

บรรณานุกรม



ภาษาไทย

หนังสือ

กริช อัมโกชน. การพัฒนาหลักสูตร. กรุงเทพมหานคร : สมาคมการฝึกอบรม
และพัฒนากคคคแห่งประเทศไทย, 2522.

จำเนียร ช่วงโชติ. จิตวิทยาการเรียนรู้. นครหลวง : โรงพิมพ์การศาสนา
(2515) : 57-73.

ชัยยงค์ พรหมวงศ์. มิตินี้ 3 - นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาเล่ม 1.
กรุงเทพมหานคร : แผนกวิชาโสตทัศนศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2520.

_____ . ระบบสื่อการสอน. กรุงเทพมหานคร : คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2520.

ชัยยงค์ พรหมวงศ์; สมเชาว์ เนตรประเสริฐ และสุภา สิ้นสกุล. ระบบผลิต
ชุดการสอนแผนจุฬา. กรุงเทพมหานคร : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2521.

ชุมศรี นพวงศ์ ณ อยุธยา และปิยชาติ แสงอรุณ.

เอกสารทางวิชาการเทคโนโลยีทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร :
แผนกวิชาโสตทัศนศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2516.

ชงชัย สันติวงษ์. พฤติกรรมของบุคคลในองค์การ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์
เจริญพัฒนา, 2522.

- _____ . องค์การและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์
ไทยวัฒนาพานิช, 2516.
- ประคอง กรรณสูต. สถิติศาสตร์ประยุกต์สำหรับครู. พระนคร : สำนักพิมพ์
ไทยวัฒนาพานิช, 2520.
- ประยูร จินดาประคิษฐ์. การธนาคารพาณิชย์ การดำเนินงานและการบัญชี.
พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : แผนกการพิมพ์ บริษัทบพิข จำกัด, 2512.
- ภิญโญ สาคร. การบริหารงานบุคคล. พระนคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช,
2517.
- วุฒิชัย จานงศ์. การพัฒนาการจัดการแนวการวิจัยถึงทดลองในการฝึกอบรม.
กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไอเคียนสโตร์, 2523.
- สมปราชญ์ จอมเทศ. การบริหารและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร :
สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2516.
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพมหานคร :
สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2521.
- สุนันท์ บัณฑิตาคม. "ชุดการสอน". นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา เล่ม 2.
การสัมมนาทางวิชาการนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา แผนกวิชา
โสตทัศนศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2518.
- เสนาะ ทิเขาว์. การบริหารบุคคล. พระนคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,
2519.
- เสนาะ ทิเขาว์ และคนอื่น ๆ. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร :
โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2522.

อมร รัชชาติ และโสรัจ สุจริตกุล. การบริหารงานบุคคลในประเทศไทย.

กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2504.

วิทยานิพนธ์

กวินทร์ ชากากิจวรคุณ. "การสร้างบทเรียนแบบโปรแกรมสื่อผสมวิชา วิทยาศาสตร์ เรื่อง "ไฟฟ้าในบ้าน" สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่สาม" วิทยานิพนธ์ ปรียญมหาบัณฑิต ภาควิชาโสตทัศนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522.

ฉันทนา ลีนะเสน. "การสร้างชุดการสอนสำหรับห้องเรียนแบบศูนย์การเรียนวิชา ภาษาไทยสำหรับโรงเรียนครูคนเดียว จังหวัดนครราชสีมา" วิทยานิพนธ์ ปรียญมหาบัณฑิต ภาควิชาโสตทัศนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2521.

ชลิต พุทธิรักษา. "การสร้างชุดการสอนวิชาภูมิศาสตร์ สำหรับห้องเรียนแบบศูนย์ การเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6." วิทยานิพนธ์ปรียญมหาบัณฑิต ภาควิชา โสตทัศนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522.

ชัชชม สยามเนตร. "สตรีที่ทำงานกับภาระความรับผิดชอบในครอบครัว : ศึกษา เฉพาะสตรีที่ทำงานในธนาคารพาณิชย์ เขตกรุงเทพมหานคร". วิทยานิพนธ์ ปรียญมหาบัณฑิต คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2522.

ชนวรรณ เตมีบุตร. "การบริหารงานฝึกอบรมของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย." วิทยานิพนธ์ปรียญมหาบัณฑิต ภาควิชาพาณิชยศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522.

วนิดา วทีวรบุตร. "การจัดระบบชุดการสอนรายบุคคลสำหรับวิชาการจัดการศึกษา
นอกสถานที่ สาขาวิชาโสตทัศนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย." วิทยานิพนธ์
ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ แผนกวิชาโสตทัศนศึกษา มัธยมศึกษา จุฬาลงกรณ์-
มหาวิทยาลัย, 2517.

เอกสารอื่น ๆ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการ "สื่อการสอน" เอกสารคู่มืออาจารย์ คำนึงการ
เรียนการสอน การประชุมปฏิบัติการสื่อการสอน ภาควิชาโสตทัศนศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, (1-15 พฤษภาคม 2523).

เขาวทา เกษะคุปต์. "กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ในการเรียนการสอน." เอกสารการ
ฝึกอบรมกลุ่มสัมพันธ์และการรับรู้ ณ วิทยาลัยครูจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี
ระหว่างวันที่ 4-8 ตุลาคม 2519. (อัครสำเนา)

วิรุฬห์ สีลาพฤษี. "คำบรรยายวิชา Utilization of Instructional
Media." ภาควิชาโสตทัศนศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
2521.

สำเนา วรางกูร. "คำบรรยายวิชาการบริหารงานโสตทัศนศึกษา." ภาควิชาโสต-
ทัศนศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522.

_____. "เอกสารประกอบการบรรยายวิชาการบริหารและนิเทศงานโสตทัศนศึกษา."
ภาควิชาโสตทัศนศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2518.

บทความและวารสาร

ชญ แสงศักดิ์ และ คณะ. "การปฏิรูปการสอน." วารสารครุศาสตร์ (สิงหาคม-
ตุลาคม 2517) : 63.

สุรชัย สุฟโปฏก. "ประเภทของการฝึกอบรมและหลักสูตรของการฝึกอบรม"
วารสารบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ พิเศษ 2509 : 37.

โสภณ ภูเก้าล้วน. "คัมภีร์การจัดการฝึกอบรม" เอกสารการประชุมประจำปี ชมรม
นักฝึกอบรมแห่งประเทศไทย (11 กุมภาพันธ์ 2524).

สัมภาษณ์

กริช อัมโกชนัน. รองผู้อำนวยการฝ่ายการพนักงาน ธนาคารกรุงไทย จำกัด.
สัมภาษณ์, 9 เมษายน 2522.

จรุง สุพรรณพงษ์. ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ฝ่ายวิชาการและพัฒนาสหธนาคาร จำกัด.
สัมภาษณ์ 12 เมษายน 2522.

รศ.ดร. ชัยยงค์ พรหมวงศ์. ผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยสุโขทัย-
ธรรมาธิราช ทบวงมหาวิทยาลัย. สัมภาษณ์, 29 พฤษภาคม 2523.

ชูเกียรติ ประทีปทอง. ผู้อำนวยการฝ่ายการพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด.
สัมภาษณ์ 11 เมษายน 2522.

มนูญ วงศ์นารี. หัวหน้านักฝึกอบรม ศูนย์ฝึกอบรมธนาคารแห่งประเทศไทย สัมภาษณ์
2 สิงหาคม 2522.

ร.ต.ยอดชาย ชูศรี. หัวหน้าหน่วยวางแผนพนักงาน ฝ่ายการพนักงานและการจัด
องค์งาน ธนาคารแห่งประเทศไทย สัมภาษณ์ 7 ธันวาคม 2522.

สุรชัย สุฟโปฏก. หัวหน้าศูนย์ฝึกอบรม ธนาคารกรุงเทพ จำกัด. สัมภาษณ์, 10
เมษายน 2522.

โสมนัส ชูศรี. หัวหน้าส่วนพัฒนาการพนักงาน ฝ่ายการพนักงาน ธนาคารกรุงศรี-
อยุธยา จำกัด. สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2523.

ภาษาอังกฤษBook

- Batchelder, T. Howard. Audio - Visual Materials in Teacher Education. 1950 Yearbook of the Association for Student Teaching ; n.p., 1950.
- Bernadis, De Amo. The Use of Instructional Materials. New York : Appleton-Century-Crofts Inc., 1960.
- Brown, Lewis and Harcleroad. A-V Instructional Materials and Methods. New York : McGraw - Hill Book Co., 1959.
- Brown, W. James ; Norberg, D. Kenneth and Srygley, K.Sara. Administrating Educational Media. New York : McGraw-Hill Book Co., 1972.
- Churchman, C. West. The Systems Approach. New York : Dell Publishing Co., Inc. 1968.
- Cleland, David I and William R. King. Management : A Systems Approach. New York : McGraw - Hill Book Company. 1972.

Dale Edgar. Audio-Visual Methods in Teaching. Revised Edition.

N.Y. : Bryden Press, 1954.

Erickson, W.H. Calton. Administrating Instruction Media Programmes. New York : Macmillan Co., 1971.

_____. Fundamentals of Teaching with Audio-Visual Technology.
London : The Macmillan Co., 1970.

Flipppo, Edwin B., Principles of Personnel Management. New York :
McGraw-Hill Book Co., 1966.

Gerlach, S. Vernon, and Ely, P. Donald. Teaching and Media :
A Systematic Approach. Englewood Cliffs, N.J. :
Prentice-Hall, 1977.

Hass, B. Kenneth and Dacker, G. Harry. Preparation and Use of
Audio-Visual Aids. 3d ed. New York : Prentice-Hall,
1955.

Langstaff, Ann Louise. "Development and Evalvation of an Auto-
Instructional Media Package for Teacher Education."
Dissertation Abstracts International 33 (April 1973) :
1566-A.

Larney J. Mc.William. Management Training. 3rd. ed. Illinois :
Richard D Irwin, Inc., 1959.

Lenzak, Korn Romes O. "Learning Center-Teaching Approach that
Makes Old School Like New." Teacher XC (February 1973)
: 54-57.

Lynnton, Rolf P. and Uday Fareek. Training for Development.

Homewood, Illinois : Richard D Irwin Company, 1967.

Malcolm W., Warren. Training for Result, Reading. Massachu-

setts : Addison-Wesley Publishing Company, 1969.

McDonald, Ellen Jean Baird. "The Development and Evaluation of a Set of Multi-Media Self Instructional Learning Activity Packages for Use in Remedial English at an Urban Community College." Dissertation Abstracts International. Vol. 34 No. 4 (October 1973).

Meeks, Elija Bruce. "Learning Packages Versus Conventional Methods of Instruction." Dissertation Abstracts International 32 (February 1972) : 4295-A.

Odiorne, George S. Management by Objectives : A System of Managerial Leadership. New York : Pitman Publishing Corporation, 1965.

• Training by Objectives : An Economic Approach to Management Training. London : McMillan Company, 1970.

Phillips A. De, Frank. Management of Training Programs.

Illinois : Richard D. Irwin Inc., 1960.

Richy, Robert W. Planning for Teaching : An Introduction to Education. N.Y. : McGraw-Hill Book Co., 1968.

Shores, Louis. Instructional Materials : An Introduction for Teachers. New York : Ronald Press Co., 1960.

- Sikula, Andrew F. Personnel Administration and Human Resources Management. New York : John Wiley & Sons, Inc., 1976.
- Silver A. Gerald, and Silver B. Joan. Introduction to System Analysis. New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1976.
- Spricgel, William R. Personnel Management. New York : McGraw-Hill Book Co., 1961.
- Tracy, William R. Designing. Training and Development System. American Management Association, Inc., 1971.
- Weaver, G.G., and Ballinger, E.W. Visual Aids. New Jersey : P. Van Nostrend Co., 1949.
- Wittich, Walter Arno and Charles Francis Schuller. Audio-Visual Materials : Their Nature and Use. New York : Harper & Row John Weather-Hill Inc., 1968.
- Young, Stanley. Management : A System Analysis. Glenview, Illinois : Scott, Foreman and Company, 1966.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.

ตัวอย่างของการวิเคราะห์ข้อมูล

ตารางแสดงการวิเคราะห์ เพื่อเปรียบเทียบผลการทดสอบก่อนอบรม และ
ผลการทดสอบหลังอบรม ชุดฝึกอบรมที่ 1 เรื่อง "การวางแผนงาน" ของผู้เข้ารับ
การอบรมรุ่นที่ 4 (10 คะแนน)

ชุดฝึกอบรมที่ 1 : การวางแผนงาน (10 คะแนน)						
ลำดับ	ผลสอบก่อนอบรม		ผลสอบหลังอบรม		คะแนนความ ก้าวหน้า(d)	d ²
	คะแนน	รอยละ	คะแนน	รอยละ		
1	8	80	8	80	0	0
2	3	30	1	10	-2	4
3	6	60	9	90	3	9
4	4	40	6	60	2	4
5	8	80	9	90	1	1
6	8	80	9	90	1	1
7	5	50	6	60	1	1
8	3	30	7	70	4	16
9	5	50	5	50	0	0
10	2	20	3	30	1	1
11	8	80	9	90	1	1
12	2	20	5	50	3	9
13	5	50	9	90	4	16
14	8	80	6	60	-2	4
15	4	40	5	50	1	1
16	1	10	4	40	3	9
17	4	40	8	80	4	16
18	5	50	7	70	2	4
19	3	30	5	50	2	4
20	1	10	3	30	2	4
21	6	60	9	90	3	9
22	4	40	8	80	4	16
23	5	50	10	100	5	25
24	8	80	5	50	-3	9
25	4	40	5	50	1	1

ตารางแสดงการวิเคราะห์ เพื่อเปรียบเทียบผลการทดสอบก่อนอบรม และ
ผลการทดสอบหลังอบรม ชุดฝึกอบรมที่ 1 เรื่อง "การวางแผนงาน" ของผู้เข้ารับ
การอบรมรุ่นที่ 4 (10 คะแนน) (ต่อ)

ชุดฝึกอบรมที่ 1 : การวางแผนงาน (ต่อ)						
ลำดับ	ผลสอบก่อนอบรม		ผลสอบหลังอบรม		คะแนนความ ก้าวหน้า(d)	d ²
	คะแนน	รอยละ	คะแนน	รอยละ		
26	3	30	8	80	5	25
27	1	10	6	60	5	25
28	4	40	6	60	2	4
29	9	90	10	100	1	1
30	10	100	10	100	0	0
31	6	60	8	80	2	4
32	6	60	6	60	0	0
33	5	50	6	60	1	1
34	6	60	9	90	3	9
35	8	80	10	100	2	4
36	5	50	7	70	2	4
37	6	60	5	50	-1	1
38	5	50	6	60	1	1
รวม	194		258		64	244
คะแนนเฉลี่ย	5.10		6.78		1.68	
รอยละของ คะแนนเฉลี่ย	5.10		67.80		10.80	

ตารางแสดงการวิเคราะห์ เพื่อเปรียบเทียบผลการทดสอบก่อนอบรม และ
ผลการทดสอบหลังอบรม ชุดฝึกอบรมที่ 2 เรื่อง "การควบคุมงาน" ของผู้เข้ารับการ
อบรม รุ่นที่ 4 (20 คะแนน)

ชุดฝึกอบรมที่ 2 : การควบคุมงาน (20 คะแนน)						
ลำดับ	ผลสอบก่อนอบรม		ผลสอบหลังอบรม		คะแนนความ ก้าวหน้า(d)	d ²
	คะแนน	รอยละ	คะแนน	รอยละ		
1	10	50	12	60	2	4
2	9	45	6	30	-3	9
3	14	70	14	70	0	0
4	12	60	11	55	-1	1
5	7	35	10	50	3	9
6	17	85	17	85	0	0
7	15	75	17	85	2	4
8	15	75	16	80	1	1
9	10	50	14	70	4	16
10	10	50	11	55	1	1
11	13	65	13	65	0	0
12	11	55	8	40	-2	4
13	4	20	14	70	10	100
14	15	75	14	70	-1	1
15	13	65	16	80	3	9
16	16	80	15	75	-1	1
17	16	80	13	65	-3	9
18	11	55	15	75	4	16
19	6	30	14	70	8	64
20	12	60	14	70	2	4
21	12	60	15	75	3	9
22	12	60	12	60	0	0
23	14	70	12	60	-2	4
24	12	60	9	45	-3	9
25	8	40	11	55	3	9

ตารางแสดงการวิเคราะห์ เพื่อเปรียบเทียบผลการทดสอบก่อนอบรม และ
ผลการทดสอบหลังอบรม ชุดฝึกอบรมที่ 2 เรื่อง "การควบคุมงาน" ของผู้เข้ารับการ
อบรม รุ่นที่ 4 (20 คะแนน) (ต่อ)

ลำดับ	ผลสอบก่อนอบรม		ผลสอบหลังอบรม		คะแนนความ ก้าวหน้า(d)	d ²
	คะแนน	รอยละ	คะแนน	รอยละ		
26	14	70	15	75	1	1
27	12	60	13	65	1	1
28	12	60	14	70	2	4
29	12	60	13	65	1	1
30	12	60	13	65	1	1
31	11	55	10	50	-1	1
32	11	55	13	65	2	4
33	7	35	9	45	2	4
34	16	80	13	65	-3	9
35	13	65	15	75	2	4
36	12	60	13	65	1	1
37	12	60	10	50	-2	4
38	11	55	13	65	2	4
รวม	449		487		38	319
คะแนนเฉลี่ย	11.82		12.82		1	
รอยละของ คะแนนเฉลี่ย	59.10		64.10		5	

ตารางแสดงการวิเคราะห์ เพื่อเปรียบเทียบผลการทดสอบก่อนอบรม และ
ผลการทดสอบหลังอบรม ชุดฝึกอบรมที่ 3 เรื่อง "การสื่อความ" ของผู้เข้ารับการ
อบรม รุ่นที่ 4 (20 คะแนน)

ชุดฝึกอบรมที่ 3 : การสื่อความ (20 คะแนน)						
ลำดับ	ผลสอบก่อนอบรม		ผลสอบหลังอบรม		คะแนนความ ก้าวหน้า(d)	d ²
	คะแนน	รอยละ	คะแนน	รอยละ		
1	2	10	1	5	-1	1
2	7	35	8	40	1	1
3	9	45	13	65	4	16
4	12	60	11	55	-1	1
5	9	45	9	45	0	0
6	12	60	10	50	-2	4
7	20	100	19	95	-1	1
8	11	55	14	70	3	9
9	8	40	11	55	3	9
10	8	40	9	45	1	1
11	15	75	16	80	1	1
12	8	40	10	50	2	4
13	12	60	13	65	1	1
14	10	50	11	55	1	1
15	11	55	14	70	3	9
16	10	50	10	50	0	0
17	15	75	16	80	1	1
18	13	65	14	70	1	1
19	10	50	11	55	1	1
20	9	45	9	45	0	0
21	10	50	14	70	4	16
22	12	60	14	70	2	4
23	16	80	15	75	-1	1
24	13	65	11	55	-2	4
25	8	40	8	40	0	0

ตารางแสดงการวิเคราะห์ เพื่อเปรียบเทียบผลการทดสอบก่อนอบรม และ
ผลการทดสอบหลังอบรม ชุดฝึกอบรมที่ 3 เรื่อง "การสื่อความ" ของผู้เข้ารับการ
อบรม รุ่นที่ 4 (20 คะแนน) (ต่อ)

ชุดฝึกอบรมที่ 3 : การสื่อความ (ต่อ)						
ลำดับ	ผลสอบก่อนอบรม		ผลสอบหลังอบรม		คะแนนความ ก้าวหน้า(d)	d ²
	คะแนน	รอยละ	คะแนน	รอยละ		
26	10	50	16	80	6	36
27	10	50	7	35	-3	9
28	13	65	11	55	-2	4
29	12	60	17	85	5	25
30	16	80	16	80	0	0
31	11	55	15	75	4	16
32	6	30	11	55	5	25
33	9	45	10	50	1	1
34	16	80	12	60	-4	16
35	15	75	18	90	3	9
36	13	65	16	80	3	9
37	8	40	14	70	6	36
38	14	70	16	80	2	4
รวม	423		470		47	277
คะแนนเฉลี่ย	11.13		12.37		1.24	
รอยละของ คะแนนเฉลี่ย	55.65		61.85		6.20	

ตารางแสดงการวิเคราะห์ เพื่อเปรียบเทียบผลการทดสอบก่อนอบรมและ
ผลการทดสอบหลังอบรม ชุดฝึกอบรมที่ 4 เรื่อง "มนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงาน"
ของผู้เข้ารับการอบรม รุ่นที่ 4 (15 คะแนน)

ลำดับ	ผลสอบก่อนอบรม		ผลสอบหลังอบรม		คะแนนความ ก้าวหน้า(d)	d ²
	คะแนน	รอยละ	คะแนน	รอยละ		
	1	6	40	6	40	0
2	2	13	5	33	3	9
3	9	60	12	80	3	9
4	7	47	10	67	3	9
5	6	40	9	60	3	9
6	14	93	14	93	0	0
7	7	47	11	73	4	16
8	7	47	9	60	2	4
9	8	53	8	53	0	0
10	6	40	7	47	1	1
11	10	67	12	80	2	4
12	9	60	6	40	-3	9
13	9	60	12	80	3	9
14	9	60	10	67	1	1
15	5	33	8	53	3	9
16	7	47	8	53	1	1
17	6	40	11	73	5	25
18	5	33	11	73	6	36
19	7	47	5	33	-2	4
20	8	53	12	80	4	16
21	6	40	12	80	6	36
22	6	40	12	80	6	36
23	8	53	12	80	4	16
24	9	60	7	47	-2	4
25	6	40	6	40	0	0

ตารางแสดงการวิเคราะห์ เพื่อเปรียบเทียบผลการทดสอบก่อนอบรม และ
 ผลการทดสอบหลังอบรม ชุดฝึกอบรมที่ 4 เรื่อง "มนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงาน"
 ของผู้เข้ารับการอบรม รุ่นที่ 4 (15 คะแนน) (ต่อ)

ลำดับ	ผลสอบก่อนอบรม		ผลสอบหลังอบรม		คะแนนความ ก้าวหน้า(d)	d ²
	คะแนน	รอยละ	คะแนน	รอยละ		
	26	7	47	9	60	2
27	6	40	9	60	3	9
28	9	60	10	67	1	1
29	5	33	11	73	6	36
30	11	73	12	80	1	1
31	7	47	8	53	1	1
32	6	40	7	47	1	1
33	3	20	6	40	3	9
34	6	40	12	80	6	12
35	5	33	9	60	4	16
36	7	47	10	67	3	9
37	6	40	10	67	4	16
38	6	40	10	67	4	16
รวม	266		358		92	394
คะแนนเฉลี่ย	7.0		9.42		2.42	
รอยละของ คะแนนเฉลี่ย	46.67		62.80		10.13	

ตารางแสดงการวิเคราะห์ เพื่อเปรียบเทียบผลรวมของคะแนน จากการทดสอบก่อนอบรม และผลรวมของคะแนนจากการทดสอบหลังอบรม จากการใช้ชุดฝึกอบรมทั้ง 4 ชุด ของผู้เข้ารับการอบรม รุ่นที่ 4 (65 คะแนน)

ผลรวมของคะแนนจากการใช้ชุดฝึกอบรมทั้ง 4 ชุด (65 คะแนน)						
ลำดับ	ผลสอบก่อนอบรม		ผลสอบหลังอบรม		คะแนนความ ก้าวหน้า(d)	d ²
	คะแนน	รอยละ	คะแนน	รอยละ		
1	26	42	27	40	-1	1
2	21	32	20	31	-1	1
3	38	58	48	47	10	100
4	35	54	38	58	3	9
5	30	78	37	77	7	49
6	51	78	50	77	-1	1
7	47	72	53	82	6	36
8	36	55	46	71	10	100
9	31	48	38	58	7	49
10	26	40	30	45	4	16
11	46	71	50	77	4	16
12	30	46	29	45	-1	1
13	30	46	48	74	18	324
14	42	65	41	66	-1	1
15	33	51	43	66	10	100
16	31	52	37	57	3	9
17	41	63	48	74	7	49
18	34	52	47	72	13	169
19	26	40	35	54	9	81
20	30	46	38	58	8	64
21	34	52	50	77	16	256
22	34	52	46	71	12	144
23	43	66	49	75	6	36
24	42	65	37	49	-5	25
25	26	40	31	46	5	25

ตารางแสดงการวิเคราะห์ เพื่อเปรียบเทียบผลรวมของคะแนน จากการทดสอบก่อนอบรม และผลรวมของคะแนนจากการทดสอบหลังอบรม จากการใช้ชุดฝึกอบรมทั้ง 4 ชุด ของผู้เข้ารับการอบรม รุ่นที่ 4 (ต่อ)

ผลรวมของคะแนนจากการใช้ชุดฝึกอบรมทั้ง 4 ชุด (ต่อ)						
ลำดับ	ผลสอบก่อนอบรม		ผลสอบหลังอบรม		คะแนนความ ก้าวหน้า(d)	d ²
	คะแนน	รอยละ	คะแนน	รอยละ		
26	34	52	35	74	1	1
27	29	45	35	54	6	36
28	38	58	41	63	3	9
29	38	58	51	78	13	169
30	49	57	51	78	2	4
31	35	54	41	63	6	36
32	29	45	37	57	8	64
33	24	45	31	75	7	49
34	44	68	46	71	2	4
35	41	63	52	80	11	121
36	37	57	46	71	9	81
37	32	49	39	60	7	49
38	36	55	45	69	9	81
รวม	1332		1573		241	2366
คะแนนเฉลี่ย	35.05		41.39		6.34	
รอยละของ คะแนนเฉลี่ย	53.92		63.68		9.75	

การทดสอบความมีนัยสำคัญ
ของคะแนนทดสอบก่อนอบรมและคะแนนทดสอบหลังอบรม
ของผู้เข้อบรม รุ่นที่ 4 (N = 38)

ชุดฝึกอบรมที่ 1 เรื่อง "การวางแผนงาน"

$$\text{สมมุติฐาน } H_0 : \mu_1 = \mu_2$$

ก. คำนวณหาค่าเฉลี่ยเลขคณิตของผลต่าง

$$\begin{aligned} \bar{d} &= \frac{\sum d}{N} \\ &= \frac{64}{38} \\ &= 1.68 \end{aligned}$$

ข. คำนวณความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของผลต่าง

$$\begin{aligned} S.D. d &= \sqrt{\frac{\sum d^2}{N} - \frac{(\sum d)^2}{N}} \\ &= \sqrt{\frac{244}{38} - \frac{64^2}{38}} \\ &= \sqrt{6.42 - 1.68} \\ &= 2.18 \end{aligned}$$

ค. จำนวนความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของผลต่างระหว่างมัธยฐานเลขคณิตของคะแนน

$$\begin{aligned} \sigma_{\bar{d}} &= \frac{S.D. d}{\sqrt{N-1}} \\ &= \frac{2.18}{\sqrt{38-1}} \\ &= 0.36 \end{aligned}$$

ง. จำนวนหาอัตราส่วนวิกฤต

$$\begin{aligned} t &= \frac{\bar{d}}{\sigma_{\bar{d}}} \\ &= \frac{1.68}{0.36} \\ &= 4.67 \end{aligned}$$

เมื่อขึ้นแท่งความเป็นอิสระ $(N-1)$ คือ $(38-1) = 37$ ที่ระดับความมีนัยสำคัญ 0.01 $df = 37$; $t=2.712$; t ที่คำนวณได้ $4.67 > 2.712$ ดังนั้นค่าของคะแนนทดสอบก่อนอบรมและคะแนนทดสอบหลังอบรม ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

จึงกล่าวได้ว่า การฝึกอบรมโดยใช้ชุดฝึกอบรมที่ 1 เรื่อง "การวางแผนงาน" ทำให้ผู้เชี่ยวชาญอบรมเกิดการ เรียนรู้เพิ่มขึ้น

ชุดฝึกอบรมที่ 2 เรื่อง "การควบคุมงาน"

สมมุติฐาน $H_0 : \mu_1 = \mu_2$

ก. หาค่า \bar{d}

$$\begin{aligned}\bar{d} &= \frac{\sum d}{N} \\ &= \frac{38}{38} \\ &= 1\end{aligned}$$

ข. หาค่า S.D._d

$$\begin{aligned}\text{S.D.}_d &= \sqrt{\frac{\sum d^2}{N} - \left(\frac{\sum d}{N}\right)^2} \\ &= \sqrt{\frac{319}{38} - \left(\frac{38}{38}\right)^2} \\ &= \sqrt{8.39 - 1} \\ &= 2.72\end{aligned}$$

ค. หาค่า σ_d

$$\begin{aligned}\sigma_d &= \frac{\text{S.D.}_d}{\sqrt{N-1}} \\ &= \frac{2.72}{\sqrt{38-1}} \\ &= 0.45\end{aligned}$$

ง. คำนวณหาอัตราส่วนวิกฤต

$$\begin{aligned}
 t &= \frac{\bar{a}}{\sigma_{\bar{a}}} \\
 &= \frac{1}{0.45} \\
 &= 2.22
 \end{aligned}$$

เมื่อชั้นแห่งความเป็นอิสระ $(n-1)$ คือ $(38-1) = 37$ ที่ระดับความมีนัยสำคัญ 0.05 ; $df = 37$; t มีค่า 2.03 ; t ที่คำนวณได้ $2.22 > 2.03$ ดังนั้นค่าของคะแนนทดสอบก่อนอบรมและคะแนนทดสอบหลังอบรมต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

จึงกล่าวได้ว่า การฝึกอบรมโดยใช้ชุดฝึกอบรมที่ 2 เรื่อง "การควบคุมงาน" ทำให้ผู้เข้าอบรมเกิดการเรียนรู้เพิ่มขึ้น

ชุดฝึกอบรมที่ 3 เรื่อง "การสื่อความ"

สมมุติฐาน $H_0 = \mu_1 = \mu_2$

ก. หาค่า \bar{d}

$$\begin{aligned}\bar{d} &= \frac{\sum d}{N} \\ &= \frac{47}{38} \\ &= 1.24\end{aligned}$$



ข. หาค่า S.D._d

$$\begin{aligned}\text{S.D.}_d &= \sqrt{\frac{\sum d^2}{N} - \left(\frac{\sum d}{N}\right)^2} \\ &= \sqrt{\frac{277}{38} - \left(\frac{47}{38}\right)^2} \\ &= \sqrt{7.29 - 1.54} \\ &= 2.40\end{aligned}$$

ค. หาค่า $\sigma_{\bar{d}}$

$$\begin{aligned}\sigma_{\bar{d}} &= \frac{\text{S.D.}_d}{\sqrt{N-1}} \\ &= \frac{2.40}{\sqrt{38-1}} \\ &= 0.39\end{aligned}$$

ง. คำนวณค่าอัตราส่วนวิกฤต

$$\begin{aligned}
 t &= \frac{\bar{d}}{s_d} \\
 &= \frac{1.24}{0.39} \\
 &= 3.18
 \end{aligned}$$

เมื่อชั้นแห่งความเป็นอิสระ $(n-1)$ คือ $(38-1) = 37$ ที่ระดับความมี
 นัยสำคัญ 0.01 ; $df = 37$; t มีค่า 2.712 ; t ที่คำนวณได้ 3.18 > 2.712
 ดังนั้นค่าของคะแนนทดสอบก่อนอบรมและคะแนนทดสอบหลังอบรมต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

จึงกล่าวได้ว่า การฝึกอบรมโดยใช้ชุดฝึกอบรมที่ 3 เรื่อง "การสื่อสาร" ทำ
 ให้ผู้เข้าอบรมเกิดการเรียนรู้เพิ่มขึ้น

ชุดฝึกอบรมที่ 4 เรื่อง "มนุษย์สัมพันธ์ในการบริหารงาน"

สมมุติฐาน $H_0 : \mu_1 = \mu_2$

ก. หาค่า \bar{d}

$$\begin{aligned}\bar{d} &= \frac{\sum d}{N} \\ &= \frac{92}{38} \\ &= 2.42\end{aligned}$$

ข. หาค่า S.D._d

$$\begin{aligned}\text{S.D.}_d &= \sqrt{\frac{\sum d^2}{N} - \left(\frac{\sum d}{N}\right)^2} \\ &= \sqrt{\frac{394}{38} - \left(\frac{92}{38}\right)^2} \\ &= \sqrt{10.37 - 5.86} \\ &= 2.12\end{aligned}$$

ค. หาค่า $s_{\bar{d}}$

$$\begin{aligned}s_{\bar{d}} &= \frac{\text{S.D.}_d}{\sqrt{N-1}} \\ &= \frac{2.12}{\sqrt{38-1}} \\ &= .35\end{aligned}$$

ง. คำนวณค่าอัตราส่วนวิกฤต

$$\begin{aligned}
 t &= \frac{\bar{d}}{s_d} \\
 &= \frac{2.42}{.35} \\
 &= 6.91
 \end{aligned}$$

เมื่อชั้นแห่งความเป็นอิสระ $(N-1)$ คือ $(38-1) = 37$ ที่ระดับความมีนัยสำคัญ 0.01 ; $df=37$; t มีค่า 2.712 ; t ที่คำนวณได้ $6.91 > 2.712$ ดังนั้นค่าของคะแนนทดสอบก่อนอบรมและคะแนนทดสอบหลังอบรมต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

จึงกล่าวได้ว่า การฝึกอบรมโดยวิธีชุดฝึกอบรมที่ 4 เรื่อง "มนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงาน" ทำให้ผู้เข้าอบรมเกิดการเรียนรู้เพิ่มขึ้น

ผลรวมของคะแนนจากการใช้ชุดฝึกอบรมทั้ง 4 ชุด

$$\text{สมมุติฐาน } H_0 = \mu_1 = \mu_2$$

ก. หาค่า \bar{d}

$$\begin{aligned}\bar{d} &= \frac{\sum d}{N} \\ &= \frac{241}{38} \\ &= 6.34\end{aligned}$$

ข. หาค่า S.D._d

$$\begin{aligned}\text{S.D.}_d &= \sqrt{\frac{\sum d^2}{N} - \left(\frac{\sum d}{N}\right)^2} \\ &= \sqrt{\frac{2366}{38} - \left(\frac{241}{38}\right)^2} \\ &= \sqrt{62.26 - 40.20} \\ &= 4.70\end{aligned}$$

ค. หาค่า $\sigma_{\bar{d}}$

$$\begin{aligned}\sigma_{\bar{d}} &= \frac{\text{S.D.}_d}{\sqrt{N-1}} \\ &= \frac{4.70}{\sqrt{38-1}} \\ &= 0.77\end{aligned}$$

ง. ค่ารวมหาอัตราส่วนวิกฤต

$$\begin{aligned}
 t &= \frac{\bar{d}}{s_{\bar{d}}} \\
 &= \frac{6.34}{0.77} \\
 &= 8.23
 \end{aligned}$$

เมื่อชั้นแห่งความเป็นอิสระ $(n-1)$ คือ $(38-1) = 37$ ที่ระดับความมี
 นัยสำคัญ 0.01 ; $df = 37$; t มีค่า 2.712 ; t ที่คำนวณได้ 8.23 > 2.712
 ดังนั้นค่าของผลรวมคะแนนทดสอบก่อนอบรม และผลรวมคะแนนทดสอบหลังอบรมต่างกัน
 อย่างมีนัยสำคัญ

จึงกล่าวได้ว่า การฝึกอบรมโดยใช้ชุดฝึกอบรมทั้ง 4 ชุด ทำให้ผู้เข้าอบรม
 มีความรู้เพิ่มขึ้น

ภาคผนวก ข.

โครงการฝึกอบรมหลักสูตร

" การพัฒนาผู้บริหารระดับต้น "

โครงการฝึกอบรมหลักสูตร

"การพัฒนาผู้บริหารระดับต้น"

ความจำเป็น

เนื่องจากพนักงานระดับผู้ช่วยหัวหน้าหน่วย เป็นพนักงานบริหารระดับต้นสมควรได้รับโอกาสที่จะปรับปรุงความรู้ ทักษะ และทัศนคติในด้านการจัดการและการบริหาร ในฐานะเป็นผู้บังคับบัญชา เพื่อจะทำงานได้ดีและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในงานปัจจุบัน และเป็นการเตรียมที่จะเลื่อนตำแหน่งฐานะ เพื่อรับผิดชอบงานได้มากและกว้างขวางขึ้นในอนาคต

วัตถุประสงค์

1. เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจเรื่องพฤติกรรมในการบริหารงาน ทั้งในลักษณะของเอกัตบุคคล คณะบุคคล และภายในธนาคารฯ โดยส่วนรวมอันจะช่วยให้ผู้บริหาร สามารถพัฒนาภาวะผู้นำ และสร้างทีมในการทำงานได้อย่างเหมาะสม
2. เพื่อเพิ่มความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ ในการบริหาร เพื่อนำไปใช้ในการบริหารงานหน่วยงานของตนต่อไป
3. เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้อบรมได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ในการบริหารงาน และร่วมกันพิจารณาหาทางแก้ไข ปัญหาทางการบริหารที่ตนเผชิญอยู่

หัวข้อวิชาในการอบรม

1. การวางแผนงาน	3	ชั่วโมง
2. การควบคุมงาน	3	ชั่วโมง
3. การสื่อสาร	3	ชั่วโมง
4. มนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงาน	3	ชั่วโมง
5. หมวดเบ็ดเตล็ด		
พิธีเปิด และนำหัวข้อวิชา พิธีปิด	1	ชั่วโมง
รวมเวลาทั้งสิ้น	<u>13</u>	ชั่วโมง

ผู้เข้ารับการอบรม

พนักงานบริหารระดับผู้ช่วยหัวหน้าหน่วย สังกัดสำนักงานใหญ่ และสาขาสามแยกจำนวน 141 คน นับถึงคำสั่งแต่งตั้งที่ 456/1 กรกฎาคม 2523 แบ่งการอบรมเป็น 4 รุ่น รุ่นละประมาณ 35 คน

ระยะเวลาในการอบรม

ระหว่างวันเสาร์และวันอาทิตย์ ดังนี้ :-

รุ่นที่ 1	วันที่ 6 - 7	กันยายน 2523
รุ่นที่ 2	วันที่ 13 - 14	กันยายน 2523
รุ่นที่ 3	วันที่ 4 - 5	ตุลาคม 2523
รุ่นที่ 4	วันที่ 13 - 14	ตุลาคม 2523

เทคนิคและวิธีการอบรม

ใช้ชุดฝึกอบรม เรื่อง "การพัฒนาผู้บริหารระดับต้น" ประกอบด้วยชุดฝึกอบรม 4 ชุด ตามหัวข้อวิชา

วิทยากร วิทยากรจากสถาบันภายนอก รวม 4 คน

สถานที่ฝึกอบรม ห้องฝึกอบรม ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด ชั้น 8

คณะผู้ดำเนินงาน หน่วยฝึกอบรม ส่วนพัฒนาการพนักงาน ฝ่ายการพนักงาน

แนวในการดำเนินงาน ดำเนินงานตามระบบการฝึกอบรมโดยใช้สื่อประสม

หมายกำหนดการ

วัน \ เวลา	8.30 - 8.45	8.45 - 12.00	13.15 - 16.30	16.30 - 16.45
วันที่หนึ่ง ของการอบรม	พิธีเปิดการอบรม โดย ผู้จัดการ ฝ่ายการพนักงาน	การวางแผนงาน โดย รต.ยอดชาย ชูศรี ธนาคารแห่งประเทศไทย	การควบคุมงาน โดย นายอำนาจ อังกาบสี บริษัท เซลล์แห่งประเทศไทย จำกัด	
วันที่สอง ของการอบรม		การสื่อความ โดย รศ.ดร.ชัยยงค์ พรหมวงศ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช	มอบยืมสัมพันธในการบริหารงาน โดย รตอ.นิรุช รักษาเสรี ธนาคารแห่งประเทศไทย	พิธีปิดการอบรม โดย ผู้จัดการ ฝ่ายการพนักงาน

หมายเหตุ : 10.30 - 10.45 น. - หยุดพัก
12.00 - 13.15 น. - อาหารกลางวัน
14.30 - 14.45 น. - หยุดพัก

การประเมินผลการอบรม

1. ระยะเวลาที่เข้ารับการอบรม (attendance) ไม่น้อยกว่า 80%
2. ภาคฝึกปฏิบัติระหว่างการอบรม
3. การทดสอบหลังเสร็จสิ้นการอบรม (Post Test)

การรับรองผลการอบรม

ฝ่ายการพนักงานกำหนดจัดทำและมอบวุฒิบัตรให้ผู้ที่เข้ารับการอบรมตามเงื่อนไขต่อไปนี้ :-

1. มีระยะเวลาในการเข้าอบรม (attendance) ไม่น้อยกว่า 80% ของระยะเวลาทั้งหมดที่ใช้ในการอบรมหลักสูตรนี้ กล่าวคือ ผู้เข้าอบรมต้องเข้าอบรมอย่างน้อย 3 คาบ (หรือ $1\frac{1}{2}$ วัน) และลาการอบรมได้ไม่เกิน 1 คาบ (หรือ $\frac{1}{2}$ วัน)
2. มีคะแนนภาคปฏิบัติไม่ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด
3. มีคะแนนทดสอบหลังเสร็จสิ้นการอบรม (Post Test) ได้ไม่ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด

การติดตามผลผู้ผ่านการอบรม

ติดตามผลหลังจากผ่านการอบรมแล้ว 6 เดือน โดยใช้ แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์โดยวิธีสุ่มตัวอย่าง

งบประมาณในการอบรม

รุ่นละประมาณ 10,000.- บาท รวม 4 รุ่น เป็นเงิน 40,000.- บาท
ซึ่งจำแนกเป็นค่าใช้จ่ายดังนี้ :-

1. ค่าตอบแทนวิทยากรภายนอก ชั่วโมงละ 250.- บาท	
12 ชั่วโมง เป็นเงิน	3,000.- บาท
2. ค่าอาหารกลางวัน คนละ 60.- บาท รวม 2 มื้อ	4,800.- บาท
3. ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม 4 มื้อ	900.- บาท
4. ค่าบันทึกและอัดขยายภาพ	500.- บาท
5. ค่ารองจ่าย	<u>800.- บาท</u>
	<u>10,000.- บาท</u>

ภาคผนวก ค.

คู่มือวิทยากร

คู่มือวิทยากร

การอบรมหลักสูตร "การพัฒนาผู้บริหารระดับต้น"

รุ่นที่ 1	วันที่ 6 - 7	กันยายน	2523
รุ่นที่ 2	วันที่ 13 - 14	กันยายน	2523
รุ่นที่ 3	วันที่ 4 - 5	ตุลาคม	2523
รุ่นที่ 4	วันที่ 11 - 12	ตุลาคม	2523

พ ห อ ง ฉ ก อ บ ร ม
 เ น า ค า ร ก รุ ง ส ร อ ยุ ธ ย า จ ำ กั ด

คำนำ

วิธีการฝึกอบรมที่ใช้กันทั่วไป มีลักษณะเด่นชัดคือการกำหนดหัวข้อสำหรับให้วิทยากรบรรยายให้ความรู้เป็นเวลาดิคต้อกัน $1\frac{1}{2}$ - 2 ชั่วโมง ผู้เข้าอบรมมีบทบาทเป็นผู้ฟัง ประสิทธิภาพและความสัมฤทธิ์ผลของการอบรมขึ้นอยู่กับความสามารถของวิทยากรเพียงฝ่ายเดียว

การอบรมเชิงปฏิบัติ การที่ผู้เข้าอบรมจะได้ร่วมดำเนินการเป็นเวลา 2 วัน คณะวิทยากร ได้คิดหาวิธีการใหม่ที่จะให้ผู้เข้าอบรมเป็นผู้รับผิดชอบในการอบรม และปฏิบัติการณ์มากที่สุด โดยคณะวิทยากรเป็นเพียงผู้แนะแนวทางให้เนื้อหาสาระ มโนทัศน์ และหลักการที่จำเป็นหรือผู้เข้าอบรมร่วมกันศึกษาเนื้อหาสาระที่กำหนดไว้ในรูปของกลุ่มสัมพันธ์ เพื่อผู้เข้าอบรมจะนำไปประยุกต์ใช้ในภาคฝึกปฏิบัติต่อไป

แบบฝึกปฏิบัตินี้ จะช่วยให้ผู้เข้าอบรมได้รับความรู้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด เพราะผู้เข้าอบรมมีโอกาสเป็นผู้แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง

หน่วยฝึกอบรม
ส่วนพัฒนาการพนักงาน
ฝ่ายการพนักงาน

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
คำชี้แจงการใช้	243
สื่อที่ใช้ในการอบรม	244
บทบาทของวิทยากร	245
การประเมินผลก่อนอบรม	247
กระตาคำตอบพร้อมคำเฉลยแบบทดสอบก่อนและหลังอบรมทุกหน่วย	248
<u>หน่วยที่ 1 : การวางแผนงาน</u>	
1.1 - แบบทดสอบก่อนและหลังอบรม	249
1.2 - เนื้อหา	250
1.3 - แผนฝึก	260
1.4 - กิจกรรมและเฉลย	263
1.5 - ประเมิน	267
<u>หน่วยที่ 2 : การควบคุมงาน</u>	
2.1 - แบบทดสอบก่อนและหลังอบรม	268
2.2 - เนื้อหา	270
2.3 - แผนฝึก	282
2.4 - กิจกรรมและเฉลย	285
2.5 - ประเมิน	290

หน่วยที่ 3 : การสื่อสาร

3.1	- แบบทดสอบก่อนและหลังอบรม	291
3.2	- เนื้อหา	295
3.3	- แผนฝึก	302
3.4	- กิจกรรมและเฉลย	306
3.5	- ประเมิน	311

หน่วยที่ 4 : มนุษย์สัมพันธ์ในการบริหารงาน

4.1	- แบบทดสอบก่อนและหลังอบรม	312
4.2	- เนื้อหา	314
4.3	- แผนฝึก	351
4.4	- กิจกรรม	354
4.5	- ประเมิน	373

การใช้แบบฝึกปฏิบัติ

การอบรม "การพัฒนาผู้บริหารระดับต้น" จะเป็นประโยชน์ต่อผู้เข้าอบรมอย่างมาก เมื่อผู้เข้าอบรมให้ความร่วมมือในเรื่องต่อไปนี้

1. ต้องนำแบบฝึกปฏิบัติมาเข้าอบรมทุกครั้ง



2. อ่านคำแนะนำทุกขั้นตอนให้เข้าใจ เพราะทุกข้อความมีจุดมุ่งหมายที่จะให้ผู้เข้าอบรมเรียนรู้อะไรบางอย่างโดยเฉพาะ



3. ปฏิบัติตามคำสั่งของแต่ละกิจกรรมด้วยความเต็มใจและส่งรายงานทุกครั้งที่มีมอบหมาย

4. บันทึกกิจกรรมทุกอย่างลงในช่องว่างที่กำหนดไว้ เพราะเป็นเนื้อหาสาระที่ผู้เข้าอบรมจะศึกษาเพิ่มเติมต่อไปได้

การบรรยายจะเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการสอน ผู้เข้าอบรมจะสรุปประเด็นสำคัญจากกิจกรรมต่าง ๆ ที่เตรียมไว้ใน การอบรมครั้งนี้

การอบรม "การพัฒนาผู้บริหารระดับต้น" มีสื่อประสมประกอบด้วย :

1. แบบฝึกปฏิบัติ
2. เอกสารประกอบการอบรม ซึ่งประกอบด้วยเรื่องต่าง ๆ คือ
 - ก. การวางแผนงาน
 - ข. การควบคุมงาน
 - ค. การสื่อสาร
 - ง. มนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงาน
3. สาราถา (การกล่าวนำสาระและประเด็นที่จะนำไปสู่การอภิปราย และการปฏิบัติกร) และการบรรยาย
4. กลุ่มสัมพันธ์ (การอภิปรายหรือทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มตามวิธีการที่กำหนด)
5. การสนทนา (กิจกรรมหลังอาหารกลางวัน เพื่ออภิปรายเรื่องที่อยู่รอบตัว และ โดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการอบรม)
6. การเรียนตามเอกัภาพ
7. สื่อการอบรมอื่น ๆ ประกอบด้วย ภาพยนตร์ สไลด์เทป ชุดแผ่นใส ฯลฯ

คำชี้แจงสำหรับวิทยากร

1. วิทยากรต้องตรวจดูความพร้อมของวัสดุอุปกรณ์ ซึ่งไม่ได้จัดเตรียมไว้ในชุดฝึกอบรม เช่น เครื่องฉายแผ่นใส เครื่องฉายสไลด์ เครื่องฉายภาพยนตร์ จอ เครื่องบันทึกเสียง เป็นต้น
2. วิทยากรควรศึกษาเนื้อหาที่จะต้องบรรยายโดยละเอียด และศึกษาการใช้ชุดฝึกอบรมอย่างรอบคอบ
3. วิทยากรควรเตรียมชุดฝึกอบรมให้พร้อมก่อนการอบรม
4. ก่อนเริ่มการอบรม วิทยากรต้องให้ผู้เข้าอบรมทำแบบทดสอบก่อนอบรม เพื่อเป็นการประเมินว่าผู้เข้าอบรมมีความรู้ในเรื่องที่จะอบรมนั้นมากน้อยเพียงไร คะแนนที่ได้ไม่มีผลต่อการสอบได้/ตก ชี้แจงผู้เข้าอบรมให้ตอบแบบสอบถามด้วยตนเอง ห้ามปรึกษาหารือกัน
5. วิทยากรควรชี้แจงบทบาทของผู้เข้าอบรมในการอบรมด้วยวิธีนี้ให้เป็นที่น่าสนใจอย่างชัดเจน
6. การอบรมแบ่งเป็น 3 ลำดับชั้น - ชั้นนำสู่บทเรียน
-- ชั้นเข้าสู่กิจกรรม
- ชั้นสรุปบทเรียน
7. ขณะที่ผู้เข้าอบรมประกอบกิจกรรมฝึกปฏิบัติ วิทยากรควรเดินดูการทำงานของแต่ละกลุ่มอย่างใกล้ชิด หากผู้เข้าอบรมมีปัญหา วิทยากร จะได้ช่วยเหลือชี้แจงให้ทันที
8. การสรุปบทเรียน ควร เป็นกิจกรรมร่วมของกลุ่มผู้เข้าอบรม หรือตัวแทนของกลุ่มร่วมกัน
9. หลังจากเรียนครบเนื้อหาในแต่ละหน่วยแล้ว ให้ผู้เข้าอบรมนำแบบทดสอบหลังอบรม ซึ่งจะ เป็นชุดเดียวกับแบบทดสอบก่อนอบรม

10. เก็บรวบรวมกระดานคำตอบของผู้เข้าอบรมไว้เพื่อประเมินการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรม และความก้าวหน้าของผู้เข้าอบรม

11. ประเมินทัศนคติของผู้เข้าอบรมเกี่ยวกับสาระประโยชน์ที่ได้จากเนื้อหาวิชา ในแต่ละหน่วย โดยใช้แบบประเมินหน่วยวิชา

12. ประเมินทัศนคติของผู้เข้าอบรมเกี่ยวกับหลักสูตรการอบรม โดยใช้แบบ ประเมินผลหลักสูตร

บทบาทของผู้เข้าอบรม

วิทยากรควรชี้แจงให้ผู้เข้าอบรมทราบถึงสิ่งต่อไปนี้ :-

1. อ่านหรือฟังคำสั่งและปฏิบัติกิจกรรมแต่ละชั้นอย่างระมัดระวัง
2. พยายามทำแบบทดสอบ ตอบคำถาม อภิปรายแสดงความคิดเห็นอย่าง เต็มความสามารถ
3. ตั้งใจร่วมปฏิบัติกิจกรรมอย่างจริงจัง เพื่อให้ได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่

การประเมินผล

ประเมินผลจากคะแนนการทดสอบก่อนอบรมและคะแนนการทดสอบหลังอบรม และจากผลงานของผู้เข้าอบรมในการทำแบบฝึกหัด

การประเมินผลก่อนอบรม

(PRE - TEST)

วัตถุประสงค์

เพื่อประเมินความรู้เดิมของผู้เข้าอบรมเกี่ยวกับเรื่องที่จะได้ฝึกปฏิบัติในครั้งนี เพื่อจะได้ทราบว่าหลังจากผ่านการอบรมแล้ว ผู้เข้าอบรมเกิดการ เรียนรู้เพิ่มขึ้นมากน้อยเพียงใด

คำแนะนำ

โปรดอ่านแบบทดสอบที่ได้รับแจกแล้วตอบคำถาม โดยกาเครื่องหมายกากบาท (X) ลงในวงเล็บตรงข้อเลือกที่ท่านเห็นว่าถูกต้องที่สุดในช่องกระดาษคำตอบประจำหน่วย (เริ่มหน่วยที่ 1 ทางด้านริมขวาของกระดาษ ในหน้าถัดไป)

ตัวอย่าง	ใช่	ไม่ใช่	ไม่ทราบ
หน่วยที่ 1	()	(X)	()
	ก	ข	ค ง
หน่วยที่ 3	(X)	()	() ()

ก่อนเขียนคำตอบ โปรดใส่กระดาษคาร์บอนไว้ระหว่างกระดาษคำตอบ เขียนหมายเลขของกระดาษคำถามที่ท่านได้รับไว้ในวงกลม บนกระดาษคำตอบของกระดาษคำตอบ

เมื่อตอบเสร็จแล้ว โปรดฝึกเฉพาะข้อคำถามของหน่วยนั้น ๆ ตามรอยปรุ ส่งให้วิทยากร

ขอให้โชคดี.

(กระดาษคำตอบของแบบทดสอบก่อนและหลังการอบรมพร้อมค่าเฉลี่ย)

○ คะแนน

PRE-TEST

○ คะแนน

POST TEST

หน่วยที่ 4 :
 มนุษย์สัมพันธ์ในการ
 บริหารงาน
 ชื่อ _____
 สังกัด _____
 วันที่ _____

ใช่ ไม่ใช่ ไม่ทราบ

1. () (x) ()
2. (x) () ()
3. (x) () ()
4. (x) () ()
5. () (x) ()
6. () (x) ()
7. () (x) ()
8. () (x) ()
9. () (x) ()
10. () (x) ()
11. (x) () ()
12. (x) () ()
13. () (x) ()
14. () (x) ()
15. () (x) ()

○ คะแนน

PRE-TEST

○ คะแนน

POST TEST

หน่วยที่ 3 :
 การสื่อความ
 ชื่อ _____
 สังกัด _____
 วันที่ _____

ก ข ค ง

1. () () () (x)
2. () () (x) ()
3. (x) () () ()
4. () (x) () ()
5. (x) () () ()
6. () (x) () ()
7. () () (x) ()
8. () (x) () ()
9. () () () (x)
10. () (x) () ()
11. (x) () ()
12. () (x) ()
13. () (x) ()
14. () (x) ()
15. (x) () ()
16. () (x) ()
17. (x) () ()
18. (x) () ()
19. () (x) ()
20. (x) () ()

○ คะแนน

PRE-TEST

○ คะแนน

POST TEST

หน่วยที่ 2 :
 การควบคุมงาน
 ชื่อ _____
 สังกัด _____
 วันที่ _____

ใช่ ไม่ใช่ ไม่ทราบ

1. () (x) ()
2. (x) () ()
3. (x) () ()
4. () (x) ()
5. (x) () ()
6. (x) () ()
7. (x) () ()
8. () (x) ()
9. (x) () ()
10. (x) () ()
11. (x) () ()
12. () (x) ()
13. (x) () ()
14. () (x) ()
15. () (x) ()
16. () (x) ()
17. (x) () ()
18. () (x) ()
19. () (x) ()
20. () (x) ()

○ คะแนน

PRE-TEST

○ คะแนน

POST TEST

หน่วยที่ 1 :
 การวางแผนงาน
 ชื่อ _____
 สังกัด _____
 วันที่ _____

ใช่ ไม่ใช่ ไม่ทราบ

1. () (x) ()
2. () (x) ()
3. () (x) ()
4. () (x) ()
5. () (x) ()
6. () (x) ()
7. () (x) ()
8. () (x) ()
9. () (x) ()
10. () (x) ()

แบบทดสอบ

หน่วยที่ 1 : การวางแผนงาน

โปรดพิจารณาว่าข้อความต่อไปนี้ ถูก หรือ ผิด แล้วกาเครื่องหมายกากบาท (X)
ลงในช่องคำตอบนั้น บนกระดาษคำตอบในแบบฝึกปฏิบัติ

1. การวางแผนหมายความเฉพาะการกำหนดแนวทางการปฏิบัติไว้เป็นการล่วงหน้าเท่านั้น
2. การวางแผนนั้นมีความจำเป็นเฉพาะงานโครงการหรือเฉพาะผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น
3. แผนงานที่ดี ควรเป็นแผนระยะยาว (Long Term Planning)
4. แผนงานที่ดีจะต้องเริ่มจัดทำจากผู้ปฏิบัติ เสนอขึ้นไปตามลำดับ (Bottom up)
5. แผนงานที่ดีจะต้องให้ผู้มีความรู้ด้านการวางแผนเป็นผู้จัดทำแต่ผู้เดียว
6. องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของแผนงาน คือ ชื่อของแผน เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถคาดการณ์ถึงรายละเอียดของแผนงานได้ทันที
7. หลักการวางแผนที่ดีนั้น ในระดับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติไม่ควรจะต้องเกี่ยวข้องกับ การวางแผนแต่อย่างใด
8. การปฏิบัติตามแผนจะประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดนั้น จำเป็นจะต้องมี ผู้ตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผน อันได้แก่ส่วนงานทางด้านการตรวจสอบกิจกรรมภายใน (Internal Audit) ถ้าปราศจากส่วนงานนี้ ย่อมทำให้เกิดความล้มเหลวในการปฏิบัติ ตามแผน
9. ปัจจัยที่นำมาใช้ประกอบการพิจารณาวางแผนที่สำคัญที่สุดคือเงิน
10. แผนงานที่ดีจำเป็นต้องจัดทำขึ้นในรูปการบันทึกรายการในแบบพิมพ์ เพื่อกรอกข้อความได้ง่าย รวมทั้งสะดวกในการทำความเข้าใจ

หน่วยที่ 1

การวางแผนงาน

ร้อยตรีเอกชาย ทูศรี *

ในองค์การทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นองค์การทางภาคของรัฐ (Public Sector) หรือองค์การภาคเอกชน (Private Sector) ก็ตาม การบริหารองค์การให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ เป็นเรื่องที่ยุ้บริหารองค์การต่างก็ให้ความพยายามอย่างยิ่งที่จะใช้วิธีหรือเทคนิคการบริหารที่ต่างกึ่งที่จะใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดนั้นอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด ซึ่งวิธีการหรือเทคนิคที่ใช้อาจจะแตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ โดยมีปัจจัยสำคัญที่เป็นตัวบ่งบงคัมอันได้แก่สภาพโครงสร้างขององค์การ ตลอดจนสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ขององค์การเอง

ในประวัติศาสตร์ของการบริหารนั้น เราได้พบแนวทางของการบริหารซึ่งเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยนักคิดและนักบริหารที่เกี่ยวข้องต่างก็พยายามจะแสวงหาแนวทางในการบริหารที่ดีที่สุดที่จะนำมาใช้ได้จริงในทางปฏิบัติ แต่จนกระทั่งปัจจุบัน ก็ยังไม่มีผู้ใดที่อาจจะกล่าวอย่างเชื่อมั่นได้ว่า วิธีการบริหารแบบใดเป็นวิธีที่ดีที่สุด แต่นักบริหารทั้งหลายยอมรับสถานการณ์จริงอันหนึ่งว่า ย่อมจะมีวิธีการบริหารที่ดีกว่าที่เป็นอยู่เสมอ

อย่างไรก็ดีไม่ว่าพัฒนาการด้านการบริหารจะมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางใดก็ตาม นักบริหารยอมรับโดยทั่วไปว่า วิธีการบริหารนั้นมีส่วนที่สำคัญที่สุดอยู่ 2 ประการ คือ จะต้องมีการวางแผน (Planning) และการควบคุม (Controlling) และการวางแผนนั้น เป็นกิจกรรมทางการบริหารที่จะต้องกระทำก่อนสิ่งอื่นเสมอ

* หัวหน้าหน่วยวางแผนพนักงาน ส่วนการพนักงาน ฝ่ายการพนักงานและการจัด
องค์งาน ธนาคารแห่งประเทศไทย

ความหมายของการวางแผน

1. การวางแผน หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ที่จะต้องปฏิบัติในอนาคต รวมทั้งการพิจารณาตัดสินใจอย่างเป็นระบบว่าจะต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ดังกล่าว และจะต้องกำหนดแนวทางปฏิบัติสำหรับการกระทำนั้น ๆ ด้วย
2. การวางแผน คือ กระบวนการของการตัดสินใจไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร มีการเลือกวัตถุประสงค์ นโยบายโครงการและวิธีปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น
3. การวางแผน คือ กิจกรรมที่เกี่ยวกับข้อเสนอในอนาคต เกี่ยวกับการประเมินข้อเสนอต่าง ๆ ที่มีให้เลือกและเกี่ยวกับวิธีการต่าง ๆ ที่จะต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุความสำเร็จตามข้อเสนอ นั้น ๆ การวางแผนเป็นเรื่องของความคิดที่มีเหตุผล ให้สามารถปรับปรุงใช้ได้ ในอนาคต และใช้ได้กับเรื่องต่าง ๆ ที่ผู้วางแผนหรือหน่วยงานกระทำอยู่ ทั้งมีการควบคุมการดำเนินงานนั้น ๆ ด้วย

กิจกรรมอันเป็นองค์ประกอบหลักของการวางแผน

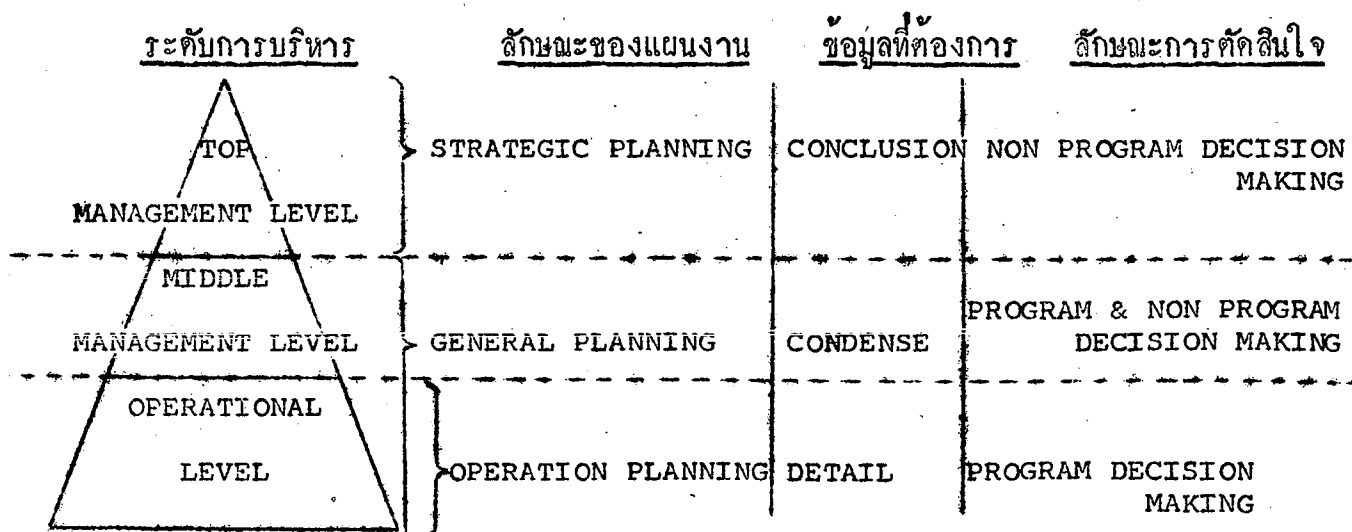
จากคำนิยามดังกล่าวข้างต้นอาจจะสรุปได้ว่า การวางแผนเป็นการเตรียมการเพื่อปฏิบัติการในอนาคต รวมถึงลดจนกระทั่งการกระทำเพื่อก่อให้เกิดผลดังกล่าวและการติดตามแก้ไขปรับปรุงผลที่ได้ให้เป็นไปตามที่ต้องการอยู่เสมอ การวางแผนจึงอาจกล่าวได้ว่าเป็นกระบวนการของการใช้ความคิด ซึ่งผู้ที่เกี่ยวข้องในการวางแผนจำเป็นต้องคาดคะเนสถานะที่จะเป็นไปได้ในอนาคต ประกอบการพิจารณาจัดทำแผนด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการคาดคะเนสถานะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (Environments) และข้อจำกัดต่าง ๆ (Constraints) ดังนั้นการวางแผนอาจจะแยกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องออกเป็น 3 ลักษณะ กล่าวคือ

- ก. ต้องเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับอนาคต
- ข. ต้องเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ
- ค. ต้องเป็นเรื่องเกี่ยวกับการกระทำและผลของการกระทำ

เมื่อการวางแผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับอนาคต จึงเป็นความจำเป็นที่ผู้เกี่ยวข้องในการวางแผนจำเป็นต้องมีการเลือกวิธีการและสิ่งที่จะกระทำสำหรับการดำเนินการที่แท้จริงในอนาคต ทั้งนี้โดยพิจารณาเลือกทางเลือกต่าง ๆ ที่มีอยู่หลายทางให้ดีที่สุดไว้เป็นการล่วงหน้าด้วยวิธีการคิดที่รอบคอบเสียก่อน และเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปด้วยดีในทางปฏิบัติ จำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการวางแผน มีใช้ในฐานะแต่เพียงเป็นกิจกรรมที่จะต้องทำเป็นครั้งแรกในการบริหาร เท่านั้น แต่ยังคงจำเป็นต้องกระทำในลักษณะที่ต่อเนื่องกันอยู่เสมอ หรืออีกนัยหนึ่งจำเป็นต้องมีการปฏิบัติตามแผน ตรวจสอบ ตลอดจนปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดหรือข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นโดยตลอด

ผู้รับผิดชอบในการวางแผน

ปัญหาหนึ่งที่เกิดขึ้นในการวางแผนงาน คือ ปัญหาว่าผู้ใดคือผู้ที่จะต้องวางแผนงานในเรื่องนี้อาจกล่าวได้ว่าผู้มีหน้าที่วางแผนคือผู้บริหารทุกระดับชั้นในองค์กร ซึ่งจะต้องวางแผนเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ แต่จะมีลักษณะของการวางแผนที่แตกต่างกันออกไปตามระดับของผู้บริหารอันขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน และหน้าที่ในแต่ละระดับเป็นสำคัญ



อย่างไรก็ดี ถึงแม้ในแง่ความรับผิดชอบที่แท้จริงจะระบุว่า การวางแผนเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโดยตรงก็ตาม มีความจำเป็นที่จะต้องตระหนักถึงวิธีการในการวางแผนว่าจำเป็นจะต้องมีการหารือร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ปฏิบัติ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดภาวะของการยอมรับของผู้ปฏิบัติ หรืออีกนัยหนึ่ง ทำให้ผู้ปฏิบัติมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในแผนงานนั้น ในทางตรงกันข้าม แผนงานจะประสบกับความล้มเหลวถ้าผู้วางแผนและผู้ปฏิบัติงานแยกจากกันโดยเด็ดขาดในการวางแผนนั้น

การตัดสินใจในฐานะที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการวางแผน

เนื่องจากการวางแผนเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ เพราะการวางแผนเป็นเรื่องของการตัดสินใจเลือกทางเลือกเพื่อเป็นแนวทางที่กำหนดไว้สำหรับการปฏิบัติในอนาคต จึงเป็นความจำเป็นที่การตัดสินใจจะต้องกระทำอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้ผลของการตัดสินใจที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด

การที่เราจะพิจารณาว่า การตัดสินใจนั้นกระทำได้ดีเพียงไรนั้น ก็ต้องพิจารณาว่า ไขว่หลักเกณฑ์สองประการดังต่อไปนี้หรือไม่ คือ

- ก) ต้องเป็นการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูง (quality) หมายถึง ผลของการตัดสินใจย่อมมีประสิทธิภาพสำหรับใช้แก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ดีที่สุดใน
- ข) ต้องเป็นการตัดสินใจที่เป็นที่ยอมรับโดยฝ่ายอื่น (Acceptance) หมายถึง การตัดสินใจนั้นต้องเป็นที่ยอมรับทั้งจากผู้ตัดสินใจและผู้ที่เกี่ยวข้อง (เช่นผู้ปฏิบัติ)

เพื่อให้ผลของการตัดสินใจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การตัดสินใจจำเป็นต้องกระทำอย่างมีระบบ ซึ่งในหลักเกณฑ์ทางวิชาการแล้ว ในการตัดสินใจควรมีขั้นตอนดังนี้

1. วิเคราะห์ปัญหาที่แท้จริง
2. หาทางเลือกในการแก้ไข

3. วิเคราะห์ข้อจำกัดและสภาพแวดล้อม
4. กำหนดมาตรการในการวัดผล
5. เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด
6. ติดตามผลของการตัดสินใจจากการเลือกทางเลือกนั้น

สำหรับกรณีการเลือกที่ดีที่สุดนั้น Peter F. Drucker ได้ให้แนวทางไว้ว่า ทางเลือกที่ดีที่สุดนั้นควรจะ

1. จะต้องพิจารณาถึงการเสี่ยงภัยของปัญหาที่เกี่ยวข้อง
2. จะต้องพิจารณาทางเลือกที่ง่ายของการปฏิบัติการ
3. จะต้องคำนึงถึงจังหวะเวลาที่เหมาะสมของการตัดสินใจแก่ปัญหา
4. จะต้องคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด

อย่างไรก็ดีถึงแม้ว่าจะมีการกำหนดกฎเกณฑ์ในการตัดสินใจที่ดีไว้แน่ชัดเพียงไรก็ตามจำเป็นต้องเน้นความสำคัญไว้ว่า ในทางปฏิบัติสิ่งหนึ่งที่มีอิทธิพลและอาจทำให้เกิดการผิดพลาดในการตัดสินใจได้ สิ่งนั้น คือ อารมณ์ (Emotion) ซึ่งถึงแม้ผู้บริหารจะมีหลักการเรียนรู้ในการตัดสินใจที่ดีเพียงไร แต่ถ้าวการตัดสินใจนั้นเกิดขึ้นในสภาพอารมณ์ที่ไม่เหมาะสมแล้ว ย่อมเกิดผลเสียได้ นอกจากนี้ ประสบการณ์ในการทำงานประกอบกับการที่มีข้อมูลที่สมบูรณ์จะเป็นปัจจัยสนับสนุนให้ผลการตัดสินใจเป็นไปด้วยดีอีกด้วย



วงจรของแผนงาน

แผนงานนี้มีขั้นตอนที่เป็นวงจร ที่พอสรุปได้ดังนี้คือ

1. ขั้นตอนการวางแผน จะต้องประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 3 ขั้นตอนคือ
 - ก. ขั้นตอนเตรียมวางแผน :- คือ การเตรียมข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็น

- ข. ชั้นวางแผน :- คือ การดำเนินการวางแผนโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่
- ค. ชั้นอนุมัติแผน :- หมายถึง การนำเสนอแผนงานนั้นต่อผู้มีอำนาจ
ในองค์กร เพื่อขออนุมัติดำเนินการต่อไป

2. ขั้นการดำเนินการตามแผน ประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญดังนี้

- ก. การรับแผนงานที่ได้รับอนุมัติแล้ว มาเตรียมการเพื่อปฏิบัติตามแผนต่อไป
- ข. การวางแผนปฏิบัติ หมายถึง การตรวจสอบแผนการปฏิบัติในชั้นรายละเอียด
เพื่อดำเนินการตามปฏิบัติต่อไป
- ค. การปฏิบัติตามแผน
- ง. การตรวจสอบผลการปฏิบัติตามแผนพร้อมกับแก้ไขปัญหาและอุปสรรค
ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น
- จ. การจัดทำรายงานผลการปฏิบัติตามแผน
- ฉ. การส่งรายงานผลการปฏิบัติต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง



ลักษณะของแผนงาน

แผนงานซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องจัดทำขึ้นในองค์กรนั้นอาจจะมีเกิดได้

หลายลักษณะ คือ

- ก. เกิดจากผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้กำหนดขึ้น (Top-Down) หมายถึง แผนงาน
เกิดขึ้นจากผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้ริเริ่มและส่งลงมายังพนักงานระดับปฏิบัติการ
- ข. เกิดจากพนักงานเป็นผู้เสนอขึ้นไปสู่ผู้บริหาร (Bottom-up) หมายถึงแผนงาน
ที่เกิดขึ้นจากระดับปฏิบัติ เสนอสู่ผู้บริหารระดับสูง
- ค. แบบผสม เกิดจากผู้บริหารระดับสูงจัดการประชุมชี้แจงนโยบายขององค์กร
ให้ผู้บังคับบัญชาระดับล่างเข้าใจตรงกัน แล้วมอบหมายให้ไปจัดทำแผนงาน เสนอ
ขึ้นมา แล้วจึงทำการคัดเลือก ปรับปรุง ประสานแผนงานให้เป็นไปในทิศทาง
เดียวกัน

ประเภทของแผนงาน

แผนงานอาจจะจำแนกได้หลายประเภทดังนี้

ก. จำแนกตามระยะเวลา หมายถึง การจำแนกประเภทของแผนงานโดยยึดถือระยะเวลาในการปฏิบัติงานตามแผนเป็นเกณฑ์ ซึ่งอาจจะแบ่งออกเป็น แผนระยะสั้น (Short-range Plans) แผนระยะกลาง (Medium-range Plans) หรือแผนระยะยาว (Long-range Plans) สำหรับระยะเวลาที่แน่นอนสำหรับแผนแต่ละประเภทนี้ไม่กำหนดไว้แน่ชัด ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมด้านสภาพโครงสร้างขององค์การและสภาพแวดล้อมในขณะนั้นเป็นหลัก บางองค์การอาจจะกำหนดว่าแผนระยะยาว คือ แผนตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป แต่บางองค์การอาจจะกำหนดว่าแผนระยะยาวต้องเป็นแผนที่ใช้เวลาดังแต่ 20 ปีขึ้นไป เป็นต้น อย่างไรก็ตามในเรื่องระยะเวลาของแผนนี้มีข้อเท็จจริงอยู่ว่า เนื่องจากการวางแผนเป็นเรื่องการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต ฉะนั้นแผนงานระยะสั้นย่อมมีความถูกต้องจากการคาดคะเนได้ดีกว่าแผนงานระยะยาว

ข. จำแนกตามประเภท หมายถึง การจำแนกโดยพิจารณาจากลักษณะและวัตถุประสงค์ของแผนงานนั้นเป็นหลัก ได้แก่

1. แผนกลยุทธ์ (Strategic Plans) เป็นแผนงานที่ผู้บริหารระดับสูงพิจารณากำหนดแนวทางเกี่ยวกับการเลือกจุดหมายขององค์การ การเปลี่ยนแปลงเป้าหมายรวมตลอดทั้งการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ในองค์การ ทั้งนี้โดยมุ่งให้ความสำคัญต่อการดำเนินการขององค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและไม่สามารถควบคุมได้ (Uncontrollable factors)

2. แผนดำเนินงาน (Operating Plans) เป็นแผนที่ผู้บริหารกำหนดขึ้นเพื่อให้การดำเนินการบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ด้วยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดนั้นอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยทั่วไปแล้ว แผนดำเนินการมักจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ ที่สามารถควบคุมได้ (Controllable factors) ภายในองค์การเอง

3. แผนใช้ประจำ (Standing Plans) คือแผนที่มีลักษณะเป็นข้อความที่ระบุไว้เป็นแนวคิด หลักการหรือวิธีการปฏิบัติภารกิจหรือกิจกรรมบางอย่างที่ต้องทำซ้ำบ่อยครั้ง หรือเป็นประจำ

4. แผนใช้เฉพาะครั้ง (Single-Use Plans) หมายถึงแผนที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้เฉพาะครั้งสำหรับการปฏิบัติงานส่วนใดส่วนหนึ่ง หรือภารกิจใดภารกิจหนึ่งโดยเฉพาะ ซึ่งเป็นงานที่ไม่ซ้ำกัน ให้เสร็จสิ้นไปตามสถานะแวดล้อมอย่างใดอย่างหนึ่ง

องค์ประกอบของแผนงาน

ในการจัดทำแผนนั้นเนื่องจากเป็นเรื่องเกี่ยวกับอนาคตซึ่งผู้วางแผนมุ่งที่จะกำหนดเป้าหมายและกิจกรรมไว้เป็นการล่วงหน้า ฉะนั้น ผู้วางแผนจำเป็นต้องใช้ความสามารถพอสมควรที่จะ "คาดการณ์" ถึงสถานะการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตด้วย หากการคาดการณ์นั้นถูกต้องหรือใกล้เคียงต่อความเป็นจริง การวางแผนย่อมมีความถูกต้องและแม่นยำมากยิ่งขึ้น

โดยทั่วไปแล้วในการวางแผน นักบริหารต้องถามตัวเองว่า สภาพที่ต้องการคืออะไร (what it should be?) สถานะปัจจุบันเป็นอย่างไร (what it is now?) และมีวิธีการอย่างไรที่จะนำองค์กรจากสถานะที่เป็นจริงไปสู่สถานะที่ต้องการ (Tactic & Method) ในการนี้ผู้วางแผนควรมีคำถามเกี่ยวข้องกับอะไร (what) ใคร (who) เมื่อไร (when) ที่ไหน (where) อย่างไร (how) และทำไม (why) คำถามทั้งสี่นี้จะมีส่วนทำให้เกิดความถูกต้องในการจัดทำแผน ซึ่งประกอบด้วยสิ่งที่สำคัญต่าง ๆ ดังนี้

- ก. ชื่อของแผนงาน
- ข. วัตถุประสงค์ของแผนงานหมายถึง เป้าหมายที่กำหนด
- ค. หลักการและเหตุผลหรือประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- ง. งานหรือกิจกรรมที่จะต้องกระทำ
- จ. รายละเอียดหรือวิธีดำเนินงาน
- ฉ. ระยะเวลาที่เกี่ยวข้อง
- ช. ทรัพยากรที่มีอยู่หรือได้รับ (งบประมาณ ฯลฯ)
- ญ. ผู้รับผิดชอบ
- ฎ. รายละเอียดเกี่ยวกับการวัดผลงานตามแผน

ลักษณะของแผนงานที่ดี

1. สามารถปฏิบัติได้
2. ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย
3. ยืดหยุ่นได้ (Flexibility) แผนงานแต่ละอย่างนั้นมิได้ถูกต้องเสมอไป ฉะนั้น ในแต่ละเรื่องควรเปิดโอกาสให้มีการตัดสินใจและสามารถดำเนินการได้หลาย ๆ ทาง นั่นคือ มีทางเลือกที่จะกระทำได้หลาย ๆ ทาง
4. มีวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด
5. ปฏิบัติแล้วได้ผลคุ้มค่า
6. มีเวลาเตรียมงานอย่างพอเพียง
7. มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน
8. มีข้อมูลและข่าวสารต่าง ๆ ที่สมบูรณ์และถูกต้อง
9. วางแผนไว้เป็นลำดับขั้นอักษร
10. มีวิธีการตรวจสอบและติดตามผลงาน

ปัญหาหรืออุปสรรคในการวางแผน

1. ขาดข้อมูลที่ถูกต้องและเพียงพอในการตัดสินใจ
2. วัตถุประสงค์ไม่แน่ชัด
3. ไม่กำหนดเป้าหมายที่จะบรรลุ

4. เกินขีดความสามารถ
5. พิจารณาข้อจำกัดในวงแคบ ไม่คำนึงสิ่งแวดล้อม
6. เป็นแผนงานของผู้มีอำนาจในองค์กร
7. ไม่พิจารณาผลกระทบของแผนงานต่อระบบเดิม
8. ไม่ปฏิบัติตามขั้นตอนและวิธีการที่กำหนด
9. ขาดการเอาใจใส่จากผู้มีอำนาจ
10. ขาดการติดตามผลทุกระยะ และแก้ไขสิ่งบกพร่อง
11. ชัดกันในผลประโยชน์
12. ผู้ปฏิบัติและผู้วางแผนแยกกันเด็ดขาด
13. จัดทำแผนงานอย่างรีบร้อน
14. ขาดความต่อเนื่องของแผน
15. ขาดความลึกลับเริ่ม ชอบอิงแผนเดิม
16. แผนมักทำขึ้นจากผู้น้อยและขาดการพิจารณาพร้อม
17. ขาดการสร้างเครื่องมือในการควบคุม

ฯลฯ

แผนประกอบ

หน่วยที่ 1 : การวางแผนงาน

เวลา 3 ชั่วโมง

หัวเรื่อง

1. ความหมายของการวางแผนงาน
2. บทบาทของผู้บริหารกับการวางแผนงาน
3. กระบวนการวางแผนงาน
4. องค์ประกอบของแผนงาน
5. ปัญหาและอุปสรรคในการวางแผนงาน

มโนทัศน์

1. การวางแผนเป็นกระบวนการกำหนดให้กิจกรรมการบริหารดำเนินไปสู่วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและให้สามารถปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างทันที่
2. ผู้บริหารมีบทบาทในการวางแผน ปฏิบัติ และตรวจตราผลการปฏิบัติตามแผน โดยต้องปรึกษารับฟังหรือกับผู้เกี่ยวข้องและผู้ปฏิบัติทุกขั้นตอนของการวางแผน เพื่อให้การวางแผนถูกต้องและเป็นที่ยอมรับของผู้ปฏิบัติ
3. กระบวนการวางแผนครอบคลุม การวิเคราะห์นโยบาย การกำหนดวัตถุประสงค์ การเตรียมจัดทำแผนและการขออนุมัติ การปฏิบัติตามแผนการประเมินผลการปฏิบัติตามแผนและรายงาน รวมทั้งการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม
4. แผนงานที่ดีนั้นต้องเป็นแผนงานที่สมบูรณ์ซึ่งจะต้องประกอบด้วยชื่อของแผนงาน วัตถุประสงค์ หลักการและเหตุผล กิจกรรม วิธีดำเนินงาน ระยะเวลา ทรัพยากร ผู้รับผิดชอบ รวมทั้งการวัดผลงานตามแผน รายละเอียดเหล่านี้ จำต้องกำหนดไว้ให้ชัดเจนเพื่อก่อให้เกิดความถูกต้องในทางปฏิบัติตามขั้นตอนต่าง ๆ นั้น
5. แผนงานเป็นเรื่องการคาดการณ์ในอนาคต ผู้วางแผนจึงต้องใช้-

วิจารณ์ญาณและความสามารถอย่างสูง เพื่อให้การตัดสินใจเกี่ยวกับอนาคตเป็นไปโดยถูกต้อง ใกล้เคียงต่อความเป็นจริงที่สุด โดยพยายามหลีกเลี่ยงต่อภาวะการต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อความผิดพลาดในการวางแผน

วัตถุประสงค์

1. ผู้เข้าอบรมสามารถอธิบายความหมายของการวางแผนโดยถูกต้อง และครบถ้วน
2. เมื่อกำหนดสถานการณ์จำลองให้ผู้เข้าอบรมสามารถชี้แจงให้ผู้ร่วมงานได้ทราบถึงความสำคัญของการวางแผนได้ถูกต้อง
3. ผู้เข้าอบรมสามารถอธิบายขั้นตอนกระบวนการของการวางแผนได้ถูกต้องอย่างครบถ้วน
4. ผู้เข้าอบรมสามารถจัดทำแผนงานขั้นต้นให้มีองค์ประกอบที่สำคัญอย่างครบถ้วน
5. ผู้เข้าอบรมสามารถชี้บ่งสาเหตุที่ทำให้เกิดความล้มเหลวต่อการวางแผนได้อย่างน้อย 10 ประการ

กิจกรรม

1. ทำแบบทดสอบก่อนอบรม 10 ข้อ
2. แบ่งกลุ่ม 3 กลุ่ม ทำแผนงานหลักในหัวข้อที่วิทยากรกำหนด
3. ฟังบรรยายเรื่อง "ความหมายของการวางแผนงาน"
4. เล่นเกม "การหาทางเลือก" และ ชมสไลด์เรื่อง "ความถูกต้อง"
5. ฟังบรรยายเรื่อง "บทบาทของผู้บริหารกับการวางแผนงาน"
6. ฟังบรรยายเรื่อง "กระบวนการวางแผนงาน"
7. ฟังบรรยายเรื่อง "องค์ประกอบของแผนงาน"
8. แบ่งกลุ่มอภิปรายปัญหาและอุปสรรคในการวางแผนงาน แล้วฟังรายงานการประชุมกลุ่ม
9. ทำแบบทดสอบหลังอบรม 10 ข้อ

สื่อ

1. แบบทดสอบก่อนและหลังอบรม
2. เอกสาร คำสั่งและแบบฝึกปฏิบัติ
3. เกม "การหาทางเลือก"
4. สไลด์เรื่อง "ความถูกต้อง"
5. แผนใส่ประกอบการบรรยาย

การประเมินผล

1. ผลสอบก่อนและหลังอบรม
2. รายงานผลการประชุมกลุ่ม
3. ผลจากการฝึกปฏิบัติ

หน่วยที่ 1 : การวางแผนงาน

กิจกรรมที่ 1 ทำแบบทดสอบก่อนอบรม 10 ข้อ

กิจกรรมที่ 2 แบ่งกลุ่ม 3 กลุ่ม ทำแผนงาน

บันทึกสาระสำคัญ

กิจกรรมที่ 3 พังบรรยายเรื่อง "ความหมายของการวางแผนงาน"

บันทึกสาระสำคัญ

กิจกรรมที่ 4 เล่มเกม "การหาทางเลือก"

ชมสไลด์เรื่อง "ความถูกผิด"

บันทึกสาระสำคัญ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

กิจกรรมที่ 5 พังบรรยายเรื่อง "บทบาทของผู้บริหารกับการวางแผนงาน"

บันทึกสาระสำคัญ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

กิจกรรมที่ 8 แบ่งกลุ่มอภิปราย ปัญหาและอุปสรรคในการวางแผนงาน

รายงานกลุ่มที่ 1

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

รายงานกลุ่มที่ 2

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

รายงานกลุ่มที่ 3

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

บันทึกสาระสำคัญ

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

กิจกรรมที่ 9 ทำแบบทดสอบหัดังอบรม 10 ข้อ

การประเมินผลรายหน่วย

หน่วยที่ 1 : การวางแผนงาน

วิทยากรและคณะผู้ดำเนินงาน ประสงค์ใคร่ทราบความรู้สึกและความคิดเห็นของท่านที่มีต่อการอบรมในหน่วยวิชานี้ โปรดแสดงความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับความเข้าใจเนื้อหาจากกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดไว้สำหรับหัวข้อต่าง ๆ ในหน่วยวิชานี้

1. การจัดกลุ่มสัมพันธน์ทำแผนงานหลัก
2. การจัดบรรยาย "ความหมายของการวางแผนงาน"
3. การจัดเกม "การหาทางเลือก"
4. การชมสไลด์ เรื่อง "ความถูกต้อง"
5. การจัดบรรยาย "บทบาทของผู้บริหารกับการวางแผนงาน"
6. การจัดบรรยาย "กระบวนการวางแผนงาน"
7. การจัดบรรยาย "องค์ประกอบของแผนงาน"
8. การจัดกลุ่มสัมพันธน์อภิปรายปัญหาและอุปสรรคในการวางแผนงาน
9. การจัดทดสอบก่อนและหลังอบรม

ดีมาก	ดี	พอใช้	ขอเสนอแนะเพิ่มเติม

ความเห็นอื่น ๆ

.....

.....

.....

ส่วนพัฒนาการพนักงาน
ฝ่ายการพนักงาน

แบบทดสอบ

หน่วยที่ 2 : การควบคุมงาน

โปรดพิจารณาว่าข้อความต่อไปนี้ ถูก หรือ ผิด แล้วกาเครื่องหมาย กากบาท
(X) ลงในช่องคำตอบนั้น บนกระดาษคำตอบในแบบฝึกปฏิบัติ

1. ความรับผิดชอบเป็นเรื่องที่สามารถวัดได้
2. ถ้าคนเรามีความรู้สึกผูกพันกับงานที่เขาทำแล้วก็ไม่จำเป็นต้องอาศัยกฎระเบียบอื่นใดมาเป็นเครื่องควบคุมอีก
3. การตั้งเป้าหมายให้ผู้ที่บังคับบัญชาทราบอย่างชัดเจนจะทำให้เขาสามารถปฏิบัติงานได้ลุล่วงไปด้วยดี
4. เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในการควบคุมคือกฎระเบียบและโทษทางวินัย
5. การบริหารที่ดีนั้น หัวหน้างานควรจะใช้ระบบ "การบริหารงานโดยข้อยกเว้น"
6. การตั้งเป้าหมายให้อยู่ในระดับที่ผู้บังคับบัญชา ส่วนใหญ่สามารถปฏิบัติได้ จะช่วยทำให้บรรยากาศในการปกครองบังคับบัญชาดีขึ้น
7. การกำหนดให้มีการทำรายงานผลการทำงานเป็นระยะ ๆ จะช่วยทำให้ความผิดพลาดในการปฏิบัติงานลดน้อยลง
8. ระบบการควบคุมที่ดีที่สุดคือ ระบบที่สามารถหาตัวผู้กระทำผิดมาลงโทษให้ได้
9. เป้าหมายที่จะตั้งให้ผู้บังคับบัญชามีคติดือเป็นเกณฑ์นั้น ควรจะตั้งให้สูงไว้เสมอ เพื่อจะได้เป็นเครื่องกระตุ้นให้เขาปฏิบัติงานได้มาก
10. ระบบการควบคุมที่ดีนั้น ควรจะประกอบไปด้วยกลไกที่สามารถบอกให้รู้ได้ทันทีว่าเกิดการผิดพลาดขึ้นแล้ว
11. การให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายจะช่วยให้ลดความรู้สึกว่าถูกบังคับ

12. ผู้บังคับบัญชาควรจะให้ความสำคัญในเรื่องของผลงานมากกว่าในเรื่องของวิธีการทำงาน

13. การจัดให้มีระบบการป้อนข้อมูลย้อนกลับ จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาสามารถควบคุมสถานการณ์ได้ดีกว่า

14. ถ้าคนเราสามารถปฏิบัติงานเสร็จรวดเร็วไปตามกำหนดเวลาแล้ว ก็ไม่น่าจะต้องมาคำนึงถึงประเด็นอื่น ๆ อีก เช่น ความมีมนุษยสัมพันธ์ การตรงต่อเวลา บุคลิก ฯลฯ

15. การเปรียบเทียบผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาคนหนึ่งกับผู้ใต้บังคับบัญชาอีกคนหนึ่ง จะช่วยให้เขามองเห็นและยอมรับจุดบกพร่องของเขา

16. ถ้าให้ผู้บังคับบัญชามีอำนาจเต็มที่ในการลงโทษลูกน้องของเขาแล้ว ก็ไม่จำเป็นจะต้องสร้างกฎเกณฑ์ในการควบคุมอย่างใดขึ้นมาอีก

17. การกำหนดโทษไว้อย่างรุนแรงจะทำให้คนทำผิดน้อยลง

18. ถ้าเราอบรมผู้ปฏิบัติงานให้รู้จักวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องเสียก่อนตั้งแต่ต้นแล้วปัญหาเรื่องผลงานต่ำกว่าเป้าหมายก็จะหมดไป

19. มาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นโดยกลุ่มเป็นมาตรฐานที่ถูกต้องที่สุด

20. ถ้าเลิกการศึกษาแล้วเรียนเสีย ปัญหามากมายก็จะหมดสิ้นไป

หน่วยที่ 2

การควบคุมงาน

อำนวยการ อังกาบสี*

การควบคุมงานคือการวางมาตรการที่จะช่วยจำกัดและแก้ไขการเบี่ยงเบนที่จะทำให้การดำเนินงานผิดไปจากความต้องการที่ได้คาดหมาย หรือวางแผนไว้

เพื่อความสะดวกในการสัมมนา เราอาจแบ่งการแลกเปลี่ยนความเห็นกันออกได้เป็น 2 ส่วนคือ (ก) ส่วนที่ว่าด้วยกลไกหรือระบบการควบคุม และ (ข) การใช้อำนาจทางการบริหารในการควบคุม

1. กลไกหรือระบบการควบคุม การควบคุมประกอบด้วยส่วนใหญ่ ๆ

4 ประการ คือ

1. การตั้งมาตรฐานซึ่งเป็นรากฐานของการควบคุม ผู้บริหารจะต้องจัดวางมาตรฐานการทำงานที่ถูกต้อง กล่าวคือ มาตรฐานนั้นจะต้องสมเหตุสมผล ต้องเป็นมาตรฐานซึ่งผู้ปฏิบัติงานสามารถเข้าใจได้ และที่สำคัญที่สุดต้องเป็นมาตรฐานซึ่งผู้ปฏิบัติงานยอมรับ
2. การวัดผลงาน งานต่าง ๆ ซึ่งกำลังดำเนินอยู่นั้น จะต้องมีการบันทึกไว้ทุกระยะ เพื่อสามารถนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานซึ่งได้กำหนดขึ้น การวัดผลงานนี้อาจจะวัดตามจำนวนเงินซึ่งใช้จำนวนสิ้นเปลืองของสิ่งของ จำนวนลูกจ้างหรืออื่น ๆ นอกจากจะวัดผลงานในขณะที่ดำเนินไปเป็นระยะแล้ว ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการทำรายงานโดยละเอียด เมื่องานแต่ละชิ้นสิ้นสุดลง เพื่อประกอบกรวัดผลงานในขั้นสุดท้าย

3. การพิจารณาผลงาน ในการควบคุมนั้น ผู้บริหารไม่เพียงแต่ตั้งมาตรฐานและวัดผลงานที่เกิดขึ้นกับมาตรฐานเท่านั้น จะต้องพิจารณาด้วยว่าสิ่งขาดตกบกพร่อง คือ ผลที่ผิดแยกไปจากมาตรฐานนั้น เกิดขึ้นเพราะเหตุอะไรด้วย
4. การดำเนินการแก้ไข หรือเมื่อผลงานซึ่งได้ดำเนินไปแตกต่างจากมาตรฐานที่เริ่มจะมีขึ้น แสดงว่าการปฏิบัติงานไม่ได้เป็นไปตามนโยบายซึ่งวางไว้ ผู้บริหารจำเป็นต้องจัดการให้งานนั้น ๆ กลับมาดำเนินตามแนวทางที่วางไว้ ผู้บริหารจะต้องหาทางและตัดสินใจว่าจะดำเนินการอย่างใดกับงานซึ่งดำเนินผิดแยกไปจากมาตรฐาน

การควบคุมงานเป็นงานที่ต้องสัมพันธ์กับแผนที่วางไว้ โดยอาศัยความเชื่อได้หรือความถูกต้องของ "มาตรฐาน" และ "วิธีการวัดผล" ซึ่งจะต้องมีลักษณะแตกต่างกันไปตามสภาพของงาน และสภาพของหน่วยงาน อันมีจุดสำคัญที่จะต้องคำนึงถึงโดยสังเขปดังนี้

1. การกำหนดมาตรฐานขึ้นล่วงหน้าพร้อมทั้งหลักเกณฑ์ หรือวิธีการวัดผลที่สามารถจัดการเดา, การคาดคะเน, ความคลุมเครือออกไปให้มากที่สุดที่จะทำได้
2. วิธีการวัดผลงานจะต้องรายงานหรือชี้ให้เห็นความบกพร่อง หรือการเบี่ยงได้ชัดเจน และทันเวลาที่ ทั้งนี้เพื่อให้ฝ่ายจัดการหรือหัวหน้างานได้ทราบถึงความผิดพลาดตั้งแต่ต้น และเข้าจัดการกับปัญหาได้โดยไม่ล่าช้าจนเกินกาล
3. การควบคุมที่จัดให้มีขึ้นนั้น จะต้องสะท้อนให้เห็นหน้าที่และความรับผิดชอบหลักของหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การควบคุมนั้น ๆ ตามแผนหรือเป้าหมายที่ได้วางไว้ เช่น จะต้องชี้ให้เห็นได้ว่าหน้าที่ที่หน่วยงานนั้นจะต้องทำมี-

อะไรบ้างเพื่อที่จะได้ชี้ให้เห็นข้อบกพร่องได้ชัดเจน ว่าเกิดผิดพลาดขึ้นที่
ส่วนใด และใครเป็นผู้รับผิดชอบ

4. การควบคุมจะต้องมีความยืดหยุ่นพอสมควร เพื่อไว้รับกับความเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ อันจะช่วยป้องกันมิให้เกิดการชะงักงันในการปฏิบัติงาน มาตรฐานและวิธีการวัดผลที่ใช้อยู่จะต้องมีการตรวจสอบและ
ดัดแปลงให้สอดคล้องกับสภาพที่เปลี่ยนแปลงไป โดยยึดหลักความต่อเนื่อง
และความประหยัด

2. การใช้อำนาจทางการบริหาร ที่กล่าวมาในข้อ ก. นั้น เป็นเรื่องกลไกของการควบคุมโดยตัวของมันเองว่า ควรมีลักษณะหรือส่วนประกอบอย่างใดบ้าง จึงจะพอ
เชื่อได้ว่าเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในทางการจัดการ แต่ยังมีปัญหาอีกด้านหนึ่งอันเป็น
เรื่องที่เกี่ยวข้องกับบุคคลที่เกี่ยวข้องอยู่กับการควบคุมและ เป็นปัจจัยที่สนับสนุนหรือ -
ทำลายเครื่องมือในทางการจัดการที่ได้วางไว้ ปัญหาดังกล่าวพอสรุปเพื่อเป็นแนวทางการ
แลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้ดังนี้

1. ความรู้สึกของพนักงานในทางต่อต้าน เนื่องจากความรู้สึกว่าระบบ
การควบคุมนี้เป็นเครื่องมือเพื่อชี้ให้เห็นความบกพร่องของตน และ
จะทำให้ตนเองเกิดความไม่มั่นคงในงาน
2. พนักงานไม่เชื่อความถูกต้องของมาตรฐานและวิธีการวัดผล อันอาจ
จะเนื่องมาจากความไม่เข้าใจในวิธีการ หรือสมมุติฐานที่ตั้งขึ้นหรือ
อาจเป็นเพราะความซับซ้อนของเทคนิคที่ใช้
3. พนักงานเกิดความวิตกว่า การควบคุมนั้น ๆ จะเข้มงวดขึ้นเรื่อย ๆ
จนเข้าลักษณะการบังคับให้ต้องทำงานมากขึ้น หากความรู้สึกดังกล่าว
เกิดขึ้น พนักงานจะรวมกันต่อต้านตั้งแต่ต้น และจะกลายเป็นปัญหา
แรงงานที่รุนแรงขึ้น

ปัญหาดังกล่าวข้างต้นนี้เป็นปัญหาที่เกี่ยวกับศิลปะการบังคับบัญชา ซึ่งฝ่ายจัดการหรือหัวหน้างานจะต้องยอมรับเสียก่อนในเบื้องต้นว่า หากไม่สามารถขจัดความไม่เข้าใจหรือความเคลือบแคลงสงสัยของผู้ปฏิบัติงานให้ลดน้อยลงแล้ว จะเกิดความไม่เข้าใจกันขึ้น หากไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้ปฏิบัติงานแล้ว ระบบการควบคุมที่วางไว้ก็จะกลายเป็น - เครื่องมือที่ไร้ประโยชน์ไปทันที เพราะผู้ปฏิบัติงานย่อมมีโอกาสและจังหวะที่จะหาช่องทางทำลายระบบการควบคุมได้เสมอ

แม้ว่าวัตถุประสงค์ของการควบคุมงานจะเป็นไปในรูปของการชี้ให้เห็นข้อบกพร่องหรือการเบี่ยงเบนออกจากเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ แต่ฝ่ายจัดการหรือหัวหน้างานก็ต้องพยายามทำให้เกิดความรู้สึกในทางตรงกันข้ามว่า การควบคุมนั้นเป็นเครื่องมือสำหรับใช้ป้องกันความเสียหายของหน่วยงานที่จะมีผลมาถึงตัวผู้ปฏิบัติงานด้วยในที่สุด หากสามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกได้ว่าการควบคุมนั้นเป็นเครื่องมือที่ฝ่ายจัดการจะใช้สำหรับช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบถึงความผิดพลาดที่เกิดขึ้น อันจะนำไปสู่การปรับปรุงวิธีการทำงานหรือแก้ไขสาเหตุได้ถูกต้องแล้ว แม้วาระบบการควบคุมที่วางไว้นั้นจะไม่สมบูรณ์ในตอนต้น ก็จะไม่ได้รับการต่อต้านจากผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่

มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standard)

มาตรฐานการปฏิบัติงาน คือข้อตกลงร่วมกัน (หรือความเข้าใจร่วมกัน) ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่อง "ผลการปฏิบัติงานชิ้นใดชิ้นหนึ่งที่ดีกว่า เป็นที่พึงพอใจ ทั้งในด้านปริมาณ คุณภาพและวิธีการทำงาน

ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีความรู้สึก ว่า คนมีสิทธิที่จะรู้อย่างชัดเจนพอสมควรว่า ผู้บังคับบัญชาของตนต้องการอะไรจากตนบ้าง และต้องการเพียงใด เพื่อว่าจะได้ปฏิบัติให้ถูกต้อง และยังคงต้องการทราบต่อไปอีกด้วยว่า ผู้บังคับบัญชาของตนนั้นมีวิธีการพิจารณาความดีความชอบในการปฏิบัติงานอย่างไร ในทำนองเดียวกัน ผู้ใต้บังคับบัญชาของคณุนั้น ก็มีความต้องการเช่นนี้เหมือนกัน เขาคงอยากที่จะรู้ว่าการปฏิบัติงานของเขานั้นเป็นอย่างไร

ในความรู้สึกของผู้บังคับบัญชา ดังนั้น จึงพอจะสรุปได้ว่า ทั้งผู้ที่เป็นผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต่างต้องการ "มาตรฐานการปฏิบัติงาน" อยู่ด้วยกันทั้งสองฝ่าย

การแจจแจงหรือวางระเบียบในการปฏิบัติงานประเภทที่เป็นงาน "ประจำ" และมีลักษณะที่ไม่เปลี่ยนแปลงมากนัก ทำได้โดยไม่งาย เพียงใช้การสังเกตติดต่อกันระยะหนึ่งว่างานชนิดนี้ต้องทำอะไร ก็จะทำให้เราทราบถึงพื้นฐานที่จะใช้ในการพิจารณาความสามารถในการปฏิบัติงานได้ แต่สำหรับงานที่ไม่ได้เป็นงานประเภทจำเจเสียทั้งหมด หรืองานในบางหน้าที่ซึ่งมีไม่บ่อยครั้งนัก จนยากที่จะบอกได้แน่นอนว่าผู้ปฏิบัติงานใดทำงานนั้นไปดีเลวเพียงใด ในกรณีนี้ท่านอาจจะใช้ "สัญญาสัญญา" หรือความรู้สึกในใจของท่านเป็นเกณฑ์ในการประเมินและก็ไม่แน่ว่า ผู้ปฏิบัติงานจะเห็นพ้องกับท่านในฐานะที่เป็นผู้บังคับบัญชา บางครั้งท่านจะต้องแบ่งแยกความรับผิดชอบออกเป็น 2 ส่วน เพื่อรักษามลประโยชน์ที่ไม่ตรงกัน คือ จะต้องยอมรับว่า ลูกน้องของท่านได้ปฏิบัติงานได้มากและดีที่สุดที่เขาจะทำได้แล้ว (ทั้ง ๆ ที่ผลงานนั้นยังไม่พึงพอใจ) และไม่ควรที่จะเคี่ยวเข็ญพวกเขาโดยใช้อารมณ์อีก

แนวทางในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

1. เลือกลงงานหรือจุดใหญ่ส่วนใดส่วนหนึ่งของงานเสียก่อน
2. พิจารณากำหนดเงื่อนไขหรือกฎเกณฑ์ล่วงหน้าไว้ว่าจะต้องการอะไรบ้าง เช่น
 - ก. ปริมาณของผลงานในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง
 - ข. เวลาที่คาดว่าจะต้องใช้
 - ค. คุณภาพของงาน ในแง่ที่ว่าผลงานนั้นจะต้องมีคุณลักษณะอย่างไรบ้าง
 - ง. วิธีการปฏิบัติงานนั้น
3. ปรีกษาหาหรือเงื่อนไขต่างๆ ที่วางไว้ นั้นกับ
 - ก. ผู้ที่จะต้องปฏิบัติงานนั้น

- ข. ผู้บังคับบัญชาของเรา
 - ค. ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานอื่น ที่มีการวางกำหนดกฎเกณฑ์เช่นว่านี้ไว้แล้ว
4. ตรวจสอบคุณลักษณะที่อาจเป็นไปได้จากกำหนดกฎเกณฑ์ที่มีอยู่แล้ว เช่น
- ก. มาตรฐานทางฝีมือแรงงาน
 - ข. ข้อมูลในทางการจัดการ
 - ค. ความต้องการของหน่วยงานเบื้องสูง
5. ชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องได้เข้าใจอย่างชัดเจนถึงมาตรฐานที่ต้องการ
6. ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วย ย่อมจะต้องแน่ใจว่าผู้ปฏิบัติงานทุกคนเข้าใจดีแล้วว่าเราต้องการผลงานจากเขาอย่างไร ถ้าเกิดมีข้อโต้แย้งกันในเรื่องการปฏิบัติงานร่วมกัน หัวหน้าอาจจะแก้ไขโดยจัดทำคำชี้แจงเป็นลายลักษณ์อักษรระบุความต้องการ แล้วมอบสำเนาให้ผู้ปฏิบัติงานไว้เป็นแนวทางต่อไป
7. เปรียบเทียบหรือวัดคุณผลการทำงานกับมาตรฐานที่ตั้งไว้ โดยให้ผู้เกี่ยวข้องได้มีโอกาสทราบผลด้วย
8. พิจารณาแก้ไขมาตรฐานเมื่อพบว่ามาตรฐานที่วางไว้นั้นสูงไป หรือต่ำไป

ตัวอย่างมาตรฐานการปฏิบัติงาน

หน้าที่

ความต้องการ

1. ตรวจสอบความถูกต้องของใบจ่ายเงิน-
เค็อน (จำนวน 150 ใบ)
- ก. ต้องไม่มีการสะกดชื่อนามสกุลผิด
 - ข. ต้องตรวจสอบให้เสร็จสิ้นภายใน 1 วันหลังจากที่ได้รับ
 - ค. การตรวจสอบจำนวนเงินนั้นจะผิดได้ไม่เกิน $\frac{1}{2}$ ถึง 1 เปอร์เซ็นต์ ของจำนวนใบจ่ายที่ต้องตรวจสอบ

2. ท่อนรับและช่วยชี้แจงถึงเรื่องราวต่างๆ โดยทั่วไป เมื่อมีผู้มาติดต่อ
- ก. ต้องแต่งกายเรียบร้อย
 - ข. ต้องมีที่ทำยิ้มแย้มและนุ่มนวล
 - ค. ต้องรู้จักหน่วยงานต่างๆภายในบริษัท
 - ง. จะมีข้อผิดพลาดในเรื่องการแนะนำผู้มาติดต่อได้ไม่เกิน 2 ถึง 3 เปอร์เซ็นต์ของจำนวนผู้มาติดต่อ
3. การเบิกจ่ายวัสดุสำหรับการผลิต
- ก. ต้องดูแลให้มีวัสดุที่ต้องใช้จำนวนพอใช้ได้ถึง 5-6 วันเสมอ
 - ข. ต้องรายงานยอดการรับ-จ่ายวัสดุประจำวันทุก ๆ เข้าวันถัดไป
 - ค. ใบเบิกวัสดุทุกใบจะต้องมีลายเซ็นของผู้จัดการแผนกจึงจะจ่ายได้
4. ตัดแผ่นไม้ค้ำยเลื่อยไฟฟ้า
- ก. เครื่องป้องกันอันตรายจะต้องอยู่ในที่ที่กำหนดไว้ทุกครั้งขณะทำงาน
 - ข. ความยาวของไม้ที่ตัดนั้นจะสั้นหรือยาวเกินขนาดที่กำหนดได้ไม่เกิน $\frac{1}{8}$ นิ้ว
 - ค. ใบเลื่อยจะหักหรือชำรุดเพราะการใช้ผิด วิธีน้อยกว่า 100 ชม. การทำงานไม่ได้ยกเว้นกรณีที่เกิดจากความผิดปกติของแผ่นไม้
 - ง. แผ่นไม้ที่ตัดได้ขนาดแล้วจะต้องกองไว้ให้อยู่ในลักษณะที่จะไม่ล้มหรือพังลงมาและจะกองให้เลยเขตที่กำหนดไว้จนออกมาถึงขวางทางเดินไม่ได้

ประโยชน์ที่จะได้รับการ "จัดวางมาตรฐานการปฏิบัติงาน"

1. ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจะได้ทราบว่า ผลงานขนาดใดเป็น "ระดับต่ำสุด" ที่เขาจะต้องพยายามทำให้ได้
2. ใช้เป็นหลักในการกำหนดวิธีการต่าง ๆ ในขอบข่ายของการจัดงานบุคคล เช่น วิธีการเลื่อนอันดับ การจัดระบบการจ่ายเงินค่าจ้าง ฯลฯ โดยถือผลงานเป็นหลัก
3. ทำให้ลดความรู้สึกในเรื่อง "การด่าเอียง" หรือ "อคติ"
4. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบสถานะของตนว่าได้ก้าวไปเพียงใดแล้ว
5. เมื่อทราบว่าผลงานต่ำกว่าระดับมาตรฐานก็จะช่วยให้ทราบว่าเกิดความบกพร่องหรือผิดพลาดในขั้นใด ซึ่งจะช่วยให้แก้ไขได้ถูกต้อง
6. ผู้บังคับบัญชาหรือเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลจะจัดทำแผนฝึกอบรมได้ถูกต้องและทราบได้ว่าผู้ปฏิบัติงานคนใดต้องการการฝึกฝนเพิ่มเติมมากน้อยเพียงใด
7. เมื่อมีมาตรฐานการปฏิบัติงานครบถ้วนแล้ว หัวหน้าหน่วยงานก็จะทราบได้ว่า ความสามารถหรือกำลังของหน่วยตนนั้นมีอยู่เท่าใด ซึ่งจะช่วยให้สามารถรักษาระดับผลผลิตให้คงอยู่ในระดับที่ต้องการได้
8. เป็นแนวทางในการคาดคะเนกำลังแรงงานหรือความสามารถในการผลิตสำหรับอนาคตได้

ตัวอย่างสถิติที่สามารถนำมาใช้เป็นเครื่องวัดและควบคุมการทำงาน

ด้านการปฏิบัติงาน

1. ความผิดพลาดในการออกเอกสาร
2. ผลผลิตขั้นที่มิผ่านการตรวจสอบคุณภาพ
3. ของที่ส่งล่าช้าหรือเสร็จไม่ทันตามกำหนด
4. วัสดุคิบที่เสียหายระหว่างการผลิต
5. เวลาที่เครื่องจักรขัดข้อง - เสียหาย

6. หนี้สูญ หรือ การค้างชำระของลูกค้า
7. ยอดจำหน่ายที่ต่ำกว่าเป้าหมาย
8. กำไร - ยอดขาย
9. ค่าใช้จ่ายกับยอดขาย

ฯลฯ

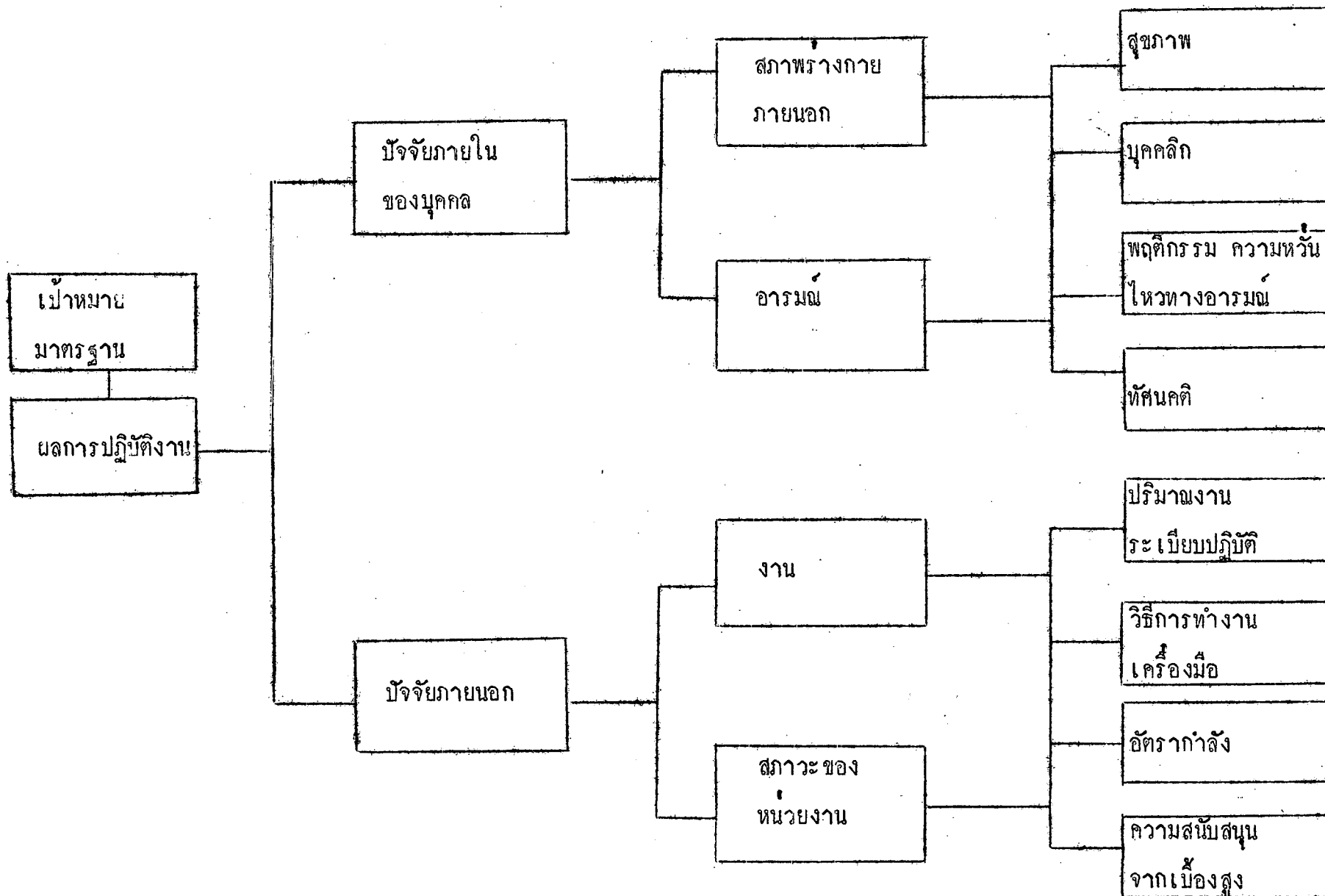
ค่านพนักงาน

1. อัตราการเข้า - ออกของพนักงาน
2. สถิติสาย ลาหยุด ป่วย
3. อุบัติเหตุขณะทำงาน
4. ข้อพิพาทระหว่างหน่วยงาน
5. จำนวนข้อร้องทุกข์
6. เปอร์เซ็นต์การกู้ยืมเงินสวัสดิการ
7. ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม

ฯลฯ

ตัวอย่าง

การแยกปัจจัยเพื่อการควบคุม-แก้ไข



ลักษณะการปฏิบัติงานที่ดี

1. มาทำงานและเลิกงานตรงตามเวลาอย่างสม่ำเสมอ
 2. รับผิดชอบงานในหน้าที่ได้ดี
 3. ยึดมั่นแจ่มใสสามารถเข้ากับคนอื่นและร่วมงานกับคนอื่นได้ดี
 4. เป็นคนจริงจังในเวลาทำงาน
 5. รักษาคุณภาพของงานให้ดี เหนื่อยอยู่เสมอ
 6. พยายามปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้น
 7. เป็นผู้ชวนช่วยหางานมาทำแทนที่จะนั่งเฉย ๆ
 8. ตั้งใจทำงานให้เสร็จไม่ชักช้าอีก احد
 9. เข้าใจรายละเอียดของงานได้รวดเร็ว
 10. สามารถเสนอรายงานได้อย่างชัดเจน อ่านง่าย เข้าใจง่าย
 11. เข้าใจและจดจำระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เกี่ยวกับงานได้ดี
 12. สามารถจดจำการปฏิบัติงานและเหตุการณ์สำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานได้ดี
 13. สนับสนุนเพื่อนร่วมงานให้ทำงาน หรือปรับปรุงให้ก้าวหน้า
 14. ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในการปฏิบัติงานพิเศษได้อย่างดี
 15. เมื่อทำงานพลาดก็ยอมรับโดยดี ไม่พยายามชักทอผู้อื่น
-

แผนปฏิบัติงานเฉพาะเรื่อง

ชื่องานหรือโครงการ :

วัตถุประสงค์ :
.....
.....
.....

กำหนดวันเริ่มต้นโครงการ :

กำหนดวันแล้วเสร็จ :

แผนก/ฝ่ายที่รับผิดชอบ :

ลำดับงานที่จะต้องทำ	วันเริ่มต้น	วันแล้วเสร็จ	หน่วยงานที่จะต้องร่วมกันทำงาน	ผู้รับผิดชอบ
1.....				
2.....				
3.....				
4.....				

แบบฝึกอบรม

หน่วยที่ 2 : การควบคุมงาน

เวลา 3 ชั่วโมง

หัวเรื่อง

1. ความหมายของการควบคุมงาน
2. บทบาทของหัวหน้างานกับการควบคุม
3. กระบวนการของการควบคุม
4. เครื่องมือในการควบคุมงาน
5. ปัญหาเกี่ยวกับการใช้อำนาจทางการบริหาร

มโนทัศน์

1. การควบคุมเป็นกระบวนการหนึ่งของวงจรการบริหาร ที่จะทำให้ทราบว่า ได้เกิดการเบี่ยงเบนไปจากแผนงานหรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้หรือไม่
2. หัวหน้างานเป็นจักรกลตัวสำคัญของการบริหารงานในอันที่จะแปลแผนงานและใช้อำนาจหน้าที่คอยดูแลให้มีการปฏิบัติตามแนวทางที่ได้รับมอบหมาย
3. การควบคุมเป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนและจำเป็นต้องอาศัยความเข้าใจในหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการตั้งเป้าหมาย การประเมินผลการปฏิบัติงาน และเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของหน่วยงาน
4. เครื่องมือในการควบคุมงานมีหลายชนิด การเลือกใช้เครื่องมือที่สอดคล้องกับลักษณะของงานและระดับของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหัวใจสำคัญของการรักษาประสิทธิภาพของหน่วยงาน
5. การใช้อำนาจทางการบริหารเพื่อรักษาระบบการควบคุมเอาไว้อย่างเคร่งครัด จะทำให้ผู้ถูกควบคุมเกิดความรู้สึกต่อต้านและเป็นการทำลายความรู้สึกในทางสร้างสรรค์

วัตถุประสงค์

1. ผู้เข้าอบรมสามารถอธิบายความหมายของการควบคุมในแง่ของการป้องกันการเบี่ยงเบนและการพัฒนาประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน มีใ้มุ่งไปในทางที่จะจับผิด และจำกัดพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง
2. ผู้เข้าอบรมสามารถบอกสถานะและบทบาทของหัวหน้างานในการแปลนโยบาย หรือแผนงานของหน่วยงานออกมาในรูปของการแจกจ่ายงานและควบคุมงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ถูกต้อง
3. ผู้เข้าอบรมกำหนดขั้นตอนในการสร้างระบบการควบคุม ซึ่งมีหลักเกณฑ์ที่จะต้องทำความเข้าใจในเรื่องของการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน การวัดผล การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการดำเนินการแก้ไขได้ถูกต้อง
4. ผู้เข้าอบรมชี้บ่งเครื่องมือในการควบคุมงานประเภทต่างๆ และอธิบายประโยชน์และข้อจำกัดของเครื่องมือแต่ละชนิด เพื่อจะได้สามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสภาวะของหน่วยงานได้ถูกต้อง
5. ผู้เข้าอบรมสามารถชี้บ่งและเสนอแนวทางแก้ไขทางการบริหารอันเกี่ยวข้องกับท่าทีและความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อการควบคุม เพื่อหัวหน้างานจะได้หาวิธีการลดความรู้สึกต่อต้านได้ถูกต้อง

กิจกรรม

1. ทำแบบทดสอบก่อนอบรม 20 ข้อ
2. ฟังสารคดีเรื่อง "ความหมายของการควบคุมงาน"
3. แบ่งกลุ่มศึกษากรณีตัวอย่างที่ 1 แล้วฟังรายงานผลการประชุมกลุ่ม
4. ฟังบรรยายเรื่อง "กระบวนการของการควบคุม" และศึกษาเรื่องการจัดเป้าหมายเพื่อการควบคุม แล้วอภิปรายตอบคำถาม
5. แบ่งกลุ่มอภิปรายและเสนอแนะเครื่องมือในการควบคุมงาน แล้วฟังรายงานผลการประชุมกลุ่ม
6. ฟังบรรยายเรื่อง "ปัญหาเกี่ยวกับการใช้อำนาจทางการบริหาร"
7. ทำแบบทดสอบหลังอบรม 20 ข้อ

สื่อ

1. แบบทดสอบก่อนและหลังอบรม
2. เอกสารและแบบฝึกปฏิบัติ
3. แผ่นใสประกอบการบรรยาย
4. กรณีตัวอย่าง 1 เรื่อง

ประเมินผล

1. ผลสอบก่อนและหลังอบรม
2. รายงานผลการประชุมกลุ่ม
3. ผลการฝึกปฏิบัติ

กิจกรรมที่ 3 แบ่งกลุ่ม 3 กลุ่ม ศึกษากรณีตัวอย่างที่ 1 แล้วอภิปราย

คุณพจน์ได้รับแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าของแผนกซ่อมและปรับเครื่องอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ที่ใช้ในห้องปฏิบัติการ คุณพจน์มาจากแผนกอื่น แผนกซ่อมนี้เป็นส่วนหนึ่งของห้องปฏิบัติการพัฒนาคำนวณวิศวกรรมและการผลิตของโรงงาน

พนักงานในแผนกประกอบด้วย วิศวกร 3 คน ช่างเทคนิคที่เชี่ยวชาญ 9 คน งานของแผนกก็คือ ซ่อมและปรับอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งแต่เดิมกลุ่มพัฒนาคำนวณวิศวกรรมได้ออกแบบไว้

คุณประกอบหัวหน้าคนเดิมเป็นผู้แนะนำคุณพจน์แก่ทุกคน ระหว่าง 2 วันสุดท้ายที่ทำงานอยู่ คุณประกอบได้เน้นถึงความยากลำบากในงานซ่อมเครื่องอุปกรณ์ที่สลับซับซ้อน และได้แสดงความเห็นไว้ว่า การเป็นผู้บังคับบัญชานั้นมนุษย์สัมพันธ์เป็นเรื่องสำคัญมาก เขาคิดว่า การปล่อยให้คนทำงานไปเองโดยอิสระ จะทำให้คนได้เรียนรู้จากความผิดพลาดของตนเอง

ระหว่างสัปดาห์แรก ๆ คุณพจน์ไม่ได้เปลี่ยนแปลงอะไร แต่พยายามทำความคุ้นเคยกับทุกคน โดยเฝ้าดูการทำงาน บางทีก็เข้าร่วมทำงานกับช่างเทคนิคหรือวิศวกร เพื่อค้นหาสาเหตุของความยุ่งยากในการซ่อมเครื่องอุปกรณ์ที่ยาก ๆ

ต่อมาไม่นาน คุณพจน์ได้เห็นว่าปริมาณงานที่ทำเสร็จนั้นค่อนข้างต่ำ มีงานค้างคั่งเป็นจำนวนมาก สัมพันธ์ภาพกับแผนกอื่น ๆ ที่ส่งงานมาก็นับว่าอยู่ในขั้นดี มักมีการนำเอาวิทย์หรือโทรทัศน์ส่วนตัวมาให้แก้อยู่เสมอ

คุณพจน์พบว่า ความเสียหายที่เกิดแก่อุปกรณ์นั้นอาจซ่อมแซมได้รวดเร็วกว่านี้ จึงสรุปว่าทุกคนยังไม่ได้ทำงานอย่างเต็มที่ เขาคิดว่าในฐานะที่เป็นหัวหน้าแผนก เขาจะปล่อยให้เหตุการณ์เป็นไปเช่นนี้ไม่ได้

หากท่านเป็นคุณพจน์ ท่านคิดว่าท่านจะหาทางแก้ไขสถานการณ์นี้ได้อย่างไร ?

สรุปรายงานผลการประชุมกลุ่ม การศึกษากรณีตัวอย่างที่ 3 หน่วยที่ 2

กลุ่มที่ 1

.....

กลุ่มที่ 2

.....

กลุ่มที่ 3

.....

กิจกรรมที่ 4 ฟังบรรยายเรื่อง "กระบวนการของการควบคุม"

บันทึกสาระสำคัญ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ศึกษาเรื่องการจัดเป้าหมายเพื่อการควบคุม แล้วอภิปรายตอบคำถาม

1. ปรับปรุงระบบการจัดเก็บเอกสาร
2. ลดการทำงานล่วงเวลาลง 10 % ในระยะครึ่งปีแรก
3. ทำรายงานผลการปฏิบัติงานให้เสร็จภายใน 2 สัปดาห์
4. ฝึกผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่งให้ทำงานแทน
5. ลดค่าใช้จ่ายเครื่องเขียนอุปกรณ์ของหน่วยงาน
6. จัดแบ่งงานใหม่เพื่อให้ทุกคนได้ทำงานตามความสามารถ
7. กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรับผิดชอบมากขึ้น ภายใน 1 ปี
8. ลดอัตราการลาของผู้ใต้บังคับบัญชาลง 2 %
9. ทำแผนฝึกอบรมพนักงานใหม่ เมื่อพ้นระยะทดลองงานแล้ว
10. เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขึ้นอีก 10 %
11. รวบรวมตัวเลขค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในหน่วยงานเพื่อทำการวิเคราะห์

1. ท่านคิดว่าเป้าหมายข้อใดเป็นเป้าหมายที่สามารถวัดได้

.....

.....

.....

.....

.....

2. เป้าหมายข้อใดที่ท่านคิดว่าสามารถมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำไปปฏิบัติ และท่านสามารถควบคุมได้

.....

.....

.....

.....

.....

กิจกรรมที่ 5 แบ่งกลุ่มอภิปรายและเสนอแนะเครื่องมือในการควบคุมงาน

รายงานกลุ่มที่ 1

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

รายงานกลุ่มที่ 2

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

รายงานกลุ่มที่ 3

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

กิจกรรมที่ 6 ฟังบรรยายเรื่อง "ปัญหาเกี่ยวกับการใช้อำนาจทางการบริหาร"

บันทึกสาระสำคัญ

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

กิจกรรมที่ 7 ทำแบบทดสอบหลังอบรม 20 ข้อ

การประเมินผลรายหน่วย

หน่วยที่ 2 : การควบคุมงาน

วิทยากรและคณะผู้ดำเนินงาน ประสงค์ใคร่ทราบความรู้สึกและความคิดเห็นของท่านที่มีต่อการอบรมในหน่วยวิชานี้ โปรดแสดงความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับความเข้าใจเนื่องมาจากกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดไว้สำหรับหัวข้อต่าง ๆ ในหน่วยวิชานี้

	ดีมาก	ดี	พอใช้	ขอเสนอแนะเพิ่มเติม
1. การจัดสารกฤา "ความหมายของการควบคุมงาน"				
2. การจัดกลุ่มสัมพันธ์ ศึกษากรณีตัวอย่าง				
3. การจัดบรรยาย "กระบวนการของการควบคุม"				
4. การจัดกลุ่มสัมพันธ์อภิปรายและเสนอแนะ เครื่องมือในการควบคุมงาน				
5. การจัดบรรยาย "ปัญหาเกี่ยวกับการใช้อำนาจทางการบริหาร"				
6. การทดสอบก่อนและหลังอบรม				

ความเห็นอื่น ๆ

.....

.....

ส่วนพัฒนาการพนักงาน

ฝ่ายการพนักงาน

แบบทดสอบ

หน่วยที่ 3 : การสื่อสาร

โปรดเลือกคำตอบที่ถูกต้อง แล้วกาเครื่องหมายกากบาท (X) ลงในช่องคำตอบนั้น บนกระดาษคำตอบในแบบฝึกปฏิบัติ

1. ประเภทของ "สาร" ในกระบวนการสื่อสารครอบคลุม
 - ก. ความรู้ความจำ ขาวคราว ความคิดเห็น
 - ข. อารมณ์ ความรู้สึก ความสนใจ ทศนคติและค่านิยม
 - ค. ทักษะความชำนาญทางกายและสติปัญญา
 - ง. ถูกทั้ง ก ข และ ค

2. วัตถุประสงค์ของการสื่อสาร คือ
 - ก. เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ส่งสาร
 - ข. เพื่อส่งสารผ่านสื่อ
 - ค. เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้รับ
 - ง. เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของทั้งสองฝ่าย

3. องค์ประกอบของการสื่อสาร ตามลำดับ คือ
 - ก. ผู้ส่ง สาร สื่อ ผู้รับ
 - ข. สาร สื่อ ผู้รับ ผู้ส่ง
 - ค. ผู้รับ สาร สื่อ ผู้ส่ง
 - ง. ผู้รับ สื่อ สาร ผู้ส่ง

4. ประสาทรับรู้ที่มีประสิทธิภาพสูงในการสื่อความของผู้รับ คือ
- หู
 - ตา
 - จมูก
 - กาย
5. ข้อไปนี้ข้อใดเป็นอุปสรรคทางกายภาพ
- มีเสียงเพลงจี้ว้าวทางสายโทรศัพท์ จึงได้ยินเสียงเพียงแผ่วเบา
 - ผู้รับกำลังทะเลาะกับภรรยา ในขณะที่พูดโทรศัพท์
 - ท้องฟ้าแจ่มใสมีเมฆประปราย
 - บุตรชายกำลังทำการบ้านอยู่ในห้องอ่านหนังสือ
6. จาก ก ข ค และ ง ในข้อ 5 ข้อใดเป็นอุปสรรคทางจิตภาพ
7. ข้อไปนี้ ข้อใดเป็นการสื่อความทางเดียว
- การสื่อความทางโทรศัพท์
 - การสื่อความทางเทเลกซ์
 - การสื่อความทางวิทยุ/โทรทัศน์
 - การสื่อความในห้องสัมมนา
8. การจำลองสถานการณ์ หรือ SIMULATION มีลักษณะเด่น คือ
- เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นจริง
 - เป็นเรื่องที่เลียนแบบเหตุการณ์จริง
 - ต้องมีการเตรียมบท (Script) สำหรับผู้แสดง
 - ถูกทั้ง 3 ข้อ

9. สื่อการฝึกอบรมประเภทต่าง ๆ มีบทบาทในการถ่ายทอดความรู้ในฐานะกระบวนการสื่อความว่อย่างไร
- เป็นตัวกลางหรือพาหนะในการนำความรู้จากผู้ส่งไปยังผู้รับ
 - เป็นเครื่องมือช่วยประหยัดเวลาในการฝึกอบรม
 - เป็นเครื่องมือเพิ่มประสิทธิภาพการฝึกอบรม
 - ถูกทั้ง 3 ข้อ
10. ข้อต่อไปนี้ใดเป็นอุปสรรคที่สำคัญที่สุดในการสื่อความ เรื่องที่เป็นการเปลี่ยนแปลงหรือแนวความคิดใหม่ให้แก่ผู้รับ
- ภาพนึกเก่าของผู้ส่ง
 - ภาพนึกเก่าของผู้รับ
 - ภาพนึกใหม่ของผู้ส่ง
 - ภาพนึกใหม่ของผู้รับ

โปรดพิจารณาว่าข้อความต่อไปนี้ ถูก หรือ ผิด แล้วกาเครื่องหมายกากบาท

(X) ลงในช่องคำตอบนั้น บนกระดาษคำตอบในแบบฝึกปฏิบัติ

- หัวหน้างานควรสร้างบรรยากาศที่ดีให้ความเป็นกันเองในขณะที่รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา
- หัวหน้าที่ดีควรถือว่าคำพูดสำคัญน้อยกว่าการกระทำ
- เมื่อเราเลือกวิธีการที่เหมาะสมในการสื่อสารได้แล้ว ถือได้ว่าการสื่อสารนั้นมีประสิทธิภาพสูงสุด
- การใช้เสียงดังมากเป็นเทคนิคอย่างหนึ่งในการสื่อสารที่ดี เพราะจะช่วยให้ผู้ฟังเกิดความสนใจในข้อความที่พูด
- คนทั่ว ๆ ไปมักจะเลือกรับฟังแต่สิ่งที่ตนเองปรารถนาจะได้ยิน
- การสื่อข้อความในฐานะที่เป็นหัวหน้างาน ถ้าใช้การพูดจะดีกว่าการเขียน

17. ปัญหาอย่างหนึ่งของการสื่อข้อความคือ การแยกข้อเท็จจริงกับความคิดเห็น
ไม่ออก
 18. การสื่อข้อความนั้นไม่ว่าผู้พูดจะระมัดระวังเพียงใดก็ตาม การแปลความ
ของผู้รับฟังก็ยังสามารถเข้าใจผิดได้
 19. การสื่อข้อความที่ดีคือ การเลือกใช้ภาษาที่ไพเราะและสุภาพ
 20. การสื่อข้อความที่มีประสิทธิภาพนั้น เป็นสิ่งที่ฝึกฝนได้ถ้าให้ความสนใจอย่าง
จริงจัง
-

หน่วยที่ 3
การสื่อสาร

รองศาสตราจารย์ ดร.ชัยวัฒน์ พรหมวงศ์

ความหมายและวัตถุประสงค์ของกระบวนการสื่อสาร

ในสังคมของคนและสัตว์มีกระบวนการอย่างหนึ่งที่ช่วยให้สมาชิกของสังคมอยู่ร่วมกันได้ด้วยความเข้าใจกัน ทราบความต้องการและความไม่ต้องการของกันและกันได้แก่ การสื่อสารความหมายจากคนหรือกลุ่มคนไปยังอีกคนหนึ่ง หรืออีกกลุ่มหนึ่งทั้งที่อยู่ในที่เดียวกัน เวลาเดียวกัน หรือต่างถิ่นต่างที่ ต่างเวลากัน ทั้งโดยตรง คือการพูดหรือแสดงออกด้วยกิริยาท่าทางหรือทางอ้อม คือ การพูดหรือแสดงออกโดยผ่านสื่อประเภทต่าง ๆ เรียกว่า กระบวนการสื่อสาร

กระบวนการสื่อสาร (Communication Process) เป็นกระบวนการส่งหรือถ่ายทอดเนื้อหาสาระประสบการณ์ ความคิดเห็น ความรู้สึก อารมณ์ ความสนใจ ทักษะ และทักษะความชำนาญจากผู้ส่งไปยังผู้รับ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้รับไปตามที่ผู้ส่งตั้งจุดมุ่งหมายไว้

องค์ประกอบของกระบวนการสื่อสาร

กระบวนการสื่อสาร มีองค์ประกอบ 4 ส่วนคือ

1. ผู้ส่ง (SENDER) เป็นผู้สื่อสาร ได้แก่ คน สัตว์ หรือเครื่องมือแทนคนหรือสัตว์
2. สาร (Message) มี 3 ประเภท คือ (1) สารที่เป็นความคิดเห็น (2) สารที่เป็นความรู้สึก อารมณ์ ความสนใจ ทักษะ และค่านิยม และ (3) สารที่

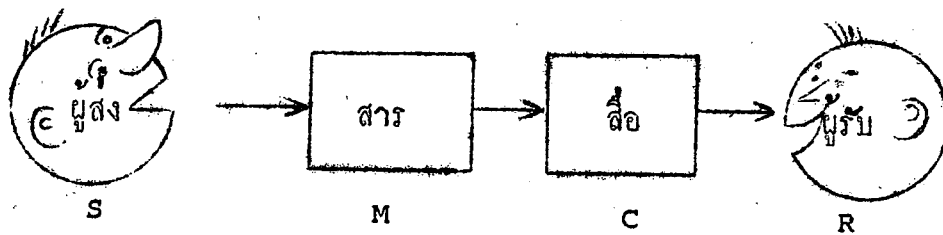


มุ่งฝึกทักษะความชำนาญ

3. สื่อหรือช่องทาง (Medium/Channel) เป็นตัวกลางหรือพาหนะหรือทางเดินของสาร อาจเป็นภาษาพูด/เขียน ภาษาท่าทาง โสตทัศนอุปกรณ์ สื่อมวลชน ประเภทต่าง ๆ

4. ผู้รับ (RECEIVER) เป็นผู้รับการสื่อความ หากรับได้ถูกต้องจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่คุณส่งกำหนดจุดมุ่งหมายไว้

เขียนเป็นแบบจำลองได้ดังนี้



การรับรู้กับการสื่อความ

เมื่อ "ผู้ส่ง" สื่อความหมายไปยัง "ผู้รับ" ผู้รับจะรับสารโดยผ่านสื่อรับ 5 อย่าง คือ ตา (รับได้ 75 %) หู (รับได้ 13 %) กาย (รับได้ 6 %) จมูก (รับได้ 3 %) และลิ้น (รับได้ 3 %) เมื่อประสาทสัมผัสทั้ง 5 รับสารแล้ว ก็จะรายงานไปยังสมองเพื่อเก็บรวบรวมและบันทึกลงให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมต่อไป

การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจากการรับรู้มี 2 ระดับคือ (1) การเปลี่ยนแปลง-พฤติกรรมชั่วคราว ซึ่งหมายถึงการรับรู้ชั่วระยะเวลาหนึ่งก็ลืมเลือนกลับสู่สภาพเก่า และ (2) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมถาวร ซึ่งหมายถึงการรับรู้ที่คิดทบทวนเป็นเวลานานโดยไม่ลืมเลือน

การสื่อความที่มีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นเมื่อการสื่อความนั้นเปิดโอกาสให้ผู้รับได้รับสื่อโดยใช้ประสาทสัมผัสที่รับสารได้มากที่สุด คือ ตา หูและกาย ตามลำดับ โดยให้มีการผสมผสานการใช้สื่อสัมผัสในรูปของการลงมือปฏิบัติ กล่าวคือ ให้ผู้รับมีโอกาสได้อยู่ในประสบการณ์ต่อไปนี้



สัมผัสทางกาย 6%

1. มีส่วนร่วมอย่างกระฉับกระฉ่าง
(Active Participation)
2. มีโอกาสทราบผลการกระทำทันที
(Immediate Feedback)
3. มีความรู้สึกภาคภูมิใจและประสบความสำเร็จ
(Success Experience)
4. มีโอกาสได้รับสารทีละน้อยตามลำดับขั้น
(Gradual Approximation)

จึงสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของการสื่อความขึ้นอยู่กับคุณภาพของการรับรู้ในส่วนของผู้รับไม่น้อยไปกว่าคุณภาพของสื่อหรือช่องทางและวิธีการส่งหรือถ่ายทอดสาร

อุปสรรคและปัญหาการสื่อความ

ประสิทธิภาพของการสื่อความจะลดน้อยลงเมื่อกระบวนการสื่อความมีอุปสรรคขวางกั้นการส่งและการรับสาร อุปสรรคของการส่งและการรับสารมี 2 ประเภท ใหญ่ๆ คือ

1. อุปสรรคทางกายภาพ หมายถึง อุปสรรคทางสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ซึ่งครอบคลุมวิธีการส่งสารและประเภทของสื่อ เช่น ความไม่ชัดเจนของเสียงและภาพ ความร่อนหนาว ความอึกทึก ระยะทางระหว่างผู้ส่งและผู้รับ และประเภทของสื่อที่ใช้ในการส่งสาร เป็นต้น

2. อุปสรรคทางจิตภาพ หมายถึง สภาวะทางอารมณ์ ความรู้สึก ความสนใจ ทัศนคติ ค่านิยม ขนบธรรมเนียมและวัฒนธรรมของผู้ส่งและผู้รับ หากผู้ส่งอยู่ในสภาวะทางจิตภาพเป็นลบ เช่น โกรธแค้น การส่งสารก็อาจมีประสิทธิผลต่ำ ในขณะที่เดียวกันหากผู้รับอยู่ในสภาวะคลอนแคลนหัวโนหวทางจิตใจก็อาจทำให้รับสารได้ไม่ดีเท่าที่ควร

เมื่อเกิดอุปสรรคในการสื่อความขึ้นมาแล้ว ก็จะทำให้เกิดปัญหาขึ้นนานปีการ ซึ่งจะยังผลให้ผู้ส่งขาดโอกาสที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การสื่อความทางเดียว - สองทาง

เมื่อมีการสื่อความเกิดขึ้น การสื่อความนั้นมักจะจัดอยู่ในแบบใดแบบหนึ่งดังต่อไปนี้

1. การสื่อความทางเดียว (One-way Communication) เป็นการสื่อความที่ผู้รับไม่มีโอกาสตอบโต้ผู้ส่งและผู้ส่งไม่มีโอกาสทราบปฏิกิริยาของผู้รับ ไม่ว่าผู้รับหรือผู้ส่งจะอยู่ในสถานที่และเวลาเดียวกันหรือต่างที่ต่างเวลากัน

2. การสื่อความหมายสองทาง (Two-way Communication) เป็นการสื่อความที่ผู้รับมีโอกาสดตอบโต้ผู้ส่ง และผู้ส่งก็มีโอกาสทราบปฏิกิริยาของผู้รับ ไม่ว่าจะเป็นการสื่อความที่ผู้ส่งและผู้รับอยู่ที่เดียวกันเวลาเดียวกันหรือต่างที่ต่างเวลากัน

นักบริหารกับการสื่อความ

1. ลักษณะการสื่อความระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน

ในฐานะที่นักบริหารเป็นผู้นำในหน่วยงาน จำเป็นจะต้องมีการสื่อความระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน ลักษณะของการสื่อความมี 5 ลักษณะคือ

1.1 การมอบหมายและสั่งงาน ผู้ปฏิบัติงานต้องมีการมอบหมายหรือสั่งงานที่ชัดเจนให้ผู้รับคำสั่งเข้าใจประเด็นตรงตามความต้องการของผู้ส่ง

1.2 การปรึกษาหารือ ผู้บังคับบัญชาที่ดีจะต้องรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง เมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้น ไม่ว่าจะความผิดพลาดนั้นจะเกิดขึ้นในระดับที่ต่ำลงไปมากเพียงใด ผู้บังคับบัญชาระดับสูงก็หาได้พ้นความรับผิดชอบไปไม่ ผู้บังคับบัญชาที่ดีจึงต้อง "รู้ทันตามสภาพที่เป็นจริง" ทั้งที่กำลังเกิดขึ้นและจะเกิดขึ้นในอนาคต แล้วมีมาตรการ "เตือนให้ระวัง" หรือ "เตือนให้ขยาย" ต่อภัยอันตรายและความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น การที่จะ "รู้ทัน" ได้ก็ต่อเมื่อมีข้อมูลส่งผ่านเข้ามาจากหลายทาง ทางหนึ่งก็คือ ข้อมูลที่จะได้รับจากผู้ร่วมงานและผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ในกรณีเช่นนี้ ผู้บริหารก็ต้องสร้างบรรยากาศให้มีการพบปะปรึกษาหารือกันโดยสม่ำเสมอ ทั้งผู้บริหารและผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาจึงต้องมีวิธีสื่อความหมายที่มีประสิทธิภาพ

1.3 การให้ความรู้คำแนะนำ มีคำกล่าวภาษาอังกฤษว่า "Good master is a good teacher" ซึ่งหมายความว่า การมีนายที่ดีก็เหมือนได้ครูดี "นายที่ดี" คือ ผู้บริหารที่มีวิธีการให้ความรู้ คำแนะนำในการดำเนินงานแก่ "ลูกน้อง" การให้ความรู้และคำแนะนำอาจเป็นแบบเป็นทางการ เช่นมีการบรรยายหรือการอบรม และที่เป็นกันเอง คือ ให้ความรู้คำแนะนำเป็นเรื่อง ๆ ตามวาระและตามโอกาสที่เหมาะสม

1.4 การวิพากษ์วิจารณ์ ดีชม ผลงานของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ในรอบ 1 ปี หน่วยงานอาจมีระบบประเมินผลงานหนึ่งหรือสองครั้ง หรือมากกว่า เป็นโอกาสที่ผู้บริหารจะต้องพบปะกับผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นราย ๆ ไป เพื่อวิพากษ์วิจารณ์ ดีชมการปฏิบัติงานในระยะเวลาที่ผ่านมา อย่างไรก็ตาม นอกจากการประเมินผลงานตามปกติแล้ว ผู้บริหารอาจต้องวิพากษ์วิจารณ์งานของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา เมื่อเรื่องอันจะก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงานขึ้น หรือมีผลงานดีเด่นเป็นพิเศษที่จะต้องให้กำลังใจและชมเชย ผู้บริหารจึงต้องมีวิธีการสื่อความที่จะไม่ให้มีผลลัพธ์ทางลบเกิดขึ้น เช่น ผู้ถูกตำหนิโกรธแค้น หรือผู้ถูกชมหลงตัว

1.5 การสนทนาโต้ตอบส่วนตัว การทักทายกันรวมทั้งการโต้ตอบในเรื่องส่วนตัวเป็นเรื่องที่ต้องเกิดขึ้นในทุกองค์การ หรือหน่วยงาน การสื่อความที่มีประสิทธิภาพก็จะช่วยทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาคงที่หรือดีขึ้นเสมอ

2. ข้อควรคำนึงในการสื่อความกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

เมื่อต้องมีการสื่อความในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง มีสิ่งที่คุณบริหารต้องคำนึงถึง 4 ประการดังนี้

2.1 เกี่ยวกับผู้บริหารเอง ผู้บริหารต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ให้เด่นชัดในเรื่องที่จะต้องสื่อความกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ต้องมีการวางแผนมาก่อนตามลักษณะของเรื่องที่จะสื่อ หากเป็นการสนทนาส่วนตัวก็คงไม่ต้องวางแผนอะไรมากนัก แต่ถ้าเป็นการอบรม วิชาทฤษฎีหรือผลงาน การขอคำแนะนำและการสั่งงานก็คงต้องวางแผนพอสมควร เมื่อได้เวลาที่จะสื่อความผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมเป็นกันเอง แล้วสำรวจสภาพอารมณ์ของตนเอง เพื่อจะได้ไม่ต้องเผชิญหน้า หรือสื่อความในขณะที่อารมณ์หงุดหงิด เศร้าหมอง โมโห พยายามเลี่ยงการสื่อความขณะที่ตนเองมีอารมณ์

2.2 เกี่ยวกับเนื้อหาของ "สาร" หรือเรื่องที่จะสื่อความ มีสิ่งที่ต้องคำนึง 3 ประการ คือ (1) ต้องมีประเด็นแล้วยึดประเด็นให้มั่น เพื่อจะมีได้นอกนอกเรื่องทำให้เสียเวลา (2) ขณะที่กำลังสื่อความควรมีการเน้นประเด็น เพื่อให้แน่ใจว่าผู้รับเข้าใจ และ (3) หากเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจของผู้รับควรมีการหวานล้อมด้วยการสนทนาเรื่องรวมตัวเสียก่อนแล้วจึงเข้าสู่เรื่อง ทั้งนี้เพื่อพยายามป้องกันมิให้เกิดความรู้สึก "ช็อค" เพราะการจู่โจมกระทันหันเกินไป

2.3 เกี่ยวกับสื่อ หรือช่องการสื่อความ ไม่มี การสื่อความใดจะดีที่สุดเท่ากับการสื่อความทางตรงด้วยการพูดคุยกัน แต่ในทางเรื่องบางสถานการณ์ การเผชิญหน้าอาจมีใช้วิธีการที่เหมาะสมนัก ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องเลือกสื่อหรือช่องทางที่ดีที่สุด การสื่อ

ความในลักษณะที่เป็นการสั่งงาน การปรึกษาหารือ การให้ความรู้คำแนะนำ การ-
 วิพากษ์วิจารณ์ และการโต้ตอบส่วนตัว จำเป็นต้องใช้วิธีการ ความเอาจริงเอาจัง
 ต่างกัน โดยเฉพาะการวิพากษ์วิจารณ์ผลงานนั้น อาจทำให้ผู้ถูกวิจารณ์ไม่พอใจได้
 ผู้บริหารจึงควรยึดหลัก 4 ประการในการวิพากษ์วิจารณ์ และการพูดคุยมโนางเรื่อง
 คือ (1) ต้องพูดแต่เรื่องจริงเท่านั้น โดยมีหลักฐานประกอบ มิใช่เพราะฟังคนอื่นพูด
 แล้วด่วนเชื่อ (2) พูดสิ่งที่เป็นประโยชน์ เป็น เรื่องที่จะเกิดประโยชน์แก่ตัวผู้รับเอง
 (3) พูดถูกกาลเทศะ หากเป็นเรื่องลับก็ควรมีที่เฉพาะสำหรับการพูดคุยมโน่ากับ
 หน้าคณอื่น และ (4) พูดด้วยเมตตาจิต คือ มุ่งให้ผู้ฟังได้รับความสุขจากการปฏิบัติ
 ตามข้อวิพากษ์วิจารณ์นั้น หากเรื่องที่จะสื่อความจกให้อยู่ในหลัก 4 ประการแล้ว ก็
 เชื่อว่า การสื่อความจะมีประสิทธิภาพเห็นผลไม่ช้าก็เร็ว

2.4 เกี่ยวกับผู้รับ ผู้บริหารต้องคำนึงถึงสภาพอารมณ์ของผู้รับพอ ๆ
 กับสภาพอารมณ์ของตนเอง โดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวิพากษ์วิจารณ์ ควรเลือก
 เวลาที่ผู้ผู้อยู่ใ้บังคับบัญชาอยู่ในอารมณ์ที่พร้อม หากผู้บังคับบัญชาคนใดมีความไม่สบายใจ
 ้วยเรื่องใดอยู่แล้ว การสื่อความก็จะไร้คุณภาพ เพราะผู้รับไม่สามารถรับได้เท่าที่ควร

โดยสรุป การสื่อความสำหรับนักบริหารในลักษณะใด จำเป็นต้องคำนึงถึง
 สภาพอารมณ์ของผู้บริหารเอง การเลือกสื่อและวิธีการสื่อความ และการคำนึงถึง
 สภาพอารมณ์ของผู้รับจึงจะทำให้การสื่อความมีประสิทธิภาพ

อุปสรรคการสื่อความในองค์การ

อุปสรรคขวางกั้นการสื่อความหมาย ทั้งที่เป็นอุปสรรคทางกายภาพและ
 อุปสรรคทางจิตภาพ สามารถจำแนกได้ 7 ประการ ¹

¹ John Parry, The Psychology of Human Communication,
 University of London Press Ltd., Part 2.

1. ความจำกัดของความสามารถในการรับ ความสามารถที่จะรับสารของผู้รับอาจถูกจำกัดด้วย (1) ความพิการทางกาย เช่น หูตึง สายตาสั้น (2) ความพิการทางสติปัญญา เช่น บัญญาทึบ (3) ความไม่คุ้นเคยเกี่ยวกับเรื่องนั้น (4) ความไม่มีสมาธิ และ (5) อยู่ในสภาวะอารมณ์ที่ไม่เหมาะสม

2. การถูกรบกวน เป็นอุปสรรคที่เข้ามาขัดขวาง ก่อกวนการรับสารมี 4 อย่าง คือ (1) การแข่งขันส่งสาร เช่น คู่กันขณะที่มีการบรรยาย (2) สภาวะแวดล้อมวิบัติ หรือ กัดกันทางสิ่งแวดล้อม เช่น ร้อนหนาว เสียงดังเกินไป (3) จิต-สภาวะวิบัติหรือความกีดกันทางจิต เช่น ความวิตกกังวล และ (4) ความตื่นสื่อหรือความไม่คุ้นกับสื่อ เช่น ใช้ภาษาต่างกันหรือระดับความในใจต่างกัน

3. ความหมายซ่อนเงื่อน เป็นสภาวะที่ต่างฝ่ายต่างคิดว่าคู่กรณีเข้าใจความหมายของถ้อยคำ ประโยค หรือข้อความตรงกัน จึงคิดว่าไม่จำเป็นต้องพูดออกมาทั้ง ๆ ที่ในความเป็นจริงเข้าใจความหมายคนละอย่าง เช่น หมอพูดคำว่า "ตาลขโมย" ในความหมายที่เป็นอาการผอมผุโร อันเกิดจากโรคพยาธิในลำไส้ แต่ชาวบ้านพูดถึง "ตาลขโมย" ในความหมายของโรคชนิดหนึ่งที่ทำให้เด็กผอมและผุโร

4. ภาพนึกไม่ตรงกัน ผู้รับจะตีความหมายสารตามภาพนึก ซึ่งได้แก่ ความเชื่อ วิธีการรับรู้ การคิดและความประพฤตินี่มีอยู่เดิม หากการส่งสารไปยังผู้รับเป็นการส่ง "ภาพนึก" ที่ไม่ตรงกัน ผู้รับก็ไม่สามารถรับสารได้ตามที่ผู้ส่งต้องการ เช่น คนที่เชื่อเรื่องนรกสวรรค์ก็ยากที่จะพูดคุยกับคนที่ไม่เชื่อในเรื่องนี้ได้ตลอด

5. สภาวะ "วิวัดหลังหระ" เกิดขึ้นเมื่อผู้รับสารตีความหมายของสารตามความรู้สึกที่ฝังแน่นภายในโดยไม่รู้สึกรู้ตัว เช่น ความอยากได้และความกลัว เช่น เชื่อสิ่งที่ตนอยากเชื่อ คำพูดหยอกเล่นของผู้บังคับบัญชา อาจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอะไรอยู่เบื้องหลังเก็บไปคิดด้วยความหวาดหวั่นทั้งคืน ความระแวงและการคอยจับผิดก็ทำให้การสื่อความหมายไร้ประสิทธิภาพได้ (ในพระธรรมบทมีเรื่องเล่าว่า พระราชา-

พระองค์หนึ่งถูกอำนาจปกป้องร้ายหวังปลงพระชนม์โดยข้างข้างตัดผม เชือกพระเคียว ค้วยมิกโกน ขณะที่พระราชากำลังประทับนั่งเพื่อให้ข้างปลงพระเกศาอยู่นั้นได้นึกถึง คาทาของราชบัณฑิตประจำสำนักบทหนึ่งความว่า "เราภู่นะว่าเจ้ากำลังจะทำอะไร จงเลิกความตั้งใจของเจ้าเสีย" พระองค์จึงตรัสความนี้ขึ้นเบา ๆ นายข้างกัลดก ไคยีนเข้าก็คิดว่าพระราชาล่วงรู้แผนการของตน ด้วยความตกใจจึงสารภาพความผิด ต่อพระราชาราช)

6. การเสนอสารลับสน เป็นอุปสรรคที่เห็นได้ง่ายอันเกิดจากการที่ผู้ส่ง แสดงความคิดเห็นการเลือกสรรคำพูดที่กำกวมลับสน

7. การขาด "ช่องทาง" สำหรับสื่อความ เป็นอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการ ส่งสารผิดช่องทางหรือไม่มีช่องทางจะส่งหรือมีสื่อแต่ไรผล เช่น ผู้บริหาร "เปิดใจ" ให้วิพากษ์วิจารณ์แต่ไม่มีใครกล้า หรืออาจารย์มหาวิทยาลัยที่ถามนักศึกษาว่า "มีใคร จะถามปัญหาอะไรไหม ?" แต่ก็ไม่มีการกล้าถาม เป็นต้น

นอกจากที่กล่าวมาแล้ว 7 ประการ ยังมีอุปสรรคในการสื่อความอีกหลาย ลักษณะ อาทิ (1) ประสิทธิภาพเดิมของผู้ส่งและผู้รับ (2) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ส่ง และผู้รับ (3) อารมณ์ความหวังความกลัวของผู้ส่งและผู้รับ (4) ค่านิยมที่ต่างกัน (5) จุดมุ่งหมายการสื่อความ และความเข้าใจของผู้ส่งและผู้รับ (6) สถานการณ์ เมื่อการสื่อความเกิดขึ้น และ (7) ตำแหน่งฐานะที่แตกต่างกัน

แผนฝึกอบรม

หน่วยที่ 3 : การสื่อสาร

เวลา 3 ชั่วโมง

หัวข้อเรื่อง

1. ความหมายและวัตถุประสงค์ของกระบวนการสื่อสาร
2. องค์ประกอบของกระบวนการสื่อสาร
3. การรับรู้กับการสื่อสาร
4. อุปสรรคและปัญหาการสื่อสาร
5. การสื่อสารทางเดียวและการสื่อสารสองทาง
6. การสื่อสารสำหรับนักบริหาร

มโนทัศน์

1. การสื่อสารเป็นกระบวนการถ่ายทอดสารประเภทความรู้ ความจำ ความคิดเห็นข่าวคราว อารมณ์ ความรู้สึก ความสนใจ ทักษะคติ ค่านิยม และทักษะความชำนาญ จากผู้ส่งไปยังผู้รับเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้รับ ตามจุดมุ่งหมาย ที่ผู้ส่งกำหนดและหรือผู้รับร่วมกำหนด
2. กระบวนการสื่อสารประกอบด้วย (1) ผู้ส่ง (2) สาร (3) สื่อหรือช่องทาง (4) ผู้รับ
3. ในการสื่อสารผู้รับต้องมีการรับรู้โดยใช้ประสาทสัมผัสทั้งห้า การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจะมั่นคงถาวรขึ้นอยู่กับประเภทของสื่อรับรู้ของผู้รับที่รับสารเข้าไป
4. อุปสรรคการสื่อสารมี 2 ประเภท ได้แก่อุปสรรคทางกายภาพและอุปสรรคทางจิตภาพ ซึ่งมีส่วนก่อให้เกิดปัญหาการสื่อสารที่ไม่ชัดเจนเพียงพอ ทำให้ผู้รับไม่สามารถรับสารได้ครบตามที่ผู้ส่งมุ่งหวัง
5. การสื่อสารมีทั้งการสื่อสารทางเดียว และการสื่อสารสองทาง ประสิทธิภาพของการสื่อสารสองทางจะสูงกว่าการสื่อสารทางเดียว
6. การสื่อสารที่ชัดเจน มีส่วนสำคัญที่ทำให้การบริหารงานดำเนิน

ไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

1. หลังจากเล่นเกมต่อสู้ให้เยี่ยมแล้ว ผู้เข้าอบรมสามารถอภิปรายประเด็นตามที่กำหนดไว้ได้ถูกต้อง
2. ผู้เข้าอบรมสามารถอภิปรายวิธีการสื่อความที่มีประสิทธิภาพกับผู้บังคับบัญชาได้ถูกต้อง
3. หลังจากได้ชมภาพยนตร์เกี่ยวกับกระบวนการสื่อความแล้ว ผู้เข้าอบรมสามารถยกกรณีการใช้กระบวนการสื่อความในโอกาสต่างๆ ได้ถูกต้องอย่างน้อย 4 กรณี

กิจกรรม

1. ทำแบบทดสอบก่อนอบรม 20 ข้อ
2. พังการนำเข้าสู่เรื่อง "การสื่อความ"
3. แบ่งกลุ่มเล่นเกมต่อสู้ให้เยี่ยม 3 กลุ่ม
4. ชมภาพยนตร์ "The Process of Communication"/"The toilet"
5. พังบรรยายเรื่อง "การสื่อความสำหรับนักบริหาร" และ
พังรายงานการประชุมกลุ่ม

6. ทำแบบทดสอบหลังอบรม 20 ข้อ

สื่อ

1. แบบทดสอบก่อนและหลังอบรม
2. เอกสารและแบบฝึกปฏิบัติ
3. ของชิ้นส่วนสำหรับเกมต่อสู้ให้เยี่ยม
4. แผ่นใสประกอบการบรรยาย
5. ภาพยนตร์เรื่อง "The Process of Communication"/
"The toilet"

ประเมินผล

1. ผลสอบก่อนและหลังอบรม
2. รายงานผลการประชุมกลุ่ม

กิจกรรมที่ 3 แบ่งกลุ่มเล่นเกมต่อสู้เหลี่ยม

บันทึกสาระสำคัญของเนื้อหาที่ได้จากสี่เหลี่ยมที่ต่อสู้ได้ ตามประเด็นต่อไปนี้

3.1 ความหมายและวัตถุประสงค์การสื่อสาร
.....
.....
.....
.....

3.2 องค์ประกอบกระบวนการสื่อสาร
.....
.....
.....
.....

3.3 การรับรู้กับการสื่อสาร
.....
.....
.....
.....

3.4 อุปสรรคและปัญหาการสื่อสาร
.....
.....
.....
.....

3.5 การสื่อสารทางเดียวและการสื่อสารสองทาง
.....
.....
.....
.....

3.6 อภิปรายกลุ่ม

1. ความหมาย / วัตถุประสงค์ / องค์ประกอบของการสื่อสาร

.....

.....

.....

.....

.....

2. สภาพการณ์ที่เอื้อต่อการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

.....

.....

.....

.....

.....

3. อุปสรรคทางกายภาพ อุปสรรคทางจิตภาพ

- | | |
|-----------|-----------|
| (1) | (1) |
| (2) | (2) |
| (3) | (3) |

4. วิธีการสื่อสารความหมายที่มีประสิทธิภาพของนักบริหาร

.....

.....

.....

.....

.....

กิจกรรมที่ 4 ชมภาพยนตร์เรื่อง "The Process of Communication" / "The Toilet"

บันทึกสาระสำคัญ

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

กรณีการใช้การสื่อความ 4 กรณี จากภาพยนตร์ "The Process of Communication" / "The Toilet"

1.

.....
.....

2.

.....
.....

3.

.....
.....

4.

.....
.....

กิจกรรมที่ 5 พังรายงานการประชุมเรื่อง "การสื่อความสำหรับนักบริหาร"

รายงานกลุ่มที่ 1

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

รายงานกลุ่มที่ 2

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

รายงานกลุ่มที่ 3

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

กิจกรรมที่ 6 ทำแบบทดสอบดังอบรม 20 ข้อ

การประเมินผลรายวิชา

หน่วยที่ 3 : การสื่อสาร

วิทยากรและคณะผู้ดำเนินงาน ประสงค์ใคร่ทราบความรู้สึกและความคิดเห็นของท่านที่มีต่อการอบรมในหน่วยวิชานี้ โปรดแสดงความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับความเข้าใจเนื้อหาจากกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดไว้สำหรับหัวข้อต่าง ๆ ในหน่วยวิชานี้

1. การจัดสารกถาเรื่อง "การสื่อสาร"
2. การจัดกลุ่มสัมพันธ์เล่นเกมทอล์คเฮลียัม
3. การชมภาพยนตร์เรื่อง
"The Process of
Communication" /
"The Toilet"
4. การจัดบรรยาย"การสื่อสารสำหรับนักบริหาร"
5. การทดสอบก่อนและหลังอบรม

ดีมาก	ดี	พอใช้	ขอเสนอแนะเพิ่มเติม

ความเห็นอื่น ๆ

.....

.....

ส่วนพัฒนาการพนักงาน

ฝ่ายการพนักงาน

แบบทดสอบ

หน่วยที่ 4 : มนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงาน

โปรดพิจารณาว่าข้อความต่อไปนี้ ถูกหรือผิด แล้วกาเครื่องหมาย กากบาท (X) ลงในช่องคำตอบนั้น บนกระดาษคำตอบในแบบฝึกปฏิบัติ

1. การที่เรามีความรู้ทางทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ก็จะทำให้เราเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดีได้เอง
2. พฤติกรรมที่แสดงออกหรือเกิดขึ้นได้นั้นก็โดยต้องมีสาเหตุมาทำให้เกิด
3. บุคคลที่มีค่านิยม ทักษะคติ ความเชื่อ ที่แตกต่างกัน ส่วนหนึ่งเกิดจากประสบการณ์ในอดีตที่แตกต่างกัน
4. พฤติกรรมที่เกิดขึ้นนั้นจะเป็นไปโดยมีจุดมุ่งหมายใดจุดหมายหนึ่ง
5. การที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีย่อมเป็นการพอเพียงที่จะทำให้การทำงานร่วมกับผู้อื่นสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ
6. การที่เรารู้จักและเข้าใจผู้อื่น เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้เราสามารถสร้างมนุษยสัมพันธ์ได้เป็นอย่างดี
7. การที่คนจะมีพฤติกรรมในการทำงานออกมาในรูปลักษณะใดนั้นขึ้นอยู่กับสิ่งสำคัญ 3 ประการนี้เท่านั้น คือ ระบบการจัดการ (Managerial system) ระบบรางวัลและผลตอบแทนทั้งที่เป็น ตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน (Reward system) และความสัมพันธภาพต่าง ๆ กับผู้ร่วมงาน (Group relationship)
8. เป็นเรื่องธรรมดาที่การตอบสนองของความต้องการได้สูงการจูงใจก็จะสูงและการตอบสนองของความต้องการได้ต่ำ การจูงใจก็จะต่ำด้วยเสมอ
9. การแสดงออกของพฤติกรรมสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ ในรูปการเคลื่อนไหวแสดงกริยาท่าทาง (Movement) และการพูดคุย (Talking)
10. พฤติกรรมที่ตนเองรู้แต่เก็บซ่อนไว้ในใจไม่เปิดเผยให้ผู้อื่นรู้ หรือ-

อำพรางเอาไว้ให้ผู้อื่นได้รู้เห็นและได้เข้าใจ ทั้งในสิ่งที่ปกปิดและในสิ่งที่ได้แสดงออกไป ถือว่าเป็นบริเวณจุดบอด (Blind Area) ของพฤติกรรม

11. ไม่มีใครจะรู้จักตนเองได้ดั่งแท้ และการที่จะสามารถมองเห็นและเข้าใจตัวเองได้อย่างแท้จริงนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้คนอื่นให้ข้อเท็จจริงทั้งในทางที่ดีและไม่ดีเกี่ยวกับตัวเรา

12. การจูงใจหมายถึงความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติตามข้อจูงใจ

13. ความต้องการมั่นคงปลอดภัยเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ และเป็นสิ่งที่จำเป็นที่สุดสำหรับการดำรงชีวิต

14. ตามทฤษฎีของ Maslow เกี่ยวกับการจูงใจถือว่าความต้องการลำดับสูงสุดของมนุษย์คือความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม

15. ตามทฤษฎี Two-Factor Theory of Motivation ของ Frederick Herzberg ถือว่าการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยจูงใจในการทำงาน (Motivator factor)

หน่วยที่ 4

มนุษย์สัมพันธ์ในการบริหารงาน

ร.ท.อ.นิรุช รัชชาเสรี*

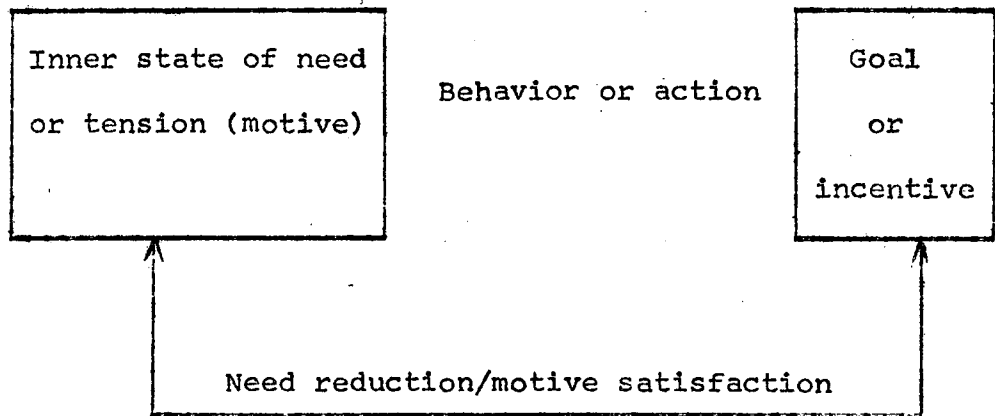
1. พฤติกรรมของบุคคลในองค์การ

มนุษย์โดยทั่วไปทุกคนต่างก็จะมีสิ่งหนึ่งที่มีลักษณะเหมือนกัน สิ่งนี้เหมือนกันนี้ก็คือกระบวนการพฤติกรรม (The process behavior) ถึงแม้ว่าแบบพฤติกรรมต่าง ๆ (behavior patterns) ที่แสดงออกของมนุษย์แต่ละคนจะมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไปมากมายก็ตาม แต่กระบวนการของพฤติกรรมดังกล่าวจะมีลักษณะที่เหมือนกันเป็นพื้นฐานอยู่ในตัวมนุษย์ทุกคน ซึ่งพฤติกรรมของมนุษย์จะเป็นไปโดยมีข้อสมมติฐาน 3 ประการที่สัมพันธ์กันอยู่และถือเป็นกระบวนการของพฤติกรรม คือ

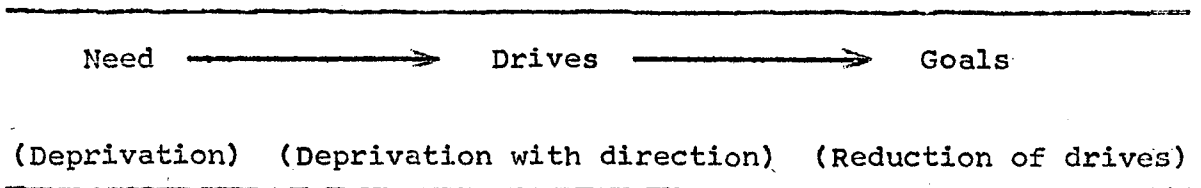
1. พฤติกรรมที่แสดงออกหรือเกิดขึ้นได้นั้นก็โดยต้องมีสาเหตุมาทำให้เกิด (Behavior is caused)
2. พฤติกรรมนี้จะเกิดขึ้นได้ก็โดยที่ต้องมีสิ่งจูงใจสิ่งหนึ่งสิ่งใดมากระตุ้นทำให้เกิด (Behavior is motivated)
3. พฤติกรรมที่จะเกิดขึ้นจะเป็นไปโดยมีจุดมุ่งหมายใ้จุดมุ่งหมายหนึ่ง (Behavior is goal-directed)

*หัวหน้าพนักงานบุคคล ส่วนการพนักงาน ฝ่ายการพนักงานและการจัดองค์
งาน ธนาคารแห่งประเทศไทย

ซึ่งแสดงได้ดังรูป



กระบวนการของพฤติกรรมนี้จะสามารถวิเคราะห์ให้เห็นถึงส่วนประกอบทั้งสามได้ดังนี้คือ โดยปกติพฤติกรรมของมนุษย์ (Human behavior) ที่แสดงออกนั้นหาได้เป็นไปโดยไม่มีจุดมุ่งหมายหรือไม่มีหลักเกณฑ์ต่ออย่างไรไม่ เพราะแท้ที่จริงแล้วพฤติกรรมของมนุษย์ต่างก็จะแสดงออกไปโดยมีจุดมุ่งหมายหรือผลตอบแทนเฉพาะอย่าง (Specific goals or incentives) ดังรูป



จากรูปจะเห็นได้ว่าเมื่อคนเกิดความต้องการ (need) ก็จะพยายามแสดงออกหรือกระทำโดยมีพลังขับ (drives) เพื่อสู่เป้าหมาย (goals) ที่ต้องการเป็นพฤติกรรมที่เรียกว่า motivated behavior ซึ่งเราสามารถแบ่งรูปแบบของพฤติกรรมออกได้เป็น 3 ชนิดใหญ่ ๆ คือ

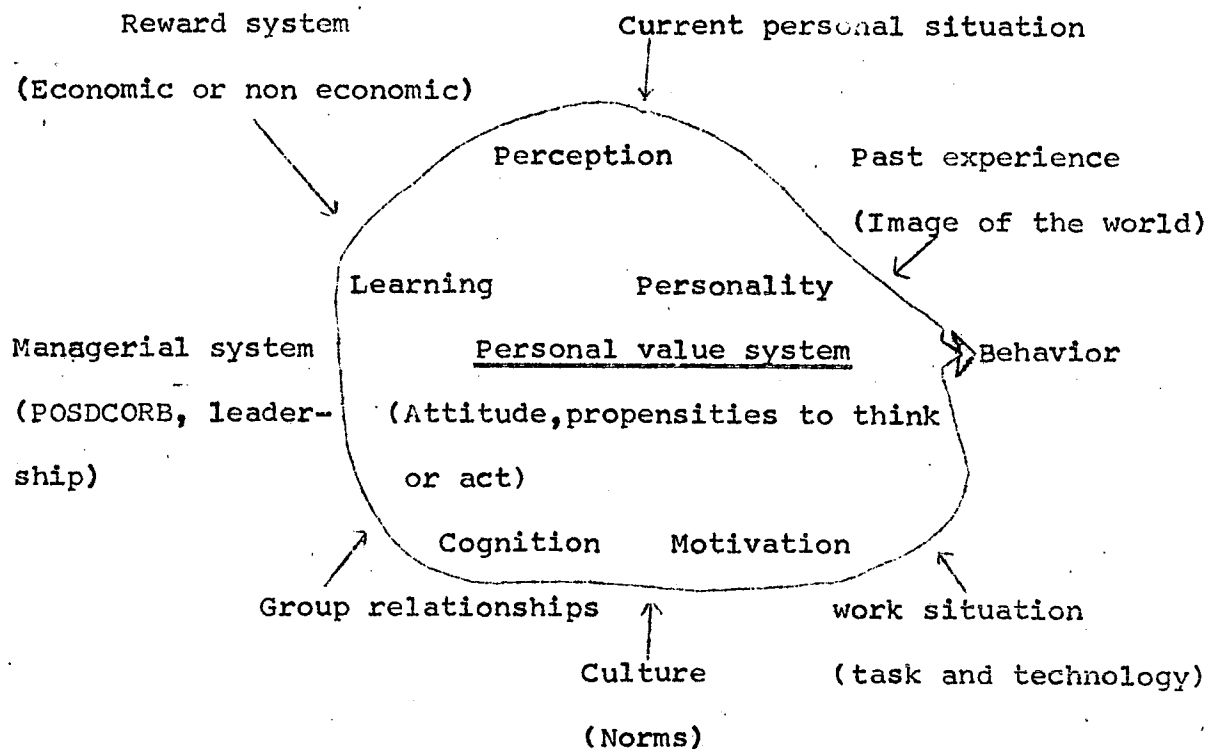
1. Consummatory behavior เป็นพฤติกรรมที่นำไปสู่ความพอใจโดยตรง

ต่อความต้องการ เช่น ทางอาหาร (หิว) คืม (กระหาย) รวม รุม (เพื่อสถานภาพ) การเมือง (เพื่ออำนาจ)

2. Instrument behavior เป็นพฤติกรรมเครื่องมือที่จะนำไปสู่การสร้างความสำเร็จให้กับความต้องการ เช่น เดิน (ไปร้านเพื่อกิน จะได้อุ้ม)

3. Substitute behavior มีลักษณะสับสนและยากแก่การอธิบายเป็นพฤติกรรมทดแทนเพื่อสร้างความพอใจทางอ้อม เช่น ต้องการมีคนรัก แต่ไม่สมหวังเลย จึงขยันเรียนเพื่อมีงานดี ๆ ทำ

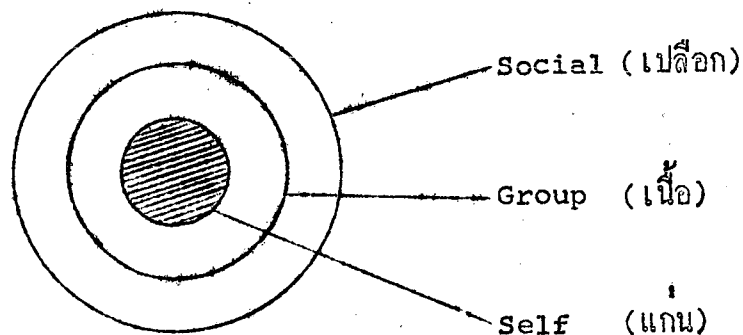
จากที่กล่าวมาจะ เห็นได้ว่ากระบวนการของพฤติกรรมของทุกคนจะมีลักษณะเหมือนกัน แต่ถ้ามานิยามรูปแบบของพฤติกรรม (behavior patterns) แล้วจะเห็นได้ว่าแบบของพฤติกรรมที่แสดงออกแต่ละคนจะมีลักษณะที่แตกต่างกันมากมาย ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจากสาเหตุหลายประการด้วยกัน รวมทั้งค่านิยมและทัศนคติของบุคคลนั้นด้วย ลักษณะความแตกต่างของพฤติกรรมดังกล่าวเราจึงต้อง เข้าใจในความแตกต่างนี้ให้ได้อย่างถูกต้อง ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในอันที่จะสามารถจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้ทำงานได้ดี และต้องทราบว่าคนแต่ละคนมีแรงจูงใจอะไรบ้าง และจะตอบสนองสิ่งจูงใจเหล่านั้นด้วยวิธีที่แตกต่างกันอย่างไร จึงจะส่งผลให้พฤติกรรมของคนที่แสดงออกมาเป็นไปในทางที่ดี ใด ๆ ก็ดี เมื่อพิจารณาพฤติกรรมของบุคคลในฐานะที่มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม พฤติกรรมของบุคคลในองค์การย่อมแตกต่างกันไปอันเป็นผลจากตัวแปรต่าง ๆ ดังรูป



ค่านิยมของแต่ละบุคคลนั้นเกิดขึ้นจากปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งก่อให้เกิดความแตกต่างให้พฤติกรรมของแต่ละบุคคล กล่าวคือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน กลุ่มคนที่ร่วมทำงาน ระบบวัฒนธรรมของสังคมนั้น ระบบการบริหาร ระบบรางวัลและค่าตอบแทน ปัญหาปัจจุบันที่ผู้นั้นเผชิญอยู่ ตลอดจนประสบการณ์ต่าง ๆ ที่บุคคลนั้นได้รับมา เหล่านี้ล้วนแต่เป็นปัจจัยที่มีส่วนสร้างสมลักษณะของแต่ละบุคคลให้แตกต่างกันออกไป จะเห็นได้ว่ามีปัจจัยหลายประการที่เป็นตัวกำเนิดแห่งพฤติกรรม ดังนั้นการที่สนใจและสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน จะต้องมุ่งวิเคราะห์ถึงปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ด้วย เพื่อทราบสาเหตุของการกระทำ (action) ของบุคคลว่าทำไมจึงเป็นเช่นนั้น และควรจะพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในแบบใด

สำหรับการแสดงออกของพฤติกรรมอาจจะเป็นไปในรูปการเคลื่อนไหวแสดงกิริยาท่าทางต่าง ๆ (Movement) การพูดคุย (Talking) ซึ่งเป็นการสนองตอบอย่างเปิดเผย (Overt Response) การฟัง (Listening) การคิด (Thinking) ซึ่งเป็น

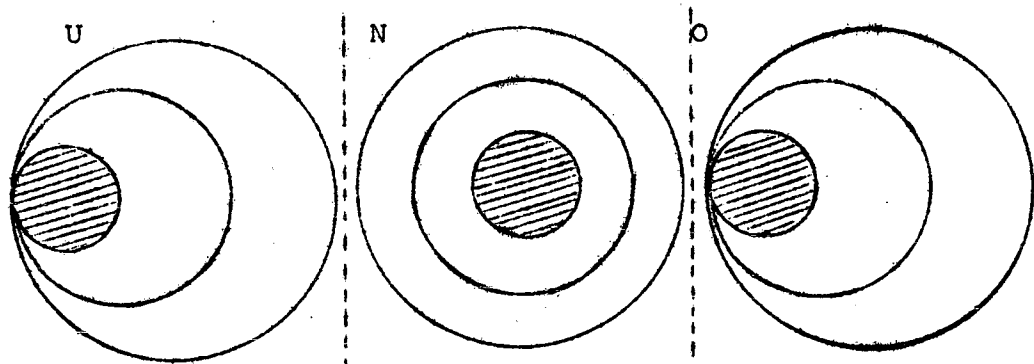
การสนองตอบอย่างปกปิด (Covert Response) และไม่ว่าการแสดงผลออกจะเป็นไป
 ในรูปของคำพูด กริยาท่าทาง หรือนิ่งเฉย (verbal & Non-verbal) ก็ตาม การ-
 ปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ของคนเราเมื่อพบกันใหม่ ๆ จะเต็มไปด้วยความระมัด
 ระวังตัว หรือพยายามจะรักษาซึ่งมารยาทเป็นอย่างมาก ซึ่งเป็นการแสดงออกเพื่อสังคม
 (social) แต่พอเริ่มสนิทสนมกันเข้า การปล่อยตัวตามสบาย หรือการเปิดเผยก็จะเริ่ม
 ขึ้นและมากขึ้นจนเป็นพวก หรือกลุ่ม (Group) เดียวกัน และเมื่อยังสนิทสนมกันมากขึ้น
 จนกระทั่งเป็นเพื่อนคู่หูหรือคู่ครอง การเปิดเผยถึงแก่นหรือรู้จักกันอย่างลึกซึ้งซึ่งมีขึ้น
 จึงสามารถสรุปธรรมชาติของมนุษย์เกี่ยวกับการสนองตอบหรือแสดงออกของพฤติกรรม
 ออกได้เป็นดังนี้ *



ระดับ	Social	หมายถึงคบกันเพียงผิวเผิน
ระดับ	Group	หมายถึงคบกันเป็นเพื่อน คนรู้จักมักคุ้นกัน
ระดับ	Self	หมายถึงคบกันอย่างเพื่อนสนิทหรือคู่ครอง

ดร. หลุย จำปาเทศ, UNO Principle, เอกสารประกอบการสัมมนา
 เรื่อง มนุษย์สัมพันธ์ : เทคนิคที่ทำให้เกิดผลงานและความสุขความพอใจในการทำงาน
 ร่วมกัน, สำหรับพนักงานในส่วนการจัดองค์งาน ธนาคารแห่งประเทศไทย เมื่อวันที่
 28 มิถุนายน 2523.

จากพฤติกรรมดังกล่าวนั้นถือว่าเป็นพฤติกรรมปกติของมนุษย์ไปเกี่ยวกับการแสดงออก แต่อย่างไรก็ตาม ยังมีอีก 2 พฤติกรรมที่ต่างออกไปคือประเภทแสดงออกมากและไม่ชอบแสดงออกในทฤษฎีของ UNO Principle จึงจัดบุคลิกภาพของคนเราออกเป็น 3 แบบ 3 ประเภทด้วยกันคือ



1. U Personality

U = Under Expression

2. N Personality

N = Normal Expression

3. O Personality

O = Over Expression

เป็นบุคลิกภาพแบบเงียบขรึม

คือแสดงออกน้อยกว่าบุคคลทั่วไป

เป็นบุคลิกภาพของคนทั่วไป ที่พบเห็น

คือแสดงออกเหมือนปกติชน

เป็นบุคลิกภาพที่ชอบแสดงออกมากกว่าชอบ
อยู่หนึ่ง

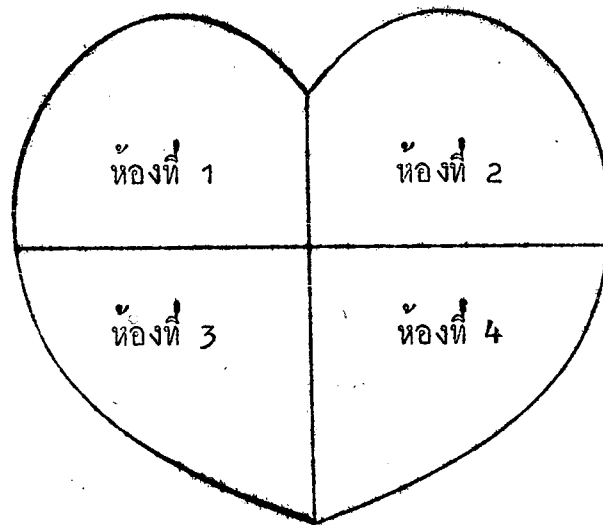
คือแสดงออกมากเกินไปจนบุคคล

ธรรมชาติทั้งกริยาท่าทางและคำพูด

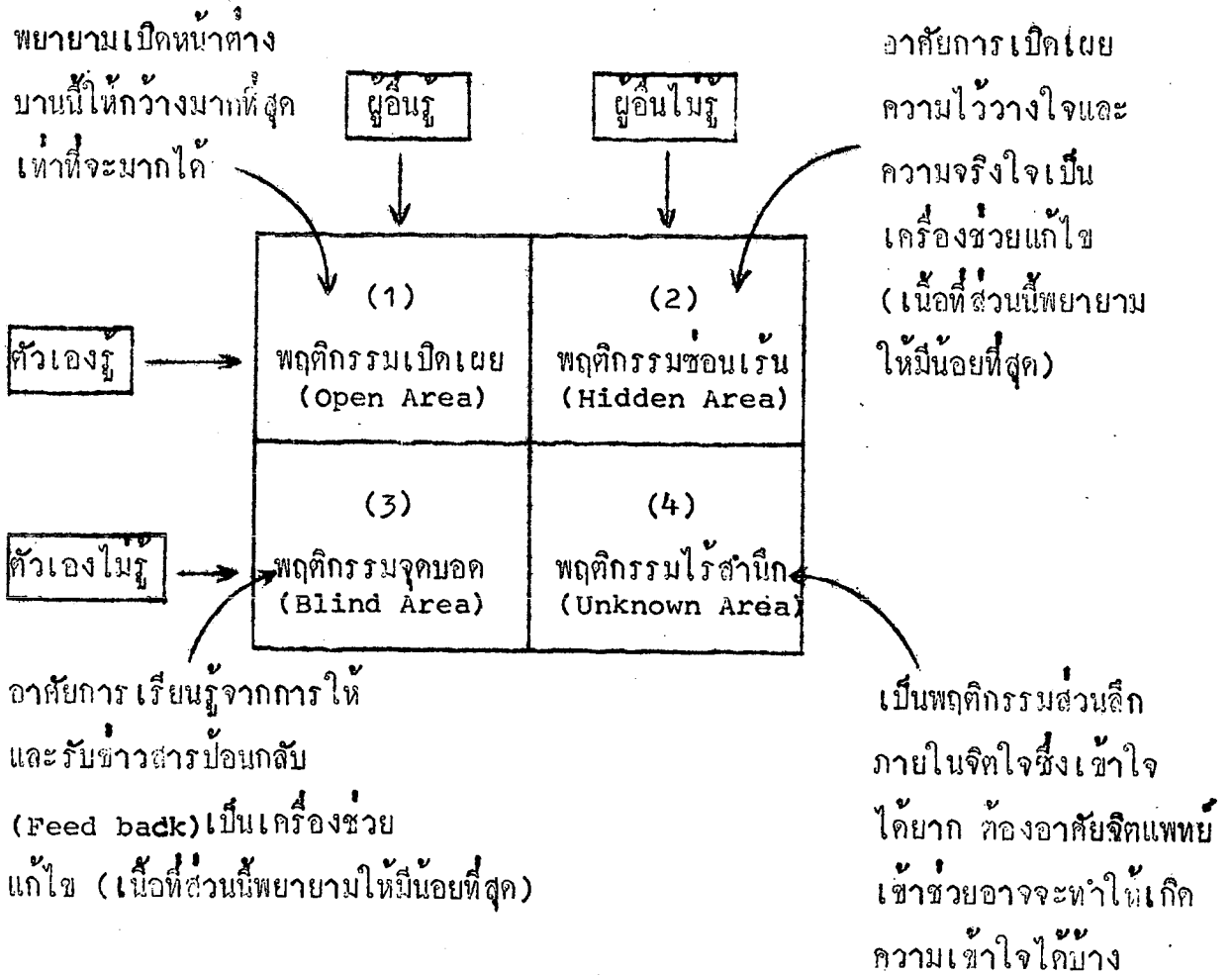
จากพฤติกรรมทั้ง 3 แบบ จะเห็นได้ว่าคนเรามีความถนัดในการแสดงออกไม่เหมือนกัน กล่าวคือ U เป็นคนพูดน้อย ชอบเงียบ การแสดงออกไม่ถนัดหรือบางทีก็พูดเร็วกว่า เป็นประเภท shut in ซึ่งตรงกันข้ามกับ O จะเป็นคนพูดเก่งคล่องแคล่วหรือบางทีก็ถูกเรียกว่าเป็นประเภท show off

2. การรู้จักตนเองเพื่อพัฒนาตนเอง

มีแนวความคิดทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ที่สำคัญอันหนึ่งซึ่งช่วยให้เรารู้จักตัวเอง หรือเข้าใจตัวเอง หรือมองเห็นตัวเองได้อย่างแท้จริง นั่นก็คือ แนวคิดเกี่ยวกับหน้าต่าง หัวใจ และพฤติกรรมที่แสดงออกของมนุษย์ หัวใจของคนเราทุกคนตามหลักสรีรวิทยา มีอยู่ 4 ห้อง ดังรูป



Joseph Luft และ Harry Ingham ได้แบ่งพฤติกรรมของมนุษย์เมื่ออยู่ร่วมกันในสังคมออกเป็น 4 แบบ เรียกว่า JOHARI WINDOW ซึ่งสามารถพิจารณาได้ ดังรูป



1. บริเวณเปิดเผย (Open Area) หมายถึง พฤติกรรมหรือบุคคลลักษณะ
ที่ตัวเองรู้และในขณะที่เดียวกันผู้อื่นก็รู้ด้วย ซึ่งเป็นที่เปิดเผยแสดงออกให้เป็นที่เข้าใจทั้งแก่
ตัวเองและผู้อื่น เช่น การแต่งกาย การพูดเสียงดัง พูดบ่นหรือพูดน้อย การที่เรารู้ว่าเรา
เป็นคนชอบสิ่งจรร ชอบอำนาจและชอบใช้อารมณ์ และคนอื่น ๆ เขาก็รู้ความจริงเช่นนั้นด้วย
เมื่อต่างคนต่างก็รู้และต่างก็เข้าใจในข้อมูลของกันและกันเป็นอย่างดีแล้ว การเลือกแนวทางที่จะ
ปฏิบัติต่อกันจึงจะมีแนวโน้มช่วยเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีได้

2. บริเวณซ่อนเร้น (Hidden Area) หมายถึง พฤติกรรมที่ตนเองรู้แต่เก็บ
ซ่อนไว้ในใจไม่เปิดเผยให้ผู้อื่นรู้ หรืออำพรางเอาไว้ไม่ให้ผู้อื่นได้เห็นและได้เข้าใจ ทั้งใน

สิ่งที่ปกปิดและในสิ่งที่ได้แสดงออกไป เพราะคิดว่าถ้าคนอื่นรู้อาจจะเป็นที่เสียหายอับอายได้ หรืออาจจะเบื่เพราะว่าคนไม่มีความเชื่อใจหรือไว้วางใจคนอื่นบางคนนอกจากเสียจากว่าถ้าเป็นคนสนิทซื่อซอมและไว้วางใจจริง ๆ คนจึงจะบอกเล่าให้ฟัง ซึ่งเป็นการสร้างบรรยากาศของความเปิดเผย (Openness) ความไว้วางใจ (Trust) ความจริงใจ (Sincerity) และความเป็นผู้มีใจกว้างระหว่างกันและกัน (Broad-mindedness)

3. บริเวณจุดบอด (Blind Area) หมายถึง พฤติกรรมที่ตัวเองไม่รู้แต่ผู้อื่นรู้ และเราคิดว่าเรารู้เราเข้าใจ แต่ความจริงแล้วเราไม่รู้ ยกตัวอย่างเช่น เราคิดเอาเอง ว่าเราพูดเก่ง แต่คนอื่นเขาเห็นว่าเราเป็นคนพูดมากและหาเนื้อหาสาระไม่ได้ เราคิดว่าเราเป็นคนมีเหตุผล พูดเสียงดังฟังชัดและไม่ใช้อารมณ์ แต่ในสายตาและความคิดของคนอื่นเขาเห็นว่าเราเป็นคนเอาแต่ใจ ใช้อารมณ์และชอบพูดคอกตลอดเวลา เราคิดว่าเราใจกว้าง แต่คนอื่นเขาเห็นว่าเวลาเราพูดหรือทำอะไรก็มักจะทำในเรื่องเกี่ยวกับตัวเองทั้งสิ้น บริเวณจุดบอดนี้เปรียบเสมือนม่านบังตาของเรา การที่จะแก้ไขได้นั้น ก็ต้องอาศัยความเป็นผู้ใจกว้างของเราประการหนึ่ง อีกประการหนึ่งก็คือการที่เราพร้อมที่จะรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์ที่มีเหตุผลของคนอื่น (Feedback) แล้วนำมาพิจารณาไตร่ตรองวิเคราะห์หาความจริง ถ้าหากเราเห็นว่าสิ่งที่คนอื่นเขาพูด เขาวิจารณ์เกี่ยวกับตัวเรานั้นถูกต้องเป็นจริงแล้ว เราก็ควรจะพิจารณาปรับปรุงพัฒนาพฤติกรรมของเราให้เหมาะสมในสายตาของผู้อื่นขึ้นกว่าเดิม

4. บริเวณไร้สำนึก (Unknow or Uncouscious Area) คือพฤติกรรมทั้งที่ตัวเองก็ไม่รู้และผู้อื่นก็ไม่รู้ เมื่อไม่มีฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดรู้ความเข้าใจใด ๆ ก็จะไม่เกิดขึ้นได้เลย อย่างกรณีเช่น คนที่ไม่ค่อยจะปกติหรือคนที่มีสติวิปลาส เป็นต้น ซึ่งเรื่องนี้จำเป็นต้องอาศัยนักจิตวิทยา นักพฤติกรรมศาสตร์ ตลอดจนจิตแพทย์เข้ามาช่วยวิเคราะห์พฤติกรรมเพื่อความเข้าใจในส่วนลึกต่อไป

ถ้าใช้รูปแบบหน้าต่างหัวใจมาพิจารณาดูตัวเอง เราอาจจะได้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมออกไปดังนี้

1. ไม่มีใครจะรู้จักตนเองได้ดั่งแท้ เพราะมีบริเวณบางบริเวณที่ตนเองไม่รู้และคนอื่นไม่รู้ด้วยก็มี
 2. คนเรานั้นอาจเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือมุกคลิกได้ ถ้าได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงบางบริเวณของหน้าต่างหัวใจ
 3. ทุกคนรู้จักของหน้าต่างหัวใจของตนเองอยู่ 2 ช่อง คือ บริเวณเปิดเผย และ บริเวณซ่อนเร้น
 4. คนเราจะสามารถมองเห็นและเข้าใจตัวเองได้อย่างแท้จริงนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้คนอื่นให้ข้อเท็จจริงทั้งในทางที่ดีและไม่ดีเกี่ยวกับตัวเราเพื่อเพิ่มความเข้าใจในส่วนที่เป็นภาพจริงและลดในส่วนที่เป็นภาพลวงหรือบริเวณจุดบอด
- เรารู้จักตัวเราเองก็เพียงพอแล้วหรือยัง

โดยทั่ว ๆ ไปแล้ว เรามักจะนึกคิดด้วยตัวเองและเชื่อว่าตัวเอง "รู้จักตัวเองได้อย่างถูกต้องและแท้จริงแล้ว" เช่น มองเห็นว่าตัวเองเป็นคนดี เป็นคนมีเหตุผล ไม่เจ้าอารมณ์ เป็นคนยุติธรรม เป็นคนเก่ง เป็นคนเหนือคนอื่น ฯลฯ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ ที่กล่าวมานี้ นับว่าเป็นความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับตัวเอง "โดยการประเมินค่าตัวเอง" ทั้งสิ้น เราเคยนึกและถกข้อนถามตัวเองบ้างไหมว่าสิ่งที่เราคิดว่าเราเป็นอย่างนั้นอย่างนั้น "คนอื่น" เขามองเขาคิดอย่างไรที่เราคิดหรือเปล่า? แน่ละบางสิ่งบางอย่างก็อาจจะเหมือนกันตรงกัน แต่ก็ยังมีหลาย ๆ สิ่งหลาย ๆ อย่างที่อาจจะไม่เหมือนกันตรงกันเลย ตัวอย่างเช่น ผู้บังคับบัญชาคนหนึ่งมองเห็นและเข้าใจตัวเองว่าตนเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดีที่ทันสมัยและใช้ได้ ทั้งนี้ก็โดยที่นึกคิดเอาเองว่าแม้นตนจะเป็นหัวหน้าที่ยึดถือในกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ขององค์การอย่างเคร่งครัดก็ตาม แต่ตนก็คอยช่วยเหลือสนับสนุนการปฏิบัติงานของลูกน้องทุกคนอยู่เสมอ ๆ ดังนั้น จึงมองเห็นตัวเอง "โดยตัวของตัวเอง" ว่าตนเป็นหัวหน้าในลักษณะที่สอดคล้องกับการเป็นหัวหน้าแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leader) ตรงกันข้าม กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชากลับมีความรู้สึกนึกคิดและมองเห็นว่า ผู้บังคับบัญชานั้นบริหารงานไม่เป็น ชอบเป็นคน "เดรตรง" โดยใช้ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ขององค์การ

เป็นคาบอาณานิคมที่คอยขู่ เชื้อบั้งคัมและลงโทษ แม้ว่าพวกผู้ไต่บังคับบัญชาจะทำงานให้
 ได้ผลดี แต่ก็ทำไปเพราะเกรงกลัวอำนาจในความเป็นนายและก็ตกอยู่ในภาวะจำยอม
 เท่านั้น ความจริงแล้วพวกคนไม่คอยจะพอใจผู้บั้งคัมบัญชาคนนั้นเท่าใดนัก เพราะชอบ
 ทำตนเป็นหัวหน้าเผด็จการแบบ "นายกับบ่าว" (Authoritative Leader) มาก-
 เกินไป จากตัวอย่างที่ยกมานี้จะแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกนึกคิดและแนวการมองของ
 คนสองฝ่ายที่แตกต่างกัน แล้วท่านคิดว่าฝ่ายไหนจะมองเห็นถูกต้องและน่ารับฟังมากกว่า
 กัน? แน่نون โดยปกติทั่ว ๆ ไปแล้ว ฝ่ายหลัง "ควร" ที่จะน่ารับฟังมากกว่าฝ่ายแรก
 ทั้งนี้ เพราะฝ่ายแรกซึ่งเป็นคน ๆ เดียวมองเห็นตนด้วยตนเองว่าเป็น "อย่างนั้นอย่างนี้"
 แคกลุ่มผู้ไต่บังคับบัญชาหลายสิบหลายร้อยคนเขาเห็นพ้องต้องกันว่า ผู้บั้งคัมบัญชาเป็น
 "อย่างนั้นอย่างนั้น" ฝ่ายหลังจึงน่าจะมีน้ำหนักและน่าจะรับฟังมากกว่า การที่เราคิดว่า
 เป็นอย่างไรนั้นมันยังไม่เป็นการเพียงพอต่อการที่จะรู้จักตัวเองในภาพที่เป็นจริง เรา
 ต้องนำเอาสิ่งที่คนอื่นเขาคิดว่าเราเป็นอย่างไรมาพิจารณาด้วยจึงจะเป็นการ สมบูรณ์
 มากยิ่งขึ้น

เราคงจะไม่ปฏิเสธว่า โดยส่วนใหญ่แล้วคนเราจะมองอะไรเข้าใจอะไร
 ที่มีแนวโน้มไปในทางที่เป็นประโยชน์ต่อตัวเองและเข้าข้างตัวเองอยู่ก่อนเสมอ นอกจาก
 นั้นคนเราก็รู้สึกยึดถือและก็พร้อมที่จะ "อภัยให้กับความไม่ดีของตัวเอง" อีกด้วย ส่วน
 วิธีการนั้นก็อาจจะแสดงออกมาในรูปของการทำเป็นไม่สนใจในความประพฤตินั้นๆ
 บางทีก็แกล้งทำเป็นลืมหรือบางทีก็พยายามป้องกันตัวเองก่อนเหล่านี้เป็นต้น นอกจากนั้น
 ถ้ามีใครพูดยกยอปอับันและพูดในสิ่งที่ดี ๆ โดยเฉพาะในสิ่งที่เราชอบด้วยแล้ว เราก็ยิ่ง
 พอใจสุขใจ แต่ถ้าหากมีใครมาพูดมาวิพากษ์วิจารณ์ในทางที่ไม่ดีอย่างนั้นไม่เหมาะสม
 อย่างนี้ (ทั้ง ๆ ที่มันอาจจะจริง) เราก็มักจะไม่พอใจ ยิ่งผู้ถูกวิพากษ์วิจารณ์
 เป็นคนที่ใจแคบหรือหลงตัวเองมากด้วยแล้ว ก็จะก่อให้เกิดความขัดแย้งและแสดงออก
 ซึ่งการป้องกันตัวเองอย่างไร เหตุผลมากยิ่งขึ้นเท่านั้น

การที่คนเราจะสามารถมองเห็นและเข้าใจตัวเองได้เป็นอย่างดีจริงนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ "คนอื่น" เขาทำการประเมินเกี่ยวกับตัวเราเอง และถ้ามองกันในแง่ดีแล้ว การที่คนอื่นเราถูกคนอื่นเขาประเมินว่าเป็นคนที่มีความประพฤติปฏิบัติชอบนั้น ก็จะทำให้เขาเกิดความภาคภูมิใจ และก็จะอยากจะทำในสิ่งที่ดีที่งามเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ทำนองเดียวกันเมื่อคนถูกประเมินหรือถูกมองว่าเป็นคนที่มีความประพฤติไม่ดีไม่ถูกต้องแล้ว เขาก็จะเกิดความระมัดระวังในตนเอง (Self-Awareness) และก็จะพยายามปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขสิ่งที่ไม่ดีไม่ชอบนั้น ๆ เช่นกัน ดังนั้น กรณีที่ผู้บังคับบัญชาไม่พยายามทำการประเมินค่าของตนหรือของพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในทางที่ดี (Positive) และในทางที่ไม่ดี (Negative) ก็จะนำมาซึ่งการไม่รู้จักรู้จักการเข้าใจตัวเองหรือคนอื่นได้อย่างแท้จริงเลย

การประเมินค่าของคนโดยการให้ข่าวสารย้อนกลับหรือโดยการให้คำวิพากษ์วิจารณ์ (Feedback or critique) ตรงตามข้อเท็จจริงทั้งในทางที่ดีและในทางที่ไม่ดี จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งยวดต่อการเพิ่มความเข้าใจ "ในส่วนที่เป็นภาพจริง" ของตนเอง และขณะเดียวกันก็จะสามารถลด "ในส่วนที่เป็นภาพลวง" เกี่ยวกับตัวเองได้มากยิ่งขึ้นอีกด้วย ดังนั้น บุคคลที่มีองค์ประกอบคือ (1) มีความเปิดเผย (2) มีความจริงใจ (3) มีความใจกว้าง (4) มีความพร้อมที่จะรับการประเมินค่าทั้งในทางที่ดี (จุดแข็งของเรา) และไม่ดี (จุดอ่อนของเรา) จากผู้อื่น และ (5) มีความต้องการที่จะเจริญงอกงาม (Growth) จริง ๆ เท่านั้น จึงจะสามารถมีโอกาสมองเห็นและมีความคิดเกี่ยวกับตัวเองได้อย่างถูกต้องแท้จริง

ขั้นตอนในการพัฒนาตนเอง

เราอาจกล่าวได้โดยทั่วไปว่า คนเรายิ่งมองเห็นตัวเองตรงกับความเป็นจริงทั้งในทางที่ดีและในทางที่ไม่ดี มากเท่าใด โอกาสที่จะเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาตนเองเพื่อความเจริญงอกงามทางจิตใจจะยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น การที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองที่ไม่ดีให้ดีขึ้นจะต้องผ่านกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตัวเอง ซึ่งมีขั้นตอน

ที่จะต้องพิจารณาในการพัฒนาตนเองตามลำดับดังต่อไปนี้ คือ :

- (1) ขั้นตอนการสำรวจวิเคราะห์ตัวเองเพื่อรู้จักตัวเอง
 - (2) ขั้นตอนการกำหนดความคาดหวังใหม่และการวางแผนเปลี่ยนแปลง
 - (3) การดำเนินการเปลี่ยนแปลงโดยการนำตัวเอง
 - (4) การสร้างความเข้มแข็งโดยการมีโลกทัศน์ที่กว้างขวางขึ้น
- ซึ่งเนื้อหาสาระอันเป็นรายละเอียดทั้ง 4 ข้อจะขอกล่าวต่อไป

(1) การสำรวจวิเคราะห์ตัวเองเพื่อรู้จักตัวเอง

ถ้าเราจะพยายามวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองเพื่อความเจริญงอกงามทางจิตใจอย่างแท้จริงแล้ว เราก็ควรจะเริ่มด้วยการสำรวจตัวเองก่อน มีคำถามบางประการที่มีความสำคัญต่อการที่จะรู้จักตัวเองเพื่อการพัฒนาตนเอง คือ

1. ข้าพเจ้าคือใครและเป็นอย่างไรในสายตาของข้าพเจ้า ?
2. ข้าพเจ้าเป็นอย่างไรในสายตาของคนอื่น? และ
3. อะไรคือความจริงเกี่ยวกับตัวข้าพเจ้า ?

ทั้งนี้เพราะว่าการสำรวจตัวเองจะทำให้ตัวเองรู้ว่าตนยังไม่รู้อะไร และรู้ว่าตนต้องการจะประพฤติไปในแบบใดบ้าง? อะไรบ้างเป็นจุดอ่อนและอะไรบ้างที่เป็นจุดแข็งของตน เราลองดูนักกอล์ฟเวลาเขาดูหนึ่งที่น่ายให้เขาเห็นว่าเขาทำอะไร หรือเวลาแม่ดูลูกว่า "ดูตัวเองเสียบ้าง สกปรกยังกะอะไรที" หรือเวลาหัวหน้าดูหรือตักเตือนลูกน้องว่าทำอะไรไม่ดีไม่งาม ลูกน้องจึงจะรู้ว่าตัวเองทำอะไรไม่ดีไม่งามบ้าง คนเราทุกคนจะเห็นตัวเองในเวลาโกนหนวดหรือส่องกระจกเงาทุกครั้ง แต่คนเหล่านั้นจะได้สำรวจจริง ๆ หรือเปล่าว่า เขาได้เห็นอะไรบ้างเกี่ยวกับตัวเองในเวลาโกนหนวดหรือในเวลาส่องกระจกเงา นั่นก็หมายความว่า เขาได้สำรวจตัวเอง

อย่างลึกซึ้งหรือเปล่านั้น เขาเป็นคนมีความประพฤติอย่างไร? มีความรู้สึกและอารมณ์อย่างไร? ทั้งที่อยู่ในบ้านและในสถานที่ทำงาน

สิ่งสำคัญที่ต้องระลึกอยู่เสมอก็คือ การสำรวจตัวเองเป็นการปูพื้นฐานเพื่อความเข้าใจในตัวเองอย่างแจ่มแจ้ง ถ้าไม่มีการสำรวจตัวเองแล้ว ความเจริญงอกงามจะเกิดขึ้นได้ยากมาก ซึ่งนั่นก็หมายความว่า การรู้จักและเข้าใจตัวเองจะต้องเกิดขึ้นก่อนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือเกิดขึ้นก่อนการพัฒนาตนเอง สำหรับการที่จะรู้จักและเข้าใจตัวเองว่าเป็นคนอย่างไรนั้นนับเป็นเรื่องที่ยากมาก และบางครั้งต้องขมใจตนเองเป็นอย่างมาก อย่างไรก็ตาม การรู้จักและเข้าใจตัวเองนี้ก็เสมือนรากฐานอันจะนำไปสู่ความเจริญงอกงามในตัวเอง ดังนั้น การสำรวจตัวเองก็คือการเตรียมการเพื่อจะได้รู้จักและเข้าใจตัวเองอย่างแจ่มแจ้ง ถือได้ว่าเป็นขั้นตอนของการพรวนดินสำหรับหว่านพืชแห่งความเข้าใจตัวเอง ซึ่งในเวลาต่อมาก็จะผลิติดอกมาเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตัวเองได้อย่างแท้จริง

(2) การกำหนดความคาดหวังใหม่และการวางแผนเปลี่ยนแปลง

เมื่อบุคคลเกิดมีความเข้าใจตัวเองอย่างแจ่มแจ้ง เมื่อเขาเกิดความเข้าใจในแนวทางที่เขาจะเจริญงอกงามและเมื่อเขา "เห็น" ตัวเองในแบบที่แปลกและตัวเองก็ไม่ชอบแล้ว เมื่อนั้นเขาจะเปลี่ยนความคาดหวังสำหรับตัวเอง ต่อ ๆ มา การเรียกร้องสิ่งใหม่สำหรับตัวเองจึงถูกตั้งขึ้น ซึ่งสิ่งใหม่ดังกล่าวนี้มีใช้คนอื่นเป็นคนกำหนดให้ แต่ตัวเขาเองเป็นผู้กำหนดขึ้นเอง ซึ่งก็เหมือนอย่างที่นักจิตวิทยาเขากล่าวว่า... ก่อนอื่นท่านจะต้อง "ยอมรับเสียก่อนว่าท่านมีปัญหา" คนอื่นจะบอกแทนท่านไม่ได้ แล้วจากนั้นท่านจึงจะพร้อมที่จะหาสาเหตุและวิธีแก้ปัญหาก

อนึ่ง คนเราจะเกิดมีการบังคับตัวเองใหม่และเกิดมีความคาดหวังใหม่สำหรับตัวเองอย่างไร? ทำอย่างไรคนเราจึงจะพบว่าความคิดเกี่ยวกับตัวเองขณะนั้นนั้นยังหาเป็นการเพียงพอไม่? ทำอย่างไรคนเราจึงจะรู้ว่าไม่แต่เพียงคนจะต้องเปลี่ยนแปลง

ให้ผิดแผกแปลกไปจากเดิมแต่ยังจะต้อง "ดีกว่าเดิม" อีกด้วย? คำถามต่าง ๆ ดังกล่าวนี้นี้ จะไม่มีคำตอบที่เป็นสูตรสำเร็จ แต่เราก็มีเงื่อนไขหรือปัจจัยหลายอย่างที่ เราสามารถสร้างขึ้นมาเพื่อช่วยให้คนเกิดการเปลี่ยนแปลงความคาดหวังในพฤติกรรมใหม่ได้เช่นกัน

ทำอย่างไรจึงจะเป็นการ "เร่งเร้า" ให้คนเปลี่ยนแปลงความคาดหวังสำหรับตนเอง? ซึ่งเรื่องนั้นนอกจากเราจะมองตัวเองด้วยตัวเองและสำรวจตัวเองด้วยตัวเองอย่างตรงไปตรงมาแล้ว ความต้องการของผู้บังคับบัญชาชั้นสูงที่ต้องการ "ในทางสร้างสรรค์" ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเจริญอกงามนับว่าเป็นสิ่งเร้าอันสำคัญที่จะทำให้คนเกิดความเข้าใจและเห็นตัวเองได้อย่างแท้จริง ในที่นี้เราเน้นคำว่า "สร้างสรรค์" เพราะมุ่งให้หมายความว่า ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงจะต้องเป็นผู้ให้ข้อคิดแนะนำที่เป็นไปในทางช่วยเหลือและทำให้เกิดมีความเข้าใจ ซึ่งมีใช้ทำเป็นแบบมีพิธีรีตรอง มีใช้เป็นการคัดสนใจแบบสั่งการ และมีใช้เป็นการประเมินค่าทำนองดูคำวากล่าวว่า เขาเป็นคนอย่างนั้นอย่างนี้ ซึ่งจะไม่ก่อให้เกิดผลในทางสร้างสรรค์อะไรเลย

นอกจากผู้บังคับบัญชาจะเป็นแหล่งที่มีอิทธิพลต่อการที่เรารู้จักตัวเองแล้ว ก็ยังมีแหล่งอื่น ๆ อีกมากมาย ซึ่งขอสรุปในที่นี้ว่าจะ เป็นแหล่งอะไรก็ได้ที่จะทำ ให้คนมีความคิดเห็นใหม่ ๆ เกี่ยวกับตัวเอง เช่น การอ่านหนังสือ-การสังเกต-การศึกษา-การเข้าร่วมประชุมสัมมนา และการเข้าร่วมสังสรรค์สโมสรก็สามารถทำให้คนเกิดความเข้าใจในตัวเองขึ้นได้ทั้งสิ้น สิ่งที่สืบเนื่องต่อจากความเข้าใจในตัวเองก็คือการเปลี่ยนแปลงความคาดหวังสำหรับตนเอง นอกจากนั้นแหล่งที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจในตัวเองอีกแหล่งหนึ่งก็คือ ภรรยาหรือสามีที่เป็นคนช่างสังเกต และเป็นคนคอยเตือนเวลาที่สำคัญตนผิด (ขอเพียงแต่ว่าทั้งคู่ควรที่จะเป็นนักฟังที่ดีสำหรับกันและกันบ้างก็แล้วกัน)

(3) การดำเนินการเปลี่ยนแปลงโดยการนำตัวเอง

คนเราเป็นผู้กำหนดโชคชะตาตัวเองในความหมายที่ว่าเขาจะต้องรับผิดชอบการพัฒนาตัวเองด้วยตัวเอง ถ้าหากเขาคนนั้นต้องการความเจริญงอกงามอย่างแท้จริง คนอื่นไม่อาจจะทำอะไรได้ที่จะทำให้เขาเจริญงอกงาม แต่เขาจะเจริญงอกงามก็ต่อเมื่อเขาต้องการจะเจริญงอกงาม และมีความเข้าใจในตัวเองแจ่มแจ้งเท่านั้น จึงจะทำให้เขาสามารถจะเจริญงอกงามได้

เรื่องของการเปลี่ยนแปลงแนวความคิดเกี่ยวกับตัวเอง (ซึ่งคิดว่านักบริหารจะต้องเคยผ่านมานั้น) จะต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ต่อเนื่องมาจากการนำตัวเองก่อน ดังจะเห็นชัดว่าโครงการพัฒนากำลังคนต้องฝึกเป้าหมายอย่างจริงจัง เพราะอบรมแล้วพัฒนาแล้วคนก็ไม่ได้นำทักษะความรู้ไปใช้เหตุที่เห็นเช่นนั้นก็เพราะว่า คนที่ได้รับการอบรมนั้นไม่ได้นำตัวเองเลย (self-direction) นักฝึกอบรมบางคนมักจะคิดเหมาเอาว่า การให้คนมีประสบการณ์ได้รู้จักคนมาก-ได้อ่านมาก-ได้ผ่านหลักสูตรมาก เป็นการเพียงพอสำหรับจะก่อให้เกิดความเจริญงอกงามได้ในตัวคน ซึ่งความจริงมันไม่เป็นเช่นนั้นเลย สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้เข้าร่วมฝึกอบรมสัมมนาเฉพาะต่อเมื่อเขาสามารถเอื้อมถึงหรือเห็นว่าเหมาะสมสำหรับตัวเขา ข้อคิดใหม่ ๆ หรือแนวความคิดใหม่ ๆ เหล่านี้จะทำให้เขาขยายขอบเขตของตัวเองใหญ่ขึ้น และเข้าใจในปัญหาเกี่ยวกับตัวเองดีขึ้น ซึ่งนั่นก็คือมีความคิดกว้างขวางขึ้น

หรืออีกนัยหนึ่งเราอาจจะกล่าวว่า การเรียนรู้จะไม่เกิดขึ้นอย่างแน่นอน ถ้าปราศจากการจูงใจ ดังนั้น การพัฒนานักบริหารจึงจะเกิดขึ้นไม่ได้แน่นอน นอกเสียจากว่าตัวผู้บริหารผู้นั้นเองจะหาทางพัฒนาตัวเอง เราเห็นเป็นความจริงที่ว่าถ้าคนพยายามคิดหาหนทางในการพัฒนาตนเองแล้ว เขาจะเกิดความปรารถนาและความกระตือรือร้นอย่างมากมาย ทั้งนี้แทนที่เขาจะพัฒนาเพียงแค่เอาใจเจ้านายเหมือนกับที่ครูยอมรับว่าลูกศิษย์ที่เพียงแต่นั่งฟังและนั่งเรียนเพื่อให้ผ่านหลักสูตรนั้นจะเรียนรู้ได้น้อยกว่าศิษย์ที่ต้องการจะเรียนจริง ๆ

โดยพื้นฐานที่แท้จริงแล้วปัญหานี้ก็คือ ปัญหาเรื่องการจิตใจที่เป็นมานานแล้ว การจะรักษาไว้ซึ่งความเจริญงอกงามให้เจริญงอกงามต่อไปโดยให้ตัวผู้บริหารมีความเข้าใจอย่างแท้จริงในตัวเองที่ละอย่าง ๆ เรื่อยไปจนกระทั่งรับรู้ถึงความสามารถของตนเองนั้นนับ เป็นผลที่เกิดตามมาจากรังจิตใจอันเกิดจากภายในตัวของผู้นั้นเอง สิ่งนี้แหละคือสิ่งที่จะทำให้ผู้บริหารต้องปรับปรุงตัวเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อความเจริญงอกงามในตัวเอง

(4) การสร้างความเข้มแข็งโดยการขยายโลกทัศน์ที่กว้างขวางขึ้น

ความรู้ลึกลับที่คิดที่กว้างขวางกว่าเป็นปัจจัยแห่งความเจริญงอกงาม ความรู้ลึกลับที่คิดของคนจะมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาอย่างเห็นได้ชัด กล่าวคือ ทุกคนจะมองเห็นตัวเองในลักษณะที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมรอบตัวเขา ทั้งที่เป็นเรื่องส่วนตัวและมีใจส่วนตัวแล้วเขาจะต้องปรับภาพตัวเองให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมเหล่านั้นอย่างแน่นนอน เช่น คนในวงราชการจะพูดแต่เรื่องราชการ คนในวงธุรกิจก็จะพูดในวงธุรกิจหรือเมื่อเขาอยู่ในโลกแคบ ๆ เช่น เด็ก แนวความคิดเกี่ยวกับตัวเองก็แคบ ๆ แบบอยู่ในโลกของเด็กและถ้าเขาเห็นตัวเขาว่าเป็นประชาชนคนหนึ่งของโลก แนวความคิดของเขาก็ครอบคลุมและอุ้มโลกไว้ทั้งโลก นี่เป็นการชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างคนที่อยู่ในกะลาครอบกับคนที่อยู่ในโลกกว้าง

สิ่งที่ผู้บังคับบัญชาทั่ว ๆ ไปมักบ่นรำพึงรำพันกันมากก็คือ บ่นว่าลูกน้องของตัวมองอะไรแคบ ๆ ไม่มีสายตาวัดไกลเอาเสียเลย ตัวอย่างเช่น หัวหน้าฝ่ายขายเมื่อได้รับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งขึ้นเป็นรองประธานฝ่ายขายก็เข้าไปก้อความ - รำคาญให้แก่เพื่อน ๆ ซึ่งเป็นฝ่ายผลิตหรือฝ่ายวิจัยและวางแผน ด้วยความเห็นที่แคบๆ ของตน ซึ่งมีแต่ความเห็น "ในแง่การขาย" แต่เพียงอย่างเดียว ทำนองเดียวกันหัวหน้าฝ่ายผลิตต่อมาได้เป็นรองประธานฝ่ายผลิตก็ถูกคนในฝ่ายขายดูถูกเอา เพราะว่าเขามักจะมีทัศนคติแต่เพียงว่า "เราจะผลิตสินค้าด้วยราคาค้นทุนต่ำ เรื่องขายผมไม่รู้ด้วยละ มันขึ้นอยู่กับพวกฝ่ายขายต่างหากว่าจะต้องขายมันให้ไต่อย่างมาจนใจผมในเรื่องที่ว่าต้องทำ

ผลิตภัณฑ์สินค้าชนิดพิเศษหรือแบบพิเศษเพื่อลูกค้าคนพิเศษ อะไรทำนองนั้น คุณมีหน้าที่
 ขายก็ขายไปอย่างเดียวกัน" กรณีที่ยกมากล่าวนี้ จะเห็นว่าทั้งสองฝ่ายคือฝ่ายชาย
 และฝ่ายผลิตภัณฑ์มีความคิดเกี่ยวกับตัวเองอยู่ในวงจำกัด พวกเขาองงงานของพวกเขา
 เขาเองแต่เฉพาะในแง่แคบ ๆ และในวงของตัวหรือวงของกะลาที่ครอบโดยหาได้มี
 โลกทัศน์กว้างขวางแต่ประการใดไม่

5. บทสรุป

เราเห็นว่าการเห็นตัวเองหรือการรู้จักตัวเองตามที่เป็นจริงอยู่ในขณะนี้
 แต่อย่างเดียวยังหาเป็นการเพียงพอไม่ ทั้งนี้เพราะความเข้าใจตัวเองเพียงแค่นี้
 เป็นเพียง "จุดเริ่มต้น หรือพื้นฐานที่จำเป็นเบื้องต้น" ที่จะเสริมสร้างความเจริญ
 เติบโตเท่านั้น หากแต่เราจะต้องมองตัวเองต่อไปอีกว่า ตัวเราเองจะสามารถ
 เป็นอะไรได้อย่างแท้จริง ทั้งนี้เพื่อที่เราจะได้พัฒนาตัวเองไปในทิศทางที่เฉพาะ
 เจาะจงนั้น ๆ

เราลองมาพิจารณาคูบุคคลที่เข้มแข็งในอดีตก็จะพบว่า ท่านเหล่านั้นมี
 "ลักษณะพิเศษทางจิตวิทยา" อย่างหนึ่งที่เหมือน ๆ กันนั่นก็คือ "ความเป็นตัวของ
 ตัวเองอยู่ตลอดเวลา ยกตัวอย่างเช่น สมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราชกษัตริย์ไทย
 ผู้เกรียงไกรผู้กอบกู้ชาติไทยให้พ้นภัย สมเด็จพระนเรศวรมหาราช ผู้ปลดปล่อยทาสไทย
 ให้เป็นอิสระ ไม่เคียดแองเจโล ปฏิมากรเอกผู้พยายามต่อสู้กับความไม่แน่นอนเพื่อ
 งานด้านศิลปการแกะสลัก บีโธเฟิน นักดนตรีผู้ซึ่งยังคงมุ่งมั่นแต่งเพลงต่อไปหลัง
 จากเขาหูหนวกแล้ว และบิลตัน นักประพันธ์เอก ผู้ซึ่งไม่ยอมให้ความเป็นคนตาบอด
 ของตนมาเป็นอุปสรรคต่องานประพันธ์ของเขา บุคคลเหล่านี้ถือเป็นตัวอย่งที่ดีของ
 ความหมายของคำพูดที่ว่า "กระทำจุดมุ่งหมายปลายทางของตนให้สำเร็จดังประสงค์"
 (Fulfilling One's Destiny)

ทำนองเดียวกันกับนักบริหารที่เข้มแข็ง... เขาจะรับผิดชอบตัวเอง... เขาจะทำงานให้สำเร็จเป็นอย่างดีที่สุด... เขาจะใช้ความสามารถที่ตนมีอยู่อย่างเต็มที่ก็ต่อเมื่อเขาทำหน้าที่เป็นนักบริหารอาชีพ (Professional executive) นั่นก็คือ เขาจะต้องเป็นตัวของตัวเอง ซึ่งหมายความว่า ความคิดเกี่ยวกับตัวของนักบริหารที่เข้มแข็งจะค่อนข้างหมุนเวียนเปลี่ยนแปลงไปเรื่อย ๆ เขาจะเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ เมื่อเขาได้ตระหนักถึงสิ่งต่าง ๆ ในตัวเอง นี่แหละคือความเจริญองงามที่แท้จริงและเป็นความเจริญองงามที่ยิ่ง ๆ ขึ้น จนกว่าความรู้สึกเห็นภาพของตนเองจะแจ่มชัดหมดทุกด้านแล้ว

คำถามที่น่าสนใจก็คือว่า ทุกคนจะเป็นคนเข้มแข็งดังเช่นที่กล่าวมานี้ได้ทุกคนหรือไม่? (คือรู้จักตัวเองในภาพที่เป็นจริงอย่างสมบูรณ์) แน่หนอนที่สุดมันย่อมเป็นไปได้ทุกคน เรามีความเห็นว่าคุณที่กำลังเจริญองงามจะเจริญองงามยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ ถ้าเขามีความคิดเกี่ยวกับตัวเอง-มีความคาดหวังสำหรับตนเอง-มีการนำตัวเอง และมีโลกทัศน์หรือมีความรู้สึกนึกคิดที่กว้างขวางอยู่เสมอ ๆ อนึ่ง ความแตกต่างระหว่างคนที่เข้มแข็งกับที่อ่อนแอ นั้นอาจจะมีใช่เป็นความแตกต่างกันในด้านความสามารถ หากแต่ความแตกต่างที่กล่าวมานี้อยู่ที่ "ความคิดเกี่ยวกับตัวเอง" คือว่า เราจะตีค่าชีวิตของเรามีค่าเพียงใด? เราจะต้องมีอะไรบางอย่างเพื่อทำให้ชีวิตมีค่าดังประสงค์? เราจะต้องทำอะไรบางอย่างเพื่อที่จะได้เป็นตัวของตัวเอง? สำหรับนักบริหารที่เข้มแข็งแล้วเขาจะสามารถจะตอบคำถามเหล่านี้ได้ทั้งหมดอย่างแจ่มชัด ตรงกันข้ามสำหรับนักบริหารที่อ่อนแอจะไม่มี ความแน่นอนในใจ-อารมณ์ยังอ่อนไหวแกว่งไกวและไม่กล้าพอที่จะตอบคำถามเหล่านี้รวมทั้งคำถามตามที่ไต่ถามไว้ในตอนต้น ๆ ของบทความนี้ได้อย่างแจ่มชัดเลย ข้อเตือนใจที่ผู้เขียนจะขอฝากไว้ให้คิดในขั้นสุดท้ายคือ "คนที่ไม่พัฒนาคือคนที่คิดว่าตัวเองสมบูรณ์แบบไปในทุกสิ่งทุกอย่างแล้ว" "ผู้บังคับบัญชาที่โหดคือผู้บังคับบัญชาที่มีลูกน้องซึ่งคอยให้แต่ภาพที่เป็นจริงแก่ตน--- ส่วนผู้บังคับบัญชาที่โหดร้ายก็คือผู้บังคับบัญชาที่มีลูกน้องซึ่งคอยให้แต่ภาพลวงแก่ตนอยู่ตลอดเวลา"

รู้จักตนเอง (เต่า บทที่ 33)

ผู้ที่เข้าใจคนอื่นคือผู้รอบรู้
 ผู้ที่เข้าใจตนเองคือผู้รู้แจ้ง
 ผู้ที่มีชัยต่อกคนอื่นคือผู้มีกำลัง
 ผู้ที่มีชัยต่อตนเองคือผู้เข้มแข็ง
 ผู้ที่มักน้อยคือผู้ร่ำรวย
 ผู้ที่มานะพยายามคือผู้มีความหวัง
 ผู้ที่อยู่ในสถานะอันเหมาะสมของตน
 ย่อมอยู่ไต่ยาวนาน
 ถึงแม้ผู้นั้นจะสิ้นชีวิตไปแล้ว
 แต่คุณความดียังคงอยู่สืบไป

3. การจูงใจเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการปฏิบัติงาน

การจูงใจ (Motivation) เป็นพฤติกรรมที่จะชักนำพฤติกรรมผู้อื่นให้ประพฤติปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ พฤติกรรมของคนจะเกิดขึ้นได้ต้องมีตัวกระตุ้นหรือแรงจูงใจ - (Motive) เหตุนี้ การจูงใจจึงเป็นเรื่องเกี่ยวโยงกับสิ่งเร้าหรือแรงจูงใจ ดังนั้น จึงอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การจูงใจหมายถึงความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติตามต่อสิ่งจูงใจซึ่งสิ่งจูงใจอาจมีได้ทั้งจากภายในและภายนอกตัวบุคคลนั้น ๆ เอง

ประเภทของการจูงใจ

การจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างหนึ่งอย่างใดนั้น อาจมีแนวทางหลายอย่างแล้วแต่จะเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะของบุคคล ลักษณะงานและบรรยากาศแห่งการปฏิบัติงานนั้น ๆ ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. การจูงใจในเชิงบวก (positive motivation) กล่าวคือ เป็น การจูงใจโดยให้รางวัลหรือส่งเสริมกำลังใจ เช่น ให้รางวัลเมื่อปฏิบัติงานดี เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ตลอดจนจัดสภาพการปฏิบัติงานให้ดีและการยกย่องชมเชยการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2. การจูงใจในเชิงลบ* (Negative motivation) เป็นการจูงใจ โดยการขู่บังคับและลงโทษเพื่อให้บุคคลปฏิบัติงาน โดยอาศัยความเกรงกลัวเช่นการ ลงโทษทางวินัย เป็นต้น

ทฤษฎีการจูงใจ

องค์การจะบรรลุเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับความ ร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงานและอุทิศตนให้กับงานอย่างเต็มที่ แต่การให้ความร่วมมือ ในการทำงานอย่างสมานฉันท์นั้นจะบังเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ ผู้บริหารเข้าใจถึงความต้อง การของมนุษย์ การมีทัศนคติต่อผู้ร่วมงานอย่างถูกต้อง ตลอดจนสามารถเลือกใช้วิธี การจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความมั่นใจและเกิดความรู้สึกที่จะอุทิศตนเพื่องานได้ อย่าง ถูกต้อง

ความต้องการในระดับต่าง ๆ ของมนุษย์เป็นจุดสำคัญที่จะต้องศึกษาในการ สร้างพลังจูงใจเพราะเป็นที่ยอมรับกันว่าพฤติกรรมในช่วงเวลาหนึ่งๆ ของบุคคล ขึ้น อยู่กับตัวกระตุ้นหรือแรงจูงใจและความต้องการที่มีระดับสูงในขณะนั้น Maslow ได้ตั้ง ทฤษฎีทั่ว ๆ ไปเกี่ยวกับการจูงใจ (Maslow's general theory of human

*การจูงใจในเชิงลบนั้น นักวิชาการหลายท่านถือว่าไม่มีการจูงใจเกิดขึ้น ทั้งนี้การจูงใจที่แท้จริงนั้น นอกจากจะมุ่งมองที่ผลงานที่ได้รับแล้วจะต้องพิจารณาที่ตัว คนงานด้วยว่าเขามีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสูงหรือไม่ แต่การจูงใจในเชิงลบ ไม่ได้ช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่คนงาน

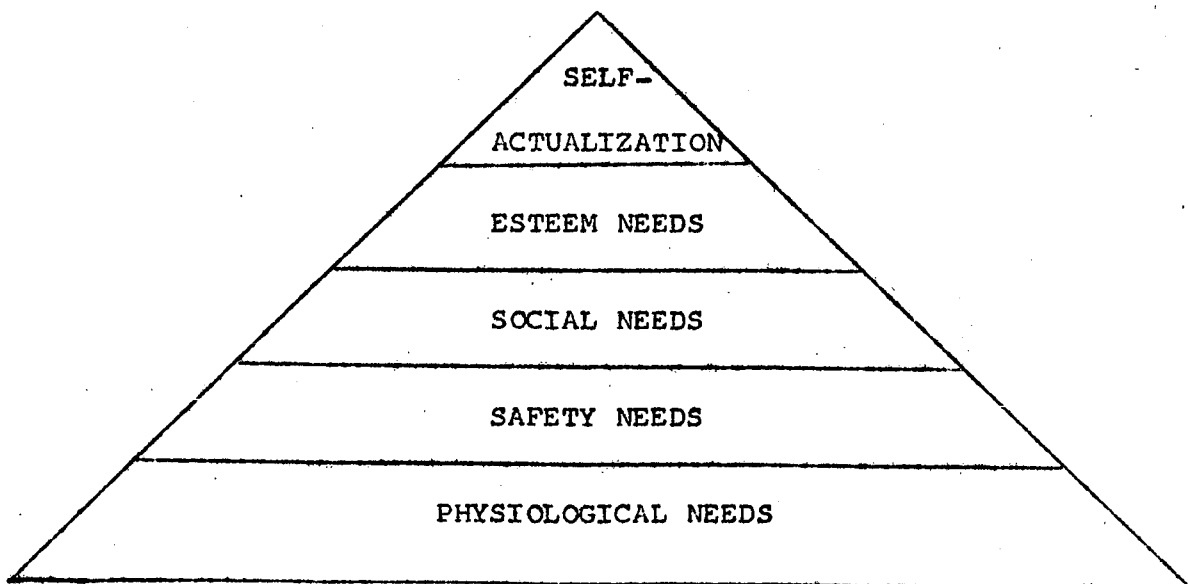
(Motivation) โดยมีข้อสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ ดังนี้

1. มนุษย์มีความต้องการ ความต้องการมีอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด แต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่า เขามีสิ่งนั้นอยู่แล้วหรือยัง ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอื่นจะเข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้ไม่มีที่สิ้นสุดและจะเริ่มต้นตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย

2. ความต้องการที่ได้รับตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม

3. ความต้องการของมนุษย์มีเป็นลำดับชั้นตามลำดับความสำคัญ (A hierarchy of need) กล่าวคือ เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที (Demand satisfaction)

Maslow ได้แบ่งลำดับชั้นของความต้องการไว้ตามรูป ดังนี้



1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (physical needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ และเป็นสิ่งที่จำเป็นที่สุดสำหรับการดำรงชีวิต ร่างกายจะต้องได้รับการตอบสนองภายในช่วงระยะเวลาและสม่ำเสมอ ถ้าร่างกายไม่ได้รับการตอบสนองแล้ว ชีวิตก็ดำรงอยู่ไม่ได้ ความต้องการเหล่านี้ได้แก่ อาหาร อากาศ น้ำดื่ม ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ความต้องการพักผ่อนและความต้องการทางเพศ ฯลฯ ถ้าหากคนอยู่ในสภาพที่อึดอัดแล้ว ความต้องการสิ่งแรกของเขาที่เป็นความต้องการทางด้านร่างกายดังกล่าว มนุษย์จะมีความต้องการในลำดับต่อไปได้ก็ต่อเมื่อความต้องการชนิดนี้ได้รับการตอบสนองแล้ว ดังนั้น ในขั้นแรกนี้องค์กรทุกแห่งมักจะตอบสนองความต้องการของแต่ละคนโดยการจ่ายค่าจ้าง เพื่อคนงานหรือลูกจ้างจะได้นำเงินไปใช้จ่าย เพื่อแสวงหาสิ่งจำเป็นขั้นพื้นฐานของชีวิตเพื่อการดำรงชีพของแต่ละคน

2. ความต้องการมั่นคงปลอดภัย (safety or security needs) เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการมั่นคงปลอดภัยก็จะเข้ามามีบทบาทในพฤติกรรมของมนุษย์ แต่ถ้าทราบใจที่เขาไม่ได้รับความต้องการเบื้องต้น คือความต้องการทางด้านร่างกายแล้ว ความต้องการที่จะได้รับความมั่นคงปลอดภัยก็ค่อนข้างจะน้อย เช่น ผู้ที่กระทำผิดกฎหมาย โจรผู้ร้าย โสเภณี เขาเหล่านี้ไม่กลัวกฎหมาย กล้าเสี่ยงชีวิตเพื่อให้ได้มาซึ่งเงินทอง เพื่อบำบัดความต้องการทางด้านร่างกาย แต่ถ้าเขามีเงินทองเพียงพอแก่การบำบัดความต้องการเบื้องต้นแล้ว เขาอาจไม่ประกอบอาชีพที่ผิดกฎหมาย ดังนั้น ในองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ เมื่อคนงานได้รับความต้องการทางด้านร่างกายแล้ว กล่าวคือได้เงินเดือนค่าจ้าง เพื่อบำบัดความต้องการเบื้องต้นตามสถานะภาพแล้ว ต่อไปสิ่งที่เขาต้องการคือความมั่นคง ปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งจะถือเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานสำหรับเขา ดังนั้นสิ่งที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของลูกจ้างทุกคนจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงและจัดทำให้เขาตามแต่สถานะภาพ ถ้าคนงานทำงานด้วยความรู้สึกหวั่นไหวอยู่ตลอดเวลาถึงความมั่นคงของตำแหน่งที่ทำอยู่แล้วงานที่ทำไปย่อมไม่เป็นผลดีแก่องค์กร

3. ความต้องการทางสังคม (Social needs) เมื่อความต้องการ 2 ประการแรกได้รับตอบสนองแล้ว ความต้องการที่อยู่ในระดับที่สูงกว่าก็จะเข้ามาครอบงำพฤติกรรมของบุคคลนั้น ความต้องการทางสังคมหมายถึงความต้องการที่จะเป็นการเข้าร่วมและได้รับการยอมรับ ความเป็นมิตรและความรักจากเพื่อนร่วมงาน องค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกจ้างได้โดยการให้ลูกจ้างมีส่วนในการแสดงความคิดเห็น ให้ลูกจ้างทำงานเป็นกลุ่ม (Group) และมีลักษณะเป็นการร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) ในการทำงานมากกว่าที่จะมุ่งการแข่งขัน (Competition) ตลอดจนองค์กร ต้องยอมรับความคิดเห็นของเขาเหล่านั้นและมีการยกย่องชมเชยด้วย

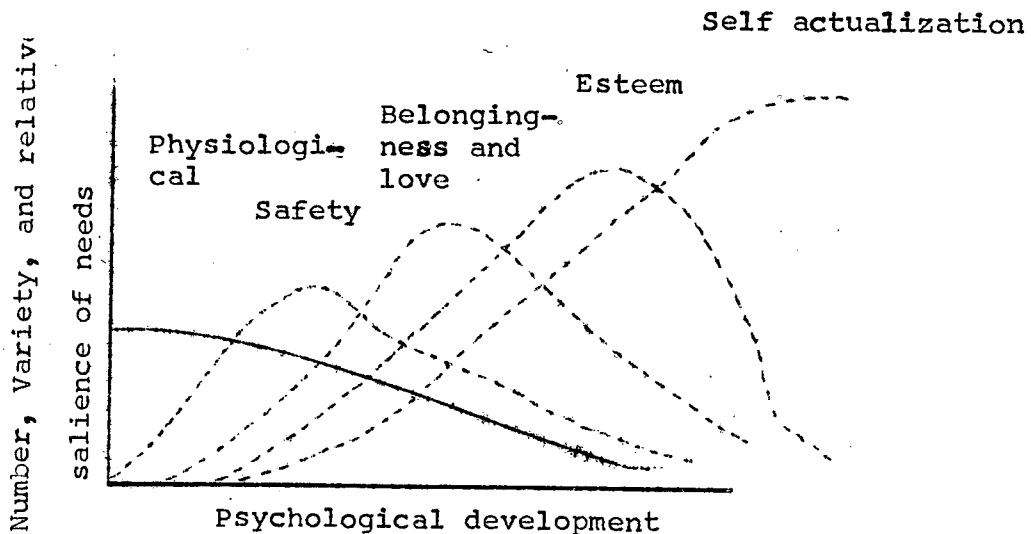
4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem needs) เป็นความต้องการที่อยู่ในระดับนอกเหนือจากภายในองค์กร และมีความหมายรวมถึงความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จ ความรู้ ความสามารถ การนับถือตนเอง ความเป็นอิสระและเสรีภาพ ตลอดจนต้องการมีฐานะเด่นและเป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั้งหลาย การมีตำแหน่งสูงในองค์กร หรือการที่สามารถเข้าใกล้ชิดกับบุคคลสำคัญ ๆ ล้วนแล้วแต่ทำให้ฐานะของคนเด่นขึ้น

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดหรือความต้องการประจักษ์ในตน (Self-actualization needs) ความต้องการขั้นนี้เป็นความต้องการพิเศษ ซึ่งคนธรรมดาเป็นส่วนมากมักอยากเป็นอยากได้แต่ไม่สามารถเสาะหาได้ ความพอใจลักษณะดังกล่าวนี้มีลักษณะกว้างขวางมากและแตกต่างกันไปในแต่ละคน เช่น ความต้องการที่จะได้รับชื่อเสียงในฐานะที่เป็นคนคิดค้นทฤษฎีความรู้บางอย่างหนึ่ง ความต้องการที่จะได้รับชื่อเสียงในฐานะที่เป็นนักกีฬาระดับโลก อยากเป็นนายกรัฐมนตรี ได้รับการยกย่องจากบุคคลทั่วไป

สำหรับความต้องการในระดับที่ 5 หรือ self-actualization needs นี้โดยทั่วไปมักจะเข้าใจกันอย่างคลุมเครือ แม้แต่ Maslow เองก็ยังไม่สามารถที่หา

คำตอบที่แน่ชัดได้ว่า คนชนิดใดจึงจะเรียกว่าเป็นผู้ตระหนักถึงความเป็นจริงในตนเอง หรือประจักษ์ตนซึ่งเป็นความพอใจสูงสุด

อย่างไรก็ดี สารสำคัญของทฤษฎีความต้องการนี้อาจสรุปได้ว่า ความต้องการทั้ง 5 ประเภทของมนุษย์มีความสำคัญไม่เท่ากัน และในขณะที่ความต้องการของคนเคลื่อนจากความต้องการระดับต่ำไปยังที่ระดับสูงขึ้นเรื่อย ๆ นั้นก็ย่อมแสดงว่าความต้องการในระดับต่ำกว่าจะมีความสำคัญต่อบุคคลนั้นน้อยลง ความสัมพันธ์ของความต้องการต่าง ๆ เหล่านี้อาจแสดงให้เห็นได้ดังรูป



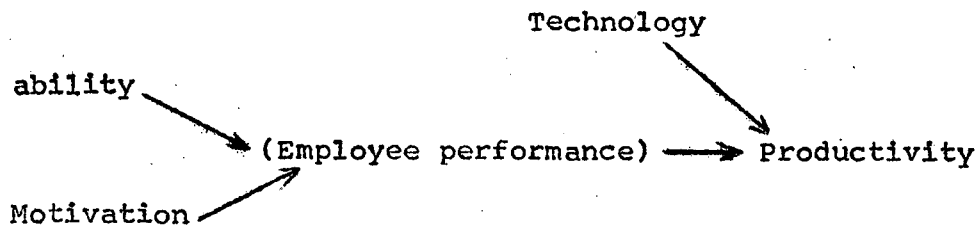
ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของความต้องการจากระดับต่ำไปสู่ระดับสูง และในขณะที่ความต้องการของบุคคลดังกล่าวเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ นั้น จำนวนและชนิดของความต้องการจะเพิ่มมากขึ้น และความต้องการขั้นใดขั้นหนึ่งจะมีความสำคัญสำหรับการจูงใจก็ต่อเมื่อความต้องการของขั้นก่อนได้รับการตอบสนองจนเต็มที่แล้ว (บรรลุถึงยอดสูงสุดของเส้นโค้งแล้ว) นอกจากนี้ ยังมีข้อเท็จจริงอีกประการหนึ่งที่ว่าความต้องการประเภทต่างๆ

เหล่านี้ยังมีลักษณะที่ควบคู่หรือคาบเกี่ยวกันไปและไม่แยกจากกันโดยเด็ดขาด (ดังจะเห็นได้จากเส้นโค้งที่ซ้อนกัน) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความต้องการในขั้นต่อไปอาจเริ่มมีขึ้นได้ โดยที่ความต้องการชนิดก่อนหน้านี้อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการตอบสนองเต็มที่ถึง 100 % เสียก่อน ตัวอย่างที่แสดงให้เห็นพฤติกรรมของคนที่แสดงออกในขณะใดขณะหนึ่งนั้นจะมีได้ขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยเฉพาะก็คือ ในกรณีที่คนทำงานเพื่อให้ได้มาซึ่งผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินนั้น (Financial Incentives) แท้จริงถึงแม้ว่าจะเป็นที่เข้าใจว่า ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินจะเป็นสิ่งที่ใช้ตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกาย (Physical dimension of motives) เท่านั้นก็ตาม แต่ก็ยังอาจเป็นไปได้ที่บุคคลดังกล่าวกำลังทำงานอยู่ภายใต้สิ่งจูงใจหลายอย่างที่มาจกกว่านี้ก็ได้ เช่น บุคคลดังกล่าวอาจใช้จ่าย ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินนั้นเพื่อซื้อสิ่งจำเป็นสำหรับตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกายก็ได้ หรืออาจใช้เงินดังกล่าวเพื่อตอบสนองความต้องการทางด้านความมั่นคงหรือความปลอดภัย เช่น การซื้อกรมธรรม์ประกันภัยชีวิตก็ได้ หรืออาจจะใช้จ่ายเงินเพื่อเข้าเป็นสมาชิกของสมาคมหรือสโมสร เพื่อต้องการที่จะได้รับการตอบสนองทางด้านความพอใจที่ได้เข้าไปคบหาสมาคมกับกลุ่มในสังคมก็ได้ หรืออาจจะใช้เงินดังกล่าวซื้อบ้านหรือรถยนต์สวย ๆ หรือนั่งเครื่องบินไปเที่ยวรอบโลกเพื่อให้เป็นคนเด่นในสังคมก็ได้ หรือในที่สุด เขาอาจใช้เงินดังกล่าวไปบริจาคช่วยเหลือการกุศลต่าง ๆ เพื่อให้ได้รับความสุขทางใจตามความนึกคิดก็ได้เช่นกัน อย่างไรก็ตาม ความต้องการทุกระดับจะมีความรุนแรงในตัวบุคคลมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความพึงพอใจที่ได้รับจากการสนองความต้องการในลำดับต้น ๆ และลักษณะของสังคมที่แตกต่างกันไปสุดแต่ค่านิยมของสังคม ซึ่งอาจสรุปด้วยเหตุผล 5 ประการว่าเหตุใดจึงเป็นการยากที่จะลงความเห็นเกี่ยวกับการจูงใจจากพฤติกรรมของคน

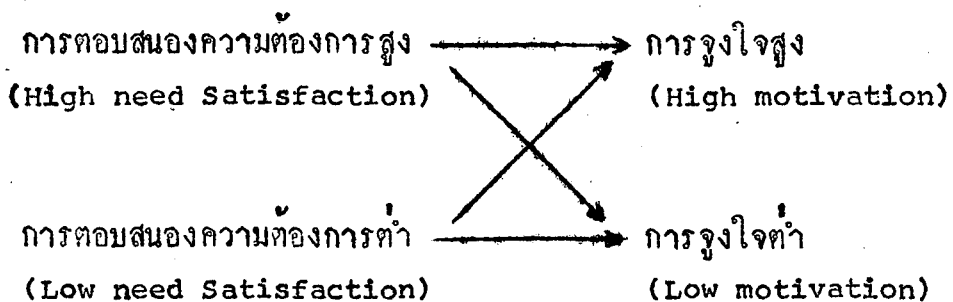
1. การจูงใจคนจากวัฒนธรรมที่แตกต่างกันและต่างคนกันภายในวัฒนธรรมเดียวกันผลก็ย่อมต่างกัน
2. แรงจูงใจเดียวกัน ผลที่ได้หรือที่แสดงออก (manifested) อาจจะมีพฤติกรรมที่ไม่เหมือนกัน

3. แรงจูงใจที่ต่างกันผลที่ได้หรือที่แสดงออก (menifested) อาจจะเหมือนกัน
4. แรงจูงใจอาจปรากฏในรูปร่างที่แอบแฝง (disguise form)
5. พฤติกรรมอันเกี่ยวที่แสดงออกมาอาจเกิดจากสิ่งจูงใจได้หลายอย่าง

ดังนั้น ขบวนการทางจิตวิทยาของการจูงใจจึงค่อนข้างจะซับซ้อน แต่การศึกษานี้ก็ช่วยให้จำแนกชนิดของแรงจูงใจเพื่อศึกษาและวิเคราะห์ได้สะดวกขึ้น และจากการศึกษาค้นคว้าวิเคราะห์แผนภาพการผลิต (Productivity Diagram) ได้เป็นที่ยอมรับว่า ผลผลิตขึ้นอยู่กับทั้งผลการปฏิบัติงานของคนงานและเทคโนโลยี (technology) ก็เป็นที่ยอมรับว่าผลการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับแรงจูงใจ (motivation) และความสามารถของลูกจ้าง (ability) ด้วย ซึ่งอาจแสดงเป็นแผนภาพได้ดังรูป



จากภาพจะเห็นได้ว่าการจูงใจและความสามารถของงานต่างก็เป็นปัจจัยที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานของลูกจ้างดีขึ้น ซึ่งเป็นตัวนำทำให้เกิดผลผลิตสูง แต่ถ้าจะพิจารณาว่าการตอบสนองความต้องการสูงหรือต่ำ จะทำให้การจูงใจสูง (หรือต่ำ) ด้วยหรือไม่ ทั้งนี้ความสัมพันธ์ที่ตรงกันข้ามก็อาจจะเกิดขึ้นได้ดังภาพ



จากภาพจะสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การตอบสนองความต้องการสูง - การมุ่งใจสูง

คนบางคนในหน่วยงานเมื่อเขาพอใจ ค่าจ้าง ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานดี สังคมยกย่อง เขารู้สึกว่าตัวเองมีประโยชน์ต่อองค์กรอย่างมาก ทำให้การปฏิบัติงานดีขึ้น ซึ่งเมื่อวัตถุประสงค์ส่วนตัวของเขาตรงกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือหน่วยงานสามารถตอบสนองความต้องการของเขาได้ และเขาก็สามารถตอบสนองความต้องการให้แก่หน่วยงานได้ เขาก็จะตั้งใจทำงาน

2. การตอบสนองความต้องการต่ำ - การมุ่งใจต่ำ

คนบางคนมีความต้องการแต่เขาไม่ได้รับตอบสนองเขาก็ไม่พอใจ และถ้าการตอบสนองความต้องการมีค่ามาก เขาก็จะหมกมุ่นตั้งใจในการทำงาน

3. การตอบสนองความต้องการสูง - การมุ่งใจต่ำ

คนบางคนได้รับการตอบสนองทางด้านร่างกาย สังคม ความได้รับการยกย่องให้มีฐานะสูงเด่น แล้วแต่แรงจูงใจอาจต่ำ ทั้งนี้อาจเป็นผลจากเขาต้องการได้รับการยกย่องหรือมีฐานะสูงเด่นนอกองค์กร ซึ่งองค์กรอาจไม่สามารถตอบสนองความต้องการให้เขาได้ เพราะฉะนั้นการจูงใจขององค์กรจึงไม่เป็นผล หรือบางครั้งเขาทำงานหนักเพื่อสร้างความประทับใจให้แก่ผู้บังคับบัญชาและเมื่อเขาได้รับการยอมรับเท่ากับความต้องการทางสังคม และความอยากเด่นของเขาได้รับการตอบสนองแล้ว ต่อมาเขาก็จะละเลยโดยจะปฏิบัติงานให้ผ่านไปวันหนึ่งๆ

4. การตอบสนองความต้องการต่ำ - การมุ่งใจสูง

มักพบกับคนประเภทที่ได้รับการตอบสนองทางร่างกายและสังคมไม่เต็มที่และไม่พอใจต่อค่าจ้าง แต่ภาวะว่างงานมีอยู่ทั่วไป ดังนั้น เขาต้องทำงานเพื่อไม่ให้ถูกออก

จากงาน นอกจากนี้ คนงานบางคนประเภทที่ค่าจ้างต่ำ การสนองทางอื่นไม่มี แต่มีความหวังในอนาคตว่าจะมีตำแหน่งสูงขึ้น เพราะฉะนั้นการตอบสนองจึงเป็นความต้องการในอนาคต แต่คนบางประเภทนั้นเป็นผลจากการรวมตัวของกลุ่มอย่างเหนียวแน่น แม้ไม่มีแรงจูงใจอย่างอื่นก็สามารถเป็นการจูงใจให้เขาทำงานดีได้

จากทฤษฎีของ Maslow จะเห็นได้ว่าเป็นการยากที่ลงความเห็นเกี่ยวกับการจูงใจของบุคคลลงไปให้แน่นอนเพราะการตอบสนองความต้องการสูง (หรือต่ำ) อาจเป็นผลให้การจูงใจสูง (หรือต่ำ) นั้นเป็นสิ่งไม่แน่นอน ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยทั้งทางจิตวิทยา สังคมวิทยา รวมทั้งสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ของสังคม ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับตัวคนเพื่อสามารถวินิจฉัยเกี่ยวกับตัวคนได้สะดวกขึ้นในอันที่จะตอบสนองความต้องการให้ แก่เขาได้ถูกต้อง เพื่อนำมาซึ่งความพึงพอใจและจูงใจให้เขาตั้งใจทำงานได้อย่างดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล Douglas McGregor ได้แสดงทัศนะที่เกี่ยวกับลักษณะของคนไว้ในทฤษฎีที่เขาเรียกว่า Theory X และ Theory Y ซึ่งทฤษฎีทั้งสองจะแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกรู้สึกของผู้บริหารที่มีตัวลักษณะของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยที่ความรู้สึกรู้สึกหรือสมมติฐานดังกล่าวจะเป็นสิ่งที่กำหนดแบบของความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่จะนำมาใช้ ซึ่งแสดงเปรียบเทียบลักษณะของคนให้เห็นในสองทัศนะที่แตกต่างกันดังปรากฏในรายละเอียดดังนี้

Theory X ของ McGregor ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับตัวคนไว้ดังนี้

1. ลักษณะของคนทั่วไปจะไม่ชอบทำงานและจะพยายามหลีกเลี่ยงเมื่อมีโอกาส ไม่มีความทะเยอทะยาน มีความรับผิดชอบน้อย ขาดความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาของหน่วยงาน
2. การจูงใจจะเป็นการจูงใจด้วยความต้องการทางด้านร่างกายและความปลอดภัยเท่านั้น
3. คนจะทำงานก็ต่อเมื่อใช้วิธีบังคับ ควบคุม ออกคำสั่งและต้องใช้วิธีการลงโทษ เพื่อให้เกิดเกรงกลัว คนจึงจะทำงาน

4. คนจะทำงานก็ต่อเมื่อมีการบังคับ สั่งการโดยตัวผู้บริหารเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อจะเล็กเล็ยงและบิดความรับผิดชอบต่าง ๆ ซาคความกระตือรือร้น และมีความต้องการในเรื่องความมั่นคง เป็นสำคัญ

สรุปการจูงใจตาม Theory X ต้องใช้การบังคับให้กลัว แต่อย่างไรก็ดี McGregor ถือว่า Theory X เป็นลักษณะการบริหารองค์การตามแบบประเพณีนิยม (Traditional approach) ซึ่งเป็นการมองมนุษย์อย่างผิวเผิน เพราะว่าโดยธรรมชาติแล้วมนุษย์เป็นผู้มีเหตุผล ต้องการเข้าสังคมอยู่ร่วมกัน มีความขยันหมั่นเพียร และมีความรับผิดชอบ การใช้ Theory X ในการบริหารจะมีลักษณะเหมือนกับว่ามีได้มีการจูงใจคนงานแต่อย่างใด ซึ่งจะเป็นผลให้งานต่าง ๆ ไม่มีความหมายสำหรับคนงาน คนงานจึงไม่อยากจะรับผิดชอบหรือหาพันธะใส่ตัวและจะพยายามบอกรับผิดหรือโดยหลีกเลี่ยงงานทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม

"แต่อย่างไรก็ตามหลังจากที่ McGregor ได้อธิบายถึง Theory X ของเขา แล้วเขาก็ได้ตั้งปัญหาเกี่ยวกับตัวเองว่า Theory X เป็นสิ่งที่ถูกต้องหรือไม่ และการปฏิบัติต่าง ๆ ทางด้านการบริหารที่ยึดถือตามทฤษฎีก็จะเป็นสิ่งที่มีเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ในปัจจุบันหรือไม่ คนที่อาศัยอยู่ในสังคมแบบประชาธิปไตยซึ่งมีระดับการศึกษาและมาตรฐานการครองชีพที่สูง และมีโอกาสที่จะหางานทำได้มากนั้น การใช้ข้อสมมติฐานตาม Theory X ก็ไม่น่าจะถูกต้อง เพราะว่าโดยทั่วไปแล้วคนมีความต้องการทางด้านสังคม ความต้องการที่จะมีฐานะสูง เคนและความต้องการที่จะเกิดความสุขหวังในชีวิตด้วย ดังนั้น การที่จะสร้างให้มนุษย์ร่วมมือร่วมใจในการทำงานนั้น McGregor สนับสนุนทฤษฎีมนุษย์สัมพันธ์โดยชี้ให้เห็นว่า มนุษย์มีความสามารถที่จะรู้ตัวเองและจะพัฒนาตัวเองได้ อย่งไรก็ดี การสรุปลักษณะธรรมชาติของมนุษย์ดังกล่าวข้างต้นนั้นเป็นการง่ายเกินไป สิ่งที่มีผลต่อพฤติกรรมมนุษย์มิใช่มีเพียงสิ่งจูงใจที่องค์กรหรือหน่วยงานจะเสนอให้เพียงอย่างเดียว แท้ที่จริงแล้วลักษณะส่วนตัวของบุคคลนั้น เช่น โอกาส สถานการณ์ ความชำนาญงาน ความสามารถและลักษณะงานก็เป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดวิธีทางประพฤติปฏิบัติในการทำงานของบุคคล ดังนั้น นักบริหารจำต้องมีการจูงใจพนักงานแสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ และเขาได้ตั้งทฤษฎี Y ขึ้นมาอีกทฤษฎีหนึ่ง โดยมี

ข้อสมมติฐานเกี่ยวกับการทำงานของคนไว้ดังนี้

1. การออกแรงกายและการใช้สมองในการทำงานเป็นของธรรมดาเช่นเดียวกับการเล่นและการพักผ่อน เพราะการทำงานอาจเป็นที่มาของความพึงพอใจ หรืออาจเป็นแหล่งที่มาของการลงโทษก็ได้
2. การควบคุมและการบังคับจากภายนอก ไม่ใช่วิธีที่จะทำให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ มนุษย์ทุกคนย่อมจะทำงานด้วยความเป็นตัวของตัวเอง จนบรรลุความสำเร็จ
3. การสร้างความผูกพันต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงานด้วยการให้รางวัลตามความสำเร็จแห่งผลงานของแต่ละบุคคล จะสามารถอำนวยความสะดวกให้เกิดผลการปฏิบัติหน้าที่ได้โดยตรงต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ
4. คนเราไม่ใช่เพียงแต่จะมีลักษณะที่รับผิดชอบเท่านั้น หากแต่จะแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นอีกด้วย
5. ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคล ที่มีลักษณะสัมพันธ์กับความฉลาด ประสิทธิภาพ และความคิดสร้างสรรค์ ต่อการแก้ปัญหาองค์การซึ่งมิใช่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าหรือปัญหาเล็ก ๆ น้อย ๆ เท่านั้น แต่ยังมีใจกว้างพอที่จะให้คนอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานอย่างจริงจังใจอีกด้วย
6. โดยที่จริงแล้ว มนุษย์แต่ละคนที่อยู่ในองค์การ มีโอกาสแสดงความสามารถเพียงบางส่วนเท่านั้น
7. คนสามารถที่จะสั่งการด้วยตนเองและมีความคิดริเริ่มในงานถ้าหากว่าได้รับกำลังใจอย่างถูกต้อง
8. การจูงใจอาจเป็นการจูงใจด้วยความต้องการทางด้านสังคม ความมีชื่อเสียงและความต้องการทางด้านความสำเร็จในชีวิต

จะเห็นได้ว่า Theory Y คำนึงถึงจิตวิทยาของมนุษย์อย่างลึกซึ้งและเป็นการมองพฤติกรรมในองค์การจากสภาพความเป็นจริง นอกจากนี้ จะเป็นการเปิดโอกาสให้มีการจูงใจคนงานอย่างสมบูรณ์ครบถ้วนมากกว่า แต่ก็มิได้หมายความว่าละเลยต่อการควบคุมสั่งการ จัดให้มีสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่เหมาะสมและวิธีการทำงานที่จะช่วยให้บุคคลเหล่านี้สามารถที่จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของตนเองควบคู่กันไป โดยที่คงพยายามส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความคุมตัวเองมากขึ้น เพื่อเขาจะสามารถได้รับการตอบสนองความต้องการทางค่านิยม ความมีชื่อเสียง และความสมหวังทุกอย่างในชีวิต นอกจากนี้การใช้ Theory Y จะได้อคติและมีผลต่อองค์การมาก ถ้าผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารใช้ปรัชญาการปกครองหรือการบริหารแบบประชาธิปไตย (Democratic Philosophy) และบริหารงานโดยใช้หลัก Management by objective ซึ่งมีสมมติฐานเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานดังนี้

1. ผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติงานได้ดีขึ้นถ้าเขาารู้ถึงเป้าหมายของการปฏิบัติงาน และสามารถที่จะสัมพันธ์เป้าหมายส่วนตัวกับเป้าหมายขององค์การได้
 2. ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย
 3. ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการที่จะทราบว่า เขาปฏิบัติงานได้แค่ไหน
 4. ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการที่จะได้รับการยกย่องความก้าวหน้าและความรู้ลึก
- ในเรื่องที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงาน

นอกจากทฤษฎีการจูงใจของนักวิชาการที่กล่าวมาแล้ว Frederick Herzberg ได้สร้างทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจขึ้นมาเพื่อใช้กับการบริหารงานของคนในองค์การโดยเฉพาะ ทั้งนี้เนื่องจากการศึกษา Hierarchy of need ของ Maslow เป็นการศึกษาถึงความต้องการของคนโดยทั่วไป แต่การศึกษาของ Herzberg มีลักษณะที่เฉพาะกว่า เพราะเป็นการศึกษาถึงความต้องการของคนในองค์การหรือการจูงใจในการทำงานโดยเฉพาะ ซึ่งเรียกว่า "Two-Factor Theory of Motivation" หรือทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยบำรุงรักษา ใช้วิธีการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ที่เป็นวิศวกรและนักบัญชีจำนวน 200 คน จากอุตสาหกรรม 11 แห่งในเมือง

โดยหลักสำคัญที่เขาถามก็คือ อะไร เป็นสิ่งที่ทำให้เขาเหล่านั้นรู้สึกว่าจะชอบหรือไม่ชอบงาน ตลอดจนเหตุผลที่ทำให้ชอบหรือไม่ชอบงาน ในที่สุดเขาก็สรุปได้ว่า

1. จะมีเงื่อนไขบางอย่างที่เกี่ยวกับงาน ซึ่งจะเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่จะให้คนไม่พอใจในงานที่ทำถ้าว่าสิ่งเหล่านี้ไม่มีอยู่ในรายการ แต่หาว่าสิ่งเหล่านี้ไม่ใช่เป็นสิ่งจูงใจให้คนทำงานเพิ่มขึ้นอีก Herzberg เรียกปัจจัยเหล่านี้ว่า Maintenance หรือ Hygiene Factors ซึ่งได้แก่

- 1) นโยบายของบริษัทและการบริหารงาน (Company Policy and Administration)
- 2) การบังคับบัญชา (Supervision)
- 3) ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Interpersonal Relations)
- 4) เงินเดือน (Salary)
- 5) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Conditions)

2. จะมีเงื่อนไขที่เกี่ยวกับงานบางอย่าง ซึ่งถ้าหากว่าเงื่อนไขที่ว่านี้มีอยู่ก็จะ เป็นสิ่งที่จูงใจในการทำงานเป็นอย่างมาก แต่อย่างไรก็ตามถ้าหากว่าสิ่งเหล่านี้ไม่มีอยู่ก็ ไม่ได้หมายความว่าคนจะไม่มี ความพอใจในงานที่ทำ สิ่งเหล่านี้ Herzberg เรียกว่า Motivation Factors หรือปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นที่จะนำมาใช้ในการจูงใจคนให้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ปัจจัยเหล่านี้ก็คือ

- 1) ความสำเร็จของงาน (Achievement)
- 2) การยอมรับนับถือ (Recognition)
- 3) ความก้าวหน้า (Advancement)
- 4) ลักษณะของงาน (The work itself)
- 5) ความรับผิดชอบ (Responsibility)

เมื่อดำเนินการโดยสรุป Maintenance หรือ Hygiene Factors จะมีผลกระทบต่อความไม่พอใจ ส่วน Motivator Factors เป็นตัวที่มีผลกระทบต่อความพอใจในการทำงาน ซึ่งปัจจัยสุขอนามัยจะช่วยให้คนสามารถที่จะหลีกเลี่ยงจากสิ่งที่ไม่พอใจต่าง ๆ แต่ในขณะที่เดียวกันปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นนั้นจะทำให้คนมีความสุขหรือพอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่ ทฤษฎีของ Herzberg ได้ชี้ให้เห็นเป็นนัยว่าผู้บริหารจะต้องมีทัศนคติเกี่ยวกับงานของผู้ปฏิบัติบังคับบัญชาอยู่ด้วยกัน 2 ประการ คือ สิ่งที่ทำให้ผู้ปฏิบัติบังคับบัญชามีความสุข และสิ่งที่ทำให้พวกเขาเหล่านั้นไม่มีความสุข ซึ่งข้อสมมติฐานในสมัยเดิมของทฤษฎีการจูงใจมักจะถือว่าสิ่งจูงใจทางด้านการเงิน การปรับปรุงในเรื่องของความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ย่อมจะนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของผลผลิต การขาดงานและการออกจากงานที่น้อยลง ซึ่งเป็นข้อสมมติที่ผิดพลาด ปัจจัยเหล่านี้ทั้งหมดเพียงแต่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานและไม่ให้เกิดปัญหาขึ้นเท่านั้นเอง ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นเท่านั้นที่จะเป็นสิ่งที่จูงใจต่อการเพิ่มขึ้นของผลผลิตของผู้ปฏิบัติบังคับบัญชา

ปัญหาและเงื่อนไขของความสำเร็จในการจูงใจ

จากทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจที่ได้กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า เป็นทฤษฎีที่สร้างขึ้นจากสภาพแวดล้อมที่แตกต่างจากของไทยทั้งสิ้นสำหรับประเทศไทยยังเป็นประเทศกำลังพัฒนา ดังนั้น ค่านิยม ความเชื่อ การรับรู้ (perception) จึงแตกต่างจากของสังคมตะวันตก ซึ่งเป็นเจ้าของทฤษฎีที่กล่าวมาแล้ว ดังนั้น การจะนำทฤษฎีทางตะวันตกเข้ามาปรับใช้กับสังคมไทยโดยตรงจึงมีปัญหา เช่น ทางสังคมตะวันตกมักต้องการแสวงหาความมั่งคั่ง ร่ำรวยก่อน เมื่อเขาได้สิ่งเหล่านี้แล้วเขาจึงต้องการอำนาจ เกียรติยศ แต่ลักษณะสังคมไทยมักจะแสวงหาอำนาจก่อนเมื่อมีอำนาจแล้วก็จะใช้อำนาจเป็นบันไดไปสู่ความร่ำรวย ดังนั้น จึงจะเห็นได้ว่าคนไทยส่วนใหญ่ถ้ามีโอกาสก็จะรับราชการเป็นอาชีพ (พิจารณาจากคนส่วนรวมทั้งประเทศ มิได้พิจารณาเฉพาะแต่คนในกรุงเทพมหานคร หรือผู้ที่จบมหาวิทยาลัยอย่างเดียว) ดังนั้นการจูงใจย่อมจะต้องแตกต่างกันไปด้วย แต่การที่จะเข้าใจหรือใช้ (motivation) ได้อย่างแท้จริงนั้น เราจะต้องรู้หลักการสังเกตพฤติกรรมโดยวิธีจิตวิญญัตย (Phenomenological approach) ซึ่งเป็นแนวของนักทฤษฎีมนุษย์พฤติกรรมมองการณ์ใหม่ ซึ่งเขา

ได้หันมาสนใจหลักความจริง (Realism) เพื่อค้นคว้าพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากแก่นสารของมนุษย์ที่ลึกซึ้งกว่าเดิม หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งก็คือการศึกษาวิเคราะห์พฤติกรรมของบุคคลอื่น จะให้ได้ถูกต้อง และใกล้เคียงกับความเป็นจริงนั้นจำต้องสมมุติตัวเองเข้าไปในชีวิตจิตใจของผู้นั้นเพื่อพิจารณาความเข้าใจของผู้นั้นที่มีต่อโลกทัศน์ ตลอดจนลักษณะ โครงสร้างและความหมายของโลกที่เขาอาศัยอยู่

เมื่อกล่าวโดยสรุปแล้ว การจะนำการวิจัยตามหลักทฤษฎีมาใช้แล้วจะได้ผลมากน้อยเพียงใดนั้น จึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการพิจารณาปัญหาและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับตัวแปรทั้งทางจิตวิทยาและสังคมวิทยา ตลอดจนสภาพแวดล้อมต่าง ๆ รวมทั้งการมองปัญหาอย่างเป็นระบบในอันที่จะช่วยให้คนทำงานอย่างเต็มความสามารถและมีขวัญที่ดี

4. แนวทางในการสร้างมนุษยสัมพันธ์

มนุษยสัมพันธ์เป็นทั้งศาสตร์ และศิลป์ ในการที่จะเข้ากับคน ครองใจ และชนะใจคนเพื่อช่วยให้อยู่กับผู้อื่นอย่างมีความสุข มนุษยสัมพันธ์จึงเป็นสิ่งจำเป็น เพราะว่ามันจะต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันทั้งในด้านส่วนตัวและด้านการทำงาน เราต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ ความเข้าใจเกี่ยวกับการวิจัยเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานให้มีลักษณะเป็นการร่วมการทำงานเป็นทีม ซึ่งมุ่งให้เกียรติแก่ผู้ร่วมงานที่จะพึงรับผิดชอบในรูปการให้อิสระ หรืออาจจะต้องเป็นที่ปรึกษาให้แก่ผู้ที่มีปัญหาโดยขบวนการดังนี้

- รับฟัง
- ลดทุกข์
- ขจัดทุกข์

เมื่อกล่าวโดยสรุป การเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์แม้จะมีหลายวิธี แต่ที่จำเป็นและพอถือเป็นแนวทางปฏิบัติได้ มีดังนี้

1. ต้องรู้จักและเข้าใจธรรมชาติและความต้องการของมนุษย์เพื่อรู้จักตัวเอง รู้จักคนอื่น รู้จักปรับตน และปรับคน(อื่น) ได้
2. รู้จักปรับตัวเองให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม และสถานการณ์ให้เหมาะสม
3. สร้างความเป็นกันเองแต่เบี่ยงตน
4. พுகจาคำยถ้อยคำน้ำเสียงที่ไพเราะ
5. เห็นอกเห็นใจผู้อื่นทุกคน
6. ยกย่องนับถือให้เกียรติ
7. มีความจริงใจ
8. มีท่าทีแสดงความเป็นมิตร และมีอัธยาศัย
9. มีความนอบน้อมและหนักแน่น
10. มีความปรารถนาที่ทั้งช่วยการพุดและการกระทำที่จะสนับสนุนให้ผู้อื่นสมควรปรารถนาในทางที่ถูกที่ควรทุกวาระและโอกาส

ในบางครั้งถึงแม้เราจะตั้งใจดีมีไมตรีต่อทุกคน แต่สิ่งที่ย้อนกลับมาสู่เราอาจเป็นกิริยาท่าทาง คำพูดที่เราได้พบเห็น ได้ยิน หรือคนอื่นนำมาบอกกล่าวเป็นไปในทางไม่ดี เราจะปฏิบัติเช่นไร ส่วนใหญ่จะระงับอารมณ์ไว้ไม่อยู่ และจะมีปฏิกิริยาโต้ตอบขาดสัมพันธภาพทันที หากเราประสงค์จะสร้างมนุษยสัมพันธ์ต่อไป ควรจะปฏิบัติตนและวางใจของเราดังนี้

- ขอให้เรามองในแง่ดีไว้ก่อนและระลึกอยู่เสมอว่าเราเป็นคนธรรมดา มีคนรักบ้าง มีคนชังบ้าง เขามีสิทธิโกรธ เกลียด นินทาว่าร้ายเรา เราก็มีสิทธิ์ที่จะให้ความรัก ความปรารถนาดี ต่อเขาและต่อทุก ๆ คน

- แม้จะได้รับการแสดงหรือมีปฏิกิริยารุนแรงจากผู้อื่น ก็ขออย่าได้เกรงกลัว กลับตั้งสติมั่น ตั้งใจสร้างสัมพันธ์อันดี โดยเฉพาะผู้เป็นผู้บังคับบัญชาคนหรือเป็นผู้ใหญ่ อย่า

ได้เกิดอารมณ์เสีย เมื่อผู้ใดบังคับบัญชาแสดงปฏิกิริยาต่อตน จึงมีสติยับยั้งนี้อยู่ในใจ ตลอดเวลา และขอให้ระลึกอีกข้อหนึ่งว่า ชัยชนะโดยความสมัครใจของฝ่ายตรงกันข้าม ที่หันมาพอใจเรา คือชัยชนะอันยิ่งใหญ่ของเรา

นอกจากหลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่กล่าวข้างต้นแล้ว การรู้จักจูงใจคนให้ ปฏิบัติงาน เพื่อก่อให้เกิดผลงาน เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องกระทำควบคู่ไปกับการสร้าง มนุษยสัมพันธ์ ทั้งนี้เพื่อให้ได้ทั้งผลงานและความสุขร่วมกันในการทำงาน

แผนฝึกอบรม

หน่วยที่ 4 : มนุษย์สัมพันธ์ในการบริหารงาน

เวลา 3 ชั่วโมง

หัวเรื่อง

1. พฤติกรรมของบุคคลในองค์การ
2. การรู้จักตน เพื่อพัฒนาตนเอง
3. การตั้งใจเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการปฏิบัติงาน
4. แนวทางในการสร้างมนุษยสัมพันธ์

มโนทัศน์

1. กระบวนการพฤติกรรมของบุคคลจะเหมือนกัน แต่แบบของพฤติกรรมจะแตกต่างกันออกไป เนื่องจากปัจจัยหลายประการและความถนัดในการแสดงออกแตกต่างกัน
2. วิธีการรู้จักตนเพื่อการพัฒนาตนเองมีหลายวิธี การใช้ "หน้าต่างหัวใจ" เป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้รู้จักตนเองหรือมองเห็นตัวเองได้อย่างแท้จริงมากขึ้น เพื่อให้แต่ละคนสามารถเปลี่ยนแปลงพัฒนาพฤติกรรมหรือบุคลิกของตนเอง
3. ส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ขึ้นอยู่กับการตั้งใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความร่วมมือร่วมใจ และอุทิศตนให้กับงานอย่างเต็มที่ โดยตั้งใจให้ตรงกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน
4. การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานต้องใช้ทั้งศาสตร์ในส่วนที่เกี่ยวกับการเรียนรู้และการวิเคราะห์พฤติกรรมของมนุษย์ และในขณะเดียวกันก็ต้องใช้ศิลป์ในการเลือกใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์

1. ผู้เข้าอบรมสามารถอธิบายกระบวนการของพฤติกรรม แบบของพฤติกรรมและประเภทของการแสดงออกของมนุษย์ รวมทั้งปัจจัยที่ทำให้พฤติกรรมของบุคคลในองค์การแตกต่างกันได้อย่างถูกต้อง
2. ผู้เข้าอบรมสามารถอธิบายแนวความคิดเกี่ยวกับ "หน้าต่างหัวใจ" (Johari window) และขั้นตอนในการพัฒนาตนเอง จนสามารถทำกรณีตัวอย่างได้อย่างถูกต้อง
3. ผู้เข้าอบรมสามารถอธิบายลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ สมมุติฐานเกี่ยวกับคนตามแนวคิดของ Douglas McGregor และทฤษฎีปัจจัยจูงใจ ปัจจัยบังคับ ได้ถูกต้อง
4. ผู้เข้าอบรมสามารถอภิปรายปัญหาเกี่ยวกับแนวทางมนุษยสัมพันธ์ ได้ถูกต้องจากการศึกษากรณีตัวอย่าง

กิจกรรม

1. ทำแบบทดสอบก่อนอบรม
2. ฟังบรรยายนำเข้าสู่เรื่อง "มนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงาน"
3. ชมสไลด์เรื่อง "ใจเขา - ใจเรา" แล้วร่วมอภิปรายถึงความแตกต่างของระบบค่านิยมของบุคคลในองค์การ
4. แบ่งกลุ่มศึกษากรณีตัวอย่างที่ 1 แล้วฟังรายงานการประชุมคว้น
5. ฟังบรรยายเรื่องเกี่ยวกับความถนัดในการแสดงออกของบุคคล แล้วแบ่งกลุ่มอภิปรายหาคำตอบที่เกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์
6. ฟังบรรยายเรื่อง "การรู้จักตนเองเพื่อพัฒนาตนเอง" แล้วแบ่งกลุ่มอภิปรายกรณีตัวอย่างที่ 2 ฟังรายงานการประชุมกลุ่ม
7. ฟังบรรยายเรื่อง "การจูงใจเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน"
8. แบ่งกลุ่มศึกษากรณีตัวอย่างที่ 3 และ 4 แล้วฟังรายงานการประชุมกลุ่ม
9. ทำแบบทดสอบหลังอบรม

สื่อ

1. แบบทดสอบก่อนและหลังอบรม
2. เอกสารและแบบฝึกปฏิบัติ
3. แผนใส่ประกอบการบรรยาย
4. สไลด์เรื่อง "ใจเขา - ใจเรา"
5. กรณีตัวอย่าง 4 เรื่อง

การประเมินผล

1. ผลสอบก่อนและหลังอบรม
2. รายงานการประชุมกลุ่ม
3. ผลจากการฝึกปฏิบัติ

หน่วยที่ 4 : มนุษย์สัมพันธ์ในการบริหารงาน

กิจกรรมที่ 1

ทำแบบทดสอบก่อนอบรม 15 ข้อ

กิจกรรมที่ 2

ฟังบรรยายนำเข้าสู่เรื่อง "มนุษย์สัมพันธ์ในการบริหารงาน"

บันทึกสาระสำคัญ

กิจกรรมที่ 3

ชมสไลด์เรื่อง "ใจเขา - ใจเรา"

บันทึกสาระสำคัญ

กิจกรรมที่ 4 แบ่งกลุ่ม 3 กลุ่ม ศึกษากรณีตัวอย่างที่ 1 แล้วอภิปรายว่า "ใครเลวที่สุด"

วิภาณี เป็นหญิงสาวสวย มีคู่รักชื่ออาทิตย์ซึ่งรักกันมากและรักกันมานานแล้ว วิภาณีมีเพื่อนรักอยู่คนหนึ่งชื่อสุนิสาซึ่งรู้จักและสนิทสนมกันมาตั้งแต่เด็ก แต่สุนิสาไปเรียนต่างประเทศมาเป็นเวลานานและเมื่อกลับมาเมืองไทยก็ยังคงสนิทชิดชอบกันเหมือนเดิม สุนิสาเป็นน้องสาวของสุจินต์ซึ่งเป็นนักธุรกิจชื่อดังและร่ำรวย สุจินต์หลงรักวิภาณีแต่วิภาณีไม่ชอบ

วันหนึ่งอาทิตย์ได้ขอวิภาณีแต่งงานซึ่งวิภาณีก็เห็นชอบด้วยและแนะนำให้ไปคุยขอกับพ่อแม่ของตน อาทิตย์จึงไปหาพ่อแม่ของวิภาณีเพื่อขอแต่งงานกับวิภาณี พ่อแม่ของวิภาณีไม่ขัดข้องแต่ขอเรียกค่าสินสอดจากอาทิตย์เป็นจำนวนเงิน 50,000 บาท แต่อาทิตย์มีเงินอยู่เพียง 20,000 บาทเท่านั้น พ่อแม่ของวิภาณีจึงให้เวลาอาทิตย์ 1 เดือนที่จะหาเงินมาให้ได้ครบจำนวนที่ต้องการ

อาทิตย์กับวิภาณีจึงมาปรึกษาหารือกัน อาทิตย์ยินดีที่จะไปหาเงินมาให้ครบ และก็หาหน้าไป 27 วัน และก็กลับมาหาวิภาณีบอกว่าหาเงินมาได้เพียง 10,000 บาทเท่านั้น แต่อย่างไรก็ตาม ระยะเวลาที่เหลืออยู่ก็จะพยายามหาเงินมาให้ได้จนครบ

พออาทิตย์กลับไปแล้ว วิภาณีก็มานั่งไตร่ตรองดูว่าในระยะเวลา 27 วัน อาทิตย์หาเงินได้เพียง 10,000 บาทเท่านั้นเอง นี่เหลือเวลาอีก 3 วันจะไปหาเงินอีก 20,000 บาทมาได้อย่างไร วิภาณีจึงนึกถึงสุนิสาและคิดว่าเธอคงจะช่วยได้ วิภาณีจึงไปหาสุนิสาเล่าเรื่องราวต่าง ๆ ให้เธอฟังและขอยืมเงิน 20,000 บาทจากสุนิสา แต่สุนิสาไม่มีให้ สุนิสาก็ยินดีช่วยเหลืออย่างเต็มที่โดยแนะนำให้ไปขอยืมจากพี่ชายของเธอ สุนิสาจึงพาวิภาณีไปหาสุจินต์ และสุนิสาก็ขอตัวออกไปจ่ายกับข้าวเพื่อมาเลี้ยงกัน วิภาณีจึงได้เล่าเรื่องราวต่าง ๆ ให้สุจินต์ฟังซึ่งสุจินต์ก็บอกว่าพอทราบเรื่องมาบ้างแล้ว และรู้สึกเห็นใจในความรักของวิภาณีและอาทิตย์ พร้อมทั้งจะให้เงิน 20,000 บาทแก่วิภาณีโดยวิภาณีไม่ต้องนำมาใช้คืน แต่มีข้อแม้ว่าวิภาณีจะต้องยอมเป็นของสุจินต์ก่อน วิภาณีคิดอยู่เป็นเวลานาน จึงยินยอมและได้เงินมา

วันรุ่งขึ้นสุนิสาไปหาวิภาณีเพื่อไปพบกับอาทิตย์ซึ่งกระทึกกระทอบมาหน้าตาเศร้าหมองที่หน้าบ้านของวิภาณี สุนิสาจึงบอกกับอาทิตย์ว่าสบายใจได้แล้วและขอแสดงความยินดีด้วยที่จะได้แต่งงานกับวิภาณีอย่างแน่นอนเพราะ วิภาณีหาเงินมาได้ครบตามที่ต้องการแล้ว อาทิตย์ถามว่าจริงหรือ สุนิสาก็บอกว่า "จริงซิ เพราะพี่ชายของเธอได้เป็นคนให้เงินวิภาณีเอง แต่พี่สุจินต์เขาได้วิภาณีแลกเปลี่ยนไปแล้ว และไม่ต้องวอรี่ที่จะต้องหาเงินมาใช้คืนที่สุจินต์เขาหรอก"

อาทิตย์ได้ฟังดังนั้นก็โกรธพร้อมกับรีบเข้าบ้านไปหาวิภาณีและคาดคั้นเอาความจริงจากวิภาณี ซึ่งวิภาณีก็ยอมรับและได้ชี้แจงว่า "ที่ได้กระทกลงไปก็เพราะเห็นแก่ความรักของเราทั้งสองที่จะได้แต่งงานกัน" อาทิตย์ก็ตอบว่า "นี่หรือความรัก".....

ในเรื่องนี้ ใคร เลวที่สุดและรองลงมาตามลำดับ

คำตอบ

จากคำถามที่ว่า "ในเรื่องนี้ใครเลวที่สุดและรองลงมาตามลำดับ" ไม่ได้เป็นประเด็นสำคัญที่ต้องการ แต่ต้องการชี้ให้เห็นว่า

1. ผู้เข้าร่วมอบรมและได้ทำกลุ่มกิจกรรมนี้มีความเชื่อ ทศนคติ ประสบการณ์เดิม และการเรียนรู้ ฯลฯ แตกต่างกัน ซึ่งทำให้ระบบค่านิยมของบุคคลแตกต่างกันไป ดังนั้น ผลการพิจารณาปัญหาตามกรณีตัวอย่างย่อมแตกต่างกันด้วย

2. การตัดสินปัญหาใด ๆ ควรจะได้พิจารณาถึงค่านิยมของผู้ที่เกี่ยวข้อง ประกอบการตัดสินใจด้วยเสมอ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วมนุษย์มักจะเชื่อแนวความคิดของตนเอง ว่าถูกต้องและเห็นว่าของคนอื่นไม่ถูก ซึ่งปกติแล้วการจะตัดสินปัญหาว่าข้อใดถูกหรือผิดเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมนั้น เป็นเรื่องลำบากที่จะพิจารณา ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับค่านิยมของแต่ละคน ดังนั้น การพิจารณาเรื่องใด ๆ ก็ตาม ต้องคำนึงถึงด้วยเสมอว่าทำไมเขาจึงได้คิดหรือตัดสินปัญหา หรือมีพฤติกรรมแบบนั้น

ชื่อ _____
 สังกัด _____
 วันที่ _____

หัวข้ออภิปราย

1. จงเขียนอักษร U หรือ N หรือ O ลงบนวงกลมทุก ๆ รูป โดยคำนึงถึงการปฏิสัมพันธ์ของแต่ละคู่

- | | |
|------------------|------------------|
| ก. $..O..N.....$ | ข. $..N..U.....$ |
| ค. $..O..O.....$ | ง. $..U..U.....$ |
| จ. $..U..O.....$ | ฉ. $.....$ |

2. ในแต่ละคู่ของทั้ง 5 คู่นี้ ใครจะหักใครก่อนเมื่อพบกัน

- ก. O หักก่อนเพราะมีการแสดงออกมากกว่าพวก N
- ข. N หักก่อนเพราะมีการแสดงออกมากกว่าพวก U
- ค. แม้จะเป็น O ด้วยกันแต่ใครมีความถนัดในการแสดงออกมากกว่าจะเป็นผู้หักทายก่อน
- ง. แม้จะเป็น U ด้วยกันแต่ใครมีความถนัดในการแสดงออกมากกว่าจะเป็นผู้หักทายก่อน
- จ. O หักก่อนเพราะมีการแสดงออกมากกว่าพวก U

3. ในแต่ละคู่ของทั้ง 5 คู่นี้ ใครเบื่อใครก่อนเมื่อคบกันไปนาน ๆ อาจเป็น 3-5 ปี

- ก. N เบื่อก่อน
- ข. U เบื่อก่อน
- ค. ถ้า O เท่ากัน ไม่สามารถจะบอกได้ แต่ใน 5 คู่ คู่นี้แตกต่างกันเร็วที่สุด ใครที่มี O มากกว่าจะทนได้นานกว่าและใครที่มีน้อยกว่าจะเบื่อก่อน
- ง. ถ้าอยู่ด้วยกันหรือเป็นเพื่อนกันคนนี้จะเบื่อหรือแตกแยกกันช้าที่สุด
- จ. O จะเบื่อก่อน

แม้งกลุ่มอภิปรายกรณีตัวอย่างที่ 2 แล้วตอบคำถาม

สุมศักดิ์ เป็นหัวหน้าส่วนสินเชื่อของธนาคารศรีอยุธยา เกือบทุกเช้าที่มาทำงาน สุมศักดิ์มักจะเดินมาทักทายลูกน้องถึงโต๊ะทำงานทุกคน ถ้าใครไม่อยู่ สุมศักดิ์ก็จะต้องถามถึงพนักงานที่ขาดหายไปเสมอ และที่ขาดไม่ได้ก็คือ ต้องไปถามพนักงานที่ควบคุมการลงเวลา มาทำงานว่า คนที่ยังไม่มาทำงานมาสายกี่วัน หยุดกี่วันแล้วตั้งแต่ต้นปี และสุมศักดิ์ก็จะลงชื่อกำกับไว้ที่สมุดลงเวลาทุกครั้งทีพนักงานคนใดมาสายเพื่อให้รู้ว่ามิไครมาสายบ้าง แม้ผู้มาสายจะชี้แจงความจำเป็นแล้วก็ตาม สุมศักดิ์ก็ไม่เคยสนใจเหตุผลใด ๆ ทั้งสิ้น และก็จะรายงานให้ฝ่ายบริหารได้ทราบเพื่อจะได้นำไปประกอบการพิจารณาเงินเค็อนประจำปี สำหรับคนที่นั่งอยู่ที่โต๊ะก็จะได้รับฟังเรื่องต่าง ๆ จากสุมศักดิ์ โดยเฉพาะเรื่องภรรยาสุดที่รักและลูกชายคนเดียวของเขาเสมอ ลูกน้องทุกคนได้รับรู้จากสุมศักดิ์ว่าภรรยาของสุมศักดิ์ทิ้งสวຍ ทั้งรวຍ และที่สำคัญทำอาหารอร่อยเสียด้วย (ซึ่งก็เป็นความจริงเช่นนั้น) สำหรับลูกชายคนเดียวก็เรียนเก่งเหลือหลายจะรับปริญญาแพทยศาสตรบัณฑิตอีก 3 ปีข้างหน้าแล้ว พอสุมศักดิ์เดินเข้าห้องทำงานส่วนตัวเมื่อใด ลูกน้องต่างก็บ่นเป็นเสียงเดียวกันว่า สุมศักดิ์คอยจับผิดเสมอ ขอบมาสำรวจว่าไครมาสาย ไครไม่มา คอยแต่จะพาคพันผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้ระเบียบข้อบังคับเป็นคาบอาญาสิทธิ์ สำหรับสุมศักดิ์เองก็ได้แต่ภูมิใจว่าตนนั้นเป็นหัวหน้าสมัยใหม่มีมนุษยสัมพันธ์ดี รู้จักทักทายและให้ความสนใจลูกน้องแม้จะเสียเวลาคุยเรื่องต่าง ๆ ให้ลูกน้องฟังบ้าง วันละ 20 - 30 นาทีก็คงจะไม่เป็นไร เพราะตนเองรู้สึกว่สบายใจที่ได้เล่าอะไรต่ออะไรให้คนอื่นฟัง

สุมศักดิ์ได้ย้ายจากหัวหน้าส่วนสินเชื่อออกมาเป็นหัวหน้าส่วนสินเชื่อได้ประมาณ 2 ปีแล้ว และเหตุที่สุมศักดิ์ทำงานที่ส่วนสินเชื่อเข้ามาเป็นเวลา 5 ปีแล้ว ส่วนสินเชื่อออก 10 ปี สุมศักดิ์จึงไม่ค่อยมีความรู้ความชำนาญงานด้านสินเชื่อและที่สำคัญคือขาดประสบการณ์ในงานด้านการวิเคราะห์ สุมศักดิ์จึงหนักใจตัวเองเสมอ ที่ไม่มีความรู้ด้านการวิเคราะห์สินเชื่อถึงแม้จะเคยเรียนมาแต่ก็นานแล้ว แต่ถ้าจะไปเข้าอบรมด้านนี้ใหม่หรือไปสอบถามศึกษาหาความรู้จากลูกน้องก็รู้สึกกระดากอาย การทำงานของสุมศักดิ์จึงมักจะออกมาใน-

ลักษณะชั้นตรวจการ เขียนรายงานและบันทึก รวมทั้งการวิเคราะห์ต่าง ๆ ของคุณน้อง ว่าถูกหลักภาษาหรือไม่ ควรจะขึ้นต้นบันทึกอย่างไร การเรียบเรียงเนื้อหาควรจะจัดใหม่อย่างไร แทนที่จะมุ่งที่หลักการวิเคราะห์ และเสนอทางเลือกที่เหมาะสมให้กับผู้จัดการฝ่ายฯ และเมื่อคุณน้องวิเคราะห์การขอสินเชื่อมาครั้งใดก็ตาม รายงานการวิเคราะห์ก็มักจะถูกส่งกลับไปยังผู้วิเคราะห์อีกครั้งหนึ่งเสมอ ซึ่งทำให้งานล่าช้า บางครั้งก็ไม่ทันการและลูกค้าบางรายหนีไม่ได้ก็เลยเลิกใช้บริการด้านสินเชื่อของธนาคารไปเลยก็มี เหตุผลที่ผู้บังคับบัญชาส่งรายงานกลับมาแก้ไขการใช้สำนวนการเขียนแต่ไม่ได้แก้ไขในเนื้อหาสาระแต่ประการใด ซึ่งทุกคนในส่วนสินเชื่อเชื่อว่าผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีความสามารถในการใช้สำนวนหนังสือและรายงานที่จะส่งผู้บังคับบัญชาต่อ

ปัญหา ขอให้ท่านวิเคราะห์นายสุ่มศักดิ์ตามกรณีข้างต้น โดยพิจารณาว่า พฤติกรรมต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ เป็นพฤติกรรมแบบใด โดยใช้ทฤษฎี Johari window และถ้าท่านเป็นนายสุ่มศักดิ์ ท่านควรจะแก้ไขพฤติกรรมในส่วนที่ไม่เหมาะสมอย่างไร

1. การที่นายสุ่มศักดิ์มองตัวเอง "โดยตัวของตัวเอง" ว่าเป็นหัวหน้าสมัยใหม่ มีมนุษยสัมพันธ์ดี ได้รับความสนใจจากน้อง แต่ขณะเดียวกัน คุณน้องมองนายสุ่มศักดิ์ว่าเป็นหัวหน้าที่ขอมจับผิด คอยแต่จะพาดพิงผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้ระเบียบข้อบังคับเป็นดาบอาญาสิทธิ์ พฤติกรรมของนายสุ่มศักดิ์ เป็นแบบ

ก. พฤติกรรมเปิดเผย

ค. พฤติกรรมซ่อนเร้น

ข. พฤติกรรมจุกบอด

ง. พฤติกรรมไร้สำนึก

2. นายสุ่มศักดิ์มีภรรยาสวย รวยและทำอาหารอร่อย และมีบุตรชายที่เรียนเก่ง และทุกคนในสวนฯ ก็รู้ว่าเป็นเช่นนั้น การที่นายสุ่มศักดิ์เล่าเรื่องเหล่านี้ให้คุณน้องฟังเป็น พฤติกรรมแบบ

ก. พฤติกรรมเปิดเผย

ค. พฤติกรรมซ่อนเร้น

ข. พฤติกรรมจุกบอด

ง. พฤติกรรมไร้สำนึก

3. การที่นายสุ่มศักดิ์ตั้งใจตัวเองว่า ไม่ค่อยมีความรู้ความชำนาญงานด้าน
สินเชื่อ การทำงานจึงมุ่งเน้นที่ตรวจการใช้จำนวนของบันทึกหรือรายงาน ความสะอาด
ของงานและลูกน้องก็เห็นว่านายสุ่มศักดิ์มีความสามารถในการใช้จำนวนหนังสือ พหุติกรรม
ในการทำงานของนายสุ่มศักดิ์เช่นนี้ เป็นพหุติกรรมแบบ

ก. พหุติกรรมเปิดเผย

ค. พหุติกรรมซ่อนเร้น

ข. พหุติกรรมจุกบอด

ง. พหุติกรรมไร้สำนึก

ชื่อ

สังกัด

วันที่

คำตอบ

	ก	ข	ค	ง
1.	()	(X)	()	()
2.	(X)	()	()	()
3.	()	()	(X)	()

คำตอบ

1. พหุติกรรมของนายสุ่มศักดิ์ เป็นแบบพหุติกรรมจุกบอด เนื่องจากนายสุ่มศักดิ์
ไม่รู้ตัวเองว่าเป็นคนชอบจับผิด ไม่ฟังคำชี้แจงของผู้อื่น เผลอจกัร แต่นายสุ่มศักดิ์ คิดเอาเอง
ว่าตนนั้นเป็นหัวหน้าสมัยใหม่ มีมนุษยสัมพันธ์ดี รู้จักหักท่ายและให้ความสนใจลูกน้อง (ตัวเอง
ไม่รู้ + ผู้ไม่รู้)

2. พหุติกรรมของนายสุ่มศักดิ์ เป็นแบบพหุติกรรมเปิดเผย เนื่องจากนายสุ่มศักดิ์
รู้ว่การรยาตนสวย รวยและทำอาหารอร่อย และบุตรชายตนเรียนเก่ง และทุกคนในช่วนา
ก็รู้ว่าเป็นเช่นนั้น (ตัวเองรู้ + ผู้ไม่รู้)

3. พฤติกรรมของนายสุ่มศักดิ์ เป็นแบบซ่อนเร้น เนื่องจากนายสุ่มศักดิ์รู้ว่า
 ตนนั้นไม่ค่อยมีความรู้ความชำนาญงานด้านสินเชื่อ ก็พยายามปิดบังไม่ให้ลูกน้องใคร
 เพราะเกรงว่าถ้าลูกน้องรู้ ตนต้องอับอาย จึงไม่กล้าสอบถามลูกน้องเกี่ยวกับสิ่งที่ตนไม่รู้
 หรือไม่ยอมเข้าอบรมเพิ่มเติม การทำงานจึงต้องหันมาให้ความสำคัญกับรูปแบบมากกว่า
 เนื้อหาสาระของงาน คือสนใจกับการตรวจรายงานและความสะอาดของงาน สำหรับ
 ลูกน้องเองก็ไม่รู้ว่านายสุ่มศักดิ์ขาดความชำนาญงานด้านสินเชื่อ (ตนเองรู้+ผู้อื่นไม่รู้)

สำหรับการแก้ไขพฤติกรรมในส่วนที่ไม่เหมาะสมของนายสุ่มศักดิ์นั้น จะกระทำ
 ได้โดยผ่านกระบวนการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตัวเองดังนี้

- 1) ขั้นตอนการสำรวจวิเคราะห์ตัวเองเพื่อรู้จักตัวเอง
- 2) ขั้นตอนการกำหนดความคาดหวังใหม่และการวางแผนเปลี่ยนแปลง
- 3) การดำเนินการเปลี่ยนแปลงโดยการนำตัวเอง
- 4) การสร้างความเข้มแข็งโดยการมีโลกทัศน์ที่กว้างขวางขึ้น

อย่างไรก็ตาม ส่วนที่ต้องปรับปรุงแก้ไขตามกรณีตัวอย่าง ขึ้นอยู่กับการพิจารณา
 ของแต่ละกลุ่ม

กิจกรรมที่ 7 พังบรรยายเรื่อง "การจูงใจเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน"

บันทึกสาระสำคัญ

.....

กิจกรรมที่ 8 แบ่งกลุ่มอภิปรายเกี่ยวกับการจูงใจศึกษากรณีตัวอย่างแล้วตอบคำถาม

ธนาคารศรีสยาม ได้ดำเนินกิจการด้านธุรกิจการเงินในประเทศไทยมาเกือบ 30 ปี ธนาคารของเราเป็นที่เชื่อถืออย่างยิ่งจากประชาชนธนาคารหนึ่ง ผมเข้าทำงานในธนาคารมา ตั้งแต่แรกเปิดในฐานะเจ้าหน้าที่บุคคล จนกระทั่งได้รับการเลื่อนตำแหน่งมาเป็นผู้จัดการฝ่ายบุคคลของธนาคาร

ผมได้รับญาติของเพื่อนเข้าทำงานในธนาคารคนหนึ่งชื่อ นายสมพงษ์ โดยเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งพนักงานรับจ่ายเงิน (Teller) นายสมพงษ์มีความรู้ชั้น ม.ศ.6 มีความเป็นอยู่ยากจนมาก บ้านเดิมอยู่สุพรรณบุรีมีอาชีพทำนา นายสมพงษ์มีความขยันขันแข็ง และทำงานดีมาก เมื่อเริ่มทำงานได้พักหนึ่งจึงได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นพนักงานจ่ายเงินออก (Pay out) เมื่อได้งานตอนแรกเขาดีใจมาก และกล่าวคำขอบคุณผมอย่างจริงใจ พร้อมกับบอกว่าต่อไปในชีวิตเขาคงจะดีขึ้น และมีเงินพอกินพอใช้ไม่ต้องคอยยากอีกต่อไป แต่นี้เขาก็พอใจแล้วไม่ได้หวังอะไรอีก ขอทำงานด้วยความขยัน และอย่างจริงจังอย่างเดียวยกออกไป

ตอนแรก ๆ ที่เริ่มทำงาน ผมสังเกตดูสมพงษ์เป็นคนชอบเก็บตัว คั่งหน้าคั่งตา ทำงานอย่างเดียว แต่หลังจากนั้น 6 - 7 เดือน เขาเปลี่ยนไปมาก กลายเป็นคนพูดเก่งขึ้น และชอบเฮฮาไปกับเพื่อนฝูงเขา เข้ากับคนได้ดีทีเดียว ในรู้งานสมพงษ์ได้แต่งงานกับหญิงคนหนึ่งซึ่งเป็นพนักงานของธนาคารเช่นกัน เขาเป็นที่รู้จักชอบพอกับพนักงานมากขึ้น เขาเคยพูดกับผมว่า เขาชอบงานปัจจุบันและธนาคารมาก เพราะเป็นงานที่มั่นคงและธนาคาร-

ก็มีทุนมากมีกิจการที่มั่นคง ต่อมาผมสังเกตเห็นว่าสมพงษ์มักจะเข้าไปร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของธนาคารอย่างคึก เช่น งานทางด้านการศึกษาของพนักงาน การทัศนจร และการบันเทิงต่างๆ จนได้รับเลือกเป็นกรรมการแทบทุกครั้ง ต่อมาได้รับแต่งตั้งให้เป็นพนักงานรักษาเงิน (Cashier).

เมื่อปี 2517 สมพงษ์ได้เข้ารับสมัครรับเลือกตั้งเป็นประธานผู้แทนพนักงาน จนได้รับเลือกตั้ง ซึ่งนำความภาคภูมิใจมาให้ตนเองเป็นอย่างมาก เขาได้รับการยกย่องว่าเป็นวีระบุรุษของพนักงานธนาคารที่ได้ปรับปรุงสวัสดิการของพนักงานและค่าจ้างให้ดีขึ้น ผมพบกับสมพงษ์และได้พูดคุยกันเป็นเวลานานพอสมควร เขากล่าวว่า "ผมดีใจและพอใจมากที่ได้รับใช้เพื่อนพนักงานด้วยดีมาตลอดจนมีชื่อเสียง และได้รับตำแหน่งประธานผู้แทนพนักงาน เคียวนี้ผมประสบความสำเร็จทั้งหน้าที่การงานและการสังคม ผมหวังว่าจะมีบ้านดี ๆ อยู่สักหลังสำหรับครอบครัวเล็ก ๆ อย่างผมและหวังจะให้ลูกชายทั้งสองเรียนจบมหาวิทยาลัย ซึ่งชีวิตผมคงจะเป็นสุขมากที่สุดที่เคียว"

คำถาม :

1. เรื่องของนายสมพงษ์ที่กล่าวมา ท่านเห็นว่าพอจะปรับเข้ากับทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ใดบ้าง เป็นทฤษฎีของใครท่านสามารถอธิบายทฤษฎีดังกล่าวนั้นได้อย่างไร ?

.....

.....

.....

.....

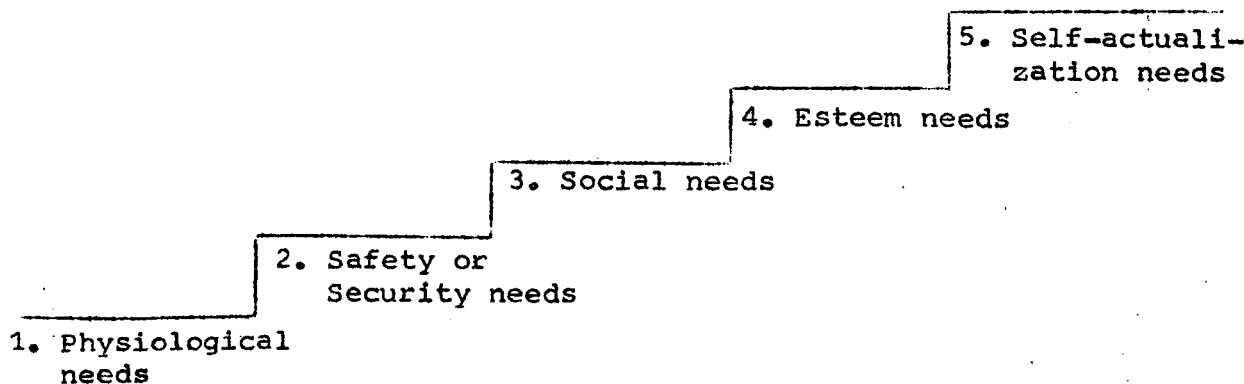
.....

.....

.....

.....

(3) ความต้องการที่ได้รับความสนองแล้ว จะไม่ใช่สิ่งรบกวนใจพฤติกรรม
ของคนอีกต่อไป แต่คนอาจถูกจูงใจด้วยความต้องการขั้นต่อไปที่ยังไม่ได้รับการสนอง



ความดูหมิ่นนั้นจะเห็นว่าความต้องการของสมพงษ์ในระยะแรกคือ ความ
ต้องการขั้นพื้นฐานของชีวิต คือต้องการมีงานทำ เป็นงานอะไรก็ได้ที่มีรายได้ตอบแทน
เพื่อจะได้เงินมาซื้อสิ่งที่เป็นปัจจัยสำคัญสำหรับดำรงชีวิต เช่นอาหาร เครื่องนุ่งห่ม
ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เมื่อสมพงษ์ได้รับสิ่งตอบแทนนี้แล้วก็มองหาความมั่นคง (Security)
ในชีวิตนั้นคืองานที่มั่นคง เพื่อจะได้มีรายได้แน่นอน หลังจากนั้นสมพงษ์ก็มองหาความต้อ
งการที่จะได้รับไมตรีจิตมิตรภาพทางสังคม โดยการหาพรรคพวกเพื่อนฝูง หรือการเข้า-
สังคมและต้องการให้คนอื่นยอมรับในตัวเอง เช่นการที่เข้าเป็นกรรมการในกลุ่มกิจกรรม
ต่าง ๆ ในธนาคารหรือการเป็นประธานผู้แทนพนักงาน เป็นต้น

จากนั้นสมพงษ์ก็มองหาความต้องการชื่อเสียงเกียรติยศ คือการได้รับการยกย่อง
นับถือแลกล้าว่าขวัญ อันเป็นผลเนื่องมาจากการที่คนได้เข้าไปร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ในธนาคาร
และการที่สมพงษ์ต้องการความสมหวังในชีวิต โดยต้องการบ้านดี ๆ เพื่ออยู่อาศัยและความ
สมหวังจะให้ลูกชายได้รับการศึกษาจนสำเร็จชั้นมหาวิทยาลัย ก็เป็นความต้องการในลำดับ
สูงสุดของสมพงษ์นั่นเอง

ศึกษากรณีตัวอย่างที่ 4 แล้วตอบคำถาม

ธนาคารกรุงสยามเป็นธนาคารใหญ่แห่งหนึ่ง โดยมีพนักงานทั้งสิ้น 12,000 คน ธนาคารฯ ดำเนินกิจการมาด้วยดีเป็นระยะเวลา 30 ปี โดยไม่มีข้อขัดแย้งทางความสัมพันธ์กับลูกค้า อย่างไรก็ดี ในปี พ.ศ. 2521 นั้นเอง ได้เกิดวิกฤติการณ์อย่างหนึ่งคือ วิกฤติการณ์ทางด้านน้ำมันอันเนื่องมาจากกลุ่มประเทศโอเปก ผู้ผลิตน้ำมันอันทรงอิทธิพล ประกาศใช้น้ำมันเป็นอาวุธสู้กับประเทศตะวันตก โดยการลดการผลิตและขึ้นราคาน้ำมันกว่าเท่าตัวอย่างทันทีทันใด ทำให้ค่าครองชีพและราคาสินค้าเพิ่มขึ้นอย่างน่าตกใจเป็นที่เดือดร้อนทั่วไป ธนาคารฯ ตระหนักถึงความเดือดร้อนของพนักงานเป็นอย่างยิ่ง จึงมีมติตั้งปรากฏในแถลงการณ์ ดังนี้ .

ธนาคารฯ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่า เพื่อเป็นการบรรเทาความเดือดร้อนของพนักงานและเพื่อสัมพันธ์ภาพอันดีในระหว่างพนักงานและธนาคารฯ ได้พิจารณาด้วยความเห็นอกเห็นใจและด้วยเหตุผลอันสมควร จึงมีมติที่จะตอบแทนพนักงานดังต่อไปนี้

1. ให้ขึ้นค่าจ้างแก่พนักงานผู้น้อยทุกคน ส่วนพนักงานระดับสูงขึ้นไปให้ลดหลั่นลงตามเปอร์เซ็นต์
2. ให้ค่าครองชีพแก่พนักงานคนละ 300 บาททุกคน
3. ธนาคารฯ จะมีนโยบายในการดูแลทุกข์สุขของพนักงานอย่างดี และจะถือหลักการแบ่งปันผลประโยชน์กันระหว่างพนักงาน และจะบริหารงานด้วยความรวดเร็วและเที่ยงธรรม
4. เพื่อให้ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร เป็นไปโดยมีบรรยากาศการร่วมมือร่วมใจทั้งในด้านการบริหารงานและในทางส่วนบุคคล จะจัดให้มีการส่งเสริมการกีฬา การทัศนอาจร และการดนตรีขึ้น
5. ผู้บังคับบัญชาทุกคนในธนาคารทุกระดับจะปฏิบัติงานด้วยความเห็นอกเห็นใจ และให้คำปรึกษาแก่พนักงานได้บังคับบัญชาอย่างดี

ธนาคารฯ หวังว่า พนักงานทุกท่านคงจะพอใจต่อมติดังกล่าว และพนักงาน
คงจะให้ความร่วมมือกับธนาคาร โดยการทำงานอย่างขยันขันแข็ง และร่วมกันทำความ
เจริญให้ธนาคารของเราตลอดไป

ผมในฐานะ เป็นผู้จัดการฝ่ายบุคคลได้รับการมอบหมายนโยบายจากธนาคารให้
ดำเนินการไปตามมติดังกล่าวอย่างเคร่งครัด หลังจากที่ได้นำนโยบายดังกล่าว ผม
สังเกตดูรู้สึกว่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานดีขึ้นเพียงเล็กน้อย แต่ก็คงที่อยู่เช่นเดิม
มีบางครั้งพนักงานในฝ่ายต่าง ๆ ไม่พอใจผู้บังคับบัญชาหรือสวัสดิการที่ให้คุณภาพไม่ดี
เช่น น้ำดื่มไม่สะอาด โบนัสจ่ายน้อย ผลการปฏิบัติงานกลับตกต่ำลงไปอีก

ต่อมาในปี พ.ศ. 2522 พนักงานได้ยื่นข้อเรียกร้องต่อธนาคาร อันยังความ
ประหลาดใจแก่คณะกรรมการธนาคารเป็นอย่างมาก ข้าพเจ้าได้รับคำสั่งให้ศึกษาถึงสาเหตุ
การเรียกร้องครั้งนี้ นำเสนอต่อคณะกรรมการธนาคารโดยด่วน

คำถาม : 1. เรื่องที่กล่าวมานั้นพอปรับเข้าทฤษฎีทางพฤติกรรมศาสตร์ ในเรื่องใด
และอย่างไร ?

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

2. ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ จะช่วยแก้ไขเรื่องนี้ได้อย่างไร ?

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

คำตอบ

จากเหตุการณ์ที่กล่าวมาแล้วตามอุททาหรณ์สามารถปรับเข้ากับทฤษฎีการจูงใจ
 คนของ Federich Herzberg (หรือทฤษฎี Motivation Hygiene) ตามทฤษฎีนี้
 Herzberg เห็นว่ามีปัจจัยสองประการที่ทำให้เกิดความพอใจ หรือความไม่พอใจเนื่อง
 จากการทำงาน การศึกษาของ Herzberg นั้นเป็นการศึกษาต่อจากทฤษฎีลำดับขั้นความ
 ต้องการ (Theory of hierarchy of needs) ของนักพฤติกรรมศาสตร์ชื่อ Abraham
 H. Maslow ที่แบ่งความต้องการของคนไว้ 5 ชั้น จากต่ำไปหาสูง อย่างไรก็ตามการ
 การศึกษาของ Herzberg เป็นการศึกษาของคนในองค์การและเป็นการจูงใจคนใน
 การทำงานเท่านั้น ทฤษฎีนี้เป็นการศึกษาจูงใจจากภายนอกที่ผู้บริหารสามารถควบคุมปัจจัยที่จะ
 ทำให้คนในองค์การพอใจหรือไม่พอใจได้

วิธีศึกษาของ Herzberg คือการศึกษาโดยการสัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชี
 200 คน ที่เมือง Pittabergh ในสหรัฐอเมริกาพบว่า

1. เจื่อนไขบางอย่างเกี่ยวกับการงานเป็นข้อทำให้คนไม่พอใจในงานถ้าไม่มี
 อยู่ในงาน แต่สิ่งเหล่านี้ไม่ใช่สิ่งจูงใจให้คนทำงานเพิ่ม แต่เป็นเพียงปัจจัยค้ำจุน (Maintenance)
 หรือปัจจัยฆ่าบ่ค (Hygiene factors) เท่านั้น หรือเป็นเรื่องปัจจัยแวดล้อมของงาน
 (Job context) สิ่งเหล่านี้คือ (1) นโยบายการบริหารงาน (2) การบังคับบัญชา
 (3) ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน (4) ค่าจ้าง - เงินเดือน หรือผลประโยชน์อื่น ๆ
 (5) สภาพในการทำงาน

2. เจื่อนไขบางอย่างถ้ามีอยู่ก็จะทำให้เกิดความพอใจในการทำงาน แต่ถึง
 แม้จะไม่มีคนก็ยังคงพอใจทำงาน จะไม่ทำให้งานหยุดชะงัก แต่ถ้ามีอยู่จะทำให้ทำงานเพิ่ม
 หรือทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นซึ่งเป็นสภาพการณ์หรือสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง (Job content)
 สิ่งเหล่านี้คือ

- ความสำเร็จของงาน (achievement)
- การยอมรับนับถือ (recognition)
- ความก้าวหน้า (advancement)
- ลักษณะของงานที่ท้าทาย (challenging job)
- ความรับผิดชอบ (responsibility)

สิ่งเหล่านี้รวมกันเรียกว่า Motivation factors หรือปัจจัยจูงใจนั่นเอง

จากกรณีตัวอย่างดังกล่าวนี้จะเห็นได้ว่าสิ่งที่คณะกรรมการของธนาคารได้ตกลงให้แกพนักงานนั้นทั้งหมดเป็นปัจจัยบำรุง (Hygiene factors) ถ้าไม่มีอยู่ในองค์กรหรือถ้ามีไม่พอ หรือน้อยแล้ว ไม่ได้รับต่อไปจะเป็นสิ่งทำให้คนไม่พอใจที่จะทำงาน แต่ถ้าปัจจัยบำรุงเพิ่มขึ้น ผลผลิตก็จะไม่เพิ่มขึ้น หรือถึงจะเพิ่มก็เป็นเพียงอัตราที่น้อยมาก แล้วก็จะคงที่หรือค่อย ๆ ลดลง การที่พนักงานของธนาคารไม่พอใจกับสิ่งตอบแทนที่ได้รับจึงน่าจะมีสาเหตุมาจากปัจจัยบำรุงน้อยอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังนั้น จึงควรให้ทีมงานในฝ่ายงานบุคคล ตรวจสอบหาสาเหตุ และค้นคว้าหาสิ่งที่จะทำให้พนักงานพอใจที่จะทำงาน เพื่อเพิ่มผลผลิตตามทฤษฎีของ (Herzberg) เรื่องการใช้ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) นั้นเอง

การประเมินผลหลังอบรม

(POST TEST)

วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้าอบรมซึ่งผ่านการอบรมครบตามหัวข้อเรื่องของแต่ละหน่วยแล้ว ได้เปรียบเทียบกับผลสอบของท่านที่ทำไว้ก่อนเข้าร่วมกิจกรรมฝึกปฏิบัติในการอบรมนี้

คำแนะนำ

โปรดอ่านแบบทดสอบที่ได้รับแจกแล้วตอบคำถาม โดยกาเครื่องหมายกากะบาท (X) ลงในวงเล็บตรงข้อเลือกที่ท่านเห็นว่าถูกต้องที่สุดในของกระดาษคำตอบ (เริ่มหน่วยที่ 1 ทางด้านริมขวาของกระดาษในหน้าถัดไป)

ก่อนเขียนคำตอบ โปรดใส่กระดาษคาร์บอนไว้ระหว่างกระดาษคำตอบ เขียนหมายเลขของกระดาษคำถามที่ท่านได้รับไว้ในวงกลม ○ บนด้านซ้ายของกระดาษคำตอบ

เมื่อตอบเสร็จแล้ว โปรดฉีกเฉพาะคำตอบของหน่วยนั้น ๆ ตามรอยพับส่งให้วิทยากร

ขอให้โชคดี.

ภาคผนวก ง.

ตัวอย่าง

แบบประเมินผลหลักสูตรการฝึกอบรม

2. ท่านคาดว่าจะสามารถนำเนื้อหาสาระของหน่วยวิชาใดไปใช้ประโยชน์ได้มากที่สุด
โปรดเรียงลำดับ

1.

2.

3.

4.

3. วิธีดำเนินการอบรมที่ถือหลักให้ผู้เข้าอบรมได้เป็นผู้แสวงหาความรู้ด้วยตนเองมากที่สุด
เมื่อเปรียบเทียบกับการอบรมแบบเดิมที่ใช้การบรรยายอย่างเดียว

ดีมาก ดี พอใช้ ปรับปรุงแก้ไข ยากเล็ก

4. ความเข้าใจและประโยชน์จากเนื้อหาสาระของเอกสารประกอบการบรรยายแต่ละหน่วยวิชา

มาก พอควร น้อย

5. ความเข้าใจและประโยชน์จากแบบฝึกปฏิบัติ (ปกเขียว) ในเรื่อง

5.1 แผนฝึกอบรมของแต่ละหน่วย มาก พอควร น้อย

5.2 กิจกรรมต่าง ๆ ของแต่ละหน่วย มาก พอควร น้อย

6. ความเข้าใจและประโยชน์จากแบบทดสอบก่อนและหลังอบรม

มาก พอควร น้อย

7. ความพอใจของท่านต่อบรรยายภาคและสิ่งอำนวยความสะดวกที่จัดไว้ในการอบรม

	มาก	พอควร	น้อย
- ช่วงเวลาหยุดพักการบรรยาย	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- อาหารว่างและเครื่องดื่ม	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- อาหารกลางวัน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- การปรับอากาศ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	มาก	พอควร	น้อย
- การควบคุมแสงสว่าง	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- การควบคุมเสียง	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- การจัดที่นั่งในห้องบรรยาย	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- การจัดที่นั่งในห้องประชุมกลุ่มย่อย	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- การใช้อุปกรณ์เครื่องฉายต่าง ๆ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- รายการบันเทิงหลังอาหารกลางวัน	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. เมื่อท่านกลับไปทำงานแล้ว สิ่งที่ท่านจะเล่าให้ผู้อื่น และเพื่อนร่วมงานฟังเกี่ยวกับการอบรมครั้งนี้ คือ
-
-
-
-
-
-

ขอขอบคุณในความร่วมมือของท่าน พบกันใหม่ในโอกาสหน้า สวัสดี.

หน่วยฝึกอบรม
ส่วนพัฒนาการพนักงาน
ฝ่ายการพนักงาน

ภาคผนวก จ.
ตัวอย่าง
แบบประเมินติดตามผลภายหลังการอบรม

(แบบประเมินติดตามผลสำหรับผู้ผ่านการอบรม)

ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด

เรียน

เรื่อง การติดตามผลจากการฝึกอบรม "การพัฒนาผู้บริหารระดับต้น"

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงของ
ผู้เข้าอบรมหลักสูตร "การพัฒนาผู้บริหารระดับต้น" รุ่นที่..... เมื่อเดือนกันยายน/
ตุลาคม 2523 นั้น มีคุณผู้ผ่านการอบรมได้ปฏิบัติงานภายหลังจากการอบรมได้เป็นระยะเวลา
พอสมควรแล้ว จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านโปรดประเมินผลการพัฒนาความสามารถ
ของพนักงานที่กล่าว รวมทั้งเสนอแนะความคิดเห็นของท่าน ตามแบบประเมินต่อไปนี้
และปฏิบัติตามแนวที่กำหนด เที่ยงและส่งคืนหน่วยฝึกอบรมโดยตรง ภายในวันพุธที่ 15
เมษายน ศกนี้ด้วย จักขอบคุณยิ่ง.

หน่วยฝึกอบรม
ส่วนพัฒนาการพนักงาน
ฝ่ายการพนักงาน

ส่ง	↑ รับ
หน่วยฝึกอบรม ส่วนพัฒนาการพนักงาน ฝ่ายการพนักงาน	

แบบสอบถามเพื่อการประเมินติดตามผลหลังการฝึกอบรม

หน่วยฝึกอบรม

โทร. 252-1443,
252-8171 ต่อ 67

5. หลังจากท่านกลับมาทำงานแล้วประมาณ 6 เดือนนี้ ท่านรู้สึกว่าการลงทุน
ลงแรงค่าใช้จ่าย และเวลาสำหรับการอบรมหลักสูตรดังกล่าวนี้

- ได้ผลทั้งในแง่ส่วนตัวและงานเกินคุ้ม
- ได้ผลพอคุ้ม
- ได้ผลไม่ค่อยจะคุ้มเท่าใด
- ได้ผลไม่คุ้มค่าเลย

ข. ภายหลังจากเข้ารับการอบรม หลักสูตร "การพัฒนาผู้บริหารระดับต้น" แล้ว ท่าน
สามารถนำความรู้ความเข้าใจ และประสบการณ์จากหน่วยวิชาต่าง ๆ ไปใช้ในการ
การปฏิบัติงานได้มากน้อยเพียงใด

หน่วยวิชา	นำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้			นำไปใช้ไม่ได้ เนื่องจาก
	มาก	พอควร	น้อย	
หน่วยที่ 1 การวางแผนงาน				
หน่วยที่ 2 การควบคุมงาน				
หน่วยที่ 3 การสื่อสาร				
หน่วยที่ 4 มนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงาน				

ค. ถ้าท่านจะเสนอแนะเกี่ยวกับการอบรมในโอกาสต่อไป ท่านจะมีข้อเสนอแนะในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. เรื่องเกี่ยวกับเวลา _____

2. เรื่องเกี่ยวกับเนื้อหา _____

3. เรื่องเกี่ยวกับวิธีการ _____

4. เรื่องเกี่ยวกับวิทยากร _____

ลงนาม _____ ตำแหน่ง/หน่วย _____

(นาย/นาง/นางสาว _____) ส่วน _____

วันที่ _____ เมษายน 2524 ฝ่าย _____

(แบบประเมินติดตามผลสำหรับผู้บังคับบัญชาโดยตรง ประเมินผู้ผ่านการอบรม)

ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด

เรียน ผู้ผ่านการอบรม หลักสูตร "การพัฒนาผู้บริหารระดับต้น"

เรื่อง การประเมินเพื่อติดตามผลภายหลังการอบรม

ตามที่ท่านได้เข้าอบรม หลักสูตร "การพัฒนาผู้บริหารระดับต้น" และได้ปฏิบัติงานหลังการอบรมไคร่ระยะเวลาพอสมควรแล้ว จึงใคร่ขอความกรุณาท่านโปรดให้ขอมูลต่อไป เพื่อที่ฝ่ายการพนักงานจะนำไปใช้เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงเกี่ยวกับหลักสูตรและการจัดฝึกอบรมต่อไป ทั้งนี้ โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านเห็นว่าตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด พบใบประเมินนี้ตามแนวที่กำหนดให้ เยี่ยม แล้วส่งคืนหน่วยฝึกอบรมโดยตรง ภายในวันพุธที่ 15 เมษายน ศกนี้ ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

หน่วยฝึกอบรม

ส่วนพัฒนาการพนักงาน

ฝ่ายการพนักงาน

โทร. 252-1443

252-8171 ต่อ 67

ส่ง



พบ

หน่วยฝึกอบรม

ส่วนพัฒนาการพนักงาน

ฝ่ายการพนักงาน

แบบสอบถามเพื่อการประเมินติดตามหลังการฝึกอบรม

ก. พนักงานตามรายนามข้างต้น สามารถนำความรู้ความเข้าใจที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาใช้ปรับปรุงการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่อไปนี้ได้กี่ครั้งเพียงไร โปรดกาเครื่องหมาย ลงในช่องที่ท่านคิดว่าตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

	ดีมาก	ดี	คงเดิม	ไม่ดีเท่าเดิม
1. ความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน				
2. การจัดระเบียบและกำหนดแผนการปฏิบัติงาน				
3. การประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายโดยใช้วิธีปฏิบัติงานที่รัดกุมและคล่องตัว				
4. ความรอบคอบในการปฏิบัติงาน				
5. ปริมาณของผลงาน				
6. คุณภาพของผลงาน				
7. ความรับผิดชอบและความเชื่อถือได้				
8. ความคิดริเริ่มโครงการใหม่				
9. การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า				
10. ความสามารถในการปกครองผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา				
11. ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น				

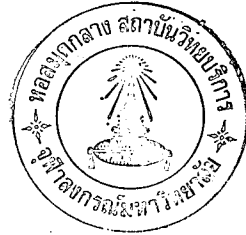
ข. ท่านมีความเห็นว่า ธนาคารควรจะมีการฝึกอบรมในเรื่องใดให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือพนักงานในฝ่ายของท่านมากที่สุดขณะนี้ โปรดเรียงลำดับตามความแรงความ

1. _____
 2. _____
 3. _____
- ผู้ประเมิน _____

(นาย/นาง/นางสาว _____)

ตำแหน่ง/หน่วย/ส่วน _____

ฝ่าย _____ วันที่ _____ เมษายน 24



ประวัติผู้เขียน

นางสาวศิริพันธุ์ มณีรัตน์ เกิดเมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม 2497
ที่กรุงเทพมหานคร สำเร็จปริญญาครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาอักษรศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปีการศึกษา 2518 โดยได้รับทุนเรียนดีของ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ประจำปีการศึกษา 2516

ปัจจุบัน เป็นผู้ช่วยหัวหน้าหน่วยฝึกอบรม ส่วนพัฒนาการพนักงาน
ฝ่ายการพนักงาน ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด.