

บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำ เจ็ดอุปนิสัยที่มีประสิทธิผล ความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารหน่วยในธุรกิจประกันชีวิตแห่งหนึ่ง ผู้วิจัยได้ศึกษาทบทวนแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยไว้ ดังนี้

1. ทฤษฎีโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ
2. แนวคิดเจ็ดอุปนิสัยที่มีประสิทธิผล
3. แนวคิดและทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กร
4. แนวคิดและทฤษฎีผลการปฏิบัติงาน
5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ

ในการปฏิบัติงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลในองค์กร การปฏิบัติงานเหล่านั้นจะมีผู้นำกับผู้ตามเป็นส่วนประกอบระหว่างกันอยู่เสมอ เมื่อเป็นเช่นนี้การวางแผนการจัดการเพื่อให้ได้งานตามเป้าหมายจึงเป็นภาระหน้าที่ของผู้ที่มีบทบาทเป็นหัวหน้างานหรือผู้นำ (สุรพล, 2541) ดังนั้น การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำจึงสิ่งที่ควรศึกษาเป็นอย่างยิ่งในปัจจุบัน

ความหมายของภาวะผู้นำ

จากการศึกษาพบว่า มีนักวิชาการให้ความหมายคำว่าภาวะผู้นำ ไว้หลายความหมาย ดังนี้

สุรพล (2541) ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึงกระบวนการที่กระตุ้นให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ทำกิจกรรมหรือปฏิบัติงานต่างๆอย่างเต็มความสามารถ และพยายามให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายในสถานการณ์ที่กำหนด

เสริมศักดิ์ (2541) ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึงการใช้อิทธิพลหรือตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของตนเอง กลุ่มงานหรือองค์การอย่างที่ได้กำหนดไว้

วันชัย และคณะ (2542) ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึงกระบวนการที่ผู้นำแสดงพฤติกรรมในการจูงใจ โน้มน้าวให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและปฏิบัติตาม

นิตยา (2544) ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึงแนวทางที่ผู้บริหารและหัวหน้างานใช้อำนาจตามหน้าที่ของตน ในการบริหารงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ชเนศ (2547) ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึงการที่บุคคลได้รับมอบหมาย อาจเป็นผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่มสามารถจูงใจชักนำ หรือชี้แนะให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่างๆของกลุ่มให้สำเร็จ

รัตติกรณ์ (2547 ก) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึงความสามารถหรือกระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มคน สามารถกระตุ้นจูงใจให้บุคคลอื่นเชื่อถือยอมรับ และทำให้เกิดความพยายามและความสามารถที่สูงขึ้นในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ดิน (2548) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึงกิจกรรมของการเข้าไปมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นเพื่อให้บุคคลเหล่านี้ปฏิบัติงานอย่างเต็มใจและบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

Daft (2000) ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึงความสามารถของบุคคลในการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เป็นความสัมพันธ์ร่วมกันที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล เกี่ยวกับการใช้อำนาจกับบุคคล แตกต่างไปจากการบริหารงานด้วยเอกสารหรือวิธีการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

Yukl (2002) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึงความสามารถของบุคคลในการกระตุ้นจูงใจ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถสร้างบรรยากาศในการทำงาน เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจ

และสร้างความรู้สึกร่วมกันในการปฏิบัติงานร่วมกันของกลุ่มคน สามารถชี้นำและควบคุมบุคคลในการทำกิจกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมาย ก่อให้เกิดประสิทธิผลและเพื่อความสำเร็จขององค์กร

Kreitner (2003) กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นการใช้อำนาจชักจูงให้ผู้ตาม เกิดความสนใจในการร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

Lussier (2003) กล่าวว่าภาวะผู้นำ หมายถึงกระบวนการในการใช้อำนาจชักจูงผู้ตาม ให้ปฏิบัติงานไปในทิศทางที่จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

Foster (2004) ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึงกระบวนการใช้อำนาจของผู้นำ เพื่อนำพากลุ่มไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

Haslam (2004) กล่าวว่าภาวะผู้นำ หมายถึงกระบวนการในการชักจูงหรือใช้วิธีต่างๆ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้

George and Jones (2005) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึงการใช้อิทธิพลของบุคคลผู้ที่มีอำนาจเหนือกว่าสมาชิกคนอื่นๆ เพื่อช่วยให้กลุ่มหรือองค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำ หมายถึงกระบวนการในการใช้อำนาจหรืออิทธิพลในการกระตุ้นจูงใจให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจ เกิดความเชื่อถือและยอมรับ ทำให้บรรลุผลเป้าหมายที่ได้วางไว้

ความเป็นมาและทฤษฎีโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ

ก่อนที่จะพัฒนามาเป็นทฤษฎีโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบโดย Bass and Avolio ในปี 1991 นั้น Yukl (2002) ได้กล่าวว่าทฤษฎีที่เริ่มต้นมาก่อนคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic Leadership) ซึ่งต่อมาในช่วงปี 1980 นักวิจัยทางจิตวิทยาและการจัดการ ได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะผู้นำเชิงบารมี เนื่องจากในช่วงทศวรรษนั้นเกิดการแปรรูปและมีการฟื้นฟูองค์กรต่างๆ อย่างมาก และผู้บริหารองค์กรต่างๆ ในสหรัฐอเมริกาได้มีการยอมรับกันว่า องค์กรมีความต้องการ และมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงการดำเนินการเรื่องต่างๆ เพื่อให้้องค์กรสามารถอยู่ได้ใน

สภาวะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง Bass (1985 อ้างถึงในรัตติกรณ์, 2543) ได้ระบุถึงข้อจำกัดของผู้นำเชิงบารมีและแนะนำให้มีการขยายทฤษฎีให้ครอบคลุมถึงลักษณะเชิงพฤติกรรม ตัวบ่งชี้บารมีและสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยสำหรับผู้วิจัยบางคน เช่น House, Conger and Kanungo กล่าวว่า การสร้างบารมีคือ การรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด ตั้งแต่การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จึงมีการพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแนวใหม่ขึ้นหลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมี คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่ได้มีการกล่าวถึงคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burn ในปี ค.ศ. 1978 และ Bass ในปี ค.ศ. 1985 โดยมีรายละเอียดของทั้งสองทฤษฎี ดังนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) เป็นทฤษฎีการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New paradigm) ของภาวะผู้นำ โดยมี Burn and Bass เป็นสองท่านแรกที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral Agents) และกระตุ้นให้ผู้ตามมีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอย่างในปัจจุบัน (รัตติกรณ์, 2547ค)

ในตอนเริ่มต้นพัฒนามาจากการวิจัยเชิงบรรยายผู้นำทางการเมือง Burn ได้อธิบายว่าทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งผลต่ออิทธิพลในการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ในทฤษฎีของ Burn ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะพยายามยกระดับการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น ไม่ยึดติดตามอารมณ์ มีแนวคิดว่ามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถแสดงออกโดยบุคคลใดก็ได้ในทุกตำแหน่งขององค์กร ซึ่ง Burn เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะคือภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นการปฏิสัมพันธ์โดยผู้นำกับผู้ตามปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน เช่น ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน สำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย และภาวะผู้นำแบบ

จริยธรรม (Moral Leadership) คือการที่ผู้นำได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สภาวะผู้นำทั้ง 3 ลักษณะตามทฤษฎีของ Burn มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกนตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (รัตติกรณ์, 2543)

ภายหลังจากทฤษฎีภาวะผู้นำของ Burn ต่อมา Bass ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น โดยเพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์กร และชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบแลกเปลี่ยน (Transactional) และแบบบารมี (Charismatic) ในด้านผลกระทบของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม เนื่องจากผู้นำจะเปลี่ยนผู้ตามด้วยการทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญและเห็นคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น และชักจูงให้ผู้ตามเห็นแก่องค์กรมากกว่าการสนใจเรื่องของตนเอง (Self - Interest) ซึ่ง Bass เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีส่วนประกอบสำคัญอีก 3 ส่วนนอกเหนือจากความเป็นบารมีคือ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการสร้างแรงบันดาลใจร่วมกันเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลที่ได้จะแตกต่างจากผู้นำเชิงบารมีเพราะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลังและยกระดับผู้ตาม มิใช่เพียงแค่ใช้สิ่งจูงใจเพื่อให้ผู้ตามมีความพยายามมากขึ้น ในขณะที่ผู้นำเชิงบารมีพยายามทำให้ผู้ตามอ่อนแอ คอยแต่จะพึ่งพาผู้นำและสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพัน (รัตติกรณ์, 2545) ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass (1985 อ้างถึงในรัตติกรณ์, 2547ก) ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม Bass เห็นว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพในระดับที่ต่ำ ในขณะที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในระดับที่สูงขึ้น และเป็นส่วนขยายของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เนื่องจากจะเน้นเฉพาะเรื่องการจัดการหรือแลกเปลี่ยน ซึ่งเกิดขึ้นระหว่างผู้นำและผู้ตามบนพื้นฐานในการพูดคุยถึงสิ่งที่ต้องการ มีการระบุเงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ตามจะได้รับเมื่อทำงานสำเร็จ แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติต่อผู้ตามในวิธีที่จะนำไปสู่การบรรลุผลงานที่สูงขึ้น โดยการ

ปฏิบัติในองค์ประกอบหนึ่งหรือมากกว่า ที่เกี่ยวกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ต่อมา Bass and Avolio (1994 อ้างถึงในรัตติกกรม, 2547ก) ได้กล่าวว่าในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พัฒนามากขึ้น โดยการศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลในการพัฒนาและฝึกอบรมจากบุคคลในหลายองค์การ กับผู้นำทุกระดับตั้งแต่ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่ำจนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง ทั้งในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการ ทหาร โรงพยาบาล สถาบันการศึกษาในต่างเชื้อชาติและข้ามวัฒนธรรม ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่วัดโดยใช้เครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ (Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ) ที่สร้างและพัฒนาโดย Bass and Avolio เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และมีงานวิจัยเชิงประจักษ์และการศึกษาเชิงทฤษฎีจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคคลและองค์การ (Jung , Sosik and Bass, 1995; Bass and Yammario, 1990a; Hater and Bass, 1988; Waldman, Bass and Yammario, 1990b อ้างถึงในรัตติกกรม, 2547ก)

การพัฒนาทฤษฎีดำเนินต่อมาจนกระทั่งในปีค.ศ.1985 Bass and Avolio (1991 อ้างถึงในรัตติกกรม, 2547ก) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (Model of the Full Range of Leadership) โมเดลนี้ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายหรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ ดังรายละเอียด ต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำจะมีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่ได้คาดหวังไว้ พัฒนาศาสนาของผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและองค์การ จูงใจให้ผู้ตามมองการณ์ไกลไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม องค์การและสังคมเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ (Four I's) คือ

1.1 มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership: CL) หมายถึง การประพฤติตนเป็นตัวอย่าง ทำให้ผู้ตามเกิดความภูมิใจและเลียนแบบผู้นำ สิ่งที่คุณต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม มีความ

สมัครใจ ควบคุมอารมณ์ได้แม้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีคุณธรรมสูงหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน ประพฤติตนเองให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่นและกลุ่ม ผู้นำต้องแสดงให้เห็นถึงความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ มีความเชื่อมั่นในตนเอง แน่วแน่ในอุดมการณ์ จะสร้างเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ตามทำให้เกิดความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์หรือเป้าหมายร่วมกัน

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำแสดงออกในทางที่จูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของผู้ตาม โดยการสร้างเจตคติที่ดีในด้านบวก ทำให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้น แสดงความเชื่อมั่นและความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายในระยะยาว แต่เป็นการสร้างแรงบันดาลใจที่คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้ผู้ตามสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองกำลังเผชิญได้

1.3 การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึงการที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามคิดอย่างมีเหตุผลและแก้ปัญหาอย่างรอบคอบ พยายามหาแนวทางใหม่ๆ เพื่อนำมาแก้ปัญหาในหน่วยงาน หาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่อย่างสร้างสรรค์ ผู้นำต้องมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การเปลี่ยนกรอบในการแก้ปัญหา จูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีในการร่วมกันแก้ปัญหา โดยสร้างความเชื่อมั่นว่าทุกอย่างมีวิธีแก้ไขด้วยการร่วมมือกัน แม้จะมีอุปสรรคมากมาย ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามเพื่อให้ตระหนักเกิดความเข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) หมายถึง ผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยการเป็นที่ปรึกษา (Advisor) และเป็นผู้ฝึกสอน (Coach) มีการสื่อสารกับผู้ตามแบบสองทาง และสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล ผู้นำจะฟังอย่างมีประสิทธิภาพด้วย การเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ใช้วิธีการมอบหมายงานเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำต้องอยู่ดูแลเมื่อผู้ตามต้องการคำแนะนำ ต้องการการสนับสนุน และต้องการความช่วยเหลือเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เป็นกระบวนการให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ โดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาท รวมทั้งตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม โดยช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมาย และเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาต้องการจะสามารถเชื่อมโยงกับความสำเร็จด้วยกระบวนการดังต่อไปนี้

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward : CR) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าผู้นำต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังสิ่งใดจากผู้ตาม จากนั้นจึงจัดการเปลี่ยนรางวัลในรูปของคำยกย่องชมเชย ประกาศเกียรติคุณ ให้โบนัส ผู้นำแบบนี้มักจูงใจโดยใช้รางวัลเป็นการตอบแทน และจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2.2 การบริหารแบบวางเฉย (Management – by Exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้เป็นไปในสภาพเดิม โดยผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งในการทำงาน แต่จะเข้าไปเมื่อมีข้อผิดพลาดหรือมีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐาน โดยแบ่งเป็นการวางเฉยเชิงรุก (Active Management-by Exception: MBE-A) ผู้นำจะคอยสังเกตและแก้ไขเพื่อป้องกันการผิดพลาด และการวางเฉยเชิงรับ (Passive Management-by Exception : MBE-P) ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงเมื่อเกิดการผิดพลาด

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership: LF) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Nonleadership Behavior) เป็นผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ขาดการมีส่วนร่วมและจะไม่อยู่เมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย

ดังนั้นในยุคที่มีการแข่งขันสูงและมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงควรให้ความสำคัญเรื่องภาวะผู้นำซึ่งมีความจำเป็นสำหรับทุกองค์กร เพื่อรู้เท่าทันกระแสที่เปลี่ยนแปลงและนำพาให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ผู้วิจัยได้เลือกแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบของ Bass and Avolio ซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมาใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

แนวคิดเจตอุปนิสัยที่มีประสิทธิผล

อุปนิสัยเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตลอดเวลา แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของแต่ละบุคคล อุปนิสัยเกิดขึ้นจากองค์ประกอบจากความสัมพันธ์ร่วมระหว่างความรู้ ทักษะและความปรารถนาเข้าด้วยกัน (Covey, 2004) ซึ่งอุปนิสัยของบุคคลนั้นสามารถปรับปรุง เปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาได้หากบุคคลตั้งใจทำ (วิทยา, 2545) อย่างไรก็ตามอุปนิสัยถือเป็นตัวการสำคัญที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง นักวิจัยบางท่านกล่าวว่าสาเหตุเพราะอุปนิสัยบางประการถูกฝังลึกอยู่ในจิตใจ อาจต้องใช้ความพยายามอย่างมากในการเปลี่ยนแปลง (George and Jones, 2005)

ความหมายคำว่าอุปนิสัย

ผู้วิจัยได้รวบรวมความหมายของคำว่า อุปนิสัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

วิทยา (2545) ให้ความหมายคำว่าอุปนิสัย หมายถึงสิ่งที่บุคคลแสดงออกเป็นสิ่งที่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาได้หากตั้งใจทำ แต่จะพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนได้ยากเมื่อมีอายุมากขึ้น เมื่อเข้าใจและรู้ว่าสิ่งใดดี และสิ่งใดไม่เหมาะสมจะเกิดความอยากปรับและเปลี่ยนนิสัยจึงจะสามารถทำได้

สงกรานต์ (2547) สรุปความหมายคำว่าอุปนิสัย หมายถึงปัจจัยที่สำคัญต่อชีวิตเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตลอดเวลาจนเกือบไม่รู้สึกรู้ตัว แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมว่าบุคคลนั้นเป็นคนที่มีประสิทธิผลหรือไร้ประสิทธิผล เกิดขึ้นจากองค์ประกอบจากความสัมพันธ์ร่วมระหว่างความรู้ ทักษะและความปรารถนาเข้าด้วยกัน

นพดล (2548) สรุปความหมายคำว่าอุปนิสัย หมายถึง องค์ประกอบที่สำคัญในชีวิตของบุคคล เกิดขึ้นสม่ำเสมอ บ่อยครั้งอยู่ในโครงสร้างไว้สำนึก แสดงออกให้เห็นเป็นค่าคงที่ต่อเนื่องรายวัน แสดงคุณลักษณะและแสดงควมมีประสิทธิผลหรือไม่มีประสิทธิผล

Covey (2004) กล่าวว่าอุปนิสัยเป็นแบบของพฤติกรรม ซึ่งมีส่วนประกอบสามประการที่เหลื่อมล้ำกัน คือ ความรู้ ทักษะและทัศนคติ

Jones (2004) กล่าวว่าอุปนิสัยหมายถึง สิ่งที่บุคคลแสดงออกเป็นประจำ ตอบสนอง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยการกระทำที่เคยชิน

กล่าวโดยสรุป อุปนิสัยหมายถึงสิ่งที่บุคคลแสดงออกเป็นประจำจนเคยชิน เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างความรู้ ทักษะและความปรารถนา เป็นสิ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงและพัฒนาได้เมื่อบุคคลต้องการเปลี่ยนอุปนิสัยอย่างจริงจัง

ความหมายของเจ็ดอุปนิสัยที่มีประสิทธิผล

อุปนิสัยเป็นสิ่งที่สามารถพัฒนาและเปลี่ยนแปลงได้แต่ต้องใช้เวลา และความพยายามอย่างมาก โดยเฉพาะการเปลี่ยนอุปนิสัยเดิมที่ไม่ดี บุคคลไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ในทันทีด้วยการนำเอาอุปนิสัยใหม่เข้ามาแทนที่ เพราะจะเกิดความขัดแย้งขึ้นอย่างมาก มีนักวิชาการหลายท่านได้แนะนำให้บุคคลหันกลับไปดูอุปนิสัยพื้นฐานของตนเอง ซึ่งอาจจะทำให้บุคคลได้พบบางสิ่งที่บดบังความสามารถในการเปลี่ยนแปลงนั้นอยู่ก็เป็นได้ (Jones, 2004) จากการศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอุปนิสัยของบุคคล Covey (2004) กล่าวว่าหากย้อนหลังไปประมาณ 200 ปี พบว่าในช่วงระยะเวลา 150 ปีแรกนั้นการศึกษาจะเน้นเรื่องการสร้างคุณลักษณะภายในหรืออุปนิสัย (Character) ที่เป็นปัจจัยพื้นฐานแห่งความสำเร็จของชีวิต เช่น ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม ความ پاکเพียร ในขณะที่อีก 50 ปีต่อมามุ่งเน้นศึกษการสร้างบุคลิกภาพภายนอก (Personality) และภาพลักษณ์ (Image) เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและการยอมรับในสังคมด้วยเทคนิคต่าง ๆ เช่น การพูดชักจูงใจคน เทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นวิธีที่สามารถช่วยให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จในหน้าที่การงาน ได้อย่างรวดเร็ว Covey ยังพบว่าเจ็ดอุปนิสัยที่มีประสิทธิผลเป็นแนวทางการพัฒนาอุปนิสัยพื้นฐานของตนเอง เป็นหลักการเบื้องต้นที่ไม่ซับซ้อน สามารถนำไปสู่ความสำเร็จและความสุขที่แท้จริง บุคคลจำเป็นต้องเข้าใจกรอบความคิดของตนเอง จึงจะสามารถเปลี่ยนกรอบความคิด ของตนเองได้ เป็นวิธีที่บุคคลจะประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงตนเองให้ดีขึ้นได้อย่างมีนัยสำคัญ ให้ความสำคัญกับการเอาชนะตนเองมากกว่าชนะผู้อื่น เป็นวิธีพัฒนาตนเองที่สอดคล้องกับกฎธรรมชาติของการเติบโต ที่มีบทบาทเพิ่มขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป จนรวมเป็นหนึ่งเดียว เพื่อให้กลายเป็นอุปนิสัยส่วนตัวของแต่ละคน หากบุคคลสามารถฟังตนเองได้จะนำไปสู่การฟังซึ่งกันและกัน เจ็ดอุปนิสัยที่มีประสิทธิผลจึงเป็นวิธีการพัฒนาความสมดุลระหว่างผลผลิต (Production) และความสามารถในการผลิต (Production Capability) ของบุคคลอย่างต่อเนื่อง จะเห็นได้ว่าปัจจุบันองค์กรต่างๆ ให้การยอมรับและใช้แนวคิดเจ็ดอุปนิสัยที่มี

ประสิทธิผล เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของตนอย่างแพร่หลายโดยสรุปความหมายดังต่อไปนี้

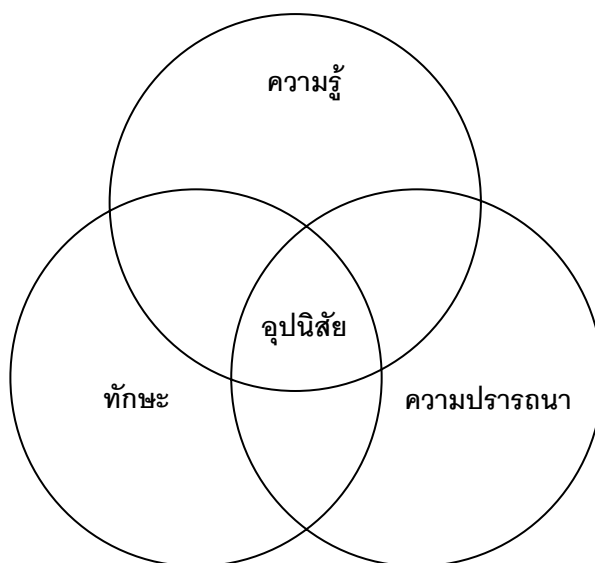
Simon and Schuster (1998) กล่าวว่าเจ็ดอุปนิสัยที่มีประสิทธิผล เป็นวิธีการพัฒนาบุคคล ซึ่งเริ่มต้นจากการวางแผนการจัดการด้วยตนเอง ผลจากความพยายามจะทำให้บุคคลพัฒนาเป็นผู้ที่มีประสิทธิผล

Campbell (2005) กล่าวว่าเจ็ดอุปนิสัยที่มีประสิทธิผล เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองเพื่อนำไปสู่การพัฒนาตนเองในด้านการสื่อสาร การใช้ชีวิตประจำวันและใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลให้ดียิ่งขึ้น

Covey (2005) กล่าวว่าเจ็ดอุปนิสัยที่มีประสิทธิผล หมายถึงเจ็ดอุปนิสัยเจ็ดประการที่ติดตัวบุคคล จะช่วยสร้างและทำให้เกิดการวางแผนชีวิตที่ถูกต้อง ทำให้บุคคลแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความสมดุลระหว่างผลผลิตและความสามารถในการผลิต

Mottet (2005) กล่าวว่าเจ็ดอุปนิสัยที่มีประสิทธิผล หมายถึงเจ็ดอุปนิสัยที่เป็นวิธีการฝึกฝนและเป็นวิธีการค้นหาทางใหม่ในการสร้างความสมดุลให้ชีวิต และเรียนรู้ที่จะทำให้เป้าหมายระยะยาวสำเร็จ ด้วยการมุ่งไปสู่หลักความมีประสิทธิผล

จึงสรุปได้ว่าเจ็ดอุปนิสัยที่มีประสิทธิผล หมายถึงเจ็ดอุปนิสัยเจ็ดประการที่ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาความสามารถหรือคุณสมบัติประจำตัวของบุคคล เพื่อวางแผนและฝึกฝนด้วยตนเอง นำไปสู่การติดต่อสื่อสารที่ดีขึ้น พัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีประสิทธิผลและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล



ภาพที่ 1 หลักการและโครงสร้างของพฤติกรรมที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล
ที่มา: Covey (2004: 48)

องค์ประกอบของเจ็ดอุปนิสัยที่มีประสิทธิผล

ตามแนวคิดของCovey (2004) เมื่อบุคคลต้องการเปลี่ยนแปลงตนเองอย่างแท้จริง เจ็ดอุปนิสัยที่มีประสิทธิผลจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการ แบ่งเป็นสองด้านคือด้านชัยชนะส่วนตัว ได้แก่ อุปนิสัยที่ 1-3 เป็นการพัฒนาอุปนิสัยส่วนตัวทำให้บุคคลเกิดความมั่นใจในตัวเอง เรียนรู้ความเป็นตัวเอง รู้จักธรรมชาติของตนเอง ทำให้รู้สึกถึงคุณค่าภายในของตนเองมากกว่าจะกำหนดโดยความเห็นของบุคคลอื่นรอบตัวและด้านชัยชนะส่วนรวม ได้แก่ อุปนิสัยที่ 4-6 เป็นการพัฒนาอุปนิสัยด้านชัยชนะในสังคม เป็นการค้นพบตนเองเพื่อรักษาและก่อกำเนิดมิตรภาพที่เคยถูกทำลายหรือถูกตัดขาดไป ก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีขึ้น สำหรับอุปนิสัยที่ 7 เป็นการกระตุ้นให้อุปนิสัยทั้ง 6 คงอยู่เสมอ ทำให้บุคคลสามารถพึ่งตนเองได้อย่างแท้จริงและพร้อมที่จะช่วยเหลือผู้อื่น Covey (2004) ได้กล่าวถึงเจ็ดอุปนิสัยที่มีประสิทธิผล ดังต่อไปนี้

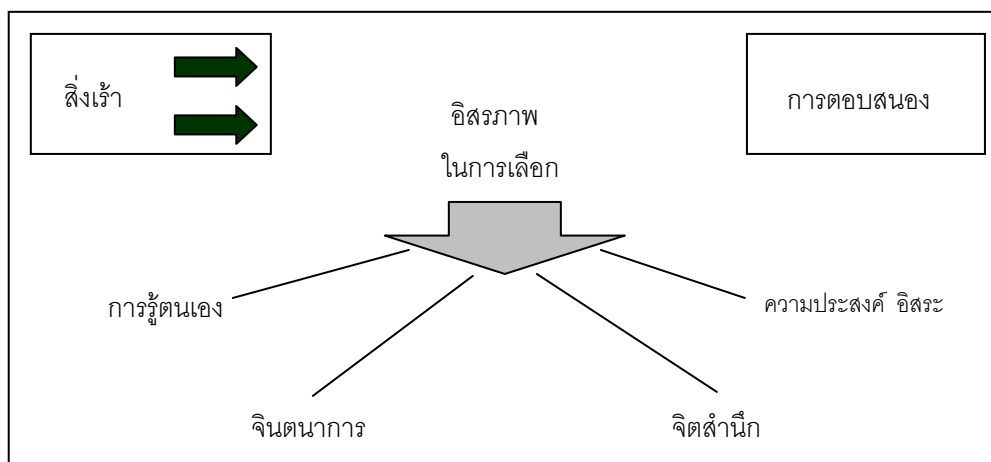
อุปนิสัยที่ 1 อิศรภาพในการเลือกของบุคคลหรือบี โปรแอกทีฟ (Be Proactive) คือการที่บุคคลสามารถรับผิดชอบต่อชีวิตและพฤติกรรมของตนเอง คน โปรแอกทีฟจะคำนึงถึงความรับผิดชอบ สามารถเลือกตอบสนองต่อพฤติกรรมของตนเอง กระทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยการคิดอย่างรอบคอบ เมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้นจะไม่โทษสถานการณ์ หรือเงื่อนไขต่างๆ พฤติกรรมที่เกิดขึ้นแสดงออกจากการตัดสินใจอย่างมีสติไม่ได้มาจากความรู้สึกชั่วขณะ แต่อยู่บนพื้นฐานค่านิยมของ

ตนเอง จึงสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ เป็นผู้เสนอหนทางแก้ปัญหามากกว่าเป็นผู้สร้างปัญหาและเป็นผู้ลงมือทำทุกเรื่องที่ทำเป็นมีความสอดคล้องกับหลักการที่ถูกต้องเพื่อให้สำเร็จภารกิจ นอกจากนี้ Covey (2005) ยังกล่าวว่าความรู้ตนเองหรือความสามารถในการคิดด้วยกระบวนการคิดของตัวเองเป็นเอกลักษณ์เฉพาะสำหรับมนุษย์เท่านั้น สิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบันทำให้บุคคลเกิดกรอบความคิดที่กำหนดโดยเงื่อนไขต่างๆมากมาย ทำให้แต่ละบุคคลมีการดำเนินชีวิตที่แตกต่างกัน โดยแบ่งตัวกำหนดที่สามารถอธิบายธรรมชาติของมนุษย์ได้ 3 ประการ ดังนี้

1. ตัวกำหนดโดยพันธุกรรม (Genetic Determinism) เป็นการถ่ายทอดเหมือนการสืบทอดทางกรรมพันธุ์ เช่น สาเหตุของการเป็นคนอารมณ์เสี้ง่าย เกิดจากการถ่ายทอดจากปู่ ย่า ตา ยาย ถูกฝังอยู่ในดีเอ็นเอจนกระทั่งถ่ายทอดมาถึงบุคคลนั้น
2. ตัวกำหนดโดยจิตใจ (Psychic Determinism) เกิดจากการอบรมเลี้ยงดูในวัยเด็ก ประสบการณ์ที่ได้ทำให้เกิดแนวโน้มทางคุณลักษณะและโครงสร้างของบุคลิกภาพ
3. ตัวกำหนดโดยสิ่งแวดล้อม (Environment Determinism) เกิดจากผู้บังคับบัญชา คู่ครอง ภาวะเศรษฐกิจและสภาพแวดล้อมรอบๆตัว

บุคคลที่มีลักษณะการมีอิสรภาพในการเลือก จะมีคุณสมบัติ 4 ประการ คือ

1. การรู้ตนเอง หมายถึงการตรวจสอบความคิด อารมณ์และพฤติกรรมของตนเอง
2. จินตนาการ หมายถึงความสามารถในการมองไกลกว่าประสบการณ์ และความเป็นจริงในปัจจุบัน
3. สติ หมายถึงความเข้าใจและสามารถแยกแยะสิ่งที่ถูกและผิด การปฏิบัติตามด้วยความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น
4. ความประสงค์อิสระ หมายถึงการกระทำโดยอิสระปราศจากอิทธิพลจากภายนอก

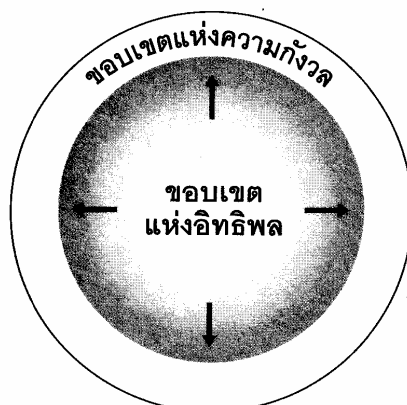


ภาพที่ 2 แบบจำลองภาวะการรู้ตนเอง

ที่มา: Covey (2004: 71)

ขอบเขตแห่งความกังวลและขอบเขตแห่งอิทธิพล

สิ่งที่จะช่วยให้บุคคลตระหนักรู้ได้ดีขึ้น และสามารถวัดระดับโปรแอกทีฟในตนเอง จะมองไปที่การทุ่มเทเวลาและพลังงานของตนเอง เช่น เรื่องความกังวลใจในหลายอย่าง ความกังวลเรื่องสุขภาพ ความกังวลเรื่องลูก ปัญหาที่ทำงาน หนี้สิน โดยแยกความกังวลต่างๆเหล่านั้นด้วยการสร้างวงกลมเป็นขอบเขตแห่งความกังวล เมื่อมองสิ่งที่อยู่ในขอบเขตแห่งความกังวลนี้ จะพบว่าหลายเรื่องที่ตนเองไม่สามารถควบคุมหรือแก้ไขได้ และยังพบว่าหลายเรื่องที่สามารถแก้ไขเปลี่ยนแปลงได้ ในส่วนที่สามารถจัดการได้นั้น ถือเป็นขอบเขตแห่งอิทธิพล จะนำมารวมไว้ในวงกลมอีกวงซ้อนอยู่ภายในขอบเขตแห่งความกังวล คนโปรแอกทีฟจะมุ่งไปที่ขอบเขตแห่งอิทธิพลใช้เวลาทำในสิ่งที่ตนเองสามารถแก้ไขและเปลี่ยนแปลงได้



ภาพที่ 3 ขอบเขตโปรแอกทีฟ

ที่มา: Covey (2004: 83)

พฤติกรรมแบบโปรแอกทีฟเป็นการเปลี่ยนจากภายในสู่ภายนอก เป็นการทำให้เกิดความแตกต่างด้วยการทำสิ่งที่ต่างไปจากเดิม ต้อนรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้นด้วยการเรียนรู้จากสิ่งที่ผิดพลาดแล้วหาหนทางแก้ไข เพื่อเปลี่ยนให้กลายเป็นความสำเร็จ ทักษะคิดและพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออก ทำให้เห็นถึงภาวะโปรแอกทีฟของบุคคล ซึ่งสามารถแสดงออกได้จากคำพูด ดังต่อไปนี้

ภาษาของคนโปรแอกทีฟ	ภาษาของคนรีแอกทีฟ
ดูทางเลือกสายอื่นกันไหม	ไม่มีอะไรที่ฉันจะทำได้
ฉันเลือกวิธีอื่นได้	ฉันเป็นคนอย่างนี้เอง
ฉันควบคุมบัญชาอารมณ์ตนเอง	เขาทำให้ผมโกรธจัด
ฉันเขียนการนำเสนอทรงประสิทธิภาพได้	เขาไม่อนุญาตให้ฉันทำ
ฉันจะเลือกการตอบสนองที่เหมาะสม	ผมจำเป็นต้องทำ
ฉันเลือก	ผมทำไม่ได้
ฉันอยากจะทำ	ผมจำต้อง
ฉันจะ	ขอเพียงแค่ว่า

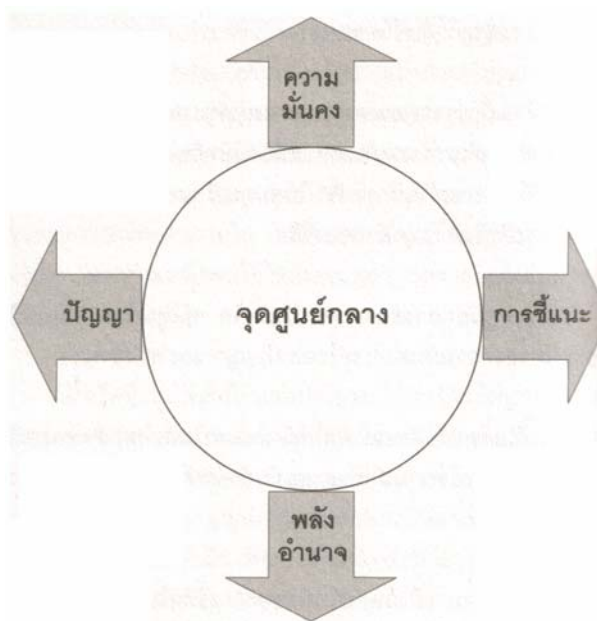
ภาพที่ 4 ภาษาโปรแอกทีฟ

ที่มา: Covey (2004: 78)

อุปนิสัยที่ 2 เริ่มต้นด้วยจุดมุ่งหมายในใจ Covey (2004) อธิบายว่าการเริ่มต้นด้วยภาพหรือกรอบความคิดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในบั้นปลายชีวิต สำหรับนำมาใช้วางกรอบการดำเนินชีวิต นำมาตรวจสอบพฤติกรรมในวันนี้ พรุ่งนี้ สัปดาห์หน้า เดือนหน้าและในภาพรวม หากกำหนดเป้าหมายในบั้นปลายชีวิตในใจได้ชัดเจนแล้ว และแน่ใจได้ว่าทุกอย่างที่คิดจะทำ ไม่ขัดกับเกณฑ์ที่นิยมสิ่งที่สำคัญที่สุดเอาไว้ และในแต่ละวันของชีวิตจะเป็นไปอย่างมีค่าเพื่อเติมภาพในใจที่วางไว้ การเริ่มต้นด้วยจุดมุ่งหมายในใจจึงหมายถึง การเริ่มต้นด้วยความเข้าใจอย่างชัดเจนในเป้าหมายของตัวเอง รู้จุดมุ่งหมายที่ต้องการไปให้ถึง และรู้แต่ละบทบาทของตนเองอย่างชัดเจน ดังนั้นสิ่งที่จำเป็นคือต้องรู้ว่าในขณะที่ตนเองอยู่ที่จุดใด เพื่อก้าวไปสู่เป้าหมายที่ถูกต้อง การเริ่มต้นด้วยจุดมุ่งหมายในใจอยู่บนพื้นฐานของหลักการสร้างสองครั้ง ครั้งแรกเป็นการสร้างขึ้นในใจและครั้งที่สองเป็นการทำให้สิ่งที่อยู่ในใจให้กลายเป็นรูปธรรม ซึ่งบุคคลสามารถนำหลักการนี้ไปใช้ในรูปแบบที่แตกต่างกัน เช่น กำหนดจุดหมายการเดินทางไว้ในใจแล้วจึงวางแผนเลือกเส้นทาง การเรียบเรียงคำพูดก่อนขึ้นกล่าวในที่ประชุม หรือการมองเห็นแบบเสื้อที่เสร็จแล้วก่อนลงมือตัดเย็บ การเข้าใจหลักการสร้าง 2 ครั้งและรับผิดชอบต่อการสร้างทั้ง 2 ครั้ง เป็นการขยายขอบเขตแห่งอิทธิพลของบุคคล ในทางกลับกันหากไม่ได้กำหนดการสร้างครั้งแรกในใจให้ชัดเจนเสียก่อน จะกลายเป็นการลดขอบเขตแห่งอิทธิพลของตนเอง

คำปณิธานส่วนบุคคล

วิธีที่มีประสิทธิภาพในการเริ่มต้นด้วยจุดมุ่งหมายในใจ คือการเขียนคำปณิธานส่วนบุคคล ปรัชญาหรือหลักธรรมประจำใจ เป็นการพุ่งความสนใจไปในสิ่งที่ต้องการเป็นหรือต้องการทำ ถือเป็นหลักการพื้นฐานในการดำรงชีวิตและลงมือทำ รูปแบบของคำปณิธานส่วนบุคคลจะมีรูปแบบและเนื้อหาต่างกัน เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล คำปณิธานส่วนบุคคลหากวางบนหลักการที่ถูกต้อง จะกลายเป็นมาตรฐานสำคัญใช้ในการตัดสินใจดำเนินชีวิต จะไม่เปลี่ยนแปลงแม้จะเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นกับสภาวะการณ์รอบข้างหรืออารมณ์ความรู้สึกที่เกิดขึ้นในแต่ละวัน ดังนั้นการจะเขียนคำปณิธานส่วนบุคคลต้องเริ่มต้นที่จุดศูนย์กลางของขอบเขตแห่งอิทธิพล ที่ตรงกลางถือเป็นจุดศูนย์กลางรวมกรอบความคิดพื้นฐาน



ภาพที่ 5 องค์ประกอบชีวิต 4 ประการ

ที่มา: Covey (2004: 110)

เมื่อใดที่จุดศูนย์กลางของชีวิตวางบนหลักการที่ถูกต้อง จะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างเต็มที่ขององค์ประกอบทั้ง 4 ของชีวิต ด้านความมั่นคงเมื่อหลักการที่ถูกต้องเป็นจุดศูนย์กลางของชีวิตจึงไม่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา ตามพฤติกรรมของคนรอบข้างหรือสภาพแวดล้อม ทำให้บุคคลมั่นใจมากขึ้นมองเห็นสิ่งต่างๆ ชัดขึ้น เป็นความยั่งยืนเพราะอยู่บนพื้นฐานความจริง สำหรับปัญญาและการชี้แนะได้มาจากภาวะที่แท้จริงที่เกิดขึ้นและดำเนินต่อไป เป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลรู้ชัดถึงวิธีและจุดหมายที่ต้องการ นำไปสู่หลักการที่ถูกต้องสามารถนำไปตัดสินใจใช้ให้เกิดผลได้ นอกจากนี้การยึดหลักการเป็นจุดศูนย์กลางจะมีพลังอำนาจของคน โพรแอกทีฟที่รู้ตนเอง ใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจทั้งหมด ถือเป็นกรณีประสิทธิผลของบุคคลที่สามารถกำหนดอนาคตของตนเองแทนการยอมให้ผู้อื่น วัฒนธรรมหรือสิ่งแวดล้อมเป็นตัวกำหนด

ลักษณะสำคัญของคำปณิธานส่วนตัวที่มีประสิทธิผล (Covey, 2005)

1. ระบุถึงหลักการของความมีประสิทธิผล ที่สามารถสร้างผลลัพธ์ของการมีชีวิตที่เปี่ยมไปด้วยคุณภาพ

2. ให้ทิศทางและเป้าหมาย
3. สร้างความท้าทายและเป็นแรงบันดาลใจให้แก่ตนเอง
4. สื่อถึงวิสัยทัศน์และค่านิยมของตนเอง
5. ครอบคลุมบทบาทและความรับผิดชอบที่สำคัญที่สุดของตนเอง
6. ครอบคลุมความต้องการทั้ง 4 ประการของมนุษย์ คือ ร่างกาย สังคมอารมณ์ สติปัญญา และจิตวิญญาณ
7. แสดงถึงสิ่งที่ดีที่สุดของตนเอง

วิธีคิดเพื่อช่วยในการแก้ไขและปรับปรุงคำปณิธานส่วนบุคคล

1. อ่านหนังสือเพื่อรวบรวมคำคม อ่านบทประพันธ์และวรรณกรรมอื่นๆ เพื่อช่วยให้ได้คำหรือสำนวนที่สร้างแรงบันดาลใจให้แก่ตนเอง
2. อ่านชีวประวัติหรืออัตชีวประวัติของบุคคลอื่น ที่สามารถจุดประกายความคิดเกี่ยวกับความสำเร็จ หรือการอุทิศตนที่ตนเองตนเอง
3. ศึกษาจากคำปณิธานของผู้อื่น
4. ทำบันทึกส่วนตัวหรือบททวนบันทึกที่ผ่านมา เพื่อสำรวจค่านิยมที่สำคัญของตนเอง
5. พิจารณาสร้างคำปณิธานของตนเอง โดยใช้การบันทึกวิดีโอหรือการบันทึกเสียง

ประโยชน์ของคำปณิธานส่วนบุคคล

1. สร้างความชัดเจนถึงสิ่งที่มีความสำคัญต่อตนเอง

2. สร้างความมุ่งมั่นต่อสิ่งสำคัญ
3. เป็นการกำหนดการดำเนินชีวิตด้วยตนเอง แทนที่จะถูกกำหนดจากสิ่งต่างๆ ภายนอก
4. สำหรับใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจในแต่ละวัน
5. ทำให้รู้สึกถึงซึ่งในความหมายของคำปณิธานของตนเองและเป้าหมายของตนเองมากขึ้น

สาเหตุเพราะคนหนึ่งคนมีหลายบทบาท มีหลายหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ ดังนั้นการเขียนคำปณิธานส่วนบุคคล บุคคลจึงต้องระบุแต่ละบทบาทและเป้าหมายที่ต้องการจะทำ เพราะจะทำให้เกิดความสมดุลและสอดคล้องในแต่ละบทบาทอย่างชัดเจน จึงจำเป็นต้องทบทวนแต่ละบทบาท เพื่อมิให้ละเลยทุกบทบาท ที่มีความสำคัญและมีเป้าหมายที่แตกต่างกันในแต่ละบทบาท เป้าหมายที่มีประสิทธิภาพจะมุ่งไปที่ผลลัพธ์มากกว่ากิจกรรม ระบุจุดหมายที่ต้องการไป ในขั้นตอนนี้บอกได้ว่าปัจจุบันบุคคลอยู่ในจุดใด และยืนยันได้เมื่อถึงเป้าหมายที่ต้องการไป บทบาทและเป้าหมายเป็นรูปแบบของโครงสร้าง เป็นการจัดระเบียบทิศทางคำปณิธานส่วนบุคคล เป็นจุดเริ่มต้นที่ดีสำหรับเตรียมพร้อมอุปนิสัยอื่นๆต่อไป

อุปนิสัยที่ 3 การทำสิ่งที่สำคัญก่อน Covey (2004) กล่าวว่าเป็นการวางแผนเวลาในการปฏิบัติงานของตนเอง เพื่อตัดสินใจลงมือปฏิบัติงานตามลำดับความสำคัญของงาน ให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการจะทำ ไม่ใช่ทำตามความเร่งด่วนหรือตามแรงผลักดันจากสิ่งรอบตัว เช่นเดียวกับที่ Brian Tracy(2001) กล่าวว่าบุคคลไม่เคยมีเวลามากพอที่จะปฏิบัติภารกิจทุกอย่างให้เสร็จภายในวันเดียว สาเหตุเพียงเพราะบุคคลไม่ได้จัดการบริหารเวลาของตนเอง นอกจากนี้ Covey(2005) กล่าวว่าในความเป็นจริงบุคคลสามารถควบคุมเวลาและชีวิตของตนเองได้ด้วยวิธีการคิด วิธีการทำงานและวิธีการจัดการกับหน้าที่ความรับผิดชอบปัจจุบันด้วยการสร้างนิสัยเริ่มต้นทำงานที่สำคัญก่อนและต้องทำให้เสร็จ เมื่อบุคคลบรรลุวัตถุประสงค์จะทำให้รู้สึกว่าการทำงานสำคัญให้เสร็จเป็นเรื่องง่ายในการปฏิบัติ การทำสิ่งที่สำคัญก่อนเป็นการสร้างภาพในใจให้กลายเป็นสิ่งที่จับต้องได้ ถือเป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำอุปนิสัย 1 และอุปนิสัยที่ 2 มาอย่างต่อเนื่อง ในการบริหารเวลาควรเริ่มต้นจากการจัดระเบียบและปฏิบัติการ โดยคำนึงถึงลำดับ

ความสำคัญของสิ่งต่าง ๆ เรียกได้ว่าเป็นการบริหารจัดการตนเอง เริ่มต้นที่ขอบเขตแห่งอิทธิพลของบุคคลเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

	เร่งด่วน	ไม่เร่งด่วน
สำคัญ	กิจกรรม : 1 <ul style="list-style-type: none"> • วิกฤติ • ปัญหากดดัน • โครงการ การประชุมที่มีกำหนดเส้นตาย 	กิจกรรม : 2 <ul style="list-style-type: none"> • การสร้างความสัมพันธ์ • การมองหาโอกาสใหม่ • การวางแผนการทำงานล่วงหน้า
ไม่สำคัญ	กิจกรรม : 3 <ul style="list-style-type: none"> • การขัดจังหวะ เช่น เสียงโทรศัพท์ • จดหมายบางฉบับ • รายงานบางเรื่อง • การประชุมบางครั้ง • สิ่งกดดันใกล้ตัว • กิจกรรมที่นิยมชมชอบต่างๆ 	กิจกรรม : 4 <ul style="list-style-type: none"> • สิ่งละอันพันละน้อย งานยุ่ง • จดหมายบางฉบับ • เสียงกริ่งโทรศัพท์บางครั้ง • กิจกรรมฆ่าเวลา • กิจกรรมที่สนุก

ภาพที่ 6 ตารางการบริหารเวลา

ที่มา: Covey (2004: 151)

ตารางการบริหารเวลา (Time Management Matrix) เป็นตารางที่ให้ความหมายของกิจกรรมต่างๆ มีปัจจัยสองประการที่มีผลต่อการบริหารเวลา คือความเร่งด่วนกับความสำคัญ ความเร่งด่วนเป็นความต้องการความสนใจในทันทีทันใด และความสำคัญจะสัมพันธ์กับผลลัพธ์ว่าส่งผลต่อเป้าหมายส่วนบุคคล ค่านิยมและเป็นเป้าหมายที่มีความสำคัญสูง สำหรับคนโปรแอกทีฟจะคว้าโอกาสเพื่อทำให้เกิดผลงาน และรู้ว่าเป้าหมายสำคัญที่ต้องการในอุปนิสัยที่ 2 ของตนเองคืออะไร ในตารางพื้นที่ทั้งเร่งด่วนและสำคัญเป็นกิจกรรมที่จะเกิดผลลัพธ์ที่ต้องการอย่างเร่งด่วนในขณะนั้น เรียกกิจกรรมในพื้นที่นี้ว่าวิกฤติหรือปัญหาการทုံความสนใจในตารางพื้นที่ 1 จะทำให้ปัญหาใหญ่ขึ้นจนทำให้บุคคลจมอยู่ในปัญหานั้นๆ ในตารางพื้นที่ 2 เป็นหัวใจการบริหารส่วนบุคคลที่มีประสิทธิภาพ เป็นการใช้เวลาเพื่อเตรียมรับมือกับปัญหาต่าง ๆ ด้วยการวางแผนงาน เขียน

คำปรึกษาส่วนบุคคล เตรียมทำสิ่งที่รู้ว่าต้องทำต่อไปในอนาคต ดังนั้นจะเห็นได้ว่าวิกฤตและปัญหาจะลดลงเหลือในระดับที่สามารถจัดการได้ เพราะมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าเรียบร้อยแล้ว เป็นการทำงานเพื่อป้องกันและวางแผนล่วงหน้าการเป็นผู้บริหารเวลาในตารางพื้นที่ 2 ด้วยตนเอง

การจัดระเบียบตารางเวลาพื้นที่ 2 มีกิจกรรมหลัก 4 ประการ ดังนี้

1. การระบุบทบาทสิ่งแรกที่ต้องทำคือการเขียนบทบาทหลักของตนเอง โดยเพิ่มเติมสถานะต่างๆ เช่น สามี/ภรรยา พ่อ/แม่ เจ้านาย/ลูกน้อง โดยจำกัดหน้าที่ที่ต้องทำในระยะภายใน 1 สัปดาห์ข้างหน้า

2. คัดเลือกเป้าหมายเป็นขั้นตอนที่ต้องคิดถึงผลลัพธ์ 2-3 ประการ ที่จะเกิดขึ้นหลังจากที่ได้บรรลุเป้าหมายในแต่ละบทบาทที่ได้วางไว้เมื่อสิ้นสุดสัปดาห์ ซึ่งผลลัพธ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นควรเป็นผลลัพธ์ที่จะสนับสนุนเป้าหมายระยะยาวที่ระบุไว้แล้วในคำปรึกษาที่วางไว้

3. จัดตารางเป็นการจัดตารางเวลาล่วงหน้า 1 สัปดาห์เพื่อวางแผนสิ่งที่จะทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในใจ เมื่อระบุเป้าหมายและบทบาทแล้วถือเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องทำก่อน เพื่อป้องกันความผิดพลาดต้องทำกำหนดนัดหมายเป็นรายเดือนและรายปี

4. การปรับแผนรายวัน เป็นการวางแผนรายวันจะกลายเป็นการปรับเปลี่ยน จัดเรียงลำดับความสำคัญและตอบสนองเหตุการณ์ความสัมพันธ์และประสบการณ์ในอนาคต ช่วยย้ำเตือนการตัดสินใจบนพื้นฐานการวางแผนรายสัปดาห์ เป็นการเตรียมความพร้อมในแต่ละวันเพื่อให้บุคคลเห็นบทบาทและเป้าหมายของตนเองอย่างชัดเจน

การพัฒนาการวางกรอบความคิดในตารางพื้นที่ 2 จะช่วยเพิ่มความสามารถในการจัดระเบียบและลงมือปฏิบัติสิ่งต่างๆ ในแต่ละสัปดาห์ตามลำดับความสำคัญ เป็นการวางแผนการบริหารชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพ การทำอย่างสม่ำเสมอจะสร้างผลลัพธ์ที่แตกต่างจากเดิมในทางบวก การลงมือทำสิ่งที่สำคัญก่อน ถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารเวลาคือการจัดการและบริหารสิ่งต่างๆตามลำดับอย่างสมดุล เกี่ยวข้องกับกระบวนการ 6 ขั้นตอน ที่ช่วยให้บุคคลปฏิบัติงานบนพื้นฐานของความสำคัญ เพื่อจัดและดำเนินการตามลำดับความสำคัญ Covey, Roger and Rebecca (1999) ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เชื่อมโยงกับปณิธาน เป็นการเชื่อมความคิดและจิตใจของตนเองไปสู่วัตถุประสงค์ที่บุคคลเห็นว่าสำคัญ ทำให้บุคคลมองเห็นภาพตนเองเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ จะเป็นการเชื่อมโยงต่อปณิธานของบุคคลและเป็นการกระตุ้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ขั้นตอนที่ 2 ทบทวนบทบาท เป็นสิ่งที่จะช่วยให้บุคคลสามารถรักษาสมดุลระหว่างบทบาทของบุคคลได้อย่างชัดเจน บทบาทนี้จะแสดงถึงความรับผิดชอบซึ่งสัมพันธ์กับบทบาทของบุคคลด้วย

ขั้นตอนที่ 3 เลือกเป้าหมายในแต่ละบทบาทของบุคคลในแต่ละสัปดาห์ ที่จะทำให้บุคคลบรรลุสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับตนเอง

ขั้นตอนที่ 4 การวางแผนแบบวันต่อวันเพื่อให้เกิดข้อจำกัดในสิ่งสำคัญที่ต้องทำ

ขั้นตอนที่ 5 ต้องมีความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น เป็นความสอดคล้องกับปณิธานของตนเอง โดยใช้ความซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่นเป็นทางเลือกเพื่อบังคับตัวเองไปสู่สิ่งที่ต้องการจะทำ

ขั้นตอนที่ 6 ประเมินผลการเรียนรู้ที่ได้รับ เป็นการมองย้อนกลับไปในเรื่องที่ได้ปฏิบัติ ว่าควรจะปรับปรุง เปลี่ยนแปลงสิ่งใดเพื่อทำให้ตนเองไปสู่เป้าหมายได้มีประสิทธิภาพในแต่ละเดือน

การทำสิ่งที่สำคัญก่อนถือเป็นการควบคุมตนเองอีกวิธีหนึ่ง ดังนั้นจึงต้องประเมินผลการเรียนรู้ ทบทวนคำปณิธาน และประยุกต์ใช้ผลการประเมินนั้น จะทำให้บุคคลสามารถทำสิ่งที่สำคัญก่อนในชีวิตของตนเองได้

อุปนิสัยที่ 4 การคิดให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์ร่วมกัน Covey (2004) กล่าวว่า เป็นกรอบความคิดที่เชื่อว่าผลประโยชน์และความสำเร็จมีเพียงพอสำหรับทุกคน ชัยชนะของคนๆหนึ่งไม่ได้มาจากความสูญเสียหรือความล้มเหลวของผู้อื่น เป็นการมองชีวิตในเชิงความร่วมมือไม่ใช่การแข่งขัน เป็นกรอบความคิดของจิตใจซึ่งแสวงหาประโยชน์ร่วมกันในการปฏิบัติงานร่วมกันของมนุษย์ ความคิดแบบชนะ-ชนะ หมายถึงข้อตกลงหรือการแก้ปัญหาที่ได้ประโยชน์และความพอใจกับทุกฝ่าย ให้ความเคารพซึ่งกันและกันเมื่อต้องมีการติดต่อสัมพันธ์ เป็นการคิดอย่างใจกว้าง ยินดี

เมื่อต้องแบ่งปันให้กับผู้อื่นและคิดถึงส่วนรวมมากกว่าส่วนตน เป็นหลักการขั้นพื้นฐานต่อความสำเร็จในการอยู่ร่วมกันของบุคคล ประกอบด้วยคุณลักษณะต่างๆ ดังนี้

คุณลักษณะ (Character) คือรากฐานของการคิดแบบชนะ/ชนะ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่

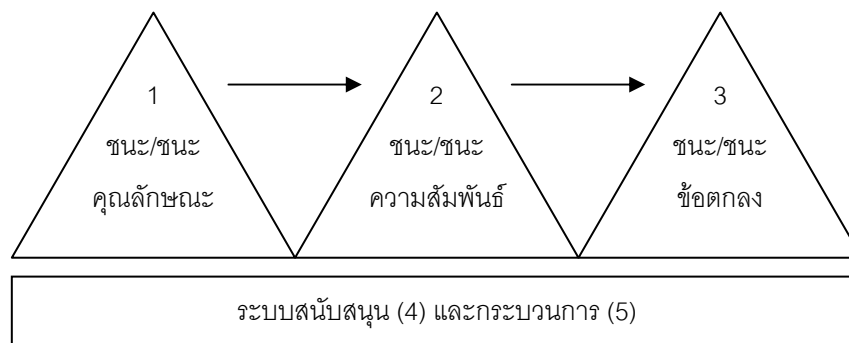
1. ความซื่อสัตย์ (Integrity) หมายถึงค่านิยมที่บุคคลกำหนดให้ตนเองอย่างชัดเจน จัดการตนเองอย่างรับผิดชอบ ดำเนินชีวิตตามที่บุคคลกำหนดไว้ เป็นการพัฒนาการรู้จักตนเองด้วยการรักษาสัญญาที่ได้ให้ไว้แก่ตนเองและผู้อื่น

2. ความมีวุฒิภาวะ (Maturity) คือความสามารถในการสร้างสมดุลระหว่างความกล้าหาญและความเอาใจใส่ผู้อื่น ซึ่งถูกนำมาใช้อย่างกว้างขวางในทฤษฎีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การบริหารจัดการ เป็นการสร้างสมดุลระหว่างผลผลิตกับความสามารถในการผลิต

3. ความใจกว้าง (Abundance mentality) เกิดจากความคิดที่บุคคลรู้สึกว่าตนเองมีค่า และมั่นคงพอที่จะนำมาแบ่งปันให้กับผู้อื่นรอบข้าง แสดงออกด้วยการแบ่งปันเกียรติยศ ชื่อเสียง รายได้ และการตัดสินใจร่วมกันเปิดโอกาสในการเลือกและใช้ความคิดสร้างสรรค์

ความสัมพันธ์ (Relationship) เป็นความต่อเนื่องจากการที่บุคคลเกิดความไว้วางใจซึ่งกัน เปิดใจกว้างต่อกัน บุคคลจำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันด้วยความสุภาพที่แท้จริง เคารพและชื่นชมอีกฝ่ายอย่างจริงใจ แสดงความรู้สึกสนใจและแสดงความเป็นตัวเองด้วยความจริงใจ

ข้อตกลง (Agreement) อยู่ในสิ่งแวดล้อมซึ่งโครงสร้าง (Structure) และระบบ (System) ตั้งอยู่บนกรอบความคิดแบบชนะ/ชนะ และมันเกี่ยวข้องกับกระบวนการ (Process) เราไม่สามารถประสบความสำเร็จในวิธีการแบบชนะ/ชนะได้ด้วยวิธีการแบบชนะ/แพ้ หรือแพ้/ชนะ



ภาพที่ 7 มิติของการพึ่งพาซึ่งกันและกันของชีวิต

ที่มา: Covey (2004: 216)

อุปนิสัยการคิดแบบชนะ/ชนะเป็นแนวคิดสำหรับพัฒนาอุปนิสัยเพื่อการพึ่งพาซึ่งกันและกันในการทำงานร่วมกับผู้อื่น กรอบความคิดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมี 5 ประการ ดังนี้

1. กรอบความคิดแบบชนะ/ชนะ หมายถึงข้อตกลงหรือหนทางแก้ปัญหาค่าที่จะได้รับประโยชน์และความพึงพอใจทั้ง 2 ฝ่าย วิธีการแก้ปัญหแบบนี้จะทำให้คู่กรณีทั้ง 2 ฝ่ายพอใจจากการตัดสินใจ เป็นแบบที่ต้องการให้เกิดความร่วมมือกัน มิใช่เป็นการแข่งขันหรือแบ่งเป็น 2 ฝ่าย มีความเชื่อว่าทุกสิ่งทุกอย่างมีเพียงพอสำหรับทุกคนความสำเร็จของผู้หนึ่งไม่ได้แลกหรือกีดกันความสำเร็จของผู้อื่น

2. กรอบความคิดแบบชนะ/แพ้ ใช้สำหรับกรณีที่ต้องตัดสินด้วยการแข่งขัน ไม่ได้มุ่งประเด็นไปที่การร่วมมือกันแต่จำเป็นต้องมีผู้ชนะและผู้แพ้ ผู้นิยมใช้วิธีนี้มักใช้ตำแหน่ง อำนาจ คุณวุฒิ ทรัพย์สินเป็นเกณฑ์ทำให้สิ่งต่าง ๆ ดำเนินไปตามความต้องการของตนเอง

3. กรอบความคิดแบบแพ้/ชนะ บุคคลในมีแนวคิดแบบแพ้/ชนะจะเป็นผู้แสวงหาการยอมรับ ไม่กล้าแสดงออกถึงอารมณ์ความต้องการของตนเอง จะยอมจำนนต่อผู้ที่เด็ดขาดกว่า เป็นผู้ที่ไม่มีความมั่นใจ ไม่เรียกร้อง ไม่มีความคาดหวัง ขาดวิสัยทัศน์ มองว่าการยอมตามหรือยอมแพ้เป็นการผ่อนผัน ปัญหาคือคนกลุ่มนี้จะเก็บอารมณ์อย่างซับซ้อน เก็บกดทับถมส่งผลให้ร่างกายเจ็บป่วย มีอาการทางประสาทอาจปรากฏในรูปของความเครียดแค้น โต้ตอบด้วยเหตุร้ายเพียงเล็กน้อยสุดท้ายจะหมดความนับถือตนเอง ทำให้มีความสัมพันธ์กับผู้อื่นลดลง

4. กรอบความคิดแบบแพ้/แพ้ กรณีนี้จะเกิดขึ้นหากมีคนที่คิดแบบชนะ/แพ้ 2 คนมาพบกัน เพราะต่างฝ่ายต่างต้องการเอาชนะเพียงอย่างเดียว สุดท้ายผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นคือ แพ้/แพ้ ทั้ง2ฝ่าย ก่อให้เกิดความเคียดแค้นพยาบาทมากยิ่งขึ้น แพ้/แพ้ เป็นปรัชญาของความขัดแย้ง ไม่ทำให้เกิดผู้ชนะอย่างแท้จริง แสดงให้เห็นว่ายังเป็นผู้ต้องการพึ่งพาผู้อื่น เพราะไม่รู้ว่าตนเองจะต้องทำอะไรต่อไป หรือคิดว่าทุกคนจะต้องตกอยู่ในสภาพเลวร้ายเช่นเดียวกับตนเอง

5. กรอบความคิดแบบชนะอย่างเดียว ผู้ที่คิดจะชนะอย่างเดียวนี้จะไม่คิดว่าต้องมีผู้แพ้ สิ่งสำคัญคือการได้สิ่งที่ตนเองต้องการ มุ่งหาเพียงความสำเร็จที่ตนเองต้องการ หากใครต้องการผลสำเร็จต้องดิ้นรนขวนขวายเอาเอง

การเลือกทางที่ดีที่สุดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ตามสภาพความเป็นจริง แต่สถานการณ์ส่วนใหญ่จำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยกันและกัน ดังนั้นแนวความคิดแบบชนะ/ชนะจึงเป็นทางเลือกที่เหมาะสม ข้อตกลงแบบชนะ/ชนะ เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิผลในการก่อให้เกิดรากฐานความคิดแบบชนะ-ชนะ มีความจำเป็นต่อประสิทธิผลในระยะยาว โดยเฉพาะในการที่ต้องติดต่อกันระหว่างบุคคล มีส่วนประกอบดังนี้ ระบุสิ่งที่ประสงค์จะได้อาจต้องทำอะไรและเมื่อไหร่ ระบุขอบเขตของการที่จะทำ ให้ได้มาซึ่งผลนั้น ระบุทรัพยากรด้านต่างๆ ที่ต้องการเพื่อช่วยให้ได้มาซึ่งผลนั้น กำหนดมาตรฐาน การปฏิบัติงานระยะเวลาที่จะทำการประเมินผล และการประเมินผลสิ่งที่ได้ทำมาทั้งหมด

อุปนิสัยที่ 5 การเข้าใจผู้อื่นก่อนแล้วจึงให้ผู้อื่นเข้าใจเรา Covey (2004) กล่าวว่าเป็นการรับฟังผู้อื่นด้วยความตั้งใจเป็นการฟังอย่างเข้าใจ คล้อยตามและสนใจกับคำพูดของอีกฝ่ายหนึ่ง ทำให้ผู้พูดรู้สึกไว้วางใจและกล้าเปิดเผยความคิด บุคคลต้องเป็นผู้ฟังที่ดี ไม่ฟังเพียงเพราะต้องการจะตอบ โดยไม่ผ่านการไตร่ตรองอย่างถี่ถ้วนก่อน เป็นการเริ่มการสื่อสารที่แท้จริงและเริ่มสร้างสายสัมพันธ์ขึ้นระหว่างบุคคล ทำให้เกิดโอกาสที่จะพูดกันอย่างเปิดอกและทำให้อีกฝ่ายเข้าใจได้ง่ายขึ้น การพยายามเข้าใจผู้อื่นต้องคิดถึงจิตใจของอีกฝ่าย ลักษณะการฟังของคนโดยทั่วไปจะมี 4 แบบคือ ไม่สนใจฟัง แกล้งทำเป็นสนใจฟัง เลือกฟังเป็นบางส่วน ฟังอย่างตั้งใจ แต่การฟังที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดคือ การฟังอย่างเข้าใจ (Empathic Listening) เป็นการเข้าใจผู้อื่นโดยเข้าใจความรู้สึกและความคิดของผู้อื่นอย่างชัดเจน ความรู้สึกคล้อยตามผู้อื่นจะทำให้ต่อเมื่อเกิดความเข้าใจผู้อื่นอย่างแท้จริง ขั้นตอนการพัฒนาทักษะการเข้าใจผู้อื่นก่อนมี 4 ระยะ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เลียนแบบคำพูด (Mimic Content) เป็นทักษะขั้นแรก เป็นการพูดซ้ำข้อความเดิมโดยไม่ต้องประเมิน ไม่ต้องสอบถาม และไม่ต้องตีความ เพียงแต่แสดงความสนใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูด วิธีการนี้เป็นทักษะที่ใช้ได้ผลน้อยที่สุด

ขั้นตอนที่ 2 การสรุปใจความ (Rephrase the Content) คือการใส่ความหมายออกมาในคำพูดด้วยเหตุผล แต่ยังไม่ดีพอสำหรับการติดต่อสื่อสารด้วยคำพูด

ขั้นตอนที่ 3 การสะท้อนความรู้สึก (Reflect Feeling) คือการให้ความสนใจในสิ่งที่ได้ฟังและใส่ใจในความรู้สึกของผู้พูด

ขั้นตอนที่ 4 สรุปใจความและสะท้อนความรู้สึก (Rephrase the content and Reflect the feeling) ขั้นตอนนี้จะทำให้ผู้พูดเปิดใจและแสดงความรู้สึกหรือปัญหาที่แท้จริงออกมา

Covey (2005) กล่าวว่าคนส่วนใหญ่ไม่ได้ใช้เวลาและความพยายามในการวิเคราะห์ถึงปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสมก่อนให้คำแนะนำ และอุปสรรคที่สำคัญที่พบคือการตอบคำถามจากอัตชีวประวัติของตนเอง สอบถามผู้พูดด้วยคำถามจากกรอบความคิดของตนเอง โดยแนะนำให้คำปรึกษาและบอกวิธีแก้ปัญหากจากสิ่งที่ตนประสบมา และตีความสิ่งที่ผู้พูดได้พูดจากประสบการณ์ของตนเองแล้วนำมาวิเคราะห์ผู้อื่น

อุปนิสัยที่ 6 ผนึกพลังประสานความต่าง Covey (2004) กล่าวว่าเป็นการเข้าใจและยอมรับความแตกต่างของแต่ละบุคคล มองความต่างนั้นให้เป็นโอกาสสำหรับการเรียนรู้ นำความแตกต่างด้านความคิด มุมมองและความสามารถมาปรับใช้ในการสร้างผลงาน เพื่อหาทางออกในการทำงานร่วมกัน จะต้องเป็นการทำงานแบบปรึกษาหารือ ในรูปแบบการสื่อสารระหว่างกันด้วยความเคารพในสิทธิและความคิดสร้างสรรค์ซึ่งกันและกัน จนเกิดความเข้าใจและสามารถหาทางออกได้ดีกว่าเดิม ถือเป็นหลักการร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ นอกจากจะเกิดผลในทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานแล้ว ยังส่งผลกระทบต่อในด้านอื่นๆ เช่น ทำให้เกิดพลังในการทำงานร่วมกันมากขึ้น ประเด็นสำคัญคือการให้คุณค่ากับความแตกต่างของบุคคล ไม่ว่าจะมีความแตกต่างทางด้านจิตใจ อารมณ์ และความคิดที่ไม่เหมือนกันบุคคลควรกล้าเปิดเผยความคิดของตนและเปิดกว้างต่อความคิดของผู้อื่น โดยเคารพในความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อเสริมสร้างจุดแข็งแกร่งและชัดเจนในจุดด้อย แสดงออกถึงความพร้อมที่จะรับมือกับสิ่งใหม่ ทางเลือกใหม่และ

โอกาสใหม่ๆที่จะเกิดขึ้น อีกทั้งยังเป็นการพัฒนาศักยภาพซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิผลเมื่อทุกคนได้ระดมสมองกันอย่างเต็มที่ กลายเป็นความคิดสร้างสรรค์เพื่อค้นหาทางเลือกที่ดีที่สุด

Covey (2005) กล่าวว่าการฝึกฝนร่วมมืออย่างสร้างสรรค์ เป็นกระบวนการที่สร้างสรรค์ เพื่อแสวงหาความเป็นไปได้ใหม่ๆที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับทุกๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยผลลัพธ์ที่ดีที่สุดจากกระบวนการนี้คือทางเลือกที่ 3 สามารถฝึกฝนด้วยวิธีการ 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. ตรวจสอบความตั้งใจ เป็นความตั้งใจที่จะค้นหาคำตอบที่ดีกว่าคำตอบที่ทั้งสองฝ่ายได้คิดไว้ก่อนแล้ว
2. สะท้อนมุมมองด้วยการทวนมุมมองของผู้อื่นจนกระทั่งผู้หนึ่งฟังพอใจ ก่อนที่จะเริ่มพูดถึงมุมมองของตนเอง
3. สร้างแนวคิดใหม่ด้วยการเสนอและกลั่นกรองแนวคิดใหม่ๆ โดยพยายามนำไปสู่ความเข้าใจมากขึ้นจนกระทั่งได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดสำหรับทั้งสองฝ่าย

จะเห็นได้ว่าอุปนิสัยที่ 6 เป็นการรวมอุปนิสัยที่ 4 และ 5 เข้าด้วยกันเพื่อหาทางเลือกที่สามอันเป็นผลที่ให้เกิดประโยชน์กับทุกฝ่าย เนื่องจากการเปิดใจและการสื่อสารที่ดีร่วมกันจะพัฒนาความสัมพันธ์ของบุคคล ความเห็นอกเห็นใจ ความหวังและเป้าหมาย เป็นผลลัพธ์ทางด้านบวกต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพราะการมองเห็นค่าความแตกต่างเป็นแก่นสำคัญของการฝึกพลังประสานความต่าง ทั้งความแตกต่างด้านความคิด ด้านอารมณ์ เพราะการมองโลกของคนไม่ได้มองเพียงภาพเดียวแต่เป็นการมองหลายๆ ภาพ ผู้ที่ทรงประสิทธิผลที่แท้จริงจะมองเห็นคุณค่าของการฟังซึ่งกันและกัน เห็นคุณค่าความแตกต่างว่าเป็นการเพิ่มความรู้ความเข้าใจ ทำให้มองโลกได้กว้างขึ้นเพราะประสบการณ์เพียงแก่ของตนเองอาจมีข้อมูลไม่เพียงพอ ความสำคัญของการฝึกพลังประสานความต่าง มิได้ให้ผลลัพธ์ทางบวกเฉพาะในการทำงานเป็นทีมหรือเพื่อคิดสิ่งสร้างสรรค์ร่วมกับคนอื่นเท่านั้น การฝึกพลังประสานความต่างในใจตนเองเป็นการเห็นคุณค่าของสมองสองซีก และนำมาผสมผสานจุดประกายให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การฝึกพลังประสานความต่างในตนเองจะทำให้เข้าใจตนเองและมองหาข้อดีในตัวบุคคลอื่น รับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นมากขึ้น

อุปนิสัยที่ 7 ลับเลื่อยให้คมอยู่เสมอ Covey (2004) กล่าวว่าอุปนิสัยที่ 7 เป็นอุปนิสัยที่ แวดล้อมไปด้วยอุปนิสัยทั้ง 6 เพราะจะเป็นอุปนิสัยที่ทำให้อุปนิสัยทั้ง 6 เป็นไปได้อย่างต่อเนื่อง เพราะเป็นการรักษาและปรับปรุงตัวเองของบุคคลในการพัฒนาตนเองทั้งร่างกายและจิตใจ ตลอดจนสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข โดยการนำมาทบทวนและปรับใช้ในชีวิตประจำวัน เป็นหลักของการเติมพลังชีวิตตนเองให้สมดุล คือการรักษาและเพิ่มคุณค่าให้กับตัวคุณเอง ด้วยการทำให้เกิดธรรมชาติของคนทั้ง 4 มิติ และชีวิตที่สมดุลต้องมีสุขอนามัย 4 ประการ ดังนี้



ภาพที่ 8 สี่มิติแห่งการเติมพลังชีวิต

ที่มา: Covey (2004: 288)

1. มิติด้านกายภาพ (Physical Dimension) คือการดูแลรักษาร่างกาย เช่น การรับประทานอาหารที่ถูกสุขลักษณะ การนอนหลับพักผ่อนที่เพียงพอ ตลอดจนการออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ เพื่อรักษาและส่งเสริมสมรรถภาพทางร่างกายใน 3 ด้าน คือ ด้านความอดทน (Endurance) ทำให้ประสิทธิภาพของหัวใจดีขึ้น แรงดันเลือดสามารถไปเลี้ยงได้ทั่วร่างกาย ด้านความยืดหยุ่น (Flexibility) ด้วยการอบอุ่นร่างกายทั้งก่อนและหลังการออกกำลังกายและด้านความแข็งแรง (Strength) ได้แก่

1.1 การออกกำลังกายที่เสริมสร้างความต้านทานให้แก่กล้ามเนื้อ

1.2 การพักผ่อนให้เพียงพอต่อความต้องการของร่างกาย

1.3 ตั้งเป้าหมายของสุขภาพและความสมบูรณ์ของร่างกาย เช่น การวิ่งระยะไกล การรักษาระดับโคเลสเตอรอลที่เหมาะสม หรือตั้งเป้าหมายควบคุมน้ำหนักของตนเอง

1.4 การออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอไม่ควรทำแค่อย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ควรรวมไปถึงการสร้างความยืดหยุ่นของร่างกาย ความแข็งแรงของกล้ามเนื้อและความแข็งแรงของกล้ามเนื้อหัวใจ

1.5 ควบคุมอาหาร โดยในแต่ละมื้อควรบริโภคผัก ผลไม้ ธัญญาหาร และดื่มน้ำมาก ๆ เป็นประจำ

1.6 ลดภาวะความตึงเครียดโดยการตัดกิจกรรมในตารางเวลาไม่สำคัญและเร่งด่วน

2. มิติด้านจิตวิญญาณ (Spiritual Dimension) เป็นการเสริมสร้างความเป็นผู้นำให้กับชีวิต เป็นเรื่องเฉพาะตัวและมีความสำคัญอย่างยิ่ง หากบุคคลมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงความหมายของชีวิตตนเอง จะสามารถมองเห็นและมีชีวิตอยู่ท่ามกลางเหตุการณ์ต่างๆ ในแต่ละวันได้ บุคคลสามารถพัฒนาด้านจิตวิญญาณได้ด้วยวิธีดังต่อไปนี้

2.1 สร้าง ทบทวนและปรับปรุงคำปณิธานส่วนตัวอยู่เสมอ

2.2 สังกะตดู รับฟังและชื่นชมธรรมชาติ

2.3 อ่านวรรณกรรมที่สร้างแรงบันดาลใจ โดยเฉพาะชีวประวัติของบุคคลที่เป็นแรงบันดาลใจให้แก่ตนเองได้

2.4 ฟังดนตรีที่สร้างแรงบันดาลใจ และทำให้จิตใจเบิกบาน

2.5 มุ่งมั่นต่อการช่วยเหลือสังคม อุทิศเวลาเงินทองและตนเองในการช่วยเหลือผู้อื่น

2.6 ฝึกฝนพัฒนาจิตวิญญาณที่ยึดมั่นอยู่ในศีลธรรมอันดีงาม

3. มิติด้านสติปัญญา (Mental Dimension) ทำได้โดยวิธีการดังต่อไปนี้

3.1 เขียนบันทึกประจำวัน เพราะบันทึกของตนเองอาจใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาในภายหลัง

3.2 อ่านหนังสือที่หลากหลายประเภท จะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ

3.3 สะสมคำคม ความคิดความรู้สึกรักของบุคคลที่ยิ่งใหญ่ อันจะเป็นการกระตุ้นสติปัญญาของตนเองได้

3.4 ศึกษาต่อเพื่อฝึกฝนสติปัญญาให้เรียนรู้สิ่งใหม่ และทดสอบกรอบความคิดของตนเองด้วย

ตลอดจนการจัดการและการวางแผนเพื่อฝึกจินตนาการให้เห็นถึงจุดสิ้นสุดจากจุดเริ่มต้น และมองเห็นกระบวนการทั้งหมดใน 3 มิติแรกที่ประกอบด้วยมิติด้านกายภาพ ด้านจิตวิญญาณและด้านสติปัญญา เรียกว่าเป็นชัยชนะส่วนบุคคลในแต่ละวัน ซึ่งควรใช้เวลาฝึกอย่างน้อยหนึ่งชั่วโมงต่อวัน วัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มความสามารถในการตัดสินใจ เป็นการพัฒนาคุณภาพและความมีประสิทธิภาพของชั่วโมงอื่นๆ ที่เหลือในแต่ละวัน ซึ่งจะส่งผลกระทบยาวต่อร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา

4. มิติด้านสังคม/อารมณ์ (Social/Emotional Dimension) เป็นเรื่องการสร้างความมั่นคงทางอารมณ์ ที่เกิดขึ้นจากการดำรงชีวิตแบบการพึ่งพาซึ่งกันและกันอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นระหว่างการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นตามปกติในชีวิตประจำวัน ด้วยการมองหาความแตกต่าง ของบุคคลอื่นด้วยการรับฟังผู้อื่นอย่างเข้าอกเข้าใจ และการร่วมกันหาทางเลือกอื่นเพื่อแก้ไขปัญหา รวมทั้งการบริการ การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ ในการเติมพลังด้านอารมณ์สามารถทำได้ ดังนี้

- 4.1 พัฒนาสัมพันธภาพให้ดีขึ้น โดยการสนับสนุนและช่วยเหลือแบ่งปันให้ผู้อื่นตามกำลังความสามารถของตนเองอยู่เสมอ
- 4.2 ให้คุณค่ากับความแตกต่างของผู้อื่น และแสวงหาโอกาสเพื่อการฝึกพลังประสานความต่าง
- 4.3 ฝึกฝนการฟังอย่างเข้าใจกับบุคคลที่มีความสำคัญสำหรับตนเอง
- 4.4 ให้อภัยผู้อื่นเมื่อทำผิดหรือมาทำร้ายเรา
- 4.5 สร้างสัมพันธภาพในครอบครัวและญาติมิตร
- 4.6 ละทิ้งความรู้สึกว่าจะต้องแข่งขันกับผู้อื่นในทางที่อาจสร้างความเสียหาย

การบริหารทั้งสี่มิติของชีวิตเป็นประจำเปรียบได้กับการรวมองค์ประกอบทางเคมี ซึ่งจุดพลังขึ้นภายในตัวเราและให้วิสัยทัศน์ ให้ความรู้สึกละให้อัจฉริยภาพแห่งการผจญภัยกับชีวิต ดังนั้นบุคคลควรใช้เวลาอย่างน้อยที่สุดหนึ่งชั่วโมงต่อวันในการเติมพลังชีวิตให้แก่ตนเอง ซึ่งถือเป็นหลักสำคัญในการพัฒนาเจ็ดอุปนิสัย เพราะเป็นสิ่งที่ควบคุมเพื่อให้บุคคลมีการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงตนเองได้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ดังจะพบว่าบุคคลและองค์กรมากมายได้นำแนวคิดเจ็ดอุปนิสัยที่มีประสิทธิผลของ Stephen R. Covey ไปใช้ในการพัฒนาพนักงานในองค์กรมากมาย ดังตัวอย่างต่อไปนี้

Simcox (1996) ได้รวบรวมเกี่ยวกับพื้นฐานของการบริหารคุณภาพของการจัดการว่ามีความบกพร่องอย่างไรและจะสามารถพัฒนาประสิทธิภาพได้อย่างไร โดยได้นำแนวคิดเจ็ดอุปนิสัยพัฒนาสู่การเป็นผู้มีประสิทธิผลของ Stephen R. Covey มาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพการจัดการของพนักงาน ผลการนำไปใช้พบว่าพนักงานสามารถพัฒนาระดับคุณภาพการบริหารจัดการขององค์กรได้ดีขึ้น ในระดับที่องค์กรพึงพอใจ

Matejka et al. (1998) กล่าวถึง Stephen R. Covey ในเรื่องความสำเร็จของแนวคิดเจ็ดอุปนิสัยพัฒนาสู่การเป็นผู้มีประสิทธิผล โดยยอมรับว่าแนวความคิดดังกล่าวสามารถจุดประกาย

ให้บุคคลในองค์กรที่ไม่ประสบความสำเร็จหรือไม่รุ่งเรืองในชีวิตการทำงาน ให้เกิดความต้องการอย่างจริงจังที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองเพื่อหยุดอุปนิสัยเดิมมาสู่การพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีประสิทธิผล

Jackson (1999) ได้ใช้แนวคิดเจ็ดอุปนิสัยพัฒนาสู่การเป็นผู้มีประสิทธิผลไปปรับใช้ในการพัฒนาการทำงานของบุคคลในองค์กร จากผลการนำไปปรับใช้กับพนักงานในองค์กร ทำให้ได้ข้อสรุปว่าหากองค์กรต้องการประสิทธิผลที่ยั่งยืน องค์กรจะต้องพัฒนาบุคคลก่อนที่จะมีปรับการจัดการในด้านอื่นๆให้เป็นที่ไปตามที่องค์กรต้องการ และจำเป็นต้องทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งว่าการทำงานของบุคคลในองค์กรเป็นไปอย่างไร การดำเนินชีวิตพื้นฐานของแต่ละบุคคลเป็นอย่างไร เพื่อให้ได้บุคคลที่มีประสิทธิผลสร้างผลการปฏิบัติงานให้แก่องค์กรได้

Haimes (2001) ศึกษาการแก้ไขปัญหาวเคราะห์ในการทำงานของพนักงาน โดยนำแนวคิดเจ็ดอุปนิสัยพัฒนาสู่การเป็นผู้มีประสิทธิผลของ Stephen R. Covey มาใช้เป็นแนวทางหลักในการพัฒนาพื้นฐานความเข้าใจเบื้องต้นของบุคคล ผลปรากฏว่าการพัฒนาพื้นฐานด้านอุปนิสัยของพนักงานส่งผลให้พนักงานมีระเบียบวินัยในการทำงาน และสามารถคิดแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างเป็นระบบ

จากการศึกษาพบว่าการพัฒนาสิ่งทีบุคคลแสดงออกเป็นประจำจนเคยชิน ซึ่งเราเรียกว่าอุปนิสัยเป็นสิ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงและพัฒนาได้เมื่อบุคคลต้องการเปลี่ยนอุปนิสัยอย่างจริงจัง ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงเลือกที่จะศึกษาแนวคิดเจ็ดอุปนิสัยที่มีประสิทธิผลของ Stephen R. Covey

แนวคิดและทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานในปัจจุบัน ถ้าบุคคลแต่ละคนมีความผูกพันต่อองค์กรจะก่อให้เกิดความเต็มใจ ความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและต้องการจะอยู่กับองค์กรตลอดไป (McShane and Glinow, 2005) ซึ่งสาเหตุที่ทำให้บุคคลเกิดความผูกพันต่อองค์กรอาจแตกต่างกันไป เช่น มีความผูกพันต่อองค์กรเพราะพึงพอใจในค่าตอบแทน เพราะสัมพันธ์ภาพที่ดีที่ตนมีต่อหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ชอบสภาพแวดล้อมในการทำงาน เชื่อว่าตนเองสามารถก้าวหน้าในงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ หาก

ผู้บริหารสามารถตอบสนองให้บุคคลในองค์กรพึงพอใจในสิ่งที่ตนเองได้รับ จะส่งผลเกี่ยวโยงไปถึงความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรของบุคคล สังเกตได้จากการที่บุคคลให้การสนับสนุน ยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร จะมีความตั้งใจที่จะใช้ความสามารถของตนเพื่อองค์กร และปรารถนาที่จะทำงานร่วมกับองค์กรต่อไป (Hellriegel and Slocum, 2004)

ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

จากการศึกษาพบว่า มีนักวิชาการได้ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์กรไว้มากมายดังต่อไปนี้

ศิริวรรณ (2541) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร หมายถึงระดับความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานให้กับหน่วยงาน หรือองค์กรที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่อย่างเต็มกำลังความสามารถและศักยภาพที่ตนมีอยู่

ปรียาพร (2544) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กร หมายถึงความต้องการที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและมีความพยายามที่จะให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร ความมีมนุษยสัมพันธ์ต่อกันเพื่อทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย

Jewell (1998) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กร หมายถึงระดับความสัมพันธ์ต่อองค์กรตามการรับรู้ของบุคคลที่มีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่

Schultz and schultz (2002) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กร หมายถึงความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวของบุคคลกับองค์กรหรือความผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์กรที่ตนเองปฏิบัติอยู่ ประกอบด้วย การยอมรับค่านิยมหลัก และเป้าหมายขององค์กร มีความตั้งใจปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นเพื่อองค์กร และปรารถนาที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

Muchinsky (2003) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กร หมายถึงความรู้สึกผูกพันและจงรักภักดีของบุคคลที่มีต่อองค์กร

Nelson and Quick (2003) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กร หมายถึงความรู้สึกผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์กรอย่างเหนียวแน่นมั่นคง

Spector (2003) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กร หมายถึงความผูกพันที่บุคคลมีต่อองค์กรของตน โดยการยอมรับเป้าหมายขององค์กร มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อองค์กร และต้องการที่จะปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรของตนต่อไป

Haslam (2004) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กรหมายถึงการแสดงออกของบุคคลที่พยายามทำให้องค์กรเกิดการพัฒนาและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

George and Jones (2005) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กร หมายถึงความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร มีทัศนคติที่สอดคล้องต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และมีความต้องการที่จะได้ทำงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรต่อไป

Greenberg (2005) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กร หมายถึงระดับของความผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์กร ต้องการที่จะใช้ความสามารถที่มีเพื่อองค์กร และปรารถนาในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรต่อไป

McShane and Glinow (2005) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กร หมายถึงความรู้สึกผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์กร แสดงออกถึงพฤติกรรมที่ทำให้เพื่อองค์กรอย่างเต็มความสามารถ และต้องการจะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

จากการศึกษาเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร สามารถสรุปได้ว่าความผูกพันต่อองค์กร หมายถึงความรู้สึกและพฤติกรรมบุคคลในองค์กร ที่แสดงถึงความผูกพันต่อองค์กร มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อองค์กร ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และปรารถนาที่จะเป็นปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรต่อไป

องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

Miner (1992 อ้างถึงในชลธิชา, 2541) ได้ศึกษาและรวบรวมแนวคิดของ Mowday, Porter and Steers โดยแบ่งองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การออกเป็น 2 ด้านที่สำคัญ ดังนี้

1. ความผูกพันทางด้านพฤติกรรม (Behavioral Commitment) เป็นความผูกพันต่อองค์การ ในรูปของพฤติกรรมการแสดงออกอย่างต่อเนื่องคงเส้นคงวา คือ เมื่อพนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์การ จะมีการแสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่อเนื่อง โดยไม่โยกย้ายเปลี่ยนที่ทำงาน และพยายามที่จะรักษาสมาชิกภาพ เนื่องจากได้เปรียบเทียบผลได้ผลเสียที่เกิดขึ้นจากการที่เขาได้ลงทุนลงแรงไปในองค์การ และเป็นการยากหรือเป็นไปได้ที่จะเรียกการลงทุนส่วนนั้นกลับคืนมา

2. ความผูกพันทางด้านทัศนคติ (Attitudinal Commitment) เป็นความรู้สึกของพนักงานที่รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ พนักงานจะแสดงออกถึงความผูกพันต่อองค์การเชิงทัศนคติในรูปของความเชื่อมั่น เพื่อทำงานให้กับองค์การและมีความปรารถนาอย่างแรงกล้า ที่จะรักษาสถานภาพของการเป็นสมาชิกขององค์การไว้

Greenberg (2002) ได้แบ่งองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์การไว้ ดังนี้

1. ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ (Continuance Commitment) หมายถึงการที่บุคคลต้องการจะอยู่ปฏิบัติงานร่วมกับองค์การเพราะเชื่อว่าการลาออกเป็นสิ่งที่ไม่คุ้มค่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากทำงานร่วมกับองค์การมาแล้วเป็นเวลานานจะทำให้สูญเสียสิ่งที่ได้ลงทุนไปแล้ว เช่น ประโยชน์ที่ได้จากการเกษียณอายุ พนักงานจึงยังคงทำงานอยู่กับองค์การเพราะไม่ต้องการที่จะสูญเสียสิ่งเหล่านี้ไป

2. ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment) หมายถึงการที่บุคคลต้องการจะอยู่ปฏิบัติงานร่วมกับองค์การ เนื่องจากเห็นพ้องกับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ จึงยังคงปฏิบัติงานร่วมกับองค์การด้วยความเต็มใจ ให้ความช่วยเหลืออย่างเต็มที่ ในกรณีที่พนักงานสงสัยว่าค่านิยมของตนยังคงสอดคล้องกับค่านิยมขององค์การหรือไม่ หากคิดว่าจะไม่ก็อาจจะลาออกไป

3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) หมายถึงการที่บุคคลต้องการที่จะอยู่ทำงานกับองค์การอันเนื่องมาจากมีแรงกดดันจากคนอื่น คนที่มีความผูกพันด้านบรรทัดฐาน

มากจะมีความกังวลมากกว่าคนอื่นจะคิดอย่างไรหากคนลาออก คนเหล่านี้ไม่เอายกที่จะทำให้นายจ้าง ผิดหวังและกังวลว่าเพื่อนร่วมงานอาจจะคิดกับตนในทางที่ไม่ดีหากคนลาออก

Allen and Meyer (1997) ได้เสนอองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

1. ความผูกพันด้านความรู้สึกรวมถึงความปรารถนาอย่างแรงกล้าของบุคคลที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร เนื่องจากเห็นด้วยกับเป้าหมายและค่านิยมหลักขององค์กร โดยบุคคลเกิดความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกระดับสูงและปรารถนาที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรต่อไป เกิดจากการที่บุคคลเห็นด้วยกับภารกิจขององค์กร และตั้งใจที่จะช่วยเหลือองค์กรในการปฏิบัติภารกิจนั้น ในกรณีเมื่อองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ บุคคลจะพิจารณาว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นสอดคล้องกับตนเองหรือไม่ หากบุคคลเชื่อว่าไม่สอดคล้องกับตนจะทำให้ต้องการออกจากองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกรวมถึงลักษณะอย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่ 1) มีความเชื่อที่เข้มแข็งและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร 2) มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กรด้วยความเพียรพยายาม และ 3) มีความปรารถนาอย่างมากที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สามารถกล่าวได้ว่าความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกรวมถึงความผูกพันในด้านอารมณ์ความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อองค์กร

2. ความผูกพันต่อองค์กรด้านความต่อเนื่อง หมายถึงความปรารถนาอย่างแรงกล้าของบุคคลที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร เพราะเชื่อว่าตนเองจะต้องเสียผลประโยชน์ต่างๆ กรณีลาออกจากองค์กร โดยเฉพาะบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรเป็นเวลานาน จะรู้สึกว่าตนเองสูญเสียในสิ่งที่ลงทุนให้กับองค์กรตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ดังนั้นความผูกพันต่อองค์กรของบุคคลส่วนใหญ่อาจ เนื่องจากไม่ต้องการเสี่ยงต่อการสูญเสียในสิ่งที่ตนเองได้ลงทุนให้กับองค์กร บุคคลอาจจะมี ความผูกพันต่อองค์กรด้านความต่อเนื่องในระดับสูงเพราะไม่ต้องการสูญเสียผลประโยชน์ ได้แก่ เงินบำเหน็จบำนาญ และผลประโยชน์อื่น ๆ ที่บุคคลสะสมไว้จากการปฏิบัติงานในองค์กรเป็น ระยะเวลาานาน ปัจจุบันความผูกพันต่อองค์กรด้านความต่อเนื่องลดลง เนื่องจากบุคคลจะเลือกปฏิบัติงานกับองค์กรที่มีการจ้างงานระยะยาว บุคคลจึงปฏิบัติงานในองค์กรเดียวตลอดอายุการทำงาน โดยเริ่มต้นจากการปฏิบัติงานในระดับล่างและเลื่อนตำแหน่งไปจนถึงระดับสูง แต่เมื่อสภาพการณ์เปลี่ยนไปความมั่นคงและหลักประกันในการปฏิบัติงานของบุคคลที่องค์กรมอบให้แก่ บุคคลในองค์กรจึงลดน้อยลง

3. ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน หมายถึงความรู้สึกของบุคคลที่สำนึกว่าตนเองมีหน้าที่ในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร เนื่องจากได้รับความกดดันจากบุคคลรอบข้าง บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานในระดับสูงจะให้ความสำคัญต่อความคิดเห็นของผู้อื่น สนใจในความคิดของบุคคลรอบข้างว่าคิดอย่างไร หากคนต้องออกจากองค์กร ไม่ต้องการให้องค์กรผิดหวังและเชื่อว่าตนเองสามารถปฏิบัติงานในองค์กรต่อไปได้โดยไม่คำนึงถึงผลตอบแทนที่จะได้รับจากองค์กร

ปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร

Sheldon (1971 อ้างถึงในวันดี, 2546) ได้แบ่งปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรเป็นสองกลุ่มด้วยกัน คือ ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ อายุ อายุการทำงานในองค์กร ระดับตำแหน่ง และปัจจัยที่เป็นประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงานจากการมีส่วนร่วมกับบุคคลในองค์กร ได้แก่ ความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร

Allen and Meyer (1990) กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันด้านความรู้สึก ได้แก่ การพึงพาได้ขององค์กร การได้รับการปฏิบัติจากองค์กรที่เท่าเทียมกับผู้อื่น ผู้บริหารระดับสูงรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน สามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี ความชัดเจนของบทบาท ความชัดเจนของเป้าหมาย ความท้าทายของงาน ความขง่ายของเป้าหมายการทำงาน ความสำคัญของตนเองที่มีต่อบริษัท การได้รับผลสะท้อนกลับจากงาน การได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความสามารถในการถ่ายโอนทักษะในการทำงานไปสู่การทำงานในองค์กรอื่น การลงทุนลงแรงในการทำงาน เงินบำนาญ

2. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรด้านผลประโยชน์ ได้แก่ เงินเดือน เงินบำนาญ เงินรางวัลจากการทำงาน และระยะเวลาที่เป็นสมาชิกขององค์กร

3. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ได้แก่ การพึงพาได้ขององค์กร การได้รับการปฏิบัติจากองค์กรอย่างเท่าเทียมกับผู้อื่น ผู้บริหารระดับสูงรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน สามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี ความชัดเจนของเป้าหมาย ความ

ยากง่ายของเป้าหมายการทำงาน ความสำคัญของตนเองที่มีต่อบริษัท และบรรทัดฐานในเรื่องความผูกพันต่อองค์กร

McShane and Glinow (2005) ได้กล่าวว่าสิ่งต่อไปนี้เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร คือ

1. ความยุติธรรมและความพึงพอใจ (Fairness and Satisfaction) องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร ก็คือการทำให้นักงงานมีความรู้สึกในทางบวก และรู้สึกว่าได้รับความเป็นธรรมในการทำงาน องค์การอาจสร้างความผูกพัน โดยการแบ่งปันผลกำไร และกระจายหุ้นขององค์กรให้กับพนักงานด้วยความยุติธรรม

2. ความมั่นคงในงาน (Job Security) องค์การควรทำให้พนักงานมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงานและการพึ่งพาซึ่งกันและกันระหว่างพนักงานกับองค์กร โดยการทำให้พนักงานมั่นใจว่าองค์กรมีความมั่นคง และเชื่อมั่นว่าผลงานของพนักงานจะได้รับการตอบแทน

3. ความเข้าใจต่อองค์กร(Organizational Comprehension) การที่บุคคลรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จะเกิดขึ้นเมื่อพนักงานมีความเข้าใจต่อองค์กร ดังนั้นพนักงานควรได้รับรู้อย่างสม่ำเสมอเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร

4. การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Involvement) พนักงานจะมีความรู้สึกว่าตนเองได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเมื่อได้รับโอกาสในการร่วมตัดสินใจ ร่วมวางแผนและแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับอนาคตขององค์กร การมีส่วนร่วมนี้ทำให้พนักงานรู้สึกว่าอนาคตขององค์กรเป็นผลสะท้อนมาจากการตัดสินใจของเขา

5. ความไว้วางใจในตัวพนักงาน (Trusting Employees) ความไว้วางใจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีการคาดหวังในทางบวกเกี่ยวกับเจตนาและการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง ในสถานการณ์ที่มีความเสี่ยง ความไว้วางใจจึงเป็นความศรัทธาในบุคคลอื่น หรือกลุ่มบุคคลที่คาดว่าจะสามารถนำพาให้องค์การอยู่รอดได้ ความไว้วางใจมีความสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กร เพราะเป็นหัวใจของความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับพนักงาน

Greenberg and Baron (2003) ได้สรุปปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ดังต่อไปนี้

1. ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ ผู้ที่มีอายุมากและอยู่ในองค์กรมาเป็นเวลานาน จะมีความผูกพันต่อองค์กรสูง ผู้ที่มีแรงจูงใจภายในมากจะมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง เพศหญิงมีแนวโน้มผูกพันต่อองค์กรมากกว่าเพศชาย และผู้ที่มีการศึกษาต่ำจะผูกพันต่อองค์กรมากกว่าผู้ที่มีการศึกษาสูง
2. ลักษณะงาน ได้แก่ การได้ทำงานที่มีความสำคัญ การได้มีส่วนร่วมในงานจะก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรสูง แต่หากมีความขัดแย้งในบทบาทและสับสนในงาน จะมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ
3. ลักษณะขององค์กร ได้แก่ องค์กรที่มีการกระจายอำนาจ การให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร
4. ลักษณะประสบการณ์ในงาน ได้แก่ ทำหน้าที่ที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา การคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร และเห็นว่าองค์กรเป็นที่พึงได้

จากการทบทวนแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร ผู้วิจัยเลือกใช้อิงค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรของ Allen and Meyer ซึ่งมี 3 องค์ประกอบคือความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก ความผูกพันต่อองค์กรด้านผลประโยชน์ และความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน

แนวคิดและทฤษฎีผลการปฏิบัติงาน

ความหมายของผลการปฏิบัติงาน

อลงกรณ์ และ สมิต (2542) กล่าวว่าผลการปฏิบัติงาน หมายถึงผลที่ได้จากการประเมินค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงาน และคุณลักษณะอื่นๆ ที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนด

ชนประเสริฐ (2542) กล่าวว่าผลการปฏิบัติงาน หมายถึงผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจากการขาย และเกิดขึ้นจากการสรรหาคัดเลือก ฝึกอบรม สร้างแรงจูงใจและดูแลเอาใจใส่

ธงชัย (2546) กล่าวว่าผลการปฏิบัติงาน หมายถึงระดับความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร ที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ตามที่องค์กรกำหนด

นิวัตร (2548) กล่าวว่าผลการปฏิบัติงาน หมายถึงผลที่ได้จากการปฏิบัติงานตามแนวทางที่บริษัทกำหนด ด้วยวิธีการสรรหาคัดเลือก ฝึกอบรม สร้างแรงจูงใจและดูแลเอาใจใส่

Murphy and Cleveland (1991) กล่าวว่าผลการปฏิบัติงาน หมายถึงผลจากการปฏิบัติงานของบุคคล ซึ่งได้จากการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ และเป็นหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากองค์กร

Bovee (1993) กล่าวว่าผลการปฏิบัติงาน หมายถึงระดับความสามารถในการทำงานของบุคคล ที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรกำหนดไว้

Cook and Hansaker (2001) กล่าวว่าผลการปฏิบัติงาน หมายถึงพฤติกรรมการทำงานของบุคคลที่สามารถประเมินได้ และเป็นการทำงานที่สนับสนุนและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

กล่าวโดยสรุปได้ว่าผลการปฏิบัติงาน หมายถึงผลที่เกิดจากการปฏิบัติงานตามแนวทางที่บริษัทกำหนด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร สามารถประเมินได้จากการปฏิบัติงานของบุคคลในการสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรม การสร้างแรงจูงใจและการดูแลเอาใจใส่

การประเมินผลการปฏิบัติงานและความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การที่องค์กรจะสามารถทราบถึงผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรได้นั้น จำเป็นต้องใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการวัดผลการปฏิบัติงาน วัดความสำเร็จของงาน หรือหาสาเหตุของการทำงานที่ไม่ได้ผล (ปรียาพร, 2544) จากการศึกษาพบว่า มีนักวิชาการ ได้ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

สมชาย (2542) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการนำผลการปฏิบัติงานที่บุคคลทำได้จริงมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดไว้

อลงกรณ์และสมิต (2542) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานของบุคคลกับมาตรฐานที่องค์กรวางไว้ เพื่อประโยชน์ในการควบคุมและตรวจสอบปริมาณงานและคุณภาพของบุคคล ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

เสนาะ (2543) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นระบบที่จัดทำขึ้นเพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่ของการปฏิบัติงาน ที่ระบุได้ว่าการปฏิบัติงานนั้น ได้ผลอย่างไร

ปรียาพร (2544) ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการทำเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติ

ธงชัย (2546) กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นกิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคล ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่หน่วยงานพยายามที่จะกำหนดให้ทราบแน่ชัดว่า พนักงานของตนสามารถปฏิบัติได้ดีมากน้อยเพียงใด

จากความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานข้างต้นสรุปได้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานหมายถึง วิธีการที่ทำเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของบุคคลเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่องค์กรวางไว้ ใช้ประเมินความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรว่ามีมากน้อยเพียงใด เพื่อใช้ประโยชน์ในการนำมาปรับใช้ให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

จุดมุ่งหมายการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานมีจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับความต้องการของหน่วยงานและนโยบายของหน่วยงาน โดยทั่วไปจุดมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานมีดังต่อไปนี้ (ปรียาพร, 2544)

1. เพื่อพิจารณาในด้านความดีความชอบเป็นการปูนบำเหน็จรางวัล

2. เพื่อพิจารณาในด้านความเหมาะสมเรื่องเงินเดือน ค่าตอบแทน ค่าจ้าง
3. เพื่อเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งหรือให้ออกจากงาน
4. เพื่อพัฒนาคุณภาพของการทำงาน
5. เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาต่อและฝึกอบรม เป็นการพัฒนาบุคลากร
6. เพื่อให้ฝ่ายนิเทศงาน ได้ทราบถึงพฤติกรรมการทำงาน และนำมาปรับปรุงพัฒนาวิธีการทำงาน
7. เพื่อเป็นการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร

ประเภทของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ปรียาพร (2544) กล่าวว่า ประเภทของการประเมินผลการปฏิบัติงาน มี 2 ประเภท คือ

1. การประเมินคุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Traits Evaluation) เป็นการประเมินคุณลักษณะของบุคคลที่ต้องการประเมิน ได้แก่ คุณลักษณะที่มีผลต่อความสำเร็จ หรือล้มเหลวในการทำงาน เช่น ปริมาณการผลิต คุณภาพการผลิต ความคิดริเริ่ม เป็นต้น
2. การประเมินผลงานที่ปฏิบัติไปแล้ว (Contribution) เป็นการประเมินผลงานทั้งเชิงคุณภาพและปริมาณของงานที่เคยปฏิบัติโดยเทคนิควิธีต่างๆ เช่น การวิเคราะห์หน้าที่และความรับผิดชอบตามตำแหน่งวิธีประเมิน โดยผู้ประเมินหลายคน เป็นต้น

หลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารหน่วยประกันชีวิต

ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารหน่วยประกันชีวิต ที่ประสบความสำเร็จและมีความมั่นคงในอาชีพ มีหลักในการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานดังต่อไปนี้ (นิวัตร, 2548)

1. การสรรหาคัดเลือก (Recruiting) ผู้บริหารหน่วยจำเป็นต้องสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติการเป็นตัวแทนประกันชีวิตที่ดี เช่น มีความซื่อสัตย์ และมีความอดทน เนื่องจากการจะเป็นผู้บริหารหน่วยที่มีคุณภาพนั้นจำเป็นต้องมีจำนวนตัวแทนซึ่งถือว่าเป็นทีมงาน ซึ่งในธุรกิจประกันชีวิตนั้นการหาตัวแทนใหม่ถือเป็นเรื่องที่ต้องทำเป็นประจำ เนื่องจากเมื่อพิจารณาอย่างถ่องแท้แล้วจะพบว่าตัวแทนบางส่วนจะลาออกจากการเป็นตัวแทน ดังนั้นผู้บริหารหน่วยจำเป็นต้องมีกิจกรรม (Activity) คือการหาตัวแทนประกันชีวิตรายใหม่อยู่เสมอ ซึ่งถือเป็นรากฐานของงานบริหารหน่วย เพราะเป็นตัวกำหนดทิศทางในการดำเนินงาน และประสิทธิภาพของการทำงานของผู้บริหารหน่วย โดยมีวิธีการเกณฑ์ตัวแทนที่ใช้ในปัจจุบัน ดังต่อไปนี้

1.1 คัดหาผู้มุ่งหวังที่ต้องการชวนมาเป็นตัวแทนประกันชีวิต ด้วยวิธีการหารายชื่อจากแหล่งต่างๆ เช่น ญาติพี่น้อง เพื่อนร่วมชั้นเรียนในระดับต่างๆ ผู้ที่รู้จักโดยการแนะนำและอื่นๆ

1.2 การคัดเลือกตัวแทน (Selection) มีหลักเกณฑ์ที่ใช้ในปัจจุบัน เพื่อพิจารณาคุณสมบัติของผู้มุ่งหวังที่ต้องการให้เป็นตัวแทนประกันชีวิต 8 ประการ ดังนี้

1.2.1 ฐานตลาด (Market) โดยพิจารณาจากกิจกรรมหรืองานที่ทำอยู่ หรือพิจารณาจากบุคลิกภาพด้านมนุษยสัมพันธ์ อายุ รวมถึงครอบครัวของบุคคลนั้น

1.2.2 ฐานะการเงิน (Money) หมายถึง ไม่มีหนี้สิน เพราะหากเป็นผู้ที่มีหนี้สินอาจทำให้ไม่มีสมาธิในการทำงาน และอาจมีความคิดในการจะเอาเงินของลูกค้าไปใช้ส่วนตัวอีกด้วย

1.2.3 การมีวุฒิภาวะ (Maturity) หมายถึง มีความรับผิดชอบในตัวเอง ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือ มีความเป็นผู้นำ สามารถก้าวหน้าต่อไปได้ดีในระดับผู้บริหารหน่วย ซึ่งอาจพิจารณาได้จากงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน

1.2.4 แรงจูงใจ (Motivated) หมายถึง เป็นผู้ที่สามารถกระตุ้นตนเองได้ สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ตนเอง ชอบการแข่งขันและชอบความท้าทายในการทำงาน ต้องการบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยเฉพาะถ้าเป็นนักกีฬาหรือนักกิจกรรมจะมีข้อนี้สูง

1.2.5 มีแนวคิดและทัศนคติที่ดี (Mental Attitude) หมายถึงการมีทัศนคติที่ดีและมีแนวคิดที่ดีในระดับหนึ่ง มีความสามารถปรับตัวในการเรียนรู้ และทำความเข้าใจในงานที่ทำได้

1.2.6 มีคุณธรรมและศีลธรรม (Morality) หมายถึงการเป็นผู้ที่มีคุณธรรมและศีลธรรม มีจรรยาบรรณในอาชีพ รู้จักผิดชอบชั่วดี โดยเฉพาะในการเป็นตัวแทนประกันชีวิต จำเป็นต้องพิจารณาเป็นอย่างมาก เพราะเกี่ยวข้องกับการเงินของลูกค้าโดยตรง

1.2.7 มีความมั่นคงในชีวิต (Marial Stablity) หมายถึงการเป็นผู้ที่มีความมั่นคงในชีวิต สมรส หรือชีวิตครอบครัวพอสมควร ไม่ใช่ผู้ที่กำลังอยู่ในช่วงของการเปลี่ยนแปลง เช่น หย่าร้าง หรือครอบครัวแตกแยก เนื่องจากจะทำให้ไม่มีสมาธิในการทำงานได้

1.2.8 มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี (Medical will be) หมายถึงการเป็นผู้ที่มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตในระดับที่ดี สามารถทำงานภายใต้ภาวะความกดดันได้ เพราะงานประกันชีวิต มักจะได้รับการปฏิเสธมากกว่าการตอบรับและต้องเข้ารับการฝึกอบรมอยู่เสมอ

ทั้ง 8 ประการนี้เป็นหลักการพื้นฐานหรือเป็นแนวทางในการประกอบการพิจารณาของผู้บริหารหน่วย ซึ่งมีไว้เพื่อพิจารณาคัดเลือกตัวแทนประกันชีวิตที่มีคุณภาพเข้ามาในหน่วยงาน เพื่อให้ได้ทั้งปริมาณและคุณภาพในการทำงาน

2. การฝึกอบรมตัวแทน(Training) ผู้บริหารหน่วยจำเป็นต้องฝึกอบรมตัวแทนสม่ำเสมอ เพราะจะทำให้ตัวแทนประกันชีวิตในหน่วยงานมีความรู้ที่ถูกต้อง เกิดความมั่นใจในการออกพบผู้มุ่งหวัง ส่งผลให้เกิดผลผลิตที่สูงขึ้นจากเดิมและมีจิตสำนึกในการบริการลูกค้า โดยมีวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ดังต่อไปนี้

2.1 ทำให้ตัวแทนมีความรู้ที่ถูกต้อง (Knowledge)เกี่ยวกับธุรกิจประกันชีวิตและงานขาย เพื่อการทำงานอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

2.2 ทำให้งานของตัวแทนมีคุณภาพ

2.3 ทำให้ตัวแทนสามารถพัฒนาจนประสบความสำเร็จและมีความก้าวหน้า รวมถึงมีความสามารถในอาชีพตัวแทนประกันชีวิตทักษะ(Skill) และความชำนาญอย่างถูกต้องในการทำงาน เพื่อให้เป็นตัวแทนที่สามารถเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหารในระดับสูงต่อไปในอนาคต

2.4 ทักษะ (Attitude) ที่ถูกต้องสำหรับตัวแทนต่อธุรกิจประกันชีวิต และกับทุกคนที่เกี่ยวข้องกับงานขายประกันชีวิต โดยเฉพาะทัศนคติในทางบวกกับอาชีพและงานขาย

2.5 นิสัยที่ดีและถูกต้องในการทำงาน (Habit) ควรปลูกฝังให้ตัวแทนเข้าใจว่าตนเองจะต้องสร้างนิสัยโดยการพัฒนาปรับปรุงนิสัยเดิมที่มีให้เปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น และปลูกฝังว่านิสัยใดที่ควรจะมีเพื่อส่งเสริมให้ประสบความสำเร็จในอาชีพตัวแทนประกันชีวิต

2.6 ทำให้ตัวแทนมั่นใจในตัวเองมากขึ้น ในการออกไปพบลูกค้าเพื่อเสนอขายประกันชีวิต

2.7 ทำให้ตัวแทนมีผลผลิตที่สูงขึ้นจากเดิม และมีจิตสำนึกในการบริการลูกค้า

3. การสร้างแรงจูงใจให้ตัวแทน(Motivation) การสร้างแรงจูงใจมิใช่แค่การให้รางวัลเท่านั้น แต่เป็นการสร้างกำลังใจที่ดีเพื่อให้ตัวแทนเกิดเป้าหมายที่เด่นชัด เป็นการจูงใจให้ตัวแทนเกิดกิจกรรมการขาย โดยผู้บริหารหน่วยจำเป็นต้องรู้จักวิธีกระตุ้นหรือจูงใจตัวแทนให้ทำงาน ดังนี้

3.1 ต้องพยายามชี้ให้ตัวแทนรู้จักสร้างแรงบันดาลใจในตนเอง

3.2 ต้องจูงใจให้ตัวแทนเชื่อว่ามิบางสิ่งบางอย่างสามารถคลุใจให้อยากทำ

3.3 ต้องให้ตัวแทนเชื่อมั่นในตนเองว่าสามารถทำงานนี้ได้ และสามารถทำได้ดี

3.4 ต้องให้ตัวแทนเข้าใจว่าแรงกระตุ้นภายนอกมีข้อจำกัด แต่แรงกระตุ้นภายในไร้ขีดจำกัด

ผู้บริหารหน่วยจำเป็นต้องใช้ความสามารถในการทำให้ตัวแทนรู้จักสร้างแรงบันดาลใจให้ตนเอง เพราะจะเป็นการสร้างแรงจูงใจที่ยั่งยืนกว่าการให้ตัวแทนรอการกระตุ้นจากบุคคลอื่น หรือสถานการณ์รอบข้าง ซึ่งเน้นย้ำให้ตัวแทนเป็นผู้ที่มีทัศนคติในทางบวก เพื่อให้ตระหนักถึงจุดเริ่มต้นที่แท้จริงคือการเริ่มต้นที่จิตใจของตนเองและเปลี่ยนมาเป็นการกระทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

4. การดูแลเอาใจใส่ตัวแทน (Supervision) เป็นการเข้าใจและสามารถครองใจตัวแทน ประกันชีวิตในหน่วยงานของตนได้ ด้วยการเป็นที่ปรึกษาเพื่อให้ตัวแทนสามารถตัดสินใจได้ด้วยตัวเอง เกิดความรู้สึภาคภูมิใจในตัวเองและเชื่อมั่นว่าตนเองสามารถเป็นผู้นำที่ดีต่อไปในอนาคตได้ การดูแลตัวแทนถือเป็นงานสำคัญที่ผู้บริหารพึงกระทำ ได้แก่

4.1 ประเมินการทำงานของตัวแทนในภาคสนาม

4.2 ทำการตัดสินใจในการเลือกใช้วิธีการต่างๆ เพื่อพัฒนาให้บุคคลนั้นเป็นมืออาชีพและมีการพัฒนาในอาชีพตัวแทนประกันชีวิต

ผู้บริหารจำเป็นต้องทราบถึงวิธีการปฏิบัติงานของตัวแทนในหน่วยงานของตน โดยใช้วิธีการสังเกตการปฏิบัติงานของตัวแทนดังต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. การสังเกตส่วนตัว เป็นการประเมินจากการที่ผู้บริหารหน่วยให้ตัวแทนซ้อมเทคนิคต่างๆ ในการขาย (Role play) เพื่อให้ตัวแทนเห็นสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้จริงเมื่อไปพบลูกค้า ซึ่งผู้บริหารหน่วยอาจต้องสังเกตไปถึงเรื่องเล็กน้อยๆ เช่น การแต่งกาย กิริยามารยาท การเตรียมของ อุปกรณ์ในการขาย

2. การสังเกตภาคสนาม จุดประสงค์เพื่อค้นหาการกระทำที่แท้จริงของตัวแทน ซึ่งตัวแทนจะสามารถเรียนรู้โดยการทำงานที่แท้จริง ประเด็นสำคัญเพื่อสังเกตแล้วนำมาปรับปรุงมิได้มุ่งประเด็นเพื่อการขายได้เพียงอย่างเดียว ดังนั้นผู้บริหารหน่วยจะเป็นเพียงผู้สังเกตการณ์ในการขายครั้งนั้น

การประเมินผลควรทำเร็วที่สุดหลังจากที่พบลูกค้า เนื่องจากความจำนั้นจะสูญหายอย่างรวดเร็ว สิ่งที่ต้องทำหลังจากออกภาคสนามทันที คือ

1. ชมเชยตัวแทนในจุดที่ทำได้
2. ให้มีการยอมรับในจุดแข็งและจุดอ่อน
3. การออกภาคสนามนั้นต้องใช้เวลา และมีเวลาที่จำกัดดังนั้นผู้บริหารจึงไม่สามารถจะทู่มเทกกับตัวแทนคนหนึ่งคนใดได้ จำเป็นต้องหาวิธีอื่นประกอบเพื่อเตรียมบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับวิธีการขายของตัวแทนด้วย
4. การสัมภาษณ์ส่วนตัวสามารถใช้เป็นลักษณะที่ให้เล่าทบทวนในลูกค้ำแต่ละรายที่ตัวแทนไปพบ โดยให้ตัวแทนที่ละขั้นตอนและสนับสนุนให้เล่าโดยละเอียด

การวางแผนสร้างผลการปฏิบัติงานและประเมินผลการปฏิบัติงาน มี 4 ระยะ ดังนี้ (Richard, 2002)

ระยะที่ 1 ระยะการวางแผนสร้างผลการปฏิบัติงาน มักเริ่มต้นตอนต้นปีโดยการจัดประชุมระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน เพื่อร่วมกันวางแผนการทำงานในอีกปีข้างหน้า เช่น การวางแผนหลักที่ต้องทำ การวางแผนเป้าหมายต่อไปขององค์กรหรือหาโครงการอื่นๆที่ทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนร่วม รวมถึงการอธิบายรายละเอียดอื่นๆ ที่จะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ พฤติกรรมการทำงานและความสามารถของพนักงานที่องค์กรคาดหวัง โดยทั่วไประยะนี้จะเป็นระยะของการวางแผน รวมไปถึงวางแผนพัฒนาบุคคลในองค์กรด้วย

ระยะที่ 2 ระยะการปฏิบัติงาน ในระยะ 1 ปีหลังจากหลังจากวางแผนสร้างผลการปฏิบัติงาน พนักงานในองค์กรจะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์และหน้าที่หลักของงาน โดยมีผู้บริหารเป็นผู้ให้คำแนะนำและช่วยเหลือในด้านต่างๆ รวมทั้งกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และร่วมแก้ปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน อาจมีการจัดการประชุมเพิ่มตามวาระสำคัญเพื่อให้ผู้บริหารกับพนักงานมีโอกาสได้พูดคุย ทบทวนผลการปฏิบัติที่ผ่านมา ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญในการปรับแผนการปฏิบัติงานในลำดับต่อไป

ระยะที่ 3 ระยะการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นช่วงระยะเวลาที่ผู้บริหารจะต้องประเมินผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาตลอดระยะเวลา 1 ปีว่าเป็นอย่างไร โดยเลือกใช้วิธีการประเมินในแบบต่างๆที่เหมาะสมกับลักษณะงานและเหมาะสมกับองค์กรของตน รวมทั้งให้พนักงานได้

กรอกแบบสอบถามต่างๆ เพื่อเสนอแนะหรือขอความช่วยเหลือในสิ่งที่ต้องการ สำหรับให้ผู้บริหารนำมาใช้เป็นข้อมูลเพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุงและสนับสนุนให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น หรือนำมาใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาปรับเงินเดือน เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งตามประสิทธิผลของแต่ละบุคคล

ระยะที่ 4 ระยะการทบทวนผลการปฏิบัติงาน เป็นช่วงเวลาที่ผู้บริหารและพนักงานจะได้ประชุมร่วมกันอีกครั้ง โดยที่ผู้บริหารจะแจ้งข้อมูลที่ได้จากการประเมินย้อนกลับให้พนักงานได้รับทราบ ให้รางวัลแก่พนักงาน เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้แก่พนักงาน และพูดถึงผลการปฏิบัติงานตลอด 1 ปีที่ผ่านมา ในตอนท้ายของการประชุมทบทวนผลการปฏิบัติงานนี้ อาจจะมีการกำหนดวันประชุมครั้งต่อไปเพื่อเริ่มต้นวางแผนการสร้างผลการปฏิบัติสำหรับรอบปีที่กำลังจะมาถึง

จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยเลือกใช้แนวทางในการสร้างผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารหน่วยประกันชีวิต ซึ่งประกอบด้วยการสรรหาคัดเลือกตัวแทนประกันชีวิต การฝึกอบรมความรู้ในด้านการขาย การสร้างแรงจูงใจและการดูแลเอาใจใส่ตัวแทนในหน่วยงาน มาสร้างเป็นแบบวัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อนำใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วรรณคดี (2540) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการ ความพึงพอใจในงาน ปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่าค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อัญชวลี (2540) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มพยาบาล ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลศูนย์โรงพยาบาลทั่วไป สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาลทุกด้าน และองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลของกลุ่มงานการพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 คือการเสริมสร้างความสามารถผู้ใต้บังคับบัญชา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

กาญจนา (2542) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการทำงาน โดยศึกษาความผูกพันต่อองค์กรตามแนวคิดของ Allen and Meyer (1990) ประกอบด้วยองค์ประกอบสามด้านของความผูกพันต่อองค์กร คือความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ ความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01

เกียรติคุณ (2545) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้นในโรงงานอุตสาหกรรมประกอบชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 144 คน ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ.01 นอกจากนี้ยังพบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถทำนายผลการปฏิบัติงาน ได้อย่างมีนัยสำคัญที่ .05

โครงการ (2545) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำ กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้นบริษัท ไทย-เอเชีย พี.อี. ไฟฟ์ จำกัด จำนวน 136 คน ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับสถิติ .05

จิตรารักษ์ (2545) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำและผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าระดับกลางบริษัทผลิตอุปกรณ์ยานยนต์ จำนวน 155 คน ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในเชิงบวก และยังพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย สามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานได้

พรพรรณ (2545) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้างานกับความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทไอทีวี จำกัด (มหาชน)จำนวน 277 คน ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุพินดา (2545) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ โดยมีกลุ่มตัวอย่างระดับบริหาร จำนวน 295 คน ผลการวิจัยพบว่าความผูกพันต่อองค์กรด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานและมีอำนาจพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้

กนกวรรณ (2546) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ ภาวะผู้นำ กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 162 คน ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วันดี (2546) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และประสิทธิผลของหน่วยงานในโรงพยาบาลเชียงใหม่ราม1 กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานระดับปฏิบัติงานจำนวน 276 คน ผลจากการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำของหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร และประสิทธิผลของหน่วยงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของหน่วยงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ชาคริยา (2547) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ บุคลิกภาพ ทักษะคิดต่องานบริการกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับกลางของธนาคารจำนวน 178 คน ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

รัตนาวดี (2547) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ ภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับต้นบริษัท หนังสือพิมพ์เอกชนแห่งหนึ่งจำนวน 153 คน ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

สมชาย (2547) ศึกษาบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำ ทักษะคิดต่อการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับกลางของธนาคารเอกชนแห่งหนึ่งจำนวน 154 คน ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน

Scott (1999) ศึกษาอุปนิสัยความกระตือรือร้นของบุคคลกับผลการปฏิบัติงาน โดยการสำรวจตัวอย่างหัวหน้างาน 496 คน ชาย 320 คน และหญิง 176 คน จากหลากหลายอาชีพและหลายองค์กร พบว่าอุปนิสัยความกระตือรือร้นมีความเกี่ยวข้องเป็นบวกกับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ความประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

Adeyemi-Bello, Tope (2003) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ตำแหน่งของผู้นำในการควบคุม และการแนะนำคุณค่าต่อผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในชนิดขององค์กรที่ไม่หวังผลประโยชน์ (Not-For-Profit Organization) ผลการวิจัยพบว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูงและมีตำแหน่งในการควบคุม ส่งผลให้ผลปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กรสูงขึ้น

Crossman and Lee-Kelley (2004) ศึกษาความเชื่อ ความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงาน จากการศึกษาพบว่าความผูกพันต่อองค์กรก่อให้เกิดระดับความเชื่อมั่นที่สูงขึ้นและความผูกพันที่เกิดขึ้นนั้นได้จากการร่วมมือกันทำงานของบุคคลในองค์กร ส่งผลในทางบวกต่อผลการปฏิบัติงาน

Czarnitzki and Kraft (2004) ศึกษาภาวะผู้นำแต่ละบริษัทจากเจ็ดประเทศยุโรป ผลการวิจัยพบว่าผลการปฏิบัติงานของบริษัทที่มีผู้จัดการเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำสูง จะสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานสูง และมีส่วนแบ่งทางการตลาดมากกว่าผู้จัดการที่ไม่มีภาวะผู้นำ

Gould Williams (2004) ศึกษาผลกระทบของความผูกพันต่อองค์กร วิธีปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามทัศนคติของพนักงานที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน กรณีศึกษามุมมองของพนักงานบริษัทมหาชน ผลการวิจัยปรากฏว่า 8 ใน 10 องค์กรที่ศึกษามีความผูกพันต่อองค์กรระดับสูง มีผลกระทบที่มีนัยสำคัญกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และสามารถนำผลการวิจัยมาใช้เป็นทฤษฎีในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำมาพัฒนาผลการปฏิบัติงานต่อไป

Hoogh (2004) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและผลการปฏิบัติงาน ภายใต้ระดับความต่างของสภาวะแวดล้อม (ความไม่แน่นอนของสภาวะแวดล้อม หรือการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี) ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานและผลกำไร

ต่อองค์การ แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับการลดภาระด้านหนี้สิน และความไม่แน่นอนของสถานะ
แวดล้อมหรือความเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี

Pillai and Williams (2004) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประสิทธิภาพส่วนบุคคล การ
รวมกลุ่ม ความผูกพันต่อองค์การและผลการปฏิบัติงาน เป็นการทดสอบภาวะผู้นำของหัวหน้า
พนักงานดับเพลิง 303 คน ด้วยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกหลังจากการวิเคราะห์จากผู้ตอบคำถาม
จำนวน 271 คน ผลวิจัยสนับสนุนรูปแบบของทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการสร้างความผูกพัน
ต่อองค์การและยังส่งผลในการเพิ่มผลการปฏิบัติงาน

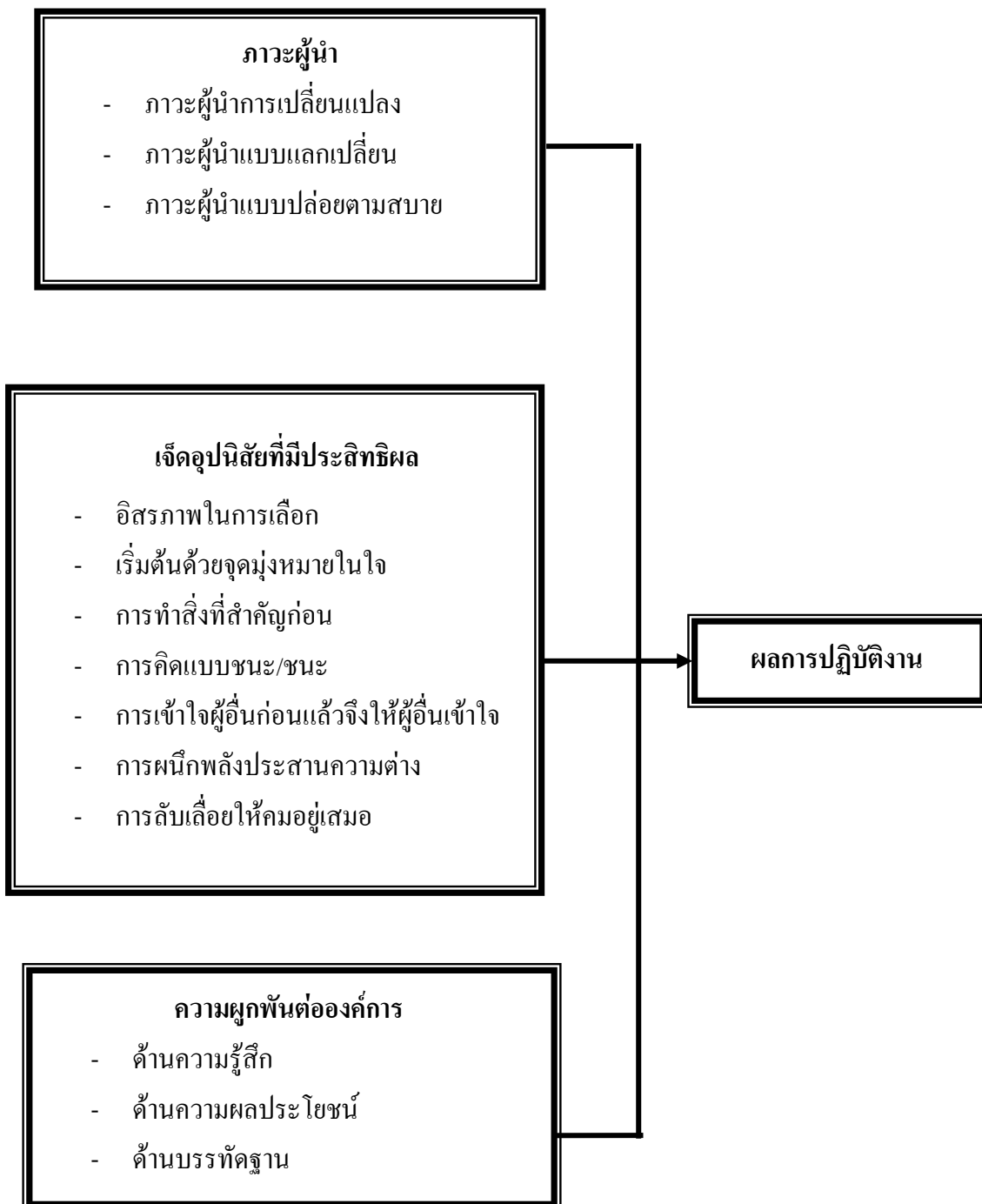
Dulewicz and Higgs (2005) ศึกษาการประเมินรูปแบบภาวะผู้นำและสถานะแวดล้อมของ
องค์การที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นหัวหน้าและผู้จัดการจำนวน 222 คน พบว่า
รูปแบบภาวะผู้นำส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าและผู้จัดการในทางบวก

Lin et al. (2005) ศึกษาเรื่องการตั้งเป้าหมายและความผูกพันต่อองค์การเป็นปัจจัยในการ
อธิบายผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการศึกษาพบว่าความผูกพันต่อองค์การ เป็นสาเหตุสำคัญ
ที่ทำให้พนักงานตัดสินใจลาออกจากงาน และพนักงานที่มีการเรียนรู้การตั้งเป้าหมายไปในทางบวก
จะมีประสิทธิผลในการปฏิบัติงานสูง

Maxwell and Steele (2005) ศึกษาความผูกพันต่อองค์การที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน
กรณีศึกษาผู้จัดการโรงแรม พบว่าความผูกพันต่อองค์การของผู้จัดการ จะขึ้นอยู่กับภาระงานที่
หนักเกินไปจากการปฏิบัติงาน ดังนั้นระดับความผูกพันต่อองค์การของผู้จัดการจะมีความสัมพันธ์กัน
อย่างมีนัยสำคัญกับผลการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะ
ผู้นำ เจ็ดอุปนิสัยที่มีประสิทธิผล ความผูกพันต่อองค์การและผลการปฏิบัติงานของบุคคล จึงทำให้
ผู้วิจัยสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เกี่ยวข้องดังกล่าว

กรอบแนวคิดในการวิจัย



สมมติฐานงานวิจัย

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารหน่วยในธุรกิจประกันชีวิตมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน
 - 1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน
 - 1.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน
 - 1.3 ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

2. เจ็ดอุปนิสัยที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารหน่วยในธุรกิจประกันชีวิตมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน
 - 2.1 อิสรภาพในการเลือกของบุคคล มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน
 - 2.2 เริ่มต้นด้วยจุดมุ่งหมายในใจ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน
 - 2.3 การทำสิ่งสำคัญก่อน มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน
 - 2.4 การคิดแบบชนะ/ชนะ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน
 - 2.5 การเข้าใจผู้อื่นก่อนแล้วจึงให้ผู้อื่นเข้าใจเรา มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน
 - 2.6 การฝึกพลังประสานความต่าง มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน
 - 2.7 การลับเลื่อยให้คมอยู่เสมอ มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

3. ความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารหน่วยในธุรกิจประกันชีวิตมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

3.1 ความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึกรู้สึกมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

3.2 ความผูกพันต่อองค์การด้านผลประโยชน์มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

3.3 ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

4. ภาวะผู้นำ เจ็ดอุปนิสัยที่มีประสิทธิผล ความผูกพันต่อองค์การสามารถร่วมกันพยากรณ์
ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารหน่วยในธุรกิจประกันชีวิตได้