๓๒๐.๓๓๒
ด ๑๒ ๖ ก
ฮ. 7

การสร้างชุดพัฒนาตนเอง เรื่องเทคนิคการจูงใจในการทำงานสำหรับผู้บริหารวิชาการในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา

ปริญญานิพนธ์

ของ

โควิน คลังแสง

13 ส.ค. 2537

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการอุดมศึกษา

เมษายน 2536

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ห 14446

187592

การสร้างชุดพัฒนาตนเอง เรื่องเทคนิคการจูงใจในการทำงานสำหรับผู้บริหารวิชาการในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา

บทคัดย่อ

ของ

โควิน คลังแสง

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการอุดมศึกษา

เมษายน 2536

การสร้างชุดพัฒนาตนเอง เรื่องเทคนิคการจูงใจในการทำงานสำหรับผู้บริหารวิชาการในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา

การวิจัยนี้มีความมุ่งหมายเพื่อสร้างและหาประสิทธิภาพชุดพัฒนาตนเอง เรื่องเทคนิคการจูงใจในการทำงานสำหรับผู้บริหารวิชาการ ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา วิธีดำเนินการเป็นเชิงวิจัยและพัฒนา (research and development) ประกอบด้วยขั้นตอนการศึกษาเพื่อหาสาระสำคัญของสมรรถภาพหลักและสมรรถภาพย่อยของเทคนิคการจูงใจในการทำงาน โดยวิเคราะห์จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทัศนะของผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาและความต้องการของผู้บริหารวิชาการตามลำดับ แล้วนำสาระดังกล่าวมาสร้างชุดพัฒนาตนเอง 5 หน่วยการเรียน ได้แก่ **เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม** ซึ่งประกอบด้วย 4 หน่วยการเรียนย่อย คือ เทคนิคการสร้างความสัมพันธ์ เทคนิคการฝึกการรับรู้ เทคนิคการบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์ เทคนิคการจัดการประชุม อีก 4 หน่วยการเรียน ประกอบด้วย **เทคนิคการสั่งการและมอบหมายงาน เทคนิคการติดตามและนิเทศงาน เทคนิคการให้รางวัลและสิ่งจูงใจ** และ**เทคนิคการปรับปรุงสภาพแวดล้อม**ในการทำงาน

ผลการทดลองหาประสิทธิภาพของชุดพัฒนาตนเอง 3 ครั้ง โดยใช้กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารวิชาการ 2 คน, 4 คน และ 28 คน พบว่าชุดพัฒนาตนเองมีประสิทธิภาพในเกณฑ์ 88/90, 87/92 และ 92/93 ตามลำดับ ผลการทดสอบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนพบว่า คะแนนหลังการเรียนสูงกว่าคะแนนก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และจากการติดตามผลหลังการใช้ชุดพัฒนาตนเองครบทุกหน่วยพบว่า กลุ่มผู้บริหาร ผู้ร่วมงาน และผู้ใช้ชุดพัฒนาตนเองมีความคิดเห็นว่า ผู้ใช้ชุดพัฒนาตนเองมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเทคนิคการจูงใจในการทำงานเป็นไปในทางบวกทุกพฤติกรรม โดยค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อพฤติกรรมหลังการใช้ชุดพัฒนาตนเองสูงกว่าค่าเฉลี่ยก่อนการใช้ชุดพัฒนาตนเอง

A CONSTRUCTION OF SELF-DEVELOPING PACKAGE ON WORKING MOTIVATION TECHNIQUES FOR HEADS OF ACADEMIC STAFFS IN THE VOCATIONAL EDUCATION DEPARTMENT

AN ABSTRACT

BY

KOWIN KLUNGSANG

Presented in partial fulfillment of the requirements for the

Doctor of Education degree in Higher Education

at Srinakharinwirot University

April 1993

A CONSTRUCTION OF SELF-DEVELOPING PACKAGE ON WORKING MOTIVATION TECHNIQUES FOR HEADS OF ACADEMIC STAFFS IN THE VOCATIONAL EDUCATION DEPARTMENT

The purposes of this research were to construct and to test the efficiency of the self-developing package on working motivation techniques for the heads of academic staffs in the education institutes under the Vocational Education Department. The research and development processes were the preliminary analytical study of the related literatures to find out the major and minor competencies of working motivation techniques, the survey of seven experts' opinions on contents, and the need assessment of 339 academic administrators. Five learning modules in the self-developing package contructed on the finding consensual contents were as follows : the techniques of participating management module with four minor units, namely human relation, perception training, management by objective and organizing conference techniques ; work directing and delegating technique module ; work follow-up and supervising technique module ; rewarding and motivating technique module ; and work environment improving technique module. Three experiments for testing package efficiency were operated firstly to two subjects, secondly to four subjects and thirdly to 28 subjects.

The major findings of the package efficiency based on 90/90 efficiency criteria were 88/90, 87/92 and 92/93 respectively. It was

also found that the learning achievement post-test score was higher than that of the pre-test statistical significantly at the level 0.01. The perceptions of 273 samples of the administrators, the co-partners and the package learners towards the changing behaviors in working motivation techniques of the subjects after the completion of five modules showed that the subjects' behaviors were changed positively in all aspects. The perception mean score towards the self-developing package after its using was higher than before its using.

คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบ ได้พิจารณาปริญญานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการอุดมศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้

คณะกรรมการควบคุม

..... ประธาน
(ผศ.ดร.วิจิตร สินสิริ)

..... กรรมการ
(รศ.ดร.วิชัย วงษ์ใหญ่)

..... กรรมการ
(รศ.ดร.ประชุม รอดประเสริฐ)

คณะกรรมการสอบ

..... ประธาน
(ผศ.ดร.วิจิตร สินสิริ)

..... กรรมการ
(รศ.ดร.วิชัย วงษ์ใหญ่)

..... กรรมการ
(รศ.ดร.ประชุม รอดประเสริฐ)

..... กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(นางศรีนวล โกมลวนิช)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการอุดมศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ศ.ดร.สมพร บัวทอง)

วันที่ 3 เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2536

ประกาศคุณูปการ

งานวิจัยเรื่องนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจาก ผศ.ดร.วิจิตร สินสิริ รศ.ดร.วิชัย วงษ์ใหญ่ และ รศ.ดร.ประชุม รอดประเสริฐ ที่ช่วยเหลือทั้งทางด้านวิชาการและกำลังใจแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ อาจารย์พินิจ ศุภวัฒน์ ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคอุดรธานี ประธานอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และคณะ ที่ให้การสนับสนุนประสานงานการสร้างและทดลองเพื่อหาประสิทธิภาพของชุดพัฒนาตนเอง

ขอขอบพระคุณ อาจารย์ศิริ ไตติลานนท์ ผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษามหาสารคาม ประธานอาชีวศึกษาจังหวัดมหาสารคาม และคณะ ที่เอื้ออำนวยความสะดวกทุกประการ ตลอดขั้นตอนการทำวิจัย

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หัวหน้าคณะวิชาและหัวหน้าแผนกวิชาทุกท่าน ที่กรุณาประสานงานและเป็นผู้ทดลองใช้ชุดพัฒนาตนเอง

ขอขอบพระคุณบุคลากรของวิทยาลัยอาชีวศึกษามหาสารคาม วิทยาลัยเทคนิคมหาสารคาม วิทยเกษตรกรรมมหาสารคาม และวิทยาลัยอาชีวศึกษาร้อยเอ็ด ที่มีส่วนสนับสนุนด้วยดีตลอดมา

ขอขอบคุณอาจารย์สมถวิล-เสาวลักษณ์ จิตติมงคล ที่กรุณาพิมพ์ ตรวจทานเอกสารรายงานการวิจัย

ท้ายที่สุดขอขอบคุณอาจารย์เชาวรัตน์-อุไรวรรณ ช่ำชอง ที่ให้การสนับสนุนทั้งทุนทรัพย์และกำลังใจตลอดการเรียน และขอขอบพระคุณผู้ที่มีความอนุเคราะห์แก่ผู้วิจัยแต่มิได้กล่าวนามไว้ ณ โอกาสนี้

โควิน คลังแสง

งานวิจัยเรื่องนี้

ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัย "ทุนภูมิพล"

ประจำปีการศึกษา 2534

สารบัญ

บทที่		หน้า
1	บทนำ	1
	ภูมิหลัง	1
	ความมุ่งหมายของการวิจัย	7
	ความสำคัญของการวิจัย	7
	ขอบเขตของการวิจัย	7
	คำนิยามศัพท์เฉพาะ	8
	กรอบมโนทัศน์ในการวิจัย	11
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	15
	ความเป็นผู้นำและสมรรถภาพผู้นำ	15
	ผู้บริหารวิชาการกับสมรรถภาพด้านเทคนิคการจูงใจในการทำงาน	22
	แนวคิด หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวกับเทคนิคการจูงใจในการทำงาน	25
	ปัจจัยที่เป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน	25
	เทคนิคการจูงใจในการทำงาน	47
	เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม	58
	เทคนิคการสั่งการและมอบหมายงาน	72
	เทคนิคการติดตามและนิเทศงาน	74
	เทคนิคการให้รางวัลและสิ่งล่อใจ	80
	เทคนิคการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน	88
	ยุทธวิธีการพัฒนาเทคนิคการจูงใจในการทำงานแก่ผู้บริหารวิชาการ	97

บทที่ หน้า

ลักษณะของชุดพัฒนาตนเอง 99

หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับชุดพัฒนาตนเอง 99

ขั้นตอนการสร้างชุดพัฒนาตนเอง 106

3 วิธีดำเนินการวิจัย 110

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 110

ขั้นตอนการวิจัย 111

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสมรรถภาพหลักของเทคนิคการจูงใจในการทำงานที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารวิชาการ 112

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างชุดพัฒนาตนเอง 117

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างแบบทดสอบและแบบประเมินผลตนเองเพื่อวัดสมรรถภาพผู้บริหารวิชาการด้านเทคนิคการจูงใจในการทำงาน 120

ขั้นตอนที่ 4 การหาประสิทธิภาพของชุดพัฒนาตนเองที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น 121

1. การหาประสิทธิภาพของชุดพัฒนาตนเองตามเกณฑ์ 90/90 121

2. การทดสอบนัยสำคัญของคะแนนก่อนและหลังการใช้ชุดพัฒนาตนเอง 127

3. การติดตามผลการใช้ชุดพัฒนาตนเอง 127

การวิเคราะห์ข้อมูล 127

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล 128

4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 131

ขั้นตอนที่ 1 ผลการศึกษาสมรรถภาพหลักของเทคนิคการจูงใจในการทำงานที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารวิชาการ 131

บทที่ หน้า

ลำดับ 1 ผลจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 131

ลำดับ 2 ผลการตรวจสอบด้านเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิคการจูงใจ ในการทำงาน 133

ลำดับ 3 ผลการสำรวจความต้องการของผู้บริหารวิชาการเกี่ยวกับ สมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน 153

ขั้นตอนที่ 2 ผลการสร้างชุดพัฒนาตนเอง 172

ขั้นตอนที่ 3 ผลการสร้างแบบทดสอบและแบบประเมินตนเอง เพื่อวัดสมรรถภาพ ด้านเทคนิคการจูงในในการทำงานของผู้บริหารวิชาการ 174

ขั้นตอนที่ 4 การหาประสิทธิภาพของชุดพัฒนาตนเอง 175

ลำดับ 1 ผลการหาประสิทธิภาพของชุดพัฒนาตนเองตามเกณฑ์ 90/90 176

ผลการทดลองครั้งที่ 1 การทดลองกับผู้ใช้ชุดพัฒนาตนเอง 2 คน 176

ผลการทดลองครั้งที่ 2 การทดลองกับกลุ่มย่อย 4 คน 177

ผลการทดลองครั้งที่ 3 การทดลองภาคสนาม 178

ลำดับ 2 ผลการทดสอบความมีนัยสำคัญทางสถิติของค่าเฉลี่ยก่อนและ หลังการใช้ชุดพัฒนาตนเอง 181

ลำดับ 3 ผลการติดตามการใช้ชุดพัฒนาตนเอง 182

5 บทย่อ สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 188

บทย่อ 188

ความมุ่งหมายในการวิจัย 188

วิธีดำเนินการวิจัย 188

การวิเคราะห์ข้อมูล 190

บทที่ หน้า

สรุปผลการวิจัย 191
อภิปรายผลการวิจัย 192
ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้ 197
ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาค้นคว้าต่อไป 199

บรรณานุกรม 201

ภาคผนวก 220
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและโครงสร้างสมรรถภาพด้านเทคนิคการจูงใจในการทำงานของผู้บริหารวิชาการ 221
ภาคผนวก ข หนังสือราชการขอสำรวจกลุ่มสนใจใช้ชุดพัฒนาตนเอง และรายชื่อผู้บริหารวิชาการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการทดลองหาประสิทธิภาพชุดพัฒนาตนเอง 224
ภาคผนวก ค แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงานของผู้บริหารวิชาการ 231
ภาคผนวก ง แบบสอบถามความต้องการของหัวหน้าคณะวิชาและหัวหน้าแผนกวิชาเกี่ยวกับสาระเทคนิคการจูงใจในการทำงาน 244
ภาคผนวก จ แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารวิชาการต่อชุดพัฒนาตนเองแต่ละหน่วยการเรียน 259
ภาคผนวก ฉ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารวิชาการต่อชุดพัฒนาตนเองแต่ละหน่วยการเรียน 262

บทที่ หน้า

ภาคผนวก ช แบบสอบถามความคิดเห็นของฝ่ายบริหาร ผู้ร่วมงาน และผู้ใช้ชุดพัฒนาตนเองต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเทคนิคการจูงใจในการทำงานของผู้บริหารวิชาการ 269
ภาคผนวก ช ค่าความยากง่ายและค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบทดสอบฉบับรวม 275
ภาคผนวก ฌ ตาราง 12 รายละเอียดการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบฉบับรวม 285
ภาคผนวก ญ รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบยกร่างชุดพัฒนาตนเอง 287
ภาคผนวก ฎ ชุดพัฒนาตนเอง 289

บัญชีตาราง

ตาราง หน้า

1 จำนวนผู้บริหารวิชาการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในแต่ละสถานศึกษา 116

2 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้อง ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสาระสำคัญของสมรรถภาพด้านเทคนิคการจูงใจในการทำงานสำหรับผู้บริหารวิชาการ 134

3 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการของผู้บริหารวิชาการเกี่ยวกับสมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงานเป็นรายด้าน 154

4 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการของผู้บริหารวิชาการเกี่ยวกับสมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงานเป็นรายข้อ 155

5 สรุปผลคะแนนผลการทดลองใช้ชุดพัฒนาตนเองกลุ่มตัวอย่าง 2 คน 176

6 สรุปผลคะแนนการทดลองใช้ชุดพัฒนาตนเองกลุ่มย่อย 4 คน 177

7 สรุปผลคะแนนการทดลองภาคสนาม 28 คน 179

8 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ร่วมงาน และผู้ใช้ชุดพัฒนาตนเอง ต่อพฤติกรรมของผู้บริหารวิชาการที่ใช้ชุดพัฒนาตนเอง 183

9 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของผู้บริหารวิชาการต่อชุดพัฒนาตนเอง 263

10 ค่าความยากง่ายและค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบทดสอบฉบับรวม 276

11 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบทดสอบฉบับรวม 284

12 รายละเอียดการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบฉบับรวม 286

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ หน้า

1 กรอบมโนทัศน์ในการวิจัย 14

2 องค์ประกอบตามทฤษฎีความคาดหวังของสเตราส์ และเชเลสส์ 28

3 ทฤษฎีความคาดหวังตามแนวทางแกนนอน 31

4 ความสัมพันธ์ระหว่างสภาวะการจูงใจตามแนวของมาสโลว์ และเฮิร์สเบอร์ก ... 41

5 ความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีการจูงใจ–ค้ำจุน และลำดับขั้นความต้องการ
ของมาสโลว์ 42

6 รูปแบบจำลองหน้าต่างหัวใจ 59

7 รูปแบบจำลองหน้าต่างไว้ใจ 60

8 แผนภูมิก้างปลาวิเคราะห์สาเหตุพนักงานไม่ทำคิวซี 65

9 ขั้นตอนการประชุม 67

10 ขั้นตอนการมอบหมายงาน 73

11 การติดตามและประเมินโครงการ 75

12 การทำงานตามทฤษฎีความเสมอภาค 83

13 รางวัลและสิ่งล่อใจที่เป็นตัวเงินและมิใช่ตัวเงิน 84

14 การจัดโต๊ะทำงาน 92

15 ขั้นตอนการวิจัยที่ 1 114

16 ขั้นตอนการวิจัยที่ 2 119

17 ขั้นตอนในการทดลองใช้ชุดพัฒนาตนเองครั้งที่ 1 123

18 ขั้นตอนการหาประสิทธิภาพของชุดพัฒนาตนเอง 126

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การบริหารองค์การทุกประเภท ความสามารถและลักษณะของผู้บริหารซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้นำองค์การ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานในองค์การนั้นเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่าผู้บริหารเป็นบุคคลที่จะประสานสัมพันธ์ กระตุ้นผู้ร่วมงานให้แสดงความสามารถสูงสุดเพื่อสร้างผลงานอย่างเต็มใจ เต็มเวลา และเต็มความสามารถ (Cattell. 1965 ; citing Stogdill. 1974 : 13) องค์การที่ขาดผู้บริหารที่ดีอาจมีปัญหาตามมา เช่น เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่ม บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ขาดศรัทธาต่อองค์การซึ่งจะสร้างผลกระทบต่อผู้ร่วมงานและกระเทือนต่อประสิทธิผลขององค์การ ทั้งนี้ก็เพราะว่าผู้บริหารและผู้ร่วมงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์การ (Reddin. 1970 : 66)

การบริหารเป็นการจัดทรัพยากรการบริหารให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ "คน" เป็นองค์ประกอบสำคัญยิ่งที่ผู้บริหารต้องใส่ใจ ทั้งนี้เพราะคนมีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึก นึกคิด และมีความต้องการพื้นฐานที่แตกต่างกัน (บรรจง ชูสกุลชาติ. 2533 : 157) ดังนั้น ผู้บริหารที่ดีนอกจากเข้าใจพฤติกรรมของคนในองค์การแล้วยังต้องพัฒนาความสามารถในการตอบสนองความต้องการของบุคคลเหล่านั้น (วิจิตร วรุตบางกูร. 2525 : 721) หากผู้บริหารเข้าถึงจิตใจและมีเทคนิคในการตอบสนองที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ แต่ละกลุ่มและแต่ละบุคคลแล้ว การผสานจิตประสานใจให้ความร่วมมืออย่างเต็มความสามารถย่อมบังเกิดขึ้น ความสามารถในการทำให้บุคคลเข้ามาร่วมงานอย่างมีประสิทธิภาพจึงถือว่าเป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำที่แท้จริง (อุทัย หิรัญโต. 2523 : 93) ยุทธวิธีที่ผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือทำให้บุคลากรมาร่วมงานมี

หลายวิธี อาทิ การใช้คำสั่ง การมอบหมายหน้าที่ที่ชัดเจน การใช้ระเบียบข้อบังคับและอื่น ๆ แต่วิธีที่ได้รับความสนใจและเป็นวิธีที่นิยมมากวิธีหนึ่งคือ การสร้างแรงจูงใจ (สมพงษ์ เกษมสิน. 2526 : 302) การสร้างแรงจูงใจหรือการจูงใจนั้นตั้งอยู่บนพื้นฐานแนวคิดที่ว่า มนุษย์มิได้ทำงานเต็มที่เต็มความสามารถที่มีอยู่จริงเสมอไป ตัวแปรที่สำคัญอยู่ที่แรงจูงใจ (พรรณราย ทรัพยะประภา. 2526 : 640) ซึ่งถ้าหากการจูงใจมีประสิทธิภาพ มีความสม่ำเสมอ ผลการปฏิบัติงานก็จะมีผลดีกว่าการจูงใจที่ไม่เหมาะสมหรือไม่ได้มีการจูงใจ (Gibson and others. 1982 : 80) ผลจากการจูงใจจึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความภาคภูมิใจในหน้าที่ เกิดบรรยากาศร่วมมือร่วมใจ รู้จักช่วยเหลือกัน เกิดความสนใจในการสร้างสรรค์ และพอใจในการปฏิบัติงานได้ (กิติมา ปรีดีดิลก. 2529 : 174)

สถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา มีหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอนด้านวิชาชีพ ให้แก่เยาวชนและประชาชนทั่วไปตามนโยบายของรัฐบาล โดยคำนึงถึงสภาวการณ์เปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี จึงมีความจำเป็นต้องมีผู้นำทั้งทางด้านการบริหารบุคคล ด้านงบประมาณและด้านอื่น ๆ ที่สำคัญ คือ ผู้บริหารวิชาการ ผู้บริหารวิชาการในสถาบันอาชีวศึกษาประกอบด้วย หัวหน้าคณะวิชาและหัวหน้าแผนกวิชา ผู้บริหารระดับนี้เป็นผู้มีบทบาทหน้าที่เช่นเดียวกับผู้ทำหน้าที่ตำแหน่งคณบดี และหัวหน้าภาควิชาในสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป กล่าวคือรับผิดชอบกระบวนการพัฒนาวิชาการในสาขานั้นให้มีคุณภาพสูงสุด ดังนั้นผู้บริหารวิชาการต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ลึกในสาขาวิชานั้น ๆ รู้รอบในสาขาวิชาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ต้องมีคุณลักษณะของผู้นำที่ดี อาทิ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความทันสมัย ทันเหตุการณ์ และมองการณ์ไกล มีเทคนิคในการตัดสินใจ มีมนุษยสัมพันธ์ มีบุคลิกภาพดี มีความเข้าใจผู้อื่น และที่สำคัญยิ่งต้องมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจที่จะกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มความสามารถบรรลุถึงเป้าหมายของหน่วยงานและสถานศึกษา

คณะวิชาและแผนกวิชาประกอบด้วยผู้สอนที่มีความชำนาญและผู้เรียนที่มีความสนใจเฉพาะทาง ภารกิจอันเป็นเป้าหมายขององค์การก็คือ การพัฒนาวิชาการสู่ความเป็นเลิศ ถ่ายทอดวิชาการแก่ผู้เรียนและบริการแก่สังคม กิจกรรมหลักที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวมี

หลายประการ อาทิ การสร้างบรรยากาศทางวิชาการเพื่อบุกเบิกวิทยาการ การเปิดโอกาสให้มีเสรีภาพทางวิชาการบนพื้นฐานแห่งจิตสำนึกและความรับผิดชอบ การพัฒนาหลักสูตร การบริหารหลักสูตร การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร การรักษาและควบคุมมาตรฐานทางวิชาการแห่งวิชาชีพนั้น ๆ เพื่อสร้างการยอมรับในวงวิชาการและสังคม (ประมวล สถาปิตานนท์. 2525 : 1) ดังนั้นคณะวิชาและภาควิชาจึงเป็นหน่วยงานวิชาการที่สามารถดำเนินภารต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ของสถาบันอุดมศึกษาได้แทบทั้งหมด (อุทัย บุญประเสริฐ. 2525 : 2) ภารกิจหลักอันหลากหลายนี้ล้วนอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหาร ผู้นำระดับนี้จึงต้องสามารถแสดงบทบาทอย่างถูกต้องเหมาะสมตลอดจนมีทักษะกระบวนการบริหารที่เพียงพอจึงจะดำเนินภารให้บรรลุความสำเร็จได้เหมาะสม (มนูญ วงศ์นารี. 2524 : 18 - 19) การจูงใจสมาชิกที่มีความตระหนักในตนเองว่ามีความรู้ความสามารถ มีความชำนาญเฉพาะทางและคิดว่าตนเองมีอิสระและเสรีภาพทางวิชาการให้หันมาร่วมมือประสานใจดำเนินภารภารกิจเป็นเรื่องยาก ผู้บริหารวิชาการต้องใช้ลักษณะผู้ประสานงาน (coordinator) มากกว่าจะเป็นผู้ควบคุม และผู้ตัดสินใจ การเข้าใจพฤติกรรมบุคคลในองค์การ การมีเทคนิคหรือยุทธวิธีสร้างบรรยากาศในการทำงานตลอดจนมีเทคนิคการจูงใจที่เหมาะสม จึงจะทำให้สามารถประสานงานจุดร่วมสงวนจุดต่างของแต่ละบุคคลได้ นั่นคือ ผู้บริหารวิชาการจะต้องได้รับการพัฒนาเทคนิคการจูงใจเป็นพิเศษ

ผู้บริหารวิชาการในสถาบันสังกัดกรมอาชีวศึกษาส่วนใหญ่มีพื้นฐานความรู้ระดับปริญญาตรีทางวิชาชีพสาขาต่าง ๆ ได้แก่ อุตสาหกรรม พาณิชยกรรม ศิลปหัตถกรรม และคหกรรม ได้เรียนวิชาการบริหารการศึกษาน้อย ในภาพรวมจึงมีวุฒิทางการศึกษา และความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับเทคนิคการบริหารค่อนข้างต่ำ เมื่อเทียบกับผู้บริหารวิชาการในสังกัดกรมอื่น ๆ ที่เปิดทำการสอนถึงระดับอุดมศึกษา อาจเป็นมูลเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการที่เป็นอยู่ (ศิริ ไตติลานนท์. 2529 : 3 - 5) จึงเป็นเหตุผลที่กรมอาชีวศึกษากำหนดให้มีการเร่งรัดพัฒนาคุณภาพผู้บริหารไว้ในแผนพัฒนาอาชีวศึกษา ระยะที่ 6 ระหว่างปีพุทธศักราช 2530-2534 (กรมอาชีวศึกษา. 2529 : 1) แต่เมื่อผู้วิจัยได้วิเคราะห์รายละเอียดการปฏิบัติงานพบว่าการพัฒนาดังกล่าวเน้นภารพัฒนาระดับผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษามากกว่าผู้บริหารวิชาการ

ดังนั้นสภาพบุคลากรขาดแรงจูงใจในการทำงานจึงยังคงมีปรากฏอยู่ และมีแนวโน้มเข้มข้นขึ้น ดังปรากฏในรายงานการนิเทศสถานศึกษาของกลุ่มวิทยาลัยอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปีพุทธศักราช 2529 ได้ชี้ให้เห็นปัญหาหลายประเด็น อาทิ ผู้สอนไม่ให้ความร่วมมือในการบุกเบิกสร้างสรรค์วิทยาการในคณะและแผนกวิชาเท่าที่ควร หัวหน้าสถานศึกษาต้องออกคำสั่งงานอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรจึงมีครูปฏิบัติ หรือผู้สอนจะทำงานก็ต่อเมื่อหัวหน้าสถานศึกษาสั่งการและมอบหมายงานเท่านั้น สภาพดังกล่าวสะท้อนถึงสภาพการบริหารที่แสดงถึงความอ่อนแอขององค์การระดับคณะและแผนกวิชา ซึ่งเป็นดัชนีบ่งถึงสมรรถภาพของผู้บริหารทางวิชาการนั่นเอง คณะศึกษานิเทศก์ กรมอาชีวศึกษา ได้วิจัยพบว่าอาจารย์ผู้สอนเอาใจใส่ในการสอนลดลง คุณภาพทางวิชาการลดต่ำ ผู้สอนขวนขวายออกไปหารายได้ภายนอกมากขึ้น มีความพอใจและผูกพันกับสถานศึกษาน้อยลง (กรมอาชีวศึกษา. 2530 : 30) สภาพที่พบอาจเป็นผลมาจากการขาดแรงจูงใจในการทำงาน ทั้งนี้ความพอใจและผูกพันเป็นดัชนีสำคัญประการหนึ่งที่บ่งชี้ถึงประสิทธิผลขององค์การ (Hoy and Miskel. 1982 : 329) จากสภาพปัญหาที่พบ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดไปศึกษาสมรรถภาพผู้นำด้านเทคนิคบริหารงานเป็นโครงการนำร่อง โดยใช้แบบประเมินทักษะนักบริหารของวิทยาลัยนักบริหาร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และแบบสำรวจความต้องการรับการพัฒนาที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นด้วยตนเอง พบว่าผู้บริหารมีคะแนนด้านเทคนิคการจูงใจต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานของแบบประเมิน และมีความต้องการขอรับการพัฒนาด้านเทคนิคการจูงใจเป็นอันดับแรก

ความสามารถในการจูงใจเป็นสมรรถภาพสำคัญของความเป็นผู้นำที่สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ในตัวบุคคล (Weber. 1961 : 35 - 37) ตามทฤษฎีกลุ่มบุคคลและสถานการณ์ (Personal-Situational Theories) มีความเชื่อว่า ความเป็นผู้นำเป็นผลรวมของบุคลิกภาพ ธรรมชาติ กลุ่มสมาชิก เหตุการณ์ และที่สำคัญคือมวลประสบการณ์ที่ได้รับ (สุเมธ เดียวอิศเรศ. 2527 : 107 - 115) การที่ผู้บริหารวิชาการมีสมรรถภาพด้านเทคนิคบริหารไม่เพียงพอ ขาดเทคนิควิธีการจูงใจต่ำกว่าเกณฑ์ของแบบประเมิน อาจเป็นสาเหตุส่วนหนึ่งมาจากการมีพื้นฐานความรู้ทางด้านเทคนิคบริหารไม่เพียงพอ ขาดเทคนิควิธีการศึกษาด้วยตนเอง ตลอดจนหน่วยงานเจ้าสังกัดยังไม่ได้พัฒนาสมรรถภาพด้านนี้โดยตรง ผู้วิจัยได้หาข้อมูลเพิ่มเติมโดยการสัมภาษณ์บุคลากรที่รับผิดชอบ

และศึกษาเอกสารหลักสูตรการศึกษาอบรมผู้บริหารวิชาการในระหว่างปีพุทธศักราช 2530-2533 พบว่าการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในส่วนของกองการเจ้าหน้าที่และหน่วยศึกษานิเทศก์รับผิดชอบมีทั้งสิ้น 17 โครงการเน้นเนื้อหาสาระการรับนโยบายจากกรมเจ้าสังกัด อาทิ การจัดตารางเรียนอาชีวศึกษาครบวงจร ศูนย์ปฏิบัติการวิชาชีพ การแข่งขันทักษะวิชาชีพ การจัดหางาน การใช้วิทยุสื่อสาร นอกจากนั้นก็เป็นการเน้นการฝึกพัฒนาทักษะวิชาชีพเฉพาะอย่าง และมีการอบรมเทคนิคการบริหารในหัวข้อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (quality control circle) การนิเทศภายใน (เอกสารการจัดการฝึกอบรมของกรมอาชีวศึกษา ระหว่างปีพุทธศักราช 2530-2533) รูปแบบการจัดฝึกอบรมไม่สามารถจัดได้ในคราวเดียวกันและไม่ทั่วถึงนัก ทั้งนี้เพราะผู้บริหารวิชาการในสังกัดกรมอาชีวศึกษามีจำนวนมากอยู่ในสังกัดสถานศึกษา 209 แห่ง นอกจากส่วนกลางจัดแล้วยังมีหน่วยงานอื่น เช่น กลุ่มสถานศึกษาในภาคต่าง ๆ และแต่ละสถานศึกษาจัดดำเนินการเอง จากรายงานดำเนินการและการติดตามประเมินผลพบว่า เน้นการพัฒนาทักษะวิชาชีพเฉพาะอย่างเช่นกัน และมีการสอดแทรกเทคนิคการบริหารบ้าง แต่ไม่ได้เน้นพิเศษเฉพาะเทคนิคการจูงใจในการทำงาน (ทรงธรรม กาญจนวิบูลย์ เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, โควิน คลังแสง เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่สำนักงานฝ่ายพัฒนาบุคลากร กองการเจ้าหน้าที่ กรมอาชีวศึกษา เมื่อวันที่ 11 ธันวาคม พ.ศ.2533) จากการศึกษาเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องปรากฏว่า ในการฝึกอบรมได้มีสาระเกี่ยวกับเทคนิคการจูงใจสอดแทรกอยู่บางส่วน แต่มิได้เน้นเฉพาะเทคนิคการจูงใจในการทำงาน ทำให้ผู้บริหารวิชาการยังคงมีสมรรถภาพด้านเทคนิคการจูงใจไม่เพียงพอ จึงน่าจะได้มีการวิจัยและพัฒนาเทคนิคการจูงใจในการทำงานให้แก่ผู้บริหารวิชาการในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา

จากความสำคัญและความจำเป็นที่ต้องพัฒนาเทคนิคการจูงใจในการทำงานให้แก่ผู้บริหารวิชาการดังกล่าว ในการกำหนดรูปแบบควรอยู่บนพื้นฐานการพิจารณาข้อมูลกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งมีจำนวนถึง 2,518 คน สังกัดในสถานศึกษา 209 แห่ง กระจายอยู่ทุกจังหวัดในประเทศไทย มีวุฒิขั้นต่ำส่วนใหญ่ระดับปริญญาตรีในสาขาวิชาชีพ ปฏิบัติหน้าที่บริหารไปพร้อมกับการสอน (กรมอาชีวศึกษา. 2533 : 4 - 11) จากข้อสนเทศดังกล่าวหากใช้วิธีการจัดประชุมโดยมีการบรรยายของวิทยากรหรือประชุมเชิงปฏิบัติการก็คงไม่เหมาะสม เพราะต้องใช้ระยะเวลานานและสิ้นเปลืองงบประมาณมาก

จึงจะทั่วถึง ไม่สามารถพัฒนาไปในเวลาเดียวกัน และผู้บริหารเหล่านั้นต้องละทิ้งสถานศึกษาไป ทำให้เกิดผลเสียต่อการเรียนการสอน และภารกิจวิชาการอื่น ๆ กรมอาชีวศึกษาอาจใช้ทางเลือกอื่นแทนได้โดยเน้นการพัฒนาด้วยตนเองเช่น บทเรียนทางไกลโดยใช้วิทยุการศึกษา สื่อโทรทัศน์ การเรียนทางไปรษณีย์ หรือการใช้ชุดฝึกอบรมด้วยตนเอง ซึ่งทางเลือกดังกล่าวขึ้นอยู่กับเงื่อนไขว่าจะช่วยพัฒนาผู้บริหารระดับนี้ได้หากมีเครื่องมือที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ ชุดฝึกอบรมด้วยตนเองจึงเป็นทางเลือกหนึ่งที่เป็นไปได้ เพราะเป็นชุดของประสบการณ์ที่ผ่านการเตรียมการล่วงหน้าอย่างครบกระบวนการเรียนรู้ สามารถพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติควบคู่กับการปฏิบัติงานตามปกติได้ สามารถพัฒนาไปพร้อมกันและเป็นไปอย่างทั่วถึง และมีลักษณะที่เหมาะสมสอดคล้องกับองค์ประกอบพื้นฐานการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ดังที่โนลส์ (Knowles. 1978 : 123 - 124) ระบุประเด็นสำคัญไว้ว่า ผู้ใหญ่จะเกิดการเรียนรู้ได้ดีขึ้นหากเรื่องนั้นเกี่ยวข้องกับสภาพการดำรงชีวิตและตรงกับความต้องการและความสนใจของตนเอง ประสบการณ์ที่เก็บสะสมมาก่อนจะเอื้อต่อการพัฒนาประสบการณ์ใหม่ได้เป็นอย่างดีโดยการนำตนเอง ไม่ต้องการให้ผู้อื่นมาชี้แนะอย่างละเอียดละออ ต้องการประเมินการความก้าวหน้าด้วยตนเอง และความพร้อมของการศึกษาใด ๆ จะเป็นไปตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล จะเห็นได้ว่าแนวโน้มการพัฒนาสมรรถภาพด้านต่าง ๆ ของผู้ใหญ่จึงเน้นให้ศึกษาและพัฒนาด้วยตนเองมากขึ้น โดยมีการสนับสนุนให้สร้างชุดฝึกอบรมตนเอง อาทิ คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สนับสนุน ส่งเสริมให้มีการพัฒนาข้าราชการพลเรือนทุกคน ทุกระดับ โดยเฉพาะนักบริหารระดับสูงอย่างทั่วถึง เป็นระบบ มีประสิทธิภาพ ประหยัดและต่อเนื่อง สนับสนุนให้ข้าราชการสามารถพัฒนาตนเอง มีการกำหนดมาตรการให้พัฒนาหลักสูตรและชุดฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ (คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. 2532 : 6 - 11)

ชุดพัฒนาตนเองเป็นรูปแบบของการเรียนรู้รายบุคคล สอดคล้องกับความแตกต่างระหว่างบุคคล เป็นชุดฝึกประสบการณ์ที่เตรียมตัวล่วงหน้าอย่างครบกระบวนการ สามารถพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติควบคู่กับการปฏิบัติงานตามปกติได้ (Knowles. 1978 : 123) นอกจากนั้นชุดพัฒนาตนเองยังสอดคล้องตามหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ มีความสมบูรณ์ของกระบวนการเรียนรู้ในตัวเองแล้ว ยังมีความสะดวกในการขนย้าย สามารถบริหารกลุ่มเป้าหมายได้พร้อม ๆ กัน

ทำให้ประหยัดกว่าการฝึกอบรมวิธีปกติธรรมดาที่ผู้รับการอบรมมารวมกันแล้วใช้วิทยากรบรรยาย (Dodds. 1973 : 8) จากสภาพปัญหาและข้อมูลอันเป็นลักษณะเฉพาะของกลุ่มประชากรข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจสร้างชุดพัฒนาตนเอง หาประสิทธิภาพ เพื่อนำไปพัฒนาสมรรถภาพด้านเทคนิคการจูงใจให้แก่ผู้บริหารวิชาการในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษาต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อสร้างและหาประสิทธิภาพชุดพัฒนาตนเอง เรื่องเทคนิคการจูงใจในการทำงานสำหรับผู้บริหารวิชาการในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา

ความสำคัญของการวิจัย

ชุดพัฒนาตนเองเรื่องเทคนิคการจูงใจในการทำงานสำหรับผู้บริหารวิชาการที่ได้จากการวิจัย เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัดกรมอาชีวศึกษานำไปใช้จัดประสบการณ์ในการเตรียมบุคลากรเข้ารับตำแหน่งผู้บริหารวิชาการ และหรือพัฒนาผู้บริหารวิชาการที่กำลังปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าวอยู่แล้ว ให้เป็นผู้มีเทคนิคการจูงใจในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

ขอบเขตของการวิจัย

1. สาระเกี่ยวกับเทคนิคการจูงใจในการทำงาน จำกัดขอบเขตเฉพาะความรู้ ทักษะและทัศนคติ ซึ่งผู้วิจัยวิเคราะห์ได้ ได้รับการตรวจสอบความสอดคล้องจากผู้เชี่ยวชาญ และตรงกับความต้องการของกลุ่มประชากร ได้แก่ เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม เทคนิคการสั่งการและมอบหมายงาน เทคนิคการติดตามและนิเทศงาน เทคนิคการให้รางวัลและสิ่งจูงใจ และเทคนิคการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน

2. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มี 2 ประเภทได้แก่

2.1 ประชากรที่ใช้ในการสำรวจความต้องการพัฒนาเทคนิคการจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่ผู้บริหารวิชาการ ประกอบด้วยหัวหน้าคณะวิชาและหัวหน้าแผนกวิชา ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ปีพุทธศักราช 2535 จำนวน 2,518 คน แล้วเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มหลายขั้นตอน (multi-stage sampling) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างจำนวน 348 คน

2.2 ประชากรที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ การหาประสิทธิภาพของชุดพัฒนาตนเอง ได้แก่ ผู้บริหารวิชาการที่มีคุณสมบัติตามข้อ 2.1 แต่จำกัดขอบเขตเฉพาะผู้บริหารวิชาการในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 528 คน เลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีต่างกัน ดังนี้

2.3.1 การหาคุณภาพของเครื่องมือ เลือกโดยวิธีเจาะจง (purposive sampling) จำนวน 30 คน

2.3.2 การหาประสิทธิภาพของชุดพัฒนาตนเอง เลือกจากกลุ่มสนใจที่แจ้งความประสงค์ขอรับการพัฒนาตนเอง การทดลองครั้งที่ 1 จำนวน 2 คน การทดลองครั้งที่ 2 จำนวน 4 คน และครั้งที่ 3 จำนวน 30 คน

2.3 ประชากรที่ใช้ในการติดตามผลการใช้ชุดพัฒนาตนเอง ได้แก่ ผู้ที่มีความเกี่ยวข้องภายในวงงาน สถานศึกษาเดียวกันกับผู้ใช้ชุดพัฒนาตนเอง ประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานในคณะวิชาและแผนกวิชานั้น ๆ รวมทั้งตัวผู้ใช้ชุดพัฒนาตนเอง จำนวน 282 คน

<u>คำนิยามศัพท์เฉพาะ</u>

1. ผู้บริหารวิชาการ หมายถึง ผู้ที่มีบทบาทในการเป็นผู้นำให้เกิดการพัฒนาทางวิชาการเฉพาะทางในชุมชนวิชาการ ในการวิจัยนี้หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งและอยู่ในระหว่างปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งหัวหน้าคณะวิชาและหัวหน้าแผนกวิชา ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา ปีพุทธศักราช 2535

2. ผู้ร่วมงาน หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติงานในสังกัดคณะวิชาและแผนกวิชาของผู้บริหารวิชาการที่ใช้ในการทดลองชุดพัฒนาตนเอง

3. ผู้ใช้ชุดพัฒนาตนเอง หมายถึง ผู้บริหารวิชาการที่ใช้ในการทดลองหาประสิทธิภาพชุดพัฒนาตนเอง

4. ฝ่ายบริหาร หมายถึง ผู้ที่มีบทบาทในการเป็นผู้นำในระดับสถานศึกษา ในการวิจัยนี้หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งและอยู่ในระหว่างปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้อำนวยการ และผู้ช่วยผู้อำนวยการในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา

5. การศึกษาด้วยตนเอง หมายถึง วิธีการแสวงหาประสบการณ์ของผู้เรียน โดยไม่ต้องมารับฟังคำบรรยายจากวิทยากรแห่งใดแห่งหนึ่งในช่วงเวลาที่กำหนด แต่จะเป็นการศึกษาในสถานที่และเวลาที่ผู้รับการพัฒนามีความพร้อมและเวลาสะดวกด้วยตนเอง ในการวิจัยนี้หมายถึงการที่ผู้บริหารวิชาการใช้วิธีการศึกษาและพัฒนาตนเองโดยใช้ชุดพัฒนาตนเองที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามวิธีการศึกษาด้วยตนเอง

6. ชุดพัฒนาตนเอง หมายถึง ชุดกิจกรรมการเรียนที่มีลักษณะสำเร็จสมบูรณ์ในตัวเอง มีการจัดระบบขึ้น เพื่อช่วยให้ผู้เรียนได้ศึกษาด้วยตนเองตามลำดับขั้นที่ระบุไว้ ในการวิจัยนี้หมายถึงชุดพัฒนาตนเอง เรื่องเทคนิคการจูงใจในการทำงานสำหรับผู้บริหารวิชาการ ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ประกอบด้วย 5 หน่วยการเรียนที่มีสาระเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน ได้แก่ เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม เทคนิคการสั่งการและมอบหมายงาน เทคนิคการติดตามและนิเทศงาน เทคนิคการให้รางวัลและสิ่งจูงใจ และเทคนิคการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน และแต่ละหน่วยได้วางลำดับเนื้อหาไว้ 7 องค์ประกอบได้แก่ หลักการและเหตุผล จุดมุ่งหมาย การประเมินผลก่อนการเรียน เนื้อหาและกิจกรรม เอกสารอ่านประกอบ เอกสารอ้างอิง และการประเมินผลหลังการเรียน

7. เทคนิคการจูงใจในการทำงานของผู้บริหารวิชาการ หมายถึง กลยุทธ์หรือความสามารถที่ผู้บริหารจูงใจให้บุคคลอื่นและผู้ร่วมงานเข้ามาร่วมมือกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุถึงสัมฤทธิ์ผลที่พึงปรารถนา ในการวิจัยนี้หมายถึง กลยุทธ์หรือความสามารถที่ผู้บริหาร

วิชาการนำมาใช้จูงใจสมาชิก เพื่อนร่วมงานหรือบุคคลอื่นเข้ามาร่วมมือกันทำงานหัวหน้าคณะวิชาและแผนกวิชานั้น ๆ ให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมาย ซึ่งประกอบด้วยสาระที่ผ่านการวิเคราะห์ การตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญและสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมายดังนี้ เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม เทคนิคการสั่งการและมอบหมายงาน เทคนิคการติดตามและนิเทศงาน เทคนิคให้รางวัลและสิ่งจูงใจ และเทคนิคการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน

8. ประสิทธิภาพของชุดพัฒนาตนเอง หมายถึง คุณภาพของชุดพัฒนาตนเองที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ในการวิจัยครั้งนี้คุณภาพได้จากการประเมิน 3 ประการ คือ

8.1 ผู้รับการพัฒนาสามารถทำแบบทดสอบประจำชุดพัฒนาตนเองได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน 90/90

8.2 ผู้รับการพัฒนามีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้เรื่องเทคนิคการจูงใจในการทำงานหลังการใช้ชุดพัฒนาตนเองสูงกว่าก่อนการศึกษาชุดพัฒนาตนเองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

8.3 ผู้รับการพัฒนามีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการจูงใจในทางบวก

9. เกณฑ์มาตรฐาน 90/90 หมายถึง เกณฑ์มาตรฐานที่ใช้ในการประเมินประสิทธิภาพของชุดพัฒนาตนเอง การวิจัยครั้งนี้ตัวเลข 90 แรก หมายถึง ค่าประสิทธิภาพของกระบวนการเรียนจากชุดพัฒนาตนเอง ซึ่งคำนวณจากค่าร้อยละของคะแนนเฉลี่ยระหว่างใช้ชุดพัฒนาตนเองซึ่งได้จากการทำแบบประเมินผลหลังการเรียนแต่ละหน่วยการเรียน ตัวเลข 90 หลัง หมายถึง ค่าประสิทธิภาพของพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปในตัวผู้ใช้ชุดพัฒนาตนเอง ซึ่งคำนวณจากค่าร้อยละของคะแนนเฉลี่ยของแบบทดสอบหลังการใช้ชุดพัฒนาตนเองทั้งหมด (post-test)

10. ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับเทคนิคการจูงใจ หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับสมรรถภาพผู้นำด้านการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งมีคุณสมบัติครบทุกข้อ ดังต่อไปนี้

10.1 ผ่านการศึกษาในสาขาเกี่ยวกับการบริหารภาวะผู้นำ หรือ หลักสูตรอื่นที่มีจุดเน้นของหลักสูตรเกี่ยวกับการบริหาร

10.2 มีวุฒิระดับปริญญาเอก

10.3 มีผลงานทางวิชาการเกี่ยวกับเทคนิคการจูงใจในการทำงาน

10.4 มีตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์

10.5 สอนหรือเคยสอนในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา

กรอบมโนทัศน์ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษามโนทัศน์ 3 เรื่องใหญ่เพื่อนำมาเป็นฐานมโนทัศน์ในการวิจัย คือ

1. มโนทัศน์เกี่ยวกับภาวะผู้นำกับการบริหารองค์การ
2. มโนทัศน์เกี่ยวกับเทคนิคการจูงใจ
3. มโนทัศน์เกี่ยวกับชุดพัฒนาด้วยตนเอง

มโนทัศน์เกี่ยวกับภาวะผู้นำกับการบริหารองค์การ

ความสามารถและลักษณะผู้นำสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ (Stogdill. 1974 : 13) ความเป็นผู้นำเป็นคุณลักษณะของการกระทำที่มีอิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อให้งานสำเร็จตามความมุ่งหมาย (Tead. 1955 : 63) ภาวะผู้นำเป็นศาสตร์และศิลป์ที่จะพัฒนาบุคคลให้มีความสามารถในการจูงใจ หรือมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการ โดยใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อซึ่งกันและกันให้ร่วมมือกับตน จนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ (กิติ ตยัคคานนท์. 2532 : 20) จากคำจำกัดความของความเป็นผู้นำ และภาวะผู้นำแสดงให้เห็นว่า เทคนิคการจูงใจในการทำงานเป็นสมรรถภาพที่สำคัญของผู้บริหารองค์การ

กลุ่มทฤษฎีสังคมและสถานการณ์ (Personal-Situation Theories) เชื่อว่าความเป็นผู้นำเป็นผลรวมของบุคลิกภาพ ธรรมชาติ กลุ่มสมาชิก เหตุการณ์ และมวลประสบการณ์ที่ได้รับ หรืออีกนัยหนึ่งเป็นผลรวมของพันธุกรรม และสิ่งแวดล้อมอันเป็นมวลประสบการณ์ ซึ่งในส่วนหลังนี้เป็นที่มาของความเชื่อว่า ความเป็นผู้นำสามารถสร้างได้ ไม่ได้ติดตัวมาแต่กำเนิด ดังนั้น หากพบว่าผู้บริหารมีสมรรถภาพความเป็นผู้นำไม่เพียงพอ แสดงว่าไม่ได้รับสิ่งแวดล้อมอันเป็นมวลประสบการณ์ที่เหมาะสมและเพียงพอ สามารถพัฒนาสมรรถภาพดังกล่าวได้ด้วยวิธีการและเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ

มโนทัศน์เกี่ยวกับเทคนิคการจูงใจ

ความสามารถในการจูงใจบุคคลอื่นเข้ามาร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพ เป็นลักษณะการแสดงออกที่แท้จริงของผู้นำ (อุทัย หิรัญโต. 2533 : 93) เทคนิคการจูงใจเป็นสมรรถภาพเบื้องต้นประกอบด้วย ความรู้ ความสามารถ เจตคติ และทักษะพื้นฐานที่มีผลต่อความสำเร็จ (Boyatsis. 1982 : 23) เทคนิคการจูงใจจึงมีความจำเป็นต่อผู้บริหารงานวิชาการ

กลุ่มทฤษฎีมนุษย์นิยม (Humanistic Theories) เชื่อว่าโดยธรรมชาติของมนุษย์เป็นอินทรีย์ ประกอบด้วย แรงจูงใจที่จะทำอะไรด้วยตนเอง และส่วนที่ต้องการบังคับและควบคุมจึงเป็นหน้าที่ของผู้นำหรือผู้บริหารจะใช้เทคนิคการจูงใจที่เหมาะสมกระตุ้นให้มนุษย์ทำงานตามวัตถุประสงค์ (สุเมธ เดียวอิศเรศ. 2527 : 114) และการจูงใจนั้นเกิดจากสมมติฐานที่ว่า มนุษย์โดยทั่วไปมิได้ทำงานเต็มความสามารถด้านที่ตนมีอยู่เสมอไป หากแต่มีตัวแปรสำคัญอยู่ที่แรงจูงใจ ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย อาทิ ความรู้ความสามารถ ระดับความใฝ่ฝัน ผลตอบแทนจากการทำงาน (Gibson and others. 1982 : 80) ดังนั้น ผู้บริหารวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาที่มีบทบาทในการจูงใจสมาชิกที่มีความตระหนักว่าตนเองมีความรู้ความสามารถเฉพาะทาง มีอิสระเสรีภาพ เป็นตัวของตัวเอง ผู้บริหารวิชาการจะต้องสามารถสร้างจุดร่วมสงวนจุดต่างของแต่ละคนโดยพัฒนาเทคนิคการจูงใจ ซึ่ง กิติ ตยัคคานนท์ (2532 : 122 - 123) และวิรัช สงวนวงศ์วาน (2533 : 194) ได้เสนอว่า ผู้บริหารต้องเข้าใจและสามารถวิเคราะห์ลักษณะธรรมชาติและความต้องการของมนุษย์เป็นพื้นฐานแล้วจึงใช้เทคนิควิธีการที่ถูกต้อง ต้องรู้จักและมีทักษะในเทคนิควิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

มโนทัศน์เกี่ยวกับชุดพัฒนาตนเอง

ชุดพัฒนาตนเองเป็นรูปแบบของการเรียนเป็นรายบุคคลที่สร้างขึ้นจากองค์ความรู้ที่ผ่านการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ผ่านการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญ และสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย จัดบทเรียนให้เสร็จสมบูรณ์ในแต่ละหน่วย จัดองค์ประกอบและรูปเล่มให้เหมาะสมในการพกพา ดังนั้นจึงเป็นชุดการเรียนที่สอดคล้องกับความแตกต่างระหว่างบุคคล เป็นชุด

ฝึกประสบการณ์ที่เตรียมตัวล่วงหน้าอย่างครบกระบวนการเรียนรู้ ประกอบด้วยสื่อหลายชนิด สามารถพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติควบคู่กับการปฏิบัติงานตามปกติได้ สามารถพัฒนาไปพร้อมกันและเป็นไปอย่างทั่วถึง และมีลักษณะที่เหมาะสมสอดคล้องกับองค์ประกอบพื้นฐานการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

กรอบมโนทัศน์ดังกล่าวได้แสดงให้ชัดเจนไว้ในภาพประกอบ 1

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำเสนอตามลำดับสาระคือ ความเป็นผู้นำและสมรรถภาพผู้นำ ผู้บริหารวิชาการกับสมรรถภาพด้านเทคนิคการจูงใจในการทำงาน แนวคิด หลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวกับเทคนิคจูงใจในการทำงาน ยุทธวิธีการพัฒนาเทคนิคการจูงใจในการทำงานแก่ผู้บริหารวิชาการ และลักษณะของชุดพัฒนาตนเอง

ความเป็นผู้นำและสมรรถภาพผู้นำ

ความเป็นผู้นำ (Leadership) คำนี้เรียกหลายอย่าง อาทิ ภาวะผู้นำ ประมุขศิลป์ เป็นคุณลักษณะของการกระทำที่มีอิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อให้งานสำเร็จตามความมุ่งหมาย ความเป็นผู้นำเป็นศิลปะแห่งการกระทำของบุคคลเพื่อจุดมุ่งหมายให้ได้รับสิ่งที่ต้องการและทำให้ผู้อื่นชอบผู้กระทำนั้น (Tead. 1955 : 63) การศึกษาเกี่ยวกับความเป็นมาของผู้นำมีมานานแล้ว แต่คำว่า "Leadership" เพิ่งปรากฏเมื่อปี ค.ศ.1800 (Stogdill. 1974 : 1) นี้เอง ซึ่งสตอกดิลล์ (Stogdill. 1974 : 1 - 15) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำไว้เป็นประเด็นสำคัญหลายลักษณะ ได้แก่ ความเป็นผู้นำเป็นศูนย์กลางกระบวนการกลุ่มเป็นคุณลักษณะพิเศษจากผู้อื่น เป็นศิลปะของการทำให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือ เชื่อฟัง ยกย่อง โดยปราศจากการข่มขู่ เป็นศิลปะทางการประสานงานผสานใจ เป็นเครื่องมือเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์

ความเป็นผู้นำเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่จำเป็นของผู้ทำหน้าที่ผู้นำ อาทิ ผู้บริหาร ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ หรือหัวหน้าหน่วยงานระดับต่าง ๆ การศึกษาความเป็นผู้นำ นักจิตวิทยาบริหารได้ตั้งหลักการและทฤษฎีเพื่ออธิบายประเภท คุณลักษณะและสิ่งแวดล้อมที่ทำให้คนเป็นผู้นำ เป็นต้นว่า

สุเมธ เดียวอิศเรศ (2527 : 107 - 115) ได้รวบรวมสาระสำคัญแบ่งเป็น 6 กลุ่มทฤษฎี ดังนี้

1. กลุ่มทฤษฎีบุรุษผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theories) นักทฤษฎีกลุ่มนี้อธิบายความเป็นผู้นำว่า เป็นเรื่องของการสืบทอด (inheritance) เชื่อในเรื่องพันธุกรรมทำให้คนแตกต่างจากบุคคลอื่น นำไปสู่ทฤษฎีลักษณาการของความเป็นผู้นำ

2. กลุ่มทฤษฎีสิ่งแวดล้อม (Environmental Theories) นักทฤษฎีกลุ่มนี้เชื่อว่าความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อม เป็นผลของเวลา สถานที่และสถานการณ์

3. กลุ่มทฤษฎีบุคคลและสถานการณ์ (Personal-Situational Theories) นักทฤษฎีกลุ่มนี้เชื่อในการผสมผสานแนวคิดของกลุ่มทฤษฎีที่ 1 และ 2 มองในแง่ปฏิสัมพันธ์ทั้งคุณลักษณะของบุคคลที่ถ่ายทอดมาและสถานการณ์ที่เป็นสิ่งแวดล้อมปรุงแต่งให้เกิดความเป็นผู้นำ

4. กลุ่มทฤษฎีการปฏิสัมพันธ์และความคาดหวัง (Interaction Expectation Theories) นักทฤษฎีกลุ่มนี้อธิบายถึงบทบาทความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับตัวแปรพื้นฐาน 3 ตัว คือ การกระทำ (action) การปฏิสัมพันธ์ (interaction) และความรู้สึกทางใจ (sentiments) ทำให้เกิดความคาดหวังและเชื่อมั่นต่อบุคคลว่าเป็นผู้นำได้ นั่นคือ เมื่อกลุ่มคนได้ร่วมกิจกรรมกันก็ทำให้เห็นและเข้าใจพฤติกรรมจนให้การยอมรับ จัดอันดับความเป็นผู้นำและผู้ตาม

5. กลุ่มทฤษฎีมนุษยนิยม (Humanistic Theories) นักทฤษฎีกลุ่มนี้สนใจถึงความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การที่มีประสิทธิภาพโดยการจูงใจ เชื่อว่ามนุษย์โดยธรรมชาติแล้วเป็นอินทรีย์ที่มีแรงจูงใจทำงานและต้องการบังคับควบคุม จึงเป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะสร้างและกำกับให้มีการจูงใจให้งานบรรลุตามจุดมุ่งหมาย

6. กลุ่มทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange Theories) นักทฤษฎีกลุ่มนี้มีแนวคิดพื้นฐานว่า การปฏิสัมพันธ์ทางสังคมแสดงถึงการแลกเปลี่ยนระหว่างสมาชิก กล่าวคือ กลุ่มจะให้การยอมรับในสถานภาพและการยกย่องแก่ผู้นำเพื่อแลกเปลี่ยนกับความช่วยเหลือหรือผลประโยชน์ที่ผู้นำจะช่วยทำให้กลุ่มบรรลุจุดมุ่งหมาย

จากทฤษฎีความเป็นผู้นำที่กล่าวไปแล้วจะเห็นว่า ความเป็นผู้นำนั้นเป็นผลมาจากตัวแปรหลายประการ ได้แก่ พันธุกรรม สิ่งแวดล้อมที่เป็นมวลประสบการณ์เกิดจากสมาชิก สถานการณ์

องค์การ และรูปแบบปฏิสัมพันธ์ต่าง ๆ ซึ่งในส่วนของสิ่งแวดล้อมเหล่านี้เป็นที่มาของความเชื่อว่า ความเป็นผู้นำสามารถสร้างได้ ไม่ติดตัวมาแต่กำเนิด เวบเบอร์ (Weber. 1961 : 37) ได้ให้หลักการว่า การศึกษาความเป็นผู้นำมีตัวแปรเกี่ยวข้อง 3 อย่าง คือ ผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์

สมรรถภาพผู้นำเป็นตัวแปรสำคัญอันดับแรก ไดรเออร์ (Drier. 1985 : 5496) ได้เน้นสมรรถภาพผู้นำว่าเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่โดยใช้ความสามารถ 3 ระดับ คือ ระดับความรู้ ระดับเจตคติ และระดับทักษะการปฏิบัติงาน โดยมีบุคคลแสดงบทบาทสำคัญซึ่งสามารถนำหรือประสานงานให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันทำงานจนประสบความสำเร็จ สมรรถภาพผู้นำจึงเป็นแบบแผนพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่ผู้นำต้องใช้ความรู้ ความสามารถ มีเจตคติที่ดีและทักษะในการประสานสัมพันธ์ ตลอดจนจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โบยัทซิส (Boyatzis. 1982 : 23) ได้ใช้ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถภาพกับความสำเร็จในการปฏิบัติงาน มาแบ่งเป็นเกณฑ์สมรรถภาพผู้นำออกเป็น 2 ประเภท ประเภทแรกคือ สมรรถภาพเบื้องต้น (treashold competency) ประกอบด้วย ความรู้ ความสามารถ เจตคติ และทักษะพื้นฐานที่ทำให้มีผลต่อความสำเร็จ ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจ คุณลักษณะประจำตัว ความเชื่อมั่นในตนเองและอื่น ๆ อีกอย่างหนึ่งคือ สมรรถภาพทางการบริหารโดยตรง (actual managerial competency) หมายถึง แบบแผนพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพในแต่ละหน้าที่ที่รับผิดชอบอยู่ ประกอบด้วย ความรู้ ความสามารถ เจตคติ ความเข้าใจ และมวลประสบการณ์ที่สั่งสมมาของแต่ละบุคคล

การศึกษาเกี่ยวกับสมรรถภาพและความเป็นผู้นำได้มีผู้ค้นคว้าไว้หลายลักษณะหลายหน่วยงาน เป็นต้นว่า สตอกดิลล์ (Stogdill. 1974 : 20 - 28) ได้วิจัยพบว่า คุณลักษณะของความเป็นผู้นำที่ดีนั้นต้องเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความมานะอดทนไม่ท้อถอย รู้วิธีการที่จะทำงานให้สำเร็จ มีความเชื่อมั่นในตัวเอง มีความตื่นตัว มองการณ์ไกลและรู้สถานการณ์ ให้ความร่วมมือ มีความเด่นดังเป็นที่นิยมชมชื่น มีความสามารถในการปรับปรุงตน และมีความสามารถในการใช้ภาษาพูด สมรรถภาพที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในวิทยาลัยชุมชนของรัฐฟลอริดา (Florida's Public Community Colleges) ที่เดวิส (Davis. 1978 : 5179 - A) ได้วิจัยไว้

พบว่า มีสมรรถภาพอยู่ 4 ด้าน ได้แก่ การพัฒนาตนเอง การพัฒนาชุมชน การพัฒนาโครงการและการพัฒนาการเรียนการสอน สมรรถภาพด้านการพัฒนาชุมชนนั้นปรากฏว่าผู้บริหารไม่มีเวลาออกไปปฏิบัติงานได้เต็มที่ เพราะต้องปฏิบัติงานในสถาบันมากกว่า ผลการวิจัยนี้แตกต่างไปจากการศึกษาสมรรถภาพทางการบริหารของผู้บริหารวิชาการระดับต้นในวิทยาลัยชุมชนของรัฐอลาสกา (Alaska Community Colleges) ของมาฮาเนย์ (Mahaney. 1982 : 611 - A) ที่ได้พบว่า มีสมรรถภาพอยู่ 4 ด้าน เช่นกัน แต่แต่ละประเภทและขอบข่ายแตกต่างกัน ซึ่งเรียงตามลำดับความสำเร็จที่ผู้บริหารปฏิบัติ คือ การบริหารบุคคล การบริหารงานหลักสูตรและการสอน การบริหารงานงบประมาณ และการวางแผนหรือการจัดประชุม สำหรับสมรรถภาพทางการบริหารงานอาชีวศึกษานั้น แมดดอกซ์ (Maddox. 1982 : 1003 - A) ได้ศึกษาสมรรถภาพที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารอาชีวศึกษาระดับสูงกว่ามัธยมศึกษาในรัฐมิสซิปปี้ (Post-Secondary Vocational Technical Education in Mississippi) พบว่า มีสมรรถภาพที่จำเป็นมากกว่าของผู้บริหารวิทยาลัยชุมชม 7 ด้าน ได้แก่ สมรรถภาพด้านปรัชญาการศึกษา สมรรถภาพด้านสังคมและวัฒนธรรม สมรรถภาพด้านการพัฒนาพฤติกรรมและบุคลิกภาพของนักศึกษา สมรรถภาพด้านการแนะแนวและบรรจุแต่งตั้ง สมรรถภาพด้านความรับผิดชอบของรัฐบาลต่อการอาชีวศึกษา สมรรถภาพด้านการวางแผน และสมรรถภาพด้านการนำเอาวิธีการทางสถิติมาใช้ในการบริหารการศึกษา การศึกษาค้นคว้าของฟอกซ์ (Fox. 1979 : 1777 - A) เรื่องสมรรถภาพที่พึงประสงค์ในอนาคตของศึกษาธิการ พบว่า มีสมรรถภาพที่จำเป็น 7 ด้าน เรียงตามลำดับของแบบแผนพฤติกรรมการปฏิบัติงานอันสำคัญที่สุดเฉพาะด้านนั้น ๆ ดังนี้

1. ด้านการพัฒนาบุคลากร มีแบบแผนพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่สำคัญที่สุด คือ ความสามารถในการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

2. ด้านทักษะความเป็นผู้นำ มีแบบแผนพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่สำคัญที่สุด คือความสามารถในการเป็นผู้นำทางการวางแผนและนโยบายการศึกษาร่วมกับสภาการศึกษา

3. ด้านการพัฒนาหลักสูตร มีแบบแผนพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่สำคัญที่สุด คือความสามารถในการสร้างความเข้าใจและการขอความสนับสนุนจากชุมชน

4. ด้านการพัฒนาหลักสูตร มีแบบแผนพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่สำคัญที่สุด คือ ความสามารถในการพิจารณาและตีความจากความต้องการและความจำเป็นของสังคม ของคณะครู ของผู้ร่วมงาน และของนักเรียน นักศึกษา เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสม

5. ด้านกวรบริหารงานธุรการ มีแบบแผนพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่สำคัญที่สุด คือ ความสามารถในการเตรียมและวิเคราะห์งบประมาณ

6. ด้านกฎหมายการศึกษา มีแบบแผนพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่สำคัญที่สุด คือ ความสามารถในการสร้างความมั่นใจว่าการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาเป็นไปโดยถูกต้องอยู่ในขอบเขตของกฎหมาย

7. ด้านการบริหารงานวัสดุ อุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวก มีแบบแผนพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่สำคัญที่สุด คือ ความสามารถในการจัดหา บำรุงรักษา และบริการ

แอคเซล (Acksel. 1976 : 6382 - A) ได้ติดตามผลบัณฑิตที่จบการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาการบริหารการศึกษาจากมหาวิทยาลัยนอร์ธเธอร์น อิลลินอยส์ (Northern Illinois University) พบว่า ผู้บริหารที่ผ่านการศึกษาอบรมไปเหล่านั้นยืนยันว่า บรรดาสมรรถภาพที่ได้รับจากสถาบันนั้นมีความจำเป็นอยู่ 4 ด้าน คือ พื้นฐานการศึกษาการบริหารงานบุคคล การบริหารงานอาคารสถานที่ การบริหารหลักสูตร การวิจัย อีกแนวทางหนึ่งที่แตกต่างจากแอ็คเซล คือ การศึกษาของ โคล (Cloe. 1974 : 4776 - A) ได้ศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาแห่งรัฐอินเดียนา (Institutions of Higher Education in the State of Indiana) พบว่า มีสมรรถภาพทางการบริหารอยู่ 5 ด้าน ได้แก่ สมรรถภาพทางเทคนิคการบริหาร สมรรถภาพทางมนุษยสัมพันธ์ สมรรถภาพทางสังคมสัมพันธ์ สมรรถภาพการพัฒนาหลักสูตร และสมรรถภาพทางการจูงใจบุคลากร โดยที่ผู้บริหารระดับสูงได้จัดลำดับความสำเร็จของสมรรถภาพทางมนุษยสัมพันธ์ไว้สูงสุด ผู้บริหารระดับกลางเท่านั้นที่ให้ความสำคัญกับสมรรถภาพในทุกด้าน ส่วนผู้บริหารระดับต่ำให้ความสำคัญสูงกับสมรรถภาพทางสังคมสัมพันธ์ ถนอม อินทรกำเนิด (Intarakumnerd. 1986 : 12 - 23) ได้ศึกษาสมรรถภาพที่จำเป็นของอธิการและรองอธิการวิทยาลัยครู พบว่า มีสมรรถภาพอยู่ 12 ประการ เรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ การตัดสินใจ การวางแผน การนำเอาหลัก

จิตวิทยามาใช้ในการบริหาร วิธีการจูงใจแบบต่าง ๆ การบริหารงานบุคคล การติดตาม การควบคุม ประเมินผลโครงการ การติดต่อสื่อสารในองค์การ การบริหารงานงบประมาณการเงิน การบริหารงานอาคารสถานที่ และการบริหารงานกิจการนักศึกษา

จากงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า สามารถจำแนกสมรรถภาพของการบริหารออกเป็น 2 กลุ่ม คือ สมรรถภาพทางเทคนิคการบริหารงานและสมรรถภาพทางการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน การศึกษาที่เกี่ยวกับสมรรถภาพทางเทคนิคการบริหารงานโดยเฉพาะที่น่าสนใจมีการวิจัยของ ไมเยอร์ (Meyer. 1970 : 1548 - A) เรื่องการศึกษาสมรรถภาพที่ต้องการและที่เป็นจริง ของผู้บริหารอาชีวศึกษารัฐโอคลาโฮมา (Oklahoma Vocational Colleges) พบว่าสมรรถภาพที่ต้องการของผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับนิเทศงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่สมรรถภาพที่เป็นจริงของผู้บริหารอาชีวศึกษาแต่ละระดับไม่แตกต่างกัน การวิจัยในวิทยาลัยชุมชนรัฐเทกซัส (Texas Public Community Colleges) ของเบอร์นแฮม (Burnham. 1983 : 923 - A) ที่ศึกษาทัศนะของบุคลากรในองค์การเกี่ยวกับสมรรถภาพทางพฤติกรรมผู้นำของตำแหน่งอธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี และผู้อำนวยการ โครงการหรือหน่วยงานย่อยต่าง ๆ แสดงให้เห็นว่า อธิการบดีต้องเป็นคนที่มีความคิดรวบยอดทางสร้างสรรค์ มีความสามารถในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน สามารถใช้อำนาจและอิทธิพลกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือกันปฏิบัติงาน ให้รางวัลความดีความชอบและมอบหมายอำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสม รองอธิการบดีและคณบดีในฐานะผู้ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานประจำวันต้องมีความสามารถในการแนะนำผู้ร่วมงานด้านการวางแผนและการจัดองค์การ การติดตามผลการปฏิบัติงาน การกระตุ้นให้มีการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย และมีทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ด้วย เช่น การแก้ปัญหาความขัดแย้ง การรับฟังและยอมรับความคิดเห็นของคนอื่น ตลอดจนการสร้างขวัญกำลังใจโดยให้ความดีความชอบแก่ผลงานที่ประสบความสำเร็จด้วยดี ส่วนผู้อำนวยการโครงการ หรือหน่วยงานย่อยในฐานะเป็นฝ่ายจัดประสานงานและใช้สมรรถภาพทางการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนั้น ต้องมีสมรรถภาพในการกำหนดเป้าหมายของโครงการ แนะนำผู้ปฏิบัติงานและทำการปรับเปลี่ยนโครงการให้สอดคล้องกับความต้องการของนักศึกษา ตลอดจนกระตุ้นให้บุคลากรรู้สึกสำนึกและเข้าใจใน

ลักษณะงานของตนที่ต้องให้บริการและสนองความต้องการของคนอื่น สมิธ (Smith. 1976 : 7177 - A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความรู้ ความสามารถของคณบดีศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยแห่งรัฐนิวอิงแลนด์ (Newengland State University) พบว่าคณาจารย์ในคณะวิชามีความต้องการให้คณบดีของตนเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านงบประมาณการเงินสูง ซึ่งการวิจัยในระยะต่อมาของ ฮอฟแมน (Hoffman. 1983 : 1643 - A) เกี่ยวกับความสำคัญของศาสตร์ทางการบริหารที่มีต่อผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาก็ปรากฏผลสอดคล้องกัน คือ ทักษะในการจัดสรรและติดตามควบคุมการใช้งบประมาณทางวิชาการให้เกิดประโยชน์สูงสุดเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารอุดมศึกษา การศึกษาเรื่องทักษะที่ทำให้การบริหารสถาบันอุดมศึกษาประสบความสำเร็จของ ครอว์ฟอร์ด (Crawford. 1983 : 2901 - A) ปรากฏผลว่า มีทักษะที่จำเป็นอยู่ 4 ด้าน คือ ทักษะในการติดต่อสื่อสาร ทักษะด้านทรัพยากรมนุษย์ ทักษะด้านการวางแผน และทักษะด้านการรับรู้ตนเอง

เทคนิคการจูงใจในการทำงานนับเป็นสมรรถภาพเบื้องต้นและอยู่ในกลุ่มสมรรถภาพด้านเทคนิคการบริหาร ปรากฏอยู่ในเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ อาจจะใช้ศัพท์ต่างกัน เช่น "การจูงใจ" "การจูงใจบุคลากร" "วิธีการจูงใจ" "อำนาจและอิทธิพลกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือกับปฏิบัติงาน" "ขวัญและกำลังใจ" "ตัวกระตุ้น" และที่สำคัญอันแสดงถึงลักษณะพิเศษเฉพาะของเทคนิคการจูงใจ คือการให้คำจำกัดความของ "ภาวะผู้นำ" ว่าเป็น "ศาสตร์และศิลป์ที่จะพัฒนาบุคคลให้มีความสามารถในการจูงใจหรือมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการโดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย หรือการติดต่อซึ่งกันและกันให้ร่วมมือกับตน จนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้" (กิติ ตยัคคานนท์. 2532 : 20) ทำให้สมรรถภาพผู้นำด้านการจูงใจเป็นสมรรถภาพที่จำเป็นของผู้ทำหน้าที่ผู้บริหารทุกระดับ

187592

<u>ผู้บริหารวิชาการกับสมรรถภาพด้านเทคนิคการจูงใจในการทำงาน</u>

การบริหารงานสถาบันอุดมศึกษามีเป้าหมายหลักอยู่ที่ความเป็นเลิศทางวิชาการ ดังนั้น ผู้บริหารวิชาการจึงถือว่าเป็นบุคคลสำคัญ เพราะเป็นผู้รับผิดชอบประสิทธิผลแห่งภารกิจนั้น (Belvilacqua. 1987 : 12 - 15) หากจะพิจารณาโดยบทบาทที่ใกล้ชิดและรับผิดชอบโดยตรงต่อคุณภาพแต่ละสาขาวิชาแล้ว หัวหน้าภาควิชาและคณบดีคือกลุ่มบุคคลที่เป็นผู้นำทางวิชาการโดยตรง (พจน์ สะเพียรชัย. 2531 : 4 - 5) ดังนั้นผู้นำทางวิชาการจึงต้องเป็นบุคคลที่ต้องมีประสบการณ์ด้านบริหาร มีความรู้ด้านการเงินและด้านบุคคล เป็นผู้ที่มีความพร้อมที่จะนำและช่วยเหลือ สามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาความขัดแย้ง และที่สำคัญต้องมีความสัมพันธ์ที่ดี โวลเวอร์ตัน (Wolverton. 1984 : 12 - 13) ยังเน้นเป็นพิเศษว่าความสามารถกระตุ้นและจูงใจให้ดำเนินการสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ โดยใช้ภาวะผู้นำในคนหมู่มากเป็นงานหลักและเป็นภาระที่หนักของผู้บริหารวิชาการ

เบลค (Blake. 1981 : 30 - 45) ได้กำหนดความรับผิดชอบของผู้นำทางวิชาการไว้ 10 ประการ คือ

1. ปฏิบัติตามอุดมการณ์ของสถาบัน และดำเนินการในกิจกรรมให้บรรลุผล
2. จัดดำเนินการเรียนการสอน
3. จัดทำหลักสูตรและนำหลักสูตรไปใช้
4. สร้างบรรยากาศในการวิจัยและงานวิชาการที่มีคุณภาพสูง
5. กระตุ้นให้มีการบริการวิชาการแก่อาจารย์
6. จัดหาแหล่งเงินทุนและการจัดใช้งบประมาณ
7. กำหนดหน้าที่รับผิดชอบทางวิชาการแก่อาจารย์
8. ให้ความร่วมมือในกิจการนักศึกษา
9. เสริมสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลภายนอก
10. การบำรุงรักษาอาคารสถานที่และการดำเนินการเพื่อบริการการใช้อาคารสถานที่

ความรับผิดชอบของผู้นำวิชาการของเบลคจะครอบคุมภารกิจอุดมศึกษาเกือบทั้งหมด ซึ่งมีหลายประเด็นที่ มูมาว (Moomaw. 1984 : 22 - 28) ได้ขยายในรายละเอียดที่แสดงให้เห็นถึงภารกิจของผู้นำวิชาการ 5 ประการ ได้แก่

1. ต้องมีความกระจ่างชัดในเป้าหมายของสถาบัน ซึ่งเป็นสิ่งที่นำไปสู่ความชัดเจนในการดำเนินการด้านวิชาการ

2. ต้องกระตุ้นและพัฒนาอาจารย์ให้เป็นกลุ่มผู้นำ เพื่อช่วยในการบุกเบิกความรู้และปฏิบัติงาน การพัฒนากลุ่มผู้นำอย่างนี้ต้องจัดหาแหล่งทรัพยากร เปิดโอกาสในการฝึกและพัฒนาผู้นำ จัดหาทุน ตลอดจนดำเนินกิจกรรมบริการวิชาการ

3. การกระตุ้นและจูงใจให้มีความคิดใหม่ ๆ สิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ความสำเร็จของผู้บริหารวิชาการได้จากปริมาณและคุณภาพของวิชาการ

4. ต้องมีการประเมินผล โดยการประเมินกิจกรรมต่าง ๆ ที่ดำเนินการไปแล้วเพื่อจะได้ปรับปรุงเป้าหมาย และนำไปคิดพัฒนาใหม่ มิใช่ประเมินเพียงโครงการทางวิชาการหรือกิจกรรมเท่านั้น ต้องประเมินอาจารย์และผู้ปฏิบัติงานอื่น ๆ ด้วย การประเมินผลนี้นำไปสู่การอภิปราย และแก้ปัญหาร่วมกัน ถ้าทำได้ผลดีจะนำไปสู่การไว้วางใจกัน มีสัมพันธไมตรี และเป็นเทคนิคการจูงใจทางหนึ่งด้วย

5. การให้รางวัลและสิ่งตอบแทน การได้รับการยอมรับในผลงานเป็นการให้รางวัลอย่างหนึ่ง มิใช่เพียงเงินเท่านั้นที่จะช่วยทำให้คนมุมานะและตระหนักถึงความรับผิดชอบต่องาน

ในหลักการทั้ง 5 ที่กล่าวแล้ว มูมาวยังได้เน้นประเด็นหลักในการบริหารงานวิชาการว่าอยู่ที่เทคนิคการจูงใจที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารวิชาการนอกจากจะบริหารวิชาการแล้ว ยังต้องรับผิดชอบงานบริหารธุรการและกิจการนิสิตนักศึกษาด้วย ดังนั้นจึงต้องใช้กระบวนการบริหารที่เหมาะสม ซึ่งถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2528 : 37 - 38) ได้อธิบายว่ากระบวนการบริหารดังกล่าวมี 4 ประการ คือ

1. การวางแผน คือการวางเป้าหมายวัตถุประสงค์ขององค์การรวมทั้งพัฒนาแผน

2. การจัดระเบียบหน่วยงาน คือการหล่อหลอมทรัพยากรไว้ด้วยกัน ทั้งคน เงิน

อุปกรณ์เครื่องมือ ซึ่งเป็นการอำนวยความสะดวกในการทำงานและติดต่อสื่อสารเพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด

3. การจูงใจ เป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารในการยกย่องผู้กระทำดี การให้รางวัล การให้สิ่งตอบแทน

4. การควบคุม คือการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

หลักการและแนวคิดที่เสนอมาโดยลำดับ แสดงถึงความสำคัญของเทคนิคการจูงใจของผู้บริหารวิชาการที่จะต้องใช้ความเป็นผู้นำจูงใจให้สมาชิกที่มีความตระหนักว่าตนเองมีความเชี่ยวชาญในศาสตร์สาขานั้น ๆ และมีอิสระเสรีภาพทางวิชาการ หันมาให้ความร่วมมือพัฒนาสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ ความเป็นผู้นำจึงต้องใช้ไปเพื่อเน้นเทคนิคแห่งจูงใจ ทีด (Tead. 1955 : 63) ได้กล่าวว่า "ความเป็นผู้นำเป็นพฤติกรรมที่มีอิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นชอบและร่วมมือปฏิบัติงานในสิ่งที่ต้องการและทำให้ผู้อื่นชอบเขา" เป็นคำกล่าวที่ให้ความหมายของความเป็นผู้นำในเชิงบทบาทหน้าที่ของผู้ที่จะทำหน้าที่ผู้นำหรือผู้บริหาร กิติ ตยัคคานนท์ (2532 : 20) ก็ได้เน้นให้เห็นว่า เทคนิคการจูงใจเป็นสมรรถภาพที่จำเป็นของผู้บริหาร อุทัย หิรัญโต (2533 : 93) ได้ชี้ประเด็นชัดเจนยิ่งขึ้นว่า การเป็นผู้บริหารนั้น ลักษณะของการแสดงออกที่ชี้ให้เห็นถึงความเป็นผู้นำที่แท้จริงก็คือการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลเข้ามาร่วมมือกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุสัมฤทธิ์ผลที่พึงปรารถนา วิธีการที่นักบริหารจะผสานจิตใจให้ผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดความร่วมใจปฏิบัติภารกิจขององค์การให้ลุล่วงไปนั้น มีมากมายหลายวิธี แต่วิธีที่ได้รับความสนใจและนิยมยกย่องกันมากวิธีหนึ่งคือการสร้างแรงจูงใจ (สมพงศ์ เกษมสิน. 2526 : 302) แนวความคิดเกี่ยวกับการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความรู้ความสามารถ เพื่อดำเนินกิจการต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้จึงมีความสำคัญต่อการบริหารงานวิชาการ ในทางตรงกันข้ามหากหน่วยงานใดไม่สร้างแรงจูงใจในการทำงานแล้ว อาจจะมีผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกผูกพันต่อหน่วยงานน้อยลง ผลงานย่อมตกต่ำ เกิดความเบื่อหน่ายและทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ การสร้างแรงจูงใจให้แก่สมาชิกในองค์การจึงเป็นทักษะที่สำคัญประการหนึ่งที่ผู้บริหารทุกระดับต้องเรียนรู้และฝึกฝน แล้วนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลแก่หน่วยงาน (กิตติมา ปรีดีดิลก. 2529 : 155)

<u>แนวคิด หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวกับเทคนิคการจูงใจในการทำงาน</u>

การศึกษาแนวคิด หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจูงใจในการทำงาน พบว่ามีหลายสาระหลากแนวคิด ผู้วิจัยจึงจำแนกเป็นประเด็นนำเสนอ คือ ปัจจัยที่เป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน กับเทคนิคการจูงใจในการทำงาน

<u>ปัจจัยที่เป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน</u>

การจูงใจ แรงจูงใจ นักวิชาการให้ความหมายโดยใช้เกณฑ์หลายอย่างด้วยกัน เป็นต้นว่า ลูทัน (Luthans. 1985 : 183) ได้สำรวจคำที่เกี่ยวข้องได้แก่ ความต้องการ (desire, wants) ความต้องการในสิ่งจำเป็น (needs) ความปรารถนา (wishes) จุดมุ่งหมาย (aims) เป้าหมาย (goals) แรงขับ (drives) สิ่งจูงใจ (incentives)

"แรงจูงใจ" หมายถึง ความเต็มใจที่จะใช้พลังเพื่อทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดให้ประสบผลสำเร็จ เป็นสิ่งสำคัญที่เป็นตัวเร่งหรือเสริมการทำงานของมนุษย์ เพื่อให้ไปถึงวัตถุประสงค์ที่มีรางวัลเป็นเป้าหมาย (Beach. 1965 : 379) แต่ กิติ ตยัคคานนท์ เบอสัน และสไตน์เนอร์ กลับเห็นว่าเป็นพลังจิตที่อยู่ในตัวบุคคลแต่ละคน ซึ่งทำหน้าที่เร้าและกระตุ้นให้มีการเคลื่อนไหว เพื่อให้บุคคลนั้นดำเนินการใด ๆ ไปในทิศทางที่จะนำไปสู่เป้าหมาย (กิติ ตยัคคานนท์. 2532 : 78) ฉะนั้นแรงจูงใจจึงเป็นแรงผลักดันให้คนใช้ความสามารถมากขึ้น (อุทัย หิรัญโต. 2532 : 94) กระบวนการเบื้องต้นคือความต้องการทำให้เกิดแรงขับหรือแรงจูงใจอันนำไปสู่เป้าหมาย (Luthans. 1985 : 183)

แรงจูงใจของมนุษย์ มีองค์ประกอบหรือมูลเหตุจูงใจที่สำคัญคือ ความต้องการและแรงขับ (ศิริโสภาคย์ บูรพาเดชะ. 2528 : 76) ความต้องการเป็นภาวะขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใดของมนุษย์ อาจเป็นได้ทั้งทางร่างกายและทางจิตใจ สำหรับแรงจูงใจและเครื่องล่อหรือสิ่งจูงใจ (incentives) นั้น มีความแตกต่างกันอยู่บ้าง โดยแรงจูงใจภายในเป็นสิ่งกระตุ้นพฤติกรรมภายใน เพื่อสนองความต้องการ เช่น ความหิว ความเหนื่อย ส่วนเครื่องล่อหรือแรงจูงใจภายนอก

เป็นสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น การยกย่องผู้กระทำดี การให้รางวัล หรือสิ่งตอบแทนแก่การแสดงพฤติกรรมนั้น ๆ (ศิริโสภาคย์ บูรพาเดชะ. 2528 : 55) ส่วนความหมาย "การจูงใจ" เป็นกระบวนการของการกระตุ้นให้เกิดการกระทำที่สนับสนุนความก้าวหน้า และกำหนดแบบแผนของกิจการที่กระทำ การจูงใจเป็นกระบวนการที่ร่างกายถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าให้มีพฤติกรรมมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทาง (ศิริโสภาคย์ บูรพาเดชะ. 2528 : 40) การจูงใจจะมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจ เพราะการจูงใจเป็นวิธีการชักนำพฤติกรรมผู้อื่นให้ประพฤติปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ พฤติกรรมของคนจะเกิดขึ้นได้ต้องมีแรงจูงใจ เหตุนี้การจูงใจจึงเป็นเรื่องเกี่ยวโยงกับสิ่งเร้าและแรงจูงใจ (สมพงศ์ เกษมสิน. 2526 : 302) ชรูเดนและเชอร์แมน, โวลแมน, แมคคอร์มิค, สมิธ และเวคเลย์ (Chruden and Sherman. 1963 : 305 - 331 ; Wolman. 1973 : 384 ; McCormick. 1983 : 305 - 306 ; Smith and Wakeley. 1985 : 242 - 245) มีความคิดสอดคล้องถึงความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานและความพึงพอใจในการทำงานว่า ความพึงพอใจเป็นทัศนคติส่วนบุคคลซึ่งเกิดจากการได้รับแรงจูงใจในการทำงาน แนวคิดตลอดจนหลักการเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานอยู่บนพื้นฐานเดียวกับการจูงใจในการทำงาน

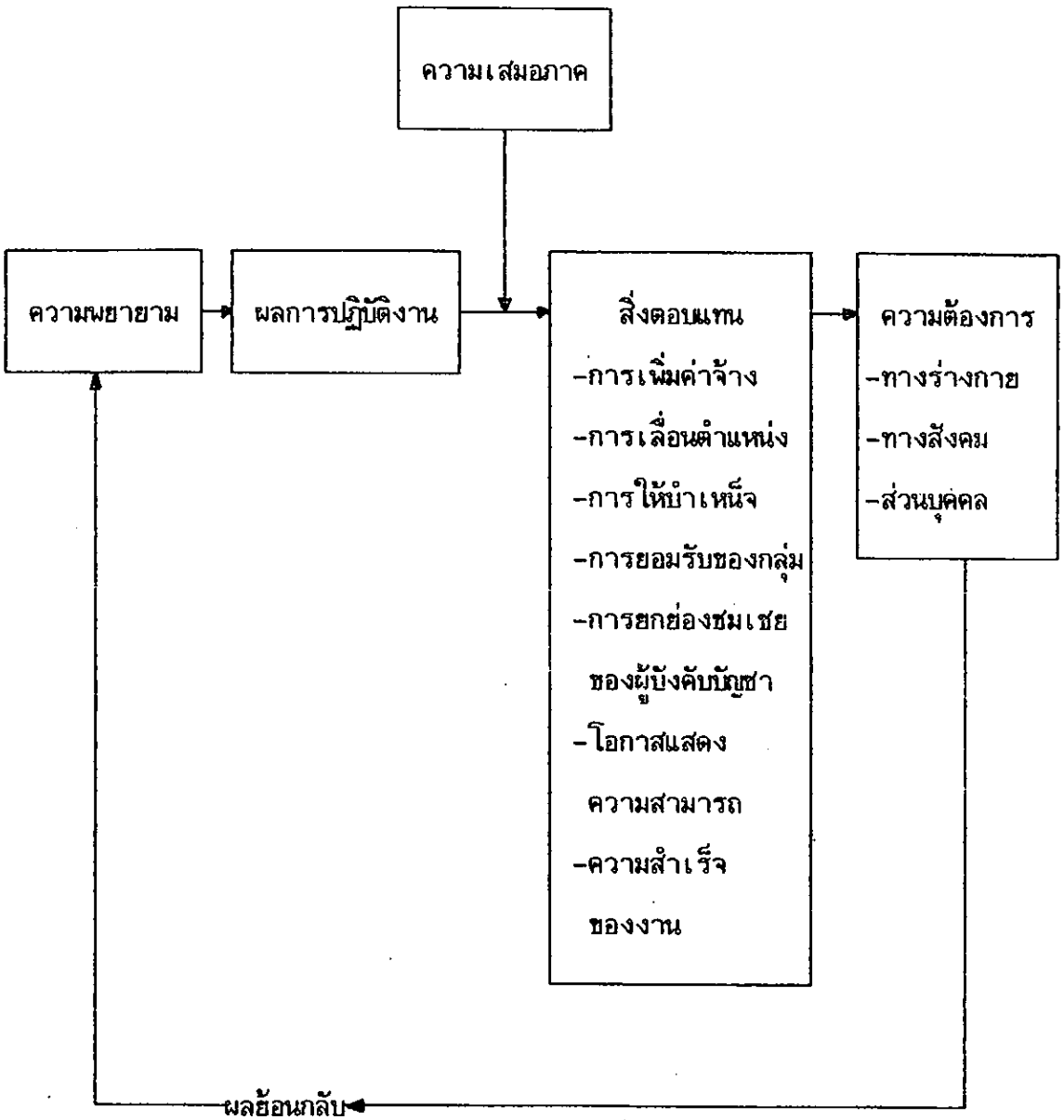
นักวิชาการได้กล่าวถึง ทฤษฎีการจูงใจไว้หลายทัศนะ ได้มีผู้รวบรวม และจำแนกเป็นแนวความคิดที่สำคัญ เป็นต้นว่า แกนนอน (Gannon. 1982 : 323) ได้แบ่งไว้ 2 กลุ่ม คือ ทฤษฎีที่เน้นกระบวนการ (Process Theories) และทฤษฎีที่เน้นปัจจัย (Content Theories) ส่วนเฟลด์แมน และอาร์โนลด์ (Feldman and Arnold. 1983 : 107 - 123) ได้จำแนกไว้ 3 กลุ่ม คือ ทฤษฎีความต้องการ (Need Theory) ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) และทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory)

การจัดกลุ่มทฤษฎีของแกนนอนมีความชัดเจน และครอบคลุมมากกว่า โดยได้รวมลักษณะทฤษฎีที่มีลักษณะคล้ายกันไว้ในกลุ่มเดียวกัน ซึ่งง่ายต่อการทำความเข้าใจ สาระสำคัญของทฤษฎีต่าง ๆ มีดังต่อไปนี้

1. กลุ่มทฤษฎีที่เน้นกระบวนการ

กลุ่มทฤษฎีที่เน้นกระบวนการประกอบด้วย ทฤษฎีความคาดหวัง ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายของล็อค (Locke's Goal-setting Theory) และทฤษฎีความเสมอภาค ในกลุ่มทฤษฎีนี้ ทฤษฎีความคาดหวังจะมีสาระครอบคลุมทฤษฎีอื่น ๆ ผู้วิจัยจึงเสนอรายละเอียดในทฤษฎีดังกล่าว ส่วนทฤษฎีที่เหลือผู้วิจัยจะเสนอเฉพาะสาระหลักเท่านั้น

1.1 ทฤษฎีความคาดหวัง สเตราส์ และเซเลสส์ (Strauss and Sayless. 1980 : 42 - 43) ได้ชี้ประเด็นสำคัญของทฤษฎีความคาดหวังว่า บุคคลในองค์การมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานก็ต่อเมื่อคาดหวังว่าผลการปฏิบัติงานนั้นจะนำไปสู่เป้าหมายที่มีคุณค่าแก่งาน หรืออีกนัยหนึ่งคือความพยายามที่เพิ่มขึ้น จะนำไปสู่ผลตอบแทนบางอย่าง ซึ่งตอบสนองความต้องการและมีความเสมอภาคกับความพยายามที่จะทำลงไป ดังแสดงให้เห็นชัดเจนในภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 องค์ประกอบตามทฤษฎีความคาดหวังของสเตราส์ และเชเลสส์

จากภาพประกอบ 2 แสดงให้เห็นว่า การใช้ความพยายามที่สูงขึ้น ย่อมคาดหวังว่าจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น หากบุคคลรับรู้ว่าความพยายามที่ให้ไปไม่มีความสัมพันธ์กับผลผลิตแล้ว บุคคลจะไม่ออกแรงพยายาม ผลการปฏิบัติงานจะทำให้เกิดความคาดหวังว่าจะนำไปสู่ผลตอบแทนบางอย่างซึ่งมีมาก จากสิ่งตอบแทนอย่างหนึ่งไปสู่สิ่งตอบแทนอีกอย่างหนึ่ง ความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับสิ่งตอบแทนที่ได้รับ ถือว่าเป็นจุดสำคัญต่อการสร้างแรงจูงใจ จะพบได้บ่อยครั้งที่ผู้ปฏิบัติงานไม่เคยได้รับสิ่งตอบแทนเลย หรือไม่ก็อาจจะเป็นเพราะว่าระบบการให้รางวัลที่ฝ่ายบริหารใช้อยู่นั้นไม่ดีพอก็ได้ สิ่งตอบแทนที่ได้รับ จะต้องสนองตอบต่อความต้องการซึ่งถือว่ามีความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน สิ่งตอบแทนอาจเป็นการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานได้ แต่ถ้าหากผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการสิ่งตอบแทนที่เป็นเงินแล้ว การยอมรับจากเพื่อนร่วมงานก็จะกลายเป็นสิ่งจูงใจที่ด้อยลงไป โดยธรรมชาติแล้วขึ้นอยู่กับตัวแปรต่าง ๆ ที่อยู่ในลักษณะบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลเข้ามามีบทบาทด้วย ความพึงพอใจที่ได้รับจากความพยายามที่ให้ไป ผู้ปฏิบัติงานมักจะคำนึงถึง "ความเสมอภาค" (equity) เป็นสำคัญ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับปริมาณของสิ่งตอบแทนที่ได้รับจากการใช้ความพยายามที่ให้ไป ถ้าหากว่าสิ่งตอบแทนที่ได้รับและผลต่อความพึงพอใจจากความพยายามที่ให้ต่ำ ไม่มีความเสมอภาคกัน ผู้ปฏิบัติงานจะไม่พยายามเอาตัวเข้าไปผัวพัน ปกติแล้วมักจะใช้ "สิ่งตอบแทนที่ยุติธรรม" เป็นสิ่งต่อรอง นอกจากนั้นยังได้รับอิทธิพลอย่างมากจากทัศนคติของเพื่อนร่วมงาน และโดยการเปรียบเทียบระหว่างสิ่งตอบแทนที่ได้รับกับบุคคลอื่น ๆ จากการใช้ความพยายามที่เท่ากัน สิ่งสุดท้ายคือ ผลย้อนกลับ ถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่แน่ใจว่าสิ่งตอบแทนที่ได้รับจะมีหรือไม่ จะทำให้แรงจูงใจต่ำลง ทฤษฎีทางจิตวิทยาได้เสนอไว้ว่าแรงจูงใจจะมีมากขึ้นเมื่อการตอบแทนที่ได้รับนั้นเกิดขึ้นในทันทีทันใด และแรงจูงใจจะมีอุปสรรค ถ้าการให้สิ่งตอบแทนเกิดขึ้นอย่างชักช้าอืดอาด

ดูบริน และแกนนอน (DuBrin. 1981 : 30 ; Gannon. 1983 : 324 - 325) ให้แนวคิดไปในทิศทางเดียวกันว่า บุคคลจะมีแรงจูงใจเพื่อจะให้ได้ผลผลิตสูงขึ้น หากได้รับรู้ว่าความพยายามเหล่านั้นจะมีผลต่อการปฏิบัติงาน จุดเชื่อมของการรับรู้นี้อยู่ระหว่างความพยายามกับผลการปฏิบัติงาน และนอกเหนือจากนั้นยังรับรู้ถึงผลตอบแทนที่จะเกิดขึ้นจากผลการปฏิบัติงานด้วย นอกจากนั้น ดูบริน (DuBrin. 1981 : 32) ยังชี้ให้เห็นถึงประเด็นปลีกย่อย

ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความคาดหวังของบุคคล โดยกล่าวว่า บุคคลจะมีความพยายามที่จะทำงานภายใต้สภาวะ 6 ประการ ดังต่อไปนี้

(1) การที่จะทำงานให้หนักขึ้นเพื่อนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดี

(2) ผลการปฏิบัติงานที่ดีจะนำไปสู่ผลตอบแทนอย่างใดอย่างหนึ่ง

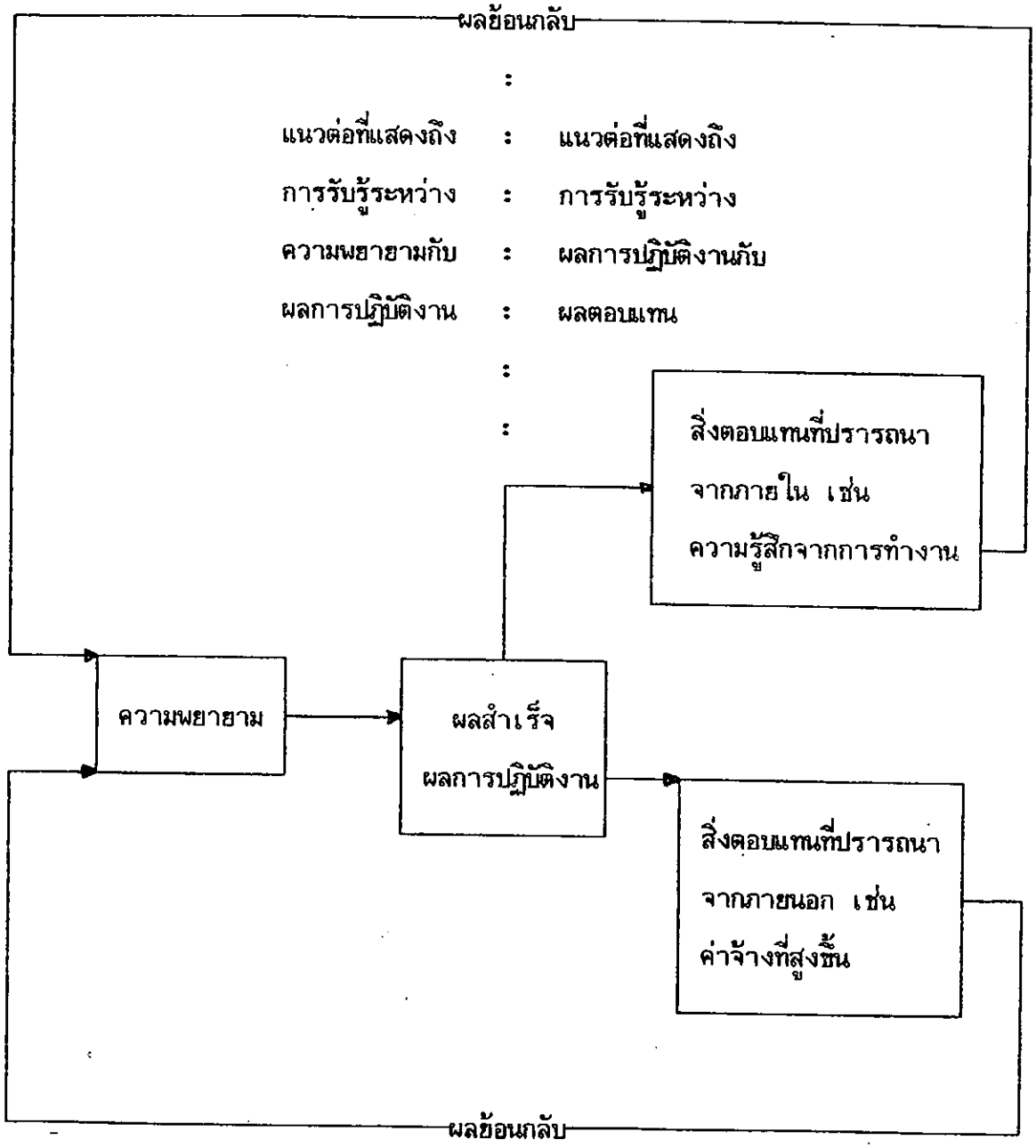
(3) ผลตอบแทนดังกล่าวนั้นสนองต่อความต้องการ

(4) สิ่งตอบแทนที่ได้รับนั้นเสมอภาคกับความพยายามที่ให้ไป

(5) ความเอาใจใส่ของผู้ปฏิบัติงานสูงเท่าใดจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นและผลการปฏิบัติงานที่ดีจะนำไปสู่การได้รับผลตอบแทน

(6) ถ้าสิ่งตอบแทนที่ไม่ใช่เงินมีน้อย การจ่ายค่าจ้างจะต้องสูง

ลักษณะดังกล่าวได้แสดงไว้ในภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 ทฤษฎีความคาดหวังตามแนวทางแกนนอน

จากภาพประกอบ 3 มีสาระสำคัญ คือ บุคคลจะมีแรงจูงใจที่จะทำงานให้หนักขึ้น เมื่อรับรู้ว่าความพยายามที่ให้ไปจะส่งผลถึงความสำเร็จ และสิ่งตอบแทนที่จะได้รับ แนวต่อของการรับรู้ที่เกิดขึ้นมี 2 ประเภท คือ การรับรู้ระหว่างความพยายามกับผลการปฏิบัติงาน และการรับรู้ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับสิ่งตอบแทนที่จะได้รับและเป็นที่ปรารถนา สิ่งตอบแทนที่จะได้รับ มี 2 ประเภท คือ

(1) สิ่งตอบแทนที่เป็นปัจจัยภายใน เช่น ความรู้สึกที่ได้รับจากการทำงาน

(2) สิ่งตอบแทนที่เป็นปัจจัยภายนอก เช่น การเพิ่มค่าจ้าง เป็นต้น

ความคาดหวังในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน เฟลด์แมน และอาร์โนลด์ (Feldman and Arnold. 1983 : 200) กล่าวว่า การรับรู้ถือว่าเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงที่บุคคลเกิดความคาดหวังจากงานที่ทำ ซึ่งมีอยู่ 3 ปัจจัย คือ

(1) บุคคลได้รับรู้ว่าตนสามารถทำประโยชน์ให้แก่หน่วยงาน โดยทั่วไปแล้วการมีประสบการณ์มาก่อนเข้าปฏิบัติงาน ความรู้ อาวุโส ตลอดทั้งประวัติการทำงานที่เคยประสบความสำเร็จมาก่อน จะทำให้บุคคลมีความคาดหวังในภารทำงานที่สูงกว่าที่ผู้ที่อ่อนประสบการณ์และขาดความสำเร็จ

(2) ผู้ปฏิบัติงานจะคำนึงถึงว่ามีสิ่งใดที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถที่ตนมีอยู่ เป็นต้นว่า ขีดความรับผิดชอบ ความสามารถในการตัดสินใจ ความอดทนที่จะทำงานได้นาน ๆ และแม้กระทั่งความชำนาญเฉพาะอย่าง ยิ่งบุคคลมีความต้องการที่จะทำงานเพิ่มขึ้นเพียงใด ยิ่งมีความคาดหวังต่อสิ่งตอบแทนที่จะได้รับมากขึ้นเท่านั้น

(3) ผู้ปฏิบัติงานจะดูผู้ปฏิบัติงานอื่นและสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ถึงความยุติธรรม และความสมเหตุสมผลที่คนเหล่านั้นได้รับจากการทำงาน ตนจะมีความพึงพอใจเมื่อการที่ได้เปรียบเทียบกับบุคคลอื่นแล้วรายได้ที่ได้รับมีความเสมอภาคกัน ในทางตรงกันข้ามหากผลประโยชน์ที่ได้รับขาดความเสมอภาค บุคคลจะขาดความพึงพอใจ

ปัจจัยทั้ง 3 ประการที่กล่าวนั้น อิทธิพลที่ทำให้เกิดความคาดหวังในภารทำงานของผู้ปฏิบัติงานก็คือ การรับรู้ถึงความพร้อมของตนที่จะทำงาน การรับรู้ถึงลักษณะของงานและการรับรู้ถึงความเสมอภาคที่จะได้รับ

ทฤษฎีความคาดหวัง เป็นแนวทฤษฎีการจูงใจที่มองในลักษณะภาพรวมมีทัศนะที่กว้าง ไม่พยายามที่จะกล่าวถึงในส่วนของรายละเอียดปลีกย่อย แนวทฤษฎีนี้จึงสามารถที่จะใช้ร่วมกับทฤษฎีอื่น ๆ ได้โดยมีหลักการสำคัญในประเด็นที่ว่า บุคคลมีความคาดหวังจากการทำงานเพราะได้รับรู้ว่าการออกแรงพยายามนั้นมีผลต่อความสำเร็จและผลการปฏิบัติงานที่สำเร็จไปนั้นจะนำไปสู่ผลการตอบแทนบางอย่างได้

1.2 ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายของล็อค (Locke's Goal-setting Theory) ผู้ตั้งทฤษฎีนี้คือ เอ็ดวิน ล็อค (Edwin Locke) โดยอาศัยแนวทางการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objectives-MBO) โดยมีหลักการภายใต้สมมติฐาน 2 ประการ คือ

1.2.1 การให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน

1.2.2 มีการกำหนดระยะเวลาในการเสนอผลการปฏิบัติงาน

หลักการดังกล่าวนี้ใช้เป็นสิ่งจูงใจบุคลากร โดยเห็นว่าคุณค่าที่บุคคลให้แก่การปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานเป็นเป้าหมายอันสำคัญ แต่อย่างไรก็ตามทฤษฎีนี้ ความจริงเป็นส่วนหนึ่งของทฤษฎีความคาดหวัง โดยอาจกล่าวได้ว่าเป็นทฤษฎีประกอบที่ทำให้ทฤษฎีความคาดหวังมีความสมบูรณ์มากขึ้น (Gannon. 1982 : 326 - 327)

1.3 ทฤษฎีของการขัดแย้งกัน (Dissonance Theory) แนวคิดนี้ได้รับการพัฒนาขึ้นโดย ลีน เฟสติงเกอร์ (Lean Festinger) โดยอาศัยแนวคิดที่ว่า บุคคลไม่อาจจะยอมรับสองแนวคิดในกรณีที่เกิดมีแนวคิดที่ขัดแย้งกัน โดยบุคคลจะพยายามที่จะรับแนวคิดอย่างใดอย่างหนึ่งไว้ คล้ายกับปัญหาในการทำงาน ความขัดแย้งจะเกิดขึ้นเมื่อการใช้ประสบการณ์ที่มีอยู่ของบุคคลเข้าไปมีอิทธิพลต่อสภาวะการทำงานนั้น มีความแตกต่างกันระหว่างระดับของความเป็นจริงและความปรารถนาที่มีอยู่

แนวทฤษฎีนี้มีความสัมพันธ์กับทฤษฎีความคาดหวัง คือ การที่ผู้ปฏิบัติงานคิดว่าผลการปฏิบัติงานของตนสูง และมีความคาดหวังต่อสิ่งตอบแทนที่จะได้รับไว้สูง หากผลตอบแทนดังกล่าวได้รับต่ำก็อาจจะทำให้เกิดการลดผลผลิต หรือไม่ก็มีการเพิ่มความพยายามที่จะหาทาง

เพิ่มผลตอบแทนให้สูงขึ้น ฝ่ายบริหารจำเป็นต้องหาทางป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นระหว่างผลการปฏิบัติงานกับผลตอบแทนที่จะได้รับด้วย (Gannon. 1982 : 327 - 328)

1.4 ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) เป็นของ เจ สเตซี่ อดัมส์ (J. Stacy Adams) ชี้ให้เห็นว่า บุคคลจะมีการเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างแรงพยายามของตนเองในการทำงาน กับผลที่ได้รับจากการทำงานโดยเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น โดยมีสูตร ดังนี้

$$\frac{\text{ผลที่ได้รับ (outcomes)}}{\text{ความพยายามของตนเองที่ให้ (individual's own inputs)}} = \frac{\text{ผลที่ได้รับ (outcomes)}}{\text{ความพยายามของบุคคลอื่นที่ให้ (comparable individual's inputs)}}$$

ถ้าบุคคลเห็นว่าไม่มีความสมดุลตามสูตรข้างต้นนี้ อาจจะพยายามทำงานให้หนักขึ้น หรือไม่ก็หย่อนประสิทธิภาพที่สูงลง หรือไม่ก็พยายามหาทางที่จะให้ได้รับสิ่งตอบแทนที่สูงขึ้นโดยมีพื้นฐานในการพิจารณาความสมดุลจากการเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น ๆ (Gannon. 1982 : 328)

จากการศึกษากลุ่มทฤษฎีเน้นกระบวนการที่กล่าวมาโดยลำดับ พบประเด็นสำคัญ ดังนี้

(1) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงภาพรวมในการสร้างแรงจูงใจโดยไม่พยายามอธิบายถึงส่วนที่เป็นรายละเอียดปลีกย่อย

(2) ทฤษฎีที่สำคัญมีรายละเอียดที่ครอบคลุมถึงแนวทฤษฎีอื่น ๆ ทั้งหมด คือ ทฤษฎีความคาดหวัง

(3) พื้นฐานแนวคิดในกลุ่มนี้คือ บุคคลมีความพยายามในการทำงานจากคาดหวังโดยคาดหวังว่าความพยายามที่ให้ไปจะสามารถส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงานนั้นจะส่งผลให้ได้รับสิ่งตอบแทนบางอย่าง

(4) ความพึงพอใจจะเกิดขึ้นจากการที่บุคคลได้เปรียบเทียบแล้วเห็นว่า มีความเสมอภาคระหว่างความพยายามที่ให้ไปกับผลตอบแทนที่ได้รับ

(5) นอกจากบุคคลจะเปรียบเทียบระหว่างความพยายามที่ให้ไปกับผลตอบแทนที่ได้รับแล้ว ยังเปรียบเทียบระหว่างตนเองกับบุคคลอื่นด้วย ต่อความพยายามที่ให้ไปกับผลตอบแทนที่ได้รับซึ่งต้องมีความเสมอภาคกัน

(6) เมื่อบุคคลเห็นว่าได้รับความไม่เสมอภาค ก็อาจจะเกิดผลทั้งต่อการที่จะลดความพยายามในการเพิ่มผลผลิต หรือไม่ก็พยายามที่จะแสวงหาสิ่งตอบแทนให้สูงขึ้นก็ได้

2. กลุ่มทฤษฎีเน้นปัจจัย (Content Theories)

กลุ่มทฤษฎีเน้นปัจจัยเป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการทำงานประกอบด้วยทฤษฎีที่สำคัญ ได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierachy) ทฤษฎีความต้องการของอัลเดอร์เฟอร์ (ERG-Existence, Relatedness and Growth Theory) ทฤษฎีความต้องการของแมคเคลลแลนด์ (McClelland's Need Theory) และทฤษฎีการจูงใจ-ค้ำจุน (The Motivation-Hygiene Theory)

2.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierachy) ทฤษฎีนี้ได้รับความสนใจและเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายในการนำมาศึกษา มาสโลว์ (Maslow. 1970 : 35 - 47) ได้จัดลำดับขั้นตอนความต้องการของมนุษย์ไว้ 5 ขั้น โดยอยู่ภายใต้สมมติฐานที่ว่ามนุษย์มีความต้องการไม่สิ้นสุดตั้งแต่เกิดจนตาย เมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการในระดับต่ำแล้ว จะมีความต้องการตอบสนองในระดับที่สูงขึ้นอีก ลำดับความต้องการดังกล่าวมีดังนี้

2.1.1 ความต้องการทางร่างกาย เป็นความต้องการเบื้องต้นมนุษย์ ซึ่งมี 2 ลักษณะ คือ ความต้องการคงไว้ซึ่งสภาพเดิมของร่างกาย เช่น จำนวนน้ำ เกลือ น้ำตาล โปรตีน ไขมัน แคลเซี่ยม อ๊อกซิเจน สภาพความเป็นกรดเป็นด่าง และอุณหภูมิที่ปกติของระบบโลหิต นอกจากนั้นยังรวมถึงความต้องการเกลือแร่ ฮอร์โมน วิตามิน และสารอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อร่างกาย ส่วนอีกลักษณะหนึ่งคือ ความต้องการที่จะแสวงหาอาหารในสิ่งที่ร่างกายขาดแคลน เช่น สารเคมีบางอย่าง เป็นต้น ความต้องการทางร่างกายนับเป็นสิ่งที่สำคัญ เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่จะช่วยค้ำจุนชีวิตโดยตรง เช่น เมื่อมนุษย์มีความหิวจะไม่มีความสำคัญอื่นใดเท่ากับการได้รับอาหาร เมื่อได้รับการตอบสนองแล้ว ความหิวจึงไม่เป็นสิ่งสำคัญต่อไป

2.1.2 ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการความปลอดภัยจะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการทางร่ายกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการความปลอดภัย ได้แก่ ความมั่นคง ความยั่งยืน ความมีเสถียรภาพ ความมีอิสระ การได้รับความคุ้มครอง และการทำให้ประกาศจากความหวาดกลัว ความกังวลใจ และความยุ่งเหยิงทั้งปวง เป็นต้น ทั้งนี้รวมถึงความพยายามในการแสวงหาความปลอดภัยของสังคมโดยส่วนรวม เป็นต้นว่า ความสามารถที่จะควบคุมเพื่อที่จะเอาชนะต่อสภาวะฉุกเฉินต่าง ๆ เช่น สภาวะปัญหาทางสังคม โรคระบาด ความเสื่อมโทรมของธรรมชาติ อาชญากรรม ภาวะโรคจิต และตลอดทั้งสภาวการณ์อันเลวร้ายอื่น ๆ

2.1.3 ความต้องการทางสังคม เป็นความต้องการด้านความรัก ความเอาใจใส่ ความผูกพัน การเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ซึ่งแสดงให้เห็นได้โดยความรู้สึกที่ได้รับความกระทบกระเทือนต่อการจากไปของมิตรสหาย คนรัก บุตรและภรรยา หรือความรู้สึกที่เจ็บปวดอย่างมากต่อการที่ถูกทอดทิ้งให้อยู่อย่างโดดเดี่ยว ถูกตัดขาดหรือสภาพที่ไร้ญาติขาดมิตร และความต้องการดังกล่าวนั้นบุคคลอยู่ในฐานะเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับด้วย

2.1.4 ความต้องการการยอมรับนับถือ โดยทุกคนในสังคมมีความต้องการและปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น ซึ่งมี 2 ประการ คือ

2.1.4.1 ความต้องการมีพลังเข้มแข็ง ความสำเร็จ ความเก่งกล้าสามารถและความมีอิสระเสรี

2.1.4.2 ความต้องการมีเกียรติ มีชื่อเสียง มีฐานะที่ได้รับการยอมรับ ซึ่งคนอื่นให้ความเชื่อถือและเห็นความสำคัญ ความต้องการขั้นนี้ จะนำไปสู่ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสมบูรณ์ ความมีพลัง ความสามารถ ตลอดจนความพร้อมต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในสังคมโดยส่วนรวมหากได้รับการขัดขวางก็จะทำให้เกิดปมด้อย อ่อนแอและสิ้นหวัง ความรู้สึกเช่นนี้จะทำให้เกิดความท้อแท้ หรือการหาสิ่งชดเชยหรือนำไปสู่ภาวะโรคจิตได้

2.1.5 ความต้องการความสำเร็จในชีวิต เป็นความต้องการของบุคคลที่จะบรรลุถึงความสำเร็จในสิ่งต่าง ๆ ซึ่งถือว่าเป็นความสามารถในระดับที่มนุษย์พึงกระทำได้ ความต้องการขั้นนี้จะเกิดขึ้นหลังจากความต้องการต่าง ๆ ที่กล่าวมาทุกขั้นนั้นได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการขั้นนี้จะพบความแตกต่างระหว่างบุคคลได้มากที่สุด เช่นความต้องการหรือใฝ่ฝัน

ในการที่จะเป็นนักกีฬา ศิลปิน หรือเป็นนักประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ บุคคลก็จะพยายามทำในสิ่งที่ตนปรารถนาที่เห็นว่าเหมาะสมกับธรรมชาติของตน

2.2 ทฤษฎี อี อาร์ จี (ERG-Existence, Relatedness and Growth Theory) เฟลด์แมน และอาร์โนลด์ (Feldman and Arnold. 1983 : 110 - 112) ได้จัดกลุ่มความต้องการของบุคคลโดยมีบรรทัดฐานจากแนวคิดลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ เป็น 3 กลุ่มคือ

2.2.1 ความต้องการการดำรงชีวิต

2.2.2 ความต้องการความสัมพันธ์

2.2.3 ความต้องการความเจริญก้าวหน้า

แนวคิดจากทฤษฎีนี้ แม้จะเป็นการศึกษาจากลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ก็ตาม แต่ก็มีประเด็นสำคัญที่ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างกันใน 2 ลักษณะ คือ

(1) ตามสภาพความเป็นจริง ความต้องการทั้ง 5 ขั้นของมาสโลว์ สามารถจัดกลุ่มรวมกันได้ 3 ขั้นเท่านั้น ดังข้อมูลการเปรียบเทียบระหว่างทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์กับทฤษฎี อี อาร์ จี ดังต่อไปนี้

ทฤษฎีลำดับความต้องการ	ทฤษฎี อี อาร์ จี
ความต้องการทางร่างกาย ความต้องการความปลอดภัย	ความต้องการการดำรงชีวิต
ความต้องการทางสังคม	ความต้องการความสัมพันธ์
ความต้องการการยอมรับนับถือ ความต้องการความสำเร็จในชีวิต	ความต้องการความเจริญก้าวหน้า

ความต้องการการดำรงชีวิต เปรียบเทียบได้กับความต้องการทางร่างกาย และความต้องการทางสังคมตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ ซึ่งหมายถึงความต้องการในการยังชีพ ที่พักอาศัยรวมทั้ง ความปลอดภัยจากอันตรายทั้งปวง

ความต้องการความสัมพันธ์ มีลักษณะเหมือนกันกับความต้องการทางสังคมซึ่งได้แก่ ความต้องการความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ความต้องการความเจริญก้าวหน้า สามารถเปรียบเทียบได้กับความต้องการ การยอมรับนับถือและความต้องการความสำเร็จในชีวิตของมาสโลว์ ซึ่งหมายถึงความต้องการ ความเจริญ การพัฒนา การแสวงหาโอกาสในการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้แก่ตน ความสามารถที่จะเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ที่มีอยู่

(2) ตามแนวทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ เห็นว่าบุคคลจะมีความต้องการที่สูงขึ้นได้นั้น จะต้องได้รับการตอบสนองความต้องการในขั้นต้นก่อน แต่แนวทฤษฎีนี้มีความยืดหยุ่นมากกว่า คือบุคคลอาจจะมีความต้องการหลาย ๆ อย่างพร้อมกันโดยอาจมีความต้องการในระดับสูงพร้อม ๆ กับความต้องการในระดับต่ำ ในขณะที่บุคคลพึงพอใจจากความต้องการที่ได้รับ เพื่อที่จะนำไปสู่ระดับสูงขึ้นอีกระดับหนึ่ง บุคคลอาจจะมีความคับข้องใจในความพยายามที่จะบรรลุให้ถึงระดับนั้น ๆ ลักษณะเช่นนี้อาจเป็นเหตุให้บุคคลละความพยายามกลับไปแสวงหาสิ่งที่ตอบสนองความต้องการในระดับที่ต่ำกว่าก็ได้

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าทฤษฎีนี้จะพยายามชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างไว้อย่างชัดเจน และความยืดหยุ่นสูงก็ตาม ก็ยังถือว่าด้อยกว่าทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และอีกประการหนึ่งแนวคิดของทฤษฎีดังกล่าวนี้ยังถือว่าเป็นแนวคิดที่ยังใหม่ยังไม่เป็นที่ยอมรับกันแพร่หลาย และยังไม่เป็นที่น่าสนใจพอต่องานด้านการวิจัย เมื่อเปรียบเทียบกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

2.3 ทฤษฎีความต้องการของแมคเคลลแลนด์ (McClelland's Need Theory) ตามทฤษฎีนี้ แมคเคลลแลนด์ (McClelland. 1961 : 43 - 168) ได้จำแนกความต้องการของบุคคลไว้ 3 ประเภท คือ

2.3.1 ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (achievement need) คือ ความต้องการความสำเร็จในสิ่งที่ตนมุ่งหวัง โดยบุคคลจะมีแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุความสำเร็จ โดยที่เห็นว่างานนั้นไม่ยากลำบากเกินไปกว่าความสามารถที่บุคคลนั้นจะกระทำได้ และมีแรงจูงใจในการแสวงหาความพึงพอใจจากความสำเร็จในงานนั้น ๆ ด้วย

2.3.2 ความต้องการความผูกพัน (affiliation need) คือ ความต้องการที่จะร่วมมือกัน การมีความผูกพันในทางบวกต่อกันของกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ความอบอุ่นในมิตรภาพที่มีต่อกันและยังรวมถึงความรู้สึกต่าง ๆ ที่มีต่อบุคคลอื่นด้วย เช่น ความชอบพอ ความปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับนับถือ ตลอดทั้งความปรารถนาที่จะได้รับการยกโทษจากบุคคลอื่นเมื่อกระทำผิดเป็นต้น

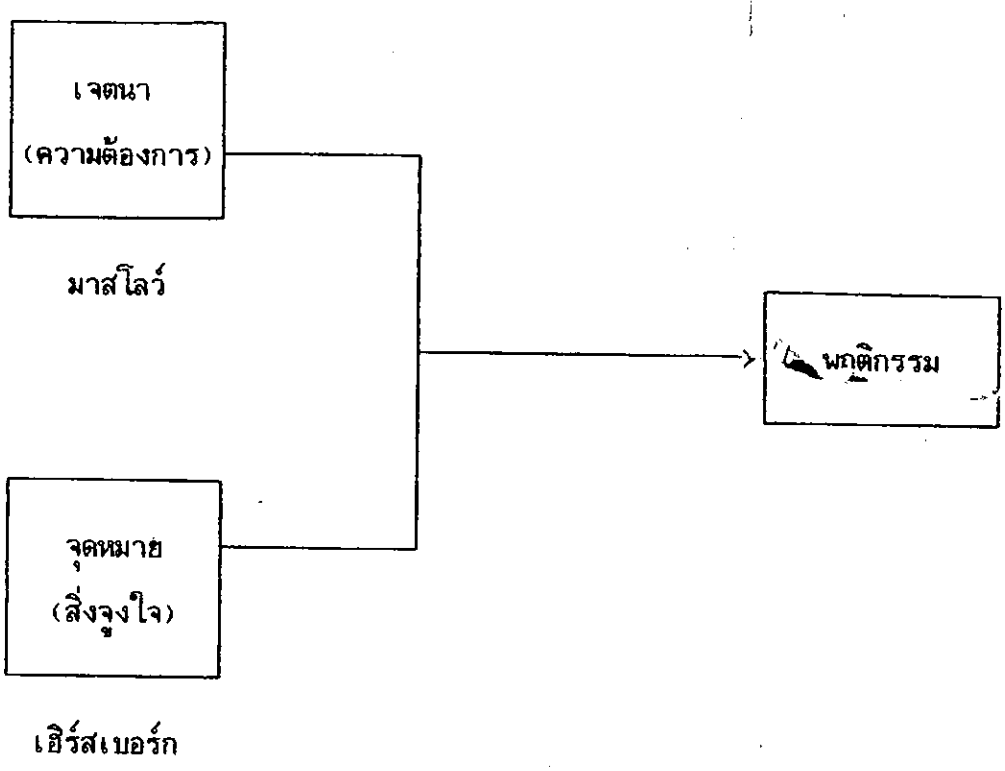
2.3.3 ความต้องการอำนาจ (power need) คือ ความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น รวมถึงการที่บุคคลแสดงออกซึ่งความรู้สึกต่าง ๆ ต่อการมีอิทธิพลเหนือสถานการณ์เหล่านั้นด้วย เป็นต้นว่า การแสดงความพอใจเมื่อได้รับชัยชนะหรือการแสดงความโกรธเมื่อผิดหวัง นอกจากนั้น ยังได้แก่ความต้องการในการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงาน เช่น การให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ การใช้อำนาจบังคับบัญชาการแสวงหาความเชื่อถือ และการใช้อิทธิพลในการลงโทษเป็นต้น ถ้ามองในลักษณะของการบริหารและมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารแล้วความต้องการอำนาจบารมีนี้คือการที่ผู้บังคับบัญชาใช้อิทธิพลต่าง ๆ ในการควบคุมดูแล ปกครองบังคับบัญชานั่นเอง

จากแนวทฤษฎีนี้เป็นการชี้ให้เห็นความแตกต่างของระดับความต้องการของผู้บริหารซึ่งอยู่ในระดับสูงกับผู้ปฏิบัติงานระดับต้น แกนนอน (Gannon. 1982 : 335) กล่าวว่าความต้องการสัมฤทธิ์ผลถือว่ามีความจำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติงานระดับต้นซึ่งมีความต้องการความคาดหวังต่อการที่จะได้รับสิ่งตอบแทนจากผลงานที่ได้ทำไปแล้ว แต่สำหรับระดับผู้บริหารแล้ว ความต้องการอำนาจบารมีเป็นความต้องการที่สูงกว่าความต้องการความสัมฤทธิ์ผล และความต้องการความผูกพัน

2.4 ทฤษฎีการจูงใจ-ค้ำจุน (The Motivation-Hygiene Theory) ในการศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ทฤษฎีการจูงใจ-ค้ำจุนของเฮิร์สเบอร์ก

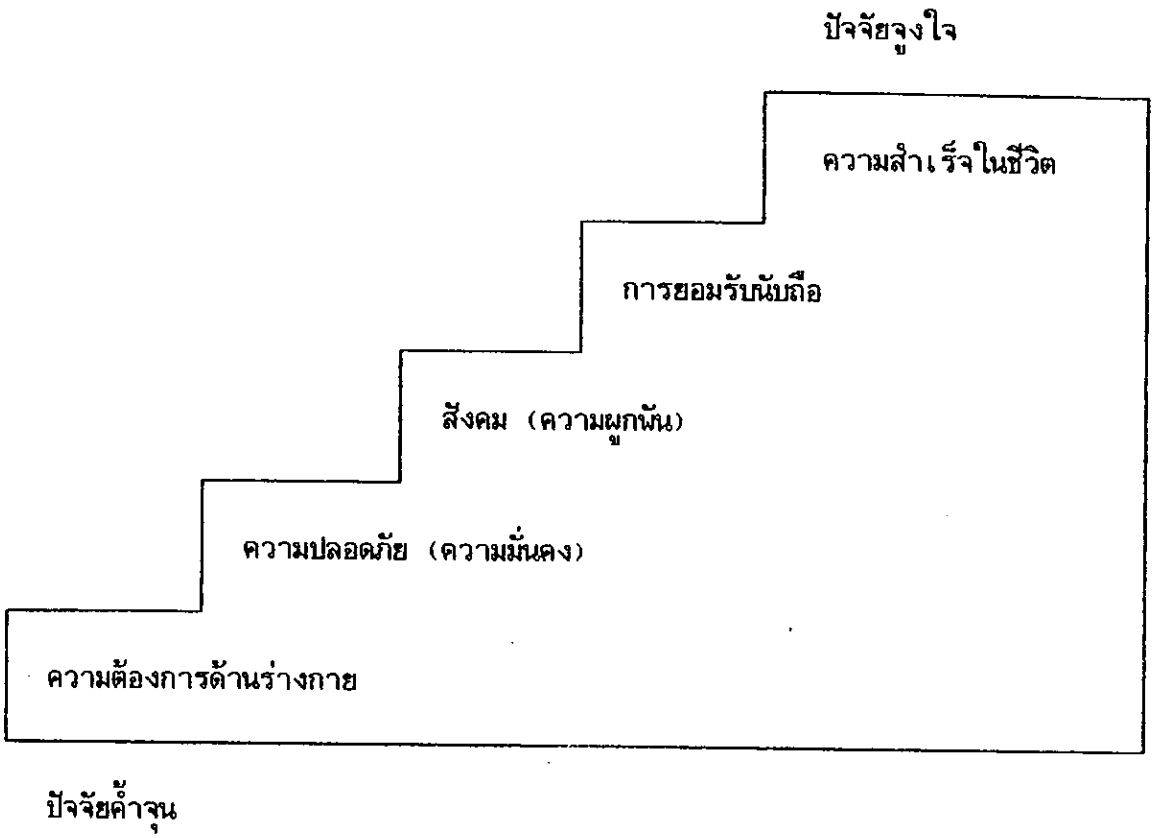
(Herzberg) นับว่าได้รับความสนใจและเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายดังที่ บลัมและเนย์เลอร์ (Blum and Nayler. 1968 : 376) กล่าวว่า ไม่มีทฤษฎีใดที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานที่ได้รับความสนใจมากเท่าทฤษฎีการจูงใจ-ค้ำจุนของเฮิร์สเบอร์ก ซึ่งให้รายละเอียดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน นอกจากนั้นเฮอร์เซย์ และบลานชาร์ด (Hersey and Blanchard. 1977 : 55) ยังให้ทัศนะว่า ทฤษฎีการจูงใจ-ค้ำจุนมีลักษณะเป็นวิชาการคล้ายกับแนวการศึกษาของแมคเกรเกอร์ (McGregor) และอาร์กิรีส (Argyris) ซึ่งได้รวบรวมสาระที่สำคัญในส่วนที่เกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ แรงจูงใจ และความต้องการต่าง ๆ ไว้ โดยเป็นลักษณะทั้งในส่วนของบุคคลและในส่วนขององค์การไว้ด้วยกัน เนื่องจากแนวทฤษฎีดังกล่าวนี้มีผู้สนใจศึกษาจำนวนมาก มีชื่อเรียกแตกต่างกันออกไป เช่น ทฤษฎีเฮิร์สเบอร์ก (Herzberg's Theory) (Blum and Nayler. 1968 : 376) ทฤษฎีการจูงใจ-ค้ำจุน (Motivation-Hygiene Theory) (McCormick. 1983 : 308) และทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์สเบอร์ก (Herzberg's two-factors Theory) (DuBrin. 1981 : 29) เป็นต้น

ทฤษฎีการจูงใจ-ค้ำจุน แม้จะมีลักษณะชี้ชัดให้เห็นถึงรายละเอียดของงานก็ตาม แต่โดยโครงสร้างแล้ว มีลักษณะคล้ายกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ มาสโลว์ โดยที่มาสโลว์ชี้ให้เห็นว่าสภาวะการจูงใจเกิดขึ้นจากเจตนา ขณะที่เฮิร์สเบอร์กนั้นเน้นที่จุดหมายหรือสิ่งจูงใจต่าง ๆ ดังแสดงไว้ในภาพประกอบ 4 (Hersey and Blanchard. 1977 : 67)



ภาพประกอบ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างสภาวะการจูงใจตามแนวของมาสโลว์ และเฮิร์สเบอร์ก

ในสภาวะการสร้างแรงจูงใจ ถ้ารู้ความต้องการของบุคคลที่จะเข้าไปมีอิทธิพลแล้ว ก็อาจสามารถรู้ได้ว่าบุคคลนั้นมีจุดหมายอะไร สามารถที่จะเตรียมสภาพแวดล้อมในการจูงใจได้ ในขณะเดียวกันหากรู้ถึงจุดหมายของบุคคลก็สามารถทำนายได้ว่าบุคคลนั้นมีความต้องการมากน้อยเพียงใด มักพบอยู่เสมอว่าเงินและผลประโยชน์เกื้อกูลเป็นสิ่งตอบสนองความต้องการทางร่างกายและความมั่นคง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและการปกครองบังคับบัญชาซึ่งเป็นปัจจัยค้ำจุนให้การตอบสนองความต้องการทางสังคม ส่วนการเพิ่มความรับผิดชอบ ความท้าทายของงานที่ทำ ความเจริญก้าวหน้าและการได้รับการพัฒนา ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยจูงใจนั้นให้การตอบสนองความต้องการในระดับของการยอมรับนับถือและความสำเร็จในชีวิต ดังได้แสดงความสัมพันธ์ของกรอบแนวคิดของมาสโลว์ และเฮิร์สเบอร์ก ไว้ในภาพประกอบ 5



การประกอบ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีการจูงใจ–ค้ำจุน และลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

ความต้องการทางร่างกาย ความปลอดภัย สังคม และบางส่วนของความต้องการการยอมรับนับถือ จัดอยู่ในปัจจัยค้ำจุนทั้งหมด การที่ความต้องการการยอมรับนับถือได้ถูกแบ่งออกไปนั้น เนื่องจากมีบางอย่างที่ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างสถานภาพและการยอมรับนับถือ สถานภาพคือ ส่วนที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งหน้าที่ของบุคคล ซึ่งบุคคลอาจได้รับตำแหน่งจากสิ่งผูกมัดที่มาจากครอบครัวหรือความกดดันทางสังคมก็ได้ ตำแหน่งที่ได้รับจึงไม่อาจแสดงให้เห็นความสำเร็จของบุคคลในการเข้าครอบครองหรือการที่จะได้รับการยอมรับได้ ส่วนการได้รับการยอมรับนับถือนั้นเป็นสิ่งที่เกิดจากความรู้ ความสามารถ และความสำเร็จ ถือว่าเป็นสิ่งที่ได้รับการนับถือจากบุคคลนั้น ๆ จึงทำให้ถูกรวมไว้ในปัจจัยค้ำจุน ขณะที่การยอมรับนับถือถูกจัดไว้ในประเภทปัจจัยจูงใจ

✓ การศึกษากลุ่มทฤษฎีเน้นปัจจัยได้พบสาระสำคัญต่อไปนี้

(1) เป็นการให้ความสนใจต่อความต้องการต่าง ๆ ที่จะกระตุ้นให้บุคคลเกิดแรงจูงใจพยายามที่จะแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาเพื่อสนองความต้องการของตน

(2) ตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ มาสโลว์ ถือว่าความต้องการที่บุคคลมีอยู่เป็นสิ่งกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจที่จะมีความพยายามและแสดงพฤติกรรมออกมา ความต้องการของบุคคลนั้นมีอยู่ตลอดไม่สิ้นสุด เมื่อได้รับการตอบสนองขั้นต่ำซึ่งได้แก่ ความต้องการขั้นพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตแล้วก็จะมีความต้องการในระดับที่สูงขึ้นอีกต่อไป

(3) ตามแนวทฤษฎีของ เฮิร์สเบอร์ก ชี้ให้เห็นถึงการนำเอาปัจจัยต่าง ๆ มาเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลเกิดแรงจูงใจและแสดงพฤติกรรมออกมา ปัจจัยเหล่านั้นเกี่ยวข้องกับการทำงาน มี 2 ลักษณะ คือ ลักษณะของงานที่ทำ และลักษณะสภาพแวดล้อมของงานที่ทำ

(4) บุคคลจะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน เมื่อสิ่งตอบแทนต่าง ๆ เกิดขึ้นอย่างฉับพลันแล้วจะกระตุ้นให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการทำงานได้ดีกว่าการได้รับสิ่งตอบแทนที่ล่าช้า

(5) บุคคลมีระดับความต้องการที่แตกต่างกัน เป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล แต่ในภาพรวมนั้น แมคเคลลแลนด์ ได้ชี้ให้เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานในระดับต้น มีความต้องการความสำเร็จในการทำงาน เพื่อผลการปฏิบัติงานนั้นจะไปสู่การได้รับสิ่งตอบแทนบางอย่างได้ ขณะที่ผู้บริหารซึ่งเป็นระดับสูงมีความต้องการอำนาจบารมีมากกว่าความสำเร็จดังกล่าว

(6) แนวทฤษฎีที่เน้นปัจจัยให้ความสำคัญในการสนองความต้องการทั้งในส่วนของบุคคลและองค์การพร้อม ๆ กัน

แนวกลุ่มทฤษฎีเน้นกระบวนการ และกลุ่มทฤษฎีเน้นปัจจัยที่กล่าวมาแล้วนั้นเป็นทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงานซึ่งมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ได้มีการศึกษาวิจัยเพื่อทดสอบ อธิบาย และพัฒนาทฤษฎีดังกล่าวอย่างกว้างขวางทั้งในส่วนองค์การอื่นและส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์การประเภทประกอบอาชีพและสถาบันอาชีวศึกษา

เฮิร์สเบอร์ก, สไนเดอร์แมน และเมาสเนอร์ (Herzberg, Snyderman and Mausner. 1969 : 59 : 83) ได้ศึกษาปัจจัยที่ทำให้กลุ่มวิศวกรพึงพอใจและทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานพบปัจจัยที่เป็นทั้งลักษณะงานที่ทำ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ ความสำเร็จ การยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ทำความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า เงินเดือน โอกาสด้านความเจริญก้าวหน้า ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา สถานภาพ วิธีการปกครองบังคับบัญชา นโยบายและการบริหาร สภาพการทำงาน ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว และความมั่นคงในการทำงาน ต่อมา ไวล์ (Wiles. 1967 : 229). ได้ศึกษาค้นคว้าพบว่า ความต้องการของนิสิตปริญญาโทการนิเทศการศึกษามีปัจจัยคล้ายคลึงกับของเฮิร์สเบอร์ก คือ ความต้องการเกี่ยวกับความมั่นคงและความเป็นอยู่ที่สบาย สภาพการทำงานที่ดี การได้รับการยอมรับนับถือ การให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและโอกาสที่จะได้เป็นตัวของตัวเอง ผลการศึกษาของ เมอร์ริล, แฮมเมอร์, วิคสตรอม, เวเลส และเซอร์จิโอแวนนี่ (Merrill. 1970 : 1547 - A ; Hammer. 1971 : 3373 - A ; Wickstrom. 1971 : 1249 - A ; Velez. 1972 : 997 - A ; Sergiovanni. 1973 : 191 - 207) จะมีข้อแตกต่างบ้างในกรณีจำแนกรายละเอียดปลีกย่อย อาทิ ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัวและสถานภาพ ส่วนที่แตกต่างเพิ่มเติมจากบุคคลที่กล่าวแล้ว ได้แก่ผลการวิจัยของมิลตัน (Milton. 1981 : 159) ที่พบว่ามีปัจจัยการนิเทศงานเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย

การจำแนกปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานนอกจากจะจำแนกตามลักษณะการทำงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงานแล้ว ยังมีการให้ทัศนะที่แตกต่างออกไป อาทิ บาร์นาร์ด (Barnard. 1971 : 142 - 149) ได้ศึกษาพบว่า สิ่งจูงใจในการทำงานนั้นประกอบด้วย

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ สิ่งของ หรือการเงิน โดยคำนึงถึงสิ่งที่มีความจำเป็นทางร่างกายเป็นสำคัญ เช่น อาหาร และที่อยู่อาศัย เป็นต้น

2. สิ่งจูงใจที่ไม่เป็นวัตถุ เป็นส่วนของบุคคลโดยเห็นว่าบุคคลจะใช้ความพยายามที่จะทำงานเพื่อหวังชื่อเสียง เกียรติยศ อำนาจ บารมี และหวังที่จะมีตำแหน่งการงานที่ดี เป็นต้น

3. ความต้องการการมีสภาพการทำงานที่ดีมีความร่วมมือซึ่งกันและกัน

4. ความคาดหวังของบุคคลต่อประโยชน์ที่พึงได้รับจากหน่วยงานรวมถึงความรู้สึกภูมิใจ ความจงรักภักดีและการได้รับการช่วยเหลือจากองค์การ

5. ความสัมพันธ์ทางสังคมโดยไม่มีการแบ่งชั้นวรรณะ สีผิว และเชื้อชาติ

6. การปรับสภาพให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน และทัศนคติของบุคลากร ซึ่งได้รับความสนใจมากจากทุกองค์การ เพราะเห็นว่าบุคคลจะไม่ให้ความร่วมมือต่อการปฏิบัติงานด้วยวิธีการใหม่ ๆ ซึ่งพวกตนไม่มีความคุ้นเคยมาก่อน

7. โอกาสมีส่วนร่วมในการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน

8. สภาพการร่วมมือทางสังคม ความสามัคคี การปกครอง ความสนิทสนมกลมเกลียว และความมั่นคงสงบสุขในสังคม

การศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยในการสร้างแรงจูงใจ หรือเทคนิคการจูงใจในการทำงานในประเทศไทยในระดับอุดมศึกษา ส่วนมากยึดตามแนวทฤษฎีของเฮิร์สเบอร์ก อาทิ เปล่งศรี อังคนิรันท์ (2526 : ง - จ) ปรานี อารยะศาสตร์ (2519 : ก - ฉ) ได้พบปัจจัยเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ นโยบายการบริหารการมีส่วนร่วม ความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา ความมั่นคงในงาน ความก้าวหน้าและเงินเดือนในระดับสูง นอกนั้นจะพบในระดับต่ำกว่า และพบปัจจัยที่ไม่แตกต่างกันมากนัก อาทิ ผลงานวิจัยของคำนึง นกแก้ว (2524 : 81 - 83) และสกล วรรณพงษ์ (2525 : 149 - 152)

เฟลด์แมน และอาร์โนลด์ (Feldman and Arnold. 1983 : 192 - 193) ได้สรุปงานวิจัยเกี่ยวกับการจูงใจว่ามี 3 ยุค คือ

1. ยุคอุตสาหกรรม (industrial engineering) ซึ่งเกิดขึ้นช่วงต้นของปี ค.ศ.1920 โดยศึกษาเกี่ยวกับอัตราผลตอบแทนต่อหน่วยการผลิต และปัจจัยทางสภาพแวดล้อมต่าง ๆ โดยอาศัยแนวคิดของ เทเลอร์ (Taylor) เป็นสมมติฐาน ซึ่งกล่าวถึงในเรื่องการจัดลักษณะงาน การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน การจัดหาสิ่งตอบแทนต่าง ๆ เพื่อมุ่งทั้งผลผลิตและขวัญกำลังใจ

2. ยุคมนุษยสัมพันธ์ (human relation movement) ในช่วงปี ค.ศ.1930-1940 ยุคนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับกลุ่มการทำงานและผู้ทำหน้าที่ตรวจตราดูแล

3. ยุคลักษณะงานที่ทำ (work itself school) โดยมีบุคคลสำคัญคือ เฮิร์สเบอร์ก ในช่วงเวลาตั้งแต่ ปี ค.ศ.1959 เป็นต้นมา ยุคนี้ให้ความสนใจในการศึกษาถึงลักษณะงานที่ทำและการออกแบบงาน

จากการศึกษาทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวข้องพบสาระเกี่ยวกับปัจจัยที่เป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน หรือปัจจัยที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานพึงพอใจในการทำงานหลายประการ ประเด็นสำคัญมีดังนี้

1. ความสำเร็จในการทำงาน หมายถึง ความสำเร็จจากการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย ตามกำหนดเวลา ความสามารถในการแก้ปัญหา การปฏิบัติงานจนสำเร็จ และมีความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงานนั้น

2. การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการชมเชย ยกย่อง เชื่อถือและไว้วางไว้ใจจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลอื่น

3. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ หมายถึง ลักษณะของงานที่ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ท้าทายความรู้ความสามารถ ชวนปฏิบัติไม่น่าเบื่อ มีโอกาสที่จะปฏิบัติงานได้ครบ

4. ความรับผิดชอบ หมายถึง ความตั้งใจ ความสำนึกในอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ การใช้อิทธิพลในการจูงใจและความมีอิสระในการปฏิบัติงาน

5. ความก้าวหน้า หมายถึง การที่งานที่ปฏิบัติได้รับการพัฒนา การให้โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้น การได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะจากการปฏิบัติงาน ตลอดจนโอกาสในการศึกษาต่อ อบรมและดูงาน

6. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง ความจริงใจของผู้บังคับบัญชา ความเต็มใจรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บังคับบัญชา การให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลของผู้บังคับบัญชา และโอกาสในการพบปะสังสรรค์กับผู้บังคับบัญชา

7. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การได้รับความไว้วางใจ ความร่วมมือ ความเต็มใจ และความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และการมีทัศนคติที่ดีต่อกัน

8. ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง ความสัมพันธ์ทั้งโดยหน้าที่การงานและโดยทางการส่วนตัว การได้รับความร่วมมือ และความเต็มใจในการปฏิบัติงาน

9. นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง แนวทางในการดำเนินงาน การกระจายและมอบหมายงาน การจัดระบบงานที่มีประสิทธิภาพ และการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย

10. การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง การมอบอำนาจ ความยุติธรรมในการปกครองบังคับบัญชา ความสามารถและความสุขุมของผู้บังคับบัญชา

11. การนิเทศงาน หมายถึง การให้ความช่วยเหลือแนะนำ การติดตามและตรวจสอบ การส่งเสริมศักยภาพส่วนบุคคล และการให้บทบาทความเป็นผู้นำเชิงนิเทศ

12. สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง ความเป็นสัดส่วนของอาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก บรรยากาศ ลักษณะแวดล้อมทางกายภาพ และลักษณะแวดล้อมทางสังคม

13. ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความมั่นคงของตำแหน่งงานและองค์การ ความถาวรในการจ้างงาน การมีงานให้ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนความรักและการให้คุณค่าแก่งานที่ปฏิบัติ

14. เงินเดือน หมายถึง เงินเดือนและค่าตอบแทน ความเหมาะสมในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน

15. ผลประโยชน์เกื้อกูล หมายถึง ประโยชน์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน เช่นสวัสดิการต่าง ๆ การลาพัก วันหยุดต่าง ๆ การได้รับเงินบำเหน็จหรือบำนาญ และค่าชดเชยต่าง ๆ เมื่อเจ็บป่วยหรือพิการจากการปฏิบัติงาน

<u>เทคนิคการจูงใจในการทำงาน</u>

การศึกษาเพื่อทำความเข้าใจปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานหรือปัจจัยที่เป็นสิ่งจูงใจในการทำงานอย่างถ่องแท้ จะทำให้ผู้บริหารนำสาระมากำหนดเป็นกลยุทธ์ หรือยุทธวิธีที่จะดำเนินการให้ผู้ร่วมงานร่วมมือทำงานอย่างมีประสิทธิภาพได้ กลยุทธ์หรือกลวิธีที่จะดำเนินการเรียกว่า "เทคนิคการจูงใจในการทำงาน" จากการศึกษาพบว่า ประกอบด้วยหลายเทคนิค และ

แต่ละเทคนิคจะมีสาระเชิงกลยุทธ์หรือยุทธวิธีดำเนินให้บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งเฉพาะอย่างและมีผลเอื้อต่อเทคนิคบริหารอื่นด้วย การบริหารงานตามสภาพความเป็นจริงผู้บริหารต้องใช้หลาย ๆ เทคนิควิธีการเพื่อการจูงใจให้บุคคลร่วมทำงาน

เทคนิคการจูงในใจการทำงานเป็นการประยุกต์หลักการ ทฤษฎี สู่การปฏิบัติที่ต้องประกอบด้วยสาระ ด้านความรู้ ทักษะปฏิบัติและทัศนคติ ดังนั้นนอกจากทราบธรรมชาติและความต้องการอื่นของบุคคลที่เป็นปัจจัยในการจูงใจแล้ว ผู้บริหารต้องมีทักษะทางการปฏิบัติ นั่นคือ ต้องรู้จักคนและมีเทคนิควิธีการ (กิติ ตยัคคานนท์. 2532 : 122 - 123 ; วิรัช สงวนอยู่วงศ์วาน. 2532 : 193 - 194)

การศึกษาเทคนิคการจูงใจในการทำงานเกี่ยวเนื่องกับการศึกษาปัจจัยที่เป็นสิ่งจูงใจในการอยากทำงาน หลักการและทฤษฎีที่ตั้งขึ้นยังคงใช้หลักการ ทฤษฎีแรงจูงใจเป็นตัวแกนในการอ้างอิง จากการศึกษาพบทฤษฎีสำคัญดังนี้

1. ทฤษฎีเทคนิคการจูงใจของพอร์ทเตอร์ (Porter) และลอว์เลอร์ (Lawler) ได้แบ่งผลตอบแทนเป็น 2 ประเภท คือ ผลตอบแทนภายนอก (extrinsic rewards) ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง และลักษณะความมั่นคงของงาน ผลตอบแทนภายใน (intrinsic rewards) ได้แก่ ความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน (Rogers. 1983 : 130) ทฤษฎีนี้ โรเจอร์ได้ให้ข้อคิดเพิ่มเติมว่า ปัจจัยภายนอกนั้น หมายถึงปัจจัยหรือสิ่งอื่น ๆ ที่อยู่ล้อมรอบตัวเรา ได้แก่ ลักษณะงาน การเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่ง ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน สำหรับปัจจัยภายใน ได้แก่ ความรู้สึกชอบไม่ชอบ ความสนใจงาน ความชอบงาน ความพึงพอใจในงาน ความรู้สึกต่อผู้บังคับบัญชา ความรู้สึกต่อลูกน้องเพื่อนร่วมงาน

ความแตกต่างในรูปแบบทฤษฎีอันนี้ในแง่การจูงใจ เมื่อเปรียบเทียบกับทฤษฎีอื่น ๆ ที่กล่าวมาแล้วจะสังเกตได้ชัดเจนคือ การปฏิบัติงานจะนำมาซึ่งความพอใจ และรูปแบบจำลองนี้ส่วนมากจะสอดคล้องกับทฤษฎีการจูงใจของเฮิร์สเบอร์กที่ว่า ความพึงพอใจต้องมาจากตัวของงานเท่านั้นเอง อย่างไรก็ตาม ในแบบจำลองของพอร์ทเตอร์และลอร์เลอร์ รางวัลจากภายนอก อาทิ ค่าจ้างก็สามารถนำไปสู่ความพอใจได้ ในขณะที่เฮิร์สเบอร์ก จะกล่าวว่า ค่าจ้างหรือเงินนั้นจะต้องเป็นเครื่องป้องกันไม่ได้เกิดความไม่พอใจขึ้นเท่านั้น

การที่จะเพิ่มความพอใจให้แก่ผู้เป็นลูกจ้างนั้น เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดขึ้นและปฏิบัติได้ แต่ไม่เสมอไป โดยปกติแล้วความเข้าใจแง่ความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจและการเพิ่มผลผลิต สามารถจะทำให้มีมากขึ้นได้ และสามารถจะทำได้จากขั้นตอนต่อไปนี้

(1) ตรวจสอบทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานว่าต้องการอะไรในการทำงาน

(2) ตรวจตราความเข้มของความคาดหวังในแง่การกระทำกับรางวัลที่ได้รับ

(3) วางรูปลักษณะของงานใหม่เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งจะนำไปสู่ความพอใจ สิ่งนี้จะทำให้เกิดความพอใจภายในจิตใจขึ้นได้

(4) วางรูปแบบของความคาดหวังในด้านการกระทำกับรางวัล เพื่อที่คนงานจะได้เกิดการรับรู้ถึงความน่าจะเป็นไปได้สูงกว่า การเพิ่มงานหรือการทำงานจะนำไปสู่การได้รางวัลที่คนงานต้องการ

2. ทฤษฎีการจูงใจของลิเคิร์ท (Likert) โดยใช้วิธีการให้มีส่วนร่วมในการบริหาร (Participative Management Approach)

ลิเคิร์ท กับเพื่อนร่วมงานพยายามหาความกระจ่างจากคำถามที่ว่า "การบริหารแบบใดจะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุด" กล่าวคือ ลิเคิร์ทพยายามจะหาคำตอบว่าระหว่างการบริหารงานแบบเผด็จการหรือแบบที่ให้คนเข้ามีส่วนร่วมในการบริหารทุกขั้นตอน วิธีการแบบไหนจะบริหารได้ผลดีที่สุด จากการวิจัยลิเคิร์ทแสดงให้เห็นว่า นักบริหารที่นำเอาวิธีการมนุษยสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพมาใช้ โดยการให้บุคคลผู้อยู่ในระดับการทำงานที่ต่ำกว่ามาร่วมให้การตัดสินใจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตน จะทำให้เกิดการประสานงานที่ดีกว่า เป็นแรงจูงใจที่ดีกว่า และทำให้ได้ผลผลิตหรือการบริการจำนวนมากกว่าขึ้นในหน่วยงาน (เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. 2529 : 43)

3. ทฤษฎีเทคนิคการจูงใจของมาโย (Mayo)

สแกนแลน (Scanlan. 1983 : 171 - 172) ได้อ้างถึงการศึกษาของ มาโย (Mayo) นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดว่า มาโยได้ศึกษาเกี่ยวกับการจูงใจของคนงานที่โรงงานฮอธอร์น (Hawthorne Industry) ของบริษัทเวสเทิร์น อิเลคตริคคอมปานี (Western Electric Company) ในปี ค.ศ.1930 ในการทดลองครั้งนั้น มาโยได้ดัดแปลงความเข้มของ

แสงสว่างในบริเวณที่ทำงาน อัตราส่วนของการจ่ายค่าจ้าง ช่วงเวลาพักผ่อนและสภาพแวดล้อมในด้านต่าง ๆ ของโรงงาน เพื่อจะดูว่าผลของการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะมีผลต่อการผลิตอย่างไรบ้าง ปรากฏว่า ผลผลิตของคนงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างศึกษาเพิ่มสูงขึ้น ถึงแม้ว่าสภาพแวดล้อมของงานที่ทำจะเลวลงกว่าเดิม มาโยค้นพบว่า ผลผลิตของคนงานสูงขึ้น เมื่อได้มีการเอาใจใส่เป็นพิเศษมุ่งต่อตัวคนงาน การเอาใจใส่ที่มีต่อคนงานเหล่านั้นจะทำให้คนงานมีสถานภาพพิเศษในสายตาของเพื่อนร่วมงาน การศึกษาของมาโยได้แสดงให้เห็นว่า ทัศนคติของคนงานเป็นกุญแจที่สำคัญยิ่งอันหนึ่งต่อการจูงใจ และการปฏิบัติอย่างยุติธรรมจะช่วยปรับปรุงให้เกิดทัศนคติที่ดีของคนงาน คนงานจะไม่พอใจหากว่าถูกหลอกหรือถูกปฏิบัติว่าเป็นเสมือนเครื่องจักร

4. ทฤษฎีเทคนิคการจูงใจของสกินเนอร์ (Skinner)

สกินเนอร์ เป็นนักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดอีกผู้หนึ่งซึ่งเป็นผู้สนับสนุนแนวคิดที่ว่า การดัดแปลงทางด้านพฤติกรรมเป็นเครื่องมือของการจูงใจอย่างหนึ่ง และเชื่อว่าพฤติกรรมของคนทุกอย่างมีผลเกิดขึ้นเนื่องจากการมีสิ่งเร้า พฤติกรรมจะถูกดัดแปลงไปทางด้านดีที่สุดเมื่อได้มีการตัดสินใจว่าพฤติกรรมอะไรเป็นพฤติกรรมที่พึงปรารถนา แล้วเลือกและให้สิ่งเร้าเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่พึงปรารถนานั้น ๆ (Scanlan. 1983 : 227 - 229) ในด้านการบริหารสิ่งเร้าที่เป็นแรงกระตุ้นนั้นคือ สิ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านพฤติกรรมขึ้น สิ่งเร้านั้นอาจจะเป็นสิ่งเร้าในด้านบวก (positive) เช่นการให้สัญญาว่าจะเพิ่มเงินค่าจ้าง การเลื่อนตำแหน่งหรือการมอบหมายให้ทำงานที่ดีกว่าเดิม หรือสิ่งเร้านั้นอาจจะเป็นสิ่งเร้าในด้านลบ (negative) เช่นการขู่ว่าจะมีการลดตำแหน่ง ลดเงินค่าจ้างหรือย้ายให้ไปทำงานที่ผู้นั้นไม่ต้องการจะทำ เป็นต้น

สกินเนอร์เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นสูงในเรื่องการเสริมแรงบวก (positive reinforcement) หรือการให้รางวัล ว่าเป็นวิธีดีที่สุดในการให้ได้มาซึ่งพฤติกรรมที่ต้องการ ในความคิดของสกินเนอร์เห็นว่า การลงโทษเป็นการสร้างพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาให้เกิดขึ้น สกินเนอร์ได้ชี้ให้เห็นว่าแม้แต่การฝึกสุนัข นักฝึกสุนัขไม่เคยตีหรือเฆี่ยนสุนัขเพื่อให้ได้มาซึ่งการฝึกที่ดีหรือพฤติกรรมดี นักบริหารที่ยึดหลักปรัชญาของสกินเนอร์จะย้ำถึงการชมเชย การกระตุ้น การเร้าใจและให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ปฏิบัติงานในการแก้ไขปัญหา ถึงแม้ว่าเมื่อการปฏิบัติงานของ

ผู้ร่วมงานจะบกพร่องก็จะใช้วิธีการให้คำแนะนำว่าได้ทำอะไรที่ถูกต้องไปแล้วจากการปฏิบัตินั้น ๆ แล้วจึงอธิบายถึงการว่าจะทำงานให้เป็นที่น่าพอใจได้อย่างไรในเวลาข้างหน้า การเสริมแรงชนิดบวกนี้หากว่าจะใช้ให้มีประโยชน์ให้มีประสิทธิภาพจริง ๆ แล้ว จะต้องอาศัยการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน และให้ได้มีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายและวิธีการดำเนินงานด้วย จึงจะได้ผลดีที่สุด

นอกจากหลักการและทฤษฎีเทคนิคการจูงใจในการทำงานที่กล่าวแล้วก็มีนักวิชาการด้านบริหารได้ศึกษาและให้แนวทางในการพัฒนาเทคนิคการจูงใจในการทำงาน จากผลงานวิจัยของมาโย (ถวิล เกื้อกูลวงศ์. 2528 : 126 ; อ้างอิงมาจาก Mayo. n.d.) พบว่า การพัฒนาเทคนิคการจูงใจอยู่ที่เทคนิคการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน ให้มีส่วนร่วมในการวางแผนงาน การจัดระเบียบหน่วยงานและควบคุมบังคับบัญชาหน้าที่การงานของตนเองหรืออีกนัยหนึ่งก็คือการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ส่วนวิรัช สงวนวงศ์วาน (2528 : 194) มีความเห็นว่า นอกจากนี้ผู้บริหารจะมีความเข้าใจธรรมชาติ และความต้องการของผู้ร่วมงาน แล้วต้องสามารถพูดติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างแรงจูงใจที่ดีด้วย คือ ต้องมีเทคนิคในการพูดและสื่อความหมาย เลส กิบลิน (ชลิตา ธีรวัฒนา. 2531 : 1 - 9 ; อ้างอิงมาจาก Les Giblin. n.d.) ได้เน้นว่า เทคนิคการครองใจคนเพื่อความสุขและความสำเร็จในงานต้องมีเทคนิคการใช้คำพูดที่มีประสิทธิภาพ มีเทคนิคการวิจารณ์คนอื่นโดยไม่ให้บุคคลเกิดความขุ่นเคือง นอกจากนั้นยังต้องมีเทคนิคการควบคุมพฤติกรรมและเจตนารมณ์ของผู้อื่นด้วย

กิติ ตยัคคานนท์ (2532 : 122 - 125) เสนอแนวคิดว่า ผู้บริหารจะต้องใช้เทคนิคในการสร้างแรงจูงในการชมเชย การยกย่องให้เกียรติและการยอมรับ การให้ความเป็นมิตร การให้ความเป็นธรรม การให้ร่วมคิดร่วมทำงาน การจัดงานให้เหมาะสมกับคนช่วยเหลือเมื่อติดขัดหรือมีปัญหา การรายงานและการรับรายงานผลการทำงาน การแข่งขันใช้กระบวนการกลุ่ม การมีอุปกรณ์ที่เอื้ออำนวยความสะดวก การสร้างบรรยากาศทางกายภาพในการทำงาน การให้รางวัลและการทดสอบเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพเป็นระยะ อุทัย หิรัญโต (2531 : 56 - 60) ได้กล่าวถึงเคล็ดลับของนักบริหารว่า ต้องมีเทคนิคการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน รู้จักและพัฒนาตนเอง

เทคนิคการจูงใจภายใน เทคนิคการยกย่องชมเชย เทคนิคการชี้แนะและนิเทศงาน เทคนิคการพูด เทคนิคการฟังเทคนิคการทำงานเป็นคณะ เทคนิการควบคุมอารมณ์ และเทคนิคการสัมผัสที่จะให้ผู้ถูกสัมผัสโดยวิธีใดก็ตามรู้สึกว่าจริงใจไม่แสแสร้ง ส่วนสุธี เอกะหิตานนท์ (ม.ป.ป. : 1 - 8) ให้แนวคิดที่ได้จากการศึกษาองค์การทางธุรกิจว่าผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จต้องใช้เทคนิคต่าง ๆ หลายอย่าง ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจภาระหน้าที่ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทันสมัยอยู่เสมอ ยกย่องชมเชยผู้ที่ปฏิบัติงานดี เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถ สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเอง และสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคการจูงใจในการทำงานพบว่าเทคนิคที่ผู้บริหารวิชาการต้องมี ได้แก่ เทคนิคการชมเชย เทคนิคการยอมรับ เทคนิการให้มีส่วนร่วมในการทำงาน เทคนิคการนิเทศงาน เทคนิคการทำงานเป็นคณะ เทคนิคการสื่อความหมาย เทคนิคการควบคุมอารมณ์ และเทคนิคการจัดสภาพแวดล้อมภายในที่ทำงาน เป็นต้น และพบว่าเทคนิคการจูงใจในการทำงานมีความเกี่ยวเนื่องกับข้อมูลอันเป็นปัจจัยที่เป็นสิ่งจูงใจให้คนอยากทำงาน และในส่วนสาระเทคนิคการจูงใจในการทำงานของนักวิชาการจะประกอบด้วยสาระหลักร่วมกัน แตกต่างเฉพาะสาระย่อยเท่านั้น ความเกี่ยวเนื่องของหลักการและแนวคิดของนักวิชาการอันว่าด้วยปัจจัยที่เป็นสิ่งจูงใจในการทำงานและสาระเทคนิคจูงใจในการทำงานจากการศึกษาเอกสารมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

ปัจจัยที่เป็นสิ่งจูงใจให้คนปฏิบัติงาน	เทคนิคการจูงใจในการทำงานที่ตอบสนองปัจจัย
1. ความสำเร็จในการทำงาน หมายถึง การทำงานได้ตามเป้าหมาย ตามกำหนดเวลา สามารถแก้ไขปัญหา	เทคนิคการติดตามผลงานและนิเทศงาน เทคนิคการบริหารแบบยึดวัตถุประสงค์

ปัจจัยที่เป็นสิ่งจูงใจให้คนปฏิบัติงาน	เทคนิคการจูงใจในการทำงานที่ตอบสนองปัจจัย
2. การให้การยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการชมเชยยกย่อง ไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่น	เทคนิคการให้รางวัลและสิ่งล่อใจ
3. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ หมายถึง งานที่ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ท้าทายความสามารถ ชวนปฏิบัติไม่น่าเบื่อ	เทคนิคการให้รางวัลและสิ่งล่อใจ เทคนิคการขยายหน้าที่รับผิดชอบ เทคนิคการประชุมและอภิปรายกลุ่ม
4. ความรับผิดชอบ หมายถึง ความตั้งใจ ความสำนึกในหน้าที่และความรับผิดชอบ การจูงใจตนเองและอิสระในการทำงาน	เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม เทคนิคการสั่งการและมอบหมายงาน
5. ความก้าวหน้า หมายถึง 5.1 การที่งานที่ปฏิบัติได้รับการพัฒนา 5.2 โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหรือระดับสูงขึ้น 5.3 การได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ	เทคนิคการให้รางวัลและสิ่งล่อใจ เทคนิคการชมเชย เทคนิคการยอมรับความสำเร็จ เทคนิคการมอบหมายงานและขยายหน้าที่รับผิดชอบ เทคนิคการส่งเสริมให้ได้รับการพัฒนาตนเอง

ปัจจัยที่เป็นสิ่งจูงใจให้คนปฏิบัติงาน	เทคนิคการจูงใจในการทำงานที่ตอบสนองปัจจัย
6. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง 6.1 ความจริงใจและเต็มใจของผู้บังคับบัญชา ในการรับฟังความคิดเห็น 6.2 ข้อเสนอแนะและความช่วยเหลือเกื้อกูลจากผู้บังคับบัญชา 6.3 โอกาสได้รับการพบปะสังสรรค์กับผู้บังคับบัญชา	เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม เทคนิคการสร้างความสัมพันธ์ เทคนิคการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการนิเทศ เทคนิคการติดตามและนิเทศงาน เทคนิคการชี้แนะ เทคนิคการสร้างความสัมพันธ์
7. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 7.1 ความสัมพันธ์ทั้งโดยหน้าที่การงานและโดยส่วนตัว 7.2 การได้รับความร่วมมือ เต็มใจปฏิบัติงาน การทำงานเป็นคณะ	เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม เทคนิคการสร้างความสัมพันธ์ เทคนิคกลุ่มสร้างคุณภาพงาน เทคนิคการประชุม และอภิปรายกลุ่ม เทคนิคการบริหารงานแบบยึดวัตถุประสงค์
8. ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา 8.1 ความสัมพันธ์ทั้งโดยหน้าที่การงานและโดยส่วนตัว 8.2 การได้รับความร่วมมือ เต็มใจในการปฏิบัติงาน การทำงานเป็นคณะ	เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ปัจจัยที่เป็นสิ่งจูงใจให้คนปฏิบัติงาน	เทคนิคการจูงใจในการทำงานที่ตอบสนองปัจจัย
9. นโยบายการบริหารงาน หมายถึง	
9.1 นโยบายในการบริหารงาน	เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม
กำหนดนโยบาย	เทคนิคการบริหารแบบยึดวัตถุประสงค์
9.2 การกระจายและมอบหมายงาน	เทคนิคการกระจายอำนาจและมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ
9.3 การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย	เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม
10. การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง	
10.1 การมอบอำนาจ	เทคนิคการสั่งการและมอบหมายงาน
10.2 ความยุติธรรมในการปกครองบัญชา	เทคนิคการสร้างความสัมพันธ์
10.3 ความสามารถและความสุขุมของผู้บังคับบัญชา	เทคนิคการสร้างความสัมพันธ์
11. การนิเทศงาน หมายถึง การให้ความช่วยเหลือ แนะนำ การติดตามและการตรวจสอบ การส่งเสริมศักยภาพส่วนบุคคลและการใช้บทบาทความเป็นผู้นำในการนิเทศ	เทคนิคการติดตามและนิเทศงาน เทคนิคการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการนิเทศ

ปัจจัยที่เป็นสิ่งจูงใจให้คนปฏิบัติงาน	เทคนิคการจูงใจในการทำงานที่ตอบสนองปัจจัย
12. สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง ความเป็นสัดส่วนของอาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก บรรยากาศ ลักษณะแวดล้อมทางกายภาพและสภาพแวดล้อมทางสังคม	เทคนิคการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน
13. ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน หมายถึง	เทคนิคการให้รางวัลและสิ่งล่อใจ
13.1 ความมั่นคงของ ตำแหน่งงานและองค์การ ความถาวรในการจ้างงาน	เทคนิคการให้รางวัล
13.2 การมีงานให้ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง	เทคนิคการชมเชย
13.3 ความรักและการให้คุณค่าแก่งานที่ปฏิบัติ	เทคนิคการขยายบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ
14. เงินเดือน หมายถึง	เทคนิคการให้รางวัลและสิ่งล่อใจ
14.1 ความเหมาะสมของเงินเดือนและขั้นของเงินเดือน	
14.2 ความเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบและความเหมาะสมในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน	เทคนิคการติดตามและนิเทศ

ปัจจัยที่เป็นสิ่งจูงใจให้คนปฏิบัติงาน	เทคนิคการจูงใจในการทำงานที่ตอบสนองปัจจัย
15. ผลประโยชน์เกื้อกูล หมายถึง ประโยชน์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน เช่น สวัสดิการต่าง ๆ การลาพักวันหยุด การได้รับบำเหน็จบำนาญ และค่าชดเชยเมื่อเจ็บป่วย หรือพิการจากการปฏิบัติ	เทคนิคการให้รางวัลและสิ่งล่อใจ

จากข้อมูลที่เสนอ ปัจจัยที่เป็นสิ่งจูงใจให้คนอยากปฏิบัติงานมีหลายประเด็น และแต่ละประเด็นผู้บริหารต้องใช้เทคนิคการจูงใจอย่างน้อยหนึ่งเทคนิค และในทางตรงกันข้าม การใช้เทคนิคการจูงใจของผู้บริหารหนึ่งเทคนิคอาจสามารถบรรลุปัจจัยที่เป็นสิ่งจูงใจให้คนอยากทำงานได้หลายประเด็น เมื่อวิเคราะห์ความเกี่ยวเนื่องดังกล่าว พบว่าสาระหลักของเทคนิคการจูงใจในการทำงานที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารวิชาการในสถานศึกษา มีดังต่อไปนี้

1. เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วยเทคนิคที่สำคัญได้แก่ เทคนิคการสร้างความสัมพันธ์ เทคนิคการบริหารงานแบบยึดวัตถุประสงค์ และเทคนิคการสร้างกลุ่มคุณภาพงาน

2. เทคนิคการสั่งการและมอบหมายงาน ประกอบด้วยเทคนิคที่สำคัญได้แก่ เทคนิคกลุ่มวิเคราะห์คนได้เหมาะสมกับงาน และเทคนิคการสื่อสารเพื่อสั่งการและมอบหมายงาน

3. เทคนิคการติดตามและนิเทศงาน ประกอบด้วยเทคนิคที่สำคัญได้แก่ เทคนิคการรวบรวมข้อมูลเพื่อการนิเทศ และเทคนิคการชี้แนะ

4. เทคนิคการให้รางวัลและสิ่งล่อใจ ประกอบด้วยเทคนิคที่สำคัญได้แก่ เทคนิคการชมเชย เทคนิคการเสนอความดีความชอบ เทคนิคการขยายหน้าที่ความรับผิดชอบ และเทคนิคการให้โอกาสหน้า

5. เทคนิคการปรับปรุงสภาพแวดล้อม ประกอบด้วยเทคนิคที่สำคัญได้แก่ เทคนิคการปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางกายภาพ เทคนิคการปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางชีว-เคมี และเทคนิคการปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม

<u>เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม</u> การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีข้อสมมุติฐานว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมมือกันกำหนดกระบวนการและเป้าหมายการทำงาน จะตอบสนองต่อความต้องการทัศนคติและค่านิยมของผู้ปฏิบัติได้ เพราะเห็นว่าการที่ผู้ปฏิบัติได้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานจะทำให้มีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น (Beach. 1980 : 494) จากการวิจัยของลิเคิร์ท (Likert. citing Beach. 1980 : 493 - 495) พบว่า การที่องค์การจะประสบความสำเร็จหรือมีประสิทธิผลได้นั้น ขึ้นอยู่กับระบบความสัมพันธ์ต่อกันและการให้อิทธิพลที่มีประสิทธิผล และระบบองค์การที่น่าจะมีประสิทธิผลที่สุดก็คือ ระบบการบริหารองค์การที่มีความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปในลักษณะที่ผู้บังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม (participative group) และผู้บังคับบัญชาให้ความสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา (supportive relationship)

การบริหารแบบมีส่วนร่วมในวิถีทางแบบประชาธิปไตย นักวิชาการและนักบริหารได้เสนอแนวทางไว้หลายประการ อาทิ ผู้บริหารต้องมีใจกว้าง มีพื้นฐานการเข้าใจผู้อื่น (ทิศนา แขมมณี. 2522 : 190) มีทักษะในการรับความรู้สึก (Dessler. 1982 : 277) ใช้เทคนิคการบริหารแบบยึดวัตถุประสงค์ (สมยศ นาวีการ. 2527 : 94) ใช้เทคนิคการให้ร่วมทีมทำงาน อาทิ กลุ่มสร้างคุณภาพงาน (กล้าหาญ วรพุทธพร. 2527 : 7) ตลอดจนมีเทคนิคการประชุมและอภิปรายกลุ่ม เพื่อเร้าการมีส่วนร่วม (ฉัตรอรุณ ตัณณะรัตน์. 2524 : 217)

เทคนิคการเข้าใจผู้อื่น ผู้บริหารสามารถพัฒนาตนเองได้โดยรูปแบบจำลอง "หน้าต่างหัวใจ" (Johari Window) ซึ่งมีพื้นฐานจากความเชื่อต่อไปนี้

1. ไม่มีใครที่จะรู้จักตนเองได้อย่างถ่องแท้

2. คนเรานั้นอาจเปลี่ยนแปลงบุคลิกลักษณะหรือพฤติกรรมได้ คือ "หน้าต่างหัวใจ" ทั้ง 4 ส่วนนั้นอาจมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้

3. "หน้าต่างหัวใจ" ที่คนมักจะตระหนักก็คือ "บริเวณเปิดเผย" และ "บริเวณซ่อนเร้น" ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่คนใช้เป็นแนวทางในการแสดงพฤติกรรมของตนเอง ส่วนทั้งสองนี้อาจรวมเรียกได้ว่า "ความนึกคิดเกี่ยวกับตน" (self concept)

4. สิ่งที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนโดยตรงนอกจาก "ความนึกคิดเกี่ยวกับตน" แล้ว ยังมีค่านิยมและความรู้สึกซึ่งเกี่ยวข้องกับ "ความนึกคิดเกี่ยวกับตน" อีกด้วย

5. สิ่งที่จะมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมของคน ได้แก่ "บริเวณจุดบอด" และ "บริเวณไม่รู้"

ในการที่คนจะสร้างความสัมพันธ์อันดีในการอยู่หรือทำงานร่วมกัน อาจใช้รูปแบบ "หน้าต่างไว้ใจ" และข้อคิดเห็นดังกล่าวข้างต้นมาพิจารณาต่อไปได้ว่า ตนจะพัฒนาตนเองเพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เหมาะสมที่จะมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันโดยอาศัย "ความนึกคิดเกี่ยวกับตน" หรือ "หน้าต่างหัวใจ" ได้อย่างไร ดังแสดงในภาพประกอบ 6 และ 7

	ตนเองรู้	ตนเองไม่รู้
ผู้อื่นรู้	บริเวณเปิดเผย (Open Area)	บริเวณจุดบอด (Blind Area)
ผู้อื่นไม่รู้	บริเวณซ่อนเร้น (Hidden Area)	บริเวณไม่รู้ (Unknown Area)

ภาพประกอบ 6 รูปแบบจำลองหน้าต่างหัวใจ

ถ้าต้องการที่จะทำให้มีความสัมพันธ์ต่อกัน ก็ต้องมีการปรับเปลี่ยน บริเวณเปิดเผยจะขยายกว้างออก ก็จำเป็นต้องลด บริเวณจุดบอดให้น้อยลง เช่นเดียวกันบริเวณซ่อนเร้นขยายกว้างออก ก็จะต้องลดบริเวณไม่รู้ให้น้อยลง ดังภาพประกอบ 7 (ทิศนา แขมมณี. 2522 : 189)

นาย ก. นาย ข.

บริเวณจุดบอด	บริเวณเปิดเผย	บริเวณเปิดเผย	บริเวณจุดบอด
บริเวณไม่รู้	บริเวณซ่อนเร้น	บริเวณซ่อนเร้น	บริเวณไม่รู้

ภาพประกอบ 7 รูปแบบจำลองหน้าต่างไว้ใจ

เมื่อมีการปรับเปลี่ยนกัน วิธีการในการดำเนินการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างตนเองและผู้อื่นมีดังนี้

1. ปรับพฤติกรรมของตนเองให้พร้อมที่จะเข้ากับผู้อื่นได้
2. ให้ความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน
3. มีความหวังดีต่อกัน
4. มีความกล้าที่จะเปิดเผยความรู้สึกซ่อนเร้นหรือลับในใจ
5. มีการให้ข้อติชมแก่ผู้อื่นเพื่อการปรับปรุงแก้ไข
6. ยอมรับข้อติชมจากผู้อื่นเพื่อปรับปรุงแก้ไข

นอกจากเข้าใจตนเองและผู้อื่นแล้วผู้บริหารต้องฝึกการรับรู้ (sensitivity training) หากบุคคลสามารถฝึกตนเองให้เป็นผู้ฟังที่ดี ผู้พูดที่ดีและมีประสาทไวต่อความรู้สึกและท่าทาง (non-verbal communication) ของผู้อื่น ตลอดจนรู้จักวิธีรวมและให้ข้อสังเกตของตน

แก่ผู้อื่นได้เป็นอย่างดีแล้วผู้นั้นย่อมจะมีโอกาสที่จะสร้างสัมพันธภาพและบริหารแบบมีส่วนร่วมได้ดี (Dessler. 1982 : 276 - 277) ส่วนวิธีการที่เกี่ยวข้องกับการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติหรือผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโดยตรงนั้น สมยศ นาวีการ (2527 : 94) ได้เสนอเทคนิคการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objective) ด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้

1. ช่วยให้พลังการทำงานต่าง ๆ มีจุดมุ่งหมายอยู่ที่เป้าหมายขององค์การ

2. จะช่วยก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ตลอดจนปรับทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดียิ่งขึ้น เพราะการเข้ามามีส่วนร่วมทำให้เกิดความรู้สึกในการเป็นเจ้าของ ความสำเร็จก็จะมีมากขึ้น

3. ช่วยประสานเป้าหมายของบุคคลและเป้าหมายขององค์การเข้าด้วยกัน

4. ช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมายเนื่องจากสามารถระดมความคิดเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาจากแต่ละส่วนงานมาใช้ในการแก้ปัญหาและสร้างสรรค์งานได้มากขึ้น

5. ช่วยในการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้มีความสามารถดียิ่งขึ้น

6. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาจะเป็นไปในทางราบรื่นและใกล้ชิดกันยิ่งขึ้น

นอกจากเทคนิคการสร้างสัมพันธ์และการบริหารแบบยึดวัตถุประสงค์แล้ว เทคนิคกลุ่มสร้างคุณภาพงาน (Quality Control Circle-Q.C.C) ก็เป็นเทคนิคสำคัญ (นิตยา เงินประเสริฐศรี. 2529 : 19 ; ประวิทย์ จงวิศาล. 2527 : 98 - 99 ; กล้าหาญ วรพุทธพร. 2527 : 1 - 6 ; ศุภชัย ยาวะประภาษ และติน ปรัชญพฤทธิ์. 2529 : 18 - 19 ; ศุภนิตย์ โชครัตนชัย. 2531 : 51 - 62) เทคนิคกลุ่มสร้างคุณภาพงานมีปรัชญาพื้นฐานในการให้ความเคารพในสิทธิมนุษยชนของคนงาน และร่วมกันสร้างบรรยากาศของการทำงาน ในแต่ละหน่วยผลิตต้องให้ความเคารพต่อความแตกต่างของคนงานและข้อสำคัญจะต้องให้คนงานแต่ละคนมีโอกาสใช้ความสามารถที่มีอยู่ในแต่ละด้านของตนอย่างเต็มที่

ประวิทย์ จงวิศาล (2527 : 201) วีระพงษ์ เฉลิมจีระรัตน์ (2526 : 1 - 2) และกล้าหาญ วรพุทธพร (2527 : 22) ได้วิเคราะห์ถึงเทคนิคการสร้างคุณภาพงานว่า นอกจากสอดคล้องกับหลักการควบคุมคุณภาพแบบวิทยาศาสตร์แล้ว ลักษณะของกลุ่มสร้างคุณภาพงานยังประกอบด้วยกลุ่มคนขนาดเล็กในหน่วยเดียวกัน รวมตัวกันอย่างอิสระเพื่อทำกิจกรรมในด้านการปรับปรุงงาน ซึ่งส่งผลมายังการปรับปรุงคุณภาพ ทั้งนี้โดยไม่มีใครบังคับและไม่ขัดต่อนโยบายขององค์การ

การใช้เทคนิคกลุ่มสร้างคุณภาพงานในการทำงานเป็นคณะของหน่วยงานนั้น จะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในหมู่สมาชิกในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้กลุ่มคนในระดับล่างของหน่วยงานได้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน และได้ตระหนักว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน อันเป็นการจูงใจแก่สมาชิกที่ปฏิบัติ ความสำคัญของกลุ่มคุณภาพงานมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. ผู้ทำกิจกรรม กลุ่มสร้างคุณภาพงาน จะได้รับประโยชน์เร็วที่สุด มากที่สุดและนานที่สุด

2. มีประโยชน์ต่อหน่วยงานที่กลุ่มสร้างคุณภาพงานสังกัดอยู่

3. กิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน จะช่วยสร้างบรรยากาศในสถานที่ทำงานให้อบอุ่น เพราะช่วยสร้างความคุ้นเคยกับผู้ร่วมงาน ผู้ปฏิบัติงานกับกลุ่มคนในระดับล่างเป็นการลดภาระในการควบคุมงาน ทำให้งานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

จากการศึกษาการดำเนินกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน ซึ่งเสนอโดย ประวิทย์ จงวิศาล (2527 : 51 - 60) ศุภนิตย์ โชครัตนชัย (2531 : 51 - 62) มีสาระและวิธีการสำคัญดังนี้

1. โครงการกลุ่มสร้างคุณภาพงานจะประสบผลสำเร็จต้องอาศัย 4 ขั้นตอน คือ

1.1 การยอมรับในหลักการ

1.2 สามารถใช้เทคนิคต่าง ๆ ของกลุ่มสร้างคุณภาพของงานแก้ปัญหาหรือเพิ่มประสิทธิภาพได้

1.3 ลงมือปฏิบัติได้

1.4 ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

2. การบริหารโครงการกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยวงจรในการปฏิบัติงานดังนี้

2.1 วางแผน

2.2 ปฏิบัติ

2.3 การตรวจสอบผล

2.4 การปรับปรุงแก้ไข

2.1 วางแผน ในระยะวางแผนจะประกอบด้วย ขั้นตอนดังต่อไปนี้

2.1.1 เผยแพร่ความรู้และความเข้าใจ ที่ถูกต้องเกี่ยวกับหลักการของกลุ่มสร้างคุณภาพงานให้แก่ฝ่ายบริหารระดับสูงอันดับแรก เพื่อให้ยอมรับในหลักการและตกลงใจประกาศเป็นนโยบายนำมาปฏิบัติในโอกาสต่อไป ถ้าผู้บริหารระดับสูงยังไม่ยอมรับ ควรจะหยุดไว้ก่อน

2.1.2 เผยแพร่ความรู้ หลักการของกลุ่มสร้างคุณภาพงานให้แก่ฝ่ายบริหารระดับรองลงมา เพื่อให้ยอมรับและยินดีรับผิดชอบต่อนโยบายของตนเอง

2.1.3 กำหนดนโยบาย และเป้าหมาย

2.1.4 ตั้งคณะกรรมการ กลุ่มสร้างคุณภาพงาน ขึ้นมาบริหารโครงการ

2.1.5 กำหนดระเบียบในการทำกิจกรรม

2.1.6 คัดเลือกกลุ่มบุคคลที่เหมาะสมเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานประจำหน่วย

2.1.7 ฝึกอบรมผู้ประสานงาน

2.1.8 ฝึกอบรมหัวหน้างาน

2.1.9 ให้หัวหน้างานที่ได้รับการอบรม สมัครเข้ารับการฝึกปฏิบัติ

2.1.10 ฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาของหัวหน้างานที่ผ่านการฝึกอบรมขั้นปฏิบัติมาแล้วให้ทราบหลักการ ประโยชน์ และความจำเป็นของกลุ่มสร้างคุณภาพงานเบื้องต้น เพื่อให้ทุกคนยอมรับหลักการและพร้อมจะสมัครเป็นสมาชิกต่อไป

2.2 ปฏิบัติ

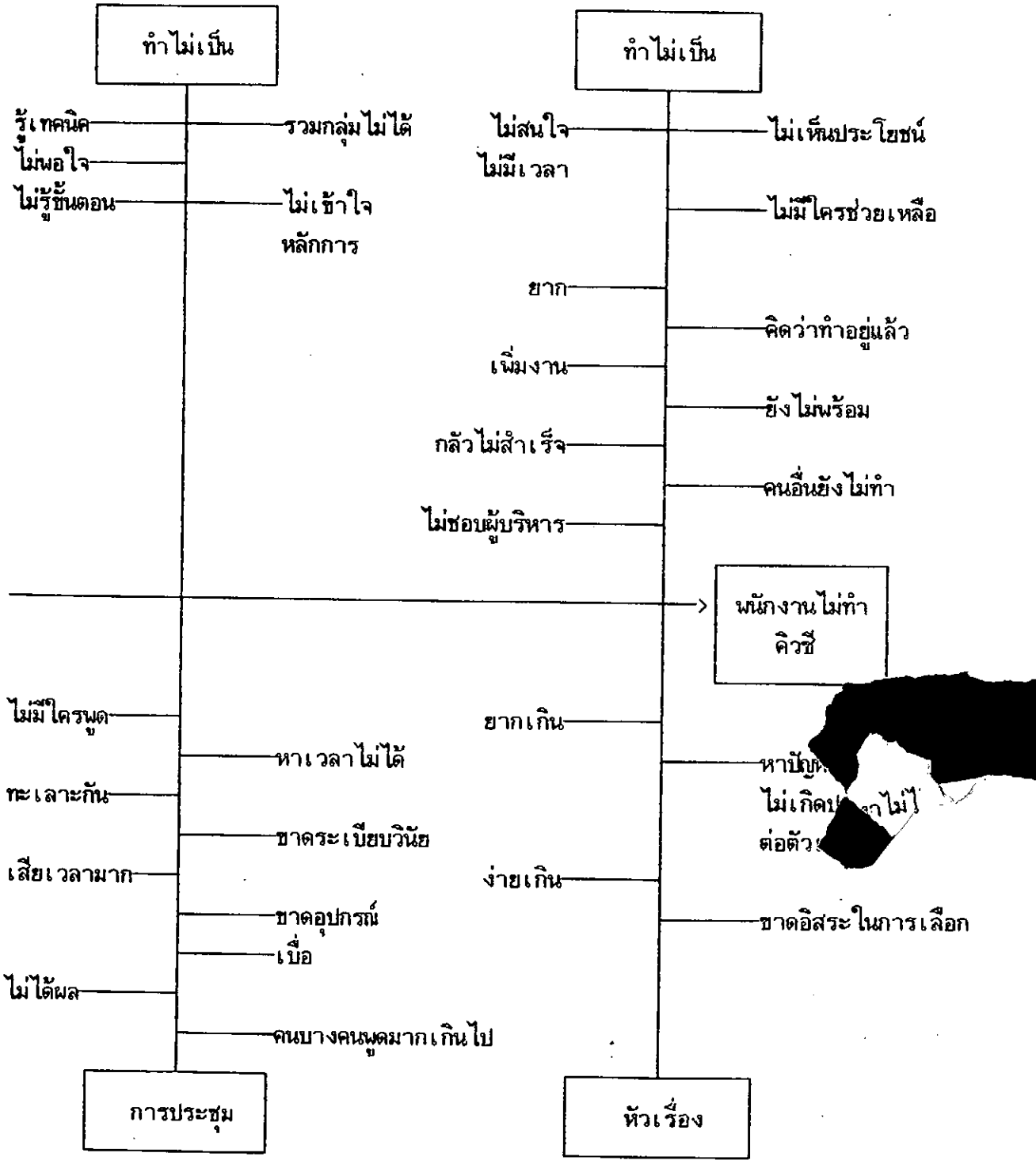
2.2.1 ประกาศนโยบายกลุ่มสร้างคุณภาพงานเป็นทางการให้ทุกคนทราบ

2.2.2 ประกาศให้หัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชาที่ผ่านการฝึกอบรมมาแล้วจัดตั้งกลุ่มได้โดยในระยะแรก จะให้หัวหน้างานทำหน้าที่เป็นหัวหน้ากลุ่มไปก่อน ในระยะหลังจึงถอยออกมาเป็นที่ปรึกษา กลุ่มที่รวบรวมได้แล้วจะต้องจดทะเบียนไว้กับคณะกรรมการ

2.2.3 เมื่อจดทะเบียนแล้ว กลุ่มสร้างคุณภาพงานจะเริ่มการประชุมในครั้งแรก ๆ ของการประชุม หัวหน้ากลุ่ม และผู้ประสานงานจะช่วยกันสอนเทคนิคต่าง ๆ เกี่ยวกับกลุ่มสร้างคุณภาพงาน ให้สมาชิกกลุ่มเข้าใจเสียก่อน โดยเริ่มจากเทคนิคที่ง่าย ๆ ก่อนหลังจากเข้าใจเทคนิคเบื้องต้นแล้ว จึงให้สมาชิกในกลุ่มช่วยกันระดมสมองหาปัญหาอันใกล้ตัวมาช่วยกันแก้ไข

2.3 การตรวจสอบผล เมื่อเริ่มโครงการกลุ่มสร้างคุณภาพงานไประยะหนึ่งแล้ว จะต้องมีการประเมินผลโครงการโดยอาศัยหลักการต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้เป็นตัววัดผล เช่น คุณภาพของผลผลิต การลดค่าใช้จ่าย ความพอใจในการทำงานมีมากขึ้น เป็นต้น

2.4 การปรับปรุงแก้ไข จากการประเมินผลที่กล่าวมาแล้ว ถ้าพบว่าโครงการยังไม่บรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ให้ปรับปรุงแก้ไข โดยพยายามวิเคราะห์หาสาเหตุนั้นว่ามาจากอะไร จะแก้ไขได้อย่างไร สิ่งที่จะช่วยได้ดีคือแผนภูมิก้างปลาของการวิเคราะห์สาเหตุที่พนักงานไม่ทำ คิวซี ดังตัวอย่างในภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 แผนภูมิก้างปลาวิเคราะห์สาเหตุที่พนักงานไม่ทำคิวซี

เมื่อทราบสาเหตุแล้วก็ให้พิจารณานำไปหาวิธีการปรับปรุงและแก้ไขต่อไป จนกว่าจะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ในการนำเทคนิคกลุ่มสร้างคุณภาพงานไปใช้ยังต้องคำนึงถึงข้อจำกัดของความสำเร็จของกลุ่มควบคุมคุณภาพงาน ดังนี้ (วีระพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์. 25226 : ผ 2 - 2)

1. ฝ่ายบริหารทุกระดับของหน่วยงานนั้นต้องให้การสนับสนุน

2. กลุ่มสร้างคุณภาพงานที่ถือกำเนิดขึ้นนั้น ต้องเกิดจากความสมัครใจของสมาชิกทุก ๆ คน ในกลุ่ม

3. สมาชิกกลุ่มทุกคนต้องได้รับการปลูกฝังจิตสำนึกต่อส่วนรวม

4. มีระบบการฝึกอบรมสมาชิกกลุ่มอย่างเพียงพอ

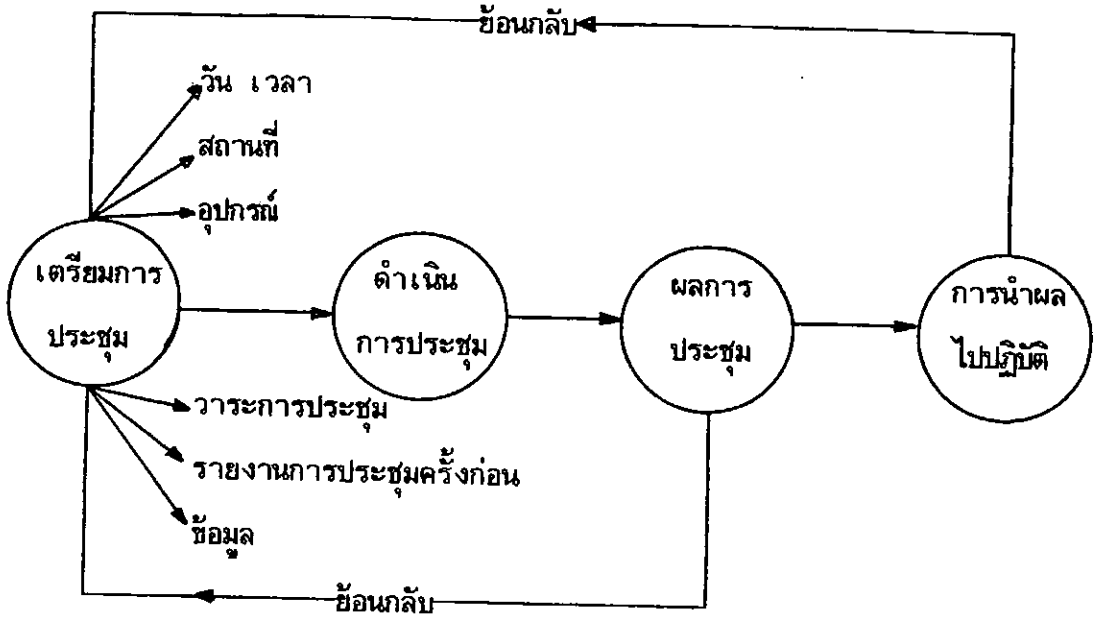
5. มีการสนับสนุนให้ทำงานเป็นคณะ

6. ต้องมีการขานรับต่อผลการทำงานของกลุ่มสร้างคุณภาพงานของแต่ละกลุ่มอย่างเหมาะสมและทันเวลา

7. กลุ่มสร้างคุณภาพงานแต่ละกลุ่มต้องเรียนรู้ที่จะเลือกหัวข้อทำกิจกรรมอย่างถูกต้อง

8. กลุ่มสร้างคุณภาพงานที่จัดตั้งขึ้นแล้วนั้น ต้องสามารถแก้ปัญหาที่ทำอยู่ได้ลุล่วงจนถึงขั้นปฏิบัติงานให้ได้

การจะได้มาซึ่งการมีส่วนร่วมในการบริหารนอกจากใช้เทคนิคการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ และกลุ่มสร้างคุณภาพงานแล้ว ฉัตรอรุณ ตัณณะรัตน์ (2524 : 217) และประวิทย์ จงวิศาล (2527 : 92 - 94) ได้เน้นความสำคัญของเทคนิคการประชุม และเทคนิคการอภิปรายกลุ่ม ว่าเป็นกิจกรรมที่ได้มาซึ่งการแลกเปลี่ยนและการประสานแนวคิดของบุคลากรในองค์การได้เป็นอย่างดี ซึ่งนิพนธ์ ศศิธร (2524 : 186) เน้นว่า หากผู้บริหารมีความสามารถนำหรือสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมแล้วจะเป็นกิจกรรมที่สามารถจูงใจให้บุคคลได้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเกิดความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการดำเนินการเป็นอย่างดี ฉัตรอรุณ ตัณณะรัตน์ (2524 : 217) ได้เสนอโครงสร้างเทคนิคการประชุมเป็นขั้นตอนในการดำเนินการดังภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 ขั้นตอนการประชุม

สำหรับผู้เข้าร่วมดำเนินการประชุมประกอบด้วยประธาน เลขานุการ และผู้เข้าร่วมประชุม ซึ่งประวิทย์ จงวิศาล (2527 : 92 - 94) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้เข้าประชุมไว้ดังนี้

1. ประธาน มีหน้าที่ดังนี้

   1.1 เป็นผู้ดำเนินการประชุมให้สำเร็จตามวาระที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้

   1.2 เป็นผู้ประสานงานระหว่างสมาชิกที่เข้าประชุม เพื่อแลกเปลี่ยนความคิด

   1.3 เป็นผู้สรุปรายงานการประชุม

2. เลขานุการ มีหน้าที่ดังนี้

   2.1 บันทึกหรือจดรายงานการประชุม

   2.2 จัดทำรายงานการประชุมครั้งก่อน

   2.3 เตรียมวาระการประชุมร่วมกับประธาน

   2.4 นัดและเตือนการประชุม

2.5 เตรียมข้อมูลเอกสารประกอบการประชุม

3. ผู้เข้าประชุม มีหน้าที่ดังนี้

3.1 เตรียมข้อมูล เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการประชุม

3.2 อภิปรายและพิจารณาเรื่องที่ประชุมตามแนวของเหตุผล

ในการจัดและดำเนินการประชุมจะต้องดำเนินการดังนี้

1. เตรียมให้พร้อมสำหรับการประชุมทั้งผู้เข้าร่วมประชุม เอกสาร ข้อมูล สถานที่ อุปกรณ์ ฯลฯ

2. จัดการประชุมโดยคำนึงถึงความสะดวกสบายของผู้เข้าร่วมประชุมทั้งการจัดสถานที่และเวลา

3. ในการประชุมพยายามสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองและมีความอบอุ่น

4. ทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการประชุม มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

5. พยายามนำการประชุมไปสู่เป้าหมาย

6. รู้จักใช้เทคนิค โสตทัศนูปกรณ์ และแหล่งข้อมูลต่าง ๆ

การประชุมสามารถนำไปใช้ในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมได้ในลักษณะดังต่อไปนี้ (นิพนธ์ ศศิธร. 2524 : 186)

1. เป็นการให้ข้อมูลข่าวสาร หรือนโยบาย และคำสั่งแก่ผู้เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความเข้าใจดีขึ้น

2. เป็นการกระจายข้อความต่าง ๆ ไปให้ทุกคนทราบ

3. เป็นการร่วมปรึกษาหารือเพื่อดำเนินงาน หรือแก้ปัญหา

4. เป็นการประสานงานที่ดี รู้จักคุ้นเคยกันยิ่งขึ้น

5. เป็นการสรุปผลการดำเนินงาน

การประชุมสามารถนำไปใช้ทั้งในการดำเนินการขั้นวางแผน ขั้นปฏิบัติและขั้นประเมินผลของการทำงาน การประชุมจะดำเนินการไปได้ประสบผลสำเร็จได้ จะต้องดำเนินการครบทุกขั้นตอนและผู้เข้าประชุมทำหน้าที่ของตนอย่างครบถ้วน แต่การประชุมจะล้มเหลวหากผู้เข้าประชุมไม่เข้าใจ

จุดมุ่งหมายของการประชุมหรือไม่เตรียมตัวให้พร้อม ตลอดจนขาดการจัดการที่ดีก็จะทำให้การประชุมไม่ประสบความสำเร็จเช่นกัน

เทคนิคการอภิปรายในกลุ่ม ฉัตรอรุณ ตัณฑะรัตน์ (2524 : 361 - 362) ให้ความหมายของการอภิปรายว่า เป็นวิธีการที่บุคคลกลุ่มหนึ่งเจตนาจะพิจารณาเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือ ปรึกษาหารือกัน ออกความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาที่มีอยู่ หรือเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น ถ่ายทอดประสบการณ์ที่ได้รับให้ทราบและมีการตัดสินตกลงใจในที่สุด ส่วนการอภิปรายในกลุ่ม มีความหมายเช่นเดียวกับการอภิปราย แต่การอภิปรายในกลุ่มนั้นทุกคนมีสิทธิในการแสดงความคิดเห็น โดยไม่มีผู้ใดเป็นผู้ฟังแยกต่างหากการอภิปรายเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน จึงมีความสำคัญในด้านการศึกษาข้อมูลรายละเอียด เพื่อการตัดสินใจที่รอบคอบและเหมาะสม การอภิปรายในกลุ่มจะต้องมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยมีประธานเป็นผู้นำการอภิปราย มีเลขานุการเป็นผู้จดบันทึก และสมาชิกอื่นเป็นผู้อภิปราย โดยมีวิธีดำเนินการดังนี้

1. ประธานทำหน้าที่ดำเนินการอภิปรายโดยชี้แจงเรื่องที่จะนำมาอภิปราย
2. ประธานแนะนำผู้อภิปรายทั้งหมดให้รู้จักกัน
3. ประธานจะต้องเชิญให้ผู้อภิปรายสร้างบรรยากาศที่ดีในการอภิปราย
4. สรุปผลการอภิปราย

สำหรับวิธีการแสดงความคิดเห็นในการอภิปรายในกลุ่มนั้น สามารถใช้ได้หลายรูปแบบซึ่งแต่ละคณะทำงานสามารถเลือกใช้รูปแบบที่เหมาะสมเพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ชัดเจนและไม่ใช้เวลามากไป

การอภิปรายในกลุ่มที่คณะทำงานสามารถเลือกใช้ได้มีดังนี้

1. ระดมสมอง (brainstorming) มีลักษณะให้ทุกคนออกความคิดเห็นและมีเสรีภาพในการพูดอย่างกว้างขวางโดยไม่คำนึงถึงความสำคัญก่อนหลัง สมาชิกคนใดคิดถึงเรื่องใดได้ก็พูดออกมา ข้อเสนอทุกข้อจะได้รับการบันทึกไว้แล้วจึงนำมาสรุปความคิดเห็นที่มีประโยชน์อย่างแท้จริง หัวข้อในการอภิปรายต้องน้อยหัวข้อและมีขอบเขตไม่กว้างขวางเกินไป เทคนิคการระดมสมองแบบแผนภูมิก้างปลานิยมนำมาใช้ในการระดมสมองโดยทั่วไปด้วย สำหรับวิธีการระดมสมองนี้จะใช้ได้ผลในกลุ่มย่อยที่มีสมาชิกประมาณ 12-15 คน

2. เวียนปัญหา (circular response) คือการที่สมาชิกในกลุ่มจะต้องอภิปรายหรือร่วมแสดงความเห็นในปัญหาที่อภิปรายกันทุกคนโดยจะจัดที่นั่งเป็นวงกลม จากนั้นประธานจะตั้งประเด็นให้สมาชิกร่วมอภิปรายทุกคนโดยเริ่มจากขวามือหรือซ้ายมือของผู้ดำเนินการไปเรื่อย ๆ จนครบทุกคน แต่ละคนมีโอกาสพูดเพียงครั้งเดียวในแต่ละรอบ วิธีนี้จะช่วยขจัดความกระดากอายของผู้ร่วมอภิปรายได้บ้าง

3. ชุบชิบปรึกษา (buzz session) เป็นเทคนิคของชาวอเมริกัน ชื่อเจ โดแนลด์ ฟิลลิปส์ (J. Donald Phillips) (ฉัตรอรุณ ตัณฑะรัตน์. 2524 : 216 - 218) คิดขึ้นจึงเรียกชื่ออีกชื่อหนึ่งว่า ฟิลลิปส์ 66 (Phillips 66) วิธีนี้แบ่งสมาชิกเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ประมาณ 6 คน และให้สมาชิกอภิปรายในเวลาที่จำกัดเท่า ๆ กัน โดยใช้เวลาไม่นานนัก แล้วรายงานผลให้ที่ประชุมทราบภายในเวลาอันสั้น จากนั้นอาจนำผลการอภิปรายทั้งหมดมาสรุปรวมเพื่อหาแนวทางแก้ไข วิธีนี้มักให้เวลาสมาชิกในการอภิปรายเพียงคนละ 1-2 นาทีเท่านั้น

4. โต๊ะกลม (round table discussion) เป็นการอภิปรายที่ผู้ร่วมอภิปรายทุกคนมีสิทธิเท่าเทียมกัน มีการจัดโต๊ะเป็นรูปวงกลมหรือวงรี ผู้อภิปรายทุกคนต้องคุ้นเคยกับเรื่องที่อภิปราย ตลอดจนมีการรวบรวมข้อมูล ข้อเท็จจริงต่าง ๆ ไว้พร้อมแล้ว การอภิปรายในกลุ่มสามารถนำไปใช้ในการปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยสมาชิกทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและข้อเท็จจริง คณะทำงานจึงสามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานได้ การอภิปรายในกลุ่มจะดำเนินไปได้ด้วยดี หากสมาชิกให้ความร่วมมือและมีการดำเนินวิธีการที่ถูกต้องและเหมาะสม ทั้งนี้ จำนวนของผู้เข้าร่วมอภิปรายในกลุ่มจะต้องมีจำนวนไม่มากเกินไป และหัวข้อที่นำมาอภิปรายจะต้องไม่กว้างและมีหลายหัวข้อเกินไปด้วย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม พบสาระสำคัญ ดังนี้

1. เทคนิคการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างตนเองและผู้อื่น โดยใช้ "หน้าต่างหัวใจ" (Johari Window) เป็นเทคนิคที่จะนำไปใช้ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเอง คือ ให้เป็นผู้ที่มีความจริงใจ เปิดเผย ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เชื่อถือและหวังดีต่อผู้อื่น

ขณะเดียวกันก็หวังที่จะได้รับสิ่งเหล่านี้จากผู้อื่นที่จะมีต่อตนเองด้วยเช่นกัน เมื่อทุกฝ่ายต่างมีแนวคิดและปฏิบัติตรงกัน ความสัมพันธ์ที่มีต่อกันจึงดำเนินไปด้วยดี

2. เทคนิคการฝึกการรับรู้ (sensitivity training) เป็นเทคนิคที่จะช่วยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เป็นผู้รู้จักข้อดีข้อเสียของตนเอง ระมัดระวังความรู้สึกและอารมณ์ของตนเองในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น เพราะในการทำงานร่วมกันนั้นบุคคลอาจจะมีความขัดแย้งกัน เพราะแต่ละคนย่อมมีความแตกต่างกันทั้งด้านอารมณ์และพฤติกรรม ถ้าบุคคลสามารถเข้าใจตนเองแล้ว จะทำให้เข้าใจผู้อื่นได้ดียิ่งขึ้น อันจะทำให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพเป็นผลดีต่อองค์การ

3. เทคนิคการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objective) เป็นเทคนิคที่นำมาใช้ในการพัฒนาองค์การเพื่อแก้ปัญหาด้านการจูงใจภายในองค์การ โดยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามากำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน และในกระบวนการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์จะมีการประเมินผลทั้งในระหว่างดำเนินการและเมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินการแล้ว ซึ่งการประเมินผลนี้กระทำร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดการทำงานร่วมกันทั้งในด้านการดำเนินงาน การแก้ไขปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น

4. เทคนิคการสร้างกลุ่มคุณภาพงาน (Quality Control Circle) เป็นเทคนิคการทำงานเป็นคณะทำงานที่เกิดจากการรวมตัวของกลุ่มคนระดับล่างในการสร้างคณะทำงาน โดยทำให้ทุกคนในกลุ่มซึ่งมีความเต็มใจในการทำงานนั้นได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระในการคิด พูดและแสดงทัศนคติ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กลุ่มได้กำหนดไว้โดยอาศัยเทคนิคต่าง ๆ เช่น การประชุม การระดมสมอง การพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ประกอบกับการปฏิบัติกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน ประเด็นสำคัญก็คือ ผู้บริหารองค์การจะต้องสร้างความเต็มใจในการเข้าทำงานร่วมกันของสมาชิกในองค์การให้เกิดขึ้นจึงจะนำไปสู่การทำงานเป็นคณะทำงานในลักษณะกลุ่มสร้างคุณภาพงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. การประชุม (meeting) เป็นเทคนิคที่สามารถนำไปใช้ในการทำงานเป็นคณะทำงานเพื่อสื่อสาร ชี้แจง สร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน ให้คณะทำงานมีโอกาสปรึกษาหารือ

ขอคำแนะนำ ขอความคิดเห็นและเพื่อเป็นการประสานงาน การจัดการประชุมจะต้องมีการเตรียมการให้พร้อมทั้งในด้านของวัสดุอุปกรณ์ เอกสาร ข้อมูลต่าง ๆ และการดำเนินการประชุมจะต้องเป็นไปถูกต้องตามขั้นตอน และมีการนำผลการประชุมไปปฏิบัติด้วย

6. เทคนิคการอภิปรายในกลุ่ม เป็นเทคนิคที่สามารถนำไปใช้ในการทำงานเป็นคณะทำงาน ในรูปแบบของการปรึกษาหารือ แสดงความคิดเห็น หรือแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็น โดยมีวิธีการใช้ที่แตกต่างกัน คณะทำงานสามารถเลือกใช้รูปแบบที่เหมาะสมได้

<u>เทคนิคการสั่งการและมอบหมายงาน</u> การสั่งการ (directing) ถือเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารที่จะต้องทำเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้ มีอยู่ 4 แบบ คือ (เอกชัย กี่สุขพันธ์. 2527 : 37 - 38)

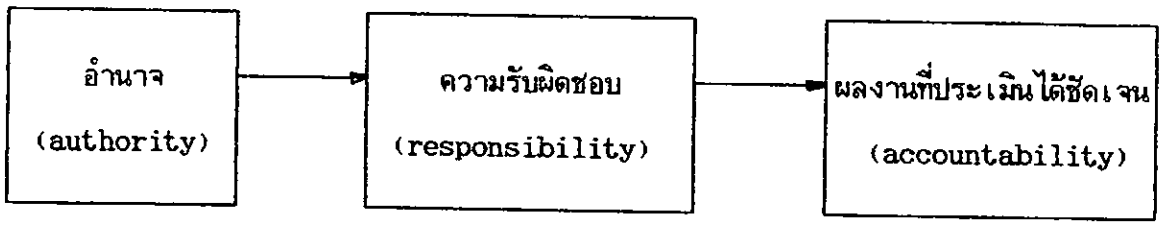
1. การสั่งแบบบังคับให้ปฏิบัติ การสั่งงานแบบนี้ใช้ในสถานการณ์ปกติเหมาะกับคนที่มีคุณลักษณะตามทฤษฎีเอ็กซ์ (X Theory)

2. การสั่งแบบขอร้องให้ปฏิบัติ เป็นคำสั่งงานของผู้บริหารที่ให้ความสำคัญแก่ผู้รับคำสั่งมากกว่าความสำคัญของตนเอง โดยพยายามให้ผู้รับคำสั่งปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจและมีความรู้สึกว่าถูกบังคับ เหมาะกับคนที่มีพฤติกรรมการทำงานโน้มเอียงไปตามทฤษฎีวาย (Y Theory)

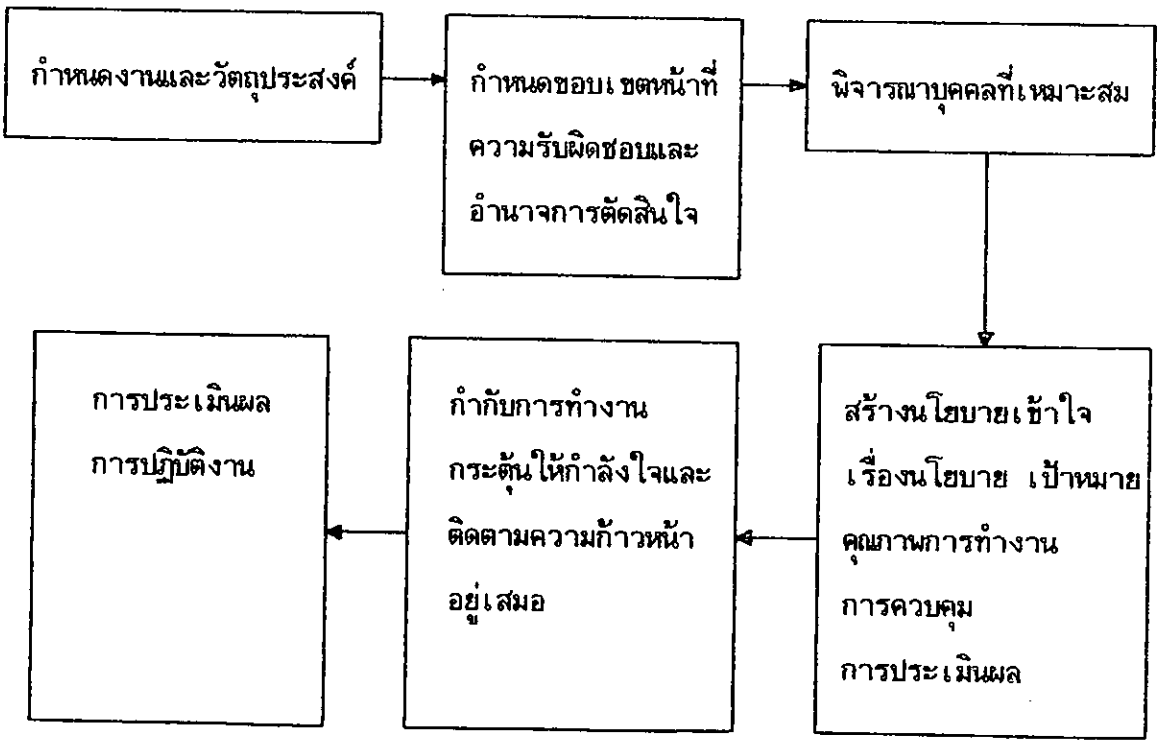
3. การสั่งงานแบบของอาสาสมัครในการปฏิบัติ การสั่งงานที่ผู้บริหารให้ความสำคัญแก่ผู้รับคำสั่งมากกว่าความสำคัญของตนเอง โดยการให้ผู้รับคำสั่งการยอมรับงานที่ต้องปฏิบัติและอาสาสมัครด้วยความเต็มใจ แม้ว่าในบางครั้งอาจจะนอกเหนือหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้รับคำสั่งก็ตาม เทคนิคการจูงใจ มีความสำคัญสำหรับการสั่งงานแบบนี้ และจะต้องมีการวิเคราะห์ผู้รับคำสั่งด้วยว่า ถ้าสั่งแบบนี้แล้วโอกาสจะมีอาสาสมัครทำงานนั้นมีมากหรือน้อยเพียงใด

การมอบหมายงาน (delegation) การมอบหมายงานใดก็ตามจะพบว่าภารกิจความรับผิดชอบของผู้บริหารนั้นมีมากมายเกินกว่าที่ผู้บริหารจะปฏิบัติเองได้ การมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานรับไปปฏิบัติจึงมีความสำคัญมาก การมอบหมายงานจึงเป็นการกระจายหน้าที่ความรับผิดชอบ (responsibility) และอำนาจการตัดสินใจ (authority) ภายในขอบเขตที่กำหนดให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติ การมอบหมายงานไม่ใช่การที่ผู้บริหารมอบงานที่เห็นว่าเกินกำลัง หรือไม่มีเวลาที่จะทำงานนั้นไปให้ผู้อื่นทำแทนเป็นครั้งคราว

(เอกชัย กี่สุขพันธ์. 2527 : 45) องค์ประกอบที่สำคัญของการมอบหมายงานประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน เมื่อผู้บริหารมอบหมายงานให้ใครไปปฏิบัตินั้น หมายความว่า ต้องมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจไปให้ด้วย การมอบหมายให้ใครคนหนึ่งคนใดมากหรือน้อยนั้นขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบในการปฏิบัติเป็นสำคัญ การประเมินการปฏิบัติงานจึงต้องเป็นการประเมินที่เห็นผลได้ชัดเจน ดังภาพประกอบ 10



ขั้นตอนการมอบหมายงาน



ภาพประกอบ 10 ขั้นตอนการมอบหมายงาน

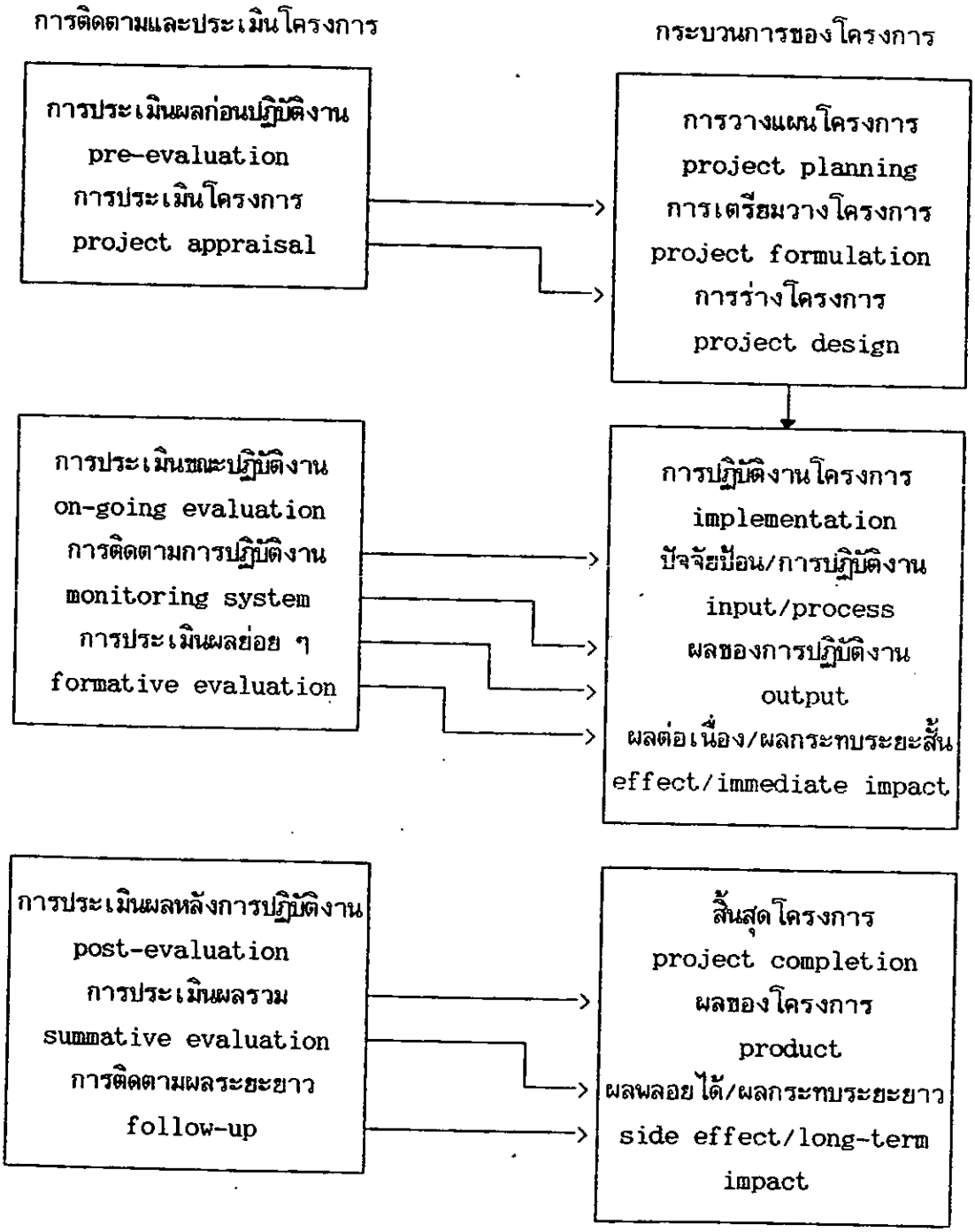
จากภาพประกอบ 10 เทคนิคการสั่งการและมอบหมายงาน ผู้บริหารต้องกำหนดงานและวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน ตลอดจนขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบ แล้วจึงจะสามารถวิเคราะห์คุณลักษณะของคนให้ตรงกับงานอันเป็นการจูงใจที่สำคัญ ต่อจากนั้นจึงกำหนดลักษณะการกำกับและติดตามผลงานซึ่งเป็นเทคนิคต่อเนื่องจากการสั่งการและมอบหมายงาน ดังนั้นกิจกรรมที่เป็นสาระหลักของเทคนิคการสั่งการและมอบหมายงานอยู่ที่การวิเคราะห์คุณสมบัติบุคคลให้ตรงกับงาน และการสื่อสารในการสั่งการและมอบหมายงานเพื่อให้คนมีแรงจูงใจในการทำงานนั้นให้สำเร็จ

<u>เทคนิคการติดตามและนิเทศงาน</u> การติดตามงานเป็นระบบย่อยระบบหนึ่งในระบบการวางแผนและการบริหารโครงการ มีคำที่ใช้เหมือน ๆ กัน เช่น "การติดตามผลการปฏิบัติงาน" "การกำกับงาน" "การติดตามและกำกับงาน" การติดตามงานเป็นเทคนิคสำคัญที่จะช่วยให้โครงการเสร็จทันเวลาที่กำหนด (โชติ เพชรชื่น. 2532 : 51 - 53) การติดตามงานและการประเมินการปฏิบัติงานอาจดำเนินร่วมไปกับกระบวนการพร้อม ๆ กัน โดยการนิเทศงาน (Harris. 1975 : 104 - 105) แต่กระบวนการทั้งสองมีจุดมุ่งหมายและวิธีการแตกต่างกันบ้าง กล่าวคือ

1. การติดตามงานเป็นกระบวนการ กับรวบรวมข้อมูลในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องตลอดโครงการ ส่วนการประเมินเป็นกระบวนการตรวจสอบความก้าวหน้าของโครงการเป็นระยะ ๆ

2. การติดตามงาน เป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นในช่วงที่กำลังดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ ส่วนการประเมินเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นในทุกช่วงของโครงการ นับตั้งแต่ก่อนอนุมัติโครงการ ขณะดำเนินงานและเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงาน

3. การติดตามงานมีขอบเขตเพียงตอบคำถามว่า การดำเนินงานโครงการเป็นไปตามแผนหรือไม่ ส่วนการประเมินมีขอบเขตกว้างกว่า คือต้องการอธิบายว่า โครงการนี้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลเพียงไร ประสิทธิภาพ (efficiency) หมายถึงว่า การดำเนินงานนั้นได้ผลคุ้มค่ากับต้นทุนหรือไม่ และมีแนวทางอื่นที่ดีกว่าที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เพียงไร ประสิทธิผล (effectiveness) หมายถึงผลผลิตตรงจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้เพียงไร มีปัจจัยอะไรที่เอื้อหรือเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จหรือความไม่สำเร็จ และยังอธิบายถึงคุณค่าของโครงการว่าดีหรือไม่ดี เมื่อเปรียบเทียบกับโครงการเกณฑ์อีกด้วย ดังภาพประกอบ 11



ภาพประกอบ 11 การติดตามและประเมินโครงการ

สำหรับการดำเนินการเพื่อให้การติดตามงานบรรลุผล อาจดำเนินการ 3 ด้านด้วยกันคือ

1. การติดตามงานด้านปัจจัยหรือทรัพยากร เพื่อตรวจสอบว่าโครงการได้รับปัจจัยหรือทรัพยากรทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพตามเวลาที่กำหนดได้หรือไม่

2. การติดตามงานด้านกิจกรรมเพื่อตรวจสอบดูว่า ได้มีการปฏิบัติงานตามที่ระบุไว้ในโครงการหรือไม่

3. การติดตามงานด้านผลการดำเนินงาน เพื่อตรวจสอบดูว่า ได้ผลตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในโครงการหรือไม่

ขั้นตอนของการติดตามงาน การติดตามงานที่ได้ผลมีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดข้อมูลที่ต้องการจัดเก็บ ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ คือ

1. ประเมินความจำเป็นที่ต้องใช้ข้อมูล
2. กำหนดรายละเอียดของข้อมูล
3. วางแผนและเตรียมการเก็บข้อมูล

ขั้นที่ 2 ขั้นจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ คือ

1. การจัดเก็บ
2. การบันทึก
3. การจำแนกประเภทข้อมูล
4. การประมวลผลข้อมูล
5. สรุป

ขั้นที่ 3 ขั้นเขียนรายงาน การเขียนรายงานต้องอาศัยผลการวิเคราะห์ข้อมูลเขียนอย่างกระทัดรัด และตรงประเด็น ตลอดทั้งชี้แนะแนวทางเกี่ยวกับการเร่งรัดการดำเนินงานตามโครงการ

ขั้นที่ 4 ขั้นวินิจฉัยสั่งการ เป็นการดำเนินการเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ตลอดทั้งแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่ปรากฏในรายงานด้วย

เทคนิคการติดตามและนิเทศงานเป็นกระบวนการที่เป็นไปในขณะเดียวกัน โชติ เพชรชื่น (2532 : 51 - 53) ได้เสนอวิธีติดตามงานว่าอาจใช้วิธีหนึ่งหรือหลายวิธีก็ได้เพื่อให้ได้ข้อมูลตามกำหนดไว้คือ

1. วิธีพบปะสนทนากัน (face-to-face) วิธีนี้เป็นวิธีการสื่อสารที่ได้ข้อมูลรวดเร็วสะดวก เมื่อผู้ติดตามกับผู้ปฏิบัติงานอยู่ใกล้ ๆ กัน

2. วิธีการติดต่อทางไกล (distance) ใช้เมื่อผู้ติดตามงานและผู้ปฏิบัติงานอยู่ห่างไกลกัน เช่น การใช้โทรศัพท์พูดคุยกัน

3. วิธีการลงไปพื้นที่ (on site) ผู้ติดตามงานเดินทางไปพื้นที่ที่ผู้ปฏิบัติงานโครงการดำเนินอยู่ เพื่อสังเกตวิธีการทำงาน ดูความก้าวหน้าของงาน

4. วิธีอ้อม (indirect) วิธีนี้เก็บข้อมูลจากสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ เช่น การสอบถามจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่ได้รับผลเกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ ด้วย

การติดตามเมื่อพบข้อมูลที่ต้องให้ข้อเสนอแนะช่วยเหลือต้องใช้กระบวนการนิเทศ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต้องระวังเป็นพิเศษ เพราะบางคนไม่ชอบให้ใครช่วยเหลือแนะนำตรง ๆ บุคคลเหล่านั้นจะรู้สึกว่าตนเองกำลังถูกผู้อื่นมาสั่งสอน อาจเกิดความอาย มีปมด้อย และการมีทิฐิมานะไม่ยอมรับ ทำให้การนิเทศประสบความล้มเหลวได้เสมอ ดังนั้นเทคนิคการนิเทศที่ดี คือ การทำให้ผู้ถูกนิเทศไม่มีความรู้สึกว่าตนเองกำลังได้รับการนิเทศ ซึ่งต้องการใช้กลวิธีนุ่มนวล แนบเนียนและมีลักษณะเป็นธรรมชาติและธรรมดาที่สุด สาย ภานุรัตน์ และสุกิจ สุวานิช (2528 : 10 - 12 ; 2531 : 14 - 17) ได้เสนอเทคนิคสำคัญไว้ 7 ประการ คือ เทคนิคการสนทนา เสนอแนะ เทคนิคการสนับสนุนให้อ่าน เทคนิคการให้เห็นตัวอย่างที่ดี เทคนิคการสรุปความเห็นจากหมู่คณะหรือกระบวนการกลุ่ม เทคนิคการเลียนแบบ เทคนิคการนิเทศโดยใช้ป้ายประกาศ เทคนิคการสั่งการและมอบหมายงาน ส่วนพนัส หันนาคินทร์ (2524 : 210 - 211) ได้เสนอลักษณะประเด็นคล้ายกัน แต่มีเพิ่มเติมให้ผู้บริหารเน้นให้มีการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

สงัด อุทรานันท์ (2529 : 75 - 77) ได้ศึกษาและสรุปผลจากกิจกรรมการนิเทศในสถานศึกษาเพื่อประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้กับเทคนิคการนิเทศดังนี้

กิจกรรมการนิเทศและประสบการณ์ที่เกิดขึ้น

กิจกรรมการนิเทศ	ขนาดของกลุ่ม	จุดประสงค์	ระดับประสบการณ์ที่เกิดขึ้น
1. การบรรยาย	กลุ่มเล็ก, กลุ่มใหญ่ มวลชน	ความรู้	ต่ำ
2. การบรรยายโดยใช้สื่อประกอบ	กลุ่มใหญ่	ความรู้	ต่ำ
3. การเสนอข้อมูลเป็นกลุ่ม	กลุ่มใหญ่	ความรู้	ต่ำ
4. การดูภาพยนตร์และโทรทัศน์	กลุ่มเล็ก, กลุ่มใหญ่ มวลชน		ต่ำ
5. การฟังจากแถบเสียง วิทยุและเครื่องเล่นจานเสียง	กลุ่มเล็ก, กลุ่มใหญ่	ความรู้	ต่ำ
6. การจัดนิทรรศการเกี่ยวกับวัสดุและเครื่องมือต่าง ๆ	กลุ่มใหญ่	ความรู้	ปานกลางค่อนไปทางสูง
7. การสังเกตภายในห้องเรียน	รายบุคคล	ความรู้	ปานกลางค่อนไปทางต่ำ
8. การสาธิต	กลุ่มใหญ่	ความรู้	ปานกลาง
9. สัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง	รายบุคคล	ความรู้ เจตคติ	ปานกลาง
10. สัมภาษณ์เฉพาะบางเรื่อง	รายบุคคล	ความรู้ เจตคติ	ปานกลาง
11. สัมภาษณ์ทางอ้อม	รายบุคคล	ความรู้ เจตคติ	ปานกลางค่อนไปทางสูง
12. การอภิปราย	กลุ่มเล็ก	ความรู้	ปานกลาง

กิจกรรมการนิเทศ	ขนาดของกลุ่ม	จุดประสงค์	ระดับประสบการณ์ที่เกิดขึ้น
13. การอ่าน	รายบุคคล กลุ่มเล็ก, กลุ่มใหญ่ มวลชน	ความรู้	ปานกลาง
14. การวิเคราะห์และการคิดคำนวณ	รายบุคคล กลุ่มเล็ก	ความรู้	ปานกลาง
15. การระดมสมอง	กลุ่มเล็ก	ความรู้	ปานกลาง
16. การถ่ายทำวีดีทัศน์และการถ่ายภาพ	รายบุคคล	ความรู้	ปานกลาง ปานกลาง
17. การใช้เครื่องมือและการทดสอบ	รายบุคคล กลุ่มเล็ก, กลุ่มใหญ่	ความรู้	ปานกลาง
18. การประชุมกลุ่มย่อย	กลุ่มเล็ก, กลุ่มใหญ่	ความรู้	ปานกลาง
19. การพาไปทัศนศึกษา	กลุ่มเล็ก, กลุ่มใหญ่	ความรู้	ปานกลางค่อนไปทางสูง
20. การเยี่ยมเยือน	รายบุคคล	ความรู้	ปานกลางค่อนไปทางสูง
21. บทบาทสมมุติ	กลุ่มเล็ก, กลุ่มใหญ่	ความรู้ เจตคติ	ปานกลางค่อนไปทางสูง
22. การเขียน	รายบุคคล	ความรู้	สูง
23. การปฏิบัติตามคำแนะนำ	รายบุคคล กลุ่มทักษะ	ความรู้ ทักษะ	สูง

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคการติดตามผลและนิเทศงาน พบว่ามีประเด็นย่อย ๆ หลายหัวข้อ ซึ่งเป็นส่วนประกอบของสาระหลักดังนี้

1. เทคนิคการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการนิเทศ ซึ่งอาจจะได้จากรายงานการลงพื้นที่ การวิจัยเชิงปฏิบัติการ การวิจัยเชิงประเมินผล

2. เทคนิคการชี้แนะ เป็นการเสนอแนะแนวทางแก้ปัญหา อุปสรรคที่พบ เช่น การติชม การให้เห็นตัวอย่างที่ดีโดยการพาไปทัศนศึกษานอกสถานที่ หรือพบปะสนทนากับบุคคลตัวอย่าง

- <u>เทคนิคการให้รางวัลและสิ่งล่อใจ</u> การให้รางวัลและสิ่งล่อใจแก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารที่ฉลาด เมื่อพบว่ามีผู้ปฏิบัติงานแสดงความสามารถ มีความคิดริเริ่ม ปฏิบัติงานได้จนบรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารก็ควรจะรีบแสดงการยอมรับและชื่นชมในผลงาน ซึ่งการกระทำเช่นนี้นอกจากจะเป็นการให้กำลังใจแก่คนผู้นั้นให้ทำงานดีขึ้นแล้ว ยังเป็นการแสดงตัวอย่างที่ดีต่อผู้อื่นด้วย ฮอลแลนด์ (Holland. 1974 : 56 - 57) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการให้รางวัลและสิ่งล่อใจไว้ 2 ประการคือ ประการแรกรางวัลและสิ่งล่อใจดึงดูดผู้ปฏิบัติงาน และประการที่สองรางวัลและสิ่งล่อใจจะต้องทำให้ผู้ปฏิบัติงานผูกพันธ์กับหน่วยงาน เทคนิควิธีการที่จะให้การยอมรับในความสำเร็จของงานแก่ผู้ปฏิบัติมีอยู่หลายวิธีด้วยกัน ที่นิยมกันโดยเฉพาะธุรกิจเอกชนเป็นปัจจัยค้ำจุน (hygienic management) อาทิ เงิน รางวัล สวัสดิการ นอกจากนั้นก็ยังมีการจัดโอกาสด้านความเจริญก้าวหน้าส่วนตัว (opportunity for personal growth) และโอกาสในการก้าวหน้า (opportunity for advancement) (เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. 2529 : 51)

เป็นที่น่าสังเกตว่าในวงราชการจะมีกิจกรรมการตอบแทนเพื่อจูงใจคนในทันทีทันใดน้อยกว่าเอกชน พิชิต สุขเจริญพงษ์ (2531 : 102 - 104) ได้อ้างถึงการศึกษาของ รัสตอมจิและซาบรีว่า บริษัทฮิตาชิของประเทศญี่ปุ่น มีสิ่งจูงใจคนงานโดยหลักการจัดงานด้วยดัชนีความสามารถแล้วตอบแทนไปทุกเดือนโดยใช้สูตร

$$\text{ดัชนีความสามารถ} = \frac{\text{มาตรฐานเวลาของการทำงาน}}{\text{เวลาทำจริง}} \times 100$$

ดัชนีใช้ในการประเมินความสามารถแล้วนำไปคิดค่าจ้างเพิ่มพิเศษ เพื่อตอบแทนในรูปเงินตอบแทนพิเศษ เงินช่วยเหลือ เงินเดือน หรือแม้แต่การเลื่อนเงินเดือน

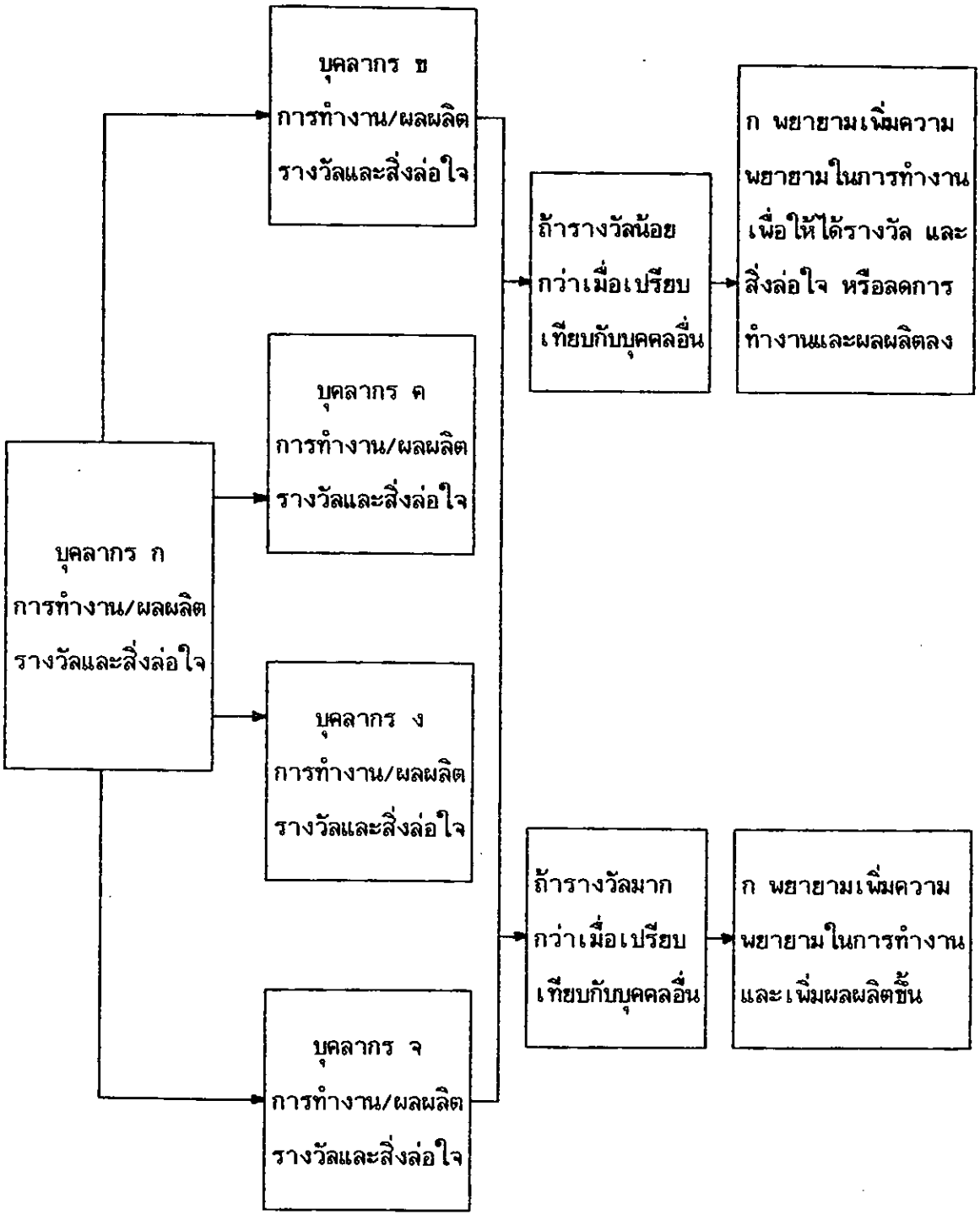
ทฤษฎีของระบบการให้รางวัลและสิ่งล่อใจที่ดีมีดังนี้ (Holland. 1974 : 57 - 64)

การปรับพฤติกรรม (behavior modification) ระบบการให้รางวัลและสิ่งล่อใจที่ดี ควรจะเสริมพฤติกรรมในทางบวกที่พึงประสงค์และกำจัดผลในทางลบที่ไม่ต้องการให้หมดไป สิ่งดังกล่าวหมายความว่า ลูกจ้างควรได้รับรางวัลเมื่อทำงานดีเพราะจะทำให้ลูกจ้างพยายามรักษาพฤติกรรมดังกล่าวอยู่เสมอ การให้รางวัลอาจรวมถึงการให้ค่าตอบแทนพิเศษ การชมเชย หรือการเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัลควรรีบให้หลังจากที่การทำงานได้บรรลุผลดีสูงสุดแล้ว รางวัลที่ให้จะต้องเป็นสิ่งที่ฝ่ายพนักงานต้องการด้วย ไม่ใช่ฝ่ายบริหารคิดว่าพนักงานอาจต้องการ

ทฤษฎีหนทางสู่เป้าหมาย (Goal-path Theory) พนักงานมักยึดเอาพฤติกรรมที่ตนคิดว่าจะนำบุคคลไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ ดังนั้นหน้าที่รับผิดชอบของผู้บริหารก็คือ ช่วยให้พนักงานได้เดินไปตามหนทางที่ถูกต้อง เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ซึ่งเป็นเป้าหมายที่ก่อให้เกิดความพอใจแก่ฝ่ายพนักงานและองค์กรด้วย

ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) พนักงานจะต้องมีความคาดหวังที่ถูกต้อง อันจะทำให้การทำงานของตนนำไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ ถ้าหากพนักงานคาดหวังในเป้าหมายที่เป็นไปไม่ได้หรือเป้าหมายที่ยากต่อการได้มาซึ่งผลสัมฤทธิ์ แม้พนักงานจะพยายามเท่าไรก็ไม่อาจประสบผลสำเร็จ พนักงานจะต้องมีเป้าหมาย แต่จะต้องเป็นเป้าหมายที่เป็นไปได้

ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) ทฤษฎีสุดท้ายที่จะต้องปฏิบัติในการให้รางวัลและสิ่งล่อใจคือ ทฤษฎีความเสมอภาค พนักงานจะต้องเห็นว่า ระบบการให้รางวัลและสิ่งล่อใจมีความยุติธรรมและเสมอภาค แต่ไม่ได้หมายความว่าพนักงานทุกคนจะได้รับรางวัลเท่าเทียมกัน กล่าวคือพนักงานจะได้รับรางวัลตามความสามารถ ทักษะ และผลผลิตของตัวเองเพื่อให้เกิดความเสมอภาค พนักงานจะต้องเข้าใจระบบการให้รางวัลที่ใช้อยู่ในองค์การ ทฤษฎีความเสมอภาคมีหลักการคือ แต่ละคนจะเปรียบเทียบการทำงานและผลผลิตของตัวเองกับการทำงานและผลผลิตของคนอื่น ถ้าเชื่อว่า การทำงานหนักกว่าและผลผลิตได้มากกว่าคนอื่น แต่หากยังไม่ได้รับรางวัลก็อาจจะต้องทำงานหนักขึ้นหรือลดความพยายามในการทำงาน ดังภาพประกอบ 12



ภาพประกอบ 12 การทำงานตามทฤษฎีความเสมอภาค

แนวทางในการให้รางวัลและสิ่งล่อใจ หลักการอันดับหนึ่งที่ควรทราบเมื่อให้รางวัลและสิ่งล่อใจ อีเมอร์สัน (Emerson. 1971 : 33 - 41) ได้เสนอแนวทางดังนี้ ถ้าหากการให้รางวัลและสิ่งล่อใจเกี่ยวพันกับการทำงานก็จะจูงใจพนักงาน เหตุผลทั้งหมดที่องค์การต้องการให้มีระบบการให้รางวัลและสิ่งล่อใจอย่างมีประสิทธิผลก็เพื่อจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างดีที่สุดและรักษาพนักงานให้อยู่ในองค์การนานที่สุด องค์การต้องการแรงงานที่มีความสามารถในการผลิต ต้องการให้รางวัลและสิ่งล่อใจขององค์การเป็นเครื่องมือนำไปสู่การผลิตสูงสุด ดังนั้นการออกแบบระบบการให้รางวัลและสิ่งล่อใจที่ดี ผู้บริหารจะต้องประกันว่า ระบบดังกล่าวได้ช่วยเหลือองค์การให้บรรลุเป้าหมายของการทำงาน การให้รางวัลและสิ่งล่อใจแบ่งเป็นประเภทใหญ่ ๆ 2 ประเภท ตามภาพประกอบ 13 ซึ่งได้แก่ รางวัลและสิ่งล่อใจที่เป็นตัวเงิน (financial) และที่มิใช่ตัวเงิน (non-financial) ผู้บริหารที่ฉลาดจะใช้รางวัลและสิ่งล่อใจทั้ง 2 ประเภท

<u>รางวัลและสิ่งล่อใจที่เป็นตัวเงิน</u>

<u>การจ่ายเงินตามเวลา</u>

- เป็นชั่วโมง
- เป็นเงินเดือน

<u>การให้สิ่งล่อใจ</u>

- เงินตอบแทนต่อสินค้าแต่ละชิ้นที่ลูกจ้างผลิตได้/ค่าตอบแทนการขาย
- ค่าตอบแทนพิเศษรายกลุ่ม
- การแบ่งปันผลกำไร
- การซื้อหุ้น

<u>การให้หลักประกัน</u>

- การประกัน
- เงินบำนาญ

<u>รางวัลและสิ่งล่อใจที่มิใช่ตัวเงิน</u>

<u>การชมเชยโดย</u>

- คำพูด
- ทำเป็นหนังสือ
- การมอบสิ่งของให้

<u>สถานะ</u>

- การเลื่อนตำแหน่ง
- การเลื่อนเงินเดือน
- สิทธิพิเศษบางอย่าง

<u>การมอบหมายหน้าที่การงาน</u>

- สิทธิที่จะเลือกงานและเวลาทำงานได้ก่อน
- การเพิ่มอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

ภาพประกอบ 13 รางวัลและสิ่งล่อใจที่เป็นตัวเงินและมิใช่ตัวเงิน

1. รางวัลและสิ่งล่อใจที่เป็นตัวเงิน

1.1 การจ่ายเงินตามเวลา (time payment) ลักษณะของการให้รางวัลเกี่ยวกับเงินที่ปกติธรรมดาที่สุดก็คือ การจ่ายเงินตามเวลา ซึ่งมีอยู่ 2 รูปแบบ คือ การจ่ายเงินตามเวลา การจ่ายเงินตามอัตราค่าจ้างเป็นรายชั่วโมงบวกกับเงินค่าล่วงเวลากับการจ่ายเป็นรายสัปดาห์ รายเดือน หรือรายปี การจ่ายเงินในลักษณะดังกล่าวเป็นการจ่ายเงินตามรูปแบบธรรมดาไม่ได้เป็นการให้รางวัลสำหรับการผลิตหรือการทำงาน แต่การขึ้นเงินเดือนประจำปี อาจถือว่าเป็นการให้รางวัล ถ้าหากเงินที่ได้ขึ้นนั้นสูงกว่าระดับของภาวะเงินเฟ้อ แต่ถ้าหากการขึ้นเงินเดือนประจำปีเป็นการขึ้นเพราะเกิดภาวะเงินเฟ้อ เพื่อให้ค่าครองชีพอยู่ในระดับเดิมก็ไม่ถือว่าเป็นการให้รางวัล

1.2 การให้สิ่งล่อใจ (incentive payment) สิ่งล่อใจที่ให้กับพนักงานมีดังนี้คือ

1.2.1 เงินตอบแทนต่อสินค้าแต่ละชิ้นที่พนักงานผลิตได้ กล่าวคือ สินค้าที่พนักงานผลิตได้ตามมาตรฐานแต่ละชิ้น พนักงานก็จะได้ค่าตอบแทนเป็นชิ้น ๆ ไป ส่วนค่าตอบแทนการขายนั้นเป็นเงินตอบแทนที่ให้พนักงานเมื่อพนักงานขายสินค้าได้แต่ละชิ้น

1.2.2 ค่าตอบแทนพิเศษรายกลุ่ม (group bonus) ระบบค่าตอบแทนพิเศษรายกลุ่มจะใช้เมื่อมีการพิจารณาผลงานเป็นกลุ่มมากกว่าพิจารณาผลงานเป็นรายบุคคล การให้ค่าตอบแทนพิเศษรายกลุ่มมักจะเน้นในงานการผลิตที่ต้องอาศัยการทำงานเป็นกลุ่ม จะพิจารณาผลงานเป็นรายบุคคลได้ยาก

1.2.3 การแบ่งปันผลกำไร (profit sharing) การมีส่วนร่วมในผลกำไรจะเกี่ยวข้องกับคนทั้งองค์การ หมายความว่า ถ้าหากองค์การมีผลกำไร พนักงานก็จะมีส่วนในผลกำไรนั้นด้วย ข้อเสียของการให้พนักงานมีส่วนในผลกำไรก็คือต้องใช้เวลานาน (ปกติปีละครั้ง) อีกประการหนึ่งก็คือ บางแผนกทำงานได้เป็นอย่างดีแต่ถ้าองค์การไม่มีผลกำไร แผนกที่ทำงานได้ก็ไม่ได้รับผลกำไรด้วย เพราะต้องถือเอาผลกำไรขององค์การเป็นหลัก

1.2.4 การซื้อหุ้น (stock option) หมายถึง องค์การให้พนักงานได้ซื้อหุ้นจำนวนหนึ่งในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยซื้อได้ในราคาต่ำกว่าราคาท้องตลาด โดยที่องค์การเป็นฝ่ายออกเงินในส่วนที่ขาด

1.2.5 การให้หลักประกัน (security payment) อาจกล่าวได้ว่าเกือบทุกองค์การจะให้รางวัลโดยให้หลักประกันกับพนักงานมากกว่าจะให้รางวัลเมื่อพนักงานทำงานได้ดีเด่น การให้หลักประกันแก่พนักงานเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะดึงดูดให้พนักงานอยู่ทำงานกับองค์การถึงแม้ว่าจะไม่เป็นการกระตุ้นพนักงานมากนักก็ตาม องค์การเกือบทุกแห่งจะมีการประกันสุขภาพของพนักงานตลอดจนการประกันชีวิตด้วย นอกจากนี้องค์การเกือบทุกแห่งยังมีแผนเกี่ยวกับเงินบำนาญโดยจ่ายให้กับพนักงาน เมื่อพนักงานได้เกษียณอายุจากงาน

2. รางวัลและสิ่งล่อใจที่มิใช่เป็นตัวเงิน รางวัลและสิ่งล่อใจที่มิใช่เป็นตัวเงินมีอยู่ 3 ประเภท ได้แก่ การชมเชย การมอบหมายหน้าที่การงานให้ และโอกาสความก้าวหน้า

2.1 การชมเชย การชมเชยอาจจะเป็นการกล่าวชมเชยด้วยวาจา หรือออกเป็นหนังสือแสดงความยินดีกับพนักงานที่ทำงานได้ดีเด่น อาจจะทำสำเนาให้กับหัวหน้าแผนกต่าง ๆ ให้รับทราบ ทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่าทางองค์การสนใจและประทับใจในการทำงานของตน การชมเชยมีส่วนทำให้ขวัญของพนักงานสูงขึ้นด้วยการมอบสิ่งของให้ เช่น เข็มกลัด หรือสิ่งของอื่น ๆ จะต้องเป็นการให้ด้วยความจริงใจจากฝ่ายองค์การ องค์การจะต้องทำให้พนักงานที่ได้รับสิ่งของดังกล่าวมีความมั่นใจในการกระทำขององค์การที่มีต่อพนักงาน

2.2 การมอบหมายหน้าที่การงานให้ พนักงานคนใดทำงานได้ดี มีประสิทธิภาพ ทางองค์การอาจจะให้สิทธิพิเศษ โดยให้สิทธิที่จะเลือกงาน และเวลาทำงานก่อนพนักงานคนอื่น ๆ หรืออาจจะเพิ่มอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบแก่พนักงานคนนั้นมากขึ้น นับเป็นการพัฒนาและถือเป็นการให้รางวัลที่มีประสิทธิภาพอย่างหนึ่งเมื่อมีการเพิ่มอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบก็จะต้องมีการเพิ่มค่าตอบแทนให้ด้วย

2.3 โอกาสความก้าวหน้า เป็นความต้องการทางด้านกายภาพ และความมั่นคงของมนุษย์ที่สำคัญยิ่ง (physical and security need) ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจให้มนุษย์

ทำงาน (Straus and Sayles. 1974 : 7 - 16) ชื่น สุขศิริ (2523 : 118) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจว่าเป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน ถ้าหากไม่มีแรงจูงใจ แต่ละคนจะไม่ยอมทำงานหนัก หรือทำสิ่งใด ๆ เพื่อปรับปรุงตนเอง ทุกคนย่อมต้องการสิ่งตอบแทนเสมอ เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การได้รับการสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การให้บำเหน็จรางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานดี ตลอดจนการให้ความเป็นธรรมตามสิทธิ์ของผู้ปฏิบัติงานที่ควรจะได้รับ ย่อมเป็นเครื่องจูงใจให้บรรดาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน มีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติงานด้วยความขยันขันแข็ง มั่นใจ และมีกำลังใจดี (นิพนธ์ จิตต์ภักดี. 2528 : 58) บาร์นาร์ด (Barnard. 1953 : 142 - 149) ให้แนวคิดว่า ชื่อเสียงการได้รับเกียรติยศ อำนาจพิเศษส่วนตัวหรือโอกาสที่จะได้รับตำแหน่งดี ๆ เป็นแรงกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และจากการสำรวจของ องค์การบริหารวิเทศกิจแห่งสหรัฐ (United States Operation Mission) พบว่า ปัจจัยส่วนหนึ่งที่เป็นความต้องการของข้าราชการไทย คือการฝึกฝนอบรม ดังนั้น โอกาสความก้าวหน้าจึงเป็นแรงจูงใจในการทำงานที่สำคัญและเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังมีนักการศึกษาหลายคน อาทิ เบรช, ฟลิปโป, ชรูเดนและเชอร์แมน (Brech. 1963 : 508 ; Flippo. 1971 : 417 ; Chruden and Sherman. 1963 : 442) ต่างมีความเห็นว่า โอกาสความก้าวหน้าเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน

ผลการวิจัยของ ณัฐพล ขันธไชย (2517 : 11) พบว่า โอกาสความก้าวหน้าเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน ประธาน จันทร์เจริญ (2519 : 29) ได้ศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครู พบว่า ความก้าวหน้าและการเลื่อนตำแหน่งส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน งานวิจัยของสุชน จุฑาทิพย์ (2521 : 12 - 13) ก็พบผลสอดคล้องกันว่าความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน และมอริส (Moris. 1981 : 322 - A) ศึกษาพบว่าการทำงานที่ช่วยทำให้เกิดความก้าวหน้าเป็นตัวแปรหนึ่งที่ทำให้เกิดขวัญในการปฏิบัติงานของครู การให้รางวัลและสิ่งล่อใจแก่พนักงานเป็นสิ่ง

จำเป็นอย่างหนึ่งสำหรับผู้บริหารที่ฉลาด เพราะผลของการให้รางวัลและสิ่งล่อใจที่เหมาะสมจะทำให้พนักงานเพิ่มความเพียรพยายามที่จะทำงานให้ได้ผลผลิตที่ดีกว่าและมากกว่า การให้รางวัลและสิ่งล่อใจอาจทำได้ 2 รูปแบบคือ การให้รางวัลและสิ่งล่อใจที่เป็นตัวเงิน กับการให้รางวัลและสิ่งล่อใจที่มิใช่ตัวเงิน ผู้บริหารจะต้องพิจารณาดูว่า การให้รางวัลและสิ่งล่อใจประเภทไหนจึงจะเหมาะสมกับเหตุการณ์

ในระบบราชการโดยเฉพาะบทบาทของผู้บริหารวิชาการในสถานสังกัดกรมอาชีวศึกษามีข้อจำกัดเกี่ยวกับความอิสระของการบริหารงบประมาณ และอำนาจหน้าที่การอนุมัติการขึ้นเงินเดือนคงไม่สามารถจะดำเนินการตามบริษัทเอกชนได้ ศิริ ไตติลานนท์ (2529 : 11 - 8) ได้เสนอว่าหัวหน้าคณะวิชา และหัวหน้าแผนกวิชาสามารถเสริมแรงบุคลากรในสังกัดที่ปฏิบัติงานดีเด่นได้ โดยการจัดกิจกรรมประกาศให้ทุกคนในสังกัดและบุคคลอื่น ๆ ได้ประจักษ์โดยทั่วไป อาทิ จัดนิทรรศการหรือป้ายนิเทศผลงาน เผยแพร่ทางการใช้สื่อสารมวลชน นอกจากนั้นยังสามารถมอบหมายงานที่มีขอบข่ายกว้างขวางแสดงความก้าวหน้าขึ้นไป ตลอดจนเสนอรายงานความดีความชอบต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น ดังนั้นเทคนิคการให้รางวัลและสิ่งล่อใจที่ผู้บริหารวิชาการในสถาบันอาชีวศึกษาสามารถนำมาใช้ได้มีดังต่อไปนี้

1. เทคนิคการชมเชย โดย คำพูด ทำเป็นหนังสือ การมอบสิ่งของ เผยแพร่เกียรติคุณทางสื่อมวลชน จัดนิทรรศการผลงาน

2. เทคนิคการรายงานเสนอความดีความชอบ

3. เทคนิคการมอบหมายหน้าที่ เช่น การเพิ่มอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

4. เทคนิคการให้โอกาสก้าวหน้า

<u>เทคนิคการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน</u> สภาพแวดล้อมรอบตัวของผู้ปฏิบัติงานหากได้รับการพิจารณาให้อยู่ในสภาพที่เหมาะสมย่อมเป็นการจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถ (เยาวลักษณ์ กุลพานิช. 2533 : 16 ; นพดล ลิ้มสุวรรณ. 2530 : 30 - 31) สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับการทำงานในสำนักงานที่มีประสิทธิภาพแบ่งเป็น 4 ประการ ดังนี้

1. สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ได้แก่ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ถ้ามีเพียงพอจะช่วยจูงใจให้อยากทำงาน (สุชา จันทร์เอม. 2520 : 93) สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 61 - 65) เสนอว่า สิ่งอำนวยความสะดวกควรประกอบด้วยการมีอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและเหมาะสม เช่น มีแสงสว่างเพียงพอ มีอุณหภูมิพอเหมาะ มีการถ่ายเทอากาศถูกสุขลักษณะ ซึ่ง นิพนธ์ จิตต์ภักดี (2528 : 58) ให้ความเห็นสอดคล้องกันว่าสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ควรมีห้องทำงานเป็นสัดส่วน มีเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ในการทำงานอย่างเพียงพอและเหมาะสม เพราะสิ่งเหล่านี้จะช่วยบำรุงขวัญในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น บาร์นาร์ด (Barnard. 1953 : 142 - 149) ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจ (incentives) ที่หน่วยงานควรให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อก่อให้เกิดความพอใจในงานว่า ควรมีการปรับปรุงสภาพห้องทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ในสำนักงาน วัตถุสิ่งของต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับบุคลากรให้อยู่ในสภาพที่เป็นที่พอใจแก่ทุกคน เช่น โต๊ะทำงาน ห้องทำงาน พัดลม โทรศัพท์ ฯลฯ และการที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญดีขึ้น วิธีหนึ่งก็คือ การให้สวัสดิการต่าง ๆ เช่น จัดอำนวยความสะดวกในด้านที่พักอาศัย มีสหกรณ์ออมทรัพย์ ช่วยเหลือค่าเล่าเรียนบุตร ค่ารักษาพยาบาล เป็นต้น (สุชา จันทร์เอม. 2520 : 93)

สงวน ช้างฉัตร (2520) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของอาจารย์ในวิทยาลัยครู พบว่าสวัสดิการมีความสำคัญสูงสุดที่ส่งผลต่อขวัญของอาจารย์ ผลวิจัยของ กล้า ทองขาว (2523) ก็สอดคล้องกันว่า สิ่งอำนวยความสะดวกและสวัสดิการเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อขวัญของอาจารย์ในโรงเรียนสาธิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งผลการวิจัยของเดวิส (Davis. 1967 : 553) และเมธ เมธสีมา (2526 : 62) ได้พบสอดคล้องกันว่าองค์ประกอบของกำลังขวัญในการปฏิบัติงานที่ดี ประกอบด้วย สภาพของสถานที่ทำงานที่ถูกต้องตามสุขลักษณะ มีอากาศถ่ายเทได้สะดวก มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างพร้อมมูลและทันสมัย ฮาแรบ (Harap. 1959 : 55 - 57) ได้ให้ข้อคิดว่า ผลเสียของการมีอาคารสถานที่ในการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสมหรือขาดวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน จะเป็นสาเหตุทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานของครูไม่ดี

สิ่งแวดล้อมทางกายภาพแบ่งออกได้ดังนี้

1.1 การจัดให้มีอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ จะทำให้เกิดประโยชน์ดังนี้

1.1.1 ช่วยให้งานทำได้สะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้นในปริมาณที่สูงขึ้น ซึ่งเท่ากับเป็นการลดต้นทุนในการทำงานต่อหน่วยลง

1.1.2 ลดความเมื่อยล้า เบื่อหน่ายของผู้ปฏิบัติงาน กล่าวคือ งานบางอย่างที่ซ้ำซากแทนที่จะใช้คนทำก็ใช้เครื่องจักรทำแทน ซึ่งจะช่วยให้คนมีเวลาเหลือไปทำงานที่สร้างสรรค์ยิ่งขึ้น

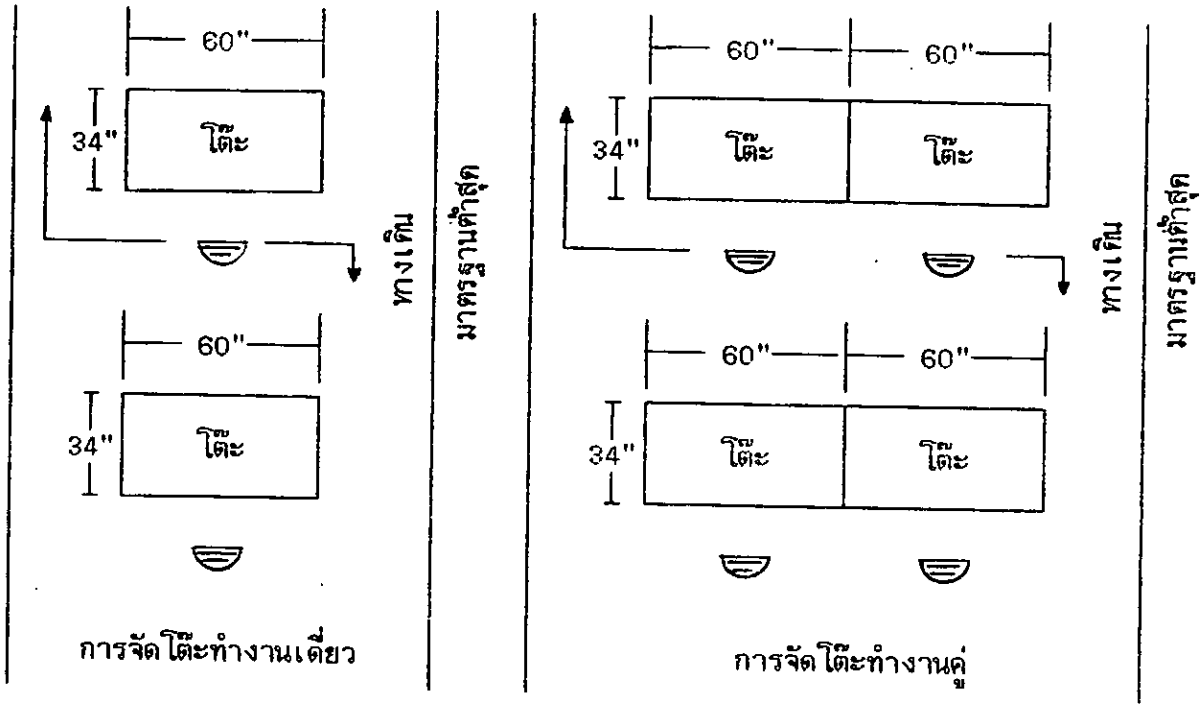
1.1.3 ช่วยให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อย ค้นหาง่าย สวยงามถูกต้อง

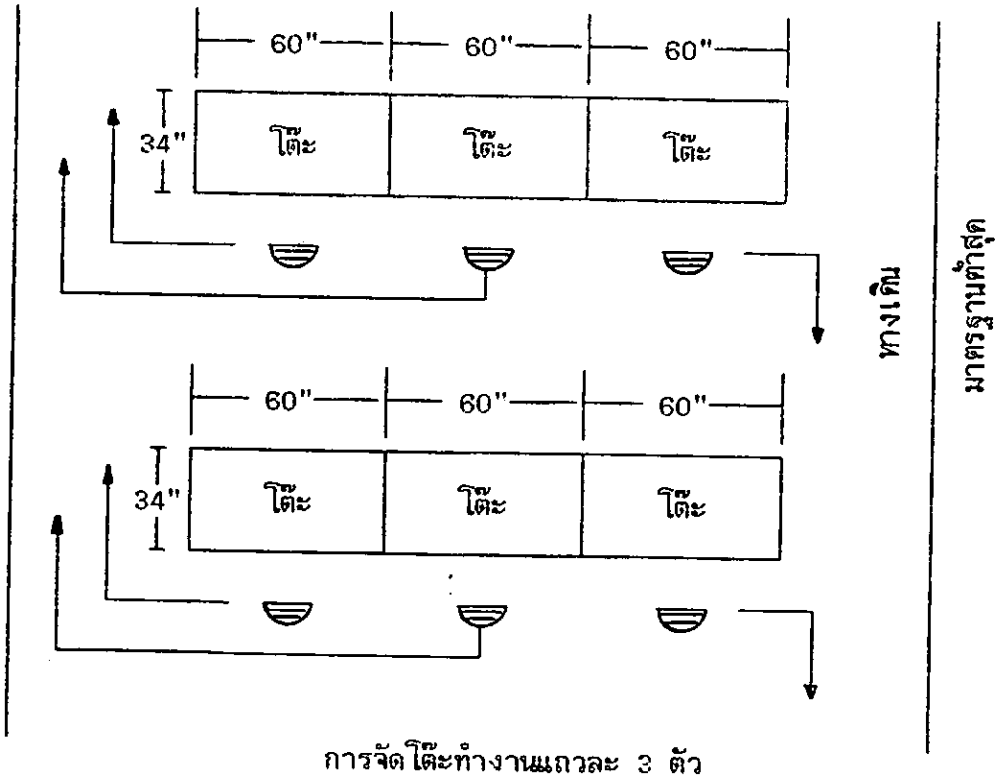
1.2 การจัดสถานที่ให้เหมาะสม หลักการจัดสถานที่ทำงานโดยทั่วไป คือ หลักการจัดสรรให้ใช้พื้นที่ทุกตารางนิ้วที่มีอยู่ให้คุ้มค่าที่สุด โดยสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประหยัดที่สุดด้วย ซึ่งเป็นการหาความลงตัวระหว่าง เครื่องใช้อุปกรณ์ ความคล่องตัวของการติดต่อสื่อสารในองค์การ บุคลากร กับประสิทธิภาพและผลของงานนั่นเอง ตัวอย่างมาตรฐานของสำนักงานโดยทั่วไปมีดังต่อไปนี้ (เยาวลักษณ์ กุลพานิช. 2533 : 19 - 20)

พื้นที่/ห้อง	ขนาดพื้นที่/ความกว้าง
ที่ทำงานพนักงานทั่วไป	75-100 ตารางฟุต
หัวหน้างาน	100-120 ตารางฟุต
ผู้บริหารระดับต้น	200 ตารางฟุต
ผู้บริหารระดับกลาง	300-350 ตารางฟุต
ผู้บริหารระดับสูง	400-500 ตารางฟุต
ห้องประชุม	25 ตารางฟุต

พื้นที่/ห้อง	ขนาดพื้นที่/ความกว้าง
แผนกต้อนรับ	30-35 ตารางฟุต/คน
ตู้เก็บเอกสาร	5-8 ตารางฟุต/คน
โถงทางเดิน	5-8 ตารางฟุต
ทางเดินภายใน	4-5 ฟุต
ทางเดินย่อย (ทุกระยะ 30-50 ฟุต)	3-4 ฟุต

ลักษณะการจัดสถานที่ทำงาน บริเวณ และการจัดโต๊ะทำงานที่คำนึงถึงมาตรฐานของสำนักงานตามข้อเสนอแนะของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสมชาย หิรัญกิตติ (2532 : 92) ได้แสดงไว้ในภาพประกอบ 14





การจัดโต๊ะทำงานแถวละ 3 ตัว

ภาพประกอบ 14 การจัดโต๊ะทำงาน

โดยทั่วไปหลักในการจัดสถานที่ทำงาน มักคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1.2.1 การจัดการทางเดินของงานให้ลัดสั้นที่สุดในเชิงเส้นตรง

1.2.2 จัดคนทำงานคล้ายกัน หรืองานที่ต้องติดต่อสื่อสารกันเสมอให้อยู่ใกล้ ๆ กัน เพื่อไม่ต้องเสียเวลาและกำลังในการติดต่อสื่อสาร

1.2.3 พื้นที่ทำงานกว้างขวางพอแก่การปฏิบัติงาน มีห้องน้ำและห้องสุขาในจุดที่สะดวกแก่การใช้ ทางเดินกว้างพอที่จะเดินไปมาได้สะดวก

1.2.4 จัดแยกพื้นที่ทำงานของกลุ่มงานที่มีลักษณะต่างกันออกจากกัน ปรับปรุงแต่ละบริเวณให้เหมาะสมกับลักษณะงาน เช่น แยกหน่วยงานพิมพ์ดีดออกจากนักวิชาการ หรือจัดหน่วยงานที่ติดต่อกับบุคคลภายนอกไว้ด้านหน้า เป็นต้น

1.2.5 ถ้าเป็นไปได้ควรจัดเป็นที่ทำงานแบบโล่งกว้างเพื่อให้อากาศถ่ายเท การจัดแสงสว่างและระบบการสื่อสารหมุนเวียนงานทำได้ง่าย

1.2.6 ที่สำคัญคือต้องคำนึงถึงความปลอดภัย และคิดถึงแผนการเปลี่ยนแปลงในอนาคตด้วย

เมื่อจัดสำนักงานเสร็จแล้ว การจะวัดว่าจัดได้เหมาะสมหรือไม่ อาจวัดได้จากความสบายตา ปลอดจากอุบัติเหตุทั้งปวง และความภาคภูมิใจของคนทำงานในสถานที่นั้น ที่สำคัญคือความเต็มอกเต็มใจในการทำงานของคนทำงาน และการช่วยจูงใจให้บุคคลภายนอกอยากมาติดต่อเพิ่มขึ้นจากเดิมก่อนหน้าที่จะจัดสำนักงานใหม่

1.3 แสงและสี แสงสว่างในที่ทำงานนับเป็นเรื่องสำคัญที่สุดในการสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน เนื่องจากทุกคนต้องใช้สายตาตลอดเวลา โดยเฉพาะใช้สายตาในการทำงาน เช่น อ่าน เขียนเป็นต้น เหตุผลเบื้องหลังของการที่จะต้องจัดให้มีแสงสว่างที่เหมาะสม ก็คือช่วยรักษาสุขภาพคนทำงาน เพิ่มขวัญกำลังใจโดยให้ผู้ทำงานรู้สึกสบายตาและภูมิใจในความสวยงามของสถานที่ทำงาน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสมชาย หิรัญกิตติ (2532 : 93 - 94) ได้เสนอแนะหลักการใช้แสงและสีว่า แสงหากนำมาใช้ในที่ทำงานที่ใช้สายตาเพ่งมาก ควรจัดให้มีแสงประมาณ 100-150 ฟุต-เทียน ถ้าเป็นงานขีดเขียนธรรมดาจนถึงไม่ใช้สายตามาก ควรมีแสงสว่างประมาณ 50-100 ฟุต-เทียน

สำหรับเรื่องสี การเลือกใช้สีควรคำนึงถึงแสงธรรมชาติที่ได้รับเป็นหลักแล้ว จึงพิจารณาและประดิษฐ์ช่วยเสริม อาทิ แสงธรรมชาติเข้าทางทิศเหนือจะให้แสงสีฟ้าอ่อน ควรใช้กลุ่มสีสว่างเช่น สีส้มเหลือง การเลือกใช้สีที่ถูกต้องนอกจากจะทำให้ใช้แสงสว่างที่เหมาะสมแล้ว ยังมีผลต่อความรู้สึกของผู้อยู่อาศัยเช่น กลุ่มสีร้อนจะให้ความรู้สึกอบอุ่น กลุ่มสีเย็นจะให้ความรู้สึกสงบเยือกเย็น กลุ่มสีอ่อนจะให้ความรู้สึกนุ่มนวล อ่อนหวาน ดังนั้นการเลือกใช้แสงสีที่เหมาะสมจะมีผลทั้งด้านจิตวิทยา และยังช่วยพรางตาให้ความรู้สึกที่ดีขึ้นเช่น ห้องแคบดูกว้างและโล่งขึ้น

1.4 อุณหภูมิกับคนทำงาน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสมชาย หิรัญกิตติ (2532 : 96) ได้เสนอหลักจากผลการศึกษาว่าอุณหภูมิที่มีจะทำให้ผู้คนอารมณ์ดี นั่งทำงานได้นานโดยไม่ง่วง ไม่เพลีย ประมาณ 60-70° ฟาเรนไฮท์ ซึ่งการจะคงสภาพเช่นนี้ได้ก็ต้องอาศัยเทคโนโลยีเข้าช่วย ได้แก่ พัดลมไฟฟ้า เครื่องปรับอากาศ

1.5 เสียง โสตสัมผัสเป็นเรื่องสำคัญอีกอย่างหนึ่งซึ่งมีผลต่อสุขภาพกายและสุขภาพใจของคนทำงานไม่น้อย เสียงเหล่านี้ทางการแพทย์พบว่าล้วนมีผลกระทบต่อร่างกาย จิตใจและระบบประสาททั้งสิ้น ปกติระดับเสียงมาตรฐานสากลที่เหมาะสำหรับสถานที่ทำงานทั่วไป ควรอยู่ระหว่าง 45-55 เดซิเบล แต่ถ้าระดับเสียงสูงกว่า 120 เดซิเบลขึ้นไป เป็นเสียงรบกวนซึ่งมีโทษ กล่าวคือไปรบกวนสมาธิของผู้คน ทำให้เหน็ดเหนื่อยเมื่อยล้า ทำให้งานผิดพลาดล่าช้า นอกจากนั้นยังมีผลต่อร่างกายโดยตรงเช่น เสียงที่ดังเกินไปอาจทำให้เกิดโรคกระเพาะอาหาร โรคหัวใจ และอาจไปกระตุ้นอาการทางประสาท (เยาวลักษณ์ กุลพานิช. 2533 : 22) ตรงข้ามหากสามารถควบคุมมลภาวะตัวนี้ได้ ก็จะทำให้การทำงานของคนมีประสิทธิภาพ คนทำงานก็รู้สึกสบายใจ ไม่ตึงเครียด บรรยากาศการทำงานก็จะแจ่มใส ไม่เบื่อหน่าย

2. สิ่งแวดล้อมชีวะ-เคมี บรรดาสิ่งเหลือใช้ สิ่งมีชีวิตเล็ก ๆ และสิ่งแวดล้อมทางเคมีที่คนทำงานอาจเข้าไปสัมผัสถูกต้องโดยรู้ตัวและไม่รู้ตัวในระหว่างชั่วโมงการทำงานนั้นอาจเป็นอันตรายต่อสุขภาพ เช่น แสงจากเครื่องถ่ายเอกสาร อาจมีผลต่อสายตา ก๊าซคาร์บอนมอนนอกไซด์ จะทำให้เลือดนำออกซิเจนไปใช้ได้น้อยกว่าปกติ หรือสารตะกั่วที่ทำให้เกิดโรคโลหิตจางและโรคไต เบนซินส่งผลร้ายทำให้เกิดโรคโลหิตจางหรือก่อให้เกิดโรคมะเร็งในเม็ดเลือด

ถ้าได้รับปริมาณมากสารพิษเหล่านี้อาจออกฤทธิ์ทันที หรืออาจสะสมจนเกิดอันตรายภายหลัง ดังนั้นจึงควรมีวิธีการป้องกันที่เหมาะสมและเพื่อให้ปลอดภัยจากฝุ่น ควัน สารพิษ แสงที่ไม่พึงปรารถนาและอื่น ๆ

3. สิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม สภาพเศรษฐกิจและความเกี่ยวพันระหว่างคนที่ทำงานด้วยกันนั้น มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานไม่น้อย (เยาวลักษณ์ กุลพานิช. 2533 : 24) ปัจจัยแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจและสังคมอาจแยกเป็นเรื่องของความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน การบังคับบัญชา ค่าตอบแทนและสวัสดิการ สภาพแวดล้อมอื่น ๆ ในองค์การเช่น บรรยากาศเป็นประชาธิปไตยหรือเผด็จการ ค่านิยม วัฒนธรรมภายในหน่วยงานเป็นต้น จากสภาพเศรษฐกิจสังคมและการเมืองที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วส่งผลให้คนส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาสูงขึ้น และมาตรฐานทางด้านสังคม ความต้องการทางด้านร่างกายและจิตใจก็สูงขึ้นตามไปด้วย ในขณะเดียวกันโครงสร้างองค์กรและรูปแบบในการบังคับบัญชาของราชการโดยทั่วไปยังเปลี่ยนแปลงไปไม่มากนัก ผลที่ตามมาก็คือผู้เข้ามาทำงานรุ่นใหม่ ๆ มักรู้สึกผิดหวังที่ต้องมาเผชิญกับสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ล้าหลัง และมีปัญหามากกว่าภายนอกมากมาย ทำให้ยากที่ผู้ทำงานใหม่จะปรับตัวได้ทัน ปัญหาการขาดงานหรือความเฉื่อยชาไร้ประสิทธิภาพหรือต่อรอง เรียกร้อง ก็อาจจะเกิดขึ้นตามมา

การเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ทำงานร่วมกันทั้งในระดับแนวตั้งและแนวนอนเป็นการช่วยผ่อนคลายและแก้ปัญหาดังกล่าวได้ในระดับหนึ่ง ซึ่งวิธีการก็มีตั้งแต่ส่งเสริมให้มีกิจกรรมด้านการสื่อสารทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ให้มีกิจกรรมการสังสรรค์อย่างเป็นกันเอง จัดตั้งหน่วยงานเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ขึ้นรับผิดชอบงานเสริมสร้างและกระชับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ ที่ต้องเริ่มก่อนอื่นใด คือ ผู้บังคับบัญชา ต้องให้การสนับสนุนงานเพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดสภาวะแวดล้อมที่ดี นอกจากนั้นยังต้องยอมรับ เข้าใจถึงพฤติกรรมของคนที่แตกต่างไป ต้องให้โอกาสแก่ทุกคนในองค์การโดยเท่าเทียมกันและไม่ไปสร้างแรงกดดันให้แก่ผู้ร่วมงานโดยไม่จำเป็น

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคการจูงใจในการทำงานเพื่อกำหนดได้สาระเบื้องต้น เพื่อใช้กำหนดเป็นหัวข้อชุดพัฒนาตนเองเรื่องเทคนิคการจูงใจการทำงานสำหรับผู้บริหารวิชาการในสถานศึกษากรมอาชีวศึกษาดังต่อไปนี้

1. เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม

   1.1 เทคนิคการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตนเองและผู้อื่น

   1.2 เทคนิคการฝึกการรับรู้

   1.3 เทคนิคการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์

   1.4 เทคนิคการสร้างกลุ่มคุณภาพงาน

   1.5 เทคนิคการประชุม

   1.6 เทคนิคการอภิปรายกลุ่ม

2. เทคนิคการสั่งการและมอบหมายงาน

   2.1 เทคนิคการวิเคราะห์คนให้เหมาะสมกับงาน

   2.2 เทคนิคการสื่อสารเพื่อสั่งการและมอบหมายงาน

3. เทคนิคการติดตามและนิเทศงาน

   3.1 เทคนิคการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการนิเทศ

   3.2 เทคนิคการชี้แนะ

4. เทคนิคการให้รางวัลและสิ่งล่อใจ

   4.1 เทคนิคการชมเชย

   4.2 เทคนิคการเสนอความดีความชอบ

   4.3 เทคนิคการมอบหมายหน้าที่เพื่อขยายความรับผิดชอบ

   4.4 เทคนิคการให้โอกาสก้าวหน้า

5. เทคนิคการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน

   5.1 เทคนิคการปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางกายภาพ

   5.2 เทคนิคการปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางชีวะ-เคมี

   5.3 เทคนิคการปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม

5

<u>ยุทธวิธีการพัฒนาเทคนิคการจูงใจในการทำงานแก่ผู้บริหารวิชาการ</u>

การพัฒนาเทคนิคการจูงใจให้แก่ผู้บริหารวิชาการนั้นเป็นการพัฒนาทั้งด้านความรู้ เทคนิค และทัศนคติ จึงสามารถเลือกหรือประยุกต์ใช้วิธีการพัฒนาบุคลากรได้หลายวิธี ซึ่งโทบิน และคนอื่น ๆ (Tobin and others. 1979 : 137 - 147) ได้รวบรวมจากการสำรวจกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. การบรรยาย (lecture) เป็นยุทธวิธีที่บุคคลโดยทั่วไปรู้จักและนิยมนำมาใช้กันอย่างกว้างขวางและแพร่หลายมานานแล้ว มีลักษณะเป็นแบบทางการและมีการสื่อสารระหว่างผู้บรรยายกับผู้ฟังด้วยวาจา

2. การสาธิต (demonstration) เป็นยุทธวิธีที่พัฒนาจากวิธีการศึกษาสิ่งที่ต้องการให้เรียนรู้ โดยมีการอธิบายประกอบการแสดงให้ดู

3. การศึกษาด้วยตนเอง (self study) เป็นยุทธวิธีที่พัฒนาจากวิธีการศึกษาทางไกลที่มุ่งเน้นให้ผู้รับการพัฒนาได้ศึกษาทำความเข้าใจด้วยตนเอง โดยอาศัยสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง (self-study materials) ซึ่งตามปกติเป็นชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง (self-learning module) เป็นยุทธวิธีที่มีความเหมาะสมกับประชากรเป้าหมายจำนวนมากและอยู่กันอย่างกระจัดกระจาย

4. การประชุมอภิปราย (conference) มีลักษณะที่สำคัญคือ มีบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาร่วมประชุมปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจร่วมกัน

5. การศึกษากรณีตัวอย่าง (case study) เป็นการนำเอาประเด็นเรื่องราวหรือเหตุการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งที่ได้เลือกสรรแล้วว่า เป็นประโยชน์และเหมาะสมให้ผู้รับการพัฒนาศึกษาวิเคราะห์และอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ซึ่งกรณีตัวอย่างนี้อาจเป็นเหตุการณ์จริงหรือสร้างขึ้นมาโดยเฉพาะก็ได้

6. การสร้างสถานการณ์จำลอง (simulation) เป็นการจำลองสถานการณ์ต่าง ๆ ให้มีลักษณะคล้ายคลึงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นด้านสถานที่ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ตัวบุคคลที่เกี่ยวข้อง และประเด็นเรื่องราว เพียงแต่มิได้จัดทำขึ้นในสถานที่ทำงานจริงเท่านั้น

7. การแสดงบทบาทสมมุติ (role-playing) เป็นยุทธวิธีที่เกิดขึ้นและใช้กันมานานแล้ว แต่ได้รับการพัฒนาในภายหลัง มีลักษณะสำคัญคือ ผู้รับการพัฒนาแต่ละคนจะได้รับมอบหมายให้สนทนา ไม่มีการซักซ้อมก่อนการแสดง โดยจะแสดงอากัปกริยาและเจรจากันตามธรรมชาติและความรู้สึกนึกคิดของคน ๆ นั้น

8. การระดมความคิด (brainstorming) เป็นยุทธวิธีที่มีลักษณะสำคัญคือ กระตุ้นให้ทุกคนได้ใช้สมองหรือแสดงความคิดเห็นในประเด็นที่กำหนดขึ้นได้อย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องกังวลว่าความคิดเห็นนั้นจะถูกต้องหรือไม่ จึงเป็นวิธีการที่ต้องการปริมาณของความคิดมากกว่าคุณภาพหรือความถูกต้อง

9. การสัมมนา (seminar) เป็นอีกยุทธวิธีหนึ่งที่กำลังนิยมใช้กันอย่างแพร่หลายโดยเฉพาะกับเจ้าหน้าที่ระดับสูง มีลักษณะสำคัญคือ เป็นการประชุมเพื่อพิจารณาถกเถียงถึงประเด็นหรือหัวข้อใดหัวข้อหนึ่งที่กำหนด ✓ E

การพัฒนาเทคนิคการจูงใจสำหรับผู้บริหารวิชาการจากการศึกษา พบว่าสอดแทรกในประเด็นรวม อาทิ การจัดการสัมมนาหัวหน้าภาควิชาของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่ามีประเด็นเกี่ยวกับยุทธวิธีในการบริหารภาควิชา หัวหน้าภาควิชากับการบริหารวิชาการ ใช้วิธีการบรรยายโดยวิทยากร (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. 2533 : 3) และจากการวิเคราะห์เอกสารโครงการพัฒนาผู้บริหารของกรมอาชีวศึกษาระหว่างปีพุทธศักราช 2530-2533 จำนวน 17 โครงการ พบว่ามีเนื้อหาเทคนิคการจูงใจสอดแทรกในหัวข้อการนิเทศภายใน เทคนิคกระบวนการกลุ่ม โดยใช้วิธีการบรรยายโดยวิธีการเช่นเดียวกัน

ยุทธวิธีที่ใช้ในการพัฒนาผู้บริหารเหล่านี้จะเห็นว่า แต่ละยุทธวิธีมีความหมายกับสภาพการณ์ไปคนละแบบ สำหรับการพัฒนาผู้บริหารวิชาการที่มีจำนวนมากและอยู่กันอย่างกระจาย ดังเช่นผู้บริหาร

ระดับหัวหน้าคณะ หัวหน้าแผนกวิชาของสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา ที่มีอยู่ประมาณ 2,518 คน ในสังกัดสถานศึกษา 209 แห่ง ในปีการศึกษา 2534 ลักษณะสภาพเช่นนี้ ตามเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแนะนำให้ใช้วิธีการให้ศึกษาและพัฒนาตนเองจากสื่อการเรียนรู้ที่จัดให้ในรูปชุดพัฒนาตนเอง

ลักษณะของชุดพัฒนาตนเอง

หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับชุดพัฒนาตนเอง

ชุดพัฒนาตนเองเป็นบทเรียนรายบุคคลที่พัฒนาจากแนวคิดและหลักการการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งเป็นรูปแบบของการเรียนเป็นรายบุคคล ผู้เรียนมีอิสระในการเรียนและนำตนเอง (สมบูรณ์ ศาลยาชีวิน. 2526 : 263 ; จันทร์ฉาย เตมิยาคาร. 2529 : 101) ลักษณะการเรียนไม่จำกัดเวลา ผู้เรียนสามารถใช้เวลาเรียนตามความสามารถและความสนใจของผู้เรียน กิจกรรมประกอบด้วยสื่อหลายชนิด การจัดหน่วยการเรียนมีแบบแผน โดยมีการกำหนดจุดมุ่งหมายทั่วไป จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม กำหนดกิจกรรมการเรียนและมีกิจกรรมหลายรูปแบบ การประเมินผลเทียบกับเกณฑ์ไม่ได้เทียบกับคนอื่น (จันทร์ฉาย เตมิยาคาร. 2526 : 645) รูปแบบการเรียนดังกล่าวจึงเป็นหลักสูตรมุ่งไปที่ผู้เรียน (the student-centered curriculum) เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคลได้เป็นอย่างดี

ชุดพัฒนาตนเองอยู่บนพื้นฐานของจิตวิทยาการเรียนรู้หลายทฤษฎี (จันทร์ฉาย เตมิยาคาร. 2526 : 10.3 - 10.8) คือ

1. ทฤษฎีความแตกต่างระหว่างบุคคลของสกินเนอร์ (Skinner. 1963) นักการศึกษาได้นำเอาหลักจิตวิทยาการเรียนรู้มาใช้ในการเรียนการสอนจะต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งอาจแตกต่างทางด้านร่างกาย ความแตกต่างทางอารมณ์ ความแตกต่างด้านสังคม ความแตกต่างด้านสติปัญญา ความแตกต่างด้านความต้องการ และอื่น ๆ

2. ทฤษฎีเกี่ยวกับความพร้อมของบรูเนอร์ (Bruner. 1965) ที่เน้นว่าการจัดระเบียบของเนื้อหาให้สอดคล้องกับประสบการณ์ของผู้เรียนควรเรียงจากประสบการณ์ง่ายไปหา

ประสบการณ์ยาก ควรจัดประสบการณ์ให้เหมาะสมกับความเจริญงอกงามทางสติปัญญาของผู้เรียน อายุของผู้เรียนจะไม่เข้ามีส่วนเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ มนุษย์สามารถเรียนรู้วิชาพื้นฐานต่าง ๆ ได้ ไม่ว่าจะอายุเท่าไร เมื่อผู้เรียนมีความพร้อมที่จะเรียน

3. ทฤษฎีการเรียนรู้ของธอร์นไดค์ (Thorndike)

3.1 กฎแห่งความพร้อม (Law of Readiness) กล่าวว่า การเรียนรู้เกิดได้เมื่อมีความพร้อม ถ้าเมื่อถึงวุฒิภาวะ (maturity) ย่อมมีผลทำให้กิจกรรมในขั้นนั้นสำเร็จได้ ความพอใจย่อมตามมากับความสำเร็จ และการให้ทำกิจกรรมที่ไม่เหมาะกับวุฒิภาวะย่อมทำให้กิจกรรมล้มเหลว ความไม่พอใจก็จะมาพร้อมกับความล้มเหลวนั้นด้วย

3.2 กฎแห่งการฝึกหัด (Law of Exercise) กล่าวว่า เมื่อมีการฝึกทำบ่อย ๆ มีการทดสอบความสามารถ แล้วตามด้วยแรงเสริม ความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งเร้ากับแรงเสริมจะเหนียวแน่นขึ้นจนเกิดความเคยชิน แต่ในทางตรงข้ามถ้าไม่มีการทำบ่อย ๆ ย่อมขาดตอนและอ่อนล้าไปในที่สุด

3.3 กฎแห่งความพอใจ (Law of Effect) เมื่อมีการให้แรงจูงใจ การให้รางวัลและการเสริมแรง บุคคลจะมีความพอใจ จะส่งผลให้แสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ก่อให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น

ลักษณะดังกล่าว นักการศึกษาหลายคน อาทิ เวอร์เธอร์และเดวิส (Werther and Davis. 1981 : 185) เดสส์เลอร์ (Dessler. 1982 : 272) ฮอลโลแรน (Holloran. 1983 : 337) สเตียรส์ (Steers. 1984 : 287) และแวน เดอร์ซอล (Van Dersal. 1971 : 114) เป็นต้น ได้กล่าวถึงลักษณะเด่นของชุดพัฒนาตนเอง ดังนี้

ลักษณะที่ 1 ชุดพัฒนาตนเองที่ได้รับการพัฒนาขึ้นโดยได้รับการทดสอบและทดลองจนได้ผลดีแล้ว สามารถนำไปใช้เป็นสื่อเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องสภาพการพัฒนาบุคลากรได้ดี นั่นคือ ผู้รับการพัฒนาสามารถจะศึกษาชุดพัฒนานี้ได้ด้วยตนเองตามกำลังความสามารถ ความพร้อม ความพอใจและความถนัดของตนเอง โดยไม่ต้องมารวมกันอยู่ในสถานที่ ตามเวลาที่กำหนด

ลักษณะที่ 2 ชุดฝึกพัฒนาตนเองที่ได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ได้รับการตรวจสอบจากผู้รู้ผู้ชำนาญ ตลอดจนได้รับการปรับปรุงแก้ไขทุกระยะ จะทำให้การเสนอเนื้อหาหรือองค์ความรู้มีความเป็นเอกภาพ อันเป็นลักษณะที่เด่นจากวิธีการอื่น เช่นวิธีการแบบบรรยาย ซึ่งผู้บรรยายแต่ละคนอาจให้เนื้อหาหรือองค์ความรู้ที่แตกต่างกันไปตามความพร้อมและความถนัดของผู้บรรยาย

ลักษณะที่ 3 ชุดฝึกพัฒนาตนเองที่ผ่านการทดลองและทดสอบจนเป็นที่น่าพอใจแล้ว จะทำให้ผู้เรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพได้

ลักษณะที่ 4 การใช้ชุดพัฒนาตนเองจะทำให้การบริหารการพัฒนาบุคลากรเป็นไปได้ง่ายขึ้น ผู้รับการพัฒนาสามารถอยู่กันอย่างกระจัดกระจาย ปัจจัยเรื่องเวลา และสถานที่ จำนวนผู้สอน จำนวนผู้รับการพัฒนา และการละทิ้งงานในหน้าที่ดังเช่นวิธีการอื่น ๆ ไม่เป็นอุปสรรคสำคัญในการเรียนรู้

ลักษณะที่ 5 การใช้พัฒนาตนเองจะทำให้ผู้รับการพัฒนาได้รับทราบการประเมินผลและข้อมูลย้อนกลับเป็นระยะ ๆ ในทันทีเป็นการส่วนตัว ซึ่งลักษณะดังกล่าวเป็นลักษณะที่ผู้รับการพัฒนาทั่วไปไม่ยอมรับหากเป็นการกระทำต่อหน้าบุคคลอื่น ๆ จำนวนมาก

ลักษณะที่ 6 ชุดพัฒนาตนเองที่พัฒนาตามหลักการสอนแบบโมดูล (module) จะช่วยให้การถ่ายโยงการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติงานจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ลักษณะที่ 7 ชุดพัฒนาตนเองที่พัฒนาตามหลักการสอนแบบโมดูล มีลักษณะที่เหมาะสมสอดคล้องกับองค์ประกอบพื้นฐานการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ดังที่โนลส์ (Knowles. 1978 : 123) ได้ศึกษาและสรุปไว้ดังนี้

1. ผู้ใหญ่จะเกิดการเรียนรู้ได้ดีกว่า หากว่าเรื่องนั้นตรงกับความต้องการและความสนใจของตนเอง

2. ผู้ใหญ่จะเกิดการเรียนรู้ที่ดีกว่า หากเรื่องเกี่ยวข้องกับชีวิตของตนเอง ไม่ใช่เรื่องไกลตัวหรือเรื่องยังมองไม่เห็นประโยชน์ที่จะนำไปใช้

3. ประสบการณ์เป็นแหล่งวิทยาการที่มีคุณค่าสำหรับการเรียนรู้ ผู้ใหญ่แต่ละคนจะสั่งสมประสบการณ์ในชีวิตมาอย่างมากมาย ในการเรียนรู้ควรได้เอาประสบการณ์เหล่านั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์

4. ผู้ใหญ่ต้องการเป็นผู้นำตนเองโดยผู้ใหญ่เข้าใจว่าตนเองเป็นผู้ที่บรรลุนิติภาวะ สามารถที่จะทำสิ่งใดได้ด้วยตนเอง สามารถนำตนเองได้โดยไม่ต้องมีผู้อื่นมาคอยชี้แนะอย่างละเอียดละออ

5. ผู้ใหญ่จะมีบุคลิกภาพแตกต่างกันออกไปเรื่อย ๆ เมื่อมีอายุมากขึ้น ในการเรียนรู้ผู้ใหญ่แต่ละคนจะมีความแตกต่างกันออกไปด้วย นอกจากนี้การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ยังขึ้นอยู่กับการจัดสภาพแวดล้อมที่สะดวกสบาย ไม่เป็นรูปแบบจนเกินไป และในขณะที่กำลังเรียนยังต้องการทราบผลความก้าวหน้าของตนเองจากแบบประเมินผลตนเอง แต่ไม่ชอบการประเมินผลแบบให้คะแนน

จากลักษณะเด่นของชุดพัฒนาตนเองดังกล่าวแล้ว การใช้ชุดพัฒนาตนเองที่จะสร้างขึ้นอาจเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพได้ ซึ่งการสร้างชุดพัฒนาตนเองจะประกอบด้วยบทเรียนโมดูลย่อย ๆ จำแนกตามสมรรถภาพหลักและสมรรถภาพย่อยที่เป็นผลจากการวิเคราะห์ความต้องการ

บทเรียนโมดูล หมายถึง กิจกรรมการเรียนซึ่งจัดขึ้น เพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้และแสดงสมรรถภาพที่จะพัฒนาอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลาย ๆ อย่าง (ชมพันธุ์ กุญชร ณ อยุธยา. 2525 : 2) ซึ่งมีส่วนสอดคล้องกับคำอธิบายของ วิชัย วงษ์ใหญ่ (2521 : 87) ว่า บทเรียนโมดูลเป็นกิจกรรมการเรียนที่จัดขึ้นเพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้และแสดงถึงสมรรถภาพที่จะฝึกอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างก็ได้ โดยมีลักษณะสมบูรณ์ในตัวเอง มีวัตถุประสงค์แน่นอนและอย่างชัดเจนซึ่ง ฮูสตัน (Houston. 1972 : 10) ได้อธิบายเชิงคำนึงถึงประโยชน์ใช้สอยว่าเป็นชุดประสบการณ์การเรียนรู้ที่จัดขึ้นเพื่ออำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้มากที่สุดตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ บทเรียนโมดูลจึงเป็นการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่มีลักษณะสมบูรณ์ภายในตัวของมันเอง มีการจัดแบ่งออกเป็นหน่วย ซึ่งในแต่หน่วยจะประกอบด้วยกิจกรรมการเรียนที่หลากหลายแตกต่างกัน ใช้สื่อการเรียนหลาย ๆ อย่าง สามารถใช้เรียนด้วยตนเองเป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มก็ได้ โดยมีเป้าหมายเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน

บทเรียนโมดูลเป็นนวัตกรรมทางการเรียนการสอนที่เกิดขึ้นเมื่อปลายทศวรรษ 1960 และมีการพัฒนาโดยลำดับ (Meyer. 1979 : 24) ในสหรัฐอเมริกาได้นำบทเรียนโมดูลมาฝึก

สมรรถภาพความเป็นครูในรูปแบบการฝึกหัดครูแบบสมรรถฐาน (competency-based teacher education) (ชมพันธุ์ กุญชร ณ อยุธยา. 2525 : 11) บทเรียนโมดูลนั้นมีส่วนประกอบของชุดหลายลักษณะ ขึ้นอยู่กับหน่วยงานที่พัฒนาชุดฝึกว่าจะกำหนดให้มีส่วนประกอบใดบ้าง ดังกรณีชุดพัฒนาตนเองที่องค์การศึกษาวิทยาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติจัดทำ ประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ดังนี้ (1) ชื่อชุด (2) สารบัญ (3) บทนำ (4) วัตถุประสงค์ (5) เนื้อหา (6) แบบประเมินผลตนเอง (7) เอกสารอ่านประกอบ (ถ้ามี) และ (8) รายชื่อเอกสารอ้างอิง (UNESCO. 1985 : G) ชุดพัฒนาที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติร่วมกับกระทรวงศึกษาธิการจัดทำขึ้นนั้นประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ดังนี้ (1) ชื่อชุด (2) คำนำ (3) สารบัญ (4) บทนำและจุดมุ่งหมาย (5) แนวคิด (6) เนื้อหา (7) แบบประเมินผลตนเอง (8) รายชื่อเอกสารอ้างอิง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2528)

จากชุดพัฒนาตนเองของหน่วยงานทั้ง 3 แห่งจะมีส่วนคล้ายคลึงและแตกต่างจากแนวคิดของนักวิชาการบ้าง อาทิ ฮูสตัน และคนอื่น ๆ (Houston and others. 1972 : 11 - 12) ที่กำหนดองค์ประกอบไว้ 5 ประการคือ (1) เค้าโครงละเอียด (2) วัตถุประสงค์ (3) การประเมินผลเบื้องต้น (4) การประเมินผลก่อนเรียน (5) กิจกรรมการเรียน (6) การประเมินผลหลังเรียน และ (7) การเรียนซ่อมเสริม

จากส่วนประกอบของชุดพัฒนาของหน่วยงานทางการศึกษาทั้ง 3 และแนวคิดนักวิชาการมีส่วนประกอบหลักคือส่วนที่เป็น ชื่อชุด สารบัญ คำนำ วัตถุประสงค์ เนื้อหาและแบบประเมินผลตนเอง อันเป็นส่วนประกอบที่จำเป็นต้องมี ส่วนประกอบอื่น เช่น คำแนะนำการใช้ชุดคำชี้แจงขั้นตอนการพัฒนา เอกสารอ่านประกอบ หรือรายชื่อเอกสารอ้างอิงนั้นขึ้นอยู่กับความเหมาะสมที่ผู้พัฒนาชุดจะกำหนด ดังนั้น ส่วนประกอบของชุดพัฒนาตนเองที่สมบูรณ์ควรมี (1) หลักการและเหตุผล (2) จุดมุ่งหมาย (3) การประเมินผลก่อนการเรียน (4) เนื้อหาและกิจกรรม (5) เอกสารอ่านประกอบ (6) เอกสารอ้างอิง (7) การประเมินผลหลังการเรียน ซึ่งมีรายละเอียดและขั้นตอนการสร้างชุดพัฒนาตนเองดังนี้

1. หลักการและเหตุผล เป็นคำอธิบายหรือคำชี้แจงเกี่ยวกับหน่วยการเรียนการสอนที่สร้างขึ้นโดยเน้นให้เห็นความสำคัญ 2 ประการ คือ

1.1 อธิบายวัตถุประสงค์ และความสำคัญของหน่วยการเรียนการสอน โดยการอ้างอิงทฤษฎีข้อมูลที่เป็นจริงและหรือการปฏิบัติ

1.2 แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยการสอนและจุดมุ่งหมายของการเรียนการสอนกับหลักสูตรทั้งหมด

หลักการและเหตุผลจะช่วยอธิบายถึงความสำคัญของสมรรถภาพที่ต้องการจะพัฒนาในหน่วยการสอน ช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงความคาดหวังของหลักสูตรทั้งหมดและได้เห็นอย่างชัดแจ้งถึงความสัมพันธ์สอดคล้องกันของจุดมุ่งหมายที่กำหนดขึ้นตามบทบาทความรับผิดชอบและหน้าที่ของผู้ที่ประกอบอาชีพนั้น เช่น แพทย์ พยาบาล ครู นอกจากนั้นหลักการและเหตุผลยังช่วยให้ผู้เรียนได้เข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถภาพในหน่วยการสอนที่กำลังเรียนกับสมรรถภาพในหน่วยอื่น ๆ ที่ตนจะต้องแสดงความสามารถก่อนที่จะจบหลักสูตร การจัดหน่วยการเรียนการสอนตามบทบาทและหน้าที่ของผู้เรียน และสอดคล้องกับหลักสูตรรวมนั้น ช่วยให้ผู้สร้างหลักสูตรได้มองเห็นหลักสูตรทั้งระบบ มิใช่แต่เพียงบางส่วนเท่านั้น

2. จุดมุ่งหมาย จุดมุ่งหมายในหน่วยการเรียนการสอนทำหน้าที่ 2 อย่าง คือ

2.1 ช่วยเป็นสื่อที่เชื่อมโยงจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ความคาดหวังและวิธีการสอนต่าง ๆ ให้ผู้เรียนและอาจารย์ผู้สอนทราบ

2.2 ช่วยให้อาจารย์ผู้สอนได้วางแผนและประเมินผลจุดมุ่งหมาย วิธีการสอน และผลการสอนของตน

จุดมุ่งหมายเป็นส่วนที่ช่วยวางโครงสร้างของหน่วยการเรียนการสอน นอกจากจะช่วยระบุสมรรถภาพที่ผู้เรียนจะต้องแสดงออกแล้ว จุดมุ่งหมายยังช่วยเสนอแนะกิจกรรมการเรียน ซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนได้บรรลุถึงสมรรถภาพที่ระบุไว้ จุดมุ่งหมายในหน่วยการเรียนการสอนส่วนใหญ่เขียนเป็นจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม (behavioral objective) ซึ่งจะต้องแสดงถึงพฤติกรรมของผู้เรียนที่คาดหวัง อาจประกอบด้วยพฤติกรรมด้านความรู้ความคิด (cognitive

behaviors) พฤติกรรมด้านความรู้สึก (affective behaviors) และพฤติกรรมด้านการปฏิบัติ (performance behaviors) จุดมุ่งหมายควรเขียนในลักษณะที่สามารถประเมินผลได้ด้วยความมั่นใจว่าผู้เรียนได้แสดงพฤติกรรมตามที่ระบุไว้ในจุดมุ่งหมาย

3. การประเมินผลก่อนการเรียนจะต้องเป็นจริงและมีเหตุผลโดยคำนึงถึงเวลาทั้งของผู้สอนและผู้เรียน การประเมินผลก่อนการเรียนอาจกระทำได้โดยผู้เรียนแสดงสมรรถภาพในการทดสอบข้อเขียน หรือ สอบปากเปล่า หรือการทดสอบอย่างอื่น ทั้งชนิดที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้งแบบปรนัย และไม่เป็นปรนัยทั้งหมด การอภิปรายระหว่างอาจารย์ผู้สอนและผู้เรียน การถามคำถามเพื่อให้ทราบถึงความสนใจและความต้องการของผู้เรียน และการสังเกตปฏิกิริยาของผู้เรียนก็อาจใช้เป็นวิธีการประเมินผลก่อนการเรียนที่มีประสิทธิภาพได้ การประเมินผลก่อนเรียนไม่จำกัดอยู่ในวิธีการใดวิธีการหนึ่งเท่านั้น

4. เนื้อหาและกิจกรรมการเรียน หมายถึง เนื้อหาและงานที่จะให้ผู้เรียนทำเพื่อช่วยให้ได้เรียนรู้ และบรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่ระบุไว้ เนื้อหาและกิจกรรมการเรียนควรมีลักษณะดังนี้

4.1 ช่วยให้ผู้เรียน ได้เรียนรู้ตามความสามารถของตนเอง

4.2 จัดให้เป็นการเรียนเฉพาะบุคคล ทั้งนี้หมายความว่า กิจกรรมการเรียนควรจะได้สนองความต้องการและความสามารถ เจตคติ ความพร้อม และวิธีการเรียนของแต่ละบุคคล

4.3 กิจกรรมการเรียนที่จัดขึ้น ควรเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ฝึกปฏิบัติตามจุดมุ่งหมายที่ระบุไว้

5. เอกสารอ่านประกอบ ในกรณีต้องการให้ศึกษาเพิ่มเติม

6. เอกสารอ้างอิง เป็นเอกสารที่ใช้ศึกษาค้นคว้าทางหลักวิชาการในการสร้างชุดการเรียน

7. การประเมินผลหลังการเรียน วิธีการประเมินผลหลังการเรียน อาจจะแตกต่างกันได้หลายอย่าง เช่นเดียวกับวิธีการประเมินผลก่อนการเรียน สิ่งที่สำคัญก็คือ จะต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหน่วยการสอน การที่ผู้เรียนจะจบหน่วยการเรียนการสอนหน่วยนั้นได้ขึ้นอยู่กับการแสดงสมรรถภาพตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในการประเมินผลหลังการเรียน การประเมินผลหลังการเรียนจัดขึ้นเพื่อวัดในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

7.1 เพื่อพิจารณาว่าผู้เรียนสามารถแสดงสมรรถภาพที่ระบุไว้ในจุดมุ่งหมายได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้หรือไม่ หรือว่าจำเป็นจะต้องจัดกิจกรรมซ่อมเสริมให้เรียนใหม่ และกิจกรรมนั้นควรจะเป็นกิจกรรมเดิมที่เรียนมาแล้ว หรือควรจะเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นใหม่

7.2 ถ้าผู้เรียนไม่สามารถแสดงสมรรถภาพตามที่ระบุไว้ ข้อบกพร่องนี้อยู่ที่

7.2.1 ผู้เรียนไม่มีความสามารถ แรงจูงใจ หรือความพยายาม

7.2.2 ชุดฝึกไม่เหมาะสมหรือไม่มีประสิทธิภาพ หรือ

7.2.3 จุดมุ่งหมายคาดหวังผลที่ไม่เป็นจริง

การประเมินผลหลังการเรียนมุ่งหมายที่จะเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้แสดงความสามารถว่าได้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ นอกจากนี้การประเมินผลหลังการเรียนยังช่วยชี้ให้เห็นถึงข้อบกพร่องในการเรียนการสอนและช่วยชี้แนวทางที่จะแก้ไขด้วย ข้อมูลที่ได้จากการประเมินหลังการเรียนจะเป็นประโยชน์ในการแสดงถึงพัฒนาการทางการเรียนของผู้เรียนและประสิทธิภาพของหน่วยการเรียน ดังนั้นการประเมินผลหลังการเรียนจึงควรมีลักษณะดังนี้

(1) ประเมินผลสมรรถภาพที่ระบุไว้ในจุดมุ่งหมายด้วยวิธีการที่เชื่อถือได้

(2) การประเมินผลเฉพาะสมรรถภาพที่ระบุไว้ในจุดมุ่งหมายที่ระบุไว้เป็นสมรรถภาพพื้นฐานก่อนเริ่มหน่วยการสอนนั้นหรือก่อนเริ่มหลักสูตร

(3) การประเมินผลหลังการเรียนควรจัดทำทั้งในระหว่างเรียนและหลังการเรียน

(4) การประเมินผลหลังการเรียนจะต้องเป็นจริงและมีเหตุผลโดยคำนึงถึงเวลาทั้งของผู้ประเมินและผู้เรียน

<u>ขั้นตอนการสร้างชุดพัฒนาตนเอง</u>

การสร้างชุดพัฒนาตนเองมีขั้นตอนสำคัญหลายขั้นตอน พารีคและรัว (Pareek and Roa. 1980 : 103) ได้เสนอไว้ 7 ขั้นตอนดังนี้ (1) ระบุความจำเป็นในการพัฒนา (2) รวบรวมข้อมูลเพื่อตรวจสอบความจำเป็นในการพัฒนา (3) วางแผนพัฒนาชุดฝึกด้วยตนเอง (4) กำหนด

วัตถุประสงค์ของชุดฝึกด้วยตนเอง (5) เลือกเนื้อหาและประสบการณ์การเรียน (6) ตัดสินใจเลือกส่วนประกอบของชุดฝึกด้วยตนเองที่จะใช้ (7) ลงมือเขียน

องค์การศึกษา วิทยาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งประชาชาติ (UNESCO. 1985 : G) ได้เสนอการพัฒนาชุดฝึกด้วยตนเองไว้ 9 ขั้นตอนดังนี้ (1) พิจารณาจุดมุ่งหมายของการพัฒนา (2) เลือกจุดมุ่งหมายที่สามารถพัฒนาด้วยชุดพัฒนาด้วยตนเอง (3) กำหนดหัวเรื่อง (4) กำหนดหัวเรื่องย่อยของแต่ละหัวเรื่อง (5) กำหนดวัตถุประสงค์ (6) กำหนดเนื้อหา (7) กำหนดแบบประเมินผลตนเอง (8) ตรวจสอบเนื้อหาเปรียบเทียบกับความจำเป็นและประชากรเป้าหมาย (9) ลงมือเขียน นอกจากนั้น ส่วนฮูสตันและคณะได้เสนอไว้ 4 ขั้นตอน คือ (1) ขั้นการวางแผน (2) ขั้นการผลิต (3) ขั้นการทดสอบต้นแบบ (4) ขั้นประเมินผล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ขั้นการวางแผน (planning) เป็นขั้นพิจารณาองค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ ของโปรแกรมทั้งหมด ประกอบด้วย ปรัชญาการเรียน ปัญหาการเรียน ลักษณะของผู้เรียนและนำทางหรือจุดมุ่งหมายย่อย กิจกรรมการเรียน สื่อและวิธีการประเมินผล นอกจากนี้ยังกล่าวถึงรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการใช้บทเรียน กล่าวโดยสรุปภารกิจของผู้สร้างบทเรียนโมดูลในขั้นวางแผนนี้จะสิ้นสุดที่การเขียนโครงร่างรายละเอียดของตัวบทเรียนโมดูล (specification of module)

2. ขั้นการผลิต (production) เป็นขั้นแสวงหาและรวบรวมสื่อการเรียนต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ในขั้นการวางแผน สื่อการเรียนเหล่านี้อาจใช้วิธีการได้หลายอย่าง เช่น การเช่าซื้อ การสร้างใหม่ขึ้นเอง หรือการปรับปรุงจากสิ่งที่มีอยู่แล้ว สิ่งสำคัญที่ผู้สร้างบทเรียนโมดูลจะต้องระลึกอยู่เสมอก็คือ ผลที่เกิดจากการดำเนินงานในขั้นนี้ก็คือ บทเรียนโมดูลที่เสร็จสมบูรณ์พร้อมที่จะนำไปทดลองใช้เพื่อเป็นการหาคุณภาพต่อไป

3. ขั้นทดสอบต้นแบบ (prototype testing) เป็นการนำเอาบทเรียนโมดูลที่เสร็จสมบูรณ์แล้วไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง ในการทดลองนี้อาจใช้วิธีการที่แตกต่างกันได้หลายวิธีและในระหว่างการทดลองใช้จำเป็นจะต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เพื่อใช้ในการประเมินประสิทธิภาพของบทเรียนโมดูลทั้งหมด หรือเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่งของบทเรียนโมดูลก็ได้

4. ขั้นประเมินผล (evaluation) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เพื่อการตรวจสอบประสิทธิภาพ ประกอบด้วยการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ของบทเรียนตั้งแต่ จุดมุ่งหมาย กิจกรรมการเรียน สื่อ และผลที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ยังต้องมีการประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ปฏิกริยาที่ผู้เรียนมีต่อบทเรียนโมดูล เวลาที่ใช้ในการเรียน ตลอดจนวิธีการจัดการ

การสร้างบทเรียนโมดูลจำเป็นต้องมีข้อมูลย้อนกลับในขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อการนำข้อมูลไปปรับปรุงบทเรียนให้มีประสิทธิภาพสูง ฮูสตัน และคนอื่น ๆ (Houston and others. 1972 : 4) ได้กล่าวว่า "ไม่มีบทเรียนโมดูลใด ๆ ที่เสร็จสมบูรณ์เรียบร้อย แต่หากจะต้องมีการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา"

งานวิจัยที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพชุดพัฒนาตนเองในระดับอุดมศึกษาที่แสดงให้เห็นถึงผลการเรียนรู้ดีว่าการสอนปกติมีหลายหัวเรื่อง อาทิ กาญจนา อินทรสุนานนท์ (2526 : 40 - 43) ได้ศึกษาเรื่องการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเรื่องเพลงพื้นบ้านภาคกลางของนิสิตปริญญาตรี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร โสภาพรรณ อมตะเดชะ (2526 : 43 - 44) ได้ศึกษาเกี่ยวกับชุดฝึกวิชาศิลปประดิษฐ์ของนักศึกษาวิทยาลัยครูสวนดุสิต ในต่างประเทศมีการสร้างชุดฝึกตนเองวิชาสามัญต่าง ๆ เช่น ภาษา ชีววิทยา คณิตศาสตร์ ปรากฏผลทั้ง 2 ทางคือ แตกต่างและไม่พบความแตกต่าง กลุ่มที่พบความแตกต่าง อาทิ ดิชเนอร์, เดล และซาสเซอร์ (Dishner. 1974 : 6495 - A ; Dale. 1974 : 646 - A ; Sasscer. 1974 : 6957 - A) ส่วนกลุ่มที่ไม่พบความแตกต่าง ได้แก่ คอกกี้และพาร์ริช (Caucci. 1974 : 3000 - A ; Parish. 1981 : 555 - A)

นอกจากใช้ชุดการเรียนด้วยตนเองกับการเรียนการสอนปกติแล้ว ยังมีการนำมาใช้ในการพัฒนาสมรรถภาพบุคลากรในหลายด้านหลายสาขา อาทิ สมบัติ สุวรรณพิทักษ์ (2529 : 196) ได้สร้างชุดฝึกอบรมทางไกลเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพเกี่ยวกับการประเมินโครงการของศูนย์การศึกษาภาค และศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด จากการตรวจสอบประสิทธิภาพชุดฝึกด้วยตนเองเป็นไปตามเกณฑ์ 90/90 และทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนก่อนใช้ชุดฝึกด้วยตนเอง

และหลังการใช้ชุดฝึกด้วยตนเองก็ให้ผลแตกต่างกัน ผลวิจัยของนภาพร สิงหทัต (2531) ที่พัฒนาชุดการสอนรายบุคคลเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพทางการวิจัยสำหรับครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำการก็ได้ผลอย่างเดียวกัน นอกจากนั้นก็มีการศึกษาโครงสร้างชุดการเรียนด้วยตนเองเพื่อทักษะทางภาษาของผู้บริหารโดย คาลาบรีส (Calabrese. 1982 : 27 - A) ทักษะความสัมพันธ์โดย พิโคราโร (Pecoraro. 1982 : 700 - A) สมรรถภาพทางการดำเนินการอาชีวศึกษาโดย เบเลย์ (Bailey. 1984 : 2124 - A) ซึ่งต่างก็ตรวจสอบว่ามีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ และกลุ่มตัวอย่างมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเรียนรู้ดีขึ้น กล่าวคือ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนแตกต่างจากเดิมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้ชี้ให้เห็นว่า การเรียนด้วยตนเองสอดคล้องกับวัยผู้ใหญ่ที่มีพื้นฐานทางการศึกษาพอสมควร มีความรับผิดชอบต่อตนเอง มีหน้าที่การงานทำอยู่แล้ว มีความต้องการเรียนรู้เฉพาะอย่างเพื่อเสริมสมรรถภาพในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับคุณลักษณะของกลุ่มเป้าหมายของผู้วิจัย จึงเลือกใช้รูปแบบที่ตอบสนองการฝึกสมรรถภาพผู้นำด้วยการสร้างแรงจูงใจแก่ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดกรมอาชีวศึกษาโดยใช้ลักษณะชุดดังนี้

1. เป็นชุดการเรียนรู้ที่ยึดสมรรถภาพเป็นหลัก (competency-based instruction)
2. สร้างตามแนวคิดในการพัฒนาสื่อการเรียนการสอนตามแนวโมดูล ที่ใช้หลักการเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นรายบุคคล ตอบสนองตามความแตกต่างระหว่างบุคคล
3. ใช้หลักการเรียนรู้ที่ทำให้ผู้เรียนทราบผลการเรียนทันที

รูปแบบของบทเรียนโมดูลใช้แนวคิดประสมประสาน มีองค์ประกอบ 7 ประการ คือ

1. หลักการและเหตุผล
2. จุดมุ่งหมาย
3. การประเมินผลก่อนการเรียน
4. เนื้อหาและกิจกรรม
5. เอกสารอ่านประกอบ
6. เอกสารอ้างอิง
7. การประเมินผลหลังการเรียน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพัฒนา (research and development) มีความมุ่งหมายเพื่อการสร้างและหาประสิทธิภาพชุดพัฒนาตนเอง เรื่องเทคนิคการจูงใจในการทำงานให้แก่ผู้บริหารวิชาการ ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ลักษณะของชุดพัฒนาประกอบด้วยหน่วยการเรียนที่สร้างจากสาระที่ผ่านการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ จัดเรียงลำดับความต่อเนื่องของเนื้อหา มีองค์ประกอบเหมาะสมตามหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ จัดพิมพ์รูปเล่มเหมาะสำหรับการพกพาเพื่อให้สอดคล้องกับการศึกษาด้วยตนเองในช่วงเวลาและสถานที่ที่สะดวกของแต่ละบุคคล

<u>ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง</u>

การวิจัยครั้งนี้มีประชากรและกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวข้องจำนวน 10 กลุ่ม ดังนี้

1. ผู้เชี่ยวชาญเชิงเนื้อหาเกี่ยวกับเทคนิคการจูงใจในการทำงาน สำหรับผู้บริหารวิชาการ ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษาจำนวน 7 คน (รายชื่อปรากฏในภาคผนวก ก)

2. ผู้ทรงคุณวุฒิที่ใช้ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาและโครงสร้าง 9 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทดสอบหาความเชื่อมั่นของแบบสำรวจความต้องการของผู้บริหารวิชาการ ประกอบด้วยหัวหน้าคณะวิชาจำนวน 25 คน และหัวหน้าแผนกวิชาจำนวน 25 คน รวม 50 คน

3. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสำรวจความต้องการของผู้บริหารวิชาการ ได้แก่ หัวหน้าคณะวิชาจำนวน 120 คน และหัวหน้าแผนกวิชาจำนวน 228 คน รวม 348 คน

4. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทดสอบหาคุณภาพของแบบทดสอบฉบับรวมของชุดพัฒนาตนเอง ประกอบด้วยหัวหน้าคณะวิชาจำนวน 15 คน และหัวหน้าแผนกวิชาจำนวน 15 คน รวม 30 คน

5. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทดลองหาประสิทธิภาพของชุดพัฒนาตนเอง 3 ครั้ง เป็นบุคคลที่เป็นหัวหน้าคณะวิชาและหัวหน้าแผนกวิชาที่ไม่ซ้ำกับบุคคลในข้อ 4 ดังนี้

ครั้งที่ 1 หัวหน้าคณะวิชาจำนวน 1 คน และหัวหน้าแผนกวิชาจำนวน 1 คน รวม 2 คน

ครั้งที่ 2 หัวหน้าคณะวิชาจำนวน 2 คน และหัวหน้าแผนกวิชาจำนวน 2 คน รวม 4 คน

ครั้งที่ 3 หัวหน้าคณะวิชาจำนวน 15 คน และหัวหน้าแผนกวิชาจำนวน 15 คน รวม 30 คน แต่กลุ่มตัวอย่างที่สามารถดำเนินการทดลองได้ครบขั้นตอนครั้งที่ 3 นี้ และนำข้อมูลมาวิเคราะห์ได้ ประกอบด้วยหัวหน้าคณะวิชาจำนวน 14 คน หัวหน้าแผนกวิชาจำนวน 14 คน รวม 28 คน

6. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการติดตามผลการใช้ชุดพัฒนาตนเองประกอบด้วยบุคคล 3 ประเภท จำนวนทั้งหมด 273 คน ได้แก่

6.1 ฝ่ายบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยหัวหน้าสถานศึกษาและผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษา ในสถานศึกษาที่มีผู้ใช้ชุดพัฒนาตนเองจำนวน 83 คน

6.2 ผู้ร่วมงาน ประกอบด้วยบุคคลที่ทำการสอน หรือปฏิบัติงานส่งเสริมการสอนในคณะวิชาและแผนกวิชาของผู้ใช้ชุดพัฒนาตนเองจำนวน 162 คน

6.3 ผู้ใช้ชุดพัฒนาตนเอง ประกอบด้วยหัวหน้าคณะวิชาจำนวน 14 คน หัวหน้าแผนกวิชาจำนวน 14 คน รวม 28 คน ซึ่งเป็นผู้บริหารวิชาการ

<u>ขั้นตอนการวิจัย</u>

การวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสมรรถภาพหลักของเทคนิคการจูงใจในการทำงานที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารวิชาการ

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างชุดพัฒนาตนเอง

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างแบบทดสอบและแบบประเมินตนเองเพื่อวัดสมรรถภาพด้านเทคนิคการจูงใจในการทำงาน

ขั้นตอนที่ 4 การหาประสิทธิภาพของชุดพัฒนาตนเองที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น แบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 การหาประสิทธิภาพของชุดพัฒนาตนเองตามเกณฑ์ 90/90

ตอนที่ 2 การทดสอบหานัยสำคัญของคะแนนก่อนและหลังการใช้ชุดพัฒนาตนเอง

ตอนที่ 3 การติดตามผลการใช้ชุดพัฒนาตนเอง

รายละเอียดของการดำเนินการแต่ละขั้นตอนมีดังนี้

<u>ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสมรรถภาพหลักของเทคนิคการจูงใจในการทำงานที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารวิชาการ</u>

จุดมุ่งหมายของการวิจัยขั้นตอนนี้ คือ เพื่อกำหนดสมรรถภาพหลักด้านเทคนิคการจูงใจที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารวิชาการ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับดังนี้

1. ศึกษาสมรรถภาพผู้นำด้านเทคนิคการจูงใจในการทำงาน จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์หาสมรรถภาพหลัก สมรรถภาพย่อย เพื่อนำมากำหนดกรอบสมรรถภาพด้านเทคนิคการจูงใจ ได้ 5 สมรรถภาพหลัก และแต่ละสมรรถภาพหลักมีสมรรถภาพย่อยหลายสาระ (รายละเอียดปรากฏในภาคผนวก ค)

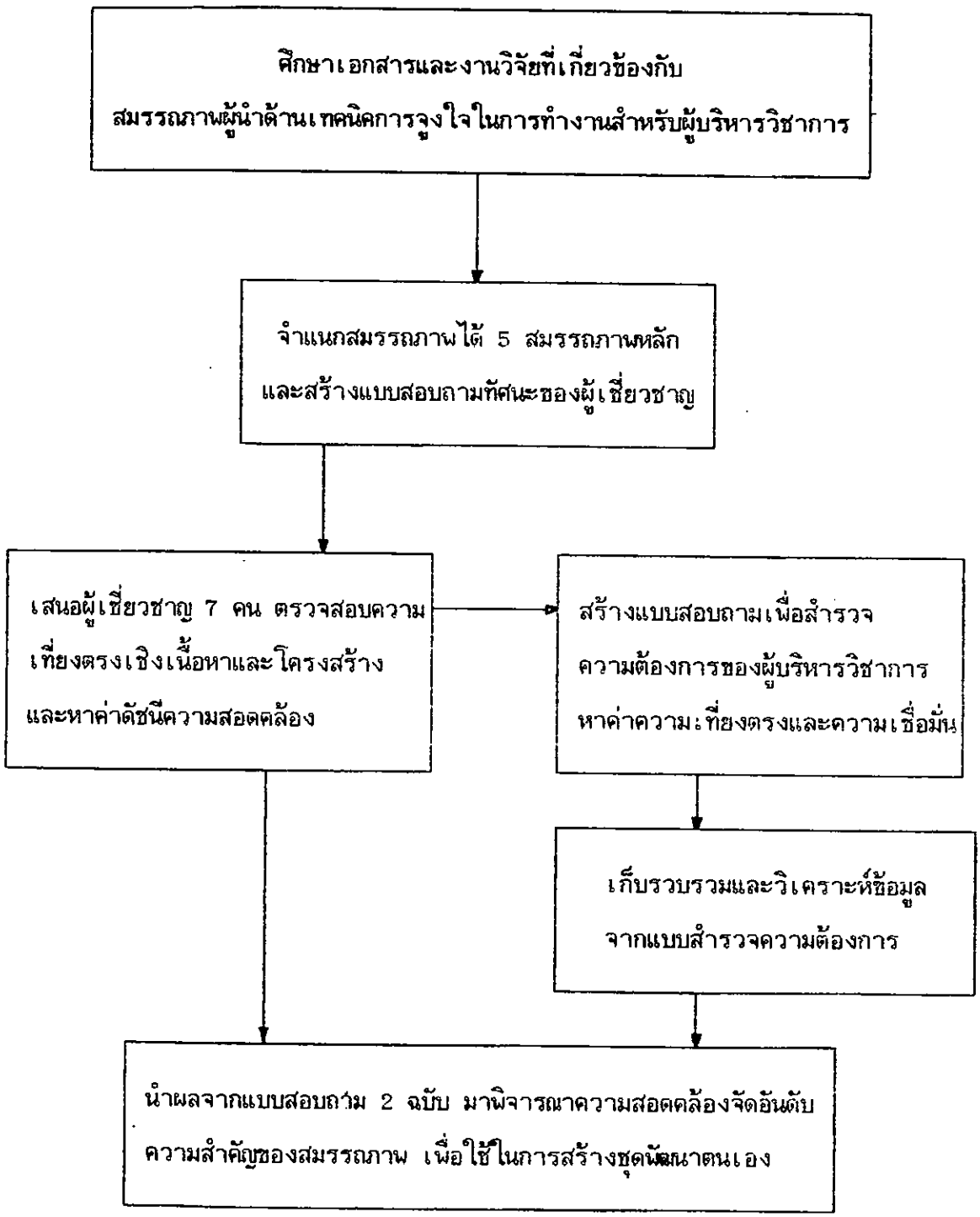
2. สร้างแบบสอบถามครอบคลุมสาระสมรรถภาพด้านเทคนิคการจูงใจในการทำงานที่วิเคราะห์ได้จากการศึกษาเอกสารในข้อ 1 (ภาคผนวก ค) นำแบบสอบถามนี้ไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 7 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงและโครงสร้างของเนื้อหา แล้วนำข้อมูลคำตอบ ความคิดเห็นมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Objective Congruence : IOC) ดังได้แสดงไว้ในตาราง 2

3. นำสาระจากคำตอบแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป กับข้อเสนอแนะเพิ่มเติมมาสร้างเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เพื่อใช้สำรวจความต้องการของผู้บริหารวิชาการ (ภาคผนวก ง)

4. นำแบบสำรวจความต้องการของผู้บริหารวิชาการไปหาความเที่ยงตรง และความเชื่อมั่นแล้วนำไปเก็บข้อมูลจริงจากกลุ่มตัวอย่าง 348 คน

5. นำผลข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญกับผลการสำรวจความต้องการของผู้บริหารวิชาการมาจัดพิจารณาจัดอันดับความสำคัญของสมรรถภาพด้านเทคนิคจูงใจ เพื่อเลือกสาระไปสร้างเป็นชุดพัฒนาตนเองในขั้นตอนการวิจัยที่ 2 ต่อไป

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 นี้ ได้แสดงไว้ในภาพประกอบ 15



ภาพประกอบ 15 ขั้นตอนการวิจัยที่ 1

การสำรวจความต้องการของผู้บริหารวิชาการ ประชากรที่ใช้ในครั้งนี้เป็นผู้บริหารวิชาการระดับหัวหน้าคณะวิชาและหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษาได้รับการแต่งตั้งและอยู่ในระหว่างปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งดังกล่าวในปีพุทธศักราช 2535 กระจายอยู่ทุกจังหวัด จำนวน 12 เขตการศึกษา มีจำนวนสถานศึกษาทั้งสิ้น 209 แห่ง และมีผู้บริหารวิชาการจำนวน 2,518 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้บริหารวิชาการระดับหัวหน้าคณะวิชาและหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ซึ่งเลือกมาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (multi-stage sampling) ได้ผู้บริหารวิชาการจำแนกเป็นหัวหน้าคณะวิชา 120 คน และหัวหน้าแผนกวิชาจำนวน 228 คน โดยดำเนินตามลำดับดังนี้

ขั้นที่ 1 ประมาณกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 (α = .05) เมื่อเทียบจากตารางขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 345 คน ที่ควรเลือกจากประชากรทั้งหมด (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. 2531 : 260 ; อ้างอิงมาจาก Yamane. 1967)

ขั้นที่ 2 สุ่มสถานศึกษาจากเขตการศึกษาทั้ง 12 เขตด้วยวิธีสุ่มแบบแบ่งชั้น (stratified random sampling) โดยมีเขตการศึกษาเป็นชั้น (strata) และมีสถานศึกษาเป็นหน่วยสุ่ม (sampling unit) สุ่มมาคิดเป็นร้อยละ 25 ของแต่ละชั้น ได้จำนวนสถานศึกษาคิดเป็น 48 แห่ง ดังแสดงในตาราง 1

ขั้นที่ 3 สุ่มผู้บริหารวิชาการในแต่ละสถานศึกษาที่ได้จากขั้นที่ 2 มาคิดเป็นร้อยละ 60 จากจำนวนหัวหน้าคณะวิชาและหัวหน้าแผนกวิชา ด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) ได้จำนวนผู้บริหารวิชาการ 348 คน ดังแสดงไว้ในตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนผู้บริหารวิชาการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในแต่ละสถานศึกษา

เขตการศึกษา	จำนวนสถานศึกษา	จำนวนคิดเป็นร้อยละ 25	จำนวนคิดเป็นร้อยละ 60 ของผู้บริหารวิชาการ	
			หัวหน้าคณะ	หัวหน้าแผนก
กรุงเทพมหานคร	18	4	10	19
1	7	2	6	12
2	9	2	6	11
3	23	5	12	24
4	12	3	8	14
5	19	4	9	19
6	17	4	12	24
7	21	5	12	24
8	20	5	8	14
9	13	3	8	14
10	18	4	10	19
11	17	4	10	19
12	15	3	7	15
รวม	209 แห่ง	48 แห่ง	120 คน	228 คน
			348 คน	

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ความต้องการพัฒนาของผู้บริหารวิชาการครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ข้อมูลจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการวิเคราะห์ความสอดคล้อง (Index of Objective Congruence) ของผู้เชี่ยวชาญนำมาสร้างเป็นแบบสำรวจความต้องการ โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ (ภาคผนวก ง)

การหาคุณภาพของเครื่องมือด้านความเที่ยงตรง (validity) ผู้วิจัยนำแบบสำรวจเสนออาจารย์ผู้ควบคุมปริญญานิพนธ์จำนวน 3 คน ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาจำนวน 3 คน และด้านเครื่องมือวิจัยจำนวน 3 คน เพื่อตรวจสอบด้านเนื้อหา และโครงสร้าง แล้วจึงนำมาปรับปรุง ส่วนการหาความเชื่อมั่น (reliability) ผู้วิจัยนำแบบสำรวจที่สร้างไปทดลองกับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง แต่มีตำแหน่งทางการบริหารวิชาการเช่นเดียวกันจำนวน 50 คน เป็นหัวหน้าคณะวิชา 25 คน หัวหน้าแผกวิชา 25 คน โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ 0.81 (r_{tt} = 0.81)

นำแบบสำรวจที่สมบูรณ์แล้วไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 348 คน ได้แบบสอบถามคืนและสมบูรณ์ นำมาวิเคราะห์ได้ 339 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 97.41

นำผลวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญกับผลจากแบบสำรวจความต้องการของผู้บริหารวิชาการมาพิจารณาจัดอันดับความสำคัญของสมรรถภาพเทคนิคการจูงใจ

<u>ขั้นตอนที่ 2 การสร้างชุดพัฒนาตนเอง</u>

จุดมุ่งหมายในการวิจัยขั้นตอนนี้คือ สร้างชุดพัฒนาตนเอง ซึ่งมีลักษณะดังนี้

1. เป็นชุดการเรียนรู้ที่ยึดสมรรถภาพเป็นหลัก (competency-based instruction)

2. สร้างชุดการเรียนตามแนวคิดในการพัฒนาสื่อชุดการเรียนการสอนตามแบบโมดูลที่เน้นหลักการเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นรายบุคคลและตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคล

3. ใช้หลักการเรียนรู้ที่ทำให้ผู้เรียนทราบผลการเรียนทันที

รายละเอียดในแต่ละขั้นตอนมีดังนี้

1. คัดสรรสมรรถภาพหลักและสมรรถภาพย่อยที่ได้จัดอันดับความสำคัญไว้แล้วจากการวิจัยขั้นตอนที่ 1 ซึ่งเป็นสมรรถภาพที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหารวิชาการที่อยู่ในเกณฑ์มากเป็น

หลักมาสร้างเป็นชุดพัฒนาตนเอง 1 ชุด มีสาระครอบคลุมโครงสร้าง หลักของเทคนิคการจูงใจในการทำงาน

2. ยกร่างหัวข้อที่เป็นสมรรถภาพหลักและสมรรถภาพย่อยที่ได้จากข้อ 1 ดังต่อไปนี้

2.1 กำหนดสมรรถภาพหลัก 1 สมรรถภาพเป็นเนื้อหาและกิจกรรมของหน่วยการเรียน 1 หน่วย

2.2 สมรรถภาพย่อย ๆ นำมากำหนดเป็นจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม เนื้อหา กิจกรรมการเรียน และการประเมินผลในแต่ละหน่วย

3. กำหนดและยกร่างหน่วยการเรียนโดยใช้รูปแบบจากการประสมประสานแนวคิด ซึ่งมีองค์ประกอบ 7 ประการ คือ หลักการและเหตุผล จุดมุ่งหมาย การประเมินผลก่อนเรียน เนื้อหาและกิจกรรมการเรียน เอกสารอ่านประกอบ เอกสารอ้างอิง การประเมินผลหลังเรียน

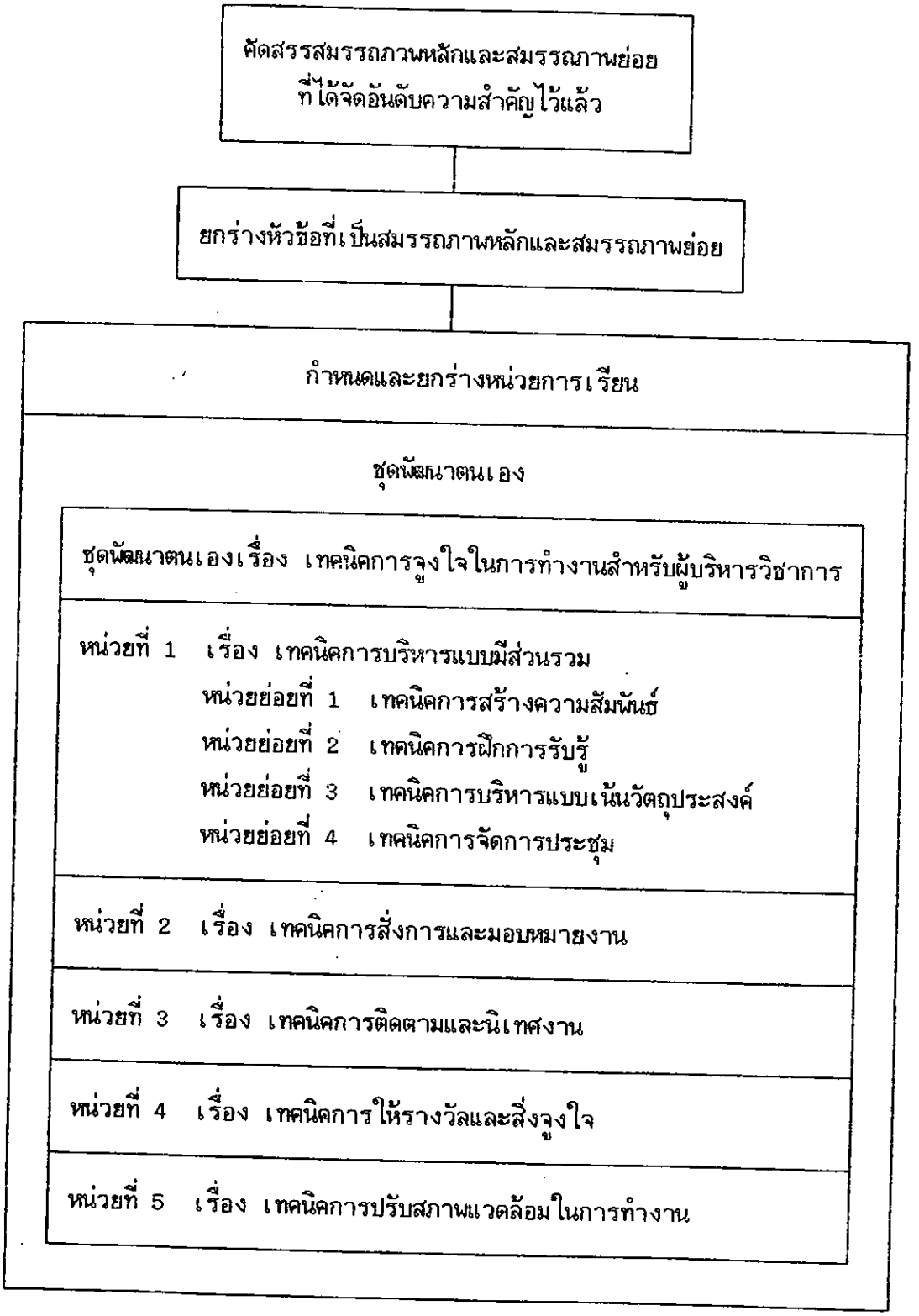
4. ให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 4 คน ตรวจสอบโครงร่างของชุดพัฒนาตนเอง และพิจารณาความเหมาะสมขององค์ประกอบทั้งหมดที่ผู้วิจัยร่างขึ้น (ภาคผนวก ญ)

5. ปรับปรุงโครงร่างของชุดพัฒนาตนเองตามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ดังรายละเอียดในบทที่ 4

6. เขียนรายละเอียดสาระของหน่วยการเรียน

7. รวบรวมจัดทำเป็นชุดพัฒนาตนเองที่สมบูรณ์เพื่อทดลองหาประสิทธิภาพของชุดต่อไป

ลำดับงานที่สร้างสมบูรณ์แล้วในขั้นตอนที่ 2 นี้ ได้แสดงไว้ในภาพประกอบ 16 และชุดพัฒนาตนเองที่เป็นผลจากการวิจัยได้จัดไว้ในภาคผนวก ญ



ภาพประกอบ 16 ขั้นตอนการวิจัยที่ 2

<u>ขั้นตอนที่ 3 การสร้างแบบทดสอบและแบบประเมินผลตนเองเพื่อวัดสมรรถภาพผู้บริหารวิชาการด้านเทคนิคการจูงใจในการทำงาน</u>

ในการวิจัยขั้นตอนที่ 3 มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างแบบทดสอบและแบบประเมินผลตนเองวัดสมรรถภาพด้านเทคนิคการจูงใจ การสร้างและวิเคราะห์แบบประเมินก่อนและหลังเรียนในการเขียนรายละเอียดของหน่วยการเรียนแต่ละหน่วยได้สร้างแบบทดสอบและแบบประเมินก่อนเรียนและหลังเรียน เพื่อให้ผู้เรียนได้ทราบผลการเรียนทันที ประกอบด้วยแบบทดสอบและแบบประเมิน 2 ชุด คือ แบบทดสอบฉบับรวมกับแบบทดสอบและแบบประเมินประจำชุด (ภาคผนวก ญ หลังคู่มือการใช้ชุดพัฒนาตนเอง) ผลการหาคุณภาพของเครื่องมือ แบบทดสอบ และแบบประเมินได้เสนอไว้ในบทที่ 4 ขั้นตอนที่ 3

1. แบบทดสอบฉบับรวม มีจุดมุ่งหมายเพื่อใช้วัดพฤติกรรมเรียนรู้ของกลุ่มตัวอย่างก่อนและหลัง ซึ่งได้ดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1.1 จากจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรมในแต่ละบทเรียน ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ตารางลำดับเนื้อหาและความสำคัญ (table of specification) ตามแบบตารางของชวาล แพรัตกุล (2525 : 145) จากนั้นจึงนำมาเขียนข้อสอบตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ลักษณะข้อสอบเป็นข้อสอบแบบเลือกตอบชนิด 4 ตัวเลือก กับอธิบายสั้น ๆ ในกรณีที่ต้องการให้แสดงความคิดเห็นในเชิงอธิบายและแก้ปัญหา

1.2 นำข้อสอบแต่ละจุดมุ่งหมายมารวมกันเป็นแบบทดสอบเพื่อใช้ทดสอบก่อนใช้ชุดพัฒนาตนเอง และหลังการใช้ชุดพัฒนาตนเองครบทุกชุด

1.3 ผู้วิจัยได้นำแบบทดสอบฉบับรวมที่สร้างขึ้นไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นจากผู้บริหารระดับหัวหน้าคณะวิชาและหัวหน้าแผนกวิชา ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 30 คน ซึ่งเป็นคนละกลุ่มกับกลุ่มที่จะใช้ในการทดลองหาประสิทธิภาพของชุดพัฒนาตนเอง เพื่อนำมาวิเคราะห์หาคุณภาพของแบบทดสอบในประเด็นต่อไปนี้ (รายละเอียดปรากฏในภาคผนวก ซ)

ข้อสอบแบบเลือกตอบ วิเคราะห์ค่าความยากของแบบทดสอบรายข้อและอำนาจจำแนกของแบบทดสอบรายข้อโดยวิธีการจำแนกกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำร้อยละ 27 ของ จุง เต ฟาน (Chung-Teh Fan)

วิเคราะห์ค่าการกระจายของคะแนน ใช้วิเคราะห์พิสัย (range) คือ ค่าความแตกต่างของคะแนนสูงสุดกับคะแนนต่ำสุด

ค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบ ใช้สูตรการคำนวณของ Kuder Richardson-20 (KR-20)

2. การสร้างแบบทดสอบและแบบประเมินตนเองประจำชุดพัฒนาตนเองแต่ละหน่วยการเรียนมีจุดมุ่งหมายเพื่อใช้วัดหรือประเมินพฤติกรรมการเรียนรู้ของกลุ่มตัวอย่างก่อนและหลังการศึกษา ชุดพัฒนาตนเองแต่ละหน่วย เพื่อประเมินตนเองว่าควรจะศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องใด

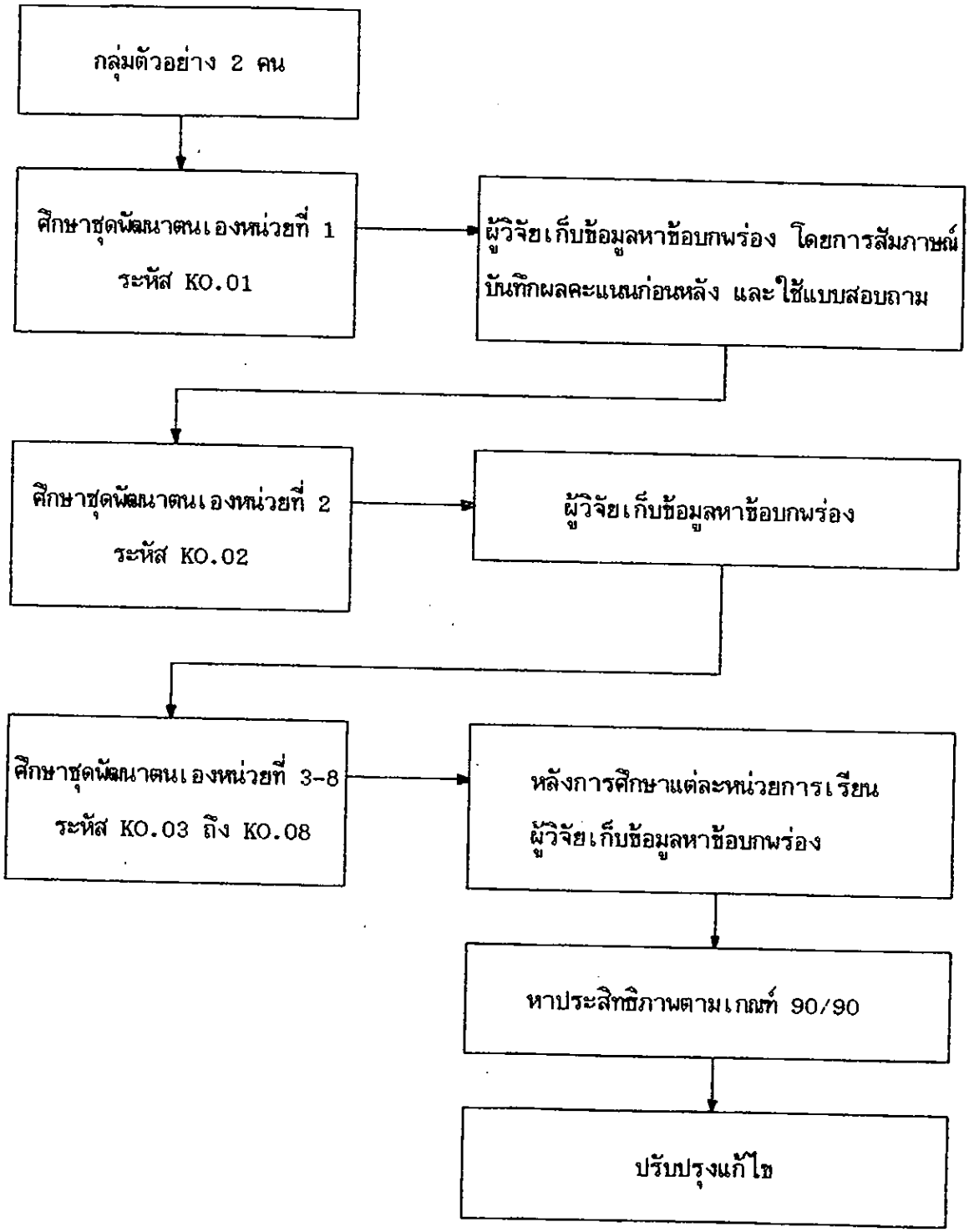
แบบทดสอบประจำชุดพัฒนาตนเองแต่ละหน่วยการเรียน สร้างขึ้นโดยอาศัยหลักความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ เนื้อหา และข้อทดสอบตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ทุกข้อ และลักษณะของข้อทดสอบก็เป็นปรนัยแบบคำตอบ 4 ตัวเลือก แบบคำตอบสั้น ๆ และแบบประเมินตนเอง การหาคุณภาพของแบบทดสอบไม่ต้องลองทำซ้ำอีก เพราะข้อสอบแบบเลือกตอบของแต่ละหน่วยการเรียนได้รวบรวมเป็นแบบทดสอบฉบับรวม ซึ่งผ่านการหาคุณภาพมาแล้ว จะต่างกันเฉพาะแบบคำตอบสั้นและแบบประเมินตนเอง

<u>ขั้นตอนที่ 4 การหาประสิทธิภาพของชุดพัฒนาตนเองที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น</u>

ในการวิจัยตอนที่ 4 การหาประสิทธิภาพของชุดพัฒนาตนเองผู้วิจัยได้แบ่งเป็น 3 ตอน คือ การหาประสิทธิภาพของชุดพัฒนาตนเองตามเกณฑ์ 90/90 การทดสอบนัยสำคัญของคะแนนก่อนและหลังการใช้ชุดพัฒนาตนเอง และการติดตามผลการใช้ชุดพัฒนาตนเองโดยการสำรวจทัศนะต่อการใช้ชุดพัฒนาตนเองสำหรับผู้บริหารวิชาการ ของฝ่ายบริหารในสถานศึกษา ผู้ร่วมงานและผู้ใช้ชุดพัฒนาตนเองหรือผู้บริหารวิชาการ

ตอนที่ 1 การหาประสิทธิภาพของชุดพัฒนาตนเองตามเกณฑ์ 90/90 ผู้วิจัยกำหนดขั้นตอนการตรวจสอบประสิทธิภาพ 3 ครั้ง คือ

ครั้งที่ 1 เป็นการตรวจสอบประสิทธิภาพโดยการนำชุดพัฒนาตนเอง ให้หัวหน้าคณะวิชาและหัวหน้าแผนกวิชา 2 คนเป็นผู้ศึกษา มีการเก็บรวบรวมข้อมูล 3 วิธีผสมผสานกัน ได้แก่ (1) สัมภาษณ์ผู้เรียนถึงความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ ความยากง่ายเนื้อหา กิจกรรมที่ให้ปฏิบัติ เวลาที่ใช้ในการเรียน (2) บันทึกผลของคะแนนทั้งก่อนและหลังเรียน ในบัตรบันทึกคะแนนของผู้เรียนแต่ละคน (3) ใช้แบบสอบถามความคิดเห็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า และข้อมูลข้อ (2) ได้นำมาวิเคราะห์หาประสิทธิภาพตามเกณฑ์ 90/90 (ตาราง 5) การสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นแบบประมาณค่ามีจุดมุ่งหมายเพื่อให้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารวิชาการจำนวน 2 คน ได้แสดงความคิดเห็นต่อชุดพัฒนาตนเองแต่ละหน่วยการเรียนใน 2 ลักษณะคือ แสดงความคิดเห็นต่อข้อความที่สอบถามเพื่อประมาณค่า 4 ระดับว่า เห็นด้วยในระดับดีมาก ดี พอใช้ หรือควรปรับปรุง และระบุข้อบกพร่องของชุดพัฒนาตนเองในข้อทดสอบแบบปลายเปิด (ภาคผนวก จ) ซึ่งข้อคิดที่ได้จากทั้ง 2 ลักษณะผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์เพื่อเป็นแนวทางการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของชุดพัฒนาตนเองให้มีความถูกต้องมากขึ้น กระบวนการหาคุณภาพของแบบสอบถามดำเนินการเช่นเดียวกับแบบสำรวจความต้องการของผู้บริหารวิชาการที่ได้กล่าวไว้ในขั้นตอนวิจัยที่ 1 ขั้นตอนในการทดลองใช้ชุดพัฒนาครั้งที่ 1 ได้แสดงไว้ในภาพประกอบ 17



ภาพประกอบ 17 ขั้นตอนในการทดลองใช้ชุดพัฒนาตนเองครั้งที่ 1

ครั้งที่ 2 ตรวจสอบประสิทธิภาพของชุดพัฒนาตนเองโดยกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 4 คน ซึ่งเป็นหัวหน้าคณะวิชา จำนวน 2 คน และหัวหน้าแผนกวิชา จำนวน 2 คน ผู้วิจัยเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเหมือนกับครั้งที่ 1 (ตาราง 5) แต่เพิ่มเติมขั้นตอนของการสัมภาษณ์โดยการให้กลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 คน (ภาคผนวก ช) อภิปรายหาข้อบกพร่องร่วมกัน โดยผู้วิจัยทำหน้าที่บันทึกข้อบกพร่องที่ได้จากการอภิปรายนั้นมาปรับปรุงแก้ไข (รายละเอียดปรากฏในภาคผนวก ฉ)

ครั้งที่ 3 ตรวจสอบประสิทธิภาพชุดพัฒนาตนเอง โดยนำไปใช้กับกลุ่มทดลองที่เป็นหัวหน้าคณะวิชาและหัวหน้าแผนกวิชา ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) ไว้จำนวน 30 คน แต่ใช้ในการวิจัยได้จริง ๆ 28 คน จำแนกเป็นหัวหน้าแผนกวิชาจำนวน 14 คน และหัวหน้าคณะวิชาจำนวน 14 คน กลุ่มตัวอย่างอีก 2 คนไม่สามารถเข้าร่วมได้ถึงสิ้นสุดการทดลอง ทั้งนี้เพราะคนที่ 1 ได้รับคำสั่งให้เตรียมเข้ารับการอบรมในตำแหน่งที่สูงขึ้น และคนที่ 2 ได้รับคำสั่งให้มาปฏิบัติงานนโยบายในส่วนกลาง ในขั้นนี้เป็นการทดลองภาคสนามใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 28 คน เพื่อให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของชุดพัฒนาตนเองที่เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคลและพัฒนาในระหว่างปฏิบัติหน้าที่ปกติ กลุ่มตัวอย่างแต่ละคนจึงอาจใช้เวลาในแต่ละชุดไม่เท่ากัน ดังนั้นการศึกษาและการเก็บข้อมูลผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการ ดังนี้

1. ประสานงานกับคณะกรรมการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือเพื่อเตรียมการทดลองดังนี้

1.1 แจ้งในที่ประชุมคณะกรรมการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้าสถานศึกษาหรือตัวแทน เพื่อทำความเข้าใจถึงขั้นตอนและกระบวนการตลอดการทดลอง โดยให้แต่ละสถานศึกษาที่มีบุคลากรได้รับเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างได้เตรียมการเบื้องต้น อาทิ แต่งตั้งและมอบหมายหน้าที่ผู้ประสานงานประจำสถานศึกษา และแจ้งกำหนดโดยสังเขปให้กลุ่มตัวอย่างทราบล่วงหน้า

1.2 อาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือทำหนังสือราชการ (ภาคผนวก ข หนังสือที่ ศธ 0910.06/อศภ.511) แจ้งหัวหน้าสถานศึกษา

2. ผู้วิจัยและตัวแทนอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือเดินทางไปประสานงานกับอาชีวศึกษาจังหวัด ซึ่งเป็นองค์กรให้ความสะดวกในการประสานงานกับสถาบันสังกัดกรมอาชีวศึกษาในแต่ละจังหวัด ทำการชี้แจงแนวปฏิบัติกับผู้ประสานงานของแต่ละสถานศึกษาและกลุ่มตัวอย่างดังต่อไปนี้

2.1 แนวปฏิบัติหลังจากได้รับชุดพัฒนาตนเอง (รายละเอียดปรากฏในภาคผนวก ญ คู่มือการใช้ชุดพัฒนาตนเอง)

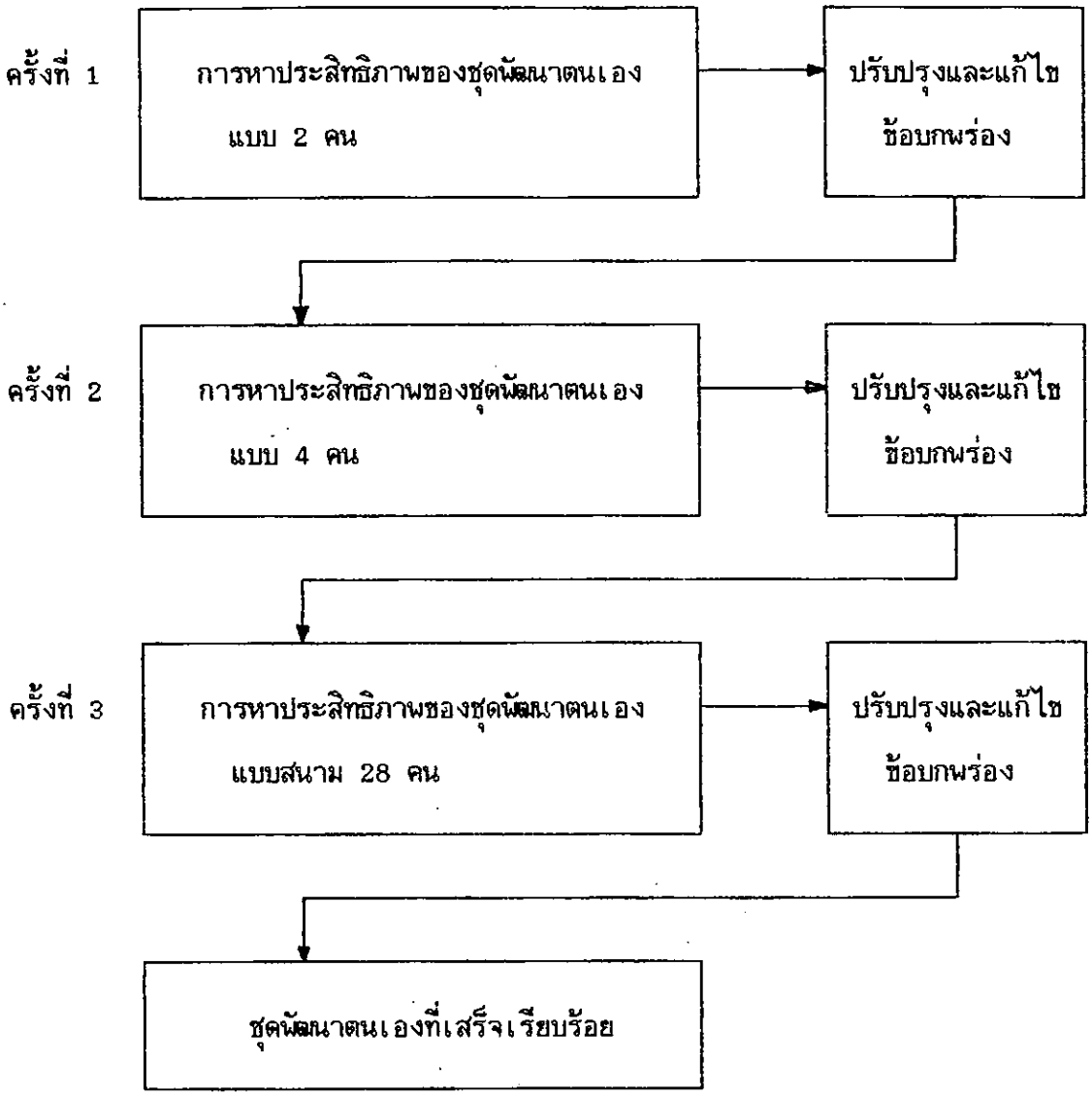
2.2 การกำหนดข้อตกลงเบื้องต้นและตารางนิเทศ

2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

3. การจัดกระทำข้อมูลและการเสนอผลวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้แสดงไว้ในตาราง 7

4. ผู้วิจัยได้ปรับปรุงแก้ไขเสร็จเป็นชุดพัฒนาตนเองที่เรียบร้อย

ขั้นตอนการทดลองหาประสิทธิภาพทั้ง 3 ครั้ง ในขั้นตอนที่ 2 นี้ ได้แสดงไว้ในภาพประกอบ 18



ภาพประกอบ 18 ขั้นตอนการหาประสิทธิภาพของชุดพัฒนาตนเอง

ตอนที่ 2 การทดสอบนัยสำคัญของคะแนนก่อนและหลังการใช้ชุดพัฒนาตนเอง จากการทดลองครั้งที่ 3 ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลการทดสอบก่อนและหลังการใช้ชุดพัฒนาตนเอง โดยใช้แบบทดสอบฉบับรวม แล้วจึงนำคะแนนมาวิเคราะห์เปรียบเทียบทางสถิติ โดยใช้ค่า t (Ferguson. 1981 : 180)

ตอนที่ 3 การติดตามผลการใช้ชุดพัฒนาตนเอง การติดตามผลการใช้ชุดพัฒนาตนเองกระทำหลังจากกลุ่มตัวอย่างแต่ละคนเสร็จสิ้นจากการศึกษาครบทุกชุดแล้ว 1 สัปดาห์ โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเทคนิคการจูงใจในการทำงานของผู้บริหารวิชาการ ผู้ใช้ชุดพัฒนาตนเองซึ่งเป็นผู้บริหารวิชาการ ฝ่ายบริหารสถานศึกษา และผู้ร่วมงาน จำนวน 273 คน

ลักษณะแบบสอบถาม ระบุข้อคำถามที่ครอบคลุมเทคนิคการจูงใจพัฒนาตนเองทั้ง 5 ด้าน ให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้รับการพัฒนา เปรียบเทียบก่อนการพัฒนาและหลังพัฒนา การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือลำดับขั้นตอนเช่นเดียวกับแบบสอบถามความต้องการของผู้บริหารวิชาการ

<u>การวิเคราะห์ข้อมูล</u>

ในการวิจัยและพัฒนาชุดพัฒนาตนเอง ผู้วิจัยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 2 ประเภท คือ

1. ข้อมูลเชิงคุณภาพ เป็นข้อมูลที่ได้จากการสังเกต สัมภาษณ์ผู้เรียนในขณะใช้และหลังการใช้ชุดพัฒนาตนเองและการอภิปรายกลุ่มเพื่อหาข้อบกพร่องร่วมกัน เพื่อสืบค้นปัญหาและอุปสรรคในการใช้ชุดพัฒนาตนเอง นำผลมาวิเคราะห์ ตีความหมายและสรุปเป็นแนวทางในการปรับปรุง

2. ข้อมูลเชิงปริมาณ

2.1 วิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับเทคนิคการจูงใจในการทำงานสำหรับผู้บริหารวิชาการด้วยค่าดัชนีความสอดคล้อง

2.2 วิเคราะห์ความต้องการของผู้บริหารวิชาการโดยการพัฒนาเทคนิคการจูงใจในการทำงานใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2.3 วิเคราะห์หาคุณภาพของแบบทดสอบฉบับรวม ได้แก่ ค่าอำนาจจำแนกใช้วิธีวิเคราะห์โดยจำแนกกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำร้อยละ 27 ตามวิธีของ จุง เต ฟาน (Chung-Teb Fan) และหาความเชื่อมั่นโดยใช้สูตร KR-20

2.4 วิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทดลองหาประสิทธิภาพของชุดพัฒนาตนเองต่อชุดพัฒนาด้วยตนเองโดยใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2.5 วิเคราะห์หาประสิทธิภาพของชุดพัฒนาด้วยตนเอง

2.5.1 ทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยก่อนเรียนและหลังเรียนโดยใช้การทดสอบที (t-test)

2.5.2 วิเคราะห์ตามเกณฑ์ 90/90

2.5.3 วิเคราะห์การติดตามผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ใช้ชุดพัฒนาตนเองโดยใช้ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์เนื้อหาจากคำถามปลายเปิดโดยการแจกแจงความถี่ของคำตอบ

<u>สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล</u>

1. หาความเชื่อมั่นของแบบสำรวจความต้องการของผู้บริหารวิชาการกลุ่มโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha coefficient) ของครอนบาค (Cronbach. 1970)

$$r_{tt} = \frac{K}{K-1}\left[1 - \frac{\Sigma S^2_i}{S^2_t}\right]$$

เมื่อ r_{tt} = ความเชื่อมั่นของแบบทดสอบ

K = จำนวนข้อของแบบทดสอบ

S^2_i = ความแปรปรวนของคะแนนข้อหนึ่ง ๆ

S^2_t = ความแปรปรวนของคะแนนทั้งหมด

2. หาค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบ (reliability) โดยใช้สูตรการคำนวณของ Kuder Richardson-20 (KR-20)

$$r_{tt} = \frac{K}{K - 1}\left[1 - \frac{\Sigma pq}{S^2_t}\right]$$

เมื่อ r_{tt} = ความเชื่อมั่นของแบบทดสอบ

K = จำนวนค่าตามในแบบทดสอบ

p = สัดส่วนของคนที่ตอบถูก

q = สัดส่วนของคนที่ตอบผิด $(1 - p)$

S^2_t = ความแปรปรวนของคะแนนทั้งฉบับ

3. ทดสอบความมีนัยสำคัญทางสถิติของคะแนนเฉลี่ยก่อนและหลังเรียน โดยใช้สูตร (Ferguson. 1981 : 180)

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

เมื่อ D = ความแตกต่างระหว่างคะแนนก่อนและหลังการทดสอบ

ΣD = ผลรวมของความแตกต่างระหว่างคะแนนก่อนและหลังการทดสอบ

N = จำนวนผู้สอบ

4. หาประสิทธิภาพของชุดพัฒนาตนเอง จากสูตร E_1/E_2 (จันทร์ฉาย เตมิยาคาร. 2529 : 8.13-8.14)

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

เมื่อ E_1 = ประสิทธิภาพของกระบวนการ

X = คะแนนรวมของแบบทดสอบระหว่างเรียน

A = คะแนนเต็มของคะแนนทดสอบระหว่างเรียน

N = จำนวนผู้เรียน

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

เมื่อ E_2 = ประสิทธิภาพของผลลัพธ์

F = คะแนนรวมของผลลัพธ์หลังเรียน

B = คะแนนเต็มของการสอบหลังเรียน

N = จำนวนผู้เรียน

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังต่อไปนี้

<u>ขั้นตอนที่ 1 ผลการศึกษาสมรรถภาพหลักของเทคนิคการจูงใจในการทำงานที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารวิชาการ</u>

จุดมุ่งหมายของการวิจัยขั้นตอนนี้คือ เพื่อกำหนดสมรรถภาพหลักและสมรรถภาพย่อยเกี่ยวกับเทคนิคการจูงใจในการทำงานที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารวิชาการแบ่งเป็น 3 ลำดับคือ ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องวิเคราะห์สมรรถภาพหลักและสมรรถภาพย่อย นำสาระที่ได้เสนอผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องด้วยแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสมรรถภาพด้านเทคนิคการจูงใจในการทำงาน และสำรวจความต้องการของผู้บริหารวิชาการในการขอรับการพัฒนาเกี่ยวกับสาระต่าง ๆ ของเทคนิคการจูงใจในการทำงาน ปรากฏผลตามลำดับดังนี้

<u>ลำดับ 1 ผลจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</u>

ผลจากการศึกษาได้สาระของสมรรถภาพหลักและสมรรถภาพย่อยของเทคนิคการจูงใจในการทำงานของผู้บริหารวิชาการดังต่อไปนี้

1. เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง กลยุทธ์ที่อยู่บนพื้นฐานหลักการและทฤษฎีการจูงใจที่เชื่อว่า หากบุคคลในองค์การได้มีส่วนร่วมในกำหนดนโยบาย วิธีการ เป้าหมาย และอื่น ๆ จะทำให้มีแรงจูงใจในการทำงานนั้นยิ่งขึ้น มีสาระหลักดังต่อไปนี้

1.1 เทคนิคการสร้างความสัมพันธ์ เป็นเทคนิคพื้นฐานในการสร้างสัมพันธภาพระหว่างตนเองกับผู้อื่นเพื่อประสิทธิภาพในการสร้างความร่วมมือ

1.2 เทคนิคการฝึกการรับรู้ เป็นเทคนิคช่วยให้สามารถวิเคราะห์ข้อดีข้อเสียของตนเอง ระมัดระวังความรู้สึกและอารมณ์ของตนเองในการติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่น

1.3 เทคนิคการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นเทคนิคที่มีจุดเด่นให้ผู้บริหารและผู้ร่วมงานกำหนดวัตถุประสงค์และมีการประเมินผลร่วมกัน

1.4 เทคนิคการสร้างกลุ่มคุณภาพงาน (Q.C.C) เป็นเทคนิคการทำงานเป็นคณะโดยการรวมตัวเพื่อสร้างคุณภาพงานร่วมกันอย่างเต็มใจ

1.5 เทคนิคการประชุม เป็นเทคนิคที่มีประโยชน์ในการสื่อสาร ชี้แจง สร้างความเข้าใจอันดี ตลอดจนปรึกษาหารือ ขอคำแนะนำ ขอความคิดเห็นและเพื่อเป็นการประสานงานร่วมกัน

1.6 เทคนิคการอภิปรายกลุ่ม เป็นเทคนิคที่สามารถนำไปใช้ในการทำงานร่วมกันในรูปแบบของการปรึกษาหารือ แสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความรู้ได้อย่างกว้างขวาง

2. เทคนิคการสั่งการและมอบหมายงาน เป็นเทคนิคที่สำคัญอยู่บนพื้นฐานหลักการและแนวคิด เมื่อคนได้งานตรงกับความสามารถและมีการสื่อสารเข้าใจตรงกันจะมีแรงจูงใจในการทำงาน จำแนกสาระหลักได้ดังนี้

2.1 เทคนิคการวิเคราะห์คนให้เหมาะสมกับงาน

2.2 เทคนิคการสื่อสารเพื่อสั่งการและมอบหมายงาน

3. เทคนิคการติดตามและนิเทศงาน เป็นเทคนิคต่อเนื่องจากการสั่งการและมอบหมายงาน อยู่บนพื้นฐานหลักการและแนวคิดที่ว่า หากผู้บริหารให้ความใส่ใจ ติดตาม ชี้แนะ ช่วยเหลือเมื่อพบอุปสรรคและปัญหาจะทำให้ผู้ปฏิบัติมีขวัญและกำลังใจดีขึ้น จำแนกสาระหลักสำคัญได้ดังนี้

3.1 เทคนิคการติดตามและเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการนิเทศ

3.2 เทคนิคการชี้แนะ

4. เทคนิคการให้รางวัลและสิ่งล่อใจ เป็นเทคนิคเพื่อเสริมแรงให้คนมีกำลังใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น เนื่องจากได้รับผลตอบแทนที่พอใจมีสาระสำคัญดังนี้

4.1 เทคนิคการชมเชย

4.2 เทคนิคการเสนอความดีความชอบ

4.3 เทคนิคการมอบหมายหน้าที่เพื่อขยายความรับผิดชอบ

4.4 เทคนิคการให้โอกาสก้าวหน้า

5. เทคนิคการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นเทคนิคที่อยู่บนพื้นฐานหลักการและทฤษฎีที่ว่า ความสะดวกสบายและบรรยากาศในการทำงานช่วยจูงใจในการทำงาน มีสาระหลักดังนี้

5.1 เทคนิคการปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางกายภาพ

5.2 เทคนิคการปรับปรุงสภาพแวดล้อมชีวะ-เคมี

5.3 เทคนิคการปรับปรุงสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม

<u>ลำดับ 2 ผลการตรวจสอบด้านเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิคการจูงใจในการทำงาน</u>

สาระสำคัญที่เป็นสมรรถภาพหลักและสมรรถภาพย่อยของเทคนิคการจูงใจในการทำงานของผู้บริหารวิชาการที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามเพื่อหาความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ 7 คน ปรากฏผลการวิเคราะห์ดังแสดงไว้ในตาราง 2

ตาราง 2 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้อง ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสาระสำคัญของสมรรถภาพด้านเทคนิคการจูงใจในการทำงานสำหรับผู้บริหารวิชาการ

สาระหลักของสมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน	ความถี่ของระดับความคิดเห็น N = 7			ดัชนีความสอดคล้อง
	จำเป็น	ไม่แน่ใจ	ไม่จำเป็น	
<u>ตอนที่</u> 1 สาระหลักของสมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน				
1. เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม	7	0	0	1.00
2. เทคนิคการสั่งการและมอบหมายงาน	7	0	0	1.00
3. เทคนิคการติดตามผลและการนิเทศงาน	7	0	0	1.00
4. เทคนิคการให้รางวัลและสิ่งจูงใจ	7	0	0	1.00
5. เทคนิคการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน	7	0	0	1.00
<u>ตอนที่</u> 2 สาระหลักและสาระย่อยของสมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน				
1. <u>เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม</u> หมายถึง กลยุทธ์การบริหารที่อยู่บนพื้นฐานหลักการที่เชื่อว่าหากบุคคล				

ตาราง 2 (ต่อ)

สาระหลักของสมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน	ความถี่ของระดับความคิดเห็น N = 7			ดัชนีความสอดคล้อง
	จำเป็น	ไม่แน่ใจ	ไม่จำเป็น	
ในองค์การได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย วิธีการและอื่น ๆ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย จะทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้นในการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในประเด็นต่อไปนี้	7	0	0	1.00
1.1 <u>การสร้างความสัมพันธ์</u> เป็นเทคนิคที่จะนำไปใช้ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองคือให้เป็นผู้มีความจริงใจเปิดเผย ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เชื่อถือและหวังดีต่อผู้อื่น	7	0	0	1.00

ตาราง 2 (ต่อ)

สาระหลักของสมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน	ความถี่ของระดับความคิดเห็น N = 7			ดัชนีความสอดคล้อง
	จำเป็น	ไม่แน่ใจ	ไม่จำเป็น	
<u>สาระที่จำเป็น</u>				
1.1.1 ความหมายและความสำคัญของการสร้างความสัมพันธ์	7	0	0	1.00
1.1.2 รูปแบบจำลอง "หน้าต่างหัวใจ" (Johari Window)	4	3	0	0.57
1.1.3 หลักการสำคัญสำหรับการสร้างความสัมพันธ์	7	0	0	1.00
1.1.4 ข้อจำกัดในการสร้างความสัมพันธ์	5	2	0	0.7
1.2 <u>การฝึกการรับรู้</u> (sensitivity training) เป็นเทคนิคที่เน้นฝึกตนเองให้เป็นผู้มีความสามารถในการเป็นผู้ฟังที่ดี ผู้พูดที่ดี และมี				

ตาราง 2 (ต่อ)

สาระหลักของสมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน	ความถี่ของระดับความคิดเห็น N = 7			ดัชนีความสอดคล้อง
	จำเป็น	ไม่แน่ใจ	ไม่จำเป็น	
ประสาทไวต่อความรู้สึกและท่าทางของผู้อื่น ตลอดจนสามารถสรุปและแปลความหมายจากสิ่งที่ได้รับรู้ได้	7	0	0	1.00
<u>สาระที่จำเป็น</u>				
1.2.1 การฝึกการเป็นผู้ฟังที่ดี	7	0	0	1.00
1.2.2 การฝึกการเป็นผู้พูดที่ดี	7	0	0	1.00
1.2.3 การฝึกการสรุปและแปลความหมายจากสิ่งที่รับรู้ในขณะสนทนา	7	0	0	1.00
<u>ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม</u>				
(1) ควรเพิ่มการคาดคะเนท่าทีหรือความรู้สึกของผู้อื่น	1	0	0	0.14
(2) ควรเน้นคำว่า "สำหรับผู้บริหาร"	1	0	0	0.14

ตาราง 2 (ต่อ)

สาระหลักของสมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน	ความถี่ของระดับความคิดเห็น N = 7			ดัชนีความสอดคล้อง
	จำเป็น	ไม่แน่ใจ	ไม่จำเป็น	
1.3 <u>การบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์</u> เป็นเทคนิคการบริหารที่เน้นให้ผู้เข้าร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการบริการโดยตรง	7	0	0	1.00
<u>สาระที่จำเป็น</u>				
1.3.1 ความหมายและความสำคัญของการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์	7	0	0	1.00
1.3.2 หลักการเบื้องต้นของการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์	7	0	0	1.00
1.3.3 ขั้นตอนการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์	7	0	0	1.00

ตาราง 2 (ต่อ)

สาระหลักของสมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน	ความถี่ของระดับความคิดเห็น N = 7			ดัชนีความสอดคล้อง
	จำเป็น	ไม่แน่ใจ	ไม่จำเป็น	
1.3.4 ข้อจำกัดของการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์	7	0	0	1.00
<u>ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม</u>				
(1) ควรเพิ่มกรณีตัวอย่างในการนำ MBO ไปใช้ในการบริหาร	2	0	0	0.28
(2) ควรเพิ่มการวิเคราะห์เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ลำดับงานที่สำคัญขององค์การ	1	0	0	0.14
1.4 <u>การจัดการประชุม</u> เป็นเทคนิคที่มีประโยชน์ในการสื่อสาร ชี้แจง สร้างความเข้าใจอันดี การปรึกษาหารือ ตลอดจนการอภิปรายเพื่อหาแนวทางร่วมกัน	7	0	0	1.00

ตาราง 2 (ต่อ)

สาระหลักของสมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน	ความถี่ของระดับความคิดเห็น N = 7			ดัชนีความสอดคล้อง
	จำเป็น	ไม่แน่ใจ	ไม่จำเป็น	
<u>สาระที่จำเป็น</u>				
1.4.1 ประเภทของการประชุม	7	0	0	1.00
1.4.2 การเตรียมการจัดประชุม	7	0	0	1.00
1.4.3 การนำการประชุม	7	0	0	1.00
1.4.3.1 การประกาศ การชี้แจง การแจ้งให้ทราบ การปรึกษาหารือ	7	0	0	1.00
1.4.3.2 การกระตุ้นเพื่อให้เกิดการอภิปรายกลุ่มและการสรุปประเด็นการอภิปราย	7	0	0	1.00
1.4.4 การบันทึกการประชุม	4	2	1	0.42
1.4.5 การสรุปผลการประชุม	7	0	1	1.00

ตาราง 2 (ต่อ)

สาระหลักของสมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน	ความถี่ของระดับความคิดเห็น N = 7			ดัชนีความสอดคล้อง
	จำเป็น	ไม่แน่ใจ	ไม่จำเป็น	
<u>ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม</u> ควรเพิ่มเทคนิคการฝึกภาคปฏิบัติ	2	0	1	0.42
1.5 <u>เทคนิคการสร้างกลุ่มคุณภาพงาน</u> (Q.C.C) เป็นเทคนิคที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดศรัทธาที่จะรวมตัวกันทำงานเป็นกลุ่มเพื่อแก้ปัญหาการดำเนินงานและสร้างคุณภาพงาน	5	2	0	0.71
<u>สาระที่จำเป็น</u>				
1.5.1 ความหมายและความสำคัญของกลุ่มคุณภาพงาน	5	2	0	0.71
1.5.2 อุดมการณ์พื้นฐานของกิจกรรมสร้างคุณภาพงาน	5	2	0	0.71

ตาราง 2 (ต่อ)

สาระหลักของสมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน	ความถี่ของระดับความคิดเห็น N = 7			ดัชนีความสอดคล้อง
	จำเป็น	ไม่แน่ใจ	ไม่จำเป็น	
1.5.3 แนวคิดของ Q.C.C. กับการพัฒนาบุคลากร	5	2	0	0.71
1.5.4 เทคนิคการทำกิจกรรม	6	1	0	0.85
1.5.5 บทบาทของผู้บริหารวิชาการกับกิจกรรมสร้างคุณภาพงาน	6	1	0	0.71
1.5.6 การนำเทคนิค Q.C.C. มาพัฒนาคณะและแผนกแผนกวิชา	7	0	0	1.00
<u>ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม</u>				
ข้อ 1.5.6 ควรเน้นประเด็นสำคัญ เน้นการประยุกต์หลักการและแนวปฏิบัติของ Q.C.C. มาพัฒนาคณะ และแผนกวิชา	1	0	0	0.14

ตาราง 2 (ต่อ)

สาระหลักของสมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน	ความถี่ของระดับความคิดเห็น N = 7			ดัชนีความสอดคล้อง
	จำเป็น	ไม่แน่ใจ	ไม่จำเป็น	
2. <u>เทคนิคการสั่งการและมอบหมายงาน</u> เป็นเทคนิคที่สำคัญอยู่บนพื้นฐานหลักการและแนวคิดที่ว่า เมื่อผู้ร่วมงานได้ทำงานที่ตรงกับความสามารถของตนและมีการสื่อสารเพื่อสั่งงานที่มีประสิทธิภาพจะทำให้มีแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้น	7	0	0	1
<u>สาระที่จำเป็น</u>				
2.1 ความหมายและประโยชน์ของการสั่งการและมอบหมายงาน	7	0	0	1
2.2 การมอบอำนาจและความรับผิดชอบ	6	1	0	0.85
2.3 การตัดสินใจ	4	1	2	0.28
2.4 ขั้นตอนการสั่งการและมอบหมายงาน	6	1	0	0.85

ตาราง 2 (ต่อ)

สาระหลักของสมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน	ความถี่ของระดับความคิดเห็น N = 7			ดัชนีความสอดคล้อง
	จำเป็น	ไม่แน่ใจ	ไม่จำเป็น	
2.4.1 การวิเคราะห์คนให้เหมาะสมกับงาน	6	1	0	0.85
2.4.2 การใช้ภาษาเพื่อสั่งการและมอบหมายงาน	6	1	0	0.85
2.4.2.1 ภาษาพูด	6	1	0	0.85
2.4.2.2 ภาษาเขียน	6	1	0	0.85
<u>ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม</u>				
(1) ข้อ 2.1 ควรแก้ "ประโยชน์" เป็น "ความสำคัญ"	1	0	0	0.14
(2) ควรวางเนื้อหาเป็นขั้นการเตรียม, กำหนดยุทธวิธี, ให้กำลังใจและรายงานผล	3	0	0	0.42
3. <u>เทคนิคการติดตามผลและการนิเทศงาน</u> เป็นเทคนิคต่อเนื่องจากการสั่งการและมอบหมายงานอยู่บนพื้นฐาน				

ตาราง 2 (ต่อ)

สาระหลักของสมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน	ความถี่ของระดับความคิดเห็น N = 7			ดัชนีความสอดคล้อง
	จำเป็น	ไม่แน่ใจ	ไม่จำเป็น	
หลักการและแนวคิดที่ว่าหากผู้บริหารมีความใส่ใจในการติดตาม มีข้อมูลอย่างถูกต้อง สามารถชี้แนะช่วยเหลือเมื่อผู้ร่วมงานพบอุปสรรคและปัญหา จะทำให้ผู้ปฏิบัติมีแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้น	7	0	0	1.00
<u>สาระที่จำเป็น</u>				
3.1 ความหมายและความสำคัญของการติดตามผลและนิเทศงาน	6	1	0	0.85
3.2 เทคนิคการติดตามผลการปฏิบัติหรือโครงการขนาดเล็ก	6	1	0	0.85
3.3 เทคนิคการติดตามผลการปฏิบัติงานตามปกติหรือโครงการขนาดใหญ่	6	1	0	0.85
3.3.1 การกำหนดข้อมูลที่ต้องการจัดเก็บ	6	1	0	0.85

ตาราง 2 (ต่อ)

สาระหลักของสมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน	ความถี่ของระดับความคิดเห็น N = 7			ดัชนีความสอดคล้อง
	จำเป็น	ไม่แน่ใจ	ไม่จำเป็น	
3.3.1.1 การประเมินความจำเป็นที่ต้องใช้ข้อมูล	6	1	0	0.85
3.3.1.2 การกำหนดรายละเอียดของข้อมูล	6	1	0	0.85
3.3.1.3 การวางแผนและเตรียมการเก็บข้อมูล	6	1	0	0.85
3.3.2 การจัดเก็บและวิเคราะห์ผลข้อมูล	6	1	0	0.85
3.3.2.1 การจัดเก็บ	6	1	0	0.85
3.3.2.2 การบันทึก	6	1	0	0.85
3.3.2.3 การจำแนกข้อมูล	6	1	0	0.85
3.3.2.4 การประมวลผลข้อมูล	6	1	0	0.85

ตาราง 2 (ต่อ)

สาระหลักของสมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน	ความถี่ของระดับความคิดเห็น N = 7			ดัชนีความสอดคล้อง
	จำเป็น	ไม่แน่ใจ	ไม่จำเป็น	
3.3.2.5 สรุป	6	1	0	0.85
3.3.3 การเขียนรายงาน	6	1	0	0.85
3.3.4 การเสนอผลงาน	6	1	0	0.85
3.4 เทคนิคการนิเทศ	7	0	0	1.00
3.4.1 เทคนิคการให้คำปรึกษา	7	0	0	1.00
3.4.2 การให้เห็นตัวอย่างที่ดี เช่นการปรึกษาดูงาน	7	0	0	1.00
3.4.3 การให้ความคิดเห็นของกลุ่ม	7	0	0	1.00
<u>ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม</u>				
กรณีศึกษา	1	0	0	0.14
4. <u>เทคนิคการให้รางวัลและสิ่งล่อใจ</u> เป็นเทคนิคที่มีอยู่บนหลักความเชื่อว่าหากผู้ร่วมงานได้รับรางวัลและสิ่งล่อใจที่เหมาะสมจะทำให้มีแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้น	7	0	0	1.00

ตาราง 2 (ต่อ)

สาระหลักของสมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน	ความถี่ของระดับความคิดเห็น N = 7			ดัชนีความสอดคล้อง
	จำเป็น	ไม่แน่ใจ	ไม่จำเป็น	
<u>สาระที่จำเป็น</u>				
4.1 ความหมายและความสำคัญของการให้รางวัลและสิ่งล่อใจ	7	0	0	1.00
4.2 เทคนิคการให้รางวัลและสิ่งล่อใจ	7	0	0	1.00
4.2.1 เทคนิคการชมเชย	6	1	0	0.85
4.2.2 เทคนิคการรายงานเพื่อเสนอความดีความชอบ	6	1	0	0.85
4.2.3 เทคนิคการมอบหมายงานเพื่อขยายหน้าที่ความรับผิดชอบ	6	1	0	0.85
4.2.4 เทคนิคการจัดโอกาสก้าวหน้า	6	1	0	0.85
<u>ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม</u>				
(1) ควรใช้คำว่า "จูงใจ" ดีกว่า "ล่อใจ"	1	0	0	0.14

ตาราง 2 (ต่อ)

สาระหลักของสมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน	ความถี่ของระดับความคิดเห็น N = 7			ดัชนีความสอดคล้อง
	จำเป็น	ไม่แน่ใจ	ไม่จำเป็น	
(2) สาระสำคัญของเทคนิคการให้รางวัลและสิ่งจูงใจ	1	0	0	0.14
ก. ให้งานที่ท้าทายความสามารถ	1	0	0	0.14
ข. ช่วยเหลือให้ประสบความสำเร็จ	1	0	0	0.14
ค. เปิดโอกาสให้ริเริ่มสร้างสรรค์	1	0	0	0.14
ง. ให้ความรับผิดชอบ	1	0	0	0.14
5. <u>เทคนิคการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน</u> เป็นเทคนิคอยู่บนพื้นฐานหลักการที่เชื่อว่าความสะดวกสบายและบรรยากาศในการทำงานช่วยให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้น	7	0	0	1.00

ตาราง 2 (ต่อ)

สาระหลักของสมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน	ความถี่ของระดับความคิดเห็น N = 7			ดัชนีความสอดคล้อง
	จำเป็น	ไม่แน่ใจ	ไม่จำเป็น	
<u>สาระที่จำเป็น</u>				
5.1 ความสำคัญของสภาพแวดล้อมในการทำงาน	7	0	0	1.00
5.2 เทคนิคการปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางกายภาพ	7	0	0	1.00
5.2.1 การจัดหาวัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน	7	0	0	1.00
5.2.2 การจัดสถานที่เหมาะสม	7	0	0	1.00
5.2.3 การใช้แสงและสี	7	0	0	1.00
5.2.4 การควบคุมอุณหภูมิ	7	0	0	1.00
5.2.5 เสียง	7	0	0	1.00
5.3 การปรับปรุงสิ่งแวดล้อมทางชีวะ-เคมี	7	0	0	1.00
5.3.1 การควบคุมมลภาวะ อาทิ ฝุ่นควัน สารพิษ เชื้อโรค	7	0	0	1.00

ตาราง 2 (ต่อ)

สาระหลักของสมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน	ความถี่ของระดับความคิดเห็น N = 7			ดัชนีความสอดคล้อง
	จำเป็น	ไม่แน่ใจ	ไม่จำเป็น	
5.3.2 ความสะอาด และการจัดบรรยากาศให้ร่มรื่น	7	0	0	1.00
5.4 เทคนิคการจัดกิจกรรมสันทนาการในคณะและแผนกวิชา	7	0	0	1.00
5.4.1 ประโยชน์ของกิจกรรมสันทนาการ	7	0	0	1.00
5.4.2 ตัวอย่างกิจกรรมสันทนาการของสถานศึกษาต่าง ๆ ที่ได้รับการประเมินว่าประสบความสำเร็จ	7	0	0	1.00
<u>ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม</u> ควรขมวดความสำคัญที่ส่งเสริมสังคม จิตวิทยาและความมีน้ำใจต่อกัน	1	0	0	0.14

<u>ความคิดเห็นอื่น ๆ</u>

1. ควรคำนึงและให้ความสำคัญกับหลักพระพุทธศาสนาเข้ามาสอดแทรกให้มากขึ้น

2. ควรเป็นชุดพัฒนาตนเองที่สั้น ๆ กระทัดรัด เลือกแต่หัวใจของสาระที่กำหนดมาดีอยู่แล้ว สิ่งอื่น ๆ ให้ผู้ศึกษาไปศึกษาเพิ่มเติมเองถ้าสนใจ

จากตาราง 2 พบว่า สาระเทคนิคการจูงใจในการทำงานที่ผู้วิจัยกำหนดไว้สอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญ (IOC > 0.50) เป็นส่วนใหญ่ ยกเว้นข้อ 1.4 (1.4.4) การบันทึกการประชุม (IOC = 0.42) และข้อ 2.3 การตัดสินใจ (IOC = 0.28) ดังนั้นผู้วิจัยจึงยังคงสาระที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องไว้ และตัดข้อที่มีค่าดัชนีสอดคล้องต่ำกว่า 0.50 ทิ้งไป

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในแต่ละข้อในส่วนที่มีการเติม เปลี่ยน หรือตัดคำในประโยคที่เป็นสาระของสมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน เมื่อพิจารณาแล้วข้อเสนอดังกล่าวทำให้ประโยคสื่อความหมายดีขึ้น ผู้วิจัยก็ปรับเปลี่ยนใหม่ อาทิ ข้อ 1.2 ควรเน้นคำว่า "สำหรับผู้บริหาร" ข้อ 2.4 เปลี่ยนจาก "ประโยชน์" เป็น "ความสำคัญ" ข้อ 4. "ล่อใจ" เป็น "จูงใจ"

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับสาระจำเป็นที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องต่ำกว่า 0.50 เมื่อผู้วิจัยได้ศึกษาเพิ่มเติมและได้พิจารณาแล้วเห็นว่ามีประโยชน์ก็ได้เพิ่มเติมและเปลี่ยนแปลงดังต่อไปนี้

ข้อ 1.2.3 เพิ่มการคาดคะเนท่าทีหรือความรู้สึกของผู้อื่น และเลื่อนข้อ 1.2.3 เดิมมาเป็นข้อ 1.2.4

ข้อ 1.3 เพิ่มข้อ 1.3.5 กรณีตัวอย่างในการนำเทคนิคการบริหารแบบวัตถุประสงค์ไปใช้ และข้อ 1.3.6 การวิเคราะห์เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และลำดับงานที่สำคัญขององค์การ

ข้อ 2.4 ขั้นตอนการสั่งการและมอบหมายงานปรับเปลี่ยนเป็น ข้อ 2.3 โดยมีหัวข้อย่อยดังนี้

2.3.1 ขั้นการเตรียมการ

2.3.2 การกำหนดยุทธวิธี

2.3.3 การให้กำลังใจ

2.3.2.1 การพูด

2.3.2.2 การเขียน

2.3.2.3 การใช้ท่าทาง

ข้อ 4.2 เทคนิคการให้รางวัลและสิ่งจูงใจ ได้ปรับเปลี่ยนข้อความเป็น

4.2.1 การให้งานที่ท้าทายความสามารถ

4.2.2 การช่วยเหลือให้ประสบผลสำเร็จ

4.2.3 การชมเชย

4.2.4 การเปิดโอกาสให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

4.2.5 การมอบความรับผิดชอบเพื่อส่งเสริมความก้าวหน้า

ข้อ 5.4 เพิ่มข้อ 5.4.3 หลักการสร้างสัมพันธภาพ ความร่วมมือ ความสามัคคี ความนับถือ และความมีน้ำใจต่อกัน

จากผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำไปสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อสำรวจความต้องการของผู้บริหารวิชาการ หัวหน้าคณะวิชา และหัวหน้าแผนกวิชาเกี่ยวกับสมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน (ภาคผนวก ง)

<u>ลำดับ 3 ผลการสำรวจความต้องการของผู้บริหารวิชาการเกี่ยวกับสมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน</u>

แบบสอบถามความต้องการศึกษาเพื่อพัฒนาสมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงานที่ส่งไปจำนวน 348 ฉบับ ได้รับคืน 341 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 97.78 เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ 339 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 97.41

เกณฑ์การวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) เพื่อประเมินความต้องการศึกษามี 3 ระดับดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.000-2.339 ระดับความต้องการศึกษาอยู่ในเกณฑ์น้อย

ค่าเฉลี่ย 2.340-3.679 ระดับความต้องการศึกษาอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.680-5.000 ระดับความต้องการศึกษาอยู่ในเกณฑ์มาก

รายละเอียดปรากฏผลดังตาราง 3 และตาราง 4

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการของผู้บริหารวิชาการเกี่ยวกับสมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงานเป็นรายด้าน

N = 339

สมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน	ระดับความต้องการ			เหตุผลประกอบ
	$\bar{X}$	SD	เกณฑ์	
1. เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนรวม	3.970	0.736	มาก	
2. เทคนิคการสั่งการและมอบหมายงาน	3.864	0.688	มาก	
3. เทคนิคการติดตามผลและการนิเทศงาน	3.513	0.916	ปานกลาง	
4. เทคนิคการให้รางวัลและสิ่งจูงใจ	4.161	0.721	มาก	
5. เทคนิคการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน	2.415	0.904	ปานกลาง	

จากตาราง 3 สมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงานที่ผู้บริหารวิชาการต้องการในระดับมาก ได้แก่ เทคนิคการให้รางวัลและสิ่งจูงใจ ($\bar{X}$ = 4.161, SD = 0.721) เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนรวม ($\bar{X}$ = 3.970, SD = 0.736) และเทคนิคการสั่งการและมอบหมายงาน ($\bar{X}$ = 3.64, SD = 0.688) ตามลำดับ ส่วนเทคนิคการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน ($\bar{X}$ = 2.415, SD = 0.904) และเทคนิคการติดตามผลและนิเทศงาน ($\bar{X}$ = 3.513, SD = 0.916) ผู้บริหารวิชาการต้องการในเกณฑ์ปานกลาง

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการของผู้บริหารวิชาการเกี่ยวกับสมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงานเป็นรายข้อ

N = 339

สมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน	ระดับความต้องการ			เหตุผลประกอบ
	$\bar{X}$	SD	เกณฑ์	
1. เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนรวม หมายถึง กลยุทธ์การบริหารที่อยู่บนพื้นฐานหลักการที่เชื่อว่า หากบุคคลในองค์การได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย วิธีการและอื่น ๆ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย จะทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้น ในการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถในประเด็นต่อไปนี้	3.916	0.684	มาก	
1.1 การสร้างความสัมพันธ์ เป็นเทคนิคที่จะนำไปใช้ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเอง คือให้เป็นผู้มีความจริงใจเปิดเผย ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเชื่อถือและหวังดีต่อผู้อื่น	3.861	0.589	มาก	
<u>สาระที่จำเป็น</u>				
1.1.1 ความหมายและความสำคัญของการสร้างความสัมพันธ์	2.383	0.961	ปานกลาง	

ตาราง 4 (ต่อ)

N = 339

สมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน	ระดับความต้องการ			เหตุผลประกอบ
	$\bar{X}$	SD	เกณฑ์	
1.1.2 รูปแบบจำลอง "หน้าต่างหัวใจ" (Johari Window)	3.612	0.983	มาก	
1.1.3 หลักการสำคัญสำหรับการสร้างความสัมพันธ์	3.861	0.642	มาก	
1.1.4 ข้อจำกัดในการสร้างความสัมพันธ์	3.741	0.986	มาก	
1.2 การฝึกการรับรู้ (sensitivity training) เป็นเทคนิคที่เน้นฝึกตนเองให้เป็นผู้มีความ สามารถในการเป็นผู้ฟังที่ดี ผู้พูดที่ดี และมีประสาทไวต่อความรู้สึกและท่าทางของผู้อื่น ตลอดจนสามารถสรุปและแปลความหมายจากสิ่งที่ได้รับรู้ได้	4.161	0.413	มาก	
<u>สาระที่จำเป็น</u>				
1.2.1 การฝึกการเป็นผู้ฟังที่ดีสำหรับผู้บริหาร	4.151	0.438	มาก	
1.2.2 การฝึกการเป็นผู้พูดที่ดีสำหรับผู้บริหาร	3.584	0.543	ปานกลาง	

ตาราง 4 (ต่อ)

N = 339

สมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน	ระดับความต้องการ			เหตุผลประกอบ
	$\overline{X}$	SD	เกณฑ์	
1.2.3 การคาดคะเนท่าทีหรือความรู้สึกของผู้อื่น	3.585	0.616	ปานกลาง	
1.2.4 การฝึกการสรุปและแปลความหมายจากสิ่งที่รับรู้ในขณะสนทนา	3.537	0.548	ปานกลาง	
1.3 การบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์ เป็นเทคนิคการบริหารที่เน้นให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโดยตรง	3.786	0.321	มาก	
<u>สาระที่จำเป็น</u>				
1.3.1 ความหมายและความสำคัญของการบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์	3.786	0.548	ปานกลาง	
1.3.2 หลักการเบื้องต้นของการบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์	3.615	0.985	ปานกลาง	
1.3.3 ขั้นตอนการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์	4.063	0.432	มาก	
1.3.4 ข้อจำกัดของการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์	4.008	0.218	มาก	

ตาราง 4 (ต่อ)

N = 339

สมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน	ระดับความต้องการ			เหตุผลประกอบ
	$\bar{X}$	SD	เกณฑ์	
<u>สาระที่จำเป็น</u>				
1.4.1 ประเภทการประชุม	2.412	0.941	ปานกลาง	
1.4.2 การเตรียมการจัดประชุม	3.654	0.833	ปานกลาง	
1.4.3 การนำการประชุม	4.113	0.706	มาก	
1.4.3.1 การประกาศ การชี้แจง การแจ้งให้ทราบ การปรึกษาหารือ	2.461	0.998	ปานกลาง	
1.3.5 กรณีตัวอย่างในการนำเทคนิคการบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์ไปใช้	3.864	0.761	มาก	
1.3.6 การวิเคราะห์เป้าหมายวัตถุประสงค์ ลำดับงานที่สำคัญขององค์การ	2.231	1.001	น้อย	
1.4 การจัดการประชุม เป็นเทคนิคที่มีประโยชน์ในการสื่อสาร ชี้แจงสร้างความเข้าใจอันดี การปรึกษาหารือ ตลอดจนการอภิปรายเพื่อหาแนวทางร่วมกัน	3.754	0.613	มาก	

ตาราง 4 (ต่อ)

N = 339

สมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน	ระดับความต้องการ			เหตุผลประกอบ
	$\bar{X}$	SD	เกณฑ์	
1.4.3.2 การกระตุ้นเพื่อให้เกิดการอภิปรายกลุ่มและสรุปประเด็นการอภิปราย	3.644	0.673	มาก	
1.4.4 การสรุปผลการประชุม	3.690	0.659	ปานกลาง	
1.5 เทคนิคการสร้างกลุ่มคุณภาพงาน (Q.C.C) เป็นเทคนิคที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดศรัทธาที่จะร่วมตัวกันทำงานเป็นกลุ่มเพื่อแก้ปัญหาการดำเนินงานและสร้างคุณภาพงาน	2.243	0.861	น้อย	กรมอาชีวศึกษาจัดอบรมแล้วในช่วงปลายปีการศึกษา 2534
<u>สาระที่จำเป็น</u>				
1.5.1 ความหมายและความสำคัญของกลุ่มคุณภาพงาน	2.126	0.987	น้อย	
1.5.2 อุดมการณ์พื้นฐานของกิจกรรมสร้างคุณภาพงาน	2.113	0.865	น้อย	
1.5.3 แนวคิดของ Q.C.C. กับการพัฒนาบุคลากร	2.091	0.779	น้อย	
1.5.4 เทคนิคการทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน	2.302	0.981	น้อย	

ตาราง 4 (ต่อ)

N = 339

สมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน	ระดับความต้องการ			เหตุผลประกอบ
	$\bar{X}$	SD	เกณฑ์	
1.5.5 บทบาทของผู้บริหารวิชาการกับกิจกรรมสร้างคุณภาพงาน	2.107	0.894	น้อย	
1.5.6 การประยุกต์เทคนิค Q.C.C. มาพัฒนาคณะและแผนกวิชา	2.612	0.986	ปานกลาง	
2. <u>เทคนิคการสั่งการและมอบหมายงาน</u> เป็นเทคนิคที่สำคัญอยู่บนพื้นฐานหลักการและแนวคิดว่า เมื่อผู้ร่วมงานได้ทำงานที่ตรงกับความสามารถของตน และมีการสื่อสารเพื่อสั่งงานที่มีประสิทธิภาพจะทำให้มีแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้น	3.846	0.632	มาก	
<u>สาระที่จำเป็น</u>				
2.1 ความหมายและความสำคัญของการสั่งการและมอบหมายงาน	3.435	0.753	ปานกลาง	
2.2 การมอบอำนาจและความรับผิดชอบ	3.802	0.709	ปานกลาง	
2.3 ขั้นตอนการสั่งการและมอบหมายงาน	3.983	0.615	มาก	
2.3.1 ขั้นเตรียมการ	3.941	0.534	มาก	
2.3.2 การกำหนดยุทธวิธี	3.864	0.532	มาก	
2.3.3 การให้กำลังใจ	3.914	0.316	มาก	

ตาราง 4 (ต่อ)

N = 339

สมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน	ระดับความต้องการ			เหตุผลประกอบ
	$\overline{X}$	SD	เกณฑ์	
2.3.3.1 การพูด	3.712	0.613	มาก	
2.3.3.2 การเขียน	3.101	0.413	มาก	
2.3.3.3 การใช้ท่าทาง	3.831	0.539	มาก	
3. <u>เทคนิคการติดตามผลและการนิเทศงาน</u> เป็นเทคนิคต่อเนื่องจากการสั่งการและมอบหมายงานอยู่บนพื้นฐานหลักการและแนวคิดที่ว่าหากผู้บริหารมีความใส่ใจ มีการติดตาม มีข้อมูลอย่างถูกต้อง สามารถชี้แนะช่วยเหลือเมื่อผู้ร่วมงานพบอุปสรรคและปัญหาจะทำให้ผู้ปฏิบัติมีแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้น	3.513	0.913	ปานกลาง	
<u>สาระที่จำเป็น</u>				
3.1 ความหมายและความสำคัญของการติดตามผลและนิเทศงาน	2.302	1.013	น้อย	
3.2 เทคนิคการติดตามผลการปฏิบัติงานตามปกติหรือโครงการขนาดเล็ก	2.201	1.014	น้อย	

ตาราง 4 (ต่อ)

N = 339

สมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน	ระดับความต้องการ			เหตุผลประกอบ
	$\bar{X}$	SD	เกณฑ์	
3.3 เทคนิคการติดตามผลการปฏิบัติงานตามปกติหรือโครงการขนาดใหญ่	1.698	0.987	น้อย	1. คณะและแผนกไม่ค่อยมีโครงการขนาดใหญ่
3.3.1 การกำหนดข้อมูลที่ต้องการจัดเก็บ	1.892	0.939	น้อย	
3.3.1.1 การประเมินความจำเป็นที่ต้องใช้ข้อมูล	2.016	0.985	น้อย	2. ขอบข่ายงานไม่ซับซ้อนที่จะดำเนินการตามเนื้อหาที่ระบุ
3.3.1.2 การกำหนดรายละเอียดของข้อมูล	1.864	0.895	น้อย	
3.3.1.3 การวางแผนและเตรียมการเก็บข้อมูล	1.834	1.131	น้อย	
3.3.2 การจัดเก็บและวิเคราะห์ผลข้อมูล	1.821	1.016	น้อย	
3.3.2.1 การจัดเก็บ	2.112	0.864	น้อย	
3.3.2.2 การบันทึก	2.086	0.932	น้อย	
3.3.2.3 การจำแนกข้อมูล	2.054	0.938	น้อย	
3.3.2.4 การประมวลผลข้อมูล	2.061	0.965	น้อย	

ตาราง 4 (ต่อ)

N = 339

สมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน	ระดับความต้องการ			เหตุผลประกอบ
	$\bar{X}$	SD	เกณฑ์	
3.3.2.5 สรุป	2.067	0.894	น้อย	
3.3.3 การเขียนรายงาน	2.345	0.964	น้อย	
3.3.4 การเสนอผลงาน	2.336	0.897	น้อย	
3.4 เทคนิคการนิเทศ	3.864	0.713	มาก	
3.4.1 เทคนิคการให้คำปรึกษา	3.688	0.655	มาก	
3.4.2 การให้เห็นตัวอย่างที่ดีเช่น การศึกษาดูงาน	3.481	0.813	ปานกลาง	
3.4.3 การใช้ความคิดเห็นของกลุ่ม	3.683	0.615	มาก	
3.4.4 กรณีศึกษา การใช้ท่าทาง	3.583	0.682	ปานกลาง	
4. <u>เทคนิคการให้รางวัลและสิ่งจูงใจ</u> เป็นเทคนิคที่มีอยู่บนหลักการความเชื่อว่า หากผู้ร่วมงานได้รับรางวัลและสิ่งจูงใจที่เหมาะสมแล้ว จะทำให้มีแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้น	4.161	0.314	มาก	
<u>สาระที่จำเป็น</u>				
4.1 ความหมายและความสำคัญของการให้รางวัลและสิ่งจูงใจ	2.941	0.934	ปานกลาง	

ตาราง 4 (ต่อ)

N = 339

สมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน	ระดับความต้องการ			เหตุผลประกอบ
	$\bar{X}$	SD	เกณฑ์	
4.2 เทคนิคการให้รางวัลและสิ่งจูงใจ	3.716	0.413	มาก	
4.2.1 การให้งานที่ท้าทายความสามารถ	3.681	0.362	มาก	
4.2.2 การช่วยเหลือให้ประสบผลสำเร็จ	3.784	0.341	มาก	
4.2.3 การชมเชย	3.682	0.415	มาก	
4.2.4 เปิดโอกาสให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.884	0.418	มาก	
4.2.5 การมอบความรับผิดชอบความก้าวหน้า	3.816	0.615	มาก	
5. <u>เทคนิคการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน</u> เป็นเทคนิคอยู่บนพื้นฐานหลักการที่เชื่อว่าความสะดวกสบายและบรรยากาศในการทำงานช่วยให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้น	2.415	0.816	ปานกลาง	1. ไม่มีสิทธิ์ในการเลือกสถานที่เอง 2. หากมีงบประมาณ
<u>สาระที่จำเป็น</u>				
5.1 ความสำคัญของสภาพแวดล้อมในการทำงาน	2.161	0.916	น้อย	
5.2 เทคนิคการปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางกายภาพ	2.132	0.932	น้อย	

ตาราง 4 (ต่อ)

N = 339

สมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน	ระดับความต้องการ			เหตุผลประกอบ
	$\bar{X}$	SD	เกณฑ์	
5.2.1 การจัดหาวัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน	2.312	0.272	น้อย	เพียงพอ สามารถดำเนินการได้อยู่แล้ว 3. เรียนสาขาการตกแต่งภายใน, การตกแต่งบ้านมาแล้ว สามารถประยุกต์ใช้ได้
5.2.2 การจัดสถานที่ให้เหมาะสม	2.341	0.872	ปานกลาง	
5.2.3 การใช้แสงและสี	2.161	0.987	น้อย	
5.2.4 การควบคุมอุณหภูมิ	2.113	0.861	น้อย	
5.2.5 เสียง	2.233	0.983	น้อย	
5.3 การปรับปรุงสิ่งแวดล้อมทางชีวะ-เคมี	2.148	0.013	น้อย	
5.3.1 การควบคุมมลภาวะ อาทิ ฝุ่นควัน สารพิษ เชื้อโรค	2.105	0.923	น้อย	
5.3.2 ความสะอาด และการจัดบรรยากาศให้ร่มรื่น	2.134	0.939	น้อย	
5.4 เทคนิคการจัดกิจกรรมสันทนาการในคณะและแผนกวิชา	3.712	0.753	มาก	
5.4.1 ประโยชน์ของกิจกรรมสันทนาการ	2.461	0.981	ปานกลาง	
5.4.2 ตัวอย่างกิจกรรมสันทนาการของสถานศึกษาต่าง ๆ ที่ได้รับการประเมินว่าประสบความสำเร็จ	3.988	0.488	มาก	

ตาราง 4 (ต่อ)

N = 339

สมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน	ระดับความต้องการ			เหตุผลประกอบ
	$\bar{X}$	SD	เกณฑ์	
5.4.3 หลักการสร้างสัมพันธภาพ ความร่วมมือ ความสามัคคี ความนับถือและความมีน้ำใจต่อกัน	3.861	0.437	มาก	

จากตาราง 4 พบว่าผู้บริหารวิชาการมีความต้องการขอรับการพัฒนาสาระเกี่ยวกับเทคนิคการจูงใจในการทำงาน ตั้งแต่ระดับน้อยถึงระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละสมรรถภาพหลักปรากฏผลดังนี้

เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วยสมรรถภาพย่อย 4 หัวข้อ พบว่า

1. เทคนิคการสร้างความสัมพันธ์ ผู้บริหารวิชาการต้องการศึกษาในระดับมาก 3 สาระ ได้แก่รูปแบบจำลอง "หน้าต่างหัวใจ" ($\bar{X}$ = 3.612, SD = 0.983) หลักการสำคัญสำหรับการสร้างความสัมพันธ์ ($\bar{X}$ = 3.861, SD = 0.642) และข้อจำกัดในการสร้างความสัมพันธ์ ($\bar{X}$ = 3.741, SD = 0.986) สาระที่ผู้บริหารวิชาการต้องการศึกษาในระดับปานกลางได้แก่ ความหมายและความสำคัญของการสร้างความสัมพันธ์ ($\bar{X}$ = 2.383, SD = 0.961)

2. เทคนิคการฝึกการรับรู้ (sensitivity training) ผู้บริหารวิชาการต้องการศึกษาในระดับมากได้แก่ สาระการฝึกการเป็นผู้ฟังที่ดีสำหรับผู้บริหาร ($\bar{X}$ = 4.151, SD = 0.438) สาระที่ผู้บริหารวิชาการต้องการศึกษาในระดับปานกลางได้แก่ การฝึกการเป็นผู้พูดที่ดี

($\bar{X}$ = 3.584, SD = 0.543) การคาดคะเนท่าที หรือความรู้สึกของผู้อื่น ($\bar{X}$ = 3.585, SD = 0.616 และการฝึกการสรุปและแปลความหมายจากสิ่งที่รับรู้ในขณะสนทนา ($\bar{X}$ = 3.786, SD = 0.548)

3. เทคนิคการบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์ ผู้บริหารวิชาการต้องการศึกษาในระดับมาก ได้แก่ สาระขั้นตอนการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์ ($\bar{X}$ = 4.063, SD = 0.432) ข้อจำกัดของการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์ ($\bar{X}$ = 4.008, SD = 0.218) กรณีตัวอย่างในการนำเทคนิคการบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์ไปใช้ ($\bar{X}$ = 3.864, SD = 0.761) สาระที่ผู้บริหารวิชาการต้องการศึกษาในระดับปานกลางได้แก่ ความหมายและความสำคัญของการบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์ ($\bar{X}$ = 3.786, SD = 0.548) และหลักการเบื้องต้นของการบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์ ($\bar{X}$ = 3.651, SD = 0.985) สาระที่ผู้บริหารวิชาการต้องการศึกษาในระดับน้อย ได้แก่ การวิเคราะห์เป้าหมายวัตถุประสงค์ ลำดับงานที่สำคัญขององค์การ ($\bar{X}$ = 2.231, SD = 1.001)

4. เทคนิคการจัดประชุม ผู้บริหารวิชาการต้องการศึกษาในระดับมากได้แก่สาระการนำการประชุม ($\bar{X}$ = 4.113, SD = 0.706) และการสรุปผลการประชุม ($\bar{X}$ = 3.690, SD = 0.659) สาระที่ผู้บริหารวิชาการต้องการศึกษาในระดับปานกลางได้แก่ ประเภทการประชุม ($\bar{X}$ = 2.412, SD = 0.941) และการเตรียมการจัดประชุม ($\bar{X}$ = 3.654, SD = 0.833)

5. เทคนิคการสร้างคุณภาพงาน ผู้บริหารวิชาการต้องการศึกษาในระดับปานกลางได้แก่ การประยุกต์เทคนิค Q.C.C. มาพัฒนาคณะและแผนกวิชา ($\bar{X}$ = 2.612, SD = 0.968) นอกนั้นผู้บริหารวิชาการต้องการศึกษาในระดับน้อย

เทคนิคการสั่งการและมอบหมายงาน ผู้บริหารวิชาการส่วนใหญ่ต้องการศึกษาในระดับมากเกือบทุกสาระ ยกเว้นผู้บริหารวิชาการต้องการศึกษาในระดับปานกลางในสาระความหมายและความสำคัญของการสั่งการและมอบหมายงาน ($\bar{X}$ = 3.435, SD = 0.753) และการมอบหมายอำนาจและความรับผิดชอบ ($\bar{X}$ = 3.802, SD = 0.709)

เทคนิคการติดตามและการนิเทศงาน ผู้บริหารวิชาการต้องการศึกษาในระดับมาก ในสาระเทคนิคการนิเทศ ($\bar{X}$ = 3.864, SD = 0.713) และในสาระย่อยการใช้ความคิดเห็นของกลุ่ม ($\bar{X}$ = 3.683, SD = 0.682) และเทคนิคให้คำปรึกษา ($\bar{X}$ = 3.688, SD = 0.655) สาระที่ผู้บริหารวิชาการต้องการศึกษาในระดับปานกลางได้แก่ การให้เห็นตัวอย่างที่ดี เช่น การศึกษาดูงาน ($\bar{X}$ = 3.481, SD = 0.813) กรณีศึกษา ($\bar{X}$ = 3.583, SD = 0.682) สาระอื่น ๆ ผู้บริหารวิชาการต้องการศึกษาในระดับน้อย

เทคนิคการให้รางวัลและสิ่งจูงใจ ส่วนใหญ่ผู้บริหารวิชาการต้องการศึกษาในระดับมาก ยกเว้นความหมายและความสำคัญของการให้รางวัลและสิ่งจูงใจผู้บริหารวิชาการต้องการศึกษาในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 2.941, SD = 0.934)

เทคนิคการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน สาระที่ผู้บริหารวิชาการต้องการศึกษาในระดับมากได้แก่เทคนิคการจัดกิจกรรมสันทนาการในคณะและแผนกวิชา ($\bar{X}$ = 3.712, SD = 0.753) และหัวข้อย่อย ตัวอย่างกิจกรรมสันทนาการของสถานศึกษาต่าง ๆ ที่ได้รับการประเมินว่าประสบความสำเร็จ ($\bar{X}$ = 3.988, SD = 0.488) หลักการสร้างสัมพันธภาพความร่วมมือ ความสามัคคี ความนับถือ และความมีน้ำใจต่อกัน ($\bar{X}$ = 3.861, SD = 0.437) สาระที่ผู้บริหารวิชาการต้องการศึกษาในระดับปานกลางได้แก่ เทคนิคการปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ในหัวข้อย่อย การจัดสถานที่ให้เหมาะสม ($\bar{X}$ = 2.341, SD = 0.872) เทคนิคการจัดกิจกรรมสันทนาการในคณะและแผนกวิชาในหัวข้อย่อย ประโยชน์ของกิจกรรมสันทนาการ ($\bar{X}$ = 2.461, SD = 0.981) สาระอื่น ๆ ผู้บริหารวิชาการต้องการศึกษาในระดับน้อย

การวิเคราะห์เหตุผลประกอบในประเด็นที่ผู้บริหารวิชาการมีความต้องการศึกษาในระดับน้อย พบสาเหตุสำคัญคือ เทคนิคกลุ่มสร้างคุณภาพงาน (คิว.ซี.ซี) กลุ่มตัวอย่างเพิ่งได้รับการอบรมจากกรมอาชีวศึกษา เทคนิคการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างคิดว่าตัวเองมีความรู้พอแต่ขาดงบประมาณ ส่วนเทคนิคการติดตามผลและการนิเทศงานในประเด็นโครงการใหญ่ ๆ กลุ่มตัวอย่างให้เหตุผลว่าไม่เคยมี และคิดว่าไม่มีปรากฏในขอบข่ายงานที่รับผิดชอบ

ภายใต้หลักการพัฒนาด้วยตนเองที่ว่า "การพัฒนาด้วยตนเองจะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อได้เนื้อหาสาระตรงตามความต้องการและความสนใจของผู้ที่จะพัฒนาตนเอง" ผู้วิจัยจึงเลือกเน้นเฉพาะสาระที่ต้องการระดับมากเท่านั้น สาระที่ต้องการระดับปานกลางจะนำมาพิจารณาประกอบบ้างในบางประเด็นเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับสาระหลักที่ได้เลือกไว้ ส่วนสาระที่ต้องการระดับน้อย ผู้วิจัยจะไม่นำมาพิจารณาสร้างชุดพัฒนาตนเองในครั้งนี้ จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวการสร้างชุดพัฒนาตนเองเรื่องเทคนิคการจูงใจในการทำงานสำหรับผู้บริหารวิชาการ ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา กำหนด 5 ประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้

1. เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง กลยุทธ์การบริหารที่อยู่บนพื้นฐานหลักการที่เชื่อว่า หากบุคคลใด องค์การใดได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย วิธีการและอื่น ๆ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย จะทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้น ในการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถในประเด็นต่อไปนี้

1.1 การสร้างความสัมพันธ์ เป็นเทคนิคที่จะนำไปใช้ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเอง คือให้เป็นผู้มีความจริงใจ เปิดเผย ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เชื่อถือและหวังดีต่อผู้อื่น

สาระที่จำเป็น

1.1.1 ความหมายและความสำคัญของการสร้างความสัมพันธ์

1.1.2 รูปแบบจำลอง "หน้าต่างหัวใจ" (Johari Window)

1.1.3 หลักการสำคัญสำหรับการสร้างความสัมพันธ์

1.1.4 ข้อจำกัดในการสร้างความสัมพันธ์

1.2 การฝึกการรับรู้ (sensitivity training) เป็นเทคนิคที่เน้นฝึกตนเองให้เป็นผู้มีความสามารถในการเป็นผู้ฟังที่ดี ผู้พูดที่ดี และมีประสาทไวต่อความรู้สึกและท่าทางของผู้อื่น ตลอดจนสามารถสรุปและแปลความหมายจากสิ่งที่ได้รับรู้ได้

สาระที่จำเป็น

1.2.1 การฝึกการเป็นผู้ฟังที่ดีสำหรับผู้บริหารวิชาการ

1.2.2 การฝึกการเป็นผู้พูดที่ดีสำหรับผู้บริหารวิชาการ

1.2.3 การคาดคะเนท่าทีหรือความรู้สึกของผู้อื่น

1.2.4 การฝึกการสรุปและแปลความหมายจากสิ่งที่รับรู้ในขณะสนทนา

1.3 การบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์ เป็นเทคนิคการบริหารที่เน้นให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโดยตรง

สาระที่จำเป็น

1.3.1 ความหมายและความสำคัญของการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์

1.3.2 หลักการเบื้องต้นของการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์

1.3.3 ขั้นตอนการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์

1.3.4 ข้อจำกัดของการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์

1.3.5 กรณีตัวอย่างในการนำเทคนิคการบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์ไปใช้

1.4 การจัดการประชุม เป็นเทคนิคที่มีประโยชน์ในการสื่อสาร ชี้แจง สร้างความเข้าใจอันดี การปรึกษาหารือ ตลอดจนการอภิปรายเพื่อหาแนวทางร่วมกัน

สาระที่จำเป็น

1.4.1 ประเภทของการประชุม

1.4.2 การเตรียมการจัดประชุม

1.4.3 การนำการประชุม

1.4.3.1 การประกาศ การชี้แจง การแจ้งให้ทราบ การปรึกษาหารือ

1.4.3.2 การกระตุ้นเพื่อให้เกิดการอภิปรายกลุ่มและการสรุปประเด็นการอภิปราย

2. เทคนิคการสั่งการและมอบหมายงาน เป็นเทคนิคที่สำคัญอยู่บนพื้นฐานหลักการและแนวคิดที่ว่าเมื่อผู้ร่วมงานได้ทำงานที่ตรงกับความสามารถของตน และมีการสื่อสารเพื่อสั่งงานที่มีประสิทธิภาพจะทำให้มีแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้น

สาระที่จำเป็น

2.1 ความหมายและความสำคัญของการสั่งการและมอบหมายงาน

2.2 การมอบอำนาจและความรับผิดชอบ

2.3 ขั้นตอนการสั่งการและมอบหมายงาน

2.3.1 ขั้นเตรียมการ

2.3.2 การกำหนดยุทธวิธี

2.3.3 การให้กำลังใจ

2.3.3.1 การพูด

2.3.3.2 การเขียน

2.3.3.3 การใช้ท่าทาง

3. เทคนิคการติดตามผลและการนิเทศงาน เป็นเทคนิคต่อเนื่องจากการสั่งการ และมอบหมายงาน อยู่บนพื้นฐานและแนวคิดที่ว่าหากผู้บริหารมีความใส่ใจ มีการติดตาม มีข้อมูลอย่างถูกต้อง สามารถชี้แนะช่วยเหลือเมื่อผู้ร่วมงานพบอุปสรรคและปัญหา จะทำให้ผู้ปฏิบัติมีแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้น

สาระที่จำเป็น

3.1 เทคนิคการให้คำปรึกษา

3.2 การให้เห็นตัวอย่างที่ดีเช่น การศึกษาดูงาน

3.3 การให้ความคิดเห็นของกลุ่ม

3.4 กรณีศึกษา

4. เทคนิคการให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เป็นเทคนิคที่มีอยู่บนหลักการความเชื่อว่าหากผู้ร่วมงานได้รับรางวัลและสิ่งจูงใจที่เหมาะสมแล้วจะทำให้มีแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้น

สาระที่จำเป็น

4.1 ความหมายและความสำคัญของการให้รางวัลและสิ่งจูงใจ

4.2 เทคนิคการให้รางวัลและสิ่งจูงใจ

4.2.1 การให้งานที่ท้าทายความสามารถ

4.2.2 การช่วยเหลือให้ประสบผลสำเร็จ

4.2.3 การชมเชย

4.2.4 เปิดโอกาสให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

4.2.5 การมอบความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า

5. เทคนิคการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นเทคนิคอยู่บนพื้นฐานหลักการที่เชื่อว่าความสะดวกสบายและบรรยากาศในการทำงานช่วยให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้น

สาระที่จำเป็น

เทคนิคการจัดกิจกรรมสันทนาการในคณะและแผนกวิชา

5.1 ประโยชน์ของกิจกรรมสันทนาการ

5.2 ตัวอย่างกิจกรรมสันทนาการของสถานศึกษาต่าง ๆ ที่ได้รับการประเมินว่าประสบความสำเร็จ

5.3 หลักการสร้างสัมพันธภาพ ความร่วมมือ ความสามัคคี ความนับถือและความมีน้ำใจต่อกัน

<u>ขั้นตอนที่ 2 ผลการสร้างชุดพัฒนาตนเอง</u>

ผู้วิจัยได้ยกร่างชุดพัฒนาตนเอง ตามขั้นตอนที่เสนอไว้ในบทที่ 3 จากสาระสมรรถภาพที่จำเป็นและสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มตัวอย่าง มีจำนวน 5 หน่วยการเรียนดังนี้

หน่วยการเรียนที่ 1 เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม แบ่งเป็นหน่วยการเรียนย่อย 4 หน่วย ได้แก่

หน่วยการเรียนย่อยที่ 1 เทคนิคการสร้างความสัมพันธ์

หน่วยการเรียนย่อยที่ 2 เทคนิคการฝึกการรับรู้ (sentivity training)

หน่วยการเรียนย่อยที่ 3 เทคนิคการบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์

หน่วยการเรียนย่อยที่ 4 เทคนิคการจัดการประชุม

หน่วยการเรียนที่ 2 เทคนิคการสั่งการและมอบหมายงาน

หน่วยการเรียนที่ 3 เทคนิคการติดตามและนิเทศงาน

หน่วยการเรียนที่ 4 เทคนิคการให้รางวัลและสิ่งจูงใจ

หน่วยการเรียนที่ 5 เทคนิคการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน

ผู้วิจัยได้นำยกร่างให้ผู้เชี่ยวชาญด้านชุดพัฒนาตนเองจำนวน 4 คนตรวจสอบ ได้ข้อมูลเสนอแนะที่สำคัญในการนำมาปรับปรุงดังต่อไปนี้

1. รูปเล่ม ขนาดรูปเล่มกว้าง 6 นิ้ว ยาว 8 นิ้ว ทำให้ได้เล่มหนาอาจไม่จูงใจในการพกพา หรือหยิบมาศึกษา ควรเพิ่มขนาดใหญ่ขึ้นจะทำให้บางลง

2. ภาพประกอบ หน่วยการเรียนที่ 4 เรื่องการให้รางวัลและสิ่งจูงใจ มีภาพประกอบบางส่วนที่ไม่เหมาะสม อาทิ ไม่ใช่ลักษณะผู้บริหารวิชาการ หรือเป็นลักษณะการ์ตูนต่างประเทศ

3. การจัดองค์ประกอบทางศิลป์ แต่ละหน่วยมีกรอบซ้อนกันมากเกินไป ดูรุงรังและทำให้สับสน โดยเฉพาะหน่วยการเรียนที่ 1 หน่วยย่อยที่ 4 เรื่องเทคนิคการจัดการประชุมมีกรอบแทรกอยู่ในสาระมากทำให้สับสน ควรตัดออกไป

4. ด้านเนื้อหาสาระ

4.1 แบบทดสอบประจำหน่วยการเรียน ตัวเลือกและตัวลวงยังไม่มีคุณภาพ แบบทดสอบวัดทัศนคติและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไม่ได้ ผู้เชี่ยวชาญเสนอให้สร้างแบบประเมินตนเองประกอบทุกหน่วยการเรียน

4.2 ภาษาที่ใช้ไม่กระชับ อาทิ จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม และแบบข้อคำถามในแบบประเมินตนเอง

4.3 เอกสารอ่านประกอบหน่วยการเรียนที่ 1 หน่วยย่อยที่ 2 การสร้างความสัมพันธ์ใช้อักษรย่อมากไป

4.4 ผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขคำผิด และข้อความที่ยังคลุมเคลือในทุกหน่วยการเรียน

จากประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยได้รับจากผู้เชี่ยวชาญด้านชุดพัฒนาตนเอง ผู้วิจัยได้นำมาปรับปรุงแก้ไขทุกข้อดังนี้

1. ขยายขนาดรูปเล่มเป็นขนาดกว้าง 8 นิ้ว ยาว 11 นิ้ว ได้เล่มบางลงจากเดิมหนึ่งเท่า

2. เปลี่ยนภาพประกอบเป็นการ์ตูนที่มีลักษณะไทย และสื่อลักษณะความเป็นผู้บริหารวิชาการมากขึ้น

3. ตัดกรอบที่มีจำนวนมากเปลี่ยนเป็นการพิมพ์ตัวเน้นหนาแทน

4. ปรับปรุงคุณภาพแบบทดสอบประจำหน่วย และสร้างแบบประเมินตนเองประจำหน่วยการเรียนทุกหน่วย

5. ปรับปรุงภาษาตามที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะในทุกประเด็น

6. ปรับปรุงเอกสารอ่านประกอบหน่วยการเรียนที่ 1 หน่วยย่อยที่ 2 เรื่องเทคนิคการสร้างความสัมพันธ์ให้ชัดเจนมากขึ้น

<u>ขั้นตอนที่ 3 ผลการสร้างแบบทดสอบและแบบประเมินตนเอง เพื่อวัดสมรรถภาพด้านเทคนิคการจูงใจในการทำงานของผู้บริหารวิชาการ</u>

ผู้วิจัยได้สร้างแบบทดสอบโดยมีจุดมุ่งหมายให้ผู้ใช้ชุดพัฒนาประเมินตนเอง ประกอบด้วยแบบประเมิน 2 ชุด คือ แบบทดสอบฉบับรวม และแบบทดสอบและแบบประเมินประจำหน่วยการเรียน

1. การวิเคราะห์หาคุณภาพแบบทดสอบวัดสมรรถภาพด้านเทคนิคการจูงใจในการทำงาน

ของผู้บริหารวิชาการฉบับรวมแบบเลือกตอบ 4 ตัวเลือก จำนวน 60 ข้อ คะแนนเต็ม 60 คะแนน แบบอธิบายสั้น ๆ 5 ข้อ คะแนนเต็ม 10 คะแนน รวมคะแนนเต็มทั้งสิ้น 70 คะแนน นำไปทดลองใช้กับผู้บริหารวิชาการ จำนวน 30 คน ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการทดลองหาประสิทธิภาพชุดพัฒนาตนเอง ได้ผลดังนี้

1.1 ค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบ ใช้สูตรในการคำนวณของ คูเดอร์ ริชาร์ดสัน -20 ได้ค่าความเชื่อมั่น KR-20 = 0.85

1.2 ค่าอำนาจจำแนกของแบบทดสอบรายข้อ โดยวิธีการจำแนกกลุ่มสูงต่ำ และกลุ่มต่ำร้อยละ 27 ของ จุง เต ฟาน (Chung-Teh Fan) ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (t) อยู่ระหว่าง 0.20-0.70 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ 0.15 ขึ้นไป แสดงว่าอยู่ในเกณฑ์เหมาะสมใช้ได้ (รายละเอียดเป็นรายข้อในภาคผนวก ซ)

1.3 ค่าความยากของแบบสอบถามรายข้อ (p) อยู่ระหว่าง 0.50-0.70 อยู่ในช่วง 0.20-0.80 ซึ่งเป็นค่าความยากอยู่ในเกณฑ์ใช้ได้ (รายละเอียดเป็นรายข้ออยู่ในภาคผนวก ซ)

1.4 ค่ากระจายของคะแนน คะแนนสูงสุด 51 ต่ำสุด 22 ค่าพิสัยเท่ากับ 22 (R = 22) แสดงจากการกระจายของคะแนนมีมาก ซึ่งหมายถึงกลุ่มตัวอย่างมีความแตกต่างกัน แบบทดสอบสามารถแจกแจงผู้เรียนตามระดับความสามารถไว้สูง เป็นลักษณะแบบทดสอบที่ดี

2. การวิเคราะห์หาคุณภาพแบบทดสอบและแบบประเมินประจำหน่วยการเรียน ดำเนินการไปพร้อมกับแบบทดสอบฉบับรวม ทั้งนี้เพราะแบบทดสอบฉบับรวมได้มาจากแบบทดสอบแต่ละหน่วยการเรียน จึงเป็นข้อคำถามเดียวกัน ไม่จำเป็นต้องทำการวิเคราะห์แยกอีกครั้งหนึ่ง

<u>ขั้นที่ 4 การหาประสิทธิภาพของชุดพัฒนาตนเอง</u>

ในการวิจัยขั้นตอนที่ 4 ผู้วิจัยมีจุดมุ่งหมายเพื่อตรวจสอบหรือหาประสิทธิภาพของชุดพัฒนาตนเอง แบ่งเป็น 3 ลำดับคือ การหาประสิทธิภาพของชุดพัฒนาตนเองตามเกณฑ์ 90/90 การทดสอบความมีนัยสำคัญทางสถิติของคะแนนเฉลี่ยก่อนและหลังการใช้ชุดพัฒนาตนเอง และการติดตามผลการใช้ชุดพัฒนาตนเอง

<u>ลำดับ 1 ผลการหาประสิทธิภาพของชุดพัฒนาตนเองตามเกณฑ์ 90/90</u> ผู้วิจัยดำเนินการทดลอง 3 ครั้ง ปรากฏผลพร้อมวิเคราะห์ดังนี้

<u>ผลการทดลองครั้งที่ 1 การทดลองกับผู้ใช้ชุดพัฒนาตนเอง 2 คน</u> สรุปผลดังตาราง 5

ตาราง 5 สรุปผลคะแนนผลการทดลองใช้ชุดพัฒนาตนเองกลุ่มตัวอย่าง 2 คน

คะแนนทดสอบก่อนเรียน (คะแนนเต็ม 70 คะแนน)		คะแนนประจำหน่วยการเรียน (คะแนนเต็ม 118 คะแนน)	คะแนนทดสอบหลังเรียน (คะแนนเต็ม 70 คะแนน)
คนที่ 1	39	106	62
คนที่ 2	47	101	64
รวม	**86**	207	126

$$\text{ประสิทธิภาพของกระบวนการ } (E_1) = \frac{\Sigma X/N}{A} \times 100$$

$$= \frac{207/2}{118} \times 100$$

$$= 88$$

ประสิทธิภาพของกระบวนการ (E_2) $= \frac{\Sigma F/N}{B} \times 100$

$= \frac{126/2}{70} \times 100$

$= 90$

ประสิทธิภาพของชุดพัฒนาตนเอง 2 คน = 88/90

<u>ผลการทดลองครั้งที่ 2 การทดลองกับกลุ่มย่อย 4 คน</u>

ผู้วิจัยได้ปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ แล้วนำไปทดลองกับผู้ใช้ชุดพัฒนาตนเองกลุ่มตัวอย่าง 4 คน ได้คะแนนดังรายละเอียดในตาราง 6

ตาราง 6 สรุปผลคะแนนการทดลองใช้ชุดพัฒนาตนเองกลุ่มตัวอย่าง 4 คน

ผู้ใช้ชุดพัฒนาตนเอง คนที่	คะแนนทดสอบประจำหน่วยการเรียน (คะแนนเต็ม 118 คะแนน)	คะแนนทดสอบก่อนเรียน (คะแนนเต็ม 70 คะแนน)	คะแนนทดสอบหลังเรียน (คะแนนเต็ม 70 คะแนน)
1	32	100	62
2	40	104	64
3	39	100	63
4	39	103	67
รวม	150	407	256

ประสิทธิภาพของกระบวนการ (E_1) $= \frac{\sum X/N}{A} \times 100$

$= \frac{407/4}{118} \times 100$

$= 87$

ประสิทธิภาพของกระบวนการ (E_2) $= \frac{\sum F/N}{B} \times 100$

$= \frac{256/4}{70} \times 100$

$= 92$

ประสิทธิภาพของชุดพัฒนาตนเองกลุ่มย่อย 4 คน (E_1/E_2) $= 87/92$

<u>ผลการทดลองครั้งที่ 3 การทดลองภาคสนาม</u>

ผู้วิจัยได้ปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ แล้วนำไปทดลองภาคสนาม 28 คน ได้ผลการทดลองดังตาราง 7

ตาราง 7 สรุปผลคะแนนการทดลองภาคสนาม 28 คน

ผู้ใช้ชุดพัฒนาตนเอง คนที่	คะแนนทดสอบ ก่อนเรียน (คะแนนเต็ม 70 คะแนน)	คะแนนประเมิน ประจำหน่วยการเรียน (คะแนนเต็ม 118 คะแนน)	คะแนนทดสอบ หลังเรียน (คะแนนเต็ม 70 คะแนน)
1	37	104	62
2	39	106	66
3	35	105	64
4	38	103	65
5	42	113	69
6	45	116	68
7	42	105	63
8	39	111	67
9	39	110	67
10	38	108	60
11	37	107	65
12	35	108	62
13	36	115	68
14	39	113	67
15	35	102	62
16	41	113	69
17	37	105	64

ตาราง 7 (ต่อ)

ผู้ใช้ชุดพัฒนาตนเอง คนที่	คะแนนทดสอบ ก่อนเรียน (คะแนนเต็ม 70 คะแนน)	คะแนนประเมิน ประจำหน่วยการเรียน (คะแนนเต็ม 118 คะแนน)	คะแนนทดสอบ หลังเรียน (คะแนนเต็ม 70 คะแนน)
18	39	109	64
19	37	104	62
20	39	106	66
21	35	105	64
22	38	103	65
23	42	113	69
24	45	116	68
24	42	105	63
26	39	111	67
27	39	110	67
28	38	108	60
รวม	1,085	3,041	1,818

ประสิทธิภาพของกระบวนการ (E_1) $= \frac{\Sigma X/N}{A} \times 100$

$= \frac{3,041/28}{118} \times 100$

$= 92$

ประสิทธิภาพของกระบวนการ (E_2) $= \frac{\Sigma F/N}{B} \times 100$

$= \frac{1,818/28}{70} \times 100$

$= 93$

ประสิทธิภาพของชุดพัฒนาตนเองภาคสนาม (E_1/E_2) = 92/93

<u>ลำดับ 2 ผลการทดสอบความมีนัยสำคัญทางสถิติของค่าเฉลี่ยก่อนและหลังการใช้ชุดพัฒนาตนเอง</u> โดยใช้ t-test

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

$D = 773$

$\Sigma D^2 = 1,947$

$N = 28$

แทนค่าได้ t-test = 26.52 ซึ่งมากกว่าค่า t = 0.01, df,27 = 2.485

ผลการทดลองสรุปว่าคะแนนหลังการใช้ชุดพัฒนาตนเอง สูงกว่าคะแนนก่อนใช้ชุดพัฒนาตนเองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผลการวิเคราะห์คำถามปลายเปิด การสัมภาษณ์ การอภิปรายกลุ่มของการทดลองครั้งที่ 1, 2 และ 3 ปรากฏในภาคผนวก ฉ

<u>ลำดับ 3 ผลการติดตามการใช้ชุดพัฒนาตนเอง</u>

ผู้วิจัยได้ติดตามผลการใช้ชุดพัฒนาตนเองของกลุ่มทดลอง หลังจากแต่ละคนเสร็จสิ้นการใช้ชุดพัฒนาครบทุกชุดแล้วประมาณ 1 สัปดาห์ โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเทคนิคการจูงใจในการทำงานของผู้บริหารวิชาการ จาก 3 กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 282 คน ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์ 273 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96.80 ผลการวิเคราะห์ดังปรากฏในตาราง 8 (แบบสอบถามปรากฏในภาคผนวก ข)

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ร่วมงาน และผู้ใช้ชุดพัฒนาตนเอง ต่อพฤติกรรมของผู้บริหารวิชาการที่ใช้ชุดพัฒนาตนเอง

N = 273

พฤติกรรมการจูงใจในการทำงาน	ระดับความรู้ เทคนิคและทัศนคติเกี่ยวกับเทคนิคการจูงใจในการทำงานของผู้ใช้ชุดพัฒนาตนเอง											
	ผู้บริหาร				ผู้ร่วมงาน				ผู้ใช้ชุดพัฒนาตนเอง			
	ก่อนใช้ชุดพัฒนา		หลังใช้ชุดพัฒนา		ก่อนใช้ชุดพัฒนา		หลังใช้ชุดพัฒนา		ก่อนใช้ชุดพัฒนา		หลังใช้ชุดพัฒนา	
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
1. มีเทคนิคในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นเพียงใด	3.542	0.915	3.727	0.560	3.580	0.874	3.692	0.724	3.480	0.825	3.531	0.535
2. มีความสามารถเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นเพียงใด	3.153	0.890	3.213	0.580	3.240	0.910	3.301	0.813	2.319	0.740	2.426	0.997
3. มีความสามารถเร้าใจให้บุคคลในสังกัดคณะวิชาหรือแผนกวิชาร่วมงานเพียงใด	3.076	0.671	3.112	0.530	2.960	0.850	2.981	0.965	2.532	0.942	2.783	0.960
4. มีเทคนิคในการประชุมเพียงใด	2.975	0.843	3.140	0.730	2.890	0.884	2.963	0.352	3.014	0.761	3.242	0.723
5. มีเทคนิคในการเร้าให้เกิดการอภิปรายกลุ่มเหมาะสมเพียงใด	2.052	0.965	2.352	1.010	2.140	1.010	2.412	0.964	2.086	1.084	2.816	0.872

ตาราง 8 (ต่อ)

N = 273

พฤติกรรมการจูงใจในการทำงาน	ระดับความรู้ เทคนิคและทัศนคติเกี่ยวกับเทคนิคการจูงใจในการทำงานของผู้ใช้ชุดพัฒนาตนเอง											
	ผู้บริหาร				ผู้ร่วมงาน				ผู้ใช้ชุดพัฒนาตนเอง			
	ก่อนใช้ชุดพัฒนา		หลังใช้ชุดพัฒนา		ก่อนใช้ชุดพัฒนา		หลังใช้ชุดพัฒนา		ก่อนใช้ชุดพัฒนา		หลังใช้ชุดพัฒนา	
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
6. มีเทคนิคในการสร้างจุดร่วมสงวนจุดต่างในการอภิปรายกลุ่มเพียงใด	2.041	1.012	2.184	0.951	2.191	0.973	2.392	0.934	2.132	0.934	2.783	0.612
7. มีเทคนิคในการมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของตนเพียงใด	2.350	0.910	2.482	0.864	2.811	0.843	3.044	0.736	2.944	0.815	3.652	0.671
8. มีเทคนิคในการสื่อสารเพื่อสั่งการและมอบหมายงานเหมาะสมเพียงใด	3.116	0.750	3.145	0.752	3.082	0.785	3.165	0.565	2.783	0.682	3.295	0.616
9. มีเทคนิคในการติดตามงานทำให้คนปฏิบัติงานมีแรงจูงใจเพียงใด	3.655	0.594	3.776	0.715	2.963	0.845	3.053	3.687	3.192	0.595	3.534	0.485

ตาราง 8 (ต่อ)

N = 273

พฤติกรรมการจูงใจในการทำงาน	ระดับความรู้ เทคนิคและทัศนคติเกี่ยวกับเทคนิคการจูงใจในการทำงานของผู้ใช้ชุดพัฒนาตนเอง											
	ผู้บริหาร				ผู้ร่วมงาน				ผู้ใช้ชุดพัฒนาตนเอง			
	ก่อนใช้ชุดพัฒนา		หลังใช้ชุดพัฒนา		ก่อนใช้ชุดพัฒนา		หลังใช้ชุดพัฒนา		ก่อนใช้ชุดพัฒนา		หลังใช้ชุดพัฒนา	
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
10. มีเทคนิคในการชี้แนะผู้ปฏิบัติงานเพื่อแก้ปัญหาเมื่อพบอุปสรรคเหมาะสมเพียงใด	2.540	0.510	2.642	0.976	2.482	0.834	2.782	0.885	2.362	0.950	3.033	0.463
11. มีเทคนิคในการชมเชยผู้ปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จเพียงใด	3.533	0.612	3.155	0.601	3.011	0.674	3.344	0.650	2.752	0.836	3.852	0.678
12. มีเทคนิคในการเสนอความคิดเพื่อแก้ปัญหาเมื่อพบอุปสรรคเหมาะสมเพียงใด	3.545	0.434	3.674	0.534	3.381	0.515	3.406	0.870	2.872	0.725	3.124	0.545
13. มีเทคนิคในการมอบหมายงานตรงกับความสามารถของตนเพียงใด	3.233	0.393	3.175	0.342	3.294	0.283	3.419	0.620	3.364	0.267	3.314	0.344

ตาราง 8 (ต่อ)

N = 273

พฤติกรรมการจูงใจในการทำงาน	ระดับความรู้ เทคนิคและทัศนคติเกี่ยวกับเทคนิคการจูงใจในการทำงานของผู้ใช้ชุดพัฒนาตนเอง											
	ผู้บริหาร				ผู้ร่วมงาน				ผู้ใช้ชุดพัฒนาตนเอง			
	ก่อนใช้ชุดพัฒนา		หลังใช้ชุดพัฒนา		ก่อนใช้ชุดพัฒนา		หลังใช้ชุดพัฒนา		ก่อนใช้ชุดพัฒนา		หลังใช้ชุดพัฒนา	
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
14. มีเทคนิคในการจัดโอกาสความก้าวหน้าแก่ผู้ปฏิบัติงานเพียงใด	2.612	0.985	2.637	0.975	2.062	0.982	2.093	0.970	2.093	0.946	2.365	0.837
15. มีเทคนิคในการจัดบรรยากาศความร่วมมือในคณะและแผนกวิชาเพียงใด	3.023	0.532	3.210	0.815	2.982	0.997	3.304	0.443	2.046	0.780	3.161	0.350
16. โดยภาพรวมเป็นผู้มีเทคนิคในการเร้าใจให้บุคคลร่วมมือในการปฏิบัติงานจนบรรลุผลตามวัตถุประสงค์	2.985	0.671	3.161	0.326	2.583	0.815	2.952	0.521	2.476	0.010	2.870	0.771
17. เป็นผู้เห็นความสำคัญของเทคนิคการจูงใจว่ามีความสำคัญต่อการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพเพียงใด	3.015	0.655	3.260	0.414	2.640	0.781	2.813	0.365	3.481	0.710	4.270	0.513

ผลการวิเคราะห์คำถามปลายเปิดตามความถี่ของคำตอบ มีข้อคิดเห็นที่เป็นประเด็นสำคัญดังนี้

1. ชุดพัฒนาตนเองมีจำนวนน้อยเกินไป ควรจัดพิมพ์เพิ่มเพื่อให้ทั่วถึงกับกลุ่มตัวอย่าง (ความถี่ = 21)

2. ควรให้หัวหน้าสถานศึกษาจัดลำดับผู้จะใช้ชุดพัฒนาตนเอง เพราะเป็นผู้ที่รู้ข้อมูลว่าควรพัฒนาใครก่อนหลัง (ความถี่ = 19)

3. ควรเสนอกรมอาชีวศึกษาจัดพิมพ์ให้บุคลากรได้ศึกษาทุกคน เพราะเป็นประโยชน์ทั้งต่อครูทั่วไป และผู้ที่จะทำหน้าที่บริหารต่อไป (ความถี่ = 19)

4. ช่วงเวลาให้ใช้ชุดพัฒนาตนเองควรจะให้ศึกษานาน ๆ หรือมอบให้ผู้ใช้ตลอดไป (ความถี่ = 11)

5. พฤติกรรมบางอย่างยังสังเกตไม่ได้เพราะไม่มีกิจกรรมในช่วงการใช้ชุดพัฒนาตนเองจนถึงติดตามผล (ความถี่ = 9)

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลตาราง 8 พบว่าค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของฝ่ายผู้บริหารสถานศึกษาที่ประกอบด้วยผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ จำนวน 83 คน ผู้ร่วมงานที่เป็นสมาชิกในคณะและแผนกวิชา จำนวน 162 คน และผู้ใช้ชุดพัฒนาเอง (ผู้บริหารวิชาการ 28 คน) มีความคิดเห็นว่าผู้ใช้ชุดพัฒนาตนเองไปในทางบวกทุกระดับ กล่าวคือ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อพฤติกรรมของผู้บริหารวิชาการหลังการใช้ชุดพัฒนาตนเองสูงกว่าก่อนใช้ชุดพัฒนาตนเอง ทุกพฤติกรรม และจากการวิเคราะห์คำถามปลายเปิดมีข้อความแสดงให้เห็นถึงความสนใจในชุดพัฒนาตนเองที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น (ภาคผนวก ฉ)

บทที่ 5

บทย่อ สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

<u>บทย่อ</u>

<u>ความมุ่งหมายในการวิจัย</u>

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อสร้างและหาประสิทธิภาพชุดพัฒนาตนเอง เรื่องเทคนิคการจูงใจในการทำงานสำหรับผู้บริหารวิชาการในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา

<u>วิธีดำเนินการวิจัย</u>

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพัฒนา (research and development) มีขั้นตอนในการวิจัยและพัฒนาดังนี้

1. ศึกษาสมรรถภาพหลักและสมรรถภาพย่อยเกี่ยวกับเทคนิคการจูงใจในการทำงานที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารวิชาการ ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา

1.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.2 ตรวจสอบดัชนีความสอดคล้องโดยผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาจำนวน 7 คน

1.3 ศึกษาความต้องการของผู้บริหารวิชาการจำนวน 339 คน

สาระที่ได้เป็นสาระที่เห็นสอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญ และสอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหารวิชาการ

2. การสร้างชุดพัฒนาตนเอง เพื่อพัฒนาเทคนิคการจูงใจในการทำงาน โดยแต่ละหน่วยการเรียนมี 7 องค์ประกอบคือ หลักการและเหตุผล จุดมุ่งหมาย การประเมินผลก่อนการเรียน เนื้อหาและกิจกรรม เอกสารอ่านประกอบ เอกสารอ้างอิง และการประเมินผลหลังการเรียน สาระที่ได้จากการวิเคราะห์ ผู้วิจัยได้แบ่งเป็น 5 หน่วยการเรียนดังนี้

หน่วยการเรียนที่ 1 เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม แบ่งเป็นหน่วยการเรียนย่อย 4 หน่วย ได้แก่

หน่วยการเรียนย่อยที่ 1 เทคนิคการสร้างความสัมพันธ์

หน่วยการเรียนย่อยที่ 2 เทคนิคการฝึกการรับรู้ (sensitivity training)

หน่วยการเรียนย่อยที่ 3 เทคนิคการบริหารแบบเน้นจุดประสงค์

หน่วยการเรียนย่อยที่ 4 เทคนิคการจัดการประชุม

หน่วยการเรียนที่ 2 เทคนิคการสั่งการและมอบหมายงาน

หน่วยการเรียนที่ 3 เทคนิคการติดตามและนิเทศงาน

หน่วยการเรียนที่ 4 เทคนิคการให้รางวัลและสิ่งจูงใจ

หน่วยการเรียนที่ 5 เทคนิคการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน

3. การสร้างแบบทดสอบและแบบประเมินตนเองเพื่อวัดสมรรถภาพด้านเทคนิคการจูงใจในการทำงานของผู้บริหารงานวิชาการ โดยสร้างจากสาระสำคัญอันเป็นเป้าหมายของแต่ละหน่วยการเรียนที่ระบุไว้ ปรากฏผลการหาคุณภาพของแบบทดสอบดังนี้

3.1 ค่าความเชื่อมั่น โดยการใช้สูตรการคำนวณของคูเดอร์ ริชาร์ดสันได้ค่าความเชื่อมั่น KR-20 = 0.85

3.2 ค่าอำนาจจำแนกของแบบทดสอบรายข้อ (t) อยู่ระหว่าง 0.20-0.70 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ 0.15 ขึ้นไป แสดงว่าอยู่ในเกณฑ์เหมาะสม

3.3 ค่าความยากของแบบทดสอบรายข้อ (p) อยู่ระหว่าง 0.50-0.70 อยู่ในช่วง 0.20-0.80 ซึ่งเป็นค่าความยากอยู่ในเกณฑ์เหมาะสม

3.4 ค่ากระจายของคะแนน ได้ค่าพิสัย (R) = 22 แสดงว่าแบบทดสอบสามารถแจกแจงผู้เรียนตามระดับความสามารถ

4. การหาประสิทธิภาพของชุดพัฒนาตนเองที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น แบ่งเป็น 3 ตอนคือ

4.1 การหาประสิทธิภาพของชุดพัฒนาตนเอง โดยการนำไปทดลองใช้ เพื่อพัฒนาให้ได้ประสิทธิภาพตามเกณฑ์ 90/90

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ทดลองใช้ชุดพัฒนาตนเอง ได้แก่ หัวหน้าคณะวิชาและหัวหน้าแผนกวิชา ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการทดลองหาประสิทธิภาพ ปรากฏผลดังนี้

4.1.1 กลุ่ม 2 คน ประสิทธิภาพชุดพัฒนาตนเอง 88/90

4.1.2 กลุ่ม 4 คน ประสิทธิภาพชุดพัฒนาตนเอง 87/92

4.1.3 ทดลองภาคสนาม 28 คน ประสิทธิภาพชุดพัฒนาตนเอง 92/93

4.2 การทดสอบหานัยสำคัญของคะแนนก่อนและหลังการใช้ชุดพัฒนาตนเองพบว่า คะแนนหลังการใช้ชุดพัฒนาตนเอง สูงกว่าคะแนนก่อนใช้ชุดพัฒนาตนเองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

4.3 การติดตามผลการใช้ชุดพัฒนาตนเอง ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลหลังจากใช้ชุดพัฒนาตนเองครบทุกหน่วยการเรียน 1 สัปดาห์ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้เกี่ยวข้องในวงงานของผู้ใช้ชุดพัฒนาตนเองประกอบด้วย ฝ่ายบริหาร ผู้ร่วมงาน และผู้ใช้ชุดพัฒนาตนเองจำนวน 273 คน พบว่า ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าผู้ใช้ชุดพัฒนาตนเองมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเรื่องเทคนิคการจูงใจในการทำงานในทางบวก กล่าวคือ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อพฤติกรรมผู้ใช้ชุดพัฒนาตนเองหลังการใช้ชุดพัฒนาตนเองสูงกว่าก่อนใช้ชุดพัฒนาตนเองในทุกพฤติกรรม

<u>การวิเคราะห์ข้อมูล</u>

ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลแบบผสมผสาน ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสังเกต การสัมภาษณ์ ใช้การวิเคราะห์สรุปประเด็นสำคัญจากการให้กลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในสถานศึกษาเดียวกันมาอภิปรายหาข้อบกพร่องร่วมกัน ข้อมูลเชิงปริมาณได้จากการวิเคราะห์หาคุณภาพแบบทดสอบ การหาประสิทธิภาพของชุดพัฒนาตนเอง การเปรียบเทียบนัยสำคัญของคะแนนก่อนและหลังการใช้ชุดพัฒนาตนเอง ตลอดจนการติดตามผลหลังจากการใช้ชุดพัฒนาตนเองโดยการสำรวจทัศนะของฝ่ายบริหาร ผู้ร่วมงาน และผู้ใช้ชุดพัฒนาตนเอง ใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องในการวิเคราะห์ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา ใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

วิเคราะห์ความต้องการของผู้บริหารวิชาการ หาค่าอำนาจจำแนกของแบบทดสอบโดยจำแนกกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำร้อยละ 27 ของ จุง เต ฟาน ใช้สูตร KR-20 สำหรับวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบ ใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสำหรับวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหารวิชาการต่อชุดพัฒนาตนเอง ใช้การทดสอบค่า t (t-test) ในการทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยก่อนเรียนและหลังเรียน ใช้การวิเคราะห์เกณฑ์ 90/90 เพื่อหาประสิทธิภาพของชุดพัฒนาตนเอง และใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริหารวิชาการตามทัศนะของฝ่ายบริหาร ผู้ร่วมงานและตัวผู้ใช้ชุดพัฒนาตนเองตามลำดับ

<u>สรุปผลการวิจัย</u>

ผลการวิจัยทำให้ได้ชุดพัฒนาตนเอง ที่สามารถนำไปเสริมสร้างสมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน สำหรับผู้บริหารวิชาการในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา สาระที่นำมาสร้างชุดพัฒนาตนเองครั้งนี้ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับสมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงานสำหรับผู้บริหารวิชาการ จากการตรวจสอบความสอดคล้องเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิคการจูงใจในการทำงาน จากการสำรวจความต้องการของผู้บริหารวิชาการในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษามีสาระ 5 หน่วยการเรียนหลักได้แก่ **เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม** ซึ่งประกอบด้วย 4 สาระย่อย คือ เทคนิคการสร้างความสัมพันธ์ เทคนิคการฝึกการรับรู้ เทคนิคการบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์ และเทคนิคการจัดการประชุม อีก 4 หน่วยการเรียนหลักได้แก่ **การสั่งการและมอบหมายงาน เทคนิคการติดตามและนิเทศงาน เทคนิคการให้รางวัลและสิ่งจูงใจ และเทคนิคการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน** ผลการทดลองชุดพัฒนาตนเองกับผู้บริหารวิชาการ 28 คน ได้ประสิทธิภาพ 92/93 การทดสอบผลสัมฤทธิ์ของการเรียนได้พบว่าคะแนนสอบหลังเรียนสูงกว่าคะแนนก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และผลจากการติดตามการใช้ชุดพัฒนาตนเองโดยให้ ฝ่ายบริหาร ผู้ร่วมงาน และผู้ใช้ชุดพัฒนาตนเองจำนวน 273 คน แสดงความคิดเห็นทั้ง 3 กลุ่ม มีความคิดเห็นว่าผู้ใช้ชุดพัฒนาตนเอง มีการเปลี่ยนแปลง

พฤติกรรมด้านเทคนิคการจูงใจในการทำงานตามสาระที่ระบุไว้ในชุดพัฒนาตนเองไปในทางบวก กล่าวคือ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นหลังการใช้ชุดพัฒนาตนเองสูงกว่าก่อนใช้ทุกพฤติกรรม

<u>อภิปรายผลการวิจัย</u>

จากผลการวิจัยพบข้อสนเทศสำคัญและอภิปรายผลได้ดังต่อไปนี้

1. สาระสำคัญของชุดพัฒนาตนเอง ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา และพิจารณาความสอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหารวิชาการ ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ได้สาระหลักและสาระย่อยนำมาสร้างชุดพัฒนาตนเอง 5 หน่วยการเรียน ได้แก่

หน่วยการเรียนที่ 1 เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม

หน่วยการเรียนย่อยที่ 1 เทคนิคการสร้างความสัมพันธ์

หน่วยการเรียนย่อยที่ 2 เทคนิคการฝึกการรับรู้

หน่วยการเรียนย่อยที่ 3 เทคนิคการบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์

หน่วยการเรียนย่อยที่ 4 เทคนิคการจัดการประชุม

หน่วยการเรียนที่ 2 เทคนิคการสั่งการและมอบหมายงาน

หน่วยการเรียนที่ 3 เทคนิคการติดตามและนิเทศงาน

หน่วยการเรียนที่ 4 เทคนิคการให้รางวัลและสิ่งจูงใจ

หน่วยการเรียนที่ 5 เทคนิคการปรับปรุงภาพแวดล้อมในการทำงาน

สาระหลักของหน่วยการเรียนข้างต้นผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหามีความเห็นสอดคล้องกันว่ามีความจำเป็นต่อเทคนิคการจูงใจในการทำงาน (IOC = 1.00) ซึ่งเป็นไปตามสาระที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทุกหัวข้อ อาจเป็นเพราะว่าผู้เชี่ยวชาญทั้ง 7 คน ต่างก็เป็นบุคคลที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านเทคนิคการจูงใจในการทำงาน มีผลงานทางวิชาการเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว มีตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่ผู้ช่วยศาสตราจารย์ และมีประสบการณ์สอน

เกี่ยวกับสาระเทคนิคการจูงใจในการทำงานในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา จึงมีความเห็นสอดคล้องกันว่าองค์ความรู้หลักที่ผ่านการศึกษาอย่างมีขั้นตอนทั้ง 5 หน่วยการเรียน ล้วนเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารวิชาการในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา เมื่อศึกษาความสอดคล้องกับความต้องการศึกษาของผู้บริหารวิชาการพบว่า มีความต้องการศึกษาในระดับมากในด้านเทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม เทคนิคการสั่งการและมอบหมายงาน และเทคนิคการให้รางวัลและสิ่งจูงใจ ส่วนด้านเทคนิคการติดตามและนิเทศงาน เทคนิคการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง แต่เมื่อพิจารณาสาระย่อยพบว่ามีหลายประเด็นที่ผู้บริหารวิชาการยังต้องการศึกษาในระดับมาก อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารวิชาการในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษามีประสบการณ์เกี่ยวกับเทคนิคดังกล่าวน้อย ไม่ได้ศึกษาเทคนิคการบริหารมาโดยตรง บริหารงานวิชาการตามประสบการณ์ ไม่ตรงหลักวิชาการนัก (กรมอาชีวศึกษา. 2529 : 1 - 3) จึงแสดงความต้องการเทคนิคดังกล่าวมาก สาระที่ผู้บริหารวิชาการต้องการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่ว่า ผู้ใหญ่จะสนใจศึกษาสาระที่จะนำมาพัฒนาชีวิตและการทำงานโดยตรง (Knowles. 1978 : 123) ซึ่งสาระสำคัญของการบริหารงานวิชาการก็คือเทคนิคที่ว่าด้วยการจูงใจในการทำงาน (Wolverton. 1984 : 12 - 13)

สาระย่อยส่วนใหญ่ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาจะเห็นด้วยว่าจำเป็น (IOC > 0.50) ยกเว้นหัวข้อการตัดสินใจ การจดรายงานการประชุม อาจเป็นเพราะว่าการตัดสินใจเป็นสาระสำคัญหลักในกลุ่มสมรรถภาพเบื้องต้น (treashole competency) ดังที่โบยัทซิส (Boyatzis. 1982 : 23) ได้อธิบายว่าเป็นสมรรถภาพหลักที่ผู้นำควรปลูกสร้างไปพร้อมกับเทคนิคการจูงใจในการทำงาน ดังนั้นอาจเป็นเหตุผลที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าไม่จำเป็นที่จะนำมาเป็นสาระย่อยของเทคนิคการจูงใจในการทำงาน หากแต่ควรเป็นสมรรถภาพหลักเช่นเดียวกับเทคนิคการจูงใจในการทำงาน ส่วนการจดรายงานการประชุมผู้เชี่ยวชาญอาจมีความเห็นว่าเป็นหน้าที่ของเลขานุการหรือบุคคลที่ได้รับมอบหมายในคณะวิชาและแผนกวิชา ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของประวิทย์ จงวิศาล (2527 : 92 - 94) และฉัตรอรุณ ตัณณะรัตน์ (2524 : 363) ที่ได้ระบุว่าการจดรายงานการประชุมเป็นหน้าที่ของเลขานุการการจัดการประชุม นอกจากนั้นผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาได้ให้ข้อเสนอแนะในรายละเอียด

เพิ่มเติมในหัวข้อขั้นตอนการสั่งการและมอบหมายงาน และเทคนิคการให้รางวัลและสิ่งจูงใจ เมื่อพิจารณาความสอดคล้องกับความต้องการของผู้บริหารวิชาการพบว่า ผู้บริหารวิชาการมีความต้องการศึกษาในระดับมากเป็นส่วนใหญ่ รองลงมาอยู่ในระดับปานกลาง ข้อมูลที่น่าสังเกตคือผู้บริหารวิชาการมีความต้องการศึกษาในระดับน้อยเกี่ยวกับเทคนิคการสร้างกลุ่มคุณภาพ (Q.C.C) โดยให้เหตุผลประกอบว่า กรมอาชีวศึกษาจัดอบรมแล้วในช่วงปีการศึกษา 2534 (กรมอาชีวศึกษา. 2534 : 7 - 20) ซึ่งขัดแย้งกับผลการศึกษาของผู้วิจัยในต้นปีการศึกษา 2533 ที่พบว่าผู้บริหารวิชาการต้องการสาระนี้ในระดับมาก แสดงว่าผลการจัดอบรมของกรมอาชีวศึกษาในช่วงปีการศึกษา 2534 ตอบสนองความต้องการของผู้บริหารวิชาการเพียงพอในระดับหนึ่ง นอกจากประเด็นดังกล่าวยังพบว่าเทคนิคการติดตามผลและนิเทศงานในหัวข้อเทคนิคการติดตามผลการปฏิบัติงานตามปกติและโครงการขนาดใหญ่ ผู้บริหารวิชาการต้องการศึกษาในระดับน้อย โดยให้เหตุผลประกอบว่า ในระดับคณะวิชาและแผนกวิชาไม่มีโครงการขนาดใหญ่ตามเนื้อหาที่ระบุ ซึ่งสอดคล้องกับศิริ ไตติลานนท์ (2529 : 37) ที่ให้ข้อสังเกตว่า ข้อแตกต่างพอที่จะมองเห็นของคณะวิชาและแผนกวิชาในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษาและสถาบันอื่นในระดับอุดมศึกษาอยู่ที่ความซับซ้อนและขอบข่ายความรับผิดชอบ อาทิ ขนาดของโครงการ และจากรายงานการติดตามงานนโยบายของหน่วยศึกษานิเทศก์กรมอาชีวศึกษาพบว่า งานโครงการงานนโยบายใหม่ สถานศึกษาจะดำเนินการโดยคณะกรรมการสถานศึกษา (กรมอาชีวศึกษา. 2534 : 2 - 4) ซึ่งคณะกรรมการดังกล่าวประกอบด้วยบุคลากรจากคณะวิชาและแผนกวิชาต่าง ๆ

เทคนิคการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานได้พบว่าผู้บริหารวิชาการต้องการศึกษาในระดับน้อยด้านเทคนิคการปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางกายภาพและทางชีวะ-เคมี โดยให้เหตุผลประกอบว่าการเลือกสถานที่อยู่ในดุลยพินิจของฝ่ายบริหาร ถึงแม้ศึกษาแล้วก็ไม่สามารถเลือกสถานที่เหมาะสมตามหลักการ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของจันทรา ทองประดิษฐ์ (2535 : 91 - 93) พบปัญหาสำคัญในการบริหารอาคารสถานที่ว่าคณะผู้ใช้มีโอกาสเลือกบริเวณที่ทำงานต่าง ๆ ในระดับน้อย นอกจากนี้ผู้บริหารวิชาการให้เหตุผลเพิ่มเติมเกี่ยวกับการต้องการศึกษาระดับน้อยอีกว่า มีพื้นฐานความรู้เรื่องการออกแบบตกแต่งทั้งภายในและภายนอกอยู่แล้ว ขอให้มีงบประมาณเพียงพอ

ก็สามารถทำได้ ซึ่งเมื่อวิเคราะห์พื้นฐานการศึกษาของหัวหน้าคณะวิชาและแผนกวิชาในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา ส่วนมากมีพื้นฐานทางช่างอุตสาหกรรม คหกรรม ศิลปหัตถกรรม เกษตรกรรม และพาณิชยกรรม (กรมอาชีวศึกษา. 2532 : 8 - 9) จึงเป็นเหตุให้ผู้บริหารวิชาการเหล่านี้ต้องการศึกษาในสาระนี้ในระดับน้อย

2. การทดลองหาประสิทธิภาพชุดพัฒนาตนเองได้ผลดังนี้

2.1 ผลการทดลองหาประสิทธิภาพตามเกณฑ์ 90/90 ในการทดลอง 3 ครั้ง ปรากฏได้ผลในเกณฑ์ 88/90, 87/92 และ 92/93 ตามลำดับ ในการทดลองทั้ง 3 ครั้ง ได้ผลแตกต่างกันและได้เกณฑ์สูงขึ้นตามลำดับ จนเข้าสู่เกณฑ์ในครั้งที่ 3 ผลการทดลองปรากฏผลว่าได้เกณฑ์สูงขึ้น อาจเกิดจากการทดลองแต่ละครั้ง ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาปรับปรุงในส่วนที่พบข้อบกพร่อง จึงทำให้ชุดพัฒนาตนเองที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้นโดยลำดับ และในการทดลองครั้งที่ 3 ชุดพัฒนาตนเองได้พัฒนาการพิมพ์ในโรงพิมพ์ด้วยปกสี มีความคมชัดทั้งอักษรและภาพประกอบ ทำให้น่าสนใจยิ่งขึ้น (ภาคผนวก ญ)

ในการทดลองทั้ง 3 ครั้ง ถึงแม้ครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2 จะต่ำกว่าเกณฑ์ 90/90 แต่ก็มีค่าใกล้เคียงเกณฑ์ดังกล่าวแสดงถึงประสิทธิภาพของชุดในระดับหนึ่ง และพบว่าสูงกว่าเกณฑ์ในการทดลองครั้งที่ 3 อาจจะเป็นเพราะกระบวนการสร้างและพัฒนาชุดพัฒนาตนเองตลอดจนและการทดลองหาประสิทธิภาพสอดคล้องและเอื้อต่อหลักการพัฒนาตนเองดังต่อไปนี้

2.1.1 เนื้อหาสาระของชุดพัฒนาตนเองแต่ละหน่วยการเรียนตรงกับความต้องการของผู้บริหารวิชาการ ซึ่งจะเห็นได้จากข้อวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ใช้ชุดพัฒนาตนเอง ทั้งจากแบบสอบถามและคำถามปลายเปิด (ภาคผนวก ฉ) กอร์ปกับกระบวนการได้มาซึ่งสาระผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ และตรงกับความต้องการศึกษาในระดับมากเป็นส่วนสำคัญ การดำเนินการจึงสอดคล้องกับหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่ว่า ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้ดีหากเรื่องนั้นตรงกับความต้องการและความสนใจของตนเอง (Knowles. 1978 : 123)

2.1.2 ผู้บริหารวิชาการมีความพร้อมที่จะเรียน ผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่าง 30 คน จากผู้แจ้งความจำนง 518 คน โดยพิจารณาจากผู้ที่ระบุความต้องการระดับมากที่สุด และ

ช่วงเวลาพร้อมที่จะศึกษาทันที ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามกฎความพร้อม (Law of Readiness) ของธอร์นไดค์ (Thorndike) ที่ว่าการเรียนรู้เกิดขึ้นได้เมื่อมีความพร้อม ความพอใจย่อมตามมากับความสำเร็จนั้น (จันทร์ฉาย เตมิยาคาร. 2526 : 10.8) อีกทั้งผู้บริหารวิชาการเป็นผู้ใหญ่ การเรียนรู้ของผู้ใหญ่แต่ละคนจะสั่งสมประสบการณ์ในชีวิตมาอย่างมากมาย สามารถที่จะศึกษาเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง ไม่ต้องให้มีผู้อื่นมาชี้แนวอย่างละเอียดละออ (Knowles. 1978 : 123)

2.1.3 ผู้บริหารวิชาการได้ศึกษาด้วยตนเองตามกำลังความสามารถ ความพร้อม และความพอใจและความถนัดของตนเอง โดยไม่ต้องมารวมกันอยู่ในสถานที่ตามเวลาที่กำหนด ซึ่งบุคคลจะเรียนรู้ได้ดีภายใต้เงื่อนไขดังกล่าว (Werther and Davis. 1981 : 185)

2.1.4 ได้รับความร่วมมือจากอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือในการประสานงานและติดตามผลการใช้ชุดพัฒนาตนเอง อาจเป็นสาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้มีผู้สนใจจำนวนมาก และเมื่อได้รับการพิจารณาให้ศึกษาเป็นกลุ่มแรกในการใช้ชุดพัฒนาตนเองก็ตั้งใจศึกษา มีผลทำให้มีความใส่ใจอย่างจริงจัง จนมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางบวก

2.1.5 การพัฒนาสมรรถภาพผู้บริหารงานวิชาการของหัวหน้าคณะวิชาและหัวหน้าแผนกวิชา ด้วยการใช้ชุดพัฒนาตนเองเป็นโครงการใหม่ ซึ่งจากการศึกษาข้อมูลที่ผ่านมาเป็นกลุ่มประชากรที่ไม่ค่อยได้รับโอกาสพัฒนาในสาระนี้ (ทรงธรรม กาญจนพิบูลย์ เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, โควิน คลังแสง เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่สำนักงานฝ่ายพัฒนาบุคลากร กองการเจ้าหน้าที่ กรมอาชีวศึกษาเมื่อ 11 ธันวาคม พ.ศ.2533) ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลที่ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารหลักสูตรการศึกษาอบรมผู้บริหารวิชาการในระหว่างปีพุทธศักราช 2530-2533 ทั้ง 17 โครงการ พบสาระที่เกี่ยวข้องกับเทคนิคการจูงใจในการทำงานน้อย จึงอาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างศึกษาด้วยความตั้งใจ

2.1.6 การทดลองชุดพัฒนาตนเองอยู่ในช่วงเหมาะสมคือต้นภาคเรียนที่ 2 ยังไม่มีกิจกรรมรีบเร่งที่ต้องติดตามประสานงาน และประเมินโครงการ ทำให้ผู้บริหารวิชาการมี

เวลาศึกษาชุดพัฒนาตนเองอย่างเต็มที่ ให้ความร่วมมือในการทดลอง กอร์ปกับได้รับความร่วมมือจากผู้ประสานงานของแต่ละสถานศึกษาอย่างเต็มที่ ซึ่งอาจเป็นสาเหตุที่ส่งผลดีต่อการทดลองดังกล่าว

2.2 การทดสอบผลสัมฤทธิ์ของการเรียน ค่าเฉลี่ยคะแนนหลังเรียนสูงกว่าคะแนนก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และผลจากการติดตามการใช้ชุดพัฒนาตนเองจากกลุ่มที่อยู่ในวงงานของผู้ใช้ชุดพัฒนาตนเองประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ร่วมงาน และการประเมินตนเอง พบว่า มีความคิดเห็นว่าผู้ใช้ชุดพัฒนาตนเอง มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านเทคนิคการจูงใจในการทำงานตามสาระที่ระบุไว้ในชุดพัฒนาตนเองไปในทางบวก กล่าวคือ มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นหลังการใช้ชุดพัฒนาตนเองสูงกว่าก่อนการใช้ในทุกพฤติกรรม อาจเป็นเพราะผู้เรียนมีความพอใจ มีความพร้อม กอร์ปกับชุดพัฒนาตนเองที่มีการเตรียมสาระอย่างต่อเนื่อง เชื่อมโยง มีภาพประกอบ ตลอดจนมีการประเมินผลการพัฒนาตนเองที่สามารถทราบผลได้ทันที ลักษณะดังกล่าวเป็นจุดเด่นของชุดพัฒนาตนเองที่ทำให้ผู้ศึกษาเกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้ตามแนวคิดของนักการศึกษาหลายคน อาทิ เวอร์เธอร์และเดวิส (Werther and Davis. 1981 : 185) เดสส์เลอร์ (Dessler. 1982 : 272) ฮอลโลแรน (Holloran. 1983 : 337) สเตียรส์ (Steers. 1984 : 287) แวนเดอร์ซอล (Van Dersal. 1971 : 114) โนลส์ (Knowles. 1978 : 123) ฮุสตัน (Houston. 1972 : 10 - 15) เป็นต้น

<u>ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้</u>

1. โดยหลักการพัฒนาตนเอง ผู้สร้างต้องเตรียมรายละเอียดและแนวปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางแก่ผู้ใช้ชุดพัฒนาตนเอง ในการทดลองจึงให้ผู้ใช้ชุดทำความเข้าใจกับคู่มืออย่างแจ่มแจ้ง ดังนั้น ผู้ที่จะนำชุดพัฒนาตนเองชุดนี้ไปใช้ ควรจะได้มีการศึกษาวิธีการใช้จากคู่มืออย่างละเอียดก่อน เพื่อจะได้เข้าใจลักษณะองค์ประกอบที่เป็นโครงสร้าง และหลักการของชุดพัฒนาตนเอง

2. การทดลองหาประสิทธิภาพครั้งนี้เลือกเวลาช่วงต้นภาคเรียน ซึ่งเป็นช่วงที่ยังไม่มีงานการติดตามโครงการและอื่น ๆ จึงทำให้ผู้บริหารวิชาการมีเวลาศึกษา ดังนั้นผู้ที่จะนำไปใช้ควรเลือกช่วงที่มีเวลาเพียงพอ จึงจะเกิดความเชื่อมโยงต่อเนื่องของสาระในแต่ละหน่วยการเรียน อาทิ ระยะปิดภาคเรียนและต้นภาคเรียน เป็นต้น

3. ด้วยหลักการของชุดพัฒนาตนเอง การพัฒนาตนเองจะได้ผลดีเมื่อผู้เรียนสนใจและมีความพร้อม ในการทดลองครั้งนี้จึงเลือกเฉพาะบุคคลที่สนใจและมีความพร้อมที่จะศึกษาในทันที ดังนั้น การขยายผลสู่กลุ่มอื่นควรมีการสำรวจเลือกเฉพาะกลุ่มสนใจที่แท้จริง และมีความพร้อมที่จะพัฒนาสมรรถภาพด้วยชุดพัฒนาตนเองเท่านั้น จึงได้ผลในระดับเดียวกับการทดสอบประสิทธิภาพของชุดพัฒนาในครั้งนี้

4. จากแนวคิดการพัฒนาชุดพัฒนาตนเองที่ว่าไม่มีบทเรียนสำเร็จใดจะเสร็จสมบูรณ์ที่สุด ดังนั้น ในการใช้แต่ละครั้ง ควรวิเคราะห์หาข้อบกพร่องและทำการปรับปรุงแก้ไขอย่างสม่ำเสมอ จึงจะทำให้ได้ชุดพัฒนาตนเองที่สมบูรณ์แบบยิ่งขึ้น ในการวิจัยครั้งนี้มีข้อจำกัดที่ผู้นำไปใช้ควรปรับปรุง ดังนี้

4.1 แบบทดสอบฉบับรวม ผู้วิจัยทดสอบหาประสิทธิภาพของเครื่องมือเพียงครั้งเดียว ถึงแม้จะมีค่าทางสถิติที่แสดงถึงอยู่ในเกณฑ์ที่ใช้ได้ แต่ยังอาจมีข้อบกพร่องจึงควรทดลองซ้ำและปรับปรุงก่อนนำไปใช้

4.2 การเขียนคำอธิบายชี้แจงการใช้ชุดพัฒนาตนเองให้แจ่มชัด สื่อความหมายตรงกัน เป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะจะช่วยให้ผู้เรียนทำความเข้าใจขั้นตอน และกระบวนการได้เป็นอย่างดี ทำให้เกิดการกระตุ้นและเอื้ออำนวยความสะดวกสบายใจที่จะเรียน ซึ่งย่อมส่งผลดีต่อการใช้ชุดพัฒนาตนเองให้มีผลสัมฤทธิ์สูงสุด

4.3 ชุดพัฒนาตนเองมี 9 เล่ม เพื่อสะดวกในการขนย้าย ผู้นำไปใช้ควรมีการบรรจุในพัสดุภัณฑ์ที่แข็งแรงทนทานและสวยงาม ซึ่งจะทำให้ชุดพัฒนาตนเองไม่เสียหาย ความสวยงามภูมิฐานจะมีผลต่อแรงจูงใจในการพกพาเพื่อนำไปศึกษาในสถานที่ต่าง ๆ

<u>ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาค้นคว้าต่อไป</u>

1. จากผลการวิจัยพบว่า สาระในชุดพัฒนาตนเองตรงกันระหว่างผู้บริหารวิชาการและผู้เชี่ยวชาญ จึงเสนอว่าในการพัฒนาหรือนำชุดพัฒนาตนเองไปใช้ จำเป็นต้องให้ความสำคัญและเน้นสาระหลักที่ผู้บริหารวิชาการต้องการ อาจต้องเพิ่มสาระที่สอดคล้องกันให้เข้มข้น มีการจัดระบบสาระเทคนิคที่ผู้บริหารวิชาการต้องการเพิ่มขึ้น รวมถึงการลดสาระเทคนิคที่ซ้ำซ้อนเพื่อให้ชุดพัฒนาตนเองมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. จากการทดลองหาประสิทธิภาพชุดพัฒนาตนเองในครั้งนี้ จำกัดขอบเขตเฉพาะผู้บริหารวิชาการ สถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีบริบทพิเศษเฉพาะเป็นกลุ่มตัวอย่างทดลองหาประสิทธิภาพชุดพัฒนาตนเอง ซึ่งพบว่ามีประสิทธิภาพ 92/93 สูงกว่าเกณฑ์ 90/90 และผู้บริหารวิชาการมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางบวกภายหลังจากใช้ชุดพัฒนาตนเอง ดังนั้นควรนำชุดพัฒนาตนเองไปใช้ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ภาคอื่น ๆ ที่มีบริบทอีกอย่างหนึ่งแตกต่างกันออกไป เพื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพของชุด และปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ต่อไป ทั้งนี้ควรพิจารณาเลือกกลุ่มทดลองที่มีความสนใจและมีความพร้อมที่จะรับการพัฒนาเป็นอันดับแรก

3. จากการเสนอแนะของผู้ใช้ชุดพัฒนาตนเอง พบว่า มีข้อเสนอแนะให้สร้างสื่อหลายรูปแบบเพื่อทำให้บทเรียนน่าสนใจ ดังนั้น ควรได้มีการสร้างชุดพัฒนาตนเองโดยสื่อหลายมิติ ในสาระที่จำเป็นต้องสื่อด้วยการเคลื่อนไหว และมีเสียง เป็นต้นว่า แถบบันทึกเสียง วีดิทัศน์ และภาพสี

4. จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารวิชาการมีความต้องการพัฒนาสมรรถภาพเทคนิคในการบริหารงานอื่น ๆ อาทิ เทคนิคการวางแผน เทคนิคการตัดสินใจ เทคนิคการสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นต้น ดังนั้นจึงควรมีการวิจัยและพัฒนาชุดพัฒนาตนเองในลักษณะแบบต่าง ๆ เพิ่มขึ้น เพื่อใช้เสริมสร้างสมรรถภาพเทคนิคการบริหารของผู้บริหารวิชาการในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษาให้เป็นบุคคลที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น (integrated person)

5. จากการติดตามผลการใช้ชุดพัฒนาตนเอง พบข้อมูลว่ายังไม่มีกิจกรรมในคณะวิชาและแผนกวิชาที่จะประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบางอย่างได้ในช่วงหลังการใช้ชุดพัฒนาตนเอง 1 สัปดาห์ ดังนั้นการวิจัยครั้งต่อไปควรติดตามผลหลังจากเสร็จสิ้นการใช้ชุดพัฒนาตนเองอย่างน้อย 1 เดือน หรือเป็นช่วง ๆ ใน 1 ภาคเรียน

6. จากการศึกษาขั้นตอนการติดตามผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม พบว่าฝ่ายบริหาร ผู้ร่วมงานและผู้บริหารวิชาการที่ใช้ชุดพัฒนาตนเอง มีความเห็นว่าผู้ใช้ชุดพัฒนาตนเองมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางบวก แต่ผู้วิจัยยังไม่ได้รายงานผลดังกล่าวให้ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดของผู้บริหารวิชาเหล่านั้นทราบ ทำให้ฝ่ายบริหารไม่ทราบข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคลากร ดังนั้นในการศึกษาครั้งต่อไปควรมีแบบรายงานพฤติกรรมที่น่าเชื่อถือ ส่งถึงผู้บริหารของแต่ละสถานศึกษา จะทำให้ได้ข้อมูลในเชิงพัฒนาบุคลากรและเป็นแรงกระตุ้นให้ผู้ใช้ชุดพัฒนาตนเองมีความสนใจมากขึ้น

7. การยกร่างชุดพัฒนาตนเองครั้งนี้ผู้วิจัยมีข้อจำกัดเกี่ยวกับทักษะในการสร้างสื่อและภาพประกอบ ทำให้เกิดอุปสรรคในการทำงานในระดับหนึ่ง ดังนั้นการสร้างชุดพัฒนาด้วยตนเองที่มีประสิทธิภาพ ผู้สร้างหรือคณะผู้สร้างควรจะมีความพร้อมและเชี่ยวชาญทั้งด้านเนื้อหา การวัดและประเมินผล ตลอดจนวัตกรรมและเทคโนโลยีต่าง ๆ และมีการทดลองอย่างมีระบบ จึงจะจัดทำให้ชุดพัฒนาตนเองมีสัมฤทธิผลตามหลักการและเป้าหมาย

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กล้า ทองขาว. ปัจจัยส่งผลต่อขวัญของอาจารย์โรงเรียนสาธิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน, 2523.

กล้าหาญ วรพุทธพร. กลุ่มคุณภาพ (วิธีญี่ปุ่น). กรุงเทพฯ : เอเชียเพรส จำกัด, 2527.

กาญจนา อินทรสุนานนท์. การเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเรื่องเพลงพื้นบ้านภาคกลางในระดับปริญญาตรี โดยใช้บทเรียนโมดูลกับการสอนปกติ. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2526. อัดสำเนา.

กิบลิน, เลส. มนุษยสัมพันธ์. แปลจาก How to Have Confidence and Power in Dealing with People โดย ชลิดา ธีรวัฒนา. กรุงเทพฯ : เรือนแก้วการพิมพ์, 2531.

กิติ ตยัคคานนท์. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : บริษัทเชษฐสตูดิโอ จำกัด, 2532.

กิตติมา ปรีดีดิลก. ทฤษฎีการบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ธนะการพิมพ์, 2529.

ขจรศักดิ์ หาญณรงค์. การจูงใจและการเสริมสร้างกำลังใจเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2525.

เขียน แสงหนุ่ม. ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชากับความสำเร็จและความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2528. อัดสำเนา.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. การฝึกอบรมวางแผนพัฒนาการศึกษาแบบบูรณาการในระดับจังหวัด. กรุงเทพฯ : ฟันนี่พับบลิชชิง, 2528.

———. แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนา. กรุงเทพฯ : ฟันนี่พับบลิชชิง, 2528.

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. นโยบายพัฒนาข้าราชการพลเรือน. กรุงเทพฯ : ฝ่ายสวัสดิการและบริการ สำนักงานเลขานุการกรม, 2532.

คำนิง นกแก้ว. ความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 3. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523.

จันทร์ฉาย เตมิยาคาร. การสอนรายบุคคล. เชียงใหม่ : ภาควิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2526. อัดสำเนา.

จันทรา ทองประดิษฐ์. การประเมินผลการดำเนินงานองค์การนักธุรกิจในอนาคตแห่งประเทศไทยในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม, 2535. ถ่ายเอกสาร.

เจริญ วัชระรังษี. การควบคุมคุณภาพสมัยใหม่ ระบบกลุ่มสร้างคุณภาพ (กสค). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อักษรประเสริฐ, 2527.

———. คู่มือปฏิบัติการกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพ (กสค). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อักษรประเสริฐ, 2527.

ฉัตรอรุณ ตัณฑะรัตน์. การพูดเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2524.

ชมพันธุ์ กุญชร ณ อยุธยา. หน่วยการเรียนการสอน เอกสารประกอบการเรียนวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติหลักสูตร. 2525. อัดสำเนา.

ชวาล แพรัตกุล. เทคนิคการเขียนข้อสอบ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิทักษ์อักษร, 2525.

ชัยยงค์ พรหมวงศ์, สมเชาว์ เนตรประเสริฐ และสุดา สินสกุล. ระบบการเรียนการสอน. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2520.

ชื่น สุขศิริ. คู่มือจิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ : สูตรไพศาลการพิมพ์, 2523.

โชติ เพชรชื่น. "เทคนิคการติดตามงาน," การวัดผลการศึกษา. 11(32) : 45-51 ; กันยายน-ธันวาคม 2532.

ณัฐพล ขันธไชย. "การวิเคราะห์ขวัญในการปฏิบัติงาน," พัฒนบริหารศาสตร์. 3(14) : 444-474 ; ตุลาคม 2517.

ถวิล เกื้อกูลวงศ์. การจูงใจเพื่อผลงาน. นครปฐม : มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2528.

ทิศนา แขมมณี. กลุ่มสัมพันธ์ : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติเล่ม 1. กรุงเทพฯ : บูรพาศิลป์การพิมพ์, 2532.

เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2529.

ธงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2529.

นพดล ลิ้มสุรัตน์. "การปรับปรุงงานสำนักงานและการจูงใจ," อุตสาหกรรมสาร. 2(3) : 5 ; พฤษภาคม 2530.

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. บทบาททางวิชาการ พ.ศ.2530-2533. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก, 2533.

นภาพร สิงหทัต. การพัฒนาชุดการสอนรายบุคคลเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพการวิจัยสำหรับครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำการ. ปริญญานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2531. อัดสำเนา.

นิตยา เงินประเสริฐศรี. การบริหารงานธุรกิจของญี่ปุ่น การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดเทคนิค 19, 2529.

นิพนธ์ จิตต์ภักดี. "ขวัญเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญยิ่งในการปฏิบัติงาน," สารพัฒนาหลักสูตร. 5(10) : 56-58 ; มกราคม 2528.

นิพนธ์ ศศิธร. การจัดระเบียบองค์การ : ปัจจุบันและอนาคต. กรุงเทพฯ : พิมเณศ, 2533.

———. หลักการพูดต่อที่ชุมชน. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2524.

บรรจง ชูสกุลชาติ. บทความทางวิชาการ พ.ศ.2530-2533. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ, 2533.

บรรหาร ราชมณี. ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนตัวและแรงจูงใจเนื่องจากความคาดหวังในงานกับความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 9. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2529. อัดสำเนา.

บุญสิน จตุรพฤกษ์. ขวัญในการปฏิบัติงานของครูเทศบาลกรุงเทพ. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2509.

ประคอง กรรณสูตร. สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล, 2525.

ประธาน จันทร์เจริญ. ขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครู. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519. ถ่ายเอกสาร.

ประมวล สถาปิตานนท์. "ภาควิชาจะก่อหรือจะแก้ปัญหา," ใน รายงานสัมมนาเกี่ยวกับการบริหารภาควิชา คณะ และสถาบัน. วันที่ 15-17 ตุลาคม 2525. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525.

ประวิทย์ จงวิศาล. คู่มือกิจกรรม กลุ่มสร้างคุณภาพ (Q.C. Circle). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เจริญผล, 2527.

ประวิทย์ จงวิศาล และวิจิตรา จงวิศาล. คู่มือทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เจริญผล, 2527.

ประศักดิ์ นิยากร. สภาพความพึงพอใจในงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครู. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2512. อัดสำเนา.

ปราณี อารยะศาสตร์. ความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนและวิทยาลัยในสังกัดกรมอาชีวศึกษา. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2518. ถ่ายเอกสาร.

เปรื่อง กุมุท. "ยุทธศาสตร์การสอน," ใน ประมวลบทความเกี่ยวกับนวกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา. หน้า 70. กรุงเทพฯ : กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ, 2517.

เปล่งศรี อังคนินันท์. ความพึงพอใจในการทำงานของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2526.

พจน์ สะเพียรชัย. "ประเด็นสำคัญเชิงนโยบายของแผนอุดมศึกษาระยะยาวที่เชื่อมโยงกับนโยบายพัฒนาประเทศ," ใน เอกสารประกอบการประชุมแบบเข้มเรื่องสาระของแผนอุดมศึกษาระยะยาว. หน้า 101-106. กรุงเทพฯ : ทบวงมหาวิทยาลัย, 2531.

พนัส หันนาคินทร์. หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์รุ่งเรืองธรรม, 2524.

พรรณราย ทรัพยะประภา. จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2526.

พิชิต สุขเจริญพงษ์. นี่แหละญี่ปุ่น : เบื้องหลังความสำเร็จทางเศรษฐกิจที่น่าศึกษา. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชัน, 2531.

ไพฑูรย์ สินลารัตน์. พูดเรื่องอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ : เจ้าพระยาการพิมพ์, 2526.

ไพบูลย์ ช่างเรียน และสมปราชญ์ จอมเทศ. วิทยาการจัดการและพฤติกรรมบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2521.

มหาวิทยาลัย, ทบวง. รายงานการประเมินข้อสอบคัดเลือกปี พ.ศ.2529. กรุงเทพฯ : ทบวงมหาวิทยาลัย, 2529.

เมธ เมธสีมา. "ขวัญของครูและการสร้างพลังใจ," สามัญศึกษา. 10(12) : 58-59 ; พฤษภาคม-มิถุนายน 2526.

เยาวลักษณ์ กุลพานิช. "สภาวะแวดล้อมกับประสิทธิภาพของงาน," ข้าราชการ. 4(3) : 35-36 ; พฤษภาคม-มิถุนายน 2533.

ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. หลักการวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : ศึกษาพร, 2531.

วิจิตร วรุตบางกูร. "การบริหารงานภาควิชา," ใน เอกสารประกอบการประชุมหัวหน้าภาควิชาคณะศึกษาศาสตร์. หน้า 178-180. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2533. อัดสำเนา.

———. ศิลปศาสตร์น่ารู้สำหรับผู้นำ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2525.

วิชัย วงษ์ใหญ่. พัฒนาหลักสูตรและการสอน : มิติใหม่. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์รุ่งเรืองธรรม, 2521.

วิรัช สงวนวงศ์วาน. การบริหารครบวงจร. กรุงเทพฯ : แมสพลับบลิชชิง, 2532.

วิโรจน์ สารรัตน์. ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของผู้ประสานงานกรมสามัญศึกษา. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525. ถ่ายเอกสาร.

วีรพงษ์ เฉลิมจิระวัฒน์. "Q.C.C. จะเติบโตในองค์การบริหารอเมริกันได้หรือไม่," ส่งเสริมการท่องเที่ยว (สทท). 8(58) : 1-2 ; มีนาคม-เมษายน 2526.

ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, มหาวิทยาลัย. การบริหารงานภาควิชา. กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2533. อัดสำเนา.

ศิริ ไตติลานนท์. การบริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา. มหาสารคาม : ปรีดาการพิมพ์, 2529.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และสมชาย หิรัญกิตติ. การบริหารสำนักงาน. กรุงเทพฯ : พัฒนาการศึกษา, 2532.

ศิริโสภาคย์ บูรพาเดชะ. จิตวิทยาธุรกิจ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2528.

ศุภชัย ยาวะประภาษ และดิน ปรัชญพฤทธิ์. ความเป็นไปได้ในการนำแนวคิด คิว.ซี. มาใช้ในระบบราชการไทย. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยสังคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2529.

ศุภนิตย์ โชครัตนชัย. "สะพานความคิด : คิว.ซี. การเริ่มโครงการพัฒนาคุณภาพงานด้วย คิว.ซี. ของส่วนราชการ," ข้าราชการ 33. 3(3) : 28-36 ; พฤษภาคม-เมษายน 2531.

สกล วรรณพงษ์. ความพึงพอใจในการทำงานของครูพลศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2526. ถ่ายเอกสาร.

สงวน ช้างฉัตร. "ผู้บริหารจะพัฒนาขวัญและกำลังใจในการทำงานของตนเองได้อย่างไร," มิตรครู. 28(15) : 21 ; สิงหาคม 2528.

สงัด อุทรานันท์. การนิเทศการศึกษา : หลักการ ทฤษฎี และปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., 2529.

สมบัติ สุวรรณพิทักษ์. การสร้างชุดฝึกอบรมทางไกลเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพเกี่ยวกับการประเมินโครงการของบุคลากรศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนภาคและศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด. ปริญญานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนรินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2529.

สมบูรณ์ ศาลยาชีวิน. จิตวิทยาเพื่อการศึกษาผู้ใหญ่. เชียงใหม่ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2526.

สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. กรุงเทพฯ : เกษมสุวรรณ, 2514.

———. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2516.

———. การบริหารบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2526.

สมยศ นาวีการ. การบริหารแบบมีส่วนร่วม. กรุงเทพฯ : อมรการพิมพ์, 2526.

———. การพัฒนาองค์การและการจูงใจ. กรุงเทพฯ : ดวงกมล, 2527.

สาย ภานุรัตน์. "การนิเทศการศึกษา," คู่มือการนิเทศการศึกษา. หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา, 2528.

สุกิจ สุวานิช. "เทคนิคการนิเทศการศึกษา," ครุปริทัศน์. 4(1) : 6-8 ; มกราคม-มีนาคม 2531.

สุชน จุฑาทิพย์. กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของนักวิชาการ. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2521.

สุชา จันทร์เอม. จิตวิทยาเพื่อความสุขในการดำรงชีวิต. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2520.

สุชี เอกะหิตานนท์. "ทางก้าวหน้าของผู้บังคับบัญชา," เอกสารประกอบการบรรยายเทคนิคการจัดการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ม.ป.ป.

สุภรณ์ ศรีพหล. ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจการทำงานของอาจารย์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2519.

สุเมธ เดียวอิศเรศ. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : ภู่พัฒนา, 2527.

สุรศักดิ์ นานานุกูล และคณะ. การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรในสหรัฐอเมริกาและไทย. ม.ป.ท., ม.ป.ป.

โสภณ หาสิตะพันธุ์. สถานภาพและความพอใจในการทำงานของข้าราชการสายบริการทางวิชาการและสายธุรการในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. สงขลา : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, 2528. อัดสำเนา.

โสภาพรรณ อมตะเดชะ. การเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาศิลปประดิษฐ์ในระดับปริญญาตรีโดยใช้บทเรียนโมดูลกับการสอนปกติ. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2526. อัดสำเนา.

อาชีวศึกษา, กรม. คู่มือการใช้หลักสูตร ปวช. ประเภทวิชาคหกรรม พุทธศักราช 2530. กรุงเทพฯ : ศูนย์พัฒนาอาชีวศึกษา 2, 2530.

———. รายงานโครงการพัฒนาบุคลากรช่วงแผนพัฒนาอาชีวศึกษาระยะที่ 6. กรุงเทพฯ : งานกลุ่มสถานศึกษา, 2532.

———. รายงานประเมินสภาพการเรียนการสอนของสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา. กรุงเทพฯ : หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมอาชีวศึกษา, 2530.

———. แผนงาน/โครงการในแผนพัฒนาอาชีวศึกษาระยะที่ 6 (2529-2534). กรุงเทพฯ : กองแผนงาน กรมอาชีวศึกษา, 2528.

———. เอกสารระบบข้อมูล. กรุงเทพฯ : กองแผนงาน กรมอาชีวศึกษา, 2533.

———. ข้อมูลการดำเนินโครงการ Q.C.C. กรุงเทพฯ : หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมอาชีวศึกษา, 2534.

อุทัย บุญประเสริฐ. "หลักการและเทคนิคการวางแผนแผนกวิชา," ใน เอกสารเผยแพร่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525. อัดสำเนา.

อุทัญ หิรัญโต. "เทคนิคการบริหารตามระบบ คิว.ซี. เซอร์เคิล," เทศาภิบาล. 8(3) : 78-79 ; กุมภาพันธ์ 2531.

———. ประมุขศิลปะของการเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ : กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย, 2532.

———. ศิลปศาสตร์ของนักบริหาร. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2523.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2527.

Acksel, Clennon Joseph. "A Study of Educational Administration Competencies for the Advanced Degree Program at Northern Illinois University," Dissertation Abstracts International. 36(12) : 6381-A ; January, 1976.

Alderfer, Clayton P. Existence, Relatedness and Growth : Human Needs in Organizational Setting. New York : Free Press, 1972.

Aron, Sartain G. Psychology : Understanding Human Behavior. New York : McGraw Hill, 1969.

Bailey, Judith Green. "Development of a Competency-Based Instructional Module for Vocational Leadership Personnel : Manage Selector Interpersonal Conflict," Dissertation Abstracts International. 44(7) : 2124-A ; January, 1984.

Barnard, Cherster I. The Functions of the Executive. Boston Massachusetts : Havard University Press, 1971.

Beach, Dale S. Personnel Management : People at Work. New York : Macmillan, 1965.

Belvilacqua, Paul Michael. "Increasing the Effectiveness of Middle Managers in Higher Education, "Dissertation Abstracts International. 48(2) : 289-A ; August, 1987.

Blake, Robert R., Jane Srygley Mouton and Martha Ship Williams. The Academic Administrator Grid. San Francisco : Jossey-Bass Publishing, 1981.

Blum, Milton L. and Janes C. Nayler. Industrial Psychology. New York : Harper and Rows, 1968.

Brech, E.F.L. Principles and Practice of Management. Ohio : South-Western Publishing Company, 1963.

Boyatzis, Richard E. The Competent Manager : A Model for Effective Performance. New York : John Wiley and Sons, 1982.

Burnham, Lynn Borg. "A Study of Leadership Competencies Found to be Related to Successful Developmental Education Programs in Selected Texas Public Community Colleges, "Dissertation Abstracts International. 43(1) : 36-A ; March, 1983.

Calabrese, Paula Ann. "The Design Development and Validation of Two Audio-Visual Inservice Tranining Modules for Boards of School Directors : A Cognitive Appraisal," Dissertation Abstracts International. 43(1) : 27-A ; May, 1982.

Caucci, David John. "A Summative Education of a Module Method of Instruction," Dissertation Abstracts International. 32(6) : 3000-A ; December, 1971.

Chruden, Herbert J. and Arthrew W. Sherman. Personnel Management. Ohio : South-Western Publishing Company, 1963.

Cloe, Lee Ernest. "Administrative Competencies Needed in Academic Administrative Positions in Institutions of Higher Education in the State of Indiana, "Dissertation Abstracts International. 34(8) : 4776-A ; February, 1974.

Crawford, Anna Lee. "Skills Received to Lead to Success in Higher Education Administration, "Dissertation Abstracts International. 43(9) : 2901-A ; March, 1983.

Dale, Mary Elizabeth. "A Compatative Study of Achievement between College Students Being Taught in the Traditional Manner and Those Taught with Learning Modules," Dissertation Abstracts International. 34(10) : 648-A ; April, 1974.

Davis, Guery Lee. "A Study of the Competencies and Training Needed by Selected Staff Members in Florida's Public Community Colleges," Dissertation Abstracts International. 38(9) : 5189-A ; March, 1978.

Davis, Ralph C. The Fundamentals of Top Management. New York : McGraw-Hill Book, 1967.

Dessler, Gary G. Organzation and Management. Virginia : Boston Publishing, 1982.

Dessler, Gary G. Management Fundamental : Modern Principle and Practice. Virginia : Prentice Hall, 1982.

Dishner, Ernest Keit. "Proficiency Modules VS Traditional Teaching in Developmental Reading Methodology Course," Dissertation Abstracts International. 34(10) : 6494-A ; April, 1974.

Dodds, Harold W. The Academic President : Educator or Caretaker. New York : McGraw-Hill Book Company, 1662.

Drier, H. N. "Vocational and Industrial Education : Guidance Program," in The International Encyclopedia of Education Research and Studies. v.9, p.5843-A. Oxford : Pergamon Press, 1985.

DuBrin, Andrew J. Foundation of Organizational Behavior : An Applied Perspective. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1981.

Emerson, Beir. "Incentive of Private Retirement Plans," Monthly Labor Review. 6(12) : 106-116 ; July, 1971.

Feldman, Danial C. and Hugh J. Arnold. Management Individual and Group Behavior in Organizations. Tokyo : Koga-Kusha McGraw-Hill, 1983.

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

Flippo, Edwin B. Principle of Personnel Administration. New York : McGraw-Hill, 1971.

Fox, Dennis Wade. "Perceptions of Leaders in Educational Administration Regarding Expected Competencies of Future Public School Superintendents," Dissertation Abstracts International. 40(4) : 1777-A ; October, 1979.

Fox, Hallard. Top Executive Compensation. New York : the Conference Board, 1974.

Gannon, Martin J. Management : An Integrated Framework. 2nd ed. Boston Massachusetts : Little, Brown and Company, 1982.

Gibson, James L., John M. Ivancevich and James Donnelly, Jr. Organizations : Behavior, Structure, Process. 4th ed. Plano, Texas : Business Publication, 1982.

Good, Charter V. Dictionary of Education. New York : McGraw-Hill, 1973.

Graff, Orin E. and Calvin M. Street. Improving Competence in Educational Administration. New York : Harper & Brothers, 1956.

Harap, Henry. "Many Factors Affect Teacher Morale," The Nation's School. 6 : 55-57 ; June, 1959.

Hammer, Hobert Eugene. "Job Satisfaction of Special Class Teacher in Iowa : An Application of Herzberg Two Factor Theory," Dissertation Abstracts International. 31(7) : 3373-A : January, 1971.

Harris, Ben M. Supervisory Behavior in Education. 2nd ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall, 1975.

Hersey, Paul and Kenneth H. Blanchard. Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resourcess. Englewood Cliffs N.J. : Prentice-Hall, 1977.

Herzberg, Frederick. The Motivation to Work. New York : John Wiley and Sons, 1959.

Herzberg, Frederick, Block Snyderman and Bernard Mausner. The Motivation to Work. New York : John Wiley and Sons, 1969.

Hoffman. Leon Carl. "The Science of Administrative Theory : An Assessment of Its Importance to Higher Education Administrators, the California State's University System," Dissertation Abstracts International. 44(6) : 1643-A ; December, 1983.

Holland, John L. The Psychology of Vocational Choice, a Theory of Personality Types and Model Environments. Massachusetts : Blaisdell, 1974.

Holloran, J. Applied Human Relations : An Organizational Approach. Englewood Cliffs. New Jersey : Prentice-Hall, 1983.

Houston, W. Robert. Performance Education : Strategies and Resources for Developing a Competency-Based Teacher Education Program. New York : John Wiley, 1972.

Hoy, Wayne K. and Cecill G. Miskel. Education Administration. 2nd ed. New York : Random House, 1982.

Intarakumnerd, Tanom. Final Report on a Study for Development of the Traning Program for Administrators of Teachers College. Bangkok : Center for Education Innovation and Technology, Department of Teacher Education, 1983.

Knowles, N.S. Self-Directed Learning : a Guide for Teacher and Learners. Chicago Illinois Association Press, 1978.

Luthans, Fred. Organizational Behavior. 4th ed. New York : McGraw-Hill, 1985.

Maddox, Terron Michy. "A Study of Competencies Needed by Administrators of Post-Secondary Vocational Technical Education in Mississippi," Dissertation Abstracts International. 43(3) : 1003-A ; September, 1982.

Mahaney, Teri Drennan. "Selected Management Functions in the Role of First Line Academic Administrators in Alaska Community Colleges," Dissertation Abstracts International. 43(3) : 611-A ; September, 1982.

Maslow, Abraham H. Motivation and Personality. New York : Harper and Rows, 1954.

Maslow, Abraham H. Motivation and Personality. 2nd ed. New York : Harper and Rows, 1970.

Matateru, Frans. "A Study of Teacher Motivation with Special Reference to Indonesia," Dissertation Abstracts International. 45(8) : 2716-A ; March, 1985.

McCormick, Ernest J. and Danial R. Ilgen. Industrial Psychology. 7th ed. Englewood Clifs, New Jersey : Prentice-Hall, 1983.

McClelland, David C. The Achieving Society. New Jersey : D. Van Nostrand Company, 1961.

McGregor, Douglas. The Human Side of Enterprices. New York : McGraw-Hill, 1960.

Merrill, Peter P. "A Study Concerning the Job Satisfaction of Elementary Teachers and Principals," Dissertation Abstracts International. 31(2) : 1547-A ; October, 1970.

Meyer. John David. "Competencies Needed and Possessed by Vocational Education Administrators," Dissertation Abstracts International. 45(3) : 1587-A ; April, 1970.

Meyer, G. Rex. The Development of Minicourse. London : Center of Educational Technology for the In-Service Education, 1979.

Milton, Charles R. Human Behavior in Organization. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1981.

Moomaw, W. Edmund. "Participatory Leadership Strategy," in Leadership Roles of Chief Academic Officers. Edited by David G. Brown ; San Francisco : Jossey-Bass, 1984.

Moris, V.C. Deaning. Middle Management in Academic. Urbana, Chicago : University of Illinois Press, 1981.

Morris, John V. "Factors Influencing and Job Satisfaction and Dissatisfaction among Faculty in Selected Private Liberal Arts Colleges," Dissertation Abstracts International. 33 : 3211-A ; January, 1973.

Napier, Thomas Gayle. "Teacher Morale," Dissertation Adstracts International. 27 : 1228-A ; November, 1966.

Pareek, Udai and T. Vanatesware Roa. Training of Education Managers : A Draft Handbook for Trainers in Planning and Management of Education. Bangkok : UNESCO, Thailand, 1980.

Parish, Gene Leo. "The Effects of a Self-Concept Enhancement Module on Self-Concept and Academic Performance of Black Community College Students," Dissertation Abstracts International. 42(2) : 555-A ; August, 1981.

Pecoraro, Alice Gautreaux. "Development of Module on Interpersonal Skills and Its Education in Two Teaching Modules," Dissertation Abstracts International. 43(3) : 700-A ; September, 1982.

Reddin, William J. Managerial Effectiveness. New York : McGrow-Hill, 1970.

Roger, David C. Business Policy and Planning Text and Cases. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1983.

Rowell, Susie. Managing Educational Change. London : University of London Institute of Education, 1968.

Sasscer, John Clarence. "The Development, Implementation and Evaluation of a Modulalized Student-Center : General Biology Curriculum in the College Level," Dissertation Abstracts International. 34(11) : 5958-A ; May, 1974.

Scanlan, Burt and Bernard Keys. Management and Organizational Behavior. 2nd ed. New York : John Wiley and Sons, 1983.

Schein, Edgar H. Organizational Psychology. 2nd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1970.

Schermerhorn, John R., Janes G. Hunt and Richard N. Osborn. Managing Organizational Behavior. New York : John Wiley and Sons, Inc., 1982.

Sergiovanni, Thomas J. "Factors Which Affect Satisfaction and Dissatisfaction of Teacher," Exploration in Educational Administration. St.Louis Missouri; University of Queensland Press, 1973.

Smith, Charon Clare. "The Administrative Knowledge of the Dean of Education as Perceived by the Faculty," Dissertation Abstracts International. 38(12) : 7177-A ; June, 1976.

Smith, Henry C. and John H. Wakeley. Psychology of Industrial Behavior. New York : McGraw-Hill Book Co., 1972.

Steers, Richard M. Introduction to Organizational Behavior. 2nd ed. Glenvilles, Illinois : Scott, Foreman and Company, 1984.

Stein, Jess, Leonard C. Hauch and P.Y. Su. The Random House College Dictionary. New York : Random House, 1982.

Stogdill, Ralph M. Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research. Englewood Cliffs, New York : The Free Press, 1974.

Strauss, George and Leonard R. Sayless. Personnel : The Human Problems of Management. New Jersey : Prentice-Hall, 1974.

———. Behavioral Strategies for Managers. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1980.

Suwannatachate, Rapeepun. A Study of Incentives of Department Heads at Regional Public Universities in Thailand. Doctor's Thesis. Oklahoma : Oklahoma State University, 1984.

Tead, Ordway. The Art of Leadership. New York : McGraw-Hill, 1955.

Tobin, H.M., P.S. Wise and P.K. Hull. The Process of Staff Development Components for Change. London : The C.V. Mosby Company, 1979.

UNESCO. Training Modules on Micro-Level : Educational Planning and Management. Bangkok : UNESCO Regional Office for Education in Asia and Pacific, 1985. G.

Van Dersal, Willaim R. Successful Superior in Government and Bussiness. New York : Harper & Rows, 1971.

Velez, Guillermo V. "A Study of Faculty Satisfaction and Dissatisfaction with the Intrinsic and Extrinsic Job Factors in Columbia Universities," Dissertation Abstracts International. 3 : 997-A ; September, 1972.

Werther, William B. and Kerth Davis. Personnel Management and Human Resources. New York : McGraw-Hill Inc., 1981.

Wickstrom, Rodney A. "An Investigation into Job Satistaction among Teachers," Dissertation Abstracts International. 32(3) : 1249-A ; November, 1971.

Wiles, Kimbell. Supervision for Better Schools. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1967.

Wolman, Benjamin B. Dictionary of Behavioral Sciences. New York : Nonstrand Reinhole Co., 1973.

Wolverton, Robert E. "The Chief Academic Officers : Argus on Campus," in Leadership Roles of Chief Academic Officers. edited by David G. Brown. p.12-13 San Francisco : Jossey-Bass, Inc., Publishers, 1984.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและโครงสร้างสมรรถภาพด้านเทคนิคการจูงใจในการทำงานของผู้บริหารวิชาการ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและโครงสร้างสมรรถภาพด้านเทคนิคการจูงใจในการทำงานของผู้บริหารวิชาการ

1. ศาสตราจารย์ ดร.ดิน ปรัชญพฤทธิ์ อดีตรองอธิการบดีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในช่วงปี พ.ศ.2534-2535 ยังคงทำการสอนรายวิชาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการปกครอง	ที่ทำงาน คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา ในช่วงปี พ.ศ.2534-2535 ยังคงทำการสอนรายวิชาเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ	ที่ทำงาน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
3. รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ศรีกาฬสินธุ์ อดีตอธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ในช่วงปี พ.ศ.2534-2535 เป็นรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการมหาวิทยาลัยศรีปทุม และยังคงทำการสอนรายวิชาเกี่ยวกับการบริหารวิชาการและภาวะผู้นำ	ที่ทำงาน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีปทุม
4. รองศาสตราจารย์ ดร.ชนะ กสิภาร์ อธิการบดีสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า พระนครเหนือ ในช่วงปี พ.ศ.2534-2535 ยังคงทำการสอนและวิทยากรบรรยายรายวิชาเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ	ที่ทำงาน สำนักงานอธิการบดี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า พระนครเหนือ

5. รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร วรุตบางกูร หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษา ในช่วงปี พ.ศ.2534-2535 ยังคงทำการสอน รายวิชาเกี่ยวกับการบริหารวิชาการและภาวะผู้นำ	ที่ทำงาน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
6. ผู้ช่วยศาสตาจารย์ ดร.หลุย จำปาเทศ ในช่วงปี พ.ศ.2534-2535 ยังคงทำการสอน และวิทยากรบรรยายเกี่ยวกับเทคนิคการจูงใจ ในการทำงานและภาวะผู้นำ	ที่ทำงาน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เนาวรัตน์ วิไลชนม์ อดีตหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา ในช่วงปี พ.ศ.2534-2535 ยังคงทำการสอน และวิทยากรบรรยายเกี่ยวกับรายวิชาบริหาร การศึกษาและภาวะผู้นำ	ที่ทำงาน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

<u>หมายเหตุ</u> ปีพุทธศักราช 2534-2535 อยู่ในช่วงที่ผู้วิจัยเก็บข้อมูล

ภาคผนวก ข

หนังสือราชการขอสำรวจกลุ่มสนใจใช้ชุดพัฒนาตนเอง และรายชื่อผู้บริหารวิชาการ
ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการทดลองหาประสิทธิภาพชุดพัฒนาตนเอง

รับที่ 629/35
วันที่ 30 ตค 35 เวลา 10.30
ผู้รับ [illegible]

ที่ ศธ 0910.06/อศภ.449

สำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษา
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ศูนย์นิเทศอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา 30000

28 ตุลาคม 2535

เรื่อง สำรวจความต้องการขอรับการพัฒนาสมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน

เรียน ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดกรมอาชีวศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบฟอร์มแจ้งความจำนงของบุคลากร จำนวน 1 ฉบับ

ตามที่กรมอาชีวศึกษาได้เห็นชอบให้อาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดำเนินโครงการ " พัฒนาสมรรถภาพการบริหารงานวิชาการของหัวหน้าคณะวิชาและหัวหน้าแผนกวิชา " ดังความละเอียดในโครงการที่แจ้งถึงอาชีวศึกษาทุกจังหวัดแล้วนั้น

การดำเนินการดังกล่าวได้เลือกใช้เทคนิคการพัฒนาสมรรถภาพผู้บริหารวิชาการด้วย " ชุดพัฒนาด้วยตนเอง " ซึ่งสร้างจากหลักการที่อยู่บนพื้นฐานการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่ผ่านประสบการณ์หลายอย่างมีศักยภาพที่จะเชื่อมโยงสู่การเรียนรู้ใหม่ได้อย่างดี โดยเฉพาะสาระที่มีประโยชน์โดยตรงในการทำงานมีการประเมินก่อนและหลังเรียน ตลอดจนมีการลำดับสาระสำคัญที่ได้จากการสำรวจความต้องการ ดังนั้นผู้เรียนจะเรียนรู้ผลการพัฒนาโดยตนเองในทันทีและต่อเนื่องตลอดเวลาที่ใช้ชุดพัฒนาตนเอง โดยไม่ต้องทิ้งงานในสถานศึกษาแต่อย่างใด

ดังนั้น จึงขอให้สถานศึกษาของท่านสำรวจความต้องการของ หัวหน้าคณะวิชา และหัวหน้าแผนกวิชา รวมถึงบุคลากรที่เตรียมสู่ตำแหน่งดังกล่าว แล้วส่งคืน สำนักงานอาชีวศึกษาจังหวัดมหาสารคาม วิทยาลัยอาชีวศึกษามหาสารคาม อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000 ก่อนวันที่ 10 พฤศจิกายน 2535 ทั้งนี้ เพื่อใช้เป็นข้อมูลเตรียมการในลำดับต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นายพินิจ สุภวัฒน์)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคอุดรธานี
ประธานคณะกรรมการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

เรียน ผอ. วิทยาลัย
เพื่อทราบ พิจารณาสั่งการ
มอบ [illegible]
[illegible]

ลงชื่อ [illegible]
30 / ต.ค. / 35
[illegible]

ลงชื่อ [illegible]
ผอ.วิทยาลัย
31 / ต.ค. / 35

สำนักงานอาชีวศึกษาภาคฑ
วิทยาลัยเทคนิคอุดรธานี
โทร. 042-248592,246038

แบบแจ้งความจำนงขอใช้ชุดพัฒนาตนเองสำหรับหัวหน้าคณะวิชาและแผนกวิชา

สถานศึกษา.....

ลำดับที่	ชื่อ-สกุล	วุฒิ	ตำแหน่งปัจจุบัน (ระบุชื่อคณะหรือแผนก หรือเตรียมสู่หัวหน้าคณะและหัวหน้าแผนกใด	อายุ	สภาพความพร้อมที่จะใช้ชุด				ระดับความต้องการ		
					ในทันที	ปิดภาคเรียนที่ 2/2535	ภาคเรียนต่อไป	อื่น ๆ	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง

รับที่ 51/31
วันที่ 5 มค 36 เวลา 10.05 น.
ผู้รับ [illegible]

ที่ ศธ 0910.06/อศภ.511

สำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษา
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ศูนย์นิเทศอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา 30000

3 มกราคม 2536

เรื่อง ขอความร่วมมือประสานงานการทดลองชุดพัฒนาตนเอง

เรียน ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดกรมอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

อ้างถึง หนังสือ ศธ 0910.06/อศภ.449 ลงวันที่ 28 ตุลาคม 2535

ตามหนังสือที่อ้างถึงอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้ขอความร่วมมือจากท่านสำรวจกลุ่มสนใจที่จะใช้ชุดพัฒนาตนเอง เรื่อง " เทคนิคการจูงใจในการทำงานสำหรับผู้บริหารวิชาการ " ปรากฏว่าได้รับความสนใจจำนวนมาก ซึ่งทางอาชีวศึกษาภาคจะได้ดำเนินการต่อไป หลังจากทำการทดลองหาประสิทธิภาพของชุดพัฒนาตนเองเรียบร้อยแล้ว

การทดลองหาประสิทธิภาพของชุดพัฒนาตนเองภาคสนามต้องใช้กลุ่มตัวอย่าง 30 คน ประกอบด้วยหัวหน้าคณะวิชา 15 คน และหัวหน้าแผนกวิชา 15 คน ซึ่งจากการพิจารณาข้อมูลที่ได้รับพบว่าบุคลากรในสถานศึกษาของท่านมีคุณสมบัติที่เหมาะสมในการเป็นกลุ่มตัวอย่าง ดังนั้นจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้ความร่วมมือกับผู้ประสานงานของอาชีวศึกษาภาคในการกำหนดและปฏิบัติตามแนวทางที่เกี่ยวข้องจนงานบรรลุเป้าหมายต่อไป ซึ่งอาชีวศึกษาภาคมอบหมายผู้ประสานงานดังมีรายชื่อต่อไปนี้

1. นายโควิน คลังแสง ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษามหาสารคาม
2. นายเชาวรัตน์ ชำชอง ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษามหาสารคาม

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นายพินิจ ศุภวัฒน์)
ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคอุดรธานี
ประธานคณะกรรมการอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

เรียน ผอ. วิทยาลัย
เพื่อทราบ พิจารณาดำเนินการ
[illegible]
ลงชื่อ [illegible]
5 / มค / 36
[illegible]
ชื่อ [illegible]
ผอ.วิทยาลัย
5 / มค / 36

สำนักงานอาชีวศึกษาภาค
วิทยาลัยเทคนิคอุดรธานี
โทร. 042-248592, 246038

รายชื่อผู้บริหารวิชาการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการทดลองครั้งที่ 1 จำนวน 2 คน

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่งปัจจุบัน	สถานศึกษา
1	นายจรูญพรรณ กุลมาตร	หัวหน้าแผนกช่างถ่ายภาพ	วิทยาลัยอาชีวศึกษามหาสารคาม
2	นายชัยณรงค์ ทองกระจ่าง	หัวหน้าคณะบริหารธุรกิจ	วิทยาลัยอาชีวศึกษามหาสารคาม

รายชื่อผู้บริหารวิชาการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการทดลองครั้งที่ 2 จำนวน 4 คน

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่งปัจจุบัน	สถานศึกษา
1	นางจันทรา ทองประดิษฐ์	หัวหน้าแผนกการประชาสัมพันธ์	วิทยาลัยอาชีวศึกษามหาสารคาม
2	นางนันทนา แสงสว่าง	หัวหน้าแผนกผ้าและเครื่องแต่งกาย	วิทยาลัยอาชีวศึกษามหาสารคาม
3	นางรสสุคนธ์ พึ่งสุข	หัวหน้าคณะคหกรรมศาสตร์	วิทยาลัยอาชีวศึกษามหาสารคาม
4	นายบุญไสย์ มาตย์นอก	หัวหน้าคณะศิลปหัตถกรรม	วิทยาลัยอาชีวศึกษาร้อยเอ็ด

รายชื่อผู้บริหารวิชาการที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการทดลอง ครั้งที่ 3 ภาคสนามจำนวน 28 คน

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่งปัจจุบัน	สถานศึกษา
		<u>หัวหน้าคณะวิชา</u>	
1	นายนิเวส แสงเดือน	ช่างกลโลหะ	วิทยาลัยสารพัดช่างกาฬสินธุ์
2	นายอาคม วงศ์ปรีดี	ช่างไฟฟ้าและอิเลคทรอนิคส์	วิทยาลัยเทคนิคกาฬสินธุ์
3	นางโศภิตสุดา อนันตรักษ์	พื้นฐาน	วิทยาลัยอาชีวศึกษามหาสารคาม
4	นายทองเพียง สีถาการ	สัตวบาล	วิทยาลัยเกษตรกรรมมหาสารคาม
5	นายประยุทธ ทะสุนทร	ช่างไฟฟ้า	วิทยาลัยเทคนิคมหาสารคาม
6	นายไพศาล เรืองจันทร์	อุตสาหกรรมการเกษตร	วิทยาลัยเกษตรกรรมบุรีรัมย์
7	นายพรเทพ อภิรักษ์ชัยสกุล	บริหารธุรกิจ	วิทยาลัยอาชีวศึกษาอุดรธานี
8	นายดาว สมศรีโหน่ง	พื้นฐาน	วิทยาลัยเทคนิคอุดรธานี
9	นายสมศรี เนตรรัตน์	ช่างก่อสร้าง	วิทยาลัยเทคนิคบุรีรัมย์
10	นายเสมา บุญสิริ	พืชศาสตร์	วิทยาลัยเกษตรกรรมยโสธร
11	นายประณีต ศรีนุกูล	พื้นฐาน	วิทยาลัยเทคนิคขอนแก่น
12	นายบรรเลง คำโฉม	บริหารธุรกิจ	วิทยาลัยเทคนิคยโสธร
13	นางพนิดา อัคคะ	พื้นฐาน	วิทยาลัยอาชีวศึกษาเลย
14	นายทรงวุฒิ พรหมมาศ	ช่างก่อสร้าง	วิทยาลัยเทคนิคเลย

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่งปัจจุบัน	สถานศึกษา
		<u>หัวหน้าแผนกวิชา</u>	
1	นายประยูร ป้ายสีดา	ช่างยนต์	วิทยาลัยเทคนิคยโสธร
2	นายไพศาล ชลสินธุ์	ประมง	วิทยาลัยการอาชีพยโสธร
3	นายนิต ภูตะอินทร์	จัดการฟาร์มสัตว์น้ำ	วิทยาลัยเกษตรกรรมชัยภูมิ
4	นายสุรพงษ์ คลีกร	ส่งเสริมการเกษตร	วิทยาลัยเกษตรกรรมบุรีรัมย์
5	นางส่งศรี นาคาพันธุ์	อุตสาหกรรมเกษตร	วิทยาลัยเกษตรกรรมชัยภูมิ
6	นายรณฤทธิ์ ชื่นอุทัย	ช่างไฟฟ้า	วิทยาลัยเทคนิคนครพนม
7	นางสุภาณี ธรรมแสง	การตลาด	วิทยาลัยเทคนิคนครพนม
8	นายสันติสุข วรวัฒนธรรม	สุกร	วิทยาลัยเกษตรกรรมนครพนม
9	นายจำนงค์ ศรียันต์	เตรียมสู่หัวหน้าแผนก	วิทยาลัยเทคนิคขอนแก่น
10	นายพินิฐ นามราช	พื้นฐาน	วิทยาลัยอาชีวศึกษาขอนแก่น
11	นายสมยศ เปสี	สัตวบาล	วิทยาลัยเกษตรกรรมชัยภูมิ
12	นางสาวนวลจันทร์ สุสานนท์	สัตว์ปีก	วิทยาลัยเกษตรกรรมนครพนม
13	นางกานดา ประสพธรรม	อาหาร	วิทยาลัยอาชีวศึกษาร้อยเอ็ด
14	นายอุทัย เสาหิน	ช่างยนต์	วิทยาลัยเทคนิคมหาสารคาม

ภาคผนวก ค

แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสมรรถภาพด้านเทคนิค การจูงใจในการทำงานของผู้บริหารวิชาการ

K.01	

แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับสมรรถภาพด้านเทคนิค
การจูงใจในการทำงานของผู้บริหารวิชาการ

จุดประสงค์

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเพื่อนำสาระไปใช้ในการกำหนดหัวข้อในการกำหนดหัวข้อในการสร้างชุดพัฒนาตนเอง เรื่องเทคนิคการจูงใจในการทำงานสำหรับผู้บริหารวิชาการ ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา

คำชี้แจง

1. ผู้บริหารวิชาการในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งจากหัวหน้าสถานศึกษา ให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าคณะวิชา หรือหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา ซึ่งจากการศึกษาภูมิหลังพบว่า ส่วนใหญ่มีวุฒิระดับปริญญาตรีในสาขาวิชาชีพช่างอุตสาหกรรม พาณิชยกรรม คหกรรม ศิลปหัตถกรรมและเกษตรกรรม ผ่านการเรียนวิชาเกี่ยวกับเทคนิคการบริหารงานมาน้อย

2. สาระที่นำมาสร้างแบบสอบถามฉบับนี้ ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและได้ปรับเนื้อหาบางส่วนให้สอดคล้องกับภาระหน้าที่ และขอบเขตความรับผิดชอบของหัวหน้าคณะวิชา และหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา อย่างไรก็ตามเพื่อเป็นการตรวจสอบสาระดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้ขอความกรุณาจากผู้เชี่ยวชาญได้โปรดแสดงความคิดเห็นอีกทางหนึ่ง

3. โปรดแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับหัวข้อสาระสมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงานสำหรับผู้บริหารวิชาการในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา โดยกาเครื่องหมาย (/) ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน และได้โปรดระบุหัวข้ออื่น ๆ ที่ท่านเห็นว่ามีความจำเป็นเพิ่มเติมในที่ว่างที่กำหนดไว้ในแต่ละข้อ

ตอบเสร็จแล้วขอความกรุณาบรรจุในซองที่แนบมาพร้อมนี้
แล้วส่งทางไปรษณีย์ถึงผู้วิจัยด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง

<u>ตอนที่</u> 1 สาระหลักของสมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน

สาระหลักของสมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น			เหตุผลประกอบ
	จำเป็น	ไม่แน่ใจ	ไม่จำเป็น	
1. เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม	.....	.....	.....	.....
2. เทคนิคการสั่งการและมอบหมายงาน	.....	.....	.....	.....
3. เทคนิคการติดตามผลและการนิเทศงาน	.....	.....	.....	.....
4. เทคนิคการให้รางวัลและสิ่งล่อใจ	.....	.....	.....	.....
5. เทคนิคการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน .	.....	.....	.....	.....

<u>ตอนที่</u> 2 สาระหลักและสาระย่อยของสมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน

สมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น			เหตุผลประกอบ
	จำเป็น	ไม่แน่ใจ	ไม่จำเป็น	
1. <u>เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม</u> หมายถึง กลยุทธ์การบริหารที่อยู่บนพื้นฐานหลักการที่เชื่อว่า หากบุคคลในองค์การได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย วิธีการและอื่น ๆ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย จะทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้น ในการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถในประเด็นต่อไปนี้				
1.1 <u>การสร้างความสัมพันธ์</u> เป็นเทคนิคที่จะนำไปใช้ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองคือให้เป็นผู้มีความจริงใจ เปิดเผย ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เชื่อถือและหวังดีต่อผู้อื่น	.....	.....	.....	.....
<u>สาระที่จำเป็น</u>				
1.1.1 ความหมายและความสำคัญของการสร้างความสัมพันธ์	.....	.....	.....	.....
1.1.2 รูปแบบจำลอง "หน้าต่างหัวใจ" (Johari Window)	.....	.....	.....	.....

สมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น			เหตุผลประกอบ
	จำเป็น	ไม่แน่ใจ	ไม่จำเป็น	
1.1.3 หลักการสำคัญสำหรับการสร้างความสัมพันธ์	.....	.....	.....	.....
1.1.4 ข้อจำกัดในการสร้างความสัมพันธ์ .	.....	.....	.....	.....
1.2 <u>การฝึกการรับรู้</u> (sensitivity training) เป็นเทคนิคที่เน้นฝึกตนเองให้เป็นผู้มีความสามารถในการเป็นผู้ฟังที่ดี ผู้พูดที่ดี และมีประสาทไวต่อความรู้สึกและท่าทางของผู้อื่น ตลอดจนสามารถสรุปและแปลความหมายจากสิ่งที่ได้รับรู้ได้	.....	.....	.....	.....
1.3 <u>การบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์</u> (Management by Objective) เป็นเทคนิคการบริหารที่เน้นให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโดยตรง	.....	.....	.....	.....
<u>สาระที่จำเป็น</u>				
1.3.1 ความหมายและความสำคัญของการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์ ..	.....	.....	.....	.....
1.3.2 หลักการเบื้องต้นของการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์	.....	.....	.....	.....

สมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น			เหตุผลประกอบ
	จำเป็น	ไม่แน่ใจ	ไม่จำเป็น	
1.3.3 ขั้นตอนการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์	.....	.....	.....	.....
1.3.4 ข้อจำกัดของการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์	.....	.....	.....	.....
1.3.5 กรณีตัวอย่างการนำ MBO ไปใช้ ..	.....	.....	.....	.....
1.3.6 การวิเคราะห์เป้าหมาย วัตถุประสงค์ลำดับงานสำคัญขององค์การ	.....	.....	.....	.....
1.2 <u>การจัดการประชุม</u> เป็นเทคนิคที่มีประโยชน์ในการสื่อสาร ชี้แจง สร้างความเข้าใจอันดี การปรึกษาหารือ ตลอดจนการอภิปรายเพื่อหาแนวทางร่วมกัน	.....	.....	.....	.....
<u>สาระที่จำเป็น</u>				
1.4.1 ประเภทการประชุม	.....	.....	.....	.....
1.4.2 การเตรียมการประชุม	.....	.....	.....	.....
1.4.3 การนำการประชุม	.....	.....	.....	.....
1.4.3.1 การประกาศ การชี้แจง การแจ้งให้ทราบ การปรึกษาหารือ	.....	.....	.....	.....

สมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น			เหตุผลประกอบ
	จำเป็น	ไม่แน่ใจ	ไม่จำเป็น	
1.4.3.2 การกระตุ้นเพื่อให้เกิดการอภิปรายกลุ่มและการสรุปประเด็นการอภิปราย ..	.....	.....	.....	.....
1.4.4 การจดรายงานการประชุม	.....	.....	.....	.....
1.4.5 การสรุปผลการประชุม	.....	.....	.....	.....
1.4.6 การฝึกภาคปฏิบัติ	.....	.....	.....	.....
1.4.7 การติดตามการประชุม	.....	.....	.....	.....
1.5 <u>เทคนิคการสร้างคุณภาพงาน</u> (Q.C.C) เป็นเทคนิคที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดศรัทธาที่จะรวมตัวกันทำงานเป็นกลุ่มเพื่อแก้ปัญหาการดำเนินงานและสร้างคุณภาพงาน .	.....	.....	.....	.....
<u>สาระที่จำเป็น</u>				
1.5.1 ความหมายและความสำคัญของกลุ่มคุณภาพงาน	.....	.....	.....	.....
1.5.2 อุดมการณ์พื้นฐานของกิจกรรมสร้างคุณภาพงาน	.....	.....	.....	.....
1.5.3 แนวคิดของ Q.C.C. กับการพัฒนาบุคลากร	.....	.....	.....	.....
1.5.4 เทคนิคการทำกิจกรรม	.....	.....	.....	.....

สมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น			เหตุผลประกอบ
	จำเป็น	ไม่แน่ใจ	ไม่จำเป็น	
1.5.5 บทบาทของผู้บริหารวิชาการกับกิจกรรมสร้างคุณภาพงาน	.....	.....	.....	.....
1.5.6 การนำเทคนิค Q.C.C. มาพัฒนาคณะและแผนกวิชา	.....	.....	.....	.....
1.5.7 การฝึกภาคปฏิบัติ	.....	.....	.....	.....
2. <u>เทคนิคการสั่งงานและมอบหมายงาน</u> เป็นเทคนิคที่สำคัญอยู่บนพื้นฐานหลักการและแนวคิดที่ว่า เมื่อผู้ร่วมงานได้ทำงานที่ตรงกับความสามารถของตนและมีการสื่อสารเพื่อสั่งงานที่มีประสิทธิภาพจะทำให้มีแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้น	.....	.....	.....	.....
<u>สาระที่จำเป็น</u>				
2.1 ความหมายและความสำคัญของการสั่งการและมอบหมายงาน	.....	.....	.....	.....
2.2 การมอบอำนาจและความรับผิดชอบ	.....	.....	.....	.....
2.3 การตัดสินใจ	.....	.....	.....	.....
2.4 ขั้นตอนการสั่งการและมอบหมายงาน	.....	.....	.....	.....
2.4.1 การวิเคราะห์คนให้เหมาะสมกับงาน	.....	.....	.....	.....
2.4.2 การใช้ภาษาเพื่อสั่งการและมอบหมายงาน	.....	.....	.....	.....

สมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น			เหตุผลประกอบ
	จำเป็น	ไม่แน่ใจ	ไม่จำเป็น	
2.4.2.1 ภาษาพูด	.....	.....	.....	.....
2.4.2.2 ภาษาเขียน	.....	.....	.....	.....
2.5 สถานการณ์จำลองเพื่อฝึกปฏิบัติ	.....	.....	.....	.....
3. <u>เทคนิคการติดตามผลและการนิเทศงาน</u> เป็นเทคนิคต่อเนื่องจากการสั่งการและมอบหมายงานอยู่บนพื้นฐานหลักการและแนวคิดที่ว่าหากผู้บริหารมีความใส่ใจมีการติดตาม มีข้อมูลอย่างถูกต้อง สามารถชี้แนะช่วยเหลือเมื่อผู้ร่วมงานพบอุปสรรคและปัญหา จะทำให้ผู้ปฏิบัติมีแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้น	.....	.....	.....	.....
<u>สาระที่จำเป็น</u>				
3.1 ความหมายและความสำคัญของการติดตามผลและนิเทศงาน	.....	.....	.....	.....
3.2 เทคนิคการติดตามผลการปฏิบัติงานตามปกติหรือโครงการขนาดเล็ก	.....	.....	.....	.....
3.3 เทคนิคการติดตามผลการปฏิบัติงานตามปกติหรือโครงการขนาดใหญ่	.....	.....	.....	.....
3.3.1 การกำหนดข้อมูลที่ต้องการจัดเก็บ .	.....	.....	.....	.....

สมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น			เหตุผลประกอบ
	จำเป็น	ไม่แน่ใจ	ไม่จำเป็น	
3.3.3.1 การประเมินความจำเป็นที่ต้องใช้ข้อมูล	.....	.....	.....	.....
3.3.1.2 การกำหนดรายละเอียดของข้อมูล	.....	.....	.....	.....
3.3.1.3 การวางแผนและเตรียมการเก็บข้อมูล	.....	.....	.....	.....
3.3.2 การจัดเก็บและวิเคราะห์ผลข้อมูล .	.....	.....	.....	.....
3.3.2.1 การจัดเก็บ	.....	.....	.....	.....
3.3.2.2 การบันทึก	.....	.....	.....	.....
3.3.2.3 การจำแนกข้อมูล	.....	.....	.....	.....
3.3.2.4 การประมวลผลข้อมูล ..	.....	.....	.....	.....
3.3.2.5 สรุป	.....	.....	.....	.....
3.3.3 การเขียนรายงาน	.....	.....	.....	.....
3.3.4 การเสนอผลงาน	.....	.....	.....	.....
3.4 เทคนิคการนิเทศ	.....	.....	.....	.....
3.4.1 เทคนิคการให้คำปรึกษา	.....	.....	.....	.....
3.4.2 การให้เห็นตัวอย่างที่ดีเช่น การศึกษาดูงาน	.....	.....	.....	.....
3.4.3 การใช้ความคิดเห็นของกลุ่ม	.....	.....	.....	.....
3.4.4 กรณีศึกษา	.....	.....	.....	.....

สมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น			เหตุผลประกอบ
	จำเป็น	ไม่แน่ใจ	ไม่จำเป็น	
4. <u>เทคนิคการให้รางวัลและสิ่งล่อใจ</u> เป็นเทคนิคที่มีอยู่บนหลักการความเชื่อว่า หากผู้ร่วมงานได้รับรางวัลและสิ่งล่อใจที่เหมาะสมแล้วจะทำให้มีแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้น	.....	.....	.....	.....
<u>สาระที่จำเป็น</u>				
4.1 ความหมายและความสำคัญของการให้รางวัลและสิ่งล่อใจ	.....	.....	.....	.....
4.2 เทคนิคการให้รางวัลและสิ่งล่อใจ	.....	.....	.....	.....
4.2.1 เทคนิคการชมเชย	.....	.....	.....	.....
4.2.2 เทคนิคการรายงานเพื่อเสนอความดีความชอบ	.....	.....	.....	.....
4.2.3 เทคนิคการมอบหมายงานเพื่อขยายหน้าที่ความรับผิดชอบ	.....	.....	.....	.....
4.2.4 เทคนิคการจัดโอกาสก้าวหน้า	.....	.....	.....	.....
4.2.5 กรณีศึกษา	.....	.....	.....	.....
5. <u>เทคนิคการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน</u> เป็นเทคนิคอยู่บนพื้นฐานหลักการที่เชื่อว่าความสะดวกสบายและบรรยากาศในการทำงานช่วยให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้น	.....	.....	.....	.....

สมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น			เหตุผลประกอบ
	จำเป็น	ไม่แน่ใจ	ไม่จำเป็น	
<u>สาระที่จำเป็น</u>				
5.1 ความสำคัญของสภาพแวดล้อมในการทำงาน	.....	.....	.....	.....
5.2 เทคนิคการปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางกายภาพ	.....	.....	.....	.....
5.2.1 การจัดหาวัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน	.....	.....	.....	.....
5.2.2 การจัดสถานที่เหมาะสม	.....	.....	.....	.....
5.2.3 การใช้แสงและสี	.....	.....	.....	.....
5.2.4 การควบคุมอุณหภูมิ	.....	.....	.....	.....
5.2.5 เสียง	.....	.....	.....	.....
5.3 การปรับปรุงสิ่งแวดล้อมทางชีวะ-เคมี	.....	.....	.....	.....
5.3.1 การควบคุมมลภาวะ อาทิ ฝุ่นควัน สารพิษ เชื้อโรค	.....	.....	.....	.....
5.3.2 ความสะอาด และการจัดบรรยากาศให้ร่มรื่น	.....	.....	.....	.....
5.4 เทคนิคการจัดกิจกรรมสันทนาการในคณะวิชาและแผนกวิชา	.....	.....	.....	.....
5.4.1 ประโยชน์ของกิจกรรมสันทนาการ .	.....	.....	.....	.....

สมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน	ระดับความคิดเห็น			เหตุผลประกอบ
	จำเป็น	ไม่แน่ใจ	ไม่จำเป็น	
5.4.2 ตัวอย่างกิจกรรมสันทนาการของสถานศึกษาต่าง ๆ ที่ได้รับการประเมินว่าประสบความสำเร็จ	.....	.....	.....	.....
5.4.3 สัมพันธภาพ ความร่วมมือ ความสามัคคี ความนับถือและความมีน้ำใจต่อกัน	.....	.....	.....	.....

<u>ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม</u>

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ง

แบบสอบถามความต้องการของหัวหน้าคณะวิชาและหัวหน้าแผนกวิชา

เกี่ยวกับสาระเทคนิคการจูงใจในการทำงาน

K.02	

แบบสอบถามความต้องการของหัวหน้าคณะวิชาและหัวหน้าแผนกวิชา
เกี่ยวกับสาระเทคนิคการจูงใจในการทำงาน

ภูมิหลัง

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาต่อเนื่องจากการศึกษาสมรรถภาพทางการบริหาร และความต้องการรับการพัฒนาของหัวหน้าคณะวิชาและหัวหน้าแผนกวิชาในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษาเบื้องต้น ซึ่งพบว่า "เทคนิคการจูงใจในการทำงาน" เป็นสมรรถภาพที่ผู้บริหารทั้ง 2 ระดับต้องการรับการพัฒนาเป็นอันดับที่แรก ผู้วิจัยจึงได้ศึกษารายละเอียดของเทคนิคดังกล่าวเพื่อสร้างเป็นชุดพัฒนาตนเอง ผ่านการวิเคราะห์และมีความสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาเรียบร้อยแล้ว แต่ถึงกระนั้นผู้วิจัยยังต้องอาศัยข้อมูลความต้องการจากท่านโดยตรงว่าท่านต้องการศึกษาเพื่อจะพัฒนาตนเองในเนื้อหาสาระดังกล่าวมากน้อยเพียงใด

จุดประสงค์

นำข้อมูลความต้องการของท่านไปพิจารณากำหนดสาระของชุดพัฒนาตนเอง เรื่องเทคนิคการจูงใจในการทำงานสำหรับผู้บริหารวิชาการในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา

<u>คำชี้แจง</u>

โปรดกาเครื่องหมาย (/) ลงในช่องที่ตรงกับระดับความต้องการของท่านที่จะศึกษาเพื่อพัฒนาเทคนิคการจูงใจในการทำงานและโปรดระบุความต้องการเพิ่มเติมในช่องว่างที่กำหนดไว้ในแต่ละข้อ

ตอบเสร็จขอความกรุณาบรรจุซองที่แนบมาพร้อมนี้
แล้วส่งทางไปรษณีย์ถึงผู้วิจัยด้วย จักขอบคุณยิ่ง

<u>ตอนที่</u> 1 สาระหลักของสมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน

สมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน	ระดับความต้องการ					เหตุผลประกอบ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
1. เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม	....	....	....	....	....	.....
2. เทคนิคการสั่งการและมอบหมายงาน	....	....	....	....	....	.....
3. เทคนิคการติดตามผลและการนิเทศงาน	....	....	....	....	....	.....
4. เทคนิคการให้รางวัลและสิ่งจูงใจ	....	....	....	....	....	.....
5. เทคนิคการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน	....	....	....	....	....	.....

สมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน	ระดับความต้องการ					เหตุผลประกอบ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
1. <u>เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม</u> หมายถึง กลยุทธ์การบริหารที่อยู่บนพื้นฐานหลักการที่เชื่อว่า หากบุคคลในองค์การได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย วิธีการและอื่น ๆ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย จะทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้น ในการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถในประเด็นต่อไปนี้						
1.1 <u>การสร้างความสัมพันธ์</u> เป็นเทคนิคที่จะนำไปใช้ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองคือให้เป็นผู้มีความจริงใจ เปิดเผย ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เชื่อถือและหวังดีต่อผู้อื่น	....	....	....	....	....	.....

สมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน	ระดับความต้องการ					เหตุผลประกอบ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
<u>สาระที่จำเป็น</u>						
1.1.1 ความหมายและความสำคัญของการสร้างความสัมพันธ์	....	....	....	....	....	.....
1.1.2 รูปแบบจำลอง "หน้าต่างหัวใจ" (Johari Window)	....	....	....	....	....	.....
1.1.3 หลักการสำคัญสำหรับการสร้างความสัมพันธ์	....	....	....	....	....	.....
1.1.4 ข้อจำกัดในการสร้างความสัมพันธ์	....	....	....	....	....	.....
1.2 <u>การฝึกการรับรู้</u> (sensitivity training) เป็นเทคนิคที่เน้นฝึกตนเองให้เป็นผู้มีความสามารถในการเป็นผู้ฟังที่ดี ผู้พูดที่ดี และมีประสาทไวต่อความรู้สึกและท่าทางของผู้อื่น ตลอดจนสามารถสรุปและแปลความหมายจากสิ่งที่ได้รับรู้ได้	....	....	....	....	....	.....
<u>สาระที่จำเป็น</u>						
1.2.1 การฝึกการเป็นผู้ฟังที่ดีสำหรับผู้บริหาร	....	....	....	....	....	.....

สมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน	ระดับความต้องการ					เหตุผลประกอบ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
1.2.2 การฝึกการเป็นผู้พูดที่ดีสำหรับผู้บริหาร	....	....	....	....	....	.....
1.2.3 การคาดคะเนท่าทีหรือความรู้สึกของผู้อื่น	....	....	....	....	....	.....
1.2.4 การฝึกการสรุปและแปลความหมายจากสิ่งที่รับรู้ในขณะสนทนา	....	....	....	....	....	.....
1.3 <u>การบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์</u> เป็นเทคนิคการบริหารที่เน้นให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโดยตรง	....	....	....	....	....	.....
<u>สาระที่จำเป็น</u>						
1.3.1 ความหมายและความสำคัญของการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์	....	....	....	....	....	.....
1.3.2 หลักการเบื้องต้นของการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์	....	....	....	....	....	.....

สมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน	ระดับความต้องการ					เหตุผลประกอบ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
1.3.3 ขั้นตอนการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์	....	....	....	....	....	.....
1.3.4 ข้อจำกัดของการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์	....	....	....	....	....	.....
1.3.5 กรณีตัวอย่างการนำเทคนิคการบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์ไปใช้	....	....	....	....	....	.....
1.3.6 การวิเคราะห์เป้าหมายวัตถุประสงค์ ลำดับงานสำคัญขององค์การ	....	....	....	....	....	.....
1.4 <u>การจัดการประชุม</u> เป็นเทคนิคที่มีประโยชน์ในการสื่อสาร ชี้แจง สร้างความเข้าใจอันดี การปรึกษาหารือ ตลอดจนการอภิปรายเพื่อหาแนวทางร่วมกัน	....	....	....	....	....	.....
<u>สาระที่จำเป็น</u>						
1.4.1 ประเภทการประชุม	....	....	....	....	....	.....
1.4.2 การเตรียมการประชุม	....	....	....	....	....	.....

สมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน	ระดับความต้องการ					เหตุผลประกอบ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
1.4.3 การนำการประชุม	....	....	....	....	....	.....
1.4.3.1 การประกาศ การชี้แจง การแจ้งให้ทราบ การปรึกษาหารือ	....	....	....	....	....	.....
1.4.3.2 การกระตุ้นเพื่อให้เกิดการอภิปรายกลุ่มและการสรุปประเด็นการอภิปราย	....	....	....	....	....	.....
1.4.4 การบันทึกการประชุม	....	....	....	....	....	.....
1.5 <u>เทคนิคการสร้างคุณภาพงาน</u> (Q.C.C) เป็นเทคนิคที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดศรัทธาที่จะรวมตัวกันทำงานเป็นกลุ่มเพื่อแก้ปัญหาการดำเนินงานและสร้างคุณภาพงาน	....	....	....	....	....	.....
<u>สาระที่จำเป็น</u>						
1.5.1 ความหมายและความสำคัญของกลุ่มคุณภาพงาน	....	....	....	....	....	.....

สมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน	ระดับความต้องการ					เหตุผลประกอบ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
1.5.2 อุดมการณ์พื้นฐานของกิจกรรมสร้างคุณภาพงาน	....	....	....	....	....	.....
1.5.3 แนวคิดของ Q.C.C. กับการพัฒนาบุคลากร	....	....	....	....	....	.....
1.5.4 เทคนิคการทำกิจกรรม กลุ่มสร้างคุณภาพงาน	....	....	....	....	....	.....
1.5.5 บทบาทของผู้บริหารวิชาการกับกิจกรรมสร้างคุณภาพงาน	....	....	....	....	....	.....
1.5.6 การนำเทคนิค Q.C.C. มาพัฒนาคณะและแผนกวิชา	....	....	....	....	....	.....
2. <u>เทคนิคการสั่งงานและมอบหมายงาน</u> เป็นเทคนิคที่สำคัญอยู่บนพื้นฐานหลักการและแนวคิดที่ว่า เมื่อผู้ร่วมงานได้ทำงานที่ตรงกับความสามารถของตน และมีการสื่อสารเพื่อสั่งงานที่มีประสิทธิภาพจะทำให้มีแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้น	....	....	....	....	....	.....

สมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน	ระดับความต้องการ					เหตุผลประกอบ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
<u>สาระที่จำเป็น</u>						
2.1 ความหมายและความสำคัญของการสั่งการและมอบหมายงาน	....	....	....	....	....	.....
2.2 การมอบอำนาจและความรับผิดชอบ ...	....	....	....	....	....	.....
2.3 ขั้นตอนการสั่งการและมอบหมายงาน ..	....	....	....	....	....	.....
2.3.1 ขั้นเตรียมการ	....	....	....	....	....	.....
2.3.2 การกำหนดยุทธวิธี	....	....	....	....	....	.....
2.3.3 การให้กำลังใจ	....	....	....	....	....	.....
2.3.3.1 การพูด	....	....	....	....	....	.....
2.3.2.2 การเขียน	....	....	....	....	....	.....
2.3.2.3 การใช้ท่าทาง	....	....	....	....	....	.....
3. <u>เทคนิคการติดตามผลและการนิเทศงาน</u> เป็นเทคนิคต่อเนื่องจากการสั่งการและมอบหมายงานอยู่บนพื้นฐานหลักการและแนวคิดที่ว่าหากผู้บริหารมีความใส่ใจมีการติดตาม มีข้อมูลอย่างถูกต้อง สามารถชี้แนะช่วยเหลือเมื่อผู้ร่วมงานพบอุปสรรคและปัญหา จะทำให้ผู้ปฏิบัติมีแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้น	....	....	....	....	....	.....

สมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน	ระดับความต้องการ					เหตุผลประกอบ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
<u>สาระที่จำเป็น</u>						
3.1 ความหมายและความสำคัญของการติดตามผลและนิเทศงาน	....	....	....	....	....	.....
3.2 เทคนิคการติดตามผลการปฏิบัติงานตามปกติ หรือโครงการขนาดเล็ก	....	....	....	....	....	.....
3.3 เทคนิคการติดตามผลการปฏิบัติงานตามปกติ หรือโครงการขนาดใหญ่	....	....	....	....	....	.....
3.3.1 การกำหนดข้อมูลที่ต้องการจัดเก็บ						
3.3.3.1 การประเมินความจำเป็นที่ต้องใช้ข้อมูล	....	....	....	....	....	.....
3.3.1.2 การกำหนดรายละเอียดของข้อมูล	....	....	....	....	....	.....
3.3.1.3 การวางแผนและเตรียมการเก็บข้อมูล	....	....	....	....	....	.....
3.3.2 การจัดเก็บและวิเคราะห์ผลข้อมูล						
3.3.2.1 การจัดเก็บ	....	....	....	....	....	.....
3.3.2.2 การบันทึก	....	....	....	....	....	.....

สมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน	ระดับความต้องการ					เหตุผลประกอบ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
3.3.2.3 การจำแนกข้อมูล ..	....	....	....	....	....	.....
3.3.2.4 การประมวลผลข้อมูล						
3.3.2.5 สรุป	....	....	....	....	....	.....
3.3.3 การเขียนรายงาน	....	....	....	....	....	.....
3.3.4 การเสนอผลงาน	....	....	....	....	....	.....
3.4 เทคนิคการนิเทศ	....	....	....	....	....	.....
3.4.1 เทคนิคการให้คำปรึกษา	....	....	....	....	....	.....
3.4.2 การให้เห็นตัวอย่างที่ดีเช่น การศึกษาดูงาน	....	....	....	....	....	.....
3.4.3 การใช้ความคิดเห็นของกลุ่ม ..	....	....	....	....	....	.....
3.4.4 กรณีศึกษา	....	....	....	....	....	.....
4. <u>เทคนิคการให้รางวัลและสิ่งล่อใจ</u> เป็นเทคนิคที่มีอยู่บนหลักการความเชื่อว่า หากผู้ร่วมงานได้รับรางวัลและสิ่งล่อใจที่เหมาะสมแล้วจะทำให้มีแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้น	....	....	....	....	....	.....
<u>สาระที่จำเป็น</u>						
4.1 ความหมายและความสำคัญของการให้รางวัลและสิ่งจูงใจ	....	....	....	....	....	.....

สมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน	ระดับความต้องการ					เหตุผลประกอบ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
4.2 เทคนิคการให้รางวัลและสิ่งล่อใจ	....	....	....	....	....	.....
4.2.1 การให้งานที่ท้าทายความสามารถ						
4.2.2 การช่วยเหลือให้ประสบผลสำเร็จ						
4.2.3 การชมเชย	....	....	....	....	....	.....
4.2.4 เปิดโอกาสให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	....	....	....	....	....	.....
4.2.5 การมอบความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า	....	....	....	....	....	.....
5. <u>เทคนิคการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน</u> เป็นเทคนิคอยู่บนพื้นฐานหลักการที่เชื่อว่าความสะดวกสบายและบรรยากาศในการทำงานช่วยให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้น .	....	....	....	....	....	.....
<u>สาระที่จำเป็น</u>						
5.1 ความสำคัญของสภาพแวดล้อมในการทำงาน	....	....	....	....	....	.....
5.2 เทคนิคการปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางกายภาพ	....	....	....	....	....	.....

สมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน	ระดับความต้องการ					เหตุผลประกอบ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
5.2.1 การจัดหาวัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน	....	....	....	....	....	.....
5.2.2 การจัดสถานที่เหมาะสม	....	....	....	....	....	.....
5.2.3 การใช้แสงและสี	....	....	....	....	....	.....
5.2.4 การควบคุมอุณหภูมิ	....	....	....	....	....	.....
5.2.5 เสียง	....	....	....	....	....	.....
5.3 การปรับปรุงสิ่งแวดล้อมทางชีวะ-เคมี						
5.3.1 การควบคุมมลภาวะ อาทิ ฝุ่นควัน สารพิษ เชื้อโรค	....	....	....	....	....	.....
5.3.2 ความสะอาด และการจัดบรรยากาศให้ร่มรื่น	....	....	....	....	....	.....
5.4 เทคนิคการจัดกิจกรรมสันทนาการในคณะและแผนกวิชา	....	....	....	....	....	.....
5.4.1 ประโยชน์ของกิจกรรมสันทนาการ						
5.4.2 ตัวอย่างกิจกรรมสันทนาการของสถานศึกษาต่าง ๆ ที่ได้รับการประเมินว่าประสบความสำเร็จ	....	....	....	....	....	.....

สมรรถภาพเทคนิคการจูงใจในการทำงาน	ระดับความต้องการ					เหตุผลประกอบ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
5.4.3 หลักการสร้างสัมพันธภาพ ความร่วมมือ ความสามัคคี ความนับถือและความมีน้ำใจต่อกัน	....	....	....	....	....	.....

<u>ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม</u>

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก จ

แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารวิชาการต่อชุดพัฒนาตนเองแต่ละหน่วยการเรียน

K. 03	

แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารวิชาการต่อชุดพัฒนาตนเองแต่ละหน่วยการเรียน

สาระสำคัญในการประเมิน	ระดับความคิดเห็น				เหตุผลประกอบ
	ดีมาก	ดี	พอใช้	ควรปรับปรุง	
1. หลักการเหตุผลเหมาะสมเพียงใด	....	....	....	.....	.....
2. จุดมุ่งหมายชัดเจนเพียงใด	....	....	....	.....	.....
3. เนื้อหาและกิจกรรม					
3.1 อธิบายได้ดีเพียงใด	....	....	....	.....	.....
3.2 มีประโยชน์เพียงใด	....	....	....	.....	.....
3.3 กิจกรรมสอดคล้องกับเนื้อหาเพียงใด	....	....	....	.....	.....
4. เอกสารอ่านประกอบ	....	....	....	.....	.....
4.1 สอดคล้องกับเนื้อหาเพียงใด	....	....	....	.....	.....
4.2 ให้ความรู้เพิ่มเติมเพียงใด	....	....	....	.....	.....
5. เอกสารอ้างอิงเชื่อถือได้เพียงใด	....	....	....	.....	.....
6. แบบทดสอบประจำหน่วยเหมาะสมเพียงใด	....	....	....	.....	.....
7. คุณภาพของหน่วยการเรียนอยู่ในเกณฑ์ใด	....	....	....	.....	.....

<u>ข้อเสนอแนะอื่น ๆ</u> ที่ท่านเห็นว่าน่าจะเสนอแนะให้ผู้วิจัยนำไปปรับปรุงแก้ไขให้หน่วยการเรียนนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นโปรดระบุเป็นข้อ ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณยิ่ง

ผู้วิจัย

ภาคผนวก ฉ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารวิชาการต่อชุดพัฒนาด้วยตนเองแต่ละหน่วยการเรียน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารวิชาการ ต่อชุดพัฒนาตนเองแต่ละหน่วยการเรียน

ข้อมูลจากการวิเคราะห์แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารวิชาการที่มีต่อชุดพัฒนาตนเอง ครั้งที่ 3 ภาคสนาม จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 28 คน ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์ 27 ชุด ปรากฏผลดังตาราง 9

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของผู้บริหารวิชาการต่อชุดพัฒนาตนเอง

N = 27

ประเด็นประเมิน	หน่วยที่ 1								หน่วยที่ 2		หน่วยที่ 3		หน่วยที่ 4		หน่วยที่ 5	
	1/1		1/2		1/3		1/4									
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
1. หลักการเหตุผล	3.270	0.652	3.121	0.431	3.482	0.373	3.411	0.25	3.592	0.234	3.013	0.159	3.212	0.356	3.581	0.191
2. จุดมุ่งหมาย	3.081	3.710	3.072	0.451	3.656	0.382	3.543	0.32	3.537	0.219	3.654	0.247	3.598	0.243	3.610	0.532
3. เนื้อหาและกิจกรรม																
3.1 การอธิบาย	3.004	0.344	2.972	0.454	3.481	0.567	3.345	0.35	3.012	0.275	2.983	0.793	3.034	0.413	3.486	0.372
3.2 มีประโยชน์	3.651	0.361	3.868	0.310	3.780	0.128	3.856	0.47	3.798	0.234	3.056	0.472	3.216	0.326	3.952	0.067
3.3 สอดคล้อง	3.491	0.751	3.453	0.473	3.684	0.152	3.411	0.28	3.306	0.320	3.075	0.368	3.185	0.355	3.470	0.324

ตาราง 9 (ต่อ)

N = 27

ประเด็นประเมิน	หน่วยที่ 1								หน่วยที่ 2		หน่วยที่ 3		หน่วยที่ 4		หน่วยที่ 5	
	1/1		1/2		1/3		1/4									
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
4. เอกสารอ่านประกอบ																
4.1 สอดคล้อง	3.270	0.652	3.121	0.431	3.482	0.373	3.411	0.25	3.592	0.234	3.013	0.159	3.212	0.356	3.581	0.191
4.2 ให้ความรู้เพิ่ม	3.081	3.710	3.072	0.451	3.656	0.382	3.543	0.32	3.537	0.219	3.654	0.247	3.598	0.243	3.610	0.532
5. เอกสารอ้างอิง																
6. แบบทดสอบประจำหน่วย	3.295	0.540	3.310	0.210	3.712	0.534	0.866	0.15	3.675	0.211	3.057	0.521	3.481	0.350	3.596	0.415
7. คุณภาพของหน่วยการเรียนโดยภาพรวม	3.403	3.650	3.263	0.154	3.816	0.192	3.751	0.20	3.789	0.196	3.224	0.531	3.226	0.421	3.792	0.148

เกณฑ์ $\bar{X}$ = 1.000-2.000 อยู่ในเกณฑ์ต้องปรับปรุง

$\bar{X}$ = 2.001-3.000 อยู่ในเกณฑ์พอใช้

$\bar{X}$ = 3.001-4.000 อยู่ในเกณฑ์ดี

จากผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยเมื่อเทียบกับเกณฑ์ ส่วนใหญ่จะอยู่ในเกณฑ์ดีอยู่แล้ว ยกเว้น หน่วยที่ 1 หน่วยย่อยการสร้างความสัมพันธ์ เอกสารอ้างอิง ($\bar{X}$ = 2.956, SD = 0.373) หน่วยที่ 3 การติดตามและนิเทศงานประเด็นประโยชน์ของเอกสารประกอบ ($\bar{X}$ = 2.998, SD = 0.684) ซึ่งกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง

<u>สรุปสาระสำคัญข้อมูลจากการวิเคราะห์คำถามปลายเปิด การสังเกต การสัมภาษณ์ การอภิปรายกลุ่ม</u>

การทดลองครั้งที่ 1	การทดลองครั้งที่ 2	การทดลองครั้งที่ 3
<u>หน่วยที่ 1 เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม</u> <u>หน่วยย่อยที่ 1 เทคนิคการสร้างความสัมพันธ์</u> 1. รูปเล่มยังไม่สวยงาม ไม่กระทัดรัด 2. แบบประเมินก่อนเรียนข้อ 3 ถามไม่ชัดเจน 3. เอกสารอ่านประกอบไม่ค่อยตรงประเด็น 4. ควรระบุเวลาการใช้แต่ละหน่วยการเรียน	<u>หน่วยที่ 1 เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม</u> <u>หน่วยย่อยที่ 1 เทคนิคการสร้างความสัมพันธ์</u> 1. รูปเล่มยังไม่น่าสนใจ 2. หลักการและเหตุผลไม่ค่อยกระชับ 3. กลุ่มตัวอย่างมีความสนใจการใช้ภาพประกอบ ภาษากระชับ 4. ควรพัฒนาปกให้สวยงาม	<u>หน่วยที่ 1 เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม</u> <u>หน่วยย่อยที่ 1 เทคนิคการสร้างความสัมพันธ์</u> 1. เนื้อหาสาระน่าสนใจ 2. กลุ่มตัวอย่างมีความกระตือรือร้นที่จะพูดคุย 3. เสนอแนะให้มีวีดิทัศน์ประกอบ 4. ขนาดเล่มบางดี แต่ขนาดใหญ่เกินไป

การทดลองครั้งที่ 1	การทดลองครั้งที่ 2	การทดลองครั้งที่ 3
<u>หน่วยย่อยที่ 2 เทคนิคการรับรู้</u> 1. รูปเล่มไม่สวยงาม 2. ควรมีภาพประกอบให้มากขึ้น 3. มีคำคมที่น่าสนใจ	<u>หน่วยย่อยที่ 2 เทคนิคการรับรู้</u> 1. สาระน่าสนใจ 2. น่าจะขอทุนสนับสนุน จัดพิมพ์ให้สวยงาม เพราะสาระดีมีประโยชน์ 3. ควรมีวีดิทัศน์ประกอบด้วย 4. ควรเปลี่ยนแปลงปกให้สวยงาม	<u>หน่วยย่อยที่ 2 เทคนิคการรับรู้</u> 1. ภาษาที่ใช้ในหน่วยน่าสนใจ 2. ควรจัดพิมพ์ให้มากขึ้นและให้เป็นหนังสือเรียนระดับ ปวช.,ปวส. วิชามนุษยสัมพันธ์และการพัฒนาที่จะพูดคุย 3. ปกสวยงาม
<u>หน่วยย่อยที่ 3 เทคนิคการบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์</u> 1. เนื้อหายากแต่สามารถทำให้เข้าใจได้ง่าย 2. แบบทดสอบหลังเรียนง่ายเกินไป 3. ควรมีภาพประกอบมาก ๆ	<u>หน่วยย่อยที่ 3 เทคนิคการบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์</u> ควรมีภาพประกอบมากขึ้น เดินเรื่องด้วยภาพจะทำให้น่าสนใจขึ้น	<u>หน่วยย่อยที่ 3 เทคนิคการบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์</u> 1. เนื้อหามีประโยชน์แต่มีโอกาสใช้น้อยในการบริหารคณะและแผนกวิชา 2. ควรพิมพ์เผยแพร่ให้บุคลากรอื่น ๆ และนักศึกษาระดับ ปวส. ได้เรียน 3. ภาพประกอบน้อย

การทดลองครั้งที่ 1	การทดลองครั้งที่ 2	การทดลองครั้งที่ 3
<u>หน่วยย่อยที่ 4 เทคนิคการประชุม</u> 1. เนื้อหาสาระดี แต่รูปเล่มไม่น่าสนใจ 2. ภาพหน้า 5 ไม่ค่อยสื่อสัมพันธ์กับเนื้อหา	<u>หน่วยย่อยที่ 4 เทคนิคการประชุม</u> 1. ควรปรับปรุงรูปเล่ม 2. ควรมีภาพจริงแสดงการประชุมแต่ละแบบ	<u>หน่วยย่อยที่ 4 เทคนิคการประชุม</u> 1. สาระน่าสนใจดี 2. ควรจะมอบให้เป็นสมบัติของคณะและแผนกวิชาเพื่อเอาไว้ให้คนอื่นศึกษาด้วย
<u>หน่วยที่ 2 เทคนิคการสั่งการและมอบหมายงาน</u> 1. หน้า 7 บรรทัดที่ 12 พิมพ์ไม่ชัดเจน 2. น่าจะให้ผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารได้ศึกษาด้วย	<u>หน่วยที่ 2 เทคนิคการสั่งการและมอบหมายงาน</u> ควรมีการพิมพ์เผยแพร่จำนวนมากขึ้น ให้ทั่วถึงในกรมอาชีวศึกษา	<u>หน่วยที่ 2 เทคนิคการสั่งการและมอบหมายงาน</u> 1. ปกสวยน่าพกพา 2. น่าจะมีการพิมพ์จำหน่ายให้ครูผู้สอนและนักศึกษาคณะบริหารธุรกิจ วิชาการจัดการ
<u>หน่วยที่ 3 เทคนิคการติดตามและนิเทศงาน</u> 1. หลักการและเหตุผลยาวไป ควรตัดบางช่วง 2. เอกสารอ่านประกอบน่าจะมีมากขึ้น	<u>หน่วยที่ 3 เทคนิคการติดตามและนิเทศงาน</u> แบบทดสอบข้อ 2 มีข้อถูกหลายข้อ	<u>หน่วยที่ 3 เทคนิคการติดตามและนิเทศงาน</u> 1. ควรมีภาพประกอบมากขึ้น 2. ควรร่วมมือกันศึกษานิเทศก์จัดทำชุดพัฒนาตนเองเรื่องการนิเทศภายใน

การทดลองครั้งที่ 1	การทดลองครั้งที่ 2	การทดลองครั้งที่ 3
<u>หน่วยที่ 4 เทคนิคการให้รางวัลและสิ่งจูงใจ</u> 1. เนื้อหาดี แต่ความเป็นจริงหัวหน้าคณะวิชายังมีข้อจำกัดในการให้รางวัล 2. การใช้ภาษาสนุกดี	<u>หน่วยที่ 4 เทคนิคการให้รางวัลและสิ่งจูงใจ</u> เอกสารอ่านประกอบควรตัดบรรทัดที่ 9-14	<u>หน่วยที่ 4 เทคนิคการให้รางวัลและสิ่งจูงใจ</u> 1. สาระน่าสนใจดี 2. ปกสวย แต่ขนาดเล่มใหญ่เกินไป
<u>หน่วยที่ 5 เทคนิคการปรับปรุงบรรยากาศในการทำงาน</u> 1. ภาพประกอบน่าสนใจดี 2. รูปเล่มยาวเหมือนหน่วยอื่นๆ ไม่ค่อยน่าสนใจ	<u>หน่วยที่ 5 เทคนิคการปรับปรุงบรรยากาศในการทำงาน</u> ควรให้ทุกคนในคณะและในแผนกได้ศึกษา จะช่วยกันสร้างบรรยากาศที่ดี	<u>หน่วยที่ 5 เทคนิคการปรับปรุงบรรยากาศในการทำงาน</u> 1. สาระน่าสนใจ 2. ผู้อำนวยการควรให้ทุกคนในคณะและแผนกได้ศึกษา จะได้ความจำเป็นของบรรยากาศกับการทำงาน

ภาคผนวก ช

แบบสอบถามความคิดเห็นของฝ่ายบริหาร ผู้ร่วมงาน และผู้ใช้ชุดพัฒนาตนเองต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเทคนิคการจูงใจในการทำงานของผู้บริหารวิชาการ

KO : 04	

แบบสอบถามความคิดเห็นของฝ่ายบริหาร ผู้ร่วมงาน และผู้ใช้ชุดพัฒนาตนเองต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเทคนิคการจูงใจในการทำงานของผู้บริหารวิชาการ

<u>จุดประสงค์</u>

การศึกษาครั้งนี้เป็นการติดตามผลการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเทคนิคการจูงใจในการทำงานของผู้บริหารวิชาการที่เป็นหัวหน้าคณะวิชา และหัวหน้าแผนกวิชา หลังจากใช้ชุดพัฒนาตนเอง เรื่องเทคนิคการจูงใจในการทำงาน

<u>คำชี้แจง</u>

โปรดกาเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน และระบุหัวข้ออื่น ๆ ที่ท่านเห็นว่าตรงกับความเป็นจริงของผู้ใช้ชุดพัฒนาตนเอง เรื่องเทคนิคในการจูงใจในการทำงาน

<u>ข้อมูลส่วนตัว</u>

◯ ฝ่ายบริหาร ◯ ผู้ร่วมงาน ◯ ผู้ใช้ชุดพัฒนา

พฤติกรรมการจูงใจในการทำงาน	ระดับความรู้ เทคนิคและทัศนคติเกี่ยวกับเทคนิคการจูงใจในการทำงานของผู้ใช้ชุดพัฒนาตนเอง									
	ก่อนใช้ชุดพัฒนา					หลังใช้ชุดพัฒนา				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. มีเทคนิคในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นเพียงใด	...	...	....	...	...	...	...	....	...	.....
2. มีความสามารถเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นเพียงใด	...	...	....	...	...	...	...	....	...	.....
3. มีความสามารถเร้าใจให้บุคคลในสังกัดคณะวิชาหรือแผนกวิชาร่วมงานเพียงใด	...	...	....	...	...	...	...	....	...	.....
4. มีเทคนิคในการประชุมเพียงใด .	...	...	....	...	...	...	...	....	...	.....
5. มีเทคนิคในการเร้าให้เกิดการอภิปรายกลุ่มเหมาะสมเพียงใด .	...	...	....	...	...	...	...	....	...	.....
6. มีเทคนิคในการสร้างจุดร่วมสงวนจุดต่างในการอภิปรายกลุ่มเพียงใด	...	...	....	...	...	...	...	....	...	.....
7. มีเทคนิคในการมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของตนเพียงใด	...	...	....	...	...	...	...	....	...	.....

พฤติกรรมการจูงใจในการทำงาน	ระดับความรู้ เทคนิคและทัศนคติเกี่ยวกับเทคนิคการจูงใจในการทำงานของผู้ใช้ชุดพัฒนาตนเอง									
	ก่อนใช้ชุดพัฒนา					หลังใช้ชุดพัฒนา				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
8. มีเทคนิคในการสื่อสารเพื่อสั่งการและมอบหมายงานเหมาะสมเพียงใด	...	...	....	...	...	...	...	....	...	.....
9. มีเทคนิคในการติดตามงานทำให้คนปฏิบัติงานมีแรงจูงใจเพียงใด	...	...	....	...	...	...	...	....	...	.....
10. มีเทคนิคในการชี้แนะผู้ปฏิบัติงานเพื่อแก้ปัญหาเมื่อพบอุปสรรคเหมาะสมเพียงใด	...	...	....	...	...	...	...	....	...	.....
11. มีเทคนิคในการชมเชยผู้ปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จเพียงใด	...	...	....	...	...	...	...	....	...	.....
12. มีเทคนิคในการเสนอความคิดเพื่อแก้ปัญหาเมื่อพบอุปสรรคเหมาะสมเพียงใด	...	...	....	...	...	...	...	....	...	.....

พฤติกรรมการจูงใจในการทำงาน	ระดับความรู้ เทคนิคและทัศนคติเกี่ยวกับเทคนิคการจูงใจในการทำงานของผู้ใช้ชุดพัฒนาตนเอง									
	ก่อนใช้ชุดพัฒนา					หลังใช้ชุดพัฒนา				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
13. มีเทคนิคในการมอบหมายงานตรงกับความสามารถของคนเพียงใด	...	...	....	...	...	...	...	....	...	.....
14. มีเทคนิคในการจัดโอกาสความก้าวหน้าแก้ผู้ปฏิบัติงานเพียงใด	...	...	....	...	...	...	...	....	...	.....
15. มีเทคนิคในการจัดบรรยากาศความร่วมมือในคณะและแผนกวิชาเพียงใด	...	...	....	...	...	...	...	....	...	.....
16. โดยภาพรวมเป็นผู้มีเทคนิคในการเร้าใจให้บุคคลร่วมมือในการปฏิบัติงานจนบรรลุผลตามวัตถุประสงค์	...	...	....	...	...	...	...	....	...	.....

พฤติกรรมการจูงใจในการทำงาน	ระดับความรู้ เทคนิคและทัศนคติเกี่ยวกับเทคนิคการจูงใจในการทำงานของผู้ใช้ชุดพัฒนาตนเอง									
	ก่อนใช้ชุดพัฒนา					หลังใช้ชุดพัฒนา				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
17. เป็นผู้เห็นความสำคัญของเทคนิคการจูงใจว่ามีความสำคัญต่อการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพเพียงใด	...	...	....	...	...	...	...	....	...	.....

<u>ความคิดเห็นอื่น ๆ</u>

1. *ได้โปรดบันทึกพฤติกรรมต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้ใช้ชุดพัฒนาตนเองเพิ่มเติม.....
.....

2. ความคิดเห็นอื่น ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาชุดพัฒนาตนเองและการพัฒนาสมรรถภาพผู้บริหารระดับหัวหน้าคณะวิชา และหัวหน้าแผนกวิชา.....
.....
.....

ภาคผนวก ช

ค่าความยากง่ายและค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบทดสอบฉบับรวม

ค่าความยากง่ายและค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบทดสอบฉบับรวม

ตาราง 10 ค่าความยากง่ายและค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบทดสอบฉบับรวม

ข้อ	ตัวเลือก	กลุ่มสูง (H)	กลุ่มต่ำ (L)	ความยาก (P)	อำนาจจำแนก (t)	ข้อ	ตัวเลือก	กลุ่มสูง (H)	กลุ่มต่ำ (L)	ความยาก (P)	อำนาจจำแนก (t)
1	ก	1	2	.15	.10	4	ก	7	4	.55	.30
	ข	7	3	.50	.40		ข	1	3	.20	.20
	ค	1	2	.15	.10		ค	1	2	.15	.10
	ง	1	3	.20	.20		ง	1	1	.10	.00
2	ก	0	2	.10	.20	5	ก	6	4	.50	.20
	ข	0	2	.10	.20		ข	2	3	.25	.10
	ค	9	3	.60	.60		ค	2	2	.20	.00
	ง	1	3	.20	.20		ง	0	1	.05	.10
3	ก	9	3	.60	.60	6	ก	2	3	.25	.10
	ข	0	2	.10	.20		ข	7	4	.55	.30
	ค	0	2	.10	.20		ค	0	1	.05	.10
	ง	1	3	.20	.20		ง	1	2	.15	.10

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อ	ตัวเลือก	กลุ่มสูง (H)	กลุ่มต่ำ (L)	ความยาก (P)	อำนาจจำแนก (t)	ข้อ	ตัวเลือก	กลุ่มสูง (H)	กลุ่มต่ำ (L)	ความยาก (P)	อำนาจจำแนก (t)
7	ก	6	4	.50	.20	11	ก	0	1	.05	.10
	ข	2	3	.25	.10		ข	9	5	.70	.40
	ค	2	2	.20	.00		ค	1	2	.15	.10
	ง	0	1	.02	.10		ง	0	2	.10	.70
8	ก	1	2	.15	.10	12	ก	0	2	.10	.20
	ข	1	3	.20	.20		ข	0	2	.10	.20
	ค	8	3	.55	.50		ค	9	3	.60	.60
	ง	0	2	.10	.20		ง	1	3	.20	.20
9	ก	1	2	.15	.10	13	ก	0	1	.05	.10
	ข	1	2	.15	.10		ข	1	2	.15	.10
	ค	8	4	.60	.40		ค	7	4	.55	.30
	ง	0	2	.10	.20		ง	2	3	.25	.10
10	ก	1	1	.10	.00	14	ก	9	2	.55	.70
	ข	1	2	.15	.10		ข	0	3	.15	.30
	ค	7	4	.55	.30		ค	1	3	.20	.20
	ง	1	3	.20	.20		ง	0	2	.10	.20

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อ	ตัวเลือก	กลุ่มสูง (H)	กลุ่มต่ำ (L)	ความยาก (P)	อำนาจจำแนก (t)	ข้อ	ตัวเลือก	กลุ่มสูง (H)	กลุ่มต่ำ (L)	ความยาก (P)	อำนาจจำแนก (t)
15	ก	0	1	.05	.10	19	ก	1	2	.15	.10
	ข	0	2	.10	.20		ข	0	1	.05	.10
	ค	9	4	.65	.50		ค	9	4	.65	.50
	ง	1	3	.20	.20		ง	1	3	.20	.20
16	ก	0	2	.10	.20	20	ก	1	3	.20	.20
	ข	0	2	.10	.20		ข	0	2	.10	.20
	ค	9	3	.60	.60		ค	8	3	.55	.50
	ง	1	3	.20	.20		ง	1	2	.15	.10
17	ก	0	2	.10	.20	21	ก	2	3	.25	.10
	ข	9	3	.60	.60		ข	0	2	.10	.20
	ค	1	3	.20	.20		ค	7	3	.55	.40
	ง	0	2	.10	.20		ง	1	2	.15	.10
18	ก	7	3	.50	.40	22	ก	1	3	.20	.20
	ข	2	3	.25	.10		ข	9	3	.60	.60
	ค	1	3	.20	.20		ค	0	2	.20	.10
	ง	0	1	.05	.10		ง	0	2	.20	.20

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อ	ตัวเลือก	กลุ่มสูง (H)	กลุ่มต่ำ (L)	ความยาก (P)	อำนาจจำแนก (t)	ข้อ	ตัวเลือก	กลุ่มสูง (H)	กลุ่มต่ำ (L)	ความยาก (P)	อำนาจจำแนก (t)
23	ก	9	3	.60	.60	27	ก	8	5	.65	.30
	ข	0	2	.10	.20		ข	1	1	.10	.00
	ค	1	3	.20	.20		ค	1	2	.15	.10
	ง	0	2	.10	.20		ง	0	2	.10	.20
24	ก	1	4	.25	.30	28	ก	1	3	.20	.20
	ข	0	2	.10	.20		ข	8	2	.50	.60
	ค	0	2	.10	.20		ค	1	3	.20	.20
	ง	9	2	.55	.70		ง	0	2	.10	.20
25	ก	0	2	.10	.20	29	ก	0	1	.05	.10
	ข	0	2	.20	.00		ข	0	2	.10	.20
	ค	2	2	.20	.00		ค	9	4	.65	.50
	ง	6	4	.50	.20		ง	1	3	.20	.20
26	ก	2	3	.25	.10	30	ก	1	2	.15	.10
	ข	8	5	.65	.30		ข	7	3	.50	.40
	ค	0	1	.05	.10		ค	1	2	.15	.10
	ง	0	1	.05	.10		ง	1	3	.20	.20

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อ	ตัวเลือก	กลุ่มสูง (H)	กลุ่มต่ำ (L)	ความยาก (P)	อำนาจจำแนก (t)	ข้อ	ตัวเลือก	กลุ่มสูง (H)	กลุ่มต่ำ (L)	ความยาก (P)	อำนาจจำแนก (t)
31	ก	1	3	.20	.20	35	ก	1	2	.15	.10
	ข	8	2	.50	.60		ข	0	1	.05	.10
	ค	1	3	.20	.20		ค	8	4	.60	.40
	ง	0	2	.10	.20		ง	1	3	.20	.20
32	ก	1	3	.20	.20	36	ก	0	2	.10	.20
	ข	9	3	.60	.60		ข	1	2	.15	.10
	ค	0	2	.10	.20		ค	1	2	.15	.10
	ง	0	2	.10	.20		ง	8	4	.60	.40
33	ก	9	3	.60	.60	37	ก	0	2	.10	.20
	ข	0	2	.10	.20		ข	9	3	.60	.60
	ค	0	2	.10	.20		ค	1	2	.15	.10
	ง	1	3	.20	.20		ง	0	3	.15	.30
34	ก	0	2	.10	.20	38	ก	9	3	.60	.60
	ข	1	3	.20	.20		ข	0	2	.10	.20
	ค	0	2	.10	.20		ค	0	2	.10	.20
	ง	9	3	.60	.60		ง	1	3	.20	.20

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อ	ตัวเลือก	กลุ่มสูง (H)	กลุ่มต่ำ (L)	ความยาก (P)	อำนาจจำแนก (t)	ข้อ	ตัวเลือก	กลุ่มสูง (H)	กลุ่มต่ำ (L)	ความยาก (P)	อำนาจจำแนก (t)
39	ก	0	2	.10	.20	43	ก	1	3	.20	.20
	ข	2	2	.20	.00		ข	1	2	.15	.10
	ค	2	2	.20	.00		ค	1	2	.15	.10
	ง	6	4	.50	.20		ง	7	3	.50	.40
40	ก	0	2	.10	.20	44	ก	0	2	.10	.20
	ข	1	2	.15	.10		ข	9	4	.65	.50
	ค	9	4	.65	.50		ค	0	2	.10	.20
	ง	0	2	.10	.20		ง	1	2	.15	.10
41	ก	0	2	.10	.20	45	ก	8	3	.55	.50
	ข	1	2	.15	.10		ข	1	3	.20	.20
	ค	0	2	.10	.20		ค	1	3	.20	.20
	ง	9	4	.65	.50		ง	0	1	.05	.10
42	ก	8	4	.60	.40	46	ก	2	3	.25	.10
	ข	0	2	.10	.20		ข	7	3	.50	.40
	ค	1	2	.15	.10		ค	1	3	.20	.20
	ง	1	2	.15	.10		ง	0	1	.05	.10

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อ	ตัวเลือก	กลุ่มสูง (H)	กลุ่มต่ำ (L)	ความยาก (P)	อำนาจจำแนก (t)	ข้อ	ตัวเลือก	กลุ่มสูง (H)	กลุ่มต่ำ (L)	ความยาก (P)	อำนาจจำแนก (t)
47	ก	1	1	.10	.00	51	ก	0	2	.10	.20
	ข	1	3	.20	.20		ข	1	3	.20	.20
	ค	0	2	.10	.20		ค	9	4	.65	.50
	ง	8	4	.60	.40		ง	0	1	.05	.10
48	ก	0	2	.10	.20	52	ก	1	2	.15	.10
	ข	1	2	.15	.10		ข	0	4	.20	.40
	ค	9	4	.65	.50		ค	8	3	.55	.50
	ง	0	2	.10	.20		ง	1	1	.10	.00
49	ก	1	3	.20	.20	53	ก	0	2	.10	.20
	ข	0	1	.05	.10		ข	1	2	.15	.10
	ค	1	3	.20	.20		ค	9	4	.65	.65
	ง	8	3	.55	.50		ง	0	2	.10	.10
50	ก	8	3	.55	.50	54	ก	1	3	.20	.20
	ข	1	2	.15	.10		ข	7	3	.50	.40
	ค	1	3	.20	.20		ค	1	2	.15	.10
	ง	0	2	.10	.20		ง	1	2	.15	.10

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อ	ตัวเลือก	กลุ่มสูง (H)	กลุ่มต่ำ (L)	ความยาก (P)	อำนาจจำแนก (t)	ข้อ	ตัวเลือก	กลุ่มสูง (H)	กลุ่มต่ำ (L)	ความยาก (P)	อำนาจจำแนก (t)
55	ก	1	2	.15	.10	58	ก	1	2	.15	.10
	ข	8	3	.55	.50		ข	8	4	.60	.40
	ค	1	3	.20	.20		ค	1	2	.15	.10
	ง	0	2	.10	.20		ง	0	2	.10	.20
56	ก	7	3	.50	.40	59	ก	1	2	.15	.10
	ข	1	2	.15	.10		ข	2	3	.25	.10
	ค	1	3	.20	.20		ค	7	3	.50	.40
	ง	1	2	.15	.10		ง	0	2	.10	.20
57	ก	0	1	.05	.10	60	ก	8	3	.55	.50
	ข	2	3	.25	.10		ข	1	2	.15	.10
	ค	8	4	.60	.40		ค	1	3	.20	.20
	ง	1	2	.15	.10		ง	0	2	.20	.20

ตาราง 11 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบทดสอบฉบับรวม

ค่าอำนาจจำแนก	จำนวนข้อ	ข้อที่
0.15-0.24	4	5, 7, 25, 39
0.25-0.34	6	4, 6, 10, 13, 26, 27
0.35 ขึ้นไป	50	1, 2, 3, 8, 9, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60

จากตาราง 11 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบทดสอบฉบับรวมประจำชุดพัฒนาตนเอง อยู่ระหว่างช่วง 0.15-0.24 ซึ่งถือว่าอยู่ในเกณฑ์พอใช้ได้ จำนวน 4 ข้อ อยู่ระหว่าง 0.25-0.34 ซึ่งถือว่าอยู่ในเกณฑ์ดี จำนวน 6 ข้อ และตั้งแต่ 0.35 ขึ้นไป ซึ่งถือว่าอยู่ในเกณฑ์ดี จำนวน 50 ข้อ จึงถือว่าข้อสอบทุกข้อมีอำนาจจำแนกอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม

ภาคผนวก ฌ

ตาราง 12 รายละเอียดการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบฉบับรวม

ข้อที่ / ผู้	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	รวม
1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	51
2	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	48
3	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	48
4	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	47
5	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	46
6	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	45
7	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	44
8	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	44
9	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	44
10	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	43
11	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	40
12	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	38
13	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	37
14	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	37
15	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	36
16	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	36
17	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	34
18	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	34
19	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	34
20	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	34
21	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	33
22	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	32
23	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	31
24	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	28
25	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	28
26	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	22
27	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	22
28	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	22
29	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	22
30	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	22
p	.47	.76	.57	.60	.47	.54	.50	.60	.64	.40	.50	.74	.60	.57	.50	.44	.57	.54	.67	.57	.50	.54	.47	.67	.50	.60	.67	.64	.54	.50	.57	.67	.60	.64	.67	.54	.74	.74	.67	.60	.57	.70	.54	.57	.74	.60	.70	.64	.47	.64	.54	.64	.57	.57	.60	.74	.74	.77	.70	.50	
q	.53	.30	.43	.40	.53	.46	.50	.40	.36	.60	.50	.26	.40	.43	.50	.56	.43	.46	.33	.43	.50	.46	.53	.43	.50	.40	.33	.44	.46	.50	.43	.33	.40	.36	.33	.44	.26	.26	.33	.40	.43	.30	.44	.43	.26	.40	.30	.24	.53	.36	.44	.24	.43	.43	.40	.26	.26	.23	.30	.20	
pq	.25	.21	.25	.24	.25	.24	.25	.24	.23	.24	.25	.20	.24	.25	.25	.25	.25	.24	.23	.25	.25	.24	.25	.23	.25	.24	.23	.16	.24	.25	.25	.23	.24	.16	.23	.24	.20	.20	.23	.24	.25	.21	.24	.25	.20	.24	.21	.16	.25	.23	.24	.16	.25	.25	.24	.20	.20	.18	.21	.16	

$\Sigma Pq = 13.75$

$\Sigma X = 1043,\ N = 30,\ \bar{X} = 3477,\ n = 10,\ S_t^2 = 80.35$

$$KR_{20} : r_{tt} = \frac{n}{n-1}\left(S_t^2 - \frac{\Sigma Pq}{S_t^2}\right)$$

$$= 0.85$$

ภาคผนวก ญ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบยกร่างชุดพัฒนาตนเอง

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบยกร่างชุดพัฒนาตนเอง

1.	รศ.ดร.วิชัย วงษ์ใหญ่	ประธานกรรมการบริหารหลักสูตร ปริญญาเอกการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ทำการสอน และวิทยากรบรรยายรายวิชาเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอน การสร้างชุดการเรียนด้วยตนเอง ในระดับบัณฑิตศึกษา และองค์กรทั่วไป
2.	ผศ.ดร.วิจิตร สินสิริ	อดีตรองอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ทำการสอนรายวิชาเกี่ยวกับการบริหาร และการจัดการอุดมศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา
3.	อาจารย์ธงชัย โรจนวิภาต	ผู้อำนวยการหน่วยศึกษานิเทศก์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ควบคุมโครงการเกี่ยวกับพัฒนาบุคลากร และวิทยากรบรรยายเกี่ยวกับหลักสูตรและเทคนิคการสอน
4.	รศ.ดร.ไพฑูรย์ สุขศรีงาม	อดีตรองคณบดีคณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม ทำการสอนและวิทยากรบรรยายเกี่ยวกับหลักสูตรและเทคนิคการสอนในระดับบัณฑิตศึกษา ตั้งแต่ปีพุทธศักราช 2522 ถึงปัจจุบัน

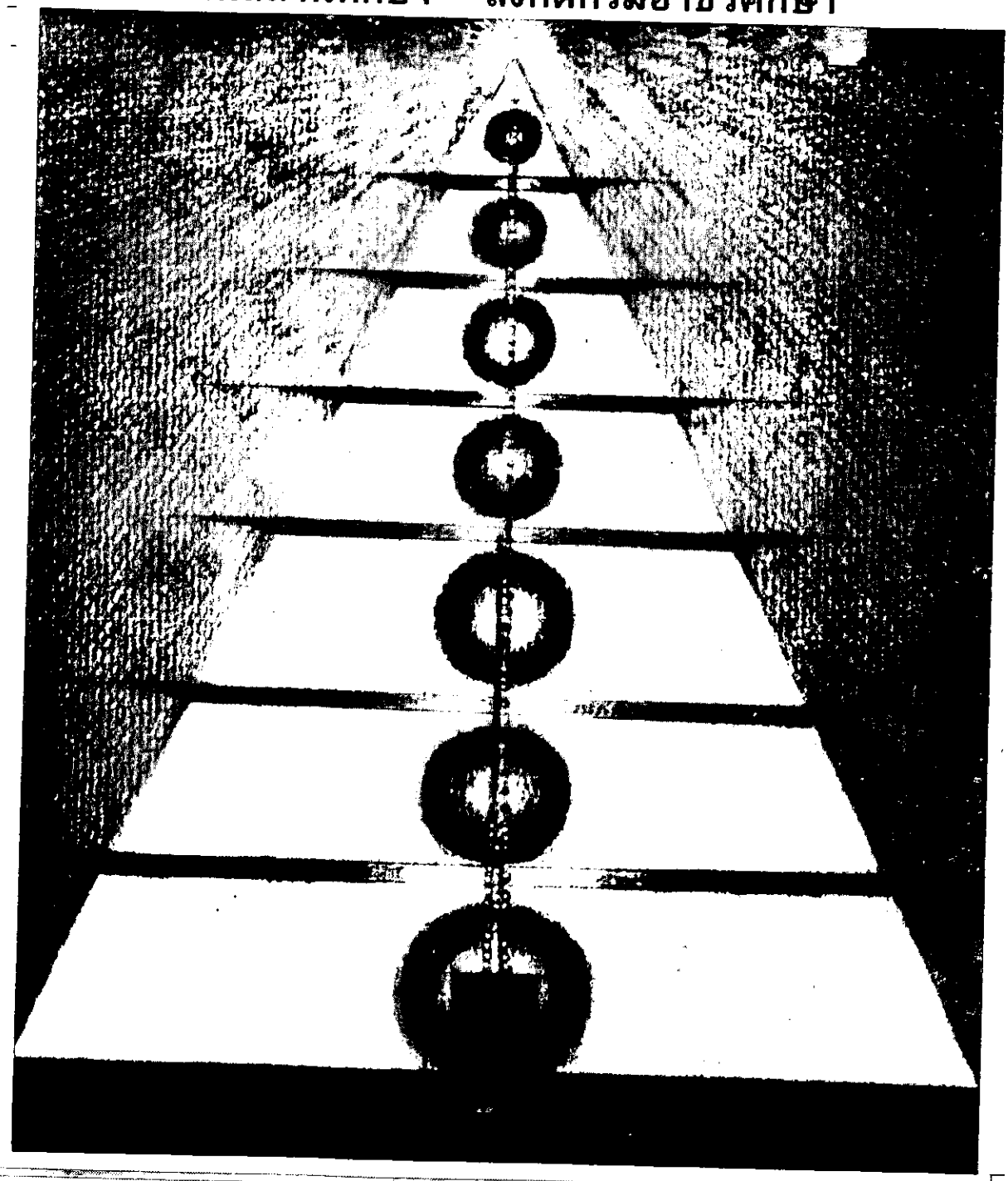
ภาคผนวก ฎ

ชุดพัฒนาตนเอง

KO.01

คู่มือการใช้ชุดพัฒนาตัวเอง

เรื่องเทคนิคการจูงใจในการทำงานสำหรับผู้บริหารวิชาการในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา



คู่มือการใช้ ชุดพัฒนาตนเอง

เรื่อง

เทคนิคการจูงใจในการทำงาน สำหรับผู้บริหารวิชาการ ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา

หลักการ

หัวหน้าแผนกวิชา และหัวหน้าคณะวิชา ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา เป็น **ผู้นำหรือผู้บริหารวิชาการ** เทียบได้กับหัวหน้าภาควิชา และคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ เป็นบุคคลที่ผ่านการเลือกสรรทั้งจากฝ่ายบริหารและเห็นชอบจากสมาชิกให้เป็น ผู้มีบทบาท **นำทางวิชาการ** ที่มีภารกิจหลักในการ **พัฒนาวิชาการสาขาเฉพาะสู่ความเป็นเลิศ ถ่ายทอดวิชาการแก่ผู้เรียนและบริการสังคม** จะเห็นว่าคณะวิชาและแผนกวิชาเป็นองค์กรหลักของสถานศึกษาที่จะปฏิบัติงานหลักของสถาบันอุดมศึกษาได้แทบทั้งสิ้น ภารกิจอันหลากหลายนี้ล้วนอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารวิชาการ ผู้นำระดับนี้จึงต้องสามารถแสดงบทบาทอย่างถูกต้องเหมาะสม ตลอดจนมีทักษะกระบวนการบริหารที่เพียงพอ จึงจะดำเนินการให้บรรลุความสำเร็จได้

การนำและจูงใจให้สมาชิกที่มีความตะหนักในตนเองว่าเป็นผู้มีความรู้ความสามารถมีความชำนาญเฉพาะทาง ตลอดจนคิดว่าตนเองมีอิสระและเสรีภาพทางวิชาการให้ร่วมมือประสานใจดำเนินภารกิจเป็นเรื่องยาก ผู้บริหารต้องใช้รูปแบบเทคนิควิธีการที่เหมาะสมจึงจะสามารถ **สร้างจุดร่วม สงวนจุดต่างของแต่ละบุคคลได้**

ท่านคือ**บุคคลคนพิเศษที่ถูกสรรเลือกแล้ว** ให้เป็นผู้ที่จะ**รับภารกิจหลักทั้งทางวิชาการและอื่น ๆ ของสถาบันศึกษา** มีภาระทั้งงานด้านบริหารและงานการสอน หากจะปลีกเวลาละทิ้งสถานศึกษาไป **เพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือทบทวนวิทยายุทธ์ที่อื่นเป็นเวลานาน ๆ หรือช่วงสั้นแต่ไปบ่อย ๆ ย่อมมีผลกระทบต่องานที่รับผิดชอบอยู่เป็นแน่แท้**

ดังนั้นการนำชุดพัฒนาตนเอง เรื่องเทคนิคการจูงใจในการทำงานที่สร้างขึ้นจากผลการวิจัยจะช่วยแก้ปัญหาของท่านได้ การสร้างชุดพัฒนาตนเองในครั้งนี้มีแนวคิดพื้นฐานดังนี้

- **ท่านคือบุคคลพิเศษที่ผ่านการสรรเลือกในวันนี้และโอกาสดีกำลังรอท่านอยู่ในอนาคต**
- **ท่านคือผู้สนใจที่มีความรับผิดชอบต่อบทบาทและหน้าที่**
- **ท่านคือผู้มีสมรรถนะในการพัฒนาโดยการนำตนเอง**
- **ท่านคือผู้สนใจในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง**

1 ทำความเข้าใจคู่มืออย่างละเอียด

2 เอกสารมีทั้งหมด 9 เล่ม รหัส K0.0 ถึง K0.9และมีแบบฟอร์มทั้งหมด ระหัส K. .01 ถึง K .03

3 ทำแบบทดสอบก่อนใช้ชุดพัฒนาตนเองเต็มความสามารถที่มีอยู่ตามเอกสาร K.1.1 แล้วบันทึกคะแนนในแบบฟอร์ม K. .02

4 วางแผนการเรียนด้วยตนเอง โดยจัดตารางประกอบด้วยวันเวลาที่ใช้ในการศึกษาตามแบบฟอร์ม K. .01 แจ้งผู้ประสานงานการใช้ชุดพัฒนาตนเองในสถานศึกษา

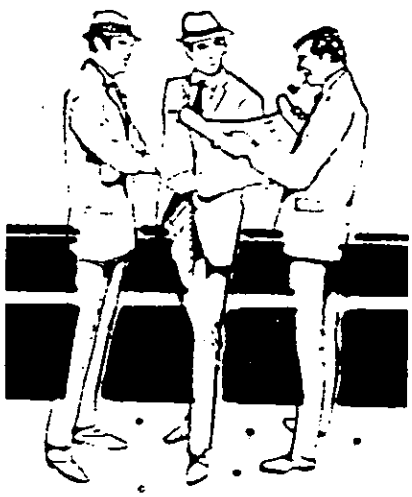
5 เริ่มศึกษาแต่ละชุดเรียงตาม**ลำดับหน่วยการเรียนและลำดับหัวข้อ**แล้วจะเกิดการ**เชื่อมโยงสัมพันธ์ในสาระทั้งภายในและระหว่างหน่วยการเรียน**

- ทำแบบประเมินผลทั้งก่อนเรียนและหลังเรียน บันทึกคะแนนไว้ในสมุดบันทึกข้อมูลตามความเป็นจริง เอกสาร K0.0 แบบฟอร์ม K. .01
- ระหว่างศึกษา หากมีปัญหาใด โปรดแจ้งผู้ประสานงานประจำสถานศึกษา หรือตามที่อยู่ท้ายเล่ม
- หลังการใช้ชุดพัฒนาตนเองแต่ละหน่วยการเรียนเสร็จแล้ว โปรดแสดงความคิดเห็นในแบบประเมินท้ายเล่ม เพื่อให้ผู้วิจัยและผู้เกี่ยวข้องนำข้อมูลมาพัฒนาชุดดังกล่าวอย่างต่อเนื่องและให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

6 หลังจากเสร็จสิ้นการใช้ชุดพัฒนาตนเองหน่วยการเรียนสุดท้ายโปรดแจ้งผู้ประสานงานเพื่อขอทำแบบประเมินผลหลังการใช้ชุดพัฒนาตนเอง

คะแนนจากการดำเนินการแต่ละขั้นตอน จะไม่มีใครในสถานศึกษาทราบ ยกเว้นคณะกรรมการวิจัยและประเมินผล หรือผู้ที่ได้รับอนุญาตจากท่านดังนั้น โปรดบันทึกตามความเป็นจริง

7 หลังจากใช้ชุดพัฒนาตนเองเสร็จสิ้น 1 สัปดาห์ จะมีคณะกรรมการติดตามผลในนามอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยสอบถามความคิดเห็นจากตัวท่าน และผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำข้อมูลไปพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้น



K01

ตารางการใช้ชุดพัฒนาตนเอง

เรื่อง

เทคนิคการจูงใจในการทำงาน

ชื่อผู้ใช้ชุด.....สถานศึกษา.....

วัน/เดือน/ปี ที่ได้รับชุดพัฒนาตนเอง.....

ช่วงวัน/เดือน/ปี	ชื่อหน่วยการเรียนที่ศึกษา	หมายเหตุ

ลงชื่อ.....

(.....)

ผู้ใช้ชุดพัฒนาตนเอง

ลงชื่อ.....

(.....)

ผู้ประสานงานประจำสถานศึกษา

ปก จรูญพรรณ กุลมาตย์

ภาพประกอบ จรูญพรรณ กุลมาตย์

วิทยาลัยอาชีวศึกษาพหาสารคาม

แบบทดสอบประจำชุดพัฒนาตนเอง

เรื่อง

เทคนิคการจูงใจในการทำงาน

ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา

คำชี้แจง

1. **การทำแบบทดสอบ** โปรดเลือกคำตอบที่ท่านเห็นว่าถูกต้องที่สุด หรือ เหมาะสมที่สุด โดยทำเครื่องหมาย (x) ลงในกระดาษคำตอบ แล้วส่งคืนผู้ประสานงานประจำสถานศึกษาของท่าน
2. **การบันทึกคะแนน** หลังจากทราบผลการประเมินให้ท่านบันทึกคะแนนในเอกสารระหัส K.01
3. **คะแนนที่ได้จะไม่มีบุคคลอื่นรับทราบนอกจากตัวท่านและผู้สร้างชุดพัฒนาตนเอง** ดังนั้น **ได้โปรดบันทึกตามความเป็นจริง** เพื่อผลการพัฒนาตนเองและข้อมูลที่เที่ยงตรงในการนำไปปรับปรุงพัฒนาชุดการเรียนนี้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1. ท่านเห็นว่า เหตุผลสนับสนุนข้อใดสำคัญที่สุดที่ทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในชีวิต
   ก. ความเสียงเสาด
   ข. ความสามารถในการสร้างสัมพันธ์
   ค. ความรอบรู้เชิงธุรกิจ
   ง. ความพยายาม

2. การสร้างสัมพันธ์ที่ถูกต้อง ควรคำนึงข้อใดเป็นพิเศษ
   ก. ระมัดระวังบุคลิกลักษณะตนเองตลอดเวลา
   ข. แสดงให้เห็นว่าเรากระวนกระวายที่อยากเป็นมิตร
   ค. แสดงความเป็นมิตรกับผู้อื่นก่อน
   ง. สอบถามข้อมูลของผู้อื่นตลอดเวลา

3. ปัญหาสำคัญที่สุดในการสร้างความสัมพันธ์ได้แก่
   ก. ปัญหาด้านบุคลิกภาพ
   ข. ปัญหาด้านการเงิน
   ค. ปัญหาด้านความรู้
   ง. ปัญหาด้านการพูด

4. ข้อใดเป็นอุปสรรคต่อการสร้างสัมพันธ์ที่สำคัญที่สุด
   ก. ความลังเลใจ
   ข. ความมั่นใจในตัวเองสูง
   ค. ความผิดหวังในชีวิต
   ง. ความเป็นบุคคลพิเศษ
5. ข้อใดแสดงถึงหลักสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์
   ก. เต็มใจที่จะมอบบางสิ่งให้กับบุคคลที่มีความต้องการในสิ่งนั้น
   ข. กล่าวคำว่า "ขอบคุณ"
   ค. สนใจรับฟังในสิ่งที่ผู้อื่นพูด
   ง. ขอให้ผู้อื่นช่วยในสิ่งที่เขาช่วยได้
6. การบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์ หมายถึงอะไร
   ก. การบริหารงานที่ผู้บังคับบัญชากำหนดวัตถุประสงค์ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
   ข. การบริหารงานที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม ในการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางกำหนดกิจกรรมการดำเนิน
   ค. การบริหารงานที่นำเอาวัตถุประสงค์ของหน่วยงานระดับหน่วย มาเป็นวัตถุประสงค์การบริหารของหน่วยงานระดับล่าง
   ง. การบริหารที่ผู้บังคับบัญชาร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์และกิจกรรมที่จะให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์

7. ข้อใดกล่าวถึงหลักการเบื้องต้นของการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์ ในเรื่อง "การกำหนดวัตถุประสงค์" ได้ถูกต้อง
   ก. ผู้บริหารทุกคนและทุกระดับต้องเข้าใจวัตถุประสงค์รวมขององค์กร วัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่อยู่เหนือขึ้นไป และวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ
   ข. ผู้บริหารทุกคนและทุกระดับ ต้องร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานขึ้นมา แล้วมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดกิจกรรมปฏิบัติให้บรรลุผล
   ค. ผู้บริหารจะต้องยึดถือวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นอย่างเคร่งครัด จะเปลี่ยนแปลงได้ยาก
   ง. วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นต้องให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานระดับสูง แต่ไม่จำเป็นต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอื่นในระดับเดียวกัน

8. พฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งเน้นวัตถุประสงค์คืออะไร
   ก. ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์อยู่เสมอ
   ข. การตัดสินใจคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ ในแง่ของผลให้หรือผลตอบแทน
   ค. กำหนดวัตถุประสงค์ให้ผู้ปฏิบัตินำไปปฏิบัติให้บรรลุผลอยู่เสมอ
   ง. มีการสั่งการอย่างเฉียบขาด เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์

9. ข้อใดกล่าวถึงขั้นตอนที่สำคัญของการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์ให้ถูกต้อง
   ก. กำหนดวัตถุประสงค์ พัฒนาแผนดำเนินการ และตรวจสอบแผนดำเนินการ
   ข. เตรียมการ กำหนดวัตถุประสงค์ และพัฒนาแผนดำเนินการ
   ค. เตรียมการ กำหนดวัตถุประสงค์ และดำเนินการ
   ง. กำหนดวัตถุประสงค์ ดำเนินการ และตรวจสอบผลการดำเนินการ

10. ข้อใดกล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์ได้ถูกต้อง
   ก. เป็นเทคนิคการบริหารที่บังคับให้มีการวางแผน
   ข. เป็นเทคนิคการบริหารที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ของตนขึ้นได้อย่างอิสระ โดยไม่คำนึงถึงวัตถุประสงค์ของผู้บังคับบัญชา
   ค. เป็นเทคนิคการบริหารที่เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม
   ง. เป็นเทคนิคการบริหารที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ โดยอาศัยวัตถุประสงค์เป็นหลักได้

11. ข้อใด<u>มิใช่</u>ข้อจำกัดของการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์
   ก. ความสามารถในการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดีได้ในระยะเวลาอันสั้น
   ข. จะไม่บรรลุผลสำเร็จหากไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร
   ค. การกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกันต้องอาศัยการประนีประนอมอย่างมาก
   ง. การส่งเสริมให้มีส่วนร่วมจากบุคลากรหลายฝ่ายจะทำให้งานช้ากว่า

12. ขั้นตอนเริ่มต้นของการบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์เปรียบเทียบได้กับขั้นตอนใดในการวางแผนการศึกษาในสถานศึกษา
   ก. การกำหนดสภาพปัจจุบันและปัญหา
   ข. การกำหนดสภาพปัจจุบันและปัญหา วัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมาย
   ค. การกำหนดสภาพปัจจุบัน ปัญหา และวัตถุประสงค์
   ง. การกำหนดสภาพปัจจุบันและปัญหา วัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมายและมาตรการ

13. ขั้นตอนการพัฒนาแผนดำเนินการของการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์เปรียบได้กับขั้นตอนใดของการวางแผนการศึกษาในสถานศึกษา
   ก. การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมาย
   ข. การกำหนดมาตรการ
   ค. การกำหนดงาน/โครงการ
   ง. การนำงาน/โครงการไปปฏิบัติ

14. กระบวนการรวบรวมข้อมูลงานหรือโครงการเพื่อให้ทราบผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการในข้อใด
   ก. การติดตามงาน
   ข. การสั่งการ
   ค. การนิเทศงาน
   ง. การมอบหมายงาน

15. การแนะนำ ช่วยเหลือสนับสนุนผู้อื่น ให้มีความมั่นใจในการทำงานของตนเองมากยิ่งขึ้นเป็นกระบวนการในข้อใด
   ก. การสั่งการ
   ข. การประเมินผลงาน
   ค. การนิเทศงาน
   ง. การติดตามงาน

16. เทคนิคการสั่งการและมอบหมายงาน มีความสัมพันธ์กับเทคนิคการติดตามและนิเทศงานอย่างไรมากที่สุด
   ก. การติดตามและนิเทศงานที่ดีต้องมีการสั่งการและมอบหมายงานที่ถูกต้อง
   ข. การสั่งการและมอบหมายงานเป็นส่วนหนึ่งของการติดตามและนิเทศงาน
   ค. กระบวนการสั่งการและมอบหมายงานที่ดีต้องอาศัยกระบวนการติดตามและนิเทศงานอย่างมีประสิทธิภาพ
   ง. การสั่งการประกอบด้วยการมอบหมายงานและนิเทศงาน

17. เทคนิคการติดตามและนิเทศงานมีความสัมพันธ์กับเทคนิคการจูงใจในการทำงานอย่างไรมากที่สุด
   ก. การติดตามและนิเทศงานที่ดีต้องมีการจูงใจเป็นปัจจัยแรก
   ข. การติดตามและนิเทศงานเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยเทคนิคการจูงใจเป็นองค์ประกอบในกระบวนการ
   ค. เทคนิคการจูงใจช่วยให้บุคคลทำงานมีประสิทธิภาพโดยต้องมีการติดตามและนิเทศงานตลอดเวลา
   ง. ทั้งการติดตามและนิเทศงานเป็นการแก้ปัญหาเช่นนี้กับเทคนิคการจูงใจ

18. ขั้นตอนในการให้คำปรึกษาขั้นตอนใดสำคัญที่สุด
   ก. ขั้นระบุปัญหา
   ข. ขั้นระบุวัตถุประสงค์
   ค. ขั้นวางแผนปฏิบัติ
   ง. ขั้นประเมินผล

19. ข้อใดมิใช่ประโยชน์ของการศึกษาดูงาน
   ก. เป็นการกระตุ้นให้เกิดความสนใจและการกระตือรือร้น
   ข. เป็นการขยายความคิด เพิ่มความเข้าใจที่ดีถูกต้อง
   ค. เป็นการประหยัดเวลาในการแก้ปัญหาเพราะได้พบเห็นของจริง
   ง. เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ไปศึกษาดูงาน

20. ข้อใดมิใช่ลักษณะกระบวนการกลุ่ม
   ก. กลุ่มต้องรู้ว่าเป้าหมายของกลุ่มคืออะไรและจะทำกิจกรรมอะไร
   ข. การสื่อสารภายในกลุ่มให้เป็นไปอย่างทั่วถึง
   ค. สมาชิกของกลุ่มไม่จำเป็นต้องเปิดเผยตัวเองทั้งหมด
   ง. สมาชิกทุกคนเคารพในความคิดเห็นของคนอื่น ๆ

21. กระบวนการช่วยให้บุคคลสามารถเสนอความคิดเห็นโดยไม่ถูกขัดจังหวะหรือโต้แย้งหมายถึงกลุ่มแบบใด
   ก. กระบวนการกลุ่มแบบรินกิ(มติกลุ่ม)
   ข. กลุ่มคุณภาพงาน
   ค. กลุ่มระดมสมอง
   ง. กลุ่มวิเคราะห์พลังงาน

22. กระบวนการตัดสินใจโดยกลุ่ม (รินกิ) มีลักษณะตามข้อใดมากที่สุด
   ก. เน้นการส่งเสริมความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่ม
   ข. ระบบที่ใช้การตัดสินใจใด ๆ จะต้องทำโดยความเห็นชอบของกลุ่ม
   ค. เน้นการระบุปัญหาการวิเคราะห์ปัญหาและการวางแผนการแก้ปัญหา
   ง. เป็นกลุ่มขนาดเล็ก เน้นการประชุมเป็นหลักและมติของกลุ่มเป็นข้อยุติ

23. เทคนิคการให้คำปรึกษาเหมาะสมกับลักษณะของปัญหาใดมากที่สุด
   ก. ปัญหาของบุคคลคนเดียว
   ข. ปัญหาบุคลากรขาดความรู้
   ค. ปัญหาการขาดความสามัคคีของบุคลากร
   ง. ปัญหาของหน่วยงานย่อยในองค์การ

24. องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้การสั่งการมีประสิทธิผลคือ
   ก. บุคคล
   ข. ลักษณะงาน
   ค. สภาพแวดล้อม
   ง. อำนาจ

25. "ดิฉันอยากให้คุณช่วยตรวจสอบข้อคำถามเหล่านี้ได้ไหมคะ" คำกล่าวนี้ควรตรงกับข้อใด
   ก. การสั่งการ
   ข. การมอบหมายงาน
   ค. การชี้แนวทาง
   ง. การขอร้อง

26. เมื่อผู้บังคับบัญชาพิจารณาแล้วเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้มีความคิดริเริ่มดี และมีความรับผิดชอบงานดี เมื่อจะมอบหมายงานหรือสั่งการควรใช้วิธีใดจึงจะเหมาะสมดีที่สุด
   ก. การเรียกมาสำสัมครั
   ข. การให้คำแนะนำชี้ทาง
   ค. การสั่งการด้วยวาจาลักษณ์อักษร
   ง. การสั่งการด้วยการขอร้อง

27. "นางสาวตรุณีเป็นผู้ที่ขาดความมั่นใจในในตนเอง" ผู้บังคับบัญชาที่ดีควรพิจารณาอย่างไรเมื่อจะสั่งการให้รับผิดชอบเรื่องงาน
   ก. ใช้การแนะนำชี้ทาง
   ข. ใช้การสั่งการด้วยวาจาลักษณ์อักษร
   ค. ใช้วิธีการขอร้อง
   ง. ใช้การทำงานกลุ่ม

28. การสั่งการและมอบหมายงานมีความแตกต่างกันในข้อใดมากที่สุด
   ก. การให้ความเป็นกันเอง
   ข. การให้อำนาจ
   ค. การให้งานและขอบเขต
   ง. การให้นโยบายและเป้าหมาย

29. สิ่งหนึ่งที่ผู้บังคับบัญชาไม่ควรละลืมเมื่อมีการมอบหมายงานคือ
   ก. ควบคุมทุกขั้นตอน
   ข. ให้รางวัลอย่างสม่ำเสมอ
   ค. ติดตามให้กำลังใจ
   ง. ให้ความเป็นกันเอง

30. "ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ทราบว่างานที่ตนได้รับมอบหมายนั้นมีขอบเขตและความรับผิดชอบเพียงใด" ตรงกับข้อใด
   ก. เกิดความสับสนในงาน
   ข. ขาดความเข้าใจ
   ค. ขาดการเสริมสร้างกำลังใจ
   ง. ขาดการพบประพูดคุย

31. ข้อใดเป็นการใช้คำพูดที่น่าฟังใจ
   ก. เขาเชิญให้มาช่วยกัน
   ข. เขาเชื้อเชิญและชักชวนให้มาช่วยงาน
   ค. เขาเรียกมาทำงานช่วยกัน
   ง. เขาชวนให้ร่วมมือกันเพื่อทำงาน

32. "เพื่อนร่วมงานกันได้ปรึกษาหารือเพื่อแก้ปัญหาของวิทยาลัย และได้มีการขอพักการประชุมไว้ก่อน" ข้อใดเป็นการใช้ภาษาพูดที่เหมาะสม
   ก. พอทีเถอะนะวันหลังค่อยของคิดกันใหม่
   ข. ควรจะพักการพิจารณาเรื่องนี้ไว้ก่อน คราวต่อไปค่อยหารือกันใหม่
   ค. รอไว้การประชุมครั้งต่อไป จึงค่อยนำเรื่องนี้มาพิจารณาอีก
   ง. เราควรจะได้ยุติการพิจารณาปัญหานี้ไว้ก่อน

33. การเขียนมีส่วนดีกว่าการพูดที่เห็นชัดที่สุดคือข้อใด
   ก. ถูกต้องสมบูรณ์
   ข. รวดเร็ว
   ค. คงทนถาวร
   ง. แสดงสำนวนได้ด้วยความเป็นกันเอง

34. เหตุผลสำหรับการกำหนดโครงสร้างในกระบวนการตัดสินใจ ข้อใดสำคัญที่สุด
   ก. เพื่อสะดวกในการดำเนินการประชุม
   ข. เพื่อให้สมาชิกทุกคนมีโอกาสได้มีส่วนร่วมเท่า ๆ กันในการประชุม
   ค. ประหยัดเวลาการประชุม
   ง. เพื่อใช้พลังการปฏิสัมพันธ์ของกลุ่ม

35. การอภิปรายเกิดขึ้นโดย
   ก. ถามปัญหาทั่วไปกับกลุ่ม
   ข. ถามปัญหาทั่วไปกับสมาชิกรายบุคคล
   ค. เปิดโอกาสให้สมาชิกผู้เข้าร่วมประชุมได้ซักถามปัญหาจากผู้รู้
   ง. ถูกทุกข้อ

36. ข้อใดไม่ใช่สาเหตุธรรมดาของความขัดแย้ง
   ก. ขาดการมีสื่อสารที่ดี
   ข. ค่านิยมที่ต่างกัน
   ค. ผลลัพธ์ที่ชอบหรือเป้าหมายที่ต่างกัน
   ง. ตำแหน่งต่างกัน

37. เมื่อมีข่าวเร่งด่วนที่ต้องแจ้งให้สมาชิกเข้าใจ บทบาทของผู้บริหารควรตัดสินใจอย่างไร
   ก. ปิดประกาศแจ้งให้ทราบ
   ข. เชิญประชุมเป็นการเร่งด่วน
   ค. เวียนหนังสือเซ็นรับรอง
   ง. สำเนาแจ้งให้ทราบ

38. ผู้บริหารเข้าใจดีกว่าการประชุมมีความสำคัญมากในการสร้างความเข้าใจที่ดีร่วมกัน ท่านคิดว่าหลักสำคัญ ของการประชุมควรอยู่ที่ใด
   ก. เป้าหมายในการประชุม
   ข. สมาชิกเข้าร่วมประชุม
   ค. บรรยากาศในการประชุม
   ง. การควบคุมการประชุม

39. เมื่อลูกน้องก้าวร้าวจนคุณหลังชนฝา คุณควรจะแสดงท่าทีอย่างไร
   ก. ไม่พูดอะไร
   ข. แสดงให้เห็นว่าคุณโกรธ
   ค. ลงโทษทันที
   ง. บอกลูกน้องว่าคุณไม่พอใจ

40. หากลูกน้องมีแผนงานที่เข้าท่ากว่า คุณควรจะ
   ก. ต้องรีบคิดหาวิธีที่เหนือกว่า
   ข. ไม่สนใจ รักษาหน้าตัวเอง
   ค. ยอมรับความคิดนั้นเพียงข้อหรือสองข้อเพื่อให้ลูกน้องสบายใจ
   ง. ทำตามความเห็นของลูกน้อง

41. หากลูกน้องทำงานผิดพลาด และเจ้านายของคุณตรวจพบ คุณควรจะ
   ก. อธิบายให้เจ้านายฟังว่า ลูกน้องได้รับการฝึกฝนมาไม่พอ
   ข. เพิ่มงานให้ลูกน้อง เพื่อจะได้รู้ตัวว่าไม่สมควรทำงานผิดพลาดซ้ำอีก
   ค. ตู่เจ้านายเพื่อเอาใจลูกน้อง
   ง. ยอมรับผิดเสียเอง

42. เมื่อคุณเข้าไปรับงานเป็นหัวหน้าในแผนกที่ไม่มีระบบเสียเลยคุณควรจะ
   ก. เปลี่ยนนโยบายและกระบวนการทำงานที่คุณไม่ชอบทีละน้อย
   ข. เริ่มต้นใหม่ด้วยความถูกต้อง เปลี่ยนระบบทันที
   ค. ปล่อยให้ดำเนินไปเหมือนเดิม
   ง. ประชุมเพื่อชี้ให้เห็นถึงระบบเก่าที่ไม่มีประสิทธิภาพโดยด่วน

43. เมื่อเพื่อนร่วมงานร้องขอให้เปลี่ยนระบบการทำงานบางข้อของคุณ เพื่ออำนวยความสะดวกให้แผนกอื่นบ้าง คุณควรจะ
   ก. ดำเนินงานตามกระบวนการที่มีผลดีที่สุดต่อแผนกของคุณ
   ข. นำคำร้องขอของเพื่อนมาปฏิบัติทันที
   ค. บอกให้เขาดูตัวอย่างและปรับแผนเข้าหาระบบงานของคุณ
   ง. ยกข้อขัดแย้งนั้นมาปรึกษากับเพื่อนร่วมงานและลูกน้องของคุณ

44. เมื่อคุณจำเป็นต้องตำหนิลูกน้อง และรู้ว่าความจริงค่อนข้างจะเจ็บปวดคุณควรจะ
   ก. ไม่ตำหนิดีกว่า
   ข. พูดคุยตามสบายกับลูกน้องเท่าที่จะเป็นไปได้
   ค. ตำหนิให้สิ้นเรื่องสิ้นราวเร็วที่สุด
   ง. เปรียบเทียบกับคนอื่นที่ดีกว่า

45. เพื่อให้สภาพแวดล้อมเป็นแหล่งเรียนรู้หรือเกิดความคิดสร้างสรรค์และแนวทางในการปรับปรุงงานของตน ควรใช้กระบวนการใดมากที่สุด
   ก. การศึกษาดูงาน
   ข. การนิเทศงาน
   ค. การสั่งงาน
   ง. การติดตามงาน

46. ข้อใดมิใช่ขั้นตอนการเตรียมการก่อนการดูงาน
   ก. กำหนดแผนงาน
   ข. การติดต่อสัมภาษณ์หรือสังเกตการณ์
   ค. การเลือกสถานที่ดูงาน
   ง. การประสานงาน

47. การใช้แบบตรวจสอบควรอยู่ในขั้นตอนใดของการศึกษาดูงาน
   ก. การเตรียมการก่อนการดูงาน
   ข. การประเมินผล
   ค. การกำหนดวัตถุประสงค์
   ง. การหาข้อมูลระหว่างการดูงาน

48. กระบวนการรวบรวมข้อมูลในการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องตลอดโครงการควรเป็นกระบวนการใดมากที่สุด
   ก. การมอบหมายงาน
   ข. การสั่งการ
   ค. การติดตามงาน
   ง. การประเมินผลงาน

49. การติดตามและนิเทศงานผู้บริหารควรหลีกเลี่ยงทุกวิถีทางที่จะไม่ทำให้เกิดความรู้สึกใดมากที่สุดกับผู้ถูกนิเทศ
   ก. ถูกควบคุม
   ข. ความรู้สึกไม่เชื่อใจ
   ค. ถูกชักนำ
   ง. ความรู้สึกว่ากำลังถูกจับผิด

50. เมื่อมีคนวิจารณ์เกี่ยวกับตัวท่าน ท่านมีความรู้สึกอย่างไร
ก. รับฟังอย่างปกติ
ข. ไม่สบายใจ
ค. ตอบโต้ด้วยความโมโห
ง. พยายามหาเหตุผลแย้ง

51. ท่านมีความรู้สึกอย่างไร ในขณะที่ท่านอยู่กับคนที่ท่านตั้งใจจะสร้างความสัมพันธ์เป็นพิเศษ
ก. ตื่นเต้นและเกร็ง แต่ก็เป็นไปด้วยดี
ข. ประหม่าจนทำอะไรไม่ถูก
ค. สบายใจและพูดคุยอย่างกันเอง
ง. พยายามคิดหาคำชมตลอดเวลา

52. ถ้าทราบว่ามีคนโกรธท่าน ท่านรู้สึกอย่างไร
ก. กังวลใจ
ข. เป็นทุกข์ใจ
ค. เฉย ๆ คิดหาสาเหตุ
ง. แสดงให้เขารู้ว่าเราก็มีความรู้สึกเดียวกันกับเขา

53. ถ้าท่านต้องอยู่ในสถานที่ที่ไม่รู้จักมาก่อนโดยลำพัง ท่านจะรู้สึกอย่างไร
ก. ลำบากใจ ต้องการออกจากที่นั่นโดยเร็วที่สุด
ข. อึดอัดใจ แต่ก็พยายามแก้ปัญหา
ค. เป็นปกติและสำรวจสอบถาม
ง. รีบหาที่พึ่งพา

54. ถ้าท่านมีโอกาสได้รู้จักกับคนที่ท่านชื่นชม แต่หลังจากได้พูดคุยกันแล้วพบว่ามีความคิดขัดแย้งในประเด็นที่มีผลกระทบกับตัวท่าน ท่านจะรู้สึกอย่างไร
ก. การสนทนาออกรสน่าสนใจ
ข. เริ่มชอบเขาน้อยลง
ค. ปกป้องความคิดของท่านอย่างเต็มที่
ง. พยายามพูดเน้นให้เขาเห็นความดีของเขาเอง

55. เมื่อคนที่ท่านเคารพนับถือ ยกย่องชมเชยการกระทำของท่าน ท่านจะรู้สึกอย่างไร
ก. สงสัยเป็นการเสแสร้ง
ข. ปฏิเสธดี
ค. ยินดีแต่ไม่แน่ใจว่าเป็นคำชมที่ที่จริงหรือไม่
ง. เล่าให้คนอื่นฟัง

56. หากคุณเป็นสมาชิกใหม่ของกลุ่ม คุณจะวางตัวอย่างไร
ก. รับฟังการสนทนาของกลุ่มด้วยความสนใจ พูดเฉพาะกรณีที่คุณมีความเห็นเพิ่มเติม
ข. ไม่พูดสิ่งใด
ค. คิดให้ถี่ถ้วน ระวังภาพพจน์ให้ดีก่อนจะพูด
ง. แสดงภูมิรู้อย่างเต็มที่

57. หากคุณได้โอกาสพูดในการสนทนาคุณจะพูดนานเพียงใด
ก. 2 นาที
ข. 1 นาที
ค. 30 วินาที
ง. พูดตลอดเวลาเท่าที่คู่สนทนาแสดงความสนใจ

58. คุณเบื่อเรื่องราวที่กำลังสนทนากันอยู่ คุณจะเปลี่ยนเรื่องได้อย่างไร
ก. รอจนถึงโอกาสที่คุณจะได้เปิดปากพูด จากนั้นก็เริ่มเรื่องใหม่ที่คุณสนใจ
ข. รับฟังบทสนทนานั้น จนถึงช่วงที่มีเรื่องที่มีจุดจุดเชื่อมโยงไปหาเรื่องอื่นที่น่าสนใจกว่า
ค. พูดตัดบท แล้วเปลี่ยนไปคุยเรื่องที่ตนชอบ
ง. แสดงท่าทางให้เขารู้ว่าเราสนใจน้อยลงแล้ว

59. **หากคุณไม่เห็นพ้องกับคู่สนทนา คุณจะทำอย่างไร** ก. คิดหาข้อโต้แย้งในขณะที่คู่สนทนากำลังพูด ข. นิ่งเสียตำลึงทอง ค. รับฟังทุกประเด็นของผู้พูดและคิดหาข้อหักล้างที่มีเหตุผลสนับสนุน ง. แสดงท่าทางด้วยสีหน้า	60. **จุดที่สำคัญที่สุดของการสนทนาคืออะไร** ก. การหลีกเลี่ยงการทุ่มเถียง ข. บรรยากาศแวดล้อมในขณะที่สนทนา ค. มีความรู้เกี่ยวกับคู่สนทนา ง. การแต่งกาย

อธิบายสั้น ๆ

1. **"รู้อะไร หรือจะสู้รู้ใจกัน"** คำกล่าวมีความสอดคล้องและจำเป็นต่อการบริหารระดับคณะและแผนกอีกหรือไม่ ถ้าจริงเป็นท่านมีวิธีการ หรือกิจกรรมใดที่จะทำให้บรรลุตามคำกล่าวข้างต้น

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2. **"อย่าปฏิเสธที่จะให้ปีกไก่แก่คนที่ให้ไก่คุณมาทั้งตัว"** คำกล่าวดังกล่าว น่าจะเป็นข้อคิดในทำงานของท่านหรือไม่อย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. "เป็นไปไม่ได้ที่จะเอาชนะคนโง่ ด้วยการโต้เถียง" คำกล่าวงกล่าวให้ข้อคิดในการทำการกิจใดแก่ท่านบ้าง

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

4. ภาษาดอกไม้พูดไปใครก็ชอบ หมั่นรอบคอบรู้วิธีที่ได้ผล
พูดไพเราะให้เหมาะกับบุคคล ไม่ขับขันพูดภาษาที่น่าฟัง
ท่านมีหลักสันบสนุนบทร้อยกรองข้างต้นอย่างไรบ้าง

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

5. "พึงใช้สมองสำหรับควบคุมตนเอง แต่จงใช้หัวใจสำหรับควบคุมคนอื่น"
ในฐานะของท่านในปัจจุบัน ท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

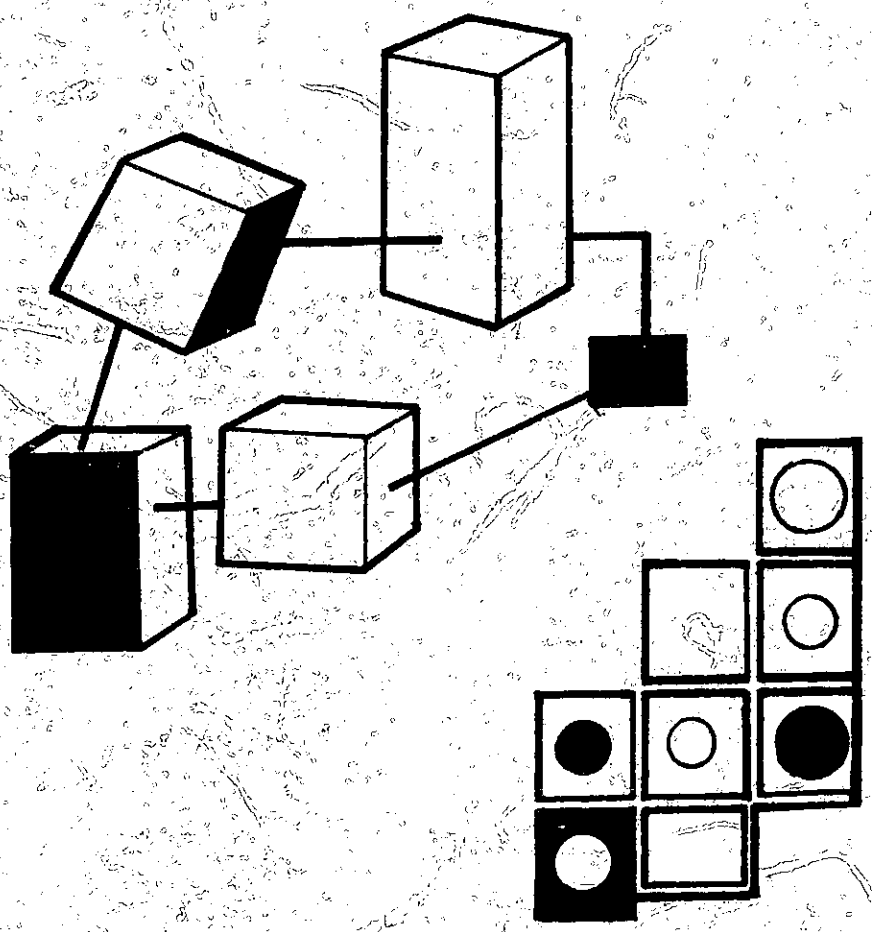
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

KO.02

เทคนิคการสร้างความสัมพันธ์

หน่วยที่ 1

หน่วยย่อยที่ 1



ชุดพัฒนาตัวเองเรื่องเทคนิคการจูงใจในการทำงาน

ชุดพัฒนาตนเอง
สำหรับหัวหน้าคณะวิชาและหัวหน้าแผนกวิชา
ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา

เรื่อง

เทคนิคการจูงใจในการทำงาน

หน่วยที่ 1

เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม

หน่วยย่อยที่ 1

เทคนิคการสร้างความสัมพันธ์

ชุดพัฒนาตนเอง
สำหรับหัวหน้าคณะวิชาและหัวหน้าแผนกวิชา
ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา

เรื่อง

เทคนิคการจูงใจในการทำงาน

หน่วยที่ 1

เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม

หน่วยย่อยที่ 1

เทคนิคการสร้างความสัมพันธ์

1 หลักการและเหตุผล

ผูกสนิทชิดเชื้อที่เหลือยาก
ถึงเหล็กฟากผูกไว้ก็ไม่มั่น
จะผูกด้วยมนต์เสกลงเลขยันต์
ก็ไม่มั่นเหมือนผูกไว้ด้วยไมตรี

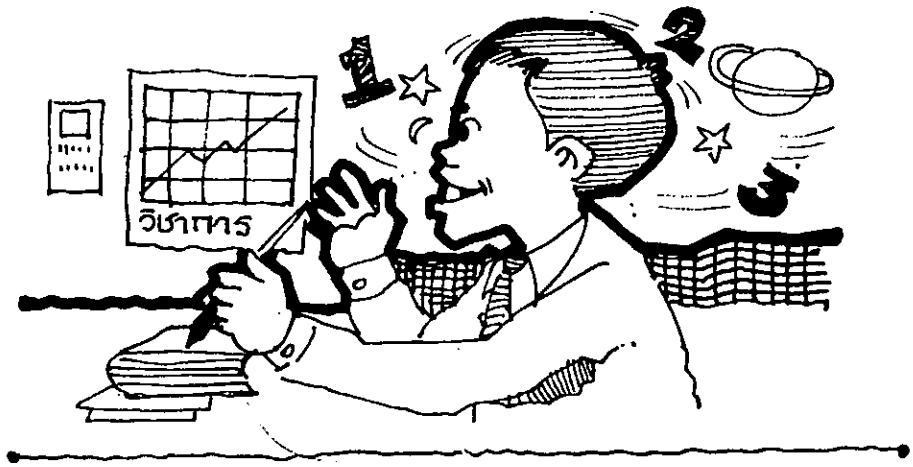
สุนทรภู่

"เราอาจซื้อร่างกาย ความรู้ ความสามารถและเวลาของคนได้แต่เราจะซื้อจิตใจของคนไม่ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความกระตือรือร้น กำลังใจ ความรักใคร่ นับถือ ความศรัทธา ความจงรักภักดี ต้องซื้อด้วยความดีของเรา และศิลปะการเข้ากับคน"

คลาเรนซ์ ฟรานซิส

คงไม่มีใครปฏิเสธว่า สภาพที่มนุษย์เราทั้งหลายเกรงกลัวและหวั่นวิตกมากที่สุดอย่างหนึ่งคือ ความว้าเหว่ อ้างว้าง โดดเดี่ยวและเดียวดาย เข้ากับใครไม่ได้ ไม่มีใครคบหาสมาคมด้วย โดยเฉพาะการทำงานด้วยแล้ว สภาพดังกล่าวเป็นอุปสรรคอย่างยิ่งใหญ่ที่จะทำให้งานก้าวหน้าสู่เป้าหมายโดยแท้

หัวหน้าคณะและหัวหน้าแผนกวิชา เป็นผู้นำวิชาการที่มีสมาชิกแต่ละคนมีความลุ่มลึกในสาขานั้น ต้องรับผิดชอบพัฒนาด้านวิชาการ และรับภารกิจของสถานศึกษาในทุกเรื่องราว ย่อมมีความจำเป็นกว่าใคร ๆ ที่จะสร้างแรงจูงใจผู้ร่วมงานเหล่านั้นให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถหากขาดเทคนิคในการสร้างสัมพันธ์เพียงประการเดียว จะส่งผลต่องานด้านอื่น ๆ อันเป็นผลยับยั้งมวลศักยภาพที่มีในตัวเอง ไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้เต็มที่ตามที่ได้ตั้งใจไว้ สภาพ ***"ความรู้ท่วมหัวเอาตัวไม่รอด"*** มักปรากฏให้เห็นเสมอสำหรับผู้บริหารที่ขาดเทคนิคการสร้างสัมพันธ์

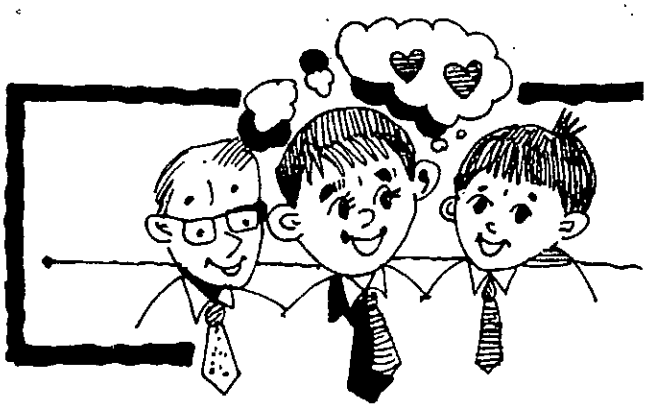


2 จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

หลังจากผู้บริหารวิชาการปฏิบัติตามชุดพัฒนาตนเองชุดนี้แล้ว จะมีการพัฒนาพฤติกรรมดังต่อไปนี้

1. สามารถระบุความสำคัญของเทคนิคการสร้างความสัมพันธ์ได้ถูกต้อง
2. สามารถระบุพื้นฐานการสร้างความสัมพันธ์ได้ถูกต้อง
3. สามารถระบุหลักการสำคัญสำหรับการสร้างความสัมพันธ์ได้ถูกต้อง
4. สามารถระบุข้อจำกัดในการสร้างความสัมพันธ์ได้ถูกต้อง
5. สามารถแสดงพฤติกรรมการสร้างความสัมพันธ์ได้ถูกต้องเหมาะสมตามหลักวิชาการ

"การสามารถสร้างความคิดเกี่ยวกับตนและคนอื่นได้อย่างเหมาะสม ย่อมจะพัฒนาให้สามารถสร้างความสัมพันธ์กับคนและงานได้อย่างมีคุณภาพและย่อมจะบันดาลให้เกิดเทคนิควิธีและศิลปะในการบริหารงานได้เป็นอย่างมีนัยสำคัญ"



3. แบบประเมินตนเองก่อนเรียน

เบนจามิน แฟรงคลิน ได้เล่าถึงความพยายามของตนเองที่จะพัฒนาเทคนิคการสร้างสัมพันธ์หลายปี ไม่ประสบผลสำเร็จ จนกระทั่ง หยุดคิดทบทวนแล้วเริ่มสำรวจตนเองอย่างตรงไปตรงมา ปราศจากอคติ แล้วเรียงลำดับความสำคัญ แก้ไข ปลดเปลื้องไปทีละอย่าง จนเป็นที่รักของคนมากขึ้น อันหมายถึงความก้าวหน้าทั้งในวงงานและการค้นคว้าส่วนตัว

ท่านลองประเมินตัวท่านเอง แล้วเรียงลำดับความสำคัญที่จะแก้ไขต่อไป

ให้ท่านตรวจสอบตัวเองตามประเด็นในคำถาม ว่าท่านเป็นเช่นนั้นหรือไม่หากต้องเขียนบรรยายเพิ่มเติมให้เขียนไว้ในช่องว่างแต่ละข้อ

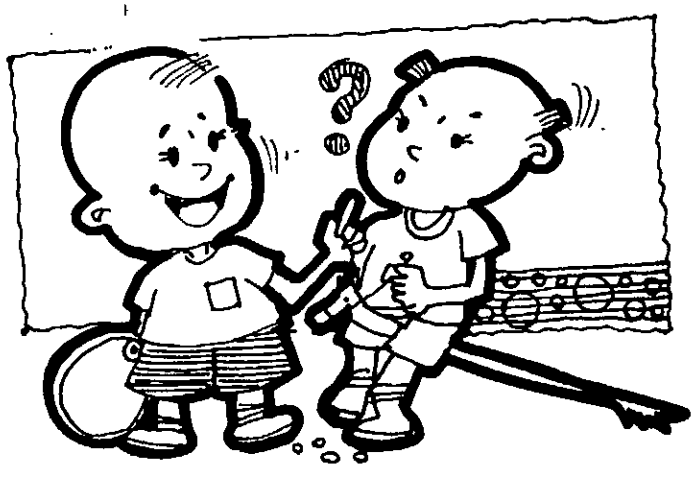
ประเด็นการประเมินตนเอง	ใช่	ไม่ใช่
1. ข้าพเจ้าต้องการจะเห็นผู้อื่น 'ต่ำต้อย' แต่ในขณะเดียวกันก็ยังหวังว่าเขาจะให้ในสิ่งที่เราต้องการได้.....	____	____
2. ข้าพเจ้าหวังได้เห็นทุกคนที่เราติดต่อเกี่ยวข้องอยู่ด้วยเป็นบุคคลประเภทสมบูรณ์แบบ.....	____	____
3. ข้าพเจ้ามีความเต็มใจที่จะมอบ บางสิ่งให้กับบุคคลที่มีความต้องการในสิ่งนั้น เพื่อที่ข้าพเจ้าจะได้ในสิ่งที่ต้องการจากเขา.....	____	____
4. คนทุกคนต่างก็ต้องการที่จะเพิ่มความนับถือในตนเอง ข้าพเจ้ามีความพอใจในความนับถือตนเอง ที่ข้าพเจ้ามีอยู่.....	____	____

ประเด็นการประเมินตนเอง	ใช่	ไม่ใช่
5. ข้าพเจ้ามีความสนใจปัญหาของบุคคลอื่น.....	____	____
6. ข้าพเจ้าสนใจให้การสังเกตุบุคคลอื่นอย่างเพียงพอ	____	____
7. ข้าพเจ้ายอมรับบุคคลอื่นในฐานะที่เท่าเทียมกัน.....	____	____
8. ข้าพเจ้าคิดว่าตนเองเป็นคนดีมีศีลธรรมกว่าคนอื่น.....	____	____
9. ข้าพเจ้าได้ใช้ความพยายามที่จะช่วยผู้อื่นมากกว่าที่จะพยายามทำให้เสียกำลังใจ	____	____
10. ข้าพเจ้าตระหนักและให้ความสำคัญของคนอื่น และพยายามกระทำให้เขาเห็นความสามารถ และความสำคัญของตนเอง.....	____	____
11. ข้าพเจ้าคิดเสมอว่าคนอื่นพร้อมที่จะเป็นมิตรกับข้าพเจ้าและพร้อมที่จะปรับตัวเพื่อให้คนอื่นรับได้.....	____	____
12. ข้าพเจ้าให้ความสนใจในการปรับปรุงบุคลิกภาพของตนเอง ในเรื่องสุขภาพและการแต่งกาย.....	____	____

ประเด็นการประเมินตนเอง	ใช่	ไม่ใช่
13. ข้าพเจ้าจะแสดงให้คนอื่นเห็นว่าข้าพเจ้า มีความต้องการให้เขาแสดงต่อข้าพเจ้าเช่นไร.....	———	———
14. ข้าพเจ้าเป็นนักพูดที่ดี.....	———	———
15. ข้าพเจ้าให้ความสนใจฟัง ในสิ่งที่คนอื่นพูดอย่างเพียงพอ.....	———	———
16. ข้าพเจ้ามีความสามารถที่จะทำให้ผู้อื่น เข้าใจในแนวคิดของข้าพเจ้า.....	———	———
17. ข้าพเจ้ามักประสบความสำเร็จในการพูดเพื่อขอความร่วมมือจากผู้อื่น.....	———	———
18. เมื่อข้าพเจ้าขอให้ผู้อื่นมาร่วมงานนั้น ข้าพเจ้าเปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ และผลประโยชน์ที่เขาควรจะได้รับ.....	———	———
19. ข้าพเจ้าสามารถที่จะดึงความสามารถของผู้ร่วมงานมาใช้อย่างเต็มที่ทั้งสติปัญญา และความสามารถอื่น.....	———	———

ประเด็นการประเมินตนเอง	ใช่	ไม่ใช่
20. ข้าพเจ้าจัดวิธีการที่จะสร้างแรงจูงใจให้คนทำงานโดยการยกย่องสรรเสริญอย่างเหมาะสาม และมีประสิทธิภาพ.....	____	____
21. ข้าพเจ้ามักจะให้ความดีความชอบกับผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม.....	____	____
22. ข้าพเจ้าจะกล่าวคำว่า ***"ขอบคุณ"*** แก่ผู้ที่ทำคุณประโยชน์ให้ทุกครั้ง.....	____	____
23. ข้าพเจ้าสามารถจะวิจารณ์หรือตำหนิผู้อื่นโดยที่จะไม่ทำให้เขารู้สึกขุ่นเคืองหรือเสียใจ.....	____	____
24. ข้าพเจ้าติดต่อคบหากับผู้อื่นด้วยความจริงใจ.....	____	____
25. ข้าพเจ้ามักจะรู้สึกหงุดหงิดเสมอเมื่อต้องติดต่อคบหากับผู้อื่น.....	____	____
26. เมื่อมีใครสักคนหนึ่ง ทำงานชิ้นที่ข้าพเจ้าต้องการสำเร็จข้าพเจ้าได้แสดงให้เขาเห็นถึงความพอใจที่มีต่อผลงานของเขา.....	____	____

ประเด็นการประเมินตนเอง	ใช่	ไม่ใช่
27. ข้าพเจ้าพร้อมที่จะพิจารณาเรื่องที่ได้รับการร้องเรียนทุกเรื่อง.....	_____	_____
28. อารมณ์เป็นสิ่งที่สร้างปัญหาให้กับข้าพเจ้า.....	_____	_____
29. ข้าพเจ้ามักจะคุยโอ้อวดเพื่อปิดบังปมด้อยของข้าพเจ้า.....	_____	_____
30. ข้าพเจ้าเคยรู้สึกว่ามันเป็นความผิดที่แสดงความเย่อหยิ่งจองหอง.....	_____	_____



จากประเด็นการพิจารณาตนเองที่ข้าพเจ้าได้ไตร่ตรอง จัดลำดับความสำคัญถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการแก้ไข สามารถระบุเป็นประเด็นเพื่อทำการปรับปรุงแก้ไขดังนี้..

ก. ประเด็นที่ต้องเริ่มแก้ไขในทันทีมี.....หัวข้อดังนี้

1.....

2.....

3.....

4.....

5.....

ข. ประเด็นที่ต้องเรียงลำดับแก้ไขในอันดับต่อไป ได้แก่

1.....

2.....

3.....

4.....

5.....

สาระในเนื้อหาและกิจกรรมต่อไปทั้งในหน่วยการเรียนนี้และหน่วยการเรียนต่อ ๆ ไป อาจจะช่วยท่านค้นหาแนวทางแก้ไขที่สมบูรณ์ได้

4 เนื้อหาและกิจกรรมการเรียน

การสร้างสัมพันธ์นั้นสำคัญไฉน

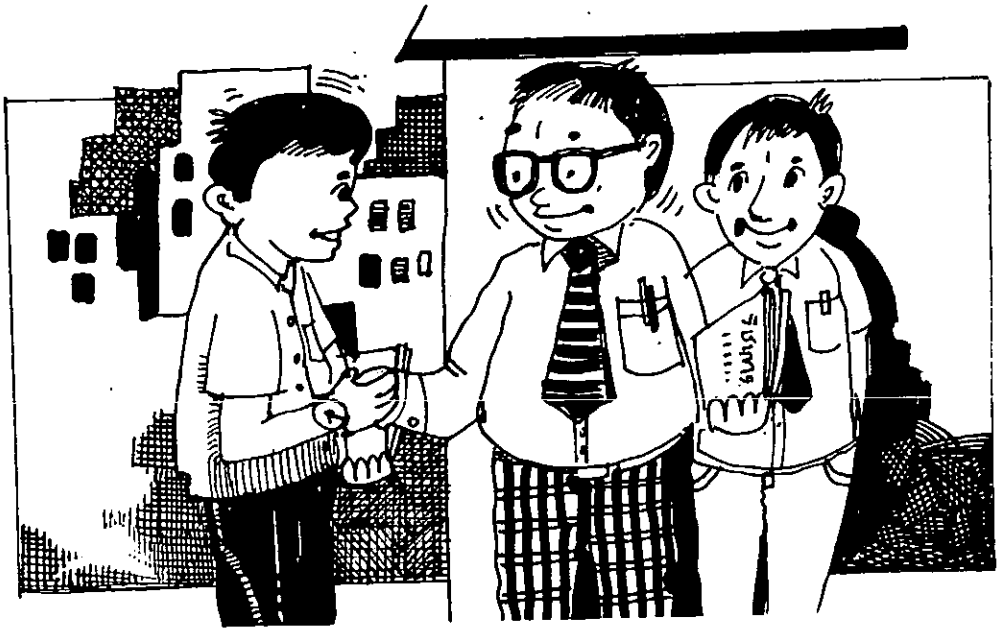
เราทุกคนเกิดมาจำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยกัน และมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันไปตลอดชีวิต ความสามารถในการเข้ากับผู้อื่นและสังคมที่ตนเกี่ยวข้องนั้นเป็นเรื่องสำคัญ ฉะนั้นเมื่อคนเรามีความจำเป็นจะต้องเกี่ยวข้องกันก็ควรจะสร้างสัมพันธ์ให้สามารถอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีประโยชน์ประสบความสำเร็จ และมีความสุข

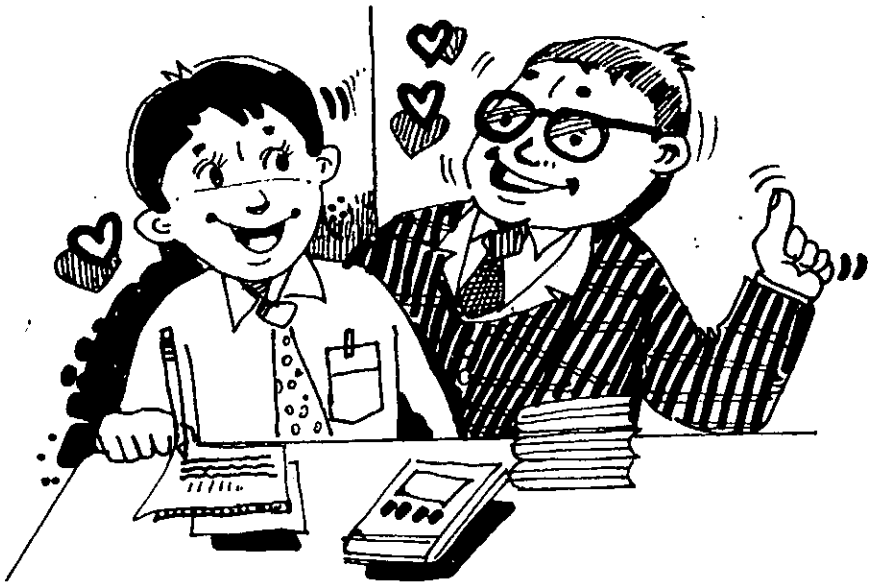
ในโลกปัจจุบันนี้ เราไม่สามารถจะประสบความสำเร็จหรือมีความสุขได้ ถ้าเรามิได้ให้ความสนใจในบุคคลอื่นเท่าที่ควร บุคคลที่ประสบความสำเร็จไม่ว่าจะเป็น นายแพทย์ นักกฎหมาย วิศวกร ไม่จำเป็นที่จะต้องเป็นบุคคลที่มีความฉลาดหลักแหลมอย่างที่สุดและสวยงามแต่อย่างใด แต่ที่จริงแล้วขึ้นอยู่กับความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์

การสร้างความสัมพันธ์เป็นการติดต่อระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่มุ่งให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันเพื่อให้เกิดความร่วมมือประสานงานกัน ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ อย่างได้ผลและมีประสิทธิภาพตลอดจนการนำมาซึ่งความสุขและความสำเร็จในชีวิตด้วย

การทำงานใด ๆ ก็ตาม ไม่ว่าจะเป็นงานราชการ งานห้างร้านบริษัท องค์การรัฐวิสาหกิจ ฯลฯ เราจำเป็นจะต้องเกี่ยวข้องกับคนหลายฝ่าย ที่สำคัญที่สุด ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา

และประชาชนทั่วไป ความสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ที่กล่าวมานี้มีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อความก้าวหน้าและความสำเร็จในการทำงาน งานจะดำเนินไปโดยราบรื่น เรียบร้อย และรวดเร็ว การสร้างความสัมพันธ์ที่ถูกต้องนั้น คือ **การที่เราเรียนรู้วิธีการที่จะปรับตัวให้เข้ากับคนอื่นและสังคม โดยมีพื้นฐานสำคัญอยู่ที่ความรู้สึกพอใจ** และถ้าเราเรียนรู้ถึงการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วยความเข้าใจ นำมาใช้อย่างถูกต้อง ก็เท่ากับเราได้พัฒนาตนเองเพื่อที่จะนำไปสู่หนทางแห่งความสำเร็จ





มีผู้กล่าวว่า ***"ความสามารถที่จะเข้ากับผู้อื่น เป็นส่วนประกอบสำคัญของความสำเร็จ"*** การที่เราจะสร้างสัมพันธ์กับผู้อื่นนั้น **ควรจะเริ่มต้นที่ ตัวเราเองก่อน** คงไม่มีใครรู้จักตัวเราเท่ากับตัวเราเอง แต่ก็มีคนจำนวนมากยังไม่รู้จักตัวเองดีพอ ไม่รู้ว่ามีจุดเด่นอะไรบ้าง เช่น ความสามารถ ความแข็งแรง การพูดจาดีมีเหตุผล การเป็นผู้มีอารมณ์เยือกเย็นสุขุมนอกจากนั้นบางคนยังไม่รู้ว่าตนเองมีจุดอ่อนอะไรที่ควรจะแก้ไข เช่น บุคลิกไม่ดี กิริยาก้าวร้าว เอาแต่ใจตนเอง ฯลฯ เป็นต้น เราควรได้สำรวจและปรับปรุงตนเองในเรื่องต่อไปนี้คือ

1. บุคลิกลักษณะ เป็นสิ่งที่ติดตัวเรามาตั้งแต่เกิดในบางลักษณะเราแก้ไขปรับปรุงเสริมแต่งได้ เช่น กิริยาท่าทาง น้ำเสียง และอื่น ๆ ซึ่งการปรับปรุงนั้น ควรจะเริ่มต้นที่บ้าน เพราะความสัมพันธ์ที่ดีในบ้านจะมีส่วนทำให้ความสัมพันธ์นอกบ้านดีไปด้วย

2. การแต่งกาย การแต่งกายช่วยเสริมสร้างบุคลิกลักษณะ ไม่จำเป็นทีจะต้องใช้ของราคาแพง แต่ควรจะสะอาด เรียบร้อย ถูกต้องตามขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม ค่านิยมของสังคม ทำให้เป็นคนภูมิฐาน สุภาพ น่าเชื่อถือ

3. สุขภาพอนามัย ผู้ที่เจ็บป่วยอ่อนแอ โรคภัยเบียดเบียนอยู่เสมอ ย่อมเป็นอุปสรรคในการทำงานและพัฒนาตนเอง ควรไปพบแพทย์เพื่อดูแลสุขภาพอนามัย การที่มีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรง จะมีผลทำให้สุขภาพจิตดีเป็นปกติ การคบหาสมาคมกับคนอื่นก็จะราบรื่นไปด้วย

4. ความรู้ความสามารถ การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น ควรศึกษาคนอื่น โดยเอาสิ่งที่ดีมาเป็นแบบอย่าง เพราะความรู้เราอาจจะเท่าเทียมกัน แต่ความสามารถนี้ทุกคนมีไม่เท่ากัน เนื่องจากความแตกต่างทางด้านร่างกายและจิตใจของแต่ละคน อย่างไรก็ตามความสามารถนั้นฝึกหัดและพัฒนาได้

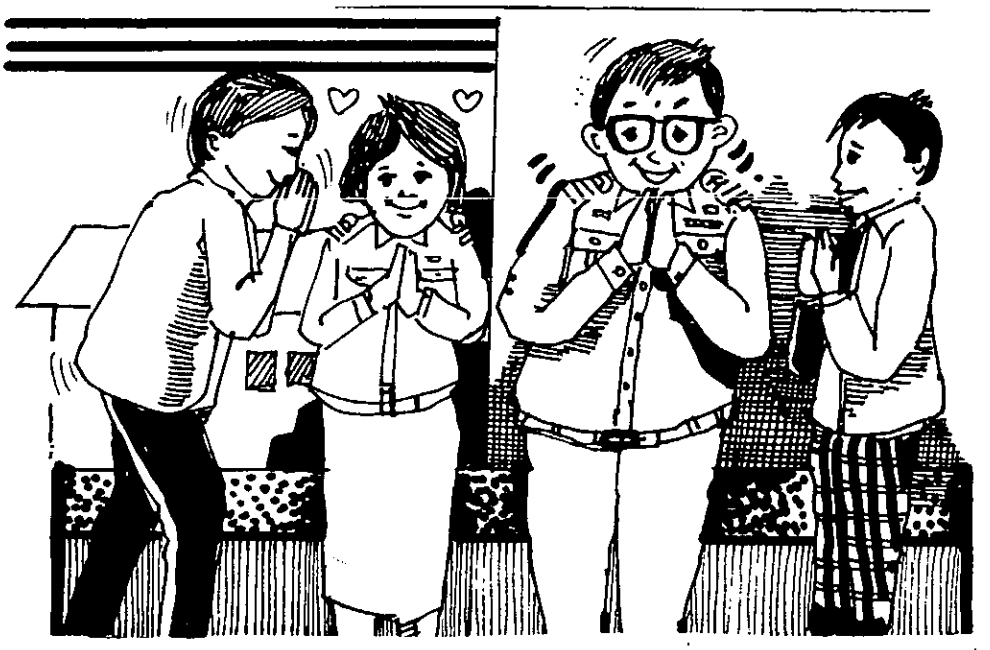
5. ความประพฤติ เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีเราจะต้องฝึกฝนตนเองทั้งกาย วาจา ใจ ฝึกวาจาเป็นอันดับแรก ควรจะมีวาจาสุภาพอ่อนหวาน ใจนั้นบางครั้งอาจจะขุ่นอยู่บ้าง ก็ต้องหัดระงับใจไว้ให้ได้ ไม่ควรแสดงอารมณ์โกรธ ฉุนเฉียว กิริยาท่าทางก็เป็นเรื่องสำคัญ ต้องอ่อนน้อม รู้จักกาลเทศะ มีน้ำใจช่วยเหลือผู้อื่น ไม่เป็นคนระแวง ช่างสงสัย แต่เป็นคนกระตือรือร้น ยิ้มแย้มแจ่มใส อารมณ์ดีอยู่เสมอ

6. ความตั้งใจจริง ความตั้งใจเกิดจากความรัก ความพึงพอใจในงานที่ทำ ถ้ามีบุคลิกลักษณะดี สุขภาพอนามัยดี ความรู้ความสามารถดีความประพฤติดี แต่จะทำอะไรแล้วไม่มีความตั้งใจ ไม่เอาจริง ไม่มีความพยายามแล้ว ก็ไม่สามารถประสบความสำเร็จในชีวิตได้ เราอาจจะไม่สามารถทำงานทุกอย่างให้สำเร็จได้อย่างสมบูรณ์แบบแต่การตั้งใจจริงเป็นหลักอันสำคัญที่จะช่วยให้เราเดินทางไปสู่ความสำเร็จได้ดีกว่าคนอื่น

หลังจากที่ได้ปรับพฤติกรรมของตนเอง ให้พร้อมที่จะเข้ากับผู้อื่นแล้ว ก็จะต้องออกไปหาความสัมพันธ์ มิใช่เก็บตัวให้ความสัมพันธ์วิ่งมาหาตัวเราเอง การสัมพันธ์กับผู้อื่นหรือการทำงานให้เกิดผลสำเร็จนั้น จะต้องพิจารณาถึงสถานการณ์ สิ่งแวดล้อม โอกาส เวลาและสถานที่ ประกอบด้วย เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จราบรื่น หรือล้มเหลวได้เช่นกัน จึงควรไตร่ตรองเสียก่อนว่า ควรจะทำอย่างไรให้เหมาะสมกับโอกาสและถูกจังหวะด้วย

แตะจิตเตือนใจ ผู้ที่ใฝ่สัมพันธ์

ให้ท่านท่านจักให้ ตอบสนอง
นบท่านท่านจักปอง นอบไหว้
รักท่านท่านควรครอง ความรัก เรานา
สามสิ่งนี้เว้นไว้ แต่ผู้ทรชน
โคลงโลกนิติ



โคลงบทนี้กล่าวว่า ในการสร้างสัมพันธ์กับผู้อื่นให้ได้รับความสำเร็จนั้น จะต้องเป็นคนที่รู้จักการให้และการรับ ซึ่งสามารถปฏิบัติโดยยึดหลักการสำคัญ ดังนี้

1. เป็นคนเห็นคุณค่าและความสำคัญของมนุษย์

มนุษย์ทุกคนที่เราพบปะหรือรู้จัก ต่างก็ต้องการยอมรับว่าตนเองเป็นบุคคลสำคัญด้วยกันทั้งสิ้น และต้องการที่จะได้รับความนิยมชมชอบ เราจะต้องให้ความสนใจในตัวบุคคลมากกว่าสิ่งของเครื่องใช้เพราะคนมีหัวใจและความรู้สึกนึกคิด จึงควรทำให้คนรู้สึกว่าท่านชอบเขา

2. เป็นคนที่ถ้อยอาศัยกัน

เราต้องประพฤติ ปฏิบัติกับคนอื่นให้เหมือนกับที่ต้องการให้คนอื่นประพฤติปฏิบัติต่อเรา เป็นคนพูดจาสุภาพ อะลุ่มอล่วย ประนีประนอมเอาใจเขามาใส่ใจเรา เห็นอกเห็นใจคนอื่นบ้าง หลีกเลี่ยงการโต้เถียงควรใช้เหตุผลในการอธิบาย เพื่อมิให้เกิดความขุ่นข้องหมองใจกัน

3. เป็นคนมีความจริงใจ สุจริตใจต่อผู้อื่น

เราต้องการความจริงใจ สุจริตใจจากผู้อื่น ผู้อื่นก็ต้องการความจริงใจ สุจริตใจจากเรา เป็นของง่ายที่จะแสดงการเอาอกเอาใจยิ้มแย้มแจ่มใส พูดยกย่องชมเชย ฯลฯ แต่นั้นมิใช่สิ่งที่ท่านจะชนะใจผู้อื่นที่แท้จริง ถ้าขาดความจริงใจ ผู้อื่นย่อมสังเกตเห็นและรู้สึกได้

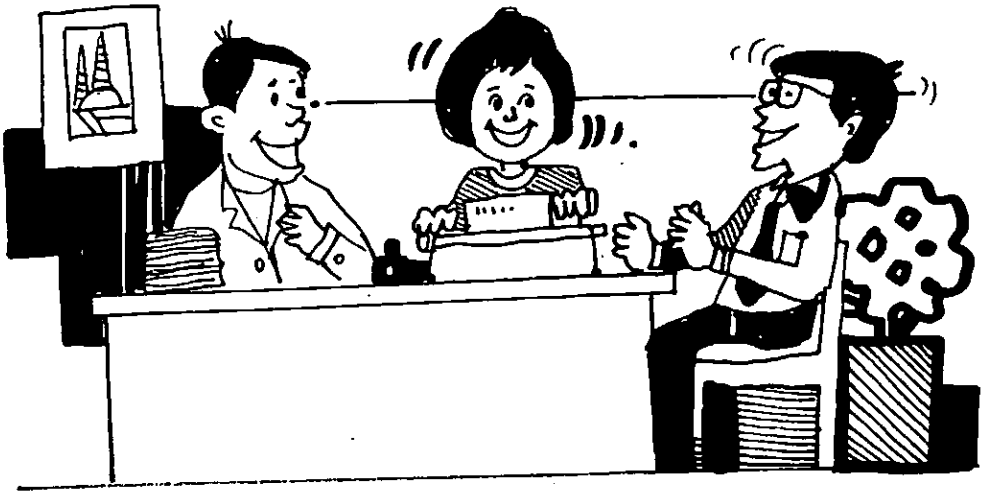
เพื่อความก้าวหน้าในธุรกิจ ชีวิตในสังคม เพิ่มพูนความสัมพันธ์จงหัดจริงใจต่อทุก ๆ คน การเสแสร้งทำเป็นการเอาเปรียบทุจริต ฉ้อโกงต่อผู้อื่น. จะทำให้ความสัมพันธ์ล้มเหลวได้

4. เป็นคนไม่นินทาว่าร้ายใคร

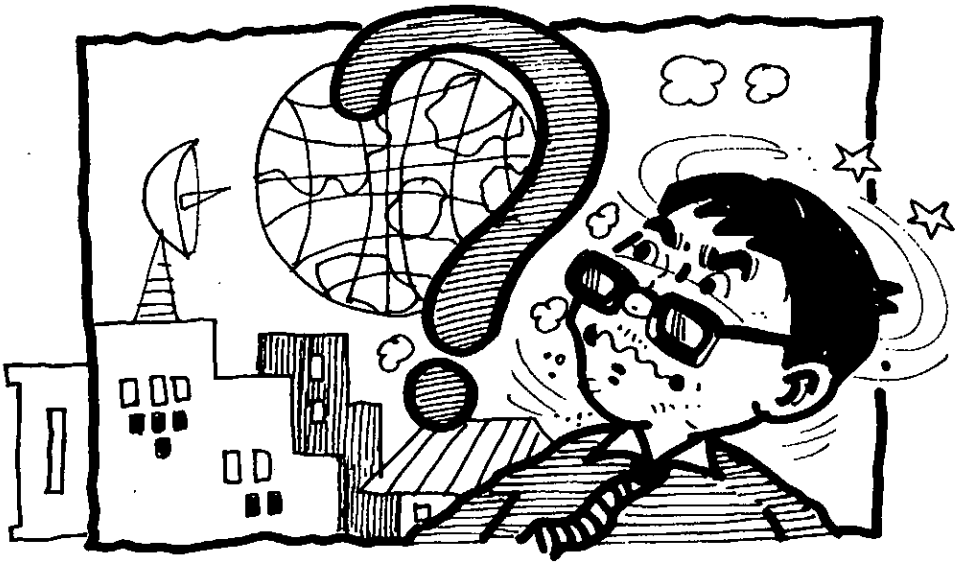
การนินทาคนเป็นอันตรายต่อความสัมพันธ์ ควรหลีกเลี่ยงการสนทนากับผู้ชอบนินทา อย่าเปิดโอกาสให้เขาอยู่กับเรานานเพราะเขาจะเก็บเอาเรื่องที่เราเล่า ไปพูดต่อและอาจจะบิดเบือนได้ ควรจะพูดถึงแต่สิ่งที่ดีงาม ยกย่องชมเชย

5. เป็นคนสร้างความสบายใจให้กับผู้อื่น

การสร้างความอึดอัดไม่สบายใจแก่ผู้คบหาหรือใกล้เคียงอาจเกิดจากความเป็นคนเจ้าระเบียบเกินไป สะอาดและอนามัยจัดหรือสูบหรี่พ่นควันโขมง ส่งกลิ่นตลบอบอวล พูดโทรศัพท์เสียงดัง โวยวายพูดจาไม่ระมัดระวังถ้อยคำหรือไม่ไว้หน้าใคร เหล่านี้ทำให้ผู้คนอึดอัด และเป็นที่รังเกียจ ควรสังเกตเรียนรู้สิ่งที่ผู้อื่นไม่ชอบและหลีกเลี่ยงการทำอย่างนั้นเสีย ในขณะเดียวกันควรสร้างบรรยากาศให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีโดยสร้างนิสัยให้มีรอยยิ้มอยู่บนใบหน้า ไม่ขัดแย้งในเรื่องที่ไม่สำคัญ หาเรื่องสนุกสนาน ตลกขบขันมาคุยบ้าง ทำให้บรรยากาศดีกว่าที่จะพูดเรื่องเครียดตลอดเวลา



ความสัมพันธ์จะขลุกขลักเพราะอุปสรรคอะไร



การสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น นอกจากหลักการสำคัญที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น ยังมีสิ่งสำคัญคือ **อำนาจหรือพลังที่ทำให้คนอื่นเกิดความนิยมชมชอบในตัวเรา** ให้ความร่วมมือร่วมใจช่วยเหลืองานของเราจนสำเร็จถึงจุดหมายได้ สิ่งนั้นคือ **บุคลิกภาพของเรานั่นเอง**

ปัญหาทางด้านบุคลิกภาพ คือ ปัญหาในการสร้างสัมพันธ์กับผู้อื่นในปัจจุบันนี้มีผู้คนจำนวนนับล้านที่มี**ความรู้สึกขัดเขิน เหนียมอาย เก็บตัวอึดอัดใจในทุกครั้งที่จะต้องเข้าสังคม** มีความรู้สึกว่าตนเองเป็นคนต่ำต้อยเข้าใจว่าตนเองเป็นผู้ที่ไม่มีบุคลิกภาพที่ดี แท้ที่จริงแล้วความล้มเหลวทางด้านบุคลิกภาพนั้น คือความล้มเหลวในการที่จะเรียนรู้ถึงวิธีการที่จะสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ

คำว่า ***"บุคลิกภาพ"*** มีความหมายกว้างขวาง ในการที่จะกำหนดลงไปว่า ใครมีบุคลิกภาพอย่างไร มิใช่เป็นของง่ายและจะถือเอาลักษณะอันใดอันหนึ่งมาเป็นบุคลิกภาพของผู้นั้นไม่ได้ ลักษณะบุคลิกภาพที่ดี คือ **บุคลิกภาพที่สามารถนำเอาคุณสมบัติทั้งหมด ซึ่งซ่อนเร้นอยู่ภายในออกมาปฏิบัติได้ในทางเหมาะสม** ลักษณะของบุคลิกภาพที่ดี ซึ่งควรสร้างเสริม ได้แก่ **ความเชื่อมั่นในตนเอง การเป็นผู้ฟังที่ดี ความเห็นอกเห็นใจ ความมีใจกว้าง และความมีชีวิตชีวา** ส่วนบุคลิกภาพที่ไม่ดี คือ บุคลิกภาพที่ทำลายความสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งพอประมวลได้ดังนี้

ความก้าวร้าว

ความก้าวร้าว พูดจาเสียงดัง ทำท่าวางก้าม เพื่อเป็นการเรียกร้องผู้อื่นให้มาสนใจตน จริงอยู่ที่คนประเภทนี้อาจได้รับความสำเร็จสมหวังตั้งใจก็มี แต่ที่กลายเป็นบุคคลน่าหมั่นไส้เอือมระอาของคนอื่นไปก็มีมาก

ความหยิ่งทะนง

ความหยิ่งทะนงเป็นภัยแก่บุคลิกภาพ ทำให้เป็นคนน่าเบื่อสำหรับคนรอบข้าง ในทางจิตวิทยาถือว่าความหยิ่งทะนงเป็นลักษณะอ่อนแออย่างหนึ่ง ซึ่งผู้อ่อนแอใช้เป็นอาวุธป้องกันตน ในขณะที่ควรหลีกเลี่ยงความหยิ่งทะนงนั้น จะต้องรักษาความภาคภูมิใจไว้ โดยไม่ใช้ความภาคภูมิไปในทางข่มผู้อื่น

ความดื้อรั้น

ความดื้อรั้น การไม่ยอมเชื่อว่าความเห็นของคนอื่นจะดีไปกว่าของตน ชอบหาเหตุผลปลุกปลอบตัวเองว่าความเห็นของตนถูกต้อง ถ้าต้องโต้เถียงกัน ก็มักลุแก่โทสะได้ง่าย โดยมากไม่มีใครต้องการโต้เถียงด้วย

อาการทางประสาท

ในที่นี้หมายถึงประสาทไหว ตื่นเต้นตกใจง่าย ซึ่งมักจะพบในบุคคลที่มีความหวาดกลัวบางอย่างครอบงำ คนประเภทนี้ชอบรำพึงรำพันถึงตัวเอง เฝ้ากังวลอยู่แต่ว่าตนจะสู้คนอื่นไม่ได้ ความจริงอาการทางประสาทเป็นแต่เพียงวิธีต่อสู้ของร่างกาย ในเมื่อเอาชนะเหตุการณ์ด้วยวิธีธรรมดาไม่ได้ การแสดงออกทางอาการประสาทจึงเป็นการเรียกร้องความเห็นใจจากผู้ที่ตนต้องการจะเอาชนะเท่านั้น

ความลังเล

ความลังเลตัดสินใจช้า ทำให้บุคลิกภาพเสียไปในสายตาผู้อื่นเพราะความมุ่งมั่นในผลสำเร็จมากเกินไป คล้ายกับว่า ถ้าผิดพลาดลงไปแล้วจะทำให้ได้รับความปวดร้าวใจมาก ความกลัวที่จะได้รับความปวดร้าวนี้เองทำให้เกิดความลังเลใจ ฉะนั้นเราจึงต้องระมัดระวังมาก ก่อนที่จะตัดสินใจทำอะไรลงไป

การมองโลกในแง่ร้าย

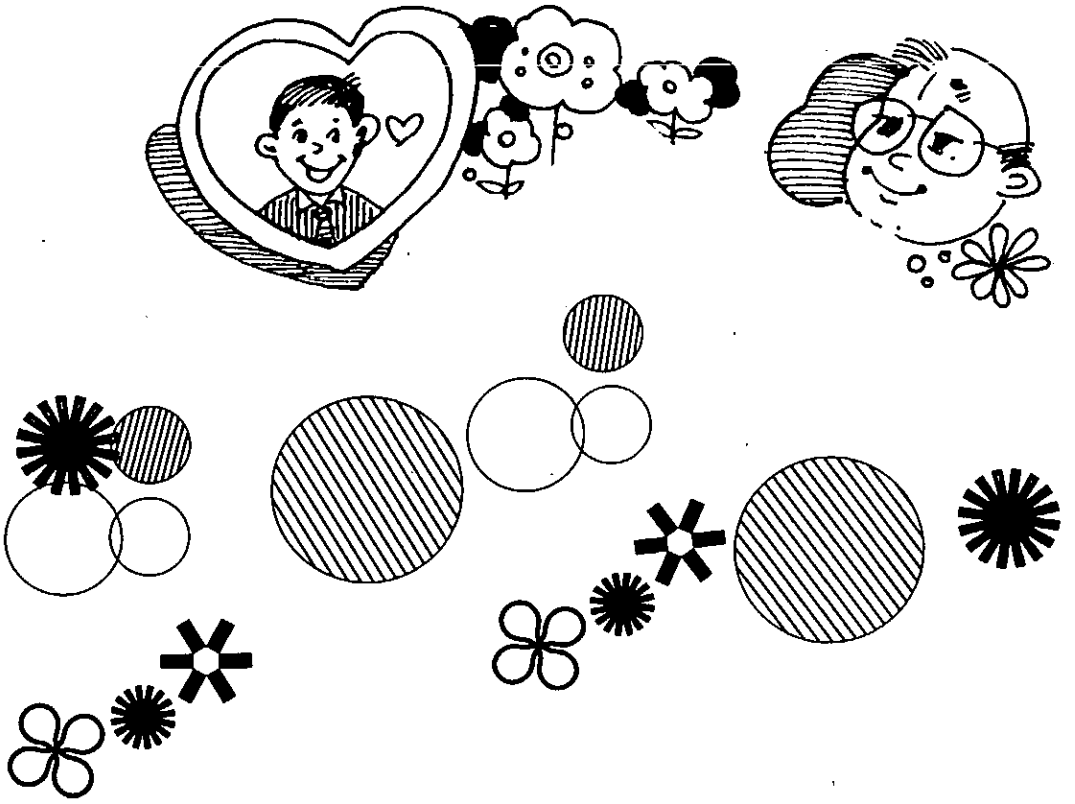
การมองโลกในแง่ร้าย เป็นลักษณะของคนประเภทหนึ่งที่มีความตั้งใจไม่ยอมหวั่นไหวต่อเหตุการณ์ใด ๆ ทั้งสิ้น โดยมองเห็นทุกสิ่งทุกอย่างมีความหมายไปในทางร้ายอยู่เสมอ แล้วหัวเราะเยาะคนที่มองชีวิตในแง่งดงาม

ซึ่งลักษณะอาการนี้เป็นอุปสรรคต่อการสร้างสัมพันธ์กับผู้อื่น คนที่มองโลกในแง่ดี จะมีความมั่นคงในกิริยาท่าทาง เชื่อมั่นในตัวเอง ไม่ต้องใช้วิธีพลิกแพลงใด ๆ ที่จะปัดความรับผิดชอบไปให้พ้นตัว

ความเห็นแก่ตัว

การเห็นแก่ตัว ใจแคบ เป็นอุปสรรคอันยิ่งใหญ่ที่ขัดขวางการสร้างสัมพันธ์ เพราะเป็นลักษณะที่ขาดความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ โอบอ้อมอารีนอกจากนี้ความตะหนี่ถี่เหนียว การเอารัดเอาเปรียบ การพร่ำพูดเป็นเชิงทวงบุญคุณไม่จบสิ้น ล้วนแต่ทำลายความสัมพันธ์ทั้งสิ้น ในการที่จะรักษามิตรภาพและความสัมพันธ์กับผู้อื่นนั้น ต้องยึดหลัก 'การให้' มากกว่าที่เขาคิดไว้ ซึ่งจะทำให้ประทับใจไปนาน

บุคลิกภาพดังกล่าวนี้ ถ้าเราสามารถป้องกันหรือแก้ไขจากตัวเราได้แล้ว ก็จะช่วยป้องกันความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น และดำเนินการสร้างสัมพันธ์ที่ดีได้



"พึงใช้สมอง สำหรับควบคุมตนเอง
แต่จงใช้หัวใจ สำหรับควบคุมคนอื่น"

โปรแกรมการพัฒนาเทคนิคการสร้างสัมพันธ์ ในคณะวิชาและแผนกวิชา

จากการประเมินตนเองก่อนเรียน ขอให้ท่านวางโปรแกรมการพัฒนาตนเอง โดยเริ่มจากประเด็นที่ท่านระบุไว้ว่าต้องแก้ไขในทันที และเรียงลำดับถัดไป

โปรดระบุข้อความในช่องว่างต่อไปนี้ตามลำดับ

ประเด็นที่ต้องพัฒนาและแก้ไขในทันทีคือ.....

เทคนิคจากชุดการเรียนที่นำมาใช้พัฒนาตนเองอยู่ที่หน้า.....

เทคนิคจากแหล่งอื่นที่นอกเหนือจากหน่วยการเรียนนำมาจาก.....

ขั้นตอนสำคัญที่จะต้องนำไปแก้ไขทันทีเพื่อพัฒนาเทคนิคที่เรายังมีปัญหา

1.....

2.....

3.....

4.....

5.....

วันสำรวจผล.....(อีก 1 สัปดาห์ต่อมา)

การประเมินผลความก้าวหน้า

( ) เป็นที่พอใจ ดำเนินการต่อ

( ) ไม่เป็นที่พอใจ จำเป็นต้องเปลี่ยนวิธี

จากผลการปฏิบัติใน 1 สัปดาห์ที่ผ่านมา เรามีความรู้สึกว่าจำเป็นจะต้องกระทำดังต่อไปนี้

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ปัญหาประการที่สองที่จะพัฒนาคือ.....

เทคนิคจากชุดพัฒนาตนเองที่นำมาใช้อยู่ที่หน้า.....

เทคนิคจากแหล่งอื่นที่นอกเหนือจากหน่วยการเรียนนำมาจาก.....

.....

ขั้นตอนสำคัญที่จะต้องนำไปแก้ไขทันทีเพื่อพัฒนาเทคนิคที่เรายังมีปัญหา

1.....

.....

2.....

.....

3.....

.....

วันสำรวจผล.....(อีก 1 สัปดาห์ต่อมา)

การประเมินผลความก้าวหน้า

( ) เป็นที่พอใจ ดำเนินการต่อ

( ) ไม่เป็นที่พอใจ จำเป็นต้องเปลี่ยนวิธี

จากผลการปฏิบัติใน 1 สัปดาห์ที่ผ่านมา เรามีความรู้สึกว่าจำเป็นต้องกระทำดังต่อไปนี้

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ปัญหาประการที่สามที่จะพัฒนาคือ.....

เทคนิคจากชุดพัฒนาตนเองที่นำมาใช้อยู่ที่หน้า.....

เทคนิคจากแหล่งอื่นที่นอกเหนือจากหน่วยการเรียนนำมาจาก.....

.....

ขั้นตอนสำคัญที่จะต้องนำไปแก้ไขทันทีเพื่อพัฒนาเทคนิคที่เรายังมีปัญหา

1.....

.....

2.....

.....

3.....

.....

วันสำรวจผล.....(อีก 1 สัปดาห์ต่อมา)

การประเมินผลความก้าวหน้า

( ) เป็นที่พอใจ ดำเนินการต่อ

( ) ไม่เป็นที่พอใจ จำเป็นต้องเปลี่ยนวิธี

จากผลการปฏิบัติใน 1 สัปดาห์ที่ผ่านมา เรามีความรู้สึกว่าจำเป็นต้องกระทำดังต่อไปนี้

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5 เอกสารอ่านประกอบ

เทคนิคการสร้างสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

วิจิตร อาวะกุล

การสร้างความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

1. เรียนรู้นิสัยของผู้บังคับบัญชา เมื่อเรามีหัวหน้า เปลี่ยนหัวหน้าใหม่หรือมีหัวหน้าหลายคน เรามักคิดว่าหัวหน้าชอบอย่างไร ทำอย่างไรจึงจะพอใจหัวหน้า หัวหน้ามีนิสัยอย่างไร ถ้าเป็นคนละเอียดรอบคอบต้องทำงานให้ละเอียดรอบคอบ ตรวจทุกตัวอักษร ต้องศึกษาว่าเป็นคนแม่นยำ ใจดี ใจร้าย บางคนก็ใจร้อนสั่งเดี๋ยวนี้เอาเดี๋ยวนี้ การเรียนรู้นิสัยผู้บังคับบัญชาจะนำไปสู่การทำงานให้ถูกใจ พอใจผู้บังคับบัญชาได้เพราะเราจะต้องพบกับผู้บังคับบัญชาใหม่ ๆ ลักษณะนิสัยไม่เหมือนกันบางทีคนเดียวกันแต่กาลเวลาผ่านไป ปริมาณงานตำแหน่งหน้าที่เปลี่ยนไปนิสัยก็เปลี่ยนไปด้วย บางคนก็เอาใจยาก ทำดีอย่างไรก็ไม่ถูกใจ ไม่ติไม่ชม เฉย ๆ ก็มี

2. ทำงานให้ดี หลีกเลี่ยงการประจบสอพลอ การทำงานให้ดีมีหลายอย่าง คือ ดีของเราแต่ไม่ดีของหัวหน้าหรือดีของใครต้องศึกษาว่าเพราะเหตุใดจึงยังไม่ถูกใจท่าน เป็นเรื่องของ 'นานาจิตต์' บางคนอาจบอกว่าหัวหน้าเป็นคนไม่ดี ไม่รู้จักความดี ทำดีแล้วไม่ว่าดี

เราต้องรู้ให้ได้ว่าหัวหน้าชอบอะไรและไม่ชอบอะไรเช่นท่านชอบความเรียบร้อยรวดเร็วประจบด้วยการทำงานดีต่างกันกับการประจบ 'สอพลอ' เอาดีใส่ตัวเอาชั่วใส่คนอื่น รับปากรับคำแต่งานไม่เสร็จไม่เรียบร้อย บกพร่องไม่มีความรับผิดชอบ เท่ากับเป็นการหลอกลวง และประพฤติชั่ว คงจะไม่มีหัวหน้าคนไหนที่จะเลี้ยงลูกน้องที่มีความรู้สามารถต่ำและประพฤติชั่วชอบตลบตะแลงหรือหลอกลวงเจ้านาย นายจะโกรธมากและจะไม่เลี้ยงเมื่อรู้ภายหลังเพื่อนฝูงก็เกลียดชังไม่คบค้าสมาคมด้วย

3. หาทางทำให้ความคิดของผู้บังคับบัญชาเกิดผล ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดีต้องเป็นผู้ที่ช่วยเหลือกิจการงานของผู้บังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เมื่อผู้บังคับบัญชามีดำริ ริเริ่มงานในเรื่องอะไร เรามีหน้าที่ต้องช่วยเหลือทำงานหรือทำความคิดเหล่านั้นให้สำเร็จการให้ข้อมูลเสนอแนะที่ถูกต้องการออกความคิดเห็นข้อดีข้อเสียอย่างไรอย่างนี้ก็เป็นการช่วยเหลือท่าน

แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาบางคน พอผู้บังคับบัญชาคิดทำอะไรก็เฉยไม่ออกความคิดเห็นอะไร ไม่ช่วยหาทางออกหรือวิธีการที่เหมาะสมให้บางคนก็ค้านเพราะไม่อยากทำงาน บางคนก็บ่นว่างานแค่นี้ก็จะตายอยู่แล้วหรือในห้องประชุมไม่ออกความคิดเห็น แต่พอออกนอกห้องประชุมชอบไปคุยว่าเรื่องนี้ไม่เห็นด้วย ไม่ควรทำโจมตีผู้บังคับบัญชาว่าไม่ได้ความ แล้วอย่างนี้ผู้บังคับบัญชาจะรักจะชอบได้อย่างไร

บางครั้งผู้บังคับบัญชาอาจจะมีความคิดใหม่ ๆ ที่ต้องการให้เห็นผลเร็ว แต่อาจจะขัดกับระเบียบและวิธีการอยู่บ้าง ลูกน้องที่ดีต้องชี้แจงแสดงเหตุผลว่าขัดข้องอย่างไร ทำได้หรือไม่ได้ ถ้าจะทำให้ถูกมีวิธีอย่างไรผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ตัดสินว่าควรจะทำอย่างไร ทำได้หรือไม่ เราเป็นเจ้าของเรื่องต้องช่วยกันชี้แจงแนว

ทางปฏิบัติได้เพียงไรอย่างนี้ผู้บังคับบัญชาก็สบายใจคือช่วยป้องกันความผิดให้และหาวิธีที่ถูกต้องเป็นทางออกให้ ทำให้ความคิดและการงานของผู้บังคับบัญชาสำเร็จและบังเกิดผล

4. ให้ความเคารพยกย่องผู้บังคับบัญชาตามฐานะ ข้อปฏิบัตินี้เป็นเรื่องธรรมดา เพราะเป็นวัฒนธรรมขนบธรรมเนียมประเพณีของคนไทยในการให้ความเคารพต่อผู้อาวุโสหรือสูงอายุหรือผู้เป็นหัวหน้า แต่ก็มีบางคนชอบแสดงความกระด้างกระเดื่องออกมาให้เห็น แสดงความไม่เคารพตามฐานะเป็นการเสียมารยาท ไม่เป็นสุภาพชน เราไม่พอใจก็ต้องเก็บไว้ในใจ การทำตัวให้เป็นผู้มีมารยาท รู้จักให้ความเคารพยกย่องคนอื่นเป็นสิ่งดี โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชา ยิ่งเป็นการแสดงถึงความสุภาพเรียบร้อยของเรา ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีอย่างน้อยก็ทำให้สบายใจขึ้น ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ไม่ต้องการที่จะให้เราไปคอยพินอบพิเทาเกินฐานะของท่าน การกระทำตามฐานะเพื่อให้ปรากฏแก่สังคมว่าท่านเป็นใคร อย่าทำให้ผู้พบเห็นเกิดตำหนิผู้บังคับบัญชาว่าเป็นคนเจ้ายศเจ้าอย่าง

5. อย่าก่อเรื่องกับเพื่อนร่วมงาน การทะเลาะเบาะแว้งกันในสำนักงานย่อมนำความเดือดร้อนใจ รำคาญใจมาสู่ผู้บังคับบัญชา ทำให้เกิดการแตกแยก งานดำเนินไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ เพราะคอยแต่ขัดแย้งกัน ระแวงไม่ไว้วางใจกัน ใส่ร้ายกัน การตัดสินของผู้บังคับบัญชาอย่างใดอย่างหนึ่งย่อมทำให้เกิดการแบ่งแยกเป็นอย่างน้อยสองพวก ยิ่งขัดแย้งและมีการตัดสินมากยิ่งแตกแยกมาก

บางคนแกล้งทำให้เกิดปัญหาให้ผู้บังคับบัญชาขบคิดทุกวันหรือไม่ก็สร้างปัญหาให้มันยุ่งเข้า ผู้บังคับบัญชาจะได้ปวดหัว งานจะได้ล้มเหลวถ้าท่านมีลูกน้องอย่างนี้จะรู้สึกอย่างไร จะรักเขาลงหรือ เพื่อนฝูงมิตรสหายจะหมดไป มีแต่ศัตรู จะนำความเดือดร้อนมาสู่ตัวท่านเอง

6. อย่ารบกวนผู้บังคับบัญชาในเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ การปฏิบัติงานย่อมมีความรับผิดชอบลดหลั่นกันไปตามอำนาจหน้าที่ผู้บังคับบัญชาที่สูงขึ้นไปย่อมรับผิดชอบมาก ไม่มีเวลาสำหรับรายละเอียดและเรื่องเล็กน้อย ไม่ควรกวนใจหัวหน้า เราควรช่วยท่านทำงานไม่ใช่ท่านมาช่วยเราทำงาน ลูกน้องบางคนชอบหารือ เจ้าปัญหาเป็นนักสร้างปัญหามากกว่าแก้ปัญหา จะทำอะไรนิดก็ถาม อะไรหน่อยก็ถาม ให้ท่านเขียนหนังสือรับรองชมเชยตนเพื่อประโยชน์หรือแสดงความยิ่งใหญ่ของตน มีปัญหาส่วนตัวครอบครัว ลูกเมียกวนใจให้ช่วยเหลือ จนผู้บังคับบัญชาเอือมระอาควรเป็นเรื่องการงานที่สำคัญที่จะต้องให้ท่านช่วยเท่านั้นจึงจะเป็นผลดี

7. เข้าหาผู้บังคับบัญชาให้เหมาะกับโอกาสและเวลา การเข้าพบในระหว่างเวลาทำงานนั้นย่อมทำได้ตลอดเวลา แต่ผู้ใหญ่ระดับสูงอาจมีเวลาน้อย เพราะงานมาก มีคนทั้งภายในและภายนอกขอพบหารือราชการ มีการประชุม การเข้าพบเพื่อปรึกษาหารือหรือเสนอเรื่องราวเป็นพิเศษต้องเลือกเวลา โอกาส บางครั้งเรื่องด่วนเรื่องยากที่ต้องพิจารณาก่อนเซ็น ต้องรอไว้ก่อน จะบังคับจับมือท่านเซ็นก็ไม่ได้ บางเรื่องก็เป็นเรื่องที่มาเก็บไว้ระดับล่างเป็นเวลานานแต่ไปด่วนที่ท่านก็ไม่ถูก

การไปมาหาสู่ที่บ้าน เช้าถึงเย็นถึง คอยรับใช้ผู้บังคับบัญชาบางคนก็ชอบ บางคนก็ไม่ชอบ เพราะท่านต้องการพักผ่อนสบาย ๆ กับครอบครัว ต้องการอ่านหนังสือ เขียนหนังสือ เราไปหาท่านต้องมาคุยกับเราท่านอาจไม่พอใจ จึงต้องพิจารณาเวลาและโอกาส เช้า สาย บ่าย เย็น เวลาใด จึงจะเหมาะเป็นเรื่องที่จะต้องพิจารณาศึกษาให้ดีเสียก่อน

8. อย่านินทานายลับหลัง การนินทาผู้อื่นก็นับว่าไม่ดีอยู่แล้วยิ่งผู้ใดนินทานาย คนอื่นได้ฟังเขาก็คงจะคิดว่าลูกน้องอย่างนี้ไม่ดี ไม่น่าเลี้ยงไว้ และต้องมีคนนำไปพูดไปบอกให้นายรู้ คนปกติย่อมไม่อยากให้ใครนินทา หัวใจคนไม่ใช่หิน ย่อมปวดร้าวและสั่นสะเทือนได้ มนุษย์เราชอบแต่การสรรเสริญ แม้ผู้บังคับบัญชาที่

ดีต้องมีขันติ แต่บ่อย ๆ เข้าก็คงทนไม่ไหวกลายเป็นขันแตก จึงควรตั้งใจว่า ข้าพเจ้านี้จะพูดแต่ความดีของผู้อื่นเท่านั้น

9. แสดงความขอบคุณเมื่อผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อเรา ใครทำดีให้เรา เรายังแสดงความขอบคุณ เขียนจดหมายไปขอบคุณ ยิ่งผู้บังคับบัญชาสนับสนุนส่งเสริมเรา เวลาท่านทำอะไรให้เราต้องแสดงความขอบคุณท่าน ผู้ใหญ่ทุกคนอาจจะมิได้หวัง แต่การแสดงความขอบคุณเป็นการแสดงน้ำใจ แสดงถึงความรู้สึกสำนึกในบุญคุญเป็นการรู้คุณ มีความกตัญญู เป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างเรากับผู้บังคับบัญชา

การแสดงความขอบคุณในความรู้สึก อาจทำด้วยวาจาหรือการคารวะตามประเพณี เพราะผู้ใหญ่ท่านอาจถึงพร้อมด้วยทรัพย์สิน ท่านต้องการความมีน้ำใจมากกว่าอย่างอื่นไม่จำเป็นต้องหาของขวัญของกำนัล

10. สรรเสริญคุณงามความดีของผู้บังคับบัญชาในโอกาสอันควรนอกจากจะหลีกเลี่ยงการนินทาแล้ว ควรสรรเสริญความดีของท่านในโอกาสต่าง ๆ ด้วยเป็นการเผยแพร่เกียรติคุณของท่าน บางคนชมคนไม่เป็น เป็นแต่ว่านินทาคน กล่าวถึงคุณงามความดีของคนอื่นไม่เป็น ข้อนี้เป็นข้อเสียทางมนุษยสัมพันธ์ เราควรหาโอกาสประกาศคุณงามความดีของท่านให้ปรากฏ ควรทำเสมอ ๆ ไม่ใช่เป็นการเอาหน้า เสกสรรปั้นแต่งแต่ควรเป็นความดีของท่านจริง ๆ และการทำของเราต้องทำด้วยความจริงใจมิฉะนั้นจะเป็นการเยาะเย้ยหรือเสแสร้งไป ถ้าเป็นอย่างนี้อยู่เฉย ๆ เสียจะดีกว่า

11. อย่าบ่นถึงความลำบากต่อหน้าผู้บังคับบัญชา ลูกน้องบางคนปากมากปากเบา ขี้บ่น งานนิดหน่อยก็พูดแล้วพูดอีก พอผู้บังคับบัญชาให้งานก็เริ่มบ่น ขาดโน่นขาดนี่ ไม่มีอย่างนี้ทำไม่ได้ ลำบากอย่างโน้น ยุ่งยากอย่างนี้จึงพลาดโอกาสที่จะแสดงความสามารถ ผู้บังคับบัญชารำคาญเลยไม่เรียกใช้อีก เมื่อผู้บังคับบัญชามอบหมายงานควรฟัง ศึกษาข้อเท็จจริง ใช้สติปัญญา มีอุปสรรคขัดข้องอะไรบ้าง จะปรึกษากับเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาเพิ่มเติมอีกก็ได้

การบ่นถึงความยากลำบากนั้นไม่เกิดประโยชน์อะไรเลย นอกจากจะแสดงให้เห็นว่าท่านเป็นคนไม่สู้งาน ไม่อดทน ไม่มีความรับผิดชอบมืออ่อน เจ้าปัญหา ขี้บ่น ทำให้ขาดความเชื่อถือไว้วางใจ บางคนก็ชอบบ่นจนเป็นนิสัย แต่ก็ทำหรือต้องทำ อย่างนี้ไม่ควรบ่นเสียดีกว่า

ต้องคิดว่าตนจะก้าวหน้า สูงขึ้นไปต้องสู้และฟันฝ่าอุปสรรคงานที่ยากลำบากจะเป็นโอกาสที่จะแสดงฝีมือ ฉะนั้นไม่ควรบ่นถึงความยากลำบากเสียก่อนที่จะลงมือทำเพราะงานบางอย่างก็ไม่ยากอย่างที่เราคิด

12. ลองประเมินตัวเองดูบ้าง การสำรวจตัวเองถึงการประพฤติปฏิบัติของตนเองที่ผ่านมาว่ามีผลดี ผลเสียตรงใดบ้าง ประเมินทุกวันยิ่งดีถ้าเป็นผลเสียต้องแก้ไข พระพุทธเจ้าสอนให้พิจารณาตนเป็นเนืองนิตย์ การประเมินสัมพันธภาพที่มีต่อผู้บังคับบัญชา ถ้าเรามองไม่เห็นอาจต้องให้คนอื่นช่วยให้ข้อแนะนำแล้วนำมาคิดวิเคราะห์ ประมวลเพื่อการปรับปรุงแก้ไข

การสร้างสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา

หมายถึงการประพฤติปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาว่าควรจะทำอย่างไรจึงจะทำให้ลูกน้องรัก คำว่าลูกน้องเป็นคำไทยที่ให้ความหมายที่สนิทสนมว่า เป็นลูกของน้อง หรือเป็นทั้งลูกและน้อง ฉะนั้นเราเป็นผู้บังคับบัญชาก็เป็นทั้งพ่อ แม่ และพี่ ที่ต้องให้ความรักใคร่และเห็นอกเห็นใจแก่ลูกน้องด้วยความจริงใจ ส่วนลูกน้องที่ดีก็ต้องเคารพนับถือพ่อแม่และพี่เช่นเดียวกันเมื่อต่างปฏิบัติอย่างดีต่อกัน ความร่วมมือทั้งด้านการงานและส่วน

ตัวก็เป็นไปด้วยความเรียบร้อย คนที่เคยเป็นผู้ใต้บังคับบัญชามาแล้วย่อมทราบดีว่าตนชอบให้ผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างไร สิ่งใดที่เราไม่ชอบหรือเห็นว่าไม่ดีก็ไม่ควรปฏิบัติ คือ เอาใจเขามาใส่ใจเรานั่นเอง จึงประมวลสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาดังนี้ คือ

1. รู้จักควบคุมอารมณ์ตนเอง การตัดสินใจในการทำงานย่อมต้องอาศัยเหตุและผล ข้อมูลต่าง ๆ ในการตัดสินใจ การได้ข้อมูลไม่ครบการวินิจฉัยหรือตัดสินใจย่อมผิดพลาดได้มาก ยิ่งการตัดสินใจโดยใช้อารมณ์ รัก โลภ โกรธ หลง ชิงชัง ก็จะเหมือนทำอะไรไปโดยไม่มีหลักเกณฑ์ทำให้เกิดอคติ ลำเอียง ก่อให้เกิดความเสียหายทั้งงาน และตัวหัวหน้าไม่เป็นที่รักใคร่ของลูกน้อง จึงควรควบคุมอารมณ์ ดังนี้

1.1 อย่าโมโหฉุนเฉียว ความโมโหฉุนเฉียวเป็นพลังร้ายที่เผาผลาญจิตใจของเราเอง เป็นอันตรายต่อสัมพันธภาพ ทุกคนเกิดความเกรงกลัวหลีกลี้หนีหน้า คนมีอารมณ์ฉุนเฉียวเพราะกิริยาท่าทาง คำพูดที่แสดงออกจะทำลายลักษณะการเป็นผู้นำของผู้นั้น ทำให้ผู้อื่นเกิดความรู้สึกไม่ดีขาดความร่วมมือเคารพนับถือ ก่อศัตรู

ลูกน้องไม่ชอบนายที่เอาแต่โมโหฉุนเฉียว เพราะทำให้ใจคอไม่สบาย หวาดระแวง ขาดความมั่นคงทางจิตใจ ขาดความสุข ขาดความมั่นใจ หาทางหลีกเลี่ยงงาน หรือเลือกทำงานแต่เพียงไม่ให้ตัวถูกดุเท่านั้น

1.2 อย่าหลงตัวว่าเก่งกว่าคนอื่น เราเป็นหัวหน้า ลูกน้องย่อมจะเชื่อถือในความสามารถอยู่แล้ว แต่บางคนชอบแสดงว่าฉันเก่งกว่า รู้ดีกว่าสามารถมากกว่า ไม่มีใครรู้ดีเท่าฉัน แม้ความจริงจะเป็นเช่นนั้นก็ไม่ควรจะแสดงออก เพราะในบางเรื่องลูกน้องอาจรู้ดีกว่าและทำได้ดีกว่าเราเสียด้วยซ้ำไป ถ้าเรายกย่องให้เกียรติและให้โอกาสแก่เขาก็จะเป็นประโยชน์แก่งานและเป็นการเสริมสร้างกำลังใจในการทำงานให้แก่ลูกน้องเป็นอย่างดี เป็นการขยายขีดความสามารถของผู้บังคับบัญชาให้กว้างขวางออกไปอีก

1.3 อย่าใช้อำนาจเกินความจำเป็น ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานมีอำนาจอยู่แล้วตามระเบียบ เปรียบเสมือนมีดาบอาญาสิทธิ์อยู่ในมือการอวดอำนาจแสดงอำนาจตลอดเวลาทำให้ลูกน้องตกใจอยู่ตลอดเวลาบางคนเห็นว่าการใช้อำนาจจะปกครองได้ดี แต่แท้จริงเขาปกครองได้แต่ตัวเขา ไม่ได้น้ำใจ สติปัญญาของลูกน้อง การใช้อำนาจกดขี่มากจะทำให้เกิดจุดระเบิด จะเกิดบัตรสนเท่ห์ คำร้องเรียน การบ่อนทำลายต่าง ๆ จะเกิดขึ้นตรงกันข้าม ถ้าผู้บังคับบัญชาไม่ใช้อำนาจบาตรใหญ่ ให้ความเห็นอกเห็นใจ ให้ความรักใคร่เห็นอกเห็นใจเป็นการสร้างบารมีให้ลูกน้องเกิดความรักและชนะใจลูกน้องได้ดีกว่า ฉะนั้นจงใช้อำนาจเมื่อจำเป็น และอย่างมีเหตุผล อย่าใช้อำนาจเกินความจำเป็นพร่ำเพรื่อหรือเกินกว่าเหตุ

1.4 อย่าตัดสินใจเวลาโกรธ การตัดสินใจการกระทำอะไรต้องอาศัยเหตุผลดังกล่าวมาแล้ว คนที่กำลังโกรธมักขาดเหตุผล ทำอะไรไปตามอารมณ์โกรธเพื่อแก้แค้นหรือระบายอารมณ์โกรธ ทำให้ตัดสินใจผิดพลาดรุนแรงเกินกว่าเหตุ ขาดการไตร่ตรองขาดความรอบคอบ ย่อมเกิดความเสียหายได้ง่าย เปรียบเสมือนเรือที่ขาดหางเสือ คือขาดสติความยั้งคิดและใคร่ครวญ ฉะนั้นเมื่อมีอารมณ์โกรธอย่าตัดสินใจ

1.5 อย่าเลือกที่รักมักที่ชัง คืออย่าลำเอียง อย่าแสดงให้ลูกน้องเห็นว่ารักไม่เท่ากัน ให้ความเสมอหน้ากันเป็นสิ่งที่ทำได้ยากที่จะทำให้ลูกน้องเชื่อว่าเราไม่ลำเอียง ความสำคัญจึงอยู่ที่การกระทำและคำพูด อย่าทำให้เห็นว่าเราพอใจคนใดคนหนึ่ง ลูกน้องมีความอิจฉาริษยากันอยู่เช่น ไปไหนก็เอาไปด้วยบ่อย ๆ มีสิ่งของอะไรก็แบ่ง หรือนึกถึงแต่คนนั้น ลูกน้องคนอื่นก็น้อยใจ หวาดระแวง ขวัญเสีย หรือผู้ที่ผู้บังคับบัญชาเรียกใช้สอยอยู่ประจำ ยิ่งเป็นที่เพ่งเล็งของเพื่อน ๆ หัวหน้าจึงต้องปฏิบัติตนให้ความรักใคร่ชอบพอโดยทั่วถึงกัน จึงจะได้รับความร่วมมือและความรักจากลูกน้องทุกคน

2. รู้จักส่งเสริมกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาผู้บังคับบัญชาที่ดีต้องคำนึงความรู้สึกของลูกน้องว่าเขาคิดอย่างไร

ซึ่งอาจวัดดูได้จากงานที่ทำกิริยาท่าทาง คนที่มีจิตใจมั่นคง มีความตั้งใจจริง มีความกระตือรือร้น ย่อมทำงานได้ผลดีกว่า หัวหน้าจะต้องคอยสังเกตลูกน้องที่ขาดกำลังใจ และหาทางบำรุงน้ำใจ ส่งเสริมกำลังใจลูกน้องจะทุ่มกำลังกาย กำลังใจ สติปัญญา ความสามารถที่มีอยู่ทำงานเต็มที่อยู่ในระดับสูงเสมอ อันจะเป็นผลดีแก่ตัวเขาเองตลอดจนหัวหน้าและงานที่เขาทำอยู่จึงเป็นภาระหน้าที่ที่หัวหน้าควรหาท่างส่งเสริมกำลังใจลูกน้องให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพราะไม่ต้องลงทุนอะไรมาก วิธีที่อาจทำได้มีดังนี้

2.1 เอาใจเขามาใส่ใจเรา ลองคิดดูว่าเราเป็นเช่นนั้นอยู่ในสถานการณ์เช่นเขาจะรู้สึกอย่างไร คิดถึงเมื่อเราเป็นผู้น้อยอยู่เราเคยประสบปัญหา เช่นที่เขาประสบนี้ เรามีความรู้สึกนึกคิดอย่างไร เห็นใจในความทุกข์ยากและปัญหาของเขา มีทางใดที่จะแนะนำตักเตือน ปลอบใจเมตตา กรุณาเขา ก็ควรทำด้วยความเป็นธรรมและมีเหตุผล

2.2 แสดงความเชื่อมั่นในตัวเขา เมื่อมอบหมายงานให้ลูกน้องทำต้องให้ลูกน้องเกิดความภูมิใจ มั่นใจทำงานตามความสามารถ งานเสร็จเรียบร้อย และอยากทำงานต่อไปอีกเป็นการส่งเสริมกำลังใจ การพูดการแนะนำของหัวหน้า เป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้เขาเกิดกำลังใจหรือเสียกำลังใจ เราต้องการลูกน้องที่ทำงานแทนเราได้ เขาจะเป็นผู้ทำงานสืบแทนเรา เราเองต้องก้าวหน้าขึ้นไป ผู้บังคับบัญชาบางคนชอบกดลูกน้องไว้ กลัวลูกน้องจะได้ดีกว่า ทำให้ลูกน้องโกรธแค้น อาฆาตไว้ในใจ ผู้ใหญ่สูงขึ้นไปจะแต่งตั้งให้ใหญ่โตขึ้นไปก็เกรงว่าจะไม่มีใครทำงานแทน จึงไม่แต่งตั้งหัวหน้า ก็พลอยไม่ก้าวหน้าตามไปด้วย

2.3 อย่าจุกจิกจู้จี้เหมือนคนเป็นโรคประสาท ใช้ระเบียบ กฎ ข้อบังคับ ข้อห้ามหยุมหยิมโดยไม่จำเป็น สิ่งเหล่านี้เป็นการบั่นทอนและทำลายสมาธิในการทำงาน ทำให้คนอารมณ์เสีย คอยระวังกลัวผิดในเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ไม่กล้าตัดสินใจ เสียเวลาเสียน้ำใจคนทำงาน การจุกจิกจู้จี้ของผู้บังคับบัญชาเป็นที่รำคาญของลูกน้องจะทำงานใหญ่แต่เสียดายเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ หยุมหยิมแบบ 'ฆ่าควายเสียดายเกลือ' จะทำอะไรก็เริ่มเอาระเบียบมาตีความ จนเกิดเป็นปัญหาอุปสรรคของการทำงาน เคร่งครัดจนงานเสีย ทำให้เสียเวลา เสียกำลังใจคนทำงาน

2.4 ดูแลความยากลำบากในการทำงานของลูกน้อง หัวหน้าบางคนคอยแต่เสวยผลงานของลูกน้อง ขู่เข็ญเร่งรัดจะเอาแต่ผลงาน ลูกน้องจะลำบากยากเข็ญเพียงไร ไม่เคยรู้ ไม่เคยนึก การให้ความสนใจไต่ถามเยี่ยมเยียน ให้ความเห็นใจ เห็นความสำคัญและความเหนื่อยยากแม้ไม่ได้ทำอะไรเห็นหัวหน้าก็นับว่าเป็นกำลังใจแก่ลูกน้อง หัวหน้าบางคนอาจจะซื้อขนม ข้าวต้ม อาหารว่างเล็ก ๆ น้อย ๆ มาฝาก ก็จะเป็นกำลังใจสร้างความประทับใจลูกน้องแม้เหนื่อยยากเพียงใดก็มีความเต็มใจและสบายใจ ถ้าลูกน้องหมดกำลังใจและลดการทำงานลงเพียงไร ผลเสียหายก็จะมาถึงหัวหน้าเท่านั้น

2.5 มีความจริงใจต่อเขา อย่าเสแสร้งแกล้งทำเป็นรักและเห็นใจหรือหลอกใช้งานเพียงให้งานที่ตนมุ่งหมายสำเร็จเท่านั้น ลูกน้องก็มีหัวใจและรู้ทันเหมือนกันว่านายหลอกใช้ ถ้าเขารู้ว่าผู้บังคับบัญชาไม่จริงใจต่อเขา 'ปากหวานก้นเปรี้ยว' เขาจะเสียใจขาดความเชื่อถือ เริ่มเบื่อหน่ายต่อการทำงาน ความร่วมมือในกิจการต่าง ๆ ก็ลดน้อยลง

3. รู้จักยกย่องชมเชย ให้บำเหน็จความชอบ คนเราทุกคนนอกจากจะต้องการผลตอบแทนทางจิตใจแล้วก็ยังมีความต้องการทางวัตถุด้วยคือ ลาภยศ เงินทอง สิ่งของ จากหลักความต้องการนี้เราอาจนำมาใช้ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดังนี้

3.1 ยกย่องชมเชยเมื่อเขาทำดี ทุกคนชอบคำชมไม่ชอบการติเตียน ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักให้คำชม

เชยยกย่องผู้ใต้บังคับบัญชาตามโอกาสอันสมควร เป็นการยอมรับให้เกียรติเมื่อเขาทำสิ่งที่ดีงาม ความภาคภูมิใจบางครั้งมีค่ายิ่งกว่าเงินทอง มีผู้น้อยที่อยู่ในระดับต่ำมักจะคิดถึงเงินทองมากกว่าคำชม แต่คำชมก็ใช้ได้กับคนทุกระดับ ควรพิจารณาความเหมาะสมประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชาบางคนชมคนไม่เป็นมีแต่ดุบ่นกับวางเฉย แม้จะมีความเมตตากรุณา ปรารถนาดีกับลูกน้องเพียงใดก็ไม่แสดงออก ทำให้ลูกน้องคิดไปต่าง ๆ นานา ผู้บังคับบัญชาจึงควรหาโอกาสแสดงออก ชมเชยลูกน้องให้ประจักษ์บ้างเมื่อเขาทำดี ทำชอบ เพื่อเป็นการให้กำลังใจ

3.2 แสดงความยินดีในความสำเร็จของเขา ทุกคนย่อมมีความภูมิใจดีใจเมื่อประสบความสำเร็จ เช่น ได้เลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง ได้เหรียญตรา ได้เงินเดือนขึ้นเป็นกรณีพิเศษ ได้รับชัยชนะต่าง ๆ ถ้ามีคนแสดงความยินดีกับความสำเร็จของเขา แสดงว่ามีคนสนใจเขาอิ่มเอิบในจิตใจ การพลอยยินดีเป็นการแสดงมุทิตาจิต เป็นคุณธรรมประการหนึ่งของ 'พรหม' คือผู้ใหญ่บางแห่งอาจมีการจัดเลี้ยงกันเป็นการภายในเหล่านี้เป็นการบำรุงขวัญและเสริมสร้างสัมพันธภาพ

3.3 ให้บำเหน็จความชอบหรือรางวัล ทุกคนทำงานต้องการ ลาภ ยศ อาจเป็นเงินทองของใช้สิ่งตอบแทนต่าง ๆ บำเหน็จความชอบตามระเบียบของทางหน่วยงาน การที่คนทำดีแล้วได้รับบำเหน็จความชอบเป็นผลให้คนรับพอใจ มีมานะพยายามที่จะทำดีต่อไปอีก เป็นตัวอย่างคนอื่นก็จะได้ตั้งใจทำความดีบ้างผู้บังคับบัญชาควรจัดหารางวัลมาให้ เช่น รางวัลคนไม่ขาดงานเลย ความขยันหมั่นเพียร รางวัลทำงานนอกเวลา สุดแต่ผู้บังคับบัญชาจะพิจารณาเหมาะสมกับสภาพของงาน

3.4 หลีกเลี่ยงการขู่บังคับ การขู่บังคับเป็นการบีบคั้นจิตใจ ทำให้เกิดความกลัวลนลาน ลูกน้องบางคนเป็นคนดี พูดจาแนะนำสั่งสอนดี ๆ ก็เชื่อฟัง การผิดพลาดบางครั้งโดยไม่เจตนา ควรให้เขาแก้ตัวใหม่และพูดปลอบใจ ลูกน้องบางคนอาจดื้อดึง และมีปัญหาส่วนตัวกับผู้บังคับบัญชาผู้บังคับบัญชาจะต้องรู้จักลูกน้องของตัวว่าเป็นใคร เป็นอย่างไร อาจว่ากล่าวตักเตือนและกล่าวโทษไปตามระเบียบ แต่ไม่ใช่วิธีขู่บังคับตลอดเวลา

3.5 ชี้แจงความเคลื่อนไหวในวงงานให้ทราบ ผู้บังคับบัญชาต้องหมั่นประชุมชี้แจงนโยบาย วัตถุประสงค์แผนงาน ปัญหาเหตุการณ์ต่าง ๆ ให้ลูกน้องได้ทราบความเคลื่อนไหวตลอดเวลา อย่ารู้คนเดียวแล้วเงียบไม่บอกไม่ประชุมถ่ายทอดเพื่อให้เกิดความเคลื่อนไหวของข่าวสาร มีอะไรลูกน้องจะได้ช่วยเหลือได้ แต่ผู้บังคับบัญชาไม่ยอมเล่า ไม่ยอมเปิดทางให้ แถมดูหมิ่นอีกว่าไม่ใช่เรื่องของคุณจะต้องรู้ ถ้าไม่ชี้แจงลูกน้องอาจไปเก็บข่าวลือมาเป็นเรื่องจริงก็ได้ ถ้าเขาถามก็ควรจะตอบให้เกิดความเข้าใจ

ในกรณีที่มีการเสนอความเห็นหรือข้อเรียกร้องจากลูกน้องให้ปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งจะต้องรีบตอบรีบชี้แจงให้เขาทราบ พร้อมด้วยเหตุผลว่าจะทำได้หรือไม่ได้อย่างไร เพราะเหตุใดและต้องเข้าใจแจ่มแจ้ง เพื่อขจัดขัดข้องใจให้หมดสิ้นไป การแก้ข้อข้องใจต่าง ๆ บางครั้งก็ต้องใช้เวลา ก็ต้องชี้แจงให้เขาทราบหรือให้คอยเมื่อถึงเวลานั้น

3.6 รักษาผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้สึกดีใจ และสำนึกในบุญคุณของผู้บังคับบัญชาถ้าเขาทราบว่าผู้บังคับบัญชาต่อสู้เพื่อผลประโยชน์ของเขาเพียงแต่เอาใจใส่ในประโยชน์ที่เขาควรจะได้เช่น การเลื่อนขั้น เงินพิเศษ เหรียญตรา เลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง ขอปรับวุฒิ จะต้องหาทางสนับสนุนตามความรู้ความสามารถ การดูแลผลประโยชน์ของเขาในสิ่งที่เขาควรมีควรได้ เป็นการบำรุงขวัญแสดงน้ำใจและความหวังดีต่อลูกน้อง ทำให้ลูกน้องมีความรู้สึกที่ดีต่อหัวหน้า

ถ้าลูกน้องคนใดทำงานได้ผลดี หรือได้รับความสำเร็จที่จะก้าวไปในตำแหน่งที่ดีขึ้น ก็ไม่ควรกด

หน่วงเหนี่ยวไว้ให้ลูกน้องเสียน้ำใจ ถ้าทำได้อย่างนี้ คนดีก็อยากมาอยู่ด้วยจะมีคนดีไว้ใช้สอยไม่ขาด ลูกน้องที่เจริญก้าวหน้าไปก็นึกถึงบุญคุณ

ในกรณีที่ลูกน้องมีทุกข์มาขอพึ่ง ก็ต้องให้ความช่วยเหลือหาทางปัดเป่าทุกข์ให้ตามควรแก่กรณี เสมือนร่มโพธิ์ร่มไทรที่เป็นที่พึ่งของนกกาที่ได้อาศัยร่มเงาคุ้มแดดคุ้มฝน เป็นคุณธรรมของหัวหน้าที่จะต้องให้ความอบอุ่นคุ้มครองป้องกันภัยให้แก่ผู้น้อย เวลาเขาดีเราใช้เวลาป่วยไข้ก็ต้องดูแลรักษา ช่วยปัดเป่าบรรเทาทุกข์ร้อน ทั้งนี้ก็มิใช่ว่าจะโอบอุ้มไปเสียทุกสิ่งทุกอย่างโดยไม่คำนึงถึงสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสม

การดูแลทุกข์สุขส่วนตัว ครอบครัวของลูกน้องตามควรก็เป็นการแสดงน้ำใจทำให้ลูกน้องมีความประทับใจ เช่น การเยี่ยมเยียนไต่ถามทุกข์สุขกัน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ร่วมทุกข์ร่วมสุขให้ความเห็นใจและเกื้อกูลตามสมควร

อย่าให้ยาหอมกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่มีความจริงใจ อย่าสัญญาในสิ่งที่ไม่สามารถปฏิบัติได้ หรือไม่ตั้งใจปฏิบัติ อย่าใจแคบเบียดบังผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ลูกน้องจะโกรธมาก จะมีการวิพากษ์วิจารณ์ซุบซิบนินทา มีบัตรสนเท่ห์ ร้องเรียน ร้องทุกข์ผู้บังคับบัญชา ระมัดระวังอย่านึกว่าลูกน้องโง่ ไม่รู้บังคับเอาได้เหมือนลูกไก่ในกำมือ เขาจะต่อต้านไม่ร่วมมือด้วย ความวุ่นวายในหน่วยงานก็จะเกิดขึ้นได้

ผู้บังคับบัญชาบางคนชอบใช้ยาหอม ให้สัญญาว่าจะทำอย่างนั้นอย่างนี้ ทั้ง ๆ ที่รู้อยู่แก่ใจตัวเองว่าเป็นการหลอกล่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงเพื่อให้พ้นตัวไปคราวหนึ่ง ๆ เท่านั้น ทำให้ขาดความเชื่อถือ ควรใช้หลักความจริง ขอความร่วมมือ ร่วมใจ ชี้แจง เหตุผลให้เข้าใจ ลูกน้องบางคนต้องการช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจ เพราะหวังที่จะสร้างความรักความเมตตาให้เห็นอกเห็นใจ แสดงความสวามิภักดิ์เพื่อฝากเนื้อฝากตัวอยู่แล้ว

การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน

เราทำงานอยู่กับเพื่อนหลายคนก็ย่อมมีโอกาสที่จะกระทบกระทั่งขัดแย้งกันไม่เข้าใจกันเราจะมีวิธีอย่างไรที่จะปฏิบัติต่อเพื่อน เพื่อให้เพื่อนมีความรู้สึกรักใคร่เราเห็นอกเห็นใจเราให้ความเชื่อถือเรา ผู้ที่จะเป็นผู้นำที่ดีจะต้องทำให้คนทุกระดับเลื่อมใสศรัทธา เป็นที่รักใคร่ของคนทั้งหลาย ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ การสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนนั้นควรปฏิบัติดังนี้คือ

1. เปิดฉากทักทายติดต่อก่อน หรือเข้าหาเพื่อนก่อน อย่ารีรอปักหลักให้คนอื่นมาทักก่อน เป็นการเริ่มสร้างความเป็นมิตรและความผูกพันเป็นการให้ความสำคัญยกย่องแก่เพื่อนก่อนทำให้คนอื่นเห็นว่าตนมีความสำคัญ ถ้าเราเป็นคนเก่าอยู่ในสำนักงานมีเพื่อนย้ายมาทำงานใหม่ควรแสดงความเป็นกันเองกับเขา ช่วยเหลือเขาไว้เป็นการผูกมิตร มีปัญหาอะไรควรหันหน้าเข้าหากัน อย่าตั้งแง่งอน เปิดฉากการติดต่อก่อน บางทีเรื่องร้ายก็กลายเป็นดี ลดความระแวงสงสัย ลดทิฐิลงเสียบ้างความสัมพันธ์จะดีขึ้น

2. มีความจริงใจต่อเพื่อน ไม่ว่าใครที่ไหนก็ต้องชอบความจริงใจต่อกันแม้ตัวเราเองก็ต้องการความจริงใจจากผู้อื่น ถ้าเราไม่ค่อยจริงใจต่อผู้อื่นเท่าไร คอยแต่จะเอาเปรียบเขาคงไม่มีใครอยากคบกับเราความสุจริตใจต่อบุคคลทำให้เราเป็นที่รักใคร่นับถือ เรามักจะพบเสมอว่าบางคนต่อหน้าทำกุลีกุจอ แต่ลับหลังนินทา ไม่จริงใจ คนอย่างนี้จะไม่เจริญก้าวหน้า การคบหาสมาคมจะเป็นไปอย่างยากยิ่ง และมีอุปสรรค

3. หลีกเลี่ยงการนินทาเพื่อน คนเราไม่ชอบการนินทาแม้จะชอกช้ำเหมือนเอามีดไปกรีดหิน แต่มันบาดใจสะเทือนใจ เสียความรู้สึกฉะนั้นการนินทาว่าร้ายเป็นสิ่งไม่ดี ผู้คนจะมองเราเป็นคนไม่ดี ยิ่งการนินทาให้ร้ายป้ายสีนับว่าเป็น ***"บาป"*** ถ้าเรานินทาบ่อย ๆ เราจะค่อย ๆ สูญเสียเพื่อนไปทีละคนสองคน ผู้ที่ได้ฟังก็

เสื่อมความนิยมเลื่อมใส เพื่อนระแวง เป็นการกระทำที่สังคมรังเกียจ ฉะนั้นจงหลีกเลี่ยงและอย่าสร้างนิสัยการชอบนินทาคน

4. อย่าซัดทอดความผิดให้เพื่อน การทำงานร่วมกันความบกพร่องผิดพลาดย่อมเกิดขึ้นได้เสมอ อาจมีสาเหตุมาจากหลายอย่างเช่นจากเพื่อน จากตัวเรา เหตุการณ์เมื่อทำงานร่วมกันซัดทอดกัน หรือตีโพยตีพายว่าที่จริงเราทำดีทำถูกแล้ว เพื่อนต่างหากเป็นคนทำผิดทำไม่ดี การซัดทอดอย่างนี้เป็นการยกตนเหนือผู้อื่นเพื่อนฝูงไม่อยากร่วมงานด้วย ทำให้ขาดความร่วมมือ

เพื่อนบางคนเห็นเราซัดทอดเขา เขาซัดทอดเราบ้าง เป็นการขุดคุ้ยความไม่ดีมาสาดใส่กัน เป็นที่หัวเราะของคนอื่น คนอื่นเห็นนิสัยเอาแต่ได้ของเราทำให้ขาดความเชื่อถือร่วมมือ ฉะนั้นเมื่อมีความผิดอะไรเกิดขึ้นต้องนึกถึงตัวเราเองว่ามีส่วนทำผิดหรือไม่ ถ้าเรามีส่วนผิดต้องบอกเพื่อนว่า เรื่องนี้ผมก็ไม่ดี ผมมีส่วนผิดด้วยหรือผมผิดไปเอง เพื่อนที่ดีเขาก็จะมีส่วนร่วมในความผิดพลาดด้วย ตอนนี้แย่งกันรับผิดชอบ เพราะต่างคนต่างเป็นผู้ดีด้วยกัน เราแสดงน้ำใจต่อเขา เขาก็แสดงน้ำใจกับเรามิตรภาพความสัมพันธ์อันดีเกิดขึ้น และแน่นแฟ้นยิ่งขึ้น

5. ยกย่องชมเชยเพื่อนในสิ่งที่สมควร เมื่อเพื่อนทำดี มีความดีควรเอื้อนเอ่ยชมเชยเพื่อนในการพูดคุยหรือสังคมบ้าง เป็นการให้กำลังใจสนับสนุน ให้การยืนยันในความดีนั้น แต่ต้องเป็นการยกย่องด้วยความจริงใจทุกคนชอบการยกย่องชมเชยเพราะเป็นอาหารทางใจ แต่ต้องไม่ใช่การเสแสร้งแกล้งชม ยกย่องในสิ่งที่เขามิได้ทำ มิได้ชอบ เพราะจะทำให้เขาสำคัญผิดหลงระเริงไปเป็นการผลักดันให้เขาไปพบจุดจบได้เร็วขึ้นเพื่อนบางคนเกิดความรู้สึกว่าเราเสแสร้ง เพราะเขารู้อยู่แก่ใจว่าเขาดีจริงหรือไม่ดี

ทุกคนมักหลงผิดเพราะลมปากที่เคลือบแฝงด้วยน้ำตาล พวกปากหวาน ยกยอปอปั้นหากินโดยใช้จุดอ่อนนี้ ของคนใหญ่โต ให้คำชมเชยยกย่องเข้าตี แล้วคืบคลานเข้ายึดที่มั่นต่าง ๆ ต่อไป เพื่อนที่ดีย่อมไม่ชมเพื่อหาประโยชน์ แต่ชมเชยด้วยความจริงใจและตามความเป็นจริงเท่านั้น

6. ให้ความร่วมมือในกิจการของเพื่อนด้วยความเต็มใจเสมอการช่วยเหลือเกื้อกูลเป็นคุณธรรมและเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจกัน เป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีตามหลักสังคหวัตถุ คือ 'อัตถจริยา' ทำตนให้เป็นประโยชน์การงานต่าง ๆ แม้จะได้แบ่งภาระหน้าที่กันไปตามความรับผิดชอบของแต่ละคนแล้วก็จริง แต่ถ้างานของคนหนึ่งเสียหาย ความเสียหายก็จะเกิดแก่ส่วนรวมด้วย งานบางงาน ถ้าเราได้ช่วยเหลือในกิจการงานของเพื่อนที่ทำช้า ทำไม่ได้ ในบางเรื่องบางสถานการณ์บางเวลา ก็จะเป็นการเกื้อกูลสร้างความร่วมมือสมานฉันท์ให้แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น

พยายามทำตนให้เป็นประโยชน์ให้ความร่วมมือในกิจการของเพื่อนด้วยความเต็มใจเสมอจนเป็นความเคยชินและนิสัยติดตัวไป

7. ให้เพื่อนได้ทราบในเรื่องที่เขารับผิดชอบหรือเกี่ยวข้อง การเป็นเพื่อนที่ดีย่อมมีความปรารถนาดี เป็นห่วงเป็นใยในความเป็นอยู่และอนาคตของเพื่อน อะไรที่จะทำให้เขาเสียหายเรามีทางช่วยเหลือได้ต้องช่วยเหลือบอก เล่า ชี้แจงให้เขารู้ และช่วยเหลือเต็มความสามารถ ยิ่งเป็นเรื่องที่เขารับผิดชอบที่จะเสียหาย เช่น เราได้ฟังคำปรารภของผู้บังคับบัญชาว่างานมีข้อบกพร่อง หรือล่าช้าอยู่ที่ใคร เราทราบว่าเป็นความรับผิดชอบของเพื่อนจะบังเกิดความเสียหายแก่เพื่อนเราก็ต้องบอกให้เพื่อนทราบหรือถ้าเราสามารถชี้แจงให้เกิดความเข้าใจได้ก็ควรทำการกระทำเช่นนี้เป็นการแสดงความปรารถนาดีต่อเพื่อน เพื่อนจะเห็นใจเราเกิดความซาบซึ้งในน้ำใจไมตรีของเราและเป็นมิตรที่ดีของเราสืบไป

8. ฟังความเห็นของเพื่อน ๆ บ้าง เป็นเพื่อนกันต้องให้เกียรติกัน โดยฟังเขาแสดงความคิดเห็นบ้าง แม้จะขัดหรือตรงข้ามกับความคิดของเราก็ทนฟังได้ เขาจะรู้สึกว่ามีส่วนร่วมมีความสำคัญ การยอมรับฟังความคิดเห็นทำให้เขารู้สึกว่ามีส่วนร่วมมีความสำคัญ การไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นทำให้เขารู้สึกว่าไม่มีความหมายต่อเพื่อนฝูง ต่อกลุ่มไม่ได้รับการยกย่อง น้อยเนื้อต่ำใจ และห่างเหินจากเราไปในที่สุด เป็นการทำลายมิตรภาพระหว่างเพื่อน

ผู้นำหรือเพื่อนที่ชอบใช้อำนาจไม่ยอมฟังความเห็นของเพื่อนฝูงไม่ใคร่ชอบให้ใครออกความคิดเห็น ชอบพูดให้คนอื่นฟังแต่ไม่ชอบฟังคนอื่นพูด เขาไม่ฟังก็บังคับให้เขาฟัง กลุ่มเช่นนั้นก็จะสลายตัวได้ง่าย หรือถึงจะอยู่ก็ไม่ใคร่กลมเกลียวกันนัก

ฉะนั้นในหมู่เพื่อนต้องให้มีความเสมอภาคกันในการแสดงความคิดเห็น รับฟังความคิดเห็นของเพื่อน ๆ ที่เสนอแนะ และการให้คำแนะนำบ้าง

9. หลีกเลี่ยงการทำตัวเหนือเพื่อน *"ไม่มีใครอยากเห็นเราเด่นเกิน"* แม้ความเด่นความดี ความรู้ ความสามารถ ความถูกต้อง ความเฉลียวฉลาดของเราเป็นไปตามธรรมชาติและความเป็นจริง แต่ก็ยังมีคนบางพวกที่ชอบอิจฉาริษยาให้ร้ายป้ายสี ไม่พอใจ เพราะเราดีเกินหน้าเขาไป พวกนี้คำนึงถึงตนเอง เพราะยังมีกิเลสหยาบอยู่ การมีคนดีกว่าตนทำให้ตนด้อยค่ามีราคาลดลงไม่ได้รับการยกย่องนับถือก็เกิดอาการอิจฉาริษยาเป็นของไม่ดีต้องใช้มุทิตาจิต ความพลอยยินดีเข้ามาเป็นสิ่งแก้หรือขจัดออกไป

บางท่านให้ข้อคิดว่า ถ้าเรารู้ตัวว่าถูกอิจฉาริษยา นั่นแสดงว่าเรากำลังมีความเจริญก้าวหน้ากว่าแต่ก่อน แสดงว่าเราเด่นขึ้นมาแล้ว แม้เราจะดีขึ้นมาด้วยความรู้ความสามารถของเราเองก็ยังโดยอิจฉาริษยาจากพวกที่ขาดธรรมะเสียแล้ว แต่ถ้าเรายิ่งเบ่งพองตัวให้ใหญ่โตกว่าที่เป็นจริงแล้ว โดยที่เนื้อแท้เราไม่ได้ดีจริงด้วย ก็จะเกิดความเวทนาและดูถูกว่าเป็นพวกไม่ดีแต่มาอวดดีจะเป็นขี้ปากให้คนพูดกันอย่างสนุกขบขัน คนที่มีดีมักไม่ใคร่อวดดี ถือหลักนอบน้อมถ่อมตนมักไม่กระเทือนใจคน

ควรหลีกเลี่ยงการยกตนเหนือเพื่อนแม้จะมีความเหนือกว่าอยู่โดยธรรมชาติแล้วก็อย่าไปเบ่งกับเพื่อนให้เพื่อนฝูงช้ำใจ ทำให้ไม่มีใครอยากคบค้าด้วย เข้ากับใครไม่ได้ ไม่มีใครอยากคบค้าสมาคมด้วย ยึดคตินอบน้อมถ่อมตนเอาไว้ อย่าคุยโตโม้เบ่ง จะรักษาสัมพันธภาพกับเพื่อนได้ยั่งยืนนานกว่า

10. ทำตนให้เสมอต้นเสมอปลาย หมายถึงการประพฤติปฏิบัติต่อกันฉันมิตรที่เคยปฏิบัติกันมา ไม่ได้เอาความแตกต่างของ ตำแหน่งหน้าที่การงาน ยศศักดิ์ ฐานะมาเป็นเครื่องทำให้เปลี่ยนแปลงไป จริงอยู่บางครั้งเพื่อนฝูงอาจจะเป็นลูกน้องผู้บังคับบัญชากัน ก็เป็นเรื่องของหน้าที่การงานแต่ความเป็นเพื่อนหรือความเป็นกันเองที่เคยปฏิบัติกันมาก็อย่าเปลี่ยนแปลงไปด้วย เพื่อนที่อยู่ในตำแหน่งสูงกว่าแสดงตนเป็นกันเองกับเพื่อนที่อยู่ในตำแหน่งต่ำกว่าย่อมเป็นการดี ทำให้เพื่อนมีความสบายใจ พอใจ คนอื่นที่พบเห็นก็เห็นว่าไม่ถือตัว เกิดความเลื่อมใสศรัทธา

การรักษามิตรภาพความเป็นกันเองระหว่างเพื่อนฝูงให้เหมาะสมเสมอต้นเสมอปลายเอาไว้ได้ก็จะเป็นการเสริมสร้างมิตรภาพให้แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น

11. ใจกว้างและเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อเพื่อนฝูง การเป็นเพื่อนกันต้องเอื้อเฟื้อต่อกัน ปฏิบัติตอบแทนกันจึงจะรักษาสัมพันธภาพที่ดีกันไว้ได้ ดังที่ชาวชนบทได้ประพฤติต่อกันในการแบ่งปันอาหาร ข้าว แกงกัน ไปล่าสัตว์มาได้เอามาแกงแล้วแบ่งกันกิน ใครเคยให้เราเราก็ให้ตอบแทนเขา แต่ก็ไม่ใช่แจกเพื่อนบ้านหมดจนตัวไม่มี การให้ปันสิ่งของแก่เพื่อน ของฝากเป็นการแสดงน้ำใจและธรรมเนียมไทยเรามาแต่โบราณ หมายถึงความมีใจ

กว้าง มีน้ำใจ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ไม่เอาเปรียบ ไม่คอยแต่จะเอาของผู้อื่นฝ่ายเดียว เป็นการเห็นแก่ตัวและเอาเปรียบผู้อื่น

12. ออกไปพบปะสังสรรค์บ้างตามสมควร *"วิสาสา ปรมาญาติ"* การวิสาสะทำให้เกิดความเป็นญาติอย่างยิ่ง ญาติพี่น้องบางคนไม่รักใคร่กลมเกลียวกัน เพราะต่างคนต่างอยู่ห่างเหินกันคนอื่นซึ่งไม่ใช่ญาติแต่ไปมาหาสู่กันบ่อย ๆ ช่วยเหลือเกื้อกูลกันรับผิดชอบภารกิจร่วมกัน จะมีความสนิทสนมกันมากกว่า การที่จะรักษาความเป็นเพื่อนที่ดีต่อกันไว้จึงจะต้องมีการพบปะไปมาหาสู่สังสรรค์กันตามสมควร มิตรภาพที่ขาดการติดต่อความเหินห่าง ความไม่เข้าใจกันก็จะเข้ามาแทนที่ฉะนั้นไม่ควรเก็บตัว ควรออกไปพบปะมิตรสหายบ้างตามความเหมาะสม

13. ให้ความเห็นอกเห็นใจช่วยเหลือเพื่อนในยามทุกข์ร้อนเราจะรู้จักเพื่อน เข้าใจเพื่อน เห็นใจเพื่อนก็เมื่อยามยากใครเป็นเพื่อนแท้ เพื่อนเทียม เพื่อนรักก็จะเห็นได้ยามนี้ เพื่อนที่รักกันเห็นใจกันย่อมจะให้ความช่วยเหลือเท่าที่จะทำได้หรือแสดงความเห็นใจในยามทุกข์ร้อนเป็นการสงเคราะห์หรือบรรเทาความเดือดร้อนทางใจให้แก่เพื่อน ยามป่วยไข้ก็มีการไปเยี่ยมเยียนถามข่าวอาการเจ็บป่วย ยามเคราะห์ร้ายก็ไปไตร่ถามเรื่องราว ช่วยเหลือ การป่วยไข้ เหตุร้ายทางร่างกายต้องการการรักษา ความเดือนร้อนทางใจต้องการความอบอุ่นช่วยให้มีกำลังใจแข็งแรงต่อสู้ปัญหาอุปสรรคโรคภัยไข้เจ็บได้

ถ้าเราเป็นที่พึ่งทางใจของเพื่อนได้ เพื่อนจะนึกถึงเราเสมอเห็นเราเป็นที่พึ่งในยามยากในเรื่องต่าง ๆ ได้

เอกสารอ้างอิง

ชลิตา ธีรวัฒนา. **มนุษยสัมพันธ์.** กรุงเทพฯ : เรือนแก้วการพิมพ์. 2533

บุตร ประดิษฐวณิช. **ขุมทองในบุคลิกภาพ.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ข้าวฟาง. 2533

วิจิตร อาวะกุล. **เทคนิคมนุษยสัมพันธ์.** กรุงเทพฯ : O.S. Printing House Co., Ltd. 2531

วิรัช สงวนวงศ์วาน. **การบริหารครบวงจร.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ แมสพับลิชชิง จำกัด2531

สมหมาย สร้อยนาคพงษ์. 'มนุษยสัมพันธ์กับการทำงาน' **วารสารประชากรศึกษา** ฉบับที่ 34 (5 ก.พ.27)

อัมพร สุขเกษม. *"การสร้างความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา"* **วารสารประชากรศึกษา** ฉบับที่ 34 (4 ม.ค.29)

"การสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน" **วารสารประชากรศึกษา** ฉบับที่ 36 (6 มี.ค.29)

7 การประเมินผลหลังการเรียน

ตอนที่ 1

1. บุคคลที่ประสบความสำเร็จในชีวิต ส่วนใหญ่แล้วเป็นเพราะเหตุใด

ก. ความเฉลียวฉลาด

ข. ความรอบรู้ในเชิงธุรกิจ

ค. ความพยายาม

ง. ความสามารถในการสร้างสัมพันธ์

2. การสร้างความสัมพันธ์ที่ถูกต้องทำได้โดยวิธีใด
   ก. แสดงความเป็นมิตรกับผู้อื่นก่อน
   ข. ระมัดระวังรักษาบุคลิกลักษณะของตนเอง
   ค. กระวนกระวายใจที่จะต้องพบคนมาก ๆ
   ง. สนใจในเรื่องราวของผู้อื่นอยู่เสมอ
3. ปัญหาสำคัญในการสร้างสัมพันธ์ ได้แก่
   ก. ปัญหาการเงิน
   ข. ปัญหาด้านความรู้
   ค. ปัญหาด้านบุคลิกภาพ
   ง. ปัญหาด้านการพูด
4. ข้อใดเป็นอุปสรรคต่อการสร้างสัมพันธ์
   ก. ความมั่นใจในตนเองสูง
   ข. ความลังเล
   ค. สนใจรับฟังในสิ่งที่ผู้อื่นพูด
   ง. ขอให้ผู้อื่นช่วยในสิ่งที่เขาช่วยได้
5. ข้อใดแสดงถึงหลักสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์
   ก. กล่าวคำว่า 'ขอบคุณ'
   ข. เต็มใจที่จะมอบบางสิ่งให้กับบุคคลที่มีความต้องการในสิ่งนั้น
   ค. สนใจรับฟังในสิ่งที่ผู้อื่นพูด
   ง. ขอให้ผู้อื่นช่วยในสิ่งที่เขาช่วยได้

ตอนที่ 2 ตอบคำถามโดยอธิบายสั้น ๆ

1. อธิบายความหมายของคำว่า 'การสร้างความสัมพันธ์'
2. บุคลิกของ "คนหลงตัว" เป็นอุปสรรคต่อการสร้างสัมพันธ์อย่างไร

ตอนที่ 3 แบบประเมินตนเอง

ประเด็นประเมิน	ระดับ		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
1. ท่านเป็นคนเห็นคุณค่าและความสำคัญของมนุษย์			
2. ท่านเป็นคนถ้อยทีถ้อยอาศัยกับผู้อื่น			
3. ท่านเป็นคนที่มีความจริงใจสุจริตใจต่อผู้อื่น			
4. ท่านเป็นคนไม่นินทาว่าร้ายใคร			
5. ท่านเป็นคนสร้างความสบายใจให้กับผู้อื่น			

เฉลย

ตอนที่ 1

1. ง. เพราะ ผู้ที่มีความสามารถในการสร้างสัมพันธ์ จะทำให้กิจการงานต่าง ๆ ราบรื่น เรียบร้อย และรวดเร็ว
2. ก. เพราะ การแสดงความเป็นมิตรกับผู้อื่นก่อน เป็นการเริ่มต้นในการปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่น
3. ค. เพราะ บุคลิกภาพ เป็นที่ทำให้ผู้อื่นเกิดความนิยมชมชอบในตัวเรา
4. ข. เพราะ ความลังเล ทำให้ตัดสินใจช้า มุ่งผลสำเร็จมากเกินไป
5. ข. เพราะ หลักสำคัญในการสร้างสัมพันธ์ คือ การรู้จักการให้และการรับ

ตอนที่ 2

1. หมายถึง การติดต่อระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่มุ่งให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน เกิดความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ อย่างได้ผล และมีประสิทธิภาพ ตลอดจนนำมาซึ่งความสุขและความสำเร็จในชีวิตด้วย
2. คนประเภทนี้จะพะวงอยู่กับตนเอง พูดจากับผู้อื่นก็จะพรรณาถึงความสามารถของตน ไม่สนใจผู้อื่น เห็นว่าความคิดของผู้อื่นไม่ดีเท่ากับของตน ทำให้เป็นคนน่าเบื่อสำหรับคนรอบข้าง

ตอนที่ 3 ประเด็นที่อยู่ในระดับปานกลาง และน้อย ท่านควรเข้าใจวิเคราะห์หาสาเหตุและทบทวนการพัฒนาเฉพาะประเด็นอีกครั้งหนึ่ง

การให้คะแนนตนเอง

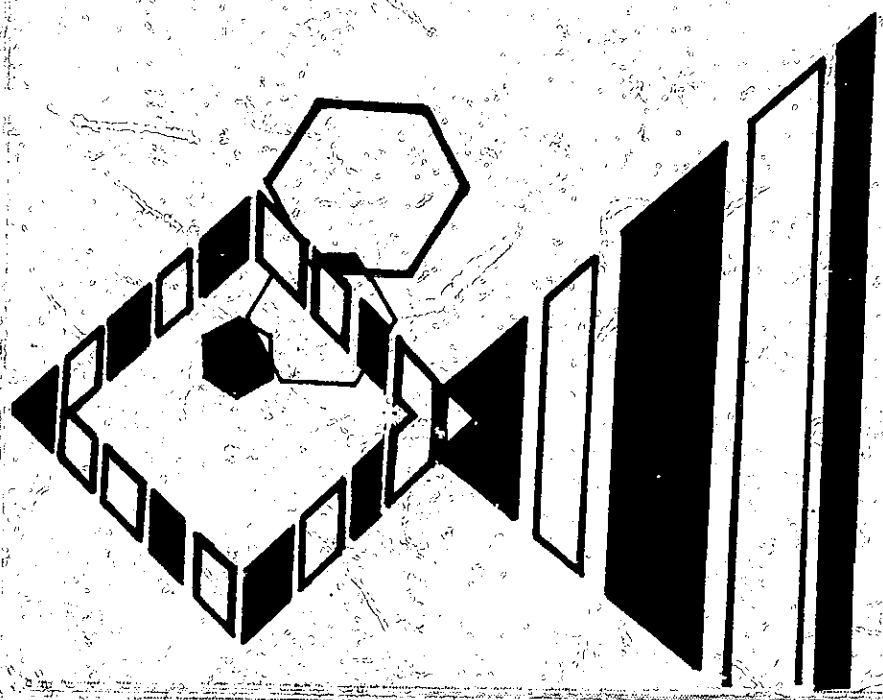
1. แบบเลือกตอบ 1 - 5 ให้คะแนนข้อละ 1 คะแนน
2. แบบอธิบายสั้น ๆ คะแนนเต็มข้อละ 2 คะแนน

คะแนนที่ท่านได้.....คะแนน

คิดเป็นร้อยละ.....

KO.03

6 ทคนิคการฝึกการรับรู้



ชุดการพัฒนาตนเองเรื่องเทคนิคการจูงใจในการทำงาน

หน่วยที่ 1

หน่วยย่อยที่ 2

ชุดพัฒนาตนเอง

สำหรับหัวหน้าคณะวิชาและหัวหน้าแผนกวิชา
ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา

เรื่อง

เทคนิคการจูงใจในการทำงาน

หน่วยที่ 1

เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม

หน่วยย่อยที่ 2

เทคนิคการฝึกการรับรู้

1. หลักการและเหตุผล

สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งที่ทำให้การปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น การฟังเป็นเทคนิคการรับรู้ซึ่งจะมีผลต่อความคิดตลอดจนพฤติกรรมอื่น ๆ เพราะการฟังมีความสำคัญกว่าการได้ยิน การฟังที่ดีจะเป็นกุญแจไปสู่การมีอารมณ์ที่ดี บุคลิกภาพ มนุษยสัมพันธ์ และพฤติกรรมที่ดี ส่วนการพูดที่ดีก็จะช่วยให้การคบหาสมาคมเป็นไปอย่างมีคุณค่า บังเกิดประโยชน์ สร้างมิตรภาพ อันจะนำไปสู่พัฒนาสังคม มนุษย์ได้อย่างกว้างขวาง

ดังนั้นผู้บริหารที่ดีน่าจะได้หมั่นฝึกฝนเทคนิควิธีการรับรู้ จนสามารถที่จะรับรู้ท่าที ตีความหมายที่แฝงอยู่ในภาษากาย เรียนรู้ธรรมชาติและพฤติกรรมของมนุษย์เพราะมนุษย์คือทรัพยากรสำคัญในการงานทุกแขนง เมื่อผู้บริหารเข้าใจและปฏิบัติต่อผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม ผลที่ตามมาคือสามารถพัฒนาการงานได้ดังใจปรารถนา

2. จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

หลังจากท่านศึกษาและปฏิบัติตามชุดพัฒนาตนเองชุดนี้แล้ว จะมีการพัฒนาพฤติกรรมดังต่อไปนี้

1. ระบุความสำคัญของการฝึกการรับรู้ได้ถูกต้อง
2. ระบุลักษณะของการเป็นผู้ฟังที่ดีได้ถูกต้อง
3. ระบุลักษณะการเป็นผู้พูดที่ดีได้ถูกต้อง
4. สามารถวิเคราะห์ท่าทีหรือความรู้สึกของผู้ฟังได้ถูกต้อง
5. สามารถสรุปและแปลความหมายจากสิ่งที่รับรู้ในขณะสนทนาได้อย่างถูกต้อง
6. แสดงพฤติกรรมการเป็นผู้ฟัง ผู้พูด และการเป็นคู่สนทนาได้ถูกต้องเหมาะสมตามหลักวิชา

3. การประเมินก่อนการเรียน

ตอนที่ 1 จงกาเครื่องหมายกากบาท (X) บนข้อที่ท่านเห็นว่าถูกต้องที่สุด

1. หากคุณเป็นสมาชิกใหม่ของกลุ่ม คุณจะวางตัวอย่างไร

ก. รับฟังการสนทนาของกลุ่มด้วยความสนใจ พูดเฉพาะในกรณีที่คุณมีความเห็นเพิ่มเติม

ข. ไม่พูดสิ่งใด รอจนสร้างความคุ้นเคยมากพอ

ค. คิดให้ถี่ถ้วน ระวังภาพพจน์ให้ดีก่อนจะพูด

ง. แสดงภูมิรู้อย่างเต็มที่

2. หากคุณได้โอกาสพูดในการสนทนาคุณจะพูดนานเพียงใด

ก. 30 วินาที

ข. 1 นาที

ค. 2 นาที

ง. พูดตลอดเวลาเท่าที่คู่สนทนาแสดงความสนใจ

3. คุณเบื่อเรื่องราวที่กำลังสนทนากันอยู่ คุณจะเปลี่ยนเรื่องได้อย่างไร

ก. รอจนถึงโอกาสที่คุณจะได้เปิดปากพูด จากนั้นก็เริ่มเรื่องใหม่ที่คุณสนใจ

ข. รับฟังบทสนทนานั้น จนถึงช่วงที่มีเรื่องที่มีจุดเชื่อมโยงไปหาเรื่องอื่นที่น่าสนใจกว่า

ค. พูดตัดบท แล้วเปลี่ยนไปคุยเรื่องที่คุณชอบ

ง. แสดงท่าทางให้เขารู้ว่าเราสนใจน้อยลงแล้ว

4. หากคุณไม่เห็นพ้องกับคู่สนทนา คุณจะทำอย่างไร

ก. คิดหาข้อโต้แย้งในขณะที่คู่สนทนากำลังพูด

ข. รับฟังทุกประเด็นของผู้พูดและคิดหาข้อหักล้างที่มีเหตุผลสนับสนุน

ค. นิ่งเสียตำลึงทอง

ง. แสดงท่าทางด้วยสีหน้า

5. จุดที่สำคัญที่สุดของการสนทนาคืออะไร

ก. บรรยากาศแวดล้อมในขณะที่สนทนา

ข. การหลีกเลี่ยงการทุ่มเถียง

ค. มีความรู้เกี่ยวกับคู่สนทนา

ง. การแต่งกาย

ตอนที่ 2 ประเมินตนเอง

ประเด็นการประเมิน	ระดับ		
	มาก 3	ปานกลาง 2	น้อย 1
1 ท่านสามารถวิเคราะห์ท่าที และความรู้สึกของผู้ฟังเพียงใด			
2 ท่านสามารถเข้าใจและรับรู้ประเด็นสนทนาจากคู่สนทนาเพียงใด			
3 ท่านเป็นผู้ฟังที่ดีเพียงใด			
4 ท่านเป็นผู้พูดที่ดีเพียงใด			
5 ท่านเป็นคู่สนทนาที่ดีเพียงใด			

เฉลย

ตอนที่ 1 ข้อละ 1 คะแนน

ข้อ 1. ตอบข้อ ก. รับฟังผู้อื่นด้วยความสนใจ และจะพูดก็ต่อเมื่อมีความเห็นเพิ่มเติมถึงจะอยู่ในกลุ่มคนแปลกหน้า หากคุณมีความเห็นก็อย่าได้กลัวจนไม่กล้าพูดคุณมีสิทธิ์ที่จะร่วมวงสนทนาเท่าเทียมกับคนอื่น ๆ

ข้อ 2. ตอบข้อ ก. คนเราอยากพูดมากกว่าอยากฟังคุณควรเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น

ข้อ 3. ตอบข้อ ข. รอรับฟังจนถึงช่วงที่มีเนื้อหาเชื่อมโยงไปหาเรื่องอื่นที่น่าสนใจกว่า การสนทนาจะดำเนินต่อไปอย่างราบรื่นและต่อเนื่อง อย่าพูดแทรกในประโยคของผู้อื่น

ข้อ 4. ตอบข้อ ข. คุณควรจะรับฟังทุกประเด็นที่คู่สนทนายกขึ้นมากล่าว และพยายามหาเหตุผลที่จะมาหักล้าง ขอให้เตือนตนเองว่าแม้ไม่เห็นด้วยหากคุณรับฟังด้วยความสนใจ ผู้พูดจะรับรู้ได้ว่าคุณให้เกียรติรับฟังเขาโดยตลอด และคุณอาจจะได้รู้อะไรดี ๆ

ข้อ 5. ตอบข้อ ข. จุดที่สำคัญที่สุดของการสนทนาคือการหลีกเลี่ยงการทุ่มเถียง

ตอนที่ 2 ประเมินคำตอบด้วยตัวคุณเอง คะแนนเต็ม 15 คะแนน แต่ละข้อให้คะแนนดังนี้

ท่านตอบประเด็นมากได้ 3 คะแนน

ท่านตอบประเด็นปานกลางได้ 2 คะแนน

ท่านตอบประเด็นน้อยได้ 1 คะแนน

ผลการประเมิน
คะแนนที่ได้.....คะแนน คิดเป็นร้อยละ.....

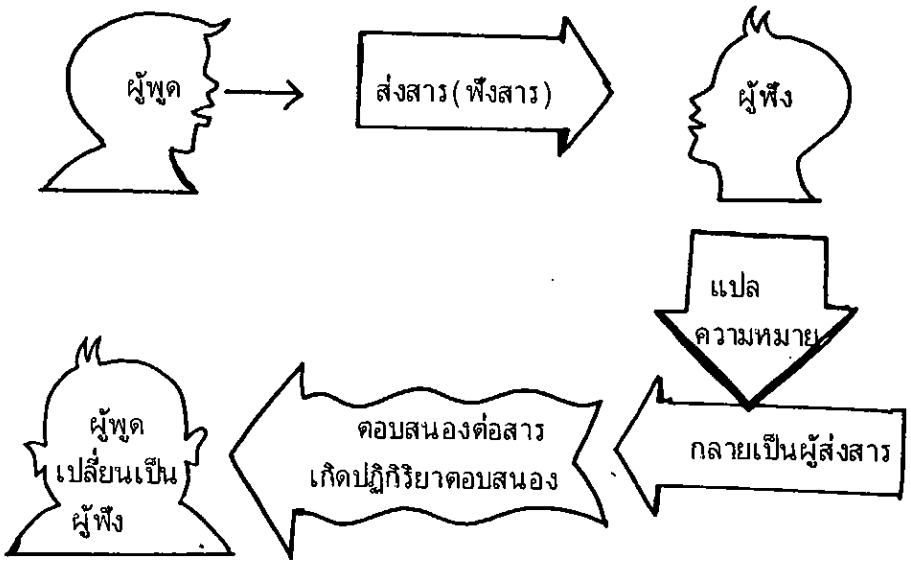
4. เนื้อหาและกิจกรรมการเรียน

ความสำคัญของการรับรู้

การรับรู้เป็นผลจากการสื่อสาร ซึ่งหมายถึงการรวบรวมสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกันเพื่อนำไปสู่บทสรุประหว่างบุคคลสองคนที่จะทำหน้าที่เป็นทั้งผู้พูดและผู้ฟัง โดยเมื่อผู้ฟังได้รับข่าวสารบทบาทจะเปลี่ยนแปลงไป โดยจะกลายเป็นผู้ส่งข่าวสาร ซึ่งบทบาททั้งสองประการนี้จะสลับกันไปตลอดเวลา

การรับรู้เป็นทักษะที่สามารถฝึกฝนได้และจะทำให้ผู้ฝึกเป็นผู้ที่มีความสามารถในการเป็นผู้ฟังที่ดี ผู้พูดที่ดีและมีประสาทไวต่อความรู้สึกและท่าทางของผู้อื่นตลอดจนสามารถสรุปและแปลความหมายจากสิ่งที่ได้รับรู้ ได้ทักษะเหล่านี้สามารถฝึกฝนผ่านกระบวนการสื่อสารในชีวิตประจำวันของเราเอง

กระบวนการสื่อสาร



การสื่อสารเป็นการติดต่อกันสองทาง มีทั้งการเสนอและการสนอง การสื่อสารที่ดี มิใช่จะเป็นแต่สิ่งที่เราเสนอ หากแต่จะเป็นสิ่งที่ผู้อื่นมองเห็น ได้ยิน และตอบรับบทบาทของการสื่อสารมีความสำคัญต่อผู้บริหารเป็นอย่างยิ่ง เพราะผู้บริหารต้องสื่อความคิดเห็นให้ผู้อื่นรับรู้และเข้าใจ จนสามารถโน้มน้าวใจผู้อื่นให้คล้อยตามพร้อมที่จะสนองตอบตามความประสงค์ ดังนั้นภาพพจน์ของผู้บริหารจึงขึ้นอยู่กับทักษะในการสื่อสาร

ความสำคัญของการฟัง

1. การฟังเป็นพฤติกรรมตอบสนองการเรียนรู้ เพราะเป็นพฤติกรรมที่สามารถพัฒนาและปรับปรุงได้ ถ้าผู้บริหารฝึกการฟังให้มีประสิทธิภาพก็จะบังเกิดประโยชน์เป็นอย่างยิ่ง

2. การฟังกับการได้ยินไม่ใช่กระบวนการเดียวกัน การได้ยินเป็นการรับโดยไม่คิดหาความหมาย ส่วนการฟังคือการหาความหมายจากสถานการณ์การพูด ไตร่ตรองพิจารณาและวิเคราะห์หาเหตุผลตามไปด้วย

3. การฟังกับการอ่านไม่ใช่กระบวนการเดียวกัน แต่มีความสัมพันธ์กัน เราอาจรู้เรื่องจากการอ่านแทนการฟัง แต่การอ่านกับการฟังมีความแตกต่างกันอย่างน้อย 2 ประการ ดังต่อไปนี้

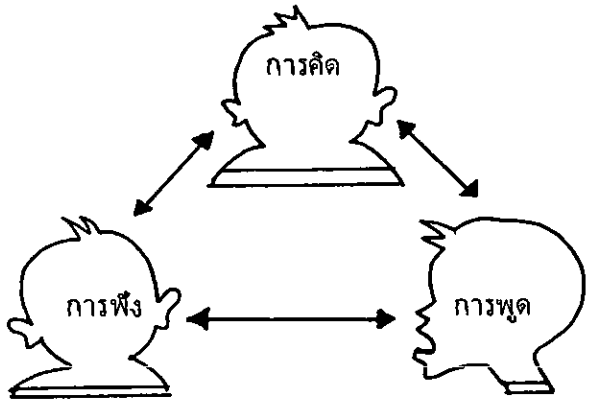
3.1 การอ่านสามารถกลับไปเริ่มต้นใหม่ได้เมื่อเราไม่เข้าใจ จนกว่าจะพอใจ ในขณะที่การฟังทำไม่ได้หากสถานการณ์ไม่อำนวย

3.2 เราสามารถควบคุมการอ่านให้ช้าหรือเร็วได้ตามที่เราต้องการ แต่ไม่สามารถควบคุมผู้พูดให้ช้าหรือเร็วได้ นอกจากผู้พูดจะสังเกตกิริยาอาการของผู้ฟัง แล้วปรับการพูดของเขาเอง

4. ผู้ฟังเป็นผู้ควบคุมการฟัง การตัดสินใจว่าจะฟังหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้ฟัง ที่จะเลือกเอง บางคนได้ยินแต่ไม่อาจฟังได้ เพราะจะฟังได้รู้เรื่องดีหรือไม่อยู่ที่การตั้งใจฟัง

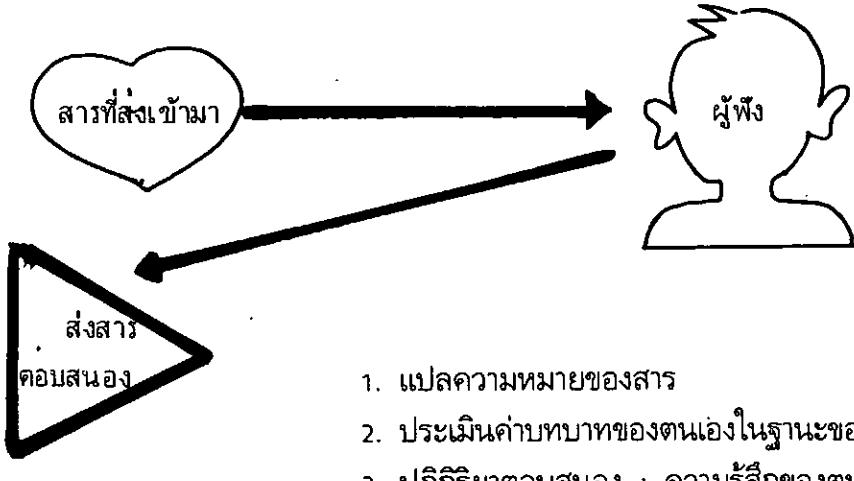
5. การฟังไม่ได้เกิดขึ้นโดยบังเอิญ ผู้ฟังต้องพยายามรวบรวมสมาธิเพื่อสร้างความพร้อมที่จะรับฟัง

ความสัมพันธ์ระหว่างการฟัง การคิด และการพูด



การฟัง การคิด และการพูดมีส่วนสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมต่อเนื่อง ซึ่งถ้าฝึกการฟังให้มีประสิทธิภาพ การคิดและการพูดก็จะมีประสิทธิภาพไปด้วย

หน้าที่ของผู้ฟังในกระบวนการสื่อสาร



1. แปลความหมายของสาร
2. ประเมินค่าบทบาทของตนเองในฐานะของผู้ส่งสาร
3. ปฏิกิริยาตอบสนอง : ความรู้สึกของตนเองเกี่ยวกับการกำหนดบทบาทของผู้ส่ง
4. ตัดสินว่าจะมีปฏิกิริยาตอบสนองอย่างไร

หน้าที่ของผู้ฟังในกระบวนการสื่อสารตามรูปแบบของเบอร์บาย(Burby : 1970) จะเห็นได้ว่า หน้าที่ของผู้ฟังแตกต่างจากหน้าที่ของผู้พูด กล่าวคือเมื่อผู้ฟังได้รับข่าวสารแล้วจะแสดงอาการตอบสนองในลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น การแปลความข่าวสาร การประเมินค่าบทบาทของตนเองในฐานะของผู้ส่งข่าวสาร (คือเปลี่ยนเป็นผู้พูดขบคิดซักซ้อมในใจว่าจะพูดตอบสนองอย่างไรเมื่อถึงบทที่จะเป็นผู้พูด) หรือคิดคำนึงถึงความรู้สึกของตนเองเกี่ยวกับการกำหนดบทบาทของผู้ส่งหรือพิจารณาตัดสินใจว่าจะมีปฏิกิริยาตอบสนองอย่างไร

ประเภทของเนื้อหาในการฟัง

โดยทั่ว ๆ จำแนกออกได้ 2 ประเภท

1. เนื้อหาที่เป็นข้อมูลความจริง เกี่ยวกับแนวคิด หลักการเหตุผลต่าง ๆ (Factual or Cognitive Content) (นิพนธ์ ไทยพานิช 2529 : 197)

2. เนื้อหาที่เป็นความรู้สึกหรือเนื้อหาเชิงอารมณ์ (Feeling or Emotional Content) (นิพนธ์ ไทยพานิช 2529 : 197)

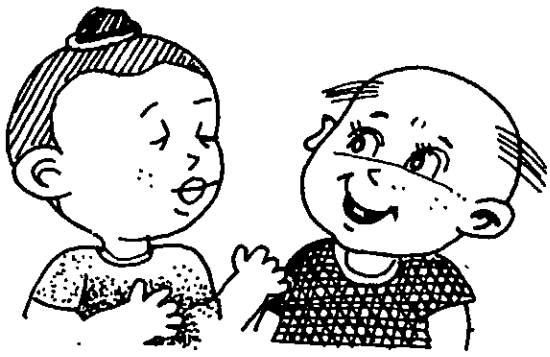
เนื้อหาทั้งสองประเภทนี้มีความสำคัญทัดเทียมกัน ผู้บริหารจำเป็นต้องสนใจที่จะรับฟังผู้ร่วมงานอย่างใกล้ชิดทั้งความสำคัญของเนื้อหาในเชิงความคิด ข้อมูลความจริงและต้องไม่ละเลยความสำคัญของเนื้อหาเชิงอารมณ์หรือความรู้สึกที่สอดแทรกอยู่ในคำพูดหรือที่ปรากฏออกมาจากแววตาของผู้บริหารและอาศัยกิริยาท่าทางที่ผู้ร่วมงานแสดงออกมา (นิพนธ์ ไทยพานิช. 2529 : 197)

ทักษะในการฟัง (Listening Skills)

ทักษะในการฟังเป็นทักษะพื้นฐานของการบริหาร พฤติกรรมที่เกี่ยวกับการฟังแบ่งออกเป็นทักษะย่อย ๆ ต่อไปนี้

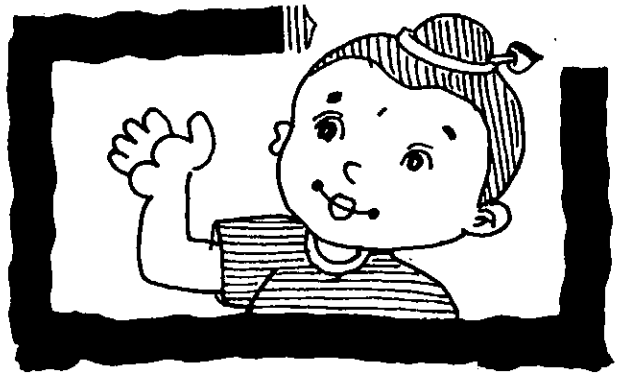
1. การใส่ใจ (Attending) แบ่งเป็นพฤติกรรมย่อย ๆ หลายประการ (Brammer 1973 : 69 - 70) ได้แก่

1.1 การประสานสายตา (Eye Contact) เป็นพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นความสนใจอย่างจริงจังในตัวผู้พูด

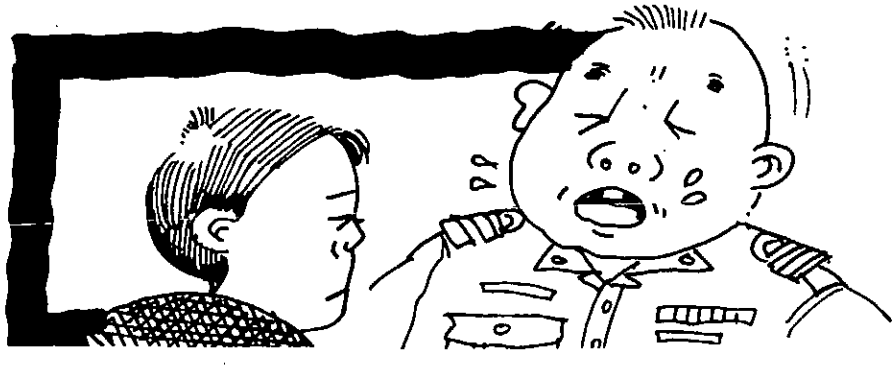


1.2 ลักษณะท่าทางของร่างกาย (Posture) เป็นการตอบสนองอย่างเป็นธรรมชาติที่แสดงถึงความสนใจ

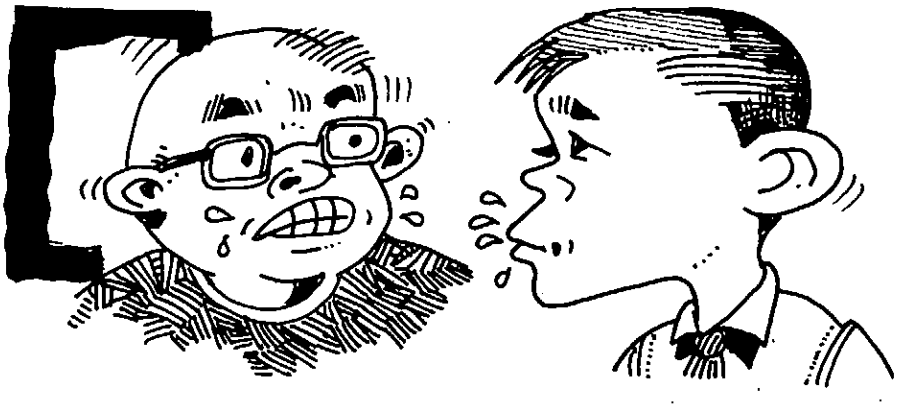
1.3 การใช้มือประกอบในขณะที่พูด (Gesture) ผู้บริหารสามารถใช้มือประกอบการอธิบายในสาระสำคัญหรือประกอบการตอบสนองด้วยคำพูด



1.4 พฤติกรรมในการพูด (Verbal Behavior) พฤติกรรมในการพูดที่จะแสดงถึงความใส่ใจในการสื่อความหมายจะต้องมีความสัมพันธ์ต่อสิ่งที่ผู้ร่วมงานได้พูดออกมาแล้ว

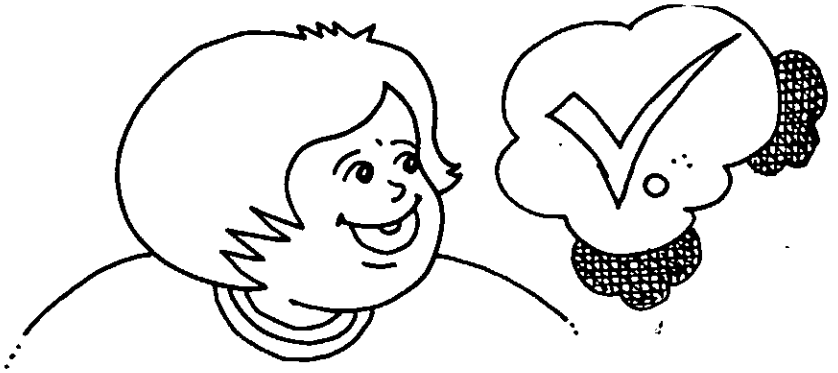


2. การสะท้อนข้อความ การสะท้อนข้อความเป็นวิธีการกล่าวทวนข้อความของผู้พูดในแบบเดียวกัน แต่ใช้คำพูดน้อยกว่ามีวัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดเพื่อทดสอบความเข้าใจของผู้บริหารที่มีต่อผู้ร่วมงานได้พูดออกมา



ลักษณะข้อความที่สะท้อนต้องหลีกเลี่ยงข้อความที่มีลักษณะเป็นการแสดงออกว่าเห็นด้วย - ไม่เห็นด้วย สนับสนุน - ไม่สนับสนุน และต้องมีความแม่นยำเที่ยงตรงให้มากที่สุด ตลอดจนระมัดระวังไม่เพิ่มเติมข้อมูลหรือตัดใจความบางส่วนออกไป

3. ตีความให้กระจ่าง แบรมเมอร์ (Brammer 1973 : 73) ได้เสนอแนะในการตีความให้กระจ่างไว้ว่า เมื่อข้อมูลข่าวสารของผู้ร่วมงานคลุมเครือ ผู้บริหารอาจจะถามเพื่อการตีความให้กระจ่างได้ เพราะข้อมูลข่าวสารที่คลุมเครือ อาจทำให้สับสนจนยากที่จะสะท้อนข้อความ

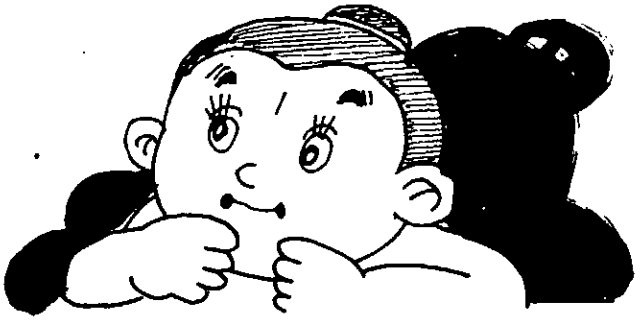


"บุคคลใดที่ละเว้นการเอาใจใส่ต่อเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน ไม่เพียงแต่เขาจะดำรงชีวิตอยู่โดยปราศจากความราบรื่น หากเขาจะเป็นมนุษย์ที่มีอันตรายอย่างใหญ่หลวงแก่ผู้อื่นด้วย มนุษย์เหล่านี้ส่วนใหญ่เป็นผู้ห่างไกลจากความก้าวหน้าและความรุ่งเรือง ในการทั้งปวง"

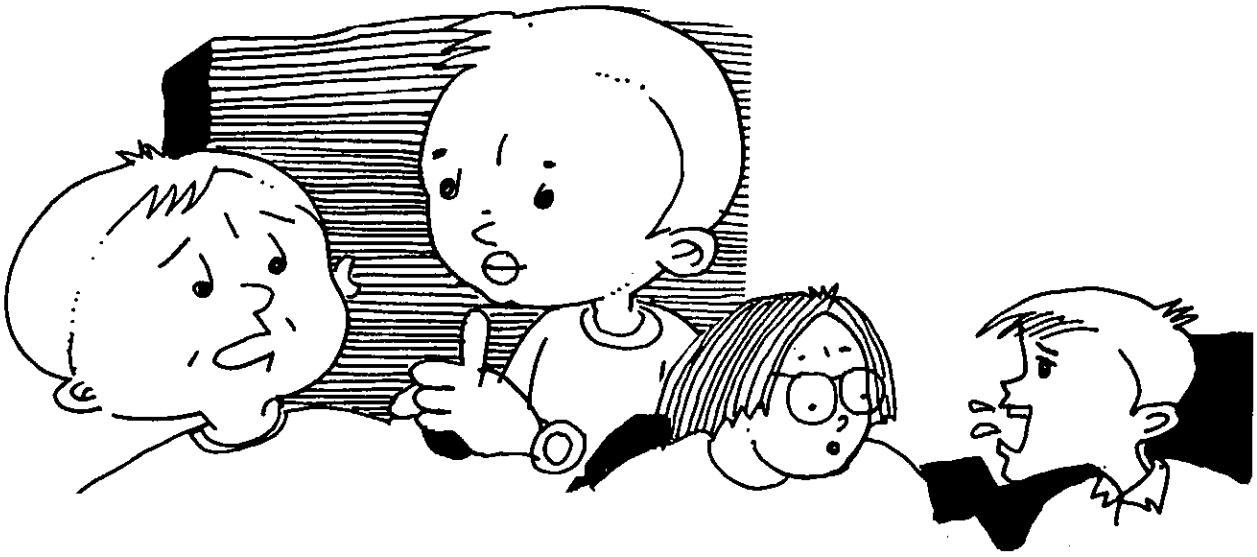
ศิลปะในการฟัง

การฟังเป็นศิลปะที่สามารถฝึกฝนได้ตามหลัก 7 ประการดังนี้

1. มองหน้าผู้พูด การมองจะช่วยให้เราเอาใจใส่ในสิ่งที่เราพูด
2. สนใจสิ่งที่อีกฝ่ายพูด หากเห็นด้วยให้พยักหน้า
3. ยื่นหน้าหาผู้พูด
4. ถามปัญหาบ้าง เป็นการบอกให้รู้ว่าเราฟังอยู่



5. อย่าขัดคอ สนับสนุนให้พูดต่อเพราะผู้พูดจะรู้สึกเป็นเกียรติ
6. ยึดเรื่องที่พูดไว้ก่อน อย่าเสนอเรื่องอื่นแทรกจนกว่าเรื่องที่ผู้พูดพูดอยู่นั้นจบเสียก่อน
7. ใช้คำพูดของผู้พูดเป็นแนวทางแสดงความคิดเห็น โดยย้ำถึงบางสิ่งบางอย่างที่เขาพูดไปแล้ว



"การตั้งใจฟังเป็นการแสดงคารวะอย่างสูงสุดที่เราสามารถจะให้แก่ใครได้"

ฟิลลิป อันซาเกอร์ และแอนโซนี่ อเลสซานดรา ได้เสนอวิธีการสำหรับ การฟังที่ทรงพลังไว้ดังนี้

- อย่าขัดจังหวะ
- ฟังเพื่อหาแนวคิดสำคัญ
- เน้นที่แก่น ที่เรื่อง ไม่ใช่วิธีพูด
- ต่อสู้สิ่งที่จะดึงดูดความสนใจให้เบี่ยงเบน
- ลดความโกรธ
- จนโน้ตสั้น ๆ
- ให้คนอื่นพูดก่อน
- เข้าใจและรับรู้ความรู้สึก
- มีวิจารณญาณ ไตร่ตรอง
- มีปฏิกิริยาต่อข่าวสารที่รับฟัง
- อ่านความรู้สึกที่เกิดขึ้นเป็นช่วง ๆ
- ตั้งคำถาม

"ข้อขัดแย้งและการโต้เถียงมักเกิดจากการที่ไม่ตั้งใจฟัง"

ทักษะการพูด

ถึงบางพูดพูดดีเป็นศรีศักดิ์
มีคนรักรสถ้อยอร่อยจิต
แม้นพูดชั่วตัวตายทำลายมิตร
จะชอบผิดในมนุษย์เพราะพูดจา

สุนทรภู่

การพูดเป็นสื่อสำคัญในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสูงสุด เราจะต้องเชื่อในสาระที่นำเสนอและเชื่อว่าเรื่องที่พูดนั้นมีความสำคัญต่อผู้ฟัง การพูดให้เกิดประสิทธิผลนั้นหมายถึงเราต้องการจะได้รับการสนองตอบ

ตามที่เราต้องการ เราหวังที่จะให้ผู้อื่นยอมรับตัวเราและความคิดเห็นของเรา ซึ่งการฝึกทักษะในการพูดนี้จะช่วยให้เราได้พัฒนาการสนทนาในชีวิตประจำวันได้เป็นอย่างดี

องค์ประกอบสำคัญในการพูด

องค์ประกอบของการพูด

ศิลปะในการใช้น้ำเสียง | **ศิลปะในการพูด**

องค์ประกอบสำคัญในการพูด ได้แก่

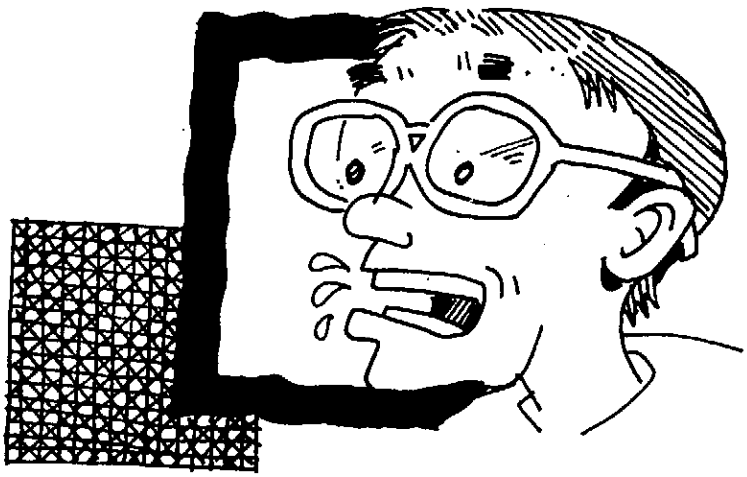
1. ศิลปะในการใช้น้ำเสียง เสียงที่ดีจะต้องแจ่มใส ระรื่นหูเป็นเสียงตามธรรมชาติ ไม่ดัดหรือเสแสร้ง ซึ่งปัจจัยที่จะทำให้เสียงน่าฟังและพัฒนาคุณภาพของเสียงที่เปล่งออกมามีดังนี้

1.1 พูดชัดถ้อยชัดคำ คือความชัดเจนของแต่ละคำที่จะทำให้ผู้ฟังสามารถเข้าใจคำพูดเราได้ทันที ซึ่งต้องอาศัยการฝึกฝนและสมาธิ

1.2 การเน้นคำ เสียงที่พอเหมาะพอดีคือเสียงที่ฟังได้อย่างชัดเจน

1.3 จังหวะคืออัตราเร็วในการพูด เสียงที่เปล่งออกมาอย่างมีจังหวะจะโคนจะเป็นเสียงที่เร้าความสนใจได้อย่างดียิ่ง

1.4 น้ำเสียง น้ำเสียงจะสะท้อนอารมณ์ ความรู้สึกของผู้พูด หากต้องการมีเสียงที่สบายหู ผู้พูดจะต้องมีความสบายใจ โดยฝึกยิ้มให้บ่อยที่สุดในขณะพูด

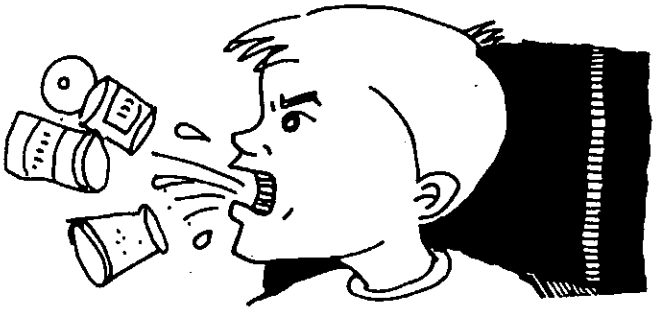


2. ศิลปะในการพูด หมายถึง ผู้พูดต้องรู้ว่าตนต้องพูดอะไรบ้าง ภาษาพูดนั้นต้องมีศักยภาพที่เพียงพอต่อการสร้างความพอใจ และสามารถที่จะทำให้เกิดความประทับใจ ซึ่งภาษาพูดที่ทรงพลังมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

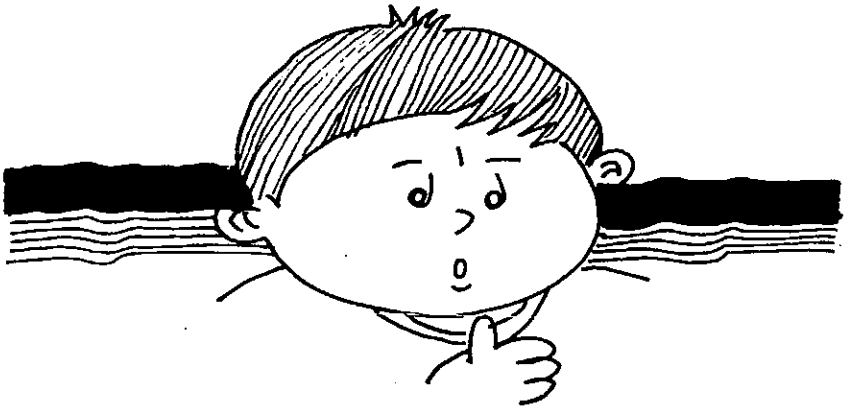
2.1 เป็นคำพูดที่สื่อออกมาอย่างตรง ๆ และมีความหมายในเชิงอรรถ

พูดภาษา
ดอกไม้

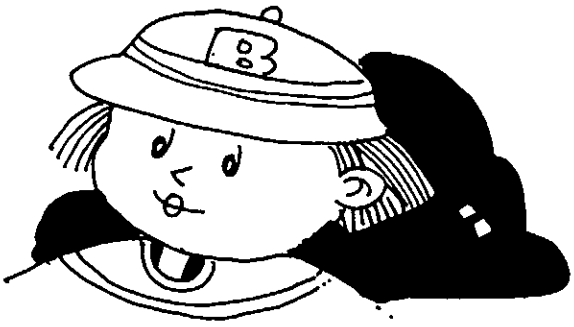
2.2 ไม่มีคำฟุ่มเฟือย หรือคำขยะ



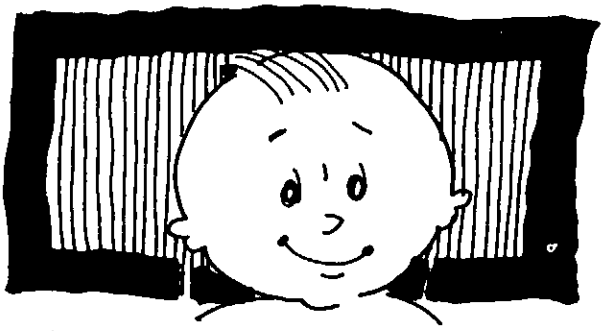
2.3 ไม่มีคำพูดที่ปฏิเสธ เพ้อเจ้อ หรือ คำขอโทษใด ๆ



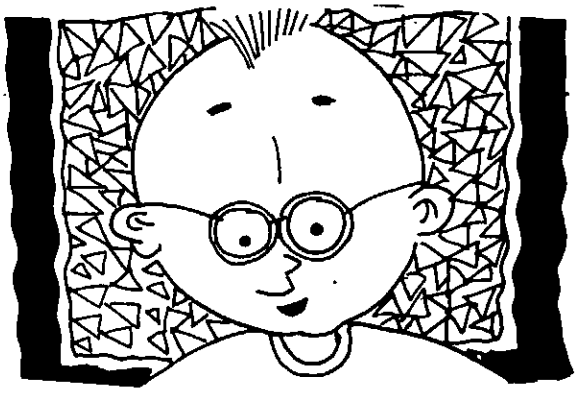
2.4 ภาษาพูดสื่อออกมาได้ง่ายกว่าการเขียน มีการผูกประโยคที่มีถ้อยคำวลีต่าง ๆ อย่างง่าย ๆ



2.5 เป็นคำพูดที่เกิดจากการรู้จักเลือกถ้อยคำไม่ว่าจะเป็นพูดสรุปหรือเร้าใจ



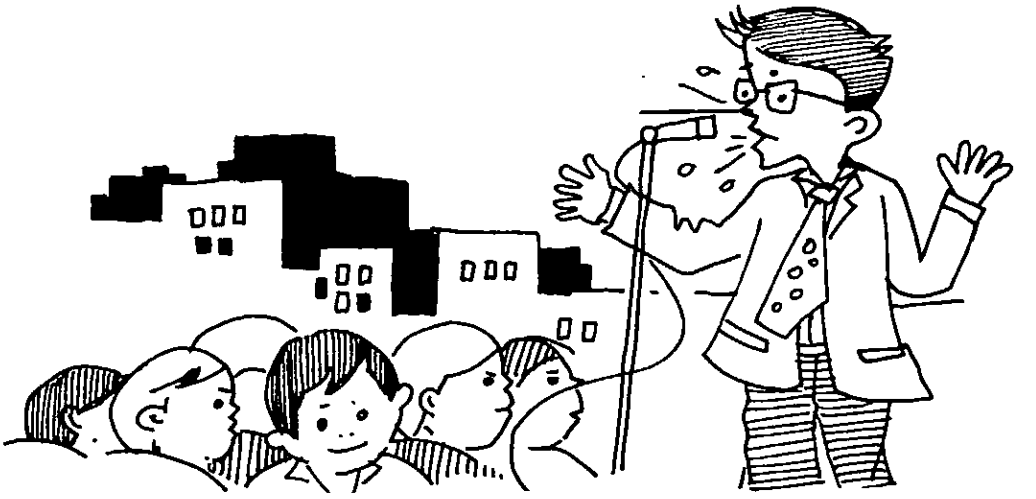
2.6 เป็นคำพูดที่สรุปถึงเรื่องราวต่าง ๆ ของการสนทนาได้เป็นอย่างดี



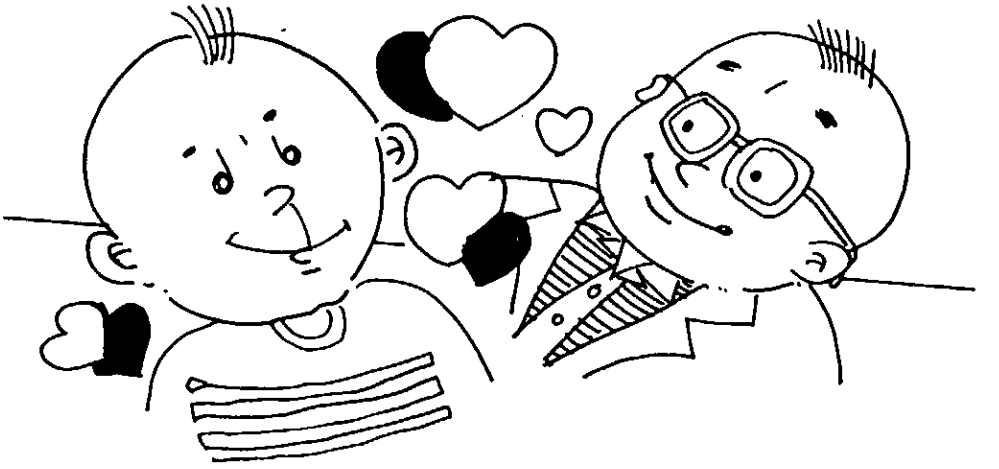
เสน่ห์ลีลาการพูด

เสน่ห์ลีลาในการพูดเป็นสิ่งที่สามารถสร้างขึ้นได้หากปฏิบัติได้ดังต่อไปนี้

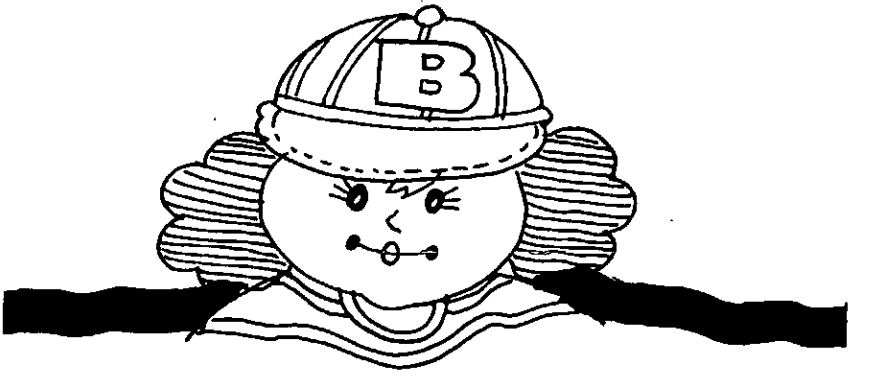
1. การพูดออกมาแต่ละครั้งควรเป็นคำพูดที่น่าชื่นชม ผู้ฟังฟังแล้วสบายใจเสื่อมใส ศรัทธา
2. ให้ความสนใจขณะพูดจา
3. ใช้คำพูดที่สร้างกำลังใจและความหวังแก่ผู้อื่น



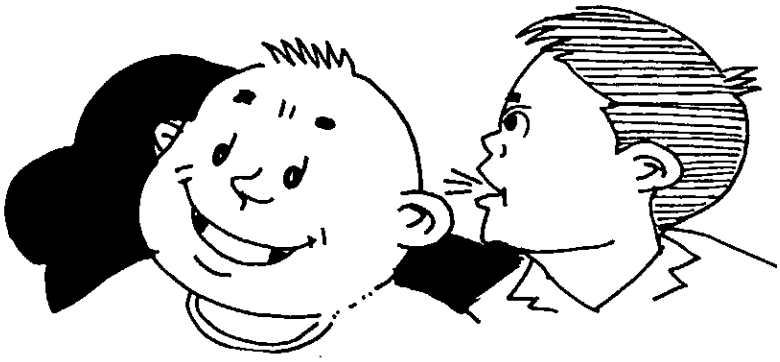
4. กล่าวชมเชยหรือพูดถึงสิ่งดี ความดีของเขาหรือแสดงความยินดีกับเขาเมื่อเห็นโอกาสสมควรและเหมาะสม



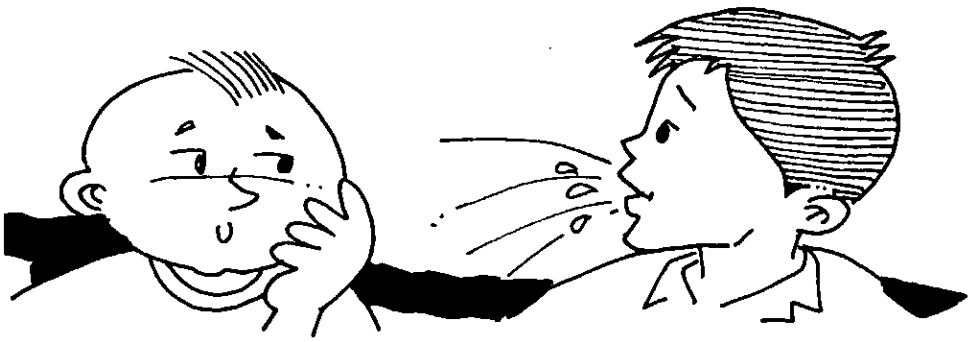
5. ช่วยพูดแต่งเติมบรรยากาศให้ดีเสมอ ให้โอกาสผู้อื่นได้พูดบ้าง



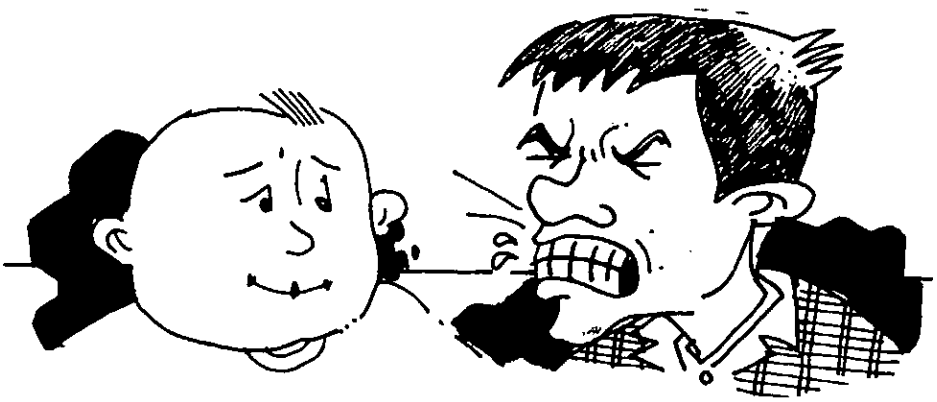
6. ใช้วิธีแนะนำโดยเล่าหรือสอนให้ฟังด้วยเสียงนุ่มนวล ยิ้มแย้มด้วยความปรารถนาดี



7. ไม่พูดให้คนอื่นได้อาย

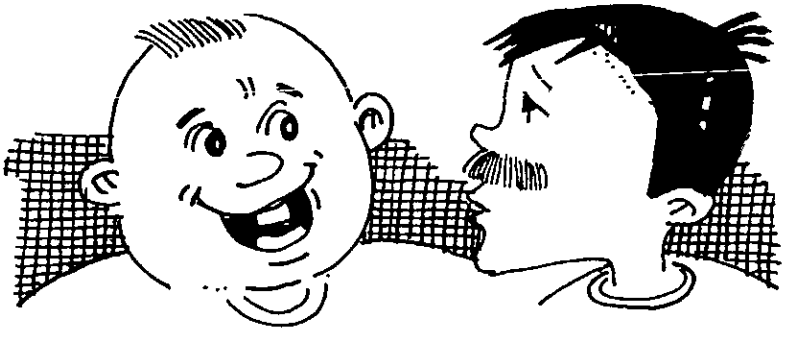


8. อย่ากล่าวคำผรุสวาทที่ตนเคยชิน เพราะจะแสดงถึงความมีสติปัญญา ความคิดและมารยาท



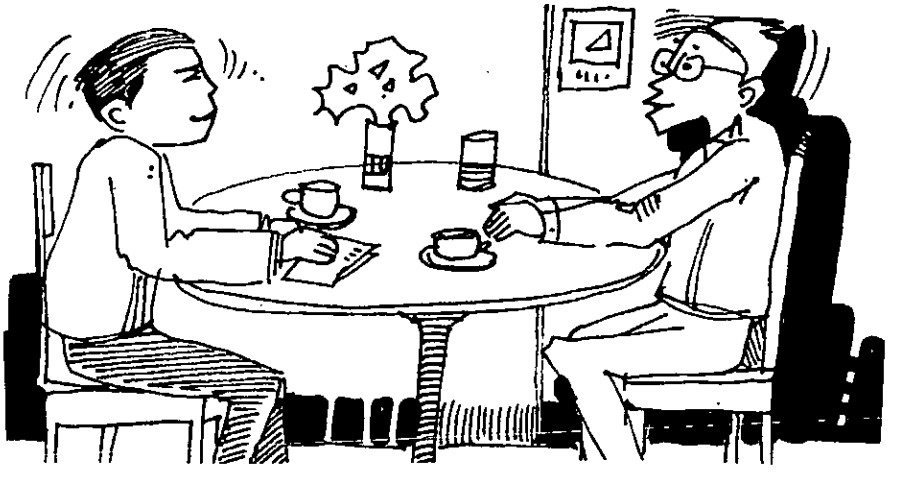
9. ไม่พูดหาเรื่อง เล่นลิ้น เพราะลีลาแบบนี้เป็นการตอบแบบทำลายความสัมพันธ์หรือสร้างศัตรู

10. ระวังการเรียกฉายา แม้บางครั้งจะทำให้รู้สึกสนิทสนมและเป็นกันเองแต่บางคนไม่พอใจเพราะอาจเป็นชื่อที่เรียกปมด้อยเขา



การสนทนา

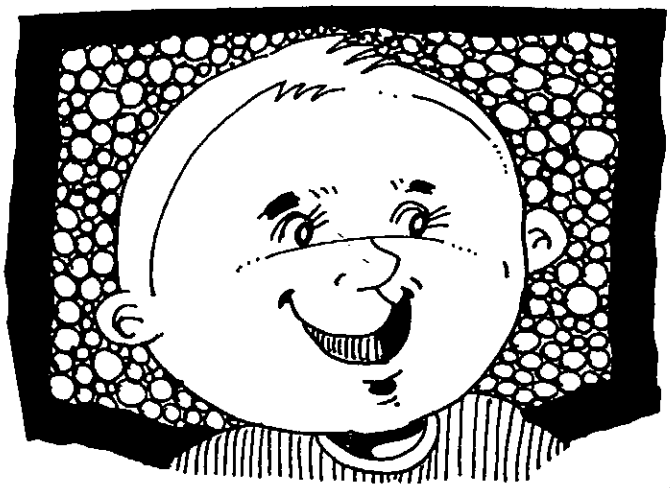
การสนทนาเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องใช้ทั้งในชีวิต ส่วนตัวและการงาน การสนทนาที่ดีจะช่วยเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างคนในสังคม ทำให้การคบหาสมาคมดำเนินไปอย่างราบรื่น สนุกสนานเพลิดเพลิน สร้างมิตรภาพ ทำให้เราดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

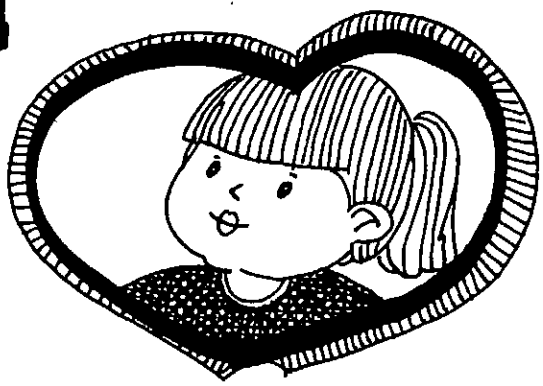


การสนทนาเป็นโอกาสของการแสดงออกซึ่งบุคคลิกภาพส่วนหนึ่งของแต่ละบุคคลเป็นการแสดงความรู้สึกออกมาทางน้ำเสียง โดยการพูด บอก เล่าเรื่อง รับฟังตอบสนอง แสดงความรู้สึกในคู่สนทนา ซึ่งเทคนิคในการสนทนาพอมี ดังนี้

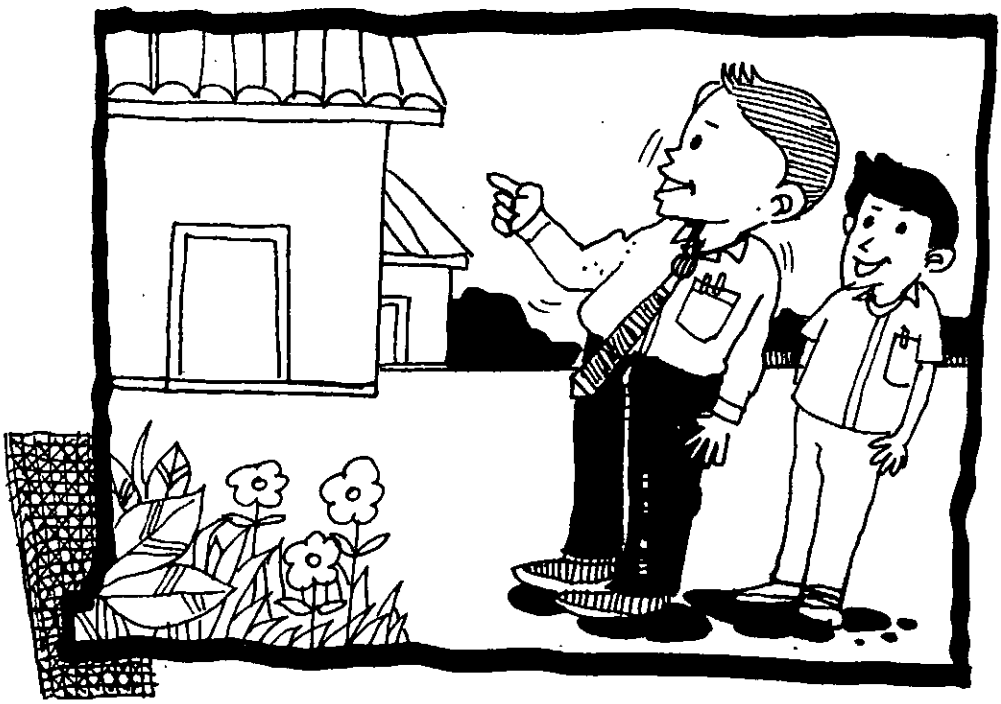
1. สร้างความอบอุ่นใจ (Rapport) แยกออกเป็น 3 ประเภท

1.1 สร้างกับตัวผู้ฟัง โดยใช้คำพูด สายตาหรือกิริยาท่าทางในเชิงบวกเช่นยิ้มแย้มแจ่มใส ทักทาย เอามือแตะไหล่ จับแขน เป็นต้น โดยเฉพาะสายตามีความหมายในการสร้างความอบอุ่นใจ

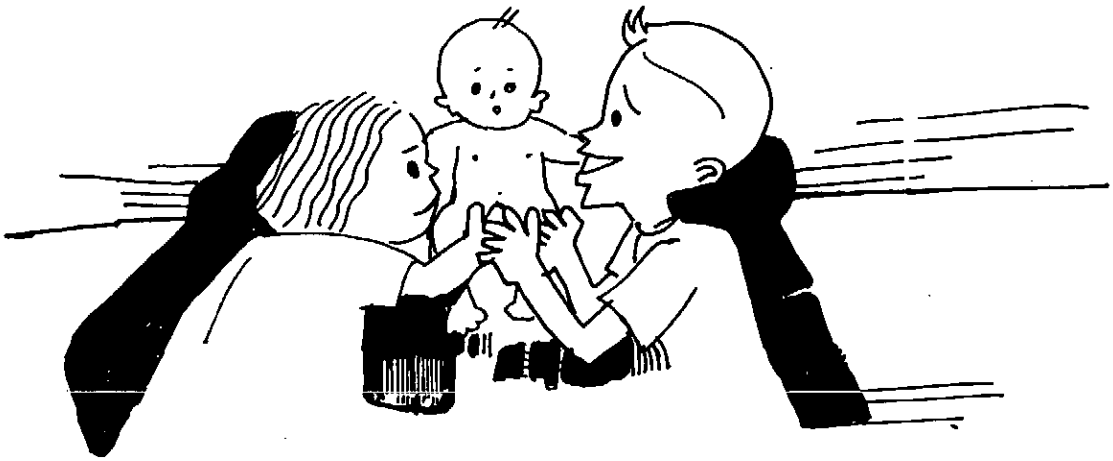




1.2 สร้างกับสิ่งของ โดยชมเชยสิ่งของของเขา เป็นการสร้างความสัมพันธ์และความเป็นกันเอง

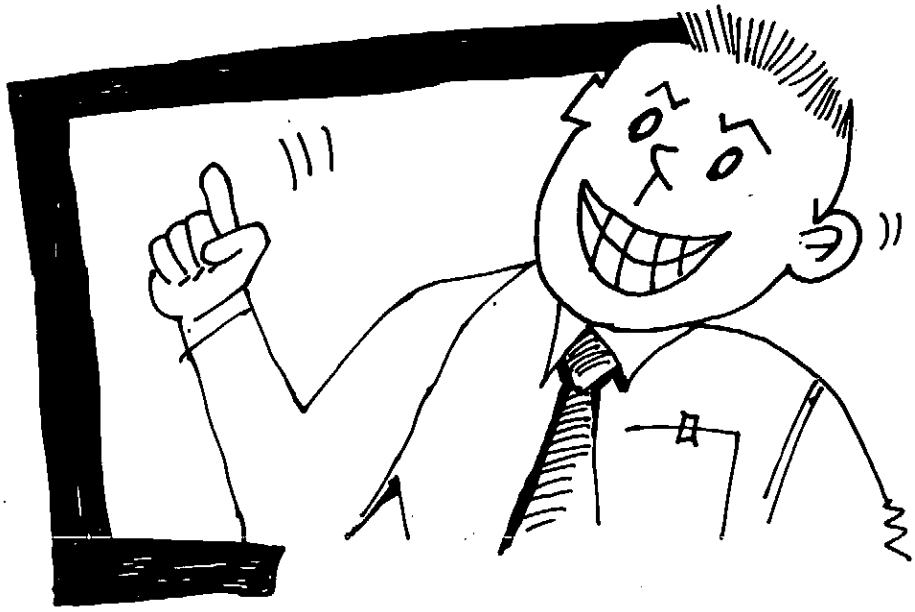


1.3 สร้างกับครอบครัว คือการพูดถึงครอบครัวของเขาในทางที่ดี ต้องระวังท่าทางและคำพูดให้สอดคล้องและจริงใจ

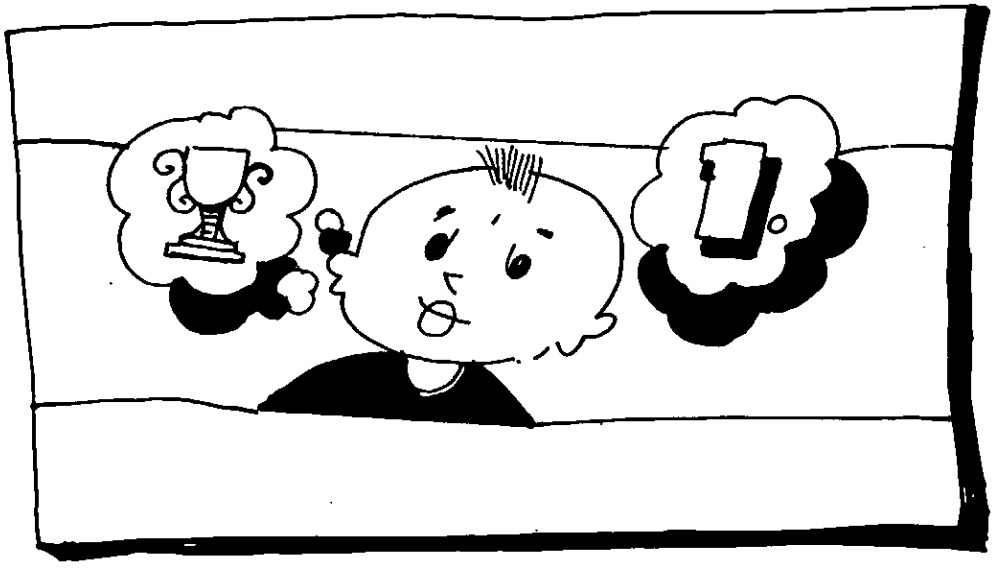


2. เทคนิคการถาม (Asking Technigue) แบ่งออกเป็น 4 ประการ

2.1 ถามในสิ่งที่เขาชอบหรือสนใจ กรณีนี้ควรรู้มาก่อนว่าเขาชอบหรือสนใจอะไร

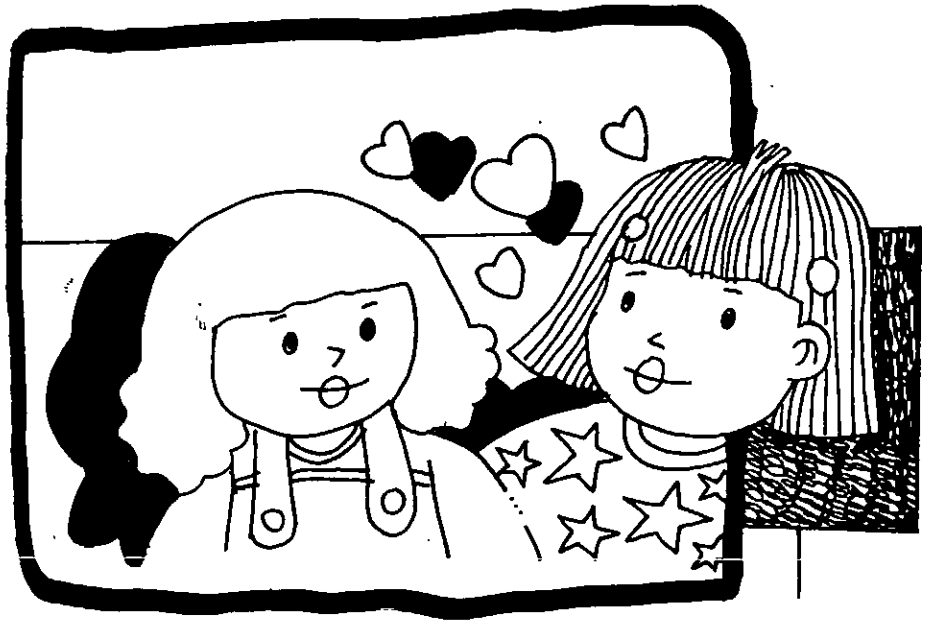


2.2 ถามในสิ่งที่เขาเด่น หรือชัยชนะที่เขาได้รับ



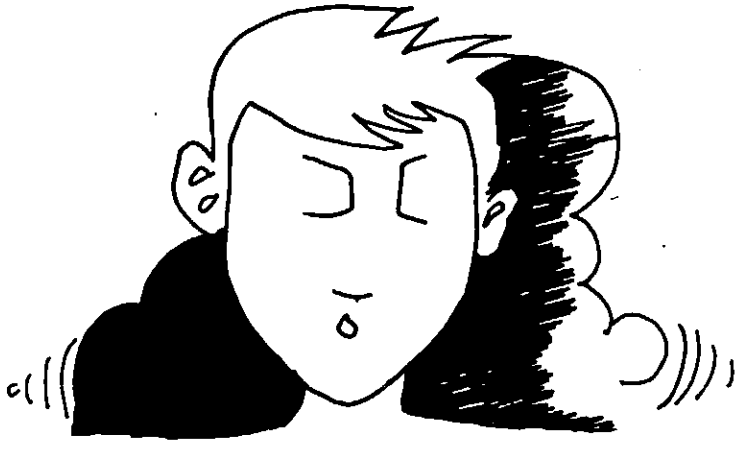
2.3 ถามในสิ่งที่แปลกใหม่ เช่น เหตุการณ์ที่เพิ่งเกิดขึ้นและกำลังอยู่ในความสนใจของบุคคลทั่วไป

2.4 ถามเพื่อให้เขาได้ระบายทุกข์

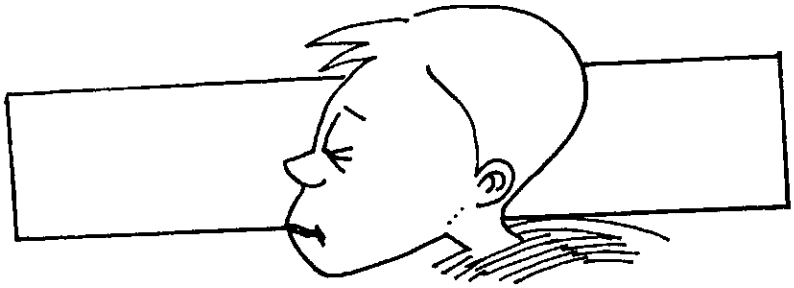


3. ทักษะการฟัง (Listening Skill) มีเทคนิคดังนี้

3.1 เงียบ



3.2 ผงกศีรษะ



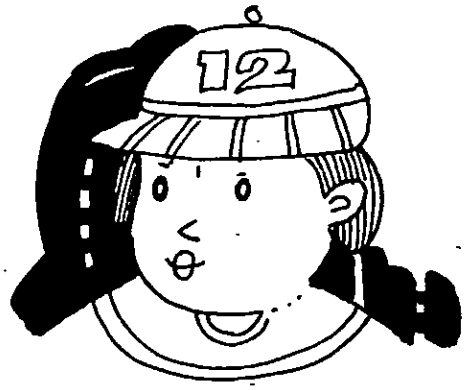
3.3 ออกเสียงในลำคอสลับบ้างเป็นครั้งคราว

3.4 ตอบรับ

การฟังจะต้องฟังให้ได้ 2 ประการคือ

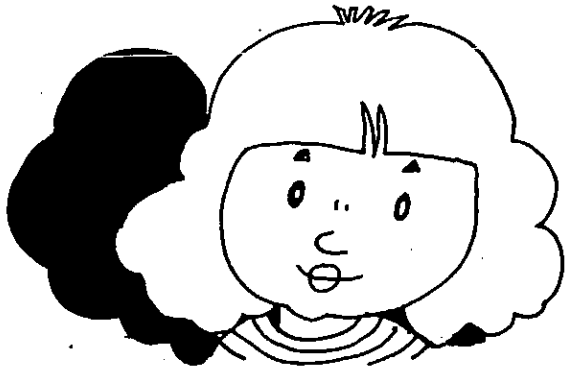
ก. ฟังให้ได้เนื้อหา

ข. ฟังให้ได้ความรู้สึก

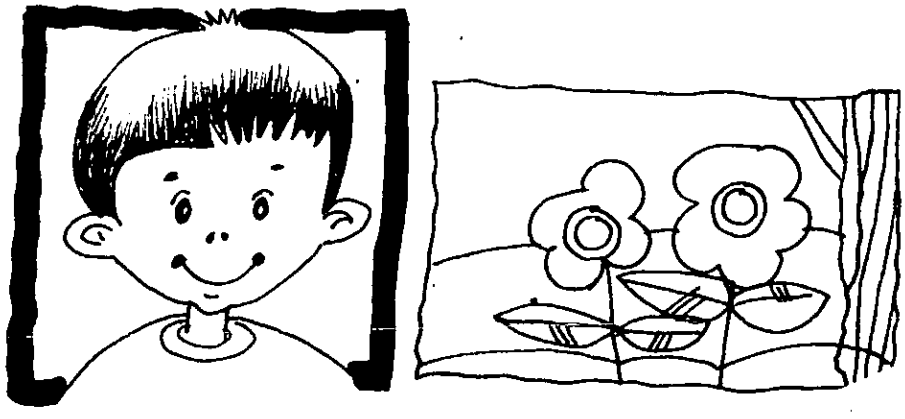


4. การทวนคำพูด (Restatement) ดังนี้

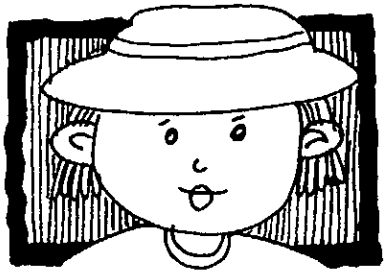
4.1 ทวนทุกคำพูด



4.2 ทวนทุกคำพูดแต่เปลี่ยนสรรพนาม



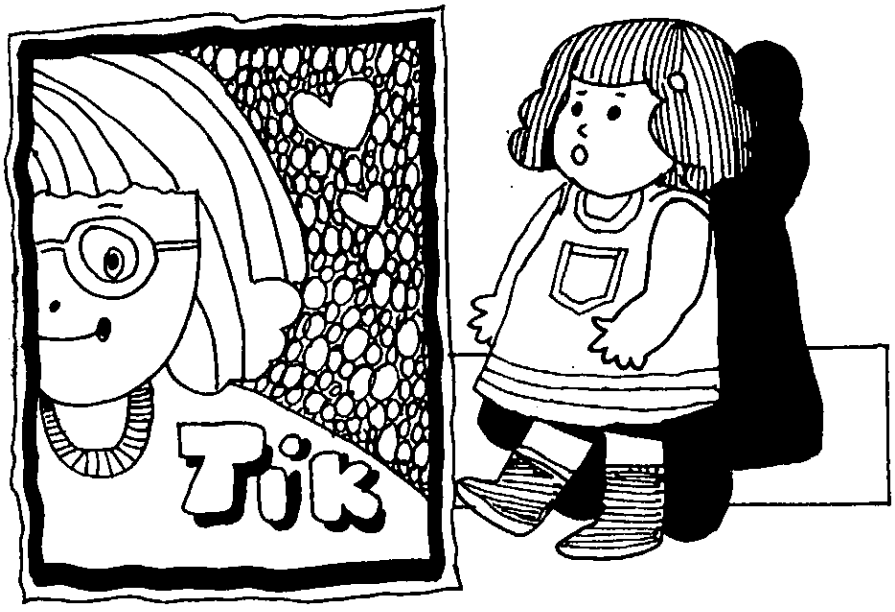
4.3 ทวนเฉพาะตอนสำคัญ ๆ หรือ ท้าย ๆ ประโยค



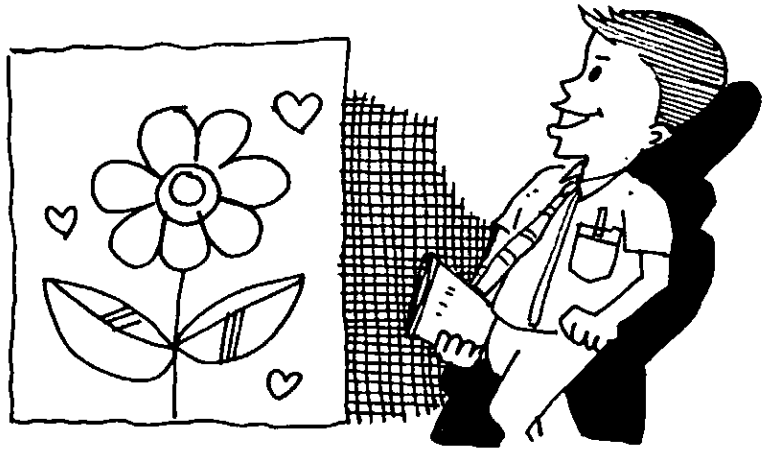
การคาดคะเนท่าทีหรือความรู้สึกของผู้อื่น

ตามหลักจิตวิทยามนุษย์เราจะแสดงปฏิกิริยาตอบโต้พฤติกรรม และท่าทีอย่างเดียวกันที่ได้รับมา หากเราคิดว่าบุคคลบางคนคบยาก จะทำให้เราแสดงต่อบุคคลนั้นด้วยท่าทีที่เป็นศัตรู ไม่อยากคบ เราจะเห็นกันทันทีว่าเขา *"ไม่เป็นมิตร"* ดังนั้นในการติดต่อคบหาคนจึงควรที่จะคำนึงถึงผลสะท้อนที่คนอื่นจะแสดงตอบต่อพฤติกรรมและทัศนคติของเราด้วย ซึ่งมีพฤติกรรมที่เราจะต้องสังเกตดังต่อไปนี้

1. ท่าทางเดิน



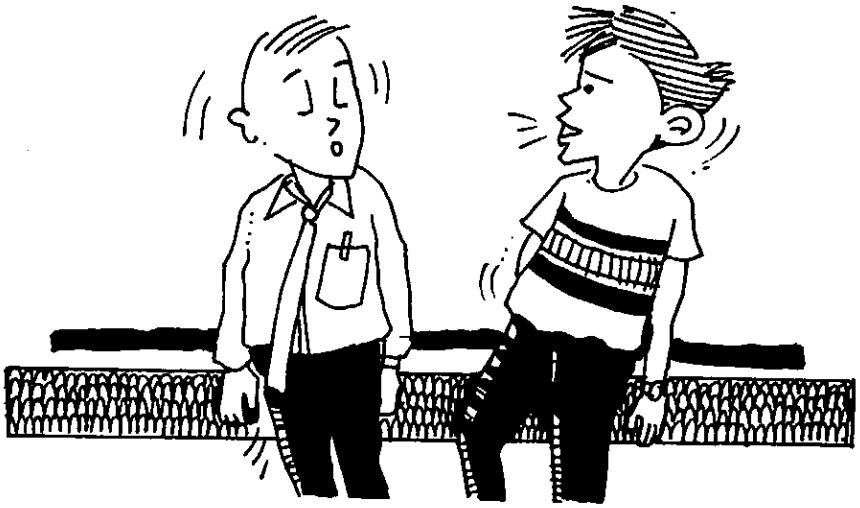
ท่าทางเดินเป็นการกระทำภายนอกที่บ่งบอกท่าทีภายในได้



คนที่เดินด้วยท่าทางไหล่คู้ หลังค่อมแสดงว่าเขามีภาระหนักรอบด้าน

คนที่เดินคอตกตาละห้อยโลกของเขาไม่น่าอภิรมย์ต่อไป

คนขี้ขลาดมักจะก้าวอย่างงกเงิ่น



คนที่มีความมั่นใจจะเดินอย่างองอาจ ไหล่ผึ่ง สายตามองตรงไปบ้าง หน้าเหมือนหาจุดหมายที่เขาต้องการจะไปให้ถึง

2. น้ำเสียง ในบรรดาเครื่องมือสื่อสารระหว่างมนุษย์ เสียงนับว่าได้พัฒนาไปมากที่สุด เสียงสื่อสารได้ดีกว่าความคิด เพราะเสียงจะบ่งบอกว่าขณะที่พูดนั้นเรามีความรู้สึกอย่างไร สิ้นหวังหรือฮึกเหิม

เคล็ดลับการสนทนา

จุดสำคัญที่สุดของการสนทนาคือหลีกเลี่ยงการทุ่มเถียงกัน

5. เอกสารอ่านประกอบ

เอกสารประกอบการบรรยาย วิชาจิตวิทยาการบริหาร
เรื่อง เทคนิคการสนทนา
ดร.หลุย จำปาเทศ ภาควิชาจิตวิทยา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การสนทนาเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องใช้ทั้งในชีวิตส่วนตัวและชีวิตการงาน กล่าวคือเราจำเป็นต้องมีการสนทนาโต้ตอบกับบุคคลอื่นอยู่เสมอ ถ้าเราได้พัฒนาเทคนิคการสนทนาของเราให้ดีขึ้นแล้วจะทำให้เราดำรง ชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข สามารถเข้ากับใครต่อใครได้เป็นอย่างดี และก็จะประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานในที่สุดเทคนิคในการสนทนาพอสรุปได้เป็น 4 ประการ คือ

1. การสร้างให้เกิดความอบอุ่นใจ (Rapport)
2. การเสริมทักษะในการถาม (Asking Skill)
3. การเสริมทักษะในการฟัง (Listening Skill)
4. การทวนคำพูด (Restatement)

1. การสร้างให้เกิดความอบอุ่นใจ

แยกออกเป็นรายละเอียดได้ 3 ประการ คือ

1.1 การสร้างกับตัวผู้ฟัง คือ ใช้คำพูด สายตา หรือกิริยาท่าทางในทางบวก เช่น การยิ้มแย้มแจ่มใสทั้งสายตาและท่าทาง คำพูด กล่าวโดยสรุปก็คือ ใช้ทั้งภาษากาย (Body Language) และภาษาพูด (Verbal Language) เช่น เวลาพบเพื่อนมีการพูดทักทายเอามือแตะไหล่ จับแขน เป็นต้น

1.2 สร้างกับสิ่งของ เช่น ชมเชยสิ่งของของเขา เป็นการสร้างความสัมพันธ์และความเป็นกันเอง เช่น ชมว่ากระเป๋าใบนี้แก่ หรือผ้าพันคอผืนนี้สวย เป็นต้น

1.3 สร้างกับครอบครัว คือการพูดถึงครอบครัวของเขาในทางที่ดี เช่น ลูกคนโตของคุณเรียนอะไร เก่งนะ การพูดต้องระวังให้ทั้งท่าทางและคำพูดต้องสอดคล้องและจริงใจให้เขารู้สึกว่าเรารักใคร่เอ็นดูลูกของเขาจริง ๆ ข้อควรระวัง สายตามีความหมายมากในการสร้างความอบอุ่นใจและความเป็นกันเองเพราะสายตาเป็นสื่อแสดงถึงความจริงใจหรือไม่ ซึ่งยากแก่การซ่อนเร้น

2. เทคนิคการถาม (Asking Technigue)

พอแบ่งออกได้เป็น 4 ประการ คือ

2.1 ถามในสิ่งที่เขาชอบ เขาสนใจ ซึ่งในกรณีนี้เราควรได้รู้มาก่อนว่าเขาชอบหรือเขาสนใจอะไร เช่น กล้วยไม้ นกเขา บอน สะสมแสตมป์ เป็นต้น

2.2 ถามในสิ่งที่เขาเด่น เช่น ชัยชนะที่เขาได้รับ การได้รับเลือกเป็นประธาน เป็นต้น

2.3 ถามในสิ่งแปลกใหม่ เช่น เหตุการณ์ที่เพิ่งเกิดขึ้นและกำลังอยู่ในความสนใจของบุคคลทั่วไป

3. เสริมทักษะการฟัง (Listening Skill)

คนที่ฟังเก่งย่อมได้เปรียบ กล่าวคือ จะเป็นทั้งที่รักของผู้เล่า แล้วยังได้ข้อมูลมากอีกด้วยในการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคล

กาฟังอาจแบ่งได้เป็น 4 ประการดังนี้

3.1 เงียบ (Silence Technigue)

3.2 ผงกศีรษะ (Head Nod)

3.3 ออกเสียง อืออื (Hm,Hm) ในลำคอสลับบ้างเป็นบางครั้ง

3.4 ตอบรับ ครับ ใช่ครับ ค่ะ ใช่ค่ะ

ในการฟังต้องฟังให้ได้ทั้ง 2 ประการ

ก. ฟังให้ได้เนื้อหา (Content)

ข. ฟังให้ได้ความรู้สึก (Feeling)

ข้อควรระวัง จงตั้งใจฟังและถามเป็นครั้งคราวสั้น ๆ ให้เขาได้แสดงออกมาก ๆ

4. การทวนคำพูด (Restatement)

4.1 ทวนทุกคำพูด

4.2 ทวนทุกคำพูดแต่เปลี่ยนสรรพนาม

4.3 ทวนเฉพาะตอนสำคัญ ๆ หรือทวนท้าย ๆ ประโยค

6. เอกสารอ้างอิง

วิจิตร อาวะกุล. **เทคนิคมนุษยสัมพันธ์.** กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2533. 319 หน้า

ดร.กริช สืบสนธ์. **สูตรสำเร็จนักบริหาร.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บริษัทซีเอ็ดยู จำกัด. 2521. 176 หน้า

นพดล เวชสวัสดิ์. **บุคลิกภาพสู่ความเป็นผู้นำ.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ซีเอ็ดยู จำกัด. 2521. 372 หน้า

มติชนธุรกิจ นักบริหาร กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิฆเณศ. 2523. 181 หน้า.

สมลักษณ์ สว่างโรจน์ (แปล). **ศิลปะการพูดให้ประทับใจผู้ฟังภายใน 30 วินาที.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แม่น้ำ. 2530. 164 หน้า.

สุรัจนา จันธิมา (แปล) **วิธีสร้างความประทับใจในยามแรกพบ.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ แม่น้ำ. 2530. 164 หน้า.

ดร.หลุย จำปาเทศ. **เอกสารประกอบการบรรยายเรื่องเทคนิคการสนทนา.** จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย. 7 หน้า.

ประชุม โพธิกุล. **ยุทธวิธีการสร้างแรงจูงใจ มิตรครู** (ฉบับที่ 31 ปีที่ 1 ปักษ์แรก ม.ค. 32. หน้า 24-28.

อาษา ขอจิตต์เมตต์ (แปล). **วิธีชนะมิตรและจูงใจคน.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ขอจิตต์ เมตต์. 2525 476 หน้า.

7. การประเมินผลหลังการเรียน

กลับไปทำแบบทดสอบก่อนเรียนอีกครั้งหนึ่ง

ครั้งนี้ได้คะแนน.....คะแนน

เฉลย

1. ข้อ ค. หากลูกน้องก้าวร้าวจนคุณหลังชนฝา คุณควรจะบอกลูกน้องว่าคุณไม่พอใจ และไม่พอใจเพราะเหตุใด ขอให้บอกเล่าด้วยสำเนียงธรรดา วิธีเดียวที่คนเราจะเปลี่ยนพฤติกรรมของตนได้คือ ต้องรู้เสียก่อนว่า ทำอะไรผิดไปบ้าง หากคุณไม่ยอมพูดจาเสียเลยก็จะไม่เกิดผลอะไร และท้ายที่สุด คุณก็จะระเบิดความโกรธ และสูญเสียการควบคุมตัวเอง การควบคุมตัวเอง เป็นทักษะของมนุษย์สัมพันธ์ที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่ง

2. ข้อ ก. หากลูกน้องมีแผนงานที่เข้าท่ากว่า คุณก็ควรจะปฏิบัติตามแผนงานนั้น วิธีที่จะทำให้ลูกน้องเกิดการกระด้างกระเดื่องได้เร็วที่สุดคือ การมองลูกน้องว่าเป็นหุ่นยนต์ คุณต้องการให้คนรอบข้างรู้จักคิด รู้จักใช้ดุลพินิจและความคิดสร้างสรรค์ลูกน้องจะผลิตผลงานที่ดี หากคุณมีใจเปิดกว้าง

3. ข้อ ก. หากลูกน้องทำงานผิดพลาด คุณจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบ เมื่อใดที่คุณมอบหมายความรับผิดชอบให้ลูกน้อง คุณจะต้องให้เสรีภาพ.. ที่จะทำงานให้สำเร็จหรือล้มเหลว เพราะนั่นเป็นวิธีที่ดีที่สุด ที่จะให้แต่ละคนหยัดยืนบนลำแข้งตนเองได้ คุณจะต้องพร้อมที่จะรับความผิดพลาดของเขาและชี้ให้เขาเห็นเพื่อจะได้ไม่พลาดซ้ำสอง นับเป็นเรื่องความซื่อสัตย์ต่อลูกน้องเท่ากับความซื่อสัตย์ที่ลูกน้องมีต่อตัวคุณ

4. ข้อ ก. เมื่อคุณเข้ารับตำแหน่ง เป็นหัวหน้าคนใหม่ในแผนกที่ไม่มีระบบเสียเลยคุณควรจะเปลี่ยนแปลงทีละน้อย เพราะผู้คนในแผนกนั้นมักจะขัดขวางการเปลี่ยนแปลงกระทันหันโดยคำสั่งของ เจ้านายคน

ใหม่ คุณจะได้รับความร่วมมือในการทำงาน หากคุณค่อย ๆ สอดแทรกวิธีการทำงานของคุณให้ลูกน้องได้รับทราบ..บางทีคุณอาจจะได้เรียนรู้อะไรบางอย่างจากคนเก่า.. หากคุณรู้จักถ่อมตัวเสียบ้าง

5. ข้อ ค. หากเพื่อนร่วมงานร้องขอให้เปลี่ยนกระบวนการการทำงานคุณควรจะปรึกษากันเสียก่อน เพราะสิ่งที่คุณต้องการคือ กระบวนการทำงานซึ่งสะดวกสำหรับทุกคนที่เกี่ยวข้อง ปรึกษา อภิปรายสถานการณ์ให้ชัดแจ้งเสียก่อน คุณจะได้ความร่วมมือในการทำงาน หากปรึกษาทุกคนที่มีส่วนในการร่วมตัดสินใจ จากนั้นจึงหาทางประนีประนอมกันเพื่อให้แผนงานเป็นที่น่าพอใจที่สุด

6. ข้อ ก. หากจำเป็นต้องตำหนิลูกน้อง หรือใครก็ตามที คุณควรจะพูดคุยกันตามปกติ ควรใช้การถนอมน้ำใจลองคิดว่าถ้าคุณเป็นลูกน้อง คุณจะรู้สึกอย่างไรบ้าง เริ่มต้นด้วยการยกย่องความสามารถของเขาและจากนั้นบอกสิ่งที่เขาจำเป็นจะต้องรับทราบ เทคนิคพื้นฐานที่จะนำไปใช้ได้ทุกคราวที่ต้องตำหนิผู้อื่น คือ ยกย่องความสามารถของเขา จากนั้นวิจารณ์ตรงไปตรงมา ติเพื่อก่อ

KO.04

ชุดพัฒนาตัวเองเรื่องเทคนิคการจูงใจในการทำงาน หน่วยที่ 1

หน่วยย่อยที่ 1

หน่วยย่อยที่ 3

การบริหารงาน

แบบเน้นวัตถุประสงค์

ชุดพัฒนาตนเอง

สำหรับหัวหน้าคณะวิชาและหัวหน้าแผนกวิชา
ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา

เรื่อง

เทคนิคการจูงใจในการทำงาน

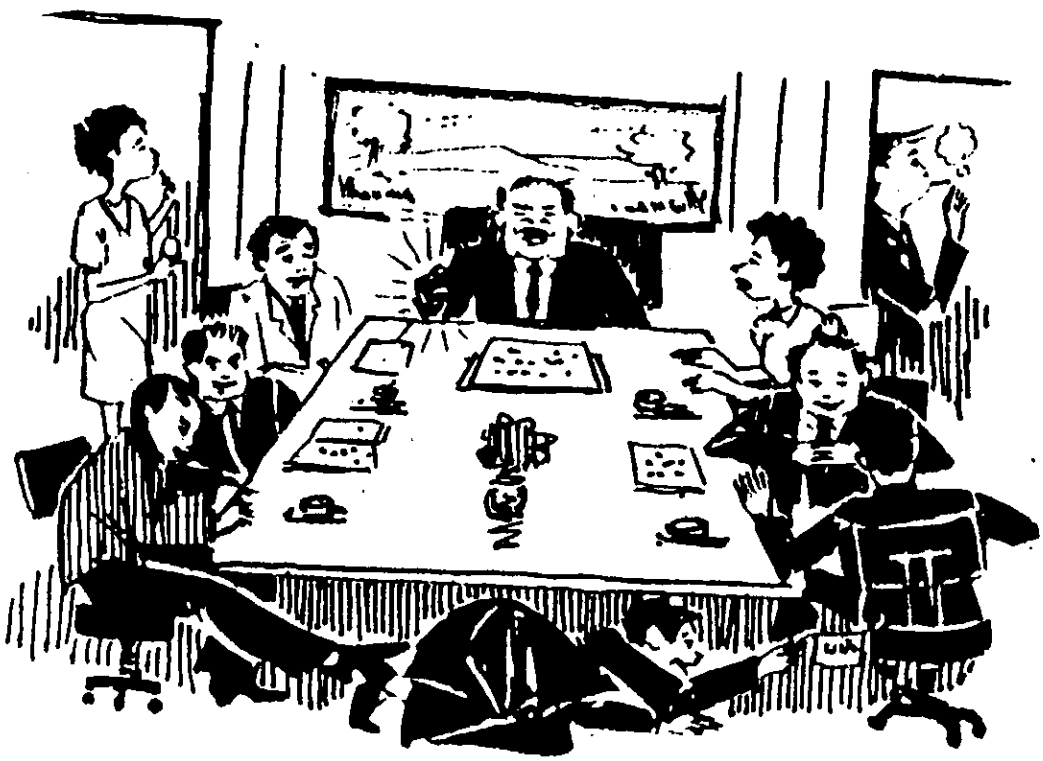
หน่วยที่ 1
เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม

หน่วยย่อยที่ 3
เทคนิคการบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์

1. หลักการและเหตุผล

สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นทั่วไปในการทำงาน

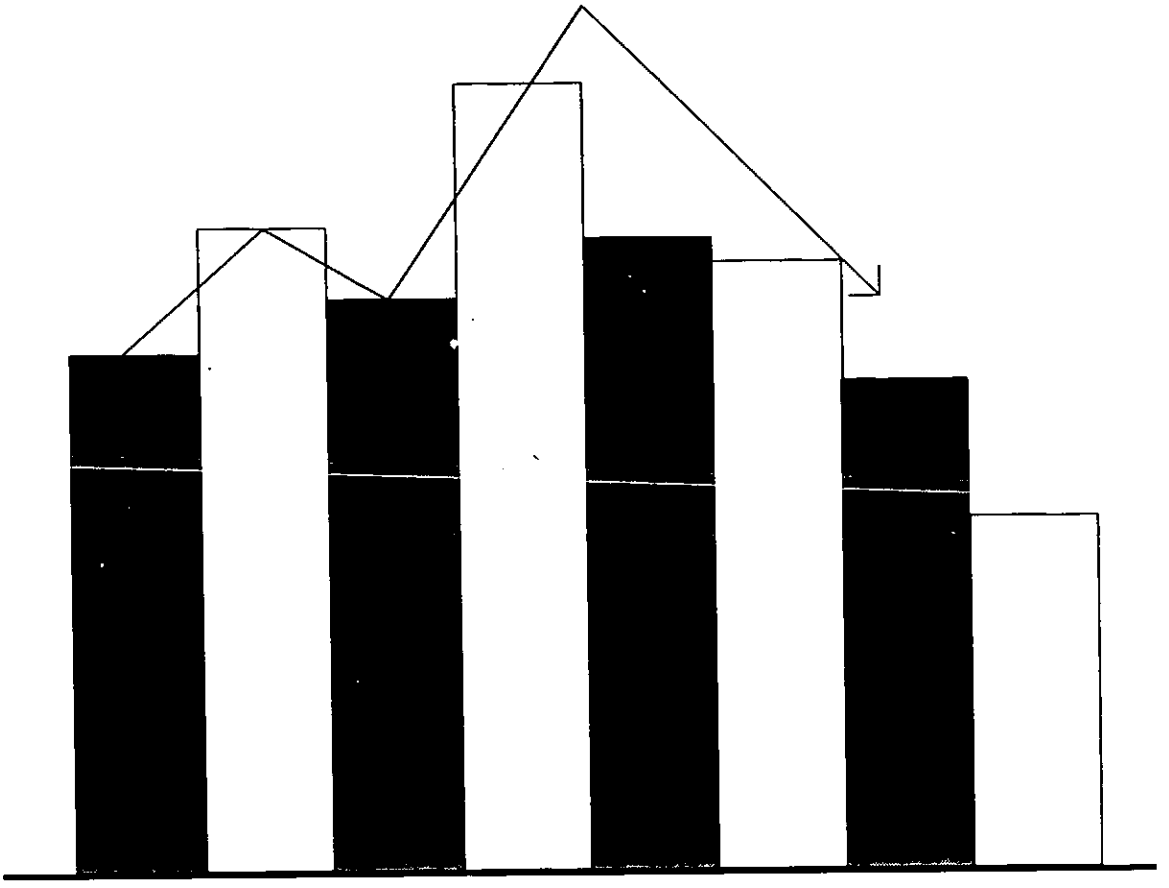
สมาชิกในคณะวิชาและแผนกวิชาไม่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งมีสาเหตุมาจากความรู้สึกว่าถูกบังคับไม่มีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของงาน ซึ่งจะมีผลต่อเนื่องให้การดำเนินการในองค์กรนั้นขาดประสิทธิภาพและขาดประสิทธิผล



ที่มาของ Management by Objective : MBO

การบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์ จะช่วยให้ปัญหาต่าง ๆ ข้างต้นหมดไป ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานส่งผลต่อให้การทำงานโดยรวมของในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น

การบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์เป็นเทคนิคการบริหารเทคนิคหนึ่งที่ส่งเสริมความร่วมมือของสมาชิกในองค์กรเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ และประสานความพยายามเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ๆ โดยยึดหลักการเบื้องต้น 4 ประการคือ การมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน การมีส่วนร่วม การมีข้อมูลย้อนกลับและการกำหนดเวลาที่ชัดเจน



2. จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

หลังจากผู้บริหารวิชาการใช้ชุดพัฒนาตนเองชุดนี้เรียบร้อยแล้ว มีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงดังนี้

1. สามารถอธิบายความหมายของการบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์ได้ถูกต้อง
2. สามารถระบุความสำคัญหรือประโยชน์ของากรบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์ได้
3. สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างเทคนิคการบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์กับเทคนิคการจูงใจให้คนทำงานได้ถูกต้อง
4. สามารถอธิบายหลักการบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์ได้ถูกต้อง
5. สามารถระบุข้อจำกัดของการบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์ได้ถูกต้อง
6. สามารถระบุแนวทางการประยุกต์เทคนิคการบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์สู่การบริหารงานคณะวิชาหรือแผนกวิชาได้

3. การประเมินก่อนการเรียน

1) การบริการงานแบบเน้นวัตถุประสงค์หมายถึงอะไร ?

ก. การบริหารงานที่ผู้บังคับบัญชากำหนดวัตถุประสงค์ให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำไปกำหนดแนวทางปฏิบัติให้บรรลุผล

ข. การบริหารงานที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางกำหนดกิจกรรมการดำเนินการให้บรรลุผล

ค. การบริหารงานที่นำเอาวัตถุประสงค์ของหน่วยงานระดับบนมาเป็นวัตถุประสงค์การบริหารของหน่วยงานระดับล่าง

ง. การบริหารที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์และกิจกรรมที่จะให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์นั้น

2) ข้อใดกล่าวถึงหลักการเบื้องต้นของการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์ ในเรื่อง *"การกำหนดวัตถุประสงค์"* ได้ถูกต้อง

ก. ผู้บริหารทุกคนและทุกระดับต้องเข้าใจวัตถุประสงค์รวมขององค์กร วัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่อยู่เหนือขึ้นไปและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ

ข. ผู้บริหารทุกคนและทุกระดับต้องร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานขึ้นมา แล้วมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดกิจกรรมปฏิบัติให้บรรลุผล

ค. ผู้บริหารจะต้องยึดถือวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นอย่างเคร่งครัดจะเปลี่ยนแปลงได้ยาก

ง. วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นต้องให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานในระดับสูงแต่ไม่จำเป็นต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์กับหน่วยงานอื่นในระดับเดียวกัน

3) พฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งเน้นวัตถุประสงค์คืออะไร ?

ก. ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์อยู่เสมอ

ข. การตัดสินใจโดยคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ ในแง่ของผลได้ หรือผลตอบแทน และมีการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังอยู่เสมอ

ค. กำหนดวัตถุประสงค์ให้ผู้ปฏิบัตินำไปปฏิบัติให้บรรลุผลอยู่เสมอ

ง. มีการสั่งการอย่างเฉียบขาดเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์

4) ข้อใดกล่าวถึงขั้นตอนที่สำคัญของการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์ได้ถูกต้อง ?

ก. เตรียมการ กำหนดวัตถุประสงค์ และพัฒนาแผนดำเนินการ

ข. เตรียมการ กำหนดวัตถุประสงค์ และดำเนินการ

ค. กำหนดวัตถุประสงค์ พัฒนาแผนดำเนินการ และตรวจสอบผลการดำเนินการ

ง. กำหนดวัตถุประสงค์ ดำเนินงาน และตรวจสอบผลการดำเนินการ

5) ข้อใดกล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์ไม่ถูกต้อง ?

ก. เป็นเทคนิคการบริหารที่บังคับให้มีการวางแผน

ข. เป็นเทคนิคการบริหารที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

ค. เป็นเทคนิคการบริหารที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

ง. เป็นเทคนิคการบริหารที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ของตนขึ้นได้อย่างอิสระ โดยไม่คำนึงถึงวัตถุประสงค์ของผู้บังคับบัญชา

6) ข้อใดมิใช่ข้อจำกัดของการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์ ?

ก.. จะไม่บรรลุผลสำเร็จหากไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร

ข. การกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกันต้องอาศัยการประนีประนอมอย่างมาก

ค. ความสามารถในการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดีได้ในระยะเวลาอันสั้น

ง. การส่งเสริมให้มีส่วนร่วมจากบุคลากรหลายฝ่ายจะทำให้งานช้า

7) ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์เปรียบเทียบได้กับขั้นตอนใดในการวางแผนการศึกษาในสถานศึกษา ?

ก. การกำหนดสภาพปัจจุบันและปัญหา

ข. การกำหนดสภาพปัจจุบันและปัญหา และวัตถุประสงค์

ค. การกำหนดสภาพปัจจุบันและปัญหา วัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมาย

ง. การกำหนดสภาพปัจจุบันและปัญหา วัตถุประสงค์ นโยบายเป้าหมายและมาตรการ

8) ขั้นตอนการพัฒนาแผนดำเนินการของการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์เปรียบเทียบได้กับขั้นตอนใดของการวางแผนการศึกษาในสถานศึกษา

ก. การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบายและเป้าหมาย

ข. การกำหนดมาตรการ

ค. การกำหนดงาน/โครงการ

ง. การนำงาน/โครงการไปปฏิบัติ

จงอธิบายข้อคำถามต่อไปนี้

1) ความหมายของการบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์ ?

2) ในฐานะที่ท่านเป็นหัวหน้าคณะวิชา หรือหัวหน้าแผนกวิชา ท่านคิดว่าจะนำเทคนิคการบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์ไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงานของท่านได้อย่างไร ?

เฉลย

1. ข 2. ก 3. ข 4. ค 5. ง 6. ค 7. ค 8. ค

เกณฑ์ให้คะแนนด้วยตนเอง

1. แบบเลือกตอบ ตอบถูกให้คะแนนข้อละ 1 คะแนน
2. แบบอธิบายสั้น ๆ ให้คะแนนตอบถูกเต็มข้อละ 2 คะแนน (ตอบถูกบางส่วนลดลงตามลำดับ)

ผลการประเมิน

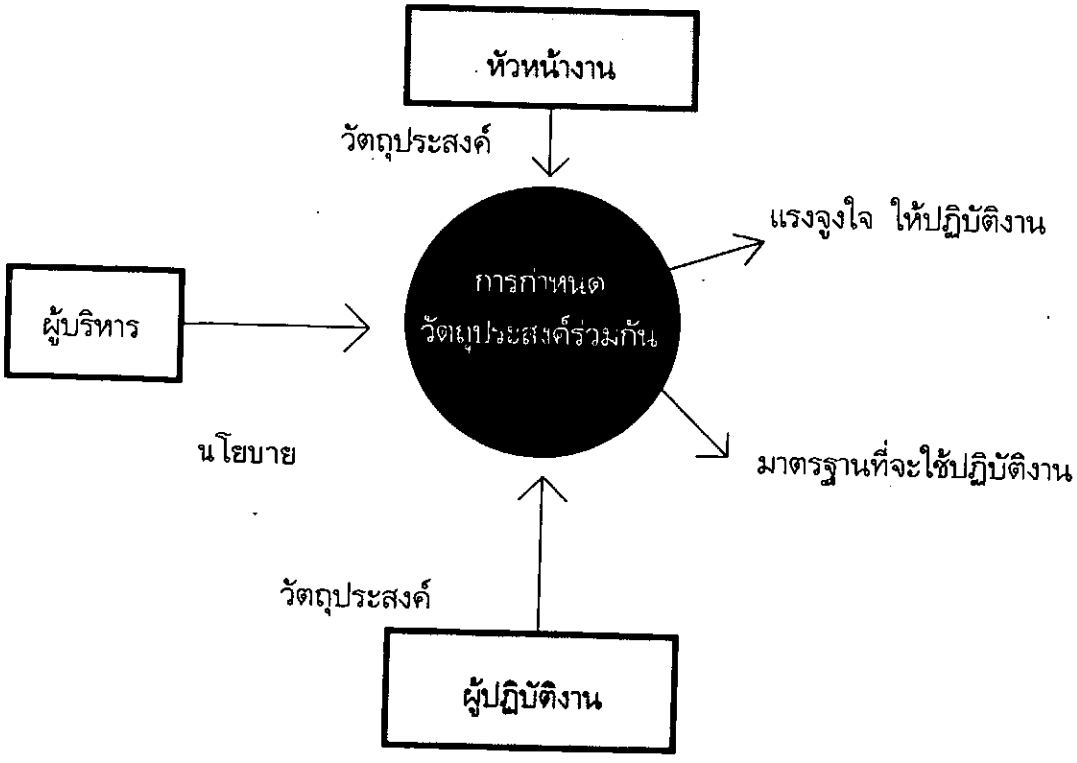
คะแนนที่ได้.....คะแนน

คิดเป็นร้อยละ

4. เนื้อหาและกิจกรรมการเรียน

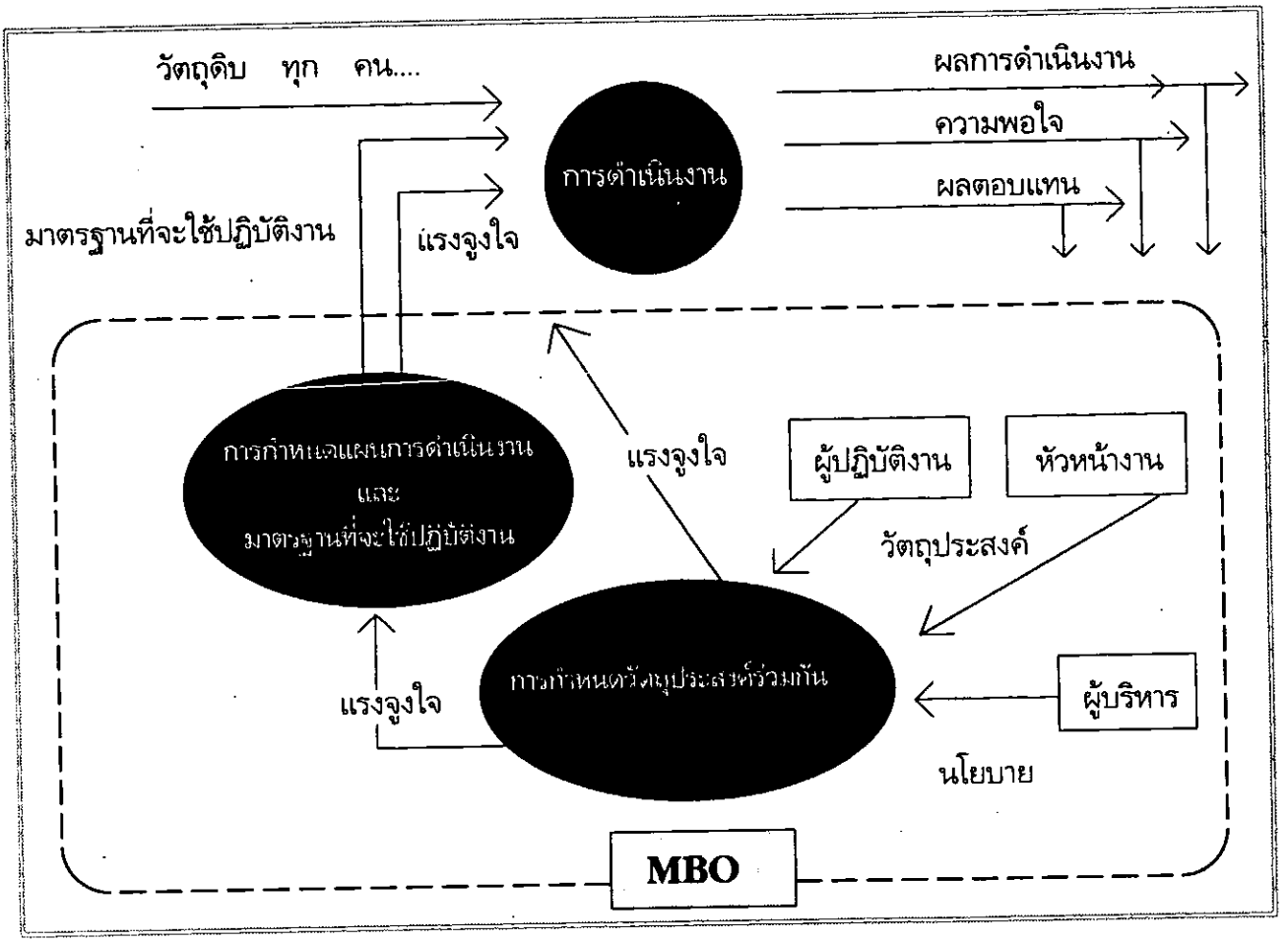
ความหมายของการบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์

การบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์ (MBO = Management by Objective)



MBO คือเทคนิคการบริหารแบบหนึ่ง ซึ่งมีกลไกที่เอื้ออำนวยให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ในองค์กรนั้นให้ความร่วมมือหรือยินดีปฏิบัติงานโดยไม่เกิดความรู้สึกว่าถูกบังคับหรือถูกสั่งให้ทำและยังมีกลไกที่จะทำให้เกิดมาตรฐานที่ช่วยให้ การปฏิบัติงาน การติดตามประเมินผลงานมีความสะดวกและชัดเจนขึ้น

กลไกดังกล่าวนั้นมีจุดกำเนิดจากวัตถุประสงค์ซึ่งถูกกำหนดขึ้นโดยความร่วมมือระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงานเมื่อพิจารณาในเชิง *"ระบบ"* จะเป็นแผนภาพต่อไปนี้



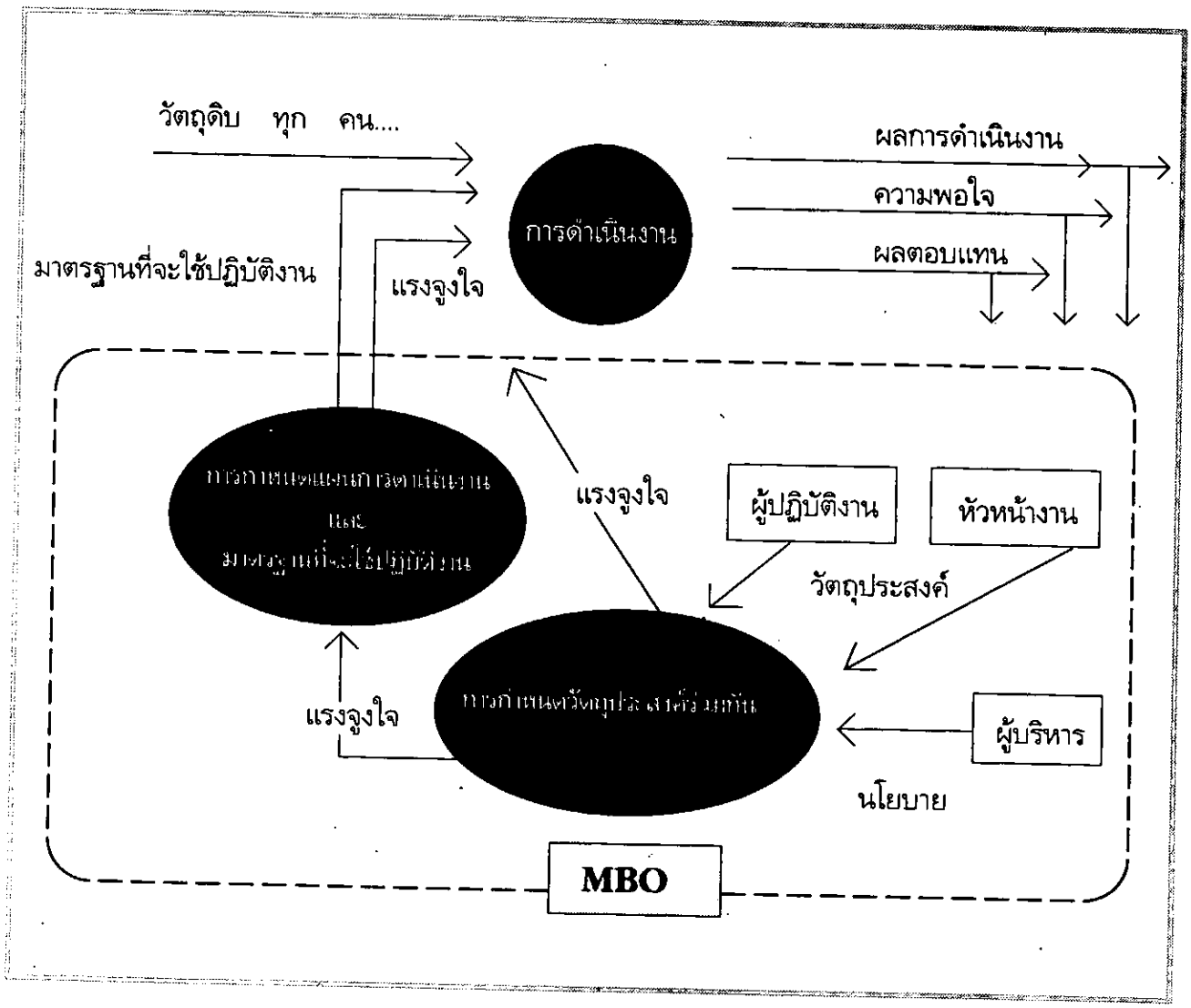
ความสำคัญของการบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์

การบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์มีประโยชน์ดังนี้

- เป็นการสร้างแรงจูงใจ ให้อยากทำงาน
- ส่งเสริมให้มีการประสานงานในองค์กร
- ทำให้เกิดการวางแผนล่วงหน้า ไม่ต้องเผชิญกับการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอยู่ตลอดเวลา
- ลดภาระเรื่องการตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินการของผู้บริหารระดับสูงได้
- ใช้เป็นเครื่องมือประเมินความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้
- ทำให้เกิดมาตรฐานการปฏิบัติงานใหม่ ๆ ขึ้นได้
- ช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

ความสัมพันธ์ระหว่างเทคนิคการบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์กับเทคนิคการจูงใจ

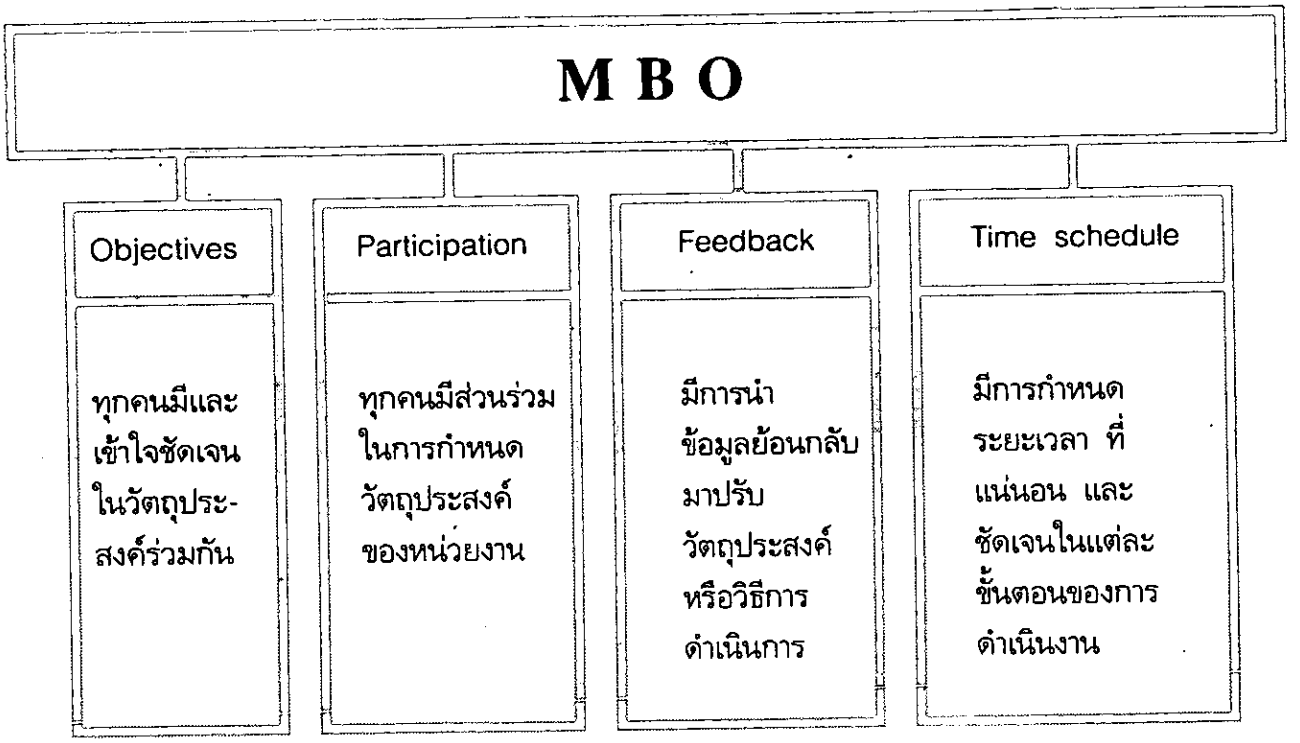
"MBO ช่วยทำให้เกิด แรงจูงใจในการทำงาน จึงถือได้ว่า MBO เป็นส่วนหนึ่งของเทคนิคการจูงใจ"



หลักการเบื้องต้นในการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์

มีหลักการเบื้องต้นอยู่ 4 ประการ คือ

1. วัตถุประสงค์ (objectives)
2. การมีส่วนร่วม (participation)
3. การมีข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)
4. การกำหนดเวลาชัดเจน (Time Schedule)



ข้อจำกัดในการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์

การบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์มีข้อจำกัดบางประการที่ควรคำนึงถึงดังนี้

- การบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์จะไม่ประสบผลสำเร็จหากไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารหรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง
- การกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมระหว่าง ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา อาจประสบความยากลำบากในการประสานความคิดที่ต่างกันเข้าด้วยกัน
- ลักษณะขององค์กร พฤติกรรมของผู้บริหาร และลักษณะของคนในองค์กรอาจไม่เป็นไปตามสมมุติฐานดังกล่าวในตอนต้น
- ความยากลำบากในการกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกันเพราะวัตถุประสงค์ที่ดีมีความหมายนั้นต้องใช้เวลาและความรอบคอบ ไม่ใช่จะเขียนขึ้นมาเพียงเวลาไม่กี่ชั่วโมง

ขั้นตอนการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์

- ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์
  ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชานำวัตถุประสงค์ที่ตนคิดไว้เข้าร่วมพิจารณาหาข้อยุติเพื่อให้ได้วัตถุประสงค์ร่วมของหน่วยงาน
- ขั้นตอนการพัฒนาแผนดำเนินการ
  เป็นขั้นของการจัดทำแผนการดำเนินการขึ้นมาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานโดย อาจจะ

เกิดจากการร่วมกันทำระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้จัดทำแล้วขอความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาก็ได้

✤ ขั้นตอนการตรวจสอบผลงาน

เป็นการตรวจสอบว่า การดำเนินการของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปตามที่ต้องการหรือไม่ ซึ่งอาจกระทำได้ 2 วิธีคือแบบเป็นทางการ เช่น ทำเอกสารรายงานผลเสนอขึ้นมาหรือแบบไม่เป็นทางการเช่น การสอบถามการตรวจสอบผลงาน ควรมีการตรวจสอบทั้งในระหว่างการดำเนินการ และเมื่อสิ้นสุดการดำเนินการ

สมมุติฐานในการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์

การนำเอาแนวคิดการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์ไปประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน ควรคำนึงสมมุติฐานของการบริหารงานแบบนี้ด้วย เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพราะสมมุติฐานเหล่านี้จะเป็นปัจจัยสำคัญต่อการประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลว

1. ทุกคนในองค์กรให้ความสำคัญต่อวัตถุประสงค์ที่ได้ร่วมกันกำหนดขึ้นและคำนึงการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์อยู่เสมอ

2. ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่สนับสนุนการทำงานที่เน้นวัตถุประสงค์อย่างชัดเจน เช่น ผู้บริหารตัดสินใจโดยคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ ในแง่ผลได้หรือผลตอบแทนและมีการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังอยู่เสมอ

3. ผู้บริหารมีทัศนะต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในเชิงบวก เช่นเชื่อว่า ทุกคนมีความสามารถ,ต้องการความก้าวหน้า มีความขยันหมั่นเพียร และพยายามหาวิธีทางเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เสมอ

5. เอกสารอ่านประกอบ

การบริหารโดยวัตถุประสงค์

พิชิต สุขเจริญพงษ์

ควบคุมโดยงาน มิใช่โดยผู้บังคับบัญชา

- *การบริหารงานองค์การตามแนวคิดดั้งเดิมนั้น ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้กำหนดงานและควบคุมการทำงานของแผนกต่าง ๆ ในองค์การ แต่แนวความคิดแผนใหม่สำหนับการบริหารนั้นหัวหน้าหน่วยงานหรือแผนกต่าง ๆ จะถูกควบคุมด้วยงานในหน้าที่ที่ตนต้องรับผิดชอบ*

ผู้จัดการแผนกต่าง ๆ ในองค์การ นอกจากจะต้องรับรู้ถึงวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือแผนกของตนแล้ว ควรจะได้มีโอกาสในการร่วมกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนกที่ตนจะต้องรับผิดชอบด้วยภายใต้ระบบการบริหารโดยวัตถุประสงค์ ผู้จัดการแผนกคือผู้ควบคุมการทำงานของตนเอง หาใช่ผู้บังคับบัญชาของเขาไม่ งานของเขาจะทำได้อย่างมีความคล่องตัว และมีความหมายมากขึ้น เพราะเขาได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนกแล้ว ผู้จัดการแผนกควรมีอิสระในการดำเนินการใด ๆ ตามที่เห็นสมควรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ตามการดำเนินการใด ๆ จะต้องอยู่ในกรอบและกฎระเบียบขององค์การ

ทำให้ผู้บริหารระดับสูงมีเวลามากขึ้น

ข้อดีประการสำคัญของการบริหารระบบนี้คือ การทำให้ผู้บริหารระดับสูงได้มีเวลามากขึ้นสำหรับการวางแผนงานเพื่อพัฒนาองค์การและขณะเดียวกันผู้จัดการแผนกต่าง ๆ ก็สามารถทำงานที่มีความหมายมากขึ้นเนื่องจากการได้รับมอบอำนาจในการทำงานมากขึ้นนั่นเอง

ลดความไม่ประสานงานในองค์การ

ในองค์การทุกแห่ง โดยทั่วไปจะมีปัจจัยหลายประการที่ทำให้องค์การขาดการประสานงานและร่วมมือกัน ปัจจัยประการหนึ่งที่สำคัญคือ ผู้จัดการซึ่งรับผิดชอบงานในแต่ละแผนก ต่างก็มีความเชี่ยวชาญและภาคภูมิใจในงานที่ตนเองทำอยู่ และจะสนใจเฉพาะแต่งานในหน้าที่ของตนและแผนกของตนเองเท่านั้นโดยไม่สนใจแผนกอื่น ๆ ในองค์การเลย นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอีกหลายประการที่ก่อให้เกิดความไม่ประสานงานในการทำงาน เช่น ความไม่พอใจต่อสภาพการทำงาน การสร้างอาณาจักรในองค์การและปัญหาความขัดแย้งในระหว่างผู้ร่วมงาน วิธีการในการลดปัญหาการขาดความประสานงานที่ดีที่สุดวิธีหนึ่งคือการจัดระบบการบริหารโดยวัตถุประสงค์

การบริหารโดยวัตถุประสงค์ช่วยส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เนื่องจากทุกคนในองค์การเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของแผนกตนและแผนกอื่น ๆ ที่ตนต้องทำงานเกี่ยวข้องด้วย โดยการบริหารระบบนี้ทำให้ทุกคนมีความคิดเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและเกิดการประสานงานในองค์การเป็นอย่างดี

การบริหารโดยวัตถุประสงค์เหมาะกับงานในลักษณะการให้บริการเป็นอย่างดี เนื่องจากหน่วยงานที่ให้บริการโดยทั่วไปจะมีแนวโน้มในการทำงานด้วยตนเองอย่างอิสระ และชอบที่จะทำงานที่อยากทำโดยไม่คำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์การโดยส่วนรวม ดังนั้นการกำหนดวัตถุประสงค์ให้กับแต่ละหน่วยงานหรือแผนก จะทำให้หน่วยงานเหล่านี้มีเป้าหมายการทำงานที่แน่ชัดของตนเองและทุกคนก็จะทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายอันเดียวกัน

หลีกเลี่ยงการบริหารภายใต้สภาวะวิกฤต

มีองค์การหลายแห่งที่ใช้วิธีการบริหารที่อาจเรียกได้ว่า 'การบริหารภายใต้สภาวะวิกฤต' คือขาดการวางแผนล่วงหน้า โดยปล่อยให้เหตุการณ์เกิดขึ้นเสียก่อนจึงหาทางแก้ปัญหา การบริหารงานแบบนี้ผู้บริหารระดับสูงจะไม่มีทางรู้ถึงผลงานที่จะได้จากแผนกต่าง ๆ ในองค์การ แต่การบริหารงานโดยวัตถุประสงค์จะช่วยให้ผู้บริหารทุกระดับสามารถกำหนดเป้าหมาย วางแผนการต่าง ๆ เพื่อให้วัตถุประสงค์บรรลุผล ตลอดจนการกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาไว้ก่อนล่วงหน้าได้

ให้โอกาสแก่นักบริหารรุ่นหนุ่มสาว

การบริหารโดยวัตถุประสงค์และการกระจายอำนาจการตัดสินใจเป็นการเปิดโอกาสให้แก่ผู้บริหารรุ่นหนุ่มสาวได้มีโอกาสแสดงความสามารถเร็วกว่าในระบบการบริหารแบบรวมอำนาจ วิธีนี้เป็นวิธีที่ดีที่สุดในการพัฒนากำลังคนในระดับบริหารทั้งนี้เพราะวิธีที่ดีที่สุดในการสร้างบุคคลระดับบริหารคือการให้โอกาสแก่เขาในการทำงานบริหารและรับผิดชอบงานจริง ๆ โดยวิธีนี้เราสามารถทำให้บุคคลระดับผู้ช่วยหรือรองผู้จัดการแผนกต่าง ๆ เตรียมตัวพร้อมที่จะรับงานแทนผู้จัดการได้ทันท่วงทีโดยไม่ต้องเสียเวลาในการฝึกฝนงานอีก

ในองค์การที่มีระดับการบริหารหลายระดับ จะทำให้ผู้ที่อยู่ในระดับล่างรู้สึกท้อถอยในการทำงาน เพราะคิดว่ากว่าจะไต่เต้าไปจนถึงตำแหน่งในระดับสูงจะต้องใช้เวลามาก ระบบการบริหารโดยวัตถุประสงค์จะช่วยลดจำนวนระดับการบริหารลงและกำหนดขอบเขตงาน ความสามารถ ตลอดจนความชำนาญของผู้บริหารในแต่ละระดับได้ล่วงหน้า

ประเมินความสามารถของผู้บริหาร

การให้คนหนุ่มสาวได้มีโอกาสทำงานและร่วมรับผิดชอบงานในองค์การ จะช่วยให้สามารถประเมินความสามารถของแต่ละคนได้ เพื่อดูถึงความเหมาะสมของตำแหน่งงานและคนที่ทำ เพราะถ้าผลงานที่ทำไม่ดีพอเราก็สามารถโยกย้ายไปในหน่วยงานที่เหมาะสมกว่าได้ การประเมินผลความสามารถของคนในองค์การจะช่วยให้เราสามารถเลือกผู้บริหารระดับสูงจากผู้บริหารระดับกลางได้ เพราะหากไม่ให้โอกาสแก่พวกเขาในการทำงานและรับผิดชอบงาน เราก็จะไม่มีโอกาสประเมินความสามารถของพวกเขาได้อย่างถ่องแท้ ถ้าถึงเวลาเลือกผู้บริหารระดับสูงหากไปเลือกเอาผู้ที่ไม่มีความสามารถดีพอ เมื่อถึงตอนนั้นก็จะสายเกินแก้เสียแล้ว

ต้องเชื่อใจซึ่งกันและกัน

ความเชื่อใจซึ่งกันและกันคือพื้นฐานที่สำคัญของการบริหารโดยวัตถุประสงค์ ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นได้จากระบบการจัดทำรายงานและบัญชี ในองค์การที่มีการวัดระบบการบริหารโดยวัตถุประสงค์อย่างดีนั้นบัญชีแสดงค่าใช้จ่ายของแต่ละแผนกจะไม่ถูกส่งไปยังผู้บริหารระดับสูงในองค์การแต่จะส่งตรงไปยังผู้จัดการของแต่ละแผนก ระบบเช่นนี้จะทำให้ผู้จัดการแต่ละคนมีความมั่นใจในการทำงานและรู้สึกเป็นอิสระมากขึ้นในการทำงานโดยไม่ต้องคอยพะวงกับการชี้แจงตัวเลขค่าใช้จ่ายต่าง ๆ

ดีที่สุดสำหรับการจูงใจ

ข้อดีประการสำคัญที่สุดสำหรับการบริหารโดยวัตถุประสงค์เห็นจะได้แก่ การที่ผู้จัดการในแต่ละแผนกมีสิ่งจูงใจให้อยากทำงานของตนให้ดีที่สุดแทนที่จะทำไปวัน ๆ เพราะโดยวิธีการบริหารโดยวัตถุประสงค์ ผู้จัดการแต่ละแผนกจะมีความรู้สึกเสมือนหนึ่งว่าได้ทำงานในบริษัทของตนเองโดยปราศจากการคอยรับฟังคำสั่งจากใคร ดังนั้นระบบการบริหารโดยวัตถุประสงค์จึงช่วยทำให้การบริหารงานในองค์การมีประสิทธิภาพดีกว่าเมื่อเทียบกับระบบการบริหารแบบรวมอำนาจการบริหารและการตัดสินใจ

6. เอกสารอ้างอิง

กิติ ยตัคคานนท์. **การกำหนดเป้าหมาย : การบริหารโดยวัตถุประสงค์.** กรุงเทพมหานคร ห้างหุ้นส่วนจำกัดหนึ่งเจ็ดการพิมพ์, 2526.

สมยศ นาวีการ. **การบริหารโดยวัตถุประสงค์.** กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัดบรรณกิจเทรดดิ้ง, 2528.

อุทัย บุญประเสริฐ. **'การบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์'** คู่มือการบริหารการประถมศึกษาจังหวัด. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว, 2527.

อาคม จันทสุนทร และคณะ 'เทคนิคการปฏิบัติงานในพัฒนาศึกษาศาสตร์' **พัฒนาศึกษาศาสตร์** : ประมวลบทความซึ่งเน้นการประยุกต์เพื่อการพัฒนาประเทศ. กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด พี เจ การพิมพ์, 2527.

Albrecht, Karl. **Successful Managemet by Objectives : An Actual Manual.** Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1978.

McConkey, Dale D. **How to Manage by Results.** 4th ed. New York : AMACOM, 1983.

Drucker, Peter F. **Management for Result.** New York : Harper Row, 1964.

Ilumble, John. **Management by Objectives.** Great Britain : Gower Press Ltd., 1975.

Kaufman, Roger. Identifing and Solving Problem. 2nd ed. Belmont, California : University Associates Inc., 1979.

Raddin, W.T. **Effectiveness Management by Objectives.** New York : McGraw Hill Book Company, 1971.

พิชิต สุขเจริญพงษ์. **คัมภีร์นักบริหาร.** กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด, 72 หน้า.

7. การประเมินผลหลังการเรียน

1) การบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์หมายถึงอะไร ?
   ก. การบริหารงานที่ผู้บังคับบัญชากำหนดวัตถุประสงค์ให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำไปกำหนดแนวทางปฏิบัติให้บรรลุผล
   ข. การบริหารงานที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อเป็นแนวทางกำหนดกิจกรรมการดำเนินการให้บรรลุผล
   ค. การบริหารงานที่นำเอาวัตถุประสงค์ของหน่วยงานระดับบนมาเป็นวัตถุประสงค์การบริหารของหน่วยงานระดับล่าง
   ง. การบริหารที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์และกิจกรรมที่จะให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์นั้น
2) ข้อใดกล่าวถึงหลักการเบื้องต้นของการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์ ในเรื่อง *"การกำหนดวัตถุ ประสงค์"* ได้ถูกต้อง ?
   ก. ผู้บริหารทุกคนและทุกระดับต้องเข้าใจวัตถุประสงค์รวมขององค์กร วัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่อยู่เหนือขึ้นไปและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ
   ข. ผู้บริหารทุกคนและทุกระดับต้องร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานขึ้นมา แล้วมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดกิจกรรมปฏิบัติให้บรรลุผล
   ค. ผู้บริหารจะต้องยึดถือวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นอย่างเคร่งครัดจะเปลี่ยนแปลงได้ยาก
   ง. วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นต้องให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานในระดับสูงแต่ไม่จำเป็นต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์กับหน่วยงานอื่นในระดับเดียวกัน
3) พฤติกรรมของผู้บริหารที่มุ่งเน้นวัตถุประสงค์คืออะไร ?
   ก. ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์อยู่เสมอ
   ข. การตัดสินใจโดยคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ ในแง่ของผลได้ หรือผลตอบแทน และมีการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังอยู่เสมอ
   ค. กำหนดวัตถุประสงค์ให้ผู้ปฏิบัตินำไปปฏิบัติให้บรรลุผลอยู่เสมอ
   ง. มีการสั่งการอย่างเฉียบขาดเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์
4) ข้อใดกล่าวถึงขั้นตอนที่สำคัญของการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์ได้ถูกต้อง ?
   ก. เตรียมการ กำหนดวัตถุประสงค์ และพัฒนาแผนดำเนินการ
   ข. เตรียมการ กำหนดวัตถุประสงค์ และดำเนินการ
   ค. กำหนดวัตถุประสงค์ พัฒนาแผนดำเนินการ และตรวจสอบผลการดำเนินการ
   ง. กำหนดวัตถุประสงค์ ดำเนินงาน และตรวจสอบผลการดำเนินการ
5) ข้อใดกล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์ไม่ถูกต้อง ?
   ก. เป็นเทคนิคการบริหารที่บังคับให้มีการวางแผน
   ข. เป็นเทคนิคการบริหารที่เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม

ค. เป็นเทคนิคการบริหารที่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ โดยอาศัยวัตถุประสงค์เป็นหลักได้

ง. เป็นเทคนิคการบริหารที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ของตนขึ้นได้อย่างอิสระโดยไม่คำนึงถึงวัตถุประสงค์ของผู้บังคับบัญชา

6) ข้อใดมิใช่ข้อจำกัดของการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์ ?

ก. จะไม่บรรลุผลสำเร็จหากไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร

ข. การกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกันต้องอาศัยการประนีประนอมอย่างมาก

ค. ความสามารถในการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดีได้ในระยะเวลาอันสั้น

ง. การส่งเสริมให้มีส่วนร่วมจากบุคลากรหลายฝ่ายจะทำให้งานช้าช้า

7) ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์เปรียบเทียบได้กับขั้นตอนใดในการวางแผนการศึกษาในสถานศึกษา ?

ก. การกำหนดสภาพปัจจุบันและปัญหา

ข. การกำหนดสภาพปัจจุบันและปัญหา และวัตถุประสงค์

ค. การกำหนดสภาพปัจจุบันและปัญหา วัตถุประสงค์ นโยบาย

ง. การกำหนดสภาพปัจจุบันและปัญหา วัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมายและมาตรการ

8) ขั้นตอนการพัฒนาแผนดำเนินการของการบริหารงานแบบเน้นวัตถุประสงค์เปรียบเทียบได้กับขั้นตอนใดของการวางแผนการศึกษาในสถานศึกษา ?

ก. การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมาย

ข. การกำหนดมาตรการ

ค. การกำหนดงาน/โครงการ

ง. การนำงาน/โครงการไปปฏิบัติ

จงอธิบายข้อคำถามต่อไปนี้

1) ความหมายของการบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์ ?

2) ในฐานะที่ท่านเป็นหัวหน้าคณะวิชา หรือหัวหน้าแผนกวิชา ท่านคิดว่าจะนำเทคนิคการบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์ไปประยุกต์ใช้กับหน่วยบงานของท่านได้อย่างไร ?

เฉลย

แบบเลือกตอบ

1. ข 2. ก 3. ข 4. ค 5. ง 6. ค 7. ค 8. ค

แบบอธิบาย

1. การบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์ คือเทคนิคการบริหารแบบหนึ่งซึ่งมีกลไกที่เอื้ออำนวยให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ในองค์กรนั้นให้ความร่วมมือหรือยินดีปฏิบัติงานโดยไม่เกิดความรู้สึกว่าถูกบังคับหรือถูกสั่งให้ทำ และยังมีกลไกที่จะทำให้เกิดมาตรฐานที่ช่วยให้การปฏิบัติงาน การติดตามประเมินผลงานมีความสะดวกและชัดเจนขึ้น

2. แนวทางการนำเทคนิคการบริหารแบบเน้นวัตถุประสงค์ประยุกต์ใช้กับการบริหารงานในแผนกวิชาหรือคณะวิชา

- ✤ กำหนดให้มีการประชุมหารือ เรื่องทิศทางหรือนโยบายในการจัดการเรียนการสอนของสถาบันศึกษาเพื่อช่วยกันกำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดการเรียนการสอน
- ✤ จัดทำโครงการและแผนการดำเนินการของแผนกวิชาหรือคณะวิชา
- ✤ มอบหมายงานและอำนาจหน้าที่ให้แก่ครู - อาจารย์ แต่ละคน
- ✤ กำหนดนัดหมายให้มีการนำเสนอรายงานผลการดำเนินการเป็นระยะ ๆ เช่น 2 เดือนครั้ง หรือ 6 เดือนครั้ง เพื่อประเมินผลและหากมีปัญหาก็ช่วยกันแก้ไขต่อไปซึ่งอาจทำได้โดยปรับแผนปรับวัตถุประสงค์หรือปรับวิธีการทำงาน

เกณฑ์ให้คะแนนด้วยตนเอง

1. แบบเลือกตอบ ตอบถูกให้คะแนนข้อละ 1 คะแนน
2. แบบอธิบายสั้น ๆ ให้คะแนนตอบถูกเต็มข้อละ 2 คะแนน

(ตอบถูกบางส่วนลดลงตามลำดับ)

ผลการประเมิน
คะแนนที่ได้.....คะแนน คิดเป็นร้อยละ

KO.05

เทคนิคการประชุม

ชุดพัฒนาตัวเองเรื่องเทคนิคการจูงใจในการทำงาน

หน่วยที่ 1

หน่วยย่อยที่ 4

ชุดพัฒนาตนเอง

สำหรับหัวหน้าคณะวิชาและหัวหน้าแผนกวิชา
ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา

เรื่อง

เทคนิคการจูงใจในการทำงาน

หน่วยย่อยที่ 4

เทคนิคการจัดการประชุม

1 หลักการและเหตุผล

เป็นที่ยอมรับกันว่า การดำเนินงานของหน่วยงาน ต่าง ๆ ที่ประสบผลสำเร็จ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีผลมาจากบุคคลากรในหน่วยงานได้มีส่วนร่วมปรึกษาหารือ แสวงหาแนวทางในการปฏิบัติแสนอแนวคิด การตัดสินใจ การแก้ปัญหา ซึ่งจะได้ข้อสรุปเป็นที่ยอมรับของบุคคลโดยส่วนรวม การประชุมจึงเป็นแนวทางหนึ่งในการระดมความคิด ให้ได้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ จากกลุ่มบุคคลหลายฝ่าย การประชุมจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้บุคคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจตรงกันเกิดความร่วมมือกัน ลดความขัดแย้ง ซึ่งผู้บริหารนำมาใช้ปรึกษาหารือประสานงาน และสั่งการได้เป็นอย่างดี โดยเลือกใช้เทคนิคการประชุมต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

2. จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

หลังจากผู้บริหารวิชาการใช้ชุดพัฒนาตนเองหน่วยการเรียนนี้แล้ว มีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงดังนี้

1. สามารถจำแนกประเภทของการประชุมได้ถูกต้อง
2. สามารถอธิบายลำดับขั้นการเตรียมการจัดการประชุมได้ถูกต้อง
3. สามารถอธิบายเทคนิคการนำการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. สามารถระบุเทคนิคการแจ้งประกาศ การชี้แจง การแจ้งโต้ตอบ และการปรึกษาหารือได้ถูกต้อง
5. สามารถระบุเทคนิคการกระตุ้นเพื่อให้เกิดการอภิปรายกลุ่มได้อย่างถูกต้อง
6. สามารถระบุเทคนิคการสรุปประเด็นอภิปรายได้ถูกต้อง
7. ผู้บริหารราชการมองเห็นความสำคัญของเทคนิคการประชุมต่อการบริหารงานราชการ
8. ผู้บริหารราชการจัดประชุมได้ถูกต้องเหมาะสมตามหลักวิชาการ อาทิ การเตรียมการประชุม การนำการกระตุ้นให้สมาชิกเกิดการอภิปราย การสรุปประเด็นการอภิปราย

3 การประเมินก่อนการเรียน

ตอนที่ 1 พิจารณาข้อความต่อไปนี้ว่า 'ถูก' หรือ 'ผิด'

____ 1. การประชุมที่มีประสิทธิผล ต้องพิจารณาจากความพึงพอใจของสมาชิกทั้งหมด

____ 2. การประชุมเพื่อตัดสินใจสามารถนำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ในการอภิปรายของกลุ่ม

____ 3. การประชุมเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการแพร่ข่าวสารข้อมูลไปยังคนกลุ่มใหญ่

____ 4. การจัดห้องประชุมแบบชั้นเรียน เป็นสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับการประชุมเพื่อแก้ปัญหา

____ 5. การประชุมขึ้นอยู่กับการสื่อสารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

____ 6. การประชุมที่มีประสิทธิผล สามารถใช้เวลาได้อย่างไม่จำกัด

____ 7. การนำการประชุมเพื่อตัดสินใจต้องมีผู้เข้าร่วมประชุมไม่มาก

____ 8. ไม่มีวิธีการใดที่ผู้นำการประชุมจะสามารถทำการควบคุมการอภิปรายที่ไม่เหมาะสมในระหว่างการประชุม

____ 9. โดยปกติคนเดียวสามารถแก้ปัญหาได้ดีกว่ากลุ่ม

____ 10. การประชุมกับเพื่อนร่วมงานปกติต้องมีวาระการประชุมที่จัดพิมพ์
____ 11. ผู้ที่ได้รับเชิญเข้าร่วมประชุมควรจะเป็นทั้งผู้ให้และรับข้อมูล
____ 12. การเลือกเวลาในการประชุมไม่จำเป็นต้องพิจารณาถึงความต้องการสมาชิก
____ 13. การติดป้ายชื่อเป็นความคิดที่ดีถ้าสมาชิกทุกคนไม่คุ้นเคยกัน
____ 14. การกำหนดระเบียบวาระการประชุมเป็นวิธีการในการควบคุมการอภิปรายในการประชุม
____ 15. รูปแบบของการสื่อสารที่ต้องการ เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการจัดห้องประชุม
____ 16. การประเมินผลสามารถทำได้ขณะกำลังดำเนินการประชุม
____ 17. การประเมินตนเอง เป็นสิ่งเพียงพอแล้วในการปรับปรุงการประชุม
____ 18. ผู้สังเกตการณ์ที่ได้รับการฝึกฝนไม่ให้มีอคติสามารถเป็นผู้ประเมินที่มีประสิทธิผลได้
____ 19 การประเมินผลหลังการประชุม จะได้รับความสนใจจากสมาชิกมากกว่าประเมินในระหว่างการประชุม
____ 20. การประชุมมากครั้งอาจดำเนินการประชุมโดยไม่มีวาระการประชุม

ตอนที่ 2 การประเมินตนเอง

ประเด็นการประเมิน	ระดับ			หมายเหตุ
	มาก 3	ปานกลาง 2	น้อย 1	
1. ท่านเห็นว่าเทคนิคการประชุม มีความสำคัญต่อการบริหารงานวิชาการเพียงใด				
2. ท่านสามารถเตรียมการจัดการประชุมเพียงใด				
3. ท่านสามารถทำการประชุมได้ดีเพียงใด				
4. ท่านสามารถกระตุ้นให้สมาชิกอภิปรายเชิงสร้างสรรค์เพียงใด				
5. ท่านสามารถสรุปประเด็นการอภิปรายได้อย่างรวดเร็วและตรงประเด็นเพียงใด				
6. ท่านสามารถควบคุมการประชุมให้บรรลุตามเป้าหมายเพียงใด				
7. ท่านสามารถที่จะทำให้ผู้ร่วมงานประทับใจและเห็นคุณค่าการประชุมเพียงใด				

ตอนที่ 1 เฉลย

ข้อ 1 ✓	ข้อ 5 ✗	ข้อ 11 ✓	ข้อ 16 ✓
ข้อ 2 ✓	ข้อ 7 ✓	ข้อ 12 ✗	ข้อ 17 ✓
ข้อ 3 ✓	ข้อ 8 ✗	ข้อ 13 ✓	ข้อ 18 ✓
ข้อ 4 ✗	ข้อ 9 ✗	ข้อ 14 ✓	ข้อ 19 ✗
ข้อ 5 ✓	ข้อ 10 ✓	ข้อ 15 ✓	ข้อ 20 ✗

เกณฑ์ให้คะแนน	**ผลการประเมิน**
ตอบถูกให้ 1 คะแนน ตอบผิดให้ 0 คะแนน	คะแนนที่ได้.....คะแนน คิดเป็นร้อยละ....คะแนน

ตอนที่ 2 คะแนนเต็ม 21 คะแนน โดยแต่ละข้อพิจารณาให้คะแนนดังนี้

ตอบระดับมาก ได้คะแนน 3 คะแนน
ตอบระดับปานกลางได้คะแนน 2 คะแนน
ตอบระดับน้อยได้คะแนน 1 คะแนน
ตอนที่ 2 ผลการประเมิน ท่านได้.....คะแนน
คิดเป็นร้อยละ.....คะแนน

คะแนนรวมทั้งตอน 1 และตอน 2 คะแนนรวม.....คะแนน คิดเป็นร้อยละ.....

4 เนื้อหาและกิจกรรมการเรียน

"สภาพการณ์ประชุมที่ยุ่งยาก เสมือนสภาพการณ์ในสนามรบ
ถ้าไม่เคยอยู่ในสนามรบ ก็ย่อมไม่รู้รสชาดของสงคราม"

ดังนั้น เทคนิคการประชุมจึงย่อมต้องเรียนรู้จาก สภาพการณ์ในที่ประชุมจริง

การประชุม คือ การที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มาร่วมปรึกษาหารือกัน รวมทั้งมีการชี้แจง อภิปราย เสนอแนะ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ซึ่งจะเป็นโดยลำพัง หรือมีผู้อื่นร่วมฟังอยู่ด้วยก็ได้ ทั้งนี้เพื่อแสวงหาข้อตกลง ให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งตามที่กำหนดไว้

วัตถุประสงค์ของการประชุม

1. เพื่อให้คำแนะนำปรึกษา และแก้ปัญหาต่าง ๆ ในหน่วยงาน
2. เพื่อช่วยในการตัดสินใจ โดยอาศัยข้อมูลจากสมาชิกโดยส่วนรวม
3. เพื่อประสานงานระหว่างบุคคลหรือฝ่ายต่าง ๆ ในหน่วยงาน เช่น มีการแบ่งหน้าที่ หรือมอบหมายงานให้ทำเป็น เป็นต้น
4. เพื่อระดมความคิด ให้เป็นประโยชน์ในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในหน่วยงาน
5. เพื่อเป็นการประหยัดเวลาในการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหาร
6. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้แก่สมาชิกในหน่วยงาน
7. เพื่อกำหนดนโยบาย และหาแนวทางปฏิบัติงานของหน่วยงาน
8. เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น ประสบการณ์ ตลอดจนข่าวสารต่าง ๆ
9. เพื่อเสริมสร้างความสามัคคี และความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลากรในหน่วยงาน

ประเภทของการประชุมในองค์การมี 2 อย่าง คือ

1. แบบไม่เป็นทางการ (Informal Meeting)
2. แบบเป็นทางการหรือเป็นพิธีการ (Formal Meeting)

การประชุมแบบไม่เป็นทางการ (Informal Meeting)

เป็นการประชุมที่ไม่มีลักษณะจำกัดแน่นอน ไม่มีการกำหนดแบบแผนและรายละเอียด ตลอดจนวิธีการที่แน่นอน เป็นการประชุมที่มีบรรยากาศแบบกันเอง ซึ่งเกิดขึ้นได้ในโอกาสและสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น การพบปะสังสรรค์ การไปดูงาน และการพบปะในช่วงระยะเวลาหยุดพักระหว่างงาน

การประชุมแบบเป็นทางการ (Formal Meeting)

เป็นการประชุมที่เป็นพิธีการ โดยจะมีการเตรียมการประชุมล่วงหน้า มีการกำหนดวาระการประชุม กำหนดรายละเอียด กำหนดข้อมูลประกอบ และประเด็นของการพิจารณาค่อนข้างชัดเจน มีการจัดทำรายงานการประชุม และมีการดำเนินงานตามมติ หรือตามที่ ที่ประชุมกำหนด หรือ มอบหมาย

เทคนิคการประชุมที่มีประสิทธิภาพ

1. วางแผนการประชุม กำหนดวัตถุประสงค์ของการประชุมให้ชัดเจน
2. กำหนดระเบียบวาระการประชุมให้เรียบร้อย และแจ้งให้สมาชิกทราบล่วงหน้า
3. ดำเนินการประชุมตามวาระอย่างเคร่งครัด
4. เตรียมประชุมให้พร้อม เช่น แสง เสียง ความร้อน อุปกรณ์ที่จำเป็น เอกสารประกอบ ตลอดจนรายละเอียด หรือ ข้อมูลต่าง ๆ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการประชุม
5. ปฏิบัติตามระเบียบของการประชุม โดยผ่านประธานในที่ประชุมเพื่อหาข้อยุติ และแนวปฏิบัติในทางสร้างสรรค์

ข้อคิด :

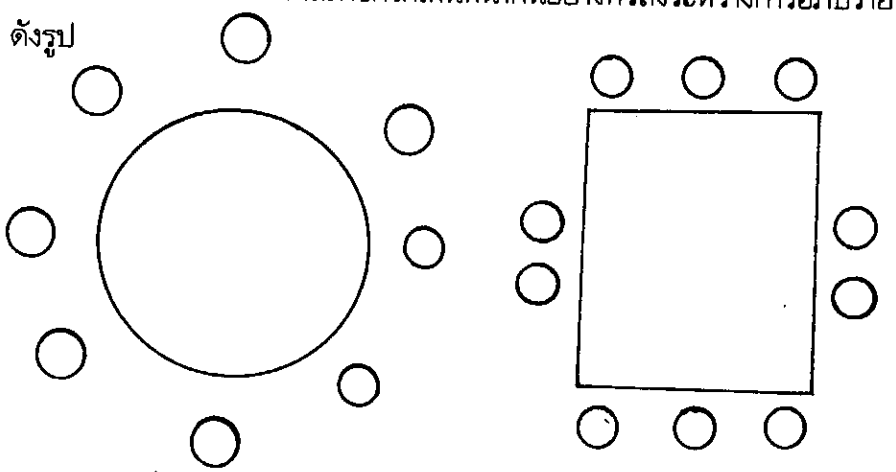
"การอภิปรายเป็นการแลกเปลี่ยนทางปัญญา แต่การโต้เถียงเป็นการแลกเปลี่ยน ความโง่เขลา"

"การมีอะไรดี ๆ หลายอย่างนั้นย่อมไม่เพียงพอ หากแต่เราจะต้องมี ความสามารถ ที่จะทำให้สิ่งดี ๆ เหล่านั้นเกิดประโยชน์ด้วย"

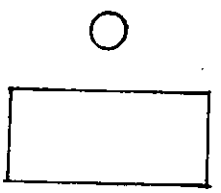
รูปแบบการจัดที่นั่งในห้องประชุม

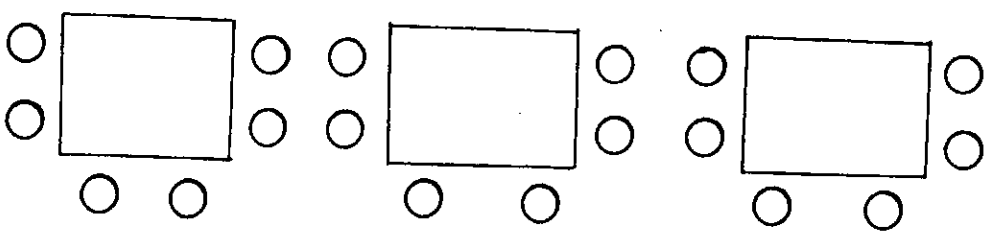
ในการจัดที่นั่งในที่ประชุมมีรูปแบบหลายอย่าง ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์หรือวิธีการในการจัดประชุม และจำนวนสมาชิกที่เข้าประชุม

1. ถ้ามีสมาชิกประมาณ 10-15 คน และต้องการให้เกิดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความเท่าเทียมกันระหว่างประธานกับสมาชิกและให้สมาชิกได้เห็นหน้ากันอย่างทั่วถึงระหว่างการอภิปรายก็จัดประชุมโต๊ะกลมหรือสี่เหลี่ยม ดังรูป



2. ถ้าจะให้สมาชิกที่เข้าประชุมมีการแบ่งกลุ่มเพื่ออภิปราย หรือทำงานกลุ่มก็จัดโต๊ะเป็นกลุ่ม ๆ ไว้ แต่ไม่ควรให้มีที่นั่งหันหลังให้ประธานเพื่อสะดวกในการฟังคำชี้แจงของประธาน

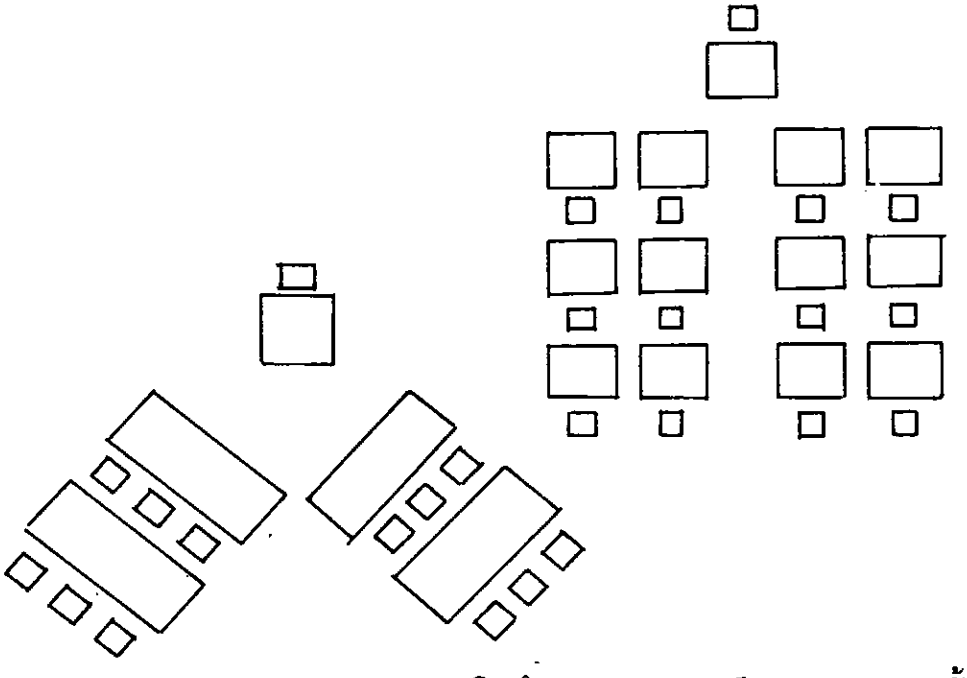




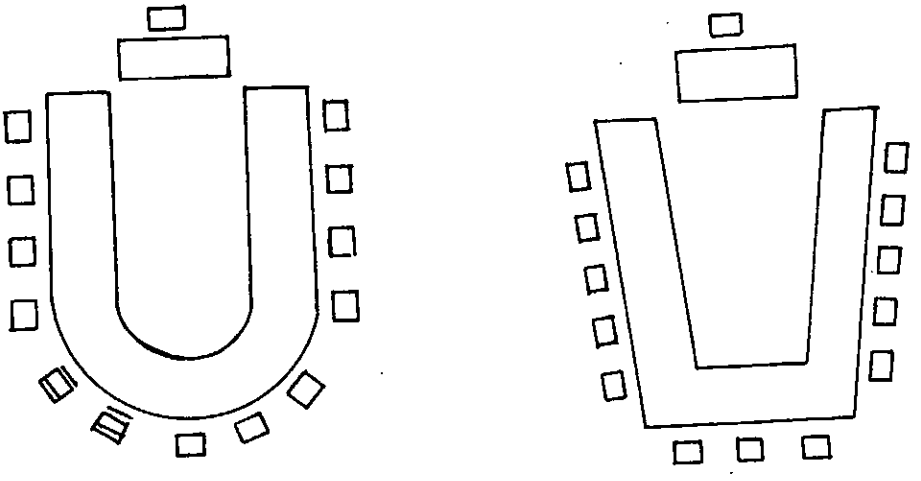
3. ถ้าสมาชิกที่เข้าประชุมมีความขัดแย้งกันเป็น 2 ฝ่าย และมีการจัดประชุมเพื่อให้แต่ละฝ่ายชี้แจงเหตุผลเพื่อหาข้อยุติ ก็ควรจัดในรูปลักษณะแบบก้างปลา เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายมีที่นั่งแยกออกจากกัน โดยมีประธานนั่งคั่นอยู่ตรงกลาง หรือจะจัดเป็นแถวแบบห้องเรียน มีช่องตรงกลางระหว่าง 2 ฝ่าย ให้กว้างหน่อย ถ้าประชุมลักษณะนี้ต้องระวังอย่าให้คู่กรณีนั่งเผชิญหน้ากันโดยตรง

ข้อคิด :

"ความบกพร่องของผู้อื่น ย่อมเป็นครูที่ดีของเราได้"



4. ถ้าต้องการให้สมาชิกได้ออกมาทำกิจกรรมหน้าห้องโดยให้ทุกคนสามารถเห็นการทำกิจกรรมนั้นอย่างชัดเจน ก็ควรจัดที่ประชุมเป็นรูปตัวยู หรือตัววี เช่น



5. ถ้ามีสมาชิกเข้าร่วมประชุมมาก เป็นการจัดประชุมที่ใช้วิธีการบรรยายปาฐกถากลุ่ม ก็จะจัดที่ประชุมเป็นแบบห้องเรียน หรือโรงละคร เพราะผู้เข้าร่วมประชุมเป็นฝ่ายนั่งฟังอย่างเดียว แต่ควรจะมีไมโครโฟนตั้งไว้ตามจุดต่าง ๆ เพื่อสะดวกในการซักถามของสมาชิกที่เข้าประชุมกับประธาน หรือวิทยากรที่อยู่ข้างหน้า

ข้อคิด :

"ความคิดที่ดีที่สุดของเรา มักมาจากผู้อื่นเสมอ"

นอกจากนี้ ผู้จัดสถานที่ประชุมอาจจะดัดแปลงผังห้องประชุมในบลักษณะอื่น ๆ ได้อีก เช่น ในหน่วยงานเล็ก ๆ ก็มักจะจัดประชุมแบบเป็นกันเอง เพื่อให้สมาชิกได้มีโอกาสอภิปรายได้อย่างอิสระ มีความใกล้ชิดกันโดยจัดที่นั่งตามสบายเหมือนคุยกันอย่างไม่มีพิธีรีตอง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเรื่องที่จะประชุม วัตถุประสงค์ของการประชุมและสถานภาพความพร้อมต่าง ๆ ของหน่วยงานแต่ละแห่งด้วย แต่อย่างไรก็ตาม ถ้าเป็นการจัดประชุมที่เป็นพิธีการแล้วก็คงจะต้องเตรียมสถานที่ให้พร้อมมูลและถูกหลักในการจัดสถานที่เพื่อการประชุมที่ดี เพื่อเป็นปัจจัยเสริมให้การประชุมประสบความสำเร็จด้วยดี

การจัดสถานที่ประชุมที่เป็นพิธีการ สิ่งที่จะขาดไม่ได้สำหรับที่ประชุมก็คือ โต๊ะหมู่บูชา พระบรมฉายาลักษณ์และธงชาติ ซึ่งจะเป็นสัญลักษณ์ของชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ดังนั้น ผู้มีหน้าที่จัดสถานที่ประชุมควรมีความรู้เรื่องเรื่องการจัดโต๊ะหมู่บูชาด้วย

โต๊ะหมู่บูชาที่นิยมจัดกันอยู่เป็นประจำทั่ว ๆ ไป คือ หมู่ 5 หมู่ 7 และหมู่ 9 เครื่องตั้งก็มีจำนวนตามหมู่ของโต๊ะนั้น

โต๊ะหมู่บูชานี้จะตั้งไว้ทางขวามือของพระสงฆ์ หรือในทางขวามือของประธานในที่ประชุมในการประกอบพิธีทางศาสนา การประชุมต่าง ๆ งานพระราชพิธี รัฐพิธี และสามัญพิธีของชาวพุทธทั่วไป นิยมตั้งโต๊ะหมู่บูชาแสดงความเคารพพระรัตนตรัยเพื่อทำใจให้สงบอันเป็นจุดเริ่มต้นที่จะทำการต่าง ๆ ให้เป็นมงคล

พฤติกรรมที่เป็นปัญหาในการประชุมและวิธีแก้ไข

1. พวกชอบเอะอะ ขัดคอคน ชวนทะเลาะวิวาท เสียดสีผู้อื่นอยู่เสมอ

วิธีแก้ไข

(1) อธิบายให้เห็นถึงความสำคัญของผลประโยชน์มีส่วนรวมและวัตถุประสงค์ของการประชุม

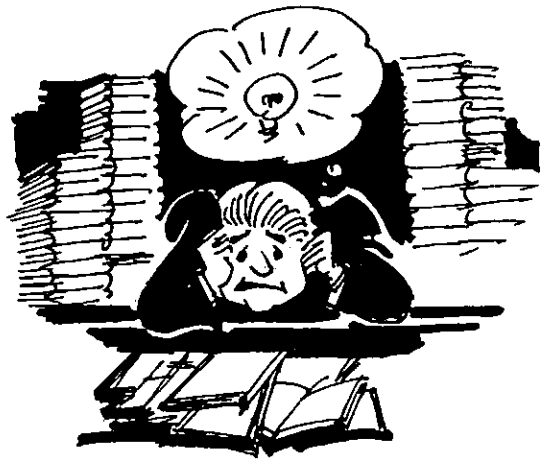
(2) ต้องใจเย็น อย่าต่อล้อต่อเถียง ให้พูดคนเดียวในที่สุดจะเงียบไปเอง

(3) ถามคำถามให้ออกความคิดเห็นเป็นคนแรกจะได้เป็นผู้เสนอแนะแทนที่จะคอยคัดค้านผู้อื่น

(4) ใช้การพูดประนีประนอมเพื่อรักษาบรรยากาศที่ดีไว้แสดงการชมเชยความคิดเห็นของเขา หรือคล้อยตามบ้างแล้วทักท้วงในบางจุด

ข้อคิด :

"ความรุนแรง คือวิถีทางสุดท้าย ของผู้ที่ไร้ความสามารถ"



2. พวกเจ้าทฤษฎี รู้ทุกอย่าง เจ้าตำรับตำรา

วิธีแก้ไข

(1) ให้ที่ประชุมวิจารณ์ทฤษฎีของเขา ไม่ควรตัดสินใจคนเดียว

(2) ให้อธิบายว่าทฤษฎี ที่ยกมาสามารถนำมาปฏิบัติในเรื่องที่พูดได้อย่างไร

3. พูดมาก บ้าน้ำลาย ผูกขาดการพูดอยู่ตลอดเวลา

วิธีแก้ไข

(1) หาจังหวะตัดบท

(2) จำกัดเวลาให้พูด ทำให้เขาเป็นตัวตลกถ้าพูดไม่หยุด

(3) แกล้งทำไม่เห็นเวลาเขายกมือขอพูด

(4) ชี้ข้ามหัวให้คนอื่นพูด

ข้อคิด :

"คนฉลาดย่อมรู้ว่าตนไม่รู้ แต่คนโง่มักคิดว่าตนรู้ไป ไปทุกสิ่ง"

"คนอวดดี ย่อมไม่มีเพื่อน"

4. ดื้อรั้น เถียงไม่หยุด จะเอาชนะ ไม่ยอมฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

วิธีแก้ไข

(1) ขอให้เขาเก็บเรื่องนี้ไว้เจรจากันเป็นส่วนตัวในตอนหยุดพัก หรือเมื่อเลิกประชุม เพราะยังมีวาระอื่นต้องพิจารณาอีกมาก

(2) บอกให้ทราบว่า ที่ประชุมต้องอยู่ในข้อตกลงของสมาชิกส่วนใหญ่

5. ไม่สนใจฟัง นั่งหลับ หรือเอางานอื่นขึ้นมาทำ ชอบซุบซิบคนข้างเคียง

วิธีแก้ไข

(1) เรียกให้ตอบคำถาม แสดงความคิดเห็น

(2) ให้มานั่งใกล้ ๆ แล้วให้งานทำ เช่น ให้จดบันทึกการประชุม คอยนับคะแนน เป็นต้น

ข้อคิด :

"การถือดี เกิดจากความเขลา และจบลงกับความพินาศ"

"เวลาที่ผ่านไป ย่อมเรียกกลับคืนไม่ได้"

6. พวกชอบตลกโปกฮา ชอบทำเรื่องให้ยาว

วิธีแก้ไข

(1) จำกัดเวลาในการแสดงความคิดเห็น

(2) เน้นให้เห็นว่า ที่ประชุมมีเวลาจำกัด ขอให้พูดให้เข้าเรื่อง ตรงประเด็น

7. พวกเบื่อหน่ายการประชุม

วิธีแก้ไข

(1) ให้เห็นความสำคัญว่า ทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

(2) เรียกถามหรือให้แสดงความคิดเห็นบ่อย ๆ

ข้อคิด :

"เป็นไปไม่ได้ ที่จะเอาชนะคนโง่ ด้วยการโต้เถียง"

"ความโง่ไม่ฆ่าท่านหรอก แต่จะทำให้ท่านลำบาก"

8. พวกเอาไหนเอานั่น ไม่ใช้ความคิดของตัวเอง

วิธีแก้ไข

(1) ให้ระดมความคิดจากทุกคนทีละคน

(2) ให้แสดงความคิดเห็นเป็นคนแรก จะได้ไม่คอยคล้อยตามผู้อื่น

9. การนั่งนิ่ง ไม่ยอมแสดงความคิดเห็น

วิธีแก้ไข

(1) ชี้ให้เห็นประโยชน์ของการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

(2) เรียกระบุตัวให้แสดงความคิดเห็น

ข้อคิด :

"คนอ่อนแอมักพ่ายแพ้แต่สิ่งเย้ายวน ส่วนคนกล้ามีแต่เดินหน้าสู่ความสำเร็จ"

"การนิ่งเฉย คือ การโต้แย้งอย่างหนึ่ง ที่จะเอาชนะได้ยาก"

10. พวกนางอาย มองคนโน้นคนนี้เวลาเขาพูดกันพอถูกถามก็อายม้วนไปม้วนมา

วิธีแก้ไข

(1) ถามคำถามง่าย ๆ ให้เขาตอบได้

(2) เพิ่มความมั่นใจให้เขาโดยกล่าวชมเชยเมื่อเขาตอบคำถามถูก

(3) บางครั้งอาจช่วยตอบนำบ้างเล็กน้อย

11. พวกสงวนท่าที รู้แต่ไม่พูด

วิธีแก้ไข

(1) กระตุ้นให้เห็นถึงความสำคัญของการแสดงความคิดเห็น

(2) เชิญระบุตัวให้แสดงความคิดเห็น

(3) ยกย่องความสามารถให้ที่ประชุมทราบ และเรียกให้แสดงความคิดเห็น

12. พวกจับกลุ่มคุยกัน

ข้อคิด :

"ความกล้าหาญ เป็นรากฐานแห่งชัยชนะ"

"คนโง่คิดถึงพรุ่งนี้ แต่คนฉลาดจะใช้คืนนี้ให้เป็นประโยชน์"

วิธีแก้ไข

ดึงความสนใจโดยเรียกสมาชิกคนใดคนหนึ่งในกลุ่มให้แสดงความคิดเห็น

13. พูดนอกประเด็น นอกวาระ

วิธีแก้ไข

(1) ทบทวนประเด็น หรือวาระใหม่อย่างสุภาพ

(2) โยนคำถามให้คนพูดตรงประเด็นอภิปรายต่อ

14. ที่ประชุมเงียบไม่มีคนแสดงความคิดเห็น

วิธีแก้ไข

(1) กระตุ้นหรือกล่าวนำ

(2) ถามเป็นรายบุคคล

15. ถามยัน

วิธีแก้ไข

(1) ทบทวนคำถามให้ที่ประชุม แล้วให้สมาชิกช่วยกันตอบ

(2) โยนคำถามกลับให้เจ้าตัวตอบเอง

ข้อคิด :

"การรู้จักตนคือ ความฉลาด การหลงลืมตนคือ ความเขลา"

"ไม่เริ่มเลย ยังดีกว่าทำไม่สำเร็จ"

การเตรียมการประชุม

เมื่อได้มีการตัดสินใจแน่นอนว่า ควรจะต้องจัดให้มีการประชุมแล้วก็จะต้องมีการวางแผนว่า มีงานสำคัญใดบ้างที่จะต้องเตรียมให้พร้อม การเตรียมการประชุมนี้เป็นหน้าที่ของประธาน และเลขานุการในการประชุมร่วมกัน แต่ถ้าเป็นการประชุมใหญ่จะต้องมีคณะกรรมการจัดดำเนินการประชุมเป็นผู้เตรียมงาน แต่บุคคลที่มีความสำคัญที่สุดคงได้แก่ เลขานุการของคณะกรรมการดำเนินการ ซึ่งจะต้องเป็นตัวประสานงานกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการประชุมต่าง ๆ งานการประชุมเป็นงานที่ค่อนข้างละเอียดอ่อน ถ้ามีการวางแผนและเตรียมงานที่ดีแล้วก็จะเป็นขั้นตอนสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการประชุมได้ สิ่งที่เลขานุการหรือคณะกรรมการดำเนินงานต้องเตรียม ได้แก่

1. เตรียมรายละเอียดของโครงการประชุม

ในจุดเริ่มต้นของการวางแผนก็คือ คณะกรรมการจัดดำเนินงานหรือเลขานุการการประชุมจะต้องเขียนโครงการการประชุมเพื่อนำเสนอต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อให้มีการอนุมัติให้จัดประชุมได้ ทั้งนี้เพราะการประชุมจะต้องละจากงานประจำมาเข้าประชุม ซึ่งสิ่งเหล่านี้คงต้องได้รับการยินยอมจากผู้บังคับบัญชาเสียก่อน ดังนั้นผู้จัดดำเนินการจึงต้องเสนอโครงการต่อผู้บังคับบัญชา ซึ่งในโครงการจะประกอบด้วย

1.1 หลักการและเหตุผล จะต้องกล่าวถึงความจำเป็นที่จะต้องจัดประชุมโดยอ้างข้อมูลต่าง ๆ ตลอดจนปัญหาหรือสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น และจำเป็นต้องจัดให้มีการประชุม

1.2 วัตถุประสงค์ จะต้องเขียนให้ชัดเจนว่า จะจัดดำเนินการประชุมเพื่ออะไร ต้องการให้เกิดผลที่มีคุณภาพอย่างไร เช่น

- ✤ เพื่อพัฒนาบุคคลากรของหน่วยงานให้มีความรู้ในเรื่องการบริหารงานในระบบ Q.C.C และสามารถนำไปปฏิบัติในการทำงานร่วมกันได้
- ✤ เพื่อจัดทำกำหนดการเรียนการสอนวิชากลุ่มทักษะภาษาในภาคเรียนแรก เป็นต้น

1.3 คุณสมบัติของผู้เข้าร่วมประชุม จะต้องกำหนดคุณสมบัติให้ผู้ที่จะเชิญเข้ามาประชุมเป็นผู้ที่จะสามารถให้ประโยชน์แก่การประชุมครั้งนี้ เช่น เป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องที่ประชุม นอกจากจะไม่สามารถมาทำประโยชน์ให้กับที่ประชุมยังทำให้เกิดความสูญเสียเวลาสูญเสียงบประมาณและสูญเสียกำลังงาน กำลังสมองด้วย

1.4 เป้าหมาย หมายถึง ปริมาณของผู้เข้าร่วมประชุมว่ามีจำนวนเท่าไร และเป็นผู้ที่อยู่ในหน่วยงานใด เช่น คณะอาจารย์วิทยาลัยครูทั่วประเทศที่ทำการสอนภาควิชาพื้นฐานการศึกษา จำนวน 120 คน เป็นต้น

1.5 หัวข้อเรื่องที่จะประชุม ได้แก่ เรื่องที่จะนำมาพิจารณาในที่ประชุมครั้งนี้ ซึ่งผู้ดำเนินการจะต้องคำนึงถึงเวลาที่ใช้ในการประชุมว่าจะมีครอบคลุมเรื่องที่จะประชุมหรือไม่ (การกำหนดหัวข้อนั้นจะได้กล่าวรายละเอียดในเรื่องการจัดทำวาระการประชุม)

ข้อคิด :

"การรู้จักรอคอย คือเคล็ดลับ ของความสำเร็จ"

"จังหวะและโอกาส มักมีประโยชน์กับคนฉลาดเสมอ"

1.6 ระยะเวลาที่ใช้ในการประชุม การประชุมบางเรื่องอาจใช้เวลาหลายวัน ต้องกำหนดให้ชัดเจนตั้งแต่เริ่มเวลาประชุมเมื่อใด จะเสร็จสิ้นเมื่อใด เวลาในการประชุมควรมีความพอเหมาะที่จะทำให้ผู้เข้าประชุมไม่เกิดความเบื่อหน่ายและหมดความสนใจ

1.7 สถานที่ประชุม จะต้องใส่ให้ชัดเจนว่า ที่ใด ตำบลไหน อำเภออะไร จังหวัดอะไร เช่น โรงแรมนครอินทร์ อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม เป็นต้น

1.8 วิธีการประชุม จะใช้วิธีการอะไรบ้าง เช่น การบรรยาย การแบ่งกลุ่มอภิปราย หรือการสัมมนา เป็นต้น

1.9 งบประมาณ จะต้องใช้จ่ายในเรื่องอะไรบ้าง เช่น ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าเครื่องดื่ม ค่าวัสดุอุปกรณ์ ฯลฯ เป็นจำนวนเงินเท่าไร และจะใช้งบประมาณจากที่ไหน

1.10 การประเมินผล จะมีวิธีการประเมินผลการประชุมโดยวิธีใดที่จะเป็นเครื่องชี้ หรือเป็นเกณฑ์ประเมินว่าการประชุมในครั้งนี้จะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือไม่ เช่น ใช้วิธีสังเกตพฤติกรรมผู้เข้าร่วมประชุม ประเมินจากผลการปฏิบัติงานของสมาชิก เป็นต้น

การนำการประชุม

ผู้นำการประชุมต้องรวมพลังอำนาจและความตั้งใจของสมาชิกเพื่อให้ท่านทั้งหลายมุ่งตรงไปที่วัตถุประสงค์ของการประชุม ซึ่งมีงานหลายด้าน เพื่อความเข้าใจดีขึ้นจึงแบ่งงานการประชุมออกเป็น 3 องค์ประกอบ

องค์ประกอบที่สำคัญของการประชุม

เนื้อหา ประกอบด้วย ข้อมูลวิทยาการ ประสบการณ์ ความคิดเห็นความคิดต่าง ๆ ความเชื่อ และความคาดหวังซึ่งสมาชิกนำมาในห้องประชุม

ปฏิสัมพันธ์ วิธีการที่สมาชิกใช้วิจารณาญาณร่วมกันเกี่ยวกับเรื่องที่ประชุม การปฏิสัมพันธ์จะรวมถึงความรู้สึกต่าง ๆ เจตคติและความคาดหวังที่จะได้รับความร่วมมือ การายอมฟัง การมีส่วนร่วม ความเชื่อถือ ความจริงใจ และการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน

โครงสร้าง คือการจัดระบบข้อมูล และการจัดการผู้เข้าร่วมการอบรมเพื่อให้การประชุมบรรลุวัตถุประสงค์

ผู้นำการประชุมที่มีประสิทธิผลต้องเอาใจใส่กับองค์ประกอบต่าง ๆ ของการประชุมบทบาทของผู้นำการประชุมก็คือการควบคุมกำกับความก้าวหน้าและชี้ทิศทางในการประชุมบางครั้งสมาชิกจะช่วยชี้ทิศทางให้งานของผู้นำการประชุมก็ง่ายขึ้น ในการประชุมทั่วไปผู้นำการประชุมต้องชี้นำการประชุม

การเป็นผู้นำการประชุมที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถวิเคราะห์แต่ละสถานการณ์ได้ ตัดสินใจว่าอะไรเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้การประชุมก้าวหน้า และนำสิ่งจำเป็นเหล่านั้นมาทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ในตอนต่อไป เป็นแนวทางขอบข่ายกิจกรรมให้เกิดความเหมาะสมในระหว่างการประชุม

ในขั้นตอนต่อไปนี้ ท่านจะได้รับเทคนิคเฉพาะสำหรับ การกำหนดโครงสร้างการประชุมแบบตัดสินใจและการจัดการในเรื่องการปฏิสัมพันธ์ให้มีประสิทธิผล

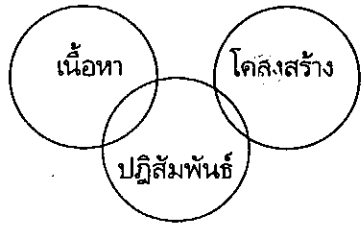
ข้อคิด :

"ศิลปะที่แท้จริงในการสนทนานั้นไม่เพียงแต่จะพูดในสิ่งที่ควรพูดหากต้องไม่พูดในสิ่งที่ไม่เหมาะสมด้วย"

กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการนำการประชุม

บทบาทของผู้นำการประชุม คือการควบคุมกำกับกิจกรรมในแต่ละองค์ประกอบการประชุม และต้องให้มีกิจกรรมที่อาจขาดหายไปเพื่อให้กลุ่มมุ่งสู่วัตถุประสงค์การประชุม

เนื้อหา	ปฏิสัมพันธ์	โครงสร้าง
- เริ่มเปิดประชุม - ดำเนินการประชุมตามระเบียบวาระ - รวบรวมข้อมูล เปรียบเทียบความคิดเห็นที่ตรงข้ามกัน - สรุป - ตรวจสอบการตัดสินใจ พัฒนาแผนการปฏิบัติงาน	- ควบคุมกำกับสมาชิกผู้เจ้าร่วมประชุม - ส่งเสริมการมีส่วนร่วม - กำหนดแผนแบบพฤติกรรมสนับสนุน สร้างสิ่งส่งเสริมสนับสนุน - ส่งเสริมให้มีความคิดที่แตกต่างกัน - อำนวยความสะดวกในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง - สำรวจปฏิกิริยาและความรู้สึก - ให้มีข้อมูลย้อนกลับระหว่างสมาชิก	- พัฒนาวาระการประชุม - กำหนดวัตถุประสงค์ - บริหารเวลาใช้มาตรการและเทคนิค - บันทึกและรวบรวมข้อมูล - วิเคราะห์ข้อมูล - กำหนดทางเลือก - ตัดสินใจ - มอบหมายงาน พัฒนากฎพื้นฐาน



การจัดทำรายงานการประชุม

การจัดทำบันทึก การจัดทำรายงานการประชุม หรือจัดรายงานย่อยของการประชุมเป็นหน้าที่ของเลขานุการโดยตรง งานทางด้านการจัดทำรายงานการประชุมประกอบด้วย

1. การจัดทำสรุปสาระและมติของการประชุมครั้งนั้นในรูปสาระและมติแบบย่อ แล้วนำเสนอต่อประธานหลังจากเสร็จสิ้นการประชุมแล้ว

2. การจัดทำบันทึกรายงานสรุปสาระสำคัญของประเด็นการอภิปรายและมติการประชุมตามระเบียบวาระการประชุม ซึ่งมักนิยมเรียกกันว่า รายงานการประชุม เสนอต่อสมาชิกผู้เข้าร่วมประชุมทั้งหมด ภายหลังจากการประชุมเสร็จสิ้นแล้วหรือเสนอเมื่อจะมีการประชุมครั้งต่อไปเพื่อการพิจารณารับรองรายงานการประชุมตามระเบียบวาระที่ 2 ของการประชุมในครั้งต่อไป

การจัดทำสรุปสาระและมติของการประชุมเสนอต่อประธานนั้น ส่วนใหญ่เลขานุการของที่ประชุมจะจัดทำสรุปเป็นสาระและประเด็นโดยย่อเป็นเรื่อง ๆ เป็นข้อ ๆ ตามลำดับเสนอต่อประธานภายหลังจากที่ประชุมเสร็จในวันรุ่งขึ้น หรือภายในเวลา 3 วัน หลังจากการประชุมหรือภายในเวลาตามที่ประธานกำหนด สรุปสาระจะระบุเรื่องที่ประชุมสาระโดยสรุปที่สำคัญและมติในเรื่องนั้น ๆ เมื่อเสนอต่อประธานแล้ว ประธานอาจจะสั่งการให้นำเสนอต่อบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือเสนอต่อแหล่งเผยแพร่ต่อไปก็ได้

สรุปสาระและมติของการประชุมนี้เป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ช่วยประธานให้ได้มีโอกาสตรวจสอบภาพรวมของผลการประชุมแต่ละครั้งว่าบรรลุวัตถุประสงค์ของการประชุมในครั้งนั้น ๆ มากน้อยเพียงใด ตัวรายงานสรุปสาระและมตินั้น จะต้องจัดทำให้สั้นที่สุด เว้นแต่จะได้มีระเบียบกำหนดหรือระบุไว้อย่างแน่ชัดว่า ให้เป็นแบบใดแบบหนึ่ง ก็ให้เป็นไปตามระเบียบที่กำหนดไว้

ส่วนรายงานการประชุมนั้นเป็นสิ่งที่พบเห็นกันมากโดยทั่วไปและเป็นสิ่งที่อาจใช้เป็นหลักฐานเอกสารในการอ้างอิงในการดำเนินงานในเรื่องที่เกี่ยวข้องได้ ส่วนใหญ่มักจะมีระเบียบระบุกำกับไว้ค่อนข้างแน่นอนชัดเจน ในบางกรณีจะมีการระบุข้อกำหนดของรายละเอียดเฉพาะและสิ่งที่จะต้องปรากฏไว้ในรายงานการประชุมนั้น ๆ ด้วย เช่น การให้บันทึกรายงานการประชุมในแบบสาระสรุป บันทึกในแบบบันทึกทุกถ้อยคำ หรือมีบางส่วนที่ผู้เข้าประชุมขอให้บันทึกข้อความและรายละเอียดเฉพาะส่วนหนึ่งส่วนใดตามที่ที่ประชุมครั้งนั้นเห็นชอบด้วยเป็นต้น

การบันทึกและจัดทำรายงานการประชุมจะเป็นแบบใด มีรายละเอียดมากน้อยแค่ไหนขึ้นอยู่กับระเบียบที่กำหนดไว้ หรือขึ้นอยู่กับข้อตกลงในการปฏิบัติ ซึ่งอาจเป็นการปฏิบัติตามประเพณีที่เคยทำกันมาแต่เดิม หรือมีการตกลงกันเป็นการเฉพาะก็ได้ แล้วแต่กรณี

5 เอกสารอ่านประกอบ

พฤติกรรมผู้บริหารในการประชุม

งานที่นักบริหารหนีไม่พ้น ไม่ว่าจะชอบหรือไม่ชอบก็ตาม คือการประชุม ยิ่งผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่สูง ๆ มีชื่อเสียง เป็นที่รู้จัก มีคนเชื่อถือ ได้รับแต่งตั้งมอบหมายงานให้เป็นประธาน เป็นกรรมการ เป็นคณะทำงานนานาชนิด ในหน่วยงานของตนเอง และหน่วยงานอื่น ๆ มากมาย การประชุมก็จะมีมากตามไปด้วยบางวันมีประชุมทั้งเช้าและบ่าย วิ่งรอกจากกรรมการคณะนี้ไปประชุมคณะโน้น ทั้งในหน่วยงานเดียวกัน จนกระทั่งต่างกรม ต่างกระทรวง แถมยังมีบ่อยครั้งที่ต้องประชุมภาคพิเศษอีก คือ นอกเวลางานปกติ อาจจะเป็น เช้า เที่ยง และเย็น เพื่องานด่วนพิเศษ เรียกว่าเวลาทำงานประจำในหน้าที่ไม่มี เพราะวัน ๆ เวลาหมดไปกับการประชุม ผลก็คืองานคั่งค้าง หรือต้องหอบไปทำที่บ้านจนดึกดื่น เพราะวันรุ่งขึ้นก็ต้องประชุมต่ออีกหลายคณะตลอดทั้งวันวนเวียนเช่นนี้ ไม่มีโอกาสคลี่คลายลงได้ง่าย ๆ

การประชุมเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นในการทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ แต่บางครั้งการเข้าประชุมบางเรื่องก็เป็นการเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์ เพราะการดำเนินการประชุมไม่มีประสิทธิภาพ ผู้เข้าประชุมไม่ให้ความร่วมมือ หรือบางครั้งเรื่องที่ประชุมไม่จำเป็นต้องมีการประชุมก็ได้ ผู้มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้องสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาสั่งการหรือดำเนินงานไปได้เลย โดยไม่ต้องรบกวนเวลาของคนอื่นเสียค่าเบี้ยประชุม ค่าเครื่องดื่มผู้เข้าประชุมบางทียังต้องทะเลาะกับคนในที่ประชุมนั้นอีก

เมื่อนักบริหารหลีกเลี่ยงการประชุมไม่ได้ โดยเฉพาะในฐานะและบทบาทหน้าที่ที่ตนเองต้องเป็นผู้นำการประชุมหรือเป็นประธานในที่ประชุมและแม้แต่เป็นเพียงผู้เข้าร่วมประชุม ก็ควรทำหน้าที่ของตนเองอย่างดีเพื่อให้การประชุมได้ปผลดีอย่างแท้จริง เท่าที่ที่ผู้เขียนได้เคยเข้าประชุม และพิจารณาพฤติกรรมของผู้เข้าประชุมแล้วเห็นว่าพฤติกรรมบางอย่างของผู้เข้าประชุม ที่ทำให้การประชุมนั้น ๆ ไม่เกิดประโยชน์เท่าที่ควร ผู้เป็นประธานจะต้องพยายามแก้ไขหรือควบคุมสถานการณ์ให้การประชุมเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุวัตถุประสงค์อย่างคุ้มค่าคุ้มเวลามากที่สุดพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมในการประชุมท่านลองนึกถึงเหตุการณ์การประชุมของท่านเพื่อทบทวนดูว่า ท่านเคยพบพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่าง ต่อไปนี้หรือไม่

1. ทะลุกลางปล้อง 2. ย่องเข้ามานอน 3. ต้อนเข้ามุม
4. ชุมนุมดาว 'พ่น' 5. พ้นลานบิน 6. ผินไปต่อ

เพื่อให้ท่านเห็นภาพพจน์ดีขึ้น จะขอขยายความพอเป็นสังเขปดังนี้

1. ทะลุกลางปล้อง

ผู้เข้าประชุมไม่น้อย ค่อนข้างจะร้อนวิชา อยากพูดอยากออกความเห็นเสนอทุกเรื่องไม่ว่าจะเกี่ยวข้องกับเรื่องของตนหรือไม่ ใครพูดอะไรผิดหรือไม่ถูกใจ อดทนไม่ไหวต้องขอรวมวงด้วย โดยการสอดแทรกทะลุกลางปล้อง บางทีประธานยังไม่อนุญาตให้พูดก็ต้องเสนอตัวแทรกขึ้นมาเองเพราะรอไม่ไหว ผู้ร้อนวิชาประเภทนี้สร้างความรำคาญอึดอัดพแก่ผู้เข้าร่วมประชุมมาก แต่เจ้าตัวไม่รู้จะทำอย่างไร เพราะถึงไม่ได้อนุญาตให้พูดเขาก็แทรกพูดเอง

2. ย่องเข้ามานอน (หรือคุย หรือทำงานอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการประชุมนั้น ๆ)

บางคนเข้าประชุมเพราะเป็นหน้าที่ เมื่อได้รับเชิญก็เข้า นั่งฟังเขาไปเรื่อย ๆ หรือคิดเรื่องอื่นที่ผูกพันใจของตนไปพลาง ๆ จนเคลิ้มเผลอหลับใน บางรายถึงกับหลับสนิทไปจริง ๆ พอเลิกประชุม ก็ถือว่าได้เข้าประชุมเหมือนผู้เข้าประชุมอื่น ผู้เข้าประชุมประเภทนี้ ไม่ออกความเห็น ไม่ถามคำถาม ไม่มีข้อเสนอแนะ ที่ประชุมตกลงอย่างไรก็เห็นด้วยว่าง่ายไม่มีปัญหา แต่ในแง่การให้ประโยชน์ต่อที่ประชุมไม่มีเลย เป็นที่น่าเสียดายเวลาและสติปัญญาอย่างยิ่ง

บางคนเข้ามาพบเพื่อนถูกใจ จะเป็นเพื่อนเก่าหรือเพื่อนใหม่ที่มีเรื่องสนใจเหมือน ๆ กันเลยเปิดการคุยเป็นการประชุมซ้อนการประชุมอีกเรื่อง เป็นจริงเป็นจังน่าสนใจของคู่สนทนา แต่ไม่เป็นประโยชน์ต่อการประชุมตามวาระประชุมและยังรบกวนคนอื่นไม่น้อย

บางคน (อีกประเภทหนึ่ง) ใช้โอกาสของการเข้าประชุม มาเป็นช่วงเวลาทำงาน เช่น เขียนบทความ เขียนจดหมาย ตรวจงาน ฯลฯ ท่านเหล่านี้มักไม่สนใจการอภิปรายหรือการโต้แย้งที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานของตน ปล่อยให้เขาพูดกันไป ตนเองก้มหน้าก้มตาทำงานที่ตนนำมาทำพอถึงวาระที่ตนจะต้องชี้แจง หรืออภิปรายก็พร้อมที่จะอภิปรายได้อย่างดีเสร็จแล้วทำงานของตนต่อไป คนแบบนี้มีประสิทธิภาพในการทำงาน แต่ถ้าหากจะใช้สติปัญญาให้เป็นประโยชน์ต่อที่ประชุมก็จะดีไม่น้อย แต่บางที่ก็อาจเป็นเพราะเขาเบื่อทีจะพูดเพราะรู้ว่าการประชุมทุกเรื่อง พูดมากไปก็เท่านั้น เหนื่อยเปล่า ทำนายผลที่จะออกมาได้ล่วงหน้าอยู่แล้วโดยไม่ต้องมีการประชุม ฉะนั้นทำงานของตนดีกว่า

3. ต้อนเข้ามุม

ท่านคงเคยพบเห็นอยู่เนื่อง ๆ ผู้ที่เป็น *"นักโต้แชมป์หลายสมัย"* เข้าที่ประชุมที่ไหนพร้อมจะถกเถียงเอาแพ้เอาชนะในทุกเรื่อง ทุกสถานการณ์พยายามใช้คารมโวหารหรือเหตุผลเอาชนะ เพื่อให้คู่โต้ต้องจนแต้มได้อายยอมแพ้ไปเลย หากเจอคู่โต้ที่เหนือกว่า จนต้องจนมุม ก็อาจจะยังไม่ยอมหยุดง่าย ๆ สามารถทิ้งท้ายต่อไปจนได้ว่า *"ผมไม่เชื่อ"* คนประเภทนี้ทั้งไม่ยอมเชื่อ และไม่ยอมฟังคนอื่น เข้าประชุมที่ไหนบรรยาศปั่นปวน อึงคนึง และอาจถึงขั้นตึงเครียดได้

4. ชุมนุมดาว "พ่น"

พวกดาวพ่นมีส่วนคล้ายพวกต้อนเข้ามุมตรงที่เขาถือว่าการประชุมเป็นเวทีประลองฝีปากและฝึกวิทยายุทธ์ ขอให้ได้พูดเป็นความสุขที่สุดแล้วการได้แสดงออกถึงความช่างพูดนี้ บางครั้งก็นำเรื่องนอกวาระการประชุมไม่เข้าประเด็นมาพูด ดึงเรื่องที่กำลังประชุมออกไปนอกลู่นอกทาง เพลิดเพลินไปกับผู้พูดนั้นแล้ว อาจจะทำให้การประชุมนั้นล้มเหลว ไม่กลับเข้าเรื่องตามวาระจนเสียงานไปเลยก็มี

5. พ้นลานบิน

คนประเภทนี้เปรียบเทียบได้ว่าเป็นนักบินแสดงผีมือ เพราะเขาจะพูดจาฉวัดเฉวียน วนเวียน จับจุดจับประเด็นไม่ได้ อาจจะเป็นเพราะขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องเฉพาะ ที่กำลังพูดกันอยู่ บวกกับตนเองมีความต้องการจะพูด จะแสดงออก หรือมีเรื่องแฝงเร้นอยู่ จึงดึงเรื่องออกนอกประเด็นไป และลืมหรือไม่รู้จักหาทางสรุปกลับเข้าประเด็น จบไม่ลงเรียกว่า บินขึ้นไปพ้นลานบินแล้ว หาสนามบินลงไม่ได้

6. ผินต่อไป

บางท่านก็รักการประชุมมาก รีบเข้าประชุมทุกคณะทั้งที่เวลาซ้อนกัน บางทีในเวลาเดียวกันมีประชุม 2-3 แห่ง ก็ตัดใจไม่ได้ว่าจะงดที่ใดที่หนึ่ง เพราะเป็นห่วงเบี้ยประชุมบ้าง เพราะต้องการรักษาสภาพ (รับเป็น) กรรมการ (มากมายหลายคณะ) ไว้ จึงใช้กลยุทธ์เข้าประชุมคณะละนิดเพียงครู่ แล้วผินต่อไป เนื้อหาสาระในการประชุมจึงไม่ทันได้เอาใจใส่ กังวลแต่จะไปประชุมคณะต่อไป เมื่อไปถึงคณะต่อไป ก็สายมากแล้ว ไม่ค่อยรู้ความเป็นมามากนัก กว่าจะต่อความ ติดเวลาการประชุมก็ใกล้จะยุติแล้ว จึงไม่เกิดประโยชน์ต่อการประชุมคณะหนึ่งคณะใดเท่าที่ควร ยิ่งเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ประธานด้วยแล้ว ผลเสียต่องานก็ยิ่งมีมากขึ้น

พฤติกรรมเหล่านี้เป็นพฤติกรรมที่พบบ่อย ๆ ในการประชุมทั่ว ๆ ไปมากบ้าง น้อยบ้าง ต่างกันไปตามสถานการณ์ และบุคคล หากท่านเป็นประธานหรือผู้นำการประชุมก็ควรศึกษาลู่ทาง ฝึกวิทยายุทธ์ที่จะนำมาใช้ควบคุมสถานการณ์ให้ดี อาศัยความเชี่ยวชาญและไหวพริบของแต่ละท่านเป็นสำคัญ

เพื่อไม่ให้ข้อเขียนนี้ชี้เฉพาะแต่ลักษณะพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ในการประชุมเท่านั้น ผู้เขียนจึงขอเสนอเกร็ดเล็ก ๆ น้อย ๆ มา ณ ที่นี้ด้วย เชื่อว่าจะนำไปใช้เป็นประโยชน์ได้บ้างไม่มากก็น้อย

พฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการประชุม

การประชุมจะได้ผลดีหรือไม่เพียงใดขึ้นอยู่กับประธานในที่ประชุมและผู้เข้าประชุมจะมีบทบาทสร้างสรรค์ให้กับการประชุมนั้น ๆ มากน้อยเพียบใด และหากผู้เข้าร่วมประชุมได้ตระหนักถึงข้อพึงประพฤติปฏิบัติดังที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้ เชื่อได้ว่าการประชุมนั้น ๆ จะบังเกิดผลดีไม่น้อยที่เดียว คือ

1. ฟังประเด็นปัญหา/การอภิปราย ข้อเสนอแนะหรือเหตุผลที่ผู้เข้าประชุมเสนออย่างตั้งใจ ประมวลรายละเอียดหาข้อสรุป หรือข้อยุติพยายามเชื่อมโยงประเด็นต่าง ๆ เข้าด้วยกัน อันจะนำไปสู่การประสมประสานความคิดของหลาย ๆ ฝ่าย แล้วสรุปเป็นข้อเสนอแนะ ทางออกหรือตุ๊กตาให้ที่ประชุมพิจารณา การฟังอย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งบสำคัญอย่างยิ่งในการประชุมทุกครั้ง

2. ตั้งประเด็นปัญหาให้ชัดเจนเพื่อให้ที่ประชุมพิจารณา ซึ่งจะมีผลต่อการตัดสินใจ การออกคะแนนเสียงหรือการหาข้อยุติของการประชุมนั้นอาจใช้วิธีการแยกเป็นหัวข้อย่อย ๆ เป็นคำถาม เป็นข้อเสนอแนะแล้วแต่เนื้อหาและสถานการณ์

3. ให้ความเห็นข้อเท็จจริงหรือเหตุผลในประเด็นที่เกี่ยวข้องตามความเหมาะสม จับประเด็นให้ชัด ใช้ข้อความสั้น ๆ ให้ตรงจุด

4. ช่วยสรุปประเด็นปัญหา หรือข้อเสนอแนะนต่าง ๆ เพื่อเชื่อมโยงแนวความคิดทั้งหลายและดึงกลับมาสู่วาระหรือหัวข้อที่กำลังพิจารณาเพื่อหาข้อยุติให้สมบูรณ์ชัดเจน

5. ฟังความคิดเห็นของทุกคนด้วยความสนใจ อย่าแสนงอาการดูหมิ่น รำคาญ เบื่อหน่าย ด้วยวิธีนี้จะทำให้ได้รับความคิดที่เป็นประโยชน์หากจำเป็นต้องช่วยสรุปหรือเชื่อมโยงความคิด ให้ผู้เสนอความเห็นได้เสนอความคิดได้ดีขึ้น ก็ใช้วิธีการที่เสนอใน 1 , 2 และ 4 ข้างต้น

หากที่ประชุมมีผู้ที่พร้อมจะแสดงพฤติกรรมในทางสร้างสรรค์ข้างต้นก็มั่นใจได้ว่า การประชุมนั้น จะมีคุณค่าและประโยชน์อย่างคุ้มค่า

ข้อพึงปฏิบัติของนักบริหารที่เป็นประธานหรือผู้นำการประชุม

ข้อเสนอแนะที่จะเสนอให้ท่านพิจารณาในการทำหน้าที่ประธานการประชุมก็คือ

1. เอาใจใส่เตรียมการล่วงหน้า

ก่อนเข้าประชุม ท่านจะต้องศึกษาวาระการประชุม เอกสารประกอบการประชุม ประเด็นปัญหา เบื้องหน้าเบื้องหลังของปัญหาที่จะต้องพิจารณาข้อมูลเกี่ยวกับคู่กรณี (หากมี) พร้อมทั้งวางแผนในการเสนอแนวความคิดทางหนีทีไล่ เหตุผลเอกสาร รวมทั้งหลักฐานต่าง ๆ ที่จำเป็นเพื่อให้สามารถเสนอความคิดเห็นเหตุผลของตน

ได้ดีที่สุด เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานมากที่สุด หากท่านได้เอาใจใส่ตระเตรียมมาล่วงหน้าเป็นอย่างดีแล้ว การประชุมนั้นจะเป็นไปอย่างราบรื่น และบรรลุวัตถุประสงค์ได้ง่ายขึ้นมาก

2. รักษาเวลาในการประชุม

การประชุมแบบไทย ๆ ไม่ค่อยตรงเวลา บ้างก็เริ่มต้นช้า บ้างก็เลิกช้า และบ่อยครั้งที่พบว่าทั้งเริ่มต้นช้าและเลิกช้ากว่าที่กำหนด ผู้เข้าประชุมจะรู้สึกอึดอัดใจ บางคนจะไปประชุมต่อจึงหาสมาธิไม่ได้ บางคนเป็นห่วงงานที่รออยู่ข้างหน้า บางท่านก็หิวไม่มีจิตใจที่จะฟังหรือออกความเห็น อยากให้เสร็จ ๆ ไปเสีย ซึ่งเป็นผลเสียต่อการประชุมนั้น ดังนั้นประธานที่ประชุมต้องควบคุมสถานการณ์ให้ดี รักษาเวลาเพื่อให้ทุกคนพอใจและไม่เสียเวลาของทุกฝ่าย

3. ต้องติดตามตรวจสอบประเมินผลอย่างใกล้ชิด

การประชุมนั้นสิ้นเปลืองมาก ดังนั้นเมื่อประชุมแล้วก็ควรจะได้มีการนำผลที่ได้จากข้อยุติหรือข้อตกลงต่าง ๆ มาทำเป็นแผนปฏิบัติดำเนินการต่อไป ด้วยเหตุนี้ประธานจึงต้องจัดให้มีการติดตามผล ตรวจสอบรายงานและประเมินความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอและหาทางปรับปรุง แก้ไขให้ทันเหตุการณ์ จึงจะได้ชื่อว่าการประชุมนั้นไม่สูญเปล่า

การประชุมเป็นกิจกรรมหนึ่งที่ผู้บริหารมีหน้าที่จะต้องดำเนินการดังนั้นเพื่อให้การเป็นนักบริหารของท่านเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ควรจะต้องวางแผนและดำเนินการประชุมให้บังเกิดผลที่พึงประสงค์ต่อองค์การที่ท่านรับผิดชอบนั้นอย่างดีที่สุด

6. เอกสารอ้างอิง

ประชุม โพธิกุล **ทักษะการประชุมที่มีประสิทธิผล** การุณการพิมพ์ กรุงเทพมหานคร 2533.

ระวีวรรณ เสวตามะ **การประชุมที่มีประสิทธิภาพ** พิมพ์ครั้งที่ 2 รุ่งแสงการพิมพ์ กรุงเทพมหานคร 2530.

พรรณราย ทรัพยะประภม **จิตวิทยาสำหรับนักบริหาร** พิมพ์ครั้งที่ 2 วีชั่นอาร์ตคอร์ปอเรชั่น กรุงเทพมหานคร 2532.

ชารี มณีศรี **การนิเทศการศึกษา** พิมพ์ครั้งที่ 3 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน 2521.

ทินวัฒน์ มฤคพิทักษ์ **หลักและวิธีการประชุม** เอกสารประกอบการฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูง รุ่นที่ 3/2524 สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา สวางคนิวาส สมุทรปราการ 2524.

ประวิทย์ จงวิศาล และวิจิตรา จงวิศาล **คู่มือทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน** (Q.C Circle) โรงพิมพ์เจริญผล กรุงเทพมหานคร 2527.

พรรณราย ทรัพยะประภา **เทคนิคการสัมภาษณ์เพื่อการปรึกษาเชิงจิตวิทยา** จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2527.

ทิทยา ขวัญทอง และ ประชา สิกขปัญญา **"เทคนิคการประชุม" หลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อคัดเลือกและแต่งตั้งผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ** สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ 2526.

มงคล คุณฑาทอง **ยุทธวิธีจัดการประชุม** โรงพิมพ์พิฆเณศ 2518.

มังกร ชัยชนะตารา **วิธีดำเนินการประชุมแบบรัฐสภา** ไทยวัฒนาพานิช 2520.

โรม สุรเสน **วัฒนธรรมในการจัดโต๊ะหมู่บูชา** เอกสารอัดสำเนา

วิจิตร ศรีสอ้าน **เอกสารการสอนชุดวิชาฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา หน่วยที่** 13 มหาวิยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2528.

7. การประเมินผลหลังการเรียน

ให้ท่านย้อนไปทำแบบประเมินก่อนเรียนตอนที่ 1 และตอนที่ 2 อีกครั้งแล้วจึงมาทำแบบประเมินตอนที่ 3

ตอนที่ 3 เลือกคำตอบที่ถูกที่สุดเพียงข้อเดียว

1. เหตุผลสำหรับการกำหนดโครงสร้างในกระบวนการตัดสินใจข้อใดสำคัญที่สุด
   ก. เพื่อใช้หลักการปฏิสัมพันธ์ของกลุ่ม
   ข. เพื่อสะดวกในการดำเนินการประชุม
   ค. เพื่อให้สมาชิกทุกคนมีโอกาสได้มีส่วนร่วมเท่า ๆ กันในการประชุม
   ง. ประหยัดเวลาการประชุม
2. การอภิปรายเกิดขึ้นโดย
   ก. ถามปัญหาทั่วไปกับกลุ่ม
   ข. ถามปัญหาทั่วไปกับสมาชิกเป็นรายบุคคล
   ค. เปิดโอกาสให้สมาชิกผู้เข้าร่วมประชุมได้ซักถามปัญหาจากผู้รู้
   ง. กระทำทุกข้อ
3. ข้อใดไม่ใช่สาเหตุธรรมดาของความขัดแย้ง
   ก. ขาดการสื่อสารที่ดี
   ข. ค่านิยมที่ต่างกัน
   ค. ตำแหน่งต่างกัน
   ง. ผลลัพธ์ที่ชอบหรือเป้าหมายที่ต่างกัน
4. เมื่อมีข่าวเร่งด่วนที่ต้องแจ้งให้สมาชิกเข้าใจ บทบาทของผู้บริหารควรตัดสินใจอย่างไร
   ก. ปิดประกาศแจ้งให้ทราบ
   ข. เวียนหนังสือเซ็นรับทราบ
   ค. สำเนาแจ้งให้ทราบ
   ง. เชิญประชุมเป็นการเร่งด่วน
5. ผู้บริหารเข้าใจดีว่าการประชุมมีความสำคัญมาก ในการสร้างความเข้าใจที่ดีร่วมกัน ท่านคิดว่าหลักสำคัญของการประชุมอยู่ที่ใด
   ก. สมาชิกผู้เข้าร่วมประชุม
   ข. บรรยากาศในการประชุม
   ค. การควบคุมการประชุม
   ง. เป้าหมายในการประชุม

คำเฉลย ตอนที่ 3

ข้อ1. ก ข้อ2. ง ข้อ3. ค

ข้อ4. ง ข้อ5. ง

เกณฑ์ ตอบถูกให้ 1 คะแนน ตอบผิดให้ 0 คะแนน
ผลการประเมินตอนที่ 3 ท่านทำคะแนนได้.....คะแนน คิดเป็นร้อยละ.....

สรุปคะแนนตามแบบประเมินหลังการเรียน

ตอนที่ 1 ได้.....คิดเป็นร้อยละ..... ตอนที่ 2 ได้.....คิดเป็นร้อยละ..... ตอนที่ 3 ได้.....คิดเป็นร้อยละ.....
รวมคะแนน 3 ตอน ได้.....คิดเป็นร้อยละ.....

KO.06

เทคนิคการสั่งงาน และมอบหมายงาน

ชุดฝึกหัดด้วยตนเองเรื่องเทคนิคการจูงใจในการทำงาน หน่วยที่ 2

ชุดพัฒนาตนเอง

สำหรับหัวหน้าคณะวิชาและหัวหน้าแผนกวิชา
ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา

เรื่อง

เทคนิคการจูงใจในการทำงาน

หน่วยที่ 2
เทคนิคการสั่งการและมอบหมายงาน

1 หลักการและเหตุผล

ปัจจุบันการสั่งงานและมอบหมายงานในหน่วยงานองค์กรต่าง ๆ มักสั่งการโดยหัวหน้าหรือผู้มีอำนาจสั่งให้ทำโดยไม่คำนึงถึงความสามารถ ความถนัด หรือการใช้คนให้เหมาะกับงาน ตลอดจนไม่ได้ให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้รับงาน และสิ่งสำคัญอีกสิ่งหนึ่งคือขาดเทคนิคการสื่อสาร เพื่อจูงใจในการปฏิบัติงาน จึงทำให้ผลงานที่ออกมาไม่มีประสิทธิภาพ เป็นงานในลักษณะ ***'เช้าชามเย็นชาม' 'ทำตามคำสั่ง'*** ผู้รับงานทำงานในลักษณะพอผ่านขอไปที ฉะนั้นเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ การสั่งการ การมอบหมายงานจึงควรทำให้ผู้รับงานรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของงานนั้น ทั้งนี้เพราะบุคคลย่อมเป็นกำลังสำคัญในการที่จะช่วยให้งานของหน่วยงานนั้นเดินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ในการบริหารงานแม้องค์ประกอบอื่น ๆ จะดีสักเพียงใด แต่ถ้าบุคคลหย่อนคุณภาพ องค์ประกอบอื่น ๆ ก็แทบจะไร้ความหมาย ดังนั้นการรู้จักสั่งการและมอบหมายงานให้แก่บุคคลที่มีคุณภาพแล้วพยายามใช้ประโยชน์จากบุคคลนั้นให้เต็มตามศักยภาพที่บุคคลนั้นมีอยู่อย่างเต็มที่ย่อมจะนำมาซึ่งความสำเร็จ เทคนิคการสั่งการและมอบหมายงานจึงเป็นเทคนิคสำคัญที่อยู่บนพื้นฐานหลักการและแนวคิดที่ว่า ***เมื่อผู้ร่วมงานได้ทำงานที่ตรงกับความสามารถของตน และมีการสื่อสารเพื่อสั่งงานที่มีประสิทธิภาพจะทำให้มีแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้น***

2 จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

หลังจากผู้บริหารวิชาการใช้ชุดพัฒนาตนเองชุดนี้แล้วจะมีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงดังนี้

1. อธิบายความแตกต่างและความสัมพันธ์ระหว่างการสั่งการและมอบหมายงานได้ถูกต้อง
2. สามารถระบุความสำคัญของการสั่งการ การมอบหมายงานต่อการบริหารงานในคณะวิชาและแผนกวิชาได้ถูกต้อง

3. สามารถระบุความสัมพันธ์ระหว่างเทคนิคการสั่งการและมอบหมายงานกับเทคนิคการจูงใจในการทำงานได้ถูกต้อง

4. สามารถระบุเทคนิคการมอบอำนาจและความรับผิดชอบได้ถูกต้อง

5. สามารถอธิบายองค์ประกอบของการสั่งการและมอบหมายงานได้ถูกต้อง

6. สามารถกำหนดยุทธวิธีการมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสม

7. สามารถระบุเทคนิคการให้กำลังใจโดยการพูด การเขียน และการใช้ท่าทางได้อย่างเหมาะสม

8. ผู้บริหารวิชาการมองเห็นความสำคัญของเทคนิคการสั่งการและมอบหมายงานต่อการบริหารงานวิชาการ

9. ผู้บริหารวิชาการแสดงพฤติกรรมการสั่งการและมอบหมายงานได้ถูกต้องเหมาะสมตามหลักวิชา อาทิ การพูดเพื่อเสริมแรง การเขียนสั่งการมอบหมายงาน กิริยาท่าทางที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานและอื่น ๆ

3 การประเมินก่อนการเรียน

ตอนที่ 1 เลือกคำตอบที่ถูกที่สุดเพียงข้อเดียว

1. องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้การสั่งการมีประสิทธิผล คือ

ก. บุคคล

ข. อำนาจ

ค. ลักษณะงาน

ง. สภาพแวดล้อม

2. *'ดิฉันอยากให้คุณช่วยตรวจสอบข้อคำถามเหล่านี้ได้ไหมคะ'* คำกล่าวนี้ควรตรงกับข้อใด

ก. การสั่งการ

ข. การมอบหมายงาน

ค. การชี้แนวทาง

ง. การขอร้อง

3. เมื่อผู้บังคับบัญชาพิจารณาแล้วเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้มีความคิดริเริ่มดี และมีความรับผิดชอบงานดี เมื่อจะมอบหมายงานหรือสั่งการ ควรใช้วิธีใดจึงจะเหมาะสมที่สุด

ก. การให้คำแนะนำชี้ทาง

ข. การเรียกอาสาสมัคร

ค. การสั่งการด้วยลายลักษณ์อักษร

ง. การสั่งการด้วยวาจาขอร้อง

4. นางสาวดรุณีเป็นผู้ที่ขาดความมั่นใจในตนเอง ผู้บังคับบัญชาที่ดีควรพิจารณาอย่างไรเมื่อจะสั่งการให้รับผิดชอบเรื่องงาน

ก. ใช้การสั่งการด้วยลายลักษณ์อักษร

ข. ใช้วิธีการขอร้อง

ค. ใช้การแนะนำชี้ทาง

ง. ใช้การทำงานกลุ่ม

5. การสั่งการและมอบหมายงานมีความแตกต่างกันในข้อใดมากที่สุด
   ก. การให้ความเป็นกันเอง
   ข. การให้งานและขอบเขต
   ค. การให้นโยบายและเป้าหมาย
   ง. การให้อำนาจ
6. สิ่งหนึ่งที่ผู้บังคับบัญชาไม่ควรละลืมเมื่อมีการมอบหมายงานคือ
   ก. ติดตามให้กำลังใจ
   ข. ควบคุมทุกขั้นตอน
   ค. ให้รางวัลอย่างสม่ำเสมอ
   ง. ให้ความเป็นกันเอง
7. *'ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ทราบว่างานที่ตนได้รับมอบหมายนั้น มีขอบเขตและความรับผิดชอบเพียงใด'* ตรงกับข้อใด
   ก. เกิดความสับสนในงาน
   ข. ขาดความเข้าใจ
   ค. ขาดการเสริมสร้างกำลังใจ
   ง. ขาดการพบปะพูดคุย
8. ข้อใดเป็นการใช้คำพูดที่น่าสนใจ
   ก. เขาเชิญให้มาช่วยกัน
   ข. เขาเรียกมาทำงานช่วยกัน
   ค. เขาชวนให้ร่วมมือกันเพื่อทำงาน
   ง. เขาเชื้อเชิญและชักชวนให้มาช่วยงาน
9. *'เพื่อนร่วมงานกันได้ปรึกษาหารือเพื่อแก้ปัญหาของวิทยาลัยและได้มีการขอพักประชุมไว้ก่อน'* ข้อใดเป็นการใช้ภาษาพูดที่เหมาะสม
   ก. พอทีเถอะนะ วันหลังค่อยลองคิดกันใหม่
   ข. ควรจะพักการพิจารณาเรื่องนี้ไว้ก่อน คราวต่อไปค่อยหารือกันใหม่
   ค. รอไว้การประชุมครั้งต่อไป จึงค่อยนำเรื่องนี้มาพิจารณาอีก
   ง. เอาไว้ก่อนพูดเมื่อไหร่ก็ไม่สายหรอก
10. การเขียนมีส่วนดีกว่าการพูดที่เห็นชัดเจนที่สุดคือข้อใด
   ก. รวดเร็ว
   ข. คงทนถาวร
   ค. ถูกต้องสมบูรณ์
   ง. แสดงสำนวนได้ด้วยความเป็นกันเอง

ตอนที่ 2 อธิบายสั้น ๆ

1. การสั่งการด้วยวาจาควรใช้เมื่อใด ?

2. การมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาต้องมีความรับผิดชอบร่วมด้วยหรือไม่ ถ้ากรณีเกิดข้อผิดพลาด

3. การนั่งเทียนมอบหมายงาน หมายถึงอะไร

4. การให้กำลังใจ มีความสำคัญในการมอบหมายงานหรือสั่งการหรือไม่ ? อย่างไร

เฉลย

ตอนที่ 1

1. ข เพราะ ผู้ที่ได้รับมอบหมายจะได้อำนาจสิทธิในการวางแผน การตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ได้
2. ง เพราะ การข้อร้องจะทำให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาไม่ได้ใช้อำนาจ แต่ให้ความเป็นกันเอง เกรงใจและเท่าเทียมกัน
3. ก เพราะ เป็นการเปิดโอกาสให้เขาได้คิดบ้าง และรู้สึกว่าเป็นงานที่เขามีส่วนคิดริเริ่มเอง
4. ข เพราะ การขอร้องจะให้ความรู้สึกที่เป็นกันเอง และอบอุ่นใจมากกว่าการสั่งการด้วยอำนาจ
5. ง เพราะ การสั่งการเป็นการที่ผู้มีอำนาจหรือผู้อื่นสั่งการให้ผู้อื่นปฏิบัติตามที่ตนสั่ง ส่วนการมอบหมายงานคือ การที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบบางประการให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
6. ก เพราะเป็นการให้กำลังใจที่มีส่วนช่วยเสริมสร้างให้การทำงานประสบผลดี ทำงานด้วยความสมัครใจและตั้งใจ
7. ข เพราะ ถ้าขาดความเข้าใจแล้วจะไม่ทราบว่าขอบเขตงานความรับผิดชอบ การกำหนดเวลา และวิธีดำเนินการเป็นอย่างไร
8. ง เพราะ ภาษาถ้อยคำที่ให้ความรู้สึกว่าได้รับเกียรติการยกย่อง แสดงให้เห็นถึงความสำคัญ
9. ข เพราะ ใช้ภาษาที่สละสลวยเหมาะสมและชัดเจนทำให้ผู้ฟังเกิดความรู้สึกที่ดี
10. ค เพราะ การเขียนสามารถตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ชัดเจนได้

ตอนที่ 2

1. ใช้เมื่อต้องการสั่งเฉพาะบุคคล หรือกลุ่มคนขนาดเล็ก โดยการสั่งกันต่อหน้า
2. ผู้บังคับบัญชายังคงต้องมีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงานที่ตนมอบหมายให้ด้วย
3. คือการมอบหมายงานให้โดยไม่ได้พิจารณาถึงเนื้อหา และความรับผิดชอบตลอดจนบุคคลที่จะมอบหมายงาน
4. มีมาก เพราะ การให้กำลังใจจะมีส่วนช่วยทำให้บุคคลปฏิบัตงานด้วยความเต็มใจ อบอุ่นใจ สบายใจและเกิดแรงจูงใจในการทำงาน

ตอนที่ 3 แบบประเมินตนเอง

ประเด็นการประเมิน	ระดับ			หมายเหตุ
	มาก 3	ปานกลาง 2	น้อย 1	
1. ท่านเห็นว่าเทคนิคการสั่งการและมอบหมายงานมีความสำคัญกับการบริหารงานวิชาการเพียงใด				
2. ท่านมีความเข้าใจองค์ประกอบและเทคนิคการสั่งการและมอบหมายงานเพียงใด				
3. ท่านเป็นผู้มีเทคนิคการพูดเพื่อให้คนอื่นเกิดแรงจูงใจในการทำงานให้กับท่านเพียงใด				
4. ท่านเป็นผู้มีเทคนิคการเขียนเพื่อสั่งการและมอบหมายงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด				
5. ท่านเป็นผู้มีกิริยาท่าทางที่ทำให้ผู้อื่นประทับใจและยินดีปฏิบัติตามเป้าหมายที่ท่านต้องการเพียงใด				

เกณฑ์การให้คะแนน

ตอนที่ 1 ตอบถูกให้ 1 คะแนน

ตอนที่ 2 ตอบถูกต้องตามเฉลยได้ 2 คะแนน ถูกบ้างลดลงตามลำดับ

ตอนที่ 3 คะแนนเต็ม 15 คะแนน ในแต่ละข้อให้คะแนนดังนี้

ตอบ ระดับมากได้ 3 คะแนน

ตอบ ระดับปานกลาง 2 คะแนน

ตอบ ระดับน้อย 1 คะแนน

ผลการประเมิน
ตอบที่ 1 ได้.....คะแนน คิดเป็นร้อยละ..... ตอบที่ 2 ได้.....คะแนน คิดเป็นร้อยละ..... ตอบที่ 3 ได้.....คะแนน คิดเป็นร้อยละ.....
รวมทั้ง 3 ตอนได้.....คะแนน คิดเป็นร้อยละ.....

4 เนื้อหาและกิจกรรมการเรียน

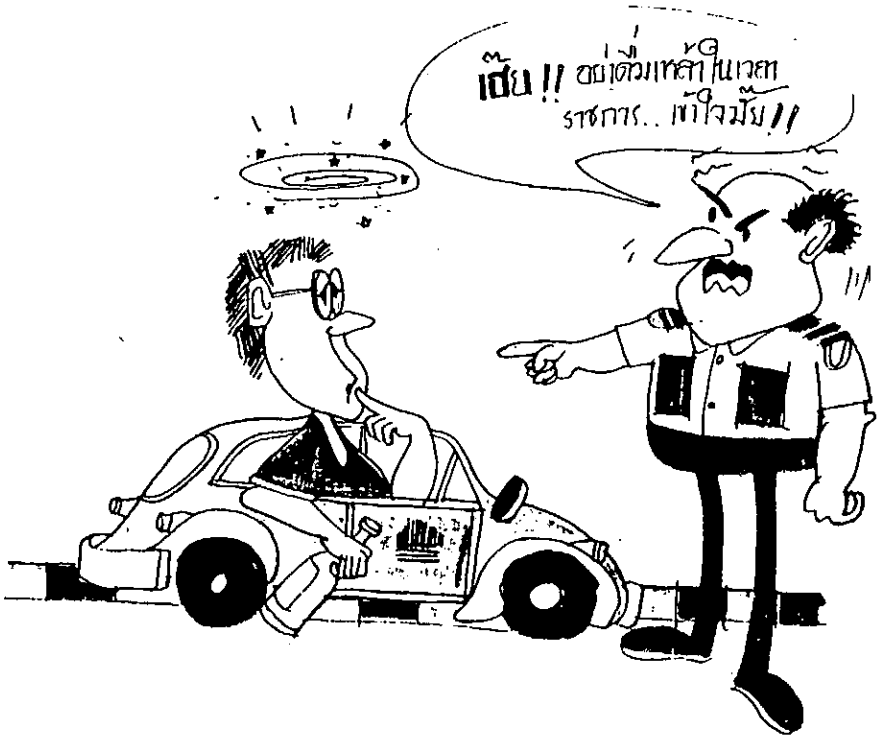
การสั่งการ
(Directing)

การสั่งการ หมายถึง การที่ผู้ใดผู้หนึ่งหรือคณะบุคคลคณะใดคณะหนึ่ง ซึ่งเป็นผู้ที่มีอำนาจเหนือผู้อื่น หรือคณะ หรือหมู่เหล่าบุคคล ได้สั่งการให้ผู้อื่น คณะ หมู่บุคคล ประชาชนที่ต้องตกอยู่ในอำนาจสั่งการของตนปฏิบัติตามที่ตนสั่ง

การปฏิบัติการนั้น หมายความถึงการกระทำและการงดเว้นการกระทำด้วย เช่น

1. สั่งให้ทำ

2 สั่งให้งดเว้นกระทำ



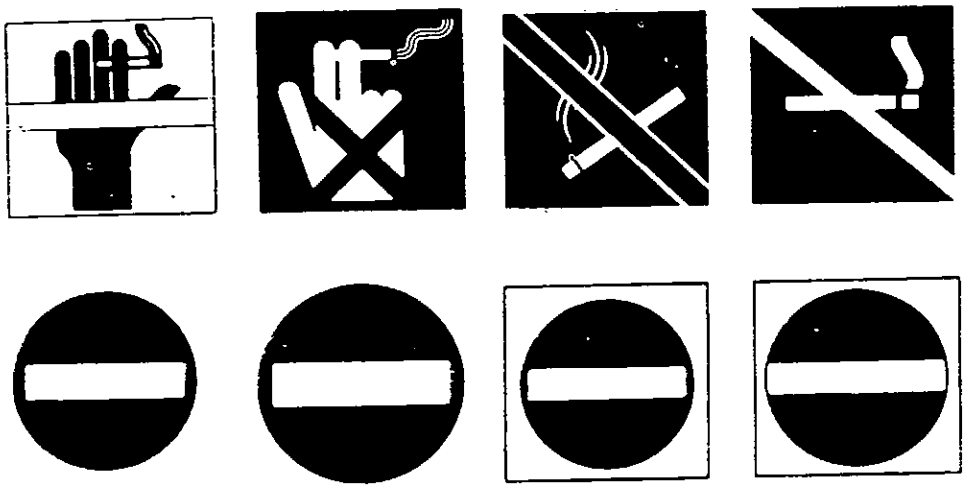
จุดประสงค์ของการสั่งการก็เพื่อให้งานดำเนินไปตามจุดประสงค์ที่ได้วางไว้ตามทิศทางที่กำหนด
อำนาจเป็นเครื่องบังคับอย่างสำคัญของการสั่งการ

การสั่งการถือเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารที่จะต้องทำ
เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้

อำนาจสั่งการมีที่มาอย่างไร

องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของการสั่งการคือ ***"อำนาจ"*** และอำนาจนั้นต้องชอบด้วยกฎหมายและระเบียบของทางราชการ ดังนั้นที่มาของอำนาจจึงได้มาดังนี้

1. ได้อำนาจสั่งการมาจากการที่กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ คำสั่ง หรือมติของคณะรัฐมนตรีกำหนดไว้



2. ได้อำนาจสั่งการโดยวิธีใช้กำลังบังคับ

แสดงว่านายผ่องต้องตกอยู่ในภายใต้การสั่งการของคนร้ายแม้จะเป็นการสั่งการที่ผิดกฎหมายก็ตาม

3. ได้อำนาจสั่งการมาโดยมีผู้ยินยอมพร้อมใจมอบให้อำนาจสั่งการเช่นนี้ ได้แก่การที่กลุ่มหรือคณะบุคคลยินยอมมอบอำนาจให้ผู้ใด หรือหมู่คณะใดกลุ่มหนึ่งด้วยความยินยอมพร้อมใจด้วยความเคารพศรัทธา โดยไม่มีการบังคับ

การสั่งการมีอยู่กี่แบบ

การสั่งการมีอยู่ 2 แบบคือ

1. **สั่งเป็นลายลักษณ์อักษร** (Written Order)

มีลักษณะเป็นหลักฐานชัดแจ้ง ละเอียดถี่ถ้วน เผยแพร่ไปได้ไกล ๆ โดยไม่คลาดเคลื่อน อาจสั่งการในรูปแบบ เช่น สั่งการในกระดาษสมุดฉีก กระดาษบันทึกข้อความ ฯลฯ

หลักการ : ถ้าจะสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษรแก่หลายหน่วยงานควรทำในแบบของหนังสือคำสั่ง หรือหนังสือเวียน

ควรใช้เมื่อใด

1. ***ต้องการให้ไปได้ไกลหรือต่างสถานที่จะได้ไม่ลืม และมีหลักฐาน***
2. ***ผู้รับคำสั่งเป็นผู้เข้าใจเชื่องช้า หรือมีเวลามากพอที่จะพิจารณาตีความทำความเข้าใจกับคำสั่งนั้น ๆ***
3. ***คำสั่งนั้นมีรายละเอียดตัวเลขมาก เพื่อจะได้ไม่ผิดพลาด***
4. ***คำสั่งนั้นจะต้องปฏิบัติเป็นลำดับก่อนหลัง หรือเป็นขั้น ๆ ไป จะได้ไม่มีการข้ามขั้น การติดตามก็จะสะดวก***
5. ***คำสั่งนั้นต้องการให้ทราบที่มาของคำสั่งว่าจากใครถึงใคร เพื่องานจะได้เป็นไปตามที่กำหนดไว้***
6. ***คำสั่งนั้นมีวิธีการและเครื่องมือเครื่องใช้ที่จะช่วยในการนำไปเผยแพร่ได้ชัดเจนทั่วถึง***

2. **การสั่งด้วยวาจา** (Oral Order)

เป็นการสั่งที่มีแบบแผนและความเป็นงานเป็นการน้อยกว่าคำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษร มักเป็นการสั่งแก่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มขนาดเล็กอันเป็นลักษณะของการสั่งกันต่อหน้า มีหลักการใช้ดังนี้

1. ***ไม่มีรายละเอียดให้ปฏิบัติมากนัก เป็นคำสั่งกว้าง ๆ ซึ่งเป็นเพียงแนวทางมากกว่าวิธีการ***
2. ***ช่วยให้ละเอียดได้มากกว่าเป็นลายลักษณ์อักษร***
3. ***ต้องการแสดงเจตนารมณ์แท้จริงและยังจะทำให้เข้าใจคำสั่งได้ดีเพราะมีโอกาสซักถามกันได้***
4. ***ใช้ในเวลาฉุกเฉิน เพื่อให้มีการปฏิบัติงานอย่างรวดเร็ว***
5. ***เมื่อต้องการให้ปฏิบัติงานทันที จะได้ไม่ละทิ้งหน้าที่การงาน ซึ่งจะสามารถจี้งานได้ และงานดำเนินไปโดยถูกทาง***

ไม่ว่าจะเป็นการสั่งการด้วยวาจาหรือสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษรผู้สั่งการจะต้องคำนึงถึงหลักเกณฑ์ต่อไปนี้

- ***สั่งเพียงเท่ากับอำนาจที่มีอยู่ สั่งเกินอำนาจไม่ได้ แต่สั่งต่ำกว่าได้***
- ***สั่งให้เป็นการชอบด้วยกฎหมาย และระเบียบของทางราชการ***
- ***การสั่งการจะต้องไม่มีวัตถุประสงค์อันเป็นการต้องห้ามชัดแจ้งโดยกฎหมาย***
- ***ไม่ควรสั่งการข้ามขั้นตอนของสายงานบังคับบัญชาหากไม่จำเป็นจริง ๆ***
- ***การสั่งการจะต้องไม่กระทำในสิ่งที่เป็น "การพ้นวิสัย" ที่ผู้รับคำสั่งจะปฏิบัติตามได้***
- ***มีวัตถุประสงค์ที่ไม่เป็นการขัดขวางต่อความสงบเรียบร้อยหรือศีลธรรมอันดีของประชาชน***
- ***ไม่สั่งการที่จะมีผลเป็นโทษแก่ผู้รับคำสั่ง แต่ถ้าสั่งย้อนหลังให้เกิดคุณก็สั่งได้***

แต่อย่างไรก็ตามในคำสั่งและวิธีการใช้คำสั่งต่าง ๆ มีทั้งคุณและโทษ เพราะคำสั่งเป็นการแสดงออกของผู้มีอำนาจ และมักจะทำให้เกิดปฏิปักษ์ของฝ่ายผู้รับคำสั่งอยู่เสมอ จึงมีผู้เสนอแนะว่าไม่ควรใช้คำสั่ง จะใช้ต่อเมื่อไม่มีทางหลีกเลี่ยงได้ ควรใช้วิธีการนอกเหนือจากคำสั่ง คือ

1. การขอร้อง (Request) การขอร้องเป็นการแสดงว่าผู้บังคับบัญชาไม่ใช้อำนาจ ทำให้ทั้งสองฝ่ายรู้สึกว่าเป็นกันเอง เกรงใจกันเท่าเทียมกัน จึงสบายใจด้วยกันทั้ง 2 ฝ่าย การขอร้องมักออกมาในรูปคำถามให้ช่วยจัดทำให้ แต่ควรมีหลักการใช้ดังนี้ :

1. ต่อบุคคลที่มีอารมณ์อ่อนไหวง่าย หรือไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง
2. ต่อบุคคลที่เริ่มมาทำงานใหม่ ๆ หรือให้ลองทำงานใหม่ ๆ
3. เพื่อให้รู้สึกว่าเป็นของส่วนรวม ต้องการความร่วมมือกันยิ่งขึ้น
4. เพื่อต้องการให้งานเต็มสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยขอร้องว่าถ้าทำอย่างนั้นอย่างนี้เพิ่มอีกจะได้ไหม เป็นต้น
5. ต่อบุคคลที่รักงานอยู่แล้ว แต่อาจขาดประสบการณ์ทำให้รู้เท่าไม่ถึงการณ์
6. เมื่องานนั้นยุ่งยากกว่างานที่เขาปฏิบัติอยู่ตามปกติหรือเพิ่มมากกว่าปกติ
7. บุคคลประเภทหัวแข็ง หัวดื้อ แต่ชอบใช้ไม้นวมก็ให้ใช้โดยการขอร้อง

2. การให้คำแนะนำหรือชี้ทางจนกลายเป็นคำสั่ง (Implied Order)

เป็นการเปิดโอกาสให้ได้คิดบ้างและรู้สึกว่าเป็นงานที่เขามีส่วนคิดริเริ่มในหน้าที่การงานเองวิธีการนี้ควรใช้ต่อเมื่อ

1. ต้องการหางานหรือวิธีการใหม่ ๆ มาจัดทำกัน
2. ผู้ใต้บังคับบัญชารู้จักแสดงความคิดเห็น รู้จักหน้าที่และมีความรับผิดชอบต่องานดีพอ
3. ผู้ใต้บังคับบัญชาและพร้อมที่จะหาทางก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
4. ผู้บังคับบัญชาต้องการส่งเสริมความคิดริเริ่มของผู้ใต้บังคับบัญชา

สั่งงานเป็น ถูกจังหวะ เหมาะกับคนที่รับงานไปปฏิบัติ
ให้เกียรติเจ้าของโครงการหรือเจ้าของความคิด

3. การเรียกอาสาสมัคร (Volunteers)

โดยมากจะใช้เมื่อ

1. เป็นงานที่ไม่มีใครประสงค์ทำ
2. เป็นงานที่ยากและเสี่ยงอันตราย
3. เป็นงานที่ทำได้เฉพาะคน เฉพาะอย่าง

งานจะต้องได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือโดยเต็มกำลังเพราะเป็นงานที่ผู้อาสารับทำเต็มใจยอมรับสภาพงาน และแสดงออกถึงน้ำใจและความศรัทธานับถือในตัวผู้บังคับบัญชา

ปัญหาเกี่ยวกับการสั่งการ

1. การติดต่อสื่อความคิดทำให้ไม่เข้าใจกัน หรือเข้าใจผิด
2. ความไม่กระตือรือร้นที่ปฏิบัติตามคำสั่ง

สาเหตุ เกิดจาก

1. ตัวผู้สั่ง
2. วิธีการ เครื่องมือเครื่องใช้ในการสั่งการ
3. ผู้รับคำสั่ง

ซึ่งมักจะแสดงออกมาในรูปต่าง ๆ เช่น

1. สั่งผิดเวลา ทำไม่ได้
2. สั่งไม่ชัดเจน
3. ความเกียจคร้าน
4. ขาดความศรัทธาต่อกัน
5. ขาดการจูงใจที่ดี

การแก้ไข :

1. สร้างขวัญกำลังใจ

: สนับสนุนผู้ร่วมงานเพราะทุกคนต้องการความก้าวหน้า
: ผู้ใหญ่ดึง ผู้น้อยดัน เสมอกันพยุง
: เชื่อมั่นในตัวผู้ร่วมงาน
: รับฟังความคิด รู้จักประสานงาน

2. สร้างเครื่องล่อใจ
3. โดยการหาจุดหนุนหลัง
4. โดยการปรับปรุงเครื่องมือสื่อสาร
5. โดยการรู้จักใช้ภาษาถ้อยคำให้กระทัดรัด

สิ่งที่จะต้องคำนึงเกี่ยวกับการสั่งการ

1. พิจารณา *"รูปคำสั่งการ"* ที่จะใช้นั้นเป็นรูปใดจะเป็นสั่งการเฉพาะหรือสั่งการทั่วไป
2. พิจารณา *"แบบของคำสั่งการ"* ว่าจะใช้เป็นลายลักษณ์อักษรหรือด้วยวาจา ซึ่งจะต้องให้เหมาะสมและแปลความหมายได้ชัดเจนถูกต้อง
3. จังหวะเวลาที่จะออกคำสั่งถูกต้องเหมาะสม

พบส่วนด้อยด้านใดแก้ไขก่อน อย่ารีบร้อนเพื่อนร่วมงานช่วยกันได้
การพัฒนาข้อบกพร่องต้องจริงใจ มุ่งแก้ไขปรับปรุงเป็นคนดี

ความแตกต่างร่างกายใจความคิด ใช่เรื่องผิดหรือบกพร่องเมื่อมองเห็น
นำจุดเด่นจุดด้อยข้อแก้ไข รู้จักใช้เพื่อประโยชน์โทษไม่มี

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เสมอ เพราะบุคคลมีประสบการณ์และความคิดที่แตกต่างกัน แต่ถ้ารู้จักนำความขัดแย้งมาพิจารณาก็จะเป็นประโยชน์แก่งานได้

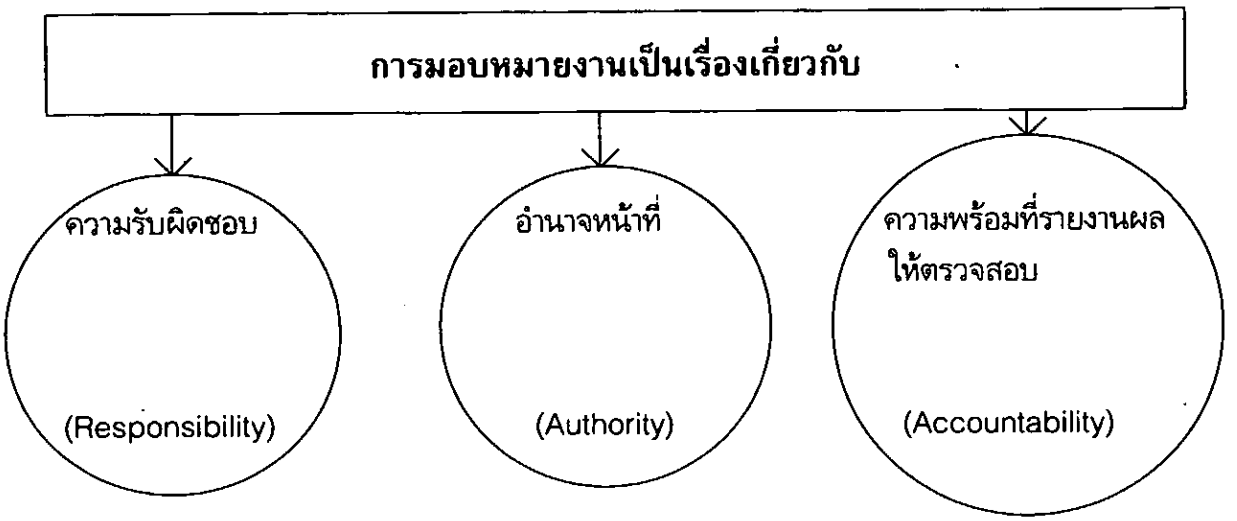
ท่านเห็นด้วยหรือไม่กับคำกล่าวต่อไปนี้

1.อำนาจของท่านนั้นทิ้งไว้ให้คลุมเครือบ้างก็ดี เพราะการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้ชัดว่า ท่านมีอำนาจมากน้อยเพียงใด จะทำให้การบังคับบัญชาง่ายขึ้นมาก

2. เวลาออกคำสั่ง ท่านไม่ชอบบอกผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะต้องทำอย่างไร บอกแต่ เพียงว่าต้องการอะไร ปล่อยให้เขาหาวิธีทำเอาเอง และเขาจะต้องรับผิดชอบในผลที่เกิด ขึ้นถ้าเขาทำไม่ได้แสดงว่าเขาไม่เหมาะกับตำแหน่งงานนั้น ๆ

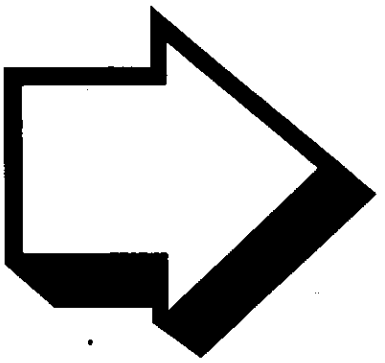
การมอบหมายงาน
(Delegation)

ความหมาย : การมอบหมายงานหมายถึงการที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบบางประการให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา อาจเป็นบุคคลคนเดียวหรือหลายคนก็ได้ และผู้ที่ได้รับมอบหมายจะได้รับอำนาจสิทธิในการวางแผนและสั่งการ รวมทั้งทำการตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ภายในส่วนงานของตน แต่ผู้บังคับบัญชาก็ยังคงต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของงานที่มอบให้ผู้บังคับบัญชานำไปปฏิบัติด้วย



การมอบหมายงานเป็นศิลปะของการทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้โดยคนที่มีความเหมาะสม ในกรอบของเวลาที่กำหนดไว้

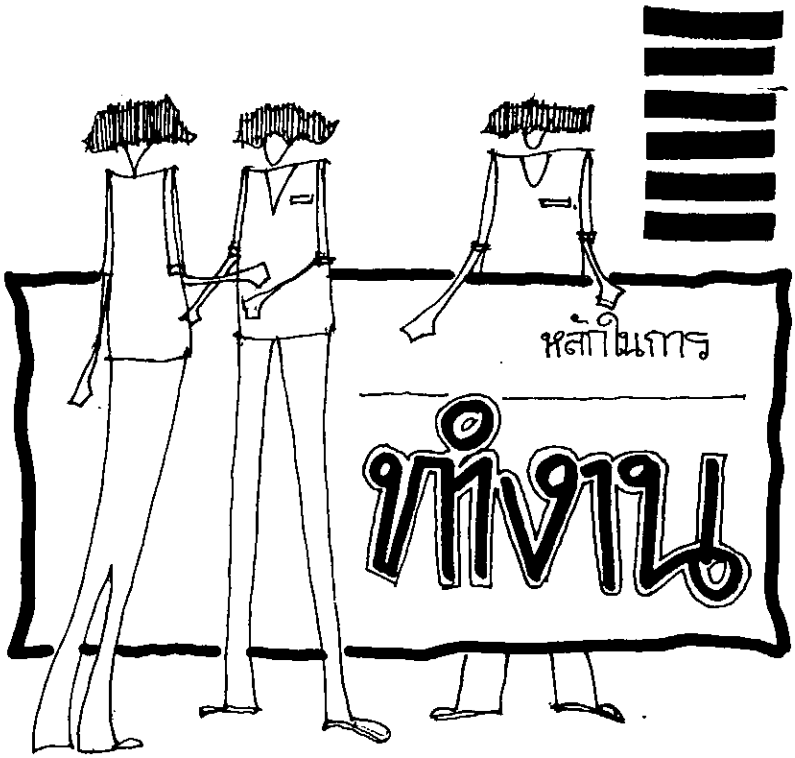
หลักการกว้าง ๆ : คือการสั่งความโดยสรุปให้กับบุคคลที่คิดว่าเหมาะสมแล้วมอบหมายงานชิ้นนั้นให้เขาไปดำเนินการ



'Put the right man
in the right job
and at the
right time'

องค์ประกอบหลักในการมอบหมายงาน

1. งานใดที่จำเป็นต้องทำ และอะไรคือความสำคัญเร่งด่วนของวัตถุประสงค์หลักที่จำเป็นต้องทำให้บรรลุผล
2. งานใดที่ไม่จำเป็นต้องทำก็สมควรตัดทิ้งและไม่นำไปมอบหมายต่อ
3. เปลี่ยนลำดับความสำคัญเร่งด่วนให้เป็นวัตถุประสงค์หรือผลลัพธ์หน่วยย่อยขององค์กรที่ต้องนำไปปฏิบัติ
4. แตกย่อยวัตถุประสงค์ออกเป็นหน่วยเล็ก มอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนนำไปปฏิบัติ
5. ตั้งระบบตรวจสอบเพื่อติดตามประสิทธิภาพของการมอบหมายงาน



ขั้นตอนการมอบหมายงาน

1. ***กำหนดงานและวัตถุประสงค์***
2. ***กำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจการตัดสินใจ***
3. ***พิจารณาบุคคลที่เหมาะสม***
4. ***สร้างนโยบายเข้าใจเรื่อง เป้าหมาย คุณภาพการทำงาน การควบคุม การประเมินผล***
5. ***กำกับการทำงาน กระตุ้นให้กำลังใจ และติดตามความก้าวหน้า อยู่เสมอ***
6. ***การประเมินผลการปฏิบัติงาน***

รู้จักเลือกใช้คน

ติดตามงานที่มอบหมายสม่ำเสมอ

ฉลาดที่จะกระตุ้นเตือนผู้น้อยที่ล่าช้า

การมอบหมายงานทีละขั้น

1. พิจารณาว่าควรจะมอบหมายงานใดบ้าง
2. ควรมอบหมายงานให้ใคร

3. อภิปรายผลสำเร็จรวมที่คาดหวังจะได้รับ
   (เพื่อสร้างแรงจูงใจ)
4. เห็นพ้องต้องกันถึงผลสำเร็จที่คาดหวังจะได้รับ
   (กำหนดวัตถุประสงค์ชัดเจน)
5. เห็นพ้องต้องกันในเรื่องกำหนดเวลา
6. เห็นพ้องต้องกันในเรื่องอำนาจในการดำเนินงาน และแหล่งทรัพยากร
7. สร้างการควบคุมและการรายงาน
8. ตรวจซ้ำเพื่อความเข้าใจแจ่มชัดว่า
   - ผู้รับเข้าใจหรือไม่ว่าต้องทำอะไร
   - ผู้รับทราบหรือไม่ว่าต้องใช้วิธีการใด
   - ผู้รับมีความสามารถจะดำเนินงานบรรลุหรือไม่
   - ผู้รับมีความต้องการจะรับมอบงานหรือไม่

การมอบหมายงานจะล้มเหลว ถ้าได้คำตอบว่า "ไม่" ทุกข้อ

9. ประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
10. เห็นคุณค่าและให้รางวัลผู้รับมอบหมายงาน
11. ให้คำปรึกษาในเชิงสร้างสรรค์ และฝึกอบรมเพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงาน

สรุปหลักการมอบหมายงาน

1. เมื่อมอบหมายงานให้แล้ว ผู้รับจะต้องเกิดความมั่นใจว่างานที่ได้รับมอบหมายนั้นตนเองอาจทำได้ถูกต้องภายในของเขต ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาต้องคอยติดตามให้คำยกย่องสรรเสริญในผลงาน

2. ควรทำให้ผู้รับมอบหมายงานเกิดความอบอุ่นใจในการงานที่ทำและรับผิดชอบ คือผู้มอบควรจะติดตามให้เกิดกำลังใจในการทำงาน

3. การมอบหมายนั้นควรกำหนดให้ชัดเจน มีหน้าที่รับผิดชอบมากน้อยเพียงใด ขอบเขตเท่าใด ประสานงานกันเช่นใด ใช้เครื่องมือเครื่องใช้มากน้อยเพียงใด

4. แม้จะมีการมอบหมายงานให้ผู้รับมอบไปแล้ว ไม่ใช่ว่าจะพ้นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้มอบ เพราะอย่างน้อยก็ต้องมีส่วนร่วมอยู่ตลอดเวลา

5. อย่าใช้วิธีการมอบหมายงานที่ทำให้ผู้รับงานเข้าใจว่า มอบให้เพราะผู้มอบไม่ชอบงานนี้ ไม่พอใจ ไม่ถูกใจที่จะทำ เพราะอาจถือได้ว่าเป็นการปัดสวะให้พ้นตัว แต่โยนไปให้ผู้อื่นทำหรือรับผิดชอบ

"การมอบหมายงานควรมาจากการวางแผนร่วมกันระหว่างนายกับลูกน้อง แทนที่จะให้ลูกน้องทำตามคำสั่งเรื่อยไป ซึ่งจะทำให้ลูกน้องขาดความเป็นตัวของตัวเอง"

การมอบหมายงานที่ดี
จะต้องบอกให้ชัดเจนว่า *"ให้ทำอะไร"* เพื่อวัตถุประสงค์อะไร
แต่ไม่ต้องบอกว่า "ให้ทำอย่างไร"

ทำงานสิ่งใดให้แน่ใจวางแผนก่อน วางไว้เป็นขั้นตอนไม่ซ้ำซ้อนเมื่อกระทำ

ประโยชน์ของการมอบหมายงาน

1. ทำให้มีการปฏิบัติจัดทำสิ่งนั้นโดยมีประสิทธิภาพ
2. ทำให้มีเวลาที่จะทำเรื่องอื่นที่มีความสำคัญยิ่งกว่า
3. การมอบหมายงานแสดงถึงความไว้เนื้อเชื่อใจในผู้บังคับบัญชา ซึ่งมีผลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความเต็มใจจนสุดความสามารถ
4. การมอบหมายงานเป็นการร่วมกันรับผิดชอบไม่ใช่ปัดความรับผิดชอบ
5. การมอบหมายงานเป็นการสร้างผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเจริญเติบโตขึ้น
6. การมอบหมายงานเป็นการสร้างขวัญกำลังใจที่ดีภายในหน่วยงานนั้น
7. เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้วัดความสามารถของตนเอง ด้วยการมีความรับผิดชอบของตัวเอง ซึ่งเป็นสิ่งที่มีค่ายิ่งที่พึงให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

หลักการแห่งการมอบหมายงาน

- *คัดเลือกบุคคลที่เหมาะสม*
- *มอบหมายงานที่สำคัญมากสำคัญน้อยให้สมดุล*

- ***กำหนดเวลาในการดำเนินงาน***
- ***มอบหมายงานทีละน้อย เพื่อความรับผิดชอบให้ทีละน้อย ๆ***
- ***มอบหมายงานล่วงหน้า เพื่อวางแผนและตัดสินใจ***
- ***มอบหมายงานให้ทั้งชิ้น เพื่อการควบคุมและประสานงานง่ายขึ้น***
- ***มอบหมายงานในระดับที่เหมาะสม ไม่อยู่ในระดับต่ำมากหรือสูงมาก***
- ***ปรึกษากันก่อนมอบหมายงาน เพราะงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องเกิดจากความยินยอมพร้อมใจของทั้งสองฝ่าย***
- ***ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานตามลำพัง ถ้าจะมีการควบคุมก็จำกัดให้น้อยที่สุด***

สาเหตุแห่งความล้มเหลวในการมอบหมายงาน

1. ขาดความเข้าใจ

ผู้มอบและผู้รับมอบหมายงานจะต้องมีความเข้าใจในองค์ประกอบสำคัญคือ ขอบเขตของงาน ความรับผิดชอบ การกำหนดเวลา อำนาจที่จะเป็นต้องใช้ในการดำเนินงาน วิธีวัดผลการดำเนินงาน และความตกลงยินยอมพร้อมใจทั้งสองฝ่ายที่จะต้องปฏิบัติตาม

องค์ประกอบข้อใดข้อหนึ่งหายไปองค์ประกอบที่หายไปจะเป็นสาเหตุของความล้มเหลวในการมอบหมายงาน

2. ความสับสนในงาน

ประสิทธิภาพจะเกิดขึ้น เมื่อมีความเข้าใจระหว่างผู้มอบและผู้รับในเรื่องของเนื้อหาของงานในหน้าที่ เพราะความสับสนในเนื้อหางานและความรับผิดชอบที่มีอยู่ จะทำให้การมอบหมายงานสับสนวุ่นวายได้เช่นกัน

3. การนั่งเทียนมอบหมายงาน

เป็นการมอบหมายงานโดยไม่พิจารณาถึงเนื้อหาและความรับผิดชอบ ควรพิจารณาว่า ต้องการผลสำเร็จอะไร แล้วแตกวัตถุประสงค์ให้แยกย่อย แจกจ่ายความรับผิดชอบให้เหมาะกับบุคคลเพื่อดำเนินงานสอดประสานกันไปสู่ความสำเร็จ

4. ไร้อำนาจ

อำนาจเป็นองค์ประกอบสำคัญในกระบวนการมอบหมายงานซึ่งจะส่งผลให้การมอบหมายงานนั้นดำเนินลุล่วงไป แม้จะมีการเตรียมงานให้สมบูรณ์ถี่ถ้วนด้วยทักษะ แต่หากปราศจากอำนาจในการดำเนินงานแล้วผู้บังคับบัญชาจะไม่มีทางดำเนินการตามรับผิดชอบของตนได้

คำถามต่อไปนี้พิจารณาว่าเป็นสมุฏฐานแห่งการมอบหมายงานที่ไม่บรรลุผลในหน่วยงานของตนหรือไม่

1. เราสั่งงานบ่อยครั้งแค่ไหน มีรายละเอียดมากมายหรือไม่

2. เราควบคุมมากเกินไปไหม เราจำกัดการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชามากเกินไปหรือไม่

3. เราหย่อนการควบคุมการดูแลหรือไม่ เมินเฉยต่อการทำหน้าที่ผู้บังคับบัญชาหรือไม่

4. เราตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชามากเกินไปหรือไม่

5. เรามอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่มีนโยบายชัดแจ้งหรือไม่

6. เราจำกัดการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยนโยบายหยุมหยิมหรือไม่

7. ผู้ใต้บังคับบัญชาของเราทราบวัตถุประสงค์ของงานหรือไม่พวกเขาตั้งวัตถุประสงค์ของงานของเขาบ้างไหม

8. เราอนุญาตและกระตุ้นให้ลูกน้องเข้าร่วมประชุม และในการติดต่อผู้บังคับบัญชาสูงขึ้น งานทุกงานที่ลูกน้องมีความสามารถหรือว่าเราเป็นผู้ออกหน้าเสียเอง

9. เราออกคำสั่งโดยใช้ชื่อผู้บังคับบัญชาระดับสูง หรือเป็นคำสั่งของเราโดยตรง ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเชื่อฟังคำสั่งประเภทไหนมากกว่ากัน

10. เราและผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานสอดคล้องกันเป็นทีม หรือได้ผลความขัดแย้งวุ่นวายสับสน

การให้กำลังใจ
เมื่อมีการสั่งการและมอบหมายงาน

การให้กำลังใจมีส่วนที่จะโน้มนำความตั้งใจให้บุคคลปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและสบายใจ มีผลการปฏิบัติดี การให้กำลังใจเป็นสิ่งที่เสริมสร้างได้

"การให้กำลังใจด้วยการจูงใจย่อมเกิดผลดีกว่าการกวดขันลงโทษและดีกว่า การใช้อำนาจบังคับ"

ผู้บังคับบัญชาที่ดีควรสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ทุกคนที่ทำงานด้วยความสมัครใจ ตั้งใจ อุตสาหะ อยู่ในระเบียบวินัยมีความสุขและพึงพอใจในงานที่ทำ

การให้กำลังใจด้วยการพูด

ภาษาดอกไม้พูดไปใครก็ชอบ หมั่นรอบคอบรู้วิธีที่ได้ผล
พูดไพเราะให้เหมาะกับบุคคล ไม่สับสนพูดภาษาที่น่าฟัง

มาเสริมสร้างการพูดเพื่อให้กำลังใจ

1. พูดเต็มเสียง เต็มปากให้เสียงดังฟังชัดเจน สีหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส
2. พูดได้สาระสำคัญและฟังง่าย
3. แสดงความกระตือรือร้นด้วยการพูดในระดับเสียงสูงต่ำและเปลี่ยนระดับตามความเหมาะสมเพื่ออธิบายหรือเน้นข้อความ

4. ไม่พูดเนือย ๆ ในระดับเสียงเดียว ไม่พูดช้าหรือเร็วเกินไป
5. พูดให้เป็นธรรมชาติและตามสบายมองดูผู้ฟังขณะพูด
6. ไม่พูดวกวนมีคำว่า เอ้อ อ้า มากเกินไป
7. ใช้ภาษาง่าย ๆ สั้น ๆ ไม่เยิ่นเย้อยืดยาว
8. ไม่พูดด้วยน้ำเสียงวางอำนาจ

วาจาเปยฺยํ : ความเป็นผู้มีวาจาไพเราะ วาจาผ่อนผันตามวัย ตามเหตุการณ์ ตามฐานะ และตามความเป็นธรรม

ผู้มีปิยะวาจา : พูดจาสุภาพอ่อนหวาน รู้จักยกย่อง
เรียบเรียงคำพูดเข้าใจง่าย พูดได้ราบรื่นไม่ติดขัด
จงพูดชมคนต่อหน้าประชาชน แต่ถ้าจะพูดเตือนคนจงกระทำในที่ลับตา

การให้กำลังใจด้วยการเขียน

ข้อควรคำนึงถึง :

1. การเขียนให้มีความกระจ่างชัดของภาษา (Clearity) รู้จักวางรูปแบบการเขียนให้ได้เนื้อหาสั้น ๆ ชัดเจน ใช้ภาษาง่าย ๆ ที่เข้าใจได้ไม่คลุมเครือหรือมีความหมายเคลื่อนซ่อนเร้น
2. เขียนโดยใช้ภาษาที่มีความสม่ำเสมอคงเส้นคงวา (Consistancy)
3. เขียนโดยใช้ภาษาถูกต้องเหมาะสม ไม่เขียนเกินความจริงและมีหลักฐานประกอบการเขียน
4. คำนึงถึงหลักความถูกต้องในการเขียน รวมทั้งคำนึงถึงระดับการอ่านและระดับการศึกษาของผู้อ่าน

หลีกเลี่ยงการเขียนด้วยคำว่า ***"ไร้ความสามารถ"***
"ช้า"
"อืด"

"คุณชัยศักดิ์ ผมชื่นชอบระบบการทำงานของคุณมาก"
"อาจารย์เขียนโครงการสอน และบันทึกการสอนได้คลุมเนื้อหาและเป็นปัจจุบันดีมาก"

การให้กำลังใจด้วยการใช้กิริยาท่าทาง

การสร้างเสริมกำลังใจขณะมีการสื่อสารด้วยภาษาท่าทางหรือภาษากาย จะเป็นสิ่งระบุความรู้สึกและอารมณ์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี

ภาษาท่าทางหรือภาษากายคือ ภาษาที่แปลความได้จากอากัปกิริยาท่าทางของผู้พูดและผู้ฟัง อากัปกิริยาท่าทางที่เป็นการสื่อสารที่ไม่ใช้คำพูด เช่น การใช้ดวงตา ใบหน้า แขน ขา การวางท่านั่ง ยืน เดิน การเคลื่อนไหว ฯลฯ ภาษาท่าทางสามารถบอกอะไรหลายอย่างเกี่ยวกับคนอื่น และคนอื่นก็บอกเกี่ยวกับเราได้โดยอาศัยการสังเกต

ภาษากาย ภาษาท่าทางสะท้อนความรู้สึก แต่ไม่สะท้อนข้อเท็จจริง

คุณจะดูเป็นมิตรพร้อมให้ความร่วมมือ ถ้าภาษาท่าทางของคุณเป็นเช่นนี้ :

หน้าและศีรษะ
- ✤ มองหน้าอีกฝ่ายหนึ่ง
- ✤ ยิ้ม
- ✤ พยักหน้ารับขณะอีกฝ่ายหนึ่งพูด

มือและแขน
- ✤ เปิดมือกว้างออก
- ✤ เอามือจับใบหน้าเป็นครั้งคราว
- ✤ ไม่กอดอก

ร่างกาย
- ✤ ไม่นั่งไขว่ข้าง
- ✤ นั่งโน้มตัวมาข้างหน้าเล็กน้อย
- ✤ ขยับตัวเข้าไปใกล้ฝ่ายตรงกันข้าม

คุณจะดูเชื่อมั่นในตนเอง ถ้า.....

หน้าและศีรษะ
- ✤ มองดูตาของอีกฝ่ายหนึ่ง
- ✤ ไม่กระพริบตาบ่อย ๆ
- ✤ เชิดคางขึ้นเล็กน้อย

มือและแขน
- ไม่เอามือมาจับบนใบหน้า
- ยืนตามสบาย เอามือไขว้หลังไว้

ร่างกาย
- ขณะนั่งอยู่ ยื่นขาออกไปข้างหน้า
- ยืนตัวตรง
- อยู่นิ่ง ๆ ไม่เปลี่ยนกิริยาอย่างกะทันหัน

ภาษาท่าทางบางลักษณะมีความหมายมากกว่าหนึ่ง ต้องพิจารณาว่ากิริยานั้นเกิดที่ใด ใครแสดง อะไรเกิดก่อน และหลังการแสดงอากัปกิริยานั้น

อย่าอ่านแต่ภาษาท่าทางอย่างเดียว พิจารณาความหมายจากภาษาพูดด้วย

ท่าทางมีเสน่ห์ : ***ยิ้ม เย็น ยอม และยินดี***

คำถามเหล่านี้ท่านเห็นว่าผิดหรือถูก ?

1. หัวหน้าที่ดีจะต้องชี้แจงวิธีการดำเนินการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามโดยไม่จำเป็นต้องพูดคุยกับสมาชิกเพื่อประหยัดเวลา
2. หัวหน้าไม่ควรชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาในระหว่างปฏิบัติงานเพราะจะทำให้มีปัญหาต่อไป
3. การฟังความคิดเห็นผู้ใต้บังคับบัญชา จะทำให้ได้ข้อมูลที่ต่างไปจากตน ทำให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

เฉลย

1. ผิด
2. ผิด
3. ถูก

ทดสอบตนเองโดยเขียนเครื่องหมาย ✓ หน้าข้อความที่ควรพูด และเขียน ✕ หน้าข้อความที่ไม่ควรพูด

1. โธ่ ! ซื่อบื้อจริง
2. เธอไม่รู้ก็ไม่เป็นไรหรอก เดี๋ยวฉันจะบอกให้
3. ใคร ๆ เขาก็รู้เรื่องกันทั้งนั้น ยกเว้นเธอคนเดียวนี่
4. โอ๊ย ! เธอนี่ อธิบายเท่าไหร่ก็ไม่รู้เรื่อง
5. ที่ฉันพูดเธอไม่เข้าใจหรือ ฉันจะพูดอีกครั้งแล้วกัน
6. คนเก่งอย่างฉันนี่ซิถึงจะทำได้

7. หนังสืออ่านเสริมความรู้ฉันมีมาก จะแบ่งให้เธอเอาไปอ่านบ้าง
8. โธ่ ! น่าสงสารไม่รู้เรื่องราวอะไรกับเขาเลย
9. เธอทำอะไรมักจะออกมาแบบเชย ๆ
10. ไม่เป็นไรนะ งานนี้ฉันจะช่วยเธอเอง

เฉลย :

1. ✗	2. ✓	3. ✗	4. ✗	5. ✓
6. ✗	7. ✓	8. ✗	9. ✗	10. ✓

5 เอกสารอ่านประกอบ

การสั่งการ

ฉัตรชัย อรณนนท์. **หลักการบริหารโรงเรียน** พิษณุโลก ภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก, 2522

วิญญู อังคณารักษ์. **วิธีทำงานให้ได้ดี** กรุงเทพฯ ไทยวัฒนาพานิช, 2522

อุดร ชื่นกลิ่นธูป. **หลักเกณฑ์และวิธีการสั่งการกับหลักเกณฑ์ของการมอบอำนาจสั่งการ** กรุงเทพฯ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2526

การมอบหมายงาน

จรัณ ภาสุระ. **ศิลปะการแก้ปัญหาคน** กรุงเทพฯ ดวงกมลสมัย 2534

เจริญ ไวรวัจนกุล. **บริหารการศึกษา** กรุงเทพฯ โอเดียนสโตร์ 2523

นพดล เวชสวัสดิ์. **ศิลปะมอบหมายงานให้สำเร็จ** กรุงเทพฯ ซีเอ็ดยูเคชั่น 2533

บรรจง ชูสกุลชาติ. 'หลักการใช้คนให้เหมาะกับงาน' มิตรครู 26, 18 กันยายน 2527

วัชรี ธุวรรม. (แปล) **ศิลปะการบริหารคน** กรุงเทพฯ กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ, 2534

แถบบันทึกเสียง

1. **การบริหารงานบุคคลข้าราชการครูไทย** บรรยายโดยสุรัฐ ศิลปอนันต์ เมื่อวันที่ 18 มกราคม 2527 ณ ห้อง 142 สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร 3 ตลับ (180 นาที) หมายเลข cT 1514 - cT 1516
2. **การบริหารงานบุคคลในระดับอุดมศึกษา** บรรยายโดย ดร.วิจิตร ศรีสอ้าน ณ ห้อง L.142 สำนักหอสมุดกลาง มศว. ประสานมิตร เมื่อวันที่ 23 สิงหาคม 2525 หมายเลข cT 1382 - cT 1384 (3 ตลับ)

6 เอกสารอ้างอิง

กมล รักสวน. *"ศิลปะของการมอบอำนาจหน้าที่"* **ครุศาสตร์** 12, 2 ตุลาคม 2526

กรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. คู่มือครูชุดกิจกรรมการสอนและฝึกทักษะการแก้ปัญา กองวิชาการ กรุงเทพฯ โรงพิมพ์คุรุสภา, 2534

กรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. **คู่มือครูรูปแบบการฝึกทักษะการทำงานกลุ่มสำหรับนักเรียน** กองวิชาการ กรุงเทพฯ โรงพิมพ์คุรุสภา, 2531

กริช สิบสนธิ์. **สูตรสำเร็จนักบริหาร** กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2521

เจริญ ไวรวัจนกุล. **บริหารการศึกษา** กรุงเทพฯ โอเดียนสโตร์, 2523

นพดล เวชสวัสดิ์. (แปล) **ศิลปมอบหมายงานให้สำเร็จ** โดยเดลดี แม็กคองกี กรุงเทพฯ ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2533

บรรจง ชูสกุลชาติ. *"หลักการใช้คนให้เหมาะกับงาน"* **มิตรครู** 26, 18 กันยายน 2527

บุญทัน ดอกไธสง และเอ็ด สารภูมิ. **ประสิทธิภาพการใช้มนุษยสัมพันธ์ในการบริหาร** กรุงเทพฯ ดวงกมลสมัย, 2529

เมตตา กฤตวิทย์. (แปล) **เทคนิคการโน้มน้าวใจแนวใหม่** กรุงเทพฯ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วัชรี ธุวธรรม. (แปล) **ศิลปะการบริหารคน** แปลจาก The Art of Managing People กรุงเทพฯ กระทรวงศึกษาธิการ, 2534

วิญญู อังคณารักษ์. **วิธีทำงานให้ได้ดี** กรุงเทพฯ ไทยวัฒนาพานิช, 2522

สุพล ทองคลองไทร และชาญชัย อาจินสมาจาร. *"การพัฒนาความไว้วางใจ : ทักษะภาษาผู้นำที่ถูกลืม"* วิทยาจารย์ 86, 6 มิถุนายน 2531

อุดร ชื่นกลิ่นธูป. **หลักเกณฑ์และวิธีการสั่งการกับหลักเกณฑ์การมอบอำนาจสั่งการ** กรุงเทพฯ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2526

อุทัย หิรัญโต. **เทคนิคการบริหาร** กรุงเทพฯ ทิพย์อักษรการพิมพ์, 2525

7 ประเมินผลตนเองหลังการเรียน

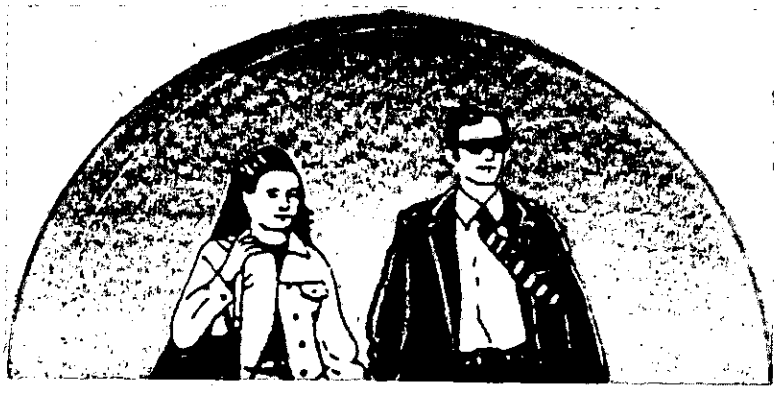
ให้ท่านย้อนไปทำแบบประเมินผลตนเองก่อนการเรียนอีกครั้งหนึ่งครั้งนี้ ท่านได้คะแนนดังนี้

ผลการประเมิน
ตอนที่ 1 ได้.....คะแนน คิดเป็นร้อยละ..... ตอนที่ 2 ได้.....คะแนน คิดเป็นร้อยละ..... ตอนที่ 3 ได้.....คะแนน คิดเป็นร้อยละ.....
รวมทั้ง 3 ตอนได้.....คะแนน คิดเป็นร้อยละ.....

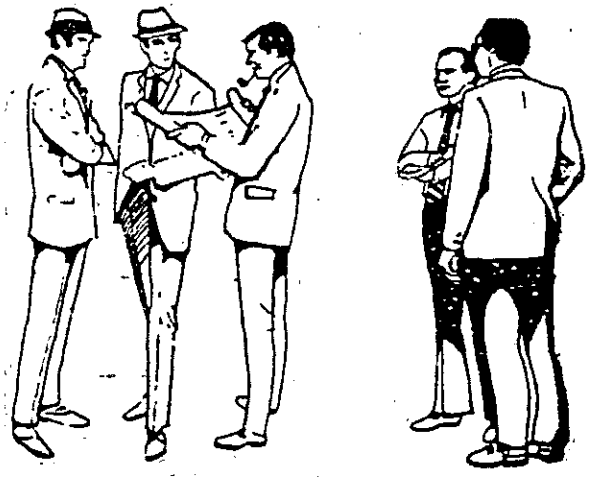
KO.07

หน่วยที่ 3

เทคนิคการติดตามและนิเทศงาน



ชุดพัฒนาตัวเองเรื่องเทคนิคการจูงใจในการทำงาน



ชุดพัฒนาตนเอง

สำหรับหัวหน้าคณะวิชาและหัวหน้าแผนกวิชา
ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา

เรื่อง

เทคนิคการจูงใจในการทำงาน

หน่วยที่ 3
เทคนิคการนิเทศและติดตามงาน

1. หลักการและเหตุผล

การบริหารงานใด ๆ รวมทั้งงานในแผนกและคณะวิชา หลังจากมีการสั่งการและมอบหมายงานแล้ว กระบวนการที่น่าจะต่อเนื่องอย่างกลมกลืน คือ เทคนิคการติดตามและนิเทศงาน หรือ บทบาทการอำนวยการและประสานงานที่ดีจึงจะทำให้ผู้ร่วมงานกระตือรือร้นที่จะทำงานให้ **เต็มความรู้ เต็มเวลา เต็มใจ และเต็มความสามารถที่มีอยู่**

2. จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

1. สามารถระบุความเชื่อมโยงระหว่างเทคนิคการสั่งการและมอบหมายงานกับเทคนิคการติดตามและนิเทศงานได้ถูกต้อง
2. สามารถระบุความสัมพันธ์ระหว่างเทคนิคการติดตามและนิเทศงานกับเทคนิคการจูงใจในการทำงานได้ถูกต้อง
3. สามารถอธิบายเทคนิคการให้คำปรึกษาที่ถูกต้อง
4. สามารถอธิบายเทคนิคการนิเทศงานแบบให้เห็นตัวอย่างที่ดี เช่น การศึกษาดูงานได้ถูกต้อง
5. สามารถอธิบายเทคนิคกระบวนการใช้ความคิดเห็นของกลุ่ม ติดตามและควบคุมคุณภาพได้ถูกต้อง
6. สามารถวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อนำเทคนิค การติดตามและนิเทศงานมาประยุกต์ได้กับการบริหารคณะวิชาและแผนกวิชาได้ถูกต้อง
7. ผู้บริหารวิชาการแสดงพฤติกรรมเทคนิคการติดตามและนิเทศงานได้ถูกต้องเหมาะสมตามหลักวิชา

3. การประเมินก่อนการเรียน

โปรดทำเครื่องหมาย (X) บนข้อ ก. ข. ค. ง. ที่ท่านเห็นว่าถูกต้องที่สุด

1. กระบวนการรวบรวมข้อมูลงานหรือโครงการเพื่อให้ทราบผลการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการในข้อใด

ก. การสั่งการ ค. การนิเทศงาน

ข. การมอบหมายงาน ง. การติดตามงาน

2. การแนะนำ ช่วยเหลือสนับสนุนผู้อื่นให้มีความมั่นใจในการทำงานของตนเองมากยิ่งขึ้น เป็นกระบวนการในข้อใด

ก. การสั่งการ ค. การประเมินผลงาน

ข. การนิเทศงาน ง. การติดตามงาน

3.เทคนิคการสั่งการและมอบหมายงานมีความสัมพันธ์กับเทคนิคการติดตามและนิเทศงานอย่างไรมากที่สุด

ก. กระบวนสั่งการและมอบหมายงานที่ดีต้องอาศัยกระบวนการติดตามติดตามและนิเทศงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ข. การติดตามและนิเทศงานที่ดีต้องมีการสั่งงานและมอบหมายงานที่ถูกต้อง

ค. การสั่งการและมอบหมายงานเป็นส่วนหนึ่งของการติดตามและนิเทศงาน

ง. การสั่งการประกอบด้วยการมอบหมายงานและการติดตามและนิเทศงาน

4. เทคนิคการติดตามและนิเทศงานมีความสัมพันธ์กับเทคนิคการจูงใจในการทำงานอย่างไรมากที่สุด

ก. การติดตามและนิเทศงานเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยเทคนิคการจูงใจเป็นองค์ประกอบในกระบวนการ

ข. การติดตามและนิเทศงานที่ดีต้องมีการจูงใจเป็นปัจจัยแรก

ค. เทคนิคการจูงใจช่วยให้บุคคลทำงานมีประสิทธิภาพโดยต้องมีการติดตามและนิเทศงานตลอดเวลา

ง. ทั้งการติดตามและนิเทศงานเป็นการแก้ไขปัญหาเช่นนี้กับเทคนิคการจูงใจ

5. ขั้นตอนในการให้คำปรึกษาขั้นตอนใดสำคัญที่สุด

ก. ขั้นระบุวัตถุประสงค์ ข. ขั้นระบุมีปัญหา

ค. ขั้นวางแผนปฏิบัติ ง. ขั้นประเมินผล

6. ข้อใดมิใช่ประโยชน์ของการศึกษาดูงาน

ก. เป็นการกระตุ้นให้เกิดความสนใจและการกระตือรือร้น

ข. เป็นการขยายความคิดเพิ่มความเข้าใจที่ดีถูกต้อง

ค. เป็นการประหยัดเวลาในการแก้ปัญหาเพราะได้พบเห็นของจริง

ง. เห็นแบบอย่างที่ดี

7. ข้อใดมิใช่ลักษณะกระบวนการกลุ่ม

ก. กลุ่มต้องรู้ว่าเป้าหมายของกลุ่มคืออะไร และจะทำกิจกรรมอะไร

ข. สมาชิกของกลุ่มไม่จำเป็นต้องเปิดเผยตัวเองทั้งหมด

ค. การสื่อสารภายในกลุ่มให้เป็นไปอย่างทั่วถึง

ง. สมาชิกทุกคนเคารพในความคิดเห็นของคนอื่น ๆ

8. กระบวนการช่วยให้บุคคลสามารถเสนอความคิดเห็นโดยไม่ถูกขัดจังหวะหรือโต้แย้งหมายถึงกลุ่มแบบใด

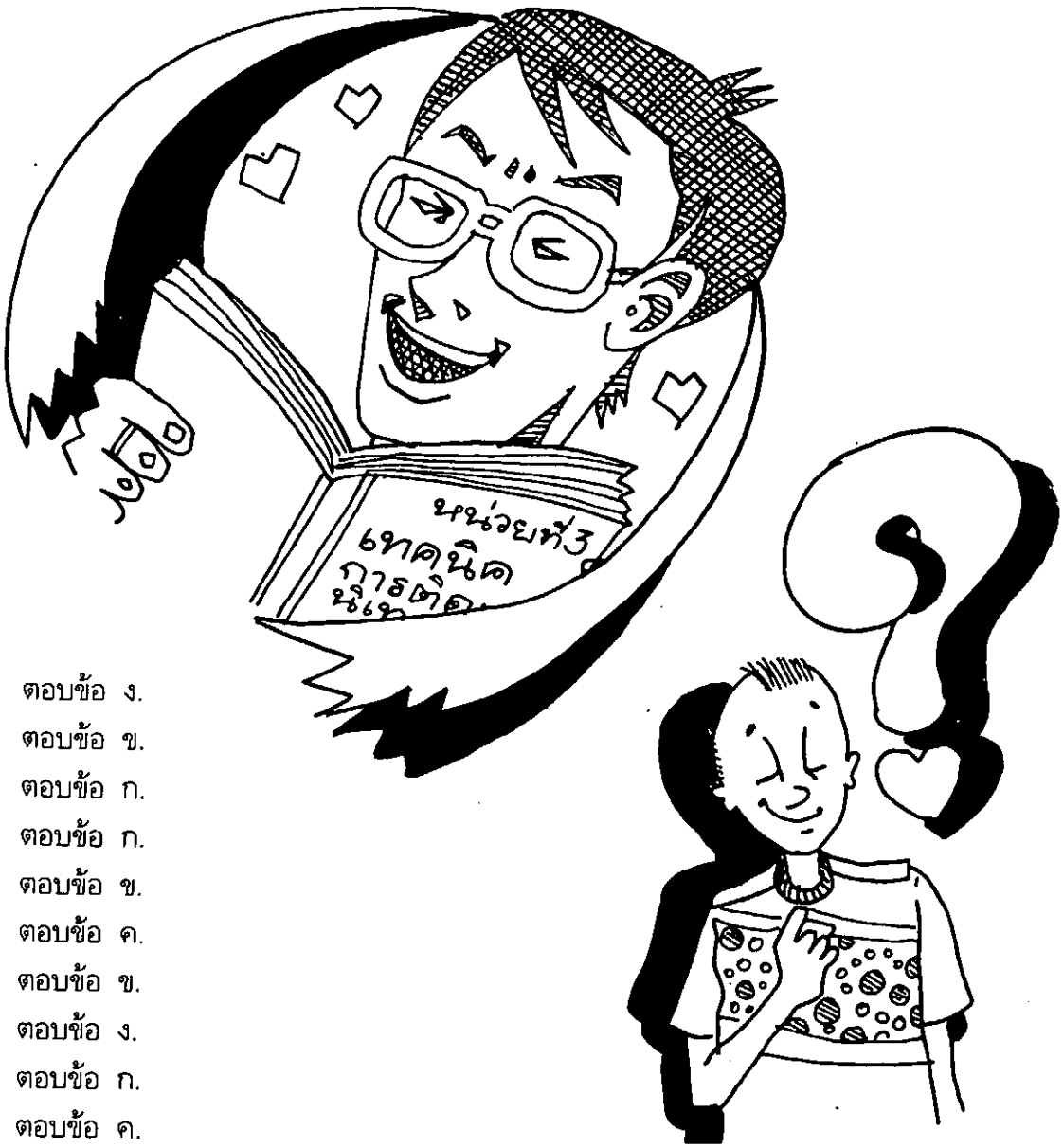
ก. กระบวนการกลุ่มแบบรินกิ (การตัดสินใจโดยทีมงาน)

ข. กลุ่มคุณภาพ

ค. กลุ่มวิเคราะห์พลังงาน

ง. กลุ่มระดมสมอง

9. กระบวนการตัดสินใจโดยกลุ่ม(รินกิ)มีลักษณะตามข้อใดมากที่สุด
   ก. ระบบที่ใช้การตัดสินใจใด ๆ จะต้องทำโดยความเห็นชอบของกลุ่มหรือทีมงาน
   ข. เน้นการส่งเสริมความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่ม
   ค. เน้นการระบุปัญหาการวิเคราะห์ปัญหาและการวางแผนการแก้ปัญหา
   ง. เป็นกลุ่มขนาดเล็กเน้นการประชุมเป็นหลักและมติของกลุ่มเป็นข้อยุติ
10. เทคนิคการให้คำปรึกษาเหมาะสมกับลักษณะของปัญหาใดมากที่สุด
   ก. ปัญหาบุคลากรขาดความรู้
   ข. ปัญหาการความสามัคคีของบุคลากร
   ค. ปัญหาของบุคคลคนเดียว
   ง. ปัญหาของหน่วยงานย่อยในองค์การ



เฉลย

1. ตอบข้อ ง.
2. ตอบข้อ ข.
3. ตอบข้อ ก.
4. ตอบข้อ ก.
5. ตอบข้อ ข.
6. ตอบข้อ ค.
7. ตอบข้อ ข.
8. ตอบข้อ ง.
9. ตอบข้อ ก.
10. ตอบข้อ ค.

เกณฑ์ให้คะแนน	ผลการประเมิน
1. แบบทดสอบแบบเลือกตอบ ตอบถูก 1 ข้อให้ 1 คะแนน 2. แบบทดสอบแบบอธิบายสั้น ๆ ตอบถูกต้องตามสาระที่เฉลยให้ 2 คะแนน ตอบถูกบ้างลดลงตามส่วน	ได้คะแนน.....คะแนน คิดเป็นร้อยละ.....

4. เนื้อหาและกิจกรรมการเรียน

การติดตามและนิเทศงาน

การติดตามและนิเทศงานตั้งอยู่บนพื้นฐานหลักการและแนวคิดอะไรบ้าง

ในกระบวนการบริหารมีศัพท์ที่ใช้และมีความหมายใกล้เคียงกันในเชิงปฏิบัติ อาทิ *"การติดตามและนิเทศงาน"* การอำนวยการและการประสานงาน *"การควบคุมงาน"* เป็นต้น กระบวนการบริหารดังกล่าวเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์

- ***การกำหนดวัตถุประสงค์นั้นเป็นการควบคุมหลักการ***
- ***การกำหนดเป้าหมายเป็นการควบคุมแนวทาง***
- ***การกำหนดเป้าหมายเป็นการควบคุมทิศทาง***
- ***การกำหนดแผนงานเป็นการควบคุมงานให้เป็นไปตามหลักการที่พึงประสงค์***
- ***การกำหนดระบบงานเป็นการควบคุมงานให้เป็นไปตามครรลองที่เหมาะสม***
- ***การจัดอัตรากำลังเป็นการควบคุมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและคุณภาพ***
- ***การจัดสรรงบประมาณและกระบวนการบริหารงานอื่น ๆ เป็นการควบคุมในลักษณะงานต่าง ๆ กัน***

"การติดตามและนิเทศงาน หรือการควบคุมดูแลที่มีประสิทธิภาพสูงสุดก็คือ ผู้ถูกควบคุมดูแลไม่รู้ว่าถูกควบคุมดูแล "

แนวคิด

- *การติดตามและนิเทศงาน เป็นการจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มคนทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น*
- *การติดตามงาน เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติ*
- *การนิเทศงานเป็นการแนะนำช่วยเหลือ ไม่ใช่การจับผิด*
- *การนิเทศงานที่ดี คือการทำให้ผู้ถูกนิเทศไม่มีความรู้สึกว่าตนเองกำลังได้รับการนิเทศ ซึ่งต้องอาศัยกลวิธีที่นุ่มนวลแนบเนียน*
- *การติดตามและนิเทศงาน ควรมีกระบวนการนิเทศที่ดี มีแบบแผนลำดับขั้นตอนในการดำเนินงานที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนต่อเนื่องตลอดเวลา*

✤ *การติดตามและนิเทศงาน ต้องมีเทคนิควิธีการที่ดี โดยคำนึงถึงผลที่ได้รับคุ้มค่าที่สุด สะดวกที่สุด และประหยัดที่สุด*

สมาชิกในคณะและแผนกวิชามีความรู้สึกว่าตัวเองลุ่มลึกในสาขานั้น ๆ พอ ๆ กับคนอื่นหรือแม้แต่หัวหน้า การติดตามและนิเทศจึงพยายามหลีกเลี่ยงทุกวิถีทางที่จะทำให้เกิดความรู้สึกว่า *"ถูกควบคุม" "ไม่เชื่อใจ" "จับผิด"*

การติดตามงานมีความสำคัญเพียงใด

การติดตามงาน เป็นระบบย่อยระบบหนึ่งในระบบการวางแผนและการบริหาร เป็นกระบวนการรวบรวมข้อมูลในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องตลอดโครงการเพื่อทำให้ทราบว่า การดำเนินงานโครงการเป็นไปตามแผนมากน้อยเพียงใด

การติดตามงานดูอะไรบ้าง

การดำเนินการเพื่อให้การติดตามบรรลุผลอาจดำเนินการ 3 ด้าน

1. การติดตามงานด้านปัจจัยหรือทรัพยากร
2. การติดตามงานด้านกิจกรรม
3. การติดตามงานด้านผลการดำเนินงาน

ติดตามงานมีกี่วิธี

- วิธีพบปะสนทนา (face-to-face)
- วิธีการติดต่อทางไกล (distance) เช่น โทรศัพท์
- วิธีการลงไปพื้นที่ (on site) สำรวจในพื้นที่โครงการ
- วิธีอ้อม (indirect) เก็บจากสภาวะแวดล้อม

การนิเทศนั้นสำคัญไฉน

การนิเทศงาน (Supervision) คือ การสั่งและประสานงานให้บุคลากรปฏิบัติการให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่ผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปกำหนดไว้

การนิเทศเป็นการแนะนำ ช่วยเหลือสนับสนุนผู้อื่นให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มมากขึ้น มีความมั่นใจในการทำงานของตน เทคนิคการนิเทศที่ดีคือการทำให้ผู้ถูกนิเทศไม่มีความรู้สึกว่าตนเองกำลังได้รับการนิเทศ ซึ่งต้องอาศัยกลวิธีที่นุ่มนวลแนบเนียนและมีลักษณะเป็นธรรมชาติและธรรมดาที่สุด

หลักการนิเทศงาน

- การนิเทศงานควรมีความถูกต้องตามหลักวิชา
- การนิเทศงานควรจะเป็นวิทยาศาสตร์
- การนิเทศงานควรเป็นประชาธิปไตย
- การนิเทศงานควรจะเป็นการสร้างสรรค์

- การนิเทศงานควรเน้นในด้านบทบาทของผู้นำ
- การนิเทศงานเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร
- การนิเทศงานมีการวางแผนและโครงการนิเทศที่ดี
- การนิเทศงานควรมีกระบวนการนิเทศที่ดี
- การนิเทศงานควรมีเทคนิควิธีการนิเทศที่ดี

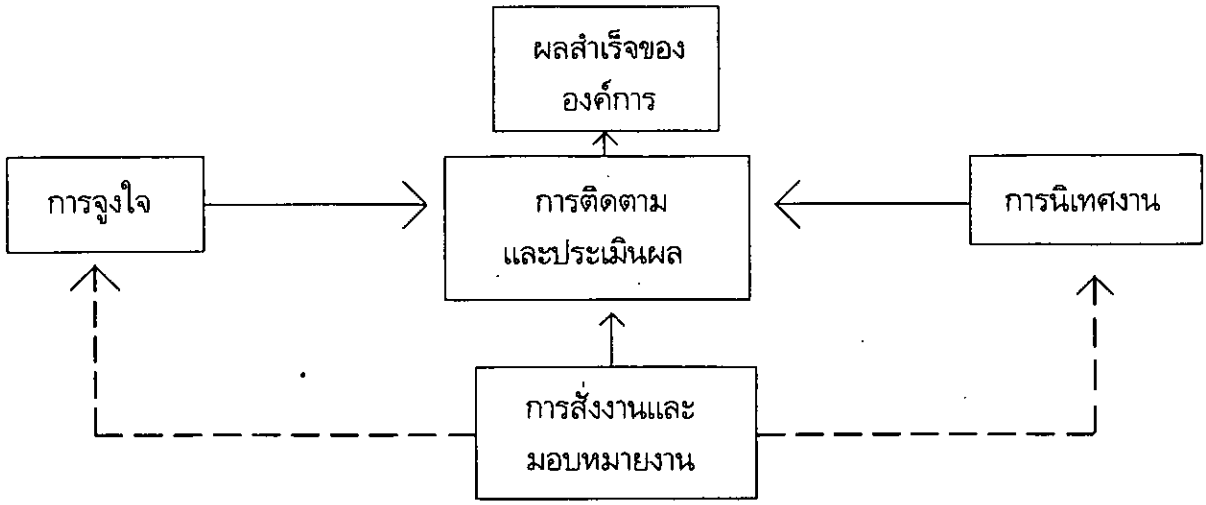
การสั่งงานและมอบหมายงานกับการติดตามและนิเทศงานเกี่ยวข้องกันอย่างไร

การสั่งการ (Directing) คือ การสั่งให้บุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งและตรวจสอบว่าเขาเหล่านั้นปฏิบัติงานอย่างดีที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้หรือไม่

การมอบหมายงาน (Assignment) คือการที่หัวหน้างานบอกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าตนต้องการให้เขาทำอะไรภายในขอบข่ายหน้าที่รับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา

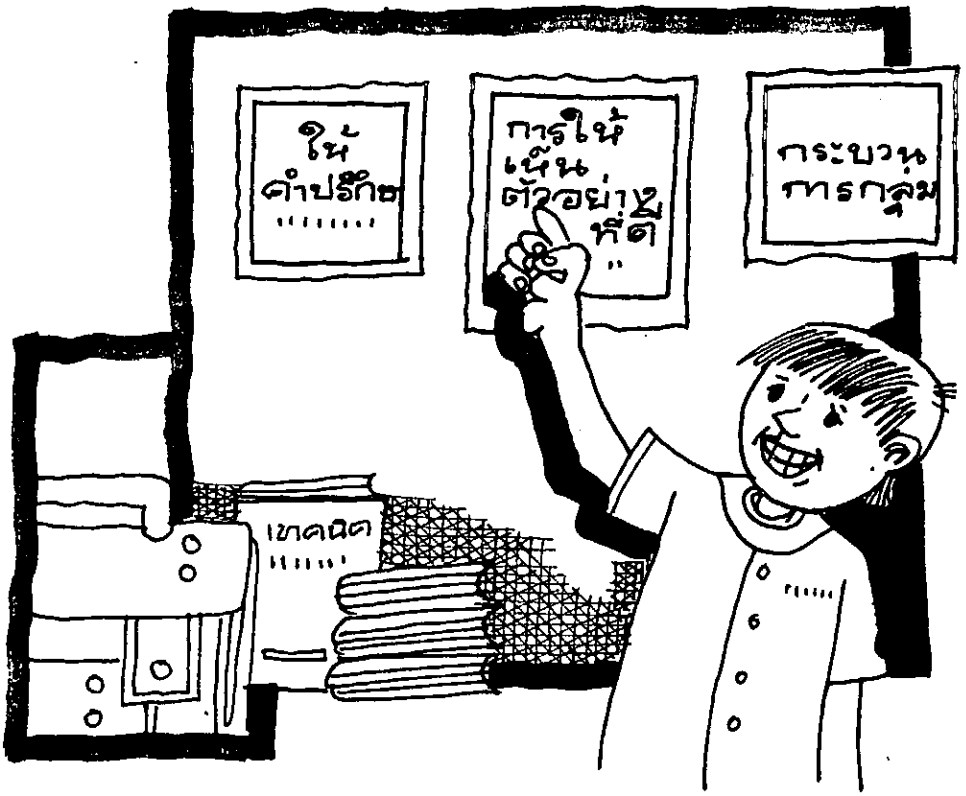
องค์การจะสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการสั่งงานและมอบหมายงาน เพื่อจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างเต็มความสามารถของตนเอง ซึ่งผู้บริหารต้องอาศัยกระบวนการติดตามและการนิเทศงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ภาพความสัมพันธ์ระหว่างการสั่งงานและมอบหมายงาน
กับการติดตามและนิเทศงาน



เทคนิคการติดตามและนิเทศงาน

เทคนิคการติดตามและนิเทศงานมีหลายวิธีขึ้นอยู่กับกลุ่มเป้าหมาย สาระและช่วงเวลา จากการศึกษาความต้องการของหัวหน้าคณะและแผนกวิชามีความสนใจพิเศษในสาระ **เทคนิคการให้คำปรึกษา การให้เห็นตัวอย่างที่ดี** และ **การใช้กระบวนการกลุ่ม** ซึ่งเทคนิคเหล่านี้ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการและแนวคิดอันสำคัญที่จะกล่าวถึงในอันดับต่อไป



การให้คำปรึกษา หมายถึง การให้ความช่วยเหลือในลักษณะตัวต่อตัวหรือระหว่างกลุ่มในบรรยากาศของความไว้วางใจ เข้าใจ ยอมรับกันและกันเพื่อให้มีผู้รับคำปรึกษาเข้าใจตนเองและสิ่งแวดล้อม ได้แนวทางปฏิบัติเพื่อขจัดปัญหา ป้องกันปัญหาและพัฒนาสร้างเสริมตนเองทั้งด้านการศึกษา อาชีพส่วนตัวและสังคม

วัตถุประสงค์ในการให้คำปรึกษา

1. เพื่อช่วยให้ผู้รับคำปรึกษาเข้าใจตนเอง รู้จักตนเอง
2. เพื่อช่วยให้ผู้รับคำปรึกษาตระหนักในขอบเขตและความสามารถของตนเองและยอมรับความจริง
3. เพื่อช่วยให้ผู้รับคำปรึกษารู้จักรับผิดชอบและหาทางแก้ปัญหาและพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพ

หลักการให้คำปรึกษา

1. การให้คำปรึกษาเป็นกระบวนการช่วยเหลือบุคคลอย่างมีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยให้ผู้รับคำปรึกษารู้จักและเข้าใจตนเอง
2. ผู้ให้คำปรึกษาต้องเคารพในสิทธิมนุษย์ของผู้มารับคำปรึกษา

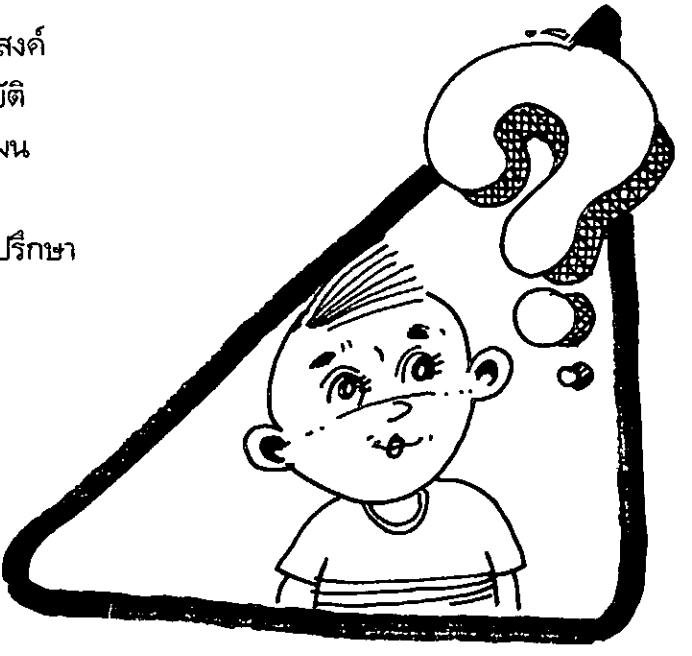
แบบของการให้คำปรึกษา มี 2 แบบ

1. การให้คำปรึกษาทางตรง เป็นการให้คำปรึกษาที่ยึดผู้ให้คำปรึกษาเป็นศูนย์กลาง เป็นผู้รวบรวมข้อมูลและให้คำแนะนำ
2. การให้คำปรึกษาทางอ้อม เป็นการให้คำปรึกษาที่ยึดผู้รับคำปรึกษาเป็นศูนย์กลาง เขาจะค้นหาความจริงของตนเองและตัดสินใจการแก้ปัญหาด้วยตนเอง

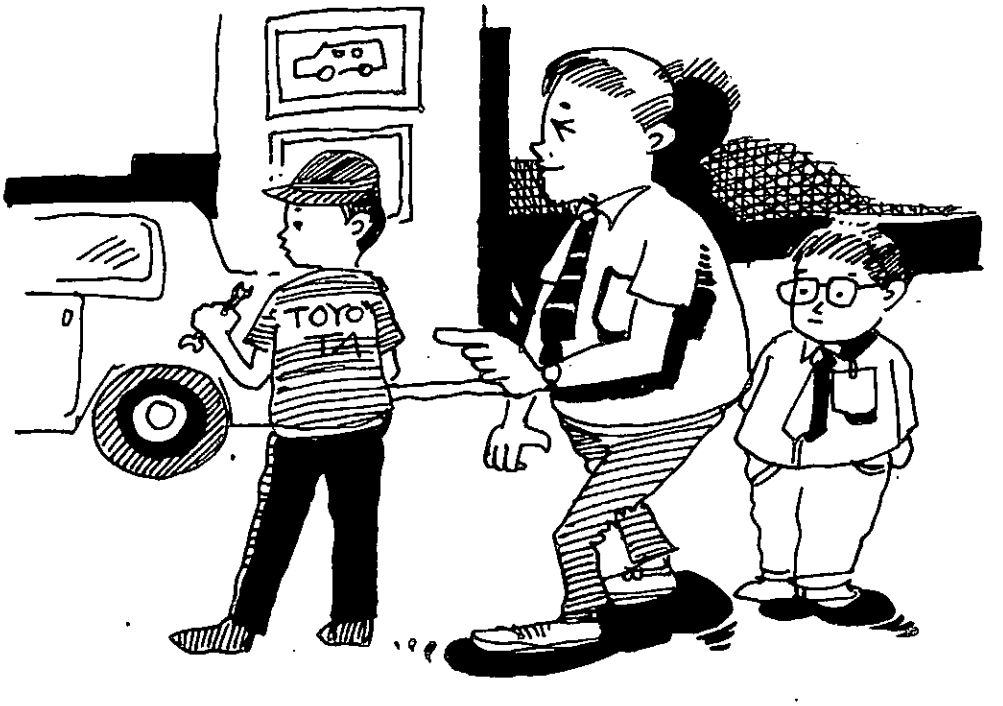
ขั้นตอนในการให้คำปรึกษา

1. ขั้นสร้างสัมพันธภาพ ระหว่างผู้ให้รับคำปรึกษากับผู้รับคำปรึกษา
2. ขั้นระบุปัญหา

3. ขั้นระบุวัตถุประสงค์
4. ขั้นของแผนปฏิบัติ
5. ขั้นปฏิบัติตามแผน
6. ขั้นประเมินผล
7. ขั้นยุติการให้คำปรึกษา
8. ขั้นติดตามผล
9. ขั้นประเมินผล



เทคนิคการให้เห็นตัวอย่างที่ดี



เอ็ม.เค รัสตอมจิ และ เอส. เอ. ซาบรี ได้วิเคราะห์ความมหัศจรรย์ของการพัฒนาเศรษฐกิจของญี่ปุ่นว่า ***"การศึกษาดูงาน"*** อย่างจริงจังเป็นหนึ่งในเคล็ดลับที่สำคัญยิ่ง

การดูงานให้เกิดประโยชน์

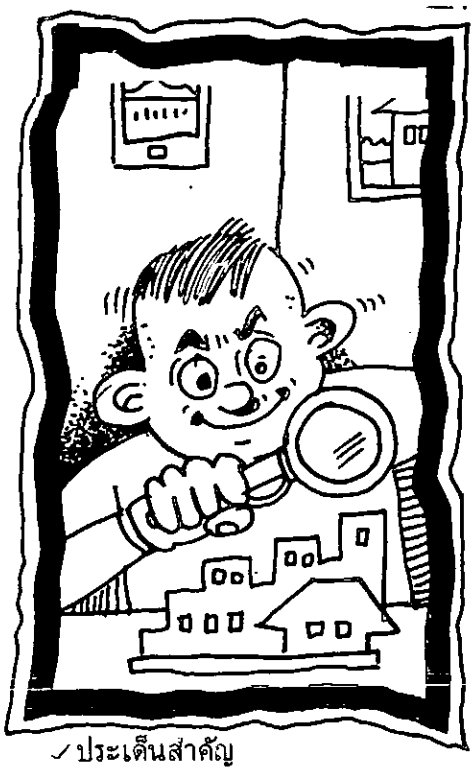
การดูงาน นับว่าเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ในหลักสูตรการอบรม หรือการสัมมนาที่จัดขึ้นมักจะกำหนดให้มีการดูงานเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร ผู้เข้ารับการอบรมหรือผู้เข้าสัมมนา จะมีโอกาสได้เห็นสภาพการทำงานหรือได้ศึกษาวิธีการทำงานของหน่วยงานอื่นเปรียบเทียบกับสภาพการทำงานปกติประจำวันที่ตนเคยพบอยู่ แต่ก็มีบ่อยครั้งที่การดูงานจะเป็นเพียงการพักผ่อนหรือเปลี่ยนบรรยากาศไปจากสภาพการทำงานประจำวันที่ซ้ำซากจำเจเมื่อดูงานเสร็จสิ้นแล้วบางคนก็อาจได้แง่คิด หรือประสบการณ์ ที่จะนำไปใช้กับการทำงานได้ในขณะที่บางคนจะคิดว่าการดูงานนี้ ไม่ได้ประโยชน์อะไรเลย

ลักษณะของการดูงานที่ผ่านมาจะขึ้นอยู่กับผู้ดูงานหรือผู้รับข้อมูลเป็นส่วนใหญ่ว่าจะรับความรู้หรือแนวคิดไปได้มากน้อยเพียงใด เพราะหน่วยงานเจ้าของสถานที่ทำงานจริง ๆ ซึ่งบางครั้งผู้ดูงานอาจไม่เข้าใจ หรือไม่รู้ในรายละเอียด ทำให้การดูงานเสียเวลาและเสียเงินไปโดยไม่ได้ประโยชน์อย่างเต็มที่

วัตถุประสงค์

บทเรียนนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะเสนอแนะวิธีการหรือแนวทางในการดูงานเพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคนให้มากที่สุด

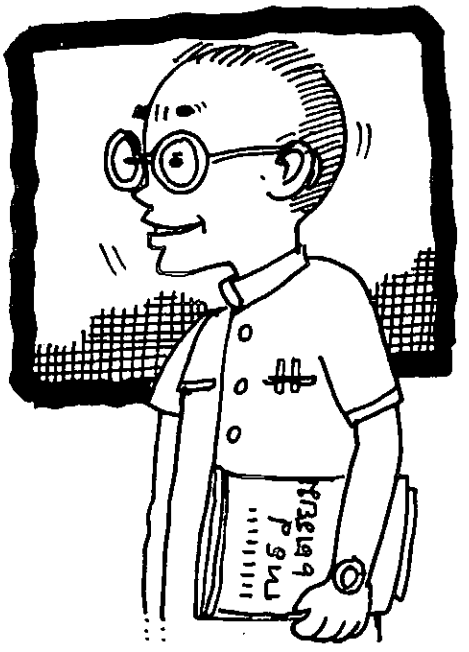
การดูงาน คือ การให้สภาพแวดล้อมเป็นแหล่งเรียนรู้และการดูงานที่ได้ประโยชน์หมายถึง การไปเยี่ยมชมสถานที่หรือหน่วยงานเพิ่มเติมจากการอบรมในห้องเรียน หรือการปฏิบัติงานประจำวัน มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า เพื่อให้ผู้ดูงานได้เกิดความเข้าใจหรือความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน การดูงานซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรการฝึกอบรมควรจะเป็นการเน้นย้ำ ความเขาใจ และสร้างความกระจ่างในหัวข้อวิชา



หรือเนื้อหาในหลักสูตรซึ่งผู้เข้ารับการอบรมให้ฟังแนวคิดทฤษฎี หรือประสบการณ์จากผู้บรรยายไปแล้ว การดูงานประเภทนี้จะเป็นการเน้นย้ำให้เข้าใจวิธีการปฏิบัติงาน เกิดประสบการณ์ได้เห็นสภาพแวดล้อมการทำงาน ตามความความเป็นจริงและช่วยให้เกิดการเปรียบเทียบกับสภาพการทำงานในหน่วยงานของตนนอกจากนี้แล้ว การดูงานที่วางแผนไว้อย่างดีจะช่วยสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน เกิดความคิดสร้างสรรค์และแนวทางในการปรับปรุงงานของตน

✓ประเด็นสำคัญ

ความหมายของการดูงาน
ลักษณะของการดูงานที่ดี
ประโยชน์ของการดูงาน
ระยะเวลาในการดูงาน



การดูงานจะมีทั้งระยะสั้นและระยะยาวการดูงานเฉพาะเจาะจง หรือเฉพาะเรื่องอาจใช้เวลาเพียงแค่ 1 ชั่วโมงเช่นการดูงานด้านการจัดเก็บหนังสือเข้าของฝ่ายฝึกอบรม หรือการดูงานด้านการเรียงเอกสารด้วยเครื่องเรียงกระดาษอัตโนมัติ การดูงานในเรื่องที่สลับซับซ้อนหรือมีขั้นตอนมาก อาจจะใช้เวลานาน เช่น การดูงานระบบบริหารข้อมูลของศูนย์ประเมินผล หรือการดูงานด้านพนักงานสัมพันธ์ของหน่วยงาน เป็นต้น

การดูงานที่ดีจะต้องมีการดำเนินการแบ่งเป็น 3 ส่วนใหญ่ ๆ คือ การเตรียมการก่อนการดูงาน การดูงาน และการประเมินผลการดูงาน

1. การเตรียมการก่อนการดูงาน

การดูงานอาจใช้เป็นการเกริ่นนำ ๆ หรือเป็นการปูพื้นฐานนำเข้าสู่จุดสำคัญ ของเนื้อหาวิชาหลักในหลักสูตรการฝึกอบรมหรืออาจใช้เป็นการทบทวนเน้นย้ำทฤษฎี ด้วยการให้เห็นแนวปฏิบัติจริง ดังนั้น

ก่อนการดูงานผู้ดำเนินการจะต้องวางแผนเตรียมการล่วงหน้าตามขั้นตอนดังต่อไปนี้คือ

1. กำหนดวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายของการดูงานว่าต้องการให้เกิดผลลัพธ์อะไรหรือจะสามารถทำอะไรได้

2. เลือกสถานที่ไปดูงานว่าจะดูงานหน่วยงานใดจึงจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และหาข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับหน่วยงานนั้น เช่น ศึกษารายงานประจำปี ผลงานดีเด่น ปัญหาอุปสรรคและข้อบกพร่องของหน่วยงานนั้น เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้ไปดูงานได้ศึกษาล่วงหน้าหลังจากเลือกสถานที่แล้ว ควรจะกำหนดขอบเขตรายละเอียดของสิ่งที่ต้องการจะดู ควรจะระบุให้เฉพาะเจาะจงว่าจะดูงานด้านใดบ้าง และจะให้ละเอียดลึกซึ้งแค่ไหน โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าผู้จัด การดูงานกำหนดวัตถุประสงค์ไว้เฉพาะเจาะจงหรือละเอียด ในการกำหนดขอบเขตเนื้อหาของสิ่งที่จะไปดูงาน จะต้องระบุให้ชัดเจนลงไปด้วย เช่น ถ้าจะไปดูงานด้านการบริหาร ก็ควรจะกำหนดลงไปว่า บริหารด้านใด บริหารคนหรือบริหารข้อมูล

3.เตรียมผู้จะไปดูงานให้มีความรู้เกี่ยวกับหน่วยงานนั้น ๆ ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น

การเตรียมการก่อนการดูงาน

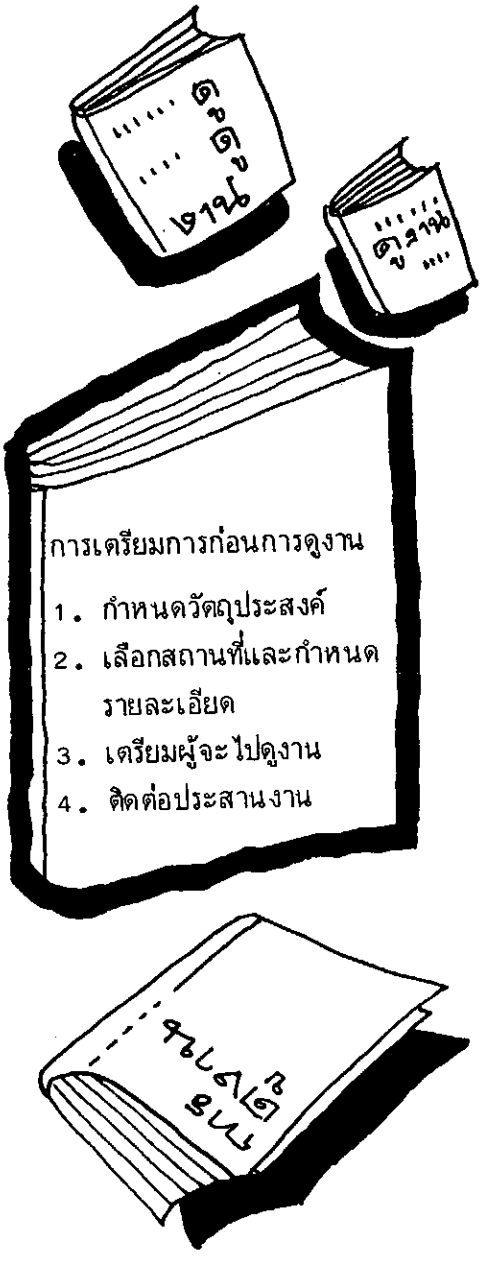
1. กำหนดการวัตถุประสงค์
2. เลือกสถานที่และกำหนดรายละเอียด
3. เตรียมผู้จะไปดูงาน
4. ติดต่อประสานงาน

3.1 ชี้แจงให้ผู้จะไปดูงานเห็นความสำคัญ รู้วัตถุประสงค์ ขอบเขตของการไปดูงานและแบ่งมอบหมายหน้าที่

3.2 ให้ผู้จะไปดูงาน อ่านข้อมูลเอกสารเกี่ยวกับหน่วยงานที่จะไปดูงาน

3.3 ให้มีการบรรยายสรุปเกี่ยวกับหน่วยงานนั้นก่อนที่จะมีการดูงาน

3.4 ให้ผู้จะไปดูงานพิจารณารายละเอียดของหัวข้อที่จะไปดูงาน และกำหนดหน้าที่ว่าใครจะค้นหา



รายละเอียดในเรื่องอะไรและจะหาอย่างไร ในการนี้ผู้จะไปดูงานควรจะเห็นภาพรวมทั้งหมดว่า สิ่งที่ตนรับผิดชอบอยู่ส่วนไหนและมีความสัมพันธ์กับส่วนอื่นอย่างไร

3.5 กำหนดให้มีการรายงานผลการดูงาน โดยใช้วิธีรายงานกลุ่มหรือเขียนเป็นเอกสาร

4. ติดต่อประสานงานเพื่ออำนวยความสะดวกและให้ข้อมูลแก่หน่วยที่จะไปดูงานว่าต้องการอะไร หรือมีวัตถุประสงค์และขอบเขตรายละเอียดของการดูงานอย่างไรเพื่อหน่วยงานนั้น จะได้เตรียมการให้ตามวัตถุประสงค์

2. การดูงาน

เมื่อไปถึงสถานที่ดูงาน ควรจะมีการรับฟังข้อมูลรวมของหน่วยงานทั้งหมดก่อนหลังจากนั้นผู้ไปดูงานจึงศึกษาและหาข้อมูล ในรายละเอียดตามหัวข้อที่อยู่ในความรับผิดชอบ

1. การสัมภาษณ์ พูดคุยหรือตั้งคำถามการสัมภาษณ์จะมี 2 ลักษณะใหญ่ ๆ คือการสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้าง (Structured) ซึ่งหมายถึงการมีการตั้งคำถาม และแนวคำตอบไว้ให้เลือกซึ่งค่อนข้างเป็นทางการและไม่อาจถามให้ลึกซึ้งได้ แต่การสัมภาษณ์ประเภทนี้จะเตรียมไว้ล่วงหน้าแล้วอย่างดี สะดวกในการสัมภาษณ์และจะช่วยให้จัดหมวดหมู่ของคำตอบและวิเคราะห์ได้ง่าย การสัมภาษณ์อีกลักษณะหนึ่งคือ การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างแน่นอน เปิดโอกาสให้ผู้ถามและผู้ตอบมีอิสระเป็นกันเอง อาจใช้ถามเกี่ยวกับทัศนคติ ความเชื่อหรือข้อเท็จจริงต่าง ๆ และลงรายละเอียดได้ลึกซึ้ง แต่การสัมภาษณ์ประเภทนี้ ต้องอาศัยผู้ที่มีความชำนาญ และมีทักษะมากกว่าแบบแรก การสัมภาษณ์

จะใช้ วิธีถามคำถามเป็นหลัก คำถามที่ใช้แยกเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ ได้ 10 ประเภทคือ วิธีการหาข้อมูลหรือรายละเอียดนั้น อาจทำได้หลายวิธี คือ

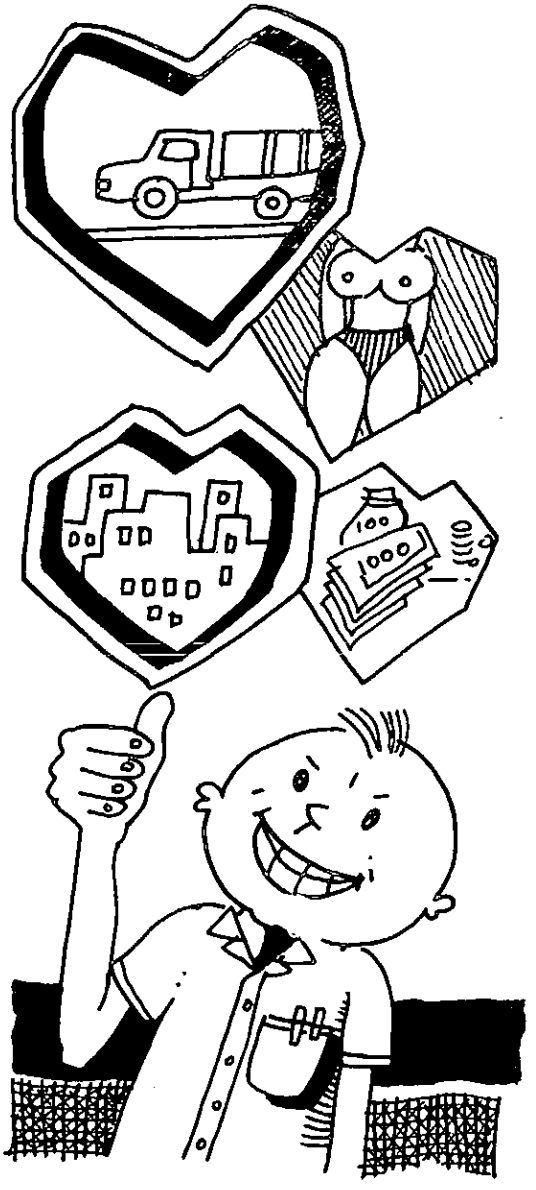
1. โดยการสัมภาษณ์ พูดคุย หรือตั้งคำถาม
2. โดยการสังเกต
3. โดยการใช้แบบตรวจสอบ

Check lists

ประเภทของคำถาม	ตัวอย่าง
1. คำถามนำ หรือคำถามที่เสนอแนะคำตอบ	ถ้าคุณเป็นหัวหน้างานคุณจะเสนอให้มีการสอบสวนทางวินัยไหม
2. คำถามหาข้อเท็จจริงเพื่อหาข้อมูลตัวเลข หรือข้อเท็จจริง	คอมพิวเตอร์ของบริษัทนี้มีกี่ขนาด กี่ประเภท
3. คำถามตรง ถามบุคคลใดบุคคลหนึ่งโดยตรง	คุณวาณีมีหน้าที่ควบคุมด้านไหนคะ
4. คำถามกลุ่ม ถามกลุ่มเพื่อให้สมาชิกคนหนึ่งคนใดตอบก็ได้	การทำงานที่นี่เป็นอย่างไรบ้างคะ
5. คำถามคลุมเครือ	การลงโทษให้ออกนี่คุณคิดว่าเป็นยังไง
6. คำถามที่ขัดแย้งกัน	หัวหน้างานของคุณขาดความเป็นผู้นำไหม
7. คำถามที่ชวนให้คิด	ที่มีคำกล่าวว่าผู้บังคับบัญชาที่นี่ใช้งานหนัก เกินไป นี่คุณมีความเห็นว่าอย่างไรบ้างครับ
8. คำถามย้อนกลับ เมื่อมีคำถามจากกลุ่มแล้วผู้ตอบไม่ตอบคำถามนั้นแต่โยนลูกให้กลุ่มตอบอีกครั้งหนึ่ง	ก. ถามว่า 'คำว่าอาวุโสหมายความว่าอย่างไรครับ' ข. 'ท่านอื่น ๆ เห็นว่าอย่างไรครับ อาวุโสนี่เราจะต้องพิจารณาอะไรบ้าง'
9. คำถามที่จะตอบว่า 'ใช่' หรือ 'ไม่ใช่'	คุณได้ผ่านการอบรมเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมแล้วหรือยังครับ
10. คำถามว่า ทำไม เมื่อไหร่ ที่ไหน หรืออะไร ซึ่งมักจะถามตามคำถามว่า ใช่ หรือ ไม่ใช่	คุณอบรมที่ไหนครับ

คำถามต่าง ๆ นี้ ถ้าใช้อย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้ได้ข้อมูล รายละเอียดและความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง

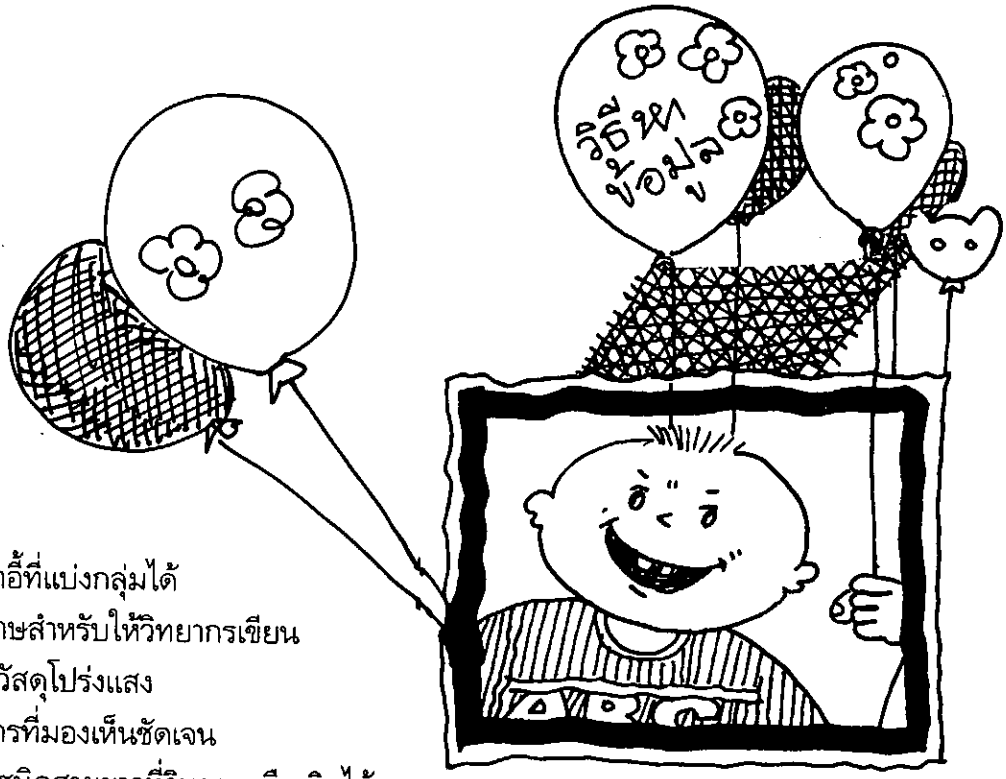
2. การสังเกต จะใช้ประกอบการสัมภาษณ์และการสอบถาม หรือหาข้อมูลด้วยวิธีอื่น ๆ การสังเกตจะได้จากการดู และการฟัง ผู้สังเกต ควรจะบันทึกสิ่งที่ได้ยินและได้เห็นไว้ เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อกันการหลงลืม การสังเกตอาจใช้ความรู้สึกนึกคิดของผู้สังเกตหรือชนิดเป็นกลางก็ได้ ถ้าจะสังเกตเรื่องใดควรมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เช่น มีแบบสำรวจหรือการบันทึกประกอบ และระหว่างสังเกตยังไม่ควรมีการตีความหมายพฤติกรรม ควรบันทึกสิ่งที่สังเกตเห็นได้ให้ละเอียดก่อนถ้าใช้ผู้สังเกต 2 คน แล้วให้มีการตรวจสอบกันในเรื่องเดียวกัน จะช่วยให้เกิดความมั่นใจมากขึ้น



3. การใช้แบบตรวจสอบ (Check lists) แบบตรวจสอบอาจประกอบด้วย หัวข้อรายละเอียดของสิ่งที่ต้องากรจะดูงาน หรือกิจกรรมรายละเอียดของเรื่องต่างๆ และให้ผู้ตรวจสอบระบุว่า มีเหตุการณ์หรือสถานการณ์ดังเช่นที่กำหนดให้เกิดขึ้นหรือไม่ แบบตรวจสอบไม่ควรจะใช้เป็นการประเมินค่าแต่จะเป็นการสำรวจว่ามีลักษณะ หรือเหตุการณ์ กิจกรรมตามที่ระบุไว้เกิดขึ้นหรือไม่ มากน้อยเพียงใด การใช้แบบสำรวจต้องกำหนดลักษณะหรือเรื่องราวรายละเอียดของสิ่งที่ต้องการตรวจสอบควรจะใช้การสังเกตควบคู่ไปด้วย

ตัวอย่างแบบตรวจสอบห้องฝึกอบรม

ขอให้ใส่เครื่องหมาย / ในรายการที่ท่านพบในห้องฝึกอบรม



1. มีโต๊ะและเก้าอี้ที่แบ่งกลุ่มได้
2. มีแผ่นกระดาษสำหรับให้วิทยากรเขียน
3. มีเครื่องฉายวัสดุโปร่งแสง
4. มีที่นั่งวิทยากรที่มองเห็นชัดเจน
5. มีไมโครโฟนชนิดสายยาวที่วิทยากรถือเดินได้

หลังจากดูงานแล้ว ควรจะให้มีการรวบรวมแลกเปลี่ยนและอภิปรายข้อมูลในกลุ่มผู้ที่ดูงานในหัวข้อเดียวกันเพื่อจะได้ข้อมูลที่เป็นกลาง และกว้างขวางมากขึ้นหลังจากนั้นผู้จัดการอบรม อาจจะกำหนดให้มีการรายงานผลการดูงานในที่ประชุมใหญ่ หรือให้มีการเขียนรายงานเป็นลายลักษณ์อักษรด้วยก็ได้

3. การประเมินผลการดูงาน

อาจทำได้โดยการสอบถาม พูดคุย หรือใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องประเมินผลการดูงานเพื่อให้ทราบว่า

1. การดูงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้หรือไม่
2. องค์ประกอบใดที่ช่วยให้การดูงานประสบความสำเร็จหรือไม่สำเร็จ
3. ผู้ดูงานได้ดูในสิ่งที่ตั้งใจไว้หรือไม่ เพราะเหตุใด
4. ผู้ดูงานมีความพอใจหรือไม่ เพราะเหตุใด
5. การดูงานนี้น่าสนใจและเป็นประโยชน์หรือไม่
6. ถ้าจะมีการดูงานอีก ควรจะมีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงอะไร จึงจะทำให้การดูงานได้ผลดีขึ้น

การดูงานที่ดี ซึ่งได้มีการเตรียมการดี การดูงานถูกวิธี และมีการประเมินผลอย่างจริงจัง โดยผู้ประสาน/บริหารโครงการ หรือวิทยากรไม่ละเลยให้เป็นการดูงานที่เสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์ ย่อมจะคุ้มค่าเวลาความพยายามและค่าใช้จ่ายทั้งของผู้ดูและผู้เกี่ยวข้อง นำมาซึ่งการพัฒนาคนให้มีคุณภาพสมตามวัตถุประสงค์ได้มากยิ่งขึ้น เกิดประโยชน์ทั้งต่อหน่วยงานและกำลังคนของหน่วย.....

เทคนิคกระบวนการกลุ่ม

กระบวนการกลุ่ม : อำนาจหรือพลังที่กลุ่มมีอยู่ซึ่งมีผลทำให้กลุ่มมีลักษณะการดำเนินไปสู่เป้าหมายต่างกันออกไป อำนาจหรือพลังนี้ได้จากลักษณะของสมาชิกในกลุ่ม วิธีดำเนินงานของกลุ่ม มีผู้นำกลุ่ม และบรรยากาศภายในกลุ่ม

ผู้นำควรมีบทบาทอย่างไรในการใช้เทคนิคกระบวนการ
กลุ่มติดตามและนิเทศงาน

งานด้านการติดตามและนิเทศงานในการใช้กระบวนการ กลุ่ม อาจแบ่งได้เป็น 6 ด้านด้วยกัน คือ **นำทีมงาน เจรจาสื่อสาร จัดฝึกอบรม ตัดสินชี้ขาด ให้คำปรึกษา และเป็นสมาชิกของทีม**

นำทีมงาน :

การเป็นผู้นำเป็นการเปลี่ยนสถานภาพเดิมของตนเอง ผู้นำนอกจากมีหน้าที่ทำงานในส่วนของตนในทีมงานแล้วยังมีหน้าที่ดูแลการทำงานของคนอื่น ๆ ในทีมด้วย ผู้ร่วมงานในทีมจะมองหาความเป็นผู้นำ ผู้ให้คำแนะนำจากบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งดังกล่าว การเป็นผู้นำจะวัดได้จาก

- แจกจ่ายงานอย่างมีเหตุผลและเป็นธรรม
- ทำให้ทีมงานร่วมมือร่วมใจทำงาน โดยการแนะนำทำตัวอย่าง
- เป็นตัวแทนองค์การที่ดีและมีความผูกพันสุจริตกับองค์การ
- ยืนหยัดรักษาประโยชน์ของทีมงาน
- แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในทีม ไม่หนีปัญหา

เจรจาสื่อสาร :

การเป็นผู้นำที่ดี หมายถึง การเป็นผู้สื่อสารที่ดี ผู้สื่อสารที่ดีคือผู้ที่ไม่เร่งร้อนในการพูด พูดอย่างชัดเจนและถูกต้อง พูดในสิ่งที่ทีมงานต้องการรู้ ผู้สื่อสารที่ดีจะต้องหยุดพูดเป็นครั้งคราว สอบถามความเข้าใจจากบุคลากรในทีมงาน ผู้สื่อสารต้องหยุดรอรับฟังคำตอบ ใช้เวลาในการรวบรวมความคิดเพื่อเจรจาสื่อสาร การเป็นผู้เจรจาสื่อสารที่ดีสังเกตได้จาก

- ทำให้ทีมรู้ว่าพวกเขาต้องทำอะไร เพราะเหตุใด
- อภิปรายร่วมกันในทีมงานว่าจะดำเนินการอย่างไร เพื่อที่จะได้เป็นผลงานร่วมกันของทีม
- รายงานให้ผู้จัดการชั้นสูงขึ้นไปทราบถึงความก้าวหน้าของงาน
- ส่งผ่านแนวความคิดและความเห็นในเรื่องต่าง ๆ ให้ทีมงานทราบ
- ติดต่อกับเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกันเสมอ ๆ
- อย่าแต่งนิยายตบตาคนในทีมงาน

การฝึกอบรม :

การดูแลผู้ที่อยู่ในทีมงานของตนหมายถึงการที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดฝึกปฏิบัติงานอบรมให้กับบุคคลต่าง ๆ ในทีม ทำให้ทุกคนเข้าใจงานในส่วนของตน ในการจัดฝึกปฏิบัติอบรม จะต้อง

- เข้าใจในงานทั้งหมดของสมาชิกทุกคนในทีมงาน
- ทำให้ทุกคนเข้าใจงานในส่วนที่เขารับผิดชอบของเขา และเข้าใจภาพรวมของทีมทั้งหมด
- เรียนรู้จากการทำงานของทุกคนในทีม

ตัดสินชี้ขาด :

ที่ใดที่มีสองคนหรือมากกว่าอยู่รวมกัน ย่อมจะมีโอกาสที่จะเกิดข้อขัดแย้งในบางครั้งข้อขัดแย้งอาจจะเกิดจากตัวแปรเล็กน้อยภายนอก แต่ในบางกรณีก็จะเกิดจากธรรมชาติของมนุษย์เอง แต่ไม่ว่าจะเป็นข้อขัดแย้งใดก็ตาม ผู้นำมีหน้าที่ที่จะประสานงานแก้ไขข้อขัดแย้ง ทำให้ทุกสิ่งกลับเข้าสู่ภาวะปกติโดยเร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

การตัดสินชี้ขาดอาจทำได้โดย

- ให้ทุกฝ่ายแสดงข้อขัดแย้ง ข้อข้องใจของตนเอง
- ถ้ามีปัญหาด้านการทำผิดระเบียบวินัย ห้ามโจมตีแทนฝ่ายหนึ่งต่อหน้าอีกฝ่ายหนึ่ง
- ให้ทั้งสองฝ่ายชี้แจงกรณีของตนเอง
- พยายามมองหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา
- แจ้งเตือนให้ทุกคนทราบวิธีการจัดการทางวินัยที่คุณอาจจะใช้
- ใช้กฎหมายหรือกฎเกณฑ์การว่าจ้างงานเป็นหลักในการตัดสิน
- ถ้าปัญหายุ่งยากซับซ้อนมากเกินไป รายงานให้ผู้ที่อยู่เหนือคุณขึ้นไปทราบ
- ไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง มีความยุติธรรมกับทุกฝ่าย

ให้คำปรึกษา :

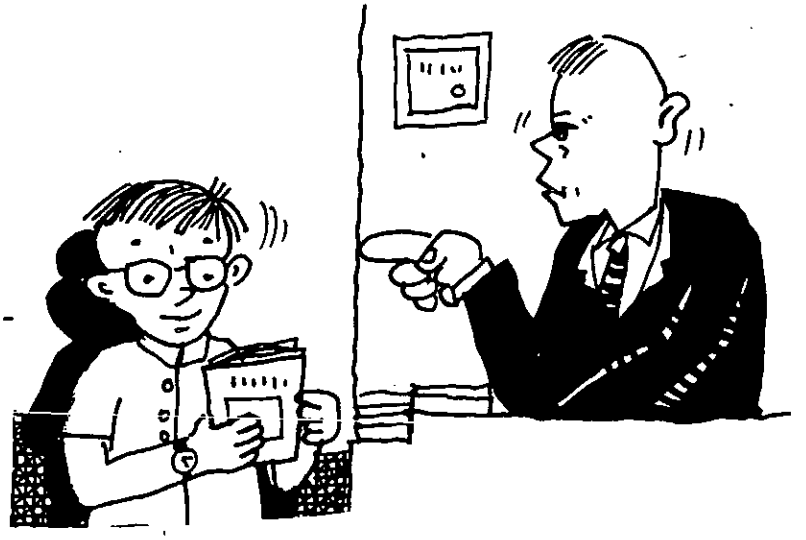
ผู้นำทีมจะต้องพร้อมเสมอที่จะให้ผู้ร่วมทีมปรึกษาขอคำแนะนำ ถ้าไม่มีผู้มาขอคำแนะนำเลย คุณจะต้องเริ่มเป็นกังวล เพราะนั่นหมายความว่าเขาไปขอคำแนะนำจากคนอื่น ๆ คุณไม่มีความเป็นผู้นำพอในสายตาของลูกทีม การให้คำปรึกษาไม่ใช่เรื่องง่าย ไม่มีใครคาดหวังว่าคุณจะต้องรู้ทุกเรื่อง แต่คุณก็ควรจะรู้มากพอว่าจะไปหาข้อมูลได้จากที่ไหนในการให้คำปรึกษาแนะนำ คุณควรจะ

- ให้ความสนใจในผู้ร่วมทีมทุกคน
- ศึกษาว่าแต่ละคนมีอะไรเป็นจุดกระตุ้นในการทำงานและในการดำรงชีวิต
- เตรียมพร้อมที่จะช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ ถ้ามีผู้มาปรึกษา
- เป็นนักฟังที่ดี
- ริเริ่มแนะนำให้สมาชิกในทีมเข้าใจในบริการที่มีอยู่ในองค์การและมีข้อมูลที่สมาชิกต้องการ
- เมื่อมีผู้ต้องการคำปรึกษาจงให้ความจริงแม้ว่ามันอาจจะเป็นเรื่องไม่สบอารมณ์นัก
- รักษาเรื่องการขอคำที่ปรึกษาเป็นเรื่องเฉพาะบุคคลที่เกี่ยวข้อง
- ข้อสำคัญคือ คุณไม่สามารถแก้ปัญหาให้ใครได้ คุณเพียงแต่เป็นผู้แสดงให้เขามองเห็นวิธีการแก้ไขปัญหาด้วยตัวเขาเอง

เป็นสมาชิกของทีม :

การเป็นผู้นำทีมไม่ได้หมายความว่าคุณมีหน้าที่แจกจ่ายงานให้คนอื่นทำแล้วตัวคุณเพียงแต่นั่งดู บุคคลที่เป็นผู้นำจะต้องลงมือทำงานเองด้วย บทบาทของคุณคือ คุณต้องดูแลคนอื่นทำงาน ในขณะที่คุณก็ต้องทำงานในส่วนของคุณ การเป็นผู้นำและเป็นสมาชิกของกลุ่มในเวลาเดียวกันทำได้โดย

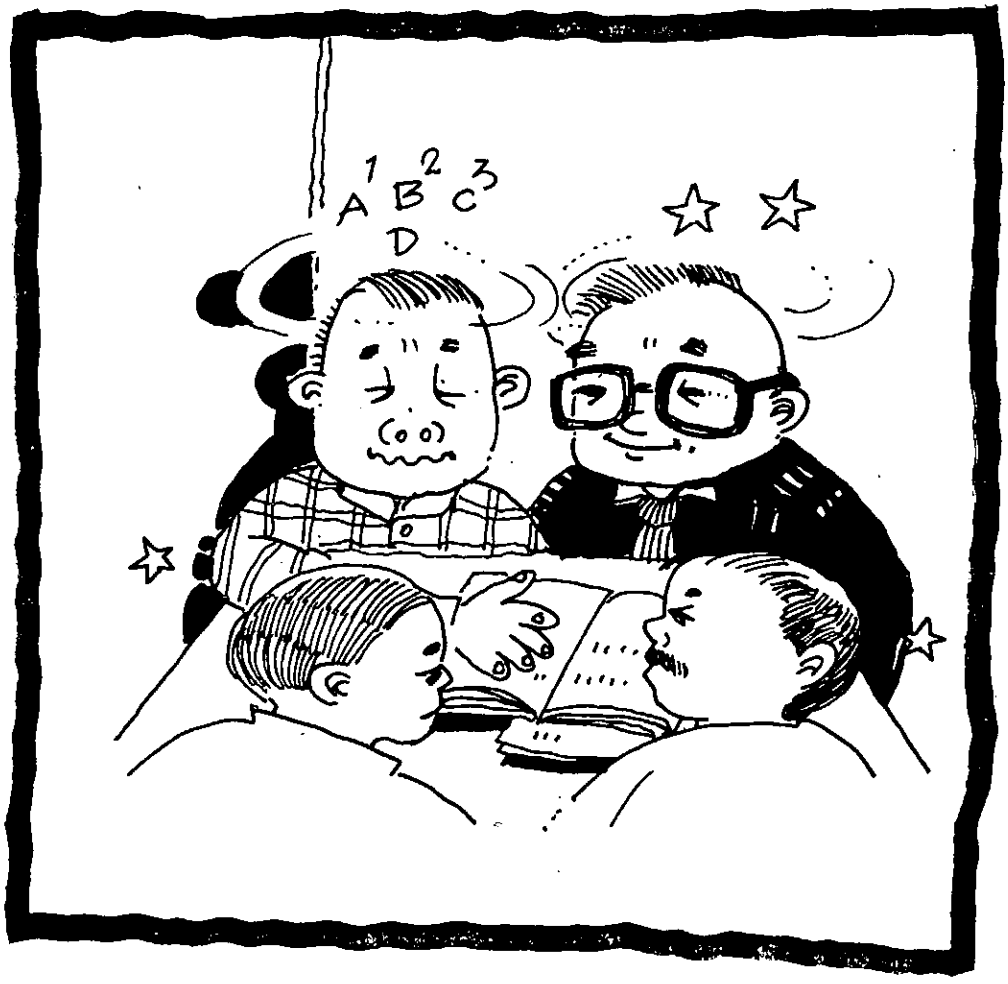
- แจกจ่ายงาน แต่ในเวลาเดียวกันก็แบ่งส่วนของงานสำหรับตัวคุณเองอย่างเป็นธรรม
- ตรวจสอบมาตรฐานและทำเป็นตัวอย่างแก่คนอื่น ๆ
- ยกย่องงานที่ทำได้ถูกต้อง มีผลดี
- อย่าลืมว่าคุณเป็นผู้รับผิดชอบต่อผลงานโดยส่วนรวมของทั้งทีม



ลักษณะกิจกรรมกลุ่ม

กลุ่มระดมสมอง (Brainstorming Group Technique)

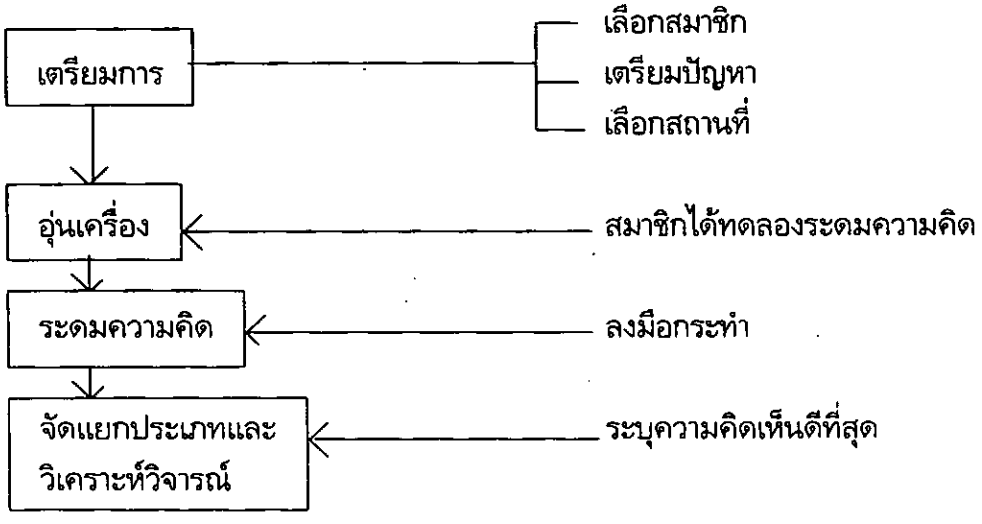
กลุ่มระดมสมอง คือ กระบวนการช่วยให้บุคคลสามารถเสนอความคิดเห็น โดยไม่ถูกขัดจังหวะโต้แย้ง หรืออธิบายความหมายเพิ่มเติม การร่วมกันแก้ปัญหาโดยกลุ่มจะสามารถระดมความคิดและพลังสมองของคนหลายคน ทำให้เห็นปัญหาและเลือกได้แจ่มชัดขึ้น



สมาชิก

- ควรมีขนาดประมาณ 6-7 คน
- สมาชิกมีประสบการณ์ในการระดมมาก่อน อย่างน้อย 1-3 คน
- สมาชิกมีภูมิหลังที่เหมาะสมกับข้อปัญหา
- บทบาทของสมาชิกประกอบด้วย
  - หัวหน้ากลุ่ม
  - ผู้บันทึกรายงานกลุ่ม
  - สมาชิกผู้ร่วมกลุ่ม
- ระยะเวลาในการทำกิจกรรมประมาณ 60 นาที

กระบวนการระดมสมอง

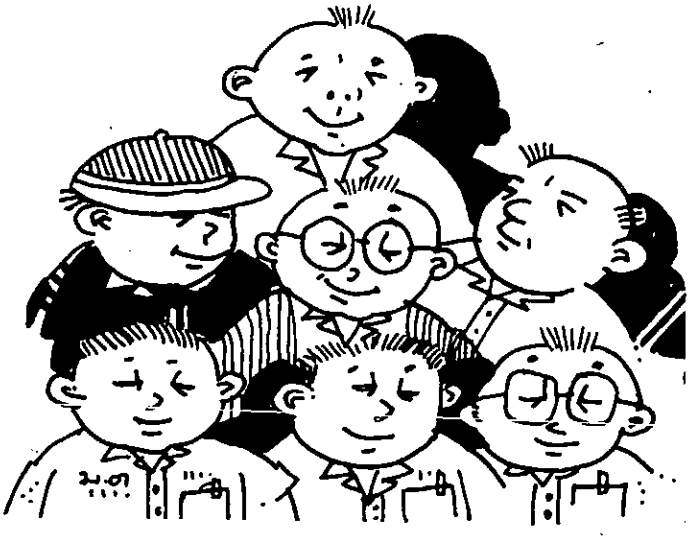


กลุ่มวิเคราะห์พลังงานสนาม

การวิเคราะห์พลังงานสนาม คือ กระบวนการหามิติของปัญหาปละวิธีแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ ซึ่งได้แก่ การระบุให้ได้ว่าอะไรคือประเด็นปัญหา การวิเคราะห์ประเด็นปัญหา การกำหนดขั้นตอนที่แน่ชัดในการเผชิญปัญหา

สมาชิกกลุ่ม

- ควรมีขนาด 5-7 คน
- สมาชิกเป็นกลุ่มอายุระดับมัธยมศึกษาขึ้นไป
- ผู้นำกลุ่ม
- ระยะเวลาดำเนินกิจกรรมประมาณ 90 นาที



กระบวนการวิเคราะห์พลังสนาม

สมาชิกจะได้รับกระดาษสำหรับเขียนและบรรยายปัญหาและขั้นตอนอื่น ๆ

- กำหนดปัญหา — บรรยายปัญหาที่อยู่
- ระบุว่าเป็นพลังประเภทใด (วิเคราะห์ปัญหา)
  - อะไรเป็นพลังต้านปัญหา (พลังที่ก่อให้เกิดปัญหา)
  - อะไรเป็นพลังเสริมปัญหา (พลังที่จะช่วยแก้ปัญหา)
- ระบุพลังที่สำคัญ
  - จัดลำดับความสำคัญของปัญหา
  - จัดลำดับความสำคัญของสาเหตุปัญหา
- ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติ — ระบุปัญหาที่ควรแก้ไข
- พิจารณาขั้นตอนดำเนินงานที่สำคัญ ๆ
  - วางแผนการแก้ปัญหา
  - เลือกวิธีการแก้ปัญหา
- ระบุทรัพยากรที่ต้องการ
- ลงมือทำ
  - ระบุระยะเวลาการกระทำ
  - ระบุงานผลการแก้ปัญหา

กระบวนการกลุ่มรินกิ : ระบบการตัดสินใจโดยกลุ่ม

รินกิ หมายถึง ระบบที่ใช้การตัดสินใจใด ๆ จะต้องทำโดยความเห็นชอบของกลุ่มหรือทีมงาน ทุกคนในทีมจะมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อผลของการตัดสินใจ ไม่มีใครที่จะตัดสินใจทำอะไร ได้ด้วยตัวคนเดียว

สมาชิก ทุกคนในองค์การ

กระบวนการรินกิ

ให้พนักงานเขียนแสดงความคิดเห็นในปัญหาที่ต้องการตัดสินใจ. ... ถูกรวบรวมส่งไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคน เมื่อได้รับ ผู้รับจะเซ็นชื่อพร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ กระดาษนี้ จะถูกส่งไปถึงผู้บริหารสูงสุดในองค์การ ซึ่งจะประทับตรารับรอง แต่การตัดสินใจคือผลจากความเห็นของกลุ่ม คนที่เกี่ยวข้องและต้องเป็นมติเอกฉันท์ของกลุ่ม

ความสัมพันธ์ ระหว่างเทคนิคการติดตามและนิเทศงานกับลักษณะของปัญหา

ลักษณะของปัญหา	เทคนิคการติดตามและนิเทศงาน
- ปัญหาของบุคคลเดียว	- เทคนิคการให้คำปรึกษาหรือกรณีศึกษา
- ปัญหาการขาดความสามัคคี	- การศึกษาดูงาน - เทคนิคการให้คำปรึกษา
- ปัญหาบุคลากรขาดความรู้	- การฝึกอบรม - การศึกษาดูงาน
- ปัญหาของหน่วยงานย่อยในองค์การ	- กระบวนการใช้ความคิดของกลุ่มหรือกระบวนการกลุ่ม

5. เอกสารอ่านประกอบ

ลองมาใช้การนิเทศแบบนี้กันหน่วยเป็นไร

ประสิทธิ์ พรมต้น

ทำไมการนิเทศการศึกษาในประเทศไทยจึงไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ทั้ง ๆ ที่การนิเทศการศึกษาเป็นอวัยวะส่วนสำคัญของระบบการศึกษาไทยมาร่วมสามสิบปี มักมีจุดบกพร่อง มีจุดอ่อนอยู่ที่ตรงไหน มีระบบการบริหารการศึกษาที่คุณภาพของครู ที่สมรรถภาพของผู้นิเทศ หรืออยู่ที่ความด้อยพัฒนาการทางการศึกษาของไทย สิ่งเหล่านี้อาจเป็นส่วนประกอบแห่งความผิดพลาดที่สำคัญ แต่ถ้ามองลึกเข้าไปความจริงใจในการใช้เทคนิคเพื่อการนิเทศอาจเป็นส่วนสำคัญยิ่ง ที่จะทำให้การศึกษาบรรลุถึงจุดที่ต้องการ ฉะนั้นบทบาทสำคัญของงานนี้จึงต้องตกอยู่ที่ผู้นิเทศ (ผู้บริหารการศึกษาทุกระดับ, ศึกษานิเทศก์, ครูวิชาการกลุ่ม, ครูหัวหน้าหมวดวิชา) กับผู้ถูกนิเทศ (ครูผู้สอน) ผู้นิเทศมีความสามารถ มีความจริงจังและตั้งใจสำหรับงานนิเทศนี้แค่ไหน ผู้ถูกนิเทศมีความพร้อม มีความต้องการที่จะรับนิเทศหรือไม่การที่จะร่วมทางกันเดินของทั้งสองฝ่ายนี้เป็นสิ่งที่ควรพิจารณา จึงเห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นิเทศกับผู้ถูกนิเทศเป็นสิ่งที่จะต้องทำให้เกิดขึ้น หากทั้งสองฝ่ายมีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดีและพร้อมที่จะร่วมงานกันแล้ว บรรยากาศของนิเทศการศึกษาก็จะแจ่มใสขึ้น

เท่าที่ผ่านมาสถานการณ์ของการนิเทศเป็นไปในลักษณะของการเพิ่มพูนปัญหาแก่ครูผู้สอนมากกว่าจะเป็นการช่วยแก้ปัญหาด้านการเรียนการสอน เพราะการนิเทศเป็นไปในลักษณะที่เป็นการวัดผลการสอน การตรวจดูการสอนหรือการตรวจดูผลงานเสียมากกว่า สถานการณ์เช่นนี้ครูผู้ถูกนิเทศจะรู้สึกหวาดกลัว

ประหม่าขาดความเชื่อมั่น ไม่ชอบใจ เพราะเกิดความรู้สึกว่าผู้นิเทศจะมาจับผิด จะมาวัดความสามารถในการสอนมาดูผลการสอนเพื่อบำเหน็จความชอบซึ่งการนิเทศในลักษณะไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่แท้จริงของการนิเทศที่ต้องการให้การปรึกษาหารือร่วมกัน (Conference) เพื่อแก้ไขและปรับปรุงการเรียนการสอนมากกว่าต้องมีการพบปะพูดคุยสร้างความเข้าใจกันก่อนระหว่างครูผู้สอนกับผู้นิเทศ การไม่เข้าใจในเป้าหมายร่วมกันทำให้ครูส่วนมากไม่ชอบการนิเทศการสอน และมีทัศนคติในทางลบกับการนิเทศการสอน ซึ่ง มอริส โคแกน (Morris Cogan, 1973) นักการศึกษาได้ทำการศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับการนิเทศการสอนโดยได้สรุปผลการวิจัยไว้ว่า *"ในทางด้านจิตวิทยาการนิเทศการสอนนั้น ครูจำนวนมากมีทัศนคติในทางลบ ในทางถูกข่มขู่ทางวิชาชีพต่อเขา ทำให้เขาหมดกำลังใจและเสียขวัญ ในความมั่นใจต่อความสามารถในการสอนของตัวเอง"*

ทำไม...และ เหตุใด...จึงเป็นเช่นนี้...

ในช่วงเวลา 22 ปีที่ผ่านมา ในประเทศสหรัฐอเมริกาได้เกิดมีการเสนอแนวคิดและวิธีการนิเทศการศึกษาอีกมิติหนึ่ง ซึ่งเรียกว่า *"การนิเทศแบบคลินิค"* (Clinical Supervision) การนิเทศแบบคลินิค เป็นวิธีการและแบบจำลองที่ได้สร้างขึ้นโดย โคแกน และโกลด์ แฮมเมอร์ ที่มหาวิทยาลัยฮาวาด ในปี พ.ศ.2503 คำว่า คลินิค (Clinical) หมายถึงการแนะนำให้ใช้วิธีการที่จะสร้างความสัมพันธ์เชื่อถือไว้ใจซึ่งกันและกันโดยตรงระหว่างศึกษานิเทศก์และตัวครู และมีความมุ่งหวังจำเพาะเจาะจง ที่จะสังเกตพฤติกรรมการสอนของครูเท่านั้น

เนื่องจากการนิเทศการสอนที่ผ่านมาและที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน (บางแห่ง) จะเป็นการนิเทศภายนอกห้องเรียน ซึ่งเป็นลักษณะการนิเทศการสอนที่เป็นการวัดผลการสอนของครูมากกว่าที่จะเป็นกระบวนการในการพัฒนาการเรียนการสอน และเป็นไปในลักษณะที่เป็นความต้องการของผู้นิเทศเสียมากกว่าที่จะเป็นความต้องการร่วมของครูผู้สอน การนิเทศแบบคลินิคนี้จะเป็นการช่วยแก้ทัศนคติที่ไม่ดีต่อการนิเทศของครูผู้สอน ทำให้ครูเข้าใจในหลักการร่วมกัน ครูกับผู้นิเทศจะมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของกันและกัน ทำงานการนิเทศร่วมกัน อันจะเป็นการพัฒนาวิชาชีพการสอนและปรับปรุงพฤติกรรมการสอนให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นอย่างแท้จริง

การนิเทศแบบคลินิค เป็นการนิเทศภายในห้องเรียน โดยมีจุดมุ่งหมายของการนิเทศแบบคลินิค เป็นลักษณะของการนิเทศที่ช่วยพัฒนาให้ครูได้ปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรมในการสอนให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะมีผลสัมพันธ์ไปถึงตัวนักเรียน คือ ทำให้นักเรียนได้มีผลสำเร็จในการเรียนรู้ที่สูงขึ้น โกลด์ แฮมเมอร์ (Goldhammer, 1980) ได้ให้ความคิดเห็นไว้ว่า ลักษณะของการนิเทศแบบคลินิคนั้นจะต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้

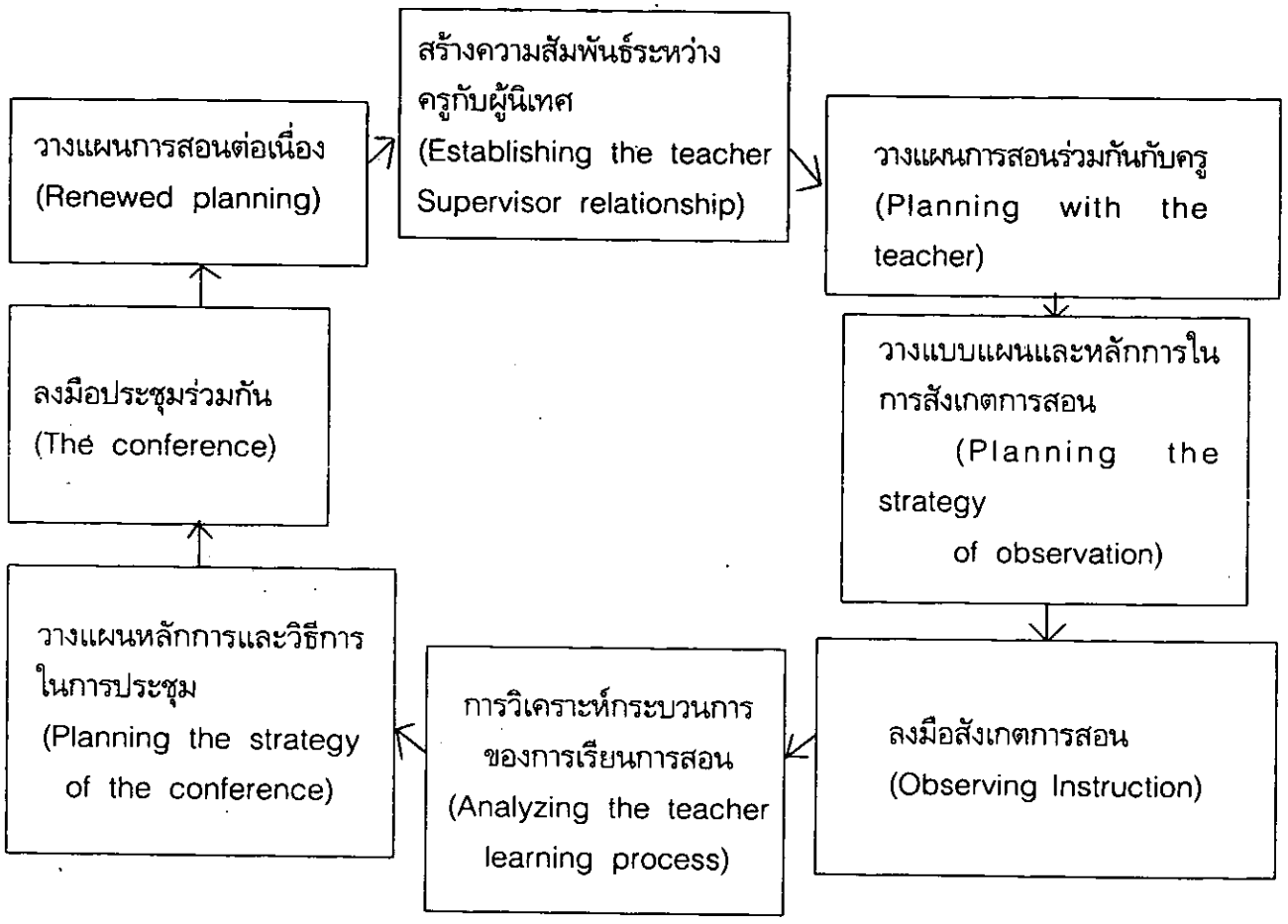
- จะต้องให้การสังเกตการสอนเป็นไปอย่างใกล้ชิด
- จะต้องมีระบบของการสังเกตการสอนที่แน่นอนชัดเจนลงไป เพื่อที่จะใช้เก็บข้อมูลของพฤติกรรมการสอนได้เที่ยงตรงและมีระบบ
- จะต้องมีความสัมพันธ์เชื่อถือกันอย่างจริงใจโดยตรง (Face-to-face relationship) ระหว่างครูกับศึกษานิเทศก์
- ทั้งสองฝ่ายจะต้องมีจุดมุ่งหวังและการคาดหวังในบทเรียนและการสอนร่วมกัน
- มีความเข้าใจและมีความสัมพันธ์ทางวิชาชีพการสอนอย่างลึกซึ้งร่วมกัน

โคแกน (Cogan, 1973) ได้เสนอแนะวิธีการดำเนินการนิเทศแบบคลินิค ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

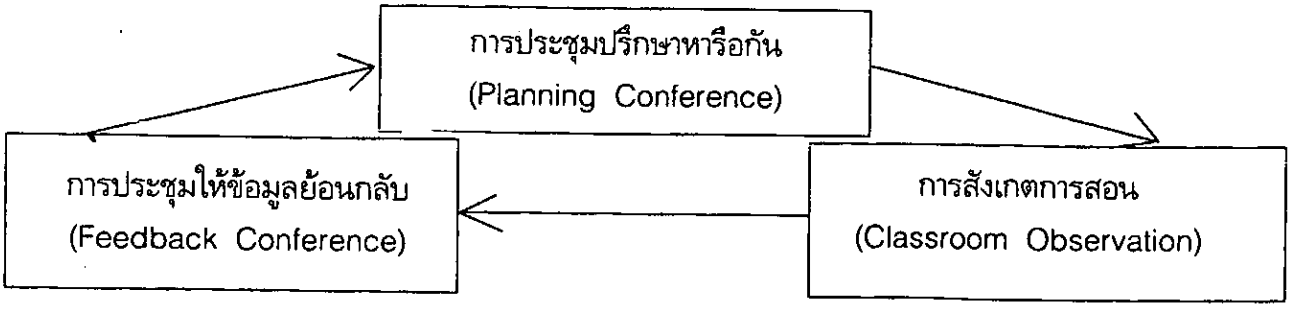
ขั้นที่ 1 การประชุมปรึกษาหารือกัน

ผู้นิเทศกับครูผู้สอนประชุมปรึกษาหารือกัน เปิดโอกาสที่แท้จริงและจริงใจให้ครูได้ระบาย ชี้แจงถึง

ความวิตกกังวลที่ครูมีอยู่ในเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอนหรือความต้องการที่ครูมีอยู่ และความมุ่งหวังในวิชาชีพที่สอนของเขา บทบาทและหน้าที่ของผู้นิเทศต้องเป็นผู้รับฟังจากครูอย่างจริงใจ และแสดงความเห็นอกเห็นใจและเข้าใจปัญหานั้น ๆ และช่วยคลี่คลาย ซักถาม ปลอบใจ และพยายามหาจุดภาพพจน์ที่แท้จริงว่าจุดมุ่งหวังในการสอนของครูที่แท้จริงนั้นคือ เขาจะสอน



การดำเนินงานนิเทศแบบคลินิคตามวัฏจักรของโคแกนนี้ เป็นขั้นตอนที่ละเอียด ต้องใช้เวลาดำเนินการมาก เมื่อทำครบกระบวนการ ต้องมีศึกษานิเทศก์มากให้เพียงพอที่จะนิเทศการสอนครูได้ทั่วถึง สำหรับการประถมศึกษาของไทยเราคงจะทำไม่ได้ตามกระบวนการนี้ เพราะมีจำนวนศึกษานิเทศก์น้อย แต่มีจำนวนโรงเรียนและจำนวนครูเป็นจำนวนมาก จึงควรประยุกต์ใช้ตามวิธีการหรือเทคนิคการนิเทศแบบคลินิคของ แกลล์ และแอคดีสัน (Gall and Acheson, 1980) ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้



อะไร สอนอย่างไร จะวัดผลนักเรียนอย่างไร อันดับต่อไปคือผู้นิเทศอาจจะแนะนำวิธีการสอนแบบต่าง ๆ ที่จะใช้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายและเนื้อหาที่ครูได้เตรียมเอาไว้ และสนับสนุนให้ครูได้ทดลองใช้เพื่อที่จะให้กระบวนพฤติกรรมการสอนของครูได้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่เขาได้ตั้งเอาไว้ นอกจากนี้ก็เป็นการซักซ้อมความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการที่ผู้นิเทศจะไปสังเกตการสอน ให้ครูได้เข้าใจ

ขั้นที่ 2 การสังเกตการสอน

ในขั้นนี้ผู้นิเทศการสอนจะสังเกตการสอนในห้องเรียน จะสังเกตการสอนในบทเรียนที่ได้ทำความเข้าใจและตกลงกันเอาไว้ ผู้นิเทศจะทำการบันทึกพฤติกรรมการสอน เก็บข้อมูล โดยอาจจะใช้แบบวัดผลการสอนแบบต่าง ๆ และแบบวัดผลการสอนนั้นต้องตรงกับจุดมุ่งหมายและใช้ได้ผลดีกับวิชาที่ครูจะสอน ผู้นิเทศการสอนจะต้องพยายามเก็บข้อมูลของพฤติกรรมการสอนให้มากที่สุด วิธีการเก็บข้อมูลที่ดีที่สุดคือ การใช้ วีดีโอ-เทป ในการบันทึกพฤติกรรมโดยสามารถบันทึกได้ครบถ้วน (ถ้ามี)

ขั้นที่ 3 การประชุมให้ข้อมูลย้อนกลับ

ขั้นสุดท้าย คือการประชุมให้ข้อมูลย้อนกลับระหว่างผู้นิเทศและครู บุคคลทั้งสองจะทบทวนข้อมูลของการสังเกตการสอนโดยที่ผู้นิเทศจะสนับสนุนให้ครูได้ชี้แจงวิเคราะห์ประสิทธิภาพของพฤติกรรมในการสอนของเขาเอง ครูจะค้นพบว่าตัวเองมีความบกพร่องในการสอนบางอย่างที่จะต้องปรับปรุง เช่น พบว่าตัวเองใช้เวลาพูดมากไปหน่อยในชั้น แทนที่จะสนับสนุนให้นักเรียนได้แสดงความคิดเห็นหรืออภิปรายให้มากที่สุด นอกจากนี้ทั้งผู้นิเทศและครูผู้สอนจะร่วมกันวิเคราะห์ค้นหาพฤติกรรมการสอนที่จำเพาะเจาะจง ที่มีความเด่นชัดที่ทั้งสองฝ่ายมีความคิดร่วมกันว่า จะต้องปรับปรุงพฤติกรรมการสอนนั้น ๆ ให้ดีขึ้น เมื่อถึงจุดนี้แล้ว ผู้นิเทศและครูผู้สอนก็จะเริ่มดำเนินการในกระบวนการขั้นที่ 1 อีก คือประชุมร่วมกันว่าจะปรับปรุงพฤติกรรมการสอนจำเพาะอะไร ตรงไหน และจะสอนอย่างไรที่จะให้พฤติกรรมการสอนดีขึ้น

เห็นว่าการนิเทศแบบคลินิคตามวัฏจักรของแกลล์และแอคคีสันนี้ พอที่จะนำไปประยุกต์ใช้กับโรงเรียนประถมศึกษาในยุคปัจจุบันนี้ได้ จึงเสนอตัวอย่างโครงการนิเทศการสอนแบบคลีนิค ของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอพร้าว เชียงใหม่ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริงดังนี้

ชื่อแผนงาน แผนงานปรับปรุงคุณภาพการศึกษา ของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอพร้าว เชียงใหม่

ชื่อโครงการ โครงการนิเทศการสอนแบบคลินิค ประจำปีการศึกษา 2527

1. ความหมายและขอบข่ายของโครงการ

การนิเทศแบบคลีนิคคือ วิธีการที่ครูและผู้นิเทศได้ร่วมกันสร้างความสัมพันธ์เชื่อถือจริงใจต่อกัน ไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยกระทำกันโดยตรง มีการประชุมปรึกษาหารือซึ่งกันและกันและมีการประชุมให้ข้อมูลป้อนกลับโดยตรงระหว่างผู้นิเทศกับครูเกี่ยวข้องโดยตรงกับพฤติกรรมการสอนซึ่งจุดมุ่งหมายประการสำคัญคือเป็นการเพิ่มผลพัฒนาวิชาชีพในการสอนและปรับปรุงพฤติกรรมการสอนให้มีประสิทธิภาพที่ดียิ่งขึ้น

ขอบข่ายของโครงการ ให้ศึกษานิเทศก์อำเภอร่วมกับครูวิชาการกลุ่มโรงเรียน มีกำหนดการเยี่ยมชั้นเรียนและสังเกตพฤติกรรมการสอนของครู ในโรงเรียนต่าง ๆ ภายในแต่ละกลุ่มโรงเรียนเป็นประจำและเป็นไปตามขั้นตอนของการนิเทศแบบคลินิคของแกลล์และแอคคีสัน คือ การประชุมปรึกษาหารือ การสังเกตการสอนและการประชุมให้ข้อมูลย้อนกลับ

2. สภาพปัจจุบันและปัญหา

2.1 สภาพปัจจุบัน

การนิเทศการศึกษาระดับประถมศึกษาของไทยที่ดำเนินการกันอยู่ในปัจจุบันส่วนใหญ่จะเป็นการนิเทศภายนอกห้องเรียน ซึ่งเป็นลักษณะการนิเทศการสอนที่เป็นการวัดผลการสอนของครูเสียมากกว่าจะเป็นกระบวนการในการพัฒนาปรับปรุงการเรียนการสอน อีกทั้งการนิเทศการสอนที่ผ่านมามักจะเป็นไปตามหน้าที่และความต้องการของผู้นิเทศมากกว่าที่จะเป็นความต้องการของครูผู้สอน จึงทำให้ประสิทธิภาพของการเรียนการสอนไม่ดีขึ้นเท่าที่ควร และไม่ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.2 ปัญหา

จากผลการศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับการนิเทศการสอนของนักการศึกษาพบว่า ในด้านจิตวิทยา การนิเทศการสอนนั้น ครูจำนวนมากมีทัศนคติในทางลบ ในทางที่ถูกข่มขู่ทางวิชาชีพ ทำให้ครูหมดกำลังใจและเสียขวัญในความมั่นใจต่อความสามารถในการสอนของตัวเอง เหตุที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะเป็นลักษณะการนิเทศที่ไม่พึงประสงค์ของครู ดังนั้นครูจึงต่อต้านพฤติกรรมการนิเทศและบทบาทของผู้นิเทศการสอนที่ผ่านมามักจะเป็นไปในลักษณะเป็นการตรวจการ จับผิด วัดความสามารถการสอน หรือนิเทศเพื่อบอกให้ทำอย่างนั้นอย่างนี้ การนิเทศการสอนแบบนี้มีลักษณะที่ไม่มีการปรึกษาหารือร่วมกัน หรือได้พบปะกันก่อนระหว่างครูกับผู้นิเทศ จึงทำให้เกิดความไม่เข้าใจในจุดประสงค์ร่วมกัน ทำให้ไม่เป็นการพัฒนาการเรียนการสอนและสมรรถภาพของครูให้ดีขึ้นเท่าที่ควร

3. อันดับความสำคัญของโครงการ ลำดับที่ 1

4. หลักการและเหตุผล

การนิเทศการสอนแบบคลินิคจะเป็นการช่วยแก้ทัศนคติที่ไม่ดีต่อการนิเทศของครู ทำให้ครูเข้าใจในหลักการของการนิเทศดียิ่งขึ้น และจะทำให้ครูกับผู้นิเทศมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด เข้าใจในบทบาทของกันและกัน และทำงานการนิเทศการสอนร่วมกัน อันเป็นการช่วยเพิ่มผลพัฒนาวิชาชีพการสอนและปรับปรุงพฤติกรรมการสอนให้มีประสิทธิภาพได้อย่างแท้จริง ดังนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ที่ว่า *"ปรับปรุงระบบนิเทศการศึกษาให้มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง และให้การนิเทศการศึกษาเป็นไปโดยทั่วถึง"* ซึ่งการนิเทศการสอนแบบคลีนิคนี้จะเป็นการช่วยเสริมให้การนิเทศการศึกษามีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น อันจะเป็นหนทางนำไปสู่จุดหมายที่ให้นักเรียนได้รับผลประโยชน์จากการเรียนให้มากที่สุด

5. การวางแผน

5.1 วัตถุประสงค์

(1) เพื่อแก้ทัศนคติที่ไม่ดีต่อการนิเทศของครู

(2) เพื่อเปลี่ยนแนวทางการนิเทศจากลักษณะการนิเทศการสอนแบบนอกห้องเรียนเป็นการนิเทศในห้องเรียน

(3) เพื่อให้ครูและผู้นิเทศได้ร่วมกันปรับปรุงสมรรถภาพการสอนอย่างแท้จริง

(4) เพื่อก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

5.2 เป้าหมาย

(1) ให้ศึกษานิเทศก์อำเภอ ร่วมกับครูวิชาการกลุ่มโรงเรียนของแต่ละกลุ่มไปสังเกตการสอนของครูในโรงเรียนของแต่ละกลุ่ม อย่างน้อยเทอมละ 1 ครั้ง ทุกโรงเรียน จำนวน 7 กลุ่มโรงเรียน 55 โรงเรียน

(2) ให้มีการประชุมพบปะกันระหว่างผู้นิเทศกับครูผู้สอนก่อนการสังเกตการสอนและหลังสังเกตการสอนทุกครั้ง

6. ทรัพยากรที่ต้องการ

6.1 บุคลากร

(1) ศึกษานิเทศก์ จำนวน 3 คน รวมทั้งที่มีอยู่เดิม 1 คน เป็น 4 คน (ศึกษานิเทศก์จำนวนที่ต้องการ 3 คน นี้ อาจเป็นครูที่มีคุณวุฒิระดับปริญญาตรีที่ยืมตัวจากโรงเรียนมาช่วยราชการในฝ่ายงานนิเทศการศึกษาของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอก็ได้)

(2) วิทยากรผู้ชำนาญและมีความรู้เรื่องการนิเทศแบบคลินิค เพื่อเชิญมาชี้แจง และให้ความรู้ แก่ผู้บริหารโรงเรียน ศึกษานิเทศก์และครูวิชาการกลุ่มโรงเรียน

6.2 งบประมาณ

(1) ใช้งบประมาณค่าใช้สอยสำหรับงานนิเทศของศึกษานิเทศก์อำเภอ ประจำปีงบประมาณ 2527 สำหรับเป็นค่าเบี้ยเลี้ยงและค่าพาหนะในการไปนิเทศ

(2)ใช้งบประมาณค่าใช้สอยสำหรับงานนิเทศของครูวิชาการกลุ่มโรงเรียน ประจำปีงบประมาณ 2527 เป็นค่าเบี้ยเลี้ยงและค่าพาหนะในการไปนิเทศ

6.3 วัสดุอุปกรณ์

(1) จัดหาเอกสารหลักสูตรแผนการสอน คู่มือครู

(2) จัดทำคู่มือการนิเทศแบบคลินิค และแบบฟอร์มบันทึกพฤติกรรมการสอน

7. วิธีการและขั้นตอนในการดำเนินงาน

7.1 สาระสำคัญของกิจกรรม

(1) ชี้แจงเรื่องการนิเทศแบบคลินิคให้ครูทุกคนได้ทราบในที่ประชุมครูทั้งหมด เมื่อสิ้นปีการศึกษา 2526 ซึ่งสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอจัดประชุมครูทั้งหมดทุกสิ้นภาคเรียน แต่ละภาคเรียน

(2) ประชุมศึกษานิเทศก์อำเภอ และครูวิชาการกลุ่มโรงเรียน เพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับการนิเทศแบบคลินิคโดยเชิญวิทยากรที่มีความรู้ ความชำนาญในเรื่องการนิเทศแบบคลินิคมาให้ความรู้ พร้อมทั้งมีการวางแนวทางการทำงานร่วมกัน

(3) กำหนดการไปสังเกตการสอนของครูในโรงเรียนแต่ละกลุ่มโรงเรียน โดยให้ศึกษานิเทศก์อำเภอแต่ละคนแบ่งรับผิดชอบในการดำเนินงานและประสานงานในแต่ละกลุ่มโรงเรียน และให้ครูวิชาการกลุ่มโรงเรียนรับผิดชอบการดำเนินงานในกลุ่มโรงเรียนของตัวเอง

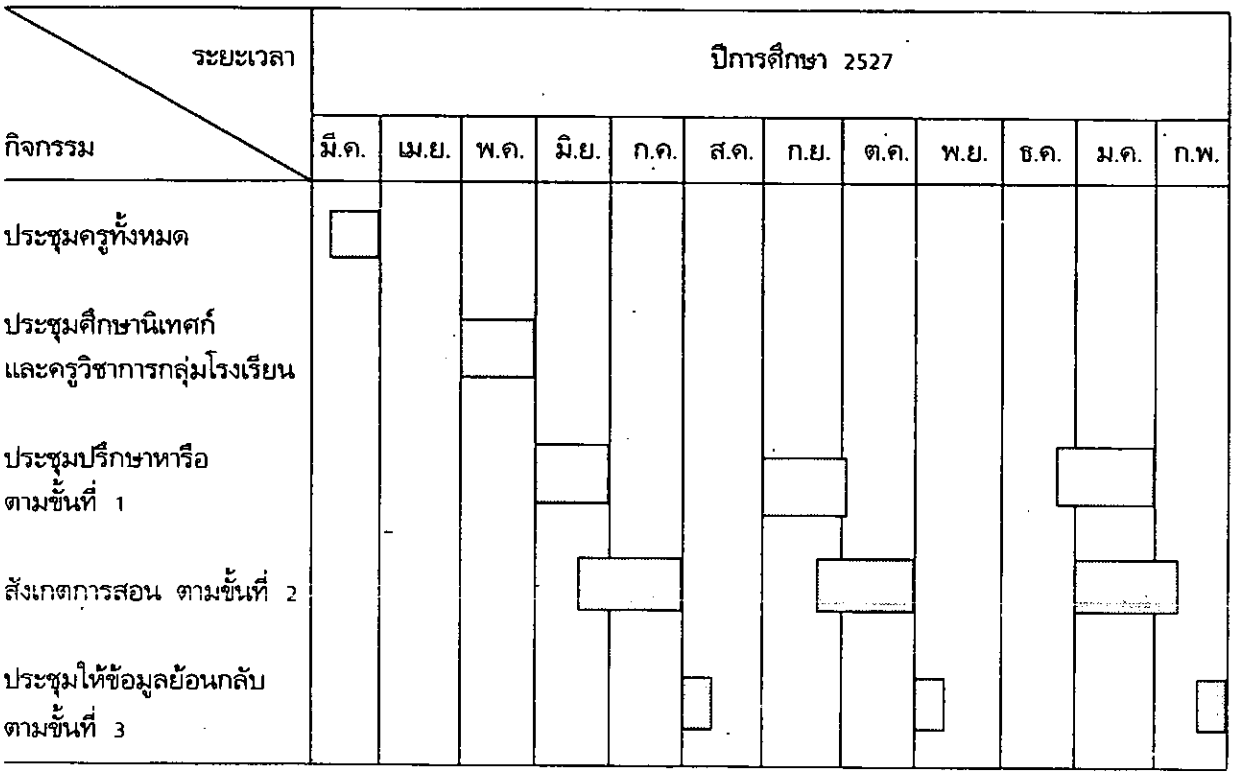
(4) จัดให้มีการประชุมปรึกษาหารือกันระหว่างศึกษานิเทศก์อำเภอและครูวิชาการกลุ่มโรงเรียนกับครูผู้สอนในแต่ละกลุ่มโรงเรียน กับครูผู้สอนก่อนไปสังเกตการสอน เพื่อทำความเข้าใจกันตามขั้นตอนการนิเทศแบบคลินิคของแกลล์ และแอคคีสัน ขั้นที่ 1 คือ การประชุมปรึกษาหารือกัน โดยทำการประชุมครูทั้งหมดในกลุ่มเพื่อฟังแนวปฏิบัติในหลักการทั่ว ๆ ไป จากนั้นจัดแบ่งครูวิชาการกลุ่มในการรับผิดชอบในการไปสังเกตการสอนของครูแต่ละคนแล้วแยกไปประชุมปรึกษาหารือกันเป็นกลุ่มย่อยที่รับผิดชอบ

(5) ดำเนินการไปสังเกตการสอนตามวันเวลาที่กำหนดไว้ในแต่ละโรงเรียนภายในกลุ่ม

(6) จัดให้มีการประชุมให้ข้อมูลย้อนกลับ ตามขั้นตอนการนิเทศแบบคลีนิคของแกลล์ และแอคคีสัน ขั้นที่ 3 จัดประชุมพร้อมกันในวันใดวันหนึ่ง หลังจากที่ไปสังเกตการสอนครบทุกโรงเรียนภายในแต่ละกลุ่มแล้ว

(7) ดำเนินการตามขั้นตอนที่ 1 โดยมีการกำหนดวันเวลาที่จะไปสังเกตการสอนในคราวต่อไปด้วย

7.2 กิจกรรม/ระยะเวลา ในรูป GANTT CHART



เอกสารอ่านประกอบ เพิ่มเติม

ธงชัย สุวัฒน์เมฆินทร์ และพัชรี สว่างทรัพย์. **การนิเทศภายในสถานศึกษา**. เอกสารโรเนียว ม.ป.ป.

พรรณี ประเสริฐ และวรนารถ มานะกิจ. **การจัดองค์การและการบริหาร**. กรุงเทพฯ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

พิชิต สุขเจริญพงษ์, ผู้แปล **นี่แหละญี่ปุ่น**. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ ซีเอ็ดยูเคชั่น. 2531.

สุโขทัยธรรมาธิราช, มหาวิทยาลัย, **ประสบการณ์วิชาชีพการแนะแนว หน่วยที่** 9-15 นนทบุรี มหาวิทยาลัยธรรมาธิราช, 2533.

สุมนมาลย์ นิ่มเนติพันธ์. **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ พิทักษ์อักษร, 2527.

6. เอกสารอ้างอิง

ธงชัย สันติวงษ์. **หลักการจัดการ**. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช. 2531.

ธงชัย สุวัฒน์เมฆินทร์ และพัชรี สว่างทรัพย์. **การนิเทศภายในสถานศึกษา**. เอกสารโรเนียว. ม.ป.ป.

ประถม แสงสว่าง. **การบริหารการศึกษาเบื้องต้น**. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ประยูรวงศ์. 2525.

พนัส หันนาคินทร์. **หลักการบริหารโรงเรียน.** กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช. 2524.
พรรณี ประเสริฐ และวรนารถ มานะกิจ. การจัดองค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ มหาวิทยาลัยรามคำแหง. 2525.
พิชิต สุขเจริญพงษ์, ผู้แปล **นี่แหละญี่ปุ่น.** พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ ซีเอ็ดยูเคชั่น. 2531.
สุโขทัยธรรมาธิราช, มหาวิทยาลัย. เทคนิคการปรึกษาเบื้องต้น หน่วยที่ 1-6. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 2533.
. **ประสบการณ์วิชาชีพการแนะแนว หน่วยที่ 9-15.** นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 2534.
สุมนมาลย์ นิ่มเนติพันธ์. **การบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพฯ : พิทักษ์อักษร, 2527.

7. การประเมินผลหลังการเรียน

ให้ท่านกลับไปทำแบบทดสอบก่อนเรียนอีกครั้งหนึ่ง
ครั้งนี้ท่านประเมินตนเองได้คะแนน.....
คิดเป็นร้อยละ.....

ให้ท่านประเมินตนเองเปรียบเทียบก่อนและหลังการใช้ชุดพัฒนาตนเอง ท่านมีพฤติกรรมเกี่ยวกับเทคนิคการนิเทศและติดตามงานเพียงใด

ประเด็นการประเมิน	ระดับ					
	ก่อนใช้ชุด			หลังใช้ชุด		
	มาก 3	ปานกลาง 2	น้อย 1	มาก 3	ปานกลาง 2	น้อย 1
1. เทคนิคการให้คำปรึกษา						
2. เทคนิคการนิเทศแบบให้เห็นตัวอย่าง						
3. เทคนิคกระบวนการใช้ความคิดเห็นขอกลุ่ม						
4. เทคนิคการควบคุมคุณภาพ						
5. ความคิดเห็นว่าเทคนิคการติดตามและนิเทศงานมีความสำคัญต่อการบริหารวิชาการ						

เกณฑ์	ผลการประเมิน
ถ้าท่านตอบช่วงมาก ให้ 3	ก่อนใช้ชุดท่านได้คะแนน.....คะแนน
ตอบช่วงปานกลางให้ 2	หลังใช้ชุดท่านได้คะแนน.....คะแนน
ตอบช่วงน้อย ให้ 1	

สิ่งจูงใจ

ชุดพัฒนาตนเอง

สำหรับหัวหน้าคณะวิชาและหัวหน้าแผนกวิชา
ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา

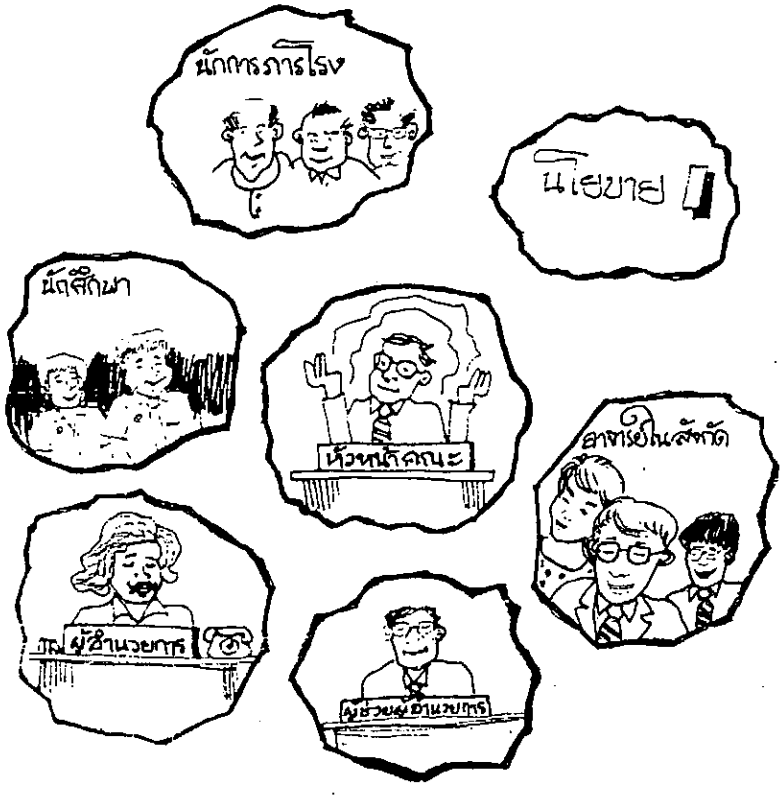
เรื่อง

เทคนิคการจูงใจในการทำงาน

หน่วยย่อยที่ 4

เทคนิคการจัดการประชุม

1. หลักการและเหตุผล



"เกิดเป็นคนก็ลำบากอยู่แล้ว...
แต่เกิดเป็นนายคน....
ต้องลำบากกว่าร้อยเท่า"

งานในคณะและแผนกวิชาเมื่อมีการสั่งการและมอบหมายงาน มีการติดตามนิเทศงานแล้วจำเป็นต้องมีการใช้เทคนิคการให้รางวัลและสิ่งจูงใจอย่างต่อเนื่องประสมประสาน ในบางครั้งอาจหลังจากการปฏิบัติการสำเร็จแล้ว และหลาย ๆ ครั้ง ยิ่งหากทุกคราวมีการใช้เทคนิคการให้รางวัลและสิ่งจูงใจกลมกลืนสอดแทรกทุกกระบวนการ ย่อมจะทำให้กระทบต่อประสิทธิผลของการทำงานในทางบวก

แรงจูงใจเป็นพลังจิตที่เป็นตัวเร้าให้เกิดการกระทำของบุคคล พลังจิตนี้เกิดจากการกระตุ้นของสิ่งเร้าภายในหรือภายนอกร่างกาย

แรงจูงใจทำให้มนุษย์เกิดความสนใจ การเลือก กับการกำหนดพฤติกรรมของตนเอง เกิดพลังงาน เกิดพฤติกรรม จนกระทั่งสำเร็จบรรลุเป้าหมายในที่สุด

การสร้างแรงจูงใจมีหลายวิธี ซึ่งต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล แต่ละโอกาส เพื่อให้ตรงกับความต้องการของผู้ถูกจูงใจ

มนุษย์มีความต้องการทั้งทางกายและทางจิต ความต้องการทางกายเป็นรูปธรรมซึ่งเกี่ยวข้องกับความเป็นอยู่ของร่างกายและชีวิต รวมทั้งความต้องการความรู้และทักษะ ส่วนความต้องการของจิตนั้นเป็นนามธรรมซึ่งเกิดขึ้นภายหลังที่มนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการทางกายที่บุคคลผู้นั้นคิดว่าพอแล้ว

คนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการบริหารงาน คนเป็นผู้ทำให้งานสำเร็จและคนคือผู้ใช้ปัจจัยอื่น ๆ ในการทำงาน ดังนั้น

หน้าที่ของผู้บริหารจะต้องมีเครื่องมือที่จะช่วยให้พฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปในทิศทางที่ต้องการ เครื่องมือที่สำคัญนี้คือ การจูงใจ ซึ่งการจูงใจมิใช่อามิสสินจ้าง แต่การจูงใจจะหมายถึงแรงขับหรือสิ่งกระตุ้นให้มนุษย์หรือบุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้ได้ผลสนองกลับตามความต้องการที่เป็นเป้าหมายของงานที่มุ่งมาดปรารถนาให้ได้มา

ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถเข้าใจถึงกลไกและปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของพฤติกรรม ด้วยบุคคลนี้มีความแตกต่างในพฤติกรรม เช่น ความพึงพอใจ บุคลิกภาพ ความต้องการ อายุ และพื้นฐานการศึกษา โดยเฉพาะด้านความต้องการ จะเป็นตัวกระตุ้นที่สำคัญให้มนุษย์มีพฤติกรรมออกมา ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วก็จะขาดแรงจูงใจสำหรับพฤติกรรมนั้นต่อไป ความต้องการใดที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองมนุษย์ก็จะพยายามดิ้นรนเพื่อให้ได้มา ทำอย่างไรจึงจะทำให้เกิดการแสดงพฤติกรรมที่พึงปรารถนาเป็นประโยชน์ต่อองค์การนับเป็นงานที่ท้าทายความสามารถของผู้บริหาร

การจะให้คนทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งมีความขยันขันแข็ง กระตือรือร้น เชื่อมั่นในตนเอง มีความรับผิดชอบ สามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันผู้บริหารต้องเลือกใช้เครื่องมือที่เรียกว่า *"การจูงใจ"*

2. จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

1. สามารถอธิบายประโยชน์ของการจูงใจได้
2. ระบุแนวทางในการสร้างแรงจูงใจได้ว่าเป็นอย่างไร
3. อธิบายปัจจัยเกื้อหนุนการจูงใจได้
4. ระบุสิ่งที่ทำให้คนอยากทำงานได้
5. ระบุสิ่งที่ทำให้คนไม่อยากทำงานได้
6. บอกความต้องการพื้นฐานของคนได้ว่ามีความสัมพันธ์กับการสร้างแรงจูงใจอย่างไร
7. อธิบายบรรยากาศของการจูงใจในการทำงานได้
8. ระบุเทคนิคที่ใช้ในการจูงใจได้
9. บอกหลักการมอบหมายงานได้
10. อธิบายการใช้คำติชมเพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงานได้
11. บอกวิธีการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ได้
12. บอกความแตกต่างของรางวัลหรือสิ่งล่อใจ ที่เป็นตัวเองและไม่ใช่ตัวเงินได้ว่า เป็นอย่างไร
13. ระบุคุณและโทษของการให้รางวัลได้

3. การประเมินก่อนการเรียน

โปรดทำเครื่องหมาย / ลงบนข้อ ก. ข. ค. ง. ที่ท่านเห็นว่าถูกต้อง

1. การจูงใจคืออะไร
   ก. แรงขับภายในเกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ
   ข. วิธีการโน้มน้าวใจให้ปฏิบัติตาม
   ค. ความต้องการตามธรรมชาติของคน
   ง. เทคนิคการบริหารคน
2. ข้อใดกล่าวถูกต้องที่สุด
   ก. ธรรมชาติของคนย่อมอยากพูดมากกว่าฟัง
   ข. ธรรมชาติของคนต้องการการยอมรับ
   ค. ธรรมชาติของคนย่อมสนใจผู้อื่น
   ง. ธรรมชาติของคนย่อมสนใจตนเอง
3. การจูงใจโดยใช้กฎระเบียบ ข้อบังคับ เป็นเทคนิคแบบใด
   ก. การจูงใจแบบอิงเกณฑ์
   ข. การจูงใจแบบไม่อิงเกณฑ์
   ค. การจูงใจภายใน
   ง. การจูงใจภายนอก
4. ข้อใดเป็นสิ่งพื้นฐานของแรงจูงใจ
   ก. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
   ข. การมีผู้บังคับบัญชาที่ดี
   ค. การจ่ายเงินเดือนที่เหมาะสม
   ง. ความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน

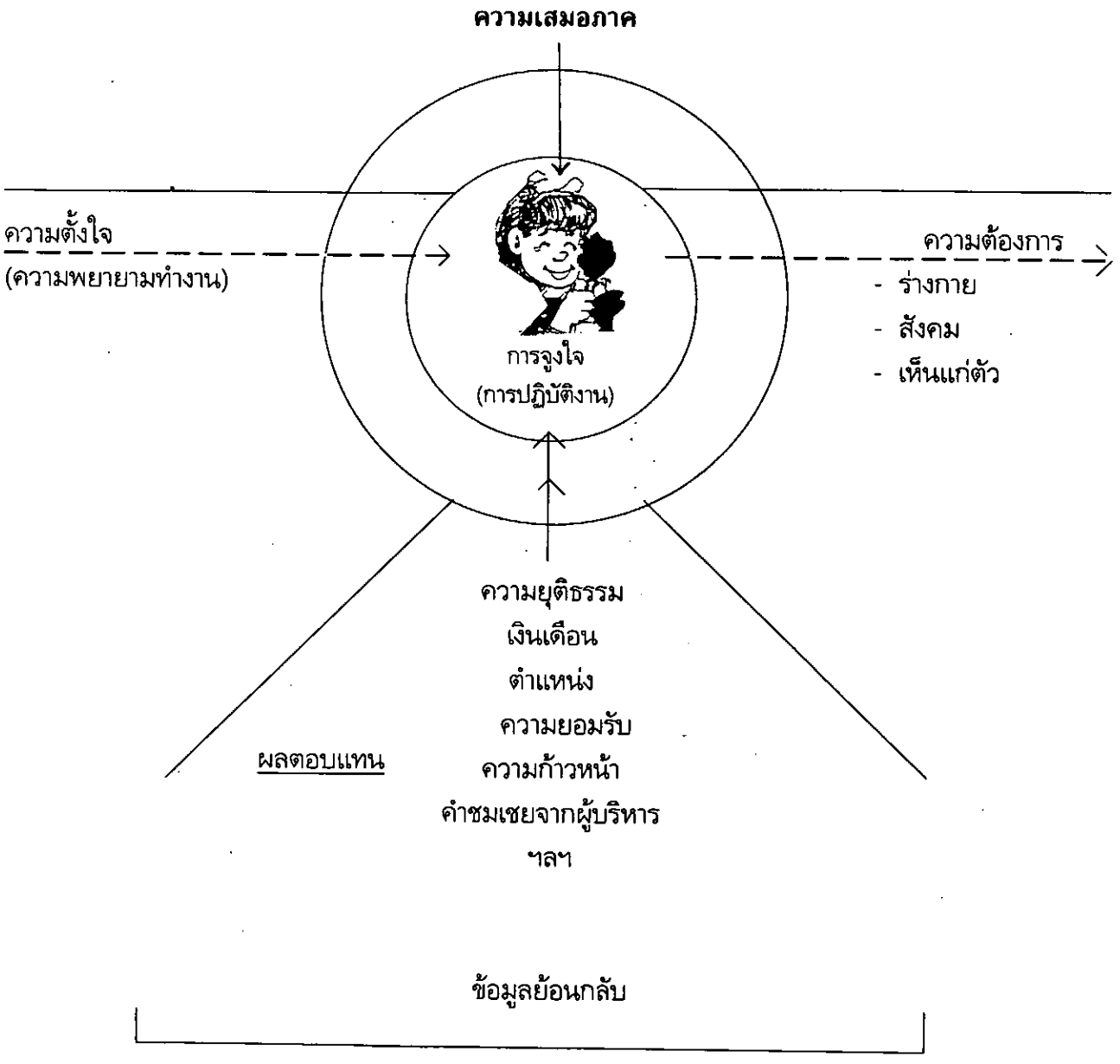
5. การจูงใจที่จัดเป็นสวัสดิการให้ถือเป็นแรงจูงใจแบบใด
   ก. แรงจูงใจภายใน
   ข. แรงจูงใจภายนอก
   ค. แรงจูงใจแบบปฏิฐาน
   ง. แรงจูงใจแบบนิเสธ
6. ปัจจัยใดที่ทำให้เบื่อหน่ายการทำงาน
   ก. งานเสี่ยงอันตราย
   ข. งานมากเกินไป
   ค. เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคล
   ง. เพื่อนร่วมงานมีความก้าวหน้ามากกว่าตน
7. สิ่งที่ควรให้คู่กันกับการมอบหมายงานคือ
   ก. หน้าที่การงานที่ชัดเจน
   ข. อำนาจ หน้าที่
   ค. คนร่วมปฏิบัติงาน
   ง. สวัสดิการต่าง ๆ
8. การให้รางวัลในลักษณะใดที่จะเป็นผลเสียมากกว่าผลดี
   ก. ให้บ่อยครั้งจนเกินไป
   ข. ให้สิ่งของราคาสูง
   ค. ให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน
   ง. ให้เฉพาะคนเก่ง
9. การติในลักษณะใดที่เป็นการสร้างแรงจูงใจ
   ก. การติที่ชี้ข้อบกพร่อง
   ข. การติที่บอกสาเหตุ
   ค. การติที่ผลของงาน
   ง. การติที่ให้ข้อเสนอแนะ
10. ข้อใดเป็นการให้การจูงใจในเรื่องความคิดสร้างสรรค์
   ก. ให้เป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน
   ข. ให้อิสระในการทำงาน
   ค. ให้ประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ
   ง. ให้รายงานการปฏิบัติงานทุกขั้นตอน

เฉลย

ข้อ 1. ตอบข้อ ข.	ข้อ 4. ตอบข้อ ง.	ข้อ 7. ตอบข้อ ข.	ข้อ 10. ตอบข้อ ข.
ข้อ 2. ตอบข้อ ข.	ข้อ 5. ตอบข้อ ข.	ข้อ 8. ตอบข้อ ก.	
ข้อ 3. ตอบข้อ ก.	ข้อ 6. ตอบข้อ ค.	ข้อ 9. ตอบข้อ ง.	

เกณฑ์ให้คะแนน	ผลการประเมิน
ตอบถูกให้ข้อละ 1 คะแนน ตอบผิดได้ 0 คะแนน	ท่านได้คะแนน.....คะแนน คิดเป็นร้อยละ.....

4. เนื้อหาและกิจกรรม



การจูงใจคืออะไร

การจูงใจคือการใช้ศิลปะทำให้บุคคลหรือกลุ่มชนเป้าหมายเปลี่ยนทัศนคติหรือแนวปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่ผู้จูงใจต้องการด้วยความสมัครใจ การจูงใจจะเกิดขึ้นได้ต้องเกิดจากความร่วมมือทั้งสองฝ่าย เป็นกระบวนการร่วมมือซึ่งต้องอาศัยความเข้าใจซึ่งกันและกัน หมายถึงความพอใจทั้งสองฝ่าย การจูงใจต้องใช้ศิลปะในการเกลี้ยกล่อม และโน้มน้าวจิตใจให้ผู้ถูกจูงใจเห็นคล้อยตาม เปลี่ยนทัศนคติและตัดสินใจปฏิบัติในสิ่งที่ผู้จูงใจตั้งเป้าหมายไว้

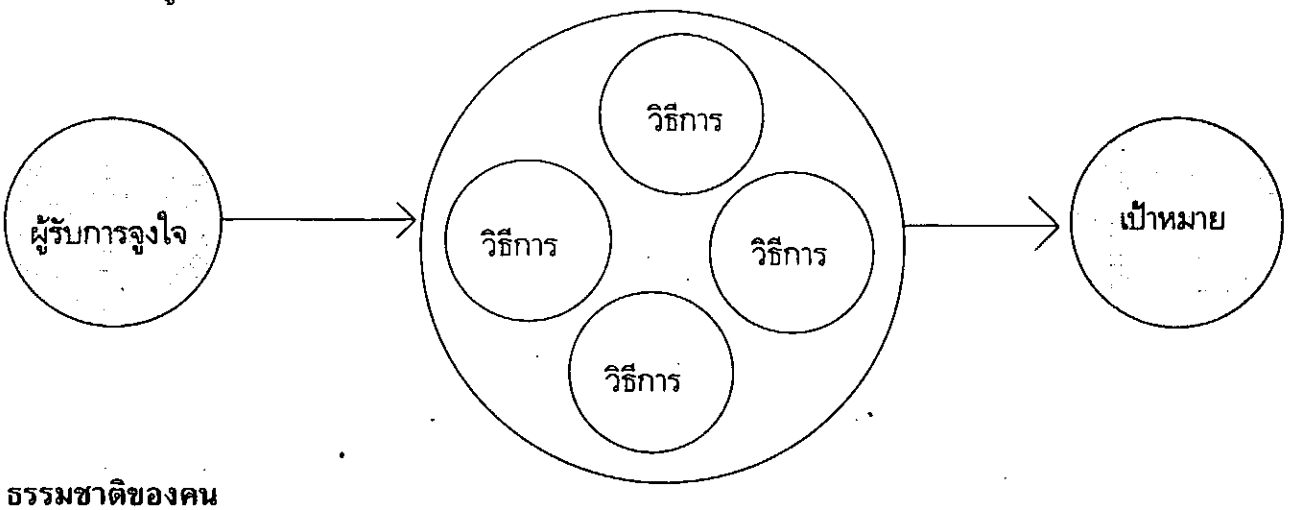
องค์ประกอบของการจูงใจ

การจูงใจที่จะให้ประสบผลสำเร็จต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. **ผู้รับการจูงใจ** อาจเป็นตัวบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่ผู้จูงใจต้องการจะใช้กระบวนการจูงใจเข้าดำเนินการให้เข้าปฏิบัติ ในสิ่งที่ผู้จูงใจต้องการด้วยความสมัครใจ

2. **วิธีการจูงใจ** คือกระบวนการอันเป็นศาสตร์และศิลป์ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้ถูกจูงใจ ให้สามารถเห็นคล้อยตามและปฏิบัติบรรลุเป้าหมายของการจูงใจ

3. **เป้าหมายของการจูงใจ** คือพฤติกรรมที่ผู้จูงใจหวังจะให้เกิดขึ้นแก่ผู้ถูกจูงใจในขั้นสุดท้าย ภายหลังที่ได้ใช้วิธีการจูงใจแล้ว



ธรรมชาติของคน

เนื่องจากการจูงใจจะใช้กับคน ผู้จูงใจจึงต้องทราบธรรมชาติของคน ซึ่งมีสังเขป 10 ประการ คือ

1. คนเรามักมีความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ หรือเป็นบุคคลที่สำคัญคนหนึ่ง
2. คนเราต้องการให้คนอื่นรับรู้ว่าเป็นพวกเดียวกัน ไม่ถูกกีดกัน อยากให้ผู้อื่นให้เกียรติ ให้ความเคารพนับถือแก่ตน ตลอดจนอยากให้คนอื่นสนใจและเอาใจใส่ตน
3. คนเรามีความสนใจตนเองมากกว่าผู้อื่น
4. คนเราอยากให้ตนเองเจริญก้าวหน้าขึ้นตลอดเวลา
5. คนเราอยากให้มีการดำเนินการจัดการปัญหาต่าง ๆ ที่ประสบหรือเกี่ยวข้องอยู่ในทันทีทันใด

6. คนเราโดยปกติอยากพูดมากกว่าอยากฟังคนอื่นพูด

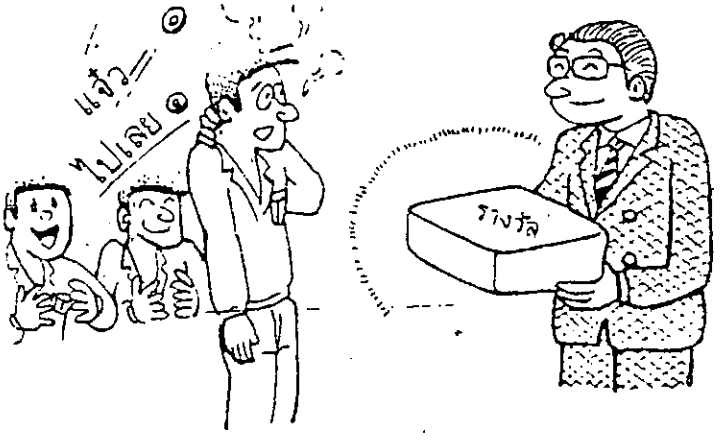
7. คนเราอยากให้คำปรึกษาแนะนำแก่คนอื่นมากกว่าจะฟังคำแนะนำของคนอื่น

8. คนเราโดยทั่วไปไม่ชอบการควบคุมหรือการบังคับบัญชาที่ใกล้ชิดจนเกินไป

9. คนเราโดยทั่วไปไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง จะต่อต้านอย่างมากและรุนแรงในระยะแรก ถ้าไม่มีการทำความเข้าใจก่อน

10. คนเราโดยทั่วไปมีนิสัยอยากรู้อยากเห็น สนใจเรื่องที่เป็นความลับหรือความเสียหายของผู้อื่น

การจูงใจระหว่างบุคคลเพียงคนหนึ่งสองคนอาจทำด้วยวิธีการที่ไม่ซับซ้อนและจุดมุ่งหมายมองเห็นได้ชัดเจน ถ้าเป็นการจูงใจที่จะต้องกระทำต่อกลุ่มชนซึ่งมีจำนวนมาก ต่างเพศ ต่างวัย ต่างพื้นความรู้ ต่างภูมิหลังกัน ด้วยวิธีการสื่อความหมายที่ยุ่งยากมุ่งไปสู่เป้าหมาย และพฤติกรรมในกลุ่มชนนั้นยึดถือความปฏิบัติที่ซับซ้อนต้องใช้เวลานาน กระบวนการจูงใจการสื่อความหมายก็จะเป็นเรื่องที่ยุ่งยากซับซ้อน มีรายละเอียดที่จะต้องคำนึงถึงเพิ่มขึ้นอีก ในการที่จะดำเนินการจูงใจให้บรรลุเป้าหมาย หากพิจารณาขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และกลไกของกระบวนการจูงใจ แสดงได้ดังนี้



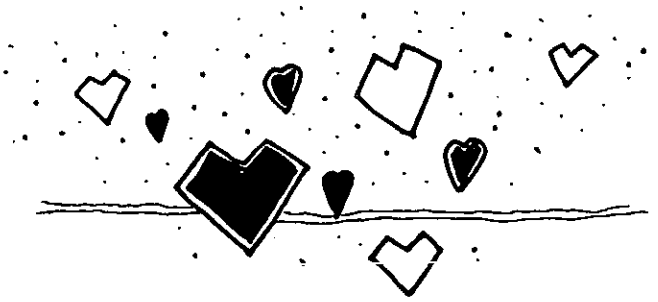
ประโยชน์ของการจูงใจ

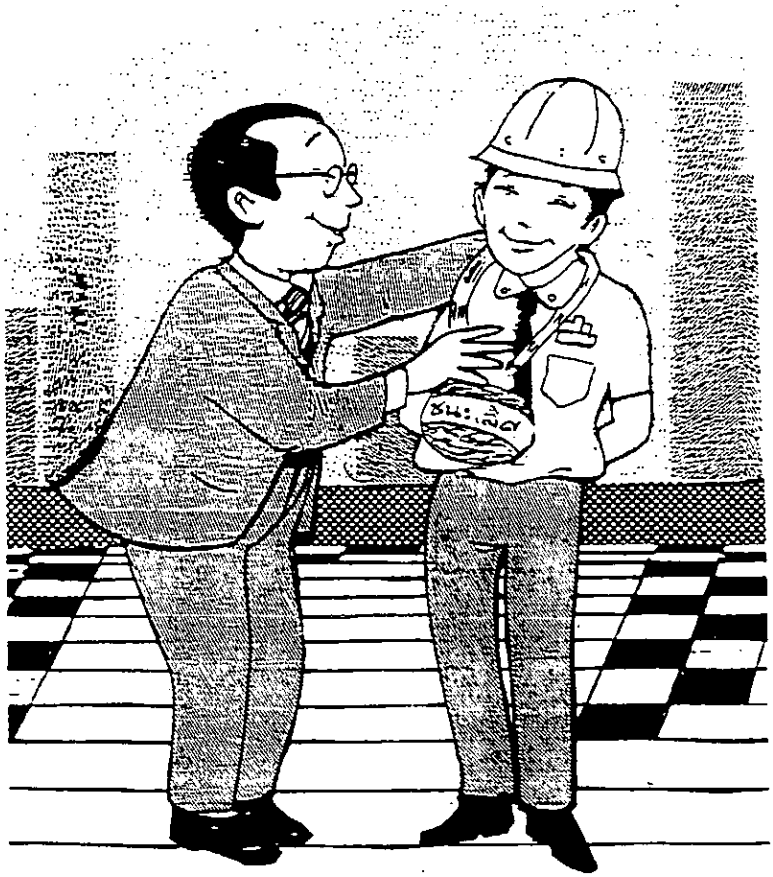
1. เป็นการเสริมสร้างกำลังใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ปฏิบัติงาน
2. เป็นการบำรุงขวัญสำหรับผู้ปฏิบัติงาน
3. เป็นการสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน
4. เป็นการเสริมพลังให้กับหมู่ผู้ปฏิบัติงาน
5. เป็นการเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความจงรักภักดีต่อหน่วยงานของเขา
6. เป็นการเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานได้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
7. เป็นการช่วยให้การบริหารคล่องตัวและมีความราบรื่น
8. เป็นการช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเชื่อมั่นในหน่วยงานมากขึ้น
9. เป็นการทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ศิลปะในการจูงใจ

การจูงใจเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ถ้าผู้จูงใจสามารถศึกษาให้เข้าใจในบุคคลหรือกลุ่มเป้าหมายได้โดยละเอียดแล้ว ก็สามารถดำเนินการในขั้นตอนต่อไปนี้

1. สร้างความสนใจให้เกิดขึ้น โดยกระตุ้นด้วยสิ่งของรางวัล
2. ให้เห็นผลประโยชน์และความสำคัญที่จะได้รับ
3. สร้างความรู้สึกที่เป็นมิตรที่จะอำนวยประโยชน์ให้
4. ทำให้เกิดความไว้วางใจในผู้จูงใจ
5. ให้ความกระจ่างชัดเจนถูกต้องในงาน
6. ให้แก้ปัญหาด้วยตนเอง ผู้จูงใจใช้ศิลปะในการให้ความช่วยเหลือ
7. ให้ความรู้ใหม่ ๆ อันเป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนทัศนคติ
8. ให้ตัดสินใจวางแผนการทำงานด้วยตนเองโดยให้เป้าหมายเป็นหลัก
9. ผู้จูงใจเป็นผู้อำนวยการให้ความช่วยเหลือ เมื่อผู้ถูกจูงใจเกิดปัญหาในการปฏิบัติ





"อย่าปฏิเสธที่จะให้ปีกไก่แก่คนที่ให้ไก่คุณมาทั้งตัว"

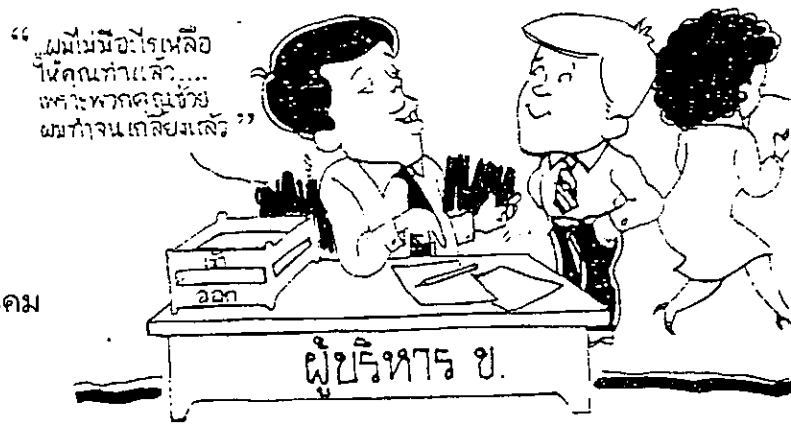
อาร์. จี. เอช. ชิว.

การสร้างความพึงพอใจในการทำงาน

1. สร้างให้เกิดโอกาสความก้าวหน้าในงานไปตามลำดับ
2. มีการวัดและประเมินผลงานอย่างเป็นธรรม ในช่วงเวลาที่เหมาะสมและแจ้งให้ผู้รับรู้ผลงาน
3. สร้างให้มีความสำคัญ และมีความหมาย ท้าทายความสามารถให้มากขึ้นตามลำดับ
4. ผู้บังคับบัญชาสร้างระบบการสื่อสารสองทาง ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงาน
5. ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมมากขึ้น
6. จัดสวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทนการทำงานให้เหมาะสม
7. ให้รางวัลเป็นสิ่งจูงใจสนองความต้องการทั้งทางกายและทางใจของผู้ใต้บังคับบัญชา

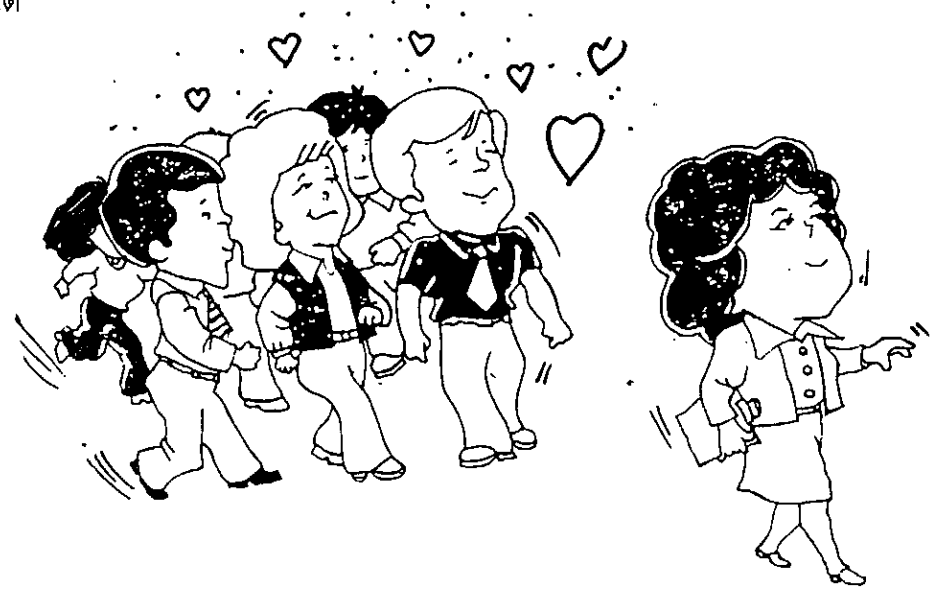
"ผู้บริหาร"

สิ่งที่ทำให้คนอยากทำงาน



1. สวัสดิการที่ดี
2. สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี
3. เพื่อนร่วมงานดี
4. งานไม่น่าเบื่อ
5. มีความก้าวหน้า มีหน้ามีตาในสังคม
6. งานไม่เสี่ยงอันตรายเกินไป
7. เงินเดือนผลตอบแทนน่าพอใจ
8. มีหัวหน้างานดีเข้าใจลูกน้อง
9. อุปกรณ์ในการทำงานครบถ้วนสมบูรณ์
10. งานที่ท้าทายความสามารถ
11. มองเห็นความสำเร็จของงานที่ทำ
12. รู้สึกว่างานมีความมั่นคงและถาวร
13. ได้รับความยุติธรรม
14. มีโอกาสแสดงฝีมือ

15. เมื่อทำงานดี ต้องการรับคำชมเชย
16. ยกระดับการทำงานตามความสามารถของตน
17. ได้พบปะเพื่อนฝูงในระดับต่าง ๆ
18. งานไม่ยากเกินความสามารถ
19. ความเอาใจใส่ของหัวหน้างาน
20. การสั่งงานที่ดี



ผู้นำที่แท้จริง ต้องสามารถทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับ เชื่อฟัง และยินดีปฏิบัติตาม

สิ่งที่ทำให้คนไม่อยากทำงาน

1. งานไม่ก้าวหน้า
2. เงินเดือนผลตอบแทนไม่คุ้มค่า
3. สภาพแวดล้อมในการทำงานไม่ดี
4. งานซ้ำซาก น่าเบื่อหน่าย
5. งานไม่ตรงกับความถนัด ความสามารถของคนทำงาน
6. สวัสดิการไม่ดี
7. เพื่อนร่วมงานไม่ดี
8. งานไม่ท้าทาย
9. งานยากเกินความสามารถ
10. ผู้บังคับบัญชาไม่ดี เช่น ลำเอียง
11. ไม่กล้าตัดสินใจด้วยตนเอง
12. หัวหน้างานคอยแต่จะจับผิดลูกน้อง
13. งานนั้นไม่มั่นคง ไม่มีอนาคตที่แน่นอน
14. งานนั้นเสี่ยงอันตรายเสมอ ๆ
15. ผู้บังคับบัญชาเอาแต่งาน ไม่สนใจลูกน้อง
16. อุปกรณ์ในการทำงานไม่ดี

เทคนิคการสร้างงาน

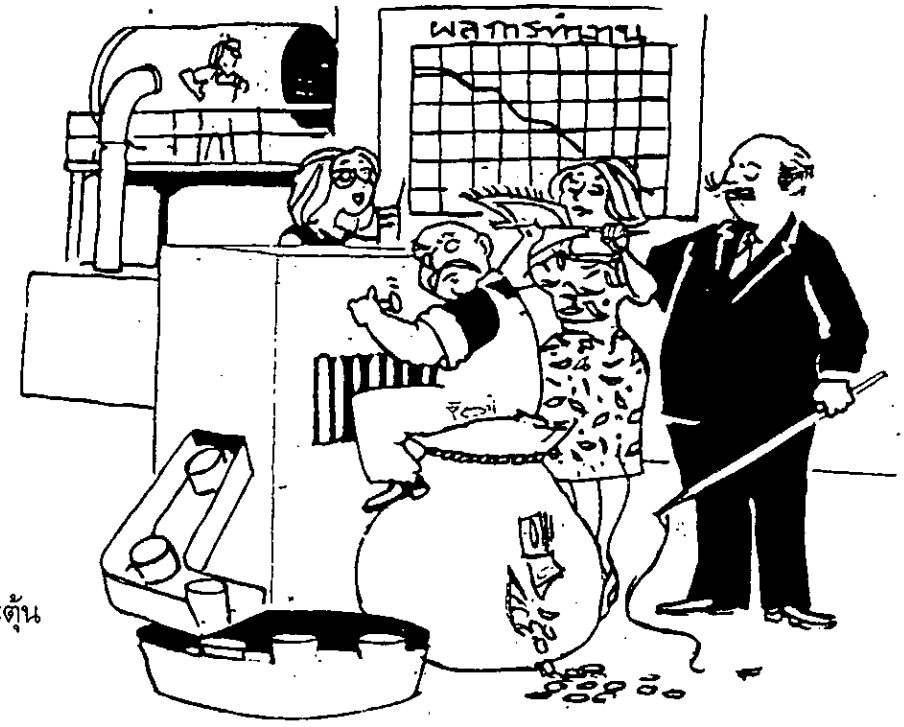
การสร้างงานให้มีความสำคัญขึ้น เป็นความพยายามที่จะเพิ่มความรู้สึกในแง่ของความท้าทายและความสำเร็จในงาน ผู้บริหารควรได้ปรับปรุงแนวคิดในการสร้างงานดังนี้

1. ให้อิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการทำงาน ขั้นตอนหรือการพิจารณาตรวจสอบคุณภาพของวัสดุ-อุปกรณ์
2. กระตุ้นชักจูงให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน และการพัฒนาสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มบุคลากรในองค์การ
3. พัฒนาความรู้สึกในแง่ของความรับผิดชอบต่องานที่ทำอยู่
4. ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของงานที่ทำต่องานส่วนรวมหรือองค์การ
5. ให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับคุณภาพของงานแต่ละคน แทนที่จะใช้วิธีจับผิด
6. ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์และเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น การจัดสำนักงาน อุณหภูมิในที่ทำงาน ปริมาณของแสงที่ใช้ และความสะอาดของสถานที่ทำงาน เป็นต้น

มนุษย์ไม่ใช่หุ่นยนต์ที่จะถูกสั่งการให้ทำสิ่งต่าง ๆ ได้ทุกอย่างโดยไม่มีปฏิกริยาตอบสนองการเพิ่มอิสระในการตัดสินใจในงานที่ตนรับผิดชอบ จะทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีค่า

ระบบการจูงใจ

- ชี้ให้ชัด
- จัดทำบันทึก



- ส่งเสริมการมีส่วนร่วม
- ผลงานที่ได้ถือแรงกระตุ้น
- การประเมินการจูงใจ

ชี้ให้ชัด : ชี้พฤติกรรมที่พยายามจะกระตุ้น โดยกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การให้ชัดเจน ให้ทุกคนมีส่วนร่วมกันคิด

การกำหนดเป้าหมาย

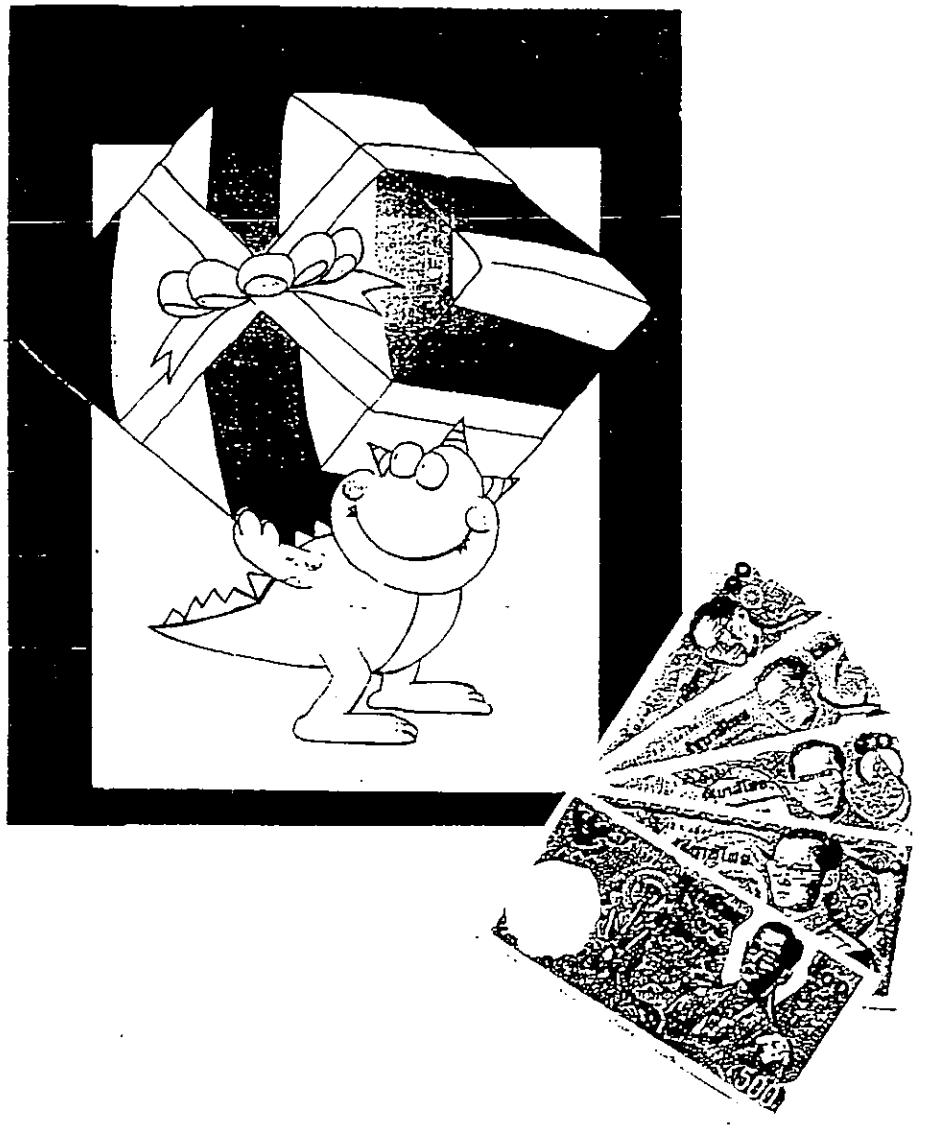
จัดทำบันทึก : เก็บหลักฐาน ผลงานที่ปฏิบัติ นำผลมาพิจารณาความดี ความชอบ เพื่อเป็นแรงกระตุ้นทางบวก เช่น โบนัส เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง

ส่งเสริมการมีส่วนร่วม : บทบาทของหัวหน้างานลดน้อยลง ทุกคนทุ่มเทพลังเต็มที่เพื่อความสำเร็จของตนเองและขององค์การ

ผลงานที่ได้คือแรงกระตุ้น : ผลการปฏิบัติงานควรแจ้งให้รับรู้ ชื่นชม การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ให้มองพฤติกรรมอย่ามองที่ตัวคน ชี้ให้ชัดว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็น

การประเมินการจูงใจ : การพิจารณาสิ่งที่ทำให้ได้ผลเพียงใด เป็นกระบวนการสร้างแรงจูงใจขั้นสุดท้าย

เทคนิคการให้รางวัล

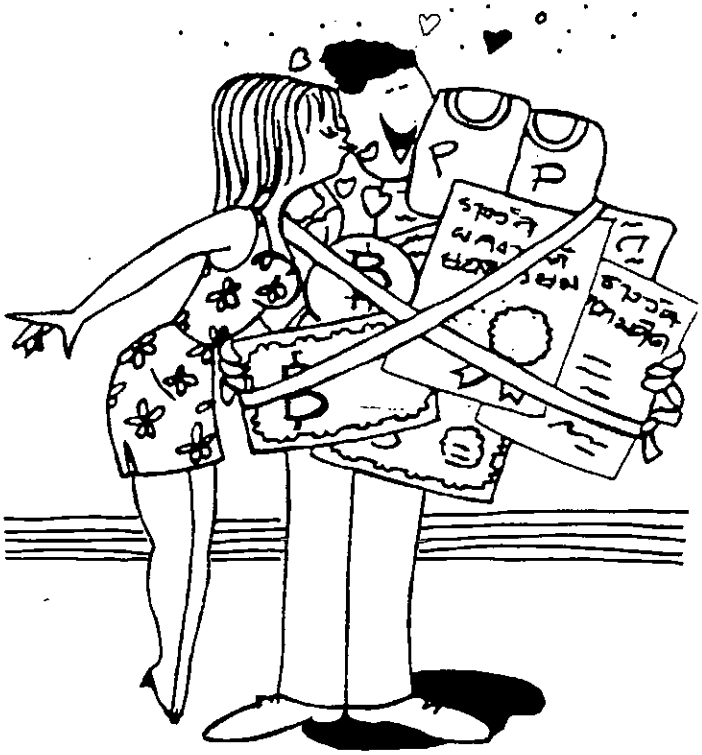


เทคนิคการให้รางวัลเป็นกิจกรรมการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพและคุณภาพของงานเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารที่ฉลาด เมื่อพบว่ามีผู้ปฏิบัติงานแสดงความสามารถ มีความคิดริเริ่ม ปฏิบัติงานได้จนบรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารก็ควรจะรีบแสดงการยอมรับและชื่นชมในผลงาน ซึ่งการกระทำเช่นนี้นอกจากจะเป็นการให้กำลังใจแก่คนผู้นั้นให้ทำงานดีขึ้นแล้ว ยังเป็นการแสดงตัวอย่างที่ดีต่อผู้อื่นด้วยเทคนิควิธีการที่จะให้การยอมรับ ในความสำเร็จของงานแก่ผู้ปฏิบัติมีหลายวิธีด้วยกันที่นิยมกันโดยเฉพาะธุรกิจเอกชนเป็นปัจจัยค้ำจุน (hygeinic management) อาทิ เงิน รางวัล สวัสดิการ และโอกาสด้านความเจริญก้าวหน้าส่วนตัว

การที่เราต้องการให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เราต้องคอยให้รางวัลแก่เขาเมื่อเขาแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ออกมาเพื่อให้เขาแน่ใจว่ารางวัลที่เขาได้รับนั้นเป็นเพราะเขาได้กระทำหรือปฏิบัติในทางที่ดีเป็นการทำให้สายใยความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลกับการกระทำเหนียวแน่นและมั่นคง โดยวิธีการให้รางวัลนั้นเมื่อเขามีพฤติกรรมใหม่ ๆ ต่อไปจึงขยับขยายเป็นการให้รางวัลบางครั้งจนกว่าจะกลายเป็นนิสัยจึงปล่อยให้ผู้กระทำให้รางวัลแก่ตนภายในใจนั่นคือเขาจะคิดว่าที่เขาทำอย่างนั้นเพราะเขาเป็นคนดี มีความสามารถในการปฏิบัติงาน

บางครั้ง การให้รางวัลแบบไม่สัมพันธ์กับการกระทำก็ควรจะมีบ้างเหมือนกัน การให้รางวัลแบบนี้ควรจะเกิดขึ้นนาน ๆ ครั้งหนึ่ง เข้าลักษณะทำให้ประหลาดใจ (Surprise) การให้รางวัลแบบนี้ต้องมีลักษณะทำนายไม่ได้ว่าเมื่อไรจะได้ ซึ่งจะทำให้สายใยความสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้กับผู้รับเหนียวแน่นยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตาม เมื่อต้องการจะนำเอาการให้รางวัลไปใช้ปรับปรุงพฤติกรรมของใครก็ตาม การที่เราพยายามเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลนั้น วิธีการให้รางวัลเป็นตัวช่วยนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกเข้าสู่ภายในจิตใจในที่สุดนั่นเอง เมื่อเขาทำจนติดเป็นนิสัยแล้ว เราต้องลดการให้รางวัลแล้วเลิกให้รางวัลในที่สุดไม่เช่นนั้นอาจเป็นปัจจัยอันหนึ่งที่ทำให้เกิดปรากฏการณ์กระทำเพื่อมุ่งหวังรางวัลก็ได้



รางวัลและสิ่งล่อใจที่เป็นตัวเงินและมิใช่ตัวเงิน

รางวัลและสิ่งล่อใจที่เป็นตัวเงิน	รางวัลและสิ่งล่อใจที่มิใช่ตัวเงิน
<u>การจ่ายเงินตามเวลา</u> - เป็นชั่วโมง - เป็นเงินเดือน - การมอบสิ่งของให้	<u>การชมเชยโดย</u> - คำพูด - ทำเป็นหนังสือ
<u>การให้สิ่งล่อใจ</u> - เงินตอบแทนต่อสินค้าแต่ละชิ้นที่ลูกจ้างผลิตได้/ค่าคอมมิสชั่น - โบนัสกลุ่ม - การมีส่วนร่วมในผลกำไร - การซื้อหุ้น	<u>สถานะ</u> - การเลื่อนตำแหน่ง - การเลื่อนเงินเดือน - สิทธิพิเศษบางอย่าง
<u>การให้หลักประกัน</u> - การประกัน - เงินบำนาญ	<u>การมอบหมายหน้าที่การงาน</u> - การเลือกเวลาและงานก่อน - การเพิ่มอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

ตามแนวคิดของ มาร์วิน คาร์ลินส์ กล่าวถึงการให้รางวัลที่สร้างความพึงพอใจที่ตอบสนองความต้องการได้ดีที่สุดแก่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งมีรางวัลที่สามารถเลือกได้ดังนี้

คำยกย่อง คำสรรเสริญ ใช้ในกรณีที่สมควรได้รับจริง ๆ ไม่ใช่บ่อย จนลดความศักดิ์สิทธิ์

จงแสดงความยินดี เมื่อปฏิบัติงานได้ก้าวหน้า

อาชีพการงานมั่นคง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นและมั่นใจในการปฏิบัติงาน

เงิน เป็นรางวัลที่ทุกคนพอใจ

ผลกำไร จากการดำเนินงานในบางกรณี มีการเฉลี่ยคืนให้ผู้ปฏิบัติแต่ในกรณีค่อนข้างมีจำกัดด้วยความจำเป็นในรูปอื่นยังสามารถทำได้

การพัฒนา ส่งเสริม เปิดโอกาส ให้ทุกคนได้สร้างงาน ภายใต้แนวคิดที่ว่าทุกคนอยากพัฒนาและเรียนรู้งานใหม่ ๆ

มีส่วนในการตัดสินใจ ทำให้เห็นว่ามีความสำคัญเป็นส่วนร่วมส่วนหนึ่งของหน่วยงาน

ให้เวลาพักผ่อนมากขึ้น ยืดเวลาในการปฏิบัติงาน ไม่เร่งรัด ให้มีเวลาพักผ่อนในตัว ไม่เคร่งเครียด

โอกาสก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จในงาน เป็นสิ่งกระตุ้นสำหรับคนที่มีความสามารถ

เสรีภาพในการปฏิบัติงานสูงขึ้น ให้อิสระในการปฏิบัติงาน ตัดสินใจ และให้อำนาจ

เทคนิคการติชม

การติชมเป็นวิธีการให้หรือรับข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เกิดขึ้นแล้ว การติชมสะท้อนให้เห็นถึงจุดเด่นและจุดบกพร่อง ซึ่งพฤติกรรมของมนุษย์นั้นจะพึงพอใจกับคำชมมากกว่าติ ยกเว้นในบางกรณีที่ผู้รับรู้ว่าผู้ให้คำชมไม่มีความจริงใจในสิ่งที่พูด การติชมเป็นการชี้แจงให้ผู้ประพฤติปฏิบัติได้ทราบพฤติกรรมของตนเอง ฉะนั้นการติชมจึงไม่ใช่การตัดสิน

เทคนิคการติชม โดยเฉพาะคำชมควรเป็นคำพูดที่กลั่นกรองออกจากใจจริง เพื่อผู้รับจะได้ชื่นชมกับคำชมนั้น ซึ่งผู้ติชมจะต้องทำด้วยความหวังดี อันเป็นการช่วยให้ผู้อื่นได้พัฒนาตนเอง ไม่ใช่เพื่อทำลายหรือเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัวหรือเพราะอคติ

การติชมมีได้ 2 ทาง คือ การสะท้อนให้เห็นในส่วนที่ดีหรือจุดเด่นและการสะท้อนให้เห็นถึงจุดบกพร่องหรือจุดอ่อน ฉะนั้นจึงสรุปได้ว่าการติชมหรือการแจ้งให้บุคคลหรือกลุ่มคนได้ทราบถึงผลที่เกิดขึ้นจากพฤติกรรมหรือการกระทำของเขาตามการรับรู้ในด้านความรู้สึกและปฏิกิริยาสนองตอบของบุคคลอื่น

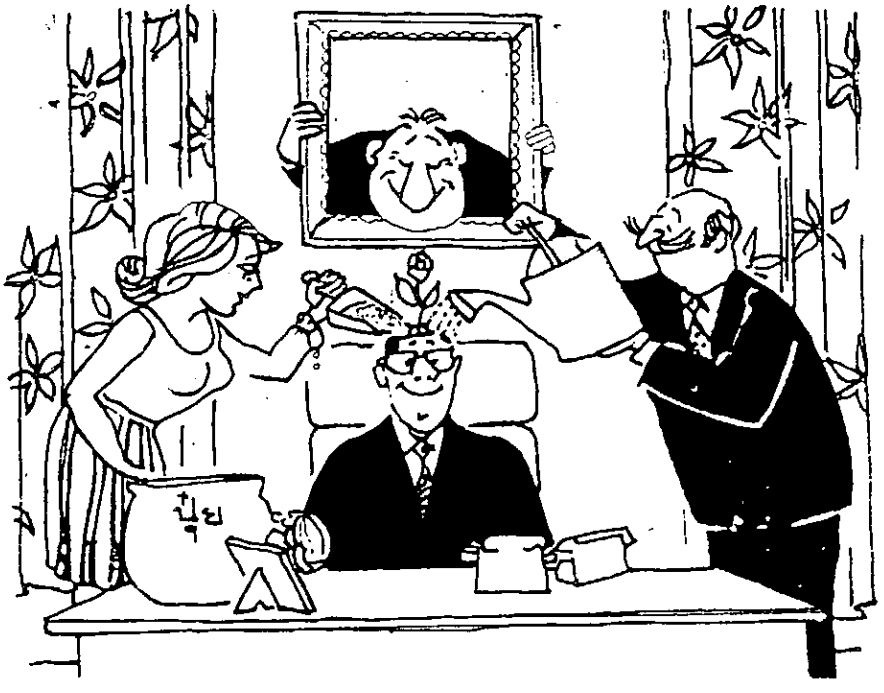
ปฏิกิริยาตอบโต้

1. แสดงอาการไม่ยอมรับ
2. แสดงอาการยอมรับเล็กน้อย
3. ยอมรับเห็นด้วย และบอกว่าจะพยายามปรับปรุงแก้ไข แต่ไม่ได้ทำจริงตามที่พูด
4. ยอมรับเห็นด้วยและเต็มใจที่จะแก้ไขปรับปรุงตนเองและแสดงความพยายามที่จะแก้ไขพฤติกรรมของตน

ยุทธวิธีการติชม 10 ประการ

1. ติชมผู้อื่นด้วยความหวังดี
2. ติชมด้วยคำพูดที่ชัดเจนเฉพาะเจาะจง
3. การติชมควรใช้คำพูดที่เน้นการอธิบายด้านพฤติกรรมของผู้แสดงออก ไม่ใช้ความรู้สึกของผู้ติชม
4. ติชมโดยพิจารณาถึงความต้องการของผู้รับและเหมาะสมกับกาลเทศะด้วย
5. การติชมควรเป็นลักษณะให้ข้อเสนอแนะมิใช่บังคับ
6. การติชมควรระมัดระวังเลือกสรรข้อมูลที่จะให้ในสิ่งที่ผู้รับคำติชมสามารถปรับปรุงแก้ไขได้
7. ติชมควรระมัดระวังเรื่องการสื่อความหมายให้เข้าใจตรงกัน
8. การติชม ควรเป็นคำพูดที่ทำให้ผู้รับมีโอกาสเจริญงอกงามทางด้านอารมณ์
9. การติชมควรหลีกเลี่ยงการใช้ค่านิยมของตนเองเข้าตัดสิน
10. การติชม ควรจะมีการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกันทั้งผู้ให้และผู้รับ

เทคนิคการพัฒนาความคิดริเริ่ม



การส่งเสริมความคิดริเริ่ม

ความคิดริเริ่มมิได้เป็นเพียงหน้าที่ที่ผู้บริหารเท่านั้น จะต้องพึงมีและปฏิบัติหากแต่เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องพัฒนาให้เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงานทั้งปวงขององค์การด้วย การดำเนินงานขององค์การจึงจะเกิดประสิทธิภาพได้ มีวิธีการมากมายในการฝึกให้ผู้ปฏิบัติงานระดับต่าง ๆ เกิดความคิดริเริ่ม และที่สำคัญก็คือตัวผู้บริหารขององค์การจะต้องให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานในการแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะต่าง ๆ ผู้บริหารขององค์การที่ให้ความสนใจกับความเห็นของผู้ปฏิบัติงานย่อมได้ประโยชน์ในการพัฒนางานบริหารของตน ทั้งยังเป็นการให้กำลังใจและกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มอย่างต่อเนื่องในมวลสมาชิกขององค์การนั้น

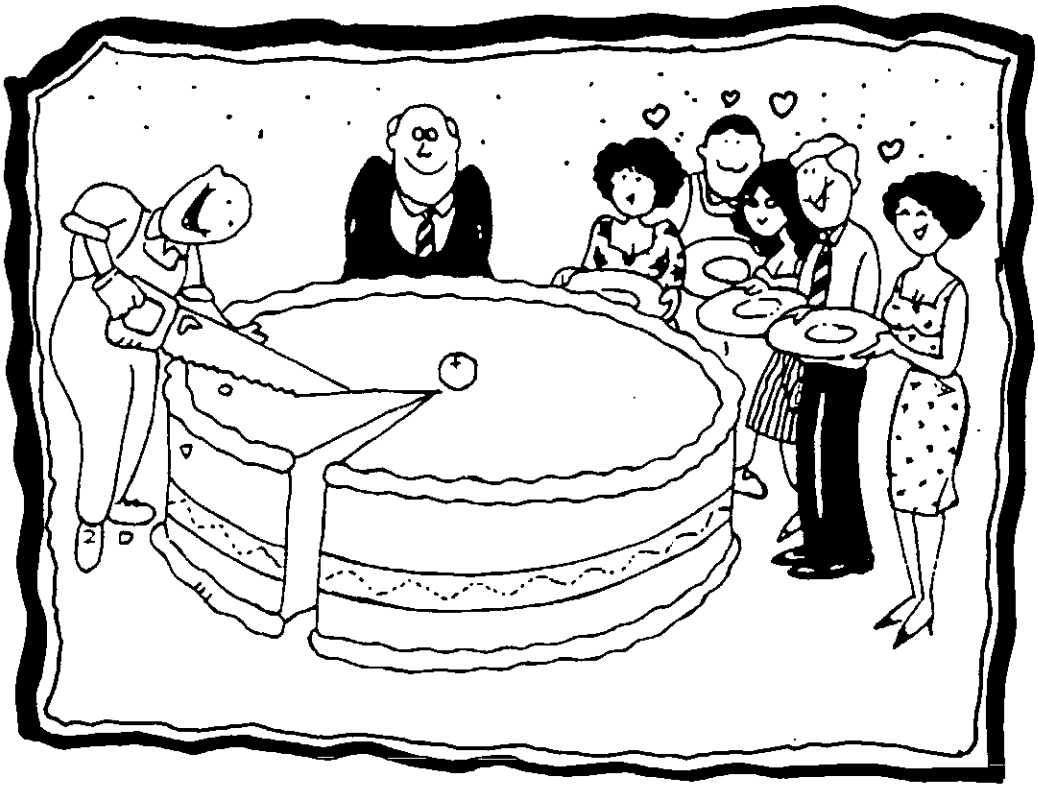
เทคนิคเพื่อพัฒนาการริเริ่ม

เทคนิคการพัฒนาการริเริ่ม ที่นิยมใช้กันอย่างกว้างขวางทั้งในทางการศึกษาและธุรกิจคือ Operational technique ทั้งนี้เพราะเทคนิคแบบนี้เป็นวิธีการง่าย ๆ สามารถนำไปปฏิบัติได้โดยทั่วไป กล่าวคือเป็นวิธีการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลสามารถให้ความคิดเห็นใหม่ ๆ โดยหวังว่าความคิดเห็นเหล่านั้นบางอย่างจะสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ แต่เงื่อนไขสำคัญของ Operational technique คือจะต้องเปิดใจให้กว้างรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกและขจัดอุปสรรคต่างๆที่ขัดขวางการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ทั้งหลาย โดยมีเงื่อนไขที่จะต้องถือปฏิบัติอยู่ 2 ประการ คือ

1. ในระหว่างการแสดงความคิดเห็นของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลก็ตาม ห้ามมิให้มีการทักท้วงหรือขัดขวางโดยวิธีใด ๆ ทั้งสิ้น

2. ความคิดเห็นทั้งหลายที่มีการแสดงออกและเสนอแนะ จะต้องได้รับการพิจารณา ถึงแม้จะเป็นความคิดที่เป็นไปได้ยากก็ตาม

บัญญัติ 14 ประการ
สำหรับการให้รางวัลและสิ่งจูงใจ



1. ผู้บริหารต้องรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนมีประวัติการทำงานที่เป็นปัจจุบันของทุกคนอยู่ในมือ
2. ศึกษาความต้องการ ความสนใจที่จะมีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ให้โอกาสปฏิบัติงานสำคัญ เป็นการท้าทายความสามารถ แต่ไม่ควรให้งานที่เกินกำลัง
4. วิเคราะห์จุดอ่อนและจุดเด่นในการปฏิบัติงานของแต่ละคน หาทางใช้จุดเด่นให้มากที่สุด
5. สอนงานและแนะนำวิธีปฏิบัติให้
6. จัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาแก้ไขจุดอ่อนในการทำงาน
7. ใครปฏิบัติงานได้ดี รีบชมเชย แสดงพฤติกรรมยอมรับในผลการทำงาน
8. มีความมั่นใจว่าผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสม
9. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตัดสินใจในการทำงานด้วยตนเองให้มากที่สุด
10. กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดต่อการทำงาน มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาต่าง ๆ
11. ระบบข่าวสารข้อมูลต้องทั่วถึง
12. ช่วยแก้ปัญหาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าที่จะทำได้ ไม่ว่าเรื่องส่วนตัวหรือเรื่องงาน
13. สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานทั้งสภาพการดำเนินงาน ความปลอดภัย สิ่งอำนวยสะดวก
14. ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานด้วยความสุข เพื่อสร้างทัศนคติทางบวก

5. เอกสารอ่านประกอบ

ปรับปรุงทักษะการกระจายแจกจ่ายงาน

อย่าทำงานที่คนอื่นสามารถทำแทนคุณได้หรือทำได้ดีกว่าคุณ นี่คือคำแนะนำของ เรมอนด์ จอห์นสัน ผู้เขียน ผู้ประสบความสำเร็จ (The Achievers) หนังสือขายดิบขายดีอีกเล่มหนึ่ง

พูดง่าย ๆ ก็คือว่า การกระจายแจกจ่ายงานเริ่มโดยพิจารณาถึงงานทั้งหมดที่ต้องทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ หลังจากนั้นให้เลือกบุคลากรกลุ่มบุคคลที่เหมาะสมที่สุดที่จะปฏิบัติงานแต่ละหน้าที่ และอัดฉีดพลังให้เขาปฏิบัติตามหน้าที่ความรับผิดชอบนั้น ท้ายที่สุดให้ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้แน่ใจว่าผ่านหรือบรรลุเป้าหมายการปฏิบัติงานที่คุณได้กำหนดไว้

ทำไมไม่กระจายงาน

ในหนังสือเรื่อง การกระจายงาน (Delegation) เขียนโดย โรเบิร์ต เนลสัน กล่าวว่า ผู้จัดการที่มักไม่กระจายงานให้ผู้อื่นช่วยปฏิบัติมักมีข้อแก้ตัวต่อไปนี้

1. บุคลากรของฉันขาดประสบการณ์
2. เสียเวลาที่จะสอนงานมากกว่าลงมือทำด้วยตนเอง
3. ความผิดพลาดที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากรจะทำให้เกิดความเสียหาย

4. ตำแหน่งงานของฉันช่วยให้ลงมือปฏิบัติได้รวดเร็วกว่า
5. มีอะไรบางอย่างที่ฉันไม่ควรกระจายงานให้คนอื่น
6. พวกเขาเป็นผู้เชี่ยวชาญเลยขาดความรู้ทั่วไปในวงกว้างที่จะช่วยในการตัดสินใจได้
7. พวกเขามีงานยุ่งมากพอแล้ว
8. พวกเขาไม่พร้อมที่จะรับผิดชอบเพิ่ม
9. ฉันเกรงว่าจะไม่สามารถควบคุมการปฏิบัติงานของเขาได้ถ้ากระจายงานออกไป
10. ฉันชอบทำตัวให้วุ่นวายและชอบตัดสินใจเอง
11. การกระจายงานเป็นเรื่องน่ากลัวสำหรับฉัน

รู้สึกไม่ปลอดภัย

จอห์นสัน กล่าวว่า สาเหตุสำคัญที่สุดที่ผู้จัดการไม่อยากกระจายความรับผิดชอบคือ ความรู้สึกไม่ปลอดภัยที่อยู่ในห้วงลึกของจิตใจ ความรู้สึกของตนเองเช่นนี้มีอิทธิพลอย่างยิ่งในการที่คุณจะยอมรับผลงานและปล่อยให้คนอื่นทำงานแทนคุณหรือไม่

ถ้าเรื่องนี้เป็นปัญหาสำหรับคุณ ลองถามคำถามต่อไปนี้กับตัวเองซิ ผู้ช่วยของฉันทำงานไม่ได้ดังใจ ฉันเกรงว่าเขาจะทำงานได้ดีกว่าที่ฉันทำ ฉันกลัวว่าถ้าเขาทำงานดีฉันต้องแสดงความชื่นชมและมอบอำนาจให้มากขึ้น ฉันกลัวว่าเขาจะมาแทนที่ฉัน

ถ้าคุณมีทัศนคติข้างต้นซึ่งรั้งคุณเอาไว้ การที่คุณไม่แบ่งอำนาจและความรับผิดชอบ อาจช่วยปกป้องตำแหน่งปัจจุบันของคุณไว้ไม่ให้มีโอกาสขยับสูงขึ้น วิธีที่คุณจะเลื่อนตำแหน่งเร็วที่สุด คือ มีมือมีเท้ากล้าแข็ง (มีลูกน้องดี ๆ) พร้อมและสามารถจะทำงานแทนเมื่อเวลามาถึง

ท้ายสุด การกระจายอำนาจบางส่วนของคุณจะทำให้คุณทำงานได้สะดวกยิ่งขึ้น

ระลึกถึงผลตอบแทน เมื่อคุณกระจายงาน อย่าคิดว่าคุณกำลังทำความดีให้กับคนอื่น โรเบิร์ต เนลสัน กล่าวว่า ในฐานะผู้จัดการถ้าคุณรู้จักวิธีกระจายงานอย่างมีประสิทธิภาพ จะให้ผลตอบแทนแก่ตัวคุณเองและแก่บริษัทหลาย ๆ ทาง

คุณจะใช้ทรัพยากรบุคลากรให้ทำงานได้ผลมากขึ้นกว่าที่เคยคิด คุณจะมีเวลาเหลือเพื่อมาทำงานจัดการมากขึ้น อย่างเช่น การวางแผน การเขียนโครงการ (คิดสร้างสรรค์) การคุมทีมทำงาน และการแก้ปัญหาบุคลากรเหล่านี้เป็นงานที่ไม่มีใครทำแทนคุณได้ คุณจะมีสมาธิมุ่งทำงานสำคัญ ๆ ได้ดี แทนที่จะทำงานมากมายแต่ไม่เด่น

นอกจากนี้คุณจะเพิ่มพลังการจัดการของตัวเอง คุณกำลังฝึกฝนคนให้ทำงานสืบต่อจากคุณ และคุณจะไม่ดักดานอยู่ในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งนานเกินไป

สำหรับองค์การก็จะได้ผลตอบแทนหลายทางเช่นกัน ปริมาณงานสูงขึ้นงานลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพขึ้น และบุคลากรเองก็อยากเสนอความคิดเห็น คำแนะนำเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของบริษัท การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ก็ดีขึ้นและองค์การก็จะตอบได้ แข่งขันกับบริษัทอื่น ๆ ในตลาดได้ดีขึ้น

วิธีกระจายงาน

สตีฟานี วินสตัน ได้กล่าวไว้ในหนังสือชื่อ ผู้บริหารที่เป็นระบบ (The Organized Executive) ว่า การกระจายงานมีความหมายมากกว่าการบอกว่า 'ทำอย่างที่ฉันบอกให้คุณทำนั่นแหละ'

การกระจายงานเป็นการมอบความไว้วางใจให้อีกฝ่ายหนึ่ง เป็นความผูกพันร่วมกัน คนที่คุณมอบหมายงานให้มีข้อผูกมัดตรงที่ต้องทำให้ได้ตามที่คุณคาดหวัง สำหรับตัวคุณเองแล้วหมายถึง ความผูกพันในการให้ความร่วมมือ ความสนับสนุน และการยอมรับแก่ผู้ปฏิบัติงาน

การกระจายงานที่มีประสิทธิภาพมี 4 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดจุดมุ่งหมายและความสำคัญของงานที่มอบหมาย กำหนดวันครบกำหนดและขอบเขตความรับผิดชอบของผู้รับมอบงาน

คุณมีความรับผิดชอบในการชี้แจงรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อความเข้าใจที่ชัดเจน อย่าหวังให้บุคลากรถามคำถามเพื่อสร้างความเข้าใจเอง

ถ้าเป็นไปได้ให้บุคลากรกำหนดวันที่ควรทำงานเสร็จ เพราะเขาจะดูความสามารถของตนเองเป็นหลัก

พยายามกระจายงานทั้งงาน อย่าแยกเป็นงานย่อย ๆ บุคลากรจะเสียเวลามากทีเดียวที่จะนำงานแต่ละส่วนมารวมเข้าด้วยกันทั้งหมด นอกจากนี้เขาจะรู้สึกถึงความรับผิดชอบอันยิ่งใหญ่ถ้าได้รับมอบให้ทำงานทั้งหมด

2. เมื่อมอบงานก็ต้องมอบอำนาจ ทรัพยากร และความสนับสนุนอื่น ๆ ที่จำเป็น

จงแน่ใจว่า บุคลากรมีอำนาจในการปฏิบัติงานให้ลุล่วง มิฉะนั้นแล้วเขาต้องไปขอความช่วยเหลือความร่วมมือจากคนอื่นซึ่งอาจเพิกเฉยไม่ให้ข้อมูลเพราะคุณไม่ได้สั่งไว้ ทั้งหมดขึ้นอยู่กับคุณว่าจะมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับใดแต่ต้องพูดกันให้ชัดเจน

3. กระจายเพื่อผลงาน กุญแจสำคัญของการกระจายงาน คือ เพื่อผลการปฏิบัติงานที่เชื่อถือได้ จึงควรกำหนดมาตรฐาน และแน่ใจว่าแจ้งให้บุคลากรทราบว่าเขาต้องรับผิดชอบทำงานให้ได้ตามมาตรฐานนั้น (ถ้าเขาส่งงานเขียนคุณภาพเลวมาให้ ให้คืนกลับไปพร้อมคำวิจารณ์และเรียกร้องผลงานที่ดีขึ้น

ตรงนี้คงต้องระวังสักนิด สิ่งสำคัญ คือ อย่าสับสนระหว่างเป้าหมายกับวิธีการ คุณกำหนดมาตรฐานเพื่อผลงาน แต่อย่าอัดบุคลากรของคุณโดยคุมแจว่าเขาปฏิบัติงานอย่างไร คุณจะกลายเป็นคนช่างจับผิด จู้จี้ขี้บ่น น่ารำคาญ

เมื่อปัญหาเกิดขึ้น อย่าด่วนตัดสินใจข้ามศีรษะบุคลากรที่รับผิดชอบนั้น จงใช้โอกาสนี้ชี้ให้เขาเห็นว่าจะแก้ปัญหาอย่างไร

4. ทบทวนความคืบหน้าและติดตามผลการปฏิบัติงาน กำหนดวันที่งานจะต้องเสร็จและกระตุ้นเตือนให้ทำงานแล้วเสร็จทันเวลา ให้คำยืนยันเพื่อความมั่นใจว่ามีการตัดสินใจดีแล้ว และงานดำเนินไปในทิศทางอันควร

สำหรับจุดมุ่งหมายอื่นที่มิใช่การกระจายงาน ก็ควรมีการติดตามผลตามที่กำหนดไว้บนปฏิทิน แต่ถ้างานที่มอบหมายซับซ้อนหรือมีจำนวนมาก คุณอาจต้องทำกำหนดการติดตามผลงาน โดยบันทึกแผนกที่รับผิดชอบ วันที่มอบหมายลักษณะของงานที่มอบ ผู้รับมอบ วันครบกำหนด การผลัดผ่อนและวันที่งานแล้วเสร็จ การติดตามผลงานนี้เป็นข้อมูลที่จะนำมาใช้ประกอบการประเมินผลการปฏิบัติงานและเป็นเครื่องยืนยันว่า บุคลากรสมควรได้เครดิตในการปฏิบัติงานนั้น

ค่อย ๆ ลดคำชี้แนะ

ในหนังสือ ไม่ยากดอกที่จะทำงานอย่างสง่างาม (Work Smart,Not Hard) ของ จอห์น ซัลลิแวน ได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการกระจายงานไว้โดยกล่าวว่า ในการมอบหมายงานครั้งแรก จงให้คำชี้แนะแก่บุคคลนั้นตามที่คุณรู้สึกว่าจำเป็น ถ้าบุคคลนั้นทำงานชิ้นแรกเสร็จอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ จึงค่อย ๆ ลดคำชี้แนะในการมอบหมายงานครั้งต่อไป วิธีนี้จะช่วยประหยัดเวลาของคุณและเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงฝีมือในการปฏิบัติงาน

การกระตุ้นคนทุกคนที่ทำงานกับคุณให้ค่อย ๆ เพิ่มหน้าที่และความรับผิดชอบ เช่น เลขานุการซึ่งพิมพ์ดีดได้ดีหาคนอื่นเทียบยาก ควรได้รับการกระตุ้นให้ลองร่างจดหมายดูบ้าง

ระวัง..หลังจากที่คุณมอบหมายงาน อย่าใจอ่อนยอมแบ่งความรับผิดชอบกลับมาที่คุณอีก

ลองดูตัวอย่างนี้ มานพพบคุณตรงทางเดินและกล่าวว่า 'เจ้านายเรามีปัญหา...'

ถ้าคุณตอบว่า 'คอยเดี๋ยวอีกสักชั่วโมงจะไปดูให้' คุณพูดผิด เพราะมานพได้ผลักภาระมาไว้บนบ่าคุณ

ทางที่ถูก คุณควรจะผลักให้เขาก้าวต่อไป โดยบอกว่า 'คุณพูดถูกผมก็เชื่อว่า ต้องมีปัญหาแน่ ๆ พรุ่งนี้โทรศัพท์มาหาผมและบอกด้วยว่าจะจัดการได้อย่างไร'

เลือกคนถูก ขั้นตอนที่สำคัญที่สุดของการกระจายงานคือ เลือกคนได้เหมาะกับงาน คุณจำเป็นต้องคำนึงถึงองค์ประกอบต่อไปนี้

การต่อต้าน เมื่อคุณมอบหมายงาน อาจมีความไม่เห็นชอบเกิดขึ้นระหว่างคุณและคนที่คุณมอบหมาย ปัญหานี้จะคงอยู่แม้ว่าลงมือปฏิบัติงานแล้วก็ตาม จึงควรให้บุคคลนั้นเห็นชอบ ยินดีที่จะรับปฏิบัติงาน

ดูประวัติการทำงาน มอบงานที่เหมาะกับบุคคล ประวัติการทำงานสำคัญ ๆ ในอดีตจะช่วยได้มาก เพราะจะช่วยชี้ว่า เขาสามารถทำงานที่คุณมอบหมายได้หรือไม่

ที่อยู่ อย่ามอบหมายงานให้เพราะว่า พนักงานคนนั้นอยู่ใกล้คุณ ใช้สะดวกหรือเพราะเห็นเขานั่งว่าง ๆ เลือกมอบงานที่เหมาะกับคน

ระดับในองค์การ ถ้าคุณจะมอบงานให้คนที่อยู่ระดับต่าง ๆ ในองค์การประการแรกบอกกล่าวคนคุมงานเสียก่อน อธิบายสถานการณ์ให้ฟัง จะช่วยให้กระจายงานราบรื่นและไม่เกิดการปะทะกัน

ความเท่าเทียมกัน ในทางทฤษฎี คนที่คุณมอบหมายงานให้จะต้องทำงานได้เหมือนคุณทำ คุณไม่ได้มองหากระดาษลอกลาย ซึ่งทำงานเหมือนกับคุณเป๊ะ แต่คุณมองหาคนที่สามารถทำงานแทนคุณได้

โรเบิร์ต เนชสัน กล่าวว่า ในการเลือกคนเพื่อมอบหมายงานให้ทำควรพิจารณาองค์ประกอบ 4 ประการนี้ คุณควรรู้ประวัติของแต่ละคนว่า ทำงานที่ได้รับมอบหมายในลักษณะนี้สำเร็จหรือไม่ เขาทำงานร่วมกับคนอื่น

ได้ดีเพียงใด คุณควรรู้ความสนใจของเขาที่มีต่องานที่มอบหมาย คุณจำเป็นต้องรู้ความสนใจทางวิชาชีพและเป้าหมายของบุคลากรแต่ละคน ท้ายสุด คุณต้องพิจารณาว่าบุคลากรคนไหนมีเวลาที่จะปฏิบัติงานนั้น เมื่อพิจารณาจุดนี้ จำไว้ว่าคนบางคนทำงานประจำซ้ำ ๆ ที่ได้รับมอบหมายได้ดี ในขณะที่บางคนสนใจที่จะรับทำงานที่ช่วยให้คนมีผลงาน มีความสำเร็จที่เด่นชัดหรือความก้าวหน้าของตนเองมากกว่า

สร้างความไว้วางใจ

การกระจายงานจะใช้ได้ผลก็ต่อเมื่อ บุคคลที่คุณมอบหมายงานไว้วางใจในตัวคุณ

การพูดคุยไม่สามารถสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจได้ บางทีคุณต้องสนับสนุนบุคลากร แม้ว่าคุณจะไม่เห็นพ้องกับการตัดสินใจของเขา

อย่าจี้แต่ข้อผิดพลาด คนที่ทำผิดมักรู้ตัวเองดี ในทางกลับกัน คุณควรเปิดโอกาสให้เขาได้แก้ไข

จงเป็นคนเปิดเผย อย่าพยายามปกปิดความผิดของตัวเอง ให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับองค์การซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานแก่คนที่คุณมอบงานให้

เมื่อคุณทำงานกับทีมงานของคุณ ชี้ให้เขาเห็นถึงความคาดหวังของทีมงานเพื่อทุกคนจะได้รู้ตัวล่วงหน้าว่าตัวเราคาดหวังอะไรจากเขา จงทำงานด้วยความใจกว้าง ให้เกียรติ เคารพซึ่งกันและกัน

มอบหมายงาน

ในฐานะผู้จัดการ งานสำคัญของคุณประการหนึ่งคือ สื่อสาร ในขณะที่มอบหมายงาน การกระจายงานที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ถ้าสื่อสารไม่ดี การมอบหมายงานก็ไม่ชัดเจน กำหนดเสร็จก็ไม่รู้แน่และผลงานบอกได้เลยว่าแย่

การสื่อสารทำให้มีการปรึกษาหารือ การตกลงร่วมกันระหว่างผู้จัดการและทีมทำงาน นอกจากนี้การสื่อสารยังช่วยให้คุณได้ฟังความคิดเห็นและปฏิกิริยาของสมาชิกในทีมงานอีกด้วย

เริ่มโดยบอกสมาชิกในทีมงานอย่างชัดเจนว่า จะขอร้องให้เขาช่วยทำอะไร อธิบายมาตรฐานการปฏิบัติงานที่จะใช้ในการประเมินผลงาน และให้แน่ใจว่า สมาชิกทุกคนรับรู้ถึงอำนาจที่ตนมีในการปฏิบัติงานและระดับความสนับสนุน (เงินและทรัพยากรอื่น) ที่ได้รับเพื่องานนี้

จงยั่วยุความรู้สึกให้ทีมงานมีความผูกพัน เห็นว่างานนั้นจำเป็นต้องทำหลังจากนั้นให้วางระบบให้รางวัลผลงานที่ดีเยี่ยม

ในระหว่างการสื่อสารนี้ จงเน้นที่ผลลัพธ์มากกว่าเน้นวิธีปฏิบัติงาน วิธีนี้สมาชิกทีมงานจะเรียนรู้มากขึ้นมีความคิดสร้างสรรค์มากขึ้นและมีความกระตือรือร้นมากขึ้นที่จะปฏิบัติงานนั้น

การประเมินผล

เช่นเดียวกันกับการติดตามผลการมอบหมายงาน คุณควรชมเชยงานที่ทำสำเร็จและอภิปรายการประเมินผลของคุณกับสมาชิกทีมงาน ให้วัดอัตราความสำเร็จโดยเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ตอนแรกเมื่อคุณมอบหมายงาน วิธีนี้จะทำให้ทั้งคุณและผู้ปฏิบัติงานมองเห็นภาพในใจ มองเห็นว่าแต่ละคนปฏิบัติงานอย่างไร ตลอดจนชี้ว่าทุกคนทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างไร

ในตอนนี้ ให้ถามคำถามตัวคุณเอง 2 ข้อ งานนั้น ๆ ทำเสร็จสิ้นสมบูรณ์ในลักษณะและในเวลาที่ควรเป็น? ถ้าต้องทำงานลักษณะนี้อีกในอนาคตควรแบ่งกระจายงานกันอย่างไรดี?

ความล้มเหลวในการปฏิบัติงานสืบเนื่องจากการขาดความเข้าใจต้องทำอะไร หรือขาดอำนาจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้เสร็จสมบูรณ์ ถ้ามีสาเหตุใดข้างต้นทำให้ผลงานที่ได้ต่ำกว่าที่คาดไว้ ในการมอบหมายงานครั้งต่อไป คุณต้องสนใจเรื่องของการสื่อสารให้มากกว่านี้ คุณต้องอธิบายงานที่จะให้ทำ ให้ชัดเจนและขอให้สมาชิกทีมงานพูดออกมาเลย ถ้าเขาเห็นว่าอำนาจที่มอบหมายไม่เพียงพอที่จะช่วยให้งานลุล่วง

อภิปรายการประเมินผลงานให้สมาชิกกลุ่มฟัง วิธีนี้เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นสองทางและเป็นการแลกเปลี่ยนปฏิกิริยาโต้กลับในการทำงานของแต่ละฝ่าย

คุณควรให้คำวิจารณ์ทั้งทางบวกและทางลบเพื่อสมาชิกทีมงานจะได้เข้าใจว่าอะไรที่เขาทำดีแล้ว และอะไรที่เขาควรปรับปรุงถ้าคุณไม่วิจารณ์ข้อผิดพลาดต่าง ๆ สมาชิกทีมงานจะไม่รู้ว่าเรื่องใดเป็นปัญหาและจะยังคงทำผิดพลาดเช่นเดิมอีก

รางวัล

ถ้าคุณต้องการให้ผลงานดีเด่นของทีมงานดำเนินต่อไป จงตระหนักและรีบให้รางวัล นี่คือกฎง่าย ๆ อันเป็นกฎพื้นฐานของการจัดการ และเป็นกฎที่ผู้จัดการหลายคนมักมองข้าม การไม่รับรู้ถึงผลงานดี ๆ เป็นการลดประสิทธิภาพทั้งของตัวคุณเองและของสมาชิกทีมงาน และยังสามารถสร้างปัญหา อุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

ผู้จัดการฉลาด ๆ จึงให้รางวัลผู้ที่มีผลงานดีเด่นโดยการขึ้นเงินเดือนส่งเสริมคนที่ปฏิบัติงานดีอย่างสม่ำเสมอ และมักขอบคุณทุกคนที่อุทิศแรงงานให้อย่างน่าสรรเสริญ

6 เอกสารอ้างอิง

กริช สืบสนธ์. **สูตรสำเร็จนักบริหาร.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด. 2521.

กิติ ตยัคคานนท์. **เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ.** พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บัตเตอร์ฟลาย. 2532.

จรัญ ดาสุระ. **ศิลปะการแก้ปัญหาคน.** กรุงเทพฯ : ธัญญาพับลิเคชั่นการพิมพ์. 2534.

ชาญชัย อาจินสมาจาร. **นักบริหารที่ทรงประสิทธิภาพ.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สายใจ, ม.ป.ป.

สิทธิโชค วรานุสันติกุล. **จิตวิทยาการจัดการพฤติกรรมมนุษย์.** กรุงเทพฯ : อักษราพิพัฒน์การพิมพ์. ม.ป.ป.

สุพล วังสินธ์. ยุทธวิธีการติชม. คุรุปริทัศน์. 15 กันยายน 2533.

เสถียรภาพ พันธุไพโรจน์. เพิ่มผลผลิต.' ความรับผิดชอบของผู้นำหน่วยงานในการสร้างขวัญและแรงจูงใจ'. 26 ก.พ.-มี. ค. 2530. หน้า 19-22.

เอกชัย กีสุขพันธ์. การบริหารทักษะและการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์, 2530.

7 การประเมินผลหลังการเรียน

โปรดทำเครื่องหมาย (X) ลงบนข้อ ก ข ค ง ที่ท่านเห็นว่าถูกต้อง

1. การจูงใจคืออะไร
   - ก. แรงขับภายในเกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ
   - ข. วิธีการโน้มน้าวใจให้ปฏิบัติตาม
   - ค. ความต้องการตามธรรมชาติของคน
   - ง. เทคนิคการบริหารคน
2. ข้อใดกล่าวถูกต้องที่สุด
   - ก. ธรรมชาติของคนย่อมอยากพูดมากกว่าฟัง
   - ข. ธรรมชาติของคนต้องการการยอมรับ
   - ค.ธรรมชาติของคนย่อมสนใจผู้อื่น
   - ง.ธรรมชาติของคนย่อมสนใจตนเอง
3. การจูงใจโดยใช้กฎระเบียบ ข้อบังคับ เป็นเทคนิคแบบใด
   - ก. การจูงใจแบบอิงเกณฑ์
   - ข. การจูงใจแบบไม่อิงเกณฑ์
   - ค. การจูงใจภายใน
   - ง. การจูงใจภายนอก

4. ข้อใดเป็นสิ่งพื้นฐานของแรงจูงใจ

ก. ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ข. การมีผู้บังคับบัญชาที่ดี

ค. การจ่ายเงินเดือนที่เหมาะสม ง. ความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน

5. การจูงใจที่จัดเป็นสวัสดิการให้ถือเป็นแรงจูงใจแบบใด

ก. แรงจูงใจภายใน ข. แรงจูงใจภายนอก

ค. แรงจูงใจแบบปฏิฐาน ง. แรงจูงใจแบบนิเสธ

6. ปัจจัยใดที่ทำให้เบื่อหน่ายการทำงาน

ก. งานเสี่ยงอันตราย ข. งานมากเกินไป

ค. เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคล ง. เพื่อนร่วมงานมีความก้าวหน้ามากกว่าคน

7. สิ่งที่ควรให้คู่กันกับการมอบหมายงานคือ

ก. หน้าที่การงานที่ชัดเจน ข. อำนาจ หน้าที่

ค. คนร่วมปฏิบัติงาน ง. สวัสดิการต่าง ๆ

8. การให้รางวัลในลักษณะใดที่จะเป็นผลเสียมากกว่าผลดี

ก. ให้บ่อยครั้งจนเกินไป ข. ให้สิ่งของราคาสูง

ค. ให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน ง. ให้เฉพาะคนเก่ง

9. การติในลักษณะใดที่เป็นการสร้างแรงจูงใจ

ก. การติที่ชี้ข้อบกพร่อง ข. การติที่บอกสาเหตุ

ค. การติที่ผลของงาน ง. การติที่ให้ข้อเสนอแนะ

10. ข้อใดเป็นการจูงใจในเรื่องความคิดสร้างสรรค์

ก. ให้เป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน ข. ให้อิสระในการทำงาน

ค. ให้ประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ง. ให้รายงานการปฏิบัติงานทุกขั้นตอน

เฉลย

ข้อ 1. ตอบข้อ ข. เพราะการจูงใจเป็นเรื่องของการใช้เทคนิควิธีการเพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติตามความประสงค์ของผู้ใช้การวิธีการ

ข้อ 2. ตอบข้อ ข. เพราะ ธรรมชาติของคนในสังคมต้องการให้หมู่พวกยอมรับว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของสังคมนั้น ๆ

ข้อ 3. ตอบข้อ ก. เพราะ เป็นกฎระเบียบที่แจ้งให้ทราบและต้องถือปฏิบัติ หากกลัวความผิดก็ต้องปฏิบัติให้ไม่ขัดกับระเบียบ

ข้อ 4. ตอบข้อ ง. เมื่อคนเกิดความพึงพอใจในสิ่งใด ย่อมเป็นแรงขับให้แสดงพฤติกรรมต่าง ๆ โดยความเต็มใจไม่ต้องอาศัยปัจจัยอื่น

ข้อ 5. ตอบข้อ ข. เพราะสวัสดิการคือรูปธรรมที่ผู้บริหารพึงจัดให้ที่มองเห็นรู้และสัมผัสได้

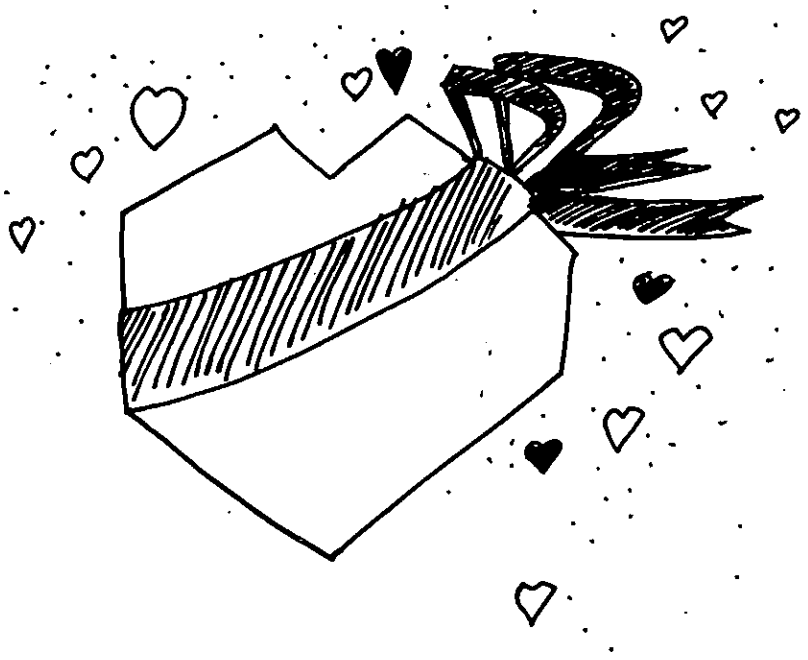
ข้อ 6. ตอบข้อ ค. เพราะความขัดแย้งระหว่างบุคคลย่อมทำให้มอบเห็นว่าผู้อื่นไม่เห็นด้วย ไม่ยอมรับตน จึงไม่อยากอยู่ในสังคมนั้น ๆ ด้วยบรรยากาศการทำงานไม่ดีพอ เกิดความหวาดระแวงกัน

ข้อ 7. ตอบข้อ ข. เพราะเมื่อให้อำนาจหน้าที่ย่อมสามารถตัดสินใจกระทำสิ่งใด ๆ ได้อย่างรวดเร็ว เป็นอิสระ และมีความรับผิดชอบในงาน

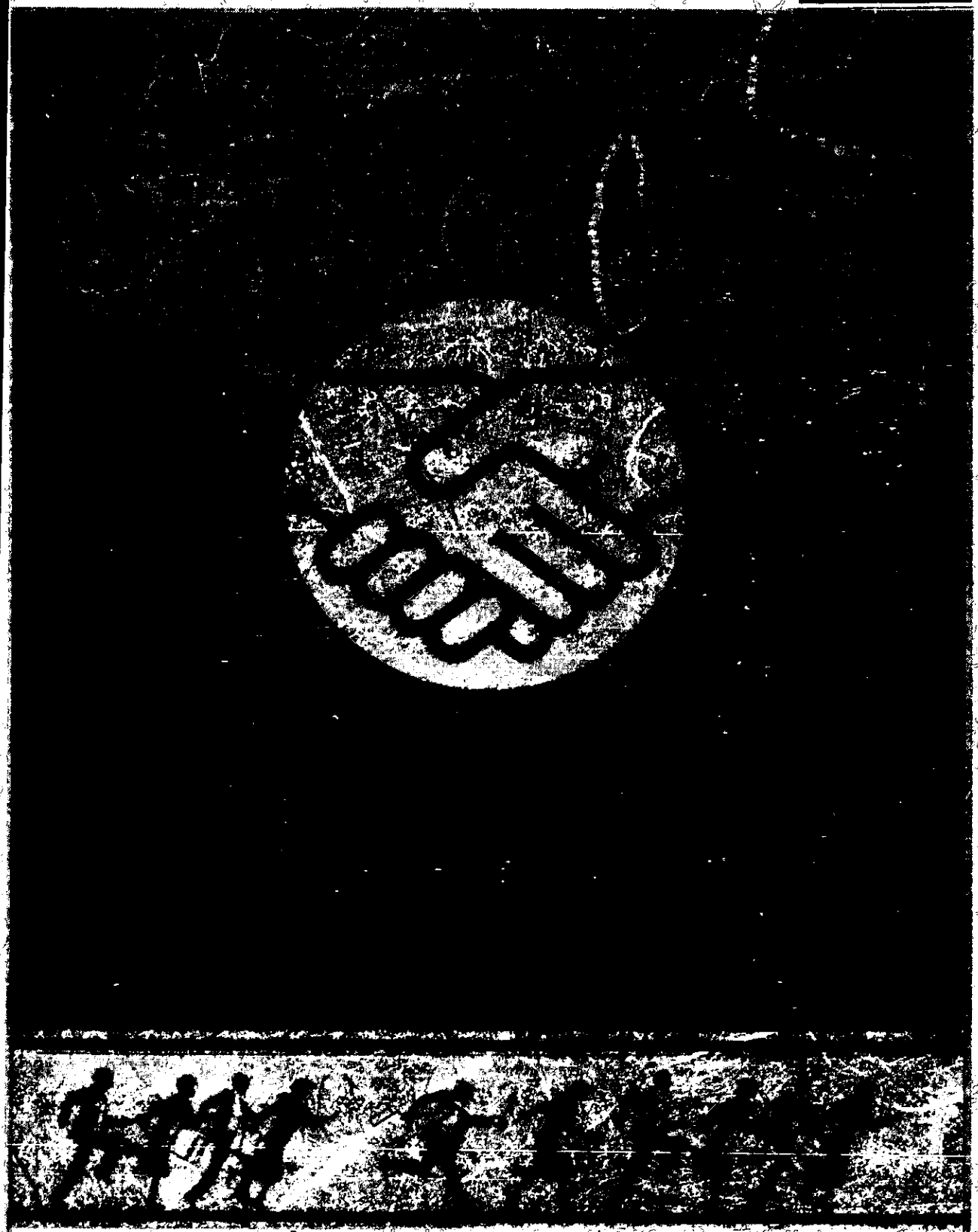
ข้อ 8. ตอบข้อ ก. เพราะการให้รางวัลบ่อย ๆ จะทำให้ลดศักดิ์ศรีและความสำคัญของรางวัลเป็นเรื่องปกติธรรมดา

ข้อ 9. ตอบข้อ ง. การให้ข้อเสนอแนะย่อมทำให้ผู้รับคำติมองเห็นทางปรับปรุงงานและเข้าใจในเจตนาดีของผู้บังคับบัญชาจะต้องการช่วยเหลือ

ข้อ 10. ตอบข้อ ข. เพราะการมีอิสระในการทำงานย่อมก่อให้เกิดความคิดที่เป็นของตนเอง ไม่ตกอยู่ใต้อิทธิพลของผู้ใด



KO.09



ชุดพัฒนาตัวเองเรื่องเทคนิคการจูงใจในการทำงาน หน่วยที่ 5

ชุดพัฒนาตนเอง

สำหรับหัวหน้าคณะวิชาและหัวหน้าแผนกวิชา
ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา

เรื่อง

เทคนิคการจูงใจในการทำงาน

หน่วยที่ 5
เทคนิคการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน

1. หลักการและเหตุผล

ความสะดวกสบายและบรรยากาศในการทำงานช่วยให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้น หัวหน้าคณะ/แผนกวิชา ในฐานะผู้นำทีมงาน ความเป็นผู้มีลักษณะมนุษยสัมพันธ์ มีความสามารถในการเข้าสมาคมและใช้กิจกรรมสันทนาการเป็นตัวเชื่อมโยงให้สมาชิกมีสัมพันธภาพ ความร่วมมือ ความสามัคคี ความนับถือและมีน้ำใจต่อกัน

2. จุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม

หลังจากผู้บริหารวิชาการใช้ชุดพัฒนาชุดนี้แล้ว มีการพัฒนาพฤติกรรมดังต่อไปนี้

1. สามารถอธิบายได้ว่าเทคนิคการปรับสภาพแวดล้อมในการทำงานมีส่วนเชื่อมโยงกับเทคนิคการจูงใจในการทำงานอย่างไร

2. สามารถยกตัวอย่างกิจกรรมสันทนาการที่เหมาะสมกับการสร้างบรรยากาศในคณะวิชาและแผนกวิชาได้อย่างเหมาะสม

3. สามารถอธิบายเทคนิคของกิจกรรมสันทนาการแต่ละประเภทได้ถูกต้อง
4. สามารถอธิบายหลักการทำงานร่วมกันในคณะและแผนกวิชาได้อย่างถูกต้อง
5. สามารถนำเทคนิคการปรับปรุงสภาพแวดล้อมไปใช้ในการทำงานได้ถูกต้องและเหมาะสม

3. การประเมินก่อนการเรียน

1. เมื่อลูกน้องก้าวร้าวจนคุณหลังชนฝาคุณควรจะแสดงท่าทีอย่างไร
   ก. ไม่พูดอะไร
   ข. แสดงให้เห็นว่าคุณโกรธ
   ค. บอกลูกน้องว่าคุณไม่พอใจ
   ง. ลงโทษทันที
2. หากลูกน้องมีแผนงานที่เข้าท่ากว่า คุณควรจะดำเนินการอย่างไร
   ก. ทำตามความเห็นของลูกน้อง
   ข. ยอมรับไอเดียเพียงข้อหรือ 2 ข้อ เพื่อให้ลูกน้องสบายใจ
   ค. ไม่สนใจ รักษาหน้าตัวเอง
   ง. ต้องคิดหาวิธีที่เหนือกว่า
3. หากลูกน้องทำงานผิดพลาด และเจ้านายคุณตรวจพบ คุณควรจะกระทำเช่นไร
   ก. ยอมรับผิดเสียเอง
   ข. อธิบายให้เจ้านายฟังว่า ลูกน้องได้รับการฝึกฝนมายังไม่พอ
   ค. เพิ่มงานให้ลูกน้อง เพื่อจะได้รู้ตัวว่าไม่สมควรทำงาน ผิดพลาดซ้ำอีก
   ง. สู้เจ้านายเพื่อเอาใจลูกน้อง
4. เมื่อคุณเข้าไปรับงานเป็นหัวหน้าในแผนกที่ไม่มีระบบเสียเลย คุณควรจะจัดการอย่างไร
   ก. เปลี่ยนนโยบายและกระบวนการการทำงานของคุณไม่ชอบทีละน้อย
   ข. เริ่มต้นใหม่ด้วยความถูกต้อง เปลี่ยนระบบทันที

ค. ปล่อยให้ดำเนินไปเหมือนเดิม

ง. ประชุมเพื่อชี้ให้เห็นถึงระบบเก่าที่ไม่มีประสิทธิภาพโดยด่วน

5. เมื่อเพื่อนร่วมงานร้องขอให้เปลี่ยนระบบการทำงานบางข้อของคุณเพื่ออำนวยความสะดวกให้แผนกอื่นบ้าง คุณควรจะทำอย่างไร

ก. ดำเนินงานตามกระบวนการที่มีผลดีที่สุดต่อแผนกของคุณ

ข. นำคำร้องขอของเพื่อนมาปฏิบัติทันที

ค. ยกข้อขัดแย้งนั้นมาปรึกษากับเพื่อนร่วมงานและลูกน้องของคุณ

ง. บอกให้เขาดูตัวอย่างและปรับแผนเข้าหาระบบงานของคุณ

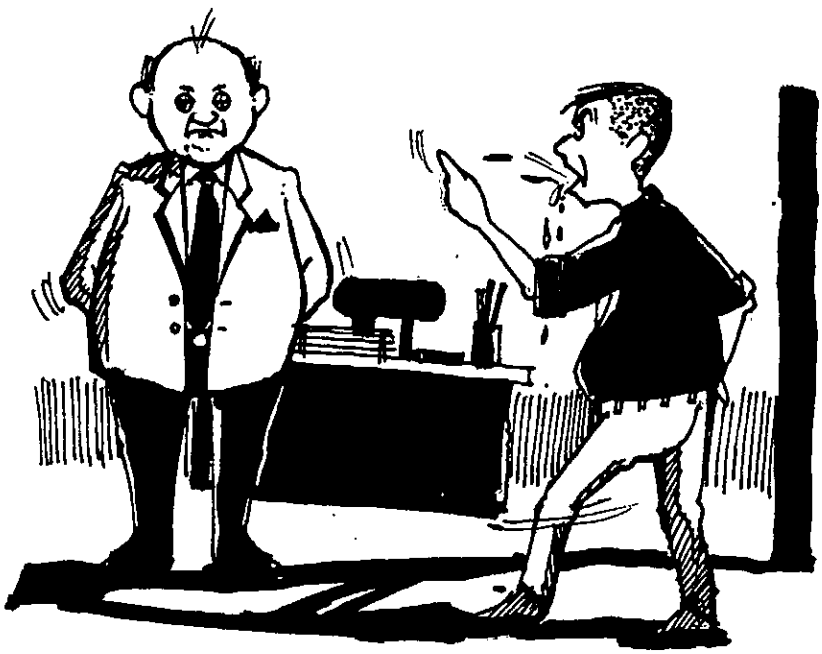
6. เมื่อคุณจำเป็นต้องตำหนิลูกน้อง และรู้ว่าความจริงค่อนข้างจะเจ็บปวด คุณควรจะดำเนินการเช่นไร

ก. พูดคุยตามสบายกับลูกน้อง เท่าที่จะเป็นไปได้

ข. ไม่ตำหนิดีกว่า

ค. ตำหนิให้สิ้นเรื่องสิ้นราวเร็วที่สุด

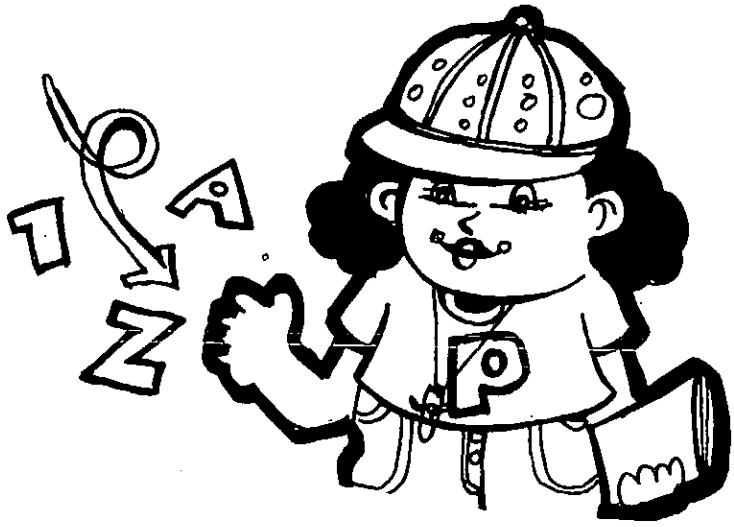
ง. เปรียบเทียบกับคนอื่นที่ดีกว่า



เฉลย

1. ค 2. ก 3. ก 4. ก 5. ค 6. ก

เกณฑ์	ผลการประเมิน
ตอบถูกได้ 1 คะแนน ตอบผิดได้ 0 คะแนน	คะแนนที่ได้.....คะแนน คิดเป็นร้อยละ.....



4. เนื้อหาและกิจกรรมการเรียน

ในสภาพการทำงาน ทุกคนต้องแสดงบทบาทหลายบท เพราะต้องทำงานร่วมกับคน 3 กลุ่ม คือ

1. ผู้บังคับบัญชา
2. ผู้ใต้บังคับบัญชา
3. เพื่อนร่วมงาน

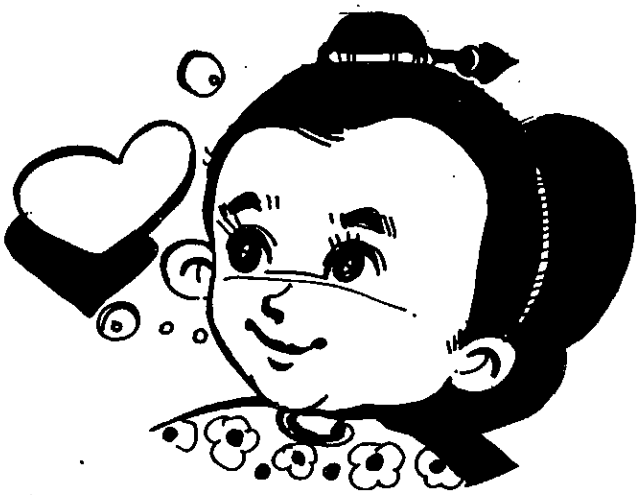
รวมเป็น 'ทีมงาน' ซึ่งในแต่ละกลุ่มจะมองหาลักษณะบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน เพื่อทดสอบว่าคุณมีความสามารถในการเข้าสมาคมกับทีมงานในระดับใด จงวงกลมรอบคำตอบว่า ใช่ หรือ ไม่ใช่

1. รังเกียจไหมถ้ามีคนมานั่งจ้องดูคุณทำงาน ?_____ใช่ / ไม่ใช่
2. มีปัญหาในการคบเพื่อนหรือไม่ ?_____ใช่ / ไม่ใช่
3. คุณเขียนสื่อความหมายได้ดีกว่าการพูด ?_____ใช่ / ไม่ใช่
4. คุณเป็นผู้ชวนคุยเมื่อทุกคนในงานสมาคมเกือบจะหลับ ?_____ใช่ / ไม่ใช่
5. คุณจะชอบงาน เช่น เจ้าหน้าที่รักษาป่า ที่จะดึงคุณให้จากบ้านไปปลายปี ?_____ใช่ / ไม่ใช่
6. คุณอยากจะใช้เวลาหลังเลิกงานตอนเย็นตามลำพังแทนที่จะไปสังสรรค์กับเพื่อน ?_____ใช่ / ไม่ใช่
7. คุณชอบอ่านหนังสือมากกว่าการสังสรรค์กับผู้คน ?_____ใช่ / ไม่ใช่

8. คุณไม่สนใจความรู้สึกของผู้อื่นในตอนที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน ?_____ใช่ / ไม่ใช่

9. คุณจะพูดออกมาทันทีถ้ามีคนมาลัดคิว ?_____ใช่ / ไม่ใช่

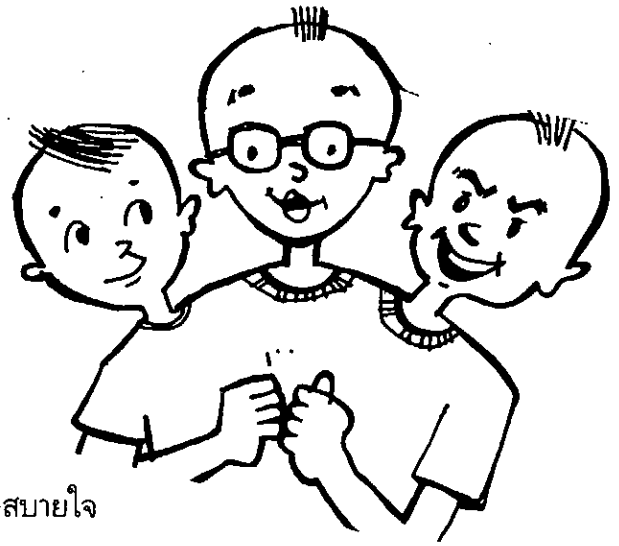
คำตอบ



1. ไม่ใช่
2. ไม่ใช่
3. ไม่ใช่
4. ใช่
5. ไม่ใช่
6. ไม่ใช่
7. ไม่ใช่
8. ไม่ใช่
9. ใช่

หากได้ 8 คะแนนขึ้นไป : ท่านมีความสามารถในการเข้าสมาคมเป็นอย่างดี หากต่ำกว่า ก็ควรตรวจว่าควรจะปรับในส่วนใด

จากคำว่า 'หลายหัว ดีกว่าหัวเดียว' การทำงานเช่นเดียวกัน ต้องอาศัยความร่วมมือซึ่งกันและกัน ผู้นำควรมีทักษะมนุษยสัมพันธ์ที่ดี แล้วท่านล่ะ มีทักษะมนุษยสัมพันธ์มากน้อยขนาดไหน



แบบทดสอบทักษะมนุษยสัมพันธ์

วงกลมรอบข้อ ก. ข. หรือ ค.

1. เมื่อลูกน้องก้าวร้าวจนคุณหลังชนฝา คุณควรจะ
   ก. ไม่พูดอะไร
   ข. แสดงให้เห็นว่าคุณโกรธ
   ค. บอกลูกน้องว่าคุณไม่พอใจ
2. หากลูกน้องมีแผนงานที่เข้าท่ากว่า คุณควรจะ
   ก. ทำตามความเห็นของลูกน้อง
   ข. ยอมรับไอเดียเพียงข้อหรือสองข้อ เพื่อให้ลูกน้องสบายใจ
   ค. ไม่สนใจ รักษาหน้าตัวเอง
3. หากลูกน้องทำงานผิดพลาด และเจ้านายของคุณตรวจพบ คุณควรจะ
   ก. ยอมรับผิดเสียเอง
   ข. อธิบายให้เจ้านายฟังว่า ลูกน้องได้รับการฝึกฝนมาไม่พอ
   ค. เพิ่มงานให้ลูกน้อง เพื่อจะได้รู้ตัวว่าไม่ควรทำงานผิดพลาดซ้ำอีก

4. เมื่อคุณเข้าไปรับงานเป็นหัวหน้าในแผนกที่ไม่มีระบบเสียเลย คุณควรจะ

ก. เปลี่ยนนโยบายและกระบวนการทำงานที่คุณไม่ชอบทีละน้อย

ข. เริ่มต้นใหม่ด้วยความถูกต้อง เปลี่ยนระบบทันที

ค. ปล่อยให้ดำเนินไปเหมือนเดิม

5. เมื่อเพื่อนร่วมงานร้องขอให้เปลี่ยนระบบการทำงานบางข้อของคุณ เพื่ออำนวยความสะดวกให้แผนกอื่นบ้าง คุณควรจะ

ก. ดำเนินงานตามกระบวนการที่มีผลดีที่สุดต่อแผนกของคุณ

ข. นำคำร้องขอของเพื่อนมาปฏิบัติทันที

ค. ยกข้อขัดแย้งนั้นมาปรึกษากับเพื่อนร่วมงานและลูกน้องของคุณ

6. เมื่อคุณจำเป็นต้องตำหนิลูกน้อง และรู้ว่าความจริงค่อนข้างจะเจ็บปวดคุณควรจะ

ก. พูดคุญตามสบายกับลูกน้อง

ข. ไม่ตำหนิดีกว่า

ค. ตำหนิให้สิ้นเรื่องราวเร็วที่สุด

ผลการทดสอบเป็นอย่างไร ? นี่คือคำเฉลย

1. ข้อ ค. หากลูกน้องก้าวร้าวจนคุณหลังชนฝา คุณควรจะบอกลูกน้องว่าคุณไม่พอใจ...และไม่พอใจเพราะเหตุใด ขอให้บอกเล่าด้วยสำเนียงธรรมดา วิธีเดียวที่คนเราจะเปลี่ยนพฤติกรรมของตนได้คือ ต้องรู้เสียก่อนว่าทำอะไรผิดไปบ้างหากคุณไม่ยอมพูดจาเสียเลยก็จะไม่เกิดผลอะไร และท้ายที่สุด คุณก็จะระเบิดความโกรธและสูญเสียการควบคุมตนเอง การควบคุมตนเอง เป็นทักษะมนุษยสัมพันธ์ที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่ง

2. ข้อ ก... หากลูกน้องมีแผนงานที่เข้าท่ากว่า คุณก็จะปฏิบัติตามแผนงานนั้น วิธีที่จะทำให้ลูกน้องก่อการกระด้างกระเดื่องได้เร็วที่สุดคือ การมองลูกน้องว่าเป็นหุ่นยนต์ คุณต้องการให้คนรอบข้างรู้จักคิด... รู้จักใช้ดุลพินิจและความคิดสร้างสรรค์ ลูกน้องจะผลิตผลงานที่ดี หากคุณมีใจเปิดกว้าง

3. ข้อ ก.... หากลูกน้องทำงานผิดพลาดคุณจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบเมื่อใดที่คุณมอบหมายความรับผิดชอบให้ลูกน้อง คุณจะต้องให้เสรีภาพ... ที่จะทำงานให้สำเร็จหรือล้มเหลว เพราะนั่นเป็นวิธีที่ดีที่สุดที่จะให้แต่ละคนหยัดยืนบนลำแข้งตนเองได้ คุณจะต้องพร้อมที่จะรับความผิดพลาดของเขาและชี้ให้เขาเห็นเพื่อจะได้ไม่พลาดซ้ำสอง นับเป็นเรื่องความซื่อสัตย์ ต่อลูกน้อง เท่ากับความซื่อสัตย์ที่ลูกน้องมีต่อตัวคุณ

4. ข้อ ก... เมื่อคุณเข้ารับตำแหน่งเป็นหัวหน้าคนใหม่ในแผนกที่ไม่มีระบบเสียเลย คุณควรจะเปลี่ยนแปลงทีละน้อย เพราะผู้คนในแผนกนั้นมักจะขัดขวางการเปลี่ยนแปลงกะทันหันโดยคำสั่งของ 'เจ้านายคนใหม่' คุณจะได้ความร่วมมือในการทำงานหากคุณค่อย ๆ สอดแทรกวิธีการทำงานของคุณให้ลูกน้องได้รับทราบ... บางทีคุณอาจจะได้เรียนรู้อะไรบางอย่างจากคนเก่า... หากคุณรู้จักถ่อมตัวเสียบ้าง

5. ข้อ 5... หากเพื่อนร่วมงานขอให้เปลี่ยนกระบวนการทำงาน คุณควรจะปรึกษากันเสียก่อนเพราะสิ่งที่คุณต้องการคือ กระบวนการทำงานซึ่งสะดวกสำหรับทุกคนที่เกี่ยวข้อง ปรึกษา อภิปรายสถานการณ์ให้ชัดแจ้งเสียก่อน คุณจะได้ความร่วมมือในการทำงาน หากปรึกษาทุกคนที่มีส่วนในการร่วมตัดสินใจ จากนั้นจึงหาทางประนีประนอมกันเพื่อให้ได้แผนงานที่น่าพอใจที่สุด

6. ข้อ 6... หากจำเป็นต้องตำหนิลูกน้องหรือใครก็ตามที คุณควรจะพูดคุยกันตามสบาย ควรใช้การถนอมน้ำใจ ลองคิดว่าถ้าคุณเป็นลูกน้อง คุณจะรู้สึกอย่างไรบ้าง เริ่มต้นด้วยการยกย่องความสามารถของเขา

และจากนั้นบอกสิ่งที่เขาจำเป็นจะต้องรับทราบ เทคนิคพื้นฐานที่จะนำไปใช้ได้ในทุกคราวที่ต้องตำหนิผู้อื่นคือ ยกย่องความสามารถของเขา จากนั้นวิจารณ์ตรงไปตรงมา ติเพื่อก่อ

ทักษะมนุษยสัมพันธ์ 6 ประการ มีดังนี้

- การควบคุมตนเอง
- ใจที่เปิดกว้าง
- ความซื่อสัตย์ต่อเพื่อนพ้อง
- ความถ่อมตน
- การร่วมมือ
- การถนอมน้ำใจ

ฝึกฝนให้เชี่ยวชาญ คุณจะประสบความสำเร็จอย่างแน่นอน

เมื่อทราบว่า มีลักษณะบุคลิกภาพพร้อมแล้ว จะเริ่มวิเคราะห์การทำงานของทีมงาน ภายในคณะ/แผนกวิชา ว่ามีความผิดปรกติใด ๆ ที่อาจจะกล่าวได้ว่าเป็นโรคทีมงานเสียหรือไม่ ซึ่งจะสังเกตได้จากอาการ 10 ข้อ ดังนี้

1. อาการความคับข้องใจของสมาชิกบางกลุ่มบางคน ที่รู้สึกหมดหวังมองไม่เห็นอนาคตของตนเองของงานที่ทำ ความรู้สึกไม่ผูกพัน และไม่มีเยื่อใยถือว่าหน่วยงานไม่ใช่ของเรา ผู้บริหารไม่ใช่ญาติเรา ญาติเขาทั้งนั้น ไม่ใช่พวกเราพวกเขาทั้งนั้น เราไม่ยุ่งเกี่ยวด้วยละ ตัวใครตัวมันเถอะและขาดแรงจูงใจ ไม่รู้จะทำไปทำไม เงินเดือนขึ้นสองขั้นก็ไม่เคยได้รับกับเขา ทำอะไรผิดไปหมด หัวหน้าตำหนิอยู่เรื่อย ทำดีไม่เคยชม ทำงานหนักตลอดมาไม่เคยได้อะไรเป็นชิ้นเป็นอันเลยนี่เขาระบุออกมาอย่างนี้

2. อาการของการแก่งแย่งชิงดี สมาชิกบางคนขัดขากัน ใครดำริจะทำอะไร อีกคนคอยวิจารณ์... ประจานให้เสียหาย หัวหน้าทีมไม่ค่อยถูกกัน บางคนคอยฟ้องหัวหน้าใหญ่ว่าคนนั้นทำไม่ถูกอย่างนั้น อย่างนี้ บางคนหาเสียงกับคนงานภารโรงจับกลุ่มกับคนเหล่านั้น ส่งเสริมให้เล่นไพ่ กินเหล้าหวังเอาเป็นพวกจะได้ข่มคนอื่นอย่างนี้ก็มี

3. บางคนสีหน้าหม่นหมองวิตกกังวล หัวหน้าใหญ่เรียกพบเมื่อไหร่ สีหน้าเปลี่ยนทันที อยู่ภายนอกสำนักงานแจ่มใส เข้าสำนักงานเงียบเหงาบางคนบ่นว่าเมื่อไหร่จะสี่โมงเสียทีจะได้กลับบ้านไม่อยากให้ถึงวันจันทร์อีกเลยไม่ชอบสำนักงาน อย่าเลยเราลาป่วยเป็นนิจ ลากิจเป็นประจำดีกว่า

4. หน่วยงานนี้ความลับมากจริงเรื่องนั้นก็กลับ เรื่องนี้ก็ลับ เราไม่รู้เลยแต่คนนั้นรู้เรื่องดีเขาพูดกันอยู่ดี ๆ เรื่องอะไรก็ไม่รู้ เราเดินเข้าไปใกล้เขาหยุดพูดทันที ใครจะไปไหนใครจะได้อะไร เขาทำอะไร ที่เกี่ยวกับเรื่องของหน่วยงานแท้ ๆ เราไม่มีโอกาสรู้เลย เอ... ได้ข่าวว่าบางคนโกงค่าแรง ค่าซื้อของอยู่น่าสงสัยจริง รู้สึกว่าไม่ค่อยเปิดเผยและซื่อตรงต่อกัน

5. วันนี้หัวหน้าใหญ่เรียกประชุมเหรอ เอ้า วาระหนึ่งเรื่องที่ประธานจะแจ้งให้ทราบระเบียบ คำสั่ง ปีนี้จำได้ไม่ต่ำกว่า 30 เรื่องแล้ว เหลือเวลานิดหน่อยพวกเรามีเรื่องอื่น ๆ ไหม ประชุมเสียที เรานำปัญหามาเสนอเพื่ออภิปราย เราจะเสนอความคิดเห็นก็ไม่ได้เป็นอย่างนี้บ่อย ๆ เบื่อการประชุมหลบได้เป็นหลบ หลบไม่ได้เพราะต้องเซ็นชื่อ ก็นั่งฟังเฉย ๆ นั่งหลับตาเสีย เอางานมาทำ เอาหนังสือมาอ่านก็ได้ให้หัวหน้าใหญ่และคนเกี่ยวข้องที่ช่างพูดไม่กี่คนพูด เราไม่เกี่ยวด้วยแล้ว

6. ลูกน้องไม่ไว้วางใจหัวหน้า เพราะรู้สึกว่าหัวหน้าใจแคบ เห็นแก่ตัวเห็นแก่พวก คอยจับผิดนำเรื่องต่าง ๆ ไปฟ้องหัวหน้าใหญ่อยู่เสมอ รู้สึกว่าลูกน้องของตัวไว้ใจไม่ได้ขี้เกียจ ไม่รับผิดชอบ ทำงานไม่เป็น ทั้งสองอย่างจึงไม่ค่อยชอบกันนัก ไม่ยอมแม้กระทั่งจะเดินสวนทางกัน บางคนเห็นหัวหน้าเดินมาทางถนนตกตัวเองจะหลีกไม่พ้นเดินทางถนนอีกสาย หัวหน้าจึงแยกจากกันกับลูกน้อง ความสัมพันธ์ระหว่างกันไม่ดีเลย

7. สมาชิกไม่พัฒนาตนเอง เพราะรู้สึกวุ่นวายอยู่ตลอดเวลา ไม่มีเวลา ถือว่าไม่ใช่หน้าที่ของตนและไม่เห็นความจำเป็นของการพัฒนาตนเอง ทำไปก็แค่นั้นมองเห็น ๆ อยู่ว่าคนที่ไม่เอาไหนแท้ ๆ ก็ยังอยู่ดีอยู่และปีนี้ได้สองขั้นอีกด้วย ความรู้และทักษะที่มีอยู่แล้วยังใช้ไม่ได้ ใช้ไม่หมด ไม่รับรู้อะไรมาเปลี่ยนแปลงอะไรไปอยู่แค่นั้น อยู่เฉย ๆ ดีกว่า ขืนพัฒนาไปผลตามมาเราอาจเสียประโยชน์ คนเราควรอยู่สบาย

8. การปฏิบัติงานไม่ประสบผลสำเร็จ รู้สึกว่าบทบาทหน้าที่ของตนไม่ชัดเจนไม่เข้าใจในงานที่ถูกมอบให้ทำ หรือเข้าใจแต่ไม่เห็นด้วยในวิธีการ แต่ไม่มีโอกาสโต้แย้ง แสดงความคิดเห็นแต่อย่างใด ทำให้เบื่องาน ไม่เต็มใจทำ

9. ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไม่เคยมีเสรีภาพที่จะทดลองทำตามความคิดเห็น เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาไม่สนับสนุน หรือรู้สึกว่ามีโอกาสที่จะใช้ความคิดสร้างสรรค์ แต่ขาดบรรยากาศ เช่น หัวหน้าบอกให้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ แต่เมื่อเสนอความคิด มักถูกทักท้วงว่าไม่ถูกไม่ดี ใช้ไม่ได้ ทำอย่างนี้ดีกว่าอย่างนี้เรียกว่ามีโอกาสแต่ขาดบรรยากาศ

10. ไม่ยอมรับความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รู้สึกว่าทำงานแบบตัวใครตัวมันต่างคนต่างทำ ใครชวนกินข้าวกลางวันไม่ไปเพราะกลัวเป็นหนี้บุญคุณ ชวนขึ้นรถไปส่งที่บ้านไม่ไปเพราะไม่ชอบน้ำหน้า ใครช่วยเหลืออะไรไม่รับ เพราะเดี๋ยวจะหาว่าเราโง่กว่าไม่มีฝีมือ เราทำของเราคนเดียว เราอยู่ของเราคนเดียว ไม่ยอมช่วยเหลือใครหรือให้ใครช่วย

เมื่อถึงตรงนี้แล้ว ภายในคณะ/แผนกวิชาของท่านเป็นโรคทีมงานเสียหรือไม่ถ้าไม่ก็หยุดแค่นี้ แต่ถ้าพบว่ามีบางจุดบางส่วนยังต้องปรับปรุงทีมงานให้มีสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานดีขึ้น เราจะแนะนำการบำบัดโรคทีมงานเสีย ด้วยการใช้เทคนิคการจัดกิจกรรมสันทนาการ

ประโยชน์ของกิจกรรมสันทนาการ

1. ได้บรรยากาศที่ผ่อนคลายจากงานประจำ
2. มีโอกาสสร้างความเป็นกันเอง เข้าใจซึ่งกันและกัน
3. สมาชิกมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน รู้บทบาทหน้าที่ของกันและกันอย่างชัดเจน
4. สร้างบรรยากาศที่เปิดเผยเป็นประชาธิปไตย และยุติธรรม สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งบางประการได้
5. ส่งเสริมให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ และมีการแข่งขันในการทำงานบางโอกาส

หลักในการจัดกิจกรรมสันทนาการ

1. มีเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ อย่างชัดเจนเป็นที่เข้าใจตรงกัน
2. มีการวางแผน เตรียมการและแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ อย่างชัดเจนสามารถทำงานสอดคล้องกันได้
3. เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมประชาธิปไตย และสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม
4. สนับสนุนให้สมาชิกมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สนับสนุนซึ่งกันและกันมีความไว้วางใจกันทั้งหัวหน้าและลูกน้อง
5. ใช้การประชุมและการสนทนาเป็นเครื่องมือโดยให้บรรลุวัตถุประสงค์กระตุ้นให้สมาชิกมีส่วนร่วมและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจกรรมทุกอย่างร่วมกัน

ประเภทของกิจกรรมสันทนาการในสถานศึกษา

1. สังสรรค์ สนทนา ทานอาหารร่วมกัน
2. ดนตรีและเต้นรำ
3. กีฬา และเกม
4. ทัศนศึกษา
5. อยู่ค่ายพักแรม

สังสรรค์

วัตถุประสงค์ เพื่อสนองความต้องการด้านการมีพวกพ้อง การได้รับความรักใคร่ชอบพอ การยอมรับเข้ากลุ่ม

รูปแบบ และวิธีการ

นัดหมายร่วมกันไปทานอาหาร ในเวลาพักเที่ยง เลิกงานหรือวันหยุดแล้วแต่เวลาที่สมาชิกพร้อมกัน

สถานที่ เป็นร้านอาหารที่แยกสัดส่วนเฉพาะหรือบ้านของสมาชิกคนใดที่สะดวก

อาหาร อาจแบ่งกันจัดเตรียมไปสมทบด้วยก็ได้

ในระหว่างรับประทานอาหาร สามารถนำปัญหา การปฏิบัติงานมาสนทนากันแบบเบาสมองด้วยก็จะเป็นผลดี

อาจใช้เทคนิคการสังสรรกับโอกาสพิเศษ เช่น การต้อนรับสมาชิกใหม่หรือเลี้ยงส่งสมาชิกที่ย้ายไป

อาจสลับด้วยการเล่นเกม เพื่อเปลี่ยนบรรยากาศ เช่น เกมเพื่อนใหม่ เป็นต้น

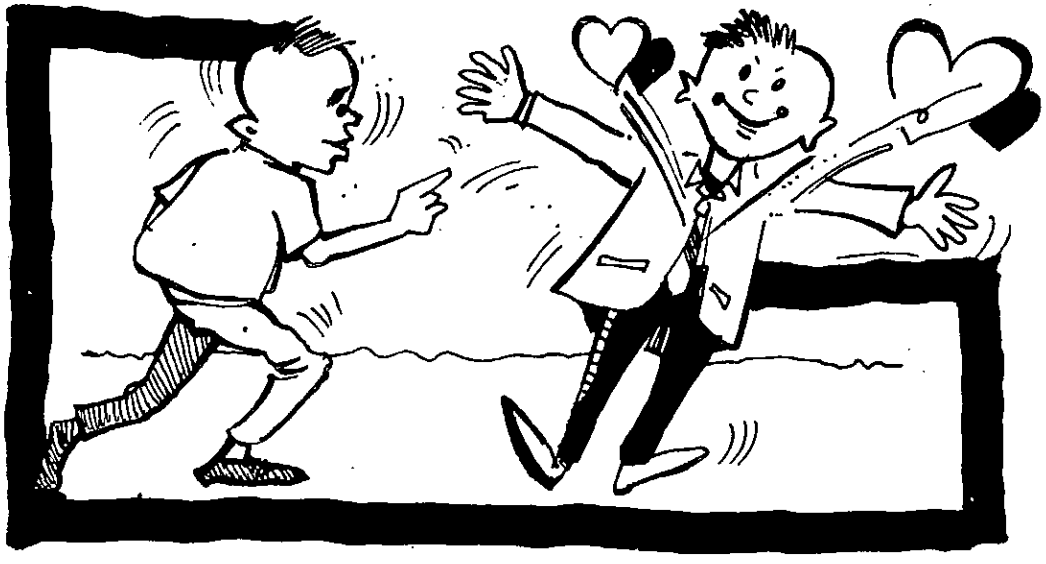
"รู้อะไร หรือจะสู้ รู้ใจกัน"

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

- ✤ มีสมาชิกร่วมสังสรรค์ พร้อมเพรียงกันและถือความสามัคคี
- ✤ แก้ไขความคับข้องใจบางประการไปได้

ปัญหาและอุปสรรค

- ✤ สมาชิกมีเวลาว่างไม่ตรงกัน
- ✤ สถานที่ และอาหารไม่เหมาะกับสมาชิกบางคน เช่น อาหารอิสลาม ฯลฯ



ดนตรีและการเต้นรำ

วัตถุประสงค์ เพื่อการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ และมีความประสานสามัคคีอย่างดี

รูปแบบ และวิธีการ

- ✤ จัดตั้งกลุ่ม เพื่อฝึกหัดเข้าฝึกซ้อม ดนตรีขึ้นเป็นดนตรีไทย หรือดนตรีสากลก็ได้
- ✤ นัดหมายกันฝึกซ้อมเป็นประจำ
- ✤ พยายามใช้บุคลากรภายในเป็นผู้นำและผู้ฝึกสอน
- ✤ หาโอกาสนำออกแสดงต่อสาธารณชน อาจเป็นกลุ่มเล็ก หรือกลุ่มใหญ่ก็ได้
- ✤ จัดกลุ่มผู้สนใจการเต้นรำแบบลีลาศสากล
- ✤ หาผู้ฝึกสอนการลีลาศแก่สมาชิก
- ✤ จัดช่วงเวลาฝึกซ้อมเป็นประจำ เพื่อเป็นการออกกำลังกาย
- ✤ นำทั้ง 2 กิจกรรมมารวมกัน จัดเป็นงานลีลาศรำวงขึ้น

ปัญหาและอุปสรรค

- สมาชิกไม่สนใจการดนตรี
- ต้องใช้เวลาฝึกฝนนานพอสมควร

กีฬาและเกม

- ✤ วัตถุประสงค์
- ✤ เพื่อออกกำลังกาย

✤ เพื่อฝึกการทำงานประสานกัน แบ่งหน้าที่รับผิดชอบ และไว้วางใจซึ่งกันและกัน
✤ **มีสัมพันธภาพทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน**

รูปแบบและวิธีการ

1. คิดหากีฬาหรือเกมส์ที่มีผู้สนใจมาก เช่น วอลเล่ย์บอล หรือเปตอง ฯลฯ
2. จัดหาผู้ฝึกสอนและผู้แนะนำการเล่นอย่างถูกวิธี
3. นัดหมายกันฝึกซ้อมเป็นประจำและตรงต่อเวลา
4. จัดการแข่งขันเป็นประจำ
5. จัดทีมไปแข่งขันกับหน่วยงานอื่น

ปัญหาและอุปสรรค

- ต้องใช้ทักษะมากในการเล่นกีฬา
- อาจมีค่าใช้จ่ายด้านอุปกรณ์ต่าง ๆ มาก
- สมาชิกไม่มีเวลามาร่วมกันเป็นทีมอย่างพร้อมเพรียง

ทัศนศึกษา

วัตถุประสงค์

- เพื่อเปลี่ยนบรรยากาศจากงานประจำ
- เพื่อศึกษาดูงาน

รูปแบบและวิธีการ

1 ศึกษาข้อมูล สถานที่ ที่สมาชิกมีความสนใจจะเดินทางไปทัศนศึกษา

2 จัดเตรียมอุปกรณ์ พาหนะ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นระหว่างการเดินทาง

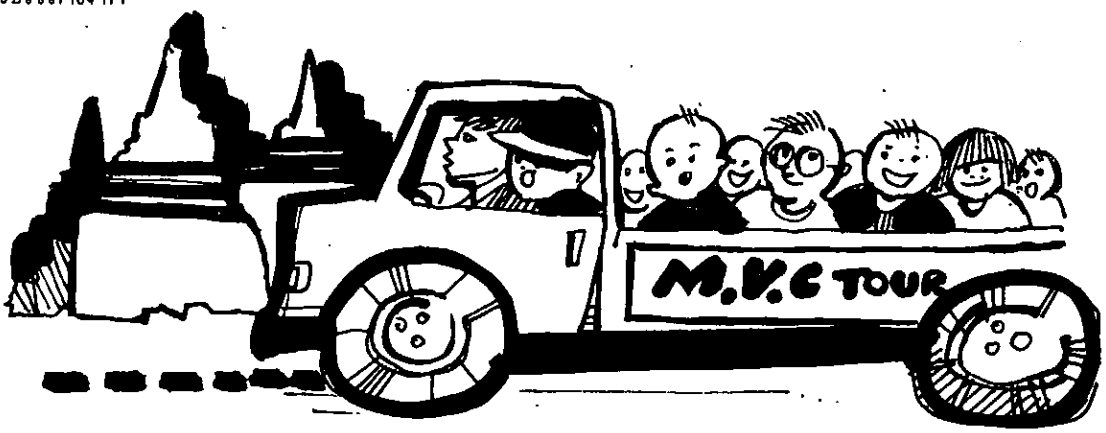
3 ติดต่อประสานงานหน่วยงานและเส้นทางที่จะเดินทาง

4 อาจจะมีจุดมุ่งหมายไปเพียงแห่งเดียวหรือหลายแห่ง ในครั้งเดียวก็ได้แต่ควรจะเขียนในจุดมุ่งหมายคล้าย ๆ กัน

5 หากมีโอกาสพักค้างแรมที่สถานที่หน่วยงานใด ควรทำกิจกรรมอื่น ๆ เข้าผสมผสานด้วย เช่น การสังสรรค์ หรือการแข่งขันกีฬา เป็นต้น

ปัญหาและอุปสรรค

- ค่าใช้จ่ายสูง
- ใช้เวลามาก



เข้าค่ายพักแรม

วัตถุประสงค์

- เพื่อให้สมาชิกมีเวลาอยู่ร่วมกันมากขึ้นและมีบรรยากาศเปิดเผย
- เพื่อหลีกเลี่ยงบรรยากาศการทำงานที่จำเจ
- เพื่อฝึกการทำงานร่วมกัน

รูปแบบและวิธีการ

1. การพักค้างแรมตามสถานที่ต่าง ๆ อาจเป็นสถานที่ที่มีที่พักพร้อมอยู่แล้วหรืออาจเตรียมเต็นท์นอนไปเอง

2. ดำเนินติดต่อประสานงานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3. ได้เตรียมพาหนะเดินทางและอุปกรณ์อื่น ๆ ที่จำเป็น

4. ในเส้นทางและสถานที่นั้นควรมีผู้ชำนาญเส้นทาง หรือท้องถิ่นนั้น ๆ รวมอยู่ด้วย

5. การพักค้างแรม อาจเป็นเพียงคืนเดียวหรือหลายคืนก็ได้ และสามารถนำกิจกรรมอื่น ๆ เข้ามารวมอยู่ด้วยทำให้ได้ประโยชน์เพิ่มขึ้น

ปัญหาและอุปสรรค

- สมาชิกอาจมีปัญหาส่วนตัว ไม่สามารถพักค้างแรมได้
- ค่าใช้จ่ายสูงเกินไป
- ใช้เวลามาก
- สถานที่พักไม่ว่างตรงตามเวลาที่ต้องการ

กิจกรรมแต่ละประเภท จะมีความหลากหลายในรูปแบบและเทคนิควิธีการอย่างมาก แต่สิ่งที่สำคัญก็คือการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุก ๆ คน ทั้งนี้หัวหน้าควรเป็นผู้ประสานงานและเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ลูกน้องด้วย กรณีศึกษาต่อไปนี้จะทำให้สามารถวิเคราะห์ได้ว่า ลูกน้องต้องการได้อะไรบ้างจากตัวหัวหน้าในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ

กรณีศึกษา

การปฏิบัติต่อลูกน้อง

อาจารย์นิภา เป็นหัวหน้าคณะวิชาหนึ่ง เธออยากจะจัดงานเลี้ยงอาจารย์ในคณะทั้งหมด และเธอก็ขอความคิดเห็นจากผู้ช่วยและเลขาฯของเธอว่า สมควรจะจัดงานในรูปใด เธอบอกกำหนดวันที่จะจัดงาน งบประมาณที่มี และบอกวัตถุประสงค์ของงานเลี้ยงเพื่อสร้างขวัญกำลังใจอาจารย์

หลังจากที่ให้ผู้ช่วยและเลขาฯเก็บไปคิด 3 วัน เธอเรียกทั้งสองคนเข้าพบและถามความเห็น

อาจารย์ปรีดา เสนอว่า ควรจะจัดงานเลี้ยงอาจารย์และครอบครัวที่วิทยาลัย

"นั่นเป็นความคิดที่ดีทีเดียว.." นิภาตอบรับ *"จะเปิดโอกาสให้อาจารย์ได้สังสรรค์กัน และพาครอบครัวมาเห็นที่ทำงานในเวลาเดียวกัน เราคงจะต้องรับคนในกลุ่มใหญ่.. ถ้าเราจะเปิดหอประชุมจัดงาน ..ลองฟังความคิดอื่นเห็นดูบ้าง 'อ.นิภาหันไปหา อ.สมร เลขานุการของเธอ' สมรเธอมีความเห็นยังไงบ้าง"*

อาจารย์ สมร เสนอว่าควรจะจัดเป็นปิกนิก

"นั่นเป็นความคิดที่ยอดเยี่ยมมาก.." อ.นิภา ตอบ *"..จะทำให้พวกเราได้เปิดหูเปิดตานอกวิทยาลัย อาจารย์จะได้ปล่อยตัวกันตามสบาย ฉันเองคิดเอาไว้ว่าอยากจะจัดเป็นงานเลี้ยงอาหารเย็น แต่ความคิดของเธอดูจะเข้าท่ากว่า"*

อาจารย์ปรีดา เห็นพ้องกับข้อเสนอแนะของ อ.สมร อ.นิภาบอกคนทั้งสองว่าเธอจะรับผิดชอบในการประชาสัมพันธ์งานเอง แล้วมอบให้ อ.สมร รับผิดชอบเรื่องอาหารและ อ.ปรีดา รับผิดชอบเรื่องบันเทิงและสันทนาการ

อาจารย์นิภา พบปะลูกน้อง ให้ความช่วยเหลือในงานที่มอบหมายให้ลูกน้องไปทำ ช่วยแก้ปัญหาเมื่อเกิดความขัดข้องและปล่อยให้ลูกน้องเป็นผู้ตัดสินใจในงานที่ตนรับผิดชอบ

งานปิกนิกวันอาทิตย์ผ่านไปด้วยความราบรื่นพอสมควร จนถึงรายการอาหารอาหารไม่ถึงขั้นอร่อยนัก และที่ย่ำแย่ไปกว่านั้นคืออาหารไม่พอ

ผู้อำนวยการ โทรฯมาถึงเธอในเช้าวันจันทร์

"ปิกนิกเป็นไอเดียที่ดีมาก" "ผู้อำนวยการของเธอทักทาย"

"ขอบคุณค่ะ ..แต่นั่นเป็นความคิดของทีมงานของเรา"

"แย่หน่อยที่อาหารไม่พอ ..หมดสนุกไปเยอะ เกิดขึ้นได้ยังไง?"

"ฉันคำนวณผิดไปหน่อยค่ะ คราวหน้าคงจะไม่พลาดอย่างนี้"

จากนั้น อาจารย์นิภา ขอบคุณ อาจารย์ปรีดา และอาจารย์สมร ที่ได้ช่วยกันจัดงานปิกนิกจนลุล่วงไปด้วยดี เธอเปรยขึ้นมาว่า เธอคิดที่จะจัดทัศนศึกษาแก่อาจารย์อีก เธอฝากให้คนทั้งสองไปช่วยกันคิดโครงการนี้

พอจะเดาความคิดของเธอได้ไหม ? คุณจะประเมินค่าอย่างไร ?

อาจารย์นิภา รู้ดีว่าลูกน้องของเธอฉลาดกว่าเธอหลายเท่า

อาจารย์นิภา รู้ดีว่าเธอไม่สามารถทำงานให้ลุล่วงไปได้ หากไม่ได้ความร่วมมือจากลูกน้อง

อาจารย์นิภารู้ว่าเธอไม่สามารถเชื่อถือความคิดของลูกน้องได้

มาช่วยกันวิเคราะห์กรณีศึกษาเรื่องนี้ดีกว่า ลองมาติดตามความคิดของอาจารย์นิภา

อาจารย์นิภา นับถือ ลูกน้อง และแสดงออกอย่างชัดแจ้ง มิฉะนั้นเธอก็คงไม่ขอความคิดเห็นจากลูกน้อง เธอรู้ดีว่า การที่เธอขอความช่วยเหลือจากลูกน้อง จะทำลูกน้องรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ ขอให้สังเกตว่าเธอไม่ได้สั่งให้ลูกน้องทำงานอะไรเลย กฎข้อแรกของการบังคับบัญชาคือ จะต้องให้ลูกน้องอยากจะทำงานให้เต็มความสามารถอาจารย์นิภาปฏิบัติตามกฎข้อนี้ได้ครบถ้วน

2. อาจารย์นิภา บอกข้อมูลทุกอย่างที่ลูกน้องต้องการทราบเพื่อที่จะได้คิดหาข้อเสนอแนะที่เข้าท่า ไม่ว่าจะเป็นวันจัดงาน งบประมาณ และสิ่งที่สำคัญที่สุดคือ วัตถุประสงค์ของงาน หัวหน้าส่วนใหญ่แล้วจะเปิดเผยข้อมูลเพียงเล็กน้อยเท่าที่จำเป็นเท่านั้นทำให้ลูกน้องไม่อาจจะวางแผนและตัดสินใจได้เอง หัวหน้าจะต้องเต็มใจที่จะแบ่งปันเปิดเผยข้อมูล กับลูกน้อง

3. อาจารย์นิภา ยกย่อง ลูกน้อง นั่นเป็นความคิดที่ดี..เธอบอก แม้ว่าความคิดของเขาจะยังใช้ไม่ได้ เธอรู้ว่าเขาเสียเวลาและพลังสมองมากมาย ครุ่นคิดหาไอเดียที่ดี เฉพาะแง่มุมนี้เพียงจุดเดียวก็สมควรจะได้รับคำยกย่องชมเชยแล้ว และที่สำคัญไปกว่านั้น การที่เธอยกย่องชมเชย อาจารย์ปรีดา จะช่วยให้ได้ความคิดเห็นและการร่วมมือจาก อาจารย์ปรีดา ตลอดไป ถ้าเธอบอกปัดความคิดของ อาจารย์ปรีดา ไปเสียเลย คราวหน้ารับรองได้ว่า อาจารย์ปรีดา จะไม่เสนอแนะความคิดเห็นอะไรอีกแล้ว

4. อาจารย์นิภา รู้จัก ถนอมน้ำใจ ของลูกน้องเธอ ชี้ให้เห็นข้อดีของไอเดียของ อาจารย์ปรีดา ก่อนที่จะไปรับฟังความคิดเห็นอื่น อาจารย์นิภา ปฏิบัติตามกฎอีกข้อของการบังคับบัญชาคือ เมื่อจะต้องตำหนิ.. ต้องชมเชยเสียก่อน

5. อาจารย์นิภา มีความเป็นธรรม เธอปฏิบัติต่อทุกคนเท่าเทียมกัน เธอพิจารณาความเห็นของ อาจารย์ปรีดา เท่าเทียมกับ อาจารย์สมร ยิ่งไปกว่านั้น เธอปฏิบัติต่อ อาจารย์ปรีดาและอาจารย์สมรเท่ากับตัวเธอเอง.. เพราะเธอก็บอกปัดความความคิดของเธอไปเช่นกัน เธอยอมรับว่าเธอเองก็ไม่ได้คิดอะไรออกมาสมบูรณ์แบบ ทัศนคติเช่นนี้จะช่วยให้ลูกน้องมีความเชื่อมั่น เมื่อเจ้านายมีเหตุผลสนับสนุนยืนยันความคิดของตน

6. อาจารย์นิภา มีความกระตือรือร้นไปกับแนวคิดของ อาจารย์สมร ความกระตือรือร้นเป็นคุณลักษณะของผู้นำ เพราะจะทำให้ทุกคนตื่นตัว อยากจะมีส่วนร่วมด้วย

7. อาจารย์นิภา เสนอตัวมีส่วนร่วมในงานนี้ เธอใช้คำว่า 'เรา' แทนที่จะเป็น 'ฉัน' หรือ 'คุณ' เธอให้ความรู้สึกของการทำงานเป็นทีม เธอทำตัวเป็นแบบอย่างและพร้อมที่จะช่วยเหลือ เธอไม่ได้ลงมือทำงานทุกอย่างหรือพยายามเสนอแนะความเห็นตัดสินใจทุกเรื่อง ซึ่งนั่นจะเป็นการไม่เชื่อถือความสามารถรับผิดชอบของลูกน้อง ผลที่ตามมาจะทำให้ลูกน้องไม่สามารถลองใช้ดุลพินิจของตน

8. อาจารย์นิภา มีเวลาว่างให้ลูกน้องเสมอ เธอให้คำแนะนำต่อ อาจารย์ปรีดาและอาจารย์สมร เมื่อพวกเขาต้องการความช่วยเหลือ เธอให้ความเชื่อมั่นแก่ลูกน้องว่า เธอพร้อมที่จะช่วยเหลือทุกเมื่อพวกเขาไม่ต้องกลัวที่จะเอ่ยปากไต่ถาม

9. อาจารย์นิภา ซื่อสัตย์ต่อลูกน้อง เธอยกประโยชน์ให้ลูกน้องในงานที่พวกเขาทำ ..แต่เธอก็ไม่ได้บอกเรื่องที่เธอคุยกับผู้อำนวยการให้ลูกน้องได้ทราบข่าวดีเช่นนี้ อาจารย์ในคณะวิชา ลูกน้องพร้อมที่จะพูดกันว่า 'ทำงานแทบตาย แต่เจ้านายเอาผลงานไปรับประทานหมด' ..ถ้าหัวหน้าปฏิบัติตัวให้ลูกน้องพูดเช่นนี้ได้ ในอีกทาง อาจารย์นิภา เป็นผู้อำนวยการ งานปิกนิกเป็นความรับผิดชอบของเธอ อาจารย์นิภาจะต้องรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำของลูกน้องของเธอ

10. อาจารย์นิภา แสดงความมีน้ำใจ ต่อลูกน้อง เธอขอบคุณคนทั้งสองที่ได้เสนอความคิดเห็น และให้ความช่วยเหลือจนงานสำเร็จลุล่วง ไม่ว่าความพยายามของคนทั้งสองจะมีผลออกมาเช่นไรก็ตามที

11. อาจารย์นิภา ไม่ถือว่า ความผิดพลาดเพียงครั้งเดียวจะทำให้โลกล่มสลายเธอรู้ดีว่า อาจารย์ปรีดา และ อาจารย์สมร อาจจะเสียใจไปกับความบกพร่องของงานปิกนิก อาจารย์นิภา ริเริ่มโครงการใหม่ทันทีและกระตุ้นให้ลูกน้องมีส่วนร่วม เธอแสดงให้ลูกน้องเห็นว่า เธอยังเชื่อในความคิดและการตัดสินใจของพวกเขา

นี่คงเป็นความคิดทั้งหมดของ อาจารย์นิภา กล่าวโดยสรุป อาจารย์นิภา รู้ดีว่าเธอไม่สามารถทำงานของเธอให้ลุล่วงไปได้โดยปราศจากความร่วมมือจากลูกน้อง หัวหน้าทั้งหลายก็เช่นกัน

ไม่อาจทำงานให้ลุล่วงได้ หากลูกน้องไม่หนุนหลังเต็มตัว

ลูกน้องคาดหวังลักษณะใดจากตัวคุณบ้าง? แบบฝึกหัดต่อไปนี้จัดรายการคุณลักษณะบุคลิกภาพที่คุณต้องใช้กับลูกน้อง

"สนุกกับงาน"

กิจกรรม

1. จากกรณีศึกษา มีกิจกรรมสันทนาการที่ถูกนำเสนอในการสนทนา กี่ประเภท
2. เขียนโครงการจัดกิจกรรมสันทนาการ ในคณะ/แผนกวิชาของท่านขึ้น 1 โครงการ

5. เอกสารอ่านประกอบ

ประเมินสัมพันธภาพระหว่างผู้นำ และสมาชิก

ชูชัย สมิทธิไกร

ความเป็นผู้นำมีความหมายบ่งถึงการควบคุมและมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นอำนาจการควบคุมของผู้นำจะเพิ่มมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด หากผู้นำได้รับการสนับสนุนและความไว้วางใจจากสมาชิกกลุ่ม ซึ่งต่างจากผู้นำที่กลุ่มไม่ยอมรับหรือให้ความสนับสนุนเพียงครึ่ง ๆ กลาง ๆ การที่ผู้นำไม่ต้องวิตกกังวลเกี่ยวกับความน่าไว้วางใจและความจงรักภักดีของลูกน้อง ทำให้ผู้นำมีฐานะอันมั่นคงและมีอำนาจการควบคุมสถานการณ์อย่างดียิ่ง กล่าวอีกนัยหนึ่งว่าผู้นำไม่จำเป็นจะต้องมีอำนาจการควบคุมสถานการณ์อย่างดียิ่ง กล่าวอีกนัยหนึ่งว่าผู้นำไม่จำเป็นจะต้องอาศัยอำนาจจากตำแหน่งที่เป็นทางการ หรือความสนับสนุนแบบอื่นจากองค์การเช่น กฎระเบียบขององค์การ หรือสายการบังคับบัญชา นอกจากนั้นก็ยังไม่จำเป็นจะต้องอาศัยอำนาจในการให้รางวัลและการลงโทษ

เพราะสมาชิกกลุ่มมีความกระตือรือร้นและศรัทธาที่จะเดินตามหลังผู้นำอยู่แล้ว เราเรียกลักษณะการมีอำนาจการควบคุมของผู้นำชนิดนี้ว่า สัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิก

สัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิกเป็นลักษณะที่มีความสำคัญที่สุดของการมีอำนาจการควบคุมสถานการณ์ การมีความสัมพันธ์ที่ดีและมีแรงสนับสนุนจากกลุ่ม จะทำให้มั่นใจได้ว่า คุณจะมีอำนาจการควบคุมสถานการณ์อยู่ในระดับสูงหรือไม่ก็ปานกลางเป็นอย่างน้อย แม้ว่าผู้นำที่มีความสัมพันธ์ที่ดีและมีแรงสนับสนุนจากกลุ่มจะทำให้มั่นใจได้ว่า คุณจะมีอำนาจการควบคุมสถานการณ์อยู่ในระดับสูงหรือไม่ก็ปานกลางเป็นอย่างน้อย แม้ว่าผู้นำที่มีความสัมพันธ์อันดีกับกลุ่มไม่จำเป็นจะต้องมีประสิทธิภาพในการทำงานมากกว่าผู้นำที่ขาดสิ่งนี้ แต่พวกเขาก็จะมีอิทธิพลเหนือลูกน้องอย่างเห็นได้ชัด และกลุ่มก็มีความพอใจในการทำงานมากกว่าด้วยเช่นกัน

แต่น่าเสียดายที่ว่า บางครั้งก็เป็นการยากที่จะบอกว่าผู้นำได้รับความสนับสนุนจากกลุ่มมากน้อยเพียงใด พวกเราส่วนใหญ่มักจะคิดฝันเอาเองว่าตนเองมีสัมพันธภาพกับลูกน้องดีเกินกว่าความเป็นจริง

ดังนั้นแนวทางต่อไปนี้อาจจะช่วยให้คุณประเมินสัมพันธภาพระหว่างคุณกับลูกน้องได้ดีขึ้น ตัวอย่างเช่น

- สมาชิกกลุ่มพยายามที่จะป้องกันคุณออกจากความยุ่งยากต่าง ๆ หรือไม่
- พวกเขาเตือนให้คุณระวังเกี่ยวกับปัญหากำลังความสามารถของกลุ่มหรือไม่
- พวกเขามีความซื่อสัตย์ในการทำงานหรือไม่
- พวกเขาทำงานตามที่คุณต้องการ มากกว่าที่จะทำตามคำสั่งเท่านั้นหรือไม่
- พวกเขาให้โอกาสคุณเข้ามาร่วมพูดคุยสังสรรค์ด้วยหรือไม่
- พวกเขามีความเป็นมิตรและอยากจะทำดีต่อคุณด้วยความจริงใจหรือไม่

ถ้าหากคุณสามารถตอบคำถามเหล่านี้ได้ว่า ใช่ เป็นส่วนใหญ่ ก็แสดงว่าความสัมพันธ์ระหว่างคุณกับลูกน้องน่าจะอยู่ในระดับที่ดี

อย่างไรก็ตาม ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อสัมพันธภาพระหว่างคุณกับกลุ่มอีก กลุ่มที่มีความขัดแย้งกันมากไม่ว่าจะมีสาเหตุมาจากบุคลิกภาพที่เข้ากันไม่ได้ หรือค่านิยม ภูมิหลัง หรือภาษาที่แตกต่างกัน เป็นกลุ่มที่ยากต่อการจัดการอย่างยิ่ง คุณอาจจะถูกมองว่าเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หรืออาจจะไม่ได้รับความไว้วางใจจากสมาชิกที่มีภูมิหลังทางวัฒนธรรมแตกต่างจากคุณ อย่างไรก็ตาม ในหลาย ๆ องค์การความแตกต่างทางวัฒนธรรมจะไม่ได้รับความใส่ใจ และมีบทบาทเพียงเล็กน้อยเท่านั้น

ปัจจัยต่อมาที่ควรจะได้รับการพิจารณาก็คือ ประวัติของกลุ่ม บางกลุ่มมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้นำที่ผ่านเข้ามาโดยตลอด ในขณะที่บางกลุ่มก็มีปัญหาความขัดแย้งกับผู้นำมาโดยตลอดเหมือนกัน นอกจากนั้นถ้าผู้นำคนก่อนหน้าคุณได้รับความนิยมยกย่องจากกลุ่ม ก็อาจเป็นไปได้ว่าคุณจะต้องเหนื่อยขึ้นอีกหน่อยในการเข้าไปนั่งแทนที่ของเขา ถ้าคนก่อนประสบความล้มเหลวคุณก็อาจจะพบว่า มันง่ายดายมากขึ้นที่จะทำให้กลุ่มยอมรับคุณ หรือมิฉะนั้นคุณอาจจะพบว่าสมาชิกกลุ่มไม่น่าไว้วางใจเลย และอาจจะต้องใช้เวลามากทีเดียวกว่าจะสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับพวกเขาได้

สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ความสัมพันธ์ระหว่างคุณกับหัวหน้า ถ้าหัวหน้าสนับสนุนคุณสมาชิกกลุ่ม

ก็มีแนวโน้มที่จะยกย่องนับถือคุณด้วย นอกจากนั้นถ้าสิ่งที่คุณเสนอขึ้นไปได้รับการยอมรับจากเจ้านาย ลูกน้องของคุณก็จะยิ่งมีความเชื่อมั่นในความเป็นผู้นำของคุณมากขึ้น

แบบประเมินสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิก (LMR) ได้ถูกสร้างขึ้นมาโดยคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ เนื่องจากสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิกเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ในการประเมินอำนาจการควบคุมสถานการณ์ดังนั้นแบบประเมินนี้จึงมีคะแนนเต็มทั้งหมด 40 คะแนน หรือมากเป็นสองเท่าของแบบประเมินความชัดเจนของงาน และมากเป็นสี่เท่าของแบบประเมินอำนาจในตำแหน่ง

ขอให้คุณลองฝึกฝนการใช้แบบประเมินนี้ก่อน โดยการตอบคำถามในหน้าถัดไป ขอให้คุณตอบโดยคิดเสมือนหนึ่งว่าคุณเป็นผู้นำของกลุ่มในคำถามจากนั้นอ่านคำตอบพร้อมทั้งเปรียบเทียบการตอบของคุณกับคำตอบที่ให้ไว้ ถ้าการประเมินของคุณแตกต่างจากคำตอบที่ให้ไว้ภายในช่วง 2-3 คะแนน ก็แสดงว่าคุณผ่านเกณฑ์ของเราแล้ว

คำถาม

คุณเป็นซูเปอร์ไวเซอร์ของเจ้าหน้าที่ในสำนักงานบริษัทประกันภัยแห่งหนึ่ง คุณดำรงตำแหน่งนี้มา 6 ปีแล้ว และลูกน้องของคุณ 9 คนก็ทำงานอยู่กับคุณมาด้วยระยะเวลาต่างๆ กัน ตั้งแต่ 6 เดือนจนถึง 4 ปี การทำงานในหน่วยของคุณราบรื่นดีมาก และไม่เคยได้รับคำตำหนิเกี่ยวกับคุณภาพของงานจากหน่วยเหนือเลย สิ่งที่ดีเกี่ยวกับหน่วยของคุณก็คือ คุณสามารถมอบหมายงานและมีความมั่นใจว่ามันจะสำเร็จอย่างถูกต้องทันเวลาเสมอ ซึ่งทำให้คุณมีเวลาว่าง ไม่ต้องควบคุมดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิด และทำให้คุณสามารถปลีกตัวไปทำงานอื่น ๆ ได้

คุณมักจะรับประทานอาหารกลางวันร่วมกับลูกน้อง อย่างน้อยสัปดาห์ละหนึ่งครั้ง และร่วมสังสรรค์ในตอนค่ำกับพวกเขาในบางโอกาส อย่างไรก็ตามคุณสังเกตเห็นว่าในกลุ่มมีการแข่งขันกันอยู่บ้าง และบางครั้งความสัมพันธ์ในหมู่พวกเขาก็มีความตึงเครียดเกิดขึ้น คุณได้ปรึกษาปัญหานี้กับเจ้านายของคุณ และเขายืนยันว่าจะสนับสนุนการจัดการของคุณทุกอย่าง แต่สถานการณ์ขณะนี้ก็ยังไม่ร้ายแรงและบั่นทอนการทำงานของกลุ่มแต่อย่างใด

คุณประเมินว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก อยู่ในลักษณะใด

_____ ดี

_____ ปานกลาง

_____ เลว

แบบประเมินสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิก

ให้ทำเครื่องหมาย ◯ ล้อมรอบตัวเลขที่แสดงถึงความรู้สึกของคุณได้ดีที่สุดในแต่ละข้อ

	เห็นด้วยอย่างมาก	เห็นด้วย	ไม่ใช่ทั้งสองอย่าง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างมาก
1. กลุ่มคนที่ฉันมีหน้าที่ควบคุมดูแลมักมีปัญหาในการทำงานร่วมกัน	1	2	3	4	5
2. ลูกน้องของฉันพึ่งพาและไว้วางใจได้	5	4	3	2	1
3. ดูเหมือนว่ามีบรรยากาศที่เป็นมิตรต่อกันในหมู่คนที่ฉันควบคุมดูแล	5	4	3	2	1
4. ลูกน้องของฉันจะร่วมมือกับฉันในการผลักดันให้งานสำเร็จลุล่วงไปเสมอ	5	4	3	2	1
5. มีความขัดแย้งระหว่างลูกน้องกับตัวฉัน	1	2	3	4	5
6. ลูกน้องของฉันให้ความช่วยเหลือและความสนับสนุนแก่ฉันอย่างมากในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงไป	5	4	3	2	1
7. กลุ่มคนที่ฉันควบคุมดูแลทำงานร่วมกันเพื่อผลักดันให้งานสำเร็จได้เป็นอย่างดี	5	4	3	2	1
8. ฉันมีสัมพันธภาพที่ดีกับกลุ่มคนที่ควบคุมดูแล	5	4	3	2	1

คะแนนรวม ☐

แบบประเมินสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิก

ให้ทำเครื่องหมาย ◯ ล้อมรอบตัวเลขที่แสดงถึงความรู้สึกของคุณได้ดีที่สุดในแต่ละข้อ

	เห็นด้วยอย่างมาก	เห็นด้วย	ไม่ใช่ทั้งสองอย่าง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างมาก
1. กลุ่มคนที่ฉันมีหน้าที่ควบคุมดูแลมักมีปัญหาในการทำงานร่วมกัน	1	2	(3)	4	5
2. ลูกน้องของฉันพึ่งพาและไว้วางใจได้	(5)	4	3	2	1
3. ดูเหมือนว่ามีบรรยากาศที่เป็นมิตรต่อกันในหมู่คนที่ฉันควบคุมดูแล	5	4	(3)	2	1
4. ลูกน้องของฉันจะร่วมมือกับฉันในการผลักดันให้งานสำเร็จลุล่วงไปเสมอ	(5)	4	3	2	1
5. มีความขัดแย้งระหว่างลูกน้องกับตัวฉัน	1	2	3	4	(5)
6. ลูกน้องของฉันให้ความช่วยเหลือและความสนับสนุนแก่ฉันอย่างมากในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงไป	(5)	4	3	2	1
7. กลุ่มคนที่ฉันควบคุมดูแลทำงานร่วมกันเพื่อผลักดันให้งานสำเร็จได้เป็นอย่างดี	5	4	(3)	2	1
8. ฉันมีสัมพันธภาพที่ดีกับกลุ่มคนที่ควบคุมดูแล	(5)	4	3	2	1

คะแนนรวม 34

คำตอบ

คุณอาจจะได้ประเมินไว้แล้วว่า สัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิกในสถานการณ์นี้อยู่ในระดับที่ดี ถ้าคุณประเมินได้คะแนนใกล้เคียงกับ 34 คะแนน ก็แสดงว่าคุณประเมินได้ถูกต้อง ความจริงที่ว่า มีการแข่งขันกันอยู่บ้างในกลุ่ม นั่นหมายความว่าคุณควรจะตอบคำถามข้อที่ 1,3 และ 7 ว่า 'ไม่ใช่ทั้งสองอย่าง' พวกเขามิได้มีปัญหาในการทำงานร่วมกันโดยส่วนใหญ่ หรือไม่สามารถจะผลักดันให้งานสำเร็จได้ และคุณก็ไม่ได้รู้สึกมั่นใจในการที่จะปลีกตัวจากการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิด ดังนั้นการเลือกคำตอบในช่วงกลาง จึงน่าจะเป็นตัวแทนของสถานการณ์ได้ใกล้เคียงที่สุด เนื่องจากสัมพันธภาพระหว่างคุณกับพวกเขาเป็นไปด้วยดี ความขัดแย้งในหมู่พวกเขาที่เกิดขึ้นในบางครั้ง จึงไม่มีผลทำให้คะแนน LMR ของคุณลดต่ำลงแต่อย่างใด

คะแนนตั้งแต่ 30 ขึ้นไปจากการประเมินด้วยแบบประเมิน บ่งชี้ถึงความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำและสมาชิก

คะแนนตั้งแต่ 20-30 บ่งชี้ถึงสัมพันธภาพที่ดีปานกลาง

คะแนนที่ต่ำกว่า 20 บ่งชี้ถึงสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิกอยู่ในระดับที่เลว

โปรดตอบคำถาม 8 ในหน้าถัดไป

คำถาม

คุณเป็นซูเปอร์ไวเซอร์ของบริษัทโทรศัพท์ในจังหวัดเล็ก ๆ แห่งหนึ่ง ความรับผิดชอบหลักของคุณคือการควบคุมตรวจสอบการทำงานของพนักงานต่อโทรศัพท์ 22 คน และพนักงานให้ข้อมูลอีก 6 คน ซึ่งทำงานให้บริการแก่ชุมชนแห่งหนึ่ง คุณเพิ่งจะถูกย้ายมาจากตำแหน่งที่คล้ายคลึงกันนี้จากสาขาใหญ่แห่งหนึ่ง และรู้สึกว่าถูกจับตามองจากเจ้านายคนใหม่อย่างมากว่าการทำงานของคุณจะเป็นไปอย่างราบรื่นหรือไม่อย่างไรก็ตาม พนักงานส่วนใหญ่ในความรับผิดชอบของคุณ ได้ทำงานและรับผิดชอบในหน้าที่ของตนมาหลายปีแล้ว และรู้สึกไม่พอใจอย่างมากที่มีคนนอกมาแทนที่หัวหน้าเก่าซึ่งอยู่กับพวกเขามานาน

คุณมีความรู้สึกว่าการทำงานในหน่วยของคุณ จะสามารถทำให้ดีขึ้นกว่านี้ ได้มากทีเดียว ถ้ามีการนำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ แต่ลูกน้องของคุณส่วนใหญ่ไม่เต็มใจที่จะรับคำแนะนำของคุณ พนักงานต่อโทรศัพท์ที่เข้ามาทำงานใหม่หลายคนก็พยายามที่จะชักชวนให้กลุ่มร่วมมือกับคุณ แต่กลับทำให้เกิดความยุ่งยากและความกดดันขึ้นภายในกลุ่ม การโต้แย้งอย่างมีโทสะเกิดขึ้นในหมู่พนักงาน และระหว่างคุณกับลูกน้องหลายครั้งหลายหน

คุณคิดว่าสัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับสมาชิกของคุณเป็นอย่างไร

____ ดี

____ ปานกลาง

____ เลว

ตอนนี้ขอให้คุณตอบแบบประเมิน LMR สำหรับงานนี้ในหน้าถัดไป

แบบประเมินสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิก

ให้ทำเครื่องหมาย ○ ล้อมรอบตัวเลขที่แสดงถึงความรู้สึกของคุณได้ดีที่สุดในแต่ละข้อ

	เห็นด้วยอย่างมาก	เห็นด้วย	ไม่ใช่ทั้งสองอย่าง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างมาก
1. กลุ่มคนที่ฉันมีหน้าที่ควบคุมดูแลมักมีปัญหาในการทำงานร่วมกัน	1	2	3	4	5
2. ลูกน้องของฉันพึ่งพาและไว้วางใจได้	5	4	3	2	1
3. ดูเหมือนว่ามีบรรยากาศที่เป็นมิตรต่อกันในหมู่คนที่ฉันควบคุมดูแล	5	4	3	2	1
4. ลูกน้องของฉันจะร่วมมือกับฉันในการผลักดันให้งานสำเร็จลุล่วงไปเสมอ	5	4	3	2	1
5. มีความขัดแย้งระหว่างลูกน้องกับตัวฉัน	1	2	3	4	5
6. ลูกน้องของฉันให้ความช่วยเหลือและความสนับสนุนแก่ฉันอย่างมากในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงไป	5	4	3	2	1
7. กลุ่มคนที่ฉันควบคุมดูแลทำงานร่วมกันเพื่อผลักดันให้งานสำเร็จได้เป็นอย่างดี	5	4	3	2	1
8. ฉันมีสัมพันธภาพที่ดีกับกลุ่มคนที่ควบคุมดูแล	5	4	3	2	1

คะแนนรวม ☐

แบบประเมินสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิก

ให้ทำเครื่องหมาย ◯ ล้อมรอบตัวเลขที่แสดงถึงความรู้สึกของคุณได้ดีที่สุดในแต่ละข้อ

	เห็นด้วยอย่างมาก	เห็นด้วย	ไม่ใช่ทั้งสองอย่าง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างมาก
1. กลุ่มคนที่ฉันมีหน้าที่ควบคุมดูแลมักมีปัญหาในการทำงานร่วมกัน	(1)	2	3	4	5
2. ลูกน้องของฉันพึ่งพาและไว้วางใจได้	5	4	3	(2)	1
3. ดูเหมือนว่ามีบรรยากาศที่เป็นมิตรต่อกันในหมู่คนที่ฉันควบคุมดูแล	5	4	3	(2)	1
4. ลูกน้องของฉันจะร่วมมือกับฉันในการผลักดันให้งานสำเร็จลุล่วงไปเสมอ	5	4	3	(2)	1
5. มีความขัดแย้งระหว่างลูกน้องกับตัวฉัน	(1)	2	3	4	5
6. ลูกน้องของฉันให้ความช่วยเหลือและความสนับสนุนแก่ฉันอย่างมากในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงไป	5	4	3	2	(1)
7. กลุ่มคนที่ฉันควบคุมดูแลทำงานร่วมกันเพื่อผลักดันให้งานสำเร็จได้เป็นอย่างดี	5	4	3	2	(1)
8. ฉันมีสัมพันธภาพที่ดีกับกลุ่มคนที่ควบคุมดูแล	5	4	3	2	(1)

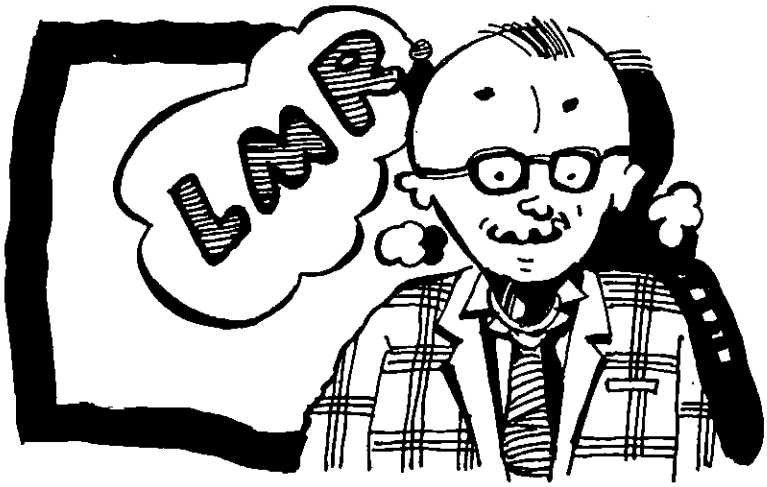
คะแนนรวม 11

คำตอบ

สถานการณ์การนำขณะนี้แย่อย่างเห็นได้ชัด ดังที่คุณเห็นภาพจากแบบประเมินแล้วว่า ได้เพียง 11 คะแนนเท่านั้น อย่างไรก็ตาม หากคุณให้คะแนนต่ำกว่า 20 คะแนน ก็นับว่าถูกต้องเช่นกัน

ในสถานการณ์ซึ่งลูกน้องไม่สนับสนุนไม่ไว้วางใจคุณ และภายในกลุ่มก็มีความขัดแย้งกันเอง อำนาจการควบคุมเหนือกลุ่มของคุณก็จะมีต่ำ หรืออย่างดีที่สุดก็มีเพียงแค่ปานกลางเท่านั้น แน่นอนว่าสถานการณ์นี้เป็นตัวอย่าง เหตุการณ์ที่แย่มาก ๆ ถ้าเกิดขึ้นจริง แต่ก็เป็นการเปิดโอกาสให้คุณได้ตอบแบบประเมินจากสถานการณ์ที่ไม่ค่อยสุดใสบ้าง

ขณะนี้คุณพอที่จะมีประสบการณ์ในการตอบแบบประเมิน LMR บ้างแล้ว ดังนั้นขอให้ตอบแบบประเมินในหน้าถัดไป โดยการใช้งานรองที่คุณได้เลือกไว้ คะแนนจากการตอบครั้งนี้จะนำไปใช้ภายหลัง เพื่อพิจารณาว่าอำนาจการควบคุมสถานการณ์โดยส่วนรวมของคุณเป็นอย่างไร หลังจากตอบแบบประเมินโปรดอ่านบทสรุปในหน้าถัดไป



แบบประเมินสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิก

ให้ทำเครื่องหมาย ○ ล้อมรอบตัวเลขที่แสดงถึงความรู้สึกของคุณได้ดีที่สุดในแต่ละข้อ

	เห็นด้วยอย่างมาก	เห็นด้วย	ไม่ใช่ทั้งสองอย่าง	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างมาก
1. กลุ่มคนที่ฉันมีหน้าที่ควบคุมดูแลมักมีปัญหาในการทำงานร่วมกัน	1	2	3	4	5
2. ลูกน้องของฉันพึ่งพาและไว้วางใจได้	5	4	3	2	1
3. ดูเหมือนว่ามีบรรยากาศที่เป็นมิตรต่อกันในหมู่คนที่ฉันควบคุมดูแล	5	4	3	2	1
4. ลูกน้องของฉันจะร่วมมือกับฉันในการผลักดันให้งานสำเร็จลุล่วงไปเสมอ	5	4	3	2	1
5. มีความขัดแย้งระหว่างลูกน้องกับตัวฉัน	1	2	3	4	5
6. ลูกน้องของฉันให้ความช่วยเหลือและความสนับสนุนแก่ฉันอย่างมากในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงไป	5	4	3	2	1
7. กลุ่มคนที่ฉันควบคุมดูแลทำงานร่วมกันเพื่อผลักดันให้งานสำเร็จได้เป็นอย่างดี	5	4	3	2	1
8. ฉันมีสัมพันธภาพที่ดีกับกลุ่มคนที่ควบคุมดูแล	5	4	3	2	1

คะแนนรวม 34

สรุป

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกกลุ่ม เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการตัดสินว่าผู้นำมีอำนาจการควบคุมสถานการณ์มากน้อยเพียงใด ถ้าคุณได้รับแรงสนับสนุนจากกลุ่ม และถ้าคุณสามารถวางใจได้ว่ากลุ่มจะทำงานของเขาอย่างดีและด้วยความเต็มใจแล้ว ก็แสดงว่าคุณมีอำนาจจากการควบคุมสถานการณ์อยู่ในระดับสูง และนี่เป็นความจริงเสมอ แม้ว่าอำนาจอย่างเป็นทางการของคุณในการให้รางวัลและลงโทษจะมีอยู่น้อย หรือจะมีความชัดเจนของงานต่ำก็ตาม

ในบทนี้เราได้แนะนำแบบประเมินสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและสมาชิกอย่างไรก็ตาม ขอให้คุณได้โปรดตระหนักไว้ด้วยว่า แบบประเมินนี้มิได้วิเศษวิโสไปกว่าความรู้สึกที่ไวต่อปฏิกิริยาของคุณ ดังนั้นคุณควรจะฝึกฝนสังเกตความสัมพันธ์ระหว่างคุณและลูกน้องในกลุ่มที่เกิดขึ้นในสถานการณ์จริงให้บ่อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อที่คุณจะได้ประเมินสัมพันธภาพนั้นได้อย่างถูกต้อง

กล่าวอย่างเจาะจงลงไป คุณจำเป็นจะต้องสังเกตองค์ประกอบสองประการคือ

1. ความสนับสนุนที่คุณได้รับจากลูกน้องของคุณ
2. ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มของคุณ ร่วมมือความขัดแย้งและความไม่ลงรอยต่าง ๆ ที่เป็นไปได้ในหมู่พวกเขา

6. เอกสารอ้างอิง

กริช สืบสนธิ์. **สูตรสำเร็จนักบริหาร.** กรุงเทพฯ : บริษัท ซีเอ็มยูเคชั่น จำกัด. 2533.

นพดล ลิ้มสุรัตน์. *"การปรับปรุงงานสำนักงานและการจูงใจ"* **อุตสาหกรรมสาร.** 30 (พฤษภาคม 2530) : 30-34.

นพดล มะลิสุวรรณ. *"โรคทีมงานเสีย"* **วิทยาจารย์.** 82 (ก.พ. 2528) : 39-44.

อนุกูล เยี่ยงพฤกษาวัลย์. **มิติใหม่ของผู้นำ.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สายใจ ม.ป.ป.

7. แบบทดสอบหลังการเรียน

โปรดกลับไปทำแบบทดสอบก่อนเรียนอีกครั้งหนึ่ง หากสงสัยคำตอบกรุณาอ่านคำเฉลย

ผลการประเมิน
ครั้งนี้ท่านได้.....คะแนน คิดเป็นร้อยละ.....

โปรดทำแบบประเมินตนเองเปรียบเทียบพฤติกรรมก่อนและหลังการใช้ชุดพัฒนาตนเองของท่านว่าอยู่ในระดับใด

ประเด็นการประเมิน	ระดับ					
	ก่อนใช้ชุด			หลังใช้ชุด		
	มาก 3	ปานกลาง 2	น้อย 1	มาก 3	ปานกลาง 2	น้อย 1
1. ท่านมีความเห็นว่าเทคนิคการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสำคัญต่อการบริหารงาน....เพียงใด						
2. ท่านมีทักษะในการจัดสันทนาการในคณะวิชาและแผนกวิชาเพียงใด						
3. ท่านมีทักษะในการพัฒนาบรรยากาศการทำงานพร้อมกันเพียงใด						
4. ท่านมีเทคนิคการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานเพียงใด						

เกณฑ์ให้คะแนน	ผลการประเมิน
ตอบระดับมากให้ 3 คะแนน ตอบระดับปานกลางให้ 2 คะแนน ตอบระดับน้อยให้ 1 คะแนน	ก่อนใช้ท่านได้.....คะแนน หลังใช้ชุดท่านได้.....คะแนน ผลต่างก่อนและหลัง.....คะแนน

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายโควิน คลังแสง
เกิด	วันที่ 2 ธันวาคม 2498
สถานที่เกิด	ตำบลกู่ทอง อำเภอเชียงยืน จังหวัดมหาสารคาม
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	1499/1 ถนนนครสวรรค์ อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้ช่วยผู้อำนวยการ วิทยาลัยอาชีวศึกษามหาสารคาม
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	วิทยาลัยอาชีวศึกษามหาสารคาม อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000
ประวัติการศึกษา	พ.ศ.2515 มศ.3 โรงเรียนแก่นนครวิทยาลัย
	พ.ศ.2517 ป.กศ. วิทยาลัยครูมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม
	พ.ศ.2520 กศ.บ. (ชีววิทยา-ภาษาอังกฤษ) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม
	พ.ศ.2525 กศ.ม (การมัธยมศึกษา-การสอนวิทยาศาสตร์) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมหาสารคาม
	พ.ศ.2536 กศ.ด. (การอุดมศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร