีวิตของ Hersey-Blanchard.⁹

เป็นทฤษฎีที่ศึกษาโดย พอล เฮอร์ซี (Paul Hersey) และ เคนเน็ท เอช แบล็งคชาร์ด (Kenneth H Blanchard) ตามทัศนะดังกล่าว แบบของความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดจะเปลี่ยนไปตาม ความเจริญวัยหรือความพร้อมของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาซึ่งความหมายของความเจริญวัย หมายถึง ความพร้อมในการเป็นผู้ตาม (Follower readiness) เป็นหน้าที่ของสองปัจจัย คือ

ความสามารถ(Ability) เช่น ทักษะ ความรู้ ประสบการณ์

ความเต็มใจ(Willingness) เช่น ความเชื่อมั่น

เงื่อนไขและการจูงใจความสัมพันธ์ของปัจจัยเหล่านี้ทำให้เกิดสภาพที่เป็นไปได้ 4 ประการ

- | | | | |
|-----|--------------------|----------------------------------|-------------|
| คือ | (1)ไม่มีความสามารถ | ไม่เต็มใจหรือไม่เชื่อมั่น | เรียกว่า R1 |
| | (2)ไม่มีความสามารถ | แต่เต็มใจหรือเชื่อมั่น | เรียกว่า R2 |
| | (3) มีความสามารถ | แต่ไม่เต็มใจหรือไม่ความเชื่อมั่น | เรียกว่า R3 |
| | (4) มีความสามารถ | และเต็มใจหรือเชื่อมั่น | เรียกว่า R4 |

ทฤษฎีนี้ตระหนักถึงพฤติกรรมของผู้นำอิสระ 2 ประการ คือ (1) พฤติกรรมการทำงาน (Task behavior) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำได้กำหนดความรับผิดชอบการทำงานเฉพาะอย่างของบุคคลหรือกลุ่ม (2) พฤติกรรมความสัมพันธ์ (Relationship behavior) เป็นขอบเขตซึ่งผู้นำรับฟังและติดต่อสื่อสารกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาร่วมกันซึ่งทั้งเฮอร์ซี (Hersey) และ แบล็งคชาร์ด (Blanchard) เชื่อว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา จะเคลื่อนที่ผ่านขั้นตอน 4 ขั้นตอน เมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาพัฒนาและเจริญวัย โดยผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงแบบของความเป็นผู้นำในแต่ละขั้นตอนเป็นรูปแบบ 4 ขั้นดังนี้

1. การบอกกล่าว(Telling) (พฤติกรรมงานสูง-พฤติกรรมความสัมพันธ์ต่ำ) คือ ผู้นำต้องระมัดระวังในการกำหนดงานของพนักงานและอธิบายถึงสิ่งที่ต้องทำและวิธีที่ต้องทำ รูปแบบผู้นำนี้จะทำงานดีที่สุดกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาซึ่งไม่เต็มใจและขาดความสามารถหรือขาดความเชื่อมั่นที่จะทำงาน เมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเข้ามาสู่องค์กรเป็นครั้งแรก ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับงานมีความเหมาะสมที่สุดผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาควรจะได้รับคำแนะนำในงานของพวกเขา และทำความเข้าใจเกี่ยวกับกฎระเบียบวิธีการปฏิบัติขององค์กร ผู้บริหารที่ไม่ได้ให้คำแนะนำในขั้นนี้จะทำให้เกิดความกังวลกับพนักงานใหม่ การให้พนักงานใหม่มีส่วนร่วมจะไม่เหมาะสมในขั้นนี้ เพราะว่าตามทัศนะของ Hersey และ Blanchard ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชายังไม่ได้รับการพิจารณาว่าเป็นเพื่อนร่วมงาน¹⁰

⁹ Hersey and Blanchard Management of Organizational Behavior (New York : Mcgraw -Hill 1970 p. 421

¹⁰ ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ องค์การและการจัดการ(ฉบับสมบูรณ์), 2539 หน้า409

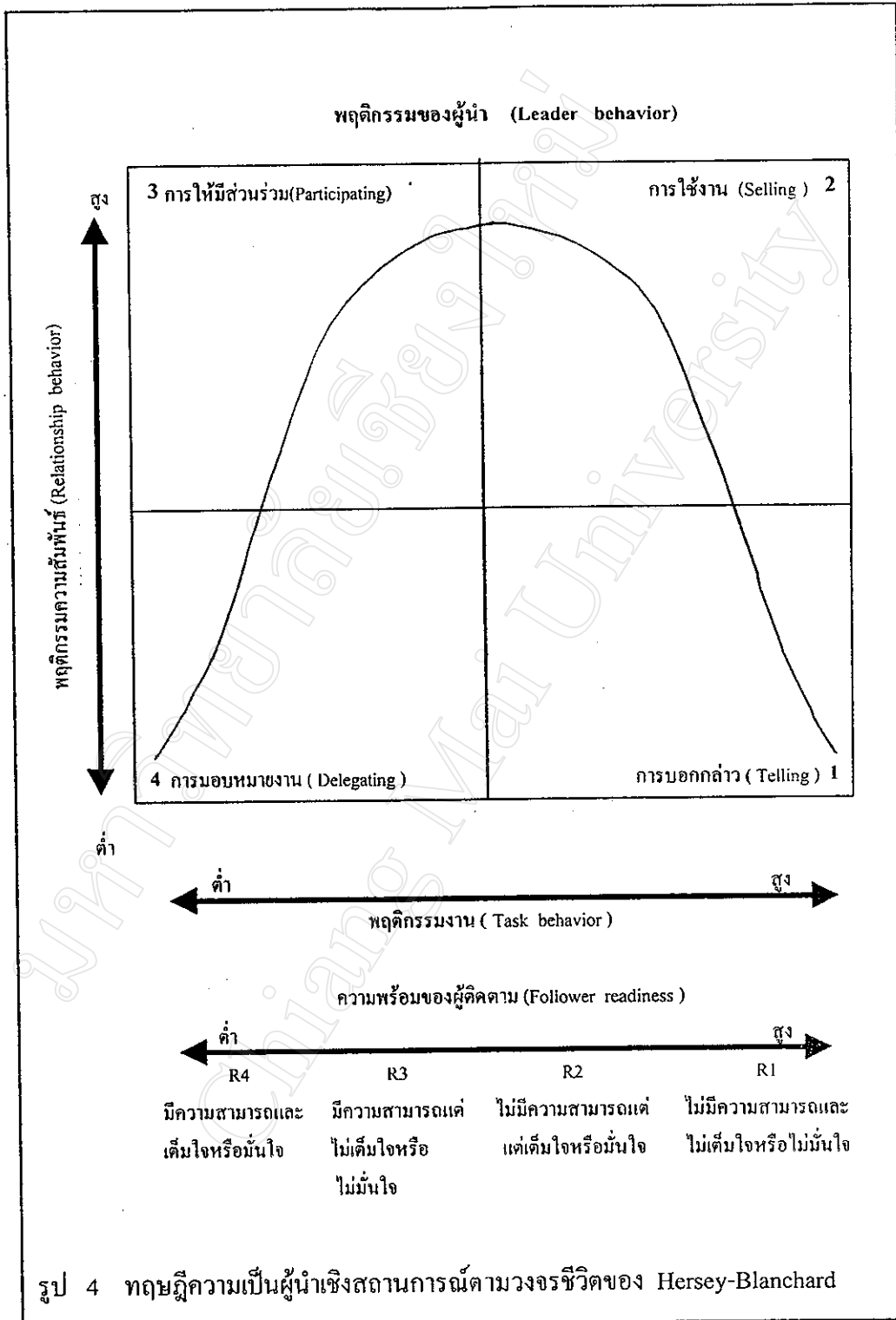
2. การใช้งาน(Selling)¹¹ (พฤติกรรมการทำงานสูง-พฤติกรรมความสัมพันธ์สูง) คือผู้นำแบบ บงการงานและขณะเดียวกันให้ความสนับสนุนความต้องการของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา รูปแบบนี้มี ประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อผู้ตามเต็มใจที่จะทำงาน แต่ขาดทักษะที่เหมาะสม เมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เริ่มเรียนรู้งานของพวกเขา ผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับงานยังคงจำเป็นต้องอยู่ เพราะว่าผู้อยู่ใต้บังคับ บัญชายังไม่เต็มใจหรือยอมรับความรับผิดชอบแต่อย่างใดก็ตาม ความไว้วางใจและการสนับสนุนของ ผู้บริหารที่มีอยู่ต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะเพิ่มขึ้น เพราะว่าผู้บริหารมีความคุ้นเคยกับผู้อยู่ใต้บังคับ บัญชา ดังนั้นผู้บริหารจะเริ่มค้นหาแบบของความเป็นผู้นำที่ทำให้ความสัมพันธ์กับคนอื่นอีกด้วย

3. การมีส่วนร่วม(Participating) (พฤติกรรมการทำงานต่ำ-พฤติกรรมความสัมพันธ์สูง) คือ ผู้นำจะมุ่งการติดต่อสื่อสารและให้การสนับสนุนและแสดงบทบาทอำนาจการเฉพาะอย่างเพื่อให้งาน สำเร็จ ผู้นำแบบมีส่วนร่วมจะเหมาะสมเมื่อผู้ตามมีทักษะและขาดความเชื่อมั่นที่ จะบรรลุวัตถุประสงค์ ในงานของเขา ความสามารถและแรงจูงใจทางความสำเร็จของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะเพิ่มขึ้นและ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเริ่มต้นแสวงหาความรับผิดชอบอย่างจริงจัง ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องกำกับ การทำงาน (การควบคุมอย่างใกล้ชิดทำให้เกิดความไม่พอใจ) แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารจะให้ความ สนับสนุนและเอาใจใส่อยู่ต่อไปเรื่อยๆ เพื่อทำให้เกิดความรับผิดชอบที่มีมากขึ้นมีความมั่นคง

4. การมอบหมายงาน(Delegating) (พฤติกรรมการทำงานต่ำ-พฤติกรรมความสัมพันธ์ต่ำ) คือ ผู้นำจะอำนาจการหรือให้การสนับสนุนต่ำ โดยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทำงานให้สำเร็จด้วยตัวเอง รูปแบบนี้จะทำงานดีที่สุดสำหรับผู้ตามที่มีความสามารถและมีการจูงใจ เมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาค่อยๆ มีความมั่นใจ สามารถสั่งการด้วยตัวเองและมีประ สบการณ์ผู้บริหารสามารถลดการกระตุ้นและการ สนับสนุนลงได้ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะเป็นตัวของเขาเองและไม่ต้องการความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับ ผู้บริหารต่อไปอีก

แบบจำลองวงจรชีวิตได้รับความสนใจเป็นอย่างมากเพราะว่าแบบจำลองดังกล่าวที่ได้ให้ ข้อเสนอแนะว่าความเป็นผู้นำต้องยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ แทนที่จะอยู่กับที่ แรงจูงใจ ความสามารถและประสบการณ์ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องถูกประเมินอยู่เสมอเพื่อกำหนด แบบของความเป็นผู้นำที่มีความเหมาะสมมากที่สุด และถ้าหากว่าแบบของความเป็นผู้นำที่มีความ เหมาะสมแล้วไม่เป็นแต่เพียงการจูงใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างเดียวเท่านั้น แต่ยังช่วยให้พวกเขามุ่งไป สู่ความเจริญวัยอีกด้วย

¹¹ ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ องค์การและการจัดการ(ฉบับสมบูรณ์), 2539 หน้า409



ที่มา : Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources* , 4th ed. (Englewood Cliffs,N.J.:Prentice-Hall,1982).

ส่วนที่ 2. แนวความคิดเกี่ยวกับ “การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร”

ความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมีความสำคัญต่อผู้บริหารเป็นอย่างมาก ด้วยเหตุผล 2 ประการ คือ ประการแรกการติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่จำเป็นต่อความสำเร็จของการปฏิบัติหน้าที่การบริหารทางการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ และการควบคุม ประการที่สอง การติดต่อสื่อสารเป็นกิจกรรมที่ใช้เวลาของผู้บริหารค่อนข้างมาก

กระบวนการติดต่อสื่อสารทำให้ผู้บริหารสามารถดำเนินงานตามความรับผิดชอบของพวกเขาได้ ผู้บริหารต้องได้รับข่าวสารเพื่อใช้เป็นพื้นฐานของการวางแผน แผนงานต้องสื่อสารไปยังบุคคลอื่นเพื่อดำเนินงานการจัดองค์กรการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นเกี่ยวกับการมอบหมายงาน การสื่อสารทำให้ผู้บริหารต้องติดต่อสื่อสารกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เป้าหมายของกลุ่มประสบความสำเร็จ การติดต่อสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษรหรือวาจาเป็นส่วนสำคัญของการควบคุม

โดยสรุป ผู้บริหารไม่ได้บริหารงานอย่างโดดเดี่ยว พวกเขาต้องปฏิบัติหน้าที่การบริหารด้วยการเกี่ยวข้องและการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่น กระบวนการติดต่อสื่อสารเป็นรากฐานของหน้าที่การบริหารทั้งหมด

เฮนรี มินท์เบิร์ก (Henry Mintzberg) อธิบายถึงบทบาท ของผู้บริหาร 3 อย่าง¹² การติดต่อสื่อสารเป็นส่วนสำคัญของแต่ละบทบาทดังนี้

1. บทบาททางความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles) ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำของหน่วยงานขององค์กรของพวกเขา เกี่ยวพันกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและลูกค้า ผู้บริหารมักใช้เวลาการติดต่อของพวกเขาประมาณ 45 % กับเพื่อนร่วมงาน ประมาณ 45 % กับบุคคลที่อยู่ภายนอกหน่วยงานของพวกเขา และประมาณ 10 % กับผู้บังคับบัญชา

2. บทบาททางข่าวสาร (Informational Roles) ผู้บริหารจะแสวงหาข่าวสารจากเพื่อนร่วมงาน ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และการติดต่อกับบุคคลอื่น เกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ที่อาจจะมีผลกระทบต่องานและความรับผิดชอบของพวกเขา ทั้งยังเป็นผู้เผยแพร่ข่าวสารที่มีความสำคัญอีกด้วย นอกจากนี้พวกเขาจะให้ข่าวสารเกี่ยวกับหน่วยงานของพวกเขาโดยส่วนรวมกับเพื่อนร่วมงานและกลุ่มต่างๆที่อยู่ภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้อง

¹² Henry Mintzberg “The Manager’s job : Folklore and Fact” Harvard Business Review 1975 P 49-61

3. บทบาททางการตัดสินใจ (Decisional Roles) ผู้บริหารต้องดำเนินการโครงการใหม่ๆ จัดการความยุ่งยากต่างๆ และการจัดสรรทรัพยากรให้กับสมาชิกและแผนงานของหน่วยงานของผู้บริหาร ผู้บริหารต้องติดต่อสื่อสารการตัดสินใจเรื่องดังกล่าวนี้ไปยังบุคคลอื่น

การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล

การติดต่อสื่อสารแบบทางเดียวและสองทาง

การติดต่อสื่อสารอาจจะเป็นทางเดียวหรือสองทางได้ ในการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว ผู้ส่งจะติดต่อสื่อสารโดยปราศจากการขอสิ่งย้อนกลับจากผู้รับ โดยปกตินโยบายจากผู้บริหารระดับสูงเป็นตัวอย่างของการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว การติดต่อสื่อสารแบบสองทางเกิดขึ้นเมื่อผู้รับสามารถให้สิ่งย้อนกลับกับผู้ส่งได้ การให้ข้อเสนอแนะกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและการฟังคำถามหรือข้อโต้แย้งเป็นตัวอย่างของการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง.

ฮาร์โรลด์และโรเนล(Harold J, Leavitt - Ronald A. H. Mueller) ได้ทำการทดลองผลกระทบและความมีประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียวและสองทาง ผลที่เกิดขึ้นจากการทดลองเป็นไปดังนี้คือ¹³:-

1. การติดต่อสื่อสารแบบทางเดียวใช้เวลาน้อยกว่าการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง
2. การติดต่อสื่อสารแบบสองทางมีความถูกต้องมากกว่าการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว สิ่งย้อนกลับทำให้ผู้ส่งสามารถแก้ไขการติดต่อสื่อสารของเขาใหม่ เพื่อให้การติดต่อสื่อสารมีความแน่นอนและถูกต้องมากยิ่งขึ้น
3. ผู้รับมีความมั่นใจมากยิ่งขึ้นเมื่อใช้การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง เพราะว่าการติดต่อสื่อสารแบบสองทางยอมให้ถามคำถามได้ ทำให้ความมั่นใจของผู้รับมีมากขึ้น นอกจากนี้พวกเขาสามารถใช้คำถามทำให้เกิดความเข้าใจจากความสงสัยต่างๆ ที่พวกเขามีอยู่ได้
4. ถึงแม้ว่าการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียวมีความถูกต้องน้อยกว่า การติดต่อสื่อสารแบบทางเดียวมีความเป็นระเบียบมากกว่าการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง ที่มักจะมีเสียงรบกวนและความยุ่งเหยิงต่างๆ

วิธีการติดต่อสื่อสาร

ในการเลือกใช้สื่อในการติดต่อสื่อสารนั้น จะต้องพิจารณาในหลายๆ ด้าน คือ ทางด้านผู้ติดต่อ ผู้รับการติดต่อ และสถานการณ์

¹³ Harold koontz; Heinz Weinrich , *Essential of Management* Fourth Edition : 1986 P 409

การติดต่อโดยการเขียน¹⁴

การติดต่อโดยการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรมีหลายรูปแบบ เช่น การบันทึกความจำ รายงาน ไปสเตรอร์ แดลงการณื ข่าวสารในหนังสือพิมพ์ภายในองค์กร จดหมาย ฯลฯ การใช้วิธีการติดต่อดังกล่าวนี้นี้มีประโยชน์ในการช่วยความจำ หรือการอ้างอิง และใช้เป็นหลักฐานได้ในแง่ของกฎหมาย หรืออาจใช้เป็นจดหมายเวียนที่ส่งไปถึงบุคคลอื่นๆ เป็นจำนวนมากที่ต้องการติดต่อด้วยในที่ต่างๆ โดยทางไปรษณีย์ และในกรณีที่ยังไม่แน่ใจในคำสั่งคืออาจกลับมาอ่านทบทวนใหม่ได้ นอกจากนี้การเขียนอาจใช้ในกรณีที่ผู้ส่งไม่แน่ใจว่าบุคคลที่ตนมอบหมายให้ไปติดต่อด้านนั้นจะสามารถบอกกล่าวได้ตรงกับที่ต้องการหรือไม่ หรือ กรณีที่เกรงว่าข่าวสารอาจบิดเบือนไป.

อย่างไรก็ตาม จุดด้อยในเรื่องการติดต่อดังกล่าววิธีนี้ก็ยังมีหลายประการ เช่น การเขียน จะอธิบายความหมายต่างๆ ได้น้อยกว่าการพูดเพราะเนื้อที่จำกัด และการใช้การเขียนก็ยังคงระมัดระวังเรื่องการใช้ภาษาเพราะคำบางคำ อาจมีความหมายได้หลายอย่าง ผู้เขียนต้องแน่ใจว่าผู้รับการติดต่อด้านนั้นเข้าใจตรงกับที่ตนต้องการ และในแง่ขององค์การเอกสารงานกระดาษอาจมีมากถ้ามีการติดต่อกันโดยการเขียน นอกจากนี้ผลย้อนกลับจากการติดต่อกัน โดยลายลักษณ์อักษรให้ผลย้อนกลับช้ากว่าจะทราบว่าคุณรับการติดต่อเข้าใจหรือไม่ หรือมีพฤติกรรมบางอย่างที่ต้องการ

การติดต่อด้วยวาจา

ส่วนใหญ่ของการติดต่อดังกล่าวมักจะใช้ติดต่อกันโดยวาจา ทั้งนี้ได้มีการวิจัยว่าผู้บริหารประมาณร้อยละ 70 ของการสำรวจทั้งหมดใช้วิธีการมอบหมายงานด้วยวาจาถึงร้อยละ 75¹⁵ การติดต่อดังกล่าววิธีนี้ผู้ติดต่อเผชิญหน้ากันจึงมีโอกาสที่จะทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน มองเห็นปฏิกิริยาที่เกิดขึ้น สีหน้าท่าทางของทั้งสองฝ่ายทำให้ทราบได้ว่าผู้ติดต่อด้านนั้นมีความต้องการอะไร และผู้รับการติดต่อมีความรู้สึกหรือมีความเข้าใจหรือไม่ หากมีปัญหาข้อสงสัยก็จะทำการซักถามกันได้ทันที แต่อาจไม่ค่อยได้ผลกับกลุ่มคนหลายๆ เพราะอาจต้องใช้เวลาและข้อควรระวังอีกประการคือ การเลือกใช้คำพูด เพราะคำบางคำอาจมีความหมายได้หลายอย่าง ต้องมั่นใจว่าผู้ฟังเข้าใจตรงกันกับผู้พูด การพูดไม่ชัดเจน พูดค่อยหรือพูดเสียงอยู่ในลำคอก็เป็นอุปสรรคของการติดต่อโดยวิธีนี้.

การติดต่อโดยไม่ใช้วาจา

อาจใช้วิธีการติดต่อกันในรูปแบบต่างๆ นอกจากที่กล่าวมาแล้ว เช่น อาจติดต่อโดยอากัปกริยา ท่าทาง สีหน้า การแสดงออก ซึ่งเรียกว่าภาษาท่าทาง

¹⁴รศ.ไพลิน ผ่องใส การจัดการสมัยใหม่ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี 2536 หน้า 240

¹⁵ M.H.Brenner and N.B. Sigband *Organizational Communication An Analysis based on Empirical Data* “

Academy of Management...Journal Vol.16 No2 June 1973 P 323-325

เครื่องมือที่ใช้ในการสื่อสารข้อความ

เครื่องมือที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบันมี 7 ชนิด คือ¹⁶

1. ป้ายประกาศ
2. การประชุม
3. การพูดโดยวาจา (รวมทั้งเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ)
4. หนังสือหรือจดหมายเวียน
5. การบันทึกเสนอเป็นลายลักษณ์อักษร
6. สมุดคู่มือปฏิบัติงาน
7. ระบบเสนอข้อคิดเห็น

ปัญหาของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล

ลีโอนาร์ด เซเลส (Leonard R Sayles) และ จอร์จ สเตร้าส์ (George Strauss) ได้ชี้ให้เห็นถึงอุปสรรคต่างๆ ของการติดต่อสื่อสารต่อบุคคลดังต่อไปนี้คือ¹⁷

1. การฟังในสิ่งที่คาดหวังว่าต้องได้ยิน ประสบการณ์นำไปสู่ความคาดหวังว่าต้องได้ยินข่าวสารอย่างเดียวกันภายในสถานการณ์ที่เหมือนกัน คนงานที่ได้รับการชมเชยในงานของพวกเขาอยู่เสมอ ก็มักได้ยินข้อความเป็นคำชมเชยอยู่เสมอ ถึงแม้ว่าเป็นการเยาะเย้ยก็ตามแม้การยกย่อง ถ้าพวกเขาคาดหวังจะได้รับการตำหนิแล้ว ก็มักได้ยินเป็นคำตำหนิไป
2. การละเลยต่อข่าวสารที่ขัดแย้งกับสิ่งที่เรา “รู้” บุคคลส่วนใหญ่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเรามีแนวโน้มที่จะปฏิเสธความเห็นใหม่ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าหากว่าความเห็นขัดแย้งกับสิ่งที่เรามีความเชื่ออยู่แล้ว
3. การประเมินแหล่งที่มาของข่าวสาร เพื่อพิสูจน์ความน่าเชื่อถือ เพราะความหมายที่เราให้กับข่าวสารใดๆ ก็ตามได้รับอิทธิพลจากการประเมินแหล่งที่มาของข่าวสารของเรา ถ้าเราเชื่อถือแหล่งข่าวสารนั้น เราจะให้ข่าวสารด้วยความน่าเชื่อถือเช่นกัน
4. การรับรู้ที่แตกต่างกัน คำพูด การกระทำ และเหตุการณ์ จะถูกรับรู้โดยขึ้นอยู่กับแรงกดดันของสภาพแวดล้อมและค่านิยมของผู้รับ บุคคลอาจจะให้ความหมายของสิ่งเร้าอย่างเดียวกันไม่เหมือนกัน โดยขึ้นอยู่กับประสบการณ์ที่มีมาก่อนของพวกเขา

¹⁶ ผศ. จันจงค์ สมประสงค์, *หลักการปกครองของหัวหน้างาน เศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ* มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2519 หน้า 173

¹⁷ Leonard R. Sayles and George Strauss, *Human Behavior in Organizations* (Englewood Cliffs N.J. Prentice-Hall 1966) P 238-246

5. คำมีความหมายไม่เหมือนกันสำหรับบุคคลต่างๆ คำและสัญลักษณ์ที่มีความหมายไม่เหมือนกันสำหรับบุคคลต่างๆ และภายในสถานการณ์ที่ไม่เหมือนกัน ดังนั้นเพื่อความมีประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารความหมายของคำต่างๆ ต้องเข้าใจร่วมกันหรือแม้แต่ภาษาเฉพาะของบางวิชาชีพ เช่น บัญชี วิศวกร ก็ก่อให้เกิดปัญหาการติดต่อสื่อสารได้

6. ผลกระทบจากอารมณ์, น้ำเสียงหรือความมีอคติ การติดต่อสื่อสาร ที่ถูกรบกวนด้วยอารมณ์ ความโกรธ ความกลัว ความสุข สิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลต่อการให้ความหมายของข่าวสาร

นอกจากนี้ยังมีสาเหตุอื่นๆ ที่อาจก่อให้เกิดปัญหาในการติดต่อสื่อสาร ได้อีก คือ¹⁸:-

1. ความแตกต่างในด้านความรู้ ความสามารถ การศึกษา ประสบการณ์ ทักษะคิด พื้นฐานทางด้านครอบครัว ขนบธรรมเนียมประเพณี ฯลฯ . อาจทำให้เกิดการรับรู้และแปลความหมายแตกต่างกันออกไป

2. ข่าวสารที่แจ้งมีระยะเวลาผ่านไป หรือกระตุ้นเกินไป ทำให้ลืมหรือยากที่จะปฏิบัติ

3. ภาษาและถ้อยคำที่ใช้ไม่ชัดเจน ซึ่งอาจเป็นเหตุให้เข้าใจหรือแปลความหมายนั้นผิดไปจากเจตนารมณ์ของผู้ใช้

4. ความเกรงกลัว ก็เป็นอุปสรรคหนึ่งของการสื่อสาร เป็นต้นว่าไม่กล้ารายงานหรือปรึกษาหัวหน้าของตนในปัญหาที่เกิดขึ้น เนื่องจากกลัวหัวหน้าจะว่าบกพร่อง หรือ หย่อนสมรรถภาพ

5. ความรู้แต่ผู้เดียว โดยไม่ยอมให้ผู้อื่นรู้ก็เป็นอุปสรรคของการสื่อสารได้ โดยผู้รู้เป็นชนชั้นหัวหน้า หากใครรายงานอะไรมา เก็บไว้รู้แต่ผู้เดียว ก็จะเป็นอุปสรรคอย่างยิ่งในการเผยแพร่ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา

ส่วนที่ 3. แนวความคิดเกี่ยวกับ “การจูงใจทีมงาน”

การจูงใจทีมงาน

นักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายของคำว่า การจูงใจ ไว้มากมายดังตัวอย่างเช่น

เวนริช และคูนท์ (Weinrich and Koontz) ให้ความหมายว่า “ การจูงใจ คือ แรงผลักดันจากความต้องการและความคาดหวังต่างๆ ของมนุษย์ เพื่อให้แสดงออกตามที่ต้องการ อาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารจะใช้การจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำในสิ่งต่างๆ ด้วยความพึงพอใจ ในทางกลับกันผู้ใต้บังคับบัญชาก็อาจใช้วิธีการเดียวกับผู้บริหาร ”¹⁹

¹⁸ ไพลิน ผ่องใส พฤติกรรมองค์กร กรุงเทพฯ คณะพาณิชยศาสตร์การบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2523 หน้า

เดล บีช (Dale S. Beach) ได้ให้ความหมายของ “การจูงใจ” ว่าหมายถึงความเต็มใจของบุคคลในการที่จะอุทิศกายและใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยรับรางวัลเป็นผลตอบแทนการกระทำนั้นๆ”²⁰

รศ. คารณี พาลุสุข ให้ความหมายว่า “การจูงใจ หมายถึงการนำเอาปัจจัยต่างๆ มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างมีทิศทาง เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายที่ต้องการ”²¹

กล่าวโดยสรุป การจูงใจหมายถึงความพยายามที่จะชักจูงและให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติตามต่อสิ่งจูงใจซึ่งสิ่งจูงใจนั้นมีทั้งจากภายในและภายนอกของตัวบุคคลนั่นเอง

ทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮอร์สเบิร์ก (Herzberg's Two – Factor Theory)

ตามแนวความคิดของ เฟรดเดอริก เฮอร์สเบิร์ก (Frederick Herzberg) ปี ค.ศ. 1950 เป็นทฤษฎีจูงใจที่มีลักษณะเฉพาะ โดยพิจารณาถึงความต้องการของคนภายในองค์กรหรือการจูงใจจากการทำงาน ผู้บริหารสามารถควบคุม ความพอใจและความไม่พอใจงานที่ทำ ซึ่งเกิดขึ้นจากกลุ่มของปัจจัยที่แตกต่างกัน 2 กลุ่ม คือ “สิ่งที่ให้ความไม่พอใจ (ปัจจัยอนามัย)” และ “สิ่งที่ให้ความพอใจ (ปัจจัยจูงใจ)”

ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่เป็นสาเหตุของความไม่มีประสิทธิภาพ การที่ประเมินปัจจัยเหล่านี้ในทางที่ดีไม่นำไปสู่ความพอใจงานที่ทำ แต่เป็นปัจจัยที่ทำให้ “ความไม่พอใจงาน” ไม่เกิดขึ้นเท่านั้น²² ปัจจัยเหล่านี้ คือ

1 นโยบายและการบริหารงานของบริษัทที่ยุติธรรม

ถ้าคนในองค์กรรู้สึกว่าบริษัทไม่มีความยุติธรรมจะทำให้เกิดความรู้สึกไม่พอใจในงานที่ทำ และอาจทำให้ประสิทธิภาพงานลดลง

2 การบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน

หมายถึงหลักการบริหารและการบังคับบัญชาที่ถูกต้อง มีความยุติธรรมรวมทั้งมีความรู้สึกเชื่อใจ ไว้วางใจในตัวผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน

¹⁹ Harold koontz; Heinz Weinrich , *Essential of Management* Fourth Edition : 1986 P 373

²⁰ Dale S. Beach , *Personnel The Management of People at work* (1970) P 446

²¹ รศ. คารณี พาลุสุข ทฤษฎีการจูงใจ การบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง 2530 หน้า 157

²² Robert Kreitner ; *Management :sixth edition* (Arizona state university : 1995) p403

3 ความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงานที่ดี
การที่ไม่มีความเคลือบแคลงใจ มีความเข้าใจ ในหน้าที่ของตนและการรู้จักเกื้อกูลซึ่งกันและกัน และการมีเป้าหมายร่วมกัน

4 สภาพแวดล้อมของการทำงานที่ดี
สภาพแวดล้อมของการทำงานที่รวมทั้งปัจจัยทางกายภาพและจิตใจที่อยู่ล้อมรอบงาน เช่น สถานที่ทำงานที่มีความสะอาดหรือมีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกครบครัน มีที่พักผ่อนหย่อนใจ

5 เงิน
บทบาทของเงินในฐานะที่เป็นปัจจัยอนามัยอย่างหนึ่ง เงินเป็นสิ่งกระตุ้นที่สำคัญในรูปของเงินเดือน ค่าจ้างต่อหน่วยของงานที่ทำขึ้น แน่นนอนในแง่ของบุคคลบางคน เงินมีอิทธิพลทางการจูงใจรุนแรงที่สุด บุคคลที่ถูกกดดันทางการเงินมากจะถูกจูงใจด้วยเงินมากกว่าปัจจัยใดๆ แต่ในบางสถานการณ์แล้ว เงินไม่มีประสิทธิภาพในการกระตุ้นผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นตามที่บุคคลส่วนใหญ่มีความเชื่ออยู่แล้ว

6 ความมั่นคงของงาน
ความต้องการความมั่นคง ความต้องการการหลุดพ้นจากความกลัวสิ่งต่างๆ เช่น การออกจากงาน การลดตำแหน่ง และการสูญเสียรายได้ ขนาดของความต้องการความมั่นคงของบุคคลจะแตกต่างกันระหว่างบุคคล บุคคลบางคนที่ต้องการความมั่นคงมาก่อน จะอดทนกับความไม่สะดวกและการปฏิบัติที่ไม่ดีใดๆ เกือบทุกอย่าง เพียงเพื่อรักษางานของพวกเขาเอาไว้ เพราะว่าพวกเขากลัวการต่อกรสูญเสียบำเหน็จหรือบำนาญของพวกเขา

7 ความปลอดภัยในการทำงาน
คือความปลอดภัยจากการเกิดอุบัติเหตุต่างๆ การไม่มีความเสี่ยงในสถานที่ทำงาน

8 ความเป็นอิสระในการกระทำ
คนทุกคนต้องการความเป็นอิสระบางอย่างในการกระทำ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความต้องการเป็นเจ้าของตัวเองของบุคคล มีความรุนแรงในบุคคลบางคนที่ปรากฏว่ามีความเชื่อมั่นตนเองมากกว่าบุคคลอื่น พนักงานชายเป็นจำนวนมากถูกจูงใจด้วยคำมั่นสัญญาของความเป็นอิสระในการกระทำในแต่ละบุคคลเป็นจำนวนมากได้ลาออกจากงาน เพื่อประกอบธุรกิจของพวกเขาเอง

ปัจจัยจูงใจ(Motivating Factors) เป็นปัจจัยหรือเงื่อนไขในงานที่เป็นสิ่งจูงใจหรือทำให้เกิดความพอใจในงานที่ทำเป็นอย่างมาก แต่อย่างไรก็ตามถ้าหากว่าสิ่งเหล่านี้ไม่มีอยู่ ไม่ได้หมายความว่าคนจะไม่มี ความพอใจในงานที่ทำ แต่ถ้ามีอยู่จะเป็นปัจจัยให้คนปฏิบัติงานดีขึ้น²³ ปัจจัยมีดังนี้²⁴

²³ Robert Kreitner ; *Management :sixth edition* :Arizona State University ,p403

- 1 โอกาสกระทำบางสิ่งบางอย่างที่มีความสำคัญให้เกิดความสำเร็จ
ความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการกระทำของตนเองมักก่อให้เกิดความภาคภูมิใจแก่คนๆนั้นแต่จะมีความมากหรือน้อยขึ้นกับความยากง่ายของงานนั้นๆและความแตกต่างระหว่างบุคคล
- 2 ได้รับการยกย่องสำหรับความสำเร็จที่เกิดขึ้น
ความต้องการการยกย่องและสถานภาพที่ดีขึ้น มีกับทุกคนโดยไม่ขึ้นกับ อายุ ตำแหน่ง การศึกษา และปัจจัยอื่นๆ เราทุกคนต้องการการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและจากผู้บังคับบัญชา การยกย่องเป็นสิ่งจูงใจได้มากน้อยแค่ไหนย่อมแตกต่างกันระหว่างบุคคล บุคคลบางคนมีความต้องการมากกว่าบุคคลอื่นๆ บุคคลที่กระดากอายมากจะพอใจต่อการไม่ถูกยกย่องมากกว่า
- 3 โอกาสของความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและความเจริญเติบโต
โอกาสของความก้าวหน้าผูกพันอย่างใกล้ชิดกับความเจริญเติบโตส่วนบุคคล ในฐานะที่เป็นตัวจูงใจอย่างหนึ่ง ไม่ใช่ว่าบุคคลทุกคนต้องการเลื่อนตำแหน่งไปสู่ระดับสูงสุดขึ้นในการองค์กร แต่พนักงานส่วนใหญ่แล้วมีความต้องการเลื่อนตำแหน่ง
- 4 ลักษณะของงานที่ทำทลายความสามารถ
บุคคลหลายคนถูกจูงใจด้วยความท้าทายของงาน ในการจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานอย่างดีที่สุดผู้บริหารควรพยายามทำให้งานมีความท้าทายเท่าที่จะเป็นไปได้ แต่เราต้องรับรู้ว่ามีสิ่งที่มีความท้าทายสำหรับบุคคลหนึ่ง อาจจะไม่เป็นสิ่งที่ท้าทายกับบุคคลอื่นได้ จะพิจารณาทัศนคติ ความสนใจ ความสามารถ ทักษะ และการศึกษาของพนักงานในการมอบหมายงาน
- 5 การมีส่วนร่วมในการวางแผน
ตามผลการวิจัยของ Likert และ Hall ²⁵ โดยทั่วไปพนักงานจะมีแรงจูงใจมากขึ้น ถ้าหากว่าพวกเขาถูกขอให้ช่วยวางแผนการทำงาน และจัดสภาพแวดล้อมของการทำงานของพวกเขา เช่น พนักงานชายจะปฏิบัติงานได้ดีกว่า ถ้าหากว่าฝ่ายบริหารยอมให้พวกเขาช่วยกำหนดโควตาและวางแผนการขายของพวกเขา เมื่อบุคคลเลื่อนขึ้นไปสู่ระดับสูงในองค์กรมากเท่าไร การมีส่วนร่วมวางแผนมากขึ้น จะเป็นพลังจูงใจที่มีความรุนแรงมาก
- 6 ลักษณะของงานที่ต้องใช้ความรับผิดชอบ
บุคคลเป็นจำนวนค่อนข้างมากต้องการความรับผิดชอบมากขึ้นและถูกจูงใจด้วยโอกาสที่จะมีความรับผิดชอบมากขึ้น ผู้บริหารสามารถวางแผน การให้โอกาสเลื่อนตำแหน่ง อำนาจและความรับผิดชอบมากขึ้น เป็นวิธีการจูงใจบุคคลให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

²⁴ สมยศ นาวิกการ : การบริหารธุรกิจ ; หน้า 394

²⁵ Harold koontz; Heinz Weinrich , *Essential of Management* Fourth Edition : 1986 P 386

การประยุกต์ใช้ทฤษฎีสองปัจจัยในองค์กร เฮอริสเบิร์ก ได้แนะนำขั้นตอน 2 ขั้นตอน คือในขั้นแรกผู้บริหารต้องพยายามหาและกำจัดปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พอใจ ซึ่งได้แก่ การจ่ายค่าจ้างที่ยุติธรรม สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี เป็นต้น และเมื่อสภาพความไม่พอใจไม่เกิดขึ้นและเกิดความคงตัวแล้ว ขั้นต่อไปคือพยายามสร้างหรือจูงใจด้วยปัจจัยจูงใจ โดยเพิ่มความรับผิดชอบ ทำให้เกิดการยอมรับ ขก่อง หรือมีความก้าวหน้าของงาน ซึ่งจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความพอใจในงานและมีแรงจูงใจในการทำงานเกิดขึ้นด้วย

ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (The Goal Setting Theory)

เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมจูงใจของมนุษย์ ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายยืนยันว่าการกำหนดเป้าหมายจะจูงใจบุคคลให้พยายามบรรลุเป้าหมายเหล่านี้ และบุคคลที่กำหนดเป้าหมายย่อมแตกต่างและเหนือกว่า บุคคลที่ไม่กำหนดเป้าหมาย และแน่นอนทฤษฎีนี้เป็นที่รู้จักเพราะมีประโยชน์ต่อการจูงใจอย่างสูงในปัจจุบัน²⁶

โมเดลทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย กำหนดขึ้นโดย เอ็ดวิน ล็อก(Edwin Locke.) ซึ่งกล่าวถึงคุณลักษณะที่สำคัญสามอย่างของเป้าหมายที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกองค์กร และการจูงใจโดยอาศัยคุณลักษณะสำคัญสามอย่าง ของเป้าหมายทำให้บรรลุการพัฒนาประสิทธิภาพของงานขึ้น ซึ่งรับรู้ได้โดยกระบวนการย้อนกลับของผลงานที่ปรากฏ²⁷

คุณลักษณะสำคัญสามอย่างที่กล่าวถึงคือ ความเฉพาะเจาะจง ความยาก และการยอมรับ
ความเฉพาะเจาะจง เป้าหมายจะต้องถูกระบุไว้อย่างเฉพาะเจาะจงถ้าเป้าหมายจะจูงใจการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหมายถึงเฉพาะเจาะจงที่บุคคลสามารถวัด และประเมินได้ว่าพวกเขาปฏิบัติงาน ได้ดีแค่ไหน การรู้ว่าเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงได้ถูกบรรลุจะให้ความรู้สึกทางความสำเร็จส่วนบุคคล และความพอใจส่วนบุคคลได้ ดังนั้นเป้าหมายต้องถูกกำหนดด้วยถ้อยคำที่วัดได้ (เช่นจำนวนหน่วยที่ผลิต ยอดขายใหม่) และต้องระบุระยะเวลาของการบรรลุเป้าหมายไว้ด้วย เช่น หนึ่งเดือน หกเดือน หรือหนึ่งปี)

ความยาก ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและความยากของเป้าหมายจะชัดเจนขึ้นและไม่คลุมเครือ เป้าหมายยิ่งยากเท่าไรแรงจูงใจและผลการปฏิบัติงานยิ่งสูงขึ้นเท่านั้น การกำหนดเป้าหมายที่บรรลุได้ง่ายจะกระตุ้นบุคคลให้ทำงานเพียงเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ง่ายเท่านั้น แรงจูงใจและผลการปฏิบัติงานที่สูงจะเกิดขึ้น เมื่อเป้าหมายถูกกำหนดไว้ยากเพียงพอที่จะท้าทายบุคคลได้

²⁶ Robert Kreitner ; *Management* ; sixth edition : P 405

²⁷ Edwin A. Locke and Gary P. Latham, *A Theory of Goal Setting & Task Performance* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1984 P 375

โดยธรรมชาติแล้วเป้าหมายที่ยากขึ้นจะทำให้ผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น สิ่งที่สำคัญคือเป้าหมายจะต้องถูกกำหนดอย่างเป็นจริงต่อบุคคล เป้าหมายที่บรรลุยากจนเกินไปที่ถูกมองว่าเป็นไปไม่ได้ จะไม่สามารถจูงใจได้ ดังนั้นการกำหนดความยากต้องอยู่บนพื้นฐานของประสบการณ์ในอดีต แล้วกำหนดให้ท้าทายหรือสูงขึ้นอย่างน่าจะเป็น

การยอมรับ เพื่อที่จะมีอิทธิพลต่อการจูงใจและการปฏิบัติงาน เป้าหมายต้องถูกรับไว้ภายในบุคคล บุคคลจะต้องรู้สึกว่าเป็นการลงทุนส่วนบุคคลและความเป็นเจ้าของเป้าหมาย และต้องเอาใจใส่ส่วนบุคคลต่อการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งแสดงความหมายว่า เป้าหมายไม่น่าจะจูงใจได้ถ้าผู้บริหารเพียงแต่บอกผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาว่าเป้าหมาย ของพวกเขาคืออะไร เมื่อสิ่งนี้เกิดขึ้นเป้าหมายจะเป็นของผู้บริหารมากกว่าจะเป็นของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา หน้าที่ของผู้บริหารคือการกระตุ้นให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชากำหนดเป้าหมายของพวกเขาเอง เพื่อที่จะให้พวกเขามีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของและความรับผิดชอบที่จะบรรลุเป้าหมายซึ่งหมายถึง ทำให้พวกเขามีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย จนในที่สุดสามารถตั้งเป้าหมายได้เอง

มีปัจจัยอีก 2 อย่าง ที่ทำให้เกิด การตั้งเป้าหมายที่สมบูรณ์ คือ การย้อนกลับ (Goal Feedback) และการแข่งขัน (Competition)

การย้อนกลับหรือการประเมิน กำหนดไว้ 3 ชั้น คือ

- (1) ในการกำหนดเป้าหมาย ต้องย้อนถามว่า “เราควรจะมีเป้าหมายเพื่ออะไร ”
- (2) ในขณะที่การทำตามเป้าหมายกำลังดำเนินไป ต้องย้อนถามว่า “เราจะทำอย่างไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย”
- (3) และเมื่อวิเคราะห์ ผลความสำเร็จ ย้อนถามว่า “ เราทำได้อย่างไร “ การทำเช่นนี้ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดความมั่นคงต่อเป้าหมาย และผู้บริหารจะต้องให้ข้อมูลย้อนกลับเสมอเมื่อเป้าหมายบรรลุแล้ว

การแข่งขัน ในบางครั้งการตั้งเป้าหมายก็ตั้งโดยเปรียบเทียบกับพนักงานคนอื่น หรือเปรียบเทียบระหว่างกลุ่ม ซึ่งการทำเช่นนี้ จะทำให้เป้าหมายมีความเจาะจงขึ้นและยากขึ้น ซึ่งได้ประโยชน์ต่อองค์กรในการเพิ่มประสิทธิภาพที่มากขึ้น แต่มีข้อเสียตรงที่ บางครั้งประสิทธิภาพของทีมใดทีมหนึ่งโดดเด่นมากๆ การแข่งขันอาจไม่เกิดประโยชน์ เพราะเป้าหมายในการเปรียบเทียบแข่งขันมีความรู้สึกที่ไม่สามารถทำได้