

## บทที่ 4

### การนำเสนอผลงาน

#### หัวข้อเนื้อหาที่สำคัญ

- ความสำคัญของการนำเสนอผลงาน
- หลักการเตรียมตัวนำเสนอผลงาน
- วิธีการที่เป็นประโยชน์ต่อการนำเสนอผลงาน
- ประโยชน์ต่อองค์กรอุตสาหกรรม

## บทที่ 4

### การนำเสนอผลงาน

การนำเสนอผลงานนั้น เป็นทักษะที่วิศวกรและผู้ประกอบวิชาชีพเฉพาะจำเป็นต้องพัฒนา เนื่องจาก เป็นการสื่อข้อความ ความคิด ความรู้ที่ตนเองเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ ออกแบบ พัฒนา แก้ปัญหา ในอุตสาหกรรม หรือจูงใจผู้ฟัง ให้รับและคล้อยตามสิ่งที่นำเสนอผ่านทาง การนำเสนอที่เป็นทางการ นอกจากนี้ยังรวมการรายงานความก้าวหน้าต่อฝ่ายบริหาร รวมทั้งการผลิตสินค้าและบริการ การชี้แจงทำความเข้าใจ สนับสนุนให้ลูกน้องทราบเป้าหมาย หรือกำหนดการของโครงการ ข้อกำหนดการพัฒนาสายการผลิตใหม่

### โครงสร้างการนำเสนองาน

ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

#### การนำเข้าสู่เนื้อหา

ควรมีการนำเข้าสู่เนื้อหาด้วยการเกริ่นนำ เพื่อเตรียมความพร้อมให้ผู้ฟังสำหรับการที่จะฟังเรื่องโดย

การพูดถึงผู้ฟัง เพื่อสร้างความคุ้นเคยและนำความสนใจของผู้ฟังมาสู่ผู้พูด

การพูดถึงผู้พูดคนก่อน หากการพูดของคุณเป็นหนึ่งในลำดับของผู้ฟังหลายๆ คน คุณก็ควรกล่าวถึงผู้พูดคนก่อนหน้าคุณ เพื่อสร้างให้เกิดความรู้สึกว่าคุณอยู่กับผู้ฟังตลอดเวลา นอกจากนี้ยังควร พูดถึงเหตุการณ์ ด้วยการพูดถึงสิ่งที่พิเศษหรือโดดเด่นของเหตุการณ์ ซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่ผู้ฟังมีประสบการณ์ร่วมกับผู้พูดในเหตุการณ์นั้นเช่น ลม ฟ้า อากาศ การจราจร หรือเหตุการณ์อื่นในสถานที่นั้นที่เด่น นอกจากจะเป็นการทำให้ผู้ฟังรู้สึกดีในการมีส่วนร่วมในเหตุการณ์ที่สำคัญยังเน้นความสนใจของผู้ฟัง

นอกจากนั้นยังควรพูดถึง ความสำคัญของหน่วยงานที่ไปพูด เมือง ที่ไปพูดนำเสนอ เป็นสิ่งดีที่จะนำมาใช้ในการเกริ่นนำ

พูดเกี่ยวกับจุดประสงค์ อธิบายถึงการกำหนดการ หัวข้อ และเนื้อหาสำหรับการพูดกับผู้ฟัง

#### เนื้อหาหลัก

หัวใจสำคัญของการบรรยายเนื้อความหลัก คือความเข้าใจของเรื่องที่จะพูด ไม่ว่าจะมั่นใจจะเป็นสิ่งที่คุณต้องการให้ผู้ฟังของคุณปฏิบัติ หรือเป็นสิ่งที่คุณต้องการทำให้รับทราบ ให้ความสนใจที่คุณต้องการจะสื่อสาร ให้เป็นเหมือนเรื่องเล่าจะเหมาะสมและมีความน่าสนใจมากกว่าการเล่าโดยถ่ายทอดเนื้อหา เช่นการปรับปรุงงานในโรงงาน แทนที่จะ บอกขั้นตอนการดำเนินงานอาจจะเล่าเป็นเรื่องราวของชีวิตการทำงานในโรงงานของโรงงาน ชีวิตที่ดีขึ้นหลังการปรับปรุง เพื่อให้ผู้ฟังของคุณสามารถเข้าใจเนื้อหาได้ดีขึ้น

### การให้เหตุผลสนับสนุน

การให้เหตุผลในการนำเสนองานคือ การที่คุณแสดงหลักฐานสนับสนุนต่างๆ ซึ่งเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดในการนำเสนองาน หลักฐานอาจจะรวมถึงภาพ ผลการศึกษา ทฤษฎี คำพูดของผู้รู้ แสดงเป็นลำดับขั้นตอนที่สอดคล้องต่อเนื่องกัน สำหรับการทำให้ผู้ฟังเห็นด้วยกับเนื้อหาที่พูด ควรใช้หลักฐานสนับสนุน เท่าที่จำเป็น โดยทั่วไปตามความนิยมสากลและควรมีเหตุผลสนับสนุนไม่เกิน 3-4 ประเด็นสำคัญๆ ไม่เยอะไปเป็นการชักแม่น้ำทั้งห้าทำให้ลดความน่าเชื่อถือ

### การจัดการกับความเห็นที่ขัดแย้ง

เป็นธรรมดาที่จะมีผู้ไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของเรา การเตรียมการถึงข้อโต้แย้ง สิ่งที่น่าเสนอออกไปมีความสำคัญเป็นอย่างมาก จะต้องรับฟังข้อคิดเห็นของผู้ขัดแย้งอย่างเปิดกว้าง

โดยคุณสามารถจัดการกับข้อโต้แย้งได้ใน 2 แนวทาง ดังนี้

1. เตรียมตัวตอบคำถามไว้ล่วงหน้า สำหรับข้อโต้แย้งที่คุณคาดว่าจะมีขึ้น “ระบบการผลิตที่จำเป็นต้องปรับปรุงนี้ อาจจะมีผลต่อการทำงานของพนักงานแต่หากคิดถึงประสิทธิภาพที่สูงขึ้นและผลกำไร ที่จะเพิ่มขึ้นก็น่าที่จะให้ความสนใจ”
2. ใช้ข้อโต้แย้งตอบสนองต่อผู้ที่โต้แย้งเอง วิธีนี้เป็นสิ่งที่ยังสำคัญยิ่งสำหรับหัวข้อที่มีความขัดแย้งอย่างสูง

### การสรุปลงท้าย

ไม่ควรกล่าวซ้ำสิ่งที่พูดมาแล้วแต่ควรสรุปสิ่งที่ผู้ฟังต้องทำหรือทิ้งให้คิดต่อไปเพื่อให้สิ่งที่นำเสนอได้พัฒนาก้าวหน้าดำเนินต่อไป

### แนวทางการพูด 4 แบบ

1. การใช้โครงสร้างประโยคที่เหมือนกัน
2. การใช้องค์ประกอบ 3 ส่วน

### 3. การใช้บทขัดแย้ง

### 4. การใช้คำถามเชิงโวหาร

คุณสามารถใช้สิ่งเหล่านี้สำหรับการทำให้การนำเสนอของคุณมีประสิทธิภาพ และ  
สามารถชักจูงใจได้เพิ่มมากขึ้น

การใช้โครงสร้างประโยคที่เหมือนกัน

การใช้โครงสร้างประโยคที่เหมือนกัน

แนวทางการพูด รูปประโยคที่เหมือนกัน การสอดคล้องกัน เช่นประโยคที่เป็น บวกกับ  
บวก เช่นการให้ความสำคัญกับคุณภาพทำให้ความเป็นเลิศทางคุณภาพของเราเป็นจริง

### การใช้องค์ประกอบ 3 ส่วน

โดยทั่วไปจะนิยมองค์ประกอบ 3 อย่าง เช่นเหตุผล สามประการ สิ่งใดๆ ที่ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ

### การใช้บทขัดแย้ง

ในการใช้วาทศิลป์แบบการใช้บทขัดแย้ง เป็นการขัดแย้งกันเองทำให้เน้นความสนใจ  
ความสำคัญ เช่น เราจะไปไม่รอด ไม่สามารถรับภาระ เลี้ยงดูพนักงานได้อีกต่อไปหากไม่  
ปรับปรุง ทำงานให้ เต็มที่ขึ้น

### การใช้คำถามเชิงโวหาร

การคำถามเชิงโวหาร จะดึงให้ผู้ฟังสนใจในหัวข้อที่กำลังพูดถึงเนื่องจากคำถามจะ  
ชวนให้ผู้ฟังตอบ

### รูปแบบการเรียนรู้ของผู้ฟัง 3 แบบ

สิ่งที่ควรควรระลึกถึงในขณะที่สร้าง และนำเสนอแนวความคิดของคุณก็คือ ผู้ฟังที่  
แตกต่างกันจะมีรูปแบบการเรียนรู้ที่ต่างกัน คุณอาจคุ้นเคยกับรูปแบบการเรียนรู้ทั้ง 3  
แบบแล้ว ซึ่งได้แก่ การเรียนรู้ด้วยภาพ การเรียนรู้ด้วยเสียง และการเรียนรู้ด้วยการ  
เคลื่อนไหว

1. ผู้ที่ถนัดเรียนรู้ด้วยภาพ คนในกลุ่มนี้จะตอบสนองได้ดีที่สุดกับภาพ แผนภูมิ และ  
สื่อทางด้านสายตาอื่นๆ คนส่วนมากจะถนัดการเรียนรู้ด้วยภาพ กราฟ รูปภาพประกอบ  
การ์ตูนช่วยอธิบาย

2. ผู้ที่ถนัดเรียนรู้ด้วยเสียง คุณอาจเดาได้ว่าคนกลุ่มนี้จะตอบสนองกับคำพูด หรือ  
เสียงต่างๆ ได้เป็นอย่างดี การฟังอธิบาย เสียงตามสาย เพลงประกอบ

3. ผู้ที่ถนัดเรียนรู้ด้วยการเคลื่อนไหว คนในกลุ่มนี้เป็นคนที่ชอบกิจกรรมการเคลื่อนไหวต่างๆ เช่น การปฏิบัติตาม ตัวอย่าง การทำงานในห้องปฏิบัติการ การเรียนรู้ด้วยการทำ

## บทที่ 5

### การทำงานเป็นทีม

#### หัวข้อเนื้อหาที่สำคัญ

- ความหมายของทีมงาน
- หลักการทำงานเป็นทีม
- ประเภทของทีม
- กระบวนการเกิดทีม

## บทที่ 5

### การทำงานเป็นทีม

#### ความหมายของทีม

ทีม (Team) คือ กลุ่มคนจำนวนหนึ่งที่มีการทำกิจกรรมหรือการทำงานร่วมกันโดยรับผิดชอบต่อเป้าหมายหรือผลสำเร็จร่วมกัน

ทีม (Team) คือ การรวบรวมกลุ่มของคนที่ทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อให้ร่วมกันบรรลุเป้าหมายเดียวกัน

#### การทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม คือการมีคนทำงานร่วมกันหลายคนในหน้าที่ต่าง ๆ กัน มีการจัดกำหนดบทบาทที่ควรจะทำ ทั้งนี้เพื่อที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมายร่วมกันของสมาชิกในทีม

อาจกล่าวได้ว่าลักษณะของการทำงานเป็นทีม คือ มีคนทำงานร่วมกันหลายคนทำหน้าที่ต่าง ๆ กัน สอดประสานกันไปสู่ความสำเร็จเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน สมาชิกต้องเสียสละความเป็นส่วนตัวที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว

#### องค์ประกอบของทีม

- เป้าหมายร่วมกัน
- กรอบพฤติกรรม เช่น กฎเกณฑ์ กติกา
- สมาชิก
- วิธีทำงาน

#### องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

- เป็นกลุ่มคนที่มีเป้าหมายร่วมกันที่เป็นเป้าหมายที่ทุกคนยอมรับ
- เข้าใจและมีการแบ่งบทบาทหน้าที่ชัดเจน
- ต้องรู้หน้าที่และบทบาทที่จะสนับสนุนกันและกัน

- มีความเท่าเทียม ยุติธรรม สมานฉันท์
- ต้องสื่อสารกันอย่างเปิดเผยตลอดเวลา และไว้วางใจกันและกัน
- ต้องมีความเป็นผู้นำที่ดี

## **ขั้นตอนการทำงานเป็นทีม**

- การรวมตัว (Forming)
- การพบบอุปสรรค (Storming)
- การสร้างบรรทัดฐาน (Norming)
- การเริ่มดำเนินการ (Performing)
- การสลายทีม (Adjourning)

## **ลำดับการเกิดทีม**

### **1. ขั้นตอนการสร้างทีม**

- สมาชิกเข้าสู่ทีมทำความรู้จักกัน ด้วยความระแวงระวัง
- ยังไม่ชัดเจนในบทบาท
- ไม่ชัดเจนในประโยชน์ที่ได้รับ

### **2. เริ่มทำความรู้จัก**

- เริ่มเรียนรู้ความสามารถของผู้อื่น ยอมรับ
- แบ่งหน้าที่และบทบาทของสมาชิกในทีม

### **3. สร้างค่านิยม และมาตรฐานของตนเอง**

- สามารถทำงานร่วมกันในทีมได้
- มีบทบาทหน้าที่ชัดเจน
- มีแนวทางปฏิบัติ และมีกฎระเบียบ

### **4. ปฏิบัติงาน**

- ช่วยกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

### **5. สิ้นสุดทีม**

- แยกสลายทีม

## **ประโยชน์ของทีมต่อองค์กร**



- เป็นพื้นฐานของโครงสร้างองค์การ ในสมัยใหม่ ของจัดการองค์การที่มีประสิทธิภาพมาก
- เป็นส่วนประกอบสำคัญในการเพิ่มผลผลิต เนื่องจากสร้างความพึงพอใจในการทำงานมาก

## ลักษณะความแตกต่างขององค์กรในอดีตกับองค์กรที่มีโครงสร้างแบบทีม

### โครงสร้างแบบเดิม

1. ผู้จัดการกำหนดเป้าหมายและวิธีการดำเนินงานแต่ผู้เดียว
2. งานเป็นลักษณะเฉพาะตนเอง
3. การฝึกอบรมเฉพาะในด้านใดด้านหนึ่ง
4. ข้อมูลสารสนเทศเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหาร
5. มีการทำงานเฉพาะแผนกของตนโดยเป็นอิสระต่อแผนกอื่น
6. ให้รางวัลตามผลงานส่วนตัว ไม่ต้องการความเสี่ยง
7. ทำงานอย่างโดดเดี่ยว
8. ความผูกพันต่อกลุ่ม ต่อ เป้าหมาย ต่อองค์การต่ำ
9. ความพึงพอใจต่ำ

### โครงสร้างแบบทีม

1. ผู้จัดการและสมาชิกทีมร่วมกันวางแผนงาน
2. งานมีลักษณะหลากหลายที่ใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญ หลากหลายด้านรวมกัน
3. มีการพัฒนาฝึกอบรมไม่เฉพาะด้านของตน เช่นวิศวกร จะต้องเรียนรู้ในด้านต้นทุนการบัญชี
4. มีความผูกพันต่อกลุ่มและเป้าหมายของกลุ่มสูง
5. มีความรับผิดชอบต่องานสูง
6. ทำงานร่วมกันให้รางวัลเป็นทีม

### กลุ่มเป็นทางการ (Formal Group)

กลุ่มทางการ คือ กลุ่มอย่างเป็นทางการที่กำหนดด้วยองค์กรอย่างมีรูปแบบแน่ชัดและสนับสนุนโดยองค์กร

### กลุ่มอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Group)

กลุ่มอย่างไม่เป็นทางการ คือ กลุ่มที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นแบบแผน เกิดจากความสัมพันธ์ส่วนตัว ความชอบ ความสนใจที่เหมือนกันของสมาชิก

- กลุ่มที่มีความสนใจร่วมกัน เช่น การสะสมของเก่า
- กลุ่มสังคม มีความสัมพันธ์ทางสังคม เช่น กลุ่มสมาคมชาวจังหวัดเดียวกัน
- กลุ่มสนับสนุนช่วยเหลือในการทำงาน

### ประโยชน์ของกลุ่มเป็นทางการ

#### ข้อดี

- มีประโยชน์ในการช่วยเหลือให้งานราบรื่น สำเร็จ สามารถแก้ปัญหาพร้อมกันได้
- ช่วยด้านการประสานงาน
- ตอบสนองความต้องการทางสังคม

#### ข้อเสีย

- เกิดข่าวลือ ข่าวสารไม่เที่ยงตรง
- เกิดความแตกแยกกับคนที่ไม่ใช่สมาชิก
- ยึดมั่นต่อเป้าหมายของกลุ่มมากกว่าเป้าหมายขององค์กร

### ลักษณะของกลุ่มในองค์กร

คณะกรรมการ (Committees) คือ กลุ่มอย่างเป็นทางการที่มีภารกิจหน้าที่เฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่งอย่างต่อเนื่องจากงานประจำของตนเอง สมาชิกสามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยกลุ่มคณะกรรมการยังคงอยู่

คณะทำงานและทีมงาน (Project team, Team work) คือ กลุ่มอย่างเป็นทางการที่ทำหน้าที่เฉพาะ เมื่อปฏิบัติภารกิจเสร็จสิ้นแล้วกลุ่มจะสิ้นสุดลง

ทีมงานข้ามสายงาน (Cross – functional team) คือ ทีมงานที่เกิดขึ้นจากสมาชิกทีมจากหลายแผนกสายงานเพื่อรวมตัวกันปฏิบัติภารกิจต่างๆ

ทีมความร่วมมือของพนักงาน คือ ทีมที่เกิดขึ้นจากพนักงานทุกระดับทุกส่วนให้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและแก้ไขปรับปรุง

อาจสรุปได้ว่า ในการทำงานเป็นทีม คือ การทำงานที่คนทำงานร่วมกันหลายคนในหน้าที่ต่างๆ กันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน แต่ละบุคคลมีหน้าที่รับผิดชอบงานของตนเอง ไม่ก้าวก่ายบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลอื่น สมาชิกทีมมีความสนใจชัดเจนว่า เป้าหมายคืออะไรต้องการเป็นอะไร ทีมมีความ ก้าวหน้าอย่างไร การประชุมเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จของทีม ทีมที่ประสบความสำเร็จเสมอ เกิดจากการที่สมาชิกทีมแต่ละคนทำงานอย่างเต็มความสามารถ

### การตัดสินใจกลุ่ม

การตัดสินใจกลุ่ม เป็นการตัดสินใจที่ทำโดยกลุ่มชนโดยมากเป็นกลุ่มที่มีขนาดไม่ใหญ่  
มาก

กลุ่มย่อย มีลักษณะดังนี้

1. เป็นกลุ่มที่มีสมาชิก 3 คนขึ้นไป
2. สมาชิกกลุ่มทุกคนมีการรับรู้ ยอมรับ ว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม
3. พฤติกรรมของแต่ละคนและเป้าหมาย มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับกลุ่มไม่เป็นอิสระต่อกัน ต้องพึ่งพากัน สัมพันธ์กัน
4. มีการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกกลุ่ม

### ชนิดของกลุ่ม

กลุ่ม	เป้าหมาย และกิจกรรม
- กลุ่มผู้บริโภค	การค้า
- กลุ่มทำรายงานในมหาวิทยาลัย	การศึกษา
- พ่อ แม่ ลูก	ครอบครัว
- กลุ่มเลี้ยงเด็ก	สวัสดิการสังคม
- กลุ่มบำบัด	สวัสดิการสังคม
- กลุ่มคุณภาพ	วิชาชีพ
- กลุ่มผู้บริหาร	วิชาชีพ
- กลุ่มผู้ออกแบบพัฒนาผลิตภัณฑ์	วิชาชีพ
- พรรคการเมือง	การเมือง
- กลุ่มหรือทัพบกกีฬา	สันตนาการ
- กลุ่มเพื่อน	สังคม

## การตัดสินใจกลุ่ม (Group Decisions)

กลุ่มที่มีการสื่อสารต้องมีความรู้และทักษะในการสื่อสารของกลุ่ม ดังนี้

1. ความสัมพันธ์และการแก้ปัญหาของการตัดสินใจ
2. ชนิดของงานที่ตัดสินใจกลุ่ม
3. กระบวนการตัดสินใจกลุ่ม
4. เกณฑ์ของการตัดสินใจที่มีคุณภาพ

### 1. ความสัมพันธ์ของปัญหาและการตัดสินใจ

ปัญหา (Problem) เกิดขึ้นเมื่อมีช่องว่างระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้นกับสิ่งที่คาดหวัง

การแก้ปัญหา (Problem solving) คือ กระบวนการที่ประเมินปัญหา และสร้างแนวทางการแก้ปัญหา สิ่งที่ต้องพิจารณาในลำดับแรก คือ

- อะไรคือสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหา
- อะไรเป็นอุปสรรคที่ปัญหาไม่ได้รับการแก้ไข

### 2. การตัดสินใจ (A Decision)

คือการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดจากหลายทางเลือก กลุ่มมีภารกิจที่ต้องทำมากมาย เช่น การผลิตสินค้า การบริการ การร่วมกันวางแผน การขายสินค้า ซึ่งทุกกิจกรรมต้องมีการเลือกทางเลือกในการตัดสินใจแบบกลุ่มนั้นจะต้องมีการพิจารณาองค์ประกอบข้อมูลต่างๆ ดังนี้

1. ข้อเท็จจริง (fact) พิจารณาว่าสิ่งที่ได้รับทราบจริงหรือเท็จ เช่นเดียวกันกับลูกขุนหรือผู้พิพากษา ที่จะต้องพิจารณาข้อเท็จจริง ผู้พิพากษาจะต้องพิจารณาหลักฐาน พยาน ที่พนายความนำเสนอในศาล เช่นเดียวกันกับอัยการที่นำเสนอพยาน หลักฐาน เพื่อผูกมัดให้ชี้ความผิดของผู้ต้องหา

2. การพิจารณาอนาคต (Conjecture) คือการพิจารณาว่าอนาคตจะเป็นอย่างไร หรือพิจารณาความน่าจะเป็นที่น่าจะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น คาดการณ์ว่าจะมีผู้ซื้อนิยมในสินค้าใหม่ที่ผลิตมาอย่างน้อยเพียงใด หรือคาดการณ์ว่าหุ้นที่ซื้อจะมีแนวโน้มเป็นอย่างไร

### 3. ค่านิยม (Value)

พิจารณาถึงค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติ ถึงสิ่งที่กำลังพิจารณาว่าเกี่ยวข้องกันมากน้อยเพียงใด ในการพัฒนาการตัดสินใจนั้น จะพิจารณาว่าสิ่งที่ตัดสินใจนั้นเมื่อที่กำลังตัดสินใจนั้นมีความสำคัญเพียงใด มีความถูกต้องมากน้อยแค่ไหน เป็นที่ต้องการแค่ไหน

#### 4. นโยบาย (Policy)

การพิจารณาการกระทำว่าควรอย่างไรในการแก้ปัญหา

##### การสื่อสารในการตัดสินใจกลุ่ม

ในการตัดสินใจของกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

1. การรับทราบว่าปัญหาเกิดขึ้น
2. กำหนดขอบเขตและธรรมชาติปัญหา และรวมถึงการกำหนดว่าปัจจัยที่เป็นสาเหตุ

ของปัญหาด้วย

3. การเรียงเรียงทางเลือกทั้งหมดที่เป็นไปได้
4. การตั้งเกณฑ์ที่จะเลือกและการประเมินเพื่อตัดสินใจทางเลือกด้วยเกณฑ์
5. การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด
6. การประเมินผลสำเร็จของทางเลือก

##### ปัญหาและอุปสรรคสำหรับการตัดสินใจ

การคิดแบบกลุ่ม (Group think) เป็นสิ่งนำไปสู่การตัดสินใจไม่ดี เกิดขึ้นเมื่อสมาชิกสร้างค่านิยมที่ตัดสินใจโดยไม่คำนึงถึงเหตุและผลที่จะเกิดขึ้นของทางเลือกที่จะเลือกเป็นทางเลือกที่ตัดสินใจ สาเหตุเกิดจากการตั้งสภาพเงื่อนไขล่วงหน้า พฤติกรรมการตัดสินใจที่ไม่มีประสิทธิภาพ

สาเหตุของการคิดกลุ่ม ประการแรก การสนิทสนมแนบแน่นของสมาชิกในกลุ่ม โดยเฉพาะเมื่อกลุ่มมีค่านิยมร่วมกัน จะทำให้การตัดสินใจ

## บทที่ 6

### ภาวะผู้นำ

#### หัวข้อเนื้อหาที่สำคัญ

- ความสำคัญของผู้นำ
- หลักการผู้นำในมนุษยสัมพันธ์
- ประเภทของผู้นำ
- ทฤษฎีผู้นำ

# บทที่ 6

## ภาวะผู้นำ

### ภาวะผู้นำ (Leadership)

คือ กระบวนการกระตุ้น และจูงใจให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะทำงานโดยเต็มที่ และมีความผูกพันในการที่จะบรรลุเป้าหมายของงานที่ผู้นำตั้งไว้

ผู้นำในยุคปัจจุบันมีลักษณะที่แตกต่างจากอดีต คือ

1. เวลาในการดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายสั้นกว่าที่ผ่านมา
2. ความสำเร็จต้องเกิดจากความพยายามเพียงครั้งแรกรั้งเดียว ไม่มีเวลาลองผิดลองถูก
3. ความซับซ้อนของปัญหาที่มากขึ้น
4. วิสัยทัศน์ในระยะยาว และการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพในระยะสั้นต้องเกิดคู่กัน

### อำนาจ (Authority)

อำนาจ คือ สิทธิที่จะตัดสินใจ และกำหนดแนวทางของกิจกรรมหรืองาน ซึ่งอำนาจนี้มาจากตำแหน่งการจัดการในองค์กร

ผู้จัดการ คือ ผู้ที่จัดการงานให้สำเร็จลุล่วงโดยอาศัยอำนาจในการตัดสินใจ และกำหนดแนวทางรวมถึงการจัดสรรทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดประสิทธิผลของเป้าหมาย

ผู้นำ คือ ผู้ที่ใช้การจูงใจผู้อื่นเพื่อให้ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายโดยสมัครใจ

Power คือ ความสามารถที่จะทำให้คนอื่นปฏิบัติตาม หรือ ทำวิธีการที่เราต้องการให้เกิดผลที่ตั้งใจไว้

### อำนาจจากตำแหน่ง

1. อำนาจในการให้รางวัล
  - ความสามารถในการให้สิ่งที่คุณต้องการ เช่น เงินเดือนขึ้น โบนัส เลื่อนตำแหน่ง
2. อำนาจในการลงโทษ
  - ความสามารถในการลงโทษ หรือกำหนดให้สิ่งที่คุณต้องการคนอื่นไม่ต้องการ เกิดขึ้น

### 3. อำนาจโดยตำแหน่ง

- อำนาจมาจากตำแหน่ง หน้าที่ สถานะ ที่จะควบคุมลูกน้อง

#### อำนาจส่วนตัว

#### 1. อำนาจจากความเชี่ยวชาญ

- อำนาจมาจากความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญเหนือบุคคลอื่น

#### 2. อำนาจในการเป็นบุคคลตัวอย่าง

- เป็นบุคคลที่เป็นที่ยอมรับยกย่อง เป็นตัวอย่าง

ความสำเร็จของผู้จัดการ ขึ้นอยู่กับการได้มา และการใช้อำนาจต่างๆ อย่างเหมาะสม โดยผลของการใช้อำนาจประเภทต่างๆ ให้ผลต่างกัน คือ

- อำนาจในการให้รางวัลหรืออำนาจจากตำแหน่งให้ผลในระยะสั้น ชั่วคราว
- อำนาจในการลงโทษ อาจได้ผลชั่วคราว แต่ต่อมาจะเกิดการต่อต้าน
- อำนาจในความเป็นผู้เชี่ยวชาญ หรือความเป็นตัวอย่าง ทำให้ลูกน้องยอมรับ และ

ยึดมั่นอย่างเต็มใจ ให้ผลถาวรมากกว่า

การมอบอำนาจความรับผิดชอบ คือ กระบวนการที่ผู้จัดการให้โอกาสและช่วยให้ผู้อื่นได้มาซึ่งอำนาจ และมีอิทธิพลต่อผู้อื่นมากขึ้นในองค์กร

ผู้นำควรมอบอำนาจ หน้าที่ความรับผิดชอบแก่ผู้อื่นและสนับสนุน โดย

1. ให้ข้อมูลที่จำเป็น
2. ให้ความรับผิดชอบ
3. ให้อำนาจ
4. ให้ความเชื่อมั่นในการตัดสินใจ
5. ให้อิสระในการทำงาน

การยอมรับ และปฏิบัติตามคำสั่ง จะสมบูรณ์และบรรลุเป้าหมาย เมื่อมีองค์ประกอบครบ คือ

1. ผู้รับคำสั่ง เข้าใจคำสั่งอย่างกระจ่างชัดเจน
2. ผู้รับคำสั่งมีความรู้สึกว่าจะมีความสามารถที่จะปฏิบัติตามได้
3. ผู้รับคำสั่งเชื่อว่าคำสั่งเป็นไปเพื่อประโยชน์ขององค์กร
4. ผู้รับคำสั่ง เชื่อว่าสิ่งที่สั่งให้ทำถูกต้องตามจริยธรรม

#### ทฤษฎีลักษณะของผู้นำ

หลักการของทฤษฎีนี้ เชื่อว่า ความสามารถเป็นผู้นำ ขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะบางอย่างส่วนตัวของแต่ละบุคคล ทั้งลักษณะทางกายภาพ ด้านจิตใจ ความคิด พฤติกรรมส่วนตัว

#### ลักษณะผู้นำที่ดี



1. มีความซื่อสัตย์
  - มีความสัมพันธ์ที่เชื่อถือได้กับลูกน้อง จริงใจ รักษาคำพูด เสมอต้นเสมอปลาย
2. มีความเชื่อมั่นในตำแหน่ง
  - มีความสามารถในการตัดสินใจ อย่างมั่นใจ
3. มีความฉลาดรอบรู้
  - มีข้อมูลมากพอในสิ่งที่ตัดสินใจ แก้ปัญหา และตัดสินใจได้ดี มีความฉลาดหลักแหลม
4. มีความรู้ในงานที่ทำ
  - มีความรู้เกี่ยวกับตัวองค์กร อุตสาหกรรม เทคโนโลยีที่เกี่ยวกับสิ่งที่ทำ และข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้อง
5. มีความต้องการที่จะนำ
  - มีความต้องการที่จะนำและกระตุ้นผู้อื่น มีความต้องการรับผิดชอบ
6. มีพลังในการทำงาน
  - มีความต้องการบรรลุความสำเร็จ มีความอดทน ไม่ย่อท้อ มีความคิดริเริ่มทำงานเต็มที่ มีความพยายามสูง

การเลือกผู้นำตามหลักความคิดนี้ จะเลือกคนที่มีลักษณะต่างๆ ที่จำเป็นต่อการนำ แต่ในความเป็นจริง ความสามารถต่างๆ ที่เป็นลักษณะผู้นำอาจไม่เหมาะสมกับงาน เนื่องจากไม่ได้คำนึงถึงสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องที่อาจต้องการลักษณะผู้นำที่ต่างกันไป

### ลักษณะเฉพาะของทฤษฎีนี้ คือ

1. การเลือกผู้นำที่ดีที่สุดจากลักษณะความเป็นผู้นำเพื่อทุกสถานการณ์ ซึ่งอาจไม่เหมาะสม
2. ผู้นำที่มีลักษณะเฉพาะเหมือนกัน อาจมีพฤติกรรมต่างกัน

### ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ

พิจารณาเน้นที่พฤติกรรมของผู้นำ เมื่อทำงานร่วมกับลูกน้อง

#### รูปแบบของผู้นำ

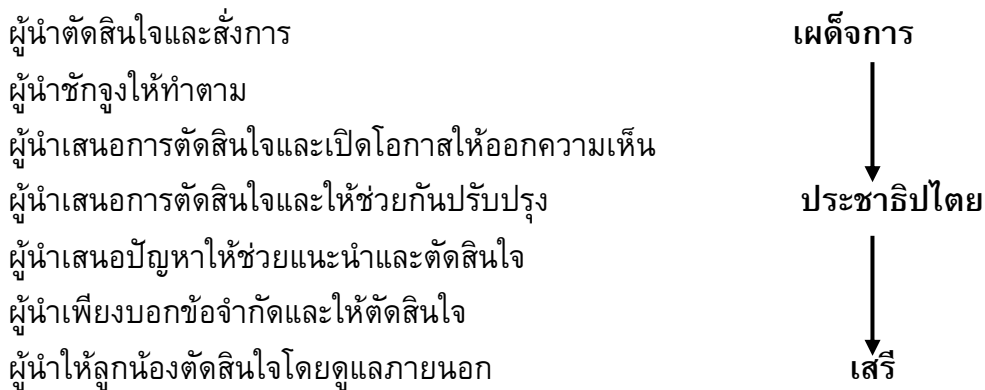
คือ รูปแบบพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกซ้ำเมื่อปฏิบัติงานเป็นผู้นำลูกน้อง

#### รูปแบบพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้นำ

มหาวิทยาลัยไอโอว่า (University of Iowa) ได้จัดรูปแบบพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 3 รูปแบบ โดยพิจารณาจากการตัดสินใจเป็นหลัก

1. รูปแบบผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic)
  - ผู้นำที่เน้นการตัดสินใจแบบรวมอำนาจสู่ศูนย์กลาง ใช้วิธีการสั่งการ การตัดสินใจแบบบนลงล่าง และไม่เปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือวางแผน
2. รูปแบบผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative)
  - ผู้นำที่ให้โอกาสลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจ มอบหมายอำนาจหน้าที่ ให้โอกาสร่วมตัดสินใจในวิธีการทำงานและวางแผนเป้าหมาย มีระบบการแสดงความเห็น แบ่งออกเป็นประเภทย่อย 2 ประเภท คือ
    - การมีส่วนร่วมแบบที่ปรึกษา  
คือ การตัดสินใจที่ถามความเห็นและข้อมูลจากลูกน้อง แต่ตัวผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ โดยการใช้การตัดสินใจแบบประชาธิปไตยในรูปแบบการหาข้อมูล
    - ประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม  
คือ การตัดสินใจทำโดยกลุ่มคน โดยผู้นำมีบทบาทเพียงสมาชิกในกลุ่มเท่านั้น
3. รูปแบบผู้นำแบบเสรี (La'ssez-faire)
  - เปิดโอกาสให้อิสระแก่ลูกน้องได้ตัดสินใจเต็มที่ ทั้งด้านวิธีการ ทิศทาง เป้าหมายอย่างสมบูรณ์แบบ หัวหน้าที่มีหน้าที่ให้คำปรึกษา และให้ทรัพยากรสนับสนุนเท่านั้น

**ระดับของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้นำ**



จากรูปแบบของการตัดสินใจ สามารถพิจารณารูปแบบความเป็นผู้นำได้ 2 ด้าน คือ

1. โครงสร้างการริเริ่ม

- การกำหนดบทบาทของตัวผู้นำ และบทบาทของลูกน้องในการดำเนินการที่บรรลุเป้าหมาย
- 2. การพิจารณาความสัมพันธ์กับลูกน้อง
  - ความสัมพันธ์ของลูกน้องกับหัวหน้า ความเชื่อถือ การให้ความสำคัญกับความคิดลูกน้อง และความพึงพอใจ

### ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ

เนื่องจากทฤษฎีลักษณะของผู้นำเน้นที่ลักษณะแต่ไม่ได้บอกถึงพฤติกรรมของผู้นำ จึงมีทฤษฎีที่อธิบายถึงพฤติกรรมรูปแบบต่างๆ ของผู้นำ

ผลการวิจัยรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำของ University of Michigan ผู้นำมีพฤติกรรม 2 รูปแบบ คือ

1. พฤติกรรมผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน
  - ผู้นำสนใจที่ความสำเร็จของงานและระดับของผลงานเป็นหลัก
2. พฤติกรรมผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน
  - ผู้นำเน้นความสนใจโดยสร้างความพึงพอใจให้ลูกน้องเป็นหลัก

ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน มีพฤติกรรมดังนี้

1. วางแผนและสร้างความชัดเจนของงาน
2. กำหนดความรับผิดชอบของงาน
3. กำหนดมาตรฐานงาน
4. ให้ความสำคัญกับความสำเร็จของงาน
5. ตรวจสอบผลงาน

ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน มีพฤติกรรมดังนี้

1. มีการสนับสนุนต่อลูกน้อง
2. มีความสัมพันธ์ทางสังคมกับลูกน้อง
3. สนใจในความรู้สึกของลูกน้อง
4. สนใจในความต้องการของลูกน้อง
5. สร้างความเชื่อใจกับลูกน้อง

ลักษณะการให้ความสนอกกับคนและงานผสมผสานเป็นรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำได้

5 ลักษณะ ดังนี้

1. ผู้นำปล่อยปะละเลย      ไม่สนใจทั้งคนและงาน
2. ผู้นำแบบสั่งการ      สนใจในงานเป็นหลัก สนใจคนน้อย เน้นประสิทธิภาพของงาน
3. ผู้นำแบบสโมสร      ให้ความสำคัญในงานน้อย แต่เน้นความสนใจให้คนมีความพึงพอใจในการทำงาน

4. ผู้นำแบบให้ความสำคัญทั้งสองด้านอย่างสมดุล  
มีความสนใจทั้งสองด้านพอประมาณ ปานกลาง โดยสร้าง  
ความสมดุลทั้งสองด้าน
5. ผู้นำแบบที่ม  
มีความสนใจทั้งสองด้านอย่างมาก โดยจัดการแบบทีมงาน  
เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย พร้อมกับความยึดมั่นและความ  
พึงพอใจของสมาชิกในทีม

### ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์

ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ ผู้ที่ใช้รูปแบบการนำที่เหมาะสมกับรูปแบบสถานการณ์  
ระดับการควบคุมสถานการณ์

ระดับของการควบคุมสถานการณ์เป็นสิ่งที่กำหนดรูปแบบการนำ โดยมี 3 ตัวแปรที่ใช้  
พิจารณาการควบคุมสถานการณ์ ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับลูกน้อง : ความสัมพันธ์ดีหรือไม่ดี
  2. โครงสร้างของงาน : งานชัดเจนมากหรือน้อย
  3. อำนาจโดยตำแหน่ง : อำนาจในการควบคุม เช่น ให้งาน วัสดุ ลงโทษ มากหรือน้อย
- จากตัวแปรทั้งสาม ที่กำหนดระดับการควบคุมสถานการณ์ จึงสามารถสรุปรูปแบบผู้นำ  
ที่เหมาะสมได้ดังนี้

1. รูปแบบการนำที่เน้นความสำคัญที่งานเหมาะสมกับ
  - สถานการณ์การควบคุมสูง คือ ความสัมพันธ์หัวหน้ากับลูกน้องดี งานมี  
โครงสร้างชัดเจนสูง และ
  - สถานการณ์การควบคุมต่ำ คือ ความสัมพันธ์หัวหน้ากับลูกน้องไม่ดี งานไม่  
ชัดเจน สับสน
2. รูปแบบการนำที่เน้นความสำคัญที่คนเหมาะสมกับ
  - สถานการณ์การควบคุมระดับกลาง

### ความพร้อมของลูกน้อง

ความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ การใช้รูปแบบการนำที่เหมาะสมกับความพร้อม  
ของลูกน้องในการปฏิบัติงาน

ความพร้อม (Readiness) คือ ความสามารถความเต็มใจ ต้องการปฏิบัติ และความ  
มั่นใจของลูกน้องในการปฏิบัติงานที่กำหนด

รูปแบบผู้นำตามความพร้อมของลูกน้องในการปฏิบัติงาน มี 4 รูปแบบ คือ

1. กระจายอำนาจ มอบอำนาจความรับผิดชอบ : ให้กลุ่มได้มีความรับผิดชอบ ตัดสินใจ (ไม่เน้นทั้งคนและงาน) เหมาะสมกับสถานการณ์ความพร้อมสูง
2. มีส่วนร่วม : มีส่วนร่วมในการแบ่งปัน ช่วยตัดสินใจ (เน้นคน ไม่เน้นงาน) เหมาะสม กับ สถานการณ์ความพร้อมต่ำ จนถึงกลาง
3. เสนอความเห็น : เสนอความคิดเห็นและชักนำให้ปฏิบัติตาม (เน้นทั้งคนและงาน) เหมาะกับสถานการณ์ความพร้อมกลางถึงสูง
4. สั่งการ : สั่งการเป้าหมาย และกำหนดวิธีการอย่างชัดเจน และควบคุมอย่าง ใกล้ชิด (เน้นงาน ไม่เน้นคน) เหมาะกับสถานการณ์ความพร้อมต่ำ

### รูปแบบความมีส่วนร่วมของผู้นำ

#### การตัดสินใจแบบสั่งการ

ตัดสินใจโดยผู้นำ ไม่ปรึกษาลูกน้อง ไม่ขอความเห็นหรือข้อมูลจากลูกน้อง

#### การตัดสินใจแบบปรึกษา

สอบถามข้อมูล ความคิดเห็น ข้อเสนอจากลูกน้อง แล้วจึงตัดสินใจ

#### การตัดสินใจแบบกลุ่ม

ให้ทุกคนมีส่วนในการตัดสินใจ

การตัดสินใจแบบกลุ่ม	การตัดสินใจแบบเผด็จการ
1. ไม่มีข้อมูลเพียงพอ	1. ผู้นำมีความเชี่ยวชาญ
2. ปัญหาไม่ชัดเจน	2. มีความมั่นใจและความสามารถ
3. ต้องการการยอมรับในการตัดสินใจ	3. คนอื่นพร้อมที่จะยอมรับการตัดสินใจ
4. มีเวลาเพียงพอ	4. ไม่มีเวลาพอในการปรึกษา

### ทฤษฎี เป้าหมาย และแนวทาง (Path - goal theory)

ผู้นำมีหน้าที่กำหนดเป้าหมายสำหรับลูกน้องทั้งงาน และเป้าหมายส่วนตัว และช่วย กำหนดเส้นทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย พร้อมสนับสนุน ขจัดอุปสรรค และให้รางวัลเพื่อให้ บรรลุเป้าหมาย

#### 1. กำหนดทิศทาง

ทำให้ลูกน้องทราบว่าคาดหวังอะไร ควรใช้วิธีการอะไร ทำอะไร อย่างไร

กำหนดตารางการทำงาน มาตรฐาน และบทบาท เหมาะสมกับงานที่ไม่ชัดเจน

#### 2. สนับสนุน

สร้างความพึงพอใจในการทำงาน มีความยุติธรรม เข้าถึงได้ ความเป็นห่วงใน

ลูกน้อง เหมาะสมกับความเชื่อมั่นของลูกน้องต่ำ

#### 3. ตั้งเป้าหมาย

กำหนดเป้าหมายที่มีระดับความยากที่ท้าทาย ตั้งมาตรฐานสูง ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เน้นมาตรฐานที่สูงเหมาะสมกับสถานการณ์แรงจูงใจด้วยรางวัลไม่ได้ผล

#### 4. มีส่วนร่วม

ให้ลูกน้องมีส่วนในการตัดสินใจออกความเห็น วางแผน มีการปรึกษารับฟังความคิดเห็นของลูกน้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ที่รางวัลและการตั้งเป้าหมาย

### การนำ (Leading)

การนำคือ การใช้อิทธิพล อำนาจ ทำให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม มีพฤติกรรม ตามที่ต้องการ รวมถึงการสนับสนุน ให้กำลังใจ จูงใจให้ผู้อื่นทำงานเต็มที่ด้วยความเต็มใจ

#### 1. การมอบหมายงาน

- หัวหน้างานยังคงต้องรับผิดชอบงาน
- ทำความเข้าใจชัดเจน
- ในการสั่งงานควรบอกเป้าหมาย สิ่งที่คาดหวัง ตัวชี้วัด หรือรายละเอียดของ การทำงาน เหตุผลประสานงานกับหน่วยงานอื่นได้

#### 2. วิธีการตำหนิ และการชมเชย

##### การชมเชย

- หากทำดี ควรได้รับคำชมเชย ต่อหน้าผู้อื่นเพื่อเป็นตัวอย่างและให้กำลังใจผู้อื่น
- การชมเชย ควรมีความจริงใจ
- ชมเชยชัดเจนว่าทำดีในเรื่องใด

##### การตำหนิ

- ตำหนิหากจำเป็นจริงๆ ดังนั้นควรพิจารณาก่อนให้รอบคอบก่อนตำหนิ
- ไม่ควรตำหนิจากความผิดพลาด ที่สุดวิสัย
- ต้องตำหนิ ในที่ส่วนตัว
- มีเหตุผลในการตำหนิและมีข้อเสนอแนะให้แก้ไขไม่ใช่อารมณ์
- การตำหนิ ควรใช้เทคนิค แซนวิส คือ ชมก่อน แล้วบอกสิ่งที่ เขาทำผิดพลาด แล้ว ชมพร้อมให้กำลังใจปิดท้ายอีกครั้ง

#### 3. วิธีการสร้างความจูงใจ

- ชี้แจงให้เห็นถึงผลประโยชน์ต่อตนเองและองค์กร

- สร้างความภูมิใจในความรับผิดชอบของตน
- หัวหน้าทีมไม่ควรปล่อยให้ลูกน้องอยู่ในข่าวลือ

#### **ความรับผิดชอบของหัวหน้าทีม**

- ตัดสินใจในเรื่องที่เฉพาะเจาะจง
- สร้างแรงจูงใจ
- ทำเป็นตัวอย่าง
- จัดสรรหน้าที่ความรับผิดชอบและทรัพยากร
- สอนงาน