375.008
ก 874ก
ก.3

การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ และด้านการทำงานเป็นกลุ่ม สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง

ปริญญานิพนธ์

ของ

เอกชัย เอื้อเฟื้อ

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการอุดมศึกษา
สิงหาคม 2537

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

191102

คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบได้พิจารณาปริญญานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการอุดมศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการควบคุม

.....ประธาน
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ์ ชิตพงศ์)

.....กรรมการ
(ดร.สมสุข ธีระพิจิตร)

.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ประชุม รอดประเสริฐ)

คณะกรรมการสอบ

.....ประธาน
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ์ ชิตพงศ์)

.....กรรมการ
(ดร.สมสุข ธีระพิจิตร)

.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ประชุม รอดประเสริฐ)

.....กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติ จรัณยานนท์)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการอุดมศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ดร.ศิริยุภา พูลสุวรรณ)
วันที่..๑๓..เดือน..กันยายน...พ.ศ.2537

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาจากผู้มีพระคุณที่ให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ประธานกรรมการ รองศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ์ ชิตพงศ์ กรรมการ ดร.สมสุข ธีระพิจิตร และ รองศาสตราจารย์ ดร. ประชุม รอดประเสริฐ กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติ จรัณยานนท์

ผู้ทรงคุณวุฒิ ศาสตราจารย์ ดร.ธรรมนูญ โสภารัตน์ รองศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูรย์ สินลารัตน์ รองศาสตราจารย์ ดร.พัฒน์ น้อยแสงศรี รองศาสตราจารย์ นพ.เมืองทอง แขมมณี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร สินสิริ รองศาสตราจารย์รังสรรค์ แสงสุข

คณะวิทยากรการฝึกอบรม ดร.ณรงค์ ฉายายนต์ ดร.ผดุง พรมมูล ดร.กอบกิจ ตัณฑ์เจริญรัตน์ และดร.กรแก้ว อัจนวัจน์ กรรมการดำเนินการฝึกอบรม อาจารย์มานิตย์ เขียวดารา ผู้ช่วยศาสตราจารย์วิรัตน์ แดนราช ผู้ช่วยศาสตราจารย์สถิตมาส บุญเสมอ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ขจรพงษ์ เพชรเลิศอนันต์ อาจารย์มาวิน ทาเวียง และอาจารย์สุริยน ภูชำนิ

ประธานพิธีเปิดการฝึกอบรม รองศาสตราจารย์ร่วมศักดิ์ แก้วปลั่ง คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง นักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหงผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคน และผู้ที่ให้ความช่วยเหลือทุกท่านที่ไม่สามารถเอ่ยนามได้ครบถ้วน ณ ที่นี้

คุณพ่อเหลือ คุณแม่ทองมา เอื้อเฟื้อ ผู้ล่วงลับไปแล้ว ผู้มีส่วนให้กำลังใจและติดตามความก้าวหน้าของผู้วิจัยเสมอ คือ พี่ถนอม พี่หอม พี่ฉลอง พี่ไพบูลย์ พี่วิโรจน์ เอื้อเฟื้อ และผู้ช่วยศาสตราจารย์พจนา เอื้อเฟื้อ

สุดท้ายขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการพิจารณาทุน "สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดา ฯ สยามบรมราชกุมารี" มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ได้อนุมัติทุนการศึกษา พ.ศ. 2535 และ คณะกรรมการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้อนุมัติทุนปริญญานิพนธ์

ประโยชน์อันเกิดจากปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ขออุทิศแด่ดวงวิญญาณ พ่อ แม่ ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณที่ล่วงลับไปแล้ว

เอกชัย เอื้อเฟื้อ

สิงหาคม 2537

สารบาญ

บทที่		หน้า
1	ภูมิหลัง	1
	จุดมุ่งหมายของการวิจัย	5
	ความสำคัญของการวิจัย	5
	ขอบเขตของการวิจัย	6
	นิยามศัพท์เฉพาะ	7
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
	โครงสร้างการบริหารงานภายในมหาวิทย[redacted]มคำแหง	9
	คุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์	11
	การพัฒนาคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ	12
	การพัฒนาคุณลักษณะด้านการทำงานเป็นกลุ่ม	23
	การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม	32
	ความหมายของหลักสูตร	32
	ความหมายของการฝึกอบรม	33
	ความสำคัญของการฝึกอบรม	34
	ประเภทของการฝึกอบรม	34
	กระบวนการฝึกอบรม	35
	ขั้นตอนการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม	35
	กระบวนการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม	36
3	วิธีดำเนินการวิจัย	46
	รายละเอียดการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่มสำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง	48

บทที่ หน้า

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาค้นคว้าและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน
สำหรับการพัฒนาหลักสูตร.....48
ขั้นตอนที่ 2 การสร้างหลักสูตรและการตรวจสอบเอกสารหลักสูตร.....59
ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้หลักสูตรและการประเมินผลหลักสูตร.....70
ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงและแก้ไขหลักสูตร.....75

4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....76
ขั้นตอนที่ 1 ผลการศึกษาค้นคว้าและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน
สำหรับการพัฒนาหลักสูตร.....76
ขั้นตอนที่ 2 ผลการสร้างหลักสูตรและการตรวจสอบเอกสารหลักสูตร.....77
ขั้นตอนที่ 3 ผลการทดลองใช้หลักสูตรและการประเมินผลหลักสูตร.....79
ขั้นตอนที่ 4 ผลการปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร.....80

5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....82
จุดมุ่งหมายของการวิจัย.....82
วิธีดำเนินการวิจัย.....82
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาค้นคว้าและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน
สำหรับการพัฒนาหลักสูตร.....82
ขั้นตอนที่ 2 การสร้างหลักสูตรและการตรวจสอบเอกสารหลักสูตร.....83
ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้หลักสูตรและการประเมินผลหลักสูตร.....84
ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร.....84
สรุปผลการวิจัย.....85
อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....87
ข้อเสนอแนะในการนำหลักสูตรฝึกอบรมไปใช้.....91
ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป.....92

บรรณานุกรม.....93

บทที่ หน้า

ภาคผนวก.....104
ก แบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม แบบประเมินโครงร่างหลักสูตร
แบบประเมินโครงการฝึกอบรม.....105
ข แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ แบบวัดเจตคติ แบบสังเกตทักษะ.....117
ค ตารางค่าความยากง่ายและค่าอำนาจจำแนกของแบบวัดผลสัมฤทธิ์.....138
ตารางวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดผลสัมฤทธิ์.....139
ตารางค่าเฉลี่ย ค่าความแปรปรวนและ
ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบวัดเจตคติ.....140
ตารางค่าความเชื่อมั่นของแบบสังเกตทักษะ.....141
ตารางค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่านัยสำคัญ
และอันดับความต้องการ.....142
ตารางความเหมาะสมของโครงร่างหลักสูตร.....145
ตารางความสอดคล้องของโครงร่างหลักสูตร.....146
ตารางสาระแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ที่สร้างและคัดเลือกไว้.....147
ตารางสาระการสร้างแบบวัดเจตคติข้อความทางบวกและข้อความทางลบ
ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นและคัดเลือกไว้.....149
ตารางสาระแบบประเมินทักษะ.....151
ตารางผลการสังเกตทักษะผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรฝึกอบรม
เพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม
สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง.....153
ตารางประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรมแต่ละหัวข้อวิชา.....154
ตารางเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ก่อนและหลังการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม
เพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม
สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง.....155

บทที่ หน้า

ตารางเปรียบเทียบเจตคติก่อนและหลังการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม
เพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม
สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง.....155
ตารางการประเมินหลักสูตรจากผู้เข้ารับการฝึกอบรม.....156
ง รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเนื้อหาและโครงร่างหลักสูตร.....158
รายชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม.....159
จ คู่มือวิทยากร.....161
คู่มือผู้เข้ารับการฝึกอบรม.....390

ประวัติย่อผู้วิจัย.....462

บัญชีตาราง

ตาราง หน้า

1 ประเภทการมาเรียนของนักศึกษาใหม่ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ปีการศึกษา 2533 - 2535.....4
2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....53
3 ร้อยละของแบบสอบถามที่ได้รับคืนจากกลุ่มตัวอย่าง.....54

ภาพประกอบ

ภาพประกอบ หน้า

1 โครงสร้างการบริหารงานภายในมหาวิทยาลัยรามคำแหง.....10

2 ลักษณะความเป็นผู้นำจัดลำดับตามสัดส่วนของเขตการใช้อำนาจกับของเขตเสรีภาพ.....17

3 ตารางข่ายการบริหารงานตามทฤษฎีข่ายการบริหารงานของเบลคและมูตัน.....18

4 แบบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลมากและลักษณะที่มีประสิทธิผลน้อย.....21

5 การพัฒนาหลักสูตรของไทเลอร์.....37

6 ขั้นตอนและเป้าหมายของการพัฒนาหลักสูตร.....46

7 ขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่มสำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง.....47

8 กระบวนการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรม.....60

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

สถาบันอุดมศึกษาเป็นสถาบันวิชาการชั้นสูงมีบทบาทในการสร้างสรรค์และจรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ มีหน้าที่ผลิตบัณฑิตออกไปรับใช้สังคมและพัฒนาประเทศชาติให้มีความเจริญก้าวหน้า ดังนั้น รูปแบบการจัดการศึกษาต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม (วิจิตร ศรีสอ้าน. 2518 : 10 - 18; วิจิตร สินสิริ. 2534 : 23 - 25) สภาพการณ์ปัจจุบันความเจริญก้าวหน้าด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็ว ทำให้สถาบันอุดมศึกษาต้องปรับปรุงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบอยู่ตลอดเวลา (อภิชัย พันธเสน และคนอื่น ๆ. 2532 : 94 - 95) ทบวงมหาวิทยาลัยได้ตระหนักถึงความจำเป็นด้านการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร จึงได้กำหนดนโยบายให้สถาบันอุดมศึกษาเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการดำเนินงาน เพื่อเน้นการวิจัยและเพิ่มการบริการวิชาการให้มากขึ้น (ทบวงมหาวิทยาลัย. 2533 : 2) มหาวิทยาลัยควรขยายขอบเขตของการจัดการศึกษาและกลุ่มเป้าหมาย โดยเพิ่มหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเป็นการพัฒนาคุณภาพชีวิต (ทบวงมหาวิทยาลัย. 2533 : 5 - 12; อภิชัย พันธเสน และคนอื่น ๆ. 2532 : 180)

ภารกิจที่สำคัญของสถาบันอุดมศึกษา คือการสร้างและพัฒนาบัณฑิตที่มีคุณภาพสติปัญญาคุณธรรมออกไปพัฒนาสังคม ผู้ที่เป็นบัณฑิตต้องสามารถปรับกระแสการดำเนินชีวิตให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดี (กฤษณพงศ์ กีรติกร. 2532 : 6) นอกจากนั้น บัณฑิตจะต้องมีความรู้อย่างกว้างขวาง มีความสามารถในการประกอบอาชีพ ต้องรับทราบข้อมูลข่าวสาร และติดตามการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอ (สุรพล พุฒคำ และคนอื่น ๆ. 2532 : 100 - 101)

สถาบันอุดมศึกษาจะต้องเตรียมความพร้อมเพื่อให้บัณฑิตมีความสมบูรณ์ในทุก ๆ ด้าน (วิจิตร ศรีสอ้าน. 2518 : 81) สภาพสังคมปัจจุบัน บัณฑิตต้องมีความรับผิดชอบ มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความเป็นผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ มีประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นผู้ใฝ่รู้ มีความคิด

ริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรอบคอบ มีการไตร่ตรองอย่างมีเหตุผล เป็นผู้มองเห็นการณ์ไกล รู้จักตนเอง เสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม เชื่อมั่นในตนเอง เป็นผู้มีใจคอกว้างขวาง ซื่อสัตย์สุจริต และมีความยุติธรรม (ชัยพร วิชชาวุธ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และปทีป เมธาคุณวุฒิ. 2536 : 1 - 25) บัณฑิตต้องมีความรักและศรัทธาในหน้าที่ มีความสามารถด้านการเป็นผู้นำ และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ (โกศล เพ็ชร์สุวรรณ. 2534 : 35; มนต์ชัย รัตนะ. 2534 : 31; สันติ ฤกษ์จำนง. 2534 : 97 - 98) องค์ประกอบที่ส่งผลให้บัณฑิตสามารถปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมายได้ ประการหนึ่งคือ การเป็นผู้นำ เพราะผู้นำเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญและมีอิทธิพลเหนือสมาชิกในกลุ่ม (ชิรวัฒน์ นิลเนตร. 2528 : 37 ; Dunn, Stephen and Roland. 1973 : 178) ผู้นำต้องรู้จักการทำงานแบบมีส่วนร่วมและมีจิตใจมุ่งการพัฒนา (สุพรรณี ไชยอำพร. 2532 : 2107 - 2108) ผู้นำต้องมีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ในการพัฒนาและได้รับการศึกษาอบรมอย่างต่อเนื่อง (วิชัย ธุปทอง. 2532 : 2127) ดังนั้น การพัฒนาความรู้ความสามารถและการฝึกประสบการณ์ให้แก่นักศึกษาจึงเป็นสิ่งที่มหาวิทยาลัยต้องกระทำเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนสำเร็จการศึกษา เป็นบัณฑิตที่สมบูรณ์ (จีระ หงส์ลดารมภ์. 2534 : 80 - 89)

การเตรียมบัณฑิตที่มีคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำเพื่อพัฒนาสังคมนั้น จากการศึกษาความสำคัญของผู้นำพบว่า ผู้นำจะต้องมีความรู้ มีความสามารถ มีประสบการณ์ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี และเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถพึ่งพาตนเองได้ (ไพรัตน์ เดชะรินทร์. 2516 : 72) บทบาทของผู้นำในการพัฒนาสังคม สมาชิกที่ปฏิบัติงานร่วมกันจะมีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำเป็นอย่างมาก เพราะผู้นำที่ดีจะมีความสามารถในการปกครองและบังคับบัญชา (Burbys. 1972 : 43 - 45) กล่าวได้ว่าการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือล้มเหลว ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำ (จิรพรรณ กาญจนจิตรา. 2520 : 47) ดังนั้น สิ่งจำเป็นในการพัฒนาสังคม คือการพัฒนาคุณภาพบัณฑิตให้มีคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ ที่มีความคิดกว้างไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าหาญ มีวินัยในตนเอง สามารถสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ตนเอง สามารถปรับปรุงการทำงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ (สิปปนนท์ เกตุทัต. 2535 : 60)

นอกจากการพัฒนาความเป็นผู้นำแล้ว สิ่งที่บัณฑิตต้องฝึกฝนให้มีคุณลักษณะเฉพาะตัวอีกประการหนึ่ง คือความสามารถในการทำงานเป็นกลุ่ม เพราะการรวมกลุ่ม จะเป็นพลังพัฒนาสังคมให้มีความเจริญก้าวหน้า (พัฒน์ บุญยรัตพันธ์. 2517 : 145) จากการศึกษาความสำคัญ

ของกลุ่มต่อการพัฒนางานด้านต่าง ๆ พบว่า กลุ่มจะสนองความต้องการของมนุษย์ที่ต้องการอยู่ร่วมกัน ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ ช่วยให้สังคมเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว กลุ่มมีอิทธิพลต่อบุคคล คือสามารถเปลี่ยนทัศนคติสมาชิกให้คล้อยตามได้ สร้างเสริมการทำงานแบบประชาธิปไตย ทำให้ประหยัดเวลาและแรงงาน ก่อให้เกิดความสามัคคี ความมั่นใจ แรงจูงใจ เกิดพลังและอำนาจต่อรองในเรื่องต่าง ๆ (ไพศาล ไกรสิทธิ์. 2524 : 8; วิรัตน์ สมตน. 2527 : 55; ไพโรจน์ สุขสัมฤทธิ์ และคนอื่น ๆ. 2521 : 499) ความสำคัญของกลุ่มที่มีต่อการพัฒนาด้านต่าง ๆ มีหลายประการ แต่จากการศึกษากระบวนการทำงานเป็นกลุ่มของคนในสังคมไทยกลับพบว่า การพัฒนาคุณลักษณะด้านการทำงานเป็นกลุ่มของคนไทยมีค่อนข้างน้อย คนไทยส่วนมากไม่สามารถทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มได้ เมื่อทำงานเป็นกลุ่มจะมีปัญหาเรื่องความสามัคคี การใช้เหตุผล และความไม่ซื่อสัตย์ต่อกัน (บรรจง ชูสกุลชาติ. 2517 : 39)

การพัฒนาคุณภาพของบัณฑิตด้วยกระบวนการฝึกอบรมเป็นวิธีการให้การศึกษารูปแบบหนึ่ง ซึ่งการดำเนินการจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย ต้องมีระบบระเบียบรวมทั้งขั้นตอนที่ชัดเจน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็ว การแสวงหาแนวทางการเสริมสร้างคุณลักษณะของบัณฑิตที่สมบูรณ์ เป็นสิ่งที่สถาบันอุดมศึกษาต้องกระทำอย่างเร่งด่วน (พัฒน์ น้อยแสงศรี. 2536 : 6) จากการวิจัยเกี่ยวกับคุณภาพบัณฑิตของมหาวิทยาลัยรามคำแหงพบว่า คุณลักษณะที่ควรเสริมสร้างให้เกิดขึ้นสำหรับผู้ที่จะเป็นบัณฑิต คือคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม (กองแผนงาน มหาวิทยาลัยรามคำแหง. 2535; เฉลิมเผ่า อจลละนันท์. 2532 : 104 - 109; สุริยันต์ สุวรรณราช และจินตนา พรหมนิมิตร. 2531 : 46; พรรณนิมล ก้านกนก และคนอื่น ๆ. 2534 : 77 - 78)

มหาวิทยาลัยรามคำแหงเป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาในลักษณะที่เป็นตลาดวิชา การเรียนการสอนเปิดโอกาสให้ประชาชนที่สนใจเข้าศึกษาเล่าเรียนโดยไม่ต้องสอบคัดเลือกและรับไม่จำกัดจำนวน การสอนมีลักษณะเป็นแบบมีชั้นเรียน แต่ไม่บังคับให้เข้าชั้นเรียน สำหรับนักศึกษาที่ไม่มาฟังคำบรรยาย มหาวิทยาลัยจัดให้มีการบรรยายสรุปทางวิทยุและโทรทัศน์ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค นอกจากนั้น มหาวิทยาลัยได้จัดศูนย์บริการวิชาการส่วนภูมิภาคจำนวนยี่สิบศูนย์ เพื่อเป็นสื่อกลางระหว่างมหาวิทยาลัยกับนักศึกษาและประชาชน ให้บริการสื่อการสอนประเภทตำรา วิดีโอ เทปคำบรรยายและเอกสารอื่น ๆ (สำนักบริการวิชาการและทดสอบประเมินผล มหาวิทยาลัยรามคำแหง. 2536 : 1 - 3) จากการสำรวจของกองแผนงาน

มหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่า นักศึกษาของมหาวิทยาลัยรามคำแหง แบ่งได้เป็นสามประเภท คือประเภทมาเรียนสม่ำเสมอ ประเภทมาเรียนเป็นครั้งคราว และประเภทที่ไม่มาเรียนหรือเรียนด้วยตนเองจากสื่อต่าง ๆ การมาเรียนของนักศึกษาใหม่ในระหว่างปีการศึกษา 2535 (กองแผนงาน มหาวิทยาลัยรามคำแหง. 2536) จำแนกได้ดังตาราง 1

ตาราง 1 ประเภทการมาเรียนของนักศึกษาใหม่มหาวิทยาลัยรามคำแหงปีการศึกษา 2533-2535

นักศึกษาประเภท	ปีการศึกษา2533		ปีการศึกษา2534		ปีการศึกษา2535	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
มาเรียนสม่ำเสมอ	26,254	32.67	23,579	29.56	21,364	28.78
มาเรียนเป็นครั้งคราว	33,900	42.18	34,848	43.69	32,924	44.35
ไม่มาเรียน	20,198	25.13	21,325	26.73	19,938	26.86
รวม	80,352	100.00	79,752	100.00	74,226	100.00

จากตาราง 1 แสดงว่านักศึกษาใหม่ที่ไม่มาเรียนหรือเรียนด้วยตนเองในปีการศึกษา 2533 มีจำนวน 20,198 คน คิดเป็นร้อยละ 25.13 ปีการศึกษา 2534 มีจำนวน 21,325 คน คิดเป็นร้อยละ 26.73 และปีการศึกษา 2535 มีจำนวน 19,938 คน คิดเป็นร้อยละ 26.86

การสำรวจนักศึกษาที่มาฟังการบรรยายที่มหาวิทยาลัยรามคำแหงพบว่า มีนักศึกษามาฟังการบรรยายประมาณวันละ 20,000 คน ที่เหลือเป็นนักศึกษาเรียนด้วยตนเองในภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วประเทศ (งานวิจัยสถาบัน กองแผนงาน มหาวิทยาลัยรามคำแหง. 2536 : 1)

ปีการศึกษา 2536 มหาวิทยาลัยเปิดดำเนินการมาเป็นเวลา 21 ปี มีบัณฑิตระดับปริญญาตรีสำเร็จการศึกษา รวมจำนวน 251,361 คน (สำนักบริการวิชาการและทดสอบ มหาวิทยาลัยรามคำแหง. 2536 : 1) บทบาทของมหาวิทยาลัยรามคำแหงในด้านการผลิตบัณฑิตออกไปรับใช้สังคม ส่งผลให้ผู้บริหารการศึกษา นักวิชาการ และนักการศึกษาได้แสดงความคิดเห็น

เกี่ยวกับคุณภาพของบัณฑิตว่า หากไม่มีการควบคุมคุณภาพและการประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยงานภายในย่อมมีผลทำให้บัณฑิตด้อยคุณภาพและเกิดการว่างงานจำนวนมาก (พัฒน์ น้อยแสงศรี. 2535 : 6) จากการติดตามผลบัณฑิตของมหาวิทยาลัยรามคำแหงพบว่า ปัญหาของบัณฑิตมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่ต้องทำการปรับปรุงแก้ไข คือ ปัญหาการว่างงาน มนุษยสัมพันธ์ การปรับตัว ความเป็นผู้นำและการทำงานเป็นกลุ่ม (งานวิจัยสถาบัน กองแผนงาน มหาวิทยาลัยรามคำแหง. 2536 : 104 - 105) ปีการศึกษา 2536 มหาวิทยาลัยมีนโยบายด้านการปรับปรุงการบริการวิชาการและการพัฒนาคุณภาพของบัณฑิต โดยขยายศูนย์บริการวิชาการและหาแนวทางการพัฒนาคุณภาพบัณฑิต การจัดอาจารย์และเจ้าหน้าที่หมุนเวียนไปให้คำปรึกษา แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการเรียน และจัดการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้แก่นักศึกษา (สำนักบริการวิชาการและทดสอบประเมินผล มหาวิทยาลัยรามคำแหง. 2536 : 23 - 34)

จากสภาพการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยรามคำแหงดังกล่าว การเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง เป็นสิ่งสำคัญในการช่วยพัฒนาคุณภาพบัณฑิตของมหาวิทยาลัยรามคำแหงให้เป็นบัณฑิตที่มีคุณลักษณะสมบูรณ์ สามารถตอบสนองความต้องการของสังคมและประเทศชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จุดมุ่งหมายของการวิจัย

จุดมุ่งหมายของการวิจัยครั้งนี้ เพื่อพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง ให้มีความรู้ ความเข้าใจ มีเจตคติที่ดี และมีทักษะในการเป็นผู้นำและการทำงานเป็นกลุ่ม

ความสำคัญของการวิจัย

หลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้มีความสำคัญดังนี้ คือ

1. เพื่อให้มหาวิทยาลัยรามคำแหงสามารถนำหลักสูตรไปพัฒนาและนำไปใช้เพื่อการเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง

2. กระบวนการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมในครั้งนี้สามารถใช้เป็นแนวทางในการสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมในสาขาวิชาอื่น ๆ

ขอบเขตของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังต่อไปนี้

1. หลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง ขอบเขตในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม ประกอบด้วย ความรู้ เจตคติและทักษะ เกี่ยวกับคุณลักษณะ 2 ด้าน คือด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม เนื้อหาสาระแบ่งเป็น 2 หน่วย คือ หน่วยที่ 1 การเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ และหน่วยที่ 2 การเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการทำงานเป็นกลุ่ม

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

2.1 ประชากร

2.1.1 ประชากรที่ใช้ในการสำรวจความต้องการเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง

2.1.2 ประชากรที่ใช้ในการหาประสิทธิภาพหลักสูตรฝึกอบรม คือนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหงที่ลงทะเบียนขอสำเร็จการศึกษา ในภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2537

2.2 กลุ่มตัวอย่าง

2.2.1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสำรวจความต้องการเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม สำหรับมหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้แก่ ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่เป็นประชากรทั้งหมด จำนวน 18 คน อาจารย์ นักศึกษา บัณฑิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้มาโดยวิธีสุ่มอย่างง่าย จากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางสำเร็จรูปของยามาเน่ (Yamane. 1967 : 886 - 887) จำนวน 1,042 คน และหัวหน้าหน่วยงานทั้งภาครัฐและหัวหน้าหน่วยงานภาคเอกชนที่รับบัณฑิตของมหาวิทยาลัยรามคำแหงเข้าไปปฏิบัติงาน สุ่มแบบเจาะจงกลุ่มละ 20 คน รวมจำนวน 40 คน

2.2.2 กลุ่มตัวอย่างการหาประสิทธิภาพหลักสูตรฝึกอบรมใช้วิธีสุ่มอย่างง่าย ได้กลุ่มตัวอย่าง 37 คน

3. ตัวแปรที่ศึกษา คือ ผลสัมฤทธิ์ด้านความรู้ เจตคติและทักษะ เกี่ยวกับคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. มหาวิทยาลัยรามคำแหง หมายถึง สถาบันอุดมศึกษาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยรามคำแหง พุทธศักราช 2514

2. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งทางการบริหารมหาวิทยาลัยรามคำแหงซึ่งได้รับการแต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัยรามคำแหง ในวิจัยนี้หมายถึงตำแหน่งอธิการบดี รองอธิการบดี และคณบดี

3. อาจารย์ หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ หรืออาจารย์ ทำหน้าที่สอนในมหาวิทยาลัยรามคำแหง ในวิจัยนี้หมายถึงอาจารย์ผู้ที่มีระยะเวลาการสอนในมหาวิทยาลัยรามคำแหงไม่น้อยกว่า 5 ปี

4. นักศึกษา หมายถึง ผู้ที่ลงทะเบียนศึกษาตามหลักสูตรระดับปริญญาตรีของมหาวิทยาลัยรามคำแหง

5. บัณฑิต หมายถึง ผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จากมหาวิทยาลัยรามคำแหง

6. หัวหน้าหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่บังคับบัญชาในหน่วยงานราชการ หรือผู้ที่เป็นเจ้าของกิจการ ผู้จัดการหน่วยงาน ทำหน้าที่บังคับบัญชาบัณฑิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานเป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 6 เดือน

7. ผู้เชี่ยวชาญ หมายถึง ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในด้านการพัฒนาหลักสูตรด้านการฝึกอบรม และด้านกิจการนักศึกษา ซึ่งมีคุณวุฒิปริญญาโท หรือปริญญาเอก มีประสบการณ์ด้านการเขียนตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในวิจัยนี้หมายถึงผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม และด้านกิจการนักศึกษา

8. คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ หมายถึง องค์ประกอบที่ทำให้บุคคลใช้อำนาจในการปกครอง บังคับบัญชาให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ในวิจัยนี้มี 3 ด้าน คือ

8.1 ความรู้เรื่องความเป็นผู้นำ ในวิจัยนี้หมายถึง ความรู้เรื่องการพัฒนาคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ ผู้นำกับการตัดสินใจ ผู้นำกับการสร้างขวัญและแรงจูงใจ

8.2 เจตคติที่ดีต่อความเป็นผู้นำ ในวิจัยนี้หมายถึง เจตคติที่ดีต่อคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ การตัดสินใจของผู้นำ การสร้างขวัญและแรงจูงใจของผู้นำ

8.3 ทักษะของความเป็นผู้นำ ในวิจัยนี้หมายถึง ทักษะการกำหนดวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมาย การวางแผน การตัดสินใจ และการสร้างขวัญและแรงจูงใจ

9. การทำงานเป็นกลุ่ม หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีเป้าหมายร่วมกัน มีการติดต่อประสานงานกัน มีการตัดสินใจร่วมกัน และมีผลประโยชน์จากการทำงานร่วมกัน ในวิจัยนี้มี 3 ด้าน คือ

9.1 ความรู้เรื่องการทำงานเป็นกลุ่ม ในวิจัยนี้หมายถึง ความรู้เรื่องการทำงานเป็นกลุ่ม ผู้นำกับการพัฒนากลุ่มทำงาน กระบวนการทำงานเป็นกลุ่มและการประสานงานระหว่างกลุ่ม

9.2 เจตคติที่ดีต่อการทำงานเป็นกลุ่ม ในวิจัยนี้หมายถึง เจตคติที่ดีต่อการทำงานเป็นกลุ่ม การพัฒนากลุ่มทำงาน กระบวนการทำงานเป็นกลุ่ม และการประสานงานระหว่างกลุ่ม

9.3 ทักษะการทำงานเป็นกลุ่ม ในวิจัยนี้หมายถึง ทักษะการทำงานเป็นกลุ่ม การพัฒนากลุ่มทำงาน กระบวนการทำงานเป็นกลุ่ม และการประสานงานระหว่างกลุ่ม

10. หลักสูตรการฝึกอบรม ในวิจัยนี้หมายถึง หลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง ซึ่งผู้วิจัยพัฒนาขึ้นโดยอาศัยข้อมูลพื้นฐานจากการสำรวจเอกสาร งานวิจัย และสำรวจความต้องการของผู้บริหาร อาจารย์ นักศึกษา บัณฑิต หัวหน้าหน่วยงานภาครัฐและเอกชน นำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ของผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาความจำเป็น กำหนดเป็นวัตถุประสงค์ กำหนดขอบเขตเนื้อหาวิชา และสร้างเป็นคู่มือวิทยากร คู่มือผู้เข้ารับการฝึกอบรม

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดเป็นสาระสำคัญ ได้แก่ โครงสร้างการบริหารงานภายในมหาวิทยาลัยรามคำแหง คุณลักษณะของบัณฑิตที่นึงประสงค์ การพัฒนาคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ การพัฒนาคุณลักษณะด้านการทำงานเป็นกลุ่ม และการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม

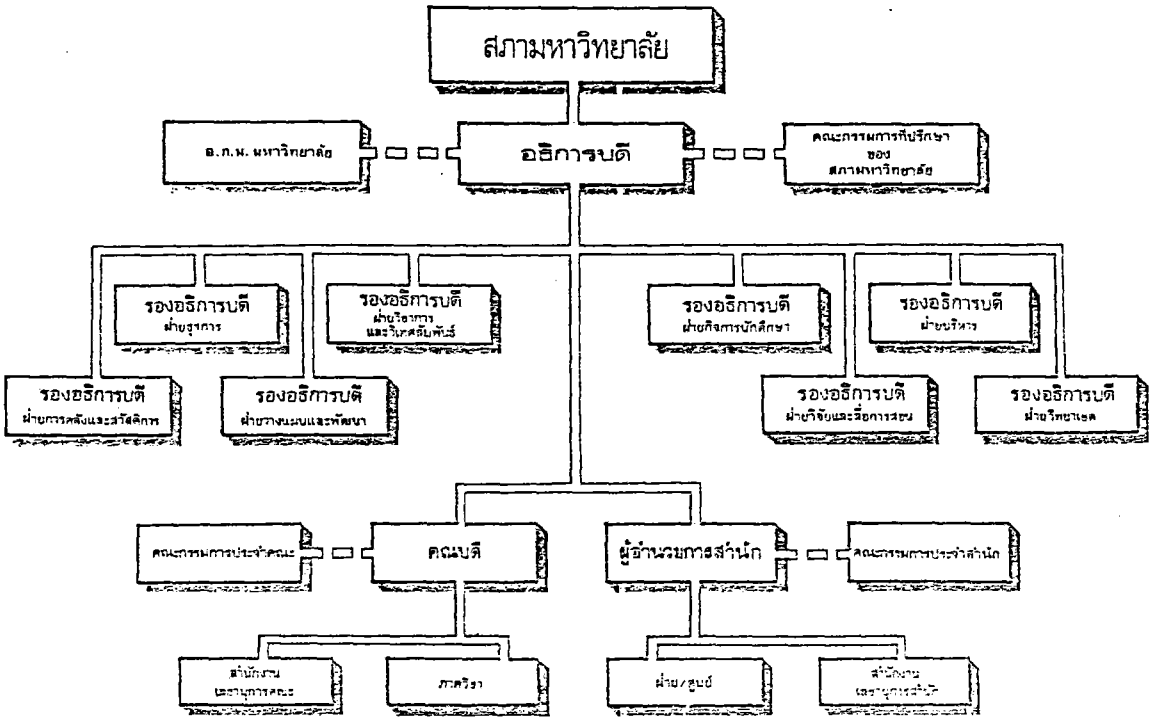
โครงสร้างการบริหารงานภายในมหาวิทยาลัยรามคำแหง

การจัดตั้งมหาวิทยาลัยรามคำแหงมีสาเหตุมาจากปัญหาการขาดแคลนสถานที่เรียนในระดับอุดมศึกษาของประเทศไทย เนื่องจากมหาวิทยาลัยต่าง ๆ มีสถานที่เรียนจำกัด ไม่สามารถรับผู้ที่ประสงค์เข้าศึกษาต่อระดับอุดมศึกษาได้ทั้งหมด ทำให้ผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาไม่มีโอกาสได้ศึกษาต่อ เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว รัฐบาลจำเป็นต้องจัดตั้งมหาวิทยาลัยรามคำแหงขึ้น เพื่อขยายโอกาสทางการศึกษาให้บุคคลที่ประสงค์เข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาได้ศึกษาต่ออย่างทั่วถึง ได้เน้นพูนวิทยฐานะและพัฒนาคุณภาพของประชาชน (สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง. 2536 : 10) มหาวิทยาลัยรามคำแหงได้รับการสถาปนาเป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ โดยพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2514 กำหนดให้มหาวิทยาลัยรามคำแหงเป็นสถาบันการศึกษาและวิจัยแบบตลาดวิชา (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2514) เปิดรับสมัครบุคคลเข้าเป็นนักศึกษาโดยไม่จำกัดจำนวนและไม่มีการสอบคัดเลือก

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยรามคำแหงแบ่งส่วนราชการเป็นสิบสามหน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานอธิการบดี สำนักบริการวิชาการและทดสอบประเมินผล สำนักหอสมุดกลาง สำนักเทคโนโลยีการศึกษา สำนักพิมพ์ คณะนิติศาสตร์ คณะบริหารธุรกิจ คณะมนุษยศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ คณะเศรษฐศาสตร์ และสถาบันคอมพิวเตอร์ (มหาวิทยาลัยรามคำแหง. 2536 : 10) เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีนักศึกษาเพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดปัญหาด้านสถานที่เรียน ในปี พ.ศ. 2527 มหาวิทยาลัยได้จัดตั้งวิทยาเขตขึ้นบนถนนบางนา-ตราด

ปีการศึกษา 2536 มหาวิทยาลัยมีนักศึกษารวมทั้งสิ้น 338,859 คน นักศึกษามาเรียนที่มหาวิทยาลัยประมาณสามสิบเปอร์เซนต์ ส่วนที่เหลือใช้วิธีการศึกษาด้วยตนเอง นักศึกษาส่วนมากมีภูมิลำเนาทั่วทุกภูมิภาคของประเทศ มหาวิทยาลัยได้จัดตั้งศูนย์บริการวิชาการส่วนภูมิภาคจำนวนยี่สิบศูนย์ ตั้งอยู่ที่ห้องสมุดประชาชนประจำจังหวัดต่าง ๆ คือ เชียงใหม่ เชียงราย แพร่ พิษณุโลก นครสวรรค์ สุพรรณบุรี ระยอง นครราชสีมา ขอนแก่น สุรินทร์ ร้อยเอ็ด อุบลราชธานี อุดรธานี นครพนม ราชบุรี ประจวบคีรีขันธ์ สุราษฎร์ธานี นครศรีธรรมราช ตรัง และสงขลา การดำเนินงานของศูนย์บริการวิชาการส่วนภูมิภาค ดำเนินการภายใต้นโยบายของมหาวิทยาลัยรามคำแหงด้านการส่งเสริมและให้โอกาสในการศึกษาอย่างเท่าเทียมกันแก่นักศึกษา และเพื่อให้นักศึกษาส่วนภูมิภาคได้รับบริการวิชาการของมหาวิทยาลัย (สำนักบริการวิชาการและทดสอบประเมินผล มหาวิทยาลัยรามคำแหง. 2536 : 3)

การบริหารมหาวิทยาลัยรามคำแหงประกอบด้วย สภามหาวิทยาลัย ที่ประชุมผู้บริหารสภามหาวิทยาลัย (ทปม.) และอนุกรรมการสามัญประจำมหาวิทยาลัย (อ.ก.ม.) อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี และผู้อำนวยการสำนัก โครงสร้างการบริหารงานภายในมหาวิทยาลัยรามคำแหง (มหาวิทยาลัยรามคำแหง 2535 : 12) แสดงในภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 โครงสร้างการบริหารงานภายในมหาวิทยาลัยรามคำแหง

คุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์

การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติที่ผ่านมา ทำให้การเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยเป็นไปอย่างรวดเร็ว อันเป็นผลมาจากความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การรับเอาอารยธรรม วิถีชีวิตและค่านิยมต่าง ๆ จากภายนอกประเทศ ซึ่งส่งผลให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องจัดการศึกษาเพื่อเพิ่มคุณภาพของประชากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว (สุพล วุฒิเสน. 2532 : 45) การพัฒนาคุณภาพของบัณฑิตเพื่อให้เป็นบัณฑิตที่พึงประสงค์ บัณฑิตในสังคมสมัยใหม่ควรเป็นผู้มีสติปัญญา มีทักษะในอาชีพ มีคุณธรรม มีความเป็นมนุษย์และมีเอกลักษณ์พิเศษเฉพาะ เช่น ความมีวินัยทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เป็นต้น (วิจิตร สินสิริ. 2534 : 23) ผู้ที่เป็นบัณฑิตและเป็นศึกษิตที่สมบูรณ์นั้นต้องประกอบด้วยหลักหกประการ คือ ความสามารถในการใช้ภาษา กิริยามารยาทดี รสนิยมสูง คิดไตร่ตรองก่อนที่จะตัดสินใจ มีความเจริญงอกงามโดยไม่หยุดอยู่กับที่ และสามารถแปลความคิดออกเป็นการกระทำ (วิจิตร ศรีสอ้าน. 2518 : 12) สอดคล้องกับคุณลักษณะของผู้นำในอนาคตของสังคมไทย ต้องมีความคิดกว้างไกล มีทิศทาง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้า มีพลัง ก่อให้เกิดศรัทธา มีวินัยในตนเอง ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และปรับปรุงงานเป็นระบบ (สิปปนนท์ เกตุทัต. 2535 : 60) นอกจากนั้น การวิจัยเรื่องคุณภาพบัณฑิตและปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพบัณฑิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่าคุณภาพของบัณฑิตที่พึงประสงค์ควรมีลักษณะ 16 ประการ คือมีความรับผิดชอบ มั่นคงทางอารมณ์ มีความเป็นผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ มีประสิทธิภาพในการทำงาน ใฝ่รู้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รอบคอบ มีการไตร่ตรองอย่างมีเหตุผล เป็นผู้มองเห็นการณ์ไกล รู้จักตนเอง เสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม เชื่อมั่นในตนเอง เป็นผู้มีใจคอกว้างขวาง ซื่อสัตย์สุจริต และมีความยุติธรรม (ชัยพร วิชชาวุธ สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และปทีป เมธาคุณวุฒิ. 2535 : 1 - 25) ดังนั้น มหาวิทยาลัยต้องกำหนดจุดมุ่งหมายที่ผสมผสาน เพื่อเสริมสร้างบุคลิกภาพและความสามารถในทางปัญญาของบุคคล ควบคู่กับการศึกษาโดยแนวปฏิบัติเพื่อพัฒนาความเป็นคนควบคู่กับการพัฒนากำลังคน (พัฒน์ น้อยแสงศรี. 2536 : 2) การพัฒนากำลังคนเพื่อให้ทันกับตลาดแรงงานในทศวรรษหน้า สถาบันอุดมศึกษาต้องพัฒนาหลักสูตรที่สามารถผลิตบัณฑิตให้มีฝีมือและเป็นกำลังแรงงานที่มีความหลากหลายมากขึ้น หลักสูตรควรเน้นภาคปฏิบัติและกิจกรรมเสริมหลักสูตร บัณฑิตต้องมีความรักและศรัทธาในหน้าที่ มีความสามารถด้านการเป็นผู้นำ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ (โกศล เน็ชร์สุวรรณ์. 2534 : 35; มนต์ชัย รัตนะ. 2534 : 31;

สันติ ฤกษ์จำนง. 2534 : 97 - 98) แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่ง จิระ หงส์ลดารมภ์ (2534 : 80 - 90) ให้ความเห็นว่าประกอบด้วยแนวทางเจ็ดประการคือ

1. สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

2. สามารถรับรู้และเรียนรู้ในสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วให้ทันกับวิทยาการใหม่ ๆ เพื่อก้าวไปให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

3. มีความคิดริเริ่มและโลกทัศน์กว้าง ในตลาดที่มีการแข่งขันสูง สามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ดี สามารถคลี่คลายปัญหาและสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

4. สามารถคิดปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง วิเคราะห์วิจารณ์สิ่งต่าง ๆ และหาวิถีทางปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นเพื่อก้าวไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง

5. ควรมีความสามารถพิเศษและความรู้เฉพาะ เช่น ความสามารถทางด้านภาษาและด้านเทคโนโลยีต่าง ๆ

6. มีบุคลิกภาพที่ดี มีความรับผิดชอบ มนุษยสัมพันธ์ มีความคล่องตัวในการทำงาน เชื่อมั่นตนเอง

7. มีทักษะด้านการวางแผน การเป็นผู้นำ คิดการณ์ไกล กล้าตัดสินใจและสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้

<u>การพัฒนาคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ</u>

1. <u>ความหมายของความเป็นผู้นำ</u>

จากการศึกษาเอกสารความหมายของคำว่า ความเป็นผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับให้มีอำนาจที่จะสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่ม เพื่อที่ก่อให้เกิดความพยายามในการดำเนินงานให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Stogdill. 1969 : 4) เป็นกระบวนการชักนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม (Bennis. 1969 : 261) โดยแสดงพฤติกรรมตามที่สั่งการหรือแนะนำซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจกรรมของกลุ่ม (Hemphil. 1949 : 41) และเป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลจูงใจคนให้ร่วมมือปฏิบัติงาน เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งคนเหล่านั้นพึงปรารถนา (Tead. 1965 : 20)

2. คุณสมบัติของผู้นำ

ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในทุก ๆ องค์การ เป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ ให้ความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ มีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จและการรักษาระดับความพอใจของสมาชิกในองค์การ เป็นปัจจัยในการอยู่รอดขององค์การ ยิ่งองค์การที่มีขนาดใหญ่สลับซับซ้อนมากขึ้นเท่าใด ความต้องการผู้นำที่มีประสิทธิภาพก็ยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลระหว่างบุคคลโดยการควบคุมผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสาร เพื่อบรรลุถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย การที่ผู้นำจะมีภาวะผู้นำในลักษณะใดนั้น ขึ้นอยู่กับตัวแปรหลายประการ คือ บุคลิกภาพของผู้นำ ทัศนคติและบุคลิกภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา คุณสมบัติขององค์การหรือลักษณะการทำงาน รวมถึงสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจและการเมือง แม้ว่าไม่มีแบบของผู้นำแบบใดที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุดในทุก ๆ สถานการณ์ แต่ผู้นำที่ดีควรมีคุณลักษณะประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ มีความรู้ ความคิดริเริ่ม กล้าหาญ อดทน ยุติธรรม ภูมิฐาน การตัดสินใจอย่างมีคุณภาพ เป็นต้น และสิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้ก็ คือ ผู้นำต้องมีมนุษยสัมพันธ์ รู้จักใช้ "ศิลปะการจูงใจ" เพื่อเสริมสร้างและส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในองค์การ (อรุณ รักธรรม. 2522 : 261)

การบริหารงานในองค์การให้มีความเจริญก้าวหน้าจำเป็นต้องอาศัยความสามารถในการเป็นนำของผู้บริหาร ผู้บริหารแต่ละคนย่อมมีแบบของความเป็นผู้นำ มีลักษณะเฉพาะของตนเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และมีอิทธิพลต่อการพัฒนาพฤติกรรมของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ไปในทางที่พึงประสงค์ ถ้าแบบของผู้นำใช้ไม่ได้ผลก็อาจเปลี่ยนแบบใหม่ได้ ในการเปลี่ยนแบบของการเป็นผู้นำนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้เกี่ยวกับแบบการเป็นผู้นำของตนเองให้ดีที่สุดก่อนการนำมาใช้ ศึกษาพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงจากแบบเดิมไปสู่แบบใหม่ สภาพแวดล้อมขององค์การที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแบบ การสรรค์สร้างให้เกิดสภาพแวดล้อมที่พึงประสงค์ดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ เฮอเซ่ และบลังชาร์ด ที่ว่า กระบวนการของการมีอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์หนึ่ง ๆ นั้น มีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องคือ "ความเป็นผู้นำ" ได้แก่ ความรู้ ค่านิยม ทักษะและพฤติกรรม "กลุ่ม" ได้แก่ ปทัสถาน ค่านิยม ความยึดมั่นผูกมัดต่อเป้าหมายของกลุ่ม "สถานการณ์" ได้แก่ ค่านิยมขององค์การ เทคโนโลยี กิจกรรม งานที่ต้องทำ (Hersey and Blanchard. 1972 : 68)

ในทางปฏิบัติ ผู้นำคือหัวหน้าของหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาสูงสุดในหน่วยงาน โดยเฉพาะผู้นำในทางการบริหารจะพบว่า ผู้นำขององค์การหรือหน่วยงาน คือผู้ที่บริหารงานของกลุ่ม ทำหน้าที่

อำนวยการ จูงใจ ริเริ่ม ประนีประนอม และการประสานงาน การศึกษาของกลุ่มพฤติกรรมนั้นได้เน้นความสำคัญของภาระหน้าที่ของผู้นำเกี่ยวกับการวินิจฉัยสั่งการ พฤติกรรมของผู้นำที่อาศัยอำนาจบารมีเป็นเครื่องมือ ทั้งในลักษณะที่เป็นแบบพิธีการและไม่เป็นพิธีการ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่ม มุ่งให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ (สมพงษ์ เกษมสิน. 2526 : 220)

ในการพัฒนาคุณภาพบัณฑิตให้มีความเป็นผู้นำ มีทฤษฎีเกี่ยวกับความเป็นผู้นำของสต๊อกดิลล์ (Stogdill. 1969 : 91) ให้แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ ดังนี้

1. ความเป็นผู้นำนั้นนอกจากสถานการณ์และสภาพแวดล้อมแล้ว ความสามารถเฉพาะตัวมีส่วนประกอบด้วย ทั้งนี้ผู้นำจะต้องมีความฉลาดมีความสามารถรวมทั้งมีผู้ร่วมงานที่ดีด้วย

2. ผู้ที่จะเป็นผู้นำได้นั้นจะต้องมีความสามารถในการกระทำ มีมนุษยสัมพันธ์และมีการควบคุมทางใจที่ดีเหมาะกับสถานการณ์

3. ลักษณะทางธรรมชาติของมนุษย์นั้นจะคิดอยู่เสมอว่าการที่ตนให้อะไรแก่ผู้อื่นนั้นย่อมต้องการได้สิ่งตอบแทนที่คุ้มค่ากันหรือดีกว่า ฉะนั้น ผู้ที่เป็นผู้นำจะถูกผู้ตามในกลุ่มคิดอยู่เสมอว่าถ้าตนให้ความร่วมมือตามที่ผู้นำขอร้องแล้ว ผลตอบแทนควรจะคุ้มค่ากัน ถ้าผู้นำสามารถให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่ากันแล้ว ผู้นำย่อมเป็นที่ยอมรับของผู้ตามคนอื่น ๆ ในกลุ่มด้วย

เนเปียร์ และเกอร์เช่นฟิลด์ (Napier and Gershenfield. 1973 : 136 - 151) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำแตกต่างจากของสต๊อกดิลล์ กล่าวคือ

1. ความเป็นผู้นำเกิดขึ้นได้เนื่องจากตำแหน่งหน้าที่การงาน การทำงานในตำแหน่งใดย่อมมีความเป็นผู้นำอันเนื่องมาจากการดำรงตำแหน่งนั้นตามมา

2. พฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มทำให้เกิดความต้องการ และวัตถุประสงค์ที่จะทำให้เกิดความต้องการผู้นำแบบนั้น ๆ ขึ้นมา ฉะนั้น การที่จะมีผู้นำแบบหนึ่งแบบใดจึงขึ้นอยู่กับแบบพฤติกรรมของกลุ่ม

3. <u>แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีลักษณะผู้นำ</u>

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ มีทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

3.1 <u>ทฤษฎีลักษณะผู้นำ</u> (Trait theories) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่พิจารณาคุณลักษณะ

เฉพาะตัวในการเป็นผู้นำเป็นหลัก ทฤษฎีกลุ่มนี้พยายามที่จะค้นหาหรือเสนอลักษณะบางสิ่งบางอย่าง ทั้งทางด้านกายภาพ ทางด้านจิตใจ และบุคลิกภาพ ซึ่งแนวคิดทางทฤษฎีเบื้องต้นในการพิจารณาและทำความเข้าใจภาวะผู้นำนั้นจะเริ่มที่ลักษณะต่าง ๆ จนกระทั่งถึงปัจจุบันที่มีปัญหาว่า บรรดาคุณลักษณะทั้งหลายที่คิดว่าน่าจะเป็นคุณลักษณะผู้นำที่ดีนั้น บุคคลหนึ่งบุคคลใดสามารถมีคุณลักษณะครบถ้วนตามต้องการได้ สำหรับลักษณะผู้นำในประเทศไทยนั้น การพิจารณาลักษณะโครงสร้างของสังคมไทย ผู้นำควรมีคุณลักษณะ คือ ต้องเข้าใจนโยบาย มีแผนในการดำเนินงาน หมั่นศึกษาหาความรู้และปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกันงาน มีความซื่อสัตย์ มีความยุติธรรม (สมพงษ์ เกษมสิน. 2526 : 233 - 234) นอกจากนี้ ผู้นำควรมีคุณสมบัติพิเศษห้าประการ คือ มีชีวิตชีวา สามารถตัดสินใจ สามารถครองใจคน มีความรับผิดชอบ ฉลาดและมีไหวพริบดี มีความเฉียบแหลม (ภิญโญ สาธร. 2519 : 150 - 151) และจากรายงานการวิจัยเรื่องลักษณะของนักบริหารการศึกษาที่คนไทยนิยมประสงค์ ได้สรุปลักษณะผู้นำที่คนไทยนิยมประสงค์ตามลำดับดังนี้ คือ กล้ายอมรับผิด มีความสามารถ โอบอ้อมอารี รู้จักเสียสละ สุขุมรอบคอบในการตัดสินใจ ความคิดลึกซึ้ง ใจคอกว้างขวาง มองการณ์ไกล เชื่อมั่นในตนเอง มีปฏิภาณ ไหวพริบ ความจำ สติปัญญาดี กระตือรือร้นในการทำงาน ไม่รับสินบนหรืออาศัยอำนาจหน้าที่หาประโยชน์ส่วนตัว ไม่หูเบา เชื่อหรือทำตามคำยุแหย่โดยไม่สืบสวนข้อเท็จจริง (ประถม แสงสว่าง. 2524 : 8 - 9) การศึกษาคุณลักษณะผู้นำนั้นแต่เดิมเชื่อว่าคนที่จะเป็นผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติติดตัวมาโดยกำเนิด ทั้งนิสัยใจคอ รูปร่างกาย แต่ต่อมาภายหลัง เชื่อกันว่าผู้นำนั้นสามารถฝึกฝนอบรมได้ ดังนั้น เมื่อมีการแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารทุกระดับจึงต้องเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความเป็นผู้นำด้วย

3.2 ทฤษฎีพฤติกรรม (Personnel behavior theories) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่พิจารณาคุณลักษณะเฉพาะตัวผู้นำ ตามวิธีการใช้อำนาจ หรือแนวพฤติกรรมของผู้นำ ทฤษฎีในกลุ่มนี้แบ่งประเภทของผู้นำไว้ 3 ประเภท คือ

3.2.1 ประเภทผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจ การจัดผู้นำประเภทนี้คำนึงถึงลักษณะการใช้อำนาจของผู้นำเป็นสำคัญ บูชเนอร์ (Buechner. 1968 : 175) ได้กล่าวถึงผู้นำประเภทนี้ว่ามี 9 แบบ คือ

1. แบบอัตตาธิปไตย เป็นผู้นำแบบเผด็จการประเภทสั่งการอย่างเดียวโดยถือว่าผู้บังคับบัญชามีสิทธิสั่ง ผู้ที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาต้องรับฟังและมีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่ง การติดต่อสื่อสารเป็นไปทางเดียว คือจากบนลงล่าง

2. แบบอัตตาธิปไตยแบบเมตตา มีลักษณะเป็นผู้นำแบบพ่อ คือ มีอำนาจสั่งแต่ก็ทำอย่างนุ่มนวล และสนใจความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา

3. แบบราชการ คือ ผู้นำประเภทยึดธรรมเนียมปฏิบัติไม่คิดถึงตัวบุคคลไม่สร้างสรรค์ มักอ้างกฎระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งอยู่ตลอดเวลา การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีขั้นตอนมาก ตามระดับข่ายการบังคับบัญชาจนการสื่อสารแทบไร้ความหมาย

4. แบบปล่อยให้ร่วม เป็นแบบที่ผู้นำปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การ ร่วมดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมายรวมทั้งเป็นที่ปรึกษาของผู้นำในเรื่องต่าง ๆ ผู้นำแบบนี้แบ่งเป็นประเภทเน้นตัวบุคคลกับเน้นกลุ่ม

5. แบบปล่อยตามใจ เป็นผู้นำประเภทเฉื่อย ถือว่าปัญหาที่เกิดมาก็ย่อมจะหมดไป ถ้าไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยว เห็นว่าฝ่ายบริหารไม่ควรด่วนตัดสินใจรวดเร็วเด็ดขาดหรือก้าวร้าวเกินไป ควรปล่อยให้ทุกอย่างค่อยเป็นค่อยไปแล้วจะดีเอง ผู้นำประเภทนี้ส่วนใหญ่มักไม่ค่อยทำอะไร

6. แบบบารมี เป็นผู้นำที่มีลักษณะจูงใจเป็นส่วนตัว มีความฉลาดหรือเชี่ยวชาญด้านเทคนิคบางอย่าง สามารถควบคุมหรือผลักดันสถานการณ์โดยที่เป็นแรงดลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อและทำตามได้ ผู้ใต้บังคับบัญชายินดีทำตามโดยแทบไม่ต้องบังคับ

7. แบบเทคนิค ผู้นำประเภทนี้ตัดสินใจและนำผู้ใต้บังคับบัญชาได้เพราะอาศัยความรู้ความสามารถทางวิชาการที่เหนือกว่า ความรู้ความสามารถนี้มีจริงหรือไม่ไม่สำคัญ แต่ผู้นำจะอ้างว่าตนมี การสื่อสารมุ่งวิธีการทำงานเป็นส่วนใหญ่ ผู้นำมักไม่ยุ่งกับเรื่องที่ไม่ใช่เทคนิค โดยมักปล่อยให้ผู้ช่วยปฏิบัติแทน

8. แบบชุมชนวิชาการ ผู้นำประเภทนี้มักมีผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความสามารถใกล้เคียงกัน จึงมีลักษณะเป็นเพื่อนร่วมงานมากกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา การสื่อสารเป็นแบบตามใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะติดต่อได้โดยตรง ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ประสานงานและให้บริการที่จำเป็นแก่กลุ่มมากกว่าจะเป็นผู้ควบคุม

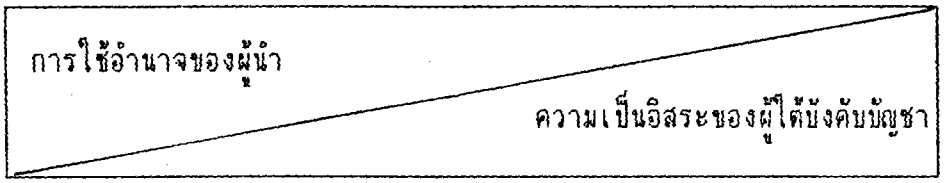
9. แบบการเมือง ผู้นำประเภทนี้มีฐานะอำนาจอยู่ในระดับสูงขององค์การหรือในวงการอื่น ๆ เป็นลักษณะผู้อุปถัมภ์หรือคุ้มครองช่วยแก้ปัญหาและรักษาผลประโยชน์ให้พวกตน

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

3.2.2 ประเภทผู้นำตามลักษณะการเน้น แนวความคิดที่เน้นตัวผู้นำหรือเน้นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก การบริหารงานคำนึงถึงฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดเป็นเกณฑ์หรือพิจารณาที่งานหรือผู้บังคับบัญชา ดังที่ อรุณ รักธรรม (2533 : 140 - 160) ได้สรุปผู้นำเป็น 2 แบบ คือ

1. แบบเน้นงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบเน้นงานเป็นประเภทกำหนดงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติและดูแลสอดส่องอย่างใกล้ชิดว่าปฏิบัติตามที่กำหนดให้หรือไม่ มีการใช้สื่อการจูงใจต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติให้ได้ผลมาก ๆ และกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนผู้นำแบบเน้นผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้นำประเภทเน้นปัญหาส่วนตัวและเน้นการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพสามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้ ในกรณีนี้ผู้นำเป็นฝ่ายกำหนดวัตถุประสงค์แล้วแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบความต้องการให้เสรีภาพพอสมควรในการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย ผู้นำแบบนี้จะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การ ผลการผลิตสูงกว่าขาดงานน้อยกว่า ผู้ใต้บังคับบัญชามีทัศนคติดีต่อองค์การและมีผลเสียน้อยต่อองค์การ

2. แบบเน้นผู้บังคับบัญชาหรือเน้นผู้ใต้บังคับบัญชา ความเป็นผู้นำประเภทนี้มักพิจารณาว่าในการควบคุมบังคับบัญชานั้นยึดผู้บังคับบัญชาเป็นเกณฑ์ หรือคำนึงถึงผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก มีลักษณะดังแสดงเป็นแผนภูมิไว้ในภาพประกอบ 2

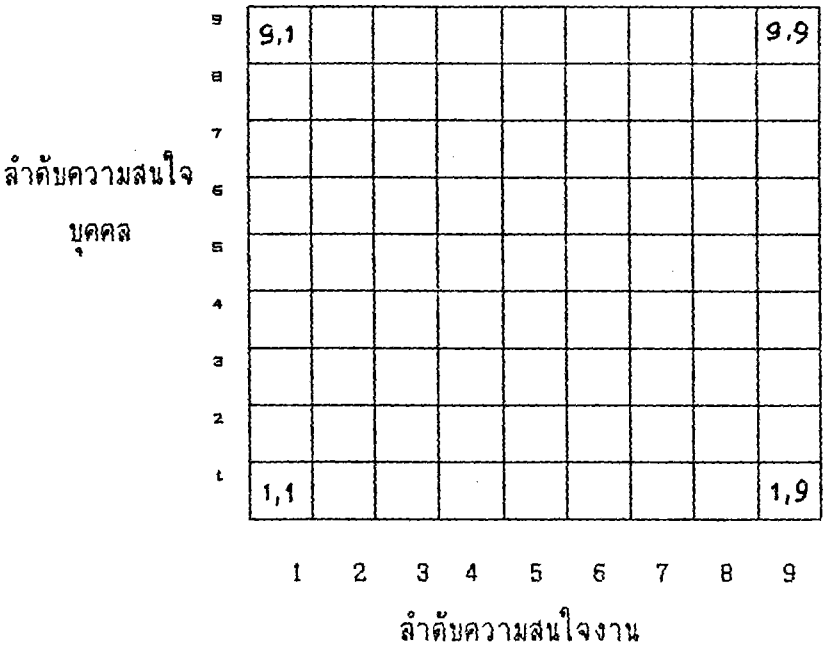


ผู้นำตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ	ผู้นำพยายามกระตุ้นเกลี้ยกล่อมให้ยอมรับผลการตัดสินใจของตน	ผู้นำเสนอข้อตัดสินใจของตนแล้วขอทราบความคิดเห็น	ผู้นำเสนอข้อมูลตัดสินใจและอาจเปลี่ยนแปลงได้	ผู้นำเสนอปัญหาแล้วขอข้อแนะนำแต่ตัดสินใจเอง	ผู้นำชี้ข้อจำกัดแล้วให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจในขอบเขต	ผู้นำอนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำการตัดสินใจในขอบเขตที่กำหนด

ภาพประกอบ 2 ลักษณะความเป็นผู้นำจัดลำดับตามสัดส่วนขอบเขตการใช้อำนาจกับขอบเขตเสรีภาพ

จากภาพประกอบ 2 จะเห็นได้ว่าการจัดลำดับแบบนี้ขึ้นอยู่กับสัดส่วนของขอบเขตการใช้อำนาจของผู้ใต้บังคับบัญชา กับขอบเขตเสรีภาพที่ผู้บังคับบัญชามีในการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย

3.2.3 <u>ประเภทผู้นำตามทฤษฎีข่ายการบริหารของเบลคและมูตัน</u> ผู้นำประเภทนี้ อรุณ รักธรรม (2522 : 341) ได้กล่าวว่าตามแนวทฤษฎีนี้มีองค์ประกอบ 2 อย่างที่ต้องพิจารณาเช่นกัน แต่ได้กระจายให้กว้างขึ้นโดยอาศัยข่ายตารางที่ซับซ้อนมากขึ้น มีลำดับความมากน้อยเพิ่มขึ้น องค์ประกอบ 2 อย่าง คือความสนใจในตัวบุคคล หมายถึง ผู้นำที่บริหารงานโดยคิดถึงความก้าวหน้าและความสุขของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก กับความสนใจในการผลิต หมายถึง ผู้นำที่บริหารโดยคิดถึงการปฏิบัติงานผลผลิตและระดับการผลิตเป็นหลัก เมื่อกำหนดความมากน้อย 9 ระดับ ก็จะได้ตามตารางข่ายการบริหารงานตามภาพประกอบ 3 (อรุณ รักธรรม. 2522 : 341)



ภาพประกอบ 3 ตารางข่ายการบริหารงานตามทฤษฎีข่ายการบริหารงานของเบลคและมูตัน

เมื่อเรียงลำดับจากเลขน้อยไปหาเลขมากโดยคำนึงถึงองค์ประกอบ 2 ประการ ตาม

ลำดับความสนใจงานและตามลำดับความสนใจของบุคคลข้างต้นแล้วจัดผู้นำได้ 5 แบบ คือ 1,1 แบบไม่เอาไหน เป็นผู้นำที่ไม่สนใจผู้ใต้บังคับบัญชาและไม่สนใจงาน ใช้ความพยายามน้อยมากในการปฏิบัติงานให้ได้ผล 1,9 แบบสนใจงานอย่างเดียว เป็นผู้นำที่เน้นประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานอย่างมาก แต่สนใจพัฒนาปรับปรุงขวัญ กำลังใจ และความสุขของผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยมาก 9,1 แบบบันเทิงสโมสร เป็นผู้นำที่เน้นการส่งเสริมความสุขของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ไม่สนใจงาน 9,9 แบบทีม เป็นผู้นำที่เน้นทั้งการปฏิบัติงานและขวัญกำลังใจ พยายามทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างสบายใจ สนใจการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและทำให้บรรยากาศในการปฏิบัติงานน่าสนุก 5,5 แบบครึ่งทาง เป็นผู้นำที่เน้นทั้งการปฏิบัติงานและขวัญกำลังใจแต่เน้นในระดับปานกลาง ไม่กระตือรือร้น เป็นผู้นำแบบเลือกทางสายกลาง

3.3 <u>ทฤษฎีสถานการณ์</u> (Situation theories หรือ Contingency theories) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่ถือว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องของสถานการณ์ ไม่ใช่เรื่องของแต่ละบุคคล ทฤษฎีกลุ่มนี้มีความเชื่อว่าน่าจะมีสถานการณ์บางอย่างที่ช่วยเอื้ออำนวยให้เกิดภาวะผู้นำขึ้นมาได้ คือภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จเป็นภาวะที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ หมายถึง ผู้นำประพฤติปฏิบัติในงานประเภทใด ขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้นที่จะกำหนดออกมาว่าลักษณะผู้นำควรจะแสดงอย่างไร การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ได้การสร้างแบบภาวะผู้นำขึ้น 2 แบบ คือ แบบมนุษยสัมพันธ์ เป็นแบบที่ผู้นำไม่สามารถแยกความแตกต่างระหว่างเพื่อนร่วมงานที่ชอบมากที่สุดและชอบน้อยที่สุดได้ กับแบบมุ่งงาน เป็นผู้นำที่รับรู้ความแตกต่างอย่างมากระหว่างเพื่อนร่วมงานที่ชอบมากที่สุดและชอบน้อยที่สุด ภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบ พบว่าในภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบสำคัญหรือมิติที่สำคัญ 3 ประการ ดังต่อไปนี้

1. สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน เป็นตัวแปรที่สำคัญที่สุดในการที่จะกำหนดสถานการณ์ให้เป็นที่น่าพอใจ

2. ระดับโครงสร้างของงาน เป็นตัวแปรสำคัญที่อันดับ 2 ในการสร้างความพอใจต่อสถานการณ์

3. อำนาจในตำแหน่งของผู้นำที่ได้รับมอบอย่างเป็นทางการจะเป็นตัวแปรที่สำคัญอันดับ 3 ของสถานการณ์

เมื่อใดก็ตามที่ตัวแปรทั้งสามประการอยู่ในภาวะที่เหมาะสมแล้ว ผู้นำจะสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ (Fiedler. 1967 : 25 - 35)

ทฤษฎีสามมิติของเรดดินเป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับความเป็นผู้นำและแบบพฤติกรรมผู้นำตามแนวทฤษฎีสถานการณ์ โดยเชื่อว่ามนุษย์ทุกคนล้วนแต่มีลักษณะความเป็นผู้นำและมีแบบพฤติกรรมผู้นำอยู่ด้วยกันทั้งนั้น จะต่างกันก็เพียงแบบพฤติกรรมผู้นำแต่ละคนไม่เหมือนกัน และลักษณะความเป็นผู้นำมีมากน้อยต่างกัน บางคนอาจยึดมั่นแบบพฤติกรรมผู้นำแบบใดแบบหนึ่งตลอดไป แต่บางคนอาจจะเปลี่ยนแบบพฤติกรรมผู้นำไปตามกาลเวลา สถานการณ์ สภาพแวดล้อม และตำแหน่งหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ มิติทั้งสามของเรดดินนั้น ได้แก่ มุ่งงานหรือกิจสัมพันธ์ มุ่งสัมพันธภาพหรือมิตรสัมพันธ์ และมุ่งประสิทธิผล ทฤษฎีนี้ได้รับการค้นคว้าโดยนักจิตวิทยา เพื่อหาทางบริหารงานให้ได้ผลมากที่สุด และได้พบว่าหลักสำคัญในการบริหารมีอยู่ 2 ประการคือ ประการแรกมุ่งแต่งาน ผู้นำแบบนี้จะบริหารงานโดยมุ่งแต่ความสำเร็จของงาน ไม่คำนึงถึงความรู้สึกด้านจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ประการสองมุ่งมนุษยสัมพันธ์ ผู้นำแบบนี้จะบริหารงานโดยให้ความสำคัญต่องานกับการให้ความสำคัญต่อมนุษยสัมพันธ์ การให้ความสำคัญระหว่างงานกับมนุษยสัมพันธ์อาจมีมากน้อยต่างกัน ผู้นำบางคนอาจให้ความสำคัญแต่งานอย่างเดียวไม่คำนึงถึงมนุษยสัมพันธ์ บางคนอาจให้ความสำคัญเรื่องมนุษยสัมพันธ์มากเกินไปไม่สนใจเรื่องงาน สิ่งเหล่านี้ขึ้นอยู่กับตัวบุคคล และตามทฤษฎีของเรดดินได้แบ่งลักษณะผู้นำทางการบริหารออกเป็น 4 แบบ คือ

1. แบบมุ่งเกณฑ์ ลักษณะผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่มีนิสัยระมัดระวัง อนุรักษ์นิยมชอบทำอะไรที่เป็นระเบียบตามกฎเกณฑ์ข้อบังคับที่วางไว้ จะมองหากฎระเบียบที่ตั้งไว้ เมื่อทำได้ถูกต้องไม่มีที่ติ เป็นคนสม่ำเสมอ มีความมานะอดทน มีนิสัยเยือกเย็นให้ความสำคัญด้านคนและงานน้อย ผู้นำลักษณะนี้จะได้ผลงานน้อย ไม่คิดอ่านแบบสร้างสรรค์ มักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ไม่ค่อยร่วมมือกับใคร

2. แบบสัมพันธ์ ลักษณะผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่ให้ความสำคัญในเรื่องคน แต่ให้ความสำคัญน้อยในเรื่องงาน จะเน้นการพัฒนาบุคคล เป็นกันเอง ยอมรับและเห็นด้วยกับผู้อื่นง่าย ชอบสร้างบรรยากาศของความอบอุ่น ปลอดภัย และความมั่นคงในหน่วยงาน

3. แบบมุ่งงาน ลักษณะผู้นำแบบนี้เป็นผู้มุ่งมั่นจะทำอะไรต้องทำให้ได้กล้าทำ ก้าวร้าว มีความมั่นใจในตนเองมาก ขยันปฏิบัติงาน ชอบริเริ่มสร้างสรรค์และมักจะกำหนดงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตลอดจนกำหนดความรับผิดชอบตามมาตรฐานงานเป็นรายบุคคล เน้นงานสูง

4. แบบประสาน ลักษณะผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่สามารถจะอิงอำนาจหน้าที่ของตนไว้กับวัตถุประสงค์ นโยบาย ตลอดจนความมุ่งหมายหรืออุดมคติที่มีอยู่ เป็นผู้ที่พยายามจะรวมผู้ปฏิบัติงานกับองค์การให้เข้ากัน ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม สนใจเทคนิคการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา

ตามทฤษฎีสามมิติของเรดดิน คือไม่มีผู้นำทางการบริหารใดมีแบบพฤติกรรมผู้นำแบบหนึ่งแบบใดโดยเฉพาะ แต่มีหลาย ๆ แบบรวมกันอยู่ในแต่ละบุคคล บางคนอาจจะมีหลายแบบในตนเอง แต่บางคนอาจมีแบบเดียว หรือบางคนอาจยึดมั่นในแบบใดแบบหนึ่ง บางคนอาจเปลี่ยนไปตามกาลเวลา ทำให้การบริหารงานของผู้นำในแต่ละสถานการณ์มีประสิทธิผลแตกต่างกันออกไป (อรุณ รักธรรม. 2517 : 199 - 200) ดังภาพประกอบ 4

แบบพฤติกรรมผู้นำ	
ลักษณะที่มีประสิทธิผลมาก	ลักษณะที่มีประสิทธิผลน้อย
แบบทำตามคำสั่งอย่างเดียว	แบบผู้หนีงาน
แบบนักพัฒนา	แบบนักบุญ
แบบผู้เผด็จการที่มีศิลป	แบบผู้นำเผด็จการ
แบบนักบริหาร	แบบผู้ประนีประนอม

ภาพประกอบ 4 แบบพฤติกรรมผู้นำที่เป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลมากและลักษณะที่มีประสิทธิผลน้อย

4. คุณลักษณะของผู้นำ

เมื่อผู้นำมีความสำคัญต่อการทำงานเป็นกลุ่ม และการรวมกลุ่มก่อให้เกิดภาวะผู้นำ เพื่อให้ได้รับการยอมรับจากสมาชิกกลุ่ม การยอมรับของสมาชิกในกลุ่มจึงเป็นการยอมรับภาวะผู้นำตามลักษณะของผู้นำ การศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้นำ พบว่า การมีความเข้มแข็งทั้งร่างกายและจิตใจ มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์และความมุ่งหมาย มีความเข้าใจในด้านมนุษยสัมพันธ์ มีความกระตือรือร้น มีความสามารถในการตัดสินใจและตกลงใจ มีความฉลาด และมีความเชื่อมั่นในตนเอง (Tead. 1965 : 83) ซึ่งคล้ายคลึงกับการศึกษาของสมิธที่พบว่า ผู้นำต้องมีเชาวน์ปัญญา วิจารณญาณที่ดี มีความคิดคำนึงดี มีอารมณ์ดีคงเส้นคงวา มีความยุติธรรม

191102

มีความรับผิดชอบ และมีอารมณ์ขัน (ธรรมรส โชติกุญชร. 2519 : 151) ลักษณะดังกล่าวมีความสอดคล้องกับการศึกษาของ อรุณ รักธรรม ที่พบว่า คุณลักษณะที่ดีของผู้นำ คือมีความรู้ ความริเริ่ม ความกล้าหาญ ความเด็ดขาดความแนบเนียน ความยุติธรรม ท่าทางดี มีความอดทน กระตือรือร้น ไม่เห็นแก่ตัวมีความตื่นตัว มีวิจารณญาณ มีความสงบเสงี่ยม เห็นอกเห็นใจ จงรักภักดี สังคมดีและสามารถบังคับตัวเองได้ดี (อรุณ รักธรรม. 2527 : 199 - 202)

5. <u>บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ</u>

เมื่อกลุ่มมีผู้นำเกิดขึ้นภายใต้สภาวะความเป็นผู้นำแล้ว ผู้นำจึงมีบทบาทหน้าที่ในกลุ่มเกิดขึ้น ดังที่ทีดได้กล่าวถึงหน้าที่ที่สำคัญของผู้นำ คือการใช้อิทธิพลจูงใจผู้อื่น ทำให้ผู้ตามเห็นว่าต้องทำงานร่วมกันโดยช่วยให้ผู้ตามรู้จักตนเอง และมองเห็นว่าการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับกลุ่ม (Tead. 1965 : 81) การเป็นผู้นำต้องฝึกการมอบอำนาจหน้าที่ของตนให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การแบ่งสรรงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชานั้นต้องศึกษาความสามารถของผู้รับไปปฏิบัติ ศึกษางานว่ามีอะไรบ้างจึงมอบหมายให้รับไปปฏิบัติในรายละเอียดของงาน ทั้งนี้ความสำเร็จเพราะผู้มือลูกน้องจึงได้ชื่อว่าผู้บังคับบัญชามีความสามารถสูง (Haskell. 1963 : 26 - 34) หน้าที่ของผู้นำจึงมีหลักการเดียวกัน คือมีหน้าที่ทำให้ผู้ร่วมงานมีความสนใจจดจ่อต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ ทำให้การติดต่อสื่อสารภายในองค์การชัดแจ้งปราศจากข้อสงสัย ปฏิบัติต่อข้อข้องใจหรือการร้องทุกข์ของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความยุติธรรม รักษาขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงอยู่เสมอ และให้รู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าขององค์การ และทำให้ผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นตื่นตัวที่จะทำงาน จึงกล่าวได้ว่าหน้าที่อันพึงกระทำของผู้นำ คือการแสดงบทบาทเคลื่อนไหวไปพร้อมกับผู้ตาม และทำหน้าที่กำหนดนโยบาย วางแผนงาน เป็นผู้แทนของกลุ่มในการติดต่อกับบุคคลภายนอก เป็นอนุญาโตตุลาการและเป็นผู้ยอมรับผิดในผลเสียหายที่เกิดขึ้น ซึ่งกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้จะต้องให้ผู้ตามยอมรับและสนับสนุนด้วย

บทบาทผู้นำแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. บทบาทเกี่ยวกับการทำงาน (Task function) เป็นบทบาทในการที่จะนำกลุ่มให้สามารถทำงานเป็นผลสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม บทบาทของผู้นำ ได้แก่ การทำความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของการทำงานและช่วยให้ผู้ร่วมงานเข้าใจตรงกัน วางแผนงานและขั้นตอนการทำงานร่วมกับผู้ร่วมงาน แบ่งงานและมอบหมายงานอย่างเหมาะสม ริเริ่มความคิดใหม่ ๆ ให้กับกลุ่มหรือกระตุ้นกลุ่มให้ริเริ่มความคิดใหม่ ๆ แสวงหาข้อมูลความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อ

การทำงาน ช่วยให้กลุ่มมีความเข้าใจตรงกันในข้อมูลหรือประเด็นต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการบรรลุผลสำเร็จของงาน ช่วยประสานความคิด ข้อมูลของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์ ต่อการบรรลุเป้าหมายของงาน ช่วยขจัดปัญหาต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ติดตามงาน ประเมินผลงานและสรุปผลงานเป็นระยะ ๆ และแจ้งให้ผู้ร่วมงานรับทราบ ควบคุมมาตรฐานผลงานของกลุ่ม และประเมินผลงานเมื่องานสำเร็จและปรับปรุงผลงาน

2. บทบาทเกี่ยวกับการดำรงรักษากลุ่ม (Maintenance function) เป็นการช่วยให้กลุ่มมีกำลังใจ มีความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ไม่แตกแยกไปเสียก่อนที่งานจะสำเร็จผลออกมา บทบาทของผู้นำ ได้แก่ การจัดระเบียบและควบคุมระเบียบของกลุ่มเพื่อช่วยให้ทุกคนได้มีโอกาสทัดเทียมกันในการแสดงความคิดเห็นและช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างเรียบร้อย ทำให้กลุ่มสามารถดำเนินการไปได้อย่างราบรื่น ไม่แตกแยกเป็นกลุ่มเล็กกลุ่มน้อย ดูแลเอาใจใส่สมาชิกกลุ่มให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือแสดงความสามารถอย่างทั่วถึง เพื่อช่วยให้ทุกคนมีความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่ามีประโยชน์ต่อกลุ่ม ทำให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและต้องการทำงานให้กลุ่ม รับฟังและพิจารณาความคิดเห็นของสมาชิกกลุ่มอย่างทั่วถึง การที่ผู้นำรับฟังและนำสิ่งที่ฟังมาพิจารณาไม่ละทิ้งไปเฉย ๆ จะทำให้สมาชิกผู้ร่วมงานมีความรู้สึกพอใจอยากจะช่วยกลุ่มมากขึ้น ทำความกระจ่างให้แก่กลุ่มในการสื่อความหมาย กลุ่มมักประสบปัญหาของการเข้าใจไม่ตรงกันในเรื่องของการสื่อความหมาย ความเข้าใจที่ไม่ตรงกันนี้อาจเป็นสาเหตุทำให้สมาชิกเกิดความขุ่นข้องหมองใจกันและแตกแยกกันได้ ผู้นำจึงจำเป็นต้องช่วยเหลือกลุ่มอยู่เสมอ สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นมิตรให้เกิดขึ้นในกลุ่ม เพื่อให้กลุ่มปราศจากความรู้สึกที่ว่าจะถูกตัดสินหรือถูกมองไปในทางที่ไม่ควร บรรยากาศเช่นนี้จะช่วยให้สมาชิกกลุ่มไม่แบ่งแยกตัวเองออกจากกลุ่มและไม่เกิดความรู้สึกแตกแยก ขจัดหรือลดความขัดแย้งต่าง ๆ ในกลุ่ม ความขัดแย้งจะเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้กลุ่มแตกแยกหากผู้นำไม่สามารถที่จะสร้างพลังจากความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่ม พลังของกลุ่มจะลดน้อยลงจนอาจเป็นผลทำให้กลุ่มไม่สามารถรวมตัวกันจนงานบรรลุผลสำเร็จได้ (ทิศนา แขมมณี และคนอื่น ๆ. 2528 : 352 - 353)

<u>การพัฒนาคุณลักษณะด้านการทำงานเป็นกลุ่ม</u>

การบริหารงานบุคคลแนวใหม่ ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาการทำงานเป็นกลุ่ม

เพราะการร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานในองค์การ ย่อมทำให้งานขององค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ การร่วมมือและการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเป็นเทคนิคการบริหารงานที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งทั้งผู้บริหารและผู้ร่วมงานจะต้องมีความเข้าใจถึงคุณค่าของการร่วมมือปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม

แนวคิดเกี่ยวกับกลุ่มในการบริหารงาน คือ การศึกษาเกี่ยวกับสังคมวิทยาที่เป็นสาขาวิชาหนึ่งในสังคมศาสตร์ที่ว่าด้วยกลุ่มสังคมในรูปแบบต่าง ๆ เช่น รูปขององค์การในกลุ่ม กระบวนการเปลี่ยนแปลง การอำรงไว้ซึ่งความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่ม ทั้งนี้เพื่อศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในฐานะที่เป็นสมาชิกของกลุ่ม ศึกษาถึงพฤติกรรมการปฏิบัติของมนุษย์ในสังคม รวมทั้งกิจกรรมที่มนุษย์มักจะปฏิบัติร่วมกัน (ทิศยา สุวรรณชฎ. 2508 : 103) การศึกษาเกี่ยวกับสังคมสิ่งที่สำคัญที่ควรเน้นคือ "กลุ่ม" ซึ่งเป็นนามธรรมอันเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในสังคม แต่ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในสังคมอาจมิใช่กลุ่มเสมอไป สมาชิกของกลุ่มแต่ละคนจะต้องมีสิทธิ และความรับผิดชอบในการดำเนินบทบาทของตนในฐานะที่เป็นสมาชิกของกลุ่ม ซึ่งอาจจะเหมือนกันหรือแตกต่างกันก็ได้ สิทธิและความรับผิดชอบในหน้าที่จะแยกผู้ที่เป็นสมาชิกออกจากผู้ที่มิได้เป็นสมาชิก กับทั้งยังจะสามารถใช้เป็นแนวทางให้สมาชิกของกลุ่มคาดหวังท่าทีบทบาทของสมาชิกแต่ละคนได้ ตลอดจนอาจทำให้เกิดมีการบังคับโดยทางตรงหรือทางอ้อมที่จะให้สมาชิกแต่ละคนยอมรับและประพฤติปฏิบัติตามสิทธิและหน้าที่ของตนได้อีกด้วย (ทิศยา สุวรรณชฎ. 2508 : 105) ในกลุ่มสังคมนั้นจะมีวัฒนธรรมแฝงประจำอยู่ด้วยเสมอ ไม่ว่าเป็นกลุ่มสังคมขนาดใหญ่ (Society) หรือสังคมกลุ่มย่อย (Sub-groups) ก็ตาม วัฒนธรรมที่ประจำกำกับอยู่ในกลุ่มอาจมิได้ทั้งในรูปของวัฒนธรรมที่สมาชิกส่วนใหญ่ของกลุ่มยอมรับปฏิบัติ และวัฒนธรรมย่อย (Sub-cultures) อันเป็นที่ยอมรับเฉพาะของกลุ่มสังคมย่อย (สมพงศ์ เกษมสิน. 2521 : 268)

กลุ่มในองค์การนั้นมักมีพฤติกรรมแตกต่างกันไปในแต่ละองค์การซึ่งย่อมขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมขนบธรรมเนียม ประเพณี และสิ่งแวดล้อม แต่กลุ่มมีลักษณะทั่วไปคือ มีสมาชิก หน้าที่ สถาบัน กฎข้อบังคับ หัวหน้า รายได้ และความคิดเห็น (บุญชนะ อัตถากร. 2500 : 1 - 2) ความหมายของกลุ่มจะมีลักษณะคล้ายคลึงกันจะมีส่วนที่แตกต่างกันในส่วนที่เป็นการจัดระเบียบองค์การบางกลุ่มอาจจะจัดดี บางกลุ่มอาจจะละเลยไม่จัดระเบียบ แต่โดยทั่วไปกลุ่มที่จัดระเบียบดีจะมีประสิทธิภาพสูงการปฏิบัติงานจะได้ผลดี

การดำเนินงานขององค์การที่มุ่งประสานให้เกิดพลังร่วมของกลุ่มนั้น จะมีเป้าหมายที่

องค์การเป็นหลัก ดังนั้น กลุ่มของผู้ปฏิบัติงานจึงมีความสำคัญในอันที่จะผลักดันให้งานบรรลุเป้าหมาย การเสริมสร้างความสามัคคีจึงเป็นภาระหน้าที่ของหัวหน้างานที่จะต้องเข้าใจในเรื่องพฤติกรรมและท่าทีของบุคคลในกลุ่ม เพื่อจะได้นำแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลมาประยุกต์และประสานสัมพันธ์ให้บุคคลได้ร่วมกันปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

1. ความหมายของกลุ่ม

กลุ่ม ได้มีผู้ให้ความหมายไว้มากมาย ตามสภาพแวดล้อมบ้างตามความเหมาะสมในเรื่องบ้าง โดยทั่วไปความหมายของกลุ่ม คือกลุ่มเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยการเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ต่างคนต่างก็มีอิทธิพลต่อกันและกัน (Shaw. 1976 : 11; Sherman. 1966 : 91) กลุ่มจะเน้นถึงจุดมุ่งหมายของกลุ่ม คือการที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาทำงานร่วมกันโดยมีจุดมุ่งหมายอย่างเดียวกัน (Strang. 1958 : 3; Katz. 1966 : 45) กลุ่มเป็นการรวมตัวกันของเอกัตบุคคล โดยการรวมตัวนั้นก่อให้เกิดการหนุนกำลังแก่สมาชิกของกลุ่ม ในด้านที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและเป็นการดึงดูดความสนใจของสมาชิกกลุ่ม หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า สมาชิกที่รวมตัวกันอยู่ได้และมีแรงกระตุ้น เช่นการได้รับสวัสดิการหรือการได้รับการคุ้มครองจากกลุ่ม (Bass. 1960 : 39) เป็นหน่วยของคนที่มีความเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น มีความตระหนักทางด้านจิตใจกับบุคคลอื่น และรับรู้ว่าตนเองเป็นกลุ่มหนึ่งในองค์การ (Schein. 1965 : 67) กลุ่มมีความหมายลึกซึ้งกว่าการที่บุคคลมาอยู่รวมกัน คือกลุ่มประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ ประการแรกมีวัตถุประสงค์ร่วมกันและวัตถุประสงค์ต้องสนองความต้องการของสมาชิกแต่ละคนด้วย ประการที่สองผลของการกระทำหรือการทำงานร่วมกันจะเกิดจากการที่สมาชิกทุกคนในกลุ่มให้ความร่วมมือช่วยเหลือกัน และประการสุดท้าย มีการสื่อสารทางวาจาหรือมีความสัมพันธ์กันด้วยวิธีใดวิธีหนึ่งในระหว่างสมาชิกกลุ่ม (Gulley. 1960 : 62) ทั้งนี้กลุ่มไม่จำเป็นต้องอยู่ในที่ใดที่หนึ่งโดยเฉพาะด้วยกัน แต่มีอะไรบางอย่างแสดงว่าเป็นพวกเดียวกันก็เป็นกลุ่มได้ และบุคคลในกลุ่มจะมีปฏิสัมพันธ์กันทั้งโดยการใช้ภาษาและไม่ใช้ภาษา มีผู้นำ สมาชิกผลประโยชน์ร่วมกัน พอใจ ยอมรับ และเคารพในความคิดของกันและกัน มีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม และมีความรู้สึกปลอดภัยเมื่ออยู่ในกลุ่ม (Kemp. 1964 : 24 - 25) กลุ่มยังมีความหมายที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น คือเน้นปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกและกระบวนการของกลุ่ม เมื่อบุคคลมารวมตัวกันเป็นกลุ่มจะมีคุณสมบัติบางอย่างหรือมากกว่าหนึ่งอย่างปรากฏขึ้นในกลุ่มคนที่รวมกัน คือมีปฏิสัมพันธ์กันบ่อยครั้ง เรียกตัวเองว่าสมาชิกของกลุ่มจะถูกเรียกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

จะยึดปทัสฐานร่วมกันโดยเฉพาะเรื่องเกี่ยวกับผลประโยชน์และความสนใจร่วมกัน เข้าร่วมในกิจกรรมของกลุ่มโดยต่อเนื่อง และบอกกับบุคคลอื่น ๆ ว่าการจัดตั้งกลุ่มมีรูปแบบของจุดมุ่งหมายและอุดมคติอย่างเดียวกัน เข้ากลุ่มเพื่อรับประโยชน์จากกลุ่ม และดำเนินการตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้นร่วมกัน มีแนวโน้มแสดงปฏิกิริยาต่อสิ่งแวดล้อมโดยกลุ่ม (Cartwright and Zander. 1968 : 48)

ความหมายต่าง ๆ ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า กลุ่มหมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมารวมกัน เพื่อปฏิบัติภารกิจร่วมกัน มีวัตถุประสงค์ มีการตัดสินใจและให้ความร่วมมือร่วมใจกัน มีการติดต่อสื่อสารปฏิสัมพันธ์กัน และมีผลประโยชน์ร่วมกัน

2. ประเภทและบทบาทของกลุ่ม

การที่สมาชิกขององค์การมาอยู่รวมกันเป็นกลุ่มบุคคลขนาดใหญ่ที่อยู่ภายใต้ระเบียบข้อบังคับ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ภายในองค์การจึงมีกลุ่มที่รวมกันตามรสนิยมความคิดเห็นหรือการติดต่ออย่างไม่เป็นทางการได้ ดังนั้นกลุ่มในการบริหารจึงแบ่งออกเป็น 3 ประเภท (ฉลอง ภิรมย์รัตน์. 2519 : 3 - 4) คือ

1. กลุ่มรูปนัย (Formal group) เป็นกลุ่มที่สมาชิกจะต้องประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นไปตามรูปแบบพิธีการ ลักษณะสำคัญคือมีความสัมพันธ์ของสมาชิกดำเนินไปตามระเบียบแบบแผนและตามอำนาจหน้าที่

2. กลุ่มอรูปนัย (Informal group) มีความสัมพันธ์ในลักษณะไม่เป็นพิธีการ รวมกลุ่มตามความสมัครใจ การดำเนินงานของกลุ่มอาศัยความเป็นผู้นำและอำนาจบารมี (power) การรวมกลุ่มมีทั้งกลุ่มตามแนวนอน ตามแนวดิ่ง

3. แบบกลุ่มผสม ในองค์การกลุ่มของบุคคลมีอิทธิพลที่จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อการบริหารงานขององค์การเป็นอย่างมาก กลุ่มบุคคลไม่เพียงแต่จะปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่เท่านั้น แต่กลุ่มสามารถสร้างปทัสถานในการปฏิบัติงานของกลุ่มในองค์การขึ้นมาได้ ซึ่งอาจเปลี่ยนเป็นธรรมเนียมในการบริหารงาน

หน้าที่ของกลุ่มในการบริหารพิจารณาได้เด่นชัดในลักษณะที่เกิดจากภาวะทางใจเป็นส่วนใหญ่ จำแนกได้ดังนี้ คือ หน้าที่เกิดจากกฎระเบียบแบบแผนที่กลุ่มได้กำหนดไว้ และหน้าที่เกิดจากแรงผลักดันด้านจิตวิทยาของสมาชิกที่ได้รวมกลุ่มกัน เพื่อช่วยให้สมาชิกสามารถบรรลุผลตามความต้องการที่เกี่ยวข้องกับพวกพ้อง เพื่อความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อความยอมรับ

นับถือจากกลุ่มและเป็นสื่อในการเพิ่มความมั่นคงปลอดภัยและพลังอำนาจแก่ตนเองและกลุ่ม ดังนั้น บทบาทของกลุ่มส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นไปในทำนองไม่เป็นพิธีการมากกว่าเป็นพิธีการ

3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบุคคลในกลุ่ม

การปฏิบัติงานของบุคคลแต่ละกลุ่มในองค์การ มีปัจจัยหลายประการที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ที่สำคัญได้แก่ กิจกรรมในงานและนอกงาน บุคคลได้รับความพอใจในความต้องการทางสังคมและความต้องการที่จะเป็นตัวของตัวเอง ในกิจกรรมนอกงานมากกว่าความพอใจในงาน งานจึงเป็นเพียงการสนองความต้องการทางร่างกาย และเป็นเพียงวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายในการดำรงชีวิติเท่านั้น บุคคลส่วนมากจะได้รับความพอใจในความต้องการต่าง ๆ สืบเนื่องมาจากกิจกรรมในงานและนอกงาน งานที่ทำจะให้เงินและความมั่นคงซึ่งสนองความต้องการทางร่างกาย ความสัมพันธ์ในสังคมและโอกาสแสดงตัวทั้งกิจกรรมในและนอกงานจะตอบสนองความต้องการทางสังคมและความต้องการเป็นตัวของตัวเอง การรับรู้สถานการณ์และระดับของความปรารถนา กลุ่มอ้างอิง เพศ ภูมิหลังทางวัฒนธรรม การศึกษา ประสบการณ์และระยะเวลา จึงเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบุคคลในกลุ่ม

การพัฒนาการทำงานเป็นกลุ่มนั้น เนื่องจากมนุษย์ย่อมมีความแตกต่างกันทั้งในด้านกาย คือมีเชื้อชาติ รูปร่าง ลักษณะผิวพรรณแตกต่างกัน และจิตใจ อาจมีความรัก โลภ โกรธ หลง ไม่เหมือนกัน แต่ในส่วนที่มนุษย์มีความคล้ายคลึงกันก็มีอยู่ไม่น้อย โดยเฉพาะในด้านพฤติกรรมที่เป็นพื้นฐาน พฤติกรรมพื้นฐานมีอยู่ 3 ประการ คือ

1. มนุษย์ต้องมีการเกี่ยวข้องกับสิ่งต่าง ๆ เป็นไปตามหลักความจริงที่ว่าพฤติกรรมของมนุษย์จะต้องมีสาเหตุ พฤติกรรมเกี่ยวกับร่างกายเป็นผลมาจากความต้องการทางร่างกาย หรือเกี่ยวเนื่องมาจากความเชื่อถือต่าง ๆ สภานแวดล้อมและกรรมพันธุ์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เกี่ยวข้องกับชีวิตมนุษย์ เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลทำให้เกิดพฤติกรรมของมนุษย์และเป็นอิทธิพลที่เกิดจากภายนอกและภายในร่างกายของมนุษย์ได้

2. การตั้งจุดมุ่งหมายของคน พฤติกรรมของมนุษย์เกิดจากการที่ได้ตั้งจุดมุ่งหมายในการกระทำเอาไว้ และต้องการที่จะให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายนั้น

3. การจูงใจ พฤติกรรมของมนุษย์เกิดจากการที่มีสิ่งผลักดัน ได้แก่ แรงจูงใจ ความต้องการที่จำเป็น หรือแรงกระตุ้นต่าง ๆ (สมพงศ์ เกษมสิน. 2521 : 278 - 280)

ความต้องการของบุคคลในการปฏิบัติงาน จึงเป็นความคิดที่ว่ามนุษย์ย่อมมีความต้องการ

แตกต่างกันออกไปในแต่ละบุคคล แต่ในส่วนรวมแล้ว มนุษย์ก็มีความต้องการที่เหมือน ๆ กันอยู่ไม่น้อย เช่น มีความต้องการในเรื่องอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค และความต้องการทางเพศ เป็นต้น สำหรับในด้านการปฏิบัติงานบุคคลก็มีความต้องการในหลายประการที่คล้ายคลึงกัน คือ ความมั่นคงในการทำงานความพอใจในการทำงาน โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน การได้รับการยกย่องนับถือ การมีผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ การได้รับค่าจ้างโดยความเป็นธรรม ความเสมอภาค ความนุ่มนวลและแนบเนียน การยอมรับนับถือ และความพอใจในสภาพการทำงาน

4. พฤติกรรมกับกลุ่ม

พฤติกรรมหมายถึงกิริยาอาการที่แสดงออก หรือการเกิดปฏิกิริยาเมื่อเผชิญกับสิ่งภายนอก การแสดงออกนั้นเกิดจากอุปนิสัยที่ได้สะสมหรือได้รับจากประสบการณ์ หรือการศึกษาอบรมต่าง ๆ (สมพงศ์ เกษมสิน. 2521 : 269) การแสดงออกอาจเป็นได้ทั้งในรูปคล้อยตามหรือต่อต้าน หรือทั้งที่เป็นคุณและให้โทษ บุคคลจะแสดงพฤติกรรมจะต้องมีแรงจูงใจหรือสิ่งกระตุ้นสองประการ คือแรงกระตุ้นภายใน (Internal stimulus) ได้แก่ ความต้องการอาหาร ความต้องการพักผ่อน และความต้องการมีเกียรติ เป็นต้น และแรงกระตุ้นภายนอก (External stimulus) เป็นแรงกระตุ้นที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอกร่างกาย ที่ทำให้บุคคลเกิดพฤติกรรม ดังนั้นการแสดงพฤติกรรมจึงต้องมีสาเหตุ คือต้องมีแรงจูงใจ เป็นพฤติกรรมที่มีเป้าหมายและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม พฤติกรรมขึ้นอยู่กับระดับของความต้องการและสิ่งแวดล้อม พฤติกรรมของบุคคลยังขึ้นอยู่กับประสบการณ์และความสนใจขึ้นอยู่กับวัยและสติปัญญา การจำแนกพฤติกรรมของบุคคลในองค์การดังที่สมพงศ์ เกษมสิน (2521 : 271 - 272) ได้แบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. พวกที่ชอบเก็บตัว (Introvert) เป็นพวกที่ไม่ชอบสมาคมกับบุคคลอื่น พอใจที่จะเก็บตัวอยู่เงียบ ๆ คล้ายคนมีปัญหา ลักษณะภายนอกจะมีรูปร่างผอม เคร่งเครียดคิดมาก

2. พวกชอบสังคม (Extrovert) เป็นพวกชอบสมาคมกับบุคคลทั่วไป กิริยาภายนอกจะเป็นคนร่าเริงแจ่มใส

3. บุคคลประเภทประสาทอ่อน (Neurotic) เป็นพวกที่ตกใจง่าย มีความกลัว ลังเลวิตกกังวลและไม่กล้าตัดสินใจมักเป็นคนหงุดหงิดง่าย

4. พวกต่อต้านสังคม (Anti-social) เป็นพวกที่ต่อต้าน ชอบฝ่าฝืนระเบียบ และแสดงออกในทางเด่นที่บุคคลทั่วไปไม่กระทำ

5. ขั้นตอนการพัฒนาของกลุ่ม

การที่จะสร้างกลุ่มได้สำเร็จนั้น การพัฒนาของกลุ่มจะมีหลายขั้นตอนดังที่ ฉลอง ภิรมย์รัตน์ (2519 : 22) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการพัฒนากลุ่มไว้ ดังนี้คือ

ระยะที่หนึ่ง ระยะจัดตั้ง (Forming) เป็นระยะแรกที่สมาชิกในกลุ่มเริ่มมาพบกัน ในระยะนี้ถ้าเป็นกลุ่มขนาดใหญ่ที่ยังไม่มีหัวหน้า สภาพของกลุ่มยังรวมกันไม่ติด มักต่างคนต่างพูด หรือแยกเป็นกลุ่มย่อย ๆ คนที่มีลักษณะผู้นำก็เริ่มส่อพฤติกรรมในการนำให้ปรากฏ

ระยะที่สอง ระยะขัดแย้ง (Stroming) จากการแข่งขันกันทำให้เกิดการไม่พอใจ ต่างคนต่างไม่ยอมกันง่าย ๆ เกิดความคับข้องใจหรือมีความนึกคิดในทางต่อต้าน ทำให้การตกลงเป็นไปได้ยากในกลุ่มขนาดใหญ่ จะใช้เวลาในช่วงนี้มากกว่ากลุ่มขนาดเล็ก

ระยะที่สาม ระยะยินยอม (Norming) เป็นระยะที่สมาชิกเริ่มเรียนรู้เกี่ยวกับกลุ่มมากขึ้น ตระหนักในบทบาทของตัวเองในกลุ่มดีขึ้น ภาวะของกลุ่มจะเข้ารูปเข้ารอยมากขึ้น สมาชิกส่วนใหญ่จะยอมรับปทัสฐานของกลุ่มหรือข้อตกลงต่าง ๆ ง่ายขึ้นบางคนก็ต้องยอมตามความคิดของคนส่วนใหญ่ในกลุ่ม

ระยะที่สี่ ระยะดำเนินการ (Performing) เป็นระยะที่กลุ่มมีอิทธิพลต่อสมาชิกโดยสมบูรณ์ พลังของกลุ่มจะบังคับให้สมาชิกดำเนินการตามเป้าหมายของกลุ่ม ทำให้เกิดผลงานของกลุ่มขึ้น ความขัดแย้งต่าง ๆ จะสอดคล้องกัน อิทธิพลของกลุ่มจะสอนให้สมาชิกทุกคนต้องยอมอดทนต่อความนึกคิดขัดแย้ง เป็นการพัฒนาตนเองอีกแบบหนึ่งที่ได้รับจากอิทธิพลของกลุ่ม

6. การทำงานเป็นกลุ่มและประสิทธิผลของกลุ่ม

การทำงานเป็นกลุ่มหรือการทำงานโดยกลุ่ม หมายถึง การที่กลุ่มบุคคลเข้ามาร่วมปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกันโดยมีเป้าหมายร่วมกัน และทุกคนในกลุ่มมีบทบาทในการช่วยดำเนินงานของกลุ่ม มีการติดต่อสื่อสารและประสานงานกัน มีการตัดสินใจร่วมกัน เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายเพื่อประโยชน์ร่วมกันของกลุ่ม (Berman. 1972 : 6; ทิศนา แขมมณี และคนอื่น ๆ. 2528 : 343) ความสำคัญของการทำงานเป็นกลุ่มนั้นมีเหตุผลและความจำเป็น คือมนุษย์ทุกคนมีความจำกัดในเรื่องพลัง การทำงานใด ๆ ที่เป็นงานใหญ่ จะทำสำเร็จเพียงลำพังคนเดียวนั้นเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก มนุษย์ยังมีข้อจำกัดและความแตกต่างในเรื่องสติปัญญาความสามารถ การทำงานหลายคนทำให้ได้ช่วยกันคิดช่วยกันดูแลได้มากขึ้น การทำงานร่วมกันเป็นการสนองความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ที่ต้องการจะมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับผู้อื่น ช่วยให้

บุคคลได้เรียนรู้จากผู้อื่น เกิดความเจริญงอกงามแห่งตนขึ้น จึงส่งผลถึงความเจริญงอกงามต่อกลุ่ม ให้ผลงานที่ดีกว่าทั้งปริมาณและคุณภาพ ทั้งนี้ ลักษณะของสังคมปัจจุบันมีความจำเป็นที่จะต้องทำงานร่วมกันในทุกระดับและทุกองค์การ เพื่อความเจริญก้าวหน้าของประเทศชาติ (ทิศนา แขมมณี และคนอื่น ๆ. 2528 : 344 - 345)

การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม มีทฤษฎีที่เกี่ยวกับกลุ่มและการทำงานเป็นกลุ่ม เช่น

1. ทฤษฎีการกระทำร่วมกัน ทฤษฎีนี้มีองค์ประกอบพื้นฐาน 3 ประการ คือ กิจกรรมการกระทำร่วมกัน และความรู้สึก กล่าวคือ ถ้าหากบุคคลยิ่งมีส่วนร่วมในกิจกรรมมากเพียงใด การกระทำร่วมกันและความรู้สึกจะมากขึ้นด้วย เมื่อบุคคลในกลุ่มมีความเกี่ยวพันกับผู้อื่น ทั้งในด้านการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การสนับสนุน การประสานงาน และการประสบความสำเร็จในเป้าหมายร่วมกันแล้วมีแนวโน้มจะรวมกันเข้าเป็นกลุ่มที่มีพลังสูงมาก (สมยศ นาวิการ. 2523 : 234)

2. ทฤษฎีตาข่ายการปฏิบัติงาน ทฤษฎีนี้เชื่อว่าบุคคลต้องการจะทำงานให้ได้ผลและต้องการมีส่วนร่วมในงานที่กลุ่มรับผิดชอบ ดังนั้นการสร้างบรรยากาศขององค์การให้สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และเปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็นในการทำงานอย่างจริงจังช่วยส่งเสริมให้เกิดการทำงานแบบมีส่วนร่วม ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จในการทำงานเป็นกลุ่ม ทฤษฎีนี้เชื่อว่าการผสมผสานความต้องการขององค์การและบุคคลเข้าด้วยกันจะทำให้ได้ผลงานที่ดี (โสภณ ปภาพจน์. 2521 : 118 - 119)

กลุ่มจะมีประสิทธิผลเมื่อ การทำงานของกลุ่มได้ผลดีทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพ กลุ่มสามารถตอบสนองความต้องการทางสังคมของสมาชิกได้ กลุ่มสามารถรักษาระดับและเพิ่มระดับความสามารถในการทำงานร่วมกันระหว่างสมาชิก ลักษณะสำคัญต่าง ๆ ที่แสดงให้เห็นถึงความมีประสิทธิภาพของกลุ่ม ได้แก่

1. สมาชิกมีความผูกพันธ์กับกลุ่มและมีความซื่อสัตย์ระหว่างสมาชิกตลอดจนผู้นำของกลุ่ม
2. สมาชิกและผู้นำของกลุ่มมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกัน
3. ค่านิยมและจุดมุ่งหมายของกลุ่มเป็นผลรวมของค่านิยมและจุดมุ่งหมายของสมาชิก
4. ความสัมพันธ์ต่าง ๆ ระหว่างคนในกลุ่ม เช่น การติดต่อ การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ จะเกิดขึ้นในบรรยากาศที่เต็มไปด้วยการสนับสนุนซึ่งกันและกัน การให้คำแนะนำ การออกความเห็น การให้ข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ ตลอดจนการวิจารณ์ คำชมจะเกิดขึ้นด้วยความรู้สึกที่

พร้อมจะให้ความช่วยเหลือ

5. กลุ่มจะกระตือรือร้น เพื่อช่วยให้สมาชิกได้พัฒนาเต็มศักยภาพของแต่ละบุคคล

6. สมาชิกในกลุ่มได้รับการจูงใจให้ติดต่อสื่อสารกันอย่างเต็มที่และเต็มไปด้วยความจริงใจต่อกันในข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่ม

7. สมาชิกทุกคนรู้สึกปลอดภัยในการตัดสินใจทำในเรื่องที่เหมาะสมสำหรับเขา

กลุ่มสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของสมาชิกได้โดยการเพิ่มทักษะและความรู้ในการทำงาน โดยการสอนงานโดยตรงให้ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ถูกต้อง ตอบสนองความต้องการทางสังคมของสมาชิก เพราะบางครั้งสมาชิกกลุ่มทำงานได้ดี เนื่องจากความพอใจในเพื่อนร่วมงานมากกว่าเรื่องอื่น ๆ และการสร้างความรู้สึกของการร่วมแรงร่วมใจในการทำงานเพื่อให้สมาชิกของกลุ่มใช้ความพยายามในการทำงานให้มากขึ้น

การสร้างทักษะในการทำงานเป็นกลุ่ม มิใช่เป็นสิ่งที่บุคคลมีมาแต่กำเนิด แต่เป็นสิ่งที่บุคคลสามารถเรียนรู้และฝึกปฏิบัติจนเกิดความชำนาญสามารถใช้ได้อย่างคล่องแคล่ว ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ การเรียนรู้เพื่อให้มีทักษะมีขั้นตอนดังนี้ (ทิศนา แขมมณี และคนอื่น ๆ. 2528 : 15)

1. ทำความเข้าใจคุณค่าและความสำคัญของทักษะ

2. ทำความเข้าใจทักษะที่ต้องฝึกปฏิบัติและวิธีฝึกปฏิบัติเพื่อให้เกิดทักษะ

3. ศึกษาสถานการณ์ที่เหมาะสมต่อการฝึกทักษะ อาจฝึกทักษะนั้นเป็นประจำทุกวันจนแน่ใจว่ามีทักษะ

4. เปิดโอกาสให้ผู้อื่นวิจารณ์ข้อดีและข้อบกพร่อง

5. หมั่นฝึกปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ และพยายามปรับปรุงข้อบกพร่อง

6. ให้ผู้ใกล้ชิด เช่น เพื่อนเป็นผู้ให้กำลังใจเพื่อจะฝึกปฏิบัติให้เกิดทักษะนั้น ๆ

7. หมั่นฝึกทักษะจนเป็นความชำนาญที่แท้จริง

การฝึกทักษะทางกายมี 3 ขั้นตอน คือ ขั้นที่หนึ่งเป็นการให้ความรู้เกี่ยวกับการเรียนทางด้านทักษะ ขั้นที่สองเป็นการฝึกเพื่อให้เกิดทักษะ หรือเพื่อลดความผิดพลาดในการทำงานให้น้อยลงจนกระทั่งหมดไปในที่สุด และขั้นที่สามเป็นขั้นของการเกิดทักษะซึ่งสามารถทำได้อย่างอัตโนมัติ (สงัด อุทรานันท์. 2525 : 96 - 97) ดังนั้น การสอนให้เกิดทักษะในการทำงานผู้สอนจึงควรปฏิบัติดังนี้

1. วิเคราะห์สิ่งที่จะให้ผู้เรียนได้รู้ว่า ต้องฝึกทักษะส่วนไหนบ้าง และต่อเนื่องกันอย่างไร

2. วัดพฤติกรรมก่อนการเรียนทักษะนั้น ๆ ว่าผู้เรียนมีทักษะพื้นฐานเพียงพอแล้วหรือยัง

3. จัดขั้นตอนการฝึกทักษะให้เป็นไปตามลำดับขั้น จากง่ายไปหายาก หรือจากพื้นฐานไปสู่เรื่องสลับซับซ้อน

4. อธิบายและสาธิตการปฏิบัติงานในการฝึกทักษะต่าง ๆ ให้ผู้เรียนได้เห็น

5. ให้ผู้เรียนได้ปฏิบัติจริง โดยให้ฝึกหัดทำอย่างต่อเนื่อง และให้รู้ผลสำเร็จของการฝึกหัด

การสร้างสรรค์ให้เกิดความร่วมใจและร่วมมือ เป็นวิธีที่สำคัญในการเสริมสร้างพลังรวมร่วมกัน เพื่อปฏิบัติงานเป็นกลุ่มในองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้ สิ่งเหล่านี้เป็นภาระหน้าที่อันสำคัญยิ่งของหัวหน้างานในทุกหน่วยงาน วิธีการที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จ คือ การจัดการให้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน การร่วมมือปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม นอกจากเป็นการสร้างพลังรวมร่วมกันในองค์การ เป็นการช่วยสร้างสรรค์นักบริหารหรือหัวหน้างานระดับรอง เพื่อเตรียมพร้อมไว้สำหรับความก้าวหน้าของนักศึกษา และการขยายตัวขององค์การในอนาคต เป็นการสร้างเสริมสามัคคีธรรม เพื่อก่อให้เกิดความมั่นคงนำมาซึ่งความมั่นคงทั้งของสมาชิกและองค์การในที่สุด การสร้างทักษะในการทำงานเป็นกลุ่ม จึงควรฝึกทักษะการสื่อความหมายและการบริหารกลุ่ม

การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม

1. ความหมายของหลักสูตร

คำว่าหลักสูตร (Curriculum) มีนักวิชาการให้ความหมายไว้แตกต่างกัน ตามทัศนะของแต่ละท่าน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเชื่อพื้นฐาน ความเข้าใจและประสบการณ์ ซึ่งพอประมวลความหมายที่สำคัญได้ดังนี้ คือ หลักสูตรหมายถึงมวลประสบการณ์ที่สถานศึกษาจัดให้แก่ผู้เรียนให้มีประสบการณ์การเรียนที่พึงประสงค์ (Neagley and Evants. 1967 : 2; Regan and Shephard. 1977 : 192) เป็นกิจกรรมการเรียนการสอน (Trump and Miller. 1968 : 11 - 12) และใช้เป็นสื่อกลางหรือวิถีทางที่จะนำผู้เรียนไปสู่จุดหมายปลายทาง (Krug.

1957 : 3) และยังเป็นข้อผูกพันระหว่างผู้เรียนกับผู้สอนและสิ่งแวดล้อมทางการเรียน (Lewins and Meil. 1972 : 27) หลักสูตร คือประสบการณ์ทุกอย่างที่ผู้เรียนพึงได้รับโดยไม่จำกัดเวลาและวิธีการ ภายใต้การแนะนำของสถาบันการศึกษา จะเป็นลักษณะรายวิชาและเอกสารที่กำหนดโครงการการศึกษาของผู้เรียน (ชมพันธุ์ กุญชร ณ อยุธยา. 2530 : 1) ส่วนหลักสูตรการฝึกอบรมหมายถึง โครงการฝึกอบรม ซึ่งประมวลความรู้และประสบการณ์ที่องค์การ หรือการฝึกอบรมจัดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ทั้งจากภายในและภายนอก เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้พัฒนาตามวัตถุประสงค์ของโครงการที่กำหนดไว้ (เครือวัลย์ ลิ่มอภิชาติ. 2531 : 60)

หลักสูตรประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ที่มีความสอดคล้องสัมพันธ์กัน ไม่ว่าจะสร้างขึ้นมาในลักษณะใดก็ตามย่อมประกอบด้วยส่วนสำคัญ 4 ส่วน ดังที่ทาบา (Taba. 1962 : 10) ได้เสนอไว้ คือ

1. จุดมุ่งหมาย (Aim and specific objective) เป็นส่วนที่กล่าวถึงจุดมุ่งหมายทั่วไปและวัตถุประสงค์เฉพาะวิชา

2. เนื้อหาวิชา (Content) เป็นส่วนที่กล่าวถึงเนื้อหาวิชาที่จัดไว้ในหลักสูตร เพื่อให้ผู้เรียนได้ศึกษาจนมีคุณลักษณะตามจุดมุ่งหมาย

3. กิจกรรมและรูปแบบการเรียนการสอน (Learning and teaching implier) เป็นส่วนที่กล่าวถึงวิธีการและกระบวนการที่จะทำให้ผู้เรียนได้รับเนื้อหาวิชาอย่างมีประสิทธิภาพ

4. การประเมินผล (Evaluation program) เป็นส่วนที่กล่าวถึงวิธีการตรวจสอบผู้เรียนบรรลุตามวัตถุประสงค์เพียงใด

๔. <u>ความหมายของการฝึกอบรม</u>

การพัฒนาบุคคลโดยทั่วไปจำแนกออกได้หลายลักษณะ ลักษณะที่สำคัญและนิยมใช้มาก คือการให้การศึกษาและการฝึกอบรม โดยที่การศึกษาเป็นการให้ความรู้เพื่อให้บุคคลสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมและงานในหน้าที่ การฝึกอบรมเป็นการฝึกบุคคลให้เหมาะสมกับงาน (Whitehill. 1955 : 121) เป็นกระบวนการให้ความรู้ และทักษะแก่บุคคล ภายใต้เงื่อนไขบางประการ แต่ยังไม่เป็นระบบเหมือนการศึกษาทั่วไป (Good. 1973 : 613) จะทำให้บุคคลมีความสามารถในการปฏิบัติงานซึ่งยังด้อยอยู่ และผลของการฝึกอบรม เกิดขึ้นจากการวัดผลการปฏิบัติงาน (พยอม วงศ์สารศรี. 2531 : 494) การฝึกอบรมจึงเป็นกระบวนการที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และฝึกความชำนาญด้านใดด้านหนึ่ง ตามวัตถุประสงค์เฉพาะที่ตั้งขึ้น (Beach.

1980 : 17) เพื่อนำมาสู่ความเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมขั้นถาวรประกอบด้วยด้านความรู้ ทัศนคติ และทักษะ จึงสรุปความหมายของการฝึกอบรมได้ว่าเป็นกิจกรรมการเรียนรู้เฉพาะอย่างของบุคคล เพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะความชำนาญและทัศนคติอันเหมาะสม เพื่อสามารถส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและทัศนคติในการปฏิบัติงาน และมีมาตรฐานการปฏิบัติงานในระดับสูง (Flippo. 1970 : 268)

3. ความสำคัญของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นแนวทางหนึ่งในการพัฒนาบุคคลให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ควรตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะของบุคคลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความรู้ ทักษะ ทัศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่นำไปสู่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงขององค์การโดยส่วนรวม (ผิน ปานขาว. 2520 : 24) เป็นกรรมวิธีเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ มีประสบการณ์ มีทัศนคติที่ดี เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง ช่วยป้องกัน แก้ไขปัญหาทั้งด้านการปฏิบัติงานและด้านบุคลากร ช่วยส่งเสริมปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (Beach. 1980 : 373; น้อย ดิริโชติ. 2524 : 6 -7; พยอม วงศ์สารศรี. 2531 : 197 - 198)

4. ประเภทของการฝึกอบรม

โอดิออร์เน (Odiorne. 1970 : 80) ได้แบ่งประเภทของการฝึกอบรมตามความสำคัญของการฝึกอบรม ดังนี้

1. การฝึกอบรมขั้นต้น (Regular training programme) เป็นการฝึกอบรมเพื่อสนองความต้องการขั้นต้น เพื่อให้บุคคลมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม การฝึกอบรมประเภทนี้ ได้แก่ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมก่อนเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

2. การฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหา (Problem-solving training programme) เป็นการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น มุ่งเน้นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน

3. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนา (Innovative training programme) เป็นการฝึกอบรมในขั้นสูง เน้นการมุ่งอนาคต เป็นการฝึกอบรมที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถพัฒนางานให้ก้าวหน้าขึ้น

5. กระบวนการฝึกอบรม

กระบวนการฝึกอบรม เป็นการดำเนินงานโดยพิจารณาถึงสิ่งที่ป้อนเข้า (Input) การดำเนินงานที่เป็นระบบ มีขั้นตอนเป็นกระบวนการ (Process) และมีผลออกมา (Output) และจำเป็นต้องมีการย้อนกลับ (Feedback) แบบต่อเนื่องซึ่งทุกขั้นตอนต้องมีการกระทำอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ กระบวนการฝึกอบรมเริ่มตั้งแต่ การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม พิจารณางานหรือภารกิจที่จะพัฒนา วิเคราะห์งานหรือภารกิจที่จะพัฒนา กำหนดบุคคลเข้ารับการฝึกอบรม กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม สร้างหลักสูตรการฝึกอบรม วางแผนการจัดการฝึกอบรม ดำเนินการฝึกอบรม ประเมินผลการฝึกอบรม และติดตามผลการฝึกอบรม (Boydell. 1979 : 5 - 8) การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมเป็นขั้นตอนที่สำคัญ เป็นการพิจารณาวิเคราะห์องค์การ การวิเคราะห์งาน และการวิเคราะห์ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนการเลือกเทคนิคการฝึกอบรม (Nadler. 1982 : 11 - 13; บุญเลิศ ไพรินทร์. 2531 : 41 - 50)

6. ขั้นตอนการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม

ขั้นตอนการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม มีวิธีดำเนินการได้ดังนี้ คือ การวิเคราะห์กระบวนการและกิจกรรมในการทำงาน วิเคราะห์อุปกรณ์การทำงานที่นำเข้ามาใหม่ วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานประจำวัน วิเคราะห์นฤติกรรมการปฏิบัติงานของคนในองค์การ วิเคราะห์ลักษณะโครงสร้างและพฤติกรรมขององค์การ และศึกษาผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน วิธีการศึกษาวิเคราะห์เพื่อหาความจำเป็นในการฝึกอบรมนอกจากการศึกษาเอกสารและข้อมูลจากหน่วยงานแล้ว การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมยังมีรูปแบบของการศึกษาหาความจำเป็นในการฝึกอบรม ดังนี้

รูปแบบที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรมจะเข้าไปดำเนินการศึกษาในหน่วยงาน เพื่อศึกษาว่าตรงจุดใดขององค์การมีปัญหาและปัญหาต้องแก้ไขด้วยการฝึกอบรม ผู้เชี่ยวชาญจะเป็นผู้วิเคราะห์และกำหนดปัญหาที่จำเป็นในการฝึกอบรม โดยผู้บริหารขององค์การและผู้เชี่ยวชาญมีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องในสายงานการดำเนินงาน

รูปแบบที่ 2 ฝ่ายบริหารมีส่วนเกี่ยวข้องตั้งแต่การรับรู้และให้การยอมรับว่ามีปัญหา

การปฏิบัติงานเกิดขึ้นในหน่วยงาน ฝ่ายบริหารต้องการคำแนะนำและความช่วยเหลือจากผู้เชี่ยวชาญ การฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น เป็นรูปแบบที่ผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรมมีบทบาท 2 ลักษณะ คือ

1. บทบาทในฐานะเป็นผู้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับลักษณะของปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาแก่ฝ่ายบริหารตลอดจนเข้าไปช่วยฝ่ายบริหารแก้ไขปัญหา

2. บทบาทในฐานะเป็นที่ปรึกษา เพียงแต่ให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษาให้กับฝ่ายบริหาร โดยฝ่ายบริหารเป็นผู้แก้ปัญหาเอง

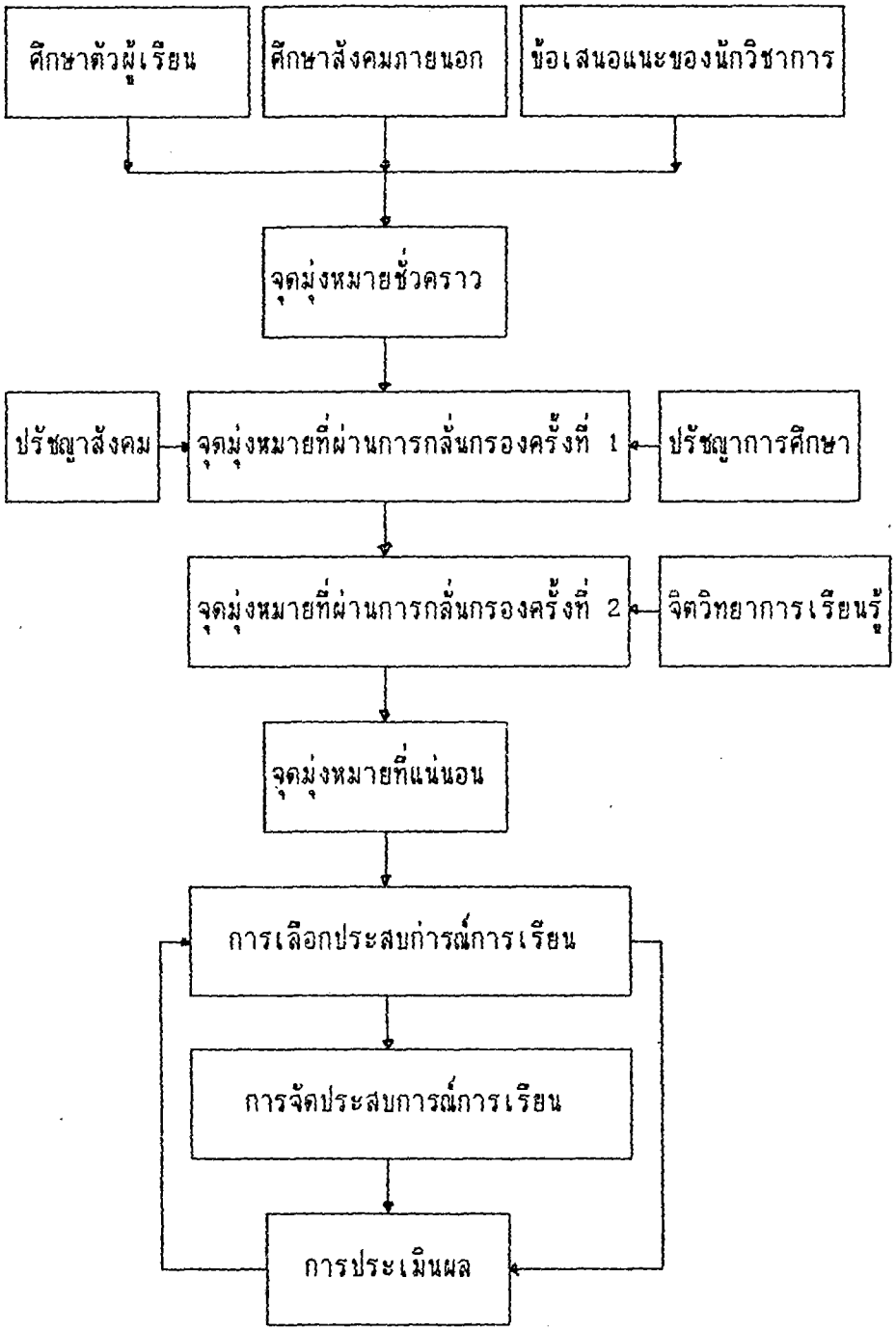
รูปแบบที่ 3 เป็นการหาความจำเป็นในอนาคต เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์หรือนโยบายขององค์การจะมีผลโดยตรงต่อแผนงานและแนวทางดำเนินการขององค์การต่อไปในอนาคต ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงเพื่อการปรับปรุงตัวขององค์การให้ทันสมัยและอยู่รอดในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม รูปแบบนี้ฝ่ายบริหารและผู้เชี่ยวชาญการฝึกอบรมจะร่วมกันศึกษาวิเคราะห์ตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดกระบวนการ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่เปลี่ยนไป (Boydell. 1979 : 5 - 8)

7. <u>กระบวนการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม</u>

กระบวนการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เป็นขั้นตอนที่สำคัญของการฝึกอบรม แนวทางในการพัฒนาหลักสูตรของไทเลอร์แรชชั่นแนล (Tyler's Rationale) (Tyler. 1950 : 11) มีคำถาม 4 ประเด็น คือ

1. มีจุดมุ่งหมายอะไรบ้างที่จะต้องกำหนดให้ผู้เรียน
2. ประสบการณ์อะไรบ้างที่ควรจัดเพื่อให้ผู้เรียนบรรลุวัตถุประสงค์
3. จะจัดประสบการณ์อย่างไรให้มีประสิทธิภาพ
4. จะพิจารณาอย่างไรว่าบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

จากแนวคิดในการพัฒนาหลักสูตรสรุปเป็นแผนภูมิ ดังภาพประกอบ 5 ดังนี้



ภาพประกอบ 5 การพัฒนาหลักสูตรของไทเลอร์ (Tyler, 1950 : 11)

นอกจากนี้ ชมพันธุ์ กุญชร ณ อยุธยา (2530 : 4 - 31) ได้เสริมรายละเอียดเพิ่มเติม ดังนี้

1. จุดมุ่งหมายการศึกษากำหนดเพื่อเป็นเกณฑ์ในการเลือกสื่อการเรียนการสอน เนื้อหาวิชา วิธีสอนและการเตรียมข้อทดสอบ การกำหนดจุดมุ่งหมายสามารถกำหนดจากตัวผู้เรียน การศึกษาจากสังคมและข้อเสนอแนะของนักวิชาการ สามารถนำมากลั่นกรอง และการพิจารณาปรัชญา สังคม ปรัชญาการศึกษา และหลักจิตวิทยาการเรียนรู้

2. การเลือกประสบการณ์การเรียน เป็นการกำหนดประสบการณ์การเรียนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ เป็นวิธีการที่จะทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

3. การจัดประสบการณ์การเรียน เป็นการจัดประสบการณ์ที่เลือกไว้ให้เป็นหน่วย รายวิชา หรือรายการ โดยคำนึงถึงความสัมพันธ์ด้านเวลาและเนื้อหาวิชา

4. การประเมินผล เป็นการตรวจสอบว่าการจัดการประสบการณ์การเรียนการสอนได้บรรลุตามจุดมุ่งหมายทางการศึกษาหรือไม่

กระบวนการพัฒนาหลักสูตรเป็นกระบวนการที่สามารถปรับใช้กับการพัฒนาหลักสูตรทุกรูปแบบ การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม ซึ่งเป็นหลักสูตรระยะสั้นสามารถดำเนินการตามกระบวนการฝึกอบรมไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้ คือ

1. การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม เป็นการศึกษาปัญหาของหน่วยงานที่จะต้องปรับปรุงและเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับบุคคล การวิเคราะห์หาความจำเป็นต้องพิจารณาถึงสภาพปัจจุบันที่มีปัญหาเกิดขึ้น และคาดการณ์อนาคตได้อย่างถูกต้อง เพื่อวางแผนการฝึกอบรม วิธีการสำหรับหาความจำเป็น มีหลายวิธี เช่น วิธีสังเกต วิธีวิเคราะห์ วิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน การสำรวจความต้องการ เป็นต้น

2. การกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม เป็นขั้นตอนที่ชี้เป้าหมายและความต้องการของการฝึกอบรม ว่าต้องการแก้ปัญหาใดหรือต้องการให้อะไรเกิดขึ้นในหน่วยงาน การฝึกอบรมส่วนมากจะมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม 3 ด้าน คือความรู้ ความจำ เจตคติและทักษะ เป็นต้น การตั้งวัตถุประสงค์จึงควรตั้งในลักษณะการคาดหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะของบุคคลทั้งสามด้าน

3. การเลือกเนื้อหาในการฝึกอบรม เป็นขั้นตอนสำคัญเพราะเนื้อหาเป็นเสมือนเครื่องมือที่จะเข้าไปดำเนินการแก้ปัญหาให้กับหน่วยงาน การเลือกเนื้อหามีหลักเกณฑ์ ดังนี้

3.1 สอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นในการแก้ปัญหา หรือการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน

3.2 ทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์ น่าสนใจและจูงใจผู้เข้ารับการฝึกอบรม

3.3 เหมาะสมกับระดับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ไม่ยากเกินไป

3.4 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงในการทำงานและในชีวิตประจำวัน

3.5 มีคุณค่าในตัวเอง เหมาะสมกับความจำ การเกิดเจตคติ และการฝึกทักษะในเนื้อหานั้น ๆ

3.6 นำเสนอได้อย่างชัดเจน ไม่เกิดความยุ่งยากในการนำเสนอ

3.7 สามารถประเมินผลได้อย่างถูกต้อง

4. การกำหนดกิจกรรมและการเลือกสื่อในการฝึกอบรม กิจกรรมและสื่อในการฝึกอบรมเป็นตัวกลางสำคัญที่จะถ่ายทอดเชื่อมโยง ความรู้ ทักษะ เจตคติให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ในการกำหนดกิจกรรมและการเลือกสื่อมีเกณฑ์ดังนี้ (วิเชียร ชิวพิมาย. 2528 : 7 - 15)

4.1 ต้องสามารถถ่ายทอดเนื้อหาวิชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ก่อให้เกิดความผิดพลาดเกี่ยวกับเนื้อหาวิชาและความคิดรวบยอดแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

4.2 ต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ เพศ วัย และระดับความรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

4.3 ต้องมีคุณค่าทางเทคนิค ชัดเจน และถูกต้อง

4.4 ต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ ไม่แพงจนเกินไป คุ้มค่าการลงทุน

การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมในประเทศไทย มีผู้พัฒนาโดยอาศัยขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ซึ่งมีรูปแบบคล้ายคลึงกันดังนี้

สมบูรณ์ ตันยะ (2524 : 21 - 23) ได้วิจัยและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพด้านการสอนของครูประจำการระดับประถมศึกษา โดยกำหนดองค์ประกอบ

ของหลักสูตรเป็น 6 องค์ประกอบคือ จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม แบ่งเป็นจุดมุ่งหมายหลักและจุดมุ่งหมายย่อย ความรู้พื้นฐาน เนื้อหาวิชา กิจกรรมการฝึกอบรม สื่อการฝึกอบรม การวัดและประเมินผล

นิภา ทองไทย (2525 : 59) ได้วิจัยและพัฒนาหลักสูตรการอบรมเลี้ยงดูเด็กก่อนวัยเรียน สำหรับพ่อแม่ในชุมชนเกษตรกรรมชนบท โดยกำหนดองค์ประกอบของหลักสูตรดังกล่าวเป็น 3 ส่วน คือ สภาพปัญหาและความจำเป็นในการฝึกอบรม จุดมุ่งหมายของหลักสูตร หน่วยการฝึกอบรมซึ่งประกอบด้วย จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม เนื้อหาการอบรม กิจกรรมและวิธีการอบรม วิธีการประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรม

สมคิด เมตไตรพันธ์ (2530 : 151 - 169) ได้พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเสริมสมรรถภาพการทำงานเป็นกลุ่ม สำหรับผู้นำท้องถิ่นระดับหมู่บ้านในประเทศไทย โดยมีขั้นตอนการพัฒนา คือ ศึกษาค้นคว้าและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานสำหรับหลักสูตร เพื่อให้ได้ข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาหลักสูตร สร้างหลักสูตรเพื่อให้ได้โครงร่างหลักสูตรที่จะใช้ในการฝึกอบรม ตรวจสอบเอกสารหลักสูตรเพื่อประเมินและปรับปรุงหลักสูตรขั้นต้นก่อนนำไปทดลองใช้ ทดลองใช้หลักสูตรเพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการใช้หลักสูตรในสถานการณ์จริง ประเมินผลหลักสูตรเพื่อทราบประสิทธิภาพของหลักสูตร ปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรเพื่อให้หลักสูตรมีคุณภาพสูงขึ้นสำหรับนำไปใช้ฝึกอบรมในวงกว้างต่อไป

ประกอบ คุณารักษ์ และคนอื่น ๆ (2531 : 51) ได้พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมกรรมการการศึกษา โดยดำเนินการตามกระบวนการ 5 ขั้นตอน ดังนี้ ศึกษาวิเคราะห์ปัญหา เน้นการศึกษาสถานภาพของกรรมการการศึกษา เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานส่วนหนึ่งในการกำหนดเนื้อหาสาระของหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม สังเคราะห์และนิยามปัญหา เป็นการนำข้อมูลของกรรมการการศึกษามานิยามให้ชัดเจน จากนั้นนำไปพิจารณาร่วมกับหลักวิชาความต้องการของหน่วยงาน จัดทำหรือกำหนดเนื้อหาสาระ หลักสูตรและวิธีการถ่ายทอดความรู้เป็นการยกร่างเนื้อหาหลักสูตรขึ้น นำหลักสูตรไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างขนาดเล็ก ซึ่งรวมทั้งการประเมินและแก้ไข ตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับที่ได้จากการสังเกตตลอดช่วงการทดลองที่ผ่านมานำไปปรับปรุงแก้ไข

สุชาติ ลิ้มตระกูล (2532 : 86 - 87) ได้พัฒนาหลักสูตรสำหรับลูกกรรมกรก่อสร้างก่อนวัยเรียน ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีขั้นตอนการพัฒนาแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ สำรวจข้อมูลพื้นฐาน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่จะนำมาสร้างหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพความต้องการที่แท้จริง

ของลูกกรรมกรก่อสร้าง การร่างหลักสูตร และการทดลองใช้หลักสูตร เพื่อหาประสิทธิภาพของหลักสูตร โดยทดลองกับผู้เรียนและวัดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร

วิชิต สุรัตน์เรืองชัย (2534 : 92 - 94) ได้พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับโรคเอดส์ สำหรับครูประถมศึกษา โดยกำหนดองค์ประกอบของหลักสูตร 3 ส่วน คือปัญหาและความจำเป็น จุดมุ่งหมายของหลักสูตร หน่วยการฝึกอบรมประกอบด้วย จุดมุ่งหมายเฉพาะ เนื้อหาการฝึกอบรม กิจกรรมฝึกอบรม สื่อการฝึกอบรม และวิธีการประเมินผล

จากกระบวนการวิจัยและพัฒนาดังกล่าว ผู้วิจัยนำมาเป็นขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง ผู้วิจัยดำเนินการเป็น 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาค้นคว้าและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานสำหรับการพัฒนาหลักสูตร
ขั้นตอนที่ 2 การสร้างหลักสูตร และการตรวจสอบเอกสารหลักสูตร
ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้หลักสูตร และการประเมินผลหลักสูตร
ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร

ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนามีรายละเอียด ดังต่อไปดังนี้

1. การศึกษาข้อมูลพื้นฐานสำหรับการสร้างหลักสูตร เป็นการสำรวจข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญ ได้แก่ ข้อมูลพื้นฐานทางสังคมวิทยา จิตวิทยา ความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ เจตคติ พฤติกรรมที่ทำให้เข้าใจคุณลักษณะของผู้เรียน (Beane, Toepfer and Alessi.1986 : 73 - 111) พื้นฐานความคิดรวบยอด การวิเคราะห์สังคม วัฒนธรรม ทฤษฎีการเรียนรู้ การพัฒนาและถ่ายโยงความรู้ หน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษา (Taba. 1962 : 16) เพื่อกำหนดเป็นประเด็นปัญหาที่แท้จริง ที่สามารถแก้ไขด้วยการฝึกอบรม เพื่อให้การฝึกอบรมมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ จากการพัฒนาตัวบุคคลอันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์การ (วิชัย วงษ์ใหญ่. 2533 : 1)

วิธีการที่จะได้ข้อมูลพื้นฐาน ได้แก่ การสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม การสังเกต (Boydell. 1979 : 5 - 8; อัชฌนา เวสารัชช์. 2526 : 6)

2. การสร้างหลักสูตรและการตรวจสอบเอกสารหลักสูตร

2.1 การสร้างหลักสูตร เป็นการร่างหลักสูตรที่มีองค์ประกอบของหลักสูตรตั้งแต่วัตถุประสงค์ ขอบเขตของเนื้อหาวิชา กิจกรรมการเรียน และการประเมินผล โดยมีรายละเอียดในแต่ละส่วน ดังนี้

2.1.1 วัตถุประสงค์ของหลักสูตร แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือวัตถุประสงค์ทั่วไปและวัตถุประสงค์เฉพาะวิชา ในส่วนของวัตถุประสงค์ทั่วไปแบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ วัตถุประสงค์เกี่ยวกับความรู้ วัตถุประสงค์เกี่ยวกับความคิด วัตถุประสงค์เกี่ยวกับเจตคติ และวัตถุประสงค์เกี่ยวกับทักษะ (Taba. 1962 : 267 - 284) สำหรับวัตถุประสงค์เฉพาะวิชาแบ่งออกเป็น 3 มิติ คือวัตถุประสงค์ด้านพุทธิพิสัย (Cognitive Domain) วัตถุประสงค์ด้านจิตพิสัย (Affective Domain) และวัตถุประสงค์ด้านทักษะพิสัย (Phychomotor Domain) โดยวัตถุประสงค์แต่ละด้านยังแบ่งออกเป็นระดับต่าง ๆ ดังนี้ คือ วัตถุประสงค์ด้านพุทธิพิสัย เป็นวัตถุประสงค์ด้านความรู้และการคิด แบ่งออกเป็น 6 ขั้น คือ ความจำ ความเข้าใจ การนำไปใช้ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ และการประเมินค่า วัตถุประสงค์ด้านจิตพิสัยเป็นวัตถุประสงค์ทางด้านทัศนคติ ค่านิยม ความสนใจและความซาบซึ้ง วัตถุประสงค์ด้านทักษะพิสัยเป็นวัตถุประสงค์ทางด้านทักษะในการเคลื่อนไหว และการใช้อวัยวะของร่างกายเป็นพฤติกรรมในด้านการกระทำ (Bloom, Krathwohl and Masia. 1979 : 90)

การแบ่งวัตถุประสงค์ออกเป็นมิติดังกล่าวเพื่อเป็นการจำแนกคุณลักษณะออกเป็นด้าน ๆ มีประโยชน์ต่อการพัฒนาการฝึกอบรม คือช่วยขจัดความคลุมเครือในการใช้คำ เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ ช่วยให้ผู้พัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมและวิทยากรรู้ว่าการกำหนดวัตถุประสงค์เกี่ยวกับพฤติกรรมใดก่อนหรือหลัง จัดลำดับเนื้อหาเกี่ยวโยงจากง่ายไปยาก ช่วยให้เกิดความสมดุลในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและช่วยในการประเมินผลการฝึกอบรม

2.1.2 การเลือกเนื้อหาวิชา การพิจารณาเลือกเนื้อหาวิชาจะต้องให้ตรงกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เกณฑ์ในการเลือกเนื้อหาวิชามีดังนี้ คือเนื้อหามีความสำคัญและเชื่อถือได้ สอดคล้องกับความเป็นจริงในสังคม มีความสมดุลในความกว้างและลึก สนองความต้องการของวัตถุประสงค์ได้หลาย ๆ ข้อ สอดคล้องกับความต้องการ ความสนใจและประสบการณ์ของผู้เรียน (Taba. 1962 : 267 - 284) เป็นแก่นสารของความรู้ในศาสตร์นั้น ๆ มีคุณค่าแก่การเรียนรู้และถ่ายทอดต่อไป มีประโยชน์ เป็นที่น่าสนใจแก่ผู้เรียน และส่งเสริมพัฒนาการทางสังคมประชาธิปไตย (Smith, Stanley and Shores. 1957 : 132) สำหรับหลักเกณฑ์การเลือก

วิชาสำหรับการฝึกอบรม มีดังนี้ คือเนื้อหาวิชาต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์สอดคล้องกับความจำเป็นในการฝึกอบรมเชื่อถือได้ และเป็นแก่นสารของความรู้ในแต่ละสาขาวิชา มีความทันสมัยถูกต้อง สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงในการทำงาน มีความสมดุลครอบคลุมกับการใช้ข้อมูลกระบวนการและความคิดเกี่ยวกับเรื่องที่อบรมเพียงพอที่จะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้พัฒนาจนเกิดความเข้าใจถึงหลักการและความคิดรวบยอดได้อย่างลึกซึ้ง สอดคล้องกับวุฒิภาวะการเรียนรู้และประสบการณ์ของผู้เข้ารับการอบรม สอดคล้องกับความต้องการและความสนใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (เครือวัลย์ ลิ่มอภิชาต. 2531 : 67 - 68)

2.1.3 ด้านกิจกรรมการเรียน มีหลักเกณฑ์ในการเลือกกิจกรรมหรือประสบการณ์การเรียน ดังนี้คือ กิจกรรมการเรียนต้องสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายทางการศึกษาแต่ละข้อ กิจกรรมการเรียนจะต้องเป็นที่พึงพอใจของผู้เรียน กิจกรรมการเรียนจะต้องอยู่ในขอบข่ายความสามารถของผู้เรียน เหมาะสมกับความรู้และสภาพร่างกายของผู้เรียน กิจกรรมการเรียนหลายอย่างอาจนำมาใช้เพื่อการบรรลุจุดมุ่งหมายเพียงข้อเดียว และกิจกรรมการเรียนเพียงชนิดเดียวอาจนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายหลายข้อได้ (ชมพันธุ์ กุญชร ณ อยุธยา. 2530 : 14 - 15)

การจัดกิจกรรมการเรียนรู้สำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผู้รับการฝึกอบรมส่วนใหญ่เป็นผู้มีอายุ ที่อยู่ในวัยผู้ใหญ่ คือตั้งแต่ 18 ปีขึ้นไป ดังนั้นการจัดกิจกรรมการเรียนต้องแตกต่างจากการจัดกิจกรรมการเรียนสำหรับนักเรียน ผู้จัดการฝึกอบรมต้องจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมตามธรรมชาติและลักษณะการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม คือเป็นการเรียนการสอนสำหรับผู้ใหญ่ เนื่องจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้สึกอ่อนไหวมากกว่าเด็กนักเรียน มีปัญหาทางร่างกายมากกว่าเด็กนักเรียน มีอุปนิสัยยึดมั่นตามแบบแผนหรือความเคยชิน ต้องการความมั่นคงในการอยู่ร่วมกัน ต้องการงานที่เข้าใจง่าย ไม่ชอบงานยุ่งยาก ต้องการเรียนรู้บทเรียนที่สั้น ควรหลีกเลี่ยงการทดสอบที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการให้คะแนนและการจัดลำดับ บรรยากาศสภาพแวดล้อมภายในอาคารและภายนอกอาคารการฝึกอบรมต้องเหมาะสม ควรมีเวลาหยุดพักทุก 1 ชั่วโมง วิธีการต่าง ๆ ในการให้ความรู้ควรเหมาะสม และการเรียนรู้ต้องมีจุดหยุดนิ่งแต่ไม่สิ้นสุด

2.2 การตรวจสอบคุณภาพหลักสูตร หลังจากการร่างหลักสูตรเรียบร้อยแล้ว ควรที่จะได้รับการตรวจสอบและประเมินผลก่อนนำไปใช้ เพื่อจะได้ทราบข้อบกพร่องและการปรับปรุงแก้ไข การตรวจสอบคุณภาพหลักสูตรมีหลายวิธี ได้แก่ การตรวจสอบเอกสารหลักสูตรโดย

นักพัฒนาหลักสูตร เป็นการตรวจสอบอย่างละเอียดภายหลังการเขียนหลักสูตรเสร็จสิ้นแล้ว หรือการตรวจสอบเอกสารโดยผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับหลักสูตร โดยอาจใช้การแสดงความคิดเห็นตามปกติหรือใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) และการวิเคราะห์หลักสูตรโดยใช้เทคนิคปุยซอง (Puisance Analysis) ซึ่งเป็นเทคนิควิเคราะห์คุณค่าของหลักสูตรที่ร่างขึ้น โดยพิจารณาส่วนประกอบของหลักสูตรทั้งสามส่วนคือจุดมุ่งหมาย กิจกรรมการเรียนการสอน และการประเมินผลมีคุณค่าเพียงใด (สงัด อุทรานันท์. 2528 : 246) จะเห็นได้ว่าวิธีการตรวจสอบคุณภาพหลักสูตรมีหลายวิธี แต่ส่วนใหญ่นักพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมจะใช้วิธีวิจัยเชิงทดลองในการตรวจสอบคุณภาพหลักสูตร (สมคิด เมตไตรพันธ์. 2530 : 151 - 169; ประกอบ คุณารักษ์ และคนอื่น ๆ. 2531 : 51; สุชาติ ลี้ตระกูล. 2532 : 86 - 87)

3. การทดลองใช้หลักสูตร และการประเมินผลหลักสูตร

3.1 การทดลองใช้หลักสูตรกับกลุ่มตัวอย่าง เป็นลักษณะโครงการนำร่องเพื่อศึกษาข้อบกพร่องของหลักสูตร ความเหมาะสมเมื่อใช้กลุ่มตัวอย่างจริง หลังจากการตรวจสอบคุณภาพของโครงร่างหลักสูตรแล้วนำไปทดลองกับกลุ่มตัวอย่าง โดยมีองค์ประกอบในการดำเนินการทดลองใช้หลักสูตร ดังนี้ วัตถุประสงค์ของการทดลองหลักสูตร รูปแบบการทดลองใช้หลักสูตร ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทดลอง เครื่องมือที่ใช้ในการทดลองใช้หลักสูตร

3.2 การประเมินผลหลักสูตรมีวัตถุประสงค์ คือ ประเมินผลการใช้หลักสูตรว่ามีความเหมาะสมกับผู้เข้ารับการอบรมหรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคในการใช้หลักสูตรหรือไม่ โดยทำการประเมินในด้านต่าง ๆ ดังนี้ ประเมินความเหมาะสมของเนื้อหา วิธีการอบรมและการประเมินผลผู้เข้าอบรม ประเมินปัญหาและอุปสรรคในการใช้หลักสูตรและปัจจัยที่ส่งเสริมการใช้หลักสูตร และประเมินว่าเมื่อได้ทดลองใช้หลักสูตรแล้ว ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้เพิ่มเติมขึ้นหรือไม่อย่างไร

การประเมินผล เป็นส่วนที่มีความสำคัญและจำเป็นต้องกำหนดไว้ในหลักสูตร เพื่อให้ผู้นำหลักสูตรไปใช้ทราบว่าจะต้องประเมินอะไรบ้าง และจะประเมินอย่างไร จึงจะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตร จึงกล่าวได้ว่าการประเมินผลเป็นกระบวนการที่ชี้ให้เห็นถึงการบรรลุจุดมุ่งหมายของการศึกษาที่ระบุไว้ในหลักสูตรและการสอน การประเมินมีส่วนสำคัญ 2 ประการ คือการประเมินผลจะต้องวัดพฤติกรรมของผู้เรียนเพราะการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเป็นจุดมุ่งหมายของการศึกษา และการประเมินผลจำเป็นต้องประเมินมากกว่าหนึ่งครั้ง เพื่อดูความเปลี่ยนแปลง (ชมพันธุ์ กุญชร ณ อยุธยา. 2530 : 34) สำหรับการประเมินผลแบบการค้นพบ เป็นการ

พยายามค้นหาว่าสิ่งที่คาดหวังจากการฝึกอบรมเกิดขึ้นหรือไม่จากข้อมูลที่หาได้ เช่น การใช้แบบสอบถาม การสังเกต การสัมภาษณ์ การใช้แบบทดสอบ การประเมินตนเอง การดูผลงาน และการประเมินเพื่อจะดูประสิทธิภาพของการฝึกอบรมและการพัฒนาที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ การปฏิบัติงาน องค์การผลผลิต ปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม (อัชฌา เวสารัชช์. 2526 : 42 - 43)

4. การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร ควรจัดทำระบบข้อมูลให้ชัดเจนเพื่อให้การปรับปรุงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และควรพิจารณาให้รอบคอบว่า เมื่อปรับปรุงแล้วจะกระทบหลักการจุดมุ่งหมาย และโครงสร้างของหลักสูตรหรือไม่ (วิชัย วงษ์ใหญ่. 2533 : 9)

จากความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรที่กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่มสำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง ดังนี้

1. การศึกษาค้นคว้าและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานสำหรับพัฒนาหลักสูตร
2. การสร้างหลักสูตร และการตรวจสอบเอกสารหลักสูตร
3. การทดลองใช้หลักสูตร และการประเมินผลหลักสูตร
4. การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยพบว่า ส่วนประกอบของหลักสูตรที่เหมาะสมกับการฝึกอบรมและมีความสอดคล้องกับแนวคิดของนักพัฒนาหลักสูตร ประกอบด้วยส่วนสำคัญ ดังนี้

1. ความเป็นมาของการฝึกอบรม
2. วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
3. เนื้อหาสาระการฝึกอบรม
4. วิธีดำเนินการฝึกอบรม
5. การวัดและประเมินผลการฝึกอบรม

บทที่ 3

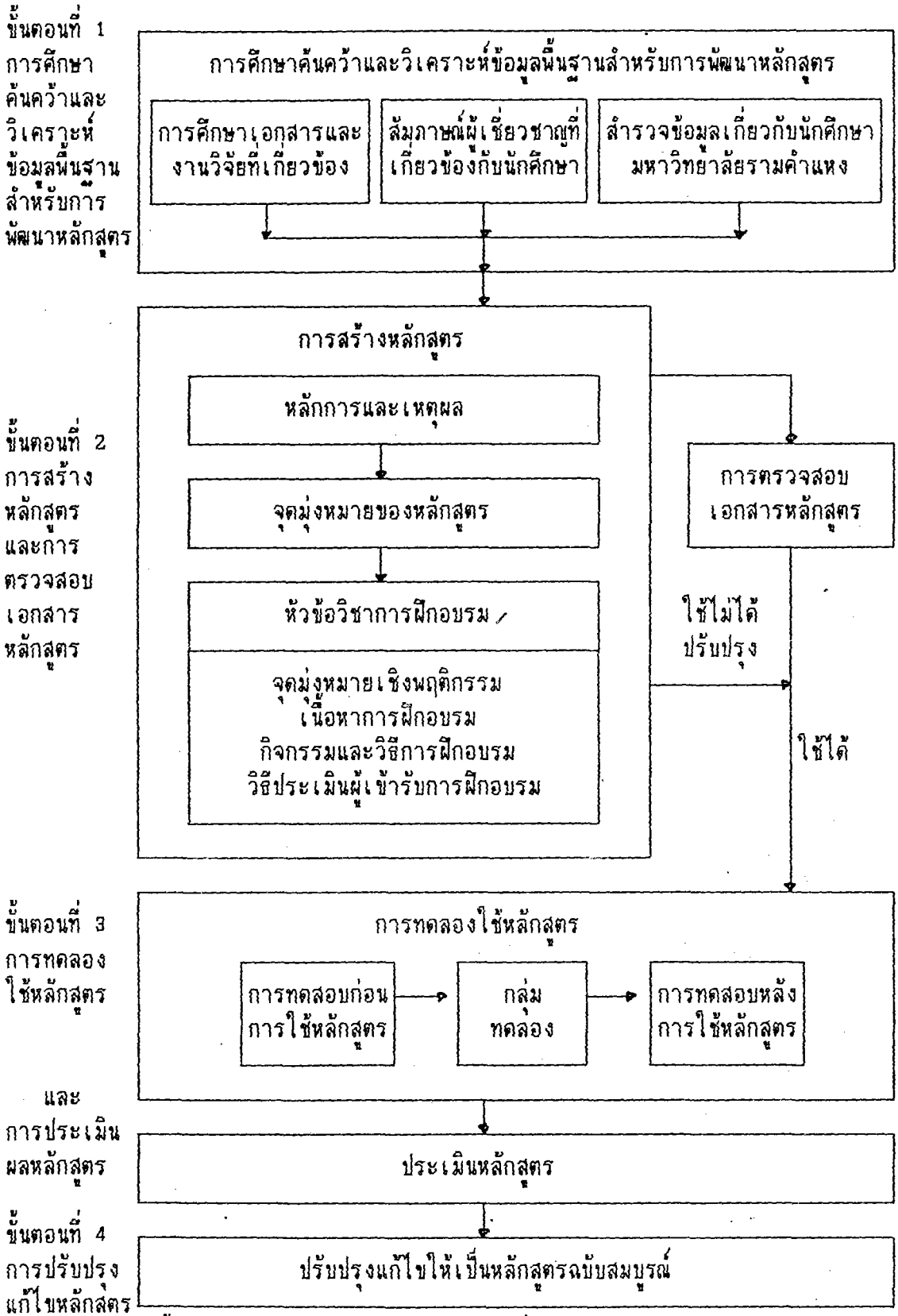
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง ผู้วิจัยดำเนินการในลักษณะการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) มีขั้นตอนในการดำเนินการ 4 ขั้นตอนต่อเนื่องกันตามลำดับ ดังภาพประกอบ 6 ดังนี้

ลำดับที่	ขั้นตอน	เป้าหมาย
1.	การศึกษาค้นคว้าและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานสำหรับการพัฒนาหลักสูตร	เพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาหลักสูตร
2.	การสร้างหลักสูตร และการตรวจสอบเอกสารหลักสูตร	เพื่อให้ได้หลักสูตรที่ใช้ในการฝึกอบรม เพื่อประเมินผลและปรับปรุงหลักสูตรก่อนนำไปทดลองใช้
3.	การทดลองใช้หลักสูตร และการประเมินผลหลักสูตร	เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการใช้หลักสูตรในสภาพการณ์จริง เพื่อทราบประสิทธิภาพของหลักสูตร
4.	การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร	เพื่อให้หลักสูตรมีคุณภาพสำหรับนำไปใช้ฝึกอบรมนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหงต่อไป

ภาพประกอบ 6 ขั้นตอนและเป้าหมายของการพัฒนาหลักสูตร

จากขั้นตอนและเป้าหมายของการพัฒนาหลักสูตรแสดงเป็นแผนภาพได้ดังนี้



ภาพประกอบ 7 ขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง

รายละเอียดการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ และด้านการทำงานเป็นกลุ่ม สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาค้นคว้าและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานสำหรับการพัฒนาหลักสูตร ขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาหาข้อมูลพื้นฐานสำหรับการสร้างหลักสูตร ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1) ชนิดของข้อมูลที่ศึกษา ข้อมูลที่ใช้ศึกษามีดังนี้

1.1 ข้อมูลเกี่ยวกับความเป็นผู้นำและการทำงานเป็นกลุ่มโดยรวม

1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง

1.3 ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการศึกษา กระบวนการเรียนการสอนสำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง และการฝึกอบรมนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง

2) แหล่งข้อมูลเพื่อการสร้างเครื่องมือ มีรายละเอียดดังนี้

2.1 ข้อมูลเกี่ยวกับความเป็นผู้นำและการทำงานเป็นกลุ่ม แหล่งข้อมูล ได้แก่ เอกสาร หนังสือ และรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง เครื่องมือและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลใช้การอ่าน ศึกษาค้นคว้า สรุป และจดบันทึกรวบรวมข้อมูล

2.2 ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง แหล่งข้อมูลได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือเพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.3 ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการศึกษา กระบวนการเรียนการสอนสำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหงและการฝึกอบรมด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง แหล่งข้อมูล ได้แก่ เอกสาร หนังสือ และรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยใช้วิธีการศึกษาค้นคว้า สรุป และจดบันทึกรวบรวมข้อมูล

3) การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีรายละเอียดดังนี้

3.1 แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลจาก เอกสาร ตำรา วารสาร ผลงานวิจัย และสิ่งตีพิมพ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความเป็นผู้นำและการทำงานเป็นกลุ่ม ผู้วิจัยนำสาระมากำหนดเป็นแบบสัมภาษณ์

ผู้เชี่ยวชาญ แบบสัมภาษณ์ (ภาคผนวก ก) มีสาระดังนี้

3.1.1 สภาพปัญหาของบัณฑิตมหาวิทยาลัยรามคำแหงในด้านปัญหาสาเหตุและแนวทางแก้ไข

3.1.2 ความต้องการเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง

3.1.3 ความต้องการเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการทำงานเป็นกลุ่ม สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง

3.1.4 แนวทางและวิธีการเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ และด้านการทำงานเป็นกลุ่ม สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง

3.1.5 ปัญหาอื่น ๆ ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติม

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยใช้เกณฑ์คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญที่มีคุณวุฒิระดับปริญญาโทหรือปริญญาเอก มีประสบการณ์อย่างน้อย 5 ปีเกี่ยวข้องกับด้านการพัฒนาหลักสูตร หรือด้านการฝึกอบรม หรือด้านกิจการนักศึกษา จำนวน 5 คน

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์สังเคราะห์ และจัดลำดับความสำคัญ ผู้วิจัยพิจารณาคัดเลือกเนื้อหาสาระประเด็นสำคัญมาสร้างเป็นแบบสำรวจความต้องการเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง

3.2 แบบสอบถามความต้องการเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ มากำหนดเป็นข้อคำถามด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง มีสาระดังนี้ คือ

3.2.1 ด้านความเป็นผู้นำ ได้สาระจำนวน 15 ข้อ ได้แก่

ข้อ 1 ความรู้เกี่ยวกับความหมายของผู้นำคุณสมบัติของผู้นำที่พึงประสงค์

ข้อ 2 บทบาทหน้าที่ของผู้นำ อิทธิพลของผู้นำในการทำงาน

ข้อ 3 การวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ข้อ 4 การบริหารงานบุคคล

ข้อ 5 การพัฒนาองค์การ

ข้อ 6 ความขัดแย้งและการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์การ

ข้อ 7 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน

ข้อ 8 การตัดสินใจและการวินิจฉัยสั่งการ

ข้อ 9 การพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ

ข้อ 10 การสร้างขวัญ กำลังใจ และการสร้างแรงจูงใจ

ข้อ 11 การประเมินผลการปฏิบัติงาน

ข้อ 12 การบริหารการเงินและงบประมาณ

ข้อ 13 การมอบหมายและควบคุมงาน

ข้อ 14 การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม

ข้อ 15 การนิเทศงาน

3.2.1 ด้านการทำงานเป็นกลุ่ม ได้สาระจำนวน 10 ข้อ ได้แก่

ข้อ 1 ความรู้เกี่ยวกับความหมายของกลุ่ม การทำงานเป็นกลุ่ม ความสำคัญของกลุ่ม และองค์ประกอบของการทำงานเป็นกลุ่ม

ข้อ 2 บทบาทหน้าที่ของสมาชิกกลุ่มในการปฏิบัติงานร่วมกัน

ข้อ 3 การใช้ภาษา การสื่อสาร การสื่อความหมาย

ข้อ 4 การให้คำปรึกษา

ข้อ 5 การวัดและประเมินผล

ข้อ 6 การสร้างบรรยากาศเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงานเป็นกลุ่ม

ข้อ 7 กระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่ม

ข้อ 8 การประสานงานภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม

ข้อ 9 การประชุมและอภิปราย

ข้อ 10 การแก้ปัญหาและการลดความขัดแย้งในการทำงานเป็นกลุ่ม

ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน (ภาคผนวก ก) คือ

ตอนที่ 1 เป็นสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้บริหาร อาจารย์ นักศึกษา บัณฑิต หัวหน้าหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนที่รับบัณฑิตของมหาวิทยาลัยรามคำแหงเข้าไปปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 เป็นคุณลักษณะที่ต้องการเสริมสร้าง ด้านความเป็นผู้นำจำนวน 15 ข้อ และด้านการทำงานเป็นกลุ่ม จำนวน 10 ข้อ รวม 25 ข้อ แบบสอบถามเป็นชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีระดับความต้องการเสริมสร้างคุณลักษณะมากที่สุด มีค่าเท่ากับ 5 จนถึงน้อยที่สุด มีค่าเท่ากับ 1

ตอนที่ 3 เป็นความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

4. การตรวจสอบเครื่องมือแบบสอบถาม

4.1 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือ

ผู้วิจัยนำแบบสำรวจความต้องการเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง ให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน คือ รองศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ์ ชิตพงศ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ประชุม รอดประเสริฐ รองศาสตราจารย์ ดร. กิตติ จรัณยานนท์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร สินสิริ และ ดร.สมสุข ธีระพิจิตร ตรวจแก้สำนวนของข้อคำถามให้ชัดเจนและตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอแนะให้ปรับภาษา เพื่อให้เป็นข้อคำถามที่แสดงคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม ผู้วิจัยได้ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

4.2 การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม

ผู้วิจัยนำแบบสำรวจความต้องการเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่มสำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง ไปทดลองใช้กับอาจารย์ นักศึกษา บัณฑิต หัวหน้าหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนที่รับบัณฑิตมหาวิทยาลัยรามคำแหงเข้าไปปฏิบัติงาน จำนวน 30 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยนำผลที่ได้มาหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α-Coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach. 1970 : 161) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.89 (ภาคผนวก ค)

5. การสำรวจความต้องการเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง

ผู้วิจัยนำแบบสำรวจความต้องการเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่มไปสำรวจความต้องการจากกลุ่มตัวอย่าง เพื่อนำข้อมูลความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่างมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้ คือ

5.1 ประชากรที่ใช้ในการสำรวจข้อมูล ประกอบด้วยผู้บริหาร อาจารย์ นักศึกษาบัณฑิต และหัวหน้าหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนที่รับบัณฑิตของมหาวิทยาลัยรามคำแหงเข้าไปปฏิบัติงานมีระยะเวลาไม่น้อยกว่าหกเดือน

5.2 กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย

5.2.1 ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่เป็นประชากรทั้งหมด

5.2.2 อาจารย์ นักศึกษา บัณฑิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้มาโดยวิธีสุ่มอย่างง่าย จากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางสำเร็จรูปของยามาเน่ (Yamane. 1967 : 886 - 887)

5.2.3 หัวหน้าหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนที่รับบัณฑิตของมหาวิทยาลัยรามคำแหงเข้าไปปฏิบัติงาน เป็นกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง

จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างดังตาราง 2

ตาราง 2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

สถานภาพ	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ผู้บริหาร		
อธิการบดี	1	1
รองอธิการบดี	10	10
คณบดี	7	7
อาจารย์	768	254
นักศึกษาที่ลงทะเบียนขอจบ	14,497	388
บัณฑิต	251,361	400
หัวหน้าหน่วยงานภาครัฐ	100	20
หัวหน้าหน่วยงานเอกชน	100	20
รวม	266,844	1,100

5.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลในภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2536 ระหว่างเดือนมกราคม ถึง เดือนมีนาคม 2537 โดยดำเนินการดังนี้

5.3.1 ผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

5.3.2 การเก็บข้อมูลภายในมหาวิทยาลัยรามคำแหง ผู้วิจัยส่งและเก็บรวมรวมข้อมูลด้วยตนเอง

5.3.3 การเก็บข้อมูลภายนอกมหาวิทยาลัยรามคำแหง ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์และแนบซองเพื่อส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัย

5.4 ผลการรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้รับแบบสำรวจความต้องการจากกลุ่มตัวอย่างกลับคืนมา ปรากฏดังตาราง 3

ตาราง 3 ร้อยละของแบบสอบถามที่ได้รับคืนจากกลุ่มตัวอย่าง

สถานภาพ	กลุ่มตัวอย่าง	ได้รับคืน	ร้อยละ
ผู้บริหาร			
อธิการบดี	1	1	100.00
รองอธิการบดี	10	10	100.00
คณบดี	7	7	100.00
อาจารย์	254	204	80.31
นักศึกษาที่ลงทะเบียนขอจบ	388	350	90.20
บัณฑิต	400	320	80.00
หัวหน้าหน่วยงานภาครัฐ	20	15	75.00
หัวหน้าหน่วยงานเอกชน	20	18	90.00
รวม	1,100	925	84.09

5.5 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสำรวจความต้องการ

5.5.1 ผู้วิจัยนำแบบสำรวจความต้องการมาตรวจสอบคัดเลือกความสมบูรณ์ ลงรหัส นำข้อมูลไปวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistics Pakage for Social Science) เพื่อหาค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำค่าการคำนวณเทียบกับเกณฑ์ และจัดอันดับความสำคัญ

5.5.2 ผู้วิจัยกำหนดการแปลความหมายค่าเฉลี่ยน้ำหนักความต้องการเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.51 - 5.00 หมายถึง ระดับความต้องการเสริมสร้างคุณลักษณะมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51 - 4.50 หมายถึง ระดับความต้องการเสริมสร้างคุณลักษณะมาก

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.51 - 3.50 หมายถึง ระดับความต้องการเสริมสร้างคุณลักษณะปานกลาง

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.51 - 2.50 หมายถึง ระดับความต้องการเสริมสร้างคุณลักษณะน้อย

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.00 - 1.50 หมายถึง ระดับความต้องการเสริมสร้างคุณลักษณะน้อยที่สุด

5.5.3 ผู้วิจัยคัดเลือกคุณลักษณะที่ต้องการเสริมสร้างรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.5 ขึ้นไป มีค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานไม่เกิน 1.00 ไว้เป็นคุณลักษณะที่ต้องการเสริมสร้าง

5.6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสำรวจความต้องการ

ผลการวิเคราะห์และแปลความหมายค่าเฉลี่ยน้ำหนักคุณลักษณะที่ต้องการเสริมสร้างด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม นำมาจัดอันดับได้ดังนี้

5.6.1 ด้านความเป็นผู้นำ มีความต้องการเสริมสร้างคุณลักษณะเรียงตามลำดับ ดังนี้

1. การสร้างขวัญ กำลังใจ และการสร้างแรงจูงใจ มาก ($\bar{X}$=3.70, S.D. = .92)
2. การตัดสินใจและการวินิจฉัย สั่งการ มาก ($\bar{X}$=3.62, S.D. = .99)
3. การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์การ มาก ($\bar{X}$=3.59, S.D. = .95)
4. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน มาก ($\bar{X}$=3.57, S.D. = .95)
5. บทบาทหน้าที่ของผู้นำอิทธิพลของผู้นำในการทำงาน มาก ($\bar{X}$=3.54, S.D. = .96)
6. การพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ มาก ($\bar{X}$=3.53, S.D. = .99)
7. ความรู้เกี่ยวกับความหมายของผู้นำคุณสมบัติของผู้นำที่พึงประสงค์ มาก ($\bar{X}$=3.51, S.D. = 1.00)
8. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ปานกลาง ($\bar{X}$=3.50, S.D. = .97)

9. การมอบหมายและควบคุมงาน ปานกลาง ($\bar{X}$=3.50, S.D. = 1.04)
10. การบริหารการเงินและงบประมาณ ปานกลาง ($\bar{X}$=3.43, S.D. = .98)
11. การพัฒนาองค์การ ปานกลาง ($\bar{X}$=3.42, S.D. = .98)
12. การวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจสังคม การเมือง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ปานกลาง ($\bar{X}$=3.41, S.D. = .95)
13. การบริหารงานบุคคล ปานกลาง ($\bar{X}$=3.40, S.D. = .99)
14. การนิเทศงาน ปานกลาง ($\bar{X}$=3.38, S.D. = 1.10)
15. การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม ปานกลาง ($\bar{X}$=3.23, S.D. = .95)

5.6.2 ด้านการทำงานเป็นกลุ่ม มีความต้องการเสริมสร้างคุณลักษณะ เรียงตามลำดับ ดังนี้

1. การแก้ปัญหาการลดความขัดแย้งในการทำงานเป็นกลุ่ม มาก ($\bar{X}$=3.76, S.D. = .95)
2. กระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่ม มาก ($\bar{X}$=3.75, S.D. = .96)
3. การประสานงานภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม มาก ($\bar{X}$=3.72, S.D. = .99)
4. ความรู้เกี่ยวกับความหมายของกลุ่ม การทำงานเป็นกลุ่ม ความสำคัญของกลุ่มและองค์ประกอบของการทำงานเป็นกลุ่ม มาก ($\bar{X}$=3.71, S.D. = 1.00)
5. การใช้ภาษา การสื่อสาร การสื่อความหมาย มาก ($\bar{X}$=3.69, S.D. = .95)
6. การสร้างบรรยากาศเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงานเป็นกลุ่ม มาก ($\bar{X}$=3.66, S.D. = .98)
7. การประชุมและอภิปราย มาก ($\bar{X}$=3.63, S.D. = 1.00)
8. บทบาทหน้าที่ของสมาชิกกลุ่มในการปฏิบัติงานร่วมกัน มาก ($\bar{X}$=3.62, S.D. = .94)
9. การให้คำปรึกษา ปานกลาง ($\bar{X}$=3.49, S.D. = .95)
10. การวัดและประเมินผล ปานกลาง ($\bar{X}$=3.48, S.D. = .98)

5.5.3 คุณลักษณะที่ผู้วิจัยนำไปใช้ในการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรม

ผู้วิจัยได้คัดเลือกคุณลักษณะรายข้อที่มีความต้องการเสริมสร้างในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป และมีค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานไม่เกิน 1.00 ด้านความเป็นผู้นำ จำนวน 7 ข้อ และด้านการทำงานเป็นกลุ่ม จำนวน 8 ข้อ ผู้วิจัยนำรายข้อมากำหนดเป็นหัวข้อวิชา และเนื้อหาสาระสำหรับหลักสูตรการฝึกอบรม ดังนี้

1. <u>ด้านความเป็นผู้นำ</u> มีคุณลักษณะที่ต้องการเสริมสร้างดังนี้

หัวข้อวิชาที่ 1 การพัฒนาคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ ได้แก่

ข้อ 4 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน

ข้อ 5 บทบาทหน้าที่ของผู้นำ อิทธิพลของผู้นำในการทำงาน

ข้อ 7 ความรู้เกี่ยวกับความหมายของผู้นำ คุณสมบัติของผู้นำที่พึงประสงค์

ผู้วิจัยนำรายข้อมากำหนดเป็นเนื้อหาสาระประกอบการบรรยาย ดังนี้ ความหมายของผู้นำ คุณสมบัติของผู้นำ บทบาทหน้าที่ของผู้นำ อิทธิพลของผู้นำในการทำงาน ผู้นำกับการเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

หัวข้อวิชาที่ 2 ผู้นำกับการตัดสินใจ ได้แก่

ข้อ 2 การตัดสินใจและการวินิจฉัยสั่งการ

ข้อ 3 การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์การ

ผู้วิจัยนำรายข้อมากำหนดเป็นเนื้อหาสาระประกอบการบรรยาย ดังนี้ ผู้นำกับการตัดสินใจ ผู้นำกับการวินิจฉัยสั่งการ ผู้นำกับการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์การ

หัวข้อวิชาที่ 3 ผู้นำกับการสร้างขวัญและแรงจูงใจ ได้แก่

ข้อ 1 การสร้างขวัญ กำลังใจ และการสร้างแรงจูงใจ

ข้อ 6 การพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยนำรายข้อมากำหนดเป็นเนื้อหาสาระประกอบการบรรยาย ดังนี้ ผู้นำกับการสร้างขวัญ การสร้างแรงจูงใจ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของมนุษย์

2. <u>ด้านการทำงานเป็นกลุ่ม</u> มีคุณลักษณะที่ต้องการเสริมสร้าง ดังนี้

หัวข้อวิชาที่ 1 การทำงานเป็นกลุ่ม ได้แก่

ข้อ 4 ความรู้เกี่ยวกับความหมายของกลุ่ม การทำงานเป็นกลุ่ม
ความสำคัญของกลุ่ม และองค์ประกอบของการทำงานเป็นกลุ่ม
ข้อ 8 บทบาทหน้าที่ของสมาชิกกลุ่มในการปฏิบัติงานร่วมกัน

ผู้วิจัยนำรายข้อมากำหนดเป็นเนื้อหาสาระประกอบการบรรยาย ดังนี้ ความหมายและความสำคัญของกลุ่ม บทบาทหน้าที่ของสมาชิกกลุ่ม ทักษะที่จำเป็นในการทำงานกลุ่ม

หัวข้อวิชาที่ 2 ผู้นำกับการพัฒนากลุ่มทำงาน ได้แก่
ข้อ 6 การสร้างบรรยากาศเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงานเป็นกลุ่ม
ข้อ 7 การประชุมและอภิปราย

ผู้วิจัยนำรายข้อมากำหนดเป็นเนื้อหาสาระประกอบการบรรยาย ดังนี้ ผู้นำกับการพัฒนากลุ่มทำงาน วงจรของการพัฒนากลุ่มการทำงาน บทบาทของผู้นำในการพัฒนาการทำงานเป็นกลุ่ม การอภิปรายในการทำงานเป็นกลุ่ม ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นำการอภิปรายและการประชุม

หัวข้อวิชาที่ 3 กระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่ม ได้แก่
ข้อ 1 การแก้ปัญหา การลดความขัดแย้งในการทำงานเป็นกลุ่ม
ข้อ 2 กระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่ม

ผู้วิจัยนำรายข้อมากำหนดเป็นเนื้อหาสาระประกอบการบรรยาย ดังนี้ กระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่ม การสร้างมนุษยสัมพันธ์ มนุษยสัมพันธ์กับการทำงานเป็นกลุ่ม

หัวข้อวิชาที่ 4 การประสานงานระหว่างกลุ่ม ได้แก่
ข้อ 3 การประสานงานภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม
ข้อ 5 การใช้ภาษา การสื่อสาร การสื่อความหมาย

ผู้วิจัยนำรายข้อมากำหนดเป็นเนื้อหาสาระประกอบการบรรยาย ดังนี้ การประสานงานระหว่างกลุ่ม การสื่อความหมายกับการทำงานเป็นกลุ่ม ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลงานของกลุ่ม การสร้างบรรยากาศเพื่อความสำเร็จของกลุ่ม

5.7 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การหาค่าเฉลี่ย โดยใช้สูตร (Ferguson. 1981 : 49)

$$\bar{X} = \frac{\Sigma X}{N}$$

เมื่อ $\bar{X}$ แทน ค่าเฉลี่ย

ΣX แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

N แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

การหาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยใช้สูตร (Ferguson. 1981 : 68)

$$S.D. = \sqrt{\frac{N\Sigma X^2 - (\Sigma X)^2}{N(N-1)}}$$

เมื่อ S.D. แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ΣX^2 แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

ΣX แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

N แทน จำนวนคน

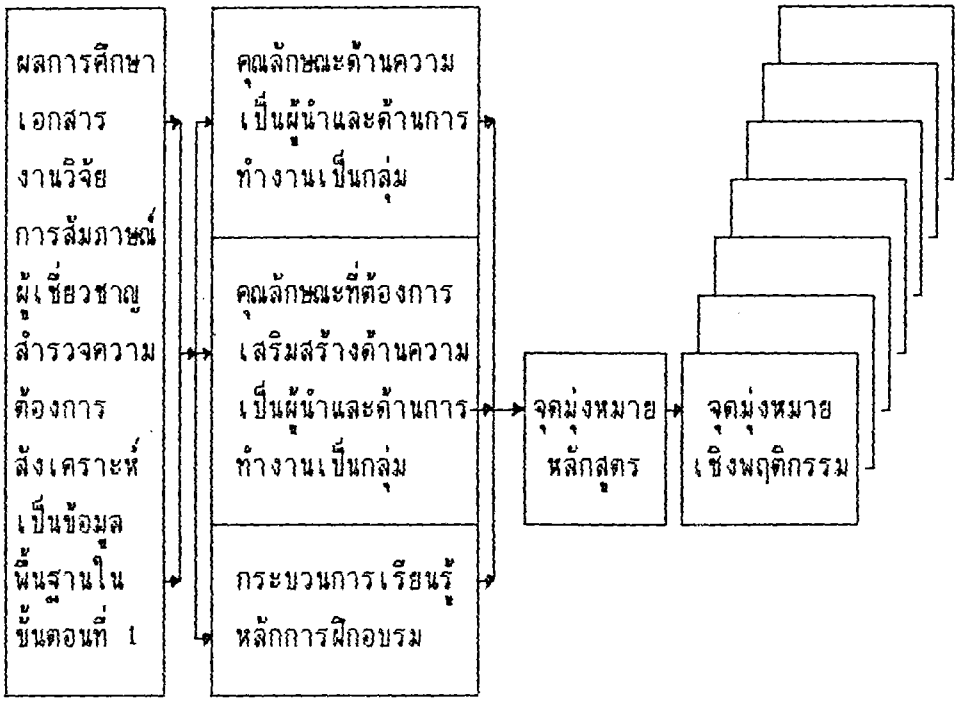
ขั้นตอนที่ 2 การสร้างหลักสูตรและการตรวจสอบเอกสารหลักสูตร

2.1 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม

ขั้นตอนนี้เป็นการสร้างหลักสูตรให้สอดคล้องกับข้อมูลด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม และข้อมูลพื้นฐานที่ได้จากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 การสร้างหลักสูตรผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

ผู้วิจัยนำข้อมูลพื้นฐานจากการวิจัยขั้นตอนที่ 1 มากำหนดจุดมุ่งหมายหลักสูตรฝึกอบรม และกำหนดจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมของหลักสูตรในขั้นตอนที่ 2 สรุปดังภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 กระบวนการกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตรฝึกอบรม

ผู้วิจัยกำหนดจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แสดงความรู้ ความเข้าใจและทักษะในแต่ละหัวข้อวิชา เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถผ่านจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมในทุกหัวข้อวิชา แสดงว่าหลักสูตรการฝึกอบรมบรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตรตามที่ได้กำหนดไว้

2. การคัดเลือกเนื้อหาสาระและมวลประสบการณ์

ผู้วิจัยนำสาระที่ได้คัดเลือกจากขั้นตอนที่ 1 มากำหนดเป็นเนื้อหาและมวลประสบการณ์ มีรายละเอียด ดังนี้

2.1 เนื้อหาสาระ แบ่งออกเป็น 2 หน่วย ได้แก่

<u>หน่วยที่ 1</u> การเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ

แบ่งเป็น 3 หัวข้อวิชา คือ

หัวข้อวิชาที่ 1 การพัฒนาคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ

หัวข้อวิชาที่ 2 ผู้นำกับการตัดสินใจ

หัวข้อวิชาที่ 3 ผู้นำกับการสร้างขวัญและแรงจูงใจ

หน่วยที่ 2 การเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการทำงานเป็นกลุ่ม

แบ่งเป็น 4 หัวข้อวิชา คือ

หัวข้อวิชาที่ 1 การทำงานเป็นกลุ่ม

หัวข้อวิชาที่ 2 ผู้นำกับการพัฒนากลุ่มทำงาน

หัวข้อวิชาที่ 3 กระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่ม

หัวข้อวิชาที่ 4 การประสานงานระหว่างกลุ่ม

2.2 จุดมุ่งหมายของหลักสูตร

เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมผ่านการฝึกอบรมแล้ว จะมีความรู้ เจตคติ และความสามารถ ดังนี้

2.2.1 มีความรู้ ความเข้าใจเรื่องผู้นำและการทำงานเป็นกลุ่ม ในส่วนต่าง ๆ คือ

ความเป็นผู้นำ ได้แก่ ความหมายของผู้นำ คุณสมบัติของผู้นำ บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ การเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการ การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง การสร้างขวัญกำลังใจ การสร้างแรงจูงใจ

การทำงานเป็นกลุ่ม ได้แก่ ความหมายของกลุ่ม การพัฒนากลุ่มทำงาน กระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่ม การสร้างมนุษยสัมพันธ์ การสื่อความหมาย การสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงานเป็นกลุ่ม การประสานงานภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม

2.2.2 มีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของผู้นำ การทำงานเป็นกลุ่ม การปฏิบัติตามขั้นตอนและกระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่ม

2.2.3 มีทักษะในด้านการเป็นผู้นำ กระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่ม การประสานงานภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม

2.3 จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมกำหนดไว้เป็นเกณฑ์ในแต่ละหัวข้อวิชาของการฝึกอบรม เมื่อผู้รับการฝึกอบรมบรรลุจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมแล้วมีความสามารถ ดังปรากฏใน (ภาคผนวก ฉ) คู่มือวิทยากรหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อการเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง

3. วิธีการฝึกอบรมและสื่อการฝึกอบรม ผู้วิจัยกำหนดวิธีการฝึกอบรมโดยใช้หลักการสอนตามทฤษฎีกลุ่มสัมพันธ์ที่ยึดหลักการสำคัญ 5 ประการ คือ

3.1 การยึดผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้

3.2 การยึดกลุ่มเป็นแหล่งความรู้

3.3 การยึดการค้นพบด้วยตนเองเป็นวิธีการหลักในการเรียนรู้ เพื่อให้การเรียนรู้มีความหมายสำหรับผู้เรียน

3.4 การยึดความสำคัญของกระบวนการเรียน

3.5 การยึดความสำคัญของการนำความรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวัน

สื่อที่ใช้ในการฝึกอบรมแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ สื่อประเภทกิจกรรม และการบรรยาย

4. วิธีประเมินผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผู้วิจัยแบ่งวิธีการประเมินผล คือ

4.1 การประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยดูจากผลการประเมินก่อนและหลังการเรียน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบทดสอบความรู้เรื่องความเป็นผู้นำและการทำงานเป็นกลุ่ม แบบวัดเจตคติต่อความเป็นผู้นำและการทำงานเป็นกลุ่ม และแบบสังเกตทักษะความเป็นผู้นำและการทำงานเป็นกลุ่ม

4.2 การประเมินการใช้หลักสูตร เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถามผู้เข้ารับการฝึกอบรม และแบบสัมภาษณ์วิทยากรผู้ให้การฝึกอบรม

5. การเขียนเอกสารหลักสูตร ผู้วิจัยกำหนดองค์ประกอบของเอกสารหลักสูตรดังนี้

5.1 ความเป็นมาของการฝึกอบรม

5.2 จุดมุ่งหมายของหลักสูตร

5.3 หน่วยการฝึกอบรม ประกอบด้วย

5.3.1 หัวข้อวิชาการฝึกอบรม

5.3.2 จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

5.3.3 เนื้อหาการฝึกอบรม

5.3.4 กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม

5.3.5 วิธีการประเมินผล

2. การตรวจสอบเอกสารหลักสูตร

การตรวจสอบเอกสารหลักสูตร เพื่อศึกษาข้อบกพร่องที่ควรปรับปรุงแก้ไขในด้านความเหมาะสมและความสอดคล้องภายในองค์ประกอบต่าง ๆ ของหลักสูตร โดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการฝึกอบรม ด้านกิจกรรมนักศึกษา มีรายละเอียด ดังนี้

1. สิ่งที่จะตรวจสอบ คือ

1.1 จุดมุ่งหมายของหลักสูตร

จุดมุ่งหมายของหลักสูตรที่กำหนดไว้สอดคล้องกับคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม ความต้องการเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม และหลักการฝึกอบรมหรือไม่ กล่าวคือ ถ้าดำเนินการได้บรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตรแล้วจะสามารถสร้างเสริมคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม และช่วยลดปัญหาความต้องการได้มากน้อยเพียงใด

1.2 จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมของแต่ละหัวข้อวิชาการฝึกอบรม

จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมของแต่ละหัวข้อวิชาการฝึกอบรมมีความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตรและครอบคลุมจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

1.3 ความสอดคล้องภายในโครงร่างของหลักสูตร ได้แก่

1.3.1 ความสอดคล้องระหว่างจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมกับเนื้อหาการฝึกอบรม

1.3.2 ความสอดคล้องระหว่างเนื้อหาการฝึกอบรมกับกิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม

1.3.3 ความสอดคล้องระหว่างจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมกับวิธีการประเมินผลของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

2. วิธีการตรวจสอบ

2.1 กำหนดผู้ตรวจสอบหลักสูตร คือ ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาหลักสูตร 4 คน ด้านการฝึกอบรมจำนวน 3 คน ด้านกิจกรรมนักศึกษาจำนวน 3 คน

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินโครงร่างหลักสูตรในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม ซึ่งสร้างจากเนื้อหาในหลักสูตร แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ความเหมาะสมขององค์ประกอบของหลักสูตรเป็นแบบสอบถาม

แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือเหมาะสมมากที่สุด เหมาะสมมาก เหมาะสมปานกลาง เหมาะสมน้อย และเหมาะสมน้อยที่สุด ส่วนประกอบที่จะประเมิน คือ ความเป็นมาของหลักสูตร จุดมุ่งหมายของหลักสูตร จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม เนื้อหาการฝึกอบรม กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม และวิธีการประเมินผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ตอนที่ 2 ความสอดคล้องของส่วนประกอบของหลักสูตรเป็นแบบสอบถาม 3 ระดับ คือ สอดคล้อง ไม่แน่ใจ และไม่สอดคล้อง ส่วนประกอบที่ประเมิน คือ ความเป็นมาของการฝึกอบรม จุดมุ่งหมายของหลักสูตร จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม เนื้อหาการฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรม สื่อและกิจกรรมและวิธีการประเมินผู้เข้ารับการฝึกอบรม

3. เครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบ มีขั้นตอนในการสร้างดังนี้

3.1 ศึกษารายละเอียดต่าง ๆ ของหลักสูตร

3.2 กำหนดประเด็นต่าง ๆ ที่จะตรวจสอบแล้วนำมาเขียนเป็นข้อคำถาม

3.3 นำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจสอบประเด็นต่าง ๆ ลักษณะของข้อคำถามตลอดจนภาษาที่ใช้

3.4 นำเครื่องมือที่แก้ไขแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน ตรวจสอบเนื้อหาและภาษา จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขให้เป็นเครื่องมือฉบับที่สมบูรณ์

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเอง

5. วิธีจัดกระทำกับข้อมูล

5.1 ตรวจดูความสมบูรณ์ของเครื่องมือที่ได้รับ

5.2 การพิจารณาความสอดคล้องใช้ดัชนีความสอดคล้อง โดยนำคำตอบของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนมาแปลงเป็นคะแนน ดังนี้

มีความเห็นว่า สอดคล้อง กำหนดคะแนนเป็น 1
มีความเห็นว่า ไม่แน่ใจ กำหนดคะแนนเป็น 0
มีความเห็นว่า ไม่สอดคล้อง กำหนดคะแนนเป็น -1

จากนั้นนำมาแทนค่าในสูตรดัชนีหาความสอดคล้อง ถ้าดัชนีความสอดคล้องมากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 ขึ้นไปถือว่าใช้ได้

6. การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญ การพิจารณาความเหมาะสม ในแบบสอบถามมาตราส่วน 5 ระดับ ใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การพิจารณาความสอดคล้องในแบบสอบถามมาตราส่วน 3 ระดับ ใช้ค่าสถิติดัชนีความสอดคล้อง

7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency) ใช้สูตร (สำเริง บุญเรืองรัตน์. 2529 : 95)

$$IC = \frac{\Sigma R}{N}$$

เมื่อ IC แทน ดัชนีความสอดคล้อง

ΣR แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

3. การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรม

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้รับจากการตรวจสอบหลักสูตรฝึกอบรมนำมาเป็นหลักเกณฑ์ในการปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร ซึ่งกำหนดไว้โดยใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาข้อมูลดังนี้

3.1 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องในองค์ประกอบหลักสูตรพบว่ามีความสอดคล้องอยู่ในระดับสูง คือ ได้ค่าความสอดคล้องเฉลี่ยตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป องค์ประกอบส่วนนั้นมีความสอดคล้อง ผู้วิจัยจึงกำหนดไว้ในหลักสูตร

3.2 ข้อมูลและคำแนะนำต่าง ๆ นอกเหนือไปจากข้อคำถามในแบบสอบถาม เมื่อผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 2 ท่านขึ้นไปมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ผู้วิจัยพิจารณาเพิ่มเติมไว้ในหลักสูตร โดยคำนึงถึงพื้นฐานของผู้รับการฝึกอบรมด้วย

4. การสร้างเครื่องมือเพื่อประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรม

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ แบบวัดเจตคติ และแบบประเมินทักษะ

4.1 <u>แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์</u> เรื่องความเป็นผู้นำและการทำงานเป็นกลุ่ม การสร้างแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์เพื่อประเมินผลการเรียนตามจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมในแต่ละหัวข้อวิชา ผู้วิจัยดำเนินการสร้างโดยมีขั้นตอนดังนี้

4.1.1 ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับความรู้ด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม

4.1.2 นำข้อมูลจากข้อ 4.1.1 มาสร้างข้อทดสอบแบบปรนัยชนิดเลือกตอบ 4 ตัวเลือก จำนวน 70 ข้อ ผู้วิจัยนำแบบทดสอบที่สร้างขึ้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ตรวจแก้ไขแล้วนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงภาษา ตัวเลือก และตัวลวง

4.1.3 ผู้วิจัยนำแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้กับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหงที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เมื่อวันที่ 20 เมษายน 2537

4.1.4 ผู้วิจัยหาค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบทั้งฉบับ โดยใช้สูตรการคำนวณของคูเดอร์-ริชาร์ดสัน 20 (KR-20) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบทั้งฉบับ .89 (ภาคผนวก ค)

4.1.5 การหาค่าความยากง่ายรายข้อแบบทดสอบชนิดเลือกตอบ 4 ตัวเลือก ผู้วิจัยใช้วิธีการจำแนกกลุ่มสูง-กลุ่มต่ำ ใช้สัดส่วนร้อยละ 27 นำค่าที่ได้จากการคำนวณเปิดตารางวิเคราะห์ข้อสอบของ จุง เต ฟาน ผู้วิจัยคัดเลือกรายข้ออยู่ในเกณฑ์ที่มีค่าความยากง่ายรายข้อระหว่าง 0.20 - 0.80 ได้จำนวน 50 ข้อ (ภาคผนวก ค)

4.2 <u>แบบวัดเจตคติ</u> ความเป็นผู้นำและการทำงานเป็นกลุ่ม การสร้างแบบวัดเจตคติ ผู้วิจัยดำเนินการสร้างโดยมีขั้นตอนดังนี้

4.2.1 การสร้างแบบวัดเจตคติต่อความเป็นผู้นำและการทำงานเป็นกลุ่ม ผู้วิจัยศึกษานิยาม ทฤษฎี วิธีการสร้างมาตรวัดเจตคติและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวัดเจตคติ

4.2.2 สร้างมาตรวัดเจตคติต่อความเป็นผู้นำและการทำงานเป็นกลุ่มแบบลิเคอร์ทมี 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด จำนวน 70 ข้อ มีข้อความทั้งทางบวกและทางลบ ครอบคลุมความรู้สึกที่มีต่อความเป็นผู้นำและการทำงานเป็นกลุ่ม

4.2.3 นำมาตรวัดเจตคติต่อความเป็นผู้นำและการทำงานเป็นกลุ่มที่สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงตามนิยาม เกณฑ์ในการพิจารณาคือผู้เชี่ยวชาญ 3 ใน 5 คน เห็นว่า ข้อความนั้นวัดตรงกับนิยามที่กำหนดไว้ถือว่าข้อความนั้นใช้ได้

4.2.4 นำแบบวัดเจตคติที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดสอบกับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง จำนวน 30 คน

4.2.5 นำผลการทดสอบมาตรวจให้คะแนนแต่ละข้อมีน้ำหนักเป็น 1, 2, 3, 4 และ 5 คะแนน โดยมีหลักเกณฑ์ ดังนี้

มาตรวัดเจตคติที่มีข้อความทางบวก

เห็นด้วยมากที่สุด	ให้	5 คะแนน
เห็นด้วยมาก	ให้	4 คะแนน
เห็นด้วยปานกลาง	ให้	3 คะแนน
เห็นด้วยน้อย	ให้	2 คะแนน
เห็นด้วยน้อยที่สุด	ให้	1 คะแนน

มาตรวัดเจตคติที่มีข้อความทางลบ

เห็นด้วยมากที่สุด	ให้	1 คะแนน
เห็นด้วยมาก	ให้	2 คะแนน
เห็นด้วยปานกลาง	ให้	3 คะแนน
เห็นด้วยน้อย	ให้	4 คะแนน
เห็นด้วยน้อยที่สุด	ให้	5 คะแนน

4.2.6 นำผลที่ได้จากข้อ 4.2.5 มาวิเคราะห์รายข้อ (Item Analysis) เพื่อหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยใช้เทคนิค ร้อยละ 27 ของกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำ แล้ววิเคราะห์ด้วย t-test คัดเลือกข้อความที่มีค่า ตั้งแต่ 1.75 ขึ้นไป ตามเกณฑ์ของเอ็ดเวิร์ด (Edward. 1975 : 153) ได้มาตรวัดเจตคติ จำนวน 70 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 2.827 ถึง 24.215 แต่ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้คัดเลือกข้อความที่เหมาะสมไว้ 35 ข้อ ซึ่งมีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง 6.076 ถึง 15.356 (ภาคผนวก ค)

4.2.7 นำมาตรวัดเจตคติด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่มไปทดสอบกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อนำผลการทดสอบมาตรวจให้คะแนน วิเคราะห์หาค่าสถิติ

4.2.8 สถิติที่ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การหาค่าอำนาจจำแนกและระดับความยากง่ายโดยใช้เทคนิคร้อยละ 27 และคำนวณโดยสูตรของฟินเลย์ (Findley) และสูตรของจอห์นสัน (Johnson) (ประคอง กรรณสูตร. 2524 : 39 - 41)

$$\text{อำนาจจำแนก} \quad D = \frac{U - L}{n}$$

$$\text{ระดับความยาก} \quad P = \frac{U + L}{2n}$$

เมื่อ D แทน ค่าอำนาจจำแนก

P แทน ค่าระดับความยาก

U แทน จำนวนคนในกลุ่มสูงที่ตอบถูก

L แทน จำนวนคนในกลุ่มต่ำที่ตอบถูก

n แทน จำนวนคนในแต่ละกลุ่ม

การวิเคราะห์รายข้อ เพื่อหาค่าอำนาจจำแนก โดยใช้ t-test ทดสอบความแตกต่าง โดยใช้สูตร

$$t = \frac{\overline{X}_H - \overline{X}_L}{\sqrt{\frac{S^2_H + S^2_L}{N}}}$$

เมื่อ $\overline{X}_H$ แทน ค่ามัชฌิมเลขคณิตแต่ละข้อของกลุ่มสูง

$\overline{X}_L$ แทน ค่ามัชฌิมเลขคณิตแต่ละข้อของกลุ่มต่ำ

S^2_H แทน ค่าความแปรปรวนแต่ละข้อของกลุ่มสูง

S^2_L แทน ค่าความแปรปรวนแต่ละข้อของกลุ่มต่ำ

N แทน จำนวนคนในกลุ่มสูง

ผลจากการทดสอบค่า t ผู้วิจัยนำข้อคำถามที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญมาเรียงลำดับตามค่า t จากมากไปน้อย แล้วคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า t ตั้งแต่ 1.75 ขึ้นไปโดยให้ครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการวัดไว้จำนวนหนึ่ง เพื่อนำไปใช้สร้างแบบวัดเจตคติต่อความเป็นผู้นำและการทำงานเป็นกลุ่ม

การหาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้สูตรการหาสัมประสิทธิแอลฟา (Coefficient alpha) ของครอนบาค (Cronbach) (ประคอง กรรณสูตร. 2524 : 61)

$$\alpha = \frac{k}{k-1}\left[1 - \frac{\Sigma s_i^2}{s_t^2}\right]$$

เมื่อ α แทน ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

k แทน จำนวนข้อในแบบสอบถาม

s_i^2 แทน ความแปรปรวนรายข้อ

s_t^2 แทน ความแปรปรวนทั้งฉบับ

4.3 <u>แบบประเมินทักษะ</u> ผู้วิจัยสร้างแบบประเมินทักษะความเป็นผู้นำและการทำงานเป็นกลุ่ม ซึ่งมีรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนดังนี้

4.3.1 ศึกษาเกี่ยวกับทักษะความเป็นผู้นำและการทำงานเป็นกลุ่มแล้ว นำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ สร้างเป็นแบบประเมินทักษะเป็นแบบสำรวจรายการ

4.3.2 แบบประเมินทักษะมีรายละเอียดเพื่อสำรวจรายการ ดังนี้ หน่วยที่ 1 ทักษะความเป็นผู้นำ ทักษะการตัดสินใจ ทักษะการสร้างขวัญและแรงจูงใจ หน่วยที่ 2 ทักษะการทำงานเป็นกลุ่ม ทักษะการพัฒนากลุ่มทำงาน ทักษะกระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่ม ทักษะการประสานงานระหว่างกลุ่ม

4.3.3 แบบประเมินทักษะเป็นแบบสังเกตพฤติกรรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่เกิดทักษะและร่วมกิจกรรม 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

4.3.4 ผู้วิจัยได้นำแบบสังเกตทักษะที่สร้างขึ้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน ตรวจแก้ไข และให้ข้อเสนอแนะ นำมาปรับปรุงแก้ไขให้เป็นแบบสังเกตทักษะที่สมบูรณ์

4.3.5 การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสังเกตทักษะใช้วิธีของวิลเลี่ยม เอ สกอตต์ (William A. Scott) (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2531 : 230) ใช้สูตร

$$\pi = \frac{Po - Pe}{1 - Pe}$$

เมื่อ π แทน ความเชื่อมั่นของการสังเกต

Po แทน อัตราส่วนของ Probability (ความน่าจะเป็น) ของการสังเกตพฤติกรรมได้ตรงกันของผู้สังเกต 2 คน ซึ่งหาได้จากผลต่างระหว่าง 1.00 กับค่าผลรวมของผลต่างระหว่างร้อยละของค่าสังเกตพฤติกรรมของผู้สังเกต 2 คน

Pe แทน อัตราส่วนของ Probability (ความน่าจะเป็น) ของการสังเกตพฤติกรรมได้ตรงกันที่เกิดขึ้นโดยบังเอิญของผู้สังเกต 2 คน ซึ่งหาได้จากสัดส่วนของคะแนนพฤติกรรมที่มีจำนวนสูงสุดและรองลงมา โดยเลือกจากผู้สังเกตคนใดคนหนึ่งก็ได้นำค่าทั้ง 2 คน มายกกำลังสองแล้วนำมารวมกัน

ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้หลักสูตรและการประเมินผลหลักสูตร

การทดลองใช้หลักสูตรมีรายละเอียดดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของการทดลองใช้หลักสูตร

1.1 เพื่อประเมินการใช้หลักสูตรว่ามีความเหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือไม่ มีปัญหาและอุปสรรคในการใช้หลักสูตรอย่างไร โดยการประเมินในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1.1.1 ประเมินความเหมาะสมของเนื้อหาวิชา วิธีการฝึกอบรมและการประเมินผลจากผู้เข้ารับการฝึกอบรม

1.1.2 ประเมินถึงปัญหาและอุปสรรคในการใช้หลักสูตรและปัจจัยที่ส่งเสริมการใช้หลักสูตร

1.2 เพื่อเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจากหลักสูตรการเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและการทำงานเป็นกลุ่มในด้านความรู้และเจตคติก่อนและหลังการฝึกอบรม โดยผู้วิจัยคาดหวังไว้ว่าผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมจะมีความรู้และเจตคติสูงกว่าก่อนได้รับการฝึกอบรม

1.3 เพื่อประเมินหลักสูตรจากข้อมูลในสถานการณ์จริง

2. <u>แบบแผนการทดลองและการดำเนินการทดลอง</u>

2.1 แบบแผนการทดลอง

ในการทดลองหาประสิทธิภาพของหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม ใช้แผนการทดลองแบบ One group pre-test post-test design (Campbell and Stanley, 1963 : 7) ดังแสดงในแผนการทดลอง ดังนี้

ทดสอบก่อน	ทดลอง	ทดสอบหลัง
T_1	X	T_2

เมื่อ X แทน การจัดกระทำการทดลอง

T_1 แทน การสอบที่จัดทำก่อนการทดลอง

T_2 แทน การสอบที่จัดทำหลังการทดลอง

2.2 การดำเนินการทดลอง

2.2.1 ทำการทดสอบก่อนการทดลอง

2.2.2 การดำเนินการทดลองโดยใช้หลักสูตรการฝึกอบรมที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

2.2.3 ทำการทดสอบเมื่อเสร็จสิ้นการทดลอง โดยใช้แบบทดสอบที่ผู้วิจัยสร้าง

2.2.4 ตรวจผลจากแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ แบบวัดเจตคติแล้ววิเคราะห์โดยใช้วิธีการทางสถิติเพื่อทดสอบผลสัมฤทธิ์ และเจตคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก่อนและหลังการ

ฝึกอบรม

2.2.5 การสังเกตผู้เข้ารับการฝึกอบรมโดยใช้แบบสังเกตทักษะ โดยผู้สังเกต แล้วนำมาวิเคราะห์โดยใช้วิธีการทางสถิติ

3. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการทดลองครั้งนี้ ได้แก่ นักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง ที่ลงทะเบียนขอจบการศึกษา ภาคที่ 1 ปีการศึกษา 2537 จำนวน 14,497 คน

กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย ได้กลุ่มตัวอย่าง 37 คน

4. เครื่องมือที่ใช้ในการทดลองใช้หลักสูตร

4.1 คู่มือวิทยากร ประกอบด้วยความเป็นมาของหลักสูตร เนื้อหา กิจกรรม สำหรับหลักสูตรฝึกอบรม คู่มือดังกล่าวจัดทำเป็นเล่ม ตามหัวข้อวิชาการฝึกอบรม

4.2 คู่มือผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีลักษณะเป็นโครงสร้างที่สร้างขึ้นครอบคลุมเนื้อหาในหลักสูตร โดยคู่มือดังกล่าวจัดทำเป็นเล่ม ตามหัวข้อวิชาการฝึกอบรม

4.3 อุปกรณ์การฝึกอบรม สื่อกิจกรรมต่าง ๆ

4.4 แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์เป็นแบบทดสอบชนิดเลือกตอบ 4 ตัวเลือก แบบวัดเจตคติ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ใช้ทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม และแบบสังเกตทักษะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เพื่อสังเกตทักษะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

4.5 แบบประเมินความเหมาะสมของหลักสูตร ระยะเวลาในการฝึกอบรม สถานที่ฝึกอบรม กระบวนการในการฝึกอบรม การนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมไปใช้ และปัญหาอุปสรรคในการใช้หลักสูตรการฝึกอบรม

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ก่อนและหลังการฝึกอบรม โดยการหาค่า t-test (dependent) โดยใช้สูตร (Ferguson. 1981 : 180)

$$t = \frac{\Sigma D}{\sqrt{\frac{N\Sigma D^2 - (\Sigma D)^2}{N(N-1)}}}$$

เมื่อ ΣD แทน ผลรวมของความแตกต่างระหว่างคะแนนสอบก่อนการฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคน

N แทน จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม

5.2 การหาประสิทธิภาพของหลักสูตร โดยใช้แบบทดสอบผลสัมฤทธิ์ทดสอบความรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลังจากการฝึกอบรมแต่ละหัวข้อวิชา กำหนดเกณฑ์ไม่ต่ำกว่า 80/80 โดยใช้สูตร E_1/E_2 (ฉลองชัย สุรวัฒนบุรณ์. 2528 : 214)

$$E_1 = \frac{\frac{\Sigma X}{N}}{A} \times 100$$

เมื่อ E_1 แทน ค่าประสิทธิภาพของกระบวนการฝึกอบรม

ΣX แทน คะแนนผู้เข้ารับการฝึกอบรมจากการทำแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์

N แทน จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม

A แทน คะแนนเต็มของการสอบหลังการฝึกอบรม

$$E_2 = \frac{\frac{\Sigma F}{N}}{P} \times 100$$

เมื่อ E_2 แทน ค่าประสิทธิภาพของผลสัมฤทธิ์การฝึกอบรม

ΣF แทน คะแนนรวมของการทดสอบหลังการฝึกอบรม

N แทน จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม

P แทน คะแนนเต็มของการสอบหลังการฝึกอบรม

<u>การเตรียมการก่อนการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม</u> ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

1. การสร้างเอกสารประกอบการฝึกอบรม ผู้วิจัยได้สร้างเอกสารประกอบการฝึกอบรม คือ คู่มือวิทยากร คู่มือผู้เข้ารับการฝึกอบรม แผนการฝึกอบรม และเอกสารประกอบการฝึกอบรม

2. การจัดเตรียมวิทยากร ผู้วิจัยได้คัดเลือกวิทยากรที่มีคุณสมบัติ คือ มีพื้นฐานความรู้และประสบการณ์การฝึกอบรมตามทฤษฎีกลุ่มสัมพันธ์ เมื่อได้เชิญวิทยากรแล้ว ผู้วิจัยประชุมชี้แจงทำความเข้าใจเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายหลักสูตร กระบวนการฝึกอบรม และการประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรม

3. การจัดเตรียมสื่อประกอบการฝึกอบรม ผู้วิจัยได้จัดทำสื่อประกอบการฝึกอบรมตามกิจกรรมที่ใช้ในการฝึกอบรม

4. การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม

5. การจัดเตรียมห้องและอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม

<u>การดำเนินการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม</u> ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. การฝึกอบรมใช้เวลา 2 วัน ระหว่างวันที่ 25 - 26 มิถุนายน พ.ศ. 2537 ระหว่างเวลา 8.00 น. - 16.30 น.

2. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมลงทะเบียนเข้ารับการฝึกอบรม

3. พิธีเปิดการฝึกอบรมโดย รองศาสตราจารย์ร่วมศักดิ์ แก้วปลั่ง คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

4. การทดสอบก่อนการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทำแบบทดสอบก่อนการฝึกอบรม เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ และแบบวัดเจตคติ

5. กระบวนการฝึกอบรมใช้กลุ่มสัมพันธ์ และมีผู้สังเกตการณ์ เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสังเกตทักษะ

6. การทดสอบหลังการฝึกอบรม เมื่อการฝึกอบรมสิ้นสุด ผู้วิจัยได้ทดสอบหลังการฝึกอบรม เครื่องมือที่ใช้เป็นชุดเดียวกับการทดสอบก่อนการฝึกอบรม คือแบบทดสอบผลสัมฤทธิ์ แบบวัดเจตคติ

<u>การประเมินผลหลักสูตร</u> ผู้วิจัยมีวิธีดำเนินการ ดังนี้

1. <u>การประเมินผลหลักสูตร</u> ในการประเมินผลหลักสูตรพิจารณาจากเกณฑ์ดังนี้

1.1 ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถผ่านจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมรายข้อร้อยละ 80 และผลสัมฤทธิ์หลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

1.2 ความคิดเห็นที่มีต่อการใช้หลักสูตรจากผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความเหมาะสมหรือมีความพอใจในระดับไม่ต่ำกว่าปานกลาง

2. <u>เครื่องมือการประเมินผล</u>

การประเมินผลสัมฤทธิ์จากการใช้หลักสูตร เครื่องมือ คือแบบทดสอบผลสัมฤทธิ์แบบวัดเจตคติ และแบบสังเกตทักษะ

ผู้วิจัยนำผลที่ได้มาพิจารณาตัดสินคุณภาพหลักสูตร และนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงหลักสูตร เอกสารประกอบหลักสูตร สื่อและกิจกรรมที่ใช้ในการฝึกอบรมต่อไป

<u>ขั้นตอนที่ 4</u> การปรับปรุงและแก้ไขหลักสูตร

หลังจากการนำหลักสูตรไปทดลองใช้และได้ประเมินผลการทดลองใช้หลักสูตรแล้ว ผู้วิจัยนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลมาพิจารณาปรับปรุงหลักสูตร ทั้งในด้านโครงสร้างหลักสูตร และรายละเอียดที่เป็นองค์ประกอบของหลักสูตร เพื่อให้มีความถูกต้องเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ฝึกอบรมนักศึกษาของมหาวิทยาลัยรามคำแหงต่อไป

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล เรื่องการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง ผู้วิจัยนำเสนอเป็น 4 ขั้นตอน คือ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานสำหรับการพัฒนาหลักสูตร ผลการสร้างหลักสูตร และการตรวจสอบเอกสารหลักสูตร ผลการทดลองใช้หลักสูตร ผลการประเมินผลหลักสูตรและผลการปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร

ขั้นตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานสำหรับการพัฒนาหลักสูตร

1. ผลการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า บัณฑิตของมหาวิทยาลัยรามคำแหงมีความจำเป็นต้องเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม การเสริมสร้างคุณลักษณะสามารถฝึกอบรมโดยใช้กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ ผู้วิจัยนำสาระที่ได้มาสร้างเป็นแบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญ ได้สาระการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ คือบัณฑิตจากมหาวิทยาลัยรามคำแหงต้องปรับตัวสูงเมื่อเข้าปฏิบัติงานในหน่วยงาน ต้องปรับตัวเมื่อทำงานร่วมกับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ไม่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ บัณฑิตบางคนยังขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่สามารถนำกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความต้องการเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ คือความเป็นผู้นำ ทักษะการตัดสินใจ การแก้ปัญหา การสร้างขวัญและแรงจูงใจ และด้านการทำงานเป็นกลุ่ม คือการพัฒนากลุ่มทำงาน การทำงานเป็นกลุ่ม และการประสานงาน

2. ผลการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลจากข้อ 1 มาสร้างเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสำรวจความต้องการเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ และการทำงานเป็นกลุ่ม (ภาคผนวก ก) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปถามความคิดเห็นจากกลุ่มตัวอย่าง ได้สาระ คือคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ มีความต้องการเสริมสร้างตามระดับความต้องการมากเรียงลำดับ ดังนี้ อันดับแรก การสร้างขวัญ กำลังใจและการสร้างแรงจูงใจ อันดับ 2 การตัดสินใจและการวินิจฉัยสั่งการ อันดับ 3 ความขัดแย้งและการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

อันดับ 4 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน อันดับ 5 บทบาทหน้าที่ของผู้นำ อิทธิพลของผู้นำในการทำงาน อันดับ 6 การพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ อันดับ 7 ความรู้เกี่ยวกับความหมายของผู้นำคุณสมบัติของผู้นำที่พึงประสงค์

คุณลักษณะด้านการทำงานเป็นกลุ่ม มีความต้องการเสริมสร้างตามเกณฑ์ มาก เรียงลำดับ ดังนี้ อันดับแรก การแก้ปัญหาและการลดความขัดแย้งในการทำงานเป็นกลุ่ม อันดับ 2 กระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่ม อันดับ 3 การประสานงานภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม อันดับ 4 ความรู้เกี่ยวกับความหมายของกลุ่ม การทำงานเป็นกลุ่ม ความสำคัญของกลุ่ม และองค์ประกอบของการทำงานเป็นกลุ่ม อันดับ 5 การใช้ภาษา การสื่อสาร การสื่อความหมาย อันดับ 6 การสร้างบรรยากาศเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงานเป็นกลุ่ม อันดับ 7 การประชุมและอภิปราย (ภาคผนวก ค) ผู้วิจัยนำข้อมูลไปใช้ในการสร้างหลักสูตรฝึกอบรมในขั้นตอนที่ 2

ขั้นตอนที่ 2 ผลการสร้างหลักสูตร และการตรวจสอบเอกสารหลักสูตร

1. ผลการสร้างหลักสูตร ผู้วิจัยนำข้อมูลพื้นฐานจากการสำรวจในขั้นตอนที่ 1 มาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดหลักสูตรฝึกอบรม ดังนี้

1.1 โครงร่างหลักสูตร ประกอบด้วย

1.1.1 ความเป็นมาของการฝึกอบรม

1.2.1 จุดมุ่งหมายของหลักสูตร

1.2.2 จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมรายวิชา

1.2.3 เนื้อหาและกิจกรรม

1.2.4 การประเมินผลสัมฤทธิ์จากการฝึกอบรม

1.2 เนื้อหาสาระการฝึกอบรม แบ่งออกเป็น 2 หน่วย คือ

หน่วยที่ 1 ด้านความเป็นผู้นำ มีคุณลักษณะที่ต้องเสริมสร้าง ดังนี้

หัวข้อวิชาที่ 1 การพัฒนาคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ

หัวข้อวิชาที่ 2 ผู้นำกับการตัดสินใจ

หัวข้อวิชาที่ 3 ผู้นำกับการสร้างขวัญและกำลังใจ

หน่วยที่ 2 ด้านการทำงานเป็นกลุ่ม มีคุณลักษณะที่ต้องเสริมสร้าง ดังนี้

หัวข้อวิชาที่ 1 การทำงานเป็นกลุ่ม

หัวข้อวิชาที่ 2 ผู้นำกับการพัฒนากลุ่มทำงาน

หัวข้อวิชาที่ 3 กระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่ม

หัวข้อวิชาที่ 4 การประสานงานระหว่างกลุ่ม

1.3 แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ประกอบด้วย

1.3.1 แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์

1.3.2 แบบวัดเจตคติ

1.3.3 แบบสังเกตทักษะ

2. ผลการตรวจสอบเอกสารหลักสูตร แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

2.1 ตอนที่ 1 การประเมินความเหมาะสมของโครงร่างหลักสูตร พบว่า โครงร่างหลักสูตรมีระดับความเหมาะสมมาก นอกจากระยะเวลาในการฝึกอบรม มีระดับความเหมาะสมปานกลาง (ภาคผนวก ค)

2.2 ตอนที่ 2 การประเมินความสอดคล้องของโครงร่างหลักสูตร พบว่าความสอดคล้องของโครงร่างหลักสูตรประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 คน มีค่าเฉลี่ยดัชนีความสอดคล้อง ระหว่าง 0.75 - 1.00 (ภาคผนวก ค)

3. ผลการสร้างเครื่องมือเพื่อประเมินผู้เข้ารับการฝึกอบรม แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

3.1 ผลการสร้างแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ ผู้วิจัยได้สร้างแบบทดสอบชนิดเลือกตอบ 4 ตัวเลือก จำนวน 70 ข้อ เมื่อนำไปทดลองใช้กับนักศึกษา จำนวน 30 คน ผู้วิจัยคัดเลือกรายข้ออยู่ในเกณฑ์ที่มีค่าความยากง่ายรายข้อระหว่าง 0.20 - 0.80 ได้จำนวน 50 ข้อ และนำแบบทดสอบหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับได้ 0.89 (ภาคผนวก ค)

3.2 ผลการสร้างแบบวัดเจตคติ ผู้วิจัยได้สร้างแบบวัดเจตคติมีข้อความทางบวก 52 ข้อ และมีข้อความทางลบ 18 ข้อ นำไปทดลองใช้กับนักศึกษา จำนวน 30 คน ผู้วิจัยคัดเลือกรายข้อที่มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ตั้งแต่ 1.75 ขึ้นไป ได้จำนวน 35 ข้อ แยกเป็นแบบวัดเจตคติมีข้อความทางบวก 20 ข้อ และข้อความทางลบ 15 ข้อ และได้ค่าความเชื่อมั่นแบบทดสอบทั้งฉบับ 0.92 (ภาคผนวก ค)

3.3 ผลการสร้างแบบประเมินทักษะ ผู้วิจัยสร้างแบบประเมินทักษะได้รวม 53 รายข้อ ผู้วิจัยนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจแก้ไข และให้ข้อเสนอแนะ นำมาปรับปรุงแก้ไข

คัดเลือกทักษะไว้ 20 ข้อผู้วิจัยหาค่าความเชื่อมั่นของแบบประเมินทักษะโดยให้ผู้สังเกต 2 คน สังเกตลักษณะพฤติกรรม ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบประเมินทักษะทั้งฉบับ 0.98 (ภาคผนวก ค)

4. การปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรมก่อนนำไปทดลองใช้ ผู้วิจัยได้ปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรมตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

4.1 ปรับปรุงความเป็นมาของการฝึกอบรม โดยได้ศึกษาปัญหาและความจำเป็นด้านเทคนิคการฝึกอบรม ได้แก่ กิจกรรมและสื่อประกอบการฝึกอบรม เพื่อให้การฝึกอบรมครอบคลุมคุณลักษณะของความเป็นผู้นำและการทำงานเป็นกลุ่ม

4.2 จุดมุ่งหมายของหลักสูตร ผู้วิจัยได้ปรับปรุงภาษา โดยใช้คำที่มีความหมายชัดเจน สื่อความหมายได้ตรงกันและสามารถประเมินผลได้

4.3 เนื้อหาการฝึกอบรม ผู้วิจัยได้เลือกเนื้อหาที่มีความสอดคล้องกับสภาพปัญหาความจำเป็นและสภาพความเป็นจริงในการนำไปใช้ตลอดจนสอดคล้องกับวุฒิภาวะในการเรียนรู้และประสบการณ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และการจัดลำดับเนื้อหาวิชาจากเนื้อหาวิชาที่ง่ายไปสู่เนื้อหาวิชาที่ยากขึ้น เพื่อให้เหมาะสมกับเวลาและกิจกรรม

4.4 กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม ผู้วิจัยได้คัดเลือกกิจกรรมที่สามารถวัดพฤติกรรมได้ตรงตามจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมเพื่อให้สอดคล้องกับหัวข้อวิชา วิธีการฝึกอบรมผู้วิจัยได้คัดเลือกกิจกรรมที่มีความหลากหลาย เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แสดงออกตามหลักการของทฤษฎีกลุ่มสัมพันธ์ ได้แก่ การอภิปราย การระดมสมอง การแสดงบทบาทสมมติ

4.5 การประเมินผล ผู้วิจัยได้ประเมินความสำเร็จของการฝึกอบรม และประเมินการพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะในการนำไปปฏิบัติจริง

<u>ขั้นตอนที่ 3</u> ผลการทดลองใช้หลักสูตร และการประเมินผลหลักสูตร

1. ผลการนำหลักสูตรฝึกอบรมไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 37 คน ซึ่งเป็นนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหงที่ลงทะเบียนขอจบการศึกษา ในภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2537 ปรากฏผล ดังนี้

1.1 ผลของประสิทธิภาพหลักสูตรฝึกอบรม ผู้วิจัยประเมินประสิทธิภาพหลักสูตรฝึกอบรมแต่ละหัวข้อวิชาการฝึกอบรมตามเกณฑ์ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการและผลลัพธ์โดย

เฉลี่ยตามเกณฑ์ 80/80 (E_1/E_2) พบว่า ประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรมแต่ละหัวข้อวิชาผ่านตามเกณฑ์ 80/80 (ภาคผนวก ค)

1.2 ผลการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์จากแบบทดสอบก่อนการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมและหลังการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่า ผลสัมฤทธิ์จากแบบทดสอบหลังการทดลองใช้หลักสูตรสูงกว่าก่อนการใช้หลักสูตรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (ภาคผนวก ค)

1.3 ผลการเปรียบเทียบเจตคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ก่อนการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมและหลังการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่า เจตคติหลังการทดลองใช้หลักสูตรสูงกว่าก่อนการใช้หลักสูตรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (ภาคผนวก ค)

1.4 ผลการประเมินหลักสูตรฝึกอบรมจากผู้เข้ารับการฝึกอบรม พบว่า เนื้อหาวิชา การนำเสนอของวิทยากร เอกสารและสื่อประกอบการฝึกอบรม สถานที่ การบริการ อาหาร เครื่องดื่ม พิธีเปิดและปิดการฝึกอบรมมีความเหมาะสมในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.65 - 4.16) สำหรับการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.16)

2. ผลการสังเกตทักษะ จากผู้สังเกตโดยใช้แบบประเมินทักษะผู้เข้าฝึกอบรมหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีทักษะด้านความเป็นผู้นำอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย ตั้งแต่ 3.72 - 3.81) และมีทักษะด้านการทำงานเป็นกลุ่มอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.05 - 4.20) เมื่อพิจารณาทั้งสองด้านมีทักษะอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.96) (ภาคผนวก ค)

ขั้นตอนที่ 4 ผลการปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร

ผลจากการทดลองใช้หลักสูตรและการประเมินหลักสูตร ผู้วิจัยได้นำผลจากขั้นตอนที่ 3 มาปรับปรุงหลักสูตรในประเด็นต่อไปนี้

1. ความเป็นมาของการฝึกอบรม ผู้วิจัยได้ปรับปรุงการเขียนสภาพปัญหาและความจำเป็นให้สอดคล้องกับสภาพของนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง เพื่อการนำหลักสูตรนี้ไปใช้ฝึกอบรมกับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหงให้เกิดการเรียนรู้อย่างรวดเร็วประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย มีความคงทนในทักษะการเป็นผู้นำและการทำงานเป็นกลุ่ม

2. จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม ผู้วิจัยได้ปรับปรุงการเขียนเพื่อให้ผู้นำหลักสูตรไปใช้มีความเข้าใจและสามารถประเมินจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. เนื้อหาการฝึกอบรม ปรับปรุงรายละเอียดของเนื้อหาให้เหมาะสมกับการนำไปใช้ฝึกอบรม มีความสอดคล้องกับกิจกรรมการฝึกอบรม

4. กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม ผู้วิจัยได้ปรับปรุงกิจกรรมและวิธีการฝึกอบรมให้มีความสะดวกในการนำกิจกรรมไปใช้ในการฝึกอบรม สำหรับวิธีการฝึกอบรมได้ปรับปรุงให้สะดวกต่อการนำไปฝึกอบรม โดยผู้วิจัยได้จัดทำคู่มือวิทยากร และคู่มือสำหรับผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้อ่านเข้าใจง่ายและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

บทที่ 5

สรุปอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง มุ่งศึกษาคุณลักษณะที่ต้องเสริมสร้างให้เกิดขึ้นแก่นักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยนำผลการสังเคราะห์จากเอกสาร งานวิจัยและการสำรวจความต้องการเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม ผู้วิจัยนำมากำหนดเป็นหลักสูตรการฝึกอบรม การวิจัยและพัฒนาสรุปเป็นประเด็นสำคัญได้ดังนี้

จุดมุ่งหมายของการวิจัย

เพื่อพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหงให้มีความรู้ ความเข้าใจเรื่องความเป็นผู้นำและการทำงานเป็นกลุ่ม มีเจตคติที่ดีต่อการเป็นผู้นำและการทำงานเป็นกลุ่ม และมีทักษะในการเป็นผู้นำและการทำงานเป็นกลุ่ม สามารถปฏิบัติภารกิจตามบทบาทหน้าที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยเพื่อพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่มสำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหงมีขั้นตอนการวิจัย 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาค้นคว้าและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานสำหรับการพัฒนาหลักสูตร

การดำเนินการวิจัยขั้นตอนนี้เป็นการสำรวจเพื่อหาข้อมูลที่จะนำมาสร้างหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของผู้ที่เกี่ยวข้องกับบัณฑิตมหาวิทยาลัย

รามคำแหง โดยแบ่งขั้นตอนการสำรวจได้ดังนี้ การสัมภาษณ์ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญและการสำรวจความต้องการเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง จากผู้บริหาร อาจารย์ บัณฑิต นักศึกษา หัวหน้าหน่วยงานภาคราชการและเอกชน จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นประเด็นปัญหาและเป้าหมายที่จะมุ่งพัฒนาคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสำรวจความต้องการเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหาร จำนวน 18 คน อาจารย์ จำนวน 254 คน บัณฑิต จำนวน 400 คน นักศึกษา 388 คน หัวหน้าหน่วยงานภาคราชการ จำนวน 20 คน และหัวหน้าหน่วยงานภาคเอกชน จำนวน 20 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม

การเก็บรวบรวมข้อมูลเบื้องต้น ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ ถึง มีนาคม 2536

การวิเคราะห์ข้อมูล นำเสนอข้อมูลแบบบรรยาย ตาราง ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการจัดอันดับ

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างหลักสูตร และการตรวจสอบเอกสารหลักสูตร

การดำเนินการวิจัยขั้นตอนนี้เป็นการนำผลการสำรวจข้อมูลพื้นฐานมากำหนดเป็นประเด็นต่าง ๆ ในหลักสูตรการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับสภาพที่แท้จริง ได้แก่ ความเป็นมาของการฝึกอบรม จุดมุ่งหมายของหลักสูตร หน่วยการฝึกอบรม จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม หัวข้อวิชาการฝึกอบรม เนื้อหาการฝึกอบรม กิจกรรม สื่อ วิธีการฝึกอบรม และวิธีการประเมินผลหลักสูตร ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมากำหนดเป็นโครงร่างหลักสูตร นำโครงร่างหลักสูตรที่พัฒนาแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 คน ประเมินโครงร่างหลักสูตร เพื่อหาค่าความเหมาะสมและความสอดคล้องขององค์ประกอบภายในโครงร่างของหลักสูตร เมื่อได้ผลการประเมิน ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขโครงร่างหลักสูตร และผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาสร้างเป็นคู่มือวิทยากรและคู่มือผู้เข้ารับการฝึกอบรม

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ แบบประเมินความเหมาะสมของโครงร่างหลักสูตร แบบประเมินความสอดคล้องของโครงร่างหลักสูตร

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้นำแบบประเมินไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูลเสนอแบบบรรยาย ตาราง ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าดัชนีความสอดคล้อง

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการประเมินโครงร่างหลักสูตรและข้อเสนอแนะมาปรับปรุงหลักสูตรในส่วนที่บกพร่องก่อนนำไปทดลองใช้

ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้หลักสูตรและการประเมินผลหลักสูตร

การดำเนินการวิจัยขั้นตอนนี้เป็นการนำหลักสูตรที่ได้ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหงที่ลงทะเบียนขอจบการศึกษาในภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2537 จำนวน 37 คน โดยเริ่มทดลอง ตั้งแต่วันที่ 25 - 26 มิถุนายน 2537

การทดลองใช้แผนการทดลองแบบ One group pre-test post-test design ใช้กลุ่มทดลอง จำนวน 37 คน ก่อนการฝึกอบรมทดสอบด้วยแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ และแบบวัดเจตคติ เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม กลุ่มตัวอย่างทดสอบด้วยแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ และแบบวัดเจตคติชุดเดียวกัน

เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ แบบวัดเจตคติ แบบสังเกตทักษะ แบบประเมินความเหมาะสมของโครงการฝึกอบรม

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ทดสอบก่อนและหลังการทดลองด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยทดสอบความแตกต่างของการทดสอบผลสัมฤทธิ์และเจตคติก่อนและหลังการฝึกอบรม แสดงเป็นตารางค่าวิกฤต t การสังเกตทักษะและการประเมินความเหมาะสมของโครงการฝึกอบรม ข้อมูลเสนอแบบตาราง ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน เทียบกับเกณฑ์

ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร

การดำเนินการขั้นตอนนี้เป็นการปรับปรุงภายหลังการทดลองใช้หลักสูตรแล้ว ผู้วิจัยได้ปรับปรุงการเขียนความเป็นมาของการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความจำเป็นของนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม ปรับปรุงการเขียนให้สามารถประเมินทักษะได้ตามจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม เนื้อหาการฝึกอบรม ปรับปรุงรายละเอียดให้เหมาะสมกับการนำไปใช้ กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรมปรับปรุงให้มีความสะดวกในการนำกิจกรรมไปใช้ในการฝึกอบรมและให้มีความสอดคล้องกับวิธีการฝึกอบรม เพื่อให้การฝึกอบรมสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างรวดเร็ว ประหยัด

สรุปผลการวิจัย

1. การศึกษาค้นคว้าและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานสำหรับการพัฒนาหลักสูตร

จากผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญพบว่า นักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหงควรได้รับการเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม สอดคล้องกับข้อมูลจากการสำรวจความต้องการเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม จากผู้บริหาร อาจารย์ บัณฑิต นักศึกษา หัวหน้าหน่วยงานภาคราชการและหัวหน้าหน่วยงานภาคเอกชน ประเด็นที่มีความเห็นสอดคล้องกันคือการเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ ได้แก่ การพัฒนาคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ การตัดสินใจ การสร้างขวัญและแรงจูงใจ คุณลักษณะด้านการทำงานเป็นกลุ่ม ได้แก่ การทำงานเป็นกลุ่ม การพัฒนากลุ่มทำงาน กระบวนการทำงานเป็นกลุ่ม และการประสานงานระหว่างกลุ่ม สำหรับกิจกรรม สื่อและวิธีการฝึกอบรม มีข้อเสนอแนะให้ใช้กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ ได้แก่ การอภิปราย การระดมสมอง และการแสดงบทบาทสมมติ

2. การสร้างหลักสูตรและการตรวจสอบเอกสารหลักสูตร

ผลการวิจัยพบว่า หลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่มสำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง ซึ่งเป็นหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ มีเจตคติที่ดี และมีทักษะในด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม หลักสูตรที่สร้างขึ้นประกอบด้วยความเป็นมาของการฝึกอบรม จุดมุ่งหมายของหลักสูตร หัวข้อวิชาการฝึกอบรม จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม เนื้อหา กิจกรรม สื่อและวิธีการฝึกอบรม และวิธีการประเมินผล ทั้งนี้เพื่อการนำหลักสูตรฝึกอบรมไปใช้ได้สะดวก รวดเร็ว ประหยัดเวลา และค่าใช้จ่าย ผู้วิจัยได้จัดทำคู่มือวิทยากรและคู่มือผู้เข้ารับการฝึกอบรมไว้ประกอบการนำหลักสูตรไปใช้ด้วย

ผลการตรวจสอบเอกสารหลักสูตรจากผู้เชี่ยวชาญ ผลการประเมินความเหมาะสมและความสอดคล้องของโครงร่างหลักสูตรฝึกอบรมก่อนนำไปทดลองใช้ พบว่ามีความเหมาะสมและมีความสอดคล้องในระดับมาก

ผลการปรับปรุงหลักสูตรก่อนนำไปใช้ ผู้วิจัยได้ปรับปรุงเนื้อหาเกี่ยวกับความเป็นมาของการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง และปรับปรุงการเขียนจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมให้เหมาะสม สามารถนำไปใช้ฝึกอบรม และสามารถประเมินผลได้ตรงตาม

จุดมุ่งหมาย เนื้อหาการฝึกอบรมได้ปรับให้กระทัดรัดเหมาะสมกับการฝึกอบรมระยะสั้น ได้ปรับกิจกรรมให้เหมาะสมกับกิจกรรมของกลุ่มสัมพันธ์ ปรับปรุงเกี่ยวกับสื่อและวิธีการฝึกอบรมให้สะดวกต่อการจัดหาสื่อและการนำหลักสูตรไปใช้ฝึกอบรมจริง

3. การทดลองใช้หลักสูตรและการประเมินผลหลักสูตร

ผลจากการนำหลักสูตรฝึกอบรมไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างนักศึกษาของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ปรากฏผลดังนี้ คือ

3.1 การเปรียบเทียบความแตกต่างของผลสัมฤทธิ์และเจตคติ ก่อนและหลังการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม พบว่าผลสัมฤทธิ์และเจตคติ ก่อนและหลังการใช้หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3.2 การประเมินประสิทธิภาพตามเกณฑ์ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการกับผลลัพธ์เฉลี่ย (E_1/E_2) หลังการทดลองใช้หลักสูตร พบว่า คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม ทุกหัวข้อวิชาการฝึกอบรมมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด

3.3 การประเมินความเหมาะสมของโครงการฝึกอบรม พบว่า หลักสูตรฝึกอบรมมีความเหมาะสมในระดับมาก ยกเว้นการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง

4. การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร

การปรับปรุงและแก้ไขหลักสูตรฝึกอบรมหลังการทดลองใช้ มีการปรับปรุงดังนี้ คือ ปรับปรุงการเขียนสภาพปัญหาและความจำเป็นให้สอดคล้องกับสภาพของนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง ปรับปรุงการเขียนจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมให้สามารถประเมินผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปรับปรุงเนื้อหาให้เหมาะสมกับการฝึกอบรมนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง ปรับปรุงกิจกรรมให้เหมาะสมกับการฝึกอบรมที่ใช้กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ ปรับปรุงสื่อและการจัดหาให้สะดวก รวดเร็ว และประหยัด วิธีการฝึกอบรมปรับปรุงให้เหมาะสมกับการฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้น เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ที่คงทนสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยเกี่ยวกับการเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหงมีประเด็นที่สำคัญ คือ ผลการสำรวจความต้องการเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ ได้แก่ การสร้างขวัญกำลังใจและการสร้างแรงจูงใจ การตัดสินใจและการวินิจฉัยสั่งการ การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง การเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การสร้างอิทธิพลของผู้นำในการทำงาน การพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ จีระ หงส์ลดารมภ์ (2534 : 80 - 90) ซึ่งกล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยุทธศาสตร์การพัฒนาและการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในอนาคตว่า ทิศทางและยุทธวิธีการปรับตัวของมนุษย์ควรปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ควรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีโลกทัศน์กว้าง สามารถคลี่คลายปัญหาและสถานการณ์ต่าง ๆ มีบุคลิกภาพที่ดี มีความรับผิดชอบ มีมนุษยสัมพันธ์ มีทักษะด้านความเป็นผู้นำ มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการ กล้าตัดสินใจและสามารถขจัดปัญหาในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการสำรวจด้านการทำงานเป็นกลุ่ม ได้แก่ การแก้ปัญหาและการลดความขัดแย้งในการทำงานเป็นกลุ่ม กระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่ม การประสานงานภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม ความหมายและความสำคัญของการทำงานเป็นกลุ่ม การใช้ภาษา การสื่อสาร การสื่อความหมายและการสร้างบรรยากาศเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงานเป็นกลุ่ม การประชุมและอภิปราย สอดคล้องกับ คุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำดังที่ อรุณ รักธรรม (2522 : 261) ได้กล่าวไว้ คือคุณลักษณะของผู้นำควรประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ การมีความรู้ ความคิดริเริ่มความกล้าหาญ ความอดทน ความยุติธรรม มีมนุษยสัมพันธ์ รู้จักใช้ "ศิลปะการจูงใจ" เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศในองค์การ การพัฒนาบัณฑิตของมหาวิทยาลัยรามคำแหงให้มีความเป็นผู้นำและมีความสามารถในการทำงานเป็นกลุ่มนั้น จากแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำของสตือกดิลล์ (Stogdill, 1969 : 91) ได้ให้แนวคิดว่า ความเป็นผู้นำนั้นนอกจากสถานการณ์และสภาพแวดล้อมแล้ว ความสามารถเฉพาะตัวเป็นส่วนประกอบสำคัญ ผู้นำจะต้องมีความฉลาด มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการกระทำ มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถควบคุมภาวะทางใจที่ดีเหมาะสมกับสถานการณ์

นอกจากนั้น แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณลักษณะด้านการทำงานเป็นกลุ่ม ได้ศึกษาพฤติกรรมการปฏิบัติของมนุษย์ในสังคม รวมทั้งกิจกรรมที่มนุษย์มักจะปฏิบัติร่วมกันเป็นกลุ่มของ

ทิตยา สุวรรณชฎ (2508 : 103) ซึ่งกล่าวไว้ว่า กลุ่ม เป็นนามธรรมเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในสังคม ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในสังคมอาจมิใช่กลุ่ม แต่สมาชิกของกลุ่มแต่ละคนจะต้องมีสิทธิและความรับผิดชอบในการดำเนินบทบาทของตนในฐานะที่เป็นสมาชิกของกลุ่ม ซึ่งอาจจะเหมือนกันหรือแตกต่างกันได้ สิทธิและความรับผิดชอบในหน้าที่จะแยกผู้ที่เป็นสมาชิกออกจากผู้ที่มิได้เป็นสมาชิก ทั้งนี้เนื่องจากกลุ่มในองค์การมักจะมีพฤติกรรมแตกต่างกันไปตั้งที่ บุญชนะ อัตถากร (2500 : 1 - 2) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับ "กลุ่ม" ในแต่ละองค์การ ซึ่งย่อมขึ้นอยู่กับวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี และสิ่งแวดล้อม แต่ "กลุ่ม" มีลักษณะคือ มีสมาชิก มีหน้าที่ สถาบัน กฎข้อบังคับ หัวหน้า รายได้และความคิดเห็น จากแนวคิดที่ได้กล่าวมาข้างต้น "กลุ่ม" มีลักษณะคล้ายคลึงกัน มีส่วนที่แตกต่างกัน คือการจัดระเบียบองค์การ บางกลุ่มอาจจะจัดดี บางกลุ่มอาจจะไม่จัดระเบียบ แต่โดยทั่วไปกลุ่มที่จัดระเบียบดีจะมีประสิทธิภาพสูง และการปฏิบัติงานจะได้ผลดี ดังนั้น การเสริมสร้างความสามารถในการสร้างกลุ่มทำงานจึงมีความสำคัญในอันที่จะผลักดันให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย

จากแนวคิด ทฤษฎี และหลักการ ด้านภาวะผู้นำ และการทำงานเป็นกลุ่ม ที่นำมาเป็นแนวทางในการเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและการทำงานเป็นกลุ่ม สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหงนั้น ได้นำทฤษฎีการทำงานร่วมกันของสมยศ นาวีการ (2523 : 234) ที่กล่าวถึงการทำงานเป็นกลุ่มว่าจะต้อง คำนึงถึง การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การสนับสนุน การประสานงานและการประสบความสำเร็จในเป้าหมายร่วมกัน และโสภณ ปภาพจน์ (2521 : 118 - 119) ได้กล่าวว่าการทำงานกลุ่ม ที่มีประสิทธิภาพนั้น ทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในงานที่รับผิดชอบ ทฤษฎีนี้เป็นการผสมผสานความต้องการขององค์การและบุคคลเข้าด้วยกันจะทำให้ได้ผลงานที่ดี

ผู้วิจัยได้นำประเด็นต่าง ๆ มากำหนดเป็นเนื้อหาสาระในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง ผลของการพัฒนาหลักสูตร พบว่า คุณภาพเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ส่วนผลการประเมินโครงร่างของหลักสูตรตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ส่วนประกอบโครงร่างของหลักสูตร ได้แก่ ความเป็นมาของการฝึกอบรม จุดมุ่งหมายของหลักสูตร จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม เนื้อหาการฝึกอบรม กิจกรรม สื่อ วิธีการฝึกอบรม และวิธีการประเมินผล มีความเหมาะสมที่จะนำไปทดลองใช้อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาความสอดคล้องภายในของส่วนประกอบของหลักสูตร พบว่า มีความสอดคล้องอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ เนื่องจากการพัฒนาหลักสูตรครั้งนี้

ได้ดำเนินการตามกระบวนการวิจัยและพัฒนา มีระบบและมีขั้นตอน เริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นเพื่อให้ได้โครงร่างของหลักสูตรที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงและสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง โดยให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนได้พิจารณาโครงร่างของหลักสูตร และเมื่อพบข้อบกพร่องหรือมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในส่วนใด ผู้วิจัยได้นำไปปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมในโครงร่างหลักสูตรก่อนการนำไปทดลองใช้

ผลการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร

การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ และด้านการทำงานเป็นกลุ่ม สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง หลังจากการนำไปทดลองใช้แล้ว มีการปรับปรุงเนื้อหาสาระการฝึกอบรมและรายละเอียดภายในหลักสูตร เพื่อให้มีความถูกต้องเหมาะสมสามารถที่จะนำไปใช้ฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ หลักสูตรที่ได้รับการพัฒนาแล้วมีองค์ประกอบดังนี้

1. ความเป็นมาของการฝึกอบรม

ความเป็นมาของการฝึกอบรมกำหนดขึ้นจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับบัณฑิตของมหาวิทยาลัยรามคำแหง การสอบถามความต้องการพัฒนาคุณลักษณะนักศึกษาของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ในด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่มจากผู้บริหาร อาจารย์ บัณฑิต นักศึกษา หัวหน้าหน่วยงานที่รับบัณฑิตจากมหาวิทยาลัยรามคำแหงเข้าทำงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน รวมทั้งการศึกษาสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และแนวทางพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาเพื่อนำมากำหนดหลักสูตรฝึกอบรมให้มีความสอดคล้องและสามารถตอบสนองความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ดังนั้นความเป็นมาของการฝึกอบรมจึงกำหนดรายละเอียดให้ครอบคลุมสภาพปัญหาทั้งหมดที่คาดว่าควรจะได้รับการแก้ไข

2. จุดมุ่งหมายของหลักสูตร

จุดมุ่งหมายของหลักสูตรเป็นจุดมุ่งหมายที่กว้าง และครอบคลุมคุณลักษณะ หรือพฤติกรรมที่ต้องการเสริมสร้าง ใช้เป็นขอบเขตในการกำหนดรายละเอียด องค์ประกอบของการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม การกำหนดจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ได้พิจารณาจากความเป็นมาของการฝึกอบรมกำหนดเป็นหัวข้อวิชาที่สอดคล้องกับหน่วยที่หนึ่ง คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ และหน่วยที่สอง คุณลักษณะด้านการทำงานเป็นกลุ่ม

3. หน่วยการฝึกอบรม

หน่วยการฝึกอบรมกำหนดขึ้นตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ประกอบด้วย 2 หน่วยการฝึกอบรม คือ

3.1 คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ ได้แก่ การพัฒนาคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ ผู้นำกับการตัดสินใจ และผู้นำกับการสร้างขวัญและแรงจูงใจ

3.2 คุณลักษณะด้านการทำงานเป็นกลุ่ม ได้แก่ การทำงานเป็นกลุ่ม ผู้นำกับการพัฒนากลุ่มทำงาน กระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่มและการประสานงานระหว่างกลุ่ม แต่ละหน่วยวิชาการฝึกอบรม มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม เนื้อหาการฝึกอบรม กิจกรรม สื่อ วิธีการฝึกอบรม และวิธีการประเมินผล

4. จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมเป็นจุดมุ่งหมายที่กำหนดและคาดหวังให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดพฤติกรรมการเรียนรู้ สามารถแสดงออกหรือมีการกระทำที่สามารถสังเกตเห็นและสามารถวัดได้ และเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำไปปฏิบัติ หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้ตามจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมในแต่ละหัวข้อวิชาเป็นจุดมุ่งหมายที่สามารถประเมินความรู้ความเข้าใจ เจตคติและทักษะในด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่มได้

5. เนื้อหาการฝึกอบรม

เนื้อหาการฝึกอบรมกำหนดเป็นหัวข้อตามจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม ได้แก่ แนวคิดสำคัญ เนื้อหาสาระ และกระบวนการแสวงหาความรู้ การเรียงลำดับหัวข้อวิชาการฝึกอบรมเรียงตามลำดับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ตามลำดับก่อนหลัง เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เกิดการเรียนรู้จากพื้นฐานความรู้ เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตามลำดับ และเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ตามศักยภาพได้สูงสุด เนื้อหาสาระ การฝึกอบรมผู้วิจัยได้รวบรวมเป็นคู่มือสำหรับวิทยากรและคู่มือผู้เข้ารับการฝึกอบรม

6. กิจกรรม สื่อ และวิธีการฝึกอบรม

การจัดกิจกรรม สื่อ และวิธีการฝึกอบรม เน้นที่การประหยัด และสร้างกิจกรรมที่สามารถให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับเนื้อหาวิชาเหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่มีความยากง่ายเรียงตามลำดับของการเรียนรู้ สอดคล้องกับทฤษฎีกลุ่มสัมพันธ์ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้แสดงความคิดเห็น

ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น จำลองสภาพการณ์ที่จะเสริมสร้างความเป็นผู้นำและสร้างเสริมการทำงานเป็นกลุ่ม

7. วิธีการประเมินผล

วิธีการประเมินผล ผู้วิจัยได้สร้างแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์เพื่อวัดความรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่า เกิดการเรียนรู้จากการฝึกอบรมได้มากน้อยเพียงใด ใช้แบบวัดเจตคติเพื่อวัดเจตคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม การวัดผลสัมฤทธิ์และการวัดเจตคติ ผู้วิจัยใช้วิธีการทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม ใช้แบบสังเกตทักษะ ซึ่งเป็นแบบสังเกตทักษะผู้เข้ารับการฝึกอบรมโดยให้มีผู้สังเกตหนึ่งคนต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมประมาณ 7 คน เพื่อสังเกตทักษะขณะฝึกอบรมและพิจารณาว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีพฤติกรรมตามจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมมากน้อยเพียงใด นอกจากนั้นยังใช้แบบประเมินผลโครงการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมประเมินผลโครงการโดยภาพรวม

<u>ข้อเสนอแนะในการนำหลักสูตรฝึกอบรมไปใช้</u>

1. การปรับขยายหลักสูตร หลักสูตรฝึกอบรมที่ได้พัฒนาขึ้นนั้น พบว่า สามารถนำไปจัดฝึกอบรมในช่วงเวลา 2 วัน เพื่อให้ได้เนื้อหาสาระตามกำหนดได้จริง ในกรณีที่จะให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกทักษะกระบวนการต่าง ๆ ให้มากขึ้น ควรขยายระยะเวลาการฝึกอบรมเพิ่มขึ้นเป็น 3 - 5 วัน เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีเวลาสร้างกลุ่มสัมพันธ์ได้อย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลาทั้งกลางวันและกลางคืน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และมีทักษะการเป็นผู้นำและการทำงานกลุ่มได้คงทน

2. การจัดดำเนินการฝึกอบรม การคัดเลือกวิทยากรเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จในการนำหลักสูตรฝึกอบรมไปใช้ผู้จัดดำเนินการฝึกอบรมควรคัดเลือกวิทยากรที่มีพื้นฐานความรู้การสร้างทักษะของผู้นำและการทำงานเป็นกลุ่ม วิทยากรต้องทำงานประสานสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง การวางแผนฝึกอบรมต้องครอบคลุมปัจจัยที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ การคัดเลือกวิทยากร ผู้เข้ารับการฝึกอบรม สถานที่ กิจกรรม สื่อ และเทคนิคกระบวนการฝึกอบรม ตลอดจนการวัดและประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรม

3. การจัดเตรียมกิจกรรมและสื่อประกอบการฝึกอบรม การจัดเตรียมกิจกรรมที่มีสื่อประกอบการฝึกอบรมอย่างครบถ้วนให้มีจำนวนมากและเพียงพอ เหมาะสมกับวุฒิ และประสบการณ์

ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม อันเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การฝึกอบรมบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องกระทำกิจกรรมด้วยตนเอง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ มีทักษะความเป็นผู้นำและการทำงานเป็นกลุ่มได้คงทน

5. การประเมินผลการฝึกอบรม เนื่องจากเป็นการฝึกอบรมที่มีระยะเวลาจำกัด จึงสามารถประเมินความรู้ความเข้าใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้จากแบบทดสอบ นอกจากนั้น การประเมินผลทักษะจากการฝึกอบรมในเวลาจำกัดมีผลให้ทักษะบางประการอาจยังไม่เกิดขึ้นขณะฝึกอบรม ดังนั้น จึงควรมีการประเมินและติดตามผลหลังการฝึกอบรม เพื่อช่วยให้การพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรฝึกอบรมมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

<u>ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป</u>

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง ให้มีความรู้ ความเข้าใจ มีเจตคติที่ดีและมีทักษะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม จึงมีข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไปเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม ดังนี้ คือ

1. มีการศึกษาวิจัยเพื่อสร้างกิจกรรมและสื่อ เพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม ให้เหมาะสมกับวุฒิภาวะและประสบการณ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่เป็นกิจกรรมที่สามารถนำไปใช้พัฒนาบุคลากรระดับต่าง ๆ เพื่อให้ผ่านกระบวนการฝึกอบรมได้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

2. การวิจัยและพัฒนาเพื่อหาเนื้อหาสาระของหลักสูตรฝึกอบรมให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของแต่ละกลุ่มอาชีพ สถาบันและองค์การต่าง ๆ

3. การศึกษาหารูปแบบการติดตามประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนา และสร้างเครื่องมือการติดตามผลให้ครอบคลุมตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามเพศ อายุ และสาขาอาชีพ

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กฤษณพงศ์ กีรติกร. ทิศทางของแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี. เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่องทิศทางการวางแผนพัฒนาการอุดมศึกษาระยะที่ 7 ณ หอประชุมเล็ก มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 28 - 29 กันยายน 2532.

โกศล เพ็ชรสุวรรณ์. "ความต้องการกำลังคนของไทยในทศวรรษหน้า," ใน การสัมมนาวิชาการและประชุมสามัญประจำปี 2534 เรื่อง การแนะแนวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพ ฯ : สมาคมแนะแนวแห่งประเทศไทย, 2534.

เครือวัลย์ ลิ่มอภิชาต. ทักษะและเทคนิคการจัดฝึกอบรมและการพัฒนา. กรุงเทพ ฯ : สยามศิลป์การพิมพ์, 2531.

จินตนา ยูนิพันธ์. "องค์การในการจัดกิจกรรมนักศึกษา," นิสิตนักศึกษา : หลักการปัญหาและแนวปฏิบัติ. หน้า 119 - 121. กรุงเทพ ฯ : สำนักนิมม์โอเดียนสโตร์, 2525.

จิระพรรณ กาญจนจิตรา. การพัฒนาชุมชน. กรุงเทพ ฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2520.

จีระ หงส์ลดารมภ์. "การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : ยุทธศาสตร์การพัฒนาและตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในอนาคต," ใน การสัมมนาวิชาการและประชุมสามัญประจำปี 2534 เรื่อง การแนะแนวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพ ฯ : สมาคมแนะแนวแห่งประเทศไทย, 2534.

ฉลอง ภิรมย์รัตน์. กระบวนการกลุ่ม. กรุงเทพ ฯ : ม.ป.ท. 2519.

ฉลองชัย สุรวัฒนสมบูรณ์. การเลือกและการใช้สื่อการสอน. กรุงเทพ ฯ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2528. อัดสำเนา.

เฉลิมเผ่า อจละนันท์. ปัจจัยที่มีอิทธิพลของการมีงานทำ ความพอใจในงานและความศรัทธาของหน่วยงานต่าง ๆ ต่อบัณฑิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง. กรุงเทพ ฯ : รายงานการวิจัย สำนักบริการทางวิชาการและทดสอบประเมินผล มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2532, อัดสำเนา.

เฉลิมเผ่า อจละนันท์ และคนอื่น ๆ. การศึกษาพฤติกรรมของนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง ปีที่ 1-4. กรุงเทพ ฯ : งานวิจัยสถาบัน กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2528.

ชมพันธุ์ กุญชร ณ อยุธยา. เอกสารเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร. กรุงเทพ ฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปทุมวัน, 2530.

ชัยพร วิชชาวุธ, สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ และปทีป เมธาคุณวุฒิ. คุณภาพบัณฑิตและปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพบัณฑิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพ ฯ : กองบริการการศึกษา สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย, 2536. อัดสำเนา.

ชิรวัฒน์ นิลเนตร. การศึกษากับการพัฒนาชุมชน. กรุงเทพ ฯ : โรงพิมพ์กรมการศาสนา, 2528.

ทิตยา สุวรรณชฎ. สังคมวิทยา มานุษยวิทยาและจิตวิทยาสังคม. กรุงเทพ ฯ : โรงพิมพ์มงคลการพิมพ์, 2508.

ทัศนีย์ ศิริวัฒน์. การศึกษาปัญหาของนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง. กรุงเทพ ฯ : รายงานการวิจัย คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2533.

ทิศนา แขมมณี และคนอื่น ๆ. กลุ่มสัมพันธ์ : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ เล่ม 1. กรุงเทพ ฯ : โรงพิมพ์บูรพาศิลป์, 2528.

เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. พฤติกรรมองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพ ฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2529.

ธรรมรส โชติกุญชร. มนุษยสัมพันธ์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพ ฯ : โรงพิมพ์นิฆเณศ, 2519.

นิภา ทองไทย. การพัฒนาหลักสูตรการอบรมเลี้ยงดูเด็กก่อนวัยเรียนสำหรับพ่อแม่ในชุมชนเกษตรกรรมชนบท. ปริญญานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพ ฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2525.

น้อย ศิริโชติ. เทคนิคการฝึกอบรม. กรุงเทพ ฯ : โอเดียนสโตร์, 2524.

บรรจง ชูสกุลชาติ. ปฏิรูปอุดมการณ์การศึกษา. กรุงเทพ ฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2517.

บุญชนะ อัตถากร. ทฤษฎีการเมืองและการปกครอง. กรุงเทพ ฯ : โรงพิมพ์พระจันทร์, 2500.

บุญเลิศ ไพรินทร์. การศึกษาเพื่อให้การฝึกอบรมเป็นเงื่อนไขในการแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งผู้บังคับบัญชาระดับต้นในข้าราชการพลเรือน. กรุงเทพ ฯ : โรงพิมพ์สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2531.

ประกอบ คุณารักษ์ และคนอื่น ๆ. โครงการกรรมการการศึกษา : รูปแบบการร่วมมือขององค์กรชุมชนและกรรมการการศึกษาต่อการพัฒนาคุณภาพการประถมศึกษา. รายงานฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพ ฯ : กระทรวงศึกษาธิการ, 2531.

ประคอง กรรณสูตร. สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพ ฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524.

ประถม แสงสว่าง. ประมวลบทความทางวิชาการสำหรับผู้บริหาร. นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2523.

ผิน ปานขาว. "การฝึกอบรมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การอย่างมีแผน," ใน ทรัพยากรมนุษย์. 2 (ไตรมาศที่สอง 2520) : 24 - 28.

พรรณพิมล ก้านกนก และคนอื่น ๆ. บทบาทของบัณฑิตอาสามหาวิทยาลัยรามคำแหงต่อการพัฒนาชุมชนชนบทภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. กรุงเทพ ฯ : รายงานการวิจัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2534, อัดสำเนา.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. กรุงเทพ ฯ : โรงพิมพ์เจริญผล, 2531.

พัฒน์ น้อยแสงศรี. แนวทางปรับปรุงและพัฒนามหาวิทยาลัยรามคำแหง. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพ ฯ : คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2536. อัดสำเนา.

พัฒน์ บุญยรัตพันธ์. การสร้างพลังชุมชนโดยขบวนการพัฒนาชุมชน. กรุงเทพ ฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2517.

ไพรัตน์ เดชะรินทร์. ทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติงานพัฒนาชุมชน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพ ฯ : วัชรินทร์การพิมพ์, 2516.

ไพโรจน์ สุขสัมฤทธิ์ และคนอื่น ๆ. คู่มือสอบสำหรับเข้าหน้าที่พัฒนาชุมชนทุกระดับ. กรุงเทพ ฯ : ประจักษ์การพิมพ์, 2521.

ไพศาล ไกรสิทธิ์. วัฒนธรรมการทำงานของคนไทย. ปริญญานิพนธ์ กศด. กรุงเทพ ฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2524.

ภิญโญ สาธร. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพ ฯ : วัฒนาพานิช, 2516.

_____. หลักการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพ ฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2519.

มหาวิทยาลัย, ทบวง. วัตถุประสงค์ นโยบาย มาตรการและเป้าหมายของแผนอุดมศึกษาระยะยาว (พ.ศ. 2533 - 2547). กรุงเทพ ฯ : ทบวงมหาวิทยาลัย, 2533.

_____. นโยบาย บทบาท ภาระหน้าที่ และแนวทางในการพัฒนางานกิจการนักศึกษาตามแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาระยะที่ 7 (2535 - 2539). กรุงเทพ ฯ : กองบริการการศึกษา สำนักงานปลัด ทบวงมหาวิทยาลัย, 2536. อัดสำเนา.

มนต์ชัย รัตนะ. "การศึกษากับตลาดแรงงานในทศวรรษหน้า," ใน การสัมมนาวิชาการและประชุมสามัญประจำปี 2534 เรื่อง การแนะแนวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพ ฯ : สมาคมแนะแนวแห่งประเทศไทย, 2534.

รามคำแหง, มหาวิทยาลัย. การพัฒนาศูนย์บริการวิชาการส่วนภูมิภาคมหาวิทยาลัยรามคำแหง. กรุงเทพ ฯ : สำนักบริการวิชาการและทดสอบประเมินผล มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2536.

———. ข้อมูลนักศึกษาใหม่ปีการศึกษา 2533. กรุงเทพ ฯ : งานวิจัยสถาบัน กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2534.

———. ข้อมูลนักศึกษาใหม่ปีการศึกษา 2534. กรุงเทพ ฯ : งานวิจัยสถาบัน กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2535.

———. ข้อมูลนักศึกษาใหม่ปีการศึกษา 2535. กรุงเทพ ฯ : งานวิจัยสถาบัน กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2536.

———. คู่มือการปฏิบัติงาน - การให้บริการ. กรุงเทพ ฯ : ศูนย์บริการวิชาการส่วนภูมิภาค สำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2536.

———. จำนวนนักศึกษาปัจจุบันและจำนวนบัณฑิตมหาวิทยาลัยรามคำแหงประจำปีการศึกษา 2536. กรุงเทพ ฯ : งานวิจัยสถาบัน กองแผนงาน มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2536.

———. แบบสำรวจการมาเรียนของนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหงประจำปีการศึกษา 2533 - 2535. กรุงเทพ ฯ : งานวิจัยสถาบัน กองแผนงาน มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2536.

———. พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยรามคำแหง ระเบียบและข้อบังคับมหาวิทยาลัยรามคำแหง. กรุงเทพ ฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2529.

———. ระเบียบการสมัครเป็นนักศึกษาและแผนกำหนดการศึกษาชั้นปริญญาตรี. กรุงเทพ ฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2535.

———. ระเบียบการสมัครเข้าเป็นนักศึกษาและแผนกำหนดการศึกษาขั้นปริญญาตรี. กรุงเทพ ฯ : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2536

———. รายงานการติดตามผลการมีงานทำของบัณฑิตมหาวิทยาลัยรามคำแหงปี 2525 - 2535. กรุงเทพ ฯ : งานวิจัยสถาบัน กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2535.

วิจิตร ศรีสอ้าน. "นโยบายของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชกับการพัฒนาชมรมนักศึกษา," รายงานการสัมมนาผู้แทนคณะกรรมการชมรมนักศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. กรุงเทพ ฯ : กองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2529.

_____. หลักการอุดมศึกษา. กรุงเทพ ฯ : วัฒนาพานิช, 2518.

วิจิตร สินสิริ. การอุดมศึกษาเชิงรุก. กรุงเทพ ฯ : เม็ดทรายพริ้นติ้ง, 2534.

วิชัย วงษ์ใหญ่. การพัฒนาหลักสูตรแบบครบวงจร. กรุงเทพ ฯ : ภาควิชาหลักสูตรและการสอน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2533.

วิชัย ธูปทอง. "บทบาทและปัญหาของผู้นำท้องถิ่นในการพัฒนาชนบทยากจน ตามโครงการเสริมบทบาทผู้นำท้องถิ่งของวิทยาลัยครูอุดรธานี," ใน การวิจัยทางการศึกษาและการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา. หน้า 2124 - 2127. กรุงเทพ ฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี, 2532.

วิชิต สุรัตน์เรืองชัย. การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับโรคเอดส์สำหรับครูประถมศึกษา. ปริญญานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพ ฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2534. อัดสำเนา.

วิเชียร ชิวพิมาย. การฝึกอบรมและคู่มือวิทยากร. กรุงเทพ ฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2528.

วิรัตน์ สมตน. งานส่งเสริมการเกษตรและการพัฒนาชนบท. กรุงเทพ ฯ : ม.ป.ท., 2527.

วุฒิชัย จำนงค์. แนวคิดเรื่องพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพ ฯ : เจริญรัตน์การพิมพ์, 2522.

สมคิด เมตไตรพันธ์. การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถภาพการทำงานเป็นกลุ่มสำหรับผู้นำท้องถิ่นระดับหมู่บ้านในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพ ฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530 . อัดสำเนา.

สมบูรณ์ ตันยะ. การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพด้านการสอนของครูประจำการประถมศึกษา. ปริญญานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพ ฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2524.

สมพงศ์ เกษมสิน. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพ ฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2521.

_____. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพ ฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2519.

_____. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพ ฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2526.

สมยศ นาวีการ. การบริหารตามสถานการณ์. กรุงเทพ ฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2523.

สันติ ฤกษ์จำนง. "นานาทัศนะว่าด้วยคุณภาพบัณฑิตในสายตาผู้บริหารงานบุคคล," ใน การสัมมนาวิชาการและประชุมสามัญประจำปี 2534 เรื่อง การแนะแนวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพ ฯ : สมาคมแนะแนวแห่งประเทศไทย, 2534.

สิปปนนท์ เกตุทัต. "วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม : สู่อนาคตของสังคมไทย" ใน ปาฐกถาไสวสุทธิพิทักษ์ ครั้งที่ 2. กรุงเทพ ฯ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2535.

สงัด อุทรานันท์. พื้นฐานและหลักการสร้างหลักสูตร. กรุงเทพ ฯ : มิตรสยาม, 2528.

สุชาติ สี้ตระกูล. การพัฒนาหลักสูตรสำหรับลูกกรรมกรก่อสร้างก่อนวัยเรียนในเขตกรุงเทพมหานคร. ปริญญานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพ ฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2532.

สุพรรณี ไชยอำพร. "การศึกษาเจาะลึกโครงการพัฒนาองค์กรประชาชน กรณีจังหวัดสุรินทร์." ใน การวิจัยทางการศึกษาและการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา. หน้า 2105 - 2108. กรุงเทพ ฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี, 2532.

สุพล วุฒิเสน. "การผสมผสานการปฏิบัติงานเพื่อชี้ชัดความเฉพาะของแต่ละสถาบันการฝึกหัดครู," ครุปริทัศน์. 14 : 44 - 47; พฤษภาคม - มิถุนายน 2532.

สุรพล พุฒคำ และคนอื่น ๆ. "การเปลี่ยนแปลงความต้องการทางการศึกษาของประชาชนในการพัฒนาชนบท อำเภอกุสุมาลย์ จังหวัดสกลนคร," การวิจัยทางการศึกษา. 19(4) : 92 ; ตุลาคม - ธันวาคม 2532.

สุริยันต์ สุวรรณราช และจินตนา พรหมนิมิตร. ความต้องการของนักศึกษาที่มีต่องานด้านบริการการศึกษาของคณะรัฐศาสตร์มหาวิทยาลัยรามคำแหง. กรุงเทพ ฯ : รายงานการวิจัย คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2531, อัดสำเนา.

โสภณ ปภาพจน์. การพัฒนาองค์การ. กรุงเทพ ฯ : โรงพิมพ์มิตรสยาม, 2521.

อภิชัย พันธเสน และคนอื่น ๆ. รายงานวิจัยเรื่องการเตรียมอุดมศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่สังคมที่พึงปรารถนา. กรุงเทพ ฯ : สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2532.

อรพรรณ พรสีมา. เอกสารประกอบการสอนวิชาเทคโนโลยี 437 บทเรียนด้วยตนเอง. กรุงเทพ ฯ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางเขน, 2530. อัดสำเนา.

อรุณ รักธรรม. มนุษยสัมพันธ์กับนักบริหาร. กรุงเทพ ฯ : โรงพิมพ์ห้างหุ้นส่วนป.สัมพันธ์พาณิชย์, 2533.

———. การพัฒนาองค์การ : แนวความคิดและการประยุกต์ใช้ในระบบสังคมไทย. กรุงเทพ ฯ : โรงพิมพ์สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2532.

———. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพ ฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2522.

———. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพ ฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2517.

———. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพ ฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2525.

อัชฌนา เวสารัชช์. การหาความจำเป็นและการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม. กรุงเทพ ฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2526.

Bass, Bernard M. Leadership Psychology and Organizational Behavior. New York : Harper and Row, 1960.

Beach, Dale S. Personnel : The Management of People at Work. 3rd ed., New York : MacMillan Publishing Co., 1980.

Beane, James A., Conrad F. Toepfer and Samaul J. Alessi. Curriculum Planning and Development. Boston Massachusetts : Allyn and Bacon, 1986.

Bennis, Warren G. Organization Development : Its Nature Origin and Prospects. New York : Addison-Weiley Publishing Co., Inc., 1969.

Berman, Ernest G. and Nancy C. Borman. Effective Small Group Communication. Minneapolis Indiana : Burgess Publishing Company, 1972.

Bloom, Benjamins, David H. Krathwerhl and Berthram B. Masia. Taxanomy of Education Objectives. London : David McKey Company, 1979.

Boydell, T.H. A Guide to Identification of Training Needs. London : British Association for Commercial and Industrial Education, 1979.

Buechner, John C. Public Administration. California : Dickinson Publishing Co., Inc., 1968.

Burby, Raymond J. Fundamentals of Leadership. Boston Massachusetts : Addison Weiley Publishing Co., 1972.

Campbell, Donald T. and Jultan C. Stanley. Experimental and Quasi-experimental Designs for Research. Chicago : Rand McNally College, 1963.

Carlwright, Dorwin and Alvin Zander. Group Dynamics. 3rd. ed. New York : Harper and Row Publishers, 1968.

Cornbach, Lee J. Essentials of Psychological Testing. 3rd ed., New York : Harper and Row Publisher. Inc., 1970.

Dunn, J. D. Elvis Stephen and Kelley J. Roland. Management Essentials : Resource. New York : McGraw-Hill Book, Co., 1973.

Edwards, Allen Louis. Techniques of Attitude Scale Construction. New Jersy : Prentice-Hall, 1957.

Ferguson, George A. Statistical Analysis in Psychology and Education. 5th ed., Tokyo : Kosaido Printing Co., Ltd., 1981.

Flippo, Edwin B. Management : A Behavioral Approach. Boston Massachusetts : Allyn and Bacon, Inc., 1970.

Good, Carter V. Dictionary of Education. 3rd ed., New York : McGraw-Hill Book Company, 1973.

Gulley, Halbert E. Discussion Conference and Group Process. New York : Holt, Rienhart and Winston Inc., 1960.

Haskell, Pratricia C. Leadership in Office. New York : American Management Association Inc., 1963.

Hemphil, John K. Situationa Factors in Leadership. Columbus Ohio : Ohio State University Press, 1949.

Hersey, Paul and Kenneth H. Blanchard. Management of Organization Behavior. 2nd ed., Englewood Cliffs, New York : Prentice Hall, 1972.

Katz, Daniel, and Robert L. Kahn. The Social Psychology of Organizations. New York : Wiley, 1966.

Kemp, Calton G. Perspectives on the Group Process. Boston : Houghton Miffin, 1964.

Krug, Edward A. Curriculum Planning. New York : Harper and Row., 1957.

Lewins, Arthur J. and Meil Alice. Supervision for Improved Instruction New Challenges, New Responses. Belmont California : Wadworth Publishing, 1972.

Likert, Rensis. The Human Organization. New York : McGraw-Hill Book Company., 1967.

Nadler, Leonard. Design Training Program : The Critical Events Model. Boston Massachusetts : Addison Wesley Publishing Company, 1982.

Napier, Redney W. and Malti K. Gershenfield. Groups : Theory and Experience. Boston Massachusetts : Houghton Mifflin Co., 1973.

Neagley, Ross L. and Dean Evants. Handbook for Effectives Curriculum Development. Englewood Cliffs New Jersey : Printice-Hall, 1967.

Odeorne, George S. Training by Objectives : An Economic Approch to Management Training. New York : The McMillian Company, 1970.

Regan, William B. and Gane D Shephard. Modern Elementary Curriculum. New York : Holt and Winston, 1977.

Schein, E. H. Organizational Pshychology. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentic-Hall, 1965.

Shaw, Marwin E. Group Dynamics. 2nd. ed. New York : McGraw-Hill Book Company, 1976.

Sherman, Havey. It all Depends : A Pragmatic Approach to Organization. University Alabama : University of Alabama Press, 1966.

Smith, Othanel B., William O. Stanley and Harland J. Shores. Fundamentals of Curriculum Development. New York : World Bank Company, 1957.

Stogdill, Ralp M. "Personal Factors Associated with Leadership," A Survey of Literature in Leadership. Maryland : Penguin Book, 1969.

Strang, Ruth May. Group Work in Education. New York : Harper & Brothers, 1958.

Taba, Hilda. Curriculum Development : Theory and Practice. New York : Harcourt, Brace & World, 1962.

Tead, Ordway. The Art of Leadership. New York : McGraw-Hill Book Company, 1965.

Trump, J. Lloyd and Delmas E. Miller. Secondary School Curriculum Improvement. Boston Massachusetts : Allyn and Bacon. 1968.

Tyler, Ralph. W. Basic Principles of Curriculum and Instruction. Chicago Illinois : University of Chicago Press, 1950.

Whitehill, M & Arthur, Jr. Personnel Relation. New York : McGraw-Hill Book Company, 1955.

Yamane, Taro. Statistics : An Introductory Analysis. 2nd ed. New York : Harper and Row, 1967.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสัมภาษณ์

แบบสอบถาม

แบบประเมินโครงร่างหลักสูตร

แบบประเมินโครงการฝึกอบรม

แบบสัมภาษณ์

ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง

เรื่อง

การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ
และด้านการทำงานเป็นกลุ่ม สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง

---

1. สภาพปัญหาของบัณฑิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง

ปัญหา_____

_____

_____

_____

_____

สาเหตุ_____

_____

_____

_____

_____

แนวทางแก้ไข_____

_____

_____

_____

_____

2. ความต้องการเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำสำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้แก่ เรื่องต่าง ๆ ดังนี้ คือ

2.1 _____

2.2 _____

2.3 _____

2.4 _____

2.5 _____

3. ความต้องการเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการทำงานเป็นกลุ่มสำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้แก่ เรื่องต่าง ๆ ดังนี้ คือ

3.1 _____

3.2 _____

3.3 _____

3.4 _____

3.5 _____

4. แนวทางและวิธีการเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่มสำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง_____

_____

_____

_____

_____

5. ปัญหาและความคิดเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม_____

_____

_____

_____

_____

แบบสอบถาม

เรื่อง การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ
และด้านการทำงานเป็นกลุ่มสำหรับนักศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อสำรวจความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องกับบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้แก่ ผู้บริหาร อาจารย์ บัณฑิต และหัวหน้าหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนที่รับบัณฑิตจากมหาวิทยาลัยรามคำแหงเข้าทำงาน

รายละเอียดของการสำรวจจะเป็นความต้องการเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง ซึ่งจะนำไปพัฒนาเป็นหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะดังกล่าวแก่นักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหงต่อไป

โปรดแสดงความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับการเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่มในแต่ละรายการ ท่านเห็นว่ารายการใดต้องการเสริมสร้างมากน้อยเพียงใด โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความต้องการที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ผู้วิจัยได้กำหนดตัวเลขตามลำดับความต้องการไว้ดังนี้

5 หมายถึง คุณลักษณะที่ท่านต้องการเสริมสร้างมากที่สุด
4 หมายถึง คุณลักษณะที่ท่านต้องการเสริมสร้างมาก
3 หมายถึง คุณลักษณะที่ท่านต้องการเสริมสร้างปานกลาง
2 หมายถึง คุณลักษณะที่ท่านต้องการเสริมสร้างน้อย
1 หมายถึง คุณลักษณะที่ท่านต้องการเสริมสร้างน้อยที่สุด

ตัวอย่างการตอบ

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ดังตัวอย่าง

ข้อ	เรื่องที่ต้องการเสริมสร้างเพิ่มเติม	ระดับความต้องการ					หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	
	คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำที่นักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหงควรได้รับการเสริมสร้างเพิ่มเติม ได้แก่						
00	ความรู้เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้นำ		✓				
	ฯลฯ						
	คุณลักษณะด้านการทำงานเป็นกลุ่มที่นักศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง ควรได้รับการเสริมสร้าง ได้แก่						
00	แนวทางการสร้างกลุ่มการทำงานที่มีประสิทธิภาพ	✓					
	ฯลฯ						

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

- o ผู้บริหาร มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- o อาจารย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- o นักศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- o บัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- o หัวหน้าหน่วยงานภาครัฐบาล ที่รับบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหงเข้าทำงาน
- o หัวหน้าหน่วยงานภาคเอกชน ที่รับบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหงเข้าทำงาน

โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ข้อ	เรื่องที่ต้องการเสริมสร้างเพิ่มเติม	ระดับความต้องการ					หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	
1	คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำที่นักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหงควรได้รับการเสริมสร้างเพิ่มเติม ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับความหมายของผู้นำ คุณสมบัติของผู้นำที่พึงประสงค์						
2	บทบาทหน้าที่ของผู้นำ อิทธิพลของผู้นำในการทำงาน						
3	การวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี						
4	การบริหารงานบุคคล						
5	การพัฒนาองค์การ						
6	ความขัดแย้งและการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์การ						
7	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน						
8	การตัดสินใจและการวินิจฉัยสั่งการ						
9	การพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ						
10	การสร้างขวัญ กำลังใจ และการสร้างแรงจูงใจ						

ข้อ	เรื่องที่ต้องการเสริมสร้างเพิ่มเติม	ระดับความต้องการ					หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	
11	การประเมินผลการปฏิบัติงาน						
12	การบริหารการเงินและงบประมาณ						
13	การมอบหมายและควบคุมงาน						
14	การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม						
15	การนิเทศงาน						

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ข้อ	เรื่องที่ต้องการเสริมสร้างเพิ่มเติม	ระดับความต้องการ					หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	
1	คุณลักษณะด้านการทำงานเป็นกลุ่มที่นักศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง ควรได้รับการเสริมสร้าง ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับ ความหมายของกลุ่ม การทำงานเป็นกลุ่ม ความสำคัญของกลุ่ม และองค์ประกอบของการทำงานเป็นกลุ่ม						
2	บทบาทหน้าที่ของสมาชิกกลุ่มในการปฏิบัติงานร่วมกัน						
3	การใช้ภาษา การสื่อสาร การสื่อความหมาย						
4	การให้คำปรึกษา						
5	การวัดและประเมินผล						
6	การสร้างบรรยากาศเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงานเป็นกลุ่ม						

ข้อ	เรื่องที่ต้องการเสริมสร้างเพิ่มเติม	ระดับความต้องการ					หมายเหตุ
		5	4	3	2	1	
7	กระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่ม						
8	การประสานงานภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม						
9	การประชุมและอภิปราย						
10	การแก้ปัญหาและการลดความขัดแย้งในการทำงานเป็นกลุ่ม						

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์เป็นอย่างสูง
รศ.เอกชัย เอื้อเฟื้อ ผู้วิจัย

แบบประเมินโครงร่างหลักสูตร

แบบประเมินฉบับนี้ เป็นแบบโครงร่างหลักสูตรการฝึกอบรม เรื่อง "การเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง" โดยมีวัตถุประสงค์ให้ท่านซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญได้กรุณาพิจารณา ความเหมาะสมและความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ของหลักสูตร ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน และขอความกรุณาเขียนข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงต่อไป

แบบประเมิน มี 2 ตอน คือ แบบประเมินความเหมาะสมของโครงร่างหลักสูตร และแบบประเมินความสอดคล้องของโครงร่างหลักสูตร

ตอนที่ 1 แบบประเมินความเหมาะสมของโครงร่างหลักสูตร

คำชี้แจง ให้ท่านพิจารณาว่า องค์ประกอบต่าง ๆ ของหลักสูตรในส่วนต่าง ๆ ต่อไปนี้มีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ตามระดับความเหมาะสม

ข้อ	ประเด็นการประเมิน	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
1	หลักการของหลักสูตรในการนำไปปฏิบัติจริง						
2	จุดมุ่งหมายของหลักสูตรในการเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่มสำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง						
3	เนื้อหาของหลักสูตรในการนำไปใช้ฝึกอบรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย						
4	เนื้อหาของหลักสูตรในการนำไปปฏิบัติจริง						

(ต่อ)...

ตอนที่ 1 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็นการประเมิน	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
5	หัวข้อวิชาการฝึกอบรมเหมาะสมกับขอบข่ายของหลักสูตร						
6	การกำหนดเนื้อหาในแต่ละหัวข้อวิชา						
7	การเรียงลำดับเนื้อหาวิชาในแต่ละหัวข้อวิชา						
8	การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในแต่ละหัวข้อวิชา						
9	กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรมในแต่ละหัวข้อวิชา						
10	สื่อการเรียนกับเนื้อหาในแต่ละหัวข้อวิชา						
11	สื่อการเรียนที่จะนำไปใช้ในการเสริมสร้างความรู้						
12	วิธีการประเมินผลในแต่ละหัวข้อวิชา						
13	ระยะเวลาในการฝึกอบรม						

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม_____

_____

_____

_____

_____

ตอนที่ 2 แบบประเมินความสอดคล้องของโครงร่างหลักสูตร

คำชี้แจง ให้ท่านพิจารณาว่าองค์ประกอบต่าง ๆ ของหลักสูตรมีความสอดคล้องมากน้อยเพียงใด และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ตามความคิดเห็นของท่าน

ข้อ	ประเด็นการประเมิน	สอดคล้อง	ไม่แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง
1	สภาพปัญหาของหลักสูตรกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร			
2	สภาพปัญหาของหลักสูตรกับจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมของหลักสูตร			
3	สภาพปัญหาของหลักสูตรกับเนื้อหาของหลักสูตร			
4	สภาพปัญหาของหลักสูตรกับหัวข้อวิชาการฝึกอบรม			
5	จุดมุ่งหมายของหลักสูตรกับจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมของหลักสูตรในแต่ละหัวข้อวิชาการฝึกอบรม			
6	จุดมุ่งหมายของหลักสูตรกับเนื้อหาของหลักสูตร			
7	จุดมุ่งหมายของหลักสูตรกับหัวข้อวิชาการฝึกอบรม			
8	จุดประสงค์เชิงพฤติกรรมของหลักสูตรกับเนื้อหาของหลักสูตรในหัวข้อวิชาการฝึกอบรม			
9	เนื้อหาวิชาการฝึกอบรมกับหัวข้อวิชาการฝึกอบรม			
10	จุดประสงค์เชิงพฤติกรรมในหัวข้อวิชาการฝึกอบรมกับกิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม			

(ต่อ)...

ตอนที่ 2 (ต่อ)

ข้อ	ประเด็นการประเมิน	สอดคล้อง	ไม่แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง
11	จุดประสงค์เชิงพฤติกรรมในหัวข้อวิชาการฝึกอบรมกับสื่อ			
12	จุดประสงค์เชิงพฤติกรรมในหัวข้อวิชาการฝึกอบรมกับการประเมินผล			
13	เนื้อหาในหัวข้อวิชาการฝึกอบรมกับสื่อ			
14	เนื้อหาในหัวข้อวิชาการฝึกอบรมกับการประเมินผล			
15	กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรมในหัวข้อวิชาการฝึกอบรมกับสื่อ			
16	กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรมในหัวข้อวิชาการฝึกอบรมกับการประเมินผล			

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม_____

_____

_____

_____

_____

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์เป็นอย่างสูง

แบบประเมินผลโครงการฝึกอบรม

เรื่อง การเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม
สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างตามความคิดเห็นของท่าน

หัวข้อ	เรื่อง	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
1	เนื้อหาวิชาของการฝึกอบรม						
2	วิทยากรแต่ละหัวข้อวิชาในการฝึกอบรม						
3	การนำเสนอของวิทยากรรายวิชา						
4	การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นของผู้เข้าฝึกอบรม						
5	เอกสารประกอบการฝึกอบรมรายวิชา						
6	สื่อประกอบการฝึกอบรม						
7	สถานที่สำหรับการฝึกอบรม						
8	การบริการ อาหาร เครื่องดื่ม						
9	พิธี เปิด-ปิด การฝึกอบรม						
10	บรรยากาศของการฝึกอบรม						

ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่มีต่อการฝึกอบรม _____

ขอขอบคุณในความร่วมมือเป็นอย่างดี

ภาคผนวก ข

แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์

แบบวัดเจตคติ

แบบสังเกตทักษะ

แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์
หน่วยที่ 1 ความเป็นผู้นำ

คำชี้แจง

โปรดตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย X ตรงกับตัวเลือกที่ท่านพิจารณาว่าถูกต้องเหมาะสมมากที่สุด

1. ผู้นำควรมีคุณลักษณะเช่นไร
   1. เป็นคน ๆ เดียวกันในทุก ๆ งานเพื่อจะได้มีความชำนาญ
   2. เป็นใครก็ได้ที่ได้รับแต่งตั้งเพราะสมาชิกต้องปฏิบัติตามอยู่แล้ว
   3. เป็นคนที่เหมาะสมกับงาน คือมีความรู้ความสามารถในงานนั้นเป็นอย่างดี
   4. เป็นใครก็ได้ที่หมุนเวียนกันเป็นผู้นำเพราะจะเป็นการฝึกให้ทุกคนได้เรียนรู้งาน
2. อำนาจและหน้าที่ของผู้นำคืออะไร
   1. ผู้นำคือผู้ที่ทำหน้าที่แทนกลุ่ม
   2. ผู้นำคือผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มให้เป็นหัวหน้า
   3. ผู้นำคือผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่น
   4. ผู้นำคือผู้ที่ได้รับตำแหน่งและใช้อิทธิพลในการกำหนดเป้าหมายขององค์การ
3. คุณสมบัติใดที่ไม่พึงมีในตัวผู้นำมากที่สุด
   1. ปฏิบัติตามใจสมาชิกกลุ่ม
   2. ปิดกั้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน
   3. ไม่ฟังคำคัดค้าน ดื้อรั้น หน้าไหว้หลังหลอก
   4. ปฏิเสธจุดอ่อนของตนเอง มีอารมณ์รุนแรง
4. ผู้นำควรมีบทบาทเกี่ยวข้องกับเรื่องใดน้อยที่สุด
   1. บทบาทที่เกี่ยวข้องกับคน
   2. บทบาทที่เกี่ยวข้องกับงาน
   3. บทบาทที่เกี่ยวข้องกับชุมชน
   4. บทบาทที่เกี่ยวข้องกับส่วนตัว
5. ผู้นำควรใช้อำนาจแบบใดเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน
   1. แบบตามสบาย
   2. แบบเผด็จการ
   3. แบบกึ่งเผด็จการ
   4. แบบประชาธิปไตย

6. ลักษณะสมาชิกกลุ่มเช่นไรที่มีผลต่อประสิทธิภาพมากที่สุด
   1. ทำงานด้วยความสบายใจ
   2. ยกย่องนับถือซึ่งกันและกัน
   3. ไม่พอใจถ้าไม่ได้ดั่งที่ตนคิด
   4. ไม่พัฒนาความคิดของตนเอง
7. กลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยบรรยากาศการทำงานของกลุ่มจะเป็นเช่นไร
   1. ร่วมมือร่วมใจกัน
   2. ทำงานตามใจชอบ
   3. รับผิดชอบในงานของตัว
   4. แข่งขันกันในการทำงาน
8. ท่านคิดว่านายกรัฐมนตรีคนปัจจุบันบริหารงานในรูปแบบ
   1. แบบตามสบาย
   2. แบบเผด็จการ
   3. แบบกึ่งเผด็จการ
   4. แบบประชาธิปไตย
9. ความหมายของการตัดสินใจกรณีใดที่ควรกระทำมากที่สุด
   1. เลือกกระทำอย่างต่อเนื่อง
   2. เลือกกระทำตามสถานการณ์
   3. เลือกกระทำในหนทางที่ดีที่สุด
   4. เลือกกระทำตามที่ผู้นำต้องการ
10. เมื่อเกิดการผิดพลาดจากการตัดสินใจท่านควรปฏิบัติอย่างไร
   1. ยกเลิกโครงการ
   2. ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ
   3. ไม่ขยายกิจการเพิ่มอีก
   4. แสวงหาแนวทางใหม่ที่ดีกว่า
11. การตัดสินใจในการบริหารที่ผิดพลาดเกี่ยวเนื่องกับสิ่งใดเป็นสำคัญ
   1. วิจารญาณของผู้ตัดสินใจ
   2. เกณฑ์ในการวิเคราะห์ตัดสินใจ
   3. ระยะเวลาที่จะต้องใช้ในการตัดสินใจ
   4. คุณภาพของข้อมูลที่ได้ประกอบการตัดสินใจ

12. ความหมายของการวินิจฉัยสั่งการคืออย่างไร
    1. การรวบรวมข้อมูลประกอบการตัดสินใจ
    2. การวิเคราะห์ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ
    3. การตรวจสอบไตร่ตรองถึงเหตุผลต่าง ๆ
    4. การเลือกทางปฏิบัติซึ่งมีหลายทางเพื่อไปสู่เป้าหมาย
13. ในกระบวนการของการวินิจฉัยสั่งการสิ่งใดสำคัญที่สุด
    1. การแสวงหาข้อมูล
    2. การตรวจสอบข้อมูล
    3. การวิเคราะห์ข้อมูล
    4. การประเมินผลข้อมูล
14. ความหมายที่ถูกต้องของ "ปัญหา" คืออะไร
    1. สาเหตุของความท้อแท้
    2. สิ่งที่มนุษย์ทุกคนต้องประสบ
    3. สิ่งที่สร้างขวัญและกำลังใจ
    4. สิ่งที่เกิดขึ้นโดยปกติธรรมชาติ
15. ปัญหาจัดแบ่งได้เป็นประเภทได้บ้าง
    1. ปัญหาข้อขัดข้อง ปัญหาการแก้ไข ปัญหาป้องปรามและปัญหาการพัฒนา
    2. ปัญหาข้อขัดข้อง ปัญหาการป้องกัน ปัญหาตัดสินใจและปัญหาการพัฒนา
    3. ปัญหาข้อขัดข้อง ปัญหาการป้องกัน ปัญหาปราบปรามและปัญหาการแก้ไข
    4. ปัญหาข้อขัดข้อง ปัญหาการป้องกัน ปัญหาการแก้ไข และปัญหาการพัฒนา
16. แนวคิดใดที่ไม่ใช่กระบวนการแก้ปัญหา
    1. การตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการ
    2. การกำหนดปัญหาและการรวบรวมข้อมูล
    3. การจัดทำแผนการประเมินและติดตามผล
    4. การกำหนดวัตถุประสงค์และแสวงหาวิธีการ
17. วิธีการใดควรใช้ในการแก้ไขปัญหาที่ขัดแย้งในองค์การ
    1. แบบ แพ้-แพ้
    2. แบบ แพ้-ชนะ
    3. แบบ ชนะ-ชนะ
    4. แบบตามสถานการณ์

แบบวัดผลสัมฤทธิ์

18. การสร้างขวัญกำลังใจมีผลกระทบต่อสิ่งใดมากที่สุด
    1. พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกต่อผู้นำ
    2. พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกต่อองค์การ
    3. พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกต่อผู้ร่วมงาน
    4. พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกต่อผลิตผลของงาน
19. การสร้างขวัญกำลังใจที่ดีจะช่วยส่งผลในด้านใดมากที่สุด
    1. เพิ่มอำนาจให้แก่ผู้นำ
    2. เพิ่มบทบาทให้แก่สมาชิก
    3. เพิ่มผลผลิตให้แก่องค์การ
    4. เพิ่มการปรับปรุงพฤติกรรมสมาชิก
20. ท่านมีหลักการในการตัดสินความผิดของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร
    1. พิจารณาจากคนของท่านเอง
    2. ยึดกฎข้อบังคับของหน่วยงาน
    3. ตั้งกรรมการจากคนนอกกลุ่มผู้กระทำผิด
    4. ตั้งกรรมการจากคนในกลุ่มเดียวกับผู้กระทำผิด
21. สิ่งจูงใจของมาสโลว์และของเออร์ชเบอร์ก มุ่งเน้นด้านใดที่คล้ายกันมากที่สุด
    1. ด้านจิตใจ
    2. ด้านสังคม
    3. ด้านอารมณ์
    4. ด้านร่างกาย
22. แนวคิดของมาสโลว์เกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ที่ต้องการได้รับการตอบสนองทีละระดับความต้องการ แนวคิดนี้จะเป็นจริงได้ต้องยอมรับในเรื่องใด
    1. ทุกคนมีฐานะทางสังคมเท่าเทียมกัน
    2. ทุนคนมีฐานะทางเศรษฐกิจเท่าเทียมกัน
    3. ทุกคนมีฐานะทางการเมืองเท่าเทียมกัน
    4. ทุกคนมีความรู้ความสามารถเท่าเทียมกัน
23. ท่านมีหลักการอย่างไรในการตรวจสอบขวัญกำลังใจของผู้ร่วมงาน
    1. วิเคราะห์จากผลงานของสมาชิก
    2. วิเคราะห์จากรายได้ของสมาชิก
    3. วิเคราะห์จากนโยบายของสมาชิก
    4. การวิเคราะห์จากความต้องการของสมาชิก

24. การสร้างขวัญและแรงจูงใจเพื่อให้สมาชิกปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ควรยึดหลักการใดเป็นสำคัญ
    1. ความสามัคคี
    2. ความยุติธรรม
    3. ความเสมอภาค
    4. ความเหมาะสม
23. ถ้าการขาดงานของสมาชิกมีสาเหตุจากการขาดแรงจูงใจ ท่านจะดำเนินการในเรื่องใดเพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับสมาชิก
    1. การจัดสวัสดิการ
    2. การเพิ่มเงินเดือน
    3. การมอบหมายงาน
    4. การปรับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่

แบบวัดผลสัมฤทธิ์

แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์
หน่วยที่ 2 การทำงานเป็นกลุ่ม

<u>คำชี้แจง</u>

โปรดตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย X ตรงกับตัวเลือกที่ท่านพิจารณาว่าถูกต้องเหมาะสมมากที่สุด

26. จุดมุ่งหมายสูงสุดของการทำงานเป็นกลุ่มคืออะไร
    1. ความสามัคคีของสมาชิก
    2. ความสำเร็จตามแผนงาน
    3. ผลงานที่ได้มีประสิทธิภาพสูง
    4. ขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงาน
27. การทำงานเป็นกลุ่มจะประสบความสำเร็จขึ้นกับปัจจัยใดที่สำคัญ
    1. ผู้นำดี สมาชิกดี เงินทุนดี
    2. ผู้นำดี สมาชิกดี วิธีการจัดการดี
    3. เงินทุนดี วิธีการจัดการดี สมาชิกดี
    4. ความตั้งใจดี วิธีการทำงานดี เงินทุนดี
28. กลุ่มแบบใดที่มีโอกาสทำงานได้สำเร็จมากที่สุด
    1. กลุ่มที่มีคนจำนวนมาก
    2. กลุ่มที่มีเงินทุนจำนวนมาก
    3. กลุ่มที่มีความร่วมมือกันมาก
    4. กลุ่มที่มีความขยันหมั่นเพียรมาก
29. บทบาทของสมาชิกกลุ่มที่ดีควรเป็นเช่นไร
    1. ไม่เข้าไปก้าวก่ายงานของผู้นำในทุก ๆ เรื่อง
    2. เปิดโอกาสให้สมาชิกคนอื่นได้ทำงานให้มากที่สุด
    3. เปิดโอกาสให้ผู้นำกลุ่มได้ทำงานของกลุ่มให้มากที่สุด
    4. ให้ความร่วมมือในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ

แบบวัดผลสัมฤทธิ์

30. บทบาทที่ดีของสมาชิกกลุ่มในการประชุมกลุ่มคืออย่างไร
    1. ควรขอให้สมาชิกคนอื่น ๆ เสนอความเห็นก่อน
    2. ควรเสนอความคิดเห็นของตนให้กลุ่มได้พิจารณา
    3. ควรฟังความคิดเห็นของผู้นำ เพราะเป็นคนสำคัญของกลุ่ม
    4. ไม่ควรเสนอความคิดเห็นมากนัก เพราะจะทำให้เสียเวลามาก
31. ก่อนลงมือทำงานตามแผนงานควรทบทวนเรื่อง
    1. แผนงาน
    2. กำหนดการ
    3. จุดมุ่งหมาย
    4. การประเมินผล
32. ข้อความใดแสดงถึงความสำคัญของการทำงานเป็นกลุ่ม
    1. มุ่งให้บรรลุวัตถุประสงค์ของผู้นำ
    2. มุ่งให้บรรลุวัตถุประสงค์ของชาติ
    3. มุ่งให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสมาชิก
    4. มุ่งให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
33. การพัฒนากลุ่มทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ต้องอาศัยสิ่งใด
    1. บทบาทของผู้นำ
    2. บทบาทของสมาชิก
    3. บทบาทของที่ปรึกษา
    4. บทบาทของหน่วยงาน
34. คำที่กล่าวว่า "คนไทยมีความสามารถเฉพาะตัวดี แต่ถ้าทำงานเป็นกลุ่มพบแต่ความล้มเหลว" จากข้อความนี้ ท่านจะแก้ไขในการพัฒนากลุ่มทำงานในเรื่องใด
    1. การกำหนดนโยบายของกลุ่ม
    2. การสร้างความสามัคคีในกลุ่ม
    3. การกำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิก
    4. การยอมรับความคิดเห็นของสมาชิก
35. ในขณะที่กลุ่มประสบปัญหาในการทำงาน ผู้นำควรปฏิบัติอย่างไร
    1. หลีกเลี่ยงการพูดถึงปัญหาที่แท้จริง
    2. มอบหมายให้สมาชิกในกลุ่มช่วยแก้ปัญหา
    3. รายงานปัญหาให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบ
    4. แจ้งให้สมาชิกรับทราบ อธิบายให้เข้าใจปัญหา

36. เมื่อมีข้อมูล และสมาชิกทำงานร่วมกันอย่างดี แต่มีปัญหาเกิดขึ้น ผู้นำควรปฏิบัติคือ
    1. เลือกผู้นำใหม่
    2. เลือกสมาชิกใหม่
    3. จัดกลุ่มทำงานใหม่
    4. หาวิธีแก้ปัญหาใหม่
37. ท่านมีวิธีการเลือกผู้นำเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการทำงานอย่างไร
    1. เลือกตามความนิยม
    2. เลือกตามความพอใจ
    3. เลือกตามระเบียบกฎเกณฑ์
    4. เลือกตามความรู้ความสามารถ
38. ลำดับขั้นตอนของการทำงานกลุ่มเป็นอย่างไร
    1. วางแผน แบ่งงาน ปฏิบัติตามแผน ประเมินผลงาน
    2. แบ่งงาน วางแผน ปฏิบัติตามแผน ประเมินผลงาน
    3. วางแผน แบ่งงาน ประเมินผลงาน ปฏิบัติตามแผน
    4. ประเมินผลงาน ปฏิบัติตามแผน แบ่งงาน วางแผน
39. จุดมุ่งหมายที่ดีในการทำงานควรเป็นอย่างไร
    1. ครอบคลุม
    2. ได้ประโยชน์มาก
    3. สามารถกระทำได้
    4. เหมาะสมต่อผู้ปฏิบัติ
40. การกำหนดจุดมุ่งหมายมีประโยชน์ต่อสมาชิกในการทำงานกลุ่มอย่างไร
    1. มีกำลังใจที่จะทำงาน
    2. เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน
    3. ได้ทราบทิศทางการทำงานตรงกัน
    4. ได้แลกเปลี่ยนความเห็นของกันและกัน
41. ใครมีบทบาทสำคัญในการกำหนดระเบียบการทำงานกลุ่มเพราะอะไร
    1. ผู้นำกลุ่มเพราะเป็นผู้ควบคุมกลุ่ม
    2. สมาชิกกลุ่มทุกคนเพราะต้องใช้ร่วมกัน
    3. สมาชิกกลุ่มที่มีอาวุโสที่สุดเพราะคนอื่นเกรงใจ
    4. เลขานุการของกลุ่มเพราะเป็นผู้ติดตามผลงานของกลุ่ม

42. จุดมุ่งหมายของการประเมินผลงานคืออะไร
    1. เพื่อแก้ไขข้อบกพร่อง
    2. เพื่อรายงานผลการปฏิบัติงาน
    3. เพื่อรับทราบผลจากการทำงาน
    4. เพื่อตรวจสอบงานตามจุดมุ่งหมาย
43. การตรวจสอบผลงานเป็นระยะ ๆ มีผลดีอย่างไร
    1. การทำงานไม่ผิดพลาด
    2. ผู้นำมีอำนาจควบคุมสมาชิก
    3. สมาชิกไม่กล้าหลบเลี่ยงงาน
    4. สามารถแก้ไขข้อบกพร่องแต่เนิ่น ๆ
44. วิธีการประสานงานระหว่างกลุ่มที่ดีคืออย่างไร
    1. กำหนดนโยบายและแผนงานได้ชัดเจน
    2. จัดประชุมร่วมกันและมอบหมายหน้าที่ร่วมกัน
    3. สับเปลี่ยนหน้าที่ของสมาชิกและจัดสถานที่ปฏิบัติงานใกล้กัน
    4. กำหนดให้มีผู้ทำหน้าที่ประสานงานและให้สมาชิกเป็นสมาชิกได้หลายกลุ่ม
45. การสื่อความหมายที่ดีคืออย่างไร
    1. การที่สามารถพูดได้ดังฟังชัด
    2. การที่สามารถพูดจาได้ไพเราะน่าฟัง
    3. การที่สามารถพูดชักจูงให้คนอื่นคล้อยตามได้
    4. การที่สามารถทำให้คนอื่นเข้าใจตามที่ต้องการได้
46. สาเหตุของการสูญเปล่าที่เกิดจากการประชุมของสมาชิกคืออะไร
    1. การพูดนอกเรื่องที่ประชุม
    2. การไม่เสนอความคิดเห็น
    3. การเสนอความคิดเห็นกันทุกคน
    4. การชี้แจงรายละเอียดในเรื่องที่พูด
47. เมื่อท่านได้รับมอบหมายให้เป็นประธานจัดงานที่มีงานหลายประเภทรวมกัน สิ่งใดที่ควรทำก่อน
    1. จัดหาผู้ประสานงาน
    2. จัดตั้งคณะกรรมการ
    3. จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก
    4. จัดหารางวัลตอบแทนแก่สมาชิก

แบบวัดผลสัมฤทธิ์

48. สาเหตุสำคัญใดที่ทำให้มนุษยสัมพันธ์เสื่อมลง
    1. การไม่รักษาคำมั่นสัญญา
    2. การขาดความจริงใจต่อกัน
    3. การปฏิบัติต่อกันไม่สม่ำเสมอ
    4. การไม่เคารพศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์
49. เมื่อสมาชิกไม่กล้าแสดงความคิดเห็น ประธานในที่ประชุมควรทำอย่างไร
    1. เปิดโอกาสให้พูดอยู่เสมอ
    2. เรียกให้สมาชิกตอบบ่อย ๆ
    3. ให้รางวัลคนกล้าแสดงออก
    4. ทำความเข้าใจกับบางคนหลังการประชุม
50. เมื่อองค์การมีปัญหาการสื่อสาร ผู้นำควรทำอย่างไร
    1. ค้นหาจุดบกพร่อง
    2. สร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง
    3. ประชุมพนักงานในโอกาสที่จำเป็น
    4. เปิดโอกาสให้สมาชิกแสดงความคิดเห็น

เฉลยแบบวัดผลสัมฤทธิ์

เฉลยแบบทดสอบความรู้
หน่วยที่ 2 ด้านการทำงานเป็นกลุ่ม

ข้อ 26 คำตอบคือ 4
ข้อ 27 คำตอบคือ 1
ข้อ 28 คำตอบคือ 3
ข้อ 29 คำตอบคือ 4
ข้อ 30 คำตอบคือ 2
ข้อ 31 คำตอบคือ 4
ข้อ 32 คำตอบคือ 4
ข้อ 33 คำตอบคือ 2
ข้อ 34 คำตอบคือ 3
ข้อ 35 คำตอบคือ 4
ข้อ 36 คำตอบคือ 3
ข้อ 37 คำตอบคือ 3
ข้อ 38 คำตอบคือ 1
ข้อ 39 คำตอบคือ 3
ข้อ 40 คำตอบคือ 3
ข้อ 41 คำตอบคือ 1
ข้อ 42 คำตอบคือ 4
ข้อ 43 คำตอบคือ 4
ข้อ 44 คำตอบคือ 1
ข้อ 45 คำตอบคือ 4
ข้อ 46 คำตอบคือ 1
ข้อ 47 คำตอบคือ 4
ข้อ 48 คำตอบคือ 3
ข้อ 49 คำตอบคือ 1
ข้อ 50 คำตอบคือ 2

วัดเจตคติ

แบบวัดเจตคติ
หน่วยที่ 1 ความเป็นผู้นำ

แบบวัดเจตคติฉบับนี้สร้างขึ้นเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงความรู้สึกต่อข้อความต่าง ๆ ว่านอ่าน โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ○ ตามเกณฑ์คะแนนดังนี้

5 หมายถึง เห็นด้วย ยอมรับ หรือชอบ มากที่สุด
4 หมายถึง เห็นด้วย ยอมรับ หรือชอบ มาก
3 หมายถึง เห็นด้วย ยอมรับ หรือชอบ ปานกลาง
2 หมายถึง เห็นด้วย ยอมรับ หรือชอบ น้อย
1 หมายถึง เห็นด้วย ยอมรับ หรือชอบ น้อยที่สุด

ลำดับ	ข้อความ	ความรู้สึก เห็นด้วย ยอมรับ หรือชอบ				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1	คนเป็นผู้นำต้องทำความสำเร็จในงานที่รับผิดชอบ					
2	การพัฒนางานและพัฒนาคนเป็นผลสำเร็จของผู้บริหาร					
3	สมาชิกกลุ่มจะพัฒนาตนเองได้เร็วกว่าถ้าผู้นำจะเป็นเผด็จการบ้าง					
4	ผู้นำแบบประชาธิปไตยช่วยให้สามารถพัฒนาองค์การได้ดี					
5	ผู้นำที่ดีต้องทำตัวเป็นผู้พิพากษา					
6	ข้าพเจ้ารู้สึกดีใจเมื่อได้ตัดสินใจทำอะไรด้วยตนเอง					

วัดเจตคติ

ลำดับ	ข้อความ	ความรู้สึก เห็นด้วย ยอมรับ หรือชอบ				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
7	การตัดสินใจถึงจะผิดพลาดบ้างก็ยังดีกว่าไม่คิดตัดสินใจ					
8	การใช้อำนาจตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการอย่างรอบคอบเป็นสิ่งที่ผู้นำต้องตระหนักให้มาก					
9	ข้าพเจ้ารู้สึกมีกำลังใจถึงจะประสบกับปัญหาในงาน					
10	การหลีกหนีปัญหาไม่ยอมตัดสินใจเป็นเรื่องไร้คักดิ์ศรีของความเป็นผู้นำ					
11	ขวัญและกำลังใจในการทำงานที่เข้มแข็งจะไม่ทำให้สมาชิกรวนเรในการทำงาน					
12	อำนาจของผู้นำจำเป็นต่อการสร้างขวัญและกำลังใจ					
13	ข้าพเจ้าภูมิใจที่ได้รางวัลถ้าได้ทำงานนั้นสำเร็จด้วยตนเอง					
14	ความต้องการของสมาชิกกลุ่มเป็นสิ่งสำคัญที่ข้าพเจ้าต้องตอบสนองให้ได้โดยรวดเร็ว					
15	การมีคนให้กำลังใจทำให้ข้าพเจ้าทำงานอย่างเต็มความสามารถ					

แบบวัดเจตคติ
หน่วยที่ 2 การทำงานเป็นกลุ่ม

แบบวัดเจตคติฉบับนี้สร้างขึ้นเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงความรู้สึกต่อข้อความต่าง ๆ เกี่ยวกับการทำงานเป็นกลุ่ม โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ○ ตามเกณฑ์คะแนนดังนี้

5 หมายถึง เห็นด้วย ยอมรับ หรือชอบ มากที่สุด
4 หมายถึง เห็นด้วย ยอมรับ หรือชอบ มาก
3 หมายถึง เห็นด้วย ยอมรับ หรือชอบ ปานกลาง
2 หมายถึง เห็นด้วย ยอมรับ หรือชอบ น้อย
1 หมายถึง เห็นด้วย ยอมรับ หรือชอบ น้อยที่สุด

ลำดับ	ข้อความ	ความรู้สึก เห็นด้วย ยอมรับ หรือชอบ				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
16	ข้าพเจ้าภูมิใจเมื่อได้ทำงานร่วมกับผู้อื่น					
17	ข้าพเจ้าสบายใจที่ได้ทำงานตามความสามารถของตน					
18	ข้าพเจ้ามีความสุขเมื่อได้ทำงานตามลำพัง					
19	ข้าพเจ้าอยากเห็นแผนงานก่อนลงมือทำ					
20	การทำงานร่วมกันหลายคนทำให้เกิดปัญหายุ่งยาก					
21	การดูแลสวัสดิการพนักงานเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องรีบทำ					
22	ข้าพเจ้าภูมิใจที่ได้รับผิดชอบต่อสมาชิกกลุ่ม					

วัดเจตคติ

ลำดับ	ข้อความ	ความรู้สึก เห็นด้วย ยอมรับ หรือชอบ				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
23	หน่วยงานจะพัฒนาอย่างล่าช้าถ้าผู้นำไม่ได้เป็นผู้ที่สมาชิกยอมรับ					
24	องค์การจะพัฒนาได้อย่างรวดเร็วถ้าผู้นำมีการกระจายอำนาจ					
25	การมีแผนงานจะช่วยให้พนักงานมีอิสระในการทำงาน					
26	แผนงานที่กำหนดไว้แล้วไม่น่าจะเปลี่ยนแปลงโดยไม่จำเป็น					
27	การปฏิบัติงานตามแผนงานเป็นสิ่งจำเป็นมาก					
28	สมาชิกกลุ่มไม่จำเป็นต้องทราบจุดมุ่งหมายในการทำงานเพราะต้องทำตามคำสั่งของผู้นำอยู่แล้ว					
29	การกำหนดขั้นตอนการทำงานทำให้เสียเวลาและเกิดปัญหาในการทำงาน					
30	การเปลี่ยนแปลงจุดมุ่งหมายบ่อย ๆ ทำให้สมาชิกขาดความมั่นใจที่จะทำงานให้ได้ผล					
31	วิธีการประสานงานที่สมาชิกยอมรับช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน					

บวัดเจตคติ

ลำดับ	ข้อความ	ความรู้สึก เห็นด้วย ยอมรับ หรือชอบ				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
32	ผู้ที่ทำงานเข้ากับทุกคนได้ดีมักจะไม่ค่อยมีผลงานที่ทำได้สำเร็จ					
33	ผู้ที่สามารถอธิบายสิ่งที่จะทำให้สมาชิกในกลุ่มเข้าใจได้ย่อมจะได้รับความร่วมมือในการทำงาน					
34	กระบวนการประสานงานมักจะทำให้เสียเวลาและเกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน					
35	การใช้ระบบข้อมูลข่าวสารทำให้การทำงานกลุ่มยุ่งยากมากขึ้น					

แบบสังเกตทักษะ
ความเป็นผู้นำและการทำงานเป็นกลุ่ม

ำรับการฝึกอบรม ชื่อ.....นามสกุล.....

การประเมินผล ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ○ ตามเกณฑ์คะแนนดังนี้

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

ดับ	พฤติกรรม	ผู้เข้ารับการอบรมแสดงพฤติกรรมที่กำหนดให้				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1	<u>ความเป็นผู้นำ</u> ความสามารถวางแผนก่อนการปฏิบัติงาน					
2	ความสามารถในการเป็นผู้นำและผู้ตาม					
3	ความสามารถอภิปรายและแสดงความคิดเห็น					
4	ความสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง					
5	ความสามารถวินิจฉัยปัญหา					

ลำดับ	พฤติกรรม	ผู้เข้ารับการอบรมแสดงพฤติกรรมที่กำหนดให้				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
6	ความสามารถกำหนดหน้าที่ให้สมาชิกภายในกลุ่มรับผิดชอบ					
7	ความสามารถรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น					
8	ความสามารถสร้างขวัญและแรงจูงใจ					
9	ความสามารถวิเคราะห์ความต้องการของสมาชิก					
10	<u>การทำงานเป็นกลุ่ม</u> ความสามารถอธิบายความสำคัญของการทำงานเป็นกลุ่ม					
11	ความสามารถอภิปรายกระบวนการทำงานเป็นกลุ่ม					
12	ความสามารถเป็นสมาชิกกลุ่มที่ดี					
13	ความสามารถเลือกผู้นำกลุ่มได้เหมาะสม					
14	ความสามารถสร้างกลุ่มทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					

ำดับ	พฤติกรรม	ผู้เข้ารับการอบรมแสดงพฤติกรรมที่กำหนดให้				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
15	ความสามารถในการระดมความคิดเห็นจากสมาชิกกลุ่ม					
16	ความสามารถวิเคราะห์องค์ประกอบของกระบวนการทำงานกลุ่ม					
17	ความสามารถวิเคราะห์แบบผู้นำในการทำงานเป็นกลุ่ม					
18	ความสามารถอภิปรายความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร					
19	ความสามารถพูดเพื่อสื่อความหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
20	ความสามารถแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมในการประชุมกลุ่ม					

ลงชื่อ.....

(.....)

ผู้ประเมิน

ภาคผนวก ค

ตารางค่าความยากง่ายและค่าอำนาจจำแนกของแบบวัดผลสัมฤทธิ์

ตารางวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดผลสัมฤทธิ์

ตารางค่าเฉลี่ย ค่าความแปรปรวนและค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบวัดเจตคติ

ตารางค่าความเชื่อมั่นของแบบสังเกตทักษะ

ตารางค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่านัยสำคัญและอันดับความต้องการ

ตารางความเหมาะสมของโครงร่างหลักสูตร

ตารางความสอดคล้องของโครงร่างหลักสูตร

ตารางสาระแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ที่สร้างและคัดเลือกไว้

ตารางสาระการสร้างแบบวัดเจตคติข้อความทางบวกและข้อความทางลบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น
และคัดเลือกไว้

ตารางสาระแบบประเมินทักษะ

ตารางผลการสังเกตทักษะผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรฝึกอบรม
เพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม
สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง

ตารางประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรมแต่ละหัวข้อวิชา

ตารางเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ของค่าเฉลี่ยก่อนและหลังการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม
เพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม
สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง

ตารางเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเจตคติก่อนและหลังการทดลองใช้หลักสูตรฝึกอบรม
เพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม
สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง

ตารางการประเมินหลักสูตรจากผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ค่าความยากง่ายและค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบทดสอบ

ข้อ	จำนวนคนกลุ่มสูง	P_H	จำนวนคนกลุ่มต่ำ	P_L	P	r	ข้อ	จำนวนคนกลุ่มสูง	P_H	จำนวนคนกลุ่มต่ำ	P_L	P	r
1	6	.75	0	.01	.30	.92	36	8	.99	4	.50	.81	.72
2	5	.62	3	.37	.49	.25	37	6	.75	3	.37	.56	.39
3	6	.75	4	.50	.63	.27	38	8	.99	5	.62	.85	.66
4	6	.75	6	.75	.75	.00	39	8	.99	2	.25	.70	.82
5	5	.62	3	.37	.49	.25	40	7	.87	4	.50	.70	.43
6	5	.62	2	.25	.45	.41	41	7	.87	1	.12	.49	.73
7	4	.50	2	.25	.37	.28	42	6	.75	5	.62	.69	.15
8	6	.75	3	.37	.56	.39	43	7	.87	2	.25	.58	.62
9	7	.87	5	.62	.75	.32	44	6	.75	4	.50	.63	.27
10	4	.50	2	.25	.37	.28	45	8	.99	1	.12	.63	.87
11	4	.50	1	.12	.29	.44	46	7	.87	5	.62	.75	.32
12	8	.99	5	.62	.85	.66	47	8	.99	5	.62	.85	.66
13	5	.62	3	.37	.49	.25	48	6	.75	3	.37	.56	.39
14	7	.87	4	.50	.70	.43	49	8	.99	3	.37	.75	.78
15	5	.62	2	.25	.43	.38	50	4	.50	0	.01	.19	.72
16	5	.62	3	.37	.49	.25	51	5	.62	4	.50	.56	.12
17	6	.75	2	.25	.50	.50	52	5	.62	3	.37	.56	.39
18	5	.62	4	.50	.56	.12	53	6	.75	4	.50	.63	.27
19	6	.75	4	.50	.63	.27	54	6	.75	4	.50	.63	.27
20	6	.75	3	.37	.56	.39	55	4	.50	4	.50	.50	.00
21	6	.75	3	.37	.56	.39	56	6	.75	0	.01	.30	.82
22	6	.75	2	.25	.50	.50	57	5	.62	3	.37	.49	.25
23	3	.37	2	.25	.31	.14	58	6	.75	4	.50	.63	.27
24	6	.75	3	.37	.56	.39	59	6	.75	6	.75	.75	.00
25	6	.75	4	.50	.63	.27	60	5	.62	3	.37	.49	.25
26	6	.75	3	.37	.56	.39	61	5	.62	2	.25	.45	.41
27	8	.99	1	.12	.63	.87	62	4	.50	2	.25	.37	.28
28	8	.99	4	.50	.81	.72	63	6	.75	3	.37	.56	.39
29	5	.62	3	.37	.49	.25	64	7	.87	5	.62	.75	.32
30	7	.87	0	.01	.37	.87	65	4	.50	2	.25	.37	.28
31	6	.75	4	.50	.63	.27	66	4	.50	1	.12	.29	.44
32	6	.75	3	.37	.56	.39	67	8	.99	5	.62	.85	.66
33	7	.87	1	.12	.49	.73	68	5	.62	3	.37	.49	.25
34	7	.87	3	.37	.64	.53	69	7	.87	4	.50	.70	.43
35	7	.87	3	.37	.64	.53	70	5	.62	2	.25	.43	.38

รายละเอียดการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบแบบถูกผิด

| ผู้สอบ | ข้อที่ 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 | 41 | 42 | 43 | 44 | 45 | 46 | 47 | 48 | 49 | 50 | 51 | 52 | 53 | 54 | 55 | 56 | 57 | 58 | 59 | 60 | 61 | 62 | 63 | 64 | 65 | 66 | 67 | 68 | 69 | 70 | รวม |
|---|---|---

ตารางค่าเฉลี่ย ค่าความแปรปรวน และค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบวัดเจตคติ

ข้อ	กลุ่มสูง		กลุ่มต่ำ		t	หมายเหตุ
	$\bar{X}$	$S^2D.$	$\bar{X}$	$S^2D.$		
1.	2.74	.25	1.49	.57	10.90	คัดเลือกไว้
2.	2.74	.25	1.82	.50	8.39	คัดเลือกไว้
3.	2.60	.40	1.63	.71	7.25	คัดเลือกไว้
4.	2.30	.43	1.26	.23	9.93	คัดเลือกไว้
5.	2.38	.49	1.15	.16	11.89	คัดเลือกไว้
6.	2.44	.44	1.31	.34	10.04	คัดเลือกไว้
7.	2.46	.34	1.47	.47	8.58	คัดเลือกไว้
8.	2.42	.41	1.66	.58	6.07	คัดเลือกไว้
9.	2.50	.35	1.49	.51	8.96	คัดเลือกไว้
10.	2.41	.40	1.14	.12	13.81	คัดเลือกไว้
11.	2.53	.44	1.36	.39	10.15	คัดเลือกไว้
12.	2.11	.48	1.19	.25	8.48	คัดเลือกไว้
13.	2.50	.28	1.20	.16	15.35	คัดเลือกไว้
14.	2.07	.55	1.23	.28	7.28	คัดเลือกไว้
15.	2.79	.16	1.74	.51	10.07	คัดเลือกไว้
16.	2.57	.23	1.28	.23	14.14	คัดเลือกไว้
17.	2.00	.54	1.23	.24	6.77	คัดเลือกไว้
18.	2.80	.22	1.88	.71	7.55	คัดเลือกไว้
19.	2.84	.16	1.79	.77	8.54	คัดเลือกไว้
20.	2.38	.53	1.19	.15	11.40	คัดเลือกไว้
21.	2.49	.31	1.31	.31	11.69	คัดเลือกไว้
22.	2.17	.40	1.26	.23	8.99	คัดเลือกไว้
23.	2.90	.08	2.01	.72	7.82	คัดเลือกไว้
24.	2.30	.03	1.44	.44	9.83	คัดเลือกไว้
25.	2.71	.27	1.30	.37	13.93	คัดเลือกไว้
26.	2.61	.30	1.26	.32	13.45	คัดเลือกไว้
27.	2.50	.44	1.36	.36	10.06	คัดเลือกไว้
28.	2.73	.26	1.39	.40	12.93	คัดเลือกไว้
29.	2.11	.45	1.31	.25	7.48	คัดเลือกไว้
30.	2.12	.53	1.26	.29	7.47	คัดเลือกไว้
31.	2.41	.34	1.33	.32	10.50	คัดเลือกไว้
32.	2.80	.18	1.74	.61	9.43	คัดเลือกไว้
33.	2.34	.42	1.34	.36	8.96	คัดเลือกไว้
34.	2.50	.35	1.30	.27	12.07	คัดเลือกไว้
35.	2.92	.10	1.95	.82	7.98	คัดเลือกไว้

ตารางค่าความเชื่อมั่นของแบบสังเกตทักษะ

ลักษณะพฤติกรรม	คะแนนในแต่ละประเภทของพฤติกรรม				
	ผู้สังเกต ก	ผู้สังเกต ข	% ก	%ข	% ผลต่าง
ความเป็นผู้นำ	14	13	66.67	68.42	1.75
การทำงานเป็นกลุ่ม	6	5	28.57	26.32	2.25
การตัดสินใจ	1	1	4.67	5.26	0.50
รวม	21	19	100	100	4.50

$$P_o = 1.00 - 0.045$$

$$= 0.9550$$

$$P_e = (.6667)^2 + (.2857)^2$$

$$= 0.5265$$

$$\pi = \frac{Po - Pe}{100 - P_e}$$

$$= \frac{.9550 - .5265}{1.00 - .5265}$$

$$= .9862$$

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสังเกตทักษะ = .9862

ตารางค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่านัยสำคัญ และอันดับความต้องการ

ลำดับที่	คุณลักษณะที่ต้องการเสริมสร้าง	ผู้บริหาร		อาจารย์		นักศึกษา		พนักงาน		หัวหน้าหน่วยงาน				รวมทุกกลุ่ม		ระดับความต้องการ	อันดับความต้องการ
										ภาครัฐบาล		ภาคเอกชน					
		N=18		N=204		N=350		N=320		N=15		N=18		N=925			
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
	<u>คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ</u>																
1.	ความรู้เกี่ยวกับความหมายของผู้นำคุณสมบัติของผู้นำที่พึงประสงค์	4.06	1.00	4.47	.99	3.52	.99	3.52	1.00	2.87	.74	3.67	1.03	3.51	1.00	มาก	7
2.	บทบาทหน้าที่ของผู้นำ อิทธิพลของผู้นำในการทำงาน	3.28	.89	3.57	.97	3.54	.96	3.55	.96	3.40	.99	3.61	1.04	3.54	.96	มาก	5
3.	การวิเคราะห์สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	3.11	.96	3.54	.96	3.45	.94	3.42	.95	2.53	.64	3.56	.98	3.41	.95	ปานกลาง	12
4.	การบริหารงานบุคคล	3.33	.97	3.43	1.02	3.38	.98	3.39	1.00	3.40	1.12	3.78	1.00	3.40	.99	ปานกลาง	13
5.	การพัฒนาองค์การ	3.06	.73	3.47	.93	3.40	.98	3.43	.98	3.33	.98	3.67	.97	3.42	.98	ปานกลาง	11
6.	ความขัดแย้งและการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์การ	3.33	.97	3.60	.96	3.61	.94	3.58	.96	3.67	1.11	3.50	.99	3.59	.95	มาก	3
7.	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน	3.33	.91	3.62	.94	3.54	.95	3.67	.95	3.87	.92	3.67	1.03	3.57	.95	มาก	4
8.	การตัดสินใจและการวินิจฉัยสั่งการ	4.39	.61	3.56	.99	3.60	.98	3.63	1.00	3.73	1.16	3.83	.99	3.62	.99	มาก	2
9.	การพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ	3.83	1.10	3.53	.99	3.55	.99	3.52	.99	3.60	.99	3.22	1.00	3.53	.99	มาก	6
10.	การสร้างขวัญ กำลังใจ และการสร้างแรงจูงใจ	4.39	.50	3.66	.90	3.68	.94	3.70	.92	3.80	1.01	3.61	.85	3.70	.92	มาก	1
11.	การประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.44	.86	3.50	.99	3.51	.97	3.49	.97	3.60	.99	3.56	1.10	3.50	.97	ปานกลาง	8

ตาราง (ต่อ)

ลำดับที่	คุณลักษณะที่ต้องการเสริมสร้าง	ผู้บริหาร N=18		อาจารย์ N=204		นักศึกษา N=350		บัณฑิต N=320		หัวหน้าหน่วยงาน ภาครัฐบาล N=15		หัวหน้าหน่วยงาน ภาคเอกชน N=18		รวมทุกกลุ่ม N=925		ระดับความต้องการ	อันดับความต้องการ
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
12.	การบริหารการเงินและงบประมาณ	3.50	.99	3.45	.99	3.43	.98	3.44	.98	3.73	.88	2.94	.87	3.43	.98	ปานกลาง	10
13.	การมอบหมายและควบคุมงาน	4.17	.86	3.43	1.04	3.52	1.03	3.49	1.04	2.80	.94	3.72	.96	3.50	1.04	ปานกลาง	9
14.	การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม	3.11	.90	3.34	.95	3.34	.94	3.33	.95	3.00	.93	3.56	1.04	3.33	.95	ปานกลาง	15
15.	การนิเทศงาน	2.72	.67	3.47	1.01	3.39	1.00	3.33	1.00	3.07	1.10	3.22	1.00	3.38	1.00	ปานกลาง	14
	รวม	3.54	.34	3.50	.29	3.50	.28	3.50	.30	3.36	.43	3.54	.24	3.50	.29	ปานกลาง	
	คุณลักษณะด้านการทำงานเป็นกลุ่ม																
1.	ความรู้เกี่ยวกับความหมายของกลุ่ม การทำงานเป็นกลุ่ม ความสำคัญของกลุ่ม และองค์ประกอบของการทำงานเป็นกลุ่ม	3.67	1.19	3.69	1.01	3.73	.99	3.72	1.02	3.27	1.16	3.67	1.08	3.71	1.01	มาก	4
2.	บทบาทหน้าที่ของสมาชิกกลุ่มในการปฏิบัติงานร่วมกัน	3.78	1.06	3.61	.94	3.61	.94	3.64	.94	3.53	1.06	3.67	.91	3.62	.94	มาก	8
3.	การใช้ภาษา การสื่อสาร การสื่อความหมาย	4.50	.62	3.64	.93	3.67	.96	3.70	.95	4.00	.76	3.44	.92	3.69	.95	มาก	5
4.	การให้คำปรึกษา	4.28	.57	3.52	.94	3.59	.95	3.57	.95	3.53	.99	3.11	.90	3.47	.95	ปานกลาง	9
5.	การวัดและประเมินผล	3.17	.79	3.55	.99	3.48	.98	3.48	.98	3.40	.99	3.67	1.03	3.39	.98	ปานกลาง	10
6.	การสร้างบรรยากาศเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงานเป็นกลุ่ม	4.39	.50	3.59	.99	3.64	.99	3.67	.98	3.80	1.01	3.89	.90	3.66	.98	มาก	6

ตาราง (ต่อ)

ลำดับที่	คุณลักษณะที่ต้องการเสริมสร้าง	ผู้บริหาร		อาจารย์		นักศึกษา		บัณฑิต		หัวหน้าหน่วยงาน				รวมทุกกลุ่ม		ระดับความต้องการ	อันดับความต้องการ
										ภาครัฐบาล		ภาคเอกชน					
		N=18		N=204		N=350		N=320		N=15		N=18		N=925			
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
7.	กระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่ม	3.39	.85	3.78	.97	3.71	.96	3.76	.96	4.07	.96	3.89	1.02	3.75	.96	มาก	2
8.	การประสานงานภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม	4.22	.81	3.66	1.00	3.71	.98	3.72	.99	4.00	1.13	3.67	1.03	3.72	.99	มาก	3
9.	การประชุมและอภิปราย	4.11	.76	3.60	1.01	3.65	.99	3.63	1.00	3.47	1.13	3.39	1.04	3.63	1.00	มาก	7
10.	การแก้ปัญหาและการลดความขัดแย้งในการทำงานเป็นกลุ่ม	4.11	.83	3.71	.95	3.75	.95	3.75	.94	3.93	.88	3.72	.96	3.76	.95	มาก	1
	รวม	3.96	.30	3.64	.39	3.65	.39	3.66	.37	3.70	.47	3.61	.23	3.66	.39	มาก	
	รวม 2 ด้าน	3.75	.15	3.57	.26	3.57	.25	3.58	.26	3.53	.34	3.58	.17	3.58	.25	มาก	

ตารางความเหมาะสมของโครงร่างหลักสูตร

ข้อ	ประเด็นการประเมิน	N = 10		ระดับความเหมาะสม
		$\bar{X}$	S.D.	
1	หลักการของหลักสูตรในการนำไปปฏิบัติจริง	3.71	.98	มาก
2	จุดมุ่งหมายของหลักสูตรในการเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่มสำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง	4.22	.80	มาก
3	เนื้อหาของหลักสูตรในการนำไปใช้ฝึกอบรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	4.38	.50	มาก
4	เนื้อหาของหลักสูตรในการนำไปปฏิบัติจริง	4.11	.83	มาก
5	หัวข้อวิชาการฝึกอบรมเหมาะสมกับขอบข่ายของหลักสูตร	3.88	.84	มาก
6	การกำหนดเนื้อหาในแต่ละหัวข้อวิชา	3.77	.94	มาก
7	การเรียงลำดับเนื้อหาวิชาในแต่ละหัวข้อวิชา	3.96	.85	มาก
8	การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในแต่ละหัวข้อวิชา	3.61	.75	มาก
9	กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรมในแต่ละหัวข้อวิชา	3.96	.93	มาก
10	สื่อการเรียนกับเนื้อหาในแต่ละหัวข้อวิชา	3.82	.86	มาก
11	สื่อการเรียนที่จะนำไปใช้ในการเสริมสร้างความรู้	3.75	.69	มาก
12	วิธีการประเมินผลในแต่ละหัวข้อวิชา	3.62	.94	มาก
13	ระยะเวลาในการฝึกอบรม	3.42	.99	ปานกลาง

ตารางความสอดคล้องของโครงร่างหลักสูตร

ข้อ	ประเด็นการประเมิน	ดัชนีความสอดคล้อง	ความหมาย
1	สภาพปัญหาของหลักสูตรกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตร	1	สอดคล้อง
2	สภาพปัญหาของหลักสูตรกับจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมของหลักสูตร	1	สอดคล้อง
3	สภาพปัญหาของหลักสูตรกับเนื้อหาของหลักสูตร	0.87	สอดคล้อง
4	สภาพปัญหาของหลักสูตรกับหัวข้อวิชาการฝึกอบรม	0.75	สอดคล้อง
5	จุดมุ่งหมายของหลักสูตรกับจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมของหลักสูตรในแต่ละหัวข้อวิชาการฝึกอบรม	1	สอดคล้อง
6	จุดมุ่งหมายของหลักสูตรกับเนื้อหาของหลักสูตร	1	สอดคล้อง
7	จุดมุ่งหมายของหลักสูตรกับหัวข้อวิชาการฝึกอบรม	1	สอดคล้อง
8	จุดประสงค์เชิงพฤติกรรมของหลักสูตรกับเนื้อหาของหลักสูตรในหัวข้อวิชาการฝึกอบรม	0.75	สอดคล้อง
9	เนื้อหาวิชาการฝึกอบรมกับหัวข้อวิชาการฝึกอบรม	1	สอดคล้อง
10	จุดประสงค์เชิงพฤติกรรมในหัวข้อวิชาการฝึกอบรมกับกิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม	0.87	สอดคล้อง
11	จุดประสงค์เชิงพฤติกรรมในหัวข้อวิชาการฝึกอบรมกับสื่อ	1	สอดคล้อง
12	จุดประสงค์เชิงพฤติกรรมในหัวข้อวิชาการฝึกอบรมกับการประเมินผล	0.87	สอดคล้อง
13	เนื้อหาในหัวข้อวิชาการฝึกอบรมกับสื่อ	1	สอดคล้อง
14	เนื้อหาในหัวข้อวิชาการฝึกอบรมกับการประเมินผล	1	สอดคล้อง
15	กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรมในหัวข้อวิชาการฝึกอบรมกับสื่อ	1	สอดคล้อง
16	กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรมในหัวข้อวิชาการฝึกอบรมกับการประเมินผล	0.75	สอดคล้อง

ตารางสาระแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ที่สร้างและคัดเลือกไว้

สาระ	จำนวนข้อ	
	สร้าง	คัดเลือกไว้
หน่วยที่ 1 ความเป็นผู้นำ		
หัวข้อวิชาที่ 1 การพัฒนาคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ		
เรื่องความหมายของผู้นำ	2	1
คุณสมบัติของผู้นำ	2	2
บทบาทหน้าที่ของผู้นำ	1	1
การใช้อำนาจ	2	1
แบบของผู้นำ	3	1
หัวข้อวิชาที่ 2 ผู้นำกับการตัดสินใจ		
การตัดสินใจ	4	4
การวินิจฉัยสั่งการ	2	2
การแก้ปัญหา	4	4
หัวข้อวิชาที่ 3 ผู้นำกับการสร้างขวัญและแรงจูงใจ		
การสร้างขวัญกำลังใจ	5	5
การสร้างแรงจูงใจ	5	4
หน่วยที่ 2 การทำงานเป็นกลุ่ม		
หัวข้อวิชาที่ 1 การทำงานเป็นกลุ่ม		
ความหมายและความสำคัญของกลุ่ม	3	2
บทบาทหน้าที่ของสมาชิกกลุ่ม	4	2
ทักษะที่จำเป็นในการทำงานกลุ่ม	3	2
หัวข้อวิชาที่ 2 ผู้นำกับการพัฒนากลุ่มทำงาน		
วงจรพัฒนากลุ่มการทำงาน	2	1
คุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับ ผู้นำกลุ่มทำงาน	4	2
ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นำกลุ่ม	4	3

ต่อ...ตาราง

ตาราง (ต่อ)

สาระ	จำนวนข้อ	
	สร้าง	คัดเลือกไว้
หัวข้อวิชาที่ 3 กระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่ม		
กระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่ม	5	3
การสร้างมนุษยสัมพันธ์	5	3
หัวข้อวิชาที่ 4 การประสานงานระหว่างกลุ่ม		
แนวทางในการประสานงาน	2	1
การสื่อความหมาย	3	2
ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลงานของกลุ่ม	2	2
การสร้างบรรยากาศ เพื่อความสำเร็จของกลุ่ม	3	2
รวม	70	50

ตาราง สาระการสร้างแบบวัดเจตคติข้อความทางบวกและข้อความทางลบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นและคัดเลือกไว้

สาระ	รายข้อแบบวัดเจตคติที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น		รายข้อที่ผู้วิจัยคัดเลือกไว้	
	ข้อความทางบวก ข้อที่	ข้อความทางลบ ข้อที่	ข้อความทางบวก ข้อที่	ข้อความทางลบ ข้อที่
หน่วยที่ 1 ความเป็นผู้นำ				
หัวข้อวิชาที่ 1 การยอมรับคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ				
เรื่องความหมายของผู้นำ	1	3	1	-
คุณสมบัติของผู้นำ	2	5	2	-
บทบาทหน้าที่ของผู้นำ	4	-	4	-
การใช้อำนาจ	6, 7,	-	-	3
แบบของผู้นำ	8, 9, 10	-	-	5
หัวข้อวิชาที่ 2 ผู้นำกับการตัดสินใจ				
การตัดสินใจ	1, 2, 3	-	6	7
การวินิจฉัยสั่งการ	4	5, 6, 7	8	10
การแก้ปัญหา	9, 10	8	-	9
หัวข้อวิชาที่ 3 ผู้นำกับการสร้างขวัญและแรงจูงใจ				
การสร้างขวัญกำลังใจ	1, 2, 3	4	11	12
การสร้างแรงจูงใจ	5, 7, 8, 9, 10	6	13,15	14
จำนวนข้อรวม	22	8	8	7

ต่อ...ตาราง

ตาราง (ต่อ)

สาระ	รายข้อแบบวัดเจตคติที่สร้างขึ้น		รายข้อที่ผ่านการคัดเลือกไว้	
	ข้อความทางบวก ข้อที่	ข้อความทางลบ ข้อที่	ข้อความทางบวก ข้อที่	ข้อความทางลบ ข้อที่
หน่วยที่ 2 การทำงานเป็นกลุ่ม				
หัวข้อวิชาที่ 1 การทำงานเป็นกลุ่ม				
ความหมายและความสำคัญของกลุ่ม	1, 2	3	16	-
บทบาทหน้าที่ของสมาชิกกลุ่ม	4, 5, 6	-	17	18
ทักษะที่จำเป็นในการทำงานกลุ่ม	7, 10	8, 9	19	20
หัวข้อวิชาที่ 2 ผู้นำด้านการบริหารกลุ่มทำงาน				
วงจรบริหารกลุ่มการทำงาน	1	2	25	22
คุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับ ผู้นำกลุ่มทำงาน	3, 4, 6	5	23	-
ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นำกลุ่ม	8, 9, 10	7	21	24
หัวข้อวิชาที่ 3 กระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่ม				
กระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่ม	1, 2, 3, 5, 6	4	26,28	27
การสร้างบรรยากาศ	7, 8, 9	10	30	29
หัวข้อวิชาที่ 4 การประสานงานระหว่างกลุ่ม				
แนวทางในการประสานงาน	1, 2	-	31	-
การสื่อความหมาย	4, 8	3	33	-
ข้อจำกัดและกระบวนการของกลุ่ม	5, 6	7	-	32
การสร้างบรรยากาศ เพื่อความสำเร็จของกลุ่ม	9, 10	-	35	34
จำนวนข้อรวม	30	10	12	8
รวม	52	18	20	15

ตารางสาระแบบประเมินทักษะ

สาระ	จำนวนข้อ	ข้อที่คัดเลือกไว้
หน่วยที่ 1 ความเป็นผู้นำ		
หัวข้อวิชาที่ 1 การพัฒนาคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ		
เรื่องความหมายของผู้นำ	-	-
คุณสมบัติของผู้นำ	3	1
บทบาทหน้าที่ของผู้นำ	3	2
การใช้อำนาจ	3	3
แบบของผู้นำ	1	-
หัวข้อวิชาที่ 2 ผู้นำกับการตัดสินใจ		
การตัดสินใจ	2	4
การวินิจฉัยสั่งการ	2	5
การแก้ปัญหา	2	6
หัวข้อวิชาที่ 3 ผู้นำกับการสร้างขวัญและแรงจูงใจ		
การสร้างขวัญกำลังใจ	5	7,8
การสร้างแรงจูงใจ	5	9
จำนวนข้อรวม	26	9

ต่อ...ตาราง

ตาราง (ต่อ)

สาระ	จำนวนข้อ	ข้อที่คัดเลือกไว้
หน่วยที่ 2 การทำงานเป็นกลุ่ม		
หัวข้อวิชาที่ 1 การทำงานเป็นกลุ่ม		
ความหมายและความสำคัญของกลุ่ม	2	10
บทบาทหน้าที่ของสมาชิกกลุ่ม	4	11
ทักษะที่จำเป็นในการทำงานกลุ่ม	4	12
หัวข้อวิชาที่ 2 ผู้นำกับการนัมนากลุ่มทำงาน		
วงจรพัฒนากลุ่มการทำงาน	1	13
คุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับ ผู้นำกลุ่มทำงาน	2	14
ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นำกลุ่ม	3	15
หัวข้อวิชาที่ 3 กระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่ม		
กระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่ม	3	16,17
การสร้างมนุษยสัมพันธ์	2	18
หัวข้อวิชาที่ 4 การประสานงานระหว่างกลุ่ม		
แนวทางในการประสานงาน	1	
การสื่อความหมาย	2	19
ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลงานของกลุ่ม	1	
การสร้างบรรยากาศ เพื่อความสำเร็จของกลุ่ม	2	20
จำนวนข้อรวม	27	11
รวมทั้งสิ้น	53	20

ตารางผลการสังเกตทักษะผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง

คุณลักษณะที่ประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	เกณฑ์	ผลการประเมิน
ด้านความเป็นผู้นำ				
การพัฒนาคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ	3.75	.97	มาก	ทักษะผ่านเกณฑ์
ผู้นำกับการตัดสินใจ	3.81	.85	มาก	ทักษะผ่านเกณฑ์
ผู้นำกับการสร้างขวัญและกำลังใจ	3.72	.69	มาก	ทักษะผ่านเกณฑ์
ด้านการทำงานเป็นกลุ่ม				
การทำงานเป็นกลุ่ม	4.20	.46	มาก	ทักษะผ่านเกณฑ์
ผู้นำกับการพัฒนากลุ่มทำงาน	4.05	.58	มาก	ทักษะผ่านเกณฑ์
กระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่ม	4.10	.72	มาก	ทักษะผ่านเกณฑ์
การประสานงานระหว่างกลุ่ม	4.11	.32	มาก	ทักษะผ่านเกณฑ์
รวม 2 ด้าน	3.96	.53	มาก	ทักษะผ่านเกณฑ์

ตารางประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรมแต่ละหัวข้อวิชา

หัวข้อวิชาการฝึกอบรม	E_1	E_2
ด้านความเป็นผู้นำ		
การพัฒนาคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ	80.00	80.50
ผู้นำกับการตัดสินใจ	80.00	80.25
ผู้นำกับการสร้างขวัญและกำลังใจ	80.00	80.15
ด้านการทำงานเป็นกลุ่ม		
การทำงานเป็นกลุ่ม	80.00	80.75
ผู้นำกับการพัฒนากลุ่มทำงาน	80.00	80.05
กระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่ม	80.00	80.15
การประสานงานระหว่างกลุ่ม	80.00	80.50

ตารางเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ก่อนและหลังการทดลองใช้หลักสูตรผึกอบรม เพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม สำหรับนักศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง

การทดสอบ	N	ค่าสถิติ		t
		$\overline{X}$	S.D.	
ก่อนทดลองใช้หลักสูตร	37	7.54	1.01	2.97**
หลังทดลองใช้หลักสูตร	37	8.96	.90	

$t_{.01,\ df\ 36} = 2.750$

** หมายถึง แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

ตารางเปรียบเทียบเจตคติก่อนและหลังการทดลองใช้หลักสูตรผึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง

การทดสอบ	N	ค่าสถิติ		t
		$\overline{X}$	S.D.	
ก่อนทดลองใช้หลักสูตร	37	4.69	.85	3.82**
หลังทดลองใช้หลักสูตร	37	8.63	.96	

$t_{.01,\ df\ 36} = 2.750$

** หมายถึง แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

ตารางการประเมินหลักสูตรจากผู้เข้ารับการฝึกอบรม

หัวข้อ	เรื่อง	ระดับความเหมาะสม $\bar{X}$	S.D.	เกณฑ์
1	เนื้อหาวิชาของการฝึกอบรม	3.65	.68	มาก
2	วิทยากรแต่ละหัวข้อวิชาในการฝึกอบรม	3.57	.69	มาก
3	การนำเสนอของวิทยากรรายวิชา	3.81	.91	มาก
4	การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นของผู้เข้าฝึกอบรม	3.16	1.41	ปานกลาง
5	เอกสารประกอบการฝึกอบรมรายวิชา	3.84	.83	มาก
6	สื่อประกอบการฝึกอบรม	3.62	.86	มาก
7	สถานที่สำหรับการฝึกอบรม	3.70	.99	มาก
8	การบริการ อาหาร เครื่องดื่ม	3.95	.85	มาก
9	พิธี เปิด-ปิด การฝึกอบรม	3.70	.70	มาก
10	บรรยากาศของการฝึกอบรม	4.16	.83	มาก

ภาคผนวก ง

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเนื้อหาและโครงร่างหลักสูตร

รายชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเนื้อหาและโครงร่างหลักสูตร

1.	ศ.ดร.ธรรมนูญ	โสภารัตน์	กรรมการบริหาร อ.ส.ม.ท.
2.	รศ.ดร.สมบูรณ์	ชิตพงศ์	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
3.	รศ.ดร.ประชุม	รอดประเสริฐ	มหาวิทยาลัยบูรพา
4.	รศ.ดร.กิตติ	จรัณยานนท์	มหาวิทยาลัยรามคำแหง
5.	รศ.ดร.พัฒน์	น้อยแสงศรี	มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
6.	รศ.ดร.ไพฑูรย์	สินลารัตน์	จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
7.	รศ.ดร.เชาว์	โรจนแสง	มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
8.	รศ.ดร.โฆษิต	อินทวงศ์	มหาวิทยาลัยรามคำแหง
9.	รศ.ดร.ชาติชาย	อิสรัมย์	มหาวิทยาลัยรามคำแหง
10.	รศ.รังสรรค์	แสงสุข	มหาวิทยาลัยรามคำแหง
11.	รศ.ร่วมศักดิ์	แก้วปลั่ง	มหาวิทยาลัยรามคำแหง
12.	รศ.น.พ.เมืองทอง	แขมมณี	มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
13.	ผศ.ดร.วิจิตร	สินสิริ	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
14.	ดร.สมสุข	ธีระนิจิตร	มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
15.	ดร.สุวิมล	อังควานิช	มหาวิทยาลัยรามคำแหง

รายชื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม
หลักสูตรเพื่อการเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ
และด้านการทำงานเป็นกลุ่มสำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง
ระหว่างวันที่ 25 - 26 มิถุนายน พ.ศ. 2537
ณ ห้องประชุม คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

---

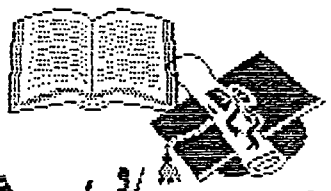
1. น.ส.เกสุร	ฤาวงศ์	2. น.ส.จินดาหรา	พงษ์สุวรรณ
3. น.ส.ต่วนฮามีด๊ะ	สะบูโด	4. นายพงศ์ธร	วงศ์อนันต์นนท์
5. น.ส.บังอร	สังวาลย์ไพร	6. น.ส.ประฐม	เวชโกสิทธิ์
7. น.ส.ประวินศรี	พิมพกันต์	8. นายสารินทร์	รัตนเกื้อกูล
9. น.ส.สุภาพร	กลิ่นน้อย	10. นายสมบูรณ์	ขันคำ
11. นายสุเทศ	บุญเย็น	12. นายสมศักดิ์	ชีวนิทักษ์ผล
13. นายสุรพล -	บุญสิทธิ์	14. น.ส.ศิรินร	อุ่นแก้ว
15. นายพนมไพร	สวัสดิวงศ์	16. น.ส.ดารณี	อาจวิชัย
17. นายละมุล	ไชยนา	18. นายวีระพัด	ศรีมุกดา
19. น.ส.วราภรณ์	วรสาร	20. นายวรวิทย์	เจ๊ะแอ
21. น.ส.วานิสสา	ทับปัญญา	22. น.ส.วัชรีวรรณ	สมบูรณ์ทรัพย์
23. นายเอกราช	ทุ่งฤทธิ์	24. น.ส.อารี	เปียฉิม
25. น.ส.อรมนัส	นพคุณรังสฤษฏ์	26. นายองอาจ	เถาจันทรต๊ะ
27. นายมนต์ชัย	นาชัยโย	28. น.ส.วรรณี	ปานแก้ว
29. น.ส.ธนวรรณ	สุดประโคน	30. นายสมร	ปะโกติโย
31. นายจักรพงษ์	โทนหงสา	32. น.ส.จรรยา	อุลารัตน์
33. นายปรีชา	กล้าหาญ	34. นายศุภชัย	บุราณ
35. นายชัชวาลย์	ศิรินรทุม	36. น.ส.ฉวี	สีบวงศ์
37. นายจินดา	ไชยช่วย		

ภาคผนวก จ

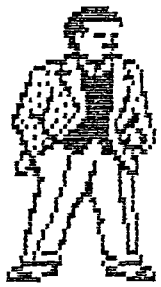
คู่มือวิทยากร

คู่มือผู้เข้ารับการฝึกอบรม

คู่มือวิทยากร



หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อการเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม



สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง

พัฒนาโดย รศ.เอกชัย เอื้อเฟื้อ
นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการอุดมศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

สารบัญ

หน้า

ตารางการฝึกอบรม

คำนำ.....(4)

ความเป็นมาของการฝึกอบรม.....(5)

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม.....(6)

เนื้อหาสาระการฝึกบรม.....(7)

วิธีดำเนินการฝึกอบรม.....(8)

การวัดและประเมินผลการฝึกอบรม.....(9)

รายละเอียดเนื้อหาสาระและกิจกรรม

กิจกรรมสร้างความคุ้นเคย.....(11)

หน่วยที่ 1 ความเป็นผู้นำ

หัวข้อวิชาและกิจกรรมที่ 1 .....(16)

เนื้อหาสาระประกอบการบรรยาย หัวข้อวิชาที่ 1.....(21)

หัวข้อวิชาและกิจกรรมที่ 2 .....(40)

เนื้อหาสาระประกอบการบรรยาย หัวข้อวิชาที่ 2.....(51)

หัวข้อวิชาและกิจกรรมที่ 3 .....(75)

เนื้อหาสาระประกอบการบรรยาย หัวข้อวิชาที่ 3.....(81)

หน่วยที่ 2 การทำงานเป็นกลุ่ม

หัวข้อวิชาและกิจกรรมที่ 1 .....(109)

เนื้อหาสาระประกอบการบรรยาย หัวข้อวิชาที่ 1.....(115)

หัวข้อวิชาและกิจกรรมที่ 2 .....(127)

เนื้อหาสาระประกอบการบรรยาย หัวข้อวิชาที่ 2.....(137)

หัวข้อวิชาและกิจกรรมที่ 3 .....(149)

เนื้อหาสาระประกอบการบรรยาย หัวข้อวิชาที่ 3.....(155)

หัวข้อวิชาและกิจกรรมที่ 4 .....(174)

เนื้อหาสาระประกอบการบรรยาย หัวข้อวิชาที่ 4.....(182)

บรรณานุกรม.....(201)

แบบทดสอบความรู้.....(207)

แบบวัดเจตคติ.....(219)

แบบสังเกตทักษะ.....(225)

ตารางการฝึกอบรม
หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อการเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและ
ด้านการทำงานเป็นกลุ่มสำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง
ระหว่างวันที่ 25-26 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2537
ณ ห้องประชุม คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

วันที่ 25 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2537

08.30 น. - 09.00 น.	พิธีเปิดการฝึกอบรมและปฐมนิเทศหลักสูตร
09.00 น. - 09.30 น.	กิจกรรมสร้างความคุ้นเคย
09.30 น. - 10.00 น.	พักรับประทานอาหารว่าง
10.00 น. - 10.30 น.	การทดสอบก่อนการฝึกอบรม
10.30 น. - 12.00 น.	บรรยาย/กิจกรรม หัวข้อวิชาที่ 1 การพัฒนาคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ
12.00 น. - 13.00 น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน
13.00 น. - 14.30 น.	บรรยาย/กิจกรรม หัวข้อวิชาที่ 2 ผู้นำกับการตัดสินใจ
14.30 น. - 16.00 น.	บรรยาย/กิจกรรม หัวข้อวิชาที่ 3 ผู้นำกับการสร้างขวัญและแรงจูงใจ

วันที่ 26 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2537

08.30 น. - 09.00 น.	กิจกรรมเตรียมความพร้อม
09.00 น. - 10.30 น.	บรรยาย/กิจกรรม หัวข้อวิชาที่ 4 การทำงานเป็นกลุ่ม
10.30 น. - 12.00 น.	บรรยาย/กิจกรรม หัวข้อวิชาที่ 5 ผู้นำกับการพัฒนากลุ่มทำงาน
12.00 น. - 13.00 น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน
13.00 น. - 14.30 น.	บรรยาย/กิจกรรม หัวข้อวิชาที่ 6 กระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่ม
14.30 น. - 16.00 น.	บรรยาย/กิจกรรม หัวข้อวิชาที่ 7 การประสานงานระหว่างกลุ่ม
16.00 น. - 16.30 น.	การทดสอบหลังการฝึกอบรม พิธีปิดการฝึกอบรม

คำนำ

คู่มือวิทยากรหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อการเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง มีวัตถุประสงค์เพื่อให้วิทยากรได้ทราบเกี่ยวกับ ความเป็นมา วัตถุประสงค์ของหลักสูตร เนื้อหาสาระ วิธีดำเนินการฝึกอบรม ตลอดจนการวัดและประเมินผลของการฝึกอบรม เพื่อวิทยากรจะได้เห็นแนวทางในการเตรียมตัววิทยากรให้มีความพร้อมก่อนการฝึกอบรม และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรตามที่กำหนดไว้

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างสูงว่าคู่มือวิทยากรฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ได้นำหลักสูตรไปใช้ฝึกอบรมเพื่อการเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม เพื่อพัฒนาบุคลากรและสังคมให้มีความเจริญก้าวหน้าต่อไป

รองศาสตราจารย์เอกชัย เอื้อเฟื้อ

มิถุนายน 2537

ความเป็นมาของการฝึกอบรม

ภารกิจที่สำคัญของสถาบันอุดมศึกษา คือการสร้างและพัฒนาบัณฑิตที่มีคุณภาพ มีสติปัญญาและมีคุณธรรมออกไปพัฒนาสังคม ผู้ที่เป็นบัณฑิตต้องสามารถปรับกระแสการดำเนินชีวิตให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดี นอกจากนั้น บัณฑิตจะต้องมีความรู้อย่างกว้างขวาง มีความสามารถในการประกอบอาชีพ ต้องรับทราบข้อมูลข่าวสาร และติดตามการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอ

สถาบันอุดมศึกษาจะต้องเตรียมความพร้อมเพื่อให้บัณฑิตมีความสมบูรณ์ในทุก ๆ ด้าน สภาพสังคมปัจจุบันบัณฑิตควรมีความรับผิดชอบ มีความมั่นคงของอารมณ์ มีความเป็นผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ มีประสิทธิภาพในการทำงานเป็นกลุ่ม เป็นผู้ใฝ่รู้ มองการณ์ไกล รู้จักตนเอง เป็นผู้เสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม มีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นผู้มีใจคอกว้างขวาง มีความซื่อสัตย์สุจริต และมีความยุติธรรม นอกจากนั้นบัณฑิตต้องมีความรักและศรัทธาในหน้าที่ มีความสามารถด้านการเป็นผู้นำ และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น บทบาทของสถาบันอุดมศึกษาจะต้องพัฒนาความรู้ ความสามารถและฝึกประสบการณ์ให้แก่นักศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนที่จะสำเร็จการศึกษาเป็นบัณฑิตที่สมบูรณ์

ผลจากการศึกษาวิจัย และการสำรวจความต้องการของผู้สำเร็จการศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องกับบัณฑิตของมหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่าคุณลักษณะที่จำเป็นต้องเสริมสร้างเพื่อให้บัณฑิตมีความสมบูรณ์มากขึ้น คือด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม เกี่ยวกับความสำคัญของคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำนั้น ผู้นำจะต้องมีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกล้าหาญ มีวินัยในตนเอง มีความสามารถสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ตนเอง และสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ เพราะผู้นำเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานเป็นอย่างมาก เป็นผู้ที่มีอิทธิพลและบทบาทเหนือสมาชิกในกลุ่ม อาจกล่าวได้ว่าการดำเนินงานใด ๆ จะมีประสิทธิภาพหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำ ส่วนความสำคัญของคุณลักษณะด้านการทำงานเป็นกลุ่มนั้น จากการศึกษาเอกสารรายงานการวิจัยและการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรม ด้านการทำงานเป็นกลุ่ม พบว่าประชาชนส่วนใหญ่ขาดสมรรถภาพด้านการ

ทำงานเป็นกลุ่ม ไม่สามารถสร้างกลุ่มที่มีพลังในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรจง ชูสกุล ชาติ ได้กล่าวว่า "คนไทยไม่สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ เมื่อทำงานร่วมกันเป็นทีมก็มักมีปัญหาเรื่องความสามัคคี มีปัญหาเรื่องการใช้ปัญญาเหตุผล ตลอดจนการไม่ซื่อสัตย์ต่อกัน" ส่วน สุวิทย์ ยิ่งวรพันธ์ ได้กล่าวว่า "คนไทยทั่ว ๆ ไปมีนิสัยชอบทำอะไรตามลำพังตนเองมากกว่าการตั้งกลุ่ม หรือรับผิดชอบการทำงานเป็นกลุ่ม" จากรายงานการวิจัยเรื่องวัฒนธรรมการทำงานของคนไทยโดย ไพศาล ไกรสิทธิ์ พบว่า ในด้านค่านิยมเกี่ยวกับการทำงานนั้น คนไทยส่วนใหญ่ต้องการทำงานที่ไม่ต้องใช้ความพยายามอย่างสม่ำเสมอ ไม่ต้องเสี่ยง ไม่ต้องรับผิดชอบ และเป็นงานที่มีอิสระ ส่วนด้านพฤติกรรมการทำงานนั้น คนไทยส่วนใหญ่ไม่มีการวางแผนในการทำงาน มีสมรรถภาพในการทำงานคนเดียว ไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานเป็นกลุ่ม และไม่มีวินัยในการทำงาน จากการศึกษาความสำคัญของกลุ่มต่อการพัฒนางานด้านต่าง ๆ พบว่า กลุ่มจะสนองความต้องการของมนุษย์ที่ต้องการอยู่ร่วมกับกลุ่มช่วยให้เกิดการเรียนรู้ กลุ่มช่วยให้สังคมเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว กลุ่มช่วยสร้างเสริมการทำงานเป็นประชาธิปไตย กลุ่มช่วยให้ประหยัดเวลา และแรงงานกลุ่มก่อให้เกิดความสามัคคี เกิดความมั่นใจ เกิดแรงจูงใจ กลุ่มก่อให้เกิดพลังและอำนาจต่อรองในเรื่องต่าง ๆ

การพัฒนาคุณภาพของบัณฑิตด้วยระบบการฝึกอบรมเป็นวิธีการให้การศึกษารูปแบบหนึ่งในการพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ความสามารถตามเป้าหมายที่ต้องการ บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยรามคำแหง จะมีคุณลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากมหาวิทยาลัยอื่น เพราะมหาวิทยาลัยรามคำแหงเป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา ในลักษณะที่เป็นตลาดวิชา การเรียนการสอนเปิดโอกาสให้ประชาชนที่สนใจเข้าศึกษาเล่าเรียน โดยไม่ต้องสอบคัดเลือกและรับไม่จำกัดจำนวน การสอนมีลักษณะเป็นแบบมีชั้นเรียน แต่ไม่บังคับให้เข้าชั้นเรียน จากสภาพการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยรามคำแหงดังกล่าว จะเห็นได้ว่า การเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่มสำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหงจึงเป็นส่วนสำคัญในการที่จะช่วยพัฒนาคุณภาพของบัณฑิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง ให้เป็นบัณฑิตที่มีคุณลักษณะสามารถตอบสนองความต้องการของสังคม และประเทศชาติโดยส่วนรวมต่อไป

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

เพื่อให้นักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหงที่เข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรนี้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม และมีความรู้สึกที่ดีต่อการเป็นผู้นำและการทำงานเป็นกลุ่ม

เนื้อหาสาระการฝึกอบรม

เนื้อหาสาระการฝึกอบรมตามหลักสูตร แบ่งเป็น 2 หน่วย คือ หน่วยที่ 1 การเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ และหน่วยที่ 2 การเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการทำงานเป็นกลุ่ม วิธีการเสริมสร้างคุณลักษณะตามหลักสูตรการฝึกอบรม แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือส่วนที่ 1 การบรรยายตามเนื้อหาสาระ และส่วนที่ 2 การฝึกกิจกรรม

หน่วยที่ 1 การเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ แบ่งเป็น 3 หัวข้อวิชา ดังนี้ คือ

หัวข้อวิชาที่ 1 การพัฒนาคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ มีเนื้อหาสาระประกอบการบรรยาย ดังนี้ ความหมายของผู้นำ คุณสมบัติของผู้นำ บทบาทหน้าที่ของผู้นำ อิทธิพลของผู้นำในการทำงาน ผู้นำกับการเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีกิจกรรมเพื่อสร้างทักษะความเป็นผู้นำ ดังนี้

กิจกรรมที่ 1.1 การค้นหาผู้นำกลุ่ม

กิจกรรมที่ 1.2 สมบัติข้าใครอย่าแตะ

หัวข้อวิชาที่ 2 ผู้นำกับการตัดสินใจ มีเนื้อหาสาระประกอบการบรรยาย ดังนี้ ผู้นำกับการตัดสินใจ ผู้นำกับการวินิจฉัยสั่งการ ผู้นำกับการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์การ และมีกิจกรรมเพื่อฝึกทักษะการตัดสินใจ ดังนี้

กิจกรรมที่ 2.1 เพื่อความอยู่รอด

กิจกรรมที่ 2.2 ปริกษาหารือ

หัวข้อวิชาที่ 3 ผู้นำกับการสร้างขวัญและแรงจูงใจ มีเนื้อหาสาระประกอบการบรรยาย ดังนี้ ผู้นำกับการสร้างขวัญ การสร้างแรงจูงใจ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของมนุษย์ และมีกิจกรรมเพื่อฝึกการสร้างขวัญและแรงจูงใจ ดังนี้

กิจกรรมที่ 3.1 การวิเคราะห์ความต้องการของมนุษย์

กิจกรรมที่ 3.2 ทำอะไรในวันหยุด

หน่วยที่ 2 การเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการทำงานเป็นกลุ่ม แบ่งเป็น 4 หัวข้อวิชา ดังนี้ คือ

หัวข้อวิชาที่ 1 การทำงานเป็นกลุ่ม มีเนื้อหาสาระประกอบการบรรยาย ดังนี้ ความหมายและความสำคัญของกลุ่ม บทบาทหน้าที่ของสมาชิกกลุ่ม ทักษะที่จำเป็นในการทำงานกลุ่ม และมีกิจกรรมเพื่อสร้างทักษะการทำงานเป็นกลุ่ม ดังนี้

กิจกรรมที่ 1.1 ก้อนหิน

กิจกรรมที่ 1.2 การต่อรูปสี่เหลี่ยม

หัวข้อวิชาที่ 2 ผู้นำกับการพัฒนากลุ่มทำงาน มีเนื้อหาสาระประกอบการบรรยาย ดังนี้ ผู้นำกับการพัฒนากลุ่มทำงาน วงจรของการพัฒนากลุ่มการทำงาน บทบาทของผู้นำในการพัฒนาการทำงานเป็นกลุ่ม การอภิปรายในการทำงานเป็นกลุ่ม ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นำการอภิปรายและการประชุม และมีกิจกรรมเพื่อสร้างทักษะการพัฒนากลุ่มทำงาน ดังนี้

กิจกรรมที่ 2.1 ปิดตาพาเดิน

กิจกรรมที่ 2.2 การจัดสวนสัตว์

หัวข้อวิชาที่ 3 กระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่ม มีเนื้อหาสาระประกอบการบรรยาย ดังนี้ กระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่ม การสร้างมนุษยสัมพันธ์ และมนุษยสัมพันธ์กับการทำงานเป็นกลุ่ม และมีกิจกรรมเพื่อฝึกทักษะการทำงานเป็นกลุ่ม ดังนี้

กิจกรรมที่ 3.1 ระดมสมอง

กิจกรรมที่ 3.2 ต่อความยาวแถว

หัวข้อวิชาที่ 4 การประสานงานระหว่างกลุ่ม มีเนื้อหาสาระประกอบการบรรยาย ดังนี้ การประสานงานระหว่างกลุ่ม การสื่อความหมายกับการทำงานเป็นกลุ่ม ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลงานของกลุ่ม การสร้างบรรยากาศเพื่อความสำเร็จของกลุ่ม และมีกิจกรรมเพื่อฝึกทักษะการทำงานเป็นกลุ่ม ดังนี้

กิจกรรมที่ 4.1 การสื่อความหมาย

กิจกรรมที่ 4.2 ล่าฆาตกร

วิธีดำเนินการฝึกอบรม

การฝึกอบรมมีวิธีการดำเนินงาน คือ ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกับสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม จากการร่วมกันทำกิจกรรมและการแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อคิดเห็นต่าง ๆ ระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยกัน จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ค้นพบและเรียนรู้ด้วยตนเอง จนสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานในชีวิตประจำวันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนในการทำกิจกรรมมีดังนี้ คือ

1. ขั้นนำ เป็นขั้นที่นำเข้าสู่กิจกรรมที่จะต้องทำร่วมกัน

2. ขั้นกิจกรรม เป็นขั้นที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องลงมือทำสิ่งต่าง ๆ ที่ได้กำหนดให้

3. ขั้นอภิปราย เป็นขั้นที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำสิ่งที่ได้พบระหว่างการทำกิจกรรมมาปรึกษา แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

4. ขั้นสรุป เป็นการสรุปข้อคิดเห็นต่าง ๆ ที่ได้จากการร่วมกันทำกิจกรรมและการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เป็นข้อความรู้สั้น ๆ จดจำง่าย สำหรับนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่องานในชีวิตประจำวัน

การวัดและประเมินผลการฝึกอบรม

กระบวนการวัดและประเมินผลการฝึกอบรมตามหลักสูตรนี้ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ด้านความรู้ ด้านเจตคติ และด้านทักษะ

ด้านความรู้ ใช้แบบทดสอบวัดความรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรม

ด้านเจตคติ ใช้แบบวัดเจตคติก่อนและหลังการฝึกอบรม

ด้านทักษะ ใช้แบบสังเกตทักษะขณะที่ทำการฝึกอบรม

รายละเอียดเนื้อหาสาระและกิจกรรม

กิจกรรมสร้างความคุ้นเคย

เวลา 30 นาที

จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

เมื่อจบการฝึกอบรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสามารถดังนี้

1. บอกคุณลักษณะของตนเองได้
2. บอกคุณลักษณะของเพื่อนสมาชิกในกลุ่มได้
3. ทำความรู้จักคุ้นเคยกับเพื่อนได้ดี

กิจกรรมและวิธีการดำเนินกิจกรรม

กิจกรรมที่ 1

1. วิทยากรให้สมาชิกแต่ละคนยกมือขึ้นแล้วให้ทุกคนสังเกตดูหลังมือของตนเองว่ามีรูปร่างอย่างไรใน 4 แบบ โดยดูแบบจากภาพแผ่นใส

2. วิทยากรแจกคำทำนายคุณลักษณะนิสัยให้สมาชิกทุกคน แล้วถามว่าตรงกับสมาชิกคนใดบ้าง

กิจกรรมที่ 2

1. วิทยากรแจกเอกสารกิจกรรมเพื่อนใหม่ ให้เขียนชื่อนามสกุลของตนเองแล้วไปสัมภาษณ์เพื่อนใหม่อีก 5 คน
2. เมื่อได้คำสัมภาษณ์แล้วมอบให้วิทยากร
3. อภิปรายสรุปผลการสัมภาษณ์และแนวคิดที่ได้จากกิจกรรม

กิจกรรมที่ 3

1. วิทยากรให้สมาชิกรวมกลุ่มตามวันเกิด
2. ให้กลุ่มระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะนิสัยของคนที่เกิดในวันเดียวกัน
3. ให้ผู้แทนกลุ่มมารายงานผลการสรุปลักษณะนิสัยต่อที่ประชุมใหญ่

สื่อประกอบกิจกรรม

1. เอกสารประกอบการวิเคราะห์บุคลิกลักษณะจากมือ จำนวน 35 ชุด
2. เอกสารประกอบกิจกรรมเพื่อนใหม่ จำนวน 35 แผ่น
3. ปากกา จำนวน 35 ด้าม
4. เอกสารการวิเคราะห์วันเกิด กระดาษสีขาว A4 จำนวน 35 แผ่น

การประเมินผล

1. การสัมภาษณ์วิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรม
2. การสังเกตผู้เข้ารับการฝึกอบรม

สรุปข้อคิดจากกิจกรรม

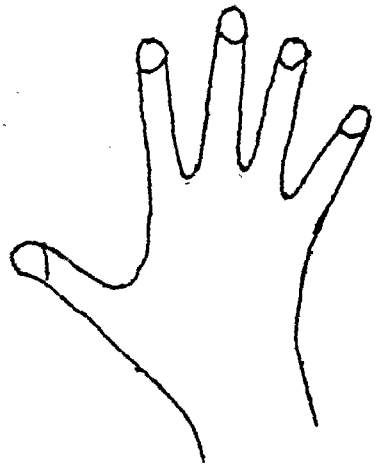
กิจกรรมสร้างความคุ้นเคยจัดขึ้นโดยมีจุดมุ่งหมาย ดังนี้

1. เป็นการทำลายกำแพงหรือเกราะของแต่ละคนให้เข้าหากันได้อย่างสนิทใจ
2. เป็นการสร้างบรรยากาศของความเป็นมิตรที่ดีต่อกัน ลดความเครียดลงได้
3. เป็นการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแสดงออก เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน
4. เป็นการสร้างความสนิทสนมไว้วางใจและผู้ที่รู้จักกันอยู่แล้วจะยิ่งมีความรู้จักกันเพิ่มมากยิ่งขึ้น

เอกสารประกอบการวิเคราะห์
บุคลิกลักษณะจากหลังมือ

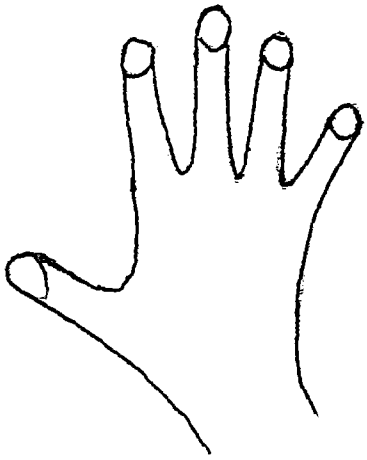
1. จตุรัส (Square)

ใช้ชีวิตไม่ตึงหรือหย่อนจนเกินไป เป็นคนตรงต่อเวลารักความเป็นระเบียบ ให้เกียรติผู้อื่น ยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง โดยไม่หลีกหนี หรือเผชิญหน้า เฉลียวฉลาดใครหลอกต้มได้ยาก มีความสามารถเจรจาต่อรองเชิงธุรกิจใช้จ่ายประหยัด เป็นตัวของตนเอง ชีวิตต้องต่อสู้เสมอมา



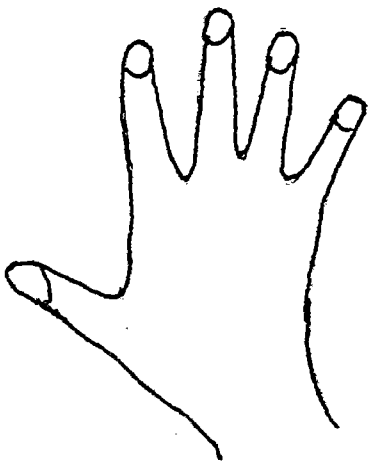
2. แบนกว้าง (Spatulate)

มีความเชื่อมั่นใจตนเองสูง มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่มากจนดูเหมือนว่ารักงานมากกว่าครอบครัว ชอบที่จะแสดงความคิดเห็นกับคนที่มีความคิดเห็นไม่ขัดกัน มักจะไม่ค่อยได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงาน ควรระมัดระวังสุขภาพด้วยการออกกำลังกาย



3. เรียวยาวลำเทียน (Conic)

มีความเป็นศิลปิน อารมณ์สุนทรีย์ รักสวย รักงาม ธรรมชาติ เสียงเพลง มีความรู้สึกรับรู้ไว (Sensitive) ชอบความนุ่มนวล ไม่ชอบใช้ความรุนแรงในการแก้ปัญหา การตัดสินใจมักยึดความพอใจหรือสัญชาตญาณมากกว่าเหตุผลมีความละเอียดรอบคอบ แต่เบื่อหน่ายโดยเฉพาะงานประจำ ไม่ชอบความเครียด ใช้ชีวิตอย่างสบาย ๆ จนดูเหมือนว่าเฉื่อย มีรสนิยมในการแต่งกายทันสมัย



4. ยาวข้อ (Thick Knuckled)

ประกอบอาชีพที่ต้องใช้สมอง เป็นนักคิด นักแก้ปัญหา การสร้างฐานะทรัพย์สมบัติ ได้มาจากการใช้สติปัญญา เป็นคนใจดี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มักไม่ปฏิเสธคำขอร้อง ทรัพย์สมบัติจะร่อยหรอเพราะความมีน้ำใจ มีความเชื่อมั่นในสิ่งที่ค้นพบด้วยตัวเองมากกว่าความคิดเห็นหรือข้อแนะนำของผู้อื่น เนื่อสนิทมีน้อยเพราะชอบใช้ชีวิตที่สงบ



เอกสารประกอบกิจกรรมเพื่อนใหม่

ชื่อผู้สัมภาษณ์ .....

กติกา

1. ท่านมีเวลาไม่เกิน 10 นาที ที่จะสัมภาษณ์เพื่อนใหม่ของท่าน 5 คน ในประเด็นต่าง ๆ 6 รายการ

2. เมื่อสัมภาษณ์เสร็จครบทั้ง 5 คน เต็มทุกช่องแล้วโปรดนำส่งวิทยากร

3. ผู้ส่งก่อน 10 คนแรก จะเป็นผู้ชนะในกิจกรรมนี้

รายการ / ชื่อเพื่อนใหม่	1 ชอบผลไม้	2 สีที่ชอบ	3 งานอดิเรก	4 กีฬาที่ชอบ	5 นสพ.ที่ชอบอ่าน	6 ลักษณะเด่นคุณสมบัติพิเศษ

หัวข้อวิชาและกิจกรรมที่ 1
การพัฒนาคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ

เวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที

จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

เมื่อจบการฝึกอบรมผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสามารถดังนี้

1. อธิบายความหมายและความสำคัญของผู้นำได้อย่างถูกต้อง
2. บอกคุณสมบัติของผู้นำที่พึงประสงค์ได้อย่างถูกต้อง
3. อธิบายบทบาทและหน้าที่ของผู้นำในการทำงานได้อย่างถูกต้อง
4. จำแนกประเภทของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการทำงานได้อย่างถูกต้อง
5. บอกความหมายและจำแนกลักษณะของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้อย่างถูกต้อง

เนื้อหาการฝึกอบรม

1. แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ
2. คุณสมบัติของผู้นำที่พึงประสงค์
3. บทบาทและหน้าที่ของผู้นำในการทำงาน
4. อิทธิพลของผู้นำในการทำงาน
5. ผู้นำกับการเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม

1. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมปฏิบัติกิจกรรมที่ 1.1 และกิจกรรม 1.2

2. วิทยากรบรรยายให้ความรู้เกี่ยวกับแนวคิด หลักการด้านความเป็นผู้นำ ความหมายและความสำคัญของผู้นำ อิทธิพลของผู้นำในการทำงาน ผู้นำกับการเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

สื่อประกอบการฝึกอบรม

1. เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ
2. เอกสารประกอบ

การประเมินผล

1. การสัมภาษณ์วิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรม
2. การสังเกตทักษะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

กิจกรรมประกอบการบรรยาย
หัวข้อวิชาที่ 1
การพัฒนาคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ
กิจกรรมที่ 1.1 การค้นหาผู้นำกลุ่ม

เวลา 30 นาที

จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกกิจกรรมแล้วมีความสามารถ

1. ค้นหาผู้นำของกลุ่มได้ถูกต้อง
2. ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สื่อประกอบกิจกรรม

เมล็ดถั่วเขียวแบ่งเป็นถุงจำนวน 10 ถุง

ขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม

1. แบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็นกลุ่ม ๆ ละ 5-6 คน
2. แจกถุงถั่วเขียวที่มีปริมาณเท่า ๆ กัน กลุ่มละ 1 ถุง
3. วิทยากรชี้แจงกติกา เมื่อให้สัญญาณทุกกลุ่มจะเริ่มนับเมล็ดถั่วเขียวที่อยู่ในถุง กลุ่มที่เสร็จก่อนให้ยกมือและแจ้งจำนวนแก่วิทยากร
4. เมื่อทุกกลุ่มปฏิบัติเสร็จตามลำดับ 1...2...3... แล้ววิทยากรเชิญกลุ่มที่เสร็จก่อนและหลังมาสัมภาษณ์กระบวนการทำงาน

สรุปข้อคิดจากกิจกรรม

เมื่อเกิดการทำงานเป็นกลุ่มผู้นำจะเกิดขึ้นและกระบวนการทำงานก็จะตามมา กลุ่มที่มีผู้นำที่มีความสามารถมีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพงานจะประสบผลสำเร็จ

กิจกรรมประกอบการบรรยาย
หัวข้อวิชาที่ 1
การพัฒนาคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ
กิจกรรมที่ 1.2 สมบัติข้าใครอย่าแตะ

เวลา 30 นาที

จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกกิจกรรมแล้วมีความสามารถ

1. เป็นผู้นำที่ดี
2. ควบคุมตนเองในการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น
3. สร้างความพร้อมในการทำงานเป็นกลุ่ม

สื่อประกอบกิจกรรม

1. ผ้าขาวสำหรับมัดมือ จำนวน 20 ผืน
2. สิ่งของมีค่าต่าง ๆ เช่น สร้อย แหวน นาฬิกา ปากกา กระเป๋า ฯลฯ

ขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม

1. แบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็นกลุ่ม ๆ ละ 5-6 คน

2. วิทยากรบอกให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำสิ่งของมีค่าของตนเองออกมาคนละ 1 ชิ้น แล้วนำไปซ่อนไว้ข้างนอกห้อง

3. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมกลับมาที่กลุ่มจากนั้นให้ใช้ผ้าขาวผูกข้อมือติดกันทุกคน จากนั้นห้ามพูดคุยกัน เมื่อวิทยากรให้สัญญาณเริ่มให้ทุกกลุ่มไปนำสมบัติของกลุ่มมาให้ครบ จัดลำดับกลุ่มที่เสร็จก่อน-หลัง

4. วิทยากรสัมภาษณ์ เกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้

4.1 การทำงานของกลุ่มมีความแตกต่างกันอย่างไร

4.2 กลุ่มที่ชนะมีวิธีการอย่างไร

4.3 สมาชิกแต่ละคนรู้สึกอย่างไร

4.4 ข้อคิดจากกิจกรรมนี้คืออะไร

สรุปข้อคิดจากกิจกรรม

การทำกิจกรรมครั้งนี้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะรู้สึกไม่มีความยากลำบากเลย ถ้าแต่ละคนไปนำของตนเองกลับ แต่เมื่อต้องรวมกลุ่มหรือผูกมือติดกันแล้ว การทำงานเป็นกลุ่มบางคนอาจใช้อิทธิพลของตนเองมากไปที่จะให้กลุ่มคล้อยตาม บางคนอาจยอมต่อผู้อื่นมากเกินไป เราควรจะพิจารณาให้รอบคอบว่างานของกลุ่มจะสำเร็จได้ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจกันจริง ๆ โดยอาจให้สัญญาณตกลงกันว่าจะเริ่มจากใครก่อนและต่อไปเป็นใคร ถ้าหากไม่ยอมกันงานก็จะไม่สำเร็จ ฉะนั้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องฝึกฝนการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี

เนื้อหาสาระประกอบการบรรยาย
หัวข้อวิชาที่ 1
การพัฒนาคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ

ความหมายของผู้นำ

นักบริหาร (Administrator) กับผู้นำ (Leader) ถ้าจะวิเคราะห์แล้วจะมีความแตกต่างกันอยู่บ้าง กล่าวคือ นักบริหารมักจะเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งเป็นทางการ ไม่ว่าจะเป็นผู้ได้รับแต่งตั้งหรือเลือกตั้งขึ้นมาให้เป็น ถ้านักบริหารที่ได้รับการคัดเลือก แต่งตั้ง หรือ เลือกตั้งอย่างมีเกณฑ์ และอยู่ในระบบคุณธรรมแล้ว ก็จะมีคุณสมบัติของผู้นำมาเป็นเกณฑ์วัดอยู่ด้วยเสมอ แต่ในสภาพปัจจุบันของประเทศเราที่ยังมีระบบเส้นสาย ครอบครัว และพรรคพวก มามีอิทธิพลในการเลือกตั้ง หรือคัดเลือกแฝงอยู่ เราจึงได้นักบริหารที่เป็นเสมือนหนึ่ง "หัวหน้างาน" (Headship) ไม่ใช่ผู้นำ (Leadership) ในการบริหารงานปะปนอยู่บ้าง ส่วน "ผู้นำ" จะเป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหมือนคนอื่น ๆ ในการปฏิบัติงานในทางที่ดี โดยมีกลุ่มช่วยกันร่วมกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานขึ้น "ผู้นำ" อาจเป็นบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งบริหารหรือไม่มีตำแหน่งก็ได้ แต่เป็นคนที่สามารถจูงใจให้คนร่วมมือปฏิบัติงาน คนมีศรัทธาและเชื่อถือในความสามารถ ดังนั้น นักบริหารและผู้นำอาจจะเป็นคนคนเดียวกันก็ได้ หรือจะเป็นคนละคนก็ได้ แต่อย่างไรก็ตาม นักบริหารที่ดีมักจะมีคุณสมบัติและลักษณะของผู้นำอยู่ด้วยเสมอ

คำว่า "ผู้นำ" ได้มีผู้อธิบายให้ความหมายไว้มากมายแต่เมื่อประมวลดูแล้วจะพบว่ามีความคล้ายคลึงใกล้เคียงกันทั้งสิ้น ซึ่งพอจะสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึงบุคคลใดก็ตามที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มหรือสังคมในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง ให้เป็นผู้นำกลุ่มไปสู่เป้าหมาย หรือความต้องการของกลุ่ม

การยอมรับจากกลุ่มหรือสังคมที่มีต่อผู้นำนั้นอาจเกิดขึ้นได้ในลักษณะต่าง ๆ กัน ดังต่อไปนี้คือ

1. การยอมรับในลักษณะที่เป็นการสืบทอด เช่น การได้รับตำแหน่งตกทอดมาจาก

บรรพบุรุษ หรือผู้ที่เป็นที่เคารพนับถือของกลุ่มหรือสังคมนั้นมาก่อน เรียกผู้นำที่ได้รับการยอมรับในลักษณะนี้ว่า "ผู้นำตกทอด" (Hereditary Leader)

2. การยอมรับในลักษณะที่เป็นทางการ เช่น การได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการเลือกตั้งอย่างเป็นทางการเนื่องจากมีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำ เรียกผู้นำที่ได้รับการยอมรับในลักษณะนี้ว่า "ผู้นำอย่างเป็นทางการ" (Legal Leader)

3. การยอมรับในลักษณะที่เป็นไปตามธรรมชาติ เช่น การที่สมาชิกกลุ่มยอมรับสภาพการเป็นผู้นำของบุคคลใดบุคคลหนึ่งให้เป็นผู้นำกลุ่มไปสู่เป้าหมายอย่างไม่เป็นทางการและผู้นำก็ปฏิบัติไปตามธรรมชาติไม่ได้มีการตกลงกันแต่ประการใด เรียกผู้นำที่ได้รับการยอมรับในลักษณะนี้ว่า "ผู้นำตามธรรมชาติ" (Natural Leader)

4. การยอมรับในลักษณะที่เป็นเพราะความศรัทธา ทั้งนี้เนื่องจากมีความเคารพเชื่อถือเพราะบุคคลนั้นมีคุณสมบัติพิเศษที่เป็นที่ยอมรับของกลุ่ม เรียกผู้นำที่ได้รับการยอมรับในลักษณะนี้ว่า "ผู้นำลักษณะพิเศษ" หรือ "ผู้นำโดยกำเนิด" (Charismatic Leader)

5. การยอมรับในลักษณะที่เป็นเพราะบุคคลนั้นอยู่ในตำแหน่งหรือฐานะอันเป็นที่เคารพยกย่องของคนทั้งหลาย เรียกผู้นำที่ได้รับการยอมรับในลักษณะนี้ว่า "ผู้นำสัญญลักษณ์" (Symbolic Leader)

จากแนวคิดต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุป ความหมายของผู้นำได้ดังนี้ คือ

1. ผู้นำคือผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่น
2. ผู้นำคือผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่น ๆ
3. ผู้นำคือผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อให้เป็นหัวหน้า
4. ผู้นำคือผู้ซึ่งใช้อิทธิพลมากในการกำหนดเป้าหมายหรือการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ
5. ผู้นำคือผู้ซึ่งได้รับตำแหน่งในสำนักงานและมีอิทธิพลในตัวสูง

คุณสมบัติของผู้นำ

ผู้นำที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มจะสามารถทำหน้าที่ผู้นำได้ดีเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้นำว่าเหมาะสมกับกรณีเพียงใด แต่โดยทั่วไปแล้ว เมื่อกล่าวถึงผู้นำ คนทั่วไปจะคิดถึงว่าต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำที่ดี ซึ่งมีผู้กล่าวไว้ เช่น

ออร์ดเวย์ ทีด (Ordway Tead) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีควรมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

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

เมย์ สมิธ (May Smith) ได้ระบุคุณสมบัติของผู้นำที่ดีว่า ควรมีเชาว์และวิจารณญานที่ดี มีความคิดคำนึงดี มีอารมณ์ดีคงเส้นคงวา มีความยุติธรรม มีความรับผิดชอบ และมีอารมณ์ขัน

บาร์นาร์ด (Barnard) ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติพิเศษของผู้นำที่ดีไว้ดังนี้ คือ ผู้นำที่ดีนั้นจำเป็นจะต้องเป็นผู้ที่มีชีวิตชีวา มีความเฉลียวฉลาดไหวพริบดี มีความรอบรู้ทันโลกทันเหตุการณ์ มีความรับผิดชอบสูง มีความสามารถในการจูงใจคน สามารถตัดสินใจได้รวดเร็วและถูกต้อง เป็นผู้ที่มีความอดทนเต็มเปี่ยมไปด้วยพลัง

อรุณ รักธรรม กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำที่ดีไว้หลายประการ ได้แก่ ผู้นำที่ดีควรเป็นผู้มีความรู้ ความคิดริเริ่ม ความกล้าหาญ ความเด็ดขาด ความแนบเนียน ความยุติธรรม มีลักษณะท่าทางที่ดี มีความอดทน มีความกระตือรือล้น ไม่เห็นแก่ตัว มีความตื่นตัว มีดุลยพินิจที่ดี มีความสงบเสงี่ยม มีความเห็นอกเห็นใจ มีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ มีสังคมดี และสามารถควบคุมตนเองได้

จะเห็นได้ว่า ผู้นำที่ดีนั้นจำเป็นต้องมีคุณสมบัติที่ดีมากมายหลายประการ ซึ่งยากที่จะหาได้ครบถ้วนในบุคคลคนเดียว แต่อย่างไรก็ตาม มีบุคคลจำนวนหนึ่งมีคุณสมบัติดังกล่าวในตัวเองตามธรรมชาติ ไม่ต้องได้รับการฝึกฝนเป็นพิเศษ ซึ่งถือว่าผู้นำแบบนี้เป็นผู้นำที่ดีตามธรรมชาติ บางทีเรียกว่าเป็นผู้นำโดยกำเนิด แต่ก็มีจำนวนน้อยมากไม่เพียงพอต่อความต้องการของกลุ่มหรือสังคม จึงต้องมีการฝึกฝนเพื่อให้ได้เกิดผู้นำที่มีคุณสมบัติดังกล่าวขึ้นมา นับว่าโชคดีที่เรื่องคุณสมบัติของการเป็นผู้นำที่ดีนั้นเป็นเรื่องของทักษะที่สามารถฝึกฝนพัฒนาให้เกิดมีขึ้นได้ในตัวบุคคล ดังนั้น ไม่ว่าใครก็ตามที่มีความต้องการจะพัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดี ก็ย่อมจะสามารถทำได้ด้วยการฝึกฝนให้เกิดขึ้น

ผู้นำที่มีหน้าที่ในการเป็นผู้นำกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ผู้นำประเภทนี้จึงควรมีคุณสมบัติดังนี้

1. เป็นผู้ที่มีความอดทนและมีชีวิตชีวาซึ่งย่อมหมายถึงต้องมีสุขภาพอนามัยดีทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ มีอารมณ์แจ่มใสร่าเริง มีใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใสร่าเริง มีอารมณ์ขันที่พอเหมาะพอดี มีความคล่องตัวกระฉับกระเฉง มีความอดทนต่อความยากลำบากในการประกอบการงานไม่ทอดธุระ มีความอดทนอดกลั้นสงบเสงี่ยมต่อปฏิกิริยาของสมาชิกในกลุ่ม ควบคุมอารมณ์ได้อย่างดี มีการผ่อนคลายความตึงเครียดของอารมณ์

2. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ปัญหา ในการที่จะเป็นผู้มีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้นั้น ผู้นำก็จะต้องมีคุณลักษณะอื่นประกอบด้วย เช่น มีความรู้ มีประสบการณ์ มีข้อมูลที่ทันสมัยและแม่นตรง มีทักษะและมีสมรรถภาพจึงจะสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ นอกจากนี้ ยังมีความมั่นใจประกอบด้วยความเด็ดขาดเฉียบพลัน แต่รอบคอบ

3. มีความสามารถในการจูงใจ ในการจูงใจคนนั้น มีความมุ่งหมายที่จะจูงใจ ให้ทำงาน ให้มีความสัมพันธ์ สามัคคีกันในกลุ่มและจูงใจให้มีความประนีประนอมกันได้เมื่อเกิดปัญหา การจูงใจคนนั้นเป็นสิ่งที่ต้องใช้ศิลปะ และความเชี่ยวชาญ ประกอบด้วยความสามารถหลายประการ ดังนี้ คือ

3.1 ความสามารถในการใช้คำพูดจูงใจ ซึ่งประกอบด้วยน้ำเสียงที่น่าฟัง น่าเชื่อถือ ไม่ข่มขู่ นุ่มนวล ชวนให้เกิดความสนใจและยินดีรับฟัง ใช้ภาษาเรียบง่ายเหมาะสมกับบุคคลและเหตุการณ์ ท่าทางประกอบคำพูด นิ่มนวล สุภาพ เห็นจริงเห็นจัง

3.2 การใช้เหตุผล ต้องแสดงถึง เหตุและผล ข้อดีและข้อเสีย ความถูกและความผิด ข้อความจริงและข้อความเท็จ ให้อย่างละเอียดชัดเจน พร้อมทั้งยกตัวอย่าง

3.3 รักษาอารมณ์ ต้องควบคุมอารมณ์ อย่ามีอารมณ์เครียด มีอารมณ์ขันบ้าง และมีอารมณ์ร่วมกับผู้ฟัง สร้างลักษณะความเห็นอกเห็นใจ

3.4 การใช้หลักฐานอ้างอิง สามารถยกเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่รู้กันทั่วไป ยกตัวอย่างบุคคล ตำราหลักศาสนา สถานที่ เหตุการณ์ให้ชัดเจน ชี้จุดต่าง ๆ ให้เห็นตามหลักฐานที่อ้างอิง

3.5 ยึดถือหลักธรรมในการจูงใจคน เช่น

การให้ความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน

การให้ความจริงใจโดยไม่ปิดบัง

เป็นผู้มีความรู้ดี รู้แจ้งชัดเจน

เป็นผู้ปฏิบัติดี เป็นตัวอย่างที่ดี

ให้ผู้อื่นเต็มใจปฏิบัติ ไม่ขู่เข็ญบังคับให้ปฏิบัติ

4. เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบสูง สิ่งนี้ถือว่าเป็นสำนึกของผู้นำ ต้องตระหนักดีถึงตำแหน่งหน้าที่บทบาทของตน รู้ว่าสิ่งใดควรปฏิบัติ สิ่งใดไม่ควรปฏิบัติ ต้องประกอบด้วยคุณธรรมสูงส่ง ยอมรับผลสะท้อนกลับที่เกิดขึ้นจากการกระทำทุกด้านไม่ว่าทางดี หรือทางเสีย ยอมรับฟังคำแนะนำคำตำหนิด้วยความสงบ และพร้อมที่จะแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ประการสำคัญต้องคำนึงถึงความอยู่รอดของกลุ่มมากกว่าความอยู่รอดของตนเอง

5. เป็นผู้ที่มีความเฉลียวฉลาด สิ่งนี้เป็นคุณสมบัติที่จำเป็นของผู้นำ เพราะการนำกลุ่มให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มได้ดีนั้น ต้องใช้ยุทธวิธีที่เฉลียวฉลาดมาก ดังนั้น โดยทั่วไปแล้ว ผู้นำควรจะมีระดับสติปัญญาสูง มีความรู้ทันโลกทันสมัยเป็นพหูสูตร และต้องรอบคอบเฉพาะกรณี กล่าวคือ ผู้เป็นหัวหน้ากำลังทำงานสิ่งใดอยู่ต้องรู้นโยบาย แผนงาน กระบวนการ การแก้ปัญหาความในใจของบุคคลในกลุ่มงานนั้น และจะต้องมีความคิดริเริ่มไม่อยู่กับที่

คุณลักษณะทั้งห้าประการดังกล่าว น่าจะเป็นแนวทางให้ผู้นำกลุ่มเข้าถึงจุดมุ่งหมายของกลุ่มได้อย่างแน่นอน อย่างไรก็ตาม ลักษณะบางประการที่ผู้นำที่ดีควรหลีกเลี่ยง ได้แก่

1. ตั้งกำแพงขวางกั้นระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน โดยแยกออกจากกันอย่างเกินความจำเป็น เช่น ให้ติดต่อผ่านเลขานุการ ใช้ระบบราชการจัด มีห้องสำนักงานเป็นพิเศษ ฯลฯ ก่อให้เกิดความห่างเหิน ไม่มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

2. ใช้คนเหมือนเครื่องจักร โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกของผู้ถูกใช้ว่าเป็นอย่างไร ถือว่าตนมีอำนาจก็ใช้ก็สั่ง ไม่สร้างมนุษยสัมพันธ์อันดี ใช้วาจาคำสั่งที่แสดงอำนาจ ไม่มีการบำรุงน้ำใจ

3. กระทำการสิ่งใดก็เอาแต่ใจตนเอง ไม่สำรวจผลที่เกิดมา ไม่รับฟังผลสะท้อนกลับ มีความรู้สึกว่าตนเองถูกอยู่เสมอ ดื้อรั้น เห็นตัวเองสำคัญที่สุด ไม่ฟังคำแนะนำจากใคร

4. หลงตัวเอง ติดแน่นอยู่กับตำแหน่ง รู้สึกอยู่ตลอดเวลาว่าตนเป็นผู้นำเมื่อติดต่อกับผู้อื่น โดยเฉพาะผู้ร่วมงานจะแสดงออกในลักษณะที่เป็นหัวหน้า มีอำนาจจะยกย่องแต่ผู้ที่มีอำนาจเหนือกว่าเท่านั้น แต่จะวางตัวปั้นปึ่งกับผู้ร่วมงาน

5. ใช้ภาษาพิเศษ มักใช้คำศัพท์ยาก ๆ ที่สร้างขึ้นมา ใช้คำย่อ ใช้ภาษาที่คนธรรมดาทั่วไปไม่เข้าใจ พูดอ้อมค้อมไม่ตรงจุด

6. ไม่ฟังการคัดค้านเป็นคนดื้อรั้น มิทิฐิสูง ทนไม่ได้ต่อการไม่เห็นด้วยของผู้ร่วมงาน โกรธมากถ้ามีผู้คัดค้าน และจะไม่รีรอต่อการทำลายผู้ที่ไม่เห็นด้วยทุกวิถีทาง หรือจะไม่ยอมให้ร่วมทำงานด้วย

7. เป็นคนหน้าไหว้หลังหลอก ปากหวานก้นเปรี้ยว ทำทีเป็นเมตตากรุณาอ่อนหวาน เป็นคนปากปราศรัยน้ำใจเชือดคอ

8. เมื่อเกิดปัญหาใด ๆ ขึ้น หรือต้องการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เมื่อไม่สามารถชักจูงหรือชี้แจงให้ปฏิบัติตามก็มักจะอ้างระเบียบปฏิบัติ และข้อบังคับ ข้อตกลง เน้นระเบียบกฎเกณฑ์แบบแผน อ้างข้อตกลง หลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงใด ๆ แม้ว่าจะเป็นผลดีและมีประโยชน์

9. ทำตัวเป็นผู้พิพากษา จะตัดสินประเมินค่าทันที เช่น กล่าวว่า ผิดหรือถูก รับหรือไม่รับ ดีหรือเลว ไม่คิดนิจารณาหรือฟังหูไว้หู อาจกล่าวโทษผู้ร่วมงานโดยไม่สืบสวนให้แน่นอน

10. ชื่นชมยินดีกับความไม่จริงใจของผู้อยู่ในบังคับบัญชา ชอบการยกยอชื่นชอบกับผู้ที่แสดงว่าเห็นด้วย ทั้งที่ใจจริงแล้วไม่เห็นด้วย ชอบคนประจบสอพลอ ชอบคนทำตัวประเภทเป็น "เงา" ติดหน้าตามหลัง ชี้นกเป็นนก ชี้ไม้เป็นไม้

11. รุนแรงเมื่อมีความคับข้องใจ จะทำงานอย่างเต็มที่ จมอยู่กับงาน ใช้พลังทั้งหมดในการแก้ปัญหา อารมณ์รุนแรง เจ้าคิดเจ้าแค้น ทำลายสิ่งที่ขวางกั้น

12. ปฏิเสธจุดอ่อนของตนเอง มีปมด้อย มีจุดอ่อนในตนเอง เช่น ต้องการความรัก ความอบอุ่น เพราะขาดความสุขในครอบครัว แต่ก็ปฏิเสธที่จะยอมรับในสิ่งนั้น ไม่ยอมป้องกันตนเอง และไม่แก้ความขัดแย้งในตนเอง

บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของกลุ่มเป็นอย่างมาก ผู้นำที่มีคุณสมบัติที่ดีและปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ได้เหมาะสม ก็ย่อมจะสามารถพากลุ่มให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในเรื่องบทบาทหน้าที่ของผู้นำในการทำงานเป็นกลุ่มนั้น ได้มีผู้เสนอไว้แตกต่างกันไปบ้าง แต่ส่วนใหญ่จะคล้ายคลึงกันในสาระสำคัญ พนม ลิ้มอารีย์ ได้จัดแบ่งบทบาทหน้าที่ของผู้นำในการทำงานเป็นกลุ่มไว้กว้าง ๆ เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. หน้าที่หลัก ได้แก่ หน้าที่ทางด้านการบริหารงาน วางแผนงาน วางนโยบาย เป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นตัวแทนของกลุ่มต่อบุคคลภายนอก เป็นผู้ให้รางวัลและลงโทษ เป็นผู้ประนีประนอมและตัดสิน และเป็นผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

2. หน้าที่รอง ได้แก่ หน้าที่ทางด้านการเป็นตัวอย่างที่ดีแก่กลุ่ม เป็นตัวแทนรับผิดชอบและเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม เป็นนักอุดมคติ เป็นบิดาของกลุ่ม เป็นผู้ให้คำปรึกษา และเป็นแพะรับบาป เมื่อมีการดำเนินงานผิดพลาด

ทิศนา แขมมณี ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำในการทำงานเป็นกลุ่ม โดยจำแนกออกเป็น 2 ประเภท หลัก ๆ คือ

1. บทบาทเกี่ยวกับการทำงาน (Task Function) ได้แก่ บทบาทของผู้นำในการที่จะนำกลุ่มให้สามารถทำงานตามที่กลุ่มต้องการ ให้เป็นผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ มีรายละเอียดดังนี้

1.1 ทำความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของการทำงานและช่วยให้ผู้ร่วมงานได้มีความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของการทำงานตรงกัน

1.2 วางแผนงานและขั้นตอนในการทำงานร่วมกับผู้ร่วมงาน

1.3 แบ่งงานและมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม

1.4 ริเริ่มความคิดใหม่ ๆ ให้กับกลุ่ม หรือ กระตุ้นกลุ่มให้ริเริ่มความคิดใหม่ ๆ

1.5 ให้ข้อมูลความคิดเห็นหรือแสวงหาข้อมูลความคิดเห็นที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน

1.6 ช่วยให้กลุ่มมีความเข้าใจตรงกันในข้อมูลหรือประเด็นต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการบรรลุผลสำเร็จของงาน

1.7 ช่วยประสานความคิด ข้อมูลของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายของงาน

1.8 ช่วยขจัดปัญหาต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

1.9 ติดตามงาน ประเมินผลงาน และสรุปผลงานเป็นระยะ ๆ และแจ้งให้ผู้ร่วมงาน

1.10 ควบคุมมาตราฐานของผลงานของกลุ่ม

1.11 ประเมินผลงานเมื่องานสำเร็จและปรับปรุงงานเมื่อยังได้งานไม่เป็นที่พอใจของกลุ่ม

2. บทบาทเกี่ยวกับการรวมกลุ่ม (Maintenance Function) ได้แก่ บทบาทของผู้นำในการช่วยให้กลุ่มมีกำลังใจ มีความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จนสามารถทำงานได้สำเร็จไม่แตกแยกกันไปเสียก่อน มีรายละเอียด คือ

2.1 จัดระเบียบและควบคุมระเบียบของกลุ่ม เพื่อช่วยให้ทุกคนได้มีโอกาสทัดเทียมกันในการแสดงความคิดเห็นหรือการทำงาน ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปโดยเรียบร้อย ไม่ชุลมุนวุ่นวาย ทำให้กลุ่มสามารถดำเนินการไปได้อย่างราบรื่นไม่แตกแยกกันเป็นกลุ่มเล็กกลุ่มน้อย

2.2 ดูแลเอาใจใส่สมาชิกกลุ่ม ให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น หรือแสดงความสามารถอย่างทั่วถึง เพื่อช่วยให้ทุกคนรู้สึกว่าตนเองเป็นคนมีคุณค่า มีประโยชน์ต่อกลุ่ม เกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม มีความรักและความพอใจที่จะช่วยเหลือกลุ่มอย่างเต็มความสามารถ

2.3 รับฟังและพิจารณาความคิดเห็นของสมาชิกกลุ่มอย่างทั่วถึง การที่ผู้นำรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทุกคนและนำมาพิจารณา ไม่ละทิ้งไปเฉย ๆ จะทำให้ผู้ที่เสนอความคิดเกิดความพอใจและมีความต้องการที่จะช่วยเหลือกลุ่มให้มากขึ้น

2.4 ช่วยทำความกระจ่างให้แก่กลุ่มในเรื่องของการสื่อความหมาย ในการทำงานทุกครั้งกลุ่มมักจะประสบปัญหาอันเนื่องมาจากการเข้าใจไม่ตรงกัน ซึ่งเป็นปัญหาของการสื่อความหมาย ความเข้าใจที่ไม่ตรงกันนี้อาจเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง เกิดความรู้สึกขุ่นข้องหมองใจอันอาจลุกลามใหญ่โต เป็นการแตกแยกในองค์การได้

2.5 สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นมิตรให้เกิดขึ้นในกลุ่ม บรรยากาศที่ดีเป็นมิตรเป็นกันเอง ไม่ต้องกลัวว่าจะถูกตัดสินและมองไปในทางที่ไม่ดี จะช่วยสร้างความรู้สึกปลอดภัย สามารถที่จะเสนอความคิดเห็นหรือทำงานต่าง ๆ ได้อย่างเต็มที่ กับจะมีความรู้สึกว่าตนเองได้รับความรักจากกลุ่ม ทำให้เกิดความต้องการที่จะช่วยเหลือกลุ่มให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

2.6 ขจัดหรือลดความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในกลุ่ม เพราะความขัดแย้งเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้กลุ่มแตกแยก หากผู้นำไม่สามารถที่จะช่วยในเรื่องนี้ได้ พลังจากความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มจะถูกบั่นทอนให้ลดน้อยลง ประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มก็จะลดลงหรือบางครั้งอาจทำให้ไม่สามารถรวมกลุ่มกันทำงานต่อไปจนบรรลุผลสำเร็จได้

เมื่อวิเคราะห์ผู้นำจากบทบาทและรูปแบบที่แสดงออก อาจพิจารณาแหล่งที่มาของอำนาจของผู้นำ และพิจารณาจากการใช้อำนาจของผู้นำ ดังรายละเอียดคือ

1. การพิจารณาแหล่งที่มาของอำนาจผู้นำ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1.1 ผู้นำตามกฎหมาย (Legal leader) เป็นผู้นำที่มีอำนาจตามกฎหมาย เช่น ตำแหน่งต่าง ๆ ที่ตั้งขึ้นมาตามกฎหมาย ได้แก่ หัวหน้างานต่าง ๆ ที่มีการกำหนดไว้เป็นตำแหน่งขึ้นในหน่วยงานต่าง ๆ

1.2 ผู้นำตามบุคลิกภาพส่วนตัว (Charismatic leader) ผู้นำที่มีอำนาจติดตัวมาเพราะบุคลิกดี การศึกษาสูง ฐานะและตระกูลดี พวกนี้ไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจทางกฎหมายในการโน้มน้าวจิตใจคน

1.3 ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (Symbolic leader) ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มที่ทุกคนยอมรับและยกย่องเทอดทูนให้ ทำนองเดียวกับพระมหากษัตริย์ซึ่งเป็นผู้นำของประเทศ

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 และทำงานกันไปวันหนึ่ง ๆ

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

สรุปบทบาทหน้าที่ของผู้นำในการปฏิบัติภารกิจของกลุ่มได้ คือ

1. ผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกในกลุ่มอยู่ร่วมกัน (Maintenance of membership) หมายถึงผู้นำจะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์กับคนในกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่ม ทำให้กลุ่มมีความสามัคคีกลมเกลียวกัน

2. ผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Objective Attainment) หมายถึงผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบในกระบวนวิธีการทำงานด้วยความมั่นคง และเข้าใจได้ และจะต้องทำให้กลุ่มทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

3. ผู้อำนวยให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม (Group Interaction Facilitation) หมายถึงผู้นำจะต้องปฏิบัติงานในหน้าที่อำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์และปฏิบัติต่อกันด้วยดีของสมาชิกในกลุ่ม การติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในการช่วยให้หน้าที่นี้บรรลุเป้าหมาย

อิทธิพลของผู้นำในการทำงาน

ลักษณะของผู้นำในกลุ่มมีอิทธิพลต่อกลุ่มมาก ในการที่จะยอมให้กลุ่มทำงานในบรรยากาศของความเป็นประชาธิปไตย หรือทำงานแบบตามสบาย หรือแบบเผด็จการ การเป็นผู้นำที่เหมาะสมจะทำให้กิจการต่าง ๆ บรรลุผลสำเร็จด้วยดีตามความประสงค์ ดังนั้น อิทธิพลของลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ จึงมีอิทธิพลต่อการทำงานเป็นกลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มที่มีผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic leader)

<u>พฤติกรรมของผู้นำ</u>

1. ถือตนเองเป็นใหญ่รวบรัดอำนาจหน้าที่เป็นของตนเอง

2. ใช้อำนาจโดยเผด็จการ ออกคำสั่งโดยอธิบายคำสั่งหรือไม่อธิบายก็ได้

3. กำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมาย สั่งการให้บุคคลอื่นปฏิบัติตาม

4. ตัดสินใจโดยไม่มีการปรึกษาหารือกับสมาชิกของกลุ่มหรือปรึกษาแต่ไม่มีผลในการเลือกตัดสินใจ

5. ใช้มาตรฐานของตนเองเป็นหลักในการประเมินผล

<u>บรรยากาศการทำงานในกลุ่ม</u>

1. สมาชิกทำงานอย่างไม่สนใจความผิดพลาด และผลงานไม่สำเร็จด้วยดี เพราะคิดว่าเป็นงานของหัวหน้ามิใช่ของตน

2. สมาชิกทำงานด้วยความเห็นแก่ตัว ชิงดีชิงเด่นกัน

3. สมาชิกไม่ภูมิใจในผลงานที่ทำ และไม่ทำงานถ้าผู้นำไม่สั่งหรือไม่อยู่

4. ผู้นำแสดงลักษณะก้าวร้าว กดขี่ต่อสมาชิก สมาชิกได้รับคำสั่งและปฏิบัติงานตามที่ผู้นำเตรียมแบบแผนไว้ให้แล้ว โดยขัดคำสั่งไม่ได้

5. สมาชิกไม่มีการพัฒนาความคิดของตนเอง

6. ความมั่นคงของกลุ่มขึ้นอยู่กับอิทธิพลของสถานการณ์ของผู้นำ

7. ผลสำเร็จในการทำงานของกลุ่มมีผลสำเร็จมากในแนวที่หัวหน้าต้องการ และได้งานรวดเร็ว สมาชิกไม่ต้องเสียเวลาคิด ออกความคิดเห็นหรือขัดแย้งกัน

8. ความพอใจของสมาชิกมีทั้งกลุ่มที่พอใจและไม่พอใจ ตามลักษณะของสมาชิก

ผู้นำแบบนี้มีความเหมาะสำหรับ

1. สมาชิกในกลุ่มไม่ต้องการรับผิดชอบต่อตนเองและต่อกลุ่ม ไม่ชอบคิดริเริ่มทำอะไรด้วยตนเอง ต้องพึ่งให้ผู้นำตัดสินใจวางกฎเกณฑ์ให้

2. สมาชิกที่มีความลังสนวุ่นวาย ไม่ยอมลงรอยให้ซึ่งกันและกัน

3. ต้องการความสำเร็จของกลุ่มในระยะสั้น ในแนวทางที่ผู้นำต้องการ

2. กลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leader)

พฤติกรรมของผู้นำ

1. ประมวลความคิดข้อเสนอแนะของมวลสมาชิกที่ประชุมร่วมกันมาพิจารณาศึกษาและอภิปรายร่วมกัน

2. นโยบายและคำสั่งเป็นของสมาชิกส่วนรวมซึ่งได้รับการสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็นได้เต็มภาคภูมิ ผู้นำมิได้รวบรัดความคิดเห็นมาเป็นของตนหมด

3. พยายามให้กลุ่มตัดสินปัญหาร่วมกัน ให้กลุ่มตั้งวัตถุประสงค์ มาตรฐานการทำงาน พัฒนาทักษะและทัศนคติร่วมกัน

4. ช่วยสมาชิกไม่ให้เกิดความท้อถอย หากเกิดความผิดพลาดในการทำงาน ผู้นำจะช่วยแก้ไข

5. ช่วยตีความหมายวัตถุประสงค์ และช่วยให้กลุ่มเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในกลุ่ม

6. ช่วยแสวงหาความร่วมมือจากคนอื่น พยายามให้สมาชิกใฝ่หาความรู้ความชำนาญในแขนงวิชาต่าง ๆ ถ่ายทอดความเป็นผู้นำให้แก่คนอื่น ๆ ด้วย

บรรยากาศการทำงานในกลุ่ม

1. ทุกคนช่วยกันทำงานโดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน มีความรู้สึกต่อความเป็นส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว

2. มีการแลกเปลี่ยนไต่ถามความคิดเห็นและความรู้สึกซึ่งกันและกันในการวางแนวทางการปฏิบัติ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเป็นไปอย่างฉันทมิตร ทุกคนเต็มใจในการทำงานร่วมกัน

ความพอใจของสมาชิก

1. พอใจในสัมพันธภาพและผลงานร่วมกัน

2. มีการยกย่องนับถือซึ่งกันและกัน

3. สมาชิกได้พัฒนาความรู้สึกนึกคิดต่อตนเองและกลุ่ม

4. สมาชิกที่ไม่ชอบบรรยากาศของประชาธิปไตย ได้แก่สมาชิกที่ชอบเลี่ยงงาน ไม่ชอบออกความคิดเห็น ไม่ยอมรับนับถือผู้อื่น พอใจในตนเอง

3. กลุ่มที่มีผู้นำแบบทำงานตามสบาย (Laissez-faire leader)

พฤติกรรมของผู้นำ

1. ทำงานตามอารมณ์ ทำงานตามสบาย ตามใจชอบ ไม่คำนึงถึงผลงานว่าจะเป็นไปในรูปใด

2. ไม่ใช้อิทธิพล ไม่กล้าใช้ความพยายาม ไม่กล้าใช้หน้าที่ของความเป็นผู้นำ

3. ไม่มีส่วนร่วมในความคิดริเริ่ม หรือร่วมมือในกิจการต่าง ๆ หรือมีเป็นเพียงส่วนน้อย

บรรยากาศการทำงานในกลุ่ม

1. ไม่มีบรรยากาศของความร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน ต่างคนต่างสนใจทำของตนเองตามใจชอบ

2. สมาชิกมีลักษณะก้าวร้าวต่อสมาชิกด้วยกันเอง เอะอะโวยวาย ไม่มีขอบเขตชิงดีชิงเด่นกัน ไม่สนใจซึ่งกันและกัน

3. สมาชิกที่มีอิทธิพลเป็นผู้ชี้ขาดในปัญหาต่าง ๆ ไม่มีหลักเกณฑ์ในการอภิปราย ไม่สนใจคำสั่งของผู้นำ ขาดระเบียบวินัย

4. สมาชิกเกิดความคับข้องใจอยู่เสมอ

ความพอใจของสมาชิก ไม่พอใจเป็นส่วนใหญ่

ความสำเร็จของงานกลุ่ม ประสบความสำเร็จน้อยมากหรือไม่มีเลย หรือเป็นไปตามอิทธิพลของสมาชิกที่เด่น มีอิทธิพลสูง

ที่กล่าวมาเป็นแนวทางสำหรับผู้ประสงค์จะเลือกเป็นผู้นำ หรือมีผู้นำกลุ่มเป็นแบบใด จึงเหมาะสมกับลักษณะของงาน และลักษณะของสมาชิกในแต่ละกลุ่ม หรืออาจจำเป็นต้องใช้ผสมผสาน

กันหลายแบบ แม้ว่าผู้นำจะมีอิทธิพลในบรรยากาศการทำงานเป็นกลุ่มก็ตาม ความสำเร็จของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องพิจารณาอาศัยความร่วมมือ และความพอใจของสมาชิกในกลุ่มเป็นสำคัญด้วยเช่นกัน การพิจารณาเปรียบเทียบพฤติกรรมของผู้นำจะเป็นแนวทางหนึ่งที่ช่วยให้การเลือกแบบผู้นำได้เหมาะสม

การเปรียบเทียบพฤติกรรมของผู้นำ

แบบประชาธิปไตย	แบบอัตตาธิปไตย
1. ออกกฎเกณฑ์โดยความเห็นชอบของกลุ่มเป็นประโยชน์ต่อกลุ่ม	1. ออกกฎเกณฑ์โดยผู้นำกลุ่มไม่มีส่วนในการแสดงความคิดเห็น
2. ให้โอกาสในการเลือกทำกิจกรรมและผู้ร่วมงาน	2. ไม่เปิดโอกาสให้มีการเลือก ทุกอย่างต้องทำตามคำสั่ง
3. จุดมุ่งหมายในการทำกิจกรรมเป็นความประสงค์ของกลุ่ม	3. จุดมุ่งหมายในการทำกิจกรรม เป็นความประสงค์ของผู้นำ
4. ผู้นำเป็นที่ปรึกษาของกลุ่ม ให้การแนะนำแก่สมาชิก	4. ผู้นำเป็นผู้ออกคำสั่ง และกลุ่มมีหน้าที่ปฏิบัติตาม
5. ผู้นำเป็นผู้ร่วมงานและอยู่ในกลุ่มเพียงแต่ทำงานน้อยกว่าสมาชิกคนอื่น ๆ	5. ผู้นำเป็นผู้อยู่เหนือกลุ่ม เป็นลำดับชั้น
6. ผู้นำมีความร่าเริง และไม่เคร่งเครียด	6. ผู้นำเคร่งครัดและเอาจริงเอาจัง
7. ผู้นำมีการวิพากษ์วิจารณ์ให้ความรู้แก่สมาชิกในงานที่จะต้องทำ	7. ผู้นำไม่ให้ความรู้แก่สมาชิก ให้แต่ข้อมูลในการทำงานที่จำเป็น

ผู้นำกับการเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นความสามารถที่สำคัญอย่างหนึ่งของมนุษย์ ซึ่งมีคุณภาพมากกว่าความสามารถด้านอื่น ๆ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้บุคคลได้ประสบความสำเร็จในการทำงานหรือการแก้ปัญหา สร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าให้เกิดแก่

ตนเอง แก่หน่วยงาน และประเทศชาติ ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในปัจจุบันที่ช่วยให้การดำรงชีวิตของมนุษย์เป็นไปโดยสะดวกสบายล้วนแล้วแต่เกิดขึ้นจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของมนุษย์ทั้งสิ้น

ความหมายของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อาจแยกออกได้เป็นสองคำ คือ ความคิดริเริ่มกับความคิดสร้างสรรค์ สำหรับความคิดริเริ่ม คือความสามารถที่จะสร้างสิ่งใหม่ ๆ เป็นความคิดเริ่มแรกที่ไม่ซ้ำแบบใคร ส่วนความคิดสร้างสรรค์คือความสามารถที่จะสร้างสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นโดยอาศัยประสบการณ์ที่มีอยู่เดิม และพัฒนาขึ้นเป็นความคิดใหม่ที่ต่อเนื่องและมีคุณค่า

กิลฟอร์ด (Guilford) อธิบายว่า ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นลักษณะความคิดเอนกนัย (Divergent thinking) คือความคิดหลายทิศทาง หลายแง่หลายมุม คิดได้กว้างไกล ความคิดเอนกนัยนี้ประกอบด้วยลักษณะ ดังนี้

1. ความคิดดั้งเดิม (Originality) เป็นความคิดที่แปลกใหม่ไม่ซ้ำแบบใคร

2. ความคิดฉับไว (Fluency) เป็นความคล่องในความคิดเรื่องเดียวกันที่นึกรั้งพรูออกมาโดยไม่ซ้ำแบบกันเลย ในเวลาที่กำหนดให้ หรือในเวลาทันทีทันใด

3. ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility) เป็นความคิดที่สามารถพลิกแพลงออกมาในหลายลักษณะ ไม่คิดแบบนี้ก็ยืดหยุ่นไปคิดอีกแบบหนึ่งก็ได้

4. ความคิดละเอียดอ่อน (Elaboration) เป็นความคิดที่จะตกแต่งหรือหาทางควบคุมป้องกันสิ่งที่เป็นปัญหาหรืออุปสรรคที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ลักษณะต่าง ๆ ของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

เมื่อกล่าวถึงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อาจกล่าวถึงได้ในลักษณะต่าง ๆ กันถึง 3 ลักษณะ คือ

1. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในลักษณะกระบวนการ (Creative process)

ตามลักษณะนี้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นความสามารถในการแก้ไขปัญหาอย่างมีขั้นตอนและระบบ เป็นกระบวนการทำงานของสมองอย่างเป็นขั้นตอนตั้งแต่เริ่มต้นจนสามารถคิดแก้ปัญหาได้สำเร็จ ขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการทำงานของสมองมีผู้เสนอไว้หลายแบบ เช่น

วอลลาส (Wallas) แบ่งขั้นตอนของกระบวนการเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้ คือ

1. ขั้นเตรียม (preparation) เป็นขั้นเตรียมข้อมูลต่าง ๆ เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับการกระทำหรือแนวทางที่ถูกต้อง หรือข้อมูลระบุปัญหา หรือข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง

2. ขั้นฟักตัว (incubation) เป็นขั้นอยู่ในความวุ่นวายของข้อมูลต่าง ๆ ทั้งใหม่และเก่า สะเปะสะปะขาดความเป็นระเบียบเรียบร้อย ไม่สามารถจัดรูปแบบ หรือขมวดความคิดเป็นกลุ่มก้อนได้ จึงปล่อยความคิดไว้เงียบ ๆ

3. ขั้นความคิดกระจ่างชัด (illumination) เป็นขั้นที่ความคิดสับสนได้ ผ่านการเรียบเรียงและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ให้มีความกระจ่างชัดและมองเห็นภาพพจน์ มโนทัศน์ของความคิด

4. ขั้นพิสูจน์ (verification) เป็นขั้นที่ได้รับความคิด จากขั้นตอนทั้งสามขั้นข้างต้น เพื่อพิสูจน์ว่าเป็นความคิดที่เป็นจริงและถูกต้อง

ทอแรนซ์ (Torance) และเมเยอร์ (Myer) ได้แบ่งกระบวนการเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การพบความจริง (fact finding) เป็นขั้นที่เริ่มตั้งแต่เกิดความกังวล มีความสับสนวุ่นวายเกิดขึ้นในใจ

2. การค้นพบปัญหา (problem finding) เป็นขั้นที่ได้พิจารณารอบคอบแล้วจึงเข้าใจและสรุปว่าความกังวลใจ ความสับสนวุ่นวายนั้นก็คือการเกิดปัญหาขึ้นนั่นเอง

3. การตั้งสมมุติฐาน (idia finding) เป็นขั้นที่พยายามคิด และตั้งสมมุติฐานขึ้น รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปใช้ในการทดสอบสมมุติฐานในขั้นต่อไป

4. การค้นพบคำตอบ (solution finding) เป็นขั้นตอนการพบคำตอบที่ได้จากการทดสอบสมมุติฐานในขั้นตอนที่ 3

5. การยอมรับผลจากการค้นพบ (acceptance finding) เป็นการยอมรับคำตอบที่ได้จากการพิสูจน์เรียบร้อยแล้วว่า จะแก้ปัญหาสำเร็จได้อย่างใด และต่อจากจุดนี้จะนำไปสู่หนทางที่ทำให้เกิดแนวคิดหรือสิ่งใหม่ต่อไป

2. <u>ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในลักษณะบุคคล</u> (Creative person)

ตามลักษณะนี้เป็นการมองดูบุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ว่ามีลักษณะเป็นอย่างใด หรือประกอบด้วยลักษณะอย่างใดบ้าง ได้มีผู้เสนอไว้หลายลักษณะ เช่น

โรเจอร์ (Rogers) กล่าวไว้ว่าบุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จะมีลักษณะดังนี้ คือ

1. เป็นผู้ที่เผชิญกับปัญหาต่าง ๆ โดยไม่ถอยหนี รับประสบการณ์ต่าง ๆ โดยไม่หลีกเลี่ยงหรือหลบถอย

2. เป็นผู้ที่ทำงานเพื่อความสุขของตนเอง มิใช่เพื่อหวังการประเมินผล หรือการยกย่องจากบุคคลอื่น

3. มีความสามารถในการคิดและประดิษฐ์สิ่งต่าง ๆ

ฟรอมม์ (Fromm) กล่าวถึงลักษณะของคนที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไว้ว่า

1. มีความรู้สึกทึ่ง ประหลาดใจที่ได้พบได้เห็นสิ่งใหม่ ๆ ที่น่าทึ่งน่าประหลาดใจ สนใจสิ่งที่เกิดขึ้นใหม่ ๆ หรือของใหม่ ๆ

2. มีสมาธิสูง เป็นผู้ที่สามารถให้ความสนใจหรือมีสมาธิจิตใจจดจ่ออยู่กับเรื่องหนึ่งเรื่องใดที่สนใจได้เป็นเวลานาน ๆ ไม่วอกแวก เพื่อใช้เวลานั้นไตร่ตรองหรือคิดในเรื่องที่กำลังสนใจอยู่

3. สามารถยอมรับสิ่งต่าง ๆ ได้ ยอมรับความไม่แน่นอน หรือสิ่งที่เป็นข้อขัดแย้งและความตึงเครียด

4. มีความเต็มใจที่จะทำในสิ่งใหม่ ๆ มีความกล้าหาญที่จะเผชิญกับสิ่งแปลกใหม่ได้ทุกวัน

อนาตาสี่ (Anatasi) กล่าวถึงผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ว่า จะต้องเป็นผู้ที่

1. มีความรู้สึกไวต่อปัญหา

2. มองเห็นการณ์ไกล

3. มีความเป็นตัวของตัวเอง

4. มีความสามารถในการคิดหลายแง่หลายมุม

5. มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงความคิดอย่างคล่องแคล่ว

การิสัน (Garison) กล่าวถึงลักษณะของบุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไว้ว่า

1. เป็นคนที่สนใจปัญหา ยอมรับการเปลี่ยนแปลง กล้าเผชิญปัญหา กระตือรือล้นที่จะแก้ปัญหาและพยายามหาทางปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ อยู่เสมอ

2. เป็นคนที่มีความสนใจกว้างขวาง ทันต่อเหตุการณ์รอบด้าน สนใจที่จะศึกษาเพิ่มเติมอยู่เสมอ ยอมรับฟังความคิดเห็นที่มีสาระประโยชน์ และนำข้อมูลมากประกอบการพิจารณาปรับปรุงงานของตน

3. เป็นคนที่ชอบคิดหาทางแก้ไขปัญหาไว้หลาย ๆ ทาง เตรียมทางเลือกสำหรับการแก้ปัญหาไว้มากกว่าหนึ่งเสมอ เป็นการช่วยให้คล่องตัวและประสบผลสำเร็จ

4. เป็นคนที่มีสุขภาพสมบูรณ์ ร่างกายแข็งแรง สุขภาพจิตดี มีการพักผ่อนเพียงพอ เป็นคนช่างซักถาม จดจำเรื่องราวได้แม่น และสามารถนำข้อมูลที่จดจำได้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ดี

5. เป็นคนที่ยอมรับและเชื่อในบรรยากาศและสภาพแวดล้อมว่ามีผลกระทบต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จึงจัดบรรยากาศ และสถานที่ให้เหมาะสมกับการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และขจัดสิ่งรบกวนหรืออุปสรรคออกไป

3. <u>ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในลักษณะผลิตผล</u> (Creative product)

ตามลักษณะนี้เป็นการมองดูสิ่งที่เป็นผลิตผลจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งรูปธรรมและนามธรรม

นิวเวลล์ ชอร์ (Newell Shaw) และซิมสัน (Simson) ได้กล่าวถึงหลักการพิจารณาว่าผลิตผลใดที่จะจัดเป็นผลิตผลจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไว้ดังนี้ คือ

1. เป็นผลิตผลที่แปลกใหม่ มีค่าต่อผู้คิด สังคมและวัฒนธรรม

2. เป็นผลิตผลที่ไม่เป็นไปตามปรากฏการณ์นิยม ในเชิงที่ว่ามีการคิดดัดแปลงหรือยกเลิกผลผลิต หรือความคิดที่เคยยอมรับกันมาก่อน

3. เป็นผลิตผลที่เกิดขึ้นจากการได้รับการกระตุ้นอย่างสูงและมั่นคง เป็นระยะเวลายาวหรือความพยายามอย่างสูง

4. เป็นผลิตผลที่ได้จากการประมวลปัญหาซึ่งค่อนข้างจะคลุมเครือและไม่แจ่มชัด

<u>ที่มาของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์</u>

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เกิดขึ้นหรือมีในบุคคลนั้น เมื่อพิจารณาถึงที่มาแล้วอาจจำแนกออกได้ดังนี้ คือ

1. <u>ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เกิดขึ้นเพราะความจำเป็น</u> ซึ่งแยกออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

1. ความจำเป็นอันเนื่องมาจากสภาวะแวดล้อม คือภาวะบางอย่างทำให้เกิดความจำเป็นที่คนจะต้องคิดหาทางแก้ปัญหาที่ได้ประสบอยู่ วิธีการแก้ปัญหามักจะคำนึงถึงสาเหตุที่เกิดของ

ปัญหาก่อน การพิจารณาหาสาเหตุและทางแก้ไขปัญหาหรือหาทางป้องกันทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในเรื่องนั้นขึ้นได้ เช่น ฝนตกลงมาและหลังคาบ้านที่มุงด้วยจากเกิดมีรูรั่งน้ำฝนไหลลงมาถูกสิ่งของในบ้านเปียก เกิดความจำเป็นที่จะต้องแก้ไขปัญหานี้ การเอาวัสดุใด ๆ เช่น แผ่นกระดาษแข็งไปแชมหลังคาแทนจากชั่วคราวเพื่อกันไม่ให้น้ำรั่วลงมา ก็นับว่าเป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่แก้ไขปัญหาได้ยิ่งกว่านั้น ถ้ามีการนำวัสดุหลาย ๆ แบบมาใช้กันน้ำฝน ก็นับว่ามีความคิดยืดหยุ่นในเรื่องนั้น ๆ ด้วย

2. ความจำเป็นอันเนื่องมาจากคำสั่ง กฎเกณฑ์หรือระเบียบข้อบังคับ บางครั้งคนเราก็อาจถูกบังคับให้ทำบางสิ่งบางอย่างตามกฎเกณฑ์ที่วางไว้ ทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ขึ้นมาได้ เช่น เมื่อได้รับมอบหมายให้ทำโครงการ หรือทำงานในโครงการที่มีอยู่แล้ว บุคคลก็ต้องพยายามหาวิธีทางดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมายมาหาวิธีการต่าง ๆ ทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้ แต่อย่างไรก็ตาม บางครั้งคนเราก็อาจอยากจะฝ่าฝืนกฎหรือระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ด้วย การพยายามหาทางเลี่ยงกฎ ฝ่าฝืนระเบียบก็อาจทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้เช่นเดียวกัน

2. <u>ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เกิดจากความบังเอิญ</u>

มีอยู่บ่อยครั้งที่ความบังเอิญก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยที่ไม่จงใจที่จะทำแต่เมื่อผลงานออกมามีความแปลงใหม่ สามารถแก้ปัญหาหรือใช้ได้ดี ก็ได้รับการยอมรับว่าเป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์แบบนี้ต้องอาศัยความช่างสังเกตมากกว่าปกติ จึงจะพบแนวคิดซึ่งเกิดจากความบังเอิญ เช่น คนโบราณทำเนื้อหล่นลงในกองไฟ เมื่อรีบหยิบออกมากินก่อนที่จะไหม้พบว่ามีรสชาติดีขึ้น ซึ่งเป็นที่มาของการปิ้ง ย่างเนื้อให้สุกก่อนรับประทานในทุกวันนี้

3. <u>ความคิดริเริ่มที่เกิดจากความจงใจหรือความตั้งใจ</u>

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์แบบนี้นับว่าเป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่แท้จริง การที่มนุษย์จะคิดทำอะไรก็ต้องมีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ จนเกิดแนวคิดในการทำสิ่งนั้น ๆ ขึ้นเพื่อสร้างสรรค์สังคม ความคิดนี้เป็นความคิดที่เสรี คนที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มักเป็นคนที่ชอบคิดชอบทำอยู่แล้ว เมื่อสังเกตเห็นสิ่งใด หรือประทับใจในสิ่งใดก็อยากจะทำงานหรือคิดอะไรขึ้นมา แต่อย่างใดก็ตาม ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์แบบนี้บางครั้งก็ไม่ได้สมหวังเสมอไป เพราะถ้าไม่มีการยอมรับ บุคคลที่ประเมินก็จะตีค่าความคิดนั้นไปในทางตรงกันข้ามได้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จึงอาจเป็นความคิดที่ดีในคนกลุ่มหนึ่ง ในขณะเดียวกันอาจจะไม่ดี ไม่เหมาะสมในอีกกลุ่มหนึ่งก็ได้

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์กับความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นสิ่งที่มีคุณค่ายิ่งต่อหน่วยงาน องค์การใดที่มีบุคลากรที่มีคุณสมบัติพิเศษนี้มาก ๆ ก็จะเป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพและพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้ เนื่องจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นอกจากจะช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาหรือมีแนวทางการทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายแล้ว ยังก่อให้เกิดสิ่งต่อไปนี้ คือ

1. ช่วยส่งเสริมบรรยากาศที่ดีในหน่วยงาน
2. สนองความต้องการของบุคลากรในหน่วยงานที่ความคิดของตนได้รับการยอมรับนำไปปฏิบัติ
3. ช่วยลดความขัดแย้งในหน่วยงาน
4. ช่วยพัฒนาคุณภาพของบุคลากรในหน่วยงาน
5. ช่วยให้บุคลากรยอมรับลักษณะการบริหารของผู้บริหารมากขึ้น

ผู้นำกับการเสริมสร้างและการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของสมาชิก

ตามที่ได้กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ถึงความสำคัญของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่มีต่อหน่วยงานและความสำเร็จของงาน ผู้นำหรือผู้บริหารจึงควรที่จะให้ความสนใจที่จะได้เสริมสร้างให้ตนเองและสมาชิก ได้มีและใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการทำงาน โดยมีวิธีการดังนี้

1. เตรียมสมาชิกหรือบุคลากรให้มีความพร้อมในแง่ความรู้ ขวัญกำลังใจ
2. แสดงให้สมาชิกหรือบุคลากรในหน่วยงานรู้ว่า ผู้บริหารยอมรับในความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของเขาโดยการแจ้งให้ทราบอาจเป็นโดยเอกสารหรือในที่ประชุม
3. ให้สมาชิกหรือบุคลากรในหน่วยงานมีโอกาสพบเห็นสภาพการทำงานที่มีประสิทธิภาพของหน่วยงานอื่นที่มีการทำงานคล้าย ๆ กัน
4. กระตุ้นและเปิดโอกาสให้สมาชิกหรือบุคลากรได้แสดงออกซึ่งความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
5. นำข้อเสนอหรือความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่มีผู้เสนอมาใช้เมื่อพิจารณาอย่างเหมาะสม
6. ให้กำลังใจ ยกย่อง ชมเชยหรือให้รางวัลแก่ผู้ที่มีความคิดริเริ่มเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน

หัวข้อวิชาและกิจกรรมที่ 2
ผู้นำกับการตัดสินใจ

เวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที

จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

เมื่อจบการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสามารถ ดังนี้

1. อธิบายความหมายและความสำคัญของการตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการ และการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์การได้อย่างถูกต้อง
2. จำแนกประเภทของปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง
3. ระบุขั้นตอนการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์การได้อย่างถูกต้อง
4. วิเคราะห์แก้ไขปัญหาสาเหตุและแนวทางการแก้ไขปัญหาที่จะทำให้เกิดผลดีในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม
5. ระบุปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการวินิจฉัยสั่งการ การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์การและการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

เนื้อหาการฝึกอบรม

1. ความหมายและความสำคัญของการตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการ และการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์การ
2. ประเภทของปัญหา ปัญหาประเภทขัดข้อง ปัญหาประเภทป้องกัน และปัญหาประเภทเชิงพัฒนา
3. ขั้นตอนการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์การ ระบุปัญหา ค้นหาเหตุแห่งปัญหา พิจารณาแนวทางแก้ไขปัญหา จัดทำแผนปฏิบัติการแก้ไขปัญหา การประเมินผลและการติดตามผล
4. วิธีการและเทคนิคการตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการ และการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์การ ข้อมูลที่มีคุณภาพ เกณฑ์ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ถูกต้อง การใช้วิจารณญาณของผู้นำในการตัดสินใจ

5. อุปสรรคในการตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการ และการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์การ ปัจจัยเกี่ยวกับข้อมูล ปัจจัยเกี่ยวกับผู้ตัดสินใจ ปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อความหมาย

กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม

1. วิทยากรบรรยายให้ความรู้เกี่ยวกับแนวคิด หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ การวินิจฉัยสั่งการ และการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

2. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมปฏิบัติกิจกรรมที่ 2.1 และกิจกรรม 2.2

สื่อประกอบการฝึกอบรม

1. เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ
2. เอกสารประกอบ

การประเมินผล

1. การสังเกตทักษะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
2. การสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิทยากร

กิจกรรมประกอบการบรรยาย
หัวข้อวิชาที่ 2
ผู้นำกับการตัดสินใจ
กิจกรรมที่ 2.1 เพื่อความอยู่รอด

เวลา 30 นาที

จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกกิจกรรมแล้วมีความสามารถ

1. เปรียบเทียบผลการตัดสินใจของแต่ละคนกับผลการตัดสินใจของกลุ่ม
2. เลือกวิธีการตัดสินใจที่ถูกต้องได้

สื่อประกอบกิจกรรม

1. ปากกา 10 ด้าม
2. กระดาษแบบฝึกหัดการตัดสินใจแต่ละคน รวม 35 ชุด
3. กระดาษแบบฝึกหัดการตัดสินใจเป็นกลุ่ม รวม 10 กลุ่ม
4. กระดาษเฉลยคำตอบซึ่งมีเหตุผลประกอบ รวม 35 ชุด
5. กระดาษคำแนะนำการให้คะแนน

ขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม

1. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนจะได้รับกระดาษแบบฝึกหัดการตัดสินใจ โดยใช้เวลาคนละ 10 นาที

2. แบ่งผู้เข้ารับการอบรมเป็นกลุ่ม ๆ ละ 6 คน วิทยากรมอบกระดาษแบบฝึกหัดการตัดสินใจเป็นกลุ่ม กลุ่มละ 1 ชุด โดยให้หัวหน้ากลุ่มเป็นผู้บันทึกความเห็น มีเงื่อนไขคือห้ามแต่ละบุคคลเปลี่ยนคำตอบ

3. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนจะได้รับกระดาษคำแนะนำ การให้คะแนน โดยใช้เวลาประมาณ 5 นาที

4. กลุ่มจะคำนวณคะแนนเฉลี่ยของแต่ละคน พร้อมด้วยคะแนนของกลุ่ม โดยใช้เวลาประมาณ 5 นาที

สรุปข้อคิดจากกิจกรรม

การตัดสินใจโดยกลุ่มที่มีความคิดเห็นคล้อยตามกัน จะต้องใช้ความรู้และประสบการณ์ของแต่ละบุคคล จึงจะช่วยให้การตัดสินใจถูกต้องและมีความชัดเจนยิ่งขึ้น

แบบฝึกหัด
การตัดสินใจสำหรับแต่ละบุคคล

กรณีศึกษา

ท่านเป็นนักบินอวกาศผู้หนึ่ง จากกำหนดการท่านจะต้องไปพบกับยานแม่ ซึ่งจอดรออยู่บนพื้นผิวด้านสว่างของดวงจันทร์ แต่เนื่องจากเหตุขัดข้องทางเทคนิคบางประการ อย่างไรก็ตาม ท่านสามารถนำยานของท่านลงสู่พื้นผิวดวงจันทร์แล้วได้แต่ว่าเป็นจุด ๆ หนึ่ง ซึ่งห่างจากจุดนัดพบ 200 ไมล์ ระหว่างที่ยานของท่านลงสู่ดวงจันทร์นั้น เครื่องมือต่าง ๆ หลายอย่างได้รับความเสียหาย นักบินจะต้องเดินไปยังยานแม่เพื่อการมีชีวิตรอด ยังมีสิ่งของบางอย่างซึ่งไม่ได้รับความเสียหายและพอจะช่วยให้เดินทางต่อไปได้อีก 200 ไมล์ เพื่อถึงจุดนัดพบได้

จากรายการสิ่งของ 15 อย่างต่อไปนี้ คือรายการสิ่งของต่าง ๆ ที่ไม่ได้รับความเสียหาย งานของท่านคือ ให้ท่านเลือกสิ่งของต่าง ๆ ซึ่งท่านพิจารณาว่าจำเป็นและสำคัญที่สุดสำหรับใช้ในการเดินทางไปยังจุดนัดพบ โดยใส่เลข 1 ลงหน้าที่สิ่งของที่จำเป็นและสำคัญที่สุด เลข 2 สำหรับลำดับความสำคัญรองลงมา จนถึงเลข 15 ซึ่งมีความจำเป็นและสำคัญน้อยที่สุด สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้ท่านไปจนถึงจุดนัดพบ (ให้เวลาทำแบบฝึกหัด 10 นาที)

,.....กล่องไม้ขีด
,.....อาหารสำเร็จรูป
,.....เชือก 50 เมตร (ไนล่อน)
,.....ร่มชูชีพ
,.....เครื่องทำความร้อน
,.....ปืนพก .45 2 กระบอก
,.....นมผง 1 ปีบ
,.....ออกซิเจน 100 ปอนด์ 2 ถัง
,.....แผนที่กลุ่มดาวต่าง ๆ
,.....แพ
,.....เข็มทิศ
,.....น้ำ 5 แกลลอน
,.....พลุสัญญาณ
,.....เครื่องมือปฐมพยาบาล รวมเข็มฉีดยา
,.....เครื่องรับส่งวิทยุ เอฟ.เอ็ม. ใช้พลังแสงแดด

แบบฝึกหัด
การตัดสินใจสำหรับกลุ่ม

กรณีศึกษา

เอกสารฉบับนี้เป็นแบบฝึกหัดในการตัดสินใจของกลุ่ม โดยใช้วิธีการเห็นพ้องต้องกันของบุคคลในกลุ่มจากการตัดสินใจ ซึ่งหมายความว่า การเลือกของ 15 อย่างจะต้องได้รับการเห็นชอบจากสมาชิกแต่ละคนก่อนที่จะเป็นการตัดสินใจของกลุ่ม การให้กลุ่มมีความเห็นตรงกันเป็นเรื่องยาก ดังนั้น ไม่จำเป็นต้องได้รับการเห็นพ้องจากทุกคนโดยสมบูรณ์ แต่อย่างน้อยก็ควรได้รับการเห็นชอบจากคนบางส่วนในกลุ่ม คำแนะนำเพื่อให้กลุ่มเห็นชอบร่วมกัน

1. หลีกเลี่ยงการโต้เถียงเกี่ยวกับการตัดสินใจ ควรใช้เหตุผล
2. ห้ามเปลี่ยนใจเพียงเพื่อให้กลุ่มตกลงกันง่ายขึ้น และหลีกเลี่ยงการขัดแย้ง
3. ห้ามใช้เทคนิคที่จะลดความขัดแย้ง เช่น การใช้เสียงส่วนใหญ่ การใช้คะแนนเฉลี่ยหรือการชักชวนเพื่อให้คนอื่นเห็นด้วย
4. ความเห็นแตกต่างเป็นประโยชน์ต่อกลุ่มมากกว่าขัดขวางการตัดสินใจของกลุ่ม

รายการสิ่งของ

,.....กล่องไม้ขีด
,.....อาหารสำเร็จรูป
,.....เชือก 50 เมตร (ไนล่อน)
,.....ร่มชูชีพ
,.....เครื่องทำความร้อน
,.....ปืนพก .45 2 กระบอก
,.....นมผง 1 ปีบ
,.....ออกซิเจน 100 ปอนด์ 2 ถัง
,.....แผนที่กลุ่มดาวต่าง ๆ
,.....แพ
,.....เข็มทิศ
,.....น้ำ 5 แกลลอน
,.....พลุสัญญาณ
,.....เครื่องมือปฐมพยาบาล รวมเข็มฉีดยา
,.....เครื่องรับส่งวิทยุ เอฟ.เอ็ม. ใช้พลังแสงแดด

เฉลยคำตอบ

อันดับ		เหตุผล
15	กล่องไม้ขีด	ไม่มีก๊าซออกซิเจน
4	อาหารสำเร็จรูป	ทำให้ดำรงชีวิตอยู่ได้บ้าง
6	เชือก 50 เมตร (ไนล่อน)	ใช้ผูกแผลเมื่อบาดเจ็บ ใช้ช่วยปีนป่าย
8	ร่มชูชีพ	ใช้ห่อของ
13	เครื่องทำความร้อน	ไม่จำเป็นเพราะสว่างมีความร้อนแล้ว
11	ปืนพก .45 2 กระบอก	ทำให้เกิดแรงผลักถอยหลังทันที
12	นมผง 1 ปีบ	เมื่อผสมน้ำใช้ดื่มเป็นอาหารได้
1	ออกซิเจน 100 ปอนด์ 2 ถัง	บนดวงจันทร์ไม่มีออกซิเจน
3	แผนที่กลุ่มดาวต่าง ๆ	ใช้เป็นเครื่องมือการหาทาง
9	แพ	เป็นที่กำบังและใช้ขนของ
14	เข็มทิศ	สนามแม่เหล็กดวงจันทร์ต่างกับโลก
2	น้ำ 5 แกลลอน	คนขาดน้ำนาน ๆ ไม่ได้
10	พลุสัญญาณ	บนดวงจันทร์ไม่มีออกซิเจน
7	เครื่องมือปฐมพยาบาล รวมเข็มฉีดยา	อาจจะต้องปฐมพยาบาล
5	เครื่องรับส่งวิทยุ เอฟ.เอ็ม. ใช้พลังแสงแดด	ใช้ในการติดต่อสื่อสาร

เอกสารการให้คะแนน
การตัดสินใจเพื่อความอยู่รอด

รายการสิ่งของ	ส่วนบุคคล	กลุ่ม	คำตอบจริง	ค่าต่าง 1	ค่าต่าง 2
1.กล่องไม้ขีด.....	.....	.....	.....	.....	...15
2.อาหารสำเร็จรูป.....	.....	.....	.....	.....	... 4
3.เชือก 50 เมตร (ไนล่อน)	.....	.....	.....	.....	... 6
4.ร่มชูชีพ.....	.....	.....	.....	.....	... 8
5.เครื่องทำความร้อน	.....	.....	.....	.....	...13
6.ปืนพก .45 2 กระบอก....	.....	.....	.....	.....	...11
7.นมผง 1 ปีบ.....	.....	.....	.....	.....	...12
8.ออกซิเจน 100 ปอนด์ 2 ถัง	.....	.....	.....	.....	... 1
9.แผนที่กลุ่มดาวต่าง ๆ	.....	.....	.....	.....	... 3
10.แพ	.....	.....	.....	.....	... 9
11.เข็มทิศ.....	.....	.....	.....	.....	...14
12.น้ำ 5 แกลลอน.....	.....	.....	.....	.....	... 2
13.พลุสัญญาณ.....	.....	.....	.....	.....	...10
14.เครื่องมือปฐมพยาบาล รวมเข็มฉีดยา.....	.....	.....	.....	.....	... 7
15.เครื่องรับส่งวิทยุ เอฟ.เอ็ม. ใช้พลังแสงแดด.....	.....	.....	.....	.....	... 5
รวมคะแนน					120

208

กิจกรรมประกอบการบรรยาย
หัวข้อวิชาที่ 2
ผู้นำกับการตัดสินใจ
กิจกรรมที่ 2.2 ปรึกษาหารือ

เวลา 30 นาที

จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกกิจกรรมแล้วมีความสามารถ

1. เลือกแบบของการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง
2. เห็นความสำคัญของการตัดสินใจโดยกลุ่ม

สื่อประกอบกิจกรรม

1. กระดาษสีขาว ขนาด A4 จำนวน 10 แผ่น
2. ปากกา จำนวน 10 ด้าม

ขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม

1. แบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็นกลุ่ม ๆ ละ 10 คน
2. วิทยากรบอกให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละกลุ่มอยู่ห่างกันพอประมาณ โดยแต่ละกลุ่มไม่ได้ยินการปรึกษาระหว่างกลุ่ม ให้กลุ่มเลือกประธาน จากนั้นวิทยากรจะมอบกระดาษให้กลุ่มละ 1 ชุด
3. วิทยากรจะแจกกรณีศึกษาให้กลุ่มเพื่อพิจารณาแก้ปัญหา

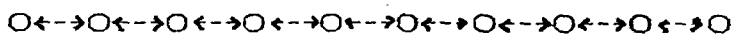
กรณีศึกษา

ร.ต.ฉลาด วรฉัตร ได้ยื่นข้อเสนอแก่รัฐบาล 4 ข้อ หากข้อเสนอไม่ได้รับการแก้ไขทั้ง 4 ข้อ ร.ต.ฉลาด วรฉัตร จะอดข้าวประท้วงจนกว่าจะเสียชีวิต

หากท่านเป็นผู้บริหารในคณะรัฐบาล ท่านจะมีวิธีการแก้ไขปัญหานี้อย่างไร

4. วิทยากรกำหนดวิธีการปรึกษาหารือของแต่ละกลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 เข้าแถวเรียงหน้ากระดาน ดังภาพที่ 1

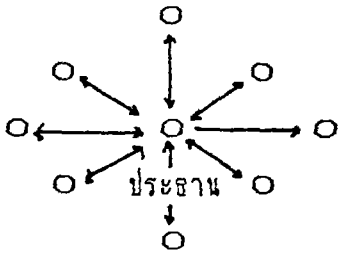


ประธาน

ภาพที่ 1 เข้าแถวเรียงหน้ากระดาน

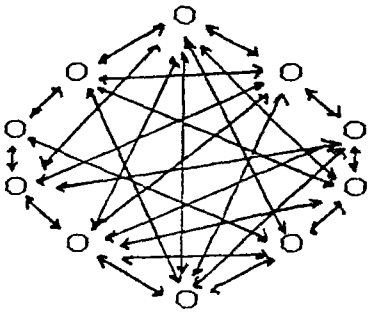
ประธานอยู่หัวแถว การปรึกษา ประธานจะปรึกษาได้เฉพาะคนที่ 2 เท่านั้น ส่วนคนที่ 2 จะปรึกษาได้กับคนที่ 1 และคนที่ 3 คนที่ 3 จะปรึกษากับคนที่ 2 และคนที่ 4 คนสุดท้ายปรึกษาได้เฉพาะคนรองสุดท้าย ระหว่างการปรึกษาห้ามคนอื่นรับฟัง

กลุ่มที่ 2 จัดเป็นวงกลม ดังภาพที่ 2 การปรึกษา ผู้เข้ารับการฝึกอบรมปรึกษาได้เฉพาะประธานเท่านั้น



ภาพที่ 2 การจัดเป็นวงกลม

กลุ่มที่ 3 จัดกลุ่มให้สมาชิกทุกคนปรึกษากันได้ตามภาพที่ 3



ภาพที่ 3 การจัดกลุ่มให้สมาชิกปรึกษากันได้ทุกคน

5. ให้แต่ละกลุ่มรายงานแนวทางการแก้ไขปัญหา
6. วิทยากรซักถามผู้เข้ารับการฝึกอบรม ดังนี้
   6.1 สมาชิกแต่ละคนรู้สึกอย่างไร
   6.2 สมาชิกทุกคนมีโอกาสเสนอความคิดเห็นหรือไม่
   6.3 การตัดสินใจในกลุ่มอยู่ที่ใคร
   6.4 วิธีการตัดสินใจแบบใดเหมาะสมที่สุด เพราะเหตุใด

สรุปข้อคิดจากกิจกรรม

การตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่งจะเห็นว่าทุกคนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นมากน้อยไม่เท่ากัน การให้โอกาสแสดงความคิดเห็นเป็นสิ่งสำคัญ และเมื่อมีโอกาสทุกคนจะต้องมีส่วนในการแสดงความคิดเห็น

เนื้อหาสาระประกอบการบรรยาย
หน่วยที่ 1 ด้านความเป็นผู้นำ
หัวข้อวิชาที่ 2 ผู้นำกับการตัดสินใจ

ผู้นำกับการตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นของคู่กับชีวิต สิ่งมีชีวิตโดยเฉพาะอย่างยิ่งมนุษย์จำต้องตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา ในชีวิตประจำวันของเราต้องเกี่ยวข้องอยู่กับการตัดสินใจเสมอ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเล็กเช่น จะซื้อกระเป๋ายี่ห้อของอะไรดีกว่า หรือเป็นเรื่องที่สำคัญ เช่น จะประกอบอาชีพอะไรดี จะลงทุนทำธุรกิจอะไรดี เรื่องเหล่านี้ต้องการการตัดสินใจทั้งสิ้น และการตัดสินใจทำอย่างหนึ่งอย่างใดลงไป ย่อมส่งผลตามมา ซึ่งอาจเป็นสิ่งที่ดีมีประโยชน์ เมื่อตัดสินใจได้ถูกต้องเหมาะสม หรืออาจเป็นสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา ก่อให้เกิดผลเสียทั้งต่อตนเองและหน่วยงาน หรือสังคมที่ตนเองเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องอยู่ด้วย การตัดสินใจที่ไม่ทันการณ์ การไม่ตัดสินใจ และการตัดสินใจผิด ทั้งสามประการนี้ได้ก่อให้เกิดความสูญเสียมาแล้วอย่างมหาศาล เกิดความสิ้นเปลืองเสียหาย เกิดการสูญเสียโอกาสอันดี อย่างที่ไม่อาจเรียกคืนมาได้ ดังนั้น การตัดสินใจจึงเป็นเรื่องที่สมควรได้รับความสนใจ ศึกษาหาแนวทางที่เหมาะสมสำหรับเป็นหลักยึดประกอบการตัดสินใจให้เหมาะสม และเกิดผลดี

การตัดสินใจ คือ การเลือกกระทำในหนทางที่ดีที่สุด เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ชาล์ล และ เบ็นจามิน (Charled Kepner & Benjamin Tregoe) ได้เสนอหลักเกณฑ์การตัดสินใจไว้เป็นขั้นตอน ดังนี้ คือ

1. ตั้งจุดมุ่งหมาย
2. การจำแนกจุดมุ่งหมายออกเป็นกลุ่มหรือหมวด
3. กำหนดทางเลือกต่าง ๆ
4. พิจารณาเปรียบเทียบทางเลือกเหล่านั้น
5. ตัดสินใจเลือกหนทางที่ดีที่สุด

การตั้งจุดมุ่งหมาย

การตัดสินใจต้องอาศัยหลักของการวางจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมาย มิฉะนั้น การตัดสินใจก็จะไร้ผล หรืออาจคลาดเคลื่อนไปจากเจตนารมณ์เดิม จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้จะต้องมีความชัดเจนและมีรายละเอียดตามสมควร เพื่อมิให้เกิดปัญหาตีความหรือมีข้อถกเถียงในภายหลัง และข้อสำคัญอีกประการหนึ่ง คือควรต้องระบุถึงทรัพยากร (Resources) ต่าง ๆ เอาไว้ด้วยว่า การที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้นั้น จะต้องมีเครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ หรือสิ่งอำนวยความสะดวกอะไรบ้างมากน้อยเพียงใด

การจำแนกจุดมุ่งหมาย

การตัดสินใจนั้นเป็นการเลือกเอาลู่ทางที่ดีที่สุดเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมาย ซึ่งจะต้องวิเคราะห์รายละเอียดต่าง ๆ เป็นอย่างดีก่อนที่จะตัดสินใจลงไป การจำแนกจุดมุ่งหมายออกเป็นกลุ่มหรือหมวดหมู่จะช่วยให้ได้ข้อพิจารณาประกอบการตัดสินใจ ในรายละเอียดมากขึ้นว่าควรจะเลือกหนทางใดดี หนทางใดที่จะทำให้ได้สิ่งที่เป็นจุดมุ่งหมายสำคัญ การจำแนกจุดมุ่งหมายอาจจำแนกออกเป็นสองกลุ่ม คือ

1. จุดมุ่งหมายหลัก (must) เป็นจุดมุ่งหมายที่ต้องการอย่างเด่นชัด เป็นสิ่งที่สำคัญมากและมีบทบาทสูงต่อการตัดสินใจ จุดมุ่งหมายหลักจะต้องมีอยู่จำกัดและควรเป็นจุดเด่นของเรื่องเป็นสิ่งที่ขาดเสียมิได้

2. จุดมุ่งหมายรอง (want) เป็นจุดมุ่งหมายที่มีความสำคัญด้อยลงมา เป็นจุดมุ่งหมายที่ใช้เพื่อประกอบการตัดสินใจให้ได้ผลดียิ่งขึ้น ในหลาย ๆ กรณี อาศัยจุดหมายรองเป็นองค์ประกอบก็อาจตัดสินใจได้

การตัดสินใจให้ได้ดีจำเป็นต้องมีรายละเอียดทั้งของจุดมุ่งหมายหลักและจุดมุ่งหมายรองให้มากพอและควรครอบคลุมเป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วย สิ่งที่ควรระวังก็คือ จะต้องจำแนกจุดมุ่งหมายหลักและจุดมุ่งหมายรองออกจากกันอย่างแจ้งชัด อย่าได้นำจุดมุ่งหมายหลักไปเป็นจุดมุ่งหมายรอง หรือนำจุดมุ่งหมายรองมาเป็นจุดมุ่งหมายหลัก เพราะจะทำให้เกิดความสับสนและเบี่ยงเบนการตัดสินใจให้ผิดพลาดไปจากสิ่งที่ควรเป็นได้

การกำหนดทางเลือก

ควรจะได้มองหาทางและกำหนดทางเลือกขึ้นหลาย ๆ ทาง อันจะเป็นการช่วยให้การตัดสินใจ มีโอกาสสมเหตุสมผลและสะดวกง่ายดายยิ่งขึ้น การกำหนดทางเลือกหลาย ๆ ทางจะเป็นการช่วยให้มีการวินิจฉัยอย่างกว้างขวาง การมีขอบเขตที่จำกัดมักนำไปสู่การตัดสินใจที่จำกัด

การพิจารณาเปรียบเทียบทางเลือก

เมื่อได้ทางเลือกหลาย ๆ ทางดังกล่าวมาแล้วก็นำทางเลือกเหล่านั้นมาจัดเรียงเข้าด้วยกัน และพิจารณาเปรียบเทียบดูว่าทางเลือกใดเป็นทางเลือกที่เหมาะสมกับการดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้มากที่สุด

การตัดสินใจเลือกหนทางที่ดีที่สุด

เมื่อได้พิจารณาเปรียบเทียบทางเลือกต่าง ๆ แล้วอย่างรอบคอบ โดยคำนึงถึงผลได้ผลเสียและผลกระทบข้างเคียงที่อาจเกิดขึ้นได้แล้ว ก็พอจะบอกได้ว่าทางเลือกใดที่น่าจะเหมาะสมที่สุด แต่อย่าเพิ่งด่วนสรุปผลหรือด่วนตัดสินใจ ควรได้ทบทวนตั้งแต่ต้นอีกครั้งว่าจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้นั้น เข้าใจได้ชัดเจนหรือไม่ เป้าหมายที่เข้าใจกับเป้าหมายที่ต้องการให้ตัดสินใจตรงกันหรือไม่ พิจารณาว่าการกำหนดจุดมุ่งหมายต่าง ๆ ที่นำมาเป็นทางเลือกนั้น กำหนดได้สอดคล้องกับเป้าหมายที่วางเอาไว้หรือไม่ นอกจากนั้น ควรตรวจสอบว่ามีทางเลือกอื่นอีกหรือไม่ จึงเปรียบเทียบทางเลือกเหล่านั้นอีกครั้งหนึ่ง เมื่อได้ทำจนครบแล้วก็สามารถตัดสินใจได้ทันที

การตัดสินใจนั้นแม้ว่าจะได้กระทำตามกระบวนการเป็นขั้นตอนโดยรอบคอบแล้วก็ตาม การผิดพลาดก็ยังอาจเกิดขึ้นได้เช่นกัน เพราะความผิดพลาดเป็นธรรมชาติของมนุษย์ เมื่อทำงานย่อมมีโอกาสเกิดขึ้นได้เสมอ และเมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้นก็ควรยึดถือไว้เป็นบทเรียน ทำการศึกษา วิเคราะห์ เอาไว้เป็นแบบอย่างเพื่อจะได้ไม่เกิดขึ้นอีก สาเหตุของความผิดพลาดในการตัดสินใจอาจเกิดได้จาก

1. การตัดสินใจโดยลำเอียง ซึ่งอาจเชื่อข้อมูลจากแหล่งอื่น หรือบุคคลอื่นทั้ง ๆ ที่ผลการวิเคราะห์ออกมาเป็นอย่างหนึ่งอย่างใดแล้ว ก็ยังไม่เชื่อความคิดทางวิทยาศาสตร์ บางคนก็

มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจนมองข้ามหลักเกณฑ์ของระบบการตัดสินใจอย่างมีหลักเกณฑ์จนการตัดสินใจผิดพลาดไปได้

2. ตัดสินใจโดยมีข้อมูลของจุดมุ่งหมายหลักไม่เพียงพอ หรือบางครั้งไม่มีเลย แต่ด่วนตัดสินใจโดยไม่คำนึงถึงหลักเกณฑ์

3. เงื่อนไขของเวลาบังคับให้ขาดความพินิจพิจารณาในการประมวลข้อมูล เป็นผลให้ต้องรีบตัดสินใจ

4. ข้อมูลหรือทางเลือกมีน้อยเกินไปหรือไม่มีเลย ซึ่งเป็นผลเสียต่อการตัดสินใจอย่างยิ่ง

5. เชื่อมั่นในความเป็นมาในอดีต โดยไม่คำนึงถึงสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

6. ขาดการติดต่อกับแหล่งข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ

เมื่อมีการตัดสินใจที่ผิดพลาดไปแล้วสิ่งที่ควรทำคือ รีบดำเนินการแก้ไข หากยังสามารถแก้ไขได้ทันหากแก้ไขไม่ได้ก็ต้องยอมรับความสูญเสีย และความคลาดเคลื่อน ข้อสำคัญคืออย่าได้อาย เมื่อตัดสินใจผิดพลาดไปแล้ว ต้องถือว่าเป็นเรื่องธรรมดาของมนุษย์ อย่ากลัวหรือหวาดผวาจนไม่กล้าที่จะตัดสินใจอีก และยิ่งถ้าเราได้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ของการตัดสินใจทุกขั้นตอนแล้วก็หมายความว่า เราได้พยายามอย่างเต็มที่แล้ว แต่ก็ยังเกิดความผิดพลาดขึ้นได้ ก็หมายความว่าต้องมีเหตุอันพ้นจากขีดความสามารถหรือความหยั่งรู้เข้ามามาแทรกซ้อนจนเป็นผลให้ข้อมูลเดิมต้องเบี่ยงเบนไปจากแนวหรือทิศทางที่วางไว้ อย่างไรก็ดี เมื่อปรากฏว่าเกิดข้อผิดพลาดขึ้นจากการตัดสินใจ ก็ควรดำเนินการ ดังนี้

1. แก้ไขการตัดสินใจใหม่ให้ถูกต้อง

2. หากแก้ไขไม่ได้ให้ศึกษาข้อบกพร่อง และจุดของความเบี่ยงเบนไปจากแนวสมมติฐานเดิม

3. ศึกษาหาข้อมูลว่าเหตุใดจึงเกิดขึ้นได้ ปรากฏการณ์ที่แทรกซ้อนนั้นเป็นอุบัติเหตุ เป็นเฉพาะกิจ เฉพาะกรณี หรือเฉพาะการณ์หรือไม่

4. ยึดเอาข้อบกพร่องเป็นข้อมูลใหม่ไว้ประกอบการวินิจฉัยและการตัดสินใจต่อไปในโอกาสข้างหน้า

การตัดสินใจเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการเลือก หรือทางเลือกตั้งแต่ 2 ทางขึ้นไป เพราะหากมีเพียงทางเดียวก็เท่ากับไม่มีการตัดสินใจเกิดขึ้น และการตัดสินใจนั้นเป็นกระบวนการในการ

ใช้ความคิด การใช้เหตุผลและวิจารณญาน ซึ่งมักจะปรากฏอยู่เสมอว่าความพอใจ อารมณ์และจิตใต้สำนึกอาจจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ และอยู่เหนือการควบคุมได้ นอกจากนี้ลักษณะที่เด่นอีกประการหนึ่งของการตัดสินใจ คือ การตัดสินใจนั้นเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ เป็นการตัดสินใจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งนั่นเอง

<u>คุณภาพของการตัดสินใจ</u>

การตัดสินใจลงมือกระทำการใด ๆ หรือเลือกวิธีปฏิบัติใด ๆ ที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่ต้องการ จะมีเปอร์เซนต์ของความสำเร็จคือจะมีคุณภาพเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. <u>ข้อมูลที่มีคุณภาพ</u> ข้อมูลที่มีคุณภาพในที่นี้หมายถึง ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง สามารถพิสูจน์ได้ ยืนยันได้ มีหลักฐานประกอบ มิใช้เป็นข้อมูลอนุมานที่มีข้อเท็จจริงเพียงบางส่วน แล้วสรุปส่วนที่เหลือจากข้อเท็จจริงเท่าที่มีอยู่ ซึ่งยิ่งข้อเท็จจริงมีน้อยเท่าใด โอกาสผิดพลาดอันเนื่องมาจากการอนุมานที่ต้องสรุปส่วนที่เหลือเป็นจำนวนมาก ยิ่งมีเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น นอกจากคุณภาพในแง่เนื้อหาของข้อมูลแล้ว ยังต้องมีคุณภาพในแง่ของจำนวนที่มากเพียงพอต่อการตัดสินใจ และในแง่ของเวลา คือทันต่อเวลา ทันต่อเหตุการณ์ที่จะนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจอีกด้วย

2. <u>เกณฑ์ในการวิเคราะห์ที่ถูกต้อง</u> เกณฑ์ในการวิเคราะห์ในที่นี้หมายถึงเกณฑ์ในการวิเคราะห์ข้อมูล และเกณฑ์ในการวิเคราะห์ทางเลือกต่าง ๆ ในการวิเคราะห์ข้อมูลนั้น ถ้าวิเคราะห์น้อยเกินไปก็ทำให้ส่งผลถึงองค์ประกอบประการต่อไป คือการใช้วิจารณญานของผู้ทำการตัดสินใจเอง ก็ต้องทำมากขึ้น หรือหากข้อมูลมีมาก การวิเคราะห์แยกแยะข้อมูลให้อยู่ในลักษณะที่จะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจทำได้ไม่ดีพอ ก็จะส่งผลถึงคุณภาพของการตัดสินใจเช่นเดียวกัน ส่วนเกณฑ์ในการวิเคราะห์ทางเลือกนั้นในทางปฏิบัติจะขึ้นอยู่กับสภาพการณ์แวดล้อมของการตัดสินใจเป็นประการสำคัญ เพราะเป็นเรื่องที่เฉพาะเจาะจงเป็นกรณีไป

อย่างไรก็ตาม เกณฑ์ต่าง ๆ ที่เป็นข้อควรคำนึงในการวิเคราะห์ทางเลือกในการตัดสินใจ มีดังต่อไปนี้ คือ

1. ทางเลือกที่ดีต้องนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่ต้องการ
2. ค่าใช้จ่ายหากจำเป็นต้องมีสำหรับทางเลือกนั้น ต้องประหยัดและมีประสิทธิภาพ
3. ทางเลือกนั้นต้องปฏิบัติได้จริง
4. ทางเลือกนั้นต้องก่อให้เกิดผลกระทบในทางลบน้อยที่สุด

5. ระยะเวลาที่จะดำเนินการตามทางเลือกนั้นต้องทันกับเหตุการณ์และความต้องการ
6. ผู้ปฏิบัติต้องเห็นชอบและพร้อมจะปฏิบัติตามทางเลือกที่ได้ตัดสินใจนั้น
7. ทางเลือกนั้นควรจะแก้ปัญหาได้สมบูรณ์ถาวร มิใช่เป็นการแก้ชั่วคราวเฉพาะหน้า

3. <u>การใช้วิจารณญานของผู้ทำการตัดสินใจ</u> การใช้วิจารณญานของผู้ตัดสินใจจะเป็นปฏิภาคผกผันกับคุณภาพของข้อมูล กล่าวคือ หากข้อมูลน้อยก็ต้องใช้วิจารณญานมาก และในทางกลับกันหากข้อมูลมีมาก การใช้วิจารณญานก็จะน้อย วิจารณญานในที่นี้ประกอบด้วย ความรู้ในเรื่องที่จะทำการตัดสินใจ ประสบการณ์ ความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งบางคนมักจะพูดถึงในทำนอง "ดวง" หรือ "โชค" ตลอดจนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และทัศนคติต่อการเสี่ยงอันเนื่องมาจากการตัดสินใจนั้น เป็นการตัดสินใจเพื่อมุ่งอนาคตซึ่งกำหนดความแน่นอนได้ยากมาก เท่าที่พบมากนั้น หากผู้ทำการตัดสินใจไม่ยอมเสี่ยงความผิดพลาดแม้จะไม่เกิดขึ้นก็จริง แต่การพัฒนาจะเป็นไปได้ช้ามาก

<u>ข้อผิดพลาดที่มักพบเสมอ ๆ ในการตัดสินใจ</u>

สาเหตุความผิดพลาดในการตัดสินใจนั้นเกิดขึ้นได้จากปัจจัยหลัก 3 ประการ คือ

1. <u>ปัจจัยเกี่ยวกับข้อมูล</u> อันเนื่องมาจาก

1.1 ข้อมูลไม่มี ทำให้มีความเสี่ยงสูงในการตัดสินใจ

1.2 ข้อมูลมีไม่พอ ถ้ารอเก็บข้อมูลเพิ่มเติมทันทีอาจช้าไม่ทันการ และหากใช้ข้อมูลเท่าที่มีก็มีสภาวะความเสี่ยงสูงเช่นเดียวกัน

1.3 ใช้ข้อมูลเฉพาะที่ใกล้ตัว หาง่าย อาจเนื่องมาจากความขี้เกียจ ความมักง่ายของผู้ทำหน้าที่ในการรวบรวมข้อมูลอันมีผลทำให้ข้อมูลขาดคุณภาพ

1.4 ข้อมูลถูกบิดเบือน เพื่อประโยชน์ของคนหรือกลุ่มคนบางกลุ่ม ลักษณะเช่นนี้ความผิดพลาดในการตัดสินใจมีโอกาสเกิดขึ้นได้มาก

1.5 การหาข้อมูลจากพวกเดียวกัน ทำให้ข้อมูลไม่เพียงพอ ขาดข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ การใช้วิจารณญานก็จะผิดพลาด

1.6 การหาข้อมูลทำเพียงเพื่อสนับสนุนความคิดเห็น ลักษณะเช่นนี้เท่ากับว่าการตัดสินใจได้เกิดขึ้นแล้วก่อนจะทำการวิเคราะห์ข้อมูล

1.7 การวิเคราะห์ข้อมูลขาดคุณภาพ

2. ปัจจัยเกี่ยวกับผู้ตัดสินใจ อันเนื่องมาจาก

2.1 ขาดความรู้ทางวิชาการในงานนั้น ๆ การตัดสินใจในปัญหาบางเรื่องจำเป็นต้องอาศัยผู้มีความรู้ในเรื่องนั้น ๆ จึงจะสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง และไม่ถูกตบตาจากผู้เสนอข้อมูลที่ต้องการจะบิดเบือนเพื่อประโยชน์ที่ตนเองจะได้รับ

2.2 ขาดความชำนาญในการคาดคะเนเหตุการณ์ ซึ่งต้องอาศัยความรอบรู้และการจำประวัติเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะมาเป็นเครื่องโยงและชี้ให้เห็นแนวโน้มในอนาคตที่น่าจะเกิดขึ้นได้มากที่สุด

2.3 ขาดการคำนึงถึงผลสะท้อน มุ่งแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่ประสบให้เสร็จ ๆ ไป โดยลืมนึกถึงผลกระทบในทางลบที่จะสะท้อนมาภายหลัง

2.4 ขาดการใช้เหตุผลไตร่ตรอง อาจจะเนื่องมาจากอารมณ์ ความหุนหันพลันแล่น ความริษร้อน หรือความลำเอียง

2.5 ขาดการเป็นตัวของตัวเอง เห็นด้วยกับคนโน้นที คนนี้ที เมื่อมีใครมาบอกมาพูดก็เปลี่ยนใจไปอีกแบบหนึ่ง

2.6 ระมัดระวังมากเกินไป ไม่กล้าเสี่ยงกล้าผิด รอข้อมูลให้สมบูรณ์ก่อน ไม่กล้ารับความเป็นจริง กลัวโน่น กลัวนี่ จนไม่กล้าที่จะออกนอกรอบ หรือนำความคิดสร้างสรรค์มาใช้ในการแก้ปัญหา ซึ่งการระมัดระวังมากเกินไปก็มีโอกาสทำให้การตัดสินใจผิดพลาดได้เช่นเดียวกัน

3. ปัจจัยเกี่ยวกับการสื่อความหมาย อันเนื่องมาจาก

3.1 ผู้ตัดสินใจขาดทักษะในการสื่อความหมาย ไม่ชัดเจนทั้งในการพูดและการเขียน

3.2 ผู้รับคำสั่งขาดทักษะในการสื่อความหมายโดยเฉพาะในการฟังและการทำความเข้าใจ

3.3 มีการสื่อความหมายทางเดียว

การตัดสินใจโดยกลุ่ม

ในการแก้ปัญหาที่มีผลกระทบและเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายคนหรือหลายฝ่าย ในกรณีที่มิได้อยู่ในสภาวะที่วิกฤตหรือเร่งด่วน นิยมการตัดสินใจโดยกลุ่มเพื่อให้เกิดความร่วมแรง ร่วมใจว่าทุกคนได้มีส่วนในการตัดสินใจ ดังนั้น ผลของการตัดสินใจจึงเป็นข้อผูกพันที่สมาชิกจะได้ลงมือปฏิบัติตามแผนที่ได้วางไว้

อย่างไรก็ตาม มิได้หมายความว่าการตัดสินใจโดยกลุ่มจะให้ผลที่ดีเสมอไป ทั้งนี้ เพราะลักษณะการตัดสินใจโดยกลุ่มมีอยู่หลายแบบด้วยกัน กล่าวคือ

1. การตัดสินใจโดยขาดปฏิกิริยาโต้ตอบ เป็นการตัดสินใจในลักษณะที่มีคน ๆ หนึ่งเสนอความคิดเห็นขึ้นมา ยังมิทันที่จะได้พิจารณาความคิดเห็นนั้น ก็มีอีกคนหนึ่งเสนอขึ้นมาอีกความเห็นหนึ่ง และกลุ่มก็เห็นตาม คือตัดสินใจไปตามนั้น โดยละเลยมิได้มีปฏิกิริยาโต้ตอบความเห็นของสมาชิกคนแรก

2. การตัดสินใจโดยใช้อำนาจหน้าที่ โดยลักษณะของกลุ่มที่จะทำการตัดสินใจนั้น สร้างขึ้นโดยโครงสร้างแห่งอำนาจหน้าที่ ประธานของกลุ่มจะเป็นผู้ทำการตัดสินใจ แม้ว่ากลุ่มจะสามารถแสดงความคิดเห็นหรืออภิปรายกันอย่างกว้างขวาง

3. การตัดสินใจโดยเสียงข้างน้อย การตัดสินใจแบบนี้เสียงส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย แต่เกิดจากการที่มีบุคคล 2 หรือ 3 คนในกลุ่มหรือมากกว่านั้นขึ้นกับขนาดของกลุ่ม แต่เป็นเสียงข้างน้อยพยายามใช้เล่ห์เหลี่ยมต่าง ๆ ทำให้ต้องทำการตัดสินใจไปตามความเห็นของกลุ่มน้อยนั้น

4. การตัดสินใจโดยเสียงข้างมาก วิธีการเช่นนี้เราคุ้นและนิยมกันมาก ในกรณีที่ไม่สามารถหาข้อตกลงร่วมกันได้ อันเนื่องจากความเห็นต่างกัน ก็ใช้วิธีการโหวตคะแนนเสียงซึ่งอาจทำแบบเปิดเผยหรือทำแบบลงคะแนนลับขึ้นอยู่กับความเปิดเผยของสมาชิกในกลุ่มและหัวข้อที่ทำการตัดสินใจกับสถานการณ์ในขณะนั้น วิธีการนี้คนส่วนใหญ่จะพอใจ แต่ถ้าเสียงข้างน้อยซึ่งแม้มติไม่มีน้ำใจเป็นนักกีฬาพอ ก็อาจจะไม่ยอมรับ หรือไม่ถือเป็นข้อผูกพันของตนเอง เมื่อพ้นมาจากการประชุมแล้ว

5. การตัดสินใจโดยเห็นพ้องต้องกัน วิธีการนี้เป็นวิธีที่ให้ผลมาก เพราะเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้มีสิทธิมีเสียงในการเสนอความเห็นและเหตุผลของตนเองอย่างเต็มที่ มีโอกาสรับฟังซึ่งกันและกัน ทุกคนที่ร่วมในการตัดสินใจมีลักษณะประนีประนอม เกื้อกูลซึ่งกันและกันให้เกียรติกันและกัน แม้ผู้ที่ไม่เห็นด้วยหรือความเห็นของตนไม่เป็นที่ตกลงโดยกลุ่มก็มีความรู้สึกว่าความคิดของตนเองมีโอกาสได้รับฟังโดยกลุ่มแล้ว แต่เนื่องด้วยผู้อื่นมีเหตุผลที่ดีกว่า ดังนั้น การยอมรับในผลของการตัดสินใจจะมีมากกว่าแบบขาดการใช้เหตุผลไตร่ตรอง

6. การตัดสินใจโดยความเห็นที่เป็นเอกฉันท์ ทุกคนเห็นพ้องต้องกันหมด ไม่มีความเห็นที่ต่างไปจากกัน ซึ่งในโลกของความเป็นจริงเป็นไปได้ยากมาก แต่ถือว่าเป็นการตัดสินใจที่สมบูรณ์ที่สุด

ข้อดีของการตัดสินใจโดยกลุ่ม

การตัดสินใจโดยกลุ่ม มีข้อดี ดังนี้

1. การตัดสินใจมาจากความคิดเห็นของบุคคลต่าง ๆ

2. การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการประชุมทำให้ได้ทราบข้อมูลของต่างฝ่าย อันจะก่อให้เกิดการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ

3. เป็นแรงจูงใจให้สมาชิกกลุ่มมีส่วนในการตัดสินใจ เพราะความรู้สึกว่าตนเองมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจนั้น

4. ช่วยให้นักบริหารได้เรียนรู้วิธีการตัดสินใจได้มากขึ้น

5. การตัดสินใจโดยกลุ่ม การให้มีการประชุมร่วมกันเป็นการเปิดโอกาสให้มีผู้แทนผลประโยชน์ต่าง ๆ ช่วยให้ทุกกลุ่มได้รับความเป็นธรรมมากขึ้น

6. เป็นการส่งเสริมให้สมาชิกได้มองปัญหาและภาพต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง หลายแง่หลายมุมมากยิ่งขึ้น และเป็นวิธีหนึ่งของการคิดเชิงสร้างสรรค์ และการสร้างความคิดใหม่จากการได้รับฟังความเห็นของสมาชิกคนอื่น ๆ

ข้อจำกัดของการตัดสินใจโดยกลุ่ม

การตัดสินใจโดยกลุ่ม มีข้อจำกัด ดังนี้

1. สิ้นเปลืองเวลามากและบางครั้งข้อตกลงหรือการตัดสินใจที่ได้ให้ผลไม่คุ้มกับเวลาที่เสียไป

2. หากการตัดสินใจต้องกระทำทันที จะทำให้การใช้ประโยชน์จากข้อเสนอแนะต่าง ๆ มีน้อยมาก

3. บางครั้งการดำเนินการโดยกลุ่มไม่สามารถจะเกิดการประนีประนอม และไม่สามารถชี้ขาดได้

4. หากผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจเข้าร่วมประชุมอยู่ด้วย จะทำให้การตัดสินใจขึ้นกับบุคคลผู้นั้น หรือมิเช่นนั้นอาจเป็นผลให้สมาชิกคนอื่นเสนอความคิดเห็นที่คิดว่าผู้บริหารนอใจ

5. การตัดสินใจร่วมกันอาจทำให้มีการปัดความรับผิดชอบและปัดภาระให้พ้นตัว

การตัดสินใจกับการใช้ความคิดสร้างสรรค์

การพิจารณานำทางเลือกที่จะตัดสินใจเลือกเพื่อแก้ปัญหานั้น สิ่งที่มักจะประสบอยู่เสมอ คือความรู้สึกว่าหมดทางที่จะแก้ไข เพราะอะไรที่คิด ๆ จะทำก็เคยทดลองมาแล้ว คงจะไม่บังเกิดผลอย่างแน่นอน บางครั้งรู้สึกว่าสมองทึบ คิดอะไรไม่ออก จะเลือกทางนั้นก็ขัดกับกฎ จะเลือกทางนี้ก็ขัดกับระเบียบ ซึ่งลักษณะเช่นนี้ทำให้เราวนเวียนอยู่กับความคิดของตนเอง และไม่สามารถคิดหาทางออกที่ดีได้

ปัจจุบันนี้คนส่วนใหญ่หันมาให้ความสำคัญกับการนำความคิดสร้างสรรค์มาใช้ในการแก้ไขปัญหามากยิ่งขึ้น มีการระดมสมอง (Brainstorming) หรือการระดมความคิดโดยกลุ่มสมาชิก ซึ่งหลักการสำคัญของการระดมสมองก็คือ การเปิดใจให้กว้าง ปล่อยให้ความคิดฝันหรือจินตนาการในการหาทางเลือกที่จะแก้ปัญหาของแต่ละคนได้พรั่งพรูออกมาอย่างอิสระ ใครคิดอะไรก็เสนอออกมาได้ทันที โดยจะมีสมาชิกคนหนึ่งทำหน้าที่เป็นผู้จดคำตอบต่าง ๆ ทั้งหมดลงไว้บนกระดานหรือที่ทุกคนสามารถเห็นได้ชัด เน้นการที่ให้ทุกคนได้ช่วยกันคิดให้ได้ทางเลือกมากทางที่สุด เท่าที่จะเป็นได้และ การสร้างความคิดใหม่บนความคิดที่มีอยู่ โดยจะไม่มีการประเมินค่าใด ๆ ทั้งสิ้นว่าทางเลือกที่เสนอนั้นจะเหมาะสมหรือปฏิบัติได้จริงหรือไม่ เพราะยิ่งคิดลู่ทางที่จะแก้ปัญหาออกได้มากทางเท่าใด โอกาสเสี่ยงต่อความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นก็จะลดน้อยลงไปเท่านั้น และเมื่อหมดช่วงของการระดมความคิดแล้ว จึงค่อยกลับมาใช้หลักเหตุผลในการพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ ที่ได้เสนอมาแล้วอีกครั้งหนึ่ง

ผู้นำกับการวินิจฉัยสั่งการ

ภาระหน้าที่ของผู้นำระดับผู้บริหารหน่วยงานนั้นมีอยู่มากมาย แต่สิ่งที่เป็นภาระอันสำคัญ คือ การวินิจฉัยสั่งการในหน้าที่การงาน งานทุกอย่างจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับการวินิจฉัยสั่งการ ซึ่งเป็นภาระอย่างหนึ่งที่ข้าราชการระดับผู้บริหารหน่วยงานไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ความยากง่ายของการวินิจฉัยสั่งการนั้นอาจแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ บางครั้งจำเป็นต้องใช้ความคิด ความกล้าหาญ และการเสี่ยงภัย แต่บางครั้งสามารถทำการวินิจฉัยสั่งการได้ โดยไม่ต้องมีปัญหาที่จะต้องวิตกกังวลแต่อย่างไร

ความหมายของการวินิจฉัยสั่งการ

ได้มีผู้นิยามความหมายของการวินิจฉัยสั่งการดังต่อไปนี้

การวินิจฉัยสั่งการ หมายถึง การชั่งใจไตร่ตรองหาเหตุผลและตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติที่เห็นว่าดีที่สุดจากหลาย ๆ ทาง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

การวินิจฉัยสั่งการ หมายถึง การตัดสินใจเลือกเอาทางปฏิบัติซึ่งมีอยู่หลายทางเป็นแนวทางปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ อาจเป็นการตัดสินใจที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือหลายสิ่งหลายอย่างเพื่อความสำเร็จตามที่มุ่งหมายไว้ก็ได้ ในทางปฏิบัตินั้นการวินิจฉัยสั่งการมักเกี่ยวข้องกับปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อนและมีวิธีการแก้ปัญหาให้วินิจฉัยมากกว่าหนึ่งประการเสมอ ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้วินิจฉัยปัญหาว่าจะเลือกสั่งการปฏิบัติโดยวิธีใดจึงจะบรรลุเป้าหมายอย่างดีที่สุด และเพื่อบังเกิดผลสูงสุดแก่องค์การหรือหน่วยงานนั้น

การวินิจฉัยสั่งการ เป็นกระบวนการรวบรวมแนวความคิดและการปฏิบัติเพื่อให้เกิดภาวะแห่งการสั่งการที่จะนำเอามาใช้กับการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของตนเอง ของสังคม หรือขององค์การตามที่กำหนดเอาไว้

อาจกล่าวโดยสรุปอย่างสั้น ๆ ได้ว่า การวินิจฉัยสั่งการ หมายถึงการตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติซึ่งมีอยู่หลายทางเพื่อไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

ความสำคัญของการอำนวยการหรือการสั่งการ

จากความหมายของคำว่าการอำนวยการหรือการสั่งการ (Directing) จะเห็นได้ว่าการอำนวยการและการสั่งการนั้นจะเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งของผู้บริหารที่จะทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรดำเนินไปตามแผนงานหรือนโยบายที่ได้กำหนดไว้จากการวางแผน ทั้งนี้ ผู้บริหารอาจจะทำได้โดยการออกคำสั่งหรือคำแนะนำให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ถ้ามีข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงานผู้บริหารจะต้องมีหน้าที่ที่จะช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ถ้ามีข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน ผู้บริหารก็จะต้องมีหน้าที่ที่จะช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาในการแก้ไขข้อบกพร่องนั้น ตลอดจนควบคุมให้การปฏิบัติงานเสร็จตามระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้ในแผนด้วย

แนวคิดทางการบริหารที่เกี่ยวกับการวินิจฉัยสั่งการ

การวินิจฉัยสั่งการเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดขั้นหนึ่งของการบริหารโดยเฉพาะการบริหารในระดับสูง เพราะผลของการปฏิบัติงานจะเป็นอย่างไรนั้นย่อมอยู่กับการวินิจฉัยสั่งการของผู้เป็นหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงาน เพื่อเป็นการนำทางไปสู่การวินิจฉัยสั่งการที่ดี ผู้บริหารจึงควรนิจารณาแนวคิดทางการบริหารที่เกี่ยวกับการวินิจฉัยสั่งการดังต่อไปนี้

1. การบริหารเป็นพฤติกรรมสำคัญอย่างหนึ่งที่มีอยู่ในหน่วยงานของสังคมทุกแห่งเพราะในสังคมย่อมมีการแบ่งแยกหน่วยงานออกเป็นหน่วยต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องใช้การบริหารเป็นเครื่องมือเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปโดยเรียบร้อย

2. การบริหารเป็นกระบวนการที่จัดให้มีขึ้น เพื่ออำนวยการและควบคุมการดำรงชีวิตของมนุษย์ที่อยู่ร่วมกันในระบบสังคม

3. การบริหารช่วยให้เกิดการพัฒนาและวางกฎเกณฑ์ของกระบวนการวินิจฉัยสั่งการให้มีประสิทธิภาพที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

4. การวินิจฉัยสั่งการที่ดีและที่ถูกต้องมิใช่อยู่ที่ผู้บริหารแต่เพียงผู้เดียว แต่จะต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจจากผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ ด้วย

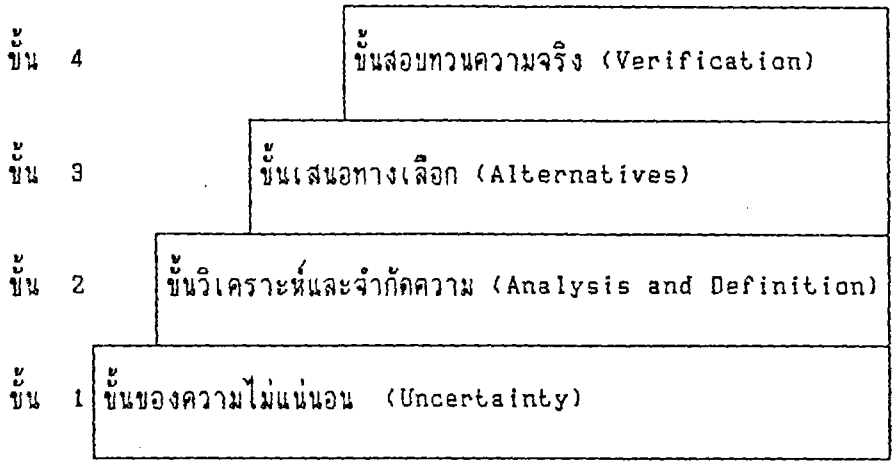
5. ผู้บริหารควรให้บุคคลในหน่วยงานได้รับทราบและเข้าใจในการวินิจฉัยสั่งการอันจะก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการบริหารงาน

การวินิจฉัยสั่งการ

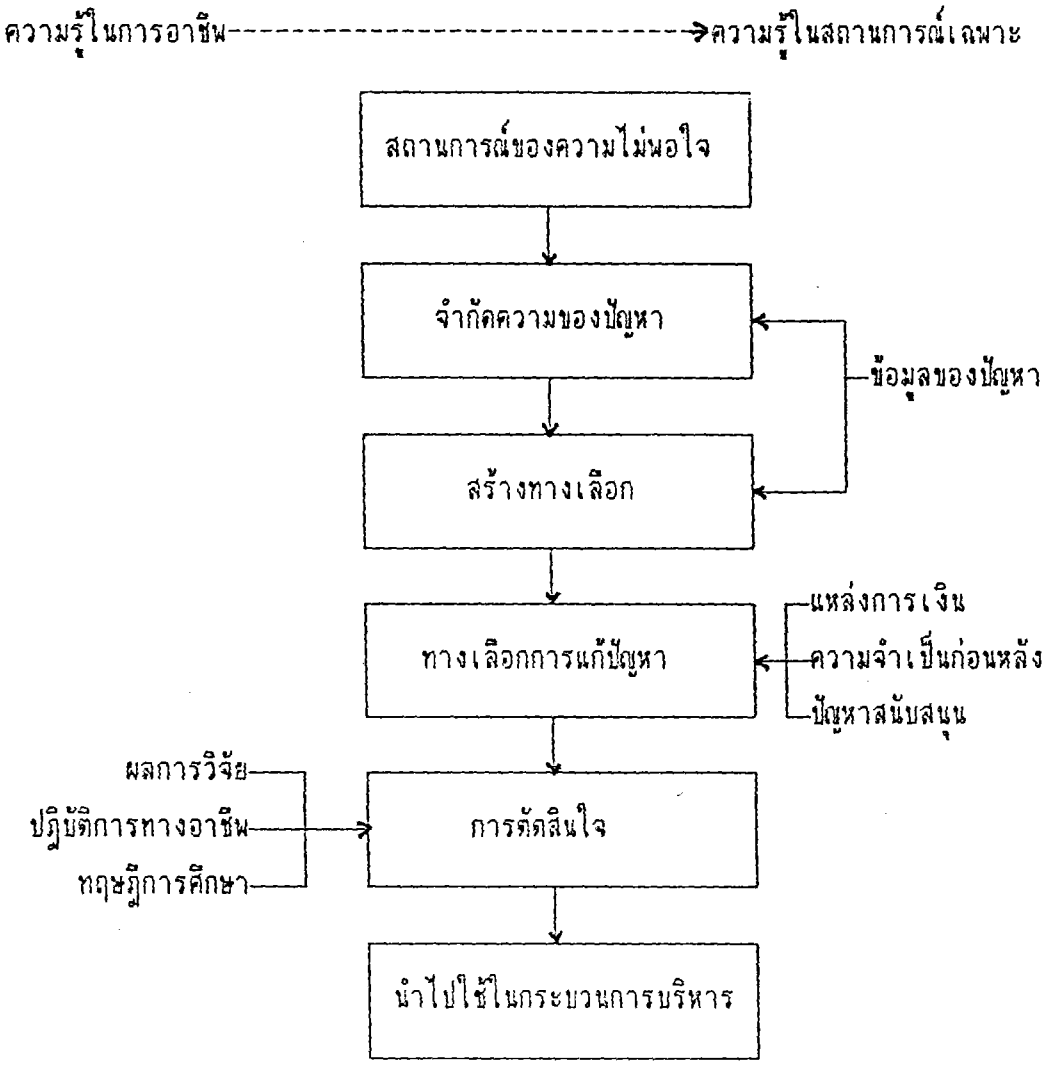
การวินิจฉัยสั่งการ (Decision-making) เป็นผลมาจากการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล แล้วจึงออกมาในรูปของคำสั่งหรือคำแนะนำ

รูปแบบและกระบวนการของการวินิจฉัยสั่งการ

รูปแบบของการวินิจฉัย แบ่งออกเป็น 4 ขั้นด้วยกัน คือ



<u>กระบวนการวินิจฉัยสั่งการ</u>



ผู้นำกับการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์การ

ความจริงประการหนึ่งที่ยอมรับกันโดยทั่วไปคือ ความแตกต่างระหว่างบุคคล หากได้พิจารณากันอย่างถ้วนถี่จะพบว่า คนเรานั้นมีความแตกต่างกันในหลาย ๆ อย่าง เช่น เชื้อชาติ ภาษา ลักษณะ ทางร่างกาย อายุ เพศ รวมทั้งความรู้สึกนึกคิด ตลอดจนความเชื่อในเรื่องต่าง ๆ ความแตกต่างกันในเรื่องความคิดเห็น ความเชื่อ และความรู้สึกนึกคิดที่มีต่อเรื่องต่าง ๆ นี้ มีผลกระทบต่อการอยู่ร่วมกัน และการทำงานร่วมกันเป็นอย่างมาก คือเป็นต้นเหตุของการเกิดปัญหาความขัดแย้ง และเมื่อเกิดความปัญหาขัดแย้งขึ้นแล้ว หากคู่กรณีไม่สามารถใช้ไปในทางสร้างสรรค์ได้ ก็มักจะเกิดผลเสียต่าง ๆ ตามมา เช่น เกิดความไม่พอใจกันทำให้เสียบรรยากาศในการทำงาน เสียเวลาโต้เถียงกันโดยไม่เกิดประโยชน์หรือเกิดทะเลาะเบาะแว้งมีเรื่องราวลุกลามใหญ่โตไป อย่างไรก็ตาม ปัญหาความขัดแย้งมิใช่ว่าจะให้แต่ผลเสียเสมอไป แท้จริงแล้วความขัดแย้งมีประโยชน์หลายด้าน เช่น ความขัดแย้งทำให้เกิดแนวความคิดใหม่ ๆ ช่วยกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือล้นที่จะแสดงความสามารถของตนออกมา ในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม หากได้รับการบริหารที่ดี หรือใช้ไปในทางสร้างสรรค์ย่อมเป็นประโยชน์แก่กลุ่มได้

ปัญหาคือ สิ่งที่ซึ่งเกิดหรือมีขึ้นโดยปกติธรรมชาติเมื่อมีเหตุการณ์หรือสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่เกิดและเบี่ยงเบนไปจากความคาดหวังของเรา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากเป็นสิ่งที่เราเป็นกังวลและเราต้องการแก้ไขสิ่งนั้นให้กลับคืนสู่สภาพปกติที่เราต้องการ ปัญหาที่เกิดขึ้นอาจจะเนื่องมาจากการกระทำของบุคคลผู้เป็นเจ้าของปัญหานั้นเอง หรืออาจจะเนื่องมาจากบุคคลหรือสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่เข้ามามีอิทธิพลเหนือสถานการณ์ ซึ่งเจ้าของปัญหาไม่สามารถจะควบคุมให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการได้

<u>ประเภทของปัญหา</u>

ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นนั้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภทตามความเบี่ยงเบนของสภาพเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ๆ กับความต้องการที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ โดยยึดความแตกต่างของช่วงเวลาเป็นหลัก ปัญหา 3 ประเภทนี้ คือ

1. ปัญหาข้อขัดข้อง คือ ปัญหาซึ่งความเบี่ยงเบนไปจากสิ่งหรือมาตรฐานที่เราต้องการเกิดขึ้นในอดีต ปัจจุบันก็ยังคงเป็นปัญหาอยู่ และจะยังคงเป็นปัญหาต่อไปในอนาคตหากปัญหานี้ไม่ได้รับการแก้ไขหรือมีการแก้ไขแล้ว แต่มาตรการที่ใช้นั้นไม่ได้ผล เช่น ปัญหาการจราจรในกรุงเทพฯ ปัญหาคอรับชั่น ปัญหาการเสียเปรียบดุลการค้า เป็นต้น จุดเน้นของการแก้ปัญหาประเภทนี้คือ การรักษาสถานการณ์ให้กลับคืนสู่สภาพเดิมเช่นที่เคยเป็นมาด้วยดีในอดีต

2. ปัญหาการป้องกัน คือ ปัญหาที่ส่อเค้าว่าอาจจะเกิดความเบี่ยงเบนขึ้นได้ในอนาคต เนื่องจากปัจจุบันมีเครื่องชี้หรือสิ่งบอกเหตุหรือมีสถานการณ์บางอย่างที่บอกให้เรารู้ว่า หากไม่รีบจัดการอย่างหนึ่งอย่างใดลงไปเพื่อเป็นการป้องกันแล้ว ปัญหานั้นจะเกิดมีขึ้นได้อย่างแน่นอน เช่น การเตรียมคนให้พร้อมเพื่อรับกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่จะนำเข้ามาใช้ หรือสถานการณ์การจำกัดอัตราการเพิ่มข้าราชการ 2% ก็ทำให้มองเห็นได้ว่าหากไม่มีการวางแผนงานให้รัดกุมและวางแผนใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด ก็อาจทำให้คนในปีต่อไปไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดได้ จุดเน้นของการแก้ไขปัญหาประเภทนี้คือ การพยายามทำให้อนาคตเป็นไปด้วยดี

3. ปัญหาการพัฒนา คือปัญหาที่หลาย ๆ คน อาจจะไม่ได้มองว่าเป็นปัญหาก็ได้ ซึ่งเหตุที่เป็นดังนี้ อาจเนื่องมาจากสภาพเหตุการณ์ของสิ่งที่ไม่ต้องการให้เกิดขึ้น ได้เกิดและสะสมมานานจนกระทั่งรู้สึกเป็นเรื่องธรรมดาทั่ว ๆ ไป ไม่แลเห็นผลเสียหายอะไร แต่ปัญหาการพัฒนานี้อยู่ที่จุดว่าหากเราเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงพัฒนาให้ที่จะเป็นไปในอนาคตดีกว่าที่จะปล่อยให้เป็นไปเอง ซึ่งก็ไม่มีวี่แววว่าจะเป็นปัญหาอะไร จะทำให้เกิดผลที่ดีกว่า เช่น การพัฒนาคนให้รู้งานหลาย ๆ ด้าน หรือการส่งคนไปสำรวจดวงจันทร์ เป็นต้น

ปัญหาทั้ง 3 ประเภทนี้ จะเป็นตัวชี้บ่งถึงความก้าวหน้าของหน่วยงาน องค์การต่าง ๆ รวมทั้งในระดับประเทศชาติได้เป็นอย่างดี เพราะหากหน่วยงานใดจำเป็นต้องมุ่งงานอยู่กับการแก้ปัญหาประเภทขัดข้องอย่างไม่มีที่สิ้นสุด แสดงว่ายังจัดอยู่ในระดับที่มีการพัฒนาไม่ดีนัก แต่หากปัญหาข้อขัดข้องมีไม่มาก แต่มีเวลาที่ทุ่มให้กับการแก้ไขปัญหาประเภทการพัฒนาแล้ว ย่อมแสดงถึงความก้าวหน้าของหน่วยงานนั้น ๆ

ความรู้สึกที่มีต่อปัญหา

โดยทั่วไปแล้ว คนเรามักมีแนวโน้มที่จะเชื่อว่าเขาสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากตัวเขาเอง หรือปัญหาส่วนตัวได้ดีกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงานหรือองค์การที่เขาสังกัดอยู่ โดยมีเหตุผลสนับสนุนความเชื่อนี้อยู่หลายประการด้วยกัน กล่าวคือ

1. เนื่องจากเป็นปัญหาร่วมของหลายฝ่าย หรือคนหลายคนที่เกี่ยวข้องกัน ดังนั้น คนทั่วไปจึงมักทิ้งทักเอาปัญหาอันยุ่งยาก ซับซ้อน และใหญ่เกินกว่าความสามารถของตนเพียงลำพังจะแก้ไขได้

2. เนื่องจากคนส่วนใหญ่มักมองข้ามหรือไม่ได้นำเอาทักษะในการแก้ไขปัญหาที่ถูกวิธีมาใช้ การแก้ปัญหาทำไปแบบแกน ๆ เมื่อติดขัดบ้างก็เริ่มท้อถอย มองไม่เห็นหนทางที่จะสำเร็จได้

3. เนื่องจากคนทั่วไปมักจะปฏิเสธทางแก้ปัญหาที่เป็นไปได้ ก่อนที่จะตรวจสอบให้เป็นที่แน่ใจเสียก่อน ทำให้ความตั้งใจของคนพร้อมจะเสนอทางเลือกในการแก้ปัญหานั้นลดน้อยลง และบางครั้งถึงขั้นวางมือไม่อยากยุ่งเกี่ยวด้วย

จากสาเหตุต่าง ๆ ดังกล่าวทำให้พบว่ามีอยู่บ่อยครั้งที่เดียวที่ปัญหาต่าง ๆ มิได้รับการแก้ไขเนื่องจากได้ถูกละเลยไป มิใช่เพราะไม่สามารถจะหาทางออกที่ดีได้

<u>ปฏิกิริยาที่มีต่อการจัดการกับปัญหา</u>

เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ปฏิกิริยาที่คนจะสนองตอบต่อปัญหานั้นมีอยู่แบ่งออกเป็น 2 ประเภทด้วยกันคือ

1. <u>ปฏิกิริยาทางลบต่อปัญหา</u> เมื่อประสบปัญหาวิธีการที่บุคคลประเภทนี้มักจะมีปฏิกิริยาทางลบต่อปัญหาปฏิบัติอยู่เสมอก็คือ

1.1 ปฏิเสธว่ามีปัญหา ไม่ยอมรับว่าสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นปัญหา

1.2 แกล้งทำเป็นลืม ทำเป็นไม่สนใน พยายามไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยเกรงว่าจะทำให้ตนเองยุ่งยาก หรือเกรงจะได้รับผลในทางลบมากกว่าจะเกิดการแก้ปัญหาขึ้นจริง

1.3 ตำหนิหรือกล่าวโทษผู้หนึ่งผู้ใดหรือสิ่งหนึ่งสิ่งใดว่าเป็นต้นเหตุของปัญหา จะเห็นได้ว่าหากปฏิกิริยาที่มีต่อปัญหาเป็นไปในทางลบความพยายามในการแก้ปัญหาก็จะไม่เกิดขึ้น และในที่สุดปัญหาก็จะลุกลาม ยืดเยื้อ กลายเป็นการสร้างปมปัญหาที่ใหญ่ขึ้น หรือมิเช่นนั้นบางปัญหามองดูผิวเผินเหมือนจะสงบและหายไปแต่แท้จริงแล้วปัญหาจะสงบไปช่วงหนึ่งเท่านั้น และรอเวลาที่จะก่อตัวขึ้นมาอีกเมื่อมีสิ่งหนึ่งสิ่งใดมากระทบหรือสะกิดให้เด่นชัดขึ้นมาอีก

2. ปฏิกิริยาทางบวกต่อปัญหา เมื่อต้องเผชิญหรือพบกับปัญหา การแก้ปัญหาจะเกิดขึ้นหากผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้ทำหน้าที่ในการแก้ปัญหาจะมองโลกในแง่ดีและมีความคิดที่ว่า ปัญหาต่าง ๆ นั้นสามารถที่จะแก้ไขให้หมดไปได้ หากเรามีความตั้งใจจริงที่จะร่วมมือกันหาทางที่จะขจัดปัญหานั้น และปัญหานั้นเป็นของธรรมดาสำหรับคนที่คิดจะทำงาน และคนที่ลงมือทำงานที่จะต้องประสบ นอกจากนี้ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาจะทำให้เกิดประโยชน์ เกิดความมั่นใจ สร้างกำลังใจที่สำคัญสำหรับจะเตรียมตนเองให้พร้อมที่จะรับผิดชอบงานที่เพิ่มขึ้นและสำคัญมากขึ้น

เมื่อมีทัศนคติที่ถูกต้องและพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหาแล้วก็จะเริ่มเข้าสู่ขั้นของการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

กระบวนการแก้ปัญหา

การจะแก้ปัญหานั้นจำเป็นต้องอาศัยความรู้และทักษะเกี่ยวกับการนำเอาหลักการที่เป็นระบบเข้ามาใช้ให้เกิดผล การเปลี่ยนแปลงไปในแนวที่ได้ตั้งจุดมุ่งหมายไว้ โดยไม่สับสน ยุ่งยาก หรือก่อให้เกิดปัญหาใหม่ กระบวนการแก้ปัญหานี้จะเริ่มจาก

1. การกำหนดปัญหา เป็นการระบุตัวปัญหาที่แท้จริงที่เราต้องการจะแก้ไข ทั้งนี้เพราะหากเราไม่สามารถจะหาปัญหาที่ตรงประเด็นได้อย่างถูกต้องแล้ว การจะหาสาเหตุตลอดจนกำหนดจุดมุ่งหมายในการแก้ปัญหาเลยมาจนถึงขั้นการแก้ปัญหาก็อาจจะหลงทางและทำให้ไม่สามารถแก้ไขปัญหาที่แท้จริงได้

การกำหนดปัญหาทำได้ยาก เพราะปัญหาที่เกิดขึ้นมักจะไม่โดดเด่น ชัดเจนแต่จะแสดงออกมาในรูปของอาการต่าง ๆ ดังนั้น ผู้ที่จะแก้ปัญหาจึงควรตัดสินใจให้เด็ดขาดแน่ชัดที่จะระบุให้ได้ว่า สิ่งที่เบี่ยงเบนไปมีอะไรบ้าง อะไรคือสิ่งที่ทำให้เกิดความกังวลและมีความต้องการจะแก้ไขให้อยู่ในสภาพที่ต้องการมากที่สุด ในขั้นนี้พึงระลึกอยู่เสมอว่าสาเหตุของปัญหานั้นมักจะมีหลาย ๆ สาเหตุ ปัญหาที่จะเกิด เกิดจากต้นเหตุเพียงอย่างเดียวนั้นหาได้ยากมาก ปัญหาแต่ละอย่างที่เกิดอาจแตกลูกแตกหลายย่อยออกไปได้อีกมากมาย จึงมีความจำเป็นที่จะต้องแยกแยะแต่ละปัญหาออกจากกัน เพื่อการแก้ปัญหาจะสามารถทำได้ง่ายขึ้น

ข้อควรคำนึงอีกประการหนึ่งในการกำหนดปัญหาก็คือ ควรระบุเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อทุกคนจะได้อ่านได้รับทราบอย่างทั่วถึง ช่วยในการขอความร่วมมือจากหลายฝ่าย และ

ป้องกันการต่อต้านการแก้ไขปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นจากคนที่มักจะกลัวการเปลี่ยนแปลง ปัญหาที่ระบุได้ดีนั้น ควรจะชัดเจนง่ายแก่การเข้าใจ ทุกคนอ่านแล้วเข้าใจตรงกัน ไม่ต้องตีความและต้องไม่ลึกลับซับซ้อนจนเกินไปนัก โดยทั่วไปถ้าเป็นการแก้ปัญหาโดยกลุ่มก็จะทำโดยการให้สมาชิกเสนอปัญหาที่ประสบในการทำงานแก่กลุ่ม โดยผลัดกันเสนอทีละคนแล้วกลุ่มจะมีการซักถามจนกระทั่งเกิดความกระจ่างในตัวของปัญหานั้น ๆ แล้วจึงบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรอีกทีหนึ่ง

2. <u>การประมวลรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับปัญหา</u> เป็นการรวบรวมข่าวสารข้อมูลข้อเท็จจริงต่าง ๆ มาสนับสนุนว่ามีปัญหาเกิดขึ้นจริง และมีผลกระทบหรือผลเสียหายอย่างไรบ้าง ทั้งนี้ เพื่อจะนำไว้ใช้เป็นข้อมูลที่จะบ่งชี้อีกครั้งหนึ่งเมื่อดำเนินการแก้ปัญหาแล้ว เพื่อดูว่าปัญหานั้นแก้ไขได้จริงหรือไม่ ในขั้นตอนนี้สิ่งที่นิงระวังก็คือ การหาพยานหลักฐานหรือข้อมูล โดยมุ่งที่จะให้สนับสนุนความคิดเห็นของตัวเราเองที่มีอยู่ก่อนแล้วเท่านั้น

การรวบรวมข้อมูลควรจัดให้เป็นระบบและอยู่ในลักษณะที่จะให้ตัวเองทราบหรือเข้าใจความหมายของข้อมูลได้ดี ตลอดจนมองเห็นความสัมพันธ์ของข้อมูลต่าง ๆ ที่มีต่อกันได้ด้วย ประโยชน์ของการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับปัญหาก็คือ จะช่วยให้ความพยายามในการแก้ปัญหามีน้ำหนักมากขึ้น เพราะมิใช่การทึกทักเอาว่ามีปัญหาอย่างเลื่อนลอย แต่มีเหตุผลสนับสนุนให้เห็นจริง ขณะเดียวกันจะทำให้ได้พบสาเหตุของปัญหาประกอบกันไปด้วย

จากจุดนี้ เงื่อนไขก่อนการแก้ปัญหาจะเกิดขึ้นมีอยู่ 3 ประการด้วยกัน ที่ควรพิจารณากล่าวคือ

1. ปัญหานั้นต้องเป็นปัญหาที่เราจำเป็นต้องจัดการอย่างแท้จริง มิใช่ปัญหาสังคมที่ใหญ่เกินกำลังที่เราคนเดียวจะจัดการได้

2. ปัญหานั้นต้องเป็นปัญหาที่ตัวเราเกี่ยวข้องด้วยโดยตรง มิใช่เป็นปัญหาของคนอื่น มิเช่นนั้นจะกลายเป็นการเข้าไปแทรกแซงเพราะ "คนอื่น" อาจมองไม่เห็นปัญหาเช่นเดียวกับที่เรามองก็ได้

3. ปัญหานั้นอยู่ในความสามารถที่เราจะดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลาย ๆ อย่างเพื่อหาทางขจัดปัญหาให้หมดไปได้

3. การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการแก้ปัญหา จากปัญหาที่เกิด ซึ่งแสดงถึงสภาพการณ์ที่เบี่ยงเบนไปจากที่ต้องการในทางลบวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหาก็คือ สิ่งบอกเหตุในด้านบวก หลักในการกำหนดวัตถุประสงค์หรือสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นมี 5 ประการด้วยกันคือ

3.1 ง่าย ชัดเจน วัตถุประสงค์ที่ดีต้องสามารถเข้าใจง่าย ไม่คลุมเครือ เป็นที่เข้าใจได้ในทันทีตรงกัน

3.2 เฉพาะเจาะจง วัตถุประสงค์ที่ดีต้องไม่กว้างจนเกินไป เพราะมิเช่นนั้นการวัดความสำเร็จจะทำได้ยาก

3.3 ระบุผลที่ต้องการ วัตถุประสงค์ที่ดีต้องบอกได้ว่าสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นคืออะไร มากกว่าจะบอกว่าจะทำอะไร

3.4 วัดได้ วัตถุประสงค์ที่ดีจะต้องวัดได้ทั้งในแง่ของปริมาณคุณภาพ วัน เวลาที่ต้อง

3.5 เป็นไปได้ วัตถุประสงค์ที่ดีต้องไม่เลื่อนลอย หวังผลสูงเลอเลิศเกินความเป็นจริง แต่ต้องอยู่ในภาวะที่สามารถทำให้สำเร็จได้

4. การหาวิธีการแก้ไขปัญหาโดยใช้การวิเคราะห์จากสาเหตุ (Force Field Analysis) โดยทั่วไปในการกำหนดทางเลือกในการแก้ไขปัญหานั้น จะพิจารณาจากสาเหตุแล้วแก้ไขที่สาเหตุจากทางเลือกที่คิดขึ้นมาหลาย ๆ ทาง โดยเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ซึ่งพิจารณาจากเกณฑ์ที่แก้ไขปัญหาได้ตรงจุด ก่อให้เกิดผลกระทบทางลบน้อยที่สุด ประหยัด และได้รับความเห็นชอบจากผู้ที่มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหานั้น

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการพิจารณาโดยวิธีดังกล่าวอาจทำให้เรามองข้ามการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ และมีอยู่หลายกรณีที่การแก้ปัญหานั้นต้องทำพร้อมกันไปทีเดียวหลาย ๆ จุด ดังนั้น จึงขอเสนอการใช้ทฤษฎีสนาม (Force Field) ของเคอร์ท เลวิน (Kurt Levin) ในการกำหนดทางปฏิบัติในการแก้ไขปัญหา วิธีนี้กระทำโดยการวิเคราะห์ถึงแรงสนับสนุนและแรงต่อต้านการแก้ปัญหาที่มีอยู่ เพื่อที่จะหาทางเพิ่มแรงสนับสนุนและลดแรงต่อต้านให้เกิดสภาวะสมดุลย์ความต้องการ ซึ่งจากวิธีการเพิ่มแรงสนับสนุนรวมทั้งวิธีการลดแรงต่อต้านนั้น เมื่อนำมาร่วมกันก็คือ แนวทางปฏิบัติในการแก้ไขปัญหานั่นเอง

5. การจัดทำแผนปฏิบัติการแก้ปัญหา จากวิธีการเพิ่มปัจจัยสนับสนุนและลดปัจจัยต่อต้านที่ได้ การแก้ไขปัญหาจะยังไม่เกิดขึ้นหากเป็นเพียงความคิด หรือหากจะมีผู้ปฏิบัติบ้างแล้วก็อาจยัง

ไม่สามารถระบุผู้รับผิดชอบที่แน่นอน อาจจะขาดการประสานงานหรืออาจจะขาดผู้รับผิดชอบในบางรายการ ดังนั้น แผนปฏิบัติการในการแก้ปัญหาจะเป็นเครื่องช่วยกำหนดให้มีการปฏิบัติจริงที่เด่นชัดยิ่งขึ้น เพราะจะระบุกิจกรรมสิ่งที่ต้องทำแตกลงในรายละเอียด พิจารณาตามลำดับก่อนหลัง กำหนดผู้รับผิดชอบ กำหนดวันเวลาที่เริ่มจนกระทั่งกิจกรรมแต่ละกิจกรรมแล้วเสร็จ รวมทั้งมีหมายเหตุกำกับกรณีที่เกิดปัญหา อุปสรรคหรือมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม นอกจากนี้ แผนปฏิบัติการยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบประเมินและติดตามผลความก้าวหน้าของการแก้ปัญหาเป็นระยะ ๆ อีกด้วย

6. <u>การประเมินผล</u> การประเมินผลการแก้ไขปัญหานั้นสามารถประเมินได้ 2 ส่วนด้วยกัน คือ ส่วนแรกเป็นการประเมินแผนปฏิบัติการในการแก้ปัญหา เพื่อดูว่ากิจกรรมการแก้ปัญหาที่ได้กำหนดในแผนนั้นเป็นไปตามที่คาดไว้หรือไม่ ประสบกับปัญหาอุปสรรคอย่างไร อาจจะต้องมีการปรับแผนกันบ้างในช่วงนี้ หากการคาดการณ์หรือการประเมินสถานการณ์นั้น ผิดพลาดเบี่ยงเบนไม่เป็นไปตามที่คิดไว้ และส่วนที่สอง เป็นการประเมินประสิทธิภาพของความพยายามในการแก้ปัญหาส่วนรวมเพื่อดูว่า แผนนั้นส่งผลต่อการแก้ปัญหาได้ดีแค่ไหน เพียงไร

7. <u>การติดตามผล</u> เมื่อการแก้ปัญหานั้นสามารถทำได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์แล้วมิได้หมายความว่าทุกสิ่งทุกอย่างจะจบลงเพียงแค่นั้น แต่จะต้องมีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง รัดกุมและเพียงพอ ในการแก้ปัญหานั้นโดยทั่วไปแล้วมักจะมีการกำหนดมาตรฐานในการทำงานขึ้นและสมาชิกแต่ละคนอาจมีข้อผูกพันที่จะต้องปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นหลักได้ว่าปัญหานั้นจะไม่หวนกลับมาอีก นอกจากนั้นในการทำงานต่อไปปัญหาใหม่อาจจะมีขึ้นมาอีกซึ่งก็เป็นของธรรมดา บุคคลหรือกลุ่มคนที่เกี่ยวข้องก็จำเป็นที่จะต้องจัดการอย่างใดอย่างหนึ่งลงไป วิธีการจัดการนี้อาจรวมถึงการสร้างความรู้สึกผูกพัน และความรับผิดชอบที่จะแก้ปัญหาร่วมกันต่อไป ซึ่งก็จะย้อนกลับไปถึงกระบวนการขั้นแรก คือการกำหนดปัญหาอีกครั้งหนึ่ง

<u>ทักษะและทัศนคติของผู้ทำหน้าที่ในการแก้ปัญหา</u>

คนทั่วไปนั้น เมื่อเริ่มลงมือทำหน้าที่เป็นผู้แก้ปัญหา เขาก็จะสะสมประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ได้รับเอาไว้ ทักษะและทัศนคติในทางที่ดีของนักแก้ปัญหาจะค่อย ๆ เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากการแก้ปัญหานั้นประสบความสำเร็จ ความสำเร็จในการแก้ปัญหานี้จะเกิดขึ้น เมื่อปัญหานั้นถูก

กำจัดให้หมดไป หรือลดน้อยลง และเป็นความจริงที่ว่า จากประสบการณ์ที่ได้นี้ บุคคลทั่วไปมีแนวโน้มของความสามารถที่จะเผชิญกับปัญหาได้มากขึ้น

บ่อยครั้งที่เดียวที่ผู้ทำหน้าที่แก้ปัญหาจะรู้สึกท้อแท้ สิ้นหวัง ขาดความเชื่อมั่นในตนเองและบางทีก็ไม่เชื่อในความพยายามหรือความจริงในที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน ซึ่งความรู้สึกต่าง ๆ ดังกล่าวและทัศนคติในทางลบเช่นนี้เป็นอุปสรรคอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการแก้ปัญหาดังนั้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายของการแก้ปัญหาที่ตั้งไว้ผู้ทำหน้าที่ในการแก้ปัญหาจึงควรปลูกฝังทัศนคติที่ดีให้เกิดขึ้นในตนเองดังต่อไปนี้ คือ

1. การเคารพตนเอง เห็นคุณค่าของตนเอง และเชื่อว่าตนเองมีความสามารถที่จะทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น

2. การเคารพผู้อื่น ซึ่งแสดงออกโดยการรับฟังอย่างตั้งใจถึงความคิดต่าง ๆ ที่สมาชิกผู้อื่นได้เสนอมา ใช้ทักษะในการขยายความ แยกแยะและพิจารณาข้อโต้แย้งของผู้ที่มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อตนเองได้อย่างกล้าหาญและเป็นธรรม

3. การมองโลกในแง่ดีและการมีความคิดที่ว่าปัญหาต่าง ๆ นั้น ล้วนสามารถแก้ไขให้หมดไปได้ หากกลุ่มคนที่เกี่ยวข้องมีความตั้งใจจริงที่จะทำงานร่วมกัน นานตราบเท่าที่จะสามารถหาทางเลือก ซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุก ๆ ฝ่ายได้

4. การยินดีและเคารพต่อข้อขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นโดยพิจารณาว่าเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นได้

5. การมีความตั้งใจจริงที่จะทุ่มเทพลังกายและแรงใจ รวมทั้งการมีทัศนคติต่อการเสี่ยงเพื่อลดหรือแก้ปัญหานั้นให้ลุล่วงไป

มีทักษะที่สำคัญบางประการซึ่งจำเป็นต้องใช้อยู่ตลอดเวลานับแต่เริ่มขั้นตอนที่ 1 ของกระบวนการแก้ปัญหาจนถึงขั้นตอนสุดท้าย ทักษะดังกล่าว ได้แก่ การฟังอย่างมีประสิทธิภาพ การขยายความการทบทวนความเข้าใจของตนในฐานะผู้ฟัง โดยใช้คำพูดของตนเอง การสร้างทีมงานตลอดจนการอำนวยความสะดวก ต่อพัฒนาการของกระบวนการกลุ่ม

<u>การแก้ไขปัญหาโดยลำพังบุคคลกับการแก้ปัญหาโดยกลุ่ม</u>

โดยทั่วไปแล้ว ปัญหาในการทำงานส่วนใหญ่เป็นปัญหาที่เกี่ยวพันและมีผลกระทบต่อคน

หลายคน ดังนั้น การแก้ไขปัญหาจึงนิยมใช้กลุ่ม เพราะจะต้องอาศัยความร่วมมือและความเปิดเผยจากกันและกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาที่มีความเสี่ยงสูงก็ย่อมต้องการเวลาและพลังงานของกลุ่มในการแก้ปัญหามากขึ้น

อย่างไรก็ตาม มีหลายปัญหาที่เดียวที่ไม่จำเป็นต้องอาศัยความพยายามในการแก้ปัญหาโดยกลุ่ม ซึ่งอาจจะเนื่องมาจากความเร่งด่วนที่จะต้องรีบแก้ไขมีมาก หากรอหลายคนมาประชุมช่วยกันคิดก็จะไม่ทันการทันเวลา หรืออาจเนื่องจากปัญหานั้นไม่ซับซ้อน ไม่เกี่ยวข้องกับคนอื่น ๆ มากนัก เจ้าของปัญหาอาจจะตัดสินใจดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใดแต่เพียงลำพังไปได้เลย หรือในสถานการณ์หน้าสิ่วหน้าขวาน เสี่ยงภัย ต้องการการตัดสินใจที่เด็ดขาด การตัดสินใจโดยบุคคลคนเดียวจะดูเหมาะสมและให้ผลที่ต้องการได้มากกว่า

สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์การ

ความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดา เกิดขึ้นได้เสมอตราบใดที่มนุษย์เรายังมีความแตกต่างกัน การจะให้ทุกคนคิดเห็นตรงกันเสมอไปย่อมเป็นไปไม่ได้ และความขัดแย้งเมื่อเกิดขึ้นแล้วหากไม่ใช้ไปในทางสร้างสรรค์หรือขจัดให้หมดสิ้นไป ก็จะกลายเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน ดังนั้นแนวทางการแก้ไขความขัดแย้งจึงเป็นเรื่องที่น่าจะให้ความสนใจเรื่องหนึ่ง

โดยทั่วไปแล้ว เมื่อเกิดปัญหาความขัดแย้งขึ้น แต่ละคนที่ประสบปัญหาก็จะใช้ยุทธวิธีต่าง ๆ กันในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งนั้น วิธีที่คนทั่วไปนิยมใช้กันมากได้แก่

1. วิธีปฏิเสธหรือถอนตัวจากปัญหาความขัดแย้งนั้น คือทำเป็นไม่รู้ไม่ชี้ ไม่ยอมรับว่าเกิดปัญหาขึ้น ปล่อยให้เรื่องดำเนินไปเองตามแต่สถานการณ์จะพาไป
2. วิธีกลบเกลื่อนปัญหา คือพยายามหาทางกลบเกลื่อนปิดบังไม่ให้ปัญหานั้นโผล่ขึ้นมาอย่างชัดเจน เพื่อหลีกเลี่ยงไม่ต้องเผชิญหน้ากับปัญหาความขัดแย้งนั้น
3. วิธีใช้อำนาจในการแก้ปัญหา คือการใช้อำนาจของตนที่มีอยู่เข้าไปจัดการแก้ไขปัญหานั้นโดยตรง เช่นการสั่งการให้เลิกความขัดแย้ง ให้ทั้งคู่เลิกราไปหรือให้คู่กรณีของตนต้องยอมสยบเพราะอำนาจของตนที่มีอยู่

4. วิธีใช้การประนีประนอม โดยการเจรจาขอร้องตกลงกับอีกฝ่ายหนึ่งในลักษณะประนีประนอมรอมชอมกัน

5. วิธีร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหาความขัดแย้ง ได้แก่ การที่ทั้งสองฝ่ายหันหน้าเข้าหากันปรึกษาหารือช่วยเหลือกันแก้ปัญหาความขัดแย้งนั้นให้หมดสิ้นไป

ถ้าพิจารณายุทธวิธีทั้ง 5 ที่ได้กล่าวมาแล้ว จะเห็นว่า วิธีที่ 1 และที่ 2 นั้นไม่ได้ช่วยให้ปัญหาความขัดแย้งนั้นหมดสิ้นไป การหนีหรือกลบเกลื่อนปัญหาเป็นเพียงการชลอไม่ให้ปัญหาความขัดแย้งนั้นเป็นจุดเด่นขึ้นมาเท่านั้น ปัญหาอาจจะระเบิดขึ้นมาอีกเมื่อใดก็ได้ สำหรับวิธีที่ 3 คือ การใช้อำนาจเป็นวิธีที่ค่อนข้างจะได้ผลเร็ว คือคู่กรณีต้องยอมจำนนเพราะอำนาจ แต่ความขัดแย้งยังคงมีอยู่ในใจ อาจเกิดปัญหาในภายหลังได้อีก วิธีที่ 4 นับว่าเป็นวิธีที่ดีวิธีหนึ่ง การเจรจาประนีประนอมช่วยให้ฝ่ายหนึ่งต้องยอมด้วยเงื่อนไขของการเจรจา แต่ความไม่พอใจนั้นอาจยังคงแฝงอยู่ในใจได้ วิธีที่ 5 ซึ่งทั้งสองฝ่ายหันหน้าเข้าหากัน ช่วยกันแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง เป็นวิธีการที่จะช่วยให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความพึงพอใจแต่ก็ทำได้ค่อนข้างยาก เพราะจะหาคู่กรณีที่มีความเข้าใจกัน พร้อมที่จะหันหน้าเข้าหากัน เพื่อแก้ไขปัญหานั้นหาได้ยาก

หากพิจารณายุทธวิธีที่คนส่วนใหญ่ใช้แก้ปัญหาความขัดแย้งดัง 5 วิธีที่กล่าวมาอาจจำแนกวิธีการแก้ปัญหาออกได้เป็น 3 วิธีใหญ่ ๆ คือ ยุทธวิธี แพ้-ชนะ ยุทธวิธี แพ้-แพ้ และยุทธวิธี ชนะ-ชนะ

ยุทธวิธี แพ้-ชนะ เป็นวิธีที่ต่างฝ่ายต่างจะเอาชนะซึ่งกันและกัน ผลสุดท้ายจะยุติลงด้วยการที่ฝ่ายหนึ่ง เป็นฝ่ายชนะและอีกฝ่ายหนึ่งต้องพ่ายแพ้ไป ฝ่ายชนะก็จะได้รับผลประโยชน์เต็มที่ตามมุ่งหวังจะชนะ แต่ปัญหาจะเกิดขึ้นตรงที่ฝ่ายแพ้ไม่ยอมรับในความพ่ายแพ้ของตน เกิดชิงชังไม่พอใจ เคียดแค้น พยาบาทและหาทางจะแก้แค้นในโอกาสต่อไปไม่สิ้นสุด อันจะเป็นข้อเสียอย่างมาก

ยุทธวิธี แพ้-แพ้ เป็นวิธีที่ต่างฝ่ายต่างไม่ได้ตามที่ตนต้องการเต็มที่ แต่ได้กันฝ่ายละนิด ซึ่งการแก้ปัญหาวิธีนี้มักออมชอมกัน โดยถือคติที่ว่า "ได้ครั้งหนึ่งยังดีกว่าไม่ได้เลย" หรืออาจใช้คนกลางเป็นผู้ตัดสินใจให้แทนคู่กรณี

ยุทธวิธี ชนะ-ชนะ เป็นวิธีที่ทั้งสองฝ่ายต่างได้รับในสิ่งที่ตนต้องการ โดยวิธีการร่วมมือกันแก้ปัญหาพยายามที่จะหาวิธีการที่จะช่วยให้ทั้งสองฝ่ายบรรลุผลสำเร็จตามที่ตนต้องการ ซึ่งการแก้ปัญหาแบบนี้จะไม่มีฝ่ายใด แพ้ หรือ ชนะ คือสบายใจด้วยกันทั้งสองฝ่ายและปัญหาความขัดแย้งก็หมดสิ้นไป ยุทธวิธีการแก้ไขความขัดแย้งแบบ ชนะ-ชนะ นี้มิใช่ว่าจะทำได้ง่าย ๆ ความสำเร็จของการใช้ยุทธวิธีนี้จะเกิดขึ้นเมื่อ

1. ทั้งสองฝ่ายคิดว่า ความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดา เกิดขึ้นได้ก็แก้ไขได้

2. ทั้งสองฝ่ายเปลี่ยนทัศนคติจาก "เอาชนะกัน" มาเป็น "ช่วยกันชนะปัญหา"

3. ทั้งสองฝ่ายมีความจริงใจที่จะแสดง หรือบอกความต้องการของตนออกมาให้อีกฝ่ายหนึ่งทราบอย่างชัดเจน

4. ทั้งสองฝ่ายมุ่งความสนใจไปที่การหาข้อมูลเพิ่มเติม ที่จะช่วยการตัดสินใจหาวิธีการให้แต่ละฝ่ายบรรลุผลตามที่ต้องการ

5. ทั้งสองฝ่ายพยายามหลีกเลี่ยงการใช้คะแนนเสียงตัดสินหาข้อยุติ

6. ทั้งสองฝ่ายหลีกเลี่ยงการแสดงพฤติกรรมที่เห็นแก่ตัว ที่ทำให้ผู้อื่นเสียประโยชน์ แต่เอาใจใส่กันและกัน ช่วยกันจนได้ข้อยุติที่พอใจ

ปัญหาความขัดแย้งเป็นสิ่งที่มีคู่มากับโลก เราไม่อาจหลีกหนีให้พ้นไปได้ตราบใดที่ยังต้องอยู่ร่วมกันในสังคมมนุษย์ จะเป็นการดีไหมที่เราจะมาตั้งต้นกันใหม่ว่านับต่อแต่นี้ไป เราจะใช้ปัญหาความขัดแย้งนี้ให้เกิดประโยชน์ แทนที่จะเสียประโยชน์ เราจะหันหน้าเข้าหากัน ร่วมมือกันต่อสู้เอาชนะปัญหาความขัดแย้งด้วยกัน เพื่อความสำเร็จของการทำงานร่วมกัน อยู่ร่วมกันด้วยความสุข และพัฒนาท้องถิ่นชาติบ้านเมืองของเราให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

หัวข้อวิชาและกิจกรรมที่ 3
ผู้นำกับการสร้างขวัญและแรงจูงใจ

เวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที

จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

เมื่อจบการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสามารถ ดังนี้

1. อธิบายความหมายและความสำคัญของการสร้างขวัญ กำลังใจ และการสร้างแรงจูงใจเพื่อใช้อภิปรายได้อย่างถูกต้อง
2. ระบุหลักการในการสร้างขวัญ กำลังใจ เพื่อให้สามารถยึดถือเป็นแนวปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง
3. เปรียบเทียบแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างขวัญกำลังใจ และการสร้างแรงจูงใจได้
4. กำหนดเกณฑ์เพื่อให้ตรวจสอบขวัญกำลังใจ และแรงจูงใจของผู้ร่วมงานในหน่วยงานของตนได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม
5. นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

เนื้อหาการฝึกอบรม

1. ความหมายและความสำคัญของขวัญ กำลังใจ และแรงจูงใจ
2. หลักการและเทคนิคการสร้างขวัญกำลังใจ และการสร้างแรงจูงใจ
3. การตรวจสอบขวัญ กำลังใจ และแรงจูงใจ
4. การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ และการสร้างแรงจูงใจ

กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม

1. วิทยากรบรรยายให้ความรู้เกี่ยวกับแนวคิด หลักการและทฤษฎี รวมทั้งความหมาย และความสำคัญของขวัญ กำลังใจ และแรงจูงใจ การเสริมสร้างขวัญและแรงจูงใจ

2. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมปฏิบัติกิจกรรมที่ 3.1 และกิจกรรมที่ 3.2

สื่อประกอบการฝึกอบรม

1. เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ
2. เอกสารประกอบการบรรยาย

การประเมินผล

1. การสังเกตทักษะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
2. การสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิทยากร

กิจกรรมประกอบการบรรยาย
หัวข้อวิชาที่ 3
ผู้นำกับการสร้างขวัญและแรงจูงใจ
กิจกรรมที่ 3.1
การวิเคราะห์ความต้องการมนุษย์

เวลา 30 นาที

จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกกิจกรรมแล้วมีความสามารถ

1. วิเคราะห์ความต้องการของมนุษย์ได้
2. จัดลำดับความต้องการของมนุษย์ได้

สื่อประกอบกิจกรรม

1. ปากกา	จำนวน	35 ด้าม
2. กระดาษสีขาว A4	จำนวน	35 แผ่น
3. กระดาษสีขนาด A4	จำนวน	35 แผ่น
4. เอกสารการจัดลำดับความต้องการของมนุษย์	จำนวน	35 ชุด

ขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม

1. วิทยากรแจกกระดาษสีขาวให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม คนละ 2 แผ่น
2. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเขียนสิ่งที่ต้องการมากที่สุด ทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมลงในกระดาษสีขาว แผ่นที่ 1
3. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเขียนสิ่งที่ตนเองมีอยู่มากพอแล้ว สามารถแบ่งปันให้ผู้อื่นได้ ทั้งสิ่งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมลงในกระดาษสี แผ่นที่ 2

4. วิทยากรแจกเอกสารการจัดลำดับความต้องการของมนุษย์ให้คนละ 1 แผ่น

5. วิทยากรให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจัดกลุ่มสิ่งที่ต้องการมากที่สุด และสิ่งที่ตนเองมีอยู่มากพอแล้วสามารถแบ่งปันให้ผู้อื่นได้ ลงในเอกสารการจัดลำดับความต้องการของมนุษย์

สรุปข้อคิดจากกิจกรรม

ความต้องการของมนุษย์ไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับนั้นจะไม่เป็นสิ่งจูงใจต่อไป ความต้องการของคนจึงเริ่มจากระดับต่ำและเพิ่มระดับขึ้นไปอย่างต่อเนื่องและจะเกิดตลอดเวลา

กิจกรรมประกอบการบรรยาย
หัวข้อวิชาที่ 3
ผู้นำกับการสร้างขวัญและแรงจูงใจ
กิจกรรมที่ 3.2
ทำอะไรกันวันหยุด

เวลา 30 นาที

จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกกิจกรรมแล้วมีความสามารถ

1. ตระหนักได้ว่าการสร้างความคาดหวังร่วมกันจะเกิดขวัญและแรงจูงใจ ช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้จักสนิทสนมกลมเกลียวกัน
2. ตัดสินใจร่วมกันและทำกิจกรรมร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สื่อประกอบกิจกรรม

1. กระดาษสีขาว ขนาด A4 จำนวน 35 แผ่น
2. ปากกา จำนวน 35 ด้าม

ขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม

1. แบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็นคู่
2. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละกลุ่มปรึกษากันเป็นคู่ ๆ ในหัวข้อเรื่อง "วันหยุดนี้เราจะไปทำอะไรกันดี" โดยใช้เวลา 5 นาที
3. ให้แต่ละคู่เชิญ คู่อื่น ๆ เข้าร่วมด้วยเป็นกลุ่ม ๆ ละ 6 - 8 คน แล้วปรึกษากันในหัวข้อเดิม ใช้เวลา 10 นาที
4. ให้กลุ่มย่อยรวมเป็นกลุ่มใหญ่ 2 กลุ่ม และปรึกษากันในหัวข้อเรื่องเดิม
5. ให้ผู้แทนกลุ่มนำเสนอผลการปรึกษาและอภิปรายต่อที่ประชุมใหญ่

สรุปข้อคิดจากกิจกรรม

การที่กลุ่มจะเกิดความสัมพันธ์ระหว่างกันได้นั้น จะต้องสร้างขวัญ กำลังใจ และแรงจูงใจร่วมกัน เกิดการคาดหวังร่วมกัน จึงทำให้กลุ่มสามารถทำกิจกรรม เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เนื้อหาสาระประกอบการบรรยาย
หน่วยที่ 1 ด้านความเป็นผู้นำ
หัวข้อที่ 3 ผู้นำกับการสร้างขวัญและแรงจูงใจ

ผู้นำกับการสร้างขวัญ

กล่าวได้ว่าการใช้คนให้เป็นประโยชน์ด้วยการรวมความพยายามของมนุษย์ เพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยจัดให้ทุกคนมีความขยันขันแข็ง มีความกระตือรือร้น เชื่อมั่นในตนเอง มีความรับผิดชอบสูงและมีสามัคคีธรรมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันนั้น เป็นภารกิจอันยิ่งใหญ่ของผู้บังคับบัญชาทุกระดับ วิธีที่จะทำให้บรรลุผลดังกล่าวมีอยู่เป็นอันมาก อาทิ การใช้ภาวะผู้นำ การจัดระบบงานที่เหมาะสม การส่งเสริมกำลังใจ การจัดสวัสดิการที่ดี ตลอดจนการฝึกอบรม ฯลฯ อย่างไรก็ดีมีอีกวิธีการหนึ่ง คือการเสริมสร้างขวัญและบำรุงรักษาขวัญมิให้ต่ำลง เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าขวัญของคนที่อิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นอันมาก คนมีความรู้ความสามารถสูงหากขวัญไม่ดี การทำงานก็คงจะไม่มีประสิทธิภาพหรือคนมีความรู้ความสามารถแม้จะไม่สูงนักแต่ถ้ามีขวัญดี การทำงานอาจจะได้ผลมากกว่าคนที่มีความรู้ความสามารถแต่ขวัญไม่ดี การศึกษาการบริหารงานบุคคลจึงได้เน้นเรื่องขวัญเป็นพิเศษอีกเรื่องหนึ่ง ซึ่งจะได้กล่าวต่อไป

ความหมายของขวัญ

คำนิยามของขวัญ (Morale) มีอยู่หลายแง่หลายมุม หรือมีการให้ความหมายของขวัญผิดแผกแตกต่างกัน เช่น บางหน่วยงานถือว่าขวัญ คือน้ำใจที่ผูกพันกับหมู่คณะ ความกระตือรือร้น หรือความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน แต่บางแห่งใช้ในแง่ของความหมายที่ว่าขวัญ คือทัศนคติของเจ้าหน้าที่ที่มีต่องาน ความพึงพอใจในการทำงานอธิบายไปได้ดังนี้คือ ถ้าเจ้าหน้าที่มีทัศนคติดีต่อองค์การและมีความพอใจในการทำงานสูง ก็ถือว่ากำลังขวัญของเจ้าหน้าที่มีมาก แต่ถ้าเจ้าหน้าที่มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์การหรือต่อผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานและมีความคับข้องใจในการทำงาน ก็แสดงว่ามีกำลังขวัญต่ำ

ศาสตราจารย์เดล โยเดอร์ (Dale Yoder) ให้คำนิยามขวัญในลักษณะที่เกี่ยวกับการทำงานว่า "ขวัญ" คือองค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ที่ปฏิบัติที่แสดงออกในรูปของความรู้สึกที่มีต่องาน ตามความหมายนี้ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกสนุกสนานในการทำงาน รู้สึกรักงาน รู้สึกผูกพันต่องาน และรู้สึกว่ามีความมั่นคงในการทำงานก็เรียกว่าผู้ปฏิบัติงานนั้นมีขวัญดี แต่ถ้ารู้สึกตรงกันข้ามก็เรียกว่าขวัญไม่ดีหรือขวัญต่ำ

ศาสตราจารย์ราล์ฟ ซี เดวิส (Ralph C. Davis) ให้ความหมายของขวัญไว้อีกแง่หนึ่งอย่างกะทัดรัดว่า "ขวัญ" คือพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกและสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น ความมีอารมณ์ดี และความมั่นใจ เป็นต้น

ศาสตราจารย์ไมเคิล เจ จูเลียส (Michael J. Jucius) ให้ข้อพิจารณาความหมายของขวัญจากคำถามต่อไปนี้คือ ขวัญคืออะไร ขวัญทำหน้าที่อะไร ขวัญอยู่ที่ไหน ใครบ้างที่ถูกกระทบกระเทือนขวัญ และผลกระทบจากขวัญมีอะไรบ้าง เมื่อตอบคำถามดังกล่าวข้างต้นแล้วจะทราบความหมายของขวัญ ดังนี้คือ

1. ขวัญคืออะไร (What it is?) ท่าทีแห่งจิตใจ ความรักหมู่คณะ

2. ขวัญทำหน้าที่อะไร (What is does?) กระทบกระเทือนต่อผลผลิต คุณภาพ ค่าใช้จ่าย ความร่วมมือ วินัย ความกระตือรือร้น ความคิดริเริ่มและความสำเร็จลักษณะต่าง ๆ

3. ขวัญอยู่ที่ไหน (Where it resides?) อยู่ที่จิตใจ ทัศนคติและอารมณ์ของบุคคลแต่ละคน และปฏิกิริยาของกลุ่ม

4. ขวัญกระทบกระเทือนถึงใครบ้าง (Whom it affect?) โดยตรงได้แก่ คนงานและฝ่ายบริหาร โดยทางอ้อมได้แก่ลูกค้าและชุมชน

5. ขวัญกระทบกระเทือนต่ออะไรบ้าง (What is affect?) ความตั้งใจในการทำงานและความร่วมมือ

จากการพิจารณาคำถามและคำตอบดังกล่าว พอที่จะให้คำนิยามคำว่า "ขวัญ" อย่างง่าย ๆ ดังนี้ ขวัญคือสภาวะของจิตใจและอารมณ์ ซึ่งกระทบต่อความตั้งใจในการทำงาน ซึ่งผลกระทบนั้นจะมีต่อบุคคล และวัตถุประสงค์ขององค์การ ตามนัยความหมายของขวัญแบ่งออกพิจารณาได้ 2 ประการ คือ ขวัญของบุคคลแต่ละคน (Individual morale) และขวัญของหมู่คณะ (Group morale) ขวัญทั้งสองนวกนี้พัวพันแยกกันไม่ออก หากที่ใดมีขวัญของหมู่คณะสูงที่นั่นขวัญของแต่ละบุคคลก็สูงด้วย แต่ถ้าหากที่ไหนขวัญของหมู่คณะต่ำขวัญของแต่ละคนก็ต่ำด้วย

ความสำคัญของขวัญ

การบริหารงานไม่ว่าจะเป็นงานของรัฐหรือธุรกิจเอกชนมีลักษณะเป็นการระดมทรัพยากรการบริหาร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การจัดการให้คนร่วมมือกันทำงานอย่างมีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และทำงานด้วยความพึงพอใจ โดยแต่ละคนมุ่งมั่นถึงวัตถุประสงค์อย่างแรงกล้า มีผู้กล่าวว่าในการรับขวัญของทหารในกองทัพขึ้นอยู่กับแม่ทัพ หากแม่ทัพยอมรับในความสำคัญของขวัญ การรบจะประสบชัยชนะได้ในที่สุด เพียงแต่การจัดหาอาวุธยุทกัณฑ์ให้แก่กองทัพ และการอบรมสั่งสอนให้ทหารมีความชำนาญในการรบเท่านั้น นับว่าเป็นการไม่เพียงพอในการต่อสู้เอาชัยชนะข้าศึก กองทัพที่ดีจะต้องมีทหารที่กระตือรือร้นที่จะรบ มีความตั้งใจที่จะทำการร่วมรบร่วมเป็นร่วมตายกับเพื่อนทหารทุกคนรวมทั้งแม่ทัพ

กำลังขวัญที่ดีจะเพิ่มพลังงานการทำงานให้สูงขึ้น ผลที่ตามมาก็คือทำให้การผลิตสูงไปด้วย การส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่มีกำลังขวัญสูงจึงเป็นหน้าที่อันสำคัญของฝ่ายการบริหารงานบุคคล ความสำคัญของขวัญพอจะจำแนกได้ดังนี้ คือ

1. ขวัญจะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์

2. ขวัญจะสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การให้เกิดขึ้นแก่เจ้าหน้าที่ทุกคน

3. ขวัญจะเกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับขององค์การเกิดผลในการควบคุมความประพฤติของบุคคลกล่าวคือ เจ้าหน้าที่จะอยู่ในระเบียบวินัย

4. ขวัญจะสร้างสามัคคีธรรมขึ้นในหมู่คณะ และก่อให้เกิดพลังร่วม (Group efforce)

5. ขวัญจะเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

6. ขวัญจะจูงใจให้เจ้าหน้าที่ในองค์การมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การและมีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ

7. ขวัญจะทำให้เจ้าหน้าที่มีความมั่นคงทางใจ และทำงานอยู่กับองค์การนานเท่านาน

ปัจจัยที่จะก่อให้เกิดกำลังขวัญที่ดี

เป็นที่ยอมรับกันว่า กำลังขวัญมิใช่เป็นสิ่งที่ฝ่ายบริหารจะบันดาลให้มีขึ้นหรือสร้างขึ้นได้ในเวลาอันรวดเร็วและดำรงอยู่ได้ตลอดไป หากแต่กำลังของเจ้าหน้าที่เกิดขึ้นได้จากการพัฒนามา

ตลอดเวลาอันสืบเนื่องมาจากการวางนโยบาย การกำหนดระเบียบปฏิบัติงานที่ดี การปกครองบังคับบัญชาที่ดีและการจัดสวัสดิการที่ดี ตลอดจนสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ อีกเป็นอันมาก ซึ่งมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของบุคคล เช่น สภาพการทำงาน ลักษณะของงาน ความก้าวหน้าในการทำงาน และท่าทีของผู้บังคับบัญชา ตลอดจนฐานะขององค์การ เป็นต้น ลักษณะสำคัญของขวัญ ประการหนึ่งคือ ขวัญที่มีอยู่แล้วเปราะแตกง่ายเกิดขึ้นได้ยาก แต่สูญเสียไปเร็ว มีผู้เปรียบเทียบว่า ขวัญกระเจิดกระเจิงเร็วเหมือนปรอท

สำหรับปัจจัยที่ก่อให้เกิดกำลังขวัญดี ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญดังต่อไปนี้ คือ

1. บทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน หากผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์อันดีกับลูกน้อง และเข้าอกเข้าใจซึ่งกันและกัน ย่อมจะทำให้บรรยากาศการทำงานร่วมกันมีชีวิตชีวา และลูกน้องจะมีขวัญดี แต่ถ้าผู้บังคับบัญชาวางตัวแบบเจ้านายผู้เรืองอำนาจ ขาดมนุษย-สัมพันธ์ที่ดี ขวัญของลูกน้องจะตกต่ำ การศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการวางตัวของผู้บังคับบัญชา ซึ่งกระทำในวงการธุรกิจขนาดใหญ่แห่งหนึ่งในอเมริกาได้ข้อเท็จจริงว่า คนงานมีความไม่พอใจอย่างยิ่งต่อการวางตัวแบบ "แอบมอง" และการ "สอดแนม" ของผู้บังคับบัญชา และการค้นคว้าได้ข้อเท็จจริงเพิ่มเติมอีกว่า การวางตัวแบบนั้นก่อให้เกิดอิทธิพลอันเลวร้ายในการคุกคามกำลังขวัญของคนงานอีกด้วย เพราะการวางตัวเช่นนั้น ทำให้ลูกน้องไม่เป็นตัวของตัวเอง มีความรู้สึกคล้ายกับว่า ผู้บังคับบัญชาคอยจับผิดอยู่ร่ำไปทุกคราวที่ผู้บังคับบัญชามาป้วนเปี้ยน ทำให้ขวัญไม่อยู่กับร่องกับรอย

2. การมอบหมายงานให้บุคคลปฏิบัติหรือรับผิดชอบนั้น หากมอบหมายงานไม่เหมาะสมกับบุคคล ซึ่งอาจเป็นในรูปของความไม่เหมาะกับความถนัดชัดเจน ไม่เหมาะกับบุคลิกภาพ หรือความรู้ความสามารถของเขาจะทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความคับข้องใจ เกิดความไม่พึงพอใจ ซึ่งเป็นการทำลายกำลังขวัญของเขาด้วย แต่ถ้าการมอบหมายงานเป็นที่ถูกใจ ถูกกับความถนัด ถูกกับนิสัยใจคอเขาย่อมจะพึงพอใจและทำงานด้วยความสุข ขวัญก็เกิดขึ้นตามมา

3. การจัดสภาพการทำงาน สภาพการทำงาน (Working Conditions) มีอิทธิพลต่อร่างกายและจิตใจของบุคคลเป็นอันมาก และมีส่วนเสริมสร้างขวัญและทำลายขวัญเป็นอย่างยิ่ง การจัดสภาพการทำงานที่ดีถูกหลักอนามัย เช่น สถานที่สะอาดเรียบร้อย มีแสงสว่างเพียงพอ ไร้เสียงรบกวน ไม่ร้อนอบอ้าว เป็นต้น จะทำให้คนงานบังเกิดความสบายใจไม่รู้สึกรำคาญ หรือมีอารมณ์บุ่นมัว ขวัญของเขาก็จะดี แต่ถ้าการจัดสภาพการทำงานไร้ระเบียบ ขาดสิ่งจูงใจ ขาดความสะอาดความสวยงาม คนงานจะขาดความตั้งใจในการทำงาน และเป็นการทำลายขวัญให้หมดสิ้นไปด้วย

4. ระบบการจัดผลความสำเร็จในการทำงาน เช่น ระบบการเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การโยกย้าย เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ถ้าปฏิบัติอย่างไม่มีระเบียบกฎเกณฑ์จะมีผลกระทบกระเทือนขวัญมากที่สุด

5. โอกาศในการแสดงความคิดเห็นและการยอมรับฟัง ตามปกติทุกหน่วยงานมักจะมีเหตุอันก่อให้เกิดความคับแค้นใจระหว่างผู้ร่วมงาน หรือระหว่างคนงานกับฝ่ายบริหาร เช่น สภาพและสิ่งแวดล้อมในการทำงานไม่ดี การมอบงานให้ทำไม่เหมาะสม การปกครองบังคับบัญชาไม่ยุติธรรม เป็นต้น ปัญหาดังกล่าวนี้ ต้องจัดให้มีทางระบายขึ้นโดยวิธีที่เรียกว่า Grievance Procedure หากคนงานไม่มีโอกาสแสดง ความคิดเห็น หรือฝ่ายผู้บังคับบัญชาไม่ยอมรับฟัง ก็จะทำให้คนงานเกิดความคับข้องใจและทำลายขวัญของเขาด้วย

6. การให้บำเหน็จรางวัลและการลงโทษ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานดีต้องรับรู้ในความดีของเขาโดยให้บำเหน็จความดี ซึ่งอาจจะเป็นการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น เพิ่มเงินเดือนให้มากขึ้น ตลอดจนการชมเชยให้รางวัลเป็นพิเศษ จะเป็นการทำให้เขามีกำลังใจ ส่วนเจ้าหน้าที่ทำผิดวินัยหรือมีข้อบกพร่องประการใดก็ตามก็ควรมีการลงโทษตามควรแก่กรณีโดยเคร่งครัดเสมอหน้ากัน และเป็นธรรม ทั้งนี้ เพื่อรักษาวินัยของกลุ่มและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และเป็นวิถีทางหนึ่งที่จะสร้างขวัญให้เกิดขึ้นและดำรงอยู่อย่างมั่นคง

<u>ลักษณะที่ชี้ให้เห็นถึงสภาพของขวัญ</u>

ได้กล่าวมาแล้วว่า ขวัญเป็นสภาพของจิตใจ (State of mind) ซึ่งมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานและประสิทธิภาพของงาน องค์การใดประกอบด้วยบุคคลที่มีกำลังขวัญดีย่อมจะบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์การใดผู้ปฏิบัติงานมีกำลังขวัญต่ำ องค์การนั้นย่อมจะบริหารงานไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานจะตกต่ำ ลักษณะที่ชี้ให้เห็นถึงสภาพของขวัญโดยทั่วไปพิจารณาได้จาก

1. ระดับความสม่ำเสมอของผลงาน ตามปกติองค์การจะกำหนดเป้าหมายการบริหารงานไว้ เช่น ถ้าเป็นบริษัทผลิตรองเท้า ก็จะกำหนดเป้าหมายไว้ในแต่ละปีว่า จะผลิตรองเท้าให้ได้ปีละกี่คู่ ถ้าเป็นบริษัทผลิตรถยนต์ก็จะกำหนดเป้าหมายไว้ว่า จะผลิตรถยนต์ให้ได้ปีละกี่คัน เป็นต้น ถ้าหากการผลิตรองเท้าก็ดี รถยนต์ก็ดีเกิดไม่บรรลุเป้าหมาย ซึ่งมีผลมาจากคนงานของ

บริษัทแล้วก็เพราะว่าส่วนหนึ่งจะมีข้อบกพร่องเกี่ยวกับกำลังขวัญของคนงานเกิดขึ้น ฉะนั้นเมื่อใดถ้าหากการบริหารงานขององค์การระดับของผลงานไม่บรรลุเป้าหมายหรือสม่ำเสมอเป็นปกติแล้ว ฝ่ายบริหารงานบุคคลจะต้องสำรวจตรวจสอบหามูลเหตุที่แท้จริง โดยมุ่งประเด็นไปที่กำลังขวัญ

2. การขาดงาน โดยปกติผู้ที่มีขวัญดีจะมีความกระตือรือร้นในการทำงานและตั้งใจทำงาน การขาดงานจะมีน้อยมากในหมู่คนที่มีกำลังขวัญสูง แต่ถ้าปรากฏว่าในหน่วยงานมีคนงานขาดงานบ่อย ๆ และมีจำนวนเพิ่มขึ้น ลักษณะดังกล่าวเพียงพอที่จะชี้ให้เห็นว่า ขวัญของคนงานเสื่อมทราม การขาดงานในข้อนี้หมายความรวมถึงการลาออกจากงานด้วย

3. คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์ หากปรากฏว่าในหน่วยงานมีคำร้องทุกข์ต่อฝ่ายบริหารเพิ่มมากขึ้น หรือมีการเขียนบัตรสนเท่ห์กล่าวโทษใครต่อใครเกิดขึ้นและมีบ่อย ๆ แสดงว่ามีสิ่งหนึ่งสิ่งใดเกิดข้อบกพร่องขึ้นแล้ว และกระทบถึงขวัญ ฝ่ายบริหารจะต้องพิจารณาหาสาเหตุอันแท้จริง

4. การวิพากษ์วิจารณ์งานคนอื่น ก็เป็นลักษณะหนึ่งที่แสดงให้เห็นว่ามีปัญหาที่เกี่ยวข้องกับขวัญของคนงานเกิดขึ้น ตามบัญญัติสิบประการของการจัดองค์การที่ดีของสมาคมการบริหารงานอเมริกัน (American Management Association) ข้อ 9 ระบุว่าไม่นิยมใช้หรือหวังจะให้ผู้บังคับบัญชาหรือลูกจ้างมาเป็นผู้ช่วย และผู้วิพากษ์วิจารณ์งานของอีกคนหนึ่ง หัวหน้างานที่ดีจึงต้องระมัดระวังมิให้มีการวิพากษ์วิจารณ์เกิดขึ้นอย่างพร่ำเพรื่อ เพราะอาจเป็นหนทางทำลายความสามัคคีธรรมและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่ม การวิพากษ์วิจารณ์งานคนอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวิพากษ์วิจารณ์ที่เกี่ยวกับการมอบหมายงานให้ทำไม่เท่ากัน การกำหนดชั่วโมงทำงานแตกต่างกัน ตลอดจนการดำเนินการทางวินัย แสดงว่าขวัญของคนงานเกิดความผันแปรขึ้นแล้วในแง่ที่ทำให้ผู้วิพากษ์วิจารณ์เกิดความคับข้องใจ

<u>วิธีการประเมินขวัญ</u>

วิธีการที่ดีที่สุดวิธีหนึ่งที่สามารถใช้ประเมินขวัญของเจ้าหน้าที่ว่ามีอยู่อย่างไรคือวิธีการสำรวจซึ่งมีวิธีการที่สำคัญอยู่ 4 วิธีคือ

1. การสังเกตการณ์ (Observation) การสังเกตการณ์เป็นวิธีการหนึ่งที่ดีที่สุดในการสำรวจหรือวัดขวัญว่ามีมากน้อยแค่ไหน ซึ่งผู้บังคับบัญชาปฏิบัติการได้อย่างกว้างขวางเพราะผู้บังคับบัญชามีอำนาจปกครองบังคับบัญชา อำนวยงานและควบคุมงานอยู่แล้ว การสังเกตการณ์อาจจะร่วมสนทนาด้วย หรือสังเกตการปฏิบัติงาน ดูพฤติกรรมการแสดงออกต่าง ๆ และก็นำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์จะทำให้ทราบถึงภาวะของขวัญของคนได้อย่างแน่นอน

2. การสัมภาษณ์ (Interviewing) การสัมภาษณ์เป็นวิธีหนึ่งที่มีประโยชน์ในการวัดขวัญ การสัมภาษณ์นี้จะต้องเผชิญหน้ากันเป็นส่วนตัว แลกเปลี่ยนข่าวสารกันด้วยวาจา แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและทัศนะต่าง ๆ แก่กัน แต่การสัมภาษณ์จะไม่ได้เป็นที่น่าพอใจหากกระทำโดยไม่กำหนดกฎเกณฑ์แน่นอน (Casual) ทำโดยไม่มีแผนและทำโดยปราศจากความระมัดระวัง ในทางปฏิบัติผู้สัมภาษณ์จะต้องหาทางให้ผู้ถูกสัมภาษณ์มีความรู้สึกเป็นอิสระ และพูดกันอย่างเปิดอก

3. แบบสอบถาม (Questionnaires) วิธีที่นิยมกันอย่างกว้างขวางในการวัดขวัญคือใช้แบบสอบถามโดยขอร้องให้คนงานแสดงความคิดเห็นและความรู้สึกลงในแบบสอบถาม การสร้างคำถามเพื่อสอบถามเรื่องขวัญจำต้องพิจารณาอย่างพิถีพิถัน เพื่อที่จะตั้งคำถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ได้ทั้งหมด และลักษณะของคำถามนั้นจะต้องมีลักษณะที่จะให้ได้ข้อมูลที่ต้องการเกี่ยวกับกำลังขวัญสมบูรณ์ครบถ้วน แบบของคำถามที่นิยมใช้กันทั่วไป มีอยู่ 4 แบบ คือ (1) หัวข้อแบบเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย (Agree disagree item) (2) การเลือกตอบข้อที่ถูกที่สุด (Multiple-choice quiestions) (3) การกรอกรายการ (Check list of items) และ (4) แบบคำถามที่ให้ตอบตามความเห็นได้อย่างกว้างขวางในตอนท้ายสุด (open-ended questions)

4. การเก็บประวัติ (Record-keeping) การเก็บประวัติจะอำนวยผลเป็นอันมากหากกระทำอย่างเป็นระบบที่ดี ประวัติที่รวบรวมขึ้นควรจะมีเรื่องการขาดงาน การเฉื่อยชาและมีการบันทึกไว้เป็นรายบุคคลอย่างย่อ ๆ ในบัตรและนำมาสรุปความลงในบัตรของหน่วยงานอีกครั้งหนึ่งในลักษณะเดียวกันประวัติการให้แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงกำลังขวัญด้วย เช่น การร้องทุกข์ การลงโทษทางวินัย เป็นต้น ประวัติที่จัดทำขึ้นนั้นต้องปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ และเชื่อถือได้

<u>การบำรุงรักษาขวัญ</u>

ขวัญเป็นสภาวะแห่งจิตใจที่สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการทำงาน หรือแสดงออกให้เห็นถึงความตั้งใจ และความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน การบำรุงรักษาขวัญเป็นภารกิจอันยิ่งใหญ่ของผู้บังคับบัญชา จึงใคร่เสนอวิธีการเสริมสร้างและบำรุงรักษาขวัญดังต่อไปนี้

1. ภาระที่จะสร้างขวัญหรือบำรุงขวัญให้เกิดขึ้นอย่างจริงจัง การจัดให้มีการสำรวจทัศนคติ (Attitude survey) เป็นครั้งคราวเพื่อให้รู้ว่าลูกน้องมีปฏิกิริยาต่องานหรือหัวหน้างานอย่างไรบ้าง ทั้งนี้เพื่อจะได้ทราบปัญหาที่แท้จริงและดำเนินการปรับปรุงแก้ไขได้ถูกจุด

2. สร้างเครื่องวัดผลสำเร็จในการทำงานของแต่ละบุคคลขึ้น เช่น ระเบียบเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน การโยกย้าย เป็นต้น การดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวนี้งปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบ หากปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมจะมีผลกระทบกระเทือนขวัญมากที่สุด

3. เปิดโอกาสให้ลูกน้องได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องราวต่าง ๆ หรือระบายความอัดอั้นตันใจของเขาบ้าง ทั้งนี้ เพราะในทุกหน่วยงานมักจะมีเหตุอันก่อให้เกิดความคับแค้นใจระหว่างผู้ร่วมงาน และคนงานกับฝ่ายบริหารอยู่ด้วยเสมอ เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงานไม่ดีบ้าง มอบหมายงานให้ทำไม่เหมาะสมบ้าง ปกครองไม่เป็นธรรมบ้าง เป็นต้น ปัญหาดังกล่าวนี้อาจจัดให้มีทางระบายโดยวิธีที่เรียกว่า Grievance procedure อนึ่ง การรับฟังความคิดเห็นของลูกน้องนั้น ต้องมีการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งเสมอ หรือไม่ก็ชี้แจงทำความเข้าใจ มิใช่ว่าใครเสนอเรื่องอะไรขึ้นมาแล้วก็กลายเป็นคลื่นกระทบฝั่งหรืออัตรธานไปหมดสิ้น

4. ผู้บังคับบัญชาต้องทำตัวเป็นที่ปรึกษาหารือที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยแก้ไขปัญหาส่วนตัวและเรื่องงาน ดังที่เรียกว่า Counseling Service คือ การช่วยชี้ทางแก้ปัญหาในการปรับปรุงตัวเอง

5. การชมเชยให้รางวัล ทุกคนชอบการสรรเสริญ แต่ต้องทำด้วยใจจริงและระวังมิให้เหลิง การชมเชยให้รางวัลจะทำให้เกิดแรงจูงใจ การทำความดีถ้าไม่มีใครเห็นก็จะเกิดการเบื่อหน่ายและท้อถอย ผู้บังคับบัญชาต้องรับรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทั่วถึง ใครทำดีก็สรรเสริญให้ปรากฏ ใครทำชั่วก็ปราบปรามให้ราบคาบ

6. สร้างบรรยากาศการทำงานให้ทุกคนมีความหวัง มีโอกาสก้าวหน้า รู้อนาคตของตัวเองและเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานแสวงหาความก้าวหน้าในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอย่างเต็มที่ อย่ากีดกันเป็นอันขาด

7. ให้โอกาสอันเท่าเทียมกันในอันที่จะก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามส่วนสัดแห่งผลการปฏิบัติงานและความสามารถ ทุกคนที่ทำงานย่อมมุ่งหวังความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ด้วยกันทุกคน ฉะนั้น เมื่อมีตำแหน่งว่างลง จงใช้ความเป็นธรรม พิจารณาแต่งตั้งให้รอบคอบที่สุด

8. ผู้บังคับบัญชา ต้องวางตัวเป็นเนื้อร่วมงานที่ดีน้ำใจเมตตากรุณา โดยทำตัวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าถึง มิใช่วางตัวเรืองอำนาจ หรือวางตัวแบบสุนัขเฝ้าขโมย

9. พึงส่งเสริมสุขภาพอนามัยของผู้ปฏิบัติงานให้สมบูรณ์อยู่เสมอ ทั้งทางร่างกายและจิตใจ ทั้งนี้เพราะขวัญก็คล้ายกับสุขภาพร่างกายของมนุษย์ บุคคลที่เจ็บป่วยและเป็นโรคร่างกายจะเสื่อมโทรมอ่อนแอฉันใด ก็ย่อมทำให้ขวัญตกต่ำด้วยฉันนั้น เพราะขวัญเป็นสภาพของจิตใจกับร่างกายเป็นของคู่กัน อย่างใดอย่างหนึ่งเสื่อมย่อมมีผลกระทบกระเทือนถึงกัน

ตามที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ พอสรุปได้ว่า ขวัญคือสภาพของจิตซึ่งแสดงออกให้เห็นได้จากพฤติกรรมในลักษณะต่าง ๆ พฤติกรรมที่แสดงว่าขวัญดีได้แก่ความกระตือรือร้น ความขยันขันแข็ง มุมานะไม่หยุดหย่อน ความร่าเริงในทางตรงกันข้าม ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีจิตใจหดหู่ท้อแท้หมดหวัง ขาดความกระตือรือร้น ก็แสดงว่าขวัญต่ำหรือไม่มีขวัญ อย่างไรก็ดีการวินิจฉัยกำลังขวัญจะต้องนำระบบงานมาประกอบการพิจารณาด้วย ทั้งนี้ เพราะความเสื่อมขององค์การนั้น ระบบงานมีส่วนเกี่ยวข้องอยู่ด้วยไม่น้อย เช่น ความบกพร่องในการจัดองค์การ ความหย่อนยานในการบังคับใช้ระเบียบวินัย เป็นต้น ฉะนั้น การสร้างเสริมและบำรุงรักษาขวัญจึงควรพิจารณาทั้งในแง่ตัวบุคคลและระบบงานควบคู่กันไปด้วย

การสร้างแรงจูงใจ

เหตุที่ต้องศึกษาแรงจูงใจ

ผู้บริหาร คือ ผู้ที่ทำงานสำเร็จโดยอาศัยคนอื่น (A Manager is a person who gets thing done through others) การที่ผู้บริหารจะทำงานสำเร็จโดยคนอื่นได้นั้น จะต้องรู้วิธีที่จะทำให้ผู้อื่นทำงานให้ตน การที่จะให้ผู้อื่นทำงานให้นั้นก็อาจจะสามารถทำได้ด้วยสองวิธีกว้าง ๆ ดังนี้คือ

1. <u>การบังคับให้ทำ</u> การใช้ระเบียบวินัย การใช้เกฑเกณฑ์บังคับให้ทำ การลงโทษถ้าหากไม่มีการปฏิบัติงานให้

2. <u>การจูงใจให้ทำ</u> เป็นการกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดความสนใจที่จะทำ เกิดความอยากที่จะทำ เพราะเห็นว่าถ้าทำงานนั้นแล้วจะสนองตอบความต้องการของตนเองด้วย

การศึกษาการจูงใจจึงเป็นการศึกษาวิธีที่จะกระตุ้นให้คนอื่นทำงานให้ด้วยความเต็มใจ คนที่ถูกจูงใจจะมีความรู้สึกอยากที่จะทำงาน และให้ความร่วมมือ ความร่วมมือร่วมใจนั้นเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับในการทำงานในปัจจุบัน เพราะโดยความเป็นจริงแล้วมนุษย์มักจะไม่สามารถที่จะทำงานสำคัญ และงานที่ยิ่งใหญ่ให้สำเร็จได้ด้วยตนคนเดียว ความร่วมมือร่วมใจของคนช่วยให้มนุษย์ทำงานที่ยาก และสลับซ้อนให้สำเร็จได้มาก และรวดเร็ว งานเหล่านี้ถ้าหากทำคนเดียวแล้วอาจจะต้องใช้เวลาชั่วชีวิตของคนนั้น หรืออาจจะไม่มีทางสำเร็จเลยก็เป็นได้

การศึกษาการจูงใจทำให้เข้าใจถึงการแสดงออกของมนุษย์ ทำให้ผู้บริหารรู้ว่าทำไมคนในองค์การของตนจึงมีรูปแบบการประพฤติปฏิบัติที่เหมือนกันหรือแตกต่างกัน ทำให้ทราบว่า คนบางคนจึงขยันขันแข็งในการทำงาน มาทำงานแต่เช้า ไม่เคยขาดงานเลย ในขณะที่บางคนเกียจคร้านที่จะทำงาน แต่กลับสนใจที่จะพบปะคนนั้นคนนี้ในที่ทำงาน หรือคนในหน่วยงานอื่น ทำให้เกิดปัญหาในการบริหาร

การศึกษาเรื่องแรงจูงใจทำให้ผู้บริหารรู้ว่าคนที่มีพฤติกรรมเหมือนกัน เช่น ขยันขันแข็งในการทำงาน อาจจะมีสาเหตุหรือมูลเหตุที่ต่างกันได้ บางคนขยันเพราะกลัวตกงาน บางคนขยันเพราะได้ทำงานในสิ่งที่ตนเองชอบ

ความรู้ในเรื่องการจูงใจจะช่วยให้ผู้บริหารได้รู้วิธีที่กระตุ้นให้คนงานได้ใช้ศักยภาพของพนักงานในการทำงานอย่างเต็มที่ เป็นการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ขณะเดียวกันนอกจากการเรียนรู้ศิลปะในการบริหารคนอื่นแล้ว ยังรู้วิธีที่จะกระตุ้นเตือนตัวเองให้ทำงานให้มีประสิทธิภาพเรียนรู้วิธีที่จะจูงใจตนเองนั้น เป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการทำงานเหมือนกัน

ทักษะการจูงใจเป็นทักษะที่ต้องฝึกฝน เป็นทักษะที่สามารถใช้ในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ เปลี่ยนแปลงค่านิยม และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เทคนิคการจูงใจจึงเป็นเทคนิคที่สำคัญของการบริหารในการเปลี่ยนแปลงค่านิยม ทัศนคติ และพฤติกรรมที่เหมาะสม และสอดคล้องกับสภาพขององค์การย่อมก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน

แรงจูงใจคืออะไร

พฤติกรรมส่วนใหญ่ของคนเราเกิดจากแรงตั้งใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พฤติกรรมที่เน้นเป้าหมายของคนที่ถูกจูงใจ (Motivated Person) ในเชิงพฤติกรรมคนที่มีความพยายามมากกว่าคนอื่นย่อมมีแรงจูงใจในการกระทำอย่างหนึ่งอย่างใด อย่างไรก็ตาม เพื่อให้มีความเข้าใจเรื่องแรงจูงใจให้กว้างขวางยิ่งขึ้น จึงขอนำความหมายของคำว่า "แรงจูงใจ" จากนักทฤษฎีทางองค์การอื่น ๆ มาประกอบความเข้าใจ ดังนี้ คือ

เบอเรลสัน และสไตเนอร์ (Berelsen & Steiner) กล่าวว่า แรงจูงใจ เป็นภาวะภายในในที่ให้พลัง กระตุ้น หรือเคลื่อนไหว หรือนำ หรือเป็นช่องทางให้พฤติกรรมดำเนินสู่เป้าหมาย

เกรลเลอแมน (Grellerman) ได้สรุปไว้ว่า แรงจูงใจ คือ ความมุ่งมั่น ในการกระทำเพื่อดำเนินสู่เป้าหมายที่กำหนด และมีการใช้พลังที่พอเหมาะโดยเฉพาะเพื่อให้ความมุ่งมั่นนั้นได้บรรลุเป้าหมาย

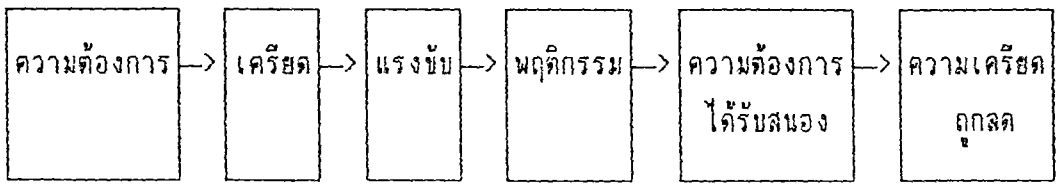
ส่วน แซนด์ฟอร์ด และไวร์ทแซน (Sanford & Wrightsan.) กล่าวว่า แรงจูงใจเกิดจากการไม่อยู่นิ่ง การขาดแคลน การกระหายการใช้พลัง เมื่อมีการกระตุ้นในครั้งหนึ่ง ๆ ซึ่งทำให้ร่างกายได้กระทำบางสิ่งบางอย่างเพื่อลดความไม่อยู่นิ่ง เพื่อแก้ไขความขาดแคลน เพื่อบรรเทาความกระหาย เป็นการใช้พลังที่มีอยู่ให้หมดไปเพื่อให้เกิดความสมดุลขึ้นภายในร่างกาย

แต่ความหมายของแรงจูงใจที่เขียนไว้ในบทความฉบับหนึ่ง กล่าวไว้อย่างกระทัดรัดว่า สิ่งใด ๆ ที่ทำให้เกิดการกระทำขึ้นได้ ก็ถือว่าสิ่งนั้นคือ แรงจูงใจ อย่างไรก็ตาม ถ้าจะประมวลจากคำจำกัดความดังที่กล่าวมาแล้วทั้งหลาย ก็คงจะให้ความหมายเชิงพฤติกรรมดังนี้ว่า แรงจูงใจ คือ แรงที่เกิดขึ้นจากความพยายามของคนที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างมีเป้าหมายเพื่อที่จะลดความไม่สบายใจ หรือความเครียดที่เกิดขึ้นจากการถูกกระตุ้นโดยบุคคลหรือสภาพแวดล้อม

ถ้าจะอธิบายแรงจูงใจในเชิงบริหารก็คงจะหมายความว่า "การจูงใจ" คือ ความพยายามด้วยวิธีต่าง ๆ ของผู้บังคับบัญชาที่จะกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความต้องการที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

ขั้นตอนของการเกิดแรงจูงใจ

จากความหมายของ "แรงจูงใจ" จะพบว่า แรงจูงใจจะเกิดขึ้นได้ ต้องมีความต้องการเกิดขึ้นภายในคนนั้น หรือเกิดความไม่สมดุลภายในจิตใจ ความไม่สมดุลนี้จะทำให้คนเกิดความเครียด เมื่อมีความเครียดคนที่พยายามจะกระทำบางสิ่งบางอย่างเพื่อลดความเครียด ความพยายามจึงเป็นแรงผลักดัน แรงผลักดันที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม ยิ่งมีความเครียดมาก แรงขับก็มาก กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมาลดความเครียดก็ยิ่งมาก กิจกรรมเหล่านี้ถ้านำไปสู่การตอบสนองความต้องการ ความเครียดนั้นก็หายไป เมื่อความเครียดหาย ความต้องการหมดไป คนก็จะหมดแรงจูงใจเพื่อให้ง่ายต่อการเข้าใจ อาจจะแบ่งกระบวนการแรงจูงใจออกเป็น 6 ขั้นตอน (ตามรูป) ดังนี้คือ



1. ขั้นความต้องการ (Need Stage) เป็นภาวะที่ได้รับการกระตุ้น เป็นภาวะที่ขาดความสมดุล ความขาดแคลนนั้นอาจจะเกิดความปกติของธรรมชาติ เช่น การขาดอาหาร เมื่ออาหารในร่างกายถูกใช้เป็นพลังงานไปหมดแล้ว หรืออาจจะเป็นความขาดแคลน เพราะเป็นการตอบสนองทางด้านจิตใจ เช่น การขาดความรัก ขาดความเอาใจใส่ หรืออาจจะเป็นการขาดสิ่งที่เป็นความเคยชิน เช่น เคยอ่านหนังสือพิมพ์ตอนเช้า แล้วไม่มีหนังสือพิมพ์ให้อ่านก็จะทำให้รู้สึกหงุดหงิด เป็นต้น

2. ขั้นความเครียด (Tension Stage) เมื่อคนมีความต้องการ ความต้องการนั้นยังไม่ได้รับการตอบสนอง คนย่อมรู้สึกเครียด ความเครียดเป็นภาวะที่คนอึดอัด มีความไม่สบายใจ เป็นภาวะที่คนเราพยายามที่หลีกเลี่ยง คนที่อยู่ในภาวะนี้จะมีการตื่นตัวของร่างกาย ทำให้เกิดความกระฉับกระเฉง มีความพร้อมที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด เหมือนเครื่องยนต์ที่ถูกจุดให้ติด และพร้อมจะวิ่ง แต่คนที่อยู่ในภาวะนี้นาน ๆ จะทำให้เกิดความผิดปกติทางด้านจิตใจได้ เช่น นอนไม่หลับ เบื่ออาหาร จนกระทั่งกลายเป็นคนอ่อนเพลีย หมดแรง

3. ขั้นแรงขับ (Drive Stage) จากความเครียดที่เกิดขึ้นจะทำให้เกิดแรงขับเพื่อที่จะลดความเครียด แรงขับนี้ทำให้ร่างกายนี้ไม่อยู่นิ่งเฉย ยิ่งเครียดมาก แรงขับดันเพื่อผลักดันให้เกิดพฤติกรรมก็จะมีมาก แรงขับจึงเป็นตัวที่ทำให้เกิดขั้นพฤติกรรมเป็นพลังที่จะเปลี่ยนรูปเป็นพฤติกรรม แรงขับจึงเป็นแรงผลักดันให้เกิดมีการตอบสนองความต้องการ บางครั้ง "แรงขับ" (Drive) และคำว่า "แรงจูง" (Motive) มักจะใช้ควบคู่กันในความหมายเดียวกัน ภาวะที่มนุษย์อยู่เฉย ๆ ไม่ได้เรียกว่า เกิดแรงขับ ระดับแรงขับจะมากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับความเครียดและความต้องการ ถ้าหากต้องการมาก มีความเครียดมาก แรงขับก็มาก

4. ขั้นพฤติกรรม (Behavior Stage) แรงขับจะทำให้เกิดกิจกรรมเกิดพฤติกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นพฤติกรรมที่เน้นเป้าหมาย (goal directed behavior) เพราะแรงขับนั้นจะเป็นตัวกำหนดทิศทางของพฤติกรรม เช่น แรงขับความหิว (hunger drive) ก็จะทำให้เกิดพฤติกรรมการหาอาหาร พฤติกรรมการแสวงหาก็จะแตกต่างกันตามเงื่อนไขทางร่างกาย กฎเกณฑ์ทางสังคม และสติปัญญา ด้วยเหตุนี้ พฤติกรรมการแสดงออกของคนจึงแตกต่างกันไปตามสภาพร่างกาย จิตใจ สภาพการอบรมทางสังคม และเท่าที่สติปัญญาจะบงการร่างกาย เช่น เมื่อมีความหิว แรงขับ จะผลักดันให้ปรุงอาหารเอง หรือผลักดันให้ไปซื้อกิน พฤติกรรมที่เน้นเป้าหมายเช่นนี้ นอกจากถูกกำหนดแรงขับแล้วยังถูกสั่งการโดยสมอง โดยสติปัญญา จากการเรียนรู้ของคนนั้นด้วย

5. ขั้นความต้องการที่ได้รับการตอบสนอง (Satisfied Need) เป็นขั้นที่มีความพอใจ สุขใจ เพราะความต้องการได้รับการตอบสนอง แรงขับจะลดลงภายหลัง เมื่อเกิดพฤติกรรมที่นำไปสู่การตอบสนองความต้องการแล้ว อย่างไรก็ตามในขั้นนี้ ถ้าหากพฤติกรรมที่ถูกสั่งการไปโดยสมองนั้น ยังไม่สามารถที่จะสนองตามความต้องการได้ ความเครียดก็ยังอยู่เมื่อความเครียดอยู่ แรงขับก็ยังไม่ลด คนเราก็ยังไม่มีความพอใจ ไม่มีความสมดุล เกิดความกระวนกระวายใจต่อไป แรงขับนั้นก็จะกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมใหม่ไปเรื่อย ๆ จนความต้องการนั้นได้รับการตอบสนอง

6. ขั้นความเครียดลดลง (Reduction of Tension) เมื่อความต้องการได้รับการตอบสนอง ความเครียดก็ลดลงไป ขั้นนี้จึงเป็นขั้นสุดท้ายของขั้นตอน เกิดแรงจูงใจ ดังนั้นเมื่อความต้องการหมด ความเครียดหมด คนก็จะอยู่ในภาวะที่สมดุล ไม่มีความกระวนกระวายใจ มีความเฉย ๆ ไม่มีความต้องการที่จะทำอะไร ถ้าหากภาวะนี้ดำเนินไปเรื่อย ๆ การแสดงออกก็หมดไป ผลผลิต (ทางโลก) ก็อาจจะไม่มีตามไปด้วย อย่างไรก็ตาม ถ้าหากคน "ต้องการ" ที่จะรักษาสภาพการณ์ของขั้นนี้ไปเรื่อย ๆ ความต้องการก็จะเกิดขึ้นทำให้เกิดวงจร หรือขั้นตอนของแรงจูงใจต่อไป เป็นแรงจูงใจที่รักษาความสมดุลของจิตใจให้อยู่ภาวะที่มีสุข และพอใจเช่นนั้นนั่นเอง

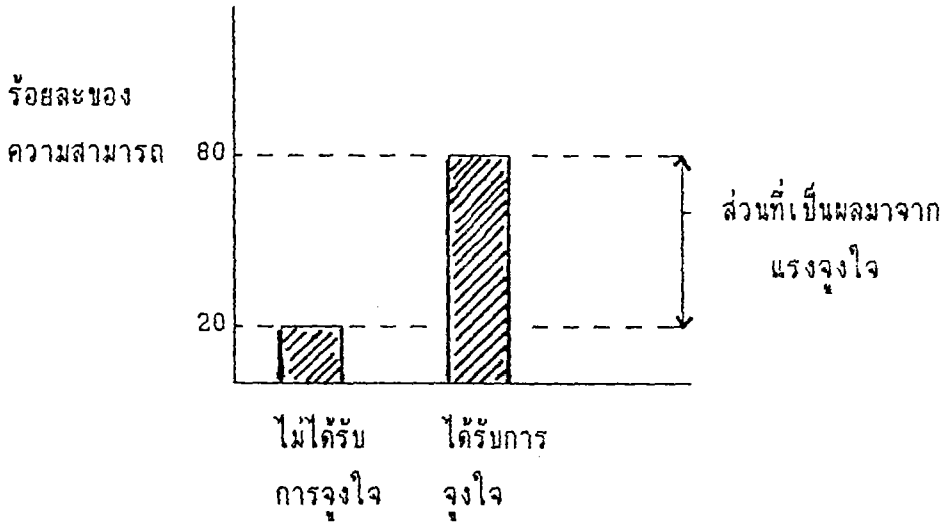
แรงจูงใจกับพลังที่ใช้

การจูงใจพนักงานที่ดีที่สุด ก็คือการหาทางตอบสนองความต้องการของพนักงานนั้น เมื่อพนักงานได้รับการจูงใจ ย่อมทำให้เกิดความต้องการ ร่างกายจะเกิดแรงขับ แรงขับนี้จะเป็นพลังที่ร่างกายของคนได้จัดสรรไว้เพื่อกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งที่เมื่อถูกกระตุ้นให้อยากทำ และเมื่อคนได้ทำกิจกรรมนั้นได้สักระยะหนึ่ง พลังที่ได้รับการจัดสรรสำหรับกิจกรรมนั้นก็จะค่อย ๆ หมดไป ช่วงนี้คนจะเกิดความรู้สึกอ่อนเพลีย หมดแรง เบื่อหน่าย ซึ่งเป็นภาวะที่เรียกว่าเหนื่อยหน่าย (Fatique)

จากความรู้ในเรื่องนี้จะเห็นได้ว่า มนุษย์อาจจะมีพลังในการทำงานเหลือเฟือ เพียงแต่ว่าที่ยังไม่ได้ใช้พลังในการทำงานอย่างเต็มที่ เหตุที่ยังไม่ได้ใช้พลังงานที่มีอยู่อย่างเต็มที่ เพราะยังขาดแรงกระตุ้น หรือแรงจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ ดังนี้ การที่มีการนำพลังออกมาทำงานให้เต็มที่ได้นั้น ต้องมีการจูงใจ อาจจะถูกจูงใจด้วยตนเอง หรือจูงใจโดยสภาพการณ์หรือคนอื่น หน้าที่ของผู้บริหารที่สำคัญก็คือ การกระตุ้นให้พนักงานใช้พลังงานในการทำงานให้ดีที่สุด มีประสิทธิผลที่สุด

ความสามารถกับแรงจูงใจ

ถึงแม้ความสามารถของมนุษย์แต่ละคนจะไม่เหมือนกัน และไม่เท่ากัน แต่มนุษย์ก็ยังไม่ได้ใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ จากผลการวิจัยเกี่ยวกับการจูงใจของ วิลเลี่ยม เจมส์ แห่งฮาวาร์ด (อ้างในหนังสือ เทคนิคการจูงใจโดยยอดชาย ทองไทยนันท์ ผู้เรียบเรียง) พบว่า ชั่วโมงการทำงานของลูกจ้างที่ทำงานเพียงเพื่อไม่ให้ถูกไล่ออกนั้นมีมาก ลูกจ้างจะใช้ความสามารถเพียงประมาณ 20 ถึง 30 เปอร์เซ็นต์ แต่ถ้าหากมีการจูงใจลูกจ้างจะทำงานมากถึง 80 ถึง 90 เปอร์เซ็นต์ ของความสามารถ ความแตกต่างของผลงานนั้นดูได้จากภาพข้างล่างนี้



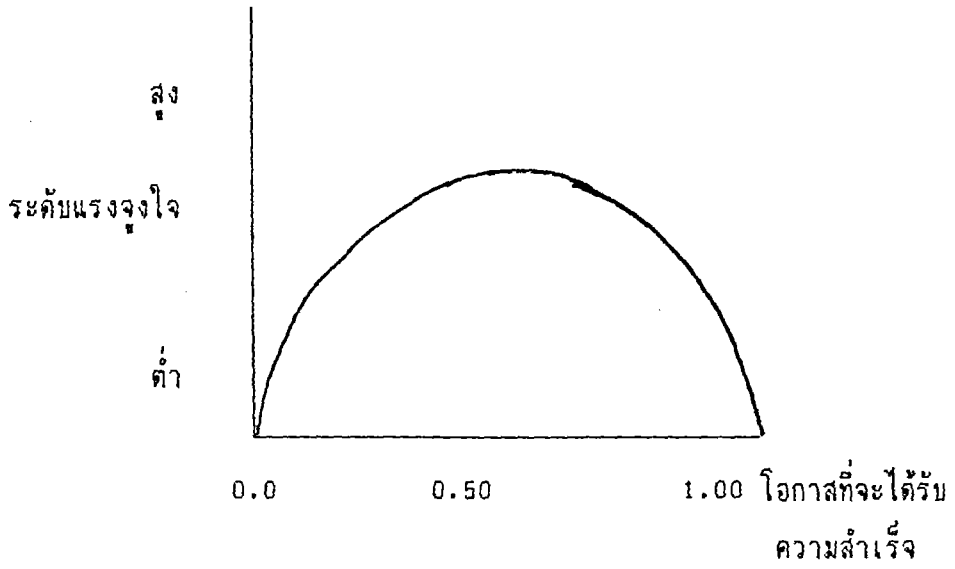
ภาพประกอบ แสดงอัตราส่วนร้อยละของความสามารถในการทำงานที่ไม่ได้รับการจูงใจกับความสามารถในการทำงานที่ได้รับการจูงใจ และความแตกต่างของความสามารถที่เกิดจากแรงจูงใจ และขาดแรงจูงใจ

โอกาสที่จะได้รับความสำเร็จกับแรงจูงใจ

ประสิทธิ จินประชา กล่าวว่า "เทคนิคการจูงใจที่สำคัญเทคนิคหนึ่ง คือ การสร้างโอกาสให้ได้รับความสำเร็จ ความรู้สึกสำเร็จนั้นยังไม่มีความสำคัญเท่าโอกาสที่จะได้รับความ

สำเร็จ" อย่างไรก็ตาม ถ้าหากโอกาสที่จะได้รับความสำเร็จมากเกินไปหรือน้อยเกินไปย่อมจูงใจน้อยหรือไม่เกิดแรงจูงใจ โอกาสที่จะสำเร็จน้อยเกินไปทำให้เกิดความท้อแท้ไม่คิดว่าจะสำเร็จทำให้หมดหวัง ส่วนโอกาสที่ประสบความสำเร็จ ถ้าหากมีมากเกินไป ก็รู้สึกไม่ท้าทายไม่น่าสนใจเพราะทำอย่างไรมันก็บรรลุเป้าหมายอย่างแน่นอนอยู่แล้ว ทำให้คนเราขาดความกระตือรือร้น

เดวิด ซี แมคเคลแลนด์ และ จอห์น ดับบลิว แอทคินสัน (McCleland & Atkeison) ได้สรุปไว้ในผลงานวิจัยของเขาว่า ระดับของการจูงใจและความพยายามจะเพิ่มมากสูงสุดที่ระดับ 50% ของโอกาสที่เขาจะได้รับผลสำเร็จ หรือผลที่จะตอบสนอง แต่ในระดับโอกาสที่จะได้รับความสำเร็จสูงกว่า หรือต่ำกว่า 50% แรงจูงใจ หรือความพยายามก็จะลดลง ความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะได้รับความสำเร็จ และระดับแรงจูงใจจะสัมพันธ์กันดังแบบรูปโค้งระฆังคว่ำ ดังภาพ



ภาพประกอบ แสดงความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะได้รับความสำเร็จและแรงจูงใจ

จากการค้นพบถึงความสัมพันธ์ดังกล่าวจึงเป็นข้อเตือนใจสำหรับการสร้างโอกาสที่จะก่อให้เกิดแรงจูงใจนั้นจะต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ของโอกาสที่ว่าจะประสบความสำเร็จมากน้อยแค่ไหน ถ้าหากโอกาสที่จะสำเร็จต่ำเกินไป เช่น มอบงานที่ยากเกินไปให้พนักงานทำงาน งานนั้นก็ไม่เกิดแรงจูงใจ พนักงานมักจะท้อถอย แต่ถ้าหากเป็นงานที่ง่ายเกินไปก็จะไม่จูงใจ เพราะรู้สึกว่าไม่ท้าทายเผลอ ๆ ลูกน้องอาจจะคิดว่าหัวหน้าดูถูกความสามารถของตนเอง อาจจะทำให้เกิดปัญหาการบริหารลุกลามไปโดยไม่ตั้งใจ

ความต้องการพื้นฐานของแรงจูงใจ

ถ้าหากคนเราไม่มีความต้องการ กระบวนการจูงใจก็คงจะไม่เกิดขึ้น ความต้องการของมนุษย์นั้นก็คือ กิเลสตัณหาของมนุษย์ในพุทธศาสนานั่นเอง คนที่ขาดความต้องการจึงเป็นคนที่ขาดแรงจูงใจ แต่คนที่ขาดแรงจูงใจอาจจะไม่ขาดความต้องการก็ได้ คือมีความต้องการ แต่อาจจะเก็บกดไว้ไม่ปล่อยให้ความต้องการเป็นแรงดันให้เกิดพฤติกรรม

โดยทั่วไป มนุษย์พยายามหาทางที่จะตอบสนองความต้องการของตนเอง ดังนั้น มนุษย์จึงเป็นสัตว์ที่มีความต้องการอยู่ตลอดเวลา (A man is a wanting animal) ในชีวิตประจำวัน คนทุกคนจะโดยรู้ตัวหรือไม่รู้ตัวก็แล้วแต่ เมื่อจะทำอะไรมักจะถามว่า "แล้วจะได้อะไรจากการกระทำ?" ดังนั้นการกระทำของคนจึงเป็นไปเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง เป็นไปเพื่อผลประโยชน์ของตนเองเป็นที่ตั้ง ดังที่ รอบบิน (Robbins) กล่าวว่า ผลประโยชน์ของตัวนั้นเป็นพลังจูงใจสูงสุด (Self-interest is the ultimate motivating force) ดังนั้นการที่จะเข้าใจแรงจูงใจจึงต้องเข้าใจธรรมชาติความต้องการของมนุษย์

ธรรมชาติความต้องการของมนุษย์

ความต้องการของมนุษย์มีอะไรบ้าง ถ้าหากเราสังเกตพฤติกรรมของคนในช่วระยะเวลาหนึ่ง แล้วศึกษาถึงเหตุผล และความสามารถที่คนนั้นทำโน่นทำนี่ จากการสังเกตนี่จะทำให้เราได้ทราบว่าความต้องการของคนนั้นมีอะไรบ้าง เราอาจจะพบว่าการที่คนทำโน่นทำนี่ก็เพราะว่าเขาต้องการความปลอดภัย ต้องการที่จะได้รับการยอมรับ ต้องการที่จะได้รับการยกย่อง เป็นต้น

ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)

ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางทฤษฎีหนึ่ง เจ้าของทฤษฎีนี้คือ แอบบราแฮม มาสโลว์ (Maslow) ซึ่งกล่าวว่า ความต้องการของคนเรานั้นมีระดับจากความต้องการขั้นพื้นฐานง่าย ๆ เป็นความต้องการด้านร่างกายก่อน เมื่อความต้องการนี้ได้รับการตอบสนองแล้วมนุษย์ก็จะแสวงหาความต้องการระดับสูง ซึ่งมีความสลับซับซ้อนมากขึ้นต่อไป

มาสโลว์ ได้ตั้งข้อสมมติฐานว่า ภายในตัวมนุษย์ทุกคนจะมีลำดับขั้นของความต้องการอยู่ 5 ระดับขั้น คือ

1. ความต้องการด้านร่างกาย เช่น ความต้องการอาหาร ความต้องการอากาศ ความต้องการทางเพศ ซึ่งเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของตน

2. ความต้องการความมั่นคงและความปลอดภัย รวมถึงการได้มียารักษาโรค ที่ทำให้ชีวิตปลอดภัย การได้มีงานอย่างสม่ำเสมอ การมีบ้านที่อยู่อาศัย การได้รับการปกป้องจากภัยอันตรายทั้งด้านร่างกายและจิตใจ

3. ความต้องการทางสังคม เป็นความต้องการความรัก การมีเพื่อน ความเข้าใจจากเพื่อน การได้มีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ การได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา

4. ความต้องการได้รับการนับถือ รวมถึงการนับถือตนเอง ความต้องการที่จะเป็นคนที่ได้รับการยอมรับ ความต้องการที่จะเป็นตัวของตนเอง รู้สึกมีอำนาจและต้องการที่จะประสบความสำเร็จ องค์ประกอบต่าง ๆ ที่แสดงว่าได้รับการยกย่องนับถือ เช่น สถานภาพ การได้รับการยกย่องและได้รับความสนใจ การได้รับเลื่อนขั้น การได้รับตำแหน่งที่สูง

5. ความต้องการที่จะรู้แจ้งเกี่ยวกับตนเอง เป็นความต้องการที่จะแสดงออกซึ่งความสามารถของตนเองไม่ว่าจะด้วยวิธีใด นักดนตรีต้องเล่นดนตรีได้เก่ง อาจารย์ต้องสอนหนังสือดี ผู้บริหารต้องบริหารได้ประสบความสำเร็จ ความต้องการแสดงออกในรูปแบบอุดมคติ ความรู้สึกที่เป็นตัวของตนเอง ลักษณะของตัวเองที่อยู่เหนือตัวเอง ไม่อยู่ภายใต้อิทธิพลสิ่งแวดล้อมโดยตรง

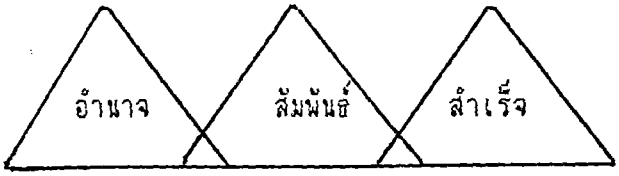
มาสโลว์กล่าวว่า เมื่อความต้องการหนึ่งความต้องการใดเหล่านี้ได้รับการตอบสนองความต้องการนั้นก็จะไม่จูงใจให้คนทำอะไรอีก จนกว่าความต้องการที่อยู่ในระดับสูงกว่าจะเกิดขึ้น แล้วความต้องการระดับสูงก็จะเป็นตัวกระตุ้นให้คนอยากที่จะทำอะไรต่อไป แต่ถ้าหากความต้องการที่ต่ำกว่ายังไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการในระดับสูงก็จะไม่เกิดขึ้นเช่นกัน พฤติกรรมในขณะนั้นจึงเป็นไปเพื่อสนองตอบความต้องการระดับต่ำก่อน

มาสโลว์ได้แบ่งความต้องการห้าลำดับขั้นนี้ออกเป็นความต้องการระดับต่ำ และความต้องการระดับสูง ความต้องการด้านร่างกายและความต้องการปลอดภัย ถือว่าเป็นความต้องการระดับต่ำในขณะความต้องการความรัก ความต้องการได้รับการยกย่อง และนับถือ และความต้องการที่จะรู้แจ้งเกี่ยวกับตนเองเป็นความต้องการระดับสูง ซึ่งความต้องการระดับสูงนี้มักจะเป็นความต้องการทางใจและมักจะได้รับการตอบสนองภายในด้วยตนเอง ใจมักจะเป็นตัวกำหนด ใจมีความสำคัญมากในการสนองความต้องการระดับสูง ในขณะที่ความต้องการระดับต่ำมักจะเป็นความต้องการทางกาย และมักจะสนองตอบจากสิ่งภายนอก เช่น เงินเดือน สนธิสัญญากับสหภาพและการได้ทำงานอย่างสม่ำเสมอ

ทฤษฎีของมาสโลว์เป็นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางโดยเฉพาะอย่างยิ่งกับผู้บริหาร เพราะเป็นทฤษฎีมีเหตุมีผล และง่ายต่อการเข้าใจ อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยทางวิชาการไม่ค่อยที่จะสนับสนุนทฤษฎีของมาสโลว์มากนัก

1. ทฤษฎีเชาสามลูก (Achievement, Power and Affiliation Motive)

เป็นทฤษฎีความต้องการที่เสนอโดย เดวิด แมคคลีแลนด์ (David McCleland) นับว่าเป็นทฤษฎีที่สำคัญช่วยให้เข้าใจแรงจูงใจในลักษณะขององค์การจากทฤษฎีนี้เชื่อว่า ความต้องการมีอยู่ 3 แบบ คือ



ความต้องการ

1.1 ความต้องการอำนาจ (Need of power) เป็นความต้องการให้ผู้อื่นคล้อยตามตนหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำในสิ่งที่ตนเองต้องการ หรือทำในสิ่งที่ตนเองไม่ต้องการ สร้างอิทธิพลและทำชื่อเสียงให้กับตนเอง การสะสมอิทธิพล ต้องการตำแหน่งที่สูงกว่าคนอื่น ต้องการที่จะเหนือกว่าคนอื่น และมักจะชอบคนขี้ประจบ

1.2 ความต้องการสัมพันธ์ (Need for affiliation) ความต้องการความสัมพันธ์ที่สนิทสนมใกล้ชิดกับคนอื่น ชอบที่จะได้รับการยอมรับ และเห็นใจจากผู้อื่น มักจะไม่ตอบโต้หรือไม่ชอบพบปะคนแปลกหน้าที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกับตัวเอง

1.3 ความต้องการความสำเร็จ (Need for achievement) ชอบเห็นผลงาน มีความต้องการที่จะบรรลุในเป้าหมายที่ต้องการ ชอบตั้งเป้าหมายในการทำงาน มักเลือกทำงานที่ท้าทายความสามารถของตนเอง คนที่มีความต้องการความสำเร็จมักจะเป็นคนที่ชอบแข่งขันกับตัวเองชอบริเริ่ม และมักจะปรับปรุงผลงานของตัวเองให้ดีขึ้นเสมอ เป็นผู้ที่ไม่ชอบทำงานที่ง่ายหรือยากจนเกินไป

ผลการวิจัยของแมคคลิแลนด์ เชื่อว่าความต้องการเหล่านี้มีความสำคัญต่อวิธีการคัดเลือกคนเข้าทำงานขององค์การ ตัวอย่างเช่น คนที่มีความต้องการด้านความสัมพันธ์สูง แต่ต่ำในด้านความสำเร็จถูกจัดให้ไปทำงานที่เกี่ยวกับการวางแผน ต้องทำงานด้วยตัวเอง ไม่ค่อยจะมีโอกาส

ที่จะสัมพันธ์กับผู้อื่น คน ๆ นี้ย่อมจะไม่ประสบความสำเร็จในงานนั้น นอกจากนี้ ยังพบว่าผู้จัดการที่ประสบความสำเร็จมักจะเป็นผู้ที่มีความต้องการที่มีอำนาจสูง และความต้องการสัมพันธ์ต่ำ อย่างไรก็ตาม คุณสมบัตินี้อาจจะขัดกับความเชื่อที่ว่าทักษะทางมนุษย์สัมพันธ์เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จในการบริหาร คนที่มีมนุษย์สัมพันธ์ดีคงจะต้องมีความต้องการที่จะสัมพันธ์กับผู้อื่นสูง (Need for Affiliation) อยู่เป็นทุนเดิม มิฉะนั้นลักษณะความสัมพันธ์ที่แสดงออกอาจจะขาดความจริงใจเป็นพื้นฐาน

โรบินส์ (Robins. 1983) ได้เปรียบเทียบความต้องการเชาสามลูกของแมคคลิแลนด์กับความต้องการของมาสโลว์ ดังนี้

McCleland's Need Theory	Maslow's Need Theory
Need for Power	Sefety, Prestique, Esteem
Need for Affiliation	Friendship, Love, Social
Need for Achievement	Self-actualization

ความต้องที่จะประสบความสำเร็จ (Need for Achievement) เป็นเรื่องที่ฝ่ายบริหารมีความสนใจมากทั้งนี้ด้วยความเชื่อที่ว่า ถ้าหากคนในองค์การมีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จย่อมหมายถึงองค์การจะได้มีผลงานที่ดีที่มีมาตรฐาน ซึ่งเป็นเป้าหมายที่สำคัญขององค์การ และคนที่มีความต้องการสำเร็จสูง มักจะเป็นคนที่มีแรงจูงใจสูง เป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นภายในตัวของบุคคลนั้นเอง ไม่ใช่เป็นแรงกระตุ้น จากสิ่งแวดล้อมภายนอก นอกจากนี้ แมคคลิแลนด์ ยังเชื่อว่าความต้องการเหล่านี้เป็นบุคลิกภาพที่มีความสัมพันธ์กับการอบรมเลี้ยงดูในวัยเด็ก ดังนั้น การฝึกอบรมให้คนมีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จจึงเป็นสิ่งที่เป็นไปได้

ทฤษฎีการจูงใจและสุขปัจจัย (Hygiene-motivator Theory)

ทฤษฎีการจูงใจและสุขปัจจัย เสนอโดยนักจิตวิทยาชื่อ เฟรดเดอริก เฮอร์ซเบอร์ก (Frederick Herzberg) เมื่อประมาณ 30 ปี โดยเชื่อว่ามนุษย์เรามีส่วนประกอบทางความต้องการที่สำคัญอยู่สองส่วน คือ

1. ส่วนที่จูงใจ (Motivator) เป็นความต้องการที่แสวงหาความก้าวหน้าและความเจริญรุ่งเรืองทางจิตใจ กล่าวคือ มีความต้องการที่จะพัฒนาตัวเอง และมีความต้องการที่บรรลุถึงความสมบูรณ์แบบในตัวเอง ความเป็นเอกลักษณะ ดังนั้นปัจจัยที่สามารถสนองความต้องการเหล่านี้ประกอบด้วย

การได้รับการยอมรับ (Recognition)
การได้รับความสำเร็จ (Achievement)
ตัวงานที่ดื่นเต้นและท้าทาย (Work itself)
โอกาสที่เจริญเติบโตทางจิตใจ (Possibility of Growth)
ความก้าวหน้า (Advancement)

2. ส่วนที่เป็นสุขปัจจัย (Hygienes) เป็นความต้องการที่หลบหลีกความเจ็บปวดหรือความไม่พอใจ มีความต้องการที่จะป้องกันความเจ็บปวด ปัจจัยที่สนองตอบความต้องการส่วนนี้คือ

เงินเดือน ค่าจ้าง (Wage & Salary)
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relations)
ความสัมพันธ์ระหว่างลูกน้องกับหัวหน้า
นโยบายและระบบการบริหารงานของบริษัท (Company Policy Administration)
การควบคุม (Supervision Technique)
สภาพสถานที่ทำงาน (Working Condition)

จากทฤษฎีจูงใจ และสุขปัจจัยของ เฮอร์ซเบอร์ก จะช่วยให้ผู้บริหารเห็นว่าที่จริงแล้วสิ่งที่เป็นสุขปัจจัย เช่น เงินเดือน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ฯลฯ แม้นได้รับการตอบสนองก็เป็นเพียงตัวการที่ป้องกันไม่ให้เกิดความพอใจ หรือความทุกข์จากการทำงานเท่านั้น สุขปัจจัยนั้นไม่ได้

จูงใจให้คนเราอยากทำงานให้ดีขึ้น หรือทำให้คนเราเกิดความสุขในการทำงาน วิธีการที่จะทำให้คนขยันทำงานมากขึ้น และมีความสุขในการทำงานมากขึ้นก็คือ การเปิดโอกาสให้พนักงานได้ตอบสนองปัจจัยส่วนจูงใจ (Motivator) เช่น มีการปรับปรุงงานให้มีความหมายมากขึ้น เพิ่มความรับผิดชอบในงาน ทำให้พนักงานรู้สึกว่ามีโอกาสก้าวหน้า การเพิ่มความรับผิดชอบ และการให้อำนาจในการเป็นตัวของตัวเองนี้ วิธีการเหล่านี้ เรียกว่า "การเพิ่มความรวยในงาน" (Job Enrichment) การเพิ่มความรวยในงานของ เออร์ซเบอร์ก เป็นการสนองตอบความต้องการระดับสูงของคน การที่วิธีการเพิ่มความรวยในงานจะได้ผลนั้น สุขปัจจัย จะต้องได้รับจัดสรรให้เพียงพอสำหรับพนักงานเสียก่อน มีอยู่บ่อยครั้งเหมือนกันที่ผู้บริหารจะใช้วิธีการเพิ่มความรวยในงาน ทั้งที่ยังไม่ได้จัดสุขปัจจัยให้เพียงพอ วิธีการอย่างนี้ก็คงจะจูงใจได้ไม่นานเพราะมันเข้าทำนองที่ว่า "จะสุขได้อย่างไรเมื่อท้องยังหิว" แต่ขณะเดียวกัน ก็มีหน่วยงานบางแห่งที่เงินเดือนก็มาก สวัสดิการก็เยี่ยม ระบบการบริหารก็ยอด แต่พนักงานก็ยังสไตรค์ เรียกร้องเพิ่มค่าแรงอีก เมื่อเป็นเช่นนี้สิ่งที่น่านำมาพิจารณาก็คือ ผู้บริหารได้มีการเพิ่มความรวยในงานบ้างหรือยัง ผู้บริหารที่ขาดความไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาคงจะไม่กล้าที่จะปรับปรุงงานด้วยวิธีนี้

<u>ทฤษฎีความคาดหวัง</u> (Expectancy)

ความคาดหวังของคนนั้นเป็นแรงกระตุ้นที่ทำให้ความพยายามที่จะทำอะไรบางอย่างเพื่อให้ตนเองได้รับความสมหวัง ความคาดหวังจึงเสมือนความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง (Unsatisfied Needs) มนุษย์ต้องการที่จะสนองตอบความคาดหวังของตนเอง เมื่อสมหวังก็เหมือนกับการประสบความสำเร็จ

อันที่จริงแล้วความรู้สึกว่าประสบความสำเร็จนั้นเป็นปัจจัยจูงใจ (Motivation) ที่สำคัญของ เออร์ซเบอร์ก ดังนั้น ทฤษฎีความคาดหวังจึงเป็นทฤษฎีที่ผู้บริหารเห็นว่าเป็นทฤษฎีที่สามารถประยุกต์ใช้ในการบริหารได้ดี เป็นทฤษฎีที่ใช้อธิบายพฤติกรรมการจูงใจของคนได้ชัดเจนและถูกต้องมากที่สุดทฤษฎีหนึ่ง

ทฤษฎีความคาดหวังเชื่อว่า ความรุนแรงของแนวโน้มของการกระทำของคนนั้น ขึ้นอยู่กับความรุนแรงของความคาดหวังว่า การกระทำของเขาจะทำให้เขาได้รับอะไรตอบแทน และสิ่งตอบแทนนั้นเป็นสิ่งที่เขาต้องการมากน้อยเพียงใด ดังนั้นทฤษฎีความคาดหวังจึงประกอบด้วยตัวแปรที่สำคัญ ดังนี้คือ

1. คุณค่าหรือความเย้ายวนใจ (Value or Attractiveness) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญเป็นตัวกระตุ้นที่ทำให้อยากจะได้ องค์ประกอบนี้อาจจะหมายถึงรางวัลหรือสิ่งที่คนแต่ละคนปรารถนา หรือเป็นสิ่งที่ตัวเองให้คุณค่าและต้องการที่จะได้รับสำเร็จ ถ้าหากได้นำกระบวนการจูงใจโดยทั่วไป (General Motivation Procedure) มาพิจารณาก็จะพบว่าองค์ประกอบนี้คือ ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง ของตนนั่นเอง

2. ความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานและรางวัล (Performance Reward Linkage or Instrumentality) เป็นระดับความเชื่อ หรือการรับรู้ของคนที่ว่า ถ้าหากเขาได้ทำงานในระดับหนึ่งแล้วผลการปฏิบัติงานนี้จะนำไปสู่รางวัลที่เขาปรารถนา

3. ความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามทุ่มเทและผลการปฏิบัติงาน (Effort Performance Linkage or Expectancy) เป็นความคาดหวัง หรือการรับรู้ถึงความน่าเป็นไปได้ระหว่างความพยายามทุ่มเท และความสำเร็จของผลงาน เป็นการตัดสินใจว่าเขาควรจะทุ่มเทความพยายามมากน้อยแค่ไหนจึงจะทำงานนั้นเสร็จ

ทฤษฎีความคาดหวังนี้นับว่าเป็นทฤษฎีที่ใช้อธิบายแรงจูงใจของคนได้อย่างดี แต่ในแง่การประยุกต์ใช้ทฤษฎีนี้ในองค์การอาจจะต้องตอบคำถามต่อไปนี้ให้ชัดเจน

1. อะไรคือสิ่งที่พนักงานเห็นว่าเป็นสิ่งมีค่า หรือสิ่งเย้ายวนใจสำหรับพนักงาน นอกจากที่จะรู้จากทฤษฎีความต้องการทั่วไปที่เชื่อว่าการที่คนทำงานอาจเพราะต้องการเงิน ต้องการความมั่นคง ต้องการสวัสดิการ ซึ่งจริง ๆ แล้วต้องการอะไรกันแน่ ผู้บริหารจะรู้ได้อย่างไรว่า ขณะนั้นพนักงานให้ความสำคัญกับสิ่งใด ผู้บริหารยังต้องรู้ว่าพนักงานนั้นให้คุณค่ากับสิ่งนั้นมากน้อยเพียงใด เช่น ระหว่าเงินกับการได้มีโอกาสเดินทางไปต่างประเทศ พนักงานต้องการอย่างไรมากกว่า

2. ควรจะทำให้พนักงานรู้ว่าอะไรคือสิ่งที่เขาควรจะปฏิบัติอย่างไร เพื่อที่เขาจะได้ในสิ่งที่ต้องการ หรือรางวัลนั้น ๆ มีอยู่บ่อยครั้งที่องค์การไม่ได้ให้รางวัลกับผลงานแต่อย่างเดียว องค์การให้รางวัลแก่พนักงานเพราะพนักงานคนนั้นอยู่นาน (Seniority) หรือพนักงานคนนี้มาพบเจ้านายบ่อยหรือเรียกใช้สะดวกกว่าคนอื่น ขณะเดียวกัน การบอกพนักงานตรง ๆ ว่า ถ้าหากคุณทำงานอย่างนี้แล้วคุณจะได้ผลตอบแทนอย่างนี้ ก็อาจจะเป็นการไม่จูงใจก็ได้ เพราะบางครั้งคนอาจจะทำ เพราะอยากจะทำ เป็นการจูงใจที่เกิดจากภายใน (Intrinsic Motivation) ดังนั้นศิลปะในการที่จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานและรางวัลจึงเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อน แต่ความคงเส้นคงวาและมีเกณฑ์ที่ชัดเจนในการประเมินผลงาน อาจจะช่วยให้พนักงานเห็นถึงความสัมพันธ์ดังกล่าวได้

3. และจะให้พนักงานมั่นใจได้อย่างไรว่า ความพยายานทุ่มเทของเขาจะช่วยให้ผลการปฏิบัติงานเขาได้ประสบความสำเร็จ พนักงานอาจจะไม่มั่นใจว่าเขาสามารถที่จะทำงานนี้ได้ พนักงานอาจจะมองว่างานนี้ยากเกินไป เขามองเห็นหรือเปล่าว่า เขาทำได้ ถ้าจะว่าไปแล้ว ความยากง่ายนั้นอาจจะไม่ใช่เป็นตัวจูงใจที่จะให้ใครทำอะไรมากนัก ลอเลอร์ (Lawler) ได้เคยพูดไว้ว่า "งานที่ยากมาก" นั้น ดูเหมือนจะทำให้คนมีความพยายามทุ่มเทที่จะทำงานให้สำเร็จมากกว่างานที่ง่าย แต่ปัญหาที่สำคัญอยู่ที่ว่า งานนั้นเป็นที่ยอมรับของผู้ทำงานหรือเปล่า งานนั้นเป็นความเต็มใจที่คนอยากจะทำหรือเปล่า การตั้งเป้าหมายงานนั้นเกิดจากความคิดเห็นของพนักงานเองหรือเปล่า พูดง่าย ๆ ก็คือ พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการทำงาน หรือกำหนดเป้าหมายความสำเร็จของงานหรือเปล่า ถ้าหากพนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย แม้งานนั้นจะยาก พนักงานก็มีความเต็มใจที่จะทำ

<u>การพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้จูงใจที่ดี</u>

ก่อนที่จะจูงใจผู้อื่นให้ได้ผลดีต้องสร้างความรู้สึกจูงใจตัวเองเสียก่อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งจูงใจให้มีการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำ เพราะการจูงใจผู้อื่นเป็นการสร้างอิทธิพลเหนือผู้อื่น การสร้างอิทธิพลเพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติงานตามที่ผู้บริหารต้องการ ผู้ที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นได้นั้นต้องมีคุณสมบัติพิเศษ และคุณสมบัติที่พิเศษนั้นตนเองต้องได้รับการพัฒนาให้เป็นผู้นำที่มีความสามารถ เทคนิคการจูงใจจึงมีความสัมพันธ์กับเทคนิคการเป็นผู้นำมาก ในองค์การผู้ที่จูงใจผู้อื่นมักจะเป็นผู้นำในองค์การนั้นนั่นเอง อย่างไรก็ตาม ธรรมชาติความเห็นแก่ตัวของมนุษย์อาจจะเป็นอุปสรรคในการจูงใจผู้อื่น ทั้งนี้เพราะแทนที่เราจะจูงใจ (Motivate) ผู้อื่นเราอาจจะหลอกล่อ (Manipulate) ผู้อื่นแทน

การจูงใจ (Motivation) ต่างกับการหลอกล่อ (Manipulate) ในแง่ที่ว่าการจูงใจ คือ การที่ผู้บริหารรู้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการแล้วพยายามหาทางสนองตามความต้องการเหล่านั้น มีการนำหลักการสนองตอบความต้องการผูกพันกับผลงาน ทั้งนี้ กระทำไปด้วยความจริงใจและเข้าใจ คือเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานตามเงื่อนไขก็จะได้รับสิ่งตอบแทน การถูกจูงใจนั้นจึงเป็นความสุข ก่อให้เกิดความพอใจทั้งผู้จูงใจและผู้ได้รับการจูงใจ แต่การหลอกล่อนั้นเป็นการให้การตอบสนองแบบ "หลอกใช้" กล่าวคือ ผู้หลอกใช้รู้ว่าอะไรเป็นความต้องการของพนักงาน แล้วสร้างสถานการณ์ที่ว่าจะให้สิ่งที่ต้องการ เมื่อผู้นั้นทำงานให้ หรือจะตอบสนอง

ก็อาจจะออกมาในรูปที่ไม่ได้เป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีพ หรือให้เกิดความเจริญงอกงามทางร่างกายและจิตใจ เช่นการมอมเมาด้วยยาเสพติด การติดสินบน เป็นต้น ดังนั้น เพื่อความสำเร็จในการจูงใจในองค์การ ผู้บริหาร ควรหลีกเลี่ยงการใช้การจูงใจด้วยการ "หลอกล่อ"

การที่จะเป็นผู้จูงใจที่จะให้คนอื่นทำตามได้นั้น ตนเองจะต้องเป็นผู้ที่คนอื่นศรัทธา ความศรัทธาเกิดขึ้นกับใครผู้นั้นก็มักจะพร้อมที่จะคล้อยตาม ผู้บริหารที่ได้รับการศรัทธามักจะได้รับความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ความศรัทธานั้นเกิดจากน้ำใจของผู้บริหาร ผู้ที่สามารถทำตนเป็นผู้ตอบสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ย่อมสร้างความศรัทธาได้ นอกจากนี้ ความศรัทธายังเกิดจากความคงเส้นคงวาของตัวผู้บริหารนั้น เป็นผู้ที่รักษาคำพูด และทำตามคำมั่นสัญญาที่ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชานั้นได้ การมีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่เหมาะสม ไม่ห่างเหินหรือใกล้ชิดเกินไป ทำตัวที่ไม่เหมาะสมกับปทัสฐานของสังคมอาจทำให้เสื่อมศรัทธา ดังนั้น การวางตัวที่เหมาะสมกับปทัสฐานของสังคมของผู้บริหารเป็นสิ่งที่ควรกระทำ

ผู้บริหารต้องระมัดระวังการยึดมั่นถือมั่นในศักดิ์ศรี และเกียรติภูมิที่มากเกินไปจนกลายเป็นการสร้างเกราะ และกรอบให้กับตนเอง จนทำให้ไม่สามารถที่จะติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นได้ ทำให้เกิดปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ความรู้สึกอยากทำงานของพนักงานลดไป จากการสำรวจความพอใจในการทำงานของข้าราชการและผู้ทำงานรัฐวิสาหกิจ พบว่า ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชาเป็นปัจจัยจูงใจที่สำคัญ ในทฤษฎีแรงจูงใจของ เออร์ซเบอร์ก ดังนั้น ผู้บริหารที่จูงใจได้ดีคือผู้บริหารที่มีมนุษย์สัมพันธ์ดีด้วย

สังคมนั้นมีการเปลี่ยนแปลงอยู่สม่ำเสมอ ยิ่งในปัจจุบันนี้วิทยาการเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงก็ยิ่งเร็วมากขึ้นไปด้วย แต่มนุษย์มักจะมีกระสวนพฤติกรรม (Pattern Behavior) ที่คงที่ ทั้งนี้ เพราะความเคยชินของมนุษย์ ข้อดีของความเคยชิน คือทำให้มนุษย์เกิดความรู้สึกมั่นคง ด้วยเหตุนี้มนุษย์จึงมักจะไม่ค่อยชอบการเปลี่ยนแปลง การจูงใจจำเป็นต้องคำนึงถึงเรื่องนี้ด้วย การให้พนักงานอยู่กับความเคยชินบางครั้งก็เป็นการตอบสนองความรู้สึกมั่นคง แต่เมื่อความมั่นคงได้รับการตอบสนอง ความต้องการอื่นก็อาจจะตามมา หรือคนอาจจะเพลิดเพลินกับความมั่นคงจนไม่สนใจที่จะทำอะไรให้ดีขึ้น แต่การเพิ่มแรงกระตุ้นความต้องการใหม่นั้นก็ไม่ควรที่

จะทำให้ความรู้สึกมั่นคงได้รับการกระทบกระเทือนเช่นกัน ขณะเดียวกัน ผู้บริหารเองก็ควรที่จะพิจารณาความต้องการความมั่นคงของตัวเองด้วย ผู้บริหารที่ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงอาจจะเกิดความรู้สึกไม่มั่นคงของตนเอง ความแปลกใหม่ ความตื่นเต้น เป็นตัวกระตุ้นที่ดี ก่อให้เกิดความรู้สึกจูงใจ การจูงใจจึงต้องคำนึงถึงความแปลกใหม่ด้วย

อย่างไรก็ตาม หลักสำคัญในการพัฒนาตนเองอยู่ที่มีความเชื่อว่า "ยังมีอะไรที่ดีกว่าที่เราต้องการ" คนเราจะต้องเคลื่อไหวอยู่เรื่อย ๆ อย่างไม่หยุดยั้งทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา และความนึกคิด การที่อยู่เฉยโดยไม่ปรับปรุงตนเอง จะทำให้เราไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม การที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขนั้นจะต้องฝึกตนให้เป็นคนที่มีความตั้งใจและพยายามเข้าใจตนเองและผู้อื่น การที่จะยอมรับผู้อื่นได้นั้น ต้องมีความเข้าใจว่า คนเราไม่เหมือนกัน มองโลกต่างกัน ความรู้ความเข้าใจในส่วนนี้คงจะช่วยให้ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นที่แตกต่างจากเราได้ การที่คนเราอยู่ร่วมกับคนอื่นได้นั้นเป็นการตอบสนองความต้องการทางสังคมอย่างหนึ่ง เป็นการจูงใจให้คนอยากมาทำงาน อยากที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การมากขึ้น

<u>เทคนิคการจูงใจสำหรับการทำงานราชการ</u>

ในที่นี้ขอย้ำว่าการจูงใจคนที่ดีที่สุด ก็คือการให้ในสิ่งที่คนนั้นต้องการ หรือการตอบสนองความต้องการของคนในองค์การนั้น ตัวตอบสนองความต้องการนั้นแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

1. ส่วนที่เป็นตัวเงิน
2. ส่วนที่ไม่ใช่ตัวเงิน

ตัวสนองตอบที่ไม่ใช่เป็นตัวเงินนั้นมักจะเป็นเรื่องจิตใจ เรื่องของความรู้สึก ระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพ

การที่จะให้จูงใจได้ผลดีนั้น คงจะต้องใช้ทั้งสองส่วน คือทั้งส่วนที่เป็นตัวเงิน และส่วนที่ไม่ใช่ตัวเงิน แต่การจูงใจข้าราชการให้ทุ่มเทผลงานแก่ราชการคงจะไม่สามารถที่ใช้เงินเป็นตัวสนองตอบมากนัก ถึงแม้ว่าเงินนั้นจะเป็นปัจจัยสำคัญในการดำรงชีพ แต่ด้วยระบบเงินเดือน และอัตราเงินเดือนของข้าราชการนั้นคงจะไม่มากพอที่จะจูงใจให้เกิดผลงานที่ดี

เทคนิคการจูงใจข้าราชการให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ คงจะต้องเน้นที่ตัวสนองตอบที่ไม่ใช่ตัวเงินมากกว่าตัวเงิน เช่น การสร้างบรรยากาศที่ดีในสถานที่ทำงาน ผู้บังคับบัญชารู้จักนำหลักมนุษยสัมพันธ์มาทำให้บรรยากาศในที่ทำงานเกิดความอบอุ่น มีความเป็นมิตร มีความรู้สึกเหมือนอยู่ในครอบครัวเดียว สร้างกลุ่มอรุปนัย เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน อย่างไรก็ตาม การนำเอาลักษณะความสัมพันธ์มาให้มากเกินไป อาจจะทำให้ขาดความเป็นระเบียบเรียบร้อย ขาดความเกรงอกเกรงใจ ทำให้มีผลเสียต่อการบริหารเหมือนกัน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจึงต้องระวังปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นจากการที่มีความสัมพันธ์ที่มากเกินไป

ผู้บริหารจะต้องมีวิธีการที่กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงาน และรางวัลที่จะได้รับให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีการรับรู้ว่า ผลการปฏิบัติงานที่ดีจะนำไปสู่การได้รับรางวัลที่ดี ดังนั้น ในการประเมินผลงานผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีกฎเกณฑ์หรือหลักเกณฑ์ในการประเมินที่ชัดเจน และเป็นที่รับรู้ระหว่างผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานที่สม่ำเสมอนั้นจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับรางวัลหรือผลตอบแทนได้ชัดเจนมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ในการประเมินผลงานนั้นจะต้องระมัดระวัง ไม่ประเมินเพื่อมุ่งขึ้นเงินเดือนหรือให้ผลตอบแทนแต่อย่างเดียว เพราะการมุ่งเช่นนั้น อาจจะทำลายความรู้สึกอยากทำงานเพราะความสนุกของงาน จะทำให้คนมุ่งทำงานเพื่อเงินแต่อย่างเดียว การประเมินผลงานจึงควรจะมีวัตถุประสงค์เพื่อการปรับปรุงการทำงานด้วย เพื่อการพัฒนาตนเอง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รู้ว่าเขาได้ทำอะไรสำเร็จบ้าง

ระบบการให้รางวัลและลงโทษจะต้องคำนึงถึงความเป็นธรรม มีมาตรฐานที่แน่นอนและมีความสม่ำเสมอ ความเป็นธรรมนี้ หมายความว่ากฎเกณฑ์นั้นสามารถที่จะใช้กับทุกคนในองค์การเดียว ถ้าหากมีข้อยกเว้นนั้นจะต้องมีเหตุผล และมีการชี้แจงให้เป็นที่เข้าใจโดยเฉพาะอย่างยิ่งการลงโทษ ถ้าหากคนหนึ่งทำผิดแล้วรับโทษ แต่อีกคนหนึ่งได้รับการยกเว้น จะทำให้เกิดความรู้สึกไม่พอใจ และหมดกำลังใจในการทำงาน ความเป็นธรรมนั้นยังหมายถึง ความเท่าเทียมในเรื่องของเงินเดือน บางครั้งตัวเงินนั้นอาจจะไม่ค่อยสำคัญเท่ากับความรู้สึกว่าได้รับการปฏิบัติเท่ากับคนอื่นหรือเปล่า มีพนักงานหลายคนรู้สึกหมดกำลังใจในการทำงาน เพราะรู้ว่ามีเพื่อนในตำแหน่งเดียวกันนี้ได้เงินเดือนมากกว่าตัวเอง

การที่จะให้เกิดความรู้สึกเท่าเทียมนั้น ส่วนหนึ่งมาจากการรับรู้ และยอมรับในหลักเกณฑ์ (Criteria) ที่กำหนดค่าของรางวัลถ้าหากมีการรับรู้ และยอมรับในหลักเกณฑ์ตั้งแต่เบื้องต้นและมีการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ตั้งแต่เบื้องต้น และมีการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์นั้นอย่างสมเหตุสมผลนั่นย่อมที่จะสร้างความรู้สึกเป็นธรรมให้เกิดขึ้นได้

ความสม่ำเสมอของระบบการให้รางวัลและการลงโทษ จะทำให้คนเราเกิดการเรียนรู้ การเรียนรู้พฤติกรรมที่สร้างสรรค์ มีคุณภาพ และมีผลผลิตย่อมเป็นประโยชน์ต่อองค์การ ความสม่ำเสมอของระบบการให้รางวัล และการลงโทษจะทำให้พฤติกรรมกลายเป็นนิสัย พฤติกรรมที่ดีย่อมกลายเป็นนิสัยที่ดีที่มีประโยชน์ต่อองค์การ

การปรับปรุงตัวงานให้เป็นงานที่น่าสนใจ ท้าทายความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานที่ไม่ยาก หรือไม่ง่ายเกินไปก็มีส่วนจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานอยากทำงาน การมอบอำนาจและความรับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสที่จะตัดสินใจในการปฏิบัติงาน สามารถกระตุ้นให้คนอยากทำงานได้ดี

ลักษณะการทำงานที่เปิดโอกาสให้ผู้ทำงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ความสามารถของผู้บังคับบัญชาที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าความคิดเห็นของเขาได้รับการยอมรับ และนำไปสู่การปฏิบัติย่อมจูงใจผู้ปฏิบัติงาน ความคิดเห็นที่ได้รับการยอมรับนำไปสู่การตอบสนองความต้องการนับถือตนเอง (Self-esteem) การกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นคุณค่าในตัวเอง รู้สึกว่าตัวเองมีคุณภาพย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้สร้างคุณภาพที่ดีให้กับผลงาน

ดังนั้น การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสำนึกในการบริการที่ดี ย่อมมีผลต่อการจูงใจในการทำงานระยะยาว การสร้างความสำนึกให้ข้าราชการให้เห็นถึงเป้าหมายของข้าราชการคือ "การบริการ การรับใช้สังคม" ซึ่งจะร่ำรวยเป็นเงินเป็นทองไม่ได้ การกระตุ้นเตือนให้เสียสละนั้นอาจจะไม่ค่อยได้ผล เพราะคนย่อมไม่อยากที่จะเสีย คนอยากที่จะได้มากกว่าเสีย แต่ถ้าผู้บริหารสามารถชี้ให้เห็นว่าเขาจะได้อะไรมากขึ้นจากการเสียนั้นเป็นสิ่งสำคัญ ดังนั้นการที่สร้างความรู้สึกว่าเขาเป็นผู้ที่ร่ำรวย "น้ำใจ" ชื่นชมกับการแสดงออกซึ่งความมี "น้ำใจ" "น้ำใจ" นั้นเป็นการแสดงออกถึงการเสียสละแล้วได้รับการยกย่อง ความรู้สึกมีเกียรติพอจะทดแทนในสิ่งที่ตัวเองต้องเสียไป เช่น เสียโอกาสที่จะได้เงินเดือนสูงกว่า เสียโอกาสที่จะทำงานที่สบายกว่า

การกระตุ้นให้เห็น "คุณภาพของชีวิต" ชีวิตนั้นมีอะไรที่ดีกว่า ถ้าหากเราตั้งใจจะให้สิ่งที่ดีกว่าเกิดขึ้นในตัวเอง ในองค์การ ความมั่นคงทางสังคม ความรู้สึกปลอดภัย จะทำให้คนเราพยายามสร้างสรรค์สิ่งที่ดีกว่าให้กับตัวเองและองค์การอย่างไรก็ตาม ระบบสวัสดิการและความมั่นคงของราชการได้ให้ความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยแก่ข้าราชการอยู่แล้ว เนียงแต่เราได้กระตุ้นให้เขาได้ตระหนักถึงข้อได้เปรียบนี้เพียงพอแล้วหรือยัง เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องส่งเสริมความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยให้เกิดขึ้นโดยการสร้างระบบการให้รางวัล และการลงโทษที่เป็นธรรม

ให้ชัดเจน ในการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้ เพราะระบบการบริหารนี้จะอยู่ใกล้ตัว และสามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าระบบสวัสดิการ โดยปกติบุคลิกภาพของคนไทยนั้นมักไม่ค่อยรู้สึกมั่นคงอยู่แล้ว ทั้งนี้ เพราะโดยลักษณะทางสังคม ลักษณะการอบรมเลี้ยงดูที่ไม่เปิดโอกาสให้เรายืนอยู่บนความสามารถของตัวเอง ลักษณะเศรษฐกิจและการเมืองที่ทำให้เราไม่แน่ใจในอนาคตของตัวเอง มักจะไม่เอื้ออำนวยให้เราสร้างสรรค์สิ่งที่ดีให้กับตัวเองและองค์การ คนเรามักจะพยายามหาความมั่นคงให้ตัวเองเสมอ เมื่อรู้สึกไม่มั่นคงก็ไปแสวงหาสิ่งเสพติดเพื่อให้รู้สึกสบายใจ ด้วยเหตุนี้ การกระตุ้นให้ข้าราชการได้คำนึงถึงหลักการดำรงชีวิตเพื่อให้ร่างกายและจิตใจมีพลานามัยสมบูรณ์จึงเป็นสิ่งที่ไม่ควรมองข้ามใจในเทคนิคการจูงใจ

<u>ข้อควรคำนึงในการจูงใจ</u>

ผู้บริหารมักจะพบเสมอว่า เทคนิคการจูงใจนั้น บางครั้งใช้ไม่ได้ผล เหตุที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะว่าเรื่องการจูงใจนั้นเป็นเรื่องของจิตวิทยาที่มีความสลับซับซ้อน การใช้เทคนิคการจูงใจนั้นจึงต้องคำนึงถึงองค์ประกอบอื่นที่สำคัญ เช่น กาละ เทศะ และบุคคล

1. กาละ หรือเวลา ความเหมาะสมในเรื่องของเวลา การเรียนรู้สึกถึงความเปลี่ยนแปลงของความต้องการของคนเป็นความไม่แน่นอน เช่น ครั้งหนึ่ง ความปรารถนาที่จะได้เลื่อนตำแหน่งมีมาก ต่อมาเขาอาจจะรู้สึกว่าการที่มีอยู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นบั่นทอนความสุขความสงบของชีวิต ความอยากที่จะมีตำแหน่งก็อาจจะหายไป

2. เรื่องของเทศะ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ย่อมทำให้ความต้องการของคนเปลี่ยนไปด้วย ความต้องการของคนในชุมชนหนึ่งย่อมแตกต่างไปจากชุมชนอีกชุมชนหนึ่ง

3. บุคคล มีความสำคัญก็คือ คนนั้นมีความแตกต่างกัน แต่ละคนมีความต้องการที่แตกต่างกัน องค์การที่มีรูปแบบการให้รางวัลที่เป็นอย่างเดียวกันหมด อาจจะแลดูรู้สึกว่าเป็นธรรม แต่อาจจะไม่ได้ผลในการจูงใจ เพราะรางวัลนั้นอาจจะไม่สนองความต้องการของคนทุกคนได้

หน่วยที่ 2 การทำงานเป็นกลุ่ม
หัวข้อวิชาและกิจกรรมที่ 1
การทำงานเป็นกลุ่ม

เวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที

จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

เมื่อจบการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสามารถ ดังนี้

1. อธิบายความหมายของกลุ่ม การทำงานเป็นกลุ่ม ความสำคัญของกลุ่ม และองค์ประกอบสำคัญของการทำงานเป็นกลุ่มได้อย่างถูกต้อง
2. บอกบทบาทและหน้าที่ของสมาชิกกลุ่มได้อย่างถูกต้อง

เนื้อหาการฝึกอบรม

1. แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับความหมายของกลุ่ม การทำงานเป็นกลุ่ม ความสำคัญของกลุ่ม และองค์ประกอบสำคัญของการทำงานเป็นกลุ่ม
2. บทบาทและหน้าที่ของสมาชิกกลุ่ม

กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม

1. วิทยากรบรรยายให้ความรู้เกี่ยวกับแนวคิด หลักการ ความหมายของกลุ่ม การทำงานเป็นกลุ่ม ความสำคัญของกลุ่ม องค์ประกอบสำคัญของการทำงานเป็นกลุ่ม และบทบาทหน้าที่ของสมาชิกกลุ่ม
2. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมปฏิบัติกิจกรรมที่ 1.1 และกิจกรรมที่ 1.2

270

สื่อประกอบการฝึกอบรม

1. เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ
2. เอกสารประกอบการบรรยาย

การประเมินผล

1. การสังเกตทักษะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
2. การสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิทยากร

หน่วยที่ 2 การทำงานเป็นกลุ่ม
กิจกรรมประกอบการบรรยาย
หัวข้อวิชาที่ 1 การทำงานเป็นกลุ่ม
กิจกรรมที่ 1.1 ก้อนหิน

เวลา 30 นาที

จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกกิจกรรมแล้วมีความสามารถ

1. อธิบายธรรมชาติของคน ส่วนดีและส่วนที่ไม่ดีได้อย่างเหมาะสม
2. อธิบายคุณลักษณะของการทำงานเป็นกลุ่มได้

สื่อประกอบกิจกรรม

ก้อนหินที่มีลักษณะต่าง ๆ กัน ระบายสีดำส่วนหนึ่ง จำนวน 35 ก้อน

ขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม

1. แบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็นกลุ่ม ๆ ละ 6 คน และให้นั่งเป็นวงกลม
2. วิทยากรมอบก้อนหินให้แต่ละคนพิจารณา และจำลักษณะให้ได้ จากนั้นให้หลับตาคลำก้อนหินลักษณะต่าง ๆ จนจำได้แม่นยำ แล้วอธิบายลักษณะเด่นของก้อนหินให้เพื่อได้ทราบ
3. วิทยากรให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำก้อนหินมารวมกัน แล้วให้แต่ละคนหยิบก้อนหินของตนเอง จากนั้นนำกลับมารวมกันใหม่ แล้วให้หลับตาหยิบก้อนหินของตนเอง

สรุปข้อคิดจากกิจกรรม

ก้อนหินนั้นดูแต่แรกก็คือก้อนหินทั่ว ๆ ไป ไม่มีความหมาย ความสำคัญอะไร มีความเหมือนกันหมด แต่เมื่อได้พิจารณาอย่างละเอียดถี่ถ้วน ใช้เวลาทำความรู้จักกับมัน จึงพบว่าก้อนหินมีลักษณะพิเศษไม่เหมือนก้อนหินอื่นเลย เปรียบเหมือนกับคน คนทุกคนดูเป็นคนเหมือนกัน แต่ถ้าใช้เวลาพิจารณาศึกษาแต่ละคน จะพบว่าแต่ละคนมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวซึ่งไม่เหมือนกัน

ก้อนหินมีทั้งส่วนที่สว่างและส่วนที่มืด เปรียบเสมือนกับคนที่มีทั้งส่วนดีและส่วนบกพร่องของคนแต่ละคน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าการพิจารณาจะดูจากแง่มุมใด บางมุมอาจมองไม่เห็นส่วนสว่างเลย บางมุมอาจมองไม่เห็นส่วนมืดเลย ส่วนบางมุมอาจมองเห็นทั้งส่วนสว่างและส่วนมืด

หน่วยที่ 2 การทำงานเป็นกลุ่ม
กิจกรรมประกอบการบรรยาย
หัวข้อวิชาที่ 1 การทำงานเป็นกลุ่ม
กิจกรรมที่ 1.2 การต่อรูปสี่เหลี่ยม

เวลา 30 นาที

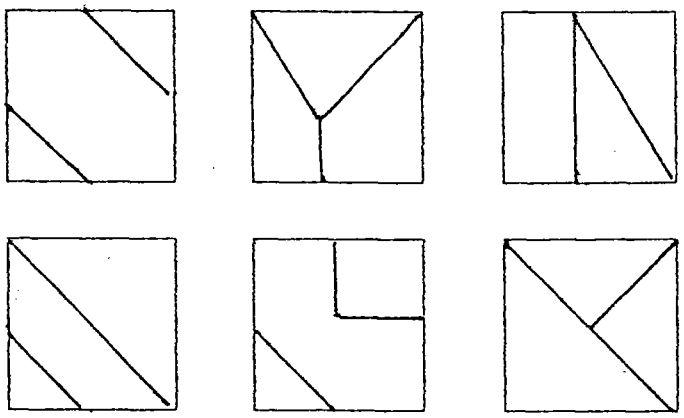
จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกกิจกรรมแล้วมีความสามารถ

1. ตระหนักได้ว่าการสร้างความคาดหวังร่วมกันจะเกิดขวัญและแรงจูงใจ ช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้จักสนิทสนมกลมเกลียวกัน
2. ตัดสินใจร่วมกันและทำกิจกรรมร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สื่อประกอบกิจกรรม

กระดาษสี ตัดเป็นรูปสี่เหลี่ยมจตุรัส ขนาด 8" X 8" กระดาษสีแต่ละแผ่นแบ่งออกเป็น 5 ส่วน จำนวน 6 ชุด ดังภาพประกอบ



ขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม

1. แบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็นกลุ่ม ๆ ละ 5 คน

2. วิทยากรแจกกระดาษสีให้คนละ 1 ชิ้น เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำชิ้นส่วนที่ได้รับแจก เข้ากลุ่มต่อเป็นรูปสี่เหลี่ยมขนาด ขนาด 8" X 8" กลุ่ม 1 แผ่น

3. กติกาในการหากลุ่ม คือ ห้ามพูด ห้ามส่งสัญญาณ

4. วิทยากรและผู้สังเกตการณ์ จัดลำดับกลุ่มที่ต่อเสร็จก่อน-หลัง

5. วิทยากรเชิญกลุ่มที่เสร็จอันดับ 1 มารายงาน วิธีการดำเนินงาน พร้อมทั้งบอกปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ

สรุปข้อคิดจากกิจกรรม

การทำงานของกลุ่มจะประสบความสำเร็จได้จะต้องอาศัยความร่วมมือกันเป็นอย่างดี สมาชิกทุกคนจะต้องกระตือรือร้นในการทำงาน ผลงานของกลุ่มจึงจะสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

เนื้อหาสาระประกอบการบรรยาย
หน่วยที่ 2 ด้านการทำงานเป็นกลุ่ม
หัวข้อวิชาที่ 1 การทำงานเป็นกลุ่ม

ความหมายของกลุ่ม

เมื่อพูดถึงคำว่า "กลุ่ม" คนโดยทั่วไปมักจะเข้าใจว่าหมายถึงอะไร แต่ถึงกระนั้นก็ตาม ความหมายของกลุ่มที่นักวิชาการให้ไว้ก็ยังมีความแตกต่างกันออกไปบ้าง ขึ้นอยู่กับว่าจะมองกลุ่มในลักษณะใด เช่น กิบ (Gibb) ได้กล่าวถึงความหมายของกลุ่มว่า หมายถึงวัตถุหรือบุคคลซึ่งรวมกันในที่แห่งใดแห่งหนึ่ง โดยที่การรวมตัวกันดังกล่าวขึ้นเป็นการรวมตัวโดยยึดเอาลักษณะที่เหมือนกันหรือต่างกันกับกลุ่มอื่นเป็นเกณฑ์ ชอร์ (Shaw) กล่าวถึงกลุ่มว่าอาจให้ความหมายได้ว่าเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป โดยการเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันดังกล่าวนั้นต่างก็มีอิทธิพลต่อกันและกัน ความหมายที่เชอร์ให้ไว้นี้สอดคล้องกับความหมายที่คนอื่น ๆ เช่น สโตนเนอร์ (Stoner) แสตรง (Strang) และ เดวิส (Davis) ได้ให้ไว้

ล็อเซอร์ (Soeser) กล่าวถึงกลุ่มโดยอธิบายถึงลักษณะของกลุ่มไว้ว่า มีการติดต่อสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน มีความมุ่งหมายร่วมกัน มีความสัมพันธ์กันในเชิงหน้าที่มีอำนาจที่จะกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดด้วยความสมัครใจ และมีความสามารถที่จะกำหนดทิศทางของกลุ่มได้ ส่วน ฉลอง ภิรมย์รัตน์ กล่าวถึงลักษณะของการรวมกันที่จัดว่าเป็นกลุ่มนั้นต้องประกอบด้วยลักษณะสำคัญสามประการ คือ มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน มีการติดต่อเกี่ยวข้องกัน และมีการปฏิบัติในบทบาทที่เป็นอันเดียวกัน

การทำงานเป็นกลุ่ม

การทำงานนั้นมีผู้ให้ความหมายว่าเป็นกิจกรรมหรือการกระทำ เพื่อให้ได้สิ่งที่เรียกว่า ผลงาน หรือ เนื้องาน การทำงานเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับการเล่น เพราะการเล่นนั้นเป็นกิจกรรมที่ทำเพื่อความเพลิดเพลิน สนุกสนานเพื่อการออกกำลังกาย หรือเพื่อมิตรภาพไม่ได้มุ่งผลสำเร็จเป็นชิ้นเป็นอัน แต่สำหรับการทำงานแล้วบุคคลจะใช้ความมานะพยายามอย่างยิ่ง ด้วยความตั้งใจหรือเอาจริง เพื่อให้งานได้สำเร็จเกิดประโยชน์แก่ตนเองหรือบุคคลอื่นทางเศรษฐกิจ

การทำงานเป็นกลุ่มนั้น ทิศนา แขมมณี ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง การที่บุคคลเข้ามาร่วมกันปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กลุ่มต้องการ และได้ให้รายละเอียดของลักษณะของการร่วมกันทำงานเป็นกลุ่มไว้ว่า ประกอบด้วยลักษณะดังต่อไปนี้คือ

1. การมีเป้าหมายร่วมกัน กล่าวคือบุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้น จะต้องมีวัตถุประสงค์ในการมารวมกลุ่มกัน คือจะต้องมีการรับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกันว่าจะทำอะไรให้เป็นผลสำเร็จ

2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน กล่าวคือบุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้น จะต้องมีบทบาทหน้าที่ในการดำเนินงานของกลุ่มในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง

3. การติดต่อสื่อสารกันในกลุ่ม กล่าวคือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นจะต้องมีการติดต่อสัมพันธ์ สื่อความหมายเพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจตรงกันสามารถทำงานร่วมกันไปได้

4. การร่วมมือประสานงานกันในกลุ่ม กล่าวคือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้น จะต้องมีการประสานงานกัน เพื่อให้งานของกลุ่มดำเนินไปสู่ความสำเร็จ

5. การมีผลประโยชน์ร่วมกัน กล่าวคือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้นได้รับการจัดสรรผลประโยชน์ตอบแทนจากผลที่เกิดจากการทำงานร่วมกัน

การรวมกลุ่มใดที่ขาดปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งที่กล่าวมา กล่าวได้ว่าการรวมกลุ่มนั้นไม่ใช่การรวมกลุ่มในลักษณะของการทำงานเป็นกลุ่ม เป็นเพียงการรวมกลุ่มกันธรรมดา หรือเป็นการทำงานที่ต่างคนต่างทำเท่านั้น

ความสำคัญของการทำงานเป็นกลุ่ม

การทำงานเป็นกลุ่มมีความสำคัญต่อมนุษย์เป็นอย่างมากด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้คือ

1. มนุษย์ทุกคนมีความจำกัดในเรื่องพลังและการทำงานต่าง ๆ ต้องใช้พลังที่แตกต่างกันไป งานใดที่ต้องใช้พลังมากเกินความสามารถที่คนคนเดียวที่จะทำได้การทำงานเป็นกลุ่มจะช่วยให้สามารถทำงานนั้นได้สำเร็จ เพราะเป็นการรวมพลังของคนมาช่วยกันทำงาน

2. มนุษย์ทุกคนมีความจำกัดและความแตกต่างในเรื่องสติปัญญา และความสามารถการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม จะเป็นการระดมความสามารถของคนเหล่านั้นให้มาช่วยกันคิด ช่วย

กันทำ ทำให้เกิดความคิดที่กว้างขวาง รอบคอบ และความสามารถที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคล เมื่อประสานกันอย่างเหมาะสมก็จะช่วยให้การทำงานที่ต้องใช้ความสามารถหลาย ๆ อย่างดำเนินไปได้ด้วยดี

3. มนุษย์จำเป็นต้องอยู่ในสังคม จำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ไม่อาจจะอยู่อย่างโดดเดี่ยวตามลำพังได้ การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มทำให้มนุษย์มีโอกาสที่จะได้อยู่ร่วมกันคนอื่น มีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับคนอื่น เป็นการสนองความต้องการพื้นฐานที่จำเป็นของมนุษย์

4. ลักษณะของสังคมปัจจุบัน การดำรงอยู่และการสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าให้แก่สังคมจำต้องอาศัยการทำงาน และการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มที่มีอยู่ในทุกระดับทุกองค์การก็จะช่วยให้สามารถทำงานใหญ่ ที่มีความสำคัญ และจำเป็นต่อการสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าให้เกิดแก่สังคมที่มนุษย์อาศัยอยู่ได้มาก

5. การทำงานเป็นกลุ่มให้ผลงานที่ดีกว่าการทำงานเป็นรายบุคคล ทั้งนี้เนื่องจากการทำงานเป็นกลุ่มเป็นการระดมความคิด ความสามารถของคนหลายคนมาสู่การทำงานในลักษณะที่ประสานสอดคล้องกัน ทำให้เกิดความรอบคอบในการคิด และการประสานความสามารถของคนเข้าด้วยกัน มีความหมายต่อการทำงานมากกว่าการทำงานโดยอาศัยความสามารถเป็นรายบุคคล

6. การทำงานเป็นกลุ่มร่วมกัน ทำให้บุคคลได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ จากเพื่อนร่วมงานด้วยกัน ทำให้เกิดความเจริญงอกงามในตัวบุคคลและจะมีผลให้กลุ่มได้มีความเจริญงอกงามเข้มแข็งมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงตามขึ้นไปด้วย

ด้วยเหตุผลทั้ง 6 ประการที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่า การทำงานเป็นกลุ่มนั้น เป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อสังคมมนุษย์อย่างไรไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ การพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มให้สูงขึ้นจึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจทั้งนี้เพื่อจะได้ใช้การทำงานเป็นกลุ่มให้เป็นประโยชน์แก่สังคมมนุษย์อย่างเต็มที่

องค์ประกอบสำคัญของการทำงานในกลุ่ม

การทำงานเป็นกลุ่ม จะดำเนินไปได้โดยราบรื่นประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ได้แก่ เป้าหมายของการทำงาน การรับรู้และความเข้าใจในเป้าหมาย บทบาทของผู้ร่วมกลุ่มในการทำงาน ความร่วมมือร่วมใจ การประสานงาน การสื่อความหมาย และการจัดสรรผลประโยชน์ร่วมกัน องค์ประกอบของกลุ่มที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัยดังกล่าวมา หรือมีส่วนสำคัญที่จะทำให้เกิดปัจจัยดังกล่าวนั้น ที่สำคัญได้แก่

1. องค์ประกอบด้านผู้นำกลุ่ม ผู้นำกลุ่มนับว่าเป็นผู้ที่มีความสำคัญมากต่อการดำเนินงานของกลุ่ม เป็นเสมือนแกนกลางของกลุ่ม กลุ่มใดขาดผู้นำหรือผู้นำขาดคุณลักษณะในการเป็นผู้นำที่ดี ก็ยากที่จะประสบผลสำเร็จในการทำงาน แต่ถ้ามีผู้นำดี มีความรู้ความสามารถ เข้าใจและปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ได้ดี โอกาสที่กลุ่มจะประสบผลสำเร็จก็มีมาก

2. องค์ประกอบด้านสมาชิกกลุ่ม กลุ่มจะเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าขาดสมาชิกกลุ่มและความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกก็มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จในการทำงานกลุ่ม กลุ่มใดที่มีสมาชิกดี มีความรู้ความสามารถ มีความตั้งใจ ให้ความร่วมมือ ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ได้เหมาะสม งานของกลุ่มก็จะดำเนินไปโดยราบรื่น และประสบความสำเร็จ

3. องค์ประกอบด้านกระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่ม กระบวนการในการทำงานก็นับว่ามีความสำคัญยิ่งการทำงานเป็นกลุ่มแม้จะมีผู้นำและสมาชิกที่ดี มีความตั้งใจ ให้ความร่วมมือ แต่ถ้าขาดวิธีการทำงานหรือกระบวนการในทำงานที่ดีแล้วงานของกลุ่มก็จะประสบความสำเร็จได้ยาก หรืออาจล้มเหลวไปได้

องค์ประกอบทั้ง 3 ด้านที่กล่าวมา นับว่าเป็นองค์ประกอบหลักของการทำงานเป็นกลุ่ม กลุ่มใดที่มีองค์ประกอบหลักดังกล่าวดีครบถ้วน กลุ่มนั้นก็จัดได้ว่าเป็นกลุ่มที่ดีและมีแนวโน้มที่จะทำงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง

บทบาทหน้าที่ของสมาชิกกลุ่ม

สมาชิกกลุ่มจัดเป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งของการทำงานเป็นกลุ่มความสำเร็จของงานที่ทำร่วมกันนั้นนอกจากจะขึ้นอยู่กับ ผู้นำกลุ่ม และ กระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่มแล้ว สมาชิกกลุ่มก็นับว่ามีส่วนสำคัญยิ่ง กลุ่มใดที่สมาชิกกลุ่มมีสมรรถภาพในการทำงานเป็นกลุ่มสูง สมาชิกมีคุณภาพ มีความตั้งในดี ให้ความร่วมมือ มีความรับผิดชอบและเสียสละ งานของกลุ่มก็มักจะดำเนินไปได้โดยเรียบร้อยประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม ตรงกันข้าม กลุ่มใดที่มีสมาชิกที่ขาดคุณภาพไม่สนใจทำงาน ไม่ให้ความร่วมมือ ไม่รับผิดชอบ หรือไม่รู้จักเสียสละ การทำงานของกลุ่มก็มักจะประสบกับปัญหา เกิดความล้มเหลว หรือได้ผลงานที่ไม่มีคุณภาพ และสมาชิกอาจเกิดปัญหาขัดแย้งกันจนกลุ่มต้องสลายไปก่อนที่จะทำงานได้สำเร็จ

สมาชิกกลุ่ม หมายรวมไปถึงผู้ร่วมงานทุกคนที่อยู่ในกลุ่มหรือทีมงานที่มีเป้าหมายในการดำเนินงานร่วมกันและมีภาระรับผิดชอบร่วมกันอันจะทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมายนั้นเพื่อประโยชน์ร่วมกันของกลุ่ม

สมาชิกกลุ่มที่ดีย่อมมีผลต่อการดำเนินงานของกลุ่มหรือทีมงานมาก หากกลุ่มใดมีสมาชิกที่มีคุณสมบัติเอื้ออำนวยต่อการทำงาน กลุ่มหรือทีมงานนั้นย่อมมีแนวโน้มที่จะได้รับความสำเร็จมาก คุณสมบัติของสมาชิกกลุ่มที่ดีโดยทั่ว ๆ ไปมีดังนี้

1. มีความเข้าใจและกระตือรือร้นที่จะทำงาน คุณสมบัตินี้เป็นสิ่งสำคัญยิ่ง เพราะเปรียบเสมือนน้ำมันที่จะช่วยให้เครื่องจักรทำงาน หากสมาชิกไม่มีความเต็มใจและขาดความกระตือรือล้นในการทำงานแล้ว งานจะดำเนินไปโดยราบรื่นนั้น ย่อมเป็นไปได้ยาก

2. มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของสมาชิกกลุ่มที่ดี รู้ว่า คนควรจะทำอะไรบ้างที่จะเอื้ออำนวยต่อการทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี สมาชิกบางคนมีความตั้งใจดี เต็มใจที่จะทำงาน แต่หากไม่รู้ว่าจะทำอะไร ความตั้งใจดีและความเต็มใจนั้นก็จะเป็นประโยชน์น้อยลงไปมาก เพราะต้องรอให้ผู้อื่นสั่งการอยู่เสมอ ตรงกันข้าม หากสมาชิกเข้าใจและรู้บทบาทหน้าที่ของตนก็จะช่วยให้กลุ่มดำเนินไปได้อย่างรวดเร็ว

3. มีความรับผิดชอบในภาระหน้าที่ของตน เพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายสมาชิกแต่ละคนย่อมต้องช่วยกันแบ่งเบาภาระหน้าที่ต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องทำ หากสมาชิกขาดความรับผิดชอบแล้วผลเสียย่อมเกิดขึ้นกับกลุ่มหรือทีมงานแน่นอน เพราะงานของทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของส่วนใหญ่หรือส่วนรวม ดังนั้น ความรับผิดชอบจึงเป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งเพราะเป็นสิ่งที่จะช่วยให้กลุ่มหรือทีมงานสามารถดำเนินงานไปได้อย่างตลอดรอดฝั่ง

4. มีลักษณะของความเป็นประชาธิปไตย กล่าวคือ เป็นผู้มีใจกว้างยอมรับฟังและนิจารณาความคิดเห็นของผู้อื่น รู้จักใช้เหตุผลในการตัดสินใน มีความเคารพผู้อื่น และยอมรับมติกลุ่ม เป็นต้น คุณสมบัติเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นในการทำงานร่วมกันกับผู้อื่น หากสมาชิกขาดคุณสมบัติเหล่านี้แล้วจะเป็นอุปสรรคต่อการทำงานเป็นอย่างยิ่ง และอาจมีผลทำให้งานไม่บรรลุตามเป้าหมายได้

5. ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนจนเกินไปสมาชิกกลุ่มบางคนอาจมีคุณสมบัติครบตาม 4 ประการข้างต้น แต่หากบุคคลนั้น ทำทุกสิ่งทุกอย่างดังกล่าว โดยตั้งอยู่บนความต้องการประโยชน์ส่วนตนเป็นหลักแล้ว การปฏิบัติงานทั้งหลายย่อมเกิดความเอนเอียงไม่เป็นไปตามหลักเหตุผลที่สมควรซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาในกลุ่มได้สมาชิกกลุ่มที่ดีควรเป็นผู้รู้จักประสานประโยชน์ส่วนตนและส่วนรวมเข้าด้วยกัน มิใช่ทำเพื่อประโยชน์ตนแต่เพียงฝ่ายเดียว

กลุ่มงานหรือทีมงานใดมีสมาชิกที่มีคุณสมบัติ 5 ประการดังกล่าวข้างต้นแล้วนี้ นับเป็นกลุ่มที่โชคดีมาก เพราะเป็นเครื่องรับประกันได้ว่าโอกาสที่งานจะบรรลุผลสำเร็จไปได้นั้นมีสูงมากและบุคคลใดที่มีคุณสมบัติดังกล่าว ก็เป็นที่เชื่อได้ว่า บุคคลนั้นย่อมเป็นที่นิยมปรารถนาของทุก ๆ กลุ่ม

บทบาทหน้าที่ของสมาชิกกลุ่มในการทำงานเป็นกลุ่ม อาจจำแนกออกไปได้เป็นสามลักษณะดังนี้คือ

1. บทบาทหน้าที่เกี่ยวกับการทำงาน (Task Function) เป็นบทบาทหน้าที่ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของการทำงาน ทำให้งานดำเนินไปได้ตามขั้นตอนด้วยความเรียบร้อย อันจะส่งผลให้งานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. บทบาทหน้าที่เกี่ยวกับการรวมกลุ่ม (Maintenance Function) เป็นบทบาทหน้าที่ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการคงอยู่ของกลุ่ม ทำให้กลุ่มดำรงคงสภาพอยู่ไม่แตกแยกกัน สมาชิกมีความสามัคคีปรองดองร่วมมือร่วมใจกันทำงานจนสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่มที่กำหนดไว้

3. บทบาทเฉพาะตน (Self-oriented Function) เป็นบทบาทส่วนตนของสมาชิกแต่ละคน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มได้ คืออาจทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มลดลง หรือเป็นสาเหตุให้เกิดแตกแยกกันในหมู่สมาชิกกลุ่ม เมื่อบทบาทเฉพาะตนนั้นไม่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของกลุ่ม

จากการศึกษาค้นคว้าพบว่ากลุ่มที่ประสบผลสำเร็จในการทำงาน ได้แก่กลุ่มที่สมาชิกสามารถอยู่รวมกันได้เป็นเวลานาน ๆ เพื่อทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และ เป็นกลุ่มที่สมาชิกแสดงบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับการทำงานที่ดีด้วย กล่าวคือกลุ่มที่จะประสบผลสำเร็จนั้น สมาชิกกลุ่มจะต้องแสดงบทบาทหน้าที่ทั้งสองลักษณะคือ บทบาทหน้าที่เกี่ยวกับการทำงานและบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับการรวมกลุ่ม กลุ่มที่บทบาทหน้าที่ของสมาชิกจำกัดอยู่เฉพาะ บทบาทหน้าที่ในการทำงานเท่านั้น มักจะพบว่าเป็นกลุ่มที่มีผลสัมฤทธิ์ของการทำงานสูงอยู่เพียงช่วงระยะหนึ่ง แต่ในไม่ช้ากลุ่มดังกล่าวก็จะประสบกับปัญหาความไม่พอใจ หรือความขัดแย้ง ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานต่ำลง และกลุ่มอาจต้องแยกจากกัน ส่วนกลุ่มที่บทบาทหน้าที่ของสมาชิกจำกัดอยู่เฉพาะบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับการรวมกลุ่มแต่เพียงอย่างเดียว ก็จะเป็นกลุ่มที่สมาชิกมีความสุข มีความจริงใจต่อกัน แต่ผลสัมฤทธิ์ของงานจะต่ำ ซึ่งก็อาจเป็นผลให้กลุ่มไม่อาจอยู่รวมกันได้นานนักเพราะขาดจุดมุ่งหมายที่ยึดถือร่วมกัน ส่วนกลุ่มที่สมาชิกกลุ่มมีแต่แสดงบทบาทเฉพาะตน เพียงอย่างเดียวก็อาจจะเกิดความยุ่งเหยิงเพราะทุกคนทำตามใจตนเองไม่คำนึงถึงผู้อื่นและความสำเร็จของงาน

ในการแสดงบทบาทหน้าที่ของสมาชิกกลุ่มตามที่ได้กล่าวมาแล้ว พฤติกรรมที่แสดงออกมาอาจจัดแบ่งออกได้ดังนี้คือ

1. พฤติกรรมที่เป็นบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับการทำงาน

1.1 พฤติกรรมที่ส่งเสริมความสำเร็จของงาน ได้แก่

ผู้มีส่วนร่วม เป็นพฤติกรรมของสมาชิกประเภทที่มีน้ำใจช่วยเหลือ ชอบมีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่มโดยสมัครใจ เป็นผู้เสนอความคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาหรือจุดมุ่งหมายของกลุ่ม และพยายามก่อให้เกิดความเคลื่อนไหวต่าง ๆ เพื่อให้กลุ่มบรรลุผลตามที่ต้องการ

ผู้แสวงหาข้อมูลหรือความคิดเห็น เป็นผู้ถามคำถามเพื่อให้เกิดความกระจ่างหรือเพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะหรือข้อมูล มาใช้ในการแก้ปัญหาของกลุ่มเป็นผู้คอยทำความเข้าใจกับค่านิยม ความเห็น ความรู้สึก และทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับปัญหาหรืองานที่กำลังทำอยู่

ผู้ให้ข้อมูลหรือความคิดเห็น เป็นผู้ให้ข้อมูล ข้อเท็จจริง หรือข้อสรุปต่าง ๆ ซึ่งเป็นความเห็นที่พยายามให้ผู้อื่นเห็นคล้อยตาม หรือใช้ประสบการณ์ของตนเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาปัญหา พยายามใช้ความรู้สึกนึกคิด ความเชื่อถือ หรือทัศนคติของตนเองเข้ามาเกี่ยวข้องกับการทำงาน

ผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้ที่มักจะมีความคิดในแนวใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงกิจการของกลุ่ม ความเจริญก้าวหน้าของกิจการนับว่าต้องอาศัยสมาชิกประเภทนี้อยู่มาก

ผู้ปฏิบัติการ เป็นผู้ที่ช่วยให้กลุ่มบรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการได้ง่ายเข้าโดยการกระทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อกลุ่ม เช่นทำงานประจำทำสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นระเบียบเก็บรวบรวมงานในสิ่งที่ทำ เขียนข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นต่างๆ เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่อย่างดงเส้นดงวา ทำงานเพื่อมุ่งหวังความสำเร็จของงาน

ผู้ชี้แจงแสดงเหตุผล เป็นผู้ให้รายละเอียดต่าง ๆ โดยการยกตัวอย่างหรือให้ความหมาย พยายามวาดภาพพจน์หรือทำความเข้าใจกับความคิดหรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ พยายามรวบรวมความคิดให้ต่อเนื่องหรือเชื่อมโยงความคิดเห็นของสมาชิกแต่ละคนเข้าด้วยกันเป็นผู้สามารถในการให้เหตุผล ช่วยให้สามารถยุติปัญหาถกเถียงต่าง ๆ ด้วยเหตุผลที่คนอื่นต้องยอมรับ

ผู้กำหนดมาตรฐาน เป็นผู้ที่กำหนดมาตรฐานซึ่งกลุ่มพยายามก้าวไปให้ถึง หรือพยายามใช้มาตรฐานในการประเมินผลความก้าวหน้าของกลุ่ม พยายามคาดการณ์และทดสอบสัมฤทธิ์ผลหรือผลงานของกลุ่มล่วงหน้า

ผู้บอกกล่าว ผู้สรุป ผู้ประเมินผล เป็นผู้ที่คอยบอกให้ทราบว่า ขณะนี้กลุ่มทำงานไปแล้วถึงไหน โดยสรุปสิ่งที่ได้ทำไปแล้ว พยายามประเมินความก้าวหน้าของกลุ่ม ตั้งปัญหาถามถึงความเคลื่อนไหวของกลุ่ม ถามถึงการปฏิบัติงาน เหตุผลข้อเท็จจริง กระบวนการทำงาน หรือวิธีการที่จะใช้ในการแก้ปัญหา

ผู้แจ้งเหตุบกพร่อง เป็นผู้ที่มองเห็นข้อบกพร่องของงานและ ชอบที่จะรายงานให้กลุ่มทราบ เฉพาะแต่ข้อบกพร่องที่จะทำให้กลุ่มเสียหาย แม้จะเป็นเพียงเรื่องเล็กน้อยก็ตาม

ผู้ควบคุมกฎเกณฑ์ เป็นสมาชิกที่เคร่งครัดและเจ้าแห่งระเบียบ กฎเกณฑ์ มักจะให้การทักท้วงทุกครั้งที่มีการปฏิบัติผิดระเบียบกฎเกณฑ์ แม้ว่าจะมีเหตุผลที่จำเป็นต้องปฏิบัติมากน้อยเพียงใดก็ตาม นอกจากนั้นยังเคร่งครัดต่อกติกา และเรื่องราวที่พูด มักจะเป็นผู้ที่เตือนสมาชิกคนอื่น ๆ ที่พูดนอกเรื่อง

ผู้สรุป เป็นสมาชิกที่ต้องการผลหรือคำตอบที่ชัดเจน มักจะเน้นและสรุปเรื่องเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน มักจะเป็นห่วงคนอื่น ๆ ว่าจะไม่เข้าใจและแม้แต่ตนเองก็กลัวว่าจะเข้าใจไม่ตรงกับคนอื่น ๆ

1.2 พฤติกรรมที่ขัดขวางความสำเร็จของงาน

ผู้ละโมภ เป็นผู้ที่แสดงความต้องการจะได้แม้ในสิ่งที่ไม่ได้เป็นสมบัติของตน ต้องการที่จะได้มาก ๆ และจะไม่ยินยอมถ้าไม่ได้ตามที่ต้องการ

ผู้กล่าวหา เป็นผู้ที่ทำงานเสมือนหนึ่งเป็นสายลับ เมื่อได้ข่าวหรือพบว่าใครทำอะไรเสียหาย หรือไม่เหมาะไม่ควร ก็จะรายงานทันที ชอบกระทำตัวเป็นบ่างช่างยุ ชอบนินทาใส่ร้ายป้ายสีให้คนเสียหาย

ผู้ตำหนิ เป็นผู้ที่ไม่มีความสามารถทำอะไรให้เด่นได้ ชอบกล่าวติเตียนการปฏิบัติงานของคนอื่น จนคนทำงานท้อแท้หมดกำลังใจ

ผู้ไม่ยอมเสียเปรียบ เป็นผู้ที่คอยเปรียบเทียบตลอดเวลาว่า มีการได้เปรียบเสียเปรียบหรือไม่ หากเสียเปรียบแม้แต่เล็กน้อยก็จะเป็นเรื่องใหญ่ที่ยอมไม่ได้ ทำทุกอย่างเพื่อไม่ต้องเสียเปรียบคนอื่น

ผู้ยึดถือตนเอง เป็นผู้ที่ยึดถือความคิดของตนเป็นใหญ่ เมื่อตนคิดอย่างใดก็ต้องเป็นอย่างนั้น ดื้อรั้น พยายามจะเอาชนะแต่เพียงอย่างเดียว จนทำงานร่วมกับใครไม่ได้

ผู้เป็นนักอภิปราย เป็นคนที่เก่งแต่พูด ทำอะไรไม่เคยสำเร็จ ชอบที่จะพูดอย่างเดียว ถนัดที่จะอภิปรายติเตียนคนอื่นโจมตีโดยยกเหตุผลและทฤษฎี โดยไม่คำนึงถึงความเป็นจริง ไม่ยอมรับฟังเหตุผลของคนอื่น

ผู้ปรับตัวถอยหนี เป็นสมาชิกที่ใจไม่สู้ ไม่ยอมแก้ปัญหา เมื่อมีเหตุขัดข้องหรือน้อยใจจะล้มเลิกการทำงาน ขอลาออกจากหน้าที่แม้จะมีความสามารถ

ผู้เกียจคร้านเนื่องจากความเห็นแก่ตัว เป็นผู้ที่ทำงานแบบคิดเล็กคิดน้อย ไม่ว่าจะทำอะไร ตัวเองต้องได้กำไรไว้ก่อน ถ้าเป็นงานที่ได้ประโยชน์จะทำ แต่ถ้าตนเองไม่ได้ประโยชน์ก็จะหลีกเลี่ยงไม่ทำหรือทำอย่างเสียไม่ได้

2. พฤติกรรมที่เป็นบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับการรวมกลุ่ม

2.1 พฤติกรรมที่ส่งเสริมการรวมกลุ่ม

ผู้ประนีประนอม เป็นผู้คอยไกล่เกลี่ยคู่กรณีในเมื่อเกิดความขัดแย้งหรือเกิดบาดหมางกันขึ้นระหว่างสมาชิก พยายามหาทางให้ทำความตกลงกันได้ด้วยดี

ผู้สนับสนุน กระตุ้น เป็นผู้ที่พยายามกระตุ้นให้ใครต่อใครมีส่วนร่วมให้ข้อเสนอแนะ รับฟังความคิดเห็น ให้คำชมเชยในโอกาสอันเหมาะ แสดงความชื่นชมในสิ่งที่มีผู้เสนอ ให้ความอบอุ่น ให้การต้อนรับสมาชิกทุกคน

ผู้มีอารมณ์ขัน เป็นผู้ที่คอยผ่อนคลายความตึงเครียด เมื่อเกิดมีความขัดแย้งกันขึ้นพยายามสร้างมุขตลกขบขัน เพื่อกลบเกลื่อนให้ความตึงเครียดคลายลง เป็นผู้ที่ช่วยรักษาบรรยากาศที่ดีในการทำงานของกลุ่มไว้

ผู้เสียสละ เป็นผู้ที่ยินยอมเสียสละเมื่อถึงคราวจำเป็นจะต้องยุติเรื่องที่เกิดเป็นปัญหาขึ้น เป็นการช่วยให้กลุ่มยังคงความสามัคคีกันต่อไป เช่นยอมคล้อยตามหรือยอมขาดทุน

ผู้คล้อยตาม เป็นผู้ที่สามารถตกลงใจคล้อยตามกันกับสมาชิกอื่น ๆ ได้เป็นการช่วยให้กลุ่มปฏิบัติงานได้สะดวกรวดเร็วขึ้น งานของกลุ่มจะดำเนินไปได้ราบเรียบดีกว่ากลุ่มที่สมาชิกเต็มไปด้วยความขัดแย้งไม่ยอมคล้อยตามกัน

ผู้ควบคุมความประพฤติ เป็นผู้ที่คอยดูแลตักเตือนคนอื่น เมื่อเห็นว่าทำท่าจะออกนอกร่องนอกรอย ซึ่งจะก่อความยุ่งยากให้แก่กลุ่ม จะคอยห้ามปรามตักเตือนเพื่อนสมาชิกให้อยู่ในแนวทางที่ถูกอยู่เสมอด้วยความหวังดี

2.2 พฤติกรรมที่ขัดขวางการรวมกลุ่ม

ผู้ก้าวร้าว เป็นผู้ที่ชอบสร้างความกระทบกระเทือนทางจิตใจให้แก่ผู้อื่น ชอบติเตียนชอบโจมตีสิ่งที่เป็นปัญหาของกลุ่มเกะกะระรานไม่เลือกหน้า ชอบก่อเรื่องทะเลาะวิวาทให้แตกสามัคคี ยุยงตั้งป้อมก่อกวนงานของกลุ่ม อิจฉาริษยาคนที่ได้ดีกว่าตน

ผู้มองโลกในแง่ร้าย เป็นคนมีปมด้อย มักจะมองเจตนาของคนอื่นในทางที่ไม่ดี ชอบเห็นความแตกแยกและการทะเลาะวิวาทเป็นเรื่องสนุกสนาน นึกคิดวาดภาพเอาเองว่า คนอื่นโกรธและเกลียดตนเอง เลยเข้ากับใครไม่ได้

ผู้พยาบาท เป็นผู้ที่หมกมุ่นอยู่แต่ความเคียดแค้นในอดีตทั้ง ๆ ที่ เหตุการณ์ผ่านไปนานแล้ว แต่ยังจดจำชอบรื้อฟื้นไม่รู้จักจบสิ้น ไม่มีการให้อภัย หาทางแต่จะแก้แค้นตลอดเวลา

ผู้ข่มขู่ เป็นผู้ที่มีนิสัยหยิ่งโยโส ยกตนข่มท่าน มองเห็นคนอื่นต่ำต้อยไปเสียหมด ได้โอกาสจะวางอำนาจข่มขู่ คุกคามจนมีเรื่องบาดหมางไปทั่ว นาน ๆ ก็จะไม่มีใครให้ความร่วมมือหรืออยากทำงานด้วย

ผู้ชอบยุแหย่ เป็นผู้ที่ชอบนินทาว่าร้ายคนอื่นลับหลัง เมื่อต่อหน้าว่าดี ชอบยุให้รำตำให้รั่ว ทำให้เกิดความเข้าใจผิดจนโกรธเคืองกันไปทั่ว

ผู้ชักชวนไปในทางที่เสีย เป็นผู้ที่ชอบอบายมุข และชักชวนคนอื่นไปร่วมด้วย ทำให้ขาดความรับผิดชอบในงาน ขาดสติและก่อพฤติกรรมที่เสียหาย

2.3 พฤติกรรมที่เป็นบทบาทเฉพาะตน

ผู้ขอความเห็นใจ เป็นบุคคลที่ชอบเอาเรื่องของตนเองมาเล่าให้คนอื่นฟังว่าได้รับความคับแค้น ไม่ได้รับความเป็นธรรม ต้องการให้ผู้อื่นเห็นอกเห็นใจ เพื่อต้องการลดความตึงเครียดของตน โดยที่บางครั้งเรื่องนั้นไม่เกี่ยวข้องกับงานของกลุ่มเลย

ผู้โฆษณาตนเอง เป็นคนที่ชอบโฆษณาตนเองเสียก่อน ว่าจะต้องทำงานด้วยความยากลำบาก ต้องเสียสละมากมายโดยมากจะทำกับผู้นำกลุ่มที่มีอำนาจให้ประโยชน์แก่ตนได้

ผู้เดือดร้อนแทน เป็นผู้ที่เดือดร้อนแทนคนอื่น ชอบเป็นปากเสียงเรียกร้องแทนคนอื่นทั้ง ๆ ที่ตนเองไม่เกี่ยวข้องในเรื่องนั้น ๆ

<u>แนวคิดสำคัญเกี่ยวกับการเป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่ม</u>

ความสำเร็จของกลุ่มขึ้นอยู่กับสมาชิกด้วย หากกลุ่มมีสมาชิกที่ดี รู้บทบาทหน้าที่และ

ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มใจเต็มความสามารถแล้ว งานของกลุ่มก็จะดำเนินไปได้ด้วยดี และเพื่อให้กลุ่มได้พัฒนาก้าวหน้ายิ่งขึ้น แนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับการเป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่ม มีดังนี้

1. สมาชิกกลุ่มพึงตระหนักว่าบทบาทหน้าที่ของสมาชิกกลุ่มที่ดีนั้นมีหลายบทบาท ไม่ได้มีบทบาทเดียวจึงไม่ควรจำกัดบทบาทของตน ในเรื่องนี้ปรากฏว่ามีผู้เข้าใจผิดเป็นจำนวนมากว่าการเป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่มนั้นทำได้โดยการแสดงหรือเสนอความคิดเห็นให้แก่กลุ่ม ด้วยความเข้าใจเช่นนี้จึงปรากฏว่า ในการทำงานกลุ่มครั้งใดคนที่เสนอความคิดเห็นเท่านั้นที่เป็นผู้ถูกมองว่าเป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่ม ส่วนคนที่ไม่มีอะไรจะเสนอซึ่งอาจจะเป็นเพราะว่า สิ่งที่ตนเองคิดมีผู้เสนอไปแล้ว หรือเสนอไม่ทันเพื่อนหรือคิดไม่ทันคนอื่น ๆ ฯลฯ มองตัวเองว่า ตนไม่สามารถจะทำอะไรให้กลุ่มได้อีกแล้ว จึงคงอยู่ในกลุ่มอย่างเฉย ๆ ซึ่งต่อมาก็จะเริ่มรู้สึกว่าตนเองไม่ได้มีส่วนร่วมในกลุ่ม ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มก็เริ่มลดน้อยลงและในที่สุด ก็อาจจะถอนตัวออกจากกลุ่มไปอย่างเงียบ ๆ เหตุการณ์เช่นนี้ นับว่าเป็นอุปสรรคต่อการทำงานของกลุ่มมาก ซึ่งถ้าสมาชิกมีความเข้าใจที่ถูกต้อง เหตุการณ์เช่นนี้ก็คงจะไม่เกิดขึ้น กล่าวคือ สมาชิกกลุ่มทุกคนควรตระหนักว่า บทบาทหน้าที่ของสมาชิกกลุ่มนั้นไม่ได้มีเพียงแต่เสนอหรือแสดงความคิดเห็นเท่านั้น แต่ยังมีหน้าที่อื่นอีกมากมายที่เราสามารถช่วยกลุ่มได้ เช่น ถ้าเราไม่มีความเห็นหรือข้อมูลเราก็อาจทำหน้าที่ขอข้อมูลจากผู้อื่น กระตุ้นให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็น หรือสนับสนุนความคิดเห็นของผู้อื่น เป็นต้น นอกจากนั้นก็ยังมีอะไรอีกหลายอย่างที่เราสามารถทำได้ และจะเป็นประโยชน์กับกลุ่มด้วย เพราะการที่กลุ่มจะประสบผลสำเร็จนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับความคิดเห็นหรือข้อมูลเพียงอย่างเดียว

2. สมาชิกกลุ่มที่ดีไม่ควรจำกัดบทบาทหน้าที่ของตน สมาชิกที่ดีควรรู้จักวิเคราะห์สถานการณ์และความต้องการของกลุ่ม และแสดงบทบาทช่วยเหลือกลุ่มตามความต้องการนั้น ในด้านการปฏิบัติจริงในการทำงานกลุ่มพบว่า สมาชิกกลุ่มส่วนมาก มักจำกัดบทบาทหน้าที่ของตน เช่น บางคนชอบที่จะแสดงความคิดเห็นก็แสดงความคิดเห็นอย่างอื่นไม่ทำ บางคนได้รับหน้าที่จดบันทึกก็จดบันทึกอย่างเดียว บางคนชอบที่จะอยู่อย่างเงียบ ๆ ก็จะนั่งคอยสังเกตการณ์อย่างเดียว เป็นต้น เมื่อเป็นเช่นนี้จึงทำให้บางครั้งกลุ่มขาดผู้ทำหน้าที่ที่จำเป็นหลายอย่างไป เพราะแต่ละคนก็จำกัดบทบาทหน้าที่ของตน เมื่อมองในแง่ผลประโยชน์ของกลุ่มแล้วจึงกล่าวได้ว่า สมาชิกกลุ่มที่ดีไม่ควรยึดหลักและจำกัดบทบาทของตนอยู่เฉพาะในเรื่องที่ตนเองพอใจ หรือได้รับมอบหมายเท่านั้น สิ่งที่จะเป็นประโยชน์แก่กลุ่มมากก็คือ สมาชิกควรวิเคราะห์สถานการณ์และ

ความต้องการของกลุ่มอยู่เสมอ และควรเข้าไปช่วยเหลือกลุ่มตามความต้องการนั้น ตัวอย่างเช่น สมมุติกลุ่มเกิดปัญหาความขัดแย้งระหว่างสมาชิกกลุ่มขึ้นมา ในสถานการณ์แบบนี้กลุ่มกำลังต้องการใครสักคนที่จะช่วยลดความขัดแย้งนั้น ไม่เช่นนั้นจะเกิดเป็นความแตกแยกกันได้ เมื่อเรารู้เช่นนี้แล้ว หากเราพอจะช่วยได้ เราควรจะเข้าไปช่วยเหลือไม่ควรเกี่ยงว่าควรเป็นหน้าที่ของคนโน้นคนนี้ หรือถ้ากลุ่มกำลังมีบรรยากาศที่เคร่งเครียด ถ้าเราสามารถจะช่วยผ่อนคลายความเครียดของกลุ่มได้ เราก็ควรทำเป็นการช่วยเหลือกลุ่ม เป็นต้น หากสมาชิกกลุ่มเข้าใจและช่วยกันแล้วก็เป็นที่เชื่อได้ว่าปัญหาต่าง ๆ ของกลุ่มจะลดหรือหมดไปได้เพราะความร่วมมือและความสามารถของสมาชิกในกลุ่ม

3. สมาชิกกลุ่มที่ดีไม่ควรจำกัดบทบาทของตนอยู่เฉพาะในด้านที่ตนถนัด ควรพยายามใช้ประสบการณ์กลุ่มฝึกฝนและพัฒนาตนเองให้มีทักษะในการทำหน้าที่ต่าง ๆ ของกลุ่มเพื่อความเจริญงอกงามส่วนตน และเพื่อประโยชน์แก่กลุ่ม บทบาทหน้าที่ของสมาชิกกลุ่มที่จำเป็นมีหลายประการดังกล่าวแล้วข้างต้น แต่บางบทบาทหน้าที่หาคนทำได้ยาก เพราะสมาชิกส่วนใหญ่ถนัดบทบาทใดก็มักจะติดอยู่กับบทบาทนั้นเท่านั้น จึงทำให้ไม่มีใครแก้ไขจุดอ่อนของกลุ่มได้ในเรื่องนี้ถ้าจะวิเคราะห์ให้ลึกซึ้งแล้ว จะพบว่าเป็นผลเสียถึง 2 ทาง คือ เป็นผลเสียแก่กลุ่มในแง่ที่ทำให้กลุ่มเกิดจุดอ่อน และเป็นผลเสียแก่บุคคลในแง่ที่ไม่มีการพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น จึงควรที่สมาชิกกลุ่มพึงตระหนักว่าประสบการณ์กลุ่มนับเป็นประสบการณ์ที่มีคุณค่ายิ่งต่อการพัฒนาตนเอง ควรที่จะได้พยายามฝึกฝนตนเองให้พัฒนาขึ้นในหลาย ๆ ทาง บทบาทหน้าที่ใดที่ตนเองไม่ชำนาญหรือไม่ถนัด หากพยายามฝึกฝนแล้วก็อาจจะทำได้ดี

4. กลุ่มจะมีพลังและมีการพัฒนามากขึ้น หากได้มีการหมุนเวียนบทบาทหน้าที่กันในข้อนี้มีตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนว่า ในปัจจุบันเรามักจะจำกัดบทบาทหน้าที่ของบุคคลทำให้เกิดเป็น "ความคงที่" ขึ้นเช่นเราจะพบว่าผู้ใดที่ได้รับการยกย่องให้เป็นผู้นำหรือหัวหน้าก็มักจะต้องรับหน้าที่นี้อยู่เสมอ ใครเป็นเลขานุการแล้วทำงานได้ดีไปกลุ่มไหนกลุ่มไหนก็จะต้องทำหน้าที่นี้เสมอ ใครเป็นสมาชิกกลุ่มก็เป็นอยู่เรื่อยไป เป็นต้น ลักษณะเช่นนี้ทำให้เกิด "ความคงที่" ซึ่งไม่ช่วยให้กลุ่มเจริญงอกงาม หากได้มีการหมุนเวียนบทบาทหน้าที่กัน จะทำให้บุคคลในกลุ่มเกิดการพัฒนาและการพัฒนาของบุคคลในกลุ่มก็ย่อมหมายถึงการพัฒนาของกลุ่มหรือทีมงานด้วย

หากสมาชิกกลุ่มทุกคนมีความเข้าใจตรงกันในแนวคิดทั้ง 4 ประการดังกล่าวข้างต้นแล้ว ทั้งกลุ่มและสมาชิกของกลุ่มจะได้รับประโยชน์คุ้มค่า

หน่วยที่ 2 การทำงานเป็นกลุ่ม
หัวข้อวิชาและกิจกรรมที่ 2
ผู้นำกับการพัฒนากลุ่มทำงาน

เวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที

จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

เมื่อจบการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสามารถ ดังนี้

1. อธิบายคุณลักษณะของกลุ่มการทำงานที่มีประสิทธิภาพได้อย่างถูกต้อง
2. บอกขั้นตอนของวงจรการพัฒนากลุ่มการทำงานได้อย่างถูกต้อง
3. จำแนกคุณลักษณะและบทบาทของผู้นำในการทำงานกลุ่มได้อย่างถูกต้อง
4. อธิบายคุณลักษณะของการอภิปรายในการทำงานเป็นกลุ่มได้
5. บอกทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นำในการอภิปรายได้ถูกต้อง

เนื้อหาการฝึกอบรม

1. บทบาทของผู้นำในการพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพ
2. วงจรการพัฒนากลุ่มการทำงาน
3. คุณลักษณะและบทบาทของผู้นำในการทำงานเป็นกลุ่ม
4. คุณลักษณะของการอภิปรายในการทำงานเป็นกลุ่ม
5. ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นำในการอภิปราย

กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม

1. วิทยากรบรรยายให้ความรู้เกี่ยวกับ บทบาทของผู้นำในการพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพ วงจรการพัฒนากลุ่มการทำงาน คุณลักษณะและบทบาทของผู้นำในการทำงานเป็น

กลุ่ม การอภิปรายในการทำงานเป็นกลุ่ม การประชุม และทักษะที่จำเป็นในการนำอภิปราย และการประชุม

2. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมปฏิบัติกิจกรรมที่ 2.1 และกิจกรรมที่ 2.2

สื่อประกอบการฝึกอบรม

1. เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ
2. เอกสารประกอบการบรรยาย

การประเมินผล

1. การสังเกตทักษะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
2. การสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิทยากร

หน่วยที่ 2 การทำงานเป็นกลุ่ม
กิจกรรมประกอบการบรรยาย
หัวข้อวิชาที่ 2 ผู้นำกับการพัฒนากลุ่มทำงาน
กิจกรรมที่ 2.1 ปิดตาพาเดิน

เวลา 30 นาที

จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกกิจกรรมแล้วมีความสามารถ

1. สร้างความไว้วางใจในตัวผู้นำ
2. ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สื่อประกอบกิจกรรม

ผ้าขนาดใหญ่ สำหรับผูกตา จำนวน 25 ผืน

ขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม

1. แบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็นกลุ่ม ๆ ละ 6 คน
2. วิทยากรให้แต่ละกลุ่มเลือกผู้นำกลุ่ม 1 คน จากนั้น มอบผ้าให้สมาชิกในกลุ่มทุกคนผูกตา ยกเว้นหัวหน้ากลุ่ม
3. วิทยากรให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละกลุ่มจับมือกัน โดยให้ผู้นำกลุ่มพาไปยังที่กำหนดให้ภายในห้อง ให้ใช้เวลาน้อยที่สุด เงื่อนไขคือห้ามใช้เสียง
4. เมื่อถึงจุดหมายแล้วให้ทุกคนนำผ้าผูกตาออก จากนั้นให้รีบกลับที่เดิมโดยเร็วที่สุด กลุ่มที่มาถึงก่อนจะเป็นผู้ชนะ

สรุปข้อคิดจากกิจกรรม

การทำงานเป็นกลุ่มสมาชิกจะต้องเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวผู้นำ ในขณะเดียวกันผู้นำจะต้องสร้างความศรัทธาให้เกิดขึ้นกับสมาชิกทุกคนในกลุ่ม สมาชิกจึงจะร่วมมือร่วมใจกันอย่างจริงจัง การทำงานจึงประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

หน่วยที่ 2 การทำงานเป็นกลุ่ม
กิจกรรมประกอบการบรรยาย
หัวข้อวิชาที่ 2 ผู้นำกับการพัฒนากลุ่มทำงาน
กิจกรรมที่ 2.2 การจัดสวนสัตว์

เวลา 20 นาที

จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกกิจกรรมแล้วมีความสามารถ

1. วางแผนการทำงานเป็นกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. บอกความสำคัญของการสื่อสารภายในกลุ่ม

สื่อประกอบกิจกรรม

1. กระดาษโปสเตอร์สีขาว	จำนวน 6 แผ่น
2. ภาพสวนสัตว์	จำนวน 6 ภาพ
3. ภาพตัวสัตว์	จำนวน 6 ชุด
4. ดินสอสี	จำนวน 6 กล่อง
5. กาวน้ำ	จำนวน 6 ขวด

ขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม

1. แบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็นกลุ่ม ๆ ละ 5 คน
2. วิทยากรให้แต่ละกลุ่มเลือกผู้นำ 1 คน วิทยากรมอบอุปกรณ์ให้คนละ 1 ชุด
3. วิทยากรนำภาพสวนสัตว์ไปติดไว้นอกห้อง
4. วิทยากรให้หัวหน้ากลุ่มของ 3 กลุ่มแรก มีหน้าที่ออกคำสั่งอย่างเดียว และ 3 กลุ่มหลัง หัวหน้ากลุ่มสามารถออกคำสั่ง ให้คำปรึกษา และช่วยทำงานได้

5. วิทยากรให้แต่ละกลุ่มจัดสวนสัตว์ตามรูปภาพที่กำหนดให้ กลุ่มที่เสร็จก่อนให้แจ้งต่อวิทยาการ วิทยากรเชิญกลุ่มที่เสร็จอันดับ 1 มารายงาน วิธีการดำเนินงาน พร้อมทั้งบอกปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ

สรุปข้อคิดจากกิจกรรม

การออกคำสั่งของผู้นำที่เหมาะสมจะต้องเลือกพูดสื่อความหมายที่ชัดเจนและทำความเข้าใจให้ผู้ฟังได้ การวางแผนที่ดีจะช่วยให้การทำงานสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย ในกรณีการวางแผนไม่ดีจะทำให้การทำงานผิดพลาด

เนื้อหาสาระประกอบการบรรยาย
หน่วยที่ 2 ด้านการทำงานเป็นกลุ่ม
หัวข้อวิชาที่ 2 ผู้นำกับการพัฒนากลุ่มทำงาน

ผู้นำกับการพัฒนากลุ่มทำงาน

การทำงานเป็นกลุ่ม สมาชิกของกลุ่มจะต้องมีความรับผิดชอบในหน้าที่และบทบาทของตนเอง มีการประสานงานที่ดี มีความรักและสามัคคีกัน เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของกลุ่ม กลุ่มการทำงานที่มีประสิทธิภาพควรจะมีคุณลักษณะดังนี้

1. บรรยากาศเป็นกันเอง สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมและให้ความสนใจ แทบจะไม่มีความเบื่อหน่าย หรือความตึงเครียดเกิดขึ้นในกลุ่ม

2. ใช้เวลาอภิปรายหรือปรึกษาหารือกันในเรื่องของงานเป็นส่วนใหญ่

3. สมาชิกเข้าใจนโยบายและเป้าหมายของกลุ่ม

4. กำหนดหน้าที่ของสมาชิกไว้อย่างชัดเจน

5. สมาชิกเข้าใจงานและหน้าที่บทบาทของตนเป็นอย่างดี และอุทิศตนให้กับการทำงานของกลุ่ม

6. สมาชิกรับฟัง และเชื่อมโยงความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

7. สมาชิกแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ ไม่นำเอาข้อขัดแย้งส่วนตัวมาเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

8. สมาชิกทั้งหมดเห็นด้วยกับแนวทางแก้ไขปัญหาของกลุ่ม

9. มีการให้หัวข้อวิจารณ์ในเรื่องที่เกี่ยวกับความคิดเห็น แต่มิใช่เรื่องเกี่ยวกับคน

10. สมาชิกปรึกษาแสดงออกซึ่งความรู้สึกและแสดงความคิดเห็นกันอย่างจริงใจ

11. ยึดถือเอาความรู้ความสามารถเป็นสำคัญ และมีการหมุนเวียนผู้นำกลุ่มตามความจำเป็น

12. สมาชิกให้ความสนใจทั้งวิธีการและพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน และพยายามที่จะแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

13. สมาชิกพัฒนาตนเองและทีมงานอยู่เสมอ

วงจรของการพัฒนากลุ่มการทำงาน

กลุ่มการทำงานโดยทั่วไปควรจะมีการพัฒนาให้กลุ่มมีผลงานที่มีประสิทธิภาพ และมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นอยู่เสมอ โดยปกติแล้วกลุ่มจะมีวงจรของการพัฒนา เป็น 4 ระยะ คือ

1. ระยะเริ่มแรกของการทำงานร่วมกัน

เป็นระยะที่กลุ่มการทำงานเพิ่งเริ่มจะก่อตัวขึ้น สมาชิกแต่ละคนยังมีความไม่มั่นใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีความกังวลเกี่ยวกับงาน ไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกลุ่มหรือของผู้นำทีมอย่างชัดเจน ในขณะเดียวกันสมาชิกยังไม่คุ้นเคยกับระเบียบ ขั้นตอนและขอบเขตของการปฏิบัติงานโดยเฉพาะในเรื่องของการสื่อความหมาย และรูปแบบการประชุมของกลุ่ม ในระยะนี้สมาชิกมักจะคอยระวังตัวในการปฏิบัติงานร่วมกับสมาชิกอื่น ๆ ในกลุ่ม เพราะยังไม่ทราบถึงบรรยากาศในการปฏิบัติงานจึงเกรงว่าจะไม่ได้รับการยอมรับบ้าง หรือจะมีปัญหาในการปฏิบัติงานร่วมกันบ้าง เป็นต้น สรุปแล้วสมาชิกของกลุ่มในระยะนี้ยังขาดความมั่นใจในการที่จะเริ่มปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลอื่น

2. ระยะประสบปัญหา

เมื่อกลุ่มการทำงานปฏิบัติงานได้ระยะเวลาหนึ่ง จะเริ่มประสบกับปัญหาต่าง ๆ สิ่งที่เป็นเครื่องแสดงว่ากลุ่มการทำงานมีปัญหานั้น สังเกตุได้จากผลการปฏิบัติงานที่เลวลงเกิดความคิดที่ขัดแย้งกันมากเกินไปเมื่อกลุ่มมีการประชุมตกลงกันแล้ว สมาชิกยังไม่เห็นด้วยกับข้อตกลงหรือมติของที่ประชุม สัมพันธภาพระหว่างสมาชิกเลวลง สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่มน้อยมาก แต่กลับแบ่งออกเป็นกลุ่มย่อยแต่ละกลุ่มมีความคิดเห็นที่ขัดแย้งกัน สมาชิกแต่ละคนต้องการอำนาจ และมักพูดไม่ตรงกับความคิดเห็นที่มีอยู่ในใจ นอกจากนั้น มีการคำนึงถึงความรู้สึกของเพื่อนสมาชิกน้อยลง เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทำให้เกิดความตึงเครียด ขวัญของสมาชิกลดลงจนไม่อยากที่จะร่วมปรึกษาหารือในเรื่องการงาน เพียงแต่อภิปรายกันเฉพาะเรื่องที่ไม่เป็นแก่นสำคัญ เพื่อหลีกเลี่ยงการพูดถึงปัญหาที่แท้จริง

ในระยะนี้ผู้นำกลุ่มต้องแสดงบทบาทสำคัญ ในการเป็นผู้เริ่มให้สมาชิกยอมรับว่ากลุ่มกำลังประสบปัญหาที่จะต้องช่วยกันแก้ไขทันที โดยการเน้นให้สมาชิกเข้าใจถึงความสำคัญของการที่จะต้องรีบร่วมกันแก้ไขปัญหา เพราะถ้าเมื่อใดที่ทีมงานมีปัญหาเช่นนี้เกิดขึ้น แต่ไม่ได้รับการแก้ไขในทันที กลุ่มการทำงานจะหยุดพัฒนา และการปฏิบัติงานของกลุ่มจะแย่ลงเป็นลำดับจนกลุ่มจะสลายตัวไปในที่สุด

3. ระยะร่วมกันแก้ไขปัญหา

ในระยะที่ 3 สมาชิกซึ่งยอมรับกันว่ากลุ่มการทำงานกำลังประสบปัญหาต่างมองเห็นว่าการปฏิบัติงานในระยะที่ 2 ของกลุ่มเป็นสาเหตุของปัญหา จึงช่วยกันรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานทั้งคุณภาพและปริมาณงาน นำข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวมมาได้มาประเมิน หาทางแก้ไขปัญหาของกลุ่มร่วมกัน ในการนี้สมาชิกใช้ความพยายามที่จะหาทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยการคำนึงถึงผลประโยชน์ของทีมงานเป็นส่วนรวม สมาชิกต่างพยายามที่จะควบคุมอารมณ์ ร่วมกันหาวิธีแก้ไขปัญหาเข้ามีส่วนร่วมให้ข้อคิดเห็นโดยไม่คำนึงถึงข้อขัดแย้งส่วนตัว

ผู้นำกลุ่มควรเป็นผู้แสดงบทบาทเป็นผู้ริเริ่ม ในการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น กระตุ้นให้สมาชิกอภิปรายถึงผลเสียที่อาจจะได้รับจากปัญหา และปรับปรุงวิธีการแก้ไขปัญหาร่วมกัน

4. ระยะจัดโครงสร้างและขั้นตอนการปฏิบัติงานภายในกลุ่มใหม่

ระยะที่ 4 สมาชิกต่างเข้าใจถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งได้รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวปัญหาไว้ได้มากเพียงพอ ที่จะเริ่มตัดสินใจได้แล้ว ในระยะนี้สมาชิกจะพิจารณาข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวมมาได้อีกครั้งหนึ่ง ประเมินข้อมูลเหล่านั้นว่าเพียงพอ และใช้แก้ปัญหาได้หรือไม่ รับฟังข้อเสนอแนะของสมาชิกแต่ละคน ในขณะเดียวกันช่วยกันกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนได้แสดงความคิดเห็นแล้วจึงตัดสินใจอย่างรอบคอบ ว่ากลุ่มการทำงานสมควรจะแก้ปัญหาอย่างไร สมควรจะจัดโครงสร้างและขั้นตอนการปฏิบัติงานภายในทีมงานใหม่อย่างไรบ้าง

สภาพทั่วไปของสมาชิกในระยะนี้ดีขึ้นกว่าระยะที่ 2 และ 3 มาก กล่าวคือ สมาชิกไม่คำนึงถึงแต่เฉพาะประโยชน์ส่วนตัวและสถานะของตนเอง แต่ยอมรับฟังความคิดของสมาชิกอื่น ๆ ทุกคนพยายามหาทางแก้ไขปัญหามากกว่าที่จะเก็บปัญหาไว้ สมาชิกอดทนต่อปัญหา ร่วมกันแก้ปัญหาและตัดสินใจจัดกลุ่มใหม่ โดยไม่ให้เสียผลงานหรือเสียสัมพันธภาพของสมาชิก ต่างก็มีความอดทนเพิ่มขึ้น ในการที่จะยอมรับฟังความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับความคิดเห็นของตนเอง และไม่ทำลายความรู้สึกของสมาชิกอื่น

ผู้นำกลุ่มในระยะนี้มีบทบาทสำคัญในการสร้างบรรยากาศให้สมาชิกในทีมเกิดความร่วมมือร่วมใจ ในการช่วยกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นและคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัวต่อไป

กลุ่มการทำงานจะพัฒนาผ่านทั้ง 4 ระยะของวงจร เมื่อครบวงจรแล้วจึงเข้าสู่วงจรใหม่เป็นการพัฒนาที่ต่อเนื่อง เมื่อกลุ่มพัฒนาครบวงจรมากครั้งเท่าไรก็จะเป็นงานที่พัฒนาและมีความสมบูรณ์ขึ้นเท่านั้น

บทบาทของผู้นำในการพัฒนาการทำงานเป็นกลุ่ม

บทบาทของผู้นำในการทำงานเป็นกลุ่มนั้นผู้นำ เป็นผู้ที่มีหน้าที่ในการทำให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพตามที่กำหนดไว้ ไม่ว่าผู้นำกลุ่มจะเป็นผู้นำในรูปแบบใดและมีวิธีการในการทำหน้าที่เป็นผู้นำอย่างไร ผู้นำกลุ่มทุกคนควรจะต้องมีคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับผู้นำทีมงานดังต่อไปนี้

1. มีความเข้าใจแนวความคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม หมายถึง มีความเข้าใจถึงเป้าหมาย ขั้นตอนที่จะนำไปสู่เป้าหมายบรรยากาศการปฏิบัติงานรูปแบบการมีส่วนร่วมของสมาชิกมาตรฐานและการสื่อความหมายของกลุ่ม ผู้นำกลุ่มจะต้องมีความรู้ในเรื่องต่าง ๆ ของกลุ่มและนอกจากนั้น จะต้องทำให้สมาชิกในกลุ่มได้ทราบและเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ด้วย

2. มีความสามารถคิดในเวลาจำกัด

การปฏิบัติงานเป็นกลุ่มมักจะต้องดำเนินไปในเวลาที่เร่งด่วน ฉะนั้น ผู้ที่เป็นผู้นำกลุ่มจึงต้องมีความสามารถที่จะใช้ความคิดในช่วงเวลาจำกัด เพราะผู้นำมีหน้าที่ในการทำให้การสื่อความหมายและการปฏิบัติงานร่วมมือกันดำเนินไปอย่างราบรื่น ต้องมีหน้าที่ในการกระตุ้นให้มีการปฏิบัติงานและต้องใช้ความคิดในการที่จะปรับหรือเปลี่ยนแปลงวิธีการเพื่อความเหมาะสมอยู่ตลอดเวลา

3. มีทักษะในการพูด

ผู้นำกลุ่มจำเป็นต้องมีทักษะในการสื่อความหมาย มีความสามารถในการฟัง เพื่อที่จะให้ตนเองได้เข้าใจถึงสิ่งที่สมาชิกในทีมอยากจะอธิบาย มีความสามารถในการพูด โดยสามารถเลือกคำพูดที่เหมาะสมในโอกาสต่าง ๆ เพื่อให้สมาชิกมีกำลังใจและมีความสบายใจที่จะปฏิบัติงานร่วมกัน

4. มีความรู้ในเนื้อหาวิชา

ผู้นำกลุ่มไม่จำเป็นต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องงานที่สมาชิกในทีมปฏิบัติร่วมกัน แต่จำเป็นต้องมีความรู้ในเนื้อหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องงานดังกล่าวเพียงพอ ที่จะบอกได้ว่าสมาชิกในทีมปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายหรือไม่ บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่

5. รู้จักควบคุมตนเองและเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น

การที่จะเป็นผู้นำกลุ่มที่ดีนั้น จะต้องรู้จักควบคุมตนเองและเคารพความคิดเห็นของผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา แม้ว่าบางครั้ง จะมีความลำบากใจมากที่จะขอความเห็นจากกลุ่ม ในขณะที่มี

ความเห็นของตนเองอยู่ในใจด้วยแล้ว แต่ก็ต้องไม่แสดงความคิดเห็น จนกว่าสมาชิกจะได้แสดงความคิดเห็นกันอย่างทั่วถึงแล้ว และบางครั้งผู้นำมีความจำเป็นต้องให้ข้อมูลเพิ่มเติมและให้ข้อเสนอแนะให้กับกลุ่มในโอกาสที่เหมาะสมด้วย

6. มีความสามารถในการอธิบาย

มีหลายครั้งที่สมาชิกในกลุ่มอภิปรายเรื่องหนึ่งเรื่องใดโดยใช้คำพูดที่คลุมเครือ ไม่ชัดเจน จึงเป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะคอยอธิบายเพิ่มเติมให้สมาชิกได้เข้าใจเรื่องต่าง ๆ ไปในแนวเดียวกัน

การอภิปรายในการทำงานเป็นกลุ่ม

กระบวนการทำงานแบบประชาธิปไตยเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการทำงานร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการทำงานเป็นกลุ่ม ผู้ร่วมงานจะต้องปรึกษาหารือกันอยู่เสมอ ดังนั้น การอภิปรายกลุ่มจึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นวิถีทางที่ช่วยให้สมาชิกที่ร่วมกลุ่มได้แสดงออกซึ่งความคิดเห็น ได้รับทราบและพิจารณาความคิดเห็นของกันและกัน เพื่อแสวงหามติหรือข้อตกลงอันจะเป็นผลดีที่สุดสำหรับกลุ่ม การช่วยกันคิดช่วยกันแก้ปัญหานี้เป็นวิถีทางที่ได้รับการพิสูจน์ยืนยันแล้วว่าเป็นวิธีการทำงานที่ให้ประสิทธิภาพสูงกว่าการที่ต่างคนต่างคิด ต่างคนต่างทำ ดังคำกล่าวที่ว่า "หลายหัวดีกว่าหัวเดียว" หรือ "คนเดียวหัวหายสองคนเพื่อนตาย" เป็นต้น แต่อย่างใดก็ตามการทำงานตามวิถีทางนี้ก็ไม่จำเป็นจะต้องประสบแต่ความสำเร็จอย่างดีเสมอไป มีตัวอย่างไม่น้อยทีเดียวที่การทำงานตามระบบประชาธิปไตย ก่อให้เกิดความแตกแยกและปัญหาต่าง ๆ ทั้งนี้ก็เนื่องจากขาดกระบวนการที่ดีที่เหมาะสมนั่นเอง การอภิปรายที่เปิดโอกาสให้สมาชิกกลุ่มได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ย่อมจะให้ข้อตกลงอันจะเป็นผลดีต่อกลุ่ม แต่ถ้าหากว่าไม่มีกระบวนการในการดำเนินการอภิปรายที่เหมาะสม ก็อาจจะไร้ผลหรือเป็นต้นเหตุของการเกิดความขัดแย้งในกลุ่มซึ่งเป็นสิ่งไม่พึงปรารถนาได้ ดังนั้น ในการทำงานเป็นกลุ่มผู้ร่วมงานควรจะมีความเข้าใจในลักษณะของการอภิปรายที่ดี เพื่อจะได้ทราบว่าจะต้องปฏิบัติตนอย่างใดเพื่อให้การอภิปรายนั้นได้ผลดีที่สุด และทั้งนี้ผู้นำกลุ่มหรือผู้นำในการอภิปรายก็ควรจะต้องมีทักษะในการนำอภิปรายที่ดีประกอบด้วย การอภิปรายที่ดีมีดังต่อไปนี้ คือ

1. จะต้องมีความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของการอภิปรายร่วมกัน โดยผู้ที่เข้าร่วมอภิปรายทุกคนจะต้องทราบว่าการมาร่วมอภิปรายครั้งนี้เพื่อให้ได้สิ่งใด การมีความเข้าใจที่ตรงกันในจุดมุ่งหมายของการอภิปรายนี้จะช่วยให้การอภิปรายบรรลุเป้าหมายได้เร็วขึ้นเพราะทุกคนต่างมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

2. จะต้องเป็นไปตามขั้นตอนที่ตกลงกันไว้ การวางลำดับขั้นตอนของการอภิปรายเป็นสิ่งจำเป็น เนื่องไม่ให้การอภิปรายออกนอกลู่นอกทางเบนไปจากเป้าหมายที่ต้องการได้

3. จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมอภิปรายทุกคนมีส่วนร่วมในการอภิปรายอย่างทั่วถึง ไม่ควรมีการผูกขาดอภิปรายโดยสมาชิกเพียงบางคน เพราะจุดประสงค์ของการอภิปรายนั้นต้องการที่จะได้ความคิดเห็นจากทุก ๆ คนเนื่อเกิดประโยชน์ต่อการทำงานของกลุ่มให้มากที่สุด

4. จะต้องมีผู้แสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และก็ควรมีการโต้แย้งในทางสร้างสรรค์ เพื่อให้กลุ่มได้มีแนวคิดหลายแง่หลายมุมกว้างขวางและรอบคอบยิ่งขึ้น

5. จะต้องมีบรรยากาศที่ดีเอื้อต่อการเกิดปฏิสัมพันธ์กัน บรรยากาศแห่งความเป็นมิตรเป็นกันเองจะช่วยให้สมาชิกเกิดความสบายใจ รู้สึกไว้วางใจและปลอดภัยในการแสดงความคิดเห็น ซึ่งจะเป็นผลดีอย่างยิ่งต่อการอภิปราย

6. จะต้องเป็นไปอย่างมีระเบียบไม่วุ่นวายสับสน ทั้งนี้ ผู้เข้าร่วมอภิปรายควรจะได้มีการตกลงกันในเรื่องระเบียบของการดำเนินการอภิปรายเสียก่อน เพื่อจะทำให้การอภิปรายเกิดประโยชน์ได้สูงสุด

7. จะต้องบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

หากกลุ่มสามารถจัดและดำเนินการอภิปรายเพื่อปรึกษาหารือ หรือให้ได้ข้อตกลงกันในเรื่องหนึ่งเรื่องใดก็ตาม โดยสมาชิกกลุ่มทุกคนต่างก็ช่วยให้การอภิปรายเป็นไปตามลักษณะดังกล่าวมาทั้ง 7 ข้อแล้ว กลุ่มนั้นก็ย่อมจะได้รับประโยชน์จากการอภิปรายนั้นอย่างเต็มที่

ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นำการอภิปราย

ผู้นำกลุ่ม หรือผู้นำการอภิปรายนับว่าเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการอภิปรายเป็นอย่างมาก หากผู้นำกลุ่มสามารถควบคุมการอภิปรายให้ดำเนินไปด้วยดีแล้ว โอกาสที่จะเกิดความขัดแย้งหรือไม่เกิดผลจะมีน้อย นั่นคือการอภิปรายมีแนวโน้มที่จะประสบผลสำเร็จสูง

ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นำการอภิปราย เนื่อให้สามารถนำการอภิปรายได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นพอสรุปได้ดังนี้

1. ทักษะในการสร้างบรรยากาศ ผู้นำการอภิปรายควรสร้างบรรยากาศที่ดีสำหรับการอภิปราย บรรยากาศที่เหมาะสมคือบรรยากาศที่ไม่เคร่งเครียด ไม่น่ากลัว เป็นมิตร เป็นกันเอง

สมาชิกมีความสบายใจที่จะพูดแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ วิธีการสร้างบรรยากาศที่ดีในการอภิปรายนี้ทำได้หลายวิธี เช่น

การใช้คำพูดและน้ำเสียงที่เป็นมิตรเป็นกันเองกับสมาชิก

การใช้อารมณ์ขันเข้าช่วยในการสร้างบรรยากาศ เป็นการผ่อนคลายความตึงเครียดในกลุ่ม

การใช้การเรียกชื่อสมาชิกอย่างสนิทสนมเป็นกันเอง

การใช้การจัดสถานที่ที่เหมาะสมสะดวกที่สมาชิกจะพูดคุยโต้ตอบกัน

2. ทักษะในการเร้าความสนใจและกระตุ้นให้สมาชิกใช้ความคิดและแสดงความคิดเห็น นับว่าเป็นทักษะที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะการประชุมใด ๆ มักจะจัดขึ้นเพื่อเป็นการปรึกษาหารือกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งต้องการระดมความคิดของทุกคนมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน หากสมาชิกไม่เสนอความคิดแล้วการประชุมก็จะเงียบเหงาไม่เป็นไปตามเจตจำนงค์ของการประชุม ดังนั้น หน้าที่สำคัญของผู้นำกลุ่มหรือผู้นำการอภิปรายคือต้องพยายามช่วยให้สมาชิกมีความสนใจในการประชุมนั้นให้ได้ ให้สมาชิกใช้ความคิดให้เต็มที่ และแสดงความคิดเห็นออกมาให้เป็นประโยชน์แก่กลุ่ม เทคนิคหรือวิธีการเร้าความสนใจและกระตุ้นให้สมาชิกใช้ความคิดเห็นและแสดงความคิดเห็นอาจใช้วิธีดังต่อไปนี้ได้

การใช้คำถามที่ท้าทายความคิด

การให้ความสนใจแก่สมาชิกโดยทั่วถึง

การซักถามเป็นรายบุคคล

การรับฟังอย่างตั้งใจ

การพิจารณาความคิดเห็นของสมาชิก

การให้คำชมเชยแก่สมาชิก

การแสดงการยอมรับความคิดเห็นของสมาชิกทั้งคำพูดและสีหน้าท่าทาง

ฯลฯ

3. ทักษะในการใช้ความคิดและเชื่อมโยงความคิดของสมาชิก โดยปกติในการอภิปรายย่อมจะมีการเสนอความคิดต่าง ๆ มากมายจึงมีความจำเป็นที่ผู้นำการอภิปรายจะต้องรู้จักเชื่อมโยงความคิดของสมาชิกเหล่านั้น และใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อกลุ่ม การที่จะทำได้เช่นนั้น ผู้นำการอภิปรายจะต้องปฏิบัติดังนี้

3.1 รับฟังสมาชิกอย่างตั้งใจ

3.2 จดจำเรื่องและประเด็นที่สมาชิกแต่ละคนเสนอ

3.3 จดบันทึกย่อ ๆ เกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ ที่สมาชิกเสนอเพื่อช่วยความจำ

3.4 เลือกสรร เชื่อมโยงประเด็นต่าง ๆ เหล่านั้นเข้าด้วยกันให้เป็นเรื่องราวที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่ม

4. ทักษะในการปฏิบัติต่อสมาชิกกลุ่มที่มีลักษณะต่าง ๆ กัน โดยทั่วไปแล้ว สมาชิกกลุ่มที่ร่วมการอภิปรายนั้นจะมีบุคลิกลักษณะแตกต่างกันออกไป ผู้นำการอภิปรายจำเป็นจะต้องรู้จักใช้จิตวิทยาที่เหมาะสมในการทำงานกับแต่ละบุคคลเหล่านั้น และหาวิธีการพูดหรือกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้สมาชิกเหล่านั้นร่วมมือกับกลุ่มด้วยความเต็มใจ เต็มตามศักยภาพที่เขามีอยู่ แทนที่จะปล่อยให้เป็นอุปสรรคขัดขวางการทำงานของกลุ่ม เช่น

สมาชิกที่ขี้อาย เงียบ ไม่มีความมั่นใจในตนเอง ผู้นำการอภิปรายควรจะได้เสริมสร้างให้เขาได้เกิดความกล้าที่จะแสดงความคิดโดยการป้อนคำถามง่าย ๆ ให้แก่เขาและให้การชมเชยเมื่อมีโอกาสที่เหมาะสม

สมาชิกที่ชอบขัดแย้ง ผู้นำการอภิปรายควรยอมรับในความรู้และประสบการณ์ของเขา และพยายามใช้คำพูดเพื่อลดความรุนแรงของความขัดแย้งนั้นลง หรือพยายามป้องกันไม่ให้เขามีโอกาสก่อความขัดแย้งในกลุ่ม

สมาชิกที่ชอบพูดมากและผูกขาดการอภิปรายของกลุ่ม ผู้นำการอภิปรายควรพยายามหาทางยับยั้งอย่างมีศิลปะไม่ให้พูดมากจนเกินไป เช่น การกำหนดเวลาและเนื้อหาให้พูด หรือมอบหมายงานให้ช่วยทำ เป็นต้น

5. ทักษะในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในกลุ่ม ทักษะที่สำคัญอีกประการหนึ่งในการนำอภิปราย คือทักษะในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในกลุ่มอันเนื่องมาจากความแตกต่างในด้านความคิดเห็นของสมาชิกกลุ่ม ผู้นำการอภิปรายจำเป็นต้องหาวิธีการขจัดข้อขัดแย้งเหล่านั้นให้หมดไป หรือลดน้อยลงให้มากที่สุด มิฉะนั้นความขัดแย้งนั้นจะเป็นอุปสรรคต่อการทำงานร่วมกัน เกิดความไม่ปรองดองกัน หรือไม่สามารถทำงานร่วมกันต่อไปได้ ในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งนี้ผู้นำการอภิปรายสามารถทำได้หลายวิธี เช่น

การใช้อารมณ์ขันช่วยผ่อนคลายความตึงเครียดทำให้เรื่องลดความรุนแรงลง

การใช้คำพูดที่มีเหตุผลหรือเสนอข้อมูลที่น่าเชื่อถือ
การใช้ความเป็นมิตร เป็นกันเอง เข้าช่วยผ่อนคลายความตึงเครียด
การใช้การไกล่เกลี่ยประนีประนอม

6. ทักษะในการสรุปผลการอภิปราย การอภิปรายที่มีการแสดงความคิดเห็นกันอย่างกว้างขวาง ถ้าผู้นำการอภิปรายไม่สามารถนำการอภิปรายให้สรุปผลออกมาได้ ก็ถือว่าการอภิปรายนั้นยังไม่บรรลุผลสมบูรณ์ ผู้นำการอภิปรายจำเป็นต้องช่วยกลุ่มในการสรุปผลการอภิปรายโดยกระทำดังนี้

6.1 สรุปผลการอภิปรายเป็นระยะ ๆ ตามความเหมาะสม
6.2 เชื่อมโยงประเด็นต่าง ๆ ให้เป็นเรื่องที่สมาชิกเข้าใจได้ง่าย
6.3 สรุปประเด็นต่าง ๆ ให้ตรงตามความจริง กระชับและกระทัดรัด

ทักษะทั้ง 6 ประการนี้ เป็นทักษะที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้นำการอภิปรายทั้งหลาย หากผู้นำการอภิปรายขาดความสามารถดังกล่าว การอภิปรายอาจไม่ได้ผลดีเท่าที่ควรหรืออาจไม่สามารถดำเนินไปอย่างราบรื่นได้

พฤติกรรมที่เป็นปัญหาในการประชุมและวิธีแก้ไข

1. "พวกชอบเอะอะ ขัดคอคน ชวนทะเลาะวิวาท เสียดสีผู้อื่นอยู่เสมอ



วิธีแก้

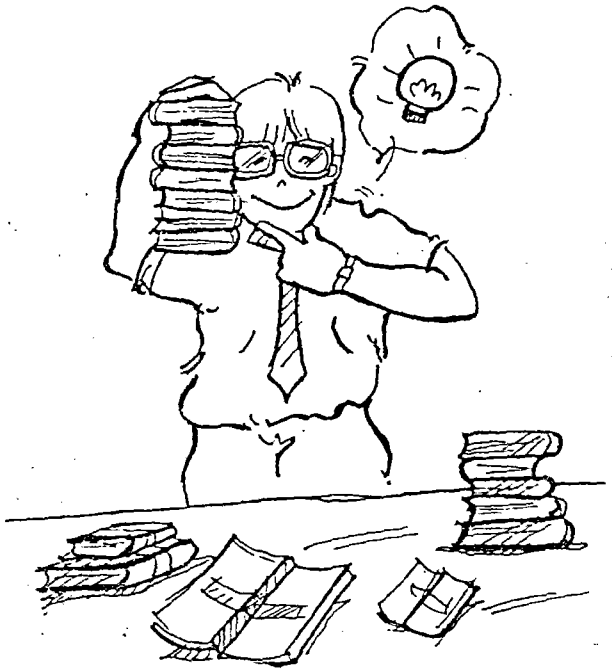
(1) อธิบายให้เห็นถึงความสำคัญของผลประโยชน์ส่วนรวม และวัตถุประสงค์ของการประชุม

(2) ต้องใจเย็น อย่าต่อล้อต่อเถียง ให้พูดคนเดียวในที่สุดจะเงียบไปเอง

(3) ถามคำถามให้ออกความคิดเห็นเป็นคนแรกจะได้เป็นผู้เสนอแนะแทนที่จะคอยคัดค้านผู้อื่น

(4) ใช้การพูดประนีประนอมเพื่อรักษาบรรยากาศที่ดีไว้ แสดงการชมเชยความคิดเห็นของเขา หรือคล้อยตามบ้าง แล้วทักท้วงในบางจุด

2. พวกเจ้าทฤษฎี รู้ทุกอย่าง เจ้าตำรับตำรา



วิธีแก้

(1) ให้ที่ประชุมวิจารณ์ทฤษฎีของเขา ไม่ควรตัดสินใจคนเดียว

(2) ให้อธิบายว่าทฤษฎี ที่ยกมาสามารถนำมาปฏิบัติในเรื่องที่พูดได้อย่างไร

3. พูดมาก บ้าน้ำลาย ผูกขาดการพูดอยู่ตลอดเวลา





วิธีแก้

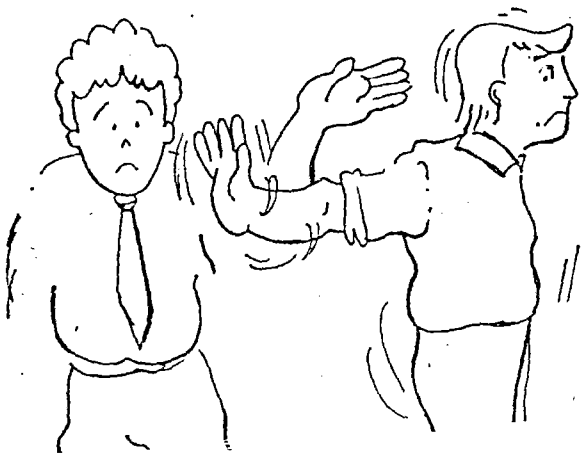
(1) หาจังหวะตัดบท

(2) จำกัดเวลาให้พูด ทำให้เขาเป็นตัวตลกถ้าไม่หยุด

(3) แกล้งทำไม่เห็นเวลาเขายกมือขอพูด

(4) ชี้ข้ามหัวให้คนอื่นพูด

4. ดื้อรั้น เถียงไม่หยุด จะเอาชนะ ไม่ยอมฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

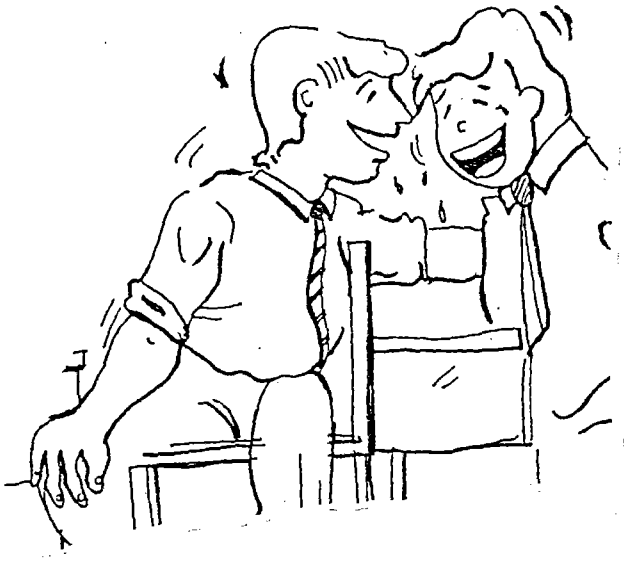


วิธีแก้

(1) ขอให้เขาเก็บเรื่องนี้ไว้เจรจากันเป็นส่วนตัวในตอนหยุดพัก หรือเมื่อเลิกประชุม เพราะยังมีวาระอื่นต้องพิจารณาอีกมาก

(2) บอกให้ทราบว่า ที่ประชุมต้องอยู่ในข้อตกลงของสมาชิกส่วนใหญ่

5. ไม่สนใจฟัง นั่งหลับ หรือเอางานอื่นขึ้นมาทำ ชอบซุบซิบคนข้างเคียง



วิธีแก้

(1) เรียกให้ตอบคำถาม แสดงความคิดเห็น

(2) ให้มานั่งใกล้ ๆ แล้วให้งานทำ เช่น ให้จดบันทึก การประชุม คอยนับคะแนน เป็นต้น

6. พวกชอบตลกโปกฮา ชอบทำเรื่องให้ยาว



วิธีแก้

(1) จำกัดเวลาในการแสดงความคิดเห็น

(2) เน้นให้เห็นว่า ที่ประชุมมีเวลาจำกัด ขอให้พูดให้เข้าเรื่อง ตรงประเด็น

7. พวกเบื่อหน่ายการประชุม



วิธีแก้ไข

(1) ให้เห็นความสำคัญว่า ทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

(2) เรียกถามหรือให้แสดงความคิดเห็นบ่อย ๆ

8. พวกเอาไหนเอานั่น ไม่ใช้ความคิดของตัวเอง

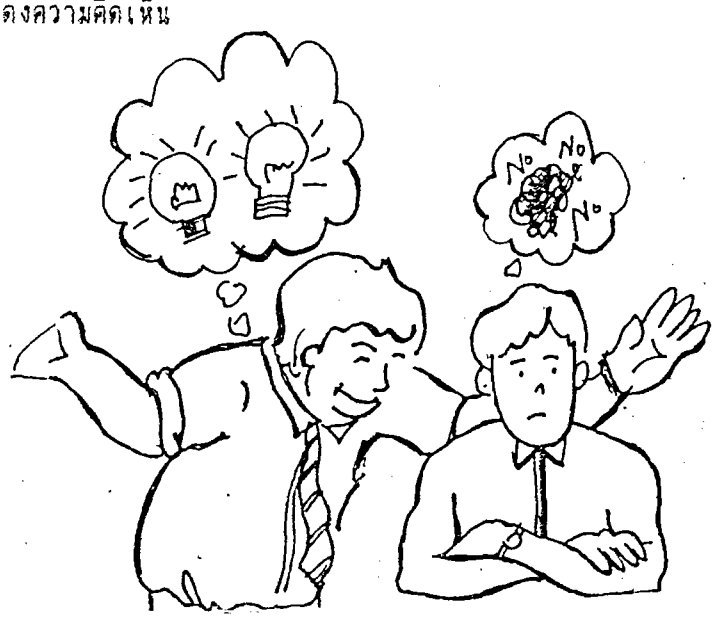


วิธีแก้

(1) ให้ระดมความคิดจากทุกคนทีละคน

(2) ให้แสดงความคิดเห็นเป็นคนแรก จะได้ไม่คอยคล้อยตามผู้อื่น

9. พวกนั่งนิ่ง ไม่ยอมแสดงความคิดเห็น



วิธีแก้

(1) ชี้ให้เห็นประโยชน์ของการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

(2) เรียกระตุ้นให้แสดงความคิดเห็น

10. พวกนางอาย มองคนโน้นคนนี้เวลาเขาพูดกัน พอถูกถามก็อายม้วนไปม้วนมา



วิธีแก้

(1) ถามคำถามง่าย ๆ ให้เขาตอบได้

(2) เพิ่มความมั่นใจให้เขาโดยกล่าวชมเชยเมื่อเขาตอบคำถามถูก

(3) บางครั้งอาจช่วยตอบนำบ้างเล็กน้อย

11. พวกสงวนท่าที รู้แต่ไม่พูด



วิธีแก้

(1) กระตุ้นให้เห็นถึงความสำคัญของการแสดงความคิดเห็น

(2) เชิญระบุตัวให้แสดงความคิดเห็น

(3) ยกย่องความสามารถให้ที่ประชุมทราบ และเรียกให้แสดงความคิดเห็น

12. พวกจับกลุ่มคุยกัน



วิธีแก้

ดึงความสนใจโดยเรียกสมาชิกคนใดคนหนึ่งในกลุ่มให้แสดงความคิดเห็น

13. พูดนอกประเด็น นอกวาระ



วิธีแก้

(1) ทบทวนประเด็น หรือวาระใหม่อย่างสุภาพ

(2) โยนคำถามให้คนพูดตรงประเด็นอภิปรายต่อ

14. ที่ประชุมเงียบไม่มีคนแสดงความคิดเห็น



วิธีแก้

(1) กระตุ้นหรือกล่าวนำ

(2) ถามเป็นรายบุคคล

15. ถามยัน



วิธีแก้

(1) ทบทวนคำถามให้ที่ประชุม แล้วให้สมาชิกช่วยกันตอบ

(2) โยนคำถามกลับให้เจ้าตัวตอบเอง

นอกจากนี้ยังอาจมีนฤติกรรมอื่น ๆ อีกที่อาจพบได้ในที่ประชุม ประธานในที่ประชุมจึงต้องเป็นผู้ฉลาด มีไหวพริบ มีปฏิภาณว่องไว ที่จะแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นได้ ถ้าเกิดความขัดแย้งอย่างรุนแรงควรให้หยุดเงียบชั่วขณะ เพื่อใคร่ครวญ ประธานจะต้องพยายามประนีประนอม และชี้แจงว่าการมาประชุมเพื่อที่จะหาความร่วมมือกันไม่ใช้การมาโต้เถียงกัน เพื่อเอาชนะกันด้วยคารม ถ้าสมาชิกท่านใดพยายามคุกคามที่ประชุมควรพิจารณาเป็นส่วนตัวระหว่างพักประชุม สิ่งที่ควรระวังคือไม่ควรตำหนิสมาชิกคนใดในที่ประชุมเด็ดขาด ถ้าไม่สามารถที่จะยุติความขัดแย้งได้ก็คงจะต้องยุติการอภิปรายในเรื่องนั้นไว้ก่อน

<u>สรุปการพูดในที่ประชุม</u>

การประชุมเป็นการพบกันเพื่อที่จะปรึกษาหารือ แสดงความคิดเห็นต่อปัญหาใดปัญหาหนึ่ง และมุ่งที่จะหาข้อมูลเพื่อให้ได้แนวทางในการแก้ปัญหา เครื่องมือที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายได้ต้องอาศัยการพูดเป็นสื่อ ไม่ว่าจะเป็นการพูดของประธานและสมาชิกต่างก็มีจุดประสงค์ เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจและความชัดเจนในเรื่องที่ประชุม การพูดของประธานในที่ประชุมมีหลายลักษณะ เช่น พูดเพื่อสนองความรู้ ให้ข่าวสารแก่ผู้ฟัง พูดเพื่อชี้แจงข้อสงสัย พูดให้ประนีประนอมกัน ระงับความขัดแย้ง ซักถามเพื่อดึงความคิดของสมาชิก พูดเพื่อเชื่อมโยงความคิด พูดเพื่อสรุปประเด็นสำคัญ ฯลฯ

ส่วนการพูดของสมาชิกมักจะเป็นการพูดเพื่อแสดงเหตุผล เพื่อให้ข้อเสนอแนะ เพื่อสนับสนุนหรือคัดค้านแนวคิดของผู้อื่น ซักถามเพื่อความกระจ่างชัดเพื่อหาข้อมูล รายละเอียดต่าง ๆ ฯลฯ

ไม่ว่าจะเป็นการพูดของประธานหรือสมาชิกก็ตาม ในการประชุมครั้งหนึ่ง ๆ จะมีผู้พูดหลายคน ไม่ใช่การพูดของคน ๆ เดียว

หน่วยที่ 2 การทำงานเป็นกลุ่ม
หัวข้อวิชาและกิจกรรมที่ 3
กระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่ม

เวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที

จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

เมื่อจบการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสามารถ ดังนี้

1. อธิบายกระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่มได้อย่างถูกต้อง
2. บอกความหมายของมนุษยสัมพันธ์และอธิบายองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการสร้างมนุษยสัมพันธ์ได้อย่างถูกต้อง
3. เสนอหลักการในการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับการทำงานเป็นกลุ่มได้อย่างถูกต้อง

เนื้อหาการฝึกอบรม

1. กระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่ม ได้แก่ การกำหนดจุดมุ่งหมายในการทำงาน การวางแผนงาน การปฏิบัติงานตามแผนงานที่วางไว้ การประเมินผลงานและปรับปรุงผลงาน
2. ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ การสื่อสาร การสื่อความหมายที่ดี การรับรู้ การใช้อำนาจโดยตำแหน่ง โครงสร้างของอำนาจบารมีหรืออำนาจแฝง
3. หลักการในการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับการทำงานเป็นกลุ่ม ได้แก่ หลักทางศาสนา

กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม

1. วิทยากรบรรยายให้ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการทำงานเป็นกลุ่ม ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการสร้างมนุษยสัมพันธ์ และหลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์
2. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมปฏิบัติกิจกรรมที่ 3.1 และกิจกรรมที่ 3.2

สื่อประกอบการฝึกอบรม

1. เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ
2. เอกสารประกอบการบรรยาย

การประเมินผล

1. การสังเกตทักษะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
2. การสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิทยากร

หน่วยที่ 2 การทำงานเป็นกลุ่ม
กิจกรรมประกอบการบรรยาย
หัวข้อวิชาที่ 3
กระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่ม
กิจกรรมที่ 3.1 ระดมสมอง

เวลา 30 นาที

จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกกิจกรรมแล้วมีความสามารถ

1. อธิบายกระบวนการในการทำงานกลุ่มได้อย่างถูกต้อง
2. อภิปรายแสดงความคิดเห็นและยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่นอย่างมีเหตุผล
3. ทำงานกลุ่มสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

สื่อประกอบกิจกรรม

1. ปากกา จำนวน 35 ด้าม
2. กระดาษสีขาว A4 จำนวน 35 แผ่น

ขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม

1. แบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็นกลุ่ม ๆ ละ 6 คน และให้นั่งเป็นวงกลม
2. วิทยากรมอบกระดาษและปากกาให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคน
3. วิทยากรให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำกรณีศึกษาช่วยกันแก้ปัญหา

กรณีศึกษา

ในหมู่บ้านของสมาชิก มียุ้งข้าวคนละหนึ่งหลัง ตั้งอยู่ห่างจากตัวบ้านประมาณ 500 เมตร มีหนูมากัดโมยกินข้าวในยุ้งทุกวัน สมาชิกจะทำอย่างไร จึงจะสามารถขจัดปัญหาของหนูได้

4. สมาชิกในแต่ละกลุ่มช่วยกันระดมสมองเพื่อคิดวิธีการแก้ปัญหา โดยหาทางเลือกที่ดีที่สุด จากนั้นให้แต่ละกลุ่มเขียนวิธีการแก้ปัญหา

5. วิทยากรเชิญผู้แทนกลุ่มมาเสนอแนะวิธีแก้ปัญหา พร้อมกับการอภิปรายวิธีแก้ปัญหาในที่ประชุมใหญ่ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาที่เป็นรูปธรรมสามารถนำไปปฏิบัติได้

สรุปข้อคิดจากกิจกรรม

กระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่มเป็นการกำหนดขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อการทำงานร่วมกันของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ที่จะร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน มีการติดต่อประสานงานกัน ตัดสินใจร่วมกัน และได้รับผลประโยชน์จากการทำงานร่วมกัน

หน่วยที่ 2 การทำงานเป็นกลุ่ม
กิจกรรมประกอบการบรรยาย
หัวข้อวิชาที่ 3
กระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่ม
กิจกรรมที่ 3.2 ต่อความยาว

เวลา 30 นาที

จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกกิจกรรมแล้วมีความสามารถ

1. อธิบายความสำคัญของสมาชิกในกลุ่มได้อย่างถูกต้อง
2. อธิบายความหมายความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ได้
3. สร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีภายในกลุ่มได้

สื่อประกอบกิจกรรม

อุปกรณ์ของสมาชิกแต่ละคน

ขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม

1. แบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็นกลุ่ม ๆ ละ 6 คน
2. วิทยากรอธิบายให้แต่ละกลุ่มต่อเป็นแถวให้ยาวที่สุด โดยใช้ตัวบุคคลหรือหาวัสดุสิ่งของอุปกรณ์นำมาต่อให้มีความยามากที่สุด โดยวัสดุอุปกรณ์จะต้องเป็นของตนเอง
3. วิทยากรเชิญกลุ่มที่เสร็จอันดับ 1 มารายงาน วิธีการดำเนินงาน พร้อมทั้งบอกปัญหา อุปสรรค และการวางแผนงาน

สรุปข้อคิดจากกิจกรรม

โดยปกติการเข้าแถวให้ยาวที่สุด สมาชิกจะโยงมือเข้าด้วยกัน ในกรณีการแข่งขันเพื่อให้แถวมีขนาดยาวที่สุด สมาชิกจะต้องเสียสละนำสิ่งของมาเพิ่มความยาม ฉนั้น การทำงานของกลุ่มจะประสบความสำเร็จได้จะต้องอาศัยความร่วมมือกันเป็นอย่างดี สมาชิกทุกคนจะต้องเสียสละ

เนื้อหาสาระประกอบการบรรยาย
หน่วยที่ 2 ด้านการทำงานเป็นกลุ่ม
หัวข้อวิชาที่ 3
กระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่ม

กระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่ม

งานของกลุ่มจะประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่าง ๆ หลายองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่ ผู้นำกลุ่ม สมาชิกกลุ่มและกระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่ม กลุ่มใดที่มีองค์ประกอบหลักทั้งสามที่กล่าวมาดี คือมีผู้นำกลุ่มดี สมาชิกกลุ่มดี รู้จักและปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ได้ดีได้เหมาะสม และมีกระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่มที่ดี มีการทำงานเป็นขั้นตอนมีระบบระเบียบไม่วุ่นวายสับสนแล้ว ผลงานของกลุ่มย่อมจะมีโอกาสที่จะดำเนินไปโดยเรียบร้อย และประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง

กระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่ม หมายถึงขั้นตอนและวิธีการดำเนินงานในการทำงานร่วมกันของคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่ร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน มีการติดต่อประสานงานกัน ตัดสินใจร่วมกัน และได้รับผลประโยชน์จากงานร่วมกัน ซึ่งจากการศึกษาค้นคว้าที่ผ่านมาพอสรุปได้ว่ากระบวนการที่จำเป็นสำหรับการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มที่มีประสิทธิภาพนั้น มีขั้นตอนต่าง ๆ ที่สำคัญ ดังนี้

1. การกำหนดจุดมุ่งหมายในการทำงาน

จุดมุ่งหมายในการทำงานนับว่ามีความสำคัญยิ่งต่อการทำงาน เพราะเป็นสิ่งที่บอกถึงความต้องการว่า เมื่อการทำงานสิ้นสุดลงแล้วผลที่คาดว่าจะได้จากการทำงานนั้นคืออะไร มีลักษณะหรือรายละเอียดเป็นอย่างใด ซึ่งจากสิ่งที่ต้องการจะได้หรือจุดมุ่งหมายนี้เองที่จะช่วยในการกำหนดว่าจะต้องทำอะไรบ้างและทำอย่างใดเพื่อให้ได้ในสิ่งที่ต้องการนั้น

การกำหนดจุดมุ่งหมายในการทำงานนั้นมีหลายลักษณะด้วยกัน เช่นในการทำงานบางอย่างผู้ทำอาจจะลงมือทำงานทันทีโดยไม่มีการตั้งจุดมุ่งหมายไว้ก่อนเลยก็มี หรือในบางครั้งมีการกำหนด

จุดมุ่งหมายเอาไว้ แต่ก็เป็นการกำหนดเอาไว้ในใจก็เป็นได้ซึ่งในลักษณะนี้ถ้าเป็นการทำงานคนเดียวมักไม่ค่อยเกิดปัญหามากนัก แต่สำหรับการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มซึ่งมีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปแล้ว การกำหนดจุดมุ่งหมายของการทำงาน มีความจำเป็นที่จะต้องให้เกิดความเข้าใจตรงกันด้วย เพราะการทำงานเป็นกลุ่มนั้นแตกต่างไปจากการทำงานเพียงคนเดียว ที่เราไม่อาจทำอะไร ๆ ได้ตามใจนักต้องคำนึงถึงคนที่ร่วมงานอยู่ตลอดเวลา ถ้าหากมีความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของการทำงานแตกต่างกันไปแล้วต่างคนต่างก็ทำไปตามความเข้าใจของตนเอง การทำงานก็อาจเป็นไปในคนละทิศคนละทางไม่ตรงสู่เป้าหมายที่ต้องการหรืออาจเกิดความขัดแย้งกันระหว่างสมาชิกกลุ่มได้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องให้สมาชิกกลุ่มทุกคน ได้มีความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของงานตรงกันก่อนเป็นอันดับแรก ซึ่งกระทำได้ด้วยการให้สมาชิกกลุ่มทุกคนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดจุดมุ่งหมายในการทำงานกลุ่มร่วมกันโดยกำหนดอย่างชัดเจน มีการตรวจสอบดูว่าทุกคนมีความเข้าใจถูกต้องตรงกันก่อนที่จะได้ลงมือปฏิบัติงาน และหากพบว่ายังมีความคลาดเคลื่อนในความเข้าใจเรื่องจุดมุ่งหมายของการทำงานร่วมกันอยู่ก็ควรจะได้พูดจาตกลงปรับความเข้าใจกันเสียก่อนมิฉะนั้นอาจเป็นปัญหาในภายหลังได้

การกำหนดจุดมุ่งหมายที่ดีในการทำงานนั้น จอห์น อี โจนส์ (John E. Jones) ได้เสนอรูปแบบของการกำหนดจุดมุ่งหมายในการทำงานไว้โดยเรียกกันว่า รูปแบบสปีโร (SPIRO Model) โดยกล่าวว่าลักษณะที่ดีของจุดมุ่งหมายในการทำงานนั้นควรประกอบด้วยลักษณะ 5 ประการตามตัวอักษรย่อที่รวมเป็นคำว่า SPIRO คือ

S คือ Specificity ซึ่งหมายถึง ความชัดเจน เฉพาะเจาะจง นั่นคือจุดมุ่งหมายของการทำงานที่ดี จะต้องมีความชัดเจนและเฉพาะเจาะจงเพื่อจะให้ผู้ร่วมงานเข้าใจได้ง่ายและถูกต้องว่าอะไรคือสิ่งที่ต้องการจะทำให้บรรลุผล ไม่ใช่กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ ต้องมาตีความซึ่งอาจผิดพลาดหรือเข้าใจไม่ตรงกันได้

P คือ Performance ซึ่งหมายถึง การกระทำหรือพฤติกรรม นั่นคือ จุดมุ่งหมายที่ดีควรกำหนดออกมาในรูปของการกระทำ เพื่อเป็นการเน้นหรือช่วยให้เข้าใจว่า อะไรคือสิ่งที่จะต้องทำ อันเป็นการทำให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจนในลักษณะที่เป็นรูปธรรม

I คือ Involement หมายถึงการมีส่วนร่วม นั่นคือจุดมุ่งหมายที่ดีควรกำหนดในลักษณะที่ระบุผู้ที่จะต้องกระทำสิ่งนั้น ๆ ไปด้วย เป็นความเพิ่มความชัดเจนในเรื่องว่า ใคร จะต้องทำอะไรและทำอย่างใด

R คือ Realism หมายถึงความเป็นจริง นั่นคือ จุดมุ่งหมายที่ดีควรจะกำหนดในลักษณะที่เป็นจริงและเป็นไปได้ จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้อย่างสวยหรูแต่ไม่อาจจะปฏิบัติให้สำเร็จได้ย่อมไม่เกิดประโยชน์แต่อย่างใด

O คือ Observability หมายถึง การสังเกตเห็นได้ นั่นคือ จุดมุ่งหมายที่ดีควรกำหนดในลักษณะที่จะสามารถสังเกตเห็นผลที่เกิดจากการกระทำได้ ทั้งนี้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการติดตามประเมินผลว่าการทำงานได้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดขึ้นนั้นมากน้อยเพียงใด มีส่วนใดที่สำเร็จเรียบร้อย ส่วนใดที่ยังมีปัญหาจะได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขในส่วนนั้นต่อไป

สาเหตุของปัญหาในการทำงานเป็นกลุ่ม ที่เกิดจากจุดมุ่งหมายของการทำงานนั้นมักจะปรากฏอยู่เสมอแม้จะทราบกันดีว่า การกำหนดจุดมุ่งหมายและการวางแผนงานเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ สาเหตุที่สำคัญพอสรุปได้ดังนี้คือ

1. บางครั้งผู้นำกลุ่ม ไม่เห็นความสำคัญของเรื่องการกำหนดจุดมุ่งหมายและการวางแผนงาน โดยคิดว่าเป็นเรื่องเล็กไม่จำเป็นจะต้องมาเสียเวลาในการกำหนดจุดมุ่งหมายของการทำงานและวางแผนงานโดยละเอียด คิดว่ากำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ หรือคร่าว ๆ ก็เป็นการเพียงพอ

2. บางครั้งผู้นำกลุ่มรีบร้อนดำเนินการเพื่อให้งานเสร็จอย่างรวดเร็วกลัวว่าการกำหนดจุดมุ่งหมายและการวางแผนจะทำให้เสียเวลาไปทำให้ทำงานไม่ทัน จึงรีบดำเนินการตามที่ตนคิดทันที โดยไม่มีการกำหนดจุดมุ่งหมายและวางแผนงานให้รอบคอบเสียก่อน

3. บางครั้งผู้นำกลุ่มเผลอเรอหรือมองข้ามการกำหนดจุดมุ่งหมายและการวางแผนงานไป เกิดละเลยหรือไม่ให้ความเอาใจใส่เท่าที่ควร เนื่องจากไปเอาใจใส่ในสิ่งที่เห็นชัดว่ามีอิทธิพลโดยตรงต่องานหรือต่อตนเอง

4. บางครั้งผู้นำกลุ่มไม่ได้ละเลยในเรื่องการกำหนดจุดมุ่งหมาย และการวางแผนงาน แต่การดำเนินการไม่ได้ผ่านการพิจารณาอย่างรอบคอบ หรือขาดข้อมูลที่มีความสำคัญไปเป็นสาเหตุให้เกิดการผิดพลาดเป็นปัญหาในขั้นการดำเนินงานได้

5. บางครั้งผู้นำกลุ่มไม่ได้ละเลยการกำหนดจุดมุ่งหมาย และการวางแผนแต่ลืมที่จะประชาสัมพันธ์ให้ผู้ร่วมงานได้รับรู้ และเข้าใจในจุดมุ่งหมายของการทำงานและแผนงานตรงกัน ความเข้าใจที่ไม่ตรงกันจึงเป็นปัญหาต่อการทำงานร่วมกันในภายหลัง

2. การวางแผนงาน

การวางแผนงาน หมายถึงการคิดและการตัดสินใจล่วงหน้าในสิ่งที่จะทำว่า จะทำอะไร จะทำอย่างใด มีทรัพยากรอะไรที่จำเป็นจะต้องใช้ และปัญหากับหนทางในการแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ในการทำงานนั้น ๆ ทั้งนี้เพื่อให้งานที่จะทำได้ดำเนินไปเป็นขั้นตอนตามลำดับโดยเรียบร้อยและได้ผลตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการ หรืออาจกล่าวได้ว่า การวางแผนงานเป็นเรื่องราวที่เกี่ยวกับ

1. การมองไปข้างหน้า เป็นการคาดการณ์เกี่ยวกับรายละเอียดต่าง ๆ ของสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2. การวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและที่อาจเกิดในอนาคต เพื่อจะตัดสินใจไว้ล่วงหน้าว่า จะทำอะไร ทำอย่างใด จึงจะเหมาะสมหรือดีที่สุด

การวางแผนงาน เป็นเรื่องที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการทำงานและโดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับการทำงานเป็นกลุ่ม เพราะการทำงานหลาย ๆ คนที่ผู้ร่วมงานไม่รู้แผนงาน ไม่รู้ขั้นตอนในการดำเนินงาน ก็จะทำให้เกิดความสับสน วุ่นวาย เสมือนคนตาบอดที่ไม่ทราบหนทางข้างหน้าเดินสะเปะสะปะไปอย่างไม่มีความมั่นใจ การวางแผนงานจะเป็นเสมือนการกำหนดทิศทางให้สมาชิกแต่ละคนได้ทราบหนทางที่แจ่มชัดแน่นอน มีความมั่นใจที่จะก้าวเดินไปตามทางที่กำหนดอย่างถูกต้องพร้อมเพรียงสอดคล้องประสานกันอย่างดี เพื่อถึงจุดหมายร่วมกันอย่างพร้อมเพรียงกัน

ในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มมีขั้นตอนของการวางแผนงานโดยทั่ว ๆ ไปดังนี้

1. การแสวงหาและรวบรวมข้อมูลที่จำเป็น โดยที่การวางแผนงานเป็นเรื่องของการคาดการณ์และวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ดังนั้นสิ่งที่จำเป็นมากก็คือข้อมูล เพราะข้อมูลมีบทบาทที่สำคัญในด้านการตัดสินใจ ในการวางแผนที่ดีนั้น ทั้งผู้นำและผู้ร่วมงานควรได้รับทราบข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูลกันอย่างกว้างขวางก่อนที่จะทำการวิเคราะห์และตัดสินใจ และข้อมูลที่นำมาใช้ควรเป็นข้อมูลที่ครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ที่จะตัดสินใจ และควรเป็นข้อมูลที่ชัดเจนไม่คลุมเครือ ซึ่งอาจจะทำให้เกิดความผิดพลาดขึ้นได้ รวมทั้งควรตรวจสอบว่าเป็นข้อมูลที่เชื่อถือได้ด้วย หากกลุ่มใดเริ่มต้นด้วยการมีข้อมูลที่ครอบคลุม ชัดเจน และเชื่อถือได้ กลุ่มนั้นก็มีแนวโน้มที่จะตัดสินใจในเรื่องการวางแผนงานได้เหมาะสม

2. การกำหนดจุดมุ่งหมายในการทำงาน จุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ของการทำงาน

เป็นเครื่องชี้นำทางเลือกของการวางแผน กลุ่มควรจะได้กำหนดจุดมุ่งหมายให้มีความชัดเจนเฉพาะเจาะจงในรูปของการกระทำ ระบุบุคคลที่ต้องกระทำตรวจสอบได้ และเป็นไปได้

3. การหาวิธีการและกำหนดขั้นตอนในการทำงาน เมื่อศึกษาข้อมูลและกำหนดจุดมุ่งหมายในการทำงานได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือสมาชิกกลุ่มจะต้องมาช่วยกันกำหนดว่า จะทำงานนั้นอย่างใดด้วยวิธีใด งานจึงจะสำเร็จลงได้ วิธีการทำงานอาจจะมีมากมายหลายวิธี และถ้าสมาชิกกลุ่มมีเสรีภาพในการแสดงความคิดกับถูกกระตุ้นให้เสนอวิธีต่าง ๆ กลุ่มก็จะสามารถได้วิธีการทำงานต่าง ๆ กันหลายวิธี ต่อจากนั้นก็นำมาเลือกว่าวิธีใดที่น่าจะเหมาะสมที่สุดแล้วเลือกใช้วิธีนั้นในการกำหนดวิธีการทำงาน และขั้นตอนของการทำงานนี้กลุ่มควรได้กำหนดให้มีความชัดเจนว่า จะทำอะไรบ้างและจะทำอย่างใด

4. การกำหนดแผนการปฏิบัติ เมื่อได้กำหนดวิธีการทำงานและขั้นตอนในการทำงานแล้ว กลุ่มก็ควรจะกำหนดในรายละเอียดต่อไปว่า ในการลงมือปฏิบัตินั้นจะทำอะไรก่อนหลัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานที่มีขั้นตอนมากมายและสลับซับซ้อน ต้องใช้คนและงบประมาณมากต้องพิจารณากันอย่างรอบคอบ และบางครั้งก็อาจจะต้องนำวิธีการใหม่ ๆ หรือวิทยาการใหม่ ๆ ในเรื่องการวางแผนเช่น PERT หรือ CPM เข้ามาช่วยประกอบการวางแผนก็จะเป็นการดี

5. การแบ่งงานและมอบหมายงาน เมื่อแผนการปฏิบัติงานเรียบร้อยแล้วกลุ่มก็ควรจะได้ปรึกษาหารือกันว่าจะจัดแบ่งงานกันทำอย่างใดจึงจะเหมาะสม และก่อนที่จะได้มีการแบ่งงานกันก็ควรจะได้กำหนดหน้าที่รับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละงานให้ชัดเจนก่อน เพื่อที่จะได้ใช้ประกอบการพิจารณาว่าจะจัดมอบให้ใครไปทำได้อย่างเหมาะสม ในการแบ่งและมอบหมายงานมีหลักที่ควรยึดถือเป็นแนวปฏิบัติคือ

- จัดแบ่งงานให้ทุกคนในกลุ่มได้มีหน้าที่หรือมีส่วนรับผิดชอบในงาน
- จัดแบ่งงานให้บุคคลอย่างเหมาะสมโดยพิจารณาจากความสามารถในการทำงาน
- ผู้รับงานมีความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายนั้น
- ตรวจสอบความเข้าใจของผู้รับมอบหมายงานทุกคน ว่าเข้าใจถูกต้องและตรงกันและเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม

6. การเตรียมการเรื่องการประสานงาน หลังจากการวางแผนแล้วก่อนที่จะลงมือปฏิบัติงานตามแผน ควรจะได้มีการเตรียมการเรื่องการประสานงาน ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำงานเป็นกลุ่มร่วมกันหลาย ๆ คนว่าจะใช้วิธีใดและใครจะเป็น ผู้รับผิดชอบในการประสานงาน

7. การกำหนดวิธีการแก้ไขปัญหาไว้ล่วงหน้า การพิจารณาถึงปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นว่ามีอะไรบ้าง และถ้าเกิดขึ้นจะมีวิธีการแก้ไขอย่างใดเตรียมไว้ล่วงหน้าก็จะเกิดผลดีต่อการทำงาน เพราะว่าปัญหาบางประการอาจป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นมาได้ ก็จะได้เตรียมการป้องกันไว้ก่อนไม่ให้เกิดขึ้นเพราะเมื่อเกิดขึ้นแล้วการทำงานจะชงักต้องเสียเวลาไป และเมื่อเกิดปัญหาขึ้นจริงก็จะสามารถมีหนทางแก้ไขเนื่องจากมีการพิจารณาหาทางแก้ไขไว้ก่อน หรือแม้แต่ปัญหาที่เกิดไม่ตรงกับที่คาดการณ์ไว้ก็อาจจะปรับแก้วิธีการที่คิดไว้มาใช้แก้ปัญหานั้น ๆ ได้

กลุ่มใดที่ก่อนจะลงมือทำงานได้มีการกำหนดจุดมุ่งหมาย และการวางแผนงานไว้อย่างรอบคอบดังกล่าวมาก็อาจกล่าวได้ว่า ประสบความสำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่งการปฏิบัติงานตามแผน

หลังจากกลุ่มได้ร่วมกันวางแผนงานเสร็จเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือการลงมือปฏิบัติตามแผนงานที่ได้วางไว้ ในขั้นตอนนี้สมาชิกกลุ่มที่ได้รับมอบหมายงานมาก็ควรจะได้ลงมือปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายไปตามแผนที่กำหนดกันไว้ ผู้ประสานงานจะต้องมีบทบาทสำคัญในการติดตามดูแลประสานงานให้เป็นไปตามแผน และเพื่อที่จะให้งานดำเนินไปตามแผนได้ดี ในขั้นตอนนี้จึงควรที่จะได้มีการควบคุมงาน ซึ่งหมายถึงการควบคุมงานให้เป็นไปตามแผนไม่ใช่การควบคุมคนที่ทำงานให้ทำงานอย่างเข้มงวดกวดขัน การควบคุมงานจะประกอบด้วย

1. การติดตามงาน เพื่อจะได้ทราบว่า งานใดดำเนินไปได้มากน้อยเพียงใดและเป็นไปตามแผนหรือไม่หากเกิดผิดพลาดหรือไม่เหมาะสมจะได้ดำเนินการแก้ไขได้ทันการ

2. การจูงใจให้ทำงาน เพื่อสร้างกำลังใจสำหรับผู้ปฏิบัติงาน สร้างความร่วมมือร่วมใจให้เกิดขึ้นในการทำงาน

3. การให้คำปรึกษาแนะนำ ในการวางแผนแม้จะพิจารณาอย่างรอบคอบแล้วก็ตามก็อาจจะมีสิ่งที่คาดไม่ถึงเกิดขึ้นได้ในการปฏิบัติ การติดตามงานจะช่วยให้พบว่าเรื่องใดที่เกิดปัญหาหรือมีอุปสรรค ก็จะได้มีการให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อให้สามารถทำงานนั้นได้สำเร็จ

4. การเสริมสร้างความรู้และความสามารถของผู้ร่วมงาน ในการปฏิบัติงานเป็นไปได้ที่ผู้ร่วมงานบางคนอาจขาดความรู้ความเข้าใจ หรือทักษะบางอย่างที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงเป็นเรื่องที่กลุ่มหรือผู้นำกลุ่มที่จะต้องคอยดูแลให้การสนับสนุนเสริมสร้างความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงานในรูปแบบต่าง ๆ ตามความเหมาะสม

5. การประสานงาน ได้แก่การทำหน้าที่ประสานงานฝ่ายต่าง ๆ ให้เกิดความสะดวกในการดำเนินงานแต่ละขั้นตอน งานที่ซับซ้อน แบ่งแยกเป็นหลายฝ่าย ยิ่งจำเป็นที่จะต้องมีการประสานงานและต้องการระบบการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ

3. การประเมินผลงานและปรับปรุงผลงาน

การประเมินผลงานนับว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มเพราะจะช่วยให้กลุ่มทราบว่าการทำงานนั้นได้ผลบรรลุตามเป้าหมายหรือไม่ มากน้อยเพียงใด นอกเหนือจากนั้นยังจะช่วยให้ได้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงวิธีการทำงานในครั้งต่อ ๆ ไปอีกด้วย

การสร้างมนุษยสัมพันธ์

นักบริหารในวันหนึ่ง ๆ จะต้องทำงานและอยู่ร่วมกับคนหลายระดับ หลายอาชีพ หลายประเภท อายุ การศึกษา เพศ และวัยวุฒิ คุณวุฒิ ตลอดจนภูมิหลังด้านวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมของคนที่มาอยู่ในสถานศึกษาที่แตกต่างกัน นอกจากนั้นยังต้องทำงานกับแบบฟอร์มกระดาษ เครื่องจักร เครื่องมือ แต่อย่างหลังนั้นศึกษาได้ ศึกษาง่าย อาจทำได้รวดเร็ว และไม่มีเรื่องอะไรที่ท้าทายให้เกิดปัญหาข้อขัดแย้ง และสร้างสรรค์ทางด้านความคิดมากนัก ดังนโปเลียน โบนั่นช่า กล่าวว่า Working with people is more challenging than working with paper แต่การกระทำกับคนนั้นปัญหาย่อมมีมากกว่าที่เราคิด การทำงานกับคนจำเป็นต้องรู้จักใช้ความรู้ และทักษะทางด้านมนุษย์สัมพันธ์ให้ถูกต้องกับคน เวลาสถานการณ์ และสถานที่ และมีความตั้งใจ จริงใจ และอดทนในการปฏิบัติ ดังนั้นจึงน่าจะทำความเข้าใจเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์เพื่อนักบริหารจะได้รู้เข้าใจ และเลือกใช้ได้อย่างถูกต้อง มิใช่พูดแต่ปากว่ามีมนุษยสัมพันธ์ ดีหรือไม่ดีโดยไม่มีหลักเกณฑ์

ทัศนคติพื้นฐานของมนุษยสัมพันธ์ มนุษยสัมพันธ์ไม่ใช่เพียงคำพูดพื้น ๆ ที่ใช้พูดกันแล้วก็เกิดขึ้นมาแต่ต้องเกิดขึ้นจาก

1. ความเชื่อในคุณค่าของคนทุกคน
2. การมีน้ำใจ ไมตรีจิตที่แท้ (Good will) และมีความจริงใจ
3. ความนับถือและเข้าใจซึ่งกันและกัน (Mutual understanding and respect)
4. ไมตรีจิตและความนับถือซึ่งกันและกันเกิดอยู่ต่อเนื่องและไม่มีการหยุด

ในทางบริหาร ถ้าผู้บริหารขึ้นเงินเดือนสองขั้นให้จัดเครื่องอำนวยความสะดวกได้ พูดจาไพเราะดี พาไปทัศนศึกษา หรือพบประกันอยู่เสมอ ถ้าทำได้โดยปราศจากความจริงใจในไมตรีจิตและความเคารพในความเป็นคนซึ่งกันและกันแล้ว มนุษยสัมพันธ์ที่แท้จริงก็จะไม่เกิดขึ้น

ความหมายของมนุษยสัมพันธ์

1. มนุษยสัมพันธ์ คือ ความเชื่อในคุณค่าของคนทุกคน การยอมรับในความเป็นมนุษย์ด้วยกันเคารพในความปรารพนาและความรู้สึกของคนอื่น ความตั้งใจที่อยากจะเห็นการประสานการดำเนินชีวิตกับวิถีการงานเข้าด้วยกัน พร้อมด้วยการมีทักษะที่จะทำงานร่วมกับคนและกลุ่มบุคคล ในอันที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่เป็นที่ยอมรับร่วมกัน

2. มนุษยสัมพันธ์ คือ การเรียนรู้ของมนุษย์ ที่จะสัมพันธ์ตนเองกับสิ่งแวดล้อมรอบตัว กับบุคคลอื่น และรู้วิธีการสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน

ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ คือ ความสามารถของคนที่จะสื่อความรู้สึก ความคิดของคนต่อคนอื่น ๆ เพื่อให้ได้รับการตอบสนองสิ่งที่เขาต้องการจากการสื่อสารกับคนอื่นและเกิดความร่วมมือในงานที่ปฏิบัติร่วมกัน

3. มนุษยสัมพันธ์ คือ วิธีการแสดงออกมาทางพฤติกรรมด้วยการกระทำหรือไม่กระทำต่อเพื่อนมนุษย์ ในรูปลักษณะของอุดมคติ ความรู้สึกและค่านิยมทางสังคม

วิธีการที่มนุษย์ตอบสนองต่อสถานการณ์ทางสังคม ต่อบุคคล และต่อกลุ่มบุคคล ซึ่งทำให้เกิดสถานการณ์นั้น

มนุษยสัมพันธ์ คือ ปฏิสัมพันธ์ของบุคลิกลักษณะที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคคลต่าง ๆ ที่มาสัมพันธ์อยู่ในองค์การเดียวกันในลักษณะที่เป็นปทัสฐานกลาง จะไม่นำเอาเชื้อชาติ เผ่าพันธ์ ความแตกต่างทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และการศึกษามาเป็นเครื่องกีดขวาง แต่จะเป็นไปโดยการที่บุคคลเคารพในบุคลิกภาพ ศักดิ์ศรี และค่าของความเป็นมนุษย์ด้วยกัน

4. มนุษยสัมพันธ์ ในทางบริหารสร้างขึ้นจากพื้นฐานของความนับถือซึ่งกันและกันที่มั่นคง มีไมตรีจิต ศรัทธา จริงใจในศักดิ์ศรีของคุณค่าของมนุษย์ด้วยกัน

นักบริหารต้องพัฒนาทักษะที่จะสัมพันธ์ตนเองกับบุคคลอื่น ๆ กับสถานการณ์ทางสังคมที่ตนอยู่ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

ทักษะนั้นเป็นการรวมส่วนต่าง ๆ ของพฤติกรรมของตน นักบริหารสามารถพัฒนาและปรับปรุงทักษะนี้ได้ โดยจะต้องทำความเข้าใจถึงเนื้อหาที่เป็นองค์ประกอบของมนุษยสัมพันธ์ และหมั่นทำความเข้าใจและควบคุมให้มีการปฏิบัติอยู่อย่างสม่ำเสมอ

องค์ประกอบที่เกี่ยวพันกับการสร้างมนุษยสัมพันธ์

องค์ประกอบที่เกี่ยวกับการสร้างมนุษยสัมพันธ์ 9 ประการสรุป ได้ดังนี้

1. การสื่อสาร และการสื่อความหมายที่ดี (Communication) การสื่อสารเป็นการส่งข่าวสารข้อเท็จจริงให้คนในหน่วยงานทราบความจริง ความเคลื่อนไหวของงาน การสื่อสารที่ดีจะช่วยสร้างความเข้าใจ ความร่วมมือ และการประสานงานที่ดีขึ้นในหน่วยงาน เกิดทัศนคติที่ดีและเป็นแรงกระตุ้นจูงใจให้คนอยากทำงาน ช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ในทางตรงกันข้ามถ้าการสื่อสารไม่ดี ตีความหมายกันผิดไม่ว่าด้วยทางวาจา การเขียน ท่าทาง ตัวเลข รูปภาพแผนภูมิ ตลอดจนรหัสต่าง ๆ ก็อาจเป็นเครื่องทำลายความสัมพันธ์ สร้างทัศนคติที่เลวเกิดขึ้นกับบุคคลในหน่วยงานได้ เพราะฉะนั้นภาษา และท่าทางที่ใช้ในการสื่อสารกัน ควรจะต้องเลือกใช้ให้ถูก เหมาะกับคน สถานที่ บรรยากาศและเวลา ดังนั้นผู้ที่จะทำงานร่วมกันได้ดีจะต้องศึกษาถึงพฤติกรรม ท่าทาง ภาษา และภูมิหลังและเจตนาของเพื่อนร่วมงาน เพื่อสื่อความหมายกันได้ถูกต้อง ไม่ตีความหมายผิดหรือคอยจับผิดกันทางภาษา ท่าทางและเจตนา

2. การรับรู้ (Perception) การรับรู้โดยบุคคลแตกต่างกัน ถ้าภูมิหลัง ประสบการณ์ ความต้องการ ความใกล้ชิดกับหน่วยงาน ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของคนในตำแหน่งต่าง ๆ กันย่อมก่อให้เกิดข้อขัดแย้งขึ้นได้ คนเรามักจะเข้าข้างตนเองว่าดี ว่าถูกต้อง แต่คนอื่นอาจจะมองเราไปอีกในแง่อื่น ๆ ก็ได้ เช่นคนที่หวังดีต่อเจ้านาย หรือหัวหน้า เห็นเหน็ดเหนื่อยมาจัดหาน้ำหรือกาแฟให้ ถ้าไม่ใช่บทบาทของตน คนอื่นมองหาว่าประจบสอพลอก็ได้ ทั้ง ๆ ที่เรามีเจตนาดีและเห็นใจตำแหน่งต่างกันอาจรับรู้ต่างกันก็ได้ เช่น คนงานมองผู้จัดการว่า เห็นนั่งเฉยในห้องแอร์ที่สะดวกสบาย วัน ๆ ไม่เห็นทำอะไรมาก แต่เงินเดือนสูง ส่วนตัวเองทำทั้งวัน เหน็ดเหนื่อยได้ค่าแรงเพียงวันละ 61 บาท จะพอกินอะไร ลืมคิดไปว่าผู้บริหารระดับสูงต้องเสี่ยงต่องานรับผิดชอบ ถ้าทำผิดพลาดก็จะเสียหายต่อตัวเองและบุคคลอื่น ๆ อีกมาก

บุคลิกภาพของคนก็เป็นส่วนหนึ่งที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในการรับรู้ของคนอื่นได้ เช่น คนหน้าตาดุ ไม่ค่อยยิ้ม แต่คนที่อยู่ห่างกันก็จะมองว่าเด๊ะท่า คนที่เคยศึกษาพฤติกรรมกันแล้วก็จะเข้าใจได้ง่ายและถูกต้องกว่า ดังนั้น การรับรู้ซึ่งกันและกันจะไปได้ดีและถูกต้อง เมื่อได้มีการเข้าร่วมและศึกษาในกริยาท่าทาง และน้ำใจซึ่งกันและกันอย่างใกล้ชิดขึ้นแต่อย่างไรก็ตามองค์ประกอบอย่างอื่น ๆ อาจทำให้เกิดความเข้าใจผิดและขัดแย้งกันได้ ถึงแม้จะใกล้ชิดกัน เช่นในสภาวะที่การเงินของคน ๆ นั้นกำลังย่ำแย่เคยใจกว้าง แต่ตอนหลังพฤติกรรมเปลี่ยนไปเพื่อประหยัด อาจถูกเพื่อนมองไปทางไม่ดีก็เป็นไปได้ ดังนั้นการรับรู้โดยการเข้าใจพื้นฐานซึ่งกันและกัน จะช่วยลดความขัดแย้งกันได้มาก

3. การใช้อำนาจโดยตำแหน่ง (Authority) อำนาจโดยตำแหน่งส่วนใหญ่จะหมายถึงผู้มีตำแหน่งที่สูงกว่าจะใช้อำนาจทางตำแหน่งกับบุคคลที่อยู่ต่ำกว่า พฤติกรรมที่ใช้อำนาจทางตำแหน่งกับบุคคลที่อยู่ต่ำกว่า พฤติกรรมการใช้ของแต่ละบุคคลที่มีตำแหน่งสูงที่มีตำแหน่งสูงจะมีความแตกต่างกัน บางคนใช้อำนาจไปตามประเพณี บางคนใช้ด้วยเหตุผล บางคนใช้ด้วยอาศัยบุคลิกภาพส่วนตัว การจะทำงานในหน่วยงานด้วยกันให้ได้ผลดีจึงจำเป็นต้องมีความเข้าใจถึงอำนาจหน้าที่ มีการอธิบายชี้แจงให้เกิดการยอมรับในอำนาจนั้น และผู้ใช้อำนาจได้ดีก็จำเป็นต้องมีเหตุผล และแสดงออกโดยบุคลิกภาพที่ถูกต้อง อันเป็นที่ยอมรับต่อกัน ขัดแย้งมักจะเกิดจากการไม่ยอมรับนับถือในอำนาจนั้น และไม่ยอมรับพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้ใช้อำนาจเกินขอบเขต เรามักจะได้ยินเสมอ ๆ ว่า คนระดับเดียวกัน อาวุโสไล่เลี่ยกัน มักจะกล่าวถึงเพื่อนที่ได้รับตำแหน่งใหม่ ๆ ว่า "อ้ายนี่พอมีตำแหน่งเข้าหน่อย เต๊ะฉิบหาย" นั่นแสดงถึงพฤติกรรมของผู้ใช้อำนาจโดยมิใช่บุคลิกภาพที่เป็นมิตร หรือวางท่าทางจนเกินไป ทำให้เกิดการรับรู้ในเชิงขัดแย้งขึ้น หรือมองอีกทางหนึ่ง คนระดับเดียวกันตำแหน่งใกล้เคียงกัน อาวุโสใกล้กัน การกระจายอำนาจไปให้กับบุคคลอื่น ๆ ก็พึงระมัดระวังในขอบเขตของความรู้ความสามารถ และอาวุโสของผู้ที่จะรับอำนาจนั้นไปใช้กับบุคคลอื่น ๆ ผู้กระจายอำนาจจึงต้องรู้ว่า อำนาจอะไรควรจะกระจายมอบหมายให้ควรมอบหมายให้บุคคลใด และจะประเมินการใช้อำนาจที่ได้รับมอบหมายนั้นอย่างไร อย่าลืมว่าอำนาจนั้นสร้างความหลงไหลให้กับคนได้ บางคนหมดอำนาจแล้วยังเผลอใช้อยู่ร่ำไป เพราะเกิดความเคยชิน การใช้อำนาจที่ผิดพลาดย่อมเป็นอันตรายต่อความสัมพันธ์ของคนที่จะทำงานร่วมกันได้ อย่าลืมคำพูดแบบไทย ๆ ที่ว่า "มันมาเอาอำนาจไปแล้ว" ลักษณะไทย ๆ ไม่ชอบคนใช้อำนาจบาทใหญ่เขาอาจจะยอมรับอำนาจเพราะความกลัว แต่ถ้าเขายอมรับอำนาจด้วยความศรัทธานั้นจะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจอันดีมากกว่า

4. โครงสร้างของอำนาจบารมี หรืออำนาจแฝง (Power Structure) อำนาจแฝงหรืออำนาจบารมีในสังคมหรือหน่วยงาน เป็นสิ่งที่ไม่น่าสบายใจนักที่จะอภิปรายกัน แต่ตามสภาพเป็นจริง แล้วมันจะต้องมีขึ้นแน่จนมีผู้กล่าวว่า ถ้าไม่มีอำนาจบารมีก็คงไม่มีองค์การหรือหน่วยงานเกิดขึ้นอำนาจบารมีไม่ใช่อำนาจโดยตำแหน่ง แต่เบื้องหลังอำนาจโดยตำแหน่งนั้นจะมีอำนาจบารมีหนุนอยู่ในหน่วยงานอำนาจต่าง ๆ จะกระจายและถูกมอบไปยังบุคคลหรือหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ดังนั้น หน่วยงานย่อยต่าง ๆ จึงมีอิทธิพลต่อกันและกัน จึงต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน โครงสร้างของอำนาจจึงกระจายไปตามกลุ่มต่าง ๆ ถ้าหากความร่วมมือและความเข้าใจในการใช้อำนาจบารมีนั้นผิดพลาด ก็จะก่อให้เกิดความยุ่งยากในการทำงาน เช่น หน่วยธุรการไม่ให้ความร่วมมือ

กับหน่วยบริการ งานพิมพ์ต่าง ๆ ที่หน่วยบริการจะกระจายเรื่องราวให้คนอื่น ๆ ทราบอย่างรวดเร็ว ก็อาจจะขัดข้องในการทำงาน อำนาจบารมีเกิดขึ้นได้หลายแบบอาจเกิดจากเงิน ความเชี่ยวชาญเฉพาะกิจ การอยู่ใกล้ชิดเป็นคนสนิทของเจ้านาย การที่ต้องเป็นหน่วยบริการหลายอย่างจนคนอื่นต้องมาติดต่อขอบริการอยู่เรื่อย ๆ ความกล้าหาญในการตัดสินใจ ความคล่องตัวในการรับใช้บริการ ดังนั้นการวิเคราะห์โครงสร้างอำนาจบารมีจึงมีความจำเป็น คนทำงานด้วยกันจะต้องรู้และหาทางใช้ในทางที่ถูกต้อง ถ้าหากหน่วยงานใดหน่วยหนึ่งใช้อำนาจนี้มากจนเกินไป ก็จะเกิดข้อขัดแย้งในการทำงานของหน่วยอื่น ๆ หรือคนอื่น ๆ ได้

5. ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นองค์ประกอบอีกแบบหนึ่งที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากร ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานจะต้องรักษาเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน อำนวยความสะดวกในการใช้บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์กันและรักษาความสามัคครกลมเกลียวของบุคคลในหน่วยงาน ผู้นำจะเป็นผู้ชี้แนะบังคับบัญชาและสื่อสารงานให้คนได้มีความเข้าใจในแผนงาน วิธีการปฏิบัติแสวงหาความร่วมมือและตีความหมายบทบาทของแต่ละคนให้เข้าใจ ความสำเร็จของหน่วยขึ้นอยู่กับความสามารถและรูปแบบของความเป็นผู้นำ การตัดสินใจของผู้นำมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลในหน่วย การรู้จักใช้สิ่งจูงใจเป็นเครื่องกระตุ้นในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นเทคนิคอย่างหนึ่งที่ผู้นำจะต้องศึกษาและจะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับคน อย่าลืมว่าพฤติกรรมของผู้นำในการทำงานแต่ละวันมีความสำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่งที่จะมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงาน ดังนั้น ความศรัทธาและความเชื่อถือในตัวผู้นำจะเป็นผลให้บุคคลในหน่วยงานร่วมกันทำงานให้ได้ผลดี อย่าหวังเพียงให้ผู้ร่วมงานสงสารหรือเวทนาต่อตัวผู้นำ เพราะความสงสารและเวทนาจะอยู่ได้ไม่นานต่างจากความรู้สึกศรัทธาและความเชื่อถือในตัวผู้นำ

6. การจูงใจ (Motivation) สิ่งจูงใจมีอิทธิพลต่อการทำงานของบุคคล และสิ่งจูงใจที่จะให้กับคนแต่ละคนนั้นอาจมีความแตกต่างกันไปตามความต้องการและลักษณะของประเภทบุคคล สิ่งจูงใจอาจเป็นในด้านวัตถุ ได้แก่ เงินสิ่งของ เป็นโอกาสในการทำงานใหญ่ ๆ สภานทางกายอันเป็นสิ่งที่น่าปรารถนา โต๊ะทำงาน ห้องทำงานดี ๆ เป็นในด้านอุดมคติในการทำงาน ความดึงดูดในทางสังคมที่ไม่มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก บรรยากาศแห่งความเป็นมิตรเป็นโอกาสที่จะได้มีส่วนร่วมงานอย่างกว้างขวางหรือสภาพของลักษณะงานที่ท้าทายให้อยากทำ สิ่งเหล่านี้ต้องมีการศึกษาและสำรวจลักษณะบุคลิกของคนที่ร่วมกันทำงาน และนำมาเป็นเครื่องกระตุ้นให้แต่ละคนตามความ

ต้องการ ผู้นำของหน่วยงานจึงมีบทบาทอย่างมากในการเลือกสิ่งเหล่านี้มาใช้กระตุ้นเพื่อนร่วมงาน ส่วนบุคลากรที่ทำงานร่วมกันก็ควรศึกษาให้เข้าใจ และรู้จักเสียสละและเลือกใช้กับเพื่อนร่วมงานของตน เพื่อก่อให้เกิดบรรยากาศของการทำงานร่วมกันได้

7. การตัดสินใจสั่งการ (Decision-making) การตัดสินใจอาจมีอยู่ได้หลายระดับ แต่ระดับสูงหรือผู้นำของหน่วยงานมีความจำเป็นอย่างมาก ถ้าตัดสินใจพลาดอาจเป็นผลกระเทือนถึงบุคคลในหน่วยทุกคน การลังเลและล่าช้าในการตัดสินใจจนเกินไปอาจเป็นผลกระทบต่อบุคคลอื่น ๆ การตัดสินใจผิดพลาดอาจเป็นผลแตกร้าวในหมู่ผู้ร่วมปฏิบัติงาน ดังนั้น การตัดสินใจจึงจำเป็นต้องอาศัยขอบเขตที่มีหลักการณ์ เช่นอาศัยกฎหมาย อาศัยค่านิยมระเบียบ ประเพณี และวิถีดำเนินชีวิตในสังคมเป็นหลัก ต้องอาศัยเทคนิคในกระบวนการ เช่น รู้ปัญหา เก็บข้อมูล วิเคราะห์ปัญหา หาทางเลือกหลายทาง เลือกวิธีที่ดีที่สุด แล้วเลือกใช้เพื่อตัดสินใจ เมื่อตัดสินใจแล้วควรอธิบายหรือแจ้งให้บุคลากรได้ทราบ หรือเปิดโอกาสให้อภิปรายร่วมกันก่อนการตัดสินใจเพื่อลดข้อขัดแย้งในภายหลัง การตัดสินใจโดยอาศัยหลักการณ์ขู่บังคับ หรือตกอยู่ในอำนาจแห่งความกลัวเกรงอำนาจบุคคลอื่นจะเป็นผลให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันของบุคลากรเป็นอย่างมาก แต่ถ้าการตัดสินใจเกิดจากการที่กลุ่มได้มีส่วนร่วมพิจารณา ถึงแม้ว่าจะต้องเสียเวลามากไปบ้าง แต่ก็เป็นที่ยอมรับกันของทุกคนและทุกฝ่ายย่อมเป็นผลดีต่อการปฏิบัติงานมากกว่าและช่วยลดระยะเวลาของการที่ต้องนิเทศงานในภายหลัง

8. การบำรุงขวัญ (Morale) ขวัญเป็นการแสดงออกทางสภาวะจิตใจหรือความรู้สึกทัศนคติของคนในหน่วยงานที่มีต่องาน ต่อบุคคล หรือเพื่อนร่วมงาน ต่อองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ต่อความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์การ ต่อความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ขวัญของคนในหน่วยงานจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะต้องตรวจสอบอยู่เสมอ ถ้าร่างกายเราถือว่าสุขภาพที่ดีวัดได้ด้วยความแข็งแรง หน่วยงานเราจะมีความมั่นคงก็วัดได้ด้วยขวัญของคนในการทำงาน ขวัญในหน่วยงานจะมองได้จากทัศนคติของคนที่มีต่อหน่วยงาน ความกระตือรือร้นของคนทำงาน ความสามัคคีกลมเกลียวของคนในหน่วยงาน การมีส่วนร่วมช่วยเหลือในกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีขึ้นในหน่วยงาน ดังนั้นในหน่วยงานจึงมีความจำเป็นจะต้องมีการบำรุงขวัญเพื่อให้คนทำงานร่วมกันด้วยดี และทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน องค์ประกอบที่จะทำให้คนในหน่วยงานมีขวัญดี หรือไม่ขึ้นอยู่กับ

8.1 หน่วยงานมีวัตถุประสงค์เป็นที่พึงพอใจที่ทุกคนยอมรับหรือไม่

8.2 คนทำงานมีความพึงพอใจและภูมิใจในงานที่ตนปฏิบัติหรือไม่

8.3 มีความสัมพันธ์กันดีหระหว่างคนที่ปฏิบัติงานอยู่หรือไม่

8.4 มีสิ่งตอบแทนให้กับบุคคลที่ปฏิบัติงานเหมาะสมเพียงใด

8.5 มีการนิเทศงานกันอย่างใกล้ชิด รวดเร็ว และเพียงพอทั่วถึงเพียงใด

8.6 มีการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจกันดีเพียงใด

8.7 สุขภาพทางกายและทางจิตใจโดยทั่วไปของคนทำงานเป็นอย่างไร

องค์ประกอบเหล่านี้หน่วยงานจะต้องพยายามจัดหาจัดทำและสร้างให้มีขึ้นกับบุคคลในหน่วยงานเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานให้ได้ผลดี นั่นคือทำให้คนในหน่วยมีขวัญและกำลังใจในการทำงานดี

9. กลุ่มก้าวหน้า (Group Dynamic) ในหน่วยงานจะมีบุคคลที่มีความแตกต่างกันทางทัศนคติ ความต้องการ ค่านิยม ความรู้สึกของแต่ละคน ดังนั้น การสร้างกลุ่มขึ้นจึงเป็นเสมือนกันชนระหว่างบุคคลกับองค์การ กลุ่มก้าวหน้าจึงเป็นสาขาวิชาหนึ่งของจิตวิทยาสังคมที่จะศึกษาถึงกลุ่มคนที่มีอยู่รวมกัน โดยการปรับความรู้สึก อารมณ์ ค่านิยมและทัศนคติ โดยเกิดจากปฏิกิริยาสัมพันธ์กันเพื่อให้เกิดบรรทัดฐานอันเดียวกัน ในทางทฤษฎี กลุ่มก้าวหน้าพยายามที่จะสร้างหลักการพื้นฐานที่จะให้ครอบคลุมพฤติกรรมของแต่ละบุคคลในกลุ่ม ในทางปฏิบัติเป็นเรื่องการแสวงหาวิธีดำเนินการที่จะปรับปรุงการเรียนรู้และการทำงานของกลุ่มให้พัฒนาหรือสร้างวิธีที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การตื่นตัวของกลุ่มก้าวหน้าจะต้องอาศัยเทคนิค และกระบวนการกลุ่มเพื่อแสวงหาและปรับปรุงวิธีการเรียนและทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงกว่าที่เป็นอยู่ อาศัยกระบวนการกลุ่ม เช่น การระดมสมองการแสดงบทบาทสมมติ การอภิปรายกลุ่ม เป็นต้น แบ่งงานกันทำตามหน้าที่ เช่น มีประธานดำเนินการ มีผู้จดบันทึก มีผู้สังเกต มีที่ปรึกษากลุ่ม กระบวนการกลุ่มช่วยก่อให้เกิดความร่วมมือ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การวิพากษ์วิจารณ์ อันจะเป็นผลให้เกิดความเข้าใจร่วมใจ ร่วมมือกันเป็นอย่างดีในด้านการทำงานและแลกเปลี่ยนความรู้

เท่าที่กล่าวมาแล้วทั้งหมดนี้เป็นเนื้อหาของการที่จะสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน โดยอาศัยทั้งผู้ที่เป็นผู้นำของหน่วยงานและบุคคลที่ร่วมกันทำงานในหน่วยงาน ต้องอาศัยทั้งส่วนบุคคลที่ร่วมกันสร้างขึ้น และหน่วยงานที่ต้องจัดหาและสร้างให้เกิดขึ้น จึงจะก่อให้เกิดการทำงานร่วมกัน ให้ได้ผลดีทั้งส่วนบุคคลและส่วนที่เป็นเป้าหมายขององค์การ และน่าที่จะยึดหลัก

ธรรมของพระสัมมาสัมพุทธเจ้า ที่เรียกว่า พรหมวิหาร 4 มาสนับสนุนการทำงานด้วย คือ

เมตตา	มีความรักใคร่ ปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข
กรุณา	มีความสงสารคิดช่วยเหลือเพื่อให้ผู้อื่นพ้นทุกข์
มุทิตา	มีความยินดี เมื่อผู้อื่นได้ดีหรือมีสุข
อุเบกขา	การวางเฉย ไม่ดีใจหรือเสียใจเมื่อผู้อื่นได้รับทรัพย์สมบัติ

มนุษยสัมพันธ์เสื่อมสลายเพราะอะไร การที่มนุษย์สัมพันธ์ต้องมีอันเสื่อมสลายหรือเกิดปัญหาระหว่างบุคคลกับบุคคลกับหน่วยงานเกิดขึ้นได้จาก

1. การไม่เคารพในศักดิ์ศรีแห่งความเป็นคนด้วยกัน
2. การขาดความจริงใจ สนใจในไมตรีจิต ไม่เข้าใจความรู้สึกของตน
3. ความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ และไม่รู้สถานการณ์สิ่งแวดล้อม
4. การไม่รักษาสัจจะคำมั่นสัญญา
5. การแบ่งชั้นวรรณะจนเกินขอบเขต ด้านเชื้อชาติ เผ่าพันธ์ ขนบธรรมเนียม ประเพณีและวัฒนธรรม ศาสนา เศรษฐกิจและสังคม การศึกษา และความขัดแย้งตามอุดมการณ์
6. การไม่รู้จักบทบาทและหน้าที่ หรือการกระทำผิดบทบาทและหน้าที่ในองค์การ
7. การไม่รู้จักใช้วิธีจูงใจ
8. การรับรู้ที่ผิดพลาดไปจากธาตุแท้ของความเป็นจริง
9. การใช้วิธีการสื่อสารไม่ถูกต้อง ไม่ทั่วถึง และการตีความผิดพลาด
10. ความสัมพันธ์ในผลประโยชน์ และโครงสร้างของอำนาจ
11. การใช้อำนาจหน้าที่ในตำแหน่งในทางที่ไม่ถูกต้อง
12. การไม่รู้จักบำรุงขวัญ
13. ขาดความเข้าใจในคน และกระบวนการกลุ่ม
14. การตัดสินในที่ผิดพลาดและการไม่รู้จักกระบวนการตัดสินใจ
15. ความอ่อนแอในภาวะผู้นำ และการใช้ภาวะผู้นำผิดสถานการณ์

การสร้างมนุษยสัมพันธ์ นักบริหารจะสร้างมนุษยสัมพันธ์ได้โดยพิจารณาว่าตนได้ปฏิบัติและเข้าใจในสิ่งต่อไปนี้

1. รู้จักตน
2. รู้จักคน
3. รู้จักงาน
4. จริงใจ
5. เข้าใจ
6. เห็นใจ
7. ให้ความช่วยเหลือ
8. ให้ความเสมอภาค
9. ให้การยอมรับ
10. รักษาน้ำใจ
11. รักษาสัจจะ
12. รักษาอุดมการณ์
13. สื่อสารให้ถูก
14. ประสานให้ได้
15. ตัดสินใจให้เป็น
16. มองเห็นสถานการณ์
17. ประมาณสิ่งแวดล้อม
18. พร้อมที่จะร่วมมือ
19. พูดจาก็เก่ง
20. นักเลงก็สม
21. สังคมก็ได้
22. ให้ความยุติธรรม
23. สม่ำเสมอต่อคน
24. สัปดนวันละนิด
25. ทำจิตให้ว่าง

เท่าที่กล่าวมานี้เป็นเพียงแนวทางให้รู้ให้คิดและให้เข้าใจตามหลักการและประสบการณ์ แต่มนุษยสัมพันธ์ที่แท้จริงจะปรากฏขึ้นมาให้เห็นได้ ก็จากการกระทำ พฤติกรรมที่นักบริหารปฏิบัติและแสดงออกต่อคนอื่น ๆ ต่อคนในหน่วยงาน หรือสถานศึกษาของตนเองเป็นอย่างดี แต่ก็มักจะเกิดปัญหาแทรกซ้อนตามมาจากบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องไม่เข้าใจ ที่มีความเห็นแก่ตัว อิจฉา ริษยา ขาดความอดทน อย่างไรก็ตาม นโปเลียน โบนันซ่า กล่าวว่า ปัญหาทำให้มนุษย์แข็งแรง ดังนั้น คนที่รู้จักปัญหามองเห็นปัญหาและรู้จักการแก้ปัญหาอย่างถูกต้องเหมาะสมเป็นที่พอใจของคนเป็นส่วนใหญ่ จึงนับได้ว่าเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

มนุษยสัมพันธ์กับการทำงานเป็นกลุ่ม

การทำงานเป็นกลุ่มเป็นการทำงานร่วมกันของคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป ซึ่งจะต้องมีการติดต่อเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความรู้สึกพอใจ ไม่พอใจ ที่จะทำงานหรืออยู่ร่วมกันล้วนเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการที่มนุษย์มีการติดต่อสัมพันธ์กันทั้งสิ้น ดังนั้นเรื่องราวของมนุษย์สัมพันธ์ซึ่งว่าด้วยการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลจึงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นที่จะต้องให้มีขึ้นในการทำงานเป็นกลุ่ม ทั้งนี้ก็เพื่อเสริมสร้างให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน เกิดความพอใจเต็มใจที่จะติดต่อสัมพันธ์กัน ซึ่งย่อมจะส่งผลถึงความสำเร็จในการทำงานเป็นกลุ่มร่วมกันตามความต้องการ

คาร์เนกี (Carnegie) กล่าวว่า คนเป็นสิ่งที่มีชีวิตจิตใจไม่ใช่สิ่งของมนุษยสัมพันธ์เป็นเรื่องของการศึกษาใจคน การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การปรับตัวเข้ากับบุคคลต่าง ๆ และการเอาชนะใจคน ซึ่งเดวิส (Davis) ก็ได้กล่าวไว้ในทำนองเดียวกันว่า มนุษยสัมพันธ์เป็นกระบวนการในการจูงใจคนให้ร่วมกันทำงานอย่างมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ โดยมีความพอใจเป็นพื้นฐาน สอดคล้องกับแนวความคิดของ ทิศนา แขมมณี ที่ได้กล่าวถึงมนุษยสัมพันธ์ว่า หมายถึงการติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างบุคคล ผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดีหมายถึงผู้ที่สามารถติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่นได้ดี

ฝน แสงสิงแก้ว ได้กล่าวถึงความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์โดยเฉพาะต่อหัวหน้างานไว้ว่า หัวหน้างานนั้นแม้จะมีความรู้ความสามารถแต่ถ้าขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีไม่สามารถจูงใจผู้ร่วมงานให้ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานได้แล้ว การจะบริหารงานให้บรรลุผลดีย่อมเป็นไปได้ยาก อรุณ รักธรรม กล่าวถึงมนุษยสัมพันธ์ว่ามีความสำคัญมากเพราะการที่คนเราจะอยู่ร่วมกันได้ ก็ต้องอาศัยความรักความเข้าใจอันดีต่อกัน เมื่อบุคคลมีความรักความเข้าใจอันดีต่อกันแล้วก็จะเกิดความรู้สึกอยากช่วยเหลืออยากให้ความร่วมมือและสนับสนุนกันด้วยความเต็มใจและจริงใจ

มนุษยสัมพันธ์เป็นเรื่องที่มีความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการทำงานเป็นกลุ่ม เนื่องจากก่อให้เกิดความรักความพอใจ ความร่วมมือร่วมใจที่ไม่อาจหาซื้อได้ด้วยเงินหรือแลกเปลี่ยนมาด้วยสิ่งของใด ๆ

เนื่องจากการตระหนักถึงความสำคัญของมนุษย์สัมพันธ์ดังได้กล่าวมาแล้ว จึงได้มีผู้พยายามศึกษาหาวิธีการในแง่มุมต่าง ๆ กัน ที่จะช่วยส่งเสริมให้บุคคลเกิดความเข้าใจในศิลปะและวิธีการที่จะช่วยให้สามารถติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ดี และเสนอแนวทางหรือหลักการไว้ต่าง ๆ กันที่น่าสนใจมีดังนี้ คือ

1. หลักทางศาสนา นักปราชญ์หรือศาสดาของศาสนาต่าง ๆ ทั่วโลกต่างก็ได้เทศนาสั่งสอนเป็นแนวทางให้ยึดถือปฏิบัติคล้าย ๆ กัน ไม่ว่าจะเป็น โซโรแอสเตอร์ ในเปอร์เซีย ขงจื๊อ ในประเทศจีน หรือพระเยซู ศาสดาของคริสตศาสนา โดยสรุปแล้วมีหลักการที่สำคัญคือให้ปฏิบัติต่อผู้อื่นเช่นเดียวกับที่ต้องการให้ผู้อื่นปฏิบัติต่อตน

ส่วนในทางพุทธศาสนา พระธรรมคำสอนได้ให้หลักและแนวปฏิบัติตนที่มีค่าต่อการทำงานร่วมกันไว้มาก ถ้าหากยึดถือนำมาใช้แล้วย่อมจะก่อให้เกิดประโยชน์ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นได้ หลักธรรมข้อนั้นคือ สังคหวัตถุธรรม 4 ซึ่งเป็นคุณธรรมอันเป็นที่ตั้งของการสงเคราะห์และการยึดเหนี่ยวน้ำใจซึ่งกันและกัน มีรายละเอียดดังนี้

ทาน คือการให้ ได้แก่การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่ผู้อื่น การให้นี้อาจเป็นได้ทั้งที่เป็นสิ่งของเครื่องใช้ต่าง ๆ หรือที่ไม่เป็นสิ่งของ เช่น ความรู้ กำลังใจ ความรัก ความเมตตา ความร่วมมือ การให้เป็นการเสียสละเป็นสิ่งที่ตรงข้ามกับความเห็นแก่ตัว ความตระหนี่ถี่เหนียว ไม่เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ที่เป็นต้นเหตุทำให้สัมพันธภาพเสีย

ปิยวาจา คือการมีวาจาดี วาจาไพเราะ นุ่มนวล ไม่แข็งกระด้าง เหมาะสมกับกาลเทศะ เต็มไปด้วยเจตนา และความปรารถนาดี การมีวาจาดีผู้ได้ฟังย่อมมีความชื่นใจสบายใจ ตรงข้ามกับวาจาประชดประชัน เสียดสี เพ้อเจ้อ หยาบคาย ที่ไม่เป็นที่สบอารมณ์หรือทำลายสัมพันธภาพที่มีต่อกัน

อัตถจริยา คือการทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ได้แก่การให้ความช่วยเหลือผู้อื่นตามความเหมาะสม ไม่คิดเอาแต่ประโยชน์หรือเอาแต่ได้ฝ่ายเดียว การช่วยเหลือกันจะเป็นสิ่งที่ช่วยกระชับสัมพันธภาพระหว่างบุคคลให้แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น เป็นการผูกน้ำใจคน การเอาแต่ประโยชน์ส่วนตนโดยไม่คำนึงถึงคนอื่น ไม่ช่วยเหลือเกื้อกูลคนอื่นก็ย่อมจะได้รับการตอบสนองในทำนองเดียวกัน

สมานัตตา คือการวางตนอย่างเหมาะสม เสมอต้นเสมอปลาย ทำตนเป็นกันเองไม่ถือตัว หรือวางตัวสูงเกินไป ความสุภาพ เป็นกันเอง วางตัวเหมาะสม ย่อมจะสามารถผูกใจคนอื่นให้เกิดความรักความพอใจได้

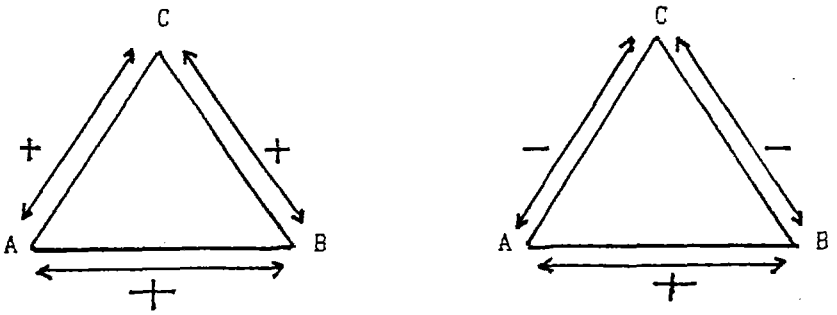
นอกเหนือจากหลักธรรม สังคหวัตถุธรรม 4 นี้แล้ว ยังมีหลักธรรมอื่น ๆ อีกที่ช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน เช่น พรหมวิหาร 4 อันได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา กับ ฆารวาส ธรรมอันได้แก่ สัจจะ ทมะ ขันติ จาคะ เป็นต้น

ลิงตัวที่ 1 ปิดหู ลิงตัวที่ 2 ปิดตา ลิงตัวที่ 3 ปิดปาก

ลิงทั้ง 3 ตัวที่แสดงท่าทางต่าง ๆ กันเป็นเครื่องเตือนใจถึงการควบคุมตนเองโดยให้รู้จักกระทำในสิ่งที่ควรและละเว้นในสิ่งที่ไม่ควร ปิดหูคือไม่ฟังในเรื่องที่ไม่ควรฟัง ปิดตาคือไม่ดูในสิ่งที่ไม่ควรดู และปิดปากคือไม่พูดในสิ่งที่ไม่ควรพูด โดยสรุปคือ การทำตนให้เหมาะสม ฟังในสิ่งที่ควรฟัง ดูในสิ่งที่ควรดู พูดในสิ่งที่ควรพูดหรือทำตนให้เหมาะสมกับกาลเทศะนั่นเอง

3. หลักการจิตวิทยา ซึ่งได้มีผู้เสนอไว้หลายทฤษฎี เช่น

ไฮเดอร์ (Heider) ได้เสนอทฤษฎีพวกเดียวกันโดยมีหลักว่าคนเรามักชอบหรือพอใจคนที่ชอบหรือไม่ชอบคล้าย ๆ กันกับตัวเรา ไฮเดอร์ได้แสดงความคิดนี้ออกมาในรูปของแผนภาพดังต่อไปนี้



ภาพซ้ายมืออธิบายได้ว่า ถ้า A ชอบ C และ B ก็ชอบ C ด้วยแล้ว A กับ B ก็มักจะชอบกัน (ชอบในสิ่งเดียวกัน)

ภาพขวามืออธิบายได้ว่า ถ้า A ไม่ชอบ C และ B ก็ไม่ชอบ C ด้วยแล้ว A กับ B ก็มักจะชอบกัน (ไม่ชอบในสิ่งเดียวกัน)

จากทฤษฎีนี้ จะได้หลักในการปฏิบัติเพื่อจะผูกมิตรและมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันว่าควรจะต้องกระทำในสิ่งที่เหมือนกัน แสดงความเป็นพวกเดียวกัน เช่นการศึกษาว่าคนที่เราต้องการมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันนั้น เขาชอบไม่ชอบในสิ่งใดเราก็กระทำในสิ่งที่เขาชอบและหลีกเลี่ยงสิ่งที่เขาไม่ชอบ เป็นต้น

มาสโลว์ (Maslow)ได้เสนอทฤษฎีลำดับความต้องการของมนุษย์ที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการสร้างมนุษยสัมพันธ์ได้ โดยมาสโลว์ ได้จัดลำดับความต้องการของมนุษย์ไว้เรียงจากขั้นเริ่มต้นถึงขั้นสูงสุด ดังนี้

- ความต้องการปัจจัยสี่ ในการดำรงชีวิตและความต้องการดำรงเผ่าพันธุ์
- ความต้องการความปลอดภัย
- ความต้องการที่จะเป็นส่วนหนึ่งของสังคม
- ความต้องการที่จะได้รับการยอมรับยกย่องนับถือจากบุคคลอื่น
- ความต้องการที่จะค้นพบและพัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงสุด

ความต้องการของมนุษย์นี้ มาสโลว์กล่าวว่ามนุษย์มีความต้องการที่จะได้รับการตอบสนองในขั้นที่สูงตามลำดับเมื่อได้รับการตอบสนองในขั้นที่ต่ำกว่าแล้ว และความต้องการจะเป็นแรงผลักดันให้บุคคลดิ้นรนต่อสู้กระทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้ได้รับการตอบสนองในสิ่งที่ตนต้องการนั้น ดังนั้นถ้าเราสามารถทราบว่าเขาต้องการอะไรและจัดหาสิ่งนั้นตอบสนองความต้องการเขาได้ก็จะทำให้เกิดความพอใจเกิดมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันได้

แฮซเบิร์ก (Herzberg) ได้เสนอทฤษฎีปัจจัยแห่งความพอใจในการทำงานว่าประกอบด้วย ปัจจัยกระตุ้นความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยกย่องความก้าวหน้า ลักษณะงาน ความก้าวหน้า และความรับผิดชอบ กับปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ สภาพการทำงาน ความมั่นคงของงาน เงินเดือน สถานะทางสังคม เป็นต้น ซึ่งเราสามารถจัดให้มีปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวเพื่อให้เกิดความพึงพอใจที่จะทำงานและเกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน

หน่วยที่ 2 การทำงานเป็นกลุ่ม
หัวข้อวิชาและกิจกรรมที่ 4
การประสานงานระหว่างกลุ่ม

เวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที

จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

เมื่อจบการฝึกอบรม ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสามารถ ดังนี้

1. บอกแนวทางในการประสานงานระหว่างกลุ่มได้อย่างถูกต้อง
2. อธิบายหลักการของการสื่อความหมายกับการทำงานเป็นกลุ่มได้อย่างถูกต้อง
3. ระบุปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลงานของกลุ่ม และอธิบายหลักการสร้างบรรยากาศความคุ้นเคยเป็นกันเองกับความสำเร็จในการทำงานเป็นกลุ่มได้อย่างถูกต้อง

เนื้อหาการฝึกอบรม

1. แนวทางในการก่อให้เกิดการประสานงานระหว่างกลุ่ม ได้แก่ สมาชิกเป็นสมาชิกของหลายกลุ่ม จัดให้มีผู้ทำหน้าที่ประสานงาน มอบหน้าที่ให้ปฏิบัติงานร่วมกัน จัดให้มีการประชุมร่วมกัน สับเปลี่ยนหน้าที่ของสมาชิกระหว่างกลุ่ม และจัดให้มีสถานที่ปฏิบัติงานร่วมกัน
2. การสื่อความหมายกับการทำงานเป็นกลุ่มประกอบด้วย องค์ประกอบของการสื่อความหมาย สาเหตุที่ทำให้การสื่อความหมายขาดประสิทธิภาพ ข้อควรปฏิบัติในการสื่อความหมาย การสื่อความหมายทางวาจา เป็นต้น
3. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลงานของกลุ่ม ได้แก่ งานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ ทรัพยากร วิธีการปฏิบัติงาน ขนาดของกลุ่ม ผลตอบแทน และการสร้างบรรยากาศความคุ้นเคยเป็นกันเองกับความสำเร็จในการทำงานเป็นกลุ่ม

กิจกรรมและวิธีการฝึกอบรม

1. วิทยากรบรรยายให้ความรู้เกี่ยวกับแนวทางในการประสานงานระหว่างกลุ่ม หลักของการสื่อความหมายกับการทำงานเป็นกลุ่ม ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลงานของกลุ่ม

2. ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมปฏิบัติกิจกรรมที่ 4.1 และกิจกรรมที่ 4.2

สื่อประกอบการฝึกอบรม

1. เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ
2. เอกสารประกอบการบรรยาย

การประเมินผล

1. การสังเกตทักษะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
2. การสัมภาษณ์ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิทยากร

หน่วยที่ 2 การทำงานเป็นกลุ่ม
กิจกรรมประกอบการบรรยาย
หัวข้อวิชาที่ 4 การประสานงานระหว่างกลุ่ม
กิจกรรมที่ 4.1 การสื่อความหมาย

เวลา 30 นาที

จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกกิจกรรมแล้วมีความสามารถ

1. อธิบายความสำคัญของการติดต่อสื่อสารที่มีผลต่อการทำงานกลุ่มได้
2. บอกสาเหตุของปัญหา อุปสรรคที่ทำให้การสื่อสารขาดประสิทธิภาพ
3. บอกวิธีป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการสื่อสาร

สื่อประกอบกิจกรรม

เอกสารเรื่องสั้น จำนวน 6 ชุด

ขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม

1. แบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็นกลุ่ม ๆ ละ 10 คน และให้เข้าแถวห่างกันประมาณ 50 เซนติเมตร

2. วิทยากรให้แต่ละกลุ่มเลือกผู้นำ 1 คน และให้ออกไปรับเรื่องสั้นนอกห้อง

3. วิทยากรให้ผู้นำอ่านเรื่องสั้นและกระซิบเล่าให้สมาชิกคนที่ 2 ฟัง จากนั้นให้สมาชิกคนที่ 2 กระซิบเล่าให้คนที่ 3 ใช้วิธีการเดียวกันนี้จนถึงคนที่ 10

4. ให้คนสุดท้ายมารายงานผลที่ได้รับฟังต่อที่ประชุมใหญ่

5. วิทยากรสรุป และอ่านข้อความที่เป็นจริงให้ทุกคนได้ทราบ

สรุปข้อคิดจากกิจกรรม

การติดต่อสื่อสารนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำงานเป็นกลุ่ม ทั้งนี้ เนื่องจากการทำงานเป็นกลุ่มนั้นเป็นการทำงานร่วมกันของคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป จึงจำเป็นต้องมีการติดต่อสื่อสารกันให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำงานประสานกันไปได้ หากขาดการติดต่อสื่อสารกันแล้วก็ไม่อาจเรียกได้ว่าเป็นการทำงานเป็นกลุ่ม

การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่มีองค์ประกอบหลัก ๆ ได้แก่ ผู้ส่งสาร ตัวข่าวสาร สื่อพาสาร ผู้รับสาร และสภาพแวดล้อม ซึ่งในแต่ละส่วนล้วนมีจุดอ่อนที่จะทำให้การติดต่อสื่อสารขาดประสิทธิภาพด้วยกันทั้งสิ้น การสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพย่อมนำไปสู่ปัญหาที่ติดตามมาอีกมาก จึงควรได้ระมัดระวังป้องกันข้อผิดพลาดอันอาจเกิดขึ้นได้

เอกสารเรื่องสั้น
หัวข้อวิชาที่ 4 การประสานงานระหว่างกลุ่ม
กิจกรรมที่ 4.1 การสื่อความหมาย

บุญมี อายุ 45 ปี บ้านอยู่บางพลี อาชีพเป็นชาวสวน ภรรยาเป็นคนบางบ่อมีลูก 3 คน เป็นชาย 2 คน หญิง 1 คน ลูกชายคนโตกับลูกสาวเอาควาย 4 ตัวไปเลี้ยงหลังวัด ควายเข้าไปโด้ต้นไม่ ผึ้งทำรังอยู่ตกใจบินออกมาต่อยลูกชายคนโตที่หัว ลูกสาวไม่โดน บุญมีโมโหเอาไม้ตีรังผึ้ง ได้น้ำผึ้งมา 1 ขวด ให้ภรรยาเอาไปขายได้เงิน 100 บาท

บทกลอนสำหรับวิทยากรอ่านสรุป

ฟังอะไรฟังให้ชัดฉนัดแจ้ง
ฟังไม่ชัดไม่ฉนัดเรื่องกลับกลาย
ฟังสิ่งใดไม่เข้าใจควรซักถาม
ไม่หลงลืมถูกต้องเป็นอย่างดี
อย่าฟังอย่างเคลือบแคลงไร้ความหมาย
อาจจะเกิดเหตุร้ายขึ้นมากมี
นยายามบันทึกไว้ให้ถ้วนถี่
ทำเช่นนี้สื่อความหมายได้ตรงกัน

หน่วยที่ 2 การทำงานเป็นกลุ่ม
กิจกรรมประกอบการบรรยาย
หัวข้อวิชาที่ 4 การประสานงานระหว่างกลุ่ม
กิจกรรมที่ 4.2 ล่าฆาตกร

เวลา 30 นาที

จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

เมื่อผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกกิจกรรมแล้วมีความสามารถ

1. อธิบายความสำคัญของการประสานงานระหว่างกลุ่มได้อย่างถูกต้อง
2. บอกบทบาทและหน้าที่ของสมาชิกกลุ่มในการประสานงานได้ถูกต้อง

สื่อประกอบกิจกรรม

1. เอกสารเนื้อหาของเรื่อง "ล่าฆาตกร"	จำนวน 3 ชุด
2. เอกสารเหตุการณ์ที่ถูกต้องของเรื่อง "ล่าฆาตกร"	จำนวน 3 ชุด
3. เอกสารคำเฉลยเรื่อง "ล่าฆาตกร"	จำนวน 3 ชุด

ขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม

1. แบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็นกลุ่ม ๆ ละ 10 คน
2. วิทยากรมอบเอกสารเนื้อหาของเรื่อง "ล่าฆาตกร" ให้กลุ่มละ 1 ชุด กติกาเมื่อสมาชิกในกลุ่มได้รับเอกสารแล้วห้ามสมาชิกในกลุ่มแลกเปลี่ยนกัน
3. วิทยากรให้เวลากลุ่มละ 15 นาที ช่วยกันสืบหาคำถามต่อไปนี้
   3.1 ใครคือฆาตกร
   3.2 ฆาตกรใช้อาวุธอะไร

3.3 การฆาตกรรมเกิดขึ้นที่ไหน

3.4 การฆาตกรรมเกิดขึ้นเวลาใด

3.5 อะไรคือสาเหตุของการฆาตกรรม

4. วิทยากรเชิญแต่ละกลุ่มมารายงาน

สรุปข้อคิดจากกิจกรรม

การทำงานมีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 2 ประการ คือ บุคคลที่ดำเนินงานและระบบการทำงาน ทั้งสองจะต้องประสานกันไปด้วยดี งานจึงมีประสิทธิภาพ หากขาดอย่างใดอย่างหนึ่งงานอาจล่าช้าหรือไม่บรรลุเป้าหมาย การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ ต้องทำความเข้าใจกับปัญหา การรวบรวมข้อมูล หาสาเหตุของปัญหา สมาชิกกลุ่มต้องมีการประสานงานร่วมมือกัน งานจึงจะบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสารเนื้อหาเรื่อง "ล่าฆาตกร"

1. นายมนูแย่งลูกค้าของนายจรุง ทำให้การค้าของนายจรุงตกต่ำไปมาก
2. นายจรุงเคยขู่ว่าจะฆ่านายมนูสักวันหนึ่ง
3. นางสาวสายใจเห็นนายมนูไปถึงอพาร์ตเมนต์ที่นายจรุงอยู่เวลา 23.40 น.
4. ในห้องของนายจรุงมีขวดเหล้าเปล่าอยู่หลายขวด
5. คนเฝ้าลิฟท์ให้การว่ามักจะเห็นภรรยานายมนูเดินไปจากตึกพร้อม ๆ กับนายไสว
6. ตำรวจพบศพนายมนูในสวนลุมพินี
7. เมื่อตำรวจพบศพนายมนู เขามีบาดแผลเหวอะหวะที่หลังและกระสุนฝังใน 1 นัด ที่ข้อศอกขวา
8. จากผลการพิสูจน์ศพ นายแพทย์ลงความเห็นว่านายมนูตายก่อนที่ตำรวจพบศพประมาณ 1/2 ชั่วโมง
9. ภรรยาของนายมนูหายไปหลังจากการฆาตกรรม
10. ที่สนามหญ้าหน้าบ้านนางสาวสายใจ มีรอบถูกเหยียบย่ำและถูกลาก
11. คนเฝ้าลิฟท์บอกว่าเขาเห็นนางสาวสายใจอยู่ที่ห้องโถงของตึกอพาร์ตเมนต์ตอนที่เขาออกจากการอยู่เวร
12. กระสุนปืนที่ได้จากศพนายมนูเป็นกระสุนชนิดเดียวกับที่นายจรุงได้ยิงคนร้าย
13. มีดที่เปื้อนเลือดของนายมนูมีรอยนิ้วมือของนายไสวที่ด้ามมีด
14. คนเฝ้าลิฟท์เห็นนายมนูเดินโซเซมีเลือดไหลที่ข้อศอกขวาเล็กน้อย
15. ตำรวจพยายามตามตัวนายจรุงแต่ปรากฏว่านายจรุงหายตัวไปแล้ว
16. ตำรวจพบมีดเปื้อนเลือดนายมนูในสนามหญ้าหน้าบ้านนางสาวสายใจ
17. นางสาวสายใจมักจะเดินกับนายมนูบ่อย ๆ
18. คนเฝ้าลิฟท์เห็นนายมนูเดินไปที่ห้องของนายไสว เวลาประมาณเที่ยงคืน
19. ตำรวจพบศพนายมนูเวลา 24.30 น.
20. ปืนของนายจรุง ถูกใช้ยิงไปเพียงหนึ่งนัด
21. ศพนายมนูมีกลิ่นเหล้าบาง ๆ ติดปาก
22. ตำรวจไม่สามารถหาตัวนายไสวได้หลังจากการฆาตกรรม
23. สภาพศพของนายมนูมีรอยถลอกปอกเปิกคล้ายกับว่าถูกลากมาไกล
24. นายจรุงยิงผู้บุกรุกเข้ามาในห้องของเขาเมื่อเวลาเที่ยงคืน
25. ตำรวจพบคราบเลือดของนายมนูบนพรมที่ปูตรงทางเดินข้างห้องนายจรุง

เหตุการณ์ที่ถูกต้อง เรื่อง "ล่าฆาตกร"

นายมนูไปคุยกับนายจรุงที่ห้องพักนายจรุง หลังจากได้ดื่มเหล้าเข้าไปพอสมควร ทั้งสองเกิดมีปากเสียงเรื่องการค้ากันขึ้น นายจรุงบันดาลโทสะจึงยิงนายมนูถูกที่ข้อศอก นายมนูวิ่งหนีไปที่ห้องนายไสวซึ่งอยู่ใกล้เคียงกันเพื่อขอความช่วยเหลือ ปรากฏว่าไปพบภรรยาของตนอยู่กับนายไสว นายไสวเห็นนายมนูบาดเจ็บอยู่แล้วจึงริบสวมรอยใช้มีดแทงนายมนูถึงแก่ความตาย โดยภรรยาของนายมนูรู้เห็นเป็นใจด้วย เมื่อแทงแล้วจึงลากศพนายมนูลงลิฟท์ไปที่สนามหญ้าหน้าบ้านนางสาวสายใจ แล้วทิ้งมีดเอาไว้ แล้วเอาศพนายมนูขึ้นรถไปทิ้งที่สวนลุมพินี

เฉลยคำตอบ เรื่อง "ล่าฆาตกร"

1. ใครคือฆาตกร	1. นายไสว
2. ฆาตกรใช้อาวุธอะไร	2. มีด
3. การฆาตกรรมเกิดขึ้นที่ไหน	3. ที่ห้องนายไสว
4. การฆาตกรรมเกิดขึ้นเวลาใด	4. ประมาณเที่ยงคืนกว่าเล็กน้อย
5. อะไรคือสาเหตุของการฆาตกรรม	5. ชู้สาว

เนื้อหาสาระประกอบการบรรยาย
หน่วยที่ 2 ด้านการทำงานเป็นกลุ่ม
หัวข้อวิชาที่ 4
การประสานงานระหว่างกลุ่ม

การประสานงานระหว่างกลุ่ม

การประสานงานบ่อยครั้งที่กลุ่มหนึ่งจำเป็นต้องประสานงานกับกลุ่มอื่น ๆ ทั้งนี้เพื่อให้ได้ผลผลิตที่กลุ่มต้องการ ในการประสานงานระหว่างกลุ่มดังกล่าว ประกอบด้วยแนวทางต่าง ๆ ซึ่งพอสรุปได้เป็น 6 วิธี ดังนี้

1. สมาชิกเป็นสมาชิกของหลายกลุ่ม

ปัจจุบันปรากฏว่าผู้ที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ มักจะเป็นสมาชิกของกลุ่มมากกว่าหนึ่งกลุ่มในขณะเดียวกัน การที่เป็นดังนี้ก่อให้เกิดประโยชน์อย่างยิ่ง ในการที่ทำให้มีกลุ่มต่าง ๆ ได้มีโอกาสติดต่อประสานงานซึ่งกันและกันมากขึ้น เป็นการช่วยให้ฝ่ายบริหารประสานงานกับทีมงานต่าง ๆ ได้ง่ายขึ้น และเป็นการช่วยให้สมาชิกได้มีการประสบการณ์กับการปฏิบัติงานในรูปแบบต่าง ๆ ของกลุ่ม

อย่างไรก็ดี การที่สมาชิกคนหนึ่งเป็นสมาชิกของกลุ่มต่าง ๆ มากกว่าหนึ่งกลุ่มขึ้นไปในขณะเดียวกัน อาจมีปัญหาในเรื่องเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของกลุ่ม กล่าวคือ วัตถุประสงค์ของกลุ่มต่าง ๆ อาจจะขัดแย้งกัน ทำให้สมาชิกต้องเลือกปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของกลุ่มหนึ่งกลุ่มใดเท่านั้น ทำให้บางครั้งการปฏิบัติงานของอีกกลุ่มหนึ่งต้องล้มเหลวไป ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า ในการที่จะให้สมาชิกคนหนึ่งไปเป็นสมาชิกในกลุ่มด้วยนั้น เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก แต่จะต้องพิจารณาให้ถี่ถ้วนเสียก่อน ว่ากลุ่มที่สมาชิกนั้นเป็นสมาชิกอยู่ทั้งหมด มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกัน

2. จัดให้มีผู้ทำหน้าที่ประสานงาน

ในปัจจุบันการปฏิบัติงานมีความยุ่งยากและซับซ้อนมากขึ้นทุกระยะ จึงนับเป็นความ

จำเป็นอย่างยิ่งที่หน่วยงานต่าง ๆ จะต้องมีระบบการแลกเปลี่ยนข่าวสารที่มีประสิทธิภาพและมีการตัดสินใจที่รวดเร็ว แต่ปรากฏว่าหน่วยงานต่าง ๆ ยังมีระบบการปฏิบัติงานที่ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ หลายขั้นตอน จนเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานของทีม และส่วนใหญ่แล้ว ฝ่ายบริหารของหน่วยงานมักจะมีภารกิจมากมาย ไม่สามารถเข้ามาประสานงานระหว่างกลุ่มได้อย่างใกล้ชิดเสมอไป

ดังนั้น วิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้ปัญหานี้เบาบางลงบ้างก็คือ การแต่งตั้งบุคคลผู้หนึ่งหรือบุคคลมากกว่าหนึ่งคนในหน่วยงาน ซึ่งมิได้เป็นสมาชิกอยู่ในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ผู้ประสานงานนี้มิได้เป็นสมาชิกกลุ่มอยู่ในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง จึงสามารถทำตัวเป็นกลาง และปฏิบัติงานได้ตามความเหมาะสมของเนื้องาน

3. มอบหน้าที่ให้ปฏิบัติร่วมกัน

การมอบหน้าที่ให้ปฏิบัติร่วมกัน หมายถึง การมอบหมายให้สมาชิกบางคนจากกลุ่มมากกว่าหนึ่งกลุ่มมาปฏิบัติงานร่วมกัน สมาชิกที่ได้รับแต่งตั้งให้ปฏิบัติงานร่วมกันในกลุ่มใหม่นี้ได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มเดิมที่แต่ละคนเป็นสมาชิกอยู่ก่อน แม้ในระยะหลัง ๆ สมาชิกอาจมีความผูกพันกับกลุ่มใหม่มากกว่ากลุ่มเดิม แต่ประโยชน์ที่ได้รับนั้นคุ้มค่า เพราะการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างสมาชิกของกลุ่มต่าง ๆ ทำให้เกิดผลงานที่ประกอบด้วยความคิดเห็นที่กว้างขวางกว่าเดิม

4. จัดให้มีการประชุมร่วมกัน

การที่สมาชิกของกลุ่มต่าง ๆ ได้มาร่วมประชุมกันเป็นครั้งคราว ก่อให้เกิดความสนิทสนม คุ้นเคย และเข้าใจกันในเรื่องของการปฏิบัติงาน ทำให้ลดความสงสัยและไม่เข้าใจกันในระหว่างกลุ่ม

ในบางครั้งการประชุมร่วมกันระหว่างกลุ่มเป็นสิ่งที่จำเป็น ทั้งนี้ เพื่อให้ทีมงานต่าง ๆ มีโอกาสได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น รวมทั้งทัศนคติซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะถ้ากลุ่มใดมีข้อข้องใจกันอยู่ น่าจะมีความจำเป็นที่จะมีการประชุมร่วมกันมากยิ่งขึ้น เพื่อความเข้าใจกัน

5. สับเปลี่ยนหน้าที่ของสมาชิกระหว่างกลุ่ม

การสับเปลี่ยนหน้าที่ของสมาชิกในกลุ่มหนึ่ง กับหน้าที่ของสมาชิกของอีกกลุ่ม ให้สมาชิกที่มีโอกาสได้สับเปลี่ยนหน้าที่เกิดความเข้าใจ ทั้งในเนื้อหา และทั้งความรู้สึกของผู้อื่น

ที่เคยดำรงตำแหน่งหน้าที่นั้นเป็นอย่างดี เดิมนั้นสมาชิกของกลุ่มอื่นได้แต่พิจารณาและมองการปฏิบัติงานและปัญหาต่าง ๆ ของกลุ่มนั้นในฐานะบุคคลภายนอก มิได้เข้าใจลึกซึ้งถึงสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานของบุคคลอื่น เมื่อมีการสับเปลี่ยนหน้าที่ระหว่างสมาชิกในกลุ่มต่าง ๆ แล้วทำให้สมาชิกที่มีโอกาสสับเปลี่ยนมาปฏิบัติหน้าที่นั้น ๆ ได้เข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของกลุ่มอื่น ๆ รวมทั้งความต้องการของกลุ่มต่าง ๆ เป็นอย่างดี ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการประสานงานระหว่างกลุ่มในโอกาสต่อไป

6. จัดให้มีสถานที่ปฏิบัติงานใกล้กัน

สิ่งหนึ่งที่ไม่ควรมองข้ามไป คือการจัดให้กลุ่มต่าง ๆ ที่จะต้องประสานงานกันได้มีสถานที่ปฏิบัติงานอยู่ใกล้ชิดกัน เพราะการที่กำหนดให้กลุ่มแต่ละกลุ่มแยกย้ายกันปฏิบัติงานโดยนั่งปฏิบัติงานในสถานที่ที่ห่างไกลกัน เช่น อยู่กันคนละตึก นั้น โอกาสที่จะสนิทสนม หรือโอกาสที่จะได้คบหาสมาคมกันนั้น ค่อนข้างจะเป็นไปได้ยาก แม้จะมีการมอบหมายให้ปฏิบัติงานร่วมกัน ประชุมร่วมกัน เพราะสิ่งเหล่านั้นล้วนเป็นเรื่องของงาน ซึ่งมีขอบเขตจำกัด

การสื่อความหมายกับการทำงานเป็นกลุ่ม

การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มนั้นจะดำเนินไปได้ก็โดยที่สมาชิกของกลุ่มมีการติดต่อสื่อสารความหมายกันเพื่อให้เกิดความเข้าใจในงานที่ต้องทำร่วมกัน การสื่อความหมายเป็นการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ ความรู้สึกนึกคิด ความต้องการระหว่างกันและกัน ถ้าสามารถสื่อความหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ การทำงานร่วมกันก็เป็นไปโดยราบรื่น แต่ถ้าไม่อาจสื่อความหมายให้เข้าใจกันได้เกิดความเข้าใจผิดกันก็จะกลายเป็นผลเสียทั้งต่อการทำงานร่วมกัน และสัมพันธ์ภาพระหว่างสมาชิกกลุ่มด้วยกัน ดังนั้นการสื่อความหมายจึงนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำงานร่วมกัน

การสื่อความหมายโดยทั่วไปมี 3 ประเภท คือ

1. การสื่อความหมายที่ใช้ถ้อยคำหรือการสื่อความหมายทางวาจา ได้แก่ การสื่อความหมายที่ใช้พูดเป็นสื่อในการทำความเข้าใจกัน

2. การสื่อความหมายที่ไม่ใช้ถ้อยคำ ได้แก่ การใช้สัญลักษณ์หรือสัญญาณ หรือเครื่องหมายต่าง ๆ เป็นสื่อในการส่งข่าวสาร

3. การสื่อความหมายทางท่าทาง ได้แก่ การใช้ท่าทางหรือกิริยาอาการต่าง ๆ เป็นสื่อในการทำความเข้าใจ

การสื่อความหมายที่มีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการสื่อทางวาจาหรือทางท่าทางก็ตาม ย่อมหมายถึง การสื่อความหมายที่ทั้งผู้รับสารและส่งสารเข้าใจตรงกัน หากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเข้าใจไม่ตรงกัน การสื่อความหมายนั้นถือว่าขาดประสิทธิภาพ

องค์ประกอบของการสื่อความหมาย

การสื่อความหมายนั้นมีลักษณะในกระบวนการที่มีองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้คือ

ผู้ส่งสาร หมายถึง ผู้ที่ส่งสารที่ต้องการให้ผู้อื่นรับทราบโดยทางวาจา หรือทางท่าทาง หรือกล่าวง่าย ๆ คือ ผู้พูด

ผู้รับสาร หมายถึง ผู้ที่รับสารที่ผู้ส่งสารมาให้ไม่ว่าจะเป็นโดยทางวาจา หรือท่าทาง หรือกล่าวง่าย ๆ ผู้ฟัง

สารหรือข่าวสาร หมายถึง เนื้อหาหรือเรื่องราวที่ผู้ส่งสารส่งไปให้ผู้รับสาร

สื่อ หมายถึง เครื่องมือที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร เพื่อช่วยให้การส่งหรือรับสารเป็นไปอย่างสะดวกและชัดเจน

สิ่งแวดล้อมภายนอกขณะสื่อสารความหมาย หมายถึง สิ่งรบกวนที่มาจากสภาพแวดล้อมรอบตัวผู้ส่งและผู้รับสารขณะสื่อความหมายกันอยู่

สาเหตุที่ทำให้การสื่อความหมายขาดประสิทธิภาพ

สาเหตุที่สำคัญที่ทำให้การสื่อความหมายขาดประสิทธิภาพ องค์ประกอบที่สำคัญของการสื่อความหมายมีหลายประการดังกล่าวข้างต้น สาเหตุที่ทำให้การสื่อความหมายมีหลายประการดังกล่าวข้างต้น สาเหตุที่ทำให้การสื่อความหมายขาดประสิทธิภาพก็มักจะมาจากองค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้ เช่น

1. สาเหตุทางด้านผู้ส่งสาร

1.1 ความสามารถทางด้านการใช้ภาษา ทั้งทางคำพูดและท่าทางของผู้ส่งสาร หมายถึงความสามารถในการเลือกคำพูดให้เหมาะกับผู้รับสาร การเรียบเรียงถ้อยคำ การใช้น้ำเสียงและท่าทางประกอบคำพูดหากผู้ส่งสารใช้ภาษาไม่ถูกต้องเหมาะสมก็อาจทำให้ผู้ฟังเข้าใจผิดได้

1.2 ความเข้าใจของผู้ส่งสารในเรื่องที่จะสื่อไปให้ผู้รับเข้าใจ หากผู้ส่งสารไม่มีความเข้าใจในสารหรือเนื้อหาที่จะส่งไปแล้ว ก็ย่อมมีผลต่อความเข้าใจของผู้รับสารด้วย

1.3 สภาวะทางจิตใจของผู้ส่งสารหากผู้ส่งสารมีความวิตกกังวล ความเครียด ความกลัว ความตื่นเต้น ฯลฯ ความรู้สึกต่าง ๆ เหล่านี้จะมีผลต่อการพูดจาสื่อความหมายทำให้การพูดขาดประสิทธิภาพไป เช่น อาจจะเรียบเรียงคำพูดได้ไม่ดีเท่าที่ควรหรือพูดออกนอกประเด็นไป เป็นต้น

1.4 ความจำกัดด้านการรับรู้ คนเรามีความจำที่ไม่เท่ากันบางคนมีความจำดี บางคนลืมง่าย เป็นต้น หากผู้ส่งสารมีสมาธิกและความจำน้อย ความจำกัดเหล่านี้จะมีผลต่อการสื่อความหมาย ทำให้เกิดการลืมประเด็นต่าง ๆ เป็นต้น

1.5 การแปลความหมายของผู้ส่งสาร ทั้งนี้เนื่องมาจากคนเรานั้นมีประสบการณ์ต่างกันการแปลความหมายของคำพูดจึงต่างกันด้วย การแปลความหมายนี้มีผลต่อการเลือกใช้คำต่าง ๆ ในการสื่อความหมาย หากการแปลความหมายของคำต่าง ๆ ของผู้ส่งและผู้รับสารไม่ตรงกันแล้วก็ย่อมทำให้เกิดปัญหาความเข้าใจผิดตามมา

1.6 ความมั่นใจของผู้ส่งสารในการส่งการ หากผู้ส่งสารมีความมั่นใจ แน่ใจในสารที่ส่งไป ก็ย่อมทำให้การส่งสารนั้นมีความชัดเจนราบรื่นหากผู้ส่งไม่มีความมั่นใจในตัวเองหรือในสารที่ส่งไป การส่งสารก็อาจจะติดขัดไม่ราบรื่นและชัดเจนเท่าที่ควร

2. สาเหตุจากผู้รับสาร

2.1 สมาธิการฟังของผู้รับสาร หากผู้รับสารไม่มีสมาธิในการฟังไม่ได้ตั้งใจหรือสนใจในการฟังเนื้อหาหรือเรื่องราวต่าง ๆ ที่ผู้ส่งสารมาให้แล้วผู้รับสารอาจรับสารได้ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ตามที่ผู้ส่งต้องการ

2.2 ความจำกัดด้านความจำ เนื่องจากคนเรามีความจำกัดในเรื่องความจำ ดังนั้นผู้รับสารได้ไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ตามที่ผู้ส่งต้องการ เนื่องจากจำได้แต่เพียงบางส่วนหรือลืมบางส่วนไป

2.3 ความจำกัดด้านการรับรู้ คนเรานั้นมักจะเลือกรับรู้ในสิ่งที่ตนเองเห็นว่ามีความสำคัญหรือกำลังสำคัญอยู่ในขณะนั้น ดังนั้นในการรับสารจากผู้ส่งสาร ผู้รับสารอาจเลือกที่จะรับรู้เฉพาะที่ตนสนใจหรือเห็นว่าสำคัญเท่านั้น สิ่งที่ตนไม่คิดว่าเป็นเรื่องที่สำคัญก็จะถูกลืมหรือละเลยไป

2.4 สภาวะด้านจิตใจของผู้รับสารขณะรับสารหากผู้รับสารมีสภาวะจิตใจที่ไม่ปกติ เช่น มีความรู้สึกตื่นเต้น ตกใจ ประหม่า กลัว หรือวิตกกังวลอยู่กับบางเรื่อง ความรู้สึกเหล่านี้มีผลทำให้การรับสารขาดความสมบูรณ์ไปได้ เช่น อาจจะรู้สึกตื่นเต้นจนฟังไม่รู้เรื่อง เป็นต้น

2.5 การแปลความหมายของผู้รับสาร ผู้รับสารอาจแปลความหมายของสารที่ส่งมาผิดไปจากความประสงค์ของผู้ส่งสารได้ เนื่องจากประสบการณ์ของทั้งสองฝ่ายต่างกัน

2.6 ทัศนคติของผู้รับสารที่มีต่อผู้ส่งสาร ความรู้สึกของผู้รับสารที่มีต่อผู้ส่งสารทั้งในทางบวกและทางลบ มีผลต่อการรับฟังและการแปลความหมายของสิ่งที่รับฟังของผู้รับ

2.7 ความสนใจของผู้รับสารในสารที่ส่งมา หากเรื่องที่ผู้พูดส่งมาไม่เป็นที่น่าสนใจของผู้รับก็คงจะไม่เต็มที่เท่าที่ควร โดยเฉพาะถ้าสารที่ส่งมานั้น ผู้รับไม่เคยมีประสบการณ์หรือพื้นฐานที่จะเข้าใจมาก่อน

3. สาเหตุจากสารที่ส่งไป

3.1 ความชัดเจนของสาร หากสารหรือเนื้อหาที่ผู้ส่งสารส่งไปให้ผู้รับขาดความชัดเจนผู้รับก็ย่อมได้รับสารนั้นอย่างไม่ชัดเจนด้วยถึงแม้ว่าผู้ส่งจะมีความสามารถและส่งสารได้ดีเพียงใดก็ตาม

3.2 ความต่อเนื่องของสาร หากสารนั้นมีเนื้อหาที่ชัดเจนมีความต่อเนื่องกันอย่างดี การส่งสารนั้นย่อมทำให้ผู้รับสารรับได้อย่างรวดเร็ว และเข้าใจได้ดีหากสารนั้นมีเนื้อหาซึ่งไม่ต่อเนื่องกัน อาจมีผลให้ทั้งผู้ส่งและผู้รับ ส่งและรับสารนั้นไม่สมบูรณ์ครบถ้วน

3.3 ความยาวของสารเนื่องจากคนเรามีความจำกัดในเรื่องความจำและสมาธิการรับฟัง ดังนั้นหากสารนั้นมีเนื้อหาสาระที่ยาวเกินไปกว่าความสามารถของผู้รับจะรับฟังหรือจดจำได้ ความสมบูรณ์ในการรับสาร และส่งสารก็จะลดน้อยลงไปด้วย

3.4 สาระสำคัญและความละเอียดของสาร หากสารที่ส่งไปมีรายละเอียดปลีกย่อยมาก โอกาสที่สารจะบิดเบือนหรือตกหล่นขาดหายไปย่อมมีมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อสารนั้นขาดความ หรือสาระสำคัญ ที่ผู้รับจะยึดเป็นหลักในการทำความเข้าใจได้

3.5 ความน่าสนใจของสาร หากสารที่ส่งไปนั้นขาดความน่าสนใจที่จะชักจูงใจให้ผู้รับฟังอย่างตั้งใจ โอกาสที่ผู้รับฟังจะขาดสมาธิในการฟังจะมีมากขึ้น

4. สาเหตุจากทางด้านสื่อ

4.1 การขาดสื่อที่จะช่วยให้การส่งสารและรับสารเป็นไปอย่างชัดเจน เช่นในห้องที่ใหญ่คนมากการพูดสื่อความหมายกันหากขาดไมโครโฟนที่จะช่วยขยายเสียงให้ดังขึ้นแล้ว ผู้รับอาจไม่ได้ยินสารที่ผู้ส่งพูดก็ได้ การไม่ได้ยินหรือได้ยินไม่ชัดเจนนี้อาจทำให้การรับสารขาดความสมบูรณ์หรือบิดเบือนไปได้

4.2 สื่อที่ใช้ไม่มีความเหมาะสม เช่น การใช้รูปภาพประกอบการส่งสาร แต่รูปภาพนั้นมีขนาดเล็กเกินไป ทำให้ผู้รับสารมองไม่เห็น จึงอาจทำให้การส่ง-รับสารของทั้งสองฝ่ายขาดประสิทธิภาพได้

4.3 การใช้สื่อสารไม่มีประสิทธิภาพ สื่อที่ใช้ช่วยในการส่ง-รับอาจมีความเหมาะสม แต่ถ้าหากผู้ใช้ไม่สามารถที่จะใช้สื่อนั้นอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ประสิทธิภาพของการส่ง-รับก็ลดลงด้วย เช่น การใช้เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ เพื่อช่วยให้ผู้รับเห็นสารที่ส่งไปได้ชัดเจน แต่ถ้าผู้ใช้ไม่รู้จักปรับขนาดและโฟกัสให้เหมาะสม ประสิทธิภาพของสื่อนั้นก็ย่อมลดลงไปด้วย

5. สาเหตุทางด้านสิ่งแวดล้อมภายนอกขณะสื่อสาร การรบกวนจากสิ่งแวดล้อมภายนอกขณะที่ผู้ส่ง-ผู้รับกำลังส่ง-รับสาร ในบางครั้งการสื่อความหมายอาจจะดำเนินไปได้ด้วยดี แต่หากบังเอิญมีเสียงดังรบกวนจากภายนอกแทรกเข้ามาแล้วอาจมีผลทำให้ผู้ส่งเสียสมาธิในการส่งสารและผู้รับอาจไม่ได้ยินสารที่ส่งไป หรือได้ยินแต่อาจขาดความชัดเจนหรือบิดเบือนไปได้ การรบกวนจากสิ่งแวดล้อมภายนอกนี้ มีหลายรูปแบบ อาจมาในรูปของเสียง กลิ่น ความร้อน ความเย็น หรือสิ่งใดก็ตามที่อยู่ในลักษณะรบกวนหรือเบนความสนใจของผู้ส่ง-รับสารได้

ข้อควรปฏิบัติในการสื่อความหมาย

จะเห็นได้ว่า การสื่อความหมายจะให้มีประสิทธิภาพ 100 เปอร์เซนต์นั้น เป็นไปไม่ได้เสมอไปเพราะการที่จะให้องค์ประกอบทุกอย่างมีความพร้อมสมบูรณ์เสมอนั้น ทำได้ยากหากผู้ส่งสารพยายามที่จะส่งสารให้ดีที่สุดและพยายามควบคุมตัวสาร สื่อและสิ่งแวดล้อมภายนอกให้เอื้อต่อการส่งสารมากสักเพียงใดก็ตาม แต่ผู้ส่งสารไม่สามารถที่จะควบคุมผู้รับสารได้ในทำนองเดียวกัน ถึงแม้ผู้รับสารจะมีความสนใจและตั้งใจในการรับสารมากสักเพียงใดก็ตาม แต่ก็ไม่สามารถควบคุมผู้ส่งสารได้ ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า เนื่องจากการสื่อความหมายระหว่างกัน มีองค์ประกอบสำคัญที่เข้ามาเกี่ยวข้องหลายประการที่ยากแก่การควบคุมให้มีความสมบูรณ์พร้อมอยู่เสมอ ปัญหาจากการสื่อความหมายจึงเกิดขึ้นเนื่องจากความไม่สมบูรณ์ขององค์ประกอบเหล่านั้น

จากที่กล่าวข้างต้นชี้ให้เห็นว่า การสื่อความหมายระหว่างกันนั้นมีโอกาสที่จะผิดพลาดและขาดประสิทธิภาพเสมอ หากองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งขาดความสมบูรณ์ขึ้นมา ดังนั้นในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ผู้ร่วมกลุ่มพึงระลึกอยู่เสมอว่าการสื่อความหมายระหว่างกันนั้นอาจขาดประสิทธิภาพ ทำให้เกิดปัญหาความเข้าใจผิดขึ้นได้ ดังนั้น เราจึงควรปฏิบัติตนดังนี้

1. ควรหัดสังเกตปฏิกิริยาของอีกฝ่ายหนึ่งเพื่อดูว่าเขาเข้าใจตรงกับเราหรือไม่ ไม่ควรเหมาเอาว่าคนอื่นเขาจะเข้าใจในสิ่งที่เราพูดเสมอไปหรือเราเข้าใจสิ่งที่คนอื่นพูดตรงกับที่เขาตั้งใจจะบอกเสมอไป

2. ควรป้องกันปัญหาไว้เสียก่อน โดยการหมั่นตรวจสอบความเข้าใจของทั้งสองฝ่ายให้ตรงกัน ถ้าเราเป็นผู้พูดคือผู้ส่งสาร เราก็ควรตรวจสอบทบทวนความเข้าใจของผู้รับสารว่าเข้าใจตรงกันกับเราหรือไม่ ถ้าเราเป็นผู้ฟังคือผู้รับสาร ก็ควรจะตรวจสอบความเข้าใจของเรากับผู้ส่งสารว่า เราเข้าใจตรงกับที่เขาต้องการให้เราเข้าใจหรือไม่

3. เมื่อเราสื่อความหมายไปแล้วและพบว่าเกิดมีปัญหาความเข้าใจผิดขึ้นมาเราควรแก้ไขทันที โดยการปรับความเข้าใจของทั้งสองฝ่ายให้เข้าใจตรงกัน อย่าปล่อยทิ้งเอาไว้ เพราะการปล่อยทิ้งเอาไว้จะทำให้เกิดเป็นปัญหาเรื้อรัง และทำให้ปัญหาเล็กกลายเป็นปัญหาใหญ่ไปได้

4. ควรพยายามระมัดระวังและปฏิบัติตนในการเป็นผู้สื่อและผู้รับที่ดี หากเราจะเป็นผู้พูดที่ดี หากเราเป็นผู้ฟังเราก็เป็นผู้ฟังที่ดีเช่นนี้ เป็นต้น

ข้อควรปฏิบัติทั้ง 4 ข้อดังกล่าวข้างต้นนี้จะช่วยให้การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลเป็นไปอย่างราบรื่น เพราะประกอบไปด้วยมาตรการทั้งในด้านการป้องกันและแก้ไข หากผู้ร่วมทีมงานทุกคนมีความเข้าใจในธรรมชาติของการสื่อความหมายว่าอาจเกิดผิดพลาดขึ้นได้ โดยไม่ได้เป็นเจตนาของผู้ใด หากเราระมัดระวังปฏิบัติตนตามข้อควรปฏิบัติทั้ง 4 ประการดังกล่าวแล้วก็เชื่อได้ว่า กลุ่มนั้นจะทำงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

การสื่อความหมายทางวาจา

ดังได้กล่าวไว้แล้วในเรื่องประเภทของความสื่อความหมาย การสื่อความหมายอาจมีการผิดพลาดเกิดขึ้นได้โดยไม่ตั้งใจ จึงเป็นหน้าที่ของทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสาร หรือผู้พูดผู้ฟังควรจะได้ระมัดระวังไม่ให้การสื่อความหมายผิดพลาด หากผู้ร่วมทีมงานทุกคนพยายามปฏิบัติตนเป็นทั้งผู้พูดและผู้ฟังที่ดีแล้ว ก็จะช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุผลได้รวดเร็วและราบรื่นขึ้น

หลักสำคัญในการพูดจาสื่อความหมายกันนั้นอยู่ที่ความเข้าใจหากบุคคลมีความเข้าใจในธรรมชาติของการสื่อความหมายดังกล่าวแล้วในเรื่องประเภทของความสื่อความหมาย บุคคลนั้นก็ย่อมได้หลักเกณฑ์ในการพูดที่ดี เช่น เมื่อเราทราบว่าการสื่อความหมายอาจผิดพลาดได้ หากการส่งสารคลุมเครือไม่ชัดเจน เมื่อเราเป็นผู้พูดเราก็ควรพยายามเรียนเรื่องถ้อยคำให้ชัดเจน สิ่งใดเราไม่เข้าใจ ก็จะต้องทำความเข้าใจให้มั่นใจเสียก่อนเมื่อเรารู้ว่า สารที่ยาวเกินไป ผู้รับอาจรับไม่ได้หมดเพราะจำไม่ได้ดังนั้น เมื่อเราสื่อความหมายกับผู้อื่น เราก็จะพยายามพูดให้กระชับ ไม่ยืดยาวจนเกินไป เช่นนี้ เป็นต้น

1. ลักษณะของผู้พูดที่ดี

จากความรู้ในเรื่องประเภทของความสื่อความหมาย เราสามารถประยุกต์มาใช้เป็นหลักในการสื่อความหมายหรือการเป็นผู้พูดที่ดีได้ดังนี้

1.1 ผู้พูดที่ดีควรทำความเข้าใจในสารหรือเนื้อหาสาระที่จะต้องพูดสื่อไปยังผู้อื่นเพื่อจะได้เกิดความมั่นใจในการส่งสาร และจะได้ไม่เกิดความผิดพลาดในการส่งสารนั้น ๆ

1.2 ผู้พูดที่ดีจำเป็นต้องวิเคราะห์จุดมุ่งหมายในการพูดจากของตนว่าพูดเพื่ออะไร และสามารถเรียบเรียงเรื่องที่พูดให้สื่อวัตถุประสงค์ของตนเองได้

1.3 ผู้พูดที่ดีจำเป็นต้องรู้จักเลือกใช้ถ้อยคำหรือภาษาให้เหมาะสมกับผู้รับโดยคำนึงถึงเพศ วัย พื้นฐาน ประสบการณ์ และความพร้อมของผู้รับสาร

1.4 ผู้พูดที่ดีจำเป็นต้องรู้จักพูดให้เหมาะสมกับกาลเทศะ ต้องสามารถวิเคราะห์ได้ว่าตอนใดควรพูด ตอนใดไม่ควรพูดต้องรู้จักจังหวะในการพูด

1.5 ผู้พูดที่ดีจำเป็นต้องพูดให้ผู้ฟังเข้าใจได้ง่าย พูดชัดเจนชัดถ้อยชัดคำ

1.6 ผู้พูดที่ดีควรรู้จักใช้น้ำเสียงและท่าทางประกอบการพูดทำให้การพูดน่าสนใจและเป็นที่เข้าใจได้โดยง่าย

1.7 ผู้พูดที่ดีควรสังเกตปฏิกิริยาของผู้รับฟังขณะที่พูดเพื่อจะได้ทราบว่าผู้รับมีความรู้สึกอย่างไร เข้าใจหรือไม่เข้าใจในสิ่งที่พูด จะได้ปรับปรุงการพูดหรือปรับความเข้าใจกันเสียก่อน

1.8 ผู้พูดที่ดีควรมองหน้าผู้ฟังขณะพูด เพื่อช่วยให้ผู้ฟังมีความรู้สึกว่า ผู้พูดกำลังพูดด้วย จะทำให้ผู้ฟังเกิดความสนใจและอบอุ่นใจที่จะฟัง

1.9 ผู้พูดที่ดีควรรู้จักเว้นจังหวะในการพูด เพื่อให้ผู้ฟังได้สนทนาโต้ตอบหรือซักถามจะทำให้ผู้ฟังพอใจที่จะรับฟังมากขึ้น

1.10 ผู้พูดที่ดีไม่ควรผูกขาดการพูดแต่เพียงผู้เดียว ควรให้โอกาสผู้อื่นได้พูดโต้ตอบ

บ้าง การผูกขาดการพูด ถึงแม้ว่าการพูดนั้นจะดีสักเพียงใดก็ตาม จำให้ผู้ฟังเกิดความรู้สึกในทางลบต่อผู้พูดได้

1.11 ผู้พูดที่ดีไม่ควรพูดนานหรือยาวเกินควร ควรคำนึงถึงสมาธิในการรับฟังของผู้ฟัง การพูดยืดยาวจนเกินไปจะทำให้ความสนใจของผู้ฟังลดน้อยลงไปและเกิดความเบื่อหน่ายในการฟังได้

1.12 ผู้พูดที่ดีไม่ควรพูดแซงคนอื่นเป็นการเสียมารยาทในการพูดทำให้ความคิดของอื่นขาดตอนไป

1.13 ผู้พูดที่ดี ควรรู้จักควรคุมอารมณ์ในการพูดไม่ใช้อารมณ์กับผู้ฟังจะทำให้ผู้ฟังเกิดความรู้สึกต่อต้านขึ้นได้

1.14 ผู้พูดที่ดีจำเป็นต้องทบทวนความเข้าใจของผู้ฟัง และพยายามปรับความเข้าใจให้ตรงกันอยู่เสมอ

ลักษณะผู้พูดที่ดีทั้ง 14 ประการข้างต้น เป็นลักษณะที่ผู้ร่วมทีมงานทุกคนควรจะได้ปฏิบัติเมื่อมีการสื่อความหมายทางวาจากัน

2. ลักษณะของผู้ฟังที่ดี

เมื่อมีผู้พูดที่ดีแล้วก็ควรที่จะมีผู้ฟังที่ดีด้วยเพราะการพูดและการฟังเป็นของคู่กัน ในการสื่อความหมายโดยทั่ว ๆ ไป แต่ละบุคคลจะผลัดกันเป็นทั้งผู้พูดและผู้ฟังอยู่เสมอ ดังนั้นเมื่อศึกษาถึงลักษณะของผู้พูดที่ดีแล้ว เราก็ควรศึกษาถึงลักษณะของผู้ฟังที่ดีด้วย

ผู้ฟังที่ดีจะต้องมีศิลปะในการฟัง เพื่อช่วยให้การฟังนั้นได้ประโยชน์เต็มที่ในเรื่องนี้ เมืองทอง แขมมณี ได้กล่าวไว้ว่า การฟังที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

2.1 ฟังด้วยความสนใจ โดยความตั้งอกตั้งใจและกระตือรือร้นที่จะฟังซึ่งจะเป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้นให้ผู้พูดมีกำลังใจดีขึ้น

2.2 ฟังผู้พูดทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการประชุมซึ่งควรตั้งใจฟังผู้พูดทั้งหมดมิใช่ฟังแต่พวกที่มีความคิดเห็นเหมือนกับตนเท่านั้น

2.3 ฟังให้เข้าใจความหมายเพื่อให้จับใจความของเนื้อหาได้ถูกต้องว่าผู้พูดหมายถึงอะไร

2.4 ฟังโดยสังเกตอย่างถี่ถ้วน หมายถึง นอกจากเนื้อหาแล้วยังฟังสำเนียงและสังเกตุสีหน้า รวมทั้งท่าทางของผู้พูดอีกด้วย

2.5 ฟังด้วยความอดทน หมายถึงอดทนฟังผู้พูดจนจบโดยไม่พยายามคาดเดาล่วงหน้าไปก่อนว่าเขาจะพูดอะไรซึ่งอาจคาดคะเนผิดไปได้ ทั้งนี้เพราะว่าโดยปกติคนจะสามารถฟังได้ประมาณนาทีละ 400 คำ ซึ่งเร็วกว่าการพูด ซึ่งจะพูดได้ประมาณนาทีละ 125 คำ เท่านั้น

2.6 ฟังโดยไม่คิดเตรียมตัวโต้ตอบในขณะฟัง เพื่อที่จะได้มีสมาธิรับฟังด้วยความเข้าใจโดยตลอด ก่อนที่จะคิดโต้ตอบซึ่งจะทำให้ตอบได้อย่างถูกต้อง

2.7 ฟังโดยไม่ถือการเล่นสำนวนเป็นเรื่องใหญ่ หมายความว่าฟังโดยมุ่งเฟ้นหาใจความสำคัญมากกว่าที่จะคอยสนใจจับผิดการใช้สำนวนหรือเล่นคำโดยควรระลึกเสมอว่าแต่ละคนนั้นย่อมมีสำนวนการพูดแตกต่างกันไป

2.8 ฟังโดยไม่ขัดคอ หมายถึงไม่ขัดขวางผู้พูดด้วยการซักถาม ต้อนให้จนมุม แต่ควรเป็นการถามเพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติมมากกว่า

2.9 ฟังเพื่อพยายามหาข้อตกลง หมายถึงการฟังแล้วพยายามหาประเด็นที่จะประนีประนอมกันได้ มิใช่คอยจ้องจับผิดหาจุดอ่อนเพื่อโต้แย้งทำลายกัน

2.10 ฟังโดยทำความเข้าใจให้ตรงกัน หมายถึงขณะที่มีการโต้แย้งกันอย่างรุนแรงอยู่นั้น ผู้ฟังที่ดีควรจะสรุปข้อความที่ตนเข้าใจให้ผู้ยอมรับเสียก่อนว่าหมายความเช่นนั้น เพื่อให้ประเด็นที่ขัดแย้งกันเป็นที่เข้าใจโดยทั่วกันเสียก่อนที่ตนจะแสดงความคิดเห็นต่อไป และเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของกลุ่มที่จะเกิดความเข้าใจถูกต้องตรงกันอีกด้วย

2.11 ฟังอย่างเข้าซึ้งถึงจิตใจของผู้พูด หมายถึงการฟังเสมือนเอาใจตนเองไปใส่แทนใจผู้พูด โดยพยายามปรับตัวให้เข้าใจถึงแนวความคิดเห็น รวมทั้งความรู้สึกของผู้พูดในขณะนั้นโดยไม่รีบด่วนตีความหมายความเข้าใจของผู้พูดเสียก่อนที่เขาจะพูดจบ

2.12 ฟังด้วยจิตว่างปราศจากอคติ หมายถึงยินดีรับฟังทุกสิ่งอย่างโดยปล่อยวางไม่ยึดมั่นในความรู้ความสามารถ ตลอดจนความคิดเห็นของตนเป็นใหญ่พร้อมกับยินดีรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นทั้งที่ชอบขัดแย้งกับความคิดเห็นของตนโดยสงบปราศจากอคติ

หากบุคคลใดสามารถฝึกฝนตนเองให้ปฏิบัติได้ใน 12 ประการดังกล่าวแล้ว บุคคลนั้นย่อมได้รับประโยชน์อย่างมากจากการฟัง กล่าวคือ

1. ทำให้ตนได้รับความรู้หรือข้อมูลอย่างเต็มที่

2. ทำให้เกิดความเข้าใจ ไม่เสียเวลาในการปรับความเข้าใจ

3. ทำให้เข้าใจผู้อื่น เข้าใจความคิด และเหตุผลของเขามากขึ้น

4. ทำให้ผู้อื่นเกิดความพอใจเรา เพราะปกติคนพูดก็ต้องการให้มีคนฟังและเข้าใจเขา หากเราตั้งใจฟังเขาก็ย่อมพอใจ ทำให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อเรา

การที่จะสามารถปฏิบัติตนให้เป็นผู้พูดและผู้ฟังที่ดีดังกล่าวข้างต้นนั้น เป็นสิ่งที่ดูเหมือนง่าย แต่จริง ๆ แล้วในทางปฏิบัติทำได้ยาก เนื่องจากคุณสมบัติต่าง ๆ ดังกล่าวนั้นไม่สามารถเกิดขึ้นหรือมีขึ้นมาได้จากการศึกษาหรือรู้เพียงเท่านั้นบุคคลจำนวนมากรู้เข้าใจแต่ทำไม่ได้ที่เป็นเช่นนี้เพราะคุณสมบัติต่าง ๆ เหล่านั้นเป็นทักษะที่จำเป็นต้องฝึกฝนอยู่เสมอ นอกจากบุคคลที่มีเองโดยกำเนิดซึ่งคงจะมีบ้างแต่ก็คงมีจำนวนน้อย ดังนั้นจึงควรหมั่นเตือนตนเอง และพยายามฝึกฝนตนเองให้ฝึกปฏิบัติอยู่เสมอจนกระทั่งเกิดความชำนาญคุณสมบัติใดที่ขาดไปก็ควรจะได้ฝึกฝนเพิ่มเติมอยู่เสมอ

การสื่อความหมายทางภาษาท่าทาง

การสื่อความหมายด้วยท่าทาง เป็นเรื่องที่สำคัญที่มักจะถูกมองข้ามความสำคัญไป ทั้งนี้เพราะภาษาท่าทางเป็นภาษาที่แอบแฝงอยู่ ประโยชน์หรือโทษที่ให้มักจะมองเห็นได้ไม่ชัดเจนเท่าคำพูดแต่แท้จริงแล้ว ภาษาท่าทางเป็นสิ่งที่สำคัญมากเพราะภาษาท่าทางช่วยให้เราเข้าใจความต้องการหรือความรู้สึกของผู้อื่น และในทำนองเดียวกัน ช่วยให้เราสามารถบอกความต้องการหรือความรู้สึกของเราแก่ผู้อื่นได้โดยไม่ต้องใช้คำพูดในชีวิตประจำวันของเรา เราใช้ภาษาท่าทางช่วยในการสื่อความหมายอยู่เสมอ เช่น เมื่อเรารู้สึกโกรธ เราจะแสดงท่าทางโกรธออกทางสีหน้าและท่าทางทำให้ผู้อื่นทราบได้ว่าเรากำลังโกรธ การที่เราสามารถสื่อความหมายท่าทางได้นี้นับว่าช่วยลดปัญหาต่าง ๆ ลงได้มาก เช่น ในบางครั้งหากเราใช้คำพูดสื่อความรู้สึกโกรธออกไปแล้วคำพูดที่ใช้ในขณะที่มีอารมณ์อาจจะรุนแรงทำให้เกิดผลเสียหรือปัญหาตามมาได้ ดังนั้น การแสดงออกทางสีหน้าท่าทางจึงเป็นหนทางช่วยให้บุคคลสามารถสื่อความหมายที่ไม่สามารถสื่อออกมาทางคำพูดได้ อย่างไรก็ตามการแสดงออกทางภาษาท่าทางของแต่ละบุคคลในแต่ละเรื่องอาจไม่ชัดเจนเสมอไป ความรู้สึกในบางเรื่องแสดงออกได้ชัดเจน แต่ในบางเรื่องอาจจะคลุมเครือ ดังนั้นในการอยู่และทำงาน เราจึงจำเป็นต้องมีความไวในการรับรู้ต่อความรู้สึกของผู้อื่น โดยพยายามหัดสังเกตภาษาท่าทางของผู้อื่น เพื่อที่จะได้ทราบความรู้สึกและความต้องการของเขา อันจะทำให้เราสามารถหาทางปรับตัวเข้าหากันหรือหาทางป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นได้

ภาษาท่าทางเป็นเรื่องที่สำคัญมากในแง่ที่ช่วยให้เราเข้าใจความต้องการ หรือความรู้สึกของผู้อื่นโดยที่ผู้นั้นไม่ต้องพูดบอก ในเรื่องนี้อาจจะมีหลายคนแย้งว่าก็เราจะมาฝึกสังเกตภาษาท่าทางอยู่ทำไม เหตุใดจึงไม่ให้ผู้นั้นพูดบอกออกมาเสียเลย จะได้เข้าใจกันชัดเจนยิ่งขึ้น การกล่าวเช่นนี้ถ้าเป็นสิ่งที่ทำได้ก็ควรจะทำเพราะการพูดบอกกันอย่างชัดเจน ย่อมมีความผิดพลาด

น้อยกว่าการแปลเอาจากภาษาท่าทาง แต่อย่างไรก็ตาม การสังเกตภาษาท่าทาง ก็ยังมีความจำเป็นอยู่เพราะในความเป็นจริงเราจะพบว่า ในการทำงานร่วมกันนั้น ในบางครั้งเราอยากจะพูดอยากจะบอกอะไรหลายอย่าง แต่ก็ไม่สามารถทำได้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความเกรงใจไม่กล้าบอกออกมาตรง ๆ เกรงว่าสิ่งที่บอกจะทำให้คนอื่นลำบากใจเดือดร้อน หรืออาจจะเป็นเพราะความกลัว เช่น กลัวว่าพูดบอกออกไปแล้ว อาจมีภัยแก่ตัว หรืออาจทำให้คนอื่นมองตนในทางที่ไม่ดี เช่นนี้ เป็นต้น ความรู้สึกต่าง ๆ เหล่านี้มีส่วนมาขวางกั้นทำให้บุคคลไม่สามารถแสดงความต้องการหรือความรู้สึกที่แท้จริงออกมาได้ แต่ความรู้สึกและความต้องการต่าง ๆ เหล่านี้ถึงแม้จะไม่สามารถแสดงออกด้วยคำพูดก็ตาม โดยธรรมชาติแล้วจะแสดงออกทางสีหน้าท่าทาง ซึ่งตัวเราสังเกตก็จะเห็นได้ ดังนั้น การที่ผู้ร่วมงานนั้นพยายามหัดสังเกตภาษาท่าทางของกันและกัน ก็จะช่วยให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานและการปรับตัวเข้าหากัน

หลักสำคัญที่ควรคำนึงในการใช้ภาษาท่าทาง

1. พึงตระหนักว่าบุคคลสื่อความหมายได้หลายทาง ภาษาท่าทางเป็นทางหนึ่งที่บุคคลสื่อความรู้สึกและความต้องการของคนออกมา จึงควรหัดสังเกตภาษาท่าทางของผู้ร่วมงาน เพื่อจะได้ทราบข้อมูลที่อาจช่วยให้การทำงานสำเร็จอย่างรวดเร็ว หรืออาจช่วยให้เราสามารถปรับตัวเข้าหากันได้

2. พึงตระหนักว่า การแปลความหมายของภาษาท่าทางนั้นอาจถูกหรือผิดก็ได้ ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายอย่าง ดังนั้น จึงไม่ควรยึดการแปลความหมายของตนว่าถูกต้องเสมอไป ควรหาข้อมูลอื่นมาประกอบก่อนการลงความเห็นหรือตัดสินใจจะทำให้การแปลความหมายมีความถูกต้องยิ่งขึ้นและเป็นการป้องกันปัญหาอันอาจจะเกิดจากการแปลความหมายผิดพลาดได้

3. พึงระลึกอยู่เสมอว่าหากเราสื่อความหมายกับบุคคลอื่นควรระมัดระวัง สื่อภาษาท่าทางของเราให้ตรงกับคำพูดหรือความรู้สึกเพราะจะช่วยให้ผู้อื่นเข้าใจเราง่ายขึ้น ไม่เกิดเป็นปัญหาเข้าใจผิดกัน เช่น หากเราไม่พอใจสีหน้าท่าทางก็ควรจะสอดคล้องกัน ถ้าไม่พอใจหรือโกรธแต่ยิ้มจะทำให้ผู้อื่นไม่เข้าใจหรือเกิดความเข้าใจตรงข้ามกันได้

หากทุกคนที่ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มตระหนักถึงความสำคัญและปฏิบัติตนได้ดังกล่าวแล้ว ปัญหาที่จะเกิดขึ้นก็จะลดน้อยลง การทำงานก็จะบรรลุผลสำเร็จได้เร็วขึ้น

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลงานของกลุ่ม

กลุ่มการทำงานแต่ละกลุ่มจะเป็นกลุ่มที่พัฒนาและมีความสมบูรณ์ได้เพียงไร สังเกตได้จากผลงานของกลุ่มเป็นสำคัญ คำว่า "ผลงานของกลุ่ม" ในที่นี้หมายถึงปริมาณและคุณภาพของผลผลิตซึ่งกลุ่มต้องการให้เกิดขึ้น การที่จะมีผลงานเป็นที่น่าพอใจหรือไม่ ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่

1. งานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ

ปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อผลงานของกลุ่ม คือ งานที่กลุ่มได้รับมอบหมายให้ปฏิบัตินั่นเอง บางครั้งงานที่ได้รับมอบหมายประกอบด้วยเงื่อนไขต่าง ๆ มากมายเกินกว่าที่กลุ่มจะรับได้ เงื่อนไขที่มีผลกระทบต่อผลงานจนเห็นได้ชัดคือเงื่อนไขด้านการเงิน งานบางชิ้นที่มอบให้กลุ่มปฏิบัติเป็นงานที่ต้องใช้เงิน แต่เงินงบประมาณที่มีอยู่จำกัดมาก เป็นเหตุให้เกิดอุปสรรคในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะถ้ากลุ่มงานต้องดำเนินงานมากกว่าหนึ่งโครงการ แต่มีเงินงบประมาณเพียงพอสำหรับโครงการเดียวเท่านั้น การตัดสินใจว่าจะใช้เงินกับโครงการใดจึงทำได้ลำบากมาก เพราะแต่ละโครงการมีความจำเป็นและความสำคัญเท่าเทียมกัน

ตัวอย่างของเงื่อนไขที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานเป็นกลุ่มอีกอย่างหนึ่ง คือ เวลา งานบางอย่างจำเป็นต้องใช้เวลา เพื่อหาข้อมูล และทางเลือกต่าง ๆ ในการประกอบการตัดสินใจ แต่กลุ่มงานกลับได้รับมอบหมายให้รีบตัดสินใจในเวลาที่จำกัดมาก จึงเป็นเหตุให้มีการตัดสินใจไปโดยไม่รอบคอบ โอกาสที่สมาชิกในกลุ่มจะได้ข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์หรือไม่เพียงพอ หรือโอกาสที่ตัดสินใจไปโดยไม่รอบคอบเป็นไปได้มาก

2. ทรัพยากร

ปัจจัยที่สองที่มีผลกระทบต่อผลผลิตของกลุ่ม ได้แก่ ทรัพยากรที่กลุ่มมีอยู่ ทรัพยากรในที่นี้รวมถึงผู้ปฏิบัติงานด้วย เมื่อกล่าวถึงทรัพยากร เรามักจะคิดในแง่ของการเงินและสิ่งของต่าง ๆ ซึ่งโดยปกติแล้วเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้งานของกลุ่มสำเร็จ และบ่อยครั้งที่ทรัพยากรมนุษย์ถูกมองข้ามไป หลายครั้งที่ทีมงานขาดคนที่มีความสามารถ และความชำนาญที่เหมาะสมกับงานที่กลุ่มจะต้องปฏิบัติ

ก่อนที่จะเริ่มลงมือปฏิบัติงาน กลุ่มควรจะต้องกำหนดทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย เพราะทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในแต่ละโครงการย่อมแตกต่างกันไป เช่น งานบางอย่างต้องการเงินงบประมาณสูง งานบางอย่างต้องการเวลามาก เป็นต้น และสิ่งที่

ควรคำนึงถึงคือคนที่เหมาะสมที่จะปฏิบัติงานนั้น ๆ คนเป็นทรัพยากรที่จำเป็นและสำคัญมากของการปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม งานของกลุ่มจะสำเร็จได้ย่อมขึ้นอยู่กับการที่สมาชิกอุทิศให้กับงานและมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่

3. วิธีการปฏิบัติงาน

วิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม เป็นปัจจัยที่สามที่มีผลกระทบต่อผลผลิตของกลุ่ม บางกลุ่มมีทรัพยากรที่สมบูรณ์ แต่กลับปฏิบัติงานไม่สำเร็จ ในขณะที่กลุ่มบางกลุ่มมีทรัพยากรจำกัด แต่ปฏิบัติงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ทุกประการ ทั้งนี้เป็นเพราะกลุ่มที่ปฏิบัติงานได้สำเร็จมีวิธีการทำงานที่รอบคอบ มีการวางแผนการปฏิบัติงานที่รัดกุม กลุ่มที่ประสบผลสำเร็จมากที่สุด คือ กลุ่มที่มีการวางแผนการปฏิบัติงานได้ดีที่สุด เป็นผลให้สมาชิกในกลุ่มทราบถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี และปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามบทบาทหน้าที่ตามที่ตนรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่

กลุ่มที่มีทรัพยากรสมบูรณ์แต่ไม่มีผลผลิตนั้น ส่วนใหญ่เป็นเพราะมีการใช้ทรัพยากรที่ไม่ถูกต้อง การที่สมาชิกไม่มีความรู้ความเข้าใจอย่างชัดเจนถึงวิธีการปฏิบัติงานให้งานสำเร็จ เป็นเหตุให้สมาชิกเหล่านั้นใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างไม่สมควร โดยมักจะปฏิบัติงานต่าง ๆ ของกลุ่มในจังหวะของเวลาที่ไม่เหมาะสม หรือมักจะปฏิบัติงานของกลุ่มในจังหวะเวลาที่ผลของงานนั้นเกิดประโยชน์กับการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้น้อยที่สุด

ดังนั้น พอสรุปได้ว่าสิ่งสำคัญ 2 ประการของวิธีการปฏิบัติงานของกลุ่ม ได้แก่ การวางแผน และการปฏิบัติตามแผน หลายครั้งที่มักจะปรากฏว่า กลุ่มยึดถือความคิดเห็นที่ว่า กลุ่มจะต้องปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา ใช้เวลาให้เป็นประโยชน์ ไม่ว่างานที่ปฏิบัติอยู่นั้นถูกหรือผิดก็ตาม จนทำให้กลุ่มปฏิบัติงานโครงการใดโครงการหนึ่งโดยไม่ได้มีการวางแผนไว้อย่างรอบคอบ ในกรณีเช่นนี้สมาชิกจะเร่งแต่ปฏิบัติงานจนมิได้พิจารณาถึงสิ่งต่าง ๆ และมิได้มีการวางแผนอย่างรอบคอบเสียก่อน จึงอาจมีปัญหาที่นึกไม่ถึงเกิดขึ้นได้

การดำเนินการตามแผนมิได้หมายถึง การปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้เท่านั้น แต่รวมหมายถึง การคอยตรวจสอบและปรับแผนด้วย กลุ่มที่มีประสิทธิภาพ เป็นกลุ่มที่สามารถปรับแผนให้เข้ากับสภาพที่เปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม ที่อาจจะมิได้มีการเตรียมการณ์ไว้ล่วงหน้า ซึ่งมิได้หมายความว่าต้องเลิกล้มงานตามแผน แต่เป็นการปรับแผนบางอย่าง

4. ขนาดของกลุ่ม

ขนาดของกลุ่มเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อผลผลิต ได้มีผู้สนใจและทำการค้นคว้า

วิจัยเกี่ยวกับเรื่องขนาดของกลุ่มอย่างกว้างขวาง ซึ่งผู้สนใจในเรื่องการทำงานเป็นกลุ่มแต่ละคนมีความคิดเห็นต่าง ๆ กันว่าจำนวนสมาชิกที่ปฏิบัติงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ควรจะประกอบด้วยสมาชิกกี่คน แต่ผลของการวิจัยยังสรุปไม่ได้ว่ากลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีขนาดใหญ่เพียงไร อย่างไรก็ดี มีข้อสังเกตว่า ขนาดของกลุ่มมีผลกระทบต่อผลผลิตของกลุ่มอย่างแน่นอน

มีผู้ให้ความเห็นว่า ขนาดของกลุ่มควรจะประกอบด้วยสมาชิกที่ไม่มากเกินไป ควรเป็นจำนวนสมาชิกที่เมื่อนั่งประชุมกันแล้ว ทุกคนได้ยินสมาชิกอื่น ๆ พูดได้อย่างถนัด และจำนวนสมาชิกควรเป็นเลขคี่ เนื่องว่าเมื่อมีการแบ่งความคิดเห็นออกเป็น 2 พวก และมีความจำเป็นต้องนับคะแนนเสียงจะได้มีเสียงข้างมาก ฉะนั้น จำนวนสมาชิกที่เหมาะสมน่าจะเป็นประมาณ 7 - 9 คน ถ้ากลุ่มงานมีจำนวนสมาชิกมากกว่านี้ สมาชิกมีแนวโน้มที่จะแบ่งแยกกันออกไปเป็นกลุ่มย่อย ทำให้ผู้นำทีมปฏิบัติหน้าที่ได้ลำบาก และการสื่อความหมายในกลุ่มไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

ขนาดของกลุ่มมีผลกระทบต่อความรู้ของสมาชิกในกลุ่มเป็นอย่างยิ่ง เมื่อขนาดของกลุ่มเล็กจนเกินไป สมาชิกมีความรู้สึกว่า งานที่ปฏิบัติอยู่เป็นงานหนักเกินไป ทำให้เกิดความท้อถอย ไม่ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ ในขณะเดียวกัน ขนาดของกลุ่มที่ใหญ่เกินไป สมาชิกอาจมีความรู้สึกว่า กลุ่มคงไม่ต้องการแรงงานจากตนมากเท่าไร จึงเป็นผลให้สมาชิกต่างก็ไม่อุทิศตนให้กับกลุ่มอย่างเต็มกำลัง เพราะเห็นว่าสมาชิกอื่นอีกเป็นจำนวนมากที่รับผิดชอบงานนี้อยู่ด้วย ดังนั้น จึงอาจสรุปได้ว่า กลุ่มน่าจะประกอบด้วยจำนวนสมาชิกเท่าที่จำเป็นในการปฏิบัติงานร่วมกันแต่ละชิ้นของกลุ่มให้สำเร็จลุล่วงไปได้

5. องค์ประกอบของกลุ่ม

ปัจจัยอีกอย่างหนึ่งที่มีผลกระทบต่อผลผลิตของกลุ่ม คือ องค์ประกอบของกลุ่ม กลุ่มจะมีคุณลักษณะอย่างไร ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของสมาชิก สมาชิกในกลุ่มบางกลุ่มเป็นผู้ที่มีความรู้สึกและทัศนคติที่สอดคล้องกัน แต่สมาชิกบางกลุ่มมีการไม่เข้าใจกัน มีข้อขัดแย้งระหว่างสมาชิก ถ้าเป็นเช่นในกรณีหลังผลผลิตของกลุ่มที่ต้องการมีการใช้ความคิดใหม่ ๆ และต้องมีการทำกิจกรรมใหม่ ๆ ย่อมจะลดน้อยลง องค์ประกอบที่ดีที่สุดของกลุ่ม คือ กลุ่มประกอบด้วยสมาชิกที่มีหลักการและแนวความคิดที่สอดคล้องกันในเรื่องงานของกลุ่ม แม้จะมีทัศนคติ พื้นฐาน และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ซึ่งความจริงแล้ว ความแตกต่างเหล่านั้น ก่อให้เกิดความคิดเห็นที่แปลกใหม่ เป็นประโยชน์ต่อกลุ่ม

ในการปฏิบัติงานเป็นกลุ่มให้มีผลผลิตเป็นที่น่าพอใจหรือผลผลิตที่บรรลุตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม กลุ่มต้องประกอบด้วยสมาชิกที่มีความรู้ความสามารถหลาย ๆ ทาง เช่น สมาชิกคนหนึ่งมีความสามารถในการดำเนินการเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ สมาชิกอีกคนหนึ่งมีความถนัด

เกี่ยวกับการเงินและงบประมาณ สมาชิกอีกคนหนึ่งมีความถนัดในการประสานงาน เป็นต้น

สิ่งสำคัญคือ สมาชิกในกลุ่มทุกคน จำเป็นต้องพร้อมที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงไปในแนวเดียวกัน เชื่อใจซึ่งกันและกัน กล้าและมั่นใจที่จะถามปัญหาที่ตนเองสงสัยในโอกาสที่สมควร มีความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกันให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

6. รางวัลหรือสิ่งตอบแทน

ปัจจัยสุดท้ายที่มีผลกระทบต่อผลผลิตกลุ่ม คือรางวัลหรือสิ่งตอบแทน หลักจิตวิทยาในการปฏิบัติงาน คือ คนเราปฏิบัติงานเพื่อหวังสิ่งตอบแทน หรือหวังว่าเขาจะได้รับอะไรเป็นการตอบแทน หรือหวังว่าเขาน่าจะได้รับอะไรเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงานครั้งนั้น ฉะนั้น การที่จะให้กลุ่มใดปฏิบัติงานได้สำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์น่าจะศึกษาว่ากลุ่มต้องการที่จะได้สิ่งตอบแทนในรูปใด และพยายามให้กลุ่มได้รับทราบว่าจะได้สิ่งตอบแทนในรูปแบบที่พวกเขาอยากจะได้ ส่วนใหญ่แล้วสมาชิกในกลุ่มแต่ละคนต้องการสิ่งตอบแทนในรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป

ผลที่ได้รับจากการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นกลุ่ม มีทั้งผลที่เกิดขึ้นภายในกลุ่ม และภายนอกกลุ่ม ผลที่เกิดขึ้นภายใน ได้แก่ การได้พบเพื่อนสมาชิกใหม่ ๆ ในกลุ่ม ความรู้สึกที่ดีขึ้นเกี่ยวกับตนเองและสมาชิกอื่น ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง สัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิกในปัจจุบันและอนาคต ผลที่เกิดขึ้นภายนอกอาจจะเป็นชื่อเสียงที่ได้รับจากบุคคลภายนอกกลุ่ม การได้รับเชิญให้ร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่มอื่น ๆ หรือกิจกรรมอื่น ๆ เนื่องมาจากผลงานที่ประสบผลสำเร็จของกลุ่มปัจจุบัน หรือสิ่งตอบแทนในรูปของรางวัลที่ได้รับ เพราะมีผลงานดี เป็นต้น

เมื่อสมาชิกในกลุ่มพิจารณาแล้วเห็นว่า สิ่งตอบแทนมีมากเพียงพอ สมาชิกมักจะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ในขณะเดียวกันถ้าผลตอบแทนน้อย การเข้าไปมีส่วนร่วมปฏิบัติงานของสมาชิกจะลดน้อยลงเช่นกัน ผลงานของกลุ่มจะดีขึ้นเมื่อสิ่งตอบแทนทั้งภายในกลุ่มและภายนอก เป็นที่สนใจและพอใจ เป็นเครื่องจูงใจให้สมาชิกปฏิบัติหน้าที่ได้ดีที่สุด เพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

การสร้างบรรยากาศเพื่อความสำเร็จของกลุ่ม

ความสำเร็จในการทำงานใด ๆ ก็ตามขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ 2 ประการ คือคนที่ทำงานกับวิธีการทำงานของคนนั้น แต่ถ้าพิจารณาอย่างถ่องแท้แล้วจะพบว่ากลุ่มมีปัจจัยอื่น ๆ เข้ามา

เกี่ยวข้องอยู่อีกโดยเฉพาะอย่างยิ่งกับการทำงานเป็นกลุ่มที่คนตั้งแต่สองคนมาร่วมมือร่วมใจทำงานด้วยกัน ปัจจัยที่นับว่ามีผลต่อความสำเร็จของการทำงานเป็นกลุ่มอีกประการหนึ่งด้วยคือ บรรยากาศในการทำงาน อันหมายถึงความรู้สึกที่สมาชิกกลุ่มมีต่อการทำงานและมีต่อสมาชิกด้วยกัน กลุ่มใดที่สมาชิกในกลุ่มมีความเข้าใจกัน มีความจริงใจต่อกัน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความร่วมมือร่วมใจ มีความสดชื่อน ร่าเริง ไว้วางใจกัน การดำเนินงานของกลุ่มก็จะเป็นไปโดยราบรื่น รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ เรียกว่ามีบรรยากาศในการทำงานที่ดี ตรงกันข้ามกลุ่มใดที่มีความหวาดระแวง ไม่คุ้นเคย ไม่ไว้วางใจกัน มีความตึงเครียดเง้ียบขริม ระมัดระวังตัว งานของกลุ่มก็จะดำเนินไปอย่างเชื่องช้า เฉื่อยชา ไม่มีประสิทธิภาพ หรือบางครั้งก็ไม่อาจจะทำงานให้สำเร็จลงได้ เรียกว่ามีบรรยากาศในการทำงานไม่ดี

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าบรรยากาศความคุ้นเคยเป็นกันเองของสมาชิกกลุ่มมีผลต่อความสำเร็จของการทำงานเป็นกลุ่มอย่างมาก เพราะในการรวมกลุ่มกันย่อยจะต้องมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกและถ้ามีความคุ้นเคยเป็นกันเองแล้ว ก็จะนำไปสู่ความชอบพอเข้าใจกัน เห็นอกเห็นใจกัน การเกี่ยวข้องสัมพันธ์การตอบโต้ก็เป็นไปในทางบวกหรือในทางที่ดี อันจะมีผลต่อความสำเร็จในการทำงานร่วมกัน

การสร้างบรรยากาศความคุ้นเคยเป็นกันเองหมายถึงการสร้างความพอใจความสบายใจความถูกใจเวลาอยู่ร่วมกันซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มหลายประการ เช่น

1. ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความพึงพอใจ
2. ก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างสมาชิก เกิดความไว้วางใจ ชอบพอ มีมนุษย-สัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
3. ก่อให้เกิดพลังสามัคคีในการปฏิบัติงานร่วมกัน
4. ก่อให้เกิดความราบรื่นในการทำงาน คือไม่มีอุปสรรคที่เกิดเนื่องจากความไม่พอใจระหว่างสมาชิกด้วยกัน
5. ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ที่จะทำงานหรือแก้ปัญหาด้วยกัน และสามารถขจัดความขัดแย้งได้

หลักในการสร้างบรรยากาศความคุ้นเคยเป็นกันเอง เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มที่น่าสนใจ มีอยู่ 5 ประการ คือ

1. บรรยากาศของความรู้จักชิ่งกันและกัน โดยให้สมาชิกกลุ่มได้มีโอกาสศึกษากันและกัน อาจเป็นโดยการสัมภาษณ์พูดคุยแนะนำตัวต่อกันในเรื่องทั่ว ๆ ไป เช่น ความคิด ทัศนคติ ความรู้สึก ความชอบ ความไม่ชอบ เป็นต้น

2. บรรยากาศที่มีการยอมรับนับถือ โดยให้สมาชิกรู้จักตนเอง ยอมรับนับถือตนเองและคนอื่น ๆ ในฐานะที่เป็นสมาชิกกลุ่มด้วยกัน

3. บรรยากาศที่มีความอบอุ่นโดยให้สมาชิกเห็นว่ากลุ่มนั้นมีค่ามีประโยชน์ต่อตน พยายามให้สมาชิกมีความสุขโดยให้ความจริงใจ ยิ้มแย้มแจ่มใส ช่วยเหลือกันและกัน

4. บรรยากาศที่มีอิสระ โดยให้สมาชิกรู้สึกว่าได้รับความเชื่อถือยอมรับในความสามารถของตน ปลอดจากการตัดสินหรือมองไปในทางที่ไม่ถูกต้อง สามารถที่จะแสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่เพื่อเป็นประโยชน์แก่กลุ่ม

5. บรรยากาศแห่งความสำเร็จ โดยให้สมาชิกได้กำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน เพื่อสนองความต้องการของทุกคน ให้ทุกคนยอมรับในวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในความสำเร็จของงานที่ตนเองเป็นผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ และได้รับประโยชน์จากความสำเร็จของการทำงานร่วมกันอย่างยุติธรรม

บรรยากาศความคุ้นเคยเป็นกันเอง เป็นสิ่งจูงใจสมาชิกให้เกิดความพอใจในการทำงานร่วมกันกับสมาชิกคนอื่น ๆ เกิดความรักความสามัคคีเห็นอกเห็นใจร่วมมือกัน ทำให้เกิดความเต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อกลุ่ม ซึ่งแน่นอนว่าจะเกิดผลดีต่อการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

ฉลอง ภิรมย์รัตน์. กระบวนการกลุ่ม. กรุงเทพ ฯ : ม.ป.ท. 2519.

ทิศนา แขมมณี และคนอื่น ๆ. กลุ่มสัมพันธ์ : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ เล่ม 1. กรุงเทพ ฯ : โรงพิมพ์บูรพาศิลป์, 2528.

เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. พฤติกรรมองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพ ฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2529.

ธรรมรส โชติกุญชร. มนุษยสัมพันธ์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพ ฯ : โรงพิมพ์พิฆเณศ, 2519.

น้อย ศิริโชติ. เทคนิคการฝึกอบรม. กรุงเทพ ฯ : โอเดียนสโตร์, 2524.

บุญเลิศ ไพรินทร์. การศึกษาเพื่อให้การฝึกอบรมเป็นเงื่อนไขในการแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งผู้บังคับบัญชาระดับต้นในข้าราชการพลเรือน. กรุงเทพ ฯ : โรงพิมพ์สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2531.

ประถม แสงสว่าง. ประมวลบทความทางวิชาการสำหรับผู้บริหาร. นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2523.

ผิน ปานขาว. "การฝึกอบรมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การอย่างมีแผน," ใน ทรัพยากรมนุษย์. 2 (ไตรมาสที่สอง 2520) : 24 - 28.

พัฒน์ บุญยรัตพันธ์. การสร้างพลังชุมชนโดยขบวนการพัฒนาชุมชน. กรุงเทพ ฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2517.

ไพรัตน์ เตชะรินทร์. ทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติงานพัฒนาชุมชน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพ ฯ : วัชรินทร์การพิมพ์, 2516.

ไพศาล ไกรสิทธิ์. วัฒนธรรมการทำงานของคนไทย. ปริญญานิพนธ์ กศด. กรุงเทพ ฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2524.

มนต์ชัย รัตนะ. "การศึกษากับตลาดแรงงานในทศวรรษหน้า," ใน การสัมมนาวิชาการและประชุมสามัญประจำปี 2534 เรื่อง การแนะแนวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพ ฯ : สมาคมแนะแนวแห่งประเทศไทย, 2534.

วิจิตร ศรีสอ้าน. "นโยบายของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชกับการพัฒนาชมรมนักศึกษา," รายงานการสัมมนาผู้แทนคณะกรรมการชมรมนักศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. กรุงเทพ ฯ : กองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2529.

วิเชียร ชิวพิมาย. การฝึกอบรมและคู่มือวิทยากร. กรุงเทพ ฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2528.

วุฒิชัย จำนงค์. แนวคิดเรื่องนฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพ ฯ : เจริญรัตน์การพิมพ์, 2522.

สมคิด เมตไตรพันธ์. การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเสริมสร้างสมรรถภาพการทำงานเป็นกลุ่มสำหรับผู้นำท้องถิ่นระดับหมู่บ้านในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพ ฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530 . อัดสำเนา.

สมพงศ์ เกษมสิน. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพ ฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2521.

_____. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพ ฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2519.

_____. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพ ฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2526.

สันติ ฤกษ์จำนง. "นานาทัศนะว่าด้วยคุณภาพบัณฑิตในสายตาผู้บริหารงานบุคคล," ใน การสัมมนาวิชาการและประชุมสามัญประจำปี 2534 เรื่อง การแนะแนวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพ ฯ : สมาคมแนะแนวแห่งประเทศไทย, 2534.

สิปปนนท์ เกตุทัต. "วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมสู่อนาคตของสังคมไทย" ใน ปาฐกถาไสวสุทธิพิทักษ์ ครั้งที่ 2. กรุงเทพ ฯ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2535.

สุพรรณี ไชยอำพร. "การศึกษาเจาะลึกโครงการพัฒนาองค์กรประชาชน กรณีจังหวัดสุรินทร์." ใน การวิจัยทางการศึกษาและการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา. หน้า 2105 - 2108. กรุงเทพ ฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี, 2532.

อภิชัย พันธเสน และคนอื่น ๆ. รายงานวิจัยเรื่องการเตรียมอุดมศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่สังคมที่นึงปรารถนา. กรุงเทพ ฯ : สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2532.

อรุณ รักธรรม. มนุษยสัมพันธ์กับนักบริหาร. กรุงเทพ ฯ : โรงพิมพ์ห้างหุ้นส่วนบ.สัมพันธ์พาณิชย์, 2533.

_____. การพัฒนาองค์การ : แนวความคิดและการประยุกต์ใช้ในระบบสังคมไทย. กรุงเทพ ฯ : โรงพิมพ์สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2532.

_____. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพ ฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2522.

———. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพ ฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2517.

———. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพ ฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2525.

อัชฌนา เวสารัชช์. การหาความจำเป็นและการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม. กรุงเทพ ฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2526.

Bass, Bernard M. Leadership Psychology and Organizational Behavior. New York : Harper and Row, 1960.

Beach, Dale S. Personnel : The Management of People at Work. 3rd ed., New York : MacMillan Publishing Co., 1980.

Bennis, Warren G. Organization Development : Its Nature Origin and Prospects. New York : Addison-Weiley Publishing Co., Inc., 1969.

Berman, Ernest G. and Nancy C. Borman. Effective Small Group Communication. Minneapolis : Burgess Publishing Company, 1972.

Boydell, T.H. A Guide to Identification of Training Needs. London : British Association for Commercial and Industrial Education, 1979.

Burby, Raymond J. Fundamentals of Leadership. Massachusetts : Addison Weiley Publishing Co., 1972.

Carlwright, Dorwin and Alvin Zander. Group Dynamics. 3rd. ed. New York : Harper and Row Publishers, 1968.

Dunn, J. D. Elvis Stephen and Kelley J. Roland. Management Essentials : Resource. New York : McGraw-Hill Book, Co., .1973.

Flippo, Edwin B. Management : A Behavioral Approach. Boston : Allyn and Bacon, Inc., 1970.

Gulley, Halbert E. Discussion Conference and Group Process. New York : Holt, Rienhart and Winston Inc., 1960.

Haskell, Pratricia C. Leadership in Office. New York : American Management Association Inc., 1963.

Hemphil, John K. Situationa Factors in Leadership. Columbus : Ohio State University Press, 1949.

Hersey, Paul and Kenneth H. Blanchard. Management of Organization Behavior. 2nd ed., Englewood Cliffs, New York : Prentice Hall, 1972.

Kemp, Calton G. Perspectives on the Group Process. Boston : Houghton Miffin, 1964.

1957.

Lewins, Arthur J. and Meil Alice. Supervision for Improved Instruction New Challenges, New Responses. Belmont, California : Wadworth Publishing, 1972.

Likert, Rensis. The Human Organization. New York : McGraw-Hill Book Company., 1967.

Nadler, Leonard. Design Training Program : The Critical Events Model. Massachusetts : Addison Wesley Publishing Company, 1982.

Napier, Redney W. and Malti K. Gershenfield. Groups : Theory and Experience. Boston : Houghton Mifflin Co., 1973.

Odeorne, George S. Training by Objectives : An Economic Approch to Management Training. New York : The McMillian Company, 1970.

Schein, E. H. Organizational Pshychology. New Jersey : Prentic-Hall, 1965.

Shaw, Marwin E. Group Dynamics. 2nd. ed. New York : McGraw-Hill Book Company, 1976.

Stogdill, Ralp M. "Personal Factors Associated with Leadership," A Survey of Literature in Leadership. Maryland : Penguin Book, 1969.

Strang, Ruth May. Group Work in Education. New York : Harper & Brothers, 1958.

Tead, Ordway. The Art of Leadership. New York : McGraw-Hill Book Company, 1965.

Whitehill, M & Arthur, Jr. Personnel Relation. New York : McGraw-Hill Book Company, 1955.

แบบทดสอบความรู้
หน่วยที่ 1 ความเป็นผู้นำ
หน่วยที่ 2 การทำงานเป็นกลุ่ม

แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์
หน่วยที่ 1 ความเป็นผู้นำ

<u>คำชี้แจง</u>

โปรดตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย X ตรงกับตัวเลือกที่ท่านพิจารณาว่าถูกต้องเหมาะสมมากที่สุด

1. ผู้นำควรมีคุณลักษณะเช่นไร
   1. เป็นคน ๆ เดียวกันในทุก ๆ งานเพื่อจะได้มีความชำนาญ
   2. เป็นใครก็ได้ที่ได้รับแต่งตั้งเพราะสมาชิกต้องปฏิบัติตามอยู่แล้ว
   3. เป็นคนที่เหมาะสมกับงาน คือมีความรู้ความสามารถในงานนั้นเป็นอย่างดี
   4. เป็นใครก็ได้ที่หมุนเวียนกันเป็นผู้นำเพราะจะเป็นการฝึกให้ทุกคนได้เรียนรู้งาน
2. อำนาจและหน้าที่ของผู้นำคืออะไร
   1. ผู้นำคือผู้ที่ทำหน้าที่แทนกลุ่ม
   2. ผู้นำคือผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มให้เป็นหัวหน้า
   3. ผู้นำคือผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่น
   4. ผู้นำคือผู้ที่ได้รับตำแหน่งและใช้อิทธิพลในการกำหนดเป้าหมายขององค์การ
3. คุณสมบัติใดที่<u>ไม่พึงมี</u>ในตัวผู้นำมากที่สุด
   1. ปฏิบัติตามใจสมาชิกกลุ่ม
   2. ปิดกั้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน
   3. ไม่ฟังคำคัดค้าน ดื้อรั้น หน้าไหว้หลังหลอก
   4. ปฏิเสธจุดอ่อนของตนเอง มีอารมณ์รุนแรง
4. ผู้นำควรมีบทบาทเกี่ยวข้องกับเรื่องใดน้อยที่สุด
   1. บทบาทที่เกี่ยวข้องกับคน
   2. บทบาทที่เกี่ยวข้องกับงาน
   3. บทบาทที่เกี่ยวข้องกับชุมชน
   4. บทบาทที่เกี่ยวข้องกับส่วนตัว
5. ผู้นำควรใช้อำนาจแบบใดเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน
   1. แบบตามสบาย
   2. แบบเผด็จการ
   3. แบบกึ่งเผด็จการ
   4. แบบประชาธิปไตย

6. ลักษณะสมาชิกกลุ่มเช่นไรที่มีผลต่อประสิทธิภาพมากที่สุด
   1. ทำงานด้วยความสบายใจ
   2. ยกย่องนับถือซึ่งกันและกัน
   3. ไม่พอใจถ้าไม่ได้ดั่งที่ตนคิด
   4. ไม่พัฒนาความคิดของตนเอง
7. กลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยบรรยากาศการทำงานของกลุ่มจะเป็นเช่นไร
   1. ร่วมมือร่วมใจกัน
   2. ทำงานตามใจชอบ
   3. รับผิดชอบในงานของตัว
   4. แข่งขันกันในการทำงาน
8. ท่านคิดว่านายกรัฐมนตรีคนปัจจุบันบริหารงานในรูปแบบ
   1. แบบตามสบาย
   2. แบบเผด็จการ
   3. แบบกึ่งเผด็จการ
   4. แบบประชาธิปไตย
9. ความหมายของการตัดสินใจกรณีใดที่ควรกระทำมากที่สุด
   1. เลือกกระทำอย่างต่อเนื่อง
   2. เลือกกระทำตามสถานการณ์
   3. เลือกกระทำในหนทางที่ดีที่สุด
   4. เลือกกระทำตามที่ผู้นำต้องการ
10. เมื่อเกิดการผิดพลาดจากการตัดสินใจท่านควรปฏิบัติอย่างไร
   1. ยกเลิกโครงการ
   2. ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ
   3. ไม่ขยายกิจการเพิ่มอีก
   4. แสวงหาแนวทางใหม่ที่ดีกว่า
11. การตัดสินใจในการบริหารที่ผิดพลาดเกี่ยวเนื่องกับสิ่งใดเป็นสำคัญ
   1. วิจารญานของผู้ตัดสินใจ
   2. เกณฑ์ในการวิเคราะห์ตัดสินใจ
   3. ระยะเวลาที่จะต้องใช้ในการตัดสินใจ
   4. คุณภาพของข้อมูลที่ได้ประกอบการตัดสินใจ

12. ความหมายของการวินิจฉัยสั่งการคืออย่างไร
    1. การรวบรวมข้อมูลประกอบการตัดสินใจ
    2. การวิเคราะห์ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ
    3. การตรวจสอบไตร่ตรองถึงเหตุผลต่าง ๆ
    4. การเลือกทางปฏิบัติซึ่งมีหลายทางเพื่อไปสู่เป้าหมาย
13. ในกระบวนการของการวินิจฉัยสั่งการสิ่งใดสำคัญที่สุด
    1. การแสวงหาข้อมูล
    2. การตรวจสอบข้อมูล
    3. การวิเคราะห์ข้อมูล
    4. การประเมินผลข้อมูล
14. ความหมายที่ถูกต้องของ "ปัญหา" คืออะไร
    1. สาเหตุของความท้อแท้
    2. สิ่งที่มนุษย์ทุกคนต้องประสบ
    3. สิ่งที่สร้างขวัญและกำลังใจ
    4. สิ่งที่เกิดขึ้นโดยปกติธรรมชาติ
15. ปัญหาจัดแบ่งได้เป็นประเภทได้บ้าง
    1. ปัญหาข้อขัดข้อง ปัญหาการแก้ไข ปัญหาป้องปรามและปัญหาการพัฒนา
    2. ปัญหาข้อขัดข้อง ปัญหาการป้องกัน ปัญหาตัดสินใจและปัญหาการพัฒนา
    3. ปัญหาข้อขัดข้อง ปัญหาการป้องกัน ปัญหาปราบปรามและปัญหาการแก้ไข
    4. ปัญหาข้อขัดข้อง ปัญหาการป้องกัน ปัญหาการแก้ไข และปัญหาการพัฒนา
16. แนวคิดใดที่ไม่ใช่กระบวนการแก้ปัญหา
    1. การตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการ
    2. การกำหนดปัญหาและการรวบรวมข้อมูล
    3. การจัดทำแผนการประเมินและติดตามผล
    4. การกำหนดวัตถุประสงค์และแสวงหาวิธีการ
17. วิธีการใดควรใช้ในการแก้ไขปัญหาที่ขัดแย้งในองค์การ
    1. แบบ แพ้-แพ้
    2. แบบ แพ้-ชนะ
    3. แบบ ชนะ-ชนะ
    4. แบบตามสถานการณ์

18. การสร้างขวัญกำลังใจมีผลกระทบต่อสิ่งใดมากที่สุด
    1. พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกต่อผู้นำ
    2. พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกต่อองค์การ
    3. พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกต่อผู้ร่วมงาน
    4. พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกต่อผลิตผลของงาน
19. การสร้างขวัญกำลังใจที่ดีจะช่วยส่งผลในด้านใดมากที่สุด
    1. เพิ่มอำนาจให้แก่ผู้นำ
    2. เพิ่มบทบาทให้แก่สมาชิก
    3. เพิ่มผลผลิตให้แก่องค์การ
    4. เพิ่มการปรับปรุงพฤติกรรมสมาชิก
20. ท่านมีหลักการในการตัดสินความผิดของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร
    1. พิจารณาจากคนของท่านเอง
    2. ยึดกฎข้อบังคับของหน่วยงาน
    3. ตั้งกรรมการจากคนนอกกลุ่มผู้กระทำผิด
    4. ตั้งกรรมการจากคนในกลุ่มเดียวกับผู้กระทำผิด
21. สิ่งจูงใจของมาสโลว์และของเฮอร์ซเบอร์ก มุ่งเน้นด้านใดที่คล้ายกันมากที่สุด
    1. ด้านจิตใจ
    2. ด้านสังคม
    3. ด้านอารมณ์
    4. ด้านร่างกาย
22. แนวคิดของมาสโลว์เกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ที่ต้องการได้รับการตอบสนองทีละระดับความต้องการ แนวคิดนี้จะเป็นจริงได้ต้องยอมรับในเรื่องใด
    1. ทุกคนมีฐานะทางสังคมเท่าเทียมกัน
    2. ทุนคนมีฐานะทางเศรษฐกิจเท่าเทียมกัน
    3. ทุกคนมีฐานะทางการเมืองเท่าเทียมกัน
    4. ทุกคนมีความรู้ความสามารถเท่าเทียมกัน
23. ท่านมีหลักการอย่างไรในการตรวจสอบขวัญกำลังใจของผู้ร่วมงาน
    1. วิเคราะห์จากผลงานของสมาชิก
    2. วิเคราะห์จากรายได้ของสมาชิก
    3. วิเคราะห์จากนโยบายของสมาชิก
    4. การวิเคราะห์จากความต้องการของสมาชิก

24. การสร้างขวัญและแรงจูงใจเพื่อให้สมาชิกปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ควรยึดหลักการใดเป็นสำคัญ
    1. ความสามัคคี
    2. ความยุติธรรม
    3. ความเสมอภาค
    4. ความเหมาะสม
25. ถ้าการขาดงานของสมาชิกมีสาเหตุจากการขาดแรงจูงใจ ท่านจะดำเนินการในเรื่องใดเพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับสมาชิก
    1. การจัดสวัสดิการ
    2. การเพิ่มเงินเดือน
    3. การมอบหมายงาน
    4. การปรับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่

แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์
หน่วยที่ 2 การทำงานเป็นกลุ่ม

คำชี้แจง

โปรดตอบคำถามโดยทำเครื่องหมาย X ตรงกับตัวเลือกที่ท่านพิจารณาว่าถูกต้องเหมาะสมมากที่สุด

26. จุดมุ่งหมายสูงสุดของการทำงานเป็นกลุ่มคืออะไร
    1. ความสามัคคีของสมาชิก
    2. ความสำเร็จตามแผนงาน
    3. ผลงานที่ได้มีประสิทธิภาพสูง
    4. ขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงาน
27. การทำงานเป็นกลุ่มจะประสบความสำเร็จขึ้นกับปัจจัยใดที่สำคัญ
    1. ผู้นำดี สมาชิกดี เงินทุนดี
    2. ผู้นำดี สมาชิกดี วิธีการจัดการดี
    3. เงินทุนดี วิธีการจัดการดี สมาชิกดี
    4. ความตั้งใจดี วิธีการทำงานดี เงินทุนดี
28. กลุ่มแบบใดที่มีโอกาสทำงานได้สำเร็จมากที่สุด
    1. กลุ่มที่มีคนจำนวนมาก
    2. กลุ่มที่มีเงินทุนจำนวนมาก
    3. กลุ่มที่มีความร่วมมือกันมาก
    4. กลุ่มที่มีความขยันหมั่นเพียรมาก
29. บทบาทของสมาชิกกลุ่มที่ดีควรเป็นเช่นไร
    1. ไม่เข้าไปก้าวก่ายงานของผู้นำในทุก ๆ เรื่อง
    2. เปิดโอกาสให้สมาชิกคนอื่นได้ทำงานให้มากที่สุด
    3. เปิดโอกาสให้ผู้นำกลุ่มได้ทำงานของกลุ่มให้มากที่สุด
    4. ให้ความร่วมมือในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ

แบบวัดผลสัมฤทธิ์

30. บทบาทที่ดีของสมาชิกกลุ่มในการประชุมกลุ่มคืออย่างไร
    1. ควรขอให้สมาชิกคนอื่น ๆ เสนอความเห็นก่อน
    2. ควรเสนอความคิดเห็นของตนให้กลุ่มได้พิจารณา
    3. ควรฟังความคิดเห็นของผู้นำ เพราะเป็นคนสำคัญของกลุ่ม
    4. ไม่ควรเสนอความคิดเห็นมากนัก เพราะจะทำให้เสียเวลามาก
31. ก่อนลงมือทำงานตามแผนงานควรทบทวนเรื่อง
    1. แผนงาน
    2. กำหนดการ
    3. จุดมุ่งหมาย
    4. การประเมินผล
32. ข้อความใดแสดงถึงความสำคัญของการทำงานเป็นกลุ่ม
    1. มุ่งให้บรรลุวัตถุประสงค์ของผู้นำ
    2. มุ่งให้บรรลุวัตถุประสงค์ของชาติ
    3. มุ่งให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสมาชิก
    4. มุ่งให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
33. การพัฒนากลุ่มทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ต้องอาศัยสิ่งใด
    1. บทบาทของผู้นำ
    2. บทบาทของสมาชิก
    3. บทบาทของที่ปรึกษา
    4. บทบาทของหน่วยงาน
34. คำที่กล่าวว่า "คนไทยมีความสามารถเฉพาะตัวดี แต่ถ้าทำงานเป็นกลุ่มพบแต่ความล้มเหลว" จากข้อความนี้ ท่านจะแก้ไขในการพัฒนากลุ่มทำงานในเรื่องใด
    1. การกำหนดนโยบายของกลุ่ม
    2. การสร้างความสามัคคีในกลุ่ม
    3. การกำหนดบทบาทหน้าที่ของสมาชิก
    4. การยอมรับความคิดเห็นของสมาชิก
35. ในขณะที่กลุ่มประสบปัญหาในการทำงาน ผู้นำควรปฏิบัติอย่างไร
    1. หลีกเลี่ยงการพูดถึงปัญหาที่แท้จริง
    2. มอบหมายให้สมาชิกในกลุ่มช่วยแก้ปัญหา
    3. รายงานปัญหาให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบ
    4. แจ้งให้สมาชิกรับทราบ อธิบายให้เข้าใจปัญหา

36. เมื่อมีข้อมูล และสมาชิกทำงานร่วมกันอย่างดี แต่มีปัญหาเกิดขึ้น ผู้นำควรปฏิบัติคือ
    1. เลือกผู้นำใหม่
    2. เลือกสมาชิกใหม่
    3. จัดกลุ่มทำงานใหม่
    4. หาวิธีแก้ปัญหาใหม่
37. ท่านมีวิธีการเลือกผู้นำเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการทำงานอย่างไร
    1. เลือกตามความนิยม
    2. เลือกตามความพอใจ
    3. เลือกตามระเบียบกฎเกณฑ์
    4. เลือกตามความรู้ความสามารถ
38. ลำดับขั้นตอนของการทำงานกลุ่มเป็นอย่างไร
    1. วางแผน แบ่งงาน ปฏิบัติตามแผน ประเมินผลงาน
    2. แบ่งงาน วางแผน ปฏิบัติตามแผน ประเมินผลงาน
    3. วางแผน แบ่งงาน ประเมินผลงาน ปฏิบัติตามแผน
    4. ประเมินผลงาน ปฏิบัติตามแผน แบ่งงาน วางแผน
39. จุดมุ่งหมายที่ดีในการทำงานควรเป็นอย่างไร
    1. ครอบคลุม
    2. ได้ประโยชน์มาก
    3. สามารถกระทำได้
    4. เหมาะสมต่อผู้ปฏิบัติ
40. การกำหนดจุดมุ่งหมายมีประโยชน์ต่อสมาชิกในการทำงานกลุ่มอย่างไร
    1. มีกำลังใจที่จะทำงาน
    2. เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน
    3. ได้ทราบทิศทางการทำงานตรงกัน
    4. ได้แลกเปลี่ยนความเห็นของกันและกัน
41. ใครมีบทบาทสำคัญในการกำหนดระเบียบการทำงานกลุ่มเพราะอะไร
    1. ผู้นำกลุ่มเพราะเป็นผู้ควบคุมกลุ่ม
    2. สมาชิกกลุ่มทุกคนเพราะต้องใช้ร่วมกัน
    3. สมาชิกกลุ่มที่มีอาวุโสที่สุดเพราะคนอื่นเกรงใจ
    4. เลขานุการของกลุ่มเพราะเป็นผู้ติดตามผลงานของกลุ่ม

42. จุดมุ่งหมายของการประเมินผลงานคืออะไร
    1. เพื่อแก้ไขข้อบกพร่อง
    2. เพื่อรายงานผลการปฏิบัติงาน
    3. เพื่อรับทราบผลจากการทำงาน
    4. เพื่อตรวจสอบงานตามจุดมุ่งหมาย
43. การตรวจสอบผลงานเป็นระยะ ๆ มีผลดีอย่างไร
    1. การทำงานไม่ผิดพลาด
    2. ผู้นำมีอำนาจควบคุมสมาชิก
    3. สมาชิกไม่กล้าหลบเลี่ยงงาน
    4. สามารถแก้ไขข้อบกพร่องแต่เนิ่น ๆ
44. วิธีการประสานงานระหว่างกลุ่มที่ดีคืออย่างไร
    1. กำหนดนโยบายและแผนงานได้ชัดเจน
    2. จัดประชุมร่วมกันและมอบหมายหน้าที่ร่วมกัน
    3. สับเปลี่ยนหน้าที่ของสมาชิกและจัดสถานที่ปฏิบัติงานใกล้กัน
    4. กำหนดให้มีผู้ทำหน้าที่ประสานงานและให้สมาชิกเป็นสมาชิกได้หลายกลุ่ม
45. การสื่อความหมายที่ดีคืออย่างไร
    1. การที่สามารถพูดได้ดังฟังชัด
    2. การที่สามารถพูดจาได้ไพเราะน่าฟัง
    3. การที่สามารถพูดชักจูงให้คนอื่นคล้อยตามได้
    4. การที่สามารถทำให้คนอื่นเข้าใจตามที่ต้องการได้
46. สาเหตุของการสูญเปล่าที่เกิดจากการประชุมของสมาชิกคืออะไร
    1. การพูดนอกเรื่องที่ประชุม
    2. การไม่เสนอความคิดเห็น
    3. การเสนอความคิดเห็นกันทุกคน
    4. การชี้แจงรายละเอียดในเรื่องที่พูด
47. เมื่อท่านได้รับมอบหมายให้เป็นประธานจัดงานที่มีงานหลายประเภทรวมกัน สิ่งใดที่ควรทำก่อน
    1. จัดหาผู้ประสานงาน
    2. จัดตั้งคณะกรรมการ
    3. จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก
    4. จัดหารางวัลตอบแทนแก่สมาชิก

แบบวัดผลสัมฤทธิ์

48. สาเหตุสำคัญใดที่ทำให้มนุษยสัมพันธ์เสื่อมลง
    1. การไม่รักษาคำมั่นสัญญา
    2. การขาดความจริงใจต่อกัน
    3. การปฏิบัติต่อกันไม่สม่ำเสมอ
    4. การไม่เคารพศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์
49. เมื่อสมาชิกไม่กล้าแสดงความคิดเห็น ประธานในที่ประชุมควรทำอย่างไร
    1. เปิดโอกาสให้พูดอยู่เสมอ
    2. เรียกให้สมาชิกตอบบ่อย ๆ
    3. ให้รางวัลคนกล้าแสดงออก
    4. ทำความเข้าใจกับบางคนหลังการประชุม
50. เมื่อองค์การมีปัญหาการสื่อสาร ผู้นำควรทำอย่างไร
    1. ค้นหาจุดบกพร่อง
    2. สร้างบรรยากาศที่เป็นกันเอง
    3. ประชุมพนักงานในโอกาสที่จำเป็น
    4. เปิดโอกาสให้สมาชิกแสดงความคิดเห็น

ฉลยแบบวัดผลสัมฤทธิ์

เฉลยแบบทดสอบความรู้
หน่วยที่ 2 ด้านการทำงานเป็นกลุ่ม

ข้อ 26 คำตอบคือ 4
ข้อ 27 คำตอบคือ 1
ข้อ 28 คำตอบคือ 3
ข้อ 29 คำตอบคือ 4
ข้อ 30 คำตอบคือ 2
ข้อ 31 คำตอบคือ 4
ข้อ 32 คำตอบคือ 4
ข้อ 33 คำตอบคือ 2
ข้อ 34 คำตอบคือ 3
ข้อ 35 คำตอบคือ 4
ข้อ 36 คำตอบคือ 3
ข้อ 37 คำตอบคือ 3
ข้อ 38 คำตอบคือ 1
ข้อ 39 คำตอบคือ 3
ข้อ 40 คำตอบคือ 3
ข้อ 41 คำตอบคือ 1
ข้อ 42 คำตอบคือ 4
ข้อ 43 คำตอบคือ 4
ข้อ 44 คำตอบคือ 1
ข้อ 45 คำตอบคือ 4
ข้อ 46 คำตอบคือ 1
ข้อ 47 คำตอบคือ 4
ข้อ 48 คำตอบคือ 3
ข้อ 49 คำตอบคือ 1
ข้อ 50 คำตอบคือ 2

แบบวัดเจตคติ
หน่วยที่ 1 ความเป็นผู้นำ
หน่วยที่ 2 การทำงานเป็นกลุ่ม

วัดเจตคติ 380

แบบวัดเจตคติ
หน่วยที่ 1 ความเป็นผู้นำ

แบบวัดเจตคติฉบับนี้สร้างขึ้นเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงความรู้สึกต่อข้อความต่าง ๆ ท่านอ่าน โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ○ ตามเกณฑ์คะแนนดังนี้

5 หมายถึง เห็นด้วย ยอมรับ หรือชอบ มากที่สุด
4 หมายถึง เห็นด้วย ยอมรับ หรือชอบ มาก
3 หมายถึง เห็นด้วย ยอมรับ หรือชอบ ปานกลาง
2 หมายถึง เห็นด้วย ยอมรับ หรือชอบ น้อย
1 หมายถึง เห็นด้วย ยอมรับ หรือชอบ น้อยที่สุด

ลำดับ	ข้อความ	ความรู้สึก เห็นด้วย ยอมรับ หรือชอบ				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1	คนเป็นผู้นำต้องทำความสำเร็จในงานที่รับผิดชอบ					
2	การพัฒนางานและพัฒนาคนเป็นผลสำเร็จของผู้บริหาร					
3	สมาชิกกลุ่มจะพัฒนาตนเองได้เร็วกว่าถ้าผู้นำจะเป็นเผด็จการบ้าง					
4	ผู้นำแบบประชาธิปไตยช่วยให้สามารถพัฒนาองค์การได้ดี					
5	ผู้นำที่ดีต้องทำตัวเป็นผู้พิพากษา					
6	ข้าพเจ้ารู้สึกดีใจเมื่อได้ตัดสินใจทำอะไรด้วยตนเอง					

ดเจตคติ

ำดับ	ข้อความ	ความรู้สึก เห็นด้วย ยอมรับ หรือชอบ				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
7	การตัดสินใจถึงจะผิดพลาดบ้างก็ยังดีกว่าไม่คิดตัดสินใจ					
8	การใช้อำนาจตัดสินใจและวินิจฉัยสั่งการอย่างรอบคอบเป็นสิ่งที่ผู้นำต้องตระหนักให้มาก					
9	ข้าพเจ้ารู้สึกมีกำลังใจถึงจะประสบกับปัญหาในงาน					
10	การหลีกหนีปัญหาไม่ยอมตัดสินใจเป็นเรื่องไร้ศักดิ์ศรีของความเป็นผู้นำ					
11	ขวัญและกำลังใจในการทำงานที่เข้มแข็งจะไม่ทำให้สมาชิกรวนเรในการทำงาน					
12	อำนาจของผู้นำจำเป็นต่อการสร้างขวัญและกำลังใจ					
13	ข้าพเจ้าภูมิใจที่ได้รางวัลถ้าได้ทำงานนั้นสำเร็จด้วยตนเอง					
14	ความต้องการของสมาชิกกลุ่มเป็นสิ่งสำคัญที่ข้าพเจ้าต้องตอบสนองให้ได้โดยรวดเร็ว					
15	การมีคนให้กำลังใจทำให้ข้าพเจ้าทำงานอย่างเต็มความสามารถ					

แบบวัดเจตคติ
หน่วยที่ 2 การทำงานเป็นกลุ่ม

แบบวัดเจตคติฉบับนี้สร้างขึ้นเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงความรู้สึกต่อข้อความต่าง ๆ
ำนอ่าน โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ○ ตามเกณฑ์คะแนนดังนี้

5 หมายถึง เห็นด้วย ยอมรับ หรือชอบ มากที่สุด
4 หมายถึง เห็นด้วย ยอมรับ หรือชอบ มาก
3 หมายถึง เห็นด้วย ยอมรับ หรือชอบ ปานกลาง
2 หมายถึง เห็นด้วย ยอมรับ หรือชอบ น้อย
1 หมายถึง เห็นด้วย ยอมรับ หรือชอบ น้อยที่สุด

ำดับ	ข้อความ	ความรู้สึก เห็นด้วย ยอมรับ หรือชอบ				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
16	ข้าพเจ้าภูมิใจเมื่อได้ทำงานร่วมกับผู้อื่น					
17	ข้าพเจ้าสบายใจที่ได้ทำงานตามความสามารถของตน					
18	ข้าพเจ้ามีความสุขเมื่อได้ทำงานตามลำพัง					
19	ข้าพเจ้าอยากเห็นแผนงานก่อนลงมือทำ					
20	การทำงานร่วมกันหลายคนทำให้เกิดปัญหายุ่งยาก					
21	การดูแลสวัสดิการพนักงานเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องรีบทำ					
22	ข้าพเจ้าภูมิใจที่ได้รับผิดชอบต่อสมาชิกกลุ่ม					

วัดเจตคติ

ลำดับ	ข้อความ	ความรู้สึก เห็นด้วย ยอมรับ หรือชอบ				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
23	หน่วยงานจะพัฒนาอย่างล่าช้าถ้าผู้นำไม่ได้เป็นผู้ที่สมาชิกยอมรับ					
24	องค์การจะพัฒนาได้อย่างรวดเร็วถ้าผู้นำมีการกระจายอำนาจ					
25	การมีแผนงานจะช่วยให้พนักงานมีอิสระในการทำงาน					
26	แผนงานที่กำหนดไว้แล้วไม่น่าจะเปลี่ยนแปลงโดยไม่จำเป็น					
27	การปฏิบัติงานตามแผนงานเป็นสิ่งจำเป็นมาก					
28	สมาชิกกลุ่มไม่จำเป็นต้องทราบจุดมุ่งหมายในการทำงานเพราะต้องทำตามคำสั่งของผู้นำอยู่แล้ว					
29	การกำหนดขั้นตอนการทำงานทำให้เสียเวลาและเกิดปัญหาในการทำงาน					
30	การเปลี่ยนแปลงจุดมุ่งหมายบ่อย ๆ ทำให้สมาชิกขาดความมั่นใจที่จะทำงานให้ได้ผล					
31	วิธีการประสานงานที่สมาชิกยอมรับช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน					

ดเจตคติ

าดับ	ข้อความ	ความรู้สึก เห็นด้วย ยอมรับ หรือชอบ				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
32	ผู้ที่ทำงานเข้ากับทุกคนได้ดีมักจะไม่ค่อยมีผลงานที่ทำได้สำเร็จ					
33	ผู้ที่สามารถอธิบายสิ่งที่จะทำให้สมาชิกในกลุ่มเข้าใจได้ย่อมจะได้รับความร่วมมือในการทำงาน					
34	กระบวนการประสานงานมักจะทำให้เสียเวลาและเกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน					
35	การใช้ระบบข้อมูลข่าวสารทำให้การทำงานกลุ่มยุ่งยากมากขึ้น					

แบบสังเกตทักษะ
ความเป็นผู้นำและการทำงานเป็นกลุ่ม

แบบสังเกตทักษะ
ความเป็นผู้นำและการทำงานเป็นกลุ่ม

ชื่อการฝึกอบรม ชื่อ.....นามสกุล.....

การประเมินผล ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ○ ตามเกณฑ์คะแนนดังนี้

5 หมายถึง ผู้เข้ารับการอบรมแสดงพฤติกรรมที่กำหนดให้ มากที่สุด

4 หมายถึง ผู้เข้ารับการอบรมแสดงพฤติกรรมที่กำหนดให้ มาก

3 หมายถึง ผู้เข้ารับการอบรมแสดงพฤติกรรมที่กำหนดให้ ปานกลาง

2 หมายถึง ผู้เข้ารับการอบรมแสดงพฤติกรรมที่กำหนดให้ น้อย

1 หมายถึง ผู้เข้ารับการอบรมแสดงพฤติกรรมที่กำหนดให้ น้อยที่สุด

ลำดับ	พฤติกรรม	ผู้เข้ารับการอบรมแสดงพฤติกรรมที่กำหนดให้				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1	<u>ความเป็นผู้นำ</u> ความสามารถวางแผนก่อนการปฏิบัติงาน					
2	ความสามารถในการเป็นผู้นำและผู้ตาม					
3	ความสามารถอภิปรายและแสดงความคิดเห็น					
4	ความสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง					
5	ความสามารถวินิจฉัยปัญหา					

ลำดับ	พฤติกรรม	ผู้เข้ารับการอบรมแสดงพฤติกรรมที่กำหนดให้				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
6	ความสามารถกำหนดหน้าที่ให้สมาชิกภายในกลุ่มรับผิดชอบ					
7	ความสามารถรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น					
8	ความสามารถสร้างขวัญและแรงจูงใจ					
9	ความสามารถวิเคราะห์ความต้องการของสมาชิก					
10	<u>การทำงานเป็นกลุ่ม</u> ความสามารถอธิบายความสำคัญของการทำงานเป็นกลุ่ม					
11	ความสามารถอภิปรายกระบวนการทำงานเป็นกลุ่ม					
12	ความสามารถเป็นสมาชิกกลุ่มที่ดี					
13	ความสามารถเลือกผู้นำกลุ่มได้เหมาะสม					
14	ความสามารถสร้างกลุ่มทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					

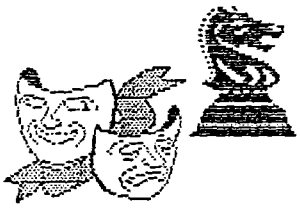
าดับ	พฤติกรรม	ผู้เข้ารับการอบรมแสดงพฤติกรรมที่กำหนดให้				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
15	ความสามารถในการระดมความคิดเห็นจากสมาชิกกลุ่ม					
16	ความสามารถวิเคราะห์องค์ประกอบของกระบวนการทำงานกลุ่ม					
17	ความสามารถวิเคราะห์แบบผู้นำในการทำงานเป็นกลุ่ม					
18	ความสามารถอภิปรายความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร					
19	ความสามารถพูดเพื่อสื่อความหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
20	ความสามารถแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมในการประชุมกลุ่ม					

ลงชื่อ.....

(.....)

ผู้ประเมิน

คู่มือผู้เข้ารับการฝึกอบรม



หลักสูตรฝึกอบรมเพื่อการเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม



สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง

พัฒนาโดย รศ.เอกชัย เจี๊ยวฟ้อ

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการอุดมศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

สารบัญ

หน้า

คำนำ.....(231)
ความเป็นมาของการฝึกอบรม.....(232)
วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม.....(233)
เนื้อหาสาระการฝึกอบรม.....(234)
วิธีการฝึกอบรม.....(235)
การวัดและประเมินผลการฝึกอบรม.....(236)
ข้อควรปฏิบัติระหว่างการฝึกอบรม.....(236)
เอกสารประกอบการบรรยาย.....(237)

คำนำ

คู่มือผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหงนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทราบเกี่ยวกับ ความเป็นมา วัตถุประสงค์ของหลักสูตร เนื้อหาสาระ วิธีดำเนินการฝึกอบรม ตลอดจนการวัดและประเมินผลของการฝึกอบรม เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการเตรียมตัวและปฏิบัติตนระหว่างเข้ารับการฝึกอบรมให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรตามที่กำหนดให้มากที่สุด และสามารถนำไปเป็นเอกสารทบทวนความรู้ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานหลังการฝึกอบรมด้วย

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างสูงว่าคู่มือผู้เข้ารับการฝึกอบรมฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม สามารถนำไปเป็นแนวทางในการเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม เพื่อพัฒนาตนเองและสังคมให้มีความเจริญก้าวหน้าต่อไป

รองศาสตราจารย์เอกชัย เอื้อเฟื้อ

มิถุนายน 2537

ความเป็นมาของการฝึกอบรม

ภารกิจที่สำคัญของสถาบันอุดมศึกษา คือการสร้างและพัฒนาบัณฑิตที่มีคุณภาพ มีสติปัญญาและมีคุณธรรมออกไปพัฒนาสังคม ผู้ที่เป็นบัณฑิตต้องสามารถปรับกระแสการดำเนินชีวิตให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดี นอกจากนั้น บัณฑิตจะต้องมีความรู้อย่างกว้างขวาง มีความสามารถในการประกอบอาชีพ ต้องรับทราบข้อมูลข่าวสาร และติดตามการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอ

สถาบันอุดมศึกษาจะต้องเตรียมความพร้อมเพื่อให้บัณฑิตมีความสมบูรณ์ในทุก ๆ ด้าน สภาพสังคมปัจจุบันบัณฑิตควรมีความรับผิดชอบ มีความมั่นคงของอารมณ์ มีความเป็นผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ มีประสิทธิภาพในการทำงานเป็นกลุ่ม เป็นผู้ใฝ่รู้ มองการณ์ไกล รู้จักตนเอง เป็นผู้เสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม มีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นผู้มีใจคอกว้างขวาง มีความซื่อสัตย์สุจริต และมีความยุติธรรม นอกจากนั้นบัณฑิตต้องมีความรักและศรัทธาในหน้าที่ มีความสามารถด้านการเป็นผู้นำ และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น บทบาทของสถาบันอุดมศึกษาจะต้องพัฒนาความรู้ ความสามารถและฝึกประสบการณ์ให้แก่นักศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนที่จะสำเร็จการศึกษาเป็นบัณฑิตที่สมบูรณ์

ผลจากการศึกษาวิจัย และการสำรวจความต้องการของผู้สำเร็จการศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องกับบัณฑิตของมหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่าคุณลักษณะที่จำเป็นต้องเสริมสร้างเพื่อให้บัณฑิตมีความสมบูรณ์มากขึ้น คือด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม เกี่ยวกับความสำคัญของคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำนั้น ผู้นำจะต้องมีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกล้าหาญ มีวินัยในตนเอง มีความสามารถสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ตนเอง และสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ เพราะผู้นำเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานเป็นอย่างมาก เป็นผู้ที่มีอิทธิพลและบทบาทเหนือสมาชิกในกลุ่ม อาจกล่าวได้ว่าการดำเนินงานใด ๆ จะมีประสิทธิภาพหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำ ส่วนความสำคัญของคุณลักษณะด้านการทำงานเป็นกลุ่มนั้น จากการศึกษาเอกสารรายงานการวิจัยและการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรม ด้านการทำงานเป็นกลุ่ม พบว่าประชาชนส่วนใหญ่ขาดสมรรถภาพด้านการ

ทำงานเป็นกลุ่ม ไม่สามารถสร้างกลุ่มที่มีพลังในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรจง ชูสกุล ชาติ ได้กล่าวว่า "คนไทยไม่สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ เมื่อทำงานร่วมกันเป็นทีมก็มักมีปัญหาเรื่องความสามัคคี มีปัญหาเรื่องการใช้ปัญญาเหตุผล ตลอดจนการไม่ซื่อสัตย์ต่อกัน" ส่วน สุวิทย์ ยิ่งวรพันธ์ ได้กล่าวว่า "คนไทยทั่ว ๆ ไปมีนิสัยชอบทำอะไรตามลำพังตนเองมากกว่าการตั้งกลุ่ม หรือรับผิดชอบการทำงานเป็นกลุ่ม" จากรายงานการวิจัยเรื่องวัฒนธรรมการทำงานของคนไทยโดย ไพศาล ไกรสิทธิ์ พบว่า ในด้านค่านิยมเกี่ยวกับการทำงานนั้น คนไทยส่วนใหญ่ต้องการทำงานที่ไม่ต้องใช้ความพยายามอย่างสม่ำเสมอ ไม่ต้องเสี่ยง ไม่ต้องรับผิดชอบ และเป็นงานที่มีอิสระ ส่วนด้านพฤติกรรมการทำงานนั้น คนไทยส่วนใหญ่ไม่มีการวางแผนในการทำงาน มีสมรรถภาพในการทำงานคนเดียว ไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานเป็นกลุ่ม และไม่มีวินัยในการทำงาน จากการศึกษาความสำคัญของกลุ่มต่อการพัฒนางานด้านต่าง ๆ พบว่า กลุ่มจะสนองความต้องการของมนุษย์ที่ต้องการอยู่ร่วมกับกลุ่มช่วยให้เกิดการเรียนรู้ กลุ่มช่วยให้สังคมเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว กลุ่มช่วยสร้างเสริมการทำงานเป็นประชาธิปไตย กลุ่มช่วยให้ประหยัดเวลา และแรงงานกลุ่มก่อให้เกิดความสามัคคี เกิดความมั่นใจ เกิดแรงจูงใจ กลุ่มก่อให้เกิดพลังและอำนาจต่อรองในเรื่องต่าง ๆ

การพัฒนาคุณภาพของบัณฑิตด้วยระบบการฝึกอบรมเป็นวิธีการให้การศึกษารูปแบบหนึ่งในการพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ความสามารถตามเป้าหมายที่ต้องการ บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยรามคำแหง จะมีคุณลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากมหาวิทยาลัยอื่น เพราะมหาวิทยาลัยรามคำแหงเป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา ในลักษณะที่เป็นตลาดวิชา การเรียนการสอนเปิดโอกาสให้ประชาชนที่สนใจเข้าศึกษาเล่าเรียน โดยไม่ต้องสอบคัดเลือก และรับไม่จำกัดจำนวน การสอนมีลักษณะเป็นแบบมีชั้นเรียน แต่ไม่บังคับให้เข้าชั้นเรียน จากสภาพการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยรามคำแหงดังกล่าว จะเห็นได้ว่า การเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่มสำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหงจึงเป็นส่วนสำคัญในการที่จะช่วยพัฒนาคุณภาพของบัณฑิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง ให้เป็นบัณฑิตที่มีคุณลักษณะสามารถตอบสนองความต้องการของสังคม และประเทศชาติโดยส่วนรวมต่อไป

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

เพื่อให้นักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหงที่เข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรนี้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม และมีความรู้สึกที่ดีต่อการเป็นผู้นำและการทำงานเป็นกลุ่ม

เนื้อหาสาระการฝึกอบรม

เนื้อหาสาระการฝึกอบรมตามหลักสูตร แบ่งเป็น 2 หน่วย คือ หน่วยที่ 1 การเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ และหน่วยที่ 2 การเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการทำงานเป็นกลุ่ม วิธีการเสริมสร้างคุณลักษณะตามหลักสูตรการฝึกอบรม แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือส่วนที่ 1 การบรรยายตามเนื้อหาสาระ และส่วนที่ 2 การฝึกกิจกรรม

หน่วยที่ 1 การเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ แบ่งเป็น 3 หัวข้อวิชา ดังนี้ คือ

หัวข้อวิชาที่ 1 การพัฒนาคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ มีเนื้อหาสาระประกอบการบรรยาย ดังนี้ ความหมายของผู้นำ คุณสมบัติของผู้นำ บทบาทหน้าที่ของผู้นำ อิทธิพลของผู้นำในการทำงาน ผู้นำกับการเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีกิจกรรมเพื่อสร้างทักษะความเป็นผู้นำ ดังนี้

กิจกรรมที่ 1.1 การค้นหาผู้นำกลุ่ม

กิจกรรมที่ 1.2 สมบัติข้าใครอย่าแตะ

หัวข้อวิชาที่ 2 ผู้นำกับการตัดสินใจ มีเนื้อหาสาระประกอบการบรรยาย ดังนี้ ผู้นำกับการตัดสินใจ ผู้นำกับการวินิจฉัยสั่งการ ผู้นำกับการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์การ และมีกิจกรรมเพื่อฝึกทักษะการตัดสินใจ ดังนี้

กิจกรรมที่ 2.1 เพื่อความอยู่รอด

กิจกรรมที่ 2.2 ปรึกษาหารือ

หัวข้อวิชาที่ 3 ผู้นำกับการสร้างขวัญและแรงจูงใจ มีเนื้อหาสาระประกอบการบรรยาย ดังนี้ ผู้นำกับการสร้างขวัญ การสร้างแรงจูงใจ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของมนุษย์ และมีกิจกรรมเพื่อฝึกการสร้างขวัญและแรงจูงใจ ดังนี้

กิจกรรมที่ 3.1 การวิเคราะห์ความต้องการของมนุษย์

กิจกรรมที่ 3.2 ทำอะไรในวันหยุด

หน่วยที่ 2 การเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการทำงานเป็นกลุ่ม แบ่งเป็น 4 หัวข้อวิชา ดังนี้ คือ

หัวข้อวิชาที่ 1 การทำงานเป็นกลุ่ม มีเนื้อหาสาระประกอบการบรรยาย ดังนี้ ความหมายและความสำคัญของกลุ่ม บทบาทหน้าที่ของสมาชิกกลุ่ม ทักษะที่จำเป็นในการทำงานกลุ่ม และมีกิจกรรมเพื่อสร้างทักษะการทำงานเป็นกลุ่ม ดังนี้

กิจกรรมที่ 1.1 ก้อนหิน

กิจกรรมที่ 1.2 การต่อรูปสี่เหลี่ยม

หัวข้อวิชาที่ 2 ผู้นำกับการพัฒนากลุ่มทำงาน มีเนื้อหาสาระประกอบการบรรยาย ดังนี้ ผู้นำกับการพัฒนากลุ่มทำงาน วงจรของการพัฒนากลุ่มการทำงาน บทบาทของผู้นำในการพัฒนาการทำงานเป็นกลุ่ม การอภิปรายในการทำงานเป็นกลุ่ม ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นำการอภิปรายและการประชุม และมีกิจกรรมเพื่อสร้างทักษะการพัฒนากลุ่มทำงาน ดังนี้

กิจกรรมที่ 2.1 ปิดตาพาเดิน

กิจกรรมที่ 2.2 การจัดสวนสัตว์

หัวข้อวิชาที่ 3 กระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่ม มีเนื้อหาสาระประกอบการบรรยาย ดังนี้ กระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่ม การสร้างมนุษยสัมพันธ์ และมนุษยสัมพันธ์กับการทำงานเป็นกลุ่ม และมีกิจกรรมเพื่อฝึกทักษะการทำงานเป็นกลุ่ม ดังนี้

กิจกรรมที่ 3.1 ระดมสมอง

กิจกรรมที่ 3.2 ต่อความยาวแถว

หัวข้อวิชาที่ 4 การประสานงานระหว่างกลุ่ม มีเนื้อหาสาระประกอบการบรรยาย ดังนี้ การประสานงานระหว่างกลุ่ม การสื่อความหมายกับการทำงานเป็นกลุ่ม ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลงานของกลุ่ม การสร้างบรรยากาศเพื่อความสำเร็จของกลุ่ม และมีกิจกรรมเพื่อฝึกทักษะการทำงานเป็นกลุ่ม ดังนี้

กิจกรรมที่ 4.1 การสื่อความหมาย

กิจกรรมที่ 4.2 ล่าฆาตกร

วิธีดำเนินการฝึกอบรม

การฝึกอบรมมีวิธีการดำเนินงาน คือ ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกับสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม จากการร่วมกันทำกิจกรรมและการแลกเปลี่ยนความรู้ ข้อคิดเห็นต่าง ๆ ระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยกัน จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ค้นพบและเรียนรู้ด้วยตนเอง จนสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานในชีวิตประจำวันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนในการทำกิจกรรมมีดังนี้ คือ

1. ขั้นนำ เป็นขั้นที่นำเข้าสู่กิจกรรมที่จะต้องทำร่วมกัน

2. ขั้นกิจกรรม เป็นขั้นที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องลงมือทำสิ่งต่าง ๆ ที่ได้กำหนดให้

3. ขั้นอภิปราย เป็นขั้นที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำสิ่งที่ได้พบระหว่างการทำกิจกรรมมาปรึกษา แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

4. ขั้นสรุป เป็นการสรุปข้อคิดเห็นต่าง ๆ ที่ได้จากการร่วมกันทำกิจกรรมและการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เป็นข้อความรู้สั้น ๆ จดจำง่าย สำหรับนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่องานในชีวิตประจำวัน

การวัดและประเมินผลการฝึกอบรม

กระบวนการวัดและประเมินผลการฝึกอบรมตามหลักสูตรนี้ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ด้านความรู้ ด้านเจตคติ และด้านทักษะ

ด้านความรู้ ใช้แบบทดสอบวัดความรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรม

ด้านเจตคติ ใช้แบบวัดเจตคติก่อนและหลังการฝึกอบรม

ด้านทักษะ ใช้แบบสังเกตทักษะขณะที่ทำการฝึกอบรม

ข้อควรปฏิบัติระหว่างการฝึกอบรม

เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับประโยชน์จากการเข้าฝึกอบรมตามวิธีการฝึกอบรมและรูปแบบนี้ให้มากที่สุด ผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรได้ปฏิบัติตน ดังนี้ คือ

1. เข้าร่วมการฝึกอบรมให้ตลอดโครงการ โดยไม่ขาดหายในช่วงใดช่วงหนึ่ง

2. ร่วมทำกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้อย่างตั้งใจ

3. สังเกตและจดจำสิ่งที่เกิดขึ้นระหว่างทำกิจกรรมให้ได้มากที่สุด

4. ร่วมอภิปรายแสดงความคิดเห็นร่วมกับกลุ่มอย่างเต็มความสามารถ

5. พยายามจดจำข้อสรุปที่ได้และพิจารณาหาแนวทางที่จะนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในชีวิตประจำวันให้มากที่สุด

เนื้อหาสาระการบรรยาย
หน่วยที่ 1
การเสริมสร้างคุณลักษณะ
ด้านความเป็นผู้นำ

เนื้อหาสาระการบรรยาย

หน่วยที่ 1

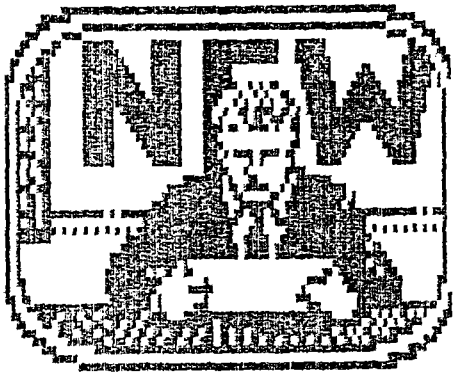
การเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ

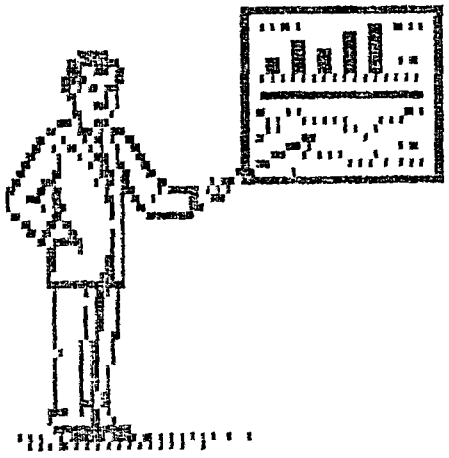
หัวข้อวิชาที่ 1

การพัฒนาคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ

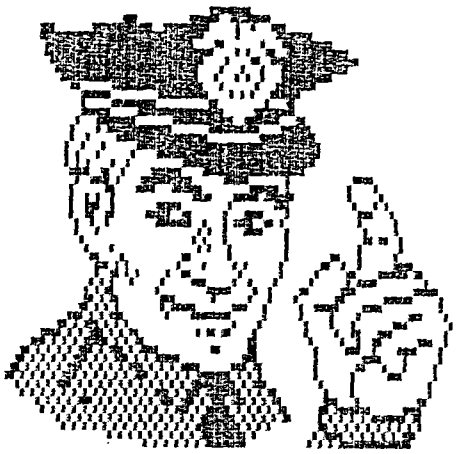
การพัฒนาคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ

ผู้นำ หมายถึง
บุคคลที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มให้เป็นผู้นำกลุ่มไปสู่เป้าหมาย





ความสำคัญของผู้นำ คือ
เป็นแกนกลางของกลุ่ม
เป็นผู้รวบรวม ประสานความสามารถของสมาชิกให้เกิดประโยชน์สูงสุด
ต่อการทำงานเป็นกลุ่มซึ่งมีความสำคัญต่อความสำเร็จของงาน





บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

ผู้นำ มีบทบาทหน้าที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1. **บทบาทเกี่ยวกับการทำงาน**
   ได้แก่ บทบาทในการนำกลุ่มให้สามารถทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย

2. **บทบาทเกี่ยวกับการประสานกลุ่ม**
   ได้แก่ บทบาทในการช่วยประสานให้กลุ่มมีกำลังใจ มีความพอใจ เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ไม่แตกแยกหรือขัดแย้งกัน

บทบาทหน้าที่ของผู้นำเกี่ยวกับการทำงาน

1. ร่วมทำความเข้าใจในจุดมุ่งหมายกับสมาชิก
2. ร่วมวางแผนการทำงานกับสมาชิก
3. แบ่งและมอบหมายงานตามความสามารถและความเหมาะสม
4. ริเริ่มความคิดใหม่ หรือกระตุ้นให้สมาชิกริเริ่มความคิดใหม่
5. ให้ข้อมูล หรือแสวงหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน
6. ช่วยให้สมาชิกกลุ่มมีความเข้าใจตรงกัน
7. ประสานความคิดข้อมูลของสมาชิกให้เป็นประโยชน์ต่อเป้าหมายของการทำงาน
8. ช่วยแก้ไขปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน
9. ติดตามประเมินผลงานและสรุปผลงานเป็นระยะ ๆ
10. ควบคุมมาตรฐานผลงานของกลุ่ม
11. ประเมินผลงานและปรับปรุงผลงาน

บทบาทหน้าที่ของผู้นำ เกี่ยวกับการรวมกลุ่ม

1. จัดระเบียบและควบคุม ระเบียบของกลุ่ม

2. เอาใจใส่สมาชิกทุกคน ให้ได้แสดงความสามารถ อย่างทั่วถึง

3. รับฟังความคิดเห็นของ สมาชิกทุกคนแล้วนำมา พิจารณาใช้ให้เกิด ประโยชน์

4. ช่วยให้เกิดความเข้าใจ ตรงกัน ในเรื่อง การสื่อความหมาย

5. สร้างบรรยากาศที่อบอุ่น และเป็นมิตร

6. ขจัดหรือลดความ ขัดแย้งต่าง ๆ ในกลุ่ม

การใช้อำนาจของผู้นำ

1. ผู้นำแบบเผด็จการ
(Autocratic)

2. ผู้นำแบบตามสบาย
(Laissez-faire)

3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย
(Democratic)

สรุปบทบาทหน้าที่ของผู้นำ

1. ผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกในกลุ่มอยู่ร่วมกัน
(Maintenance of membership)

2. ผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์
(Objective Attainment)

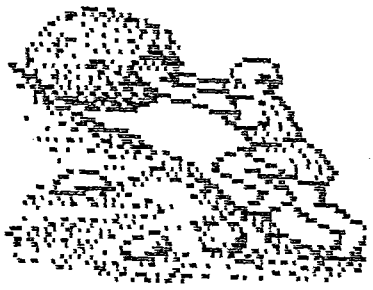
3. ผู้อำนวยให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม
(Group interaction facilitation)

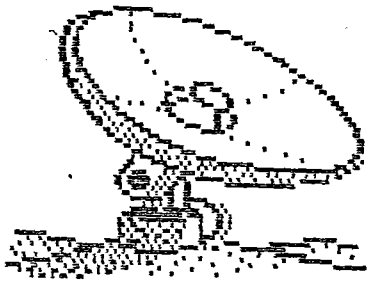
การเปรียบเทียบพฤติกรรมของผู้นำ

แบบประชาธิปไตย	แบบอัตตาธิปไตย
1. ออกกฎเกณฑ์โดยกลุ่มเป็นประโยชน์ต่อกลุ่ม	1. ออกกฎเกณฑ์โดยผู้นำกลุ่ม
2. ให้โอกาสในการเลือกทำกิจกรรม	2. ไม่เปิดโอกาสให้เลือกต้องทำตามคำสั่ง
3. จุดมุ่งหมายในการทำกิจกรรมเป็นจุดประสงค์ของกลุ่ม	3. จุดมุ่งหมายในการทำกิจกรรมเป็นจุดประสงค์ของผู้นำ
4. ผู้นำเป็นที่ปรึกษากลุ่ม	4. ผู้นำเป็นผู้ออกคำสั่ง
5. ผู้นำเป็นผู้ร่วมงานและประสานงาน	5. ผู้นำเป็นผู้อยู่เหนือกลุ่ม
6. ผู้นำมีความร่าเริงไม่เคร่งเครียด	6. ผู้นำเคร่งครัดเอาจริงเอาจัง
7. ผู้นำจะวิพากษ์วิจารณ์ให้ความรู้แก่สมาชิก	7. ผู้นำไม่ให้ความรู้ให้แต่ข้อมูลที่จำเป็น

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นความสามารถที่สำคัญอย่างหนึ่งของมนุษย์ ซึ่งมีคุณภาพมากกว่าความสามารถด้านอื่น ๆ เป็นปัจจัยสำคัญ ที่ส่งเสริมให้บุคคลได้ประสบความสำเร็จในการทำงาน สร้างความเจริญก้าวหน้าให้เกิดแก่ตนเอง แก่หน่วยงาน และประเทศชาติ







ผู้นำกับการเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1. เตรียมสมาชิก หรือบุคลากรให้มีความพร้อมในแง่ความรู้ ขวัญกำลังใจ

2. แสดงให้สมาชิกหรือบุคลากรในหน่วยงานรู้ว่าผู้บริหารยอมรับในความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. ให้สมาชิกหรือบุคลากรในหน่วยงานมีโอกาสพบเห็นสภาพการทำงานที่มีประสิทธิภาพของหน่วยงานอื่นที่มีการทำงานคล้าย ๆ กัน

4. กระตุ้นและเปิดโอกาสให้สมาชิกหรือบุคลากรได้แสดงออกซึ่งความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

5. นำข้อเสนอหรือความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่มีผู้เสนอมาใช้เพื่อพิจารณาอย่างเหมาะสม

6. ให้กำลังใจยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลแก่ผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน

เนื้อหาสาระการบรรยาย
หน่วยที่ 1
การเสริมสร้างคุณลักษณะ
ด้านความเป็นผู้นำ
หัวข้อวิชาที่ 2
ผู้นำกับการตัดสินใจ

ผู้นำกับการตัดสินใจ

การตัดสินใจ

หมายถึง การเลือกกระทำในหนทางที่ดีที่สุด เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์

หลักเกณฑ์การตัดสินใจ

1. ตั้งจุดมุ่งหมาย
2. การจำแนกจุดมุ่งหมาย ออกเป็นกลุ่มหรือหมวด
3. กำหนดทางเลือกต่าง ๆ
4. พิจารณาเปรียบเทียบ ทางเลือก
5. ตัดสินใจเลือกหนทาง ที่ดีที่สุด

สาเหตุของความผิดพลาดในการตัดสินใจ

1. การตัดสินใจโดยลำเอียง
2. ตัดสินใจโดยมีข้อมูลของ จุดมุ่งหมายหลักไม่เพียงพอ
3. มีเงื่อนไขของเวลาบังคับทำให้ ขาดการพิจารณาอย่างรอบคอบ
4. ข้อมูลมีทางเลือกน้อย
5. ความเชื่อที่มาในอดีต
6. ขาดการติดต่อกับแหล่งข้อมูล อย่างมีประสิทธิภาพ

คุณภาพของการตัดสินใจ

409

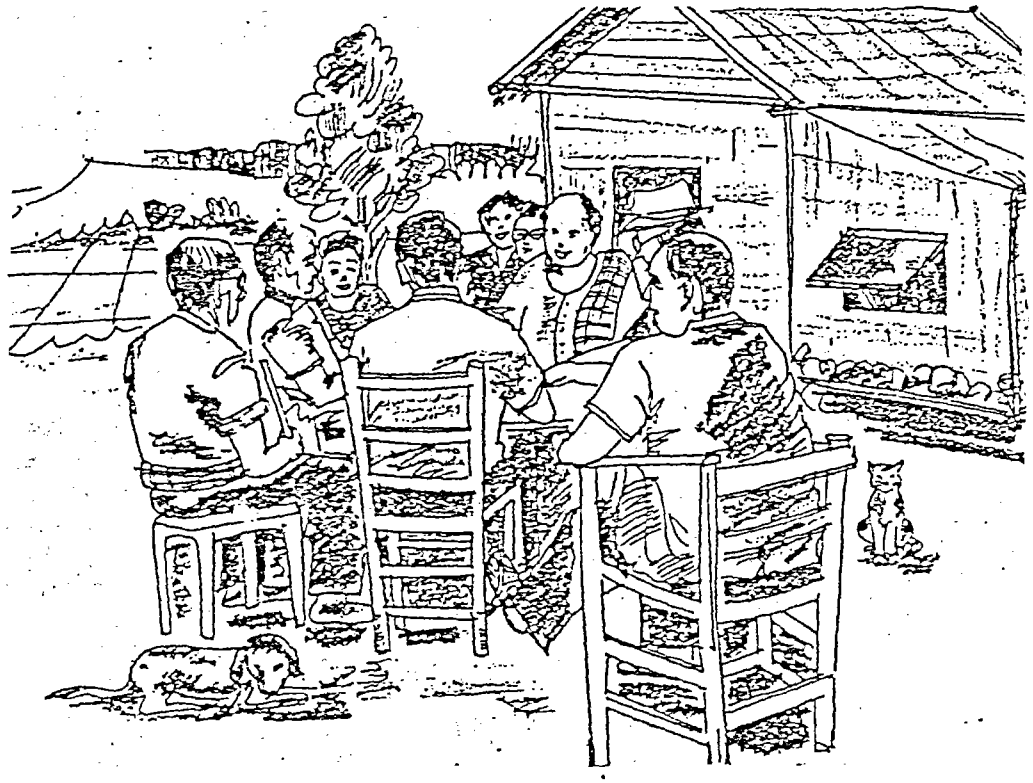
1. ข้อมูลที่มีคุณภาพ

2. เกณฑ์ในการวิเคราะห์ที่ถูกต้อง

3. การใช้วิจารณญาณของผู้นำการตัดสินใจ

การตัดสินใจโดยกลุ่ม

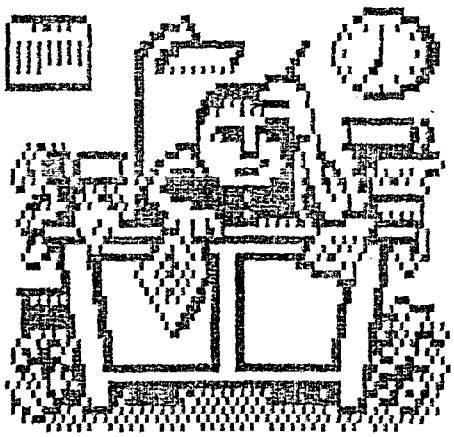
การแก้ปัญหาที่มีผลกระทบและเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายคน หรือหลายฝ่ายหากไม่อยู่ในภาวะเร่งด่วน นิยมการตัดสินใจโดยกลุ่ม เพื่อให้เกิดความร่วมแรง ร่วมใจว่าทุกคนได้มีส่วนในการตัดสินใจ

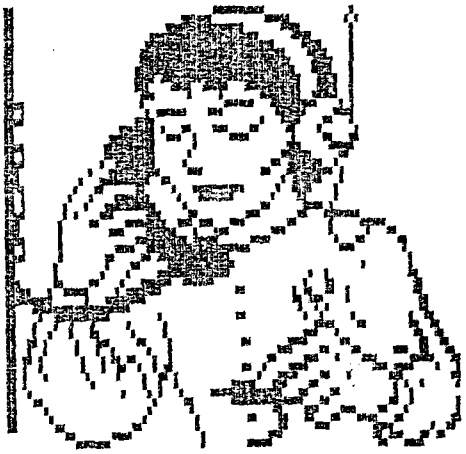


การวินิจฉัยสั่งการ

การวินิจฉัยสั่งการ

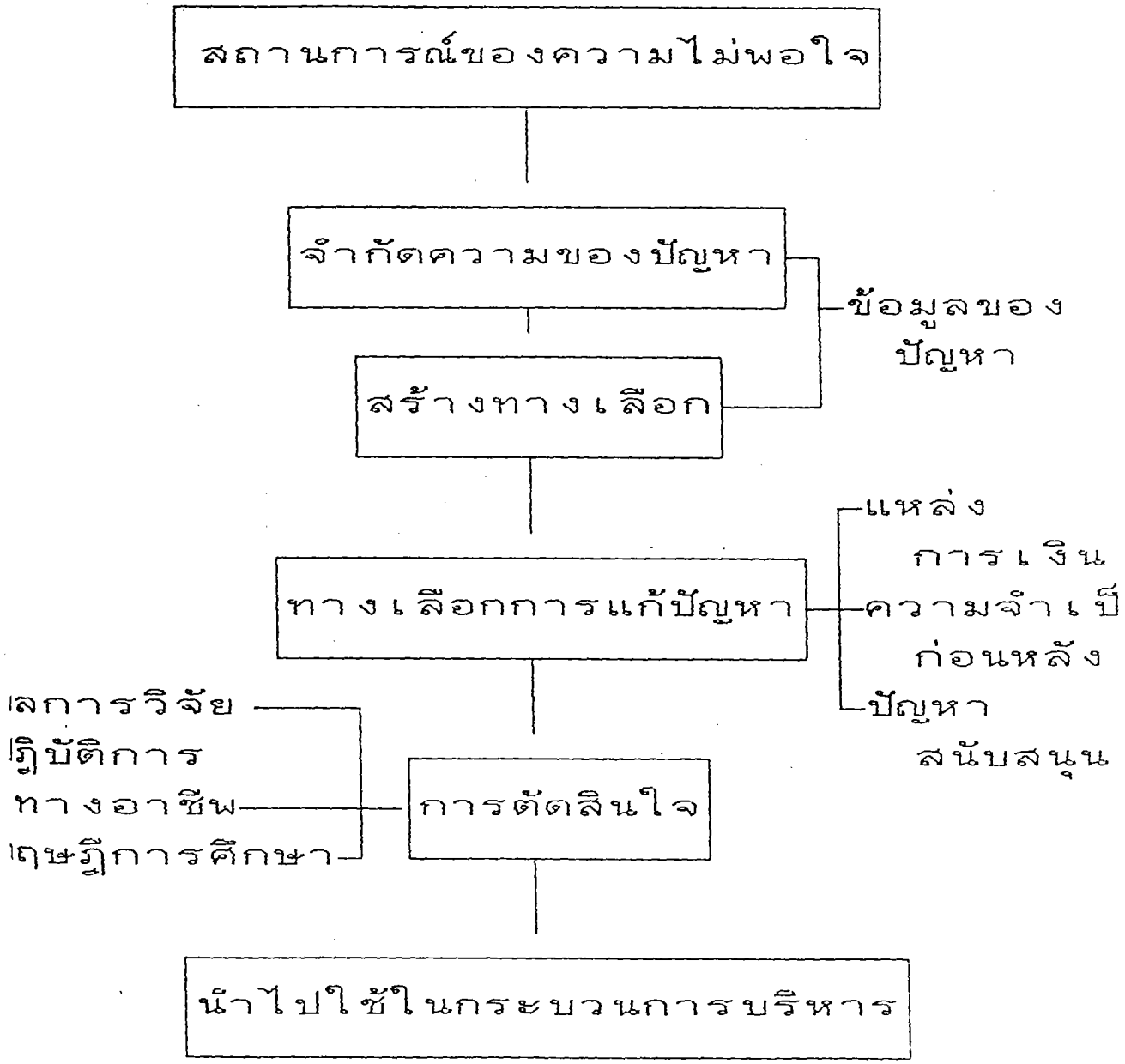
หมายถึง การตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติซึ่งมีอยู่หลายทางเพื่อไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้





กระบวนการวินิจฉัยสั่งการ

วามรู้
นอาชีพ----------> ความรู้
ในสถานการณ์เฉพาะ



ปัญหา

หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นโดยปกติธรรมชาติ เมื่อมีเหตุการณ์หรือสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่เกิดและเบี่ยงเบนไปจากความคาดหวังของเรา

กระบวนการแก้ปัญหา

1. การกำหนดปัญหา
2. การประมวลรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ
3. การกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการแก้ปัญหา
4. การหาวิธีการแก้ไขปัญหาโดยใช้การวิเคราะห์จากสาเหตุ
5. การจัดทำแผนปฏิบัติการแก้ปัญหา
6. การประเมินผล
7. การติดตามผล

สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์การ

1. วิธีปฏิเสธหรือถอนตัวจากปัญหาความขัดแย้ง
2. วิธีกลบเกลื่อนปัญหา
3. วิธีใช้อำนาจในการแก้ปัญหา
4. วิธีใช้การประนีประนอม
5. วิธีร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหาความขัดแย้ง

เนื้อหาสาระการบรรยาย

หน่วยที่ 1

การเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ

หัวข้อวิชาที่ 3

ผู้นำกับการสร้างขวัญและแรงจูงใจ

ผู้นำกับการสร้างขวัญและแรงจูงใจ

ขวัญ (Morale)

หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกและสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น ความมีอารมณ์ดี และความมั่นใจ เป็นต้น

ความสำคัญของขวัญ

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจทำงานอย่างสมานฉันท์
2. ทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ
3. ทำให้สมาชิกอยู่ในกฎระเบียบข้อบังคับขององค์การ
4. ทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ
5. ทำให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลกับนโยบายและเป้าหมายองค์การ
6. ทำให้สมาชิกมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ
7. ทำให้เกิดความมั่นคงทางจิตใจต่อองค์การ

ปัจจัยที่ทำให้ขวัญดี

1. บทบาทของผู้บังคับบัญชาต่อ
   ผู้ใต้บังคับบัญชา

2. การมอบหมายงานของ
   ผู้บังคับบัญชา

3. การจัดสภาพการทำงาน

4. ระบบการวัดผลสำเร็จ
   ในการทำงาน

5. โอกาสในการแสดงความ
   คิดเห็นและการยอมรับ

6. การให้บำเหน็จรางวัล
   และการลงโทษ

วิธีการประเมินขวัญ

1. การสังเกต (Observation)

2. การสัมภาษณ์ (Interviewing)

3. แบบสอบถาม (Questionnaires)

4. การเก็บประวัติ (Record-keeping)

การสร้างแรงจูงใจ

แรงจูงใจ

หมายถึง ความพยายามด้วยวิธีต่าง ๆ ของผู้บังคับบัญชาที่จะกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความต้องการที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

ขั้นตอนของการเกิดแรงจูงใจ

1. ขั้นความต้องการ (Need stage)
2. ขั้นความเครียด (Tension stage)
3. ขั้นแรงขับ (Drive stage)
4. ขั้นพฤติกรรม (Behavior stage)
5. ขั้นความต้องการที่ได้รับการตอบสนอง (Satisfied stage)
6. ขั้นความเครียดลดลง (Reduction of tension)

ทฤษฎีความต้องการ ตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Hierachy of Needs)

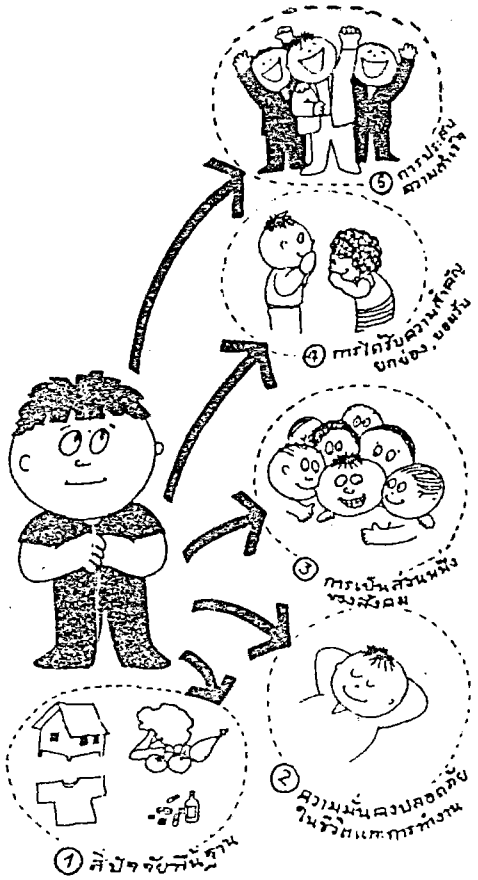
1. ความต้องการด้านร่างกาย

2. ความต้องการความมั่นคง และความปลอดภัย

3. ความต้องการทางสังคม

4. ความต้องการการยอมรับนับถือ

5. ความต้องการสิ่งที่รู้แจ้งเกี่ยวกับตนเอง



เนื้อหาสาระการบรรยาย
หน่วยที่ 2
การเสริมสร้างคุณลักษณะ
ด้านการทำงานเป็นกลุ่ม

เนื้อหาสาระการบรรยาย
หน่วยที่ 2
การเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการทำงานเป็นกลุ่ม
หัวข้อวิชาที่ 1
การทำงานเป็นกลุ่ม

การทำงานเป็นกลุ่ม

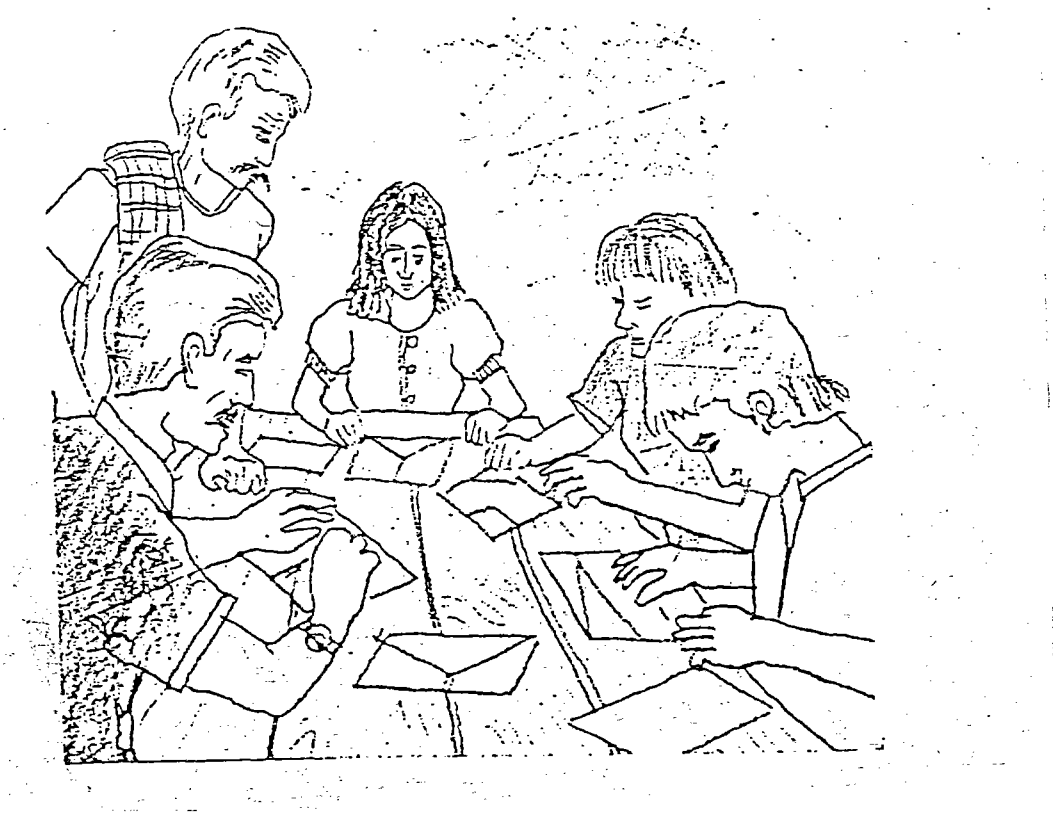
กลุ่มคน

หมายถึง การที่บุคคล ตั้งแต่สองคน ขึ้นไปอยู่ร่วมกันโดยมีความสัมพันธ์ หรือเกี่ยวข้องกัน เช่น ทำสิ่งหนึ่ง สิ่งใดร่วมกัน



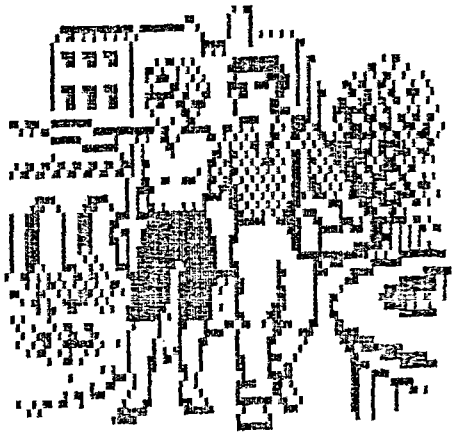
การทำงานเป็นกลุ่ม

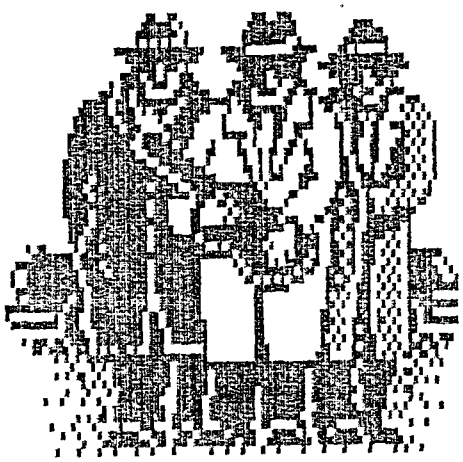
หมายถึง การที่กลุ่มคนร่วมกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้ได้ผลตามที่กลุ่มต้องการ



ลักษณะของการทำงานเป็นกลุ่ม

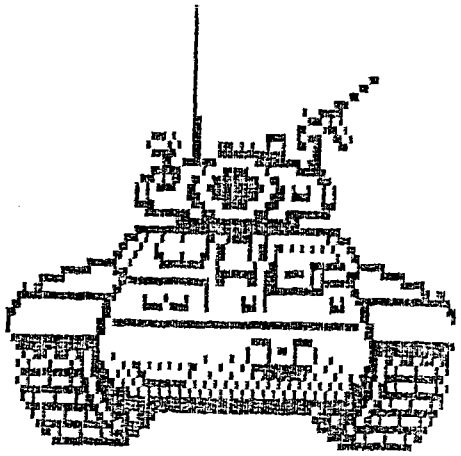
1. มีเป้าหมายร่วมกัน
2. มีการร่วมมือกัน
3. มีการติดต่อสื่อสารกัน
4. มีการตัดสินใจร่วมกัน
5. มีผลประโยชน์ร่วมกัน

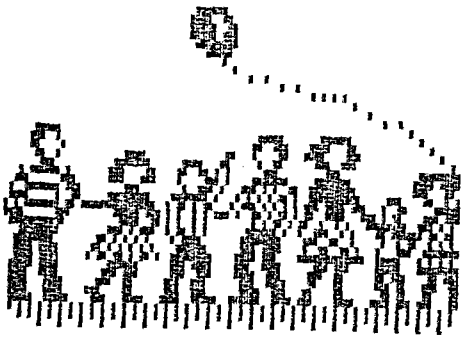




ความสำคัญของการทำงานเป็นกลุ่ม

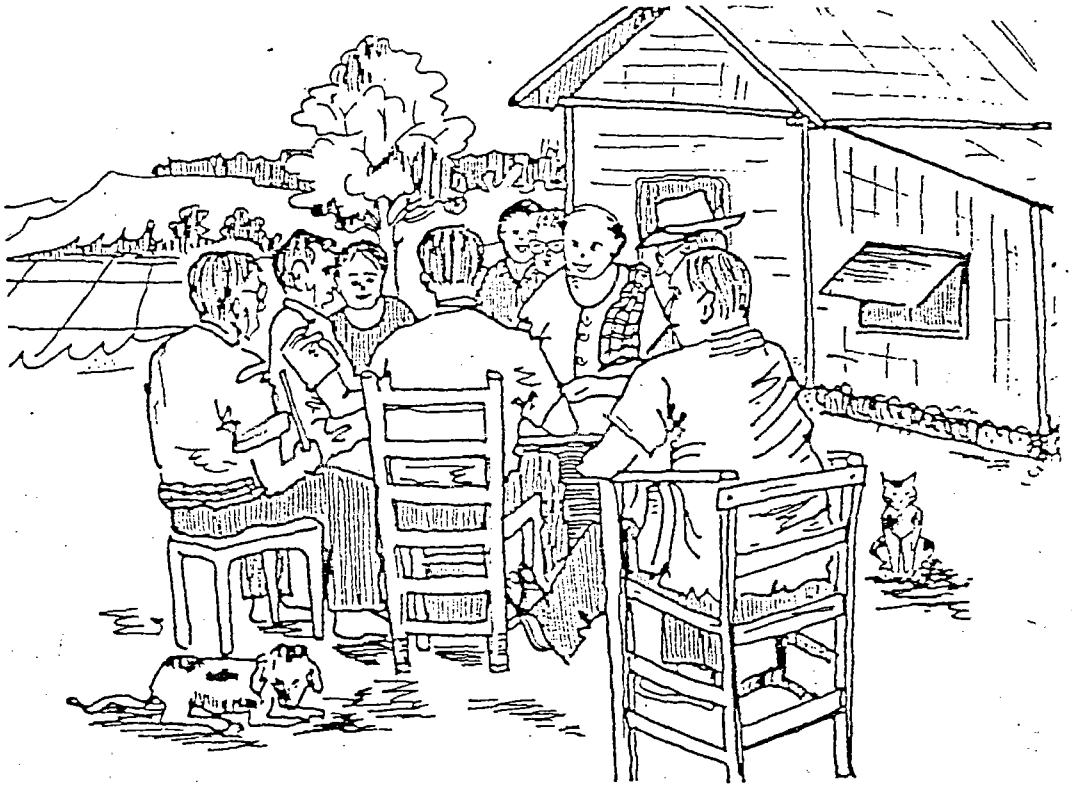
1. มีคนหลายคนช่วยกันทำงานทำให้สามารถทำงานใหญ่และยากได้
2. มีคนหลายคนช่วยกันคิด ทำให้ความคิดรอบคอบมากขึ้น
3. ได้มีโอกาสเรียนรู้จากคนอื่นขณะที่ทำงานร่วมกัน
4. ได้ติดต่อมีสังคมกับคนอื่น
5. เกิดกำลังใจและสนุกกับการทำงาน
6. สังคมปัจจุบัน การทำงานต้องร่วมกันทำเป็นกลุ่ม





องค์ประกอบสำคัญของการทำงานเป็นกลุ่ม

1. ผู้นำกลุ่ม
2. สมาชิกของกลุ่ม
3. วิธีการทำงาน หรือ
   กระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่ม



งานของกลุ่มจะสำเร็จได้ด้วยดี
ถ้าองค์ประกอบทั้งสามดี

ผู้นำดี สมาชิกดี วิธีการทำงานดี

บทบาทของสมาชิกที่ดี ในการทำงานเป็นกลุ่ม

สมาชิกที่ดีของกลุ่มควรให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นกลุ่มอย่างเต็มความสามารถ โดยการแสดงบทบาทใน 2 ลักษณะ คือ

1. บทบาทในการทำงาน
2. บทบาทในการรวมกลุ่ม



บทบาทหน้าที่ของสมาชิกในการทำงาน

1. ผู้ริเริ่ม ผู้มีส่วนร่วม
2. ผู้แสวงหาข้อมูลหรือความคิดเห็น
3. ผู้ให้ข้อมูลหรือความคิดเห็น
4. ผู้ชี้แจงแสดงเหตุผล
5. ผู้สรุป ผู้ประเมินผล
6. ผู้กำหนดมาตรฐาน
7. ผู้ปฏิบัติงาน

บทบาทหน้าที่ของสมาชิกในการรวมกลุ่ม

1. ผู้สนับสนุน ผู้กระตุ้น
2. ผู้ควบคุมการสนทนา
3. ผู้ประนีประนอม
4. ผู้สังเกตการณ์และผู้ให้คำติชม
5. ผู้ผ่อนคลายความตึงเครียด

เนื้อหาสาระการบรรยาย
หน่วยที่ 2
การเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการทำงานเป็นกลุ่ม
หัวข้อวิชาที่ 2
ผู้นำกับการพัฒนากลุ่มทำงาน

ผู้นำกับการพัฒนากลุ่มทำงาน

กลุ่มทำงานที่มีประสิทธิภาพ
ควรมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. บรรยากาศเป็นกันเองสมาชิกทุกคน ร่วมมือร่วมใจกันอย่างดี

2. ใช้เวลาปรึกษาหารือเรื่องงาน

3. สมาชิกทุกคนเข้าใจเป้าหมาย และนโยบายของกลุ่ม

4. กำหนดหน้าที่ของสมาชิกไว้ชัดเจน

5. สมาชิกทุกคนเข้าใจงาน และบทบาทหน้าที่ของตนเอง

6. สมาชิกทุกคนแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่

7. สมาชิกทุกคนเห็นด้วยกับแนวทางแก้ไขปัญหาของกลุ่ม

8. การทำงานยึดถือความรู้ ความสามารถ และความยุติธรรม

9. สมาชิกพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

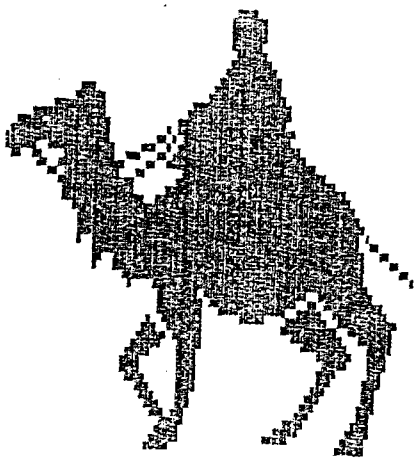
วงจรการพัฒนากลุ่มการทำงาน

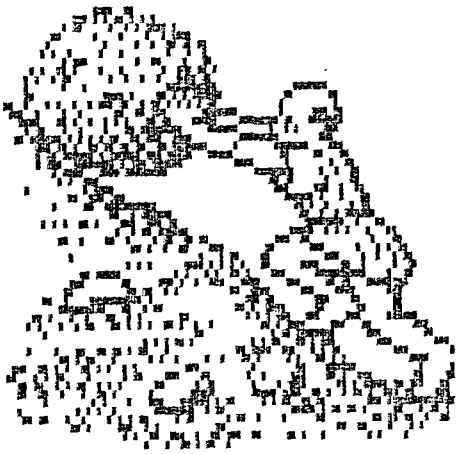
1. ระยะเริ่มแรกของ
   การทำงานร่วมกัน

2. ระยะประสบปัญหา

3. ระยะร่วมกัน
   แก้ไขปัญหา

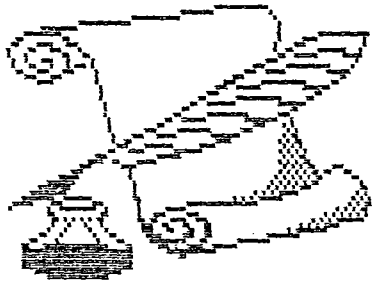
4. ระยะจัดโครงสร้าง
   และขั้นตอนการปฏิบัติ
   งานภายในกลุ่มใหม่

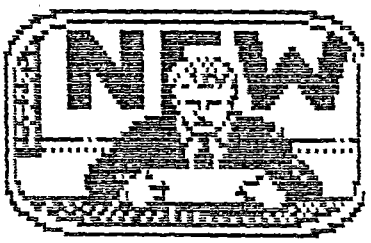


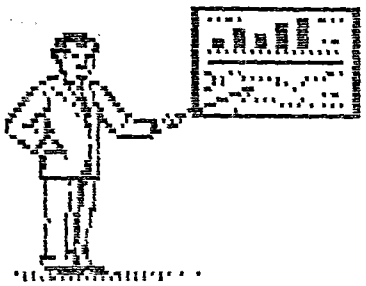


บทบาทของผู้นำในการพัฒนา การทำงานเป็นกลุ่ม

1. มีความเข้าใจแนวความคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม
2. มีความสามารถคิดในเวลาจำกัด
3. มีทักษะในการพูด
4. มีความรู้ในเนื้อหาวิชา
5. รู้จักควบคุมตนเองและเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น
6. มีความสามารถในการอธิบาย







หลักการอภิปรายที่ดีในการทำงานเป็นกลุ่ม

1. มีความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของการอภิปรายร่วมกัน

2. เป็นไปตามขั้นตอนที่ตกลงกันได้

3. เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมอภิปรายทุกคนมีส่วนร่วม

4. มีผู้แสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

5. มีบรรยากาศที่ดีเอื้อต่อการเกิดปฏิสัมพันธ์กัน

6. มีระบบระเบียบไม่สับสนวุ่นวาย

7. บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นำการอภิปราย

1. การสร้างบรรยากาศ

2. การเร้าความสนใจและกระตุ้นให้สมาชิกใช้ความคิดและแสดงความคิดเห็น

3. การใช้ความคิดและเชื่อมโยงความคิดของสมาชิก

4. การปฏิบัติต่อสมาชิกกลุ่มที่มีลักษณะต่างกัน

5. การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในกลุ่ม

6. การสรุปผลการอภิปราย

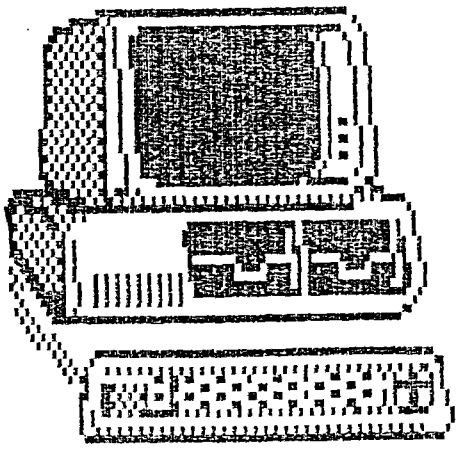
เนื้อหาสาระการบรรยาย
หน่วยที่ 2
การเสริมสร้างคุณลักษณะ
ด้านการทำงานเป็นกลุ่ม
หัวข้อวิชาที่ 3
กระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่ม

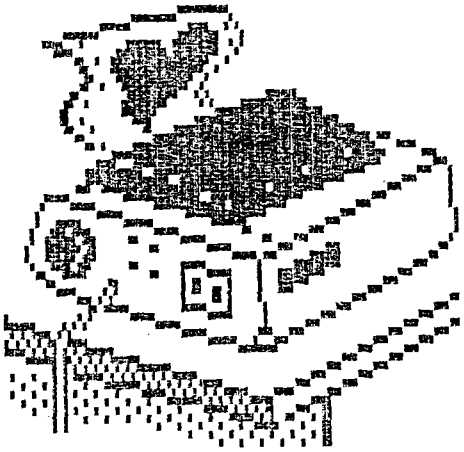
กระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่ม

กระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่ม

มีขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายของการทำงาน
2. วางแผนงาน
3. ปฏิบัติงานตามแผน
4. ประเมินและปรับปรุงผลงาน





การกำหนดจุดมุ่งหมายของการทำงาน

มีวิธีปฏิบัติ ดังนี้

1. กำหนดให้ชัดเจนและเฉพาะเจาะจง
2. กำหนดในรูปของการกระทำ
3. ระบุผู้ที่จะกระทำ
4. กำหนดให้เป็นจริงและเป็นไปได้
5. กำหนดในลักษณะสังเกตผลได้
6. ให้สมาชิกทุกคนรับรู้และเข้าใจตรงกัน

การวางแผนงาน

มีวิธีปฏิบัติ ดังนี้

1. ทำความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของการทำงาน
2. วิเคราะห์ว่าจะต้องทำอะไรบ้าง
3. วางขั้นตอนงานที่จะต้องทำ
4. กำหนดวิธีการทำงาน
5. กำหนดแนวทางการประเมินผลงาน
6. กำหนดระเบียบกฎเกณฑ์การทำงาน
7. แบ่งและมอบหมายงาน

การปฏิบัติงานตามแผน

มีวิธีปฏิบัติ ดังนี้

1. ติดตามผลงาน
2. เสริมสร้างความรู้และ
ความสามารถให้ผู้ร่วมงาน
3. ให้คำปรึกษาแนะนำ
ช่วยเหลือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ
4. ให้กำลังใจและ
สร้างความร่วมมือ
ในการทำงาน
5. ประสานการทำงาน

การประเมินผลงาน

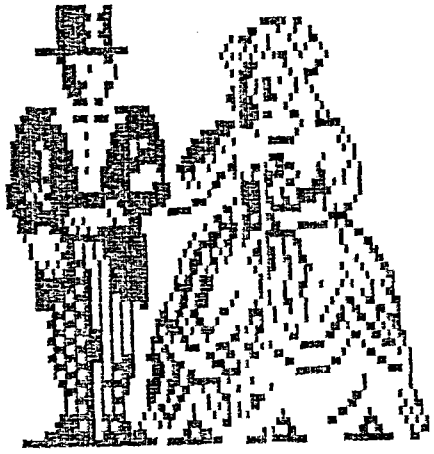
มีวิธีปฏิบัติ ดังนี้

1. ประเมินเป็นระยะ ๆ และ
ประเมินผลขั้นสุดท้าย
2. ประเมินโดยพิจารณาจาก
จุดมุ่งหมาย
3. ประเมินโดยเทียบกับเกณฑ์
ที่กำหนดไว้โดยจุดมุ่งหมาย
4. ประเมินกระบวนการ
ทำงานของกลุ่ม
5. ประเมินวิธีการทำงานของ
สมาชิกแต่ละคน
6. ประเมินความพอใจของสมาชิก

การสร้างมนุษยสัมพันธ์

มนุษยสัมพันธ์

หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ของบุคลิกลักษณะที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคคลต่าง ๆ ที่มาสัมพันธ์อยู่ในองค์การเดียวกัน ในลักษณะที่เป็นปทัสฐานกลาง โดยไม่นำเชื้อชาติ เผ่าพันธุ์ ความแตกต่าง ด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง และด้านการศึกษามาเป็นเครื่องกีดขวาง แต่จะเป็นไปโดยการที่บุคคลเคารพในบุคลิกภาพศักดิ์ศรีและค่าของความเป็นมนุษย์ด้วยกัน





องค์ประกอบที่เกี่ยวกับการสร้างมนุษยสัมพันธ์

1. การสื่อสารและการสื่อความหมายที่ดี
(Communication)

2. การรับรู้
(Perception)

3. การใช้อำนาจโดยตำแหน่ง
(Authority)

4. โครงสร้างของอำนาจบารมีหรืออำนาจแฝง
(Power structure)

5. ภาวะผู้นำ
(Leadership)

6. การจูงใจ
(Motivation)

7. การตัดสินใจสั่งการ
(Decision making)

8. การบำรุงขวัญ
(Morale)

9. กลุ่มก้าวหน้า
(Group dynamic)

หลักธรรมของศาสนาพุทธเพื่อสร้างมนุษยสัมพันธ์

พรหมวิหาร 4

เมตตา	มีความรักใคร่ ปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข
กรุณา	มีความสงสารคิดช่วยเหลือ เพื่อให้ผู้อื่นพ้นทุกข์
มุทิตา	มีความยินดี เพื่อให้ผู้อื่นได้ดีหรือมีสุข
อุเบกขา	การวางเฉยไม่ดีใจหรือเสียใจ เพื่อให้ผู้อื่นได้รับทรัพย์สมบัติ

สังคหวัตถุ 4

ทาน	การให้
ปิยวาจา	มีวาจาดี
อัตถจริย	ทำตนให้เป็นประโยชน์
สมานัตตา	วางตนอย่างเหมาะสม

ฆราวาสธรรม 4

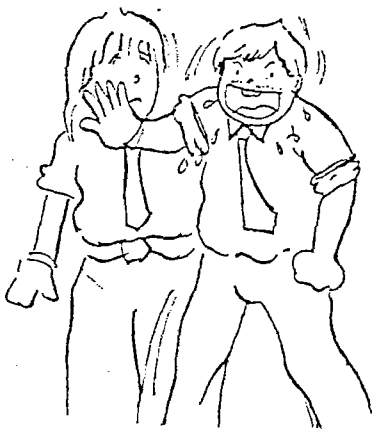
สัจจะ	ซื่อสัตย์ จริงใจ
ทมะ	ข่มใจ
ขันติ	อดทน อดกลั้น
จาคะ	การให้ บริจาค

พฤติกรรมที่เป็นปัญหาในการประชุมและวิธีแก้ไข

1. พวกชอบเอะอะ ขัดคอ

ชวนทะเลาะวิวาท

เสียดสีผู้อื่นอยู่เสมอ



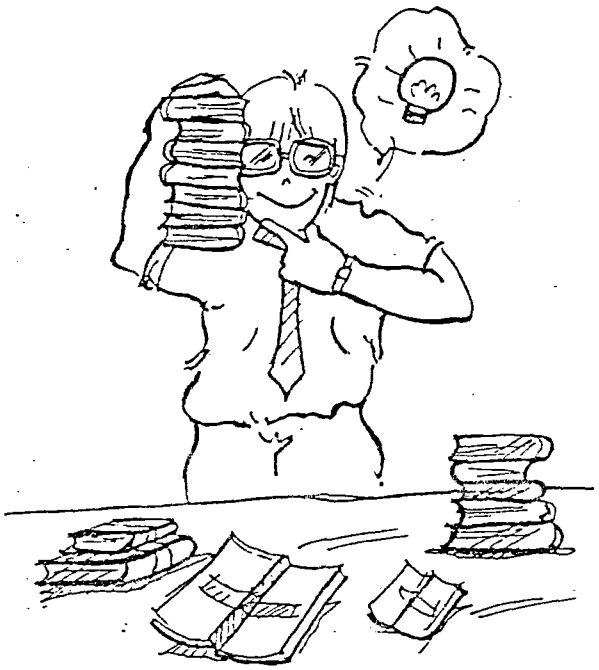
วิธีแก้

1. อธิบายให้เห็นถึงความสำคัญของ ผลประโยชน์ส่วนรวม และ วัตถุประสงค์ของการประชุม
2. ต้องใจเย็น อย่าต่อล้อต่อเถียง ให้พูดคนเดียว ในที่สุด จะเงียบไปเอง
3. ถามคำถาม ให้ออกความคิดเห็น เป็นคนแรกจะได้เป็นผู้เสนอแนะ แทนที่จะคอยคัดค้านผู้อื่น
4. ใช้การพูดประนีประนอม เพื่อ รักษาบรรยากาศที่ดีไว้ แสดง การชมเชยความคิดเห็นของเขา หรือคล้อยตามบ้าง แล้วทักท้วง ในบางจุด

2. พวกเจ้าทฤษฎี

รู้ทุกอย่าง

เจ้าตำรับตำรา



วิธีแก้

1. ให้ที่ประชุมวิจารณ์ทฤษฎีของเขา ไม่ควรตัดสินใจคนเดียว
2. ให้อธิบายว่าทฤษฎีที่ยกมาสามารถนำมาปฏิบัติในเรื่องที่พูดได้อย่างไร

3. พวกพูดมาก

บ้าน้ำลาย

ผูกขาดการพูดตลอดเวลา



วิธีแก้

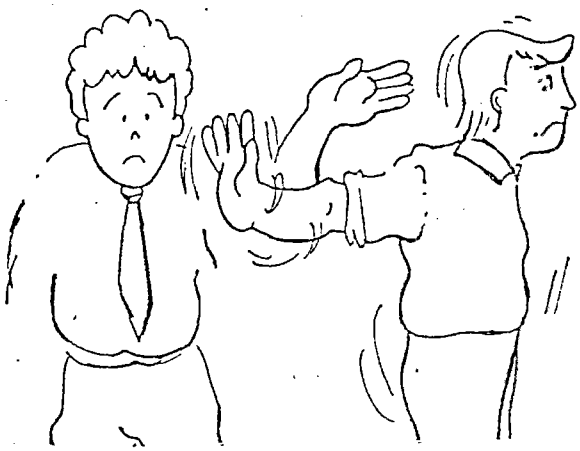
1. หาจังหวะตัดบท
2. จำกัดเวลาให้พูด ทำให้เขาเป็นตัวตลก ถ้าไม่หยุด
3. แกล้งทำไม่เห็นเวลาเขายกมือขอพูด
4. ชี้ข้ามหัวให้คนอื่นพูด

4. พวกดื้อรั้น

เถียงไม่หยุด

จะเอาชนะ

ไม่ยอมฟังความคิดเห็น
ของผู้อื่น



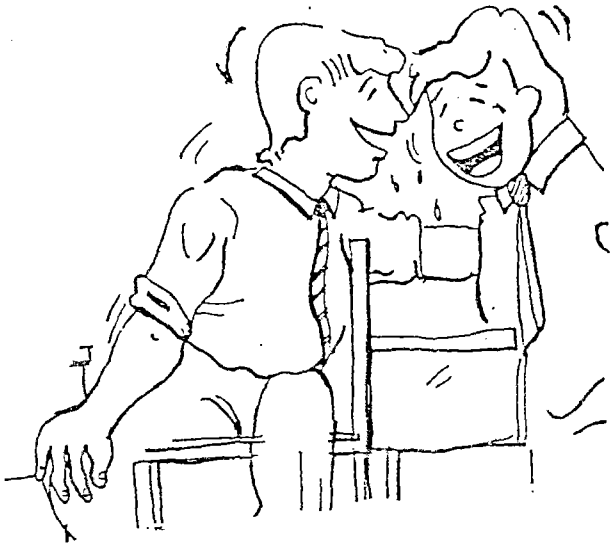
วิธีแก้

1. ขอให้เขาเก็บเรื่องนี้ไว้เจรจากันเป็นส่วนตัวในตอนหยุดพัก หรือเมื่อเลิกประชุม เพราะยังมีวาระอื่นต้องพิจารณาอีกมาก
2. บอกให้ทราบว่า ที่ประชุมต้องอยู่ในข้อตกลงของสมาชิกส่วนใหญ่

5. พวกไม่สนใจฟัง

นั่งหลับหรือเอางานอื่นขึ้นมาทำ

ชอบซุบซิบคนข้างเคียง



วิธีแก้

1. เรียกให้ตอบคำถาม แสดงความคิดเห็น
2. ให้มานั่งใกล้ ๆ แล้วให้งานทำ เช่น ให้จดบันทึก การประชุมช่วยนับคะแนน เป็นต้น

๖. พวกชอบตลกโปกฮา

ชอบทำเรื่องให้ยาว



วิธีแก้

1. จำกัดเวลาในการแสดงความคิดเห็น
2. เน้นให้เห็นว่า ที่ประชุมมีเวลาจำกัด ขอให้พูดให้เข้าเรื่อง ตรงประเด็น

7. พวกเบื่อหน่ายการประชุม

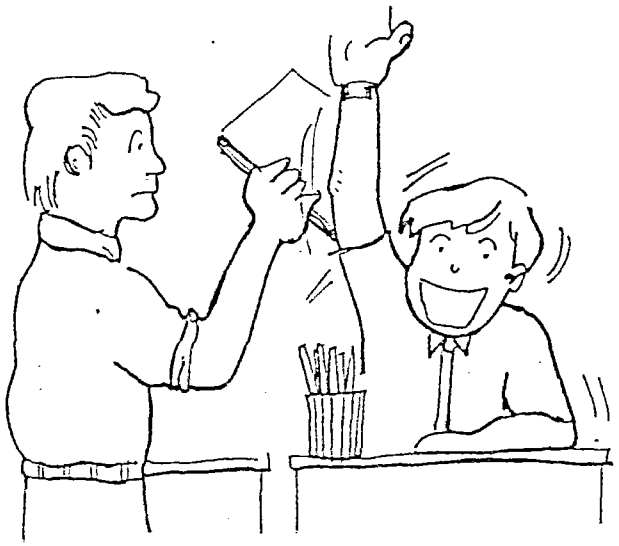


วิธีแก้

1. ให้เห็นความสำคัญว่าทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น
2. เรียกถามหรือให้แสดงความคิดเห็น

๘. พวกเอาไหนเอานั่น

ไม่ใช้ความคิดของตนเอง

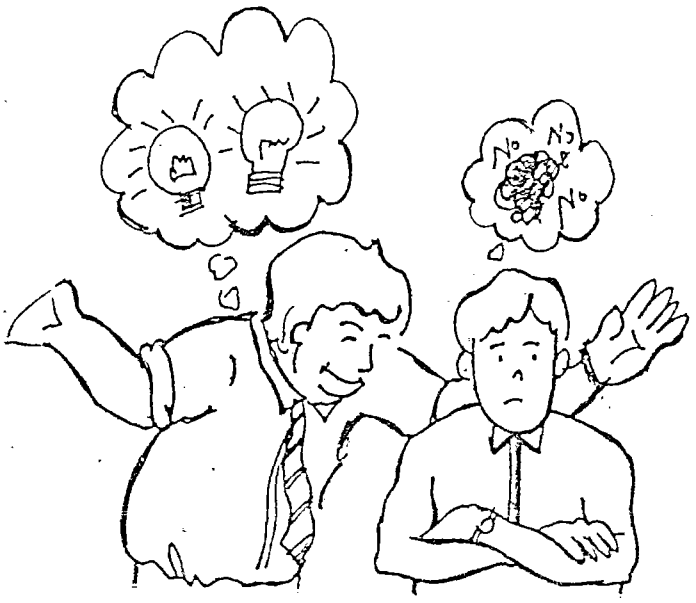


วิธีแก้

1. ให้ระดมความคิดจากทุกคนทีละคน
2. ให้แสดงความคิดเห็นเป็นคนแรก จะได้ไม่คอยคล้อยตามผู้อื่น

๑. พวกนั่งนิ่ง

ไม่ยอมแสดงความคิดเห็น



วิธีแก้

1. ชี้ให้เห็นประโยชน์ของการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
2. เรียกระบุตัวให้แสดงความคิดเห็น

10. พวกนางอาย

มองคนโน้นคนนี้เวลาเขาพูดกัน

พอถูกถามก็อายม้วนไปม้วนมา

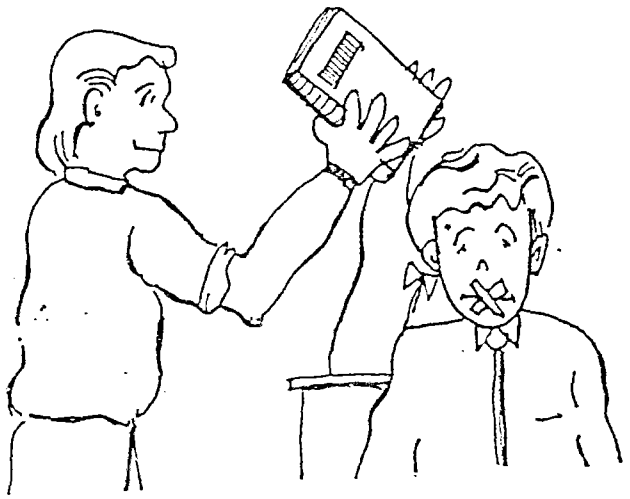


วิธีแก้

1. ถามคำถามง่าย ๆ ให้เขาตอบได้
2. เพิ่มความมั่นใจให้เขาโดยกล่าวชมเชยเมื่อเขาตอบคำถามถูก
3. บางครั้งอาจช่วยตอบนำบ้างเล็กน้อย

450

11. พวกสงวนท่าที รู้แต่ไม่พูด



วิธีแก้

1. กระตุ้นให้เห็นถึงความสำคัญของการแสดงความคิดเห็น
2. เชิญระบุตัวให้แสดงความคิดเห็น
3. ยกย่องความสามารถให้ที่ประชุมทราบและเรียกให้แสดงความคิดเห็น

12. พวกจับกลุ่มคุยกัน



วิธีแก้

ดึงความสนใจโดยเรียกสมาชิก
คนใดคนหนึ่งในกลุ่มให้แสดงความคิดเห็น

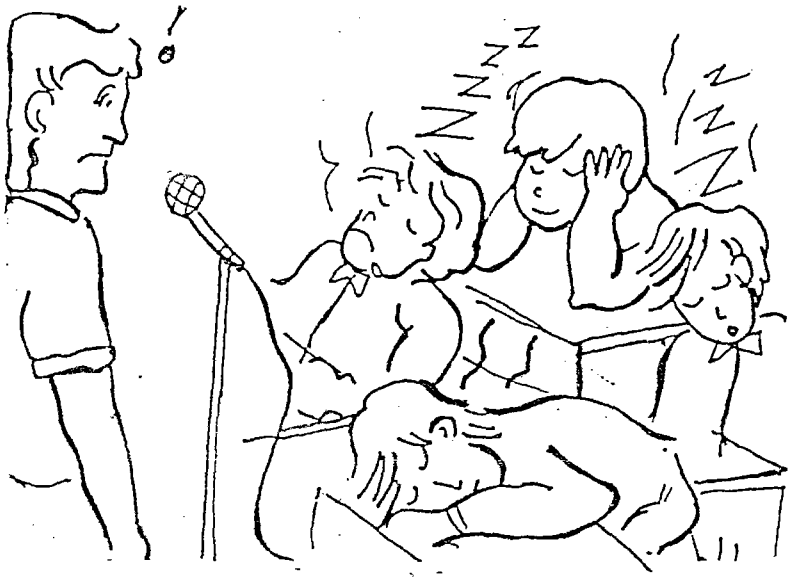
13. พวกพูดนอกประเด็น นอกวาระ



วิธีแก้

1. ทบทวนประเด็น หรือวาระใหม่อย่างสุภาพ
2. โยนคำถามให้คนพูดตรงประเด็นอภิปรายต่อ

14. ที่ประชุมเงียบไม่มีคนแสดงความคิดเห็น



วิธีแก้

1. กระตุ้นหรือกล่าวนำ
2. ถามเป็นรายบุคคล

15. พวกถามตลอดเวลา



วิธีแก้

1. ทบทวนคำถามให้ที่ประชุมแล้ว ให้สมาชิกช่วยกันตอบ
2. โยนคำถามกลับให้เจ้าของคำถามตอบเอง

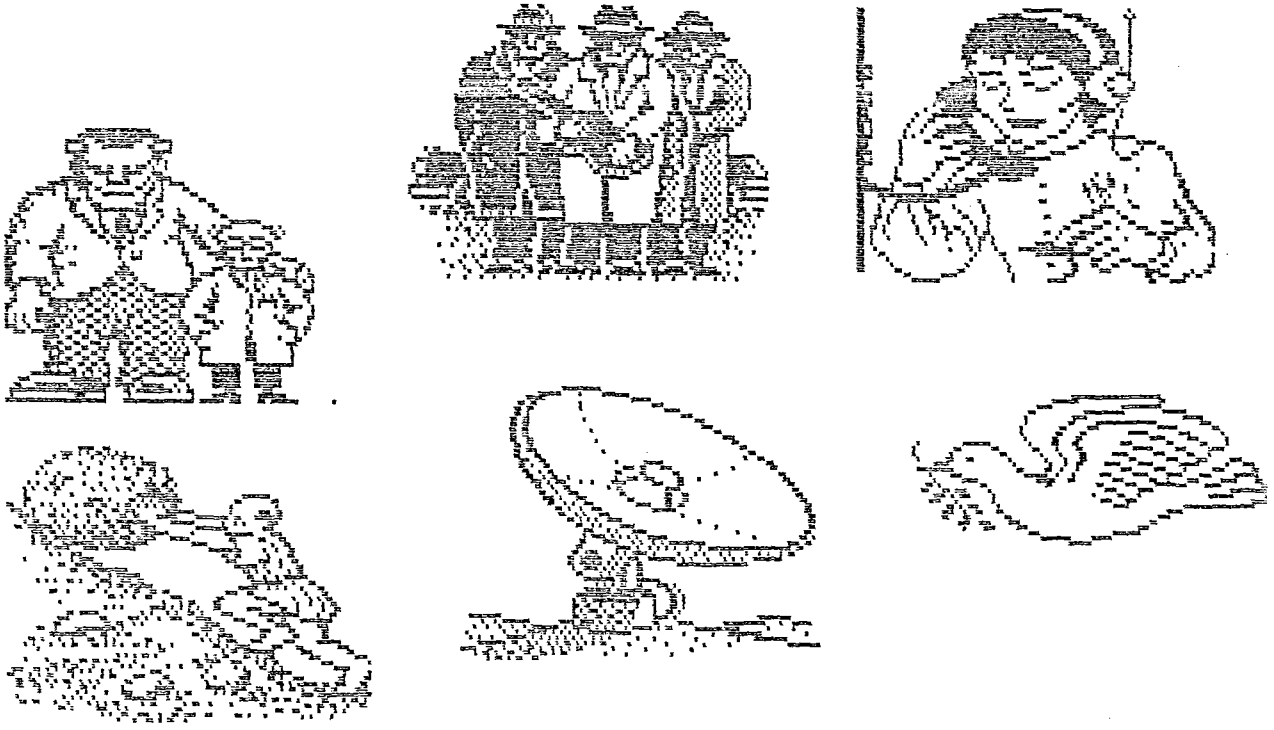
เนื้อหาสาระการบรรยาย
หน่วยที่ 2
การเสริมสร้างคุณลักษณะด้านการทำงานเป็นกลุ่ม
หัวข้อวิชาที่ 4
การประสานงานระหว่างกลุ่ม

การประสานงานระหว่างกลุ่ม

แนวทางการประสานงานระหว่างกลุ่ม

มีวิธีปฏิบัติ ดังนี้

1. สมาชิกเป็นสมาชิกของหลายกลุ่ม
2. จัดให้มีผู้ทำหน้าที่ประสานงาน
3. มอบหน้าที่ให้ปฏิบัติร่วมกัน
4. จัดให้มีการประชุมร่วมกัน
5. สับเปลี่ยนหน้าที่ของสมาชิกระหว่างกลุ่ม
6. จัดให้มีสถานที่ปฏิบัติงานใกล้กัน



25 หลักการเพื่อสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ

1. รู้จักตน
2. รู้จักคน
3. รู้จักงาน
4. จริงใจ
5. เข้าใจ
6. เห็นใจ
7. ให้ความช่วยเหลือ
8. ให้ความเสมอภาค
9. ให้การยอมรับ
10. รักษาน้ำใจ
11. รักษาสัจจะ
12. รักษาอุดมการณ์
13. สื่อสารให้ถูก
14. ประสานให้ได้
15. ตัดสินใจให้เป็น
16. มองเห็นสถานการณ์
17. ประเมินสิ่งแวดล้อม
18. พร้อมที่จะร่วมมือ
19. พูดจาเก่ง
20. น่าคนได้
21. สังคมดี
22. ให้ความยุติธรรม
23. สม่ำเสมอต่อคน
24. มีอารมณ์ขัน
25. ทำจิตให้ว่าง

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลงานของกลุ่ม

1. งานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ
2. ทรัพยากร
3. วิธีการปฏิบัติงาน
4. ขนาดของกลุ่ม
5. องค์ประกอบของกลุ่ม
6. รางวัลหรือสิ่งตอบแทน

บรรยากาศแห่งความสำเร็จในการทำงานกลุ่ม

1. บรรยากาศของการรู้จักซึ่งกันและกัน
2. บรรยากาศที่มีการยอมรับนับถือกัน
3. บรรยากาศที่มีความอบอุ่นโดยให้สมาชิกเห็นว่ากลุ่มมีค่ามีประโยชน์ต่อตน
4. บรรยากาศอิสระ
5. บรรยากาศแห่งความสำเร็จ

การสื่อความหมายกับการทำงานเป็นกลุ่ม

การสื่อความหมายที่มีประสิทธิภาพ

หมายถึง การสื่อความหมายที่ผู้รับสาร
และผู้ส่งสารมีความเข้าใจตรงกัน
หากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเข้าใจไม่ตรงกัน
การสื่อความหมายนั้นถือว่าขาดประสิทธิภาพ

การสื่อความหมาย

มีวิธีปฏิบัติ ดังนี้

1. ใช้ภาษาที่ถูกต้อง ชัดเจน
2. พูดเป็นลำดับขั้นตอนให้เข้าใจง่าย
3. เปิดโอกาสให้ซักถาม
4. ตั้งใจฟัง
5. พยายามจับประเด็นเรื่องที่ฟัง
6. ซักถามเพื่อให้เข้าใจตรงกัน
7. สรุปเรื่องที่สื่อความหมาย
   จดบันทึกให้เข้าใจง่ายและครบถ้วน

สาเหตุที่ทำให้การสื่อความหมาย ขาดประสิทธิภาพ

1. ด้านผู้ส่งสาร
2. ด้านผู้รับสาร
3. สารที่ส่งไป
4. สื่อที่ส่งสาร

การสื่อความหมายด้วยวาจา
ลักษณะผู้พูดที่ดี

1. เข้าใจเนื้อหาสาระอย่างแจ่มชัด

2. วิเคราะห์จุดมุ่งหมายในการพูด

3. เลือกถ้อยคำ ภาษาที่เหมาะสม

4. รู้จักกาละ เทศะ

5. พูดชัด ถูกต้อง ไพเราะนุ่มนวล

6. มีน้ำเสียงและท่าทางประกอบน่าสนใจ

7. สังเกตปฏิกิริยาของผู้ฟัง

8. มองหน้าผู้ฟัง มีแววตาจริงใจ

9. เว้นจังหวะการพูด

10. ไม่ควรผูกขาดการพูด

11. ไม่ควรพูดนาน

12. ไม่พูดแซงผู้อื่น

13. ควบคุมอารมณ์ได้

14. สรุปทบทวนความเข้าใจ

การสื่อความหมายด้วยวาจา
ลักษณะผู้ฟังที่ดี

1. ฟังด้วยความสนใจ

2. ฟังผู้พูดทุกคน

3. ฟังอย่างวิเคราะห์เข้าใจความหมาย

4. ฟังอย่างสังเกตถี่ถ้วน

5. ฟังด้วยความอดทน

6. ฟังโดยไม่คิดเตรียมตัวโต้แย้งตลอดเวลา

7. ฟังโดยไม่ถือการเล่นสำนวนเป็นเรื่องใหญ่

8. ฟังโดยไม่ขัดคอ ทำให้ผู้พูดจนมุม

9. ฟังเพื่อพยายามหาข้อตกลง

10. ฟังโดยทำความเข้าใจตรงกัน

11. ฟังอย่างเข้าใจจิตใจของผู้พูด

12. ฟังด้วยจิตว่างปราศจากอคติ

การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ และด้านการทำงานเป็นกลุ่ม สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทคัดย่อ

ของ

เอกชัย เอื้อเฟื้อ

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการอุดมศึกษา
สิงหาคม 2537

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม สำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง ให้มีความรู้ มีเจตคติที่ดีและมีทักษะในด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม ซึ่งมีขั้นตอนการวิจัย 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาค้นคว้าและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานสำหรับการพัฒนาหลักสูตรเป็นการศึกษาเอกสารงานวิจัย การสำรวจสภาพปัญหา การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่ม ผู้วิจัยนำข้อมูลมาสร้างเป็นแบบสอบถามชนิดประมาณค่า 5 ระดับ เพื่อสำรวจความต้องการเสริมสร้างคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่มสำหรับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหาร 18 คน อาจารย์ 254 คน บัณฑิต 400 คน นักศึกษา 388 คน หัวหน้าหน่วยงานภาครัฐ 20 คน หัวหน้าหน่วยงานภาคเอกชน 20 คน รวมทั้งสิ้น 1,100 คน ได้รับแบบสอบถามคืน 925 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 84 ผู้วิจัยนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และจัดอันดับได้ความต้องการเสริมสร้างคุณลักษณะตามเกณฑ์ในระดับมาก ดังนี้ ด้านความเป็นผู้นำ คือ การสร้างขวัญ กำลังใจและการสร้างแรงจูงใจ การตัดสินใจและการวินิจฉัยสั่งการ การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อิทธิพลของผู้นำ การพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ ด้านการทำงานเป็นกลุ่ม คือ การแก้ปัญหาและการลดความขัดแย้งในการทำงานเป็นกลุ่ม กระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่ม การประสานงาน ความรู้เกี่ยวกับการทำงานเป็นกลุ่ม การสื่อสาร และการสร้างบรรยากาศให้เกิดความสำเร็จในการทำงานเป็นกลุ่ม

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างหลักสูตรและการตรวจสอบเอกสารหลักสูตร เป็นการนำผลจากขั้นตอนที่ 1 มากำหนดเป็นโครงร่างหลักสูตร ได้แก่ ความเป็นมาของการฝึกอบรมจุดมุ่งหมายของหลักสูตร จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม เนื้อหา กิจกรรม สื่อ วิธีการฝึกอบรมและการประเมินผล โดยมีจุดมุ่งหมายของหลักสูตรเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ มีเจตคติและทักษะ เรื่องความเป็นผู้นำและการทำงานเป็นกลุ่ม เนื้อหาสาระการฝึกอบรมแบ่งออกเป็น หน่วยที่ 1 คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ มี 3 หัวข้อวิชา คือ การพัฒนาคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ ผู้นำกับการตัดสินใจ ผู้นำกับการสร้างขวัญและแรงจูงใจ หน่วยที่ 2 คุณลักษณะด้านการทำงานเป็นกลุ่ม มี 4 หัวข้อวิชา คือ การทำงานเป็นกลุ่ม ผู้นำกับการพัฒนากลุ่มทำงาน กระบวนการในการทำงานเป็นกลุ่ม และการประสานงานระหว่างกลุ่ม การประเมินผู้เข้ารับการ

ฝึกอบรมใช้แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ แบบวัดเจตคติ แบบสังเกตทักษะ และการประเมินโครงการฝึกอบรม

การตรวจสอบเอกสารหลักสูตร ประเมินความเหมาะสมและความสอดคล้องภายในของโครงร่างหลักสูตร ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน โดยใช้แบบสอบถามชนิดประมาณค่า 5 อันดับ ผลการประเมินความเหมาะสมและความสอดคล้องอยู่ในเกณฑ์เฉลี่ยระดับมาก

ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้หลักสูตรและการประเมินผลหลักสูตร ผู้วิจัยนำหลักสูตรฝึกอบรมไปทดลองใช้กับนักศึกษามหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้มาโดยวิธีสุ่มอย่างง่าย จำนวน 37 คน โดยการทดสอบก่อนการฝึกอบรม ให้การฝึกอบรม และทำการทดสอบ เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม โดยมีผู้สังเกตทักษะขณะฝึกอบรม ผลการทดลองใช้หลักสูตร พบว่า ผลสัมฤทธิ์และเจตคติของการทดสอบก่อนและหลังการใช้หลักสูตรฝึกอบรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรมเป็นไปตามเกณฑ์ 80/80 และพบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีทักษะในด้านความเป็นผู้นำและด้านการทำงานเป็นกลุ่มอยู่ในระดับมาก

ขั้นตอนที่ 4 การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร ปรับปรุงแก้ไขการเขียนสภาพปัญหา การเขียนจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมให้สามารถวัดและประเมินได้ ปรับปรุงเนื้อหาให้เหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ปรับปรุงกิจกรรม สื่อและวิธีการฝึกอบรมให้ประหยัด และสะดวกต่อการนำไปประยุกต์ใช้

165

A DEVELOPMENT OF TRAINING PROGRAM TO ENHANCE LEADERSHIP AND TEAMWORK CHARACTERISTICS FOR RAMKHAMHEANG UNIVERSITY STUDENTS

AN ABSTRACT

BY

EKACHAI EUAPHEUA

Presented in partial fulfillment of the requirements for the
Doctor of Education Degrees in Higher Education
at Srinakharinwirot University
August 1994

The purpose of this study was to develop a training program to enhance leadership and teamwork characteristics for Ramkhamheang University students. The study was divided into four steps:

Step one : The researcher investigated documents and researches to find out leadership and teamwork characteristics for Ramkhamheang University students, interviewed the experts, and constructed a questionnaire to survey need assessment from 18 business executives, 254 professors, 400 university graduateds, 388 students, 20 government officers, and 20 private sector employees. These characteristics were collected through questionnaires as follows: leadership characteristics were how to build morale, motivation, decision-making, creative thinking, power; and teamwork characteristics were how to reduce conflict, group process, coordinating, communication, group working environment.

Step two : The curriculum structure was drafted and developed by using the basic data found in step one. The curriculum structure was evaluated by 10 specialists. The results showed that the rationale, goal, and content of the curriculum were highly suited to leadership and teamwork characteristics for Ramkhamheang University students. The specialists' evaluation and recommendations were used to improve the curriculum.

Step three : The one group pre-test post-test design was used to test the competency of the training program. The 37 Ramkhamheang University students were simply randomed sampling for training. The scores of pre-test and post-test were significantly different at .01 level. For the efficiency of the curriculum, the relationship of the process and the product was considered and compared to the criterion. It was found that, leadership and teamwork characteristics for Ramkhamheang University students had efficiency from the achievment test, the attitude tests, and the skills checked were higher.

Step four : After the pilot study, the researcher then; improved the content and other components in details. The curriculum would then be fitted to be employed.

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ นายเอกชัย ชื่อสกุล เอื้อเฟื้อ

เกิด วันที่ 7 กุมภาพันธ์ พุทธศักราช 2496

สถานที่เกิด อำเภอศรีมหาโพธิ จังหวัดปราจีนบุรี

สถานที่อยู่ปัจจุบัน บ้านเลขที่ 53/234 หมู่บ้านสามัคคี 1 หมู่ที่ 7
ถนนสุขาภิบาล 1 แขวงคลองกุ่ม เขตบึงกุ่ม
กรุงเทพมหานคร 10240 โทร. 510-5376

ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน รองศาสตราจารย์

สถานที่ทำงานปัจจุบัน ภาควิชาหลักสูตรและการสอน คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยรามคำแหง หัวหมาก กรุงเทพ
10240 โทร. 318-0864

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2517	ป.กศ. สูง (คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์) วิทยาลัยครูจันทรเกษม
พ.ศ. 2521	กศ.บ. (วิทยาศาสตร์) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
พ.ศ. 2528	กศ.ม. (การอุดมศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
พ.ศ. 2537	กศ.ด. (การอุดมศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร