



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ กองการเจ้าหน้าที่ องค์การบริหารส่วนจังหวัดศรีสะเกษ โทร. ๐ ๔๕๘๑ ๔๖๗๗

ที่ ศก ๕๑๐๒๙/

วันที่ ๑๖ กันยายน ๒๕๖๒

เรื่อง การสรุปผลการดำเนินงานโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาองค์กรสู่ความสำเร็จ  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๒

เรียน นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดศรีสะเกษ

### ๑. เรื่องเดิม

ตามที่ กองการเจ้าหน้าที่ ได้ดำเนินงานโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาองค์กรสู่ความสำเร็จ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๒ ระหว่างวันที่ ๑๙-๒๒ กรกฎาคม ๒๕๖๒ ณ โรงแรมเมธาวลัย และศึกษาดูงานโครงการศึกษาวิจัยและพัฒนาสิ่งแวดล้อมแหลมผักเบี้ย อำเภอยะหา จังหวัดเพชรบุรี และอุทยาน-ราชภักดิ์ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี เบิกจ่ายตามข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๒ หน้า ๑๔๑ ค่าใช้จ่ายตามโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาองค์กรสู่ความสำเร็จ จำนวน ๘๑๑,๖๕๐.-บาท (แปดแสนหนึ่งหมื่นหนึ่งพันหกร้อยห้าสิบบาทถ้วน) โดยมีกลุ่มเป้าหมายจำนวน ๑๑๕ คน วัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรในสังกัดได้รับการพัฒนาและเรียนรู้อย่างหลากหลาย มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน เกิดความรักสมัครสมานสามัคคีในองค์กร สามารถปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และมีความรู้ความเข้าใจในศาสตร์พระราชา และน้อมนำไปสู่การปฏิบัติทั้งในระดับครัวเรือนและองค์กร นั้น

### ๒. ข้อเท็จจริง

การดำเนินการโครงการอบรมฯ ดังกล่าว ได้เสร็จสิ้นแล้ว สรุปรายละเอียด ดังนี้

๒.๑ บุคลากรเข้ารับการอบรม จำนวน ๑๑๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๙๕.๖๕

๒.๒ ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ จำนวน ๗๙๐,๘๒๒.-บาท (-เจ็ดแสนเก้าหมื่นแปดร้อยยี่สิบบาทถ้วน-) งบประมาณคงเหลือ ๒๐,๘๒๘.- บาท (-สองหมื่นแปดร้อยยี่สิบบาทถ้วน-) และได้ส่งเงินคืนสำนักการคลัง องค์การบริหารส่วนจังหวัดศรีสะเกษ เรียบร้อยแล้ว (รายละเอียดปรากฏตามเอกสารสรุปผลการดำเนินการโครงการอบรมแนบท้ายนี้)

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

(นางสาวณัฐกานต์ นามทอง)

นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ

สรุปเนื้อหาการอบรม  
โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาองค์กรสู่ความสำเร็จ  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๒  
ระหว่างวันที่ ๑๙-๒๒ กรกฎาคม ๒๕๖๒  
ณ โรงแรมเมธาวลัย และศึกษาดูงานโครงการศึกษาวิจัยและพัฒนาสิ่งแวดล้อมแหลมผักเบี้ย  
อำเภอลำลูกเกด จังหวัดเพชรบุรี และอุทยานราชภักดิ์ อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

\*\*\*\*\*

๑. สรุปเนื้อหา

วันที่ ๑๙ กรกฎาคม ๒๕๖๒

- ศึกษาดูงาน โครงการศึกษาวิจัยและพัฒนาสิ่งแวดล้อมแหลมผักเบี้ยอันเนื่องมาจาก

พระราชดำริ อำเภอลำลูกเกด จังหวัดเพชรบุรี

จากพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ ๙) ได้กลายมาเป็นโครงการศึกษาวิจัยและพัฒนาสิ่งแวดล้อมแหลมผักเบี้ย อันเนื่องมาจากพระราชดำริ โดยใช้พื้นที่บริเวณตำบลแหลมผักเบี้ย อำเภอบ้านแหลม จังหวัดเพชรบุรี เพื่อศึกษาวิจัยหาเทคโนโลยีที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหาน้ำเสียและขยะในชุมชน ที่สามารถทำได้ภายใต้กระบวนการธรรมชาติช่วยธรรมชาติ ร่วมกับเทคโนโลยีอย่างง่าย ประหยัดแบบครบวงจร ด้วยการใช่วัสดุที่มีในท้องถิ่นและยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับพื้นที่อื่นๆ ในประเทศไทยได้อย่างกว้างขวาง ปัจจุบันพื้นที่ป่าชายเลนในโครงการฯ ยังก่อให้เกิดการใช้ประโยชน์จากชุมชนที่อาศัยอยู่บริเวณใกล้เคียง ในการทำประมงพื้นบ้าน ส่งผลให้เกิดอาชีพ สร้างรายได้ให้แก่ประชาชน นอกจากนี้ยังใช้ประโยชน์เพื่อการศึกษาวิจัยและเป็นแหล่งดูนกที่สำคัญอีกด้วย

โครงการศึกษาวิจัยและพัฒนาสิ่งแวดล้อมแหลมผักเบี้ย สถานที่วิจัย ทดลองเกี่ยวกับการพัฒนาและฟื้นฟูป่าชายเลน และสถานีกาจัดขยะ บำบัดน้ำเสียชุมชนตามแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ ๙) โดยยึดหลักการธรรมชาติช่วยธรรมชาติที่หมุนเวียนทรัพยากรเพื่อสร้างการพัฒนากลับคืนสู่ชุมชนตามหลักการดังนี้

**ระบบบำบัดน้ำเสีย** ทางโครงการฯ รับน้ำเสียจากเทศบาลเมืองเพชรบุรีโดยการสูบน้ำผ่านท่อลำเลียงน้ำเสียใต้ดินจากสถานีรวบรวมน้ำเสียบ้านคลองยาง ระยะทางประมาณ ๑๘.๕ กิโลเมตร โดยน้ำเสียเหล่านี้จะถูกปล่อยลงสู่ระบบบำบัดต่างๆ ประกอบด้วยบ่อตกตะกอน บ่อผึ่ง และบ่อปรับสภาพ ก่อนจะนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

**ระบบพืชและหญ้ากรองน้ำเสีย** เป็นวิธีการให้พืชช่วยบำบัดน้ำเสียด้วยการให้น้ำเสียไหลผ่านแปลงพืชชนิดต่างๆ เช่น ทุเรียน กากกล และหญ้าแฝกพันธุ์อินโดนีเซียที่มีกระบวนการส่งผ่านออกซิเจนจากอากาศผ่านปากใบลงสู่ราก และเมื่อครบ ๙๐ วัน ก็จะตัดทุเรียนนำไปให้กลุ่มแม่บ้านผลิตเป็นเครื่องจักสานเพื่อเพิ่มประโยชน์และเพิ่มรายได้ให้กับกลุ่มแม่บ้านเหล่านั้น

**ระบบพื้นที่ชุ่มน้ำเทียม** เป็นระบบที่ใช้กลไกเดียวกับระบบพืชและหญ้ากรองน้ำเสีย แต่แตกต่างตรงวิธีการทำคือ ปล่อยให้น้ำเสียเพิ่มอีกในบ่อให้เท่ากับ ปริมาณน้ำเสียที่สูญหายไปจากการระเหย สำหรับพืชที่ใช้ในการบำบัด ได้แก่ ทุเรียนและกากกล

**ระบบแปลงพืชป่าชายเลน** ใช้วิธีการให้ธรรมชาติบำบัดด้วยตัวของมันเองตามระยะเวลาการขึ้นลงของน้ำทะเลในแต่ละวัน อาศัยการเจือจางของน้ำเสียและน้ำทะเล โดยกักน้ำเสียกับน้ำทะเลไว้ระยะเวลาหนึ่งก่อนจะปล่อยลงสู่ทะเล ระบบรากของพืชป่าชายเลนจะช่วยปล่อยออกซิเจนเติมให้กับน้ำเสีย

**เส้นทางศึกษารธรรมชาติป่าชายเลน** มีอยู่ ๓ เส้นทาง ได้แก่เส้นทางมัจฉาบาธาระยะทาง ๓๖๐ เมตร พนา ชายเลนระยะทาง ๙๘๕ เมตร และเพลินเพลงดีดขึ้น ระยะทาง ๑๓๕๕ เมตร ตลอดสองข้างทางเดินนั้นจะเต็มไปด้วยต้นโกงกางและต้นแสมมากมาย มีหอยมุกที่คนที่นี่นักท่องเที่ยวสามารถขึ้นไปชมทัศนียภาพที่สวยงาม เน้นการเรียนรู้เกี่ยวกับความสำคัญของป่าชายเลนและระบบนิเวศป่าชายเลน ทำให้บริเวณพื้นที่โครงการแหลมผักเบี้ยฯ มีความอุดมสมบูรณ์จนกลายเป็นแหล่งอาศัยของสัตว์นานชนิด ได้แก่ ปูก้ามดาบ ปูแสม ปลาตีน กุ้งดีดขัน หอย ตัวเงินตัวทอง และเป็นแหล่งรวมนก ที่นักดูนกให้ความสนใจ ซึ่งในช่วงปลายเดือนพฤศจิกายนมักจะมีงานเทศกาล รับลม ชมนก พระอาทิตย์ตก ณ แหลมผักเบี้ย

**กล่องคอนกรีตกำจัดขยะ** ส่วนใหญ่เป็นขยะอินทรีย์ที่ย่อยสลายได้ง่าย โดยจะถูกนำไปฝังกลบอย่างถูกต้องตามหลักสุขาภิบาล ด้วยการรองพื้นกล่องด้วยทรายละเอียด ใส่ขยะสลับดินเป็นชั้นๆ จำนวน ๓ ชั้น แล้วใส่ดินร่วนชั้นบนสุดกลบด้วยดิน หลังจากนั้นต้องรดน้ำทุกสัปดาห์ ใช้เวลาหมักราว ๑ เดือน จะได้ปุ๋ยหมักนำมาใช้ประโยชน์ต่อไปได้

#### **ผลประโยชน์จากการดำเนินโครงการ**

- แม่น้ำเพชรบุรีมีคุณภาพน้ำดีขึ้น
- ระบบนิเวศป่าชายเลนมีความสมบูรณ์เพิ่มขึ้น
- บ่อบำบัดน้ำเสียสามารถเลี้ยงปลาโดยไม่ต้องให้อาหาร
- ปุ๋ยหมักจากขยะและน้ำชะจากขยะสามารถนำมาปลูกพืชเกษตรได้
- น้ำเสียและน้ำที่ผ่านการบำบัดแล้วสามารถนำมาใช้ปลูกพืชเกษตรได้
- พืชที่เก็บเกี่ยวจากแปลงพืชบำบัดน้ำเสียนำมาทำเครื่องจักสานผลิตสินค้าหัตถกรรม และทำเยื่อกระดาษได้

#### **วันที่ ๒๐ กรกฎาคม ๒๕๖๒**

- หัวข้อเรื่อง**
- ประสานใจ ประสานสัมพันธ์ สร้างสรรค์พลังทีม
  - ทีมงานประสานใจ ยิ่งใหญ่พลังทีม
  - วิธีคิดและวิธีชีวิตมุ่งสู่คุณภาพชีวิตและองค์กร
  - พลังทีมยิ่งใหญ่ พลังใจพัฒนา หลอมพลังศรัทธา ก้าวหน้าชาว อบจ.ศรีสะเกษ
  - ทักษะการสื่อสารและการทำงานเป็นทีม

**วิทยากรโดย....อาจารย์บุญญฤทธิ์ สมบัติหลาย และคณะ**

#### **ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม**

การทำงานเป็นทีม คือการที่บุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไปมาทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ แล้วก็การปฏิบัติต่างๆก็ได้รับความพอใจในผลงานนั้น ประโยชน์มีมากมาย ยกตัวอย่างเช่นการแข่งขันกีฬาประเภททีม เช่น ฟุตบอล วอลเลย์บอล ตะกร้อ ฯลฯ จะต้องมีการประสานงานกันเป็นทีม ถ้าไม่มีการวางแผนหรือมีการที่จะทำให้การประสานงานเป็นทีม ชัยชนะก็จะไม่เกิดขึ้น ฉะนั้นประโยชน์ของการทำงานเป็นทีมสมาชิกในทีมจะต้องได้รับการพัฒนาเต็มความสามารถของตน ได้รับการเรียนรู้ ปรับเปลี่ยนทักษะ ประสบการณ์กับเพื่อนร่วมงาน ทำให้เกิดการเรียนรู้ การรับฟังความคิดเห็นและการสื่อสารกัน

กลไกที่ช่วยทำให้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้เกิดผลผลิตที่เพิ่มขึ้น คุณภาพของผลผลิตและการให้บริการในแง่ของการทำงานที่ดี เกิดการสร้างสรรค์และก็มีควมริเริ่มในสิ่งใหม่ๆ ซึ่งเป็นปัจจัยเสริมสร้างคุณภาพของงาน และองค์กรให้มีคุณภาพและมั่นคง นอกจากนี้ยังเป็นขบวนการทำงานที่ช่วยสร้างบรรยากาศที่ดี ให้เกิดความรัก ความสามัคคี น้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีเครือข่ายสัมพันธ์ภาพ เกิดความสุขในการทำงานร่วมกัน เมื่อมีการทำงานเป็นทีมที่เกิดขึ้นแล้ว นอกจากนั้นสิ่งที่ทำให้เกิดความสำเร็จ การที่จะเกิดความสำเร็จคือดัชนีชี้วัด ในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จจะต้องทำให้เกิดการมีส่วนร่วม ทำให้เป็นดัชนีที่สามารถจะชี้วัดความสำเร็จของทีมได้ ยุทธศาสตร์แห่งความสำเร็จ การที่จะก้าวไปสู่ความเป็นผู้นำ ผู้บริหารหรือผู้นำทุกคนจะต้องมีศักยภาพของการบริหารงานเป็นทีม ให้เกิดประสพผลสำเร็จและเกิดความก้าวหน้า ลองสังเกตดูว่าองค์กรไหนก็ดีถ้ามีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ดี มีทักษะของความเป็นผู้นำสามารถจะทำให้บุคลากรในหน่วยงานนั้นๆ เดินไปหรือพร้อมๆกัน ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการทำงานตรงนั้น คือ ทีมงานที่ดีที่เกิดขึ้น คือภาพของประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม

#### **บันได ๗ ขั้น ของการเกิดการสร้างพลังทีมงาน**

๑. จะต้องมีการกำหนดภารกิจหรืองานที่ทำก่อนว่ามีวัตถุประสงค์ของการทำงาน มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในหน่วยงาน แต่ละคนให้เกิดความชัดเจนว่าใครทำอะไร ที่ไหน อย่างไร ในส่วนภารกิจของแต่ละคน
๒. ต้องสร้างความเข้าใจและเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะข้อคิดเห็นต่างๆ และมีการตัดสินใจร่วมกัน เช่น วัตถุประสงค์ในการทำงานคืออะไร ทำไมจึงต้องทำงานนี้ มาตรฐานอยู่ในระดับไหน ผลจากการสร้างความเข้าใจของสมาชิกมีส่วนร่วม ทำให้สมาชิกเกิดความผูกพันกับทีมงาน คือการสร้าง ความเข้าใจบันไดขั้นที่ ๒
๓. เมื่อเกิดความเข้าใจ ตอนนี้มีการระดมความคิดแล้ว ระดมความคิดเพื่อให้เข้าใจลักษณะของวัตถุประสงค์ของการทำงาน สิ่งที่ต้องการที่จะทำงานร่วมกัน ตลอดจนถึงเรื่องอื่นที่เกี่ยวข้องกับการทำงานที่จำเป็น ข้อมูลข่าวสารต่างๆที่ต้องการ อัตราเสี่ยงกับผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น นั้นเป็นการระดมความคิดในแง่ของการทำงานในหน่วยงานนั้นๆ
๔. เลือกหรือคัดเลือกความคิด เป็นการพิจารณาความคิดที่ได้จากการระดมสมอง ตัวนี้ไม่ใช่เป็นการคัดเลือกความคิดของผู้นำเพียงคนเดียว หรือของคนใดคนหนึ่งในองค์กร แต่เกิดขึ้นจากการระดมสมองโดยเฉพาะวิธีการปฏิบัติงานในขั้นตอนต่างๆของการทำงาน ซึ่งผู้นำและสมาชิกในทีมเห็นว่าดีที่สุด
๕. ต้องกำหนดเป็นแผนปฏิบัติงาน หมายถึงการวางแผนการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ให้สมาชิกของทีมงานทุกคนรับทราบแผนงานตรงกันว่า ใครมีหน้าที่อะไร ที่ไหน เมื่อใด ผู้นำจะต้องแน่ใจว่าสมาชิกของทีมงานทุกคนเข้าใจ แต่ละคนมีหน้าที่ความรับผิดชอบอะไรบ้าง
๖. การดำเนินงานตามแผนงานเมื่อมีการวางแผนเสร็จก็นำแผนนั้นไปดำเนินการตามขั้นตอนที่ได้มีการคัดเลือกความคิดจากการได้ระดมความคิดตรงนั้นมา

๗. บันไดขั้นสุดท้ายมีการประเมินผล เป็นการสรุปผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ของการทำงาน คุณภาพของผลงานเป็นอย่างไร เกิดปัญหาอุปสรรคอะไรที่เกิดขึ้นแล้วสามารถที่จะแก้ไขปัญหานั้นได้

### แนวทางการพัฒนาให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ

วงจรของการพัฒนาประสิทธิภาพของทีมงานมีทั้งหมด ๔ ระยะ

๑. ระยะแรก คือ ระยะของการทำงานร่วมกัน และเป็นระยะที่ทีมงานจะต้องก่อตัวแรกๆ สมาชิกแต่ละคนอาจจะไม่มั่นใจในการทำงาน และอาจไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ขั้นตอนนี้เราก็ต้องพยายามที่จะทำให้เกิดความเข้าใจในเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการทำงาน อาจจะมีปัญหาในเรื่องการสื่อสารกัน หรือว่ามีบทบาทของผู้นำ ในระยะนี้จะต้องทำให้สมาชิกทุกคนเกิดความสบายใจ และก็แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ที่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน อันนั้นคือระยะแรกของการทำงานร่วมกัน
๒. ทำงานไประยะหนึ่งเกิดปัญหา คือระยะประสบความปัญหาระยะหัวเลี้ยวหัวต่อ ทีมงานที่มีปัญหาสังเกตได้จากผลการปฏิบัติงานแล้วเกิดความขัดแย้งกันมากมายหรือเปล่า สัมพันธภาพระหว่างสมาชิกในทีมเป็นอย่างไร บรรยากาศดีหรือไม่ขนาดไหน ผู้นำก็มีส่วนที่จะต้องแสดงบทบาทสำคัญในการที่จะเป็นผู้ริเริ่มให้สมาชิกยอมรับว่าทีมงานกำลังประสบปัญหานั้น จะต้องช่วยกันแก้ไขปัญหานั้นจะต้องแก้ไขโดยทันที ปัญหาบางปัญหาก็อาจจะใช้ระยะเวลาในการที่จะค่อยๆ หาปัญหาที่แท้จริง แล้วก็ช่วยกันแก้ไขให้เกิดความสำเร็จลงตรงนั้นไป มันก็จะมีผลต่องาน
๓. เมื่อระยะประสบปัญหาสามารถแก้ไขได้ เราก็ร่วมกันช่วยกันแก้ไขปัญหา โดยจะต้องพิจารณาและคำนึงถึงผลประโยชน์ของทีมเป็นส่วนรวม
๔. สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการให้ข้อคิดโดยปราศจากความมีอคติ สุดท้ายอาจจะจัดระบบข้อมูลต่างๆ จัดโครงสร้างใหม่ของทีมงาน

### ปัจจัยแห่งความสำเร็จของทีมงาน

การทำงานเป็นทีมให้ประสบความสำเร็จนั้น ประกอบด้วย

๑. จุดมุ่งหมาย ต้องมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน เหมาะสมและเกี่ยวข้องกับความต้องการของสมาชิก โดยส่วนใหญ่ของทีม
๒. ผู้นำหรือหัวหน้าทีม เป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยสร้างและสนับสนุนให้ทำงานเป็นทีมของสมาชิก

## คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Working Life)

คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Working Life) ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งเพราะคนเป็นทรัพยากรที่มีค่าและมีความสำคัญต่อองค์กร ดังนั้น สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในสถานที่ทำงานต้องมีความเหมาะสมและเอื้อต่อการทำงาน คือ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีรู้สึกที่ดีต่องาน มีความมั่นคง ทำให้เกิดความสุข โดยจะส่งผลดีทั้งตัวบุคคลและองค์กร เช่น

- ★ ช่วยเพิ่มผลผลิตขององค์กร เนื่องจากการจัดการคุณภาพชีวิตในองค์กรทำให้องค์กรมีนโยบายและการวางแผนด้านคุณภาพชีวิต มีการจัดกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านลักษณะงาน บุคลากร และสภาพแวดล้อมที่ดีซึ่งส่งผลโดยตรงและอ้อมต่อการดำเนินงาน ส่งผลให้ผลผลิตขององค์กรเพิ่มขึ้น
- ★ ช่วยเพิ่มขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากการมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานก่อให้เกิดเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งยังส่งผลต่อความผูกพันและจงรักภักดีต่อองค์กร
- ★ ช่วยปรับปรุงศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน การพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานด้วยการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานเพิ่มพูนทักษะความสามารถของตนเอง ไม่ว่าจะโดยการศึกษา ฝึกอบรมหรือการพัฒนาต่างเป็นการเพิ่มศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานให้สูงขึ้น

### องค์ประกอบสำคัญเกี่ยวกับคุณภาพชีวิต

ตามหลักการของ Richard E. Walton ซึ่งปรากฏในหนังสือ Criteria for Quality of Working life ได้แบ่งออกองค์ประกอบสำคัญเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตไว้ ๘ ประการ ดังนี้

### องค์ประกอบสำคัญเกี่ยวกับคุณภาพชีวิต

ตามหลักการของ Richard E. Walton ซึ่งปรากฏในหนังสือ Criteria for Quality of Working life ได้แบ่งออกองค์ประกอบสำคัญเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตไว้ ๘ ประการ ดังนี้



### ๑. ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเพียงพอ (Adequate and Fair Compensation)

การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน และผลประโยชน์อื่นๆ อย่าง เพียงพอกับการมีชีวิตอยู่ได้ตาม มาตรฐานที่ยอมรับกันโดยทั่วไป และต้องเป็นธรรม เมื่อเปรียบเทียบกับงานหรือองค์การอื่นๆ ในประเภทเดียวกันด้วย

### ๒. สิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและปลอดภัย (Safe and Healthy Environment)

ผู้ปฏิบัติงานไม่ควรจะอยู่ในสภาพแวดล้อมทางด้านร่างกายและสิ่งแวดล้อมของการทำงานที่ไม่เหมาะสม ซึ่งจะ ก่อให้เกิดสุขภาพไม่ดี โดยสิ่งแวดล้อมทั้งทางกายภาพและทางด้านจิตใจ นั่นคือ สภาพการทำงานต้องไม่มีลักษณะที่ ต้องเสี่ยงภัยจนเกินไป และจะต้องช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกสะดวกสบาย และไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพอนามัย

### ๓. เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาความรู้ความสามารถได้เป็นอย่างดี (Development of Human Capacities)

งานที่ปฏิบัติอยู่นั้นจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้และพัฒนาทักษะความรู้อย่างแท้จริง และรวมถึงการมี โอกาสได้ทำงานที่ตนยอมรับว่าสำคัญและมีความหมาย การพัฒนาขีดความสามารถของบุคคลในการทำงานนี้ เป็น กรให้มีความสำคัญเกี่ยวกับ การศึกษา อบรม การพัฒนาการทำงานและอาชีพของบุคคล เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงคุณภาพ ชีวิต ซึ่งจะทำให้บุคคลสามารถทำหน้าที่ได้โดยใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่ มีความเชื่อมั่นในตนเอง

### ๔. ลักษณะงานที่ส่งเสริมความเจริญเติบโตและความมั่นคงให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน (growth and security)

นอกจากงานจะช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตนเองให้ได้รับความรู้และทักษะใหม่ๆ แล้ว ยังช่วยให้ ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสก้าวหน้า และมีความมั่นคงในอาชีพ มีแนวทางหรือโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น ตลอดจนเป็นที่ยอมรับทั้งของเพื่อนร่วมงานและสมาชิกในครอบครัวของตน

### ๕. ลักษณะงานมีส่วนส่งเสริมด้านบูรณาการทางสังคมของผู้ปฏิบัติงาน (social integration)

การทำงานร่วมกันเป็นการที่ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าตนเองมีคุณค่า สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงได้ มีการยอมรับและ ร่วมมือทำงานด้วยดี และงานนั้นช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสสร้างสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ รวมถึงโอกาสที่เท่า เทียมกันในความก้าวหน้าที่ตั้งอยู่บนฐานของระบบคุณธรรม

### ๖. ลักษณะงานที่ตั้งอยู่บนฐานของกฎหมายหรือกระบวนการยุติธรรม (Constitutionalism)

หมายถึง การบริหารจัดการที่ให้อำนาจหน้าที่/พนักงาน ได้รับสิทธิในการปฏิบัติตามขอบเขตที่ได้รับมอบหมายและ แสดงออกในสิทธิซึ่งกันและกัน หรือเป็นการกำหนดแนวทางในการทำงานร่วมกัน ซึ่งวัฒนธรรมในองค์การหรือ หน่วยงานจะส่งเสริมให้เกิดการเคารพสิทธิส่วนบุคคลมีความเป็นธรรมในการพิจารณาให้ผลตอบแทนและรางวัล รวมทั้งโอกาสที่แต่ละคนจะได้แสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย มีเสรีภาพในการพูด มีความเสมอภาค

### ๗. ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานโดยส่วนรวม (the total life space)

เป็นเรื่องของการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ชีวิตในการทำงานและชีวิตส่วนตัวนอกองค์กรอย่างสมดุล นั่นคือต้อง ไม่ปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความกดดันจากการปฏิบัติงานมากเกินไป สามารถทำได้ด้วยการกำหนดชั่วโมงการ ทำงานที่เหมาะสม เพื่อหลีกเลี่ยงการที่ต้องคร่ำเคร่งอยู่กับงานจนไม่มีเวลาพักผ่อน หรือได้ใช้ชีวิตส่วนตัวอย่าง เพียงพอ

## ๘. ลักษณะงานมีส่วนเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับสังคมโดยตรง (social relevance)

กิจกรรมการทำงานที่ดำเนินไปในลักษณะที่ได้รับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งนับเป็นเรื่องที่สำคัญประการหนึ่งที่ผู้ปฏิบัติงานจะรู้สึกและยอมรับว่าองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่นั้น มีความรับผิดชอบต่อสังคมในด้านต่างๆ ทั้งในด้านผลผลิต การจำกัดของเสีย การรักษาสภาพแวดล้อม การปฏิบัติเกี่ยวกับการจ้างงาน และเทคนิคด้านการตลาด

### แล้วทำไมจึงจะมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี

การที่องค์กรจะสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีในสถานที่ทำงานนั้น ไม่ได้เป็นเรื่องของหน่วยงานเพียงอย่างเดียว หากแต่เป็นเรื่องของความร่วมมือทั้งสองฝ่าย คือ ในส่วนของนายจ้างหรือฝ่ายองค์กร และฝ่ายลูกจ้างหรือพนักงาน โดยที่ทั้งสองฝ่ายต้องมีแนวทางในการดำเนินงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายของการมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีร่วมกัน และเกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย

การสร้างสภาพจิตใจในการทำงานนี้ แนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก (Two-Factor Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจที่ได้รับความสนใจ และเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลายในชื่อทฤษฎีการจูงใจ – คำจุน (The motivation Hygiene Theory) สามารถจำแนกได้เป็น ๒ กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้

- ปัจจัยจูงใจ (motivator factors) เป็นองค์ประกอบหรือปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโดยตรง เป็นปัจจัยที่จูงใจบุคลากรในหน่วยงานให้เกิดความชื่นชม ยินดีในผลงานและความสามารถของตนเอง ถ้าตอบสนองปัจจัยเหล่านี้ของผู้ปฏิบัติงานแล้ว จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจตั้งใจทำงานจนสุดความสามารถ และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของงานได้ ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่
  - ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี
  - การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน กลุ่มเพื่อน และบุคคลอื่นทั่วไป ซึ่งการยอมรับนับถือนี้บางครั้งอาจแสดงออกในรูปของการยกย่องชมเชย
  - ลักษณะงาน (Work Itself) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีและไม่ดีต่อลักษณะงานว่างานนั้นเป็นงานที่จำเจ
  - น่าเบื่อหน่าย หรือท้าทายความสามารถ ก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือเป็นงานที่ยากหรือง่าย
  - ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบงานอย่างเต็มที่
  - ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (Advancement) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในสถานะหรือตำแหน่งของบุคคลในองค์กร แต่ในกรณีที่บุคคลย้ายตำแหน่งจากแผนกหนึ่งไปยังอีกแผนกหนึ่งขององค์กร โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงสถานะ ถือเป็นเพียงการเพิ่มโอกาสให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น เรียกได้ว่าเป็นการเพิ่มความรับผิดชอบแต่ไม่ใช่ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานอย่างแท้จริง





ปัจจัยจำจุน (Hygiene factors) เป็นองค์ประกอบที่ไม่ใช่เกี่ยวกับตัวงานโดยตรง แต่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่ไม่ใช่สิ่งจูงใจแต่ สามารถทำให้บุคลากรพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจที่จะปฏิบัติงานได้ ซึ่งมีอยู่ ๑๐ ประการคือ

◆ การบังคับบัญชา (supervision)

หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน ความยุติธรรมในการบริหารงาน ตลอดจนความเต็มใจหรือไม่เต็มใจของผู้บังคับบัญชาในการให้คำแนะนำ หรือมอบหมายงานรับผิดชอบต่างๆ ให้แก่ลูกน้อง

◆ นโยบายบริหาร (policy and administration)

หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การให้อำนาจแก่บุคคลในการดำเนินงานให้สำเร็จ

◆ สภาพการทำงาน (working condition)

หมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่จะอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เช่น แสง เสียง อากาศ เครื่องมือ อุปกรณ์ และอื่น ๆ รวมทั้งปริมาณงานที่รับผิดชอบ

◆ **ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา** (relations with superiors)

หมายถึง การพบปะ การสนทนา ความเป็นมิตร รวมถึงการเรียนรู้งานจากผู้บังคับบัญชา การได้รับความช่วยเหลือเกื้อกูลจากผู้บังคับบัญชา ความซื่อสัตย์ ความเต็มใจรับฟังข้อเสนองานจากลูกน้อง ความเชื่อถือไว้วางใจลูกน้องของผู้บังคับบัญชา

◆ **ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา** (relation with subordinates)

หมายถึง การพบปะ สนทนา และความสัมพันธ์ในการทำงานที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

◆ **ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน** (relation with peers)

หมายถึง การพบปะ สนทนา ความเป็นมิตร การเรียนรู้ในกลุ่ม และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่ม

◆ **ตำแหน่งในการทำงาน** (status)

หมายถึง องค์ประกอบของสถานะอาชีพที่ทำให้บุคคลรู้สึกต่องาน เช่น การมีรถประจำตำแหน่ง เป็นต้น

◆ **ความมั่นคงในงาน** (job security)

หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในงาน รวมทั้งความมั่นคงขององค์กร

◆ **เงินเดือน** (salary)

หมายถึง ความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในเงินเดือนที่ได้รับ

◆ **ชีวิตส่วนตัว** (personal life)

หมายถึง สถานการณ์หรือลักษณะบางประการของงานที่ส่งผลต่อชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว ทำให้บุคคลมีความรู้สึกอย่างใดอย่างหนึ่งต่องานที่ได้รับ เช่น องค์กรต้องการให้ไปประจำที่ทำงานใหม่ อาจจะไกลและทำให้ครอบครัวลำบาก เป็นต้น



นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยอื่นที่มีส่วนทำให้เกิดความพึงพอใจได้เช่นกัน อาทิ

- ◆ ชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม และเป็นไปตามข้อบัญญัติของกฎหมาย
- ◆ ลักษณะของงานที่ทำ ได้แก่ การได้ทำงานที่ตรงกับความต้องการและความรู้ ความสามารถของตน และไม่เกิดความเสี่ยงในขณะปฏิบัติงาน
- ◆ การติดต่อสื่อสาร (communication) ได้แก่ การสื่อสารเพื่ออำนวยความสะดวกในการ ดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น ทันต่อเวลาและความต้องการของบุคคลในองค์กร
- ◆ สิ่งตอบแทนหรือผลประโยชน์ต่างๆ (benefits) ได้แก่ การบริการ การรักษาพยาบาล สวัสดิการต่าง ๆ

**ทักษะการทำงานเป็นทีม** หมายถึง วิธีการที่จะทำให้คนหลายๆคนทำหน้าที่เดียวกัน ทำงานร่วมกัน เพื่อไปถึงเป้าหมาย ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนรู้ถึงข้อผิดพลาด และพัฒนาตัวเองได้ อย่างไรก็ตาม การทำงานเป็นทีมก็ยากที่จะหลีกเลี่ยงความคิดที่ขัดแย้งกัน ซึ่งจะทำให้สมาชิกผิดใจกันได้ง่ายๆ ดังนั้น สมาชิกแต่ละคนต้องฝึกฝน [ทักษะการทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างทีมที่ดี](#) และมีความสนิทสนมกันภายในทีม

**ฟังผู้อื่น**เมื่อคุณอยู่ในทีม คุณควรที่จะเคารพและฟังความคิดของผู้อื่น เพราะไม่มีใครสมบูรณ์แบบ ไม่ว่าความคิดนั้นจะดีแค่ไหนก็ตาม ก็ยังสามารถที่จะมีข้อผิดพลาดได้ เราเป็นผู้ฟังที่ยอมรับความผิดพลาดนั้น และนำไปสู่การทำให้ความคิดนั้นดีขึ้นกว่าเดิมการฟังจะช่วยให้สมาชิกในทีมรู้ถึงข้อดีและข้อเด่นของกันและกัน และให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุงพัฒนามันไปด้วยกัน เพราะฉะนั้นเมื่อทำงานเป็นทีม [คุณควรที่จะฝึกทักษะด้านการฟัง](#)

**ทักษะการทำงานองค์กร**ทักษะองค์กรเป็นความรับผิดชอบของหัวหน้าทีม หัวหน้าทีมจะต้องมีความสามารถในการกำหนดงาน แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในทีมและให้ความเป็นธรรมระหว่างสมาชิกในกลุ่ม เพื่อให้งานดำเนินต่อไปได้ไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้น นอกจากทักษะสำหรับการทำงานเป็นทีมคือรู้จักวิธีในการจัดการงาน เป็นหน้าที่ที่สมาชิกทุกคนทำได้ เมื่อมีการกำหนดงาน สมาชิกทุกคนจะต้องรู้ว่าทำอะไรที่จะทำงานตามแนวทางทางวิทยาศาสตร์ อย่าทำงานซ้ำมากเกินไปเมื่อเทียบกับคนอื่น ๆ และทำงานให้เสร็จให้ตรงตามกำหนดเวลา

**ให้ความช่วยเหลือและเคารพผู้อื่น**ในทีมเดียวกัน สมาชิกแต่ละคนต้องช่วยเหลือกันและกัน สมมุติว่ามีสมาชิกที่เกิดปัญหาขึ้น คุณควรเข้าไปแชร์และช่วยเหลือปัญหา มันจะช่วยสร้างการติดต่อระหว่างสมาชิกมากกว่านั้น สมาชิกแต่ละคนต้องเคารพกันและกัน คุณไม่ควรคิดว่าคุณดีกว่าคนอื่น หรือประเมินตนเองมากเกินไป หรือประเมินคนอื่นน้อยเกินไป การช่วยเหลือและเคารพกันและกันเป็นการทำให้งานก้าวหน้าไปได้มากที่สุดด้วยเป้าหมายเดียวกัน หลักการนี้ไม่ได้เหมาะกับงานบริษัทเอกชนอย่างเดียว แต่งานราชการอย่าง [งานครู](#)นั้นก็สามารถนำไปใช้ได้

**มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของคุณ**ไม่ว่าคุณจะทำงานส่วนตัวหรือทำงานเป็นทีม คุณต้องฝึกฝนทักษะเกี่ยวกับความรับผิดชอบในสำหรับการทำงาน เมื่อคุณทำงานส่วนตัว หากผลลัพธ์ออกมาไม่ดี คุณจะเพียงคนเดียวที่รับผิดชอบต่อมัน แต่หากการทำงานเป็นทีมมันต่างกัน ถ้าหากคุณไปขึ้นอยู่กับคนอื่นหรือไม่ทำงานให้สำเร็จในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มันหมายถึงว่า การกระทำของคุณส่งผลกระทบต่อทั้งทีม จากนั้นความไว้วางใจที่เคยได้รับ ก็จะเปลี่ยนไป นอกจากนั้นผลลัพธ์สุดท้ายยังเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญมากของงาน ไม่ใช่ความสำเร็จของหน้าที่

การส่งเสริมและการพัฒนาบุคคลนี้เป็นทักษะสำหรับหัวหน้าทีม หัวหน้าทีมมีสิ่งที่บริษัทต้องการและมีความสามารถที่จะส่งเสริม สร้างแรงจูงใจ สร้างเงื่อนไขกับสมาชิกทุกคนในทีมเพื่อให้มีการพัฒนาของแต่ละบุคคล เมื่อสมาชิกแต่ละคนได้รับการสนับสนุนและมีโอกาสที่จะพัฒนา ซึ่งเป็นแรงกระตุ้นในการทำงานทำให้พวกเขาจะสามารถตระหนักได้ถึงคุณค่าของพวกเขาได้มากขึ้น

การมีการติดต่อสื่อสารกันคุณควรรู้ถึงแนวทางที่จะทำให้คุณติดต่อสื่อสารกับสมาชิกคนอื่นได้ ไม่เช่นนั้น คุณจะรู้สึกโดดเดี่ยว บางเวลาคุณรู้สึกว่าคุณไม่ค่อยมีค่าในทีมแต่นั่นก็เป็นเพียงแค่ว่าความคิดของคุณ คุณควรที่จะเรียนรู้การใกล้ชิดกับผู้คนการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นนั้นจะทำให้เกิดทีมที่ยอดเยี่ยม เพราะว่าสมาชิกทุกคนจะเข้าด้วยกันได้ง่ายขึ้นจากการแบ่งปันและช่วยเหลือกันในงานและชีวิตจริง

สร้างความเป็นหนึ่งเดียวหากคุณไม่มีทักษะในการทำงานเป็นทีม มันจะเป็นการง่ายมากที่จะสร้างความแตกต่าง เพราะว่ามีหลากหลายความคิดเห็นระหว่างสมาชิกแต่ละคนในทีม จากที่กล่าวมา การรวมกันเป็นหนึ่งเดียวระหว่างสมาชิกทุกคนเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่จะทำให้ทีมก้าวหน้าไปได้ในผลประโยชน์เดียวกัน นี่ไม่ใช่ทักษะที่ง่ายในการรวมกันเป็นหนึ่งเดียว สมาชิกไม่เพียงแต่ให้ความคิดเห็นของพวกเขา แต่รวมถึงการที่จะต้องฟังและเคารพความคิดของผู้อื่น วิธีการวิเคราะห์หัวหน้านั้นถูกหรือผิดและการโน้มน้าวใจคนในทีม

มีความเป็นธรรมและตรงไปตรงมาเมื่อมีการทำงานในทีม คุณจะต้องปฏิเสธความเห็นแก่ตัวของคุณ ความไม่พอใจในสิ่งเล็กน้อยๆ ความอิจฉาสมาชิกในทีมและหลีกเลี่ยงความขัดแย้งกับสมาชิกคนอื่น ถ้าหากคุณมีความรู้สึกว่าการจัดการหนึ่งๆไม่มีเหตุผล คุณควรจะให้คำแนะนำอย่างตรงไปตรงมาทันที หากคุณสามารถทำเช่นนั้นได้ คุณจะทำให้สมาชิกคนอื่นยอมรับและเชื่อถือในตัวคุณ ในเวลาเดียวกัน ก็ยังนำไปสู่การสร้างความเป็นหนึ่งเดียวในทีมและสร้างแรงจูงใจที่จะทำให้ทีมก้าวไปข้างหน้าได้

## ทักษะการเป็นผู้นำ และผู้ตามที่ดี

### ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) หรือความเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการนำ (The American Heritage Dictionary, ๑๙๘๕ : ๗๑๙) ซึ่งเป็นความสำเร็จอย่างยิ่งสำหรับความสำเร็จของผู้นำภาวะผู้นำได้รับความสนใจและศึกษามานานแล้ว เพื่อให้รู้ว่าอะไรเป็นองค์ประกอบที่จะช่วยให้ผู้นำ มีความสามารถในการนำหรือเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

การศึกษาเรื่องของภาวะผู้นำนั้น จะศึกษาตั้งแต่คุณลักษณะ (Traits) ของผู้นำ อำนาจ (Power) ของผู้นำ พฤติกรรม (Behavior) ของผู้นำแบบต่างๆ

ในปัจจุบันได้มีให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลากหลายและแตกต่างกันดังนี้

- ภาวะผู้นำ คือ ความคิดริเริ่มและอำนาจซึ่งโครงสร้างของความคาดหวังและ ความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกของกลุ่ม (Stogdill, ๑๙๗๔ : ๔๑๑)

- ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่จะชี้แนะ สั่งการ หรืออำนวยการ หรือมีอิทธิพลต่อ พฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้ (McFarland, ๑๙๗๙ : ๓๐๓)

- ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะในการชี้แนะลูกน้อง หรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความ กระตือรือร้น และเต็มใจ (Schwartz, ๑๙๘๐ : ๔๙๑)

- ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้บรรลุความต้องการของ กลุ่ม หรือจุดหมายขององค์กร (Mitchell and Larson, Jr., ๑๙๘๗ : ๔๓๕)

- ภาวะผู้นำ เป็นเรื่องของศิลปะของการใช้อิทธิพล หรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคล อื่นเพื่อให้เขามีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จ ตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม (Kootz and Weihrich, ๑๙๘๘ : ๔๓๗)

- ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Robbins, ๑๙๘๙ : ๔๓๗)

- ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของการชี้แนะ และอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของสมาชิกของกลุ่ม (Stoner and Freeman, ๑๙๘๙ : ๔๕๙)

- ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่ง(ผู้นำ) ใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้น ชี้นำให้บุคคลอื่น (ผู้ตาม) มีความกระตือรือร้น เต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นจุดหมายปลายทาง (พยอม วงศ์สารศรี, ๒๕๓๔ : ๑๙๖)

กวี วงศ์พูน(๒๕๓๕ : ๑๔-๑๕) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำไว้ ๕ ประการ คือ

๑. ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่มเปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง

๒. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือจุดหมายที่วางไว้ แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำ ทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกกลุ่มนอกทางด้วย

๓. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่สมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกหรือยกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่ม ซึ่งเป็นไปโดยอาศัยลักษณะทางสังคม มิติของบุคคลเป็นฐานและสามารถแสดงพฤติกรรมของผู้นำได้

๔. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะอย่าง คือสามารถสอดแทรกอิทธิพลบาง ประการอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด

๕. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วม และเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการแสดงบทบาท หรือพฤติกรรมการเป็นผู้นำ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่าแนวคิดส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับกลุ่มคนและสมาชิกของกลุ่มมีความสัมพันธ์ภายในต่อกันอย่างสม่ำเสมอ ในการนี้จะมีสมาชิกคนใดคนหนึ่ง หรือมากกว่าถูกกำหนดหรือยอมรับให้เป็นผู้นำ (Leader) เนื่องจากจะมีความแตกต่างในด้านต่าง ๆ จากบุคคลอื่น ๆ ของกลุ่ม ซึ่งถือว่าเป็นผู้ตาม (Followers) หรือผู้ใต้บังคับบัญชา หรือลูกน้อง (Subordinates) หรือผู้ปฏิบัติ

สำหรับความหมายของภาวะผู้นำเกือบทั้งหมดจะเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลซึ่งส่วนมากจะเป็นผู้นำ (Leader) พยายามจะมีอิทธิพลต่อผู้ตาม(Followers) ในกลุ่มหรือบุคคลอื่น ๆ เพื่อให้มีทัศนคติ พฤติกรรมและอื่น ๆ ไปในทิศทางที่ทำให้จุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือองค์กรประสบความสำเร็จ

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) คือกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำผลักดัน ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการโดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นเป้าหมาย

### ประเภทของผู้นำ

จากการจำแนกประเภทของผู้นำ อาจจำแนกโดยอธิบายให้เห็นถึงการเกิดผู้นำว่าเกิดขึ้นได้ ๒ ประเภท คือ

๑. จำแนกโดยสถานการณ์และโดยตำแหน่ง

๒. จำแนกโดยลักษณะในการบริหารซึ่งมี ๓ ประเภทซึ่งจะเน้นที่พฤติกรรมของผู้นำเป็นสำคัญว่าผู้นำมีพฤติกรรมเช่นไรดังนี้

- ผู้นำแบบใช้พระเดช หมายถึงผู้นำที่ยึดเอากฎหมาย ระเบียบแบบแผนเป็นที่ตั้ง

- ผู้นำแบบใช้พระคุณ หมายถึงผู้นำที่มีอำนาจและศิลปะในการที่จะสามารถจูงใจให้ บุคคลทั้งหลายทั้งปวงปฏิบัติตามที่ตนประสงค์

- ผู้นำแบบสัญลักษณ์ หมายถึงผู้นำที่มีลักษณะเป็นสัญลักษณ์ของผู้อยู่ในฐานะตำแหน่ง ที่ควรแก่การเคารพนับถือ

ถ้าพิจารณาผู้นำแบบใช้พระเดชจะพบว่า ตรงกับประเภทของภาวะผู้นำคือ **ผู้นำประเภทนิเสธ** ส่วนผู้นำโดยตำแหน่งก็มักจะมีพฤติกรรมแบบ **ผู้นำแบบใช้พระเดช** เป็นส่วนมาก คือเมื่อได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ก็มักยึดเอากฎหมายและระเบียบแบบแผนเป็นที่ตั้งแต่ก็มีบ้างที่ ใช้พระคุณส่วนผู้นำแบบใช้พระคุณนั้นตรงกับ **ผู้นำประเภทปฏิฐาน** และผู้นำโดยสถานการณ์ เพราะเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ร่วมงานเลื่อมใสศรัทธาและเห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงานเหมือน ๆ กัน ทั้งยังเป็นผู้นำที่อาจจะไม่ได้รับการแต่งตั้งตามกฎหมายอีกด้วย

### ลักษณะของภาวะผู้นำ

มิทเชล และลาร์สัน จูเนียร์ (Michell and Larson, Jr., ๑๙๘๗ : ๔๓๕-๔๓๖) ได้ชี้ให้เห็นองค์ประกอบที่สำคัญ ๓ ประการ ในการพิจารณาว่าผู้นำใดมีภาวะผู้นำหรือไม่ ได้แก่

๑. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ
๒. มีระดับความถูกต้องของการใช้อิทธิพล
๓. มีความสำเร็จของจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

๑. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพล ผู้นำจะพยายามมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม เพื่อให้มีพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามต้องการ โดยมีจุดมุ่งหมายขององค์กรเป็นเป้าหมาย ไม่ใช่ เรื่องของบุคคลที่จะพึงมีภาวะผู้นำได้โดยที่ไม่ได้มีกระบวนการทำใด ๆ เป็นกระบวนการ (Process) ให้เกิดอิทธิพลต่อผู้อื่น ดังนั้นผู้นำทางการแต่งตั้ง เช่น ผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการ อาจจะมีภาวะผู้นำ หรือไม่ก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่ามีลักษณะทั้ง ๓ ประการหรือเปล่า ในทางตรงข้ามผู้ที่แสดงภาวะผู้นำ อาจจะไม่เป็นผู้ที่เป็นแบบทางการ แต่มีองค์ประกอบ ๓ ประการนั้น

๒. ภาวะผู้นำนอกจากจะเป็นกระบวนการแล้ว ภาวะผู้นำจะเกิดได้ก็ต่อเมื่อผู้ตามยอมให้ใช้ อิทธิพลต่อตัวเขา ซึ่งโดยทั่วไปก็ต้องพิจารณาถึงระดับความถูกต้องของอิทธิพลที่ใช้ด้วยว่า ไม่ใช่เป็นการใช้อำนาจเข้าขู่เข็ญ หรือบีบบังคับให้ทำตาม เพราะถ้าเป็นการเช่นนั้นก็ไม่ถือว่าเป็นภาวะผู้นำได้

๓. ภาวะผู้นำ จะถูกอ้างถึงเมื่อจุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือองค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้น หากผู้นำไม่สามารถนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จดังกล่าว ก็ย่อมหมายถึงว่าผู้นำไม่ได้แสดงภาวะผู้นำหรือไม่มีความสามารถในการเป็นผู้นำนั่นเอง

### คุณสมบัติของผู้นำ

คุณสมบัติของผู้นำควรประกอบด้วย

#### ครองตน

- มีความประพฤติปฏิบัติตนดี
- มีความรู้ ความสามารถเข้าใจเหตุการณ์
- มีความซื่อสัตย์สุจริต
- มีความอดทนอดกลั้น
- มีเหตุผล
- มีการควบคุมอารมณ์ที่ดี (EQ=Emotional Qmotent)

#### ครองคน

- มีมนุษยสัมพันธ์ดี
- มีความเสียสละ
- มีความจริงใจ
- มีความสามารถในการจูงใจ
- มีความปรารถนาส่งเสริมให้ลูกน้องก้าวหน้า

## ครองงาน

- มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- มีความรับผิดชอบ
- มีการตรงต่อเวลา
- มีความมุ่งมั่นในการสร้างผลงาน
- มีผลงานเป็นที่ประจักษ์
- มีความกล้าหาญ

## รูปแบบของผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำ มีหลายลักษณะ จากการศึกษาของวิลเลียม เจ เรดดิน(William J. Reddin) เรดดินอธิบายถึงความสัมพันธ์กันของพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาและสถานการณ์ โดยแสดงให้เห็นถึงรูปแบบผู้นำ ที่มีประสิทธิผลมากกว่า และผู้นำ ที่มีประสิทธิผลน้อยกว่า ดังนี้

### รูปแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลสูง

๑. นักบริหาร (Executive) ผู้นำแบบนี้จะมีความสนใจเป็นอย่างมากทั้งในเรื่องของงาน และสัมพันธภาพระหว่างบุคคล มีความสามารถในการจูงใจคนกำหนดมาตรฐานใน งานสูง เข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และการทำงานเป็นทีม

๒. นักพัฒนา (Develop) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสำคัญกับเรื่องสัมพันธภาพระหว่างบุคคลมากกว่าให้ความสนใจกับงานจะให้ความสนใจไว้วางใจผู้ร่วมงาน สร้างแรงจูงใจและให้ กำลังใจเพื่อให้ทุกคนพัฒนาตนเอง

๓. นักเผด็จการแบบใช้พระคุณ (Benevolent autocrat) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสนใจอย่างมากกับงาน และให้ความสนใจเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลน้อย มุ่งประสิทธิผลของงาน และทำให้บรรลุผลได้ดี โดยไม่ทำให้เกิดความขัดข้อง หมองใจ

๔. ผู้รักษากฎระเบียบ (Bureaucrat) ผู้นำแบบนี้จะไม่ให้ความสนใจมากนักกับเรื่องงาน และเรื่องสัมพันธภาพระหว่างบุคคล แต่จะเน้นเรื่องกฎระเบียบ การรักษากฎระเบียบ ตลอดจน

### รูปแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ

๑. ผู้ประนีประนอม (Compromiser) ผู้นำแบบนี้ถึงแม้จะให้ความสนใจทั้งในเรื่องงานและ สัมพันธภาพระหว่างบุคคล แต่จะไม่ใช่ผู้นำที่กล้าตัดสินใจหรือตัดสินใจไม่ดีและอ่อนไหวต่อแรงบีบคั้นมาก

๒. นักบุญ (Missionary) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสำคัญกับเรื่องคนและสัมพันธภาพระหว่างบุคคล แต่ให้ความสนใจกับงานน้อยที่สุดและเมื่อมีปัญหาขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน เขาจะพยายามให้ทุกคนสามัคคีปรองดองกัน โดยมีการคำนึงถึงปัญหาที่มาจากงาน

๓. นักเผด็จการ (Autocrat) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสนใจกับงานมากที่สุด แต่ให้ความสนใจกับเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลน้อยที่สุด ไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในงาน แต่จะสั่งการให้ทำตามความคิดของตนเสมอ และไม่สนใจที่จะแก้ไขปัญหาคือความขัดแย้งระหว่างบุคคล

๔. ผู้ทิ้งงาน (Deserter) ผู้นำแบบนี้จะให้ความสนใจน้อยที่สุดทั้งเรื่องงานและเรื่องสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ในสถานการณ์ที่ประสบปัญหาทั้งงานและการขัดแย้งระหว่างบุคคล เขาจะมีลักษณะเฉย ๆ ไม่เอาใจใส่เรื่องใด ๆ และไม่สนใจปัญหาของใคร

โรนาล์ ลิพพิท (Ronald Lippitt) และราล์ฟ ไวท์ (Ralph White) ได้อธิบายถึงรูปแบบภาวะผู้นำไว้ ๓ ลักษณะ

๑. ภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรีหรือเสรีนิยม (Laissez-Faire Leadership) ภาวะการเป็นผู้นำ ชนิดนี้ผู้นำจะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ โดยผู้นำเป็นเพียงผู้ดูแลอยู่ห่าง ๆ ไม่ค่อยมีบทบาทอะไรมากนัก จึงมีคำเรียกผู้นำแบบนี้ว่า “ผู้นำแบบบุรุษไปรษณีย์” เพราะผู้นำมีหน้าที่เพียงส่งผ่านข่าวสารเท่านั้น จุดเน้นอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ จะเห็นว่าผู้นำแบบนี้ไม่ได้เป็นผู้นำการเลย ดังนั้นจึงอาจเรียกว่า เขาเป็นผู้นำจอมปลอม แต่ส่วนใหญ่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจภาวะผู้นำแบบนี้สำหรับผลการทำงานนั้นขึ้นอยู่กับศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานเอง

๒. ภาวะผู้นำแบบอัตตานิยมหรือแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership) ภาวะการเป็นผู้นำ แบบนี้ผู้นำจะยึดตนเองเป็นสำคัญตั้งแต่การเป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดเป้าหมาย วิธีการทำงาน การสั่งการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และควบคุมบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดด้วยตนเอง (Close Supervision) ไม่ปล่อยให้มีความอิสระในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะเขาจะไม่มีใจไว้วางใจในผู้ใต้บังคับบัญชาภายใต้ภาวะการเป็นผู้นำแบบนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความไม่พอใจในผู้นำแบบนี้ และจะแสดงความก้าวร้าวตอบโต้ผู้นำหรือไม่ก็เฉยเมยเสียเลย หรือแสดงความก้าวร้าวเมื่อผู้นำไม่อยู่

๓. ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) ผู้นำแบบนี้จะมีทัศนคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างจากแบบอัตตานิยม เขาจะมีความไว้วางใจในผู้ใต้บังคับบัญชา เห็น ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถ ดังนั้นเขาจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม (Participation) ในการตัดสินใจ กำหนดนโยบายรวมถึงวิธีการปฏิบัติงาน โดยตัวผู้นำเองก็มี ส่วนร่วมอย่างเต็มที่เช่นกัน ดังนั้นจุดเน้นของผู้นำแบบนี้จึงอยู่ที่ทั้งตัวผู้นำและผู้ปฏิบัติงานทั้งหลาย หรือรวมเรียกว่ากลุ่มนั่นเอง ภายใต้ภาวะการเป็นผู้นำแบบนี้ สมาชิกในกลุ่มจะมีความพึงพอใจสูง

ซึ่งกล่าวได้ว่า ผู้นำที่ดีต้องใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้ตามละสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในขณะนั้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

#### คุณสมบัติของผู้นำที่ดี

ผู้นำที่ดีควรมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้ คือ

๑. มีความรู้ (Knowledge)
๒. มีความคิดริเริ่ม (Initiative)
๓. มีความกล้าหาญและความเด็ดขาด (Courage and firmness)
๔. การมีมนุษยสัมพันธ์ (Human relation)
๕. มีความยุติธรรมและซื่อสัตย์สุจริต (Fairness and Honesty)
๖. มีความอดทน (Patience)
๗. มีความตื่นตัว (Alertness)
๘. มีความภักดี (Loyalty)
๙. มีความสงบเสงี่ยมไม่ถือตัว (Modesty)

#### คุณสมบัติที่ดีที่ผู้นำควรมี

๑. มีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ
๒. มีการกำหนดลำดับความสำคัญที่เหมาะสม
๓. มีการตั้งและคาดหวังในมาตรฐานที่สูง
๔. มีการเข้มงวดและยุติธรรม
๕. การให้ความสำคัญและโอกาสและสิ่งที่เป็นไปได้
๖. พัฒนาและรักษาระดับแรงจูงใจ



๗. การให้ความสนใจในรายละเอียด
๘. การยอมรับต่อความผิดพลาด
๙. การเข้าไปเกี่ยวข้องในเรื่องที่สำคัญ
๑๐. สนุกกับงาน

มีผลการวิจัยต่าง ๆ ที่เป็นพื้นฐานสำหรับการพิจารณาคุณลักษณะที่สำคัญ ๆ ที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำ เช่น ผลงานของ เชลลีย์ เคิร์คแพทริก และ เอ็ดวิน ล็อก (Shelley Kirkpatrick and Edwin Lock cited by Schermerhorn, ๒๐๐๒ : ๓๔๓) ได้ประมวลผลการวิจัยจากอดีตจนถึงปัจจุบันและสรุปคุณลักษณะเด่นที่มักจะพบในบรรดาผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีคุณลักษณะสำคัญดังนี้

๑. มีพลัง (Drive) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จเป็นผู้ที่มีพลังสูงแสดงความคิดริเริ่มและความมุ่งมั่นไม่ปล่อยอะไรให้หลุดมือหรือลี้ภัยไปง่าย ๆ
  ๒. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นไว้วางใจในตนเองและมั่นใจในขีดความสามารถของตนเองอยู่เสมอ
  ๓. มีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จเป็นคนที่มีความคิดสร้างสรรค์และมักจะคิดใหม่ทำใหม่เป็นคนแรกไม่ลอกเลียนแบบใคร
  ๔. มีความสามารถในการคิด (Cognitive ability) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จเป็นคนที่มีความสติปัญญาในการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศมาประมวลและตีความหมายเพื่อนำไปใช้ให้เป็น ประโยชน์
  ๕. มีความรอบรู้ทางธุรกิจ (Business knowledge) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในองค์การธุรกิจเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจและมีความรู้พื้นฐานทางเทคนิคเกี่ยวกับธุรกิจอุตสาหกรรมของตนเอง
  ๖. มีความสามารถในการจูงใจ (Motivation) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จเป็นผู้ที่มีความสามารถในการจูงใจให้คนเกิดแรงบันดาลใจในการพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน
  ๗. มีความยืดหยุ่น (Flexibility) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ สามารถปรับตัวให้เข้ากับความต้องการของผู้ตามและประสิ่งอื่นให้เหมาะสมกับความจำเป็นของสถานการณ์
  ๘. มีความซื่อสัตย์และจริงใจ (Honesty and integrity) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จเป็นคนที่ผู้อื่นไว้วางใจได้เพราะเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์สุจริตสามารถทำนายพฤติกรรมไว้ล่วงหน้าได้ และเป็นคนที่ยังพาของผู้อื่นได้
- คุณลักษณะเหล่านี้จะช่วยให้ผู้นำประสบความสำเร็จในการบริหาร แต่ในระยะหลังการวิจัย พบว่าคุณลักษณะเหล่านี้ก็มีอยู่ในตัวของสมาชิกกลุ่ม ทำให้มีความเชื่อว่าคุณลักษณะเด่นของผู้นำมีส่วนเฉลี่ยไม่ต่างจากสมาชิกคนอื่น ๆ ไม่มากนัก จึงมีความสงสัยว่าคุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำที่ค้นพบอาจจะจะเป็นผลของการเป็นผู้นำมิใช่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นก่อนที่จะเป็นผู้นำก็ได้

อย่างไรก็ตามผลงานวิจัยในปัจจุบันยังให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ เช่น มีการศึกษาพบว่าผู้ตามต้องการผู้นำที่มีคุณลักษณะสำคัญ ๕ ประการ Schermerhorn, ๒๐๐๒ : ๓๔๒) ได้แก่ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีสมรรถนะ เป็นผู้ที่มีมองไปข้างหน้ามีความสามารถในการสร้างแรงดลใจ และมีความน่าเชื่อถือ นอกจากนี้ยังมองว่าภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิภาพควรเป็นผู้ที่สามารถสร้างวิสัยทัศน์ และมอบอำนาจการตัดสินใจแก่พนักงานที่ไม่ใช่ ระดับผู้บริหาร

#### **ผู้ตาม (Followers) และภาวะผู้ตาม (Followship)**

**ผู้ตาม** หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานในองค์การที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะต้องรับคำสั่ง จากผู้บังคับบัญชามาปฏิบัติให้สำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์

**แบบของภาวะผู้ตาม** เคลลี (Kelley) ได้แบ่งประเภทของผู้ตามโดยใช้เกณฑ์ ๒ มิติ ดังนี้

**มิติที่ ๑** คุณลักษณะของผู้ตามระหว่างความอิสระ (การพึ่งพาตนเอง) และความคิดสร้างสรรค์ ไม่อิสระ (พึ่งพาผู้อื่น) และขาดความคิดสร้างสรรค์ พฤติกรรมของผู้ที่มีความเป็น อิสระ และความคิดสร้างสรรค์จะมีลักษณะเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่ม และเสนอวิธีการใหม่อยู่เสมอ ส่วนบุคคลที่มีลักษณะพึ่งพาผู้อื่นจะขาดความคิดริเริ่ม และคอยรับคำสั่งจากผู้นำโดยขาดการ ไตรตรอง

**มิติที่ ๒** คุณลักษณะของผู้ตามระหว่าง “ความกระตือรือร้น กับความเฉื่อยชา”

**คุณลักษณะพฤติกรรมของผู้ตาม ๕ แบบมีดังนี้**

**๑) ผู้ตามแบบห่างเหิน** ผู้ตามแบบนี้เป็นคนเฉื่อยชาแต่มีความเป็นอิสระและมีความคิดสร้างสรรค์สูง ผู้ตามแบบห่างเหินส่วนมากเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ มีประสบการณ์ และผ่าน อุปสรรคมาก่อน

**๒) ผู้ตามแบบปรับตัว** ผู้ตามแบบนี้ เรียกว่า ผู้ตามแบบครึ่งผม เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น ในการทำงาน แต่ขาดความคิดสร้างสรรค์

**๓) ผู้ตามแบบเอาตัวรอด** ผู้ตามแบบนี้จะเลือกใช้ลักษณะผู้ตามแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่จะเอื้อประโยชน์กับตัวเองให้มากที่สุดและมีความเสี่ยงน้อยที่สุด

**๔) ผู้ตามแบบเฉื่อยชา** ผู้ตามแบบนี้ชอบพึ่งพาผู้อื่นขาดความอิสระ ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

**๕) ผู้ตามแบบมีประสิทธิภาพ** ผู้ตามแบบนี้เป็นผู้ที่มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานสูงมี ความสามารถในการบริหารจัดการงานได้ด้วยตนเอง

**ลักษณะผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้**

๑. มีความสามารถในการบริหารจัดการตนเองได้ดี

๒. มีความผูกพันต่อองค์การต่อวัตถุประสงค์

๓. ทำงานเต็มศักยภาพ และสุดความสามารถ

๔. มีความกล้าหาญ ซื่อสัตย์ และน่าเชื่อถือ

**การพัฒนาศักยภาพตนเองของผู้ตาม**

การพัฒนาลักษณะนิสัยตนเองให้เป็นคนที่มีประสิทธิภาพสูงมี ๗ ประการคือ

๑. ต้องมีนิสัยเชิงรุก หมายถึงไม่ต้องรอให้นายสั่ง

๒. เริ่มต้นจากส่วนลึกในจิตใจ

๓. ลงมือทำสิ่งแรกก่อน

๔. คิดแบบชนะทั้งสองฝ่าย

๕. เข้าใจคนอื่นก่อนจะให้คนอื่นเข้าใจเรา

๖. การรวม หรือ ทำงานเป็นทีม

๗. ปล่อยใจให้คม คือพัฒนาตนเองอยู่เสมอ แนวทางส่งเสริมและพัฒนาผู้ตามให้มีคุณลักษณะผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ

๘. การดูแลเอาใจใส่ เรื่องความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ให้กับบุคลากรเป็นธรรม

๙. การจูงใจด้วยการให้รางวัลคำชมเชย

๑๐. การให้ความรู้และพัฒนาความคิดโดยการจัดโครงการฝึกอบรมสัมมนาและศึกษาดูงาน

๑๑. ผู้นำต้องปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่าง

๑๒. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

๑๓. ควรนำหลักการประเมินผลงานที่เน้นผลสัมฤทธิ์มาพิจารณาความดีความชอบ

๑๔. ส่งเสริมการนำพุทธศาสนามาใช้ในการทำงาน

๑๕. การส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ตามนำหลักธรรมมาภิบาลมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง

### "หลักคิดการทำงานร่วมกัน"

๑. เคารพให้เกียรติเพื่อน คอยเตือนน้อง
๒. รักพวกพ้อง สามัคคี มีเหตุผล
๓. ร่วมทุกข์สุข ทุกที่หมาย คล้ายญาติคน ความสุขล้วน เกิดขึ้นได้ ในการทำงาน
๔. ไม่ลำเอียง เทียงธรรม น้อมนำจิต ทุกความคิด เปิดใจรับ สัมผัส
๕. รู้ถ่อมตน เป็นคนสู้ ไม่อู้งาน ไม่หักหาญ บั่นไม้ตรี มีให้กัน
๖. ไม่ขำน้อง ไม่ฟ้องนาย ไม่ขายเพื่อน
๗. ไม่ปิดเบียน ความเป็นจริง ทุกสิ่งสรรค์
๘. ดีเสียใจ ไม่โกรธ อาฆาตกัน ไม่แก้ตัว โดยหัน ไปโทษใคร
๙. ไม่ลุแก่ โทสะ พาวิกฤต ทุกปัญหา ร่วมกันคิด ช่วยแก้ไข
๑๐. มีเมตตา กรุณา อยู่ในใจ ทั้งน้อยใหญ่ จะนอบน้อม พร้อมศรัทธา

### หลักการของศาสตร์พระราช

#### ๑. จะทำอะไรต้องศึกษาข้อมูลให้เป็นระบบ

ทรงศึกษาข้อมูลรายละเอียดอย่างเป็นระบบจากข้อมูลเบื้องต้น ทั้งเอกสาร แผนที่ สอบถามจากเจ้าหน้าที่ นักวิชาการ และราษฎรในพื้นที่ให้ได้รายละเอียดที่ถูกต้อง เพื่อนำข้อมูลเหล่านั้นไปใช้ประโยชน์ได้จริง อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และตรงตามเป้าหมาย

#### ๒. ระเบิดจากภายใน

จะทำการใดๆ ต้องเริ่มจากคนที่เกี่ยวข้องเสียก่อน ต้องสร้างความเข้มแข็งจากภายในให้เกิดความเข้าใจ และอยากทำ ไม่ใช่การสั่งให้ทำ คนไม่เข้าใจก็อาจจะไม่ทำก็เป็นได้ ในการทำงานนั้นอาจจะต้องคุยหรือประชุมกับลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน หรือคนในทีมเสียก่อน เพื่อให้ทราบถึงเป้าหมายและวิธีการต่อไป

#### ๓. แก้ปัญหาจากจุดเล็ก

ความมองปัญหาภาพรวมก่อนเสมอ แต่เมื่อจะลงมือแก้ปัญหา นั้น ควรมองในสิ่งที่คนมักจะมองข้าม แล้วเริ่มแก้ปัญหากจากจุดเล็กๆ เสียก่อน เมื่อสำเร็จแล้วจึงค่อยๆ ขยับขยายแก้ไปเรื่อยๆ ทีละจุด เราสามารถเอามาประยุกต์ใช้กับการทำงานได้ โดยมองไปที่เป้าหมายใหญ่ของงานแต่ละชิ้น แล้วเริ่มลงมือทำจากจุดเล็กๆ ก่อน ค่อยๆ ทำ ค่อยๆ แก้ไปที่ละจุด งานแต่ละชิ้นก็จะลุล่วงไปได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ “ถ้าปวดหัวคิดอะไรไม่ออก ก็ต้องแก้ไข การปวดหัวนี้ก่อน มันไม่ได้แก้อาการจริง แต่ต้องแก้ปัญหากที่ทำให้เราปวดหัวให้ได้เสียก่อน เพื่อจะให้อยู่ในสภาพที่ดีได้...”

#### ๔. ทำตามลำดับขั้น

เริ่มต้นจากการลงมือทำในสิ่งที่จำเป็นก่อน เมื่อสำเร็จแล้วก็เริ่มลงมือสิ่งที่จำเป็นลำดับต่อไป ด้วยความรอบคอบและระมัดระวัง ถ้าทำตามหลักนี้ได้ งานทุกสิ่งก็จะสำเร็จได้โดยง่าย... ในหลวงรัชกาลที่ ๙ ทรงเริ่มต้นจากสิ่งที่จำเป็นที่สุดของประชาชนเสียก่อน ได้แก่ สุขภาพสาธารณสุข จากนั้นจึงเป็นเรื่องสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน และสิ่งจำเป็นในการประกอบอาชีพ อาทิ ถนน แหล่งน้ำเพื่อการเกษตร การอุปโภคบริโภค เน้นการปรับใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ราษฎรสามารถนำไปปฏิบัติได้ และเกิดประโยชน์สูงสุด “การพัฒนาประเทศจำเป็นต้องทำตามลำดับขั้น ต้องสร้างพื้นฐาน คือความพอมี พอกิน พอใช้ของประชาชนส่วนใหญ่เป็นเบื้องต้นก่อน ใช้วิธีการและอุปกรณ์ที่ประหยัด แต่ถูกต้องตามหลักวิชา เมื่อได้พื้นฐานที่มั่นคงพร้อมพอสมควร สามารถปฏิบัติได้แล้วจึงค่อยสร้างเสริมความเจริญและฐานะเศรษฐกิจขั้นที่สูงขึ้นโดยลำดับต่อไป...” พระบรมราโชวาทของในหลวงรัชกาลที่ ๙ เมื่อวันที่ ๑๘ กรกฎาคม ๒๕๑๗

## ๕. ภูมิสังคม ภูมิศาสตร์ สังคมศาสตร์

การพัฒนาใดๆ ต้องคำนึงถึงสภาพภูมิประเทศของบริเวณนั้นว่าเป็นอย่างไร และสังคมวิทยาเกี่ยวกับลักษณะนิสัยใจคอคน ตลอดจนวัฒนธรรมประเพณีในแต่ละท้องถิ่นที่มีความแตกต่างกัน “การพัฒนาจะต้องเป็นไปตามภูมิประเทศทางภูมิศาสตร์และภูมิประเทศทางสังคมศาสตร์ ในสังคมวิทยา คือนิสัยใจคอของคนเรา จะไปบังคับให้คนอื่นคิดอย่างอื่นไม่ได้ เราต้องแนะนำ เข้าไปดูว่าเขาต้องการอะไรจริงๆ แล้วก็อธิบายให้เขาเข้าใจหลักการของการพัฒนานี้ก็จะเกิดประโยชน์อย่างยิ่ง”

## ๖. ทำงานแบบองค์รวม

ใช้วิธีคิดเพื่อการทำงาน โดยวิธีคิดอย่างองค์รวม คือการมองสิ่งต่างๆ ที่เกิดอย่างเป็นระบบครบวงจร ทุกสิ่งทุกอย่างมีมิติเชื่อมต่อกัน มองสิ่งที่เกิดขึ้นและแนวทางแก้ไขอย่างเชื่อมโยง

## ๗. ไม่ติดตำรา

เมื่อเราจะทำการใดนั้น ควรทำงานอย่างยืดหยุ่นกับสภาพและสถานการณ์นั้นๆ ไม่ใช่การยึดติดอยู่กับแค่ในตำราวิชาการ เพราะบางที่ความรู้ท่วมหัว เอาตัวไม่รอด บางครั้งเรายึดติดทฤษฎีมากเกินไปจนทำอะไรไม่ได้เลย สิ่งที่เราทำบางครั้งต้องโอบอ้อมต่อสภาพธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม สังคม และจิตวิทยาด้วย

## ๘. รู้จักประหยัด เรียบง่าย ได้ประโยชน์สูงสุด

ในการพัฒนาและช่วยเหลือราษฎร ในหลวงรัชกาลที่ ๙ ทรงใช้หลักในการแก้ปัญหาด้วยความเรียบง่าย และประหยัด ราษฎรสามารถทำได้เอง หาได้ในท้องถิ่นและประยุกต์ใช้สิ่งที่มีอยู่ในภูมิภาคนั้นมาแก้ไข ปรับปรุง โดยไม่ต้องลงทุนสูงหรือใช้เทคโนโลยีที่ยุ้งยากมากนัก ดังพระราชดำรัสตอนหนึ่งว่า “...ให้ปลูกป่าโดยไม่ต้องปลูกโดยปล่อยให้ขึ้นเองตามธรรมชาติจะได้ประหยัดงบประมาณ...”

## ๙. ทำให้ง่าย

ทรงคิดค้น ดัดแปลง ปรับปรุงและแก้ไขงาน การพัฒนาประเทศตามแนวพระราชดำริไปได้โดยง่าย ไม่ยุ่งยากซับซ้อนและที่สำคัญอย่างยิ่งคือ สอดคล้องกับสภาพความเป็นอยู่ของประชาชนและระบบนิเวศโดยรวม “ทำให้ง่าย”

## ๑๐. การมีส่วนร่วม

ทรงเป็นนักประชาธิปไตย ทรงเปิดโอกาสให้สาธารณชน ประชาชนหรือเจ้าหน้าที่ทุกระดับได้มาร่วมแสดงความคิดเห็น “สำคัญที่สุดจะต้องหัดทำให้กว้างขวาง หนักแน่น รู้จักรับฟังความคิดเห็น แม้กระทั่งความวิพากษ์วิจารณ์จากผู้อื่นอย่างฉลาดนั้น แท้จริงคือ การระดมสติปัญญาละประสบการณ์อันหลากหลายมาอำนวยความสะดวกปฏิบัติบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จที่สมบูรณ์นั่นเอง”

## ๑๑. ต้องยึดประโยชน์ส่วนรวม

ในหลวงรัชกาลที่ ๙ ทรงระลึกถึงประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสำคัญ ดังพระราชดำรัสตอนหนึ่งว่า “...ใครต่อใครบอกว่า ขอให้เสียสละส่วนตัวเพื่อส่วนรวม อันนี้ฟังจนเบื่อ อาจรำคาญด้วยซ้ำว่า ใครต่อใครมาก็บอกว่า ขอให้คิดถึงประโยชน์ส่วนรวม อาจมานึกในใจว่า ให้อะไรอยู่เรื่อยแล้วส่วนตัวจะได้อะไร ขอให้คิดว่าคนที่ให้เป็นเพื่อส่วนรวมนั้น มิได้ให้ส่วนรวมแต่อย่างเดียว เป็นการให้เพื่อตัวเองสามารถที่จะมีส่วนรวมที่จะอาศัยได้...”

## ๑๒. บริการที่จุดเดียว

ทรงมีพระราชดำริมากกว่า ๒๐ ปีแล้ว ให้บริหารศูนย์ศึกษาการพัฒนาหลายแห่งทั่วประเทศโดยใช้หลักการ “การบริการรวมที่จุดเดียว : One Stop Service” โดยทรงเน้นเรื่องรู้จักสามัคคีและการร่วมมือร่วมแรง ร่วมใจกันด้วยการปรับลดช่องว่างระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

## ๑๓. ใช้ธรรมชาติช่วยธรรมชาติ

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๙ ทรงเข้าใจถึงธรรมชาติและต้องการให้ประชาชนใกล้ชิดกับทรัพยากรธรรมชาติ ทรงมองปัญหาธรรมชาติอย่างละเอียด โดยหากเราต้องการแก้ไขธรรมชาติจะต้องใช้ธรรมชาติเข้าช่วยเหลือเราด้วย

#### ๑๔. ใช้อรรถรสปราบธรรม

ทรงนำความจริงในเรื่องธรรมชาติและกฎเกณฑ์ของธรรมชาติมาเป็นหลักการแนวทางปฏิบัติในการแก้ไข้ปัญหาและปรับปรุงสภาวะที่ไม่ปกติเข้าสู่ระบบที่ปกติ เช่น การบำบัดน้ำเน่าเสียโดยให้ผักตบชวา ซึ่งมีตามธรรมชาติให้ดูดซึมสิ่งสกปรกปนเปื้อนในน้ำ

#### ๑๕. ปลุกป่าในใจคน

การจะทำการใดสำเร็จต้องปลูกจิตสำนึกของคนเสียก่อน ต้องให้เห็นคุณค่า เห็นประโยชน์กับสิ่งที่จะทำ....

“เจ้าหน้าที่ป่าไม้ควรจะปลูกต้นไม้ลงในใจคนเสียก่อน แล้วคนเหล่านั้นก็จะพากันปลูกต้นไม้ลงบนแผ่นดินและจะรักษาต้นไม้ด้วยตนเอง”

#### ๑๖. ขาดทุนคือกำไร

หลักการในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๙ ที่มีต่อพสกนิกรไทย “การให้” และ “การเสียสละ” เป็นการกระทำอันมีผลเป็นกำไร คือความอยู่ดีมีสุขของราษฎร

#### ๑๗. การพึ่งพาตนเอง

การพัฒนาตามแนวพระราชดำริ เพื่อการแก้ไข้ปัญหาในเบื้องต้นด้วยการแก้ไข้ปัญหาเฉพาะหน้า เพื่อให้มีความแข็งแรงพอที่จะดำรงชีวิตได้ต่อไป แล้วขั้นต่อไปก็คือ การพัฒนาให้ประชาชนสามารถอยู่ในสังคมได้ตามสภาพแวดล้อมและสามารถ พึ่งตนเองได้ในที่สุด

#### ๑๘. พออยู่พอกิน

ให้ประชาชนสามารถอยู่อย่าง “พออยู่พอกิน” ให้ได้เสียก่อน แล้วจึงค่อยขยายให้มีขีดสมรรถนะที่ก้าวหน้าต่อไป

#### ๑๙. เศรษฐกิจพอเพียง

เป็นปรัชญาที่ในหลวงรัชกาลที่ ๙ พระราชทานพระราชดำรัสชี้แนะแนวทางการดำเนินชีวิต ให้ดำเนินไปบน “ทางสายกลาง” เพื่อให้รอดพ้นและสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์และการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ซึ่งปรัชญานี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งระดับบุคคล องค์กร และชุมชน

#### ๒๐. ความซื่อสัตย์สุจริต จริ่งใจต่อกัน

ผู้ที่มีความสุจริตและบริสุทธิ์ใจ แม้จะมีความรู้น้อย ก็ย่อมทำประโยชน์ให้แก่ส่วนรวมได้มากกว่าผู้ที่มีความรู้มาก แต่ไม่มีความสุจริต ไม่มีความบริสุทธิ์ใจ

#### ๒๑. ทำงานอย่างมีความสุข

ทำงานต้องมีความสุขด้วย ถ้าเราทำอย่างมีความสุขเราจะแพ้ แต่ถ้าเรามีความสุขเราจะชนะ สนุกกับการทำงานเพียงเท่านั้น ถ้าวางเราชนะแล้ว หรือจะทำงานโดยคำนึงถึงความสุขที่เกิดจากการได้ทำประโยชน์ให้กับผู้อื่นก็สามารถทำได้ “...ทำงานกับฉัน ฉันไม่มีอะไรจะให้ นอกจากการมีความสุขร่วมกัน ในการทำประโยชน์ให้กับผู้อื่น...”

#### ๒๒. ความเพียร

การเริ่มต้นทำงานหรือทำสิ่งใดนั้นอาจจะไม่ได้มีความพร้อม ต้องอาศัยความอดทนและความมุ่งมั่น ดังเช่นพระราชนิพนธ์ “พระมหาชนก” กษัตริย์ผู้เพียรพยายามแม้จะไม่เห็นฝั่งก็จะว่ายน้ำต่อไป เพราะถ้าไม่เพียรว่ายน้ำก็จะตกเป็นอาหารปู ปลาและไม่ได้พบกับเทวดาที่ช่วยเหลือมิให้จมน้ำ

#### ๒๓. รู้ รัก สามัคคี

- รู้ คือ รู้ปัญหาและรู้วิธีแก้ปัญหานั้น
- รัก คือ เมื่อเรารู้ถึงปัญหาและวิธีแก้แล้ว เราต้องมีความรัก ที่จะลงมือทำ ลงมือแก้ไข้ปัญหานั้น

สามัคคี คือ การแก้ไข้ปัญหาต่างๆ ไม่สามารถลงมือทำคนเดียวได้ ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจกัน

สรุปความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรม ข้อเสนอแนะ  
โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาองค์กรสู่ความสำเร็จ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓  
ระหว่างวันที่ ๑๙ - ๒๒ กรกฎาคม ๒๕๖๒  
ณ โรงแรมเมธาวลัย และศึกษาดูงานโครงการศึกษาวิจัยและพัฒนาสิ่งแวดล้อมแหลมผักเบี้ยอันเนื่องมาจาก  
พระราชดำริ อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี และอุทยานราชภักดิ์ อำเภอหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

คณะทำงานฝ่ายรายงานและประเมินผล ได้แจกจ่ายแบบสอบถามให้ผู้เข้ารับการอบรม เมื่อผู้เข้ารับการอบรมตอบแบบสอบถามแล้วจะส่งกลับคืนให้แก่คณะผู้ดำเนินโครงการฯ โดยจำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืนถือว่าเป็นตัวแทนของกลุ่มตัวอย่างผู้เข้ารับการอบรมทั้งหมด

๑. จำนวนกลุ่มเป้าหมาย จำนวน ๑๑๕ คน

๒. จำนวนผู้เข้ารับการอบรม จำนวน ๑๑๐ คน

๓. จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม

เพศชาย จำนวน ๓๑ คน เพศหญิง จำนวน ๗๖ คน รวม ๑๐๗ คน

คิดเป็นร้อยละ ๑๐๐ ของ ผู้ตอบแบบสอบถาม

๔. ระดับความพึงพอใจต่อการฝึกอบรม

| รายละเอียด                                    | ระดับความพึงพอใจ |    |   |   |   |
|-----------------------------------------------|------------------|----|---|---|---|
|                                               | ๕                | ๔  | ๓ | ๒ | ๑ |
| <b>๑. ด้านวิทยากร</b>                         |                  |    |   |   |   |
| ๑.๑ การเตรียมตัวและและความพร้อมของวิทยากร     | ๘๗               | ๑๘ | ๑ | ๑ | ๐ |
| ๑.๒ การถ่ายทอดของวิทยากร                      | ๙๐               | ๑๒ | ๕ | ๐ | ๐ |
| ๑.๓ สามารถอธิบายเนื้อหาได้ชัดเจนและตรงประเด็น | ๙๑               | ๙  | ๖ | ๑ | ๐ |
| ๑.๔ ใช้ภาษาที่เหมาะสมและเข้าใจง่าย            | ๘๕               | ๒๐ | ๒ | ๐ | ๐ |
| ๑.๕ การตอบคำถามของวิทยากร                     | ๘๔               | ๑๔ | ๙ | ๐ | ๐ |
| <b>๒. ด้านสถานที่ /ระยะเวลา/อาหาร</b>         |                  |    |   |   |   |
| ๒.๑ สถานที่สะอาดและมีความเหมาะสม              | ๙๘               | ๘  | ๐ | ๑ | ๐ |
| ๒.๒ ความพร้อมของอุปกรณ์โสตทัศนูปกรณ์          | ๑๐๑              | ๖  | ๐ | ๐ | ๐ |
| ๒.๓ ระยะเวลาในการอบรม มีความเหมาะสม           | ๙๕               | ๖  | ๖ | ๐ | ๐ |
| ๒.๔ อาหาร มีความเหมาะสม                       | ๙๑               | ๑๖ | ๐ | ๐ | ๐ |
| <b>๓. ด้านการให้บริการของเจ้าหน้าที่</b>      |                  |    |   |   |   |
| ๓.๑ การบริการของเจ้าหน้าที่                   | ๙๗               | ๙  | ๐ | ๑ | ๐ |
| ๓.๒ การประสานงานของเจ้าหน้าที่โครงการ         | ๑๐๒              | ๕  | ๐ | ๐ | ๐ |
| ๓.๓ การอำนวยความสะดวกของเจ้าหน้าที่           | ๘๙               | ๑๕ | ๒ | ๑ | ๐ |
| <b>๔. ด้านความรู้ความเข้าใจ</b>               |                  |    |   |   |   |
| ๔.๑ ความรู้ ความเข้าใจในเรื่องนี้ก่อนการอบรม  | ๓๖               | ๖๙ | ๐ | ๒ | ๐ |
| ๔.๒ ความรู้ ความเข้าใจในเรื่องนี้หลังการอบรม  | ๑๐๓              | ๔  | ๐ | ๐ | ๐ |

| รายละเอียด                                                  | ระดับความพึงพอใจ |    |   |   |   |
|-------------------------------------------------------------|------------------|----|---|---|---|
|                                                             | ๕                | ๔  | ๓ | ๒ | ๑ |
| <b>๕. ด้านการนำความรู้ไปใช้</b>                             |                  |    |   |   |   |
| ๕.๑ สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ | ๙๒               | ๑๕ | ๐ | ๐ | ๐ |
| ๕.๒ สามารถนำความรู้ไปเผยแพร่ / ถ่ายทอดได้                   | ๘๙               | ๑๖ | ๒ | ๐ | ๐ |
| ๕.๓ สามารถให้คำปรึกษาแก่เพื่อนร่วมงานได้                    | ๙๖               | ๕  | ๖ | ๐ | ๐ |

- จำนวนผู้ตอบมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๘๓.๙๐ ของผู้ทำแบบประเมินทั้งหมด
- จำนวนผู้ตอบมาก คิดเป็นร้อยละ ๑๓.๕๘ ของผู้ทำแบบประเมินทั้งหมด
- จำนวนผู้ตอบปานกลาง คิดเป็นร้อยละ ๒.๑๔ ของผู้ทำแบบประเมินทั้งหมด
- จำนวนผู้ตอบน้อย คิดเป็นร้อยละ ๐.๓๘ ของผู้ทำแบบประเมินทั้งหมด
- จำนวนผู้ตอบน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๐.๐๐ ของผู้ทำแบบประเมินทั้งหมด

\*\*\*\*\*

ประมวลภาพกิจกรรม  
โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาองค์กรสู่ความสำเร็จ  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๒







































.....