บทที่ 2
แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดทฤษฎี

การวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีมของพนักงานที่ปฏิบัติงานในกลุ่มบริษัทเบญจจินดา โฮลดิ้ง จำกัด อาจจะกล่าวถึงเรื่องที่ได้จากการศึกษาจากเอกสาร ตำรา บทความ และงานวิจัยต่าง ๆ ซึ่งจะนำเสนอโดยแบ่งเป็น 5 ตอน คือ

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผนในการปฏิบัติงาน
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานในกลุ่ม
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวินัยในการทำงาน
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะส่วนบุคคล
5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการวางแผนในการปฏิบัติงาน

แนวคิดในการบูรณาการระหว่างนโยบาย และกิจกรรมการพัฒนาในสาขาต่าง ๆ การดำรงคงอยู่ของมนุษย์ มิได้มีเพื่อวัตถุประสงค์เพียงประการใดประการหนึ่ง การพัฒนาของมนุษย์จึงไม่ได้จำกัดอยู่เพื่อการเจริญเพียงด้านใดด้านหนึ่งเช่นกัน การจัดการในการปฏิบัติงานทั้งที่เป็นธรรมชาติและที่มนุษย์สร้างขึ้น ในรูปแบบของการวางแผนเพื่ออรรถประโยชน์ของมนุษย์ย่อมมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่หลากหลายไปพร้อมกัน ซึ่งอาจสอดคล้องกันหรือขัดแย้งกันก็ได้ บทบาทหลักประการหนึ่งของการวางแผนจึง

อยู่ที่การสร้างความประนีประนอม และบูรณาการระหว่างเป้าหมายและวัตถุประสงค์เหล่านี้ (ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550, หน้า 2)

1. ความหมายของการวางแผนในการปฏิบัติงาน

การวางแผน คือ การกำหนดวิธีการปฏิบัติงานไว้เป็นการล่วงหน้าเพื่อผลสำเร็จที่ต้องการ เป็นการตัดสินใจล่วงหน้าเกี่ยวกับงานที่จะทำในอนาคต มีการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจเพื่อให้ได้สิ่งที่ดีที่สุดก่อนลงมือทำ และเป็นการมุ่งป้องกันปัญหาล่วงหน้ามากกว่าคอยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น (ธงชัย สันติวงษ์, 2545, หน้า 99) หรืออีกนัยหนึ่งการวางแผนก็คือการพัฒนาอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Samuel, 2009, p. 87) และเป็นผลรวมของแนวทางหรือวิธีการต่าง ๆ ที่กำหนดไว้เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานในระดับใดระดับหนึ่งหรือช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง (สุพิมล ศรศักดา, 2550, หน้า 325)

เดมมิ่ง (Deming อ้างถึงใน สุนันทา เลาหนันทน์, 2549, หน้า 51) ได้เสนอผลงานที่มีชื่อเสียง คือ วงจรเดมมิ่ง ซึ่งใช้เป็นกระบวนการควบคุมงานให้ได้ผลดีที่สุด ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน เรียกว่า PDCA ได้แก่ (1) การวางแผน (plan) เป็นการวางแผนก่อนการปฏิบัติ (2) การปฏิบัติงาน (do) เป็นการลงมือทำตามแผน (3) การตรวจสอบ (check) เป็นการตรวจสอบเพื่อให้แน่ใจว่าการทำงานนั้นเป็นไปตามแผน และ (4) การกำหนดมาตรฐาน (action) คือ การตรวจสอบเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ ถ้าไม่บรรลุเป้าหมายจะต้องดำเนินการแก้ปัญหาใหม่ และกำหนดเป็นมาตรฐาน ในกรณีที่บรรลุเป้าหมายจะต้องรักษาเป็นมาตรฐานสืบไป

2. ความสำคัญของการวางแผนในการปฏิบัติงาน

การวางแผนเป็นเครื่องมือในการบริหารงานหรือการจัดการที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ทำให้บุคลากรทุกฝ่ายรู้ทิศทางการทำงานเป็นไปตามที่กำหนดไว้ มองเห็นช่องทางในการทำงาน รู้สภาพปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และพร้อมที่จะตัดสินใจปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับเหตุการณ์ได้ด้วยความมั่นใจ สามารถดำเนินงานด้วยความสะดวกรวดเร็ว ประหยัดกำลังคน แรงงาน เงิน และเวลา เกิดการประสานงานร่วมกัน ช่วยให้การทำงานเป็นทีมลดความซ้ำซ้อนและความขัดแย้ง ช่วยให้ทุกฝ่ายเข้าใจบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน สามารถสื่อสารสร้างความเข้าใจกันด้วยดี สะดวกในการติดตาม

ควบคุม กำกับ และประเมินผล เมื่อการวางแผนได้เตรียมการในทุกกระบวนการของการทำงานแล้ว ย่อมเป็นหลักประกันถึงความสำเร็จและมีประสิทธิภาพในการทำงานได้เป็นอย่างดี (พงษ์ศักดิ์ อันทรินทร์, 2546, หน้า 8)

การวางแผนนับว่ามีความสำคัญยิ่งต่อการปฏิบัติงาน กล่าวคือ การวางแผนจะช่วยให้ผู้ที่ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้ทันกับเวลาและโอกาสต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น สามารถป้องกันความเสี่ยง และยังสามารถขจัดการสิ้นเปลืองต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นตลอดเวลา (ธงชัย สันติวงษ์, 2545, หน้า 101-102) ความสำคัญของการวางแผนอาจสรุปได้ดังนี้

2.1 การวางแผนช่วยให้สามารถระบุเป้าหมายผลสำเร็จหรือผลงานที่ต้องการออกมาได้อย่างชัดเจน

2.2 การวางแผนช่วยในการกำหนดและระบุงานที่รับผิดชอบจะต้องทำโดยแบ่งแยกให้เห็นชัดเจนว่าจะต้องทำอะไร ด้วยเหตุผลใด และต้องทำเมื่อไร ซึ่งจะช่วยให้สามารถเชื่อมโยงและรวบรวมกิจกรรมต่าง ๆ ที่กระทำโดยหลาย ๆ อย่างเข้ากันได้ และในขณะเดียวกันก็จะสามารถหลีกเลี่ยงปัญหาการทำงานซ้ำซ้อนหรือการเกี่ยงงานกันให้หมดสิ้นไป

2.3 การวางแผนช่วยให้การปฏิบัติงานมีความชัดเจน สามารถที่จะนำมาใช้เป็นเครื่องชี้นำการปฏิบัติงานของบุคคลที่ต้องรับผิดชอบทำการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาในหน้าที่งานของตน

2.4 การวางแผนช่วยให้มีการคาดคะเนปัญหาที่อาจเกิดขึ้นล่วงหน้า และทำการป้องกันหรือแก้ไขก่อนที่จะเกิดความเสียหาย และมีการเตรียมการที่จะพร้อมเพื่อเตรียมไว้รับกับปัญหา รวมทั้งยังสามารถให้มีการดำเนินการให้เสร็จลุล่วงไปตามเวลาที่กำหนด

3. ประโยชน์ของการวางแผน

ธงชัย สันติวงษ์ (2545, หน้า 100) กล่าวถึง ประโยชน์ของการวางแผนที่มีต่อกระบวนการจัดการดังนี้

3.1 ช่วยในการวิเคราะห์หาโอกาสต่าง ๆ หรือค้นหาปัญหาที่อาจมีขึ้นได้ในอนาคต

3.2 ช่วยในการปรับปรุงให้กระบวนการตัดสินใจมีคุณภาพขึ้น

3.3 ช่วยกำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์ในอนาคต

3.4 ช่วยเป็นสื่อหรือเครื่องมือสำหรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่มีโอกาสสำเร็จผลด้วยดี

3.5 ช่วยประกันหรือช่วยให้มั่นใจถึงความอยู่รอดขององค์การ

4. ลักษณะของการวางแผน

การวางแผน คือ การวิเคราะห์พิจารณาการใช้เวลา ทรัพยากร และความพยายามต่าง ๆ เพื่อมุ่งให้บังเกิดผลสำเร็จตามต้องการ กลไกที่สำคัญในการชักจูงให้เกิดความต้องการจึงอยู่ที่ความต้องการบรรลุผลสำเร็จต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้ลักษณะที่สำคัญของการวางแผนจึงอยู่ที่กระบวนการคิด วิเคราะห์ และการตัดสินใจกำหนดแผนงานขึ้นมา ซึ่งจะเห็นได้จากลักษณะของการวางแผนว่าเป็นการสะท้อนความคิดให้ปรากฏเป็นสิ่งต่าง ๆ ออกมาให้เรารู้ว่า เราต้องการจะทำอะไรให้สำเร็จเป็นผลงานสูงถึงขนาดไหน ต้องการจะทำให้เสร็จเมื่อไหร่ และใครจะช่วยแบ่งกันรับและแบ่งกันไปทำอะไรบ้าง รวมทั้งการคิดพิจารณาล่วงหน้าว่างานแต่ละอย่างควรจะทำอย่างไรจึงจะได้ผลดีที่สุด

ตามลักษณะดังกล่าวจะเห็นว่าการวางแผนมีจุดเด่นที่มีการคิดก่อนลงมือทำ ซึ่งจะมีคุณประโยชน์อย่างยิ่งในการปฏิบัติงานตามกระบวนการ เพราะความรอบคอบที่เกิดขึ้นเปรียบเสมือนการได้ผ่านประสบการณ์เกี่ยวกับงานนั้นแล้วครั้งหนึ่ง แม้จะเป็นเพียงการคิดโดยมิได้ทำจริงก็ตาม อย่างน้อยการวางแผนก็ทำให้ผู้ที่วางแผนในการปฏิบัติงานนำเอาสิ่งต่าง ๆ ที่ตนต้องรับผิดชอบมาทำให้เสร็จด้วยดี โดยผ่านการวิเคราะห์ครั้งหนึ่งก่อน เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นและการคิดหาหนทางแก้ไขไว้ล่วงหน้า และวิธีทำที่ดีที่สุดออกมาก็ย่อมจะเกิดผลดีขึ้นได้ ดังนั้น เมื่อถึงขั้นลงมือทำจริงโอกาสจะปรับปรุง และทำให้ดียิ่งขึ้นไปอีกก็จะมีมากขึ้นตลอดกระบวนการปฏิบัติ (ธงชัย สันติวงษ์, 2545, หน้า 103-104)

5. ขั้นตอนของการวางแผน

ในการวางแผนจะเกี่ยวข้องกับการคิดวิเคราะห์ที่มีมาตลอดและมีความละเอียดรอบคอบ โดยสามารถรู้ถึงสิ่งที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วนจนสามารถยุติ เป็นการตัดสินใจหรือสามารถดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งได้ เช่น การสามารถเลือกวิธีดำเนินการที่ประหยัด *การวางแผนที่กระทำไม่สมบูรณ์กระท่อนกระแท่นจะมีผลทำให้เกิดการรวนเร ความอึดอัด* และความสำเร็จของงานตกต่ำลงได้ ตรงกันข้าม หากได้มีการวางแผนการทำงานที่ดีแล้ว

จะช่วยให้เกิดความมั่นใจในการทำงานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ การวางแผนที่ดีนับว่าจะมีผลโดยตรงต่อความมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ นอกจากนี้ กระบวนการวางแผนยังสามารถลดปัญหาความเสี่ยงและความไม่แน่นอนต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในขณะการทำการตัดสินใจได้อีกด้วย (ธงชัย สันติวงษ์, 2545, หน้า 105-106)

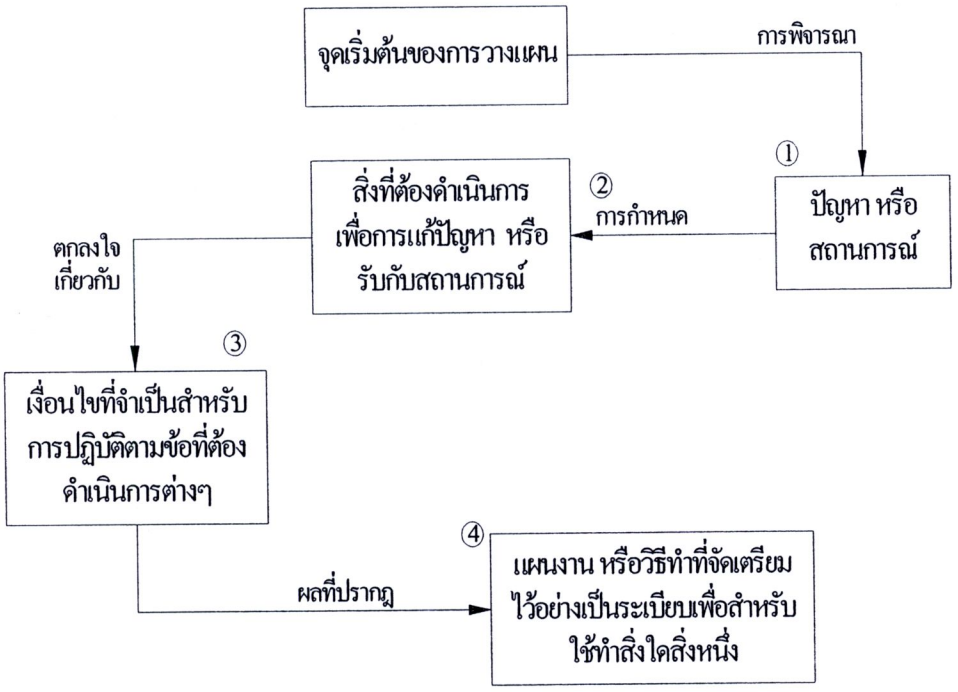
ขั้นตอนที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์ในการวางแผนจะประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. การพิจารณาขอบเขตของสถานการณ์

2. การกำหนดสิ่งต่าง ๆ ที่ต้องมีการดำเนินการ

3. การตกลงใจเกี่ยวกับวิธีการกระทำที่ควรจะเอามาใช้แก้ปัญหาหรือใช้ดำเนินการ

4. ท้ายสุดจะปรากฏออกมาในรูปของแผนงาน ซึ่งเป็นวิธีการทำงานที่มีการจัดเตรียมขึ้นอย่างเป็นระเบียบ เพื่อที่จะมีไว้สำหรับใช้ในการปฏิบัติงาน



ภาพ 1 ขั้นตอนที่เกี่ยวกับการคิดวิเคราะห์วางแผน

ที่มา. จาก *การจัดการ* (หน้า 107), โดย ธงชัย สันติวงษ์, กรุงเทพฯ: ธนาเพรส แอนด์ กราฟฟิค.

แนวทางหลักในการวางแผน คือ การวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเกี่ยวกับผลดี ผลเสียของทางเลือกในการปฏิบัติเพื่อเข้าไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ ข้อสมมุติสำคัญของแนวทางการวางแผน คือ เมื่อได้มีการกำหนดเป้าหมายแล้วจะมีทางเลือกในการปฏิบัติที่ต้องเลือกเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่ต้องการ ขั้นตอนหลักในกระบวนการวางแผนแบบยึดหลักเหตุผลและครอบคลุมมีอยู่ 6 ขั้นตอน ได้แก่

5.1 ระบุประเด็นปัญหา กำหนดขอบเขต และรายละเอียดของปัญหาและเป้าหมาย

5.2 กำหนดเกณฑ์การประเมินทางเลือก

5.3 ระบุทางเลือกเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

5.4 ประเมินทางเลือก

5.5 นำแนวทางที่ได้เลือกไปปฏิบัติ

5.6 ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติ

6. ประเภทของการวางแผน

การวางแผนสามารถแบ่งออกได้เป็นหลายประเภท ทั้งนี้การจะแบ่งแยกอย่างไรย่อมจะอยู่ที่ความจำเป็นและความต้องการใช้ตามลักษณะงาน ถ้ามีการวางแผนตามแผนใดก็ตาม วิธีการวางแผน บุคคลที่เกี่ยวข้องแตกต่างกัน เนื้อหาและขั้นตอนวิธีปฏิบัติก็จะแตกต่างกันออกไปด้วย อย่างไรก็ตาม การแบ่งแยกประเภทนี้ก็เพื่อความสะดวกในการเรียกชื่อเพื่อนำมาใช้อ้างอิงเท่านั้น แต่ในสภาพที่เป็นจริงนั้น แผนประเภทต่าง ๆ เหล่านี้ก็มีการคาบเกี่ยวกันตลอดเวลา (ธงชัย สันติวงษ์, 2545, หน้า 107-108)

การแบ่งแยกประเภทของการวางแผน อาจแบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือ

6.1 การวางแผนตามหน้าที่งาน คือ การวางแผนกิจกรรมต่าง ๆ ตามหน้าที่หลักของกิจการ เช่น แผนงานด้านบุคคล แผนงานด้านการผลิต แผนงานด้านการตลาด แผนงานด้านการเงิน เป็นต้น

6.2 การวางแผนระดับองค์การ คือ การวางแผนหลัก แผนย่อยที่เชื่อมโยงกันกับระดับขั้นของการจัดการ เช่น ผู้บริหารระดับสูงจะเกี่ยวข้องกับการวางแผนเชิงรวมของทั้งกิจการโดยจะมุ่งวางแผนหลักหรือแผนแบ่งงานเป็นสำคัญ ขณะเดียวกัน ผู้บริหารระดับกลางก็จะทำการวางแผนด้านการบริหารและการวางแผนโครงการใหม่ภายในขอบเขต

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ห้องสมุดงานวิจัย

ของงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ และระดับบริหารเบื้องต้นก็จะทำการวางแผนที่เกี่ยวกับการดำเนินงานต่าง ๆ ที่เป็นงานประจำที่ต้องดำเนินงานต่อเนื่องไปในงวดใหม่

6.3 การวางแผนตามระยะเวลา คือ การแบ่งแยกตามระยะเวลาของแผน เช่น แผนระยะยาว (อาจเป็น 5 ปี หรือมากกว่า) แผนระยะกลาง (2-3 ปี) และแผนระยะสั้น (แผนประจำปีหรือแผนงานช่วงไตรมาส เป็นต้น)

6.4 การวางแผนตามลักษณะและชนิดของแผน คือ การแบ่งแผนตามลักษณะของแผนที่มีคุณลักษณะแตกต่างกันในเนื้อหาความยากง่ายของกลไกและวัตถุประสงค์ที่จะนำไปใช้งาน เช่น วัตถุประสงค์ นโยบาย กลยุทธ์ แผนงาน กฎ ระเบียบ วิธีทำ เป็นต้น

แนวทางหลักในการวางแผน คือ การวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเกี่ยวกับผลดีผลเสียของทางเลือกในการปฏิบัติเพื่อเข้าไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ ข้อสมมุติสำคัญของแนวทางการวางแผนคือ เมื่อได้มีการกำหนดเป้าหมายแล้ว จะมีทางเลือกในการปฏิบัติที่ต้องเลือกเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่ต้องการ ขั้นตอนหลักในกระบวนการวางแผนแบบยึดหลักเหตุผลและครอบคลุมมีอยู่ 6 ขั้นตอน ได้แก่

6.4.1 ระบุประเด็นปัญหา กำหนดขอบเขตและรายละเอียดของปัญหาและเป้าหมาย

6.4.2 กำหนดเกณฑ์การประเมินทางเลือก

6.4.3 ระบุทางเลือกเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

6.4.4 ประเมินทางเลือก

6.4.5 นำแนวทางที่ได้เลือกไปปฏิบัติ

6.4.6 ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติ

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ
ห้องสมุดงานวิจัย
วันที่ 12 มี.ค. 2556
เลขทะเบียน 209195
เลขเรียกหนังสือ.....

7. การวางแผนในการปฏิบัติงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2545, หน้า 112-119) ได้กล่าวว่า การวางแผนในการดำเนินงานที่มุ่งกำหนดว่าต้องทำอะไร ทำเมื่อไร ทำโดยใคร และทำอย่างไร ซึ่งการวางแผนการดำเนินงานในลักษณะนี้มักจะเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องกระทำในระยะสั้น ส่วนมากจะเกี่ยวข้องกับการเตรียมแผนงาน กำหนดเวลาการทำงาน หรือกิจกรรมตามหน้าที่งานต่าง ๆ

ลักษณะของแผนดำเนินงานจะมีขนาดเล็กลง โดยจะแยกย่อยจากแผนงานและโครงการแล้วกระจายไปสู่หน่วยต่าง ๆ โดยจะมีการมอบหมายงานที่ต้องทำให้กับจุดปฏิบัติ

ต่าง ๆ และรวมทั้งการกำหนดกระแสการไหลของงานจากจุดต่อจุดด้วย แผนดำเนินงานที่ดีนั้น จะต้องมีการวางแผนประสานสอดคล้องกันระหว่างหน้าที่งานทั้งหลาย และควรสอดคล้องกับแผนกลยุทธของกิจการด้วย

ในการจัดแผนดำเนินงานนี้ การพิจารณาจะเกี่ยวข้องกับการจัดทำข้อมูลรายละเอียดต่าง ๆ พร้อมกับการกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนลงไปด้วย

การแยกชนิดของแผนจะช่วยให้เห็นถึงลักษณะและประโยชน์ของการวางแผน ชนิดของแผนอาจแยกเป็นชนิดต่าง ๆ ได้ดังนี้

7.1 วัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย คือ จุดหมายปลายทางของการปฏิบัติงาน จะต้องพิจารณาว่างานนั้นต้องทำอะไร เป็นงานประเภทไหน และต้องการที่จะให้ได้ผลสำเร็จถึงขั้นไหนเมื่อการปฏิบัติงานได้เสร็จสิ้นลง

7.2 นโยบาย หมายถึง ข้อความทั่ว ๆ ไป หรือสิ่งที่เข้าใจและเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป ซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงาน เป็นการวางขอบเขตแนวทางเพื่อให้เลือกตัดสินใจปฏิบัติได้ และทำให้แน่ใจได้ว่าการตัดสินใจใด ๆ จะมีความสม่ำเสมออยู่ในขอบเขตของนโยบาย ซึ่งจะช่วยให้สามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้

7.3 ระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน ได้แก่ วิธีการปฏิบัติงานที่เลือกไว้โดยเฉพาะหรือกำหนดเป็นมาตรฐานสำหรับให้ดำเนินงานในอนาคตเป็นไปตามนโยบายต่าง ๆ ที่ได้จัดทำไว้ ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานจะระบุให้เห็นถึงลำดับขั้นตอนของการทำงานที่บุคคลหลาย ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องอยู่จะต้องกระทำเพื่อให้บรรลุถึงสิ่งที่มุ่งหวังเอาไว้ เป็นเรื่องที่ชี้ให้เห็นถึงการกระทำมากกว่าเรื่องของความคิด และยังระบุชัดแจ้งแน่นอนถึงวิธีกระทำว่ากิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งจะต้องดำเนินเป็นขั้นตอนอย่างไร จึงจะทำให้เกิดผลสำเร็จได้ตามต้องการ สิ่งที่สำคัญของระเบียบวิธีการปฏิบัติงานก็คือ การบอกให้ทราบถึงลำดับเหตุการณ์ที่จะต้องทำปกติแล้ว ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานจะมีใช้กันมากในระดับแผนกซึ่งมีหน้าที่ในด้านการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ โดยตรง

7.4 วิธีทำ จะบอกให้ทราบถึงแนวทางการทำงานที่ละเอียดและสมบูรณ์ ทั้งนี้เพราะในกรณีอื่น ๆ บางครั้งไม่สามารถกำหนดเป็นวิธีทำที่ชัดเจนได้ หากแต่จะต้องเปิดโอกาสให้มีการใช้ดุลพินิจเลือกวิธีกระทำภายในขอบเขตของนโยบายจะเหมาะสมกว่า

แนวความคิดในการกำหนดวิธีการกระทำต่าง ๆ เกิดขึ้นครั้งแรกโดย Taylor ในสมัยการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ ซึ่งเชื่อว่าถ้าหากได้มีการกำหนดวิธีทำเอาไว้ล่วงหน้าแล้ว การทำงานก็จะมีสมรรถภาพสูง ความพยายามส่วนใหญ่จึงสนใจกับการจัดทำรายละเอียดของวิธีทำงานต่าง ๆ

7.5 กฎ ได้แก่ แผนงานซึ่งจำเป็นต้องปฏิบัติตามและทำนองเดียวกันกับแผนชนิดอื่น ๆ กฎต่าง ๆ ที่จัดทำขึ้นก็ได้มีการพิจารณามาแล้วอย่างเลือกเฟ้นที่สุด กฎอาจจะถือว่าเป็นแผนงานที่ง่ายที่สุดก็ได้ กฎมีความแตกต่างจากนโยบายและระเบียบวิธีการทำงานหรือวิธีทำตรงที่ว่า กฎบังคับให้ต้องทำหรือห้ามมิให้กระทำในสภาพแวดล้อมอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่จะเหมือนกับระเบียบวิธีการทำงานหรือวิธีทำ เพราะในทำนองเดียวกันกฎก็เป็นเครื่องชี้ให้เห็นวิธีการปฏิบัติงานเช่นกัน แต่แตกต่างกันที่กฎมิได้มีลำดับเหตุการณ์ในการทำงาน ซึ่งอาจจะเป็นหรือไม่เป็นส่วนหนึ่งของระเบียบวิธีการทำงานหรือวิธีทำก็ได้ หลักสำคัญประการหนึ่งของกฎก็คือ กฎที่ใช้บังคับจะต้องสามารถที่จะใช้บังคับได้ เช่น บังคับเพื่อให้มีการปฏิบัติงานทุกด้านที่สอดคล้องกันและให้เกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันได้ตามที่ควรจะต้องเป็น

7.6 แผนงาน เป็นแผนพิเศษซึ่งมีนโยบาย ระเบียบวิธีการทำงาน วิธีทำ กฎ งานที่รับมอบหมายและส่วนประกอบอื่นๆ ที่จำเป็นสำหรับช่วยให้ปฏิบัติงานตามคำสั่งให้สำเร็จได้ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะรวมเข้าด้วยกันอยู่ในแผนงานต่าง ๆ ปกติแล้วแผนงานนี้มักจะได้รับเงินทุนหมุนเวียนสนับสนุนอยู่เสมอ แผนงานใหญ่อาจก่อให้เกิดแผนงานย่อยหรือโครงการต่าง ๆ ติดตามมาอยู่เสมอ เช่น แผนงานของบริษัทสร้างรถยนต์อาจทำให้มีแผนงานย่อย คือ โครงการผลิตเครื่องอะไหล่และส่วนประกอบของรถยนต์เกิดขึ้นมาเป็นต้น แผนงานใหญ่และโครงการที่มีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกันเช่นนี้ก่อให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องมีการประสานงานกันระหว่างโครงการต่าง ๆ ความสัมพันธ์ดังกล่าวมีความหมายรวมไปถึงการจัดความสัมพันธ์ในเรื่องตารางเวลา การทำงานหรือกำหนดการระหว่างแผนงานต่าง ๆ ดังกล่าวอีกด้วย เพราะถ้าหากแผนงานใดล่าช้าไปอาจมีผลกระทบถึงแผนงานอื่น ๆ โดยเฉพาะแผนงานใหญ่ และอาจก่อให้เกิดการล่าช้าและสิ้นเปลืองขึ้นภายในองค์การ

7.7 งบประมาณ ได้แก่ แผนซึ่งประกอบด้วยข้อความซึ่งคาดหมายผลที่คิดไว้ล่วงหน้าและแสดงออกมาเป็นตัวเลข บางครั้งงบประมาณอาจเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่า แผนงานที่เป็นตัวเลข งบประมาณอาจแสดงออกมาในรูปของตัวเงิน จำนวนชั่วโมงการทำงาน จำนวนผลิตภัณฑ์ จำนวนชั่วโมงเครื่องจักร หรือวัดได้ด้วยสิ่งอื่น

7.8 มาตรฐาน หมายถึง สิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานพยายามกระทำให้ได้ตรงตามรูปแบบดังกล่าว มาตรฐานจะช่วยให้สามารถสังเกตเห็นถึงการเปรียบเทียบผลการทำงานต่าง ๆ ว่างานที่ได้กระทำไปแล้วสูงกว่า ต่ำกว่า หรือเสมอตัวกับที่ได้ตั้งมาตรฐานหรือที่กำหนดเป็นคุณค่าไว้แล้ว

7.9 กลยุทธ์ นับได้ว่าเป็นแผนอย่างหนึ่ง ซึ่งมักใช้ในความหมายที่คลุมถึงแผนงานใหญ่ทั้งหมดของธุรกิจหรือส่วนใหญ่ของงานหรือโครงการใหญ่ การจัดทำกลยุทธ์เป็นกระบวนการของการตัดสินใจเลือกจุดหมายขององค์การ การเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย รวมทั้งการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายต่าง ๆ ในองค์การ นอกจากนี้ยังรวมไปถึงนโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการจัดหา การใช้ และจำหน่ายทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การ

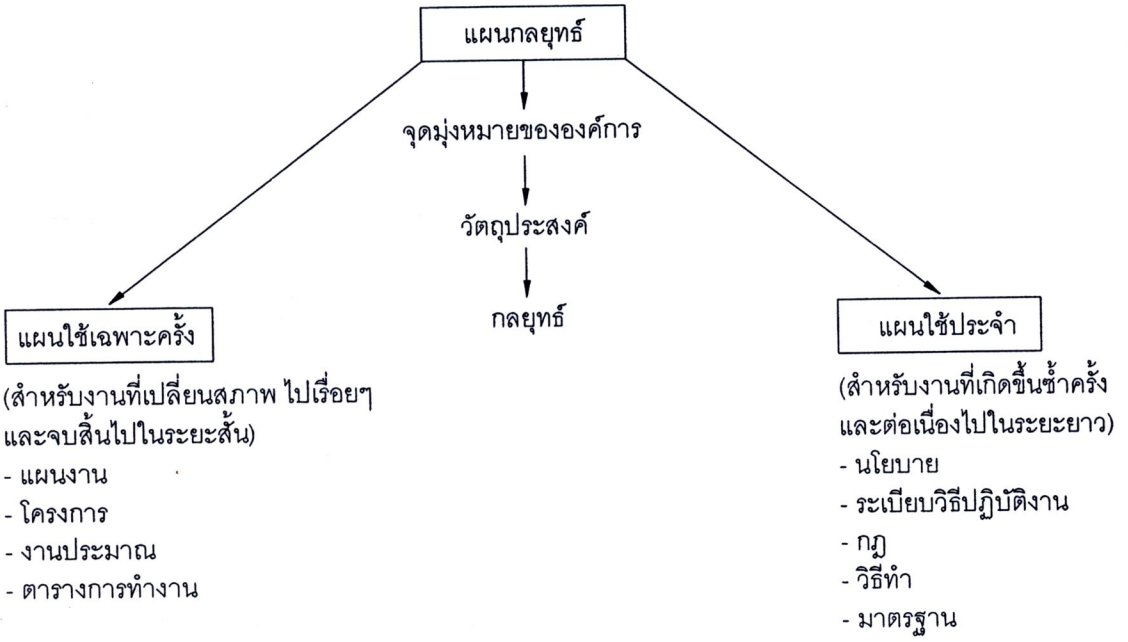
จากชนิดของแผนข้างต้น สามารถนำเอาแผนงานชนิดต่าง ๆ มาจำแนกให้เกิดความสะดวกในการนำมาใช้งานได้ดังนี้

1) แผนกลยุทธ์ หรือแผนงานที่เกี่ยวข้องกับการช่วยหล่อหลอมหรือกำหนดลักษณะขององค์การ

2) แผนใช้ประจำ หรือแผนงานที่ซึ่งจะมีการใช้งานเป็นทางการถาวรคาบเกี่ยวกับช่วงเวลาที่ยาวนาน

3) แผนใช้เฉพาะครั้ง หรือแผนงานที่ซึ่งมีการนำงานใช้เพื่อจุดมุ่งหมายที่แน่นอนเฉพาะอย่างตามกำหนดเวลาที่ระบุไว้ จากนั้นก็จะมีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงหรือยกเลิกการใช้ไปในที่สุด

ความสัมพันธ์ของแผนชนิดต่าง ๆ เมื่อจำแนกเป็นกลุ่มอาจแสดงให้เห็นได้ดังแสดงในภาพ 2 ดังนี้



ภาพ 2 แสดงความสัมพันธ์ของแผนชนิดต่าง ๆ

ที่มา. จาก *การจัดการ* (หน้า 121), โดย ธงชัย สันติวงษ์, กรุงเทพฯ: ธนาเพรส แอนด์ กราฟฟิค.

จากการรวบรวมทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้สนใจที่จะใช้ทฤษฎีการวางแผนตามทัศนะของธงชัย สันติวงษ์ (2545) มาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งจะศึกษาเกี่ยวกับการวางแผนที่ใช้ปฏิบัติงานเป็นประจำ หรือแผนงานที่ซึ่งจะมีการใช้งานเป็นทางการถาวรคาบเกี่ยวกับช่วงเวลาที่ยาวนาน โดยศึกษาถึงการวางแผนในการทำงานที่สอดคล้องกับนโยบายขององค์การ ระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน การกำหนดวิธีปฏิบัติงาน ความจำเป็นต้องมีการใช้กฎหรือข้อบังคับ และกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานในกลุ่ม

ในการดำเนินงานร่วมกับผู้อื่นในทีมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคคลนั้นจะต้องรู้สึกว่าตนเป็นสมาชิกในทีม ควรมีการส่งเสริมการทำงานร่วมกันและธำรงรักษาความสัมพันธ์ของทีมงาน เพราะจะเป็นการกระตุ้นให้ทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นผู้มีส่วนร่วมในฐานะส่วนหนึ่งของทีม

ประสิทธิภาพในการทำงานในกลุ่มหรือคำสำคัญคำหนึ่งที่ใช้ร่วมกับทีมคือกลุ่ม ซึ่งความหมายทางจิตวิทยา หมายถึง การรวมตัวของคนหลายคนซึ่งมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างสม่ำเสมอ คนเหล่านั้นจะต้องมีการรับรู้ในตนเองว่าพวกเขาขึ้นต่อกันและกันอันที่จะปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน (สุนันทา เลาหนันทน์, 2549, หน้า 61) เป็นการมอบหมายงานให้กับกลุ่มบุคคล ซึ่งมีเป้าหมายร่วมกันและตระหนักถึงบทบาทที่ต้องพึ่งพากันในการปฏิบัติงาน (Kezsbom อ้างถึงใน ฝนทิพย์ จิตต์จารึก, 2546, หน้า 9) รวมทั้งการช่วยเหลือเกื้อกูลกันด้วยความเต็มใจ ทุกคนในทีมจะมีความต้องการที่จะผลักดันไปสู่ความสำเร็จของทีมร่วมกัน (Shonk อ้างถึงใน พนิดา แตงศรี, 2546, หน้า 13)

ถึงแม้ว่าบทบาทและความรับผิดชอบของสมาชิกในการปฏิบัติงานจะมีความแตกต่างกัน แต่พฤติกรรมการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในกลุ่มหาได้ถูกจำกัดโดยงานที่ได้รับมอบหมายแต่อย่างใด ผลการวิจัยทางด้านจิตวิทยาสังคมได้ชี้ให้เห็นว่า สมาชิกทุกคนควรต้องมีพฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสม เพราะการแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของสมาชิกเพียงคนเดียวอาจส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในกลุ่มได้ พฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันและขัดขวางการทำงานของกลุ่ม สามารถแยกได้เป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ (Schermer, Hunt & Osborn อ้างถึงใน สุนันทา เลาหนันทน์, 2549, หน้า 77-80)

1. พฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงานของทีม (group task activeities) เป็นพฤติกรรมที่ช่วยให้การทำงานของทีมบรรลุวัตถุประสงค์ กิจกรรมที่สมาชิกแสดงออกจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในกลุ่ม ซึ่งมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

1.1 การริเริ่ม (initiating) เป็นการเสนอความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน รวมถึงวิธีการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ช่วยให้เพื่อนร่วมงานเกิดความคิดหรือมีวิธีการใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหา

1.2 การแสวงหาข้อมูล (seek information) เป็นความพยายามในการซักถามเพื่อให้เกิดความกระจ่าง หรือเพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะและข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่ชัดเจนมาใช้ในการแก้ปัญหากลุ่ม

1.3 การให้ข้อมูล (giving information) เป็นการให้ข่าวสารข้อมูลที่สำคัญต่าง ๆ ซึ่งเป็นความเห็นที่พยายามให้ข้อคิดเห็นต่าง ๆ ด้วยความจริงใจ หรือใช้ประสบการณ์ของตนเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของกลุ่ม

1.4 การชี้แจงให้กระจ่าง (clarifying) เป็นการสร้างความสัมพันธ์ของข้อเสนอแนะและความเห็นต่าง ๆ ของสมาชิกให้ประสานสอดคล้องกัน โดยการรวบรวมความคิดเห็นของสมาชิกแต่ละคนเข้าด้วยกัน และนำความคิดเหล่านั้นมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อทีมงาน สร้างความสามัคคีในกลุ่ม

1.5 การสรุป (summarizing) เป็นการประเมินการทำงานของทีมว่าปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาในระดับใด แนวทางการแก้ปัญหาที่ใช้สมเหตุสมผลและเป็นไปได้หรือไม่ เป็นการสรุปความก้าวหน้าในการทำงานของทีมงาน

2. พฤติกรรมธำรงรักษาความสัมพันธ์ของทีมงาน (group maintenance activities) เป็นพฤติกรรมที่ช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีสนับสนุนการทำงาน เป็นการธำรงไว้ซึ่งสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิกของทีมงาน และมีกำลังใจในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายต่าง ๆ ร่วมกันได้สำเร็จ กิจกรรมสำคัญที่เกี่ยวข้องได้แก่

2.1 การสนับสนุนให้กำลังใจ (encouraging) เป็นการให้คำยกย่องชมเชยหรือยอมรับความคิดเห็นของสมาชิก เป็นการแสดงออกถึงความเป็นปึกแผ่น สร้างความอบอุ่นและผูกพันภายในทีมงาน รวมถึงการยอมรับสมาชิกทุกคนในกลุ่ม

2.2 การผสมผสาน (harmonizing) เป็นการช่วยประสานแนวคิดที่แตกต่างกันของสมาชิก แสวงหาแนวทางประนีประนอมความคิดหรือความต้องการที่แตกต่างกันของสมาชิก เพื่อป้องกันความขัดแย้ง

2.3 การกำหนดมาตรฐาน (setting standards) เป็นการแสวงหาเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงานของทีมงาน มาตฐานที่กำหนดขึ้นนำไปสู่เป้าหมายการทำงานของกลุ่ม

2.4 การปฏิบัติตาม (following) เป็นการปฏิบัติตามแนวคิดของทีมงานเห็นชอบและยินดีที่จะทดสอบแนวปฏิบัติใหม่ ๆ ที่กลุ่มเสนอแนะ

2.5 การคุ้มครอง (gatekeeping) เป็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิก ป้องกันสมาชิกบางคนไม่ให้ถูกครอบงำทางความคิด

3. พฤติกรรมที่ขัดขวางการทำงานของทีมงาน (disruptive group behaviors) เป็นพฤติกรรมการแสดงออกของสมาชิกที่เป็นอุปสรรคขัดขวางการปฏิบัติงานของทีมงาน พฤติกรรมกลุ่มนี้คุกคามประสิทธิภาพการทำงานซึ่งสมาชิกควรหลีกเลี่ยง ได้แก่

3.1 การก้าวร้าว (being aggressive) เป็นการคอยลดสถานภาพของผู้อื่น คอยทับถม ขัดแย้ง เยาะเย้ย และโจมตีข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้อื่น โดยพยายามพูดถากถางและพยายามให้ทีมเกิดความขัดแย้งมากกว่าที่จะศึกษาหาเหตุผลหรือทำความเข้าใจกับปัญหา

3.2 การถอยหนี (withdrawing) เป็นการปฏิเสธที่จะให้ความร่วมมือ ไม่สนใจการรวมกลุ่ม ซึ่งอาจแสดงออกในรูปการเยอะเย้ย ถากถาง เฉยเมย หรือพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมอื่น ๆ

3.3 การขุดคุ้ยเรื่องจุกจิกหยุมหยิม (nitpecking) เป็นการคอยเน้นในรายละเอียดปลีกย่อยที่ไม่ใช่เป็นสาระสำคัญของปัญหานั้น ๆ

3.4 การเรียกร้องการยกย่อง (recogniting) เป็นการพยายามทำทุกวิถีทางเพื่อเรียกร้องความสนใจให้กับตนเอง เช่น การโอ้อวด พยายามทำทุกอย่างที่จะไม่ให้ด้อยกว่าผู้อื่น ต้องการการยอมรับและผลตอบแทนเหนือสิ่งอื่นใด

3.5 การเรียกร้องความเห็นใจ (sympathy seeking) เป็นการพยายามเรียกร้องความสนใจจากสมาชิก โดยการแสดงความไม่มั่นคงหรือความสับสน มักอ้างถึงการถูกบังคับให้หมดความอดทน ให้เสียสละ ให้เผชิญปัญหาต่าง ๆ โดยถูกรบกวนและกลั่นแกล้ง เป็นต้น

3.6 การขัดขวาง (blocking) เป็นความพยายามที่จะต่อต้าน ดื้อดึง มองโลกในแง่ร้าย มีความขัดแย้งและไม่เห็นด้วยกับเหตุผลของผู้อื่น พยายามนำประเด็นที่กลุ่มปฏิเสธ

ไปแล้วมาพิจารณาใหม่ มีความคิดเห็นเอนเอียงไปข้างใดข้างหนึ่งเป็นพิเศษ ไม่มีการเดินสายกลางหรือมีวิธีอื่นใดนอกจากวิธีของตนเอง

โดยสรุป สมาชิกของทีมงานควรตระหนักว่าพฤติกรรม 2 กลุ่มแรก ซึ่งได้แก่ พฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงานของทีม และพฤติกรรมธำรงรักษาความสัมพันธ์ของทีมงาน เป็นพฤติกรรมที่ส่งผลในทางบวกต่อประสิทธิภาพในการทำงานเป็นกลุ่มในขณะเดียวกัน สมาชิกควรหลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่ขัดขวางการทำงานของทีม เพราะจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงานเป็นกลุ่มที่ล้มเหลว

เจมส์ (อ้างถึงใน ชนาพร พิทยาบูรณ์, 2552) กล่าวว่า พฤติกรรมในการส่งเสริมการทำงานร่วมกันในทีม ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา ถ้าทั้ง 2 ฝ่าย รู้ใจกันและกัน รู้ความต้องการของกันและกัน และเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างถูกต้องแล้ว ความสุขใจ ความสบายใจ และความพอใจ ซึ่งเป็นบรรยากาศที่ทุกคนปรารถนาในการทำงานร่วมกันจึงจะเกิดขึ้น ดังนั้น เพื่อมนุษยสัมพันธ์อันดีสำหรับหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาควรปฏิบัติตน ดังนี้

1. ปฏิบัติงานตามกฎหมายหรือระเบียบแบบแผนของหน่วยงานนั้น อย่าทำอะไรตามใจตนเองโดยไม่มีหลักการแบบงานส่วนตัว

2. ไม่เป็นผู้วางอำนาจหรือถืออำนาจว่าตนเป็นเจ้านายมีอำนาจในหมู่ลูกน้อง จะทำอะไรก็ได้มักใช้อำนาจเกินขอบเขตที่ตนมีอยู่

3. เป็นผู้ที่สนใจและเอาใจใส่ในการงาน คอยตรวจดูแลงานทุกขณะ สิ่งใดที่บกพร่องควรปรับปรุงแก้ไขไม่ปล่อยให้งานเป็นไปตามยถากรรม

4. พยายามปรับปรุงงานที่ตนกำลังทำอยู่ให้เหมาะสมกับเหตุการณ์ที่ทันสมัย

5. ไม่แสดงออกในลักษณะเคร่งเครียดหรือเคร่งขรึมจนเกินไป เป็นผู้มีลักษณะที่ดูสดชื่น มีอารมณ์เย็นหรืออารมณ์ขันในบางโอกาส แสดงออกซึ่งไมตรีจิตและมิตรภาพกับเพื่อนร่วมงาน

6. สั่งงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ ต้องเป็นคำสั่งที่แน่นอนมีเหตุผลและปฏิบัติได้ไม่กำกวมหรือขัดต่อระเบียบ

7. ติดตามผลงานที่สั่งไปว่าดำเนินการได้ผลอย่างไรมีอะไรเป็นอุปสรรค

8. เป็นผู้รู้จักประนีประนอม ไม่ทำเรื่องเล็กให้เป็นเรื่องใหญ่

9. อย่าเป็นคนเห็นแก่ได้ อย่าให้ถูกวิจารณ์ว่าเห็นแก่ของกำนัลจะเป็นการทำลายมนุษยสัมพันธ์เสียความยุติธรรม ทำลายจิตใจผู้อื่น

10. กล้ารับผิดในทันทีที่มีความเสียหายหรือความบกพร่องเกิดขึ้น

11. การปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ควรโกรธ โมโห ในกรณีนิสัยไม่ดีควรเรียกมาว่ากล่าว ตักเตือน หรือหาวิธีแก้ไขโดยใช้วิธีสนทนาหรืออบรมเป็นรายบุคคล ถ้าเหตุการณ์ไม่ดีขึ้นก็ว่ากันไปตามระเบียบวินัย

12. เป็นผู้มีความอดทน หรือขันติธรรมเป็นพิเศษ

13. เป็นผู้สุจริตอย่างจริงใจ

14. เป็นคนไม่เล่นพวก ให้ความรักเมตตาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและคนทั่วไปในแนวทางความยุติธรรมสายกลาง อย่าสนับสนุนเฉพาะพวกของตน

15. เป็นผู้ที่รู้จักการเสียสละตามสมควรแก่อัตภาพ

16. เป็นคนเสมอต้นเสมอปลาย มิตรภาพที่มีอยู่กับเพื่อนฝูงอย่างไร เมื่อตำแหน่งสูงหรือใหญ่ขึ้นก็ควรรักษาไว้ในสภาพเดิม

17. รักเกียรติยศและศักดิ์ศรีของตน

18. ต้องระมัดระวังหลีกเลี่ยงการถูกวิจารณ์จากเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในกรณีเป็นคนหูเบา เป็นคนขวางอำนาจ ไม่ยุติธรรม ไม่รับผิดชอบ อย่าแสดงว่ายากจนหรือมั่งมีเกินไป มีความเห็นอกเห็นใจเพื่อนร่วมงาน ถึงมีความรู้น้อยอย่าให้ลูกน้องดูถูก การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เมื่อต้องทำงานร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือคนงานพึงควรยึดถือหลักปฏิบัติตน สร้างและรักษามนุษยสัมพันธ์ให้มีอยู่ในองค์การในฐานะผู้บังคับบัญชา หน้าที่หลักใหญ่ ๆ คือ การควบคุมสถานการณ์ทำงาน การดูแลและอำนวยความสะดวกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานและการพัฒนาตัวบุคคล หากลูกน้องกับหัวหน้าไม่มีความสัมพันธ์อันดีต่อกันแล้ว งานก็จะไม่สำเร็จลุล่วงไปได้ ผู้เป็นหัวหน้างานนอกจากจะเข้าใจในลักษณะของงานที่ได้รับมอบหมายแล้ว ยังต้องมีความเข้าใจถึงกลไกในการทำงานของลูกน้องด้วย เพื่อส่งเสริมให้กำลังใจลูกน้องได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถของแต่ละคน

จากทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการทำงานในกลุ่ม ผู้วิจัยได้สนใจที่จะใช้ทฤษฎีประสิทธิภาพการทำงานในกลุ่มตามทฤษฎีของ Schermer, Hunt and Osborn

(อ้างถึงใน สุนันทา เลาหนันทน์, 2549) มาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งจะศึกษาถึงพฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงานของทีม และพฤติกรรมธำรงรักษาความสัมพันธ์ของทีมงาน

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวินัยในการทำงาน

คำว่าวินัย (discipline) ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542, หน้า 768) ให้ความหมายว่า เป็นระเบียบสำหรับกำกับความประพฤติปฏิบัติตนอย่างมีเหตุผล ถูกต้องตามระเบียบข้อบังคับและขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามของสังคม ซึ่งมีลักษณะเป็นระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้เป็นแนวทางของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานร่วมกันบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (รัตนาภรณ์ พลชา, 2544, หน้า 21) หรืออาจกล่าวได้ว่า ความมีวินัยในการทำงาน หมายถึง การที่บุคคลไม่ทำการใด ๆ อันจะเป็นผลให้เกิดความยุ่งยากแก่ตนเองในอนาคต (Vincent อ้างถึงใน ลัดดาวรรณ ณ ระนอง, 2525, หน้า 11) บุคคลที่มีวินัยแห่งตนนั้น จะเป็นบุคคลที่รู้จักการบังคับใจตนเอง ตั้งใจและไม่คิดเอาเปรียบผู้อื่นเมื่อทำงานเป็นหมู่คณะ สามารถรักษาความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันให้อยู่ในระดับที่ดี รู้จักดำเนินการอย่างได้ผลแก่ส่วนรวม รู้จักควบคุมตนเองให้เป็นไปตามความต้องการ และรู้จักรับผิดชอบต่อหน้าที่ (Hutt et al. อ้างถึงใน สมใจ อ้นไชยะ, 2546, หน้า 37)

กรมวิชาการ (2542, หน้า 155-156) สรุปความหมายว่า วินัยในตนเอง หมายถึง ระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อตกลงที่กำหนดขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางให้บุคคลประพฤติปฏิบัติในการดำรงชีวิตร่วมกันอย่างราบรื่นมีความสุข ความสำเร็จ โดยอาศัยการฝึกอบรมให้รู้จักปฏิบัติตน รู้จักควบคุมตนเอง ทักษะย่อยและพฤติกรรมที่แสดงมีดังนี้

1. ตรงต่อเวลา พฤติกรรมที่แสดง ได้แก่ ปฏิบัติงานทันเวลากำหนด

2. วางแผนในการใช้เวลาในการทำงานและการดำเนินชีวิต พฤติกรรมที่แสดง ได้แก่ แบ่งเวลาในการปฏิบัติกิจกรรมดำเนินชีวิตประจำวัน

3. ปฏิบัติตามกฎระเบียบของหมู่คณะและเคารพกฎกติกาของสังคมพฤติกรรมที่แสดง ได้แก่ เคารพกฎหมายบ้านเมือง กฎจราจร ปฏิบัติตามขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรม

4. รู้จักประเมินตนเอง พฤติกรรมที่แสดง ได้แก่ บอกข้อดีข้อเสียในการทำงาน

5. ประพฤติตนเสมอต้นเสมอปลาย พฤติกรรมที่แสดง ได้แก่ แสดงมารยาทได้ถูกต้องตามกาลเทศะอย่างสม่ำเสมอ

6. ซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น พฤติกรรมที่แสดง ได้แก่ ไม่พูดเท็จแอบอ้างหรือนำของคนอื่นมาเป็นของตนเอง

ความสำคัญของการมีวินัยในการทำงาน

การมีวินัยมีความสำคัญมากสำหรับบุคคลที่ต้องปฏิบัติหน้าที่การงาน เพราะวินัยช่วยสร้างเสริมให้บุคคลประพฤติปฏิบัติ ในสิ่งที่ถูกต้องและเหมาะสม จะทำให้การดำรงชีวิตของบุคคลนั้นประสบความสำเร็จ ความสำคัญของวินัยมีหลายประการ ดังที่ สมใจ อ้นไชยะ (2546, หน้า 38) กล่าวไว้ดังนี้

1. ช่วยเสริมสร้างและรักษาไว้ซึ่งความถูกต้องดีงาม และความเป็นระเบียบเรียบร้อย

2. ทำให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพ และเป็นคนที่ดีมีระเบียบวินัย

3. ช่วยปลูกฝังให้บุคคลรู้จักควบคุมตนเองเพื่อให้เห็นคุณค่า รู้จักปกครองตนเองและเป็นอุปนิสัยที่ดีติดตัวสืบไป

4. เป็นวัฒนธรรมของสังคมที่จะทำหน้าที่ปลูกฝังหรือปรุงแต่งพฤติกรรมของบุคคลให้เป็นที่ยอมรับในสังคม

ลักษณะของผู้มีวินัย

ลัดดาวรรณ ณ ระนอง (2525, หน้า 6) ได้สรุปไว้ว่าพฤติกรรมของความมีวินัยในตนเองมีดังนี้

1. ความเชื่ออำนาจภายในตนเอง

2. มีความเป็นผู้นำ

3. มีความรับผิดชอบ

4. ตรงต่อเวลา

5. เคารพต่อระเบียบกฎเกณฑ์ทั้งต่อหน้าและลับหลังผู้อื่น

6. มีความซื่อสัตย์ สุจริต

7. รู้จักหน้าที่ และกระทำตามหน้าที่เป็นอย่างดี

8. รู้จักเสียสละ

9. มีความอดทน

10. มีความตั้งใจเพียรพยายาม

11. ยอมรับผลการกระทำของตน

ประเภทของวินัยในการทำงาน

สุชา ไอยราพงศ์ (2542, หน้า 171-172) กล่าวถึง ลักษณะที่สำคัญของการมีวินัยว่า ลักษณะที่สำคัญของการมีวินัยในตนเอง พอสรุปได้ดังนี้

1. การรู้จักควบคุมพฤติกรรมของตนเองให้บรรลุจุดหมายปลายทางได้อย่างสุขสบาย

2. การรู้จักรับผิดชอบปฏิบัติหน้าที่ของตนเองที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ

3. แสดงความสามารถของตนให้ผู้อื่นยอมรับ โดยถูกวิธี

4. ป้องกันตนเองให้พ้นจากอันตรายและอุบัติเหตุอันเกิดจากความรู้เท่าไม่ถึงการณ์

5. ป้องกันตนเองให้รู้จักหักห้ามอารมณ์ที่จะแสดงความก้าวร้าวใส่คนอื่น

6. ป้องกันไม่ให้ไปก้าวก่ายในสิทธิของผู้อื่น

หิรัญ พบลาภ (2553, หน้า 29) กล่าวว่า วินัยในการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิผล ควรต้องส่งเสริมให้มีวินัย 4 ประการ คือ

1. จุดมุ่งหมายที่สำคัญ (critical-few focus) ซึ่งเป็นเสมือนเข็มทิศที่คอยบอกทางในการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ลดความผิดพลาดในงาน ไม่เสียเวลาไปกับสิ่งที่สำคัญเพียงเล็กน้อยหรือเรื่องที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์สร้างสรรค์ใด ๆ เลย หากองค์การขาดจุดมุ่งหมายที่สำคัญไปผลที่จะตามมาคือ ความคลุมเครือ ความรู้สึกไม่มีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง องค์การดังกล่าวจะเข้าข่ายที่ว่า มีภารกิจที่วุ่นวายแต่ไร้ซึ่งกำไร และประสิทธิผล ผลที่จะตามมาคือ

1.1 องค์การจะเต็มไปด้วยความเร่งด่วนและมีความเข้าใจกันว่า ความเร่งด่วนนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญทั้ง ๆ ที่ยังไม่ได้คิดและวิเคราะห์เลยว่าใช่หรือไม่ และไม่มีการคิดหาวิธีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมเหล่านั้นเลย ถึงแม้จะมีการอบรมเกี่ยวกับการบริหารจัดการ เวลา แต่ก็ช่วยอะไรได้ไม่มาก เพราะคนไม่เข้าใจและไม่เปลี่ยนระดับของความคิดแบบเดิม ๆ

1.2 การที่สิ่งต่าง ๆ มีแต่เรื่องด่วนผลร้ายที่อาจเกิด คือ เป็นการสร้างวัฒนธรรมของการพึ่งพาผู้อื่น (ขาดภาวะผู้นำ) ตัวอย่างในองค์การที่เต็มไปด้วยคนส่วนใหญ่มักจะรอให้นายสั่ง รอทิศทางของหัวหน้าหรือผู้บริหารก่อนการตัดสินใจในการกระทำใด ๆ เพราะคนเหล่านั้นถูกสร้างมาอย่างไม่รู้ตัวว่า ทุกสิ่งทุกอย่างที่ออกมาจากปากนายหรือผู้บริหาร นั่นคือความเร่งด่วน

1.3 พนักงานในองค์การจึงตกเป็นทาสของความเร่งด่วนและความฉาบฉวย

1.4 ส่งผลให้เกิดระบบการเมืองในองค์การและการประจบสอพลอ

2. มีการสื่อสารศักยภาพที่ชัดเจน (potential translation) เป็นวินัยของผู้นำที่จะทำให้คนในองค์การเดินทางไปสู่เป้าหมายร่วมกันอย่างสอดคล้อง ศักยภาพที่ชัดเจนทั้งในส่วนบุคคล ทีม หรือองค์การ ต้องผ่านการทำความเข้าใจและรับผิดชอบร่วมกัน โดยมีการกำหนดวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

2.1 กำหนดวิธีการและแผนงานของทุกคนเชื่อมสู่กลยุทธ์และเป้าหมายขององค์การ

2.2 กำหนดให้ทุกคนรับผิดชอบร่วมกันในความสำเร็จขององค์การแทนการแบ่งงานและแบ่งแยกเป้าหมายกัน

2.3 ทำให้ทุกคนเข้าใจบทบาทประจำวันของตน อันจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ

2.4 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพคนอย่างต่อเนื่อง ที่จะสามารถนำพากลยุทธ์ขององค์การเดินไปข้างหน้า

3. มีภาวะผู้นำในการดำเนินงาน (leading execution) ในความล้มเหลวของคนหรือองค์การส่วนมากไม่ได้อยู่ที่การไม่มีเป้าหมายหรือกลยุทธ์ แต่อยู่ที่ขาดความสามารถที่จะแปลงกลยุทธ์ให้เกิดการดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย องค์การไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมายได้ ถ้าคนในองค์การยังไม่รู้บทบาทหน้าที่ของตนว่าจะต้องทำอะไร

ภาวะผู้นำที่มีในผู้บริหารและตัวบุคคลทุก ๆ คน คือปัจจัยนำพาไปสู่ความสำเร็จ สิ่งที่องค์การควรดำเนินการให้เกิดภาวะผู้นำในตัวบุคคลมีดังนี้

3.1 ควรมีการกระจายภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นในทุกระดับขององค์การ

3.2 ภาวะผู้นำที่ยั่งยืนไม่ได้เกิดขึ้นจากการแต่งตั้งตามหน้าที่ แต่เกิดจากการเลือกเป็นและการฝึกฝนเองของบุคคลนั้น ๆ

3.3 ภาวะผู้นำคือ การที่บุคคลมีความสำนึก รู้ถึงบทบาท ความสามารถในการดำเนินการใด ๆ และกระจายศักยภาพนั้นไปสู่บุคคลรอบข้างได้อย่างสร้างสรรค์

3.4 ถ้าสามารถดำเนินการได้ดังที่กล่าวมาจะเป็นการสร้างวัฒนธรรมของทีมงานอย่างมีประสิทธิผล โดยไม่ต้องรอใครมาบังคับหรือสร้างระบบ กฎเกณฑ์ใด ๆ มาควบคุม

4. นิสัยแห่งความต่อเนื่องและยั่งยืน (continuous consciousness) ทีมงานจะประสบความสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อผู้ทำงานต้องมีประสิทธิผลที่เต็มไปด้วยศักยภาพของการมุ่งเน้นไปในสิ่งที่สำคัญที่เป็นหัวใจสำคัญของงานหรือการดำเนินการใด ๆ และมีการติดตามงานอย่างต่อเนื่อง มีการสร้างสรรค์และขจัดอุปสรรคที่จะทำให้งานไม่สำเร็จ วินัยดังกล่าวจะส่งผลให้คนทำงานมีความมุ่งมั่นดำเนินงานไปอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืนด้วยศักยภาพที่เต็มเปี่ยม ผลลัพธ์ที่จะออกมาสู่องค์การคือ

4.1 ความตรงประเด็นตามเป้าหมายกลยุทธ์ ไม่เสียเวลาไปกับสิ่งที่เป็นเรื่องไม่สำคัญ

4.2 การส่งเสริมการปลดปล่อยพลังของคนทำงาน แทนการเก็บกดและปิดบังศักยภาพ

4.3 สร้างความรับผิดชอบร่วมกันแทนการโยนความผิดหรือการจับผิด

4.4 สร้างความกระตือรือร้นแทนการดีแต่พูดที่ไร้ผลสำเร็จของงาน

4.5 สร้างทีมงานและเกิดการระดมความคิดที่สร้างสรรค์แทนการเสียเวลามาถกกันว่าความคิดใครถูกและของใครผิด

4.6 ระดับความคิดเดิม ๆ จะหมดไป เช่น

4.6.1 การจัดการที่เกินความพอดีจนทำให้งานง่าย ๆ กลายเป็นเรื่องยาก

4.6.2 การควบคุมและสั่งการสร้างอุปสรรคต่อความคล่องตัว

4.6.3 การเน้นประสิทธิภาพแต่ขาดประสิทธิผลตามเป้าหมายกลยุทธ์

4.6.4 การจูงใจด้วยสิ่งของภายนอกแทนการให้ความไว้วางใจ ความเคารพ และความภาคภูมิใจ

4.6.5 ประกาศความมุ่งมั่นด้วยภาษาที่สวยหรูแต่ไม่ได้นำไปปฏิบัติให้เกิดผล

4.6.6 ไม่ให้คนส่วนมากได้มีส่วนร่วมในการกำหนดและสื่อสารเป้าหมาย เขาจึงไม่รู้ว่าต้องทำอะไร และจะทำอย่างไรที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

4.7 ระดับความคิดแบบใหม่ที่ยิ่งใหญ่กว่าเดิมก็จะเข้ามาแทนที่ เช่น

4.7.1 พัฒนาระดับความคิดความสามารถส่วนบุคคล เพื่อผลที่ยิ่งใหญ่ขององค์การ

4.7.2 ทุกคนมีความฉลาดพอที่จะเรียนรู้ได้ว่าอะไรคือสิ่งที่เป็นความถูกต้อง

4.7.3 คนที่พัฒนาระดับความคิดนี้ได้ คือ ผู้ที่มีคุณสมบัติที่น่านับถือ มีเกียรติ และมีความก้าวหน้า

4.7.4 ภาวะผู้นำ (leadership) ทุกคนมีและสร้างได้ โดยไม่ต้องรอให้ใครสั่ง

4.7.5 ศักยภาพทางกาย อารมณ์ สติปัญญา และระดับจิตใจ ต้องเกิดจากการสร้างด้วยตนเอง

4.7.6 การรวมตัวของคนในองค์การจะยิ่งใหญ่ได้ด้วยการประสานพลัง

4.7.7 ทุกคนต้องมีวินัยอันเป็นคุณสมบัติของผู้ทำงานอย่างมีประสิทธิผล

จากแนวคิดเกี่ยวกับวินัยในการทำงานของนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยได้สนใจในแนวคิดตามทัศนะของ หิรัญ พบลาภ (2553) มาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาครั้งนี้ โดยกล่าวถึง วินัยในการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิผล ควรต้องส่งเสริมให้มีวินัย 4 ประการ คือ การมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ การสื่อสารศักยภาพที่ชัดเจน ภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน และนิสัยแห่งความต่อเนื่องและยั่งยืน

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทักษะส่วนบุคคลในการทำงานเป็นทีม

สุนันทา เลาหนันทน์ (2549, หน้า 130) กล่าวว่า ทักษะส่วนบุคคล หมายถึง ทักษะซึ่งสมาชิกจำเป็น ต้องใช้ติดต่อและมีปฏิสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับสมาชิกคนอื่น ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมายของทีมงาน

อัจจิมา ศิริพิบูลย์ผล (2552, หน้า 22) ให้ความหมายว่า ทักษะส่วนบุคคล หมายถึง ทักษะซึ่งเป็นประโยชน์ในการดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่นในสังคม ได้แก่ ทักษะในการดำรงชีวิตในสังคม (social living skills) และทักษะทางกระบวนการกลุ่ม (group process skills) ความหมายทั่วไปของขอบเขตจะเน้น 2 เรื่อง คือ

1. เป็นเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติในสิ่งที่ดี เช่น การพูดที่เหมาะสม การตกลงกันในเรื่องที่โต้แย้งผู้อื่น

2. ช่วยเพิ่มพูนให้พฤติกรรมและความสามารถในการสนองตอบ และแสดงท่าทางที่เหมาะสม การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น เพื่อเป็นฐานในการอยู่ร่วมกับผู้อื่น

จาโรลิเมก (Jarolimek อ้างถึงใน อัจจิมา ศิริพิบูลย์ผล, 2552, หน้า 23) ให้ความหมายทักษะส่วนบุคคลไว้ 3 ประการ คือ

1. การอยู่ร่วมกันและการทำงานร่วมกับผู้อื่น การยอมรับนับถือในสิ่งที่ถูกต้องของผู้อื่นและการอยู่ร่วมกันในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงได้อยู่เสมอ

2. การรู้จักควบคุมตนเองและรู้จักตัดสินใจด้วยตนเอง

3. การแลกเปลี่ยนความคิดและประสบการณ์กับผู้อื่น

เวสวู๊ด (Westwood, 1977, p. 77) กล่าวว่า ทักษะส่วนบุคคล หมายถึง ส่วนประกอบของพฤติกรรมสำหรับบุคคล ซึ่งมีความสำคัญที่จะช่วยในการเริ่มมีปฏิสัมพันธ์ทางบวกกับผู้อื่นและผดุงรักษาซึ่งความสัมพันธ์นั้นไว้ได้

องค์ประกอบของทักษะส่วนบุคคล

ทักษะส่วนบุคคล (individual skill) ที่ดีจะมีองค์ประกอบดังนี้ (สุนันทา เลาหนันทน์, 2549, หน้า 130)

1. ทักษะในการติดต่อสื่อสาร (communication skill) ซึ่งประกอบด้วยความสามารถในการส่งข่าวสารข้อมูล และรับฟังข้อมูลข่าวสารอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ทักษะในการปฏิสัมพันธ์ (interaction skill) หมายถึง ความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล และวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นรวมถึงเสนอแนะวิธีการแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผลบนพื้นฐานความเข้าใจของทุกฝ่าย

3. ทักษะการมีภาวะผู้นำ (leadership skill) เป็นทักษะที่บุคคลจะต้องนำกลุ่มและจูงใจกลุ่มปฏิบัติให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ทักษะการบริหารความขัดแย้ง (conflict management skill) หมายถึง ความสามารถในการขจัดปัญหาความขัดแย้งซึ่งเกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันของสมาชิกในทีม

ทักษะการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสาร คือ การถ่ายโอนและทำความเข้าใจในความหมาย ดังนั้น การติดต่อสื่อสารจะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อสามารถส่งผลต่อความหมาย และผู้รับเกิดความเข้าใจอย่างถูกต้อง (Robbins and Coulter อ้างถึงใน วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2546, หน้า 115) ซึ่งเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญกับการทำงานและการอยู่ร่วมกันเป็นทีม การสื่อสารจะช่วยให้ทีมงานมีความคิด แนวทางในการปฏิบัติ และการแก้ไขปัญหาร่วมกัน (ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ และคนอื่น ๆ, 2545, หน้า 97) การจัดระบบการสื่อสารที่ดี จะช่วยให้ทีมงานทุกคนสามารถติดต่อ แลกเปลี่ยนข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ของตนให้สมาชิกของทีมงานได้รับรู้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลดีต่อการสร้างความเข้าใจระหว่างกันและกัน ทำให้การทำงานที่ได้รับมอบหมายบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ (ทองทิพภา วิริยะพันธุ์, 2551, หน้า 153) ในขณะการติดต่อสื่อสารหากล้มเหลวจะเป็นอุปสรรคสำคัญในการปฏิบัติงานของทีม ที่มีประสิทธิผล และการปฏิบัติงานในรูปแบบที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แทมเฮน (Thamhain อ้างถึงใน สุนันทา เลาหนันทน์, 2549, หน้า 132)

จากความหมายของการติดต่อสื่อสารในข้างต้นอาจกล่าวได้ว่า การติดต่อสื่อสารเป็นความสามารถในการรับรู้รับฟังและถ่ายโอนหรือส่งสารข้อมูลที่มีความชัดเจน ถูกต้องครบถ้วนของผู้ส่งสาร ทำให้ให้ผู้รับสารเกิดความเข้าใจซึ่งเป็นผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุเป้าหมาย

Bohm (อ้างถึงใน วรวรรณ วาณิชย์เจริญชัย, 2548, หน้า 77-78) กล่าวว่า เงื่อนไขพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการสื่อสารให้ได้ประสิทธิผลสูงสุดคือ

1. การละทิ้งความเชื่อของตนเองไว้ (suspending assumption) หมายถึง การไม่นำความคิด ความเชื่อเฉพาะของตนเองมาตัดสินความคิดเห็นของผู้อื่น เพิกเฉยสมมุติฐานต่าง ๆ ที่อาจทำให้เกิดความเข้าใจผิด แต่ยังคงไว้ซึ่งความคิดของตนเอง เปิดโอกาสให้

ผู้สนทนาได้ร่วมกันสอบถาม สืบค้น สังเกตความคิดเห็น มุมมอง ทัศนคติ ตลอดจนอารมณ์ของผู้อื่นอย่างอิสระ

2. การยอมรับในความเป็นเพื่อนร่วมงาน (colleagueship) โดยมองว่าผู้อื่นก็ร่วมแสวงหาข้อเท็จจริง หาความกระจ่าง หามุมมองเช่นเดียวกัน ผู้ที่มีความเห็นแตกต่างกันเป็นฝ่ายตรงข้ามในความคิดเท่านั้น จึงต้องเปิดใจ เห็นใจและเข้าใจผู้อื่นด้วย

วรวรรณ วาณิชย์เจริญชัย (2548, หน้า 312) ได้กล่าวเกี่ยวกับพฤติกรรมการสื่อสารในทีมว่า การสนทนา เป็นการพูดคุยกันของสมาชิกในทีม โดยสมาชิกแสดงความรู้สึกหรือความเห็นในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างอิสระ รับฟังสิ่งที่อยู่ในใจและร่วมคิดด้วยกันอย่างจริงใจ ทุกคนในทีมจะพูดด้วยความเคารพต่อความคิดเห็นของกันและกัน เปิดเผยความคิดและความรู้สึกกันโดยปราศจากความกลัวหรือความอาย

มาลัยภรณ์ บุตรดี (2550, หน้า 24-26) กล่าวถึงปัญหาของการติดต่อสื่อสารไว้ดังนี้

1. ปัญหาที่เกิดจากวิธีการติดต่อสื่อสาร

1.1 ทางวาจาหรือการพูด คำพูดมีความหมายหลายอย่างในการสื่อความหมายงานสิ่งแรกที่ผู้บริหารจะต้องทำในวันหนึ่ง ๆ ก็คือการพูด ได้แก่ การพูดกับเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาและคนอื่น ๆ ที่มาติดต่อ ดังนั้น ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นต้องระวังการใช้คำพูดเพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจ ประทับใจ และนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

1.2 ทางการเขียน การเขียนเพื่อการติดต่อสื่อสาร จะเป็นคำสั่ง หนังสือเสนอรายงาน นโยบาย ประกาศ แถลงการณ์ หรือหนังสือติดต่อ จะต้องคำนึงถึง

1.2.1 ความกระจ่างชัดของภาษาและการวางรูปแบบการเขียน ควรเขียนเฉพาะเนื้อหาสั้น ๆ ให้ได้ใจความชัดเจน ภาษาก็ควรเป็นภาษาง่าย ๆ ที่ทุกคนเข้าใจได้ ไม่ควรใช้ภาษาที่คลุมเครือหรือมีความหมายอย่างอื่นซ่อนเร้น

1.2.2 การเขียนต้องมีความคงเส้นคงวาสม่ำเสมอในภาษาที่ใช้

1.2.3 การใช้ภาษาให้ถูกต้องเหมาะสม ไม่เขียนเกินความเป็นจริง ผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องศึกษาข้อเท็จจริง มีหลักฐานประกอบ

1.2.4 ภูมิหลังของผู้รับสาร

1.3 ทางด้านการฟัง ผู้ฟังบางครั้งฟังแล้วไม่ตอบสนองหรือสื่อความหมายตามที่ผู้พูดต้องการสื่อให้ทราบ ทั้งนี้เนื่องมาจาก

1.3.1 มีอารมณ์หมกมุ่นขุ่นมัว ทำให้กีดขวางในการฟังความเคร่งเครียดก็เป็นส่วนหนึ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการฟัง

1.3.2 ผู้พูดบางทีเสนอปัญหาหลายอย่างในเวลาเดียวกัน จนผู้ฟังเกิดความสับสนไม่อาจเข้าใจได้ ทำให้เกิดความเบื่อหน่ายไม่อยากฟัง

1.3.3 ผู้ฟังยึดมั่นในเหตุผลของตนเอง ถ้าผู้พูดพูดอะไรที่ไม่ตรงกับที่เขาคิดเขาก็จะไม่ทำหรือมีใจเอนเอียงไปทางสิ่งหนึ่งสิ่งใดอยู่แล้ว ก็จะไม่ยอมฟังเหตุผลของคนอื่น

1.3.4 การคิดของผู้ฟังที่มักเป็นสองแง่ คือ มีความรู้สึกว่าเห็นด้วยและไม่เห็นด้วยอยู่ตลอดเวลาจนเป็นเหตุให้การยอมรับรู้เกิดความยากลำบาก

1.3.5 บางครั้งผู้ฟังคิดว่าตนเองรู้เรื่องดีและเข้าใจดีแล้วในทุกอย่างจนปฏิเสธที่จะรับฟังโดยตลอด ถึงเวลาเอาจริงเอาจังเข้าก็ทำผิดหรือทำไม่ถูกเลย

1.4 ท่าทางและรูปแบบบุคลิกภาพของคนที่แตกต่างกัน สิ่งนี้เป็นอิทธิพลอีกอย่างหนึ่งที่มีต่อการติดต่อสื่อสาร เพราะอากัปกิริยาของคนที่แสดงออกมาในความรู้สึกจะมีความแตกต่างกันอยู่แล้ว บางคนเมื่อรับการติดต่อสื่อสารแล้วเกิดอารมณ์โกรธหน้าจะแดง บางคนต่อหน้าพยักหน้ารับทราบอยู่เสมอแต่ความจริงในใจเป็นศัตรูหรือไม่เข้าใจเหมือนอย่างกิริยาที่แสดงออกเลย

1.5 สภาพสังคม ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาทางการติดต่อสื่อสารขึ้นได้ โดยดูได้จากการใช้ภาษาของคนที่อยู่ในสิ่งแวดล้อมและภูมิหลังที่แตกต่างกัน บางคนพูดแล้วคนอื่นเข้าใจง่ายบางคนพูดแล้วคนอื่นไม่อาจเข้าใจเลย เพราะมีบุคลิกเป็นของตนเองที่คนอื่นไม่ยอมรับ

2. ปัญหาที่เกิดจากการจัดระบบการติดต่อสื่อสาร

2.1 ปัญหาเกิดจากผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญและสนใจในการจัดระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีให้มีขึ้นในหน่วยงาน ไม่กล้าเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเสนอความคิดเห็นจึงทำให้ประสบกับความยุ่งยากในการบริหารงานและพบกับปัญหาต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นเหตุให้หน่วยงานขาดประสิทธิภาพขึ้นได้

2.2 คนที่เชื่ออย่างผิด ๆ ว่าการติดต่อสื่อสารจะเป็นกุญแจที่จะแก้ไขปัญหาทั้งหลายโดยคิดแต่เพียงเทคนิคและเครื่องมือ ไม่เคยคิดถึงเนื้อหาและสิ่งที่สื่อสารออกไปว่าผู้รับจะตีความได้ถูกต้องหรือไม่ การติดต่อสื่อสารที่ดีไม่ควรหยุดอยู่ที่การให้ข่าวสารให้รับรู้ แต่ควรจะหาวิธีกระตุ้นให้สมาชิกในหน่วยงานหันมาช่วยกันเป็นสมาชิกที่ตื่นตัวร่วมมือกันปฏิบัติงานด้วยความเข้าใจที่ตรงกัน

2.3 ปัญหาอันเกิดจากการจัดระบบงานที่ไม่เหมาะสม เช่น แบ่งงานไม่ถูกใช้คนผิดหน้าที่ รวมทั้งการที่ไม่สามารถอธิบายเป้าหมายขององค์การหรือโครงการแต่ละโครงการให้สมาชิกทราบ และขาดการฝึกอบรมบุคลากรที่จะเป็นผู้ใช้ระบบสื่อสารกับคนอื่น ๆ ให้ดีย่อมก่อให้เกิดปัญหาในติดต่อสื่อสารได้

จากทฤษฎีที่เกี่ยวกับทักษะการติดต่อสื่อสาร ผู้วิจัยได้สนใจในแนวคิดตามทัศนะของ Bohm (1965) และวรวรรณ วาณิชย์เจริญชัย (2548) มาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาครั้งนี้ โดยทฤษฎีของ Bohm จะศึกษาเกี่ยวกับ การละทิ้งความเชื่อของตนเองไว้ และการยอมรับในความเป็นเพื่อนร่วมงาน ส่วนวรวรรณ วาณิชย์เจริญชัย จะศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมในการสื่อสาร

ทักษะในการปฏิสัมพันธ์

ทักษะในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นทั้งในทีมงานและระหว่างทีมงาน มีชื่อเรียกว่าทักษะในการปฏิสัมพันธ์ (interaction skill) หรือทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (human relation skill) นับเป็นเรื่องที่ได้รับความสนใจเป็นอย่างมากในการปฏิบัติงานเป็นทีม สิ่งที่ยอมรับกันทั่วไป คือ ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดีนั้น มีผลโดยตรงต่อกระบวนการทำงานเป็นทีมและศักยภาพในการทำงานอย่างมีประสิทธิผล (สุนันทา เลาหนันทน์, 2549, หน้า 138)

แนวคิดของนักปฏิสัมพันธ์มองว่า พฤติกรรมของบุคคลที่เกิดขึ้นนั้นเป็นผลมาจากการปฏิสัมพันธ์ที่มีต่อกันระหว่างบุคคลและสถานการณ์ โดยเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและมีหลายมิติของความสัมพันธ์ด้วย และเนื่องจากบุคคลที่มีชีวิต จิตใจ อารมณ์ และความรู้สึกนึกคิดที่แตกต่างกัน ปฏิสัมพันธ์ของบุคคลจึงมีต่อสถานการณ์โดยมีลักษณะเป็นพลวัต (dynamic) และมีความสัมพันธ์ในเชิงซ้อน คือ บุคคลนั้นมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและต่อกลุ่ม

หรือต่อองค์การ ในขณะเดียวกันองค์การก็มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและการกระทำต่าง ๆ ของสมาชิกในองค์การ (สุพานี สฤษฎ์วานิช, 2552, หน้า 20)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงาน ประกอบด้วย

1. ความไว้วางใจ หมายถึง เป็นความสมัครใจของบุคคลที่จะยอมตามบุคคลอื่นด้วยความเชื่อมั่นว่า บุคคลอื่นนั้นมีความสามารถเปิดเผย ให้ความห่วงใย (Mishra อ้างถึงใน กาญจนาพร อินตาวงศ์, 2552, หน้า 30) ความคาดหวังของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลต่อคำพูด คำสัญญา ทั้งที่เป็นภาษาพูดหรือภาษาเขียน ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่นว่าเชื่อถือได้ (Rotter อ้างถึงใน อุชุมพร แก้วขุนทด 2550, หน้า 8) และเป็นสถานการณ์การแลกเปลี่ยนทางสังคม ซึ่งบุคคลมีความเต็มใจที่จะปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันโดยปราศจากการใช้อำนาจ (Johnson อ้างถึงใน อุชุมพร แก้วขุนทด, 2550, หน้า 8)

McAllister (อ้างถึงใน อุชุมพร แก้วขุนทด, 2550, หน้า 9-10) ได้สรุปแนวคิดของความไว้วางใจ มีพื้นฐานมาจาก 2 ประการ ดังนี้

1. ความไว้วางใจมีพื้นฐานมาจากการรับรู้ (cognition-based trust) หมายถึง การรับรู้ว่าบุคคลเลือกผู้ซึ่งไว้ใจในสิ่งที่น่านับถือภายใต้สถานการณ์หนึ่ง และเลือกในสิ่งที่พิจารณาว่าเป็นเหตุผลที่ดี

2. ความไว้วางใจมีพื้นฐานเกี่ยวกับอารมณ์ และความรู้สึก (affective-based trust) หมายถึง ความผูกพันทางอารมณ์ของแต่ละบุคคล บุคคลที่จะทำให้เกิดอารมณ์ ความไว้วางใจในความสัมพันธ์นั้นจะแสดงออก ซึ่งการดูแลและการเอาใจใส่อย่างแท้จริง มีความเชื่อในคุณสมบัติที่ดีหรือน่าสรรเสริญและเชื่อว่าความรู้สึกเหล่านี้จะได้รับการตอบแทน

Mishra (อ้างถึงใน กาญจนาพร อินตาวงศ์, 2552, 30-31) กล่าวว่า คุณสมบัติของบุคคลที่ผู้อื่นให้ความไว้วางใจ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

มิติความสามารถ หมายถึง ความสามารถที่เป็นพื้นฐานของความไว้วางใจ บุคคลจะให้ความไว้วางใจด้วยความเชื่อที่ว่า เป็นผู้มีความสามารถในการทำงานได้ดีและมีความสามารถในด้านต่าง ๆ คือ ความสามารถเฉพาะวิชาชีพ ความสามารถด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

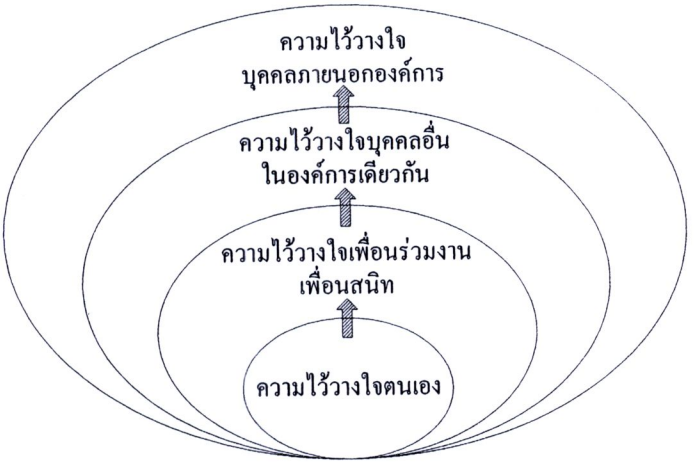
มิติความเปิดเผย หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้สึกเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวบุคคลนั้นว่าเป็นบุคคลที่มีความเปิดเผยต่อบุคคลอื่นและปฏิบัติต่อบุคคลอื่นด้วยความจริงใจ

มีความยุติธรรมทั้งในเรื่องการปฏิบัติงาน สร้างบรรยากาศในการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร เป็นต้น

มิติความห่วงใย หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้สึกเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวบุคคลนั้นว่าจะไม่ฉกฉวยผลประโยชน์อย่างไม่เป็นธรรมจากบุคคลอื่น แต่จะยึดผลประโยชน์ของบุคคลอื่นเป็นสำคัญ ใส่ใจในความผาสุกของบุคคลอื่น ทำให้บุคคลอื่นเกิดความรู้สึกมั่นคงในงาน สนับสนุนปัจจัยที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและหาข้อตกลงร่วมกัน

มิติความเชื่อถือได้ หมายถึง บุคคลคาดหวังให้บุคคลนั้นมีความสม่ำเสมอในการพูดและการกระทำ คือ พูดในสิ่งที่ทำและทำในสิ่งที่พูด ซึ่งบุคคลนั้นต้องมีความรู้ มีทักษะและความกระตือรือร้นในการทำให้บุคคลอื่นรู้สึกถึงความสามารถในการพึ่งพาได้

การขยายขอบเขตของความไว้วางใจ (radius of trust) ของบุคคลเริ่มจากความไว้วางใจในตนเอง (trust of self) แล้วจึงขยายไปยังเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและหน่วยงานอื่นนอกองค์การ ดังแสดงในภาพ 3



ภาพ 3 แสดงการขยายขอบเขตของความไว้วางใจ (expansive trust radius)

ที่มา. จาก *ความไว้วางใจในผู้นำองค์กร ความไว้วางใจภายในองค์กรและความจงรักภักดีต่อองค์กร ที่มีผลต่อพฤติกรรมและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเนตบีเคเค จำกัด* (หน้า 12), โดย อุชุมพร แก้วขุนทด, 2550, สารนิพนธ์บริหารธุรกิจ-มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ศิริรัตน์ ศิริวรรณ และคนอื่น ๆ (2552, หน้า 1) ได้อธิบายถึงการสร้างความไว้วางใจ มีดังต่อไปนี้

1. ความรู้ความสามารถในการทำงานให้ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเห็นถึงความรู้ความสามารถและทักษะ หรือมีความสามารถด้านใดด้านหนึ่งเฉพาะทาง และสามารถให้คำปรึกษาและช่วยเหลือผู้อื่นได้เป็นประจำ

2. ยึดคติในการทำงาน เช่น คุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์ ความเมตตา ความยุติธรรม ความเป็นกลาง ความกล้าหาญ ความอดทน ความมีวินัย ความมุ่งมั่น เป็นหลักสำคัญในการทำงาน

3. ประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดี หากอยากให้ผู้อื่นปฏิบัติกับตนเช่นไร ก็ควรปฏิบัติตนเช่นนั้นกับผู้อื่น

4. ยอมรับข้อผิดพลาดของตน การมีความกล้าหาญที่จะยอมรับข้อผิดพลาดของตน การทำเช่นนี้สามารถทำให้ผู้อื่นรู้สึกเคารพในตัวบุคคลนั้นมากขึ้น ถ้าบุคคลใดทำผิดแล้วแกล้งทำเป็นเพิกเฉย ผู้อื่นย่อมรู้สึกหมดศรัทธาในตัวบุคคลนั้น แม้ว่าไม่มีใครจะไม่ได้พูดออกมาตรง ๆ ก็ตาม

5. การรักษาคำพูดหรือรักษาสัญญา คำมั่นสัญญาถือเป็นเรื่องละเอียดอ่อนต่อการสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันให้เกิดขึ้น แล้วการพูดอาจหมายถึงการก้าวต่อ การพูดหรือบอกสิ่งใดต่อผู้อื่นควรพูดตามความจริงและทำให้ได้อย่างที่ได้รับปากกับผู้อื่นไว้ จะนำมาซึ่งความไว้วางใจ

6. ให้เกียรติผู้อื่น การให้เกียรติ เคารพและให้การสนับสนุนผู้อื่น ไม่ว่าคน ๆ นั้นจะมีตำแหน่งใดก็ตาม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็น สอบถาม รับฟังปัญหาและให้ความช่วยเหลือตามความเหมาะสม

7. ไม่พูดถึงบุคคลอื่นในทางที่ไม่ดี หากบุคคลที่ท่านพูดถึงในทางที่ไม่ดี ทราบว่าท่านพูดถึงเขาอย่างไรลับหลัง บุคคลนั้นย่อมไม่ไว้วางใจท่านอีกต่อไป และอาจบอกคนอื่นต่อว่าท่านเป็นคนที่ไม่น่าไว้ใจหรือแม้แต่คนที่ท่านไปพูดนินทาด้วย ก็อาจระแวดระวังท่านเพราะคิดว่าท่านอาจทำกับเขาเฉกเช่นเดียวกับที่ท่านทำกับคนอื่นก็ได้

8. แก้ปัญหาสำคัญ ๆ ที่มีความท้าทาย ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหายาก ๆ ที่มีความท้าทาย ทั้งในระดับบุคคล ระดับหน่วยงาน และระดับองค์การ คิดริเริ่มสร้างสรรค์กระบวนการทำงานใหม่ที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์การ

วิธีปฏิบัติเหล่านี้เป็นรากฐานสำคัญของการสร้างความไว้วางใจในองค์การ และการเป็นบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจจากผู้อื่น ถือเป็นคุณสมบัติสำคัญสูงสุดประการหนึ่งในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความไว้วางใจยังเป็นรากฐานของความสัมพันธ์อันดี เมื่อได้รับความไว้วางใจและมีความสัมพันธ์อันดี ย่อมส่งผลให้บุคคลนั้นมีโอกาสประสบความสำเร็จในการใช้เหตุผลโน้มน้าวให้ผู้อื่นสนับสนุน หรือกระทำการบางสิ่งบางอย่างตามความต้องการ การสร้างความไว้วางใจจึงเป็นรากฐานของความสำเร็จที่ยั่งยืนของผู้นำ

การเปิดเผยตนเอง เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการสื่อสารระหว่างบุคคลก่อนที่จะนำไปสู่การพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยมีจุดเริ่มจากการรู้จักตนเองหรือการสื่อสารภายในตัวบุคคลก่อน จากนั้นจึงขยายความสัมพันธ์เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลด้วยความรู้สึกเต็มใจที่จะเปิดเผยเรื่องราวของตนเองที่จะให้ผู้อื่นได้รับรู้ (Littlejohn อ้างถึงใน สุกันยา ชลิดาพงศ์, 2540, หน้า 8) เป็นการแสดงออกซึ่งความรู้สึก ความคิด ทัศนคติ ความเชื่อ และประสบการณ์ต่าง ๆ โดยวิธีการสื่อสารทางวัจนภาษาไปยังผู้ที่สื่อสารเพื่อก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์และพัฒนาความสัมพันธ์ทางการสื่อสาร (สุกันยา ชลิดาพงศ์, 2540, หน้า 5) รวมทั้งข้อมูลส่วนตัวของตนเองให้ผู้อื่นรับรู้ด้วยความเต็มใจ (กัลยารัตน์ นีรนาทภูรี, 2549, หน้า 6)

ลุฟท์ และอิงแฮม (Luft & Ingham อ้างถึงใน พเยาว์ ศรีแสงทอง, 2539, หน้า 35-36) ผู้พัฒนาทฤษฎีจิตวิทยา โดยใช้ชื่อว่าทฤษฎีหน้าต่างโจฮารี่ (the johari window) ซึ่งแบ่งส่วนต่าง ๆ ในตัวบุคคลเป็น 4 ส่วนใหญ่ ๆ คือ

ส่วนเปิดเผย (open self) หมายถึง พฤติกรรมภายนอกที่แสดงออกอย่างเปิดเผย เป็นพฤติกรรมเจตนาที่บุคคลแสดงออกแล้วรู้ว่าตนเองแสดงพฤติกรรมอะไร มีจุดมุ่งหมายอย่างไรให้บุคคลอื่นรับรู้พฤติกรรมและเจตนาของเขา ในขณะเดียวกันเขาก็รับรู้พฤติกรรมและเจตนาของผู้อื่นด้วย ถ้าหากบุคคลมีความสนิทสนมกันมากขึ้น บริเวณจะเปิดกว้างขึ้น หมายถึง บุคคลจะมีปฏิกิริยาโต้ตอบต่อกันและมีการเปิดเผยจริงใจต่อกันมากขึ้น

ส่วนบอด (blind self) หมายถึง พฤติกรรมที่ตนแสดงออกโดยไม่รู้ตัว ไม่มีจุดมุ่งหมาย และไม่มีเจตนาที่จะแสดงออกไปแต่บุคคลอื่นสามารถสังเกตเห็นได้ การที่บางคนพูดหรือแสดงการกระทำบางอย่างโดยไม่รู้ตัวจะทำให้เสียบุคลิกภาพ อาจทำให้คนอื่นเบื่อหน่ายและไม่พอใจได้

ส่วนซ่อนเร้น (hidden self) หมายถึง พฤติกรรมลึกลับ เป็นพฤติกรรมหรือความรู้สึกนึกคิดบางอย่างที่บุคคลเก็บไว้ในใจไม่เปิดเผยให้ผู้อื่นรู้ ตนเองเท่านั้นที่รู้ เช่น ความรู้สึกไม่ดีต่อคนอื่น พฤติกรรมในส่วนนี้มักจะเป็นพฤติกรรมภายใน ได้แก่ ความจำ การรับรู้ ความคิด บุคคลจะไม่แสดงพฤติกรรมดังกล่าวออกมา เพราะต้องการปิดบัง แต่อาจจะแสดงพฤติกรรมอย่างอื่นกลบเกลื่อน

ส่วนไม่รู้ (unknown self) หมายถึง พฤติกรรมหรือความรู้สึกบางอย่างที่บุคคลแสดงออกโดยไม่รู้ตัว ตนเองไม่เคยรู้ไม่เคยเข้าใจมาก่อนและบุคคลอื่นไม่เคยรู้ไม่เคยสนใจมาก่อนเช่นกัน พฤติกรรมในส่วนนี้จะเกิดขึ้นเมื่อมีเหตุการณ์บางอย่างทำให้เกิดพฤติกรรมนี้ขึ้นมาได้ เช่น บุคคลบางคนมีกิริยามารยาทเรียบร้อย สุภาพเรียบร้อย สุขุม เยือกเย็น แต่เมื่อตกอยู่ในสถานการณ์คับขัน พฤติกรรมก้าวร้าวเพื่อเอาชนะคู่ต่อสู้จึงเกิดขึ้น

	ตนเองรู้ (know to self)	ตนเองไม่รู้ (not know to self)
ผู้อื่นรู้	1. ส่วนเปิดเผย (Open)	2. ส่วนบอด (Blind)
ผู้อื่นไม่รู้	3. ส่วนซ่อนเร้น (Hidden)	4. ส่วนไม่รู้ (Unknown)

ภาพ 4 แบบพฤติกรรมตามแนวคิดทฤษฎีหน้าต่างโจฮารี่

ที่มา. จาก *มโนทัศน์เกี่ยวกับตนเองและการเปิดเผยตัวของผู้ติดเชื้อเอดส์ ศึกษาเฉพาะกรณีสมาชิกชมรมเพื่อนวันพุธ ศูนย์ประสานความสัมพันธ์ผู้ติดเชื้อเอดส์แห่งประเทศไทย โครงการโรคเอดส์ สภากาชาดไทย* (หน้า 36), โดย พเยาว์ ศรีแสงทอง, วิทยานิพนธ์-สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุกันยา ชลิดาพงศ์ (2540, หน้า 9-13) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมการเปิดเผยตนเองของผู้หญิงและผู้ชาย โดยอ้างอิงแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับมิติต่าง ๆ ของการเปิดเผยตนเอง สรุปได้ดังนี้

1. เจตนาในการเปิดเผย (intent of self-disclosure) หมายถึง ความตั้งใจในการเปิดเผยตนเอง เพราะต้องการที่จะถ่ายทอดเรื่องราวของตนเองให้แก่คู่ปฏิสัมพันธ์รับทราบ ด้วยอารมณ์ ความรู้สึก และการคิดทบทวนก่อนที่จะเปิดเผยตนเอง

2. ปริมาณการเปิดเผย (amuont of self-disclosure) หมายถึง ความหลากหลายและความลึกซึ้งของบุคคลที่เปิดเผยตนเองในสังคมว่า ในระยะเริ่มต้นของการสร้างปฏิสัมพันธ์ทางการสื่อสาร บุคคลจะเปิดเผยตนเองในหัวข้อสนทนาที่หลากหลาย เช่น เรื่องครอบครัว การทำงาน การพักผ่อน งานอดิเรก เป็นต้น และภายหลังจากที่ได้เรียนรู้ซึ่งกันและกันในระดับหนึ่งแล้ว บุคคลจะพยายามสร้างความสัมพันธ์ให้ข้อมูลที่ละเอียดลึกซึ้งขึ้น โดยมีการแสดงความคิดเห็น ความรู้สึกนึกคิด ค่านิยมหรือความเชื่อต่าง ๆ

3. ความซื่อสัตย์และความจริงใจในการเปิดเผย (honesty of self-disclosure) หมายถึง การเปิดเผยตนเองตามความเป็นจริงของบุคคลโดยไม่ปิดบังซ่อนเร้นข้อเท็จจริง สิ่งที่ให้ความรู้สึกไว้วางใจในการเปิดเผยตนเองได้เป็นอย่างดีก็คือ การที่คู่ปฏิสัมพันธ์ต่างยอมเปิดเผยเรื่องราวซึ่งกันและกัน การมีทัศนคติ รสนิยม ความชอบ และการมีลักษณะทางด้านประชากรที่คล้ายคลึงกัน เช่น มาจากภูมิลำเนาเดียวกัน จบจากสถาบันเดียวกัน เป็นต้น

4. ลักษณะเนื้อหาที่จะเปิดเผย (descrlptive content of self-disclosure) หมายถึง ประเภทของเนื้อหาที่บุคคลใช้ในการเปิดเผยตนเอง เช่น เพศหญิง มักจะเปิดเผยตนเองในเรื่องทุกเรื่อง ทั้งในประเด็นที่ดีและไม่ดีปะปนกัน ส่วนเพศชายมักจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการทำงาน และประเด็นที่ดี

วู้ด (Wood อ้างถึงใน กัลยารัตน์ นีรนาทภูรี, 2549, หน้า 11) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของการเปิดเผยตนเอง ดังนี้ (1) ช่วยเพิ่มความไว้วางใจ (2) ช่วยเพิ่มความใกล้ชิด (3) ช่วยส่งเสริมความนับถือตนเอง (4) ช่วยเพิ่มความปลอดภัย (5) ช่วยส่งเสริมความเจริญงอกงามให้กับตนเอง

1. ความประทับใจครั้งแรก (first impression) เป็นโอกาสแรกที่ทีมงานได้พบปะกัน ความรู้สึกที่สมาชิกมีต่อกันจะเกิดขึ้น เป็นการรับรู้ว่าบุคคลอื่นเป็นเช่นไร มีความเชื่อ ทัศนคติ

ความรู้ ความสามารถอย่างไร ถ้าหากว่าความประทับใจครั้งแรกนี้เป็นความประทับใจในทางบวก การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก็มีแนวโน้มที่จะพัฒนาไปในทางสร้างสรรค์ แต่ถ้าความประทับใจครั้งแรกเป็นไปในทางลบ ความสัมพันธ์ก็อาจไม่ดีเท่าที่ควร (สุนันทา เลาหนันทน์, 2549, หน้า 140)

2. ความคาดหวังที่มีต่อกันและกัน (mutual expectation) การที่บุคคลจะมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันหรือไม่นั้น เชื่อกันว่าจะขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคคลที่จะปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับความคาดหวังของอีกฝ่ายหนึ่ง ความคาดหวังที่มีต่อกันของแต่ละฝ่ายจึงเป็นตัวชี้ที่ช่วยกำหนดคุณภาพของปฏิสัมพันธ์ที่ทั้งสองฝ่ายพึงมีต่อกัน และเป็นแนวปฏิบัติที่จะช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างสมาชิกของทีม (สุนันทา เลาหนันทน์, 2549, หน้า 140)

การพัฒนาทักษะด้านการปฏิสัมพันธ์ในทีมงานอาจกระทำได้ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้ (สุนันทา เลาหนันทน์, 2549, หน้า 145)

1. การทำความเข้าใจกับกลไกของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์ต่อคุณภาพความสัมพันธ์ รวมถึงเข้าใจอิทธิพลของปัจจัยเหล่านั้น

2. ยอมเสี่ยงเพื่อให้ได้มาซึ่งสัมพันธภาพที่ดี โดยทำในสิ่งต่อไปนี้

2.1 เปิดเผยตนเองให้อีกฝ่ายได้รู้จักและเข้าใจในตัวเรา

2.2 ถ้าอีกฝ่ายเป็นผู้เริ่มเปิดเผย เราควรเปิดเผยตนเองเป็นการตอบแทน

2.3 รับฟังและแสดงความสนใจ เมื่ออีกฝ่ายหนึ่งเปิดเผยตัวตนของเขา

2.4 แสดงความจริงใจให้เห็นประจักษ์

3. รู้จักแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในสายสัมพันธ์อย่างเหมาะสม และมีหลักการสัมพันธภาพที่ดีนั้น ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ทั้งสองฝ่ายปฏิบัติตนให้เป็นไปตามความคาดหวังของอีกฝ่ายหนึ่งให้มากที่สุด มีบางครั้งที่ทั้งคู่ไม่สามารถปฏิบัติตามความคาดหวังของอีกฝ่ายหนึ่งได้อย่างสมบูรณ์จึกมักเกิดปัญหา การแก้ไขอาจทำได้โดย

3.1 หาหนทางที่จะปฏิบัติตามความคาดหวังนั้น ๆ

3.2 ให้ข้อมูลย้อนกลับในทางสร้างสรรค์ที่ช่วยให้เกิดการยอมรับและนำไปปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรมให้เป็นไปในทางที่มีผลดีต่อความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน ลดความคาดหวังลงมาให้เหมาะสมกับความสามารถของอีกฝ่ายที่จะปฏิบัติ

4. ใช้บันได 6 ขั้น เพื่อสร้างมนุษยสัมพันธ์ในทีมงาน

ขั้นที่ 1 มี 6 คำ คือ “ยอมรับผิดถ้าฉันทำผิด”

ขั้นที่ 2 มี 5 คำ คือ “คุณทำงานดีมาก”

ขั้นที่ 3 มี 4 คำ คือ “คุณคิดอย่างไร”

ขั้นที่ 4 มี 3 คำ คือ “ฉันชอบมัน”

ขั้นที่ 5 มี 2 คำ คือ “ขอบคุณ”

ขั้นที่ 6 มี 1 คำ คือ “เรา”

จากการทฤษฎีที่เกี่ยวกับทักษะในการปฏิสัมพันธ์ ผู้วิจัยได้สนใจในแนวคิดและทฤษฎีตามทัศนะนักวิชาการต่าง ๆ ดังนี้ ศิริรัตน์ ศิริวรรณ และคนอื่น ๆ (2552) โดยจะศึกษาถึงการสร้างความไว้วางใจ สุกันยา ชลิดาพงศ์ (2540) จะศึกษาถึงพฤติกรรมในการเปิดเผยตนเอง ส่วนสุนันทา เลาหนันทน์ (2549) จะศึกษาเกี่ยวกับความประทับใจครั้งแรก และความคาดหวังที่มีต่อกันและกัน

ทักษะการมีภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในอันที่จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ตามความหมายภาวะผู้นำจะเป็นทางการ (formal) หรือไม่เป็นทางการ (informal) ก็ได้ โดยภาวะผู้นำอย่างเป็นทางการ หมายถึง ผู้นำโดยกฎหมายหรือโดยออกคำสั่งอย่างเป็นทางการขององค์การ ส่วนผู้นำอย่างไม่เป็นทางการ หมายถึง การเป็นผู้นำโดยไม่มีการแต่งตั้ง ซึ่งเป็นผู้นำตามสถานการณ์ เปลี่ยนแปลงได้ เป็นผู้นำโดยผู้อื่นยอมรับโดยไม่ต้องอ้างกฎหมายหรือคำสั่งใด ๆ (Saal & Knight อ้างถึงใน สุธรรม รัตนโชติ, 2552, หน้า 351) ซึ่งเป็นพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของสมาชิกในทีมให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ที่เกิดจากความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุ

จุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยผู้นำมีความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์, 2549, หน้า 106)

จากความหมายของภาวะผู้นำในข้างต้นอาจสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถของบุคคลที่จะชักนำการทำงานของสมาชิกในทีมไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยใช้กระบวนการสั่งการ อาจเป็นการใช้อำนาจหรือการมีปฏิสัมพันธ์ โดยถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ หรืออาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นการมีปฏิสัมพันธ์ของกระบวนการ 3 อย่าง ที่มีความเกี่ยวเนื่องกัน ได้แก่ ผู้นำ (leaders) ผู้ตาม (follows) และสถานการณ์ (situations) อันนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของภาวะผู้นำที่มีความสำคัญต่อประสิทธิผลการทำงานเป็นทีม ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวย ได้แก่

1. แนวคิดทฤษฎี 3-D Management Style

เรดดิน (Reddin อ้างถึงใน สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2542, หน้า 289-290) เพิ่มมิติประสิทธิผลเข้ากับมิติพฤติกรรมด้านงานและมิติพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ เรดดิน กล่าวว่า แบบภาวะผู้นำต่าง ๆ อาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประสิทธิผลจะหมายถึง การที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่ แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลมากหรือน้อยไม่ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้อย่างเหมาะสมเรียกว่า มีประสิทธิผล แต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เรียกว่าไม่มีประสิทธิผล และเรดดิน ยังแบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ ดังนี้

ประเภทภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล มีดังนี้

1.1 นักบริหาร (executive) ผู้นำแบบนี้จะมีความสนใจเป็นอย่างมากทั้งในเรื่องงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีลักษณะเป็นผู้จูงใจที่ดี มีการวางมาตรฐานสูง

1.2 นักพัฒนา (developer) ผู้นำแบบนี้ให้ความสำคัญแก่เรื่องสัมพันธภาพระหว่างบุคคลมากแต่ให้ความสำคัญกับงานน้อย ผู้นำเช่นนี้จะได้รับความไว้วางใจจากผู้อื่นมาก

1.3 นักเผด็จการแบบใช้พระคุณ (benevolent autocrat) ผู้นำแบบนี้ให้ความสนใจกับงานอย่างมากสนใจเรื่องสัมพันธภาพน้อย ผู้นำเช่นนี้ทราบดีว่าอะไรที่เขาต้องการและสามารถทำให้บรรลุผลได้อย่างไรโดยไม่ทำให้ผู้อื่นเกิดความขุ่นข้องหมองใจ

1.4 ผู้รักษากฎระเบียบ (bureaucrat) ผู้นำแบบนี้ให้ความสนใจกับเรื่องงานและสัมพันธภาพระหว่างบุคคลน้อย แต่จะสนใจกับเรื่องการรักษากฎระเบียบมาก

ประเภทภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิผล มีดังนี้

1) ผู้ประนีประนอม (compromiser) ผู้นำแบบนี้ให้ความสนใจอย่างมากทั้งเรื่องงาน และสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในสถานการณ์ที่ต้องการเน้นเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ผู้นำแบบนี้จะเป็นผู้ตัดสินใจไม่ดีและอ่อนไหวต่อแรงบีบคั้นมาก

2) นักบุญ (missionary) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสำคัญทั้งเรื่องคนและสัมพันธภาพระหว่างบุคคลมากแต่ให้ความสำคัญกับงานน้อย ผู้นำแบบนี้จะให้ความสำคัญกับเรื่องความสามัคคีปรองดองกัน

3) นักเผด็จการ (autocrat) ผู้นำแบบนี้ให้ความสนใจกับงานมากที่สุดและให้ความสนใจกับเรื่องสัมพันธภาพระหว่างบุคคลน้อยที่สุด ผู้นำแบบนี้จะไม่มีความสนใจในบุคคลอื่นแต่จะสนใจอยู่เฉพาะกับงานเท่านั้น

4) ผู้ทิ้งงาน (deserter) ผู้นำแบบนี้ให้ความสนใจน้อยทั้งเรื่องงาน และสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะเฉย ๆ ไม่ยุ่งเกี่ยวกับใคร

2. Life-Cycle Theories

เฮอร์เชย์ และแบลนชาร์ด (Hersey & Blanchand อ้างถึงใน สุพานี สฤษฎ์วานิช, 2552, หน้า 247) ได้เสนอภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์ และแบลนชาร์ด ประกอบด้วย

2.1 วุฒิภาวะของผู้ตาม คือ ความสามารถในการทำงานและวุฒิภาวะในเรื่องงานและความเต็มใจในการทำงาน

2.2 ความต้องการของพนักงาน เช่น ความต้องการของพนักงานตามทฤษฎีของมาสโลว์ เป็นต้น

2.3 สถานการณ์เรื่องงาน เช่น ความเร่งด่วนของงาน ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม

เฮอร์เชย์ และแบลนชาร์ด (Hersey & Blanchand อ้างถึงใน สุพานี สฤษฎ์วานิช, 2552, หน้า 248) แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

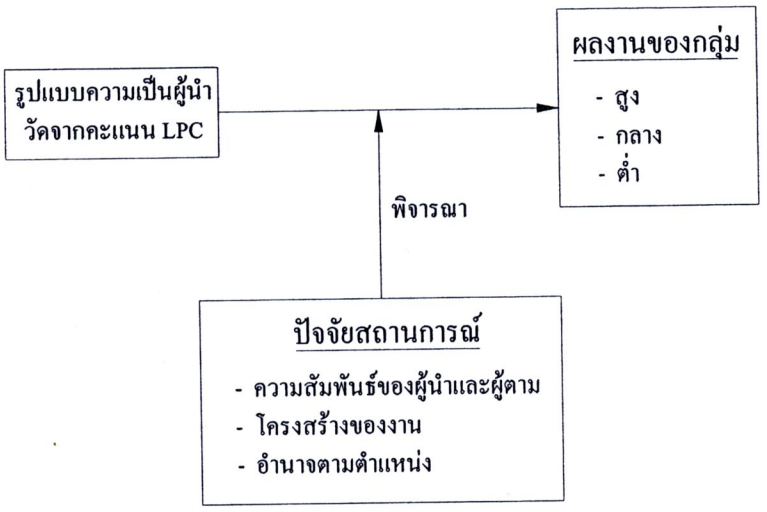
1) ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (telling) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด และดูแลลูกน้องอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับที่ 1 คือ (M1) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ

2) ผู้นำแบบขายความคิด (selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้างว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้นด้วยการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง และต้องคอยสั่งงานโดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจ จะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานอยู่ในระดับที่ 2 คือ (M2) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง

3) ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (participation) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทางหรือรับฟังเรื่องราวปัญหาต่าง ๆ จากผู้ตาม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพเหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 3 (M3) คือ ความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน

4) ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (delegation) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็ก ๆ น้อย ๆ ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 4 (M4) คือ ความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจ หรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

เฟรด อี ฟีดเลอร์ (Fiedler อ้างถึงใน สุธรรม รัตนโชติ, 2552, หน้า 358-359) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยปัจจัย 3 ส่วน



สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ห้องสมุดงานวิจัย

ภาพ 5 Fiedler's Contingency Leadership Model

ที่มา. จาก *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี* (หน้า 244), โดย สุพานี สฤษฎ์วานิช, 2552, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

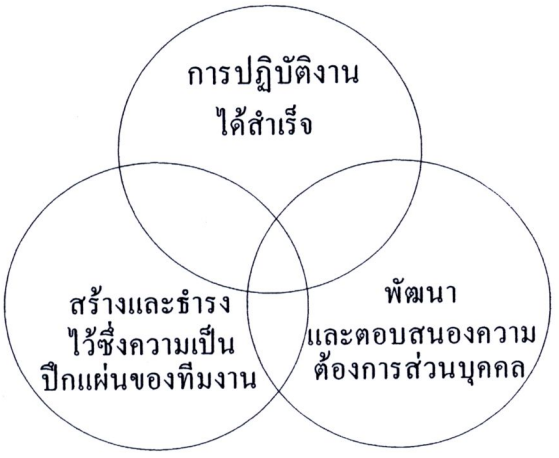
1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำ มีส่วนสำคัญที่จะทำให้กลุ่มยอมรับ

2) โครงสร้างของงาน งานที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับโครงสร้างของงานอำนาจของผู้นำจะลดลง แต่ถ้างานใดต้องใช้ความคิด การวางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น

3) อำนาจของผู้นำ ผู้นำที่ดีที่สุด คือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุด แต่ถ้าผู้นำที่จะทำเช่นนี้ได้ผู้นำต้องมีอำนาจและอิทธิพลมาก แต่ถ้าผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงาน

ทฤษฎีของ Fiedler ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดีและมีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์การได้

อแดร์ (Adir อ้างถึงใน สุนันทา เลาหนันทน์, 2549, หน้า 148-150) ได้เสนอแนวคิดรูปแบบภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงาน ซึ่งมุ่งชี้ให้เห็นว่าผู้นำทีมต้องทำอะไร มีภารกิจหลัก 3 ด้าน ได้แก่



ภาพ 6 ภารกิจสำคัญของผู้นำทีมงาน

ที่มา. จาก *การสร้างทีมงาน* (พิมพ์ครั้งที่ 3, หน้า 148), โดย สุนันทา เลาหนันทน์, 2549, กรุงเทพฯ: แฮนเมดสติกเกอร์แอนด์ดีไซน์.

1) ปฏิบัติงานได้สำเร็จ (achieving the task) เป็นหัวใจของความสำเร็จของทีมงาน โดยส่วนใหญ่หัวหน้าทีมต้องรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของทีมงานรวมถึงคุณภาพของผลงาน แม้ว่าบางครั้งจะต้องรับผิดชอบร่วมกันทั้งทีมไม่ว่าจะเป็นความรับผิดชอบของใคร ทีมงานจะต้องชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของงาน ถ้าไม่มีวัตถุประสงค์ร่วมกันก็อาจไม่สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ ดังนั้น ความชัดเจนในวัตถุประสงค์และเป้าหมายจะช่วยให้สมาชิกของทีมได้ทราบชัดเจนว่าทีมกำลังทำงานอะไรให้สำเร็จ

2) สร้างและธำรงไว้ซึ่งความเป็นปึกแผ่นของทีมงาน (building and maintaining the team) ทีมงานที่สามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้สำเร็จตามเป้าหมาย แสดงว่าทีมงานนั้นเปรียบเสมือนส่วนหน่วยเดียวกัน ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่ท้าทายสำหรับผู้นำของทีม การที่ทีมงานผนึกกำลังกันได้จะสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นปึกแผ่นของทีมงาน อย่างไรก็ตาม การพึ่งพาซึ่งกันและกันของทีมงานจะต้องได้รับการเสริมแรงอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งผู้นำทีมอาจทำได้โดยให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน

3) พัฒนาและตอบสนองความต้องการส่วนบุคคล (developing the individual) ความต้องการส่วนบุคคล ซึ่งเป็นที่ยอมรับว่าการจูงใจให้บุคคลมาร่วมกับทีมงานนั้นเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน การที่จะเข้าร่วมหรือไม่นั้นยังสัมพันธ์กับแรงจูงใจ ความพึงพอใจ การยอมรับ ความสนใจ และโอกาสที่จะประสบความสำเร็จ และบุคคลในฐานะที่เป็นสมาชิกของทีมย่อมต้องการความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนา ซึ่งผู้นำสามารถทำได้โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกแต่ละคนได้พัฒนาศักยภาพ โดยสนับสนุนด้านการฝึกอบรมเพื่อให้มั่นใจว่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับที่น่าพอใจและเปิดโอกาสให้สมาชิกได้พัฒนา ซึ่งจะนำไปสู่ความพึงพอใจในงานในระดับที่สูงขึ้น และเพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการของสมาชิกในทีม ผู้นำจะต้องแสวงหาความร่วมมือและความเห็นพ้องต้องกันจากสมาชิกโดยการชี้ให้สมาชิกตระหนักว่าความสำเร็จขององค์การจะช่วยให้ความต้องการส่วนบุคคลของพนักงานได้รับการตอบสนองควบคู่กันไปด้วย

ภาวะผู้นำในตัวบุคคล เกิดจากการฝึกฝนและการปฏิบัติตนนับว่าเป็นสิ่งสำคัญ นอกจากนี้ยังมีส่วนประกอบของผู้ที่มีลักษณะของผู้มีภาวะผู้นำ ดังนี้ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526, หน้า 408)

1) การปฏิบัติตนในส่วนบุคคล ได้แก่ การวางตนให้เหมาะสม การสนใจให้ตนเองเป็นผู้นำที่ดี ควรประกอบด้วยหลักสำคัญหลายประการคือ

(1) มีจิตใจเป็นผู้นำ กล่าวคือ มีความกล้าหาญ มีจิตใจที่หนักแน่น มีความยุติธรรม ต้องสามารถเป็นผู้คาดการณ์และหยั่งรู้ถึงจิตใจของผู้อื่น เป็นผู้เอาใจเขามาใส่ใจเรา รู้จักเคารพสิทธิของผู้อื่น ทุ่มเทจิตใจเวลาให้แก่งาน รวมทั้งต้องเสริมสร้างความรู้ความสามารถอยู่เสมอ

(2) ประพฤติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน อันได้แก่ ความซื่อสัตย์ยุติธรรม มีความอดทน มีระเบียบวินัย รู้เท่าทันคน

(3) สุภาพอ่อนโยน คือ การปฏิบัติตนให้เป็นที่พอใจรักใคร่ของบุคคลอื่น เช่น เป็นผู้มีกิริยามารยาทเรียบร้อย เข้ากับคนได้ทุกชั้น

(4) มีบุคลิกภาพที่ดี เป็นที่ยอมรับ น่าเชื่อถือ ศรัทธา ไว้วางใจจากผู้อื่น

(5) มีมนุษย์สัมพันธ์ดี เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้การทำงานราบรื่นและได้ผลสำเร็จ

(6) มีคุณธรรม จริยธรรมประจำใจในการทำงาน มีพรหมวิหาร 4 และมีความซื่อสัตย์ เที่ยงตรง ยุติธรรม และมีหิริโอตัปปะ

2) การปฏิบัติตนต่อหน้าที่การงาน จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ดี มีความคิด และมีการกระทำที่ดี ปฏิบัติตนให้เป็นผู้ที่รอบคอบ เอาใจใส่ต่อการทำงาน งานไม่คั่งค้าง กล่าวคือ มีความเข้าใจในการทำงาน รู้รับผิดชอบต่อหน้าที่ แนวทางในการปฏิบัติงานที่ดี ได้แก่

(1) การปฏิบัติตนให้เป็นผู้รู้ เข้าใจอย่างซาบซึ้งในหน้าที่การงาน รู้นโยบายขององค์การ รู้กฎหมาย ระเบียบแบบแผน รู้ความต้องการ รู้ความผันแปรและวิวัฒนาการของบ้านเมือง สำหรับการที่จะมีเทคนิคและวิธีการปฏิบัติงานที่ดีนั้น ควรจะเลือกศึกษาและทำความเข้าใจในแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการมีความคิดริเริ่ม มีความรับผิดชอบ

(2) การปฏิบัติตนในฐานะผู้นำ โดยเฉพาะในลักษณะของผู้นำที่ความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับผู้ที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ต่ำกว่า ควรต้องแสดงกิริยาวาจาให้เห็นว่าไม่ถือตัว สุภาพเรียบร้อยให้ความเสมอภาค นอกจากนี้จะต้องปฏิบัติตนให้เข้ากับสังคมได้อย่างดี มีสมาคมที่ดี และต้องรู้จักวิธีประสานงานและการควบคุมงาน

จากการศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวกับทักษะการมีภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้มีความสนใจที่จะศึกษาลักษณะของผู้ที่มีภาวะผู้นำของ สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ซึ่งจะมีลักษณะการปฏิบัติตนในส่วนบุคคล คือ เป็นผู้ทำให้ผู้อื่นมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียว และเป็นแรงจูงใจให้เกิดการทำงานอย่างต่อเนื่องและประสบความสำเร็จ และการปฏิบัติตนต่อหน้าที่การงาน ซึ่งมีลักษณะเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ มีความรับผิดชอบในการทำงาน ให้ความช่วยเหลือและคำปรึกษากับผู้อื่น

ทักษะการบริหารความขัดแย้ง

ความขัดแย้งเป็นพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่ม ซึ่งมีเจตนาที่จะยับยั้งและขัดขวางความก้าวหน้าหรือความสำเร็จในเป้าหมายของบุคคลหรือกลุ่ม (ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ และคนอื่น ๆ, 2545, หน้า 124) เกิดจากการไม่เห็นพ้องในประเด็นสำคัญจึงทำให้เกิดความแตกต่างหรือการแบ่งแยกออกเป็น 2 ฝ่าย (Nahavandi & Malekzaden อ้างถึงใน สุพานี สฤษฎ์วานิช, 2552, หน้า 329) มักจะมีสาเหตุมาจากความจำกัดของอำนาจ ทรัพยากร สถานภาพทางสังคม และความแตกต่างทางค่านิยม (Robbins อ้างถึงใน สุนันทา เลาหนันทน์,

2549, หน้า 174) หรือสืบเนื่องมาจากอารมณ์ ความรู้สึก ความต้องการทั้งในเรื่องผลประโยชน์ส่วนตัว หรือความต้องการใช้อำนาจขัดกันในเป้าหมาย วิธีการ ประสบการณ์ ค่านิยม เจตคติ บทบาท ตลอดจนการรับรู้ในเรื่องต่าง ๆ (ทองทิพภา วิริยะพันธุ์, 2551, หน้า 253) ในสถานการณ์ของความขัดแย้ง ถ้ามีการบริหารความขัดแย้งอย่างเหมาะสม ความขัดแย้งจะช่วยเพิ่มคุณค่าให้กับองค์การ ในฐานะที่เป็นวิธี ที่ช่วยให้มีการรับรู้ถึงปัญหาและการแสวงหาทางแก้ไข ซึ่งผู้เกี่ยวข้องจะต้องมีการเปิดเผยข้อมูล ท้าทายความคิด เกาะติดปัญหาให้สำเร็จ จึงจะพบว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็นในการแสวงหาความคิดเห็นที่แตกต่างกัน อันเป็นสิ่งจำเป็นต่อการแก้ไขปัญหาและการปฏิบัติงานให้สำเร็จ (Tjosvold อ้างถึงใน สุนันทา เลาหนันทน์, 2549, หน้า 174)

สุพานี สฤษฎ์วานิช (2552, หน้า 329-330) กล่าวถึงแนวคิดที่เกี่ยวกับความขัดแย้งอาจจัดได้เป็น 3 ช่วง คือ

1. ยุคดั้งเดิม (the traditional view) (ก่อนปี ค.ศ. 1940) ในช่วงนี้มีความเชื่อว่าความขัดแย้งเป็นเรื่องไม่ดี ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ เป็นสิ่งที่พึงหลีกเลี่ยง ถ้ามีความขัดแย้งแสดงว่าผู้บริหารขาดความสมบูรณ์ บริหารไม่เก่ง เพราะว่าองค์การนี้มีความขัดแย้งเกิดขึ้น

2. ยุคมนุษยสัมพันธ์ (the human relations view) (ปลาย ค.ศ. 1940 ถึง กลาง ค.ศ. 1970) เชื่อว่าความขัดแย้งเป็นธรรมชาติของการทำงานที่คนมาทำงานร่วมกันย่อมมีความขัดแย้งได้ เพราะคนมีความแตกต่างกัน และความขัดแย้งอาจเป็นประโยชน์หรือมีคุณค่าต่อองค์การได้ โดยต้องทำความเข้าใจในความขัดแย้งนั้นและควบคุมให้อยู่ในระดับที่เป็นประโยชน์หรือทำการแก้ไขให้เหมาะสม

3. ยุคปฏิสัมพันธ์ (the interactionist view) (ค.ศ. 1970 ถึงปัจจุบัน) ยุคนี้มีแนวคิดที่สำคัญคือ

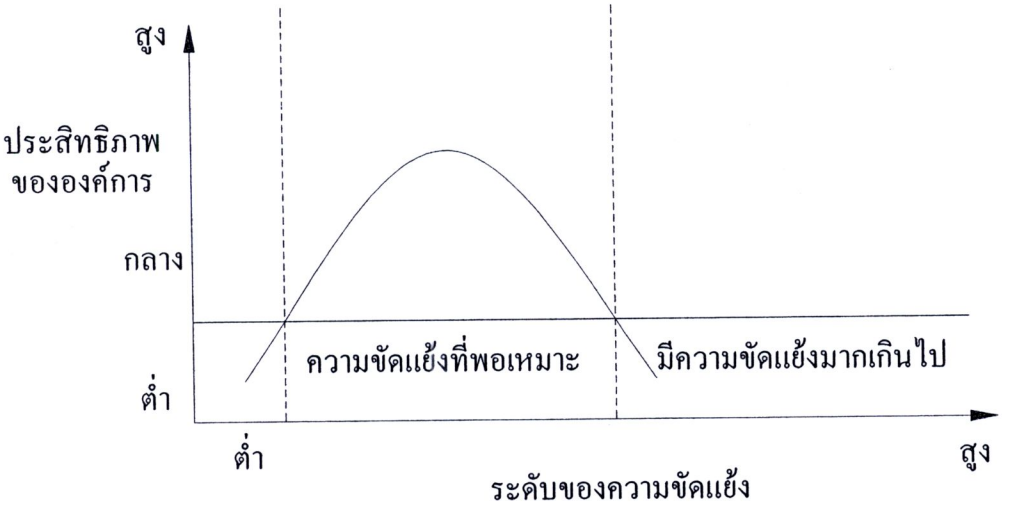
3.1 ความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็น เพราะความขัดแย้งนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงจะนำไปสู่การปรับตัว การปรับตัวจะทำให้องค์การเจริญเติบโตและอยู่รอดได้

ความขัดแย้ง -> การเปลี่ยนแปลง -> การปรับตัว -> การเจริญเติบโต อยู่รอดได้
Confict -> Cnange -> Adaptation -> Growth & Survival

3.2 ผู้บริหารมีหน้าที่ต้องกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งและมีหน้าที่แก้ไขความขัดแย้ง ถ้าเป็นความขัดแย้งที่รุนแรง นั่นคือ ผู้บริหารมีหน้าที่บริหารความขัดแย้งเพื่อใช้ประโยชน์จากความขัดแย้งที่เหมาะสมโดยการ

3.2.1 เพิ่มความขัดแย้ง ถ้าไม่มีความขัดแย้งหรือความขัดแย้งน้อย

3.2.2 ลดความขัดแย้ง ถ้าความขัดแย้งนั้นมีมากเกินไป

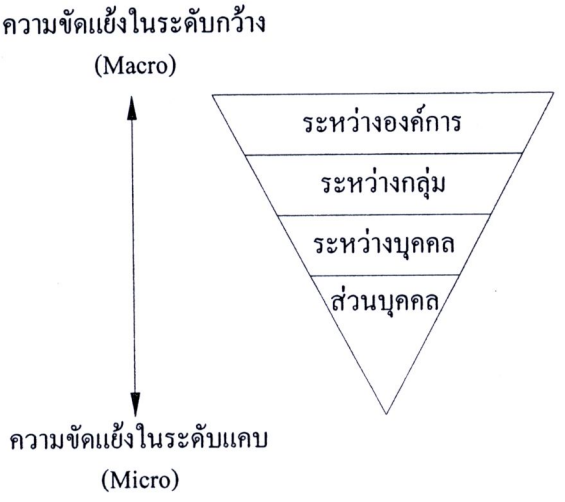


ภาพ 7 แสดงระดับความขัดแย้งที่เหมาะสม

ที่มา. จาก *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี* (หน้า 330), โดย สุพานี สฤษฎ์วานิช, 2552, กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

นักวิชาการได้แบ่งประเภทของความขัดแย้งโดยวิธีการที่แตกต่างกัน ในที่นี้ผู้วิจัยได้นำเสนอ 3 ประเภท ได้แก่

1. แบ่งตามบุคคลที่เกี่ยวข้อง กล่าวถึง ระดับของความขัดแย้งขึ้นอยู่กับจำนวนบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 4 ระดับ (ดูภาพ 8) (กาญจนาพร อินตาวงศ์, 2552, หน้า 15-16)



ภาพ 8 ระดับของความขัดแย้ง

ที่มา. จาก *ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาและความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชากับความพึงพอใจต่อการบังคับบัญชา* (หน้า 15) โดย กาญจนาพร อินตาวงศ์, 2552, สารนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

1.1 ความขัดแย้งส่วนบุคคล (intrapersonal conflict) เป็นความขัดแย้งภายในของแต่ละบุคคล เกิดจากแรงกดดันที่ได้รับจากเป้าหมายที่ไม่สอดคล้องกัน เกิดขึ้นได้เมื่อแต่ละบุคคลเกิดความสับสน กังวล เครียด ซึ่งมี 3 ลักษณะ ดังนี้

1.1.1 ความขัดแย้งที่ต้องเลือกระหว่างสิ่งที่พอใจทั้งสองอย่าง (approach-approach conflict) เป็นความขัดแย้งที่ต้องเลือกระหว่างทางเลือกที่จูงใจเท่ากัน แต่ต้องตัดสินใจเลือกเพียงอย่างเดียว ซึ่งจะทำให้เสียโอกาสในทางเลือกอื่นไป

1.1.2 ความขัดแย้งที่ต้องเลือกระหว่างสิ่งที่ไม่พอใจทั้งสองอย่าง (avoidance-avoidance conflict) เป็นความขัดแย้งที่บุคคลต้องเลือกระหว่างทางเลือกสองทางที่ไม่ดี ต้องการหลีกเลี่ยงทั้งคู่

1.1.3 ความขัดแย้งที่ต้องเลือกสิ่งที่พอใจแต่ต้องยอมรับสิ่งที่ไม่พอใจ (approachavoidance conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดเมื่อบุคคลตัดสินใจทำบางอย่างที่มีทั้งผลดีและผลเสีย

1.2 ความขัดแย้งระหว่างบุคคล (interpersonal conflict) เกิดเมื่อบุคคลสองคนขึ้นไปขัดแย้งกันในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านเหตุผล อารมณ์ หรือผลประโยชน์

1.3 ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม (intergroup conflict) เป็นความไม่ลงรอยกัน หรือเป็นปัญหาซึ่งเกิดขึ้นระหว่างกลุ่มในองค์การ อาจมีสาเหตุจากทรัพยากรที่มีจำกัด ความต้องการในการรับรู้ทัศนคติต่างกัน การขาดความเข้าใจ เป็นต้น ซึ่งถือเป็นเรื่องปกติ แต่อาจทำให้เกิดปัญหาในการร่วมมือทำงานหรือการประสานงานได้

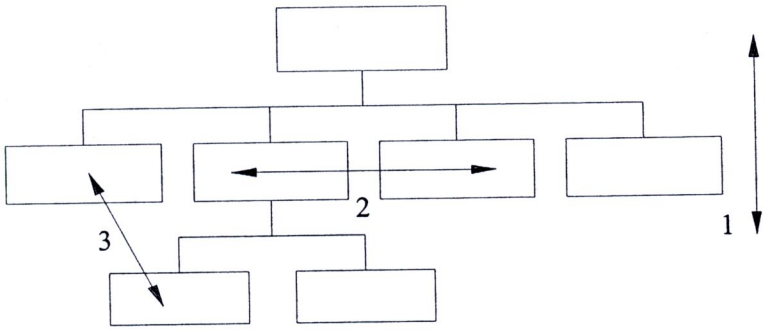
1.4 ความขัดแย้งระหว่างองค์การ (interorganizational conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการแข่งขันระหว่างองค์การทางธุรกิจต่าง ๆ โดยความขัดแย้งระหว่างองค์การจะมีขอบเขตที่กว้างขวาง ไม่จำกัดเฉพาะการแข่งขันด้านการตลาดอย่างเดียว แต่ยังรวมถึงความขัดแย้งระหว่างสหภาพแรงงานและองค์การที่พนักงานเป็นสมาชิก หรือระหว่างหน่วยงานรัฐบาล เป็นต้น

2. แบ่งตามเนื้อหาของความขัดแย้ง วอลตัน (Walton อ้างถึงใน สุนันทา เลาหนันทน์, 2549, หน้า 178) ได้แบ่งความขัดแย้งโดยพิจารณาจากสภาพของความขัดแย้ง ออกเป็น 2 ประเภท คือ

2.1 ความขัดแย้งในเนื้อหาสาระ (substantive issues) เป็นปัญหาเกี่ยวกับการตกลงกันไม่ได้ในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับนโยบาย ระเบียบ วิธีปฏิบัติ กฎเกณฑ์ และข้อบังคับต่าง ๆ ซึ่งแต่ละฝ่ายมีแนวความคิดที่แตกต่างกัน

2.2 ความขัดแย้งทางอารมณ์ (emotional issues) เป็นความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกันระหว่างคู่กรณี ซึ่งแสดงออกมาในรูปของการโกรธเคือง ไม่ไว้วางใจกัน แลกเปลี่ยนคำพูดที่รุนแรง ด่าทอกัน กรงกลัว ข่มขู่ และปฏิเสธกันและกัน เป็นต้น

3. แบ่งตามทางไหลของการสื่อสาร (สุนันทา เลาหนันทน์, 2549, หน้า 177-178) ได้กล่าวถึงประเภทของความขัดแย้ง ซึ่งแบ่งได้โดยการพิจารณาจากทางไหลของการสื่อสาร (communication flow) ได้ 3 ประเภท ดังนี้



1. ความขัดแย้งตามแนวตั้ง
2. ความขัดแย้งตามแนวนอน
3. ความขัดแย้งตามแนวทแยงมุม

ภาพ 9 ความขัดแย้งโดยการพิจารณาจากทางไหลของการสื่อสาร

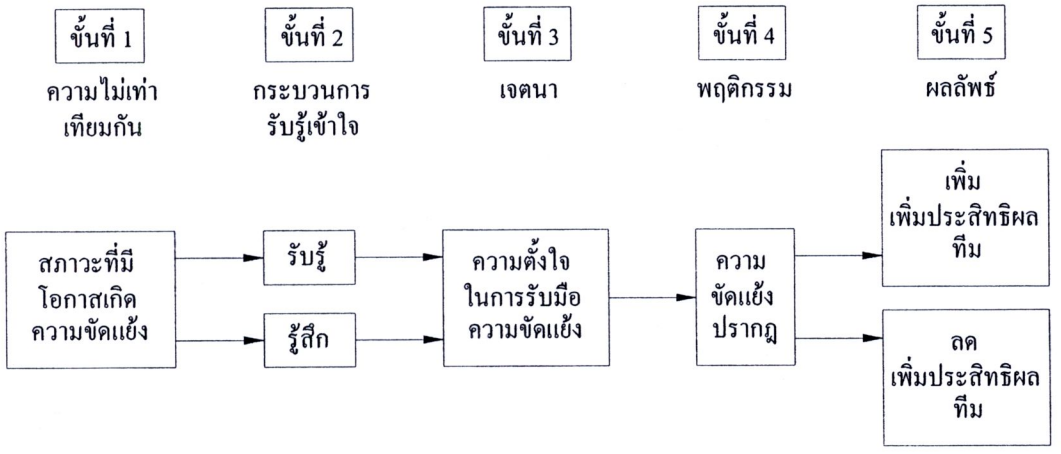
ที่มา. จาก *การสร้างทีมงาน* (พิมพ์ครั้งที่ 3, หน้า 12), โดย สุนันทา เลาหนันทน์, 2549, กรุงเทพฯ: แฮนเมดสติกเกอร์แอนด์ดีไซน์.

3.1 ความขัดแย้งตามแนวตั้ง (vertical conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับสายการบังคับบัญชา นับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การจนถึงผู้ปฏิบัติงาน ความขัดแย้งประเภทนี้มักสัมพันธ์กับการสื่อสาร ภาวะผู้นำและการจูงใจของผู้บริหาร เช่น ความขัดแย้งระหว่างผู้จัดการกับหัวหน้าแผนก เป็นต้น

3.2 ความขัดแย้งตามแนวนอน (horizontal conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับเดียวกัน ต่างฝ่ายต่างมีอำนาจตามตำแหน่งของตนเอง ซึ่งอยู่ระดับเดียวกันแต่อำนาจอาจต่างกัน โดยความขัดแย้งประเภทนี้มักสัมพันธ์กับการสื่อสาร การประสานงานและความร่วมมือ เช่น ความขัดแย้งระหว่างผู้จัดการฝ่ายบุคคลกับผู้จัดการฝ่ายการตลาด เป็นต้น

3.3 ความขัดแย้งตามแนวทแยงมุม (diagonal conflict) เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นกับผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานระดับใดระดับหนึ่งกับต่างระดับต่างสายการบังคับบัญชา ความขัดแย้งประเภทนี้ก็มักสัมพันธ์กับการสื่อสาร การประสานงานและความร่วมมือ เช่น ความขัดแย้งระหว่างงานขายกับฝ่ายการเงิน เป็นต้น

รอบบินส์ (Robbins อ้างถึงใน กาญจนาพร อินตาวงศ์, 2552, หน้า 16-17) กล่าวว่า ความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่สำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถ เข้าใจและรับรู้ความขัดแย้งได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น และสามารถนำไปสู่แนวทางในการแก้ไขความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสมและประสิทธิภาพ โดยกระบวนการของความขัดแย้งว่า สามารถแบ่งออก เป็น 5 ขั้น ดังแสดงในภาพ 10)



ภาพ 10 กระบวนการของความขัดแย้ง

ที่มา. จาก *การสร้างทีมงาน* (พิมพ์ครั้งที่ 3, หน้า 16), โดย สุนันทา เลาหนันทน์, 2549, กรุงเทพฯ: แฮนเมดสติกเกอร์แอนด์ดีไซน์.

ขั้นที่ 1 ความไม่เท่าเทียมกัน (potential opposition or incompatibility) ขั้นแรกของกระบวนการของความขัดแย้ง คือ การมีอยู่ของสภาวะที่มีโอกาสก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้น อาทิ การติดต่อสื่อสาร โครงสร้างองค์การ หรือความแตกต่างระหว่างบุคคล เป็นต้น

ขั้นที่ 2 กระบวนการรับรู้เข้าใจ (cognition and personalization) ในขั้นนี้เป็นขั้นที่สำคัญเพราะประเด็นความขัดแย้งจะได้รับการกล่าวถึง ซึ่งทำให้แต่ละฝ่ายตัดสินใจว่า

ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนั้นเกี่ยวข้องกับอะไร ซึ่งทำให้เกิดการรับรู้และมีความรู้สึกกับประเด็นความขัดแย้งนั้นในทางบวกหรือทางลบ

ขั้นที่ 3 เจตนา (intentions) ถือเป็นสิ่งที่แทรกระหว่างการรับรู้ อารมณ์ และพฤติกรรมของคนที่แสดงออก เป็นการตัดสินใจทำบางอย่างในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเมื่อได้มีความขัดแย้งเกิดขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม พฤติกรรมที่แสดงออกต่อสถานการณ์หนึ่ง ๆ อาจไม่ได้เป็นสิ่งสะท้อนเจตนาที่แท้จริงก็ได้

ขั้นที่ 4 พฤติกรรม (behavior) ความขัดแย้งมักปรากฏเด่นชัดจากพฤติกรรมที่แสดงออกมาของแต่ละฝ่ายในรูปของคำพูด การกระทำ และการตอบโต้ของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง โดยระดับพฤติกรรมความขัดแย้งที่แสดงออกนั้นมีหลายระดับขึ้นอยู่กับความรุนแรงทางอารมณ์ที่เกิดขึ้นจากบุคคลที่กำลังเผชิญกับความขัดแย้ง ซึ่งอาจมีตั้งแต่ไม่เข้าใจกันไปจนถึงการทำลายฝ่ายตรงข้ามได้

ขั้นที่ 5 ผลลัพธ์ (outcomes) ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้งนั้น โดยพื้นฐานจะขึ้นอยู่กับระดับของความขัดแย้งรวมทั้งสาเหตุที่นำไปสู่ความขัดแย้ง นอกจากนี้เทคนิคและวิธีการจัดการความขัดแย้งยังมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นว่าสร้างสรรค์หรือไม่สร้างสรรค์ต่อองค์การ

จากการศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวกับทักษะการบริหารความขัดแย้ง ผู้วิจัยได้มีความสนใจที่จะศึกษาตามแนวคิดของ Robbins (1998) ซึ่งได้วิเคราะห์ว่าความขัดแย้งเป็นกระบวนการที่สำคัญที่ช่วยให้เข้าใจและรับรู้ความขัดแย้งได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยกระบวนการของความขัดแย้งจะกล่าวถึง ความไม่เท่าเทียมกัน คือ การมีอยู่ของสภาวะที่มีโอกาสก่อให้เกิดความขัดแย้ง กระบวนการการรับรู้เข้าใจ หมายถึง การรับรู้และมีความรู้สึกกับประเด็นความขัดแย้งนั้นในทางบวกหรือทางลบ เจตนา เป็นการตัดสินใจทำบางอย่างในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเมื่อได้มีความขัดแย้งเกิดขึ้น และพฤติกรรม เป็นการแสดงออกมาในรูปของคำพูด การกระทำ และการตอบโต้ที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม

ความหมายของประสิทธิผล

คำว่าประสิทธิผล (effectiveness) นั้น หมายถึง ผลสำเร็จหรือผลที่เกิดขึ้น (ราชบัณฑิตยสถาน, 2542, หน้า 504) จากการทำกิจกรรมการดำเนินงานขององค์การสามารถสร้างผลงานได้สอดคล้องรับกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าทั้งในส่วนของผลผลิตและผลลัพธ์ (สุพจน์ ทรายแก้ว, 2545, หน้า 18) ในระดับความมากน้อยที่องค์การสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ประสิทธิผลจึงเป็นความสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และเป็นการวิเคราะห์พฤติกรรมองค์การที่เกิดจากการบริหารงาน (นงลักษณ์ ฮวบเจริญ, 2543, หน้า 36) และเป็นเครื่องตัดสินใจขั้นสุดท้ายของการบริหารงานหรือการจัดการว่าประสบผลสำเร็จเพียงใด (ภรณี กีร์ติบุตร, 2529, หน้า 97)

จากความหมายของคำว่าประสิทธิผลข้างต้นพอสรุปได้ว่า ประสิทธิผล หมายถึง ผลสำเร็จของการปฏิบัติงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่องค์การได้กำหนดไว้

ความหมายของทีมงาน

ทีมงาน หมายถึง ทีมงานที่มีสมาชิกตั้งแต่สองคนขึ้นไป สมาชิกจะร่วมมือกันทำกิจกรรมการทำงาน (สิทธิโชค วรานุสันติกุล, 2532, หน้า 57) เป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กัน มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีเป้าหมายร่วมกัน แต่ละคนมุ่งสู่ความสำเร็จ มีการทำงานร่วมกัน มีการแบ่งปันความรับผิดชอบและมีการให้อำนาจการตัดสินใจ (Woodcock & Francis อ้างถึงใน พนิดา แตงศรี, 2546, หน้า 13) และมีการพึ่งพาอาศัยกันช่วยเหลือเกื้อกูลกันด้วยความเต็มใจ (Shonk อ้างถึงใน พนิดา แตงศรี, 2546, หน้า 13) มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุ-วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิผล (พนิดา แตงศรี, 2546, หน้า 13)

จากความหมายของทีมงานข้างต้นพอสรุปได้ว่า ทีมงาน หมายถึง การทำงานของกลุ่มที่ใช้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิผล โดยเน้น

ที่กระบวนการทำงานเป็นกลุ่ม และผลงานของกลุ่มเพื่อผลประโยชน์ขององค์การหรือหน่วยงาน

ประโยชน์ของทีมงาน

การสร้างความสัมพันธ์ในทีมงานให้มีประสิทธิภาพ และเป็นประโยชน์ยิ่งขึ้นในการพัฒนาองค์การ จากผลการวิจัยที่สำคัญทางจิตวิทยาสังคมเกี่ยวกับประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม สามารถสรุปได้ดังนี้ (สิทธิโชค วรานุสันติกูล, 2532, หน้า 37-39)

1. โดยทั่วไปพบว่า ผลการปฏิบัติงานของกลุ่มและทีมจะมีประสิทธิผลดีกว่าทำงานโดยบุคคลเพียงคนเดียว

2. เมื่อมีการเปรียบเทียบการตัดสินใจโดยกลุ่มกับการตัดสินใจโดยบุคคลเพียงคนเดียว พบว่าการตัดสินใจโดยกลุ่มจะมีประสิทธิภาพมากกว่า และแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่า

3. บุคคลเรียนรู้ที่จะเป็นผู้มีค่านิยมในการช่วยเหลือผู้อื่น เมตตาปราณี มีความรับผิดชอบ เข้าใจผู้อื่น เสียสละ ฯลฯ จากการที่เขาได้เข้าเป็นสมาชิกกลุ่ม

4. การแสดงออกของอารมณ์ต่าง ๆ เช่น สนุกสนาน ตื่นเต้น ร่าเริง ผิดหวัง สมหวัง จะเข้มข้นสูงกว่าปกติ เมื่อบุคคลอยู่ในกลุ่มมากกว่าเมื่ออยู่เพียงคนเดียว

5. คุณภาพการใช้ชีวิตประจำวันจะสูงขึ้น เนื่องจากกลุ่มได้มีการแบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญของแต่ละคน

6. การขจัดความขัดแย้งสามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงกว่าเมื่อได้อยู่รวมกันเป็นกลุ่ม การจัดการกับอิทธิพลทางสังคมก็ดีกว่า ถ้าไม่มีกลุ่มก็จะไม่มีมาตรฐานของสังคม ไม่มีค่านิยมของสังคม ไม่มีกฎระเบียบของสังคม ความเจริญย่อมเกิดขึ้นไม่ได้

7. เอกลักษณ์ของบุคคล การยอมรับนับถือตนเอง และสมรรถภาพทางสังคมของคนเรา ล้วนแล้วแต่ได้รับการกล่อมเกลาหรือหล่อหลอมจากสังคมทั้งสิ้น

8. ถ้าปราศจากการร่วมมือกันระหว่างคนเราแล้ว กลุ่มและองค์การทั้งหลายย่อมอยู่รอดไม่ได้

ความหมายของการปฏิบัติงานเป็นทีม

วู๊ดค๊อค และฟรานซิส (Woodcock & Francis อ้างถึงใน พนิดา แตงศรี, 2546, หน้า 13) ได้ให้ความหมายของทีมงานว่า คือ กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กัน มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีเป้าหมายร่วมกัน แต่ละคนมุ่งสู่ความสำเร็จ มีการทำงานร่วมกัน มีการแบ่งปันความรับผิดชอบและมีการให้อำนาจการตัดสินใจในแต่ละคนอย่างเต็มที่

Goyal (อ้างถึงใน มาลัยภรณ์ บุตรดี, 2550, หน้า 31) ให้ความหมายการทำงานเป็นทีมว่า หมายถึง การประสานกันโดยการร่วมมือร่วมใจกันของกลุ่ม ซึ่งสมาชิกมีความรับผิดชอบและกระตือรือร้นที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ

พนิดา แตงศรี (2546, หน้า 13) ให้ความหมายของทีมงานว่า เป็นกลุ่มของบุคคลที่มาทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ

มาลัยภรณ์ บุตรดี (2550, หน้า 32) ได้สรุปว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลมาปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน โดยอาศัยความสัมพันธ์และมีการพึ่งพาอาศัยกัน

องค์ประกอบของการปฏิบัติงานเป็นทีม

Eales-White กล่าวว่า องค์การส่วนมากจะมีการกำหนดวิสัยทัศน์เพื่ออนาคตขององค์การ และระบุค่านิยมที่จำเป็นเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ประสิทธิผลทีมงานจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีวัตถุประสงค์และทิศทางร่วมกัน มีความกระตือรือร้น สมาชิกทีมงานผูกพันกันเองในเรื่องที่เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมอย่างขะมักเขม้น มีอารมณ์ขันและสนุกสนาน มีความมั่นคง มั่นอกมั่นใจในการปฏิบัติงาน มีการซักถามและรับฟังซึ่งกันและกัน มีบทบาทในการทำงานร่วมกันอย่างชัดเจน มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน ริเริ่มการทำงานหรือแนวทางการดำเนินงานใหม่ ๆ พยายามดำเนินการตามจุดเน้นของทีมงานอย่างไม่ลดละ มีการป้อนข้อมูลย้อนกลับและทบทวนการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการดำเนินงานใหม่ ๆ อย่างเปิดเผยด้วยความซื่อสัตย์ แบ่งปันสารสนเทศเพื่อประโยชน์ในการทำงาน และพยายามเรียนรู้จากความผิดพลาด ค่านิยมด้านความเปิดเผย มีความซื่อสัตย์ ความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ความไว้วางใจ

การแบ่งปัน และการมีอารมณ์ขันจึงถือเป็นค่านิยมหลัก (core value) อย่างหนึ่ง เพราะสามารถช่วยให้งานมีประสิทธิผลได้ (Eales-White, 1996, p. 27)

ลักษณะของการปฏิบัติงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผล

มาลัยภรณ์ บุตรดี (2550, หน้า 39) ได้กล่าวถึงลักษณะการปฏิบัติงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผล ไว้ดังนี้

1. ด้านเป้าหมาย ทีมงาน จะทำงานได้ดีก็ต่อเมื่อสมาชิกของทีมได้ทราบถึงเป้าหมาย ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องระบุให้ชัดเจนถึงเป้าหมายของงานที่จะทำเพื่อให้สมาชิกภายในทีมงานได้รับรู้และจัดการวางแผนงานให้ถูกต้อง โดยพิจารณาสิ่งต่อไปนี้ว่า เป้าหมายอะไรที่ทีมงานต้องการให้สมาชิกทำร่วมกัน สมาชิกมีความรู้สึกที่จะต้องปฏิบัติตามเป้าหมายมากน้อยเพียงใด สมาชิกแต่ละคนรับรู้และเข้าใจเป้าหมายในการทำงานของสมาชิกอื่น ๆ มากน้อยเพียงใด รวมทั้งเป้าหมายในการทำงานของสมาชิกแต่ละคนขัดแย้งกันหรือไม่เพียงใด

2. ด้านบทบาท การจัดการเกี่ยวกับบทบาทของสมาชิกในทีมงานเป็นสิ่งที่จะต้องพิจารณาในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม ซึ่งสิ่งที่ต้องคำนึงถึงในเรื่องที่เกี่ยวกับบทบาทของสมาชิกในทีมงานโดยพิจารณาจากสิ่งต่อไปนี้ ความชัดเจนของบทบาทการทำงานของตนเองและสมาชิกอื่น ๆ ในทีมงานตามการรับรู้ของตนเองและสมาชิกอื่น ๆ

3. ด้านกระบวนการทำงาน กระบวนการในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ควรต้องมีการตรวจสอบกระบวนการทำงาน สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการตรวจสอบโดยพิจารณาสิ่งต่อไปนี้ การตัดสินใจในการแก้ปัญหาร่วมกับสมาชิกมีลักษณะเป็นอย่างไร สิ่งที่เป็นปัญหาในการตัดสินใจร่วมกันในทีมงาน การสื่อสารภายในการทำงานเป็นทีมเป็นอย่างไร การประชุมปรึกษาหารือของทีมงาน มีประสิทธิภาพดีหรือไม่ สมาชิกในทีมงานต้องการให้ปรับปรุงการประชุมอย่างไร ผู้นำทีมงานควรมีลักษณะอย่างไร การปฏิบัติงานของทีมงานที่มีประสิทธิภาพเป็นอย่างไร และควรจะทำอย่างไรจึงจะช่วยทีมงานให้ปฏิบัติงานได้ดี

4. ด้านสัมพันธภาพระหว่างสมาชิก จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในทีมงาน โดยพิจารณาสิ่งต่อไปนี้ คือ ความขัดแย้งที่ควรนำมาแก้ไขเพื่อ

ปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม และสิ่งที่ขัดขวางมิให้ทีมงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการกล่าวถึงลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลของนักวิชาการต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น พบว่า ลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลของ วีระวัฒน์ พงษ์พยอม (2536) ได้ศึกษาไว้นั้นมีความน่าสนใจ ดังนั้น ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงศึกษาลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของวีระวัฒน์ ซึ่งได้แบ่งลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิผลออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดเป้าหมาย ด้านบทบาท ด้านกระบวนการทำงาน และด้านสัมพันธภาพระหว่างสมาชิก

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กาญจนาพร อินตาวงศ์ (2552) ศึกษาเรื่อง *ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการจัดการความขัดแย้งของผู้บังคับบัญชาและความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชากับความพึงพอใจต่อการบังคับบัญชา* พบว่า การจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือ การจัดการความขัดแย้งแบบการยอมตาม การจัดการความขัดแย้งแบบการประนีประนอม การจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง การจัดการความขัดแย้งแบบการหลีกเลี่ยง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจต่อการบังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนการบังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนการจัดการความขัดแย้งแบบการร่วมมือ การจัดการความขัดแย้งแบบการเอาชนะและความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชา สามารถร่วมกันพยากรณ์ความพึงพอใจต่อการบังคับบัญชา

สุกันยา ชลิดาพงศ์ (2540) ศึกษาเรื่อง *การเปิดเผยตนเองของผู้หญิงและผู้ชายในองค์กรไทย* พบว่า สถานภาพการทำงานเป็นตัวแปรที่สามารถอธิบายความแปรปรวนของปริมาณการเปิดเผยตนเองได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสถานภาพในการทำงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ต่างฝ่ายต่างไม่ชอบเปิดเผยตนเองหรือแม้แต่ในฐานะผู้ร่วมงานในระดับเดียวกัน สมาชิกในองค์การก็ยังรู้สึกไม่แน่ใจที่จะพูดคุยหรือแสดงความคิดเห็นระหว่างกัน ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าสถานภาพการทำงาน คือ ช่องว่างที่แบ่งคนทำงานออกจากกัน ทำให้สมาชิกในองค์การไม่กล้าเปิดเผยตนเองเท่าที่ควร ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจึงจำกัดการเปิดเผยตนเองด้วยสถานภาพที่ดำรงอยู่ ด้วยรูปแบบของ

ความเป็นผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้รับสารหรือเป็นผู้ฟังสารมากกว่าที่แสดงบทบาทเป็นผู้ที่เปิดเผยตนเอง

สาวิตรี บุตรธาจารย์ (2540) ศึกษาเรื่อง *การสร้างทีมงานในสถาบันบริการสารสนเทศสังกัดสถาบัน-ศึกษาเอกชน* เพื่อศึกษารูปแบบการสร้างทีมงานของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานใน 11 องค์ประกอบ พบว่า

1. ในการกำหนดนโยบาย การวางแผน และการดำเนินงาน รวมทั้งแนวทางแก้ไขปัญหา มิได้เกิดจากความเห็นพ้องต้องกันของผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด รวมทั้งผู้ปฏิบัติงานต้องการให้ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรอีกด้วย

2. ความเปิดเผยต่อกันและการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา ผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นว่าผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

3. การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน ผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นว่าผู้บริหารปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

4. ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ ความคิดเห็น ผู้บริหารที่ปฏิบัติงานมานานจะมีความรู้ ความสามารถ มีการพัฒนาเพิ่มประสบการณ์อยู่ตลอดเวลา จะมีเทคนิคในการขจัดความขัดแย้งที่มีในหน่วยงาน และมีกลวิธีในการขอความร่วมมือจากผู้ร่วมงานทุกคน

5. กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม ผู้บริหารจะนำความคิดเห็นของผู้ร่วมงานมาพิจารณาสรุปและตัดสินใจสั่งการ

6. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ผู้บริหารให้ความสนใจตัวผู้ร่วมงานและให้การยอมรับว่าแต่ละคนเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตน และทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกอบอุ่นสะดวกสบายใจในการทำงาน

7. การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน มีระบบการตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงานและนำเสนอข้อมูลย้อนกลับมาปรับปรุงและพัฒนา โดยมีการกระจายอำนาจ กำหนดบทบาทและติดตามตรวจสอบงานอยู่ตลอดเวลา

8. การพัฒนาตนเอง ผู้บริหารให้การสนับสนุนส่งเสริมให้มีการอบรม สัมนา เพื่อพัฒนาตนเองน้อยมาก

9. ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ผู้บริหารยอมรับความสามารถซึ่งกันและกัน บรรยากาศในการทำงานไม่ตึงเครียด แต่มีเรื่องของการจัดสวัสดิการเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันมีน้อยมาก

10. การกำหนดบทบาทของสมาชิก มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน

11. การติดต่อสื่อสาร ใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ

ฝนทิพย์ จิตต์จารึก (2546) ศึกษาเรื่อง *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมกับประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีมของตัวแทนจำหน่ายรถยนต์มิตซูบิชิในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล*พบว่า พนักงานขายที่เป็นตัวแทนส่วนใหญ่มีพฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงานของทีม และพฤติกรรมที่ธำรงรักษาความสัมพันธ์ของทีมงานอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนพฤติกรรมที่ขัดขวางการทำงานของทีมอยู่ในระดับต่ำ เมื่อพิจารณาทางลักษณะทางประชากรศาสตร์ พบว่า มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่ส่งเสริมการทำงานของทีมและพฤติกรรมที่ธำรงรักษาความสัมพันธ์ของทีมงานอย่างมีนัยสำคัญ 0.5 ส่วนพฤติกรรมที่ขัดขวางการทำงานของทีมไม่พบความสัมพันธ์ทางประชากรศาสตร์ในทุกด้าน

สมาคมการศึกษาเด็กแห่งอเมริกา (อ้างถึงใน สมใจ อ้นไชยะ, 2546, หน้า 42) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายของวินัย คือ เพื่อการระงับหรือควบคุมการโกรธ ความรู้สึกต้อยต่ำ ความรู้สึกว่าตนเองมีความผิดตลอดเวลา และมีความกลัว เพราะความรู้สึกต่าง ๆ เหล่านี้เป็นสาเหตุทำให้บุคคลขาดความเชื่อมั่นในตนเอง การลดหรือการขจัดความรู้สึกดังกล่าวให้หมดไปจึงเป็นทางหนึ่งที่ทำให้สามารถพัฒนาความเชื่อมั่นในตนเองขึ้นมาได้ การถูกลงโทษก็เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความกลัวและความวิตกกังวล ซึ่งเป็นต้นเหตุแห่งการขาดความเชื่อมั่นในตนเอง อันเป็นผลทำให้บุคคลขาดวินัย ดังนั้น การสร้างวินัยให้เกิดขึ้นในตัวบุคคล จะต้องสร้างความเชื่อมั่นในตนเองให้เกิดขึ้นเสียก่อน แต่พึงระลึกเสมอว่าไม่ควรใช้วิธีลงโทษ

บารุค (Baruch อ้างถึงใน สุรชัย มีชาญ, 2545, หน้า 58) พบว่า วินัยในตนเองจะเกิดขึ้นกับบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเองและยังพบว่า ผู้นำจะต้องมีระเบียบวินัย มีความรับผิดชอบและมีความเชื่อมั่นในตนเอง วินัยทำให้บุคคลอยู่ร่วมกันได้ด้วยความสงบสุข

วิกกินส์ (Wiggins อ้างถึงใน สุรชัย มีชาญ, หน้า 58-59) ได้อ้างถึงการศึกษาของโก (Gough) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับ วินัยในตนเอง พบว่า ผู้ที่มีวินัยในตนเองสูงจะมีความรับผิดชอบมาก มีความวิตกกังวลน้อย มีความอดทน มีเหตุผลของตนเอง มีความยืดหยุ่นในความคิดและพฤติกรรมทางสังคม และยังพบว่าโดยทั่วไปจะมีสุขภาพดีกว่าผู้ที่ขาดวินัยในตนเองด้วย

ยุวรัตน์ รัตนนาคินทร์ (2528) ศึกษาเรื่อง *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำงานเป็นทีมของนักสังคมสงเคราะห์: ศึกษาเฉพาะกรณีทีมสหวิชา คลีนิคยาเสพติด กรุงเทพมหานคร* โดยศึกษาทฤษฎีและสภาพการณ์ของการปฏิบัติงานร่วมกัน ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ พบว่า ปัจจัยด้านสัมพันธภาพ การดำเนินงานร่วมกันตามขั้นตอนต่าง ๆ และความร่วมมือกัน มีผลต่อความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม ส่วนปัจจัยด้านโครงสร้าง ได้แก่ ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ การมอบหมายงาน และบรรยากาศในการทำงานมีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จในการทำงานเป็นทีม

สุนทร จตุรพิธพร (2543) ศึกษาเรื่อง *การศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ตามแนวคิดของวู๊ดค็อก และฟรานซิส* ซึ่งมี 11 องค์ประกอบ ได้แก่

1. บทบาทต่าง ๆ ที่สมดุล พบว่า ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการมีระดับการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ที่ดี มีการจัดแบ่งงาน มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจน เพื่อนร่วมงานรู้หน้าที่ของตนเอง

2. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่ยอมรับ พบว่า เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการมีระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ดี แต่ผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับพอใช้ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารดำเนินงานไปตามนโยบาย กฎ ระเบียบ คำสั่งที่เป็นเครื่องมือในการบริหาร รวมทั้งแนวทางการแก้ไขซึ่งไม่ได้เกิดจากความเห็นพ้องต้องกันของผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด

3. การเปิดเผยและการเผชิญหน้าทั้งผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ มีระดับการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี เนื่องจากมีการบริหารตามสายงานโดยใช้การบริหารแบบประชาธิปไตย มีการประชุมเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจ

4. การสนับสนุนและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน พบว่า อยู่ในระดับปฏิบัติการที่ดี

5. ความร่วมมือและความขัดแย้ง ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ มีระดับการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ที่ดี เนื่องจากปฏิบัติงานมานาน มีความรู้ความสามารถ และมี

การพัฒนาเพิ่มพูนประสบการณ์อยู่ตลอดเวลา จึงมีเทคนิคในการขจัดความขัดแย้งและกลวิธีในการขอความร่วมมือ

6. กระบวนการทำงานและกระบวนการตัดสินใจอยู่ในระดับที่ดี ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติไม่ใช้อำนาจสั่งการหรือตัดสินใจเพียงคนเดียว มีการยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานและนำมาสรุปตัดสินใจสั่งการ

7. ภาวะผู้นำที่เหมาะสมอยู่ในระดับการปฏิบัติการที่ดี ผู้บริหารมีการบริหารงานแบบประชาธิปไตยมากกว่าเผด็จการ มีการกำหนดแนวทาง เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน

8. การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีการทำงานอยู่ในระดับการปฏิบัติงานที่ดี มีการตรวจสอบในการทำงานอยู่เสมอ

9. การพัฒนาตนเองอยู่ในระดับที่ดี เนื่องจากมีการส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมและสัมนาเพื่อพัฒนาตนเอง รวมทั้งให้การสนับสนุนผู้ร่วมงานให้ก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

10. ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกลุ่ม พบว่า มีระดับการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ที่ดี การทำงานมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และยอมรับความสามารถซึ่งกันและกัน บรรยากาศในการทำงานไม่ตึงเครียดเป็นการทำงานแบบพี่น้อง เคารพในระบบอาวุโส มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ มีการเปิดโอกาสให้พูดคุยแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการประชุมหารือ

11. การติดต่อสื่อสารที่ดีใช้วิธีสื่อสารแบบเป็นทางการและการสื่อสารในระดับเดียวอยู่ในระดับที่ดี

สมสมร เรื่องวรบูรณ์ (อ้างถึงใน แววดาว อินทบุตร์, 2545, หน้า 63) ศึกษาถึง *ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถด้านบริการของหัวหน้าหอผู้ป่วย การทำงานเป็นทีมของทีมสุขภาพ กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไปสังกัดกระทรวงสาธารณสุข* โดยใช้แนวคิดในการทำงานเป็นทีมของ McClosky ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ คือ การมีเป้าหมายร่วมกัน การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน การติดต่อสื่อสาร การรับผิดชอบร่วมกัน และความไว้วางใจ พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกและเป็นตัวแปรทำนายประสิทธิผลของหอผู้ป่วย หากในโรงพยาบาลชุมชนมีการปฏิบัติงานเป็นทีมในรูปแบบการทำงานเป็นทีมดังกล่าว จะส่ง

ผลผลิตของงานตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ เนื่องจากการวัดในเรื่องประสิทธิผลขององค์การนั้น ผลผลิตของงานเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่เป็นตัวชี้วัดประสิทธิผลขององค์การ

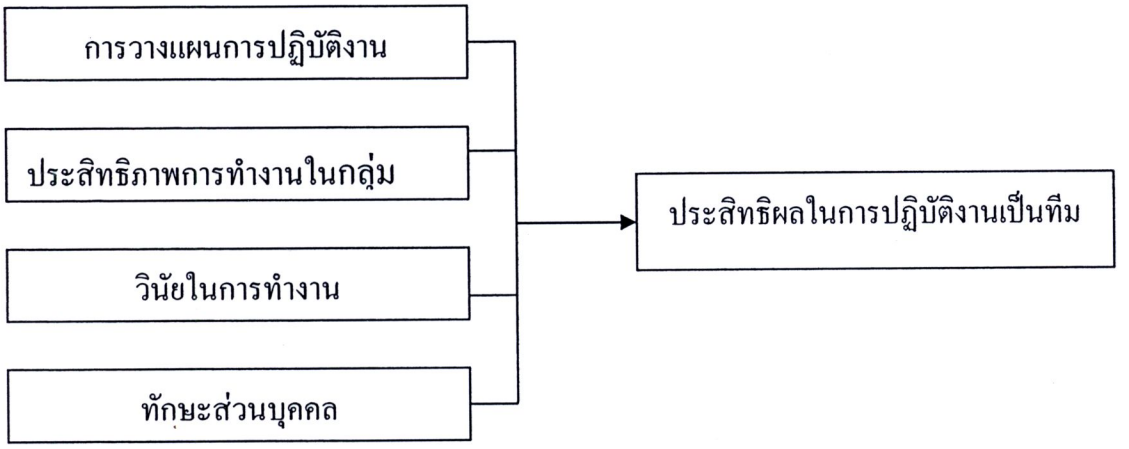
แววดาว อินทบุตร์ (2545) ศึกษาเรื่อง *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การพัฒนาบุคลากรการทำงานเป็นทีมกับผลผลิตของงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชน* พบว่า อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ไม่มีความสัมพันธ์กับผลผลิตของงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนระยะเวลาในการทำงาน การพัฒนาบุคลากรการทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลผลิตของงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.5 และการทำงานเป็นทีมสามารถพยากรณ์ผลผลิตของงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.5

มาลัยภรณ์ บุตรดี (2550) ศึกษาเรื่อง *ความสัมพันธ์ระหว่างการติดต่อสื่อสารกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครู: ศึกษาเฉพาะกรณีครูของโรงเรียนอัสสัมชัญธนบุรี* พบว่า วิธีการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครู ดังนั้น การติดต่อสื่อสารในองค์การควรเลือกวิธีการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพที่ดีที่สุดกับการทำงานนั้น ๆ จากผลการวิจัยพบว่า วิธีการติดต่อสื่อสารทางลายลักษณ์อักษรมีความสัมพันธ์ทางบวกสูงสุดกับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครู ดังนั้น องค์การควรส่งเสริมให้ใช้วิธีการติดต่อสื่อสารทางลายลักษณ์อักษรมากขึ้นก็จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูในระดับมากด้วย

Austin and Baldwin (อ้างถึงใน มาลัยภรณ์ บุตรดี, 2550, หน้า 47) ได้ศึกษาการศึกษาความร่วมมือของอาจารย์ในมหาวิทยาลัย พบว่า การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและการเพิ่มขึ้นของความรู้ต่าง ๆ ทำให้อาจารย์ต้องร่วมมือกันทำงานโดยเฉพาะบทบาททางด้านการสอนและงานวิจัย ซึ่งการร่วมมือกันจะมีประสิทธิภาพได้นั้นต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ได้แก่ ลักษณะของสมาชิก คือ มีการสื่อสารที่ดี การได้รับรู้ความแตกต่างกันในบทบาทและสามารถใช้ความแตกต่างให้เป็นประโยชน์ในกลุ่มได้ในเวลาที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ ยังเกี่ยวข้องกับภูมิหลัง ประสบการณ์การทำงาน ขนาดของทีม โครงสร้างของทีม การติดต่อสื่อสารของทีม ความแตกต่างกันในสภาพของกลุ่ม ความแตกต่างของอายุ ความยึดมั่นผูกพันของกลุ่ม และระยะเวลาที่ร่วมมือกันในการทำงานของกลุ่ม

Trimble and Miller (อ้างถึงใน มาลัยภรณ์ บุตรดี, 2550, หน้า 47) ศึกษาพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของนักเรียน ครู และผู้บริหารโรงเรียนในระดับมัธยมศึกษา พบว่า การสร้างประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมและการเพิ่มพูนและสนับสนุนประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมจะส่งเสริมขวัญและกำลังใจในการทำงาน ความคิดสร้างสรรค์ และสนับสนุนการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมส่งเสริมการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพระหว่างนักศึกษา อาจารย์ และผู้บริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย ความร่วมมือระหว่างสมาชิกในทีม และผู้นำที่มีประสิทธิภาพทั้ง 3 อย่าง จะช่วยให้เกิดศักยภาพที่สูงสุดของการทำงานเป็นทีม การส่งเสริมสนับสนุนซึ่งกันและกันในทีม และการให้ความสำคัญกับการกำหนดบทบาทสมาชิกแต่ละคนรวมทั้งการแบ่งงานกันทำสามารถเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมด้วยเช่นกัน ทีมงานที่มีประสิทธิภาพยังช่วยแก้ไขจุดบกพร่องของการบริหารงานและทำให้การติดต่อสื่อสารระหว่างนักศึกษาและอาจารย์ดีขึ้น

Staples (อ้างถึงใน กาญจนาพร อินตาวงศ์, 2552, หน้า 38) พบว่า ความไว้วางใจระหว่างบุคคลของพนักงานที่มีต่อผู้บังคับบัญชาของเขานั้น มีความสัมพันธ์อย่างมากกับการรับรู้ ผลการปฏิบัติงานด้วยตนเองในระดับสูง ความพึงพอใจในงานในระดับสูง และความเครียดในงานในระดับต่ำ



ภาพ 11 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

1. การวางแผนการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม

2. ประสิทธิภาพการทำงานในกลุ่มมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม

3. วินัยในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม

4. ทักษะส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นทีม