

แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 1

หัวข้อเนื้อหาประจำบท

1. ความหมายของภาวะผู้นำ
2. ความสำคัญของภาวะผู้นำ
3. คุณลักษณะของผู้นำ
4. กระบวนการของการเป็นผู้นำ
5. ความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้บริหาร

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

1. เข้าใจถึงความหมายของภาวะผู้นำได้ถูกต้อง
2. เข้าใจความสำคัญของภาวะผู้นำได้ถูกต้อง
3. เข้าใจคุณลักษณะของผู้นำได้ถูกต้อง
4. เข้าใจกระบวนการของการเป็นผู้นำได้ถูกต้อง
5. เข้าใจความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้บริหารได้ถูกต้อง

วิธีการสอนและกิจกรรมการเรียนรู้การสอนประจำบท

1. อธิบายเนื้อหาสาระความรู้ในแต่ละหัวข้อพร้อมยกตัวอย่าง
2. ให้นักศึกษาร่วมอภิปรายในประเด็นที่น่าสนใจในแต่ละหัวข้อ
3. กิจกรรมผู้นำในดวงใจ : ภาวะผู้นำกับความสำเร็จในภาคธุรกิจ / ระดับชุมชน / สังคม
4. บทสรุป
5. แบบฝึกหัดท้ายบท

สื่อการเรียนการสอน

1. Power Point เนื้อหาในบทที่ 1
2. วีดีโอ , แหล่งเรียนรู้จากเว็บไซต์ หรือ E-learning
3. เอกสารประกอบการสอน

การวัดและการประเมินผล

1. สังเกตจากการให้ความสนใจในชั้นเรียนและการร่วมอภิปรายในชั้นเรียน
2. ประเมินจากผลการทำแบบฝึกหัดท้ายบท

บทที่ 1

ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ถ้าจะกล่าวว่า ผู้นำเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญมากที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งในอดีตมีความเชื่อว่า คนจะเป็นผู้นำนั้น จะต้องเกิดขึ้นโดยพรสวรรค์ ปัจจุบันมีความเชื่อว่า ผู้นำนั้น ไม่ได้เป็นมาโดยกำเนิด การเป็นผู้นำสามารถสร้างขึ้นได้ การที่จะเป็นผู้นำนั้นสามารถที่เรียนรู้ได้ คำว่า ภาวะผู้นำเป็นคำที่มีผู้ให้นิยามเป็นจำนวนมาก ทั้งในประเทศและต่างประเทศ แต่ที่ส่วนใหญ่มีความเข้าใจเหมือนกันก็คือกระบวนการอิทธิพลทางสังคมซึ่งมีความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามให้ปฏิบัติตาม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งมีองค์ประกอบหลายอย่าง ไม่ว่าจะเป็นการให้ความไว้วางใจและเชื่อมั่นในตัวผู้นำ รวมถึงการสื่อความหมายที่มีประสิทธิผลของผู้นำ ทั้งนี้หัวใจสำคัญของผู้นำ คือ การเอาชนะความเชื่อมั่นและความไว้วางใจของคนในองค์กร

ความหมายของภาวะผู้นำ

คำว่า ภาวะผู้นำ มีนักวิชาการในประเทศและต่างประเทศให้ความหมายที่แตกต่างกัน ทั้งนิยามหรือความหมายของภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน ทั้งนี้สาเหตุเกิดจากภาวะผู้นำเป็นปรากฏการณ์ที่ซับซ้อนที่มีความเกี่ยวข้องกับ “ผู้นำ” “ผู้ตาม” และ “สถานการณ์” โดยนักวิจัย นักวิชาการ นักวิจัยบางกลุ่มให้ความสนใจไปที่เรื่องของบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ หรือพฤติกรรมของผู้นำ ขณะที่บางกลุ่มให้ความสนใจความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ปัจจัยของสถานการณ์ที่มีผลกระทบหรือมีอิทธิพลต่อวิถีผู้นำปฏิบัติ ซึ่งทำให้เกิดข้อโต้แย้งว่าความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กรนั้นจะเกิดขึ้นเพราะผู้นำ แต่บางครั้งเกิดจากสถานการณ์ส่งผลกระทบที่รุนแรงต่อการดำเนินงานขององค์กรมากกว่าตัวบุคคลรวมถึงผู้นำด้วย ดังนั้นควรให้ความสำคัญคำว่า “ภาวะผู้นำ” โดยนักวิชาการได้ให้นิยามความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำ” เป็นจำนวนมากดังต่อไปนี้ (Huges , Ginnett, & Curphy, 2009)

ภาวะผู้นำ หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลโดยบุคคลนั้นสมัครใจทำและไม่ถูกบังคับให้ทำ

ภาวะผู้นำ หมายถึง การสั่งการและการประสานงานสมาชิกในกลุ่มเพื่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้นำใช้กระบวนการชักจูงหรือจูงใจ ให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติตามแนวทางที่ตนต้องการ

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ให้จุดเป้าหมาย ทำให้เกิดความสามัคคี เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ภาวะผู้นำ หมายถึง การสร้างโอกาส โดยมุ่งเน้นทรัพยากรในการปฏิบัติตามที่พึงปรารถนาของผู้ผู้นำ

ภาวะผู้นำหมายถึงการดำเนินงานให้การบรรลุเป้าหมายโดยผ่านบุคคลอื่น เกี่ยวข้องกับความสามารถในการสร้างความเหนียวแน่นของสมาชิกในกลุ่ม

ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้นำที่ดีคือคนที่สร้างทีมเพื่อบรรลุผลลัพธ์ในสถานการณ์ต่างๆ ได้

(Daft, 2005) ภาวะผู้นำ หมายถึง อิทธิพลของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามผู้ซึ่งตั้งใจที่จะเห็นการเปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ที่สะท้อนถึงจุดมุ่งหมายที่ร่วมกันของทุกฝ่าย

(Schermerhorn, 2008) ภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นกระบวนการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลอื่นทำงานหนักเพื่อบรรลุภารกิจที่สำคัญ

(DuBrin, 2010) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่น และสนับสนุนบุคคลที่ต้องการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

(Reece, 2011) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการสร้างแรงบันดาลใจ และชี้แนะแนวทาง แก่พนักงานให้มีส่วนร่วมต่อเป้าหมายเดียวกัน

(Williams, 2013a) ภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นกระบวนการโน้มน้าวบุคคลอื่นให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ

ดังนั้นจึงสามารถนิยามภาวะผู้นำว่าเป็น กระบวนการที่โน้มน้าวบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่มีร่วมกัน ซึ่งนิยามนี้ได้แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ ไม่ใช่คุณลักษณะที่อยู่ภายในตัวผู้นำ แต่เป็นเหตุการณ์ของการแลกเปลี่ยน ที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งเน้นให้เห็นความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำไม่ใช่สถานการณ์ที่เกิดขึ้นจากด้านเดียว แต่เป็นสถานการณ์ที่ต้องการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน จากนิยามนี้พบว่า ภาวะผู้นำนี้เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการของ (Northouse, 2013) ได้แก่

ภาวะผู้นำ เกี่ยวข้องกับการมีอิทธิพลของผู้นำต่อบุคคลและการโน้มน้าวให้ปฏิบัติตาม

ภาวะผู้นำ เกี่ยวข้องกับ การโน้มน้าวกลุ่มบุคคลที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน มาทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมาย

ภาวะผู้นำ เกี่ยวข้องกับ ผู้นำสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ ความใส่ใจต่อบุคคลเพื่อให้เป้าหมายที่มีร่วมกัน บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

องค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำ

ลูซิเออร์ และ เอชัว (Lussier&Achua,2007) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึงกระบวนการโน้มน้าวและจิตใจของทั้งผู้นำและผู้ตามเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่ผ่านการเปลี่ยนแปลงซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำมีด้วยกัน 5 ประการ ซึ่งประกอบด้วย

1. ผู้นำและผู้ตาม ความเป็นผู้นำและผู้ตามเป็นสองสิ่งที่ต้องดำเนินไปควบคู่กันขาดฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่ได้ซึ่ง แม้บุคคลนั้นจะต้องการหรือไม่ต้องการเป็นผู้นำก็ตาม แต่บางสถานการณ์สามารถสร้างผู้นำขึ้นแสดงบทบาทได้ตามสถานการณ์ของความเป็นผู้นำ ดังนั้นพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำสร้างขึ้นได้ ช่วยให้บุคคลอื่นเป็นทั้งผู้นำและผู้ตามที่ดีพร้อมกันได้ ผู้ตาม คือ บุคคลที่ถูกโน้มน้าวโดยผู้นำ ทั้งนี้บุคคลที่เป็นผู้ตามที่ดี ไม่ใช่บุคคลที่เรียกว่า “Yes Mam” หรือประเภทที่มักถูกจำกัดความว่า “ได้ครับนาย สบายครับผม เหมาะสมครับท่าน” ซึ่งทำตามที่ผู้นำต้องการโดยปราศจากการให้ข้อมูลป้อนกลับหรือสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อผู้นำแต่อย่างใด ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การเป็นผู้นำนั้น ไม่ใช่เฉพาะแต่ผู้นำเท่านั้นที่มีอิทธิพลหรือโน้มน้าวผู้ตามให้ทำในสิ่งที่ตนเองปรารถนาเพื่อบรรลุเป้าหมายแต่ในทางเดียวกัน ผู้ตามมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการกระตุ้นหรือโน้มน้าวผู้นำให้ทำในสิ่งที่ถูกต้องและเหมาะสม

2. การโน้มน้าว เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้ความไว้วางใจ ความเชื่อใจ สื่อสารความคิดได้มาซึ่งการยอมรับในความคิด และจิตใจผู้ตามให้สนับสนุนและนำเอาแนวความคิดนั้นไปปฏิบัติผ่านการเปลี่ยนแปลงบางอย่างในองค์การ การแนวโน้มน้าวเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจซึ่งถ้าหากบุคคลอยู่ในตำแหน่งบริหารภายในองค์การ บุคคลนั้นจะมีอำนาจในการโน้มน้าวหรือชักจูงให้บุคคลอื่นทำตามที่ตนเองต้องการ จะต้องยอมทำตามด้วยความเต็มใจ

3. เป้าหมายขององค์การ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การให้พิจารณาผลประโยชน์ขององค์การความเป็นผู้นำจะปรากฏ ผู้นำที่ดีควรแนะนำผู้ตามให้กระทำในสิ่งที่ถูกต้อง มีจริยธรรม และเป็นประโยชน์สำหรับองค์การและตนเอง การเอาประโยชน์จากผู้ตามเพื่อผลประโยชน์ของตนไม่ใช่ส่วนหนึ่งของความเป็นผู้นำ สมาชิกในองค์การต้องทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ ดังนั้นผู้นำต้องให้แนวทางที่ชัดเจน เพื่อให้ผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่วางไว้เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

4. การเปลี่ยนแปลง ผู้นำและผู้ตามต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลงโดยผู้นำทำการโน้มน้าวเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่องเพื่อสามารถปรับเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจุบัน อย่างรวดเร็ว ภาวะผู้นำเกี่ยวกับการโน้มน้าวผู้ตามให้นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่องค์กรวางไว้

5. บุคคล คำว่า “บุคคล” มีความสำคัญมาก จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการนำคนในทุกๆ เรื่อง ดังนั้นผู้นำควรศึกษาบุคคล ทำความเข้าใจและเรียนรู้เกี่ยวกับความแตกต่างและพฤติกรรมของคนในแต่ละรูปแบบ เพื่อจะทำเกิดประสิทธิภาพในการบริหารคนได้สูงสุด

โดยสรุป ภาวะผู้นำ หมายถึง การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น กลุ่มคน การสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่น สร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น ความศรัทธา การยกย่อง การยอมรับ ความพยายามการอุทิศตัว ความรู้ความสามารถของผู้นำ คุณลักษณะ พฤติกรรม กระบวนการที่ปฏิสัมพันธ์ ตามที่กล่าวมาข้างต้น เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

การบริหารจัดการ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล คือ ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร ความสำเร็จขององค์กร บุคลากร หรือพนักงานขององค์กร กล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการกำหนดความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร การไร้สภาพของภาวะผู้นำส่งผลกระทบต่อองค์การในหลายๆด้าน อาทิเช่น ทิศทางการปฏิบัติตามพันธกิจและการบรรลุวิสัยทัศน์ ถ้าขาดผู้นำทำให้ไร้ทิศทางได้ (Mills,2005) การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นต้องอาศัยความเป็นภาวะผู้นำ โดยการโน้มน้าวบุคลากรหรือกลุ่มในองค์การซึ่งบุคคลที่นั่นก็คือ ผู้นำ สิ่งทีผู้นำที่ต้องมีทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์เป็นอย่างดี เพื่อให้บุคลากรทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญเป็นอันดับต้นต่อการพัฒนา ความเป็นผู้นำองค์กรภาครัฐ ภาคธุรกิจในยุคปัจจุบัน ปัจจุบันบริษัทชั้นนำทั้งในประเทศและต่างประเทศมีการทดสอบทักษะภาวะผู้นำของผู้สมัครเพื่อพิจารณาก่อนเข้าทำงาน บริษัทส่วนใหญ่มีความต้องการจ้างบุคคลที่มีคุณลักษณะทางด้านภาวะผู้นำและประสบการณ์ทางด้านความเป็นผู้นำโดยเป็นคำนิยามและวัฒนธรรมขององค์การต่างๆ ซึ่งมีแนวคิดที่ว่าพนักงานที่มีทักษะความเป็นผู้นำสามารถนำองค์การให้บรรลุเป้าหมายและนำองค์การไปสู่ความสำเร็จได้อย่างดี (Mills, 2005)

กล่าวได้ว่า องค์การภาครัฐหรือเอกชน องค์การที่แสวงหาผลกำไรหรือไม่แสวงหาผลกำไรให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำซึ่งมีผลต่อการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสำเร็จ จึงจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรของตนให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

คุณลักษณะของผู้นำ

ถ้าจะกล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำมีคำที่น่าสนใจ คือคำว่า “คุณลักษณะ” หมายถึง สิ่งที่บ่งบอกถึงความดีเปรียบเหมือนคุณภาพของบุคคล ดังนั้นคุณลักษณะของผู้นำ คือ ผู้นำที่ดีจะมีคุณภาพดี ซึ่งตรงข้ามกับผู้นำล้มเหลวก็ย่อมมีคุณภาพที่ไม่ดี ดังนั้น

คุณลักษณะของผู้นำในยุค 4.0 จะต้องเป็นอย่างไรนั้น Global Center for Digital Business Transformation ได้ทำการสำรวจผู้บริหารมากกว่าพันคนทั่วโลก เพื่อแสวงหาพฤติกรรมและความสามารถของผู้นำในยุค Disruption พบว่าส่วนใหญ่แล้วคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จในยุค 4.0 ไม่ได้ต่างจากผู้นำในอดีต แต่ก็มีคุณลักษณะสี่ประการที่โดดเด่นออกมาสำหรับยุคปัจจุบัน ประกอบด้วย

1. ความถ่อมตัว (Humble) ซึ่งคือการที่ผู้นำพร้อมที่จะยอมรับว่าบุคคลอื่น มีความรู้หรือความเชี่ยวชาญมากกว่าตนเอง และพร้อมที่จะขอความรู้และรับฟังผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งในเรื่องของความถ่อมตัวนี้ บางตำราก็เรียกให้จำเพาะไปเลยว่า Intellectual Humility หรือความถ่อมตัวทางปัญญาทั้งนี้เนื่องจากในปัจจุบัน ความรู้ ข้อมูลต่างๆ มีการแพร่กระจายไปอย่างรวดเร็ว และรวดเร็ว ทุกๆ คนมีโอกาสในการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เท่ากันหมด ดังนั้นความถ่อมตัวทางปัญญานั้นคือการที่ผู้นำยอมรับว่าในหลายๆ เรื่องว่าคนอื่นมีความรู้มากกว่าผู้นำ ดังนั้นผู้นำก็พร้อมที่จะยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รวมทั้งรู้จักที่จะใช้ประโยชน์จากความรู้ของผู้อื่นเพื่อประโยชน์ขององค์กร ผู้นำในยุค 4.0 จะต้องยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันนั้นเร็วเกินกว่าที่ผู้นำเพียงคนเดียวจะสามารถที่จะติดตามและเรียนรู้ทุกอย่างได้ทัน

2. การปรับตัว (Adaptable) หมายถึงการยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้การตัดสินใจที่ผ่านมาอาจจะผิดพลาด และผู้นำจะต้องพร้อมที่จะเปลี่ยนการตัดสินใจจากข้อมูลใหม่ๆ ที่ได้รับในอดีต การที่ผู้นำเปลี่ยนการตัดสินใจไปมาอาจจะดูแล้วเป็นจุดอ่อนและผิดพลาดหลักของความเป็นผู้นำที่ดีแต่ในยุคที่การเปลี่ยนแปลงเกิดอย่างรวดเร็ว ผู้นำจะได้รับข้อมูลใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา ดังนั้นความสามารถในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงและยอมรับที่จะเปลี่ยนการตัดสินใจ จากข้อมูลใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น โดยไม่มองว่าเป็นจุดอ่อนหรือเรื่องน่าอายจึงกลายเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำยุค 4.0

3. มีวิสัยทัศน์ (Visionary) คือความสามารถในการมองเห็นถึงทิศทางในระยะไกล แม้จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงหรือความไม่แน่นอนในระยะสั้น

4. การมีส่วนร่วม (Engaged) คือการที่ผู้นำพร้อมที่จะสื่อสาร รับฟัง พูดคุย กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้การสื่อสารและการมีส่วนร่วมกลายเป็นกลไกหนึ่งที่ผู้นำจะทั้งได้รับข้อมูล ความรู้ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา และในทางกลับกันก็เป็นช่องทางให้ผู้นำได้สื่อสารถึงทิศทางและการตัดสินใจที่เกิดขึ้นนอกเหนือจากคุณลักษณะที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว

ผู้นำในยุค 4.0 ยังจะต้องมีพฤติกรรมที่สำคัญอีก 3 ประการดังนี้

1. Hyperawareness หรือการที่ไม่หยุดที่จะติดตามการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กรตลอดเวลา เพื่อแสวงหาโอกาสและปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น
2. Making Informed Decisions หรือการใช้ข้อมูลและข่าวสารต่างๆ ในการตัดสินใจ ทำให้การตัดสินใจต่างๆ มาจากข้อเท็จจริง
3. Executing at Speed หรือ การเคลื่อนไหวและตัดสินใจที่รวดเร็ว โดยให้ความสำคัญกับความเร็วมากกว่าความสมบูรณ์ (กรุงเทพฯธุรกิจ 2560)

โดย (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2008) ได้สรุปคุณลักษณะทั่วไปของผู้นำที่มีประสิทธิผลไว้ดังนี้

1. ผู้นำกำหนดทิศทางและแนวทางปฏิบัติให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการทบทวนให้เห็นว่าอะไรคือสิ่งที่สำคัญ และทำไม่สิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำถึงนำไปสู่การสร้างการเปลี่ยนแปลง
2. ผู้นำสร้างความไว้วางใจ เชื่อใจ สร้างความเชื่อมั่น สร้างความรักความสามัคคี
3. ผู้นำลงมือปฏิบัติก่อนและความกล้าได้กล้าเสีย อาจหมายถึง ผู้นำชอบทำงานเชิงรุกและพร้อมที่จะเสี่ยงเพื่อนำไปสู่เป้าหมายความสำเร็จ
4. ผู้นำเป็นผู้ให้ความหวังในเชิงสัญลักษณ์และรูปธรรม เพื่อเสริมแรงความเชื่อมั่นถึงความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย

นอกจากนี้เมื่อผู้นำมีคุณลักษณะที่เหมาะสมตามแนวปฏิบัติที่สำคัญ 5 ประการ สำหรับการเป็นผู้นำที่ยอดเยี่ยม ดังนี้

1. เป็นแบบอย่าง (Model the way) ผู้นำต้องแสดงตนให้เป็นแบบอย่างต่อพฤติกรรมที่ตนคาดหวังจากบุคคลอื่น
2. การกระตุ้นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Inspire a shared vision) ความฝันและวิสัยทัศน์ของผู้นำ เป็นปัจจัยสำคัญต่อการกำหนดอนาคตขององค์กร ความเชื่อและความกระตือรือร้นของพนักงานในองค์กรต่อวิสัยทัศน์ เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยกระตุ้นให้พวกเขาทำงานอย่างเต็มกำลังและความสามารถ
3. ท้าทายกระบวนการ (Challenge the process) ผู้นำจะต้องไม่ยอมรับสิ่งที่เป็นอยู่เดิม ผู้นำต้องค้นหาโอกาส ในการเติบโต สร้างนวัตกรรม และปรับปรุงกระบวนการในการดำเนินการ

4. เพิ่มขีดความสามารถของบุคคลอื่น (Enable others to acts) ผู้นำที่มีประสิทธิผลช่วยบุคคลในองค์กรมีความเชื่อมั่น เข้มแข็ง และมีความสามารถเพิ่มมากยิ่งขึ้นเพื่อพร้อมในการปฏิบัติงาน

5. กระตุ้นหัวใจ (Encourage the heart) ไม่ว่าสถานการณ์ขององค์กรจะอยู่ในช่วงดี หรือร้าย ผู้นำต้องกระตุ้นพนักงานของตนให้ทำงานอย่างเต็มกำลังและความสามารถต่อไป

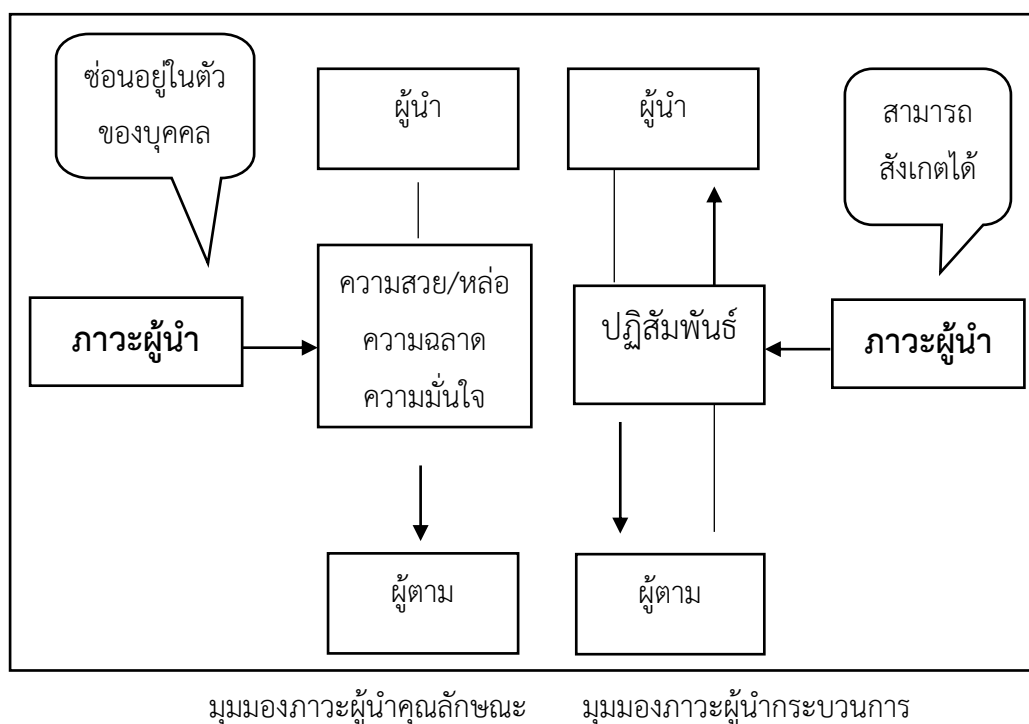
นอกจากนั้น (Hodgetts & Hegar, 2005) ยังมีกฎพื้นฐานของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพซึ่งประกอบไปด้วย

1. กล้าตัดสินใจ (Be decisive)
2. ไม่สัญญาในสิ่งที่ตนทำไม่ได้ (Don't promise what you can't deliver)
3. ชมลูกน้องต่อหน้าคนอื่น แต่ตำหนิในสิ่งที่เขาทำไม่ถูกต้องในที่ลับ (Praise people in front of others for a job well done and reprimand them in private when they have made a mistake)
4. เมื่อเป็นไปได้ ให้เลื่อนตำแหน่งพนักงานจากภายในองค์กรก่อนเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน (When possible, promote from within)

อาจจะสรุปได้ว่า คุณลักษณะทั้งหลายเหล่านี้ เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำที่มีประสิทธิผลที่ช่วยกระตุ้นการแสดงพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร และการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เมื่อใดก็ตามที่องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ผลลัพธ์จะสะท้อนกลับสู่ความสำคัญของภาวะผู้นำ

เมื่อมีการกล่าวถึงความเป็นผู้นำของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง มักมีคำกล่าวที่ว่า “บุคคลนี้เกิดมาเป็นผู้นำ” หรือ “เป็นผู้นำโดยกำเนิด” คำกล่าวในลักษณะนี้สะท้อนให้เห็นถึงมุมมองความเป็นผู้นำจากคุณลักษณะ มุมมองความเป็นผู้นำที่กำหนดจากคุณลักษณะ (Trait leadership perspective) ซึ่งเห็นว่า บุคคลจะมีคุณลักษณะภายในเฉพาะของตนที่ติดตัวมาแต่กำเนิดที่ช่วยให้กลายเป็นผู้นำ คุณลักษณะเหล่านี้ช่วยสร้างความแตกต่างให้ตนเองกับบุคคลอื่นที่ไม่ใช่ผู้นำคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่ใช้กำหนดความเป็นผู้นำ ก็เช่น ปัจจัยทางกายภาพที่มีเอกลักษณ์เฉพาะ (เช่น ความสวย หล่อ) บุคลิกภาพ (เช่น ความเชื่อมั่น) และ คุณลักษณะอื่น (เช่น ความฉลาด) มุมมองความเป็นผู้นำ อาจจะถูกกำหนดจากคุณลักษณะนั้น มองความเป็นผู้นำเสมือนทรัพย์สินที่ถูกครอบครองในหลากหลายระดับโดยบุคคลที่แตกต่างกันซึ่งความหมายว่าคุณลักษณะเหล่านี้จะอยู่เฉพาะบุคคลที่ถูกเลือก และจำกัดความเป็นผู้นำไว้สำหรับบุคคลที่ถูกเชื่อว่ามีคุณสมบัติหรือถือกำเนิดมาด้วยคุณลักษณะที่พิเศษที่แตกต่างจากบุคคลอื่น ในทางตรงกันข้ามมีบุคคลอีกกลุ่ม เชื่อว่า ภาวะผู้นำไม่เกี่ยวข้องกับ “คุณลักษณะ” พิเศษหรือสิ่งที่ติดตัว มาแต่กำเนิดของบุคคลใดบุคคลหนึ่งแต่อย่างใดแต่ความเป็นผู้นำสามารถสร้างขึ้นได้ และเรื่องภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการไม่ใช่เรื่องของคุณลักษณะ สำหรับมุมมองความเป็นผู้นำที่กำหนดจาก

กระบวนการ (Process leadership perspective) อธิบายได้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในบริบทของการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งภาวะผู้นำสามารถเป็นได้ทุกชั้น สามารถเปลี่ยนแปลงและฝึกฝนได้ ให้เกิดศักยภาพที่เด่นพร้อมเป็นผู้นำ (Northouse, 2013)



ภาพที่ 1.1 มุมมองเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
(ที่มา : ปรับปรุงจาก ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี)

จากที่กล่าวว่า “บุคคลนี้เกิดมาเป็นผู้นำ” หรือ “เป็นผู้นำโดยกำเนิด” อาจจะมีแนวคิดที่เชื่อไว้อย่างนั้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Myths about Leadership) ทำให้เป็นอุปสรรคขัดขวางการพัฒนาความเป็นผู้นำ และลดทอนความสามารถในการพัฒนาความเป็นผู้นำของแต่ละบุคคลซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้ (Ivancevich & Dugning , 2007; Hughes, Ginnett, & Curphy, 2009)

1. ภาวะผู้นำเป็นเรื่องสามัญสำนึก ในความเป็นจริงความเป็นผู้นำ ไม่ใช่เพียงแค่เรื่องสามัญสำนึกหรือสิ่งที่รู้ได้เองจากประสบการณ์ชีวิตที่ผ่านมาแต่เพียงด้านเดียว แต่ต้องประกอบการเรียนรู้ ฝึกฝน และรับฟังประสบการณ์จากบุคคลอื่นๆ เพื่อเติมเต็มทักษะความเป็นผู้นำให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะสถานการณ์ที่แตกต่างกันการประยุกต์ใช้ทักษะความเป็นผู้นำมีความแตกต่างกัน

2. องค์การที่มีบุคลากรที่ฉลาดหรือเก่งที่สุดจะเป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จ ในความเป็นจริงบุคคลที่เป็นดาวเด่นไม่ใช่สิ่งที่องค์การต้องการทั้งหมดแต่องค์การต้องการบุคคลที่สามารถทำงานเป็นทีม โน้มน้าวใจคนอื่นเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงได้ ซึ่งสะท้อนให้เห็นภาวะผู้นำที่เชื่อมโยงกับกระบวนการ ไม่ใช่จากคุณลักษณะ

3. องค์การต้องการแบ่งระดับบุคคลออกเป็นกลุ่ม ยอดเยี่ยม ปานกลาง พอใช้ เพื่อให้ผู้นำสามารถแยกความแตกต่างของบุคคลในองค์ได้อย่างชัดเจน ซึ่งในความเป็นจริงความเป็นผู้นำเกี่ยวข้องกับการผลิตผลงานบุคคลแต่ละกลุ่มเข้ามาทำงานร่วมกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ และต้องสามารถพัฒนาบุคคลเหล่านั้นให้มีความรู้และทักษะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อความพร้อมในการทำงาน

4. ภาวะผู้นำมีประสิทธิผลตั้งอยู่บนรากฐานการควบคุมและการตรวจสอบมีคำกล่าวที่ว่า “ผู้นำคือบุคคลที่ผู้อื่นจะเดินตามไปในที่ ที่คนเหล่านั้นมาสามารถไปได้เองโดยลำพัง” ด้วยเหตุนี้ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลจึงไม่ใช่การบังคับหรือควบคุมบุคคลอื่นให้ทำตาม เพราะผู้นำที่ดีคือบุคคลที่ได้รับความเคารพจากผู้ตาม ผ่านการมีวิสัยทัศน์ การเห็นอกเห็นใจคนอื่น และการแสดงให้เห็นถึงการเคารพในความคิดเห็นของคนอื่น

5. ภาวะผู้นำติดตัวมาตั้งแต่เกิดไม่สามารถสร้างได้ ในความเป็นจริงอาจมีผู้นำบางคนที่ถูกกำหนดขึ้นมาเป็นผู้นำตามมุมมองของคุณลักษณะ แต่หลายคนก็เรียนรู้ และพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำเพราะคนส่วนใหญ่มีศักยภาพที่จะพัฒนาตนเองให้เป็นผู้หน้าที่ยอดเยี่ยมได้

กระบวนการของการเป็นผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งต้องพึ่งพาอาศัยกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายของทั้ง 2 ฝ่าย โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ ผู้นำ (Leader) ผู้ตาม (Follower) สถานการณ์ (Situation) กระบวนการ (Leadership Process) และผลลัพธ์ (Consequence) ซึ่งองค์ประกอบแต่ละด้านมีปฏิสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อองค์ประกอบด้านอื่นๆ ดังนี้

1. **ผู้นำ (Leader)** ผู้นำคือบุคคลที่มีหน้าที่ในการดูแลกิจกรรมของบุคคลอื่น หรือเปรียบเสมือนผู้ควบคุมวงดนตรีให้บรรเลงได้อย่างไรเพราะและถูกต้องตามตัวโน้ต ผู้นำต้องให้ในสิ่งที่กลุ่มต้องการเพื่อตอบสนองความต้องการในการทำงานและการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มและองค์การ

2. **ผู้ตาม (Follower)** ความเข้าใจที่ถูกต้องต่อมุมมองที่ว่า ผู้ตามไม่มีบทบาท หรือ ความสำคัญในกระบวนการของการเป็นผู้นำ ทั้งนี้เพราะผู้ตามเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดในกระบวนการเรื่องภาวะผู้นำ เพราะการเป็นผู้นำไม่สามารถเกิดขึ้นได้ปราศจากผู้ตาม นอกจากนี้พฤติกรรมของผู้ตามเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมของผู้นำอีกด้วย เช่น ผู้ตามที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูง เป็นสาเหตุที่ทำให้ผู้นำมีความเอาใจใส่ในการปฏิบัติต่อพวกเขามากยิ่งขึ้นและบทบาทการสั่งการของผู้นำจะลดน้อยลงด้วย ในขณะที่ผู้ตามที่มีประสิทธิภาพในการด้าเป็นสาเหตุให้ผู้นำมีความเอาใจใส่ในการปฏิบัติตนต่อพวกเขา น้อยลงและบทบาทการสั่งการหรือการควบคุมของผู้นำก็จะเพิ่มมากขึ้นด้วย

3. สถานการณ์ (Situation) สถานการณ์ คือ สภาพแวดล้อมที่อยู่รายรอบผู้นำและผู้ตาม และสถานการณ์กำหนดความต้องการของกลุ่มและสมาชิก ซึ่งแต่ละสถานการณ์จะมีแตกต่างกัน ถ้าพิจารณาสถานการณ์ในแต่ละประเด็นของภาระงานหรือสิ่งแวดล้อมของงานที่กลุ่มเผชิญหน้า สิ่งที่ต้องพิจารณา คือ ภาระงานนั้นเป็นแบบมีโครงสร้างเป้าหมายของกลุ่มมีความชัดเจนหรือคลุมเครือ มีข้อเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยอย่างไรกับเป้าหมายเหล่านั้น มีองค์ความรู้อะไรบ้างสามารถแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงานได้ ภาระงานท้าทาย หรือยุ่งยาก หรือทำให้เกิดความพึงพอใจหรือไม่ สภาพแวดล้อมในการทำงานซับซ้อนหรือปกติ คงที่หรือไม่คงที่ ปัจจัยที่มาจากคำถามมากมายเหล่านี้ จะสร้างบริบทที่แตกต่างกัน และแต่ละปัจจัยมีความต้องการจากผู้นำและผู้ตามที่แตกต่างกัน

4. กระบวนการ (Process) กระบวนการของภาวะผู้นำมีความแตกต่างและถูกแยกออกจากผู้นำ กระบวนการมีความซับซ้อน แสดงถึงความมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน และเป็นสิ่งที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง กระบวนการแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ส่วนสำคัญของกระบวนการคือการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้นำให้ทรัพยากรที่มีความจำเป็นเพื่อสนับสนุนความต้องการของกลุ่ม ในขณะที่กลุ่มมอบความเคารพ การเชื่อฟัง และการยอมรับแก่ผู้นำ ถ้าพิจารณาขอบเขตของการเป็นผู้นำในแง่ของการบริหารอำนาจ

ส่วนสำคัญอีกประการหนึ่งของกระบวนการทางการเป็นผู้นำคือ การยอมจำนนต่อผู้ตาม และการใช้อำนาจของผู้นำเหนือผู้ตาม อย่างไรก็ตามกระบวนการในการชักจูงหรือมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นไม่สามารถพิจารณาได้เพียงมิติเดียวเท่านั้น เพราะในความเป็นจริงการชักจูงหรือ มีอิทธิพลสามารถทำได้ทั้ง 2 ฝ่ายผู้นำและผู้ตาม และจากบริบทหรือสถานการณ์ ที่มีต่อผู้นำและผู้ตาม หรือจากผู้นำและผู้ตามที่มีต่อบริบทหรือสถานการณ์ก็ได้

5. ผลลัพธ์ (Consequence) ปริมาณผลลัพธ์ของกระบวนการภาวะผู้นำค่อยพัฒนาระหว่างผู้นำ ผู้ตามและสถานการณ์ในระดับกลุ่ม ผลลัพธ์ที่สำคัญมี 2 ประการได้แก่ ความต้องการในการดูแลและสนับสนุนได้รับการตอบสนองมากน้อยแค่ไหน เช่น สมาชิกในกลุ่มมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันหรือไม่ สมาชิกได้มีการแบ่งปันค่านิยมและบรรทัดฐานระหว่างกันหรือไม่ และความต้องการสามารถบรรลุได้หรือไม่ นอกจากนี้ยังมีผลลัพธ์ที่สำคัญของกระบวนการทางการเป็นผู้นำสำหรับบุคคลอีกมากมาย เช่น การมีส่วนร่วม การตั้งใจ การปฏิบัติงาน ความพึงพอใจ การเข้าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ความเชื่อใจ และการคงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกภายในกลุ่ม

ความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้บริหาร

การใช้คำว่าผู้นำกับผู้บริหาร แทนกันนั้น องค์กรบางองค์กรใช้คำว่า ผู้บริหารแทนบุคคลหรือ คณะบุคคลที่มีหน้าที่ในการนำองค์กร จนบางครั้งดูเหมือนได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้บริหารซึ่งอาจจะ

มองว่ามีเกียรติศักดิ์ศรีและความน่าเชื่อถือมากกว่าผู้นำเสียอีกด้วยทั้งที่ในความเป็นจริงทั้ง 2 คำมีความแตกต่างกันเป็นอย่างมาก ซึ่งสามารถอธิบายถึงความแตกต่างของภาวะผู้นำและผู้บริหารในแง่ของบทบาทที่แตกต่างกันในองค์การ เช่น ผู้บริหารหรือผู้จัดการที่มีหน้าที่ในการรักษาและควบคุมองค์การในขณะที่ผู้นำทุกคนอาจไม่ได้เป็นผู้บริหาร และผู้บริหารทุกคนไม่อาจเป็นผู้นำได้ นอกจากนี้ องค์การแต่ละแห่งมีความต้องการต่อบทบาทของผู้นำและผู้บริหารในระดับและเวลาที่แตกต่างกันอีกด้วย ซึ่งอาจจะกล่าวได้ว่า “ผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหาร ผู้บริหารก็อาจจะไม่ใช่ผู้นำ”

การบริหารจัดการกระบวนการสามารถแบ่งทางการจัดการได้ 3 ส่วนใหญ่ๆ ดังนี้ การวางแผนและงบประมาณ (Planning and budgeting) การจัดการองค์การและการพนักงาน (Organizing and staffing) และการควบคุมและการแก้ปัญหา (Controlling and problem solving) เพื่อช่วยลดความไม่แน่นอน และสร้างความมั่นคงให้แก่องค์การ (Datf, 2005)

การจัดการจึงมีหมายดังนี้ การบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผ่าน การวางแผน (Planning) การจัดการองค์การ (Organizing) การบรรจุพนักงาน (staffing) การสั่งการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) ทรัพยากรขององค์การ ในทางตรงกันข้าม กระบวนการของภาวะผู้นำ เกี่ยวกับการกำหนดทิศทางขององค์การ (Setting direction for the organization) การวางบุคลากรในทิศทางที่วางไว้ผ่านการสื่อสาร (Aligning people with that direction through communication) และการจูงใจบุคลากรเพื่อการปฏิบัติโดยผ่านการให้อำนาจและการให้รางวัล (Motivating people to action) โดยกระบวนการการเป็นผู้นำช่วยสร้างการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดแบบดั้งเดิม มองว่า การจัดการมีประสิทธิภาพเพียงพอต่อการนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จ ประสิทธิภาพและความสำเร็จ อย่างไรก็ตามแนวความคิดสมัยใหม่มองว่าการจัดการแต่เพียงอย่างเดียวไม่พอต่อการนำพาองค์การสู่ความสำเร็จ ผู้จัดการหรือผู้บริหารต้องมีความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพด้วย ดังนั้นแนวความคิดในปัจจุบันจึงมองว่า ผู้จัดการและผู้นำไม่ใช่บุคคลที่ต่างประเภทกัน เพราะผู้จัดการหลายคนมีคุณสมบัติและสามารถเพียงพอที่จะก้าวขึ้นมาสู่ความเป็นผู้นำได้ด้วยเหตุนี้การเป็นผู้นำจึงไม่สามารถแทนที่การจัดการได้แต่ควรเป็นส่วนเพิ่มเติมของการจัดการ

(Datf, 2005) เมื่อเปรียบเทียบ การจัดการเป็นผู้นำใน 5 ขอบเขตที่สำคัญของการปฏิบัติงานในองค์การ อันได้แก่ การกำหนดทิศทาง (Providing direction) การบริหารบุคลากร (Aligning followers) สร้างความสัมพันธ์ (Building relationships) การพัฒนาคุณภาพส่วนการเป็นผู้นำส่วนตน (Building qualities) และการสร้างผลลัพธ์ (Creating leader outcomes) (ดูตารางที่ 1.1)

	ผู้บริหาร	ผู้นำ
กำหนดทิศทาง	การวางแผน และ กำหนด ขอบประมาณ บริหาร ดำเนินการ	กำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์และ กลยุทธ์ ผู้ริเริ่ม พัฒนา
การบริหารบุคลากร	การจัดจํการองค์การและการบรรจุ บุคลากร การสั่งการการควบคุม และการสร้างขอบเขตเน้นระบบ และโครงสร้าง	สร้างวัฒนธรรมและค่านิยมร่วม ช่วยให้ บุคคลอื่น พัฒนาลด ขอบเขตในการทำงานร่วมกันเน้น บุคลากรที่ทำงาน
ความสัมพันธ์	มุ่งเน้นที่วัตถุประสงค์ และขายสินค้า บริการ ความสัมพันธ์ตั้งอยู่บน พื้นฐานของอำนาจในตำแหน่ง หน้าที่ปฏิบัติตนเป็นเจ้านาย เน้น การควบคุม	มุ่งเน้นที่บุคลากรหรือคนในองค์การ สร้างแรงบันดาลใจ และจูงใจแก่ผู้ ตามความสัมพันธ์ ตั้งอยู่บนพื้นฐาน ของอำนาจส่วนตนปฏิบัติตนเป็นผู้ อำนวยความสะดวก ผู้ฝึกสอน และ คนรับใช้ เน้นความเชื่อใจ
คุณภาพส่วนตน	สร้างระยะห่างทางอารมณ์พูดคุย มี ความรู้เข้าใจในองค์การมีความ เชี่ยวชาญ ทำถูกเสมอมีการยอม ตาม ไม่กล้าเสี่ยงยอมรับสถานภาพ ปัจจุบันมีความคิดแบบอนุรักษ์นิยม	เชื่อมโยงทางอารมณ์เปิดใจยอมรับ ความคิดเห็น ตั้งใจ กล้าเสี่ยง มี ความกล้าหาญ มีบุคลิกลักษณะ พิเศษ เป็นตัวของตัวเอง ทำในสิ่งที่ ถูกท้าทายสถานภาพปัจจุบัน
ผลลัพธ์	รักษาสภาพความมั่นคงไว้สร้าง วัฒนธรรมการมีประสิทธิภาพ	สร้างการเปลี่ยนแปลงและ วัฒนธรรมองค์การของความ เชื่อสัจย์

ตารางที่ 1.1 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการจัดการและการเป็นผู้นำ

(ที่มา : ปรับปรุงจาก ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี)

บทสรุป

ความหมายของภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่โน้มน้าวบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่มีร่วมกัน ซึ่งนิยามนี้ได้แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ ไม่ใช่คุณลักษณะที่อยู่ภายในตัวผู้นำ แต่เป็นเหตุการณ์ของการแลกเปลี่ยน ที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งเน้นให้เห็นความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ ไม่ใช่สถานการณ์ที่เกิดขึ้นจากด้านเดียว แต่เป็นสถานการณ์ที่ต้องการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน จากนิยามนี้พบว่า ภาวะผู้นำนี้เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการมีอิทธิพลของผู้นำต่อบุคคลและการโน้มน้าวให้ปฏิบัติตาม
2. ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการโน้มน้าวกลุ่มบุคคลที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกันมาทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมาย
3. ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ ความใส่ใจต่อบุคคลเพื่อให้เป้าหมายที่มีร่วมกัน บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ความสำคัญของภาวะผู้นำ การบริหารจัดการภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล คือ ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร ความสำเร็จขององค์กร บุคลากร หรือพนักงานขององค์กรกล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการกำหนดความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร

คุณลักษณะของผู้นำ ถ้าจะกล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำมีคำที่น่าสนใจ คือ คำว่า “คุณลักษณะ” หมายถึง สิ่งที่บ่งบอกถึงความดีเปรียบเหมือนคุณภาพของบุคคล ดังนั้นคุณลักษณะของผู้นำ คือ ผู้นำที่ดีจะมีคุณภาพดี ซึ่งตรงข้ามกับผู้นำล้มเหลวที่ย่อมมีคุณภาพที่ไม่ดี ดังนั้น

คุณลักษณะของผู้นำในยุค 4.0 จะต้องเป็นอย่างไรนั้น Global Center for Digital Business Transformation ได้ทำการสำรวจผู้บริหารมากกว่าพันคนทั่วโลก เพื่อแสวงหาพฤติกรรมและความสามารถของผู้นำในยุค Disruption พบว่าส่วนใหญ่แล้วคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จในยุค 4.0 ไม่ได้ต่างจากผู้นำในอดีต แต่ก็มีคุณลักษณะสี่ประการที่โดดเด่นออกมาสำหรับยุคปัจจุบัน ประกอบด้วย

1. ความถ่อมตัว (Humble) ซึ่งคือการที่ผู้นำพร้อมที่จะยอมรับว่าบุคคลอื่น มีความรู้หรือความเชี่ยวชาญมากกว่าตนเอง และพร้อมที่จะขอความรู้และรับฟังผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2. การปรับตัว (Adaptable) หมายถึงการยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว
3. มิวสิทัศน์ (Visionary) คือความสามารถในการมองเห็นถึงทิศทางในระยะไกล แม้จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงหรือความไม่แน่นอนในระยะสั้น
4. การมีส่วนร่วม (Engaged) คือการที่ผู้นำพร้อมที่จะสื่อสาร รับฟัง พุดคุย กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ผู้นำในยุค 4.0 ยังต้องมีพฤติกรรมที่สำคัญอีก 3 ประการดังนี้

1. Hyperawareness หรือการที่ไม่หยุดที่จะติดตามการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กรตลอดเวลา เพื่อแสวงหาโอกาสและปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น
2. Making Informed Decisions หรือการใช้ข้อมูลและข่าวสารต่างๆ ในการตัดสินใจ ทำให้การตัดสินใจต่างๆ มาจากข้อเท็จจริง
3. Executing at Speed หรือการเคลื่อนไหวและตัดสินใจที่รวดเร็ว โดยให้ความสำคัญกับความเร็วมากกว่าความสมบูรณ์

คุณลักษณะทั่วไปของผู้นำที่มีประสิทธิผลมีดังนี้

1. ผู้นำกำหนดทิศทางและแนวทางปฏิบัติให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ผู้นำสร้างความไว้วางใจ เชื่อใจ สร้างความเชื่อมั่น สร้างความรักความสามัคคี
3. ผู้นำลงมือปฏิบัติก่อนและความกล้าได้กล้าเสีย
4. ผู้นำเป็นผู้ให้ความหวังในเชิงสัญลักษณ์และรูปธรรม

คุณลักษณะที่เหมาะสมตามแนวปฏิบัติที่สำคัญ 5 ประการสำหรับการเป็นผู้นำที่ยอดเยี่ยม ดังนี้

1. เป็นแบบอย่าง (Model the way)
2. การกระตุ้นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Inspire a shared vision)
3. ท้าทายกระบวนการ (Challenge the process)
4. เพิ่มขีดความสามารถของบุคคลอื่น (Enable others to acts)
5. กระตุ้นหัวใจ (Encourage the heart)

กฎพื้นฐานของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพซึ่งประกอบไปด้วย

1. กล้าตัดสินใจ (Be decisive)
2. ไม่สัญญาในสิ่งที่ตนทำไม่ได้ (Don't promise what you can't deliver)
3. ชมลูกน้องต่อหน้าคนอื่น แต่ตำหนิในสิ่งที่เขาทำไม่ถูกต้องในที่ลับ (Praise people in front of others for a job well done and reprimand them in private when they have made a mistake)

4. เมื่อเป็นไปได้ ให้เลื่อนตำแหน่งพนักงานจากภายในองค์กรก่อนเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน (When possible, promote from within)

“บุคคลนี้เกิดมาเป็นผู้นำ” หรือ “เป็นผู้นำโดยกำเนิด” อาจจะมีแนวคิดที่เชื่ออย่างนั้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Myths about Leadership) ทำให้เป็นอุปสรรคขัดขวางการพัฒนาความเป็นผู้นำ และลดทอนความสามารถในการพัฒนาความเป็นผู้นำของแต่ละบุคคลซึ่งสามารถสรุปได้ดัง

1. ภาวะผู้นำเป็นเรื่องสามัญสำนึก
2. องค์กรที่มีบุคลากรที่ฉลาดหรือเก่งที่สุดจะเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จ
3. องค์กรต้องการแบ่งระดับบุคคลออกเป็นกลุ่ม ยอดเยี่ยม ปานกลาง พอใช้
4. ภาวะผู้นำมีประสิทธิผลตั้งอยู่บนรากฐานการควบคุมและการตรวจสอบ
5. ภาวะผู้นำติดตัวมาตั้งแต่เกิดไม่สามารถสร้างได้

กระบวนการของการเป็นผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งต้องพึ่งพาอาศัยกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายของทั้ง 2 ฝ่าย โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ ผู้นำ (Leader) ผู้ตาม (Follower) สถานการณ์ (Situation) กระบวนการ (Leadership Process) และผลลัพธ์ (Consequence) ซึ่งองค์ประกอบแต่ละด้านมีปฏิสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อองค์ประกอบด้านอื่นๆ ดังนี้

1. ผู้นำ (Leader)
2. ผู้ตาม (Follower)
3. สถานการณ์ (Situation)
4. กระบวนการ (Process)
5. ผลลัพธ์ (Consequence)

ในบทนี้ ผู้ที่ทำการศึกษาค้นคว้าได้เรียนรู้ถึงความจำเป็น ความหมายของภาวะผู้นำ ความสำคัญของภาวะผู้นำ ตลอดจนคุณลักษณะของผู้นำ กระบวนการของการเป็นผู้นำ ความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้บริหารในด้านต่างๆของผู้บริหาร ซึ่งสิ่งที่กล่าวมาข้างต้นจะเป็นความรู้พื้นฐานความเข้าใจเกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำต่อไป

แบบฝึกหัดท้ายบท

1. จงอธิบายความหมายของภาวะผู้นำมาโดยสังเขป
2. จงอธิบายองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำมาโดยสังเขป
3. จงอธิบายถึงความสำคัญของภาวะผู้นำมาโดยสังเขป
4. จงอธิบายคุณลักษณะของผู้นำในยุค 4.0 มาโดยสังเขป
5. จงอธิบายกระบวนการของการเป็นผู้นำมาโดยสังเขป
6. จงอธิบายความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้บริหารมาโดยสังเขป

อ้างอิง

- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2557). ภาวะผู้นำร่วมสมัย .กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชนกรุงเทพธุรกิจ.
 คุณลักษณะของผู้นำในยุค 4.0 (2560) เข้าถึงได้จาก
<http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/641042>
 (วันที่ค้นหาข้อมูล 4 พฤศจิกายน 2560).
- Burrow, J.L., Kleindl, B., & Everard, K.E. 2008). Business : principles and management.
 (12th ed). Mason, OH: Thomson Daft, R.
- Daft, R.L. (2005). The leadership experience. (3rd ed.).International Student Edition: South-Western.
- DuBrin, A.J. (2010).Principles of leadership. (6th ed).International Edition : South-Western.
- Hodgetts, R.M & Hegar, K.W. (2005). Modern human ralations at work. (9th ed).
 Mason, Ho: South-westen.
- Hugher,R.L., Ginnett, R.C.,& Curphy, G.L. (2009) . Leadership: enhancing the lessons of
 experience. (6thed). Intenational Edlition : McGraw-Hill.
- Ivancevich J.M. & Dugning, T.N. (2007). Business : principles,quidelines, and practices.
 (2nd ed.) . Mason, OH : Thomson.
- Ivancevich, J.M. & Konopaske, R., & Matteson, M.T. (2008). Organiztional behavior
 and management. (8th ed). International Edition: Mc Graw-Hill.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2011). The leadership challenge. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lussier, R.N. & Achua, C. F. (2007). Effective leadership. (3rd ed). Intenational Edition : South-Westen.
- Mills, Q.D. (2005). Leadership : How to lead, how to live. Rrtrieved from
<http://www.cafanet.com/LinkClick.aspx?fileticket=qswE8roe74%3D&tabid=96>
- Northhouse, P.G. (2013). Leadership: theory and practice. (6th ed). Thousand Oaks,
 CA: SAGE Publication, Inc.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G.& Osborn, R.N. (2008). Organizational behavior. (10th ed).
 UpperSaddle River, NJ: Pearson Education.

Williams,C. (2013a) . Principles of management. (7th ed). International edilion: South-Western.

Zigarmi, D., Blnachard, K., O”Connor, M., Edeburn, C. (2004). The leader within: learning enough about yourself to lead others. Upper Saddle, NJ: Prentice Hall.

แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 2

หัวข้อเนื้อหาประจำบท

1. ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ
2. การเป็นผู้ตาม
3. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์
4. พฤติกรรมของผู้นำ
5. สถานการณ์

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

1. เข้าใจวิวัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำ
2. เข้าใจทฤษฎีภาวะผู้นำแบบต่างๆ
3. เข้าใจว่ามีปัจจัยอะไรบ้างตามทฤษฎีที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงาน
4. สามารถนำความรู้ด้านทฤษฎีภาวะผู้นำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงานต่อไป

วิธีการสอนและกิจกรรมการเรียนรู้การสอนประจำบท

1. อธิบายเนื้อหาสาระความรู้ในแต่ละหัวข้อพร้อมยกตัวอย่าง
2. ให้นักศึกษาร่วมอภิปรายในประเด็นที่น่าสนใจในแต่ละหัวข้อ
3. กิจกรรม : แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำในทัศนะของนักศึกษา
4. บทสรุป
5. แบบฝึกหัดท้ายบท

สื่อการเรียนการสอน

1. Power Point เนื้อหาในบทที่ 2
2. วีดีโอ , แหล่งเรียนรู้จากเว็บไซต์ หรือ E-learning
3. เอกสารประกอบการสอน

การวัดและการประเมินผล

1. สังเกตจากการให้ความสนใจในชั้นเรียนและการร่วมอภิปรายในชั้นเรียน
2. ประเมินจากผลการทำแบบฝึกหัดท้ายบท

บทที่ 2

รูปแบบของผู้นำและภาวะผู้นำตามทฤษฎีต่างๆ

รูปแบบของผู้นำและภาวะผู้นำ คือ แนวทางที่ทำให้ได้เข้าใจว่าตัวของผู้นำมีรูปแบบการเป็นผู้นำแบบใด ซึ่งทำให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนที่ต้องพัฒนาหรือปรับปรุงให้ดีขึ้น รวมถึงเข้าใจผู้อื่นว่ามีรูปแบบผู้นำแบบใด เพื่อได้กำหนดทิศทางโน้มน้าวและจูงใจคน เพื่อให้การทำงานในฐานะผู้นำสามารถประสบความสำเร็จโดยการเลือกนำไปใช้กับคนที่มีลักษณะแตกต่างกันต่อไป ทฤษฎีที่จะกล่าวถึงดังนี้

ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Behavioral Leadership Theory)

ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ พยายามที่จะค้นหาเพื่อกำหนด รูปแบบที่แตกต่างกันของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีทฤษฎีที่สำคัญด้วยกัน 4 ทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีรูปแบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา ทฤษฎีรูปแบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ทฤษฎีรูปแบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ และทฤษฎีรูปแบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยเท็กซัส (Leadership Grid) กล่าวได้ดังนี้

1. **ทฤษฎีแบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา** รูปแบบของภาวะผู้นำ คือ การผสมผสานของคุณลักษณะ ทักษะ และพฤติกรรม ที่ผู้นำใช้ในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ถึงแม้ว่าทฤษฎีทางพฤติกรรมจะมุ่งเน้นการศึกษาไปที่ พฤติกรรมของผู้นำ แต่พฤติกรรมของผู้นำขึ้นอยู่กับคุณลักษณะและทักษะ ก่อนที่ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำจะได้รับการกล่าวถึงอย่างแพร่หลาย Kurt Lewin และคณะ จากมหาวิทยาลัยไอโอวา ได้ทำการศึกษารูปแบบความเป็นผู้นำเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของผู้ตาม ซึ่งสามารถแบ่งรูปแบบของผู้นำได้ 3 ประเภท ได้แก่ (Phillips & Gully, 2012)

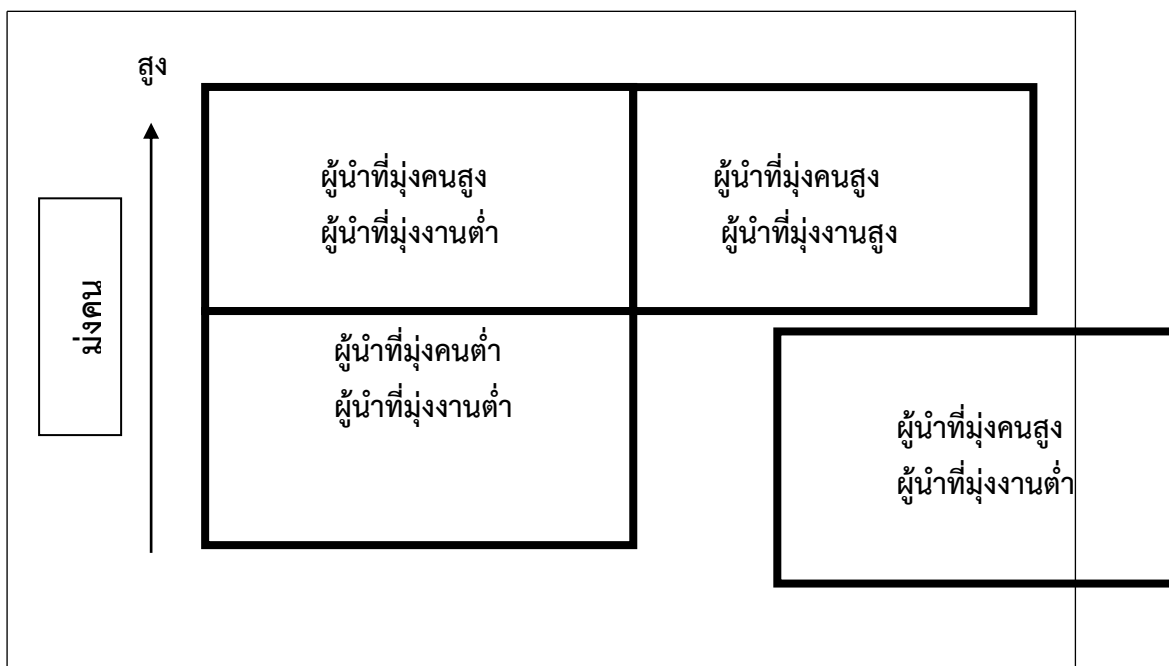
1.1 **รูปแบบผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic leadership style)** ผู้นำรวบอำนาจการตัดสินใจ ตัดสินใจเพียงลำพัง สั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาว่าต้องทำอะไร และควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด

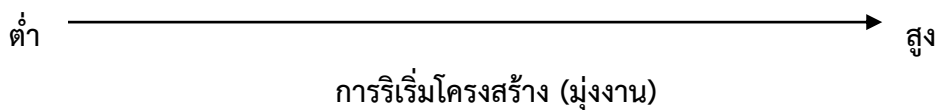
1.2 รูปแบบผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leadership style) ผู้นำกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงานไม่เข้าไปควบคุมใกล้ชิด

1.3 รูปแบบผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laisserz – faire leadership style) ผู้นำปล่อยให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำงานตามลำพังให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตัดสินใจและกำหนดว่าจะทำอะไร และไม่มีติดตาม ผลการทำงานแต่อย่างใด

ถึงแม้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในระดับสูงเมื่อทำงานร่วมกับผู้นำที่ใช้รูปแบบผู้นำแบบประชาธิปไตยมากกว่ารูปแบบผู้นำแบบเผด็จการ แต่งานวิจัยที่เปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำทั้งสองนี้ ยังไม่ได้ข้อสรุปที่ชัดเจน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพนักงานเองด้วย เพราะพนักงานที่มุ่งเน้นเรื่องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีแนวโน้มที่จะสร้างแรงจูงใจที่มากขึ้น ตัดสินใจได้อย่างมีคุณภาพ มีขวัญและกำลังใจ และนำไปสู่การทำงานเป็นทีม ทำให้ไม่สามารถชี้ได้อย่างชัดเจนว่ารูปแบบใด เป็นรูปแบบที่ดีที่สุด

2. ทฤษฎีรูปแบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The Michigan Studies)การศึกษาครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อกำหนดรูปแบบของพฤติกรรมการเป็นผู้นำที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพของกลุ่ม จากการสัมภาษณ์หัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชาของกลุ่มที่ผลสูงและต่ำในหลายองค์การ นักวิจัยได้รวบรวมข้อมูลและนำมาวิเคราะห์อภิปรายผลเกี่ยวกับพฤติกรรมที่กำหนดผู้นำมีประสิทธิภาพ ที่แตกต่างจากผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ โดยระบุถึงรูปแบบของพฤติกรรมไว้ 2 ลักษณะ ได้แก่ ผู้นำที่มุ่งงาน (Job - centered) และผู้นำที่มุ่งพนักงาน (Employee – centered) (ดูรูปที่ 2.1) (Robbins & Judge, 2007)





ภาพที่ 2.1 การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

2.1 ผู้นำที่มุ่งงาน (Job - centered) ให้ความสนใจอย่างใกล้ชิดต่องานผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ใช่ตัวผู้ใต้บังคับบัญชา อธิบายถึงหลักเกณฑ์ในการทำงาน และสนใจในเรื่องของการปฏิบัติงาน ถึงแม้ว่าผู้นำจะไม่ได้วางเป้าหมายในการปฏิบัติงานสูงก็ตามแต่ก็จะพยายามสร้างแรงกดดันให้เกิดแก่พนักงานเพื่อปฏิบัติอย่างเต็มกำลัง ผู้นำแบบนี้ไม่ค่อยเชื่อใจพนักงานต่อการทำงานเพียงลำพัง

ดังนั้นจึงพยายามดูแลหรือคอยตรวจสอบอย่างใกล้ชิด นอกจากนี้ผู้นำมุงงานยังมีความเข้าใจอย่างสำคัญต่อระบบสังคมในแผนกต่างๆ ในองค์กรที่เป็นตัวชี้วัดถึงความสนใจต่อบุคลากรในองค์กรได้เป็นอย่างดี

2.2 ผู้นำที่มุ่งพนักงานหรือมุ่งคน (Employee - centered) พยายามสร้างกลุ่มทำงานที่มีแต่ประสิทธิภาพและเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่สูง สิ่งที่ผู้นำให้ความสนใจคือ คนหรือระบบสังคมในแต่ละแผนก ผู้นำมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานสูง และสื่อสารเป้าหมายในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน ผู้นำที่มุ่งเน้นพนักงานให้ความสนใจเป็นอย่างมากต่อเรื่องสังคมในที่ทำงาน ต่อความคาดหวังผลปฏิบัติงานที่สูง

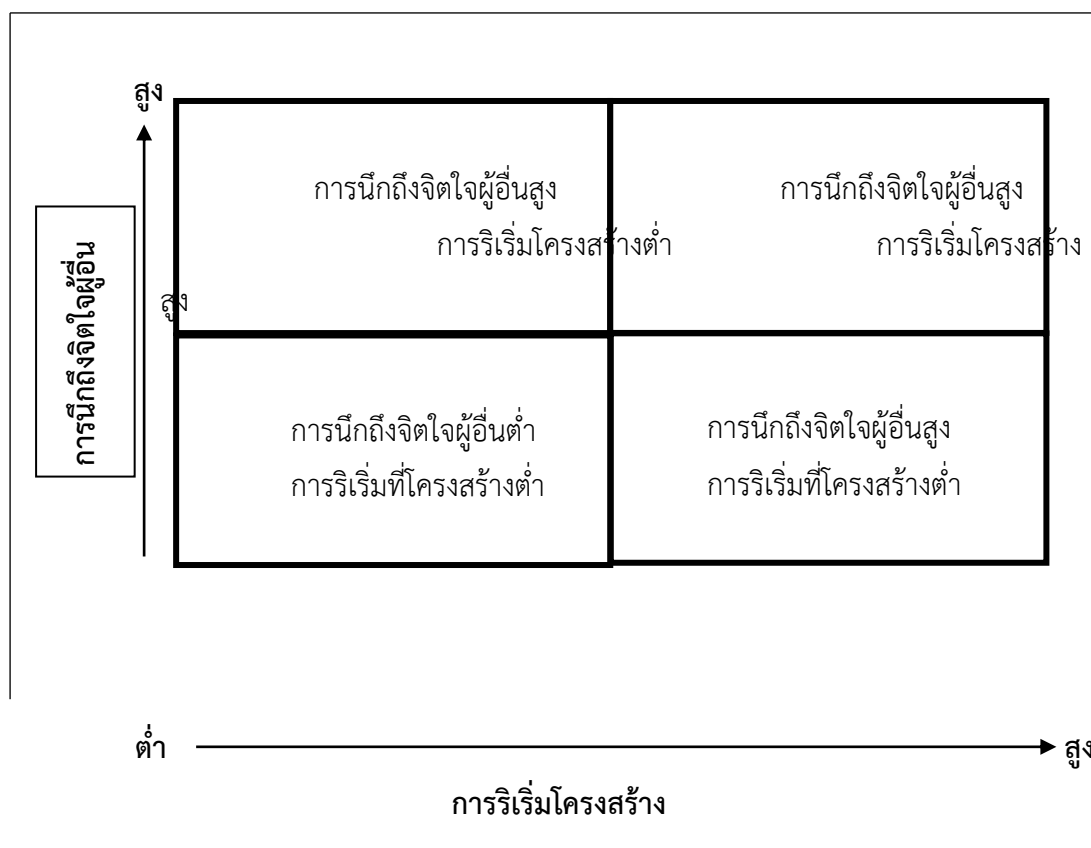
ส่วนผู้นำที่มุ่งงาน ประสบความสำเร็จน้อย เพราะไม่สนใจเป้าหมายในการทำงานและความต้องการของคน แต่มุ่งให้การทำงานดำเนินไปตามแผน และลดค่าใช้จ่ายเพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงานเท่านั้น

นักวิจัยทางภาวะผู้นำบางกลุ่มชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่มุ่งคนมีแนวโน้มที่จะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่าผู้นำที่มุ่งเน้นแต่เรื่องงาน อย่างไรก็ตาม คณะผู้วิจัยยังเชื่อว่าผู้นำที่มุ่งงานสามารถนำไปสู่การมีผลผลิตที่มากขึ้น แต่มีผลลัพธ์ที่ไม่สร้างสรรค์ของวาระกระทำในลักษณะนี้ซ่อนอยู่ เช่นทัศนคติที่ไม่ดีของพนักงาน ที่ให้เกิดการหยุดงานบ่อยหรือลาออกจากงาน รวมถึงความไม่จงรักภักดีต่อองค์กร และความไม่เชื่อใจที่มีผู้นำ เป็นต้น

3. ทฤษฎีแบบภาวะผู้นำของของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (The Ohio State Studies)

ในช่วงเวลาที่ใกล้เคียงกันกับการศึกษามหาวิทยาลัยมิชิแกน การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอถูกพัฒนาขึ้น โดยนักวิจัยจากมหาวิทยาลัยโอไฮโอได้ทำการพัฒนาแบบสอบถามเพื่อถามทัศนคติของ

ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมของผู้นำทั้งองค์การทหารและอุตสาหกรรมทั่วไป ผลการวิจัยระบุถึงพฤติกรรมหลากหลายประเภทผู้นำ แต่ได้มุ่งความสำคัญไปที่พฤติกรรมที่ 2 ประการเท่านั้น ซึ่งประกอบด้วย การคำนึงถึงจิตใจของผู้อื่น และการริเริ่มโครงสร้าง (ดูรูป 2.2) (Robbins & Coulter, 2007 ; Robbins & Judge, 2007)



ภาพที่ 2.2 การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ

การนึกถึงจิตใจผู้อื่น หรือการเน้นสร้างสัมพันธ (Consideration) คือ พฤติกรรมของผู้นำที่เน้นความสำคัญ ผู้นำที่นึกถึงจิตใจผู้อื่นสูงจะแสดงให้เห็นถึงความเอาใจใส่ต่อสมาชิกในกลุ่ม ผู้นำจะมีความเข้าอกเข้าใจ เป็นคนอบอุ่น และสนใจในการพัฒนาความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา บนพื้นฐานของความไว้วางใจของทั้ง 2 ฝ่าย

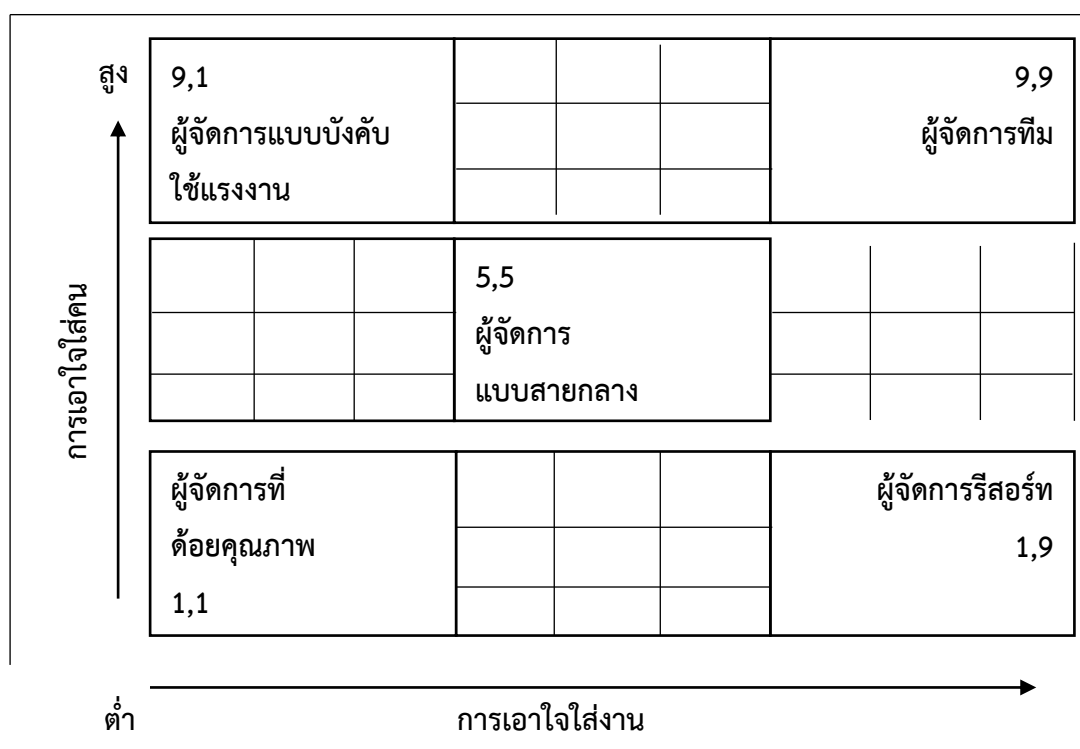
นอกจากนี้ผู้นำยังค้นหาคำแนะนำและมุมมองจากผู้ใต้บังคับบัญชา และพร้อมที่จะยอมรับและนำไปปฏิบัติ ตัวอย่างเช่น ผู้นำที่รับฟังความคิดเห็นให้คำปรึกษาปัญหาทุกข้อร้องเรียนและเอาใจใส่ดูแลให้ขวัญและกำลังใจ ให้ สวัสดิการต่างๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ตรงกันข้ามกับผู้นำที่นึกถึงจิตใจผู้อื่นต่ำ มักวิพากษ์วิจารณ์การทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สนใจความรู้สึกของผู้อื่นและมีความสนใจผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก ไม่มีคุณภาพของการปฏิบัติสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

การริเริ่มที่โครงสร้าง หรือเน้นโครงสร้างการทำงาน (Initiating Structure) คือ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงานเป็นสำคัญ ผู้ที่มีลักษณะริเริ่มโครงสร้างสูงจะกำหนดภาระหน้าที่ความรับผิดชอบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา กำหนดระยะเวลาในการทำงาน และอธิบายถึงสิ่งที่ต้องทำอย่างชัดเจน ผู้นำจะปฏิบัติอย่างเชื่อมั่นโดยไม่ถามถึงคำแนะนำหรือความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำที่มีลักษณะริเริ่มโครงสร้างต่ำจะไม่ริเริ่มงานใดๆ ผู้นำจะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้กำหนดภาระงานและระยะเวลาในการทำงานเอง องค์การที่มีผู้นำที่มีลักษณะริเริ่มโครงสร้างสูง ประกอบการมีลักษณะของการบังคับบัญชาอย่างเข้มงวดในการทำงาน จะส่งผลต่ออัตราการลาออกของพนักงาน และความไม่พึงพอใจในการทำงาน อย่างไรก็ตามระดับที่พอดีการริเริ่มสามารถช่วยให้ได้รับผลการปฏิบัติงานที่ดีในสถานการณ์ ที่บุคลากรไม่ได้รับการฝึกอบรม หรือเผชิญกับความไม่ชัดเจนของภาระงานที่สูง

โดยสรุปคือ นักวิจัยมหาวิทยาลัยโอไฮโอ พบว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นการผสมผสานระหว่างพื้นฐาน 2 แบบ ที่เป็นอิสระจากกันจนเกิดเป็นพฤติกรรมผู้นำแบบต่างๆ ตามปริมาณมากน้อยของพฤติกรรมพื้นฐานแต่ละแบบ นักวิจัยกลุ่มนี้สรุปว่า ผู้นำที่มีการทำงานสูงหรือมุ่งงานสูง เพราะหลักฐานการศึกษาวิจัยในเบื้องต้นพบว่า พฤติกรรมผู้นำดังกล่าวทำให้ผลผลิตของกลุ่มสูงขึ้น ผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจมากขึ้น สถิติการขาดงานและการลาออกลดน้อยลง อย่างไรก็ตามการศึกษาวิจัยในระยะเวลาต่อมาพบว่าบางสถานการณ์พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานก็ทำให้ผลผลิตของกลุ่มสูงขึ้น และในบางสถานการณ์พฤติกรรมมุ่งคนทำให้ผลผลิตสูงขึ้น สถิติการขาดงานและการลาออกลดน้อยลงเช่นเดียวกัน ดังนั้นในเวลาต่อมานักวิจัยกลุ่มนี้ได้สรุปว่า ไม่มีผู้นำแบบใดมีประสิทธิภาพที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์

4. ทฤษฎีแบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยเท็กซัส Leadership Grid หรือเรียกว่า Managerial Grid ถูกพัฒนาขึ้นโดย โรเบิร์ต เบลค และ เจน มิวตัน (Blake & Mutton) แห่งมหาวิทยาลัยเท็กซัส โดยอาศัยพื้นฐานการศึกษาของทั้ง 2 มหาวิทยาลัย คือ มหาวิทยาลัยโอไฮโอ และมหาวิทยาลัยมิชิแกน เป็นวิธีที่ประเมินพฤติกรรมของผู้นำจาก 2 ประเด็นด้วยกัน ได้แก่ ความเอาใจใส่ต่อผลผลิต (Concern for Production) และความเอาใจใส่ต่อบุคคล (Concern for People) และแนะนำรูปแบบของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่จากระดับพฤติกรรมที่แสดงออกทั้ง 2 ด้าน ในตารางที่กำหนดตำแหน่ง หรือ Grid เป็นตารางที่ผสมผสานเรื่องของการเอาใจใส่ต่อผลผลิตและคน โดยมีการวัดถึง 9 ระดับ ซึ่ง 9 หมายถึง ความเอาใจใส่มากที่สุดในเรื่องนั้น ส่วน 1 หมายถึง

ความเอาใจใส่ที่น้อยที่สุดในเรื่องนั้น เมื่อมีการนำระดับในแต่ละด้านมาผสมผสานกัน สามารถอธิบายรูปแบบของผู้บริหารที่แตกต่างกัน 5 ประเภท (ดูตารางที่ 2.1)



ตารางที่ 2.1 The Leadership Grid
(ที่มา : Phillips & Gully, 2012)

ในตารางความเป็นผู้นำได้แยกแบบของผู้นำออกเป็น 5 ประเภท โดยกำหนดพฤติกรรมของผู้นำตกอยู่ในส่วนของตาราง แล้วก็ทำการฝึกรอบมให้เหมาะสมกับแต่ละแบบดังรายละเอียดดังต่อไปนี้ (Phillips & Gully, 2012)

(1,9) ผู้จัดการรีสอร์ท (The country club manage) มีความเอาใจใส่ต่อความต้องการของคนอื่นเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่น่าพึงพอใจ นำไปสู่ความสุข และบรรยากาศในการทำงานที่เป็นกันเองและสะดวกสบาย ซึ่งมีอยู่ในตาราง 1,9 เป็นแบบการทำงานที่ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจและความพอใจในงานสูงสุด แต่ได้ผลงานต่ำสุด ผู้นำให้ความสนใจต่อความต้องการของคนและสร้างความสัมพันธ์อันดีมีความเป็นมิตร และบรรยากาศในการทำงานที่ดี

(9,9) ผู้จัดการทีม (The team manage) ความสำเร็จในการทำงานมาจากความผูกพันของสมาชิกในทีม สร้างบรรยากาศในการทำงานที่มีจุดมุ่งหมายรวมกันในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ที่นำไปสู่การสร้างควมไว้วางใจและเคารพซึ่งกันและกัน ซึ่งมีค่าในตารางที่ 9,9 เป็นแบบผู้นำที่ต้องการมากที่สุด ซึ่งก่อให้เกิดผลงานสูง ขณะเดียวกันผู้ปฏิบัติงานก็มีความพอใจในงานสูง การทำงานใช้วิธีการให้ทุกคนมีความผูกพันต่อความสำเร็จของงานโดย ให้มีส่วนร่วมกันที่เป้าหมายขององค์กร ในขณะเดียวกันก็สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้วยความไว้วางใจกันและให้เกียรติซึ่งกันและกัน

(5,5) ผู้จัดการแบบสายกลาง (The organized – man manager) การสร้างผลการปฏิบัติขององค์กรที่ดีเพียงพอ โดยการสร้างสมดุลระหว่างความจำเป็นในการทำงานและรักษาขวัญและกำลังใจของพนักงานไว้ในระดับที่พึงพอใจได้ ซึ่งมีค่าในตาราง 5,5 เป็นรูปแบบการทำงานที่สมดุล ที่ทำให้งานสำเร็จปานกลางและขณะเดียวกันรักษาระดับขวัญและความพอใจในการทำงาน

(1,1) ผู้จัดการที่ด้อยคุณภาพ (The impoverished manager) มีความพยายามน้อยมากในการทำงานไม่ใส่ใจทั้งเรื่องคนและงานที่สำคัญเพียงแค่ทำงานที่จำเป็นให้เสร็จจุล่งไปเพื่อที่จะคงสภาพการเป็นส่วนหนึ่งของสมาชิกในองค์กรไว้ ซึ่งมีค่าในตาราง 1,1 เป็นพฤติกรรมการทำงานที่อยู่ในระดับที่ต่ำสุดทั้งผลงานและความพอใจในการทำงาน

(9,1) ผู้จัดการแบบบังคับใช้แรงงาน (The sweatshop manager) มุ่งความเอาใจใส่ต่องานสูงแต่มีความเอาใจใส่ต่อคนต่ำ โดยจะใช้อำนาจหน้าที่ของตนบังคับพนักงานให้ทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยไม่สนใจในความต้องการของพนักงานทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่าคุณปฏิบัติเหมือนกับเครื่องจักร ซึ่งมีค่าในตาราง 9,1 เป็นแบบผู้นำที่เน้นการทำงานให้สำเร็จ แต่ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและความพอใจในการทำงานที่ต่ำสุด

ถึงแม้ว่าทฤษฎีพฤติกรรม เช่น การศึกษาของมิชิแกน การศึกษาของโอไฮโอ และ Leadership Gried จะดึงดูดความสนใจจากผู้บริหารและนักพฤติกรรมศาสตร์ได้เป็นอย่างมากจากผลลัพธ์ที่ได้ อย่างไรก็ตามงานวิจัยที่เกิดขึ้นภายหลังรูปแบบแต่ลักษณะของทฤษฎีนี้สะท้อนให้เห็น

จุดอ่อนที่สำคัญบางประการ เช่น รูปแบบของทฤษฎีพฤติกรรมไม่ได้รับการสนับสนุนจากงานวิจัยเสมอไป กอปรกับยังถูกพบว่าไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอเมื่อนำไปประยุกต์ในอุตสาหกรรมบางประเภท อย่างไรก็ตามทฤษฎีพฤติกรรมยังคงมีคุณค่าอยู่บ้านเพราะสามารถระบุถึงพื้นฐานของพฤติกรรมผู้นำที่หลากหลาย ซึ่งยังคงใช้ในทฤษฎีการเป็นผู้นำในปัจจุบัน

การเป็นผู้ตาม (Fellowship)

ทฤษฎีพฤติกรรมทั้งหมดที่ได้กล่าวมาข้างต้นพยายามมุ่งเน้นที่ความมีประสิทธิภาพและการปรับปรุงการจัดการพนักงานซึ่งสอดคล้องกับหลักการจัดการในปัจจุบันที่มุ่งเน้นไปที่ความสำคัญของผู้ตาม ผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ คือบุคคลที่สามารถรักษามดุลในการดำเนินชีวิตและมีความรับผิดชอบ โดยสามารถที่จะประสบความสำเร็จได้ปราศจากภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง Robert Kelly ได้ระบุถึงประเภทของผู้ตามแบบต่างๆ ทั้งหมด 5 ประเภท (อ้างใน Mosley, Pietri และ Megginson, 1995) อันได้แก่

* ผู้ตามแบบ “ครับผม”(Yes people) ผู้ตามประเภทนี้มีความกระตือรือร้น (active) แต่ไม่ใช่นักคิดที่ขบคิดอย่างพินิจพิเคราะห์หรือถ้อยถน (uncritical thinkers) เป็นบุคคลที่มีชีวิตชีวา (livelier people) แต่ไม่กล้าเสี่ยง (unenterprising) เหมือนกับผู้ตามแบบแกะ ผู้ตามแบบนี้ต้องการได้รับแรงบันดาลใจจากหัวหน้าของตนหัวหน้างาน

* ผู้ตามแบบ “เอาตัวรอด” (Survivors) เป็นผู้ตามที่คิดได้เองพอสมควร (more independent thinker) และมีความกระตือรือร้นพอสมควร ผู้ตามแบบนี้ยอมร้ายและปรับตัวเพื่อที่จะอยู่รอดเมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลง

* ผู้ตามแบบ “ทำตัวแปลกแยก” (Alienated followers) เป็นผู้ที่ไม่คิดเองได้ (independent thinker) และมีความกระตือรือร้น แต่บางครั้งก็มีบางอย่างสามารถทำให้บุคคลแบบนี้เครื่องสะดุดหรืออารมณ์เสียได้เหมือนกัน บุคคลประเภทนี้มักชอบเยาะเย้ยถากถางผู้อื่น (cynical) แต่ไม่ค่อยทำงานที่นอกจากนี้ยังชอบแสดงความคิดเห็นตรงกันข้ามกับสิ่งที่ผู้นำทำอีกด้วย

* ผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ (Effective followers) เป็นผู้ที่ไม่คิดเองได้ (independent think) โดยพยายามทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงไป (carry out their assignments) ด้วยพลังยึดมั่นในผลประโยชน์ (assertiveness) ผู้ตามประเภทนี้มีความมั่นใจและสามารถขึ้นและมีผู้ตามแบบต่างๆ สามารถประสบความสำเร็จได้โดยปราศจากผู้นำที่เข้มแข็ง

นักพฤติกรรมศาสตร์เชื่อว่าถ้าผู้จัดการนำแนวคิดทฤษฎี Y หรือ (9,9) ผู้จัดการทีม (The team manager) ของทฤษฎี Managerial Grid จะทำให้มีผู้ตามที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นและมีผู้ตามแบบต่างๆ ที่ไม่มีประสิทธิภาพน้อยลง

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theories)

เนื่องจากทั้งทฤษฎีคุณลักษณะและทฤษฎีพฤติกรรมไม่สามารถให้คำอธิบายที่สร้างความพึงพอใจเกี่ยวกับการเป็นผู้นำในองค์กรได้ จำเป็นต้องให้นักวิจัยจำเป็นต้องพัฒนาทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ที่ เષชิญหน้าโดยผู้นำ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำตามสถานการณ์ที่สำคัญ ได้แก่ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิลด์เลอร์ (Fielder) และทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายของเฮาส์ (House) ซึ่งทั้ง 2 ทฤษฎีนี้มีความแตกต่างเป็นอย่างมาก ทฤษฎีของฟิลด์เลอร์ มองว่าผู้นำไม่สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมได้อย่างทันที ในขณะที่ทฤษฎีของเฮาส์มองว่าผู้นำสามารถที่จะเลือกทักษะหรือวิธีการทางพฤติกรรมได้ โดยแต่ละทฤษฎีได้นำเสนอวิธีคิดที่แตกต่างกันเกี่ยวกับเรื่องที่ว่าผู้นำมีความเหมาะสมต่อความต้องการของสถานการณ์อย่างไร นอกจากนี้ยังมีทฤษฎีรูปแบบการตัดสินใจของวรูมและเยตตัน (VROOM AND YETTON) ทฤษฎีสถานการณ์ของ (HERSER & BLANCHARD) และทฤษฎี Leadership Continuum

1. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิลด์เลอร์ (Fielder's Contingency Theory of Leadership)

ทฤษฎีสถานการณ์ของการเป็นผู้นำของฟิลด์เลอร์ ถูกพัฒนาจากการพิจารณาคุณลักษณะของผู้นำและคุณลักษณะของสถานการณ์ ทฤษฎีนี้สันนิษฐานว่าผู้นำมีแนวโน้มที่จะโอนเอนไปในรูปแบบกลุ่มของพฤติกรรมที่มีลักษณะเฉพาะ อันได้แก่ ผู้นำเป็นทั้งบุคคลที่มุ่งงาน (Task – oriented leaders) และมุ่งสัมพันธ์ (Relationship – oriented) ถึงแม้ว่ารูปแบบทั้ง 2 นี้จะคล้ายคลึงหรือสอดคล้องกับรูปแบบต่างๆ ของทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ แต่มีความแตกต่างที่สำคัญระหว่างทฤษฎีของฟิลด์เลอร์กับทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ

ทฤษฎีของฟิลด์เลอร์สันนิษฐานว่า การโน้มเอียงไปกับรูปแบบการเป็นผู้นำเป็นเรื่องที่เปลี่ยนแปลงได้ยากเนื่องจากความผันผวนของส่วนประกอบทั้ง 3 อันได้แก่ ความสัมพันธ์ของผู้นำกับสมาชิก (Leader – member relations) โครงสร้างของงาน (Task structure) และอำนาจจากตำแหน่ง (Position power) ทำให้สถานการณ์มีความแตกต่างในแง่มุมมองที่เกี่ยวกับความชอบของผู้นำที่มีส่วนประกอบทั้ง 3 นี้ต่อการชักจูงของผู้ใต้บังคับบัญชา (Phillips & Gully, 2012)

1.1 ความสัมพันธ์ของผู้นำกับสมาชิก (Leader – member relations) อธิบายถึงคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามรวมถึงระดับความไว้วางใจระหว่างผู้นำและผู้ตาม และความชอบและความเคารพที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้นำหากทั้งสองฝ่ายมีความไว้วางใจกัน ให้

เกียรติดกัน เชื่อถือกันและเข้าใจกัน ความสัมพันธ์จะอยู่ในระดับดี หากความสัมพันธ์เป็นในทางตรงกันข้าม ความสัมพันธ์จะอยู่ในระดับดี

1.2 โครงสร้างของงาน (Task structure) อธิบายถึงขอบเขตที่ว่างงานได้ได้รับการกำหนดและมีมาตรฐานอย่างชัดเจน ไม่มีความคลุมเครือ เมื่อมีโครงสร้างของงานสูง งานสามารถที่จะทำนายหรือพยากรณ์ได้ และถูกวางแผนได้ ในทางตรงกันข้าม โครงสร้างงานต่ำอธิบายถึงสถานการณ์ที่ไม่ชัดเจนที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และไม่สามารถคาดเดาหรือทำงานได้

1.3 ตำแหน่งและอำนาจ (Position power) คือ อำนาจที่เป็นทางการของผู้นำสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับตำแหน่งอำนาจในระดับสูง ช่วยให้ผู้นำสามารถจูงบุคลากรและให้รางวัลหรือลงโทษบุคลากรได้โดยตรงผู้นำที่มีอำนาจในตำแหน่งที่ไม่สูงมากนักอาจไม่สามารถที่จะกระทำการในลักษณะนี้ได้ ในสถานการณ์ที่ล่าช้ากว่าปกติ นโยบายอาจจำกัดผู้นำจากการให้รางวัลหรือลงโทษได้

สถานการณ์ที่ผู้นำ พึงพอใจแก่ผู้นำ	_____						สถานการณ์ที่ไม่เป็นผู้นำ พึงพอใจแก่ผู้นำ	
ความสัมพันธ์	ดี	ดี	ดี	ดี	แย่	แย่	แย่	แย่
โครงสร้างงาน	สูง	สูง	ต่ำ	ต่ำ	สูง	สูง	ต่ำ	ต่ำ
อำนาจจาก ตำแหน่ง	แข็ง	อ่อน	แข็ง	อ่อน	แข็ง	อ่อน	แข็ง	อ่อน
ข้อเสนอแนะ	ต่อกรมุ่งเน้น		มุ่งงาน		มุ่งสัมพันธ์		มุ่งงาน	
ของผู้นำ								

ภาพที่ 2.3 ทฤษฎีผู้นำสถานการณ์ของฟิลด์เลอร์
(ที่มา : Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2008)

ส่วนประกอบทั้ง 3 ทำให้เกิดระดับของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอยู่กับความพึงพอใจต่อสถานการณ์สำหรับการชักจูงของผู้นำ เช่น สถานการณ์ที่น่าพึงพอใจก่อให้เกิดการชักจูงของผู้นำที่สูง ในขณะที่สถานการณ์ไม่น่าพึงพอใจก่อให้เกิดการชักจูงของผู้นำที่ต่ำ (ดูรูปที่ 3.3) โดยทฤษฎีของฟิลด์เตอร์ได้เสนอข้อแนะนำเกี่ยวกับการเป็นผู้นำไว้ 2 ประการได้แก่ ผู้นำที่มุ่งงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจ และผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในสถานการณ์ระหว่างกลางของความน่าพึงพอใจและไม่น่าพึงพอใจ

รูปที่ 2.3 แสดงให้เห็นว่า สถานการณ์ที่น่าพึงพอใจแก่ผู้นำ คือ การมุ่งงาน อย่างไรก็ตาม ฟิลด์เตอร์ไม่เชื่อว่าองค์การสามารถที่จะเลือกผู้นำเพื่อจับคู่สถานการณ์ในองค์การได้ง่ายนัก นอกจากนี้ยังต้องแย้งว่าต้องทำการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ให้เหมาะสมกับการโน้มเอียงของผู้นำ ซึ่งข้อสันนิษฐานที่ว่านี้ถูกวิพากษ์วิจารณ์อย่างหนักเนื่องจากความไม่ยืดหยุ่นของผู้นำเป็นเรื่องที่ไม่จริง กอปรกับในช่วงแรกของการนำเสนอของทฤษฎีไม่ได้มีการวัดความเที่ยงตรง และทฤษฎีไม่ได้รับความสนับสนุนโดยงานวิจัย โดยอย่างไรก็ตามทฤษฎีนี้ได้ให้ข้อเสนอแนะที่สำคัญที่นำไปสู่การศึกษาเรื่องสถานการณ์ และพิจารณาบริบทขององค์การอย่างชัดเจน รวมถึงบทบาทของสถานการณ์ในองค์การต่อความมีประสิทธิภาพของผู้นำ (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2008)

2. ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายของเฮาส์ (House's Path - Goal Theory of Leadership)

โรเบิร์ต เจ เฮาส์ พัฒนาทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายของการเป็นผู้นำเพื่อแก้ปัญหาเรื่องความไม่ชัดเจนของงานวิจัยเรื่องการเป็นผู้นำที่ผ่านมาในอดีต ทฤษฎีสถานการณ์กล่าวว่าคุณลักษณะทางสถานการณ์เป็นตัวกำหนดตัวเลือกทางพฤติกรรมของผู้นำ ถึงแม้ว่าทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายของผู้นำกับทฤษฎีผู้นำสถานการณ์ของฟิลด์เตอร์เป็นทฤษฎีสถานการณ์เหมือนกัน แต่ทั้ง 2 ทฤษฎีนี้มองความสัมพันธ์ของสถานการณ์ที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตามทฤษฎีของเฮาส์ยังขาดการสนับสนุนทางงานวิจัยเชิงประจักษ์อยู่พอสมควรโดยนักวิชาการระบุว่า ทฤษฎีนี้มีความซับซ้อนและขาดความละเอียดมากพอ ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายมองว่า บทบาทของผู้นำเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลกระทบต่อ การจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่พึงปรารถนา ผู้นำสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นโดยการใช่วางวัดเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้นอกจากนี้ผู้นำยังให้การสนับสนุนในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชากำลังใช้ความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมาย วิธีการนี้ผู้นำใช้เพื่อเพิ่มแรงจูงใจแก่พนักงาน (Daft, 2002) ได้แก่

2.1 เสนอรางวัลเพื่อการบรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงานและแจกแจงให้เห็นวิถีทางที่ไปสู่การแจกแจงหรืออธิบายอย่างทางจนเกี่ยวกับวิถีทาง หมายถึง การที่ผู้นำทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อช่วยให้เขาสามารถเรียนรู้และระบุพฤติกรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จในการทำงานและการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

2.2 เพิ่มรางวัลที่พนักงานต้องการหรือปรารถนา การเพิ่มรางวัลหมายถึงการที่ผู้นำพูดกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อเรียนรู้ว่ารางวัลอะไรที่มีความสำคัญต่อเขา เพื่อทราบว่ารางวัลที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการเป็นรางวัลจากภายใน (Intrinsic rewards) หรือ รางวัลจากภายนอก (Extrinsic rewards)

2.3 นำเอาอุปสรรคที่ขัดขวางการปฏิบัติงานออกไป

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นสิ่งที่ผู้นำทำเพื่อสร้างความชัดเจนต่อเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อที่ที่สามารถบรรลุเป้าหมายที่พึงปรารถนาได้โดยพฤติกรรมของผู้นำสามารถเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและความพึงพอใจในการทำงานได้ ซึ่งส่งผลให้เกิดการยอมรับต่อผู้นำมากยิ่งขึ้น

ทฤษฎีนี้ถูกเรียกว่าทฤษฎีสถานการณ์เพราะประกอบไปด้วยกลุ่มของสถานการณ์ที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำ (Leader Behavior) สถานการณ์ (Situational Contingencies) และการใช้รางวัล (The Use of Reward)

พฤติกรรมของผู้นำ (Leader Behavior)

ทฤษฎีนี้กล่าวถึง รูปแบบพฤติกรรมผู้นำไว้ 4 แบบ

1) การเป็นผู้นำแบบสั่งการ หรือผู้นำแบบใช้อำนาจ (Directive Leadership) ผู้นำแบบสั่งการมุ่งเน้นว่าอะไรคือสิ่งที่ต้องทำให้เสร็จเมื่อใดจะทำให้สำเร็จได้อย่างไรพฤติกรรมนี้แสดงให้เห็นถึงความคาดหวังในการปฏิบัติงาน และบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนในกลุ่มงาน ผู้นำที่ใช้การสั่งการแบบนี้เป็นผู้นำที่เน้นเรื่องงาน

2) การเป็นผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) ผู้นำแบบสนับสนุนมีความเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและความต้องการของเขาเพื่อทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ผู้นำแบบสนับสนุนเป็นบุคคลที่เปิดรับความคิดเห็นของบุคคลอื่น เป็นคนที่อบอุ่น เป็นมิตร และเข้าหาได้ตลอดเวลา ผู้นำที่สนับสนุนจึงเป็นผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์

3) การเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ผู้นำที่มีส่วนร่วมเป็นผู้นำที่คอยให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และให้การพิจารณาเป็นอย่างมากต่อความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนที่จะตัดสินใจ

4) การเป็นผู้นำที่มุ่งการบรรลุเป้าหมาย หรือมุ่งความสำเร็จ (Achievement – Oriented Leadership) ผู้นำที่มุ่งการบรรลุเป้าหมาย มุ่งเน้นที่ความยอดเยี่ยมในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และการปฏิบัติงาน ผู้นำประเภทนี้จะตั้งเป้าหมายสูงและมีความเชื่อมั่นต่อความสามารถของสมาชิกในองค์กรว่าสามารถบรรลุเป้าหมายได้

พฤติกรรมทั้ง 4 ประเภทนี้มีคุณสมบัติที่สำคัญอย่างมากมาย เช่น การสั่งการและสนับสนุนเหมือนการริเริ่มทางโครงสร้างและการคำนึงถึงจิตใจผู้อื่นของทฤษฎีโอไฮโอ โดยพฤติกรรม 2 ประเภทนี้มีความสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องการเป็นผู้นำ และเป็นพื้นฐานต่อหน้าที่ของผู้นำในองค์การพฤติกรรมของผู้นำแบบมีส่วนร่วมมุ่งเน้นหน้าที่การตัดสินใจของผู้นำโดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชา กลายเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของการตัดสินใจ พฤติกรรมที่มุ่งการบรรลุเป้าหมายเป็นหัวใจสำคัญต่อการสร้างแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา และการแสดงความเชื่อมั่นของผู้นำเป็นส่วนสำคัญที่สนับสนุนการสร้างแรงจูงใจ

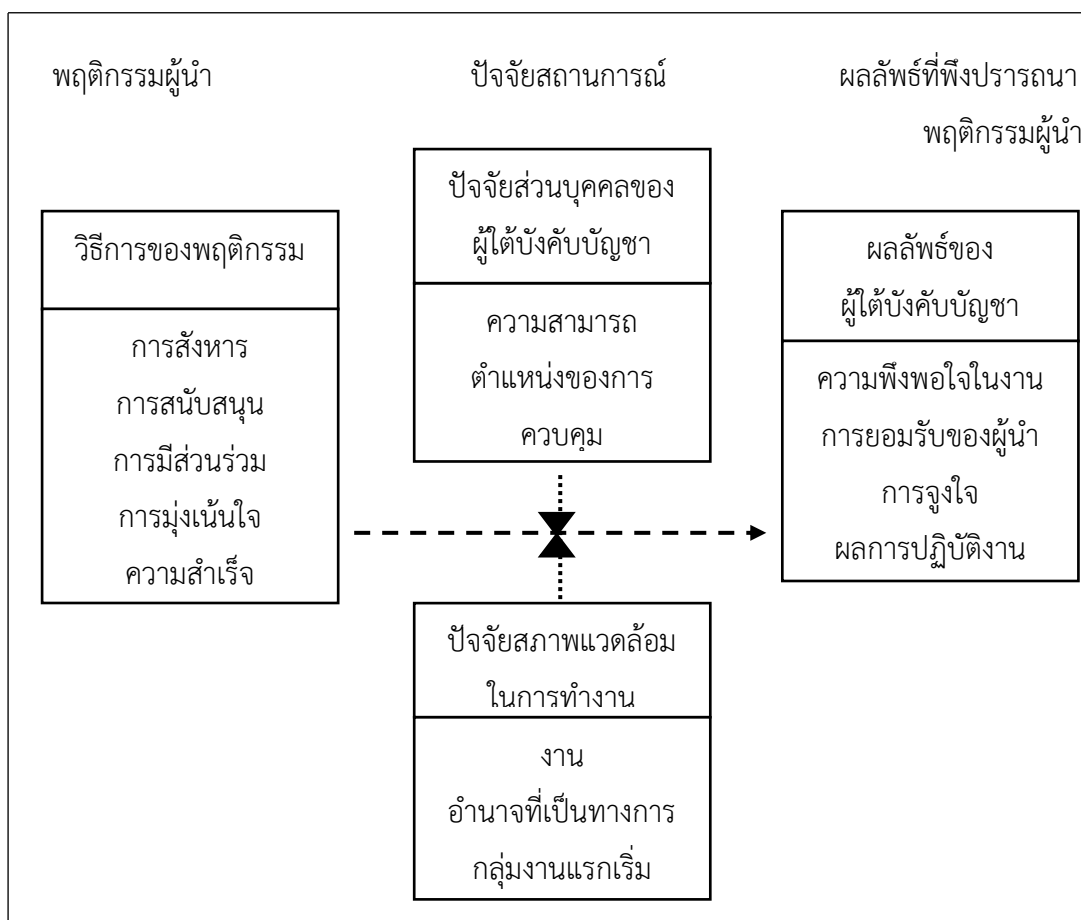
สถานการณ์ (Situational Contingencies)

ทฤษฎีนี้ประกอบด้วยสถานการณ์ที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่

1) บุคลิกภาพส่วนบุคคลของสมาชิกกลุ่ม (The characteristics of group members) ได้แก่ ความสามารถ ทักษะ ความต้องการและแรงจูงใจ เช่น พนักงานมีทักษะและความสามารถต่ำผู้นำอาจต้องให้การฝึกอบรมเพิ่มเติมเพื่อที่จะทำให้เขาสามารถปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น หรือถ้าพนักงานเป็นประเภทที่มุ่งแต่ตนเอง (Self – centered) ผู้นำอาจใช้รางวัลในการสร้างแรงจูงใจ เป็นต้น

2) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work environment) ได้แก่ ระดับของโครงสร้างของงาน ธรรมชาติของระบบอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการและกลุ่มงาน ในส่วนของระดับโครงสร้างของงาน เหมือนกับที่อธิบายในข้างต้นเกี่ยวกับทฤษฎีสถานการณ์ของ Fiedler ในส่วนของระบบอำนาจหน้าที่

เกี่ยวข้องกับระบบของอำนาจที่อันชอบทำที่ใช้โดยผู้นำ ส่วนกลุ่มเกี่ยวข้องกับระดับการศึกษาของผู้ใต้บังคับบัญชาและคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก



ภาพที่ 2.4 ทฤษฎีเส้นทางเป้าหมายของผู้นำ

(ที่มา : Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2008)

การใช้รางวัล (The Use Reward) ความรับผิดชอบประการหนึ่งของผู้นำคือ แจกแจงแนวทางหรือหนทางสู่การได้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ในบางสถานการณ์ผู้นำทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพิ่มคุณค่าของรางวัลเพื่อเพิ่มความพึงพอใจและการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ในบางสถานการณ์ผู้นำทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อช่วยให้เขาได้ทักษะและความเชื่อมั่นที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานและนำไปสู่การบรรลุรางวัลที่มีอยู่ หรือในบางครั้งผู้นำอาจพัฒนารางวัลขึ้นมาใหม่เพื่อสอดคล้องกับความต้องการเฉพาะของ ผู้ใต้บังคับบัญชา

รูปที่ 2.4 แสดงให้เห็นถึงโครงสร้างของทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย พฤติกรรมทั้ง 4 ประเภทของผู้นำ อธิบายวิธีการที่มุ่งเน้นการเลือกพฤติกรรมของผู้นำ ทฤษฎีนี้ไม่ได้เสนอผู้นำว่า ควรใช้

พฤติกรรมทั้งหมด แต่การเลือกพฤติกรรมขึ้นอยู่กับทักษะ และบุคลิกภาพของผู้นำและสภาพการณ์ที่ผู้นำเผชิญ ซึ่งสภาพการณ์เหล่านั้น ได้แก่ ปัจจัยสถานการณ์จากบุคคลและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถน้อยต่องานที่ได้รับมอบหมายมักตอบสนองได้เป็นอย่างดีต่อพฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการ เพราะต้องการคำอธิบายต่อหน้าที่และภาระงานที่ต้องทำเพราะความสามารถของเขาไม่เพียงพอที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ อย่างไรก็ตาม ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถสูงอาจเปื่อกับพฤติกรรมของผู้นำในลักษณะนี้ เพราะเขาทราบดีว่า อะไรคือสิ่งที่ต้องทำ โดยที่ไม่ต้องให้ผู้นำมาบอกกล่าวแต่อย่างใด

ผู้ใต้บังคับบัญชาที่รู้สึกว่าการมีส่วนร่วมของผู้นำต่อผลลัพธ์ของความสำเร็ามีแนวโน้มที่จะตอบสนองในทางบวกต่อพฤติกรรมการมีส่วนร่วมของผู้นำแต่ตอบสนองน้อยต่อพฤติกรรมการมีส่วนร่วมของผู้นำแต่ตอบสนองน้อยต่อพฤติกรรมแบบสั่งการ เพราะว่าเขารู้สึกว่าตนเองถูกควบคุม เพราะไม่ต้องการให้ผู้นำมาสั่งการว่าอะไรคือสิ่งที่ตนต้องทำ แต่ต้องการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่อการบรรลุความสำเร็จของงานพฤติกรรมการมีส่วนร่วมและการสั่งการในระดับต่ำที่มีประสิทธิภาพดีสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาที่รู้สึกถูกควบคุมจากภายนอก

บุคคลที่มีความนิยมในอำนาจหน้าที่สูงมักจะเป็นบุคคลที่มุ่งเน้นเรื่องสถานภาพเป็นหลัก โดยจะยอมรับการสั่งการจากบุคคลอื่นในตำแหน่งหน้าที่ และพยายามที่จะเอาใจบุคคลเหล่านั้น บุคคลที่มีความนิยมในอำนาจหน้าที่ต่ำจะมีความยืดหยุ่นและมีแนวโน้มที่จะไม่โอนอ่อนผ่อนตามอำนาจหน้าที่ บุคคลที่มีความนิยมในอำนาจหน้าที่สูงจะยอมรับพฤติกรรมการสั่งการของผู้นำ ในขณะที่บุคคลที่มีความนิยมในอำนาจหน้าที่ต่ำจะยอมรับในพฤติกรรมการมีส่วนร่วมมากกว่า

ปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีความผันผวนตามระดับความคลุมเครือมี 3 ปัจจัยด้วยกัน ได้แก่ งาน อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการและกลุ่มงานแรกเริ่ม

งานที่ทำให้เสร็จในสถานที่ที่กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทและเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติการ มีความคลุมเครือน้อยกว่างานที่ทำให้เสร็จในองค์การที่ไม่มั่นคง

สำหรับปัจจัยเรื่องอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ ถ้ามีการกำหนดอำนาจหน้าที่และบทบาทของผู้นำให้ชัดเจน จะช่วยให้กำหนดบทบาทของงานได้ชัดเจน และช่วยวางเป้าหมายที่ชัดเจน ยิ่งขึ้นด้วย

กลุ่มงานแรกเริ่มประกอบด้วย บุคคลที่ทำงานร่วมกันเป็นอย่างดีภายในกลุ่มที่ช่วยพัฒนาหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนเพื่อการทำงานภายในกลุ่ม ในทางตรงกันข้ามบุคคลที่ไม่สามารถทำงานร่วมกันได้ภายในกลุ่มก็ไม่สามารถพัฒนาหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนได้โดยกลุ่มแรกจะเสนอสภาพแวดล้อมที่ชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่กลุ่มที่คลุมเครือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

นอกจากนี้ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายยังได้เสนอให้ใช้พฤติกรรมผู้นำที่แตกต่างกันสำหรับสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีสถานการณ์คลุมเครือที่ต่ำ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานในสถานการณ์ที่

มีความคลุมเครือต่ำสามารถเห็นได้ชัดเจนว่าอะไรคือสิ่งที่ตนต้องทำ และอย่างไร ในกรณีผู้นำแบบสั่งการจะถูกมองว่าชอบสั่งให้ทำในสิ่งที่ทำซ้ำซาก เพราะสิ่งที่แฉ่งแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบดีอยู่แล้ว ซึ่งประเด็นนี้อาจทำให้ระดับแรงจูงใจและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาลดลง สำหรับกรณีนี้พฤติกรรมที่เหมาะสมคือ การให้ความสนับสนุน เพราะสามารถชดเชยผลกระทบเชิงลบที่เป็นไปได้ของงานประจำพฤติกรรมในลักษณะนี้ต้องอธิบายว่าอะไรคือสิ่งที่ต้องทำ เพื่อลดความกระวนกระวายใจของผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน

(HOUSR) ได้ทำการปรับปรุงทฤษฎีใหม่หลังจากทำการวิจัยมาเป็นเวลานาน โดยที่ทฤษฎีปรับปรุงใหม่อธิบายถึงพฤติกรรมของผู้นำและความสัมพันธ์ที่ไม่เพียงพอแต่มีผลกระทบต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น แต่ยังคงช่วยผลการปฏิบัติงานของแต่ละแผนกด้วย

นอกเหนือจากพฤติกรรม 4 ประเภทที่กล่าวในข้างต้นแล้ว ทฤษฎีที่ปรับปรุงใหม่ได้นำเสนอพฤติกรรมใหม่อีก 4 ประเภท ได้แก่ การสร้างความชัดเจนเส้นทางสู่เป้าหมายปฏิสัมพันธ์ทางสังคมภายในกลุ่ม พฤติกรรมการเมืองที่สำคัญต่อการเพิ่มอำนาจกลุ่ม และ พฤติกรรมบารมีของผู้นำ อย่างไรก็ตามทฤษฎีใหม่นี้ยังไม่ได้รับการทดสอบในเชิงประจักษ์แต่อย่างใด (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2008)

บทสรุป

รูปแบบของผู้นำและภาวะผู้นำ คือ แนวทางที่ทำให้ได้เข้าใจว่าตัวของผู้นำมีรูปแบบการเป็นผู้นำแบบใด ซึ่งทำให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนที่ต้องพัฒนาหรือปรับปรุงให้ดีขึ้น รวมถึงเข้าใจผู้อื่นว่ามีรูปแบบผู้นำแบบใด เพื่อได้กำหนดทิศทางโน้มน้าวและจูงใจคน เพื่อให้การทำงานในฐานะผู้นำสามารถประสบความสำเร็จโดยการเลือกนำไปใช้กับคนที่มีลักษณะแตกต่างกันต่อไป ทฤษฎีที่จะกล่าวถึงดังนี้

ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ (BEHAVIORAL LEADERSHIP THEORY) ซึ่งมีทฤษฎีที่สำคัญด้วยกัน 4 ทฤษฎี

1. ทฤษฎีแบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา ซึ่งสามารถแบ่งรูปแบบของผู้นำได้ 3 ประเภท ดังนี้

- 1.1 รูปแบบผู้นำแบบเผด็จการ (AUTOCRATIC LEADERSHIP STYLE)
- 1.2 รูปแบบผู้นำแบบประชาธิปไตย (DEMOCRATIC LEADERSHIP STYLE)
- 1.3 รูปแบบผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (LAISSERZ – FAIRE LEADERSHIP STYLE)
2. ทฤษฎีรูปแบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (THE MICHIGAN STUDIES) ซึ่งสามารถแบ่งรูปแบบของผู้นำได้ 2 ประเภท ดังนี้
 - 2.1 ผู้นำที่มุ่งงาน (JOB - CENTERED)
 - 2.2 ผู้นำที่มุ่งพนักงานหรือมุ่งคน (EMPLOYEE – CENTERED)
3. ทฤษฎีแบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (THE OHIO STATE STUDIES) ซึ่งสามารถแบ่งรูปแบบของผู้นำที่มุ่งให้ความสำคัญไปที่พฤติกรรม ได้ 2 ประเภท ดังนี้
 - 3.1 การนึกถึงจิตใจผู้อื่น หรือการเน้นสร้างสัมพันธ์ (CONSIDERATION)
 - 3.2 การริเริ่มที่โครงสร้าง หรือเน้นโครงสร้างการทำงาน (INITIATING STRUCTURE)
4. ทฤษฎีแบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยเท็กซัส (LEADERSHIP GRID) ซึ่งสามารถแบ่งรูปแบบของผู้นำที่แตกต่างกันได้ 5 ประเภท ดังนี้
 - 4.1 ผู้จัดการรีสอร์ท (THE COUNTRY CLUB MANAGE)
 - 4.2 ผู้จัดการทีม (THE TEAM MANAGE)
 - 4.3 ผู้จัดการแบบสายกลาง (THE ORGANIZED – MAN MANAGER)
 - 4.4 ผู้จัดการที่ด้อยคุณภาพ (THE IMPOVERISHED MANAGER)
 - 4.5 ผู้จัดการแบบบังคับใช้แรงงาน (THE SWEATSHOP MANAGER)

การเป็นผู้ตาม (FELLOWSHIP) ได้ระบุถึงประเภทของผู้ตามแบบต่างๆ ทั้งหมด 5 ประเภท ดังนี้

1. ผู้ตามแบบ “ครับผม” (YES PEOPLE)
2. ผู้ตามแบบ “เอาตัวรอด” (SURVIVORS)
3. ผู้ตามแบบ “เอาตัวรอด” (SURVIVORS)
4. ผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ (EFFECTIVE FOLLOWERS)
5. ผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ (Effective followers)

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (CONTINGENCY LEADERSHIP THEORIES) ซึ่งทั้ง 2 ทฤษฎีนี้มีความแตกต่างเป็นอย่างมาก ดังนี้

1. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิลด์เลอร์ (FIELDER'S CONTINGENCY THEORY OF LEADERSHIP) ส่วนประกอบทั้ง 3 ประกอบได้แก่

ความสัมพันธ์ของผู้นำกับสมาชิก (LEADER – MEMBER RELATIONS)

โครงสร้างของงาน (TASK STRUCTURE)

ตำแหน่งและอำนาจ (POSITION POWER)

ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายของเฮาส์ (HOUB'S 5 PATH-GOAL THEORY OF LEADERSHIP)

วิธีการนี้ผู้นำใช้เพื่อเพิ่มแรงจูงใจแก่พนักงานดังนี้

เสนอรางวัลเพื่อการบรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงาน

เพิ่มรางวัลที่พนักงานต้องการหรือปรารถนา

นำเอาอุปสรรคที่ขัดขวางการปฏิบัติงานออกไป

ทฤษฎีสถานการณ์เพราะประกอบไปด้วยกลุ่มของสถานการณ์ที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1. พฤติกรรมของผู้นำ (LEADER BEHAVIOR) ทฤษฎีนี้กล่าวถึง รูปแบบพฤติกรรมผู้นำไว้ 4 แบบ

1.1 การเป็นผู้นำแบบสั่งการ หรือผู้นำแบบใช้อำนาจ (DIRECTIVE LEADERSHIP)

1.2 การเป็นผู้นำแบบสนับสนุน (SUPPORTIVE LEADERSHIP)

1.3 การเป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม (PARTICIPATIVE LEADERSHIP)

1.4 การเป็นผู้นำที่มุ่งการบรรลุเป้าหมาย หรือมุ่งความสำเร็จ (ACHIEVEMENT –

ORIENTED LEADERSHIP)

2. สถานการณ์ (SITUATIONAL CONTINGENCIES) ทฤษฎีนี้ประกอบด้วยสถานการณ์ที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่

2.1 บุคลิกภาพส่วนบุคคลของสมาชิกกลุ่ม (THE CHARACTERISTICS OF GROUP MEMBERS)

2.2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน (WORK ENVIRONMENT)

3. การใช้รางวัล (THE USE REWARD) ความรับผิดชอบประการหนึ่งของผู้นำคือ แจกแจงแนวทางหรือหนทางสู่การได้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

แบบฝึกหัดท้ายบท

1. จงอธิบายทฤษฎีรูปแบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวาามาโดยสังเขป
2. จงอธิบายทฤษฎีรูปแบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกนมาโดยสังเขป
3. จงอธิบายทฤษฎีรูปแบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโฮโอมาโดยสังเขป
4. จงอธิบายทฤษฎีรูปแบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยเท็กซัสมาโดยสังเขป
5. จงอธิบายทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิลด์เลอร์มาโดยสังเขป

6. จงอธิบายทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมายของเฮาส์มาโดยสังเขป

อ้างอิง

Ivancevich, J.M. & Konopaske, R., & Matteson, M.T. (2008). Organizational behavior and management. (8th ed). International Edition: Mc Graw-Hill.

Mosley, D. C., Pietri, R. H., & Megginson, L.C. (1995). management: Leadership in action. (5th ed.) New York, Jr. NY: HarperCollins College Publishers.

Phillips, J. M. & Gully, S. M. (2012). Organizational behavior: tools for success. Intrenational edition: South-Western.

Robbins, S.P. & Coutre, M. (2007). Management. (9th ed). Pearson International Edition: Prentice Hall.

Robbins, S.P. & Judge, T. A. (2007). Organizational behavior: (12th ed). Pearson International Edition: Prentice Hall.

หัวข้อเนื้อหาประจำบท

1. บทบาทหน้าที่ของผู้นำในการบริหารจัดการ
2. บทบาทหน้าที่ของผู้นำในยุค 4.0
3. บทบาทหน้าที่ของผู้นำในการบริหารจัดการ
4. บทบาทหน้าที่ของผู้นำในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน
5. แนวคิดทักษะความเป็นผู้นำในการบริหารจัดการ
6. แนวคิดทักษะความเป็นผู้นำตามแบบ Mumford
7. คุณลักษณะของผู้นำในการทำงานเป็นทีม
8. แนวคิดทักษะความเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21
9. แนวคิด The L.E.A.D.E.R.S. Method

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

1. เข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำการบริหารจัดการได้ถูกต้อง
2. เข้าใจบทบาทหน้าที่ของผู้นำในยุค 4.0 ได้อย่างถูกต้อง
3. เข้าใจบทบาทหน้าที่ของผู้นำในสถานการณ์ที่แตกต่างกันได้เป็นอย่างดี
4. เข้าใจแนวคิดทักษะความเป็นผู้นำในการบริหารจัดการและนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
5. เข้าใจแนวคิดทักษะความเป็นผู้นำตามแบบ Mumford และนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
6. เข้าใจคุณลักษณะของผู้นำในการทำงานเป็นทีมได้อย่างถูกต้อง
7. เข้าใจแนวคิดทักษะความเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง
8. เข้าใจแนวคิด The L.E.A.D.E.R.S. Method และนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

วิธีการสอนและกิจกรรมการเรียนรู้การสอนประจำบท

1. อธิบายเนื้อหาสาระความรู้ในแต่ละหัวข้อพร้อมยกตัวอย่าง
2. ให้นักศึกษาร่วมอภิปรายในประเด็นที่น่าสนใจในแต่ละหัวข้อ
3. กิจกรรม : ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับยุคปัจจุบัน
4. บทสรุป
5. แบบฝึกหัดท้ายบท

สื่อการเรียนการสอน

1. Power Point เนื้อหาในบทที่ 3
2. วีดีโอ , แหล่งเรียนรู้จากเว็บไซต์ หรือ E-learning
3. เอกสารประกอบการสอน

การวัดและการประเมินผล

1. สังเกตจากการให้ความสนใจในชั้นเรียนและการร่วมอภิปรายในชั้นเรียน
2. ประเมินจากผลการทำแบบฝึกหัดท้ายบท

บทที่ 3

บทบาทหน้าที่ของผู้นำในการทำงานเป็นทีม

ถ้าจะกล่าวถึงเรื่องภาวะผู้นำนั้นจะต้องพิจารณาถึงบทบาทที่ของผู้นำในองค์กรที่มีความหลากหลาย บทบาทของผู้นำ อาจจะกล่าวได้ว่า การโน้มน้าวและการจูงใจให้ผู้อื่นพฤติกรรมและแผนปฏิบัติต่อกิจกรรมใด กิจกรรมหนึ่งในองค์กร บทบาทการเป็นผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของบทบาททางการจัดการ

บทบาทหน้าที่ของผู้นำในการบริหารจัดการ 10 ประการ

บทบาทการเป็นตัวแทนทุกสถานการณ์ (Figurehead) บทบาทโฆษก (Spokesperson) บทบาทผู้นำ (Leader) บทบาทผู้ประกอบการ (Entrepreneur) บทบาทผู้ประสานงาน (Liaison) บทบาทผู้รับมือความไม่สงบ (Disturbance handler) บทบาทผู้ตรวจสอบ (Monitor) บทบาทผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource allocator) บทบาทผู้ให้ข้อมูลข่าวสาร (Disseminator) และบทบาทนักเจรจา (Negotiator)

ซึ่งบทบาททั้ง 10 ประเภทนี้สามารถนำมาจัดเป็นกลุ่มได้ทั้งหมด 3 กลุ่ม ได้แก่ (Hill & McShane, 2009)

1. บทบาทระหว่างบุคคล (Interpersonal roles) ได้แก่ บทบาทหน้าที่การเป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ บทบาทความเป็นผู้นำ และบทบาทผู้ติดต่อประสานงาน

2. บทบาทของผู้ให้ข้อมูลข่าวสาร (Informational roles) ได้แก่ บทบาทของผู้ตรวจสอบข้อมูล บทบาทให้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ กับหน่วยงานภายในหรือหน่วยงานภายนอก และบทบาทการเป็นโฆษกขององค์กร

3. บทบาทการตัดสินใจ (Decision roles) ได้แก่ บทบาทของผู้ประกอบธุรกิจ บทบาทผู้ไกล่เกลี่ยบทบาทนักเจรจาต่อรอง

(DuBrin, 2010) ได้กล่าวว่า บทบาทหน้าที่ของผู้นำเป็นเรื่องละเอียดสามารถแบ่งออกได้ 9 ดังต่อไปนี้

1. ตัวแทนทุกสถานการณ์ (Figurehead) ตัวแทนในการดำเนินธุรกิจหรือกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร ควรเป็นผู้นำในระดับสูงสุดซึ่งจะต้องมีพฤติกรรมที่โดดเด่นอยู่ 4 ประการ ได้แก่

- 1.1 การเป็นตัวแทนขององค์กร จะต้องให้ความสนใจและให้ความสำคัญกับลูกค้าทุกกลุ่ม
- 1.2 การเป็นตัวแทนขององค์กรในการติดต่อองค์กรภายในและองค์กรภายนอก
- 1.3 การเป็นตัวแทนที่องค์มอบหมายให้รวบรวมข้อมูลทั้งภายในองค์กรและองค์กรภายนอก

14. การเป็นตัวแทนในการรับรองแขกขององค์กร

2. โฆษก (Spokesperson) บทบาทหน้าที่โฆษกขององค์กรจะต้องการตอบคำถาม และรายงานให้กับบุคคลที่อยู่นอกเหนือการดูแลของหน่วยงานของผู้นำ และต้องแจ้งข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับธุรกิจ กิจกรรมขององค์กร การวางแผนงานต่างๆ ความสามารถในการสื่อสาร และวิสัยทัศน์ในการทำงาน ให้กับบุคคลที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1 ผู้บริหารระดับสูงในองค์กร

2.2 ลูกค้าขององค์กร

2.3 กลุ่มหน่วยงานภายนอกหรือหน่วยงานภายใน เช่น เรื่องแรงงานสัมพันธ์

2.4 เพื่อนร่วมงานหรือเพื่อนร่วมอาชีพเดียวกัน

2.5 สาธารณชนผู้สนใจรับข้อมูลข่าวสาร

3. นักเจรจาต่อรอง (Negotiator) ผู้บริหารจะต้องมีทักษะเกี่ยวกับการพูดที่ดีเพื่อให้การเจรจาต่อรองเกิดประสิทธิภาพ โดยมีเรื่องที่สำคัญในการเจรจาต่อรองที่เฉพาะเจาะจง 3 ประการ ได้แก่

3.1 เจรจาต่อรองกับผู้บริหาร เพื่อให้ได้มาซึ่ง สิ่งอำนวยความสะดวกอุปกรณ์ หรือการสนับสนุนอื่นและที่สำคัญคือการสนับสนุนเงินทุน

3.2 การเจรจาต่อรองกับหน่วยต่างๆ ในองค์กร เพื่อที่จะต่อรองด้านพนักงานและเจรจากับหน่วยงานภายนอกในด้านสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ และรูปแบบการสนับสนุนอื่นๆ

3.3 การเจรจาต่อรองกับกับธุรกิจหรือกลุ่มลูกค้าตลอดจนผู้ขายสินค้า เงื่อนไขทางการค้าต่างๆ เพื่อให้เป็นทิศทางเดียวกันในการเจรจา

4. ผู้สอนงาน (Coach) ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้แนะนำหรือให้คำปรึกษาและสอนงานกับทีมงานเพื่อให้งานเกิดประสิทธิผล ผู้นำแบบผู้สอนงานจะมีพฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจง ดังนี้ ได้แก่

4.1 ความเชื่อมั่นในความสำเร็จของสมาชิกในทีม

4.2 แนะนำสมาชิกที่ปฏิบัติงานที่ขาดทักษะในการปฏิบัติงานโดยการแนะนำให้ความปรึกษา

4.3 สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจให้กับสมาชิกในองค์กรจะได้รับในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ

5. ผู้สร้างทีม (Team Builder) บทบาทหน้าที่ของผู้นำแบบสร้างทีม อาจจะถูกกล่าวได้ตั้งนี้ การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับผู้นำและผู้ตาม ดังต่อไปนี้

5.1 สร้างความเชื่อมั่นให้สมาชิกในทีมในเรื่องความสำเร็จในงาน ซึ่งอาจจะทำในรูปแบบของการชมเชย เป็นต้น

5.2 การสร้างขวัญและกำลังใจแก่สมาชิกในทีม เช่น การจัดงานเลี้ยง และการส่งเสริมด้านกีฬา

5.3 สร้างบรรยากาศในการพบปะสังสรรค์เป็นช่วงๆ เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกในทีมงาน แลกเปลี่ยนประสบการณ์เรื่องที่ประสบความสำเร็จ ตลอดจนเรื่องปัญหาและสิ่งที่เกี่ยวข้องต่างๆ

6. ผู้เล่นในทีม (Team player) ผู้นำและผู้ตามจะต้องมีพฤติกรรมที่ต้องปฏิบัติ 3 ประการ ดังนี้

6.1 ผู้นำและผู้ตามจะต้องแสดงบทบาทตามหน้าที่ที่เหมาะสมและชัดเจน

6.2 ให้ความร่วมมือและสนับสนุนการดำเนินงานของหน่วยงานอื่นในองค์กร

6.3 การแสดงออกถึงร่วมมือ ร่วมใจในการปฏิบัติงานและสนับสนุนงานที่ได้รับมอบหมายในฐานะผู้นำและผู้ตาม

7. ผู้แก้ปัญหาทางเทคนิค (Technical problem solver) บทบาทหน้าที่นี้เป็นของผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาในระดับต้นและระดับกลางและเป็นบทบาทสำคัญในการช่วยเหลือสมาชิกในทีมแก้ปัญหาทางเทคนิค โดยมีกิจกรรมหลักสำหรับบทบาทนี้ 2 ประการ ได้แก่

7.1 ให้การดูแลแก้ปัญหาต่างๆในฐานะผู้แนะนำหรือผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิค

7.2 ผู้ให้การสนับสนุนในการปฏิบัติงานประจำ เช่น สนับสนุนการขายเพื่อให้ได้ยอดขายที่มากขึ้น หรือ การซ่อมแซมเครื่องจักรกลที่เกิดปัญหาขัดข้องในการผลิต

8. ผู้ประกอบการ (Entrepreneur) ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพควรมีแนวคิดในการบริหารธุรกิจแบบที่ทันสมัยทันปัจจุบัน และคิดค้นนวัตกรรมเพื่อสามารถพัฒนาธุรกิจให้เจริญเติบโตไปได้ ซึ่งบทบาทหน้าที่ของผู้นำในรูปแบบผู้ประกอบการมี 3 ประการที่สำคัญ ดังนี้

8.1 ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของตนเองและธุรกิจคู่แข่งเพื่อความได้เปรียบของธุรกิจ

8.2 สร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าและพนักงานเพื่อให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงรูปแบบขององค์กร

9. นักวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planner) การวางแผนกลยุทธ์ การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง โดยบุคลากรในองค์กรจะต้องช่วยสนับสนุนข้อมูลเพื่อฝึกฝนภาวะผู้นำผู้นำเชิงกลยุทธ์ บทบาทนี้จะประกอบไปด้วย

9.1 การกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางขององค์กรสู่ความสำเร็จ การใช้แนวคิดที่มีความแตกต่างและสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่

9.2 สร้างภูมิคุ้มกันในการรับมือการเปลี่ยนแปลงทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก

9.3 ส่งเสริมพัฒนานโยบายขององค์กรเพื่อความเกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

ถ้าจะกล่าวสรุปได้ว่า ความสำคัญของ ทักษะ ความรู้ ความสามารถและทัศนคติของผู้นำที่มีต่อการนำองค์กรสู่ความสำเร็จนั้นย่อมมีองค์ประกอบหลายประการแต่ที่ผู้นำขาดไม่ได้นั้นก็คือ

ความสามารถรอบตัวคือความคล่อง (Versatility) ในการแสดงบทบาทที่มีความแตกต่างกันในรวมถึงสถานการณ์ทุกแตกต่างกันและที่สำคัญอีกหนึ่งประการก็คือ การส่งเสริมและการสนับสนุนการทำงานของคุณบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่องค์กร

บทบาทหน้าที่ของผู้นำใน ยุค 4.0

ปัจจุบันโลกได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วตามยุคตามสมัย อาจจะกล่าวได้ว่า การเป็นผู้นำในยุค 4.0 เปรียบเสมือนการเป็นผู้นำที่ยืนบนจุดที่สูงสุดแล้วกลับสู่สามัญ บทบาทของผู้นำที่ดีในยุค 4.0 นั้นให้ความสำคัญคุณค่าที่มีอยู่ในตัวคน (HUMAN BEING) ในยุคนี้เป็นการบริหารจัดการคนให้เห็นคุณค่าคนเท่าเทียมกัน และยุคนี้คือ ยุคของนวัตกรรม การประยุกต์ DIGITAL LIFE ผสมกับนวัตกรรมอันทรงคุณค่า บทบาทของผู้นำที่ดีในยุค 4.0 จะไม่ใช่ผู้ที่คอยสั่งการเหมือนในยุคอดีต แต่จะคอยส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ บทบาทหน้าที่ของผู้นำในยุค 4.0 ควรมีทักษะที่จำเป็นดังนี้

1. ต้องเข้าใจธรรมชาติของบุคคลว่ามีความแตกต่างกัน ซึ่งต้องศรัทธาในคุณค่าความแตกต่างของแต่ละคน (PERSONAL VALUES TRUST) ซึ่งผู้นำจะต้องมองเห็นความสามารถและถนัดของบุคลากรเพื่อเป็นการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน เพื่อความสำเร็จในองค์กร

2. ต้องรับฟังด้วยหัวใจ (DEEP LISTENING) ถ้าผู้นำใส่ใจในการรับฟังโดยไม่มีอคติในการรับฟัง ผู้นำจะรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรได้มากขึ้น และยังเกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างสร้างสรรค์ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็น เพื่อเพิ่มพลังคิดบวกให้กับบุคลากรมากขึ้น ซึ่งมีความแตกต่างจากในอดีตที่ผู้นำส่วนใหญ่มักชอบพูดเยาะแต่ฟังรับน้อย จนทำให้บุคลากรไม่กล้าแสดงความคิดเห็นที่อยากจะนำเสนอเพื่อองค์กร

3. ต้องฝึกฝนคนเป็นและโค้ชคนได้ (COACHING) การเป็นโค้ชที่ดี ไม่ได้หมายความว่า จะเป็นผู้ที่เก่งในเรื่องปฏิบัติ เช่น ไม่ต้องเก่งเหมือนนักกีฬา แต่บทบาทของโค้ชที่ดีต้องเข้าถึง เข้าใจและมองเห็นศักยภาพของบุคลากร ต้องฟังให้ด้วยหัวใจ ตั้งคำถามได้เก่งแล้วถึงจะสะท้อนกลับไปได้ ถ้าเปรียบเทียบบทบาทโค้ชเปรียบเหมือนการช่วยค้นหาขุมทรัพย์ ค้นหาเป้าหมาย ค้นหาคุณค่าตลอดจนการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

4. ต้องมีทักษะของการอำนวยความสะดวกการเรียนรู้ (FACILITATION) การเป็นผู้นำในยุค 4.0 ต้องสามารถสร้างกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรมีแนวทางในทิศทางการปฏิบัติเดียวกัน และส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากใช้ระบบคิดจากบุคลากรในองค์กรนั่นเอง

5. ต้องมีทักษะการเล่าเรื่องเก่ง (STORYTELLING) การสื่อสารไม่ว่ายุคไหนก็มีความสำคัญไม่แพ้กันการเล่าเรื่องได้เก่ง มีผลต่อทัศนคติ, ความเชื่อ ทำให้สามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติคนได้ ยกตัวอย่าง : นิทานเรื่องกบในกะลา ซึ่งมีการเล่าต่อๆ กันหลายร้อยปีแล้ว ความน่าสนใจคือเวลาพอ

แม่เล่านิทานเรื่องนี้ให้ลูกเราฟัง พอลูกได้ฟังก็จะทำให้เขารู้ว่า “คนที่มีความรู้หรือมีประสบการณ์เพียงน้อยนิด อยู่ในโลกของตัวเอง เหมือนนกที่ถูกกะลาครอบไว้ แต่สำคัญตัวผิด อวดรู้ คิดว่าตัวเองมีความรู้มาก” ซึ่งหากว่าผู้นำคนนี้สามารถเล่าเรื่องได้เก่ง ก็จะทำให้บุคลากรได้รับความรู้และต่อยอดความคิดที่ได้รับฟังเพื่อสร้างแนวคิดบวกในองค์กร

สรุปได้ดังนี้ บทบาทหน้าที่ของผู้นำในยุค 4.0 คือ ทักษะที่เน้นความเป็นมนุษย์ จะเน้นเรื่องคนเป็นหลัก โดยทำให้องค์กรสามารถจัดการตัวเองได้ ทุกคนต้องหยิบยกเรื่องนวัตกรรมขึ้นมาได้ด้วยตนเองและสามารถดูแลตัวเองได้ ซึ่งไม่เฉพาะการดูแลตัวเองได้แต่เรื่องงาน แต่ต้องรวมไปถึงเรื่องชีวิตและครอบครัวด้วย หากเปรียบเทียบงานแต่ละคน คือ องค์กรหนึ่งองค์กร เมื่อทุกคนในองค์กรเข้มแข็ง องค์กรที่ทุกคนรวมอยู่ก็จะยิ่งเข้มแข็งเท่าทวีคูณ ก่อเกิดนวัตกรรมใหม่ ที่เต็มไปด้วยคุณค่าความยั่งยืนและความสุข (นราวิทย์ นาควิเวก, 2560)

บทบาทหน้าที่ของผู้นำในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

ชัยเสกฐ์ พรหมศรี, (2549) ได้กล่าวว่า ถ้าจะเปรียบเทียบบทบาทของผู้นำตามสถานการณ์ที่แตกต่างกันและบทบาทผู้นำเปรียบได้เหมือนนิ้วมือที่มี 5 นิ้ว หรือ 5 แบบของผู้นำดังนี้

1. บทบาทผู้จัดการ (Manager Role) ผู้นำจะมุ่งเน้นการจัดการตามหน้าที่ของตนเป็นหลัก เช่น การวางแผน การควบคุม ติดตาม เป็นต้น จะให้ความสำคัญกับองค์การ และยังคงสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าและบุคลากร รวมถึงการสร้างความร่วมมือการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ

2. บทบาทของผู้สร้างวิสัยทัศน์ (Visionary role) ผู้นำจะสร้างวิสัยทัศน์และรูปแบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อทำให้วิสัยทัศน์นั้นกลายเป็นจริงได้ โดยปฏิบัติตนในฐานะตัวแทนแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ที่สร้างแรงบันดาลใจให้แก่สมาชิกในทีมให้เกิดความรู้สึกร่วมกันในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติจริง

3. บทบาทของผู้ฝึกสอน (Coach Role) ถ้าจะเปรียบผู้ฝึกสอน เหมือนหัวหน้าทีมนักกีฬา ก็คงไม่ผิด เพราะหน้าที่หลักคือ การค้นหาบุคลากรที่มีความสามารถและพรสวรรค์ ด้วยการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถมากยิ่งขึ้นผลที่ได้จากการฝึกสอน คือ ปฏิสัมพันธ์กับบุคลากร และได้ตัวแทนของผู้ฝึกสอนให้กับองค์การต่อไป

4. บทบาทของนักการศึกษา (Educator Role) ในบทบาทนักการศึกษาผู้นำต้องแปลข้อมูล ความรู้ประสบการณ์ผ่านการประชุม การพูดคุย การฝึกอบรม หรือการสื่อสารระหว่างกัน ในองค์กรเพื่อพัฒนาความสามารถของทีมงานและทุนทางปัญญาให้กับบุคลากรในองค์กรให้ประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น

5. บทบาทเอกอัครราชทูต (Ambassador Role) บทบาทผู้นำแบบเอกอัครราชทูต เป็น การสร้างกลยุทธ์แบบพันธมิตรเพื่อการสนับสนุนทุกฝ่ายให้มีวางแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพเพื่อ พัฒนาความสัมพันธ์สถาบัน

จากที่กล่าวมาข้างต้น บทบาทการเป็นผู้นำทั้ง 5 แบบเมื่อเปรียบเทียบกับจากนิ้วมือทั้ง 5 ของ ผู้นำซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

- | | |
|------------|-----------------------------------|
| * นิ้วโป้ง | เป็นตัวแทนบทบาทผู้จัดการ |
| * นิ้วชี้ | เป็นตัวแทนบทบาทการสร้างวิสัยทัศน์ |
| * นิ้วกลาง | หมายถึง ผู้ฝึกสอน |
| * นิ้วนาง | หมายถึง นักการศึกษา |
| * นิ้วก้อย | แทนบทบาทของเอกอัครราชทูต |

สรุปบทบาทผู้นำ 5 แบบเมื่อเปรียบเทียบกับจากนิ้วมือทั้ง 5 จะช่วยทำให้การสังเกตและ วิเคราะห์การปฏิบัติงานของผู้นำที่เกิดขึ้นในแต่ละบทบาทชัดเจนขึ้นและยังช่วย **พัฒนาตัวผู้นำและ บุคลากรในแต่ละบทบาทต่อไป**

แนวคิดทักษะความเป็นผู้นำในการบริหารจัดการ

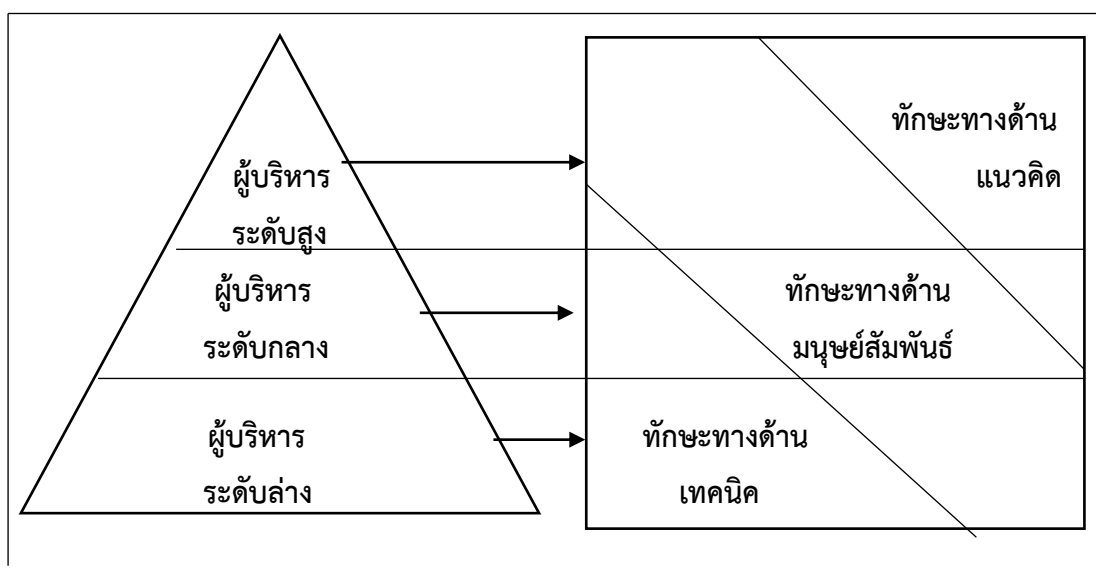
ถ้าจะกล่าวถึง ทักษะความเป็นผู้นำในการบริหารจัดการจะต้องมารู้จักผู้นำในระดับต่างๆ กัน ซึ่ง ประกอบด้วย 1. ผู้บริหารระดับสูง 2. ผู้บริหารระดับกลางและ 3. ผู้บริหารระดับต้น ดังนี้ทักษะที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ทักษะด้านงาน (Technical skill) ทักษะทางด้านมนุษย์ (Human skill) ทักษะทางด้านความคิด (Conceptual skill) ทักษะ 3 ประการที่สำคัญต่อความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ดังนี้ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, (2550)

1. **ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical skill)** ผู้บริหารระดับต้นจะต้องความเข้าใจและ ความสามารถในการปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจงได้ตามความเชี่ยวชาญในเรื่องเทคนิค วิธีเทคนิคและ อุปกรณ์ที่มีความเกี่ยวข้องกับหน้าที่ที่เฉพาะเจาะจง เช่น นักบัญชี นักการตลาด เป็นต้น ทักษะนี้เกี่ยวกับ ความรู้และความสามารถพิเศษ ที่ใช้ในการคิดวิเคราะห์ ความสามารถในการใช้เครื่องมือและเทคนิค ต่างๆ สำหรับการแก้ปัญหาที่พิเศษเฉพาะ

2. **ทักษะทางด้านมนุษย์ (Human skill)** ผู้บริหารระดับกลางจะต้องมีทักษะทางด้าน มนุษย์ กล่าวคือ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การสื่อสารยอดเยี่ยม การจัดการความขัดแย้ง สร้างแรงจูงใจ สร้างแรงบันดาลใจ การประสานงาน และยังเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความรู้สึกรออกมา ส่งผล ให้บุคลากรมีความคิดเชิงบวกกับองค์กร

3. ทักษะทางด้านความคิด (Conceptual skill) ผู้บริหารระดับกลางจะต้องมี ทักษะทางด้านความคิด ทักษะนี้เกี่ยวข้องกับความคิด กระบวนการรวบรวมข้อมูลและความสามารถในการวางแผนผู้นำ ตลอดจนการ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ความคิดเชิงกลยุทธ์ต่างๆ สามารถวิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลได้อย่างชัดเจน

อาจจะกล่าวได้ว่า ทักษะความเป็นผู้นำในการบริหารจัดการ ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical skill) ทักษะทางด้านมนุษย์ (Human skill) ทักษะทางด้านความคิด (Conceptual skill) เป็นการแยกบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารได้อย่างชัดเจน เพื่อให้การทำงานเป็นตามหน้าที่ของผู้บริหารแต่ละระดับ



ภาพที่ 3.1 ความต้องการทักษะการเป็นผู้นำกับผู้บริหารของผู้นำ
(ที่มา : ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2550)

แนวคิดทักษะความเป็นผู้นำตามแบบ Mumford

ช่วงทศวรรษที่ 90 มัมฟอร์ดและคณะ (Mumford and Colleagues) ได้ศึกษาเพื่อพัฒนา ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับแก้ปัญหาในองค์กร มีการเก็บกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 1,800 คน ใช้ เครื่องมือและวิธีการวัดที่หลากหลายเพื่อประเมินทักษะประสบการณ์ของกลุ่มตัวอย่าง และในองค์กร ของพวกเขาด้วย วัดอุปสงค์เพื่ออธิบายองค์ประกอบที่สำคัญของผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ผ่านคำถามที่สำคัญหลายข้อ อาทิเช่น ทักษะเฉพาะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงมีคืออะไร คุณลักษณะ ส่วนบุคคล ประสบการณ์ในอาชีพ และอิทธิพล ทำมัยผู้นำบางคนถึงเป็นนักแก้ปัญหาที่ดีขณะที่บาง คนไม่ใช่ ทางด้านสภาพแวดล้อมของผู้นำ มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของผู้นำหรือไม่ ผล

การศึกษา พบว่า กำหนดคุณลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างความรู้และทักษะของผู้นำ และผลการปฏิบัติงานของผู้นำ สะท้อนให้เห็นว่า ความสามารถของความเป็นผู้นำสามารถพัฒนาได้ตลอดเวลา ผ่านการศึกษาและประสบการณ์ซึ่งแตกต่างจากคุณลักษณะ หรือทฤษฎีที่เชื่อว่า ความเป็นผู้นำถูกกำหนดไว้ให้กับบุคคลที่มีพรสวรรค์หรือคุณลักษณะที่สำคัญติดตัวมาตั้งแต่เกิด

โมเดลทักษะความเป็นผู้นำของมัลฟอร์ดและคณะ ประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่ สมรรถนะ (Competencies) คุณลักษณะของปัจเจกบุคคล (Individual attributes) ผลลัพธ์ของความเป็นผู้นำ (Leadership competencies) ประสบการณ์ในอาชีพ (Career experience) และอิทธิพลสภาพแวดล้อม (Environmental influences)

1. สมรรถนะ (Competencies) ประกอบด้วยทักษะ 3 ประการ ส่งเสริมผลการปฏิบัติงาน ที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1.1 ทักษะการแก้ปัญหา เป็นทักษะที่เกี่ยวกับความสามารถอย่างสร้างสรรค์ของผู้นำในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นประจำหรือปัญหาใหม่ และสามารถระบุถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ ทักษะนี้ยังครอบคลุม ความสามารถในการระบุถึงปัญหาที่สำคัญ รวบรวมข้อมูลของปัญหา ทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหา และสร้างแผนต้นแบบเพื่อการแก้ปัญหา ผู้นำต้องเข้าใจความสามารถในการเป็นผู้นำของตนเพื่อสามารถประยุกต์แนวทางแก้ปัญหาที่เป็นไปได้ต่อปัญหาเฉพาะที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

1.2 ทักษะการตัดสินใจทางสังคม เป็นความสามารถในการทำความเข้าใจบุคคลอื่นในระบบทางสังคม ทักษะนี้ช่วยให้ผู้นำทำงานร่วมกับบุคคลอื่นในการแก้ปัญหาได้รับแรงสนับสนุนที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นภายในองค์กร ทักษะการตัดสินใจทางสังคมเป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับคนมีความคล้ายคลึงกันกับทักษะการบริหารทางด้านคน อย่างไรก็ตามสิ่งที่แตกต่างกันก็คือ ทักษะการตัดสินใจทางสังคมให้ความสำเร็จไปที่องค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ การยอมรับมุมมองของคนอื่น (Perspective taking) หมายความว่า ความเข้าใจทัศนคติของบุคคลอื่นที่มีต่อปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหา ความเข้าใจทางสังคม (Social perceptiveness) คือ ผู้นำที่มีความเข้าใจทางสังคมจะมีความรู้สึกที่ชัดเจนว่าบุคลากรในองค์กร จะตอบสนองการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรอย่างไร ความยืดหยุ่นของพฤติกรรม (Behavioral flexibility) เป็นความสามารถของการเปลี่ยนแปลงและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลเพื่อที่จะเข้าใจมุมมองของบุคคลอื่นภายในองค์กร และการแสดงออกทางสังคม (Social performance) ครอบคลุมถึงการใช้สมรรถนะของความเป็นผู้นำที่หลากหลายเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

1.3 ความรู้ ประยุกต์และนำความรู้เอาทักษะในการแก้ไขปัญหาไปใช้ภายในองค์กร ชับซ้อนในองค์กรและพยายามที่จะแก้ปัญหา โดยนำความรู้ที่รวบรวมข้อมูลและใช้โครงสร้างทางสติปัญญา

เพื่อจัดระบบข้อมูลเหล่านั้นความรู้มีผลกระทบในเชิงบวกต่อผู้นำว่าจะเชื่อมโยงต่อการแก้ปัญหาได้อย่างไร เพราะความรู้ช่วยทำให้บุคคลกรในองค์กรคิดเกี่ยวกับระบบที่ซับซ้อนได้อย่างชัดเจน

2. คุณลักษณะของปัจเจกบุคคล (Individual attributes) ประกอบไปด้วย คุณลักษณะ 4 ประการที่ส่งผลกระทบต่อทักษะและความรู้ของความเป็นผู้นำ ซึ่งได้แก่

2.1 ความสามารถทางสติปัญญาโดยทั่วไป พิจารณาถึงความฉลาด ความสามารถของบุคคลที่ครอบคลุมเรื่องการประมวลผลสิ่งที่รับรู้ การประมวลผลข้อมูล ทักษะการใช้เหตุผล และความสามารถในการคิดสร้างสรรค์หรือคิดต่าง และทักษะการจำ และความสามารถทางสติปัญญาโดยทั่วไปเชื่อมโยงเข้ากับเรื่องทางชีววิทยาไม่ใช่ประสบการณ์

2.2 ความสามารถทางสติปัญญาที่ตกผลึก ซึ่งเกิดมาจากการเรียนรู้ตลอดช่วงเวลา เป็นคลังเก็บความรู้ที่บุคคลได้มาจากประสบการณ์ในชีวิต ซึ่งบุคคลสามารถเรียนรู้เพิ่มความสามารถทางสติปัญญาลักษณะนี้เพิ่มมากขึ้นตลอดช่วงอายุ ไปสู่การเพิ่มศักยภาพของผู้นำ อาทิเช่น ทักษะการแก้ไขปัญหาและทักษะการตัดสินใจทางสังคม

2.3 การจูง มีส่งผลความเป็นผู้นำ โดยมีลักษณะ 3 ประการ กล่าวคือ จูงใจที่มีความสำคัญต่อการพัฒนา ทักษะ ความเป็นผู้นำ ประการแรก คือ ผู้นำต้องเต็มใจที่จะเผชิญหน้ากับปัญหาที่ซับซ้อนภายในองค์กรหรือภายนอกองค์กร ประการที่สอง คือ ผู้นำต้องเต็มใจที่จะใช้อำนาจในการโน้มน้าวบุคคลอื่น และประการที่สาม คือ ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ไว้ให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

2.4 บุคลิกภาพ อาจกล่าวได้ว่า คือ การพัฒนาทักษะ ความเป็นผู้นำในด้านความน่าเชื่อถือ อาทิ เช่น การเปิดรับสิ่งใหม่ ชอบศึกษาค้นคว้าข้อมูลใหม่เสมอ การแสดงออกของมิตรไมตรีของผู้นำ

3. ผลลัพธ์ของความเป็นผู้นำ (Leadership outcomes) จากรูปที่ 2.2 จะเห็นได้ว่าการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิผลและการแสดงออกเป็นผลลัพธ์ของการเป็นผู้นำ ซึ่งผลลัพธ์เหล่านี้ได้รับอิทธิพลเป็นอย่างมากจากสมรรถนะ (ทักษะการแก้ไขปัญหาทักษะการตัดสินใจทางสังคม และความรู้) เมื่อใดก็ตามที่ผู้นำแสดงออกถึงสมรรถนะเหล่านี้ ผู้นำได้เพิ่มโอกาสในการแก้ปัญหาและผลแห่งการกระทำในภาพรวมของผู้นำ

3.1 การแก้ปัญหาที่มีประสิทธิผล ทักษะในการแก้ปัญหาซึ่งเป็นหนึ่งในสมรรถนะที่สำคัญนำไปสู่การแก้ปัญหาที่มีประสิทธิผล ซึ่งเป็นผลลัพธ์ของการเป็นผู้นำ ในการแก้ไขปัญหาที่มีประสิทธิผลเกี่ยวข้องกับการกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เป็นเหตุเป็นผล มีความเป็นไปได้มีเอกลักษณ์เฉพาะ

3.2 การกระทำ ทักษะการเป็นผู้นำ ผลลัพธ์ของการกระทำจะเป็นสิ่งสะท้อนที่ผู้นำทำหน้าที่ของตนได้ดีมากน้อยแค่ไหน และเป็นการแสดงให้เห็นว่าผู้นำได้ทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลุล่วงอยู่ในระดับใด เป็นการตรวจสอบผู้นำไปอีกทางหนึ่ง

4. ประสบการณ์ในอาชีพ (Career experience) จากรูปที่ 2.2 พบว่าประสบการณ์ในอาชีพมีผลกระทบต่อคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำ โมเดลทักษะความเป็นผู้นำแสดงให้เห็นว่า ประสบการณ์ที่ได้รับจากมีอาชีพของผู้นำมีอิทธิพลต่อความรู้และทักษะในการแก้ไขปัญหา ผู้นำสามารถพัฒนาสิ่งเหล่านี้ได้จากการได้รับมอบหมาย งานที่ท้าทาย การที่ได้รับฝึกอบรมที่เหมาะสม และการได้รับโอกาสจากประสบการณ์จริงในการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่างๆ นอกจากนี้นักวิจัยกลุ่มนี้ยังเชื่อว่า ประสบการณ์ในอาชีพยังส่งผลกระทบต่อคุณลักษณะ ส่วนบุคคลของผู้นำ ตัวอย่าง เช่น การได้รับมอบหมายงานที่ท้าทายเป็นการช่วยเพิ่มแรงจูงใจและความสามารถทางสติปัญญาของผู้นำ

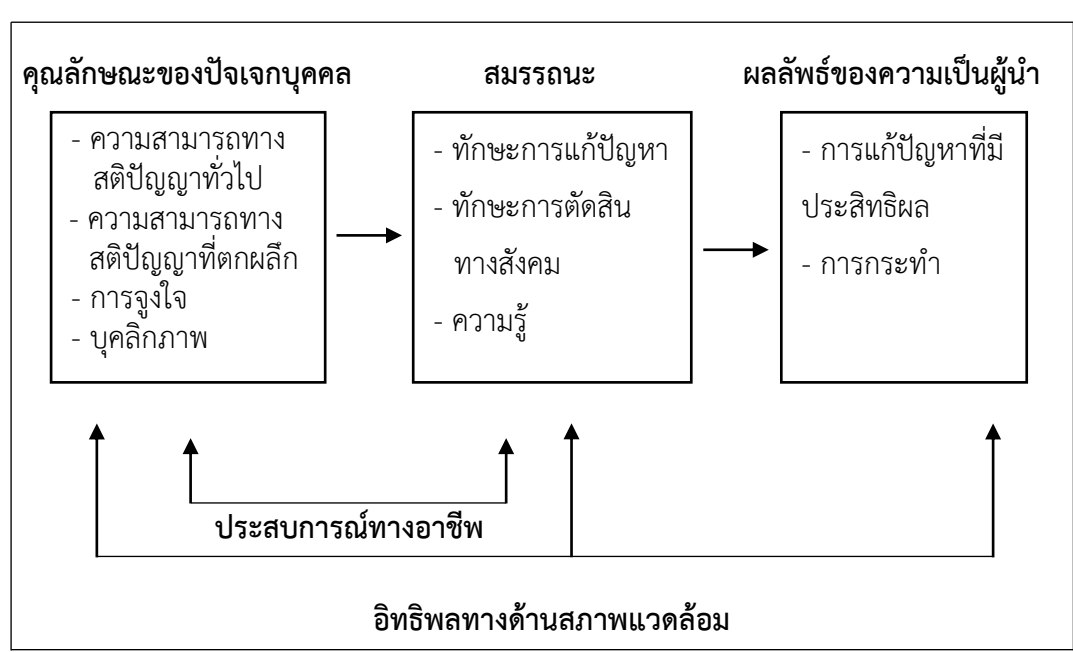
ทั้งนี้โมเดลทักษะความเป็นผู้นำทำให้เห็นว่า ผู้นำมีการพัฒนาสมรรถนะของตนตลอดเวลา และประสบการณ์ในอาชีพก็ช่วยผู้นำในการปรับปรุงทักษะและความรู้ตลอดเวลาเช่นเดียวกัน ผู้นำเรียนรู้และพัฒนาความสามารถทางด้านความคิดรวบยอดในระดับที่สูงขึ้น เมื่อปัญหามีความซับซ้อนเพิ่มมากขึ้น จากการได้เลื่อนไปสู่ระดับการทำงานที่สูงขึ้นตามโครงสร้างหน้าที่ในองค์กร

5. อิทธิพลทางด้านสภาพแวดล้อม (Environmental influences) อิทธิพลทางด้านสภาพแวดล้อมเกี่ยวข้องกับ ปัจจัยที่อยู่ภายนอกสมรรถนะ คุณลักษณะและประสบการณ์ของผู้นำ ซึ่งอิทธิพลทางด้านสภาพแวดล้อมอาจมาจากทั้งภายในและภายนอกขององค์กร

5.1 อิทธิพลสภาพแวดล้อมภายใน ส่งผลกระทบต่อการแสดงออกของความเป็นผู้นำ ได้แก่ ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี สิ่งอำนวยความสะดวก ความเชี่ยวชาญของผู้ได้บังคับบัญชา และการสื่อสาร ตัวอย่างเช่น องค์กรที่ขาดแคลนเทคโนโลยีที่ทันสมัยส่งผลกระทบต่อกระบวนการในการแก้ปัญหาได้

5.2 อิทธิพลสภาพแวดล้อมภายนอก ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม รวมถึงภัยพิบัติทางธรรมชาติซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความท้าทายในการตัดสินใจแก้ปัญหาของผู้นำตัวอย่าง เช่น เหตุการณ์แผ่นดินไหวและคลื่นยักษ์สึนามิที่ประเทศญี่ปุ่น เมื่อช่วงเดือนมีนาคม 2011 ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมยานยนต์ แคंपิยบริษัทโตโยต้าแห่งเดียว ก็ได้รับผลกระทบอย่างหนักส่งผล

ต่อ ยอดขายรถยนต์ในช่วงเวลาดังกล่าวบริษัทรถยนต์สัญชาติอเมริกันมียอดขายแซงหน้าบริษัทโตโยต้าในช่วงเวลาดังกล่าว



ภาพที่ 3.2 แนวคิดทักษะของการเป็นผู้นำของ Mumford และคณะ (ที่มา : ปรับมาจาก Northouse, 2013)

โดยสรุป หัวใจที่สำคัญของโมเดลนี้อยู่ที่ สมรรถนะ 3 ประการ ได้แก่ ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะการตัดสินใจ ทางสังคม และความรู้ ถึงแม้ว่าคุณลักษณะของปัจเจกบุคคล ประสบการณ์ในอาชีพ และอิทธิพลของสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อสมรรถนะของผู้นำ แต่สมรรถนะทั้ง 3 นี้เป็นปัจจัยที่สำคัญของการแก้ปัญหาและผลลัพธ์ของการกระทำที่มีประสิทธิผล นอกจากนี้โมเดลยังสนับสนุนว่า ผู้นำสามารถพัฒนาตนเองให้กลายเป็นนักแก้ปัญหาที่เก่งขึ้นและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ผ่านประสบการณ์การทำงานและการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มความเชี่ยวชาญ

แนวคิดทักษะความเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21

จากการศึกษาของ Center of creative Leadership (CCL) ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยการฝึกฝนทักษะที่สำคัญหลายประการ จากการสำรวจผู้บริหารและผู้จัดการในประเทศสหรัฐอเมริกาจำนวน 36,000 คน ของ Center of creative Leadership (CCL) เมื่อปี 2005 พบว่า ทักษะหรือปัจจัยที่สำคัญต่อความเป็นผู้นำมีด้วยกัน 8 ประการ เป็นหัวใจสำคัญต่อการสร้างควมมีประสิทธิภาพในการทำงาน (ชัยเสกฐ์ พรหมศรี, 2549)

ทักษะสำคัญทั้ง 8 ประการ ประกอบด้วย

1. การบริหารพนักงาน (Leading Employees) มุมมองของผู้บริหารที่มีต่อทักษะที่สำคัญต่อการเป็นผู้นำกำหนดว่าคุณสมบัติ เรื่องบริหารพนักงานอันดับแรก ทั้งนี้เพราะทักษะทางการบริหารเกี่ยวข้องกับความสามารถในการนำและสร้างแรงจูงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงการใช้อำนาจอย่างเหมาะสมและช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยที่ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพในการนำหรือบริหารพนักงานจะมีความสามารถในการมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพและเปิดโอกาสให้พนักงานได้เจริญเติบโตในหน้าที่การงาน รวมถึงการพัฒนาศักยภาพของตน และมุ่งเน้นที่จะจ้างคนเก่งเข้ามาทำงานกับองค์กร

ในทักษะการบริหารของผู้บริหารที่ด้านการบริหารพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพควรมีลักษณะดังนี้

- * มีความเชื่อใจที่จะมอบหมายงานที่สำคัญให้แก่พนักงาน
- * มีความรวดเร็วในการตอบกลับข้อมูลในเชิงบวกและลบอย่างทันเวลา
- * ให้โอกาสบุคลากรที่มีความสามารถ ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อพัฒนาความสามารถในการตัดสินใจ
- * ปฏิบัติต่อพนักงานเท่าเทียมกันทุกคน
- * แนะนำพนักงานให้เห็นถึงความสำคัญขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ไว้ซึ่งชมและให้รางวัลพนักงานที่อุทิศตนทำงานอย่างหนักและผู้ที่ทำงานได้อย่างยอดเยี่ยม
- * ผู้บริหารควรมีทีมงานที่เชี่ยวชาญในงานนั้นๆ

2. ความฉลาดเฉียบแหลม (Resourcefulness) ผู้บริหารที่ฉลาดหลักแหลม คือ ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาได้ทุกสถานการณ์โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ที่มีประสิทธิภาพเพราะผู้นำมีทักษะทางด้านนี้ เป็นคนที่มีความยืดหยุ่นและมองสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างทะลุปรุโปร่ง **ผู้บริหารที่มีทักษะดังกล่าวจะมีลักษณะดังนี้**

- * ผู้นำที่มีการเตรียมความพร้อมในการดำเนินงาน เพื่อลดความผิดพลาด
- * ผู้นำที่ไม่ก่อปัญหาในเรื่องงานให้กับผู้บริหารระดับสูง

- * รู้จักเรื่องรู้ข้อผิดพลาดของตนเองและผู้อื่น

3. ความกล้าตัดสินใจ (Decisiveness) ทักษะประการสำคัญของการเป็นผู้บริหารสมัยใหม่ คือ ความสามารถในการกล้าตัดสินใจอย่างถูกต้องในช่วงเวลาที่เหมาะสม ถูกที่ถูกเวลา และรับความผิดชอบต่อผลการตัดสินใจที่เกิดขึ้น มีลักษณะดังนี้

- * ไม่ลังเลในการตัดสินใจ
- * ไม่กังวลในการตัดสินใจกับสิ่งที่เผชิญ
- * เป็นนักปฏิบัติ

4. การจัดการเปลี่ยนแปลง (Managing Change) ทักษะที่สำคัญอีกประการของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ คือ ความสามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงและโน้มน้าวให้บุคคลอื่นเชื่อมั่นในการเปลี่ยนแปลงโดยนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้บริหารในยุคปัจจุบันจึงต้องนักเปลี่ยนแปลง (Change agent)

ผู้บริหารที่มีทักษะทางด้านการจัดการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะดังนี้

- * ผู้บริหารเป็นต้นแบบในการเปลี่ยนแปลง
- * สร้างแนวคิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก
- * ปรับปรุงแผนตามความจำเป็นอย่างสม่ำเสมอ
- * ความร่วมมือของทุกฝ่ายได้มาซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์กร
- * ปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานให้ทันตามยุคสมัย
- * ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่น โปร่งใสต่อพนักงานในองค์กร

5. ความตรงไปตรงมาและใจเย็น (Straightforwardness and Composure)

ผู้บริหารที่มีอุปนิสัยเป็นคนที่ตรงไปตรงมา มีความรับผิดชอบ มีความห่วงใย ในสถานการณ์ที่คับขันหรืออยู่ในช่วงวิกฤติ ผู้บริหารต้องแสดงออกให้เห็นถึงความใจเย็น หรือความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนได้เป็นอย่างดี โดยไม่กล่าวโทษหรือตำหนิผู้อื่นสำหรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้น

ซึ่งผู้บริหารที่มีทักษะทางด้านนี้มีลักษณะดังนี้

- * ผู้นำแบบไม่ถือตัว ไม่แสดงกิริยาหง่าทางและคำพูดที่ไม่ดีกับผู้อื่น
- * สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี
- * รับผิดชอบต่อความผิดพลาดที่ตนเองทำ
- * ให้การสนับสนุนมากกว่าบ่นหรือว่ากล่าวพนักงานต่อการแก้ปัญหาขององค์กร

6. สร้างความสัมพันธ์และพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Building and Mending Relationships) ผู้บริหารมีการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีในการทำงานระหว่างตนเองและพนักงาน เพื่อ

ลดช่องว่างในการปฏิบัติงาน และทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีต่อกัน เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ สูงสุดในการทำงานร่วมกันเป็นทีม

ผู้บริหารดังกล่าวควรมีคุณสมบัติดังนี้

- * หลีกเลี่ยงการสร้างความสัมพันธ์ที่ไม่ดีต่อกัน
- * ทำงานให้สำเร็จลุล่วงโดยหาวิธีให้ทั้งสองฝ่าย ชนะ-ชนะ
- * สามารถรับมือกับการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมจากคนรอบข้างได้อย่างมีสติ
- * ให้ความสำคัญกับทุกๆ คนอย่างเท่าเทียมกัน และเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับทุกๆ คน ตั้งแต่ระดับบนจนถึงระดับล่างได้อย่างไม่เกิดความรู้สึกแตกต่าง

7. ทำสิ่งต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วง (Doing Whatever It Takes) บุคคลที่จะก้าวขึ้นเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ต้องมีทักษะเรื่องของการทำสิ่งต่างๆ ให้เสร็จสิ้น ไม่ว่าจะมีการต่อต้านจากพนักงานหรืออุปสรรคใดๆ ก็ตาม โดยทำอย่างเต็มที่กำลังความสามารถ และไม่ย่อท้อ

ซึ่งมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

- * ตนเป็นที่พึ่งเหตุตน แต่ยังคงเปิดรับที่จะเรียนรู้จากผู้อื่นเสมอ
- * ทำให้บุคลากรเกิดความรักในองค์กร บุคลากรจะยอมทำงานให้อย่างเต็มกำลังและความสามารถ
- * เตรียมพร้อมที่จะหยิบโอกาสเมื่อมาถึงโดยก้าวไปข้างหน้าสู่เป้าหมายที่วางไว้
- * สร้างแรงจูงใจให้กับตนเองอย่างสม่ำเสมอ ทำงานอย่างหนัก และชอบที่จะพัฒนาทักษะของตนอยู่ตลอดเวลา
- * มีความคิดสร้างสรรค์และริเริ่มอยู่เสมอ
- * สามารถที่จะนำทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพตั้งแต่จุดเริ่มต้น (inception) จนถึงจุดสุดท้าย (completion)

8. การใช้รูปแบบของการจัดการอย่างมีส่วนร่วม (Employing Participative Management Style) ผู้บริหารที่มีทักษะทางด้านจัดการแบบมีส่วนร่วมที่ดีใช้ทักษะการฟังที่มีประสิทธิภาพและการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วมกับบุคคลอื่นในองค์กร สร้างความเห็นที่สอดคล้องกัน (Consensus)

ซึ่งผู้บริหารที่มีทักษะทางด้านนี้มีลักษณะดังนี้

- * รับฟังบุคลากรทุกระดับในองค์กร
- * กระตุ้นให้มีการแลกเปลี่ยนหรือแบ่งปันการรายงานโดยตรง
- * เข้าไปมีส่วนร่วมกับบุคคลอื่นในขั้นเริ่มต้นของการคิดริเริ่มในการทำงานเรื่องใดเรื่องหนึ่ง
- * ได้รับความมั่นใจสัญญาจากพนักงานทุกคนก่อนนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง
- * บอกกล่าวพนักงานถึงผลกระทบที่เขาอาจได้รับจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

- * รับฟังพนักงานทั้งข้อมูลทางบวกและทางลบ
- * จดจำได้เสมอว่าการตัดสินใจทุกๆ เรื่องมีผลประโยชน์ทับซ้อนและความเป็นพวกพ้องแอบแฝงอยู่

แนวคิด The L.E.A.D.E.R.S. Method

(Dean, 2006) ได้นำเสนอวิธีการที่เรียกว่า L.E.A.D.E.R.S. ซึ่งประกอบด้วยทักษะที่สำคัญสำหรับผู้ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบไปด้วยทักษะ ดังต่อไปนี้

Listen to Learn - ฟังการเรียนรู้ ผู้นำจะต้องฟังด้วยหัวใจ เพราะการฟังเป็นหัวใจสำคัญของการเรียนรู้ที่ไม่เพียงพอที่จะทำให้ผู้นำได้รับความรู้จากสื่อต่างๆ เท่านั้น แต่รวมถึงการประสบการณ์ที่ยอดเยี่ยมจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารระดับสูง และผู้ได้บังคับบัญชาอีกด้วย

Empathize With Emotions – เอาใจเขามาใส่ใจเรา ด้วยความรู้สึกการเข้าใจบุคคลอื่นด้วยความเข้าอกเข้าใจเสมือนหนึ่งว่าผู้นำได้เผชิญกับเหตุการณ์นั้นด้วยตนเอง ทำให้สามารถซึมซับประเด็นที่สำคัญของข้อความที่ถูกถ่ายทอดออกมาได้ดียิ่งขึ้น

Attend and Aspirations - มุ่งสู่เป้าหมายที่ปรารถนา เป็นวิธีที่ช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคคลเพื่อพัฒนาเป้าหมายของตนและบรรลุสิ่งที่คาดหวังไว้ได้ในที่สุด

Diagnose and Detail – วินิจฉัยรายละเอียดต่างๆ ได้แต่ละคนถูกสร้างขึ้นจากประสบการณ์และทักษะที่ได้เรียนรู้ที่ผ่านมาซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมในที่ทำงาน บุคคลได้ผลกระทบจากความคาดหวังในการทำงาน การวัดผลการทำงานที่เชื่อถือได้ ระบบอำนวยความสะดวกที่ดีพร้อม รวมทั้งการจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การยอมรับและคำชม

Engage for Good Ends – มีส่วนร่วมสู่เป้าหมายที่ดี ประการแรกผู้นำต้องพิจารณาว่าความตั้งใจของตนคืออะไร มาตรฐานและกฎระเบียบต่างๆ ที่นำไปปฏิบัติมีอะไรบ้างและผลลัพธ์ของการแสดงออกและข้อเสนอแนะที่มีแก่บุคคลอื่นคืออะไร การพิจารณาสิ่งต่างๆ เหล่านี้เป็นการผสมผสานการใช้ทักษะ

ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการแสดงออกความเป็นผู้นำ ถ้าผู้นำได้มีการประเมินปัจจัยเหล่านี้ด้วยตนเอง แสดงว่าผู้นำกำลังมีส่วนร่วมต่อการ เดินไปสู่เป้าหมายที่ดี ที่ช่วยก่อให้เกิดประโยชน์กับบุคลากรและองค์กรในภาพรวม

Respond with Respectfulness – แสดงออกด้วยความเคารพ การดูหมิ่นหรือมองบุคคลอื่นบิดเบือนไปสู่ความเป็นจริงส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงของความเป็นผู้นำ ดังนั้น ก่อนที่กล่าววาทจากับใครให้มองไปที่จุดแข็งของบุคคลนั้นถ้ามีผู้นำกล่าวคำพูดที่แสดงออกซึ่งความเคารพอย่างแท้จริงโอกาสผู้นำจะสร้างความไว้วางใจเชื่อใจในการสื่อสารระหว่างกัน รวมทั้งการได้รับความเคารพเช่นเดียวกัน ก็เพิ่มมากขึ้น

Speak with Specificity – พูดด้วยความชัดเจน การใช้องค์ประกอบทางการสื่อสารผ่านการเลือกถ้อยคำ น้ำเสียง การออกเสียงทางสีหน้าและแววตา รวมถึงภาษาทางการอย่างเหมาะสม ช่วยทำให้บุคลากรในองค์กรเก็บรายละเอียดขอข้อความที่ส่งผ่านออกไปได้ดียิ่งขึ้น

สรุป ทักษะทั้ง 7 ประการ พบว่าทักษะทั้งหมดสามารถจัดกลุ่มได้เป็น 3 กลุ่มด้วยกันดังนี้ ทักษะที่ 1 ถึง 3 อยู่ของกลุ่มได้รับข้อมูลป้อนกลับจากบุคลากรในองค์กร ทักษะที่ 4 อยู่ในการประเมินวิเคราะห์ข้อมูล และทักษะที่ 5 ถึง 7 อยู่ในกลุ่มของการให้ข้อมูลป้อนกลับไปสู่บุคลากรในองค์กร

บทสรุป

ในบทนี้ผู้ที่ทำการศึกษาจะได้เรียนรู้ถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำ คือการโน้มน้าวและการจูงใจให้ผู้อื่นพฤติกรรมและแผนปฏิบัติต่อกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งในองค์กร บทบาทการเป็นผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของบทบาททางการจัดการ

บทบาทหน้าที่ของผู้นำในการการบริหารจัดการ 10 ประการ ดังนี้ 1.บทบาทการเป็นตัวแทนทุกสถานการณ์ (Figurehead) 2.บทบาทโฆษก (Spokesperson) 3.บทบาทผู้นำ (Leader) 4.บทบาทผู้ประกอบการ (Entrepreneur) 5.บทบาทผู้ประสานงาน (Liaison) 6.บทบาทผู้รับมือความไม่สงบ (Disturbance handler) 7.บทบาทผู้ตรวจสอบ (Monitor) 8.บทบาทผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource allocator) 9.บทบาทผู้ให้ข้อมูลข่าวสาร (Disseminator) 10.บทบาทนักเจรจา (Negotiator)

ซึ่งบทบาททั้ง 10 ประเภทนี้สามารถนำมาจัดเป็นกลุ่มได้ทั้งหมด 3 กลุ่ม ได้แก่ 1.บทบาทระหว่างบุคคล (Interpersonal roles) 2.บทบาทของผู้ให้ข้อมูลข่าวสาร (Informational roles) 3.บทบาทการตัดสินใจ (Decision roles)

หน้าที่บทบาทผู้นำ 9 ประเภท ดังนี้ 1.ตัวแทนในทุกสถานการณ์ (Figurehead) 2.โฆษก (Spokesperson) 3. นักเจรจาต่อรอง (Negotiator) 4. ผู้สอนงาน (Coach) 5. ผู้สร้างทีม (Team Builder) 6. ผู้เล่นในทีม (Team player) 7. ผู้แก้ปัญหาทางเทคนิค (Technical problem solver) 8. ผู้ประกอบการ (Entrepreneur) 9. นักวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic planner)

บทบาทหน้าที่ของผู้นำใน ยุค 4.0 การเป็นผู้นำในยุค 4.0 เปรียบเสมือนการเป็นผู้นำที่ยืนบนจุดที่สูงสุดแล้วกลับสู่สามัญ โดยเน้นทักษะทั้ง 5 นี้คือทักษะที่เน้นความเป็นมนุษย์ 1.ต้องเข้าใจในความต่างของคนและศรัทธาในคุณค่าความแตกต่างของแต่ละคน (PERSONAL VALUES TRUST) 2. ต้องฟังเก่งและฟังด้วยหัวใจ (DEEP LISTENING) 3.ต้องฝึกฝนคนเป็นและโค้ชคนได้ (COACHING) 4. ต้องมีทักษะของการอำนวยความสะดวกการเรียนรู้ (FACILITATION) 5.ต้องมีทักษะการเล่าเรื่องเก่ง (STORYTELLING)

บทบาทหน้าที่ของผู้นำในสถานการณ์ที่แตกต่างกันดังนี้ 1.บทบาทผู้จัดการ (Manager Role) 2.บทบาทของผู้สร้างวิสัยทัศน์ (Visionary role) 3.บทบาทของผู้ฝึกสอน (Coach Role) 4.บทบาทของนักการศึกษา (Educator Role) 5.บทบาทเอกอัครราชทูต (Ambassador Role)

แนวคิดทักษะความเป็นผู้นำในการบริหารจัดการสามารถแบ่งทักษะได้ 3 ประการ ได้แก่ 1. ทักษะทางด้านเทคนิค (Technical skill) คือ ความเข้าใจและความสามารถในการปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจงได้ 2. ทักษะทางด้านมนุษย์ (Human skill) คือ ความสามารถของผู้นำที่จะทำงานร่วมกับบุคคลอื่นในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ 3. ทักษะทางด้านความคิด (Conceptual skill) ทักษะทางด้านความคิดเป็นความสามารถทางสติปัญญาที่มองเห็นภาพรวมขององค์กร

แนวคิดทักษะความเป็นผู้นำตามแบบ Mumford มีองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่ 1.สมรรถนะ (Competencies) ประกอบด้วย ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะการตัดสินใจทางสังคม ทักษะด้านความรู้ 2.คุณลักษณะของปัจเจกบุคคล (Individual attributes) ประกอบด้วย ความสามารถทางสติปัญญาโดยทั่วไปความสามารถทางสติปัญญาที่ตกผลึก การจูงใจ บุคลิกภาพ 3.ผลลัพธ์ของความเป็นผู้นำ (Leadership competencies) ประกอบด้วย การแก้ปัญหาที่มีประสิทธิผลการกระทำ 4.ประสบการณ์ในอาชีพ (Career experience) ประกอบด้วย ทักษะในการแก้ปัญหา และ 5.อิทธิพลสภาพแวดล้อม (Environmental influences) ประกอบด้วย อิทธิพลสภาพแวดล้อมภายใน อิทธิพลสภาพแวดล้อมภายนอก

แนวคิดทักษะความเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21 จากการศึกษาของ Center of creative Leadership (CCL) พบว่า ทักษะหรือปัจจัยที่สำคัญต่อความเป็นผู้นำมีด้วยกัน 8 ประการ

ประกอบด้วย 1.การบริหารพนักงาน (Leading Employees) 2.ความฉลาดเฉียบแหลม (Resourcefulness) 3.ความกล้าตัดสินใจ (Decisiveness) 4.การจัดการเปลี่ยนแปลง (Managing Change) 5.ความตรงไปตรงมาและใจเย็น (Straightforwardness and Composure) 6.สร้างความสัมพันธ์และพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Building and Mending) 7.ทำสิ่งต่างๆ ให้สำเร็จ ลุล่วง (Doing Whatever It Takes) 8.การใช้รูปแบบของการจัดการอย่างมีส่วนร่วม (Employing Participative Management Style)

แนวคิด The L.E.A.D.E.R.S. Method ประกอบด้วยทักษะที่สำคัญสำหรับผู้ที่มี ประสิทธิภาพ ดังต่อไปนี้ 1.ฟังการเรียนรู้ (Listen to Learn) 2.เอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathize With Emotions) 3.มุ่งสู่เป้าหมายที่ปรารถนา (Attend and Aspirations) 4.วินิจฉัยรายละเอียดต่างๆ (Diagnose and Detail) 5.มีส่วนร่วมสู่เป้าหมายที่ดี (Engage for Good Ends) 6.แสดงออกด้วยความเคารพ (Respond with Respectfulness) และ 7.พูดด้วยความชัดเจน (Speak with Specificity)

แบบฝึกหัดท้ายบท

1. จงอธิบายบทบาทหน้าที่ของผู้นำในการการบริหารจัดการมาโดยสังเขป
2. จงอธิบายบทบาทหน้าที่ของผู้นำของผู้นำในยุค 4.0 มาโดยสังเขป
3. จงอธิบายบทบาทหน้าที่ของผู้นำในสถานการณ์ที่แตกต่างกันมาโดยสังเขป
4. จงอธิบายแนวคิดทักษะความเป็นผู้นำในการบริหารจัดการมาโดยสังเขป
5. จงอธิบายแนวคิดทักษะความเป็นผู้นำตามแบบ Mumford
6. จงอธิบายแนวคิดทักษะความเป็นผู้นำในศตวรรษที่ 21
7. จงอธิบายแนวคิด The L.E.A.D.E.R.S. Method มาโดยสังเขป

อ้างอิง

- ชัยเสกขันธ์ พรหมศรี. (2549). ภาวะผู้นำองค์กร .กรุงเทพมหานคร:เอ็กซ์เปอร์เนท._____. (2550).
คู่มือนักบริหารการจัดการแบบมืออาชีพ .กรุงเทพมหานคร: เอ็ม เพรส.
- นราวิทย์ นาควิเวก. (2560) บทบาทผู้นำที่ดีในยุค 4.0 (Skill Set สำหรับผู้นำทุกระดับ) (ออนไลน์)
เข้าถึงได้จาก <https://www.smartsme.co.th/content/63868> (วันที่ค้นหาข้อมูล 4
พฤศจิกายน 2560).
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2559). ทฤษฎี การวิจัยและแนวทางการพัฒนา.กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์
แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- Certo, S.C. (1997). Modern management. (7th ed) . Upper Saddle, NJ: Prentice
Hall. Dean, Hill, C. & McShane, S. (2008). Principles of management.
International Edition: Mc Graw-Hill.
- Northouse, P.G. (2013). Leadership: theory and practice. (6th ed). Thousand Oaks,
CA: SAGE Publication, Inc.
- P.J. (2006). Leadership for everyone: how to apply the seven essential skills to
become a great motivator, influence, and leader. New York, NY: McGraw-Hill

แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 4

หัวข้อเนื้อหาประจำบท

1. ความหมายของทีม
2. เป้าหมายของทีมที่มีประสิทธิภาพ
3. ประเภทของทีมงาน
4. ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ
5. การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ
6. วิธีในการสร้างทีมให้ประสบความสำเร็จ
7. กระบวนการพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ
8. การพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ
9. กรณีศึกษาธุรกิจ

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

1. เข้าใจถึงความหมายของทีมได้ถูกต้อง

2. เข้าใจเป้าหมายของทีมที่มีประสิทธิภาพได้ถูกต้อง
3. เข้าใจประเภทของทีมงานได้ถูกต้อง
4. เข้าใจลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพได้ถูกต้อง
5. เข้าใจความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้บริหารได้ถูกต้อง
6. เข้าใจวิธีในการสร้างทีมให้ประสบความสำเร็จได้ถูกต้อง
7. เข้าใจกระบวนการพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพได้ถูกต้อง
8. เข้าใจการพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพได้ถูกต้อง

วิธีการสอนและกิจกรรมการเรียนรู้การสอนประจำบท

1. อธิบายเนื้อหาสาระความรู้ในแต่ละหัวข้อพร้อมยกตัวอย่าง
2. ให้นักศึกษาร่วมอภิปรายในประเด็นที่น่าสนใจในแต่ละหัวข้อ
3. กิจกรรมการสร้างทีม : เชื้อฉนั้น..อย่าหลงไปเชื่อใคร
4. บทสรุป
5. แบบฝึกหัดท้ายบท

สื่อการเรียนรู้การสอน

1. Power Point เนื้อหาในบทที่ 4
2. วีดีโอ , แหล่งเรียนรู้จากเว็บไซต์ หรือ E-Learning
3. เอกสารประกอบการสอน

การวัดและการประเมินผล

1. สังเกตจากการให้ความสนใจในชั้นเรียนและการร่วมอภิปรายในชั้นเรียน
2. ประเมินจากผลการทำแบบฝึกหัดท้ายบท

บทที่ 4

ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสร้างทีมงานและการพัฒนาทีมงาน

การสร้างทีมงานมีความสำคัญเนื่องจากความสำเร็จในการทำงานนั้นมิได้เกิดจากสมาชิกคนใดคนหนึ่งในองค์กร โดยตามลำพัง แต่เกิดจากการร่วมมือร่วมใจกันของสมาชิกที่มีส่วนร่วมในงานทุกคน ทุกฝ่าย ในการทำงานในยุคปัจจุบันจึงให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมอย่างมาก มีนักวิชาให้คำนิยามของคำว่า ทีม ดังนี้

ความหมายของทีม

(Johnson and Johnson, 1991 :435) ให้ความหมายคำว่า ทีม คือ กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันมารวมตัวกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

(Parker, 1990:16) ให้ความหมายคำว่า ทีม คือ กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์อันดีต่อกันช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีแนวคิดในการปฏิบัติงานร่วมกันและยอมรับข้อตกลงร่วมกัน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

(Francis and Young, 1979: 8) ให้ความหมายคำว่า ทีม คือ กลุ่มบุคคลที่มีความพลัง มีความผูกพันและมีรับผิดชอบที่จะทำงานร่วมกันเพื่อให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ร่วมกัน และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ส่งผลให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง

ทีม คือ การร่วมกันทำงานของสมาชิกที่มากกว่า 1 คน โดยที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกัน มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน นำไปสู่ความสำเร็จที่วางไว้ร่วมกัน

ทีม คือ การมอบหมายความไว้วางใจกับกลุ่มบุคคล โดยที่มีเป้าหมายร่วมกันและตระหนักถึงบทบาทที่เข้าร่วมกัน เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันนำไปสู่ความสำเร็จในงาน

ถ้าจะสรุปโดยรวมคำว่า ทีม คือ กลุ่มของบุคคลที่ทำงาน ร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน อย่างมีประสิทธิภาพ ทุกฝ่ายมีความพอใจ ความพอใจในการทำงานเพื่อความสำเร็จในองค์การ

เป้าหมายของทีมที่มีประสิทธิภาพ

จตุพร สังขวรรณ. (2557) นิยามว่า ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะมีลักษณะที่เด่นอยู่ 4 ประการ ดังนี้

1. ผลงาน การทำงานโดยใช้ทรัพยากรที่ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งผลให้ชิ้นงานมีคุณภาพสูง ใช้เวลาในการทำงานน้อย
 2. ความพึงพอใจของสมาชิกในทีม สมาชิกมีความเชื่อมั่น ไว้วางใจ มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ยอมรับซึ่งกันและกันและมีเป้าหมายเดียวกัน ทำให้เกิดความพึงพอใจของทุกคน ทุกฝ่าย
 3. การเรียนรู้ร่วมกันในทีม สมาชิกเรียนรู้ทักษะ ประสบการณ์ ความเป็นตัวตนของสมาชิกในทีม และมองเห็นมุมมองใหม่ ร่วมกันทำให้สมาชิกสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตามสถานการณ์ต่างๆ
 4. ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ลูกค้า คู่ค้า สมาชิกในทีม มีความพึงพอใจในทั้งสามฝ่าย
- นอกจากนี้การ ตั้งเป้าหมายของทีม ด้วยหลักการ SMART เป็นพื้นฐานสำคัญที่ใช้ในการตั้งเป้าหมายจะประกอบไปด้วย

S: Specific : เฉพาะเจาะจง เป้าหมายจะต้องมีความชัดเจน และทุกคนในทีมสามารถเข้าใจได้ง่าย และที่สำคัญต้องเป็นการทำเป้าหมายร่วมกัน เพื่อลดความขัดแย้งให้เป็นศูนย์

M: Measurable : วัดผลได้ เป้าหมายที่ดีต้องวัดผลได้ ซึ่งจะช่วยให้รู้ว่าสมาชิกในทีมดำเนินการตามกำหนดการ ขั้นตอน ที่วางไว้และสามารถตรวจสอบได้ว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด

A: Alignment : ความสอดคล้อง การสร้างเป้าหมายที่สามารถเกิดขึ้นไปเป็นรูปธรรม ซึ่งมีความสอดคล้องบนพื้นฐานความเป็นไปได้ ทั้งวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ ที่ได้รับมอบหมายในการปฏิบัติงาน

R: Reality: ความเป็นไปได้ เป้าหมายที่ทำได้จริงตามทรัพยากรที่องค์การมีอยู่นั้นเอง

T: Time: เวลา กำหนดช่วงเวลาที่ต้องการให้เป้าหมายบรรลุผล เพื่อให้สมาชิกในองค์กรรับทราบระยะเวลาในการดำเนินงาน เพื่อลดความคาดเคลื่อนในระยะเวลาการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การตั้งเป้าหมาย เป็นการกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน และการกำหนดตามแนวทาง SMART ควรเน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกในกลุ่ม สร้างความมั่นใจว่าทีมงานมีความเข้าใจในเป้าหมายที่ชัดเจน เมื่อเกิดความขัดแย้งสมาชิกในทีมควรจะชี้แจงถึงเป้าหมายที่วางไว้ และที่สำคัญ ลืมทบทวนเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง เพื่อความสำเร็จในองค์กร

ประเภทของทีมงาน

ทีมงานในองค์กรมีอยู่หลายประเภท แต่จะกล่าวถึงเฉพาะที่นิยมใช้อยู่ในปัจจุบัน

1. ทีมงานที่ตั้งขึ้นมาเพื่อการแก้ปัญหา (Problem Solving Team) เป็นทีมงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรในประเด็นต่างๆ ตามสถานการณ์ อาทิเช่น ทีมปรับปรุงคุณภาพ (Quality Circles Team) เป็นการรวมตัวกันของบุคลากรกลุ่มเล็กๆ เพื่อแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพในด้านต่างๆ อาทิเช่น คุณภาพการให้บริการ คุณภาพสินค้า คุณภาพในการทำงาน

2. ทีมข้ามสายงาน (Cross Functional Team) ประกอบด้วย สมาชิกที่มาจากหลายสายงานภายในองค์กร เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ ข้อมูล ซึ่งกันและกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่มีมุมมองแตกต่างกัน เพื่อพัฒนาความคิดใหม่ อาทิเช่น ทีมวัฒนธรรมองค์กร (Culture Team) เป็นทีมงานที่ ส่งเสริมให้มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีขึ้นในองค์กรตามที่สมาชิกในองค์กรกำหนดร่วมกัน และทีมกลยุทธ์ (Strategic Team) เป็นทีมที่ตั้งขึ้นเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในองค์กร เพื่อที่จะสามารถไปแข่งขันกับองค์กรอื่น จำเป็นจะต้องมีสมาชิกที่หลากหลายเพื่อเสนอความคิดในมุมมองที่แตกต่างกัน จากหลายหน่วยงาน

3. ทีมสำนักรับผิดชอบ (Accountability Team) เป็นทีมที่สมาชิกสมัครใจในการเข้าร่วมทีม เพื่อสร้างจิตอาสา ความร่วมมือของสมาชิกเพื่อปรับปรุงกระบวนการของการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยกระบวนการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร

ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

การทำงานเป็นทีมลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ การทำงานให้บรรลุผลสำเร็จนั้น ความไว้นื้อเชื่อใจกันระหว่างสมาชิกในทีม ความเชื่อลักษณะส่วนตัวหรือความสามารถของคนอื่น การยอมรับ ความโปร่งใส การเข้าใจกัน ย่อมมีผลให้ความร่วมมืองานกันในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

- 1 สมาชิกในทีมเข้าใจเป้าหมายขององค์การอย่างชัดเจน
 - 2 ความเชี่ยวชาญและความสามารถของสมาชิกในทีมจะช่วยสนับสนุนการทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพในเป้าหมายสูงสุด
 - 3 การแลกเปลี่ยนความรู้กันในมุมมองที่แตกต่างทำให้เกิดความสนิทใจกันในการแลกเปลี่ยนมุมมองใหม่ระหว่างกัน
 - 4 การมอบหมายงานที่สำคัญให้กับสมาชิกในทีม จะทำให้สมาชิกเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง และยังเป็น การเพิ่มความชำนาญให้กับสมาชิกอีกทางหนึ่งด้วย
- Woodcock, 1989 กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะของทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะดังต่อไปนี้
1. บทบาทสมมุติ (Balance roles) ความสามารถที่แตกต่าง บุคลิกภาพวิธีการผสมผสานกันอย่างเหมาะสม
 2. ความชัดเจนของวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Clear objectives and agreed goals) สมาชิกในทีมจะต้องเข้าใจชัดเจนในเป้าหมายนั้น และสมัครใจที่จะร่วมในการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างเต็มประสิทธิภาพ
 3. การเปิดเผยและการเผชิญหน้ากัน (Openness and confrontation) สมาชิกในทีมมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันอย่างเปิดเผย โปร่งใส ตรงไปตรงมา มีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและสมาชิกในทีม ยอมรับในความผิดพลาด
 4. การสนับสนุนและการจริงใจต่อกัน (Support and trust) เข้าใจซึ่งกันและกันในการทำงานและพร้อมที่จะร่วมมือร่วมใจในการทำงานต่อไป
 5. ความร่วมมือและความขัดแย้ง (Co-operation and Conflict) สมาชิกในทีมให้ความสำคัญในการทำงานเป็นทีมเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน มีการแสดงความคิดเห็นซึ่งกันและกันตลอดจนรู้ความสามารถที่มีความแตกต่างกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด ซึ่งอาจจะมี ความแตกต่างกันความขัดแย้งกันแต่เป็นแนวทางสร้างสรรค์
 6. การปฏิบัติงานที่ชัดเจน (Sound procedure) สมาชิกจะต้องอาศัยหลักการคิดที่เป็นกระบวนการในการตัดสินใจและมีข้อมูลที่สมบูรณ์ จากการปฏิบัติงานของสมาชิก
 7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate leadership) ผู้นำหรือผู้บริหาร จะต้องแสดงบทบาทผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้เป็นตัวอย่างที่ดี เกิดความไว้วางใจของสมาชิกในทีม
 8. ควรทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ (Appropriate leadership) ทีมงานจะต้องมีการประชุมประเมินพฤติกรรม ตลอดจนพูดคุยเรียนรู้ถึงข้อผิดพลาดในการทำงานของกลุ่มเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

9. การพัฒนาบุคคล (Individual development) สมาชิกในกลุ่มจะได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นซึ่งจะส่งผลให้การทำงานเต็มประสิทธิภาพ

10. สัมพันธภาพที่ดีของกลุ่ม (Sound intergroup relations) สร้างความเข้าใจภายในกลุ่มและสมาชิกนอกกลุ่มให้เกิดการยอมรับ และเข้าใจอย่างถูกต้อง ตลอดจนเกิดการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

11. การสื่อสารที่ดี (Good communication) เป็นสิ่งสำคัญในการสร้างทีมเพราะการสื่อสารทำให้สมาชิกเกิดความเข้าใจและร่วมมือกันทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ

สรุปอาจจะกล่าวได้ว่า ลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้นย่อมเกิดจากการเข้าใจ เชื่อมมั่นในผู้นำ และเข้าใจเป้าหมายในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ตลอดจนมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในการสื่อสารอย่างเป็นระบบและชัดเจน มีการพัฒนาตัวเองและสมาชิกในทีมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุดตามเป้าหมายที่องค์กรวางไว้

การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

การสร้างทีมในการทำงานเพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จนั้นประกอบด้วยหลายๆ ปัจจัย หนึ่งในนั้นคือ บุคลากร หรือคนทำงานที่จะทำให้ผลสำเร็จของงานเกิดขึ้น แต่คนๆ เดียวไม่สามารถทำให้งานสำเร็จผลได้ การรวมตัวของคนหลายๆ คนเพื่อทำงานเป็นทีม จึงเป็นทางออกที่ดีที่สุดของการทำงานในยุคสมัยปัจจุบัน กล่าวคือ การทำงานเป็นทีม หรือทีมเวิร์ค (Teamwork) เป็นกระบวนการทำงานที่ยิ่งเพิ่มประสิทธิภาพมากเท่าไร ความสำเร็จของงานก็มีมากเท่านั้น และยังช่วยผลักดันองค์กรให้ก้าวไปสู่เป้าหมายได้เร็วขึ้น กระบวนการที่จะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องอาศัยความเข้าใจของคนทำงานในองค์กร เพื่อให้เกิดการยอมรับในวิธีการ และทำงานร่วมกันได้ การสร้างทีมที่เข้มแข็งจึงเป็นสิ่งสำคัญ จะต้องมีปัจจัยหลักที่จะช่วยผลักดันให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพดังนี้

1. สร้างความเข้าใจก่อนเริ่มทำงาน ผู้บริหารทำความเข้าใจสมาชิกในองค์กร เพื่อรับทราบรูปแบบการดำเนินงานของทีมในทิศทางเดียวกัน และเข้าใจอย่างละเอียดเข้าใจตรงกัน เพื่อลดความขัดแย้งในการดำเนินงาน ผู้บริหารจะต้องสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรในองค์กร ในการนำไปสู่ความสำเร็จในงาน

2. บทบาทและเป้าหมายที่ชัดเจน ผู้บริหารจะต้องกำหนดบทบาทหน้าที่และเป้าหมายในการดำเนินงานอย่างเข้าถึงได้และจับต้องได้ เพื่อสมาชิกทำงานได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง เพื่อการลดความซับซ้อนในการดำเนินงาน ถ้าสมาชิกรับทราบหน้าที่ที่ตนเองได้รับ สมาชิกในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ

3. กล้าเปิดใจในการแสดงความคิดเห็น การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารต้องสร้างให้สมาชิกในทีมกล้าเปิดใจในการแสดงความคิดเห็น โดยสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง อบอุ่นและทุกคนช่วยกันสร้างสรรค์ผลงาน ไม่มีความขัดแย้งซึ่งกันและกัน แสดงออกถึงความมีน้ำใจต่อกัน จะช่วยให้การสร้างทีม

วิธีในการสร้างทีมให้ประสบความสำเร็จ

การสร้างทีมให้ประสบความสำเร็จไม่ใช่เรื่องง่ายแต่ก็ไม่เรื่องยากในการดำเนินงาน บ่อยครั้งที่องค์กรภายในเกิดปัญหา วิธีที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา คือ การสร้างทีมที่เข้มแข็ง เพื่อการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าที่วางไว้ให้สำเร็จ การสร้างทีมทีมงานที่มีประสิทธิภาพ 4 วิธี ดังนี้

1. ต้องเพิ่มโอกาสในการประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจะเลือกคนให้ตรงกับงาน Put the right man on the right job โดยการเปิดโอกาสให้กับสมาชิกในทีมที่มีความสามารถรับผิดชอบงานในส่วนที่ตนเองถนัด และนำงานในขึ้นมาเชื่อมโยงกัน ลักษณะ ภาพจิ๊กซอว์ เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์แบบที่สุด ผู้บริหารควรมอบโอกาสการทำงานชิ้นใหญ่ให้สมาชิกในทีม เพื่อสร้างความเชี่ยวชาญให้กับสมาชิกในทีมต่อไป

2. ต้องแบ่งสัดส่วนงานให้ชัดเจน ผู้บริหารจะต้องแจ้งบทบาทและหน้าที่ของสมาชิกในทีมให้ชัดเจน เพื่อให้การแบ่งงานกันทำเกิดประสิทธิภาพสูงสุด และไม่เกิดการงานที่ซับซ้อนและเสียเวลา และสิ่งสำคัญและต้องแน่ใจว่า สมาชิกในทีมมีความเข้าใจวัตถุประสงค์ถูกต้อง ชัดเจน ผู้บริหารจะต้องอธิบายงานและติดตามผล เพื่อให้มั่นใจว่า สมาชิกในทีมมีความเข้าใจตรงกันอีกด้วย

3. ต้องมีการวัดผลในการจัดการกับทีม ผู้บริหารควรมีหลักเกณฑ์ในการวัดความสำเร็จของสมาชิกในทีม เพื่อให้สามารถจัดการกับทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อประเมินแล้วมีสมาชิกในทีมไม่ผ่านเกณฑ์ จะต้องมีการสับเปลี่ยนสมาชิกในทีมคนใหม่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

4. ต้องให้คำติชมและแนะนำ ผู้บริหารจะต้องให้กำลังใจสมาชิกในทีม โดยการชื่นชมสนับสนุนการดำเนินงานของทีม และสร้างขวัญและกำลังใจให้กับสมาชิกในทีม เพื่อให้สมาชิกในทีมเห็นถึงความดูแลเอาใจใส่ของผู้บริหารนั่นเอง ผู้บริหารควรมีคำพูดที่ติดปากเสมอว่า เรา ขอขอบคุณขอแรงหน่อย คิดเห็นอย่างไรบ้าง ทำได้ดีมาก ยอมรับความผิดไว้ที่ตนเอง

สรุปเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ คือ สมาชิกในกลุ่มไว้วางใจกัน ร่วมมือร่วมใจกันในการเห็นอกเห็นใจกัน มีเป้าหมายร่วมกัน และที่สำคัญผู้บริหารให้โอกาสในการทำงาน ทำให้สมาชิกในทีมเกิดความมั่นใจในตนเอง ว่ามีความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย โดยมีจุดมุ่งหมายไปให้ถึงเป้าหมายที่วางไว้

กระบวนการพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ

Johnson and Johnson, (1975) เป็นกระบวนการที่สำคัญในการพัฒนาทีม ซึ่งต้องมีหลักการ เทคนิค ที่มีความเหมาะสมในการพัฒนาทีมงานซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1. การสร้างความไว้วางใจ สมาชิกในทีมจะต้องมีความเชื่อมั่นในผู้นำ ผู้นำจะต้องสร้างศรัทธาและความไว้วางใจ ตลอดจนความโปร่งใสในการดำเนินงาน ในการรับฟังควรรู้ใจในการฟังเพื่อแสดงออกถึงความจริงใจ จะนำไปสู่ความร่วมมือร่วมใจในการทำงานและช่วยกันแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานพร้อมทั้งช่วยพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และมีการแบ่งผลประโยชน์เท่ากันอย่างชัดเจน

2. การเปิดเผยต่อกัน ทีมงานที่ดีจะต้องทำงานอย่างเปิดเผยเพื่อลดปัญหาความไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน มีการพูดคุยกันอย่างเปิดเผยแอบซ่อนเพื่อให้เกิดความเข้าใจผิดซึ่งกันและกัน ในบางครั้งความแตกต่างของสมาชิกในทีมทำให้สมาชิกบางคนไม่กล้าที่จะแสดงความคิดเห็น ดังนั้นความสัมพันธ์ที่ดีจะทำให้สมาชิกในทีม กล้าเปิดเผย และไม่ระแวงซึ่งกันและกันเอง ส่งผลให้งานเกิดประสิทธิภาพและมีการช่วยเหลือกัน

3. การปรึกษาหารือต่อกัน การปรึกษาหารือเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้ทีมมีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้นส่งผลให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด เนื่องจากบางครั้งความหลากหลายในการทำงานเกิดอุปสรรคในการทำงาน สมาชิกในทีมสามารถให้คำปรึกษาซึ่งกันและกัน

4. การมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีมย่อมดีกว่าการทำงานคนเดียว เพราะขีดความสามารถของคนมีจำกัดทำให้เมื่อทำงานเป็นทีมแล้วจะช่วยลดจุดอ่อนและเพิ่มจุดเด่นของสมาชิกในทีม การร่วมมือร่วมใจและ การมีส่วนร่วม ในการทำงานซึ่งกันและกัน สมาชิกในกลุ่มจะยอมรับซึ่งกันและกัน และพร้อมจะทำงานเป็นทีมร่วมกัน

5. การติดตามผลและการพัฒนาทีมงาน กระบวนการติดตามเป็นขั้นตอนสุดท้ายที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง เพื่อวิเคราะห์การทำงานต่างๆทุกขั้นตอน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

การพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ

จักษุ พันธุ์ชูเพชร. (2560) การพัฒนาทีมงานให้เกิดประสิทธิภาพ นั้นจะต้องมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีความพึงพอใจและความสุขในการปฏิบัติงาน มีความเชื่อมั่นในองค์กร รักองค์กรของตนเอง เพื่อให้บุคลากรแสดงพลังบวกในการดำเนินงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพสูงสุด การพัฒนาทีมงานจะต้องคำนึงถึงผู้นำ สมาชิกในทีม เป้าหมายของงาน แผนงาน การประเมินผลงาน การติดตามผลงาน และองค์ประกอบอื่นๆอีกด้วย

การที่พัฒนาทีมงานให้เข้มแข็งนั้นมี 2 ประการ คือ ประการที่ 1 พัฒนาศักยภาพทีมงานด้วยการสร้างแรงจูงใจทางบวก ให้สมาชิกรักองค์กร มีความเชื่อมั่นและเชื่อใจผู้นำหรือผู้บริหาร องค์กร มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการอบรมสมาชิกในทีมเชิงบวก และประการที่ 2 การพัฒนาทีมคุณภาพซึ่งมีคุณลักษณะ อาทิเช่น มีเป้าหมายเฉียบคม มนุษย์สัมพันธ์ การติดต่อประสานงาน ความคิดเชิงบวก มีไฟตลอดเวลา แบ่งปันผลประโยชน์แบบชนะ-ชนะ ความเชื่อมั่นในองค์กร

กรณีศึกษาธุรกิจ

กรณีศึกษาธุรกิจทั้งในประเทศและตามประเทศที่ประสบความสำเร็จ ว่าผู้บริหารมีแนวคิดอย่างไรในการพัฒนาทีม

EX . กรณีศึกษา บริษัท ซีพี ค้าปลีกและการตลาด จำกัด (ซีพีแรม) ในกลุ่มซีพี ออลล์

วิเศษ วิศิษฏ์วิญญู รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส บริษัท ซีพี ค้าปลีกและการตลาด จำกัด (ซีพีแรม) ในกลุ่มซีพี ออลล์ ได้รับรางวัลนักรักทรัพยากรดีเด่นแห่งประเทศไทยประจำปี 2555 (Thailand Top 100 HR) ครั้งที่ 3 ในกลุ่มประธาน และกรรมการผู้บริหาร (CEO/EO) จากสถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



ที่มา CP e-News

ปัจจัยสำคัญในความสำเร็จขององค์กรที่สำคัญนั้นก็คือ “คน” หากปราศจาก “คน” ในองค์กรและ “คน” ที่เราเกี่ยวข้องด้วย แล้วทุกสิ่งทุกอย่างก็เกิดขึ้นไม่ได้ และ “คน” ก็ยังสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จและความล้มเหลวได้เช่นกัน ดังนั้น “คน” จึงต้องได้รับการจัดการที่ดีและได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หลักในสร้างทีมงานใช้ หลักธรรมชาติ หากเรารู้ธรรมชาติของมนุษย์ เราก็จะบริหารทีมได้เป็นอย่างดีและมีประสิทธิภาพ มนุษย์ทุกคนมีความต้องการและมีเป้าหมายชีวิตที่แตกต่างกัน บางคนอาจมีเป้าหมายชีวิตอยู่ที่ความร่ำรวยมีทรัพย์สินมากมาย บางคนอาจมีเป้าหมายชีวิตอยู่ที่การมีชื่อเสียง มีเกียรติประวัติเป็นที่ยอมรับของสังคม บางคนอาจต้องการใช้ชีวิตที่มีโอกาสค้นหาสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ หรือบางคนอาจต้องการใช้ชีวิตอย่างสมถะ เหล่านี้ล้วนเป็นความแตกต่างของแต่ละปัจเจกบุคคล แต่จุดหมายปลายทางเป้าหมายไม่แตกต่างกันมากนัก นั่นก็คือความสุขและการมีคุณภาพชีวิตที่ดี หากเขาพบว่าสิ่งที่เราบริหารจัดการเป็นเส้นทางเดียวกับสิ่งที่จะนำพาเขาไปสู่ความต้องการและเป้าหมายชีวิตนั้น ทุกสิ่งทุกอย่างก็เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ ด้วย “ใจ” ที่เต็มเปี่ยมด้วยพลัง” ดังนั้น หลักในการบริหารทีมจึงใช้หลัก “4 ใจ”

1. เข้าใจ มนุษย์ทุกคนมีความแตกต่างกันทั้งทางสรีระ สติปัญญาและจิตใจ เราจึงจำเป็นต้องเข้าใจเขา ไม่ว่าจะป็นจุดเด่น จุดด้อย ความรู้ ความสามารถ จริต อุดมการณ์ ความคิด พื้นฐานครอบครัว และอื่นๆ อีกมากมาย การเข้าใจความแตกต่างของมนุษย์ ทำให้เราสามารถเลือกมอบหมายหน้าที่การงานให้ถูกต้องกับคนแต่ละประเภท เป็นการนำเอาความรู้ ความสามารถ ความ

เก่งกาจของเขาออกมาใช้ให้ได้ผลอย่างเต็มที่ ในขณะที่เดียวกันก็หลีกเลี่ยงการมอบหมายงานให้กับคนที่ไม่สามารถทำงานนั้น เพื่อจะได้ไม่เกิดผลลัพธ์อันไม่พึงประสงค์ขึ้นได้ คนที่ได้มีโอกาสทำงานในสิ่งที่ตนรัก ตนถนัด ย่อมจะทำงานนั้นอย่างมีความสุขและได้ผลงานที่มีคุณภาพ

2. จูงใจ มนุษย์ทุกคนมีความสุขหรือความสะดวกใจที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดมากน้อยไม่เท่ากัน เราเรียกขอบเขตความสะดวกใจนั้นว่า “Comfort Zone” เมื่อเราเข้าใจเขาดีแล้ว เราก็จะรู้ว่า “Comfort Zone” ของเขาว่ามากน้อยเพียงใด และจะดีขึ้นมากถ้าคนเรามี “Comfort Zone” ที่ใหญ่ขึ้นเรื่อยๆ เมื่อเวลาผ่านไป ศักยภาพในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดก็จะมากขึ้นเรื่อยๆ การจูงใจนี้จึงประกอบด้วย 5 ความกล้า กล่าวคือ กล้าเรียนรู้ กล้าคิด กล้านำเสนอ กล้าทำ และกล้ารับผิดชอบ ปัจจุบันความรู้และวิทยาการต่างๆ ได้ถูกค้นคิดขึ้นใหม่อยู่ตลอดเวลา ประกอบกับการปฏิบัติงานให้สัมฤทธิ์ผลมีความซับซ้อนยิ่งขึ้น จำเป็นจะต้องใช้ความรู้ที่ผสมผสานกันหลายแขนง (Multidisciplinary Knowledge) วิศวกรอาจจะต้องใช้ความรู้ด้านบัญชีการเงินหรือวิทยาศาสตร์อาหารเพิ่มเติม นักการตลาดอาจจะต้องใช้ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มเติม เป็นต้น การจูงใจให้กล้าที่จะเรียนรู้ในสิ่งที่ตนเองไม่ถนัด จะทำให้วันหนึ่งสิ่งนั้นกลายเป็นสิ่งที่รู้และถนัดขึ้นมาได้ ขอบเขตความสะดวกใจในความรู้ก็จะกว้างใหญ่ขึ้น รู้มากก็มีวัตถุประสงค์ในการคิดมาก เราก็จูงใจให้เขากล้าคิด และกล้าที่จะนำความคิดนั้นมาแลกเปลี่ยนกับคนอื่นในองค์กร ความคิดนั้นอาจเอื้อประโยชน์ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับผู้อื่นก็ได้ เมื่อความมั่นใจในสิ่งที่คิดมีมากขึ้น ขอบเขตความสะดวกใจในการนำเสนอก็ใหญ่ขึ้น และก็จะพัฒนาจากความกล้าเสนอไปสู่ความกล้าทำและกล้ารับผิดชอบในที่สุด เราจำเป็นที่จะต้องเปิดโอกาสให้เขาได้เกิด 5 ความกล้านี้ ผลลัพธ์อาจมีถูกมีผิดได้ ถูกเป็นพลังใจ ผิดเป็นครู และจะถูกนำไปแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไป แต่จะต้องไม่ถูกนำมาเป็นอุปสรรคปิดกั้นความกล้านี้ไป

3. สานใจ ในองค์กรประกอบด้วยคนจำนวนมาก มีหน้าที่แตกต่างกันไป หากได้นำเอาความรู้ความสามารถของแต่ละคนมาเกื้อกูลกันจะเกิดพลังขึ้นอย่างมาก ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องมีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ด้วยการจัดการทีมงานข้ามสายงานที่มีเป้าหมายร่วมกัน นอกจากการทำงานเป็นทีมโดยมี “งาน” เป็นตัวสานใจแล้ว เรายังสามารถใช้ “ความชอบ” ที่เหมือนกันของแต่ละคนมาเป็นตัวสานใจโดยผ่านการทำกิจกรรมร่วมกัน อาทิ คนที่ชอบเล่นดนตรี เมื่อเราจัดให้มีชมรมดนตรี มีเครื่องดนตรีครบครัน พวกเขาเหล่านั้นก็จะมารวมตัวกันเล่นดนตรีในเวลาว่างจากการทำงานได้ คนใดคนหนึ่งอาจมีหลาย “ความชอบ” ก็อาจร่วมกิจกรรมกับคนได้หลายกลุ่ม จึงเป็นการขยายขอบข่ายการสานใจให้กว้างขวางยิ่งขึ้น การทำงานเป็นทีมและการทำกิจกรรมร่วมกันยังช่วยส่งเสริมให้เกิดการ “เข้าใจ” และการ “จูงใจ” ใน 2 ข้อแรกเป็นลูกโซ่ต่อเนื่องกันไปกับคนอื่นๆ อีกด้วย

4. ได้ใจ องค์กรที่มีความยั่งยืนจะต้องเป็นองค์กรที่มีชีวิต มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และแน่นอนว่าในทุกช่วงเวลาที่ผ่านมาจะมีอุปสรรคอยู่บ้าง แต่สิ่งที่จะยึดเหนี่ยวให้ทุกคนในองค์กรร่วมแรงร่วมใจในการฝ่าฟันอุปสรรคเหล่านั้นไปได้ มีทุกขร่วมด้าน มีสุขร่วมเสพ ก็ด้วยใจที่ “รักและผูกพัน” ต่อองค์กรเสมือนครอบครัวเดียวกัน ผู้อาวุโสมากกว่าจะต้องมีความเมตตา ผู้อาวุโสน้อยกว่าจะต้องมีความนับถือ โดยทุกๆคน เป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ต่อกันและกัน

สรุปได้ว่า ผู้บริหารบริษัท ซีพี ค้าปลีกและการตลาด จำกัด (ซีพีแรม) ในกลุ่มซีพี ออลล์ ให้ความสำคัญกับ “คน “ เป็นปัจจัยหลัก ผู้บริหารใช้หลักการสร้างทีมโดยการ ใช้ใจในการบริหาร 4 ใจ คือ เข้าใจ จูงใจ สานใจ ได้ใจ

EX . กรณีศึกษาการพัฒนาศักยภาพพนักงานของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

ปตท. มุ่งพัฒนาให้พนักงานมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามทิศทางของธุรกิจ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต จึงบริหารสายอาชีพและส่งเสริมความรู้ควบคู่กันไป โดยการบริหารสายอาชีพนับเป็นกลไกในการพัฒนาความก้าวหน้าของตำแหน่งงาน ได้แก่ สมรรถนะ องค์ความรู้ ประสบการณ์ และคุณลักษณะ ทำให้พนักงานมีทิศทางที่ชัดเจนและเกิดแรงจูงใจที่จะพัฒนาตนเอง ซึ่งกำหนดให้มีการวางแผนการพัฒนารายบุคคล โดยมีแนวทางการพัฒนาบนหลักการ 10/20/70 คือ ได้รับความรู้และทักษะจากการอบรมร้อยละ 10 จากนั้นผู้บังคับบัญชาหรือพี่เลี้ยงเป็นผู้ดูแลให้คำแนะนำและสอนงานอีกร้อยละ 20 และสุดท้ายร้อยละ 70 ต้องนำความรู้และทักษะที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในงานที่รับผิดชอบด้วยตนเอง หรือแลกเปลี่ยนความรู้และทักษะให้ผู้อื่น

ระบบการบริหารสายอาชีพ (Career Management) เป็นระบบที่วางแผนพัฒนาพนักงานให้มีศักยภาพ ความสามารถ และความก้าวหน้าในสายอาชีพ (17 สายอาชีพ): กล่าวคือปี 2559 สายอาชีพคุณภาพ มาตรฐาน และงานวิศวกรรม ของกลุ่มธุรกิจโครงสร้างพื้นฐานและบริหารความยั่งยืน ได้ทบทวนสายอาชีพแบ่งออกเป็น 3 สายอาชีพ เพื่อให้มีความเหมาะสมกับการบริหารจัดการตามกลุ่มความชำนาญมากขึ้น ประกอบด้วยสายอาชีพวิศวกรรม บริหารโครงการ และอสังหาริมทรัพย์ สายอาชีพก๊าซธรรมชาติสำหรับยานยนต์ สายอาชีพคุณภาพ ความมั่นคง ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม (ทำให้มีจำนวนจาก 15 สายอาชีพ เป็น 17 สายอาชีพ) โดยระดับพนักงานจะได้รับการดูแลโดยกลุ่มที่ปรึกษาประจำสายอาชีพ และคณะกรรมการจัดการทรัพยากรบุคคลของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ระดับผู้บริหารจะได้รับการดูแลโดยคณะกรรมการบริหารความร่วมมือของกลุ่มทรัพยากรบุคคล และคณะกรรมการจัดการกลุ่ม ปตท. โดยผู้บังคับบัญชาและพนักงาน

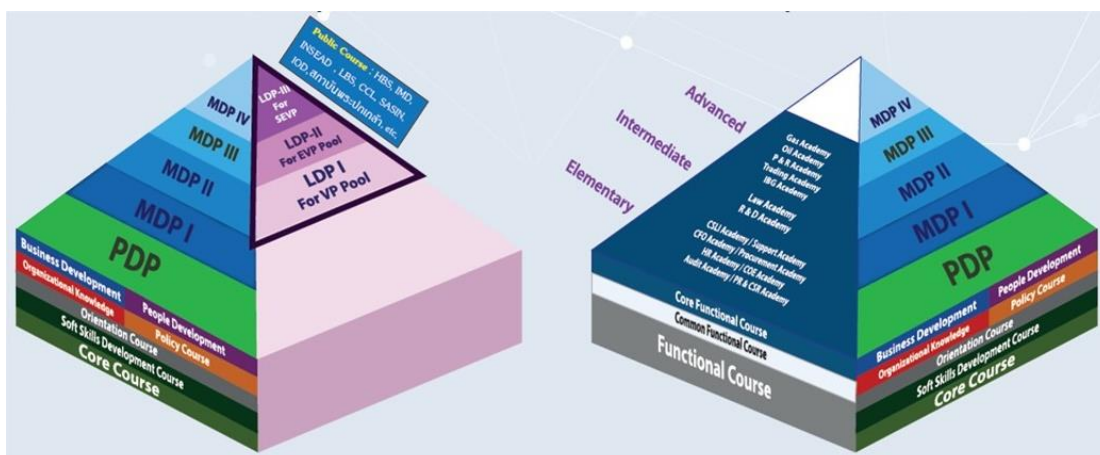
ร่วมกันจัดทำแผนการพัฒนารายบุคคล เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถของพนักงานให้ก้าวหน้าในสายอาชีพต่อไป

ปตท. มีกระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารและผู้นำ โดยจัดเตรียมผู้บริหารกลุ่มศักยภาพ (Leadership Pool) เป็น 3 กลุ่ม โดยมีคณะกรรมการดูแลดังนี้

- กลุ่มรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ โดยคณะกรรมการจัดการกลุ่ม ปตท.
- กลุ่มผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ โดยคณะกรรมการบริหารความร่วมมือของกลุ่มทรัพยากรบุคคล
- กลุ่มผู้จัดการฝ่าย โดยกลุ่มที่ปรึกษาประจำสายอาชีพ และคณะกรรมการจัดการทรัพยากรบุคคล

เริ่มจากวิเคราะห์ความต้องการขององค์กรระยะเวลา 5 ปี และคัดเลือกพนักงานที่มีศักยภาพสูง โดยจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล และกำหนดตำแหน่งเป้าหมาย เพื่อสร้างความพร้อมก่อนขึ้นดำรงตำแหน่งที่สำคัญ โดยมีสถาบันพัฒนาผู้นำและการเรียนรู้กลุ่ม ปตท. (PTT Leadership and Learning Institute: PLLI) ได้ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาผู้นำและบุคลากรผ่านหลักสูตรหลักประกอบด้วย Leadership Development Program และ Business and People Management Program รวมทั้งอบรมพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะในสายอาชีพ ผ่านหลักสูตรพัฒนาสายอาชีพ (Functional Academy) เพื่อรองรับธุรกิจขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

โครงสร้างหลักสูตรของสถาบันพัฒนาผู้นำและการเรียนรู้กลุ่ม ปตท.



ที่มา บริษัท ปตท จำกัดมหาชน

ถ้าจะสรุปได้ว่า บริษัท ปตท จำกัดมหาชน พัฒนาให้พนักงานมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามทิศทางของธุรกิจ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

EX. กรณีศึกษาการพัฒนาทีมด้วยการฝึกอบรมของบริษัทสตาร์บัคส์คอฟฟี่

ความสำเร็จของสตาร์บัคส์มาจากค่านิยมที่ฮาวเวิร์ด ชูลทส์และผู้บริหารคนอื่นๆมีความเชื่อร่วมกันและลงมือปฏิบัติจริงคือ สร้างบริษัทด้วยจิตวิญญาณ



ที่มาของภาพ

<https://hk.news.appledaily.com/international/realtime/article/20161202/55993054>

ถ้าจะพูดถึงคำว่า “ร้านกาแฟ” นำหน้าคำว่าสตาร์บัคส์ เพราะในความเป็นจริงแล้วสตาร์บัคส์ ไม่ได้ขายกาแฟเป็นหลัก แต่สตาร์บัคส์ขาย “บรรยากาศ”(atmosphere) ของความเป็นร้านกาแฟที่มีความเป็นกันเองและทันสมัยเหมาะกับวิถีชีวิตของคนรุ่นใหม่ สตาร์บัคส์ต่างจากร้านกาแฟหรือร้านขาย “โกโก้” ของอาโกที่คนรุ่นพ่อแม่ของเราคุ้นเคยตรงที่ในร้านมีเทคโนโลยีสื่อสารทันสมัยซึ่งอำนวยความสะดวกให้ลูกค้าสามารถหยิบและป้อนมาเสียบปลั๊กแล้วต่อไวไฟนั่งทำงานได้นานๆ โดยไม่มีพนักงานของร้านมาทำหน้าที่ว่าอยากไล่ลูกค้าไปให้พ้นร้านเร็วๆจะได้รับลูกค้าคนใหม่เข้ามา ทั้งนี้ ฮาวเวิร์ด ซูลทส์ CEO ของสตาร์บัคส์ย้ำหนักย้ำหนาว่าสตาร์บัคส์ขายบรรยากาศและ “ประสบการณ์” (experience) ที่ลูกค้าจะรู้สึกรื่นรมย์สบายอกสบายใจในการจิบกาแฟหอมกรุ่นที่ผ่านการคั่วบดและต้มกลั่นมาแบบสดๆ ลูกค้าที่มาใช้บริการจะได้พบกับ “บาริสต้า”(Barista) ที่มีประสบการณ์ในการปรุงกาแฟรสเลิศ มีอัธยาศัยและทัศนคติ (attitude) ในการบริการอย่างแท้จริง “ถ้าฟังกาแฟสดได้อย่างเดียวไม่พอที่จะทำให้เราดำเนินธุรกิจได้สำเร็จหรอกครับ” ซูลทส์กล่าวแบบนี้บ่อยๆกับนักข่าวที่มาสัมภาษณ์เคล็ดลับไขความสำเร็จของเขา “ที่สตาร์บัคส์ประสบความสำเร็จไปทั่วโลกเพราะว่าเรามีการนำเสนอแบรนด์และประสบการณ์ให้แก่ลูกค้าของเราได้ชัดเจนแตกต่างจากร้านกาแฟอื่นๆ ยิ่งไปกว่านั้น เรามีระบบบริหารและพัฒนาคนของเราให้มีทัศนคติและทักษะในการบริการลูกค้าของเราอย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานของเราสามารถมอบประสบการณ์ให้แก่ลูกค้าตรงตามค่านิยมและมาตรฐานของสตาร์บัคส์” ซูลทส์เปิดเผยอย่างไม่หวั่นว่าคู่แข่งจะมัลลอกเลียนแบบแผนการบริหารธุรกิจและคนของบริษัท เพราะเขาตระหนักดีว่าการที่จะ “ทำให้ได้” ตามสูตรบริหารของสตาร์บัคส์นั้นไม่ใช่เรื่องง่ายๆ ประมาณเหมือนคนอ่านตำราการตลาดของโพรเฟสเซอร์คอตเลอร์ (Philip Kotler) หมดทุกเล่ม แต่ก็ไม่ประสบความสำเร็จในการทำตลาดนั้นแหละเพราะนำทฤษฎีไปปฏิบัติไม่ได้

ในขณะที่คนส่วนมากให้ความสนใจกับการสร้างแบรนด์ การสร้างตลาดและการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relations Management) ของสตาร์บัคส์ เบื้องหลังความสำเร็จของสตาร์บัคส์ ที่มาจากรากฐานของการบริหารคนที่ประสบความสำเร็จ สตาร์บัคส์ถือกำเนิดขึ้นที่เมืองซีแอตเติล มลรัฐวอชิงตันของสหรัฐอเมริกาในปี ค.ศ. 1971จากนั้นก็สามารถขยายกิจการไปยังนานาประเทศทั่วโลกได้อย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ปัจจุบันมีสาขาทั่วโลกเป็นจำนวนประมาณ (ขอใช้คำว่าประมาณเพราะเขาขยายสาขากันทุกสัปดาห์) 23,770 แห่ง และมีพนักงานประมาณ 182,000 คน กว่าสี่สิบปีที่ผ่านมาทำให้เราค่อนข้างจะมั่นใจได้ว่าธุรกิจขององค์กรมีความมั่นคงมากพอสมควรและน่าจะอยู่ได้ยั่งยืน ทั้งนี้ สตาร์บัคส์ได้รับการสำรวจและจัดอันดับโดยนิตยสารฟอร์จูน ฟอร์บส์ และอีกหลายๆสถาบันว่าเป็นหนึ่งในองค์กรชั้นนำของโลกที่มีความเป็นเลิศด้านการบริหารจัดการ และเป็นองค์กรที่น่าทำงานด้วยที่สุดแห่งหนึ่งของโลก การเป็นหนึ่งในองค์กรที่น่าทำงานด้วยมากที่สุดเป็นผลจากการที่สตาร์บัคส์มี CEO ที่ให้ความสำคัญเรื่องคน มีการบริหารจัดการ HR ที่มีมาตรฐาน และมีผู้บริหาร HR ที่มีความสามารถสูง

เริ่มจากค่านิยมและหลักการในการทำงาน สตาร์บัคส์มีค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน หนึ่งในค่านิยมขององค์กรคือการบริการกาแฟรสชาติที่เป็นธรรมชาติไม่มีการปนปรังด้วยสารเคมีอื่นที่ปรุงแต่งรส นี่คือนักโฆษณาเฉพาะที่สร้างความพิเศษให้กับรสชาติกาแฟของสตาร์บัคส์ที่จะไม่วางขายตามซูเปอร์มาร์เก็ตทั่วไป สตาร์บัคส์ไม่ต้องการจำหน่ายสินค้าในตลาดทั่วไป ไม่ต้องการให้ผลิตภัณฑ์เป็นของดาษดื่นที่หาซื้อได้ตามร้านทั่วไป แต่ต้องมาซื้อที่ร้านสตาร์บัคส์เท่านั้น ดังนั้นบุคลากรของสตาร์บัคส์ย่อมต้องให้บริการที่ไม่ธรรมดาและมีความพิเศษตามไปด้วย หลักสูตรฝึกอบรมบาร์ิสต้าทั้งหลายของสตาร์บัคส์เริ่มจากหลักการ “ตอบว่าได้” (“just say yes”) กับลูกค้าเสมอ สามคำเท่านั้นที่หากจะทำได้จริงพนักงานต้องมีความรู้ ไหวพริบ ทักษะและประสบการณ์มากพอที่จะบริหารลูกค้าที่มีความต้องการหลากหลาย การท่องจำตามบทที่พนักงานขายของธุรกิจบางประเภทมักนิยมสั่งสอนให้รุ่นน้องทำตามนั้นเป็นปฐมบทของการขายและการบริการเท่านั้น แต่เมื่อเจอสถานการณ์ที่ไม่มีในบทเรียนพนักงานต้องมีไหวพริบปฏิภาณในการแก้ปัญหา ดังนั้นหากผู้บริหารองค์กรมีค่านิยมที่ส่งเสริมให้พนักงานมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นย่อมทำให้พนักงานคิดเป็น แก้ปัญหาเป็น มีความสร้างสรรค์

การสรรหาคัดเลือกพนักงานที่เน้นการสัมภาษณ์ เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรได้พนักงานที่มีค่านิยมตรงกับองค์กร สตาร์บัคส์พิจารณาผู้สมัครแต่ละคนโดยพิจารณาคูณสมบัติของเขาอย่างใส่ใจ มีการทดสอบและประเมินความรู้และทักษะของผู้สมัครด้วยเครื่องมือต่างๆ แต่ที่สตาร์บัคส์ให้ความสนใจมากที่สุดก็คือ การสัมภาษณ์ผู้สมัครงาน ผู้บริหาร HR ระดับสูงอย่างสก็อตต์ วิลลาส์กีที่ดำรงตำแหน่งรองประธานด้านการบริหาร “หุ้นส่วน” (สตาร์บัคส์ไม่เรียกพนักงานว่า “ลูกจ้าง” แต่เรียกว่า “หุ้นส่วน” หรือ partner) ลงมาดูเรื่องการสัมภาษณ์ผู้สมัครด้วยตนเอง โดยบางครั้งเขาเองก็มาร่วมสัมภาษณ์ผู้สมัครเป็นบาร์ิสต้าด้วยตนเอง ช่วงเวลาระหว่างการสัมภาษณ์จะเป็นเวลาที่ผู้บริหารได้สังเกตดูบุคลิกภาพ ความมั่นใจ ความคาดหวังของผู้สมัคร ความรู้ของผู้สมัครเกี่ยวกับสตาร์บัคส์ ประสบการณ์เกี่ยวกับธุรกิจเครื่องดื่มกาแฟ มาตรฐานด้านจริยธรรม และเรื่องอื่นๆ เพื่อที่กรรมการจะได้ประมวลข้อมูลทั้งหมดเกี่ยวกับผู้สมัครว่าเป็นผู้ที่เหมาะสมจะทำงานให้องค์กรหรือไม่

มีกระบวนการฝึกอบรมที่เป็นมาตรฐาน ก็เพราะสตาร์บัคส์มีมาตรฐานสูงในการให้บริการ การฝึกอบรมจึงเป็นกระบวนการที่สำคัญที่ออกแบบจัดวางอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้มีหลักสูตรฝึกอบรมหลักอยู่ 4 หลักสูตร คือ

1. หลักสูตรฝึกอบรมพนักงานใหม่แรกเข้า เนื้อหาเป็นเรื่องประวัติความเป็นมาขององค์กร วิสัยทัศน์ เป้าหมาย ค่านิยม กฎระเบียบและหลักปฏิบัติต่างๆ
2. หลักสูตรฝึกอบรมพนักงานเก่าเพื่อทบทวนหรือฟื้นฟูเรื่องที่เคยเรียนรู้มาแล้วเป็นการเน้นย้ำให้เข้ากระตือกรีก

3. หลักสูตรอบรมเทคโนโลยีใหม่ เมื่อใดที่มีการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ก็จะมีการอบรมพนักงานให้รู้จักและใช้งานเป็น

4. หลักสูตรฝึกอบรมเมื่อได้รับการเลื่อนขั้นเพื่อสร้างความพร้อมในการทำงานในหน้าที่ใหม่

สตาร์บัคส์ปฏิบัติเช่นนี้อย่างต่อเนื่องจึงทำให้พนักงานทุกระดับได้รับการฝึกอบรมกลุ่มเกลาทัศนคติและทักษะอย่างสม่ำเสมอ โอกาสที่จะพลังแฝงออกมา “ความเป็นสตาร์บัคส์” หรือหลุดในเรื่องอื่นๆจึงมีน้อย นอกจากการฝึกอบรมแล้ว เมื่อไม่กี่ปีมานี้สตาร์บัคส์ยังทุ่มทุนจัดการศึกษาออนไลน์ระดับปริญญาตรีกับมหาวิทยาลัยรัฐอริโซนา (Arizona State University) โดยไม่คิดค่าใช้จ่ายให้แก่พนักงานเพื่อให้พวกเขาได้จบการศึกษาระดับปริญญาตรีโดยไม่มีข้อผูกมัดใดๆทั้งสิ้น ทั้งนี้สตาร์บัคส์ตั้งเป้าไว้ว่าภายในปี ค.ศ. 2525 หรืออีกประมาณ 10 ปีข้างหน้าจะมีพนักงานจบการศึกษาระดับปริญญาตรีอย่างน้อยที่สุดจำนวน 25,000 คน

การให้ผลตอบแทนและสวัสดิการ เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆที่ทำธุรกิจอาหารและเครื่องดื่ม สตาร์บัคส์ให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการแก่พนักงานทั้งที่เป็นพนักงานประจำและพนักงานชั่วคราวดีมากที่สุดเป็นที่รำลือกันเลยทีเดียว ทั้งนี้ชูลทส์พยายามสร้างสรรค์โปรแกรมสวัสดิการต่างๆเพื่อให้พนักงานพอใจ เช่น มีตารางการทำงานที่ยืดหยุ่น ให้ประกันสุขภาพมาตรฐานสูงที่ครอบคลุมการทำฟัน (ที่หลายองค์กรถอยไม่กล้าสู้) มีสวัสดิการดูแลพ่อแม่สูงอายุของพนักงาน เป็นต้นทั้งหมดที่ทำไปนี้ก็เพราะชูลทส์ต้องการดูแลพนักงานให้ดีเหมือนดูแลสมาชิกในครอบครัว เพื่อที่พนักงานจะได้ดูแลลูกค้าเป็นอย่างดีเพราะพวกเขามีความสุขกับการทำงาน

การวางแผนกำลังคนล่วงหน้าไปในอนาคต ถึงแม้สตาร์บัคส์จะได้รับยกย่องว่าเป็นองค์กรที่น่าทำงานด้วยมากที่สุดแห่งหนึ่งของโลก แต่เชื่อว่าองค์กรไม่มีปัญหาเรื่องพนักงานลาออกจากงาน เพราะธุรกิจด้านนี้มีการแข่งขันสูงและมีการแย่งตัวบุคลากรมาก ดังนั้นจึงไม่สามารถนิ่งนอนใจเรื่องคนได้เลย สตาร์บัคส์มีการประเมินความต้องการและความพร้อมด้านกำลังคนของปัจจุบันและอนาคตอยู่เป็นประจำ ในเวลาเดียวกันก็มีการฝึกอบรมพัฒนาคน สร้างผู้นำและทีมผู้บริหารอยู่ตลอดเวลาเพื่อที่จะมั่นใจในระดับหนึ่งว่าองค์กรจะมีบุคลากรที่มีคุณภาพทำงานให้อย่างต่อเนื่องท่ามกลางสงครามแย่งคนเก่งที่นับวันยิ่งมีความดุเดือดเข้มข้นขึ้นทุกที

สรุปได้ว่า บริษัทสตาร์บัคส์เชื่อว่า รากฐานของความสำเร็จในด้านต่างๆของสตาร์บัคส์นั้นมาจากค่านิยมที่ ฮาวเวิร์ด ชูลทส์และผู้บริหารคนอื่นๆมีความเชื่อร่วมกันและลงมือปฏิบัติจริงคือ “สร้างบริษัทด้วยจิตวิญญาณ” (To build a company with soul) ซึ่งก็คือไม้เด็ดไม้ตายของสตาร์บัคส์นั่นเอง

บทสรุป

การสร้างทีมงานมีความสำคัญเนื่องจากความสำเร็จในการทำงานนั้นมิได้เกิดจากสมาชิกคนใดคนหนึ่งในองค์กร โดยตามลำพัง แต่เกิดจากการร่วมมือร่วมใจกันของสมาชิกที่มีส่วนร่วมในงานทุกคน ทุกฝ่าย ในการทำงานในยุคปัจจุบันจึงให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมอย่างมาก

ทีม คือ กลุ่มของบุคคลที่ทำงาน ร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน อย่างมีประสิทธิภาพ ทุกฝ่ายมีความพอใจ ความพอใจในการทำงานเพื่อความสำเร็จในองค์กร

เป้าหมายของทีมที่มีประสิทธิภาพอาจจะตั้งด้วยหลักการ SMART เป็นพื้นฐานสำคัญที่ใช้ในการตั้งเป้าหมาย จะประกอบไปด้วย

S : Specific: เฉพาะเจาะจง เป้าหมายจะต้องมีความชัดเจน

M : Measurable: วัดผลได้ เป้าหมายที่ดีต้องวัดผลได้

A: Alignment : ความสอดคล้อง การสร้างเป้าหมายที่สามารถเกิดขึ้นไปเป็นรูปธรรม

R: Reality : ความเป็นไปได้ เป้าหมายที่ทำได้จริงตามทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่นั่นเอง

T: Time: เวลา กำหนดช่วงเวลาที่ต้องการให้เป้าหมายบรรลุผล

ประเภทของทีมงาน สามารถแบ่งได้ดังนี้

1. ทีมงานที่ตั้งขึ้นมาเพื่อการแก้ปัญหา (Problem Solving Team) เป็นทีมงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรในประเด็นต่างๆตามสถานการณ์
2. ทีมข้ามสายงาน (Cross Functional Team) ประกอบด้วย สมาชิกที่มาจากหลายสายงานภายในองค์กร เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ ข้อมูล ซึ่งกันและกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่มีมุมมองแตกต่างกัน เพื่อพัฒนาความคิดใหม่
3. ทีมสำนักรับผิดชอบ (Accountability Team) เป็นทีมที่สมาชิกสมัครใจในการเข้าร่วมทีม เพื่อสร้างจิตอาสา ความร่วมมือของสมาชิก

คุณลักษณะของทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. บทบาทสมมติ (Balance roles)
2. ความชัดเจนของวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Clear objectives and agreed goals)
3. การเปิดเผยและการเผชิญหน้ากัน (Openness and confrontation)
4. การสนับสนุนและการจริงจังต่อกัน(Support and trust)
5. ความร่วมมือและความขัดแย้ง (Co-operation and Conflict)
6. การปฏิบัติงานที่ชัดเจน (Sound procedure)
7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate leadership)
8. ควรทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ(Appropriate leadership)
9. การพัฒนาบุคคล (Individual development)
10. สัมพันธภาพที่ดีของกลุ่ม (Sound intergroup relations)
- 11 การสื่อสารที่ดี (Good communication)

การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

กระบวนการที่จะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องอาศัยความเข้าใจของคนทำงานในองค์กร เพื่อให้เกิดการยอมรับในวิธีการ และทำงานร่วมกันได้ การสร้างทีมที่เข้มแข็งจึงเป็นสิ่งสำคัญ จะต้องมียุทธศาสตร์ที่จะช่วยผลักดันให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพดังนี้

1. สร้างความเข้าใจก่อนเริ่มทำงาน
2. บทบาทและเป้าหมายที่ชัดเจน
- 3.กล้าเปิดใจในการแสดงความคิดเห็น

วิธีในการสร้างทีมให้ประสบความสำเร็จ

การสร้างทีมให้ประสบความสำเร็จไม่ใช่เรื่องง่ายแต่ก็ไม่เรื่องยากในการดำเนินงาน บ่อยครั้งที่องค์กรภายในเกิดปัญหา วิธีที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา คือ การสร้างทีมที่เข้มแข็ง เพื่อการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าที่วางไว้ให้สำเร็จ การสร้างทีมทีมงานที่มีประสิทธิภาพ 4 วิธี ดังนี้

1. ต้องเพิ่มโอกาสในการประสบความสำเร็จ
2. ต้องแบ่งสัดส่วนงานให้ชัดเจน
3. ต้องมีการวัดผลในการจัดการกับทีม
4. ต้องให้คำติชมและแนะนำ

กระบวนการพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ

เป็นกระบวนการที่สำคัญในการพัฒนาทีม ซึ่งต้องมีหลักการ เทคนิค ที่มีความเหมาะสมในการพัฒนาทีมงานซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1. การสร้างความไว้วางใจ
2. การเปิดเผยต่อกัน
3. การปรึกษาหารือต่อกัน
4. การมีส่วนร่วม
5. การติดตาม

การพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 2 ประการ ดังนี้

1. พัฒนาศักยภาพทีมงาน
2. การพัฒนาทีมคุณภาพซึ่งมีคุณลักษณะ

แบบฝึกหัดประจำท้ายบท

1. จงอธิบายความหมายของทีมโดยสังเขป
2. จงอธิบายเป้าหมายของทีมที่มีประสิทธิภาพทีมโดยสังเขป
3. จงอธิบายประเภทของทีมงานทีมโดยสังเขป
4. จงอธิบายลักษณะของทีมงานที่มีประสิทธิภาพทีมโดยสังเขป
5. จงอธิบายการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพทีมโดยสังเขป
6. จงอธิบายวิธีในการสร้างทีมให้ประสบความสำเร็จทีมโดยสังเขป
7. จงอธิบายกระบวนการพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพทีมโดยสังเขป
8. จงอธิบายการพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพทีมโดยสังเขป

อ้างอิง

- จตุพร สังขวรรณ .(2557). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ : กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น
- จักษ์ พันธุ์ชูเพชร. (2560). การพัฒนาทีมงาน จาก <http://okm.nu.ac.th/km/?p=886> ระบบการจัดการความรู้สำนักงาน เข้าถึงเมื่อวันที่ 10 ต.ค. 60
- บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เข้าถึงเมื่อวันที่ 10 ต.ค. 60
- <http://www.pttplc.com/th/career/sustainable-human-resource-management/pages/sustainable-human-resource-management.aspx>
- รศ.ดร.ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข กรุงเทพธุรกิจ เข้าถึงเมื่อวันที่ 11 ต.ค. 60
- <http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/637458>
- วิเศษ วิศิษฐ์วิญญู รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส บริษัท ซีพีค่าปลีกและการตลาด จำกัด (ซีพีแรม) ในกลุ่มซีพี ออลล์ เรื่อง 4 ใจ หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สร้างองค์กรมีชีวิต นำองค์กรสู่ความยั่งยืน เข้าถึงเมื่อวันที่ 10 ต.ค. 60
- <http://www.cpthailand.com/%E0%B8%A3%E0%B8%A7%E0%B8%A1%E0%B8%84%E0%B8%AD%E0%B8%A5%E0%B8%A1%E0%B8%99/tabid/129/articleType/ArticleView/articleId/1480/4--.aspx>
- Francis,D.and Young, D (1979) . Improving Work Groups: A Practical Manual For Team Building. La Jalla, Calif.: University Associates.
- Johnson, D.W .and Johnson, E.P. (1 9 8 2)Joining Together. Englewood Cliffs,N.J. : Prentice-Hall
- Parker, G.M. (1990). Team Players and Teamwork: The New Competitive Business Strategy. San Francisco,Calif.: Jossey-Bass.
- Woodcock, M. (1989) Team Development Manual. 2nd ed, Brookfield,VT: Gowe.

แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 5

หัวข้อเนื้อหาประจำบท

1. ความหมายของจิตวิทยาและความหมายของการบริหาร
2. ความหมายของจิตวิทยาและความหมายของการบริหาร
3. เทคนิคผู้นำกับกระบวนการของการจูงใจ
4. เทคนิคผู้นำกับการจูงใจโดยการให้รางวัล
5. ทฤษฎีการจูงใจ
6. เทคนิคการจูงใจด้วยการมอบอำนาจ
7. เทคนิคการสร้างแรงจูงใจสำหรับผู้นำ
8. เทคนิคผู้นำกับการจูงใจบุคลากรแต่ละช่วงอายุ

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

1. เข้าใจถึงความหมายของจิตวิทยาและความหมายของการบริหารได้ถูกต้อง
2. เข้าใจความหมายของจิตวิทยาและความหมายของการบริหารได้ถูกต้อง
3. เข้าใจกระบวนการของการจูงใจได้ถูกต้อง
4. เข้าใจเทคนิคผู้นำกับการจูงใจโดยการให้รางวัลได้ถูกต้อง
5. เข้าใจทฤษฎีการจูงใจแบบต่างๆได้ถูกต้อง

วิธีการสอนและกิจกรรมการเรียนการสอนประจำบท

1. อธิบายเนื้อหาสาระความรู้ในแต่ละหัวข้อพร้อมยกตัวอย่าง
2. ให้นักศึกษาร่วมอภิปรายในประเด็นที่น่าสนใจในแต่ละหัวข้อ
3. กิจกรรม : จูงใจ...อย่างผู้นำ
4. บทสรุป
5. แบบฝึกหัดท้ายบท

สื่อการเรียนการสอน

1. Power Point เนื้อหาในบทที่ 5
2. วิดีโอ , แหล่งเรียนรู้จากเว็บไซต์ หรือ E-learning
3. เอกสารประกอบการสอน

การวัดและการประเมินผล

1. สืบเกิดจากการให้ความสนใจในชั้นเรียนและการร่วมอภิปรายในชั้นเรียน
2. ประเมินจากผลการทำงานแบบฝึกหัดท้ายบท

บทที่ 5

จิตวิทยาของผู้นำและเทคนิคผู้นำการทำงานเป็นทีมในเชิงบริหาร

แนวคิดจิตวิทยาสำหรับผู้นำหรือผู้บริหารตามหลักการจะประกอบด้วย รูปแบบของผู้นำและภาวะผู้นำ คุณลักษณะและบทบาทของผู้นำ การจัดการความขัดแย้ง การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจในการทำงานเป็นทีม ซึ่งบทก่อนหน้านี้ได้กล่าวมาบ้างแล้ว และจะกล่าวในบทต่อไป ดังนั้นในบทที่ 5 ในเรื่องจิตวิทยาของผู้นำและเทคนิคผู้นำการทำงานเป็นทีมในเชิงบริหาร จะเน้นเทคนิคการจูงใจ เทคนิคการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการดำเนินงาน

ความหมายของจิตวิทยาและความหมายของการบริหาร

จิตวิทยา (Psychology) คือ ศาสตร์ที่ข้องเกี่ยวกับจิตใจ (กระบวนการของจิต) , กระบวนการความคิด, และพฤติกรรม ของมนุษย์ เช่น การรับรู้ อารมณ์ บุคลิกภาพ พฤติกรรม และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เรื่องจิตวิทยาสามารถรวมไปถึงการประยุกต์ใช้ความรู้กับกิจกรรมในด้านต่างๆ ของมนุษย์ที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน และยังรวมถึงการใช้ความรู้ทางจิตวิทยาการบริหารคน จิตวิทยาการบริหารงาน ได้อีกด้วย ผู้นำหรือผู้บริหารควรทำความเข้าใจถึงพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากตัวเองและพฤติกรรมที่เกิดขึ้นตัวบุคคลตลอดจนการทำงาน

การบริหาร คือ การที่มีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาร่วมกันปฏิบัติงาน และมีกระบวนการทำงานร่วมกัน โดยที่ผู้นำหรือผู้บริหาร ใช้ศาสตร์และศิลปะในการบริหาร เพื่อให้เกิดผลเกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่ผู้นำหรือผู้บริหารวางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

Peter f. Drucker (1954) กล่าวว่า การบริหาร คือ ศาสตร์และศิลปะในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันกับผู้อื่น การดำเนินงาน กิจกรรมต่างๆ ให้ลุล่วงไปโดยอาศัยความร่วมมือของผู้อื่นทรัพยากรด้านบุคคลจะเป็นทรัพยากรหลักของการบริหารองค์การที่เข้ามาร่วมกันทำงานในองค์การ ซึ่งคนเหล่านี้จะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรด้านวัตถุอื่น ๆ เครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบ เงินทุน

รวมทั้งข้อมูลสนเทศต่าง ๆ เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการออกจำหน่ายและตอบสนองความพอใจให้กับผู้บริโภค

การบริหาร คือ การที่มีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาร่วมกันปฏิบัติงาน และมีกระบวนการทำงานร่วมกัน โดยที่ผู้นำหรือผู้บริหาร ใช้ศาสตร์และศิลปะในการบริหาร เพื่อให้เกิดผลเกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่ผู้นำหรือผู้บริหารวางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องใช้จิตวิทยาในการบริหารเป็นด้วยศาสตร์และศิลป์ การบริหารเป็นการจัดการระเบียบอย่างเป็นระบบ เพื่อประโยชน์ในการบริหาร โดยลักษณะนี้ การบริหารจึงเป็นศาสตร์สังคม ซึ่งอยู่กลุ่มเดียวกับจิตวิทยา สังคมวิทยา และรัฐศาสตร์ ถ้าพิจารณาการบริหารในลักษณะของการปฏิบัติที่ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะของผู้นำหรือผู้บริหารแต่ละคน ที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นการประยุกต์ความรู้ ในหลักการและทฤษฎีไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อม มีลักษณะการบริหารศาสตร์และศิลป์ของผู้นำที่ครองใจคน

ดังนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารควรใช้เทคนิคในการจูงใจบุคคลกรให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ถือว่าเป็นจิตวิทยาอย่างหนึ่ง

ความหมายของการจูงใจ

บุคคลกรแต่ละคนมีความแตกต่างกันไม่ว่า จะเป็น สรีระ รูปร่างหน้าตา พฤติกรรม ความชอบ อุปนิสัยต่างๆ ล้วนแต่มีความแตกต่างกัน ดังนั้นผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องใช้จิตวิทยาในการบริหาร เพื่อให้บุคคลกรเหล่านั้นมีความชอบที่จะปฏิบัติเหมือนกัน เช่น บุคคลกรบางคนชอบที่จะปฏิบัติงาน ขยันในการปฏิบัติงาน แต่บุคคลกรอีกคนไม่ชอบที่จะปฏิบัติงาน ชอบอู้งาน เป็นต้น สาเหตุที่มีพฤติกรรมปฏิบัติที่แตกต่างกัน มีปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อความรู้สึกและการตัดสินใจของบุคคล ที่เรียกว่า “การจูงใจ”

การจูงใจ หมายถึง ปัจจัยที่มีผลต่อบุคคล เป็นสาเหตุทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในลักษณะที่เฉพาะเจาะจง เรียกว่า ปัจจัยที่มีผลต่อตัวบุคคล (Hellriegel & Slocum, 2004)

การจูงใจ หมายถึง บุคคลที่กระตุ้นความรู้สึกกระตือรือร้นหรือต่อต้านต่อการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งที่มีผลมาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกของบุคคลนั่นเอง (Daft, 2005)

การจูงใจ หมายถึง ปัจจัยทางด้านจิตวิทยาที่กำหนดทิศทางของพฤติกรรมของบุคคลระดับความพยายามของบุคคล และระดับของการต่อต้านของบุคคล (George & Jones, 2005)

การจูงใจ หมายถึง ความปรารถนาภายในเพื่อตอบสนองความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง ในมุมมองทางธุรกิจ การจูงใจ คือ ความตั้งใจเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ หรือ

การทำงานเกินกว่าภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งถูกพิจารณาว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Lussier, 2006)

การจูงใจ หมายถึง บางสิ่งบางอย่างที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการบรรลุเป้าหมายที่แน่นอนในมุมมองของการเป็นผู้นำ การจูงใจบุคคลอื่นเป็นเรื่องที่ยากและใช้เวลา ทั้งนี้เนื่องจากผู้นำต้องจูงใจผู้ตามความต้องการที่แตกต่างละคนตามความต้องการที่แตกต่างกัน ถ้าผู้นำต้องการให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ผู้นำต้องเรียนรู้ในการจูงใจตนเองและบุคคลอื่นในองค์กร (Lussier & Achua, 2007)

สรุปได้ว่า การจูงใจ คือ ความปรารถนาหรือความต้องการภายในที่มีอิทธิพลกับตัวบุคคล ซึ่งจะ เป็นสาเหตุให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างหนึ่งอย่างใดออกมาในสถานการณ์เพื่อให้บรรลุตามความต้องการ

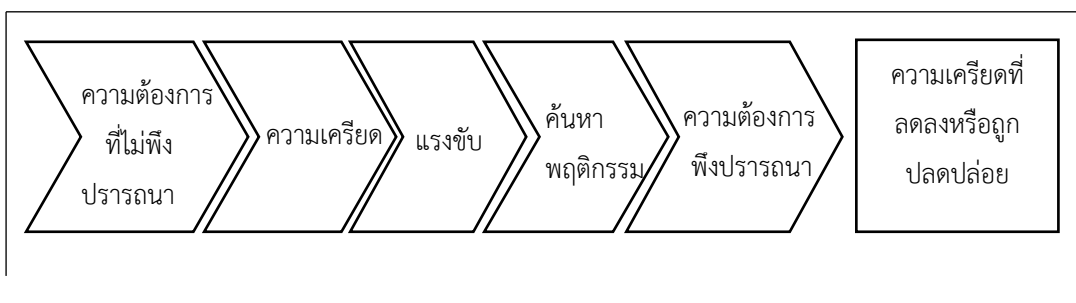
เทคนิคผู้นำกับกระบวนการของการจูงใจ

การจูงใจของบุคคล คือ ความเต็มใจที่จะแสดงออกมาซึ่งความพยายาม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตน

การที่บุคคลจะเกิดแรงจูงใจได้มาจากแรงปรารถนาหรือความต้องการภายในใจเสีย ซึ่งไม่ได้รับ ความพึงพอใจของบุคคลสร้างความเครียดที่เป็นตัวกระตุ้นแรงขับภายในบุคคล ซึ่งแรงขับเหล่านี้ สร้างพฤติกรรมขึ้น เพื่อที่จะค้นพบเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง เพื่อตอบสนองต่อความต้องการ และลดระดับของความเครียดหรือความต้องการลง

กล่าวได้ว่า ความต้องการของบุคคลที่ไม่ได้รับการตอบสนอง จะเป็นสาเหตุเกิดความกังวล ความเครียด ความสับสนในใจ ซึ่งส่งผลทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ทำให้บุคคลจะพยายามจะลด ปลดปล่อย ความเรียดนั้นออกไป

ตัวอย่างเช่น บุคคลที่มีความกระหายน้ำ จะถูกการขับเคลื่อนด้วยความกระหาย และถูกจูงใจให้ ดื่มน้ำ เป็นต้น (ดูรูปที่ 5.1)



ภาพที่ 5.1 กระบวนการจูงใจ
(ที่มา : ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2551ข)

กล่าวได้ว่า จุดเริ่มต้นของกระบวนการจูงใจเป็นการแสดงให้เห็นถึงความต้องการของบุคคลโดยความต้องการของบุคคล คือ การขาดแคลน ความต้องการ บางสิ่งบางอย่างในแต่ละช่วงเวลาหนึ่ง หรือสถานการณ์การซึ่งความต้องการของบุคคลอาจเป็นความต้องการทางด้านจิตวิทยา ด้านกายภาพ หรือด้านสังคม เช่น ความต้องการปัจจัยสี่ การต้องการการยกย่อง เป็นต้น ผู้นำจะต้องให้ความสำคัญกับการใช้เทคนิคในการจูงใจเพราะมีความสำคัญอย่างมากต่อการทำงานในองค์กร เป็นการช่วยกระตุ้นบุคลากรในการแสดงซึ่งพฤติกรรม และเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

สรุป การจูงใจ เป็นการตอบสนองความต้องการเฉพาะเจาะจงของปัจเจกบุคคล

ตัวอย่างเช่น บุคลากรบางคนมีแรงผลักดันต่อความก้าวหน้าและความคาดหวังการทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ นำไปสู่การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือ เลื่อนเงินเดือน ซึ่งความต้องการหรือความคาดหวังนี้ทำให้เกิดความเครียดขึ้น การที่บุคคลกรมีความเชื่อว่าพฤติกรรมที่อย่างหนึ่งอย่างใดชัดเจนจะทำให้ความเครียดลดลงส่งผลให้พนักงานแสดงพฤติกรรมในลักษณะนั้นออกมาเพื่อลดระดับความเครียดลงนั่นเอง

เทคนิคผู้นำกับการจูงใจโดยการให้รางวัล

การทำงานที่มีประสิทธิภาพของบุคคลรองค์กรใน ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องการวางระบบรางวัลที่ชัดเจนเพื่อช่วยให้โอกาสในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรมากยิ่งขึ้น โดยทั่วไปการให้รางวัลสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ รางวัลภายนอก (Extrinsic reward) กับรางวัลภายใน (Intrinsic reward) (Daft, 2005 ; Schermerhorn, 2005)

1. รางวัลจากภายนอก คือ รางวัลที่ได้รับจากบุคคลอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากผู้นำหรือผู้บริหาร เช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือการให้โบนัสประจำปี เป็นต้น บุคคลจะแสดงความเกี่ยวข้องกับงานที่ทำออกมา เพราะปัจจัยภายนอกที่สามารถสนองตอบความต้องการของตนได้ เช่น เงินเพื่อกรดำเนินชีวิตประจำวัน

2. รางวัลภายใน คือ ความพึงพอใจภายในที่บุคคลได้รับ จากกระบวนการของการแสดงพฤติกรรมที่เฉพาะเจาะจง การแก้ปัญหาที่เอื้อประโยชน์ให้แก่บุคคลอื่นอาจตอบสนองต่อภารกิจส่วนตน หรือการทำงานที่สลับซับซ้อนจนสำเร็จลุล่วงอาจสร้างความรู้สึพึงพอใจให้เกิดขึ้นต่อความสำเร็จนั้น รางวัลภายในเป็นสิ่งที่แต่ละบุคคลจะรู้สึกหรือสร้างขึ้นภายใต้การควบคุมของตนเอง โดย

กำหนดว่าขอบเขตของความพึงพอใจอยู่ที่ใด และเกี่ยวข้องกับเรื่องอะไร เช่น เกี่ยวกับงานที่ทำ หรือ การได้ช่วยเหลือบุคคลอื่นให้สามารถแก้ปัญหาในการทำงานได้

การให้รางวัล สามารถให้ในรูปแบบของการกระจายอย่างทั่วถึงหรือในรูปแบบของการ ตอบสนองต่อบุคคลได้ เช่น องค์กรต้องการได้รับรางวัลทางด้านการใช้พลังงานและการรักษา สิ่งแวดล้อม ทุกคนในองค์กรก็พยายามร่วมมือร่วมใจกันจนทำให้ได้รับรางวัล ส่งผลให้เกิดความรู้สึก ภาคภูมิใจขึ้นในใจว่าตนเองก็เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กรร่วมกับบุคคลอื่นๆ ความ ต้องการของแต่ละบุคคล กับวิธีการจูงใจ ด้วยรูปแบบการจัดการโดยทั่วไปกับรูปแบบความเป็นผู้นำ มีความแตกต่างกัน วิธีการนี้เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพ แต่ก็ขึ้นอยู่กับการควบคุมพฤติกรรมของ บุคคลที่อาจจะไม่สอดคล้องกับลักษณะของการใช้แรงงานเพื่อแลกเปลี่ยนซึ่งรางวัลภายนอก ภายใต้ รูปแบบการจัดการโดยทั่วไป บุคคลจะประพฤติปฏิบัติอย่างดีพอเพื่อที่จะได้รับ “รางวัล” หรือ เพื่อที่จะหลีกเลี่ยง “การลงโทษ”

โดยทั่วไปผู้นำพยายามจูงใจบุคลากรในองค์กรโดยให้โอกาสพวกเขาได้รับการตอบสนองใน ความต้องการที่สูงขึ้น หรือการได้รับรางวัลจากภายใน วิธีการหนึ่งที่ผู้นำช่วยให้ผู้ตามสามารถบรรลุ รางวัลจากภายในได้ คือการให้อำนาจในการควบคุม การทำงานของพวกเขาเองมากขึ้น ซึ่งส่งผลต่อ ผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน เพราะเมื่อผู้นำได้มอบอำนาจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีอิสระในการตัดสินใจว่าจะปฏิบัติหรือแสดงออกอย่างไรต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับรางวัลภายใน สำหรับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชากลายเป็นบุคคลที่มีกล้าคิดกล้าทำ ความคิดสร้างสรรค์มีความคิดริเริ่ม และพัฒนาระดับของความผูกพันต่อองค์กร

	ภายนอก	ภายใน
บุคคล	การเลือกขั้นขึ้น	ความรู้สึกต่อการตอบสนอง ความต้องการของตนเอง
ระบบกว้าง	ผลประโยชน์ทางด้านประกัน	ภาคภูมิใจต่อการเป็นส่วน หนึ่งขององค์กรที่ประสบ ความสำเร็จ

ภาพที่ 5.2 ตัวอย่างของรางวัลจากภายในและภายนอก (ที่มา : ปรับปรุงจาก Daft, 2005)

ผู้นำสามารถประยุกต์เทคนิคการจูงใจโดยการให้รางวัลภายนอก ผ่านการให้คำชม หรือสิ่งที่เป็นคุณค่าความต้องการ นอกจากนี้ผู้นำอาจสร้างบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรรู้สึกถึงคุณค่าของตนเองและรู้สึกว่าตนเองกำลังมีส่วนร่วมกับสิ่งที่มีคุณค่า ดังนั้นหน้าที่ของผู้นำคือการช่วยให้บุคลากรของตนสามารถบรรลุรางวัลทั้งจากภายในและภายนอกทั้งในระดับส่วนบุคคลและระดับองค์การได้

ทฤษฎีการจูงใจ

ผู้นำต้องศึกษาและทำความเข้าใจทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการจูงใจเพื่อสร้างความเข้าใจอย่างชัดเจนต่อความต้องการของบุคคลเพื่อนำมาซึ่งแนวทางในการสนองต่อความต้องการเหล่านั้น โดยทั่วไปทฤษฎีการจูงใจสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ทฤษฎีหลัก ได้แก่ ทฤษฎีความพอใจของการจูงใจ (content theories of motivation) ทฤษฎี

กระบวนการของจูงใจ (Process theories of motivation) และทฤษฎีการเสริมแรงของการจูงใจ (Reinforcement theories motivation) (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2551)

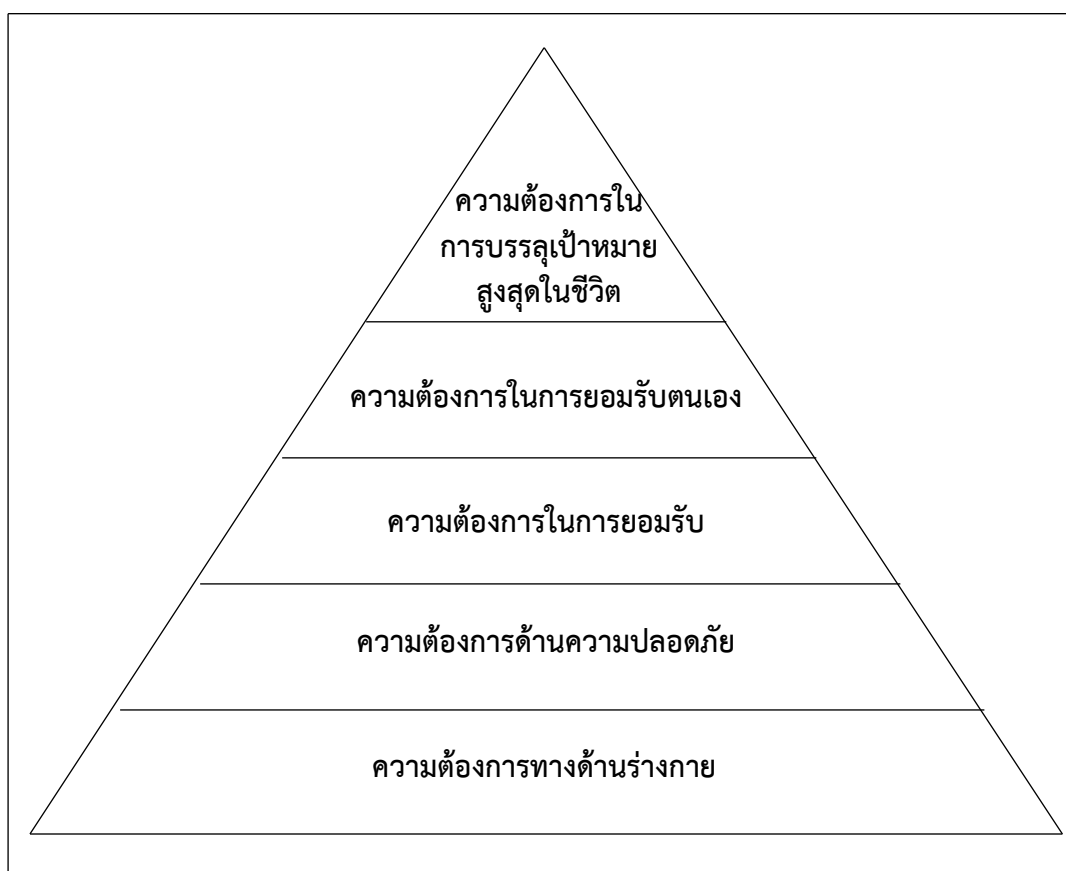
1. ทฤษฎีความพอใจของการจูงใจ เป็นทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานที่มุ่งเน้นเรื่องความต้องการที่จูงใจหรือกระตุ้นบุคคลในแต่ละช่วงเวลาที่แตกต่างกัน ซึ่ง ความต้องการ ขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ความต้องการ ขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ความต้องการอาหาร ความต้องการความสำเร็จ หรือความต้องการอาหารตาม ความต้องการเหล่านี้เกิดขึ้นจากแรงขับภายในที่ทำให้เกิดพฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อความต้องการซึ่งมีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1.1 ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นตอน (Hierarchy of Needs Theory)

ทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของ มาสโลว์ (Maslow) กล่าวว่า การจูงใจบุคคลสามารถเกิดขึ้นได้เพื่อสนองต่อความต้องการในระดับ ขึ้นจากความต้องการมากไปสู่ความต้องการน้อย โดยความต้องการน้อย โดยความต้องการในระดับที่สูงกว่าไม่อาจเกิดขึ้นได้ถ้าความต้องการในระดับล่างไม่ได้รับการตอบสนองหรือได้รับความพึงพอใจอย่างเพียงพอ

ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์สามารถแบ่งออกได้ 5 ระดับได้แก่

- 1.1.1 ความต้องการทางด้านร่างกาย
 - 1.1.2 ความต้องการความปลอดภัย
 - 1.1.3 ความต้องการการยอมรับ
 - 1.1.4 ความต้องการในการยอมรับตนเอง
 - 1.1.5 ความต้องการในการบรรลุเป้าหมายสูงสุดในชีวิต
- (ดูรูปที่ 5.3 ประกอบ)



ภาพที่ 5.3 ความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์

(ที่มา : ชัยเสฏฐ พรหมศรี, 2551ข)

1.1.1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานทางด้านร่างกายมนุษย์ ได้แก่ อาหาร น้ำ อากาศหายใจ หรือที่อยู่อาศัย ซึ่งถือเป็นความต้องการในระดับที่ต่ำสุดของบุคคลเพราะบุคคลจะพยายามตอบสนองต่อความต้องการทางด้านร่างกายก่อนที่จะเคลื่อนไปสู่ความต้องการในระดับสูงขึ้นต่อไป ถ้าบุคลากรในที่ทำงานถูกใจด้วยความต้องการขั้นพื้นฐาน ในกรณีผู้นำต้องทราบว่า ความสนใจของบุคลากรไม่ได้จ่ออยู่ที่ตัวงานดังนั้นบุคลากรยินดีที่จะทำงานอะไรก็ได้ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการในระดับนี้ ด้วยเหตุนี้ผู้นำส่วนมากจึงพยายามให้ความสำคัญไปที่ความต้องการทางด้านร่างกายเพื่อเป็นสร้างการจูงใจการทำงาน เพราะคิดเอาเองว่าบุคลากรส่วนใหญ่ทำงานเพื่อเงินสำหรับการดำรงชีวิต

1.1.2 ความต้องการด้านความปลอดภัย (safety Needs) ความต้องการในขั้นที่ 2 ได้แก่ ความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัย ความปลอดภัยจากโรคภัย ไข้เจ็บ และภัยคุกคามต่าง ๆ บุคคลที่ถูกใจด้วยความต้องการในขั้นนี้จะให้ความสำคัญต่องานเป็นอย่างมาก เพื่อป้องกันการสูญเสียความพึงพอใจต่อความต้องการขั้นพื้นฐานผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการด้านความปลอดภัยมีความสำคัญจะพยายามการป้องกันบุคลากรของตนจากอันตรายต่าง ๆ ในที่ทำงาน เช่น ในโรงงานอุตสาหกรรมอาจบังคับให้พนักงานแต่งกายให้เหมาะสมในการปฏิบัติการ ด้วยการสวมรองเท้ายาง และสวมหมวกนิรภัย ในที่ทำงานในระหว่างการทำงานเพื่อไม่ทำให้เกิดการบาดเจ็บขึ้นเป็นต้นนอกจากนี้ผู้นำอาจมีการทำประกันชีวิตและประกันสุขภาพให้แก่บุคลากรเพื่อแสดงให้เห็นว่าตนเองให้ความสำคัญต่อความต้องการทางด้านความปลอดภัย

1.1.3 ความต้องการในการยอมรับ (Affiliation Needs) ความต้องการในขั้นที่ 3 ได้แก่ความต้องการในด้านความรัก มิตรภาพ และความรู้สึกเป็นเจ้าของซึ่งความต้องการนี้จะเกิดขึ้นหลังจากที่ความต้องการทางด้านร่างกายและความต้องการทางด้านความปลอดภัยที่ได้รับการตอบสนองจนเป็นที่น่าพอใจแล้ว ถ้าเมื่อใดก็ตามที่ความต้องการในการยอมรับเป็นความต้องการหลักของการจูงใจบุคคลจะให้ความสำคัญต่องานของตนเพื่อใช้เป็นโอกาสสำหรับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

1.1.4 ความต้องการในการยอมรับตนเอง (Esteem Needs) ความต้องการในขั้นที่ 4 ได้แก่ ความต้องการในการยอมรับตนเอง เป็นความรู้สึกของบุคคลต่อความสำเร็จและการมีคุณค่าในตนเอง รวมถึงการจดจำได้ หรือการเคารพจากบุคคลอื่น บุคคลที่มีความเคารพต่อตนเองหรือเห็นคุณค่าในตนเองมีความต้องการที่จะให้ผู้อื่นยอมรับตนในสิ่งที่ตนเองเป็น และ มองเห็นว่าตนมีความสามารถ

1.1.5 ความต้องการในการบรรลุเป้าหมายสูงสุดในชีวิต (Self-actualization Needs) ความต้องการในลำดับขั้นสุดท้ายของบุคคลคือ การบรรลุเป้าหมายในชีวิตของตน โดยอาจหาแนวทางหรือวิธีการที่ช่วยเพิ่มความสามารถในการแก้ปัญหาของตน

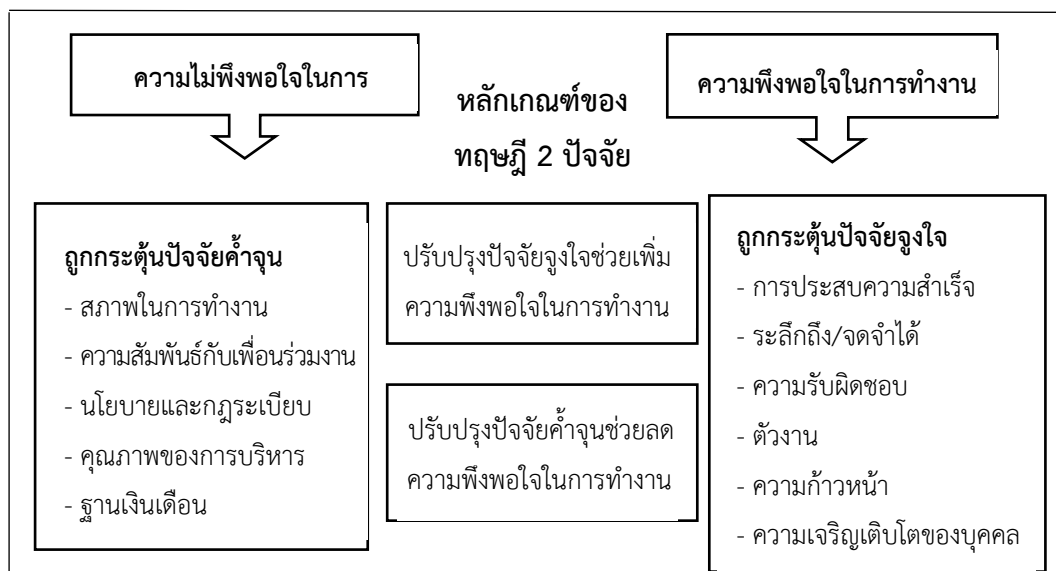
1.2 ทฤษฎี 2 ปัจจัย (Two-factor Theory) ทฤษฎี 2 ปัจจัยถูกพัฒนาขึ้นโดย เฟรดเดอริก เฮิร์ทซ์เบิร์ก (Frederick Herzberg) และคณะ โดยนำวิธีการจูงใจที่มีลักษณะแตกต่างจากทฤษฎีการจูงใจทั่วไป ซึ่งทฤษฎีนี้มาจากการศึกษาโดยการถามกลุ่มตัวอย่างในที่ทำงานหลายกลุ่มประมาณ 4,000 คนโดยเมื่อถามคำถามที่เกี่ยวกับว่าอะไรทำให้เขารู้สึกดี บุคคลที่ตอบคำถามมีได้ระบุถึงสิ่งต่างๆ ที่มีเกี่ยวข้องกับธรรมชาติของการทำงานโดยตรง

เฮิร์ทซ์เบิร์ก เรียกสิ่งเหล่านี้ว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivation - Factors) ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน เช่น ความรู้สึกต่อความสำเร็จ การจดจำ ความรับผิดชอบ และความเจริญก้าวหน้า เป็นต้น และเมื่อคำถามว่าอะไรทำให้เขารู้สึกไม่ดี บุคคลที่ตอบคำถามมีแนวโน้มที่จะระบุถึงสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับที่ทำงาน ซึ่ง เฮิร์ทซ์เบิร์ก เรียกว่า ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เช่น สภาพในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หรือนโยบายหรือเงินเดือนที่ได้รับจากองค์กร (ดูรูปที่ 5.4 ประกอบ)

1.2.1 ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ตัวงาน การจดจำได้ ความก้าวหน้า และความรับผิดชอบซึ่งปัจจัยเหล่านี้เกี่ยวข้องกับความรู้สึกในเชิงบวกของบุคคลที่มีต่องานและรูปแบบของงานที่ต้องปฏิบัติในแต่ละวัน เช่น ความต้องการในการทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ตามตระหนักหน้าที่ และความรับผิดชอบ โดยบุคคลากรจะมุ่งเน้นให้ความสนใจต่อความสำเร็จในระยะยาวมิใช่แค่ความสนใจแค่ระยะสั้นหรืออาจกล่าวได้ว่าปัจจัยจูงใจเป็นรางวัลจากภายใน ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานที่ทำและมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อบุคคลดังนั้นความพึงพอใจในงานต่ำเป็นสาเหตุให้เกิดความขาดแคลนแรงจูงใจและเกิดผลเสียต่อการปฏิบัติงาน

1.2.2 ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) ปัจจัยค้ำจุนที่เป็นปัจจัยเกี่ยวกับ นโยบายขององค์กรและการบริหารงานเทคนิคในการบริหารงาน เงินเดือน ผลตอบแทน สภาพแวดล้อมในการทำงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ปัจจัยเหล่านี้เกี่ยวข้องกับความรู้สึกในเชิงลบของบุคคลที่มีต่องาน และต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพราะปัจจัยค้ำจุน คือ รางวัลภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของบุคคลากร เช่น เงินเดือนต่ำอาจทำให้บุคคลากรเกิดความไม่พึงพอใจ แต่การเพิ่มเงินเดือนก็ไม่ได้หมายความว่าทำให้ความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลากรเพิ่มขึ้น ทั้งนี้เพราะความพึงพอใจในงานกับความไม่พึงพอใจในงานแยกออกจากกันโดยสิ้นเชิง ด้วยเหตุนี้ความปรับปรุงปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงานไม่ได้ทำให้บุคคลากรเกิดความพึงพอใจแต่เป็นเพียงการป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจ

สรุปได้ว่า ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องใช้เทคนิคในการจัดปัจจัยค้ำจุนที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจของบุคลากรออกไปให้ได้ และพยายามใช้ปัจจัยจูงใจเพื่อบรรลุความต้องการในระดับที่สูงขึ้น และนำบุคลากรไปสู่การความสำเร็จและได้รับความพึงพอใจต่อไป



ภาพที่ 5.4 ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮิร์ทซ์เบิร์ก

(ที่มา: ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2551ก)

1.3 ทฤษฎี ERG ของ เคลตัน เอลเดอร์เฟอร์ ทฤษฎี ERG มีพื้นฐานมาจากทฤษฎี

ความต้องการลำดับขั้นของ มาสโลว์ แต่พัฒนาให้ดียิ่งขึ้นโดยลดระดับของความต้องการจาก 5 ระดับ เหลือเพียง 3 ระดับซึ่งความต้องการของทฤษฎีนี้ ได้แก่ การมีชีวิตอยู่ (Existence) ความสัมพันธ์ (Relatedness) และการเจริญเติบโต (Growth) (ดูรูปที่ 5.5 ประกอบ

1.3.1 การมีชีวิตอยู่ (Existence) ความต้องการพื้นฐานทางร่างกายเพื่อการดำรงชีวิตอยู่

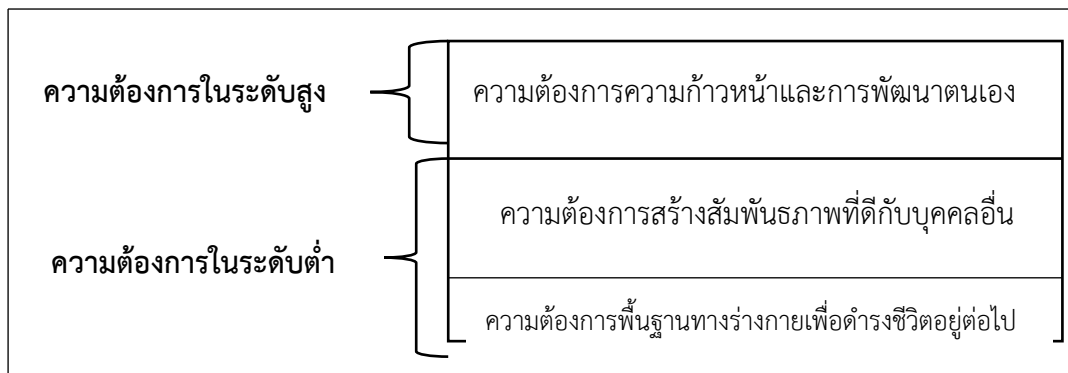
1.3.2 ความสัมพันธ์ (Relatedness) คือ ความต้องการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลในระดับที่พึงพอใจ

1.3.3 การเจริญเติบโต (Growth) คือ ความต้องการต่อความก้าวหน้าและการพัฒนาตนเอง

อาจจะสรุปทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของมาสโลว์ คือ ความต้องการในระดับที่ต่ำที่สุดแต่จะต้องให้ความสำคัญก่อนทฤษฎีอื่นใด ต้องได้รับความพึงพอใจก่อนถึงจะเคลื่อนไปสู่การตอบสนองความต้องการในระดับสูงขึ้นไปซึ่งตรงกันข้ามกับแนวคิดของ เอลเดอร์เฟอร์ ที่กล่าวว่าความต้องการในระดับสูงสามารถได้รับความพึงพอใจได้ ถึงแม้ว่าความต้องการในระดับที่ต่ำกว่าจะไม่ได้ได้รับความพึงพอใจอย่างเต็มที่ตามนอกจากนี้ความต้องการแต่ละระดับอาจเกิดขึ้นได้ในเวลาเดียวกัน ถึงแม้ว่า เอล

เดออร์เฟอร์จะเห็นด้วยกับ มาสโลว์ที่ว่า เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับความพึงพอใจ พนักงานจะถูกจูงใจเพื่อที่จะสร้างความพึงพอใจในระดับสูงต่อไป สิ่งที่ เดอเดออร์เฟอร์ มองต่างจาก มาสโลว์ คือ ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองจะหมดความสามารถในการจูงใจเพราะมาสโลว์เชื่อว่าเมื่อความต้องการระดับต่ำได้รับความพึงพอใจแล้ว การจูงใจก็ไม่ครั้งต่อไป

ในขณะที่ทฤษฎี ERG ได้กล่าวว่าความต้องการในระดับต่ำที่ได้รับการตอบสนอง หรือทำให้พึงพอใจแล้ว สามารถกลับมากระตุ้นพฤติกรรมของบุคคลได้ใหม่ เมื่อความต้องการในระดับที่สูงกว่าไม่ได้รับความพึงพอใจทฤษฎีนี้ให้ความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์เพิ่มเติมและผลกระทบที่มีต่อบุคคลกรในที่ทำงาน



ภาพที่ 5.5 ทฤษฎีความต้องการ ERG

(ที่มา : ชัยเสฏฐ พรหมศรี, 2551ข)

1.4 ทฤษฎีความต้องการของ เดวิด แมคคัลแลน ทฤษฎีนี้พัฒนาโดย แมคเคลแลน (McClelland) และคณะในช่วงปี 1940 โดยการทดลองเพื่อวัดความต้องการของมนุษย์ โดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Thematic Apperception Test (TAT) ซึ่งให้ผู้ร่วมการทดลองมองภาพและเขียนเรื่องที่เกี่ยวข้องกับภาพที่ตนเองเห็น ซึ่งผลที่ได้ นำไปสู่การจัดกลุ่มออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

- 1.4.1 ความต้องการในการบรรลุเป้าหมาย (Need for Achievement)
- 1.4.2 ความต้องการเป็นสมาชิกของกลุ่ม (Need for Affiliation)
- 1.4.3 ความต้องการอำนาจ (Need for Power)

แมคเคลแลนระบุว่า บุคคลได้รับหรือพัฒนาความต้องการเหล่านี้ตลอดเวลาเสมือนเป็นผลลัพธ์ที่มาจากประสบการณ์ชีวิตของบุคคลหรืออาจกล่าวได้ว่าความต้องการเหล่านี้ไม่ได้มีติดตัวบุคคลมาตั้งแต่เกิด แต่อาจเกิดจากการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ชีวิต

- ความต้องการในการบรรลุเป้าหมาย (Need for Achievement) คือ ความปรารถนาต่อการทำบางสิ่งบางอย่างให้ดียิ่งขึ้นหรือการแก้ปัญหาหรืองานที่มีความยุ่งยากให้สำเร็จลุล่วงโดยต้องการเป็นผู้ชำนาญการในงานที่มีความซับซ้อนและเหนือกว่าผู้อื่น

- ความต้องการในอำนาจ (Need for Power) ความปรารถนาที่จะมีอิทธิพลหรืออำนาจในการควบคุม มีความรับผิดชอบต่อผู้อื่น และมีอำนาจหน้าที่เหนือผู้อื่น

- ความต้องการในการเป็นสมาชิก (Need for Affiliation) คือ ความปรารถนาที่จะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและใกล้ชิดกับบุคคลอื่น และหลีกเลี่ยงที่ความขัดแย้งและสร้างมิตรภาพที่อบอุ่น

อาจจะสรุปได้ว่า ผู้นำควรที่จะตระหนักถึงข้อดีของความ ต้องการ แต่ละด้านของตนเองและบุคคลอื่นได้เพื่อที่จะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่สนองต่อความต้องการเหล่านี้ได้อย่างเหมาะสม ตัวอย่างเช่น บุคคลที่มีความต้องการในการบรรลุเป้าหมายในระดับสูงใช้ความสามารถของตนไปกับงานที่ทำ และยอมรับความเสี่ยงในระดับปานกลางในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันและต้องการที่จะทำงานเพียงลำพัง ดังนั้น ความชอบในงานของผู้ที่มีความต้องการในการบรรลุเป้าหมายระดับสูง ได้แก่ ความรับผิดชอบของตนต่อผลลัพธ์ ผลลัพธ์ที่สามารถบรรลุได้แต่มีความท้าทาย และข้อมูลป้อนกลับต่อผลการปฏิบัติงาน

2. ทฤษฎีกระบวนการของการจูงใจ นอกเหนือจากทฤษฎีความพอใจของการจูงใจที่มีความหลากหลายแตกต่างกันบ้างในรายละเอียด แต่ทฤษฎีความพอใจของการจูงใจก็ช่วยให้ผู้นำเข้าใจความแตกต่างของบุคคลได้ดีมากยิ่งขึ้น สำหรับทฤษฎีกระบวนการของการจูงใจ อันได้แก่ ทฤษฎีความคาดหวัง ทฤษฎีความเท่าเทียมกัน และทฤษฎีกำหนดสู่เป้าหมาย ได้ให้คำอธิบายและความเข้าใจที่ชัดเจนมากขึ้นยิ่งกว่า โดยปกติบุคคลตัดสินใจเลือกตัวเลือกที่จะทำงานยากหรือง่ายอย่างไร ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของความชอบของบุคคล รางวัลที่มีให้ และผลลัพธ์ของงานที่เป็นไปได้

2.1 ทฤษฎีความคาดหวังของ วรูม (Vroom) (Expectancy Theory) ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม เสนอว่าพนักงานจะมีแรงจูงใจในการทำงานก็ต่อเมื่อเขาสามารถบรรลุเป้าหมายได้ และรางวัลที่ได้รับจากการทำงานมีค่ามากเพียงพอ (Lussier 2006) แรงจูงใจที่มีต่องานขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของปัจจัยความคาดหวังที่สำคัญ 3 ประการได้แก่

2.1.1 ความคาดหวัง (Expectancy) คือ มุมมองของบุคคลต่อความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย

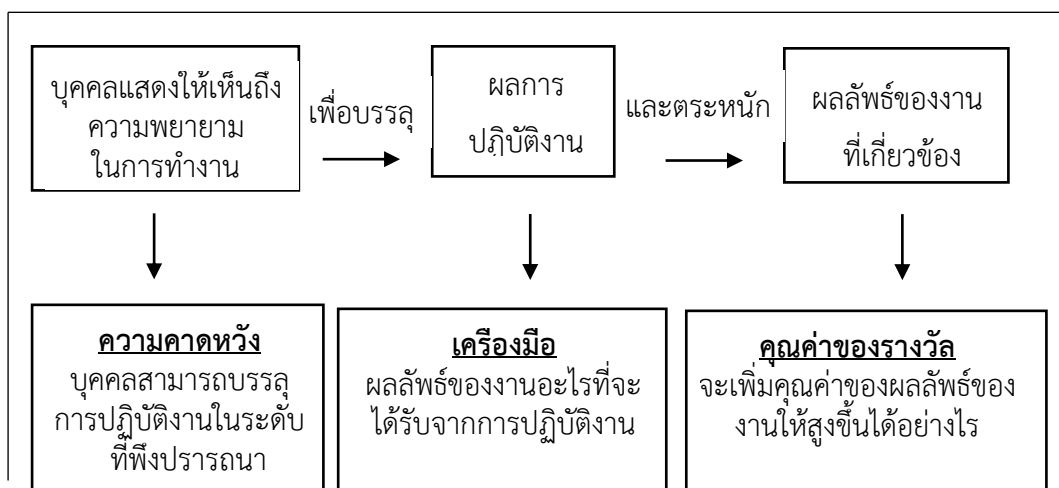
2.1.2 เครื่องมือ (Instrumentality) คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานและผลลัพธ์ของงาน หรือรางวัล ความเชื่อที่บุคคลที่ว่าผลลัพธ์ที่หลากหลายจะเกิดขึ้นในฐานะผลของการปฏิบัติงาน ในบางครั้งถูกเรียกว่า ความคาดหวังของผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน

2.2.3 **คุณค่าของรางวัล (Valence)** คือ คุณค่าที่บุคคลมีต่อรางวัลหรือผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับงาน

ทฤษฎีความคาดหวัง การจูงใจ (Motivation(M))ความคาดหวัง (Expectancy (E)) เครื่องมือ (Instrumentality (I)) และ คุณค่าของรางวัล (Valence (V)) มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ในรูปของสูตรดังต่อไปนี้ $M = E \times I \times V$ หรืออาจกล่าวได้ว่า การจูงใจถูกกำหนดโดยความคาดหวังคูณด้วยเครื่องมือคูณด้วยคุณค่าของรางวัล ซึ่งถ้าปัจจัยตัวใดตัวหนึ่งใน 3 ตัวนี้เป็นศูนย์ ผลของการจูงใจก็เป็นศูนย์ด้วย

เทคนิคที่ผู้นำควรนำไปปฏิบัติเพื่อการประยุกต์ ใช้ทฤษฎีความคาดหวังประสบความสำเร็จ ได้แก่ (Lussier 2006)

- * ให้ระบุถึงวัตถุประสงค์และการปฏิบัติงานที่จำเป็นเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้นอย่างชัดเจน
- * เชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานกับรางวัลเข้าด้วยกัน ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงควรได้รับรางวัล เพราะเมื่อใดก็ตามที่พนักงานทำงานหนักกว่าบุคคลอื่นในองค์กร และไม่ได้รับรางวัล เมื่อนั้นพนักงานจะลดประสิทธิภาพในการทำงานลง
- * ต้องแน่ใจว่ารางวัลรางวัลที่เตรียมไว้มีคุณค่ามากพอต่อพนักงาน ด้วยเหตุนี้ผู้นำจึงต้องทำความเข้าใจต่อความต้องการของพนักงานแต่ละคนให้ชัดเจน
- * สร้างความแน่ใจว่าพนักงานเชื่อมั่นในคำกล่าวของผู้นำเมื่อรักษาสัญญาอะไรไว้ก็ต้องทำตามที่ได้ตกลงกัน ตัวอย่างเช่น พนักงานต้องเชื่อว่าทางทีมผู้บริหารหรือผู้นำจะให้สวัสดิการเพิ่มขึ้นถ้าพนักงานทำงานหนักมากขึ้น และเมื่อพนักงานทำให้เห็น ผู้นำก็ต้องทำตามที่ได้สัญญาไว้



ภาพที่ 5.6 องค์ประกอบหลักของทฤษฎีความคาดหวัง

(ที่มา: ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2551ข)

ทฤษฎีความคาดหวังตั้งอยู่บนพื้นฐานของความสัมพันธ์ระหว่าง ความพยายามของบุคคล (Effort=E) ความเป็นไปได้ของการปฏิบัติงานที่ดี (Performance=P) และความปรารถนาต่อผลที่ตามมาจากการปฏิบัติงานที่ดี (Outcome = O)

องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้ง 3 สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. $E > P$ expectancy เกี่ยวกับความเป็นไปได้ที่การทุ่มเทความพยายามในงานจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดี การที่จะทำให้ความคาดหวังนี้สูงได้นั้น บุคคลต้องมีความสามารถประสบการณ์เครื่องมือที่สำคัญในการทำงาน ข้อมูลข่าวสาร และโอกาสในการปฏิบัติงาน

2. $P > O$ expectancy เกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา ถ้าความคาดหวังนี้สูง การจูงใจก็จะสูง

3. คุณค่าของรางวัล (Valence) หมายถึง คุณค่าของผลลัพธ์ที่มีต่อบุคคล ถ้าผลลัพธ์ที่มีอยู่จากความพยายามที่มาก ไม่ได้มีคุณค่าแก่พนักงานแต่อย่างใด การจูงใจก็จะต่ำ ในลักษณะที่คล้ายกัน ถ้าผลลัพธ์มีคุณค่าสูง การจูงใจก็จะสูง

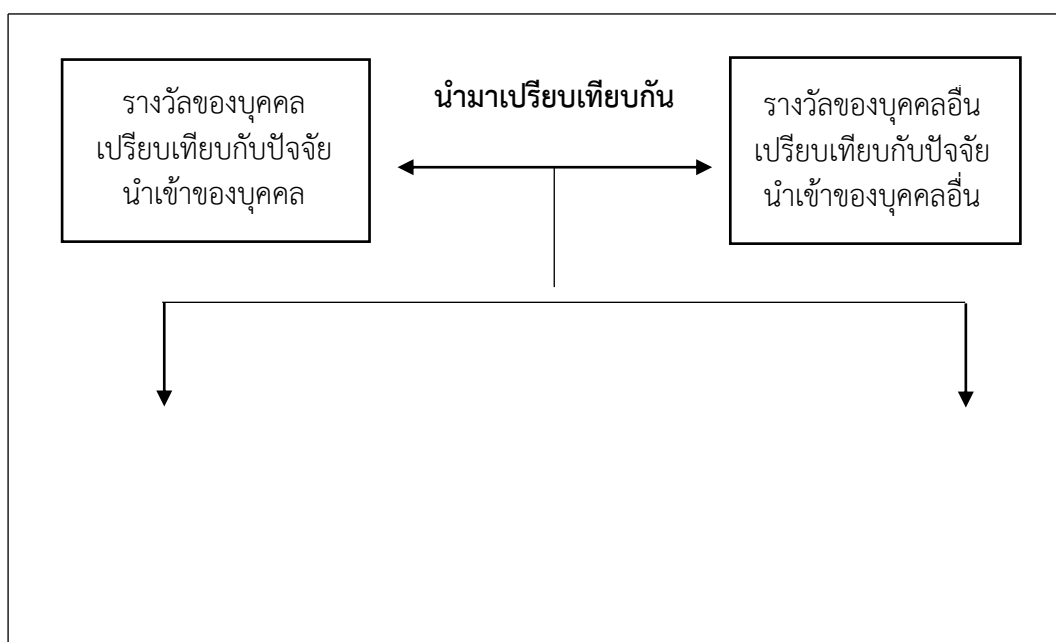
ตัวอย่างที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งหมดนี้เช่นสมมติว่าสัสดีเป็นพนักงานขายของบริษัทขายบ้านแห่งหนึ่ง ถ้าสมชายเชื่อว่าการเพิ่มความพยายามในการยอมให้มากขึ้นจะนำไปสู่ยอดขายของตนที่เพิ่มมากขึ้น ความคาดหวังของสัสดี ในรูปแบบ $E > P$ ก็จะสูง นอกจากนี้ถ้าสัสดีเชื่อว่ายอดขายของตนที่สูงจะนำไปสู่การเลื่อนตำแหน่งหรือขึ้นเงินเดือน ความคาดหวังแบบ $P > O$ ก็จะสูงเช่นเดียวกัน และถ้าสัสดีให้คุณค่าที่สูงต่อการเลื่อนตำแหน่งหรือการขึ้นเงินเดือน คุณค่าของรางวัลก็จะสูง และสัสดีก็จะมีแรงจูงใจเป็นอย่างมากต่อการขาย

ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นความต้องการและเป้าหมายของพนักงาน ซึ่งผู้นำสามารถช่วยให้บุคลากรบรรลุความต้องการของตนได้ พร้อมกันกับการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ตัวอย่าง เช่น พนักงานบางคนอาจต้องการเลื่อนขั้นสูง ตำแหน่งที่มีภาระหน้าที่ความรับผิดชอบสูงขึ้น ในขณะที่พนักงานบางคนอาจต้องการเพียงแคความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานซึ่งในกรณีเช่นนี้ ผู้บริหารสามารถเพิ่มแรงจูงใจโดยการเพิ่มความคาดหวังของบุคลากรโดยสร้างความชัดเจนเกี่ยวกับความต้องการของพนักงาน และให้ผลลัพธ์ที่ต้องการและให้ความใส่ใจพวกเขาที่มีความสามารถเพียงพอและได้รับการสนับสนุนที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพในองค์กรและสามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้

2.2 ทฤษฎีความเท่าเทียม ของอดัมส์ (Adams) (Equity theory) การจูงใจพนักงานไม่ได้เกิดจากความคาดหวังและรางวัลที่ได้รับเพียงอย่างเดียว แต่รวมถึงการรับรู้ของพนักงานที่มีต่อการปฏิบัติที่ได้รับจากบุคคลอื่นที่มีความเท่าเทียมทางสังคมในรางวัลที่ตนได้รับจากการปฏิบัติงาน เช่น ถ้าบุคคลรับรู้ ว่ารางวัลที่ตนได้รับมีค่าเท่าเทียมกับบุคคลอื่นที่มีส่วนร่วมในการทำงานที่คล้ายคลึงกัน ก็จะเชื่อว่า เขาได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน แรงจูงใจก็จะเพิ่มขึ้นในทางตรงกันข้าม ถ้าเขาได้รับการปฏิบัติที่เท่าเทียมกับบุคคลอื่นแรงจูงใจก็จะลดลง บุคคลมักประเมินความเท่าเทียม จากอัตราส่วนของปัจจัยนำเข้าสู่การทำงานจนถึงผลลัพธ์

ตัวอย่างเช่น พนักงานมีการเปรียบเทียบสิ่งที่ตนเองปฏิบัติหรือความพยายามที่มีให้กับงาน กับรางวัลที่ได้รับ และบุคคลอื่นในที่ทำงาน โดยสิ่งที่พนักงานมีให้กับการทำงาน ได้แก่ การศึกษา ประสบการณ์ ความพยายาม ส่วนผลลัพธ์ หมายถึง เงินเดือน การยอมรับ การเลื่อนตำแหน่ง และรางวัลอื่นๆ เป็นต้น ความรู้สึกของพนักงาน มีความเท่าเทียมเกิดขึ้นเมื่อมีอัตราส่วนของบุคคลอื่นในกลุ่มงาน

ความไม่ยุติธรรมเกิดขึ้นเมื่ออัตราส่วนระหว่างสิ่งที่ป้อนเข้าไปในการทำงานของผลลัพธ์ที่ได้ไม่มีความสมดุล เช่น พนักงานที่มีประสบการณ์และการศึกษาสูงได้เงินเดือนเท่ากับพนักงานที่จบใหม่ ซึ่งการเปรียบเทียบความเท่าเทียมกันในองค์การมีลักษณะดังนี้ (Daft,2005)





ภาพที่ 5.7 ทฤษฎีความเท่าเทียม : การเปรียบเทียบความเท่าเทียมกันในการทำงาน
(ทิมา ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2551ข)

จากรูปที่ 5.7 แสดงให้เห็นว่าบุคคลมีการนำเอาผลรางวัลที่ตนเองได้รับเปรียบเทียบกับผล การปฏิบัติงานของตนและนำไปเปรียบเทียบกับรางวัลของบุคคลอื่นที่ได้รับเปรียบเทียบกับผล การปฏิบัติงานที่เขากระทำ ซึ่งผลลัพธ์จะออกมาใน 2 ลักษณะได้แก่ การรับรู้ถึงความ เท่าเทียมกัน ในกรณีนี้บุคคลจะมีพึงพอใจและไม่เปลี่ยนพฤติกรรมของตนในทางกลับกัน ถ้าบุคคลรับรู้ถึงความไม่ เท่าเทียมกัน บุคคลจะรู้สึกไม่สบายใจและจะพยายามหาทางขจัดความไม่เท่าเทียมกันหมดไป เพราะ ความไม่เท่าเทียมกัน นำไปสู่ความรู้สึกไม่พึงพอใจ และเครียดแก่พนักงาน และจงใจให้บุคคล พยายามที่จะทำให้เกิดความสมดุลของความเท่าเทียมให้เกิดขึ้น

การเปรียบเทียบความเท่าเทียมกันของบุคคลนำไปสู่ข้อสรุปที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1.ความไม่เท่าเทียมกันที่ได้มากเกินไป (Overrewarded) ความไม่เท่าเทียมกันที่ได้น้อยเกินไป เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความรู้สึกว่าอัตราส่วนระหว่างผลลัพธ์และประสิทธิภาพในการทำงานมีค่า มากกว่าสิ่งที่ควรจะเป็น

2.ความไม่เท่าเทียมกันที่ได้น้อยเกินไป (Underrewarded) ความไม่เท่าเทียมกันที่ได้น้อยเกินไปเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความรู้สึกว่าอัตราส่วนระหว่างผลลัพธ์และประสิทธิภาพในการทำงานมีค่า น้อยกว่าสิ่งที่ควรจะเป็น

ยกตัวอย่าง เช่น ชยุตย์ และฐานนท์ เป็นพนักงานธุรการในบริษัทแห่งหนึ่ง ฐานนท์เป็น พนักงานที่มาทำงานตรงเวลา และมีความรับผิดชอบในการทำงาน ทำงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จตรง ตามเวลา ในขณะที่ชยุตย์ชอบมาทำงานสาย และชอบใช้เวลาในการพักผ่อนอาหารเกินกว่ากำหนด และมักลืมที่จะทำบางอย่าง ที่ตนเองรับผิดชอบ ทั้งคู่ได้รับเงินเดือนและผลประโยชน์ที่เท่าเทียมกัน จากนายจ้างของตน

ถ้าพิจารณาจากทฤษฎีความเท่าเทียมกัน ในกรณีที่พนักงานทั้ง 2 คนนี้มีการรับรู้ที่ปราศจากอคติ ชยุติควรรับรู้ถึงความไม่เท่าเทียมกันที่ได้มากเกินไปซึ่งการรับรู้แบบนี้อาจสร้างความเครียดให้แก่ชยุติ เช่น รู้สึกละเอียดอ่อนต่อการกระทำของตน ดังนั้นเขาจะถูกกระตุ้นให้มีการปรับปรุงตนเพื่อความเท่าเทียม ในขณะที่ฐานันท์จะรับรู้ถึงความไม่เท่าเทียมกันที่ได้น้อยเกินไป เพราะฐานันท์ได้รับความทุ่มเทในการทำงานมากกว่าชยุติ แต่ได้รับเงินเดือนเท่ากัน ซึ่งในกรณีนี้ชยุติจะได้รับความเครียดและถูกกระตุ้นให้มีการปรับปรุงตนเพื่อความเท่าเทียม

3. ความเท่าเทียมกัน (Equitably Rewarded) เมื่อปัจจัยนำเข้ากับผลลัพธ์ถูกมองว่ามีความเท่าเทียมกัน ในกรณีนี้พนักงานจะเกิดแรงจูงใจ เพราะมองว่าการทุ่มเทการทำงานอย่างหนักนำไปสู่ผลตอบแทนที่คุ้มค่าและเป็นธรรม

เทคนิควิธีการปรับปรุงเพื่อความเท่าเทียมกัน (Ways to Restore Equity) เมื่อความไม่เท่าเทียมกันเกิดขึ้นในที่ทำงานผู้นำจำเป็นต้องหาเทคนิควิธีในการปรับปรุงความเท่าเทียมมาใช้ทำได้ ดังนี้

พนักงานสามารถเปลี่ยนประสิทธิภาพในการทำงานหรือผลลัพธ์ เมื่อพนักงานรับรู้ถึงความไม่เท่าเทียมกัน ที่ได้น้อยเกินไปพนักงานสามารถปรับปรุงความเท่าเทียมโดยการลดปัจจัยนำเข้าในการทำงานลง ในกรณีของพนักงานธุรการ ฐานันท์ อาจปรับปรุงความเท่าเทียมกันโดยการลดประสิทธิภาพในการทำงานลง เช่น มาทำงานสาย ใช้เวลาพักรับประทานอาหารให้มากกว่าปกติ หรือความรับผิดชอบต่องานน้อยลง

1. พนักงานพยายามที่จะเปลี่ยนประสิทธิภาพในการทำงานหรือผลลัพธ์ของอีกฝ่ายที่เปรียบเทียบกับ เช่น ฐานันท์ อาจบ่นต่อหัวหน้าของตนเกี่ยวกับพฤติกรรมของชยุติ ว่ามาทำงานสาย และไม่รับผิดชอบในการทำงานเท่าที่ควร โดยหวังว่าหัวหน้าจะสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมของชยุติ ทั้งในแง่ของประสิทธิภาพและผลลัพธ์ได้หรือในทางกลับกัน ชยุติอาจกระตุ้นให้ฐานันท์ทำงานอย่างผ่อนคลายไม่เคร่งเครียดมากเกินไป

2. พนักงานเปลี่ยนมุมมองของตนต่อประสิทธิภาพและผลลัพธ์ในการทำงานของตนเองและบุคคลที่เปรียบเทียบกับ เช่น ชยุติ อาจปรับปรุงความเท่าเทียมของตนโดยการเปลี่ยนมุมมองที่มีประสิทธิภาพในการทำงานของตน โดยอาจคิดว่าหน้าที่ในการทำงานและความรับผิดชอบของตนมีมากกว่า และยากกว่า ของฐานันท์ ดังนั้นอัตราส่วนความเท่าเทียมระหว่างเขากับฐานันท์ จึงมีเท่ากัน จากตัวอย่างนี้จะเห็นได้ว่าพนักงานที่มีความรู้สึกหรือรู้ว่าตนเองมีความไม่เท่าเทียมจากเงินเดือนที่ได้มากเกินไปเป็นแนวโน้มที่เปลี่ยนมุมมองของตนเอง ที่จะได้ปรับปรุงความเท่าเทียมกัน ซึ่งเป็นสาเหตุว่าทำไมพนักงานที่ได้รับเงินเดือนสูงบางคนที่ไม่ค่อยทำงานถึงไม่ได้ความรู้สึกละเอียดอ่อนต่อการกระทำของตน

3. พนักงานสามารถเปลี่ยนบุคคลที่เปรียบเทียบกับ พนักงานอาจตัดสินใจว่าบุคคลที่เปรียบเทียบกับไม่ใช่คู่แข่งที่เหมาะสมดังนั้นจึงหันไปเลือกบุคคลอื่นเพื่อมาเปรียบเทียบกับ

ตนเอง เช่น ฐานันได้ยืนมาว่า ชยุดมส์สนิทกับผู้จัดการของตน ดังนั้นฐานันท์จึงคิดว่าชยุดมส์ ไม่ใช่ตัวเลือกที่ดีในการเปรียบเทียบ ในทางกลับกัน ชยุดมส์อาจตัดสินใจว่า ฐานันท์ เป็นพนักงานธุรการที่มีความสามารถมากที่สุดและเป็นคนเก่ง ดังนั้นจึงเปลี่ยนไปเลือกบุคคลอื่นมาเปรียบเทียบแทน

4. นักงานลาออกจากงาน หรือพยายามทำให้บุคคลอื่นที่ตนเองเปรียบเทียบต้องออกจากงาน เช่น การลาออกของพนักงานเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ของความไม่เท่าเทียมกันจากการเงินเดือนที่ได้น้อยเกินไป ดังนั้น ฐานันท์ อาจถูกจูงใจให้มองหางานในที่แห่งใหม่ หรืออาจพยายามหาทางที่จะทำให้ ชยุดมส์ถูกไล่ออก

สรุปได้ว่า การจูงใจเกิดผลดีมากที่สุดก็ต่อเมื่อมีความเท่าเทียมกันเกิดขึ้น และพนักงานได้รับผลประโยชน์ บนพื้นฐานของประสิทธิภาพในการทำงานของตน พนักงานที่ต้องการความเท่าเทียมกันจะต้องเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น

3. ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement) ทฤษฎีการเสริมแรง กล่าวคือ ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของบุคคลและผลลัพธ์ที่มาจากการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานของพนักงาน ผ่านการให้รางวัลและการลงโทษอย่างเหมาะสม (ชัยเสฏฐ พรหมศรี, 2551ข)

การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Behavior modification) เป็นเทคนิคที่ถูกนำไปใช้เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เบื้องต้นที่เน้นเรื่องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม คือ กฎของผลกระทบ (Law of effect) ที่กล่าวว่าพฤติกรรมที่ได้รับการเสริมแรงทางบวกมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นซ้ำ ในขณะที่พฤติกรรมที่ได้รับการเสริมแรงทางบวกมีแนวโน้มที่จะไม่เกิดขึ้นซ้ำการเสริมแรง หมายถึง บางสิ่งบางอย่างที่ทำให้มีการกระทำหรือไม่กระทำพฤติกรรมเฉพาะซ้ำ ซึ่งโดยทั่วไปผู้นำไปใช้วิธีการเสริมแรงเพื่อปรับเปลี่ยนหรือสร้างพฤติกรรมของพนักงานขึ้นมาใหม่ 4 แบบด้วยกัน ได้แก่ การเสริมแรงบวก (Positive reinforcement) การเสริมแรงทางลบ (Negative reinforcement) การลงโทษ (Punishment) และการยกเลิก (Extinction)

3.1 การเสริมแรงทางบวก (Positive reinforcement) คือ วิธีการที่ใช้กระตุ้นพฤติกรรมที่พึงปรารถนาผ่านการนำเสนอผลลัพธ์ (รางวัล) ที่ดึงดูดใจ ตัวอย่างเช่น การให้รางวัลอย่างทันทีหรือคำชมอย่างทันทีทันใดแก่พนักงานที่มาถึงที่ทำงานตรงเวลา หรือทำงานมีประสิทธิภาพเกินกว่าที่ผู้นำต้องการผลลัพธ์ที่พึงปรารถนานั้นจะเพิ่มแนวโน้มของพฤติกรรมการทำงานที่ยอดเยี่ยมให้เกิดขึ้นอีกครั้ง อย่างไรก็ตามผู้นำต้องระลึกไว้ว่าการให้รางวัลไม่ใช่การเสริมแรงทางบวกเสมอไป เพราะการให้รางวัลจะเป็นการเสริมแรงทางบวกได้ก็ต่อเมื่อมีการปรับปรุงพฤติกรรมให้ดียิ่งขึ้น

3.2 การเสริมแรงทางลบ (Negative reinforcement) หมายถึง การหลีกเลี่ยงผลลัพธ์ที่ไม่พึงปรารถนาเมื่อพฤติกรรมได้รับการปรับปรุง หรืออาจเรียกได้ว่า เป็นการเรียนรู้ที่จะหลีกเลี่ยง ซึ่งการเสริมแรงทางลบ หมายถึง การที่บุคคลเรียนรู้ที่จะปฏิบัติหรือกระทำพฤติกรรมที่พึงปรารถนาโดย

การหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่ไม่น่าพึงพอใจ เช่น ผู้นำหยุดบนหรือว่ากล่าวผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการทำงานสาย เมื่อพนักงานมาทำงานได้ตรงเวลา หรือพนักงานเข้าประชุมตรงเวลาเพื่อที่จะหลีกเลี่ยงการโดนตำหนิจากผู้บริหาร เป็นต้น

3.3 การลงโทษ (Punishment) การใช้มาตรการเชิงลบดำเนินการต่อพฤติกรรมไม่พึงปรารถนาของพนักงาน การลงโทษหลังเกิดขึ้นหลังจากที่มีพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาเกิดขึ้น เช่น ผู้นำอาจมีการว่ากล่าวหรือตำหนิพนักงานสำหรับการปฏิบัติงานที่ไม่ถูกต้องโดยผู้นำหวังว่าการลงโทษจะช่วยลดระดับของพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาไม่ให้เกิดขึ้นอีกการลงโทษจะเกิดขึ้นเมื่อถูกระเบียบ ข้อบังคับ หรือแนวปฏิบัติในการทำงานที่ไม่ได้รับการตอบสนอง หรือถูกละเลยในการปฏิบัติอันก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กร วิธีการลงโทษอาจทำได้หลากหลายวิธี เช่น การลดเงินเดือน การตัดทัศนทัศน์ การโยกย้ายตำแหน่ง การลดสิทธิประโยชน์บางประการ เป็นต้น

3.4 การยกเลิก (Extinction) หมายถึง การยุติให้รางวัลเชิงบวก นำไปใช้เพื่อลดหรือขจัดพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาให้หมดไป ซึ่งแตกต่างจากการลงโทษตรงที่การยกเลิกจะดำเนินการเมื่อพฤติกรรมที่ไม่พึงปรากฏขึ้น โดยพฤติกรรมนั้นไม่ได้รับการเสริมแรงอีกต่อไป ดังนั้นจึงมีโอกาสน้อยมากที่พฤติกรรมแบบนี้จะเกิดขึ้นในอนาคตตัวอย่าง เช่น พนักงานที่มาทำงานสายเป็นประจำ ไม่ได้รับการขึ้นเงินเดือน ในขณะที่พนักงานคนอื่นๆ ในองค์กรได้รับ เขาอาจเริ่มที่จะตระหนักว่าพฤติกรรมของเขาไม่เป็นที่พึงปรารถนาต่อผู้นำและองค์กรเท่าใดนัก ทำให้พฤติกรรมเหล่านี้ค่อยๆ เลือนหายถ้าไม่ได้รับการเสริมแรงอย่างต่อเนื่อง

ผู้นำสามารถเสริมแรงพฤติกรรมได้หลังจากการเกิดพฤติกรรมได้หลังจากการเกิดพฤติกรรมนั้นในแต่ละครั้งหรือทุกครั้ง หรือเรียกว่าการเสริมแรงแบบต่อเนื่อง (Continuous reinforcement) หรือผู้นำอาจเสริมแรงพฤติกรรมเป็นพักๆ หรือที่เรียกว่า การเสริมแรงแบบบางช่วง (Partial reinforcement) ความถี่ของการใช้เสริมแรงแบบบางช่วงที่มากเพียงพอ จะทำให้พนักงานรู้สึกและเชื่อว่าพฤติกรรมที่แสดงออกมีคุณค่ามากพอที่จะกระทำซ้ำ ในขณะที่การเสริมแรงแบบต่อเนื่องเป็นการเสริมแรงที่มีประสิทธิภาพมากสำหรับการสร้างพฤติกรรมใหม่ขึ้นในองค์กร อาจจะกว่าได้ว่า การเสริมแรง แบบบางช่วงมีประสิทธิภาพมากกว่าต่อการคงสภาพพฤติกรรมไว้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

เทคนิคการจูงใจด้วยการมอบอำนาจ

ผู้นำที่ต้องให้ความสำคัญกับแรงจูงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มมากขึ้นอาจประยุกต์ใช้เทคนิคการกระจายอำนาจจากการบริหารส่วนบนสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้นำทำการแบ่งปันอำนาจที่มีให้แก่พนักงานเพื่อบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน แทนการใช้รูปแบบการให้รางวัลเพื่อกระตุ้นหรือควบคุมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรสูงสุด

การมอบอำนาจ (Empowerment) หมายถึง การแบ่งปันอำนาจ หรือการแบ่งปันอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์การผู้นำเปลี่ยนรูปแบบการจูงใจจากความพยายามในการควบคุมพฤติกรรมของพนักงานผ่านวิธีการให้รางวัลและลงโทษไปสู่การให้อำนาจ การให้ข้อมูลและความรับผิดชอบแก่พนักงาน ซึ่งส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถค้นพบความพึงพอใจในการทำงานได้ โดยผู้นำต้องสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาว่า งานที่ตนทำมีความสำคัญอย่างไรต่อภารกิจขององค์การ หรือปฏิบัติงานขององค์การ และให้โอกาสพนักงานได้มีอิสระในการคิด ตัดสินใจ และทำงานในขอบเขตที่เหมาะสมกับความรับผิดชอบและตำแหน่งของพวกเขาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน

อาจจะกล่าวได้ว่า การมอบอำนาจ เป็นการจูงใจที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพราะการมอบอำนาจตอบสนองต่อความต้องการในระดับสูงของบุคคล มอบอำนาจ จึงช่วยผู้นำให้ปลดปล่อยความต้องการและสร้างแรงจูงใจพนักงานได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังได้ประโยชน์จากการพัฒนาขีดความสามารถของตนและองค์การที่ได้จากพนักงาน ที่นำมาประยุกต์เพื่อสนับสนุนในการทำงานขององค์การ การมอบอำนาจช่วยให้พนักงานอุทิศเวลา และความสนใจ ต่อวิสัยทัศน์เพื่อภาพรวมขององค์การมากยิ่งขึ้นและช่วยลดแรงกดดันให้กับผู้นำ เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถที่จะตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Daft, 2005)

การมอบอำนาจหน้าที่ที่มีประสิทธิภาพ คือ การฝึกคัดเลือกการเข้าอบรมที่มีประสิทธิภาพโดยผู้นำจะค้นหาบุคคลที่มีความสามารถและมีความปรารถนาที่จะได้รับการสนับสนุนจากองค์การและการฝึกอบรมที่ต้องการเพื่อพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามการมอบอำนาจแก่พนักงาน พนักงานต้องได้รับสิ่งสำคัญ 5 ประการเพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบที่สำคัญทั้ง 5 ประการ ได้แก่ ข้อมูล ความรู้ อำนาจในการตัดสินใจ ความสำคัญ และรางวัล (Daft, 2005)

1. พนักงานที่ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานขององค์การ ในองค์การที่พนักงานได้รับมอบอำนาจอย่างเต็มที่ ไม่มีข้อมูลใดในองค์การที่เป็นความลับ ทำให้พนักงานทราบถึงความเชื่อใจ เพราะการให้ข้อมูลทั้งหมดแก่พนักงานช่วยให้พนักงานเข้าใจภาพรวมขององค์การได้ดีมากยิ่งขึ้น

2. พนักงานได้รับความรู้และทักษะที่ช่วยสนับสนุนต่อเป้าหมายขององค์การ องค์การสนับสนุนการฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้และทักษะที่ต้องการเพื่อใช้ในการสนับสนุนต่อการปฏิบัติงานขององค์การ ความรู้และทักษะนำไปสู่การยกระดับความสามารถเพื่อการบรรลุความสำเร็จในการทำงานได้อย่างเต็มความรู้ความสามารถ

3. พนักงานมีอำนาจที่จะตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพการแข่งขันที่สูงในปัจจุบันทำให้องค์กรส่วนใหญ่ให้อำนาจแก่พนักงานเพื่อชักจูงกระบวนการทำงาน และทิศทางขององค์กรผ่านวิสัยทัศน์ของคุณภาพและการบังคับบัญชาตนเองในการทำงานเป็นทีม

4. พนักงานเข้าใจความสำคัญและผลกระทบของงานของตน พนักงานที่ได้รับการมอบอำนาจมองเห็นว่างานของตนมีความสำคัญและเห็นว่าตนมีความสามารถและตระหนักได้ถึงผลกระทบของงานที่มีต่อบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ช่วยให้พนักงานเห็นทิศทางในการทำงานขององค์กรได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น และช่วยให้พนักงานสามารถปรับพฤติกรรมของตนให้เข้ากับวิสัยทัศน์ขององค์กรและผู้นำได้มากขึ้น รวมถึงมีแรงกระตุ้นในการทำงานเพื่อให้ผลลัพธ์ที่ดีและมีประสิทธิภาพแก่องค์กรอีกด้วย

5. ให้รางวัลแก่พนักงานตั้งอยู่บนพื้นฐานของการปฏิบัติงานขององค์กร บทบาทสำคัญการให้รางวัลที่ยุติธรรมและยอมรับ ต่อการสนับสนุนการมอบอำนาจ การให้รางวัลช่วยกระตุ้นและคงระดับแรงจูงใจของพนักงานไว้ ถ้าพนักงานมีความก้าวหน้าต่อการบรรลุเป้าหมายโดยรูปแบบของการให้รางวัลอาจเป็นการแบ่งผลกำไร หรือการให้หุ้นส่วนสามัญของพนักงาน เป็นต้น

เทคนิคการสร้างแรงจูงใจสำหรับผู้นำ

ผู้นำสามารถกระตุ้นสมาชิกในองค์กรได้โดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับเรื่องจูงใจในรูปแบบใหม่ที่ใช้อย่างแพร่หลายในองค์กรเพื่อปรับปรุงเรื่องจูงใจภายในองค์กรมากกว่าแค่การให้รางวัลและการลงโทษ เช่น การกระตุ้นสภาพแวดล้อมในองค์กรที่ช่วยให้พนักงานได้ค้นหาคุณค่าและความหมายที่แท้จริง ในการทำงาน

1. การมอบอำนาจในการทำงาน เป็นการสร้างแรงจูงใจที่เชื่อมโยงกับหลักของการให้ความไว้วางใจและเชื่อมั่นในความสามารถและการตัดสินใจของบุคคลอื่น บนพื้นฐานที่เหมาะสมกับความ เป็นจริงในสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ ซึ่งการจูงใจในลักษณะทำให้พนักงานรู้สึกว่าได้ รับการยอมรับจากผู้นำ และพร้อมที่ทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มกำลังและความสามารถ

2. การเป็นเจ้าของในองค์กร การมอบอำนาจส่งผลต่อการผูกพันทางด้านจิตใจต่อภารกิจขององค์กร ทำให้พนักงานปฏิบัติตนเสมือนเจ้าของมากกว่าพนักงาน และการได้รับหุ้นขององค์กรที่ตนทำงาน ทำให้พนักงานปฏิบัติอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อผลประโยชน์ขององค์กรและของตนส่งผลกระทบโดยตรงต่อผลกำไรขององค์กรการกระทำในลักษณะนี้ช่วยให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญและมีประโยชน์ต่องานและองค์กรและเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร แสดงถึงการยอมรับความสามารถของพนักงานซึ่งเป็นหลักการสำคัญของการเป็นผู้นำ

3. การได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน เป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นพนักงานให้ทำงานร่วมกันมากกว่าการมุ่งความสำเร็จของตนแต่เพียงอย่างเดียว การได้ผลประโยชน์ร่วมกันเป็นรูปแบบที่เชื่อมโยงพนักงานเข้าด้วยกัน ทำให้เกิดการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างกันเพราะมีเป้าหมายร่วมกัน

4. การจ่ายเงินเพื่อการเพิ่มความรู้อ เป็นการส่งเสริมโอกาสให้แก่พนักงานที่จะได้เรียนรู้เพิ่มเติมมากยิ่งขึ้นโดยองค์การเป็นผู้สนับสนุนค่าใช้จ่ายให้แก่พนักงานเพิ่มระดับทักษะโอกาสที่จะได้รับเงินเพิ่มก็มรมากขึ้น เช่น องค์การบางแห่งระบุว่าพนักงานที่ได้รับวุฒิการศึกษาสูงขึ้นจะได้รับการปรับเงินเดือนที่สูงขึ้น เป็นต้น การกระทำในลักษณะนี้ช่วยให้พนักงานเกิดพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าต่อไป

5. การเพิ่มภาระหน้าที่ในการทำงาน เป็นการเพิ่มคุณค่าในการทำงานที่ไม่เพียงแต่ช่วยกระตุ้นแรงจูงใจและความพึงพอใจของพนักงาน แต่ยังช่วยให้องค์การได้รับผลประโยชน์จากการเพิ่มผลผลิต การลดค่าใช้จ่าย และพนักงานที่มีความสุขมากขึ้น ทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกันระหว่างทำงาน

6. การให้คุณภาพชีวิตในการทำงานแก่พนักงาน เช่น การสร้างที่เลี้ยงเด็กไว้ในที่ทำงาน การให้ที่ออกกำลังกาย การให้ที่พักผ่อน ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดี ว่าองค์การและผู้นำดูแลเอาใจใส่ตนเอง ทำให้มีความสุข อีกทั้งสิ่งเหล่านี้ช่วยส่งเสริมการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคลในองค์การเดียวกัน ส่งผลให้พนักงานทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจในการทำงานอย่างเต็มความสามารถส่งผลให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

เทคนิคผู้นำกับการจูงใจบุคลากรแต่ละช่วงอายุ

Peggy Blake Gleason (2005) กล่าวว่า การจัดการและการจูงใจบุคคลที่มีช่วงอายุแตกต่างกัน พบสิ่งที่น่าสนใจที่ผู้นำสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อสามารถใช้เทคนิคการจูงใจบุคคลแต่ละวัยภายในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1. การจูงใจบุคคลกรกลุ่ม Baby Boomers (บุคคลที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1946 - 1964) กลุ่มนี้มีความต้องการสร้างอาชีพที่ประสบความสำเร็จ มุ่งมั่นสู่การเลื่อนระดับสู่ตำแหน่งที่สูงที่สุดภายในองค์การเท่าที่ความสามารถจะทำได้ สำหรับมุมมองของกลุ่มนี้ต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือการได้รับข้อมูลป้อนกลับจากผู้นำ บุคคลกรกลุ่มนี้ต้องการได้รับการประเมิน 1 ครั้งต่อปี รางวัลคุณค่าเพื่อการจูงใจสำหรับกลุ่มนี้ ได้แก่ เงิน ตำแหน่ง การยอมรับ สิทธิพิเศษบางประการ เช่น สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ห้องทำงานส่วนตัว โต๊ะทำงานที่พิเศษ กว่าเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยจูงใจที่ผู้นำสามารถนำไปประยุกต์กับกลุ่มนี้ได้แก่ การเลื่อนตำแหน่ง การเพิ่มเงินเดือน การให้ยอมรับในวงกว้าง เป็นต้น

2. การจูงใจบุคคลกรกลุ่ม Generation X (บุคคลที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1965 - 1976) กลุ่มนี้ชอบไม่ชอบการทำงานอยู่กับที่ชอบนำงานไปทำที่อื่นนอกจากที่ทำงานกลุ่มนี้ต้องการความชัดเจนเกี่ยวกับการทำงานว่า ตนเองจะต้องทำอะไร และสิ่งที่เป็นแนวทางที่ถูกต้องสู่เส้นทางอาชีพที่ประสบความสำเร็จหรือไม่ สำหรับมุมมองของกลุ่มนี้ต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือการได้รับข้อมูลป้อนกลับจากผู้นำพบว่า กลุ่มนี้ต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับทุกครั้งเมื่อลงมือปฏิบัติงานเรื่องใดก็ตามรางวัลที่มีคุณค่าเพื่อการจูงใจสำหรับกลุ่มนี้ คือ การมีอิสระในการทำงาน ไม่ต้องทำงานอยู่กับที่ส่วน

ปัจจัยที่กระตุ้นบุคลากรในช่วงวัยนี้ ได้แก่ หัวหน้างาน ความสามารถในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ การได้รับสิทธิการถือหุ้นขององค์การ การได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร เป็นต้น

3. การจูงใจบุคคลกลุ่ม Generation Y (บุคคลที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1977 - 2005) กลุ่มนี้ ชอบบุคคลที่หลากหลาย ส่วนใหญ่มักจะมีหลากหลายอาชีพหรือทำงานหลายอย่างในเวลาเดียวกันกลุ่มนี้ต้องการสนับสนุนเพื่อให้ตนเองสามารถมองเห็นอนาคตและบทบาทของตนในอนาคตได้ สำหรับมุมมองของกลุ่มนี้ต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือการได้รับข้อมูลป้อนกลับจากผู้นำ บุคคลกรกลุ่มนี้ต้องการได้รับข้อมูลเมื่อใดก็ได้ที่ตนเองต้องการรางวัลที่มีคุณค่าเพื่อการจูงใจสำหรับกลุ่มนี้ คือ การทำงาน ส่วนปัจจัยจูงใจที่กระตุ้นบุคลากรในช่วงวัยนี้ ได้แก่ การได้รับการยอมรับจากผู้บริหารหรือหัวหน้างาน การได้รับการพัฒนาทักษะที่สำคัญ การมีวันหยุด การบรรลุเป้าหมายของตนเอง การได้รับการสอนงานและการได้รับสิทธิการถือหุ้นขององค์การ เป็นต้น

กล่าวได้ว่า การจูงใจบุคคลกลุ่ม Baby Boomers Generation X และ Generation Y มีความแตกต่างกันคนละแบบชัดเจน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องใช้เทคนิคในการจูงใจที่แตกต่างกันและความต้องการของบุคคลกรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

บทสรุป

จิตวิทยา (Psychology) คือ ศาสตร์ที่ข้องเกี่ยวกับจิตใจ (กระบวนการของจิต),กระบวนการความคิด, และพฤติกรรมของมนุษย์ เช่น การรับรู้ อารมณ์ บุคลิกภาพ พฤติกรรม และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เรื่องจิตวิทยาสามารถรวมไปถึงการประยุกต์ใช้ความรู้กับกิจกรรมในด้านต่างๆ ของมนุษย์ที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน และยังรวมถึงการใช้ความรู้ทางจิตวิทยาการบริหารคน จิตวิทยาการบริหารงาน ได้อีกด้วย ผู้นำหรือผู้บริหารควรทำความเข้าใจถึงพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากตัวเองและพฤติกรรมที่เกิดขึ้นตัวบุคคลตลอดจนการทำงาน

การบริหาร คือ การที่มีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาร่วมกันปฏิบัติงาน และมีกระบวนการทำงานร่วมกัน โดยที่ผู้นำหรือผู้บริหารใช้ศาสตร์และศิลปะในการบริหาร เพื่อให้เกิดผลเกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่ผู้นำหรือผู้บริหารวางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายของการจูงใจ

บุคคลกรแต่ละคนมีความแตกต่างกันไม่ว่า จะเป็น สรีระ รูปร่างหน้าตา พฤติกรรม ความชอบอุปนิสัยต่างๆ ล้วนแต่มีความแตกต่างกัน ดังนั้นผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องใช้จิตวิทยาในการบริหาร เพื่อให้บุคคลกรเหล่านี้มีความชอบที่จะปฏิบัติเหมือนกัน เช่น บุคคลกรบางคนชอบที่จะปฏิบัติงาน ขยันในการปฏิบัติงาน แต่บุคคลกรอีกคนไม่ชอบที่จะปฏิบัติงาน ชอบอู้งาน เป็นต้น สาเหตุที่มีพฤติกรรมปฏิบัติที่แตกต่างกัน มีปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อความรู้สึกและการตัดสินใจของบุคคล ที่เรียกว่า “การจูงใจ”

การจูงใจ คือ ความปรารถนาหรือความต้องการภายในที่มีอิทธิพลกับตัวบุคคล ซึ่งจะเป็นสาเหตุให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างหนึ่งอย่างใดออกมาในสถานการณ์เพื่อให้บรรลุตามความต้องการ

เทคนิคผู้นำกับกระบวนการของการจูงใจ

การจูงใจของบุคคล คือ ความเต็มใจที่จะแสดงออกมาซึ่งความพยายาม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตน การที่บุคคลจะเกิดแรงจูงใจได้มาจากแรงปรารถนาหรือความต้องการภายในใจเสีย ซึ่งไม่ได้รับความพึงพอใจของบุคคลสร้างความเครียดที่เป็นตัวกระตุ้นแรงขับภายในบุคคล ซึ่งแรงขับเหล่านี้สร้างพฤติกรรมขึ้น เพื่อที่จะค้นพบเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง เพื่อตอบสนองต่อความต้องการและลดระดับของความเครียดหรือความต้องการลง กล่าวได้ว่า ความต้องการของบุคคลที่ไม่ได้รับการตอบสนอง จะเป็นสาเหตุเกิดความกังวล ความเครียด ความสับสนในใจ ซึ่งส่งผลทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ทำให้บุคคลจะพยายามจะลด ปลดปล่อย ความเรียดนั้นออกไป

เทคนิคผู้นำกับการจูงใจโดยการให้รางวัล

การทำงานที่มีประสิทธิภาพของบุคคลกรองค์กรใน ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องการวางระบบรางวัลที่ชัดเจนเพื่อช่วยให้โอกาสในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรมากยิ่งขึ้น โดยทั่วไปการให้รางวัลสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ รางวัลภายนอก (Extrinsic reward) กับ รางวัลภายใน

กระบวนการของจูงใจ (Process theories of motivation) และทฤษฎีการเสริมแรงของการจูงใจ (Reinforcement theories motivation) (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2551ข)

1. ทฤษฎีความพอใจของการจูงใจ เป็นทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานที่มุ่งเน้นเรื่องความต้องการที่จูงใจหรือกระตุ้นบุคคลในแต่ละช่วงเวลาที่แตกต่างกัน ซึ่ง ความต้องการ ขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ความต้องการ ขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ความต้องการอาหาร ความต้องการความสำเร็จ หรือความต้องการอาหารตาม ความต้องการเหล่านี้เกิดขึ้นจากแรงขับภายในที่ทำให้เกิดพฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อความต้องการซึ่งมีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1.1 ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นตอน (Hierarchy of Needs Theory)

ทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของ มาสโลว์ (Maslow) กล่าวว่า การจูงใจบุคคลสามารถเกิดขึ้นได้เพื่อสนองตอบความต้องการในระดับ ขึ้นจากความต้องการมากไปสู่ความต้องการน้อย โดยความต้องการน้อย โดยความต้องการในระดับที่สูงกว่าไม่อาจเกิดขึ้นได้ถ้าความต้องการในระดับล่างไม่ได้รับการตอบสนองหรือได้รับความพึงพอใจอย่างเพียงพอ

ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์สามารถแบ่งออกได้ 5 ระดับได้แก่

* ความต้องการทางด้านร่างกาย

- * ความต้องการความปลอดภัย
- * ความต้องการการยอมรับ
- * ความต้องการในการยอมรับตนเอง
- * ความต้องการในการบรรลุเป้าหมายสูงสุดในชีวิต

1.2 ทฤษฎี 2 ปัจจัย (Two-factor Theory) ทฤษฎี 2 ปัจจัยถูกพัฒนาขึ้นโดย เฟรดเดอริก เฮิร์ทซ์เบิร์ก (Frederick Herzberg) และคณะ โดยนำวิธีการจูงใจที่มีลักษณะแตกต่างจากทฤษฎีการจูงใจทั่วไป ซึ่งทฤษฎีนี้มาจากการศึกษาโดยการถามกลุ่มตัวอย่างในที่ทำงานหลายกลุ่มประมาณ 4,000 คนโดยเมื่อถามคำถามที่เกี่ยวกับว่าอะไรทำให้เขาารู้สึกดี บุคคลที่ตอบคำถามนี้ได้ระบุถึงสิ่งต่างๆ ที่มีเกี่ยวข้องกับธรรมชาติของการทำงานโดยตรง

เฮิร์ทซ์เบิร์ก เรียกสิ่งเหล่านี้ว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivation - Factors) ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน เช่น ความรู้สึกต่อความสำเร็จ การจดจำ ความรับผิดชอบ และความเจริญก้าวหน้า เป็นต้น

และเมื่อคำถามว่าอะไรทำให้เขาารู้สึกไม่ดี บุคคลที่ตอบคำถามมีแนวโน้มที่จะระบุสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับที่ทำงาน ซึ่ง เฮิร์ทซ์เบิร์ก เรียกว่า ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เช่น สภาพใน การทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หรือ นโยบายหรือเงินเดือนที่ได้รับจากองค์กร 1) ปัจจัยจูงใจ 2) ปัจจัยค้ำจุน

1.3 ทฤษฎี ERG ของ เคลตัน เอลเดอร์เฟอร์ ทฤษฎี ERG มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของ มาสโลว์ แต่พัฒนาให้ดียิ่งขึ้นโดยลดระดับของความต้องการจาก 5 ระดับเหลือเพียง 3 ระดับซึ่งความต้องการของทฤษฎีนี้ได้แก่ การมีชีวิตอยู่ (Existence) ความสัมพันธ์ (Relatedness) และ การเจริญเติบโต (Growth)

1.4 ทฤษฎีความต้องการ ของ เดวิด แมคคัลแลน ทฤษฎีนี้พัฒนาโดย แมคคัลแลน (McClelland) และคณะในช่วงปี 1940 โดยการทดลองเพื่อวัดความต้องการของมนุษย์ โดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Thematic Apperception Test (TAT) ซึ่งให้ผู้ร่วมการทดลองมองภาพและเขียนเรื่องที่เกี่ยวข้องกับภาพที่ตนเองเห็น ซึ่งผลที่ได้ นำไปสู่การจัดกลุ่มออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

- ความต้องการในการบรรลุเป้าหมาย (Need for Achievement)
- ความต้องการเป็นสมาชิกของกลุ่ม (Need for Affiliation)
- ความต้องการอำนาจ (Need for Power)

2. ทฤษฎีกระบวนการของการจูงใจ นอกเหนือจากทฤษฎีความพอใจของการจูงใจที่มีความหลากหลายแตกต่างกันบ้างในรายละเอียด แต่ทฤษฎีความพอใจของการจูงใจก็ช่วยให้ผู้นำเข้าใจความแตกต่างของบุคคลได้ดีมากยิ่งขึ้น สำหรับทฤษฎีกระบวนการของการจูงใจ อันได้แก่ ทฤษฎีความคาดหวัง ทฤษฎีความเท่าเทียมกัน และทฤษฎีกำหนดสู่เป้าหมาย ได้ให้คำอธิบายและความ

เข้าใจที่ชัดเจนมากขึ้นยิ่งกว่า โดยปกติบุคคลตัดสินใจเลือกตัวเลือกที่จะทำงานยากหรือง่ายอย่างไร ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของความชอบของบุคคล รางวัลที่มีให้ และผลลัพธ์ของงานที่เป็นไปได้

2.1 ทฤษฎีความคาดหวัง ของ วรูม (Vroom) (Expectancy Theory) ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม เสนอว่าพนักงานจะมีแรงจูงใจในการทำงานก็ต่อเมื่อเขาสามารถบรรลุเป้าหมายได้ และรางวัลที่ได้รับจากการทำงานมีมูลค่ามากเพียงพอ (Lussier 2006) แรงจูงใจที่มีต่องานขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ของปัจจัยความคาดหวังที่สำคัญ 3 ประการได้แก่

1) ความคาดหวัง (Expectancy) คือ มุมมองของบุคคลต่อความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย

2) เครื่องมือ (Instrumentality) คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานและผลลัพธ์ของงาน หรือรางวัล ความเชื่อของบุคคลที่ว่าผลลัพธ์ที่หลากหลายจะเกิดขึ้นในฐานะผลของการปฏิบัติงาน ในบางครั้งถูกเรียกว่า ความคาดหวังของผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน

3) คุณค่าของรางวัล (Valence) คือ คุณค่าที่บุคคลมีต่อรางวัลหรือผลลัพธ์ที่เกี่ยวข้องกับงาน

2.2 ทฤษฎีความเท่าเทียม ของอดัมส์ (Adams) (Equity theory) การจูงใจพนักงานไม่ได้เกิดจากความคาดหวังและรางวัลที่ได้รับเพียงอย่างเดียว แต่รวมถึงการรับรู้ของพนักงานที่มีต่อการปฏิบัติที่ได้รับจากบุคคลอื่นที่มีความเท่าเทียมทางสังคมในรางวัลที่ตนได้รับจากการปฏิบัติงาน เช่น ถ้าบุคคลรับรู้ ว่ารางวัลที่ตนได้รับมีค่าเท่ากับบุคคลอื่นที่มีส่วนร่วมในการทำงานที่คล้ายคลึงกัน ก็จะเชื่อว่า เขาได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน แรงจูงใจก็จะเพิ่มขึ้นในทางตรงกันข้าม ถ้าเขาได้รับการปฏิบัติที่เท่าเทียมกับบุคคลอื่นแรงจูงใจก็จะลดลง บุคคลมักประเมิน ความเท่าเทียม จากอัตราส่วนของปัจจัยนำเข้าสู่การทำงานจนถึงผลลัพธ์

3. ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement) ทฤษฎีการเสริมแรง กล่าวคือ ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของบุคคลและผลลัพธ์ที่มาจากการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานของพนักงาน ผ่านการให้รางวัลและการลงโทษอย่างเหมาะสม (ชัยเสฏฐ พรหมศรี, 2551ข)

การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Behavior modification)

การเสริมแรงทางบวก (Positive reinforcement)

การเสริมแรงทางลบ (Negative reinforcement)

การลงโทษ (Punishment)

การยกเลิก (Extinction)

ผู้นำสามารถเสริมแรงพฤติกรรมได้หลังจากการเกิดพฤติกรรมได้หลังจากการเกิดพฤติกรรมนั้นในแต่ละครั้งหรือทุกครั้ง หรือเรียกว่าการเสริมแรงแบบต่อเนื่อง (Continuous reinforcement)

หรือผู้นำอาจเสริมแรงพฤติกรรมเป็นพักๆ หรือที่เรียกว่า การเสริมแรงแบบบางช่วง (Partial reinforcement) ความถี่ของการใช้เสริมแรงแบบบางช่วงที่มากเพียงพอ จะทำให้พนักงานรู้สึกและเชื่อว่าพฤติกรรมที่แสดงออกมีคุณค่ามากพอที่จะกระทำซ้ำ ในขณะที่การเสริมแรงแบบต่อเนื่องเป็นการเสริมแรงที่มีประสิทธิภาพมากสำหรับการสร้างพฤติกรรมใหม่ขึ้นในองค์กร อาจจะกว่าได้ว่าการเสริมแรง แบบบางช่วงมีประสิทธิภาพมากกว่าต่อการคงสภาพพฤติกรรมไว้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

เทคนิคการจูงใจด้วยการมอบอำนาจ

ผู้นำที่ต้องให้ความสำคัญกับแรงจูงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มมากขึ้นอาจประยุกต์ใช้เทคนิคการกระจายอำนาจจากการบริหารส่วนบนสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้นำทำการแบ่งปันอำนาจที่มีให้แก่พนักงานเพื่อบรรลุผลประโยชน์ร่วมกัน แทนการใช้รูปแบบการให้รางวัลเพื่อกระตุ้นหรือควบคุมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรสูงสุด

การมอบอำนาจ (Empowerment) หมายถึง การแบ่งปันอำนาจ หรือการแบ่งปันอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรผู้นำเปลี่ยนรูปแบบการจูงใจจากความพยายามในการควบคุมพฤติกรรมของพนักงานผ่านวิธีการให้รางวัลและลงโทษไปสู่การให้อำนาจ การให้ข้อมูลและความรับผิดชอบแก่พนักงาน ซึ่งส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถค้นพบความพึงพอใจในการทำงานได้ โดยผู้นำต้องสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาว่างานที่ตนทำมีความสำคัญอย่างไรต่อภารกิจขององค์กร หรือปฏิบัติงานขององค์กร และให้โอกาสพนักงานได้มีอิสระในการคิด ตัดสินใจ และทำงานในขอบเขตที่เหมาะสมกับความรับผิดชอบและตำแหน่งของพวกเขาให้เกิดประสิทธิภาพสูงในการทำงาน

การมอบอำนาจหน้าที่ที่มีประสิทธิภาพ คือ การฝึกคัดเลือกการเข้าอบรมที่มีประสิทธิภาพโดยผู้นำจะค้นหาบุคคลที่มีความสามารถและมีความปรารถนาที่จะได้รับการสนับสนุนจากองค์กรและการฝึกอบรมที่ต้องการเพื่อพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามการมอบอำนาจแก่พนักงาน พนักงานต้องได้รับสิ่งสำคัญ 5 ประการเพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบที่สำคัญทั้ง 5 ประการ ได้แก่ ข้อมูล ความรู้ อำนาจในการตัดสินใจ ความสำคัญ และรางวัล (Daft, 2005)

1. พนักงานที่ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร
2. พนักงานได้รับความรู้และทักษะที่ช่วยสนับสนุนต่อเป้าหมายขององค์กร
3. พนักงานมีอำนาจที่จะตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพการแข่งขันที่สูงในปัจจุบัน
4. พนักงานเข้าใจความสำคัญและผลกระทบของงานของตน
5. ให้รางวัลแก่พนักงานตั้งอยู่บนพื้นฐานของการปฏิบัติงานขององค์กร

เทคนิคการสร้างแรงจูงใจสำหรับผู้นำ

ผู้นำสามารถกระตุ้นสมาชิกในองค์กรได้โดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับเรื่องจูงใจในรูปแบบใหม่ที่ใช้
อย่างแพร่หลายในองค์กรเพื่อปรับปรุงเรื่องจูงใจภายในองค์กรมากกว่าแค่การให้รางวัลและ
การลงโทษ เช่น การกระตุ้นสภาพแวดล้อมในองค์กรที่ช่วยให้พนักงานได้ค้นหาคุณค่าและ
ความหมายที่แท้จริงในการทำงาน

1. การมอบอำนาจในการทำงาน
2. การเป็นเจ้าของในองค์กร
3. การได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน
4. การจ่ายเงินเพื่อการเพิ่มความรู้
5. การเพิ่มภาระหน้าที่ในการทำงาน
6. การให้คุณภาพชีวิตในการทำงานแก่พนักงาน

เทคนิคผู้นำกับการจูงใจบุคลากรแต่ละช่วงอายุ

Peggy Blake Gleeson (2005) กล่าวว่า การจัดการและการจูงใจบุคคลที่มีช่วงอายุ
แตกต่างกัน พบสิ่งที่น่าสนใจที่ผู้นำสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อสามารถใช้เทคนิคการจูงใจบุคคลแต่
ละวัยภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1. การจูงใจบุคคลกรกลุ่ม Baby Boomers
2. การจูงใจบุคคลกรกลุ่ม Generation X
3. การจูงใจบุคคลกรกลุ่ม Generation Y

1. จงอธิบายความหมายของจิตวิทยาและความหมายของการบริหารโดยสังเขป
2. จงอธิบายความหมายของการจูงใจโดยสังเขป
3. จงอธิบายเทคนิคผู้นำกับกระบวนการของการจูงใจโดยสังเขป
4. จงอธิบายเทคนิคผู้นำกับการจูงใจโดยการให้รางวัลโดยสังเขป
5. จงอธิบายทฤษฎีการจูงใจโดยสังเขป
6. จงอธิบายเทคนิคการจูงใจด้วยการมอบอำนาจโดยสังเขป
7. จงอธิบายเทคนิคการสร้างแรงจูงใจสำหรับผู้นำโดยสังเขป
8. จงอธิบายเทคนิคผู้นำกับการจูงใจบุคลากรแต่ละช่วงอายุโดยสังเขป

- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2551ก). คัมภีร์การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2551ข). ศิลปะการบริหารสัมพันธ์ภาพ. กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน.
- ธัญญภัทร์ ศิริธัชชนราโรจน์ (2016) จิตวิทยากับการพัฒนาตน สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ 2010 จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล สื่อเสริมกรุงเทพ.
- Daft, R. L. (2005). The leadership experience. (3rd ed.) International Edition: South-Western.
- Dean, P. J. (2006). Leadership for everyone: how to apply the the seven essential skills to become a great motivator, influencer, and leader. New York, NY: Mc Graw-Hill.
- Hellriegel, D. & Slocum, Jr., J. W. (2004). Organizational behavior. (10th ed). Mason, OH: Thomson.
- Lussier, R. N. (2006). Management fundamentals: concepts, applications, Skill development. (3rd ed). International Edition: South-Western.
- Lussier, R. N. & Achua, C. F. (2007). Effective leadership. (3rd ed). International Edition: South-Western.

แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 6

หัวข้อเนื้อหาประจำบท

1. ความหมายของความขัดแย้ง
2. ความสำคัญของระดับความขัดแย้ง
3. ประเภทของความขัดแย้ง
4. สาเหตุของความขัดแย้ง
5. รูปแบบของความขัดแย้ง
6. วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้นำ
7. กระบวนการจัดการความขัดแย้งในองค์กร
8. รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง
9. ผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งในองค์กร
10. ผู้นำกับการแก้ไขปัญหความขัดแย้งโดยการร่วมมือร่วมใจ

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

1. เข้าใจความหมายของความขัดแย้งได้ถูกต้อง
2. เข้าใจความสำคัญของระดับความขัดแย้งได้ถูกต้อง
3. เข้าใจประเภทของความขัดแย้งได้ถูกต้อง
4. เข้าใจสาเหตุของความขัดแย้งได้ถูกต้อง
5. เข้าใจรูปแบบของความขัดแย้งได้ถูกต้อง
6. เข้าใจวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้นำได้ถูกต้อง
7. เข้าใจกระบวนการจัดการความขัดแย้งในองค์กรได้ถูกต้อง
8. เข้าใจรูปแบบการจัดการความขัดแย้งได้ถูกต้อง
9. เข้าใจผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งในองค์กรได้ถูกต้อง
10. เข้าใจผู้นำกับการแก้ไขปัญหความขัดแย้งโดยการร่วมมือร่วมใจได้ถูกต้อง

วิธีการสอนและกิจกรรมการเรียนการสอนประจำบท

1. อธิบายเนื้อหาสาระความรู้ในแต่ละหัวข้อพร้อมยกตัวอย่าง
2. ให้นักศึกษาร่วมอภิปรายในประเด็นที่น่าสนใจในแต่ละหัวข้อ
3. กิจกรรมการจัดการความขัดแย้ง: ใครถูกใครผิด, นักแก้ปัญหา, มานี่ฉันมีอะไรจะบอก
4. บทสรุป
5. แบบฝึกหัดท้ายบท

สื่อการเรียนการสอน

1. Power Point เนื้อหาในบทที่ 6
2. วีดีโอ, แหล่งเรียนรู้จากเว็บไซต์ หรือ E-learning
3. เอกสารประกอบการสอน

การวัดและการประเมินผล

1. สังเกตจากการให้ความสนใจในชั้นเรียนและการร่วมอภิปรายในชั้นเรียน
2. ประเมินจากผลการทำแบบฝึกหัดท้ายบท

บทที่ 6

การจัดการความขัดแย้ง

ความขัดแย้งสามารถเกิดขึ้นได้ไม่ว่าองค์กรใดก็ตามโดยเฉพาะอย่างยิ่งความขัดแย้งในองค์กร เนื่องจากบุคลากรจะต้องทำงานร่วมกัน ซึ่งบางครั้งอาจเกิดการกระทบกระทั่งกันบ้างหรือความคิดเห็นไม่ตรงกัน มองต่างมุมต่างความคิด ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องปกติในการทำงาน การอยู่ร่วมกัน ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้งนั้นและสามารถแก้ไขปัญหาหรือจัดการปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น เพื่อไม่ให้ความขัดแย้งนั้นเกิดความรุนแรงมากขึ้นกว่าเดิม ไปสู่กันไม่ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานอันก่อให้เกิดความเสียหายกับองค์กรนั้นๆ ดังนั้น วิธีหรือแนวทางในการจัดการความขัดแย้งในองค์กรจึงเป็นเรื่องสำคัญ ผู้นำจะต้องให้ความสำคัญกับการบริหารความขัดแย้งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้

ความหมายความขัดแย้ง

พุดนัม และ พูลล์ (Putnam & Poole, 1987 อ้างอิงใน Miller, 2006) ได้ให้ความหมายความขัดแย้ง ว่าด้วย ปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่จะต้องพึ่งพิงกัน โดยอาศัยการรับรู้ตรงกันข้ามกันของเป้าหมาย จุดประสงค์และค่านิยมและการมองของอีกฝ่ายหนึ่งมีศักยภาพที่จะมองข้ามไม่ได้ ตัวเองบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น

ฮอคเกอร์ และ วิลมอล (Hocker & Wilmot, 1991 อ้างอิงใน O'Hair, Friedrich & Dixon, 2005) นิยามคำว่าขัดแย้งว่า เป็นความเข้าใจระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่รับรู้ถึงเป้าหมายที่ไม่เท่าเทียมกัน รางวัลที่มีอยู่อย่างจำกัดและการขัดขวางจากอีกฝ่ายหนึ่งให้บรรลุเป้าหมายของตน

แวน สลิค (Van Slyke, 1999) ความหมาย คือ การแข่งขันระหว่างบุคคล 2 คนหรือ 2 กลุ่มที่มีความเกี่ยวข้องกัน ที่รับรู้ว่าคุณต้องการอะไรเป้าหมายอะไรตลอดจนความปรารถนาแต่แนวคิดมีความแตกต่างกันซึ่งเป็นสาเหตุให้บุคคลเหล่านี้เกิดความคิดเห็นไม่ตรงกันจึงเกิดความขัดแย้ง

โรบบินส์ และ ดีเซนโซ (Robbins & Decenzo, 2004) ความขัดแย้ง คือ กระบวนการที่บุคคลหนึ่งขัดขวางและพยายามให้บุคคลหนึ่งไม่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งกระบวนการขัดแย้ง

ขัดขวางนี้ หรือแทรกแซงสามารถเกิดขึ้นได้ระหว่างหัวหน้างานและพนักงานในหน่วยงานของตนเอง หรือระหว่างพนักงานด้วยกัน

ความขัดแย้ง หมายถึง บุคคล 2 คนขึ้นไป มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน มีการเสียประโยชน์ จึงทำให้เกิดความขัดแย้ง

ความสำคัญของระดับความขัดแย้ง

ความขัดแย้งสามารถแบ่งออกได้ 4 ระดับ (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2550)

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล (Intrapersonal Conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในตัวเอง เกิดจากการได้รับความกดดันหรือความคาดหวังที่ไม่เท่าเทียมกัน ความขัดแย้งในบุคคลสามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภทดังนี้

1.1 ความขัดแย้งแบบรักที่เสียตายน้อง (Approach-approach conflict)เกิดขึ้นได้เพื่อสิ่งที่ปรารถนาเกิดขึ้นทั้งคู่ทำให้ไม่สามารถตัดสินใจได้ว่าจะเลือกสิ่งใดดีเพราะเนื่องจากดีทั้งสอง

1.2 ความขัดแย้งที่เกิดจากสิ่งที่ไม่ต้องการทั้งคู่ (Avoidance-avoidance conflict) เลือกเกิดขึ้นมีสิ่งไม่พึงปรารถนามาให้เลือกทั้งคู่

1.3 ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากสิ่งที่ขัดกัน (Approach-avoidance conflict) เกิดขึ้นเมื่อสิ่งที่ปรารถนาและไม่ปรารถนาเกิดขึ้น โดยต้องเลือกสิ่งใดสิ่งหนึ่งนั่นเอง

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal conflict) เกิดขึ้นระหว่างบุคคลทั้งสองหรือมากกว่า 2 ขึ้นไป ซึ่งบุคคลเหล่านั้นมีความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน ในเรื่องต่างๆจึงทำให้ไม่ลงรอยกันจึงเกิดความขัดแย้ง

3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup conflict) เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกของแต่ละกลุ่มหรือทีม อาจะเกิดขึ้นจากการที่อยู่ของสมาชิกต่างคนต่างกลุ่มนั่นเองแล้วบานปลายเกิดเป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม

4. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ (Interorganizational conflict) เกิดขึ้นเมื่อองค์กรมีการแข่งขันเพื่อชนะหรือคู่แข่งทางธุรกิจที่ธุรกิจเดียวกัน หรืออาจจะเกิดขึ้นระหว่างบริษัทกับรัฐเนื่องจากกฎระเบียบต่างๆ เป็นต้น

ประเภทของความขัดแย้ง

ความขัดแย้งสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้ ความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ (Functional Conflict) และความขัดแย้งที่ไม่สร้างสรรค์ (Dysfunctional Conflict)

1. ความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ หมายถึง การเผชิญหน้าระหว่างกลุ่มสมาชิกในองค์กรซึ่งสร้างประโยชน์หรือความคิดเห็นเชิงบวกให้แก่บุคลากร และองค์กร เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีโอกาสที่จะแสดงความคิดเห็นสามารถระบุถึงปัญหาและโอกาสที่ถูกมองข้าม ความคิดเห็นเหล่านี้สามารถสร้างหรือคิดค้นนวัตกรรมหรือความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในองค์กรได้

2. ความขัดแย้งที่ไม่สร้างสรรค์ หมายถึง การเผชิญหน้าระหว่างกลุ่มหรือสมาชิกในองค์กรการสร้างความผลเสียหรือผลกระทบในเชิงลบให้แก่บุคคล กลุ่มและองค์กร ความขัดแย้งประเภทนี้มักก่อให้เกิดการไม่ปฏิบัติงานร่วมกันเพราะมีความเกลียดชังต่อกันมีความคิดเห็นที่ไม่ลงรอยกัน ความขัดแย้งแบบนี้ทำให้ระดับความพึงพอใจในการทำงานลดลง อาจเป็นสาเหตุของการขาดงาน นำไปสู่การลาออก ซึ่งเป็นอันตรายกับองค์กรอย่างมาก ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องหาแนวทางในการจัดการความขัดแย้งประเภทนี้ให้หมดไปในองค์กร

สาเหตุของความขัดแย้ง

ผู้นำจะต้องมีความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับความขัดแย้งและให้ถือว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดา ที่จะตัดสินใจว่าความขัดแย้งนั้นเกิดขึ้นในการทำงานที่ขัดแย้งแบบสร้างสรรค์หรือความขัดแย้งที่ไม่สร้างสรรค์ ซึ่งสาเหตุหลักของความขัดแย้งนั้นอาจจะมีปัจจัยดังนี้ (Mosley, Pietri & Mosley, 2008)

1. ความแตกต่างของเป้าหมายวัตถุประสงค์ (Different goals or objectives) บุคคลในองค์กรถ้ามีความคิดเห็นที่แตกต่างกันในเรื่องเป้าหมายการทำงาน โอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งแบบไม่สร้างสรรค์ย่อมจะเกิดขึ้นได้ง่าย ผู้นำจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาเป้าหมายร่วมกันภายในองค์กรเพื่อให้ทุกคนเข้าใจในเป้าหมายขององค์กรอย่างแท้จริง

2. การสื่อสาร (Communication) การสื่อสารเป็นเรื่องที่จำเป็นและสำคัญมากถ้าเมื่อไหร่การสื่อสารเกิดจากความไม่ชัดเจนหรือสื่อสารด้วยข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์ย่อมจะนำไปสู่ความขัดแย้งได้ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องพยายามให้ข้อมูลให้แก่พนักงานในองค์กรอย่างชัดเจน โดยการใช้ทั้งภาษาพูด ภาษาเขียน และภาษากายที่มีความเหมาะสมและชัดเจนต่อพนักงานในแต่ละระดับเพื่อให้เข้าใจการสื่อสารได้ดียิ่งขึ้น

3. โครงสร้าง (Structurs) ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดส่งผลให้การแข่งขันเกิดอุปสรรคในเรื่องอำนาจหน้าที่ระหว่างฝ่ายต่างๆที่มีวัตถุประสงค์ที่ขัดแย้งกัน หรือระบบการให้รางวัลที่พนักงานไม่ทราบกระบวนการอย่างชัดเจนหรือการปรับเปลี่ยนโครงสร้างแบบกะทันหัน สาเหตุเหล่านี้ผู้นำจะต้องใช้ความระมัดระวังและทำความเข้าใจแก่บุคลากรให้ชัดเจน เพื่อลดอุปสรรคที่จะเกิดขึ้น โครงสร้างนั้นๆขององค์กร

4. บุคคล (Personal) ความแตกต่างของเป้าหมายของบุคลากร ค่านิยมทางสังคม คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ รวมถึงบทบาทของพฤติกรรมที่เป็นที่ต้องการในงาน ซึ่งทำให้เกิด

ความเครียดของบุคลากร สามารถนำไปสู่ความขัดแย้งที่ตนเองและระหว่างบุคคลได้ ผู้บริหารต้องทำ ความเข้าใจและหาทางแก้ปัญหาให้ได้

5. การเปลี่ยนแปลง (Change) คนส่วนใหญ่กลัวการเปลี่ยนแปลงการที่จะต้องบรรลุ เป้าหมายในงานที่แตกต่างกัน ความมั่นคงในหน้าที่การงาน หรือการสูญเสียอำนาจชื่อเสียงของ บุคคล สามารถเป็นสาเหตุของพฤติกรรมที่ไม่ปกติได้ การเปลี่ยนแปลงสามารถคุกคามการทำงานของ บุคคลในที่ทำงานได้ ทำให้การเปลี่ยนแปลงบางครั้งอาจดูเหมือนว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกที่ สามารถก่อให้เกิดความขัดแย้งได้ เมื่อบุคคลต้องรับผิดชอบหน้าที่และงานใหม่ เหตุนี้ผู้นำจะต้องทำ ความเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างพนักงานและระหว่างฝ่ายต่างๆได้ ซึ่ง ส่งผลเสียต่อองค์กรอย่างมาก งานผู้นำจะต้องใช้ความพยายามในสระในการสร้างความเข้าใจและทำ ให้ทุกฝ่ายเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ดีให้เกิดความพึงพอใจกับทุกคนและทุกฝ่ายและพยายาม จูงใจให้ทุกคนร่วมมือกันทำงานบนพื้นฐานความเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายที่ วางไว้

รูปแบบของความขัดแย้ง

มุมมองแบบเดิม มองว่าองค์การที่เข้มแข็งไม่พบความขัดแย้งในองค์การ อาจจะเป็นคำกล่าวที่ ถูกต้องในอดีต แต่ในปัจจุบันมองว่าความขัดแย้งนั้นบางครั้งจำเป็นจะต้องเกิดขึ้นเพื่อที่จะให้องค์การ เกิดความคิดสร้างสรรค์และเกิดแนวคิดใหม่ๆและนวัตกรรมเกิดขึ้นนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดี

ถ้าจะกล่าวถึงกระบวนการของความขัดแย้ง (The Conflict Process) ประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอนที่สำคัญดังต่อไปนี้ (George & Jones, 2008)

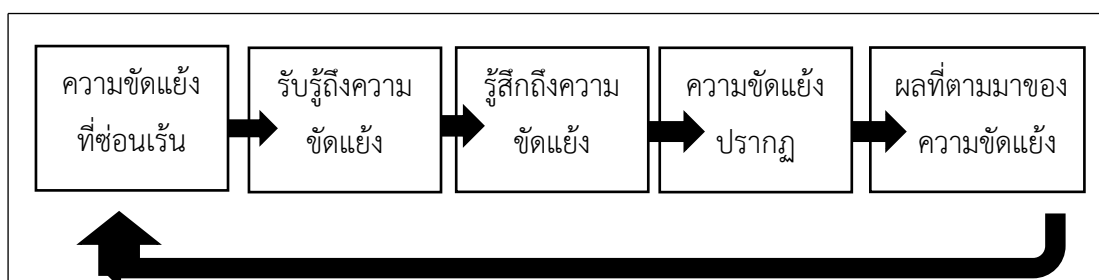
1. ชั้นความขัดแย้งที่ซ่อนเร้น (Latent Conflict) เป็นความขัดแย้งที่จะรอการปรากฏขึ้น ใน ขั้นตอนสถานการณ์ที่มีเงื่อนไขเพียงพอที่จะก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นและมีการพัฒนาขั้นตอนความ ผันความขัดแย้งซึ่งจะได้รับอิทธิพลจากผลลัพธ์ของสถานการณ์ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นก่อนและอิทธิพล ทางสภาพแวดล้อม คือสาเหตุของความขัดแย้ง การขาดแคลนทรัพยากร ความชัดเจนของความไม่เท่า เทียมกัน เป้าหมายที่ไม่เท่ากัน การทำงานที่ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน และความแตกต่างกัน

2. ชั้นของการรับรู้ความขัดแย้ง (Perceived Conflict) เป็นชั้นที่บุคคลตระหนักว่าตนเอง ได้อยู่ในสถานการณ์ของความขัดแย้งแล้ว เช่นบุคลากรในองค์กรอยากทราบว่าการตัดงบประมาณใน การทำงานของแผนกของตนเองเป็นอย่างไร ทำให้เค้าอาจจะหนักได้ถึงความเดือดร้อนต่อทรัพยากร ที่มีอยู่อย่างจำกัด การรับรู้ความขัดแย้งขึ้นอยู่กับระบบกลไกที่อาจปรากฏเพื่อกำหนดความสนใจหรือ การไม่ให้ความสนใจต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น วิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กรแบบ ทันทีทันใดอาจเปลี่ยนความสนใจของบุคลากรที่มีต่อสถานการณ์ความขัดแย้งที่มีอยู่ในองค์กรได้

3. ขั้นของการรับรู้ความขัดแย้ง (Felt Conflict) การรับรู้ถึงความขัดแย้งจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อบุคคลรู้สึกถึงความไม่สบายใจและเกิดความตึงเครียดขึ้น และจะถูกกระตุ้นให้ลดความรู้สึกในด้านลบลง ซึ่งการรู้สึกถึงความขัดแย้งนั้นอาจจะทำให้เพิ่มขึ้นจากทั้งปัจจัยภายนอกและภายในองค์กรก็ได้ ตัวอย่างเช่น บุคคลอาจรู้สึกถึงแรงกดดันจากที่บ้าน ครอบครัว บุคคลรอบข้างหรือการถูกเลิกจ้าง บุคคลเหล่านั้นก็จะมีความรู้สึกเครียดหรือทุกข์ใจ

4. ขั้นตอนของการปรากฏความขัดแย้ง (Manifest Conflict) หลังจากที่รู้สึกและรับรู้ความขัดแย้ง ความขัดแย้งอาจเปิดเผยหรือไม่เปิดเผยออกมาก็ได้ ความขัดแย้งจะปรากฏขึ้นก็ต่อเมื่อมีระบบและกลไกที่พร้อมจะช่วยเหลือปัญหาความขัดแย้ง ระบบและกลไกในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งรวมถึง การมุ่งมั่นที่ไปให้ถึงเป้าหมายที่ใหญ่กว่า การใช้คนกลางเพื่อไกล่เกลี่ย การแยกคู่กรณีออกจากกัน เทคนิคการเจรจาต่อรอง บางครั้งกลยุทธ์ที่ใช้ในการพิจารณาเพื่อลดความขัดแย้งคือ การตัดสินใจ ว่าความขัดแย้งนั้นไม่ควรค่าแก่การเกี่ยวข้อง ตัวอย่างเช่น เมื่อบุคลากรต้องการได้ส่วนแบ่งของงบประมาณเพิ่มขึ้นแต่การตัดสินใจว่าด้วยการต่อสู้เพื่อให้ได้มาซึ่งงบประมาณที่มากขึ้นอาจนำไปสู่ผลลัพธ์ที่เลวร้ายและเหนื่อยมากกว่าการได้ประโยชน์

5. ขั้นของผลที่ตามมาของความขัดแย้ง (Conflict Aftermath) ถ้าความขัดแย้งไม่ได้รับการแก้ไขอย่างดีพอโอกาสในการเกิดความขัดแย้งย่อมมีแนวโน้มที่จะนำไปสู่ความขัดแย้งที่รุนแรงมากขึ้นและทำให้การทำงานมีความสุขน้อยลง ในทางกลับกัน การจัดการความขัดแย้งที่ดีสามารถสร้างสถานการณ์ที่จะลดโอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งที่ไม่สร้างสรรค์ขึ้นอีกภายในองค์กรและช่วยให้รับมือความขัดแย้งในลักษณะนี้ได้ไม่ลำบากนะ



ภาพที่ 6.1 กระบวนการของความขัดแย้งของ Pondy's
(ที่มา ปรับปรุงจาก ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี , 2557)

วิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของผู้นำ

นักวิชาการทางด้านจัดการและพฤติกรรมองค์การได้แนะนำวิธีการในการจัดการความขัดแย้งไว้มากมายหลายวิธี ซึ่งผู้นำสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี 2553)

1. การมุ่งไปที่เป้าหมายที่ใหญ่กว่า (Focus on Larger Goals) การมุ่งประเด็นไปที่เป้าหมายที่ใหญ่กว่าช่วยเปลี่ยนความสนใจจากความขัดแย้งไปสู่การร่วมมือกัน ตัวอย่างเช่นโอกาสในการล้มเหลวขององค์กร การตกราง ความตกต่ำของคุณภาพสินค้าอาจจะช่วยให้บุคลากรที่มีความขัดแย้งกันหันกลับมาช่วยเหลือกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ใดประโยชน์ร่วมกัน บางครั้งจำเป็นจะต้องรักษาองค์กรไว้จากวิกฤตที่เกิดขึ้นทำให้ความเป็นปรปักษ์ของฝ่ายที่มีความขัดแย้งการลดลงและหันหน้ามาช่วยเหลือองค์กร

2. การปรับปรุงการสื่อสาร (Improve Communication) ในบางครั้งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพและการสื่อสารที่ไม่เข้าใจกัน การปรับปรุงการศึกษาในองค์กรจะช่วยป้องกันความขัดแย้งในสถานการณ์ต่างๆ การสื่อสารมีความสำคัญเป็นอย่างมากที่จะช่วยในการลดความขัดแย้งในองค์กรไม่ให้ลุกลามไปมากกว่าเดิม วิธีการในการสื่อสารระหว่างคู่กรณีที่มีความขัดแย้งกัน อาจจะใช้แนวทางดังนี้ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีขึ้น

- 2.1 มีความชัดเจนในประเด็นที่จะพูด มีการอธิบายตัวอย่างให้เข้าใจ
- 2.2 ฟังด้วยหัวใจและสะท้อนโดยการเรียบเรียงคำพูดที่ได้ยินออกมาให้สมบูรณ์
- 2.3 ถามคำถามที่ไม่เข้าใจเพื่อที่จะสร้างความชัดเจนต่อข้อความที่อีกฝ่ายหนึ่งกำลังพูดถึง
- 2.4 การสังเกตพฤติกรรมที่อีกฝ่ายแสดงออก
- 2.5 สบตาคู่สนทนาเพื่อแสดงความจริงใจ
- 2.6 อย่าขัดจังหวะในขณะที่ผู้พูดกำลังพูด
- 2.7 พูดจาตรงประเด็นไม่อ้อมค้อม
- 2.8 ไม่ใช้คำหยาบในการพูดหรือช่วยฝ่ายตรงกันข้าม

3. การทักษะการเจรจาต่อรองของบุคลากร (Develop Employees' Negotiating Skills) ต้องการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการเจรจาต่อรองเพื่อนำไปสู่การบรรลุข้อตกลงที่สร้างสรรค์ทุกฝ่าย ซึ่งในกรณีนี้บุคคลจะได้เรียนรู้ที่จะมองและพัฒนาความสนใจหรือผลประโยชน์ของผู้อื่น เพื่อที่จะหาหนทางในการแก้ไขปัญหาแบบชนะ-ชนะ และพยายามเก็บอารมณ์เพื่อเผชิญกับสถานการณ์ที่ยากลำบาก

4. การใช้คำการเข้ามาไกล่เกลี่ย (Use Third Parties as Mediators) บุคคลที่มีคนกลางพร้อมทั้งมีความเชี่ยวชาญในพฤติกรรมมนุษย์สามารถช่วยให้ความขัดแย้งลดลงได้ โดยคนกลางจะพบกับคู่กรณีที่เกิดขึ้นกับความขัดแย้งหรือตัวแทนของแต่ละฝ่ายและช่วยหาข้อตกลงที่เป็นที่ยอมรับได้ทั้งสองฝ่าย การใช้คนกลางเป็นประโยชน์อย่างมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่าง

เครื่องแลกเปลี่ยนหรือสวapsกันระหว่างกลุ่มทำให้เกิดภาวะชงกัน เพราะเนื่องจากคนกลางไม่มีส่วนได้เสีย ต่อผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย คู่ขัดแย้ง มีแนวโน้มที่จะเชื่อคนกลางในการไกล่เกลี่ย

5. แยกคู่กรณีที่มีความขัดแย้งออกจากกัน (Separate Conflicting Parties) วิธีการแจ้งผู้กรณีออกจากการเป็นวิธีการที่รวดเร็วและลดความขัดแย้งลงได้ง่ายมากที่สุดอย่างไรก็ตามวิธีการนี้ไม่สามารถลดความรู้สึกที่เป็นปรปักษ์ต่อการของฝ่ายที่มีความขัดแย้งระหว่างกันได้และสามารถแก้ไขสาเหตุที่นำไปสู่ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น แต่ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดความขัดแย้งขยายตัวเพิ่มมากขึ้น

6. ผู้นำผู้ขัดแย้งทั้งสองฝ่ายเข้ามาเผชิญหน้ากัน (Bring Conflicting Parties Together) จุดหมายวิธีการแยกคู่กรณีความขัดแย้งออกจากการเป็นวิธีการที่มีประโยชน์แต่ในบางกรณีอาจจะมี การดี ใช้วิธีการที่ตรงกันข้ามกัน ได้แก่ การนำคู่ขัดแย้งทั้งสองฝ่ายมาเผชิญหน้ากัน เพื่อที่ ทำให้ทั้งคู่ ได้ทราบมุมมองของแต่ละฝ่ายและหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน

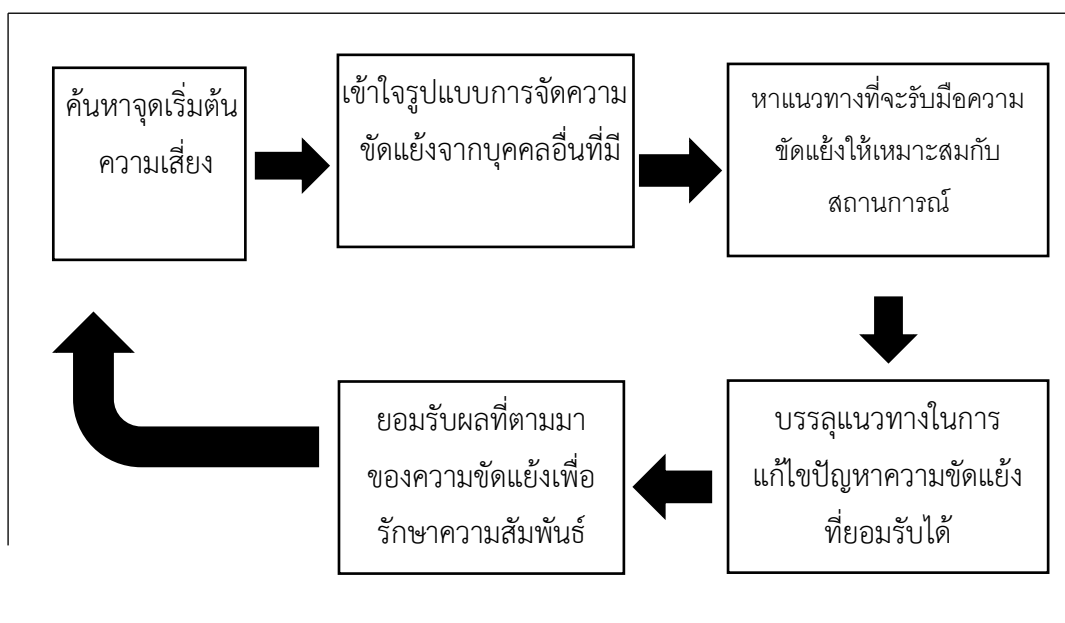
กระบวนการจัดการความขัดแย้งในองค์กร

ผู้บริหารจะต้องพิจารณาเรื่องความขัดแย้งเป็นอย่างแรก ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นย่อมมีสาเหตุ มาจากปัจจัยบางประการและเป็นความขัดแย้งที่สร้างสรรค์หรือไม่ ผลลัพธ์ของความขัดแย้งที่ ผู้บริหารต้องการ ก็คือ ความขัดแย้งที่เกิดในเชิงบวกหรือเชิงสร้างสรรค์จากทุกฝ่ายขององค์กร การ เกิดความขัดแย้งสามารถเกิดได้แต่จะต้องไม่นำไปสู่การทำลายความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรใน องค์กรที่มีการทำงานร่วมกันเพื่อเป้าหมายขององค์กรที่สำเร็จ

กระบวนการจัดการความขัดแย้งในการทำงานมีทั้งหมด 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การที่ทราบถึงปัญหาความขัดแย้งหรือไปมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับความขัดแย้งต้อง สามารถระบุได้ว่าเป็นสาเหตุที่ทำให้ความขัดแย้งนั้นเกิดขึ้น
2. พิจารณาว่าฝ่ายที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นเลือกที่จะใช้รูปแบบหรือ วิธีการอย่างไรในการรับมือ
3. เลือกรูปแบบหรือแนวทางในการจัดการความขัดแย้งให้เหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อ รับมือกับรูปแบบของอีกฝ่ายได้
4. บรรลุแนวทางในการแก้ไขความขัดแย้งที่ยอมรับได้ในเชิงอุดมคติ ผลลัพธ์ของความขัดแย้ง ที่ต้องการคือ รูปแบบ ชนะ - ชนะ (Win -Win) ทั้งสองฝ่ายจะต้องให้ ข้อมือหรือต้องการที่จะมีส่วนร่วม เพื่อที่จะเห็นถึงความขัดแย้งยุติและนำไปสู่ทางออกที่ดีที่สุด
5. จัดการผลที่ตามมาของความขัดแย้งด้วยการรักษามิตรภาพในการทำงานให้คงไว้ เหมือนเดิม แต่บางครั้งผลลัพธ์ความขัดแย้งอาจจะออกมาในรูปแบบของแพ้ทั้งคู่ (Lose-Lose) หรือ

ชนะ-แพ้ (Win-Lose) ทั้ง 2 รูปแบบนี้โอกาสที่สองฝ่ายจะรักษาสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงานก็เป็นเรื่องยากหรืออาจนำไปสู่ความขัดแย้งที่รุนแรงได้



ภาพที่ 6.2 กระบวนการจัดการความขัดแย้งโดยทั่วไป
(ที่มา ปรับปรุงจาก ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี , 2557)

รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง

วิธีการที่ผู้นำสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการรับมือการจัดการความขัดแย้งในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถพิจารณาได้เจตนาของแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับความแย้งมุ่งเน้นเรื่องใดสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ด้าน ดังนี้ (Lussier,1996)

การร่วมมือ (Cooperative ness) คือ นิสัยหนึ่งฝ่ายใดต้องการที่จะสร้างความพึงพอใจแก่ความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่ง

การรักษาผลประโยชน์ (Assertiveness) คือระดับที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งต้องการที่จะ สร้างความพึงพอใจให้แก่ตัวเองเป็นสำคัญ การมุ่งเน้นที่จัดต่อการรับมือกับความขัดแย้งจากมุมมองทั้ง 2 ด้านพิจารณาจากระดับที่แตกต่างกัน

ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาารูปแบบการจัดการความขัดแย้ง 5 แบบ ประกอบด้วย

แบบร่วมมือร่วมใจ	รักษาผลประโยชน์และให้ความร่วมมือ
แบบเพื่ออำนาจ	ไม่รักษาผลประโยชน์แต่ให้ความร่วมมือ
แบบแข่งขัน	รักษาประโยชน์ของตนแต่ไม่ต้องการร่วมมือ
แบบหลีกเลี่ยงปัญหา	ไม่รักษาผลประโยชน์และให้ความร่วมมือ
แบบประนีประนอม	อยู่ตรงระดับกลางของการรักษาผลประโยชน์และการร่วมมือ

1. แบบความร่วมมือ (Collaborating) มุ่งเน้นเรื่องการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยความร่วมมือร่วมใจของกลุ่มคนที่ขัดแย้งกัน บุคคลเหล่านี้จะเผชิญกับปัญหาโดยตรงและพยายามหาหนทางในการแก้ไขปัญหาโดยวิธีที่สร้างสรรค์และมุ่งมั่นถึงความต้องการของทั้งสองฝ่ายไปพร้อมกัน โดยทั้งสองฝ่ายต้องสื่อสารถึงปัญหาของตนเองและความต้องการของตนเองออกมาให้ชัดเจน แบบความร่วมมือควรใช้กับคนที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมาก ตัวอย่างเช่น พี่และน้องในครอบครัวเดียวกันหรือทั้งสองฝ่ายมีความไว้วางใจกันอย่างมากและต้องการที่จะได้รับคำมั่นสัญญาจากอีกฝ่าย เทคนิคนี้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมในการจัดการมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับเทคนิคทั้ง 5 แบบ

2. แบบเพื่ออำนาจ (Accommodating) บุคคลในฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดไม่คำนึงถึงความต้องการของตนเอง มุ่งเน้นที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับอีกฝ่าย เทคนิคนี้จึงเหมาะสมอย่างยิ่งที่จะนำไปใช้ในสถานการณ์ที่เกิดปัญหาความขัดแย้งไม่สามารถจะแก้ไขทั้งสองฝ่ายเกิดความพึงพอใจได้ เทคนิคนี้เหมาะที่จะนำไปใช้ในสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งมีความรู้สึกรุนแรงต่อประเด็นที่พุดขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งเฉย

3. แบบแข่งขัน (Competing) เมื่อบุคคลมุ่งเน้นต่อการตอบสนองเรื่องของตนเองก็ไม่ยอมเสียประโยชน์และไม่คำนึงถึงความต้องการของบุคคลอื่นด้วย อำนาจ ความก้าวหน้า ความก้าวร้าว คำพูดที่รุนแรงเป็นส่วนประกอบสำคัญของเทคนิคนี้ที่จะมุ่งไปสู่ชัยชนะ เทคนิคนี้มีข้อดีบางครั้ง เช่น ใช้ในการวางกลยุทธ์การใช้อำนาจ ใช้คำพูดรุนแรงเพื่อให้เกิดการกระตุ้น กลยุทธ์นี้อาจถูกมองว่านำไปใช้โดยไม่สมเหตุผล แต่ก็จะเป็นการตอบสนองความต้องการและเพิ่มความสำคัญของตนเอง ในขณะที่เดียวกันก็จะพยายามลดความสำคัญความต้องการของอีกฝ่าย เทคนิคนี้เหมาะที่จะใช้เมื่อฝ่ายที่รับรู้ว่าการตัดสินใจของตนเองนั้นถูกต้องแต่ต้องพยายามทำให้คนอื่นเห็นใจ หรือไม่ก็ตาม

4. แบบหลีกเลี่ยงปัญหา (Avoiding) บุคคลพยายามหลีกเลี่ยงปัญหาโดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ของตัวเองและของผู้อื่น บุคคลเหล่านี้จะไม่ยอมถึงความขัดแย้งแต่จริงแต่จะหลีกเลี่ยงหรือ

เลื่อนการตัดสินใจหรือถอยออกมา หนูเมื่อเห็นว่าโอกาสจะได้ประโยชน์ในเรื่องนั้นๆ เลื่อนรางวัลที่เทคนิคนี้ควรใช้เมื่อผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายไม่มากนักและฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด ไม่มีอะไรจะต้องเสียอีกฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดไม่มีเวลาในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

5. แบบประนีประนอม (Compromising) เป็นการพบกันครึ่งทางของสองฝ่าย และเหมาะสมมากที่สุดสำหรับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากเป้าหมายที่ต่างกันทั้งสองฝ่าย และไม่สามารถที่จะร่วมมือกันในการสร้างแนวทางเพื่อแก้ไขปัญหาให้เกิดขึ้นเกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่ายได้ เทคนิคดังกล่าวประสิทธิผลและความเหมาะสมพอสมควร ที่จะใช้ในการจัดการความขัดแย้งแต่ไม่เทียบเท่ากับเทคนิคแบบความร่วมมือร่วมใจ

สรุป ผู้นำสามารถประยุกต์ใช้รูปแบบการรับมือความขัดแย้งให้เหมาะสมตามสถานการณ์ดังต่อไปนี้

1. รูปแบบร่วมมือร่วมใจเหมาะสมในสถานการณ์ที่ทั้งสองต้องการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งอย่างแท้จริงเพื่อหาทางออกร่วมกัน
2. รูปแบบหลีกเลี่ยงเหมาะสมในสถานการณ์ที่ประเด็นความขัดแย้งไม่สำคัญเข้างานอื่นที่ต้องใช้เวลาในการดำเนินงานอย่างเร่งด่วนหรือบุคคลต้องการสงบสติเพื่อกลับมาใช้เหตุผลในการพูดคุยกันให้ดียิ่งขึ้น
3. รูปแบบการแข่งขันเหมาะสมในสถานการณ์ที่ต้องการการตัดสินใจอย่างเร่งด่วนและมีความสำคัญมากหรือในสถานการณ์ที่ไม่มีความคลุมเครือหรือต้องการตัดสินใจเร่งด่วน
4. รูปแบบเพื่ออำนาจเหมาะสมในสถานการณ์ที่ประเด็นข้อตกลงความขัดแย้งมีความสำคัญกับอีกฝ่ายมากกว่าตน หรือเมื่ออีกฝ่ายต้องการสร้างเครดิตให้กับอีกฝ่ายเพื่อที่จะพูดคุยกันหรือเจรจาเพื่อประโยชน์ในอนาคต
5. รูปแบบประนีประนอมเหมาะสมในสถานการณ์ที่ต้องการหาทางออกร่วมแบบชั่วคราวต้องการหาทางออกที่เร็วที่สุด

ผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งในองค์กร

ความขัดแย้งแบบแนวคิดร่วมสมัย ความขัดแย้งไม่ได้ก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรเสมอไป บางครั้งความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นบ่อยและทำลายความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่ม องค์กรไปบ้าง แต่ความขัดแย้งในบางครั้งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การปรับปรุงและความคิดสร้างสรรค์ขึ้นในองค์กร

เทอร์รี่ บราจจ์ (Terry Bragg, 2001) ได้อธิบาย 3 แนวทางในการรับมือความขัดแย้งไว้ดังนี้

1. การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง (Avoiding Conflict) การที่ใช้เทคนิคในการจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรเพราะมีผู้นำมีความเชื่อที่ว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดีและเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่บุคคลกลุ่มและองค์การ ที่คล้ายกันกับแนวคิดแบบดั้งเดิมอย่างมากที่มองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่ดี ผู้นำองค์การจึงพยายามสร้างโครงสร้างเพื่อป้องกันความขัดแย้ง การหลีกเลี่ยงเป็นสัญลักษณ์ของการปฏิเสธหรือไม่ยอมรับความขัดแย้งที่มีอยู่และรอวันให้เกิดการไม่พอใจหรือปะทุออกมาทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรอย่างมาก

2. การจัดการหรือปิดบังความขัดแย้ง (Suppressing Conflict) วิธีการนี้จะถูกนำไปปฏิบัติโดยผู้นำที่มีความเชื่อว่าตัวเองสามารถที่จะที่จะจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ โดยการตั้งกฎระเบียบ ข้อบังคับหรือกฎหมายออกมาเพื่อเป็นตัวกำหนดหรือบังคับให้บุคคลนั้นทำตามหรือปฏิบัติตามในเรื่องที่ตนเองต้องการ

3. การเปลี่ยนแปลงความขัดแย้งไปสู่ผลลัพธ์ทางบวก (Turning Conflict into Positive Outcomes) วิธีการแบบนี้เป็นวิธีที่ผู้นำให้ความสนใจและนำไปใช้มากที่สุดเมื่อเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง เมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้นผู้นำจะต้องมองอย่างเป็นบวกโดยผู้นำจะต้องมองความขัดแย้งอย่างข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ความขัดแย้งคือข้อมูลที่เกิดเกี่ยวข้องกับความสำเร็จและกำลังเกิดขึ้นในองค์กร ความขัดแย้งเป็นตัวชี้ว่าองค์กรเกิดความผิดพลาดหรือผิดพลาดอย่างไร เนื่องจากบางครั้งบุคลากรบางกลุ่มไม่ได้รับความเท่าเทียมกันจึงทำให้เกิดความขัดแย้ง ความขัดแย้งจึงเป็นสัญลักษณ์ที่บอกให้ผู้บริหารทำหรือคิดในมุมมองที่แตกต่าง สร้างโอกาสการเปลี่ยนแปลงบางสิ่งที่มีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ของบุคคล

อาจสรุปได้ว่า ผู้นำต้องการที่จะลดระดับความขัดแย้งในองค์กรลง เปลี่ยนแปลงความขัดแย้งเหล่านั้น รักเชิงบวกด้วยการเรียนรู้จากความขัดแย้งโดยการระบุประเด็นปัญหาที่แท้จริงว่ามีอะไรบ้างเมื่อนั้นโอกาสที่องค์กร จัดลดปัญหาความขัดแย้งในองค์กรได้และจะได้ประโยชน์จากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอีกด้วย

ผู้นำกับการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งโดยการร่วมมือร่วมใจ

การแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในองค์กรย่อมมีทั้งข้อดีและข้อเสียแตกต่างกันซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นผู้นำที่มีประสิทธิภาพส่วนใหญ่จะพยายามศึกษาปัญหาคความขัดแย้งเพื่อหาแนวทางในการแก้ไขความขัดแย้งนั้นโดยเน้นความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในองค์การเพื่อช่วยในการลดความขัดแย้งโดยการมีส่วนร่วมในประเด็นของความขัดแย้งเพื่อหาทางออกที่เกิดความพึงพอใจ ยอมรับของทุกกลุ่ม ทุกฝ่าย โดยเน้นวิธีการสร้างสัมพันธภาพไมตรี วิธีการนี้จะไม่ประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดไม่ให้ความร่วมมือในการแก้ปัญหาอย่างแท้จริง ถึงแม้ผู้นำใช้วิธีในการป้องกันความขัดแย้งที่เกิดขึ้น แต่ผู้นำไม่มีทางที่จะกำจัดความขัดแย้งให้สิ้นสุดไปได้ด้วยเหตุผล

นี้การเผชิญหน้ากับความขัดแย้งจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งเพื่อจัดการความขัดแย้งให้มีประสิทธิภาพและรักษาความสำคัญในการทำงานระหว่างคู่กรณีที่มีความขัดแย้งกัน

ลูซิเออร์และเอชู (Lussier & Achua, 2007) ได้กล่าวว่า รูปแบบการแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยใช้ความร่วมมือในการแก้ปัญหา ซึ่งมีขั้นตอนในการดำเนินงานดังนี้

1. เตรียมคำพูดที่เกี่ยวกับ BCF (พฤติกรรม ผลลัพธ์และความรู้สึก) การเกิดปัญหาความขัดแย้งที่อยู่ในสภาพเดิม ตัวอย่างเช่น มีนักศึกษาเข้ามาในห้องอาจารย์และส่งเสียงดัง คำถามก็คือระหว่างนักศึกษาทำกับอาจารย์ใครมีปัญหา ถ้าถามอาจารย์ที่กำลังนั่งทำงานอยู่ อาจารย์เป็นผู้ที่มีปัญหาเพราะได้รับผลกระทบจากเสียงดัง ดังนั้นอาจารย์ต้องเริ่มต้นที่จะเผชิญหน้ากับปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยการขอร้องเพื่อไม่ให้เกิดการทำตามเพื่อช่วยให้อาจารย์แก้ปัญหาได้ วิธีการนี้ช่วยลดการป้องกันตนเองหรือสร้างบรรยากาศของการแก้ไขปัญหาคือจะช่วยรักษาสัมพันธภาพไว้ให้ได้

BCF Model อธิบายเกี่ยวกับ พฤติกรรม (Behavior) ผลลัพธ์ (Consequence) และความรู้สึก (Feeling) หมายถึง เมื่อไหร่คุณทำพฤติกรรมนี้ (B) ผลลัพธ์อะไรจะเกิดขึ้น (C) และฉันรู้สึกอย่างไร (F) ตัวอย่างเช่น เมื่อนักศึกษาเสียงดังในห้อง (B) อาจารย์เริ่มมีปัญหาเกี่ยวกับการทำงาน (C) และรู้สึก โกรธที่นักศึกษาทำพฤติกรรมแบบนี้ (F) การจัดเรียงแบบเรียงลำดับ BCF Model สามารถเริ่มต้นจากความรู้สึกก่อนหรือผลลัพธ์ก่อนก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่มีความแตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น ฉันรู้สึกกลัว (ความรู้สึก) ว่าจะสอบตก (พฤติกรรม) ทำให้ฉันซ้ำชั้น (ผลลัพธ์)

ผู้นำหรือบุคลากรในองค์กรที่ต้องการใช้ BCF Model จะต้องเตรียมคำพูดที่จะสะท้อนถึงพฤติกรรม ผลลัพธ์ และความรู้สึกในรูปแบบที่สั้นและเข้าใจง่าย เพราะถ้าพูดยืดเยื้อมาก ต้องใช้เวลาในการแก้ปัญหาความขัดแย้งที่มากขึ้น โดยธรรมชาติคนจะมองว่าตัวเองถูกเสมอคนที่ขัดแย้งเป็นคนผิด สิ่งที่สำคัญที่จะต้องนึกถึงเสมอคือ การหลีกเลี่ยงการตำหนิว่าใครทำถูกใครทำผิด วิธีการนี้เหมาะสำหรับการที่คู่กรณีทั้งสองฝ่ายไม่มีเวลามากนัก

2. การนำเสนอข้อความหรือคำพูดเกี่ยวกับ BCF ยอมรับความขัดแย้ง หลังจากฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดได้ระบุข้อความคำพูดเกี่ยวกับ BCF แล้ว ให้โอกาสอีกฝ่ายหนึ่งได้ตอบบ้าง ถ้าอีกฝ่ายหนึ่งไม่เข้าใจหรือหลีกเลี่ยงที่จะเข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้น ให้ยึดมั่นเพราะความขัดแย้งไม่สามารถแก้ไขได้ถ้าอีกฝ่ายหนึ่งไม่ให้ความร่วมมือ ปัญหาที่เกิดขึ้นนำไปสู่ความขัดแย้งที่มากขึ้นให้อีกฝ่ายนำเสนอคำพูดเกี่ยวกับ BCF เพื่อย้ำพฤติกรรม ผลลัพธ์และความรู้สึกของตนซ้ำอีกครั้งในรูปแบบที่แตกต่างกันออกไปทำจนกว่าจะไม่ได้ผลหรือหมดหวัง

3. ถามหรือนำเสนอทางเลือกในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ถามคู่กรณีที่มีความขัดแย้งว่าเกิดอะไรขึ้นซึ่งสามารถทำได้โดยการแก้ไขความขัดแย้งและนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหา แต่ต้องระมัดระวังว่ากำลังใช้วิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งแบบร่วมมือ ดังนั้นไม่ควรที่จะพยายามเปลี่ยนแปลงฝ่ายหนึ่ง

ฝ่ายใด เมื่อคู่กรณีทราบหรือตระหนักถึงปัญหาและไม่ตอบสนองเพื่อการแก้ไขปัญหา ให้ดึงความสนใจของอีกฝ่ายตามเป้าหมายที่มีร่วมกัน ทำให้อีกฝ่ายตระหนักถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ

4. การสร้างข้อตกลงสำหรับการเปลี่ยนแปลง ฝ่ายที่เริ่มการใช้วิธี ในการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งต้องพยายามทำให้เกิดความตกลงระหว่างกันเพื่อกำหนดแนวทางในการปฏิบัติทั้งสองฝ่าย โดยการมีการจดบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อให้ทั้งสองฝ่ายนำไปปฏิบัติร่วม เพื่อลดปัญหาคือความขัดแย้งและการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งในลักษณะนี้จะต้องใช้ความร่วมมือของคู่กรณีด้วยเพื่อจะให้เกิดความสำเร็จในการแก้ไขปัญหาคือความ

สรุปได้ว่า วิธีการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งแบบร่วมมือ ควรแสดงบทบาทดังต่อไปนี้

1. รับฟังและเปลี่ยนแปลงแปลงข้อความที่ได้ยินโดยใช้ BCF Model เพื่อลดเวลาในการแก้ไขความขัดแย้ง
2. เห็นด้วยกับแง่มุมบางประการของข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
3. ถามถึงหรือให้ทางเลือกต่อการแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้ง เพื่อความชัดเจนในการปฏิบัติงาน
4. สร้างข้อตกลงเพื่อการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน

บทสรุป

หลายคนมองว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่มีใครปรารถนาจะให้เกิด ซึ่งเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานในทุกรูปแบบ คนที่มีความขัดแย้งมักจะถูกมองว่า เป็นพวกมองในแง่ร้าย ก้าวร้าว จึงทำให้คนบางคนยอมที่จะไม่กล้าแสดงความคิดของตนเอง ความขัดแย้งไม่มีข้อเสียไปทั้งหมดแต่ความขัดแย้งสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงในทางที่ถูกต้องและสร้างสรรค์ได้

ความขัดแย้ง หมายถึง บุคคล 2 คนขึ้นไป มีความคิดเห็นไม่ตรงกัน มีการเสียประโยชน์ จึงทำให้เกิดความขัดแย้ง

ระดับความขัดแย้งสามารถแบ่งออกได้ 4 ระดับ

1. ความขัดแย้งภายในบุคคล (Intrapersonal Conflict)
2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal conflict)
3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (Intergroup conflict)
4. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ (Interorganizational conflict)

ประเภทของความขัดแย้ง ความขัดแย้งสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้ ความขัดแย้งที่สร้างสรรค์ (Functional Conflict) และความขัดแย้งที่ไม่สร้างสรรค์ (Dysfunctional Conflict)

สาเหตุของความขัดแย้ง

1. ความแตกต่างของเป้าหมายวัตถุประสงค์ (Different goals or objectives)

2. การสื่อสาร (Communication)
3. โครงสร้าง (Structurs)
4. บุคคล (Personal)
5. การเปลี่ยนแปลง (Change)

รูปแบบของความขัดแย้ง

มุมมองแบบเดิม มองว่าองค์การที่เข้มแข็งไม่พบความขัดแย้งในองค์การ อาจจะเป็นคำกล่าวที่ถูกต้องในอดีต แต่ในปัจจุบันมองว่าความขัดแย้งนั้นบางครั้งจำเป็นจะต้องเกิดขึ้นเพื่อที่จะให้องค์การเกิดความคิดสร้างสรรค์และเกิดแนวคิดใหม่ๆและนวัตกรรมเกิดขึ้นนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดี

กระบวนการของความขัดแย้ง (The Conflict Process) ประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอนที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. ชั้นความขัดแย้งที่ซ่อนเร้น (Latent Conflict)
2. ชั้นของการรับรู้ความขัดแย้ง (Perceived Conflict)
3. ชั้นของการรับรู้ความขัดแย้ง (Felt Conflict)
4. ขั้นตอนของการปรากฏความขัดแย้ง (Manifest Conflict)
5. ชั้นของผลที่ตามของความขัดแย้ง (Conflict Aftermath)

วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้นำ

1. การมุ่งไปที่เป้าหมายที่ใหญ่กว่า (Focus on Larger Goals)
2. การปรับปรุงการสื่อสาร (Improve Communication)
3. การทักษะการเจรจาต่อรองของบุคลากร (Develop Employees' Negotiating Skills)
4. การใช้คำการเข้ามาไกล่เกลี่ย (Use Third Parties as Mediators)
5. แยกคู่กรณีที่มีความขัดแย้งออกจากกัน (Separate Confiction Parties)
6. ผู้นำผู้ขัดแย้งทั้งสองฝ่ายเข้ามาเผชิญหน้ากัน (Bring Conflicting Parties Together)

กระบวนการการจัดการความขัดแย้งในองค์กร

1. การที่ทราบถึงปัญหาความขัดแย้ง
2. เลือกที่จะใช้รูปแบบหรือวิธีการอย่างไรในการรับมือ
3. เลือกรูปแบบการจัดการความขัดแย้งให้เหมาะสมกับสถานการณ์

4. ต้องการคือ รูปแบบ ชนะ - ชนะ (Win -Win) ทั้งสองฝ่ายจะต้องให้
5. รูปแบบของแพ้ทั้งคู่ (Lose-Lose) หรือชนะ-แพ้ (Win-Lose) ทั้ง 2 รูปแบบนี้ทำให้เกิดความขัดแย้งมากขึ้น

รูปแบบการจัดการความขัดแย้ง

1. แบบความร่วมมือ (Collaborating)
2. แบบเพื่ออำนวยการ (Accommodating)
3. แบบแข่งขัน (Competing)
4. แบบหลีกเลี่ยงปัญหา (Avoiding)
5. แบบประนีประนอม (Compromising)

ผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งในองค์กร

1. การหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง (Avoiding Conflict)
2. การจัดการหรือปิดบังความขัดแย้ง (Suppressing Conflict)
3. การเปลี่ยนแปลงความขัดแย้งไปสู่ผลลัพธ์ทางบวก (Turning Conflict into Positive Outcomes)

ผู้นำกับการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยการร่วมมือร่วมใจ

BCF Model อธิบายเกี่ยวกับ พฤติกรรม (Behavior) ผลลัพธ์(Consequence) และความรู้สึก (Feeling) หมายถึง เมื่อไหร่คุณทำพฤติกรรมนี้ (B) ผลลัพธ์อะไรจะเกิดขึ้น (C) และฉันรู้สึกอย่างไร (F) ตัวอย่างเช่น เมื่อนักศึกษาเสียงดังในห้อง (B) อาจารย์เริ่มมีปัญหาเกี่ยวกับการทำงาน(C) และรู้สึก โกรธที่นักศึกษาทำพฤติกรรมแบบนี้ (F) การจัดเรียงแบบเรียงลำดับ BCF Model สามารถเริ่มต้นจากรู้สึกก่อนหรือผลลัพธ์ก่อนก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่มีความแตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น ฉันรู้สึกกลัว (ความรู้สึก) ว่าจะสอบตก(พฤติกรรม) ทำให้ฉันซ้ำชั้น (ผลลัพธ์)

แบบฝึกหัดท้ายบท

1. จงอธิบายความหมายของความขัดแย้งโดยสังเขป
2. จงอธิบายความสำคัญของระดับความขัดแย้งโดยสังเขป
3. จงอธิบายประเภทของความขัดแย้งโดยสังเขป
4. จงอธิบายสาเหตุของความขัดแย้งโดยสังเขป
5. จงอธิบายรูปแบบของความขัดแย้งโดยสังเขป
6. จงอธิบายวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งของผู้นำโดยสังเขป
7. จงอธิบายกระบวนการจัดการความขัดแย้งในองค์กรโดยสังเขป
8. จงอธิบายรูปแบบการจัดการความขัดแย้งโดยสังเขป
9. จงอธิบายผู้นำกับการจัดการความขัดแย้งในองค์กรโดยสังเขป
10. จงอธิบายผู้นำกับการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยการร่วมมือร่วมใจโดยสังเขป

อ้างอิง

- จตุพร สังขวรรณ (2557) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ กรุงเทพมหานคร บริษัทซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน)
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2553) กระบวนการและแนวทางการจัดการความขัดแย้งในองค์กร วารสารวิชาการวไลยอลงกรณ์
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2550) การจัดการความขัดแย้งในองค์กร. กรุงเทพมหานคร เอ็กซ์เปอร์เนท
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2557) ภาวะผู้นำร่วมสมัย กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ปัญญาชน
- George, J.M. & Jones, G.R. (2 0 0 8) . Understanding and managing organization behavior. (5th ed). International Edition: Pearson.
- Hocker, J.L., & Wilmot, W.W. (1991). Interpersonal conflict. Dubuque, IA: Wm. C. Brown.
- Lussier, R.N. (1996). Human relations in organizations: A skill –building approach. (2nd ed) . Chicago, IL: Irwin, Inc.
- Miller, K (2006) . Organizational communication: approaches and processes (4th ed). Belmont, CA: Thomson Higher Education
- Putnam, L. L, & Poole, M. S. (1987). Conflict and negotiation. In F. M. Jablin, L. L. Putnam, K.

Robbins, S.P. & DeCenzo, D.A (2004). Supervision today. (4th ed) Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Van Slyke, (1999). Listening to Conflict : Finding constructive solutions to workplace disputes. New York: AMACOM.

แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 7

หัวข้อเนื้อหาประจำบท

1. กระบวนการตัดสินใจของผู้นำในการทำงานเป็นทีม
2. รูปแบบการตัดสินใจของผู้นำในการทำงานเป็นทีม
3. การเลือกใช้เทคนิคการตัดสินใจกลุ่มของผู้นำ
4. การแก้ไขปัญหาของผู้นำแบบสร้างสรรค์
5. ผู้นำกับเทคนิคหมวด 6 แบบ ในการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาในการทำงานเป็นทีม

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

1. เข้าใจแนวทางการตัดสินใจของผู้นำในการทำงานเป็นทีม
2. เข้าใจกระบวนการตัดสินใจของผู้นำในการทำงานเป็นทีม
3. เข้าใจรูปแบบการตัดสินใจของผู้นำในการทำงานเป็นทีม
4. สามารถเลือกใช้เทคนิคในการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์

6. สามารถนำเทคนิคหมวก 6 แบบ มาประยุกต์ใช้ในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาในการทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิธีการสอนและกิจกรรมการเรียนรู้การสอนประจำบท

1. อธิบายเนื้อหาสาระความรู้ในแต่ละหัวข้อพร้อมยกตัวอย่าง
2. ให้นักศึกษาร่วมอภิปรายในประเด็นที่น่าสนใจในแต่ละหัวข้อ
3. กิจกรรม : สมมุติบทบาทผู้นำและผู้ตามในรูปแบบต่างๆ โดยใช้เทคนิคหมวก 6 แบบ
4. บทสรุป
5. แบบฝึกหัดท้ายบท

สื่อการเรียนรู้การสอน

1. Power Point เนื้อหาในบทที่ 7
2. วีดีโอ , แหล่งเรียนรู้จากเว็บไซต์ หรือ E-learning
3. เอกสารประกอบการสอน

การวัดและการประเมินผล

1. สังเกตจากการให้ความสนใจในชั้นเรียนและการร่วมอภิปรายในชั้นเรียน
2. ประเมินจากผลการทำแบบฝึกหัดท้ายบท

บทที่ 7

แนวทางการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาของผู้นำในการทำงานเป็นทีม

ผู้นำ หรือผู้บริหารองค์การทุกคนยากที่จะปฏิเสธการเผชิญหน้ากับปัญหาที่หลากหลาย ซึ่งบางปัญหาต้องการการตัดสินใจที่ไม่ซับซ้อน ในขณะที่บางปัญหาต้องการการแก้ไขอย่างทันทีทันใด อย่างไรก็ตามมีผู้นำบางส่วนที่ไม่มีเวลาเพียงพอสำหรับการตัดสินใจ ทั้งนี้เนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว สำหรับการตัดสินใจในแต่ละเรื่อง นอกจากนี้ยังมีผู้นำจำนวนไม่น้อยที่พยายามหลีกเลี่ยงปัญหาและไม่พยายามตัดสินใจ ทั้งนี้เนื่องมาจากเหตุผลหลากหลายประการที่แตกต่างกัน เช่น ผู้นำไม่แน่ใจว่าต้องใช้ระยะเวลาอันแค่ไหนใช้พลังและความพยายามมากแค่ไหน หรือมีปัญหาเล็กน้อยเพียงใดเมื่อได้เริ่มต้นที่จะแก้ปัญหานั้นเองนอกจากนี้ผู้นำอาจเกรงว่าการเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับปัญหาเป็นเรื่องที่เสี่ยงเกินไปเพราะถ้าแก้ไขไม่สำเร็จอาจทำให้ชื่อเสียงของตนเกิดความเสียหายได้ หรืออาจเป็นเพราะผู้นำคิดว่าปัญหาเป็นเรื่องที่ทำให้สับสนได้ง่าย ดังนั้นจึงอาจเป็น ทางเลือกที่ดีที่จะเลือกการตัดสินใจออกไปก่อน หรือทำงานอื่นที่มีความซับซ้อนน้อยกว่า เป็นต้น (Bateman /Snell,p.70) จะเห็นได้ว่าการตัดสินใจของผู้นำสะท้อนให้เห็นความสำเร็จและล้มเหลวขององค์การได้เป็นอย่างดีเพราะ การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการของการระบุถึงธรรมชาติของปัญหา หรือ โอกาสที่เฉพาะเจาะจง และ

เลือกตัวเลือกที่มีเวลานั้นเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นหรือได้มาซึ่งโอกาสที่มี (Black / Porter,2000) จะเห็นได้ว่าการตัดสินใจ เป็นกระบวนการที่ผู้นำระบุ ปัญหาและหาทางแก้ปัญหา และสร้างประโยชน์บนโอกาสที่มีเพื่อความสำเร็จขององค์กร (Lewis, Goodman, / Fandt,2001)

อาจกล่าวสรุปว่า การตัดสินใจ คือ กระบวนการคิดวิเคราะห์ ข้อมูลตัวเลือกที่มีความเหมาะสม ชัดเจนกับความต้องการของสถานการณ์ในปัจจุบันมากที่สุด

อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจของผู้นำในปัจจุบันมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้นทั้งนี้เนื่องจากกระแสการเปลี่ยนแปลงและความต้องการที่ซับซ้อนมากยิ่งขึ้นทำให้ผู้นำต้องมองให้รอบด้านต่อปัจจัยต่าง ๆ เหล่านั้นเพื่อที่จะสามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งแหล่งที่มาของการตัดสินใจที่ยุ่งยากที่ผู้นำในปัจจุบันต้องเผชิญมีด้วยกัน 8 ประการ ได้แก่

1. กฎเกณฑ์ที่หลากหลาย (Multiple criteria) โดยทั่วไปการตัดสินใจในปัจจุบันต้องทำให้เกิดความพึงพอใจต่อหลักเกณฑ์ที่หลากหลาย ที่สะท้อนให้เห็นผลประโยชน์ของกลุ่มที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้นำต้องสามารถสร้างสมดุลระหว่างความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละกลุ่มให้ได้

2. สิ่งที่ยึดจับไม่ได้ (Intangibles) ปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความมีโมติเวตต่อลูกค้า ขวัญและกำลังใจของพนักงานโครงสร้างแบบราชการที่เพิ่มขึ้น และสิ่งงมงายที่ดึงดูดใจ (เช่น ป้ายโฆษณาบนทางด่วน) เป็นตัวกำหนดตัวเลือกในการตัดสินใจของผู้นำทั้งสิ้น

3. ความเสี่ยงและความไม่แน่นอน (Risk and uncertainty) ถึงแม้ว่าตัวเลือกในการตัดสินใจทุกตัวมีโอกาสที่จะนำไปสู่ความล้มเหลวได้ แต่ตัวเลือกที่ไม่ดีที่สุดนำไปสู่ความล้มเหลวและการสูญเสียที่มากกว่าตัวเลือกอื่น ดังนั้นผู้นำต้องตัดสินใจและเลือกตัวที่ดีที่สุด ทั้งนี้ เนื่องมาจากความไม่แน่นอนและความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น

4. ผลกระทบที่เกิดขึ้นในระยะยาว (Long-term implication) การตัดสินใจในเรื่องบางเรื่องส่งผลกระทบต่อ เนื่อง เพราะการตัดสินใจในอดีตอาจส่งผลกระทบมาถึงปัจจุบันและอาจต้องมีการตัดสินใจใหม่อีกรอบหนึ่ง

5. ปัจจัยนำเข้าที่หลากหลาย (Interdisciplinary input) การที่บุคคลหลากหลายอาชีพให้ข้อมูลก่อนการตัดสินใจ อาจทำให้การตัดสินใจมีความลำบากและยุ่งยากมากขึ้น และ อาจใช้เวลาานกว่าปกติกว่า มีการตัดสินใจได้ดีขึ้น

6. การตัดสินใจร่วมกัน (Pooled decision making) การตัดสินใจในแต่ละครั้งอาจมีผู้นำมากกว่าหนึ่งคนที่ได้รับผิดชอบต่อกระบวนการตัดสินใจทั้งหมด ดังนั้นเมื่อมีการรวบรวมปัจจัยนำเข้าทั้งหมด การตัดสินใจที่ยุ่งยากจะเกิดขึ้นทันที

7. การตัดสินใจคุณค่า (Value Judgments) เมื่อใดก็ตามที่การตัดสินใจเกิดจากบุคคลที่มีภูมิหลังที่แตกต่างกันมีการรับรู้และค่านิยมที่แตกต่างกันเมื่อนั้นกระบวนการในการตัดสินใจอาจนำไปสู่

การไม่ลงรอยกันต่อการโต้แย้งว่าสิ่งใดถูก หรือ สิ่งใดผิดสิ่งใดไม่ดี หรือ สิ่งใดไม่ดีและสิ่งใดมีจริยธรรม หรือสิ่งใดที่ไม่มีจริยธรรม

8. ผลลัพธ์ที่ไม่ได้ตั้งใจ (Unintended consequences) เพราะผู้นำไม่สามารถคาดการณ์ถึงผลลัพธ์ของการกระทำที่ตั้งใจได้อย่างเต็มร้อยเปอร์เซ็นต์หรืออาจกล่าวได้ว่าอาจมีการแยกออกจากกันของความตั้งใจและผลลัพธ์ปกติ ถึงแม้ว่าผลลัพธ์ที่ไม่ได้ตั้งใจอาจเป็นได้ทั้งสิ่งที่ดีและไม่ดี แต่ก็ถือว่าเป็นปัญหาต่อการทำงานทั้งสิ้นหรือที่ภาษาอังกฤษเรียกว่า “Frankenstein monster effect”

การตัดสินใจของผู้นำ คือ กระบวนการที่ผู้นำขององค์การเลือกการกระทำที่เฉพาะเจาะจงเพื่อตอบสนองกับโอกาสและปัญหาที่เข้ามาในองค์การ

ซึ่งการตัดสินใจที่ดีช่วยให้บุคคล กลุ่ม หรือองค์การมีประสิทธิภาพ ในขณะที่การตัดสินใจที่ไม่ดีขัดขวางความมีประสิทธิภาพ และส่งผลกระทบต่อการทำงานที่ไม่ดี และทัศนคติที่ไม่ดีในทุกๆระดับขององค์การ ไม่ว่าผู้นำจะต้องตอบสนองต่อโอกาสที่มีศักยภาพและเป็นประโยชน์แก่ตน ทีมงานและองค์การ หรือตัดสินใจว่าจะแก้ปัญหาอย่างไรผู้นำมีรูปแบบการตัดสินใจใน 2 ลักษณะ ได้แก่ การตัดสินใจในระดับบุคคลกับการตัดสินใจในระดับองค์การ และการตัดสินใจแบบมีแนวทางแก้ปัญหาที่ชัดเจนกับการตัดสินใจที่ไม่มีแนวทางในการแก้ปัญหาที่ชัดเจนกับการตัดสินใจที่ไม่มีแนวทางในการแก้ไขที่ชัดเจน (Vecchio,2006)

1. การตัดสินใจระดับบุคคลกับระดับองค์การ (Personal vs. Organizational Decisions) ในแต่ละวันบุคคลต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับตัดสินใจส่วนบุคคล ซึ่งการตัดสินใจเหล่านี้เป็นเรื่องที่มีผลกระทบต่อตนเองมากกว่าบุคคลอื่น เช่น การตัดสินใจเลือกเสื้อผ้าที่จะใส่ไปทำงาน เป็นต้น

ถึงแม้การตัดสินใจในลักษณะนี้อาจถูกมองว่าเป็นเรื่องปกติในชีวิตประจำวัน และไม่มีผลสำคัญต่ออย่างใด แต่ในบางครั้งก็จำเป็นต้องใช้ความรอบคอบในการตัดสินใจเป็นอย่างมาก

เช่น การเลือกสถาบันที่จะเข้าศึกษาต่อ หรือการเลือกที่จะสมัครงานในตำแหน่งที่สำคัญเป็นต้น ในขณะที่การตัดสินใจระดับองค์การเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่เกี่ยวกับ ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ ซึ่งส่วนมากเรื่องที่ต้องตัดสินใจในระดับองค์การมีสาระสำคัญต่อความเจริญก้าวหน้าหรือความอยู่รอดขององค์การ เช่น การเลือกรูปแบบการโฆษณาประชาสัมพันธ์สินค้าตัวใหม่ของบริษัท หรือ การตัดสินใจในการควบรวมกิจการบริษัทคู่แข่ง เป็นต้น

ความแตกต่างระหว่างการตัดสินใจระดับบุคคลกับการตัดสินใจระดับองค์การ อยู่ที่วัตถุประสงค์ของกระบวนการโดยที่การตัดสินใจระดับบุคคลจะมุ่งเน้นไปที่การกระทำและชีวิตของบุคคล ในขณะที่การตัดสินใจระดับองค์การมุ่งเน้นไปที่การปฏิบัติและผลการปฏิบัติงานขององค์การ

2. การตัดสินใจแบบที่มีแนวทางแก้ปัญหาที่ชัดเจนกับไม่มีแนวทางแก้ปัญหาที่ชัดเจน (Programmed vs. Nonprogrammed Decisions) รูปแบบการตัดสินใจสามารถแบ่งออกได้เป็น 2

ลักษณะ ขึ้นอยู่กับการทำงานที่เป็นปกติในแต่ละวัน และการกำหนดโครงสร้างในการแก้ปัญหา การตัดสินใจแบบที่มีแนวทางการแก้ปัญหาที่ชัดเจน คือ การตัดสินใจบนปัญหาหรือโอกาสที่ถูกกำหนดขอบเขตในการแก้ปัญหาเป็นอย่างดี และมีการทำเป็นประจำเป็นปกติในแต่ละวันในขณะที่การตัดสินใจแบบที่ไม่มีแนวทางในการแก้ปัญหาที่ชัดเจน คือ การตัดสินใจบนปัญหาและโอกาสที่ไม่ได้มีการกำหนดขอบเขตหรือแนวทางไว้ และเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นใหม่

เมื่อนำเอาประเภทของการตัดสินใจทั้ง 2 ลักษณะมารวมเข้าด้วยกัน ทำให้สามารถกำหนดประเภทของการตัดสินใจได้เป็น 4 ประเภท ดังต่อไปนี้ (Vecchio,2006)

1) การตัดสินใจที่มีแนวทางที่กำหนดไว้ชัดเจนระดับบุคคล (Personal programmed decisions) ซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องที่เกิดขึ้นเป็นประจำหรือซ้ำ ๆ โดยบุคคลใช้เวลาไม่มากนักในการตัดสินใจ และมีแนวโน้มที่จะขึ้นอยู่กับนิสัยหรือกฎในการตัดสินใจที่ง่าย ๆ ตัวอย่างเช่น พนักงานคนหนึ่งมักจะจอดรถในในที่ประจำเสมอ ๆ แต่ในวันที่ฝนตกเขาจะย้ายไปจอดอีกที่หนึ่ง เป็นต้น

2) การตัดสินใจแบบไม่มีแนวทางที่กำหนดไว้ชัดเจนระดับบุคคล (Personal non programmed decisions) เกิดขึ้นเมื่อมีต้องตัดสินใจต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นไม่บ่อยนักแต่มีความสำคัญต่อการดำเนินชีวิตของบุคคล ตัวอย่างเช่น การตัดสินใจเลือกบริษัทที่จะเข้าร่วมงานด้วยหรือการตัดสินใจแต่งงาน เป็นต้น

3) การตัดสินใจแบบมีแนวทางที่กำหนดไว้ชัดเจนระดับองค์การ (Organizational programmed decisions) เป็นการตัดสินใจที่เกิดขึ้นตามระเบียบ ข้อแนะนำ และหลักเกณฑ์ที่มีอยู่ โดยปัญหาที่เกิดขึ้นในการจะถูกจัดการโดยวิธีแก้ปัญหาที่เหมาะสมภายในคู่มือขององค์การที่มีอยู่

4) การตัดสินใจแบบไม่มีแนวทางที่กำหนดไว้ชัดเจนระดับองค์การ (Organizational nonprogrammed decisions) เป็นสถานที่เกิดขึ้นไม่บ่อย หรือลักษณะเฉพาะตัวที่มีผลกระทบเป็นอย่างมากต่อองค์การ เช่น การวางแผนที่สำคัญหรือแก้ปัญหาที่สำคัญขององค์การมักเป็นการตัดสินใจในลักษณะนี้ เช่น ผู้นำต้องตัดสินใจว่าทำอย่างไรถึงจะได้มาซึ่งแหล่งเงินทุน เช่น สิ่งเหล่านี้เป็นการตัดสินใจแบบไม่มีแนวทางที่กำหนดไว้ชัดเจนในองค์การทั้งสิ้น

กระบวนการตัดสินใจของผู้นำในการทำงานเป็นทีม

ผู้นำจะต้องเข้าใจกระบวนการการตัดสินใจที่จะเลือกทางเลือกในการตัดสินใจที่ดีที่สุด เพื่อนำองค์การให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

ขั้นตอนกระบวนการตัดสินใจที่นิยมใช้โดยทั่วไปมีด้วยกัน 7 ขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้ (ชัยเสฏฐ์, พรหมศรี, 2551ก)

1. ระบุโอกาสและวินิจฉัยปัญหา (Identifying opportunities and diagnosis problems) ขั้นแรกเริ่มจากการตระหนักถึงสถานการณ์ของการตัดสินใจที่ปรากฏขึ้น ไม่ว่าจะปัญหาหรือโอกาส โดยปัญหาจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำพบช่องว่างระหว่างผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับความคาดหวัง ในขณะที่โอกาสเกิดขึ้นเมื่อผู้นำพบโอกาสที่บรรลุขึ้นของเป้าหมายที่เพิ่มขึ้นมากกว่าที่เป็นปัจจุบัน

2. พัฒนาวัตถุประสงค์และกฎเกณฑ์ (Developing objectives and criteria) เมื่อผู้นำระบุถึงสถานการณ์ของการตัดสินใจเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ตัวเลือก ซึ่งเกณฑ์เหล่านี้เป็นเครื่องสะท้อนให้เห็นว่า อะไรเป็นสิ่งสำคัญของผลลัพธ์ เช่น ก่อนที่ผู้นำตัดสินใจจะจ้างผู้สมัครงานใดเข้าทำงานผู้บริหารต้องกำหนดคุณลักษณะสำคัญหรือผลลัพธ์ที่สำคัญที่ต้องการเสียก่อน เช่น ถ้าผู้นำต้องการพนักงานใหม่ที่มีความสามารถด้านการขาย อาจใช้เกณฑ์ในการตัดสินใจที่มุ่งไปที่ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอย่างไรก็ตามกระบวนการตัดสินใจไม่สามารถที่จะใช้เกณฑ์เพียงอย่างเดียวเพื่อ การชี้แนะแนวทาง เนื่องจากองค์ประกอบเพียงประการเดียวไม่มาสารสร้างผลลัพธ์ที่พึงปรารถนาได้ เช่น การมีทักษะการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพียงอย่างเดียว อาจไม่สามารถนำไปสู่การสร้างยอดขายที่ดีที่สุด เมื่อใดก็ตามที่เกณฑ์หลายๆ เกณฑ์ได้เข้ามาเกี่ยวข้องมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะชั่งน้ำหนักกฎเกณฑ์ที่หลากหลายเหล่านั้น เช่น ผู้นำอาจตัดสินใจว่าการจ้างพนักงานใหม่ต้องขึ้นอยู่กับหลักเกณฑ์ 4 ประการ ได้แก่ ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การจูงใจ ความรู้เกี่ยวกับสินค้า และความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการขาย อย่างไรก็ตามน้ำหนักของเกณฑ์ทั้ง 4 ประการนี้ไม่เท่ากัน ดังนั้นผู้นำต้องมีการให้ชั่งน้ำหนักตามสัดส่วนตนเองต้องการและคิดว่ามีความเหมาะสม เช่น การจูงใจ 30 เปอร์เซ็นต์ ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 25 เปอร์เซ็นต์ ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการขาย 25 เปอร์เซ็นต์ ความเข้าใจเกี่ยวกับสินค้า 20 เปอร์เซ็นต์ เป็นต้น

3. สร้างทางเลือก (Generating Alternatives) เมื่อวัตถุประสงค์และเกณฑ์ได้ถูกกำหนดเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ การสร้างตัวเลือกที่นำไปสู่การบรรลุผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา ปัญหาที่เฉพาะเจาะจงจะถูกแก้ไขอย่างไร และจะคว้าโอกาสที่ได้รับไว้ได้อย่างไร ส่วนมากผู้นำมักพิจารณาตัวเลือกที่ตนเคยเผชิญหรือเข้ามาในอดีต ถ้าสถานการณ์ในปัจจุบันคล้ายกับอดีต การแก้ปัญหาในอดีตอาจมีประสิทธิภาพมากพอ อย่างไรก็ตามถ้าปัญหาในปัจจุบันไม่มีความคล้ายคลึงกับปัญหาในอดีต หรือถ้าการแก้ปัญหาในอดีตไม่ประสบความสำเร็จ ผู้นำต้องสร้างทางเลือกการแก้ปัญหาใหม่ อย่งไรก็ตามการสร้างตัวเลือกที่สร้างสรรค์อาจมีความจำเป็น ถึงแม้ว่าสถานการณ์ในอดีตประสบความสำเร็จตาม ทั้งนี้ถึงแม้ว่าการแก้ปัญหาที่เฉพาะเจาะจงจะมีประสิทธิภาพในอดีต ที่อาจคล้ายกับสถานการณ์ในปัจจุบันแต่ไม่มีสถานการณ์ใดที่เหมือน และความที่อาจลดความมีประสิทธิภาพของ

การแก้ปัญหาในอดีตลง สำหรับในปัจจุบัน นอกจากนี้ถึงแม้ว่าการแก้ปัญหาในอดีตอาจประสบความสำเร็จในปัจจุบัน แต่ตัวเลือกในการแก้ปัญหาอาจทำให้เกิดความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

การวิเคราะห์ตัวเลือก (Analyzing alternatives) ขั้นตอนที่ 4 กระบวนการตัดสินใจเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ตัวเลือกที่ถูกสร้างขึ้น โดยผู้นำเริ่มต้นจากการกำหนดว่าตัวเลือกใดที่จะสร้างผลลัพธ์ที่ยอมรับได้ในระดับที่ต่ำที่สุดได้ ถ้าตัวเลือกใดที่ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ แม้แต่สร้างผลลัพธ์ที่ยอมรับในระดับที่ต่ำที่สุดได้ก็ให้ตัดทิ้งไป ขั้นตอนต่อไปผู้นำต้องเปิดเผยความเป็นไปได้ของตัวเลือกที่เหลืออยู่ จากตัวอย่างการเลือกจ้างพนักงานใหม่ เช่น ผู้นำอาจค้นพบผู้สมัครงาน 3 คนที่มีแนวโน้มที่จะทำให้ยอดขายขั้นต่ำสุดที่เป็นที่ยอมรับได้ แต่ผู้สมัครคนที่ 1 ต้องการเงินเดือนที่สูงกว่างบประมาณที่ทางบริษัทกำหนดไว้ ดังนั้นผู้สมัครคนนี้ไม่ใช่ตัวเลือกที่เป็นไปได้ของบริษัท เมื่อตัวเลือกที่เป็นไปไม่ได้ถูกตัดทิ้งไป ขั้นตอนต่อไปก็คือ การกำหนดจากตัวเลือกที่เหลืออยู่ ตัวเลือกใดที่จะสร้างความพึงพอใจให้ได้มากที่สุด โดยทั่วไกองกณฑ์การชั่งน้ำหนักที่ใช้ในขั้นที่ 2 จะถูกนำมาประยุกต์ใช้ในขั้นนี้ด้วย

5. การเลือกตัวเลือก (Selecting alternatives) การเลือกตัวเลือกดำเนินไปตามการวิเคราะห์ที่ได้จากขั้นตอนที่ 4 อย่างไรก็ตาม ผู้นำมักเลือกตัวเลือกที่สร้างผลลัพธ์ที่พึงปรารถนามากที่สุด ซึ่งแนวคิดนี้เรียกว่า Subjectively Expected Utility (SEU) model ซึ่งองค์ประกอบหลักของรูปแบบนี้คือ ผลลัพธ์ที่คาดหวังถูกสร้างโดยตัวเลือกที่เฉพาะเจาะจงและความเป็นไปได้ที่ตัวเลือกสามารถนำไปใช้ ในตัวอย่างเรื่องการจ้างงาน ถ้าหนึ่งในสองของผู้สมัครได้ถูกพิจารณาว่าเป็นผู้สมัครที่จะสร้างยอดขายที่ดีได้เพราะเขาได้รับคะแนนที่สูงในเกณฑ์ที่เชื่อว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จในการขาย อย่างไรก็ตาม รูปแบบ SEU แนะนำว่าก่อนที่จะมีการเลือกผู้สมัครคนนั้นผู้นำต้องมีการประเมินความเป็นไปได้ว่า ถ้าผู้สมัครคนนั้นได้งาน เขาจะมาทำงานให้กับผู้นำหรือไม่ เพราะถึงแม้ว่าผู้สมัครคนนั้นจะเป็นตัวเลือกที่ดี แต่ถ้าเขาไม่ตัดสินใจเข้ามาทำงานให้กับผู้นำและองค์กร หมายความว่าผู้สมัครคนนั้นไม่ใช่ตัวเลือกที่ดีที่แท้จริง

6. การนำการตัดสินใจไปปฏิบัติ (Implementing the decision) องค์ประกอบของการนำการตัดสินใจ มีด้วยการ 4 ประการ ได้แก่

- ผู้นำต้องมีการประเมินแหล่งและเหตุผลสำหรับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
- ผู้นำต้องกำหนดตารางจัดลำดับความสำคัญ และผลลัพธ์ของการปฏิบัติที่ถูกออกแบบเพื่อลดการต่อต้านการตัดสินใจ และการสร้างความแน่ใจว่าการตัดสินใจจะถูกนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ
- ประเมินทรัพยากรที่ต้องการ ในการนำการตัดสินใจไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

- ผู้นำต้องตัดสินใจว่าตนเองสามารถที่จะมอบหมายขั้นตอนในการปฏิบัติให้กับบุคคลอื่นหรือไม่ และสามารถแน่ใจได้หรือไม่ว่าบุคคลเหล่านั้นเข้าใจและมีความรับผิดชอบเพียงพอต่อขั้นตอนและผลลัพธ์เหล่านั้น

7. ตรวจสอบและประเมินผลลัพธ์ (Monitoring and evaluating results) ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวข้องกับการตรวจสอบและการประเมินผล โดยผู้นำต้องรวบรวมข้อมูลและเปรียบเทียบผลลัพธ์กับวัตถุประสงค์และมาตรฐานที่วางไว้ตั้งแต่แรกเริ่มโดยผู้นำต้องเก็บข้อมูลที่ถูกต้อง ไม่เช่นนั้นการประเมินผลจะถูกบิดเบือนได้ ประเด็นสำคัญของขั้นตอนคือการตรวจสอบปัญหาการตัดสินใจที่มีแรกเริ่มและการนำไปใช้ว่าเป็นอย่างไรทำให้สามารถมีการแก้ไขให้เกิดการปฏิบัติได้อย่างถูกต้องได้ต่อไป โดยกลับสู่ขั้นที่ 1 ใหม่อีกครั้งหนึ่ง

รูปแบบการตัดสินใจของผู้นำในการทำงานเป็นทีม

เรื่องการตัดสินใจแต่ละครั้งผู้นำมักนำวิธีการหรือรูปแบบการตัดสินใจที่แตกต่างกันมาใช้ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และ 2 องค์ประกอบที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบของการตัดสินใจ อันได้แก่ ความสนใจในเรื่องคุณค่า (Value orientation) และ การยอมรับต่อความไม่ชัดเจน (Tolerance of ambiguity)

ในส่วนของ การยอมรับความไม่ชัดเจนเป็นเรื่องที่วัดค่า ผู้ตัดสินใจมีความต้องการขอบเขตและการควบคุมมากน้อยแค่ไหน หรือความหมายว่ามีความปรารถนาต่อความไม่ชัดเจนหรือคลุมเครือต่ำ ซึ่งตรงกันข้ามกับความสามารถที่จะเอาชนะสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนหรือมีความปรารถนาต่อความไม่ชัดเจนหรือที่มีความคลุมเครือสูง

เมื่อนำเอาองค์ประกอบทั้ง 2 ด้านเข้ามาผนวกกัน สามารถแบ่งรูปแบบของการตัดสินใจของผู้นำได้เป็น 4 ประเภท ได้แก่ (Greenberg & Baron, 1997)

1. รูปแบบการตัดสินใจแบบสั่งการ (Directive Style) สำหรับรูปแบบนี้ผู้นำมีการยอมรับต่อความไม่ชัดเจนต่ำและมุ่งเน้นความสนใจไปที่ความสำคัญของภาระงานและเรื่องทางเทคนิคเป็นหลัก ผู้นำที่ใช้การตัดสินใจลักษณะนี้มีแนวโน้มที่จะใช้วิธีแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีตรรกะ นอกจากนี้ผู้นำที่ใช้ในการตัดสินใจลักษณะนี้พยายามความสำคัญไปที่ความจริง และพยายามทำงานให้สำเร็จลุล่วงภายในเวลาอันรวดเร็ว ซึ่งมักจะแสดงออกในรูปแบบของผู้นำแบบเผด็จการ เพราะต้องการควบคุมและใช้อำนาจของตนที่มีอยู่เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

2. รูปแบบการตัดสินใจแบบการวิเคราะห์ (Analytical Style) ผู้นำที่ใช้รูปแบบการตัดสินใจแบบนี้การยอมรับต่อความไม่ชัดเจนสูง และมีความสนใจเป็นอย่างมากต่อภาระงาน และเรื่องทางเทคนิค ผู้นำที่ใช้แห่งการตัดสินใจประเภทนี้ชอบที่จะวิเคราะห์สถานการณ์ และในบางครั้งอาจมี

ความวิเคราะห์ที่มากเกินไปจนความเป็นจริงด้วย ผู้นำที่เลือกการตัดสินใจแบบนี้จะประเมินข้อมูลและตัวเลือกว่ากว่าผู้นำที่เลือกการตัดสินใจ แบบสั่งการ และอาจใช้เวลามากกว่าปกติในการตัดสินใจ

อย่างไรก็ตามผู้นำที่เลือกการตัดสินใจในลักษณะนี้ ไม่สามารถตอบสนองได้ดีเท่าที่ควรเมื่อเผชิญหน้ากับสถานการณ์ไม่แน่นอน เช่นเดียวกับรูปแบบสั่งการ ซึ่งผู้นำที่เลือกการตัดสินใจแบบนี้มักใช้รูปแบบผู้นำแบบเผด็จการ

3. รูปแบบการตัดสินใจแบบความคิดรวบยอด (Conceptual Style) ผู้นำที่ใช้รูปแบบการตัดสินใจลักษณะนี้ มีความยอมรับต่อความไม่ชัดเจนในระดับสูง และมีความสนใจต่อบุคคลและสังคมมาก โดยมักใช้มุมมองที่กว้างในการแก้ปัญหา และพิจารณาตัวเลือกที่หลากหลาย ความเป็นไปได้ที่เกิดขึ้นในอนาคต

ผู้นำที่เลือกการตัดสินใจในลักษณะนี้พยายามพูดคุย แลกเปลี่ยนข้อมูลกับบุคคลต่างๆ ให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยผู้นำที่เลือกการตัดสินใจในลักษณะนี้มีความเต็มใจที่จะยอมรับความเสี่ยง และพยายามค้นหาวิธีแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์ อย่างไรก็ตามผู้นำที่เลือกการตัดสินใจในลักษณะนี้อาจไม่ค่อยกล้าตัดสินใจ

4. รูปแบบการตัดสินใจแบบพฤติกรรม (Behavioral Style) ผู้นำที่เลือกการตัดสินใจแบบนี้ไม่มีการยอมรับในความชัดเจนในระดับต่ำแต่มีความสนใจต่อเรื่องคนและสังคมที่สูงโดยมีแนวโน้มทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดีและชอบสถานการณ์ที่เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนตัวเลือกต่างๆ นอกเหนือจากนี้เขายังให้ความเคารพต่อคำแนะนำของบุคคลอื่น และให้การสนับสนุนเป็นกันเอง ผู้นำที่เลือกตัดสินใจในลักษณะนี้มีแนวโน้มที่จะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและพยายามทำให้ทุกคนมีความสุขเท่าที่จะทำได้

ด้วยเหตุนี้ ผู้ตัดสินใจแบบนี้จึงประสบกับปัญหาที่จะปฏิเสธผู้อื่น และไม่ชอบที่จะตัดสินใจต่อเรื่องที่มีความยุ่งยาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อผลลัพธ์ทำให้ใครบางคนต้องเดือดร้อน (ดูรูปที่ 7.1)

การยอมรับต่อความไม่	สูง	รูปแบบวิเคราะห์	รูปแบบแนวคิด
	ต่ำ	รูปแบบสั่งการ ความสนใจต่อเรื่องงานและเรื่องเทคนิค	รูปแบบพฤติกรรม ความสนใจต่อคนและเรื่องสังคม

ภาพที่ 7.1 รูปแบบการตัดสินใจ

(ชัยเสฏฐ, พรหมศรี, 2551ก)

งานวิจัยชี้ให้เห็นว่าในฐานะผู้ตัดสินใจมีแนวโน้มที่จะใช้รูปแบบของการตัดสินใจมากกว่า 1 ลักษณะ โดยทั่วไปผู้นำคนหนึ่งมีรูปแบบการตัดสินใจถึง 2 – 3 แบบ และสิ่งเหล่านี้จะมีความผันแปรขึ้นอยู่กับอาชีพ ระดับของตำแหน่ง และวัฒนธรรม รูปแบบเหล่านี้สามารถนำไปใช้เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนของผู้นำในฐานะผู้ตัดสินใจได้

ตัวอย่างเช่น ผู้ตัดสินใจแบบวิเคราะหามีการตัดสินใจที่รวดเร็ว แต่เขายังมีแนวโน้มที่จะเป็นผู้นำแบบเผด็จการในการทำงาน ในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน และผู้นำที่เลือกการตัดสินใจแบบความคิดรวบยอด อาจเป็นคน ที่ชอบคิดค้นสิ่งใหม่ๆ และเต็มใจที่จะรับความเสี่ยง แต่ในบางครั้งอาจไม่กล้าตัดสินใจ

รูปแบบการตัดสินใจทั้ง 4 ประเภทนี้อธิบายว่าทำไมผู้นำแต่ละคนถึงได้มีการตัดสินใจที่แตกต่างกันหลักจากที่ได้ประเมินข้อมูลที่เหมาะสมเหมือนกันแล้ว

การเลือกใช้เทคนิคการตัดสินใจกลุ่มของผู้นำ

ผู้นำที่ดีมักจะความรับผิดชอบของตนแต่ละกลุ่มเสมอ ผู้นำจะให้ความดีแก่กลุ่มเมื่อการตัดสินใจนั้นเกิดผลดีต่อองค์กร ในทางกลับกันถ้าการตัดสินใจนั้นส่งผลเสียแก่องค์กร ผู้นำยินดีและเต็มใจที่จะยอมรับความผิดพลาดนั้นไว้เอง อย่างไรก็ตามในบางโอกาสการตัดสินใจที่ดีและมีประสิทธิภาพควรเป็นการตัดสินใจที่ร่วมกันหรือนั้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร

ซึ่งตรงกับรูปแบบของผู้นำในลักษณะที่เรียกว่า รูปแบบผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leadership style) ซึ่งเน้นและเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรได้นำเสนอและแสดงความคิดเห็น ต้องการตอบสนองต่อโอกาสและปัญหาที่เผชิญอยู่ เพราะการตัดสินใจรวมกันของกลุ่ม เป็นการนำมาซึ่งข้อดีต่างๆ มากมายดังต่อไปนี้

- * ความหลากหลายทางด้านความรู้ความสามารถความชำนาญของสมาชิกและผู้นำ
- * การเพิ่มความตรงใจต่อความเป็นจริงที่เกิดขึ้น
- * ความสามารถในการตรวจสอบข้อผิดพลาด
- * การยอมรับในการตัดสินใจที่มากขึ้น

อย่างไรก็ตามการตัดสินใจแบบกลุ่มอาจมีข้อเสียบ้างแต่ไม่มากนัก

- * การตัดสินใจที่ใช้เวลานานเกินไป
- * ขีดความสามารถสำหรับความคิดของกลุ่ม (Groupthink) ซึ่งหมายถึง รูปแบบของการตัดสินใจที่ผิดพลาดที่เกิดขึ้นในกลุ่มที่เหนียวแน่น โดยสมาชิกในกลุ่มมีแนวโน้มที่จะตัดสินใจความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่แทนที่จะนำเสนอความคิดที่แตกต่างของตนเอง

เมื่อทราบข้อดีข้อเสียของการตัดสินใจกลุ่มแล้วลองพิจารณาเทคนิคหรือวิธีการที่ผู้นำในฐานะของหัวหน้ากลุ่มตัดสินใจจะนำมาใช้เพื่อเพิ่มศักยภาพในการตัดสินใจกลุ่มให้ดียิ่งขึ้น

ซึ่งผู้เชี่ยวชาญทางการจัดการได้เสนอแนะเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจกลุ่มไว้ 3 ประการ ได้แก่ การระดมสมอง (Brainstorming) เทคนิคกลุ่มแบบนอมินอล (Norminal Technique) และเทคนิคกลุ่มแบบเดลฟาย (Delphi Techmiqup)(Plunkett, Attner,& Allen,2005)

1. การระดมสมอง (Brainstorming) คือ ความพยายามของกลุ่มในการสร้างแนวคิดและตัวเลือกที่สามารถช่วยผู้นำในการแก้ปัญหาได้ ซึ่งวิธีระดมสมองโดยทั่วไปทำดังนี้

* บุคคลตั้งแต่ 6 – 12 คนรวมตัวกันในบรรยากาศที่ผ่อนคลาย ปราศจากการรบกวนจากภายนอก ภายในระยะเวลาที่กำหนด

* ผู้เข้าร่วมในการระดมสมองได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา เช่น อุปสรรคที่ขัดขวางความก้าวหน้าของบริษัท หรือโอกาสที่เข้ามา เช่น ผลิตภัณฑ์หรือตลาดใหม่ และมีการแจ้งให้ทราบว่า ทุกความคิดเห็นและคำแนะนำของพวกเขาเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหา

* ผู้อำนวยการกลุ่มกระตุ้นให้เกิดการสลับไหลของความคิดเป็นอิสระ จนกระทั่งทุกความคิดเห็นได้รับการเสนอแนะ

* บุคคลภายในกลุ่มที่ได้รับมอบหมายทำการเก็บรวบรวมแนวคิดทั้งหมด เป็นข้อๆ แล้วนำไปเขียนบนแผ่น Flipchart หลังจากนั้นแต่ละแนวคิดถูกนำเสนอในส่วนรายละเอียดโดยผู้จัดการ หรือกลุ่มอื่น

2. เทคนิคกลุ่มแบบนอมินอล (Norminal Technique) การอภิปรายกลุ่มอาจไม่มีประสิทธิภาพเมื่อบุคคลไม่กี่คนในกลุ่มพยายามที่จะพูดมากกว่าคนอื่นและควบคุมการอภิปรายของกลุ่มไว้ ดังนั้นการใช้เทคนิคกลุ่มแบบนอมินอลจึงเป็นวิธีที่ช่วยขจัดปัญหาในลักษณะนี้โดยกำหนดโครงสร้างที่นำไปสู่ความเท่าเทียมกัน แต่เป็นอิสระต่อกัน สำหรับการมีส่วนร่วมของสมาชิกทั้งหมดซึ่งกระบวนการที่ประกอบด้วย 7 ขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่

* นิยามปัญหา (Problem definition) เมื่อมีการรวมกลุ่มแบบนอมินอล ผู้นำกลุ่มจะกำหนดปัญหาในการกำหนดปัญหา ซึ่งขั้นตอนนี้ไม่อนุญาตให้มีการอภิปรายเกิดขึ้น

* การพัฒนาของแนวคิด (Development of ideas) ผู้เข้าร่วมภายในกลุ่มแต่ละคนเขียนแนวคิดของตนที่เกี่ยวกับปัญหาลงในกระดาษ อภิปรายยังคงไม่ได้รับอนุญาตในขั้นตอนนี้เช่นเดียวกัน

* การเสนอความคิดเห็น (Round – robin presentation) สมาชิกแต่ละคนภายในกลุ่มแสดงความคิดเห็นของตนต่อกลุ่ม ผู้นำกลุ่มบันทึกทั้งหมดลงในแผ่น (Flipchart) หรือกระดาน กระบวนการดำเนินต่อไปโดยปราศจากคำอภิปรายจนกระทั่ง แนวคิดทั้งหมดได้รับการบันทึก

* การอธิบายแนวคิด (Clarification of ideas) ในขั้นนี้กลุ่มได้รับอนุญาตให้มีการอภิปรายแนวคิดของตนกับสมาชิกคนอื่นๆ ภายในกลุ่มให้คำอธิบายเพิ่มเติมเมื่อมีความจำเป็น

* การลงคะแนนเริ่มแรก (Initial voting) สมาชิกแต่ละคนจะเรียงลำดับแนวทางการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดไปสู่แนวทางที่ด้อยที่สุดในแผ่นกระดาษที่เตรียมไว้ และแนวทางในการแก้ปัญหาที่ได้คะแนนน้อยที่สุดจะถูกตัดออกไป

* ประเมินตัวเลือกที่เหลือ (Evaluation of revised list) สมาชิกกลุ่มตั้งคำถามกันและกันต่อแนวทางในการแก้ปัญหาที่เหลืออยู่

* การลงคะแนนครั้งสุดท้าย (Final voting) ให้สมาชิกเลือกแนวทางในการแก้ปัญหาที่ตนเองคิดว่าดีที่สุดจากแนวทางที่เหลืออยู่ทั้งหมดในกระดาษอีกครั้ง

3. เทคนิคกลุ่มแบบเดลฟาย (Delphi Techniqup) เป็นเทคนิคที่คล้ายกับเทคนิคแบบทอมินอล เพราะกำหนดโครงสร้างที่นำไปสู่การตัดสินใจที่เป็นฉันทามติ และมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมที่เท่าเทียมกัน โดยสมาชิกภายในกลุ่มไม่ได้พบกัน เพื่อช่วยหาแนวทางในการแก้ปัญหาเหมือนกับเทคนิคทอมินอลแต่ใช้ในการตัดสินใจแบบผู้นำกลุ่ม ซึ่งมีกระบวนการดังต่อไปนี้

* ระบุถึงปัญหาต่อกลุ่มของผู้เชี่ยวชาญผ่านแบบสอบถาม โดยสมาชิกแต่ละคนถูกถามให้นำเสนอแนวทางในการแก้ปัญหา โดยที่ผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้ไม่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กัน

* สมาชิกแต่ละคนกรอกแบบสอบถามและส่งคืน

* ข้อเสนอของมุมมองของสมาชิกทั้งหมดถูกพัฒนาจากคำตอบที่ได้รับ ข้อเสนอถูกส่งไปยังผู้เชี่ยวชาญพร้อมกับแบบสอบถามชุดที่สอง

* กระบวนการดำเนินต่อไปจนกระทั่งผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นตรงกัน

ถึงแม้ว่าวิธีการนี้จะเสียเวลาและค่าใช้จ่ายมาก แต่ก็เป็วิธีการที่ดีและมีประสิทธิภาพมาก

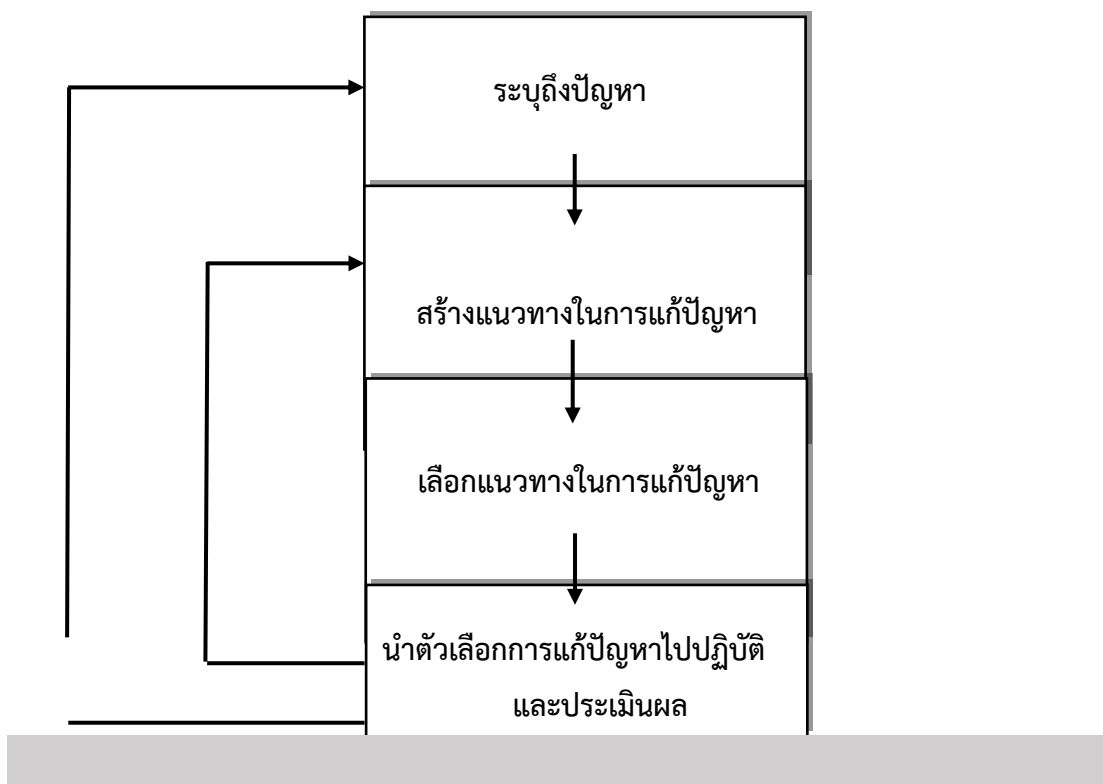
การแก้ไขปัญหของผู้นำแบบสร้างสรรค์

ถึงแม้ว่าผู้นำจะมีความสามารถในการแก้ปัญหา แต่ไม่ได้หมายความว่าผู้นำทุกคนจะเป็นนักแก้ปัญหาที่ดีได้ เนื่องจากผู้นำไม่ทราบวิธีการแก้ไขปัญหที่เป็นระบบ ทำให้การแก้ปัญหาในแต่ละวันมักดำเนินไปโดยไร้แบบแผน หรือโดยสัญชาตญาณ

อย่างไรก็ตามเมื่อความยุ่งยากในการตัดสินใจเกิดขึ้น ผู้นำต้องพยายามหาแนวทางในการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

ด้วยเหตุนี้ผู้นำต้องเข้าใจถึงกระบวนการในการแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ (Pro-blem-solving process) ซึ่งกระบวนการแก้ปัญหที่เป็นระบบประกอบด้วย 4 ขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ การระบุถึงปัญหา การ

สร้างทางเลือกในการแก้ปัญหา การเลือกแนวทางในการแก้ปัญหา และการนำเอาแนวทางแก้ปัญหาไปใช้และประเมินผล (Kreitner,2005)



การระบุปัญหา (Identifying the problem) ผู้นำต้องระบุถึงปัญหาที่เกิดขึ้นให้ได้ว่าเป็นอย่างใด โดยปัญหาที่เกิดขึ้นคือ ความแตกต่างหรือช่องว่างระหว่างผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งผู้นำต้องหาแนวทางในการแก้ปัญหาเพื่อเปิดช่องว่างที่เกิดขึ้นนั้นให้ได้

การสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหา (Generating alternatives) เมื่อผู้นำสามารถระบุถึงปัญหาได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ การสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหา ซึ่งขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา

โดยมีวิธีการหรือเทคนิคที่นิยมใช้ในการสร้างทางเลือกสำหรับแก้ปัญหาที่สามารถนำมาใช้ได้มากมายดังต่อไปนี้ เช่น การระดมสมอง การกระตุ้นความคิดที่ไม่ธรรมดา การลองผิดลองถูก การจัดวางตัวเลือกที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ และการใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์

การเลือกแนวทางในการแก้ปัญหา (Selecting a solution) เมื่อสร้างทางเลือกได้มากเพียงพอที่จะนำไปใช้ในการแก้ปัญหาแล้ว ผู้นำต้องเลือกตัวเลือกที่ดีที่สุด โดยพิจารณาตัวเลือกจากความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นสำคัญ ซึ่งตัวเลือกนั้นอาจนำไปสู่ความพึงพอใจในระดับหนึ่ง

เพราะปัญหาถูกจัดไป ซึ่งหมายถึงผลแห่งการกระทำดีเพียงพอที่จะสนองกับข้อบังคับในระดับที่ต่ำที่สุดของปัญหา หรือสามารถแก้ปัญหาได้เมื่อตัวเลือกที่ดีที่สุดถูกเลือก หรือปัญหาถูกทำให้หมดไป เมื่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้มีการเปลี่ยนแปลงไปทำให้ปัญหาไม่ปรากฏขึ้นอีกต่อไป

การนำเอาแนวทางแก้ปัญหาไปใช้และประเมินผล (Implementing and evaluating the solution) เมื่อได้ตัวเลือกที่ผู้นำคิดว่าดีที่สุดต่อการนำไปสู่การแก้ปัญหาแล้ว ผู้นำต้องนำเอาตัวเลือกนั้นไปใช้เพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหา

การตัดสินใจว่าวิธีการแก้ปัญหานั้นดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับระยะเวลา โดยผู้นำต้องทำการประเมินว่าตัวเลือกที่นำไปใช้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่อย่างไรถ้าไม่ผู้นำอาจกลับไปสู่ขั้นตอนในการสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหาใหม่ หรือในกรณีที่ผลของการแก้ไขปัญหานั้นไม่ได้สอดคล้องกับความคาดหวังที่ตั้งไว้ อาจต้องกลับไประบุปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อตรวจสอบดูให้ชัดเจนถึงสาเหตุของปัญหา

ผู้นำกับเทคนิคหมวก 6 สี ในการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาในการทำงานเป็นทีม

หมวกคิด 6 แบบ (Six Thinking Hats) เป็นเทคนิคสำคัญและมีประสิทธิภาพอย่างยิ่งต่อการตัดสินใจ เครื่องมือนี้สร้างขึ้นโดย Edward de Bono ซึ่งแนะนำว่า หลายครั้งผู้นำสามารถประสบความสำเร็จ โดยใช้การตัดสินใจจากความคิดที่เป็นเหตุเป็นผลและการใช้มุมมองเชิงบวกซึ่งอาจเป็นเพียงแค่เหตุผลส่วนหนึ่งที่ทำให้ประสบความสำเร็จแต่ยังมีวิธีการมองปัญหาจากมุมมองทางด้านอื่น เช่น เรื่องอารมณ์ ความหยิ่งรู้ มุมมองที่สร้างสรรค์หรือที่เป็นเชิงลบ ด้วยเหตุนี้การนำ เทคนิคหมวกคิด 6 แบบ มาใช้ในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาจะช่วยทำให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะหมวกแต่ละใบคือวิธีการในการคิดที่แตกต่างกัน ซึ่งประกอบด้วยหมวกสีต่างๆ ดังนี้ (ชัยเสถียร พรหมศรี, 2548)

1. หมวกสีขาว (White Hat) ผู้นำที่ใช้หมวกคิดแบบนี้จะมุ่งความสนใจไปที่ข้อมูลที่มีอยู่แล้วพิจารณาว่าตนเองสามารถเรียนรู้อะไรจากสิ่งเหล่านี้ได้บ้าง ซึ่งผู้นำพยายามมองไปที่ช่องว่างทางความรู้ของตนและพยายามเติมเต็มในส่วนที่ขาดหายไป การใช้หมวกคิดแบบนี้ช่วยให้ผู้นำได้วิเคราะห์ถึงแนวโน้มที่ผ่านมา

2. หมวกสีแดง (Red Hat) การใช้หมวกสีแดง หมายความว่า ผู้นำได้มองปัญหาโดยใช้ความคิดแบบหยิ่งรู้หรือปัญญาญาณ อารมณ์ และปฏิกิริยาที่อดทน นอกจากนี้ยังพยายามคิดว่าบุคคลอื่นจะมีปฏิกิริยาตอบสนองโดยใช้อารมณ์อย่างไร และพยายามที่จะทำความเข้าใจต่อการตอบสนองของบุคคลที่ไม่ทราบถึงความต้องการของตน

3. หมวกสีดำ (Black Hat) การคิดโดยใช้หมวกสีดำ คือ การมองประเด็นที่ไม่เหมาะสมต่อการตัดสินใจพิจารณาว่าทำไมประเด็นเหล่านั้นถึงไม่ดีพอ การคิดโดยใช้หมวกสีดำช่วยให้ผู้นำ

สามารถจัดสิ่งที่ไม่ดี และเปลี่ยนแปลงและเตรียมการเฉพาะหน้าเพื่อใช้รับมือกับสิ่งที่ไม่ดีเหล่านั้น การคิดแบบหมวกสีดำช่วยให้ผู้นำวางแผนที่ยืดหยุ่นมากขึ้น นอกจากนี้ยังช่วยให้ผู้นำมองเห็น ข้อผิดพลาดและความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นก่อนที่จะลงมือกระทำหรือปฏิบัติการใดๆ ซึ่งผู้นำจำเป็นที่จะต้องใช้การคิดแบบหมวกสีดำเพื่อช่วยให้เตรียมตัวต่อการรับมือกับความยากลำบาก

4. หมวกสีเหลือง (Yellow Hat) หมวกสีเหลืองช่วยให้ผู้นำคิดในเชิงบวก การคิดแบบหมวกสีเหลืองเป็นมุมมองในเชิงบวกที่ช่วยให้มองเห็นผลประโยชน์ทุกด้านของการตัดสินใจและคุณค่าที่มีต่อการตัดสินใจนั้น การใช้หมวกคิดสีเหลืองช่วยให้ผู้นำยืนหยัดอยู่กับเป้าหมายแม้สถานการณ์จะยากลำบากเพียงใดก็ตาม

5. หมวกสีเขียว (Green Hat) หมวกสีเขียวเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำจำเป็นที่จะต้องใช้หมวกสีเขียวในการพัฒนาการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์

6. หมวกสีฟ้า (Blue Hat) หมวกสีฟ้าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมกระบวนการ หมวกใบนี้ ถูกสวมโดยผู้นำที่มีหน้าที่เป็นผู้นำในที่ประชุม เมื่อการประชุมเข้าสู่จุดอับ หรือข้อเสนอแนะต่างๆ ที่ไม่น่าสนใจ ผู้นำต้องใช้การคิดแบบหมวกสีฟ้าในการมอบหมายงาน หรือกิจกรรมที่ต้องใช้หมวกสีเขียว (ความคิดสร้างสรรค์) หรือถ้ามีความต้องการแผนเฉพาะหน้าอาจมีการนำหมวกสีดำขึ้นมาใช้เพื่อให้ทุกคนมองหาช่องทางที่ไม่มีประสิทธิภาพและอาจก่อให้เกิดผลเสียแก่องค์กรได้ การใช้หมวกสีฟ้าเปรียบเสมือนการนำเอาการคิดของหมวกสีต่างๆ มารวมเข้าไว้ด้วยกัน และเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในการทำงาน

บทสรุป

ผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรทุกคนยากที่จะปฏิเสธการเผชิญหน้ากับปัญหาที่หลากหลาย ซึ่งบางปัญหาต้องการการตัดสินใจที่ไม่ซับซ้อน ในขณะที่บางปัญหาต้องการการแก้ไขอย่างทันทีทันใด อย่างไรก็ตามมีผู้นำบางส่วนที่ไม่มีเวลาเพียงพอสำหรับการตัดสินใจ ทั้งนี้เนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลง

ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว สำหรับการตัดสินใจในแต่ละเรื่อง นอกจากนี้ยังมีผู้นำจำนวนไม่น้อยที่พยายามหลีกเลี่ยงปัญหาและไม่พยายามตัดสินใจ ทั้งนี้เนื่องมาจากเหตุผลหลากหลายประการที่แตกต่างกัน

การตัดสินใจ คือ กระบวนการคิดวิเคราะห์ ข้อมูลตัวเลือกที่มีความเหมาะสม ชัดเจนกับความต้องการของสถานการณ์ในปัจจุบันมากที่สุด

การตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ด้วยกัน 8 ประการ ดังนี้

1. กฎเกณฑ์ที่หลากหลาย (Multiple criteria)
2. สิ่งที่ต้องจับต้องไม่ได้ (Intangibles)
3. ความเสี่ยงและความไม่แน่นอน (Risk and uncertainty)
4. ผลกระทบที่เกิดขึ้นในระยะยาว (Long-term implication)
5. ปัจจัยนำเข้าที่หลากหลาย (Interdisciplinary input)
6. การตัดสินใจร่วมกัน (Pooled decision making)
7. การตัดสินใจคุณค่า (Value Judgments)
8. ผลลัพธ์ที่ไม่ได้ตั้งใจ (Unintended consequences)

การตัดสินใจของผู้นำ คือ กระบวนการที่ผู้นำขององค์การเลือกการกระทำที่เฉพาะเจาะจงเพื่อตอบสนองกับโอกาสและปัญหาที่เข้ามาในองค์การ

ผู้นำมีรูปแบบการตัดสินใจใน 2 ลักษณะ

1. การตัดสินใจระดับบุคคลกับระดับองค์การ (Personal vs. Organizational Decisions)
2. การตัดสินใจแบบที่มีแนวทางแก้ปัญหาที่ชัดเจนกับไม่มีแนวทางแก้ปัญหาที่ชัดเจน (Programmed vs. Nonprogrammed Decisions)

ประเภทของการตัดสินใจทั้ง 2 ลักษณะมารวมเข้าด้วยกัน ทำให้สามารถกำหนดประเภทของการตัดสินใจได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. การตัดสินใจที่มีแนวทางที่กำหนดไว้ชัดเจนระดับบุคคล (Personal programmed decisions)
2. การตัดสินใจแบบไม่มีแนวทางที่กำหนดไว้ชัดเจนระดับบุคคล (Personal non programmed decisions)
3. การตัดสินใจแบบมีแนวทางที่กำหนดไว้ชัดเจนระดับองค์การ (Organizational programmed decisions)
4. การตัดสินใจแบบไม่มีแนวทางที่กำหนดไว้ชัดเจนระดับองค์การ (Organizational nonprogrammed decisions)

กระบวนการตัดสินใจของผู้นำในการทำงานเป็นทีม

ผู้นำจะต้องเข้าใจกระบวนการการตัดสินใจที่จะเลือกทางเลือกในการตัดสินใจที่ดีที่สุด เพื่อนำองค์การให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

ขั้นตอนกระบวนการตัดสินใจที่นิยมใช้โดยทั่วไปมีด้วยกัน 7 ขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

1. ระบุโอกาสและวินิจฉัยปัญหา (Identifying opportunities and diagnosis problems)
2. พัฒนาวัตถุประสงค์และกฎเกณฑ์ (Developing objectives and criteria)
3. สร้างทางเลือก (Generating Alternatives)
4. การวิเคราะห์ตัวเลือก (Analyzing alternatives)
5. การเลือกตัวเลือก (Selecting alternatives)
6. การนำการตัดสินใจไปปฏิบัติ (Implementing the decision) องค์ประกอบของการนำการตัดสินใจ มีด้วยการ 4 ประการ ได้แก่
 - 1) ผู้นำต้องมีการประเมินแหล่งและเหตุผลสำหรับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
 - 2) ผู้นำต้องกำหนดตารางจัดลำดับความสำคัญ และผลลัพธ์ของการปฏิบัติที่ถูกออกแบบเพื่อลดการต่อต้านการตัดสินใจ และการสร้างความแน่ใจว่าการตัดสินใจจะถูกนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ
 - 3) ประเมินทรัพยากรที่ต้องการ ในการนำการตัดสินใจไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ
 - 4) ผู้นำต้องตัดสินใจว่าตนเองสามารถที่จะมอบหมายขั้นตอนในการปฏิบัติไปให้กับบุคคลอื่นหรือไม่ และสามารถแน่ใจได้หรือไม่ว่าบุคคลเหล่านั้นเข้าใจและมีความรับผิดชอบเพียงพอต่อขั้นตอนและผลลัพธ์เหล่านั้น
7. ตรวจสอบและประเมินผลลัพธ์ (Monitoring and evaluating results)

รูปแบบการตัดสินใจของผู้นำในการทำงานเป็นทีม

เรื่องการตัดสินใจแต่ละครั้งผู้นำมักนำวิธีการหรือรูปแบบการตัดสินใจที่แตกต่างกันมาใช้ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และ 2 องค์ประกอบที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบของการตัดสินใจ อันได้แก่ ความสนใจในเรื่องคุณค่า (Value orientation) และการยอมรับต่อความไม่ชัดเจน (Tolerance of ambiguity)

รูปแบบของการตัดสินใจของผู้นำได้เป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. รูปแบบการตัดสินใจแบบสั่งการ (Directive Style)
2. รูปแบบการตัดสินใจแบบการวิเคราะห์ (Analytical Style)

3. รูปแบบการตัดสินใจแบบความคิดรวบยอด (Conceptual Style)
4. รูปแบบการตัดสินใจแบบพฤติกรรม (Behavioral Style)

การเลือกใช้เทคนิคการตัดสินใจกลุ่มของผู้นำ ได้ 3 ประการ ดังนี้

1. การระดมสมอง (Brainstorming)
2. เทคนิคกลุ่มแบบนอมินอล (Nominal Technique)
3. เทคนิคกลุ่มแบบเดลฟาย (Delphi Techniqup)

การแก้ไขปัญหาของผู้นำแบบสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การระบุปัญหา (Identifying the problem)
2. การสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหา (Generating alternatives)
3. การเลือกแนวทางในการแก้ปัญหา (Selecting a solution)
4. การนำเอาแนวทางแก้ปัญหาไปใช้และประเมินผล (Implementing and

evaluating the solution)

ผู้นำกับเทคนิคหมวก 6 สี ในการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาในการทำงานเป็นทีม

1. หมวกสีขาว (White Hat) ผู้นำที่ใช้หมวกคิดแบบนี้จะมุ่งความสนใจไปที่ข้อมูลที่มีอยู่
2. หมวกสีแดง (Red Hat) ผู้นำได้มองปัญหาโดยใช้ความคิดแบบหยั่งรู้หรือปัญญาญาณ
3. หมวกสีดำ (Black Hat) การมองประเด็นที่ไม่เหมาะสมต่อการตัดสินใจ
4. หมวกสีเหลือง (Yellow Hat) ผู้นำคิดในเชิงบวก
5. หมวกสีเขียว (Green Hat) เรื่องที่เกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์ผู้นำ
6. หมวกสีฟ้า (Blue Hat) เรื่องที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมกระบวนการ

แบบฝึกหัดท้ายบท

1. จงอธิบายแนวทางการตัดสินใจของผู้นำในการทำงานเป็นทีมมาโดยสังเขป
2. จงอธิบายกระบวนการตัดสินใจของผู้นำในการทำงานเป็นทีมมาโดยสังเขป
3. จงอธิบายรูปแบบการตัดสินใจของผู้นำในการทำงานเป็นทีมมาโดยสังเขป
4. จงอธิบายการเลือกใช้เทคนิคการตัดสินใจกลุ่มของผู้นำมาโดยสังเขป
5. จงอธิบายการแก้ไขปัญหาของผู้นำแบบสร้างสรรค์มาโดยสังเขป
6. จงอธิบายผู้นำกับเทคนิคหมวก 6 แบบ ในการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาในการทำงานเป็นทีมมาโดยสังเขป

อ้างอิง

- จตุพร สังขวรรณ 2557 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ กรุงเทพมหานคร บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด มหาชน
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2548ข). การบริหารจัดการแบบมืออาชีพ. กรุงเทพมหานคร: บุ๊ค แบงค์.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2551ก). คัมภีร์การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน.
- Greenbrg, J. & Baron, R. A. (1997). Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work. (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kreiter, R. (2005). Foundations of management: basics and best practices. Boston, MA: Houghton Mifflin Company.
- Plunkett, W. R., Attner, R. F., & Allen, G. S. (2005). Management: meeting and exceeding customer expectation. (8th ed.). Mason, OH: South-Western.
- Vecchio, R. P. (2006). Organizational behavior: core concept. (6th ed.). Mason, OH: South-Western.

แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 8

หัวข้อเนื้อหาประจำบท

1. กรณีศึกษาที่ 1 เรื่อง การรับข่าวสารแบบขาดตอน
2. กรณีศึกษาที่ 2 เรื่อง คิดต่างคิดต่างมุม
3. กรณีศึกษาที่ 3 เรื่อง ทีมงานไม่ได้ตั้งใจ
4. กรณีศึกษาที่ 4 เรื่อง การสอนงาน (Coaching) โดยไม่รู้ตัว
5. กรณีศึกษาที่ 5 เรื่อง รู้ทั้งรู้แต่ยังไม่ทำ
6. กรณีศึกษาที่ 6 เรื่อง งงงง เครียด กังวล กับปัญหา
7. กรณีศึกษาที่ 7 เรื่อง อยากรู้ถึงจะสื่อสารให้คนอื่นเข้าใจแนวความคิด
8. กรณีศึกษาที่ 8 เรื่อง ทีมเกิดปัญหา เราจะต้องแก้ไขหรือไม่แก้ไข
9. กรณีศึกษาที่ 9 เรื่อง การบริหารความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

1. เข้าใจกรณีศึกษาที่ 1 เรื่อง การรับข่าวสารแบบขาดตอน
2. เข้าใจกรณีศึกษาที่ 2 เรื่อง คิดต่างคิดต่างมุม
3. เข้าใจกรณีศึกษาที่ 3 เรื่อง ทีมงานไม่ได้ตั้งใจ
4. เข้าใจกรณีศึกษาที่ 4 เรื่อง การสอนงาน (Coaching) โดยไม่รู้ตัว
5. เข้าใจกรณีศึกษาที่ 6 เรื่อง งงงง เครียด กังวล กับปัญหา
6. เข้าใจกรณีศึกษาที่ 7 เรื่อง อยากรู้ถึงจะสื่อสารให้คนอื่นเข้าใจแนวความคิด
7. เข้าใจกรณีศึกษาที่ 8 เรื่อง ทีมเกิดปัญหา เราจะต้องแก้ไขหรือไม่แก้ไข
8. เข้าใจกรณีศึกษาที่ 9 เรื่อง การบริหารความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ

วิธีการสอนและกิจกรรมการเรียนรู้การสอนประจำบท

1. อธิบายเนื้อหาสาระความรู้ในแต่ละหัวข้อพร้อมยกตัวอย่าง
2. ให้นักศึกษาร่วมอภิปรายในประเด็นที่น่าสนใจในแต่ละหัวข้อ

3. กิจกรรม : กรณีศึกษาภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม
4. บทสรุป
5. แบบฝึกหัดท้ายบท

สื่อการเรียนการสอน

1. Power Point เนื้อหาในบทที่ 8
2. วีดีโอ , แหล่งเรียนรู้จากเว็บไซต์ หรือ E-learning
3. เอกสารประกอบการสอน

การวัดและการประเมินผล

1. สังเกตจากการให้ความสนใจในชั้นเรียนและการร่วมอภิปรายในชั้นเรียน

บทที่ 8

กรณีศึกษาภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม

กรณีศึกษาที่ 1 เรื่องการรับข่าวสารแบบขาดตอน

© 2013 by Samyung Co., Ltd.



บริษัท มณีนิล จำกัด ผู้ผลิตสินค้าอาหารแช่แข็งของไทยซึ่งดำเนินธุรกิจมามากกว่า 60 ปี มีความต้องการจะขยายตลาดไปยังประเทศยุโรป จึงได้ประกาศซื้อขายหุ้น บริษัท กำแพงดี จำกัด ได้เข้ามาซื้อหุ้นเพิ่มของบริษัท และมีการแลกเปลี่ยนชิ้นงานของผู้บริหารสูงจำนวน 1 คน เพื่อทำการบริหารร่วมกัน

คุณสุทัศน์ เป็นผู้ดูแลโรงงานในภาพรวมทั้งหมด ได้สังเกตเห็นความกังวลของพนักงานในการเปลี่ยนแปลง ว่าจะมีผู้บริหารคนใหม่เข้ามาดูแล แต่ทางบริษัทยังไม่ประกาศความแน่ชัดออกมาว่าจะมีผู้บริหารคนใดเข้ามาทำการบริหาร ทำให้พนักงานต่างพูดคุยในเชิงลบและส่งผลต่อการทำงาน เช่น

- พนักงานสงสัยต้องเอาคนเก่าออกแน่เลย
- ผู้บริหารใหม่คงเข้มงวดกับการทำงานแน่
- ไม่รู้ว่าจะมีสวัสดิการให้เหมือนกับผู้บริหารเก่าหรือไม่
- ผู้บริหารใหม่จะเข้ามาทำตำแหน่งใด
- สงสัยผู้บริหารลดจำนวนคนและใช้เครื่องจักรแทน พวกเราคงต้องตกงาน

คนสุดท้ายรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้มีแต่เรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อพนักงาน ซึ่งไม่เหมือนกับที่พนักงานคิด สู้ทัศนียภาพไม่กล้ายืนยัน ที่จะบอกกับพนักงานว่าไม่ได้เป็นอย่างที่พนักงานคิด ถ้าคุณเป็นคุณสุทัศน์จะดำเนินการอย่างไร เพื่อให้หยุดข้อกังวลของพนักงานและพร้อมเตรียมรับมือการเปลี่ยนครั้งนี้ให้ดีที่สุด

- คำถาม**
1. พนักงานมีความคิดเชิงลบต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างไร
 2. คุณจะมีวิธีอย่างไรที่จะทำให้พนักงานยอมรับการเปลี่ยนแปลง
 3. คุณจะมีแนวทางอย่างไรเพื่อให้เห็นถึงภาวะผู้นำ

กรณีศึกษาที่ 2 เรื่องคิดต่างคิดต่างมุม



การแข่งขันในธุรกิจนับว่ามีความรุนแรงมาก การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ส่งผลให้ผู้บริโภคมีการเลือกซื้อสินค้าที่สามารถซื้อได้อย่างรวดเร็ว และมีรูปแบบที่สวยงาม บริษัทที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของผู้บริโภคย่อมจะต้องเผชิญปัญหากับธุรกิจแน่นอน

คุณฐานนท์ เป็นผู้จัดการฝ่ายการตลาด ที่รู้สึกกังวลอย่างมาก ที่ทำงานมีความขัดแย้งกันในเรื่องการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ส่งผลให้การทำงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย คุณฐานนท์จึงมีแนวคิดว่าจะเรียกประชุมทีมงาน เพื่อแจ้งข้อมูลให้ทราบว่าคุณค่าเลือกที่จะซื้อสินค้าจากคู่แข่งเพราะคู่แข่งมีรูปแบบผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัยและน่าใช้

ทีมงานแจ้งว่า ทางร้านอยากได้สินค้าที่เป็นผลิตภัณฑ์ใหม่รูปแบบใหม่

การตลาดต้องการสินค้าที่มีหลากหลายรูปแบบเพื่อให้สินค้าให้ลูกค้าเลือกซื้อได้มากขึ้น

ฝ่ายผลิตอยากให้พัฒนาสินค้าให้มีจำนวนน้อยชิ้นลงเพื่อลดขั้นตอนการผลิต

ทีมงาน R&D ได้รับข้อมูลจึงแสดงความไม่พอใจออกมา เพราะรู้สึกว่าฝ่ายงานอื่นไม่เข้าใจความยากลำบากในการพัฒนา และเรียกร้องมากเกินไป จึงไม่ยอมที่จะปรับเปลี่ยนความคิดของตนเอง อ้างว่าคงทำงานไม่ได้เพราะต้องใช้เวลา

ถ้าคุณเป็นคุณฐานนท์คุณจะดำเนินการอย่างไรให้ทีม R&D ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และพัฒนาผลิตภัณฑ์ตามความต้องการของลูกค้าเพื่อให้บริษัทมียอดขายเพิ่มขึ้น

- คำถาม**
1. ถ้าคุณเป็นคุณฐานนท์จะมีวิธีการบริหารความขัดแย้งได้อย่างไร
 2. คุณจะมีวิธีการอย่างไรที่ทำให้การทำงานของทุกฝ่ายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ
 3. ถ้าคุณเป็นทีมงาน R&D คุณจะวิธีอย่างไรในเรื่องบริหารความขัดแย้งนี้

กรณีศึกษา 3 เรื่องทีมงานไม่ได้ตั้งใจ



สุทัศน์เป็นคนตั้งใจทำงาน ซึ่งมีความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ ซึ่งหัวหน้าให้การยอมรับและไว้วางใจ ได้รับมอบหมายให้ทำอย่างต่อเนื่อง และสุทัศน์ก็ทำได้เป็นอย่างดี เมื่อทำไปเรื่อยๆนับวันจะมีความเครียดขึ้นเรื่อยๆ เพราะผู้บังคับบัญชาไม่เปลี่ยนแปลงและไม่ยอมพัฒนาตัวเองตามที่สุทัศน์ได้สอน

- ผู้บังคับบัญชียบางคนไม่สนใจ
- ผู้บังคับบัญชียบางคนไม่พัฒนาตัวเองและไม่สนใจ
- ผู้บังคับบัญชียบางคนหลีกเลี่ยงในการทำงานที่ยาก

สุทัศน์จึงกลายเป็นคนซีโมโหร้าย เริ่มคิดว่ากล่าวลูกน้อง และหงุดหงิดอยู่บ่อยบ่อย รู้สึกตลอดเวลาว่าทีมงานไม่ได้ตั้งใจ แต่ไม่รู้จะทำอย่างไรดี เพราะจะต้องรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายจึงได้แสดงอารมณ์กับทีมงาน เป็นประจำ จนไม่มีใครกล้าเข้าไปหาและปรึกษาปัญหา ผลการปฏิบัติงานในทีมเริ่มเกิดวิกฤตและเริ่มตกต่ำจนทำให้เสียการเสียงาน

- คำถาม 1. ถ้าคุณเป็นคุณสุทัศน์ จะมีวิธีแก้ไขสถานการณ์นี้อย่างไรให้ดีขึ้น
2. ถ้าคุณเป็นทีมงาน คุณจะปรับตัวอย่างไร

กรณีศึกษาที่ 4 เรื่องการสอนงาน (Coaching) โดยไม่รู้ตัว

คุณถาวรผู้จัดการในฝ่ายการเงินชอบมอบหมายงานใหม่ให้กับสุนีย์ อยู่เป็นประจำ โดยไม่แจ้งรายละเอียดของงานแต่ต้องการผลลัพธ์ที่สมบูรณ์แบบ

คุณสุนีย์ ช่วยผมวางแผนด้านการเงินของเดือนหน้าโดยวางเป้าหมายไว้ที่ 60 เปอร์เซ็นต์ของยอดฝากธนาคาร

สุนีย์คิดในใจว่าจะเป็นไปได้หรอกคะ
ขอคำแนะนำหน่อยค่ะ



คุณถาวร คุณลองไปคิดเองแล้วกันว่า
จะอย่างไรแต่ผมของงานสัปดาห์หน้า

อะไรกันเนี่ยจะทำได้หรือเห็นฉันเป็น
อะไร

สุนีย์มักจะคิดว่า ทำไมคุณถาวรผู้จัดการไม่ค่อยทำงานเอง และยังไม่สอนงาน เป็นแต่สั่งสั่ง
จนในที่สุดสุนีย์ก็ทำได้ทุกครั้ง แต่ทุกครั้งก็จะรู้สึกน้อยใจหัวหน้าอยู่
(ถ้าเป็นคุณคุณจะทำอย่างไร)

กรณีศึกษาที่ 5 เรื่องรู้ทั้งรู้แต่ยังไม่ทำ

คุณสมศักดิ์ ผู้จัดการฝ่ายบุคคล ได้รับการฝึกอบรมในหลักสูตร ผู้นำความเปลี่ยนแปลง รู้สึก
อยากจะถ่ายทอดให้กลับทีมงาน เมื่อไปถึงบริษัทเลยเรียกประชุมทีมงานและเล่าเรื่องที่ได้รับ
การอบรมให้ฟัง ด้วยซึ้งใจจะมอบความรู้ให้และเชื่อมั่นว่าน้องๆจะอยากฟังกับเรื่องราวที่ตนได้
ไปอบรมมา

สมศักดิ์อยากที่จะให้ทีมงานชื่นชมตัวเอง
รักตัวเอง ยกย่อง



สมศักดิ์รู้สึกตกใจ เมื่อสมหวังหัวหน้างาน ฝ่ายขาย เดินเข้ามาด้วยสีหน้าที่โกรธและเสียงดัง(มากมายๆ) เรื่องปัญหางานที่เมื่อวานผู้จัดการฝ่ายบุคคลไม่อยู่จึงไม่รับการแก้ไข

สมศักดิ์กล่าว คุณครับตอนนี้ผมกำลังประชุมอยู่ เมื่อประชุมผมจะเข้าไปคุยเพื่อแก้ไขปัญหาเพื่อทราบข้อเท็จจริง (หน้าหงิก)

คุณสมศักดิ์ ก็หยุดประชุม พุดจาด้วยน้ำเสียงที่เปลี่ยนไป ด้วยความเสียหน้าที่ตนเองถูกตำหนิ

หากคุณเป็นสมศักดิ์ คุณจะจัดการกับเหตุการณ์นี้อย่างไร โดยแสดงความคิดเห็นในเชิงบวกและเชิงลบ

กรณีศึกษาที่ 6 เรื่อง งงงง เครียด กังวล กับปัญหา

คุณชนิตา เป็นหัวหน้าฝ่ายพัฒนาบุคลากร ซึ่งมี มีแนวคิดในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องซึ่งจะแนะนำน้องถึงนโยบายอย่างชัดเจน เพื่อลดปัญหาความขัดแย้งหรือความไม่เข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย และยังสนับสนุนด้านการพัฒนาด้านต่างๆ เช่น ส่งเสริมให้ทีมงานพัฒนาตัวเอง ทุกคนรักหัวหน้างานคนนี้มาก

ชนิดารับโจทย์จากผู้บริหารว่า ให้ลดการพัฒนาบุคลากร ลดโอที ลดจำนวนคนเนื่องจากใช้งบเยอะ



ชนิดาเครียดมากคิดไปคิดมากกับปัญหานโยบายที่ส่งเสริมทีมงานทำให้เกิดวิกฤตขององค์กรขึ้น ไม่กล้าที่จะไปบอกกับทีมงานกลัวว่าทีมงานจะรู้สึกผิดหวังในตัวเอง และคงจะไม่มีกำลังใจในการทำงานหรืออาจจะออกจากงานก็ได้

ถ้าคุณเป็นชนิดา คุณจะทำอย่างไรกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นให้มันผ่านไปด้วยดีและไม่มีผลกระทบต่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง

กรณีศึกษาที่ 7 เรื่อง อย่างไรถึงจะสื่อสารให้คนอื่นเข้าใจแนวความคิด



ลูกน้องส่วนใหญ่ร้อยละ 90 มีความกลัวเกรงใจ เลือกว่าจะห่าง เป็นต้น เนื่องจากกลัวหัวหน้าของตัวเอง ไม่ว่าจะหัวหน้าจะดีแค่ไหนก็ตาม ทำให้บางครั้งหัวหน้าอาจจะไม่เข้าใจว่าทำไม ลูกน้องถึงไม่กล้าเข้าใกล้ ถ้านานเข้าอาจจะเกิดปัญหาระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องได้

จุฬามาศก็เป็นอีกคนหนึ่งที่ไม่เข้าหาหัวหน้า และมักจะโดนหัวหน้าที่บ่นบ่อยๆ เพราะชอบทำงานไม่เป็นตามที่สั่งทั้งที่ จุฬามาศเป็นคนที่ตั้งใจทำงานอย่างมาก แต่ไม่ค่อยกล้าถามหัวหน้าเมื่อเวลาไม่เข้าใจจึงตัดสินใจที่จะทำเองโดยไม่เข้าไปถาม จุฬามาศไม่เคยที่จะอธิบายถึงแนวคิดของตนเองว่าทำไมถึงไม่กล้าเข้าใกล้หัวหน้า ตอนทำงานมีความรู้สึกที่ว่าทำไมคิดไม่เหมือนหัวหน้า พอโดนว่าจึงรู้สึกน้อยใจว่าทำไมหัวหน้าชอบว่าอยู่เรื่อยๆ

ถ้าคุณเป็นจุฬามาศแล้วต้องการ แก้ปัญหาความเข้าใจระหว่างตัวเองกับหัวหน้า จะดำเนินการอย่างไร โดยมีเป้าหมายให้สามารถทำงานได้ถูกต้องและดีขึ้น และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้าต่อไป

คุณจะช่วยจุฬามาศอย่างไรดีช่วยบอกหน่อย

กรณีศึกษาที่ 8 เรื่องทีมเกิดปัญหา เราจะต้องแก้ไขหรือไม่แก้ไข



การทำงานเป็นทีมเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน ซึ่งจะทำให้เกิดความรักความสามัคคี
 ท่วมเท ร่วมกัน แต่ก็มีหลายครั้งที่ทีมงานซึ่งมีบุคคลภายในทีมที่มีความตั้งใจและไม่สนใจการ
 ทำงาน จะทำให้เกิดการไม่บรรลุเป้าหมายที่ทีมตั้งไว้

ทีมงาน ต้นข้าว ก็เป็นเช่นนั้น ที่มีตัวชี้วัดเป็นหน่วยวัดความสำเร็จและจะได้รางวัลเป็นของ
 ตอบแทน แต่เมื่อทำงานก็เจอปัญหาและอุปสรรคต่างๆ เพิ่มขึ้นมากมาย ทำให้คนในทีมเริ่ม
 เกิดความท้อถอย ไม่อยากทำงาน เริ่มคิดว่าตัวชี้วัดที่วางไว้มันยากเหลือเกิน

คุณในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของทีมงานต้นข้าว จะตัดสินใจอย่างไร

1. ยอมแพ้ ทำไปก็ไม่สำเร็จ
 2. ใช้วิธีการจูงใจ และช่วยกันแก้ปัญหา ช่วยการตัดสินใจ
 3. พยายามหาปัญหา แก้ไขปัญหาด้วยตัวเองให้ดีที่สุด
- อย่าลืมช่วยทีมงานต้นข้าวด้วย

กรณีศึกษาที่ 9 เรื่อง การบริหารความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ

ความขัดแย้งจากการคาดหวังผลลัพธ์ การทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมายและหลีกเลี่ยงการเกิดความขัดแย้ง นับว่าเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ หากทุกคนมีความหวังของตัวเองอยู่ความขัดแย้งอาจจะเกิดขึ้นได้ เนื่องจากการคาดหวังนั้น

บริษัท ลูกเกต จำกัด มีปัญหาเรื่องความขัดแย้งเป็นประจำในเรื่องการขายสินค้า เนื่องจากพนักงานขายต้องการบริการลูกค้าให้เกิดความประทับใจ จึงมักจะสั่งงานเร่งด่วนกับฝ่ายขนส่ง ดังนี้

- ฝ่ายสต็อกสินค้าตรวจสอบสินค้าก่อนการส่งจึงทำให้ไม่ทันส่งสินค้า
- ฝ่ายการจัดส่งมีจำนวนรถในการส่งสินค้าไม่เพียงพอในการดำเนินงาน
- สินค้าบางตัวยังผลิตไม่ทัน ฝ่ายจัดซื้อไม่สามารถหาได้ทันท่วงที

ถ้าคุณเป็นพนักงานขายและต้องการบริการลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด และลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร คุณจะมีแนวทางในการดำเนินการอย่างไร เพื่อให้บริษัท ลูกเกต จำกัด ประสบความสำเร็จในธุรกิจ



บรรณานุกรม

- จตุพร สังขวรรณ .(2557). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ : กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น
- _____. (2557) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ กรุงเทพมหานคร บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด มหาชน
- _____. (2557) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ กรุงเทพมหานคร บริษัทซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน)
- จักษ์ พันธุ์ชูเพชร. (2560). การพัฒนาทีมงาน จาก <http://okm.nu.ac.th/km/?p=886> ระบบ
การจัดการความรู้สำนักงาน เข้าถึงเมื่อวันที่ 10 ต.ค. 60
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2553) กระบวนการและแนวทางการจัดการความขัดแย้งในองค์กร
วารสารวิชาการวไลยอลงกรณ์
- _____. (2548ข). การบริหารจัดการแบบมืออาชีพ. กรุงเทพมหานคร: บூค แวงค์.
- _____. (2551ก). คัมภีร์การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน.
- _____. (2551ข). ศิลปะการบริหารสัมพันธ์ภาพ. กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน.
- _____. (2550) การจัดการความขัดแย้งในองค์กร. กรุงเทพมหานคร เอ็กซ์เปอร์เนท.
- _____. (2550). คู่มือนักบริหารการจัดการแบบมืออาชีพ .กรุงเทพมหานคร: เอ็ม เพรส.
- _____. (2557) ภาวะผู้นำร่วมสมัย กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ปัญญาชน
- _____. (2549). ภาวะผู้นำองค์กร .กรุงเทพมหานคร:เอ็กซ์เปอร์เนท.
- _____. (2557). ภาวะผู้นำร่วมสมัย .กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชนกรุงเทพฯธุรกิจ. คุณลักษณะของ
ผู้นำในยุค 4.0 (2560) เข้าถึงได้จาก
<http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/641042> (วันที่ค้นหาข้อมูล 4
พฤศจิกายน 2560).
- ธัญญภัทร์ ศิริธชนราโรจน์ (2016) จิตวิทยากับการพัฒนาตน สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- นราวิทย์ นาควิเวก. (2560) บทบาทผู้นำที่ดีในยุค 4.0 (Skill Set สำหรับผู้นำทุกระดับ) (ออนไลน์) เข้าถึงได้จาก <https://www.smartsme.co.th/content/63868> (วันที่ค้นหาข้อมูล 4 พฤศจิกายน 2560).
- บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เข้าถึงเมื่อวันที่ 10 ต.ค. 60
<http://www.pttplc.com/th/career/sustainable-human-resource-management/pages/sustainable-human-resource-management.aspx>
- ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ 2010 จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล สื่อเสริมกรุงเทพ.
- รศ.ดร.ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข กรุงเทพธุรกิจ เข้าถึงเมื่อวันที่ 11 ต.ค. 60
<http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/637458>.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2559). ทฤษฎี การวิจัยและแนวทางการพัฒนา.กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- วิเศษ วิศิษฏ์วิญญู รองกรรมการผู้จัดการอาวุโส บริษัท ซีพีค่าปลีกและการตลาด จำกัด (ซีพีแรม) ในกลุ่มซีพี ออลล์ เรื่อง 4 ใจ หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สร้างองค์กรมีชีวิต นำองค์กรสู่ความยั่งยืน เข้าถึงเมื่อวันที่ 10 ต.ค. 60
<http://www.cpthailand.com/%E0%B8%A3%E0%B8%A7%E0%B8%A1%E0%B8%84%E0%B8%AD%E0%B8%A5%E0%B8%A1%E0%B8%99/tabid/129/articleType/ArticleView/articleId/1480/4--.aspx>
- Burrow, J.L., Kleindl, B., & Everard, K.E. (2008). Business: principles and management. (12th ed). Mason, OH: Thomson Daft, R.
- Certo, S.C. (1997). Modern management. (7th ed) . Upper Saddle, NJ: Prentice Hall.
- Dean, Hill, C. & McShane, S. (2008). Principles of management. International Edition: Mc Graw-Hill.
- Daft, R. L. (2005). The leadership experience. (3rd ed.). International Student Edition: South-Western.
- Dean, P. J. (2006). Leadership for everyone: how to apply the the seven essential skills to become a great motivator, influencer, and leader. New York, NY: Mc Graw-Hill.
- DuBrin, A.J. (2010). Principles of leadership. (6th ed). International Edition : South-Western.
- Francis, D. and Young, D (1979) . Improving Work Groups: A Practical Manual For Team Building. La Jalla, Calif.: University Associates.

- George, J.M. & Jones, G.R. (2008) . Understanding and managing organization behavior. (5th ed). International Edition: Pearson.
- Greenbrg, J. & Baron, R. A. (1997). Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work. (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hellriegel, D. & Slocum, Jr., J. W. (2004). Organizational behavior. (10th ed). Mason, OH: Thomson.
- Hocker, J.L., & Wilmot, W.W. (1991). Interpersonal conflict. Dubuque, IA: Wm. C. Brown.
- Hodgetts, R.M & Hegar, K.W. (2005). Modern human relations at work. (9th ed). Mason, Ho: South-westen.
- Hugher,R.L., Ginnett, R.C.,& Curphy, G.L. (2009) . Leadership: enhancing the lessons of experience. (6thed) . Intenational Edlition : McGraw-Hill.
- Ivancevich J.M. & Dugning , T.N. (2007). Business: principles, quidelines, and practices.(2nd ed.) . Mason, OH : Thomson.
- Ivancevich, J.M. & Konopaske, R., & Matteson, M.T. (2008). Organiztional behavior and management. (8th ed). International Edition: Mc Graw-Hill.
- Ivancevich, J.M. & Konopaske, R., & Matteson, M.T. (2008). Organiztional behavior and management. (8th ed). International Edition: Mc Graw-Hill.
- Johnson , D.W .and Johnson, E.P. (1982)Joining Together. Englewood Cliffs,N.J. : Prentice-Hall
- Kouzes, J., & Posner, B. (2011). The leadership challenge. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kreiter, R. (2005). Foundations of management: basics and best practices. Boston, MA: Houghton Mifflin Company.
- Lussier, R. N. & Achua, C. F. (2007). Effective leadership. (3rd ed). International Edition: South-Western.
- Lussier, R. N. (2006). Management fundamentals: concepts, applications, Skill development. (3rd ed). International Edition: South-Western.
- Lussier, R.N. & Achua, C. F. (2007). Effective leadership. (3rd ed). Intenational Edition : South-Westen.
- Lussier, R.N. (1996). Human relations in organizations: A skill –building approach. (2nd ed) . Chicago, IL: Irwin, Inc.

- Miller, K (2006) . Organizational communication: approaches and processes (4th ed). Belmont, CA: Thomson Higher Education
- Mills, Q.D. (2005). Leadership : How to lead, how to live. Retrieved from <http://www.cafanet.com/LinkClick.aspx?fileticket=qswE8roe74%3D&tabid=96>
- Mosley, D. C., Pietri, R. H., & Megginson, L.C. (1995). management: Leadership in action. (5th ed.) New York, Jr. NY: HarperCollins College Publishers.
- Northouse, P.G. (2013). Leadership: theory and practice. (6th ed). Thousand Oaks, CA: SAGE Publication, Inc.
- Northouse, P.G. (2013). Leadership: theory and practice. (6th ed). Thousand Oaks, CA: SAGE Publication, Inc.
- P.J. (2006). Leadership for everyone: how to apply the seven essential skills to become a great motivator, influence, and leader. New York, NY: McGraw-Hill
- Parker, G.M. (1990). Team Players and Teamwork: The New Competitive Business Strategy. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
- Phillips, J. M. & Gully, S. M. (2012). Organizational behavior: tools for success. International edition: South-Western.
- Plunkett, W. R., Attner, R. F., & Allen, G. S. (2005). Management: meeting and exceeding customer expectation. (8thed.). Mason, OH: South-Western.
- Putnam, L. L, & Poole, M. S. (1987). Conflict and negotiation. In F. M. Jablin, L. L. Putnam, K.
- Robbins, S.P. & Coutre, M. (2007). Management. (9th ed). Pearson International Edition: Prentice Hall.
- Robbins, S.P. & DeCenzo, D.A (2004). Supervision today. (4th ed) Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Robbins, S.P. & Judge, T. A. (2007). Organizational behavior: (12th ed). Pearson International Edition: Prentice Hall.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G.& Osborn, R.N. (2008). Organizational behavior. (10th ed). UpperSaddle River, NJ: Pearson Education.
- Van Slyke, (1999). Listening to Conflict : Finding constructive solutions to workplace disputes. New York: AMACOM.

Vecchio, R. P. (2006). Organizational behavior: core concept. (6th ed.). Mason, OH: South-Western.

Williams, C. (2013a). Principles of management. (7th ed). International edition: South-Western.

Woodcock, M. (1989) Team Development Manual. 2nd ed, Brookfield, VT: Gower.

Zigarmi, D., Blachard, K., O'Connor, M., Edeburn, C. (2004). The leader within: learning enough about yourself to lead others. Upper Saddle, NJ: Prentice Hall.