

การพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากร
ในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาผู้ใหญ
พฤษภาคม 2554

การพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากร
ในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์

พฤษภาคม 2554

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากร
ในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาผู้ใหญ่
พฤษภาคม 2554

ประสิทธิ์พันธ์ โสวาปี. (2554). การพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชน
กรุงเทพ จำกัด (มหาชน). ปริญญาโท กศ.ด. (การศึกษาผู้ใหญ่). กรุงเทพฯ:
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. คณะกรรมการควบคุม:
รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวนีย์ เลวลีย์, ดร.วัฒน์ย์ โรจน์สัมฤทธิ์, ดร. สุทธิรักษ์ หงสะมัด.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่ง
มวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) โดยการใช้หลักสูตรฝึกอบรมที่สร้างขึ้น 2) วิเคราะห์ลักษณะผู้นำ
ของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) 3) ประเมินผลการใช้หลักสูตร
ฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
4) ศึกษาความพึงพอใจในการใช้หลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท
ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) และ 5) ติดตามผลการใช้หลักสูตรฝึกอบรมพัฒนา
ความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย แบ่งเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มที่ 1 เป็นบุคลากรบริษัท ระบบขนส่ง
มวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) จำนวน 70 คน ใช้ในการสำรวจข้อมูลพื้นฐานและการวิเคราะห์
ลักษณะผู้นำของบุคลากร กลุ่มที่ 2 เป็นบุคลากรของบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด
(มหาชน) ที่เป็นอาสาสมัคร 30 คน ใช้ในการทดลองหลักสูตรฝึกอบรม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
เป็นแบบสำรวจข้อมูลพื้นฐาน แบบสอบถามเพื่อวิเคราะห์ลักษณะผู้นำของบุคลากร หลักสูตรฝึกอบรม
แบบทดสอบและแบบประเมินความพึงพอใจ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย
ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที (t-test dependent)

ผลการวิจัยพบว่า :

1. การประเมินหลักสูตรฝึกอบรมพบว่า มีดัชนีความสอดคล้องมากกว่า 0.5 และมีความ
เหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด
2. การวิเคราะห์ลักษณะผู้นำของบุคลากรพบว่า ผู้บริหารระดับต้นมีลักษณะผู้นำแบบ
ประชาธิปไตยมากที่สุด 85.72%
3. การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมพบว่า หลังการฝึกอบรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีคะแนน
ทดสอบความรู้เพิ่มขึ้นมากกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
4. การประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อการใช้หลักสูตรฝึกอบรม
พบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด
5. การติดตามผลการใช้หลักสูตรฝึกอบรมพบว่า หลังจากผ่านการฝึกอบรมไปแล้ว 1 เดือน
โดยการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม
จำนวน 13 คน ปรากฏผลดังนี้

5.1 ด้านหลักสูตรฝึกอบรม พบว่ามีความสอดคล้องและเหมาะสมทั้งทางด้านเนื้อหาสาระ
ระยะเวลากิจกรรม สื่อการเรียนการสอน ด้านการประเมินผลและสถานที่

5.2 ด้านการบริหารทั่วไปและด้านการนำความรู้ไปใช้พบว่า มีแนวโน้มที่จะนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้จริงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสามารถนำไปใช้เป็นหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ได้



ENHANCEMENT OF STAFF LEADERSHIP
IN BANGKOK MASS TRANSIT SYSTEM PUBLIC COMPANY LIMITED



Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Doctor of Education Degree in Adult Education
at Srinakharinwirot University

May 2011

Prasitthipon Sowapee. (2011). *Enhancement of Staff Leadership in Bangkok Mass Transit System Public Company Limited*. Dissertation, Ed.D. (Adult Education).

Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor Committee:

Assoc.Prof.Dr.Sauwanee Lewan, Dr.Wutani Rojsomrith, Dr.Suttirak Hongamat.

The purposes of this research were 1) to develop the Enhancement of Staff Leadership in Bangkok Mass Transit System Public Company Limited by using a training curriculum, 2) to study the characteristics of Staff Leadership, 3) to evaluate the effectiveness of the training curriculum, 4) to study participants' satisfaction in training curriculum and 5) to follow up the utilization of the curriculum.

The sampling of this research consisted of Section and Branch Managers in 2 sample groups: (1) a group of 70 persons used for examining the opinions and needs concerning Enhancement of Staff Leadership and characteristics of staff leadership, (2) a group of 30 persons who voluntarily participated in the training program.

The research instruments were the questionnaires characteristics of staff leadership training curriculum pre and post tests in training, and participants' satisfaction. The data was analyzed in terms of frequency, percentage, mean, standard deviation, and t-test.

The research results were as follows:

1. The index of congruence of the training curriculum was more than 0.50 and the suitability was at the highest level.
2. Analysis of results found that the major characteristic of staff leadership is democratic in style, at 85.72%.
3. The post test scores of the participants were significantly higher than the pre-test score at .05 level. It could be concluded that the participants had more knowledge.
4. The satisfaction of the participants on the training curriculum were at the highest level.
5. The follow-up assessment of the training curriculum commenced 1 month after finishing the training program. All 13 participants in the focus group had accordant opinions that:

5.1 The training curriculum was congruent and suitable concerning content of course, time, activities, media evaluation and place of training.

5.2 In general management, and the application of knowledge, there was a tendency to put the knowledge in action with more effectiveness and efficiency in performance.

Therefore, the training curriculum was able to be used as the training curriculum for Enhancement of Staff Leadership in Bangkok Mass Transit System Public Company Limited.



ปริญญาบัตร
เรื่อง
การพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากร
ในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
ของ
ประสิทธิ์พันธ์ โสวาปี

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)
วันที่.....เดือน.....พ.ศ. 2554

คณะกรรมการควบคุมปริญญาบัตร

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

.....ประธาน
(รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวนีย์ เลวลีย์)

.....ประธาน
(อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์)

.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร.วัฒน์ย์ ไรจน์สัมฤทธิ์)

.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวนีย์ เลวลีย์)

.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร.สุทธิรักษ์ หงสะมัด)

.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร.วัฒน์ย์ ไรจน์สัมฤทธิ์)

.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร.สุทธิรักษ์ หงสะมัด)

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ น.ต.ดร.สัตย์ชัย พัฒนสิทธิ์)

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจากรองศาสตราจารย์ ดร.เสาวนีย์ เลวลีย์ ประธานกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ อาจารย์ ดร.วัฒน์ โจนส์ัมฤทธิ์ และ ดร.สุทธิรักษ์ หงสมัตต์ กรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ น.ต.ดร.สัญญาชัย พัฒนสิทธิ์ กรรมการสอบปากเปล่า และอาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์ ประธานและกรรมการสอบปากเปล่า ท่านทั้ง 5 ได้เสียสละเวลาอันมีค่าให้คำปรึกษา แนะนำในการจัดทำรายงานวิจัยทุกขั้นตอน อีกทั้งทำให้ผู้วิจัย ได้รับประสบการณ์อันมีค่า และรู้ถึงคุณค่าของงานวิจัยที่จะช่วยทำให้การทำงานในด้านการศึกษา พัฒนาและเป็นไปอย่างมีคุณค่ามากขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้ด้วย

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์สาขาวิชาการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประกอบด้วย รองศาสตราจารย์ ดร.เพ็ญแข ประจวบจันทน์ รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวนีย์ เลวลีย์ รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ รองศาสตราจารย์ ดร.สนอง โลหิตวิเศษ อาจารย์ ดร.วัฒน์ โจนส์ัมฤทธิ์ และ อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์ ที่ได้อบรมให้ความรู้ผู้วิจัยตามหลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ ในภาควิชาการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ ให้ความรู้และประสบการณ์อันมีคุณค่าแก่ผู้วิจัย

ขอขอบคุณ ผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือในการวิจัย คือ รองศาสตราจารย์ ดร.สุนทร โคตรบรรเทา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ น.ต.ดร.สัญญาชัย พัฒนสิทธิ์ ดร.วิสุทธิ ราตรี ดร.ประมา ศาสตรระจิก และ คุณประสิทธิ์ พรหมสุรภัทร ที่ได้กรุณาตรวจความถูกต้องของเครื่องมือการวิจัย และให้คำแนะนำในการทำวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบคุณ ดร.อาณัติ อาภาภิรม กรรมการที่ปรึกษา คุณสุรพงษ์ เลหาะอัญญา กรรมการและผู้อำนวยการใหญ่สายปฏิบัติการ คุณณัฐชัย เผด็จมชิต ผู้จัดการส่วนฝึกอบรม และทีมงานบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ที่ให้คำปรึกษา ให้การสนับสนุน และให้ความอนุเคราะห์ในการใช้สถานที่ฝึกอบรม ขอขอบคุณคณะวิทยากรทุกๆ ท่านประกอบด้วย ดร.พ.อ. ดำรงค์ศักดิ์ ทรัพย์เชื่อนพันธ์ ดร.กฤษณพันธ์ เฟิงศรี ดร.สมสิทธิ์ มีแสงนิล อาจารย์พัชรี แซ่มซ้อย อาจารย์ทองพันธ์ พงษ์วารินทร์ คุณรัชชัย สื่อสวน ให้ความอนุเคราะห์มาเป็นวิทยากรในครั้งนี้ จนกระทั่งงานฝึกอบรมประสบความสำเร็จ และขอขอบคุณผู้บริหารระดับต้นทุกท่านที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยทำให้การวิจัยครั้งนี้สำเร็จได้ด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่ คุณพ่อ คุณแม่ คุณครู อาจารย์ ตลอดจนครอบครัว “โสวาปี” ทุกๆ คนที่ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจ จนทำให้ผู้วิจัยสามารถศึกษา และทำปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ได้สำเร็จด้วยดี

ประสิทธิ์พันธ์ โสวาปี

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย	4
ความสำคัญของการวิจัย	4
ขอบเขตของการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
หลักการพัฒนาหลักสูตรและการฝึกอบรม	8
ความหมายของการพัฒนาหลักสูตร	8
แนวคิดในการพัฒนาหลักสูตร	9
ความหมายของการฝึกอบรม	19
ทฤษฎีการบริหาร 5 ทฤษฎี	30
ผู้นำ	30
การบริหารความขัดแย้ง	44
การบริหารเวลา	47
การทำงานเป็นทีม	49
การตัดสินใจ	53
กระบวนการเรียนรู้ของผู้ใหญ่	58
หลักการพัฒนาศูนย์วิทยากรมนุษย	65
บริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	67
ความเป็นมา	67
ลักษณะสัมปทาน	68
การพัฒนาศูนย์วิทยากรของบริษัท	68
ขบวนรถ	78
สถานี	78
โรงจอด-ซ่อมบำรุง	78

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
2 (ต่อ)	
การให้บริการ	79
ผลประโยชน์การดำเนินการของบริษัทฯ	79
ผลประโยชน์ต่อเศรษฐกิจ	79
ผลประโยชน์ต่อสังคม	80
แผนงานในอนาคต	80
บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารระดับต้น	85
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	89
3 วิธีดำเนินการวิจัย	94
การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน	94
การวิเคราะห์ลักษณะผู้นำของบุคลากรในบริษัทฯ	96
การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม	96
การประเมินผลการใช้หลักสูตรฝึกอบรม	102
การติดตามผลการใช้หลักสูตรฝึกอบรม	104
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	105
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน	105
ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ลักษณะผู้นำของบุคลากรในบริษัทฯ	108
ขั้นตอนที่ 3 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม	108
ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลการใช้หลักสูตรฝึกอบรม	120
ขั้นตอนที่ 5 การติดตามผลการใช้หลักสูตรฝึกอบรม	123
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	126
ความมุ่งหมายของการวิจัย	126
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	126
วิธีดำเนินการวิจัย	126
สรุปผลการวิจัย	129

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5 (ต่อ)	
อภิปรายผล	130
ข้อเสนอแนะ	133
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป.....	133
บรรณานุกรม	134
ภาคผนวก	142
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย	143
ภาคผนวก ข หลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรใน บริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	145
ภาคผนวก ค แบบประเมินของผู้เชี่ยวชาญ	254
ภาคผนวก ง แบบประเมินโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเป็น ผู้นำของ บุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	263
ภาคผนวก จ แบบสอบถามความต้องการฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำ ของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	276
ภาคผนวก ฉ แบบทดสอบก่อน – หลังการฝึกอบรม (Pre-test Post-test)	279
ภาคผนวก ช แบบประเมินความพึงพอใจในการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนา ความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	291
ภาคผนวก ซ แบบสอบถามลักษณะผู้นำของบุคลากร	293
ภาคผนวก ฌ เอกสารประสานงานเพื่อการวิจัย	298
ภาคผนวก ฎ ภาพประกอบโครงการฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของ บุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	309
ประวัติย่อผู้วิจัย	319

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 ข้อมูลผู้บริหารระดับต้นของบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ..	105
2 ความต้องการในการฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	107
3 ผลการวิเคราะห์ลักษณะผู้นำของบุคลากรในบริษัทฯ	108
4 ผลการประเมินความสอดคล้องของโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม โดยผู้เชี่ยวชาญ	112
5 ผลการประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างหลักสูตร โดยผู้เชี่ยวชาญ	116
6 ผลการประเมินความสอดคล้องของแบบทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม โดยผู้เชี่ยวชาญ	118
7 ผลการประเมินความสอดคล้องของแบบประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับ การฝึกอบรมโดยผู้เชี่ยวชาญ	119
8 ผลการทดสอบความรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนและหลังการฝึกอบรม	120
9 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างคะแนนทดสอบก่อนการฝึกอบรมและ หลังการฝึกอบรม	122
10 ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม	122

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กระบวนการจัดทำหลักสูตรของเซเลอร์และอเล็กซานเดอร์	12
2 วัฏจักรกระบวนการพัฒนาหลักสูตร	14
3 ลักษณะความเป็นผู้นำจัดลำดับตามสัดส่วนขอบเขตการใช้อำนาจกับขอบเขต เสรีภาพ	35
4 ตารางข่ายการบริหารงานตามทฤษฎีข่ายการบริหารงานของเบลคและมูตัน	36
5 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล	40
6 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้นำที่มีประสิทธิผล	41
7 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานของผู้นำที่มีประสิทธิผล.....	41
8 แผนที่เส้นทางรถไฟฟ้าบีทีเอส	82
9 โครงสร้างองค์กร บริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	83
10 โครงสร้างองค์กรส่วนฝึกอบรม	84



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ปัญหาของการบริหารหน่วยงานในปัจจุบัน มีสาเหตุที่สำคัญมาจากการขาดทักษะ และความเป็นผู้นำที่ดีของผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานภาครัฐ เอกชนและภาคธุรกิจ ด้วยกระแสโลกาภิวัตน์และวิกฤติเศรษฐกิจในยุคสหประชาชาติ ผลักดันให้องค์กรต่างๆ ต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงาน เพื่อการแข่งขันและเพื่อความอยู่รอด โดยพยายามมุ่งเน้นที่คุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งจำเป็นต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

การบริหารคุณภาพนั้นเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรทุกคน แต่การบรรลุเป้าประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับทักษะและภาวะผู้นำของผู้บริหาร เพราะผู้บริหารที่มีทักษะและภาวะผู้นำที่ดีจะเอื้ออำนวยให้บุคลากรทุกคนสามารถใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่ ด้วยความพึงพอใจตลอดเวลา (ทองหล่อ เดชไทย. 2544: 1 - 2)

การพัฒนาประเทศเน้น “คน” ให้เป็นศูนย์กลางการพัฒนา ททรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่า จะเอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศชาติ เพราะบุคคลคือทรัพยากรของชาติ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ หรือภาคธุรกิจ เอกชน ต่างมุ่งมั่นพัฒนาคนทำงานให้มีความรู้ (Knowledge Worker) การพัฒนาคนไทย ด้วยการจัดการศึกษา ตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2545 - 2559 ในช่วงระยะเวลา 15 ปี กำหนดยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษาที่มีความสอดคล้องกันทั้งประเทศ เน้นที่การพัฒนาคนไทยในสังคมรอบด้านและสมดุล มุ่งให้ทุกคนได้รับความเสมอภาคเข้าถึงการศึกษา ได้ต่อเนื่อง ตั้งแต่แรกเกิดจนตลอดชีวิต มีโอกาสเข้าถึงการเรียนรู้ มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหาด้วยตนเอง การพัฒนาบุคคลด้วยการจัดการศึกษา จึงจำเป็นต้องจัดควบคู่ไปกับการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM) มีการเปลี่ยนแปลงการพัฒนา ระบบงาน มุ่งการพัฒนาคนที่มีสมรรถนะ เป็นภาวะที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งประเทศไทยได้ก้าวเข้ามาสู่ การปฏิรูปทุกระบบตั้งแต่ปี พ.ศ.2545 เป็นต้นมา ในทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ เอกชน ธุรกิจ ได้ปรับกระบวนการทัศน์ใหม่มาบริหารองค์กรหรือหน่วยงาน การเป็นหุ้นส่วนของการพัฒนาประเทศ ระหว่างภาครัฐกับเอกชนต่างมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพทั้งองค์กร การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของ องค์กรมีการผสมผสานกระบวนการปฏิบัติงานด้วยการแสวงหา วิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมที่เพิ่ม ประสิทธิภาพและมีการเพิ่มขีดความสามารถหรือสมรรถนะในการทำงาน

ดังนั้นการพัฒนาประเทศในปัจจุบัน จึงมุ่งเน้นพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นหลัก ถ้าบุคคล เหล่านี้ได้รับการพัฒนาแล้ว ก็จะสามารถเข้ามามีส่วนร่วมกับการพัฒนาองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาประเทศโดยรวมในที่สุด

จากการศึกษา การส่งเสริมนโยบายการจัดการศึกษาตลอดชีวิตด้านทรัพยากรบุคคลของไทยได้สรุปไว้ว่า ในศตวรรษที่ 21 ประเทศไทยควรมีการเตรียมรับการเผชิญสถานการณ์การดำเนินกิจการธุรกิจข้ามชาติ ด้วยการพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านสมรรถนะ แต่เงื่อนไขการจัดการศึกษาของไทยยังมีอาจพิสูจน์ได้ว่าการจัดการศึกษาสามารถสร้างทรัพยากรบุคคลให้มีสมรรถนะได้ โดยเฉพาะการสร้างศักยภาพในการทำงาน การจัดโอกาสให้บุคคลได้เรียนรู้ขณะทำงานเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของตน การพัฒนาบุคคลยึดการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาคุณภาพงานที่มุ่งสร้างและพัฒนาคนด้านสมรรถนะให้เป็นผู้นำ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2543: 97-133) จากนโยบายการส่งเสริมการจัดการศึกษาตลอดชีวิตสอดคล้องกับ การพัฒนาคนด้วยการจัดการศึกษา ด้วยการเสริมสร้างความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นได้ในบุคคล ซึ่งเมื่อ บุคคลนั้นได้รับการพัฒนาอย่างครบถ้วนการฝึกอบรมจึงเป็นกิจกรรมหนึ่งของการศึกษา ที่สามารถ เชื่อมโยงให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ เพิ่มเติมความรู้ในส่วนที่ขาดทักษะได้รับการพัฒนาได้อย่าง ครบถ้วนอันจะนำไปสู่บุคคล สร้างความมั่นใจในการเป็นผู้นำได้

การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความเป็นผู้นำสำหรับผู้บริหาร มุ่งเน้นการให้ ผู้บริหาร มีความรู้พื้นฐานของการเป็นผู้นำและมีประสบการณ์ในการเป็นผู้นำ ด้วยการให้ผู้บริหาร ใช้ประสบการณ์จากการปฏิบัติงานมาเป็นพื้นฐานของการเรียนรู้ ด้วยการเรียนจากกิจกรรม การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม ซึ่งหมายถึง การที่ผู้บริหารร่วมทำกิจกรรมในการเรียนการสอน เพื่อให้ ตนเองเกิดการเรียนรู้ในสิ่งที่ผู้ฝึกกำหนดให้ (สุเมธธา พรหมบุญ; และอรพรรณ พรสีมา. 2540: 25) มาเป็นแนวการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ประสบการณ์เป็นฐานของการเรียนรู้ โดยจัดเป็นรูปแบบ หลักสูตรระยะสั้นสำหรับสอน เพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและ การให้บริการต่อประชาชนทั่วไป การพัฒนาบุคคลด้วยการฝึกอบรม เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อน การจัดการ จากสิ่งที่ผู้บริหารหรือกลุ่มเป้าหมายเคยรู้ไปสู่ความรู้ใหม่ ที่สามารถจัดทำได้ในเวลาสั้นๆ และสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายจำนวนมากได้ ลักษณะของหลักสูตรฝึกอบรมที่ต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้ บริหารได้นำความรู้ไปสู่การปฏิบัติเฉพาะกลยุทธ์ใหม่ ๆ หรือเครื่องมือจัดการใหม่ๆ จะเชื่อมโยงถึง วิธีการฝึกอบรม ซึ่งสามารถออกแบบให้สอดคล้องตรงตามสิ่งที่ผู้บริหารหรือกลุ่มต้องการจะ เกิดปฏิกิริยาชื่นชอบในความรู้ที่ได้รับ การฝึกอบรมในระยะ 2 ทศวรรษก่อนปี ค.ศ.2000 เป็นรูปแบบ ที่มีความสำเร็จค่อนข้างสูง ในการให้ความรู้กับบุคลากรในองค์กรที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แต่การฝึกอบรมปัจจุบันได้ขยายขอบเขตเป็นการฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) เป็นการฝึกอบรมที่พัฒนารายบุคคล ซึ่งจะเป็นการฝึกอบรม การศึกษา การพัฒนาพนักงานมีการมุ่ง ที่จะวิเคราะห์ สร้างความมั่นใจและช่วยพัฒนาการเรียนรู้ของพนักงานแต่ละคน หัวใจสำคัญของ การฝึกอบรมทำให้พนักงานแต่ละคนสามารถทำหน้าที่ปัจจุบัน หรือกระบวนการทำงานให้ครบวงจร (ดุษฎี เทียนพุ่ม. 2543: 39 - 41) อาจกล่าวได้ว่าเป็นการฝึกอบรมและพัฒนา ที่เป็นการข้ามรอยต่อ ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นทรัพยากรของประเทศ

จากการศึกษาการพัฒนาองค์กรเอกชนของบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ซึ่งได้รับสัมปทานจากรัฐเมื่อวันที่ 9 เมษายน 2535 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำให้บริการด้านระบบขนส่งมวลชนขนาดใหญ่ บุคลากรในองค์กรมีมากมายหลายระดับจากสถานะที่มีปัจจัยของการเปลี่ยนแปลงและความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี กระแสโลกาภิวัตน์ และวิกฤติเศรษฐกิจในยุคปัจจุบัน จึงจำเป็นต้องพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานของบุคลากรในทุกส่วนงาน ทุกแผนกของบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

จากการประชุมสัมมนาผู้บริหารระดับต้นของบริษัทฯ ระหว่างวันที่ 23-24 กุมภาพันธ์ 2550 ดำเนินการโดยแผนกฝึกอบรมส่วนทรัพยากรบุคคลที่โรงแรมเดอะไทด์ รีสอร์ท หาดบางแสน จ.ชลบุรี และจากการจัดทำแบบสอบถามความต้องการพัฒนาทักษะความเป็น ผู้นำในด้านต่างๆ ของผู้บริหารระดับต้นของบริษัทระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) พบว่า ผู้บริหารระดับต้นซึ่งมีหน้าที่สำคัญในการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการภายในหน่วยงาน การนำนโยบายไปสู่ผู้ปฏิบัติ และประสานงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน จำนวน 70 คน มีความต้องการเรียนรู้หลักสูตรระยะสั้นในการเป็นผู้นำ (Leadership) ดังนั้นการฝึกอบรมระยะสั้นจึงเป็นการตอบสนองความต้องการในภาวะที่มีความบีบรัดด้วยเงื่อนเวลาที่มีจำกัด ในภาวะที่ทุกๆ องค์กรจะต้องปรับตัว มีการพัฒนาบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีการนำเทคโนโลยีต่างๆ ที่ก้าวล้ำ มาเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อเตรียมความพร้อมในด้านการเป็นผู้นำให้แก่บุคลากรที่จะก้าวขึ้นดำรงตำแหน่งผู้บริหาร ได้รับการฝึกอบรมเพิ่มพูนทักษะเสริมสร้าง คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ มีทักษะทางความคิด ทักษะทางเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ สามารถมองคนออก บอกคนได้ ใช้คนเป็นอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หากผู้บริหารมีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำรวมอยู่ด้วยจะมีอิทธิพลสามารถนำบุคลากรในบริษัทฯ ร่วมใจร่วมมือร่วมพลังกันทำงานไปด้วยกัน โดยมุ่งมั่นที่จะบริการนำประโยชน์สุขสู่ประชาชนผู้โดยสารบนเส้นทางรถไฟฟ้าในกรุงเทพมหานคร นอกจากนี้ผู้บริหารจะสามารถเป็นผู้นำที่มีบทบาทในการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม มีเทคนิคการจูงใจให้บุคลากรในบริษัทฯ ให้มีการปรับตัว ได้ฝึกฝนเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ สมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เพราะการฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่สามารถทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมีความพร้อมที่จะเรียนรู้พัฒนาตนเองได้ตลอดเวลา

จากสภาพปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงเห็นว่าควรให้มีการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำ ด้วยการจัดฝึกอบรมที่เหมาะสมกับสภาพการทำงาน และพื้นฐานความรู้ของผู้บริหาร เพราะความเป็นผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นตามแนวคิดทางการบริหาร และการจัดการ เชื่อกันว่าภาวะผู้นำเสริมสร้างฝึกฝนและเรียนรู้ได้ การพัฒนาคุณภาพผู้บริหารด้วยกระบวนการฝึกอบรมเป็นวิธีการให้การศึกษาแบบหนึ่ง ซึ่งสามารถจัดให้กับผู้บริหารเพื่อการเสริมสร้างความเป็นผู้นำได้ (องอาจ พงษ์พิสุทธ์บุปผา. 2541: 100) แสดงให้เห็นว่าการฝึกอบรมสามารถพัฒนาความเป็นผู้นำได้

การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความเป็นผู้นำสำหรับผู้บริหารควรเน้นการให้ผู้บริหารมีความรู้พื้นฐานของการเป็นผู้นำและมีประสบการณ์ในการเป็นผู้นำ ด้วยการให้ผู้บริหารใช้ประสบการณ์จากการฝึกปฏิบัติมาเป็นพื้นฐานของการเรียนรู้ ด้วยการเรียนจากภารกิจกรรมการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม ซึ่งหมายถึง การที่ผู้บริหารร่วมทำกิจกรรมในการฝึกอบรมเพื่อให้ตัวเองเกิดการเรียนรู้ในสิ่งที่ผู้ฝึกกำหนดให้ (สุเมธธา พรหมบุญ; และอรพรรณ พรสีมา. 2540: 25) มาเป็นแนวการจัดการฝึกอบรมโดยใช้ประสบการณ์เป็นพื้นฐานการเรียนรู้ โดยจัดเป็นรูปแบบหลักสูตรระยะสั้นสอนการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำที่ สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน และการบริหารจัดการภายในองค์กรต่อไป

จากเหตุผลที่กล่าวมา ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับต้นในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ทั้งนี้ ผู้วิจัยคาดหวังว่าผลที่เกิดขึ้นจากการวิจัยและพัฒนาในครั้งนี้จะทำให้ได้หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับต้น ได้แก่ ผู้จัดการแผนก, ผู้จัดการหน่วยที่ปฏิบัติหน้าที่ในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรในองค์กรเอกชน ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาประเทศต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ความมุ่งหมายของการวิจัยครั้งนี้

1. เพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) โดยใช้หลักสูตรฝึกอบรมที่สร้างขึ้น
2. เพื่อวิเคราะห์ลักษณะผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
3. เพื่อประเมินผลการใช้หลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
4. เพื่อศึกษาความพึงพอใจในการใช้หลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
5. เพื่อติดตามผลการใช้หลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) หลังการฝึกอบรม

ความสำคัญของการวิจัย

1. ผลการวิจัยทำให้ได้หลักสูตรฝึกอบรมพัฒนาความเป็นผู้นำให้กับบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานด้านการบริหาร ส่งผลทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น
2. ผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นแนวทางในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรให้กับผู้บริหารของหน่วยงานอื่นต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับต้นปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้จัดการแผนกและผู้จัดการหน่วย จำนวน 70 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1.2.1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้สำรวจข้อมูลและความต้องการในการพัฒนาความเป็นผู้นำและวิเคราะห์ลักษณะผู้นำของบุคลากร ได้แก่ ประชากรในข้อ 1.1 จำนวน 70 คน

1.2.2 กลุ่มตัวอย่างที่เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม ได้แก่ บุคลากรของบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ที่สมัครใจและสามารถเข้าร่วมการฝึกอบรมได้ตลอดหลักสูตร เป็นเวลา 4 วัน จำนวน 30 คน

2. เนื้อหาสาระที่นำมาใช้ในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมความเป็นผู้นำของบุคลากรของบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ได้แก่ ภาวะผู้นำ, การทำงานเป็นทีม, การบริหารเวลา, การตัดสินใจและการบริหารความขัดแย้ง

3. ประเด็นที่ศึกษา

3.1 การประเมินหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

3.2 การวิเคราะห์ลักษณะผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

3.3 การใช้หลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

3.4 ความพึงพอใจในการใช้หลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

3.5 การติดตามผลใช้หลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากร หมายถึง กระบวนการฝึกอบรมผู้บริหารระดับต้นของบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) โดยการฝึกอบรมตามหลักสูตรซึ่งประกอบด้วย หัวข้อการบริหาร 5 หัวข้อ คือ

1.1 ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจด้วยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้แนะให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่างๆ ของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย

ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจ หรือใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการให้งานดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของเป้าหมายที่กำหนดไว้ (อำนาจ วัตจินดา. 2009: ออนไลน์)

1.2 การทำงานเป็นทีม หมายถึง การร่วมกันทำงานของสมาชิกที่มากกว่า 1 คน โดยสมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกัน จะทำอะไรแล้วทุกคนจะต้องยอมรับซึ่งกันและกัน มีการวางแผนร่วมกัน

1.3 การบริหารเวลา หมายถึง การรู้จักวางแผน และจัดสรรเวลาการทำงานอย่างถูกต้องและเหมาะสม

1.4 การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งจากหลายๆ ทางเลือกที่ได้พิจารณา หรือประเมินอย่างดีแล้วว่าเป็นทางเลือกที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

1.5 การบริหารความขัดแย้ง หมายถึง ความรู้สึกหรือปฏิกิริยาของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์กรที่มีความคิดเห็น ความต้องการ ค่านิยมและเป้าหมายไม่ไปในทางเดียวกัน รวมทั้งการต่อสู้กันเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด หรือการที่ฝ่ายหนึ่งถูกล้ำ หรือขัดขวางการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อให้เป้าหมายของฝ่ายตนบรรลุผล

2. บุคลากร หมายถึง ผู้บริหารระดับต้นที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้จัดการแผนกและผู้จัดการหน่วย (Section Manager, Branch Manager) บริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

3. บริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) หมายถึง “บริษัท” จัดตั้งขึ้นเป็นบริษัทมหาชนและมีภูมิลำเนาในประเทศไทย บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจหลักคือ การดำเนินการรถไฟฟ้ายกระดับจำนวนสองเส้นทางในเขตธุรกิจที่สำคัญของกรุงเทพมหานคร ซึ่งบริษัทฯ ได้รับสัมปทานจากกรุงเทพมหานครเป็นระยะเวลา 30 ปี นับจากวันแรกที่เริ่มดำเนินงาน โดยบริษัทฯ เปิดให้บริการระบบในวันที่ 5 ธันวาคม 2542 บริษัทฯ มีที่อยู่ตามที่จดทะเบียนอยู่ที่ 1000 ถนนพหลโยธิน แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร (บริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน): 2006-2007: 72)

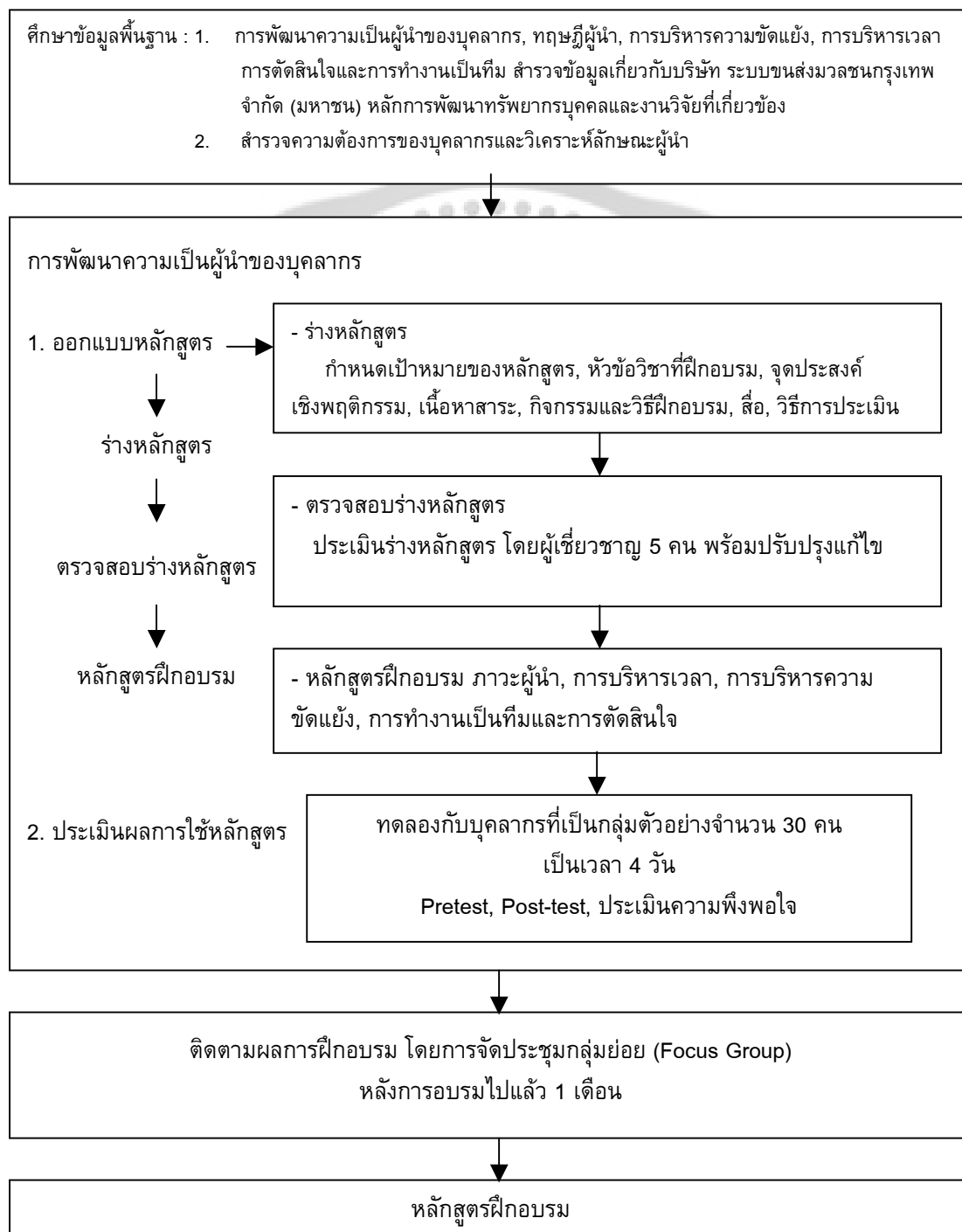
4. คุณภาพของหลักสูตรฝึกอบรม หมายถึง ผลการประเมินของหลักสูตรฝึกอบรมที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นมาโดยประเมิน ได้จาก

4.1 ผลการทดสอบความรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรม โดยใช้แบบวัดความรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรม (Pre-test และ Post-test)

4.2 โครงการฝึกอบรมโดยรวม โดยการใช้แบบประเมินผลความพึงพอใจในการฝึกอบรม

4.3 การติดตามผลหลังการฝึกอบรม (Follow up Study) โดยการนำผลสรุปมาประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group)

กรอบแนวคิดในการวิจัย



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรบริษัท ระบบขนส่งมวลชน กรุงเทพมหานคร จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้ค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีหัวข้อต่างๆ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. หลักการพัฒนาหลักสูตรและการฝึกอบรม
2. ทฤษฎีการบริหาร 5 ทฤษฎี
3. กระบวนการเรียนรู้ของผู้ใหญ่
4. หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
5. บริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพมหานคร จำกัด (มหาชน)
6. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารระดับต้น
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. หลักการพัฒนาหลักสูตรและการฝึกอบรม

1.1 ความหมายของการพัฒนาหลักสูตร (Curriculum Development)

ทาบ (Taba. 1962: 9-10) ได้กล่าวไว้ว่า “การพัฒนาหลักสูตร หมายถึง การเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงหลักสูตรอันเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้น ทั้งในด้านการวางจุดมุ่งหมาย การจัดเนื้อหาวิชา การเรียนการสอน การวัดผลประสิทธิผล และอื่นๆ เพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายอันใหม่ที่วางไว้ การเปลี่ยนแปลงหลักสูตรเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ หรือเปลี่ยนแปลงทั้งหมด ตั้งแต่จุดมุ่งหมาย และวิธีการ และการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรนี้จะมีผลกระทบกระเทือนทางด้านความคิด และความรู้สึกนึกคิดของ ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ส่วนการปรับปรุงหลักสูตร หมายถึง การเปลี่ยนแปลงหลักสูตรเพียงบางส่วน โดยไม่เปลี่ยนแปลงแนวคิดพื้นฐาน หรือรูปแบบของหลักสูตร

กู๊ด (Good. 1973: 17) ได้ให้ความเห็นว่า “การพัฒนาหลักสูตรเกิดได้ 2 ลักษณะคือ การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงหลักสูตร การปรับปรุงหลักสูตรเป็นวิธีการพัฒนาหลักสูตรอย่างหนึ่ง เพื่อให้เหมาะสมกับโรงเรียนหรือระบบโรงเรียน จุดมุ่งหมายของการสอน, วัสดุอุปกรณ์, วิธีสอน รวมทั้งการประเมินผล ส่วนคำว่าเปลี่ยนแปลงหลักสูตร หมายถึง การแก้ไขหลักสูตรให้แตกต่างไปจากเดิม เป็นการสร้างโอกาสทางการเรียนขึ้นใหม่”

เซเลอร์ และอเล็กซานเดอร์ (Saylor; & Alexander. 1974: 27) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาหลักสูตร (Curriculum Development) หมายถึง การจัดทำหลักสูตรเดิมที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น หรือเป็นการจัดทำหลักสูตรใหม่โดยไม่มีหลักสูตรเดิมอยู่ก่อน การพัฒนาหลักสูตรอาจหมายถึง การสร้างเอกสารอื่นๆ สำหรับผู้เรียนด้วย

มาร์ท และวิลลิส (Marsh; & Willis. 1995: 129) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาหลักสูตรว่าเป็นกระบวนการ หรือกิจกรรมเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดประโยชน์ และประสิทธิภาพสูงสุดในการพัฒนาหลักสูตรนั้นอาจจะพัฒนา โดยการทำให้หลักสูตรที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น หรือสร้างหลักสูตรขึ้นมาใหม่

สจ๊วต อุทราพันธ์ (2545: 31) ได้กล่าวถึงความหมายของการพัฒนาหลักสูตรว่า “การพัฒนา” ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า “Development” มีความหมายอยู่ 2 ลักษณะ คือ การทำให้ดีขึ้นหรือทำให้สมบูรณ์ขึ้น การทำให้เกิดขึ้น ด้วยเหตุนี้การพัฒนาหลักสูตรจึงมีความหมายใน 2 ลักษณะคือ การทำให้หลักสูตรที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น หรือสมบูรณ์ขึ้น กับการสร้างหลักสูตรขึ้นมาใหม่ โดยไม่มีหลักสูตรเดิมเป็นพื้นฐานเลย

กนกกร ปราชญ์นคร (2550: 11-12) ได้สรุปความหมายของคำว่า การพัฒนาหลักสูตร (Curriculum Development) หมายถึง การจัดทำหลักสูตร การปรับปรุง การเปลี่ยนแปลงหลักสูตรให้ดีขึ้น เพื่อความเหมาะสมกับความต้องการของบุคคลและสภาพสังคม องค์กร และจากความหมายของการพัฒนาหลักสูตร มีคำที่ควรพิจารณาอยู่ 2 คำคือ การปรับปรุงหลักสูตร หมายถึง การนำเอาหลักสูตรที่มีอยู่มาปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม

สรุปได้ว่า การพัฒนาหลักสูตร หมายถึง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหลักสูตรที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น หรือเป็นการจัดทำหลักสูตรใหม่เพื่อให้เกิดประโยชน์ และประสิทธิภาพสูงสุด

1.2 แนวคิดในการพัฒนาหลักสูตร

เสถียร แป้นเหลือ (2550: 64) ได้กล่าวถึง การพัฒนาหลักสูตรนั้นมีแนวคิดอยู่ 2 ลักษณะด้วยกันคือ การสร้างหลักสูตรขึ้นมาใหม่โดยไม่มีหลักสูตรเดิมเป็นพื้นฐานอยู่เลย และการปรับปรุงหลักสูตรที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น ความหมายของคำว่า การพัฒนาหลักสูตรจะรวมไปถึงการผลิตเอกสารต่างๆ สำหรับผู้เรียนด้วย (Saylor; & Alexander. 1974: 7) ซึ่งระบบการพัฒนาหลักสูตรนั้นจะเกี่ยวข้องกับ การจัดทำหลักสูตร ได้แก่ การร่างหรือการสร้างหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ และการประเมินหลักสูตร ซึ่งเมื่อพิจารณาจากลักษณะของงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตรแล้ว จะมีคำที่มีความหมายใกล้เคียงกับการพัฒนาหลักสูตรก็คือ การออกแบบหลักสูตร (The Curriculum Design) ซึ่งหมายถึง ลักษณะของกระบวนการในการเลือกองค์ประกอบต่างๆ รวมทั้งเทคนิควิธี การทั้งหมดในการจัดทำหลักสูตร และการจัดเนื้อหาสาระและประสบการณ์ในหลักสูตรที่จัดขึ้น

การพัฒนาหลักสูตรนั้น ได้มีนักการศึกษาหลายท่านได้พัฒนารูปแบบหลักสูตรตามแนวคิดที่แตกต่างกัน ซึ่ง ไทเลอร์ (Tyler. 1969) ได้เสนอแนวทางในการพัฒนาหลักสูตรเพื่อทำหน้าที่เป็นเครื่องมือที่ทำหน้าที่ในการศึกษา หลักสูตรจะต้องทำหน้าที่กระตุ้นให้ผู้เรียนได้ศึกษาและตรวจสอบหลักการและเหตุผลของผู้อื่น และพัฒนาแนวคิดหรือมโนทัศน์ขององค์ประกอบและความสัมพันธ์ต่างๆ ในการศึกษา ไทเลอร์ได้เสนอหลักในการพัฒนาหลักสูตรว่า จะต้องวิเคราะห์คำถามที่จำเป็นต่อการพัฒนาหลักสูตร ดังต่อไปนี้

1. สถานศึกษามีเป้าประสงค์ทางการศึกษาอย่างไร
2. ประสพการณ์ทางการศึกษาที่ต้องการให้เกิดนั้นได้แก่อะไร
3. จะจัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดประสพการณ์ทางการศึกษาอย่างไรให้มีประสิทธิภาพ
4. เราจะตัดสินใจว่ากิจกรรม หรือประสพการณ์ทางการศึกษาได้บรรลุตามจุดมุ่งหมายทางการศึกษาได้อย่างไร

แนวคิดการพัฒนาหลักสูตรตามรูปแบบของไทเลอร์นั้น จะยึดจุดมุ่งหมายทางการศึกษาเป็นหลัก ซึ่งเป็นหลักการที่สามารถนำมาใช้ได้กับการพัฒนาหลักสูตรในทุกระดับ ต่อมา ทาบ (Taba. 1962: 12) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาหลักสูตรลักษณะจากล่างขึ้นบน (Grassroots Approach) โดยใช้วิธีแบบอุปนัย (Inductive Method) ซึ่งเริ่มจากการพัฒนาหลักสูตรในระดับที่เฉพาะเจาะจงแล้วปรับขยายไปสู่ระดับที่สูงกว่า ซึ่งผู้สอนเป็นผู้ใช้กระบวนการพัฒนาหลักสูตรในการสร้างหน่วยการเรียนการสอน และนำไปสู่การพัฒนาเป็นหลักสูตรใหญ่ โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ความต้องการ ความจำเป็น (Diagnose of Needs)
2. การกำหนดจุดประสงค์ของการศึกษาที่ต้องการให้บรรลุ (Formulation of Objectives)
3. การคัดเลือกเนื้อหาสาระ (Selection of Content)
4. การจัดลำดับโครงสร้างของเนื้อหาให้มีความสัมพันธ์กัน (Organization of Content)
5. การคัดเลือกประสพการณ์การเรียนรู้ (Selection of Learning Experiences)
6. การจัดลำดับกิจกรรมการเรียนรู้ (Ordering the Learning Activities)
7. การกำหนดสิ่งที่ต้องการประเมิน วิธีการ และกระบวนการประเมิน (Determination of Evaluate)

การพัฒนาหลักสูตรตามรูปแบบของทาบานั้น จะมีจุดเน้นทางด้านกรเรียนการสอนหรือการจัดประสพการณ์การเรียนรู้ ซึ่งยุทธวิธีการสอนและประสพการณ์การเรียนรู้ที่จะนำมาใช้ในหลักสูตรนั้นจะต้องแสดงลำดับขั้นตอน การจัดเนื้อหา จะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่ารายวิชานั้นมุ่งให้ผู้เรียนรู้แบบใด จัดเรียงลำดับเนื้อหาไว้อย่างไร การกำหนดโครงสร้างมีความชัดเจนและสอดคล้องกับโครงสร้างในแต่ละระดับ รวมทั้งหน่วยเรียนที่กำหนดนั้นมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์สามารถบ่งชี้ถึงการวัดและการประเมินได้ชัดเจน มีการเสนอรายละเอียดและมีความยืดหยุ่น เพื่อให้ผู้สอนมีส่วนร่วมในการวางแผนการเรียน และทำกิจกรรมตามความต้องการและความสนใจตามลักษณะเฉพาะ เป็นลักษณะของการพัฒนาจากจุดย่อยหรือหน่วยการเรียนการสอนที่ละหน่วยไปสู่การพัฒนาให้เป็นหลักสูตรใหญ่

เซเลอร์ และอเล็กซานเดอร์ (Saylor; & Alexander. 1974: 21-26) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรที่เป็นระบบ (System Approach) ที่มีความยืดหยุ่นมากขึ้น โดยสามารถที่จะปรับปรุงที่ในระดับหรือขั้นใดของกระบวนการ ก็ซึ่งรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรตามแนวคิดนี้มีดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์และขอบเขต (Goals, Objectives and Domains) ซึ่งมีเป้าหมาย 4 ประการ คือ ประสพการณ์เรียนรู้ที่หลากหลาย พัฒนาการของบุคคล ความสามารถทางสังคม ทักษะการเรียนรู้และความชำนาญเฉพาะด้าน

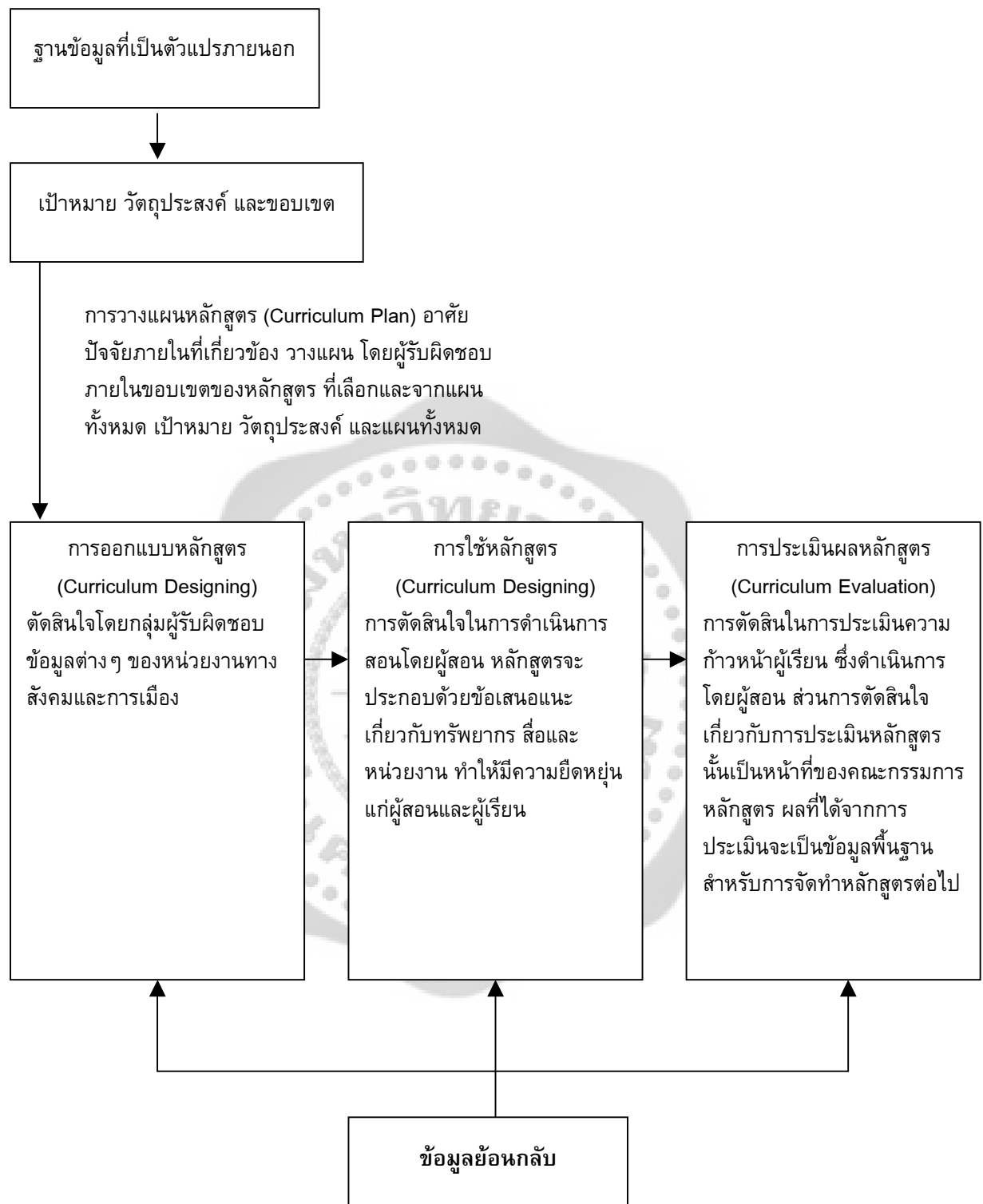
2. การออกแบบหลักสูตร (Curriculum Designing) โดยอาศัยข้อมูลจากส่วนแรกการนำหลักสูตรไปใช้ (Curriculum Implementation) โดยผู้สอนจะเป็นผู้วางแผนหลักสูตร ในส่วนของการเรียนการสอน ซึ่งจะช่วยให้สามารถเลือกวิธีสอนที่มีความสัมพันธ์กับการเรียนการสอนได้

3. การใช้หลักสูตร (Curriculum Implementation) เป็นการนำหลักสูตรที่ได้ออกแบบไปใช้ในสถานการณ์จริง โดยการตัดสินใจของผู้สอน เพื่อศึกษาการนำไปปฏิบัติจริงของหลักสูตรที่สร้างไว้

4. การประเมินผลหลักสูตร (Curriculum Evaluation) โดยมีจุดเน้น 2 ประการคือการประเมินผลรวมของการใช้หลักสูตรทั้งสถานศึกษา ในแต่ละส่วนการเรียนการสอนและการประเมินหลักสูตรทั้งระบบ

จุดเด่นของเซเลอร์และอเล็กซานเดอร์ ที่เสนอไว้นั้น อยู่ที่การให้อิสระต่อการตัดสินใจในเรื่องรูปแบบการสอนที่จะใช้ตามที่ควรจะเป็น การพัฒนาหลักสูตรตามรูปแบบนี้จึงมีความยืดหยุ่นให้โอกาสให้ผู้สอนได้มีอิสระในการจัดการเรื่องรูปแบบการสอน เอกสารวัสดุอุปกรณ์ซึ่งอธิบายได้ดังภาพประกอบ 1





ภาพประกอบ 1 กระบวนการจัดทำหลักสูตรของเซเลอร์และอเล็กซานเดอร์

ที่มา: Saylor and Alexander. (1981). *Planning Curriculum for School*. p.39.

สำหรับรูปแบบของการพัฒนาหลักสูตรนั้น สกิลเบค (Skilbeck, 1984) ได้เสนอเป็น การพัฒนาหลักสูตรแบบมีฐานมาจากสถานศึกษา ซึ่งเป็นหลักสูตรที่เกิดจากภายในและเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา ไม่ใช่หลักสูตรที่กำหนดมาจากภายนอก ทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมสำหรับการเปลี่ยนแปลง และการปรับปรุงคุณภาพการศึกษา การพัฒนาหลักสูตรที่มีฐานมาจากสถานศึกษา เป็นการวางแผน การออกแบบ การนำไปใช้เพื่อบังเกิดผลและการประเมินผลตามข้อกำหนดการเรียนรู้ของ ผู้เรียน โดยสถาบันการศึกษาซึ่งผู้เรียนเหล่านั้นเป็นสมาชิกอยู่ ซึ่งมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์สถานการณ์
2. นิยามจุดประสงค์
3. ออกแบบโปรแกรมการเรียนการสอน
4. การขยายความและการนำหลักสูตรไปใช้
5. การประเมินผลการเรียนรู้และการประเมินหลักสูตร

สำหรับการพัฒนาหลักสูตรในประเทศไทย วิชัย วงษ์ใหญ่ (2543: 77) ได้เสนอรูปแบบ และแนวคิดของขั้นตอนกระบวนการพัฒนาหลักสูตร ไว้ดังนี้

1. การกำหนดจุดมุ่งหมาย หลักการและโครงสร้าง และการออกแบบหลักสูตร
2. ยกร่างเนื้อหาสาระแต่ละกลุ่มประสบการณ์ แต่ละหน่วยการเรียนรู้ และแต่ละรายวิชา
3. นำหลักสูตรที่พัฒนาแล้วไปทดลองใช้ในสถานศึกษานำร่อง และปรับปรุงแก้ไข

ข้อบกพร่อง

4. อบรมผู้สอน ผู้บริหารทุกระดับ และบุคลากรทางการศึกษา ให้เข้าใจหลักสูตรใหม่
5. นำหลักสูตรไปใช้ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา ประกาศใช้หลักสูตร โดยมี

กิจกรรมการใช้หลักสูตรใหม่ ดังนี้

5.1 การแปลงหลักสูตรไปสู่การสอน คือ การจัดทำหลักสูตร ได้แก่ เอกสาร

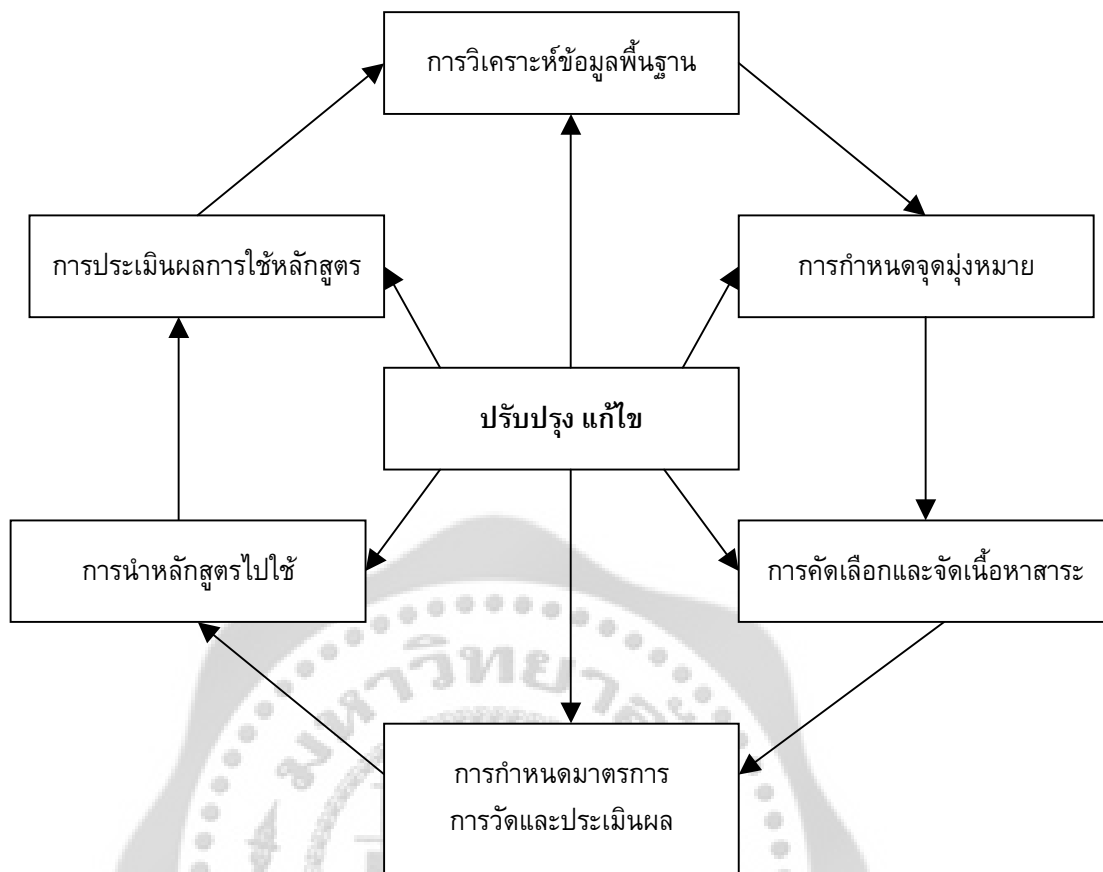
และอุปกรณ์การเรียนการสอนที่จำเป็น

5.2 ผู้บริหารจัดเตรียมสิ่งต่างๆ เช่น บุคลากร วัสดุหลักสูตรและบริการต่างๆ

เริ่มตั้งแต่อบรมผู้สอนและบุคลากรฝ่ายบริหารหลักสูตร ห้องสมุด ห้องเรียน รวมทั้งการจัดสรรงบประมาณ

5.3 การสอน เป็นหน้าที่ของผู้สอนปฏิบัติการทั่วไป

5.4 การประเมินผล ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ การประเมินผลการเรียนของผู้เรียน และการประเมินผลหลักสูตร ตั้งแต่ประเมินเอกสาร ผลการนำหลักสูตรไปใช้และผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ซึ่งจะต้องประเมินอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง



ภาพประกอบ 2 วัฏจักรกระบวนการพัฒนาหลักสูตร

ที่มา: เสถียร เป้นเหลือ. (2550). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำ สำหรับผู้นำองค์กรกิจกรรมนักศึกษา. หน้า 67.

จากรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรที่ได้มีผู้นำเสนอไว้ จะเห็นได้ว่ามีความคล้ายคลึงในส่วนที่เป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญของหลักสูตร แต่ก็มีส่วนที่แตกต่างกันคือ การนำเสนอขั้นตอนที่ทำให้มีความละเอียดที่แสดงให้เห็นถึงความชัดเจนสู่การปฏิบัติจริงมากขึ้น และการนำเสนอแนวคิดของรูปแบบการพัฒนาหลักสูตร ซึ่งสามารถทำได้ทั้งแบบนิรมัย และอุปนัย หรืออาจเป็นการพัฒนาหลักสูตรในระยะใดระยะหนึ่งของการสร้างการเรียนการสอน หรือในระยะของการพัฒนาหลักสูตรใหม่ของการเรียนในระดับหนึ่ง และเป็นเพียงการสร้างหลักสูตรหรือการพัฒนาหลักสูตรทั้งระบบ โดยจัดกระทำตั้งแต่การสร้างหรือร่างหลักสูตร การนำไปใช้และการประเมินผลหลักสูตร

สำหรับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมนั้น ได้มีนักพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมขึ้นมาใหม่จากรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรโดยทั่วไป เนื่องจากการฝึกอบรมมีจุดมุ่งหมายเฉพาะ รูปแบบที่พัฒนาขึ้นมาจึงเป็นรูปแบบที่ประยุกต์และปรับปรุงจากความจำเป็นของผู้เรียนและสังคม โดยมีความคาดหวังผลที่ได้จากการฝึกอบรมทั้งในด้านความรู้ และการปฏิบัติ การพัฒนาหลักสูตรจึงเป็นการพัฒนาหลักสูตรทั้งระบบ ทั้งด้านการสร้างหรือร่างหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ และการประเมินผลหลักสูตรด้วย

สมชาติ กิจยรรยง (2544: 45) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร เพื่อการฝึกอบรม โดยมีขั้นตอนในการสร้างหลักสูตรคือ

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็น ซึ่งหมายถึง สภาพการณ์หรือปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อผลสำเร็จของงานที่ต้องแก้ไขด้วยการฝึกอบรม และความต้องการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดหลักการและเหตุผล หมายถึง การนำเอาสรุปการหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม ทำการเรียบเรียงให้เห็นถึงความจำเป็นที่ต้องดำเนินการฝึกอบรมหรือสร้างหลักสูตร ซึ่งควรประกอบด้วย สภาพที่พึงประสงค์ สภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ปัญหาและผลเสียหายที่เกิดขึ้น ความพยายามในการแก้ปัญหา ความจำเป็นที่ต้องแก้ปัญหาด้วยการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดวัตถุประสงค์ หมายถึง สิ่งที่กำหนดว่าในโครงการฝึกอบรมนั้นจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้เป็นไปในลักษณะใด จึงจะสามารถแก้ไขปัญหาที่เป็นความจำเป็นของหน่วยงานได้

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์งาน หมายถึง การจำแนกหน้าที่และชิ้นงานในตำแหน่ง เพื่อระบุวิธีการทำงานย่อยของแต่ละชิ้นงาน มีขั้นตอนอย่างไร หรือต้องทำอะไรบ้าง และต้องใช้เครื่องมืออุปกรณ์ใดบ้าง

ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดหัวข้อวิชา ซึ่งหมายถึง เนื้อหาสาระในลักษณะเดียวกันของเรื่องที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ เจตคติ และความสามารถ

ขั้นตอนที่ 6 การกำหนดวัตถุประสงค์หัวข้อวิชา เป็นการระบุถึงสิ่งที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในลักษณะอย่างไร

ขั้นตอนที่ 7 การกำหนดหลักการทฤษฎีการเรียนรู้ เป็นการกำหนดว่าภายในวิชานั้นจะต้องใช้ทฤษฎี แนวคิดและหลักการอะไรบ้าง

ขั้นตอนที่ 8 การกำหนดวิธีการฝึกอบรม เป็นเครื่องมือที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ เจตคติ และความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 9 การกำหนดระยะเวลาของหัวข้อวิชาและหลักสูตร ทั้งระยะเวลาของหัวข้อวิชา และระยะเวลาของหลักสูตร

ขั้นตอนที่ 10 กำหนดวิธีการวัดและประเมินผล เพื่อตรวจสอบคุณลักษณะของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์

ขั้นตอนที่ 11 การเรียงลำดับหัวข้อวิชา และการกำหนดการฝึกอบรม เป็นการกำหนดการเรียนรู้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งส่วนย่อยและส่วนรวมทั้งหมด

ขั้นตอนที่ 12 การกำหนดวิธีการติดตามผล หมายถึง การตรวจสอบหลังการฝึกอบรมระยะหนึ่งว่า ผู้ที่อบรมไปแล้วสามารถนำเอาความรู้ ความเข้าใจ เจตคติ และความชำนาญที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปปฏิบัติงานได้จริงเพียงใด

กุหลาบ ตันติผลาชีวะ (2537: 57-91) เสนอขั้นตอนการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมดังนี้

1. การวิเคราะห์งานที่ต้องเรียนรู้

เป็นภารกิจสำคัญของการสร้างหลักสูตร ผลของการวิเคราะห์งานจะบอกกรอบแนวคิดของหลักสูตรว่า เนื้อหาที่จำเป็นเหมาะสมกับความต้องการ ฝึกอบรมคืออะไร เนื้อหาของหลักสูตรจะประกอบด้วยสิ่งใด ผู้สร้างหลักสูตรจะต้องเริ่มจากการประเมินความต้องการฝึกอบรม ด้วยวิธีการนำข้อมูลความจำเป็นในการฝึกอบรมมาศึกษาสภาพการทำงานของกลุ่มผู้อบรม สอบถาม สัมภาษณ์ หรือประชุมกลุ่มอย่างใดอย่างหนึ่ง ประเด็นที่ต้องวิเคราะห์ให้ได้คือ

- 1.1 ปัญหาที่ต้องการให้มีการฝึกอบรมคืออะไร
- 1.2 เหตุของปัญหาที่ต้องการแก้ไขด้วยการอบรม
- 1.3 ผลกระทบที่เกิดขึ้นต่องานและหน่วยงาน

ข้อมูลที่ได้จากการศึกษานี้ จะต้องนำมาพิจารณาและประมวลสรุปให้ตรงกับสาระที่ระบุความจำเป็นที่ต้องการฝึกอบรม แล้วนำมาแจกแจงเป็นรายละเอียด เพื่อให้สามารถกำหนดขอบเขตของหลักสูตรให้ชัดเจน ซึ่งขั้นตอนของการวิเคราะห์ประกอบด้วย

1. แจกแจงปัญหาความต้องการฝึกอบรมได้ชัดเจนว่า ปัญหาหรือประเด็นที่ต้องการฝึกอบรมคืออะไร
2. แจกแจงงาน และเนื้อหาความรู้ที่จะต้องจัดฝึกอบรมทั้งหมด โดยแจกแจงเป็นหัวข้อรายละเอียดตามหลักการและทฤษฎี
3. วิเคราะห์ความสามารถของผู้เข้าอบรมตามงาน และเนื้อหาความรู้ที่ได้แจ้งไว้ว่า รู้อะไรบ้างและยังไม่รู้อะไรบ้าง
4. กำหนดความต้องการจริง ตัดเนื้อหาที่ไม่จำเป็นออก การกำหนดเนื้อหาในหลักสูตรนั้น ส่วนแรกเป็นเนื้อหาแกนที่จำเป็นต้องรู้ ส่วนที่ 2 เป็นเนื้อหาที่สัมพันธ์กับเนื้อหาที่มีความเกี่ยวเนื่องกับเรื่องที่เข้าอบรม ส่วนที่ 3 เป็นเนื้อหาที่รู้ไว้ก็ดี

2. การกำหนดจุดประสงค์หลักสูตร

จุดประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรมประกอบด้วย จุดประสงค์เกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และเจตคติ จุดประสงค์ต้องจำเพาะเจาะจงมากกว่าหลักสูตรทั่วไป จุดประสงค์ควรเป็นรูปธรรมที่มีความเป็นไปได้ เพราะจุดประสงค์เป็นสิ่งที่ต้องการให้เกิดอะไร โดยแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมที่กำหนดจุดประสงค์ต้องพิจารณาจากปัญหา และความจำเป็นในการฝึกอบรมที่เป็นแนวโน้มของงาน เป็นความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาคน ในขณะเดียวกันเป็นความจำเป็นขององค์กรและผู้เข้าอบรมว่าต้องการผลลัพธ์อะไรบ้าง จากนั้นให้นำข้อมูลที่ได้ในการพิจารณานี้มาเป็นแนวทางในการกำหนดจุดประสงค์ของหลักสูตร จุดประสงค์ของแต่ละหน่วย (Content Unit) ตามลำดับ

3. การเลือกเนื้อหาสาระวิชา เนื้อหาสาระวิชาที่ควรเลือกมาใช้เป็นหลักสูตรฝึกอบรมต้องมีลักษณะดังนี้

- 3.1 สนองตอบจุดประสงค์และความต้องการฝึกอบรมที่กำหนดไว้

3.2 เนื้อหาสาระมีแนวคิด หลักการที่เป็นประโยชน์แก่ผู้ได้รับการอบรม ตามวัตถุประสงค์หลักสูตร

3.3 เนื้อหาสาระวิชาที่กำหนด ต้องประสานกันอย่างสอดคล้องกับธรรมชาติ ของเนื้อหาวิชาอื่นๆ ในหลักสูตรและเสริมกันเพื่อให้หลักสูตรมีความลึก กว้าง สามารถทำให้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมบรรลุจุดประสงค์ของการอบรมได้

3.4 เนื้อหาสาระวิชาที่ให้จะต้องสามารถให้ทิศทางที่จะนำไปสู่การศึกษาหาความรู้ เพื่อเพิ่มเติม กระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดความอยากรู้อยากมากขึ้นตามหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

3.5 แสดงความแตกต่างที่ลุ่มลึกกว่าประสบการณ์ และข้อความที่ผู้เข้ารับ การฝึกอบรมมีมาก่อน มีคุณค่าต่อการเรียนรู้และฝึกอบรม

การได้มาซึ่งเนื้อหาวิชานั้น อาจเกิดจากประสบการณ์ของผู้จัดการฝึกอบรม หรือ ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้มีประสบการณ์อื่นๆ ข้อมูลจากผู้รู้ หรือแม้แต่การไปสังเกตการณ์ก็สามารถนำมา ใช้เป็นแนวทางประกอบการเลือกเนื้อหาวิชาได้

4. การเลือกรูปแบบการฝึกอบรม

รูปแบบการฝึกอบรมที่ได้ประโยชน์ต่อเป้าหมายของโครงการฝึกอบรม ต้องตรงกับ จุดประสงค์ที่จำเป็นของการฝึกอบรม ตรงกับลักษณะและงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ให้ความ มั่นใจแก่ผู้เข้ารับการอบรมว่า เมื่อผ่านการอบรมแล้วสามารถเรียนรู้และนำไปใช้ได้จริง สอดคล้อง กับทรัพยากรที่เกี่ยวข้องและเหมาะสมกับเนื้อหาวิชา โดยมีรูปแบบหลักสูตร เช่น หลักสูตรเน้นวิชา การหลักสูตรเน้นประสบการณ์ หลักสูตรเน้นการแก้ปัญหา หลักสูตรเน้นสมรรถนะ หลักสูตรเน้น เทคโนโลยีและหลักสูตรเน้นการวิจัย เป็นต้น สำหรับการเลือกรูปแบบการฝึกอบรมใช้หลักการดังนี้

4.1 พิจารณานโยบายและจุดประสงค์ทั้งหมดขององค์กร หรือหน่วยงานที่ต้องการ ให้ฝึกอบรม

4.2 พิจารณาประโยชน์ของการฝึกอบรมที่มีต่อผู้เข้าอบรม และการแก้ปัญหาของ งานอันเกี่ยวข้องกับการฝึกอบรม

4.3 ศึกษาคุณสมบัติของคนที่จะเข้าฝึกอบรม ปัญหาและพฤติกรรม

4.4 วิเคราะห์ทรัพยากรบุคคล และวัสดุอุปกรณ์ที่องค์กรนั้นมีอยู่ และเกี่ยวข้องกับ การฝึกอบรม

4.5 การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ต้องเป็นระบบประชาธิปไตย และการมีส่วนร่วม ของผู้ฝึกอบรม

4.6 การดำเนินการฝึกอบรมต้องยืดหยุ่นได้

4.7 เลือกรูปแบบต่างๆ มาใช้และปรับให้บรรลุจุดประสงค์ที่ต้องการให้มากที่สุด

4.8 จัดให้มีการประเมินผลการฝึกอบรมทุกระยะ

5. การจัดประสบการณ์การเรียนรู้

วิธีการฝึกอบรม เป็นการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ในหลักสูตรอบรมที่เน้นถึงบทบาทของนักฝึกอบรม หรือวิทยากรและผู้เข้าอบรม ในการจัดการเรียนการสอน การใช้สื่อ อุปกรณ์ และการดำเนินกิจกรรมการฝึกอบรมแต่ละวันที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการฝึกอบรมตามจุดประสงค์ของหลักสูตร

5.1 การเลือกวิธีการจัดการเรียนการสอน การเลือกวิธีการสอนจะเป็นแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับจุดประสงค์ของการฝึกอบรม วิทยากร เนื้อหาวิชา และลักษณะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

5.2 การเลือกกิจกรรมการเรียนรู้ เป็นสิ่งจำเป็นมากสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม กิจกรรมการเรียนรู้ที่จัดขึ้นต้องจูงใจ สร้างเสริมการเรียนรู้ ความคิด และการแสดงออกที่สามารถช่วยให้ผู้เข้าอบรมเชื่อมโยงประสบการณ์เดิมกับประสบการณ์ที่ได้จากการเรียนรู้ใหม่ ในระดับที่สามารถสร้างความกระจำชัดให้กับผู้เข้าอบรม

5.3 สื่อการเรียนการสอนจะต้องเลือกให้เหมาะสม ซึ่งรวมทั้งสถานที่ศึกษาดูงาน ที่ต้องกำหนดให้กับผู้เข้าอบรม

6. การประเมินผลการเรียนรู้ มี 3 ระยะคือ

6.1 การประเมินผลความรู้ความสามารถทั่วไปก่อนการฝึกอบรม

6.2 การประเมินผลระหว่างการฝึกอบรม

6.3 การประเมินเพื่อติดตามหลังสำเร็จการอบรม ทั้งนี้เพื่อตรวจสอบว่าผู้ผ่านการฝึกอบรมมีความสามารถตามจุดประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรมที่มากน้อย และวิธีการปรับปรุงแก้ไขควรเป็นอย่างไร

สรุป จากรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรโดยทั่วไป และการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมที่ได้นำเสนอมาข้างต้นในแต่ละรูปแบบ สามารถนำมากำหนดเป็นรูปแบบเพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม การเสริมสร้างภาวะผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) โดยสามารถใช้ได้ทั้งในลักษณะที่เป็นหลักสูตรรวมและหลักสูตรที่เฉพาะ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1. การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน
2. การสร้างหลักสูตร
3. การประเมินผลการใช้หลักสูตรฝึกอบรม
4. การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม
5. การติดตามผลการใช้หลักสูตรฝึกอบรม

1.3 ความหมายของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการหนึ่งที่เกิดขึ้น เพื่อพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานหรือองค์กรหนึ่งๆ ให้สามารถเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะความชำนาญ และเจตคติ โดยการจัดการศึกษาให้แก่คนกลุ่มหนึ่ง แต่การจัดการศึกษานี้ทำขึ้นภายใต้เงื่อนไขบางประการ โดยมุ่งหวังให้ผู้เข้ารับการอบรม มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาทั้งในด้านความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน รวมทั้งทำที่ที่แสดงถึงความพอใจในการทำงานในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ ตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ซึ่งส่วนใหญ่พบว่า การฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งในการเพิ่มคุณภาพการทำงานของบุคลากร หรือเตรียมการให้บุคลากรพร้อมที่จะทำงานในหน้าที่นั้นเอง (องอาจ พงษ์พิสุทธ์บุบผา. 2541: 35; อติญาณ ศรีเกษตริน. 2543: 52; Good. 1973: 613)

1.3.1 ความสำคัญและความจำเป็นในการฝึกอบรม

องค์กรรัฐบาล หรือองค์กรธุรกิจเอกชนต่างมีความพยายามบริหาร และดำเนินงานในหน่วยงานของตนให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การบริหารบุคคล คือการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยสำคัญ ต้องพัฒนาให้มีประสิทธิภาพสูงสุดและทันเหตุการณ์เสมอ เพราะองค์กรต้องดำเนินการ อยู่ภายใต้สิ่งแวดล้อม สภาพสังคม การเมือง เศรษฐกิจในประเทศ และในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา การพัฒนากำลังคนด้วยการพัฒนาปริมาณและคุณภาพของบุคลากร จัดกิจกรรม วิเคราะห์ทักษะ ความรู้ พฤติกรรมและเจตคติของพนักงานแต่ละงาน และจัดการฝึกอบรมแต่ละบุคคลตามงาน เพื่อปรับปรุงให้การทำงานมีประสิทธิภาพ จึงมีความสำคัญยิ่ง (Terrell. 1980: 1-2) ผู้บริหารหรือผู้มีส่วนรับผิดชอบองค์กรดังกล่าวต้องมีความสามารถในการกำหนดความจำเป็นในการ พัฒนาบุคลากร โดยต้องสำรวจหาข้อมูลให้ทราบว่ามีหรือไม่มีจำเป็นต้องอบรมบุคลากรกลุ่มใด ในเรื่องอะไรและควรใช้วิธีใด ซึ่งความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรอาจจะมาจากปัจจัยภายในหรือ ภายนอกองค์กรหรือหน่วยงาน ความจำเป็นในการฝึกอบรมนั้นอาจจะเป็นการแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน ในอดีต จัดฝึกอบรมเพื่อแก้ไขข้อบกพร่อง ปรับปรุงบุคลากรด้านความรู้ ทักษะ เจตคติ และพฤติกรรม หรือเป็นการป้องกันปัญหาที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น จัดฝึกอบรมบุคลากรที่เข้าทำงานใหม่ให้ มีความรู้ ทักษะเจตคติที่มีความจำเป็นในการทำงานในหน่วยงานก่อนเริ่มปฏิบัติงาน หรือ พยายามพัฒนาศักยภาพของบุคคลสำหรับการปฏิบัติงานในอนาคต เช่น การเตรียมบุคลากรใน การรับตำแหน่งสูงขึ้นในแต่ละระดับ การวิเคราะห์ความจำเป็น (Need Analysis) ในการฝึกอบรม สามารถกระทำได้โดยการสังเกต การศึกษาสำรวจ การสัมภาษณ์บุคลากรเกี่ยวกับสภาพปัญหาหรือ ความต้องการในการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ โดยอาจพิจารณาเกี่ยวกับระบบการปฏิบัติงาน ผลลัพธ์ เช่น คุณภาพของผลผลิต คุณภาพการบริหาร และมาตรฐานของผลงาน เป็นต้น เมื่อทราบ ความจำเป็นที่ต้องแก้ไข ป้องกัน หรือพัฒนาแล้วต้องพิจารณาต่อไปว่ามีทางเลือกใดบ้าง ที่สามารถ สอนองความจำเป็นเหล่านั้น และความจำเป็นใดบ้างที่จะต้องใช้วิธีการฝึกอบรม แล้วจึงเตรียมการ ฝึกอบรมว่า ต้องการหวังผลในทิศทางไหน เพื่ออะไร และเมื่อไร

1.3.2 ระยะเวลาในการฝึกอบรม

ระยะเวลาในการฝึกอบรมที่เหมาะสมของหลักสูตรฝึกอบรม จากการศึกษางานวิจัยการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมต่างๆ พบว่าระยะเวลาในการฝึกอบรมที่เหมาะสม ดังนี้

มานิตย์ สิทธิชัย (2540: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมจริยธรรม สำหรับนักศึกษาครุศาสตร์อุตสาหกรรม” พบว่า การวิจัยแบ่งออกเป็น 3) ขั้นตอน สำรวจลักษณะทางจิต ลักษณะทางบุคลิก และลักษณะทางครอบครัวของนักศึกษา 2) สร้างหลักสูตรฝึกอบรมและทดลองใช้ (หลักสูตรใช้เวลาฝึกอบรม 26 ชั่วโมง มี 4 กิจกรรม ฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องเป็นเวลา 3 วัน)

ศักรินทร์ ชนประชา (2550: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการศึกษานอกระบบสำหรับผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 2” ได้กำหนดโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ประกอบด้วย 5 หน่วยการเรียนรู้ กำหนดระยะเวลาทั้งสิ้น 28 ชั่วโมง

เกศริน มนูญผล (2544: บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง “การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมครูเพื่อเสริมสมรรถภาพด้านการจัดทำหนังสือเสริมประสบการณ์ที่สอดคล้องกับท้องถิ่น” หลักสูตรมีกิจกรรมตามหน่วยการเรียนรู้ 5 หน่วยการเรียนรู้ ใช้เวลา 28 ชั่วโมง

กัมปนาท บริบูรณ์ (2550: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการเห็นคุณค่าในตนเอง และวิธีคิดตามแนวคิดเป็นของนักเรียนโรงเรียนวิวัฒน์พลเมืองโดยวิธีกระบวนการกลุ่ม” 11 ครั้งๆ ละ 2 ชั่วโมง รวม 22 ชั่วโมง

จากการศึกษางานวิจัยของการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมพบว่า ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรมที่มีหน่วยการเรียนรู้ 5 หน่วย มีระยะเวลาที่เหมาะสมประมาณ 20 – 28 ชั่วโมง

1.3.3 ประโยชน์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมมีประโยชน์และก่อให้เกิดผลดี ดังต่อไปนี้ (นิรันดร์ จุลทรัพย์. 2542: 9-12)

1.3.3.1 การฝึกอบรมทำให้ระบบงานดีขึ้น ในการบริหารงานไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานราชการ องค์กรบริษัท ถ้าจัดให้มีการฝึกอบรมผู้บริหารฝ่ายต่างๆ ได้เข้าใจถึงการบริหารควบคุม การติดต่อประสานงานแล้ว ระบบการทำงานจะเกิดประสิทธิภาพ ความร่วมมือระหว่างฝ่ายต่างๆ ดีขึ้น การทำงานมีระบบมากขึ้น ถ้าเป็นฝ่ายปฏิบัติ เช่น เจ้าหน้าที่ธุรการ หากผ่านการฝึกอบรมแล้ว การรับ-ส่งจัดเก็บและทำลายเอกสารจะมีระบบ สามารถค้นหา ตรวจสอบได้ง่าย เป็นต้น

1.3.3.2 การฝึกอบรมทำให้ประหยัด เพราะงานธุรกิจ ถ้าได้จัดให้มีการอบรมพนักงานให้รู้วิธีการทำงานแล้ว การทำงานของพนักงานจะใช้เวลาน้อยลง บางงานสามารถลดขั้นตอนการทำงานลงได้ ซึ่งมีผลต่อการลดค่าใช้จ่ายในการลงทุน ช่วยลดความสูญเสีย ความสิ้นเปลืองทั้งในด้านวัสดุและเวลาการทำงาน

1.3.3.3 การฝึกอบรมช่วยให้ย่นระยะเวลาเรียนรู้งาน ในกรณีที่รับพนักงานใหม่ หรือเปลี่ยนหน้าที่การทำงาน หากปล่อยให้เรียนรู้งานไปพร้อมกับการปฏิบัติงานแล้ว จะต้องใช้เวลามาก และอาจเกิดความเสียหายต่องาน การฝึกอบรมสามารถทำให้พนักงานปฏิบัติงานนั้นได้ทันที หลังจากการฝึกอบรม

1.3.3.4 การฝึกอบรมช่วยให้แบ่งเบาภาระของผู้บริหาร เพราะผู้ผ่านการฝึกอบรม จะมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ไม่ต้องเสียเวลากับการให้คำแนะนำ และ แก้ไขปัญหาจากการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด หรือป้องกันความเสียหายที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ผู้บริหาร จะได้มีเวลาสำหรับการคิดเพื่อการพัฒนางานในด้านอื่นๆ

1.3.3.5 การฝึกอบรมเป็นการกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา หากหน่วยงานใดไม่ ตระหนักและสนใจจัดอบรมบุคลากรแล้ว สภาพการทำงานจะเกิดความจำเจ ความเฉื่อยชา ในที่สุด ประสิทธิภาพในการทำงานจะต่ำมีผลกระทบต่อผลผลิต การฝึกอบรมก่อให้เกิดความกระตือรือร้น เพื่อการพัฒนาวิธีทำงานและพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ รวมทั้งช่วยให้บุคลากร มีความรู้เท่าทันวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เกิดจากความเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและ สังคม

1.3.3.6 การฝึกอบรมช่วยให้ขวัญของคณาจารย์ดีขึ้น เพราะเป็นการสร้างความมั่นใจ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานว่าสามารถทำงานได้ถูกต้อง ตามแนวทางที่ได้รับจากการฝึกอบรม

1.3.3.7 การฝึกอบรมส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีเจตคติที่ดีต่อองค์กร เพราะการฝึกอบรมช่วยสร้างความเข้าใจที่ดีต่อวัตถุประสงค์และแนวทางในการดำเนินงาน อันจะนำไปสู่การสนับสนุนและการให้ความร่วมมือ

1.3.3.8 การฝึกอบรมจะช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน และช่วยเพิ่มพูน ทักษะความชำนาญงานแก่บุคลากร อันจะส่งผลให้งานมีคุณภาพยิ่งขึ้น

1.3.3.9 การฝึกอบรมช่วยลดอุบัติเหตุและอันตรายต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจาก การทำงาน

1.3.3.10 การฝึกอบรม ช่วยลดแรงงานที่ต้องใช้ในการควบคุมงานลงได้มาก เพราะบุคลากรผู้ปฏิบัติงานรู้จักวิธีทำงานที่ถูกต้องด้วยตนเอง

1.3.3.11 การฝึกอบรมเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายได้มาก เมื่อเทียบกับการจัดส่ง บุคลากรไปศึกษาเล่าเรียนเต็มเวลาในสถานศึกษาต่างๆ

1.3.3.12 การฝึกอบรมสามารถจัดได้ในวันหยุด หรือนอกเวลางานปกติ ไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อการทำงาน

1.3.3.13 การฝึกอบรมช่วยให้เกิดความรัก ความสามัคคีขึ้นระหว่างบุคลากรที่ อยู่ในองค์กรเดียวกัน เพราะในระหว่างการฝึกอบรมได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและ กัน ทำกิจกรรมร่วมกัน แก้ไขปัญหาพร้อมกัน ก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน อยู่ร่วมกันอย่างมี ความสุข

1.3.3.14 การฝึกอบรมเป็นการสนับสนุนให้บุคคลได้รับการศึกษาตลอดชีพ (Lifelong Education) อย่างต่อเนื่อง ซึ่งตรงกับธรรมชาติของมนุษย์

1.3.3.15 การฝึกอบรมก่อให้เกิดความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนโยกย้าย ตำแหน่งหน้าที่ และช่วยลดอัตราการเข้าออกของบุคลากร

1.3.4 ประเภทของการฝึกอบรม

การจัดฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์หลายอย่าง ซึ่งมีการแบ่งประเภทไว้หลายแบบ สามารถรวบรวมและจัดเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้ 2 ประเภท ได้แก่ การฝึกอบรมก่อนปฏิบัติงาน (Preservice Training) และการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน (Inservice Training)

1.3.4.1 การฝึกอบรมก่อนปฏิบัติงาน มีวัตถุประสงค์ต้องการฝึกฝนผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการทำงานทั้งด้านระบบระเบียบปฏิบัติ ความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่เฉพาะ เพื่อให้มีความรู้ และประสบการณ์เพียงพอ ไม่ต้องเสียเวลาเสอนงานหรือฝึกงานขณะปฏิบัติหน้าที่ ช่วยลดปัญหาข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ทำงานได้รวดเร็วพอสมควร การฝึกอบรมก่อนปฏิบัติงาน แบ่งเป็น 2 ประเภทคือ

1.3.4.1.1 การปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการฝึกอบรมเพื่อแนะนำบุคลากรในองค์กรต่างๆ ที่เข้าใหม่หรือย้ายมา เพื่อให้เข้าใจนโยบาย วัตถุประสงค์ขององค์กร และการจัดรูปองค์กร วิธีทำงาน มาตรฐานการทำงาน ความต้องการ ความคาดหวังขององค์กรทางด้านความรู้และทักษะต่างๆ ของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งงาน ตลอดจนสวัสดิการต่างๆ (นิตา ชูโต. 2530: 26)

1.3.4.1.2 การแนะนำงาน (Induction Training) เป็นการอบรมถึงปฐมนิเทศ และสอนวิธีปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่เฉพาะ เพราะไม่มีสถาบันใดผลิตคนให้มีความรู้ ทักษะและเจตคติ ที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กรทั้งหมด แม้บุคคลที่ผ่านงานมาแล้ว ก็อาจจะเป็นการแนะนำเพื่อสร้างเจตคติต่องานใหม่ให้มีความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนั้น

1.3.4.2 การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน เป็นการฝึกอบรมบุคลากรขององค์กร เมื่อเข้าปฏิบัติงานแล้ว การฝึกอบรมประเภทนี้แบ่งเป็นประเภทย่อยๆ ตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมได้ 3 ประเภท (นิตา ชูโต. 2530: 26-27)

1.3.4.2.1 การฝึกอบรมเมื่อเกิดปัญหา (Problem – Centered) ทั้งด้านทั่วไป และโดยเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง และเกิดความต้องการแก้ไขปัญหาให้ลุล่วงไป เพื่อนำความรู้วิธีการแก้ไข ปัญหาร่วมกันไปใช้ส่วนใหญ่จัดในระดับหัวหน้างาน การฝึกอบรมแบบนี้อาจใช้วิธีการอภิปราย หรือประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อความกระจ่างในปัญหา หรือข้อจำกัดต่างๆ ด้านองค์กร บุคลากร ตลอดจนเทคนิคที่เหมาะสม และสรุปหาความเห็นพ้องเพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน เป็นการหาทางแก้ปัญหาและปรับปรุง หน่วยงาน ดังเช่นการใช้ระบบคิวซี (Q.C.) ในการฝึกอบรม

1.3.4.2.2 การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ เพิ่มทักษะของเจ้าหน้าที่บุคลากรกลุ่มหนึ่งกลุ่มใดให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นเฉพาะด้าน เช่น การขาย การตลาด เทคนิคการประเมินโครงการ หรือเทคนิคการเป็นผู้นำ ฯลฯ ตลอดจนการส่งไปศึกษาอบรมต่อในสถาบันภายนอกหรือต่างประเทศ ในกรณีที่เป็นการอบรมเฉพาะบุคคล เป็นต้น

1.3.4.2.3 การฝึกอบรมเพื่อให้เกิดแรงสัมพันธ์ เพื่อส่งเสริมให้เกิดสัมพันธ์ภาพความเข้าใจระหว่างบุคคล เป็นการเปิดช่องทางแนวทางการสื่อสาร เพื่อบำรุงขวัญกำลังใจในการทำงาน เพื่อเชื่อสามัคคี ตลอดจนเป็นการปรับเจตคติต่อนโยบายใหม่ๆ ของหน่วยงาน เช่น การอบรมความเป็นผู้นำ การอบรมการบริหาร การจัดการ ฯลฯ เป็นการอบรมเพื่อการพัฒนา

1.3.5 รูปแบบการฝึกอบรม

เบตเตอร์และบลูม (Bader; & Bloom. 1994: 24-31) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการฝึกอบรมที่ส่งผลสูงสุด (High-Impact Training Model) มี 6 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1.3.5.1 การวิเคราะห์ความต้องการฝึกอบรม (Identify Training Need) ผู้พัฒนาการฝึกอบรมจะต้องสามารถชี้แนะ ให้เห็นถึงการอบรมอย่างมีเหตุผลที่เหมาะสม เป็นการฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงทักษะเดิมหรือทักษะใหม่ ตัดสินใจเลือกทักษะที่ต้องการพัฒนาสอบถามผู้มีส่วนร่วมเรียนรู้ถึงพื้นฐาน การศึกษา ประสบการณ์ และบรรยากาศการทำงานของผู้มีส่วนร่วม เข้าใจถึงความรู้สึกของผู้มีส่วนร่วม ประเมินคุณค่าของความต้องการฝึกอบรมและการสร้างความเชื่อมั่นต่อการฝึกอบรม

1.3.5.2 การวางแผนแนวทางการฝึกอบรม (Map The Approach) วางแผนอย่างมีระบบและไม่มีข้อจำกัด โดยการเข้าใจถึงความต้องการของผู้เข้าร่วมอบรม และความคาดหวังของผู้จัดอบรม ซึ่งเป็นการวางแผนเกี่ยวกับการนำเสนอ การอภิปราย การปฏิบัติ การให้ข้อมูลย้อนกลับ การเลือกสื่อทัศนูปกรณ์ การผลิตโปรแกรมตามความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ความจำเป็นทางด้านเวลา งบประมาณและแหล่งทรัพยากร

1.3.5.3 การผลิตสื่อหรือเครื่องมือการเรียนรู้ (Produce Learning Tools) เป็นการจัดหาสื่อเครื่องมือการเรียนรู้ โดยการให้ผู้เชี่ยวชาญภายในองค์กร ซึ่งอาจต้องผลิตเองหรืออาจได้รับการจัดทำโดยผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกองค์กร ซึ่งจะต้องตรวจสอบดูถึงความเหมาะสมของกิจกรรมและแบบฝึกหัด การเสริมแรงและความต่อเนื่อง ความเหมาะสมของขนาดและโครงสร้างของกิจกรรมกลุ่มย่อย สื่อการเรียนรู้ที่สามารถสนับสนุนทั้งระหว่างการฝึกอบรม การปฏิบัติกิจกรรมและโปรแกรมทั้งหมด

1.3.5.4 การประยุกต์เทคนิคการฝึกอบรม (Apply Training Techniques) โดยการตรวจสอบถึงการทำให้การอบรมบรรลุเป้าหมายจากกลุ่มผู้เข้ารับการอบรม การฝึกอบรมสามารถสร้างประสบการณ์ที่เพียงพอต่อความต้องการ คุณค่าที่ได้จากการอบรม ลักษณะของวิทยากรที่นำเสนอความรู้และทักษะแก่ผู้เข้ารับการอบรม ผู้เข้ารับการอบรมได้เกิดทักษะตามที่ต้องการและมีการติดตามที่ชัดเจน

1.3.5.5 การคำนวณผลลัพธ์ที่วัดได้ (Calculate Measurable Results)

ด้วยการสอบถาม การสังเกต ระหว่างการฝึกอบรมทั้งการปฏิบัติและการทำงานตามที่มอบหมาย การติดตามข้อมูลที่ต้องการในระหว่างการอบรม และใช้กระบวนการประเมินผลเชิงลึกถึงการเปลี่ยนแปลงจากการฝึกอบรม และการประเมินผลการติดตามเป็นช่วงระยะเวลาต่างกัน

1.3.5.6 การติดตามผลการอบรม (Track Ongoing Follow-Through) เป็นการ

เตรียมการติดตามผลก่อนการฝึกอบรมเริ่ม การติดตามระหว่างการฝึกอบรม และหลังการฝึกอบรม บทบาทความรับผิดชอบ สถานการณ์และเครื่องมือที่จำเป็นต่อการติดตามการฝึกอบรม

แนวคิดของ เบเดอร์ และบลูม สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดซึ่งจำเป็นที่จะต้องอาศัยการพัฒนาหลักสูตรที่ดี ซึ่งเกี่ยวข้องกับการศึกษาข้อมูลพื้นฐานและการวางแผนที่ดี เวลลา (Vella. 1995: 10-14) ได้เสนอแนะแนวทางในการวางแผน เพื่อจัดการฝึกอบรมให้ความรู้แก่บุคคลในองค์กรทั่วไปได้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้เป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้อบรมหรือเป้าหมายคือใคร (Who) เป็นการตอบคำถามเพื่อให้ทราบว่าผู้มีส่วนร่วมในการฝึกอบรมเป็นใคร จำนวนและความคาดหวังทั้งหมดเท่าใด
2. เหตุผลของการฝึกอบรม (Why) เป็นการแสวงหาคำตอบเพื่อเปิดเผยสถานการณ์ วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม
3. เวลาในการจัดการฝึกอบรม (When) ช่วงระยะเวลาที่เหมาะสมสำหรับการฝึกอบรมนั้นควรเป็นอย่างไร ควรจัดเมื่อใด ตอนไหน ระยะเวลาเท่าใด
4. สถานที่จัดการฝึกอบรม (Where) เป็นการบอกให้ทราบว่า สถานที่จัดควรเป็นที่ใด ใช้ห้องประชุมหรือห้องเรียน ในการจัดฝึกอบรมที่ไหน ถึงจะเหมาะสมกับการฝึกอบรม
5. เนื้อหาหลักสูตรเน้นอะไร (What) เนื้อหาเน้นหนักทางด้านใดในการฝึกอบรม ได้แก่ ทักษะ ความรู้หรือเจตคติต่อสิ่งที่องค์กรคาดหวังไว้
6. สิ่งที่คาดหวังเพื่ออะไร (What For) เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้วต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เกิดการพัฒนาอะไร ได้รับการประเมินผลอะไร
7. โครงสร้างของการฝึกอบรมเป็นอย่างไร (How) โครงสร้างของโปรแกรม ภาระงาน การเรียนรู้ และวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ ซึ่งสามารถแยกออกเป็น 5 ส่วนด้วยกัน คือ การเตรียมการ การแนะนำ แนวคิดและทฤษฎี การฝึกปฏิบัติและส่วนของการปิด

ส่วนการออกแบบที่ให้การฝึกอบรมเป็นการฝึกปฏิบัติการ โดยเน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นสำคัญ เปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เสนอความคิดสร้างสรรค์ ให้เกิดพัฒนาการตามขั้นตอน ซึ่งซิลเบอร์แมน (Silberman. 1998: 15-16) ได้เสนอรูปแบบไว้ดังนี้

1. ประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Assess the Need for Training and the Participants) เป็นการหาความจำเป็นและความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม จะประเมินในช่วงเริ่มต้นของโปรแกรม ซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลเพื่อช่วยในการวางแผน การออกแบบ และการปรับปรุงโปรแกรมได้ดี

2. ตั้งเป้าหมายการเรียนรู้ทั่วไป (Set General Learning Goals) วิเคราะห์และแยกแยะสมรรถภาพการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่เป้าหมาย อธิบายความต้องการทางด้านการสร้างความตระหนักทางด้านเจตคติ ความรู้ความเข้าใจ และการสร้างพฤติกรรมใหม่ การแก้ปัญหาในชีวิตจริง และการนำไปใช้ในหน้าที่การงาน

3. ตั้งจุดประสงค์การเรียนรู้ (Specify Objectives) เจาะจงลึกลงไปถึงชนิดของการเรียนรู้ที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดประสบการณ์ จุดประสงค์จะช่วยเป็นเครื่องมือสำหรับการจัดการการตรวจสอบและการประเมินผลการฝึกอบรม

4. ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ (Design Training Activities) เป็นการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งจะต้องสร้างโครงร่าง ทั้งวิธีการและรูปแบบของกิจกรรมที่จำเป็นต่อจุดประสงค์ในโปรแกรมการฝึกอบรม

5. เรียงลำดับความเหมาะสมของกิจกรรมการฝึกอบรม (Sequence Training Activities) ตัดสินว่ากิจกรรมใดควรเริ่มต้นหรืออยู่ตอนสิ้นสุดโปรแกรม ปรับกิจกรรมเพื่อให้แผนการที่วางไว้คล่องตัวมากขึ้น

6. เริ่มปฏิบัติการตามแผนการรายละเอียดทั้งหมด (Start Detail Planning) กำหนดวิธีการปฏิบัติกิจกรรมแต่ละขั้นตอน กำหนดเวลา ข้อแนะนำหรือข้อเสนอแนะ จุดสำคัญและการสอนวัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ และวิธีการจบการฝึกอบรม

7. ทบทวนรายละเอียดเกี่ยวกับการออกแบบ (Revise Design Details) ปฏิบัติตามแผนการที่วางไว้ และทบทวนประสบการณ์ของผู้เข้าฝึกอบรม ต้องปรับปรุงหรือติดตามงาน หรือขั้นตอนใดบ้าง ตัดสิ่งที่ไม่มีความสำคัญ ปฏิบัติไม่ได้หรือบกพร่อง

8. ประเมินผลโปรแกรมการฝึกอบรม (Evaluate the Total Result) ตรวจสอบแผนการว่า ได้มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับการฝึกอบรมแล้ว ออกแบบให้เหมาะสมกับการเรียนรู้เพื่อให้ผลลัพธ์ที่ดียิ่งขึ้น

สรุปได้ว่ารูปแบบการฝึกอบรมในแต่ละแนวคิดนั้น มีกระบวนการฝึกอบรมที่เหมือนกันอยู่ 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนแรกเป็นกิจกรรมก่อนการปฏิบัติการฝึกอบรม (Pre-Implementation) ซึ่งครอบคลุมถึงกิจกรรมทุกกิจกรรมที่ต้องเตรียมเอาไว้ล่วงหน้าก่อนที่จะดำเนินการฝึกอบรม เช่น การประเมินความจำเป็น การวิเคราะห์งาน การออกแบบหลักสูตร การเตรียมการเพื่อทดลองฝึกอบรม

ขั้นตอนที่สองเป็นกิจกรรมระหว่างการฝึกอบรม (During Implementation) รวมไปถึงกิจกรรมทางด้านวิชาการ เทคนิคการฝึกอบรม การจัดบันทึกเอกสาร และ

ขั้นตอนสุดท้ายเป็นกิจกรรมหลังการฝึกอบรม (Post-Implementation) ครอบคลุมขั้นตอนที่จำเป็นได้แก่ การจัดทำรายงานหลังการฝึกอบรมสิ้นสุด การติดตามผลภายหลังการอบรม และการทบทวนเพื่อการปรับปรุง และการวิจัยเพื่อสร้างนวัตกรรมในวงการฝึกอบรม

1.3.6 กระบวนการฝึกอบรม

การพัฒนากำลังคนเป็นกระบวนการวางแผน และควบคุมวิธีการพัฒนาวิธีการพัฒนา การปฏิบัติงาน และความสามารถของบุคคล โดยการฝึกอบรมและการศึกษา โครงการพัฒนากำลังคน ต้องอาศัยการวิเคราะห์ความต้องการกำลังคนในปัจจุบันและอนาคตขององค์กร การประเมินทักษะที่มีอยู่ของบุคลากรในองค์กร และการได้มา ซึ่งวิธีการที่ดีที่สุดสามารถจะพัฒนาบุคคลตามความต้องการ ในอนาคต เทอเรล (Terrell, 1980: 1-5) เสนอกระบวนการพัฒนากำลังคนและการฝึกอบรมที่เป็นระบบ 7 ขั้นตอนต่อไปนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร

เนื่องจาก จุดมุ่งหมายขององค์กรเปลี่ยนแปลงไป จึงต้องแน่ใจว่าการส่งเสริม การฝึกอบรมที่จัดขึ้นจะสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์กรที่แท้จริงขณะนั้น

2. รวบรวมข้อมูลองค์กร

ข้อมูลที่รวบรวมต้องครอบคลุมหลายด้าน โดยเฉพาะข้อมูลเกี่ยวกับการสูญเสีย แรงงาน การกระจายบุคลากรตามระดับอายุ องค์กรประกอบด้านทักษะของบุคลากร การปฏิบัติงานที่ได้ผลต่ำ สถานการณ์ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรทั้งภายนอก เช่น กฎหมายที่มีผลกระทบ ต่อนายจ้างและภายใน เช่น เทคโนโลยีต่างๆ และกำลังคน ข้อมูลเหล่านี้รวบรวมมาโดยวิธีการหลาย หลาย เช่น การอภิปรายและการสัมภาษณ์สมาชิกองค์กร หนังสือพิมพ์ธุรกิจ สถิติการค้า สถิติต่างๆ ของหน่วยงานรัฐบาล หรือสถิติที่รวบรวมจากองค์กรเอง

3. กำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมร่วมกัน

กระบวนการในการกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมร่วมกัน รวมถึงกิจกรรม 2 ประการ คือ การวิเคราะห์และการตีความ การวิเคราะห์จะได้ข้อมูลละเอียดและแท้จริงเกี่ยวกับ องค์กรในปัจจุบัน จุดมุ่งหมาย และโครงสร้าง กำลังคนขององค์กร และความต้องการขององค์กร ในอนาคต ส่วนการตีความข้อมูลจะทำให้ได้ทราบความจำเป็นในการพัฒนาและฝึกอบรม

4. เตรียมวางแผนฝึกอบรมร่วมกัน

เมื่อกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยการวิเคราะห์และตีความข้อมูลที่ได้ เกี่ยวข้องกับองค์กรแล้วนำมาจัดลำดับความสำคัญ แยกความจำเป็นที่สำคัญออกจากความจำเป็น รongๆ นำมาเขียนจุดประสงค์ของการพัฒนาและฝึกอบรมทั้งกำหนดเวลาที่ต้องใช้

5. เตรียมโครงการฝึกอบรมเฉพาะคน

วิธีการที่เป็นระบบ คือ การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) โดยการตรวจสอบงาน แต่ละงาน หรือบุคลากรในแต่ละงาน และองค์ประกอบที่เด่นชัด แล้วสรุปส่วนต่างๆ ของงานมา กำหนด ความรู้ ทักษะและเจตคติต่างๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานที่สมบูรณ์ เขียนข้อมูลในรูปรายละเอียด ของงาน (Job Description) และลักษณะเฉพาะของงาน

โดยทั่วไปขั้นตอนที่ 4 ดำเนินการก่อนขั้นตอนที่ 5 แต่ในกรณีอาจข้ามขั้นตอนที่ 4 ไปก่อน

6. ฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

การฝึกอบรมจะมีประสิทธิผลเต็มที่ต่อเมื่อเป็นส่วนหนึ่งของระบบทั้งหมด ซึ่งก่อนอื่นเราจะคิดถึงและบรรยายพฤติกรรมที่ไม่น่าพึงพอใจ ขณะนั้นของบุคคลและนำมาสร้างรูปแบบพฤติกรรมที่ควรปรับปรุง

7. ประเมินประสิทธิผล

การฝึกอบรมจะได้ผลคุ้มค่านั้นต้องออกแบบระบบพัฒนากำลังคน เพื่อให้ทราบแน่ชัดในผลประโยชน์ที่ถูกจัดให้ และค่าใช้จ่ายที่จะได้สิ่งนั้นมา ไม่เพียงแต่รู้ว่าระบบนี้ให้ผลประโยชน์ใดต้องรู้ด้วยว่าผลประโยชน์เหล่านั้นเป็นผลประโยชน์ที่ต้องการจริง และโดยทั่วไปต้องประเมินจุดมุ่งหมายทั้งหมด เพื่อให้แน่ใจว่ามันยังคงเป็นสิ่งที่ตรงตามจุดมุ่งหมายขององค์การ

1.3.7 เทคนิคและวิธีการฝึกอบรมภาวะผู้นำ

เทคนิคการฝึกอบรมเป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และเจตคติในเรื่องนั้นๆ ให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้รับการฝึกอบรมได้เรียนรู้มากที่สุดในเวลาที่กำหนด ช่วยกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความต้องการที่จะเรียนรู้มากขึ้น และได้รับประสบการณ์การเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความต้องการ อีกทั้งช่วยให้การฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด

การแบ่งประเภทเทคนิคการฝึกอบรมสามารถทำได้หลายวิธี ในที่นี้จะกล่าวถึงการแบ่งประเภทเทคนิคการฝึกอบรมโดยยึดวัตถุประสงค์ หรือลักษณะของการเรียนรู้

1. เทคนิคการฝึกอบรมที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ หรือการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ได้แก่ การบรรยาย การอภิปรายเป็นคณะ การบรรยายเป็นคณะ การประชุมอภิปราย ทักษะศึกษา การระดมสมอง โครงการศึกษา เป็นต้น

2. เทคนิคการฝึกอบรมที่จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทักษะหรือความสามารถ ได้แก่ การสาธิต การฝึกปฏิบัติ กรณีศึกษา การสร้างสถานการณ์จำลอง เกมการบริหาร การสอนงาน การแสดงบทบาทสมมติ วิธีประสมเหตุการณ์ เป็นต้น

3. เทคนิคการฝึกอบรมที่จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านเจตคติ ได้แก่ การฝึกอบรมเพื่อรู้เขารู้เรา การแสดงบทบาทสมมติ กรณีศึกษา การอภิปรายกลุ่ม การแสดงแบบพฤติกรรม การฝึกปฏิบัติ เกมการบริหาร เป็นต้น

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ เจตคติ และพฤติกรรม ผู้วิจัยจึงเลือกใช้เทคนิคในการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ โดยยึดรูปแบบการเรียนรู้เชิงประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ดังต่อไปนี้ คือ

1. การบรรยาย (Lecture) เป็นเทคนิควิธีที่ใช้ในการถ่ายทอดความรู้ ข้อมูล ข้อเท็จจริง และแนวทางการปฏิบัติต่างๆ โดยวิทยากร ถือเป็น การสื่อสารทางเดียวจากวิทยากรสู่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีข้อดีคือสามารถถ่ายทอดสาระข้อมูลต่างๆ ให้แก่ผู้รับการอบรมจำนวนมากได้ในเวลาอันรวดเร็วประหยัดเวลาและทรัพยากร

2. การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion) เป็นการแบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นกลุ่มย่อยๆ จำนวนตั้งแต่ 4-6 คน และสมาชิกในแต่ละกลุ่มได้อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เพื่อหาข้อสรุปหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเด็นใดประเด็นหนึ่งที่มีข้อดีคือ เป็นวิธีการที่สามารถรวบรวมความคิดและประสบการณ์จากบุคคลหลายฝ่าย ซึ่งจะนำไปสู่การได้ ข้อสรุปหรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการแก้ปัญหา และเปิดโอกาสให้ผู้รับการฝึกอบรมได้แสดงความคิดเห็นของตนอย่างเสรี และมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

3. การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นการประชุมกลุ่ม ซึ่งเปิดโอกาสและกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี โดยไม่มีข้อจำกัดและการวิพากษ์วิจารณ์ หรือตัดสินคุณค่าใดๆ เพื่อให้ได้ความคิดที่หลากหลายและมีปริมาณมากที่สุด ข้อดีเป็นวิธีการที่เหมาะสมสำหรับการระดมความคิดเห็น หรือหาหนทางในการแก้ไขปัญหา โดยทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียมกัน และเป็นการฝึกให้ผู้รับการฝึกอบรมรู้จักการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยปราศจากการตัดสินหรือวิพากษ์วิจารณ์

4. กรณีศึกษา (Case Study) เป็นการกำหนดหรือบรรยายถึงสถานการณ์ในรูปแบบของงานเขียน เทปบันทึกเสียง หรือวีดิทัศน์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมศึกษาและอภิปราย ภายใต้การแนะนำของผู้ให้การฝึกอบรม โดยสนับสนุนให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีส่วนร่วมในการฝึกอบรม สอนทักษะการวิเคราะห์ปัญหา แสดงให้เห็นว่าเนื้อหาสาระของการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับสถานการณ์การทำงานจริงอย่างไร มีข้อดีคือผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีโอกาสฝึกฝน ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา ซึ่งมีความใกล้เคียงกับความเป็นจริง ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

5. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) เป็นกิจกรรมที่กำหนดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงบทบาทตามสถานการณ์ที่กำหนดไว้หรือให้สร้างขึ้น จากนั้นมีการอภิปรายและการวิเคราะห์เพื่อพิจารณาว่ามีสิ่งใดเกิดขึ้นบ้างและเพราะอะไร โดยสนับสนุนให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกปฏิบัติทักษะต่างๆ และมีความเชื่อมั่นในการจัดการกับสถานการณ์จริง มีข้อดีคือ ผู้รับการฝึกอบรมได้เรียนรู้ด้วยการทดลองปฏิบัติจริง และทำให้ผู้รับการฝึกอบรมได้เห็นแนวทางการปฏิบัติและเกิดความมั่นใจในตนเองมากขึ้น

6. กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ (Group Dynamic) เป็นกระบวนการที่ใช้กลุ่มในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งร่วมกันหรือแก้ปัญหาาร่วมกัน เพื่อการเรียนรู้สิ่งต่างๆ จากการกระทำหรือประสบการณ์ ผู้รับการฝึกอบรมจะเป็นผู้ร่วมกิจกรรมด้วยตนเอง ผู้ให้การฝึกอบรมจะพยายามให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการรู้แจ้งเห็นจริง หรือเกิดการพอใจ กิจกรรมจะมุ่งเน้นการเรียนรู้จากการกระทำ ทำให้เกิดผลทางจิตใจ เช่น สร้างความรู้สึก ความสะท้อนใจ โดยการวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้การติชม มีข้อดีคือ ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีการฝึกทำกิจกรรมร่วมกัน มีการคิดพิจารณา ไตร่ตรองและเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง

7. การฝึกปฏิบัติ (Exercise) เป็นการนำทฤษฎีหรือแนวคิดตามที่ได้เรียนรู้มาทดลองปฏิบัติในตอนท้ายของการฝึกอบรม ภายใต้การดูแลของผู้ให้การฝึกอบรม ผู้ให้การฝึกอบรมจะเป็นผู้เตรียมกิจกรรมหรือสิ่งที่จะให้ฝึกปฏิบัติไว้ล่วงหน้าหลังจากฝึกอบรมทางทฤษฎีมาแล้ว อาจมีการสาธิตหรือกระทำให้ดูก่อน และให้ผู้รับการฝึกอบรมทดลองทำตาม มีข้อดีคือผู้รับการฝึกอบรมได้ฝึกปฏิบัติจริงๆ ก่อนที่จะนำทักษะไปใช้ และทุกคนได้เรียนรู้ด้วยตนเอง และเป็นเทคนิคที่จูงใจให้คนอยากเรียนรู้

1.3.8 การประเมินผลการฝึกอบรม

การประเมินผลเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการฝึกอบรม ซึ่งมีความสำคัญมาก การประเมินผลเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อประเมินความสำเร็จของโครงการฝึกอบรม และนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขโครงการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ของการประเมิน ดังนี้

1. ตรวจสอบว่าการฝึกอบรมบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่
2. ค้นหาจุดดีและจุดที่ควรแก้ไข
3. ตรวจสอบความคุ้มค่าของโครงการฝึกอบรม โดยเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายของโครงการ กับประโยชน์หรือคุณค่าที่ได้รับตอบแทน
4. วินิจฉัยว่าผู้รับการฝึกอบรมคนใดหรือกลุ่มใดที่ได้รับประโยชน์มากที่สุดและน้อยที่สุดจากการฝึกอบรม
5. รวบรวมข้อมูล ซึ่งจะช่วยในการจัดการฝึกอบรมในอนาคต

การประเมินผล อาจทำการประเมินตามช่วงของการฝึกอบรม ได้แก่ ประเมินก่อน การฝึกอบรม ประเมินขณะดำเนินการฝึกอบรม และประเมินเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม

เสถียร แป้นเหลือ (2550: 63-64) ได้กล่าวถึงโมเดลของการประเมินการฝึกอบรมของเคริกพาทริก (Kirkpatrick, 1987) ไว้ดังนี้

1. ประเมินปฏิกิริยา ประเมินความรู้สึกของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อโครงการฝึกอบรม เป็นการวัดค่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมชอบหรือไม่ชอบโครงการฝึกอบรม โดยอาจครอบคลุมทั้งทางด้านเนื้อหา วิทยากร วิธีการฝึกอบรม เอกสาร และสภาพแวดล้อมต่างๆ ของการฝึกอบรม
2. ประเมินการเรียนรู้ เป็นเกณฑ์ที่บ่งชี้ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ทักษะ หรือเจตคติเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่ สำหรับวิธีการที่ใช้ในการประเมินการเรียนรู้ ทั้ง 3 ลักษณะมีดังต่อไปนี้

2.1 ความรู้ การประเมินระดับความรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม คือ วัดความรู้เกี่ยวกับข้อเท็จจริง หลักการ วิธีการ และกระบวนการทำงาน

2.2 ทักษะ การประเมินทักษะมีจุดมุ่งหมาย เพื่อตรวจสอบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการพัฒนาทักษะเพิ่มขึ้นหรือไม่ ให้แสดงหรือกระทำทักษะนั้นๆ ออกมา โดยผู้ฝึกอบรมจะคอยสังเกตและให้คะแนน เรียกว่าทดสอบการปฏิบัติงาน หรือการทดสอบความสามารถ มักทำในรูปของการสร้างสถานการณ์จำลอง

2.3 เจตคติ เป็นการวัดความเปลี่ยนแปลงด้านความรู้สึของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

3. ประเมินพฤติกรรม การประเมินโดยใช้เกณฑ์พฤติกรรม คือประเมินว่า พฤติกรรมการทำงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นหรือไม่ ภายหลังจากการฝึกอบรม สำหรับแนวทางในการประเมินพฤติกรรมมีดังนี้

3.1 ประเมินพฤติกรรมอย่างเป็นระบบทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม

3.2 ควรเก็บข้อมูลจากกลุ่มต่างๆ ต่อไปอย่างน้อยหนึ่งกลุ่ม ได้แก่ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

3.3 ควรได้มีการวิเคราะห์ทางสถิติ เพื่อเปรียบเทียบการปฏิบัติงานทั้งก่อนและหลังการฝึกอบรม

3.4 ควรจะประเมินการฝึกอบรมหลังสิ้นสุดโครงการแล้วอย่างน้อย 3 เดือน เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีโอกาสนำความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้

4. ประเมินผลลัพธ์ การประเมินผลลัพธ์คือ การประเมินผลของการฝึกอบรมที่มีต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น ต้นทุนการผลิต อัตราการลาออกของบุคลากร อัตราการขาดงาน คุณภาพและปริมาณของผลผลิต และขวัญกำลังใจของบุคลากร เป็นต้น การประเมินผลลัพธ์มีวัตถุประสงค์สำคัญคือ เพื่อตรวจสอบว่าการฝึกอบรมก่อให้เกิดผลกระทบใดๆ ต่อการดำเนินงาน ขององค์กรหรือไม่ และเพื่อตรวจสอบว่าทักษะหรือความรู้ใดที่อยู่ในหลักสูตรการฝึกอบรมมีผลด้านบวกต่อองค์กรมากที่สุด

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการประเมินผลการฝึกอบรมโดยใช้เกณฑ์การพิจารณา คือ ประเมินผลการเรียนรู้ และประเมินทักษะความเป็นผู้นำของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยการเก็บข้อมูลจากผู้เข้ารับการอบรมทั้งก่อนการฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรม

2. ทฤษฎีการบริหาร 5 ทฤษฎี

จากการสำรวจข้อมูลเบื้องต้น บุคลากรมีความต้องการที่จะเรียนรู้ใน 5 ด้านคือ ด้านผู้นำ ด้านการบริหารความขัดแย้ง ด้านการบริหารเวลา ด้านการทำงานเป็นทีมและด้านการตัดสินใจ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำเสนอทฤษฎีที่เกี่ยวข้องทั้ง 5 ด้านตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 ผู้นำ

2.1.1 ความหมายของผู้นำ

จากการศึกษาเอกสารความหมายของคำว่า ความเป็นผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับให้มีอำนาจที่จะสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่ม เพื่อที่ก่อให้เกิดความพยายามในการดำเนินงานให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Stogdill. 1969: 4) เป็นกระบวนการ ชักนำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม (Bennis. 1969: 261) โดยแสดงพฤติกรรมตามที่สั่งการหรือแนะนำ ซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจกรรมของกลุ่ม (Hemphil. 1952: 41) และเป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลจูงใจคน

ให้ร่วมมือปฏิบัติงาน เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งคนเหล่านั้นพึงปรารถนา (Tead Ordway. 1965: 20)

2.1.2 คุณสมบัติของผู้นำ

ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในทุกๆ องค์การ เป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์การให้ความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ มีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จและการรักษาระดับความพอใจของสมาชิกในองค์การ เป็นปัจจัยในการอยู่รอดขององค์การ ยิ่งองค์การที่มีขนาดใหญ่ลับซับซ้อนมากขึ้นเท่าใด ความต้องการผู้นำที่มีประสิทธิภาพก็ยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลระหว่างบุคคลโดยการควบคุมผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสาร เพื่อบรรลุถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายการที่ผู้นำจะมีภาวะผู้นำในลักษณะใดนั้น ขึ้นอยู่กับตัวแปรหลายประการ คือ บุคลิกภาพของผู้นำ ทัศนคติและบุคลิกภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา คุณสมบัติขององค์การหรือลักษณะการทำงาน รวมถึงสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจและการเมือง แม้ว่าไม่มีแบบของผู้นำแบบใดที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุดในทุกๆ สถานการณ์ แต่ผู้นำที่ดีควรมีคุณลักษณะประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ มีความรู้ ความคิดริเริ่ม กล้าหาญ อดทน ยุติธรรม ภูมิฐาน การตัดสินใจอย่างมีคุณภาพ เป็นต้น และสิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้ก็คือ ผู้นำต้องมีมนุษยสัมพันธ์ รู้จักใช้ “ศิลปะการจูงใจ” เพื่อเสริมสร้างและส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในองค์การ

การบริหารงานในองค์การให้มีความเจริญก้าวหน้า จำเป็นต้องอาศัยความสามารถในการเป็นผู้นำของผู้บริหาร ผู้บริหารแต่ละคนย่อมมีแบบของความเป็นผู้นำ มีลักษณะเฉพาะของตน เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และมีอิทธิพลต่อการพัฒนาพฤติกรรมของผู้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ไปในทางที่พึงประสงค์ ถ้าแบบของผู้นำใช้ไม่ได้ผลก็อาจเปลี่ยนแปลงแบบใหม่ได้ในการเปลี่ยนแปลงของการเป็นผู้นำ ผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้เกี่ยวกับแบบการเป็นผู้นำของตนเอง ให้ดีที่สุดก่อนการนำมาใช้ ศึกษาพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงจากแบบเดิมไปสู่แบบใหม่ สภาพแวดล้อมขององค์การที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลง การสรรสร้างให้เกิดสภาพแวดล้อมของจุดประสงค์ดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ เฮอเช่ และบลิงชาร์ด ที่ว่า กระบวนการของการมีอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์หนึ่งๆ นั้น องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องคือ “ความเป็นผู้นำ” ได้แก่ ความรู้ ค่านิยม ทักษะและพฤติกรรม “กลุ่ม” ได้แก่ ปทัสถาน ค่านิยม ความยึดมั่นผูกมัดต่อเป้าหมายของกลุ่ม “สถานการณ์” ได้แก่ ค่านิยมขององค์การ เทคโนโลยี กิจกรรม งานที่ต้องทำ (Hersey; & Blanchard. 1972: 68)

ในการพัฒนาคุณภาพของผู้บริหารระดับต้นของบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ให้มีความเป็นผู้นำให้สอดคล้องกับทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นผู้นำของสต็อกคิลล์ (Stogdill. 1969: 91) ให้แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ กล่าวไว้ ดังนี้

1. ความเป็นผู้นำนั้นนอกจากสถานการณ์ และสภาพแวดล้อมแล้วความสามารถเฉพาะตัวมีส่วนประกอบด้วย ทั้งนี้ผู้นำจะต้องมีความฉลาดมีความสามารถรวมทั้งมีผู้ร่วมงานที่ดีด้วย
2. ผู้ที่จะเป็นผู้นำได้นั้นจะต้องมีความสามารถในการกระทำ มีมนุษยสัมพันธ์และมีการควบคุมทางใจที่ดีที่เหมาะสมกับสถานการณ์

3. ลักษณะทางธรรมชาติของมนุษย์นั้น จะคิดอยู่เสมอว่าการที่ตนให้อะไรแก่ผู้อื่นนั้น ย่อมต้องการได้สิ่งตอบแทนที่คุ้มค่ากันหรือดีกว่า ฉะนั้น ผู้ที่เป็นผู้นำจะถูกผู้ตามในกลุ่มคิดอยู่เสมอว่าถ้าตนให้ความร่วมมือตามที่ผู้นำขอร้องแล้ว ผลตอบแทนควรจะคุ้มค่ากัน ถ้าผู้นำสามารถให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่ากันแล้ว ผู้นำย่อมเป็นที่ยอมรับของผู้ตามคนอื่นๆ ในกลุ่มด้วย

เนเปียร์ และเกอร์เซนฟิลด์ (Napier; & Gershenfield. 1973: 136-151) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำแตกต่างจากสต็อกคิลล์ กล่าวคือ

1. ความเป็นผู้นำเกิดขึ้นได้เนื่องจากตำแหน่งหน้าที่การทำงาน การทำงานในตำแหน่งใด ย่อมมีความเป็นผู้นำอันเนื่องจากการดำรงตำแหน่งนั้นตามมา

2. พฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มทำให้เกิดความต้องการ และวัตถุประสงค์ที่จะทำให้เกิดความต้องการผู้นำแบบนั้นๆ ขึ้นมา ฉะนั้น การที่จะมีผู้นำแบบหนึ่งแบบใดจึงขึ้นอยู่กับแบบ พฤติกรรมของกลุ่ม

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ผู้นำคือหัวหน้า ที่ทำหน้าที่นำกลุ่ม ผู้นำในทางการบริหารนั้นจะพบว่าผู้นำขององค์กรหรือหน่วยงานใดก็ตาม คือผู้ที่บริหารงานของกลุ่ม ทำหน้าที่อำนวยการ จูงใจ ริเริ่ม ประนีประนอมและการประสานงาน การศึกษาของกลุ่มพฤติกรรมนั้น ได้เห็นความสำคัญของ ภาระหน้าที่ของผู้นำเกี่ยวกับการตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ พฤติกรรมของผู้นำ จึงจำเป็นต้องอาศัย ผู้ที่มีอำนาจการมีเป็นเครื่องมือช่วย ทั้งในลักษณะที่เป็นแบบพิธีการและไม่เป็นพิธีการ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่ม มุ่งให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

2.1.3 แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีลักษณะผู้นำ

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ มีทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆ คือ

2.1.3.1 ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่พิจารณาคุณลักษณะเฉพาะตัวในการเป็นผู้นำหลัก ทฤษฎีกลุ่มนี้พยายามที่จะค้นหาหรือเสนอลักษณะบางสิ่งบางอย่างทั้งทางด้านกายภาพ ทางด้านจิตใจ และบุคลิกภาพ ซึ่งแนวคิดทางทฤษฎีเบื้องต้นในการพิจารณาและทำความเข้าใจภาวะผู้นำนั้นจะเริ่มที่ลักษณะต่างๆ จนกระทั่งถึงปัจจุบันที่มีปัญหาว่า บรรดาคุณลักษณะทั้งหลายที่คิดว่าน่าจะเป็นคุณลักษณะผู้นำที่ดีนั้น บุคคลหนึ่งบุคคลใดสามารถมีคุณลักษณะครบถ้วนตามต้องการได้ สำหรับลักษณะผู้นำในประเทศไทยนั้น การพิจารณาลักษณะโครงสร้างของสังคมไทย ผู้นำควรมีคุณลักษณะ คือ ต้องเข้าใจนโยบาย มีแผนในการดำเนินงาน หมั่นศึกษาหาความรู้และปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน มีความซื่อสัตย์ มีความยุติธรรม (สมพงษ์ เกษมสิน. 2542: 233-234) นอกจากนี้ ผู้นำควรมีคุณสมบัติพิเศษห้าประการ คือมีชีวิตชีวา สามารถตัดสินใจ สามารถครองใจคน มีความรับผิดชอบ ฉลาดและมีไหวพริบดี มีความเฉียบแหลม (ภิญโญ สาร. 2540: 150-151) และจากรายงานการวิจัยเรื่องลักษณะของนักบริหารการศึกษาที่คนไทยพึงประสงค์ ได้สรุปลักษณะผู้นำที่คนไทยพึงประสงค์ตามลำดับดังนี้ คือ กล้ายอมรับผิด มีความสามารถ โอบอ้อมอารี รู้จักเสียสละ สุขุมรอบคอบในการตัดสินใจ ความคิดลึกซึ้ง ใจกว้างขวาง มองการณ์ไกล เชื่อมมั่นในตนเอง มีปฏิภาณ ไหวพริบ ความจำ

สติปัญญาดี กระตือรือร้นในการทำงาน ไม่รับสินบนหรืออาศัยอำนาจหน้าที่หาประโยชน์ส่วนตัว ไม่หุบเขา เชื่อหรือทำตามคำยุแหย่โดยไม่สืบสวนข้อเท็จจริง การศึกษาคุณลักษณะผู้นำนั้น แต่เดิมเชื่อว่าคนที่จะเป็นผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติติดตัวมาโดยกำเนิด ทั้งนี้สัจใจคอ ร่างกาย แต่ต่อมามากภายหลังเชื่อกันว่าผู้นำนั้นสามารถฝึกฝนอบรมได้ ดังนั้น เมื่อมีการแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่ง ผู้บริหารทุกระดับจึงต้องเข้ารับการศึกษาอบรมเพื่อให้เกิดความเป็นผู้นำด้วย

แม็ซ (มานิต บุญประเสริฐ; และคณะ. 2549: 16; อ้างอิงจาก Bass. 1990) ได้กล่าวถึงหลักการสำคัญของผู้นำคือ ผู้นำต้องรู้จักตนเองและพัฒนาตนเองตลอดเวลา โดยการศึกษาด้วยตนเอง การศึกษาอย่างเป็นทางการ และการเรียนรู้จากผู้อื่น ดังนี้

1. มีทักษะความรู้ในงานของตนเองและของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี
2. มีความรับผิดชอบในการกระทำของตนในการนำองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เมื่อเกิดข้อผิดพลาดไม่โทษคนอื่น จะวิเคราะห์สถานการณ์แก้ไข และเดินต่อไป
3. มีการตัดสินใจที่ดีและถูกจังหวะเวลา ใช้เครื่องมือในการวางแผนแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ
4. ลงมือทำเป็นตัวอย่างเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการจะเห็น
5. เข้าใจเพื่อนร่วมงานและสุขทุกข์ของเขา เข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ ความจริงใจ และการเอื้ออาทรผู้อื่น
6. แจ้งข่าวสารแก่ผู้ร่วมงานตลอดเวลา ต้องรู้จักวิธีการสื่อสารกับผู้อื่น ผู้บังคับบัญชา และบุคคลสำคัญในองค์กร
7. พัฒนาจิตสำนึกและความรับผิดชอบของผู้ร่วมงาน ช่วยสร้างบุคลิกภาพที่ดีที่จะช่วยให้เขาปฏิบัติหน้าที่ของวิชาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพ
8. ต้องมั่นใจว่าผู้ร่วมงานมีความเข้าใจในงาน ได้รับคำแนะนำและสามารถทำงานได้สำเร็จ ซึ่งการสื่อสารเป็นกุญแจสำคัญต่อความรับผิดชอบนี้
9. ฝึกการทำงานเป็นทีม
10. ใช้ความสามารถทั้งหมดขององค์กร

2.1.4 ทฤษฎีพฤติกรรม (Personnel Behavior Theories) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่พิจารณาคูณลักษณะเฉพาะตัวผู้นำ ตามวิธีการใช้อำนาจ หรือแนวพฤติกรรมของผู้นำ ทฤษฎีในกลุ่มนี้แบ่งประเภทของผู้นำไว้ 3 ประเภท คือ

2.1.4.1 ประเภทผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจ การจัดผู้นำประเภทนี้คำหนึ่งถึงลักษณะการใช้อำนาจของผู้นำเป็นสำคัญ บูชเนอร์ (Buechner. 1968: 175) ได้กล่าวถึงผู้นำประเภทนี้ว่ามี 9 แบบ คือ

2.1.4.1.1 แบบอัตตาริปไตยเป็นผู้นำแบบเผด็จการ ประเภทสั่งการอย่างเดียวโดยถือว่าผู้บังคับ บัญชามีสิทธิสั่งผู้ที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาต้องรับฟังและมีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่ง การติดต่อสื่อสารเป็นไปทางเดียว คือจากบนลงล่าง

2.1.4.1.2 แบบอัตตาริปไตยแบบเมตตา มีลักษณะเป็นผู้นำแบบพ้อ คือมีอำนาจสั่งแต่ก็ทำอย่างนุ่มนวล และสนใจความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.1.4.1.3 แบบราชการ คือ ผู้นำประเภทยึดธรรมเนียมปฏิบัติไม่คิดถึงตัวบุคคลไม่สร้างสรรค์มักอ้างกฎระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งอยู่ตลอดเวลา การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชามีขั้นตอนมาก ตามระดับขั้วการบังคับบัญชาจนการสื่อสารแทบไร้ความหมาย

2.1.4.1.4 แบบปล่อยให้ร่วม เป็นแบบที่ผู้นำปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การ ร่วมดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมายรวมทั้งเป็นที่ปรึกษาของผู้นำในเรื่องต่างๆ ผู้นำแบบนี้แบ่งเป็นประเภทเน้นตัวบุคคลกับ เน้นกลุ่ม

2.1.4.1.5 แบบปล่อยให้ตามใจ เป็นผู้นำประเภทเฉื่อย ถือว่าปัญหาที่เกิดขึ้นมาก็ยอมจะหมดไป ถ้าไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว เห็นว่าฝ่ายบริหารไม่ควรตัดสินใจรวดเร็วเด็ดขาดหรือ ก้าวร้าวเกินไป ควรปล่อยให้ทุกอย่างค่อยเป็นค่อยไปแล้วจะดีเอง ผู้นำประเภทนี้ส่วนใหญ่มักไม่ค่อยทำอะไร

2.1.4.1.6 แบบบารมี เป็นผู้นำที่มีลักษณะจงใจเป็นส่วนตัว มีความฉลาดหรือเชี่ยวชาญด้านเทคนิคบางอย่าง สามารถควบคุมหรือผลักดันสถานการณ์โดยที่เป็นแรงดลใจให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อและทำตามได้ ผู้ใต้บังคับบัญชายินดีทำตามโดยแทบไม่ต้องบังคับ

2.1.4.1.7 แบบเทคนิค ผู้นำประเภทนี้ตัดสินใจและนำผู้ใต้บังคับบัญชาได้ เพราะอาศัยความรู้ความสามารถทางวิชาการที่เหนือกว่า ความรู้ความสามารถนี้จริงหรือไม่ ไม่สำคัญ แต่ผู้นำจะอ้างว่าตนมีการสื่อสารมุ่งวิธีการทำงานเป็นส่วนใหญ่ ผู้นำมักไม่ยุ่งกับเรื่องที่ไม่ใช่เทคนิคโดยมักปล่อยให้ผู้ช่วยปฏิบัติแทน

2.1.4.1.8 แบบชุมชนวิชาการ ผู้นำประเภทนี้มักมีผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความสามารถใกล้เคียงกัน จึงมีลักษณะเป็นเพื่อนร่วมงานมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา การสื่อสารเป็นแบบตามใจผู้ใต้บังคับบัญชาจะติดต่อได้โดยตรง ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ประสานงานและให้บริการที่จำเป็นแก่กลุ่มมากกว่าจะเป็นผู้ควบคุม

2.1.4.1.9 แบบการเมือง ผู้นำประเภทนี้มีฐานะอำนาจอยู่ในระดับสูงขององค์กรหรือในวงกรอื่น ๆ เป็นลักษณะผู้อุปถัมภ์หรือคุ้มครองช่วยแก้ปัญหาและรักษาผลประโยชน์ให้พวกตน

สำหรับลิเคิร์ต (Likert, 1967: 4-10) ได้เสนอประเภทของผู้นำที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรม โดยมองในแง่ความเชื่อถือที่ผู้บังคับบัญชามีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และลักษณะการใช้แรงจูงใจที่เรียกว่าระบบสี่ คือ ระบบการใช้อำนาจเพื่อหาประโยชน์ใส่ตัว ระบบการใช้อำนาจแบบเมตตา ระบบการให้เข้าร่วมปรึกษา และระบบการให้เข้าร่วม

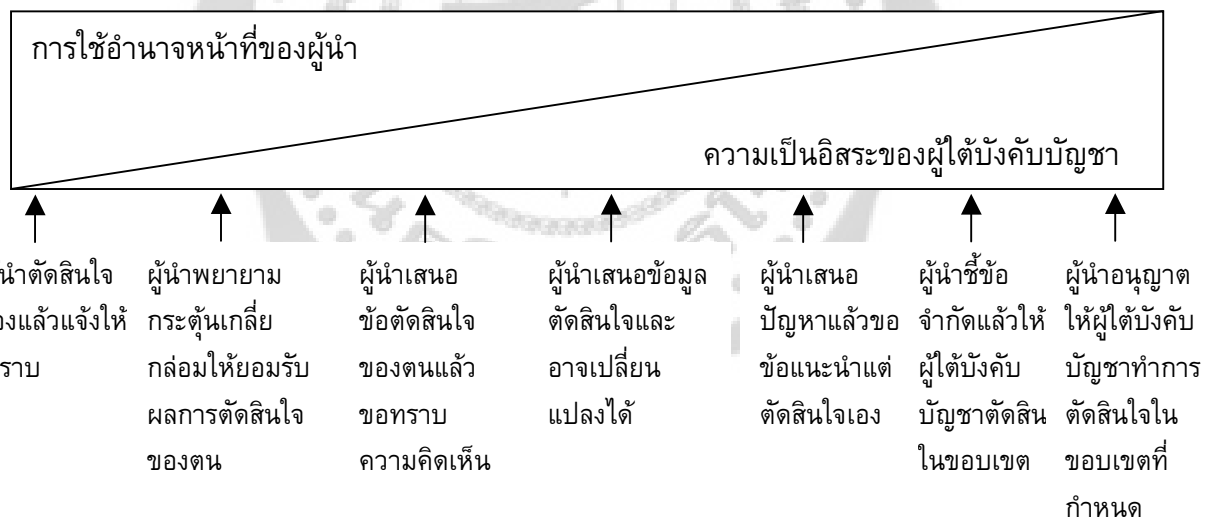
2.1.4.2 ประเภทผู้นำตามลักษณะการเน้น แนวความคิดที่เน้นตัวผู้นำหรือเน้นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก การบริหารงานคำนึงถึงฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเป็นเกณฑ์หรือพิจารณาที่งานหรือผู้บังคับบัญชาดังนี้ (อรุณ รักธรรม, 2549: 140-160) ได้สรุปผู้นำเป็น 2 แบบ คือ

2.1.4.2.1 แบบเน้นงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบเน้นงานเป็นประเภทกำหนดงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติและดูแลสอดส่องอย่างใกล้ชิดว่าปฏิบัติตามที่กำหนดให้หรือไม่ มีการใช้สื่อการจูงใจต่างๆ เพื่อกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติให้ได้ผลมากๆ และกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนผู้นำแบบเน้นผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้นำประเภทเน้นปัญหาส่วนตนและเน้นการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพสามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้ ในกรณีนี้ผู้นำเป็นฝ่ายกำหนดวัตถุประสงค์แล้วแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบความต้องการ ให้เสรีภาพพอสมควรในการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย ผู้นำแบบนี้จะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร การผลการผลิตสูงกว่าขาดงานน้อยกว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีทัศนคติดีต่อองค์กรและมีผลเสียน้อยกว่าองค์กร

2.1.4.2.2 แบบเน้นผู้บังคับบัญชาหรือเน้นผู้ใต้บังคับบัญชา ความเป็นผู้นำประเภทนี้มักพิจารณาว่าในการควบคุมบังคับบัญชานั้น ผู้บังคับบัญชาเป็นเกณฑ์หรือค้ำใจถึงผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก มีลักษณะดังแสดงเป็นแผนภูมิไว้ในภาพประกอบ

ผู้นำแบบใช้อำนาจมาก
อำนาจที่ใช้โดยผู้นำ
ควบคุมอย่างมาก

ผู้นำแบบให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอำนาจร่วม

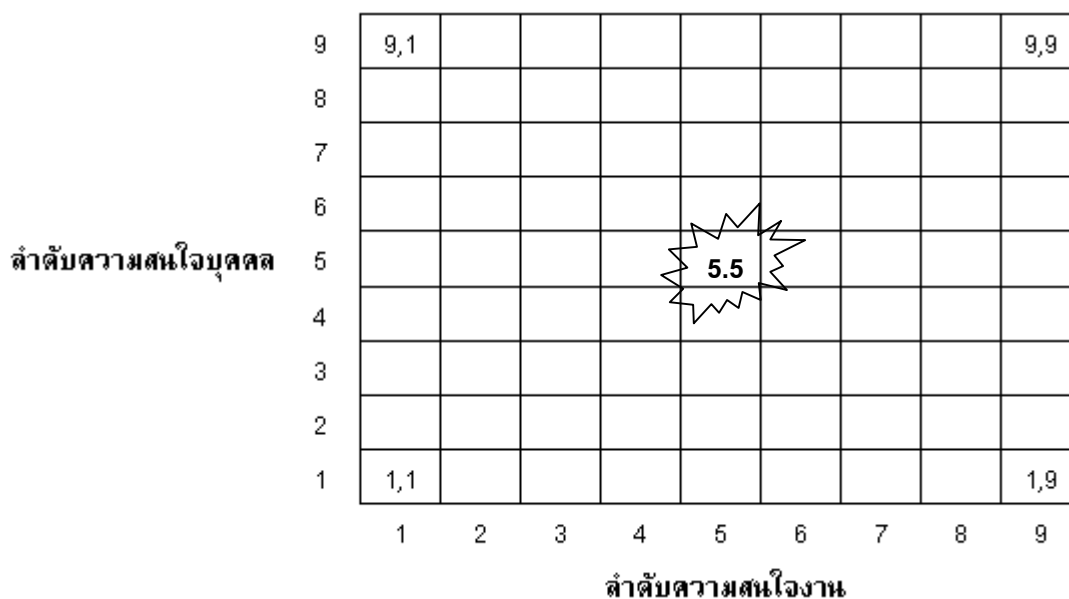


ภาพประกอบ 3 ลักษณะความเป็นผู้นำจัดลำดับตามสัดส่วนขอบเขตการใช้อำนาจกับขอบเขตเสรีภาพ

ที่มา: จินตนา แป้นทอง. (2548): *ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำ*. หน้า 17.

จากภาพประกอบจะเห็นว่าการจัดลำดับแบบนี้ขึ้นอยู่กับสัดส่วนของขอบเขตการใช้อำนาจของผู้ใต้บังคับบัญชากับขอบเขตเสรีภาพที่ผู้บังคับบัญชามีในการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย

2.1.4.3 ประเภทผู้นำตามทฤษฎีข่ายการบริหารของเบลคและมูตัน ผู้นำประเภทนี้ตามแนวทฤษฎีนี้มีองค์ประกอบ 2 อย่างที่ต้องพิจารณาเช่นกัน แต่ได้กระจายให้กว้างขึ้นโดยอาศัยข่ายตารางที่ซับซ้อนมากขึ้น มีลำดับความมากมายเพิ่มขึ้น องค์ประกอบ 2 อย่าง คือความสนใจในตัวบุคคล หมายถึงผู้นำที่บริหารงานโดยคิดถึงความก้าวหน้าและความสุขของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก กับความสนใจในการผลิต หมายถึง ผู้นำที่บริหารคิดถึงการปฏิบัติงานผลผลิตและระดับการผลิตเป็นหลัก เมื่อกำหนดความมากมาย 9 ระดับ ก็จะได้ตามตารางข่ายการบริหารงานตามภาพประกอบ



ภาพประกอบ 4 ตารางข่ายการบริหารงานตามทฤษฎีข่ายการบริหารงานของเบลคและมูตัน

ที่มา: จุไร ชุมชุม. (2538): การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพฝ่ายกิจการนิสิตของสถาบันราชภัฏ เรื่องการสร้างและพัฒนาคณะทำงาน. หน้า 247.

การนำมาเรียงลำดับจากเลขน้อยไปหาเลขมากโดยคำนึงถึงองค์ประกอบ 2 ประการตามลำดับความสนใจงานและตามลำดับความสนใจของบุคคลข้างต้นแล้วจัดผู้นำได้ 5 แบบ คือ

1,1 แบบไม่เอาไหน เป็นผู้นำที่ไม่สนใจผู้ใต้บังคับบัญชาและไม่สนใจงาน ใช้ความพยายามน้อยมากในการปฏิบัติงานให้ได้ผล

1,9 แบบสนใจงานอย่างเดียว เป็นผู้นำที่เน้นประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานอย่างมาก แต่สนใจพัฒนาปรับปรุงขวัญ กำลังใจ และความสุขของผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก

9,1 แบบบันเทิงสโมสร เป็นผู้นำที่เน้นการส่งเสริมความสุขของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ไม่สนใจงาน

9,9 แบบทีม เป็นผู้นำที่เน้นทั้งการปฏิบัติงานและขวัญกำลังใจพยายามทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างสบายใจ สนใจการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและทำให้บรรยากาศในการปฏิบัติงานน่าสนุก

5,5 แบบครึ่งทาง เป็นผู้นำที่เน้นทั้งการปฏิบัติงานและขวัญกำลังใจแต่เน้นในระดับปานกลาง ไม่กระตือรือร้น เป็นผู้นำแบบเลือกทางสายกลาง

2.1.5 ทฤษฎีสถานการณ์ (Situation Theories หรือ Contingency Theories)

เป็นกลุ่มทฤษฎีที่ถือว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องของสถานการณ์ ไม่ใช่เรื่องของแต่ละบุคคล ทฤษฎีกลุ่มนี้มีความเชื่อว่าน่าจะมีสถานการณ์บางอย่างที่ช่วยเอื้ออำนวยให้เกิดภาวะผู้นำขึ้นมาได้ คือ ภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จเป็นภาวะที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ หมายถึง ผู้นำประพฤติปฏิบัติในงานประเภทใด ขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้นที่จะกำหนดออกมาว่าลักษณะผู้นำควรจะแสดงอย่างไร การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ได้สร้างแบบภาวะผู้นำขึ้น 2 แบบ คือ แบบมนุษยสัมพันธ์ เป็นแบบที่ผู้นำไม่สามารถแยกความแตกต่างระหว่างเพื่อนร่วมงานที่ชอบมากที่สุดและชอบน้อยที่สุดได้ กับแบบมุ่งงาน เป็นผู้นำที่รับรู้ความแตกต่างอย่างมากระหว่างเพื่อนร่วมงานที่ชอบมากที่สุดและชอบน้อยที่สุด ภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบ พบว่าในภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบสำคัญหรือมิติที่สำคัญ 3 ประการ ดังต่อไปนี้

2.1.5.1 สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน เป็นตัวแปรที่สำคัญที่สุดในการที่จะกำหนดสถานการณ์ให้เป็นที่น่าพอใจ

2.1.5.2 ระดับโครงสร้างของงาน เป็นตัวแปรที่สำคัญอันดับ 2 ในการสร้างความพอใจต่อสถานการณ์

2.1.5.3 อำนาจในตำแหน่งของผู้นำที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นทางการ จะเป็นตัวแปรที่สำคัญอันดับ 3 ของสถานการณ์

เมื่อใดก็ตามที่ตัวแปรทั้งสามประการอยู่ในภาวะที่เหมาะสมแล้ว ผู้นำจะสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ (Fiedler. 1967: 25-35)

คุณลักษณะของผู้นำ

ลักษณะและความสำคัญของความเป็นผู้นำ

ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำขององค์กร จะต้องเป็นผู้ที่มีภาระหน้าที่ที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือ (Cooperation) อย่างดีระหว่างสมาชิกฝ่ายต่างๆ ขององค์กร ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งบริหารต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้จัดการสำนักงาน หัวหน้าฝ่ายผลิต ผู้ควบคุมงาน หรือตัวประธานของบริษัท ต่างก็ต้องรับบทบาทของคนเป็นผู้นำ (Leadership) ทั้งสิ้น และโดยอาศัยความเป็นผู้นำนี้เอง ผู้บริหารจะต้องสามารถรวบรวมพลังและใช้ประโยชน์ของคนงานให้ช่วยกันทำงานเพื่อผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ถ้าหากได้พิจารณาถึงผลงานด้านต่างๆ ขององค์กรแล้ว จะเห็นได้ว่าผลงานเหล่านั้นมีส่วนสัมพันธ์กับคุณภาพของความเป็นผู้นำของผู้บริหาร และจะเห็นได้ว่าความเป็นผู้นำจะเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จในงานด้านต่างๆ ขององค์กร ผู้นำที่ไม่มีความสามารถย่อมจะเป็นผู้ทำลายขวัญของคนงานต่างๆ และจะเป็นผลทำให้การทำงานด้านต่างๆ ขาดประสิทธิภาพ แต่ในทางตรงกันข้าม ผู้นำที่มีความสามารถอาจจะมีผลทำให้เปลี่ยนลักษณะของคนงาน ให้กลับกลายเป็นกลุ่มที่มีความขยันขันแข็งและช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้ ดังนั้น จะเห็นได้ว่าความเป็นผู้นำจะเป็น สิ่งสำคัญยิ่งที่จะช่วยให้องค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แบบของผู้นำ

ความเป็นผู้นำอาจจะแบ่งออกได้หลายวิธีด้วยกัน วิธีแบ่งอย่างหนึ่งที่ใช้กันโดยทั่วไปก็คือ การพิจารณาถึงลักษณะของการใช้อำนาจหน้าที่ ในส่วนที่สัมพันธ์กับความเป็นผู้บังคับบัญชาและผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นเกณฑ์ ซึ่งจะช่วยให้สามารถแบ่งแยกเป็นแบบของผู้นำ (Patterns of Leadership) 3 แบบ ซึ่งแต่ละแบบจะมีลักษณะเป็นดังนี้คือ

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership)

หมายถึง ผู้นำที่เน้นถึงการบังคับบัญชาและการออกคำสั่ง (Commanding and Order Giving) เป็นสำคัญ ผู้นำชนิดนี้มักจะทำการตัดสินใจด้วยตนเองเป็นส่วนมาก และจะไม่ค่อยมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชามากนัก สถานภาพของผู้นำชนิดนี้จะไปในลักษณะที่ว่าเป็นเจ้านาย (Boss) อย่างเด่นชัด ในการบังคับบัญชาหรือควบคุมงานของผู้นำชนิดนี้ ผู้นำดังกล่าวจะกระทำโดยมีการใช้อำนาจเป็นอย่างมาก และจะสร้างบรรยากาศของความเกรงกลัวต่อผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาเสมอ ผู้นำตามลักษณะนี้มักจะมีอยู่โดยทั่วไปในประเทศที่ยังไม่เจริญ ซึ่งอุตสาหกรรมในยุคต้นของการปฏิวัติอุตสาหกรรมในเขตยุโรปและอเมริกา เป็นต้น

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership)

นำชนิดนี้จะมีลักษณะตรงกันข้ามกับผู้นำชนิดแรก ผู้นำแบบประชาธิปไตยจะให้ความสำคัญกับผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชามากกว่า และจะไม่เน้นถึงการใช้อำนาจหน้าที่ หรือก่อให้เกิดความเกรงกลัวในตัวผู้บังคับบัญชา หากแต่จะเปิดโอกาสให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชามีโอกาสแสดงความคิดเห็นและพูดคุยด้วย ในการปฏิบัติงานบริหารของผู้นำชนิดนี้ มักจะเป็นในทำนองที่ว่า สิ่งต่างๆ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทุกคน ดังนั้นการแก้ไขปัญหาต่างๆ จึงเป็นเรื่องที่จะให้โอกาสทุกฝ่ายเข้ามาร่วมพิจารณา ซึ่งอาจจะกระทำโดยมีการประชุมหรือจัดตั้งคณะกรรมการ เป็นต้น ผู้นำชนิดนี้จะพยายามส่งเสริมให้คนงานออกความคิดเห็นได้ และมีโอกาสร่วมตัดสินใจในปัญหาต่างๆ ได้ด้วย

3. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire or Free-rein Leadership)

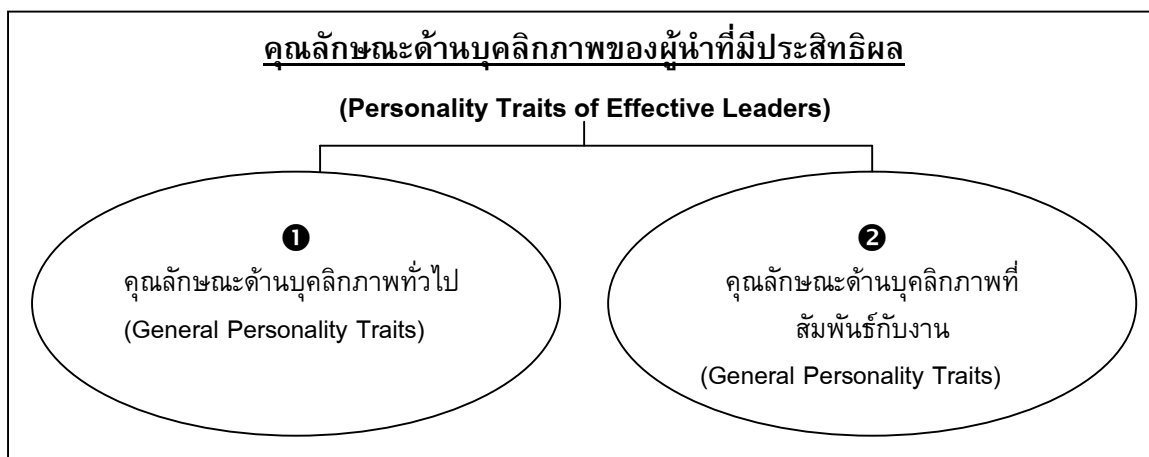
ผู้นำชนิดนี้จะแตกต่างจากผู้นำแบบประชาธิปไตยที่ว่า จะมีการปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา มีอิสระเสรีเต็มที่ หรือปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีอำนาจกระทำการใดๆ ตามใจชอบได้ ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจะถูกมอบหมายให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจกันเองอย่างเต็มที่ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา อาจจะได้รับสิทธิให้จัดทำเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ต่างๆ ด้วยตนเอง หรืออาจจะให้จัดทำแผนงานต่างๆ ได้ตามใจชอบ ในทางปฏิบัติย่อมเป็นไปได้ที่ผู้นำขององค์กรจะปฏิบัติตามลักษณะนี้ ทั้งนี้ เพราะการกระทำดังกล่าวย่อมจะเป็นการปิดโอกาสไม่ให้ผู้บริหารมีสิทธิใช้อำนาจหน้าที่ควบคุมงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ได้

จิตพร สิงหนาท (2546: 8-14) กล่าวถึง ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักมีคุณลักษณะที่เฉพาะอย่าง ที่เหมือนกันและมีคุณลักษณะบางประการที่เหนือกว่าผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ คนที่เป็นผู้นำนั้นจะต้องมีคุณลักษณะบางประการที่แตกต่างจากบุคคลธรรมดา ลักษณะที่มีสัมพันธภาวะผู้นำสามารถจัดประเภทแบ่งได้เป็น 3 ประเภทคือ 1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล 2) แรงจูงใจของภาวะผู้นำ 3) ปัจจัยด้านสติ-ปัญญาเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจของภาวะผู้นำ การจัดประเภทของพฤติกรรมเหล่านี้มีประโยชน์มากในการแนะแนวทางเพื่อการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำ

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล (Personality Traits of Effective Leaders) ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลมีลักษณะดังนี้ 1) เป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ 2) เป็นผู้ที่มีความสามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา 3) การจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม การติดต่อสื่อสาร และมีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ของการบริหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่ 4) ผู้นำมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรและของพนักงาน ซึ่งรวมถึงผู้ที่สามารถใช้อิทธิพลต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งด้วย 5) ผู้นำยังเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มและสามารถนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากการสังเกตโดยผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ เชื่อว่าผู้นำจะมีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่โดดเด่นเป็นพิเศษ ซึ่งจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลของภาวะผู้นำตามรูปแบบของผู้นำที่สอดคล้องกับสถานการณ์นั้น ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารระดับสูงและผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ อาจใช้วิธีชมเชยพนักงานที่ทำงานได้ผลดี ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและเกิดความนับถือในตัวผู้นำ อย่างไรก็ตาม รูปแบบการบริหารและความสามารถด้านสติปัญญาของผู้นำดังกล่าวอาจไม่เหมาะสมกับคนงานบางกลุ่มก็ได้ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่มคือ 1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป และ 2) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพประกอบ 5 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล

ที่มา: จิตพร สิงหนาท. (2546): การศึกษาคุณลักษณะรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเอเชียและภาวะผู้นำแบบอเมริกัน. หน้า 9.

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผลแบ่งออกเป็น 2 ด้านดังนี้

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป (General Personality Traits) เป็นคุณลักษณะซึ่งสามารถสังเกตได้ทั้งภายในและภายนอกงาน คุณลักษณะทั่วไปจะสัมพันธ์กับความสำเร็จและความพอใจทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว เป็นการแสดงรายการคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปซึ่งจะช่วยให้ผู้นำประสบความสำเร็จดังนี้

1.1 ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) เป็นการแสดงพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ต่างๆ ในลักษณะที่มีความสงบและเป็นผู้นำที่ดีได้แม้จะอยู่ภายใต้ภาวะแรงกดดันและภาวะวิกฤติ จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำที่จะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองอย่างแท้จริง ซึ่งจะสังเกตได้จากการใช้คำพูดที่จริงจัง การรักษาอากัปกริยา และการแสดงท่าทางที่เหมาะสม ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งถึงความเชื่อมั่นในตนเองด้วย

1.2 การสร้างความไว้วางใจได้ (Trustworthiness) เป็นบุคคลที่มีลักษณะซื่อสัตย์ซื่อตรงและสามารถสร้างความเชื่อถือแก่กลุ่มผู้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้อง สมาชิกของกลุ่มจะมีความเชื่อมั่นว่าผู้นำต้องแสดงความซื่อสัตย์ ความมั่นคง และเป็นผู้ที่สามารถเชื่อถือได้ จึงจะสามารถก่อให้เกิดความไว้วางใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องด้วย

1.3 ลักษณะที่เด่น (Dominance) เป็นลักษณะเด่นของผู้นำที่มีเหนือบุคคลอื่นๆ อย่างเห็นได้ชัดในด้านต่างๆ ผู้นำที่มีลักษณะโดดเด่นมักถูกมองว่าเป็นคนหยิ่งหรือทำตัวเป็นนาย ซึ่งความจริงแล้วความโดดเด่นจะได้รับการพิจารณาว่าเป็นลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ

1.4 เป็นคนกล้าแสดงออก (Extroversion) เป็นบุคลิกลักษณะที่มีการแสดงออกที่เด่นชัดในสังคมและมีบุคลิกลักษณะโดดเด่นในสังคมและมีลักษณะโดดเด่น โดยจะทำให้คนที่ทำงานด้วยเกิดความสบายใจและกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น นอกจากนี้ยังช่วยให้เกิดการรวมกลุ่มและช่วยให้การทำงานกับสมาชิกของกลุ่มง่ายขึ้น ตลอดจนสามารถสร้างพลังกลุ่มและสร้างทีมงานให้ดี



ภาพประกอบ 6 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้นำที่มีประสิทธิผล

ที่มา: จิตพิร สิงหนาท. (2546). การศึกษาคุณลักษณะรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเอเชีย และภาวะผู้นำแบบอเมริกัน. หน้า 10.

1.5 การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสม (Assertiveness) เป็นความเปิดเผยเจียมขนาดในการแสดงความต้องการ ความคิดเห็น ความรู้สึกและทัศนคติ การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสมจะช่วยผู้นำในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย สามารถเผชิญกับปัญหาภายในสมาชิกกลุ่ม แสดงการประเมินตนเองด้านภาวะผู้นำ (Leadership self-assessment) : การเป็นคนที่มีการแสดงออกอย่างมั่นใจ (The assertiveness scale)

1.6 ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) เป็นความสามารถในการควบคุมโต้ตอบได้อย่างเหมาะสมแม้ในภาวะวิกฤติ อารมณ์ที่มั่นคงเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญซึ่งจะช่วยให้แก้ไขสถานการณ์ให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี

1.7 ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) เป็นการแสดงออกด้วยความสนใจและตั้งใจในการทำสิ่งหนึ่งอย่างกระตือรือร้น ผู้นำสามารถแสดงความกระตือรือร้นทั้งด้วยการใช้คำพูดและการแสดงออก เช่น การใช้ท่าทาง เป็นต้น ในสถานการณ์การบริหารจะต้องการผู้นำซึ่งกระตือรือร้นเพื่อจูงใจให้เกิดพฤติกรรมการสร้างสรรค์การทำงาน ตลอดจนช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในที่ทีมงาน

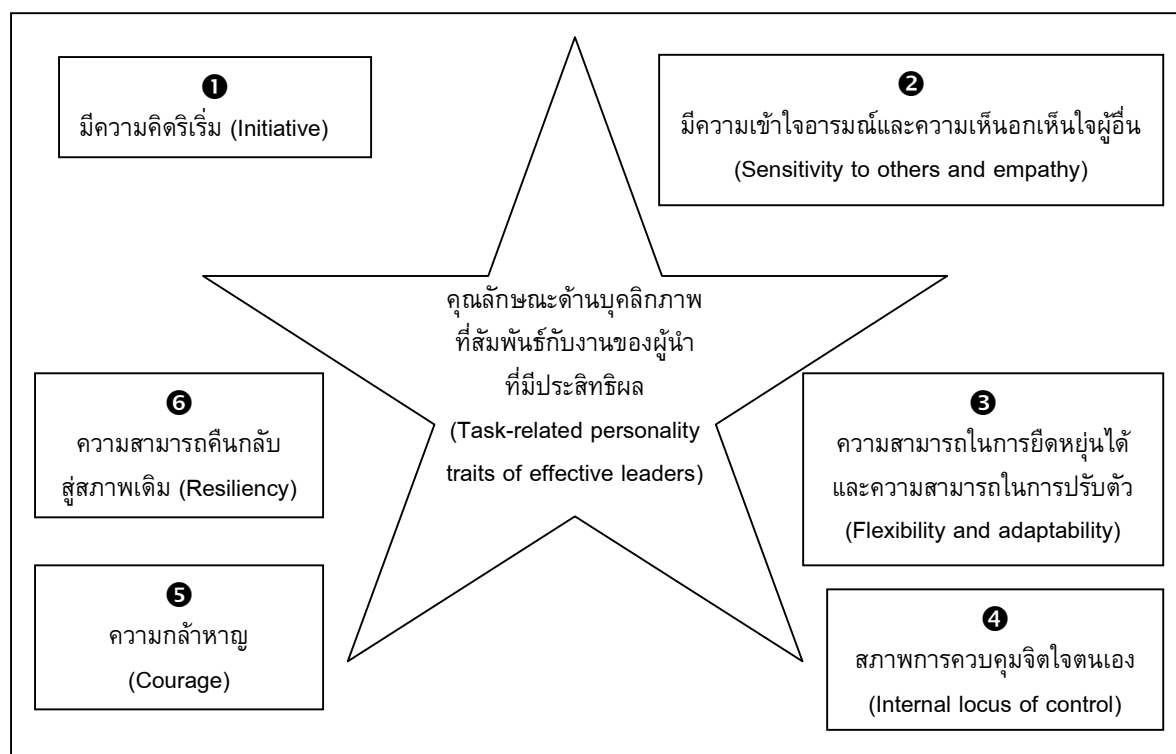
1.8 มีอารมณ์ขัน (Sense of Humor) เป็นการแสดงออกของความเป็นคนมีอารมณ์ดีและมองเหตุการณ์หรือสิ่งต่าง ๆ โดยไม่รู้สึกเครียด อารมณ์ขันจะถือเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้นำ อารมณ์ขันจะช่วยลดความตึงเครียด ความน่าเบื่อหน่าย และความไม่ถูกต้อง ตลอดจนช่วยให้มีอำนาจเหนือกลุ่มได้

1.9 ความเป็นคนอบอุ่นหรือมีความเอื้ออาทร (Warmth) เป็นการแสดงความเห็นอกเห็นใจ มีอารมณ์มั่นคง เข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและพร้อมที่จะช่วยเหลือแก้ไขปัญหา โดยช่วยให้ภาวะผู้นำมีประสิทธิภาพดังนี้ 1) ช่วยให้เกิดความสะดวกในการสร้างความสามัคคีใจกัน หรือความมีไมตรีให้กับสมาชิกของกลุ่ม 2) เป็นคุณลักษณะพิเศษของภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ 3) เป็นคุณลักษณะที่ทำให้สมาชิกกลุ่มเกิดอารมณ์ดี และช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงาน

1.10 มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียด (ความผิดหวังหรือคับข้องใจ) (High Tolerance for Frustration) เป็นความสามารถที่จะเผชิญปัญหาและสามารถแก้ปัญหาให้ลุล่วงไปด้วยดีได้ เนื่องจากผู้นำต้องเผชิญหน้ากับปัญหา ความผิดหวัง และความตึงเครียดมากมาย ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีความอดทนสูง และสามารถแก้ปัญหาได้ด้วยสุขภาพจิตที่ดี

1.11 การรู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน (Self-awareness and Self Objectivity) เป็นการรับรู้ในจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง ซึ่งจะช่วยให้เขาสามารถที่จะใช้จุดแข็งของเขาให้เกิดประโยชน์และพัฒนาแก้ไขจุดอ่อนของตนเองได้ ตลอดจนสามารถสร้างความไว้วางใจให้กับทีมงาน เพื่อให้งานกลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน (Task-related Personality Traits) เป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่แน่นอนของผู้นำที่มีประสิทธิผล และก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 7 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานของผู้นำที่มีประสิทธิผล

ที่มา: จิตพิร สิงหนาท. (2546). การศึกษาคุณลักษณะรูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเอเชียและภาวะผู้นำแบบอเมริกัน. หน้า 13.

2.1 มีความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นการมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานที่มีการตัดสินใจและทำกิจกรรมต่างๆ ด้วยตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างโอกาสในการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนมีความสามารถในการค้นหาปัญหาและความสามารถในการแก้ไขปัญหา ทักษะเหล่านี้จำเป็นต้องมีการฝึกหัดปฏิบัติ เพื่อพัฒนาทักษะด้านนี้

2.2 มีความเข้าใจและความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Sensitivity to Others and Empathy) ผู้นำต้องพยายามสร้างอิทธิพลเหนือผู้อื่น โดยเข้าใจถึงความรู้สึกนึกคิด (ทัศนคติ ความสนใจและอารมณ์) ของสมาชิกกลุ่ม โดยศึกษาและสังเกตในรายละเอียดว่าสมาชิกกลุ่มเป็นใคร มีความต้องการอย่างไร เพื่อที่จะหาวิธีการสื่อสารที่ดีและสร้างอิทธิพลเหนือบุคคลเหล่านั้นได้ ทักษะด้านนี้จะช่วยป้องกันปัญหาความขัดแย้งและความล้มเหลวของผู้นำ ตลอดจนจะช่วยให้การตัดสินใจและการเจรจาต่อรองในเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้บรรลุ

2.3 ความสามารถในการยืดหยุ่นได้ความสามารถในการปรับตัว (Flexibility and Adaptability) ความยืดหยุ่นได้ (Flexibility) เป็นความสามารถที่จะปรับภารกิจและความต้องการของทีมงานให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ซึ่งต้องมีลักษณะที่ยืดหยุ่นได้ ตลอดจนสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลง เช่น ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี การลดจำนวนแรงงาน การเปลี่ยนแปลงลักษณะความจำเป็น และความต้องการของลูกค้า การเปลี่ยนแปลงด้านกำลังแรงงาน ฯลฯ

2.4 สภาพการควบคุมภายในตนเอง (Internal Locus of Control) เป็นลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำซึ่งมีความเชื่อมั่นว่าเป็นผู้ควบคุมและเป็นผู้กำหนดดวงชะตาชีวิตของตนเอง ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่ผู้นำมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีจิตใจที่เข้มแข็ง มีความอดทน และมีการพัฒนาตนเอง จึงจะสามารถควบคุมตนเองได้ ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้จะทำให้ผู้นำเป็นที่ยอมรับของสมาชิกกลุ่ม

2.5 ความกล้าหาญ (Courage) ผู้นำต้องมีความกล้าหาญในการเผชิญกับความเสี่ยง ความท้าทายต่อสิ่งแปลกใหม่ ซึ่งจะต้องมีความรอบคอบระมัดระวัง มีความคิดริเริ่ม มีความรับผิดชอบ มีความกล้าหาญในการตัดสินใจเพื่อที่จะฉวยโอกาส ขจัดอุปสรรค แก้ไขปัญหาและการใช้กลยุทธ์ใหม่ๆ ในแต่ละสถานการณ์ให้ได้

2.6 ความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม (Resiliency) เป็นความสามารถในการที่จะแก้ไขปัญหาให้เรียบร้อยได้อย่างรวดเร็ว เช่น การถูกตัดงบประมาณ กำลังแรงงาน การให้พนักงานลาออก ฯลฯ ผู้บริหารระดับสูงจะไม่กังวลถึงความล้มเหลว เพราะจะเป็นการทำลายขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่จะเกิดความมุมานะบากบั่นไม่ยอมแพ้และไม่ท้อถอยในสิ่งใดอย่างง่าย ๆ

2.2 การบริหารความขัดแย้ง

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง

จากการที่ได้จำแนกประเภทของความขัดแย้งเป็น 3 ประเภท คือ ความขัดแย้งภายในตัวบุคคลหรือที่เรียกอีกอย่างหนึ่งว่าเป็นความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict) ประเภทที่สอง คือ ความขัดแย้งระหว่างบุคคล และประเภทสุดท้ายคือความขัดแย้งภายในองค์กร ความขัดแย้งเหล่านี้มีแนวคิดในการจัดการหลายแนวคิดด้วยกัน ซึ่งจำแนกตามประเภทของความขัดแย้งได้ดังนี้

1. ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540: 251 – 254)

กล่าวว่า การจัดการเกี่ยวกับความไม่สมหวัง ความคับข้องใจของบุคคลนั้นมีหลายวิธีแต่วิธีการต่างๆ เหล่านี้ต้องการทัศนคติแบบสร้างสรรค์เข้ามาช่วย โดยการกระตุ้นให้มีความต้องการที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของบุคคลนั้น วิธีการที่ดีที่สุดคือ แก้ไขสถานการณ์ที่เป็นสาเหตุของพฤติกรรมนั้นๆ ออกไป เช่น ถ้าบุคคลนั้นขาดความรู้ความเข้าใจจนไม่สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายได้ตามที่คาดหวัง ก็ใช้วิธีการฝึกอบรม ส่วนอีกวิธีหนึ่งก็คือการทำให้สงบ หรือแสดงความรู้สึกของตนออกมา การที่จะให้บุคคลแสดงความรู้สึกออกมาจำเป็นจะต้องสร้างสถานการณ์บางอย่างขึ้นก่อน เพื่อให้บุคคลนั้นมีความรู้สึกเป็นอิสระที่จะระบายความรู้สึกออกมา

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เป็นความขัดแย้งที่บุคคลตั้งแต่สองคน มีความคิดเห็นและความสนใจแตกต่างกัน การจัดการกับความขัดแย้งประเภทนี้ จำเป็นจะต้องวินิจฉัยองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความขัดแย้งก่อน ได้แก่

- 1) ประเด็นของความขัดแย้ง (Issue) เป็นการแก้ไขสิ่งที่เป็นต้นเหตุของความขัดแย้งโดยตรง แต่มักจะไม่ประสบความสำเร็จมากนัก
- 2) เหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง (Triggering Events) ซึ่งสามารถจัดการให้เหตุการณ์หรือสถานการณ์นั้นเกิดน้อยลง ซึ่งจะช่วยให้เกิดสภาพการณ์ที่ผ่อนคลายลง
- 3) พฤติกรรม (Behavior) เป็นการพยายามป้องกันไม่ให้เกิดข้อขัดแย้งขึ้น โดย ชัดขวางด้วยวิธีการที่เหมาะสม เป็นต้นว่าพบปะพูดคุยกับคู่กรณีอย่างไม่เป็นทางการ ก่อนที่จะให้ ทั้งสองคนมาประชุมร่วมกันอย่างเป็นทางการ
- 4) ผลสืบเนื่อง (Consequence) โดยบุคคลที่เกี่ยวข้องดำเนินการแก้ไข โดยการเปลี่ยนแปลงความรู้สึกที่มีต่อเพื่อนของตน ซึ่งจะช่วยลดความตึงเครียดและปฏิกริยาที่เกี่ยวข้องกันทั้งทางตรงและทางอ้อม

อย่างไรก็ตาม วิธีการที่จะให้ผลดี คือ การใช้วิธีเผชิญหน้าและประสานประโยชน์กัน ซึ่งบุคคลทั้งสองกลุ่มจะต้องเผชิญกับความจริง และร่วมมือกันแก้ข้อขัดแย้งจะได้ผลดีว่าการปล่อยยาวโดยเก็บปัญหาไว้

3. ความขัดแย้งภายในองค์กร ยุทธศาสตร์ในการจัดการกับความขัดแย้ง เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2544: 136 – 148) ได้กำหนดไว้ 3 แบบคือ

- 1) แบบ แพ้ – ชนะ (Win – Lose Strategy) เทคนิคในการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้ – ชนะ เป็นการแก้ไขโดยให้ฝ่ายเดียวเท่านั้นเป็นผู้ชนะ ได้สิ่งที่ต้องการ ฝ่ายแพ้จะไม่พอใจ ซึ่งซึ่งโกรธแค้น วิธีการที่ใช้ได้แก่ การใช้อำนาจ การคุกคามขู่เข็ญทางร่างกายและจิตใจ การใช้เสียงข้างมาก การใช้เสียงข้างน้อยของผู้มีอำนาจ
- 2) แบบ แพ้ – แพ้ (Lose – Lose Strategy) หรือแบบประนีประนอม (Compromise) โดยใช้วิธีการต่อรองไม่ให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้ตามวัตถุประสงค์ เทคนิควิธีที่ใช้คือ การประนีประนอม การประสานประโยชน์ด้วยการแลกเปลี่ยนความต้องการซึ่งกันและกัน การนำประเด็นปัญหาเสนอบุคคลที่สามซึ่งเป็นกลาง การอาศัยระเบียบปฏิบัติ การโคจรทางการบริหาร (Administration Orbiting) เป็นลักษณะการถ่วงเวลาเพื่อผ่อนคลายสถานการณ์ชั่วคราว
- 3) แบบ ชนะ – ชนะ (Win – Win Strategy) เป็นการให้ทั้งสองกลุ่มร่วมมือกันแก้ปัญห โดยมีความหมายร่วมกัน เทคนิคที่ใช้คือ การมีความเห็นสอดคล้องกัน ใช้วิธีการตัดสินใจแบบผสมผสาน

อาภรณ์ ภูวิทยาพันธ์ (2552: ออนไลน์) กล่าวว่า ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ทุกเมื่อทุกเวลา ไม่ว่าจะเป็นในสถานที่ทำงาน ครอบครัว และกลุ่มเพื่อน ๆ พบว่าคนส่วนใหญ่จะแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกันไปตามสถานการณ์ของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น บางคนเก็บความไม่พอใจไว้ภายใน

ไม่แสดงออกมาให้ผู้อื่นเห็น บางคนโกรธ แสดงกิริยาไม่ชอบ ไม่พอใจออกมาอย่างเห็นได้ชัด

ความขัดแย้งจึงเป็นสถานการณ์หนึ่งซึ่งส่งผลให้คุณแสดงออกมาในรูปแบบ และลักษณะที่แตกต่างกันไป สาเหตุของความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นได้จากการขาดระบบการสื่อสารภายในที่ดี ทำให้เกิดความเข้าใจผิดกันขึ้น หรือความต้องการ / การสูญเสียอำนาจ ตำแหน่งงาน และผลประโยชน์ต่างๆ หรือความไม่พอใจในการจัดระบบงานของหน่วยงานของผู้บริหาร / ผู้บังคับบัญชา หรือของบุคคลที่เกี่ยวข้อง

วิเคราะห์ปัญหาที่เป็นข้อขัดแย้ง

วิเคราะห์ต้นเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นให้ได้ด้วยหลัก 5 W ได้แก่

- อะไรคือปัญหาหรือข้อขัดแย้งที่เฉพาะเจาะจง (What)
- ปัญหานั้นๆ เกิดขึ้นเมื่อใด และที่ไหน (When/Where)
- ใครมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัญหาที่เกิดขึ้น (Who)
- ทำไมปัญหานั้นๆ จึงเกิดขึ้น (Why)

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2550: ออนไลน์) กล่าวว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรมีตั้งแต่ระดับพนักงานจนถึงระดับผู้บริหาร มีตั้งแต่เรื่องเล็กๆ กระจุ่มกระจิม ชี้หมุราชี้หมาแห่ง ไปจนถึงเรื่องสำคัญๆ ต่อความอยู่รอดขององค์กร มีตั้งแต่ความขัดแย้งทางความคิดส่วนบุคคล จนไปถึงความขัดแย้งระดับหน่วยงานหรือกลุ่มย่อยๆ ในองค์กร

ดังนั้น จึงเป็นไปได้เลยที่จะห้ามไม่ให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์กร แต่องค์กรยังมีทางออกและทางเลือกที่จะช่วยให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับที่เหมาะสม หรือเปลี่ยนความขัดแย้งให้เป็นพลังได้ ทางเลือกที่ว่านี้คือ “การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management)”

ปัญหาความขัดแย้งในองค์กรในระดับพนักงานหรือหน่วยงานย่อย ไม่ค่อยยุ่งยากมากนัก เพราะมีผู้รับผิดชอบในการแก้ไขปัญหายุ่หลายคนหลายระดับ แต่ปัญหาความขัดแย้งที่ถือเป็นปัญหาใหญ่ และเป็นที่หนักใจของผู้บริหารระดับสูงของหลายๆ องค์กรในปัจจุบันคือ ความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารในองค์กรที่มีตำแหน่งรองๆ ลงมาจากผู้บริหารระดับสูง เช่น ความขัดแย้งระหว่างรองประธานกรรมการบริหาร (Vice President) หรือระหว่างผู้อำนวยการฝ่าย (Director) ต่างๆ เพราะผู้ที่ขัดแย้งกันไม่ใช่เด็กๆ แต่ละคนล้วนแล้วแต่เชี่ยวชาญกาเดิน และจะแก้ไขปัญหาโดยการปลดออกเหมือนพนักงานระดับปฏิบัติก็คงจะยาก เพราะการปลดผู้บริหารคนใดคนหนึ่งออกจะส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างมาก

วิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างผู้บริหาร บางครั้งจะต้องรอจังหวะ หรือเหตุการณ์บางอย่างเข้ามาช่วย เพราะทำงานอยู่ดีๆ กรรมการผู้จัดการจะเรียกทั้งสองฝ่ายที่เป็นคู่กรณีไปให้มาคืนดีกันคงจะไม่ได้ บางองค์การอาศัยเหตุการณ์ตอนไปทำวอคแรลลี่จับทั้งคู่นอนด้วยกัน จับทั้งคู่ทำกิจกรรมร่วมกัน วิธีนี้ก็ไ้ผลบ้างไม่ได้ผลบ้างก็ต้องประเมิน เพราะบางคู่พอรู้ว่าถูกจับคู่ให้อยู่ด้วยกันก็อาจจะมีการหนีกลับบ้านไปเลย หรือบางคู่อาจจะยังมีเรื่องทะเลาะกันมากขึ้นก็ได้ สิ่งที่สามารถทำได้ คือการอาศัยจังหวะที่คู่กรณีคนใดคนหนึ่งประสบความยากลำบากในชีวิต เช่น สูญเสียบุคคลที่รัก

เจ็บป่วย ฯลฯ แล้วเราในฐานะผู้บริหารระดับสูงอาจจะชวนกันไปเยี่ยม ไปร่วมงานศพญาติของอีกคนหนึ่ง หรืออาจจะมอบหมายให้กรณีไปเป็นตัวแทนบริษัททำหน้าที่แทนผู้บริหารระดับสูงก็ได้ ต้องไม่ลืมว่าคนจะเปิดใจรับสิ่งต่างๆ ก็ต่อเมื่อชีวิตตัวเองอยู่ในสถานการณ์ที่ย่ำแย่ ในขณะที่เดียวกันคนเราจะลดทิวก็ต่อเมื่อเห็นผู้อื่นลำบากไม่ว่าจะเป็นร่างกายหรือจิตใจ

2.3 การบริหารเวลา

จุฬารัตน์ โสตะ และอมรรัตน์ ภูคาบขาว (2009: ออนไลน์) กล่าวถึงการบริหารเวลาว่าเป็นการจัดการสิ่งต่างๆ ในเวลาที่มีอยู่ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี แต่ใช้เวลาให้น้อยที่สุดและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

ความสำคัญของการบริหารเวลาคือ มีเวลาเหลือมากขึ้นสำหรับทำกิจกรรมที่น่าพอใจ หรือเพื่อหย่อนใจ ทำให้พบความสำเร็จที่ต้องการได้มากขึ้นในทุกๆ ด้าน ลดความเครียดและวิตกกังวล ลดทิวรู้สึกผิดน้อยลง

หัวใจสำคัญของการบริหารเวลา

1. เรียนรู้ที่จะจัดลำดับความสำคัญ โดยการเอางานทั้งหลายมาจัดลำดับความสำคัญแล้วลงมือทำงานที่สำคัญที่สุด
2. เรียนรู้ที่จะมอบหมาย โดยพิจารณาบุคคลที่เหมาะสมทำงานแทนในกิจกรรมต่างๆ และให้ความไว้วางใจกับงานที่เขาทำได้

หลักการเบื้องต้นในการบริหารเวลา

บุญชัย ปัญจรัตนกร (2540: ออนไลน์) กล่าวว่า การบริหารเวลาที่ดี นอกจากสามารถทำงานของตนเองให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีแล้ว ยังสามารถทำงานเพื่อผู้อื่นได้ด้วย และยังได้รับความสุขจากการมีเวลาว่างของตน

1. การเริ่มต้นที่ดีมีความสำเร็จเกินกว่าครึ่ง ถ้ามีการเริ่มต้นของวันใหม่มีความสดชื่นแจ่มใส จึงควรหันมาสิ่งที่ตนเองชื่นชอบสักอย่าง
2. พิจารณาให้แน่นอนว่าจะอะไรสำคัญที่สุด เพื่อป้องกันไม่ให้คนอื่นปล้นเวลา หรือปล้นสิ่งสำคัญๆ ในชีวิตไป และจงกล้าที่จะตอบปฏิเสธ เพียงกล่าวว่า “ไม่” สั้นๆ และง่าย ๆ
3. ตั้งเป้าหมาย การมีเป้าหมายอาจมีได้หลายเป้าหมาย ทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน การเขียนเป้าหมายเหล่านั้นออกมาจะช่วยให้จุดประสงค์ชัดเจนขึ้น และช่วยกำหนดทิศทาง การใช้เวลาในแต่ละสัปดาห์ เดือน ปี ทศวรรษ และชั่วชีวิตได้
4. กำหนดเกณฑ์ในการใช้เวลาในการทำกิจกรรมแต่ละอย่าง เช่น การโทรศัพท์ การคุยกับแขก การรับประทานอาหาร ตลอดจนเรื่องค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ควรกำหนดไว้ล่วงหน้าว่าจะใช้เวลาเท่าไร
5. วางแผนประจำวัน ควรเขียนกิจกรรมต่างๆ ออกมาอย่างชัดเจน แล้ววางแผนการจัดทำเพื่อให้บรรลุผล โดยจัดลำดับความสำคัญ

6. ใช้ชีวิตอย่างสมดุล ทั้งในการพักผ่อนนอนหลับให้เพียงพอ มีเวลาหย่อนใจพอควร เวลาให้กับตนเอง และการพัฒนาจิตวิญญาณ ตลอดจนเรื่องที่น่าสนใจ

7. จัดลำดับความสำคัญของงานให้ชัดเจน โดยพิจารณาว่างานใดเร่งด่วน ที่ต้องดำเนินการ โดยด่วน งานใดที่สามารถทำภายหลังได้ ไม่ต้องใช้สมองและเวลามากนัก ก็ทำภายหลังได้

8. ลงมือทำงานที่ยากที่สุด เมื่อทำงานที่ยากสำเร็จจะช่วยให้เกิดความโล่งใจ และช่วยให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน

9. มอบหมายงาน โดยพิจารณาว่าใครที่พอจะช่วยให้ เพื่อช่วยให้มีเวลาเพิ่มมากขึ้น

10. ทำงานให้สำเร็จเป็นชิ้นเป็นอัน อย่าทำงานด้วยความยืดเยื้อ

11. ออกกำลังกาย เพื่อให้ร่างกายกระฉับกระเฉง กระปรี้กระเปร่า การเดินเป็นการออกกำลังกายที่ประหยัดที่สุดและง่ายที่สุด

12. ตรวจสอบสิ่งที่ทำ ว่ามีความสำคัญ หรือจำเป็นเพียงใดหรือเป็นเพียงความเคยชิน สำนวนดูว่าถ้าตัดออกจะช่วยให้มีเวลามากยิ่งขึ้นหรือไม่

13. วางแผนฉลองความสำเร็จ เช่น ถ้างานชิ้นนี้เสร็จแล้วควรจะให้อะไรเป็นรางวัลให้สำหรับตัวเอง ซึ่งอาจเป็นสิ่งเล็กๆ น้อยๆ ก็ได้เพื่อให้เป็นขวัญและกำลังใจตัวเอง

14. ใช้ความช่วยเหลือประหยัดเวลาในการทำงานสูง จึงควรฝึกการจดจำสิ่งต่างๆ

ยงยุทธ พีระพงศ์พิพัฒน์ (2547: ออนไลน์) กล่าวว่า การบริหารเวลา คือต้องบริหารเวลา ให้การดำรงชีวิตมีความสมดุลกันทั้งด้านชีวิตส่วนตัว ครอบครัว และอีกด้านคือการทำงาน เพราะการทำงานนั้นเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต การมีงานทำช่วยเติมเต็มให้ชีวิตสมบูรณ์ เป็นแหล่งรายได้ในการดำเนินชีวิต ได้เรียนรู้เติบโต และมีสังคม การที่คนใดคนหนึ่งจะบริหารเวลาได้ดีนั้น จำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจ และสามารถจัดลำดับความสำคัญเกี่ยวกับภารกิจที่ต้องปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมกับเวลาที่มี ซึ่งวิธีการบริหารเวลานั้นต้องมีการวางแผน และจัดลำดับความสำคัญของเวลาในการปฏิบัติภารกิจที่มีความเร่งด่วน และมีความสำคัญเป็น 4 ประการดังนี้

1. ภารกิจที่มีความเร่งด่วนและมีความสำคัญ
2. ภารกิจที่มีความเร่งด่วนแต่ไม่สำคัญ
3. ภารกิจที่ไม่มีความเร่งด่วนแต่มีความสำคัญ
4. ภารกิจที่ไม่มีความเร่งด่วนและไม่สำคัญ

ภารกิจที่มีความเร่งด่วนและมีความสำคัญ คือ ภารกิจที่ต้องตัดสินใจและถูกจำกัดด้วยระยะเวลา และมีความสำคัญ ได้แก่ การประชุมด่วน ปัญหาเร่งด่วน กำหนดการส่งงานหรือโครงการ เป็นต้น

ภารกิจที่มีความเร่งด่วนแต่ไม่สำคัญ คือ ภารกิจที่ถูกจำกัดด้วยระยะเวลาแต่ไม่มีความสำคัญ เป็นงานเฉพาะหน้าที่ไม่มีความสำคัญ ได้แก่ การรับโทรศัพท์ เป็นต้น

ภารกิจที่ไม่มีความเร่งด่วนแต่มีความสำคัญ คือ ภารกิจที่ไม่ถูกจำกัดด้วยระยะเวลา

ประโยชน์ที่จะได้รับเมื่อบริหารเวลาได้ประสบผลสำเร็จ คือ ประโยชน์ต่อชีวิตส่วนตัว (Personal Productivity) คือ ทำให้เพิ่มเวลาว่าง มีเวลาทำในสิ่งที่เราต้องการ สิ่งที่รัก ครอบครัว

ทำให้ลดความเครียด ช่วยให้ผ่อนคลายในชีวิตง่ายขึ้น สุขภาพดีขึ้น ชีวิตก็มีความสุข

ประโยชน์ต่อการทำงาน (Professional Productivity) หากจัดระบบการบริหารเวลาให้เกิดสมดุลทั้งสองด้าน ทำให้เพิ่มเวลาว่าง ลดความเครียด การตัดสินใจดีขึ้น งานง่ายขึ้น ลดความเสี่ยง มีประสิทธิผลและผลผลิตดีขึ้น มีความสุขกับการทำงาน สรุปแล้วประโยชน์ของการบริหารเวลาทั้งสองด้านได้ประสบผลสำเร็จ ก่อให้เกิดความสุขในการดำรงชีวิตและการทำงาน และมีคุณภาพชีวิตที่ดี

เวลาเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่ทุกคนต่างมีเท่ากัน แต่จะต่างกันที่การใช้เวลาที่เท่ากันนั้นให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง ต่อองค์กร และต่อประเทศชาติ “การบริหารเวลา คือ การบริหารชีวิต เริ่มต้นตั้งแต่วินาที เพื่อความสุขและความสมบูรณ์ของชีวิต”

2.4 การทำงานเป็นทีม

ความหมายของการทำงานเป็นทีม

ประยูทธ ไทยธานี (2550: ออนไลน์) ได้รวบรวมความหมายการทำงานเป็นทีมและการทำงานเป็นกลุ่มของนักเขียนหลายๆ ท่านที่มีความหมายแตกต่างกันดังต่อไปนี้

วิภาพร มาพบสุข (2543: 314) กล่าวถึงการทำงานเป็นทีมว่าคือ “การที่บุคคลมากกว่า 1 คนมารวมตัวกัน โดยมีเป้าหมายร่วมกัน แบ่งหน้าที่กัน และมีปฏิริยาและการรับรู้ต่อการรวมกันเพื่อทำงานใดงานหนึ่งให้สำเร็จตามความมุ่งหมาย”

ปริญญา ตันสกุล (2547: 8) กล่าวว่า “การทำงานเป็นทีมหมายถึง กลุ่มคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมารวมตัวกัน เพื่อทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายๆ อย่างให้สำเร็จร่วมกัน”

แบรอน และไบรน์ (Baron & Byrne, 2000: 287) กล่าวถึงการทำงานกลุ่มในภาพรวมซึ่งผนวกการทำงานเป็นทีมไว้ว่า “เป็นการทำงานร่วมของคน 2 คนขึ้นไป ซึ่งแต่ละคนมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน และมีเป้าหมายเดียวกัน ต่างมีอิทธิพลต่อกัน และตระหนักในการเป็นสมาชิกกลุ่ม”

สเปคเตอร์ (Spector, 2006: 310) ได้ให้ความหมายของการทำงานเป็นทีม (Team Work) ว่า “เป็นประเภทหนึ่งของการทำงานเป็นกลุ่ม (Group Work) ทีมงานทุกทีมงานจัดเป็นกลุ่มทำงาน แต่กลุ่มทำงานทุกกลุ่มมิใช่ทีมงานเสมอไป ทั้งนี้เนื่องจากการทำงานเป็นกลุ่มนั้นเป็นการทำงานของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อการทำงานโดยมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและมีเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งจะมีลักษณะการทำงานได้หลายแบบ งานของแต่ละคนอาจไม่ขึ้นตรงกับการทำงานของคนอีกคนหนึ่งหรืออาจไม่ต้องประสานกัน อาจต่างคนต่างทำและเมื่อแต่ละฝ่ายเสร็จงานของตนแล้วก็จะได้งานรวมตามเป้าหมาย แต่ถ้าเมื่อใดเป็นการทำงานเป็นทีมจะมีการประสานกัน งานของคนหนึ่งมีผลต่องานของคนอื่นในกลุ่ม แต่ละคนมีบทบาทเฉพาะของตน และทุกคนมีเป้าหมายอยู่ที่จุดเดียว”

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นกลุ่มเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปในการทำงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันของกลุ่มคนที่ตระหนักในความเป็นสมาชิกกลุ่มที่ต่างมีบทบาทและผลกระทบต่อกัน

ส่วนการทำงานเป็นทีม คือ การทำงานเป็นกลุ่มประเภทหนึ่งที่สมาชิกทุกคนของทีมงานจะมีบทบาทเฉพาะของตน ทักษะบทบาทต้องประสานกันและมีผลต่อกันและกัน โดยมีเป้าหมายร่วมกัน ที่ความสำเร็จของงานนั้น ซึ่งจากความหมายนี้จะเห็นได้ว่าหัวใจสำคัญของความสำเร็จของทีมงานนั้นอยู่ที่ตัวสมาชิกทุกคน ซึ่งต้องถือว่าสำคัญเท่าเทียมกัน หากคนใดคนหนึ่งแสดงบทบาทไม่ถูกต้องหรือติดขัดอย่างไรก็จะมีผลต่อการทำงานของคนอื่นหรือผลต่องานโดยรวม

ความสำคัญของการสร้างทีมงาน

เมธี ปิยะคุณ (2549: ออนไลน์) กล่าวว่า ในแง่ของการทำงานเป็นทีม คือ การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกัน อย่างมีประสิทธิภาพ แล้วก็การปฏิบัติงานต่างก็ได้รับความพอใจในผลงานนั้นๆ ประโยชน์มีมากมาย ยกตัวอย่างให้เห็นภาพ เช่น การแข่งขันกีฬาไม่ว่าจะเป็นฟุตบอล วอลเลย์บอล หรือตะกร้อที่จะต้องทำงานประสานกันเป็นทีม ถ้าไม่มีการวางแผนหรือมีการที่จะทำให้การประสานการเป็นทีม ชัยชนะก็จะไม่เกิด ยกตัวอย่างอย่างเล่นฟุตบอลง่ายๆ ฉะนั้นประโยชน์ของการทำงานเป็นทีมสมาชิกในทีมจะต้องมีการพัฒนาเต็มความสามารถของตน ได้แลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์กับเพื่อนร่วมทีม ทำให้เกิดการเรียนรู้ การรับฟังความคิดเห็นและการสื่อสารกัน นั่นคือความสำคัญข้อที่ 1

กลไกช่วยทำให้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้เกิดผลผลิตที่เพิ่มขึ้น คุณภาพของผลผลิตและการให้บริการในแง่ของการทำงานที่ดี เกิดการคิดสร้างสรรค์และก็มีความคิดริเริ่มในสิ่งใหม่ๆ ซึ่งเป็นปัจจัยเสริมสร้างคุณภาพของงานและองค์กรให้มีคุณภาพและมั่นคง นอกจากนี้ยังเป็นขบวนการทำงานที่ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดความรัก ความสามัคคี น้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีเครือข่ายสัมพันธ์ภาพเกิดความสุขในการทำงานร่วมกัน เมื่อมีการทำงานเป็นทีมที่เกิดขึ้นแล้ว นอกจากนี้สิ่งที่ทำให้เกิดความสำเร็จคือ ดัชนีชี้วัดในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จจะต้องทำให้เกิดการมีส่วนร่วม ทำให้เป็นดัชนีที่สามารถที่จะชี้วัดความสำเร็จของทีมได้ ยุทธศาสตร์แห่งความสำเร็จการจะก้าวไปสู่ความเป็นผู้นำ ผู้บริหารหรือผู้นำทุกคน จะต้องมียุทธศาสตร์ของการบริหารงานเป็นทีมให้เกิดประสพผลสำเร็จและเกิดความก้าวหน้า ลองสังเกตดูสิครับว่าองค์กรไหนก็ดีถ้ามีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ดี มีทักษะของความเป็นผู้นำ สามารถที่จะทำให้บุคลากรในหน่วยงานนั้นๆ เดินหรือไปพร้อมๆ กันก็จะนำไปสู่ความสำเร็จของการทำงานตรงนั้น

ขั้นตอนการสร้างทีมงาน

บันได 7 ขั้นของขั้นตอนการสร้างให้เกิดพลังทีมงาน

1. จะต้องมีการกำหนดภารกิจหรืองานที่ทำก่อนว่า มีวัตถุประสงค์ของการทำงาน มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคนให้เกิดความชัดเจนว่าใครทำอะไรบ้าง ที่ไหน อย่างไรในส่วนภารกิจของสมาชิกแต่ละคน
2. ต้องสร้างความเข้าใจและเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะข้อคิดเห็นต่างๆ และมีการตัดสินใจร่วมกัน เช่น วัตถุประสงค์ในการทำงานคืออะไร ทำไมจึงต้องทำงานนี้ มาตรฐานอยู่ในระดับไหน ผลจากการสร้างความเข้าใจของสมาชิกให้มีส่วนร่วม ทำให้สมาชิก

เกิดความผูกพันกับทีมงาน และคือการสร้างความเข้าใจของสมาชิกให้มีส่วนร่วม ทำให้สมาชิกเกิดความผูกพันกับทีมงานและคือการสร้างความเข้าใจกันได้ 2

3. เมื่อเกิดความเข้าใจตอนนี้มีการระดมความคิดแล้ว ระดมความคิดเพื่อให้เข้าใจในลักษณะของวัตถุประสงค์ของการทำงาน สิ่งที่ต้องการที่จะทำงานร่วมกัน ตลอดจนถึงเรื่องอื่นที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ในขั้นนี้เป็นการระดมความคิดเห็นสมาชิกทุกคนของทีมในเรื่องที่เกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ทักษะการทำงานที่จำเป็น ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่ต้องการ อัตราเสี่ยงกับผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น นั้นเป็นการระดมความคิดในแง่ของการทำงานในหน่วยงานนั้นๆ

4. เลือกหรือคัดเลือกความคิด เป็นการพิจารณาความคิดที่ได้จากการระดมสมอง ตัวนี้ไม่ใช่เป็นการคัดเลือกความคิดของผู้นำเพียงคนเดียว หรือของคนใดคนเดียวในสมาชิก แต่เกิดขึ้นจากการระดมสมอง โดยเฉพาะวิธีการปฏิบัติงานในขั้นตอนต่างๆ ของการทำงาน ซึ่งผู้นำและสมาชิก ในทีมเห็นว่าดีที่สุด

5. ต้องกำหนดเป็นแผนปฏิบัติงาน หมายถึง การวางแผนการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ให้สมาชิกของทีมทุกคนรับทราบแผนงานตรงกันว่า ใครมีหน้าที่อะไร ที่ไหน เมื่อใด ผู้นำจะต้องแน่ใจว่าสมาชิกของทีมทุกคนเข้าใจ แต่ละคนมีหน้าที่ความรับผิดชอบอะไรบ้าง

6. การดำเนินงานตามแผน เมื่อมีการวางแผนเสร็จก็นำแผนนั้นไปดำเนินการตามขั้นตอนที่ได้มีการคัดเลือกความคิดจากการได้ระดมความคิดตรงนั้นมา

7. บันไดขั้นสุดท้ายมีการประเมินผล เป็นการสรุปผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ของการทำงาน คุณภาพของผลงานเป็นอย่างไร เกิดปัญหาอุปสรรคอะไรที่เกิดขึ้นแล้วสามารถที่จะแก้ไขปัญหาในได้ในลักษณะไหน มีทางเลือกอะไรบ้าง คือบันไดขั้นตอน

แนวทางการพัฒนาให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ

วงจรของการพัฒนาทีมงานมี 4 ระยะคือ

1. ระยะแรก คือ ระยะของการทำงานร่วมกันแล้วเป็นระยะที่ทีมงานจะต้องก่อตัวสมาชิกแต่ละคนแรกๆ อาจจะไม่นั่นใจในการทำงาน และอาจจะไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์หรือว่า เป้าหมาย ขั้นตอนนี้ เราก็ต้องพยายามที่จะทำให้เกิดความเข้าใจในเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของการทำงาน อาจจะมีปัญหาในเรื่องการสื่อสารกัน หรือว่าบทบาทของผู้นำในระยะนี้จะต้องทำให้สมาชิกทุกคนเกิดความสบายใจ และก็แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน อันนั้นคือระยะแรกของการทำงานร่วมกัน

2. ทำงานไประยะหนึ่งเกิดปัญหา คือระยะประสบปัญหา คือระยะหัวเลี้ยวหัวต่อที่ทีมงานที่มีปัญหาสังเกตได้จากผลการปฏิบัติงานแล้วเกิดความขัดแย้งกันมากมายหรือเปล่า สัมพันธภาพระหว่างสมาชิกในทีมเป็นอย่างไร บรรยากาศดีหรือเครียดขนาดไหน ผู้นำก็มีส่วนที่จะต้องแสดงบทบาทสำคัญในการที่จะเป็นผู้ริเริ่มให้สมาชิกยอมรับว่าทีมงานกำลังประสบปัญหานั้น จะต้องช่วยกันแก้ไขปัญหา บางปัญหาจะต้องแก้ไขโดยทันที ปัญหาบางปัญหาก็อาจจะใช้ระยะเวลาในการที่จะค่อยๆ หาปัญหาที่แท้จริงแล้วก็ช่วยกันแก้ไขให้เกิดความสำเร็จจลุล่วงตรงนั้นไป มันก็จะมีผลต่องาน

3. เมื่อระยะประสบปัญหาสามารถแก้ไขได้ เราก็ร่วมกันช่วยกันแก้ไขปัญหา โดยจะต้องพิจารณาและคำนึงถึงผลประโยชน์ของทีมเป็นส่วนร่วม

4. สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการให้ข้อคิด โดยปราศจากความมีอคติ สุดท้ายอาจจะจัดระบบข้อมูลต่าง ๆ จัดโครงสร้างใหม่ของทีมงาน

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของทีมงาน

การทำงานเป็นทีมให้ประสบผลสำเร็จนั้น ประกอบด้วย

1. จุดมุ่งหมาย ต้องมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน เหมาะสม และเกี่ยวข้องกับความต้องการของสมาชิก โดยส่วนใหญ่ของทีม

2. ผู้นำหรือหัวหน้าทีมเน้นเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยสร้าง และสนับสนุนให้ทำงานเป็นทีมของสมาชิกทุกคนประสบผลสำเร็จจะต้องมีการวางแผนและการตัดสินใจที่ดี และเป็นการตัดสินใจที่เกิดจากข้อสรุปของสมาชิกในทีมไม่ใช่เป็นการเผด็จการความคิดของผู้นำเพียงคนเดียว

3. สมาชิกในทีมจะต้องเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ในการทำงานเป็นทีม ต่อไปเมื่อสมาชิกเข้าใจบทบาทจะต้องมีการสื่อสาร เป็นการสื่อสารแบบปิดระดับบนสู่ระดับล่าง หรือระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน หรือในระดับเดียวกัน จะต้องมีการสื่อสารแบบปิดเพื่อทำให้เกิดปัญหาต่างๆ ต้องยอมรับว่าการทำงานนี้จะต้องเกิดปัญหา จะแก้ไขปัญหาตรงนั้นให้ลุกลาง และก็ให้คลี่คลายได้อย่างไร

4. การมีส่วนร่วม มีส่วนร่วมกับสมาชิกทุกคนจะต้องได้มีการแสดงความคิดเห็น เพื่อหาข้อสรุปร่วมกัน เพื่อสร้างแรงจูงใจและความผูกพันร่วมกันของทีม

5. การกำหนดบทบาทหน้าที่ กำหนดความรับผิดชอบเพื่อความชัดเจนในการทำงานร่วมกัน มีการประชุมปรึกษาหารือกัน แล้วมีการบริหารความขัดแย้งหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความขัดแย้ง ในทีมมักต้องก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไม่ใช่เป็นทางให้เกิดการทำให้ทีมงานแตกแยกไป หลายๆ ส่วนเวลาเกิดมีปัญหาขัดแย้งกันอย่างรุนแรงทำให้ทีมงานสลายไปเล็กเลย

6. ความสามารถในการแก้ปัญหาใช้หลักความร่วมมือร่วมใจ ร่วมกันคิดร่วมกันทำ เปิดใจและจริงใจกัน คือในลักษณะของการแก้ปัญหา

7. การประสานงานภายในทีมที่ดี เกิดความพอใจ การยอมรับ มีการส่งผ่านข้อมูลต่างๆ เกิดความชัดเจน มีบรรยากาศที่ดีในการทำงาน การทำงานจะเกิดผลสำเร็จตามมา นั่นคือปัจจัยที่จะทำให้เกิดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของทีมงานแต่ละข้อก็มีความสำคัญ

การประเมินความสำเร็จของทีมงาน

การปฏิบัติงานตามมาตรฐาน ดูว่าระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานทำได้สูงกว่าไหม ถ้าสูงกว่านั้นความสำเร็จสิ่งที 1 เกิดขึ้น แล้วในลักษณะที่ 2 ทีมงานจะต้องมีจุดมุ่งหมาย คือรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สมาชิกทุกคนได้รับการกระตุ้น จูงใจให้เกิดการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมที่ดี มีแรงจูงใจในการทำงาน แล้วก็การทำงานร่วมกันของสมาชิกทุกคนในทีมเกิดพลังความคิดริเริ่มที่จะทำงานให้ดีขึ้น แล้วก็มีการติดต่ออย่างเปิดเผย เสรี คือ ในแง่ของการสื่อสารกัน สมาชิกของทีมนักทุกคนก็ต้องมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ช่วยเหลือกันในการทำงาน เพื่อบรรลุ

จุดมุ่งหมายของทีมงานแล้วก็สมาชิกทุกคนรักใคร่ชอบพอกัน และไว้วางใจกันและกันมากน้อยแค่ไหน ทำให้ก่อให้เกิดบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมที่ดี ทีมงานที่ได้รับผลประโยชน์ตอบแทนพัฒนาตนเองไปพร้อมๆ กับการสำเร็จ เกิดความเติบโตของทีมงานในระดับไหน สุดท้ายผลสำเร็จของทีมที่ดีก็ต้องส่งผลต่อศักยภาพของหน่วยงานนั้นๆ ทำให้เกิดชื่อเสียง เกิดภาพลักษณ์ที่ดีแก่หน่วยงานโดยส่วนรวม นั่นคือผลสำเร็จของทีมมีผู้นำที่ดี มีทีมงานที่มีประสิทธิภาพในการทำงาน

2.5 การตัดสินใจ

ความหมายของการตัดสินใจ

การพิจารณาบทบาทหน้าที่ของผู้นำในองค์กร จะเห็นได้ว่าหน้าที่การตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญที่สุด และจำเป็นที่จะต้องใช้การตัดสินใจในเกือบทุกบทบาทหน้าที่ จนนักบริหารยอมรับว่า “การบริหาร” ก็คือ “การตัดสินใจ” หรือ

“การตัดสินใจ” ก็คือ “การบริหาร” ดังนั้นผู้นำจึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงการตัดสินใจได้ แต่ควรจะได้มีความรู้เกี่ยวกับการตัดสินใจ เพื่อช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ในบทนี้จะเสนอความรู้เกี่ยวกับการตัดสินใจในส่วนแรก และจะเน้นไปที่บทบาทหน้าที่ของผู้นำในการตัดสินใจโดยกลุ่มใน ส่วนหลัง

การตัดสินใจ (Decision Making) หมายถึง กระบวนการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งจากหลายๆ ทางเลือกที่ได้พิจารณาหรือประเมินอย่างดีแล้วว่าเป็นทางให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร การตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญและเกี่ยวข้องกับหน้าที่การบริหาร หรือการจัดการเกือบทุกขั้นตอน ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การประสานงาน และการควบคุม การตัดสินใจได้มีการศึกษามานาน ดังที่ บาร์นาร์ด (Burnard, 1998) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจไว้ว่า คือ “เทคนิคในการที่จะพิจารณาทางเลือกต่างๆ ให้เหลือทางเลือกเดียว”

ไซมอน (Simon, 1960: 5-6) ได้แบ่งชนิดของการตัดสินใจออกเป็น 2 ชนิดใหญ่ๆ ดังนี้

1. การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้าหรือมีแบบอย่างไว้ล่วงหน้า (Programmed Decisions) เป็นการตัดสินใจตามระเบียบ กฎเกณฑ์ แบบแผนที่เคยปฏิบัติมาจนกลางเป็นงานประจำ เช่น การตัดสินใจเกี่ยวกับการลาป่วย ลาภิจ ลาภวช การอนุมัติการเบิกจ่ายเงิน การอนุมัติผลการศึกษ เป็นต้น การตัดสินใจแบบกำหนดไว้ล่วงหน้านี้ เปิดโอกาสให้ผู้บริหารเลือกทางเลือกได้น้อย เพราะว่าเป็นการตัดสินใจภายใต้สภาวะการณ์ที่แน่นอน

2. การตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดหรือไม่มีแบบอย่างไว้ล่วงหน้า (Nonprogrammed Decisions) เป็นการตัดสินใจในเรื่องใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อน ไม่มีระเบียบ กฎเกณฑ์ แบบแผนที่เคย ปฏิบัติมาก่อน จึงเป็นเรื่องยุ่งยากแก่ผู้ตัดสินใจ โดยที่ผู้บริหารหรือผู้ตัดสินใจจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงและความไม่แน่นอนด้วย เช่น การตัดสินใจนำเงินไปลงทุนเพื่อหาผลตอบแทนหรือผลกำไรในธุรกิจ การตัดสินใจผลิตสินค้าตัวใหม่ การตัดสินใจในการขยายกิจการ เป็นต้น

การตัดสินใจเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นตลอดเวลาในชีวิตประจำวัน โดยเฉพาะในหน่วยงาน

การตัดสินใจอาจกระทำโดยบุคคลเพียงคนเดียว หรือเป็นกลุ่มบุคคลแล้วแต่ความเหมาะสมของกรณี รูปแบบของการตัดสินใจโดยถือเอาจำนวนคนที่ร่วมตัดสินใจเป็นเกณฑ์ สามารถจำแนกออกได้เป็น 2 รูปแบบดังนี้

1. การตัดสินใจโดยบุคคลคนเดียว (Individual Decision Making) ใช้สำหรับการตัดสินใจในเรื่องง่ายๆ ที่ผู้ทำการตัดสินใจได้กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว หรือเรื่องเร่งด่วนฉุกเฉินที่ไม่มีเวลาพอสำหรับการปรึกษาร่วมกับบุคคลอื่น

2. การตัดสินใจโดยกลุ่มบุคคล (Group Decision Making) เป็นการตัดสินใจโดยให้ผู้ที่ทำหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติตามผลของการตัดสินใจนั้น ได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและให้ข้อมูลการตัดสินใจ โดยกลุ่มบุคคลนี้เหมาะสำหรับการตัดสินใจในเรื่องที่ยุ่งยากซับซ้อน หรือเรื่อง que ผู้บริหารไม่มีข้อมูลข่าวสารเพียงพอ หรือยังขาดประสบการณ์ในเรื่องนั้นๆ หรือไม่มีความชำนาญทางด้านนั้นอย่างเพียงพอ จึงจำเป็นต้องฟังความคิดเห็นจากผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ แล้วประมวลความคิดเห็นเหล่านั้นมาเป็นสิ่งกำหนดการตัดสินใจ กลุ่มบุคคลดังกล่าว อาจได้แก่ กลุ่มผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย หัวหน้าส่วนต่างๆ ของหน่วยงาน คณะกรรมการเฉพาะกิจ ซึ่งอาจประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิร่วมกัน วิธีการตัดสินใจโดยกลุ่มอาจทำได้ในลักษณะต่างๆ

2.1 การตัดสินใจโดยใช้ข้อยุติที่เป็นมติในเสียงข้างมาก อาจใช้ระบบเสียงข้างมากเกินครึ่งหนึ่ง หรือระบบสองในสามของกลุ่ม แล้วแต่มีความสำคัญของเรื่องที่ตัดสินใจ

2.2 การตัดสินใจโดยข้อยุติเป็นเอกฉันท์ คือ การที่สมาชิกทุกคนเห็นพ้องต้องกัน โดยไม่มีความขัดแย้ง

2.3 สมาชิกในที่ประชุมเสนอความคิดเห็น แล้วให้ผู้บริหารนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจเอง

การตัดสินใจ (Decision Making) เป็นหน้าที่ที่สำคัญยิ่งของผู้นำ และความสำเร็จส่วนหนึ่งขององค์กรก็เนื่องมาจากความสามารถและทักษะในการตัดสินใจของผู้นำ การตัดสินใจขององค์กรจะมีอยู่ 2 ลักษณะคือ ผู้นำตัดสินใจโดยลำพัง และการตัดสินใจของผู้นำร่วมกับสมาชิกอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือผู้มีความรู้ในปัญหานั้นๆ ซึ่งถือว่าการตัดสินใจโดยกลุ่ม

การตัดสินใจโดยกลุ่ม นับจะมีความสำคัญเป็นที่ยอมรับและต้องการมากขึ้น เพราะว่ององค์กรที่มีขนาดใหญ่งานจะซับซ้อนและต้องการความร่วมมือจากหลายฝ่าย ประกอบกับบุคลากรขององค์กรในปัจจุบันนี้มีความรู้ความสามารถ และมีความเชี่ยวชาญในแต่ละด้าน จึงมีความต้องการได้รับการยอมรับ และมีส่วนร่วมในการบริหารหรือตัดสินใจในปัญหาที่สำคัญๆ และที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับตนและหน่วยงานของตนโดยตรง ดังนั้น การเรียนรู้เกี่ยวกับการตัดสินใจโดยกลุ่มจึงมีประโยชน์และจำเป็นสำหรับผู้นำ

การตัดสินใจในกลุ่มมีข้อดีหลายประการ คือ

1. เป็นแหล่งข้อมูลและความรู้ที่สมบูรณ์กว่าการตัดสินใจแต่ลำพังคนเดียว โดยเฉพาะ

ถ้าได้มีการแจ้งปัญหาการประชุมแก่สมาชิกของกลุ่มเป็นการล่วงหน้า ยกเว้นเป็นปัญหาลับ

2. การร่วมกันตัดสินใจย่อมทำให้มีมุมมองต่อปัญหาแตกต่างกัน ซึ่งทำให้เข้าใจในปัญหาได้ตรงมากขึ้น อันนำไปสู่ทางเลือกได้หลายทาง

3. เพิ่มการยอมรับการตัดสินใจมากขึ้น เพราะเป็นการตัดสินใจโดยกลุ่มผู้เกี่ยวข้องหรือมีความรู้ต่อปัญหาทั้งสมาชิกของกลุ่มก็จะเป็นผู้ช่วยอธิบายเหตุผลต่างๆ ให้สมาชิกอื่นๆ ขององค์กรได้ทราบแทนผู้นำด้วย และที่สำคัญ

4. การตัดสินใจโดยกลุ่มจะเพิ่มความถูกต้องในการทำงานในระบบประชาธิปไตย โดยเฉพาะปัญหาที่ซับซ้อน เกี่ยวพันกับหน่วยงานหลายหน่วยงาน และต้องการความร่วมมืออย่างมาก จึงจะประสบความสำเร็จ นอกจากนั้นยังทำให้ขวัญกำลังใจของบุคลากรที่เกี่ยวข้องมีกำลังใจดีขึ้น ไม่หวาดระแวงซึ่งกันและกัน

การตัดสินใจโดยกลุ่ม แม้จะมีข้อดีอยู่มาก แต่ก็มีข้อจำกัดหลายประการเหมือนกัน ได้แก่

1. การสิ้นเปลืองเวลามากกว่าการตัดสินใจโดยผู้นำตามลำพัง เวลาจะหมดไปตั้งแต่การเตรียมเพื่อให้สมาชิกทุกๆ คนได้มาโดยพร้อมเพรียงกัน และการตัดสินใจต้องมีการอภิปรายหาข้อมูล หาทางเลือกก่อนทำการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด นอกจากจะเสียเวลาแล้วยังอาจทำให้สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมากขึ้นด้วย ดังนั้น การตัดสินใจโดยกลุ่มย่อยไม่เหมาะสมสำหรับปัญหาที่มีแรงกดดันด้วยเรื่องเวลา และเป็นปัญหาที่เห็นแนวทางในการตัดสินใจค่อนข้างชัดเจน

2. การตัดสินใจโดยกลุ่ม มักมีแรงกดดันหรืออิทธิพลจากความคิดเห็นของสมาชิกบางคนหรือกลุ่มสมาชิกบางกลุ่ม เพื่อให้สมาชิกทั้งหมดทำการตัดสินใจไปในแนวทางที่ต้องการ ซึ่งบางครั้งก็มีการตกลงหรือชักจูง (Lobby) ให้เห็นชอบมาก่อนการประชุม ดังนั้นทางเลือกที่ได้จึงไม่ใช่ทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับปัญหา แต่เป็นทางเลือกที่กลุ่มคนส่วนใหญ่เห็นชอบ

3. การตัดสินใจโดยกลุ่ม จะหาผู้รับผิดชอบต่อการตัดสินใจได้ไม่ชัดเจนเหมือนการตัดสินใจโดยผู้นำ เพราะเมื่อเกิดการผิดพลาดหรือเหตุใดก็ตาม สมาชิกส่วนใหญ่ก็จะปิดความรับผิดชอบให้เป็นของกลุ่ม นอกจากข้อจำกัดดังกล่าวแล้ว ประสิทธิภาพของการตัดสินใจโดยกลุ่มยังต้องพิจารณาตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพดังต่อไปนี้คือ

1. ขนาดและองค์ประกอบของกลุ่มตัดสินใจ ซึ่งได้แก่ จำนวนสมาชิกและผลสืบเนื่องจากจำนวนสมาชิก เช่น ถ้าสมาชิกจำนวนมากเกินไปก็จะทำให้โอกาสในการอภิปรายของแต่ละสมาชิกน้อยลงไป การสื่อสารชัดเจนได้ยาก หรือถ้าจำนวนน้อยเกินไปก็อาจจะอยู่ภายใต้อิทธิพลของผู้นำหรือเพื่อนสมาชิกบางคนได้เช่นกัน

2. ความสามัคคีและอิทธิพลของความคิดของกลุ่ม การเลือกสมาชิกร่วมตัดสินใจหากมาจากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมากเกินไป ย่อมจะมีแนวคิดที่ค่อนข้างเหมือนกัน และเกิดความเกรงใจในการที่จะแสดงความคิดเห็น หรือโต้แย้งใดๆ กันจึงอาจได้ทางเลือกที่ไม่ดีที่สุดสำหรับปัญหา และยังสกัดกั้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในทางเลือกใหม่ๆ อีกด้วย

3. ความแตกต่างของตำแหน่งของสมาชิกของกลุ่ม ซึ่งเป็นอุปสรรคที่สำคัญต่อ

การแสดงความคิดเห็นและการโต้แย้งกันของสมาชิก ยิ่งถ้าการจัดการประชุมเน้นให้เห็นความแตกต่างของตำแหน่งด้วยสัญลักษณ์ต่างๆ

4. บุคลิกภาพของสมาชิก ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดการตัดสินใจที่มีคุณภาพได้ หากเลือกเอาสมาชิกที่มีคุณลักษณะและค่านิยมที่สนับสนุนการตัดสินใจโดยกลุ่ม เช่น ความเป็นประชาธิปไตย ใจกว้าง เคารพในความคิดเห็นของคนอื่น เป็นต้น และที่สำคัญยิ่งได้แก่

5. คุณภาพของภาวะผู้นำ เพราะผู้นำที่มีความสามารถและทักษะในการตัดสินใจ จะเข้าใจภาระหน้าที่ที่ควรกระทำในกลุ่มได้ดี และนำกลุ่มให้สามารถหาทางเลือกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันก็จะทำให้สมาชิกยอมรับ และไม่เกิดความขัดแย้งระหว่างกัน การที่ผู้นำจะสามารถมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในกลุ่มตัดสินใจนั้น ผู้นำต้องมีภาระหน้าที่ในกลุ่มดังต่อไปนี้ คือ

1. เป็นผู้กำหนดกระบวนการและขั้นตอนของการประชุม ทั้งควบคุมให้เป็นไปตามที่กำหนด
2. ต้องกระตุ้นให้มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างสมาชิกด้วยกันให้มากที่สุด และเสมอภาค
3. ต้องคอยทำให้สมาชิกมีความเข้าใจชัดเจนต่อปัญหาประเด็นการอภิปราย รวมทั้งทางเลือกแต่ละทางด้วย
4. ทำหน้าที่สรุปก่อนที่จะมีการตัดสินใจ เลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งที่ดีที่สุด นอกจากหน้าที่ดังกล่าวแล้ว ผู้นำต้องทำให้สมาชิกของกลุ่มมีความเข้าใจและยอมรับในลักษณะที่แตกต่างกันของสมาชิก เพื่อก่อให้เกิดการยอมรับในคุณค่าของความคิดเห็นของกันและกัน และร่วมมือกันในการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดให้แก่กลุ่ม เหตุผลสำคัญของการเลือกการตัดสินใจโดยกลุ่มก็เพื่อให้ได้ข้อมูลและความรู้ที่สมบูรณ์มากขึ้นจากสมาชิกทุกคน แต่งานวิจัยเกี่ยวกับการตัดสินใจพบว่า สมาชิกทุกคนจะแสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวางหากความคิดของเขาไม่ถูกประเมิน และนำมาซึ่งผลทางลบแก่เขาในภายหลัง

ดังนั้น ในการตัดสินใจโดยกลุ่ม ผู้นำสามารถเลือกใช้เทคนิคในการเลือกทางเลือกต่อไปนี้ ซึ่งเป็นเทคนิคที่เปิดโอกาสให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นได้เต็มที่ เทคนิคเหล่านั้นได้แก่

(1) การระดมสมอง (Brainstorming)

(2) เทคนิคนอมินัลกรุป (Nominal Group Technique) และ เทคนิคเดลฟาย

(Delphi Technique) สองเทคนิคแรกเหมาะสำหรับการตัดสินใจที่สมาชิกในกลุ่มส่วนใหญ่เป็นบุคลากรในองค์กร ส่วนเทคนิคหลังจะใช้ต่อเมื่อสมาชิกของกลุ่มตัดสินใจเป็นผู้เชี่ยวชาญภายนอกองค์กร ซึ่งสิ้นเปลืองทั้งเวลาและค่าใช้จ่ายสูงมาก จึงเหมาะสำหรับปัญหาที่สำคัญมาก และบุคลากรในองค์กรไม่สามารถจะดำเนินการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ได้นำเสนอเทคนิคการเลือกทางเลือกแล้ว ยังได้เสนอแนะให้พิจารณาอุปสรรคของการเลือกทางเลือก ซึ่งได้แก่

1. การเร่งรีบตัดสินใจ
2. ความไม่สมบูรณ์ของการมีส่วนร่วมของสมาชิก
3. การแบ่งพวกของสมาชิกในกลุ่ม และ

4. การขาดการวางแผนปฏิบัติการ ซึ่งได้แก่ การนำผลของการตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติ จะเห็นได้ว่าการตัดสินใจโดยกลุ่มเป็นสิ่งจำเป็น และนับวันจะมีบทบาทที่สำคัญยิ่งในองค์กรต่างๆ

ดังนั้น ผู้นำจึงต้องเรียนรู้และฝึกให้มีทักษะในการเป็นผู้นำในกลุ่มตัดสินใจ เพื่อช่วยให้ได้มาซึ่งการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพอันส่งผลถึงประสิทธิภาพขององค์กรด้วย

สรุปการตัดสินใจเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่สุด จนนักบริหารสรุปว่าการตัดสินใจคือ การบริหาร หรือการบริหารคือการตัดสินใจ การตัดสินใจคือ กระบวนการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดจากทางเลือกหลายๆ ทาง ประกอบไปด้วยขั้นตอนที่สำคัญๆ ได้แก่ การระบุปัญหา หาทางเลือกต่างๆ ประเมินและเปรียบเทียบทางเลือกต่างๆ เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด นำทางเลือกไปปฏิบัติและติดตามประเมินผล การตัดสินใจโดยทั่วไป จะทำภายใต้สถานการณ์ที่แตกต่างกัน จึงทำให้สามารถแยกการตัดสินใจได้เป็น 3 ประเภท คือ

1. การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่แน่นอน
2. การตัดสินใจภายใต้การเสี่ยง และ
3. การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน การตัดสินใจสำหรับบางปัญหา ถ้าตัดสินใจ

โดยกลุ่มจะมีคุณภาพและการยอมรับดีกว่าการตัดสินใจโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือโดยผู้นำ แต่เพียงลำพัง การตัดสินใจโดยกลุ่มจะมีตัวบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพหลายตัว ได้แก่ ขนาดของกลุ่ม ความแตกต่าง ของตำแหน่งของสมาชิก ความสามัคคีและความคิดของกลุ่ม สิ่งแวดล้อมทางกายภาพของการประชุม และที่สำคัญที่สุดคือ คุณภาพของภาวะผู้นำ ผู้นำที่มุ่งงานจะเน้นการกำหนดกระบวนการตัดสินใจ การกระตุ้นการสื่อสารระหว่างสมาชิก การทำให้การสื่อสารชัดเจนที่สุด การสรุปและตรวจสอบความเห็นพร้อมต้องกัน ส่วนผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์จะช่วยให้สมาชิกมีความสัมพันธ์เพื่อผลอันดีต่อการตัดสินใจ เช่น ผู้รักษาประตู สร้างความสามัคคี สนับสนุน จัดตั้งมาตรฐานและปทัสฐานของพฤติกรรมในการตัดสินใจ วิเคราะห์กระบวนการตัดสินใจ พฤติกรรมผู้นำทั้งสองแบบมีความสำคัญและจำเป็นต่อความสำเร็จของกลุ่มที่จะทำการตัดสินใจ

อย่างไรก็ตามทักษะของผู้นำในการมีพฤติกรรมต่างๆ และเวลาก็จะเป็นตัวช่วยให้การตัดสินใจประสบความสำเร็จได้ ทักษะของผู้นำที่จะช่วยในการตัดสินใจของกลุ่มให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ได้แก่ ทักษะในการวินิจฉัยปัญหา เทคนิคการเลือกทางเลือก แบบระดมสมอง เทคนิคอิมัลกรุป และเทคนิคเดลฟาย รวมทั้งความสามารถในการตัดสินใจเลือกวิธีการต่างๆ มาแก้ไขหรือป้องกันอุปสรรคที่จะทำให้การเลือกทางเลือกด้อยประสิทธิภาพลงไปได้

3. กระบวนการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

หลักการเรียนรู้การศึกษาผู้ใหญ่ที่ใช้ในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม

ในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมให้มีคุณภาพนั้น องค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งคือ การใช้หลักการเรียนรู้เป็นแนวทางในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม ดังที่ เดนโซ และรอบบินส์ (จรัส ไทยอุทิศ. 2547: 79; อ้างอิงจาก Decenzo; & Robbin. 1999: 227) ได้กล่าวว่า ในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องของจิตวิทยาการเรียนรู้ที่ชัดเจน และถูกต้อง เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ จิตวิทยาสำหรับการเรียนรู้เป็นหลักการสำคัญ เพื่อใช้ในการฝึกอบรมให้เกิดประสิทธิผลของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สำหรับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมที่จะจัดสร้างขึ้นในครั้ง นี้ ได้ยึดหลักการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่เป็นฐานสำคัญในการพัฒนาหลักสูตร โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

หลักการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ที่นำมาใช้ในการออกแบบพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม

ทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Andragogy) ได้ถูกนำมาใช้โดย มัลคัม โนลส์ (Malcolm S. Knowles) ผู้ได้พัฒนาทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ให้เป็นระบบที่ชัดเจนขึ้น ทฤษฎี Andragogy หรือทฤษฎีการเรียนรู้การสอนผู้ใหญ่ ตั้งบนพื้นฐานความเชื่อที่ว่าผู้ใหญ่แต่ละคน เป็นผู้ซึ่งมีวุฒิภาวะที่สมบูรณ์ ด้วยเหตุนี้จึงมีความต้องการและความสามารถที่จะเป็นผู้ชี้นำตนเองในการใช้ประสบการณ์ในการเรียนรู้ ในการระบุนความพร้อมที่จะเรียนของตนเอง

มัลคัม โนลส์ (สัวด์นั วัฒนวงศ์. 2544: 225-226; อ้างอิงจาก Malcolm S. Knowles.

1978: *The Modern Practice of Adult Education: Andragogy Versus Pedagogy.* p 55-59)

ได้ศึกษาและสรุปพื้นฐานของทฤษฎีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

1. ความต้องการและความสนใจ (Needs and Interests)

ผู้ใหญ่จะถูกชักจูงให้เกิดการเรียนรู้ได้ดี ถ้าหากว่าการเรียนรู้นั้นตรงกับความต้องการและความสนใจในประสบการณ์ที่ผ่านมา และจะเกิดความพึงพอใจ เพราะฉะนั้นควรจะมีการเริ่มต้นชักจูงอย่างเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการจัดกิจกรรมทั้งหลาย เพื่อให้ผู้ใหญ่เกิดการเรียนรู้ที่ดี

2. สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตผู้ใหญ่ (Life Situations)

การเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะได้ผลดี ถ้าหากถือเอาตัวผู้ใหญ่เป็นศูนย์กลางในการเรียนการสอน (Life – Centered) ดังนั้นการจัดหน่วยการเรียนที่เหมาะสม เพื่อการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ควรจะต้องยึดถือเอาสถานการณ์ทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับชีวิตผู้ใหญ่เป็นหลักสำคัญในการจัดการเรียนการสอน

3. การวิเคราะห์ประสบการณ์ (Analysis of Experience)

เนื่องจาก ประสบการณ์เป็นแหล่งการเรียนรู้ที่มีคุณค่ามากที่สุดสำหรับผู้ใหญ่ ดังนั้นหลักสำคัญการศึกษาผู้ใหญ่ก็คือ การวิเคราะห์ประสบการณ์ของผู้ใหญ่แต่ละคนอย่างละเอียดว่ามีส่วนไหนของประสบการณ์ที่จะนำมาใช้ในการเรียนการสอนได้บ้าง แล้วจึงหาทางนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป

4. ผู้ใหญ่ต้องการเป็นผู้นำตนเอง (Self Directing)

ความต้องการที่อยู่ในส่วนลึกของผู้ใหญ่ก็คือ การมีความรู้สึกต้องการที่จะสามารถนำตนเองได้ เพราะฉะนั้นบทบาทของครูจึงอยู่ในกระบวนการสืบหา หรือค้นหาคำตอบร่วมกันกับผู้เรียน (Mutual Inquiry) มากกว่าการทำหน้าที่ส่งผ่าน หรือเป็นสื่อสำหรับความรู้ แล้วทำหน้าที่ประเมินผลว่า ผู้เรียนคล้อยตามหรือไม่เพียงเท่านั้น

5. ความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Difference)

ความแตกต่างระหว่างบุคคลจะมีเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ในแต่ละบุคคลเมื่อมีอายุเพิ่มมากขึ้น เพราะฉะนั้นการสอนนักศึกษาผู้ใหญ่ จะต้องมีการจัดเตรียมการในด้านนี้อย่างดีพอ เช่น รูปแบบของการเรียนการสอน เวลาที่ได้ทำการสอน สถานที่สอน และประการสำคัญคือ ความสามารถในการเรียนรู้ในแต่ละขั้นของผู้ใหญ่ ย่อมเป็นไปตามความสามารถของผู้ใหญ่แต่ละคน (Pace of Learning)

จากแนวคิด ทฤษฎีของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ จรัล ไทยอุทิศ (2547: 80-85) ได้สรุปหลักการเรียนรู้ที่จำเป็นจะต้องนำมาใช้ในการออกแบบพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมที่สำคัญๆ มีอยู่ 10 ประการคือ

1. ความสนใจ ความสนใจเป็นภาวะที่จิตใจของบุคคลจดจ่อและปรารถนาที่จะรู้สิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อนำไปบำบัดความต้องการตามลำดับ ดังนั้นการออกแบบหลักสูตร ผู้ดำเนินการจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ เนื้อหา สื่อต่างๆ ให้สอดคล้องกับความสนใจของผู้เข้าร่วมอบรม

2. ความต้องการ ความต้องการเป็นสภาวะที่บุคคลยังขาด หรือยังไม่มีสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และมีความต้องการที่จะมี หรือให้ได้มาในสิ่งเหล่านั้น ซึ่งความต้องการมีหลายระดับ ดังนั้น การที่บุคคลพยายามจะขวนขวายให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนขาด จะเป็นแรงผลักดันให้บุคคลมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายในตนเองอย่างไม่หยุดยั้ง จนกว่าจะได้รับในสิ่งที่ตนปรารถนา ในการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมจำเป็นจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ เนื้อหา และวิธีการ ให้สนองต่อความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งสรุปได้ว่า ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมจะเกิดการเรียนรู้ได้ดีก็ต่อเมื่อเขามีความต้องการที่จะเข้าร่วมการฝึกอบรมนั้น

3. ความพร้อม ความพร้อมเป็นสภาวะที่บุคคลอยู่ในสภาพที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือเป็นพื้นฐานของทักษะและความรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีความจำเป็นจะต้องเรียนรู้จากสิ่งที่กำหนดไว้ ซึ่งอาจขึ้นอยู่กับ อายุ ประสบการณ์ สติปัญญา เป็นต้น ดังนั้นผู้เข้าร่วมอบรมจะเรียนรู้ได้ดี ก็ต่อเมื่อเขามีความพร้อมที่จะเข้าร่วมอบรมอย่างเต็มที่ ดังนั้น หลักสูตรการฝึกอบรมจึงควรมีความเหมาะสมกับความพร้อมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้มากที่สุด

4. การจูงใจคือ การดำเนินการให้เกิดแรงจูงใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นเรื่องของการที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความกระตือรือร้นอยากที่จะเรียนรู้ การเรียนรู้จะเกิดแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่ได้ถ้าขาดแรงจูงใจ แต่ในทางตรงกันข้ามการเรียนรู้จะเกิดประสิทธิผลมากเมื่อผู้เรียนมีแรงจูงใจสูง ซึ่งมีอยู่หลากหลายวิธีที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีแรงจูงใจเพิ่มขึ้น

การจูงใจเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับหลักสูตรฝึกอบรม เพราะเป็นแนวโน้มจูงใจ เพื่อให้เกิดความปรารถนา ความต้องการที่จะเรียนรู้ ซึ่งการจูงใจในการฝึกอบรมนั้นสามารถดำเนินการได้ โดย เช่น การจัดบรรยากาศให้ส่งเสริมการเรียนรู้ การเลือกสื่อ วัสดุอุปกรณ์ การกำหนดเนื้อหาที่น่าสนใจ การเลือกวิธีฝึกอบรมที่น่าสนใจ เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวคอยกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา

5. ความแตกต่างระหว่างบุคคล ความแตกต่างระหว่างบุคคลจะมีผลกระทบต่อความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคล บุคคลนั้นจะมีความแตกต่างกันในเรื่องของความรู้ ประสบการณ์ อายุ ความถนัด เป็นผลให้เกิดการเรียนรู้ไม่เท่ากัน ผู้ใหญ่มักจะเรียนรู้เมื่อประสบกับปัญหา ดังนั้นในการฝึกอบรมจะต้องออกแบบกิจกรรมที่หลากหลายเพื่อสนองความแตกต่างระหว่างบุคคล ในการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม จะต้องคำนึงถึงกิจกรรมที่จัดขึ้นอย่างหลากหลายเพื่อสนองต่อความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น มีการเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้ระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม การเปลี่ยนบทบาทผู้นำและผู้ตาม ความเหมาะสมของช่วงเวลา เป็นต้น

6. การเสริมแรง คือ การดำเนินการเพื่อให้บุคคลเกิดการปฏิบัติพฤติกรรมการเรียนรู้เพิ่มขึ้น หรือลดลงตามความต้องการ มีหลักการที่สำคัญคือ เมื่อให้รางวัลแล้วพฤติกรรมนั้นจะทำซ้ำอีก ในทางตรงกันข้ามถ้าไม่ให้รางวัลหรือถูกลงโทษพฤติกรรมนั้นจะหายไป ดังนั้นในการฝึกอบรมเมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมปฏิบัติงานและมีพฤติกรรมเป็นไปตามความต้องการ จะต้องได้รับการเสริมแรงทันที ซึ่งวิธีการเสริมแรงจะต้องกำหนดวิธีการไว้หลากหลาย เพื่อให้เกิดการบีบบังคับให้ผู้เรียนมีการตอบสนองสิ่งที่เรียนมากขึ้น เช่น การทดสอบ การให้คะแนน การตั้งเกณฑ์ การผ่าน การจำกัดเวลาให้เสร็จทัน เป็นต้น ซึ่งกติกาเหล่านี้ไม่ควรมีการบังคับมากเกินไป นอกจากนี้เมื่อผู้เข้าอบรมสามารถเรียนรู้ได้ตามวัตถุประสงค์การฝึกอบรม จะต้องได้รับรางวัลอย่างใดอย่างหนึ่งทันทีในการฝึกอบรมจึงควรมีการกำหนดการเสริมแรงไว้หลากหลายวิธี โดยเน้นการส่งเสริม กระตุ้น ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นการสร้างเชื่อมั่นและส่งผลให้เกิดพฤติกรรมในทางบวกแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เป็นอย่างดี

7. ข้อมูลย้อนกลับ หรือการรู้ผลการเรียน บุคคลจะเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วเมื่อได้รับข้อมูลย้อนกลับของการปฏิบัติงานทั้งในทางบวกและทางลบ ผู้ดำเนินการฝึกอบรมจะต้องให้ข้อมูลผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับทราบผลการเรียนรู้เป็นระยะๆ ทำให้มีการปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่องได้ด้วยตนเอง ในการเรียนรู้ที่จะมีประสิทธิผลนั้น ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความจำเป็นต้องได้รับข้อมูลย้อนกลับ หรือการรู้ผลการเรียนในขณะที่เขากำลังปฏิบัติงาน นอกจากนี้แล้วข้อมูลย้อนกลับยังมีความจำเป็นสำหรับผู้เรียน เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการปรับปรุงการปฏิบัติงานไปสู่จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมที่วางไว้ ในการวางแผนของผู้ดำเนินการฝึกอบรมจะต้องมีการวางแผนกำหนดไว้ล่วงหน้าว่า จะให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวนเท่าไร ช่วงใด ยกตัวอย่างเช่น

ช่วงแรกของการฝึกอบรม ผู้ดำเนินการฝึกอบรมจะต้องกำหนดการให้การยกย่องสรรเสริญ ชมเชย เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ดังนั้น จึงต้องดำเนินการให้ข้อมูลย้อนกลับทางบวกตลอดการฝึกอบรม

ช่วงสุดท้ายของการฝึกอบรม ผู้ดำเนินการฝึกอบรมควรจะแนะนำผู้เข้ารับการฝึกอบรม รับประทานอาหารประเภ็นผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง แทนการได้รับการประเภ็นผลจากคนอื่น ซึ่งจะส่งผลทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะสามารถนำผลการฝึกอบรมกลับไปใช้ปฏิบัติงานจริงได้อย่างถูกต้องได้

โดยสรุป ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วขึ้น เมื่อได้รับข้อมูลย้อนกลับของการปฏิบัติงานทั้งในทางบวกและทางลบ การรู้ผลการเรียนรู้ในขณะที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมกำลังปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นข้อมูลย้อนกลับ จะทำให้กระบวนการเรียนรู้สนุกสนานยิ่งขึ้นสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม

8. การจดจำสิ่งที่เรียน การจดจำสิ่งที่เรียนเป็นสภาวะของสมอง สติปัญญาในการจดจำสิ่งต่างๆ ที่ได้เรียน ได้เห็น ได้รู้มา ซึ่งวิธีการที่จะทำให้ผู้ใหญ่อำจำได้นาน และได้ดีนั้น คือ การทำซ้ำ ทำบ่อยๆ ทบทวน มีคู่มือ ให้จดบันทึก เป็นต้น ดังนั้นการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมจำเป็นจะต้องจัดทำเอกสารสรุปความคิดรวบยอดในแต่ละบทเรียน หรือจัดทำเป็นคู่มือปฏิบัติงาน เพื่อสรุปสาระการเรียนรู้ให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ใช้ทบทวนและนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานจริงในการฝึกอบรมที่ดี จำเป็นที่จะต้องมีการสรุปความคิดรวบยอดในแต่ละบทเรียน หรือจัดทำเป็นคู่มือปฏิบัติงาน เพื่อสรุปสาระการเรียนรู้ให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ใช้ทบทวนและนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานจริง

9. การฝึกปฏิบัติ และการทำซ้ำ การเรียนรู้จะมีประสิทธิผลเพิ่มขึ้นกว่าเดิม เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้มีโอกาสอย่างเพียงพอสำหรับการปฏิบัติงานซ้ำ ดังนั้นการฝึกอบรมจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการปฏิบัติ ให้ได้ฝึกทำซ้ำจำนวนมากพอ การฝึกปฏิบัติหรือทักษะจริงจะทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ชัดเจนและคงทน ซึ่งในการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม การฝึกปฏิบัติจริงควรจะแยกเป็นสองส่วนคือ ถ้างานธรรมดาจะฝึกปฏิบัติจริงทั้งหมด แต่ถ้าเป็นงานที่ละเอียดซับซ้อนจะวิเคราะห์รายละเอียดนำมาฝึกปฏิบัติเฉพาะบางส่วนที่สำคัญๆ นอกจากนี้แล้ว วิธีการที่จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ ความเข้าใจกระจ่างแจ้ง เกิดความแม่นยำ ทำให้เกิดผลดีในการเรียนยิ่งขึ้นในการสอนกับผู้อื่น มักจะต้องใช้การทบทวนบทเรียนซ้ำๆ ดังนั้นการออกแบบหลักสูตร จำเป็นจะต้องมีแบบฝึกปฏิบัติในแต่ละเรื่อง ภายหลังจากที่ได้เรียนรู้ทฤษฎีไปแล้ว นอกจากนี้ก่อนขึ้นบทเรียนใหม่ จะต้องมีการทบทวนบทเรียนเดิมก่อน เพื่อเชื่อมโยงองค์ความรู้เก่าให้เกิดความสัมพันธ์กันต่อเนื่องตามลำดับไป

สรุปการฝึกปฏิบัติ และการกระทำซ้ำ เป็นการทบทวนบทเรียนให้ผู้เรียน ดังนั้นในการฝึกอบรม ผู้ดำเนินการฝึกอบรมจะต้องเลือกใช้วิธีการที่ทันสมัย เหมาะสม และต้องวิเคราะห์ว่าการฝึกนั้นควรจะแยกฝึกหรือฝึกเป็นกลุ่ม เพื่อการฝึกปฏิบัติจริงแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เช่น ถ้าเป็น

งานที่ ยาก ซับซ้อน ให้เวลาเรียนรู้มากจะต้องแบ่งเฉพาะส่วนไปฝึกดีกว่าที่จะใช้การฝึกแบบรวม เป็นต้น

10. การถ่ายโยงการฝึกอบรม เป็นการนำสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการพัฒนา และปรับปรุงการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพราะจุดมุ่งหมายสูงสุดหรือขั้นสุดท้ายของการฝึกอบรมคือ การปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งต้องเกิดการถ่ายโยงการฝึกอบรม สามารถเกิดได้ 3 ประการคือ 1) การถ่ายโยงทางบวกเกิดจากเมื่อข้อมูลที่เกิดจากการเรียนรู้ในการฝึกอบรม ส่งผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน สามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้ปฏิบัติงานจริง 2) การถ่ายโยงทางลบจะเกิดขึ้นเมื่อสิ่งที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเรียนรู้ไปแล้วจากการฝึกอบรมขัดแย้งกับการปฏิบัติงาน 3) ไม่เกิดการถ่ายโยง จะเกิดขึ้นเมื่อการฝึกอบรมไม่มีผลในทางบวกและทางลบกับการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ในการฝึกอบรมจะต้องมีการส่งเสริมให้มีการถ่ายโยงในทางบวก ผู้ดำเนินการจะต้องพยายามที่จะพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม ที่ส่งผลให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้ทักษะที่จะเป็นอันประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติ ให้สอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานจริงได้

จากทฤษฎีการเรียนรู้ผู้ใหญ่และหลักการเรียนรู้ผู้ใหญ่ที่จำเป็นต้องนำมาใช้ในการออกแบบพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมดังกล่าวข้างต้น ผู้จัดการฝึกอบรมสามารถที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ พอสรุปได้ดังนี้

1. การสร้างแรงจูงใจ

แรงจูงใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนนั้นจะมีลักษณะเป็นแรงจูงใจภายในเกิดขึ้น เพราะความต้องการของบุคคลที่จะเรียนรู้ และความประสงค์ที่จะเป็นผู้ที่จะชี้นำตนเองได้ ดังนั้นผู้จัดการฝึกอบรมจึงควรที่จะทำหน้าที่เป็นผู้สร้างสิ่งแวดล้อม และบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้เป็นกันเองไม่เคร่งครัดมากนัก เพื่อสนองต่อความต้องการภายในของผู้เข้ารับการอบรม

2. การนำประสบการณ์มาใช้

เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับการแนะนำในเรื่องความรู้ ทักษะ และเจตคติแล้ว ผู้ให้การฝึกอบรมควรที่จะรู้จักซักจูง เชื่อมโยงความรู้ใหม่ ให้สัมพันธ์กับความรู้และประสบการณ์เดิมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ประสบการณ์ที่มีคุณค่าของผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมควรถูกนำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การให้การสนับสนุน

การที่บุคคลจะสามารถชี้นำตนเองได้นั้น บางครั้งต้องอาศัยการสนับสนุนจากผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยกันหรือผู้ให้การฝึกอบรม ฉะนั้นบทบาทของผู้จัดการฝึกอบรมจึงควรเตรียมการสนับสนุนผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างเหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นการสนับสนุนด้วยตนเองหรือให้กลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมช่วยสนับสนุน

4. การประสานสัมพันธ์ : ผู้ใหญ่ ถือว่าเป็นผู้ที่มีวุฒิภาวะสูง มีประสบการณ์สูง และมีความประสงค์ที่จะเลือกการเรียนรู้ของตนเอง สาเหตุนี้ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่เป็นผู้ใหญ่ ไม่ชอบให้วิทยากรเข้ามาควบคุม และมีอำนาจเหนือสถานการณ์การเรียนรู้ของตนเองจนมากเกินไป ดังนั้น

ผู้ให้การฝึกอบรมควรที่จะจัดการฝึกอบรมที่มีลักษณะเป็นการประสานสัมพันธ์ให้ความร่วมมือ ทั้งสองฝ่าย ไม่ให้มีอำนาจต่อฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดมากเกินไป

5. การจัดบรรยากาศ : การเรียนรู้ของผู้ใหญ่เป็นเรื่องที่ค่อนข้างละเอียดอ่อน การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ควรจะต้องมีลักษณะที่ผู้เรียนรู้สึกปราศจากความหวาดระแวง โดยเฉพาะต่อหน้าผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยกัน ดังนั้น การจัดกิจกรรมควรจัดบรรยากาศฝึกอบรมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้สึกต้องการมีส่วนร่วม หรือแสดงออกด้วยตนเอง ปราศจากการบังคับจากผู้จัดการฝึกอบรม

6. การนำเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับชีวิตจริงมาใช้

ผู้จัดการฝึกอบรม ควรระลึกเสมอว่า เนื้อหา ความรู้ ทักษะ และเจตคติ ที่จะให้ในการฝึกอบรมควรที่จะเกี่ยวข้องกับชีวิตจริงของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นชีวิตการทำงานหรือชีวิตประจำวัน การจัดกิจกรรมต่างๆ ควรจัดกิจกรรมในลักษณะที่สัมพันธ์กับความเป็นจริงมาเป็นเนื้อหาในการฝึกอบรม

7. การฝึกการแก้ปัญหา

เนื้อหา และวิธีการของการฝึกอบรมที่เหมาะสม ควรที่จะนำไปสู่การฝึก การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น หรือคาดว่าจะเกิดขึ้นในการทำงาน หรือชีวิตประจำวันของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ดังนั้น ผู้จัดการฝึกอบรมควรที่จะนำประสบการณ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมมาใช้ประโยชน์ในการเรียนรู้ร่วมกัน โดยการเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การแก้ปัญหาต่างๆ

8. การมีส่วนร่วม

ผู้จัดการฝึกอบรมควรเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ มากที่สุด เพื่อแต่ละคนได้มีโอกาสได้ใช้ประสบการณ์ของผู้อื่น ซึ่งจะเป็นจุดเริ่มต้นของการเข้าใจซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดการขยายความสนใจ เกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ ได้มากขึ้น ที่สำคัญสามารถพัฒนาและเปลี่ยนแปลงทัศนคติ เข้าใจในตนเองและผู้อื่นมากขึ้นด้วย

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ ซึ่งให้เห็นว่าหลักสูตรฝึกอบรมจะประสบผลสำเร็จ และเกิดประสิทธิผลต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั้น จะต้องนำหลักของการเรียนรู้ผู้ใหญ่มาเป็นหลักการสำคัญเพื่อใช้ในการฝึกอบรม ซึ่งในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้หลักจิตวิทยาการเรียนรู้ผู้ใหญ่และหลักการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ เป็นแนวทางในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม

จากการศึกษาค้นคว้าของ สมคิด อิศระวัฒน์ (2543: 97-101) เกี่ยวกับขั้นตอนการเรียนรู้ของผู้ใหญ่พบว่า ขั้นตอนการเรียนรู้ของผู้ใหญ่มี 2 ลักษณะ

1. เมื่อผู้ใหญ่เรียนรู้ด้วยความสนใจ ขั้นตอนการเรียนรู้มี 2 รูปแบบคือ รูปแบบที่ 1 เริ่มต้นจาก

1. เริ่มต้น (สนใจ ตื่นเต้น ความรู้สึกที่ดี ความรู้สึกในทางบวก)
2. เมื่อเผชิญกับปัญหาความยุ่งยาก (สับสน ท้อถอย)
3. การดำเนินการที่จะคลายความยุ่งยาก (ทำหาย)

4. เมื่อคลี่คลายความยุ่งยากต่างๆ ได้ (มีความรู้สึกที่ดี ความพอใจ รู้สึกว่า ได้รับความสำเร็จ มีความรู้สึกว่าได้เรียนอะไร ต้องการจะรู้มากขึ้น)

: ความสนใจยังมีอยู่

รูปแบบที่ 2 เริ่มต้นจาก

1. เริ่มต้น (สนใจ ตื่นเต้น ความรู้สึกที่ดี ความรู้สึกในทางบวก)
2. เมื่อเผชิญกับปัญหาความยุ่งยาก (สับสน ท้อถอย)
3. การดำเนินการที่จะคลายความยุ่งยาก (ทำทหาย)
4. เมื่อคลี่คลายความยุ่งยากต่างๆ ได้ (มีความรู้สึกที่ดี ความพอใจ รู้สึกว่า ได้รับความสำเร็จ มีความรู้สึกว่าได้เรียนอะไร ต้องการจะรู้มากขึ้น)

5. การผสมผสานความรู้เก่าและความรู้ใหม่ (ตื่นเต้น ภาคภูมิใจ)

: ความสนใจยังมีอยู่

รูปแบบทั้งสองจะเกิดขึ้นเมื่อผู้เรียน เรียนด้วยความสนใจไม่ว่าจะเป็นการเรียนด้วยตนเอง หรือเรียนในระบบโรงเรียน ทั้งสองรูปแบบส่วนใหญ่จะมีความคล้ายคลึงกัน ยกเว้นขั้นที่ 5 ของรูปแบบที่ 2 การผสมผสานความรู้เก่าและความรู้ใหม่ ซึ่งไม่มีในรูปแบบที่ 1

2. เมื่อผู้ใหญ่เรียนรู้ด้วยความจำใจหรือถูกบังคับ

ในกรณีที่ผู้ใหญ่ เรียนเพราะถูกบังคับหรือความจำเป็นไม่ว่าจะเป็นการเรียนด้วยตนเอง หรือเรียนในระบบโรงเรียน พบว่าผู้เรียนจะมีประสบการณ์อยู่ 4 รูปแบบ

รูปแบบที่ 1 เริ่มต้นจาก

1. เริ่มต้น (ไม่สนใจ ไม่อยากทำ รู้สึกเสียเวลา)
2. เมื่อเผชิญกับปัญหาความยุ่งยากต่างๆ (โกรธแค้น ไม่พอใจ ท้อถอย)
3. การดำเนินการที่จะคลี่คลายความยุ่งยาก (ต้องการทำให้จบสิ้นโดยเร็ว ทำพอพ้นตัว ทำพอผ่านเกณฑ์ต่ำสุดที่กำหนดไว้)

4. เมื่อคลี่คลายความยุ่งยากต่างๆ ได้ (โล่งใจ ดีใจ ที่ทุกอย่างจบสิ้นลง)

: ความสนใจยังมีอยู่

รูปแบบที่ 2 เริ่มต้นจาก

1. เริ่มต้น (ไม่สนใจ ไม่อยากทำ รู้สึกเสียเวลา ความรู้สึกในทางลบ)
2. เมื่อเผชิญกับปัญหาความยุ่งยากต่างๆ (สับสน เครียด ท้อถอย วุ่นวายใจ ไม่แน่ใจ ทำทหาย)
3. การดำเนินการที่คลี่คลายความยุ่งยากต่างๆ (บังคับให้ตนเองพยายาม มากขึ้น)

4. เมื่อคลี่คลายความยุ่งยากต่างๆ ได้ (มีความรู้สึกที่ดี สำเร็จ มีความสุข)

5. การผสมผสานความรู้เก่าและความรู้ใหม่ (ภูมิใจ ตื่นเต้น)

: ความไม่สนใจเปลี่ยนเป็นความสนใจ

รูปแบบที่ 3 เริ่มต้นจาก

1. เริ่มต้น (ไม่สนใจ เบื่อหน่าย เกิดความรู้สึกที่ไม่ดี ไม่ต้องการเรียน ไม่กังวลว่าจะเป็นอย่างไร)
2. เมื่อเผชิญกับปัญหาความยุ่งยากต่างๆ (สับสน ท้อถอย วุ่นวายใจ)
3. การดำเนินการที่คลี่คลายความยุ่งยากต่างๆ (คิดว่าเป็นหน้าที่ที่ต้องทำ)
4. เมื่อคลี่คลายความยุ่งยากต่างๆ ได้ (โล่งใจ ตีใจที่ทุกอย่างจบสิ้นลง)
: ความไม่สนใจยังคงมีอยู่ต่อไป

รูปแบบที่ 4 เริ่มต้นจาก

1. เริ่มต้น (ไม่สนใจ โกรธ เกลียด เบื่อหน่าย)
2. เมื่อเผชิญกับปัญหาความยุ่งยากต่างๆ (โกรธมากขึ้น ท้อถอย เบื่อหน่าย)
3. เลิกหยุดกระทำ
: ความไม่สนใจยังคงมีอยู่

โดยสรุปจะเห็นได้ว่ารูปแบบที่ 1 และรูปแบบที่ 3 จะมีประสบการณ์การเรียนรู้ 4 ขั้นตอน รูปแบบที่ 2 มี 5 ขั้นตอน และรูปแบบที่ 4 มี 3 ขั้นตอน และเมื่อวิเคราะห์ดูการเรียนรู้ทั้ง 4 รูปแบบ จะพบว่า เมื่อผู้เรียนได้เรียนสิ่งที่ตนเองมีความสนใจ ความรู้สึกสนใจ ความอยากรู้ อยากรเรียน ก็ยังคงมีอยู่ไม่ว่าบุคคลนั้นจะเรียนทั้งในระบบโรงเรียนหรือเรียนด้วยตนเอง ในกรณีที่ผู้เรียนเริ่มต้นเรียนด้วยความรู้สึกที่ไม่สนใจในสิ่งที่ตนเรียน ความรู้สึกไม่สนใจก็ยังคงอยู่ ยกเว้น แต่ในกรณีที่ผู้เรียนเกิดความรู้สึกว่าสิ่งที่ตนเรียนนั้นเป็นสิ่งที่มีความหมายสำหรับผู้เรียน

รูปแบบทั้งหมดที่กล่าวมาแล้วนั้น ผู้เรียนทุกคนไม่ว่าจะเป็น นิสิต นักศึกษา หรือประชาชนทั่วไป โดยไม่จำกัดว่าจะเรียนในสถาบันการศึกษาหรือเรียนด้วยตนเอง ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า รูปแบบดังกล่าวจะไม่มี ความแตกต่างกันไม่ว่าผู้เรียนจะมีอายุ ระดับการศึกษาหรือเพศ ต่างกัน ความแตกต่างของรูปแบบอยู่ที่ความสนใจและไม่สนใจของผู้เรียน ซึ่งความแตกต่างนั้นมีทั้งด้าน ความรู้สึก (Affective) ต่างๆ และแรงจูงใจ (Motivation)

4. หลักการพัฒนาศูนย์พัฒนาศูนย์

4.1 แนวคิดด้านการพัฒนาศูนย์พัฒนาศูนย์

ดวงนภา สุวรรณชาติ (2547: 7) กล่าวว่า แนวคิดด้านการพัฒนาศูนย์พัฒนาศูนย์ มีวิวัฒนาการมาเป็นเวลานานแล้ว ตั้งแต่อดีต ที่การพัฒนาศูนย์พัฒนาศูนย์เป็นเพียงการถ่ายทอดความรู้ หรือการเรียนรู้จากคนรุ่นหนึ่งไปยังอีกคนรุ่นหนึ่ง ต่อมาในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 การพัฒนาศูนย์พัฒนาศูนย์อยู่ในรูปของการจัดฝึกอบรม บริษัทฯ ต่างๆ ได้จัดหลักสูตรการฝึกอบรมให้กับลูกจ้างในปี 1958 มีการผ่านกฎหมายการฝึกอาชีพให้กับลูกจ้าง มีการศึกษาวิจัยทางด้านพัฒนาศูนย์มากขึ้น ช่วงนี้เองที่รัฐเริ่มให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศูนย์พัฒนาศูนย์ของภาคเอกชน

4.2 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

दनัย เทียนพุ่ม (2540) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการพัฒนาบุคลากร 3 มิติคือ การพัฒนารายบุคคล (Individual Development : ID) การพัฒนาอาชีพ (Career Planning Development : CD) การพัฒนาองค์กร (Organization Development : OD) ซึ่งการพัฒนาจะก่อให้เกิดการเรียนรู้ของบุคคลไปสู่ที่การเรียนรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีเป้าหมายร่วมกันที่จะพัฒนาไปสู่ความสำเร็จในการแข่งขันระดับโลกไร้พรมแดน

จากการศึกษาความหมายทั้งหมดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น จะเห็นว่าทุกนิยามความหมายเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยมุ่งพัฒนาใน 3 ด้านด้วยกันอันได้แก่ การพัฒนาส่วนบุคคล พัฒนาอาชีพและพัฒนาองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและสร้างความเชื่อมั่นในการทำงานให้กับพนักงาน ให้สามารถทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

อำนาจ แสงสว่าง (2544: 21) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ไว้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. การสนับสนุนค่าใช้จ่ายอย่างเต็มที่และจริงจังจากผู้บริหาร รวมทั้งการอำนวยความสะดวกในการจัดโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเต็มที่และต่อเนื่อง ตลอดจนการโฆษณาประชาสัมพันธ์ให้ทั่วถึงทั้งองค์กร

2. ความร่วมมือจากการแสดงความคิดเห็นจากหัวหน้าหน่วยงานทุกหน่วยงานของบริษัท

3. ขนาดกิจการของบริษัทหรือองค์กร ถ้ามีการขยายใหญ่มากยิ่งขึ้น จะพบว่ามีจำนวนฝ่ายแผนกงาน พนักงาน ผลิตภัณฑ์ใหม่ต่างๆ มากขึ้นอาจจะมีลักษณะของงานเฉพาะอย่าง หรือความแตกต่างของหน่วยงานเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย สิ่งสำคัญคือจะต้องมีทิศทางในการปฏิบัติงานให้มีเอกภาพและมีทิศทางเดียวกัน

4. เทคโนโลยี จะต้องมีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้อยู่เสมอ

5. ผู้เชี่ยวชาญทางด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะต้องมีความรู้มากกว่าเดิม รวมทั้งแสวงหาความรู้ใหม่อยู่เสมอ

6. ความรู้สึกมีส่วนร่วมสัมพันธ์ของพนักงานที่มีต่อองค์กร

7. สุขภาพและความปลอดภัยของพนักงานในการปฏิบัติงาน

นงนุช วงษ์สุวรรณ (2546: 175) กล่าวถึงหลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพว่าควรคำนึงถึงหลักการสำคัญดังนี้

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ตั้งแต่การสรรหาการคัดเลือก นำมาสู่การพัฒนากระบวนการขององค์กร

2. วิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีหลายวิธี จะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์กรและบุคลากร

3. จัดให้มีระบบการประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเป็นระยะๆ เพื่อช่วยแก้ไขบุคลากรบางกลุ่มให้พัฒนาความสามารถเพิ่มขึ้น และในขณะเดียวกันก็สนับสนุนให้ผู้มีขีดความสามารถก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งใหม่ที่ต้องใช้ความสามารถสูงขึ้น

4. องค์การจะต้องจัดระบบทะเบียนบุคลากรให้เป็นปัจจุบัน ที่สามารถตรวจสอบความก้าวหน้าได้เป็นรายบุคคล

5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำทุกด้าน คือ ด้านสุขภาพอนามัย ด้านความรู้ ความสามารถ ด้านจิตใจหรือด้านคุณธรรมให้มีความควบคู่กันไป

6. องค์การจะต้องคำนึงถึงความมั่นคง และความก้าวหน้าของบุคลากรทุกคนในองค์การ ควบคู่กับความก้าวหน้าขององค์การ องค์การจะอยู่ไม่ได้ถ้าหากขาดบุคลากรที่มีกำลังกาย กำลังใจ และสติปัญญาทุ่มเทให้กับองค์การ

การเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์และเจตคติก่อนและหลังการใช้หลักสูตร พบว่า ผลสัมฤทธิ์และเจตคติหลังการทดลองใช้หลักสูตรสูงกว่าก่อนการใช้หลักสูตรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

5. บริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

ความเป็นมา

บริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เป็นโครงการที่รัฐให้สัมปทานแก่เอกชน เพื่อสร้างและประกอบการระบบขนส่งมวลชน วิ่งบนทางยกระดับ 2 สาย ในกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยบรรเทาปัญหาการจราจรในกรุงเทพมหานคร และเพื่อให้ประชาชนมีทางเลือกในการเดินทางที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งกรุงเทพมหานครได้ประกาศเชิญชวนให้เอกชนยื่นรายละเอียด ข้อเสนอของโครงการ และข้อเสนอของกลุ่มธนายงได้รับการคัดเลือกว่ามีความเหมาะสมมากที่สุด กลุ่มธนายงจึงได้ก่อตั้งบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (BTSC) ขึ้นตามข้อเสนอ เพื่อรับสัมปทานเมื่อวันที่ 13 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2535 และได้ลงนามสัญญาสัมปทานกับกรุงเทพมหานคร เมื่อวันที่ 9 เมษายน พ.ศ.2535 ซึ่งได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมสัญญาสัมปทาน เมื่อวันที่ 25 มกราคม พ.ศ.2538 และวันที่ 28 มิถุนายน พ.ศ.2538

รถไฟฟ้าบีทีเอส เป็นรถไฟฟ้าสายแรกของประเทศไทย เปิดให้บริการครั้งแรกเมื่อวันที่ 5 ธันวาคม พ.ศ.2542 ใน 2 เส้นทาง คือเส้นทางสุขุมวิท ซึ่งได้รับชื่อพระราชทานว่า “รถไฟฟ้าเฉลิมพระเกียรติ 6 รอบ พระชนมพรรษา สาย 1” และสายสีลม ซึ่งได้รับชื่อพระราชทานว่า “รถไฟฟ้าเฉลิมพระเกียรติ 6 รอบ พระชนมพรรษา สาย 2” ให้บริการทุกวันระหว่างเวลา 06.00 – 24.00 น. โดยเก็บค่าโดยสารตามระยะทางการเดินทางจริงของผู้โดยสาร

ระบบรถไฟฟ้าบีทีเอส เป็นระบบขนส่งมวลชนความจุสูงแบบมาตรฐาน ที่ใช้กันแพร่หลายในเมืองใหญ่ทั่วไป ใช้มอเตอร์ไฟฟ้าในการขับเคลื่อน วิ่งบนรางคู่ยกระดับ แยกทิศทางไปและกลับ โดยมีรางป้อนกระแสไฟฟ้าอยู่ด้านข้าง (Third Rail System) สามารถให้บริการจำนวนมากถึง 800 คัน เพื่อขนส่งผู้โดยสารในจำนวนที่เท่ากัน นับได้ว่า การให้บริการของรถไฟฟ้าบีทีเอสเป็นการพลิกโฉมรูปแบบการเดินทาง และเป็นการปฏิวัติมาตรฐานการให้บริการของระบบขนส่งมวลชน

นอกจากการให้บริการที่ครอบคลุมพื้นที่ส่วนใหญ่ใจกลางกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นศูนย์รวมของธุรกิจการค้า ย่านที่พักอาศัย และแหล่งช้อปปิ้งชั้นนำแล้ว ยังมีโครงการส่วนต่อขยาย เพื่อการขยายพื้นที่สำหรับให้บริการ และเข้าถึงผู้โดยสารได้มากยิ่งขึ้น

ลักษณะสัมปทาน : สัมปทานมีอายุ 30 ปี นับจากวันเริ่มเปิดให้บริการแก่ประชาชน
 อย่างเป็นทางการ โครงการ ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพมหานคร เป็นโครงการที่ใช้เงินลงทุนสูง
 โดยไม่มีการสนับสนุนเงินทุนจากภาครัฐ กรุงเทพมหานครจัดหาที่ดินที่จำเป็นสำหรับโครงการ
 ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพมหานคร

การพัฒนาบุคลากรของบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

ระหว่าง ปี พ.ศ.2547 ถึง พ.ศ.2552

ลำดับ	ประเภทหลักสูตร	ประเภทของการฝึกอบรม	(จำนวนครั้ง) ในปี พ.ศ.2547-2552						รวม
			2547	2548	2549	2550	2551	2552	
1.	ด้านวิศวกรรมและซ่อมบำรุง	เฉพาะทาง					3	24	27
2.	การเสริมสร้างพัฒนาการ บริหารจัดการ	ปฐมนิเทศพนักงาน	35	23	5	7	37	9	116
	"	(Ops, Management, ไอน์ย้าย, Short Brief)	-	7	-	-	-	-	7
	"	(Ops, Management, Marketing Strategy)	5	-	-	-	-	-	5
	"	(Ops, Management, Customer Relationship Management)	5	-	-	-	-	-	5
	"	(Ops, Management, พัฒนาหัวหน้างาน)	1	-	-	-	-	-	1
	"	(Ops, Management, Management Skill)	4	-	-	-	-	-	4
	"	(Ops, Management, มนุษย์สัมพันธ์จิตวิทยา ในการทำงาน)	2	-	-	-	-	-	2
	"	(Ops, Management, จิตวิทยา, ทำงานมือ อาชีพ)	1	-	-	-	-	-	1
	"	(Ops, Management, สิทธิประโยชน์เมื่อ ปฏิบัติตามพรบ.สำหรับ พัฒนา)	-	2	-	-	-	-	2
	"	(Ops, Management, การดูแลรักษารถยนต์ และเทคนิค)	-	1	-	-	1	-	2
	"	(Ops, Management, Line Manager)	-	2	-	-	-	1	3
	"	(Ops, Management, 7 Habit)	-	1	3	-	-	-	4

(ต่อ)

การพัฒนาศักยภาพของบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
ระหว่าง ปี พ.ศ.2547 ถึง พ.ศ.2552

ลำดับ	ประเภทหลักสูตร	ประเภทของการฝึกอบรม	(จำนวนครั้ง) ในปี พ.ศ.2547-2552						รวม
			2547	2548	2549	2550	2551	2552	
	"	(Ops, Management, การเป็นหัวหน้างาน)	-	-	1	-	-	-	1
	"	(Ops, Management, ประกันสังคม 2549)	-	-	1	-	-	-	1
	"	(Ops, Management, พัฒนาศักยภาพสื่อสาร)	-	-	1	-	-	-	1
	"	(Ops, Management, พฤติกรรมหลักสูตรเป็นเลิศ)	-	-	2	-	-	-	2
	"	(Ops, Management, ก้าวสู่วิทยาการมืออาชีพ)	-	-	3	-	-	-	3
	การเสริมสร้างพัฒนาการบริหารจัดการ	(Ops, Management, Effective executive Sealing)	-	-	1	-	-	-	1
	"	(Ops, Management, Development and Performance Enhancement)	-	-	-	1	-	-	1
	"	(Ops, Management, การเขียนหนังสือโต้ตอบ)	-	-	-	1	-	2	3
	"	(Ops, Management, โโรคเอดส์)	-	-	-	1	-	-	1
	"	(Ops, Management, การพัฒนาคุณภาพ/มารยาททางสังคม)	-	-	-	2	3	-	5
	"	(Ops, Management, กลยุทธ์การให้สัมภาษณ์)	-	-	-	1	-	2	3
	"	(Ops, Management, กฎหมายแรงงาน/ผลกระทบ)	-	-	-	-	1	-	1
	"	(Ops, Management, บริหารโครงการ)	-	-	-	-	1	-	1
	"	(Ops, Management, เทคนิคการตัดสินใจ)	-	-	-	-	2	-	2
	"	(Ops, Management, กลยุทธ์หัวหน้างานมืออาชีพ)	-	-	-	-	2	-	2

(ต่อ)

การพัฒนาศักยภาพของบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
ระหว่าง ปี พ.ศ.2547 ถึง พ.ศ.2552

ลำดับ	ประเภทหลักสูตร	ประเภทของการฝึกอบรม	(จำนวนครั้ง) ในปี พ.ศ.2547-2552						รวม
			2547	2548	2549	2550	2551	2552	
	"	(Ops, Management, พัฒนาการคิดอย่างเป็นระบบ)	-	-	-	-	3	-	3
	"	(Ops, Management, การบริหารการเปลี่ยนแปลง)	-	-	-	-	1	-	1
	"	(Ops, Management, Buff Ocean)	-	-	-	-	-	1	1
	"	การพัฒนาศักยภาพผู้นำ	-	-	-	-	-	1	1
	"	การบริหารอย่างมืออาชีพ	-	-	-	-	-	1	1
	"	ทักษะหัวหน้างาน	-	-	-	-	-	1	1
	"	การส่งเสริมพัฒนาแรงงาน	-	-	-	-	-	1	1
	"	การดูแลสุขภาพ การใช้จ่ายในการปฏิบัติ	-	-	-	-	-	1	1
	"	Mind Mapping	-	-	-	-	-	1	1
	การเสริมสร้างพัฒนาการบริหารจัดการ	ทำงานให้มีความสุข	-	-	-	-	-	1	1
	"	กิจกรรมเพื่องานบริการ	-	-	-	-	-	1	1
	"	การเป็นที่เสี่ยงภายในองค์กร	-	-	-	-	-	1	1
	"	การทำงานเป็นทีม	-	-	-	1	1	-	2
3.	การบริหารจัดการความปลอดภัยและคุณภาพ	ซ้อมหนีไฟ	2	1	1	1	-	-	5
	"	ดับเพลิงขั้นต้น	-	-	1	-	-	-	1
	"	จป. หัวหน้างาน	1	1	2	1	-	1	6
5.	การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ	เฉพาะทาง	13	5	14	22	9	4	67
6.	Employment with BTS	เฉพาะทาง	1	-	-	-	-	-	1
7.	BTS Organization Chart	เฉพาะทาง	1	-	-	-	-	-	1
8.	BTS Market Strategy	เฉพาะทาง	1	-	-	-	-	-	1
9.	Train the Trainer	เฉพาะทาง	1	5	2	1	1	-	10

(ต่อ)

การพัฒนาศักยภาพของบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
ระหว่าง ปี พ.ศ.2547 ถึง พ.ศ.2552

ลำดับ	ประเภทหลักสูตร	ประเภทของการฝึกอบรม	(จำนวนครั้ง) ในปี พ.ศ.2547-2552						รวม
			2547	2548	2549	2550	2551	2552	
10.	Customer Relations	เฉพาะทาง	6	6	3	5	-	-	20
11.	First Aid	เฉพาะทาง	2	4	2	4	2	2	16
12.	Fire Fighting & Preventive	เฉพาะทาง	1	2	1	3	2	1	10
13.	Rulebook Familiarization	เฉพาะทาง	1	3	2	-	2	3	11
14.	Operation Manual Station	เฉพาะทาง	3	1	2	-	1	5	12
15.	Specialist Cause	เฉพาะทาง	-	-	-	2	6	3	11
16.	Personnel Guidance	เฉพาะทาง	4	-	-	-	-	-	4
17.	Basic Knowledge Train Driver	เฉพาะทาง	2	6	3	1	4	5	21
18.	Familiarization with Railway OPS	OPS เฉพาะทาง	3	2	2	-	-	-	7
19.	AFC Operation Cause	เฉพาะทาง	-	-	-	-	-	29	29
20.	Safety in Clearance Gauge	เฉพาะทาง	2	1	-	-	3	9	15
21.	Pushing in Pulling off Trains	เฉพาะทาง	1	-	-	-	-	-	1
22.	Maintenance Work and Co-Operation with Operations	เฉพาะทาง	-	-	-	-	-	3	3
23.	Incident Management	เฉพาะทาง	2	-	-	-	1	1	4
24.	Technical Knowledge and Skills of Station Equipment	เฉพาะทาง	2	1	-	-	-	-	3
25.	Cash Handling in Stations	เฉพาะทาง	3	-	-	-	-	-	3
26.	Basic Safety Knowledge	เฉพาะทาง	-	4	-	-	1	2	7
27.	Safety Talk	เฉพาะทาง	1	-	-	-	-	1	2
28.	BTSC Safety System	เฉพาะทาง	-	1	-	-	1	-	2
29.	Quality & ISO 9000 Awareness	เฉพาะทาง	1	1	-	-	-	-	2
30.	Team Building	ทั่วไป	1	5	2	3	-	-	11
31.	On the Job Training	เฉพาะทาง	1	-	-	-	-	3	4
32.	Refresher Training	เฉพาะทาง	-	3	-	-	9	2	14

(ต่อ)

การพัฒนาศักยภาพของ บริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
ระหว่าง ปี พ.ศ.2547 ถึง พ.ศ.2552

ลำดับ	ประเภทหลักสูตร	ประเภทของการฝึกอบรม	(จำนวนครั้ง) ในปี พ.ศ.2547-2552						รวม
			2547	2548	2549	2550	2551	2552	
33.	Refresher Training for Station Staff Course	เฉพาะทาง	4	6	5	2	4	1	22
34.	Refresher Training for CCR Staff Course	เฉพาะทาง	2	2	1	5	6	-	16
35.	Refresher Training for TC Staff Course	เฉพาะทาง	3	3	3	4	1	-	14
36.	Refresher Training for Revenue Staff Course	เฉพาะทาง	1	1	1	1	-	-	4
37.	Refresher Training for Safety & Quality Staff	เฉพาะทาง	-	-	-	36	-	-	36
38.	Special Refresher Training	เฉพาะทาง	6	6	1	5	6	-	24
39.	Line/Depot Controller Course	เฉพาะทาง	-	-	1	1	-	-	2
40.	Senior/TC Supervisor Course	เฉพาะทาง	-	1	1	-	-	-	2
41.	Train Driver Course	เฉพาะทาง	2	2	3	2	-	-	9
42.	Senior/System Administrator Course	เฉพาะทาง	1	-	1	-	-	-	2
43.	Station Supervisor Course	เฉพาะทาง	1	1	-	-	-	-	2
44.	Station Person Course	เฉพาะทาง	6	6	3	5	1	-	21
45.	Technical Knowledge and Skills of Station Equipment	เฉพาะทาง	2	1	-	-	-	-	3
46.	Group Station Branch Manager	เฉพาะทาง	-	1	-	-	-	-	1
47.	EMV Manager Course	เฉพาะทาง	-	-	-	1	1	-	2
48.	Architect & Civil Section Mgr.	เฉพาะทาง	-	1	-	-	-	-	1
49.	Engineering Service Branch Mgr.	เฉพาะทาง	-	-	-	1	-	-	1
50.	Rolling Stock Engineer	เฉพาะทาง	1	1	1	-	-	-	3

(ต่อ)

การพัฒนาศักยภาพของ บริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
ระหว่าง ปี พ.ศ.2547 ถึง พ.ศ.2552

ลำดับ	ประเภทหลักสูตร	ประเภทของการฝึกอบรม	(จำนวนครั้ง) ในปี พ.ศ.2547-2552						รวม
			2547	2548	2549	2550	2551	2552	
51.	Control & Communication Engineer	เฉพาะทาง		1		-	-	-	1
52.	AFC Staff Course	เฉพาะทาง	4	2	2	2	1	-	11
53.	Building Inspector Course	เฉพาะทาง		-	1	-	-	-	1
54.	Viaduct Inspector Course	เฉพาะทาง	1	-		-	-	-	1
55.	Rolling Stock & Workshop Inspector	เฉพาะทาง		-	1	-	1	-	2
56.	Fitter Course	เฉพาะทาง	-	-	-	-	1	-	1
57.	Engineering Controller Course	เฉพาะทาง	2	1	1	1	2	-	7
58.	CAD Operator Course	เฉพาะทาง	-	1	-	-	-	-	1
59.	Building Supervisor Course	เฉพาะทาง	-	1	-	-	-	-	1
60.	Signaling Engineer Course	เฉพาะทาง	-	1	-	2	1	-	4
61.	Light Electrical Engineer	เฉพาะทาง	-	-	1	-	-	-	1
62.	Revenue Logistics Officer	เฉพาะทาง	1	-	-	-	-	-	1
63.	Station Revenue Supervisor	เฉพาะทาง	-	-	1	1	-	-	2
64.	Station Revenue Officer	เฉพาะทาง	1	2	3	2	1		9
65.	Business Development Officer	เฉพาะทาง	2	-	-	-	-	-	2
66.	เจ้าหน้าที่ศูนย์รักษาความปลอดภัย	เฉพาะทาง	-	-	-	-	1	1	2
67.	Safety & Quality Mgr. Course	เฉพาะทาง	-	-	-	-	-	3	3
68.	Operations Inspector Course	เฉพาะทาง	1	2	1	-	-	-	4
69.	Quality Auditor Course	เฉพาะทาง	-	1	-	-	-	-	1
70.	Operation Training Supervisor	เฉพาะทาง	1	-	1	-	-	-	2
71.	PED Staff Course	เฉพาะทาง	-	-	-	1	1	-	2
72.	อบรมความรู้เกี่ยวกับธนบัตร	เฉพาะทาง	-	-	-	-		1	1

(ต่อ)

การพัฒนาศักยภาพของ บริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
ระหว่าง ปี พ.ศ.2547 ถึง พ.ศ.2552

ลำดับ	ประเภทหลักสูตร	ประเภทของการฝึกอบรม	(จำนวนครั้ง) ในปี พ.ศ.2547-2552						รวม
			2547	2548	2549	2550	2551	2552	
73.	Basic Knowledge of Safety	เฉพาะทาง	-	-	-	-	3	11	14
74.	Technical Knowledge of Safety	เฉพาะทาง	-	-	-	-	3	2	5
75.	Operational Risk Management	เฉพาะทาง	-	-	-	-	-	1	1
76.	Incident Report Writing	เฉพาะทาง	-	-	-	-	1	2	3
77.	Incident Investigation Technique	เฉพาะทาง	-	-	-	-	3	1	4
78.	การปฐมพยาบาล	เฉพาะทาง	-	-	-	-	-	2	2
79.	Fire Fighting & Prevention Basic	เฉพาะทาง	-	-	-	-	-	2	2
80.	ฝึกซ้อมดับเพลิงหนีไฟ	เฉพาะทาง	-	-	-	-	1	-	1
81.	จป.หัวหน้างาน	เฉพาะทาง	-	-	-	-	1	1	2
82.	Apostle	เฉพาะทาง	-	-	-	-	-	4	4
83.	Emergency (Person in Track)	เฉพาะทาง	-	-	-	-	-	2	2
84.	Emergency (Bomb Threat)	เฉพาะทาง	-	-	-	-	-	1	1
85.	Emergency (Fire)	เฉพาะทาง	-	-	-	-	-	1	1
86.	ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับ ISO 9000	เฉพาะทาง	-	-	-	-	1	-	1
87.	การควบคุมเอกสารในระบบ ISO 9001	เฉพาะทาง	-	-	-	-	1	1	2
88.	Accident/Incident Investigate	เฉพาะทาง	-	-	-	-	1	-	1
89.	Apostle Refresher	เฉพาะทาง	-	-	-	-	-	3	3
90.	OPS Manual for Station	เฉพาะทาง	-	-	-	-	1	4	5
91.	AFC Operator	เฉพาะทาง	-	-	-	-	-	5	5
92.	Cash Reconciliation for SP	เฉพาะทาง	-	-	-	-	-	2	2
93.	Counterfeit Note Checking	เฉพาะทาง	-	-	-	-	-	2	2
94.	Ticket Problems Solving	เฉพาะทาง	-	-	-	-	-	2	2
95.	Electronic Data Capture	เฉพาะทาง	-	-	-	-	-	2	2

(ต่อ)

การพัฒนาศักยภาพของ บริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
ระหว่าง ปี พ.ศ.2547 ถึง พ.ศ.2552

ลำดับ	ประเภทหลักสูตร	ประเภทของการฝึกอบรม	(จำนวนครั้ง) ในปี พ.ศ.2547-2552						รวม
			2547	2548	2549	2550	2551	2552	
96.	Technical Knowledge of Station Equipment	เฉพาะทาง	-	-	-	-	-	3	3
97.	การช่วยเหลือผู้โดยสารติดในลิฟต์	เฉพาะทาง	-	-	-	-	-	1	1
98.	Control Panel Operating	เฉพาะทาง	-	-	-	-	-	1	1
99.	Lift Operating	เฉพาะทาง	-	-	-	-	-	1	1
100.	Manual Point Lock Operating	เฉพาะทาง	-	-	-	-	-	1	1
101.	Operation Glossary	ทั่วไป	-	-	-	-	4	17	21
102.	Basic Knowledge of TD/CCR/Station	เฉพาะทาง	-	-	-	-	2	13	15
103.	Operation Rule Book Familiarization	ทั่วไป	-	-	-	-	2	14	16
104.	Route Knowledge & System Facilities	เฉพาะทาง	-	-	-	-	1	2	3
105.	OPS Manual for Communication	เฉพาะทาง	-	-	-	-	2	4	6
106.	Hand Portable Radio Operating	เฉพาะทาง	-	-	-	-	2	6	8
107.	Turnout Evaluation	เฉพาะทาง	-	-	-	-	-	1	1
108.	Scotching & Clamping Turnout	เฉพาะทาง	-	-	-	-	2	1	3
109.	BTSC Service Standard	เฉพาะทาง	-	-	-	-	-	5	5
110.	The Trainer for Operation Staff	เฉพาะทาง	-	-	-	-	2	3	5
111.	OPS Manual for TD	เฉพาะทาง	-	-	-	-	2	3	5
112.	Practical Train Driving	เฉพาะทาง	-	-	-	-	2	-	2
113.	OPS Manual for CCR	เฉพาะทาง	-	-	-	-	2	1	3
114.	Basic Knowledge of VICOS-501	เฉพาะทาง	-	-	-	-	2	2	4
115.	Hand & Line Side Signal	เฉพาะทาง	-	-	-	-	1	6	7
116.	Trade Board Operating	เฉพาะทาง	-	-	-	-	1	-	1
117.	OPT Operating	เฉพาะทาง	-	-	-	-	1	-	1

(ต่อ)

การพัฒนาศักยภาพของ บริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
ระหว่าง ปี พ.ศ.2547 ถึง พ.ศ.2552

ลำดับ	ประเภทหลักสูตร	ประเภทของการฝึกอบรม	(จำนวนครั้ง) ในปี พ.ศ.2547-2552						รวม
			2547	2548	2549	2550	2551	2552	
118.	CCR PA Operating	เฉพาะทาง	-	-	-	-	1	-	1
119.	Rolling Stock System	เฉพาะทาง	-	-	-	-	2	3	5
120.	Technical Train Service Failures	เฉพาะทาง	-	-	-	-	1	1	2
121.	Possession of Track & Isolation of Traction Power	เฉพาะทาง	-	-	-	-	2	4	6
122.	Specialist Course for SA	เฉพาะทาง	-	-	-	-	-	3	3
123.	BT Interim Operation Procedure	เฉพาะทาง	-	-	-	-	-	3	3
124.	BT Interim Operation Equipment	เฉพาะทาง	-	-	-	-	-	6	6
125.	BT Interim Practical Train Driving	เฉพาะทาง	-	-	-	-	-	3	3
126.	Radio Upgrade System	เฉพาะทาง	-	-	-	-	-	6	6
127.	Analog Radio Upgrade System	เฉพาะทาง	-	-	-	-	-	2	2
128.	การฝึกอบรมกรณีพิเศษด้านการปฏิบัติการ	เฉพาะทาง	-	-	-	-	-	2	2

จากการศึกษาการพัฒนาศักยภาพของ บริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) พบว่าการฝึกอบรมตลอดระยะเวลา 5 ปี (พ.ศ.2547 – พ.ศ.2552) ที่ผ่านมา ส่วนงานฝึกอบรมได้ทำการฝึกอบรมทางด้านเทคนิค, ด้านวิศวกรรมและงานเฉพาะทางเพื่อการทำงาน ส่วนงานเสริมสร้างพัฒนาศักยภาพส่วนใหญ่จะเป็นการปฐมนิเทศ ซึ่งจัดให้กับพนักงานใหม่และผู้โอนย้ายหน่วยงาน ดังนั้นการสำรวจความต้องการพัฒนาความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับต้น จึงมีความสอดคล้องกับหลักสูตรต่างๆ ที่บริษัทฯ ทำการเปิดอบรมมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 – พ.ศ.2552

แนวเส้นทาง

1. สายสุขุมวิท (SKT Line) ซึ่งได้รับพระราชทานชื่อว่า “รถไฟฟ้าเฉลิมพระเกียรติ 6 รอบพระชนมพรรษาสาย 1”

เริ่มจากบริเวณสุขุมวิท 81 ผ่านถนนสุขุมวิท – ถนนเพลินจิต – ถนนพระราม 1 – ถนนพญาไท – อนุสาวรีย์ชัยสมรภูมิ – สนามเป้า – สะพานควาย – จตุจักร ไปสิ้นสุดบริเวณสถานีขนส่งสายเหนือและสายตะวันออกเฉียงเหนือ (สถานีขนส่งหมอชิต) รวมระยะทางประมาณ 17.0 กม. โดยมีสถานีทั้งสิ้นจำนวน 17 สถานี รวมสถานีร่วม สำหรับเปลี่ยนสายบนถนนพระราม 1

2. สายสีลม (SLM Line) ซึ่งได้รับพระราชทานชื่อว่า “รถไฟฟ้าเฉลิมพระเกียรติ 6 รอบพระชนมพรรษา สาย 2”

เริ่มจากเชิงสะพานสมเด็จพระเจ้าตากสิน (สะพานสาทร) ฝั่งกรุงเทพฯ – ถนนสาทร – ถนนนราธิวาสราชนครินทร์ (ถนนเลียบบคลองช่องนนทรี) – ถนนสีลม – ถนนราชดำริ – ถนนพระราม 1 ไปสิ้นสุดบริเวณหน้าสนามกีฬาแห่งชาติ รวมระยะทางประมาณ 6.5 กม. มีสถานี จำนวน 7 สถานี รวมสถานีร่วม

กรุงเทพมหานครกำลังดำเนินการก่อสร้างส่วนต่อขยาย 2 เส้นทางคือ

- 1) สายสีลม จากสะพานตากสินถึงแยกตากสิน ระยะทาง 2.2 กิโลเมตร
- 2) สายสุขุมวิท จากสถานีอ่อนนุชถึงสำโรง ระยะทาง 8.9 กิโลเมตร

นอกจากนี้ รถไฟฟ้าบีทีเอส ยังมีสถานีเชื่อมต่อกับรถไฟฟ้าใต้ดิน (รฟม.) 3 สถานีคือ หมอชิต, อโศก, ศาลาแดง

โครงสร้าง

โครงสร้างทางวิ่งมีลักษณะเป็นทางยกระดับ (Viaduct) วางบนเสาเดี่ยว ซึ่งโดยทั่วไปจะสร้างอยู่ในเกาะกลางถนน ทางยกระดับนี้กว้างประมาณ 9 เมตร อยู่สูงจากพื้นโดยทั่วไปประมาณ 12 เมตร ใช้ระบบคอนกรีตหล่อสำเร็จ ชนิดนำมาประกอบในสถานที่ที่มีลักษณะเป็น Segmental Box Girder นำมาต่อกันด้วยวิธี Launching โดยไม่ต้องปิดการจราจร หรือปิดเพียงบางส่วนในระหว่างการประกอบ คล้ายกับการก่อสร้างโครงการทางด่วนขั้นที่สอง การเลือกใช้โครงสร้างดังกล่าว นอกจากจะกระทบต่อการจราจรน้อยลงยังดูสวยงามเป็นระเบียบ อีกทั้ง การก่อสร้างสามารถทำได้รวดเร็วใช้เวลาน้อยกว่าแบบอื่นๆ สำหรับเสารองรับทางยกระดับสร้างด้วยคอนกรีต มีความกว้างประมาณ 2 เมตร ซึ่งสร้างขึ้นบริเวณกึ่งกลางถนน มีระยะห่างช่วงเสาประมาณ 30 – 35 เมตร

ลักษณะของระบบ

เป็นรถขนส่งมวลชนความจุสูงแบบมาตรฐาน ที่ใช้กันแพร่หลายในเมืองใหญ่ๆ ทั่วไปใช้มอเตอร์ไฟฟ้าขับเคลื่อน วิ่งบนรางคู่ยกระดับ ความกว้างราง 1.435 ม. (Standard Gauge) แยกทิศทางไปและกลับ มีรางป้อนกระแสไฟฟ้าอยู่ด้านข้าง (Third Rail System) ซึ่งมีความปลอดภัยสูง และไม่มีผลกระทบต่อทัศนียภาพ ระบบที่ใช้เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ มีความคล่องตัวสูงและ

สามารถขยายระบบได้ มีความจุมากกว่า 60,000 คนต่อชั่วโมงต่อทิศทาง การควบคุมใช้คอมพิวเตอร์ โดยเฉพาะในเรื่องของความปลอดภัย เช่น ระบบป้องกันการชน ระบบควบคุม ความเร็ว เป็นต้น

ขบวนรถ

ขบวนรถประกอบด้วยรถจำนวน 3 หรือ 6 คันพ่วงต่อกัน สามารถวิ่งกลับทิศทางได้ รถที่ใช้มีอยู่สองประเภทหลัก คือ รถชนิดที่มีห้องคนขับ ซึ่งมีมอเตอร์สามารถขับเคลื่อนได้ และรถชนิดที่ไม่มีห้องคนขับ หรือรถพ่วงมีทั้งชนิดที่มี และไม่มีมอเตอร์ขับเคลื่อนตัวรถแต่ละคันมีความกว้างประมาณ 3.20 เมตร ยาวประมาณ 21.8 เมตร จุผู้โดยสารได้ประมาณ 320 คน เป็นผู้โดยสารนั่ง 42 คนและยืน 278 คน มีประตูเลื่อนกว้าง 1.40 เมตร ด้านละ 4 บาน ตัวถังทำด้วยเหล็กปลอดสนิม ติดตั้งระบบปรับอากาศพร้อมหน้าต่างชนิดกันแสง

สถานี

สถานีรับ-ส่งผู้โดยสาร ออกแบบให้หลบเลี่ยงสาธารณูปโภคใต้ดินและบนดิน และรักษาผิวจราจรบนถนนมากที่สุด โดยทั่วไปออกแบบให้มีโครงสร้างแบบเสาเดี่ยว ตั้งอยู่บนเกาะกลางถนน เช่นเดียวกับโครงสร้างทางวิ่งโดยทั่วไป มีความยาวประมาณ 150 เมตรมี 2 ลักษณะคือ

1. มีชานชาลาอยู่สองข้าง (Side Platform Station) โดยรถไฟวิ่งอยู่ตรงกลางสถานี สถานีทั่วไปได้ออกแบบให้มีลักษณะแบบนี้ เนื่องจากสร้างได้รวดเร็วและใช้เนื้อที่น้อย

2. มีชานชาลาอยู่ตรงกลาง (Center Platform Station) และรถไฟวิ่งอยู่สองข้างสถานีชนิดนี้มีประสิทธิภาพสูงกว่าแบบแรก แต่การก่อสร้างยุ่งยากกว่า เนื่องจากตัวรางต้องเบนออกจากกันเมื่อเข้าสู่สถานี ทั้งนี้ได้ออกแบบให้สถานีร่วมมีลักษณะแบบนี้ เนื่องจากคาดว่าจะมีผู้โดยสารเป็นจำนวนมาก และเหมาะสำหรับการเปลี่ยนขบวนรถระหว่าง 2 สาย ทางตัวสถานีทั่วไปมี 2 ชั้นคือ ชั้นสำหรับจำหน่ายตั๋ว (Concourse) และชั้นชานชาลา (Platform) โดยชั้นจำหน่ายตั๋วจะอยู่ในระดับเดียวกับสะพานคนเดินข้ามถนน ส่วนชั้นชานชาลาจะอยู่สูงขึ้นไป ทุกสถานีออกแบบให้สามารถติดตั้งบันไดเลื่อนในขาขึ้นได้ มีจำนวนทั้งสิ้น 23 สถานี อยู่ห่างกันประมาณ 800 - 1,000 เมตร โดยมีสถานีร่วมแบบขนาน (Parallel Interchange Station) อยู่ 1 สถานี บนถนนพระราม 1 สำหรับให้ผู้โดยสารสามารถเปลี่ยนเส้นทางระหว่างสายสุขุมวิทกับสายสีลมได้โดยสะดวก

โรงจอด – ซ่อมบำรุง

โรงจอดจะมีส่วนซ่อมบำรุงอยู่ด้วย ก่อสร้างที่บริเวณสถานีขนส่งหมอชิต ซึ่งรัฐบาลพัฒนาพื้นที่ใหม่ให้ใช้ประโยชน์ร่วมกันกับสถานีขนส่ง ผู้โดยสารระหว่างเมือง และจัดให้มีการต่อเชื่อมระบบเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้โดยสารในบริเวณก่อสร้างยังประกอบด้วยศูนย์ควบคุมการเดินทางรถไฟฟ้ามอเตอร์และสถานีจ่ายไฟฟ้าย่อย

การให้บริการ

ช่วงเวลา

ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพมหานคร ให้บริการในระหว่างเวลา 06:00 - 24:00 น. ทุกวัน โดยในระยะแรกจะมีขบวนรถออกวิ่งบริการทุกๆ 3-5 นาที ทั้งนี้ การจัดตารางเวลาให้บริการดังกล่าว จะคำนึงถึงจำนวนและความต้องการของผู้โดยสารเป็นสำคัญ

ระบบเก็บเงิน

ระบบเก็บเงินเป็นระบบอัตโนมัติ ใช้ตัวชนิดที่สามารถบันทึกข้อมูลได้ และหากเป็นไปได้ จะออกแบบให้สามารถใช้ร่วมกับระบบขนส่งมวลชนอื่นๆ ได้เพื่อให้เกิดความสะดวกแก่ผู้โดยสาร

ค่าโดยสาร

ค่าโดยสารมีอัตราแปรผันตามระยะทางที่เดินทาง โดยมีอัตราเริ่มต้น 10 บาทจนถึง 40 บาท และจะมีการปรับค่าโดยสารตามดัชนี ผู้บริโภคและปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องตามที่ได้กำหนดในสัญญาสัมปทาน

การเงินและการลงทุน

การเงินและการลงทุนของโครงการ ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพมหานคร รายได้หลักของโครงการมาจากค่าโดยสารที่สามารถจัดเก็บได้

ผลประโยชน์การดำเนินการของบริษัทฯ

ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพมหานคร จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเดินทางในอนาคตของกรุงเทพมหานคร ปัญหาการเดินทางในย่านใจกลางเมืองที่ไม่สามารถกำหนดเวลานัดหมายที่แน่นอนได้จะหมดสิ้นไป โดยเฉพาะการเดินทางระหว่างพื้นที่ที่อยู่ในเส้นทางของระบบผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น มิใช่แต่เพียงผู้โดยสารและผู้ใช้รถใช้ถนนเท่านั้น หากยังจะเกิดแก่สภาพเศรษฐกิจโดยรวมของกรุงเทพมหานครและประเทศชาติด้วย เนื่องจากการเดินทางเป็นหัวใจของการพัฒนาเศรษฐกิจ ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับสามารถจำแนกเป็น 2 ประเด็นคือ ผลประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและผลประโยชน์ต่อสังคม

ผลประโยชน์ต่อเศรษฐกิจ

1. ประหยัดค่าใช้จ่ายและเวลาในการเดินทาง สำหรับผู้ใช้ระบบขนส่งมวลชนรวมและผู้ใช้รถใช้ถนน
2. จะเกิดการขยายตัวทางเศรษฐกิจเพิ่มขึ้น เนื่องจากประสิทธิภาพในการทำงานที่เพิ่มขึ้น เมื่อลดเวลาในการเดินทางลง
3. เพิ่มการลงทุนโดยเฉพาะจากต่างประเทศ เนื่องจากรัฐบาลมีโครงการสร้างพื้นฐานที่ดีขึ้น
4. ประหยัดค่าใช้จ่าย ในการแก้ปัญหาการจราจรบนถนน

ผลประโยชน์ต่อสังคม

1. เพิ่มคุณภาพชีวิต โดยมีสุขภาพทั้งกายและใจที่ดีขึ้น มีเวลาพักผ่อนมากขึ้น สมาชิกครอบครัวมีโอกาสอยู่ใกล้ชิดกันมากขึ้น และมีโอกาสในการเลือกดำเนินวิถีชีวิตมากขึ้น

2. ทำให้เกิดการพัฒนาทางสังคมจากการพบปะสังสรรค์ และเกิดความใกล้ชิดกันมากขึ้น ด้วยเหตุที่มีการเดินทางร่วมกัน

ในส่วนของความเหมาะสมทางเศรษฐศาสตร์นั้น จากการศึกษาเมื่อเริ่มดำเนินโครงการพบว่า ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพมหานคร จะประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการเดินทางแก่ผู้ใช้ระบบได้ไม่น้อยกว่า 15 ล้านบาทต่อวัน เมื่อเริ่มเปิดให้บริการ โดยยังไม่รวมถึงผลประโยชน์แก่ผู้ใช้รถใช้ถนนที่จะได้รับจากสภาพการจราจรที่คล่องตัวขึ้น และผลประโยชน์ต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและการลงทุน ซึ่งเมื่อนำไปเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายในการก่อสร้างและดำเนินการแล้ว จะสามารถให้ผลตอบแทนในเชิงเศรษฐศาสตร์อย่างคุ้มค่า โดยมีค่า Economic Internal Rate of Return สูงกว่า 28%

แผนงานในอนาคต

การดำเนินงานส่วนต่อขยายของรถไฟฟ้าบีทีเอส

กรุงเทพมหานครได้เปิดทดลองให้บริการส่วนต่อขยายสายสีลม จากสถานีสะพานตากสินไปยังถนนตากสิน ระยะทาง 2.2 กิโลเมตร ในวันที่ 15 พฤษภาคม 2552 ประกอบไปด้วยสถานีรับ-ส่งผู้โดยสารจำนวน 2 สถานี ได้แก่ สถานีกรุงธนบุรี และสถานีวงเวียนใหญ่ ช่วงระยะเปิดทดลองให้บริการ กรุงเทพมหานครไม่เก็บค่าโดยสารสำหรับ 2 สถานีดังกล่าวเป็นระยะเวลาประมาณ 3 เดือน

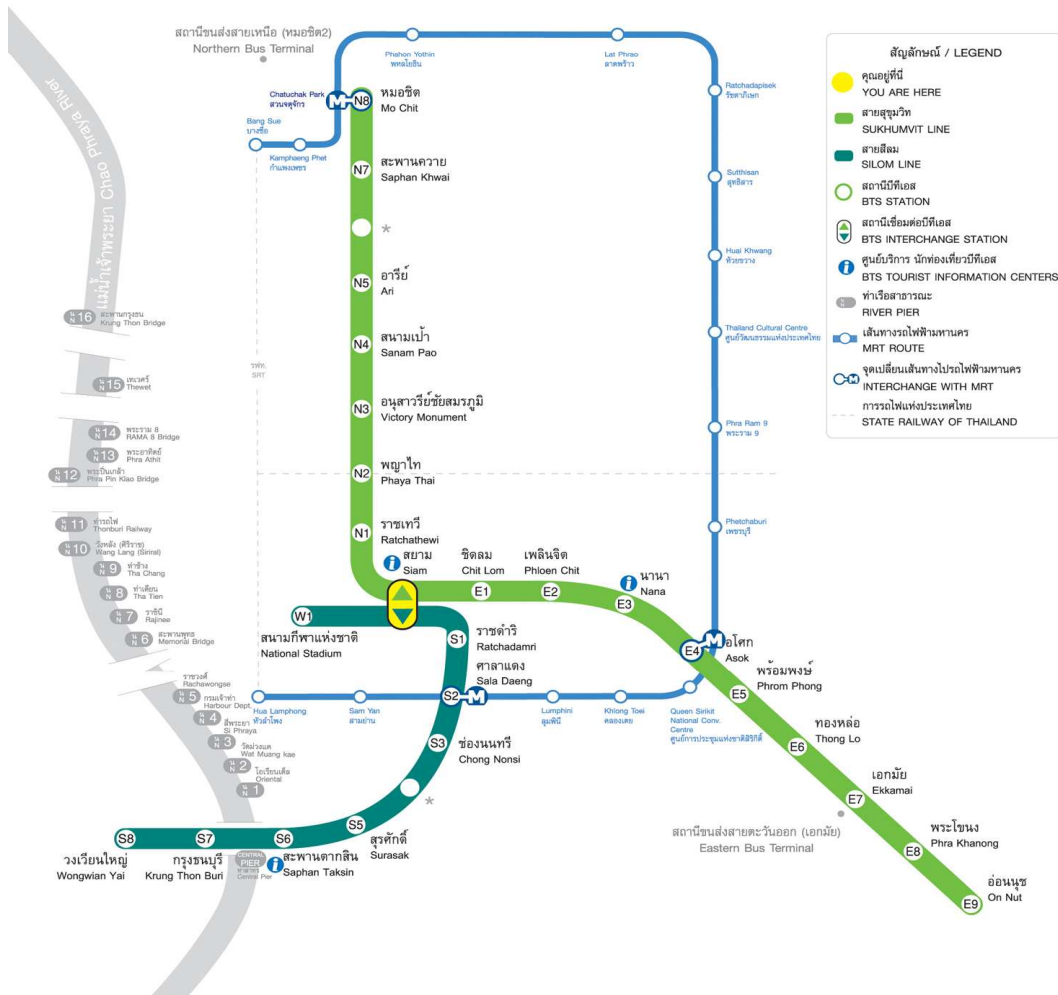
กรุงเทพมหานครได้มอบหมายให้บริษัท กรุงเทพธนาคม จำกัด ซึ่งเป็นวิสาหกิจของกรุงเทพมหานครที่กรุงเทพมหานครถือหุ้นเกือบร้อยละ 100 เป็นผู้บริหารระบบ (System Manager) ในส่วนต่อขยายนี้ ซึ่งขณะนี้บริษัท กรุงเทพธนาคม จำกัด กำลังอยู่ระหว่างการเจรจาในรายละเอียดกับบริษัท ในการที่จะว่าจ้างให้บริษัท เป็นผู้เดินรถและซ่อมบำรุงระบบในส่วนต่อขยายนี้ โดยที่บริษัท จะต้องนำขบวนรถไฟฟ้าของบริษัท วิ่งเข้าไปให้บริการในส่วนต่อขยายนี้ด้วย ซึ่งบริษัทมั่นใจว่าจะสามารถบรรลุข้อตกลงทั้งหมดได้ก่อนที่จะถึงกำหนดการเปิดทดลองให้บริการในวันที่ 15 พฤษภาคม 2552

ส่วนต่อขยายอีก 2 ส่วนได้แก่ 1) ส่วนต่อขยายจากหมอชิตไปสะพานใหม่ ระยะทาง 12 กิโลเมตร และ 2) ส่วนต่อขยายจากแบริ่งไปสมุทรปราการ ระยะทางประมาณ 12.8 กิโลเมตร อยู่ระหว่างการสำรวจและออกแบบโดยการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชน (รฟม.) กระทรวงคมนาคม ซึ่งมีนโยบายที่จะให้เอกชนเข้าร่วมดำเนินงานเช่นกัน โดยคาดว่าจะสามารถเปิดให้บริการได้ในอีกประมาณ 3-4 ปีข้างหน้า ซึ่งบริษัท เชื่อว่าบริษัท จะสามารถเข้าร่วมดำเนินงานในส่วนต่อขยายนี้ได้ดีกว่าเอกชนรายอื่น และจะสามารถอำนวยความสะดวกให้กับผู้โดยสารในการเดินทางได้อย่างต่อเนื่องไปยังจุดหมายปลายทางในใจกลางเมือง

นอกเหนือจากส่วนต่อขยายข้างต้นที่กล่าวมาแล้ว ขณะนี้กรุงเทพมหานครได้มีนโยบายที่จะเร่งรัดส่วนต่อขยายสายสีลม จากสถานีสนามกีฬาแห่งชาติไปยังพรานนก ระยะทางประมาณ 7.7 กิโลเมตร ซึ่งแต่เดิมได้ถูกกำหนดอยู่ในแผนระยะยาวในอนาคต แต่เนื่องจากกรุงเทพมหานครเห็นความสำคัญของการเดินทางระหว่างฝั่งกรุงเทพฯ และธนบุรี จึงได้มีนโยบายที่จะเร่งรัดการดำเนินงานส่วนต่อขยายนี้ ซึ่งจะเชื่อมการเดินทางระหว่างกรุงเทพฯ และธนบุรี ได้อีกเส้นทางหนึ่ง โดยมีกำหนดที่จะเริ่มการก่อสร้างให้ได้ภายในปี 2555 และคาดว่าจะใช้เวลาก่อสร้างอีกประมาณ 5 ปี เนื่องจากโครงสร้างส่วนใหญ่จะเป็นระบบใต้ดิน จึงต้องใช้เวลามากกว่าปกติ (บริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน). 2008-2009: 50)



แผนที่เส้นทางรถไฟฟ้า บีทีเอส BTS SkyTrain Route Map



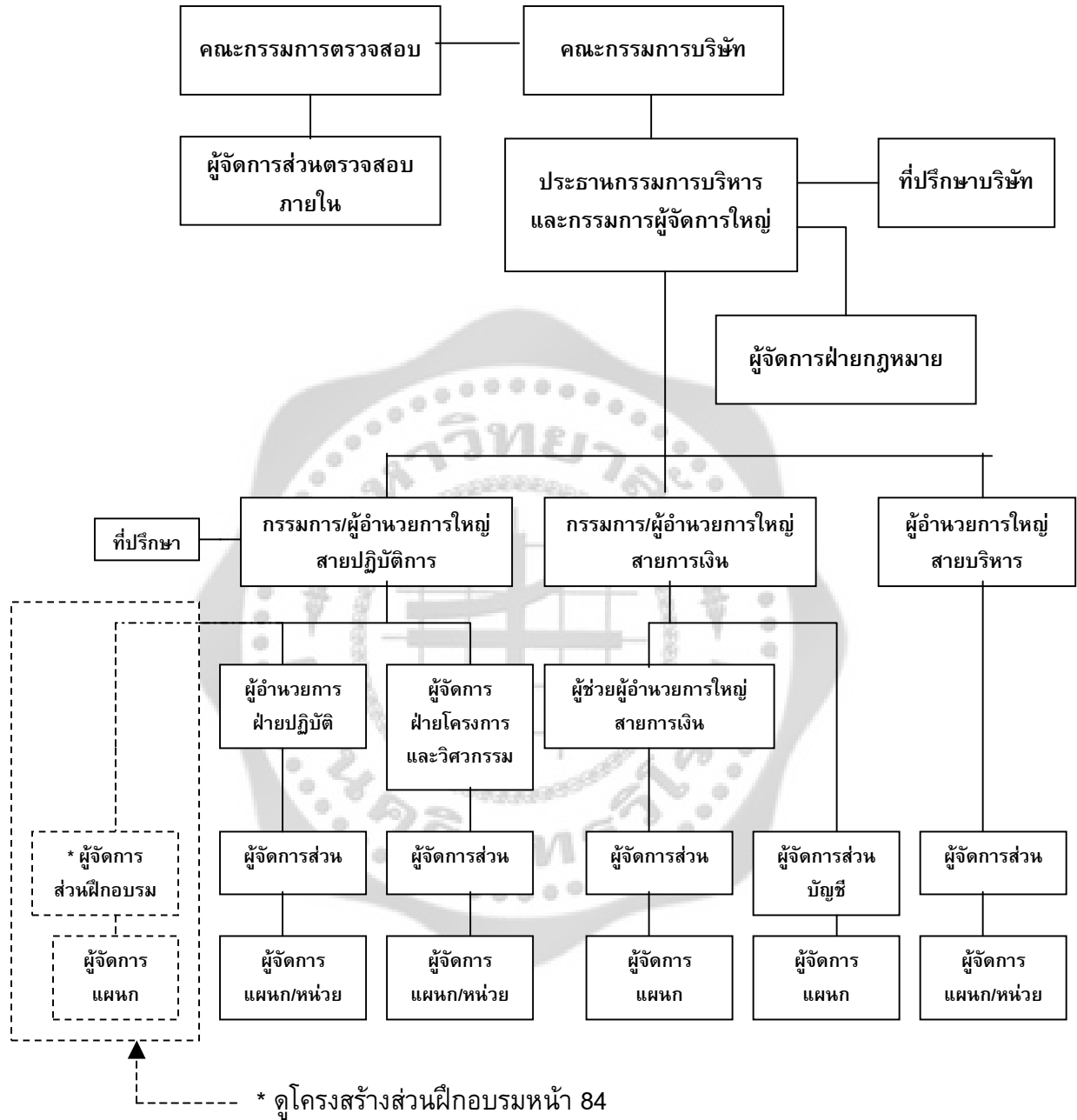
ศูนย์ขอตไลน์ บีทีเอส / BTS Hotline : 0 2617 6000
 ศูนย์บริการข้อมูลนักท่องเที่ยว บีทีเอส / BTS Tourist Information Center : 0 2617 7340
 เปิดให้บริการ / Service Hours : 06.00 - 24.00 hrs.
 *สถานีในอนาคต / Future Station



ภาพประกอบ 8 แผนที่เส้นทางรถไฟฟ้าบีทีเอส

ที่มา: บริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน). 2007: Annual Report 2006-2007 รายงานประจำปี 2006-2007. หน้า 96.

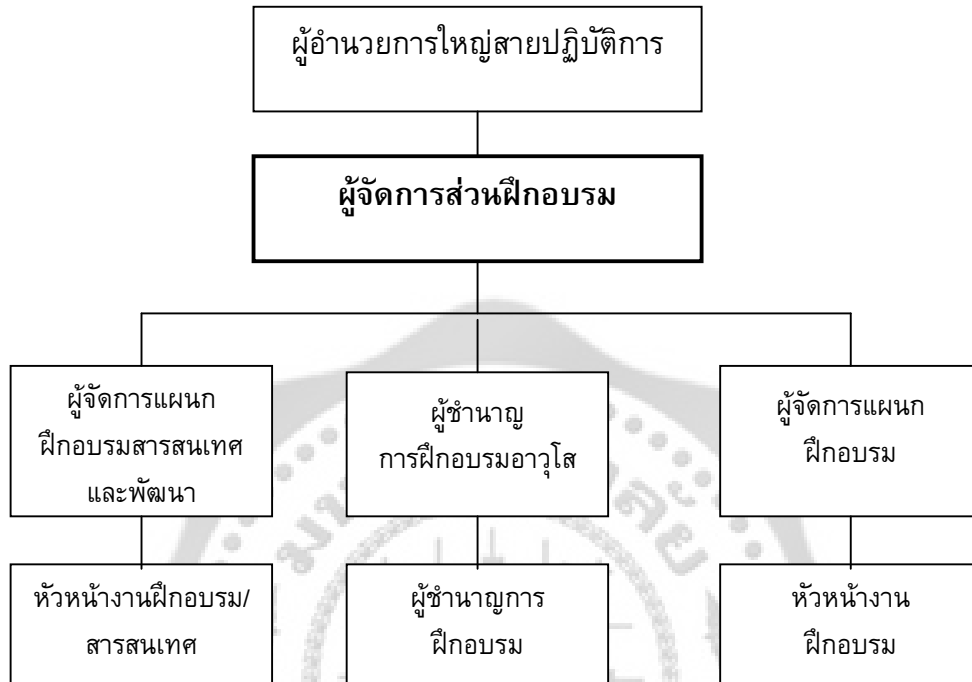
โครงสร้างองค์กร
บริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)



ภาพประกอบ 9 โครงสร้างองค์กร บริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

ที่มา: โครงสร้างองค์กร. (2553): บริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

โครงสร้างองค์กรส่วนฝึกอบรม
บริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)



ภาพประกอบ 10 โครงสร้างองค์กรส่วนฝึกอบรม

ที่มา: โครงสร้างส่วนฝึกอบรม. (2553): บริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

6. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารระดับต้น

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารระดับต้น ซึ่งประกอบด้วย ผู้จัดการแผนกและผู้จัดการหน่วยในสายงานขึ้นตรงและรายงานการทำงานต่อผู้จัดการส่วน มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. ดำเนินงานตามนโยบายและแผนงานที่กำหนดไว้
2. ประสานงานระหว่างผู้บริหารระดับกลางกับผู้ปฏิบัติงาน
3. ให้นำนโยบายนำแผนไปปฏิบัติ
4. ทำการตัดสินใจระยะสั้นในการดำเนินงาน
5. ช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาให้กับทีมงาน สร้างแรงจูงใจ
6. สามารถรับผิดชอบแทนผู้ที่อยู่ในแผนกของตนได้

ตัวอย่างสาระสำคัญของงานและหน้าที่รับผิดชอบของผู้จัดการแผนกต่างๆ ในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

1. ผู้จัดการแผนกโยธา/ส่วนซ่อมบำรุง

สาระสำคัญของงาน

สร้างความเชื่อมั่นว่าการซ่อมบำรุงงานระบบโยธา และสถาปัตยกรรมนั้นเป็นไปตามการออกแบบและมาตรฐานของงานซ่อมบำรุง ภายใต้ระบบความปลอดภัย ความน่าเชื่อถือ ความมีประสิทธิภาพ และค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม
หน้าที่ และความรับผิดชอบ

1. ดำเนินการต่างๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย
2. กำหนดแผนควบคุมดูแล การดำเนินงาน และเงื่อนไขในงานโยธา และสถาปัตยกรรมให้สำเร็จตามเป้าหมายของบริษัทอย่างมีประสิทธิภาพ และปลอดภัย
3. ปรับปรุง แก้ไข อุปกรณ์เครื่องมือใช้สอยให้ได้ตามมาตรฐานวิศวกรรม
4. ควบคุม ดูแล และแนะนำทางด้านเทคนิคแก่ผู้รับเหมาระบบโยธา และสถาปัตยกรรม
5. สนับสนุน การแก้ไขปัญหาสำหรับอุบัติเหตุการณ์ที่สำคัญๆหากจำเป็น
6. ควบคุม ดูแล งานโยธา และสถาปัตยกรรมให้สำเร็จตามเป้า
7. จัดเก็บเอกสารงานโยธา และสถาปัตยกรรมที่ถูกต้อง และทันต่อเหตุการณ์
8. มีส่วนร่วมในการศึกษาเบื้องต้น และออกแบบระบบต่อขยาย
9. ออกแบบ และดำเนินการงานต่างๆ ของโยธา และสถาปัตยกรรมให้เป็นไปตามมาตรฐานของบริษัทฯ
10. แก้ปัญหางานโยธา และสถาปัตยกรรมที่ยังค้าง และเป็นความบกพร่องที่แฝงอยู่

2. ผู้จัดการแผนกก่อสร้าง/ส่วนโครงการ

สาระสำคัญของงาน

สร้างความเชื่อมั่นว่าการก่อสร้างงานระบบโยธาทั้งหมดนั้นเป็นไปตามการออกแบบ และมาตรฐานของการก่อสร้าง ภายใต้ระบบความปลอดภัย ความน่าเชื่อถือ ความมีประสิทธิภาพ และค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม หน้าที่ และความรับผิดชอบ

1. จัดทำ และจัดเก็บงานออกแบบ และมาตรฐานการก่อสร้างสำหรับงานโยธา สถาปัตยกรรม ระบบเครื่องกล และไฟฟ้า
2. กำหนดแผนควบคุม และดูแลงานของบริษัทให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และปลอดภัย
3. สนับสนุนการจัดทำแผน และกระบวนการซ่อมบำรุง ก่อนจะส่งต่องานให้กับส่วนปฏิบัติการ และซ่อมบำรุง
4. ควบคุมดูแล และแนะนำทางด้านเทคนิคแก่ผู้รับเหมา รวมถึงการบริหารสัญญาจ้าง
5. ประสานงานหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานวิศวกรรม และการเชื่อมต่อกันของระบบ
6. สนับสนุนการแก้ปัญหาสำหรับอุบัติเหตุที่สำคัญๆ หากจำเป็น
7. ดำเนินการงานวิศวกรรมต่างๆ ให้สอดคล้องกับมาตรฐานของบริษัทฯ และมาตรฐานทางวิศวกรรม
8. มีส่วนร่วมในการศึกษาเบื้องต้น และออกแบบระบบต่อขยาย
9. ตรวจสอบ และยืนยันความถูกต้องของการเบิก-จ่ายของผู้รับเหมา
10. ตรวจสอบรายงานประจำเดือน และประจำสัปดาห์ รวมทั้งปัญหาที่อาจเกิดขึ้น
11. ฝึกสอน และพัฒนาวิศวกรงานก่อสร้าง วิศวกรเครื่องกล และวิศวกรไฟฟ้า
12. ดำเนินงานต่างๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

3. ผู้จัดการแผนกจัดเก็บรายได้/ส่วนจัดเก็บรายได้

สาระสำคัญของงาน

ควบคุม และสนับสนุนงานทั้งหมดของระบบจัดเก็บรายได้ ประสานงานกับฝ่ายงานต่างๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายของบริษัท

หน้าที่ และความรับผิดชอบ

1. จัดเตรียมรายงานสำหรับฝ่ายบริหาร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
2. สร้างความเชื่อมั่นว่าได้ปฏิบัติตาม นโยบาย และขั้นตอนของงานจัดเก็บรายได้ รวมถึงความถูกต้องของรายงาน เอกสารของการจัดเก็บรายได้สถานี
3. ตรวจสอบ และนำเสนอรายงานการหมุนเวียนเงินสดแก่ฝ่ายบริหาร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

4. ตรวจสอบขั้นตอนการคืนตัว
5. พัฒนาขั้นตอน วิธีการของงานจัดเก็บรายได้อย่างต่อเนื่อง
6. จัดเตรียมข้อแนะนำที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บค่าโดยสารให้แก่พนักงานสถานี เมื่อได้รับการร้องขอ
7. ดำเนินการต่างๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

4. ผู้จัดการแผนกทรัพย์สิน/ส่วนการเงิน

สาระสำคัญของงาน

รับหน้าที่ในการจัดการทรัพย์สินตามนโยบาย และขั้นตอนของบริษัท รวมถึงการยืนยัน วิเคราะห์ ตรวจสอบ และจัดการสภาพคล่องทางการเงิน

หน้าที่และความรับผิดชอบ

1. บริหารจัดการเงินสดภายใต้ต้นนโยบายสภาพคล่องทางการเงินของบริษัทฯ
2. จัดการเงินสดส่วนเกินอย่างเหมาะสมตามนโยบาย
3. ดูแล และบริหารจัดการกระแสเงินสด (ทั้งเงินจ่าย เงินรับ และเงินสดย่อย) ของบริษัทฯ
4. จัดเตรียม และยืนยันความถูกต้องของรายงานการวิเคราะห์ และการวางแผน กระแสเงินสด
5. ประสานงาน และติดตาม เรื่องการเบิก-จ่ายกับส่วนบัญชี
6. สร้างความเชื่อมั่นว่าการกู้ การโอนถ่ายเงินลงทุน การจ่ายดอกเบี้ย และเงินต้น ถูกต้อง และทันเวลา
7. กำหนดแผนการลงทุนระยะสั้น และแผนการกู้ยืมตามนโยบายบริษัทฯ
8. บริหารจัดการความเสี่ยงทางการเงิน ด้วยวิธีการที่เหมาะสม และขอขायของการประกัน ภายใต้ต้นนโยบายของบริษัทฯ
9. จัดเตรียม และยืนยันความถูกต้องของรายงานสถานการณ์ และแนวโน้มของตลาดทางการเงิน เพื่อให้ฝ่ายบริหารตัดสินใจ
10. รักษาความสัมพันธ์ทางการธนาคาร และการตลาด เพื่อให้ได้รับข่าวสาร ความรู้ อย่างทันเหตุการณ์ และทราบนโยบายของการส่งเสริมการลงทุน (BOI)
11. ควบคุม และดูแลการจัดเตรียมเอกสารทางการเงิน (เช็ค ใบเสร็จรับเงิน และเอกสาร หลักภาษี) ให้ถูกต้อง และเหมาะสม
12. ดูแลเงินสด และเช็ค รวมถึงตรวจสอบ และแก้ปัญหาความขัดแย้ง
13. ดำเนินการตามที่ได้รับมอบหมาย

5. ผู้จัดการแผนกบริหารงานกลาง/ส่วนบริหารงานกลาง

สาระสำคัญของงาน

จัดเตรียมการบริการ อาหารสำหรับผู้บริหาร และอุปกรณ์ต่างๆ ตามที่ส่วนงานร้องขอ รวมถึงการจัดการเอกสารส่วนกลางต่างๆ ของบริษัท เช่น เอกสารทะเบียน บันทึกรายงาน เอกสารสแกน ประกาศภายใน และรายงานประจำเดือน จัดเตรียมตัวเครื่องบิน และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ สำหรับงานสัมมนา และประชุม

หน้าที่ และความรับผิดชอบ

1. วางแผนงบประมาณประจำปี
2. จัดเตรียมแผนงาน และรายงานประจำปี
3. ตรวจสอบ และจัดเตรียมรายงานการใช้จ่ายประจำเดือนของแผนก
4. ควบคุม ดูแลการปฏิบัติงานของผู้รับจ้างภายนอก
5. จัดเตรียม และตรวจสอบดัชนีชี้วัดการดำเนินงาน (KPI)
6. กำหนดทิศทางการทำงานให้แก่ผู้รับจ้างภายนอกให้เหมาะสมกับมาตรฐาน
7. ควบคุม และตรวจสอบรายงานการใช้จ่ายต่างๆ เช่น อุปกรณ์ทั่วไป หนังสือพิมพ์

นิตยสาร ไฟฟ้า น้ำประปา โทรศัพท์ ฯลฯ

8. ควบคุมทะเบียนจดหมายเข้า-ออก
9. สร้างความเชื่อมั่นว่าเอกสารสำคัญต่างๆ เช่น สัญญา ถูกจัดเก็บในที่ปลอดภัย
10. กำหนดทิศทางการควบคุมการรับ-ส่งเอกสาร โดยคนส่งเอกสาร หรือไปรษณีย์
11. สร้างความเชื่อมั่นว่าเอกสารได้ถูกส่งไปยังผู้รับที่เหมาะสมถูกต้อง
12. ตรวจสอบรายงานค่าใช้จ่ายต่างๆ ให้ถูกต้องตามนโยบายบริษัท
13. กำหนดทิศทางการควบคุมผู้รับ-ส่งเอกสาร
14. กำหนดทิศทางการควบคุมการใช้โทรศัพท์ และการจองตัวเครื่องบิน โรงแรม สำหรับการ

การสัมมนา

15. วางแผน และปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น
16. ดำเนินการต่างๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

สรุปได้ว่า จากตัวอย่างบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารระดับต้นมีสาระสำคัญของงานที่รับผิดชอบด้านงานบริหารที่คล้ายๆ กัน อาทิเช่น การบริหารจัดการภายในหน่วยงาน, การวางแผน การดำเนินการประจำปี, การจัดองค์กรภายในหน่วยงาน, การจัดการบริหารด้านกำลังคน, การควบคุม และการประเมินผลการทำงานทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ อีกทั้งการติดต่อสื่อสารประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และจะมีส่วนที่แตกต่างกันด้านที่เป็นระดับเทคนิคการทำงานที่รับผิดชอบ ซึ่งที่กล่าวมาทั้งหมดนี้เป็นกระบวนการบริหารที่จะได้รับการพัฒนาจากการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมนั้น ได้มีผู้ศึกษาและพัฒนา โดยอาศัยขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา (Research and Development)

มานิตย์ สิทธิชัย (2540: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมจริยธรรม สำหรับนักศึกษาครุศาสตร์อุตสาหกรรม” การวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน 1) สำรวจลักษณะทางจิต ลักษณะทางพุทธ และลักษณะทางครอบครัวของนักศึกษา 2) สร้างหลักสูตรฝึกอบรมและทดลองใช้ 3) ประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรม ผลการวิจัยพบว่า ผลการฝึกอบรมจริยธรรมนักศึกษาปรากฏว่า คะแนนลักษณะทางพุทธในกลุ่มทดลอง สูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญ ($t=4.12, p,.001$) และได้พัฒนาลักษณะทางพุทธในกลุ่มทดลองหลังฝึกอบรมสูงกว่าก่อนฝึกอบรมอย่างเชื่อมั่นได้ ($t=3.58, p,.01$) การติดตามผลในกลุ่มทดลองหลังฝึกอบรมพบว่า ลักษณะทางพุทธมีความคงทน แม้สิ้นสุดการฝึกอบรมแล้วสองเดือน แสดงว่าหลักสูตรฝึกอบรมจริยธรรมที่พัฒนาขึ้นนี้มีประสิทธิภาพ ผลการฝึกอบรมจริยธรรมเชิงพุทธครั้งนี้ ได้พัฒนาลักษณะทางจิตของนักศึกษาเพิ่มขึ้น 3 ด้านอย่างมีนัยสำคัญ หลังการฝึกอบรมได้แก่ ความเชื่อมั่นอำนาจในตน ($p<.001$) การมุ่งอนาคต – ควบคุมตน ($p,.01$) และสุขภาพจิต ($p<.05$) ตามลำดับ อย่างไรก็ตาม นักศึกษา สามารถพัฒนาเหตุผลเชิงจริยธรรมขึ้นเองได้ หลังการฝึกอบรมแล้วสองเดือนอย่างมีนัยสำคัญ ($<.05$)

อติญาณ์ ศรเกษตรริน (2543: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความเป็นผู้นำ สำหรับนักศึกษาพยาบาล มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความเป็นผู้นำ สำหรับนักศึกษาพยาบาลให้มีผลสัมฤทธิ์ มีเจตคติ และมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำ มีขั้นตอนในการวิจัย 4 ขั้นตอนคือ ขั้นที่ 1 การศึกษาความต้องการ เป็นการศึกษาและวิเคราะห์ คุณลักษณะความเป็นผู้นำจากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำมาวิเคราะห์ และสังเคราะห์ ได้คุณลักษณะความเป็นผู้นำ 8 คุณลักษณะ จากนั้นใช้เครื่องมือซึ่งเป็นแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ 20 คน เพื่อจัดอันดับคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่จำเป็นต้องเสริมสร้างก่อน ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบหลักสูตร เป็นการนำผลการศึกษาความต้องการมาร่างเป็นหลักสูตรฝึกอบรม และนำร่างที่หลักสูตรที่พัฒนาขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 9 คน ประเมินเพื่อหาความเหมาะสมและความสอดคล้องของร่างหลักสูตร ขั้นตอนที่ 3 การประเมินประสิทธิภาพของหลักสูตร เป็นการนำหลักสูตรที่ได้สร้างและปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับนักศึกษาพยาบาลศาสตร์ ชั้นปีที่ 4 ปีการศึกษา 2542 จำนวน 30 คน การทดลองใช้แบบแผนการทดลองแบบ One-Group Pretest-Posttest Design ก่อนการทดลองให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ วัดเจตคติ แล้วทำการฝึกอบรมในแต่ละหน่วยและแต่ละหัวข้อวิชาตามหลักสูตร ขณะฝึกอบรมสังเกตทักษะความเป็นผู้นำ เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทดสอบด้วยแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ แบบวัดเจตคติต่อความเป็นผู้นำสำหรับนักศึกษาพยาบาลชุดเดียวกับที่ใช้ทดสอบก่อนการทดลอง และใช้แบบประเมินผลการฝึกอบรม การวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบ ความแตกต่างของคะแนนแบบทดสอบ วัดผลสัมฤทธิ์ และแบบวัดเจตคติความเป็นผู้นำก่อนและหลังการฝึกอบรม

โดยใช้สถิติ t-Test การประเมินประสิทธิภาพของหลักสูตรในแต่ละหัวข้อใช้เกณฑ์ 80/80 การประเมินผลหลักสูตรฝึกอบรมใช้ค่าเฉลี่ย และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลที่ได้นำเสนอในรูปแบบตารางและแปลผลของข้อมูลทีวิเคราะห์ได้ตามจุดประสงค์ ชั้นที่ 4 การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรหลังการทดลองใช้หลักสูตรแล้ว ผลการทดลองใช้หลักสูตรพบว่า ประสิทธิภาพหลักสูตรฝึกอบรมแต่ละหัวข้อวิชาผ่านตามเกณฑ์ 80/80 ผลการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์และเจตคติก่อนและหลังการใช้หลักสูตร พบว่าผลสัมฤทธิ์และเจตคติหลังการทดลองใช้หลักสูตรสูงกว่าก่อนการใช้หลักสูตรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้นำนิสิตในมหาวิทยาลัย และเพื่อศึกษาผลของการเรียนอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับผู้นำนิสิตในมหาวิทยาลัย มีขั้นตอนการวิจัย 6 ขั้นตอนดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการฝึกอบรม ขั้นตอนที่ 2 สร้างกรอบแนวคิดในการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนที่ 3 สร้างหลักสูตรฝึกอบรมภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนที่ 4 การหาคุณภาพหลักสูตรการฝึกอบรมโดยผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและทดลองใช้หลักสูตรกับกลุ่มตัวอย่างในสภาพการณ์จริง ขั้นตอนที่ 5 ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของหลักสูตรฝึกอบรม ขั้นตอนที่ 6 นำหลักสูตรฝึกอบรมไปทดลองใช้และติดตามผล ผลการวิจัย พบว่า ผู้นำนิสิตที่ได้รับการอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังการฝึกอบรม มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำประเมินตนเอง และภาวะผู้นำที่ผู้ร่วมงานประเมิน ผู้นำหลังเสร็จสิ้นการทดลอง มากกว่าผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังสิ้นสุดการทดลอง และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลองไม่พัฒนาขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีแนวโน้มว่าความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลองในกลุ่มนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีมากกว่าในกลุ่มผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม

เกศริน มนูญผล (2544: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมครูเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพด้านการจัดทำหนังสือเสริมประสบการณ์ที่สอดคล้องกับท้องถิ่น” โดยทำการศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างสมรรถภาพ ด้านการจัดทำหนังสือเสริมประสบการณ์ที่สอดคล้องกับท้องถิ่น เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐาน สร้างและทดลองใช้หลักสูตรพร้อมประเมินผลหลักสูตรเป็นการวิจัยเชิงพัฒนา โดยประชากรที่ใช้ในการศึกษาที่ใช้มี 2 ส่วนคือ 1) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดทำหนังสือเสริมประสบการณ์ และผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมครูจำนวน 8 คน ที่วิจัยทำการสัมภาษณ์ 2) กลุ่มประชากรที่เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ได้แก่ ครูผู้สนใจการจัดทำหนังสือเสริมประสบการณ์ จำนวน 6 คน ผลการวิจัย

พบว่า หลักสูตรนี้สามารถนำไปใช้ได้โดยมีประสิทธิภาพ ส่วนผลการสอบวัดความรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรม พบว่าผลสัมฤทธิ์หลังการฝึกอบรมเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการนำหลักสูตรไปใช้ คือ ก่อนใช้หลักสูตรควรศึกษาจุดประสงค์ ปรับเนื้อหา กิจกรรมและสื่อให้สอดคล้องกับสภาพของกลุ่มเป้าหมาย ผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรเป็นครูที่มีความสมัครใจ เสียสละ กระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง และการฝึกอบรมควรคำนึงถึงวิทยากร ต้องมีความรู้ในเรื่องนี้ การจัดเตรียมสถานที่ สื่อ อุปกรณ์ ระยะเวลา เป็นต้น ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไปควรมีการวิจัยติดตามผลกลุ่มครู ผู้เข้ารับการฝึกอบรมครั้งนี้ เพื่อติดตามผลการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติจริง ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย สถาบันราชภัฏและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครู ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูมีการพัฒนาสมรรถภาพด้านการวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างกว้างขวาง และครอบคลุม โดยเฉพาะในกรณีตัวอย่างด้านสื่อหนังสือเสริมประสบการณ์ที่สอดคล้องกับท้องถิ่น

สุนีย์ เหมะประสิทธิ์ (2545: 26-33) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนสำหรับโรงเรียนรวมชั้น (การปฏิบัติรูปโรงเรียนและกระบวนการเรียนรู้) มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาหลักสูตร รูปแบบ และผลการใช้หลักสูตรการจัดการเรียนการสอนสำหรับโรงเรียนรวมชั้น รวมทั้งสำรวจความคิดเห็นของนักเรียนและครูที่มีต่อการจัดการเรียนการสอนแบบรวมชั้น ประชากรที่ใช้ ได้แก่ ผู้บริหาร จำนวน 11 คน ครู 66 คนและนักเรียน 1,109 คนในปีการศึกษา 2544 ของโรงเรียน 11 แห่งสังกัดกรุงเทพมหานคร สรุปผลการวิจัยพบว่า ครูและผู้บริหาร เห็นว่าหลักสูตร รูปแบบ การเรียนการสอนและแผนการจัดกิจกรรมที่ได้พัฒนาขึ้น สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการเรียน การเรียนรู้ นักเรียนรวมชั้นมีความสามารถทางคณิตศาสตร์ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับน่าพอใจ ความสามารถทางด้านภาษาไทยด้านการเขียนเรื่อง ยังมีอยู่กลางโรงเรียนที่ต้องเร่งปรับปรุงแก้ไข ครูแสดงความคิดเห็นว่าโรงเรียนรวมชั้น ควรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและนักเรียนส่วนใหญ่ชอบการเรียนรวมชั้นเพราะมีความสุขและสนุกกับการเรียน ในด้านข้อเสนอแนะโรงเรียนรวมชั้นควรร่วมมือช่วยเหลือกันทั้งด้านวิชาการและทรัพยากรทางการศึกษา การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาและปฏิบัติรูปการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ โรงเรียนควมปรับปรุงการเรียน การสอนให้เหมาะสมกับผู้เรียน และขีดความสามารถของบุคลากรในโรงเรียน การจัดครูเข้าสอนควรพิจารณาพื้นฐานความรู้ ประสบการณ์ และความถนัด ควรใช้การสอนเป็นคณะ เพื่อเป็นการประกันคุณภาพผู้เรียน ควรพัฒนาหน่วยการเรียนแบบหัวเรื่องหรือแบบบูรณาการ หรือหน่วยการเรียนรู้ เป็นพื้นฐาน เพราะจะช่วยให้การจัดการเรียนการสอนแบบรวมชั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

ศิริพงษ์ เศาภายน (2545: 134-135) ได้พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งของตำรวจชุมชน มีการดำเนินการ 4 ขั้นตอนคือ การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม การตรวจสอบประสิทธิภาพของหลักสูตร และการปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร องค์ประกอบของหลักสูตรประกอบด้วยหลักการและเหตุผล แนวคิด พื้นฐานในการพัฒนาหลักสูตร วัตถุประสงค์ของหลักสูตร หน่วยการเรียนรู้ กิจกรรม การฝึกอบรม สื่อการฝึกอบรมและการวัดผลประสิทธิผล

วิเชียร อินทรสมพันธ์ (2546: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพการบูรณาการจริยธรรมในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับครูมัธยมศึกษา” การวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน 1) การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน 2) การสร้างหลักสูตร

3) การทดลองใช้หลักสูตร 4) การประเมินผลและปรับปรุงหลักสูตร ผลการวิจัยพบว่า สมรรถภาพ การบูรณาการจริยธรรมในหลักสูตร หลังการทดลองใช้หลักสูตรมากกว่าก่อนการทดลองใช้หลักสูตร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุเมธ งามกนก (2549: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง “หลักสูตรฝึกอบรม เพื่อเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนกระทรวงศึกษาธิการ” การวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน 1) การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน 2) การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม 3) การทดลองใช้หลักสูตรเพื่อหาประสิทธิภาพ (The One Group Pre-Test & Post-Test Design) 4) การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรม ผลการวิจัยพบว่า ในการฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนกระทรวงศึกษาธิการ หลังการทดลองสูงกว่าก่อนการทดลองใช้หลักสูตรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กัมปนาท บริบูรณ์ (2550: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อพัฒนาการเห็นคุณค่าในตนเองและวิธีคิดตามแนวคิดเป็นของนักเรียนโรงเรียนวิวัฒน์พลเมือง โดยวิธีกระบวนการกลุ่ม” ขั้นตอนในการวิจัยมี 3 ขั้นตอน 1) การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการเห็นคุณค่าในตนเอง การคิดเป็นข้อมูลของโรงเรียนวิวัฒน์พลเมืองและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2) การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม 3) การทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม ผลการวิจัยพบว่า การเปรียบเทียบการเห็นคุณค่าในตนเองของนักเรียนโรงเรียนวิวัฒน์พลเมือง หลังการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมสูงกว่าก่อนทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

งานวิจัยต่างประเทศ

ไวท์ (White. 2004: 207) ได้ทำการศึกษารูปแบบและวิธีการในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสอนของครู เนื่องจากเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นมากในสังคมปัจจุบัน และครูควรที่จะใช้ให้เป็น ปัญหาที่เกิดขึ้นก็คือ การฝึกอบรมที่จัดขึ้นให้ครูส่วนใหญ่มักจะใช้การฝึกอบรมระยะยาว ซึ่งมักไม่ทันการ ดังนั้นในการศึกษาค้นคว้าวิจัยจึงนำรูปแบบการฝึกอบรมระยะสั้นที่เรียกว่า ETP หรือ The Exemplary Teacher Program ซึ่งเป็นรูปแบบของการฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีโดยตรงมาใช้ โดยผู้วิจัยได้ทำการทดลองโดยการสอนในหลากหลายรูปแบบและในกรณีต่างๆ โดยนำเอาเทคโนโลยีมาช่วยในการสอน พบว่าครูที่เข้าร่วมโครงการมีคุณภาพการสอนดีขึ้น และมีการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนมากขึ้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะว่า ควรมีการศึกษาต่อเนื่องในเรื่องเดียวกันนี้ต่อไปอีกเพื่อให้ได้ผลที่ชัดเจนขึ้น ครูควรได้รับการฝึกอบรมปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง ในเรื่องการนำเทคโนโลยีมาใช้ และควรจัดให้ทำโครงการฝึกอบรมให้แก่ครูอย่างทั่วถึง โดยเฉพาะอย่างยิ่งครูในระดับท้องถิ่น

อาเธอร์ (Arthurs. 2003: ออนไลน์) ได้วิจัยเรื่อง “การตอบย้ำผลสะท้อนกลับจากการพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมการฝึกอบรมงานบริติช โคมลัมเบีย” ผลการวิจัยทำให้ทราบถึงแนวทางการพัฒนาหลักสูตร และรูปแบบการเรียนการสอนที่เหมาะสมสอดคล้องกับโปรแกรมการฝึกอบรมการฝึกงานมากที่สุด ในทางปฏิบัติการวิเคราะห์ความต้องการของระบบฝึกงานจำเป็นต้องรับทราบจุดบกพร่องจากผู้มีส่วนได้เสียทุกคน ไม่ว่าจะเป็นสถานประกอบการ หน่วยงานที่ออกใบรับรอง ตัวแทนภาคอุตสาหกรรม นายจ้าง ผู้ฝึกอบรม ผู้ออกแบบหลักสูตร และกระบวนการฝึกอบรม ผู้เชี่ยวชาญ

ชาญ ขั้นตอนของการดำเนินการนั้น จะต้องเน้นการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) เพราะการคิดอย่างเป็นระบบจะกำหนดวิธีการและชุดของเครื่องมือ เพื่อกำหนดจุดเชื่อมโยงของระบบโดยรวม ทั้งหมดภายในโครงการหรือภายในองค์การ การคิดอย่างเป็นระบบจะนำไปสู่กระบวนการตัดสินใจเพื่อการวางแผน

ลอริดเซน (Lauridsen. 2003: ออนไลน์) ได้วิจัยเรื่อง “ความตระหนักของครูเกี่ยวกับกระบวนการในการพัฒนาหลักสูตรคืออะไร” ผลการวิจัยพบว่า ความตระหนักของครูเกี่ยวกับกระบวนการในการพัฒนาหลักสูตรคือ การที่มีมุมมองเกี่ยวกับกระบวนการในการพัฒนาหลักสูตรใน 2 แง่มุม คือ แง่มุมในเชิงเทคนิค และแง่มุมที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกนึกคิด

แง่มุมในเชิงเทคนิคนั้นมี 4 ประการคือ 1) การพัฒนาหลักสูตรนั้นมีอิทธิพลมาจากปัจจัยภายนอก 2) การพัฒนาหลักสูตรมาจากปัจจัยภายใน 3) การพัฒนาหลักสูตรเกี่ยวข้องกับภาระงานและความมีเหตุผล และเป็นกระบวนการที่มีปัจจัยอื่นแทรกซ้อนอยู่ตลอดเวลา และ 4) การพัฒนาหลักสูตรจะต้องมีขั้นตอนในการดำเนินการ

ส่วนแง่มุมที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกนึกคิดนั้นมี 4 ประการเช่นกันคือ 1) อิทธิพลที่ส่งผลต่อขนาดของกลุ่มคนที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตร 2) ครูตระหนักในตนเองว่าตนคือสะพานเชื่อมโยงระหว่างครูคนอื่น ๆ กับมาตรฐานหลักสูตรของมลรัฐเข้าด้วยกัน 3) ครูตระหนักว่ากระบวนการในการพัฒนาหลักสูตร คือกระบวนการที่ไม่สามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จลุล่วงได้หากไม่มีความเคลื่อนไหวของกลุ่ม 4) การมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาหลักสูตร คือการเกิดความรู้สึกในความเป็นเจ้าของและการลงทุนเพื่อพัฒนาหลักสูตร

ไฟเฟอร์ (Pfeifer.2004: ออนไลน์) ได้วิจัยเรื่อง “เปรียบเทียบผลการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาทักษะการบริหารจัดการด้วยวิธีการฝึกอบรมที่แตกต่างกัน” ผลการวิจัยพบว่า เมื่อเปรียบเทียบผลจากการฝึกอบรม 2 วิธีคือ การฝึกอบรมที่นำโดยครูผู้สอน และการฝึกอบรมด้วยการสร้างแรงจูงใจในตนเอง ซึ่งเป็นวิธีการสอนรูปแบบใหม่ ซึ่งเป็นการสอนทางไกลและการสอนด้วยสื่อออนไลน์ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในด้านการเรียนรู้ หรือการได้มาซึ่งความรู้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการในลักษณะของการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน
2. การวิเคราะห์ลักษณะผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
3. การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม
4. การทดลองใช้หลักสูตรและการประเมินผลการใช้หลักสูตรฝึกอบรม
5. การติดตามผลการใช้หลักสูตรฝึกอบรม

1. การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน

การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน เป็นการสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับทฤษฎีผู้นำที่เหมาะสมกับเนื้อหาสาระในการเรียนรู้ในการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ บุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) จำนวน 70 คน

กลุ่มตัวอย่าง แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ

1.1.1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้สำรวจข้อมูลและความต้องการในการพัฒนาความเป็นผู้นำ และวิเคราะห์ลักษณะผู้นำของบุคลากร ได้แก่ บุคลากรจำนวน 70 คน

1.1.2 กลุ่มตัวอย่างที่เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม ได้แก่ บุคลากรของบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ที่สมัครใจและสามารถเข้าร่วมการฝึกอบรมได้ตลอดหลักสูตร เป็นเวลา 4 วัน จำนวน 30 ท่าน

1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาข้อมูลในงานวิจัย มีขั้นตอนการสร้างดังนี้
ขั้นตอนในการสร้างแบบสอบถาม

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎี การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมผู้นำ, ภาวะผู้นำ เพื่อกำหนดขอบเขตในการศึกษาวิจัย และสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อให้ตรงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

2. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ ในเรื่องของการสร้างแบบสอบถาม

3. นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้ามาวางโครงสร้างแบบสอบถาม
แบ่งออกเป็น 4 ตอนคือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ อายุ เพศ ระดับ
การศึกษา ระยะเวลาและประสบการณ์ในการเป็นบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ
จำกัด (มหาชน)

ตอนที่ 2 ปัญหาในด้านการบริหาร และความต้องการฝึกอบรมของบุคลากร
ของบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะและความสนใจในการเข้าร่วมการฝึกอบรม

ตอนที่ 4 ลักษณะผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ
จำกัด (มหาชน)

การหาคุณภาพแบบสอบถาม

1. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จเรียบร้อยแล้วเสนอคณาจารย์ผู้ควบคุมปริญญาโท
เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมครอบคลุมของข้อคำถาม แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

2. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความสอดคล้อง
ระหว่างข้อคำถามกับจุดมุ่งหมายของการวิจัย (Index of Congruence) ซึ่งเป็นการตรวจสอบ
ความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และตรวจสอบความเหมาะสมแล้วนำมาปรับปรุง
แก้ไข

3. นำแบบสอบถามให้ประธานกรรมการควบคุมการทำปริญญาโทได้ตรวจสอบความ
ถูกต้องอีกครั้ง แล้วปรับปรุงให้เป็นฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปเก็บข้อมูลต่อไป

1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน

ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามถึงบุคลากรบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด
(มหาชน) จำนวน 70 คน จัดส่งโดยพนักงานเดินเอกสารภายในบริษัทฯ ได้รับแบบสอบถามกลับ
คืนมาทั้งหมด 70 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

1.4 การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถาม จำนวน 70 ฉบับ มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล
แล้วนำไปวิเคราะห์ดังนี้

1.4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้วิธีการหาค่าความถี่และร้อยละ

1.4.2 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชน
กรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ใช้วิธีการหาค่าความถี่และร้อยละ

1.4.3 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ
จำกัด (มหาชน) ใช้วิธีการหาค่าความถี่และร้อยละ

2. การวิเคราะห์ลักษณะผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

ขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ของผู้นำและจัดทำแบบสอบถาม เพื่อจำแนกลักษณะของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) จำแนกลักษณะผู้นำไว้ 3 ลักษณะคือ ผู้นำที่มีลักษณะเผด็จการหรืออึดตนิยม, ผู้นำที่มีลักษณะประชาธิปไตยและผู้นำที่มีลักษณะเสรีนิยมหรือผู้นำแบบปล่อยเสรี เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากร และวิเคราะห์ลักษณะผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ตามรูปแบบที่กล่าวมา

3. การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

การดำเนินการในขั้นนี้แบ่งเป็น 3 ขั้นตอนคือ

ขั้นตอนที่ 1 การร่างหลักสูตรฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 2 การหาความสอดคล้องและเหมาะสมของหลักสูตรฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 3 การปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรมก่อนนำไปใช้

มีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การร่างหลักสูตรฝึกอบรม

ผู้วิจัยนำข้อมูลพื้นฐาน และข้อมูลจากผลการสำรวจความต้องการฝึกอบรมความเป็นผู้นำจากขั้นตอนที่ 1 มากำหนดโครงสร้างของหลักสูตรฝึกอบรมในการวิจัยครั้งนี้ในแต่ละหน่วยการฝึกอบรมจะประกอบไปด้วย

1. การกำหนดส่วนประกอบของโครงสร้างหลักสูตร ประกอบด้วย

1.1 วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน และข้อมูลจากผลการสำรวจความต้องการฝึกอบรม

ความเป็นผู้นำ มากำหนดเป็นขอบเขตของหลักสูตรฝึกอบรม และเป็นแนวทางในการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

1.2 กำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรม ให้สอดคล้องกับสภาพความต้องการ โดยคาดหวังว่าเมื่อกำหนดและดำเนินการตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรแล้ว สามารถที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเหล่านั้นได้ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ กำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตรไว้เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาความรู้ ทักษะในทิศทางที่พึงประสงค์

2. กำหนดหน่วยการฝึกอบรม

2.1 วัตถุประสงค์การเรียนรู้ เป็นจุดมุ่งหมายที่กำหนดให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ในการวิจัยครั้งนี้ยึดหลักการฝึกอบรมแล้วทำให้เกิดการพัฒนาความรู้ ทักษะในความเป็นผู้นำ เพื่อให้เหมาะสมกับงานระบบขนส่งมวลชนขนาดใหญ่ เพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากร

2.2 เนื้อหาการฝึกอบรม กำหนดเนื้อหาสาระให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้เนื้อหาสาระจะเน้นในการพัฒนาความรู้ ทักษะ ตามความต้องการของบุคลากร จากผลการสำรวจเป็นเกณฑ์ ซึ่งมีทั้งหมด 5 หน่วยฝึกอบรมดังนี้

หน่วยฝึกอบรมที่ 1 ภาวะผู้นำ (6 ชั่วโมง)

หน่วยฝึกอบรมที่ 2 การทำงานเป็นทีม (6 ชั่วโมง)

หน่วยฝึกอบรมที่ 3 การบริหารเวลา (3 ชั่วโมง)

หน่วยฝึกอบรมที่ 4 การตัดสินใจ (3 ชั่วโมง)

หน่วยฝึกอบรมที่ 5 การบริหารความขัดแย้ง (6 ชั่วโมง)

แต่ละหน่วยฝึกอบรมมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. จุดประสงค์การเรียนรู้ เป็นจุดมุ่งหมายที่กำหนดให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ในการวิจัยครั้งนี้ยึดหลัก คือ เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมผ่านการอบรมแล้วทำให้เกิดการพัฒนาความรู้ ทักษะ เจตคติของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

2. เนื้อหาการฝึกอบรม กำหนดเนื้อหาสาระให้สอดคล้องกับจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้เนื้อหาสาระได้เน้นในการพัฒนาความรู้ ทักษะ เจตคติตามความต้องการของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ที่ได้ข้อมูล มาจากผลการสำรวจข้อมูลพื้นฐานเป็นเกณฑ์

3. วิธีการและกิจกรรมในการฝึกอบรม กำหนดให้สอดคล้องกับจุดประสงค์ของหลักสูตรและเนื้อหาสาระของหลักสูตรฝึกอบรม ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดวิธีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ เจตคติของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในลักษณะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางของการเรียน ซึ่งมีหน่วยฝึกอบรมเนื้อหาสาระ วิธีการ กิจกรรมและการประเมินผล

4. การร่างหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

การจัดเนื้อหาของแต่ละหน่วยฝึกอบรม แสดงกิจกรรมแต่ละหน่วยฝึกอบรม ดังนี้
หน่วยฝึกอบรมที่ 1 ภาวะผู้นำ

กิจกรรม	เนื้อหา	สื่อการสอน
กิจกรรมที่ 1.1 กิจกรรมสร้างความคุ้นเคย	กิจกรรมสร้างความคุ้นเคย	เครื่องคอมพิวเตอร์
กิจกรรมที่ 1.2 ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ, บันทึกผลการเรียนรู้	ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ, บทบาทหน้าที่ของผู้นำ	LCD Projector
กิจกรรมที่ 1.3 กิจกรรมค้นหาผู้นำ	กิจกรรมค้นหาผู้นำ	Power Point
กิจกรรมที่ 1.4 การเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำ	ลักษณะผู้นำพึงประสงค์, การเสริมสร้างภาวะผู้นำ	ใบความรู้
กิจกรรมที่ 1.5 บันทึกผลการเรียนรู้ “สมบัติข้าใครอย่าแตะ”	การทำงานเป็นกลุ่ม, กิจกรรม	ใบกิจกรรม

หน่วยฝึกอบรมที่ 2 การทำงานเป็นทีม

กิจกรรม	เนื้อหา	สื่อการสอน
กิจกรรมที่ 2.1 การสร้างทีมงาน	ความหมาย, ความสำคัญ, วัตถุประสงค์,	เครื่องคอมพิวเตอร์
กิจกรรมที่ 2.2 การสร้างยานอวกาศและการสำรวจอวกาศ	กระบวนการสร้างทีม, การทำงานเป็นทีม, ทักษะ, ความสำคัญของทีมงาน	LCD Projector
กิจกรรมที่ 2.3 การพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ	ปัญหาและอุปสรรค, พฤติกรรมและบทบาทของผู้นำ	Power Point
กิจกรรมที่ 2.4 บทบาทของผู้นำในการพัฒนาทีมงาน	ทฤษฎี, การควบคุมตนเอง	ใบความรู้
กิจกรรมที่ 2.5 กิจกรรมกลุ่ม เรื่องเลือกเจ้านาย-เลือกลูกน้อง	ขั้นตอนและวิธีการดำเนินงาน ตัดสินใจประสานผล	ใบกิจกรรม
บันทึกผลการเรียนรู้การทำงานเป็นทีมและกระบวนการทำงานเป็นทีม	ประโยชน์	

หน่วยฝึกอบรมที่ 3 การบริหารเวลา

กิจกรรม	เนื้อหา	สื่อการสอน
กิจกรรมที่ 3.1 การบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ	ความหมาย, ความสำคัญ, ความจำเป็นในการบริหารเวลา	ใบกิจกรรม
กิจกรรมที่ 3.2 กิจกรรมแนะแนวทางการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ	แนะแนวทางการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ	ใบบันทึกผลการเรียนรู้

หน่วยฝึกอบรมที่ 4 การตัดสินใจ

กิจกรรม	เนื้อหา	สื่อการสอน
กิจกรรมที่ 4.1 การตัดสินใจ, ใบบันทึกผลการเรียนรู้	ความสำคัญและแนวคิด, นิยาม	เครื่องคอมพิวเตอร์
กิจกรรมที่ 4.2 เทคนิคการตัดสินใจ	รูปแบบการตัดสินใจ	LCD Projector
กิจกรรมที่ 4.3 การตัดสินใจอย่างมีจริยธรรม	กลยุทธ์ในการตัดสินใจ	ใบความรู้, ใบกิจกรรม

หน่วยฝึกอบรมที่ 5 การบริหารความขัดแย้ง

กิจกรรม	เนื้อหา	สื่อการสอน
กิจกรรมที่ 5.1 การบริหารความขัดแย้ง	แนวคิดและการบริหารความขัดแย้ง	เครื่องคอมพิวเตอร์
กิจกรรมที่ 5.2 การบริหารความขัดแย้ง “แม่น้ำจระเข้”	องค์ประกอบของความขัดแย้ง	LCD Projector
กิจกรรมที่ 5.3 การจัดการความขัดแย้ง	จำแนกความขัดแย้ง, การจัดการความขัดแย้ง	Power Point
กิจกรรมที่ 5.4 ประโยชน์และโทษของความขัดแย้ง, ใบบันทึกผลการเรียนรู้	ให้ทราบถึงประโยชน์และโทษของความขัดแย้ง	ใบความรู้

ขั้นตอนที่ 2 การหาความสอดคล้องและความเหมาะสมของหลักสูตร

การหาความสอดคล้องและความเหมาะสมของหลักสูตร ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. การตรวจสอบร่างหลักสูตรโดยผู้เชี่ยวชาญ

การตรวจสอบร่างหลักสูตรเป็นการประเมินก่อนนำหลักสูตรฝึกอบรมไปทดลองใช้เพื่อศึกษาข้อมูลบกพร่องที่ควรปรับปรุงแก้ไข ให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับองค์ประกอบในส่วนต่างๆ ของหลักสูตร โดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1 สิ่งที่ต้องตรวจสอบ มีดังนี้

1.1.1 จุดมุ่งหมายของหลักสูตร ตรวจสอบจุดมุ่งหมายของหลักสูตรที่กำหนดไว้ว่า มีความสอดคล้องกับการพัฒนาความรู้ ทักษะ เจตคติของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ที่จำเป็นจะต้องเสริมสร้างกันหรือไม่ กล่าวคือ หากสามารถดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตรจะทำให้เกิดการพัฒนาความรู้ ทักษะ เจตคติของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ได้ตามที่ต้องการ

1.1.2 จุดประสงค์การเรียนรู้ของแต่ละหัวข้อวิชาการในการฝึกอบรม ตรวจสอบจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมของแต่ละหัวข้อ เนื้อหาสาระในการฝึกอบรมว่ามีความการในการฝึกอบรมว่ามีความคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรมหรือไม่

1.1.3 ความสอดคล้องในโครงสร้างของหลักสูตรฝึกอบรม การตรวจสอบและพิจารณาส่วนประกอบของโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ได้แก่

1) ความสอดคล้องระหว่างจุดมุ่งหมายของหลักสูตรกับเนื้อหาสาระในการฝึกอบรม

2) ความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาการฝึกอบรมกับกิจกรรม และวิธีฝึกอบรม

3) ความสอดคล้องระหว่างจุดมุ่งหมายของหลักสูตรกับวิธีการประเมินผลของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

2. วิธีดำเนินการตรวจสอบ

2.1 วิธีตรวจสอบ ผู้วิจัยนำแบบประเมินโครงสร้างหลักสูตรที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมประเมินความสอดคล้อง และความเหมาะสมเกี่ยวกับส่วนประกอบของหลักสูตร

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบ ได้แก่ แบบประเมินร่างหลักสูตรฝึกอบรม ใช้แบบสอบถามซึ่งสร้างจากเนื้อหาในหลักสูตร แบ่งเป็น 2 ตอนคือ

2.1.1 แบบประเมินความสอดคล้องของร่างหลักสูตรฝึกอบรม เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 3 ระดับคือ สอดคล้อง ไม่แน่ใจ และไม่สอดคล้อง ส่วนประกอบที่ประเมินได้แก่ จุดมุ่งหมายของหลักสูตร จุดประสงค์การเรียนรู้ เนื้อหาสาระ วิธีการจัดฝึกอบรม สื่อ และวิธีการประเมินผล โดยผู้เชี่ยวชาญตัดสินว่าองค์ประกอบของหลักสูตรฝึกอบรมแต่ละด้านสอดคล้องกันหรือไม่

2.1.2 แบบประเมินความเหมาะสมของร่างหลักสูตรฝึกอบรม เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับคือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ที่มีต่อโครงสร้างของหลักสูตร เนื้อหาสาระ แผนกิจกรรม สื่อการฝึกอบรม และวิธีการประเมินผล โดยให้ผู้เชี่ยวชาญตัดสินว่าองค์ประกอบของหลักสูตรฝึกอบรมมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด

3. วิธีการกระทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

1.1 ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลการใช้หลักสูตรฝึกอบรม

1.2 กำหนดเกณฑ์การพิจารณาแบบประเมินความสอดคล้องของร่างหลักสูตร โดยกำหนดคะแนนเป็น 3 ระดับให้ผู้เชี่ยวชาญตัดสินว่า องค์ประกอบของหลักสูตรของแต่ละด้านสอดคล้องกัน หรือไม่ใจ หรือไม่สอดคล้อง พิจารณาและกำหนดคะแนน ดังนี้

ความเห็นว่าเป็น	สอดคล้อง	กำหนดคะแนนเป็น	1
ความเห็นว่าเป็น	ไม่แน่ใจ	กำหนดคะแนนเป็น	0
ความเห็นว่าเป็น	ไม่สอดคล้องกัน	กำหนดคะแนนเป็น	-1

ผู้วิจัยพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้อง ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ถือว่าหลักสูตรมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้ต่อไป

3.3 กำหนดเกณฑ์พิจารณาแบบประเมินความเหมาะสมของร่างหลักสูตรการกำหนดคะแนนเป็น 5 ระดับ (ชูศรี วงศ์รัตน์, 2546: 19) และแปลความหมายดังนี้

5	คะแนน	หมายถึง	เหมาะสมมากที่สุด
4	คะแนน	หมายถึง	เหมาะสมมาก
3	คะแนน	หมายถึง	เหมาะสมปานกลาง
2	คะแนน	หมายถึง	เหมาะสมน้อย
1	คะแนน	หมายถึง	เหมาะสมน้อยที่สุด

การแปลความหมายค่าเฉลี่ยดังนี้

4.50 – 5.00	หมายถึง	เหมาะสมมากที่สุด
3.50 – 4.49	หมายถึง	เหมาะสมมาก
2.50 – 3.49	หมายถึง	เหมาะสมปานกลาง
1.50 – 2.49	หมายถึง	เหมาะสมน้อย
1.00 – 1.49	หมายถึง	เหมาะสมน้อยที่สุด

3.4 ข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินความสอดคล้องของร่างหลักสูตร วิเคราะห์ด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruence)

3.5 ข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินความเหมาะสมของร่างหลักสูตร วิเคราะห์ด้วยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ขั้นตอนที่ 3 การปรับปรุงหลักสูตรก่อนนำไปทดลองใช้

1. ถ้าผลจากการวิเคราะห์แบบประเมินความสอดคล้องของร่างหลักสูตรมีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป และแบบประเมินความเหมาะสมของร่างหลักสูตร มีค่าตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป หมายความว่าหลักสูตรมีความสอดคล้องและเหมาะสมที่จะนำไปใช้ต่อไป
2. หากมีข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญนอกเหนือจากคำถามที่กำหนดไว้ตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ผู้วิจัยจะดำเนินการปรับปรุง

4. การประเมินผลการใช้หลักสูตรฝึกอบรม

การประเมินผลของการใช้หลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยใช้แผนการทดลองแบบ One Group Pre-test Post-test Design (อติญาน์ ศรีเกษตริน. 2543: 124) ดังนี้

	ทดสอบ T_{Q_1}	ทดลองใช้หลักสูตร X	ทดสอบหลัง T_{Q_2}
โดยที่	X	แทนการจัดกระทำทดลอง	
	T_{Q_1}	แทนการสอบก่อนทดลอง	
	T_{Q_2}	แทนการสอบหลังทดลอง	

การดำเนินการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ดำเนินการดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างในการฝึกอบรม ได้แก่ บุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ได้มาโดยการรับสมัครและมีเงื่อนไขว่าต้องสามารถเข้าร่วมการฝึกอบรมได้ตลอด 4 วัน รวมทั้งสิ้น 30 คน
2. เครื่องมือที่ใช้ในการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม ประกอบด้วย
 - 2.1 หลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) จำนวน 5 หน่วยฝึกอบรม ได้แก่ ภาวะผู้นำ, การทำงานเป็นทีม, การบริหารเวลา, การตัดสินใจและการบริหารความขัดแย้ง
 - 2.2 เครื่องมือที่ใช้ประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรม ประกอบด้วย
 - 2.2.1 แบบทดสอบก่อนฝึกอบรม (Pre-test) และแบบทดสอบหลังการฝึกอบรม (Post-test)
 - 2.2.2 แบบประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
 - 2.2.3 การติดตามผลหลังการฝึกอบรม (Follow up Study) ได้แก่ การประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) ประกอบด้วยผู้ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรและนำความรู้ที่ได้รับไปปฏิบัติงาน 8 คน วิทยากร 3 คนและผู้เชี่ยวชาญ 2 คน

2.3 การดำเนินการทดลอง

ในการดำเนินการอบรมมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

2.3.1 ดำเนินการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างบุคลากรบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ที่สมัครใจและสามารถเข้าร่วมการฝึกอบรมได้ตลอดหลักสูตร จำนวน 30 คน เพื่อเข้ารับการฝึกอบรม

2.3.2 ขอความร่วมมือจากส่วนบุคคล ให้ประสานงานกับผู้ที่ได้รับคัดเลือกเข้ารับการฝึกอบรม

2.3.3 ดำเนินการฝึกอบรมกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สถานที่ของบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

2.3.4 ติดต่อเชิญวิทยากรที่จะมาให้ความรู้ในการฝึกอบรม

2.3.5 ดำเนินการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อติดตามผล (Follow up) หลังจากฝึกอบรมผ่านไป 1 เดือน เพื่อติดตามผลว่าหลังการฝึกอบรมนำไปใช้ได้ผล หรือไม่อย่างไร

2.3.6 ระยะเวลาในการฝึกอบรม โครงการฝึกอบรมครั้งนี้ใช้ระยะเวลาในการฝึกอบรม 24 ชั่วโมง จำนวน 4 วัน ติดต่อกัน

2.4 การวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

2.4.1 ข้อมูลจากแบบทดสอบก่อนฝึกอบรม (Pre-test) และหลังฝึกอบรม (Post-test) วิเคราะห์โดยการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนด้วยการทดสอบค่าที (t-test Dependent) (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2546: 198) ดังนี้

$$t = \frac{\sum D}{\sqrt{[N\sum D^2 - (\sum D)^2](N-1)}} ; df = N - 1$$

โดยที่ D แทน ผลต่างของคะแนนก่อนและหลังการฝึกอบรมแต่ละคู่
 N แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลจากแบบวัดความพึงพอใจ ใช้การหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผลค่าเฉลี่ยดังนี้

4.50 – 5.00	หมายถึง	พึงพอใจมากที่สุด
3.50 – 4.49	หมายถึง	พึงพอใจมาก
2.50 – 3.49	หมายถึง	พึงพอใจปานกลาง
1.50 – 2.49	หมายถึง	พึงพอใจน้อย
1.00 – 1.49	หมายถึง	พึงพอใจน้อยที่สุด

5. การติดตามผลการใช้หลักสูตรฝึกอบรม

หลังจากการฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้ติดตามผลการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรไปใช้หลังจากผ่านการอบรมไปแล้ว 1 เดือน โดยการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) ซึ่งมีผู้เกี่ยวข้องดังนี้ บุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรม, วิทยากรที่สอนตามหลักสูตรและผู้เชี่ยวชาญ เพื่อประเมินร่างหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรที่นำไปทดลองใช้แล้วนั้นว่ามีความสอดคล้องเหมาะสมทั้งทางด้านหลักสูตรฝึกอบรม ด้านบริหารจัดการทั่วไป ด้านการนำความรู้ไปใช้ในการบริหารหน่วยงาน และปัญหา และข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยนำผลที่ได้จากการประชุมกลุ่มย่อยมาวิเคราะห์ข้อมูล พิจารณาปรับปรุงแนะนำในรายละเอียดที่เป็นองค์ประกอบของหลักสูตร เพื่อให้ถูกต้องและเหมาะสม สามารถนำไปใช้ได้มีประสิทธิภาพต่อไป



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากร
ในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตาม
วัตถุประสงค์การวิจัย ซึ่งมี 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ลักษณะผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด
(มหาชน)

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลการใช้หลักสูตรฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 5 การติดตามผลการใช้หลักสูตรฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน

ผลการศึกษาข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มประชากรกลุ่มตัวอย่างในขั้นตอนนี้ เป็นการนำเสนอ
ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามข้อมูลส่วนตัว ความคิดเห็นและต้องการฝึกอบรมการพัฒนาความเป็น
ผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) จากประชากร 70 คน
พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามคืนมา จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 ข้อมูลผู้บริหารระดับต้นของบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

ลำดับ	ข้อมูลส่วนตัว	ความถี่ (N = 70)	ร้อยละ
1.	เพศ		
1.1	<input type="checkbox"/> หญิง	14	20.00
1.2	<input type="checkbox"/> ชาย	56	80.00
2.	อายุ		
2.1	25 – 35 ปี	14	20.00
2.2	36 – 50 ปี	53	75.71
2.3	51 ปีขึ้นไป	3	4.29
3.	วุฒิการศึกษา		
3.1	ต่ำกว่าปริญญาตรี	2	2.86
3.2	ปริญญาตรี	42	60.00
3.3	ปริญญาโท	26	37.14

ตาราง 1 (ต่อ)

ลำดับ	ข้อมูลส่วนตัว	ความถี่	ร้อยละ
4.	ประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร		
4.1	ต่ำกว่า 5 ปี	17	24.30
4.2	5 – 10 ปี	27	38.60
4.3	11 – 15 ปี	15	21.40
4.4	สูงกว่า 15 ปี	11	15.70
5.	ถ้ามีการเปิดอบรมการส่งเสริมความเป็นผู้นำ ท่านสนใจเข้าร่วมอบรมหรือไม่		
5.1	สนใจ	67	95.70
5.2	สนใจแต่ไม่สามารถเข้าฝึกอบรมได้ (ติดภารกิจ)	3	4.30
5.3	ไม่สนใจ	0	0

จากตาราง 1 ข้อมูลของผู้บริหารระดับต้นพบว่า มีผู้บริหารระดับต้นที่เป็นเพศหญิงจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 เพศชายจำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 80.00

ด้านอายุพบว่า อายุระหว่าง 36-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 75.71 รองลงมา อายุระหว่าง 25-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.00 และอายุมากกว่า 51 ปีนั้นคิดเป็นร้อยละ 4.29

ด้านการศึกษาพบว่า มีการศึกษาระดับปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 60.00 รองลงมาปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 37.14 และต่ำกว่าปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 2.86

ด้านประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหาร พบว่า มีประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.30 มีประสบการณ์ระหว่าง 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.60 มีประสบการณ์ระหว่าง 11-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 21.40 และผู้มีประสบการณ์สูงกว่า 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 15.70

ด้านความสนใจเข้ารับการฝึกอบรม สนใจ 67 คน คิดเป็นร้อยละ 95.70 และสนใจแต่ไม่สามารถเข้ารับการฝึกอบรมได้ (เนื่องจากติดภารกิจ) 3 คน คิดเป็นร้อยละ 4.30

ผลการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) โดยเรียงลำดับตามเนื้อหาหลักสูตรที่ต้องการฝึกอบรม มีรายละเอียดดังแสดงในตาราง 2

ตาราง 2 ความต้องการในการฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

ที่	รายการ	ความถี่	ร้อยละ
1.	การบริหารความขัดแย้ง	50	25.51
2.	ภาวะผู้นำ	41	20.92
3.	การบริหารเวลา	35	17.86
4.	การตัดสินใจ	33	16.84
5.	การทำงานเป็นทีม	22	11.22
6.	ศิลปะการจูงใจ	5	2.55
7.	การสื่อสารสำหรับผู้นำ	5	2.55
8.	การมีมนุษยสัมพันธ์	3	1.53
9.	วิสัยทัศน์ Vision	2	1.02
10.	หลักธรรมาภิบาล	2	1.02
11.	Total Quality Management (TQM)	2	1.02
12.	การบริหาร Balance Scorecard	1	0.51
13.	การบริหารโครงการ	0	0

จากตาราง 2 ความต้องการในการฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) พบว่าผู้บริหารระดับต้นมีความต้องการที่จะเรียนรู้ด้านการบริหารความขัดแย้งมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 25.51 ภาวะผู้นำคิดเป็นร้อยละ 20.29 การบริหารเวลาคิดเป็นร้อยละ 17.86 การตัดสินใจคิดเป็นร้อยละ 16.84 การทำงานเป็นทีมคิดเป็นร้อยละ 11.22 ศิลปะการจูงใจ, การสื่อสารสำหรับผู้นำคิดเป็นร้อยละ 2.55 การมีมนุษยสัมพันธ์คิดเป็นร้อยละ 1.53 วิสัยทัศน์ หลักธรรมาภิบาลและ TQM แต่ละหน่วยต้องการเรียนรู้ คิดเป็นร้อยละ 1.02 การบริหาร Balance Scorecard คิดเป็นร้อยละ 0.51

สรุป จากผลการสำรวจความต้องการที่จะพัฒนาความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับต้น ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มตามความถี่ที่เหมาะสมในการฝึกอบรม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดของผู้สนใจต้องการฝึกอบรมในหน่วยการเรียนรู้ที่ 1-5 ซึ่งประกอบด้วย 1) การบริหารความขัดแย้ง 2) ภาวะผู้นำ 3) การบริหารเวลา 4) การตัดสินใจ 5) การทำงานเป็นทีม และเป็นจำนวนที่เหมาะสมสำหรับการฝึกอบรมเพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ลักษณะผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชน กรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

ผลการศึกษาข้อมูลขั้นตอนนี้ เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์แบบสำรวจความเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับลักษณะผู้นำจากกลุ่มตัวอย่าง 70 คนพบว่า มีผู้ตอบแบบสอบถามคืนมา 70 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ดังแสดงในตาราง 3

ตาราง 3 ผลการวิเคราะห์ลักษณะผู้นำของบุคลากรในของบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

ลำดับ	ลักษณะผู้นำ	ความถี่ (N = 70)	ร้อยละ
1.	เผด็จการ	6	8.57
2.	ประชาธิปไตย	60	85.72
3.	เสรีนิยม	4	5.71

จากตาราง 3 พบว่า ผู้บริหารระดับต้นของบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) มีลักษณะผู้นำแบบประชาธิปไตยมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 85.72 รองลงมาคือมีลักษณะผู้นำแบบเผด็จการคิดเป็นร้อยละ 8.57 และสุดท้าย ผู้บริหารระดับต้นที่มีลักษณะผู้นำแบบเสรีนิยมคิดเป็นร้อยละ 5.71

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

ในการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) นี้ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

- 1) การร่างหลักสูตรฝึกอบรม
- 2) การหาความสอดคล้องและความเหมาะสมของหลักสูตรฝึกอบรม
- 3) การปรับปรุงหลักสูตรก่อนนำไปใช้

1) การร่างหลักสูตรฝึกอบรม

ผู้วิจัยนำข้อมูลพื้นฐานจากการสำรวจในตอนต้นที่ 1 มาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม โดยหลักสูตรที่สร้างขึ้นมาที่สำคัญมี 8 องค์ประกอบ คือ ความเป็นมาของหลักสูตรฝึกอบรม แนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาหลักสูตร จุดมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรม รูปแบบการจัดกิจกรรม วิธีดำเนินการฝึกอบรม สื่อการฝึกอบรม การวัดและประเมินผล โดยโครงสร้างของหลักสูตรฝึกอบรม มีรายละเอียดดังนี้

1.1 ความเป็นมาของหลักสูตรฝึกอบรม

เหตุผลสำคัญที่นำไปสู่การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เนื่องจากปัญหาของการบริหารหน่วยงานในปัจจุบัน มีสาเหตุที่สำคัญมาจากการขาดทักษะและความเป็นผู้นำที่ดีของผู้บริหาร ด้วยกระแสโลกาภิวัตน์และวิกฤตเศรษฐกิจในยุคศหัสวรรษ ผลักดันให้องค์กรต่างๆ ต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงาน เพื่อการแข่งขันและความอยู่รอด โดยพยายามมุ่งเน้นที่คุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ จึงจำเป็นต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

จากการศึกษาการพัฒนาองค์กรเอกชนของบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ซึ่งได้รับสัมปทานจากรัฐ เมื่อวันที่ 9 เมษายน พ.ศ.2535 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การให้บริการด้านระบบขนส่งมวลชนขนาดใหญ่ บุคลากรในองค์กรมีมากมายหลายระดับจากสภาวะที่มีปัจจัยของการเปลี่ยนแปลงและความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในสังคมไทย จึงมีความจำเป็นจะต้องพัฒนาบุคลากรในทุกส่วนงาน, ทุกแผนกให้มีความรู้, ทักษะและเจตคติที่ดีต่อการทำงานและการพัฒนา การมีภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารทุกองค์กรที่ก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร ทำให้สามารถดำเนินการตามเป้าหมายที่ต้องการ โดยที่บุคคลในองค์กรมีความพึงพอใจในงานเต็มที่ จะปฏิบัติงานส่งผลให้การปฏิบัติงานดีตามไปด้วย ความเป็นผู้นำนั้นสามารถสร้างศรัทธาและความเชื่อถือ ทำให้เกิดมีผู้ตามโดยอัตโนมัติสามารถทำหน้าที่หลายๆ ประการที่จะชักนำผู้ตามไปสู่สิ่งที่สังคมต้องการให้มากที่สุดได้ (กุลยา ตันติผลาชีวะ, 2537: 11) บุคคลมีความเป็นผู้นำสูงย่อมทำให้องค์กรดำเนินการไปได้ด้วยดี จากเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้องค์กรต่างๆ พยายามค้นหา หรือนำผู้ที่มีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำมาเป็นตัวจักร หรือกำลังสำคัญที่เป็นกลไกขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายขององค์กร เมื่อองค์กรต่างๆ ตระหนักถึงความสำคัญของภาวะผู้นำควรมีการให้ความรู้เสริม เพื่อพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำด้วยการจัดฝึกอบรมที่เหมาะสมกับสภาพการทำงานและพื้นฐานความรู้ของผู้บริหาร เพราะภาวะผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นตามแนวคิดทางการบริหารและการจัดการ เชื่อกันว่าภาวะผู้นำเสริมสร้างฝึกฝนและเรียนรู้ได้ องค์กรจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรตลอดเวลา อาจสรุปได้ว่ากุญแจนำไปสู่ความสำเร็จของธุรกิจใดๆ จะต้องสร้างผู้นำในมน้าวให้บุคลากรทำงานโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่โดยผสมผสานคนกับทรัพยากรเข้าด้วยกัน เพื่อให้การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

จากการศึกษา การส่งเสริมนโยบายการจัดการศึกษาตลอดชีวิตด้านทรัพยากรบุคคลของไทยได้สรุปไว้ว่า ในศตวรรษที่ 21 ประเทศไทยควรมีการเตรียมรับการเผชิญสภาวะการณ์ การดำเนินกิจการธุรกิจข้ามชาติ ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านสมรรถนะ แต่เงื่อนไขการจัดการศึกษาของไทย ยังมีอาจพิสูจน์ได้ว่าการจัดการศึกษาสามารถสร้างทรัพยากรบุคคลให้มีสมรรถนะได้ โดยเฉพาะการสร้างศักยภาพในการทำงาน การจัดโอกาสให้บุคคลได้เรียนรู้ขณะทำงาน เพื่อจะได้พัฒนาขีดความสามารถของตน การพัฒนาบุคคลยึดการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาคุณภาพงานที่มุ่งสร้างและพัฒนาคนด้านสมรรถนะให้เป็นผู้นำ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543: 91 – 133) จากนโยบายการส่งเสริมการจัดการศึกษาตลอดชีวิต สอดคล้องกับการพัฒนาคนด้วยการจัดการศึกษา ด้วยการเสริมสร้างความเป็นผู้นำจะเกิดได้ในบุคคล ซึ่งเมื่อบุคคลนั้น

ได้รับการพัฒนาอย่างครบถ้วน การฝึกอบรมจึงเป็นกิจกรรมหนึ่งของการศึกษาที่สามารถเชื่อมโยงให้บุคคลเกิดความรู้ เพิ่มเติมความรู้ในส่วนที่ขาดทักษะ ได้รับการพัฒนาได้อย่างครบถ้วนอันจะนำให้บุคคลสร้างความมั่นใจในการเป็นผู้นำได้ จากการสำรวจความต้องการพัฒนาทักษะของ ผู้บริหารในด้านต่างๆ ผลจากการสำรวจความต้องการฝึกอบรมพบว่าของผู้บริหารระดับต้น จำนวน 70 คน พบว่ามีความต้องการพัฒนาความรู้ด้านทักษะภาวะผู้นำ, การทำงานเป็นทีม, การบริหารเวลา, การบริหารความขัดแย้งและการตัดสินใจตามลำดับ และมีความต้องการฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้น เพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการในภาวะที่มีความบีบรัดด้วยเงื่อนไขเวลาที่มีจำกัด ในภาวะที่ทุกๆ องค์การจะต้องปรับตัว มีการพัฒนาบุคลากรให้ทัน ต่อการเปลี่ยนแปลง การฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้น และมีการนำเทคโนโลยีต่างๆ เข้ามาเพิ่มพูน ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรที่ได้รับแต่งตั้งเป็นผู้บริหารระดับต้นต้องมีความรู้, ทักษะและเจตคติที่ดีต่อองค์การ

การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความเป็นผู้นำสำหรับผู้บริหาร ควรเน้นให้ผู้บริหารมีความรู้พื้นฐานของการเป็นผู้นำและมีประสบการณ์ในการเป็นผู้นำ ด้วยการให้ผู้บริหารใช้ประสบการณ์จากการฝึกปฏิบัติมาเป็นพื้นฐานของการเรียนรู้ ด้วยการเรียนจากกิจกรรมการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม ซึ่งหมายถึงการที่ผู้บริหารร่วมทำกิจกรรมในการฝึกอบรมเพื่อให้ตัวเองเกิดการเรียนรู้ในสิ่งที่ผู้ฝึกกำหนดให้ (สุมณฑา พรหมบุตรและอรพรรณ พรสีมา: 2540) มาเป็นแนวการจัดการฝึกอบรมโดยใช้ประสบการณ์เป็นพื้นฐานการเรียนรู้ โดยจัดเป็นรูปแบบหลักสูตรระยะสั้นสอนการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำที่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานและการบริหารภายในองค์กรต่อไป

จากเหตุผลที่กล่าวมา ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับต้นในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ทั้งนี้ผู้วิจัยคาดหวังว่าผลที่เกิดขึ้นจากการวิจัยและพัฒนาในครั้งนี้จะทำให้ได้หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับต้น ได้แก่ ผู้จัดการแผนก, ผู้จัดการหน่วยที่ปฏิบัติหน้าที่ในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรในองค์กรเอกชน ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาประเทศต่อไป

1.2 แนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาหลักสูตร

การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยใช้แนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ ซึ่งผู้ใหญ่จะถูกชักจูงให้เกิดการเรียนรู้ได้ดี ถ้าหากว่าการเรียนรู้ั้นตรงกับความต้องการและความสนใจ (Needs and Interests) และจะเกิดความพึงพอใจ เพราะฉะนั้นความต้องการที่จะเข้ารับการฝึกอบรมในครั้งนี้ของบุคลากรบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) บุคลากรจะเป็นแรงผลักดันให้มีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายในตนเองอย่างดียิ่ง

1.3 จุดมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรม

เพื่อให้บุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรมีพฤติกรรมการเรียนรู้ใน 3 ด้าน โดยสรุปดังนี้

1.3.1 ด้านความรู้เกี่ยวกับการบริหารในการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในขอบข่ายของเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.3.2 ทักษะด้านการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

1.3.3 เจตคติที่ดีต่อการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

1.4 รูปแบบการฝึกอบรม

ยึดหลักคุณลักษณะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และหลักการเรียนรู้ผู้ใหญ่ ซึ่งได้กำหนดกิจกรรมการฝึกอบรมไว้ คือ การบรรยาย (Lecture) การศึกษาด้วยตนเอง (Self Study) การศึกษาเป็นกลุ่ม (Group Study) การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion) และการระดมสมอง (Brain Storming) ซึ่งการจัดกิจกรรมการฝึกอบรมต่างๆ ดังกล่าว ได้สอดแทรกไว้ในกิจกรรมการฝึกอบรมแต่ละหัวข้อซึ่งเป็นหน่วยการเรียนรู้ 1-5

1.5 วิธีดำเนินการจัดกิจกรรม

วิธีดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ แบ่งเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ การสร้างประสบการณ์ ความรู้จัดกิจกรรมประสบการณ์ตรงด้านความรู้ ทักษะ และการวางแผน และการสรุปองค์ความรู้ที่ได้รับ

1.6 สื่อการฝึกอบรม

สื่อการฝึกอบรม ประกอบด้วย สื่อประกอบการบรรยาย โปรแกรม Power Point จัดการฝึกอบรมกิจกรรมต่างๆ

1.7 การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผล ตามหลักสูตรฝึกอบรมนี้ประกอบด้วย แบบทดสอบวัดความรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรม แบบสอบถามความพึงพอใจในการฝึกอบรม และการสนทนากลุ่มหลังการฝึกอบรม

1.8 โครงสร้างของหลักสูตรฝึกอบรม

โครงสร้างของหลักสูตรฝึกอบรม ประกอบด้วย 5 หน่วยการเรียนรู้ กำหนดระยะเวลาทั้งสิ้น 24 ชั่วโมง ได้แก่

หน่วยฝึกอบรมที่ 1 ใช้เวลา 6 ชั่วโมง เนื้อหาประกอบด้วย : ภาวะผู้นำ

หน่วยฝึกอบรมที่ 2 ใช้เวลา 6 ชั่วโมง เนื้อหาประกอบด้วย : การทำงานเป็นทีม

หน่วยฝึกอบรมที่ 3 ใช้เวลา 3 ชั่วโมง เนื้อหาประกอบด้วย : การบริหารเวลา

หน่วยฝึกอบรมที่ 4 ใช้เวลา 3 ชั่วโมง เนื้อหาประกอบด้วย : การตัดสินใจ

หน่วยฝึกอบรมที่ 5 ใช้เวลา 6 ชั่วโมง เนื้อหาประกอบด้วย : การบริหาร

ความขัดแย้ง

2) การหาความสอดคล้องและความเหมาะสมของหลักสูตรฝึกอบรม

เมื่อนำร่างหลักสูตรให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ประเมินความสอดคล้อง ความเหมาะสมและโครงสร้างหลักสูตร ผลการประเมินมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 ผลการประเมินความสอดคล้องของโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนา ความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อการพิจารณาร่างหลักสูตร ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตาราง 4

ตาราง 4 ผลการประเมินความสอดคล้องของโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม โดยผู้เชี่ยวชาญ

ประเด็นการประเมิน	ความถี่ระดับความคิดเห็น N = 5			ดัชนีความสอดคล้อง
	สอดคล้อง	ไม่แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง	
1. ปัญหาและความจำเป็นในการพัฒนาหลักสูตรกับหลักการของหลักสูตร	5	0	0	1.00
2. ปัญหาและความจำเป็นในการพัฒนาหลักสูตรกับจุดประสงค์ของหลักสูตร	5	0	0	1.00
3. ปัญหาและความจำเป็นในการพัฒนาหลักสูตรกับแนวทางแก้ปัญหา	5	0	0	1.00
4. ปัญหาและความจำเป็นในการพัฒนาหลักสูตรกับโครงสร้างของหลักสูตร	5	0	0	1.00
5. หลักการของหลักสูตรกับจุดประสงค์ของหลักสูตร	5	0	0	1.00
6. หลักการของหลักสูตรกับโครงสร้างของหลักสูตร	5	0	0	1.00
7. จุดประสงค์ของหลักสูตรกับโครงสร้างของหลักสูตร	5	0	0	1.00
8. จุดประสงค์ของหลักสูตรกับวิธีฝึกอบรมและกิจกรรม	5	0	0	1.00
9. จุดประสงค์ของหลักสูตรกับการวัดและประเมินผล	5	0	0	1.00
10. โครงสร้างของหลักสูตรกับวิธีการฝึกอบรมและกิจกรรม	5	0	0	1.00
11. โครงสร้างของหลักสูตรกับการวัดและประเมินผล	5	0	0	1.00

ตาราง 4 (ต่อ)

ประเด็นการประเมิน	ความถี่ระดับความคิดเห็น N = 5			ดัชนีความ สอดคล้อง
	สอดคล้อง	ไม่แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง	
12. วิธีการฝึกอบรมและกิจกรรมกับ สื่อการสอน	5	0	0	1.00
13. วิธีการฝึกอบรมและกิจกรรมกับ การวัดและประเมินผล	4	1	0	0.80
14. จุดประสงค์ของหลักสูตรกับ จุดประสงค์ในหน่วยการเรียนรู้ที่ 1	5	0	0	1.00
15. จุดประสงค์ของหลักสูตรกับ จุดประสงค์ในหน่วยการเรียนรู้ที่ 2	5	0	0	1.00
16. จุดประสงค์ของหลักสูตรกับ จุดประสงค์ในหน่วยการเรียนรู้ที่ 3	5	0	0	1.00
17. จุดประสงค์ของหลักสูตรกับ จุดประสงค์ในหน่วยการเรียนรู้ที่ 4	5	0	0	1.00
18. จุดประสงค์ของหลักสูตรกับ จุดประสงค์ในหน่วยการเรียนรู้ที่ 5	5	0	0	1.00
19. การประเมินความสอดคล้องภายใน หน่วยการเรียนรู้	5	0	0	1.00
19.1 หน่วยการเรียนรู้ที่ 1				
19.1.1 คำอธิบายรายวิชากับ จุดประสงค์	5	0	0	1.00
19.1.2 จุดประสงค์กับ เค้าโครงเนื้อหา	5	0	0	1.00
19.1.3 เค้าโครงเนื้อหากับวิธี การฝึกอบรมและกิจกรรม	5	0	0	1.00
19.1.4 วิธีการฝึกอบรมและ กิจกรรมกับสื่อการสอน	5	0	0	1.00
19.1.5 จุดประสงค์กับ การวัดผลประเมินผล	5	0	0	1.00

ตาราง 4 (ต่อ)

ประเด็นการประเมิน	ความถี่ระดับความคิดเห็น N = 5			ดัชนีความ สอดคล้อง
	สอดคล้อง	ไม่แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง	
19.2 หน่วยการเรียนรู้ที่ 2				
19.2.1 คำอธิบายรายวิชากับ				
จุดประสงค์	5	0	0	1.00
19.2.2 จุดประสงค์กับ				
เค้าโครงเนื้อหา	5	0	0	1.00
19.2.3 เค้าโครงเนื้อหากับวิธี				
การฝึกอบรมและกิจกรรม	5	0	0	1.00
19.2.4 วิธีการฝึกอบรมและ				
กิจกรรมกับสื่อการสอน	5	0	0	1.00
19.3 หน่วยการเรียนรู้ที่ 3				
19.3.1 คำอธิบายรายวิชากับ				
จุดประสงค์	5	0	0	1.00
19.3.2 จุดประสงค์กับ				
เค้าโครงเนื้อหา	5	0	0	1.00
19.3.3 เค้าโครงเนื้อหากับวิธี				
การฝึกอบรมและกิจกรรม	5	0	0	1.00
19.3.4 วิธีการฝึกอบรมและ				
กิจกรรมกับสื่อการสอน	5	0	0	1.00
19.3.5 จุดประสงค์กับการวัด				
ผลประเมินผล	5	0	0	1.00
19.4 หน่วยการเรียนรู้ที่ 4				
19.4.1 คำอธิบายรายวิชากับ				
จุดประสงค์	5	0	0	1.00
19.4.2 จุดประสงค์กับ				
เค้าโครงเนื้อหา	5	0	0	1.00
19.4.3 เค้าโครงเนื้อหากับวิธี				
การฝึกอบรมและกิจกรรม	5	0	0	1.00
19.4.4 วิธีการฝึกอบรมและ				
กิจกรรมกับสื่อการสอน	5	0	0	1.00

ตาราง 4 (ต่อ)

ประเด็นการประเมิน	ความถี่ระดับความคิดเห็น N = 5			ดัชนีความ สอดคล้อง
	ไม่แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง	สอดคล้อง	
19.4.5 จุดประสงค์กับ				
การวัดผลประเมินผล	5	0	0	1.00
19.5 หน่วยการเรียนรู้ที่ 5				
19.5.1 คำอธิบายรายวิชากับ				
จุดประสงค์	5	0	0	1.00
19.5.2 จุดประสงค์กับ				
เค้าโครงเนื้อหา	5	0	0	1.00
19.5.3 เค้าโครงเนื้อหากับวิธี				
การฝึกอบรมและกิจกรรม	5	0	0	1.00
19.5.4 วิธีการฝึกอบรมและ				
กิจกรรมกับสื่อการสอน	4	1	0	0.80
19.5.5 จุดประสงค์กับ				
การวัดผลประเมินผล	5	0	0	1.00

จากตาราง 4 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่าโครงสร้างของหลักสูตรฝึกอบรม การพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) มีความสอดคล้องกันทั้งหมดเป็นส่วนใหญ่ คือมีดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.80-1.00

ทั้งนี้ ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมีค่าดัชนีความสอดคล้องมากกว่า 0.50 ถือว่าสอดคล้อง ผู้วิจัยจึงคงสาระไว้ดังเดิม

2.2 ผลการประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนา
ความเป็นผู้นำของบุคลากร ประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญพิจารณาร่างหลักสูตร ดังแสดงในตาราง 5

ตาราง 5 ผลการประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างหลักสูตร โดยผู้เชี่ยวชาญ

ที่	ประเด็นการประเมิน	\bar{X}	S.D.	ระดับความ เหมาะสม
1.	ปัญหาและความจำเป็นของหลักสูตรฝึกอบรม โดยประเมินจาก			
1.1	ความจำเป็นที่ต้องพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนา ความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชน กรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	4.80	0.45	มากที่สุด
1.2	ความสมเหตุสมผลที่จะต้องพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการ พัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชน กรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	4.50	0.54	มาก
1.3	ปัญหาสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง	4.40	0.54	มาก
1.4	แนวทางในการแก้ปัญหาเหมาะสม	4.80	0.45	มากที่สุด
2.	จุดมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรม โดยประเมินจาก			
2.1	ความชัดเจน	4.80	0.44	มากที่สุด
2.2	ความเป็นไปได้	4.20	0.44	มาก
2.3	ความเหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม	4.60	0.54	มากที่สุด
2.4	ความครอบคลุมที่ต้องการพัฒนา ด้านความรู้	4.80	0.44	มากที่สุด
3.	เค้าโครงเนื้อหา โดยประเมินจาก			
3.1	การจัดเรียงเนื้อหา	4.20	0.55	มาก
3.2	ความครอบคลุมความรู้ที่จำเป็นต้องใช้	4.20	0.44	มาก
3.3	เนื้อหาหลักสูตรในการนำไปใช้ให้บรรลุเป้าหมาย	4.40	0.54	มาก
3.4	เนื้อหาของหลักสูตรในการนำไปปฏิบัติจริง	4.40	0.54	มาก
4.	วิธีฝึกอบรมและกิจกรรม โดยการประเมินจาก			
4.1	กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรมในแต่ละหัวข้อ	4.80	0.44	มากที่สุด
4.2	ความเหมาะสมของกิจกรรม	4.80	0.44	มากที่สุด
4.3	การนำไปใช้	4.40	0.54	มาก
4.4	กิจกรรมการกระตุ้นความคิดของผู้ฝึกอบรม	4.80	0.44	มากที่สุด
4.5	ความน่าสนใจของกิจกรรม	4.60	0.54	มากที่สุด

ตาราง 5 (ต่อ)

ที่	ประเด็นการประเมิน	\bar{X}	S.D.	ระดับความเหมาะสม
5.	สื่อการฝึกอบรม โดยประเมินจาก			
5.1	สื่อที่ใช้มีความเหมาะสมกับเนื้อหา	4.40	0.54	มาก
5.2	การส่งเสริมให้กิจกรรมบรรลุจุดประสงค์	4.60	0.54	มากที่สุด
6.	การวัดและประเมินผล โดยประเมินจาก			
6.1	สามารถตรวจสอบการบรรลุจุดประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรมได้	4.80	0.44	มากที่สุด
6.2	ความเป็นไปได้ในการวัดผล	4.60	0.54	มากที่สุด
7.	การประเมินหน่วยการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ที่ 1-5			
	ผลการประเมินโดยรวม ทั้งหมด 11 ด้าน			
	การเรียนรู้ที่ 1 ผลการประเมิน โดยรวมทุกด้าน	4.60	0.49	มากที่สุด
	การเรียนรู้ที่ 2 ผลการประเมิน โดยรวมทุกด้าน	4.53	0.50	มากที่สุด
	การเรียนรู้ที่ 3 ผลการประเมิน โดยรวมทุกด้าน	4.20	0.54	มาก
	การเรียนรู้ที่ 4 ผลการประเมิน โดยรวมทุกด้าน	4.20	0.54	มาก
	การเรียนรู้ที่ 5 ผลการประเมิน โดยรวมทุกด้าน	4.53	0.50	มากที่สุด
	รวม	4.53	0.49	มากที่สุด

จากตาราง 5 พบว่าโครงสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญมีความเหมาะสมรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีค่าความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ดังนี้คือความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาหลักสูตรแนวทางในการแก้ปัญหาจุดมุ่งหมายของหลักสูตรมีความชัดเจน ความเหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ความครอบคลุมที่ต้องการพัฒนาด้านความรู้ กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรมแต่ละหัวข้อ ความเหมาะสมแต่ละกิจกรรม กิจกรรมการกระตุ้นความคิดของผู้ฝึกอบรม ความน่าสนใจของกิจกรรม การส่งเสริมกิจกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์ ความสามารถดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ ความเป็นไปได้ในการวัดผลและการประเมินหน่วยการเรียนรู้ ที่ 1, 2 และ 5

ผลการประเมินความสอดคล้องของแบบทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม โดยผู้เชี่ยวชาญ
 ดังแสดงในตาราง 6

ตาราง 6 ผลการประเมินความสอดคล้องของแบบทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม โดยผู้เชี่ยวชาญ

ข้อ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ดัชนีความ สอดคล้อง
	สอดคล้อง	ไม่แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง	
ข้อที่ 1	5	0	0	1.00
ข้อที่ 2	4	1	0	0.80
ข้อที่ 3	5	0	0	1.00
ข้อที่ 4	5	0	0	1.00
ข้อที่ 5	5	0	0	1.00
ข้อที่ 6	5	0	0	1.00
ข้อที่ 7	4	1	0	0.80
ข้อที่ 8	4	1	0	0.80
ข้อที่ 9	5	0	0	1.00
ข้อที่ 10	5	0	0	1.00
ข้อที่ 11	5	0	0	1.00
ข้อที่ 12	5	0	0	1.00
ข้อที่ 13	5	0	0	1.00
ข้อที่ 14	5	0	0	1.00
ข้อที่ 15	5	0	0	1.00
ข้อที่ 16	5	0	0	1.00
ข้อที่ 17	4	1	0	0.80
ข้อที่ 18	5	0	0	1.00
ข้อที่ 19	5	0	0	1.00
ข้อที่ 20	5	0	0	1.00
ข้อที่ 21	4	1	0	0.80
ข้อที่ 22	4	1	0	0.80
ข้อที่ 23	5	0	0	1.00
ข้อที่ 24	5	0	0	1.00
ข้อที่ 25	5	0	0	1.00
ข้อที่ 26	5	0	0	1.00

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ดัชนีความ สอดคล้อง
ข้อที่ 27	5	0	0	1.00
ข้อที่ 28	4	1	0	0.80
ข้อที่ 29	5	0	0	1.00
ข้อที่ 30	5	0	0	1.00

จากตาราง 6 ผลการประเมินแบบทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรมจำนวน 30 ข้อ โดยผู้เชี่ยวชาญ มีความเห็นสอดคล้องโดยมีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.80-1.00

ผลการประเมินความสอดคล้องของแบบประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยผู้เชี่ยวชาญ ดังแสดงในตาราง 7

ตาราง 7 ผลการประเมินความสอดคล้องของแบบประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยผู้เชี่ยวชาญ

ข้อ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ดัชนีความ สอดคล้อง
	สอดคล้อง	ไม่แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง	
1. เนื้อหาวิชาของการฝึกอบรม.....	5	0	0	1.00
2. การนำเสนอของวิทยากรแต่ละหน่วย.....	5	0	0	1.00
3. การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม.....	4	1	0	0.80
4. เอกสารที่ใช้ประกอบการฝึกอบรม.....	4	1	0	0.80
5. สื่อประกอบการฝึกอบรม.....	5	0	0	1.00
6. สถานที่สำหรับจัดการฝึกอบรม.....	5	0	0	1.00
7. กิจกรรมการฝึกอบรมแต่ละหน่วย.....	4	1	0	0.80
8. ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม.....	4	1	0	0.80
9. การประเมินผลการเรียนรู้ในแต่ละหน่วย..	5	0	0	1.00
10. ประโยชน์ที่ได้รับภายหลังการฝึกอบรม..	5	0	0	1.00

จากตาราง 7 ผลการประเมินความสอดคล้องของแบบประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวน 10 ข้อ โดยผู้เชี่ยวชาญ มีความสอดคล้องโดยมีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.80 – 1.00

3) การปรับปรุงหลักสูตรก่อนนำไปทดลองใช้

การปรับปรุงแก้ไข โครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญก่อนนำไปทดลองใช้ มีสาระสำคัญโดยสรุปดังนี้

1. ในด้านความเป็นมาของหลักสูตรฝึกอบรม ให้ปรับปรุงเนื้อหาความจำเป็นที่ต้องพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมให้สั้นลง และปรับปรุงการเขียนภาษาให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น
2. ด้านระยะเวลาให้ปรับปรุงระยะเวลาในการฝึกอบรมเวลาที่เหมาะสมกับเนื้อหาในหลักสูตรและกิจกรรม
3. ด้านรูปแบบกิจกรรมของหน่วยฝึกอบรม 5 หน่วย ให้แบ่งเป็นกิจกรรมย่อย หน่วยฝึกอบรมที่ 1 มี 5 กิจกรรมย่อย เพื่อให้มีความสอดคล้องและความเหมาะสมกับจุดประสงค์ของการเรียนรู้และในแต่ละหน่วยการเรียนรู้
4. ด้านการวัดและประเมินผล ให้ตัดกิจกรรมในใบบันทึกการเรียนรู้ที่ไม่เกี่ยวข้องออก
5. ด้านสื่อการสอน ให้เพิ่มสื่อการสอนประกอบกิจกรรมและใช้ได้กับ Power Point

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลการใช้หลักสูตรฝึกอบรม

การประเมินผลการใช้หลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ประเมินใน 2 ด้านคือ ด้านความรู้และด้านความพึงพอใจต่อการฝึกอบรม มีดังต่อไปนี้

4.1 ผลการทดสอบความรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนและหลังการฝึกอบรม จากกลุ่มตัวอย่าง 30 คน ดังตาราง 8

ตาราง 8 ผลการทดสอบความรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนและหลังการฝึกอบรม

คนที่	คะแนนสอบ		D	D ²
	ก่อนฝึกอบรม	หลังฝึกอบรม		
1	19	26	7	49
2	16	22	6	36
3	18	24	6	36
4	18	23	5	25
5	17	25	8	64

ตาราง 8 (ต่อ)

คนที่	คะแนนสอบ		D	D ²
	ก่อนฝึกอบรม	หลังฝึกอบรม		
6	18	24	6	36
7	13	24	11	121
8	17	26	9	81
9	19	25	6	36
10	14	23	9	81
11	13	23	10	100
12	20	28	8	64
13	18	24	6	36
14	15	18	3	9
15	17	24	7	49
16	21	23	2	4
17	20	24	4	16
18	23	28	5	25
19	19	24	5	25
20	14	25	11	121
21	15	23	8	64
22	14	22	8	64
23	15	23	8	64
24	18	26	8	64
25	15	25	10	100
26	18	25	7	49
27	19	28	9	81
28	17	27	10	100
29	13	23	10	100
30	15	26	11	121
รวม	508	731	223	1,821

จากตาราง 8 พบว่าคะแนนทดสอบความรู้ก่อนการฝึกอบรม และหลังการฝึกอบรม โดยรวมคือ 508 คะแนน ($\bar{X} = 16.93$) และ 731 คะแนน ($\bar{X} = 24.37$) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความรู้ของผู้เข้าฝึกอบรมก่อนและหลังการฝึกอบรมโดยใช้
หลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด
(มหาชน)

การวิเคราะห์ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง คะแนนการทดสอบก่อน
การฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรม ดังแสดงในตาราง 9

ตาราง 9 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างคะแนนการทดสอบก่อนการฝึกอบรมและ
หลังการฝึกอบรม

กลุ่มตัวอย่าง (N = 30)	\bar{X}	S.D.	ΣD	ΣD^2	t - test
ก่อนการฝึกอบรม	16.93	2.55	223	1,821	17.15*
หลังการฝึกอบรม	24.37	2.08			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 9 พบว่า คะแนนการทดสอบหลังการฝึกอบรมแตกต่างจากคะแนนการทดสอบ
ก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้สูงขึ้น
อย่างชัดเจนเป็นไปตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้

4.2 ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อหลักสูตรฝึกอบรม
ดังแสดงในตาราง 10

ตาราง 10 ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

รายการประเมิน	(N = 30)		ระดับความพึงพอใจ
	\bar{X}	S.D.	
1. เนื้อหาวิชาของการฝึกอบรม.....	4.1	0.47	มาก
2. การนำเสนอของวิทยากรแต่ละหน่วย.....	4.07	0.44	มาก
3. การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม.....	4.27	0.63	มาก
4. เอกสารที่ใช้ประกอบการฝึกอบรม.....	3.93	0.68	มาก
5. สื่อประกอบการฝึกอบรม.....	3.63	0.71	มาก
6. สถานที่สำหรับจัดการฝึกอบรม.....	4.03	0.66	มาก
7. กิจกรรมการฝึกอบรมแต่ละหน่วย.....	4.03	0.48	มาก

ตาราง 10 (ต่อ)

รายการประเมิน	(N = 30)		ระดับความพึงพอใจ
	\bar{X}	S.D.	
8. ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม.....	4.00	0.63	มาก
9. การประเมินผลการเรียนรู้ในแต่ละหน่วย.....	4.07	0.57	มาก
10. ประโยชน์ที่ได้รับภายหลังการฝึกอบรม.....	4.53	0.67	มากที่สุด
รวม	4.07	0.59	มาก

จากตาราง 10 พบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$) โดยข้อที่มีความพึงพอใจมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$) ได้แก่ ประโยชน์ที่ได้รับภายหลังการฝึกอบรม รองลงมาคือ มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.27$)

ขั้นตอนที่ 5 การติดตามผลการใช้หลักสูตรฝึกอบรม

จากการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) แล้วนั้น ผู้วิจัยได้ติดตามผลการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ โดยการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) หลังการฝึกอบรมผ่านไปแล้ว 1 เดือน สรุปได้ดังนี้

ผลการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเข้าประชุมประกอบไปด้วย วิทยากรในการฝึกอบรมจำนวน 3 คน ผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาหลักสูตรจำนวน 2 คน และตัวแทนผู้รับการฝึกอบรม 8 คน รวม 13 คน จัดประชุม ณ ห้องประชุมชั้น 10 อาคารสำนักงานบีทีเอส บริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) โดยมีหัวข้อที่ร่วมประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ดังนี้

1. ด้านหลักสูตรฝึกอบรม
2. ด้านการบริหารจัดการทั่วไป
3. ด้านการนำความรู้ไปใช้ในการบริหารในหน่วยงาน
4. ปัญหาและข้อเสนอแนะ

1. ด้านหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ที่ได้ดำเนินการทดลองใช้ไปแล้วนั้น มีความสอดคล้องและมีความเหมาะสมทั้งทางด้านระยะเวลา ด้านเนื้อหาสาระ ด้านกิจกรรม ด้านสื่อการเรียนการสอน ด้านการประเมินผลและด้านสถานที่ มีรายละเอียดความเห็นของที่ประชุมสรุปได้ดังนี้

1.1 ด้านระยะเวลาในการฝึกอบรม ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับปรุง แก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญแล้วนั้น เมื่อนำหลักสูตรไปทดลองใช้พบว่า มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับเนื้อหา สาระและกิจกรรมการฝึกอบรมของหลักสูตร

1.2 ด้านเนื้อหาสาระของหลักสูตร มีความสอดคล้องและเหมาะสม ซึ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้ความคิดเห็นว่า เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ทำให้เข้าใจในเนื้อหาสาระ ภาวะผู้นำ, การทำงานเป็นทีม, การบริหารความขัดแย้ง, การบริหารเวลาและการตัดสินใจ ทั้งในด้านกิจกรรมและในการเรียน, การฝึกอบรมเป็นอย่างดี

1.3 ด้านกิจกรรมของการฝึกอบรม มีความสอดคล้อง เหมาะสม ซึ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้ความคิดเห็นว่า การได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่ม การนำเสนอผลงานกลุ่มต่อที่ประชุมกลุ่มใหญ่ การได้เสนอแนะอภิปรายแต่ละกิจกรรม ทำให้เข้าใจในแต่ละหน่วย

1.4 ด้านสื่อการเรียนการสอน มีความสอดคล้อง เหมาะสม ซึ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้ความคิดเห็นว่า สื่อการเรียนการสอนที่ใช้ในหลักสูตรฝึกอบรมครั้งนี้ได้แก่ Power Point และอุปกรณ์การสอน ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความกระตือรือร้น และตื่นตัวอยู่เสมอทำให้ไม่ง่วงในขณะเข้ารับการฝึกอบรม เนื่องจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้วิเคราะห์ วิเคราะห์ แล้วนำความเห็นเสนอต่อที่ประชุมกลุ่ม

1.5 ด้านการประเมินผล มีความสอดคล้อง เหมาะสม แต่ละกิจกรรมของการฝึกอบรม ทั้งกิจกรรมกลุ่ม และกิจกรรมที่เป็นรายบุคคล วิทยากรเป็นผู้ประเมินผู้เข้ารับการฝึกอบรม ถ้าพบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมยังไม่เข้าใจ วิทยากรก็จะให้คำแนะนำและคำอธิบายเพิ่มเติม

1.6 ด้านสถานที่ฝึกอบรม มีความเหมาะสม โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้ความคิดเห็นว่า สถานที่มีความเหมาะสม

2. ด้านการบริหารทั่วไป

ด้านการบริหารทั่วไป พบว่าหน่วยงาน/แผนกของผู้เข้ารับการฝึกอบรมบางแผนกได้มีการปรับแผนการทำงานและนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมมาพัฒนาแผนก/หน่วยงานที่รับผิดชอบให้บรรลุและประสพผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยมีกระบวนการดังต่อไปนี้

2.1 การวางแผนการทำงาน กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ กำหนดจุดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์การใช้งบประมาณการจัดสรรทรัพยากรในหน่วยงานที่รับผิดชอบ

2.2 การจัดองค์กร : การกำหนดโครงสร้าง, การระบุความรับผิดชอบ การกำหนดภาระงาน และการมอบหมายงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

2.3 การจัดกำลังคน : การคัดเลือกคนให้เหมาะสมกับงานแต่ละตำแหน่ง

2.4 การอำนวยการ : การชมเชย ได้นำการให้รางวัลด้วยการชมเชยมาใช้เพื่อเป็นกำลังใจ เพื่อเป็นแรงจูงใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมไปถึงการกระจายงาน อีกทั้งการบริหารความขัดแย้งในหน่วยงาน

2.5 การควบคุม โดยนำมาพัฒนาให้มีมาตรฐาน หลักการปฏิบัติงานให้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเสริมสร้างระบบการบริหาร เพิ่มศักยภาพภาวะผู้นำ, ลดความขัดแย้ง, การทำงานเป็นทีม, การบริหารเวลาและการตัดสินใจ

3. ด้านการนำไปใช้

หลังผ่านการฝึกอบรมทำให้ผู้จัดการระดับต้นที่เข้ารับการฝึกอบรมมีความมั่นใจเพิ่มขึ้น มีความรู้ มีทักษะ มีการพัฒนาด้านการบริหารงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบ เช่น มีการร่วมวางแผน ปรับปรุงระบบการทำงานในหน่วยงาน, พัฒนาหน่วยงาน การใช้เวลาที่เหมาะสมกับการประชุม, การลดปัญหา, ลดความขัดแย้งในหน่วยงาน และการทำงานเป็นทีม ซึ่งข้อมูลดังกล่าวนี้ก็จะติดตามรวมไปถึงผลลัพธ์ของการดำเนินงาน

4. ปัญหาและข้อเสนอแนะ

ในการดำเนินงานในด้านกระบวนการทำงาน พบว่ามีบางประเด็นของการบริหารจัดการภายในหน่วยงานของแต่ละแผนก เนื่องจากมีภาระงานที่ได้รับมอบหมายมาก จึงมีเวลาไม่เพียงพอที่จะเริ่มดำเนินงานปรับปรุง วางแผนงานตามที่ได้อบรมมาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นทางการ ทำได้เพียงการเริ่มต้นที่ตัวผู้อบรมไม่ว่าจะเป็นด้านภาวะผู้นำ, การทำงานเป็นทีม, การตัดสินใจ, การบริหารเวลาและการบริหารความขัดแย้ง

ส่วนข้อเสนอแนะอื่นๆ ควรจัดให้มีการอบรมหลักสูตรระยะสั้นแก่ผู้ปฏิบัติงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อที่จะได้เข้าใจปัญหาตรงกัน เพราะบางครั้งผู้ที่ผ่านการอบรมในครั้งนี้อาจไม่สามารถฝึกอบรมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต่อไปได้ แต่หากจะให้เกิดการพัฒนาที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น กลุ่มผู้บริหารระดับกลางควรได้รับการฝึกอบรมด้วย ซึ่งเนื้อหาของการฝึกอบรมก็อาจปรับเปลี่ยนไปเพื่อเป็นการปรับและจูนให้เข้าสู่กระบวนการพัฒนาต่อไป

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการตามขั้นตอนของการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) สำคัญของการวิจัยสรุปได้ดังต่อไปนี้

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) โดยใช้หลักสูตรฝึกอบรมที่สร้างขึ้น
2. เพื่อวิเคราะห์ลักษณะผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
3. เพื่อประเมินผลการใช้หลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
4. เพื่อศึกษาความพึงพอใจในการใช้หลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
5. เพื่อติดตามผลการใช้หลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) จำนวน 70 คน

กลุ่มตัวอย่าง แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้สำรวจข้อมูลความต้องการในการพัฒนาความเป็นผู้นำ และการวิเคราะห์ลักษณะผู้นำของบุคลากร ได้แก่ ประชากรในข้อ 1. จำนวน 70 คน
2. กลุ่มตัวอย่างที่เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม ได้แก่ บุคลากรของบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ที่สมัครใจและสามารถเข้ารับการฝึกอบรมได้ตลอดหลักสูตร เป็นเวลา 4 วัน จำนวน 30 คน

วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) มี 5 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ลักษณะผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชน

กรุงเทพจำกัด (มหาชน)

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลการใช้หลักสูตรฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 5 การติดตามผลการใช้หลักสูตรฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐานเพื่อพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน สำหรับใช้วางแผนในการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) แบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ

1.1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎี การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ, การบริหารเวลา, การทำงานเป็นทีม, การบริหารความขัดแย้ง, การตัดสินใจ, การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดขอบเขตในการศึกษาวิจัยและสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1.2 สืบหาความต้องการพื้นฐานของบุคลากร ได้แก่ ผู้จัดการหน่วย, ผู้จัดการแผนก จำนวน 70 คน (พ.ศ.2552) การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีส่งแบบสอบถามให้บุคลากรโดยตรง แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอนคือ 1) ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม 2) ความต้องการที่จะพัฒนาความเป็นผู้นำในด้านใดบ้าง เช่น การบริหารความขัดแย้ง, ภาวะผู้นำ, การบริหารเวลา, การตัดสินใจ, การทำงานเป็นทีม, ศิลปะการจูงใจ, การสื่อสาร การมีมนุษยสัมพันธ์, หลักธรรมาภิบาล, Total Quality Management (TQM), การบริหาร, Balance Scorecard และการบริหารโครงการ เป็นต้น 3) ข้อคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะได้อย่างอิสระ มีผู้ตอบแบบสอบถามกลับมาจำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 100

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ลักษณะผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

จากการสำรวจลักษณะผู้นำของบุคลากรคือ ผู้จัดการแผนกและผู้จัดการหน่วย ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับต้นทั้ง 70 คน โดยส่งแบบสอบถามให้บุคลากรโดยตรง แล้วนำมาวิเคราะห์ลักษณะของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) พบว่า

2.1 ผู้บริหารระดับต้นมีลักษณะผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นจำนวนมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 85.72

2.2 ผู้บริหารระดับต้นมีลักษณะผู้นำแบบเผด็จการ (ผู้นำแบบอัตตนิยม) มีจำนวน คิดเป็นร้อยละ 8.57

2.3 ผู้บริหารระดับต้นมีลักษณะผู้นำแบบเสรีนิยม (หรือแบบปล่อยเสรี) มีจำนวน คิดเป็นร้อยละ 5.71

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้เป็นการนำผลการศึกษาข้อมูลพื้นฐานจากขั้นตอนที่ 1-2 มากำหนดประเด็นต่างๆ ได้แก่ กำหนดส่วนประกอบของโครงสร้างหลักสูตร ประกอบด้วย ความเป็นมาของหลักสูตร จุดมุ่งหมายของหลักสูตร หน่วยการเรียนรู้ จุดประสงค์การเรียนรู้ เนื้อหาสาระ วิธีการและกิจกรรม สื่อการเรียนรู้และประเมินผล ดังนี้

1. ประเมินความสอดคล้องหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรใน บริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันมากกว่า 0.50 ขึ้นไป

2. ประเมินความเหมาะสมหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรใน บริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เกณฑ์การประเมินคือ หลักสูตรฝึกอบรมต้องมี ค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากขึ้นไป

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลการใช้หลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากร ในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารระดับต้นในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ได้มาโดยการรับสมัครจำนวน 30 คน ทำแบบทดสอบก่อนฝึกอบรม (Pre-test)

2. ดำเนินการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรกับกลุ่ม ตัวอย่างในข้อ 1. จำนวน 4 วัน ระหว่างวันที่ 27-30 พฤศจิกายน 2553

3. กลุ่มตัวอย่างทำแบบทดสอบหลังการฝึกอบรม (Post-test)

4. กลุ่มตัวอย่างทำแบบสอบถามความพึงพอใจ

ขั้นตอนที่ 5 การติดตามผลการใช้หลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากร ในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นการติดตามผลการนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไป ใช้หลังผ่านการฝึกอบรมไปแล้ว 1 เดือนโดยการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้มีส่วนสำคัญ ในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม จำนวน 13 คน เพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขให้สามารถนำ หลักสูตรไปใช้ได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดย

1. สถิติพื้นฐาน ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
2. สถิติที่ใช้ในการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยก่อนและหลังการทดลอง โดยใช้ t-test for

Dependent Samples

สรุปผลการวิจัย

1. การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการสำรวจความต้องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) พบว่าบุคลากรของบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ร้อยละ 95.70 มีความสนใจและต้องการเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ใน 5 เรื่องดังต่อไปนี้คือ ภาวะผู้นำ, การทำงานเป็นทีม, การบริหารเวลา, การตัดสินใจและการบริหารความขัดแย้ง และสนใจแต่ไม่สามารถเข้ารับการฝึกอบรมได้ เนื่องจากติดภาระกิจคิดเป็นร้อยละ 4.30

2. การวิเคราะห์ลักษณะผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) :

จากการศึกษาลักษณะผู้นำของบุคลากรพบว่า ผู้บริหารระดับต้นมีลักษณะผู้นำแบบประชาธิปไตยมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 85.72 และผู้บริหารมีลักษณะผู้นำแบบเผด็จการคิดเป็นร้อยละ 8.57 และสุดท้ายผู้บริหารระดับต้นมีลักษณะผู้นำแบบเสรีนิยมคิดเป็นร้อยละ 5.71

3. การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

3.1 ผลประเมินความสอดคล้องของหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) พบว่ามีดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.80-1.00 ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันมากกว่า 0.50 ขึ้นไป

3.2 ผลประเมินความเหมาะสมของหลักสูตรการฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) พบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$)

4. การประเมินผลการใช้หลักสูตร

4.1 ผลการเปรียบเทียบความรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนและหลังการฝึกอบรมพบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.2 ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจที่มีต่อการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมพบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจต่อกระบวนการฝึกอบรมทุกขั้นตอน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.07$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$) ได้แก่ ประโยชน์ที่ได้รับภายหลังการฝึกอบรม

5. การติดตามผลการใช้หลักสูตร

การติดตามผลการใช้หลักสูตร การดำเนินการในขั้นตอนนี้ เป็นการติดตามผลการนำความรู้ ที่ได้รับการใช้หลักสูตรไปใช้ของผู้ที่ผ่านการฝึกอบรม หลังจากผ่านการฝึกอบรมไปแล้ว 1 เดือนดังนี้

ผลการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้มีส่วนสำคัญในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม ประกอบด้วยบุคลากร ซึ่งผ่านการฝึกอบรมแล้วเป็นตัวแทน จำนวน 8 คน วิทยากรในการฝึกอบรม ครั้งนี้จำนวน 3 คน และผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาหลักสูตรครั้งนี้จำนวน 2 คน รวม 13 คน เมื่อวันที่ 27 ธันวาคม พ.ศ.2553 พบว่าหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ที่ได้ดำเนินการทดลองใช้ไปแล้วนั้นมีความสอดคล้อง และมีความเหมาะสมทั้งทางด้านระยะเวลา ด้านเนื้อหาสาระ ด้านกิจกรรม ด้านสื่อการเรียนการสอน ด้านการประเมินผลและด้านสถานที่ ดังนั้นผู้เข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ทุกคน เห็นว่า หลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรฉบับนี้ เป็นหลักสูตรที่มีความสอดคล้อง และเหมาะสมตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ เมื่อนำไปใช้แล้วได้รับผลดียิ่งต่อการพัฒนา ความเป็นผู้นำของบุคลากร สามารถนำไปใช้เป็นหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ได้

อภิปรายผล

การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) นำมาอภิปรายผลตามความมุ่งหมายของการวิจัยดังต่อไปนี้

1. ผลการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่ง มวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

ผลการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรพบว่า หลักสูตรฝึกอบรมมีความสอดคล้องและเหมาะสมมากที่สุด เพราะว่าจากผลการแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ประเมินความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.80-1.00 ซึ่งมีความสอดคล้องกันมากกว่า 0.50 ขึ้นไป และมีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$) เป็นไปตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้

ทั้งนี้ เนื่องมาจากการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมฉบับนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาตามแนวคิดทฤษฎีของการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมของทาบ่า (Taba, H. 1962) ที่ได้ให้ความเห็นว่า หลักสูตรทั้งหลายจะต้องมีองค์ประกอบ 4 ประการได้แก่ จุดประสงค์ เนื้อหาวิชา กระบวนการเรียนการสอนและการประเมินผล จึงทำให้หลักสูตรฝึกอบรมมีความสมบูรณ์และสามารถนำมาทดลองใช้ ได้สอดคล้องกับงานวิจัยของศักรินทร์ ชนประชา (2550 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่องการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการศึกษานอกระบบ สำหรับครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาเชิงรายเขต 2 พบว่า การแบ่งเนื้อหาเป็นหัวข้อย่อยมีใบความรู้ ไปงาน ให้ผู้เข้ารับการ

ฝึกอบรม ฝึกปฏิบัติในขณะที่ฝึกอบรม มีกิจกรรมกลุ่มเป็นการช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ ได้ดีกว่าการได้รับความรู้ครั้งละมาก ๆ

2. ผลการวิเคราะห์ลักษณะผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

ผลการวิเคราะห์ลักษณะผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) พบว่าผู้บริหารระดับต้นมีลักษณะผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นจำนวนมากที่สุดคิดเป็น ร้อยละ 85.72 ทั้งนี้เนื่องมาจากบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารระดับต้นจะต้องบริหารตนเอง บริหารคน และบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ปรับใช้แนวคิดทฤษฎีการเป็นผู้นำมาใช้ใน สิ่งแวดล้อมขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความเจริญให้กับองค์กร เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กำหนดนโยบาย ตลอดจนวิธีการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ โดยตัวผู้นำเองก็มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่เช่นเดียวกัน ดังนั้นจุดเน้น ของผู้นำแบบนี้จึงอยู่ที่ตัวผู้นำและผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด หรือรวมเรียกว่ากลุ่มภายใต้ภาวะการเป็น ผู้นำแบบมีผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสมาชิกจึงมีความพอใจสูง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจรัสรัตน์ ขอบเหนียวกลาง (2539 : 23) กล่าวไว้ว่า ลักษณะผู้นำแบบประชาธิปไตยถือกันว่าเป็นผู้นำชนิดดี ที่สุด และอำนวยผลในการบริหารงานมากที่สุด การดำเนินงานต่าง ๆ กระทำโดยการกระจายอำนาจ ไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ การวินิจฉัย สั่งการมิได้กระทำอยู่แต่ผู้เดียว แต่อาจจะอาศัยการปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกฝ่าย ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาออกความคิดเห็น และริเริ่มงาน ต่าง ๆ ผู้นำประเภทนี้จะใช้การบังคับบัญชาโดยการขอความร่วมมือมากกว่าจะใช้อำนาจความกลัว หรือสถานภาพ ผู้นำแบบประชาธิปไตยจะพิจารณาความเห็นและความรู้สึกของบรรดาสมาชิกในกลุ่ม ทำให้สมาชิกในกลุ่มตระหนักถึงความสำคัญของตน กำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่มในการ ทำงาน ไว้สูงกว่าวัตถุประสงค์ส่วนบุคคล กลุ่มมีความกระตือรือร้นในการทำงานสูง

3. ผลการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรใน บริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

ผลการทดสอบความรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนและหลังการฝึกอบรมพบว่า ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมมีความรู้เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้เนื่องมาจากหลักสูตรได้สร้าง ขึ้นตามทฤษฎีของการพัฒนาหลักสูตรอย่างครบถ้วนทุกขั้นตอน และสร้างจากความต้องการของ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งด้านเนื้อหาและกระบวนการฝึกอบรม อีกทั้งในการฝึกอบรมได้มีวิทยากร ที่มีความรู้ ความสามารถมาให้ความรู้ในการฝึกอบรม ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ เกิด ทักษะในการสอนเพิ่มขึ้นอย่างเต็มที่ และมีเจตคติที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเกศรินทร์ มนูญผล (2544 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมครูเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพด้าน การจัดทำหนังสือเสริมประสบการณ์ที่สอดคล้องกับท้องถิ่น ผลสัมฤทธิ์หลังการฝึกอบรมเพิ่มขึ้น อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

4. ผลการศึกษาความพึงพอใจการใช้หลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

ผลการศึกษาความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อหลักสูตรฝึกอบรมพบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความพึงพอใจต่อการใช้หลักสูตรฝึกอบรมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{X} = 4.53$) ได้แก่ ประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าหลักสูตรฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้นได้ผ่านกระบวนการสร้างอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ยังพบว่าผู้บริหารระดับต้นมีความพึงพอใจในด้านต่างๆ ซึ่งสามารถนำมาอภิปรายไว้ดังนี้

4.1 หลักสูตรฝึกอบรมพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรเป็นหลักสูตรที่ออกแบบมาจากความต้องการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ทำให้ผู้เรียนมีความสุขต่อการเรียนรู้ กระตือรือร้นในการแข่งขัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เป็นบรรยากาศการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม ยอมรับซึ่งกันและกัน เป็นความภูมิใจของตนเอง ซึ่งเป็นลักษณะการเรียนรู้ในวัยผู้ใหญ่ตรงกับลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง เพราะผู้ใหญ่ชอบการชี้แนะตนเองมากกว่าการที่ต้องการให้มีการชี้แนะ ซึ่งผลที่ได้จากงานวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดของโนลส์ (Knowles, M.S. 1983 : 839) ที่กล่าวว่า ผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ต้องการชี้แนะตนเอง (Self-Directing) ต้องการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ เกิดจากการสร้างแรงจูงใจภายในทำให้ผู้เรียนเกิดความรู้สึกที่ต้องการเรียนรู้ของตนเอง

4.2 การจัดกิจกรรมการเรียนรู้จากหลักสูตรฝึกอบรมในครั้งนี้ เป็นการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ โดยใช้แนวทางหลักการเรียนรู้ผู้ใหญ่ การจัดการเรียนรู้แบบบรรยาย การจัดการเรียนรู้โดยใช้การอภิปรายกลุ่มย่อย จัดการเรียนแบบสาธิต การจัดกิจกรรมดังกล่าวนี้ มีการอำนวยความสะดวกและยอมรับความแตกต่างในความสามารถในการรับรู้ ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรมอย่างเต็มที่ ผลที่ได้รับจากงานวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดของโรเจอร์ (Rogers, C. 1951) ที่กล่าวว่าผู้ใหญ่อยากจะทำเรียนต่อเมื่อมีความต้องการและความสนใจที่จะเรียนและการเรียนรู้นั้นจะช่วยให้เขาเกิดความพึงพอใจ

5. ผลการติดตามหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

จากการติดตามการใช้หลักสูตรฝึกอบรม หลังจากการฝึกอบรมผ่านไปเป็นเวลา 1 เดือน โดยการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมจำนวน 13 คน มีความเห็นสอดคล้อง สามารถนำมาอภิปรายผลดังนี้

5.1 ด้านหลักสูตรฝึกอบรม มีความสอดคล้อง และมีความเหมาะสมตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้เมื่อนำไปใช้แล้วเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาหน่วยงานที่รับผิดชอบ สามารถนำไปเป็นหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารระดับต้นได้จริง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะหลักสูตรฝึกอบรมฉบับนี้ได้ผ่านกระบวนการพัฒนาเป็นลำดับตามขั้นตอนมาแล้วมีการประเมิน และปรับปรุงตามที่ได้ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อเสนอแนะ

และนำไปทดลองใช้จนปรากฏผลตามเกณฑ์ที่กำหนดทุกประการ จึงมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน และสามารถนำหลักสูตรฝึกอบรมไปใช้ต่อไปได้

5.2 ด้านการบริหารทั่วไปและด้านการนำความรู้ไปใช้ พบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำความรู้ ความสามารถและทักษะที่ได้จากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการวางแผน การบริหารเวลาในการประชุม ลดความขัดแย้ง การหาข้อมูลก่อนการตัดสินใจและมีการทำงานเป็นทีมภายในหน่วยงานมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ช่วงระยะเวลาเพียง 1 เดือนหลังจากการฝึกอบรม ผู้วิจัยมีความเห็นว่าอาจยังไม่มากพอ อาจใช้ช่วงเวลาติดตามผลให้นานมากขึ้น ซึ่งอาจเป็นเวลาภายในระยะ 3 หรือ 6 เดือน เพื่อให้เกิดการแสดงผลบทบาทในหน้าที่ของผู้นำมาเพิ่มขึ้น

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากผลการวิจัยการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรโดยการใช้หลักสูตรฝึกอบรมที่สร้างขึ้นในครั้งนี้ เป็นอีกทางเลือกหนึ่งของบริษัทระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) สามารถนำหลักสูตรฝึกอบรมฉบับนี้ ไปใช้ดำเนินการแก้ปัญหาพนักงาน/หัวหน้างาน ผู้บริหารระดับต้น หน่วยงานอื่นๆ ซึ่งมีปัญหาการขาดความรู้ ความเข้าใจ ขาดทักษะการบริหาร การพัฒนาความเป็นผู้นำของผู้บริหารด้วยการจัดฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถ ซึ่งจะส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมให้มีคุณภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรสนับสนุนการฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากร โดยกำหนดให้เป็นภารกิจเร่งด่วน และต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยเพื่อศึกษาปัญหา และความต้องการในการเข้ารับการฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากร เพื่อให้ได้ข้อมูลมาใช้ทำหลักสูตรฝึกอบรมที่เหมาะสมต่อไป

2. ควรมีการวิจัย เพื่อหารูปแบบฝึกอบรมที่เหมาะสม นำมาจัดทำเป็นหลักสูตรฝึกอบรม หัวหน้างาน และผู้บริหารระดับสูงขึ้น

3. ควรมีการวิจัยเพื่อติดตามผลระยะยาวของการนำหลักสูตรฝึกอบรมไปใช้ เพื่อดูผลที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง



บรรณานุกรม

- กนกกร ปรากฏนคร. (2550). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถนะข้าราชการประจำ ศูนย์ปฏิบัติต่อสู้อาชชะยาเสพติดจังหวัด. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. (การศึกษาผู้ใหญ่). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- กนกนุช วสุธาร์ตัน. (2548). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมด้านการเสริมสร้างความฉลาดทางอารมณ์แห่งตน สำหรับนักศึกษาพยาบาล. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- กัมปนาท บริบูรณ์. (2550). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการเห็นคุณค่าในตนเอง และวิธีคิดตามแนวคิดเป็นของนักเรียนโรงเรียนวิวัฒน์พลเมืองโดยวิธีกระบวนการกลุ่ม. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. (การศึกษาผู้ใหญ่). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- เกศริน มนูญผล. (2544). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมครูเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพด้านการจัดทำหนังสือ เสริมประสบการณ์ที่สอดคล้องกับท้องถิ่น. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. (วิจัยและพัฒนาหลักสูตร). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- กุลยา ตันติผลาชีวะ. (2537). การฝึกอบรม. กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- จิตติพร สิงหนาท. (2546). การศึกษาคูณลักษณะ รูปแบบและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบอาเซียน และภาวะผู้นำแบบอเมริกาในบริษัท มาสเตอร์การ์ด อินเทอร์เน็ต เนชั่นแนล จำกัด. ปรินญาณิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- จุไร ชุมรัมย์. (2538). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพของบุคลากรฝ่ายกิจการนิสิตของสถาบันราชภัฏ เรื่องการสร้างและพัฒนาคณะทำงาน. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- จรีรัตน์ ขอเหนียวกลาง. (2539). คุณลักษณะของผู้บริหารในบริษัท เงินทุนหลักทรัพย์. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. (จิตวิทยาการแนะแนว). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- จุฬารักษ์ โสตะ; และอมรรัตน์ ภูคาบขาว. (2009). สืบค้นเมื่อ 30 มกราคม 2552, จาก <http://www.hrcenter.co.th/HRKnowView.asp=disp>.
- ฉลองชัย สุรวัฒนสมบูรณ์. (2528). การเลือกและการใช้สื่อการสอน. กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

- ชาญ สวัสดิ์สาไล. (2550). *คู่มือนักศึกษาอบรมมืออาชีพ: การจัดทำเนิการฝึกอบรม*
 อย่างมีประสิทธิภาพ (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติมครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สวัสดิ์การสำนักงาน ก.พ.
 สำนักงาน ก.พ.
- ชาญชัย ยมดิษฐ์. (2548). *เทคนิคและวิธีการสอนร่วมสมัย*. กรุงเทพฯ: หลักพิมพ์.
- ชูชัย สมितिไกร. (2549). *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์
 มหาวิทยาลัย.
- ชูศรี วงศ์รัตนะ. (2546). *เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 9)*. กรุงเทพฯ:
 ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ญาดาพินิต พิณกุล. (2538). *หลักการสอน*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาหลักสูตรและการสอน
 คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏจันทรเกษม.
- ฐิระ ประवालพฤษ. (2538). *การพัฒนาบุคลากรการฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ: หน้วยศึกษานิเทศก์
 สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ.
- ณรงค์ ฉายานนต์. (2536). *การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะ*
ด้านการบริหารสำหรับหัวหน้าแผนกวิชาในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล.
 ปรินญญาธิพนธ์ กศ.ด. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2550: ออนไลน์). <http://www.hrcenter.co.th/HRKnowView.asp=disp>.
- ดนัย เทียนพุ่ม. (2543). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า*. กรุงเทพฯ: บั๊คแบงค์.
- ดิเรก ทรัพย์ประเสริฐ. (2552). *เทคนิคการฝึกอบรม.สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา*
กระทรวงศึกษาธิการ. สืบค้นเมื่อ 11 มิถุนายน 2552,
 จาก <http://www.geocities.com/direksupprasert/aim.htm>
- ดวงนภา สุวรรณธาดา. (2547). *การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและการวางแผนพัฒนา*
นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล กองฝึกอบรม กรมทางหลวง กระทรวงคมนาคม.
 ปรินญญาธิพนธ์ วทม. (เทคโนโลยีการบริหาร). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย
 สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- ทองหล่อ เดชไทย. (2544). *ภาวะผู้นำเพื่อการบริหารสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
 LSBN 9748835707. จำนวน 114 หน้า.
- เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. (2540). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ:
 โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- นงนุช วงศ์สุวรรณ. (2546). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ:
 จามจุรีโปรดักซ์.
- นิรันดร์ จุลทรัพย์. (2542). *กลุ่มสัมพันธ์สำหรับการฝึกอบรม*. สงขลา: งานส่งเสริมและผลิตตำรา
 มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- นิตา ชูโต. (2530, มกราคม – เมษายน). การประเมินผลการฝึกอบรม. *วิธีการวิจัย*. 2(1):14-32.

- บุญชัย ปัญจรัตนกร. (2540). /Simon 1960:5-6. สืบค้นเมื่อ 11 มิถุนายน 2552, จาก <http://www.hrcenter.co.th/HRKnowView.asp=disp>.
- บริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน). 2007: *Annual Report 2006-2007 รายงานประจำปี 2006-2007*.
- ปริญญา ตันสกุล. (2547). *ทำไมทีมไม่เวิร์ค*. กรุงเทพฯ จิตจักรวาล.
- ประยุทธ์ ไทยธานี. (2550). สืบค้นเมื่อ 20 เมษายน 2554, จาก <http://www.DrPrayut.com>
- ภิญโญ สาร. (2540). *หลักการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช. *หลักการบริหารการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ม.ราชภัฏนครราชสีมา. (2009). สืบค้นเมื่อวันที่ 09/09/2009, จาก <http://www.nrru.ac.th/article/leadership/page8.1.html>
- มานิต บุญประเสริฐและคณะ. (2549). *รายงานการวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำในระดับอุดมศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- เมธี ปิยะคุณ. (2549). สืบค้นเมื่อ 11 มิถุนายน 2552, จาก <http://www.ston.ac.th/study/sumit/5-52/page4-5-52.html>.
- ยงยุทธ พีระพงศ์พิพัฒน์. (2540). สืบค้นเมื่อ 11 มิถุนายน 2552, จาก <http://www.siamhr.com/web/guest/846>
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). *ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนักศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*. วิทยานิพนธ์ วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2543). *กระบวนการค้นหาใหม่ในการพัฒนาหลักสูตร*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- วิเชียร อินทรสมพันธ์. (2546). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อสร้างสมรรถภาพการบูรณาการจริยธรรมในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับครูมัธยมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- วิภา ธรรมสมบูรณ์. (2550). *การประเมินโครงการพระสอนศีลธรรมในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาน่าน เขต 1 (ออนไลน์)*. สืบค้นเมื่อ 15 ธันวาคม 2553, จาก, <http://www.ednan1.go.th/ednan1/Work/sk04.doc>
- วิภาพร มาพบสุข. (2543). *มนุษย์สัมพันธ์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ศักรินทร์ ชนประชา. (2550). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมการศึกษานอกระบบสำหรับครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 2*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การศึกษาผู้ใหญ่). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

- ศิริพงษ์ เสาภายน. (2545). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความสามารถในการจัดการความขัดแย้งของตัวกลางชุมชน*. ปรินญานิพนธ์ กศ.ด. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สมคิด อิศระวัฒน์. (2543). *การสอนผู้ใหญ่* ISBN 974-665-114-5. กรุงเทพฯ: จรัสสินทวงศ์การพิมพ์.
- เสถียร แป้นเหลือ. (2550). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำ สำหรับผู้นำองค์กร กิจกรรมนักศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*. ปรินญานิพนธ์ กศ.ด. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สมชาติ กิจยรรยง. (2544). *สูตรสำเร็จการจัดฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ: เอกซ์เปอร์เนท.
- สมชาติ กิจยรรยง; และอรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. (2552). *เทคนิคการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สาคร พุทธพาน. (2533). *การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมการป้องกันการใช้จ่ายและยาเสพติด สำหรับบุคลากรในงานสาธารณสุขมูลฐาน*. ปรินญานิพนธ์ กศ.ด. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2543). *การศึกษาเพื่อปวงชนในรอบทศวรรษ รายงานการประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อปวงชน พ.ศ.2543 (EFA2000)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานนโยบายและแผนการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม.
- สมพงศ์ เกษมสิน. (2542). *การบริหารงานบุคคลแผนใหม่*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- (2519). *การบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สุนีย์ ภูพันธ์. (2546). *แนวคิดพื้นฐานการสร้างและการพัฒนาหลักสูตรยุคปฏิรูปการศึกษาไทย*. กรุงเทพฯ: ดี.เค.บุ๊ค ดิสทริบิวเตอร์.
- สุนีย์ เหมาะประสิทธิ์. (2545). "การพัฒนาหลักสูตรการจัดการเรียนการสอน สำหรับโรงเรียนรวมชั้น (การปฏิรูปโรงเรียนและขบวนการเรียนรู้)". สืบค้นเมื่อ 15 ธันวาคม 2553, จาก <http://www.onec.go.th/publication/symposium/sym001.pdf>
- สุมณฑา พรหมบุญ; และอรพรรณ พรสีมา (2540). *ทฤษฎีการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- สุภาพร พิศาลบุตร; และยงยุทธ เกษสาคร. (2549). *การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ: วิรัตน์เอ็ดดูเคชั่น.
- สุเมธ งามกนก. (2549). *หลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มอำนาจในการทำงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน กระทรวงศึกษาธิการ*. ปรินญานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. (2544). *จิตวิทยาเพื่อการฝึกอบรมผู้ใหญ่*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เนท.
- สังัด อุทรานันท์. (2532). *พื้นฐานหลักการพัฒนาหลักสูตร*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.

- สมคิด บางโม. (2549). *เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม*. กรุงเทพฯ: วิทยพัฒน์.
- องอาจ พงษ์พิสุทธ์ (2541). *หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมผู้นำทางการเกษตร สำหรับนักเรียนโครงการอาชีวศึกษา เพื่อการพัฒนาชนบท (อศ.กช.)*. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. (วิจัยและพัฒนาหลักสูตร). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- อดิฎาณั ศรีเกษตริณ. (2543). *การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความเป็นผู้นำสำหรับ นักศึกษาพยาบาล*. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ด. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- อรุณ รักธรรม. (2549). *การพัฒนาองค์กร: แนวความคิดและการประยุกต์ใช้ในระบบสังคมไทย*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี.
- (2533). *หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- (2522). *หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- (2517). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- อานันท์ ปันยารชุน. (2541). *ผู้นำ*. กรุงเทพฯ: มติชน.
- อาภรณ์ ภูวิทยาพันธ์. (2552). สืบค้นเมื่อ 15 ธันวาคม 2553, จาก <http://www.hrcenter.co.th/HRKnowView.asp=disp>.
- อำนาจ วัตจินดา. (2009). *ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม*; สืบค้นเมื่อ 09/07/2009, จาก <http://www.hrcenter.co.th/HRKNOWView.asp?id=521&mode=disp>
- อำนาจ แสงสว่าง. (2544). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักส์.
- Arthurs, Anthony Sean. (2003). *Ensuring Stakeholder Feedback during the Development of Apprenticeship Training Programs in British Columbia. Dissertation Abstracts International*. Retrieved February 12, 2007, from <http://wwwlib.Umi.com/dissertations/fullcit/3094022>.
- Bader; & Bloom. (1994). *The Training Need & Training Development*.
- Barnard, Chester I. (1998). *The Functions of the Executive*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Baron, R.A. & Byrne, D. (2000). *Social psychology*. 9th ed. Boston: Allyn & Bacon.
- Bennis, Warren G. (1969). *Organization Development : Its Nature Origin and Prospects*. New York: Addison-Weiley Publishing.
- Bloom. B.S. (1983 April). The Roll of Gifts and Makers in the Development of Talent. *Exceptional Children*. 48 (6): 510-512.
- Burnard, P. (1995). *Learning Human Skills : An Experiential and Reflective Guide for Nurses*. 3 rd ed. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Buechner, John C. (1968). *Public Administration*. California: Dickinson Publishing.

- Carl, Rogers. (1951). *Client-Centered Therapy*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Daft, R.L. (1999). *Leadership: Theory and Practice*. Forth Worth, TX: Dryden Press.
- Du Brin J. Andrew. (1998). *Leadership Research Finding Practice and Skills*. Boston; Houghton Mifflin Company.
- Good, Carter V. (1973). *Dictionary of Education. (3rd ed.)*. New York: McGraw Hill.
- Fielder, F.E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw Hill.
- Hersey, Paul; & Kenneth H. Blanchard. (1972). *Management of Organization Behavior*. 2nd ed., Englewood Cliffs, New York: Prentice Hall.
- (1988). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. 5th ed., London: Prentice Hall.
- Kirkpatrick, Douald L. (1987). "Evaluation of Training in RL" Training and Development andbook: A Guide to Human Resource Development. 2nd ed. New York: Mc Graw-Hill.
- Hemphill, John K. (1952). *Theory of Leadership Columbia*: Bureau of Education Research, Ohio State University Press.
- Knowles, M.S. (1983). *The Adult Learner : Theory and Practice*. Kent: Croom Helm Ltd.
- Koonth, Harold; & Cyril O.Donnel. (1976). *Management: A System and Contingency Analysis of Managerial Functions*. Tokyo: McGraw – Hill Kogakuha.
- Lauridsen, Dawn A. (2003). *What are Teacher' Perception of the Curriculum Development Process?*. Dissertation Abstracts International. Retrieved February 12, 2007, from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3124108>.
- Likert, Rensis. (1972). *The Human Organization*. New York: McGraw-Hill Book.
- Marsh Colin; & Willis George. (1995). *Curriculum : Alternative Approaches, Ongoing Issues*. New Jersey: Prentice Hall.
- Megginson, David. (1992). *Self-Development A Facilitator's Guide*. London: McGraw – Hill.
- Napier, Redney W. & Malti K. Gershenfield. (1973). *Group : Theory and Experience*. Boston Massachusetts : Houghton Mifflin.
- Pfeifer, Linda Jeanne. (2008). A Comparison of the Effectiveness of Two Training Methodologies in the Development of Management Soft Skills. *Dissertation Abstract International*. 65 (4):1223. Retrieved February 23,2008, from <http://proquest.umi.com/pqdlink?did=765929121&Fmt=2&clientId=79356&RQT=309&Vname=PQD>.
- Raddion, William J. (1970). *Managerial Effectiveness*. New York: McGraw- - Hill Book Co.

- Saylor, J.G; & Alexander, W.M. (1974). *Planning Curriculum for Schools*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Scott, David. (2001). *Curriculum and Assessment*. London: Ablex Publishing.
- Silberman, M. (1998). *Active Training : A Handbook of Techniques Designs, Case Examples, and Trips*. 2nd ed. California: Jossey – Bass Pfeiffer.
- Silkula, Andrew F. (1976). *Personal Administrative and Human Resources Management*. New York: John Willey & Sons.
- Simon, H. (1960). *Marketing Managerial Discussion: "The Role of Institution and Emotion"*. Academy of Management Executive 1.
- Skilbeck, Malcom. (1984). *School-based Curriculum Development*. London: Harper & Row.
- Spector, P.E. (2006). *Industrial organizational psychology: Research and practice*. 4th ed. New York: Willey.
- Stogdill, Ralph M. (1969). *Personal Factors Associated with Leadership, A Survey of Literature in Leadership*. Maryland: Penguin Book.
- (1974). *Handbook of Leadership*. New York: The Free Press.
- Taba, H. (1962). *Curriculum Development : Theory and Practice*. New York: Harcourt Brace & World.
- Terrell, M. (1980). *Training Analysis : A Guide to Recognizing Training Need*. Plymouth: MacDonald & Evans.
- Tread, Ordway. (1965). *The Art of Leadership*. New York: McGraw – Hill Book Co.
- Vella, Jane. (1995). *Training Through Dialogue*. San Francisco: Jossey – Bass.
- White, Hilda Benson. (2004, December). Exemplary Teacher Program : A Case Study of a Professional Development Model for Technology Integration. *Dissertation Abstracts International*. 65(6): 2050.
- Tyler, Ralph W. (1969). *Basic Principles of Curriculum and Instruction*. Chicago: The University of Chicago.
- Yamane, Taro. (1967) *Statistics : An Introductory Analysis*. 2nd ed. New York: Harper And Row.





ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

- 1) รศ.ดร.สุนทร โคตรบรรเทา - บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจิระ อำเภอเมือง จังหวัดบุรีรัมย์ 31000
- 2) ผศ.นต.ดร. สัญชัย พัฒนสิทธิ์ - คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- 3) ดร.ประมา ศาสตรระจิกิ - รองคณบดีฝ่ายบริหารและกิจการพิเศษ
วิทยาลัยนวัตกรรมการสื่อสารสังคม
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- 4) ดร.วิสุทธิ์ ราตรี - ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านท่าบ่อ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อุบลราชธานี เขต 1
ถนนแจ้งสนิท อำเภอเมือง จังหวัดอุบลราชธานี
- 5) คุณประสิทธิ์ พรหมสุรภัทร - ผู้จัดการส่วนบุคคล
บริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)



ภาคผนวก ข

**หลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากร
ในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)**

หลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรใน บริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

สภาพปัญหาและความจำเป็นของการฝึกอบรม

ปัญหาของการบริหารหน่วยงานในปัจจุบัน มีสาเหตุที่สำคัญมาจากการขาดทักษะ และความเป็นผู้นำที่ดีของ ผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคธุรกิจ ด้วยกระแสโลกาภิวัตน์และวิกฤติเศรษฐกิจ ในยุคสหสวรรษ ผลักดันให้องค์กรต่างๆ ต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงาน เพื่อการแข่งขันและเพื่อความอยู่รอด โดยพยายามมุ่งเน้นที่คุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งจำเป็นต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การบริหารคุณภาพนั้นเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรทุกคน แต่การบรรลุเป้าประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับทักษะและภาวะผู้นำของผู้บริหาร เพราะผู้บริหารที่มีทักษะ และภาวะผู้นำที่ดีจะเอื้ออำนวยให้บุคลากรทุกคนสามารถใช้ความรู้ ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่ด้วยความพึงพอใจตลอดเวลา (ทองหล่อ เดชไทย. 2544 : 1-2)

การส่งเสริมนโยบายการจัดการศึกษาตลอดชีวิตด้านทรัพยากรบุคคลของไทยได้สรุปไว้ในศตวรรษที่ 21 ประเทศไทยควรมีการเตรียมรับการเผชิญสภาวะการณ์ การดำเนินกิจการธุรกิจข้ามชาติด้วยการพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้านสมรรถนะ แต่เงื่อนไขการจัดการศึกษาของไทยยังมีอาจพิสูจน์ได้ว่าการจัดการศึกษาสามารถสร้างทรัพยากรบุคคลให้มีสมรรถนะได้ โดยเฉพาะการสร้างศักยภาพในการทำงาน การจัดโอกาสให้บุคคลได้เรียนรู้ขณะทำงานเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของตน การพัฒนาบุคคลยึดการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนา คุณภาพงานที่มุ่งสร้างและพัฒนาคณะด้านสมรรถนะให้เป็นผู้นำ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2543 : 97-133) จากนโยบายการส่งเสริมการจัดการศึกษาตลอดชีวิตสอดคล้องกับการพัฒนาคนด้วยการจัดการศึกษา ด้วยการเสริมสร้างความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นได้ในบุคคล ซึ่งเมื่อบุคคลนั้นได้รับการพัฒนาอย่างครบถ้วน การฝึกอบรมจึงเป็นกิจกรรมหนึ่งของการศึกษาที่สามารถเชื่อมโยงให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ เพิ่มเติมความรู้ในส่วนที่ขาดทักษะได้รับการพัฒนาได้อย่างครบถ้วน อันจะนำไปสู่บุคคลสร้างความมั่นใจในการเป็นผู้นำได้

จากการศึกษาการพัฒนาองค์กรเอกชนของบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ได้รับสัมปทานจากรัฐเมื่อวันที่ 9 เมษายน 2535 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการให้บริการด้านระบบขนส่งมวลชนขนาดใหญ่ ซึ่งมีบุคลากรในองค์กรจำนวนมาก จากสภาวะที่มีปัจจัยของการเปลี่ยนแปลงดังที่กล่าวมานี้ บุคลากรที่มีบทบาทสำคัญในปฏิบัติงาน การบริหารจัดการ การประสานงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน อีกทั้งมีบทบาทสำคัญในการนำนโยบายไปสู่ผู้ปฏิบัติงานอย่างแท้จริงคือ ผู้บริหารระดับต้น จากการสำรวจความต้องการที่จะพัฒนาตนเองของบุคลากรกลุ่มนี้พบว่า ผู้บริหารระดับต้นของบริษัทฯ จำนวน 70 คน มีความต้องการพัฒนาตนเองด้วยการเรียนรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการในด้านภาวะผู้นำ, การบริหารความขัดแย้ง, การบริหาร

เวลา, การทำงาน เป็นที่มั่งคั่งและการตัดสินใจเป็นจำนวนมากที่สุด ผลจากการสำรวจความต้องการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับต้น ผู้วิจัยเห็นว่าควรพัฒนาบุคลากรกลุ่มนี้โดยการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำด้วยหลักสูตรฝึกอบรมที่เหมาะสมกับสภาพการทำงานและพื้นฐานความรู้ของผู้บริหาร เพราะความเป็นผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นตามแนวคิดทางการบริหารและการจัดการ เชื่อกันว่าภาวะผู้นำเสริมสร้างฝึกฝนและเรียนรู้ได้ การพัฒนาคุณภาพผู้บริหารด้วยกระบวนการฝึกอบรมเป็นวิธีการให้การศึกษารูปแบบหนึ่ง ซึ่งสามารถจัดให้กับผู้บริหารเพื่อเป็นการเสริมสร้างความเป็นผู้นำได้ (องอาจ พงษ์พิสุทธิ์. 2541 : 100) แสดงให้เห็นว่าการฝึกอบรมสามารถพัฒนาความเป็นผู้นำได้

การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความเป็นผู้นำสำหรับผู้บริหารควรเน้นการให้ผู้บริหารมีความรู้พื้นฐานของการเป็นผู้นำและมีประสบการณ์ในการเป็นผู้นำ ด้วยการให้ผู้บริหารใช้ประสบการณ์จากการฝึกปฏิบัติมาเป็นพื้นฐานของการเรียนรู้ ด้วยการเรียนจากภารกิจกรรมการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม ซึ่งหมายถึง การที่ผู้บริหารร่วมทำกิจกรรมในการฝึกอบรมเพื่อให้ตัวเองเกิดการเรียนรู้ในสิ่งที่ผู้ฝึกกำหนดให้ (สุเมธดา พรหมบุตร และอรพรรณ พรสีมา. 2540 : 25) มาเป็นแนวการจัดการฝึกอบรมโดยใช้ประสบการณ์เป็นพื้นฐานการเรียนรู้ โดยจัดเป็นรูปแบบหลักสูตรระยะสั้นในการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำที่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานและการบริหารจัดการภายในองค์กรต่อไป

จากเหตุผลที่กล่าวมา ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับต้นในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ทั้งนี้ ผู้วิจัยคาดหวังว่าผลที่เกิดขึ้นจากการวิจัยและพัฒนาในครั้งนี้จะทำให้ได้หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับต้น ได้แก่ ผู้จัดการแผนก, ผู้จัดการหน่วยที่ปฏิบัติหน้าที่ในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรในองค์กรเอกชนซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาประเทศต่อไป

หลักการของการฝึกอบรม

หลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เป็นหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นเป็นการเฉพาะ โดยมีหลักการดังนี้

1. เป็นหลักสูตรฝึกอบรมที่เน้นเสริมสร้างความรู้ ทักษะภาวะผู้นำแก่บุคลากร เพื่อนำไปปรับใช้ในการบริหารและปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น บริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
2. เป็นหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการในการดำเนินงานของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
3. เป็นหลักสูตรที่เน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นสำคัญ

4. เป็นหลักสูตรที่นำรูปแบบการเรียนรู้ตามทฤษฎีการเรียนรู้ผู้ใหญ่ มาปรับใช้ในการฝึกอบรม โดยเน้นกิจกรรมการปฏิบัติตามรูปแบบการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ และการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม

เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกอบรมตามหลักสูตรแล้ว มีพฤติกรรมการเรียนรู้ใน 3 ด้าน โดยสรุปดังนี้

1. ด้านความรู้ ในขอบข่ายของเรื่องต่างๆ ประกอบด้วย
 - 1.1 ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการเสริมสร้างภาวะผู้นำ
 - 1.2 การพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ การสร้างทีมงานและผู้นำกับการพัฒนาทีมงาน
 - 1.3 การบริหารเวลา : ประโยชน์และแนวคิดของการบริหารเวลา, บทบาทของผู้นำกับการบริหารเวลา
 - 1.4 การบริหารความขัดแย้ง : ความหมายและธรรมชาติของความขัดแย้ง, พฤติกรรมความขัดแย้งในองค์กรและการจัดการความขัดแย้ง
 - 1.5 การตัดสินใจ : พัฒนาด้านการตัดสินใจ และเทคนิคการตัดสินใจสำหรับผู้นำ
2. เจตคติที่ดีต่อการฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
3. ทักษะด้านการพัฒนาความเป็นผู้นำ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าหมายของหลักสูตรการฝึกอบรม

ด้านคุณภาพ

บุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ที่เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนมีความรู้ ทักษะ และเจตคติ ด้านการพัฒนาความเป็นผู้นำ

ด้านปริมาณ

บุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) จำนวน 30 คน

เนื้อหาวิชาของหลักสูตรฝึกอบรม

หัวข้อเนื้อหาสาระของหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) แบ่งออกเป็นหน่วยการเรียนรู้ 5 หน่วย ใช้เวลาในการฝึกอบรม 4 วัน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- หน่วยฝึกอบรมที่ 1 ใช้เวลา 6 ชั่วโมง เนื้อหาประกอบด้วย : ภาวะผู้นำ
 หน่วยฝึกอบรมที่ 2 ใช้เวลา 6 ชั่วโมง เนื้อหาประกอบด้วย : การทำงานเป็นทีม
 หน่วยฝึกอบรมที่ 3 ใช้เวลา 3 ชั่วโมง เนื้อหาประกอบด้วย : การบริหารเวลา
 หน่วยฝึกอบรมที่ 4 ใช้เวลา 3 ชั่วโมง เนื้อหาประกอบด้วย : การตัดสินใจ
 หน่วยฝึกอบรมที่ 5 ใช้เวลา 6 ชั่วโมง เนื้อหาประกอบด้วย : การบริหารความขัดแย้ง

คุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

การฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชน กรุงเทพมหานคร จำกัด (มหาชน) ครั้งนี้ ได้กำหนดคุณสมบัติผู้เข้ารับการฝึกอบรมดังนี้

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องเป็นผู้บริหารระดับต้นทำงานกับบริษัท ระบบขนส่งมวลชน กรุงเทพมหานคร จำกัด (มหาชน) มีความต้องการและสนใจที่จะพัฒนาตนเองในด้านภาวะผู้นำ จำนวน 30 คน และสามารถมีเวลาเข้ารับการฝึกอบรมได้อย่างน้อย 80% ของเวลาการฝึกอบรม

วิธีการฝึกอบรม

การฝึกอบรมตามหลักสูตรนี้ในแต่ละหน่วยการเรียนรู้ ใช้วิธีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ โดยการสร้างประสบการณ์ความรู้ ด้วยการจัดกิจกรรมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ เนื้อหาสาระของหลักสูตรฝึกอบรม โดยใช้กิจกรรมการฝึกอบรม ให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม และจุดประสงค์การเรียนรู้ในแต่ละหน่วยการเรียนรู้ของหลักสูตรฝึกอบรม

รูปแบบกิจกรรมการฝึกอบรม

การจัดกิจกรรมการฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพมหานคร จำกัด (มหาชน) กำหนดให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรม และจุดประสงค์การเรียนรู้ในแต่ละหน่วยการเรียนรู้ โดยยึดหลักคุณลักษณะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และหลักการเรียนรู้ผู้ใหญ่ ซึ่งได้กำหนดกิจกรรมการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1. การบรรยาย (Lecture) มีลักษณะเป็นการสอนโดยวิทยากรดำเนินการบรรยาย และอธิบายตามหัวข้อที่ได้กำหนดหรือที่ได้รับมอบหมาย โดยวิทยากรเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมโดยตรงเนื้อหาความรู้ที่ใช้ในการบรรยายเป็นเรื่องเกี่ยวกับหลักการ ทฤษฎีความจริง และเหตุผล บทบาทสำคัญนอกจากจะเป็นผู้ที่มีความรู้เนื้อหาเป็นอย่างดีแล้ว วิทยากรควรจะมีทักษะการพูดหรือการบรรยาย

2. การศึกษาด้วยตนเอง (Self – Study) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความตระหนัก และรับผิดชอบต่อการเรียนของตนเอง เกิดการเรียนรู้ ด้านความรู้ ความเข้าใจในสาระสำคัญในเรื่องต่างๆ ที่กำหนดในวัตถุประสงค์ โดยใช้สื่อการสอนที่เป็นเอกสารต่างๆ จัดทำเป็นใบความรู้ เอกสารประกอบการฝึกอบรม โดยกำหนดให้ผู้เข้ารับการอบรมศึกษาด้วยตนเอง

3. การศึกษาเป็นกลุ่ม (Group Study) เป็นเทคนิควิธีการที่ผู้ฝึกอบรมศึกษาประเด็นหัวข้อใหม่ๆ ร่วมกันเพื่ออภิปรายหรือพูดคุยเกี่ยวกับเนื้อหาที่อบรมมา มีการแลกเปลี่ยนปัญหาของแต่ละคนที่พบ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทำกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้ พัฒนาด้านเจตคติ การเข้าใจจนวิธีการแก้ปัญหา ทุกคนจะเกิดการหยั่งรู้และรับรู้เรื่องราวด้วยตนเองโดยอาศัยพฤติกรรมของกลุ่ม

4. การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion) เป็นเทคนิคการฝึกอบรม โดยการรวมกลุ่มอภิปรายแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม จำนวนประมาณ 5-6 คน ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่วิทยากรกำหนดให้อภิปราย หรือเป็นเรื่องที่สนใจร่วมกัน ข้อสรุปที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการเพิ่มพูนความรู้ โดยปกติแล้วสมาชิกในกลุ่มจะเลือกสมาชิกคนใดคนหนึ่งเป็นผู้นำการอภิปราย คอยกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนได้แสดงความคิดเห็น เพื่อหาข้อสรุปของกลุ่มแล้วอาจนำไปเสนอต่อกลุ่มใหญ่ต่อไป

5. การระดมสมอง (Brain Storming) เป็นเทคนิคการอบรมที่มุ่งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนได้เสนอความคิดเห็นของตนอย่างเสรีภาพ โดยกำหนดระยะเวลาในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่ง แล้วเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนได้ร่วมแสดงความคิดเห็น โดยไม่คำนึงว่าถูกหรือผิดอย่างไร ความคิดเห็นทุกเรื่องจะได้รับการยอมรับจากกลุ่ม เมื่อเสร็จสิ้นการระดมความคิดเห็นของทุกคนแล้ว จึงค่อยนำความคิดเห็นที่หลากหลายมาอภิปรายอีกครั้งเพื่อคัดสรร เลือกหา ความคิดเห็นของกลุ่มที่กลุ่มเห็นว่าเหมาะสมที่สุด และสามารถนำไปใช้ได้จริงมากที่สุด การระดมสมองเหมาะสมกับการฝึกอบรมที่เป็นกลุ่มเล็กๆ หรืออาจแบ่งสมาชิกจากกลุ่มใหญ่เป็นกลุ่มย่อย แล้วมีการนำเสนอผลการระดมสมองให้กับกลุ่มใหญ่อีกครั้งหนึ่ง

โดยสรุป ในการฝึกอบรมครั้งนี้ได้ใช้เทคนิควิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับผู้บริหารระดับต้นประกอบด้วย การบรรยาย การศึกษาด้วยตนเอง การศึกษาเป็นกลุ่ม การอภิปรายเป็นกลุ่ม การระดมสมอง และวิธีทัศน โดยกำหนดให้เหมาะสมกับจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม จุดประสงค์การเรียนรู้และเนื้อหาสาระในหน่วยการเรียนรู้ของแต่ละหัวข้อ เนื้อหาวิชาการหลักสูตรฝึกอบรม การพัฒนาความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับต้น ซึ่งการจัดกิจกรรมการฝึกอบรมต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น ได้สอดแทรกไว้ในกิจกรรมการฝึกอบรมแต่ละหัวข้อซึ่งเป็นหน่วยการเรียนรู้ที่ 1-5

วิธีดำเนินการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม

1. นำเสนอรายละเอียด “โครงการฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)” เพื่อขอความเห็นชอบจากประธานที่ปรึกษาปริญญาวิทยานิพนธ์ และกรรมการควบคุมปริญญาวิทยานิพนธ์ แล้วให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ตรวจสอบความสอดคล้องของหลักสูตร (IOC)

2. รับสมัครบุคลากรของบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ผู้มีความประสงค์จะเข้ารับการฝึกอบรม

3. ประชุมผู้ร่วมดำเนินโครงการฯ กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการฝึกอบรม

4. ดำเนินการฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ เจตคติของการพัฒนาความเป็นผู้นำ โดยดำเนินการตามกิจกรรมฝึกอบรมที่กำหนดไว้ในหลักสูตรฝึกอบรมตามลำดับดังนี้

4.1 พิธีเปิด “โครงการฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากร”
(เวลา 30 นาที)

4.2 ทดสอบความรู้ก่อนการฝึกอบรม (เวลา 30 นาที)

4.3 จัดกิจกรรมการเรียนรู้ของหน่วยการเรียนรู้หน่วยที่ 1 (เวลา 6 ชั่วโมง)

4.4 จัดกิจกรรมการเรียนรู้ของหน่วยการเรียนรู้หน่วยที่ 2 (เวลา 6 ชั่วโมง)

4.5 จัดกิจกรรมการเรียนรู้ของหน่วยการเรียนรู้หน่วยที่ 3 (เวลา 3 ชั่วโมง)

4.6 จัดกิจกรรมการเรียนรู้ของหน่วยการเรียนรู้หน่วยที่ 4 (เวลา 3 ชั่วโมง)

4.7 จัดกิจกรรมการเรียนรู้ของหน่วยการเรียนรู้หน่วยที่ 5 (เวลา 6 ชั่วโมง)

4.8 ทดสอบความรู้หลังการฝึกอบรม (เวลา 30 นาที)

สื่อการฝึกอบรม

1. สื่อประกอบการบรรยาย โปรแกรม Power Point หน่วยการเรียนรู้ที่ 1-5
2. อุปกรณ์ประกอบกิจกรรมการเรียนรู้ของแต่ละกิจกรรม
3. แบบบันทึกผลการเรียนรู้ที่ 1-5

การวัดผลและประเมินผล

1. แบบทดสอบวัดความรู้ การพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรก่อนและหลังการฝึกอบรม
2. แบบสอบถาม โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นการใช้หลักสูตรฝึกอบรมด้านความพึงพอใจในการฝึกอบรม
3. การประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) หลังการฝึกอบรมผ่านไปแล้ว 1 เดือน

ตารางการฝึกอบรม
หลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากร
ในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
ส่วนฝึกอบรมชั้น 3 อาคารบีทีเอส ถนนพหลโยธิน เขตจตุจักร กรุงเทพฯ

วันที่ 1

08.00 – 08.30 น.	ลงทะเบียน
08.30 – 09.00 น.	พิธีเปิด
09.00 – 09.30 น.	ทดสอบก่อนการฝึกอบรม
หน่วยฝึกอบรมที่ 1 กิจกรรมที่ 1 : ภาวะผู้นำ	
09.30 – 10.00 น.	กิจกรรมที่ 1.1 กิจกรรมสร้างความคุ้นเคย
10.30 – 12.00 น.	กิจกรรมที่ 1.2 ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ, บันทึกริบทบทวนการเรียนรู้
12.00 – 13.00 น.	พักรับประทานอาหาร
13.00 – 14.00 น.	กิจกรรมที่ 1.3 กิจกรรมค้นหาผู้นำ
14.00 – 15.00 น.	กิจกรรมที่ 1.4 การเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำ
15.00 – 15.15 น.	พักรับประทานอาหารว่าง
15.15 – 16.30 น.	กิจกรรมที่ 1.5 บันทึกริบทบทวนการเรียนรู้ “สมบัติห้าใครอย่าแตะ”

วันที่ 2

08.30 – 09.00 น.	ลงทะเบียน
หน่วยฝึกอบรมที่ 2 กิจกรรมที่ 2 : การทำงานเป็นทีม	
09.00 – 10.30 น.	กิจกรรมที่ 2.1 การสร้างทีมงาน
10.30 – 10.45 น.	พักรับประทานอาหารว่าง
10.45 – 12.00 น.	กิจกรรมที่ 2.2 การสร้างยานอวกาศและการสำรวจอวกาศ
12.00 – 13.00 น.	พักรับประทานอาหาร
13.00 – 14.00 น.	กิจกรรมที่ 2.3 การพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ
14.00 – 15.00 น.	กิจกรรมที่ 2.4 บทบาทของผู้นำในการพัฒนาทีมงาน
15.00 – 15.15 น.	พักรับประทานอาหารว่าง
15.15 - 16.30 น.	กิจกรรมที่ 2.5 กิจกรรมกลุ่ม เรื่อง เลือกเจ้านาย-เลือกลูกน้อง บันทึกริบทบทวนการเรียนรู้การทำงานเป็นทีม และกระบวนการทำงานเป็นทีม

วันที่ 3

08.30 - 09.00 น.

ลงทะเบียน

หน่วยฝึกอบรมที่ 3 กิจกรรมที่ 3 : การบริหารเวลา

09.00 – 10.30 น.

กิจกรรมที่ 3.1 การบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ

10.30 – 10.45 น.

พักรับประทานอาหารว่าง

10.45 – 12.00 น.

กิจกรรมที่ 3.2 กิจกรรมแนะแนวทางการประชุม
อย่างมีประสิทธิภาพ

ใบบันทึกความรู้

12.00 - 13.00 น.

พักรับประทานอาหาร

หน่วยฝึกอบรมที่ 4 กิจกรรมที่ 4 : การตัดสินใจ

13.00 – 14.00 น.

กิจกรรมที่ 4.1 การตัดสินใจ, ใบบันทึกผลการเรียนรู้

14.00 – 15.00 น.

กิจกรรมที่ 4.2 เทคนิคการตัดสินใจ

15.00 – 15.15 น.

พักรับประทานอาหารว่าง

15.15 – 16.30 น.

กิจกรรมที่ 4.3 การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ

วันที่ 4

08.30 – 09.00 น.

ลงทะเบียน

หน่วยฝึกอบรมที่ 5 กิจกรรมที่ 5 : การบริหารความขัดแย้ง

09.00 – 10.30 น.

กิจกรรมที่ 5.1 การบริหารความขัดแย้ง

10.30 – 11.00 น.

พักรับประทานอาหารว่าง

11.00 – 12.00 น.

กิจกรรมที่ 5.2 การบริหารความขัดแย้ง “แม่น้ำจระเข้”

12.00 – 13.00 น.

พักรับประทานอาหาร

13.00 – 14.45 น.

กิจกรรมที่ 5.3 การจัดการความขัดแย้ง

14.45 – 15.00 น.

พักรับประทานอาหารว่าง

15.00 – 16.30 น.

กิจกรรมที่ 5.4 ประโยชน์และโทษของความขัดแย้ง,
ใบบันทึกผลการเรียนรู้

16.30 – 17.00 น.

ทดสอบหลังการฝึกอบรม

17.00 – 17.30 น.

พิธีปิด

แผนการฝึกอบรม

วันที่ 1

หน่วยฝึกอบรมที่ 1 กิจกรรมที่ 1 : ภาวะผู้นำ

เวลา	กิจกรรมย่อย		เนื้อหา	วิธีดำเนินการ	สื่อและอุปกรณ์
	ที่	ประเภท			
09.30 – 10.00 น. (30 นาที)	1.1	การบรรยาย - อภิปราย	กิจกรรมสร้างความ คุ้นเคย - สร้างบรรยากาศ ของความเป็นมิตร ที่ดีต่อกัน - เพิ่มการรู้จักกัน มากขึ้น	- บรรยายโดย วิทยากรที่มีความรู้ และประสบการณ์ ด้านการสอน - ผู้เข้าอบรมศึกษา ใบความรู้ - ผู้เข้าอบรมร่วม อภิปรายแลกเปลี่ยน ประสบการณ์	- เครื่อง คอมพิวเตอร์ + LCD Projector Overhead Projector - ใบกิจกรรม - กระดาษ A4
10.30 – 12.00 น. (1 ชั่วโมง 30 นาที)	1.2	การบรรยาย - อภิปราย	ความรู้เกี่ยวกับ ภาวะผู้นำ 1) แนวคิดและหลัก การเกี่ยวกับภาวะ ผู้นำ 2) บทบาทหน้าที่ ของผู้นำในการ ทำงาน	- บรรยายโดย วิทยากร - แบ่งผู้เข้าอบรมออก เป็น 5 กลุ่ม กำหนด ให้ประเด็นละ 2 กลุ่ม - สมาชิกกลุ่มร่วม อภิปราย เพื่อหา ข้อสรุป - ผู้แทนกลุ่มนำเสนอ ผลการสรุปของแต่ละ กลุ่มต่อกลุ่มใหญ่ - สมาชิกที่เหลือร่วม กันอภิปราย	- เครื่อง คอมพิวเตอร์ + LCD Projector Overhead Projector - Power Point - ใบกิจกรรม - ใบความรู้ - ใบบันทึกผลการ เรียนรู้ - กระดาษ A4
12.00 – 13.00 น.	พักรับประทานอาหาร				

เวลา	กิจกรรมย่อย		เนื้อหา	วิธีดำเนินการ	สื่อและอุปกรณ์
	ที่	ประเภท			
13.00 – 14.00 น. (60 นาที)	1.3	การบรรยาย - อภิปราย	“กิจกรรมค้นหาผู้นำ” 1) ค้นหาผู้นำของ กลุ่มได้ถูกต้อง 2) การทำงานร่วมกัน เป็นกลุ่มได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	- บรรยายโดย วิทยากรที่มีความรู้ และประสบการณ์ ด้านการสอน - แบ่งผู้เข้าอบรมออก เป็น 5 กลุ่ม ๆ ละ 6 คน - ผู้เข้าอบรมศึกษา ใบความรู้ - ผู้เข้าอบรมร่วม อภิปรายแลกเปลี่ยน ประสบการณ์	- เครื่อง คอมพิวเตอร์ + LCD Projector - Power Point - ใบกิจกรรม - กระดาษ A4
14.00 – 15.00 น. (60 นาที)	1.4	บรรยาย - อภิปราย กลุ่ม	“การเสริมสร้างภาวะ ผู้นำ” 1) ลักษณะของผู้นำ ที่ดี 2) การเสริมสร้าง ทักษะภาวะผู้นำ	- บรรยายโดย วิทยากรที่มีความรู้ และประสบการณ์ ด้านการสอน - แบ่งผู้เข้าอบรมออก เป็น 5 กลุ่ม ๆ ละ 6 คน กำหนดให้ ศึกษาแต่ละปัญหา - แต่ละกลุ่มศึกษาใบ กิจกรรม สมาชิกกลุ่ม ร่วมกันวิเคราะห์ ใบความรู้ - สรุปผลการ วิเคราะห์ - ผู้แทนกลุ่มนำเสนอ ผลการวิเคราะห์ของ กลุ่มคนต่อกลุ่มใหญ่	- เครื่อง คอมพิวเตอร์ + LCD Projector - Power Point - ใบกิจกรรม - ใบความรู้ - ใบบันทึกผลการ เรียนรู้ - กระดาษ A4
15.00 – 15.15 น.	พักรับประทานอาหารว่าง				

เวลา	กิจกรรมย่อย		เนื้อหา	วิธีดำเนินการ	สื่อและอุปกรณ์
	ที่	ประเภท			
15.15 – 16.30 น. (1 ชั่วโมง 15 นาที)	1.5	การบรรยาย - อภิปราย	“สมบัติเข้าใครอย่า แตะ” 1) เนื้อหาการทำงาน เป็นกลุ่ม 2) การพิจารณาให้ รอบคอบ 3) ผู้เข้าฝึกอบรมเป็น ผู้นำและผู้ตาม	- บรรยายโดย วิทยากรที่มีความรู้ และประสบการณ์ ด้านการสอน - ผู้เข้าอบรมศึกษา ใบความรู้ - ผู้เข้าอบรมร่วม อภิปรายแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ - แบ่งผู้เข้าอบรมออก เป็น 5 กลุ่ม - แต่ละกลุ่มศึกษาใบ กิจกรรม - นำเสนอผลการ วิเคราะห์ต่อวิทยากร	- เครื่อง คอมพิวเตอร์ + LCD Projector - Power Point - ใบกิจกรรม - ใบความรู้ - ใบบันทึกผลการ เรียนรู้ - กระดาษ A4

หน่วยฝึกอบรมที่ 2 กิจกรรมที่ 2 : การทำงานเป็นทีม

เวลา	กิจกรรมย่อย		เนื้อหา	วิธีดำเนินการ	สื่อและอุปกรณ์
	ที่	ประเภท			
09.00 – 10.30 น. (1 ชั่วโมง 30 นาที)	2.1	การบรรยาย - อภิปราย กลุ่ม	“การสร้างทีมงาน” 1) ความหมาย, ความสำคัญ, วัตถุประสงค์ ของการสร้างทีมงาน 2) กระบวนการ การทำงานเป็นทีม	- บรรยายโดย วิทยากรที่มีความรู้ และประสบการณ์ ด้านการสอน - ผู้เข้าอบรมศึกษา ใบความรู้ - ผู้เข้าอบรมร่วม อภิปรายแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ นำเสนอผลการ วิเคราะห์ต่อวิทยากร	- เครื่อง คอมพิวเตอร์ + LCD Projector - Power Point - ใบกิจกรรม - ใบความรู้ - ใบบันทึกผลการ เรียนรู้ - กระดาษ A4
10.30 – 10.45 น.	พักรับประทานอาหารว่าง				
10.45 – 12.00 น. (1 ชั่วโมง 15 นาที)	2.2	บรรยาย - อภิปราย กลุ่ม	“การสร้าง ยานอวกาศ” และ การสำรวจอวกาศ 1) การทำงานเป็นทีม ช่วยสร้างสัมพันธภาพ ที่ดีระหว่างสมาชิก 2) ทักษะการทำงาน เป็นทีม 3) ความสำคัญของ การทำงานเป็นทีม	- บรรยายโดย วิทยากรที่มีความรู้ และประสบการณ์ ด้านการสอน - แบ่งผู้เข้าอบรมออก เป็น 5 กลุ่มๆ ละ 6 คน - แต่ละกลุ่มร่วมกัน อภิปราย, วิเคราะห์, สรุป	- ใบกิจกรรม - ใบบันทึกผลการ เรียนรู้ - Power Point - กระดาษ A4 - ตัวต่อเลโก้ - กระดาษกาว
12.00 – 13.00 น.	พักรับประทานอาหาร				

เวลา	กิจกรรมย่อย		เนื้อหา	วิธีดำเนินการ	สื่อและอุปกรณ์
	ที่	ประเภท			
13.00 – 14.00 น. (1 ชั่วโมง)	2.3	บรรยาย - อภิปรายกลุ่ม	การพัฒนาทีมงานให้ มีประสิทธิภาพ 1) ความสำคัญของ การทำงานเป็นทีม 2) ปัญหาและ อุปสรรคในการ ทำงานเป็นทีม 3) พฤติกรรมและ บทบาทของผู้นำ ต่อการทำงานเป็นทีม	- บรรยายโดย วิทยากรที่มีความรู้ - ผู้เข้าอบรมศึกษา ใบความรู้ - ผู้เข้าอบรมร่วม อภิปรายแลกเปลี่ยน ประสบการณ์	- เครื่อง คอมพิวเตอร์ + LCD Projector - Power Point - ใบกิจกรรม - ใบบันทึกผล การเรียนรู้
14.00 – 15.00 น. (60 นาที)	2.4	บรรยาย - อภิปรายกลุ่ม	บทบาทของผู้นำใน การพัฒนาทีมงาน 1) ทฤษฎีการทำงาน เป็นทีม 2) คิดในเวลาจำกัด 3) ทักษะในการพูด 4) มีความรู้เฉพาะ ด้านในเนื้อหาวิชา 5) ควบคุมตนเอง 6) มีความสามารถ อธิบาย “กระบวนการทำงาน เป็นทีม” 1) ขั้นตอนและวิธีการ ดำเนินงานในการ ทำงานร่วมกัน 2) การติดต่อประสาน งาน การตัดสินใจและ การประสานผล ประโยชน์	- บรรยายโดย วิทยากรที่มีความรู้ - ผู้เข้าอบรมศึกษา ใบความรู้ - ผู้เข้าอบรมร่วม อภิปรายแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ - สมาชิกในกลุ่มร่วม ให้ข้อเสนอแนะ - วิเคราะห์, สรุป	- เครื่อง คอมพิวเตอร์ + LCD Projector - Power Point - ใบกิจกรรม - ใบบันทึกผล การเรียนรู้
15.00 – 15.15 น.	พักรับประทานอาหารว่าง				

เวลา	กิจกรรมย่อย		เนื้อหา	วิธีดำเนินการ	สื่อและอุปกรณ์
	ที่	ประเภท			
15.15 – 16.30 น.	2.5	กิจกรรม	<p>เลือกเจ้านาย – เลือกลูกน้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> - บทบาทผู้นำ ผู้ตาม - รู้จักยอม - รู้จักให้เกียรติ 	<ul style="list-style-type: none"> - บรรยายโดยวิทยากรที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านการสอน - ผู้เข้าอบรมฟังคำบรรยายจากวิทยากร - ปฏิบัติตามวิทยากร - ร่วมกันสรุป, วิเคราะห์ข้อคิดที่ได้จากกิจกรรม 	<ul style="list-style-type: none"> - กระดาษ A4 พร้อมปากกา

วันที่ 3

หน่วยฝึกอบรมที่ 3 กิจกรรมที่ 3 : การบริหารเวลา

เวลา	กิจกรรมย่อย		เนื้อหา	วิธีดำเนินการ	สื่อและอุปกรณ์
	ที่	ประเภท			
09.00 – 10.30 น. (1 ชั่วโมง 30 นาที)	3.1	การบรรยาย - อภิปรายกลุ่ม	การบริหารเวลาอย่าง มีประสิทธิภาพ 1) ความหมาย ความสำคัญ และ ความจำเป็น ของการบริหารเวลา 2) ปัญหาและการ วางแผนการบริหาร เวลา 3) เทคนิคการบริหาร เวลาอย่างมีคุณภาพ	- บรรยายโดย วิทยากรที่มีความรู้ และประสบการณ์ ด้านการสอน - ผู้เข้าอบรมศึกษา ใบความรู้ - ผู้เข้าอบรมร่วม อภิปรายแลกเปลี่ยน ประสบการณ์	- เครื่อง คอมพิวเตอร์ + LCD Projector Overhead Projector - Power Point - ใบกิจกรรม - ใบความรู้ - ใบบันทึกผล การเรียนรู้
10.30 – 10.45 น.	พักรับประทานอาหารว่าง				
10.45 – 12.00 น. (1 ชั่วโมง 15 นาที)	3.2	กิจกรรมกลุ่ม	แนะแนวทางการ ประชุมอย่างมี ประสิทธิผล - การเตรียมความ พร้อมก่อนประชุม - กระบวนการ ประชุม - การติดตามผล ภายหลังการประชุม	- บรรยายโดย วิทยากรที่มีความรู้ และประสบการณ์ ด้านการสอน - แบ่งผู้เข้าอบรมออก เป็น 5 กลุ่ม - สมาชิกกลุ่มร่วม อภิปราย เพื่อหา ข้อสรุป - ผู้แทนกลุ่มนำเสนอ ผลการสรุปของแต่ละ กลุ่ม	- เครื่อง คอมพิวเตอร์ + LCD Projector Overhead Projector - Power Point - ใบกิจกรรม - ใบความรู้ - ใบบันทึกผล การเรียนรู้ - ใบแบ่งกลุ่ม - กระดาษ A4
12.00 – 13.00 น.	พักรับประทานอาหาร				

หน่วยฝึกอบรมที่ 4 กิจกรรมที่ 4 : การตัดสินใจ

เวลา	กิจกรรมย่อย		เนื้อหา	วิธีดำเนินการ	สื่อและอุปกรณ์
	ที่	ประเภท			
13.00 – 14.00 น.	4.1	การบรรยาย - อภิปรายกลุ่ม	การตัดสินใจ 1) แนวความคิด เกี่ยวกับการตัดสินใจ 2) นิยามและ การวิเคราะห์ การตัดสินใจ 3) การเปรียบเทียบ ประเมินผลปัญหา	- บรรยายโดย วิทยากรที่มีความรู้ และประสบการณ์ ด้านการสอน - ผู้เข้าอบรมศึกษา ใบความรู้ - ผู้เข้าอบรมร่วม อภิปรายแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ นำเสนอผลการ วิเคราะห์ต่อวิทยากร	- เครื่อง คอมพิวเตอร์ + LCD Projector - Power Point - ใบกิจกรรม - ใบความรู้ - ใบบันทึกผล การเรียนรู้
14.00 – 15.00 น. (60 นาที)	4.2	กิจกรรมกลุ่ม	“เทคนิคการ ตัดสินใจ” - การตัดสินใจแบบ มีแผน, ไม่มีแผน - รูปแบบการตัดสินใจ - ข้อดี-ข้อเสียของ การตัดสินใจแบบ กลุ่ม	- บรรยายโดย วิทยากรที่มีความรู้ และประสบการณ์ ด้านการสอน - ผู้เข้าอบรมศึกษา ใบความรู้ - แบ่งผู้เข้าอบรมออก เป็น 5 กลุ่ม ๆ ละ 6 คน - แต่ละกลุ่มร่วมกัน วิเคราะห์, สรุป	- เครื่อง คอมพิวเตอร์ + LCD Projector - Power Point - ใบกิจกรรม - ใบบันทึกผล การเรียนรู้
15.00 – 15.15 น.	พักรับประทานอาหารว่าง				

เวลา	กิจกรรมย่อย		เนื้อหา	วิธีดำเนินการ	สื่อและอุปกรณ์
	ที่	ประเภท			
15.15 – 16.30 น.	4.3	กิจกรรมกลุ่ม บรรยาย	การตัดสินใจอย่างมี จริยธรรม - กิจกรรมให้เห็นถึง ขั้นตอนการตัดสินใจ - ให้มีโอกาสดังตัดสินใจ อย่างมีจริยธรรม	- บรรยายโดย วิทยากรที่มีความรู้ และประสบการณ์ ด้านการสอน - ผู้เข้าอบรมศึกษา ใบความรู้ - แบ่งผู้เข้าอบรมออกเป็น 5 กลุ่มๆ ละ 6 คน - แต่ละกลุ่มร่วมกัน วิเคราะห์รูปแบบการ ตัดสินใจไปกิจกรรม - ตอบคำถาม, อภิปราย, สรุป	- เครื่อง คอมพิวเตอร์ + LCD Projector - Power Point - ใบกิจกรรม - ใบความรู้ - ใบบันทึกผล การเรียนรู้

หน่วยฝึกอบรมที่ 5 กิจกรรมที่ 5 : การบริหารความขัดแย้ง

เวลา	กิจกรรมย่อย		เนื้อหา	วิธีดำเนินการ	สื่อและอุปกรณ์
	ที่	ประเภท			
09.00 – 10.45 น.	5.1	การบรรยาย	“การบริหารความขัดแย้ง” 1) แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง 2) ประโยชน์และโทษของความขัดแย้ง	- บรรยายโดยวิทยากรที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านการสอน - ผู้เข้าอบรมศึกษาใบความรู้ 5.1 - ผู้เข้าอบรมร่วมอภิปรายแลกเปลี่ยนประสบการณ์	- เครื่องคอมพิวเตอร์ + LCD Projector - Power Point - ใบกิจกรรม 5.1 - ใบความรู้ 5.1 - ใบบันทึกผลการเรียนรู้ 5.1 - กระดาษ Flip Chart
10.45 – 11.00 น.	พักรับประทานอาหารว่าง				
11.00 – 12.00 น.	5.1 (ต่อ)	บรรยาย	“การบริหารความขัดแย้ง” (ต่อ) 1) ความขัดแย้งในตัวบุคคล 2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคล 3) ความขัดแย้งภายในองค์กร	- บรรยายโดยวิทยากรที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านการสอน - แต่ละกลุ่มศึกษาใบกิจกรรม 5.1 - สมาชิกกลุ่มร่วมกันวิเคราะห์ใบความรู้ 5.1 - สรุปผลการวิเคราะห์ - ผู้แทนกลุ่มนำเสนอผลการวิเคราะห์ของกลุ่ม	- ใบกิจกรรม 5.2 - ใบความรู้ 5.2 - ใบบันทึกผลการเรียนรู้ 5.2 - กระดาษ Flip Chart พร้อมปากกา - กระดาษ A4
12.00 – 13.00 น.	พักรับประทานอาหาร				

เวลา	กิจกรรมย่อย		เนื้อหา	วิธีดำเนินการ	สื่อและอุปกรณ์
	ที่	ประเภท			
13.00 - 14.00 น.	5.2	กิจกรรมกลุ่ม	กิจกรรม การบริหาร ความขัดแย้ง “เรื่องแม่น้ำจะเซ้” - อธิบายเหตุผลใน การตัดสินใจ - วิเคราะห์บทบาท ของตัวละคร	- บรรยายโดย วิทยากรที่มีความรู้ และประสบการณ์ ด้านการสอน - ผู้เข้าอบรมศึกษา ใบความรู้ 5.2 - ผู้เข้าอบรมร่วม อภิปรายแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ - แบ่งผู้เข้าอบรม ออกเป็น 5 กลุ่ม - แต่ละกลุ่มศึกษาใบ กิจกรรม 5.2 - นำเสนอผลการ วิเคราะห์ต่อบทบาท ของตัวละคร	- กระดาษ A4 - กระดาษ Flip Chart
14.30 - 14.45 น.	พักรับประทานอาหารว่าง				
14.45 - 16.00 น.	5.3	บรรยาย	“การบริหารจัดการ ความขัดแย้ง” - การบริหารจัดการ ความขัดแย้ง - ตัวอย่างของความ ขัดแย้ง	- บรรยายโดย วิทยากรที่มีความรู้ และประสบการณ์ ด้านการสอน - ผู้เข้าอบรมศึกษา ใบความรู้ 5.3 - ผู้เข้าอบรมร่วม อภิปราย	- เครื่อง คอมพิวเตอร์ + LCD Projector - Power Point - ใบกิจกรรม 5.3 - ใบความรู้ 5.3 - ใบบันทึกผลการ เรียนรู้ 5.3
16.30 - 17.00 น.	ทดสอบหลังการฝึกอบรม			แจกแบบทดสอบ หลังการฝึกอบรม	แบบทดสอบหลัง การฝึกอบรม
17.00 - 17.30 น.	พิธีปิด				

สื่อการฝึกอบรม

1. สื่อประกอบการบรรยาย โปรแกรม Power Point หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 - 5
2. อุปกรณ์ประกอบการฝึกของแต่ละกิจกรรม
3. แบบบันทึกผลการเรียนรู้ 1 - 5

การวัดผลและประเมินผล

1. แบบทดสอบวัดความรู้ การพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรก่อนและหลังการฝึกอบรม
2. แบบสอบถาม โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นการใช้หลักสูตรฝึกอบรม ด้านความพึงพอใจในการฝึกอบรม
3. การประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) หลังการฝึกอบรมผ่านไปแล้ว 1 เดือน



หลักสูตรฝึกอบรม

โครงสร้างของหลักสูตรฝึกอบรม ประกอบด้วย หัวข้อเนื้อหาวิชาการหลักสูตรฝึกอบรม จัดเป็นหน่วยฝึกอบรมประกอบด้วย 5 หน่วยฝึกอบรม กำหนดระยะเวลา 24 ชั่วโมง ซึ่งแต่ละหน่วยฝึกอบรม มีความสอดคล้องและสัมพันธ์กับจุดมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรม โดยมีรายละเอียดโดยสรุปได้ ดังนี้

หน่วยฝึกอบรมที่ 1

หน่วยฝึกอบรมที่ 1 กิจกรรมที่ 1 “ภาวะผู้นำ” (เวลา 6 ชั่วโมง) ประกอบด้วย 5 กิจกรรมย่อย ดังนี้
กิจกรรมที่ 1.1 การบรรยาย เรื่อง “กิจกรรมการสร้างความคุ้นเคย” (30 นาที)

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถ

1. บอกคุณลักษณะของตนเองได้
2. บอกคุณลักษณะของเพื่อนสมาชิกในกลุ่มได้
3. ทำความรู้จักและคุ้นเคยกับเพื่อนได้ดี

เนื้อหาและข้อคิดจากกิจกรรม

1. การเตรียมความพร้อมก่อนการเข้าสู่บทเรียน, ทำลายกำแพงหรือเกราะของแต่ละคน ให้เข้ากันได้อย่างสนิทใจ, สร้างบรรยากาศของความเป็นมิตรที่ดีต่อกัน, ลดความเครียดลงได้, สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแสดงออก เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน สร้างความสนิทสนม เพิ่มการรู้จักกันมากยิ่งขึ้น

กิจกรรมการเรียนรู้

1. แจกเอกสารกิจกรรมเพื่อนใหม่ ให้เขียนชื่อ นามสกุลของตนเองแล้วไปสัมภาษณ์เพื่อนใหม่อีก 5 คน
2. เมื่อได้ครบแล้วมอบให้วิทยากร
3. ผู้เข้าอบรมร่วมอภิปรายสรุปผลการสัมภาษณ์ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และแนวคิดที่ได้จากกิจกรรม

การประเมินผล

- วิทยากรสัมภาษณ์ผู้เข้าร่วมรับการฝึกอบรม
- การสังเกตจากการร่วมอภิปราย

กิจกรรมที่ 1.2 บรรยาย เรื่อง “ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ” (60 นาที)

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความสามารถดังนี้

1. อธิบายความหมายและความสำคัญของผู้นำได้อย่างถูกต้อง
2. อธิบายบทบาทและหน้าที่ของผู้นำได้อย่างถูกต้อง

เนื้อหาและข้อคิดจากกิจกรรม

1. แนวความคิดและหลักการเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. บทบาทและหน้าที่ของผู้นำในการทำงาน

กิจกรรมการเรียนรู้

1. แบ่งผู้เข้าอบรมออกเป็น 5 กลุ่ม ๆ ละ 6 คน
2. แต่ละกลุ่มส่งตัวแทนรับใบกิจกรรม 1.2 และจับสลากประเด็นที่ศึกษา ได้แก่
 - คุณลักษณะของผู้นำที่ดี
 - แนวทางการส่งเสริมคุณลักษณะของผู้นำ
3. แต่ละกลุ่มร่วมศึกษาวิเคราะห์ตามที่ได้รับมอบหมาย
4. นำเสนอผลการวิเคราะห์
5. สมาชิกที่เหลือร่วมอภิปรายผลการวิเคราะห์ตามแต่ละกลุ่ม
6. ผู้เข้าอบรมศึกษาใบความรู้ 1.2 ประกอบการสรุปในแต่ละประเด็น

การประเมินผล

- สังเกตจากการร่วมอภิปรายแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการร่วมสรุป

กิจกรรมที่ 1.3 กิจกรรมกลุ่ม เรื่อง “ค้นหาผู้นำกลุ่ม” (30 นาที)

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้าอบรมได้ฝึกกิจกรรมแล้วมีความสามารถดังนี้

1. ค้นหาผู้นำของกลุ่มได้ถูกต้อง
2. ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เนื้อหาและข้อคิดจากกิจกรรม

เพิ่มเนื้อหาและแนวคิดจากกิจกรรมกลุ่ม

ขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม

1. แบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็น 5 กลุ่มๆ ละ 6 คน
 2. แจกถุงลูกปัดที่มีปริมาณเท่าๆ กัน กลุ่มละ 1 ถุง
 3. วิทยากรชี้แจงกติกา เมื่อให้สัญญาณทุกกลุ่มจะเริ่มนับลูกปัดที่อยู่ในถุง กลุ่มที่เสร็จก่อนให้ยกมือและแจ้งจำนวนแก่วิทยากร
 4. เมื่อทุกกลุ่มปฏิบัติเสร็จตามลำดับ 1...2...3... แล้ววิทยากรเชิญกลุ่มที่เสร็จก่อน และ
- หลังกมาสัมภาษณ์กระบวนการทำงาน

สื่อประกอบการสอน

- ลูกปัดกลุ่มละ 1 ถุง

การประเมินผล

- สังเกตจากการร่วมมือปราชญ์แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการร่วมสรุป

กิจกรรมที่ 1.4 บรรยาย เรื่อง “การเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำ” (60 นาที)

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความสามารถดังต่อไปนี้

1. อธิบายผู้นำที่ดีได้
2. อธิบายหลักการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำได้

เนื้อหาและข้อคิดจากกิจกรรม

1. ทักษะผู้นำที่ดี
2. การเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำ

กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม

1. วิทยากรแบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็น 5 กลุ่มๆ ละ 6 คน ให้แต่ละกลุ่มร่วมกันระดมความคิดในหัวข้อ “ลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์” ตามกระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์
2. ให้ตัวแทนกลุ่มนำเสนอผลงาน กลุ่มละ 5 นาที
3. สมาชิกอื่นๆ และวิทยากรร่วมกันอภิปรายให้ข้อเสนอแนะ
4. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมปฏิบัติกิจกรรมที่ 1.4
5. วิทยากรและสมาชิกร่วมกันอภิปราย และสรุปผลการปฏิบัติกิจกรรมที่ 1.4
6. วิทยากรบรรยายให้ความรู้เกี่ยวกับการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำในการทำงาน

การประเมินผล

- สังเกตจากการร่วมอภิปรายแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการร่วมสรุป

กิจกรรมที่ 1.5 กิจกรรมกลุ่ม เรื่อง “สมบัติเข้าใครอย่าเตะ” (60 นาที)

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความสามารถดังนี้

1. เป็นผู้นำที่ดี
2. ควบคุมตนเองในการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น
3. สร้างความพร้อมในการทำงานเป็นกลุ่ม

เนื้อหาและข้อคิดจากกิจกรรม

การทำกิจกรรมครั้งนี้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะรู้สึกว่าจะไม่มีความยากลำบากเลย ถ้าแต่ละคนไม่นำของตนเองกลับ แต่เมื่อรวมกลุ่มหรือผูกข้อมือติดกันแล้ว การทำงานเป็นกลุ่มบางคนอาจใช้อิทธิพลของตนเองมากเกินไปที่จะให้กลุ่มคล้อยตาม บางคนอาจยอมผู้อื่นมากเกินไป เราควรจะพิจารณาให้รอบคอบว่างานของกลุ่มจะสำเร็จได้ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจกันจริงๆ โดยอาจให้สัญญาณตกลงกันว่าจะเริ่มจากใครก่อนและต่อไปเป็นใคร ถ้าหากไม่ยอมกันงานก็จะไม่สำเร็จ ฉะนั้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องฝึกฝนการเป็นผู้นำ และผู้ตามที่ดี

กิจกรรมการเรียนรู้

1. แบ่งผู้เข้าอบรมออกเป็น 5 กลุ่ม ๆ ละ 6 คน
2. วิทยากรบอกให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม นำสิ่งของเครื่องใช้ของตนออกมาคนละ 1 ชิ้น แล้วนำไปซ่อนไว้ข้างนอกห้อง
3. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมกลับมาที่กลุ่ม จากนั้นให้ใช้ผ้าขาวผูกข้อมือติดกันทุกคน และห้ามพูดคุยกัน เมื่อวิทยากรให้สัญญาณเริ่มให้ทุกกลุ่มไปนำสมบัติของกลุ่มมาให้ครบ จัดลำดับกลุ่มที่เสร็จก่อนและหลัง
4. วิทยากรสัมภาษณ์ เกี่ยวกับเรื่องการทำงานของกลุ่มว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร กลุ่มที่ชนะมีวิธีการอย่างไร สมาชิกแต่ละคนรู้สึกอย่างไร และข้อคิดจากกิจกรรมนี้คืออะไร

การประเมินผล

- สังเกตจากการร่วมอภิปรายแลกเปลี่ยนประสบการณ์
- การนำเสนอผลงาน
- การร่วมสรุป

กิจกรรมที่ 1 ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการเสริมสร้างภาวะผู้นำ

แนวคิด

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ ว่า อะไรคือความสำคัญ ให้ภาพความเป็นจริงขององค์กรแก่ผู้อื่น ช่วยให้เห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสามารถดังนี้

1. อธิบายความหมายและความสำคัญของผู้นำ ภาวะผู้นำได้อย่างถูกต้อง
2. อธิบายบทบาทและหน้าที่ของผู้นำได้อย่างถูกต้อง
3. เข้าใจหน้าที่ของการบริหารจัดการ และบทบาทด้านบริหารจัดการ

ระยะเวลา 60 นาที

เนื้อหา

แนวทางที่สำคัญในการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ให้มีภาวะผู้นำนั้น ซึ่งประกอบด้วยหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

ผู้นำ คือ บุคคลในกลุ่ม ซึ่งได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ควบคุม หรือประสานงานกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับภารกิจของกลุ่ม

ผู้นำ คือ บุคคลที่เลือก หรือได้รับการแต่งตั้งให้นำกลุ่ม และมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม และเพื่อทำหน้าที่หัวหน้าของกลุ่ม

กล่าวโดยสรุป “ผู้นำ” คือ บุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้ง หรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจชักนำ หรือชี้้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

นิยามภาวะผู้นำใหม่ภายใต้แนวคิดด้านบริบท สภาวะแวดล้อมของโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ได้แก่

ภาวะผู้นำ หมายถึง การจุดประกายวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นมองเห็น พร้อมทั้งปลูกฝังเป็นค่านิยมและสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้สามารถปฏิบัติได้สำเร็จ

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการให้จุดมุ่งหมาย (ทิศทางที่มีความหมาย) เพื่อให้เกิดการรวมพลังความพยายาม และความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่จะก้าวออกมาจากวัฒนธรรมเดิม เพื่อเริ่มกระบวนการวิวัฒนาการและการแลกเปลี่ยนที่ทำให้มีการปรับตัวได้มากขึ้น

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการสร้างความสมเหตุสมผลในการทำงานร่วมกันของบุคคลต่างๆ เพื่อสร้างความเข้าใจ และความผูกพันให้เกิดขึ้นกับคนเหล่านี้

2. บทบาทหน้าที่ของผู้หน้า และลักษณะของการบริหารจัดการ

ผู้บริหารระดับต้นของบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ที่เข้าฝึกอบรมจะต้องกำหนดหน้าที่ของผู้หน้าในการบริหารจัดการและบทบาทด้านการบริหาร

3. วิธีดำเนินกิจกรรม

3.1 เชิญวิทยากรที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ด้านการสอนมาให้ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ, ผู้นำ

3.2 ผู้เข้าอบรมศึกษาใบความรู้กิจกรรมที่ 1.2 (ภาวะผู้นำและการเสริมสร้างภาวะผู้นำ)

3.3 ผู้อบรมร่วมอภิปรายแลกเปลี่ยนประสบการณ์และร่วมสรุป
สื่อและอุปกรณ์

- เครื่องคอมพิวเตอร์
- Power Point ประกอบการบรรยาย
- ใบความรู้ 1.2
- ใบกิจกรรม 1.2
- ใบบันทึกผลการเรียนรู้ 1.2

การประเมินผล

- สังเกตจากการร่วมอภิปรายแลกเปลี่ยนประสบการณ์
- การร่วมสรุป
- วิทยากรช่วยประเมิน

ใบความรู้กิจกรรมที่ 1.2

เนื้อหาสาระหน่วยฝึกอบรมที่ 1

ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ และการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำ

ความสำคัญของผู้นำ

การบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้นขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ เพราะผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำนั้นถือได้ว่าเป็นหลักชัยของหน่วยงาน ผู้ที่จะเป็นหัวหน้าขององค์กรและบุคคลภายในองค์กรได้จะต้องมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ให้เกิดขึ้น รวมทั้งสามารถเข้าใจได้เป็นอย่างดีว่าอะไรคือสิ่งที่องค์กรจำเป็นต้องมีและต้องทำเพื่อดำรงรักษาองค์กรไว้ และสามารถเผชิญหน้ากับความเจริญของโลกยุคสมัยใหม่ที่มักจะเกิดเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จากปัจจัยสิ่งแวดล้อมทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร (วรรณธ แสงมณี. 2538: 19-26)

ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการบริหารงาน นำองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งผลงานขององค์กรที่ปรากฏออกมาจะเป็นเครื่องแสดงให้เห็นว่า ผู้นำในองค์กรนั้นมีพฤติกรรมเป็นอย่างไร ดังที่ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2530) ให้ความเห็นว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำจะเป็นเครื่องบ่งชี้ให้เห็นว่าผู้นำนั้นมีความสมบูรณ์ดีและภาวะผู้นำ มีความสามารถและมีลักษณะผู้นำเหมาะสมเพียงใด ตัวอย่างที่เป็นได้ชัดเจนก็คือ ในกรณีที่ผู้นำจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อให้ทันกับสถานการณ์ในโลกปัจจุบัน ผู้นำขององค์กรจะต้องทำการรณรงค์ ติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้เข้าใจ และรับทราบวิถีทางและนโยบาย ตลอดจนความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพื่อกระตุ้นและเสริมสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงานของบุคคลภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีความสามารถในการจูงใจคนให้ทำงาน อาจกล่าวได้ว่า ผู้นำเป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญที่สุดขององค์กร ถ้าองค์กรใดได้ผู้นำที่มีคุณภาพมาทำหน้าที่เป็นผู้บริหารองค์กรนั้นก็ย่อมมีความเจริญรุ่งเรืองก้าวหน้า

ความหมายของ “ผู้นำ” และความเป็น “ผู้นำ” (ภาวะผู้นำ)

(สุพจน์ แสงเงิน 2550: 290) ได้ให้ความหมายของผู้นำและความเป็นผู้นำไว้ดังนี้

ผู้นำ (Leader) หมายถึง ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะคุณสมบัติเด่นกว่าผู้อื่นในกลุ่ม และมีอิทธิพลมากกว่าบุคคลอื่นๆ ในหน่วยงาน ทั้งสามารถสร้างความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานนั้นๆ ได้ โดยทั่วไปผู้นำมักเป็นบุคคลซึ่งรับบทบาทเป็นผู้บริหารและประสานประโยชน์ในกลุ่ม จึงมีฐานะเสมือนเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม ซึ่งมีอิทธิพลและอำนาจ สามารถบังคับบัญชาบุคคลในกลุ่มให้ปฏิบัติงานจนบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

ความเป็นผู้นำ หรือภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะกระตุ้น จูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น รวมถึงผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ โดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย การติดต่อซึ่งกันและกันให้เกิดมีใจร่วมกับตนเพื่อดำเนินการในด้านการวางแผน การจัดองค์กร การแก้ปัญหา การตัดสินใจ และการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงาน จนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540) ได้กล่าวไว้เกี่ยวกับความหมายของผู้นำดังต่อไปนี้

ผู้นำ (Leader) กับภาวะผู้นำ (Leadership) มีความหมายแตกต่างกัน ได้มีผู้ให้นิยาม “ผู้นำ” ไว้ดังนี้

ผู้นำ คือบุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อย่างต่อไปนี้

- 1) มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
- 2) มีบทบาทเหนือบุคคลอื่นๆ
- 3) มีบทบาทสำคัญที่สุดที่ทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย
- 4) ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
- 5) เป็นหัวหน้าของกลุ่ม

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550: 15) ได้สรุปแนวคิดและนิยามของผู้เขียนหลายๆ ท่านเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำได้ดังนี้

“ผู้นำ” คือบุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่าจะอะไรคือความสำคัญ ให้ภาพความเป็นจริงขององค์กรแก่ผู้อื่น ช่วยให้เห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก

คุณสมบัติของผู้นำ

เสถียร แป้นเหลือ (2550: 19) ได้รวบรวมคุณสมบัติของผู้นำที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำที่ดีจากทีดและเบอร์นาร์ด (Tead. 1965; Barnard. 1998) ไว้เป็นข้อ ๆ ดังนี้

1. มีความเข้มแข็งทั้งร่างกายและจิตใจ 2. มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์และความมุ่งหมายของงาน 3. มีความเข้าใจในด้านมนุษยสัมพันธ์ 4. มีความกระตือรือร้น 5. มีความสามารถในการตัดสินใจและตกลงใจ 6. มีความฉลาด 7. มีความเชื่อมั่นในตนเอง

ความเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติพิเศษของผู้นำที่ดีไว้ดังนี้ คือ 1. ผู้นำที่ดีนั้นจำเป็นจะต้องเป็นผู้ที่มีชีวิตชีวา 2. มีความเฉลียวฉลาดไหวพริบดี 3. มีความรอบรู้ ทันโลก ทันเหตุการณ์ 4. มีความรับผิดชอบสูง 5. มีความสามารถในการจูงใจคน 6. สามารถตัดสินใจได้รวดเร็วและถูกต้อง 7. เป็นผู้ที่มีความอดทน เต็มเปี่ยมไปด้วยพลัง

คุณสมบัติของผู้หน้าที่ทำงานบรรลุเป้าหมาย

ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จและทำงานบรรลุเป้าหมาย

1. เป็นผู้ที่มีความอดทนและมีชีวิตชีวา ซึ่งย่อหมายถึง ต้องมีสุขภาพอนามัยดี ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ มีอารมณ์แจ่มใสร่าเริง มีใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใสร่าเริง มีอารมณ์ขันที่พอเหมาะพอดี มีความคล่องตัวกระฉับกระเฉง มีความอดทนต่อความยากลำบากในการประกอบการทำงาน มีความอดทนอดกลั้น สงบเสถียรต่อปฏิกิริยาของสมาชิกในกลุ่ม ควบคุมอารมณ์ได้อย่างดี มีการผ่อนคลายความตึงเครียดของอารมณ์

2. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ปัญหา ในการที่จะเป็นผู้มีความสามารถ ในการตัดสินใจและแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ นั้น ผู้นำก็ต้องมีคุณลักษณะอื่นประกอบด้วย เช่น มีความรู้ มีประสบการณ์ มีข้อมูลที่ทันสมัยและแม่นยำ มีทักษะและมีสมรรถภาพจึงจะสามารถตัดสินใจ แก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ นอกจากนี้ ยังมีความมั่นใจ ประกอบด้วยความเด็ดขาดเฉียบพลัน แต่รอบคอบ

3. มีความสามารถในการจูงใจ ในการจูงใจคนนั้น มีความมุ่งหมายที่จะจูงใจให้ทำงาน ให้มีความสัมพันธ์ สามัคคีกันในกลุ่มและจูงใจให้มีความประนีประนอมกันได้เมื่อเกิดปัญหา การจูงใจคนนั้นเป็นสิ่งที่ต้องให้ศิลปะ และความเชี่ยวชาญ ประกอบด้วยความสามารถหลายประการ ดังนี้คือ

3.1 ความสามารถในการใช้คำพูดจูงใจ ซึ่งประกอบด้วย น้ำเสียงที่น่าฟัง นุ่มนวล น่าเชื่อถือ ชวนให้เกิดความสนใจและยินดีรับฟัง ใช้ภาษาเรียบง่ายเหมาะสมกับบุคคลและเหตุการณ์ ทำทางประกอบคำพูด นุ่มนวล สุภาพ เห็นจริงเห็นจัง

3.2 การใช้เหตุผล ต้องแสดงถึงเหตุและผล ข้อดีและข้อเสีย ความถูกต้อง และความผิด ข้อความจริงและข้อความเท็จ ให้อย่างละเอียดชัดเจน พร้อมทั้งยกตัวอย่าง

3.3 รักษาอารมณ์ ต้องควบคุมอารมณ์ อย่ามีอารมณ์เครียด มีอารมณ์ขันบ้าง และมีอารมณ์ร่วมกับผู้ฟัง สร้างลักษณะความเห็นอกเห็นใจ

3.4 การใช้หลักฐานอ้างอิง สามารถยกเหตุการณ์ต่างๆ ที่รู้จักกันไป ยกตัวอย่างบุคคล ตำรา หลักศาสนา สถานที่ เหตุการณ์ให้ชัดเจน ชัดๆ ให้เห็นตามหลักฐานที่อ้างอิง

3.5 ยึดถือหลักการในการจูงใจคน เช่น การให้ความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน การให้ความจริงใจโดยไม่ปิดบัง เป็นผู้มีความรู้ที่รู้แจ้งชัดเจน เป็นผู้ปฏิบัติเป็นตัวอย่างที่ดีให้ผู้อื่นเต็มใจปฏิบัติ ไม่ขู่เข็ญบังคับให้ปฏิบัติ

4. เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบสูง สิ่งนี้ถือว่าเป็นสำนึกของผู้นำ ต้องตระหนักดีถึงตำแหน่ง หน้าที่บทบาทของตน รู้ว่าสิ่งใดควรปฏิบัติ สิ่งใดไม่ควรปฏิบัติ ต้องประกอบด้วยคุณธรรมสูงส่ง ยอมรับผลสะท้อนกลับที่เกิดขึ้นจากการกระทำทุกด้านไม่ว่าทางดี หรือทางเสีย ยอมรับฟังคำแนะนำ คำตำหนิตัวด้วยความสงบ และพร้อมที่จะแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ประการสำคัญต้องคำนึงถึงความอยู่รอดของกลุ่มมากกว่าความอยู่รอดของตนเอง

5. เป็นผู้ที่มีความเฉลียวฉลาด สิ่งนี้เป็นคุณสมบัติที่จำเป็นของผู้นำ เพราะการนำกลุ่มให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มได้ดั่งนั้น ต้องใช้ยุทธวิธีที่เฉลียวฉลาดมาก ดังนั้น โดยทั่วไปแล้ว ผู้นำควรจะมีระดับสติปัญญาสูง มีความรู้ทันโลกทันสมัย เป็นพหุสูต และต้องรอบคอบเฉพาะกรณี กล่าวคือ ผู้เป็นหัวหน้ากำลังทำงานสิ่งใดอยู่ต้องรู้นโยบาย แผนงาน กระบวนการ การแก้ปัญหา ความในใจของบุคคลในกลุ่มงานนั้น และจะต้องมีความคิดริเริ่มไม่อยู่กับที่

คุณลักษณะของผู้นำที่ไม่พึงประสงค์

ผู้นำที่ดีและทำงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายควรหลีกเลี่ยงพฤติกรรมทั้ง 12 ข้อดังต่อไปนี้

คุณลักษณะผู้นำที่ไม่พึงประสงค์

1. หลงตัวเอง ติดแน่นอยู่กับตำแหน่ง รู้สึกอยู่ตลอดเวลาว่าตนเป็นผู้นำเมื่อติดต่อกับผู้อื่นโดยเฉพาะผู้ร่วมงานจะแสดงออกในลักษณะที่เป็นหัวหน้า มีอำนาจ จะยกย่องแต่ผู้ที่มีอำนาจเหนือกว่าเท่านั้น แต่จะวางตัวบั่นปึงกับผู้ร่วมงาน
2. ไม่ฟังการคัดค้าน เป็นคนดื้อรั้น มีทิฐิสูง ทนไม่ได้ต่อการไม่เห็นด้วยของผู้ร่วมงาน โกรธมากถ้ามีผู้คัดค้าน และจะไม่รีรอต่อการทำลายผู้ที่ไม่เห็นด้วยทุกวิถีทาง หรือจะไม่ยอมให้ร่วมทำงานด้วย
3. เป็นคนหน้าไหว้หลังหลอก ปากหวานกันเปรี้ยว ทำที่เป็นเมตตากฎณาอ่อนหวาน เป็นคนปากปราศรัยน้ำใจเชือดคอ
4. ปฏิเสธจุดอ่อนของตนเอง มีปมด้อย มีจุดอ่อนในตนเอง เช่น ต้องการความรักความอบอุ่น เพราะขาดความสุขในครอบครัว แต่ก็ปฏิเสธที่จะยอมรับในสิ่งนั้น ไม่ยอมป้องกันตนเอง และไม่แก้ไขความขัดแย้งในตนเอง
5. กระทำการสิ่งใดก็เอาแต่ใจตนเอง ไม่สำรวจผลที่เกิดมา ไม่รับฟังผลสะท้อนกลับ มีความรู้สึกที่ตนเองถูกอยู่เสมอ ดื้อรั้น เห็นตัวเองสำคัญที่สุด ไม่ฟังคำแนะนำจากใคร
6. ตั้งกำแพงขวางกั้นระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน โดยแยกออกจากกันอย่างเกินความจำเป็น เช่น ให้ติดต่อผ่านเลขานุการ ใช้ระบบราชการจัดมีห้องสำนักงานเป็นพิเศษ ฯลฯ ก่อให้เกิดความห่างเหิน ไม่มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน
7. ใช้ภาษาพิเศษ มักใช้คำศัพท์ยากๆ ที่สร้างขึ้นมา ใช้คำย่อ ใช้ภาษาที่คนธรรมดาทั่วไปไม่เข้าใจ พูดอ้อมค้อมไม่ตรงจุด
8. ใช้คนเหมือนเครื่องจักร โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกของผู้ถูกใช้ว่าเป็นอย่างไร ถือว่าตนมีอำนาจก็ใช้คำสั่ง ไม่สร้างมนุษยสัมพันธ์อันดี ใช้วาจาคำสั่งที่แสดงอำนาจ ไม่มีการบำรุงน้ำใจ
9. รุนแรงเมื่อมีความคับข้องใจ จะทำงานอย่างเต็มที่ จมอยู่กับงาน ใช้พลังทั้งหมดในการแก้ปัญหา อารมณ์รุนแรง เจ้าคิดเจ้าแค้น ทำลายสิ่งที่ขวางกั้น

10. ทำตัวเป็นผู้พิพากษา จะตัดสินประเมินค่าทันที เช่น กล่าวหา ผิดหรือถูก รับหรือไม่รับ ดีหรือเลว ไม่คิดพิจารณาหรือฟังหูไว้หู อาจกล่าวโทษผู้ร่วมงานโดยไม่สืบสวนให้แน่นอน

11. ซึ้นชมยินดีกับความไม่จริงใจของผู้อยู่ในบังคับบัญชา ชอบการยกยอชื่นชมกับผู้ที่แสดงว่าเห็นด้วย ทั้งที่ใจจริงแล้วไม่เห็นด้วย ชอบคนประจบสอพลอ ชอบคนทำตัวประเภทเป็น “เงา” ติดหน้าตามหลัง ซึ้นกเป็นนก ซึ้นไม่เป็นไม้

12. เมื่อเกิดปัญหาใดๆ ซึ้น หรือต้องการทำอะไรสิ่งหนึ่ง เมื่อไม่สามารถชักจูงหรือชี้แจงให้ปฏิบัติตามก็มักจะอ้างระเบียบปฏิบัติ และข้อบังคับ ข้อตกลง เน้นระเบียบกฎเกณฑ์ แบบแผน อ้างข้อตกลง หลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงใดๆ แม้ว่าจะเป็นผลดีและมีประโยชน์

จะเห็นได้ว่าผู้นำที่ดีนั้น จำเป็นต้องมีคุณสมบัติที่ดีมากมายหลายประการ ซึ่งยากที่จะหาได้ครบถ้วนในบุคคลเดียว แต่อย่างไรก็ตามมีบุคคลจำนวนหนึ่งมีคุณสมบัติดังกล่าวในตัวเองตามธรรมชาติ ไม่ต้องได้รับการฝึกฝนเป็นพิเศษ ซึ่งถือว่าผู้นำแบบนี้เป็นผู้นำที่ดีตามธรรมชาติ บางทีเรียกว่าเป็นผู้นำโดยกำเนิด แต่ก็มีจำนวนน้อยมากไม่เพียงพอต่อความต้องการของกลุ่มหรือสังคม จึงต้องมีการฝึกฝนเพื่อให้ได้เกิดผู้นำที่มีคุณสมบัติดังกล่าวขึ้นมา นับว่าโชคดีที่เรื่องคุณสมบัติของการเป็นผู้นำที่ดีนั้นเป็นเรื่องของทักษะที่สามารถฝึกฝน พัฒนาให้เกิดมีขึ้นได้ในตัวบุคคล ดังนั้นไม่ว่าใครก็ตามที่มีความต้องการจะพัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดี ก็ย่อมจะสามารถทำได้ด้วยการฝึกฝนให้เกิดขึ้น

บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของกลุ่มเป็นอย่างมาก ผู้นำที่มีคุณสมบัติที่ดีและปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ได้เหมาะสม ก็ย่อมจะสามารถพากลุ่มให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในเรื่องบทบาทหน้าที่ของผู้นำในการทำงานเป็นกลุ่มนั้น ได้มีผู้เสนอไว้แตกต่างกันไปบ้าง แต่ส่วนใหญ่จะคล้ายคลึงกันในสาระสำคัญ บทบาทหน้าที่ของผู้นำในการทำงานเป็นกลุ่ม แบ่งได้กว้างๆ เป็น 2 ลักษณะคือ

1. หน้าที่หลัก ได้แก่ หน้าที่ทางด้านการบริหารงาน วางแผนงาน วางนโยบาย เป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นตัวแทนของกลุ่มต่อบุคคลภายนอก เป็นผู้ให้รางวัลและลงโทษ เป็นผู้ประนีประนอม และตัดสิน และเป็นผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

2. หน้าที่รอง ได้แก่ หน้าที่ทางด้านการเป็นตัวอย่างที่ดีแก่กลุ่ม เป็นตัวแทนรับผิดชอบ และเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม เป็นนักอุดมคติ เป็นบิดาของกลุ่ม เป็นผู้ให้คำปรึกษา และเป็นแพะรับบาป เมื่อมีการตำหนินานผิดพลาด

บทบาทหน้าที่ของผู้นำในการทำงานเป็นกลุ่ม จำแนกออกเป็น 2 ประเภท คือ บทบาทเกี่ยวกับงานและบทบาทเกี่ยวกับกลุ่ม

1. บทบาทเกี่ยวกับการทำงาน ได้แก่ บทบาทของผู้นำในการที่จะนำกลุ่มให้สามารถทำงานตามที่กลุ่มต้องการ ให้เป็นผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ มีรายละเอียดดังนี้

1. ทำความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของการทำงาน และช่วยให้ผู้ร่วมงานได้มีความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของการทำงานตรงกัน

2. วางแผนงานและขั้นตอนในการทำงานร่วมกับผู้ร่วมงาน
3. แบ่งงานและมอบหมายให้ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม
4. ริเริ่มความคิดใหม่ๆ ให้กับกลุ่ม หรือกระตุ้นกลุ่มให้ริเริ่มความคิดใหม่ๆ
5. ให้ข้อมูลความคิดเห็น หรือแสวงหาข้อมูลความคิดเห็นที่จะเป็นประโยชน์

ต่อการทำงาน

1. ช่วยให้กลุ่มมีความเข้าใจตรงกันในข้อมูลหรือประเด็นต่างๆ ที่จำเป็นต่อการบรรลุผลสำเร็จของงาน

2. ช่วยประสานความคิด ข้อมูลของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายของงาน

3. ช่วยขจัดปัญหาต่างๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

4. ติดตามงาน ประเมินผลงาน และสรุปผลงานเป็นระยะๆ และแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบ

ทราบ

5. ควบคุมมาตรฐานของผลงานของกลุ่ม
6. ประเมินงานเมื่องานสำเร็จ และปรับปรุงงาน

2. บทบาทเกี่ยวกับการรวมกลุ่ม: บทบาทของผู้นำในการช่วยให้กลุ่มมีกำลังใจ มีความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จนสามารถทำงานได้สำเร็จ ไม่แตกแยกกันไปเสียก่อน มีรายละเอียดดังนี้

1. จัดระเบียบและควบคุมระเบียบของกลุ่ม เพื่อช่วยให้ทุกคนได้มีโอกาสทัดเทียมกันในการแสดงความคิดเห็นหรือการทำงาน ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปโดยเรียบร้อย ไม่ซุหลุน วุ่นวาย ทำให้กลุ่มสามารถดำเนินการไปได้อย่างราบรื่นไม่แตกแยกกันเป็นกลุ่มเล็กกลุ่มน้อย

2. ดูแลเอาใจใส่สมาชิกกลุ่ม ให้มีโอกาสดแสดงความคิดเห็น หรือแสดงความสามารถอย่างทั่วถึง เพื่อช่วยให้ทุกคนรู้สึกว่าเป็นคนมีคุณค่า มีประโยชน์ต่อกลุ่ม เกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม มีความรักและความพอใจที่จะช่วยเหลือกลุ่มอย่างเต็มความสามารถ

3. รับฟังและพิจารณาความคิดเห็นของสมาชิกกลุ่มอย่างทั่วถึง การที่ผู้นำรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทุกคนและนำมาพิจารณา ไม่ละทิ้งไปเฉยๆ จะทำให้ผู้ที่เสนอความคิดเห็นเกิดความพอใจ และมีความต้องการที่จะช่วยเหลือกลุ่มให้มากขึ้น

4. ช่วยทำความเข้าใจให้แก่กลุ่มในเรื่องของการสื่อความหมาย ในการทำงาน ทุกครั้งกลุ่มมักจะประสบปัญหา อันเนื่องมาจากการเข้าใจไม่ตรงกัน ซึ่งเป็นปัญหาของการสื่อความหมาย ความเข้าใจที่ไม่ตรงกันนี้ อาจเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง เกิดความรู้สึกขุ่นข้องหมองใจอันอาจลุกลามใหญ่โต เป็นการแตกแยกในองค์กรได้

5. สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นมิตรให้เกิดขึ้นในกลุ่ม บรรยากาศที่ดี เป็นมิตร เป็นกันเอง ไม่ต้องกลัวว่าจะถูกตัดสินและมองไปในทางที่ตี จะช่วยสร้างความรู้สึกลดภัย สามารถที่จะเสนอความคิดเห็นหรือทำงานต่างๆ ได้อย่างเต็มที่ กับจะมีความรู้สึกกว่าตนเองได้รับความรักจากกลุ่ม ทำให้เกิดความต้องการที่จะช่วยเหลือกลุ่มให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

6. ขจัดหรือลดความขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้นในกลุ่ม เพราะความขัดแย้งเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้กลุ่มแตกแยก หากผู้นำไม่สามารถที่จะช่วยในเรื่องนี้ได้ พลังจากความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มจะถูกบั่นทอนให้ลดน้อยลง ประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มก็จะลดลง หรือบางครั้งอาจทำให้ไม่สามารถรวมกลุ่มกันทำงานต่อไปจนบรรลุผลสำเร็จได้

เมื่อวิเคราะห์ผู้นำจากบทบาทและรูปแบบที่แสดงออก อาจพิจารณาแหล่งที่มาของอำนาจของผู้นำ และพิจารณาจากการใช้อำนาจของผู้นำ ดังรายละเอียดคือ

1. การพิจารณาแหล่งที่มาของอำนาจผู้นำ แบ่งออกเป็น 3 ประเภทคือ

1.1 ผู้นำตามกฎหมาย (Legal Leader) เป็นผู้นำที่มีอำนาจตามกฎหมาย เช่น ตำแหน่งต่างๆ ที่ตั้งขึ้นตามกฎหมาย ได้แก่ หัวหน้างานต่างๆ ที่มีการกำหนดไว้เป็นตำแหน่งขึ้นในหน่วยงานต่างๆ

1.2 ผู้นำตามบุคลิกภาพส่วนตัว (Charismatic Leader) ผู้นำที่มีอำนาจติดตัวมา เพราะบุคลิกดี การศึกษาสูง ฐานะและตระกูลดี พวกนี้ไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจตามกฎหมายในการโน้มน้าวจิตใจคน

1.3 ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (Symbolic Leader) ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มที่ทุกคนยอมรับและยกย่องเทิดทูนให้ทำนองเดียวกับพระมหากษัตริย์ซึ่งเป็นผู้ปกครองประเทศ

2. การพิจารณาจากการใช้อำนาจของผู้นำ แบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ

2.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic) ผู้นำประเภทสั่งงานเฉียบขาด ไม่คำนึงถึงคนอื่น ไม่มีการแบ่งงาน รวบอำนาจแบบเผด็จการ จะตัดสินใจด้วยตนเอง ยึดมั่นในความคิดของตนเองเป็นใหญ่ สร้างบรรยากาศแห่งความกลัวให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน

2.2 ผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-faire) ผู้นำประเภทปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานกันไปตามใจชอบ ตามบุญตามกรรมไม่มีการนิเทศตรวจตราติดตามผลงาน การตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะเห็นดีเห็นชอบกันไป จะทำอย่างไรก็ตามใจชอบ ถ้าลูกน้องดีงานก็อาจดีได้ ถ้าลูกน้องไม่ดีงานก็เสีย และทำงานกันไปวันหนึ่งๆ

2.3 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) ผู้นำประเภทใช้อำนาจตามวิถีทางประชาธิปไตย การตัดสินใจจะถือความเห็นส่วนใหญ่ มีการประชุมปรึกษาหารือก่อนตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจ รับฟังความคิดเห็นไม่ใช้อำนาจกดขี่ การแก้ปัญหาที่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ร่วมกันพิจารณา เคารพในสิทธิและหน้าที่ของแต่ละบุคคล

สรุปบทบาทหน้าที่ของผู้นำ ในการปฏิบัติภารกิจของกลุ่มได้ดังนี้ คือ

1. ผู้รักษา หรือประสานให้สมาชิกในกลุ่มอยู่ร่วมกัน (Maintenance of Membership) หมายถึง ผู้นำจะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์กับคนในกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่ม ทำให้กลุ่มมีความสามัคคีกลมเกลียวกัน

2. ผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Objective Attainment) หมายถึง ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบในกระบวนการทำงานด้วยความมั่นคง และเข้าใจได้และจะต้องทำให้กลุ่มทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

3. ผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม (Group Interaction Facilitation) หมายถึง ผู้นำต้องปฏิบัติงานในหน้าที่อำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ และปฏิบัติต่อกันด้วยดีของสมาชิกในกลุ่ม การติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นในการช่วยให้หน้าที่นี้บรรลุเป้าหมาย

ลักษณะของการบริหารจัดการ (The Nature of Management)

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550: 39) ในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะของการบริหารจัดการนั้น สามารถทำการศึกษได้สองแนวทาง ได้แก่ 1. หน้าที่ของการบริหารจัดการ และ 2. บทบาทด้านบริหารจัดการ ดังนี้

1. หน้าที่ของการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการ หมายถึง การทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลโดยใช้กระบวนการ (ซึ่งเรียกว่าหน้าที่) เช่น การวางแผน การจัดองค์กร การจัดทำลัคน การอำนวยความสะดวก และการควบคุมทรัพยากรขององค์กร เป็นต้น จากความหมายดังกล่าวจะเห็นว่า การนำหรือภาวะผู้นำมิได้เป็นหน้าที่หนึ่ง หรือขั้นตอนตามความหมายเดิมของการบริหารและจัดการแต่อย่างใด

1.1 การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดเป้าหมาย (Goals) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ขององค์กร การจัดทำยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ การใช้งบประมาณและการจัดสรรทรัพยากร การกำหนดนโยบายและขั้นตอนการทำงาน เป็นต้น

1.2 การจัดองค์กร (Organizing) เกี่ยวข้องกับการจัดระเบียบงาน การกำหนดโครงสร้างองค์กร การระบุความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบกับอำนาจ การกำหนดภาระงานของตำแหน่งต่างๆ ที่จะต้องปฏิบัติให้สำเร็จได้ตามแผน รวมถึงการมอบหมายงานให้แก่หน่วยงานย่อยพร้อมจัดสรรงบประมาณ และทรัพยากรเพื่อการปฏิบัติงาน

1.3 การจัดกำลังคน (Staffing) ได้แก่ การคัดเลือกบรรจุคนลงในตำแหน่งต่าง ๆ รวมถึงการฝึกอบรมเสนอแนะ ช่วยเหลือให้ได้พัฒนาความรู้และทักษะที่เหมาะสมกับงาน

2.4 การอำนวยการ (Directing) ได้แก่ การใช้อำนาจอิทธิพลและให้รางวัลเพื่อจูงใจหรือกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานของพนักงานให้สู่เป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งรวมถึงการกระจายงาน, การประสานงาน (Coordination) และการบริหารความขัดแย้ง (Managing Conflicts) รวมอยู่ด้วย

2.5 การควบคุม (Controlling) หมายถึง การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard) การสร้างระบบการรายงาน การกำกับการทำงานของพนักงานให้เป็นไปตามขั้นตอนสู่เป้าหมาย รวมทั้งการให้คุณให้โทษตามจำเป็น เป็นต้น

โดยสรุป รูปแบบหน้าที่ของการบริหารจัดการดังกล่าว จะกำหนดกิจกรรมทั้งหลายอย่างกว้างขวางให้ผู้บริหารต้องปฏิบัติ โดยบางงานเป็นกิจกรรมเชิงความคิด (Conceptual) บางงานต้องใช้การปฏิบัติและเทคนิควิธี (Technical) และบางงานเกี่ยวกับคน (People) การบริหารงานโดยยึดตามหน้าที่ของการบริหารจัดการจะให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ ระหว่างผู้นำกับผู้ตามน้อยมาก ประหนึ่งว่าองค์กรสามารถดำเนินการไปได้เหมือนเครื่องจักรขนาดใหญ่ หรือเหมือนกับตันเรือที่บังคับเรือให้แล่นไปในมหาสมุทร เป็นต้น จึงเป็นแนวคิดที่เหมาะสมกับกระบวนการทัศน์ของการบริหารในโลกยุคอุตสาหกรรมที่ผ่านมาในอดีตเป็นส่วนใหญ่ แต่ก็ยังคงจำเป็นในปัจจุบันเพียงแต่ต้องปรับปรุงหรือสอดแทรกด้วยแนวคิดทฤษฎีใหม่ที่เหมาะสมควบคู่ไปด้วย

2. บทบาทของการบริหารจัดการ

สวทศ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550: 15) ได้ศึกษาการบริหารจัดการที่สังเกตจากกิจกรรมต่างๆ สามารถจัดเป็นบทบาทหลักได้ 3 กลุ่ม ได้แก่ บทบาทหลักด้านข่าวสาร บทบาทหลักด้านความสัมพันธ์ และบทบาทหลักด้านการตัดสินใจ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1 บทบาทด้านข่าวสาร (Informational Roles) เป็นบทบาทเกี่ยวกับการจัดการระบบข้อมูลข่าวสาร การสร้างเครือข่ายของข่าวสาร การแสวงหาข่าวสารจากแหล่งต่างๆ และเผยแพร่ไปยังบุคคลและหน่วยงานที่ต้องการใช้ข่าวสารนั้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2.2 บทบาทด้านความสัมพันธ์ (Interpersonal Roles) เป็นบทบาทที่เกี่ยวกับการสร้างสัมพันธภาพของผู้นำกับหน่วยงานหรือบุคคลอื่น เช่น บทบาทฐานะเป็นสัญลักษณ์ หรือหัวหน้าเข้าร่วมกิจกรรมของสังคม บทบาทการเป็นประธานของงาน หรือกิจกรรมในโอกาสต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก บทบาทในการสร้างความสมัคคีปรองมตรของบุคคลต่างๆ ขององค์กร เป็นต้น

2.3 บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional Roles) เป็นบทบาทที่ผู้นำทำกิจกรรมในการเลือกวิธีการหรือเลือกแนวปฏิบัติ เช่น การริเริ่มการเปลี่ยนแปลง การแก้ปัญหา การต่อรองสิ่งต่างๆ และการจัดสรรทรัพยากร เป็นต้น

กิจกรรมต่างๆ ที่ประกอบขึ้นเป็นบทบาทของผู้บริหารนั้นไม่สามารถแยกออกจากกันได้เด็ดขาด หากแต่มีความเกี่ยวข้องต่อเนื่องซึ่งกันและกัน ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นต้องเข้าใจและปฏิบัติภารกิจในบทบาทต่างๆ เหล่านั้นได้อย่างผสมกลมกลืนและครบถ้วนให้บังเกิดผลดีต่อองค์กร

ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญสำหรับทุกองค์กร โดยจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและกระตุ้นให้สมาชิกปฏิบัติงาน ผู้นำอาจจะมีตำแหน่งที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ แต่จะแสดงความเป็นผู้นำ ผ่านการใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม โดยภาวะผู้นำเป็นความสามารถของบุคคล ที่จะนำกลุ่มของตนให้บรรลุสู่เป้าหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ



หน่วยฝึกอบรมที่ 2

หน่วยฝึกอบรมที่ 2 กิจกรรมที่ 2 “การทำงานเป็นทีม” (เวลา 6 ชั่วโมง) ประกอบด้วย 5 กิจกรรมย่อย ดังนี้

กิจกรรมที่ 2.1 การบรรยาย เรื่อง “การสร้างทีมงาน” (60 นาที)

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถ

1. อธิบายความหมาย และความสำคัญของการสร้างทีมงานได้อย่างถูกต้อง
2. บอกวัตถุประสงค์ของการสร้างทีมงานได้อย่างถูกต้อง
3. อธิบายกระบวนการทำงานเป็นทีมได้อย่างถูกต้อง

เนื้อหาการฝึกอบรม

1. ความหมาย ความสำคัญ และวัตถุประสงค์ของการสร้างทีมงาน
2. กระบวนการทำงานเป็นทีม

กิจกรรมการเรียนรู้

1. เชิญวิทยากรที่มีความรู้ และประสบการณ์ด้านการสอนมาให้ความรู้เกี่ยวกับการทำงาน เป็นทีม

2. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมปฏิบัติกิจกรรมที่ 2.1 การสร้างทีมงาน

3. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแบ่งออกเป็น 5 กลุ่มๆ ละ 6 คน ให้แต่ละกลุ่มระดม

ความคิดในหัวข้อ “ทีมงานอันพึงประสงค์ของบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)”

ตามกระบวนการเรียนรู้

4. ให้ตัวแทนกลุ่มนำเสนอผลการอภิปรายกลุ่มคนละ 5 นาที

5. สมาชิกอื่นๆ และวิทยากรร่วมกันอภิปรายให้ข้อเสนอแนะและร่วมกันสรุป

สื่อประกอบการสอน

1. เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ
2. เครื่องฉาย Power Point
3. เอกสารประกอบ

การประเมินผล

- สังเกตจากการร่วมอภิปรายแลกเปลี่ยนประสบการณ์
- การร่วมสรุป

กิจกรรมที่ 2.2 การบรรยายกิจกรรมกลุ่ม เรื่อง “กิจกรรมการสร้างยานอวกาศและการสำรวจอวกาศ”
(60 นาที)

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถ

1. เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย และขั้นตอนของการทำงานเป็นทีม

2. เพื่อฝึกผู้เข้าอบรมให้ทำงานเป็นทีม

3. เพื่อให้ผู้เข้าอบรมงานตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

เนื้อหาหลัก : การทำงานเป็นทีม การสื่อสารการให้ข้อมูลย้อนกลับ และความคิดสร้างสรรค์

1. ความหมายและขั้นตอนการทำงานเป็นทีม

2. ทักษะการทำงานเป็นทีม

3. ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

กิจกรรมการเรียนรู้

1. วิทยากรบรรยายเนื้อหาเกี่ยวกับความหมาย และขั้นตอนการทำงานเป็นทีม

2. ฝึกให้ผู้เข้าอบรมทำงานเป็นทีม โดยใช้กิจกรรม “การสร้างยานอวกาศ” มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

2.1 วิทยากรแจกตัวต่อเลโก้ให้ผู้เข้าร่วมอบรมคนละ 1 ชิ้นแล้วแบ่งกลุ่มเป็นกลุ่ม ๆ

ละ 6 คน แจกกระดาษ A4 กลุ่ม ๆ ละ 1 แผ่น สร้างแบบยานอวกาศ

2.2 นำสิ่งที่เขียน ให้มาต่อเลโก้ตามแบบที่วางไว้ (กำหนด 45 นาที)

3. ใช้กิจกรรม เน้นความสำคัญของการทำงานเป็นทีม โดยมีขั้นตอนดังนี้

3.1 เมื่อทุกกลุ่มสร้างยานอวกาศเสร็จแล้ว วิทยากรแจกใบงานให้ผู้เข้ารับ

การฝึกอบรมคนละ 1 แผ่น

3.2 วิทยากรจะเล่าเหตุการณ์เกี่ยวข้องกับการขับยานอวกาศที่สร้างขึ้น ซึ่งนักบินจะต้องประสบปัญหาในการเดินทาง ให้ผู้เข้าร่วมอบรมใช้ความคิดเห็นของตนเองแก้ปัญหาที่ด้วยตนเองไปก่อน โดยเขียนคำตอบลงในใบงาน เมื่อทำเสร็จแล้วให้เข้ากลุ่มเพื่ออภิปรายหรือและแก้ปัญหาดังกล่าว เมื่อได้คำตอบของกลุ่มก็ให้เขียนคำตอบลงในใบงาน

3.3 วิทยากรเฉลยคำตอบและตรวจคะแนน ถ้าคะแนนสูง แสดงว่ามีความผิดพลาดเกิดขึ้นมากกว่าคะแนนที่ต่ำ

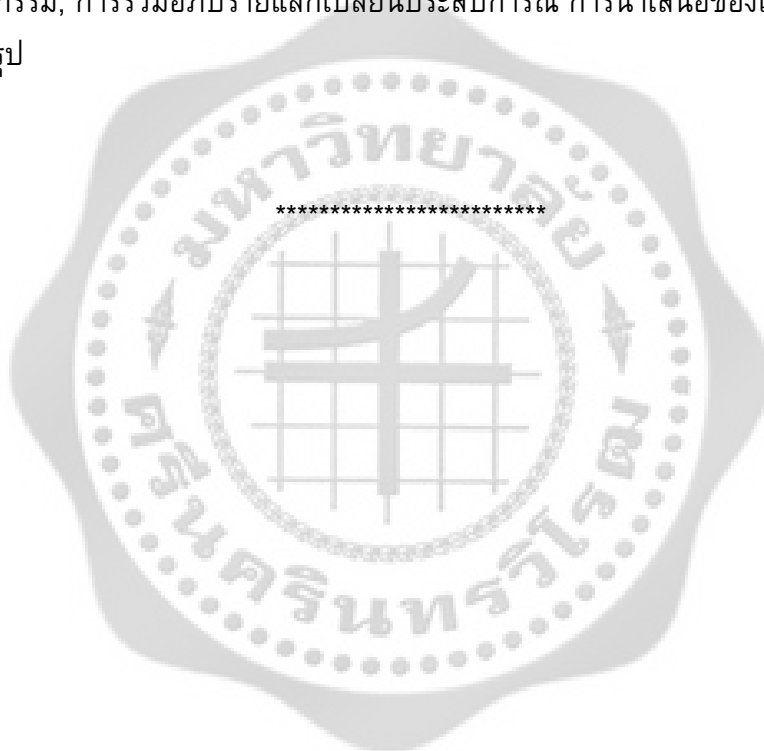
3.4 วิทยากรสรุปผลกิจกรรมโดยวิทยากรตั้งคำถามเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม และความสำคัญของการทำงานเป็นทีม โดยให้ผู้เข้าร่วมอบรมแสดงความคิดเห็นร่วมกัน

สื่อการสอน

1. ตัวต่อเลโก้
2. กระดาษ A4
3. ดินสอ
4. ใบงาน
5. เครื่องคิดเลข
6. คอมพิวเตอร์

การประเมินผล

ประเมินความรู้ความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม โดยสังเกตจากการมีส่วนร่วมในการทำงานกิจกรรม, การร่วมอภิปรายแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การนำเสนอของแต่ละกลุ่ม และการร่วมสรุป



กิจกรรมที่ 2.3 การบรรยาย เรื่อง “การพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ” (1 ชั่วโมง)

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถ

1. บอกปัญหาและอุปสรรคในการทำงานร่วมกันได้
2. อธิบายพฤติกรรมการทำงานร่วมกันของทีมงานได้
3. พัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพได้

เนื้อหาการฝึกอบรม

1. ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม
2. ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานร่วมกัน
3. พฤติกรรมการทำงานร่วมกันของทีมงาน
4. บทบาทของผู้นำกับการพัฒนาทีมงาน

กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม

1. วิทยากรบรรยายนำเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานร่วมกันของทีมงาน
2. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแบ่งออกเป็น 5 กลุ่มๆ ละ 6 คน กลุ่มที่ 1 และ 2 ร่วมอภิปรายกลุ่มในหัวข้อ “ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานร่วมกัน” กลุ่มที่ 3, 4 และ 5 ร่วมกันอภิปรายในหัวข้อ “บทบาทของผู้นำกับการพัฒนาทีมงาน” ตามกระบวนการการเรียนรู้
3. ให้ตัวแทนกลุ่มนำเสนอผลการอภิปรายกลุ่มละ 5 นาที
4. สมาชิกอื่นๆ และวิทยากรร่วมกันอภิปรายให้ข้อเสนอแนะ
5. วิทยากร และสมาชิกร่วมกันอภิปราย และสรุปผลการปฏิบัติกิจกรรม

สื่อประกอบการฝึกอบรม

1. เครื่องฉายข้ามศีรษะ
2. เครื่องฉาย Power Point
3. เอกสารประกอบ

การประเมินผล

1. การสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการฝึกอบรม
2. การสังเกตทักษะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

กิจกรรมที่ 2.5 กิจกรรมกลุ่ม เรื่อง “เลือกเจ้านาย-เลือกลูกน้อง” (30 นาที)

วัตถุประสงค์

เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกกิจกรรมแล้วมีความสามารถ

1. เข้าใจบทบาทต่างๆ ที่เหมาะสมในฐานะของทีม
2. ประเมินภาวะผู้นำ ผู้ตามได้

สื่อประกอบกิจกรรม

1. กระดาษขนาด 3 x 5 นิ้ว จำนวน 60 แผ่น
2. ปากกาสีดำจำนวน 30 ด้าม

ขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม

1. วิทยากรให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนเลือกเจ้านายที่ดีที่สุด และลูกน้องที่ดีที่สุด ในอุดมคติของตนอย่างละ 1 ชื่อ จากสมาชิกที่เข้าร่วมฝึกอบรม
2. ให้เขียนชื่อเจ้านายและลูกน้องลงในกระดาษที่เตรียมให้ชื่อละ 1 แผ่น และให้เขียนถึง เหตุผล หรือคุณลักษณะของบุคคลที่ตนเลือกลงไปด้านหลังของกระดาษ
3. วิทยากรรวบรวมกระดาษรายชื่อทั้งหมด โดยคัดชื่อผู้ที่ถูกเลือกมากที่สุดเอาไว้อย่างละ 3 คน พร้อมทั้งรวบรวมรายการคุณลักษณะที่ระบุไว้ทั้งหมด เพื่อนำเสนอต่อกลุ่มใหญ่
4. วิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรมร่วมกันสรุปเกี่ยวกับข้อคิดที่ได้จากกิจกรรม

ข้อคิดจากกิจกรรม

การทำกิจกรรมหรือการทำงานเป็นทีม สมาชิกทุกคนจะต้องเรียนรู้ถึงบทบาทต่างๆ ในทีมพร้อมทั้งแสดงบทบาทได้เหมาะสม ทั้งในฐานะผู้นำและผู้ตาม รู้จักยอมรับและให้เกียรติผู้อื่น ฉะนั้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องฝึกฝนการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี

ใบความรู้ที่ 2.4

เนื้อหาสาระหน่วยฝึกอบรมที่ 2

การพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อมนุษย์เป็นอย่างมาก ด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้ (ณัฐพันธ์ เขจรนนท์; และคณะ. 2545)

1. มนุษย์ทุกคนมีความจำกัดในเรื่องพลังและการทำงานต่างๆ ต้องใช้หลักที่แตกต่างกันไป งานใดที่ต้องใช้พลังมากเกินความสามารถที่คนเดียวจะทำได้ การทำงานเป็นทีมจะช่วยให้สามารถทำงานนั้นได้สำเร็จ เพราะเป็นการรวมพลังของคนหลายคนมาช่วยกันทำงาน

2. มนุษย์ทุกคนมีความจำกัดและความแตกต่างในเรื่องสติปัญญา และความสามารถ การทำงานร่วมกันเป็นทีม จะเป็นการระดมความสามารถของคนเหล่านั้นให้มาช่วยกันคิด ช่วยกันทำ ทำให้เกิดความคิดที่กว้างขวาง รอบคอบ และความสามารถที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคล เมื่อประสานกันอย่างเหมาะสมก็จะช่วยให้การทำงานที่ต้องใช้ความสามารถหลายๆ อย่างดำเนินไปได้ด้วยดี

3. มนุษย์จำเป็นต้องอยู่ในสังคม จำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ไม่อาจจะอยู่อย่างโดดเดี่ยวตามลำพังได้ การทำงานร่วมกันเป็นทีมทำให้มนุษย์มีโอกาสที่จะได้อยู่ร่วมกับคนอื่น มีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับคนอื่น เป็นการสนองความต้องการพื้นฐานที่จำเป็นของมนุษย์

4. ลักษณะของสังคมปัจจุบัน การดำรงอยู่และการสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าให้แก่สังคมจำเป็นต้องอาศัยการทำงาน และการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่มีอยู่ในทุกระดับ ทุกองค์กรก็จะช่วยให้สามารถทำงานใหญ่ ที่มีความสำคัญ และจำเป็นต่อการสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าให้แก่สังคมที่มนุษย์อาศัยอยู่ได้มาก

5. การทำงานเป็นทีม ให้ผลงานที่ดีกว่าการทำงานเป็นรายบุคคล ทั้งนี้ เนื่องจากการทำงานเป็นทีมเป็นการระดมความคิด ความสามารถของคนหลายคนมาสู่การทำงานในลักษณะที่ประสาน สอดคล้องกัน ทำให้เกิดความรอบคอบในการคิด และการประสานความสามารถของคนเข้าด้วยกัน มีความหมายต่อการทำงานโดยอาศัยความสามารถเป็นรายบุคคล

6. การทำงานเป็นทีมร่วมกัน ทำให้บุคคลได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ จากเพื่อนร่วมงานด้วยกัน ทำให้เกิดความเจริญงอกงามในตัวบุคคลและจะมีผลทำให้ทีมได้มีความเจริญงอกงามเข้มแข็ง มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงตามขึ้นไปด้วย

ด้วยเหตุผลทั้ง 6 ประการที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่า การทำงานเป็นทีม นั้น เป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อสังคมมนุษย์อย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ การพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานร่วมกันเป็นทีมให้สูงขึ้นจึงเป็นที่น่าสนใจ ทั้งนี้เพื่อจะได้ใช้การทำงานเป็นทีมให้เป็นประโยชน์แก่สังคมมนุษย์อย่างเต็มที่

กระบวนการในการทำงานเป็นทีม

งานของกลุ่มจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่างๆ หลายองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ ผู้นำกลุ่ม สมาชิกกลุ่ม และกระบวนการในการทำงานเป็นทีม ทีมใดที่มีองค์ประกอบหลักทั้งสามที่กล่าวมาดี คือ มีผู้นำกลุ่มดี สมาชิกกลุ่มดี รู้จักและปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ได้ดี ได้เหมาะสม และมีกระบวนการในการทำงานเป็นทีมที่ดี มีการทำงานเป็นขั้นตอน มีระบบระเบียบไม่วุ่นวายสับสน แล้วผลงานของทีมย่อมจะมีโอกาสที่จะดำเนินไปโดยเรียบร้อย และประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง (ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. 2541)

กระบวนการในการทำงานเป็นทีม หมายถึง ขั้นตอนและวิธีการดำเนินงานในการทำงานร่วมกันของคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่มีส่วนร่วมในกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน มีการติดต่อประสานงานกัน ตัดสินใจร่วมกัน และได้รับผลประโยชน์จากงานร่วมกัน กระบวนการที่จำเป็นสำหรับการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพนั้น มีขั้นตอนสำคัญ 2 ขั้นตอน ได้แก่

1. การกำหนดจุดมุ่งหมายในการทำงาน

จุดมุ่งหมายในการทำงาน นับว่ามีความสำคัญยิ่งต่อการทำงาน เพราะเป็นสิ่งที่บอกถึงความต้องการว่า เมื่อการทำงานสิ้นสุดลงแล้วผลที่คาดว่าจะได้จากการทำงานนั้นคืออะไร มีลักษณะหรือรายละเอียดเป็นอย่างไร ซึ่งจากสิ่งที่ต้องการจะได้หรือจุดมุ่งหมายนี้เองที่จะช่วยในการกำหนดว่าจะต้องทำอะไรบ้าง และทำอย่างไรเพื่อให้ได้ในสิ่งที่ต้องการนั้น

การกำหนดจุดมุ่งหมายในการทำงานนั้นมีหลายลักษณะด้วยกัน เช่น ในการทำงานบางอย่าง ผู้ทำอาจจะลงมือทำงานทันที โดยไม่มีการตั้งจุดมุ่งหมายไว้ก่อนเลยก็มี หรือในบางครั้งมีการกำหนดจุดมุ่งหมายเอาไว้ แต่ก็เป็นการกำหนดเอาไว้ในใจก็เป็นได้ ซึ่งในลักษณะนี้ถ้าเป็นการทำงานคนเดียวมักไม่ค่อยเกิดปัญหามากนัก แต่สำหรับการทำงานร่วมกันเป็นทีมซึ่งมีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปแล้ว การกำหนดจุดมุ่งหมายของการทำงาน มีความจำเป็นที่จะต้องให้เกิดความเข้าใจตรงกันด้วย เพราะการทำงานเป็นทีมนั้นแตกต่างไปจากการทำงานเพียงคนเดียวที่เราไม่อาจทำอะไรได้ตามใจนึก ต้องคำนึงถึงคนที่ร่วมงานอยู่ตลอดเวลา ถ้าหากมีความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของการทำงานแตกต่างกันไปแล้วต่างคนต่างก็ทำไปตามความเข้าใจของตนเอง การทำงานก็อาจเป็นไปได้ในคนละทิศคนละทาง ไม่ตรงสู่เป้าหมายที่ต้องการ หรืออาจเกิดความขัดแย้งกันระหว่างสมาชิกกลุ่มได้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องให้สมาชิกกลุ่มทุกคนได้มีความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของงานตรงกันก่อนเป็นอันดับแรก ซึ่งกระทำได้ด้วยการให้สมาชิกกลุ่มทุกคนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดจุดมุ่งหมายในการทำงานกลุ่มร่วมกัน โดยกำหนดอย่างชัดเจน มีการตรวจสอบดูว่าทุกคนมีความเข้าใจถูกต้องตรงกันก่อนที่จะได้ลงมือปฏิบัติงาน และหากพบว่ายังมีความคลาดเคลื่อนในความเข้าใจเรื่องจุดมุ่งหมายของการทำงานร่วมกันอยู่ก็ควรจะได้พูดจาตกลงปรับความเข้าใจกันเสียก่อน มิฉะนั้นอาจเป็นปัญหาในภายหลังได้

2. การวางแผน

การวางแผน เป็นเรื่องที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการทำงาน และโดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับการทำงานเป็นทีม เพราะการทำงานหลายๆ คนที่ผู้ร่วมงานไม่รู้แผนงาน ไม่รู้ขั้นตอน ในการดำเนินงาน ก็จะทำให้เกิดความสับสน วุ่นวาย เหมือนคนตาบอดที่ไม่ทราบหนทาง ข้างหน้า เดินสะเปะสะปะไปอย่างไม่มีจุดหมาย การวางแผนงานจะเป็นเสมือนการกำหนดทิศทาง ให้สมาชิกแต่ละคนได้ทราบหนทางที่แจ่มชัดแน่นอน มีความมั่นใจที่จะก้าวเดินไปตามทางที่กำหนด อย่างถูกต้องพร้อมเพียงสอดคล้องประสานกันอย่างดี เพื่อถึงจุดหมายร่วมกันอย่างพร้อมเพรียงกัน

ในการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีขั้นตอนของการวางแผนโดยทั่วๆ ไปดังนี้

1. การแสวงหาและรวบรวมข้อมูลที่เป็น โดยที่การวางแผนงานเป็นเรื่องของการคาดการณ์และวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ดังนั้น สิ่งที่สำคัญมากก็คือข้อมูล เพราะข้อมูลมีบทบาทสำคัญในด้านการตัดสินใจ ในการวางแผนที่ดีนั้น ทั้งผู้นำและผู้ร่วมงานควรได้รับทราบข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูลกันอย่างกว้างขวางก่อนที่จะทำการวิเคราะห์และตัดสินใจ และข้อมูลที่นำมาใช้ควรเป็นข้อมูลที่ครอบคลุมประเด็นต่างๆ ที่จะตัดสินใจ และควรเป็นข้อมูลที่ชัดเจนไม่คลุมเครือ ซึ่งอาจจะทำให้เกิดความผิดพลาดได้ รวมทั้งควรตรวจสอบว่าเป็นข้อมูลที่เชื่อถือได้ด้วย หากกลุ่มใดเริ่มต้นด้วยการมีข้อมูลที่ครอบคลุม ชัดเจนและเชื่อถือได้ กลุ่มนั้นก็จะมีแนวโน้มที่จะตัดสินใจในเรื่องการวางแผนได้เหมาะสม

2. การกำหนดจุดมุ่งหมายในการทำงาน จุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ของการทำงาน เป็นเครื่องชี้แนะทางเลือกของการวางแผน กลุ่มควรจะได้กำหนดจุดมุ่งหมายให้มีความชัดเจนเฉพาะเจาะจงในรูปของการกระทำ ระบุบุคคลที่ต้องกระทำตรวจสอบได้ และเป็นไปได้

3. การหาวิธีการและกำหนดขั้นตอนในการทำงาน เมื่อศึกษาข้อมูลและกำหนดจุดมุ่งหมายในการทำงานได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ สมาชิกกลุ่มจะต้องมาช่วยกันกำหนดว่าจะทำงานนั้นอย่างไร ด้วยวิธีใด งานจึงจะสำเร็จลงได้ วิธีการทำงานอาจจะมีมากมายหลายวิธี และถ้าสมาชิกกลุ่มมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นกับถูกกระตุ้นให้เสนอวิธีต่างๆ กลุ่มก็จะสามารถได้วิธีการทำงานต่างๆ กันหลายวิธี ต่อจากนั้นก็นำมาเลือกกว่าวิธีใดที่น่าจะเหมาะสมที่สุด แล้วเลือกใช้วิธีนั้นในการกำหนดวิธีการทำงาน และขั้นตอนของการทำงานนี้กลุ่มควรได้กำหนดให้มีความชัดเจนว่าจะทำอะไรบ้างและจะทำอย่างไร

4. การกำหนดแผนการปฏิบัติ เมื่อได้กำหนดวิธีการทำงานและขั้นตอนในการทำงานแล้ว กลุ่มก็ควรที่จะกำหนดในรายละเอียดต่อไปว่า ในการลงมือปฏิบัตินั้นจะทำอะไรก่อนหลัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานที่มีขั้นตอนมากมายและสลับซับซ้อน ต้องใช้คนและงบประมาณมากต้องพิจารณากันอย่างรอบคอบ และบางครั้งก็อาจจะต้องนำวิธีการใหม่ๆ หรือวิทยาการใหม่ๆ ในเรื่องการวางแผนเข้ามาช่วยประกอบการวางแผนก็จะเป็นการดี

5. การแบ่งงานและมอบหมายงาน เมื่อแผนการปฏิบัติงานเรียบร้อยแล้ว กลุ่มก็ควรจะได้ปรึกษาหารือกันว่าจะจัดแบ่งงานกันทำอย่างไรจึงจะเหมาะสม และก่อนที่จะได้มีการแบ่งงานกันก็ควรจะได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละงานให้ชัดเจนก่อน เพื่อที่จะได้ใช้ประกอบการพิจารณาว่าจะจัดมอบให้ใครไปทำได้อย่างเหมาะสม ในการแบ่งและมอบหมายงานหลักที่ควรยึดถือเป็นแนวปฏิบัติคือ

- จัดแบ่งงานให้ทุกคนในกลุ่มได้มีหน้าที่ หรือมีส่วนรับผิดชอบในงาน
- จัดแบ่งงานให้บุคคลอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาจากความสามารถในการทำงาน
- ผู้รับงานมีความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายนั้น
- ตรวจสอบความเข้าใจของผู้รับมอบหมายงานทุกคน ว่าเข้าใจถูกต้องตรงกันและเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม

เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม

6. การเตรียมการเรื่องการประสานงาน หลังจากการวางแผนแล้ว ก่อนจะลงมือปฏิบัติงานตามแผน ควรจะได้มีการเตรียมการเรื่องการประสานงาน ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำงานเป็นทีมร่วมกันหลายๆ คนว่าจะใช้วิธีใด และใครจะเป็นผู้รับผิดชอบในการประสานงาน

7. การกำหนดวิธีการแก้ไขปัญหาไว้ล่วงหน้า การพิจารณาถึงปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นว่ามีอะไรบ้าง และถ้าเกิดขึ้นจะมีวิธีการแก้ไขอย่างไร เตรียมไว้ล่วงหน้าก็จะเกิดผลดีต่อการทำงาน เพราะ ว่าเป็นปัญหาบางประการอาจป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นมาได้ ก็จะได้เตรียมการป้องกันไว้ก่อนไม่ให้เกิดขึ้น เพราะเมื่อเกิดขึ้นแล้วการทำงานจะชะงักต้องเสียเวลาไป และเมื่อเกิดปัญหาขึ้นจริงก็จะสามารถมีหนทางแก้ไข เนื่องจากมีการพิจารณาหาทางแก้ไขไว้ก่อน หรือแม้แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ตรงกับที่คาดการณ์ไว้ก็อาจจะปรับแก้วิธีการที่คิดไว้มาใช้แก้ปัญหานั้นๆ ได้

ทีมใดที่ก่อนจะลงมือทำงานได้มีการกำหนดจุดมุ่งหมาย และการวางแผนไว้อย่างรอบคอบ ดังกล่าวมา ก็อาจกล่าวได้ว่า ประสบความสำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่งของการปฏิบัติงานตามแผน

หลังจากทีมได้ร่วมงานกันวางแผนงานเสร็จเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือ การลงมือปฏิบัติตามแผนงานที่ได้วางไว้ ในขั้นตอนนี้สมาชิกกลุ่มที่ได้รับมอบหมายงานมาก็ควรจะได้ลงมือปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายไปตามแผนที่กำหนดไว้ ผู้ประสานงานจะต้องมีบทบาทสำคัญในการติดตามดูแลประสานงานให้เป็นไปตามแผน และเพื่อที่จะให้งานดำเนินไปตามแผนได้ดี

คุณสมบัติของผู้นำทีม

ผู้นำที่ดีนั้นต้องมีคุณสมบัติต่างๆ ที่จำเป็นมากมายนอกเหนือจากความรู้ในงานโดยตรง จากความเห็นของนักวิชาการ โดยทั่วไปอาจสรุปได้ว่าคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับผู้นำทีมงานควรมีดังนี้ (ชาญชัย อาจินสมาจาร. 2544)

1. มีความฉลาด (Intelligence) ผู้นำไม่จำเป็นต้องมีระดับสติปัญญาถึงขั้นอัจฉริยะ แต่อย่างน้อยควรมีสติปัญญาดีพอที่จะสามารถแก้ปัญหาโดยทั่วไปขององค์กรได้

2. ทันทต่อเหตุการณ์ (Situation Sensitivity) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพย่อมรอบรู้ในเหตุการณ์ต่างๆ มีความไวต่อการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เกิดขึ้น เช่น ในภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ยอดขายของบริษัทลดลงอย่างรวดเร็ว ผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมคาดหวังที่จะเห็นผู้นำกระทำการใดๆ ทันที เพื่อป้องกันความเสียหายขององค์กร ความไวต่อเหตุการณ์ ย่อมทำให้ผู้นำสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี

3. มีอุปนิสัยในการทำงานเป็นระเบียบ (Effective Work Habits) ในองค์กรสมัยใหม่ที่เน้นหลักการด้านเอกสารและข้อมูล อุปนิสัยในการทำงานอย่างเป็นระเบียบและระมัดระวังจะมีความสำคัญมากขึ้น ข้อหนึ่งของการทำงานอย่างเป็นระเบียบ คือ การใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำที่ดีจะรู้จักเวลาในการทำงานของตนอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ควบคุมโรงงานอาจร่วมวงสนทนากับคนงานในขณะที่หยุดพักสั้นๆ ช่วงบ่าย ซึ่งเสมือนว่าใช้เวลาไปโดยไร้ประโยชน์ แต่ความจริงแล้วเขากำลังสร้างมิตรภาพกับบรรดาผู้ร่วมงาน ในขณะที่เดียวกันก็รับฟังปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในโรงงานพร้อมกันไปด้วย

4. มีความคิดริเริ่ม (Initiative) คุณสมบัตินี้สามารถพิจารณาได้สองลักษณะ ลักษณะแรกจะคล้ายกับแรงจูงใจ เป็นความสามารถในการกระทำงานในตัวเอง โดยไม่ต้องอาศัยแรงกระตุ้นหรือความสนับสนุนจากผู้อื่น คุณสมบัติเช่นนี้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้ที่มิแหวเป็นผู้นำในอนาคต ถ้ามีผู้บังคับบัญชามองเห็นคุณลักษณะนี้ เขาอาจจะให้การสนับสนุนบุคคลผู้นั้น เพื่อที่จะก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำในวันข้างหน้า ลักษณะที่สองของความคิดริเริ่มจะเป็นแง่ความสามารถของการมองเห็นปัญหา ผู้นำที่มีคุณสมบัติเช่นนี้จะสามารถมองเห็นความจำเป็นในการทำงานชนิดใดๆ หรือสามารถแก้ปัญหาซึ่งจะได้รับผลตอบแทนที่น่าพอใจ

1. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) ผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเองนั้นมิได้หมายความว่า ต้องมีลักษณะยกตนข่มท่านหรือคุยโอ้อวด ผู้ที่มีความมั่นใจตนเองย่อมสามารถจะควบคุมอารมณ์และจัดการกับปัญหาต่างๆ ที่เผชิญได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ความเป็นปัจเจกชน (Individually) พิจารณาได้ในแง่บุคลิกภาพที่แตกต่างจากผู้อื่น และอุปนิสัยในการทำงานที่มีความเด่นเป็นพิเศษ ความเป็นปัจเจกชนจะเป็นคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ

3. สนับสนุนผู้ร่วมงาน (Supportive Behavior) ผู้นำที่ให้การสนับสนุนและส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำให้ขวัญของผู้ปฏิบัติงานดีขึ้น

4. ความสนใจทั้งผู้ร่วมงานและผลงาน (People and Production) ผู้นำควรให้ความสนใจทั้งลูกน้องและผลงาน โดยจัดสัดส่วนให้สมดุลกันตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

5. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Share in Decisions) การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น นอกจากจะเป็นการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความคิดริเริ่มแล้วยังทำให้เกิดการยอมรับการตัดสินใจนั้นด้วย

6. ให้ผู้ร่วมงานทราบถึงความคาดหวัง (Expectation) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้ผู้ร่วมงานทราบถึงความคาดหวังที่ผู้นำมีต่อบรรดาผู้ร่วมงาน และสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะพึงหวังได้จากผู้นำ คุณสมบัติข้อนี้จะสามารถกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจในงาน และเกิดประสิทธิผล (Productivity) ขึ้นพร้อมกันได้ด้วย

7. สร้างความคาดหวังในระดับสูงให้เกิดขึ้นแก่ผู้ร่วมงาน ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้ร่วมงานว่าบุคคลนั้นๆ สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้

8. แจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบโดยสม่ำเสมอถึงผลการทำงานของเขา การแจ้งให้ทราบจะเกิดขึ้นได้สองลักษณะ ลักษณะแรกคือ ผู้ร่วมงานจะได้ทราบว่าการทำงานของเขาเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ถ้ายังไม่เป็นไปตามเป้าหมายจะได้หาทางปรับปรุงแก้ไขต่อไป ลักษณะที่สองเมื่อผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้เป็นผลดี ข้อมูลย้อนกลับเช่นนี้จะเป็นการเสริมแรงงานให้พฤติกรรมในการทำงานที่ถูกต้องคงอยู่

9. มีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ผู้นำแต่ละคนมีความคิดสร้างสรรค์ไม่เท่ากัน ผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์จะต้องมีคุณสมบัติดังนี้คือ

9.1 เต็มใจที่จะทำการเสี่ยงร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำผู้มีความคิดสร้างสรรค์จะกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีเสรีภาพในการตัดสินใจ ซึ่งอาจเกิดผิดพลาดขึ้นได้ แต่ผู้นำมีความเต็มใจที่จะเสี่ยงในข้อนี้

9.2 มีความเต็มใจที่จะรับฟังความคิดเห็นใดๆ ที่แปลกประหลาด หรือไม่น่าเป็นไปได้ของผู้ร่วมงาน ซึ่งอาจนำไปสู่การค้นพบสิ่งใหม่ๆ ในการทำงานก็เป็นได้

9.3 มีความยืดหยุ่นในเรื่องนโยบาย ผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์ ไม่ละเลยกฎระเบียบและนโยบายขององค์กร แต่เขาตระหนักดีว่าในบางครั้งนโยบายอาจต้องยืดหยุ่นเพื่อประสิทธิภาพของงาน เช่น ผู้จัดการบริษัทโฆษณาอาจยอมให้พนักงานเขียนคำโฆษณาลงไปเขียนคำโฆษณาที่สถานตากอากาศชายทะเล เพื่อจะได้เกิดความคิดที่แปลก ๆ ใหม่ๆ ขึ้น

9.4 มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว เช่น ในเวลาที่รับฟังความคิดเห็น ใดๆ ที่แปลกใหม่ของผู้ร่วมงาน อาจตัดสินใจลงมือกระทำอย่างรวดเร็ว เมื่อใครครวญผลได้ผลเสียเรียบร้อยแล้ว เช่น ลองทดลองออกผลิตภัณฑ์ที่เพิ่งค้นพบอย่างรวดเร็ว เพื่อจะได้เป็นผู้นำตลาดในขณะที่ผู้นำที่ขาดความคิดสร้างสรรค์อาจต้องขอเวลาศึกษาข้อมูล หรือตั้งคณะกรรมการขึ้นมาพิจารณาในเรื่องนี้

9.5 เป็นผู้ฟังที่ดี ผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์จะต้องเป็นผู้ที่ยินดีรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและรับฟังอย่างตั้งใจ

9.6 ไม่ฝังใจอยู่กับความผิดพลาด ความผิดเป็นประสบการณ์ แต่ไม่ได้หมายความว่า จะต้องฝังใจและพูดถึงอยู่เสมอ ผู้นำผู้มีความคิดสร้างสรรค์จะเรียนรู้จากความผิดพลาดแต่ไม่ใช่คอยกล่าวร้ายอยู่กับผู้ร่วมงานเสมอๆ

9.7 มีความรักงาน ผู้นำซึ่งกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ จะเป็น ผู้มีความกระตือรือร้น มีความรักงานและพอใจในงาน ช่วยสร้างบรรยากาศให้ผู้ใกล้ชิดเกิดความกระตือรือร้นไปด้วย

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญมากในทุกๆ สังคม แต่สิ่งที่สำคัญกว่าในสังคมที่ปกครองแบบประชาธิปไตย คือ ผู้ตาม ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้จากบุคคลหนึ่ง ไปยังอีกบุคคลหนึ่ง ดังนั้น ทุกคนมีโอกาสผลักดันกันเป็นผู้นำได้เสมอ ได้มีผู้ค้นคว้าแบบต่างๆ ของผู้นำและพอสรุปได้ว่าสิ่งสำคัญสำหรับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมิใช่สิ่งที่ผู้นำปฏิบัติ แต่เป็นประเภทของเพื่อนร่วมงาน หมายความว่า ผู้นำจะต้องยอมเสียสละความสนใจส่วนตัว เพื่อความสำเร็จของกลุ่ม ผู้นำต้องมีวุฒิภาวะซึ่งจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองขึ้น และผลคือได้รับความเชื่อมั่นจากเพื่อนร่วมงาน อันจะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

ผู้นำกับการพัฒนาทีมงาน

การทำงานเป็นทีม สมาชิกของกลุ่มจะต้องมีความรับผิดชอบในหน้าที่และบทบาทของตนเอง มีการประสานงานที่ดี มีความรักและสามัคคีกัน เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของทีม ทีมงานที่มีประสิทธิภาพควรจะมีคุณลักษณะดังนี้ (มัลลิกา ต้นสอน. 2544)

1. บรรยากาศเป็นกันเอง สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมและให้ความสนใจ แพบจะไม่มี ความเบื่อหน่าย หรือความตึงเครียดเกิดขึ้นในกลุ่ม
2. ใช้เวลาอภิปรายหรือปรึกษาหารือกันในเรื่องของงานเป็นส่วนใหญ่
3. สมาชิกเข้าใจนโยบายและเป้าหมายของทีม
4. กำหนดหน้าที่ของสมาชิกไว้อย่างชัดเจน
5. สมาชิกเข้าใจงานและหน้าที่บทบาทของตนเป็นอย่างดี และอุทิศตนให้กับการทำงานของทีม
6. สมาชิกรับฟัง และเชื่อมโยงความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
7. สมาชิกแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ ไม่นำเอาข้อขัดแย้งส่วนตัวมาเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน
8. สมาชิกปรึกษาแสดงออกซึ่งความรู้สึกและแสดงความคิดเห็นกันอย่างจริงใจ
9. ยึดถือเอาความรู้ความสามารถเป็นสำคัญ และมีการหมุนเวียนผู้นำทีมตามความจำเป็น
10. สมาชิกให้ความสนใจทั้งวิธีการและพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน และพยายามที่จะแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น
11. สมาชิกพัฒนาตนเองและทีมงานอยู่เสมอ

บทบาทของผู้นำในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม

บทบาทของผู้นำในการทำงานเป็นทีมนั้น ผู้นำเป็นผู้ที่มีหน้าที่ในการทำให้สมาชิกในทีมปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพตามที่กำหนดไว้ ไม่ว่าผู้นำทีมจะเป็นผู้นำในรูปแบบใด และมีวิธีการในการทำหน้าที่เป็นผู้นำอย่างไร ผู้นำทีมทุกคนควรจะต้องมีคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับผู้นำทีมงานดังต่อไปนี้ (ชาญชัย อาจินสมภาร. 2544)

1. มีความเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นทีม

มีความเข้าใจถึงเป้าหมาย ขั้นตอนที่จะนำไปสู่เป้าหมาย บรรยากาศการปฏิบัติงาน รูปแบบการมีส่วนร่วมของสมาชิกมาตรฐาน และการสื่อความหมายของทีม ผู้นำทีมจะต้องมีความรู้ในเรื่องต่างๆ ของทีม และนอกจากนั้นจะต้องทำให้สมาชิกในทีมได้ทราบและเข้าใจสิ่งต่างๆ ด้วย

2. มีความสามารถคิดในเวลาจำกัด

การปฏิบัติงานเป็นกลุ่มมักจะต้องดำเนินไปในเวลาที่เร่งด่วน ฉะนั้นผู้ที่เป็ผู้นำทีมจะต้องมีความสามารถที่จะใช้ความคิดในช่วงเวลาจำกัด เพราะผู้นำมีหน้าที่ในการทำให้การสื่อความหมายและการปฏิบัติงานร่วมมือกันดำเนินไปอย่างรวดเร็ว ต้องมีหน้าที่ในการกระตุ้นให้มีการปฏิบัติงาน และต้องใช้ความคิดในการที่จะปรับหรือเปลี่ยนแปลงวิธีการเพื่อความเหมาะสมอยู่ตลอดเวลา

3. มีทักษะในการพูด

ผู้นำทีมจำเป็นต้องมีทักษะในการสื่อความหมาย มีความสามารถในการฟัง เพื่อให้ตนเองได้เข้าใจถึงสิ่งที่สมาชิกในทีมต้องการจะอธิบาย มีความสามารถในการพูด โดยสามารถเลือกคำพูดที่เหมาะสมในโอกาสต่างๆ เพื่อให้สมาชิกมีกำลังใจและความสบายใจที่จะปฏิบัติงานร่วมกัน

4. มีความรู้ในเนื้อหาวิชา

ผู้นำทีมไม่จำเป็นต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องงานที่สมาชิกในทีมปฏิบัติร่วมกัน แต่จำเป็นต้องมีความรู้ในเนื้อหาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องงานดังกล่าวเพียงพอที่จะบอกได้ว่าสมาชิกในทีมปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายหรือไม่ บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่

5. รู้จักควบคุมตนเองและเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น

การที่จะเป็นผู้นำทีมที่ดีนั้น จะต้องรู้จักควบคุมตนเองและเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น อยู่ตลอดเวลา แม้ว่าบางครั้งจะมีความลำบาใจมากที่จะขอความเห็นจากทีม ในขณะที่มีความเห็นของตนเองอยู่ในใจด้วยแล้ว แต่ก็ต้องไม่แสดงความคิดเห็น จนกว่าสมาชิกจะได้แสดงความคิดเห็นกันอย่างทั่วถึงแล้ว และบางครั้งผู้นำมีความจำเป็นต้องให้ข้อมูลเพิ่มเติม และให้ข้อเสนอแนะให้กับทีมในโอกาสที่เหมาะสมด้วย

6. มีความสามารถในการอธิบาย

มีหลายครั้งที่สมาชิกในทีมอภิปรายเรื่องหนึ่งเรื่องใดโดยใช้คำพูดที่คลุมเครือ ไม่ชัดเจน จึงเป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะต้องอธิบายเพิ่มเติมให้สมาชิกได้เข้าใจเรื่องต่างๆ ไปในแนวเดียวกัน

พฤติกรรมการทำงานร่วมกันของทีมงาน

สุนันทา เลาहनันท์ (2544) ได้แบ่งพฤติกรรมการทำงานร่วมกันของทีมงานดังนี้

1. พฤติกรรมที่เป็นบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับการทำงาน

1.1 พฤติกรรมที่ส่งเสริมความสำเร็จของงาน ได้แก่ ผู้มีส่วนร่วม เป็นพฤติกรรมของสมาชิกประเภทที่มีน้ำใจช่วยเหลือ ชอบมีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่มโดยสมัครใจ เป็นผู้เสนอความคิดหรือวิธีการใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาหรือจุดมุ่งหมายของกลุ่ม และพยายามก่อให้เกิดความเคลื่อนไหวต่างๆ เพื่อให้กลุ่มบรรลุผลตามที่ต้องการ

ผู้แสวงหาข้อมูลหรือความคิดเห็น เป็นผู้ถามคำถามเพื่อให้เกิดความกระจ่าง หรือเพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะ หรือข้อมูล มาใช้ในการแก้ปัญหาของกลุ่ม เป็นผู้คอยทำความเข้าใจกับค่านิยม ความเห็น ความรู้สึก และทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับปัญหาหรืองานที่กำลังทำอยู่

ผู้ให้ข้อมูลหรือความคิดเห็น เป็นผู้ให้ข้อมูล ข้อเท็จจริง หรือข้อสรุปต่างๆ ซึ่งเป็นความเห็นที่พยายามให้ผู้อื่นเห็นคล้อยตาม หรือใช้ประสบการณ์ของตนเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาปัญหา พยายามใช้ความรู้สึกนึกคิด ความเชื่อถือ หรือทัศนคติของตนเองเข้ามาเกี่ยวข้องกับการทำงาน

ผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้ที่มีมักจะมีความคิดในแนวใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงกิจการของกลุ่ม ความเจริญก้าวหน้าของกิจการนับว่าต้องอาศัยสมาชิกประเภทนี้อยู่มาก

ผู้ปฏิบัติการ เป็นผู้ที่ช่วยให้กลุ่มบรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการได้ง่ายเข้า โดยการกระทำสิ่งต่างๆ เพื่อกลุ่ม เช่น ทำงานประจำ ทำสิ่งต่างๆ ให้เป็นระเบียบ เก็บรวบรวมงานในสิ่งที่ทำ เขียนข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นต่างๆ เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่อย่างคงเส้นคงวา ทำงานเพื่อมุ่งหวังความสำเร็จของงาน

ผู้ชี้แจงเหตุผล เป็นผู้ให้รายละเอียดต่างๆ โดยการยกตัวอย่าง หรือให้ความหมาย พยายามวาดภาพพจน์ หรือทำความเข้าใจกับความคิด หรือข้อเสนอแนะต่างๆ พยายามรวบรวมความคิดให้ต่อเนื่อง หรือเชื่อมโยงความคิดเห็นของสมาชิกแต่ละคนเข้าด้วยกัน เป็นผู้มีความสามารถในการให้เหตุผล ช่วยให้อาสาสมัครปฏิบัติปัญหาต่างๆ ด้วยเหตุผลที่คนอื่นต้องยอมรับ

ผู้กำหนดมาตรฐาน เป็นผู้ที่กำหนดมาตรฐาน ซึ่งกลุ่มพยายามก้าวไปให้ถึง หรือพยายามใช้มาตรฐานในการประเมินผลความก้าวหน้าของกลุ่ม พยายามคาดการณ์และทดสอบสัมฤทธิ์ผลหรือผลงานของกลุ่มล่วงหน้า

ผู้บอกกล่าว ผู้สรุป ผู้ประเมินผล เป็นผู้ที่ยกให้ทราบว่ ขณะนี้กลุ่มทำงานไปถึงไหนแล้ว โดยสรุปสิ่งที่ทำไปแล้ว พยายามประเมินความก้าวหน้าของกลุ่ม ตั้งปัญหา ถ้ามถึงความเคลื่อนไหวของกลุ่ม ถ้ามถึงการปฏิบัติงาน เหตุผลข้อเท็จจริง กระบวนการทำงาน หรือวิธีการที่จะใช้ในการแก้ปัญหา

ผู้แจ้งเหตุบกพร่อง เป็นผู้ที่ยกมองเห็นข้อบกพร่องของงานและชอบที่จะรายงานให้กลุ่มทราบเฉพาะข้อบกพร่องที่จะทำให้กลุ่มเสียหาย แม้จะเป็นเพียงเรื่องเล็กน้อยก็ตาม

ผู้ควบคุมกฎเกณฑ์ เป็นสมาชิกที่เคร่งครัดและเจ้าแห่งระเบียบ กฎเกณฑ์มักจะให้การ ทักท้วงทุกครั้งที่มีการปฏิบัติกฎเกณฑ์ แม้ว่ามีเหตุผลจำเป็นต้องปฏิบัติมากน้อยเพียงใดก็ตาม นอกจากนี้ยังเคร่งครัดต่อกติกา และเรื่องราวที่พูด มักจะเป็นผู้ที่เตือนสมาชิกคนอื่นๆ ที่พูดนอกเรื่อง

ผู้สรุป เป็นสมาชิกที่ต้องการผล หรือคำตอบที่ชัดเจน มักจะเน้นและสรุปเรื่องเพื่อให้เกิด ความเข้าใจที่ตรงกัน มักจะเป็นห่วงคนอื่นๆ ว่าจะไม่เข้าใจและแม้แต่ตนเองก็กลัวว่าจะเข้าใจไม่ตรง กับคนอื่นๆ

1.2 พฤติกรรมที่ขัดขวางความสำเร็จของงาน

ผู้ละโมภ เป็นผู้ที่แสดงความต้องการจะได้แม้ในสิ่งที่ไม่ได้เป็นสมบัติของตน ต้องการที่จะ ได้มากๆ และจะไม่ยินยอมถ้าไม่ได้ตามต้องการ

ผู้กล่าวหา เป็นผู้ที่ทำงานเหมือนหนึ่งเป็นสายลับ เมื่อได้ข่าวหรือพบว่าใครทำอะไรเสีย หาย หรือไม่เหมาะสมไม่ควรก็จะรายงานทันที ชอบกระทำความผิดเป็นบางช่วง ชอบนิทาใส่ร้ายป้ายสีให้ ผู้อื่นเสียหาย

ผู้ตำหนิ เป็นผู้ที่ไม่มีความสามารถทำอะไรให้เด่นได้ ชอบกล่าวติเตียนการปฏิบัติงาน ของคนอื่น จนคนทำงานท้อแท้หมดกำลังใจ

ผู้ไม่ยอมเสียเปรียบ เป็นผู้ที่คอยเปรียบเทียบตลอดเวลาว่ามีการได้เปรียบเสียเปรียบ หรือไม่ หากเสียเปรียบแม้แต่เล็กน้อยก็จะเป็นเรื่องใหญ่ที่ยอมไม่ได้ ทำทุกอย่างเพื่อไม่ต้อง เสียเปรียบคนอื่น

ผู้ยึดถือตนเอง เป็นผู้ที่ยึดถือความคิดของตนเป็นใหญ่ เมื่อตนคิดอย่างใดก็ต้องเป็น อย่างนั้น ตีรัน พยายามจะเอาชนะแต่เพียงอย่างเดียว จนทำงานร่วมกับใครไม่ได้

ผู้เป็นนักอภิปราย เป็นคนที่เก่งแต่พูด ทำอะไรไม่เคยสำเร็จ ชอบที่จะพูดอย่างเดียว ถนัดที่จะอภิปรายติเตียนคนอื่น โจมตีโดยยกเหตุผลและทฤษฎี โดยไม่คำนึงถึงความเป็นจริง ไม่ยอมรับฟังเหตุผลของคนอื่น

ผู้ปรับตัวถอยหนี เป็นสมาชิกที่ใจไม่สู้ ไม่ยอมแก้ปัญหา เมื่อมีเหตุขัดข้องหรือน้อยใจ จะล้มเลิกการทำงาน ขอลาออกจากหน้าที่ แม้จะมีความสามารถ

ผู้เกียจคร้าน เนื่องจากความเห็นแก่ตัว เป็นผู้ที่ทำงานแบบคิดเล็กคิดน้อย ไม่ว่าจะทำ อะไรตัวเองต้องได้กำไรไว้ก่อน ถ้าเป็นงานที่ได้ประโยชน์จะทำ แต่ถ้าตนเองไม่ได้ประโยชน์ก็จะ หลีกเลี่ยงไม่ทำหรือทำอย่างเสียไม่ได้

2. พฤติกรรมที่เป็นบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับการรวมกลุ่ม

2.1 พฤติกรรมที่ส่งเสริมการรวมกลุ่ม

ผู้ประนีประนอม เป็นผู้คอยไกลเกลี่ยกรณีในเมื่อเกิดความขัดแย้งหรือเกิดบาดหมางกัน ขึ้นระหว่างสมาชิก พยายามหาทางให้ทำความตกลงกันได้ด้วยดี

ผู้สนับสนุน กระตุ้น เป็นผู้ที่พยายามกระตุ้นให้ใครต่อใครมีส่วนร่วมให้ข้อเสนอแนะ รับฟังความคิดเห็น ให้คำชมเชยในโอกาสอันเหมาะสม แสดงความชื่นชมในสิ่งที่มีผู้เสนอ ให้ความ อบอุ่น ให้การต้อนรับสมาชิกทุกคน

ผู้มีอารมณ์ขัน เป็นผู้ที่คอยผ่อนคลายความตึงเครียด เมื่อเกิดความขัดแย้งกันขึ้น พยายามสร้างมุขตลกขบขัน เพื่อกลบเกลื่อน ให้ความตึงเครียดคลายลง เป็นผู้ที่ช่วยรักษาบรรยากาศที่ดีในการทำงานของกลุ่มไว้

ผู้เสียสละ เป็นผู้ที่ยินยอมเสียสละเมื่อถึงคราวจำเป็นจะต้องยุติเรื่องที่เกิดเป็นปัญหาขึ้น เป็นการช่วยให้กลุ่มยังคงความสามัคคีกันต่อไป เช่น ยอมคล้อยตาม หรือยอมขาดทุน

ผู้คล้อยตาม เป็นผู้ที่สามารถตกลงใจคล้อยตามกันกับสมาชิกอื่น ๆ ได้เป็นการช่วยให้กลุ่มปฏิบัติงานได้สะดวกรวดเร็วขึ้น งานของกลุ่มจะดำเนินไปได้ราบเรียบดีกว่ากลุ่มที่สมาชิกเต็มไปด้วยความขัดแย้งไม่ยอมคล้อยตามกัน

ผู้ควบคุมความประพฤติ เป็นผู้ที่คอยดูแลตักเตือนคนอื่น เมื่อเห็นว่าทำท่าจะออกนอกร่องนอกรอย ซึ่งจะก่อความยุ่งยากให้แก่กลุ่ม จะคอยห้ามปรามตักเตือนเพื่อนสมาชิกให้อยู่ในแนวทางที่ถูกอยู่เสมอด้วยความหวังดี

2.2 พฤติกรรมที่ขัดขวางการรวมกลุ่ม

ผู้ก้าวร้าว เป็นผู้ที่ชอบสร้างความกระทบกระเทือนทางจิตใจให้แก่ผู้อื่น ชอบติเตียน ชอบโจมตีสิ่งที่เป็นปัญหาของกลุ่ม เกะกะระรานไม่เลือกหน้า ชอบก่อเรื่องทะเลาะวิวาทให้แตกสามัคคี ยุ่ง ตั้งป้อมก่อกวนงานของกลุ่ม อัจฉริยะคนที่ได้ดีกว่าตน

ผู้มองโลกในแง่ร้าย เป็นคนมีปมด้อย มักจะมองเจตนาของคนอื่นในทางที่ไม่ดี ชอบเห็นความแตกแยกและการทะเลาะวิวาทเป็นเรื่องสนุกสนาน นึกคิดว่าสภาพเขาเองว่าคนอื่นโกรธและเกลียดตนเอง เลยเข้ากับใครไม่ได้

ผู้พยายาม เป็นผู้ที่หมกมุ่นอยู่แต่ความเครียดแค้นในอดีตต่างๆ ที่เหตุการณ์ผ่านมานานแล้วแต่ยังจดจำชอบรื้อฟื้นไม่รู้จักจบสิ้น ไม่มีการให้อภัย หาทางแต่จะแก้แค้นตลอดเวลา

ผู้ข่มขู่ เป็นผู้ที่มีนิสัยหยิ่งยโส ยกตนข่มท่าน มองเห็นคนอื่นต่ำต้อยไปเสียหมด ได้โอกาสจะวางอำนาจข่มขู่ คุณความจนมีเรื่องบาดหมางไปทั่ว นานๆ ก็จะไม่มีการให้ความร่วมมือหรืออยากทำงานด้วย

ผู้ชอบยุแหย่ เป็นผู้ที่ชอบนินทาว่าร้ายคนอื่นลับหลัง เมื่อต่อหน้าว่าดี ชอบยุให้รำคาญให้ร้าย ทำให้เกิดความเข้าใจผิดจนโกรธเคืองกันไปทั่ว

ผู้ชักชวนไปในทางที่เสีย เป็นผู้ที่ชอบบอขายมุข และชักชวนคนอื่นไปร่วมด้วย ทำให้ขาดความรับผิดชอบในงาน ขาดสติและก่อพฤติกรรมที่เสียหาย

2.3 พฤติกรรมที่เป็นบทบาทเฉพาะตน

ผู้ขอความเห็นใจ เป็นบุคคลที่ชอบเอาเรื่องของตนเองมาเล่าให้คนอื่นฟังว่าได้รับความคับแค้น ไม่ได้ความเป็นธรรม ต้องการให้ผู้อื่นเห็นอกเห็นใจ เพื่อต้องการลดความตึงเครียดของตน โดยที่บางครั้งเรื่องนั้นไม่เกี่ยวข้องกับงานของกลุ่มเลย

ผู้โฆษณาตนเอง เป็นคนที่ชอบโฆษณาตนเองเสียก่อน ว่าจะต้องทำงานด้วยความยากลำบาก ต้องเสียสละมากมาย โดยมากจะทำกับผู้นำกลุ่มที่มีอำนาจให้ประโยชน์แก่ตนได้

ผู้เดือดร้อนแทน เป็นผู้ที่เดือดร้อนแทนคนอื่น ชอบเป็นปากเสียง เรียกร้องแทนคนอื่น ทั้งๆ ที่ตนเองไม่เกี่ยวข้องในเรื่องนั้นๆ

แนวคิดสำคัญเกี่ยวกับการเป็นสมาชิกที่ดีของทีม

ความสำเร็จของทีมขึ้นอยู่กับสมาชิกด้วย หากทีมมีสมาชิกที่ดี ทุ่มเทบทบาทหน้าที่และปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มที่ เต็มความสามารถแล้วงานของทีมก็จะดำเนินไปได้ด้วยดี และเพื่อให้กลุ่มได้พัฒนาก้าวหน้ายิ่งขึ้น แนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับการเป็นสมาชิกที่ดีของทีม สรุปได้ดังนี้

1. สมาชิกกลุ่มพึงตระหนักว่าบทบาทหน้าที่ของสมาชิกกลุ่มที่ดีนั้นมีหลายบทบาท ไม่ได้มีบทบาทเดียว จึงไม่ควรจำกัดบทบาทของตนในเรื่องนี้ ปรากฏว่ามีผู้เข้าใจผิดเป็นจำนวนมากว่าการเป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่มนั้นทำได้โดยการแสดง หรือเสนอความคิดเห็นให้แก่กลุ่ม ด้วยความเข้าใจเช่นนี้จึงปรากฏว่า ในการทำงานกลุ่มครั้งใดคนที่เสนอความเห็นเท่านั้นที่เป็นผู้ถูกมองว่าเป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่ม ส่วนคนที่ไม่มีอะไรจะเสนอ ซึ่งอาจจะเป็นเพราะว่าสิ่งที่ตนเองคิดมีผู้เสนอไปแล้ว หรือเสนอไม่ทันเพื่อน หรือคิดไม่ทันคนอื่น ๆ ฯลฯ มองตัวเองว่า ตนไม่สามารถจะทำอะไรให้กลุ่มได้อีกแล้ว จึงคงอยู่ในกลุ่มอย่างเฉยๆ ซึ่งต่อมาก็จะเริ่มรู้สึกที่ตนเองไม่ได้มีส่วนร่วมในกลุ่ม ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มก็เริ่มลดน้อยลง และในที่สุดก็อาจจะถอนตัวออกจากกลุ่มไปอย่างเงียบๆ เหตุการณ์เช่นนี้นับว่าเป็นอุปสรรคต่อการทำงานของกลุ่มมาก ซึ่งถ้าสมาชิกมีความเข้าใจที่ถูกต้อง เหตุการณ์เช่นนี้ก็คงจะไม่เกิดขึ้น กล่าวคือ สมาชิกกลุ่มทุกคนควรตระหนักว่า บทบาทหน้าที่ของสมาชิกกลุ่มนั้นไม่ได้มีเพียงแต่เสนอหรือแสดงความคิดเห็นเท่านั้น แต่ยังมีหน้าที่อื่นอีกมากมายที่เราสามารถช่วยกลุ่มได้ เช่น ถ้าเราไม่มีความเห็นหรือข้อมูลเราก็อาจทำหน้าที่ขอข้อมูลจากผู้อื่น กระตุ้นให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็น หรือสนับสนุนความคิดเห็นของผู้อื่น เป็นต้น นอกจากนี้ก็ยังมีอะไรอีกหลายอย่างที่เราสามารถทำได้ และจะเป็นประโยชน์กับกลุ่มด้วย เพราะการที่กลุ่มจะประสบผลสำเร็จนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับความคิดเห็นหรือข้อมูลเพียงอย่างเดียว

2. สมาชิกกลุ่มที่ดีไม่ควรจำกัดบทบาทหน้าที่ของตน สมาชิกที่ดีควรรู้จักวิเคราะห์สถานการณ์ และความต้องการของกลุ่ม และแสดงบทบาทช่วยเหลือกลุ่มตามความต้องการนั้น ในด้านการปฏิบัติจริงในการทำงานกลุ่มพบว่า สมาชิกกลุ่มส่วนมากมักจำกัดบทบาทหน้าที่ของตน เช่น บางคนชอบที่จะแสดงความคิดเห็นก็แสดงความคิดเห็นอย่างอื่นไม่ทำ บางคนได้รับหน้าที่จดบันทึกก็จะจดบันทึกอย่างเดียว บางคนชอบที่จะอยู่อย่างเงียบๆ ก็จะนั่งคอยสังเกตการณ์อย่างเดียว เป็นต้น เมื่อเป็นเช่นนี้จึงทำให้บางครั้งกลุ่มขาดผู้ทำหน้าที่ที่จำเป็นหลายอย่างไป เพราะแต่ละคนก็จำกัดบทบาทหน้าที่ของตน เมื่อมองในแง่ผลประโยชน์ของกลุ่มแล้วจึงกล่าวได้ว่า สมาชิกกลุ่มที่ดีไม่ควรยึดหลักและจำกัดบทบาทของตนอยู่เฉพาะในเรื่องที่ตนเองพอใจ หรือได้รับมอบหมายเท่านั้น สิ่งที่จะเป็นประโยชน์แก่กลุ่มมากก็คือ สมาชิกควรวิเคราะห์สถานการณ์และความต้องการของกลุ่มอยู่เสมอ และควรเข้าไปช่วยเหลือกลุ่มตามความต้องการนั้น ตัวอย่างเช่น สมมุติกลุ่มเกิดปัญหาความขัดแย้งระหว่างสมาชิกกลุ่มขึ้นมา ในสถานการณ์แบบนี้กลุ่มกำลังต้องการใครสักคนที่จะช่วยลดความขัดแย้งนั้น ไม่เช่นนั้นจะเกิดความแตกแยกกันได้ เมื่อเรารู้เช่นนี้แล้วหากเราพอจะช่วยให้ เราควรจะไปช่วยเหลือ ไม่คอยเกี่ยงว่าควรเป็นหน้าที่ของคนโน้นคนนี้ หรือถ้ากลุ่มกำลังมีบรรยากาศที่เคร่งเครียด ถ้าเราสามารถจะช่วยผ่อนคลายความเครียดของกลุ่มได้เราก็ควรทำเป็น การช่วยเหลือกลุ่ม เป็นต้น หากสมาชิกกลุ่มเข้าใจและช่วยกันแล้วก็เป็นที่เชื่อได้ว่าปัญหาต่างๆ ของกลุ่มจะลดหรือหมดไปได้ เพราะความร่วมมือและความสามารถของสมาชิกในกลุ่ม

3. สมาชิกกลุ่มที่ดีไม่ควรจำกัดบทบาทของตนอยู่เฉพาะในด้านที่ตนถนัด ควรพยายามใช้ประสบการณ์กลุ่มฝึกฝน และพัฒนาตนเองให้มีทักษะในการทำหน้าที่ต่างๆ ของกลุ่มเพื่อความเจริญงอกงามส่วนตน และเพื่อประโยชน์แก่กลุ่ม บทบาทหน้าที่ของสมาชิกกลุ่มที่จำเป็นมีหลายประการดังกล่าวข้างต้น แต่บางบทบาทหน้าที่หาคนได้ยาก เพราะสมาชิกส่วนใหญ่ถนัดบทบาทใดก็มักจะติดอยู่กับบทบาทนั้นเท่านั้น จึงทำให้ไม่มีใครแก้ไขจุดอ่อนของกลุ่มได้ในเรื่องนี้ ถ้าจะวิเคราะห์ให้ลึกซึ้งแล้ว จะพบว่า เป็นผลเสียถึง 2 ทางคือ เป็นผลเสียแก่กลุ่มในแง่ที่ทำให้กลุ่มเกิดจุดอ่อน และเป็นผลเสียแก่บุคคลในแง่ที่ไม่มีการพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น จึงควรที่สมาชิกกลุ่มพึงตระหนักว่าประสบการณ์กลุ่มนับเป็นประสบการณ์ที่มีคุณค่ายิ่งต่อการพัฒนาตนเอง ควรที่จะได้พยายามฝึกฝนตนเองให้พัฒนาขึ้นในหลายๆ ทาง บทบาทหน้าที่ใดที่ตนเองไม่ชำนาญ หากพยายามฝึกฝนก็อาจจะทำได้ดี

4. ทีมจะมีพลังและมีการพัฒนามากขึ้น หากได้มีการหมุนเวียนบทบาทหน้าที่กัน ในข้อนี้มีตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนว่า ในปัจจุบันเรามักจะจำกัดบทบาทหน้าที่ของบุคคลทำให้เกิดเป็น “ความคงที่” ขึ้นเช่นเราจะพบว่าผู้ใดได้รับการยกย่องให้เป็นผู้นำ หรือหัวหน้าก็มักจะต้องรับหน้าที่นี้ อยู่เสมอ ใครเป็นเลขานุการแล้วทำงานได้ดีไปกลุ่มไหนกลุ่มไหนก็ต้องทำหน้าที่นี้เสมอ ใครเป็นสมาชิกกลุ่มก็เป็นอยู่เรื่อยไป เป็นต้น ลักษณะเช่นนี้ทำให้เกิด “ความคงที่” ซึ่งไม่ช่วยให้กลุ่มเจริญงอกงาม หากได้มีการหมุนเวียนบทบาทหน้าที่กัน จะทำให้บุคคลในกลุ่มเกิดการพัฒนาและการพัฒนาของบุคคลในกลุ่มก็ย่อมหมายถึงการพัฒนาของกลุ่ม หรือทีมงานด้วย

หากสมาชิกทุกคนมีความเข้าใจตรงกันในแนวคิดทั้ง 4 ประการดังกล่าวข้างต้นแล้ว ทั้งทีมและสมาชิกของทีมจะได้รับประโยชน์คุ้มค่า

ใบบันทึกผลการเรียนรู้
 หน่วยการเรียนรู้ที่ 2
 การทำงานเป็นทีม

เรื่องที่ 2

การทำงานเป็นทีม
 บันทึกสาระสำคัญ

กิจกรรมที่ 2.5

1. อธิบาย กระบวนการในการทำงานเป็นทีม

2. ทีมงาน หมายถึง

3. สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการสร้างทีมงานให้มี
 ประสิทธิภาพ :

หน่วยฝึกอบรมที่ 3

หน่วยฝึกอบรมที่ 3 กิจกรรมที่ 3 “การบริหารเวลา” (เวลา 3 ชั่วโมง) ประกอบด้วย 3 กิจกรรมย่อย ดังนี้

กิจกรรมที่ 3.1 การบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ (เวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที)

วัตถุประสงค์

เมื่อจบการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะมีความรู้ ความสามารถดังนี้

1. ผู้เข้าอบรมมีความรู้และความเข้าใจในเรื่องของการบริหารเวลาได้ดีขึ้น
2. ผู้เข้าอบรมพัฒนาทักษะ วิธีการและกลยุทธ์ในการบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ
3. ผู้เข้าอบรมเข้าใจหน้าที่ที่จำเป็นของการบริหารเวลา
4. ผู้เข้าอบรมเรียนรู้และฝึกปฏิบัติวิธีการวางแผนเวลาและการจัดการเวลาของชีวิต
5. ผู้เข้าอบรมเรียนรู้และฝึกปฏิบัติในเรื่องการทำงานให้สำเร็จในแต่ละวัน

เนื้อหาการฝึกอบรม

1. ความหมายของการบริหารเวลา
2. ความสำคัญและจำเป็นของการบริหารเวลา
3. ปัญหาที่เกิดขึ้นของการวางแผนการบริหารเวลา
4. หลักเบื้องต้นในการบริหารเวลา
5. การประยุกต์ใช้เรื่อง “เรื่องรีบด่วน” กับ “เรื่องสำคัญ” ในการวางแผนเป้าหมายและ

จัดลำดับความสำคัญ

6. เทคนิคในการจัดระบบงานเพื่อการบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ

กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม

1. วิทยากรบรรยายให้ความรู้เกี่ยวกับความหมายของการบริหารเวลา ความสำคัญ และความจำเป็นของการบริหารเวลา ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการวางแผนและการบริหารเวลา โมเดลที่สำคัญของการบริหารเวลา เครื่องมือและเทคนิคต่างๆ ที่ใช้ในการบริหารเวลา

2. แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็น 5 กลุ่ม ๆ ละ 6 คน ให้แต่ละกลุ่มร่วมกันอภิปราย

สื่อประกอบการฝึกอบรม

1. เครื่องฉายข้ามศีรษะ
2. เครื่องฉาย Power Point
3. เอกสารประกอบ

การประเมินผล

1. การสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการฝึกอบรม
2. การสังเกตทักษะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

กิจกรรมที่ 3.2 แนวทางการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ (เวลา 1 ชั่วโมง 15 นาที)

จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

เมื่อจบการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะมีความสามารถดังนี้

1. การเตรียมความพร้อมก่อนการประชุม
2. กระบวนการประชุม
3. การติดตามผลภายหลังการประชุม

กิจกรรมและวิธีการดำเนินการ : แบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็น 5 กลุ่ม ๆ ละ 6 คน

1. วิทยากรแจกเอกสารการประชุม
2. วิทยากรอธิบายขั้นตอนการดำเนินการประชุม ตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งจบการประชุม

และให้แต่ละกลุ่มดำเนินการ

2. วิทยากรแนะนำ ในกรณีที่ผู้นำการประชุมสวมหมวกหลายใบ อาทิเช่น ผู้ดูแลการประชุมให้เป็นไปตามวาระ เวลาที่กำหนด เช่น ผู้กล่าวแล้วเป็นผู้ผลักดันให้ที่ประชุมลงมติในการตัดสินใจ ผู้นำแสดงความชื่นชมผู้เข้าร่วมประชุมและการติดตามผล

4. ให้แต่ละกลุ่มอภิปรายกลุ่มละ 5 นาที

สื่อประกอบการฝึกอบรม

1. เอกสารประกอบการประชุม 30 ชุด
2. เครื่องฉาย Power Point

การประเมินผล

1. สัมภาษณ์ผู้เข้ารับการฝึกอบรม
2. การสังเกตทักษะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ข้อคิดจากกิจกรรม : กิจกรรมแนวทางการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ จัดขึ้นโดยมีประโยชน์ ดังนี้

ผู้นำทุกท่านสามารถทำการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพได้ หากคุณให้ความสำคัญกับการประชุมในประเด็นสำคัญ นั่นคือ การเตรียมพร้อมก่อนการประชุม, กระบวนการประชุม และการติดตามผลภายหลังการประชุม

ใบความรู้ที่ 3.1

เนื้อหาสาระหน่วยฝึกอบรมที่ 3

เทคนิคการบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของการบริหารเวลา

เวลาเป็นทรัพย์สินที่มีคุณค่ายิ่ง และไม่ว่าจะเป็นเจ้าชายหรือยากจนก็ตามทุกคนต่างก็มีเวลาอยู่เท่ากัน เราทุกคนล้วนแล้วแต่ได้รับเวลามาวันละ 24 ชั่วโมงเท่าๆ กัน ไม่มากหรือน้อยไปกว่ากัน และไม่ว่าเราจะให้ความสำคัญกับเรื่องของเวลามากเพียงใดก็ตาม เราก็ไม่สามารถเก็บเวลาเอาไว้ ทำให้เวลาเดินช้าลงได้ หรือทำให้เวลาหยุดนิ่งกับที่ ในช่วงขณะที่เราเตรียมการเพื่อจะใช้เวลาในช่วงนั้น ดังคำกล่าวที่ว่า “เวลาไม่เคยคอยใคร” นอกจากนี้ เวลายังเป็นทรัพย์สินที่ใช้แล้วหมดไป เพราะเวลาจะเดินไปเรื่อยๆ โดยที่เราไม่สามารถเติมเวลาให้เต็มดังเดิมได้ ซึ่งสิ่งที่ดีที่สุดซึ่งเราสามารถทำได้ก็คือ การใช้เวลาที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ให้มากที่สุด ดังที่เบนจามิน แฟรงคลิน (Benjamin Franklin) ได้กล่าวไว้ว่า “หากคุณรักชีวิตของคุณ คุณก็ไม่ควรใช้เวลาให้หมดไปอย่างสูญเปล่า เพราะเวลานี้เองที่เป็นแก่นแท้ของชีวิต”

ด้วยเหตุที่มนุษย์ให้ความสำคัญกับเวลา เราจึงนำเครื่องมือต่างๆ ที่จะช่วยให้ประหยัดเวลามาใช้ในชีวิตประจำวันของเรา และถ้าจะว่ากันตามจริงแล้วมนุษย์นั้นได้ทุ่มเทเวลาส่วนมากไปกับการคิดค้นหาวิธีที่จะร่นเวลาในการทำสิ่งต่างๆ ให้เสร็จเร็วขึ้น

การบริหารเวลา (Time Management) เป็นเรื่องของการใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อควบคุม และจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ซึ่งก็คือเวลานั่นเอง และสำหรับในการทำงานโดยทั่วไปแล้วเวลาและความรวดเร็วในการทำงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยชีวิตของผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ที่เป็นหัวหน้างานล้วนแล้วแต่ถูกบีบรัดด้วยเวลาและความจำเป็นในการเร่งมือทำงาน จนถึงขั้นที่ทำให้เกิดธุรกิจการจัดงานสัมมนาเรื่องการบริหารเวลา หรือธุรกิจเกี่ยวกับเครื่องมือสำหรับช่วยวางแผนงานประจำวันและโปรแกรมจัดตารางเวลาการทำงาน

การบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมิใช่ประโยชน์อยู่หลายประการด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็น การลดการใช้เวลาอย่างสูญเปล่า และช่วยลดภาวะที่มึนงงในปริมาณที่มากเกินไป พร้อมทั้งช่วยเพิ่มผลิตภาพส่วนตัวให้สูงขึ้นด้วย ทว่าสิ่งที่อาจสำคัญยิ่งกว่าประโยชน์ต่างๆ ดังกล่าวคือ การบริหารเวลาจะช่วยให้เราสามารถทำงานที่สำคัญที่สุดให้เสร็จเรียบร้อยได้

หลักในการบริหารเวลามุ่งเน้นใน 4 หัวข้อ คือ

1. การมุ่งเน้นเรื่องเป้าหมาย
2. การแยกแยะระหว่างสิ่งที่สำคัญกับสิ่งที่เร่งด่วนแต่ไม่มีความสำคัญมากนัก
3. การวิเคราะห์นิสัยในการใช้เวลา
4. วิธีการกำจัดสิ่งที่ทำให้เสียเวลาโดยใช่เหตุ

ไม่ว่าจะใช้วิธีใดก็ตามในการปรับปรุงการบริหารเวลาของพนักงานในบริษัท การฝึกอบรมเกี่ยวกับวิธีการบริหารเวลา จะสามารถทำให้พนักงานเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้ดีขึ้นได้ก็ต่อเมื่อพนักงานเหล่านั้นตระหนักถึงปัญหา และความต้องการแก้ไขปัญหานั้น

หลักการเบื้องต้นในการบริหารเวลา

การบริหารเวลาที่ดี นอกจากสามารถทำงานของตนเองให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีแล้ว ยังสามารถทำงานเพื่อผู้อื่นได้ด้วย และยังได้รับความสุขจากการมีเวลาว่างของตน

1. การเริ่มต้นที่ดี มีความสำเร็จเกินกว่าครึ่ง ถ้าการเริ่มต้นของวันใหม่มีความสดชื่นแจ่มใส
2. จึงควรค้นหาสิ่งที่ตนเองชื่นชอบสักอย่าง
3. พิจารณาให้แน่นอนว่าอะไรสำคัญที่สุด เพื่อป้องกันไม่ให้คนอื่นปล้นเวลา หรือปล้นสิ่งสำคัญๆ ในชีวิตไป และจงกล้าที่จะตอบปฏิเสธ เพียงกล่าวว่า “ไม่” สั้นๆ และง่าย ๆ
4. ตั้งเป้าหมาย การมีเป้าหมายอาจมีได้หลายเป้าหมาย ทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน การเขียนเป้าหมายเหล่านั้นออกมาจะช่วยให้จุดประสงค์ของมันชัดเจนขึ้น และช่วยกำหนดทิศทางการใช้เวลาในแต่ละสัปดาห์ เดือน ปี ทศวรรษ และชั่วชีวิตได้
5. กำหนดเกณฑ์ในการใช้เวลาในการทำกิจกรรมแต่ละอย่าง เช่น การใช้โทรศัพท์ การคุยกับแขก การรับประทานอาหาร ตลอดจนเรื่องค่าใช้จ่ายต่างๆ ควรกำหนดไว้ล่วงหน้าว่าจะใช้เวลาเท่าไร
6. วางแผนประจำวัน ควรเขียนกิจกรรมต่างๆ ออกมาอย่างชัดเจน แล้ววางแผนการจัดทำเพื่อให้บรรลุผล โดยจัดลำดับความสำคัญ
7. ใช้ชีวิตอย่างสมดุล ทั้งในการพักผ่อนนอนหลับให้เพียงพอ และมีเวลาให้กับตนเอง และการพัฒนาจิตวิญญาณ ตลอดจนเรื่องที่น่าสนใจ
8. จัดลำดับความสำคัญของงานให้ชัดเจน โดยพิจารณาว่างานใดเร่งด่วนที่ต้องดำเนินการโดยด่วน งานใดที่สามารถทำภายหลังได้ ไม่ต้องใช้สมองและเวลามากนักก็ทำภายหลังได้
9. ลงมือทำงานที่ยากที่สุด เมื่อทำงานที่ยากสำเร็จจะช่วยให้เกิดความโล่งใจ และช่วยให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน
10. มอบหมายงาน โดยพิจารณาว่าใครที่พอจะช่วยได้ เพื่อช่วยให้มีเวลาเพิ่มขึ้น
11. ทำงานให้สำเร็จเป็นชิ้นเป็นอัน อย่าทำงานด้วยความมั่งง่าย
12. ออกกำลังกาย เพื่อให้ร่างกายกระฉับกระเฉง กระจ่างเปร่า การเดินเป็นการออกกำลังกายที่ประหยัดที่สุดและง่ายที่สุด
13. ตรวจสอบสิ่งที่ทำ ว่ามีความสำคัญหรือจำเป็นเพียงใด หรือเป็นเพียงความเคยชิน สำรวจดูว่าถ้าตัดออกจะช่วยให้มีเวลามากยิ่งขึ้นหรือไม่

14. วางแผนฉลองความสำเร็จ เช่น ถ้างานชิ้นนี้เสร็จแล้วควรจะให้อะไรเป็นรางวัลให้สำหรับตัวเอง ซึ่งอาจจะเป็นสิ่งเล็กๆ น้อยๆ ก็ได้เพื่อให้เป็นขวัญและกำลังใจตัวเอง

15. ใช้ความจำช่วยประหยัดเวลาในการทำงานสูง จึงควรฝึกการจดจำสิ่งต่างๆ การบริหารเวลา จึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับผู้ต้องการเรียนรู้การใช้เวลาให้เกิดประโยชน์อย่างสูง ทำให้สามารถดำเนินภารกิจต่างๆ ได้อย่างราบรื่น ง่าย และมีเวลาเพียงพอที่จะบริหารจัดการสิ่งต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี และยังมีเวลาส่วนตัวเพื่อพักผ่อนหย่อนใจได้ตามอัธยาศัย

ปัญหาที่ทำให้เกิดการสูญเสียเวลา

มีหลายประการ ควรมีการประเมินผลตัวทำลายเวลาและจัดลำดับความสำคัญ เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ปัญหา ซึ่งปัญหาที่ทำให้เสียเวลาได้แก่

1. ปัญหาที่เกิดจากการวางแผนว่าจะทำอะไร ที่ไหน เมื่อไหร่ อย่างไร ให้ชัดเจน การใช้เวลานานในการทำงานหรือแก้ปัญหาใดๆ เป็นเหตุให้ผลตอบแทนของความขยันได้กลับมลดลง แม้ว่าจะขยันแต่งานที่ได้ขาดประสิทธิภาพ

2. ปัญหาที่เกิดจากการผัดวันประกันพรุ่ง เช่น นอนตื่นสาย ขาดการเตรียมงานวันรุ่งขึ้น อ่านหนังสือพิมพ์ หรือคุยกับเพื่อน หรือดื่มน้ำชากาแฟก่อนทำงาน

3. ปัญหาที่เกิดจากความวุ่นวาย ทำงานโดยไม่ได้จัดลำดับความสำคัญของปัญหา ไม่ไว้วางใจผู้อื่นจึงขาดการมอบหมายงาน ทำงานหลายอย่างไม่เหมือนกัน หรือการสื่อความหมายที่ไม่ถูกต้อง ไม่ชัดเจน ความซ้กซ้ำ ความไม่คงที่ ยุ่งเหยิง ระบบเอกสารที่ไม่ดี

4. ปัญหาที่เกิดจากการเล่นมากเกินไป ได้แก่ การใช้เวลามากเกินไปแก่ผู้มาเยือน โทรศัพท์นานหรือบ่อยครั้งเกินไป หรือหลับไปซื้อสิ่งของ ดื่มน้ำชากาแฟ หรือทำอะไรที่ไร้สาระ

5. ปัญหาซึ่งเกิดจากการมีส่วนร่วมเข้าร่วมมากเกินไป ได้แก่ การเข้าร่วมในการตรวจสอบติดตามข้อปลีกย่อยมากเกินไป หรือใช้เวลานานในการแก้ไขปัญหาแต่ละอย่างมากเกินไป

6. ปัญหาซึ่งเกิดจากการทำงานบนกระดาษ เช่น ใช้เวลาในการอ่านหนังสือนานแต่จับประเด็นไม่ได้ บันทึกสิ่งต่างๆ ที่ไร้ประโยชน์

การบริหารเวลาเป็นการจัดการสิ่งต่างๆ ในเวลาที่มีอยู่ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี แต่ใช้เวลาให้น้อยที่สุดและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

ความสำคัญของการบริหารเวลา

1. มีเวลามากขึ้น สำหรับทำกิจกรรมที่น่าพอใจ
2. ทำให้พบความสำเร็จที่ต้องการได้มากขึ้นในทุกๆ ด้าน
3. ลดความเครียดและวิตกกังวล
4. รู้สึกผิदन้อยลง

หัวใจสำคัญของการบริหารเวลา

1. เรียนรู้ที่จะจัดลำดับความสำคัญ โดยการเอางานทั้งหลายมาจัดลำดับความสำคัญ แล้วลงมือทำงานที่สำคัญที่สุด
2. เรียนรู้ที่จะมอบหมายงาน โดยพิจารณาบุคคลที่เหมาะสมทำงานแทนในกิจกรรมต่างๆ และให้ความไว้วางใจกับงานที่เขาทำได้

เทคนิคการบริหารเวลา

1. จัดโต๊ะทำงานให้เป็นระเบียบ จัดโต๊ะให้เป็นระเบียบทุกเย็น ถ้าโต๊ะสะอาดจะช่วยให้การทำงานในตอนเช้าง่ายขึ้น
2. ลดจำนวนครั้งและเวลาในการประชุม ต้องคำนึงถึงผลที่ได้จากการประชุมอย่างถี่ถ้วน คำนึงค่ากับเวลา โดยมีการกำหนดวาระการประชุม รักษาเวลาการประชุม และวาระการประชุมอย่างเคร่งครัด
3. แบ่งงานออกเป็นส่วนๆ โดยแปรรูปงานหรือโครงการที่สำคัญให้เป็นกิจกรรมย่อยๆ ที่สามารถจัดการได้สะดวก และใช้เวลาไม่มากนักในแต่ละกิจกรรม จะทำงานให้สำเร็จไปได้ในแต่ละช่วง เพราะเป็นการยากมากที่จะหาเวลาติดต่อกันในช่วงยาวๆ
4. เริ่มลงมือทำทันที อย่ามัวรีรอในการทำกิจกรรมต่างๆ อย่างว่าจะเริ่มต้นตรงไหนก่อน การรีบตัดสินใจทำทันที แล้วค่อยเพิ่มเติมทีหลัง จะทำให้งานเสร็จเร็วขึ้น
5. พิจารณาใช้เทคโนโลยีช่วย การเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมทำให้งานเสร็จเร็วขึ้นเป็นหลายเท่า เช่น โทรศัพท์ โทรสาร คอมพิวเตอร์ บัตรเครดิต
6. เตรียมอุปกรณ์ที่จำเป็นไว้ใกล้มือ เช่น โทรศัพท์ คลิปหนีบกระดาษ สมุดโน้ต กรรไกร ปากกา ยางลบ เทปใส กระจกน้ำยา ช่างจอดินสอ ฯลฯ
7. ใช้หูแทนตาเพื่อประหยัดเวลา เช่น ฟังวิทยุแทนดูโทรทัศน์
8. ใช้เวลารอคอยให้เกิดประโยชน์ ถ้าต้องรอคอยอะไรสักอย่างหนึ่ง ต้องหากิจกรรมสำรองที่ง่ายๆ ไปด้วย จะได้ไม่มีความกระวนกระวายใจในการรอคอย และยังได้งานเพิ่มขึ้นอีก
9. ประหยัดเวลาในการจับจ่าย โดยการซื้อของจำเป็นจำนวนมาก ไม่ต้องไปซื้อบ่อยซื้อของเวลาที่คนไม่มาก ขอร้องคนอื่นให้คนทำงานแทน ตัดสินใจโดยไม่ลังเล และผนวกการจ่ายตลาดกับธุระประจำเข้าด้วยกันเพื่อประหยัดเวลา
10. การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ช่วยให้ประหยัดเวลาได้ ทั้งในด้านการช่วยเหลือเกื้อกูลและการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาด้วยมิตรภาพที่ดี การสื่อสารที่ชัดเจน นุ่มนวล และช่วยให้ได้รับความร่วมมือช่วยเหลือด้วยดี และประหยัดเวลาทำงาน
11. ใช้เวลาปลีกย่อยให้เป็นประโยชน์ ใช้เวลา 10 นาทีหรือ 15 นาที ให้เกิดประโยชน์ โดยเฉพาะเวลาที่ต้องคอยอะไรสักอย่างใช้ให้คุ้มค่า อย่าทิ้งไป

12. ใช้เวลาของแต่ละวันให้เต็มที่ สมเหตุสมผล มีประโยชน์ เช่น ฟังข่าววิทยุ หรือฝึกฟังภาษาอังกฤษขณะขับรถไปทำงาน วางแผนการใช้เวลาแต่ละช่วงให้เหมาะสม หรือทำงานเพิ่ม นอกเหนือจากที่จัดระเบียบไว้ในแต่ละวันแล้วจะได้งานอื่นๆ เพิ่มอีกด้วย

13. ทำงานด้วยความสบายใจ ความสุขและความสนุกสนานเป็นการเสริมสร้างพลังจิตใจ ให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ จิตใจที่สบายเป็นทุนของประสิทธิภาพการทำงาน ให้มีความสุขสนุกสนานกับการทำงานและเอาใจใส่ในการทำงาน

14. ควรกำหนดเวลาในการพักผ่อนไปด้วย หรือเปลี่ยนงาน ซึ่งมีลักษณะไม่เหมือนกัน จะช่วยให้ทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

15. ทำงานสองสิ่งในเวลาเดียวกัน ถึงแม้โบราณจะสอนว่า ทำงานสิ่งใดก็ให้ตั้งใจทำงาน ในสิ่งนั้น มิเช่นนั้นจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพน้อยลง แต่การตั้งใจทำงานนับเป็นสิ่งที่ดี แต่เราสามารถตั้งใจทำงานควบคู่กันไป

การเพิ่มพูนความรู้และข่าวสารต่างๆ อ่านหนังสือให้ได้ผลโดยเพิ่มเวลาอ่านหนังสือให้มากขึ้น อ่านทุกวันและสม่ำเสมอ เลือกหนังสือที่จะอ่านด้วยความระมัดระวัง มีประโยชน์ และมีคุณค่าตลอดจนเพิ่มความเร็วของการอ่าน

การบริหารเวลา

งาน	เร่งด่วน	ไม่เร่งด่วน
สำคัญ	ก. (งานประเภทที่เป็นก้อนกรวด)	ข. (งานประเภทที่เป็นก้อนหิน)
	<ul style="list-style-type: none"> * วิกฤตการณ์ * ปัญหาที่ประชิดตัว * งานที่มีกำหนดแน่นอน 	<ul style="list-style-type: none"> * โครงการใหม่หรือการริเริ่มใหม่ * กฎระเบียบ * การปฏิรูปประสิทธิภาพการผลิต * การสร้างความสัมพันธ์กับหุ้นส่วน * มาตรการป้องกัน
ไม่สำคัญ	ค. (งานประเภทที่เป็นเม็ดทราย)	ง. (งานประเภทที่เป็นน้ำ)
	<ul style="list-style-type: none"> * รับรองแขกที่ไม่ได้รับเชิญ * จัดการกับจดหมาย เอกสาร หรือโทรศัพท์ทั่วไป * เข้าประชุมทั่วไป * การประชุมและกิจกรรมทั่วไปที่ไม่สำคัญ 	<ul style="list-style-type: none"> * งานจุกจิกทั่วไปที่ทำหรือไม่ทำก็ได้ * งานเลี้ยงสังสรรค์ทั่วไปที่ไม่จำเป็น * กิจกรรมที่น่าสนใจทั่วไป

การทำงานในปัจจุบันนี้นั้น ประเภท “เข้ามาคนเดียว” หรือ “ไม่มีใครสามารถทำได้ดีกว่าฉัน” เป็นความคิดที่ตกสมัยไปแล้ว เพราะยุคนี้เขาเน้น “การทำงานเป็นทีม” มากกว่า เพราะฉะนั้น 95% ขององค์กรมักจะรับพนักงานที่นอกจากจะมี IQ สูงแล้วยังต้องมี EQ ที่สูงอีกด้วย

ชาวตะวันออกมักจะมีน้ำจิตน้ำใจให้กับเพื่อนร่วมงาน ไม่เหยียบย่ำและคอยช่วยเหลือกัน ในยามยาก ในเปอร์เซ็นต์ที่มากกว่าฝรั่ง (สังเกตได้จากวิกฤตเศรษฐกิจแฮมเบอร์เกอร์ครั้งนี้ ประเทศทางเอเชียได้รับผลกระทบน้อย ซึ่งเชื่อว่าปัจจัยหนึ่งคือการทำงานที่เขาร่วมกัน ในยามยาก ทำให้เขาฟื้นฟูและผ่านวิกฤตได้เร็วกว่า) ยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกันด้วยจิตใจที่ไม่อคติ เท่านั้นจะสามารถชนะฝรั่งได้

การพัฒนา “ทักษะ” ในการบริหารเวลาเป็นเรื่องที่ต้องทำบ่อยๆ เพื่อฝึกให้เราคิดวิธีแก้ปัญหาในเรื่องของการประหยัดเวลาและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพขึ้น



ใบบันทึกผลการเรียนรู้
หน่วยการเรียนรู้ที่ 3
การบริหารเวลา

เรื่องที่ 3

การบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ
บันทึกสาระสำคัญ

กิจกรรมที่ 3

อธิบาย หลักในการบริหารเวลา และ
เทคนิคในการบริหารเวลา พร้อมตัวอย่าง
ประกอบ

มีปัญหอะไรบ้างที่ทำให้เกิดการสูญเสียเวลา

หน่วยฝึกอบรมที่ 4

หน่วยฝึกอบรมที่ 4 กิจกรรมที่ 4 “การตัดสินใจ” (เวลา 3 ชั่วโมง) ประกอบด้วย 3 กิจกรรมย่อย ดังนี้

กิจกรรมที่ 4.1 การตัดสินใจ (เวลา 60 นาที)

วัตถุประสงค์

เมื่อจบการฝึกอบรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสามารถดังต่อไปนี้

1. เพื่อให้ผู้อบรมเข้าใจถึงความสำคัญ และความจำเป็นของการแก้ปัญหา และการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ
2. เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถวิเคราะห์ปัญหา และมีกระบวนการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ (Analytical and Systematic Approach in Problem Solving & Decision Making)
3. เพื่อให้ผู้เข้าอบรมพัฒนาความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ เพื่อช่วยในการตัดสินใจ
4. เพื่อให้ผู้เข้าอบรมรู้จักเทคนิคในการแก้ปัญหา และการตัดสินใจตามหลักการควบคุมและพัฒนาคุณภาพ (PDCA) มากขึ้น

เนื้อหาการฝึกอบรม

1. ความสำคัญแนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจ
2. นิยามและการวิเคราะห์ในการตัดสินใจ
3. การแบ่งประเภทและกระบวนการตัดสินใจ
4. การเปรียบเทียบและประเมินผลการแก้ปัญหา
5. การตัดสินใจด้วยตัวเอง และการมอบหมายการตัดสินใจ
6. รูปแบบการตัดสินใจ, เร็ว, รวดเร็วและการตัดสินใจเชิงบวก
7. การตรวจสอบและให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
8. กลยุทธ์ในการตัดสินใจ (ปรึกษา, ความแตกต่าง, หลีกเลี่ยงกับดักของการตัดสินใจ)

กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม

1. วิทยากรบรรยาย ให้ความรู้เกี่ยวกับแนวคิด หลักการด้านการตัดสินใจ บทบาทและหน้าที่ของผู้นำในการตัดสินใจ
2. แบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็น 5 กลุ่ม ๆ ละ 6 คน ให้แต่ละกลุ่มร่วมกันอภิปรายหัวข้อ “บทบาทและหน้าที่ของผู้นำในการตัดสินใจ” ตามกระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์
3. ให้ตัวแทนกลุ่มนำเสนอผลการอภิปรายกลุ่มละ 5 นาที
4. สมาชิกอื่นๆ และวิทยากรร่วมกันอภิปรายให้ข้อเสนอแนะ
5. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมปฏิบัติกิจกรรมกลุ่ม
6. วิทยากรและสมาชิกร่วมกันอภิปราย และสรุปผลการปฏิบัติกิจกรรม

สื่อประกอบการฝึกอบรม

1. เครื่องฉายข้ามศีรษะ
2. เครื่องฉาย Power Point
3. เอกสารประกอบ

การประเมินผล

1. การสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการฝึกอบรม
2. การสังเกตทักษะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม, อภิปราย, การร่วมสรุป



ใบความรู้ที่ 4.1 เนื้อหาสาระของหน่วยฝึกอบรมที่ 4 การตัดสินใจ

ความสำคัญแนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจ

การตัดสินใจ หมายถึง การเลือกสิ่งที่คุณเองคิดว่าดีที่สุดในทุก ๆ ด้าน โดยผ่านการรับรู้ทางข้อมูลรอบด้านจากคำถามเชิงปัญหา ผ่านการกรองจากหลากหลายด้านมาเป็นการตัดสินใจต่อไป

การตัดสินใจเป็นส่วนหนึ่งที่เกิดขึ้นในชีวิต ทั้งในและนอกสภาพแวดล้อมการทำงาน ผู้ตัดสินใจคือคนที่รับผิดชอบในการวินิจฉัย บางครั้งการตัดสินใจเป็นการชี้ขาดในการเลือกทางเลือกตั้งแต่สองทางขึ้นไป เนื้อหาสาระจากหน่วยการฝึกอบรมนี้ช่วยให้เรียนรู้กระบวนการตัดสินใจที่ดีและมีประสิทธิผล ตั้งแต่การเริ่มต้นพิจารณาไปจนถึงการดำเนินการขั้นสุดท้าย ได้ออกแบบสำหรับผู้บริหารที่ต้องตัดสินใจเลือก ไม่ว่าจะเป็นมือใหม่หรือผู้บริหารที่มากประสบการณ์ ด้วยการนำเสนอข้อมูลในการสร้างความคิด การคาดคะเน การประเมินความเสี่ยง การจัดการกับปัญหาบุคลากร และแบบประเมินตนเอง ซึ่งทำให้รู้ถึงความสามารถในการตัดสินใจ

วิเคราะห์การตัดสินใจ

บทบาทหนึ่งของผู้บริหารคือ การตัดสินใจทั้งเรื่องใหญ่และเรื่องเล็ก การตัดสินใจอย่างถูกต้องในทุกสถานการณ์จึงเป็นความปรารถนาที่ค้ำค่าต่อการมุ่งมั่นให้สำเร็จ

นิยามการตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นการชี้ขาด หรือเป็นการเลือกตั้งแต่สองทางเลือกขึ้นไป เกิดขึ้นในสถานการณ์ต่าง ๆ ตั้งแต่การแก้ปัญหาไปจนถึงการดำเนินแนวทางการปฏิบัติให้เป็นผล โดยนิยามแล้วผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจเรื่องทั้งหมด

1. ตรวจสอบทางเลือกทุกทางอย่างใกล้ชิดก่อนการตัดสินใจ
2. หากการตัดสินใจครั้งก่อน ๆ ใช้ได้ผล ให้ใช้ประโยชน์จากการตัดสินใจนั้น ๆ
3. ตัดสินใจแบบระยะยาว โดยคำนึงถึงแนวคิดแบบระยะสั้น
4. ปรับเปลี่ยนการตัดสินใจที่ไม่เหมาะสม
5. พิจารณาผลของการตัดสินใจแต่ละครั้ง เพราะอาจลุกลามใหญ่โตได้
6. พยายามคาดการณ์และเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์
7. ขณะตัดสินใจให้ประเมินความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น
8. เมื่อต้องตัดสินใจให้พิจารณาผลลัพธ์ที่เป็นไปได้ทั้งหมด
9. พยายามสร้างสมดุลระหว่างสัญชาตญาณกับการวิเคราะห์ด้วยเหตุผล

ใครคือผู้ตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นการเลือกทางเลือกที่มีอยู่หลากหลาย โดยมีผู้ตัดสินใจเป็นคนเลือก ซึ่งอาจทำได้ในทันที แต่บ่อยครั้งที่ผู้ตัดสินใจต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับกระบวนการแยกแยะ การวิเคราะห์ การประเมิน การเลือก และการวางแผน เพื่อให้ได้ผลการตัดสินใจที่ดี ผู้บริหารต้อง กำหนดจุดมุ่งหมายของการปฏิบัติ และร่างรายการทางเลือกที่สามารถทำได้ จากนั้นจึงปรับเปลี่ยน ทางเลือกให้เป็นการกระทำ การตัดสินใจและกระบวนการตัดสินใจนับเป็นรากฐานสำคัญของ กระบวนการจัดการทั้งหมดในชีวิตประจำวัน

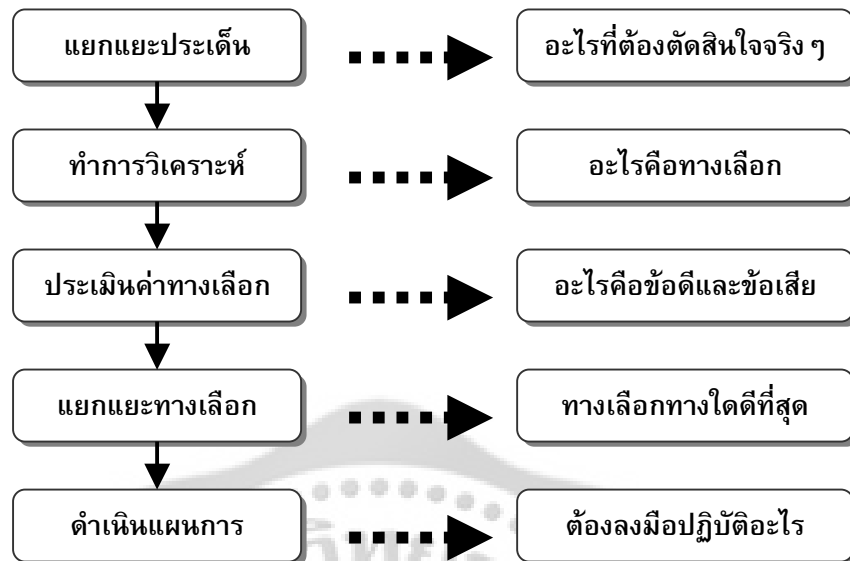
แบ่งประเภทการตัดสินใจ

การตัดสินใจที่ผู้บริหารต้องเผชิญมีหลายรูปแบบ ทั้งแบบงานประจำ จุกจิก ชิงกฤษฎี และเชิงปฏิบัติ การตัดสินใจจำนวนมากเป็นแบบงานประจำ คือ เมื่อสถานการณ์ทำงานเองเดียวกันเกิดขึ้นคุณก็จะเลือกแนวทางการปฏิบัติที่ผ่านการทดสอบแล้ว บางสถานการณ์ไม่มีแบบอย่างให้เป็นแนวทางคุณต้องตัดสินใจทันที ณ ขณะที่เหตุการณ์กำลังคลี่คลาย การตัดสินใจเช่นนี้เป็นแบบจุกจิก ซึ่งใช้เวลาส่วนใหญ่ของผู้บริหาร ส่วนการตัดสินใจที่ต้องการทุ่มเทมากที่สุดเกี่ยวข้องกับทางเลือกเชิงกลยุทธ์ โดยต้องตัดสินใจจากเป้าหมายและวัตถุประสงค์ และเปลี่ยนให้เป็นแผนเฉพาะเจาะจง การตัดสินใจ รูปแบบนี้เป็นงานสำคัญที่สุดของผู้บริหาร ส่วนการตัดสินใจเชิงปฏิบัติโดยเฉพาะที่ เกี่ยวข้องกับปัญหาของบุคลากร รวมทั้งการว่าจ้างและการไล่ออกต้องอาศัยการจัดการที่เกี่ยวข้อง กับความรู้สึก

แบ่งกระบวนการตัดสินใจเป็นส่วน ๆ

การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับกระบวนการคิดที่เป็นระบบ ขั้นตอนแรกคือ ระบุปัญหาที่ต้องการสะสางให้ชัดเจน และจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์ การวิเคราะห์สถานการณ์จะ แสดงให้เห็นทางเลือกที่ไม่มีทางเป็นไปได้หรือปฏิบัติไม่ได้ และเหลือไว้เพียงทางเลือกที่จัดการได้ โดยอาศัยการประเมินรายละเอียดเพิ่มเติม ในขั้นตอนนี้อาจมีความคิดเห็นของผู้อื่นมาเกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม ควรมีการประเมินข้อดีและข้อเสียของแต่ละแนวทางการปฏิบัติอย่างรอบคอบ โดยยึดเป้าหมายสุดท้ายเป็นสำคัญ ท้ายที่สุดคือปรับเปลี่ยนแผนงานให้ลุล่วงไปตามแนวทางการตัดสินใจ นั้น ๆ

วิเคราะห์กระบวนการตัดสินใจ



เปรียบเทียบการแก้ปัญหา

การตัดสินใจส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหา ผู้บริหารอาจค้นพบคำตอบที่หลากหลาย เช่น คำตอบที่ถูกต้องและชัดเจน (บนพื้นฐานของข้อเท็จจริงและตัวเลข) คำตอบที่เข้าใจว่าถูกต้อง (บนพื้นฐานของประสบการณ์) คำตอบที่เป็นการแก้ปัญหาที่ต้องดำเนินการให้สัมฤทธิ์ผล (ด้วยการสร้างสถานการณ์จำลอง) คำตอบที่เป็นการแก้ปัญหาที่ได้ผลในระยะสั้นเท่านั้น (เช่น การทุ่มเงินให้กับการผลิตตัวโดยสารรถไฟที่ชะงัก) หรือคำตอบที่เป็นทางแก้ปัญหาที่คลุมเครือดูเหมือนได้ผลแต่กลับไม่มีขอบเขตที่ชัดเจน (เช่น การออกแบบรูปแบบตัวโดยสารใหม่และรอดูว่าจะเปลี่ยนปัจจัยกำหนดของตลาดได้หรือไม่)

ประเมินผลการแก้ปัญหา

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจบรรเทาลงได้ด้วยการทดสอบ ไม่ว่าจะเป็นในตลาดหรือในสถานการณ์จำลอง เช่น ถ้าตัวโดยสารรถไฟใหม่เกิดปัญหา ไม่เป็นไปตามเป้าหมายและเกิดความยุ่งยาก อาจมองหาทางออกที่เป็นไปได้ และเลียนแบบผลลัพธ์ทางการเงินของแต่ละแนวทางดังนี้

1. หยุดการผลิตตัวโดยสารทันทีเพื่อป้องกันปัญหามากกว่านี้
2. ขายตัวโดยสารต่อไปด้วยการปรับเปลี่ยนที่แข่งขันตามแนวทางเดิม
3. เปลี่ยนทีมงานด้านการจัดการ และทบทวนการรณรงค์ทางการตลาดใหม่
4. ออกแบบตัวโดยสารชนิดใหม่มาทดแทน และเริ่มรณรงค์ทางการตลาดอีกครั้ง
5. ขายตัวโดยสารให้กับระบบอื่นที่คล้ายๆ กัน และเริ่มพัฒนาตัวโดยสารใหม่

การตัดสินใจที่ถูกต้องในตัวอย่างนี้คือ การออกแบบตัวโดยสารใหม่ และเริ่มรณรงค์ทางการตลาดอีกครั้ง ซึ่งเป็นโอกาสที่ดีที่สุดในระยะยาวด้วยต้นทุนที่ยอมรับได้ในระยะสั้น

เข้าใจความเสี่ยง

การตัดสินใจส่วนใหญ่มีปัจจัยความเสี่ยงเข้ามาเกี่ยวข้อง บางครั้งอาจมีทางเลือกตามหลักทฤษฎีอยู่จริง แต่ข้อเสียก็มากจนไม่มีทางเลือกที่แท้จริง ซึ่งอาจเกิดจากการตัดสินใจแรกเริ่มที่ผิดพลาด เช่น บริษัทใช้จ่ายเงินเกินตัวด้วยการตัดสินใจลงทุนสร้างโรงงานใหม่ บริษัทอาจตัดสินใจหยุดโครงการแต่ต้องเสี่ยงต่อการล่มสลายทางการเงิน เหตุการณ์นี้อาจป้องกันได้ เพราะฉะนั้นการยกเลิกการสร้างโรงงานใหม่จึงเป็นการเสี่ยงมากกว่า จำไว้ว่า ต้องคอยดูความเสี่ยงที่ตามมาด้วย เช่น การปลดพนักงานอาจเป็นการตัดสินใจที่ปลอดภัย แต่เสี่ยงต่อการเสียความรู้สึก

กำหนดรูปแบบการตัดสินใจ

คนเราจะมีรูปแบบการตัดสินใจเฉพาะตัวไม่ว่าจะเป็นเชิงเหตุผล หรือเชิงสร้างสรรค์ แต่วิธีการตัดสินใจควรมีเหตุผลและตรงไปตรงมา ผู้ตัดสินใจที่ดีต้องไม่ปล่อยให้เรื่องบุคลิกลักษณะมาควบคุมกระบวนการตัดสินใจ

การใช้สัญชาตญาณและเหตุผล

สมองซีกหนึ่งของคนเราเป็นที่ต้องการของอารมณ์ จินตนาการ สัญชาตญาณ และความคิดสร้างสรรค์ ส่วนอีกซีกเป็นด้านเหตุผล ภาษา คณิตศาสตร์ และการวิเคราะห์ แม้ว่าคนทั่วไปมีแนวโน้มที่สมองซีกใดซีกหนึ่งจะเด่นกว่า แต่ไม่ได้หมายความว่าผู้ตัดสินใจถูกแบ่งออกเป็นสองประเภท คือ ใช้สัญชาตญาณตัดสินใจในเชิงสร้างสรรค์ กับใช้เหตุผลบนพื้นฐานของข้อเท็จจริง และไม่ว่ารูปแบบการตัดสินใจมีแนวโน้มไปในทิศทางใด ให้ตั้งเป้าหมายเพื่อสร้างสมดุลระหว่างทั้งสองด้านเสมอ

รู้จักวัฒนธรรมในองค์กร

ส่วนประกอบที่มีอำนาจในการตัดสินใจคือ วัฒนธรรมในองค์กร ซึ่งส่งผลต่อประเด็นและทางเลือกในการตัดสินใจ ควรเรียนรู้ว่าสิ่งใดเป็นที่ยอมรับในองค์กร และสิ่งใดที่องค์กรมักกำจัดทิ้ง

วิเคราะห์รูปแบบองค์กรที่แตกต่างกัน

องค์กรที่แวดล้อมมีผลต่อการตัดสินใจ และการตัดสินใจย่อมส่งผลกระทบต่อองค์กรเช่นกัน ถ้าวัฒนธรรมในองค์กรเป็นแบบเผด็จการและต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ผู้นำอาจถูกจำกัดอยู่ภายใต้ระบบราชการ และความสามารถในการตัดสินใจจะถูกจำกัด ในทางตรงกันข้าม บริษัทแบบก้าวหน้าจะคาดหวังให้ลองเสี่ยงและให้โอกาสในการใช้ความคิดริเริ่มเพื่อตัดสินใจ

แต่หากเป็นบริษัทที่เปลี่ยนไปมา ระวังไม่ชอบเสี่ยงกับทะเลาะเถียงกัน ควรพยายามตระหนักถึงสถานะที่โดดเด่นกว่าและปฏิบัติไปตามนั้น

พิชิตการต่อต้าน

ผู้ตัดสินใจที่ชำนาญจะเรียนรู้การจัดการระบบเมื่อจำเป็น เช่น การตัดสินใจอันกล้าหาญขององค์กรที่พร้อมเสี่ยงอาจถูกยับยั้ง หากใช้ทรัพยากรเกินกว่าที่มีอยู่ และบางครั้งบริษัทที่ไม่ชอบเสี่ยงอาจได้รับการชักจูงให้ปฏิบัติในสิ่งที่ไม่เคยทำก่อน เพื่อนำหน้าในการแข่งขัน ทั้งสองกรณีนี้ต้องพยายามแยกแยะ คานอำนาจและอิทธิพล และสร้างพันธมิตรที่เหนียวแน่นกับบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งที่สามารถเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ที่อาจเผชิญได้

วิเคราะห์ความรับผิดชอบ

การตัดสินใจแบบลงล่างนำไปสู่การมอบหมายงานให้กับระดับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งถือเป็นเรื่องธรรมดาของการปกครองโดยลำดับชั้น แต่ต้องรู้ว่าการตัดสินใจแบบใดที่ต้องตัดสินใจด้วยตนเอง และแบบใดที่มอบหมายให้ผู้อื่นได้ ผู้ตัดสินใจที่ดีที่สุดจะแบ่งความรับผิดชอบอย่างทั่วถึง

ตัดสินใจด้วยตัวเอง

ควรพิจารณาว่าการตัดสินใจแบบใดที่คุณทำได้เพียงคนเดียว และลองประเมินว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของคุณตัดสินใจในสิ่งใดได้ ถ้าคำตอบคือไม่มี แสดงว่ามีข้อผิดพลาดในเรื่องการประเมินสถานการณ์ หรือการสรรหาและฝึกฝนบุคลากร จึงค้นหาว่าคุณลักษณะใดในบทบาทผู้นำที่มีผลกระทบต่อผลลัพธ์มากที่สุด เก็บการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับลักษณะเหล่านี้ไว้และมอบหมายส่วนที่เหลือให้ผู้อื่น การเก็บการตัดสินใจไว้ไม่ได้หมายถึงการผูกขาดทางกระบวนการเพียงผู้เดียว ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจได้ ในขณะที่ผู้นำเป็นผู้เลือกทางเลือกสุดท้าย

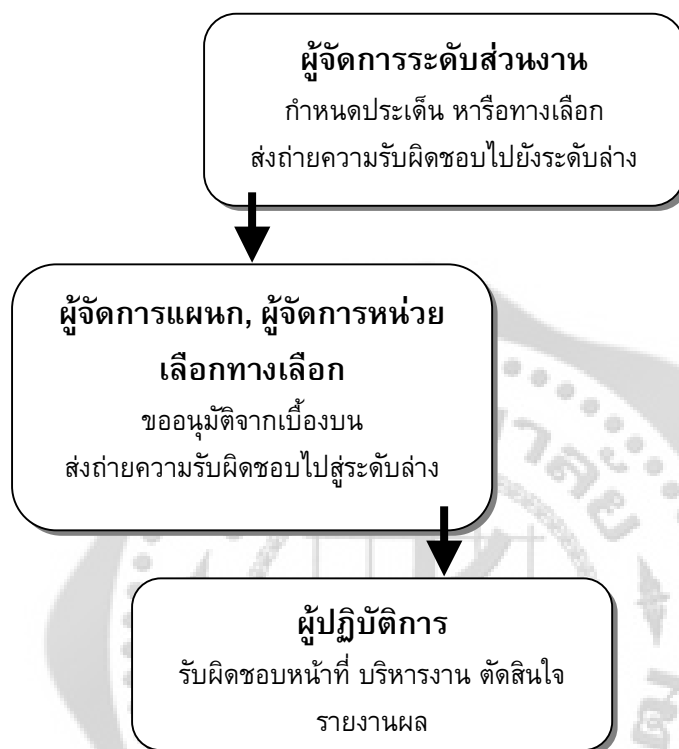
มอบหมายการตัดสินใจ

จำไว้ว่าผู้นำยังคงต้องรับผิดชอบต่อการตัดสินใจที่ได้มอบหมายให้ผู้อื่น ผู้นำควรดูแลสิ่งที่มอบหมายไปโดยเฉพาะในขอบเขตที่อ่อนไหว ใช้ข้อคิดเห็นโดยทั่วไปในการฝึกฝนและตรวจสอบ พยายามสร้างความมั่นใจให้กับผู้ที่ได้รับมอบหมาย รักษาการสื่อสารข้อมูลสองทาง และกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาความคิดริเริ่มของตนเอง อย่าวิพากษ์วิจารณ์หรือยกเลิกการตัดสินใจใดๆ นอกจากจำเป็นและปฏิเสธการตัดสินใจต่อเมื่อมีการหารืออย่างเต็มที่กับคนที่เกี่ยวข้องแล้ว

เมื่อมีการวิเคราะห์ความรับผิดชอบ คนที่ใกล้ชิดกับการปฏิบัติงานมากที่สุดควรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เช่น การขอกู้เงินควรได้รับการอนุมัติที่ระดับสาขา การปรับเปลี่ยนโรงงาน ผู้ตัดสินใจที่เหมาะสมที่สุดคือคนงาน หรือการสรรหาบุคลากรกระทำได้ดีที่สุด โดยคนที่จะทำงานร่วมกับบุคลากรใหม่ เป็นต้น ข้อมูลที่เจียบแหลมนี้มักเป็นแบบเจาะจงและทันสมัย ผู้ที่ต้องยอมรับการตัดสินใจควรเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การส่งคำตัดสินใจขึ้นระดับบนอาจเป็นสาเหตุให้เกิดความล่าช้า ยังมีการแบ่งลำดับมากเท่าใด ยิ่งช้ามากขึ้นเท่านั้น ขณะที่การมอบหมายการ

ตัดสินใจสู่ระดับล่างจะส่งผลในเรื่องความเร็วและประสิทธิภาพ แม้ต้องดูแลผู้ได้รับมอบหมายแต่ในไม่ช้าพวกเขาจะมั่นใจและเรียนรู้ได้ดีขึ้น

มอบหมายความรับผิดชอบสู่ระดับล่าง



การตัดสินใจเชิงบวก

การปฏิบัติอย่างแน่วแน่ไม่ได้หมายถึง การตัดสินใจโดยไม่ได้เตรียมตัว บางครั้งการตัดสินใจนั้นอาจจำเป็นในกรณีฉุกเฉิน และด้วยเหตุผลอื่นตามโอกาส เช่น ถ้าการตัดสินใจที่ถูกต้องนั้นเห็นได้ชัดเจน คำจำกัดความที่ถูกต้องของคำว่า “แน่วแน่” ในที่นี้ก็คือ “เชิงบวก” ผู้นำที่แท้จริงต้องจัดการกับการตัดสินใจอย่างมั่นใจ รู้ว่าต้องพิจารณาสิ่งใด และต้องควบคุมกระบวนการตัดสินใจได้ครบถ้วน โดยเข้าใจว่ารูปแบบการตัดสินใจที่ต้องการจากผู้นำ และไม่กลัวที่จะเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจ หากสถานการณ์เปลี่ยนแปลงในภายหลัง

ตัดสินใจอย่างรวดเร็ว

ถือเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องประเมินว่า การตัดสินใจต้องทำอย่างรวดเร็วหรือสามารถรอได้ เช่น ถ้าลูกค้าชั้นดีเรียกร้องส่วนลดในขณะนั้น ต้องตัดสินใจทันทีว่าจะยอมอ่อนข้อเพื่อรักษารูทกิจและไม่ตรีจิตของลูกค้านั้นหรือไม่ อย่างไรก็ตาม หากกำลังพิจารณาเรื่องการปรับลดราคาด้วยการริเริ่มของผู้นำก็ตัดสินใจทำได้เมื่อพร้อม ผู้ตัดสินใจที่ดีมักตัดสินใจอย่างทันที่ แต่ต้องประเมินผล การตัดสินใจระยะยาวด้วย

รูปแบบการตัดสินใจ

ลักษณะ	ผลของการตัดสินใจ
<p>ที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้ การตัดสินใจที่เกิดขึ้นแล้วเปลี่ยนแปลงไม่ได้ เช่น เมื่อลงนามในสัญญาขายหรือซื้อบริษัท</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ผูกมัดคนโดยไมอาจเปลี่ยนแปลงได้ เมื่อไม่มีทางเลือกอื่นที่น่าพึงพอใจ เทียบกับแนวทางที่เลือก ● ไม่ควรนำมาใช้เป็นข้ออ้างจากการไม่สามารถตัดสินใจ
<p>ที่เปลี่ยนแปลงได้ การตัดสินใจที่เปลี่ยนแปลงได้ทั้งหมดทั้งก่อน ระหว่าง หรือหลังจากที่ได้ปฏิบัติตามที่ตกลงกัน</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ให้คุณยอมรับความผิดพลาดในกระบวนการตั้งแต่ต้นแทนการปล่อยให้ไปอยู่อย่างนั้น ● สามารถนำไปใช้เมื่อเห็นว่าสถานการณ์อาจเปลี่ยนแปลง ซึ่งการถอยกลับอาจเป็นสิ่งจำเป็น
<p>เชิงทดลอง การตัดสินใจจะไม่ถึงที่สุดจนกว่าผลลัพธ์ครั้งแรกเกิดขึ้น และพิสูจน์ว่าน่าพึงพอใจ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ต้องการผลตอบรับด้านบวกก่อนตัดสินใจเลือกแนวทางการปฏิบัติ ● มีประโยชน์และประสิทธิภาพเมื่อการดำเนินการที่ถูกต้อง ยังไม่ชัดเจน แต่ทิศทางการปฏิบัติโดยทั่วไปเป็นที่เข้าใจ
<p>ลองผิดลองถูก ตระหนักว่าสิ่งที่เกิดขึ้นกับแนวทางการปฏิบัติจะบีบบังคับให้แผนการเปลี่ยนไป</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ให้คุณตัดแปลงและแก้ไขแผนอย่างต่อเนื่องก่อนการผูกมัดขั้นสุดท้าย ● ใช้ผลตอบรับด้านบวกและด้านลบก่อนดำเนินแนวทางการปฏิบัติเฉพาะต่อไป
<p>ทำเป็นขั้นตอน หลังผ่านขั้นตอนแรก การตัดสินใจขั้นต่อไปจะเกิดขึ้นเมื่อแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติที่ตกลงไว้เสร็จสมบูรณ์</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ยอมให้มีการตรวจสอบความเสี่ยงอย่างใกล้ชิด โดยรวบรวม ข้อเท็จจริงของผลลัพธ์และอุปสรรคในทุกขั้นตอน ● เปิดโอกาสให้มีผลตอบรับและการหารือเพิ่มก่อนเริ่มการตัดสินใจขั้นต่อไป
<p>ระมัดระวัง การตัดสินใจที่อาจเกิดสถานการณ์และปัญหาในภายหลัง ผู้ตัดสินใจต้องป้องกันตัวเองจากความผิดพลาด</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● จำกัดความเสี่ยงที่มีอยู่ในการตัดสินใจ แต่อาจจำกัดผลประโยชน์ขั้นสุดท้ายด้วย ● ทำให้คุณต้องลดโครงการต่างๆ ที่มีความเสี่ยงมากเกินไปตั้งแต่เริ่มต้น

ลักษณะ	ผลของการตัดสินใจ
<p>ตามเงื่อนไข</p> <p>การตัดสินใจจะเปลี่ยนแปลงหากสถานการณ์ที่คาดการณ์ไว้เกิดขึ้น</p> <p>การตัดสินใจแบบ “อย่างใดอย่างหนึ่ง” จะเปิดทางเลือกไว้</p>	<ul style="list-style-type: none"> เตรียมพร้อมให้คุณตอบโต้ หากการแข่งขันมีความเคลื่อนไหวใหม่ๆ หรือหากแผนตามเกมเกิดเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง ให้คุณแสดงปฏิกิริยาตอบโต้อย่างรวดเร็วต่อสถานการณ์ที่กำลังเปลี่ยนแปลงในตลาดการแข่งขันปัจจุบัน
<p>แบบถ่วงเวลา</p> <p>หน่วงเหนี่ยวไว้จนกว่าผู้ตัดสินใจรู้สึกได้ถึงเวลาอันสมควร มีการอนุมัติให้ดำเนินการ เมื่อปัจจัยที่ต้องการอยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสม</p>	<ul style="list-style-type: none"> ป้องกันคุณจากการตัดสินใจในจังหวะเวลาที่ผิด หรือก่อนที่ข้อเท็จจริงทุกอย่างเป็นที่ประจักษ์ อาจหมายถึงการพลาดโอกาสในตลาดที่ต้องการลงมืออย่างรวดเร็ว

บรรลู่การตัดสินใจ

ควรเรียนรู้กระบวนการและวิธีที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพในฐานะผู้บริหาร

กำหนดประเด็น

เป็นเรื่องสำคัญที่ต้องวินิจฉัยปัญหาให้ถูกต้องก่อนตัดสินใจใดๆ ควรกำหนดประเด็นและขอบเขตให้ชัดเจนรวมทั้งบุคคลที่เกี่ยวข้อง และวิเคราะห์การมีส่วนร่วมของคนเหล่านั้น

เข้าใจเหตุผลในการตัดสินใจ

การตัดสินใจของผู้บริหารส่วนใหญ่ได้รับการกระตุ้นจาก 1 ใน 4 เหตุการณ์ที่แตกต่างกัน ดังนี้

1. เรื่องรบกวน – ผู้บริหารตัดสินใจเลือกวิธีที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา เรื่องฉุกเฉิน และเรื่องยุ่งยาก
2. โอกาส – ผู้บริหารตัดสินใจว่าโอกาสใหม่แบบไหนที่ควรดำเนินตาม และดำเนินตามอย่างไร
3. การจัดสรรทรัพยากร - ผู้บริหารตัดสินใจเรื่องการแบ่งสรรเงิน บุคลากร หรือสิ่งของจำเป็น
4. การเจรจาต่อรอง - ผู้บริหารตัดสินใจในฐานะที่เป็นตัวแทนขององค์กรหรือปัจเจกบุคคล

จัดการกับปัญหาทั้งหมด

การตัดสินใจที่จัดการปัญหาได้เพียงเฉพาะส่วน มีแนวโน้มที่จะล้มเหลว เพราะการตัดสินใจใดๆ มักส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบในระบบธุรกิจทั้งหมด จึงควรพิจารณาประเด็นคำถามว่า เหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นทั้งบริษัทหรือเป็นเหตุการณ์เดี่ยว ๆ เช่น คุณอาจปลดพนักงานที่สร้างปัญหาออก แต่ถ้าปัญหามีสาเหตุจากการจัดการ หรือการคัดสรรบุคลากรที่ไม่ดี ก็ถือว่าไม่มีสิ่งใดได้รับการแก้ไขจริงๆ คุณควรวิจัยและค้นหาว่าเหตุใดจึงต้องตัดสินใจ วิธีนี้จะช่วยสร้างขอบเขตที่ถูกต้องและนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีกว่า

ปรึกษากับผู้อื่น

นอกจากการระบุประเด็นแล้ว ผู้ตัดสินใจต้องระบุตัวบุคคลที่เกี่ยวข้อง ด้วยการร่างรายชื่อทุกคนที่ได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจ เช่น ผู้บริหารระดับสูงที่มีอำนาจในการตัดสินใจ แผนกที่อาจได้รับผลกระทบเรื่องงาน รวมทั้งลูกค้าและผู้ผลิต จากนั้นประเมินว่าต้องปรึกษากับใคร เพื่อให้แน่ใจว่าจะได้รับการสนับสนุนและมิตรภาพที่ดี เมื่อตัดสินใจได้แล้ว ต้องแน่ใจว่าบุคคลในรายชื่อรู้ว่าตัดสินใจอะไรและทำไม ไม่ว่าจะปรึกษาพวกเขาหรือไม่ก็ตาม

ระบุระยะเวลา

ควรตระหนักถึงเรื่องระยะเวลาเมื่อกำลังตัดสินใจ แต่ต้องไม่ลืมเรื่องคุณภาพของความคิดและการบริหารงาน ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญกว่าเรื่องเวลา ไม่ควรเร่งรีบตัดสินใจจนเกินไป หรือชักช้าอืดอาดโดยไม่จำเป็น ช่วงเวลาที่เหมาะสมสำหรับการตัดสินใจคือ ช่วงที่มีข้อมูลทุกอย่างพร้อมและมีการหารือถึงประเด็นทั้งหมดแล้ว การถ่วงเวลาเป็นประโยชน์เฉพาะเมื่อต้องการข้อมูลสำคัญมากขึ้น หรือเมื่อสถานการณ์เปลี่ยน และต้องมีการประเมินประเด็นต่างๆ ใหม่ แท้จริงแล้วความกดดันเรื่องเวลาที่มีประโยชน์ เพราะเวลาทำให้คนทุ่มเทความสนใจไปที่ความคิด ขจัดการผัดวันประกันพรุ่ง และลดจำนวนทางเลือก

เรียงลำดับความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ

สามัญสำนึกจะชี้แนะว่า ปัจจัยบางอย่างมีความสำคัญกว่าปัจจัยอื่นๆ และการวิเคราะห์จะช่วยสนับสนุนความคิดนี้ แท้จริงแล้วกิจกรรมเพียง 20% ก่อให้เกิดผล 80% กฎนี้เป็นที่รู้จักกันในชื่อกฎพาเรโต หรือ “กฎ 80/20” หรือหลักการของ “ส่วนน้อยสำคัญ ส่วนมากไม่สำคัญ” เมื่อจะตัดสินใจควรใช้กฎพาเรโตเรียงลำดับความสำคัญ การกำหนดให้ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจมีน้ำหนักเท่าๆ กัน จะมีความหมายก็ต่อเมื่อ ทุกปัจจัยมีความสำคัญเท่าเทียมกัน กฎพาเรโตให้ความสำคัญกับส่วน 20% มากกว่าส่วน 80% คุณควรแบ่งประเภทปัจจัยที่สัมพันธ์กัน และเรียงลำดับให้ถูกต้อง แบ่งสรรเวลาและความทุ่มเทให้สอดคล้อง เพื่อไม่ต้องรีบร้อนตัดสินใจและไม่สิ้นเปลืองเวลา

ใช้ความคิดอย่างมีกลยุทธ์

ก่อนตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ คุณต้องเข้าใจสถานการณ์ปัจจุบันก่อน โดยต้องรู้สภาพแวดล้อมทั่วไป ผลการปฏิบัติงานเชิงเปรียบเทียบ ความต้องการภายนอก แก่นแท้ของสาเหตุของผลการปฏิบัติงาน และมูลค่าของการไม่ดำเนินการใดๆ “กรณีทางธุรกิจ” ทั้ง 5 ขั้นตอนนี้ใช้ได้กับหน่วยงานระดับใหญ่และเล็ก ในองค์กรต่างๆ มักมีคำถามสำหรับถามตัวเอง เช่น

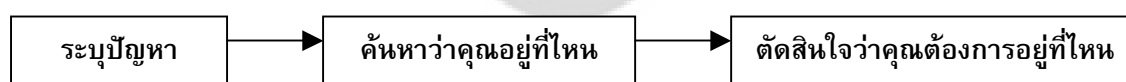
1. กำลังเกิดอะไรขึ้นในตลาด และจะเกิดผลอย่างไรดีต่อเรา
2. เมื่อมีการเปรียบเทียบการแข่งขัน เราดำเนินงานได้ดีน้อยกว่าในส่วนใด และด้วยเหตุใด
3. ลูกค้าต้องการอะไรที่เราไม่สามารถจัดหาให้ได้
4. อะไรที่ทำให้เกิดสิ่งที่ขาดหายไปในการดำเนินงานของเรา
5. จะเกิดผลด้านลบอย่างไรถ้าเราไม่รีบลงมือปฏิบัติทันที

ตัดสินใจว่าควรไปทางไหน

ในสถานการณ์เชิงอุดมคติ คุณวางแผนให้องค์กรของคุณอยู่ที่ใดก็ได้ แล้วจึงตัดสินใจว่าจะไปถึงได้อย่างไร ในการทำเช่นนี้ คุณต้องระบุสิ่งที่องค์กรขาดหายไปและจัดวางในสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง จากนั้นเริ่มลงมือปฏิบัติเท่าที่จำเป็น เพื่อปิดช่องว่างดังกล่าว การปฏิบัติประกอบด้วย :

1. แก้ไขผลการปฏิบัติงานที่ต่ำ
2. ตอบสนองความต้องการของลูกค้า
3. กำจัดสาเหตุของข้อบกพร่อง
4. แทนผลด้านลบด้วยผลประโยชน์ก่อนโต

การปฏิบัติแต่ละข้อนี้ต้องมีการตัดสินใจต่อไปอีก ซึ่งขึ้นอยู่กับการตัดสินใจทั้งหมดจาก A (จุดที่รับไม่ได้) ไปสู่ B (จุดที่ดีเลิศ)



ตัดสินใจว่าใครควรเกี่ยวข้องในการตัดสินใจ

การตัดสินใจว่าใครควรเข้ามามีส่วนร่วมถือเป็นการตัดสินใจลำดับแรกของผู้ตัดสินใจ จำนวนผู้เกี่ยวข้องมีได้ตั้งแต่ไม่มีผู้ใดเลย คือคุณตัดสินใจคนเดียว ไปจนถึงมีทีมงานครบถ้วนในการหามติเอกฉันท์

ใช้ที่ปรึกษา

คำพูดที่ว่า “สองหัว (หรือมากกว่า) ดีกว่าหัวเดียว” เป็นคำพูดที่ดี แม้จะสวนทางกับหลักการที่ว่า “มากคนมากความคิด” อย่างไรก็ตาม ที่ปรึกษามักเป็นผู้ที่มีความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ ดังนั้น ที่ปรึกษาจึงเป็นที่ต้องการเสมอมา เช่น การตัดสินใจเรื่องคอมพิวเตอร์ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญด้านไอที ในทางอุดมคติแล้ว ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านต้องควบคู่ไปกับผู้ที่มีประสบการณ์ในการจัดการกับปัญหานั้นๆ อย่างไรก็ตาม ผู้ตัดสินใจต้องชั่งน้ำหนักระหว่างคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญกับผู้ที่มีประสบการณ์ และใช้อำนาจเพื่อให้แน่ใจว่าการตัดสินใจสุดท้ายเสร็จสิ้น

ตรวจสอบการตัดสินใจ

ถ้าคุณไม่มีอิสระเต็มที่ในการดำเนินการตัดสินใจ คุณต้องปรึกษาผู้มีอำนาจที่เกี่ยวข้อง ไม่ใช่เพื่อการอนุมัติขั้นสุดท้าย แต่รวมไปถึงข้อมูลของพวกเขาด้วย ถือเป็นผลประโยชน์ของคุณที่ให้เพื่อนร่วมงานระดับอาวุโสที่คุณเชื่อใจในการตัดสินใจ และประสบการณ์ของเขา มาช่วยตรวจสอบแผนงานของคุณ แม้คุณไม่จำเป็นต้องให้ผู้บริหารอนุมัติการตัดสินใจ แต่จำไว้ว่าผู้บริหารเหล่านั้นมีแนวโน้มที่จะให้ความร่วมมืออันมีค่าถ้าพวกเขาได้รับรู้ข้อมูลอย่างครบถ้วน

ให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

วิธีการ	ลักษณะ	ใช้เมื่อ
การมีส่วนร่วมในระดับต่ำ ผู้บริหารอาวุโสเป็นผู้ตัดสินใจ มีการปรึกษากันน้อย	การแจ้ง : ผู้บริหารตัดสินใจฝ่ายเดียว โดยไม่มีการปรึกษา การขาย : ผู้บริหารตัดสินใจ แต่ผู้อื่นอาจถามถึงเหตุผลได้ การนำเสนอ : พนักงานได้รับอนุญาตให้ฟังความก้าวหน้าของการหารือ	เมื่อมีกำหนดเวลาที่เคร่งครัด หรือสถานการณ์ฉุกเฉิน เมื่อต้องรณรงค์การขาย เพราะมติเอกฉันท์ไม่มีทางเป็นไปได้ เมื่อผู้บริหารมีความคิดเห็นแข็งกร้าว แต่ต้องการแจ้งให้เพื่อนร่วมงานทราบ
การมีส่วนร่วมในระดับกลาง แม้ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจขั้นสุดท้าย แต่จะปรึกษากับเพื่อนร่วมงานเพื่อให้ได้ข้อมูล	การเสนอแนะ : ผู้บริหารเสนอทางเลือกสำหรับการหารือ อาจเต็มใจเปลี่ยนความคิดเห็น การปรึกษา : ขอความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงานก่อนรับข้อมูลจากด้านบน แต่ผู้บริหารเป็นคนตัดสินใจสุดท้าย	เมื่อความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานสนับสนุนทางเลือกที่มีประโยชน์ในการหารือและการตัดสินใจ เมื่อต้องใช้ข้อมูลของผู้เชี่ยวชาญหรือการสนับสนุนอื่นๆ ในการตัดสินใจ

วิธีการ	ลักษณะ	ใช้เมื่อ
การมีส่วนร่วมในระดับสูง การตัดสินใจเป็นกระบวนการ ประชาธิปไตย ผู้ร่วมงานทุก คนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัด สินใจ	การถาม : ผู้บริหารสร้างขอบเขตใน การหารือ แต่ความรับผิดชอบเป็น ของทีมงาน การมีส่วนร่วม : ผู้ร่วมงานทุกคน หารือ หาทางเลือกร่วมกัน และ ตัดสินใจโดยใช้มติส่วนใหญ่	เมื่อมีการตัดสินใจที่ดีที่สุดต้องการ ข้อมูลและการมีส่วนร่วมของทีมงาน เมื่อมีการมอบหมายให้ตัดสินใจเป็น สิ่งสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จของ แผนการปฏิบัติงาน

ปรึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

การปรึกษากับสมาชิกในที่ทีมงาน สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพของการตัดสินใจได้สอง
ทางคือ หนึ่งสมาชิกที่คุ้นเคยความคิดเห็นให้ความช่วยเหลือต่อกระบวนการได้ และสอง โอกาสใน
การดำเนินการตัดสินใจให้เป็นผลสำเร็จมักเพิ่มขึ้น หากสมาชิกรู้ว่าเขากำลังทำอะไรและทำไม
คนส่วนใหญ่ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ถ้าเขารู้สึกว่ามีส่วนเกี่ยวข้องในโครงการอย่างเต็มตัว คุณควรแสดง
ให้พวกเขาว่าความช่วยเหลือและความคิดเห็นที่คุณปรึกษา ได้นำมาใช้ในการตัดสินใจขั้นสุดท้าย
ของคุณ

ความแตกต่างทางวัฒนธรรม

ประเพณีการให้คำปรึกษาแตกต่างกันตามวัฒนธรรม แม้ชาวญี่ปุ่นมีวัฒนธรรมเคารพ
นับถือผู้อาวุโสและผู้มีอำนาจ พวกเขาก็ยังคงถกเถียงปัญหาต่างๆ กับผู้บังคับบัญชา แต่เมื่อมีการ
ตัดสินใจ โดยใช้เสียงข้างมาก ชาวญี่ปุ่นจะยอมปฏิบัติตามมติและให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่
ลักษณะเช่นนี้มีอยู่ทั่วไปในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ส่วนชาวอเมริกันและชาวอังกฤษยังคงมี
แนวโน้มในเรื่องการ “สั่งและเชื่อฟัง” หรือการจัดการแบบระดับบนลงล่าง หรือแม้แต่ในระดับสูง
ด้วยกัน ทั้งที่ระบบการตัดสินใจเชิงปรึกษาได้กลายเป็นที่นิยมในอังกฤษและสหรัฐอเมริกาแล้วก็ตาม
ส่วนยุโรป แม้มีการปรึกษากันในระดับสูง แต่บริษัทต่างๆ ยังคงระบบแบ่งลำดับชั้นทั้งภายในองค์กร
และในกระบวนการตัดสินใจ

หลีกเลี่ยงกับดัก

ในบางกรณี การปรึกษากับผู้อื่นอาจมีข้อเสียมากกว่าข้อดี ข้อแรก คือปัจจัยเรื่องเวลา
ยิ่งปรึกษาคนมากเท่าไร กระบวนการตัดสินใจก็ยืดเยื้อออกไปเท่านั้น และยังมีผู้เกี่ยวข้องมากเท่า
ไรโอกาสเกิดความสับสนจากความคิดเห็นที่ขัดแย้งก็ยิ่งสูงขึ้นเป็นเงาตามตัว ข้อสองคือคุณอาจ
เสียการควบคุมกระบวนการทั้งหมด หากมีผู้เกี่ยวข้องมากเกินไป เพื่อหลีกเลี่ยงกับดักเหล่านี้
คุณต้องแน่ใจว่าได้ควบคุมการดำเนินการอย่างรัดกุม และจำกัดจำนวนทางเลือกที่จำเป็นเท่านั้น

เมื่อให้ผู้อื่นเข้ามามีส่วนในการตัดสินใจ คุณควรอธิบายภาพรวมทั้งหมด เพราะการเล่าเพียงครึ่งๆ กลางๆ ทำให้เกิดข่าวลือแพร่สะพัดอย่างรวดเร็ว และทำให้ขวัญกำลังใจของผู้ร่วมงานลดลง การปรึกษาเพียงบางส่วนหรือเพียงผิวเผินมักไม่ประสบความสำเร็จ



ใบบันทึกผลการเรียนรู้
หน่วยการเรียนรู้ที่ 4.1
เทคนิคการตัดสื่อนใจ

เรื่องที่ 4

การตัดสื่อนใจ

บันทึกสาระสำคัญ

กิจกรรมที่ 4.1

1. อธิบาย ความหมายของการตัดสื่อนใจ

2. กระบวนการตัดสื่อนใจ

4. การตัดสื่อนใจแบบกลุ่มมีข้อดี-ข้อเสียอย่างไร
อธิบายพอสังเขป

กิจกรรมที่ 4.2 เทคนิคการตัดสินใจ (เวลา 60 นาที)

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้าอบรมสามารถ

1. มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะในการตัดสินใจ
2. มีทักษะในการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ
3. สามารถแยกข้อดี-ข้อเสียเพื่อการตัดสินใจ

เนื้อหา

1. ตัวอย่างการตัดสินใจแบบมีแผน, ไม่มีแผน
2. รูปแบบการตัดสินใจแบบไม่มีเหตุผล
3. การระบุข้อดี-ข้อเสียของการตัดสินใจแบบกลุ่ม

กิจกรรมการเรียนรู้

1. เชิญวิทยากรที่มีความรู้ และประสบการณ์ด้านการสอนมาให้ความรู้เกี่ยวกับเทคนิคการตัดสินใจ

2. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมปฏิบัติกิจกรรมที่ 4.2

3. แบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็น 5 กลุ่มๆ ละ 6 คน ให้แต่ละกลุ่มระดมความคิดใน

กระบวนการเรียนรู้

4. ให้ตัวแทนกลุ่มนำเสนอผลการอภิปรายกลุ่ม คนละ 5 นาที

5. สมาชิกคนอื่นๆ และวิทยากรร่วมกันอภิปรายให้ข้อเสนอแนะ

สื่อประกอบการสอน

1. เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ
2. เครื่องฉาย Power Point
3. เอกสารประกอบ

การประเมินผล

- สังเกตจากการร่วมอภิปรายแลกเปลี่ยนประสบการณ์การนำเสนอผลงาน และการร่วมสรุป

กิจกรรมที่ 4.3 กิจกรรมการตัดสินใจอย่างมีจริยธรรม (A.Kinicki & B.William. 2009: 112-113)

จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

1. เพื่อให้เห็นถึงขั้นตอนการตัดสินใจ
2. เพื่อให้มีโอกาสในการฝึกการตัดสินใจอย่างมีจริยธรรม

กิจกรรมดำเนินการ

แบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็น 5 กลุ่ม ๆ ละ 6 คน แล้วให้อ่านกรณีศึกษาดังต่อไปนี้ จากนั้นให้วิเคราะห์วิธีการตัดสินใจของบริษัท เพื่อตอบคำถามที่กำหนดให้ด้านล่าง ให้ระดมความคิดเพื่อกำหนดทางเลือกในการตัดสินใจที่ผู้จัดการบริษัท Telecompros ควรจะทำ และขั้นตอนสุดท้ายให้ทุกกลุ่มช่วยกันกำหนด และเลือกทางเลือกในการแก้ปัญหาพร้อมกัน

บริษัท Telecompros

สำหรับบริษัท ที่ให้บริการโทรศัพท์มือถือขนาดใหญ่ นั้น การดูแลศูนย์กลางที่ให้บริการลูกค้าทางโทรศัพท์ หรือ Call Center ที่มีค่าใช้จ่ายสูงมาก บริษัทหลายแห่งพบว่า การจ้างบริษัทอื่นมาดูแลในส่วนนี้ช่วยลดค่าใช้จ่ายได้มาก

บริษัท Telecompros ก็เป็นอีกบริษัทหนึ่งรับงานนี้และช่วยลดค่าใช้จ่ายให้กับบริษัทขนาดใหญ่หลายแห่ง พนักงานได้รับการฝึกฝนในการใช้ระบบ ความรู้เกี่ยวกับนโยบายต่างๆ และวิธีการแก้ปัญหาให้กับลูกค้า โดยที่ Telecompros จะเก็บค่าใช้จ่ายบริษัทตามจำนวนลูกค้าที่โทรศัพท์เข้ามาเป็นรายชั่วโมงในแต่ละวัน

เมื่อ 6 เดือนก่อน บริษัท Telecompros ได้รับข้อเสนอของบริษัท Cell2U ซึ่งเป็นบริษัทที่ให้บริการโทรศัพท์มือถือขนาดใหญ่ ที่ให้บริการทางภาคตะวันตกของสหรัฐอเมริกา โดยในช่วงแรกก็สามารถสร้างความพอใจให้กับ Cell2U มาก เนื่องจากรายงานที่ทาง บริษัท Telecompros ส่งให้ในเดือนแรกแสดงให้เห็นปริมาณลูกค้าโทรเข้ามาใช้บริการ และไม่เคยให้ลูกค้าต้องรอสายนาน แต่ในเดือนต่อมา หลังจากที่ Cell2U ได้ทำโปรโมชั่น เพื่อขยายตลาด ทำให้ บริษัท Telecompros ไม่สามารถดูแลลูกค้าได้ดีเท่าเดือนแรก เพราะลูกค้าต้องรอสายนานถึง 45 นาที หรือมากกว่านั้น และปล่อยให้ลูกค้าต้องรอนานเช่นนั้นถึง 50 คนต่อวัน Cell2U จึงตัดสินใจกำหนดเงื่อนไขใหม่โดยต้องการจ้างพนักงานรับโทรศัพท์เพิ่ม ซึ่งทางบริษัท Telecompros เองก็เต็มใจเพราะจะได้รับค่าจ้างเพิ่มและไม่ต้องแก้ปัญหาเอง

ในเดือนที่ 3 บริษัท Telecompros แสดงรายงานให้เห็นถึงปริมาณการรับลูกค้าที่ดูเหมือนมีประสิทธิภาพ เนื่องจากลูกค้ามีปัญหาน้อยลง ทำให้พนักงานรับโทรศัพท์มีงานน้อยลงเพราะมีลูกค้าโทรเข้ามาน้อยลงนั้น เอาเวลางานมาเล่นเกม หรือ อินเทอร์เน็ตในขณะที่รอลูกค้าโทรศัพท์เข้ามา

บริษัท Telecompros เกรงว่าทาง Cell2U จะรู้เรื่องนี้จึงสั่งการให้หัวหน้าศูนย์ให้บริการลูกค้า สมมติตัวเองเป็นลูกค้าโทรเข้ามาที่ศูนย์ เพื่อสร้างตัวเลขของจำนวนสายที่ลูกค้าโทรเข้ามาแทน การโทรเข้ามานั้นจะต้องแน่ใจว่าระบบคอมพิวเตอร์ได้แสดงบนหน้าจอว่า นับเป็นลูกค้า 1 คนแล้วจึงวางสายแล้วสักครู่ก็โทรเข้ามาอีก ทำเช่นนี้เรื่อย ๆ ดังนั้น บริษัท Telecompros ก็ไม่จำเป็นต้องลดจำนวนพนักงานและยังคงได้ค่าจ้างจำนวนเท่าเดิมจนกระทั่งหมดสัญญา

คำถามเพื่อการอภิปราย

การตัดสินใจของ Telecompros มีจริยธรรมหรือไม่ เพราะเหตุใด

1. ถ้าคุณเป็นหัวหน้าแผนกที่บริษัท Telecompros คุณจะผ่านการทดสอบทางจริยธรรมหรือไม่
2. ขั้นตอนใดในกระบวนการการตัดสินใจที่ผู้จัดการของบริษัท Telecompros มองข้ามให้อธิบาย
3. การตัดสินใจแบบไม่มีเหตุผลรูปแบบใดที่ผู้จัดการของบริษัท Telecompros เลือกในการปฏิบัติ
4. ให้นำวิธีการตัดสินใจแบบมีเหตุผลมาประยุกต์ใช้เพื่อการอธิบายการตัดสินใจของผู้จัดการบริษัท Telecompros
5. คุณมีข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาอย่างไร เพราะเหตุใด

สื่อประกอบการฝึกอบรม

1. เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ
2. เครื่องฉาย Power Point
3. เอกสารประกอบ

การประเมินผล

1. การสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการฝึกอบรมโดยวิทยากร
2. การสังเกตทักษะของผู้เข้ารับการฝึกอบรมจากการร่วมอภิปราย, การนำเสนอและ

ร่วมสรุป

หน่วยฝึกอบรมที่ 5

หน่วยฝึกอบรมที่ 5 กิจกรรมที่ 5 “การบริหารความขัดแย้ง” (เวลา 6 ชั่วโมง) ประกอบด้วย 3 กิจกรรมย่อย ดังต่อไปนี้

กิจกรรมที่ 5.1 การบริหารความขัดแย้ง (เวลา 3 ชั่วโมง)

ศึกษาวิเคราะห์แบบของความขัดแย้งที่เกิดขึ้น โดยทั่วไปและที่เกิดขึ้นกับผู้จัดการ โดยเน้นถึงความขัดแย้งภายในตัวบุคคล ความขัดแย้งระหว่างบุคคลที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ความขัดแย้งระหว่างองค์กร ผู้จัดการกับผู้ใต้บังคับบัญชา และความขัดแย้งระหว่างองค์กรต่อองค์กร

วัตถุประสงค์

จุดประสงค์การเรียนรู้เพื่อให้ผู้ผ่านการฝึกอบรมสามารถ

1. อธิบายความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร
2. วิเคราะห์ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ระหว่างบุคคล จากสภาพปัจจุบันในองค์กร

หน่วยงานที่ตนเองปฏิบัติอยู่

3. อธิบายลักษณะความขัดแย้งระหว่างองค์กร โดยยกประเด็นของผู้จัดการและผู้ใต้บังคับบัญชา

4. อธิบายผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้ง ระหว่างองค์กรต่อองค์กร

เนื้อหาการฝึกอบรม

1. แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง และการบริหารความขัดแย้ง
2. ความหมายของความขัดแย้ง
3. องค์ประกอบต่างๆ ของความขัดแย้ง
4. ประเภทของความขัดแย้ง
 - 4.1 ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล
 - 4.2 ความขัดแย้งระหว่างบุคคล / ภายในองค์กร
 - 4.3 ความขัดแย้งระหว่างองค์กร
5. การจัดการความขัดแย้ง

กิจกรรมการฝึกอบรม

1. วิทยากรยกปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับผู้จัดการมา 2-3 ปัญหา แล้วให้ผู้เข้ารับการอบรมอภิปรายว่าปัญหาต่างๆ เหล่านี้เกิดขึ้นมาจากอะไร

2. วิทยากรสรุปความขัดแย้งที่มีผู้นำเสนอในกระดาน Flip Chart

3. แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมเป็น 5 กลุ่มๆ ละ 6 คน ให้ปฏิบัติตามใบงานที่ 5.1 ให้แต่ละกลุ่มร่วมกันสรุปความขัดแย้ง แล้วร่วมกันวิเคราะห์, อภิปรายภายในกลุ่ม

4. ให้แต่ละกลุ่มนำผลการศึกษามาเสนอในที่ประชุม

5. วิทยากรสรุปความหมายของความขัดแย้ง ประเภทของความขัดแย้ง แบบของความขัดแย้ง ประโยชน์และโทษของความขัดแย้ง โดยใช้แผ่นใสประกอบการบรรยาย

อุปกรณ์และสื่อการฝึกอบรม

1. ใบความรู้
 - 1.1 ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล
 - 1.2 ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและความขัดแย้งภายในองค์กร
 - 1.3 ความขัดแย้งระหว่างองค์กร
2. ใบงาน
 - 2.1 แบบของความขัดแย้ง
3. กระดาน Flip Chart + กระดาษ

การวัดและประเมินผล

1. ระหว่างการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม ใช้แบบสังเกตพฤติกรรม และซักถามพูดคุย และใช้การทดสอบความรู้หลังการฝึกอบรม
2. หลังการเรียนรู้ใช้การทดสอบความรู้ ความเข้าใจ โดยใช้แบบทดสอบ



ใบความรู้ที่ 5.1 เนื้อหาสาระหน่วยฝึกรบมที่ 5 การบริหารความขัดแย้ง

แนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้ง การบริหารความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง เป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้กับทุกขั้นตอนของพัฒนาการและความเป็นไปในแต่ละส่วนขององค์กรต่างๆ ในสังคมตั้งแต่ระดับใหญ่สุดจนถึงเล็กสุด จากเหตุการณ์ใกล้ตัวคือ ความขัดแย้งในระบบสังคมเรื่อยมาจนถึงตัวบุคคล ในวงการการบริหารงานในองค์กรเอกชนก็เช่นกัน มีความขัดแย้งเกิดขึ้นจากการทำงาน การประสานงานระหว่างบุคคล และท้ายสุดก็คือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในใจของแต่ละบุคคลเอง ซึ่งอาจลุกลามเป็นความขัดแย้งในองค์กร และระหว่างองค์กรได้ในอนาคต ซึ่งจะกล่าวถึงความขัดแย้งในแต่ละประเด็น ดังนี้

ความหมายของความขัดแย้ง

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2544: 11) ได้ศึกษาความหมายของความขัดแย้ง โดยสรุปว่าความขัดแย้งของบุคคลใดเกิดจากการที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยที่การเลือกนั้นอาจเต็มใจเลือกหรือจำใจเลือก ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เป็นสถานการณ์ที่การกระทำของฝ่ายหนึ่งไปขัดขวางหรือสกัดกั้นการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง ในกรณีที่บรรลุเป้าหมายของเขา หรือการที่บุคคลมีความแตกต่างกันในค่านิยม ความสนใจแนวคิด วิธีการ เป้าหมาย แล้วต้องมาติดต่อกันทำงานด้วยกัน หรืออยู่ร่วมกันในสังคมเดียวกัน โดยที่ความแตกต่างนี้เป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกันหรือไปด้วยกันไม่ได้ ชงชัย สันติวงษ์ (2535: 284) กล่าวว่า เมื่อเอ่ยคำว่า “การขัดแย้ง” (Conflict) เมื่อใดมักจะเข้าใจได้ถึงสภาพการณ์ต่างๆ เช่น การเกลียดชังกัน การแข่งขันชิงดีกันระหว่างกลุ่ม การแบ่งแยกฝักฝ่ายกัน การข่มขู่ไม่ร่วมมือกัน เป็นต้น สภาพความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น เมื่อฝ่ายหนึ่งพยายามที่จะมุ่งให้ได้ผลตามเป้าหมายของตน โดยการเอาชนะเหนือฝ่ายอื่น และมีความพยายามของฝ่ายหนึ่งที่จะรบกวนอีกฝ่ายหนึ่ง มิให้บรรลุเป้าหมายด้วยการรบกวน หรือก้าวร้าวเข้าไปมิให้อีกฝ่ายหนึ่งทำงานตามเป้าหมายได้ในทางปฏิบัติอาจกระทำโดยเปิดเผย หรือทำในทางลับที่เห็นไม่ชัดก็ตาม ก็ถือเป็นการขัดแย้งได้ การขัดแย้งหากเกิดขึ้นจะสามารถมองเห็นหรือสัมผัสได้หลายทาง คือ

- 1) การขัดแย้งที่มองเห็นได้ (Perceived) นั่นคือการที่ฝ่ายต่างๆ ได้ตระหนักชัดถึงการขัดแย้งที่เกิดขึ้น เช่น การที่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเห็นว่าเป้าหมายของเขาแตกต่างจากเป้าหมายของกลุ่มอื่นๆ อย่างเห็นได้ชัด และเห็นชัดถึงหนทางโอกาสที่จะต้องก้าวร้าว รบกวนในทางต่างๆ ได้หลายทางอยู่ด้วย
- 2) การขัดแย้งที่รู้สึกได้ (Felt) คือ การขัดแย้งต่างๆ ที่มีผลทำให้รู้สึกได้ในหลาย ๆ ทาง คือ การก้าวร้าว โกรธ กลัว หรือระแวงสงสัยระหว่างกันและอื่นๆ
- 3) การขัดแย้งที่แสดงออกทางพฤติกรรม (Behavior) คือ การขัดแย้งที่แสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่เห็นได้ว่า มุ่งพยายามรบกวน ก้าวร้าว หรือกลั่นแกล้ง โดยฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง การขัดแย้งทั้งสามทางที่มีระดับแตกต่างกันนี้ ทางปฏิบัติมักจะมีเกิดขึ้นพร้อมกันทั้ง 3 ทางได้ในทุก ๆ สภาพการณ์ของการขัดแย้งกัน นอกจากนี้การขัดแย้งกันยังสามารถเกิดขึ้นได้ระหว่าง 2 ฝ่ายหรือมากกว่า ซึ่งจะกลายเป็นการขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่างๆ ด้วย การเข้าใจเกี่ยวกับสภาพการขัดแย้งว่าเป็นอย่างไรนี้เอง ที่จะเป็นสิ่งสำคัญในการช่วยให้เข้าใจถึงสาเหตุของการเกิด

การขัดแย้ง พร้อมกับการหาทางแก้ไขด้วย ส่วน มอร์เฮด และกริฟฟิน (Moorhead; & Griffin. 1995: 222) กล่าวว่า ความขัดแย้งคือความไม่ลงรอยกันภายในกลุ่ม ซึ่งอาจส่งผลได้ทั้งทางบวกและทางลบ ความขัดแย้งอาจเกิดขึ้นในตัวบุคคล ระหว่างบุคคล หรือระหว่างกลุ่ม โดยปกติความขัดแย้งมักเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหนึ่งคนหรือหนึ่งกลุ่ม เชื่อว่าการจะไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายนั้น ถูกขัดขวางโดยบุคคลอื่น หรือคนกลุ่มอื่น ถึงแม้ว่าความขัดแย้งอาจทำให้เกิดอันตราย และเป็นสิ่งที่ควรหลีกเลี่ยงก็ตาม แต่ก็ช่วยไม่ให้เกิดความเฉื่อยชา และหลงลืม การทำให้ความขัดแย้งอยู่ในระดับปานกลางจะช่วยให้เกิดแนวความคิดใหม่ เกิดการเปรียบเทียบ และกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการ

จากการศึกษาความหมายของความขัดแย้งอาจสรุปได้ว่า ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล ความรู้สึกนี้เป็นสิ่งที่บุคคลจะต้องตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งที่ไม่ตรงกับความคิดของตนเอง ทำให้มีการแสดงออกในด้านความคับข้องใจ หรือพฤติกรรมที่ต่อต้านกับบุคคลอื่น ผลของความขัดแย้งอาจส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งในทางสร้างสรรค์ และในทางที่ทำให้องค์กรด้อยประสิทธิภาพลง

แบบของความขัดแย้ง

บราวน์ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2544: 14 – 15; อ้างอิงจาก Brown. 1983: 4 – 5) กล่าวว่า ความขัดแย้งเกิดจากปัจจัย 2 ด้าน คือ ความสนใจกับพฤติกรรม ดังแสดงในภาพประกอบ

		ความสนใจ	
		ต่างกัน	เหมือนกัน
พฤติกรรม	ไปด้วยกันไม่ได้	ความขัดแย้ง (Conflict)	ความขัดแย้งเท็จ (False Conflict)
	ไปด้วยกันได้	ความขัดแย้งแฝง (Latent Conflict)	ไม่มีความขัดแย้ง (No Conflict)

ภาพประกอบ องค์ประกอบของความขัดแย้ง

จากภาพอธิบายได้ดังนี้

1. ความขัดแย้ง (Conflict) เป็นความขัดแย้งที่แท้จริง ซึ่งเกิดจากแต่ละฝ่ายมีความสนใจต่างกัน และมีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันไม่ได้
2. ความขัดแย้งแฝง (Latent Conflict) เป็นความขัดแย้งที่ต่างฝ่ายมีความสนใจต่างกัน แต่พฤติกรรมที่แสดงออกสามารถไปด้วยกันได้
3. ความขัดแย้งเท็จ (False Conflict) เป็นความขัดแย้งที่ต่างฝ่ายมีความสนใจเหมือนกัน แต่พฤติกรรมที่แสดงออกไปด้วยกันไม่ได้
4. ไม่มีความขัดแย้ง (No Conflict) เมื่อต่างฝ่ายต่างสนใจเหมือนกันและยังมีพฤติกรรมที่ไปด้วยกันได้ จึงไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น

ประโยชน์และโทษของความขัดแย้ง

ได้มีผู้กล่าวถึงผลดีหรือประโยชน์ของความขัดแย้ง ไว้ดังต่อไปนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2545: 292 – 293) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของความขัดแย้ง ไว้ดังนี้

1. ความขัดแย้งเป็นสาเหตุช่วยกระตุ้นความรู้สึกละแวมสร้างพลังให้กับสมาชิกของกลุ่มได้ดี หมายถึงการแข่งขันชิงชนะ เป็นการกระตุ้นให้ต่างฝ่ายต่างแย่งกันหาวิธีการทำงานที่ดีกว่า
2. ความขัดแย้งช่วยทำให้เกิดการผูกพันและยึดมั่นในกลุ่ม ทำให้เกิดความสามัคคีเป็นหมู่เหล่า รักพวกพ้องและสนใจที่จะเข้าช่วยเหลือกลุ่ม ในการต่อสู้กับคู่แข่งมากขึ้น
3. ความสามัคคีและพลังที่ได้รับการกระตุ้นจะส่งผลทำให้พลังจูงใจที่จะทุ่มเททำงานของกลุ่มเพิ่มสูงขึ้น ทั้งนี้ถ้ากลุ่มอยากจะเป็นส่วนหนึ่งของฝ่ายผู้ชนะจะทำให้แต่ละคนตั้งใจทำงาน

ส่วน ด็อยท์ซ (1973: 9) ได้สรุปประโยชน์ของความขัดแย้ง ไว้ดังนี้

1. ป้องกันการเฉื่อยชาหรือหยุดนิ่งกับที่
2. เป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลเกิดความสนใจและเกิดความอยากรู้อยากเห็น
3. เป็นสื่อที่ทำให้ปัญหาต่างๆ ถูกนำมาตีแผ่ และหาทางแก้ไข
4. เป็นต้นเหตุที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของบุคคลและสังคม
5. ความขัดแย้งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการในการทดสอบและประเมินตนเอง
6. ความขัดแย้งจะทำให้เห็นขอบเขตของกลุ่มชัดเจนขึ้น ทำให้ทราบว่าขอบเขตของกลุ่มมีเพียงใด ใครเป็นสมาชิกของกลุ่ม ซึ่งช่วยให้สมาชิกได้แสดงเอกลักษณ์ว่าตนเองเป็นสมาชิกของกลุ่ม
7. ความขัดแย้งกับภายนอกจะทำให้เกิดความกลมเกลียวกันภายในกลุ่ม

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2544: 22) ได้สรุปประโยชน์ของความขัดแย้ง ไว้ดังนี้

1. ป้องกันไม่ให้องค์กรหยุดอยู่กับที่หรือเฉื่อยชา
2. ความขัดแย้งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่ฉลาดย่อมสามารถนำการเปลี่ยนแปลงนั้นให้เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม
3. ความขัดแย้ง เป็นผลมาจากความแตกต่างของบุคคล ผู้บริหารที่ฉลาดย่อมสามารถประสานความแตกต่างนั้นมาเป็นประโยชน์ต่อองค์กรทำให้เกิดความคิดริเริ่มใหม่ๆ
4. ความขัดแย้ง กระตุ้นให้เกิดการแสวงหาข้อมูลใหม่หรือข้อเท็จจริงใหม่ หรือวิธีแก้ปัญหาลักษณะใหม่ ต่างฝ่ายต่างก็พยายามหาข้อมูลและเหตุผลมาสนับสนุนฝ่ายตน ต่างฝ่ายต่างก็ไม่ยอมรับวิธีการของกันและกัน ก็จำเป็นต้องหาทางออกใหม่
5. ความขัดแย้งกับกลุ่ม จะทำให้สมาชิกในกลุ่มมีความสามัคคีกลมเกลียวกันและรวมพลังกัน

6. ความขัดแย้งที่เกิดจากการมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน จะช่วยให้มีความรอบคอบ และมีปัญหา นอกจากนี้ยังช่วยให้เกิดการเสริมการพัฒนาการทำงานอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ

มีผู้กล่าวถึงโทษหรือผลเสียของความขัดแย้ง ไว้ดังนี้

อรุณ รักธรรม (2546: 34) ได้กล่าวถึงผลเสียของความขัดแย้งไว้ 5 ประการดังนี้

1. ทำให้เกิดการสูญเสียกำลังคนออกจากองค์กร เนื่องจาก ทนดูหรือทนร่วมงาน ภายใต้บรรยากาศของความขัดแย้งอย่างรุนแรงนั้นต่อไปไม่ได้
2. ทำให้มิตรภาพระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลลดน้อยลงไปจากเดิม
3. บรรยากาศของความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกันจะหมดไป
4. ทำให้เกิดการต่อต้านความขัดแย้ง
5. เกิดการบิดเบือนการรับรู้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2544: 20 – 21) ได้สรุปโทษของความขัดแย้ง ไว้ดังนี้

1. ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ขาดความไว้วางใจ ไม่เคารพซึ่งกันและกัน บุคคลจะตั้งแง่หรือใช้เล่ห์เหลี่ยมเข้าหากัน
2. ขาดความร่วมมือ คู่ขัดแย้งต่างก็ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน
3. ขาดความคิดริเริ่ม บุคคลจะทำงานเฉพาะส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ หรือทำงานตามที่ ถูกสั่งการเท่านั้น
4. การสื่อสารระหว่างบุคคลถูกบิดเบือน อาจโดยความตั้งใจหรือไม่ก็ได้
5. ทำให้เกิดความเครียด สุขภาพจิตเสีย
6. ทำให้มีประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลลดลง
7. ทำลายความสามัคคีและความกลมเกลียวในการทำงานของกลุ่ม
8. เป็นอุปสรรคต่อกระบวนการตัดสินใจ มักขาดข้อมูลเพื่อประกอบในการตัดสินใจ ด้วยความเสียด
9. ทำทนายและส่งเสริมให้รักษาสถานภาพเดิม (Status Quo) ไม่ส่งเสริมให้เกิด การเปลี่ยนแปลง
10. ทำให้บุคคลหรือองค์กรเกิดความเสียหาย อาจเป็นชื่อเสียงเกียรติยศ ทูทรัพย์ ผลผลิต หรือแม้แต่ชีวิต
11. ถ้าหากแก้ปัญหาไม่ดีแล้ว ความขัดแย้งอย่างหนึ่งอาจนำไปสู่ความขัดแย้งอย่าง อื่นๆ อีก
12. ความขัดแย้งทำให้คนไม่พอใจในการทำงาน และทำได้ไม่ดีเท่าที่ควร
13. ทำให้สูญเสียกำลังคน เมื่อบุคคลไม่สามารถที่จะทนดูและร่วมงานภายใต้บรรยากาศ ของความขัดแย้งที่รุนแรงได้ จึงหนีไปจากองค์กรนั้น

ธงชัย สันติวงษ์ (2545: 293 – 294) ได้กล่าวถึงโทษของความขัดแย้ง สรุปไว้ดังนี้

1. ขณะเกิดความขัดแย้ง บุคคลนั้นจะอยู่ในภาวะที่อยากเอาชนะ และความตึงเครียดก็จะก่อตัวขึ้นจะมีผลทำให้การใช้ดุลยพินิจและความสามารถในการทำงานลดลง ทำให้คุณภาพชีวิตเลวลง

2. ขณะที่กลุ่มตกลงจะมีการสามัคคีกัน ทำให้เกิดแรงกดดันที่ทุกคนจะต้องอยู่ในกรอบเดียวกัน ซึ่งเสรีภาพส่วนตัวจะลดลง สภาพดังกล่าวจึงเป็นการให้ต้องยอมรับโดยปราศจากเหตุผลใดๆ ที่จะให้คนพอใจ ความเก็บกดจึงเกิดขึ้น

3. พลังต่อสู้ที่เกิดจากความขัดแย้งนี้ มักจะมุ่งตรงไปที่ประเด็นความขัดแย้งกันเป็นส่วนมาก แทนที่จะเป็นไปในทางสร้างสรรค์

ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า ความขัดแย้งย่อมทำให้เกิดประโยชน์และโทษได้ ในส่วนที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรนั้นทำให้เป็นแรงกระตุ้นในการรวมพลังของบุคลากรในองค์กรที่จะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น สำหรับโทษของความขัดแย้งอาจทำให้เกิดความเครียดภายในตัวบุคคล ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารงานในองค์กร และทำให้ประสิทธิภาพในองค์กรไม่เป็นที่ตามที่คาดหวัง

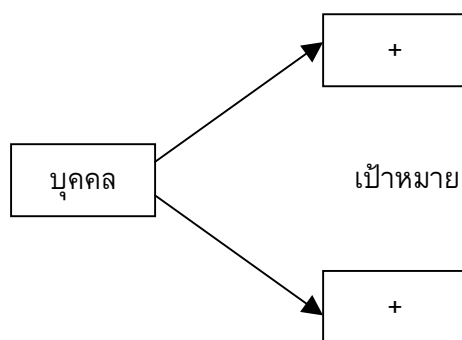
ประเภทของความขัดแย้ง

ในการแยกประเภทของความขัดแย้ง อาจแยกได้เป็น 3 ประเภท คือ

1. ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล (Intrapersonal Conflict)
2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict)
3. ความขัดแย้งภายในองค์กร (Organizational Conflict)

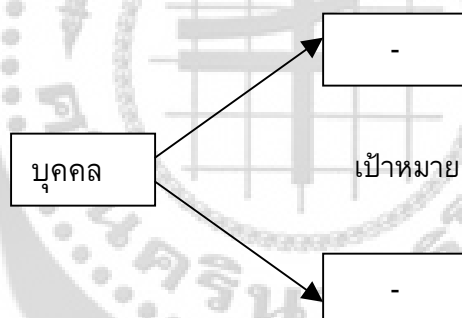
1. ความขัดแย้งภายในบุคคล (Intrapersonal Conflict) เป็นความขัดแย้งในตัวเองเป็นสภาพความคับข้องใจ เกิดความลำบากในการตัดสินใจ หรือวินิจฉัยสั่งการ ความขัดแย้งภายในบุคคลอาจแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะคือ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2544: 50 – 51)

1.1 สภาพความคับข้องใจ ในสถานการณ์ที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกเพียงอย่างใดอย่างหนึ่งในเงื่อนไขที่มีความปรารถนาเท่าๆ กันทั้ง 2 อย่าง และสามารถบรรลุเป้าหมายได้ทั้งคู่ แต่จำเป็นต้องเลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่ง เคอร์ท เลวิน (Kurt Lewin) เรียกความขัดแย้งแบบนี้ว่า ความขัดแย้งแบบเข้าใกล้ – เข้าใกล้ (Approach – Approach Conflict) ความขัดแย้งที่เกิดจากการที่ต้องเลือกเอาระหว่างเป้าหมายที่มีความพอใจเท่าๆ กัน สามารถแสดงให้เห็นได้ดังภาพประกอบ



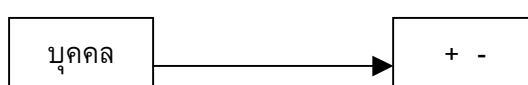
ภาพประกอบแสดง Approach – Approach Conflict

1.2 สภาพความคับข้องใจ ในสถานการณ์ที่บุคคลต้องตัดสินใจเลือกเพียงอย่างใดอย่างหนึ่งในเงื่อนไขอันไม่เป็นที่ปรารถนาทั้ง 2 อย่างเท่าๆ กัน เคอร์ท เลวิน (Kurt Lewin) เรียกความขัดแย้งแบบนี้ว่าความขัดแย้งแบบหลีกเลี่ยง – หลีกเลี่ยง (Avoidance – Avoidance Conflict) ความขัดแย้งที่เกิดจากการที่ต้องเลือกระหว่างเป้าหมายที่ไม่พอใจเท่าๆ กัน สามารถแสดงให้เห็นได้ดังภาพประกอบ



ภาพประกอบแสดง Avoidance –Avoidance Conflict

1.3 สภาพความคับข้องใจที่บุคคลต้องเลือกทำในสิ่งที่ปรารถนาและไม่ปรารถนาในเวลาเดียวกัน เคอร์ท เลวิน (Kurt Lewin) เรียกความขัดแย้งแบบนี้ว่า ความขัดแย้งแบบเข้าใกล้ – หลีกเลี่ยง (Approach – Avoidance Conflict) ความขัดแย้งสามารถบรรลุเป้าหมายได้ แต่เป้าหมายนั้นมีทั้งชอบและไม่ชอบ สามารถแสดงให้เห็นได้ดังภาพประกอบ



ภาพประกอบแสดง Approach – Avoidance Conflict

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (Interpersonal Conflict)

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2544: 54;) ได้ศึกษาและชี้ให้เห็นว่าความขัดแย้งระหว่างบุคคลเกิดจากสาเหตุสำคัญ 8 ประการ ซึ่งพอสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ความแตกต่างของบุคลิกภาพ ความแตกต่างของบุคลิกภาพและวัฒนธรรมระหว่างบุคคล เป็นสาเหตุที่ทำให้คนขัดแย้งกันได้ เช่น หัวหน้าที่ชอบทำงานตามระเบียบ ชอบควบคุมมักจะมีความขัดแย้งกับลูกน้องที่มุ่งจะทำงานให้สำเร็จเป็นประการสำคัญ และชอบเสี่ยง คนบางคนมักจะมี ความขัดแย้งกับคนอื่นบ่อยๆ เพราะมีธรรมชาติที่ก้าวร้าว บางคนเมื่อพบกันก็รู้สึกไม่ชอบหน้ากันแล้ว ทั้งๆ ที่ไม่เคยรู้จักกันมาก่อน เข้าทำนองที่เรียกว่า “ศรัทธาไม่กินกัน” ทั้งนี้เนื่องมาจากมีบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นสาเหตุนำไปสู่ความขัดแย้ง

2. ความแตกต่างของค่านิยม คล้ายกันกับความแตกต่างของบุคลิกภาพ ต่างกันที่ค่านิยมที่เกิดจากการเรียนรู้หรือการที่ถูกสั่งสอนมา ความขัดแย้งที่เกิดจากคนที่มีค่านิยมแตกต่างกันต้องมาอยู่ร่วมกัน หรือทำงานร่วมกัน ย่อมเกิดปัญหาในการอยู่ร่วมกันอย่างแน่นอน

3. ความแตกต่างของการรับรู้ เกิดจากการที่บุคคลมีประสบการณ์แตกต่างกันในสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกัน เมื่อต้องมาพบสถานการณ์ใหม่จึงมักจะนำประสบการณ์เดิมที่เคยรับรู้มาสรุปหรือพิจารณา แล้วลงความเห็นหรือตัดสินใจ ด้วยเหตุที่แต่ละคนมีประสบการณ์ต่างกัน จึงทำให้คนมีการรับรู้ที่แตกต่างกันได้

4. ความแตกต่างของเป้าหมาย ในการดำเนินชีวิตหรือการทำงานของแต่ละคนย่อมมีเป้าหมาย ถ้าเป้าหมายเหล่านั้นไม่สอดคล้องกันก็เป็นเหตุนำไปสู่ความขัดแย้ง

5. การแข่งขันเพื่อที่จะได้รับทรัพยากรที่มีจำกัด ในโลกเรานี้ทรัพยากรบางอย่างมีอยู่จำกัดไม่เพียงพอแก่ความต้องการของทุกคน จึงต้องมีการแย่งชิงกัน ความขัดแย้งจึงเกิดขึ้นได้

6. การพึ่งพาอาศัยกันของบุคคล ในการทำงานที่แต่ละคนต้องพึ่งพาอาศัยกันย่อมมีโอกาที่จะกระทบกระทั่งกัน ขัดแย้งกันเป็นธรรมดา องค์กรใดที่มีโครงสร้างที่ทำให้คนในองค์กรต้องพึ่งพาอาศัยกันมากๆ จะนำไปสู่ความขัดแย้งได้ง่ายขึ้น

7. ความกดดันต่อบทบาท ทุกตำแหน่งในระบบราชการ จะมีการกำหนดว่าตำแหน่งนั้นๆ จะต้องทำหน้าที่อะไรบ้าง และจะมีพฤติกรรมที่คาดหวังกำกับไว้ด้วย ว่าแต่ละคนจะต้องปฏิบัติอย่างไร ความคาดหวังในบทบาทเป็นตัวกำหนดแนวทางปฏิบัติของแต่ละตำแหน่ง เมื่อผู้ดำรงตำแหน่งแสดงบทบาทตามความคาดหวังก็ว่าจะไม่เกิดความขัดแย้ง แต่ถ้าผู้ดำรงตำแหน่งแสดงบทบาทไม่เป็นไปตามที่คาดหวังก็จะเกิดความขัดแย้งขึ้นได้

8. ความแตกต่างของสถานภาพ สถานภาพเป็นรูปแบบหนึ่งของการยอมรับบุคคล อาจเป็นพิธีการซึ่งเป็นผลมาจากตำแหน่งหน้าที่ในองค์กรหรือเป็นแบบไม่เป็นพิธีการ ซึ่งเป็นผลมาจากความอาวุโสหรือความเชี่ยวชาญ เมื่อการได้รับสถานภาพของคนหนึ่งเป็นการแทรกแซงหรือเอาเปรียบผู้อื่น ก็อาจเกิดความขัดแย้งได้

3. ความขัดแย้งภายในองค์กร (Organizational Conflict)

ได้มีการอธิบายถึงสาเหตุของความขัดแย้งภายในบุคคล และสาเหตุของความขัดแย้งระหว่างบุคคลมาแล้ว ในหัวข้อนี้จะศึกษาและอธิบายถึงสาเหตุภายในองค์กร ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากความขัดแย้งภายในบุคคล และความขัดแย้งระหว่างบุคคลนั่นเอง แต่อย่างไรก็ตามเมื่อคนเราอยู่ร่วมกันในองค์กร อาจมีสาเหตุอื่นๆ อีกที่จะทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรได้ เช่น ลักษณะโครงสร้างของหน่วยงาน ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2544: 62 – 34)

ได้กล่าวถึงสาเหตุของความขัดแย้งภายในองค์กรไว้ 6 ประการคือ

1. ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายของบุคคลกับเป้าหมายขององค์กร

บุคคลแต่ละคนย่อมมีความต้องการส่วนตัว ซึ่งนำไปสู่การมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน ในการทำงานเมื่อมาอยู่ในหน่วยงานเดียวกัน ย่อมทำให้เกิดไม่เพียงแต่ความแตกต่างระหว่างเป้าหมายของบุคคลเท่านั้น แต่ยังก่อให้เกิดความแตกต่างระหว่างเป้าหมายของบุคคลกับเป้าหมายของหน่วยงานอีกด้วย เมื่อเป้าหมายของหน่วยงานกับเป้าหมายของบุคคลสอดคล้องกับหน่วยงานย่อมมีประสิทธิภาพ แต่เมื่อเป้าหมายของหน่วยงานกับเป้าหมายของบุคคลไม่สอดคล้องกัน ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้น บุคคลที่มีตำแหน่งสูงย่อมมีทัศนคติและมีพันธะผูกพันต่อเป้าหมายของหน่วยงานมากกว่าคนที่มีความต่ำว่า คนที่มีตำแหน่งสูงมักจะมีการรับรู้เกี่ยวกับหน่วยงานได้แท้จริงและถูกต้องมากกว่าคนที่มีความต่ำว่า จึงเป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้ มีคนจำนวนไม่น้อยที่เข้าเป็นสมาชิกในองค์กรมิใช่เพราะมีเป้าหมายสอดคล้องกับหน่วยงาน แต่เพื่อต้องการเอาหน่วยงานเป็นเครื่องมือในการแสวงหาประโยชน์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตนเอง

2. ลักษณะโครงสร้างของหน่วยงานที่เป็นสาเหตุของความขัดแย้ง

ในหน่วยงานใหญ่ย่อมประกอบด้วยหน่วยงานย่อยๆ หลายหน่วยงาน และมีตำแหน่งต่างๆ เช่น ในสถานีตำรวจแต่ละแห่งประกอบด้วยหลายสายงาน เช่นสายงานสอบสวนงานจราจรงานมวลชนสัมพันธ์ เป็นต้น งานจราจรมีหน้าที่รักษาความเป็นระเบียบในการจราจร ถ้ามีผู้ฝ่าฝืนกระทำผิดก็จำเป็นจะต้องจับกุม ทำให้ผู้กระทำผิดเกิดความไม่พอใจ ในขณะที่งานมวลชนสัมพันธ์ต้องการความร่วมมือจากคนในเขตพื้นที่ที่สถานีตำรวจตั้งอยู่ จึงเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้

3. ความไม่สอดคล้องกันระหว่างคำสั่งอย่างเป็นทางการกับคำสั่งที่ไม่เป็นทางการ ในองค์กรรูปนัยและระบบราชการนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ที่เป็นทางการเน้นที่ความถูกต้อง ไม่ผิดระเบียบมากกว่าความรวดเร็วและประสิทธิภาพ ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้มีบางคนเห็นว่า น่าจะมีวิธีการอื่นที่ดีกว่าคำสั่งที่เป็นทางการ

4. ความขาดแคลนทรัพยากร

สาเหตุสำคัญอย่างหนึ่งของความขัดแย้งภายในองค์กรก็คือ การขาดแคลนทรัพยากร หน่วยงานจึงต้องแข่งขันกัน เพื่อจะได้ทรัพยากรที่ต้องการเพื่อการปฏิบัติงาน และอาจจะต้องใช้วิธีการต่างๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายของตน การที่บุคคลหนึ่งได้รับทรัพยากรที่มีอย่างจำกัดทำให้ผู้อื่น

ไม่ได้รับ หรือมีความรู้สึกว่าองค์กรจัดการสรรทรัพยากรอย่างไม่เป็นธรรมก็เป็นสาเหตุของความขัดแย้งได้

5. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

ความขัดแย้งในลักษณะนี้ เกิดจากความไม่สอดคล้องกันของความสามารถที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานกับความสามารถที่บุคคลมีอยู่ คนที่มีความสามารถแต่ได้รับงานที่ใช้ความสามารถน้อยย่อมทำให้เกิดความเบื่อหน่าย ในทางตรงกันข้าม หากงานที่ต้องใช้ความสามารถแต่บุคคลที่รับผิดชอบในงานนั้นมีความสามารถน้อย ก็จะทำให้เกิดความเครียดได้

6. ลักษณะของบุคคล

ลักษณะของบุคคลในองค์กรเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กร คนที่เอาแต่ใจตนเองเห็นตนเองสำคัญกว่าคนอื่น ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เอาประโยชน์ของตนเป็นสำคัญ ไม่สนใจผู้อื่น ลักษณะของบุคคลเช่นนี้ จะสร้างความไม่พอใจให้แก่เพื่อนร่วมงานและจะนำไปสู่ความขัดแย้งได้

ความขัดแย้งในบทบาท

ความขัดแย้งในบทบาทจะเกิดขึ้นตามประสบการณ์ของแต่ละคนและจะเกิดขึ้นเมื่อ “พฤติกรรมของบทบาทตั้งแต่ 2 บทบาทขึ้นไปไม่สอดคล้องกัน” กล่าวโดยสรุปก็คือ บุคคลจะพอใจในบทบาทเมื่อมีการเปรียบเทียบระหว่างความคาดหวังของตนเองกับผู้ที่เกี่ยวข้อง และระหว่างความต้องการของตนเองและแหล่งที่จะช่วยทำให้สอดคล้องกับความต้องการของเขา เมื่อมีความไม่สอดคล้องเกิดขึ้นคนก็จะเกิดความขัดแย้ง

บทบาท (Role) หมายถึง การแสดงส่วนหนึ่งของบุคคลในองค์กรหรือกลุ่มงาน อาจเป็นทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยที่บุคคลในองค์กรหรือในกลุ่มงานคาดหวังว่าบุคคลที่อยู่ในบทบาทนั้น จะแสดงพฤติกรรมออกมาให้ชัดเจน ความคาดหวังนี้อาจจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ตาม แต่ผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดความรับรู้บทบาทตามที่คาดหวัง ซึ่งอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงไปบ้าง

โคลแมน และกลารอส (Coleman; & Glaros. 1983: 330) กล่าวถึง ความขัดแย้งในบทบาทว่าทำให้บุคคลรู้สึกไม่สบายใจต่อการแสดงบทบาทที่มีอยู่ หรือไม่สามารถสนองตอบตามเงื่อนไขของบทบาทตามที่สังคมต้องการได้ ความขัดแย้งในบทบาทจึงเกิดจากการคาดหวังให้บุคคลปฏิบัติตามบทบาท แต่บุคคลนั้นไม่สามารถปฏิบัติตามบทบาทที่ถูกกำหนดได้ ส่วนเดสเลอร์ (Dessler. 1992: 417) กล่าวว่า เป็นความขัดแย้งภายในบุคคลแต่ละคนนั่นเอง เกิดขึ้นเมื่อบุคคลต้องพบกับ คำสั่งที่ตนเกิดความขัดแย้ง ยากที่จะปฏิบัติหรือปฏิบัติไม่ได้ บางครั้งคำสั่งนั้นอาจทำให้เกิดความขัดแย้งชัดเจน เช่น ผู้บังคับบัญชาสั่งให้ผู้ดำรงตำแหน่งต่ำกว่าไม่ต้องเชื่อฟังผู้ดำรงตำแหน่งสูงกว่า หรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ชัดเจนมากนัก เช่น บังคับให้บุคคลปฏิบัติผิดไปจาก

ความเชื่อ ค่านิยม และความรู้สึกผิดชอบชั่วดี ความขัดแย้งภายในบุคคลนี้เป็นปัญหาสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรขึ้นได้

แนวคิดกับความขัดแย้ง

จากการที่ได้จำแนกประเภทของความขัดแย้งเป็น 3 ประเภท คือ ความขัดแย้งภายในตัวบุคคลหรือที่เรียกอีกอย่างหนึ่งว่าเป็นความขัดแย้งในบทบาท (Role Conflict) ประเภทที่สอง คือ ความขัดแย้งระหว่างบุคคล และประเภทสุดท้ายคือความขัดแย้งภายในองค์กร ความขัดแย้งเหล่านี้มีแนวคิดในการจัดการหลายแนวคิดด้วยกัน ซึ่งจำแนกตามประเภทของความขัดแย้งได้ดังนี้

1. ความขัดแย้งภายในตัวบุคคล เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540: 251 – 254) กล่าวว่า การจัดการเกี่ยวกับความไม่สมหวัง ความคับข้องใจของบุคคลนั้นมีหลายวิธีแต่วิธีการต่างๆ เหล่านี้ต้องการทัศนคติแบบสร้างสรรค์เข้ามาช่วย โดยการกระตุ้นให้มีความต้องการที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของบุคคลนั้น วิธีการที่ดีที่สุดคือ แก้ไขสถานการณ์ที่เป็นสาเหตุของพฤติกรรมนั้นๆ ออกไป เช่น ถ้าบุคคลนั้นขาดความรู้ความเข้าใจจนไม่สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายได้ตามที่คาดหวัง ก็ใช้วิธีการฝึกอบรม ส่วนอีกวิธีหนึ่งก็คือการทำให้สงบ หรือแสดงความรู้สึกของตนออกมา การที่จะทำให้บุคคลแสดงความรู้สึกออกมาจำเป็นต้องสร้างสถานการณ์บางอย่างขึ้นก่อน เพื่อให้บุคคลนั้นมีความรู้สึกเป็นอิสระที่จะระบายความรู้สึกออกมา

2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคล เป็นความขัดแย้งที่บุคคลตั้งแต่สองคน มีความคิดเห็นและความสนใจแตกต่างกัน การจัดการกับความขัดแย้งประเภทนี้ จำเป็นจะต้องวินิจฉัยองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความขัดแย้งก่อน ได้แก่

1) ประเด็นของความขัดแย้ง (Issue) เป็นการแก้ไขสิ่งที่เป็นต้นเหตุของความขัดแย้งโดยตรง แต่มักจะไม่ประสบความสำเร็จมากนัก

2) เหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง (Triggering Events) ซึ่งสามารถจัดการให้เหตุการณ์หรือสถานการณ์นั้นเกิดน้อยลง ซึ่งจะช่วยให้เกิดสภาพการณ์ที่ผ่อนคลายลง

3) พฤติกรรม (Behavior) เป็นการพยายามป้องกันไม่ให้เกิดข้อขัดแย้งขึ้น โดยขัดขวางด้วยวิธีการที่เหมาะสม เป็นต้นว่าพบปะพูดคุยกับคู่กรณีอย่างไม่เป็นทางการ ก่อนที่จะให้ทั้งสองคนมาประชุมร่วมกันอย่างเป็นทางการ

4) ผลสืบเนื่อง (Consequence) โดยบุคคลที่เกี่ยวข้องดำเนินการแก้ไข โดยการเปลี่ยนแปลงความรู้สึกที่มีต่อเพื่อนของตน ซึ่งจะช่วยลดความตึงเครียดและปฏิกิริยาที่เกี่ยวข้องกันทั้งทางตรงและทางอ้อม

อย่างไรก็ตาม วิธีการที่จะให้ผลดี คือ การใช้วิธีเผชิญหน้าและประสานประโยชน์กัน ซึ่งบุคคลทั้งสองกลุ่มจะต้องเผชิญกับความจริง และร่วมมือกันแก้ข้อขัดแย้งจะได้ผลดีกว่าการปล่อยวางโดยเก็บปัญหาไว้

3. ความขัดแย้งภายในองค์กร เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2544: 136 – 148) กำหนด ยุทธศาสตร์ในการจัดการกับความขัดแย้งไว้ 3 แบบดังต่อไปนี้

1) แบบ แพ้ – ชนะ (Win – Lose Strategy) เทคนิคในการแก้ปัญหาความขัดแย้งแบบแพ้ – ชนะ เป็นการแก้ไขโดยให้ฝ่ายเดียวเท่านั้นเป็นผู้ชนะ ได้สิ่งที่ต้องการ ฝ่ายแพ้จะไม่พอใจ ชิงชัง โกรธแค้น วิธีการที่ใช้ได้แก่ การใช้อำนาจ การคุกคามขู่เชิญทางร่างกายและจิตใจ การใช้เสียงข้างมาก การใช้เสียงข้างน้อยของผู้มีอำนาจ

2) แบบ แพ้ – แพ้ (Lose – Lose Strategy) หรือแบบประนีประนอม (Compromise) โดยใช้วิธีการต่อรองไม่ให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้ตามวัตถุประสงค์ เทคนิควิธีที่ใช้คือ การประนีประนอม การประสานประโยชน์ด้วยการแลกเปลี่ยนความต้องการซึ่งกันและกัน การนำประเด็นปัญหาเสนอบุคคลที่สามซึ่งเป็นกลาง การอาศัยระเบียบปฏิบัติ การโคจรทางการบริหาร (Administration Orbiting) เป็นลักษณะการถ่วงเวลาเพื่อผ่อนคลายนสถานการณ์ชั่วคราว

3) แบบ ชนะ – ชนะ (Win – Win Strategy) เป็นการให้ทั้งสองกลุ่มร่วมมือกัน แก้ไขปัญหาโดยมีเป้าหมายร่วมกัน เทคนิคที่ใช้คือ การมีความเห็นสอดคล้องกัน ใช้วิธีการตัดสินใจแบบผสมผสาน

การจัดการความขัดแย้ง

การจัดการกับความขัดแย้งนั้นจำเป็นจะต้องค้นหาสาเหตุสำคัญที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยคำนึงถึงระยะเวลาและการทำให้เกิดผลที่ดีมากขึ้น และคำนึงถึงเป้าหมายภายในกลุ่มมากกว่าเป้าหมายขององค์กร อย่างไรก็ตามการจัดการกับความขัดแย้งยังขึ้นอยู่กับสถานการณ์แวดล้อม ซึ่งผู้บริหารจะต้องตัดสินใจว่าควรแก้ไขให้ความขัดแย้งระงับไป หรือควรกระตุ้นให้มี ความขัดแย้งเกิดขึ้น

1. วิธีการแก้ปัญหาตามสถานการณ์ดังนี้
 - 1.1 ความขัดแย้งทำให้เกิดการทำลายล้าง
 - 1.2 ความขัดแย้งทำให้เสียเวลาและความพยายามมาก
 - 1.3 เป็นความขัดแย้งภายในกลุ่มมากกว่าความขัดแย้งจากเป้าหมายองค์กร
2. วิธีการกระตุ้นตามสถานการณ์ดังนี้
 - 2.1 เมื่อกลุ่มอยู่นิ่งเฉยและสบายใจกับสถานภาพ
 - 2.2 ภายในกลุ่มมีความสอดคล้องและเข้าถึงได้ง่าย
 - 2.3 กลุ่มไม่มีความคิดสร้างสรรค์หรือขาดแรงกระตุ้นให้พัฒนา
 - 2.4 มีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรที่ต้องการมีการเปรียบเทียบ

การจัดการความขัดแย้งโดยการแก้ปัญหา (Conflict Resolution) ใช้ในกรณีที่ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กร ทำให้เกิดการทำลายล้างกัน ทำให้ต้องเสียเวลาและความพยายามในการแก้ไขมาก และเป็นความขัดแย้งที่เกิดจากเป้าหมายภายในกลุ่มบุคคลมากกว่าเกิดจากเป้าหมายขององค์กร

การแก้ปัญหาความขัดแย้ง (Conflict Resolution)

จากการศึกษาเอกสารวิชาการของ ม. ราชภัฏสกลนคร. (2554: ออนไลน์) พบว่า วิธีการในการแก้ปัญหาความขัดแย้งอาจดำเนินการได้ดังต่อไปนี้

1. การชี้แนะและการกดดัน เป็นวิธีการที่อาศัยอำนาจหน้าที่และภาวะผู้นำ เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ลักษณะการดำเนินการโดยวิธีการนี้ได้แก่ การชี้แนะโดยบุคคล กลุ่ม หรืออาศัยเสียงข้างมากจากการโหวต รวมทั้งการใช้กำลังหรืออำนาจหน้าที่ บังคับเพื่อสลายความขัดแย้งที่เกิดขึ้น
 2. การประนีประนอม โดยการไกล่เกลี่ยจากฝ่ายบริหาร
 3. การอาศัยคะแนนเสียงแบบเอกฉันท์ เพื่อให้เกิดการยอมรับจากทุกฝ่ายมากกว่าที่จะให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะ การดำเนินการใช้วิธีการชี้แจงให้ข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งการชักจูงหวานล่อม เพื่อให้ทุกฝ่ายคล้อยตามข้อเสนอของฝ่ายบริหาร
 4. การใช้กระบวนการแก้ปัญหา วิธีการนี้ถือเป็นวิธีการที่แก้ไปที่ตัวปัญหาหรือความขัดแย้งโดยตรง เป็นวิธีการที่ได้รับการยอมรับและถูกนำไปใช้ทั่วไปมากที่สุดวิธีหนึ่ง โดยการประชุมแบบเผชิญหน้ากัน และการเจรจาต่อรองในประเด็นที่ขัดแย้งกัน
 5. การปรับปรุงโครงสร้างและสายงานใหม่ เช่น การจัดสายงาน หรือขั้นตอนของสายงานใหม่ การปรับปรุงช่องทางในการสื่อสาร
 6. การปรับปรุงกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ เช่น การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม ใช้นโยบายพบผู้บริหารโดยเปิดเผย หรือการใช้ผู้ประสานงานระหว่างผู้บริหารกับระดับล่าง
 7. การสร้างเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง เป้าหมายซึ่งช่วยทำให้คู่กรณีได้รับผลประโยชน์มากกว่าการยึดติดเฉพาะเป้าหมายของตนเอง วิธีการนี้จะช่วยลดการเห็นแก่ตนหรือกลุ่มของตนลง ทำให้ทุกฝ่ายหันมาร่วมมือกันและมององค์การในลักษณะภาพรวมมากขึ้น
 8. การแสวงหาทรัพยากรเพิ่มมากขึ้น กรณีที่ความขัดแย้งเกิดจากการขาดแคลนหรือการแย่งชิงทรัพยากร การแสวงหาทรัพยากรเพิ่มขึ้นจากแหล่งต่างๆ จะช่วยลดความขัดแย้ง
- วิธีการลดปัญหาความขัดแย้งและวิธีการแก้ปัญหามีหลายวิธีการที่อาจคล้ายคลึงกัน เป็นการยากที่จะแยกออกจากกัน ในตำราบางเล่มใช้คำว่า วิธีการแก้ปัญหาเพียงอย่างเดียว อย่างไรก็ตามทั้งสองวิธีการมีเป้าหมายเดียวกัน คือ การลดระดับความเข้มข้นของความขัดแย้งซึ่งมีมากเกินไปจนความต้องการให้ลดน้อยลงอยู่ในระดับที่พึงประสงค์

การกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้ง

การกระตุ้นให้องค์กรไม่อยู่นิ่ง โดยการทำให้เกิดมีความขัดแย้งในระดับที่พึงประสงค์ เพื่อหวังผลต่อการพัฒนาองค์กร เป็นแนวคิดของกลุ่มนักวิชาการด้านความขัดแย้งกลุ่มปัจจุบัน ซึ่งบางตำราเรียกชื่อว่า กลุ่มนักปฏิสัมพันธ์ นักวิชาการกลุ่มนี้นอกจากจะมองว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมชาติที่หลีกเลี่ยงไม่ได้แล้วยังมีแนวคิดว่า องค์กรที่มีระดับความขัดแย้งน้อยเกินไปหรือไม่มีเลยควรได้มีการกระตุ้นให้เกิดมีความขัดแย้งขึ้นอยู่ในระดับหนึ่ง ซึ่งมีผลดีมากกว่าผลเสียในด้านการพัฒนาองค์กร แนวคิดนี้เป็นแนวคิดที่นักคิดในกลุ่มดั้งเดิมยอมรับไม่ได้ ซึ่งอาจจะรวมทั้งผู้บริหารบางคนในปัจจุบันด้วย ในการวิเคราะห์ความจำเป็นว่าสมควรจะมีการใช้วิธีการนี้ในองค์กรหรือไม่ อาจพิจารณาจากคำถามเกี่ยวกับองค์กรดังนี้

1. ถูกห้อมล้อมโดยบุคคลประเภทที่ตามใจผู้บริหารหรือไม่
2. ฝ่าย/แผนกต่างๆ ในองค์กรมีความกังวลที่จะยอมรับสภาพความเฉื่อยชาและไม่แน่นอนที่เกิดจากผู้บริหารหรือไม่
3. มีบ่อยครั้งเพียงใดที่ผู้มีหน้าที่ในการตัดสินใจต้องยินยอมประนีประนอม โดยลดค่านิยม วัตถุประสงค์ระยะยาวและผลประโยชน์ขององค์กรลงจากที่เคยกำหนดไว้เดิม
4. มีการเข้ามายุ่งเกี่ยวโดยผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ โดยอ้างว่าเพื่อไม่ให้เกิดการทำร้ายจิตใจแก่บุคคลอื่นมากเกินไปหรือไม่
5. ผู้บริหารมีความเชื่อว่าการสร้างค่านิยมส่วนตัวมีความสำคัญต่อการได้รับผลตอบแทนจากองค์กรมากกว่าความสามารถในการทำให้ผลงานขององค์กรเพิ่มสูงขึ้นหรือไม่
6. ผู้บริหารพยายามทำให้บุคลากรมีความรักในตัวเอง โดยมุ่งหวังการยอมรับในการวินิจฉัยสั่งการแบบเป็นเอกฉันท์จากสมาชิกทุกคนมากเกินไปหรือไม่
7. บุคลากรแสดงอาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงสูงมากเกินไปหรือไม่
8. มีการขาดแคลนความคิดแปลกใหม่หรือไม่
9. มีสถิติการออกจากงานของบุคลากรในระดับต่ำกว่าปกติหรือไม่

ถ้าผลการวิเคราะห์ดังกล่าวแล้วพบว่าองค์กรอยู่ในสภาพหยุดนิ่ง ไม่มีเค้าของการพัฒนา เริ่มสิ่งแปลกใหม่ใดๆ เลย และเห็นว่าสมควรจะได้มีกระตุ้นให้มีความขัดแย้งเพิ่มขึ้นมาอยู่ในระดับที่เอื้อต่อการพัฒนา

ใบบันทึกผลการเรียนรู้
 หน่วยการเรียนรู้ที่ 5
 การบริหารความขัดแย้ง

เรื่องที่ 5

การบริหารความขัดแย้ง
 บันทึกสาระสำคัญ

กิจกรรมที่ 5

1. อธิบาย ความหมายความขัดแย้ง,
 บทบาทหน้าที่ของผู้นำในการบริหาร
 ความขัดแย้ง

2. ประเภทของความขัดแย้งมีกี่ประเภท
 อะไรบ้าง อธิบาย

3. อธิบาย สาเหตุของความขัดแย้ง
 พร้อมยกตัวอย่างประกอบ

กิจกรรมที่ 5.2 การบริหารความขัดแย้งในขณะทำงาน เรื่อง “แม่น้ำจระเข้” (เวลา 60 นาที)

จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกอบรมแล้ว มีความสามารถดังนี้

1. อธิบายเหตุผลในการตัดสินใจของคณะทำงานต่อส่วนรวมได้
2. วิเคราะห์บทบาทของตัวละครได้
3. แสดงความคิดเห็นต่อค่านิยม ความเชื่อ และวัฒนธรรมของคนในหมู่บ้านได้

ขนาดของกลุ่ม

กลุ่มละ 5 คน ๆ ละ 6 กลุ่ม

สื่อประกอบกิจกรรม

1. กระดาษ 5 แผ่น
2. ตัวอย่างละครเรื่องแม่น้ำจระเข้ 30 ชุด

ขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม

วิทยากรจะใช้ผู้แสดง 5 คน ซึ่งได้ฝึกซ้อมไว้ก่อน และออกมาแสดงให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ดู แต่ไม่บอกชื่อเรื่องให้สมาชิกรู้

ใบความรู้ 5.2

“แม่ห้าจะเซ่”

เหตุเกิดขึ้น ณ หมู่บ้านดอนไผ่ซึ่งอยู่ใกล้กับหมู่บ้านโพธิ์ทอง แต่ทว่ามีแม่น้ำขวางกั้น และยิ่งไปกว่านั้น ในแม่น้ำยังมีกระเซ่ร้ายตัวใหญ่อยู่ด้วย ชาวบ้านจะมีการติดต่อกันได้ก็โดยทางเรือเท่านั้น เพราะไม่มีสะพานเชื่อมสองหมู่บ้านนี้เลย

แผนและแก้วตา เป็นหนุ่มสาวคู่หนึ่งซึ่งรักใคร่ชอบพอกันมาก ทั้งสองมีความต้องการที่จะได้พบหน้าอยู่ใกล้ชิดกันเหมือนเช่นคู่รักหนุ่มสาวทั่วๆ ไป แผนมีอาชีพเป็นช่างไม้อาศัยอยู่ที่หมู่บ้านโพธิ์ทอง ปกติแผนมักจะข้ามฝั่งมาเยี่ยมเยียนแก้วตาอยู่เสมอ คราวหนึ่งแผนไม่มาหาแก้วตา แก้วตาอดคิดถึงแผนไม่ได้ จึงพยายามที่จะหาทางข้ามแม่น้ำไปเยี่ยมแผนให้ได้ แต่ก็ต้องพบอุปสรรค เพราะเธอไม่มีเรือ

นายช่างเป็นเพื่อนที่เคยเรียนร่วมชั้นเดียวกันมากับแก้วตา มีอาชีพเป็นช่างต่อเรืออยู่ในหมู่บ้านดอนไผ่ แก้วตาจึงไปหานายช่างเพื่อขอยืมเรือ แต่นายช่างไม่มีใจเอื้อเฟื้อเพื่อนเลย ซ้ำร้ายยังพูดว่า “ถ้าอยากได้จริงๆ ก็ต้องมีสิ่งแลกเปลี่ยน คือ ตัวเธอเอง”

แก้วตารู้สึกผิดหวังมาก ไม่รู้ว่าจะทำอย่างไร จึงไปปรึกษานางสาวเดือนเพ็ญ ซึ่งเป็นเพื่อนสนิทกัน แต่แล้วแต่ก็ต้องผิดหวัง และต้องขมขื่นใจยิ่งขึ้นเมื่อนางสาวเดือนเพ็ญพูดว่า “ไม่ใช่ธุระอะไรของฉัน เธอโตแล้ว เธอตัดสินใจเองเถอะ”

ความผิดหวังยิ่งทำให้แก้วตาเศร้าโศกเสียใจ คิดถึงแผนคู่รักจนทนไม่ไหว จึงตัดสินใจกลับไปหานายช่าง จำใจยินยอมเสียตัวให้นายช่างก็ทำตามสัญญาให้ยืมเรือไปใช้ได้

เช้าวันนั้นแผนและแก้วตามีความสุข มีชีวิตชีวามากด้วยแรงคิดถึงกัน และไม่ได้พบหน้ากันนานเกือบสองสัปดาห์ จนกระทั่งตะวันบ่ายคล้อยลง แก้วตาไม่อาจปิดบังแผนได้อีก จึงตัดสินใจเล่าเรื่องที่เกิดขึ้นให้แผนฟัง

ครั้นแผนได้ยินได้ฟังจนตลอดแล้วก็ไม่สามารถระงับอารมณ์โกรธไว้ได้ จึงต่อว่าแก้วตาที่เป็นคนใจง่ายและไม่ยอมรับแก้วตาไว้เป็นคู่รักต่อไป แก้วตาผิดหวังและเสียใจมาก แก้วตาจึงไปเล่าเรื่องให้นายทวนซึ่งเป็นเพื่อนของนายแผนฟัง นายทวนรู้สึกไม่พอใจเพื่อนของตนจึงไปต่อว่านายแผน และในที่สุดก็เกิดมีวายนัดพิเศษเกิดขึ้น ซึ่งแก้วตา ก็ไปยืนดูอยู่ด้วย

1. เมื่อเล่าเรื่องจบแล้ว ให้ผู้ฟังช่วยตั้งชื่อเรื่องและให้แต่ละคนให้คะแนนตัวละคร 5 ตัว
 - ก. ใคร “ดีมาก”
 - ข. ใคร “ดี”
 - ค. ใคร “ปานกลาง”
 - ง. ใคร “เลว”
 - จ. ใคร “เลวมาก”

ให้แต่ละคนตัดสินใจเอง ห้ามปรึกษากัน

2. ให้เวลาเข้ากลุ่มย่อยปรึกษากันได้ แล้วส่งตัวแทนออกมาสรุป และให้เหตุผลประกอบการตัดสินใจ
3. วิทยากรตีตารางไว้บนกระดาน และจดคะแนนของแต่ละกลุ่ม

ชื่อบุคคลในเรื่อง	ดีมาก					ดี					ปานกลาง					เลว					เลวมาก				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
น.ส.แก้วตา			/																						
น.ส.เดือน								/																	
นายแผน													/												
นายช้าง																		/							
นายทวน																								/	

4. หลังจากแต่ละกลุ่มให้คะแนนแล้ว สมาชิกร่วมกันอภิปราย และตอบคำถาม เช่น
 - 4.1 มีกลุ่มใดบ้างที่ไม่สามารถตกลงกันได้ เพราะเหตุใด
 - 4.2 คนเรามองสิ่งต่างๆ แตกต่างกันด้วยสาเหตุใด
 - 4.3 ในการทำงานหรืออยู่ร่วมกันเราขัดแย้งกัน เพราะเหตุผลใด
 - 4.4 ปัญหาค่านิยมที่เกิดขึ้นมีอะไรบ้าง
 - 4.5 ได้ข้อคิดอะไรบ้างจากกิจกรรม

สรุปข้อคิดที่ได้จากกิจกรรม

การอยู่ในสังคมนั้น เราต้องยอมรับว่าคนเราแตกต่างกันในด้าน ค่านิยม วัฒนธรรม ความคิดความเชื่อ ซึ่งเป็นภูมิหลังของแต่ละคน แต่การที่จะอยู่กันให้มีความสุขได้นั้นต้องมีความอดทน เสียสละ และเข้าใจซึ่งกันและกัน เช่น กรณีนายแผน ถ้าจะใช้หลักศีลธรรมก็อาจจะว่านายแผนเป็นคนเลว ขาดศีลธรรมประจำใจ ถ้าใช้หลักมนุษยธรรมหลัก ความรัก ความเมตตา กรุณา ก็อาจจะว่านายแผนเห็นแก่ตัว ดังนั้น การมาทำงานด้วยกันจึงต้องอาศัยความเข้าใจซึ่งกันและกัน ถ้าแม้จะมีความขัดแย้งก็ต้องมีเหตุผลและหนทางแก้ไขได้ และในกิจกรรมนี้ให้มองที่วิธีการ (Process) มากกว่าเนื้อหา (Content) เพื่อฝึกการทำงานของคณะทำงานมากกว่าจะมาหาความจริงที่ใครดีใครเลว



กิจกรรมที่ 5.3 การจัดการความขัดแย้ง (เวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที)

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ ความสามารถดังนี้

1. อธิบายความคิดที่แตกต่างของแต่ละบุคคลก่อนที่จะเกิดปัญหา เช่น การหลีกเลี่ยง, การทำให้พอใจทั้ง 2 ฝ่าย, การบังคับ, การประนีประนอมและความร่วมมือ
2. อธิบายเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้ง

เนื้อหา

1. การบริหารจัดการความขัดแย้ง
2. สาเหตุของความขัดแย้ง
3. ประโยชน์และโทษของความขัดแย้ง

กิจกรรมการเรียนรู้

1. วิทยากรบรรยายให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารความขัดแย้ง
2. แบ่งผู้เรียนเป็น 5 กลุ่ม ๆ ละ 6 คน
3. ให้แต่ละกลุ่มอภิปราย, ยกตัวอย่างปัญหาความขัดแย้ง

การประเมินผล

การสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการฝึกอบรม, การสังเกตทักษะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

บรรณานุกรม

- กระทรวงยุติธรรม. (2550). *กระบวนการฝึกอบรม หลักสูตรการทำงานเป็นทีม*. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2544). *ทักษะการบริหารทีมงาน*. กรุงเทพฯ: เอ็กเปอร์เน็ท.
- ชูชัย สมितिไกร. (2548). *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐพันธ์ เขจรันันท์; และคณะ. (2545). *การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ: เอ็กเปอร์เน็ท.
- ทศนา แคมมณี. (2528). *กลุ่มสัมพันธ์ : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: บุรพาศิลป์.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2545). *การทำงานเป็นทีม*. กรุงเทพฯ: เอ็กเปอร์เน็ท.
- เบ็จมาภรณ์ อิศรเดช. (2552). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: แมคกรอฮิล.
- ปรมะ สตะเวทิน. (2538). *หลักและทฤษฎีการสื่อสาร*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- พระธรรมปิฎก. (2541). *ผู้นำ*. กรุงเทพฯ: มติชน
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2541). *การบริหารความขัดแย้ง. (Conflict Management)*. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์. (2530). *พฤติกรรมองค์กรและการบริหาร*. กรุงเทพฯ: โอ. เอส. พรินติ้ง เฮ้าส์.
- มณฑล ไบบัว. (2536). *หลักและทฤษฎีการสื่อสาร*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- มัญญ วงศ์อารี. (2530). *คำนิยามการบริหารสำหรับพัฒนาองค์กรของไทย*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ม.ราชภัฏสกลนคร. (2554). สืบค้นเมื่อวันที่ 20 พฤษภาคม 2554 จาก <http://teacher.snru.ac.th/anand/admin/document/userfiles/conflict%20%20Management.doc>
- มัลลิกา ตันสอน. (2544). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: เอ็กเปอร์เน็ท.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- เรวดี ทรงเที่ยง. (2548). *การพัฒนาโปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจภายใน เพื่อการสร้างความสัมพันธ์ภาพในการทำงานของหัวหน้า ช่วงในศูนย์บริการภาพยนต์. ปริญญาโท กศ.ด. (วิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์)*.
- วิเชียร อินทรสัมพันธ์. (2546). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพการบูรณาการจริยธรรมในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับครูมัธยม. ปริญญาโท กศ.ด. (การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร)*.
- วรรณารถ แสงมณี. (2538, พฤษภาคม-มิถุนายน). *ผู้นำกับการบริหารภายในองค์กร. วารสารเพิ่มผลผลิต. 33(9): 19-26.*
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์; และคณะ. (2541). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ธีระการพิมพ์และไซเท็กซ์.

- เสถียร แป้นเหลือ. (2541). *พื้นฐานการพูด*. ปัตตานี: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะความเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ: เอ็กเปอร์เน็ท.
- สนุก รัฐถาวร. (2538). *ศิลปะการพูด*. กรุงเทพฯ: สายใจ.
- สุนันทา เลาหันทน์. (2544). *การสร้างทีมงาน*. กรุงเทพฯ: ดีดีบุ๊กส์ไตร์.
- สุพจน์ แสงเงิน. (2550). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อเสริมสร้างความเป็นผู้นำสำหรับ
อบต. นนทบุรี. ปริญญาโท กศ.ด. (การศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น).
มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.*
- สมปราชญ์ อัมมะพันธ์. (2529). *หลักการพูด*. กรุงเทพฯ: มิตรสยาม.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). *ความขัดแย้ง การบริหารเพื่อสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ:
เลิฟ แอนด์ เลิฟเพรส จำกัด.
- อรุณประภา หอมเศรษฐี. (2531). *การสื่อสารมวลชนเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- อรุณ รัชธรรม. (2546). *มนุษยสัมพันธ์กับนักบริหาร*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- อรวรรณ ปิลันธน์โอวาท. (2540). *การพูดเพื่อธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- A.Kinicki; & B.William. (2009). *Management 3/e*. แปลโดย ดร.เบญจมาภรณ์ อิศรเดชและคณะ,
McGrawHill Education.
- Barnard, Chester I. (1998). *The Functions of the Executive*. Boston : Houghton Mifflin.
- DuBrin, Andrew J. (1998). *Leadership : Research Finding Practice, and Skills*. Boston:
Houghton Mifflin.
- Hersey, Paul.; & Blanchard, Kenneth H. (1988). *Management of Organizational
Behavior : Utilizing Human Resources*. 5th ed. London : Prentice – Hall.
- Koontz, Harold; & Cyril O. Donnel. (1976). *Management : A System and Contingency
Analysis of Managerial Functions*. Tokyo: McGraw – Hill Kogakuha.
- Raddin, William J. (1970). *Managerial Effectiveness*. New York: McGraw – Hill Book.
- Robert Heller. (2007). *Making Decisions*, Nanmeebooks
- Stogdill, R M. (1974). *Handbook of Leadership*. New York: The Free Press.
- Tread, Ordway. (1965). *The Art of Leadership*. New York: McGraw – Hill Book.
แปลโดย เสาวรณ มิตรปัญญา. 1 พ.ย. 2546.



ภาคผนวก ค
แบบประเมินของผู้เชี่ยวชาญ

แบบประเมินของผู้เชี่ยวชาญ
“หลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากร
ในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)”

แบบประเมินหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากร ในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ฉบับนี้ ใช้ประเมินความสอดคล้องและความเหมาะสมขององค์ประกอบด้านต่างๆ ของหลักสูตรฝึกอบรม

แบบประเมินมี 2 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 แบบประเมินความสอดคล้องของหลักสูตรฝึกอบรม

ตอนที่ 2 แบบประเมินความเหมาะสมของหลักสูตรฝึกอบรม

ขอให้ท่าน ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญได้กรุณาพิจารณาความสอดคล้องและความเหมาะสมระหว่างองค์ประกอบด้านต่างๆ ของหลักสูตร

ตอนที่ 1 แบบประเมินความสอดคล้อง ของโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) จากการพิจารณาองค์ประกอบด้านต่างๆ ของหลักสูตรฝึกอบรมการศึกษาแบบว่ามีการสอดคล้องกันหรือไม่ดังต่อไปนี้

1. ความสอดคล้องระหว่างปัญหาและความจำเป็นกับหลักการของหลักสูตร
2. ความสอดคล้องระหว่างหลักการของหลักสูตรกับจุดประสงค์ของหลักสูตร
3. ความสอดคล้องระหว่างจุดประสงค์ของหลักสูตรกับโครงสร้างของหลักสูตร
4. ความสอดคล้องระหว่างโครงสร้างของหลักสูตรกับวิธีฝึกอบรมและกิจกรรม
5. ความสอดคล้องระหว่างวิธีฝึกอบรมและกิจกรรมกับสื่อการฝึกอบรม
6. ความสอดคล้องระหว่างวิธีฝึกอบรมและกิจกรรมกับการวัดและประเมินผล
7. ความสอดคล้องระหว่างจุดประสงค์ของหลักสูตรกับจุดประสงค์ของแต่ละหน่วย

การเรียนรู้

8. ความสอดคล้องภายในของแต่ละหน่วยการเรียนรู้
 - 8.1 ความสอดคล้องระหว่างคำอธิบายรายวิชากับจุดประสงค์การเรียนรู้
 - 8.2 ความสอดคล้องระหว่างจุดประสงค์การเรียนรู้กับเค้าโครงเนื้อหา
 - 8.3 ความสอดคล้องระหว่างเค้าโครงเนื้อหากับวิธีฝึกอบรมและกิจกรรม
 - 8.4 ความสอดคล้องระหว่างวิธีฝึกอบรมและกิจกรรมกับสื่อการฝึกอบรม
 - 8.5 ความสอดคล้องระหว่างจุดประสงค์การเรียนรู้กับการวัดและประเมินผล

รายการประเมิน	สอดคล้อง	ไม่แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง
1. ปัญหาและความจำเป็นในการพัฒนาหลักสูตรกับหลักการของหลักสูตร.....
2. ปัญหาและความจำเป็นในการพัฒนาหลักสูตรกับจุดประสงค์ของหลักสูตร.....
3. ปัญหาและความจำเป็นในการพัฒนาหลักสูตรกับแนวทางแก้ปัญหา.....
4. ปัญหาและความจำเป็นในการพัฒนาหลักสูตรกับโครงสร้างของหลักสูตร.....
5. หลักการของหลักสูตรกับจุดประสงค์ของหลักสูตร.....
6. หลักการของหลักสูตรกับโครงสร้างของหลักสูตร.....
7. จุดประสงค์ของหลักสูตรกับโครงสร้างของหลักสูตร.....
8. จุดประสงค์ของหลักสูตรกับวิธีฝึกอบรมและกิจกรรม.....
9. จุดประสงค์ของหลักสูตรกับการวัดและประเมินผล....
10. โครงสร้างของหลักสูตรกับวิธีการฝึกอบรมและกิจกรรม.....
11. โครงสร้างของหลักสูตรกับการวัดและประเมินผล....
12. วิธีการฝึกอบรมและกิจกรรมกับสื่อการสอน.....
13. วิธีการฝึกอบรมและกิจกรรมการวัดและประเมินผล.....
14. จุดประสงค์ของหลักสูตรกับจุดประสงค์ในหน่วยการเรียนรู้ที่ 1.....
15. จุดประสงค์ของหลักสูตรกับจุดประสงค์ในหน่วยการเรียนรู้ที่ 2.....
16. จุดประสงค์ของหลักสูตรกับจุดประสงค์ในหน่วยการเรียนรู้ที่ 3.....
17. จุดประสงค์ของหลักสูตรกับจุดประสงค์ในหน่วยการเรียนรู้ที่ 4.....
การประเมินความสอดคล้องภายในหน่วยการเรียนรู้

รายการประเมิน	สอดคล้อง	ไม่แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง
การประเมินความสอดคล้องภายในหน่วยการเรียนรู้			
หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 โดยประเมินจาก			
1. คำอธิบายรายวิชากับจุดประสงค์.....
2. จุดประสงค์กับเค้าโครงเนื้อหา.....
3. เค้าโครงเนื้อหากับวิธีการฝึกอบรมและ กิจกรรม.....
4. วิธีการฝึกอบรมและกิจกรรมกับสื่อการสอน.....
5. จุดประสงค์กับการวัดและประเมินผล.....
หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 โดยประเมินจาก			
1. คำอธิบายรายวิชากับจุดประสงค์.....
2. จุดประสงค์กับเค้าโครงเนื้อหา.....
3. เค้าโครงเนื้อหากับวิธีการฝึกอบรมและ กิจกรรม.....
4. วิธีการฝึกอบรมและกิจกรรมกับสื่อการสอน.....
5. จุดประสงค์กับการวัดและประเมินผล.....
หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 โดยประเมินจาก			
1. คำอธิบายรายวิชากับจุดประสงค์.....
2. จุดประสงค์กับเค้าโครงเนื้อหา.....
3. เค้าโครงเนื้อหากับวิธีการฝึกอบรมและ กิจกรรม.....
4. วิธีการฝึกอบรมและกิจกรรมกับสื่อการสอน.....
5. จุดประสงค์กับการวัดและประเมินผล.....
หน่วยการเรียนรู้ที่ 4 โดยประเมินจาก			
1. คำอธิบายรายวิชากับจุดประสงค์.....
2. จุดประสงค์กับเค้าโครงเนื้อหา.....
3. เค้าโครงเนื้อหากับวิธีการฝึกอบรมและ กิจกรรม.....
4. วิธีการฝึกอบรมและกิจกรรมกับสื่อการสอน.....
5. จุดประสงค์กับการวัดและประเมินผล.....

รายการประเมิน	สอดคล้อง	ไม่แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง
หน่วยการเรียนรู้ที่ 5 โดยประเมินจาก			
1. คำอธิบายรายวิชากับจุดประสงค์.....
2. จุดประสงค์กับเค้าโครงเนื้อหา.....
3. เค้าโครงเนื้อหากับวิธีการฝึกอบรมและ กิจกรรม.....
4. วิธีการฝึกอบรมและกิจกรรมกับสื่อการสอน.....
5. จุดประสงค์กับการวัดและประเมินผล.....

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....



ตอนที่ 2 แบบประเมินความเหมาะสมโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรม โดยพิจารณาองค์ประกอบด้านต่างๆ ของโครงสร้างหลักสูตรว่ามีความเหมาะสมเพียงใดในองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ปัญหาและความจำเป็นของหลักสูตรฝึกอบรม
2. จุดมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรม
3. ค่าโครงสร้างเนื้อหา
4. วิธีฝึกอบรมและกิจกรรม
5. สื่อการฝึกอบรม
6. การวัดและประเมินผล
7. การประเมินหน่วยการเรียนรู้ หน่วยที่ 1 – 5

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องระดับความเหมาะสมตามความคิดเห็นของท่าน

รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1) ปัญหาและความจำเป็นของหลักสูตรฝึกอบรม โดยประเมินจาก					
1.1 ความจำเป็นที่ต้องพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม การศึกษานอกระบบ.....
1.2 ความสมเหตุสมผลที่จะต้องพัฒนาหลักสูตร.....
1.3 ปัญหาสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง.....
1.4 แนวทางในการแก้ปัญหาเหมาะสม.....
2) จุดมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรมโดยประเมินจาก					
2.1 ความชัดเจน.....
2.2 ความเป็นไปได้.....
2.3 ความเหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม.....
2.4 ความครอบคลุมที่ต้องการพัฒนาด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ.....
3) ค่าโครงสร้างเนื้อหา โดยประเมินจาก					
3.1 การจัดเรียงเนื้อหา.....
3.2 ความครอบคลุมความรู้ที่จำเป็นต้องใช้.....
3.3 เนื้อหาหลักสูตรในการนำไปใช้ให้บรรลุเป้าหมาย.....

รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3.4 เนื้อหาของหลักสูตรในการนำไปปฏิบัติจริง.
4) วิธีฝึกอบรมและกิจกรรม โดยประเมินจาก					
4.1 กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรมในแต่ละหัวข้อ.
4.2 ความเหมาะสมของกิจกรรม.....
4.3 การนำไปใช้สอนได้.....
4.4 กิจกรรมการกระตุ้นความคิดของผู้ฝึกอบรม.
4.5 ความน่าสนใจของกิจกรรม.....
5) สื่อการฝึกอบรม โดยประเมินจาก					
5.1 สื่อที่ใช้มีความเหมาะสมกับเนื้อหา.....
5.2 การส่งเสริมให้กิจกรรมบรรลุจุดประสงค์.....
6) การวัดและการประเมินผล โดยประเมินจาก					
6.1 สามารถตรวจสอบการบรรลุจุดประสงค์ของหลักสูตรฝึกอบรมได้.....
6.2 ความเป็นไปได้ในการวัดผล.....
7) การประเมินหน่วยการเรียนรู้ หน่วยที่ 1 – 4 จากสิ่งต่อไปนี้					
หน่วยที่ 1					
7.1 คำอธิบายรายวิชามีความชัดเจน.....
7.2 จุดประสงค์การเรียนรู้ชัดเจน.....
7.3 จุดประสงค์การเรียนรู้เหมาะสม.....
7.4 เค้าโครงเนื้อหาช่วยในการบรรลุจุดประสงค์การเรียนรู้.....
7.5 วิธีฝึกอบรมและกิจกรรมมีความเหมาะสม....
7.6 วิธีฝึกอบรมและกิจกรรมสามารถนำไปใช้ได้.....
7.7 วิธีฝึกอบรมและกิจกรรมช่วยให้บรรลุจุดประสงค์การเรียนรู้.....
7.8 สื่อการฝึกอบรมมีความเหมาะสม.....
7.9 สื่อการฝึกอบรมช่วยในการบรรลุจุดประสงค์การเรียนรู้.....
7.10 การวัดและประเมินผลสามารถตรวจสอบการบรรลุจุดประสงค์การเรียนรู้ได้.....

รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
7.11 การวัดและประเมินผลมีความเป็นไป จริง.....					
หน่วยที่ 2					
7.1 คำอธิบายรายวิชามีความชัดเจน.....					
7.2 จุดประสงค์การเรียนรู้ชัดเจน.....					
7.3 จุดประสงค์การเรียนรู้เหมาะสม.....					
7.4 คำโครงเนื้อหาช่วยในการบรรลุจุดประสงค์ การเรียนรู้.....					
7.5 วิธีฝึกอบรมและกิจกรรมมีความเหมาะสม....					
7.6 วิธีฝึกอบรมและกิจกรรมสามารถนำไปใช้ ได้.....					
7.7 วิธีฝึกอบรมและกิจกรรมช่วยให้บรรลุ จุดประสงค์การเรียนรู้.....					
7.8 สื่อการฝึกอบรมมีความเหมาะสม.....					
7.9 สื่อการฝึกอบรมช่วยในการบรรลุ จุดประสงค์การเรียนรู้.....					
7.10 การวัดและประเมินผลสามารถตรวจสอบ การบรรลุจุดประสงค์การเรียนรู้ได้.....					
7.11 การวัดและประเมินผลมีความเป็นไป จริง.....					
หน่วยที่ 3					
7.1 คำอธิบายรายวิชามีความชัดเจน.....					
7.2 จุดประสงค์การเรียนรู้ชัดเจน.....					
7.3 จุดประสงค์การเรียนรู้เหมาะสม.....					
7.4 คำโครงเนื้อหาช่วยในการบรรลุจุดประสงค์ การเรียนรู้.....					
7.5 วิธีฝึกอบรมและกิจกรรมมีความเหมาะสม....					
7.6 วิธีฝึกอบรมและกิจกรรมสามารถนำไปใช้ ได้.....					
7.7 วิธีฝึกอบรมและกิจกรรมช่วยให้บรรลุจุด ประสงค์การเรียนรู้.....					
7.8 สื่อการฝึกอบรมมีความเหมาะสม.....					

รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
7.9 สื่อการฝึกอบรมช่วยในการบรรลุจุดประสงค์การเรียนรู้.....
7.10 การวัดและประเมินผลสามารถตรวจสอบการบรรลุจุดประสงค์การเรียนรู้ได้.....
7.11 การวัดและประเมินผลมีความเป็นไปได้จริง.....
หน่วยที่ 4					
7.1 คำอธิบายรายวิชามีความชัดเจน.....
7.2 จุดประสงค์การเรียนรู้ชัดเจน.....
7.3 จุดประสงค์การเรียนรู้เหมาะสม.....
7.4 ค่าโครงเนื้อหาช่วยในการบรรลุจุดประสงค์การเรียนรู้.....
7.5 วิธีฝึกอบรมและกิจกรรมมีความเหมาะสม.....
7.6 วิธีฝึกอบรมและกิจกรรมสามารถนำไปใช้ได้.....
7.7 วิธีฝึกอบรมและกิจกรรมช่วยให้บรรลุจุดประสงค์การเรียนรู้.....
7.8 สื่อการฝึกอบรมมีความเหมาะสม.....
7.9 สื่อการฝึกอบรมช่วยในการบรรลุจุดประสงค์การเรียนรู้.....
7.10 การวัดและประเมินผลสามารถตรวจสอบการบรรลุจุดประสงค์การเรียนรู้ได้.....
7.11 การวัดและประเมินผลมีความเป็นไปได้จริง.....

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก
แบบประเมินโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากร
ในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)



**แบบประเมินโครงสร้าง
หลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากร
ในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)**

แบบประเมินโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากร ในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ฉบับนี้ ใช้ประเมินความสอดคล้องและความเหมาะสมขององค์ประกอบด้านต่างๆ ของหลักสูตรฝึกอบรม

แบบประเมินมี 2 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 แบบประเมินความเหมาะสมของโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากร ในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

ตอนที่ 2 แบบประเมินความสอดคล้องของโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากร ในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

ขอให้ท่านซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญ ได้กรุณาพิจารณาความเหมาะสมและความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบด้านต่างๆ ของหลักสูตรเสริม

ตอนที่ 1 แบบประเมินเหมาะสมของโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) โดยพิจารณาองค์ประกอบด้านต่างๆ ของโครงสร้างหลักสูตรว่า มีความเหมาะสมเพียงใดในองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ปัญหาและความจำเป็นของหลักสูตรฝึกอบรม
2. จุดมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรม
3. คำโครงเนื้อหา
4. วิธีฝึกอบรมและกิจกรรม
5. สื่อการฝึกอบรม
6. การวัดและประเมินผล
7. การประเมินหน่วยการเรียนรู้ หน่วยที่ 1 – 5

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องระดับความเหมาะสมตามความคิดเห็นของท่าน

รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<p>ปัญหาและความจำเป็นของหลักสูตรฝึกอบรม โดยประเมินจาก</p> <p>1.1 ความจำเป็นที่ต้องพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม การศึกษานอกระบบ.....</p> <p>1.2 ความสมเหตุสมผลที่จะต้องพัฒนา หลักสูตร.....</p> <p>1.3 ปัญหาสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง.....</p> <p>1.4 แนวทางในการแก้ปัญหาเหมาะสม.....</p> <p>ผลการประเมิน</p> <p>2. จุดมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรม โดยประเมินจาก</p> <p>2.1 ความชัดเจน.....</p> <p>2.2 ความเป็นไปได้.....</p> <p>2.3 ความเหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม.....</p> <p>2.4 ความครอบคลุมที่ต้องการพัฒนาด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ.....</p> <p>ผลการประเมิน</p> <p>3. คำโครงเนื้อหา โดยการประเมินจาก</p> <p>3.1 การจัดเรียงเนื้อหา.....</p> <p>3.2 ความครอบคลุมความรู้ที่จำเป็นต้องใช้.....</p> <p>3.3 เนื้อหาหลักสูตรในการนำไปใช้ให้บรรลุ เป้าหมาย.....</p> <p>3.4 เนื้อหาของหลักสูตรในการนำไปปฏิบัติจริง...</p> <p>ผลการประเมิน</p> <p>4. วิธีฝึกอบรมและกิจกรรม โดยการประเมินจาก</p> <p>4.1 กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรมในแต่ละหัวข้อ...</p> <p>4.2 ความเหมาะสมของกิจกรรม.....</p> <p>4.3 การนำไปใช้สอนได้.....</p> <p>4.4 กิจกรรมการกระตุ้นความคิดของผู้ฝึกอบรม..</p> <p>4.5 ความน่าสนใจของกิจกรรม.....</p>					

รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ผลการประเมิน 5. สื่อการฝึกอบรม โดยการประเมินจาก 5.1 สื่อที่ใช้มีความเหมาะสมกับเนื้อหา..... 5.2 การส่งเสริมให้กิจกรรมบรรลุจุดประสงค์..... ผลการประเมิน 6. การวัดและประเมินผล โดยการประเมินจาก 6.1 สามารถตรวจสอบการบรรลุจุดประสงค์ของ หลักสูตรฝึกอบรมได้..... 6.2 ความเป็นไปได้ในการวัดผล..... ผลการประเมิน 7. การประเมินหน่วยการเรียนรู้ หน่วยที่ 1 – 5 จากสิ่งต่อไปนี้ <u>หน่วยที่ 1</u> 7.1 คำอธิบายรายวิชามีความชัดเจน..... 7.2 จุดประสงค์การเรียนรู้ชัดเจน..... 7.3 จุดประสงค์การเรียนรู้เหมาะสม..... 7.4 คำโครงเนื้อหาช่วยในการบรรลุจุดประสงค์ การเรียนรู้..... 7.5 วิธีฝึกอบรมและกิจกรรมมีความเหมาะสม.... 7.6 วิธีฝึกอบรมและกิจกรรมสามารถนำไปใช้ ได้..... 7.7 วิธีฝึกอบรมและกิจกรรมช่วยให้บรรลุจุด ประสงค์การเรียนรู้..... 7.8 สื่อการฝึกอบรมมีความเหมาะสม..... 7.9 สื่อการฝึกอบรมช่วยในการบรรลุจุดประสงค์ การเรียนรู้..... 7.10 การวัดและประเมินผลสามารถตรวจสอบ การบรรลุจุดประสงค์การเรียนรู้ได้..... 7.11 การวัดและประเมินผลมีความเป็นไปได้ จริง.....					

รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ผลการประเมิน หน่วยที่ 2 7.1 คำอธิบายรายวิชามีความชัดเจน..... 7.2 จุดประสงค์การเรียนรู้ชัดเจน..... 7.3 จุดประสงค์การเรียนรู้เหมาะสม..... 7.4 คำโครงเนื้อหาช่วยในการบรรลุจุดประสงค์การเรียนรู้..... 7.5 วิธีฝึกอบรมและกิจกรรมมีความเหมาะสม.... 7.6 วิธีฝึกอบรมและกิจกรรมสามารถนำไปใช้ได้..... 7.7 วิธีฝึกอบรมและกิจกรรมช่วยให้บรรลุจุดประสงค์การเรียนรู้..... 7.8 สื่อการฝึกอบรมมีความเหมาะสม..... 7.9 สื่อการฝึกอบรมช่วยในการบรรลุจุดประสงค์การเรียนรู้..... 7.10 การวัดและประเมินผลสามารถตรวจสอบการบรรลุจุดประสงค์การเรียนรู้ได้..... 7.11 การวัดและประเมินผลมีความเป็นไปได้อย่างจริง..... ผลการประเมิน หน่วยที่ 3 7.1 คำอธิบายรายวิชามีความชัดเจน..... 7.2 จุดประสงค์การเรียนรู้ชัดเจน..... 7.3 จุดประสงค์การเรียนรู้เหมาะสม..... 7.4 คำโครงเนื้อหาช่วยในการบรรลุจุดประสงค์การเรียนรู้..... 7.5 วิธีฝึกอบรมและกิจกรรมมีความเหมาะสม.... 7.6 วิธีฝึกอบรมและกิจกรรมสามารถนำไปใช้ได้..... 7.7 วิธีฝึกอบรมและกิจกรรมช่วยให้บรรลุจุดประสงค์การเรียนรู้..... 7.8 สื่อการฝึกอบรมมีความเหมาะสม.....					

รายการประเมิน	ระดับความเหมาะสม				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
7.9 สื่อการฝึกอบรมช่วยในการบรรลุจุดประสงค์การเรียนรู้.....					
7.10 การวัดและประเมินผลสามารถตรวจสอบการบรรลุจุดประสงค์การเรียนรู้ได้.....					
7.11 การวัดและประเมินผลมีความเป็นไป ได้จริง.....					
ผลการประเมิน หน่วยที่ 4					
7.1 คำอธิบายรายวิชามีความชัดเจน.....					
7.2 จุดประสงค์การเรียนรู้ชัดเจน.....					
7.3 จุดประสงค์การเรียนรู้เหมาะสม.....					
7.4 เนื้อหาช่วยในการบรรลุจุดประสงค์ การเรียนรู้.....					
7.5 วิธีฝึกอบรมและกิจกรรมมีความเหมาะสม....					
1.6 วิธีฝึกอบรมและกิจกรรมสามารถนำไป ใช้ได้.....					
1.7 วิธีฝึกอบรมและกิจกรรมช่วยให้บรรลุ จุดประสงค์การเรียนรู้.....					
7.8 สื่อการฝึกอบรมมีความเหมาะสม.....					
7.9 สื่อการฝึกอบรมช่วยในการบรรลุจุดประสงค์ การเรียนรู้.....					
7.10 การวัดและประเมินผลสามารถตรวจสอบ การบรรลุจุดประสงค์การเรียนรู้ได้.....					
7.11 การวัดและประเมินผลมีความเป็นไป ได้จริง.....					
ผลการประเมิน					

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

ตอนที่ 2 แบบประเมินความสอดคล้องของโครงสร้างหลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนา

ความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) จากการพิจารณาองค์ประกอบด้านต่างๆ ของหลักสูตรฝึกอบรมการศึกษาระบบว่ามีการสอดคล้องกันหรือไม่ดังต่อไปนี้

1. ความสอดคล้องระหว่างปัญหาและความจำเป็นกับหลักการของหลักสูตร
2. ความสอดคล้องระหว่างหลักการของหลักสูตรกับจุดประสงค์ของหลักสูตร
3. ความสอดคล้องระหว่างจุดประสงค์ของหลักสูตรกับโครงสร้างของหลักสูตร
4. ความสอดคล้องระหว่างโครงสร้างของหลักสูตรกับวิธีฝึกอบรมและกิจกรรม
5. ความสอดคล้องระหว่างวิธีฝึกอบรมและกิจกรรมกับสื่อการฝึกอบรม
6. ความสอดคล้องระหว่างวิธีฝึกอบรมและกิจกรรมกับการวัดและประเมินผล
7. ความสอดคล้องระหว่างจุดประสงค์ของหลักสูตรกับจุดประสงค์ของแต่ละหน่วยการเรียนรู้
8. ความสอดคล้องภายในของแต่ละหน่วยการเรียนรู้
 - 8.1 ความสอดคล้องระหว่างคำอธิบายรายวิชากับจุดประสงค์การเรียนรู้
 - 8.2 ความสอดคล้องระหว่างจุดประสงค์การเรียนรู้กับเค้าโครงเนื้อหา
 - 8.3 ความสอดคล้องระหว่างเค้าโครงเนื้อหากับวิธีฝึกอบรมและกิจกรรม
 - 8.4 ความสอดคล้องระหว่างวิธีฝึกอบรมและกิจกรรมกับสื่อการฝึกอบรม
 - 8.5 ความสอดคล้องระหว่างจุดประสงค์การเรียนรู้กับการวัดและประเมินผล

รายการประเมิน	สอดคล้อง	ไม่แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง
1. ปัญหาและความจำเป็นในการพัฒนาหลักสูตรกับ หลักการของหลักสูตร.....			
2. ปัญหาและความจำเป็นในการพัฒนาหลักสูตรกับ จุดประสงค์ของหลักสูตร.....			
3. ปัญหาและความจำเป็นในการพัฒนาหลักสูตรกับ แนวทางแก้ปัญหา.....			
4. ปัญหาและความจำเป็นในการพัฒนาหลักสูตรกับ โครงสร้างของหลักสูตร.....			
5. หลักการของหลักสูตรกับจุดประสงค์ของหลักสูตร.....			
6. หลักการของหลักสูตรกับโครงสร้างของหลักสูตร.....			
7. จุดประสงค์ของหลักสูตรกับโครงสร้างของหลักสูตร.....			
8. จุดประสงค์ของหลักสูตรกับวิธีฝึกอบรมและกิจกรรม.....			
9. จุดประสงค์ของหลักสูตรกับการวัดและประเมินผล.....			
10. โครงสร้างของหลักสูตรกับวิธีการฝึกอบรมและ กิจกรรม.....			
11. โครงสร้างของหลักสูตรกับการวัดและประเมินผล.....			
12. วิธีการฝึกอบรมและกิจกรรมกับสื่อการสอน.....			
13. วิธีการฝึกอบรมและกิจกรรมการวัดและประเมินผล.....			
14. จุดประสงค์ของหลักสูตรกับจุดประสงค์ใน หน่วยการเรียนรู้ที่ 1.....			
15. จุดประสงค์ของหลักสูตรกับจุดประสงค์ใน หน่วยการเรียนรู้ที่ 2.....			
16. จุดประสงค์ของหลักสูตรกับจุดประสงค์ใน หน่วยการเรียนรู้ที่ 3.....			
17. จุดประสงค์ของหลักสูตรกับจุดประสงค์ใน หน่วยการเรียนรู้ที่ 4.....			
18. จุดประสงค์ของหลักสูตรกับจุดประสงค์ใน หน่วยการเรียนรู้ที่ 5.....			

รายการประเมิน	สอดคล้อง	ไม่แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง
การประเมินความสอดคล้องภายในหน่วยการเรียนรู้			
หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 โดยประเมินจาก			
1. คำอธิบายรายวิชากับจุดประสงค์.....			
2. จุดประสงค์กับเค้าโครงเนื้อหา.....			
3. เค้าโครงเนื้อหากับวิธีการฝึกอบรมและ กิจกรรม.....			
4. วิธีการฝึกอบรมและกิจกรรมกับสื่อการสอน.....			
5. จุดประสงค์กับการวัดและประเมินผล.....			
หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 โดยประเมินจาก			
1. คำอธิบายรายวิชากับจุดประสงค์.....			
2. จุดประสงค์กับเค้าโครงเนื้อหา.....			
3. เค้าโครงเนื้อหากับวิธีการฝึกอบรมและ กิจกรรม.....			
4. วิธีการฝึกอบรมและกิจกรรมกับสื่อการสอน.....			
5. จุดประสงค์กับการวัดและประเมินผล.....			
หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 โดยประเมินจาก			
1. คำอธิบายรายวิชากับจุดประสงค์.....			
2. จุดประสงค์กับเค้าโครงเนื้อหา.....			
3. เค้าโครงเนื้อหากับวิธีการฝึกอบรมและ กิจกรรม.....			
4. วิธีการฝึกอบรมและกิจกรรมกับสื่อการสอน.....			
5. จุดประสงค์กับการวัดและประเมินผล.....			
หน่วยการเรียนรู้ที่ 4 โดยประเมินจาก			
1. คำอธิบายรายวิชากับจุดประสงค์.....			
2. จุดประสงค์กับเค้าโครงเนื้อหา.....			
3. เค้าโครงเนื้อหากับวิธีการฝึกอบรมและ กิจกรรม.....			
4. วิธีการฝึกอบรมและกิจกรรมกับสื่อการสอน.....			
5. จุดประสงค์กับการวัดและประเมินผล.....			

รายการประเมิน	สอดคล้อง	ไม่แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง
หน่วยการเรียนรู้ที่ 5 โดยประเมินจาก			
1. คำอธิบายรายวิชากับจุดประสงค์.....			
2. จุดประสงค์กับเค้าโครงเนื้อหา.....			
3. เค้าโครงเนื้อหากับวิธีการฝึกอบรมและกิจกรรม.....			
4. วิธีการฝึกอบรมและกิจกรรมกับสื่อการสอน.....			
5. จุดประสงค์กับการวัดและประเมินผล.....			

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

.....

.....



**แบบประเมินผลการฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากร
ในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)**

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ แล้วใส่เครื่องหมาย / ลงในช่องตามความคิดเห็น
ของท่านว่ามีความเหมาะสมเพียงใด โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

5	หมายถึง	มีความเหมาะสมมากที่สุด
4	หมายถึง	มีความเหมาะสมมาก
3	หมายถึง	มีความเหมาะสมปานกลาง
2	หมายถึง	มีความเหมาะสมน้อย
1	หมายถึง	มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

ข้อ	รายการ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.	เนื้อหาวิชาของการฝึกอบรม.....					
2.	การนำเสนอของวิทยากรแต่ละหน่วย.....					
3.	การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม.....					
4.	เอกสารที่ใช้ประกอบการฝึกอบรม.....					
5.	สื่อประกอบการฝึกอบรม.....					
6.	สถานที่สำหรับจัดการฝึกอบรม.....					
7.	กิจกรรมการฝึกอบรมแต่ละหน่วย.....					
8.	ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม.....					
9.	การประเมินผลการเรียนรู้ในแต่ละหน่วย..					
10.	ประโยชน์ที่ได้รับภายหลังการฝึกอบรม....					

ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมที่มีต่อการฝึกอบรม.....

.....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่มีต่อการฝึกอบรม.....

.....

.....

แบบประเมินความเหมาะสมของหลักสูตรฝึกอบรม

แบบสอบถามนี้ใช้สำรวจความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้านความพึงพอใจในการฝึกอบรมและด้านความสามารถของวิทยากรดำเนินการฝึกอบรม แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 ด้านความพึงพอใจในการฝึกอบรม

ตอนที่ 1 ด้านความพึงพอใจในการฝึกอบรม

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย / ให้ตรงกับระดับความพึงพอใจของท่าน

5	หมายถึง	มากที่สุด
4	หมายถึง	มาก
3	หมายถึง	ปานกลาง
2	หมายถึง	น้อย
1	หมายถึง	น้อยที่สุด

ข้อ	รายการกิจกรรมของการฝึกอบรม	ระดับความพึงพอใจ				
		5	4	3	2	1
1.	การจัดสถานที่ฝึกอบรมในแต่ละกิจกรรมตลอดการฝึกอบรม					
2.	การดำเนินการจัดกิจกรรมการฝึกอบรมในแต่ละหน่วยการเรียนรู้					
3.	การอำนวยความสะดวกของวิทยากรในระหว่างการฝึกอบรม					
4.	การกำหนดเวลาในการฝึกอบรมแต่ละกิจกรรมของหน่วยการเรียนรู้					
5.	ความชัดเจนของเนื้อหาสาระของแต่ละหน่วยการเรียนรู้					
6.	การจัดกิจกรรมการฝึกอบรมในแต่ละหน่วยการเรียนรู้					
7.	การใช้สื่อประกอบการฝึกอบรมในแต่ละหน่วยการเรียนรู้					
8.	การประเมินผลการเรียนรู้ในแต่ละหน่วยการเรียนรู้					
9.	การจัดบริการอาหารตลอดการฝึกอบรม					
10.	การจัดบรรยากาศการฝึกอบรมที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้					
11.	ความรู้ความสามารถและประโยชน์ที่ได้รับภายหลังการฝึกอบรม					

ตอนที่ 2 แบบประเมินความสอดคล้องของโครงร่างหลักสูตร

คำชี้แจง ให้ท่านพิจารณาว่าองค์ประกอบต่าง ๆ ของหลักสูตรมีความสอดคล้องมากน้อยเพียงใด และทำเครื่องหมาย / ลงในช่องสี่เหลี่ยมตามความคิดของท่าน

รายการประเมิน	สอดคล้อง	ไม่แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง
1. สภาพปัญหาของหลักสูตรกับหลักการของหลักสูตร			
2. สภาพปัญหาของหลักสูตรกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร			
3. สภาพปัญหาของหลักสูตรกับเนื้อหาของหลักสูตร			
4. สภาพปัญหาของหลักสูตรกับหัวข้อวิชาฝึกอบรม			
5. จุดมุ่งหมายของหลักสูตรกับจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมในแต่ละหัวข้อวิชาฝึกอบรม			
6. จุดมุ่งหมายของหลักสูตรกับเนื้อหาของหลักสูตร			
7. จุดมุ่งหมายของหลักสูตรกับหัวข้อวิชาฝึกอบรม			
8. วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมกับเนื้อหาในหัวข้อวิชาฝึกอบรม			
9. เนื้อหาวิชาฝึกอบรมกับหัวข้อวิชาฝึกอบรม			
10. วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมในหัวข้อวิชาฝึกอบรมกับกิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม			
11. วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมในหัวข้อวิชา กับสื่อ			
12. วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมในหัวข้อวิชากับการประเมินผล			
13. เนื้อหาในหัวข้อวิชาฝึกอบรมกับสื่อ			
14. เนื้อหาในหัวข้อวิชาฝึกอบรมกับการประเมินผล			
15. กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรมในหัวข้อวิชา กับสื่อ			
16. กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรมในหัวข้อวิชากับการประเมินผล			

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

ภาคผนวก จ
แบบสอบถามความต้องการฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากร
ในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)



**แบบสอบถามความต้องการฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากร
ในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)**

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ น้อยกว่า 25 ปี 25 – 35 ปี 36 – 50 ปี สูงกว่า 50 ปี
3. ประสบการณ์ในการเป็นหัวหน้างาน, ผู้บริหาร
 น้อยกว่า 5 ปี 5 – 10 ปี 11 – 15 ปี สูงกว่า 15 ปี
4. ตำแหน่ง ส่วน
- ฝ่าย
5. วุฒิการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก
สาขา สถาบัน
6. หน้าที่ความรับผิดชอบ
.....
7. ท่านเคยเข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการบริหารหรือไม่
 เคย ไม่เคย
หลักสูตรที่เคยฝึกอบรม.....
สถาบัน..... เมื่อวันที่

ตอนที่ 2 ความต้องการในการเข้ารับการฝึกอบรม

8. หัวข้อที่ต้องการฝึกอบรม (โปรดระบุตัวเลข เรียงลำดับความต้องการ)
- | | |
|-----------------------------|--------------------------------------|
| ภาวะผู้นำ | การตัดสินใจ |
| การสื่อสารสำหรับผู้นำ | การทำงานเป็นทีม |
| การบริหารเวลา | การบริหารจัดการความขัดแย้ง |
| ศิลปะการจูงใจ | Total Quality Management (TQM) |
| การมีมนุษยสัมพันธ์ | การบริหาร Balance Scorecard |
| หลักธรรมาภิบาล | การบริหารโครงการ |
| วิสัยทัศน์ Vision | อื่นๆ |

9. หากมีการฝึกอบรม ท่านสามารถเข้ารับการฝึกอบรมได้ตลอดหลักสูตรหรือไม่

- สามารถเข้ารับการฝึกอบรมได้บางครั้ง ถ้าไม่อยู่ในช่วงเวลาทำงาน
- สามารถเข้ารับการฝึกอบรมได้ตลอดเวลา
- ไม่สามารถเข้ารับการฝึกอบรมได้ตลอดหลักสูตร

10. หากบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) จัดฝึกอบรม ท่านต้องการฝึกอบรมที่ได้

- ภายในบริษัทฯ ภายนอกบริษัทฯ

รายละเอียดเพิ่มเติม.....

11. วันที่ที่ท่านคิดว่าเหมาะสมในการฝึกอบรม

- วันทำการราชการ (จันทร์-ศุกร์) วันหยุดราชการ (เสาร์-อาทิตย์)
- อื่นๆ

รายละเอียดเพิ่มเติม.....

12. จำนวนวันในการฝึกอบรมที่ท่านคิดว่าเหมาะสม

- 2 วัน 3 วัน 4 วัน
- อื่นๆ

13. ผู้บังคับบัญชาของท่านให้การสนับสนุนเข้ารับการอบรมภาวะผู้นำมาก / น้อยอย่างไร

- มากที่สุด มาก ปานกลาง
- น้อย ไม่สนับสนุน

14. ข้อเสนอแนะอื่นๆ.....

.....

.....

ขอขอบคุณ



ภาคผนวก จ
แบบทดสอบก่อน – หลังการฝึกอบรม (Pre-test Post-test)

แบบทดสอบความรู้ก่อนการฝึกอบรม (Pretest)

การพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากร

คำชี้แจง โปรดตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย X ลงบนตัวเลือกที่ท่านพิจารณาว่าถูกต้องที่สุด

1. “ผู้นำ” มีความหมายอย่างไร
 1. ผู้ที่มีและใช้อำนาจอย่างถูกต้องชอบธรรม
 2. ผู้ที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิก
 3. ผู้ที่มีอิทธิพลต่อสมาชิก
 4. ผู้ที่มีอำนาจในการสั่งการอย่างเฉียบขาด
2. ผู้นำที่ดีที่สุดควรเป็นผู้นำประเภทใด
 1. ผู้นำแบบตามสบาย
 2. ผู้นำแบบอัตตาริปไตย
 3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย
 4. ผู้นำตามสถานการณ์
3. คุณลักษณะของผู้นำที่ดีคืออย่างไร
 1. เป็นผู้ที่ทำงานได้ทุกสิ่งทุกอย่าง
 2. เป็นผู้สั่งการให้ผู้อื่นบังคับบัญชาทำในทุกอย่าง
 3. เป็นผู้ที่เหมาะสมกับงาน มีความรู้ความสามารถในงานนั้นเป็นอย่างดี
 4. ต้องมีการหมุนเวียนกันเข้ามาทำงาน
4. คุณสมบัติใดเป็นของผู้นำที่ควรจะเป็น
 1. ไม่ไว้วางใจใครง่าย ๆ
 2. รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
 3. ไม่ตัดสินใจอะไรง่าย ๆ
 4. ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้
5. การพัฒนากลุ่มทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ต้องอาศัยสิ่งใด
 1. บทบาทของผู้นำ
 2. บทบาทของสมาชิก
 3. บทบาทของที่ปรึกษา
 4. บทบาทของหน่วยงาน
6. เทคนิคการประชุมวินิจฉัยปัญหาการปฏิบัติงานของกลุ่มครอบครัว เป็นการจัดการประชุมเพื่อจุดมุ่งหมายใด
 1. เพื่อสร้างคณะทำงานใหม่
 2. เพื่อแก้ปัญหา
 3. เพื่อพัฒนาคณะทำงาน
 4. เพื่อการค้นหาคำตอบ

7. อำนาจและหน้าที่ของผู้นำคืออะไร
 1. ผู้นำ คือ ผู้ที่ใช้อิทธิพลในการสั่งการ
 2. ผู้นำ คือ ผู้ที่ทำหน้าที่แทนสมาชิก
 3. ผู้นำ คือ ผู้ที่มีโอกาสดีกว่าผู้อื่นในการสั่งการ
 4. ผู้นำ คือ ผู้ที่ตัวแทนกลุ่มมอบความไว้วางใจให้ปฏิบัติหน้าที่แทน
8. บทบาทใดเป็นสิ่งที่ผู้นำควรจะต้องเกี่ยวข้องกับน้อยที่สุด
 1. บทบาทที่เกี่ยวข้องกับงาน
 2. บทบาทที่เกี่ยวข้องกับบุคคล
 3. บทบาทที่เกี่ยวข้องกับสังคม
 4. บทบาทที่เกี่ยวข้องกับส่วนตัว
9. ในบรรยากาศของการทำงานเป็นกลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตย จะมีลักษณะในข้อใด
 1. รับผิดชอบงานของใครของมัน
 2. ทำงานตามที่ตนเองสนใจ
 3. แข่งขันกันทำงาน
 4. ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน
10. ในระยะที่คณะทำงานประสบปัญหา ผู้นำคณะทำงานควรปฏิบัติอย่างไร
 1. มอบหมายให้กลุ่มช่วยแก้ปัญหา
 2. รายงานปัญหาให้หัวหน้าทราบ
 3. แจ้งสมาชิกยอมรับว่าคณะทำงานประสบปัญหา
 4. เลือกผู้นำคณะทำงานที่มีความเหมาะสม
11. ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ จะต้องให้ความสำคัญกับเรื่องใดมากที่สุด
 1. การพัฒนาบุคลากรในองค์กร
 2. การจัดระบบการบริหารงาน
 3. การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง
 4. การมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน
12. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของตนในองค์กรในข้อใดเป็นสิ่งสำคัญที่สุด
 1. การพัฒนาความรู้ความสามารถ
 2. การเสริมสร้างทักษะ
 3. การสร้างศรัทธาในงานที่ทำ
 4. การได้รับผลประโยชน์ที่คุ้มค่า
13. อย่างไรที่เรียกว่า “การทำงานเป็นทีม”
 1. การที่สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน
 2. การไม่ก้าวร้าวในงานในหน้าที่
 3. การติดต่อสั่งการตามสายการบังคับบัญชา
 4. การมีเป้าหมายร่วมกันในการทำงาน

14. กรณีใดที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จของการทำงานเป็นทีม
 1. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน
 2. สมาชิกทุกคนทำงานโดยไม่โดดเดี่ยว
 3. สมาชิกมีการปรึกษาหารือกัน
 4. การบรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ
15. ทำอย่างไรจึงจะสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพได้
 1. ยึดหลักความสามารถเฉพาะด้านของแต่ละบุคคล
 2. สร้างระบบการแก้ไขปัญหาร่วมกัน
 3. สมาชิกต้องมีความสนิทสนมคุ้นเคยกันเป็นอย่างดี
 4. หาวิธีการที่ดีที่สุดในการทำงาน
16. กลวิธีใดที่น่าจะนำมาใช้ในการระงับข้อขัดแย้งในทีมงาน
 1. การลงมติ
 2. ต่างคนต่างอยู่
 3. การพูดกันด้วยเหตุผล
 4. การโยกย้าย
17. เทคนิคใดที่ควรนำมาใช้ในการสร้างทีมงานเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน
 1. การเจรจาต่อรอง
 2. การวิเคราะห์บทบาท
 3. การประชุมวินิจฉัยปัญหา
 4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
18. หลักการใดที่ควรนำมาใช้ในการมอบหมายงานของการทำงานเป็นทีม
 1. ตามความสมัครใจ
 2. การหมุนเวียนงาน
 3. เรียงลำดับอาวุโส
 4. ใครถนัดอย่างไรให้ทำอย่างนั้น
19. มีปัจจัยอะไรบ้างที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม
 1. เงินทุน
 2. ระบบการบริหารงาน
 3. ปัจจัยแวดล้อม
 4. การมีผู้นำที่ดีและสมาชิกที่ดี
20. การตัดสินใจใดที่ท่านคิดว่าดีที่สุด
 1. เลือกกระทำในหนทางที่ดีที่สุด
 2. เลือกกระทำอย่างต่อเนื่อง
 3. เลือกกระทำตามในสิ่งที่ผู้นำต้องการ
 4. เลือกกระทำตามสถานการณ์

21. ลักษณะใดเป็นของคณะทำงานที่ดี
 1. ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้เป็นอย่างเคร่งครัด
 2. การให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
 3. ค้นหาวิธีการที่ดีที่สุด
 4. แข่งขันกันสร้างสรรค์ผลงาน
22. หลักการที่สำคัญในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงานในองค์กรคือข้อใด
 1. รู้จักตน เข้าใจตน และปรับตน
 2. เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา
 3. ทาน ปิยวาจา อตถิจริยา สมานัตตา
 4. สัจจะ ทมะ ขันติ จาคะ
23. อะไรที่แสดงให้เห็นถึงการรู้จักตน ด้วยการตั้งตนเป็นคนดี
 1. รู้จักเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน
 2. ความเข้าใจในหลักการ ทฤษฎี กฎระเบียบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่
 3. การดูแลเอาใจใส่สวัสดิภาพของผู้ร่วมงาน
 4. รู้จักประมาณการในการใช้จ่ายทรัพย์สิน
24. การกระทำใดที่แสดงให้เห็นถึงการเข้าใจตน
 1. การปฏิบัติตนถูกต้องเหมาะสมกับฐานะและตำแหน่ง
 2. การให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงานที่ตกทุกข์ได้ยาก
 3. การให้คำแนะนำและสั่งสอนในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน
 4. การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
25. “การทำงานเป็นคณะทำงานมักจะประสบปัญหาความล้มเหลวอยู่เสมอ” จากข้อความนี้ท่านจะแก้ปัญหาอย่างไร
 1. กำหนดนโยบายของคณะทำงาน
 2. การสร้างความสามัคคีในคณะทำงาน
 3. การกำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิก
 4. การยอมรับความคิดเห็นของสมาชิก
26. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์กรมักเกิดจากสาเหตุใด
 1. ความไม่ชัดเจนของโครงสร้างภายในองค์กร
 2. การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ
 3. การมีอคติส่วนตัว
 4. การติดต่อสื่อสารที่ไม่ประสานกัน

27. ถ้าผู้บริหารใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยให้คู่กรณีพิจารณาปัญหาร่วมกันและตัดสินใจร่วมกัน จะก่อให้เกิดผลอย่างไร
1. ชนะ – แพ้
 2. ชนะ – ชนะ
 3. แพ้ – แพ้
 4. ไม่มีผู้ใดแพ้ – ชนะ
28. การแก้ปัญหาความขัดแย้งวิธีใดที่ให้ผลคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพมากที่สุด
1. การเพิกเฉย
 2. การหลีกเลี่ยง
 3. การเผชิญหน้า
 4. การประนีประนอม
29. กรณีใดเป็นผลจากความขัดแย้งของบุคคลและองค์กร
1. เป็นการทำลายองค์กร
 2. เป็นการสร้างสรรค์องค์กร
 3. เป็นได้ทั้งทำลายและสร้างสรรค์องค์กร
 4. ไม่ก่อให้เกิดปฏิกิริยาใดๆ
30. กรณีใดเป็นองค์ประกอบส่วนบุคคลที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง
1. ภูมิหลังของบุคคลแต่ละคน
 2. กระบวนการหรือขั้นตอนในการทำงาน
 3. ฐานะทางเศรษฐกิจของแต่ละบุคคล
 4. บทบาทและฐานะทางสังคมที่แตกต่างกัน

แบบทดสอบหลังการอบรม (Posttest)

จงเลือกคำตอบที่ถูกที่สุดเพียงข้อเดียว แล้วทำเครื่องหมายกากบาท (X) ลงในกระดาษคำตอบ

1. “ผู้นำ” มีความหมายอย่างไร
 1. ผู้ที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิก
 2. ผู้ที่มีอิทธิพลต่อสมาชิก
 3. ผู้ที่มีอำนาจในการสั่งการอย่างเฉียบขาด
 4. ผู้ที่มีและใช้อำนาจอย่างถูกต้องชอบธรรม
2. ผู้นำที่ดีที่สุดควรเป็นผู้นำประเภทใด
 1. ผู้นำแบบประชาธิปไตย
 2. ผู้นำตามสถานการณ์
 3. ผู้นำแบบตามสบาย
 4. ผู้นำแบบอัตตาริปไตย
3. คุณลักษณะของผู้นำที่ดีคืออะไร
 1. เป็นผู้ที่ทำงานได้ทุกอย่างทุกอย่าง
 2. เป็นผู้ที่เหมาะสมกับงาน มีความรู้ความสามารถในงานนั้นเป็นอย่างดี
 3. ต้องมีการหมุนเวียนกันเข้ามาทำงาน
 4. เป็นผู้สั่งการให้ผู้ที่บังคับบัญชาทำในทุกสิ่งทุกอย่าง
4. คุณสมบัติใดเป็นของผู้นำที่ควรจะเป็น
 1. ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้
 2. ไม่ไว้วางใจใครง่าย ๆ
 3. ไม่ตัดสินใจอะไรง่าย ๆ
 4. รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน
5. การพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพได้ต้องอาศัยสิ่งใด
 1. บทบาทของหน่วยงาน
 2. บทบาทของที่ปรึกษา
 3. บทบาทของสมาชิก
 4. บทบาทของผู้นำ
6. เทคนิคการประชุมวินิจฉัยปัญหาการปฏิบัติงานของกลุ่มครอบครัว เป็นการจัดการประชุมเพื่อจุดมุ่งหมายใด
 1. เพื่อแก้ปัญหา
 2. เพื่อพัฒนาคณะทำงาน
 3. เพื่อการค้นหาคำตอบ
 4. เพื่อสร้างคณะทำงานใหม่

7. อำนาจและหน้าที่ของผู้นำคืออะไร
 1. ผู้นำ คือ ผู้ที่ใช้อิทธิพลในการสั่งการ
 2. ผู้นำ คือ ผู้ที่ทำหน้าที่แทนสมาชิก
 3. ผู้นำ คือ ผู้ที่มีโอกาสดีกว่าผู้อื่นในการสั่งการ
 4. ผู้นำ คือ ผู้ที่ตัวแทนกลุ่มมอบความไว้วางใจให้ปฏิบัติหน้าที่แทน
8. บทบาทใดเป็นสิ่งที่ผู้นำควรจะต้องเกี่ยวข้องกับน้อยที่สุด
 1. บทบาทที่เกี่ยวข้องกับบุคคล
 2. บทบาทที่เกี่ยวข้องกับงาน
 3. บทบาทที่เกี่ยวข้องกับสังคม
 4. บทบาทที่เกี่ยวข้องกับส่วนตัว
9. ในบรรยากาศของการทำงานเป็นกลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตย จะมีลักษณะในข้อใด
 1. รับผิดชอบงานของใครของมัน
 2. แข่งขันกันทำงาน
 3. ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน
 4. ทำงานตามที่ตนเองสนใจ
10. ในระยะที่คณะทำงานประสบปัญหา ผู้นำคณะทำงานควรปฏิบัติอย่างไร
 1. แจ้งสมาชิกยอมรับว่าคณะทำงานประสบปัญหา
 2. มอบหมายให้กลุ่มช่วยปัญหา
 3. รายงานปัญหาให้หัวหน้าทราบ
 4. เลือกผู้นำคณะทำงานที่มีความเหมาะสม
11. ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ จะต้องให้ความสำคัญกับเรื่องใดมากที่สุด
 1. การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง
 2. การจัดระบบการบริหารงาน
 3. การพัฒนาบุคลากรในองค์กร
 4. การมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน
12. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของตนในองค์กรในข้อใดเป็นสิ่งสำคัญที่สุด
 1. การพัฒนาความรู้ความสามารถ
 2. การสร้างศรัทธาในงานที่ทำ
 3. การเสริมสร้างทักษะ
 4. การได้รับผลประโยชน์ที่คุ้มค่า
13. อย่างไรที่เรียกว่า “การทำงานเป็นทีม”
 1. การติดต่อสั่งการตามสายการบังคับบัญชา
 2. การที่สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน
 3. การไม่ก้าวก่างานในหน้าที่
 4. การมีเป้าหมายร่วมกันในการทำงาน

14. กรณีใดที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จของการทำงานเป็นทีม
 1. สมาชิกทุกคนทำงานโดยไม่โดดเดี่ยว
 2. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน
 3. สมาชิกมีการปรึกษาหารือกัน
 4. การบรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ
15. ทำอย่างไรจึงจะสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพได้
 1. ยึดหลักความสามารถเฉพาะด้านของแต่ละบุคคล
 2. สมาชิกต้องมีความสนิทสนมคุ้นเคยกันเป็นอย่างดี
 3. สร้างระบบการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน
 4. หาวิธีการที่ดีที่สุดในการทำงาน
16. กลวิธีใดที่น่าจะนำมาใช้ในการระงับข้อขัดแย้งในทีมงาน
 1. การลงมติ
 2. ต่างคนต่างอยู่
 3. การพูดกันด้วยเหตุผล
 4. การโยกย้าย
17. เทคนิคใดที่ควรนำมาใช้ในการสร้างทีมงานเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน
 1. การประชุมวินิจฉัยปัญหา
 2. การเจรจาต่อรอง
 3. การวิเคราะห์บทบาท
 4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
18. หลักการใดที่ควรนำมาใช้ในการมอบหมายงานของการทำงานเป็นทีม
 1. ตามความสมัครใจ
 2. ใครถนัดอย่างไรให้ทำอย่างนั้น
 3. การหมุนเวียนงาน
 4. เรียงลำดับอาวุโส
19. มีปัจจัยอะไรบ้างที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม
 1. เงินทุน
 2. ระบบการบริหารงาน
 3. ปัจจัยแวดล้อม
 4. การมีผู้นำที่ดีและสมาชิกที่ดี

20. การตัดสินใจใดที่ท่านคิดว่าดีที่สุด
 1. เลือกกระทำอย่างต่อเนื่อง
 2. เลือกกระทำตามสถานการณ์
 3. เลือกกระทำในหนทางที่ดีที่สุด
 4. เลือกกระทำตามในสิ่งที่ผู้นำต้องการ
21. ลักษณะใดเป็นของคณะทำงานที่ดี
 1. แข่งขันกันสร้างสรรค์ผลงาน
 2. การให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
 3. ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำอย่างเคร่งครัด
 4. ค้นหาวิธีการที่ดีที่สุด
22. หลักการที่สำคัญในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงานในองค์กรคือข้อใด
 1. สัจจะ ทมะ ขันติ จาคะ
 2. รู้จักตน เข้าใจตน และปรับตน
 3. เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา
 4. ทาน ปิยวาจา อตถิจริยา สมานัตตา
23. อะไรที่แสดงให้เห็นถึงการรู้จักตน ด้วยการตั้งตนเป็นคนดี
 1. ความเข้าใจในหลักการ ทฤษฎี กฎระเบียบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่
 2. รู้จักประมาณการในการใช้จ่ายทรัพย์สิน
 3. รู้จักเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน
 4. การดูแลเอาใจใส่สวัสดิภาพของผู้ร่วมงาน
24. การกระทำใดที่แสดงให้เห็นถึงการเข้าใจตน
 1. การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
 2. การปฏิบัติตนถูกต้องเหมาะสมกับฐานะและตำแหน่ง
 3. การให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงานที่ตกทุกข์ได้ยาก
 4. การให้คำแนะนำและสั่งสอนในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน
25. “การทำงานเป็นคณะทำงานมักจะประสบปัญหาความล้มเหลวอยู่เสมอ” จากข้อความนี้ท่านจะแก้ปัญหาอย่างไร
 1. การสร้างความสามัคคีในคณะทำงาน
 2. กำหนดนโยบายของคณะทำงาน
 3. การกำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิก
 4. การยอมรับความคิดเห็นของสมาชิก

26. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลในองค์กรมักจะเกิดจากสาเหตุใด
 1. การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ
 2. การติดต่อสื่อสารที่ไม่ประสานกัน
 3. ความไม่ชัดเจนของโครงสร้างภายในองค์กร
 4. การมีอคติส่วนตัว
27. ถ้าผู้บริหารใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้ง โดยให้คู่กรณีพิจารณาปัญหาร่วมกันและตัดสินใจได้อย่างไร
 1. ชนะ – แพ้
 2. ชนะ – ชนะ
 3. แพ้ – แพ้
 4. ไม่มีผู้ใดแพ้ – ชนะ
28. การแก้ปัญหาความขัดแย้งวิธีใดที่ให้ผลคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพมากที่สุด
 1. การหลีกเลี่ยง
 2. การเผชิญหน้า
 3. การเพิกเฉย
 4. การประนีประนอม
29. กรณีใดเป็นผลจากความขัดแย้งของบุคคลและองค์กร
 1. เป็นการสร้างสรรค์องค์กร
 2. เป็นการทำลายองค์กร
 3. ไม่ก่อให้เกิดปฏิกิริยาใดๆ
 4. เป็นไปได้ทั้งทำลายและสร้างสรรค์องค์กร
30. กรณีใดเป็นองค์ประกอบส่วนบุคคลที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง
 1. ภูมิหลังของบุคคลแต่ละคน
 2. บทบาทและฐานะทางสังคมที่แตกต่างกัน
 3. กระบวนการหรือขั้นตอนในการทำงาน
 4. ฐานะทางเศรษฐกิจของแต่ละบุคคล

เฉลยแบบทดสอบ

เฉลยแบบทดสอบ Pretest

ข้อที่	คำตอบ	ข้อที่	คำตอบ
1	1	16	3
2	4	17	3
3	3	18	4
4	2	9	4
5	1	20	1
6	4	21	2
7	2	22	1
8	4	23	3
9	4	24	1
10	1	25	3
11	1	26	4
12	1	27	2
13	1	28	4
14	4	29	3
15	2	30	1

เฉลยแบบทดสอบ Posttest

ข้อที่	คำตอบ	ข้อที่	คำตอบ
1	2	16	3
2	2	17	1
3	2	18	2
4	4	9	4
5	4	20	3
6	3	21	2
7	2	22	2
8	4	23	4
9	3	24	2
10	1	25	3
11	3	26	2
12	1	27	2
13	2	28	4
14	4	29	4
15	3	30	1



ภาคผนวก ช
แบบประเมินความพึงพอใจในการฝึกอบรม
หลักสูตรการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากร
ในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

**แบบประเมินความพึงพอใจในการฝึกอบรม
หลักสูตรการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากร
ในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)**

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ แล้วใส่เครื่องหมาย / ลงในช่องตามความพึงพอใจ
ของท่าน

ข้อ	รายการ	ระดับความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.	เนื้อหาวิชาของการฝึกอบรม.....					
2.	การนำเสนอของวิทยากรแต่ละหน่วย.....					
3.	การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม.....					
4.	เอกสารที่ใช้ประกอบการฝึกอบรม.....					
5.	สื่อประกอบการฝึกอบรม.....					
6.	สถานที่สำหรับจัดการฝึกอบรม.....					
7.	กิจกรรมการฝึกอบรมแต่ละหน่วย.....					
8.	ระยะเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรม.....					
9.	การประเมินผลการเรียนรู้ในแต่ละหน่วย..					
10.	ประโยชน์ที่ได้รับภายหลังการฝึกอบรม....					

ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมที่มีต่อการฝึกอบรม.....

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่มีต่อการฝึกอบรม.....

.....

.....

.....

.....



ภาคผนวก ช

แบบสอบถามลักษณะผู้นำของบุคลากร

**แบบสอบถามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับลักษณะผู้นำ
บริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)**

เรียน ผู้จัดการแผนก, ผู้จัดการหน่วยทุกท่าน: กรุณาตอบแบบสอบถามเพื่องานวิจัยและพัฒนาบุคลากร

โปรดใส่เครื่องหมาย / ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

รหัส #

ข้อ	รายการประเมิน	ใช่	ไม่ใช่
1.	เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น		
2.	เมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาจะใช้การแยกฝ่ายที่มีปัญหาไปทำงานอื่น		
3.	มุ่งให้งานสำเร็จเพื่อสนองความต้องการขององค์กร		
4.	ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะ โดยการสนับสนุนให้ทำกิจกรรมกลุ่ม		
5.	บริหารงานในลักษณะที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาติดต่อกับตนเองน้อยที่สุด		
6.	วางตัวในลักษณะนายกับลูกน้อง		
7.	ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา		
8.	หลีกเลี่ยงการมีส่วนร่วมในการทำงานกับองค์กร		
9.	เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตรวจสอบ		
10.	จูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในการทำงาน		
11.	เต็มใจและมีความภาคภูมิใจในงานที่ทำอยู่		
12.	เข้มงวดวิธีการทำงานตามระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด		
13.	ในการประเมินผลงานผู้ใต้บังคับบัญชาจะชี้ข้อดีข้อเสียของผู้ใต้บังคับบัญชาและจบลงด้วยการชมเชยให้กำลังใจ		
14.	มีการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับคนทุกระดับในองค์กร		
15.	ในการประเมินผลใช้วิธีจับผิดและตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชา		
16.	มีการสำรวจความคิดเห็นเรื่องสำคัญบางเรื่อง		
17.	หลีกเลี่ยงการติ-ชมหรือว่ากล่าวผู้ใต้บังคับบัญชา		
18.	ออกคำสั่งในการปฏิบัติงานทุกเรื่อง		
19.	วางแผนสั่งการ ควบคุมการทำงานควบคู่กับการให้ความสำคัญในการรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชา		
20.	ลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานผิดพลาด		
21.	จัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบกฎระเบียบและแนวนโยบายขององค์กร		

ข้อ	รายการประเมิน	ใช่	ไม่ใช่
22.	ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย		
23.	ควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด		
24.	ตั้งเป้าหมายสูง/ปานกลางเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติได้		
25.	ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดกิจกรรมสำคัญๆ		
26.	พยายามหลีกเลี่ยงที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับความขัดแย้งในการประเมินผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา		
27.	ใช้อำนาจบังคับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังและยอม		
28.	โน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นพ้องกับสิ่งที่องค์กรต้องการ		
29.	ในการบริหารงานมีทั้งให้รางวัลและการลงโทษ		
30.	เพิกเฉยเรื่องขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา		



ขอขอบคุณ

คณะศึกษาศาสตร์ มศว ประสานมิตร

จัดกลุ่มคำถามการประเมิน: แบบสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับลักษณะผู้นำ
บริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

ลักษณะผู้นำ	ข้อ	รายการประเมิน	ใช่	ไม่ใช่
แบบเผด็จการ	12.	เข้มงวดวิธีการทำงานตามระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด		
	3.	มุ่งให้งานสำเร็จเพื่อสนองความต้องการขององค์กร		
	27.	ใช้อำนาจบังคับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังและยอม		
	6.	วางตัวในลักษณะนายกับลูกน้อง		
	20.	ลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานผิดพลาด		
	23.	ควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด		
	5.	บริหารงานในลักษณะที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาติดต่อกับตนเองน้อยที่สุด		
	30.	เพิกเฉยเรื่องขวัญและกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา		
	15.	ในการประเมินผลใช้วิธีจับผิดและตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชา		
	18.	ออกคำสั่งในการปฏิบัติงานทุกเรื่อง		
แบบประชาธิปไตย	1.	เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น		
	7.	ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา		
	22.	ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย		
	9.	เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตรวจสอบ		
	13.	ในการประเมินผลงานผู้ใต้บังคับบัญชาจะชี้ข้อดีข้อเสียของผู้ใต้บังคับบัญชาและจบลงด้วยการชมเชยให้กำลังใจ		
	11.	เต็มใจและมีความภาคภูมิใจในงานที่ทำอยู่		
	21.	จัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบกฎระเบียบและแนวนโยบายขององค์กร		
	4.	ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะ โดยการสนับสนุนให้ทำกิจกรรมกลุ่ม		
	16.	มีการสำรวจความคิดเห็นเรื่องสำคัญบางเรื่อง		
	28.	โน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นพ้องกับสิ่งที่องค์กรต้องการ		

ลักษณะ ผู้นำ	ข้อ	รายการประเมิน	ใช่	ไม่ใช่
แบบเสรีนิยม	25.	ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดกิจกรรมสำคัญๆ		
	17.	หลีกเลี่ยงการตี-ชมหรือว่ากล่าวผู้ใต้บังคับบัญชา		
	29.	ในการบริหารงานมีทั้งให้รางวัลและการลงโทษ		
	14.	มีการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับคนทุกระดับในองค์กร		
	26.	พยายามหลีกเลี่ยงที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับความขัดแย้งในการประเมินผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา		
	19.	วางแผนสั่งการ ควบคุมการทำงานควบคู่กับการให้ความสำคัญในการรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชา		
	2.	เมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้การแยกฝ่ายที่มีปัญหาไปทำงานอื่น		
	10.	จูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในการทำงาน		
	24.	ตั้งเป้าหมายสูง/ปานกลางเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติได้		
	8.	หลีกเลี่ยงการมีส่วนร่วมในการทำงานกับองค์กร		

คณะศึกษาศาสตร์ มศว ประสานมิตร



ภาคผนวก ฅ
เอกสารประสานงานเพื่อการวิจัย



ที่ ศธ 0519.12/4443

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

4 ตุลาคม 2553

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

เนื่องด้วย นายประสิทธิ์พนธ์ โสวาปี นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัทระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวนีย์ เลวลีย์ อาจารย์ ดร.วัฒนีย์ โรจนสัมฤทธิ์ และ อาจารย์ ดร.สุทธิรักษ์ หงสะมัด เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ รองศาสตราจารย์ ดร.สุนทร โคตรบรรเทา เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม / แบบทดสอบ / แผนการสอน / แบบประเมิน / แบบสำรวจ และ หลักสูตรฝึกอบรมพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากร

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายประสิทธิ์พนธ์ โสวาปี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5067

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิติ โทรทัศน์ 087-711-5060



ที่ ศธ 0519.12/4444

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

4 ตุลาคม 2553

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ บางเขน

เนื่องด้วย นายประสิทธิ์พันธ์ โสวาปี นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัทระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวนีย์ เสวีย์ อาจารย์ ดร.วัฒน์ วัฒนสัมฤทธิ์ และ อาจารย์ ดร.สุทธิรักษ์ หงสะมัต เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นศ. ดร.สัญญาชัย พัฒนสิทธิ์ เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบทดสอบ / แผนการสอน / แบบประเมิน / แบบสำรวจ และ หลักสูตรฝึกอบรมพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากร

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายประสิทธิ์พันธ์ โสวาปี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒน์กุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5067

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 087-711-5060



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โทร. 5730

ที่ ศธ 0519.12/4446

วันที่ 4 ตุลาคม 2553

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณบดีฝ่ายบริหารและกิจกรรมพิเศษ วิทยาลัยนวัตกรรมการสื่อสารสังคม

เนื่องด้วย นายประสิทธิ์พันธ์ โสวาปี นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการศึกษาผู้ใหญ่ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัทรระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวนีย์ เลวลักษณ์ อาจารย์ ดร.วิวัฒน์ วัฒนชัย และ อาจารย์ ดร.สุทธิรักษ์ หงสะมัด เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ อาจารย์ ดร.ประมา ศาสตรระจิก เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบทดสอบ / แบบประเมิน / แบบสำรวจ และ หลักสูตรฝึกอบรมพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากร

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายประสิทธิ์พันธ์ โสวาปี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย ตันดิวัฒน์กุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ ศธ 0519.12/4441

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

4 ตุลาคม 2553

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านท่าบ่อ

เนื่องด้วย นายประสิทธิ์พนธ์ โสวาปี นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัทระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวนีย์ เลวลีย์ อาจารย์ ดร.วัฒน์ย์ โรจนสัมฤทธิ์ และ อาจารย์ ดร.สุทธิรักษ์ หงสะมัด เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ ท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบทดสอบ / แผนการสอน แบบประเมิน / แบบสำรวจ และ หลักสูตรฝึกอบรมพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากร

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายประสิทธิ์พนธ์ โสวาปี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5067

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 087-711-5060



ที่ ศธ 0519.12/4445

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

4 ตุลาคม 2553

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการใหญ่สายปฏิบัติการ บริษัทระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

เนื่องด้วย นายประสิทธิ์พันธ์ โสวาปี นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการศึกษาผู้ใหญ่ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปฏิญานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัทระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวนีย์ เลวลีย์ อาจารย์ ดร.วิวัฒน์ โรจนสัมฤทธิ์ และ อาจารย์ ดร.สุทธิรักษ์ หงสะมัต เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปฏิญานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ นายฉัฐชัย ณะเคิมชิด ผู้จัดการส่วนฝึกอบรม และ นายประสิทธิ์ พรหมสุรภัทร ผู้จัดการส่วนทรัพยากรบุคคล เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบทดสอบ / แบบประเมิน / แบบสำรวจ และ หลักสูตรฝึกอบรมพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากร

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้บุคลากรในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นายประสิทธิ์พันธ์ โสวาปี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย ตันศิริวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5067

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 087-711-5060



INTERNAL MEMORANDUM

วันที่ : 21 ตุลาคม 2553 Ref : MTV/20000/001/0050/10
เรียน : คุณสุรพงษ์ เลหาอะอัญญา 
ผ่าน : คุณภักดี จิระภาพันท์ 
สำเนาเรียน : คุณประสิทธิ์ พรหมสุรภัทร คุณณัฐชัย ณะเดิมชิต
จาก : ประสิทธิ์พนธ์ ไสวาปี
เรื่อง : ขออนุญาตทำวิจัยในการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อพัฒนาบุคลากร
สิ่งที่ส่งมาด้วย : โครงการฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากร

ด้วยข้าพเจ้า นายประสิทธิ์พนธ์ ไสวาปี นิสิตการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งอยู่ในระหว่างการดำเนินการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อพัฒนาบุคลากร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการทำปริญญาโทในระดับปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต โดยมีหัวข้อวิจัยเรื่อง "หลักสูตรฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)" ซึ่งได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ การดำเนินงานครั้งนี้มีระเบียบวิธีวิจัยในรูปแบบการวิจัย และพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรเสริมสร้างความเป็นผู้นำ เพื่อการดำเนินงานให้สอดคล้องกับลักษณะการดำเนินธุรกิจของบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ดังนั้น ข้าพเจ้าจึงขอความอนุเคราะห์ดำเนินการวิจัย โดยประสานกับส่วนทรัพยากรบุคคลและส่วนฝึกอบรมในการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ด้านการบริหารและการจัดการของพนักงาน และขออนุญาตใช้สถานที่ในการดำเนินการดังกล่าวมานี้

ทั้งนี้ พนักงานซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างจะได้รับการเรียนรู้จากการวิจัย และพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม, การบริหารเวลา, การตัดสินใจและการบริหารความขัดแย้ง ข้าพเจ้าหวังว่า การดำเนินการวิจัยเพื่อการศึกษาในครั้งนี้ จะเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรในองค์กร และพนักงานซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง จะมีความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้น โดยมีนัยสำคัญเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาขอความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ



นายประสิทธิ์พนธ์ ไสวาปี

Permanent Way Section Manager

โครงการฝึกอบรมพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากร บริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

หลักการและเหตุผล

อาจกล่าวได้ว่าโลกในยุคอนาคต จะเป็นโลกที่มนุษย์ต้องแข่งขันกันด้วยความรู้ หรือเป็น “สังคมฐานความรู้ (Knowledge – based society)” ผู้ที่มีความรู้หรือปัญญาดีกว่าย่อมมีความได้เปรียบในการแข่งขันกับผู้อื่น เช่นเดียวกับองค์กรต่างๆ ที่มีการครอบครองความรู้ ประสบการณ์ เทคโนโลยี ความสัมพันธ์กับลูกค้าและทักษะวิชาชีพ ซึ่งทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน หรือที่เรียกว่า “ทุนปัญญา (Intellectual Capital)” ก็ย่อมประสบความสำเร็จในการดำเนินการสูงกว่าองค์กรที่ไม่มีทุนปัญญา แต่การที่องค์กรจะมีทุนปัญญาได้นั้น จำเป็นต้องมีการสั่งสมองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง และมีบุคลากรที่เปี่ยมด้วยจิตสำนึกแห่งการพัฒนาตนเองอย่างไม่หยุดยั้ง ซึ่งองค์การที่มีลักษณะเช่นนี้ก็คือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) นั่นเอง

การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร เพราะความสำเร็จในการดำเนินงานและการสร้างสรรค์องค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นอยู่ กับ “คน” หรือบุคลากรผู้ผลักดันให้แผนการทั้งหลายกลายเป็นความจริง หากองค์กรใดมีบุคลากรซึ่งเพียบพร้อมไปด้วยความรู้ ทักษะ และความสามารถที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานต่างๆ แล้ว การดำเนินงานต่างๆ ก็สามารถเป็นไปอย่างราบรื่น ในทางตรงกันข้าม การดำเนินงานขององค์กรจะประสบอุปสรรคต่างๆ หากบุคลากรเหล่านั้นขาดความพร้อมในการปฏิบัติงาน ดังนั้น การฝึกอบรมบุคลากรจึงมีบทบาทสำคัญประการหนึ่งในการเพิ่มพูน ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากร เพื่อให้สามารถตอบสนององวิสัยทัศน์ เป้าหมายและกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรได้ (ชูชัย สมितिไกร : 2548)

หลักสูตรฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เน้นหลักสูตรที่ได้ออกแบบจากการสำรวจความต้องการระเบียบวิธีวิจัยในรูปแบบการวิจัยและพัฒนาเกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องในการพัฒนาองค์กร

หลักการของการฝึกอบรม

หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เป็นหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นเป็นการเฉพาะ โดยมีหลักการดังนี้

1. เป็นหลักสูตรฝึกอบรมที่เน้นเสริมสร้างความรู้ ทักษะภาวะผู้นำแก่บุคลากร เพื่อนำไปปรับใช้ในการบริหารและปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น บริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
2. เป็นหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการในการดำเนินงานของบุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
3. เป็นหลักสูตรที่เน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นสำคัญ
4. เป็นหลักสูตรที่นำรูปแบบการเรียนรู้โดยใช้ทฤษฎีการเรียนรู้ผู้ใหญ่มาปรับใช้ในการฝึกอบรม โดยเน้นกิจกรรมการปฏิบัติตามรูปแบบการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ และการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม

เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกอบรมตามหลักสูตรแล้ว มีพฤติกรรมการเรียนรู้ใน 3 ด้าน โดยสรุปดังนี้

1. ด้านความรู้ ในขอบข่ายของเรื่องต่างๆ ประกอบด้วย
 - 1.1 ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการเสริมสร้างภาวะผู้นำ
 - 1.2 การพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ การสร้างทีมงานและผู้นำกับการพัฒนาทีมงาน
 - 1.3 การบริหารเวลา : ประโยชน์และแนวคิดของการบริหารเวลา, บทบาทของผู้นำกับการบริหารเวลา
 - 1.4 การบริหารความขัดแย้ง : ความหมายและธรรมชาติของความขัดแย้ง, พฤติกรรมความขัดแย้งในองค์กรและการจัดการความขัดแย้ง
 - 1.5 การตัดสินใจ : พัฒนาด้านการตัดสินใจ และเทคนิคการตัดสินใจสำหรับผู้นำ
2. เจตคติที่ดีต่อการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำ
3. ทักษะด้านการพัฒนาความเป็นผู้นำ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าหมาย : บุคลากรในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ที่เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนมีความรู้ เจตคติ และทักษะด้านการพัฒนาความเป็นผู้นำ (กลุ่มตัวอย่าง 30 คน)

วัน / เวลา : วันที่ 13 – 14 พฤศจิกายน 2553 (อาจมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อความเหมาะสม)

สถานที่ฝึกอบรม : บริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

วิทยากร : ประสิทธิ์พันธ์ โสวาปี และวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ 4 ท่าน

วิธีการฝึกอบรม :

1. การบรรยาย (Lecture Method)
2. การอภิปรายกลุ่มย่อย (Small Group Discussion)
3. การสาธิต (Demonstration Method)
4. การใช้คำถาม (Questioning Method)

ผู้ดำเนินงาน :

- | | |
|-----------------------------|-----------------|
| 1. คุณณัฐชัย ณะเดิมชิต | ที่ปรึกษา |
| 2. คุณประสิทธิ์ พรหมสุรภัทร | ที่ปรึกษา |
| 3. คุณประสิทธิ์พันธ์ โสวาปี | ผู้พัฒนาโครงการ |

หลักสูตรฝึกอบรม

หน่วยฝึก	ชื่อหน่วยฝึก	ชั่วโมง
1.	ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการเสริมสร้างภาวะผู้นำ	6
2.	การพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ, การสร้างทีมงานและผู้นำกับการพัฒนาทีมงาน	6
3.	การบริหารเวลา	3
4.	การบริหารความขัดแย้ง	3
5.	การตัดสินใจ	6
รวมทั้งสิ้น		24

งบประมาณในการฝึกอบรม : งบประมาณของนิสิต เพื่อพัฒนาโครงการฝึกอบรม

1.	ค่าตอบแทนวิทยากร (15,000 x 4 วัน)	60,000 บาท
2.	ค่าอาหาร สำหรับวิทยากรและผู้เข้าร่วมอบรม <ul style="list-style-type: none"> ● อาหารกลางวัน รวม 4 มื้อ 6,000 บาท ● อาหารว่างและเครื่องดื่ม รวม 8 มื้อ 4,000 บาท 	10,000 บาท
3.	ค่าวัสดุอุปกรณ์	4,750 บาท
	<ul style="list-style-type: none"> ● เอกสารประกอบการฝึกอบรม 34 @ 75 2,550 บาท ● แผ่นใสสำหรับเขียน 1 กล่อง @ 200 บาท ● ปากกาเขียนแผ่นใส 4 ชุด @ 50.- 200 บาท ● แฟ้มพลาสติก 40 แฟ้ม @ 15.- 600 บาท ● ปากกาลูกลื่น 40 แท่ง @ 5.- 200 บาท วุฒิบัตร, เกียรติบัตรจากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร = 1,000	
รวมทั้งสิ้น		74,750 บาท

อุปกรณ์ประกอบการฝึกอบรม

ที่	รายการ	จำนวน
1.	เครื่องคอมพิวเตอร์แบบตั้งโต๊ะ	1
2.	เครื่องฉายภาพ, LCD Projector	1

การประเมินผล : - การทำแบบทดสอบก่อนการฝึกอบรม และหลังการฝึกอบรม

(Pre-test & Post-test)

- การประเมินความสอดคล้องและความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

การติดตามผล : การติดตามผลหลังการฝึกอบรม (Follow Up Study) ภายหลังจากเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้ว 1 เดือน โดยการประชุมสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group) ของผู้ที่ผ่านการฝึกอบรม การพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากร ผู้เชี่ยวชาญและวิทยากร

ผลที่คาดว่าจะได้รับ :

1. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรมีความรู้ ความสามารถในการงานในด้านทักษะผู้นำ, การพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพ, การบริหารเวลา, การบริหารความขัดแย้งและการตัดสินใจอย่างถูกต้อง
2. มีเจตคติที่ดีต่อองค์กรและการฝึกอบรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ
3. มีทักษะด้านการพัฒนาความเป็นผู้นำ สามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ภาคผนวก ญ
ภาพประกอบโครงการฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากร
ในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)



โครงการฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากร
ในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
วันที่ 27-30 พฤศจิกายน 2553



โครงการฝึกอบรมการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากร
ในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)



ดร.พ.อ.ดำรงศักดิ์ ทรัพย์เชื้อนขันธุ์
เป็นประธานในพิธีเปิดการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนา



พิธีปฐมนิเทศน์



นายประสิทธิ์พันธ์ โสวาปี
ผู้วิจัยและวิทยากร กล่าวรายงาน



ดร.สมสิทธิ์ มีแสงนิล
วิทยากรบรรยายเรื่องภาวะผู้นำและทำกิจกรรมกลุ่ม



คุณรัชชัย สื่อสวน
วิทยากรบรรยายเสริมเกี่ยวกับ BTS และการทำงานเป็นทีม



ดร.กฤษณพันธ์ เฟิงศรี (ผอ.กศน.ลำปาง)
วิทยากรบรรยายการบริหารเวลาและทำกิจกรรมกลุ่ม



อาจารย์พัชรี แซ่มซ้อย
วิทยากรบรรยายการบริหารความขัดแย้ง



การทำกิจกรรมกลุ่มเพื่อลดความขัดแย้ง



การทำกิจกรรมกลุ่มเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำ



วิทยากรบรรยายการทำงานเป็นทีม



การทำกิจกรรมกลุ่ม



การทำกิจกรรมกลุ่ม



การทำกิจกรรมกลุ่ม



การทำกิจกรรมกลุ่ม



วิทยากรชี้แจงการทำกิจกรรมกลุ่ม



การทำกิจกรรมกลุ่ม



การทำกิจกรรมกลุ่ม



การทำกิจกรรมกลุ่ม



การทำกิจกรรมกลุ่ม



วิทยากรบรรยายเสริมพิเศษการทำสมาธิและจริยธรรม



วิทยากรสรุปแนวคิด หลักการการบริหารเวลา



ทำกิจกรรมกลุ่ม

วางแผนการทำกิจกรรมที่ได้รับมอบจากวิทยากร



การมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมกลุ่ม



ระดมความคิด ประสานการณ์
วิเคราะห์หาแนวทางแก้ปัญหา



สรุประดมความคิด เตรียมอภิปราย



วิทยากรสรุปกิจกรรม



ตัวแทนกลุ่มกล่าวสรุปผลกิจกรรมกลุ่ม



วิทยากรชี้แจงการทำกิจกรรมกลุ่มเมื่อเกิดความขัดแย้ง



ถ่ายภาพร่วมกับคณะวิทยากร



อาจารย์ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์
วิทยาการบรรยายการตัดสินใจ



วิทยาการชี้แจงการทำกิจกรรมกลุ่มเพื่อการตัดสินใจ



วิทยาการชี้แจงการทำกิจกรรมกลุ่ม



การทำกิจกรรมกลุ่ม



วิทยาการชี้แจงการทำกิจกรรมกลุ่ม



การทำกิจกรรมกลุ่ม



วิทยากรอธิบายแบบทดสอบ Post-test และบรรยายสรุป



ผู้วิจัยและวิทยากรบรรยายสรุปการบริหารใน 5 ด้าน



พิธีมอบวุฒิบัตรให้ผู้ผ่านเกณฑ์ฝึกอบรม
การพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากร



ถ่ายรูปเป็นที่ระลึก

การติดตามผลการดำเนินงานการฝึกอบรม
 หลักสูตรการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคลากร
 ในบริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
 โดยการประชุมสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group)

วันที่ 27 ธันวาคม 2553



การประชุมสนทนากลุ่มย่อย



ร่วมประชุมสนทนากลุ่มย่อย



ผู้วิจัยชี้แจงหัวข้อของการติดตามผลการฝึกอบรม



ผู้ร่วมอบรมอธิบายปัญหาและข้อเสนอแนะ



วิทยากรและผู้เชี่ยวชาญอธิบายด้านหลักสูตรฝึกอบรม



สรุปการประชุมสนทนากลุ่มย่อย



ประวัตย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล	นายประสิทธิ์พันธ์ โสวาปี
วันเดือนปีเกิด	วันที่ 11 มกราคม พ.ศ.2500
สถานที่เกิด	จ.อุบลราชธานี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	101/19 แยก 1 ซอย 10 หมู่บ้านมณีนียา ถ.รัตนวิเบศร์ ต.ไทรมา อ.เมือง จ.นนทบุรี 11000
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	ผู้จัดการแผนกทางวิ่งรถไฟ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	บริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2513	ประถมศึกษา จาก สาธิตวิทยาลัยครูอุบลราชธานี
พ.ศ. 2516	มัธยมศึกษาตอนต้น จาก โรงเรียนเบ็ญจมมหาราช อุบลราชธานี
พ.ศ. 2519	ปวช. (ก่อสร้าง) จาก วิทยาลัยเทคนิคอุบลราชธานี อุบลราชธานี
พ.ศ. 2522	ปวส. (ก่อสร้าง) จาก มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล นครราชสีมา
พ.ศ. 2542	ปริญญาตรี ศศบ. การจัดการด้านการผลิต (เกียรตินิยม) จาก มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร กรุงเทพฯ
พ.ศ. 2544	ประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครู จาก มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต กรุงเทพฯ
พ.ศ. 2546	ปริญญาโท (วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต) จาก มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2554	ปริญญาเอก (การศึกษาผู้ใหญ่) จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพมหานคร