

คู่มือปลุกพลังทีม: บริหารคนอย่างไร ให้ผลงานพุ่งทะยาน

(Ignite Your Team: The Playbook to Skyrocket Performance)



1. สร้างความสำเร็จให้ทีมสำเร็จในงาน



2. มีความสามัคคีและการทำงานร่วมกันเสมอ



3. การปลูกฝังความกล้าหาญเมื่อเผชิญอุปสรรค



4. ผู้นำในฐานะผู้สนับสนุนการขึ้นชมอย่างสม่ำเสมอ

สมชาติ กิจยรรยง

1. "ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ไม่ได้สร้างผู้ตาม แต่สร้างผู้นำที่เก่งกว่าตัวเอง"

วิธีบริหารคน: มอบอำนาจ (Empowerment) ให้ลูกทีมตัดสินใจด้วยตัวเองให้เกียรติ และสนับสนุนเมื่อเกิดความผิดพลาด ศึกษาคำคมเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างพลังร่วมใจทีมสู่ชัยชนะ

2. "ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ในธุรกิจ ไม่ได้มาจากคนเพียงคนเดียว แต่มาจากทีมงาน" - สตีฟ จ๊อบส์

60+ คำคมการทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานร่วมกัน - CapCut

วิธีบริหารคน: ส่งเสริมการทำงานแบบ Cross-functional ดึงจุดเด่นของแต่ละคนมาเติมเต็มกัน

ลดอุปสรรคการสื่อสารเพื่อให้ไอเดียไหลเวียนได้อย่างอิสระ 60+ คำคมการทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานร่วมกัน - CapCut

3. "จงบริหารด้วยความโปร่งใส ให้ความสำคัญกับผู้คน และผลงานจะตามมาเอง"

วิธีบริหารคน: เปิดรับฟังความคิดเห็น สื่อสารความคาดหวังให้ชัดเจน 15 คำพูด ที่มีอิทธิพล ต่อการ โน้มน้าวใจพนักงาน สำหรับผู้จัดการ ประเมินผลงานด้วยข้อมูลที่โปร่งใส และเป็นธรรม

4. "ความเร็วของหัวหน้า คือความเร็วของทีม" - ลี ไอเอค็อกกา 60+ คำคมการทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน ร่วมกัน - CapCut

วิธีบริหารคน: เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องของทัศนคติและความมุ่งมั่น ลงมือทำจริงเพื่อให้เห็นภาพความสำเร็จที่จับต้องได้

60+ คำคมการทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน ร่วมกัน - CapCut

5. "ถ้าอยากเดินไปให้เร็ว ให้เดินคนเดียว แต่ถ้าอยากเดินไปให้ไกล ให้เดินไปด้วยกัน"

วิธีบริหารคน: สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) ให้ทุกคนรู้ว่ากำลังสู้เพื่ออะไร

สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเติบโตของพนักงานในระยะยาว 71 คำคมเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างพลังร่วมใจทีมสู่ชัยชนะ

เคล็ดลับเพิ่มเติม: หากคุณกำลังมองหาแนวทางเชิงลึกในการบริหารทีม สามารถเข้าไปศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมและเทคนิคการพัฒนาองค์กรได้ที่ Inspirational Quotes คำคมสร้างแรงบันดาลใจ หรืออัปเดตบทความจิตวิทยาการทำงานจาก Disrupt Ignite เพื่อเติมพลังบวกและปรับมุมมองการบริหารคนให้ทันยุคสมัยครับ

ข้อมูลภาพรวมโดย AI

หน้าลิขสิทธิ์อื้บู้ค

สถาบันส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร(IBC GROUP)

- คู่มือปลุกพลังทีม: บริหารคนอย่างไร ให้ผลงานพุ่งทะยาน

(Ignite Your Team: The Playbook to Skyrocket Performance)

ราคา-200-บาท

ข้อมูลบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

*การบริหารทีมให้ผลงานพุ่งทะยานไม่ใช่การออกคำสั่งจากผู้นำเท่านั้น

*การทำให้ทุกคนรู้สึกถึงเป้าหมายร่วมกันก็คือการดึงศักยภาพสูงสุดของ
ลูกทีม

*ผู้นำที่ดีจะเป็นแบบอย่างหรือตัวอย่างในการคิดการพูดและการกระทำ
ที่ดีให้แก่ทีมงาน

*หากเป็นไปได้องค์กรและบุคลากรในองค์กรที่การทำงานอย่างส่วน
รวมย่อมสำเร็จได้ดี

ISBN (E-BOOK)-978-616-95268-8-9

บรรณาธิการต้นฉบับ สมชาติ กิจยรรยง

ศิลปกรรม/ออกแบบปก นางสาววิวรรณ ไชยวัชรนนท์

พิสูจน์อักษรโดย นางสาวสุภารัตน์ ต่ายจัน อีเมล

sudarat.tyj@gmail.com

จัดพิมพ์ และจัดจำหน่ายโดยสมชาติ กิจยรรยง

399 ถ.ลาดพร้าว121 คลองจั่น บางกะปิ กทม.10240

คำนำ

คู่มือปลุกพลังทีม: บริหารคนอย่างไร ให้ผลงานพุ่งทะยาน

(Ignite Your Team: The Playbook to Skyrocket Performance)

คู่มือ "ปลุกพลังทีม: บริหารคนอย่างไร ให้ผลงานพุ่งทะยาน" เล่มนี้ ถูกรังสรรค์ขึ้นเพื่อปลดล็อกศักยภาพสูงสุดของบุคลากร โดยรวบรวมเทคนิคการแปลงสถานะผู้นำจากการเป็นผู้สั่งการ สู่การเป็นโค้ช ที่เข้าใจจิตวิทยา เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ได้อย่างยั่งยืน

ทำไมต้องปลุกพลังทีม? เหตุที่ปลุกพลังทีมเพื่อ

ความท้าทายของผู้นำ: ในโลกการทำงานยุคใหม่ การบริหารคนไม่ใช่แค่การจ่ายงานแล้วรอรับผลลัพธ์ แต่เป็นการสร้างแรงบันดาลใจ และสร้างความเข้าใจถึงความต้องการที่แท้จริงของพนักงานแต่ละคน

ผลลัพธ์ที่ตามมา: เมื่อทีมมีพลังและทัศนคติที่ดี ผลงานขององค์กรก็จะเติบโตก้าวกระโดด การรักษาคนเก่ง ไว้ได้จะกลายเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่สำคัญ

หัวใจหลักของการบริหารคนในคู่มือเล่มนี้

หัวหน้างานยุคใหม่ต้องเก่งทั้ง 3 ด้านหลัก ดังนี้:

เก่งงาน: สามารถออกแบบโครงสร้าง มอบหมายงานได้ตรงจุด และบริหารจัดการความขัดแย้งได้อย่างเป็นระบบ

เก่งคน: รู้จักจิตวิทยาการจูงใจ สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในทีม

เก่งพัฒนา: ส่งเสริมให้ลูกทีมเติบโต ดึงจุดแข็งออกมาใช้ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

โครงสร้างเนื้อหาภายในเล่ม

บทที่ 1: เข้าใจคน เข้าใจทีม – ถอดรหัสสไตล์การทำงาน และวิเคราะห์ความคาดหวัง

บทที่ 2: ศิลปะการมอบหมายงานและการโค้ช – เทคนิคการกระจายงาน และการให้ Feedback อย่างสร้างสรรค์

บทที่ 3: ปลุกไฟและสร้างแรงบันดาลใจ – วิธีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นหนึ่งเดียว

บทที่ 4: การรักษาคนเก่งและการเติบโต – กลยุทธ์การบริหารความสุขคนทำงานตามหลัก Well-being

หวังว่าคู่มือฉบับนี้จะเป็นเข็มทิศและเครื่องมือสำคัญ ที่ช่วยให้ผู้นำทุกท่านสามารถสร้างทีมที่แข็งแกร่ง และนำพาทีมก้าวสู่ความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่กว่าเดิม

ข้อมูลภาพรวมโดย AI

ด้วยความปรารถนาดี

สมชาติ กิจยรรยง

สารบัญ คู่มือปลูกพลังทีม บริหารคนอย่างไรให้ผลงานพุ่งทะยาน

เรื่อง	หน้า
บทที่ 1 ท่านเป็นผู้นำประเภทใด (What type of leader are you?)	1
บทที่ 2 จะเป็นผู้บริหารที่ดีได้อย่างไร How can one become a good executive?)	16
บทที่ 3 การสร้างความเชื่อมั่นการบริหารกับแบบอย่าง ที่หัวหน้าควรจะทำ (Building managerial credibility: Exemplary behaviors for leaders)	24
บทที่ 4 ข้อคิดคมคำสามก๊กกับการบริหาร (Insights from *Romance of the Three Kingdoms* for Management)	32
บทที่ 5 ข้อคิดในการดำเนินชีวิตเพื่อบริหารงานบริหารคน (Life lessons for managing work and people)	51
บทที่ 6 การใช้ภาษาท่าทางเพื่อแสวงหาการมีส่วนร่วม (Using body language to seek engagement)	67
บทที่ 7 องค์การกับการจัดการสมัยใหม่ (Organizations and Modern Management)	78

สารบัญ คู่มือปลูกพลังทีม บริหารคนอย่างไรให้ผลงานพุ่งทะยาน

เรื่อง	หน้า
บทที่ 8 ศิลปะในการสั่งงานของผู้นำ (The Art of Delegation for Leaders)	89
บทที่ 9 เทคนิคการบริหารคนประเภทต่างๆ (Techniques for managing different types of people)	99
บทที่ 10 การควบคุมและสร้างความฉลาดรู้ทางอารมณ์ (Managing and Developing Emotional Intelligence)	110
บทที่ 11 การพัฒนาบุคลากรด้วยการสอนงาน (Personnel development through on-the-job training)	117
บทที่ 12 รูปแบบสอนงานและการพัฒนา (Coaching and Development Models)	130
บทที่ 13 การพัฒนาทีมงานด้วยวิธีการฝึกหัดงาน (Team development through on-the-job training)	140
บทที่ 14 การพัฒนาทีมงานด้วยวิธีมอบหมายภาระหน้าที่ (Team Development through Task Delegation)	147
บทที่ 15 การพัฒนาทีมงานด้วยวิธีเป็นโค้ชผู้ให้คำปรึกษา (Team Development through Coaching and Mentoring)	153

สารบัญ คู่มือปลูกพลังทีม บริหารคนอย่างไรให้ผลงานพุ่งทะยาน

เรื่อง	หน้า
บทที่ 16 การพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Personnel development through job rotation)	160
บทที่ 17 เทคนิคการติชมและการสอนงาน (Techniques for Providing Feedback and Coaching)	168
บทที่ 18 การพัฒนาบุคลากรนอกเหนือจากการฝึกอบรม (Personnel development beyond training)	176
บทที่ 19 แนวทางแก้ไขเมื่อผู้ติดต่อหนักใจหรือว้าวุ่นใจ (Strategies for handling a distressed or agitated contact)	199
บทที่ 20 เทคนิคการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง (Conflict Resolution Techniques)	206
บทที่ 21 คุณธรรมในการบริหารงานบริหารคน (Ethical principles in management and human resource management)	214
บทที่ 22 สู่หนทางสร้างสุขภาพที่ดี (Towards a path to good health)	223
บทที่ 23 มิติใหม่กับผู้บริหารในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง (A New Dimension of Leadership in a Changing Landscape)	240

สารบัญ คู่มือปลูกพลังทีม บริหารคนอย่างไรให้ผลงานพุ่งทะยาน

เรื่อง	หน้า
บทที่ 24 แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation Guidelines)	251
บทที่ 25 การแก้ไขปัญหาในการบริหารจากกรณีศึกษา (Addressing Management Problems Based on Case Studies)	270
บทสรุปคู่มือปลูกพลังทีม บริหารคนอย่างไรให้ผลงานพุ่งทะยาน	280

บทนำ

คู่มือปลุกพลังทีม บริหารคนอย่างไรให้ผลงานพุ่งทะยาน

(Ignite Your Team: The Playbook to Skyrocket Performance)

คู่มือปลุกพลังทีม หัวใจสำคัญของการบริหารคนยุคใหม่คือการเปลี่ยนบทบาทผู้นำจากการ "สั่งการ" (Boss) สู่การเป็น "โค้ช" (Coach) ที่ดึงศักยภาพสูงสุดของลูกทีมออกมา ขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืน คู่มือนี้รวบรวมแก่นสำคัญในการสร้างทีมงานที่แข็งแกร่ง ดังนี้

หัวใจของการปลุกพลังทีม

สื่อสารอย่างเปิดกว้าง: การรับฟังอย่างเข้าใจ (Empathic Listening) สร้างความไว้วางใจและทำให้ทุกคนในทีมเห็นภาพเป้าหมายองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน

เสริมสร้างทักษะรายบุคคล: มอบหมายงานให้ตรงกับจุดแข็งและความถนัด พร้อมเปิดโอกาสให้ทุกคนเรียนรู้ พัฒนา

สร้างวัฒนธรรมแห่งการฟีดแบค: การให้คำแนะนำและการชื่นชมอย่างสร้างสรรค์ (Constructive Feedback) อย่างสม่ำเสมอ ช่วยพัฒนาผลงานและจุดประกายไฟในการทำงาน

ส่งเสริมการมีส่วนร่วม: เปิดโอกาสให้ลูกทีมออกความคิดเห็นในการแก้ปัญหาเพื่อให้ทุกคนรู้สึกว่าเป็นส่วนสำคัญของความสำเร็จ

สรุปหัวใจหลักในการปลูกฝังทีมให้มีประสิทธิภาพสูงสุด แบ่งออกเป็นแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

1. มอบหมายงานให้ตรงจุด (Right Man, Right Job)

วิเคราะห์จุดเด่นและทักษะของลูกทีมแต่ละคนมอบหมายงานที่ท้าทายและสอดคล้องกับศักยภาพ เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมและภาคภูมิใจในผลงาน

2. สื่อสารทรงพลังและรับฟังอย่างเข้าใจ (Open Communication)

กำหนดเป้าหมายของทีมและบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน เพื่อให้ทุกคนมองเห็นภาพรวมและทิศทางเดียวกันเปิดรับความคิดเห็น และส่งเสริมให้ทุกคนกล้าเสนอไอเดียใหม่ๆ อย่างสร้างสรรค์

3. โค้ชและให้ Feedback อย่างสม่ำเสมอ (Coaching & Feedback)

ให้คำแนะนำและสนับสนุนการทำงานอย่างต่อเนื่องแทนการรอประเมินผลเพียงปลายปีการให้ Feedback ที่ดีควรทำเป็นประจำ เน้นการชื่นชมเมื่อทำได้ดี และแนะนำแนวทางแก้ไขอย่างสร้างสรรค์เมื่อเกิดข้อผิดพลาด

4. ให้อำนาจ และความไว้วางใจ (Empowerment)

กระจายอำนาจในการตัดสินใจ ให้ลูกทีมได้ลงมือทำด้วยตนเอง วัฒนธรรมที่ยอมรับความผิดพลาด และมองความล้มเหลวเป็นโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา

5. สร้างแรงจูงใจ และความผูกพัน (Motivation & Well-being)

ความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) เข้าใจความแตกต่างของแต่ละบุคคล และใส่ใจความเป็นอยู่ของลูกทีม (Well-being) นลองความสำเร็จเล็กๆ เพื่อรักษาขวัญและกำลังใจของทีมให้พร้อมลุยเป้าหมายต่อไป

การบริหารคนให้ผลงานพุ่งทะยานหัวใจสำคัญคือ **การเปลี่ยนบทบาทจาก "ผู้สั่งการ" เป็น "ผู้นำและโค้ช"** โดยมุ่งเน้นการมอบหมายงานให้ตรงจุด การสื่อสารที่โปร่งใสเปิดรับความคิดเห็น และให้ฟีดแบ็กอย่างสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง

ข้อมูลภาพรวมโดย AI

กระแสนของโลกที่เปลี่ยนแปลงและเชื่อมโยงถึงกันอย่างรวดเร็วในยุคสมัยนี้ ถือได้ว่าเป็นยุคของคลื่นลูกที่สาม การบริหารจัดการของผู้บริหารระดับสูงยังต้องอาศัย “ทักษะ” (SKILL) มากขึ้น ควบคู่ไปกับการเก่งคิด เก่งคน กระบวนการหรือเครื่องมือในการทางการบริหารจัดการในรูปแบบแนวปฏิบัติการบริหารธุรกิจจึงยังทวีความสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อเตรียมความพร้อมให้ผู้บริหารมีความเป็นเลิศ และเป็นมืออาชีพยิ่งขึ้นรองรับการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ต่างๆ ของกระแสโลก สังคม สิ่งแวดล้อม หลักสูตรนี้จะเป็นแนวความคิดที่เพิ่มเติมเสริมแนวคิดเดิมที่สั่งสมจนเป็นประสบการณ์ที่ผ่านมาได้อย่างกลมกลืนด้วย “ศาสตร์และศิลป์” ที่จะนำไปประยุกต์ปรับใช้กับองค์การต่อไป

ผู้บริหารที่เป็น “มวย” ย่อมไม่อาจหยุดอยู่กับสิ่งเดิม คิดแบบเดิม ทำแบบเดิม หรือลองผิดลองถูกได้อีกต่อไปแล้ว เนื่องจากทุกคนต่าง มุ่งมั่น พยายามเดินก้าวไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดนิ่ง แบบทิ้งไม่เห็นฝุ่น แล้ว เราในฐานะผู้บริหารหากหยุดนิ่งแล้ว ก็ย่อมจะล้าหลังไปหลายก้าว และอาจตามไม่ทันได้ ระบบบริหารจัดการที่มีอยู่ไม่แน่ว่าจะทรง ประสิทธิภาพเพียงใด “คน” ไม่ถูกพัฒนาให้มีแนวความคิดเชิงบริหาร จัดการแบบมองกว้าง มองลึก มองเชื่อมโยงเชิง “สังเคราะห์” ในแบบมีอ อาชีพเชี่ยวชาญหลากหลาย (Generalist)

สิ่งที่จะได้มาซึ่ง “ทักษะ” ต้องอาศัยการเรียนรู้ด้าน แนวความคิด สมัยใหม่ และรู้จักเลือกนำไปปรับใช้ตามความเหมาะสมของแต่ละ องค์กร

บทที่ 1 ท่านเป็นผู้นำประเภทใด

(What type of leader are you?)

ภาวะผู้นำ คือการที่ผู้นำใช้อิทธิพล หรืออำนาจหน้าที่ตามความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อลูกน้อง ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการ โดยใช้กระบวนการติดต่อสัมพันธ์กันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

กล่าวโดยสรุป ผู้นำ คือ คนที่มีอิทธิพลชักนำ หรือโน้มนำให้คนอื่นทำตาม

ผู้นำนั้น

- เป็นผู้ที่กำจัดใจลูกน้องไว้ได้
- ได้รับความนิยมเชื่อฟัง เคารพนับถือ ศรัทธา รักและยำเกรง
- มีศิลปะในการจูงใจให้ลูกน้องปฏิบัติตามความประสงค์ของตนด้วยความ เต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งโดยไม่มีข้อแม้จนบรรลุภารกิจ
- ผู้นำเป็นศูนย์รวมแห่งพลัง
- มีศิลปะในการนำคนไม่ใช่จับไล่คน
- ผู้นำเป็นประจักษ์จางประทีปของหน่วยงาน
- ผู้นำเป็นสัญลักษณ์ และ หลักชัยแห่งการดำเนินงาน

อีกความหมายหนึ่งของภาวะผู้นำ หมายถึง แบบแผนหรือแบบของการปฏิบัติที่ผู้นำแสดงออกเพื่อการนำกลุ่ม หรือบังคับบัญชากลุ่ม อาจเป็นในรูปของ การกระจ่ายงาน หรือมอบงานก็ได้ สามารถแยกเป็นข้อ ๆ ได้ดังนี้คือ

1. สั่งให้ปฏิบัติตาม
2. ขยายความคิดให้ปฏิบัติตาม
3. ปรีกษาหารือเพื่อให้ปฏิบัติตาม
4. ร่วมคิดร่วมตัดสินใจด้วยกัน
5. มอบงานทั้งหมดให้กระทำเองตามความสามารถ

ในบทนี้จะขอกล่าวถึงการแบ่งประเภทของผู้นำ แต่จะเน้นหนักไปทางแบบ 3 มิติของเร็ดคิน พร้อมทั้งบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้นำตามลำดับคือ

ประเภทของผู้นำ.-การแบ่งประเภทผู้นำแบ่งได้4วิธีคือ

แบ่งตามลักษณะการปฏิบัติงาน

1. ผู้นำตามกฎหมายได้แก่ผู้นำที่เป็นไปตามกฎหมายหรือกฎระเบียบเช่นรัฐมนตรีข้าราชการฯลฯ
2. ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติพิเศษเช่นหัวหน้าทีมฟุตบอลหรือดาวซัลโว เป็นต้น
3. ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์เช่นพระมหากษัตริย์

แบ่งตามลักษณะพฤติกรรม

1. ผู้นำที่มุ่งแต่งานเป็นสำคัญ
2. ผู้นำที่ตระหนักผลงานและความพอใจทุกฝ่าย
3. ผู้นำที่ถือว่าประสิทธิภาพของการทำงานสูงขึ้นเนื่องจาก
สินน้ำใจ

แบ่งตามลักษณะการบริหารงาน

1. ผู้นำแบบอัตราหรือแบบเผด็จการ
2. ผู้นำแบบเสรีปล่อยตามเรื่องตามราว
3. ผู้นำแบบประชาธิปไตยรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น

แบ่งตามทฤษฎี 3 มิติของเรดดิน

1. แบบเอาเกณฑ์ยึดตัวเองเป็นที่ตั้งไม่เอาใครอดทนเก็บตัวเจ้า
ระเบียบเป็นคนที่ยึดถือและต้องทำอะไรตามกฎหมายเกณฑ์
2. แบบเอางานยึดถืองานเป็นหลักสนใจมุ่งมั่นในงานมากขยัน
มั่นใจกล้าทำเนื้องานมากกว่าคน
3. แบบสัมพันธ์เน้นมนุษย์สัมพันธ์เป็นหลักในการทำงานเป็น
กันเองและเป็นมิตรกับทุกคน
4. แบบประสานให้ความสำคัญแก่งานและคนไปพร้อมๆกัน
เท่ากันมีศิลปะของการจูงใจสูง

ลักษณะผู้นำแบ่งตามทฤษฎี 3 มิติของเรดดิน

ลักษณะที่	เอาเกณฑ์	เอางาน	สัมพันธ์	ประธาน
1. พฤติกรรมทั่วไป	ชอบแก้ไข ให้ถูก	วางอำนาจ	ยอมรับผู้อื่น	ร่วมมือ
2. การสื่อความ	เขียน	สั่งด้วยวาจา	สนทนา	ประชุม
3. ทิศทางในการ ติดต่อ	ไม่ชอบ ติดต่อ	ติดต่อลงไป	ให้ลูกน้อง ติดต่อขึ้นมา	ทั้งสองทาง
4. คำนึงถึงเวลา	อดีต	ปัจจุบัน	ไม่คำนึง	อนาคต
5. ความผูกพัน	องค์การ	ผู้บังคับบัญชา	ลูกน้อง	เพื่อน ร่วมงาน
6. การพิจารณา ประเมินผล ลูกน้อง	ใครปฏิบัติ ตามกฎหมาย	ตามผลผลิต ผู้นั้น	มนุษย์ สัมพันธ์นั้น	จิตใจทำงาน เป็นทีม
7. การประเมินผล ผู้บังคับบัญชา	สติปัญญา	อำนาจ	ความอบอุ่น	ทำงานเป็น
8. ปฏิกริยาต่อ ความผิดพลาด	ควบคุม	ลงโทษ	ไม่แะแะ	เรียนรู้ ข้อบกพร่อง

ลักษณะที่	เอาเกณฑ์	เอางาน	สัมพันธ์	ประธาน
9. ปฏิบัติต่อ ความขัดแย้ง	หลีกเลี่ยง	เก็บกด	กลบเกลื่อน	เอามาใช้ เป็น ประโยชน์
10. ขอบกพร่อง	เป็นทาส ของระเบียบ	สู้หัวชนฝา	แสดง ความรู้สึก เกินควร	ให้ทุกคน มีส่วนร่วม

บทบาท และหน้าที่ของผู้นำ

บทบาท คือ

1. ผู้บัญชาการ
2. ผู้ให้บริการ
3. ผู้บริการ

หน้าที่.-ประกอบด้วยหน้าที่3 ประการคือ บัญชาการ ให้บริการ และบริการคือ

บัญชาการ

1. ออกคำสั่ง
2. คำแนะนำ
3. คำตักเตือน
4. คำสอน

ให้บริการ

1. บริการลูกค้า
2. ความร่วมมือ
3. ความเคารพนับถือ

บริการ

1. เสนอ/ทำสินค้า
2. จัดสต็อก
3. ควบคุมดูแล

บทบาทของหัวหน้างาน

บทบาทของหัวหน้างานก็คือ

1. เป็นผู้นำ
2. เป็นผู้สอน
3. เป็นผู้ฝึกหัด
4. เป็นที่ปรึกษา

บทบาทของผู้จัดการฝ่ายในระดับต่างๆ ขึ้นอยู่กับ....

1. นโยบายทางการบริหาร
2. ขอบเขตของหน้าที่
3. ขอบเขตของอำนาจ (การตัดสินใจ)
4. ขอบเขตของความรับผิดชอบ
5. จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา

โดย.....

กำหนดลักษณะและขอบเขตของงาน

กำหนดจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา

มอบหมายงานให้ตามขอบเขตหน้าที่

หน้าที่ผู้บริหารหรือผู้นำ

หน้าที่ผู้บริหารหรือผู้นำต่อบุคลากรก็คือ

1. ทำงานตามนโยบาย / สายการบังคับบัญชา
2. ดูแลคนภายใต้บังคับบัญชา
3. จัดการตามกระบวนการบริหาร
4. เสริมสร้างสัมพันธภาพ ประสิทธิภาพ ของคน สินค้า และ

องค์กร

ความรับผิดชอบต่างๆของผู้นำ

ความรับผิดชอบของผู้นำที่พึงมีต่อสิ่งเหล่านี้คือ

1. ต่องาน
2. ต่อทีมงาน
3. ต่อองค์กร
4. ต่อตัวเอง
5. ต่อผู้บังคับบัญชา
6. ต่อสังคม

ลักษณะผู้นำที่ดีต่องาน

1. มีความรู้
2. ซื่อสัตย์
3. มีความรับผิดชอบ
4. กล้าตัดสินใจ
5. ไม่มักได้หุ่มเหเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

6. รับฟังให้คำปรึกษาแนะนำ
7. ตรงต่อเวลา
8. มีการกระจายอำนาจความเหมาะสม
9. ขยันเอาใจใส่
10. คิดริเริ่มสร้างสรรค์ทันการณ์

ลักษณะที่ดีต่อทีมงาน

1. ยุติธรรม/ไม่ลำเอียง
2. มนุษย์สัมพันธ์ดี
3. มีเหตุผลใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็น
4. เข้าใจปัญหาลูกน้อง
5. ควบคุมอารมณ์ได้ดี
6. มีความจริงใจ
7. เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา
8. ให้โอกาสแก่ผู้ผิดพลาด
9. มีลักษณะเป็นผู้นำและตัวอย่างที่ดี
10. ปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อไม่ได้รับความเป็นธรรม

ลักษณะผู้นำที่ดีต่อองค์กร

1. ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ให้ความร่วมมือด้านการงานและกิจกรรม
3. เสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์
4. รับผิดชอบในงานและชื่อเสียง
5. สร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
6. ซื่อสัตย์ต่อองค์กร
7. รู้จักสิทธิและหน้าที่ของตนเองและผู้ร่วมงาน
8. เพิ่มพูนความรู้ให้ตนเองเสมอ
9. เสียสละต่อองค์กรตามความเหมาะสม
10. สนองนโยบายองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย

ศิลปะการปกครองคนในบทบาทของหัวหน้างาน

ศิลปะการปกครองคนในบทบาทของหัวหน้างานก็คือ

- | | | |
|-----------------------|---------|--------------------------------------|
| 1. เป็นผู้บังคับบัญชา | หมายถึง | รู้จักส่งเสริมสนับสนุนยับยั้ง |
| 2. เป็นพี่เลี้ยง | หมายถึง | รู้จักพัฒนาช่วยเหลือ |
| 3. เป็นเพื่อน | หมายถึง | รู้จักร่วมงานร่วมสนทนา |
| 4. เป็นผู้ปกครอง | หมายถึง | รู้จักให้ความรักอบอุ่นจงใจให้กำลังใจ |

จิตวิทยาในการปกครองนักพัฒนาจะต้องงูใจเปิดใจเขาให้ได้
เสียก่อนคือพัฒนาจิตใจ และความรู้เมื่อคุณมีไฟเมื่อใดคุณมีความสำเร็จ
เมื่อนั้น

ผู้ที่เป็นหัวหน้างานในทุกระดับมักจะมีความคิดเห็นหรือ
ความรู้สึกที่อยากจะให้ทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ
แทนตนงานทุกสิ่งที่ไม่ใช่สิ่งจำเป็นที่ท่านต้องทำทุกอย่างแต่หากเป็น
สิ่งที่ท่านสามารถให้ผู้อื่นทำทุกอย่างแทนท่านได้ที่ทำให้ท่านได้ชื่อว่า
เป็นหัวหน้าหรือเป็นผู้บัญชาชั้นเลิศแล้วครับ

แบบสอบถามท่านเป็นผู้นำลักษณะใด

เพื่อตรวจสอบว่าที่ท่านมีความโน้มเอียงในการเป็นผู้นำลักษณะใด
ตามทฤษฎี 3 มิติของ วิลเลียมเร็คคิต แบบเอาเกณฑ์ เอางาน สัมพันธ์
หรือประสาน โดยเลือกคำตอบ ก. ข. ค. และ ง. ได้เพียง 1 คำตอบ

1. ท่านคิดว่าพฤติกรรมโดยทั่ว ๆ ไปในการทำงานของท่าน

- | | |
|-----------------------|------------------------------|
| ก. ชอบแก้ไขให้ถูกเสมอ | ข. ชอบใช้พระเดชมากกว่าพระคุณ |
| ค. ยอมรับผู้อื่นเสมอ | ง. ร่วมไม้ร่วมมือ |

2. เมื่อมีการสื่อสารกับทีมงานท่านมักจะชอบใช้วิธีการใด

- | | |
|--------------------------|-----------------------------------|
| ก. เขียนหรือพิมพ์ข้อความ | ข. สั่งด้วยวาจา |
| ค. พูดคุยสนทนา | ง. เชิญหรือเรียกเข้าประชุม/เข้าพบ |

3. ทิศทางการติดต่อประสานงานท่านมีทิศทาง หรือแนวทางในการติดต่อลักษณะใด

- ก. ไม่ชอบการติดต่อเพราะรู้สึกยุ่งยาก ข. สั่งหรือสื่อด้วยวาจา
ค. รอให้ลูกทีมติดต่อขึ้นมาหา ง. สื่อสารทั้งสองทาง

4. การหวนคำนึงถึงระยะเวลาท่านมักจะคิดถึงเวลาในเวลาใดมากกว่ากัน

- ก. อดีต ข. ปัจจุบัน
ค. ไม่คำนึงถึง ง. อนาคต

5. ความผูกพันที่ท่านคิดว่ามี มีต่ออะไรมากกว่ากัน

- ก. องค์กร ข. ผู้บังคับบัญชา/หัวหน้า
ค. ลูกน้อง หรือทีมงาน ง. เพื่อนร่วมงาน

6. เมื่อองค์กรให้ท่านพิจารณาประเมินลูกน้องของท่าน ๆ ยึดแนวทางใดเป็นหลัก

- ก. ใครใคร่ปฏิบัติตามกฎหมาย ข. พิจารณาตามผลงาน หรือผลผลิต
ค. ดูจากมนุษยสัมพันธ์ของเขา ง. ดูจิตใจทำงานเป็นทีมหรือไม่

7. เมื่อท่านประเมินผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าท่านจะเลือกข้อใด

- ก. สติปัญญา ข. ขอบเขตอำนาจ
ค. ความอบอุ่นใจที่มีให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ง. การทำงานเป็นทีม

8. เมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการทำงานท่านจะมีปฏิกิริยาอย่างไร ที่จะมิให้เกิดซ้ำซ้อน

ก. ควบคุม

ข. ลงโทษ

ค. ปล่อยไปตามเรื่องหรือระบบ

ง. เรียนรู้จากข้อบกพร่อง

9. เมื่อเกิดข้อขัดแย้งในการทำงานร่วมกันกับบุคลากรในองค์กรท่านจะมีปฏิกิริยาเช่นไร

ก. พยายามหลีกเลี่ยง

ข. เก็บกด

ค. กลบเกลื่อน

ง. เอามาใช้ให้เป็นประโยชน์

10. ถ้าหากมีข้อบกพร่องเกิดขึ้นในการทำงานท่านจะ

ก. ยึดกฎระเบียบเป็นที่ตั้ง

ข. คิดไว้ในใจงานนี้เราลุย

ค. แสดงความรู้สึกรออกมาในใจ

ง. ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ไข

11. ท่านคิดว่าบุคลิภาพโดยรวมของท่านเป็นอย่างไร

ก. นักอนุรักษ์นิยม มีความระมัดระวังในการทำงานมาก เก็บตัว

ข. มุ่งมั่นในการทำงาน มั่นใจ กล้าทำ มีความคิดริเริ่ม เพื่อนไม่มาก

ค. เอาใจบุคคลต่าง ๆ ในองค์กรทุกระดับ เป็นกันเอง ยอมรับผู้อื่น

ง. ให้ความสำคัญแก่งาน และคนไปพร้อม ๆ กัน สามัคคีร่วมมือในการทำงาน

12. ท่านคิดว่าสไตร์ในการทำงานของท่านเป็นแบบใด

- ก. ทำงานมากย่อมผิดมาก
- ข. เน้นทำงานมากกว่าประสานกำลังคน
- ค. เน้นที่คน แล้วผลงานจะตามมาเอง
- ง. งานก็สนแล้วทุกคนร่วมรับผิดชอบ

13. บุคลิกภาพในการทำงานของท่านทุกๆ ไปในการทำงาน

- ก. ยึดถือความถูกต้องเสมอ
- ข. จะคำนึงถึงขอบเขตของอำนาจของเราเสมอ
- ค. ยอมรับเขา เรา และทุกๆ คน
- ง. ร่วมมือประสานงาน สามัคคี

14. เมื่อทีมงานของท่านทำงานผิดพลาด จะดำเนินการอย่างไร

- ก. เขียนเอกสารหรือจดหมายเตือน ข. เชิญมาสั่งด้วยวาจา
- ค. เชิญมาสนทนาพูดคุยแก้ไข ง. รอเข้าที่ประชุมเพื่อแก้ไข

15. หากท่านจะเลือกเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ และสูงท่านจะเลือกคู่ใด

- ก. ผู้หลบหลีกงานกับทำงานตามคำสั่ง
- ข. ผู้เผด็จการกับผู้เผด็จการที่มีศิลป์
- ค. นักบุญกับนักพัฒนา
- ง. ผู้ประนีประนอมกับนักบริหาร

16. เมื่อกล่าวถึงความรับผิดชอบ

- ก. ถ้าทีมงานทำผิดเราผิดด้วย
- ข. เมื่องานมาถึงที่จึงจะมีความรับผิดชอบ
- ค. รักทีมงานแล้วงานจะเป็นเลิศ
- ง. ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบในงาน

17. คติที่ท่านจะเลือกใช้

- ก. อดีตคือบทเรียนของการทำงาน
- ข. ชีวิตมีแต่ปัจจุบันและเดี๋ยวนี้
- ค. ปัจจุบัน และอนาคตจะเป็นอย่างไรไม่ต้องนึกถึง
- ง. ร่วมมือสู่เส้นชัยในอนาคต

18. ประโยคใดที่ท่านเลือก

- ก. มันเป็นนโยบายขององค์กร ผมไม่ขอออกความเห็น
- ข. ปิดปากไว้ไม่พูด ดีกว่านินทาเพื่อนบ้าน
- ค. รักทีมงานเพื่องานเลิศประเสริฐศรี
- ง. สร้างสายสัมพันธ์ ประสานความเข้าใจ

19. สไตล์ในการบริหารงานของท่านที่ชอบ

- ก. ข้าพเจ้าขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว
- ข. เมื่องานเดินแล้วเงินจะดี
- ค. งานก็ยุ่งแต่มุ่งปลงคนร่วมมือ
- ง. ทำให้ทีมงานรัก เพื่อนร่วมงานศรัทธา