



จะเป็นเจ้านายที่ดีได้อย่างไร (HOW TO BE THE BEST BOSS)

“เจ้านาย”คือผู้นำเป็นคำนามความหมายโดยรวม
“เจ้านาย” หมายถึง ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างาน
เป็นกันเองเต็มที่ - มีความยุติธรรม-ช่วยแนะนำชี้แจง
ไม่แล้งน้ำใจ-ไม่หยาบ-เจ้าอารมณ์-เห็นคุณค่าของคน
มีเหตุผลจูงใจ-ไม่พยามากทิ้งโกรธ-ไม่ถือโทษลูกน้อง
ปรองดองสามัคคี-มีน้ำใจ-ไร้ข้ออ้าง-สร้างความสำเร็จดี

สมชาติ กิจยรรยง

สร้างแรงบันดาลใจและสนับสนุน: เป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจให้ทีมเติบโตและมีความมั่นใจในตนเอง

รับผิดชอบและปกป้องลูกน้อง: กล้าออกรับผิดชอบแทนเมื่อทีมผิดพลาด และปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชา

สร้างระบบที่ยั่งยืน: ไม่ได้สร้างแค่ผลงานชั่วคราว แต่สร้างระบบและผู้นำรุ่นต่อไป

ให้เกียรติและให้คุณค่า: สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน และทำให้พวกเขาารู้สึกมีคุณค่า

ยอมรับความผิดพลาดและเรียนรู้: ไม่กลัวความผิดพลาด แต่ใช้เป็นบทเรียนเพื่อการพัฒนา

มีความชัดเจนและน่าเชื่อถือ: สื่อสารอย่างตรงไปตรงมาและทำในสิ่งที่พูด เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ

คำคมที่ช่วยในการเป็นเจ้านายที่ดี

"ผู้นำที่ดีคือผู้ที่มีวิจาร์ณญาณเพียงพอที่จะเลือกคนดีมาทำสิ่งที่เขาต้องการให้ทำ และรู้จักยับยั้งชั่งใจไม่ยุ่งกับพวกเขาขณะที่พวกเขาทำสิ่งนั้น" — เทโอโดร โรสเวลต์

"การเป็นผู้นำนั้นไม่เพียงแค่การมีตำแหน่งสูงสุด แต่ยังเกี่ยวข้องกับ การสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน การเปิดใจเรียนรู้จากข้อผิดพลาด และการยอมรับข้อจำกัดของตนเอง" — จาก

หน้าลิขสิทธิ์อีบุ๊ก

สถาบันส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร(IBC GROUP)

จะเป็นเจ้านายที่ดีได้อย่างไร

(How to Be the Best Boss)

ราคา-220-บาท

ข้อมูลบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

*การจะเป็นเจ้านายที่ดีนั้นต้องมีการเป็นผู้นำที่สามารถสร้างแรง

บันดาลใจให้ทีมได้

*ความเป็นผู้นำหรือเจ้านายนั้นยอมรับผิดชอบ, ดูแลทีม,และส่งเสริม

การเติบโตขององค์กร

*การเป็นเจ้านายหรือผู้นำที่ดีนั้นต้องมีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ, การ

เรียนรู้จากความผิดพลาด

*ผู้นำหรือเจ้านายที่เก่งงานเก่งคนต้องมีความอดทน, และมีบุคลิกภาพ

ที่น่าเชื่อถือและน่าเคารพ

ISBN(E-BOOK)-978-616-95040-2-3

บรรณาธิการต้นฉบับ สมชาติ กิจยรรยง

ศิลปกรรม/ออกแบบปก นางสาววิวรรณ์ ไชยวัชรนนท์

พิสูจน์อักษรโดย นางสาววิวรรณ์ ไชยวัชรนนท์

อีเมล skillupinter@gmail.com

จัดพิมพ์และจัดจำหน่ายโดยสมชาติ กิจยรรยง

399 ถ.ลาดพร้าว121 คลองจั่น บางกะปิ กทม.10240

คำนำ

จะเป็นเจ้านายที่ดีได้อย่างไร

(How to Be the Best Boss)

คำว่า “เจ้านาย” เป็นคำนามหมายถึง

1. เจ้า, เจ้าชาย, เจ้าหญิง หรือ

2. ผู้บังคับบัญชา, หัวหน้า, เป็นเจ้านายมูลนายความหมาย

โดยรวม “เจ้านาย” หมายถึง ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างาน ซึ่งเป็นบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ในการสั่งการและดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กร นอกจากนี้ยังมีความหมายถึงเชื้อพระวงศ์ หรือผู้ที่ได้รับสถาปนาอิสริยยศให้เป็น “เจ้า” ด้วย ในบริบทการทำงาน: หมายถึง หัวหน้างาน ผู้จัดการ หรือเจ้าขององค์กรที่ทำหน้าที่สั่งงาน มอบหมายงาน ตัดสินใจ และประเมินผลการปฏิบัติงาน ในบริบททางสังคม: ในอดีตมีความหมายถึงเจ้านายมูลนาย ผู้มีเชื้อสายขุนนาง หรือเชื้อพระวงศ์ คำอื่นๆ ที่มีความหมายใกล้เคียง: นายจ้าง, หัวหน้า, ผู้บังคับบัญชา, เจ้านายมูลนาย

สำหรับในแวดวงการทำงานการเป็นผู้นำหรือเจ้านายที่ดีต้องอาศัยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การมีความรับผิดชอบ และการสร้างแรงบันดาลใจให้ทีม โดยต้องใส่ใจและให้เกียรติพนักงาน รวมถึงรับฟังความคิดเห็น พัฒนาทักษะของลูกน้อง และจัดการกับปัญหาอย่างมีระบบ นอกจากนี้ ผู้นำที่ดีต้องเป็นแบบอย่างที่ดี มีวิสัยทัศน์ และรู้จักควบคุมอารมณ์ของตนเอง โดยการเป็นผู้หรือ

เจ้านายที่ดีนั้นจะประกอบด้วย การสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์ที่มี
สื่อสารอย่างชัดเจน: สื่อสารเป้าหมาย ความคาดหวัง และคำแนะนำ
อย่างตรงไปตรงมา, การเป็นผู้ฟังที่ดี: เปิดใจรับฟังความคิดเห็น
ข้อเสนอแนะ และปัญหาของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ, การให้เกียรติ
และเคารพ: ปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมและให้เกียรติรวมทั้งการ
สร้างบรรยากาศที่ดี: ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้าง
และเป็นมิตร ให้คำชม: แสดงความชื่นชมและยกย่องผลงานของ
พนักงานอย่างสม่ำเสมอ การบริหารจัดการและการแก้ปัญหา: เป็น
แบบอย่างที่ดี: แสดงความรับผิดชอบและยึดหยุ่นในการทำงาน, การ
เป็นผู้นำในการแก้ปัญหา: แก้ปัญหาอย่างรวดเร็วและตรงจุด โดยไม่
ปล่อยให้พนักงานเผชิญหน้ากับปัญหาตามลำพังมีการตัดสินใจอย่าง
เหมาะสม: กล้าตัดสินใจและบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างมี
ประสิทธิภาพมีวิสัยทัศน์: กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและมองการณ์
ไกลเพื่อนำพาองค์กรไปข้างหน้า, การพัฒนาตนเองและทีม: สามารถ
สอนและพัฒนาทีม: สอนงานและพัฒนาศักยภาพของลูกน้องอย่าง
สม่ำเสมอ, การสร้างแรงบันดาลใจ: สร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้
พนักงานอยากทำงาน, เปิดรับสิ่งใหม่: พร้อมเรียนรู้และเปิดรับคำ
วิจารณ์เพื่อนำมาปรับปรุงการควบคุมอารมณ์: จัดการกับอารมณ์ของ
ตนเองให้ดีและไม่ระบายอารมณ์ใส่พนักงาน

การที่เขียนว่า “จะเป็นเจ้านายที่ดีได้อย่างไร” นั้นผู้เขียนก็ไม่ได้หมายความว่าผู้นำหัวหน้าหรือเจ้านายคนนั้นไม่ดีหรือไม่มีอะไรดีนั้นก็ไม่ใช่ซะครับ เพียงแต่ในเล่มได้บอกแนวทางสร้างความสำเร็จในฐานะของหัวหน้าหรือผู้นำ แต่ในสังคมชนชั้นบางแห่งที่เรียกว่าเจ้านายแทนคำว่าหัวหน้าหรือผู้นำนั่นเอง ซึ่งในเล่มนี้เขียนขึ้นเพื่อผู้นำทุกระดับนั้นเพื่อที่จะได้ “เก่งงาน เก่งคน เก่งคิด เก่งในการดำเนินชีวิต” ในอันที่จะ “ครองตน ครองคน ครองงาน ครองความสำเร็จ” ได้นั่นเอง

ด้วยความปรารถนาดี

สมชาติ กิจยรรยง

สารบัญจะเป็นเจ้านายที่ดีได้อย่างไร

(How to Be the Best Boss)

เรื่อง	หน้า
บทที่ 1 ก้าวขึ้นสู่ผู้นำเป็นผู้บริหารทีมงานระดับสุดยอด	1
(Step up to the top leadership level as a team manager)	
การฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้นำ	1
การพัฒนาบุคลิกภาพเพื่อการบริหาร	2
ทำอะไรให้ลูกน้องเชื่อถือและศรัทธา	4
การสร้างความเชื่อมั่นในทางการบริหาร	5
บันไดก้าวสู่หัวหน้าหรือผู้นำที่ดี	5
ความสำคัญของผู้นำหรือหัวหน้างานต่อองค์กร	7
10 แบบอย่างที่ผู้นำหรือหัวหน้าพึงประพฤดิและปฏิบัติ	8
บทที่ 2 เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำในองค์กร	14
(Techniques for building leadership in organizations)	
ความหมายของคำว่าผู้นำ	14
คุณสมบัติที่จำเป็นของผู้นำ	17
ลักษณะของผู้นำที่ดี	17
เจ้านายหรือผู้นำ	20
ลูกพี่ที่ดีกับลูกพี่ที่แย่	20
หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาที่ไม่ดี	21

สารบัญจะเป็นเจ้านายที่ดีได้อย่างไร

(How to Be the Best Boss)

เรื่อง	หน้า
ศิลปะในการนำของผู้นำที่ดี	22
วิธีการจะก้าวสู่ความเป็นผู้มีลักษณะผู้นำ	24
ผู้นำประเภทต่างๆ	25
ความแตกต่างของผู้นำกับผู้ตาม	28
บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้นำ	29
ศิลปะการปกครองคนในบทบาทของหัวหน้างาน	32
ผู้นำที่ล้มเหลว และผู้นำที่ประสบความสำเร็จ	33
ผู้นำที่ดีพึงละเว้นในสิ่งต่อไปนี้	34
บทที่ 3 การจัดการสมัยใหม่กับการบริหารของผู้นำ	36
(Modern Management and Leadership Management)	
แนวทางในการบริหารงานโดยทั่วไป	37
ความรู้เรื่องธุรกิจการเปลี่ยนแปลงและการบริหารบุคคล	40
การบริหารงาน ของหัวหน้างานหรือผู้นำ	42
POSDCORBหรือPOSDCIRกับการบริหารสมัยใหม่	53

สารบัญจะเป็นเจ้านายที่ดีได้อย่างไร

(How to Be the Best Boss)

เรื่อง	หน้า
บทที่ 4 บทบาทอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้นำ	57
(The roles, powers, duties and responsibilities of leaders)	
ความหมายของคำว่าผู้นำและหัวหน้า	57
ทำหน้าที่แสดงบทบาทได้ดี	58
บทบาทรองของหัวหน้าหรือผู้นำเป็น	59
การได้มาซึ่งอำนาจของบุคคล	62
หน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าผู้นำ	65
ความรับผิดชอบของหัวหน้างานหรือผู้นำ	66
บทที่ 5 เทคนิคการทำงานเป็นทีม	69
(Teamwork techniques)	
ความหมายของการทำงานเป็นทีม	69
องค์ประกอบการทำงานเป็นทีม	70
ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม	71
ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม	71
สาเหตุที่ต้องทำงานเป็นทีม	71
อุปสรรคในการทำงานเป็นทีม	72

สารบัญจะเป็นเจ้านายที่ดีได้อย่างไร

(How to Be the Best Boss)

เรื่อง	หน้า
การแก้ไขอุปสรรค	73
ลักษณะที่ดีของการทำงานเป็นทีม	74
แนวทางสร้างความสัมพันธ์ของมนุษย์.	75
หลัก 9 ประการสำหรับการทำงานเป็นทีม	76
บทที่ 6 เทคนิคการเสริมสร้างและพัฒนาทีมงาน	80
(Team building and development techniques)	
เก่งงาน เก่งคน และเก่งคิด	80
ผู้นำอย่างไรจึงจะชนะทีมงาน	82
ปัจจัยที่กระทบถึงทีมงาน	83
สาเหตุแห่งการเกิดข้อขัดแย้ง	84
การจัดข้อขัดแย้ง	84
ลักษณะสมาชิกในทีมงาน	85
ลักษณะของทีมงานที่มีคุณภาพ	86
คุณสมบัติของผู้นำและผู้ตามที่ดี	86
กระบวนการสร้างการทำงานเป็นทีม	89
แนวทางการสร้างทีมงาน	92
หัวใจในการสร้างทีมงานที่ดี	96

สารบัญจะเป็นเจ้านายที่ดีได้อย่างไร

(How to Be the Best Boss)

เรื่อง	หน้า
สร้างพลังจากคนสร้างทีมงาน	97
บทที่ 7 ทักษะและเทคนิคในการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ	98
(Effective Meeting Skills and Techniques)	
ชนิดของการประชุม	99
แบบต่างๆของการประชุม	100
องค์ประกอบของการประชุม	100
ความรับผิดชอบผู้นำการประชุม	102
วิธีที่จะทำให้สมาชิกมาประชุมตรงเวลา	103
ระเบียบวาระการประชุม	103
ข้อเสนอแนะสำหรับระเบียบวาระที่ดี	104
วิธีการเป็นสมาชิกการประชุมที่ดี	106
วิธีในการทำให้การประชุมมีชีวิตชีวา	107
ผู้เข้าร่วมประชุมจะพูดเมื่อใด	107
วิธีจัดการแก้ปัญหา	109
การประเมินผลการประชุม	110

สารบัญจะเป็นเจ้านายที่ดีได้อย่างไร

(How to Be the Best Boss)

เรื่อง	หน้า
บทที่ 8 การพัฒนาความคิดและจิตสำนึกการทำงานให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา	113
(Developing thinking and work consciousness for subordinates)	
รูปแบบของทัศนคติ	114
สูตรในการปกป้องความคิดด้านลบ	115
แนวทางในการตรวจสอบทัศนคติ	117
สิ่งที่ผู้นำผู้บริหารต้องใช้ปรับทัศนคติ	118
เสริมสร้างทัศนคติให้แก่ตนเองและผู้อื่น	119
เทคนิคการเสริมสร้างทัศนคติทางบวกโดยผู้บริหาร	122
แนวทางการสร้างจิตสำนึกในการทำงานให้กับทีมงาน	124
บทที่ 9 เทคนิคการบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ	126
(Effective time management techniques)	
ความสำคัญและคุณค่าของเวลา	126
สิ่งที่จะต้องรู้ในการบริหารเวลา	128
ประโยชน์ในการบริหารเวลา	129
พฤติกรรมที่เข้าในผิดในการใช้เวลา	130
เทคนิคการบริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ	131

สารบัญจะเป็นเจ้านายที่ดีได้อย่างไร

(How to Be the Best Boss)

เรื่อง	หน้า
-การควบคุมแผนการใช้เวลา	150
บทที่ 10 เทคนิคการพูดสื่อสารสำหรับผู้บริหาร	151
(Speaking techniques for executives)	
ความสำคัญประเภทของการสื่อสาร	153
ข้อควรคำนึงในการสื่อสารแต่ละประเภท	156
ลักษณะของการสื่อสารที่น่าสังเกต	157
อุปสรรคในการสื่อสาร	158
ประสิทธิภาพการสื่อสารขึ้นอยู่กับ	158
แนวทางพัฒนาสมรรถภาพการสื่อสาร	159
โอกาสในการสื่อสารในสถานการณ์ต่างๆ	160
วิธีการสื่อข้อความ	160
แนวเวช.ในการสื่อข้อความสำหรับผู้นำ	161
บัญญัติ10ประการ ในการสื่อข้อความที่ดี	162
การสื่อข้อความในการทำงานร่วมกัน	163
การติดต่อสื่อสาร โดยใช้ภาษาพูดที่ดี	164
ข้อควรคำนึงในการสื่อข้อความ	164
ผู้บังคับบัญชาที่มีปัญหาในการสื่อข้อความ	167

สารบัญจะเป็นเจ้านายที่ดีได้อย่างไร

(How to Be the Best Boss)

เรื่อง	หน้า
การปรับปรุงการสื่อสารสำหรับผู้บริหาร	169
การสื่อสารเพื่อเสริมสร้างบรรยากาศภายในองค์กร	171
บทที่ 11 การพัฒนาบุคลากรนอกเหนือจากการฝึกอบรม	173
(Human resource development beyond training)	
ผู้บังคับบัญชาทักหน้าทีในการฝึกอบรม	173
ตัวอย่างพฤติกรรมที่เป็นปัญหาของบุคลากร	174
การเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาทีมงาน	175
แนวทางการพิจารณาความจำเป็นในการพัฒนา	175
แนวทางการพัฒนาบุคลากร 3 วิธี	176
เทคนิคการอบรมทั่วไป	176
การพัฒนาบุคลากรนอกจากการฝึกอบรม	179
กลุ่มกิจกรรมซึ่งแบ่งตามประเภทของวัตถุประสงค์	184

สารบัญจะเป็นเจ้านายที่ดีได้อย่างไร

(How to Be the Best Boss)

เรื่อง	หน้า
บทที่ 12 แนวคิดใหม่ในการพัฒนาองค์กรกับประยุกต์	
เทคนิคการฝึกอบรมA-ZQ	189
(New concepts in organizational development with the application of A-ZQ training techniques)	
แนวคิดใหม่ในการพัฒนาองค์กร	189
บันได3ขั้นในการพัฒนา	190
การปรับปรุงกระบวนการ	191
รูปแบบใหม่ของการเขียนเพื่อการสื่อสาร	191
กลยุทธ์นำพาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ	192
เทคนิคการฝึกอบรมทั่วไปที่ไม่ต้องใช้เทคนิคการฝึกอบรมA-Z	193
บทที่ 13 เทคนิคการสอนงานอย่างมีประสิทธิภาพ	201
(Effective teaching techniques)	
หลักในการเรียนรู้	205
การสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้งาน	205
การสอนงานมีประโยชน์อย่างไร	206
ทำไมบางหน่วยงานถึงไม่มีการสอนงาน	207
ภารกิจก่อนการสอนงาน	207

สารบัญจะเป็นเจ้านายที่ดีได้อย่างไร

(How to Be the Best Boss)

เรื่อง	หน้า
คุณสมบัติของผู้สอนงานที่ดี	208
ประโยชน์ที่ได้จากการแนะนำงานที่ถูกวิธี	209
การทำแผนสอนงาน ประโยชน์	210
เตรียมก่อนสอนหรือแนะนำงาน	210
หลักในการสอนงาน 4 ขั้นตอน	211
การสอนงานในสถานที่ที่แตกต่างกัน	221
การสอนงานที่ไม่เหมาะสม	222
บทที่ 14 เทคนิคการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง	226
(Conflict resolution techniques)	
สาเหตุของการเกิดข้อขัดแย้ง	226
การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งภายในตัวเอง	227
การแก้ปัญหาคความขัดแย้งระหว่างบุคคล	228
พฤติกรรมของบุคคลเมื่อเกิดความขัดแย้ง	230
กระบวนการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง	231
การแก้ปัญหาคความขัดแย้งระหว่างบุคคลอีกแนวหนึ่ง	232

สารบัญจะเป็นเจ้านายที่ดีได้อย่างไร

(How to Be the Best Boss)

เรื่อง	หน้า
บทที่ 15 เทคนิคการระดมสมอง	234
(Brainstorming techniques)	
การประชุมระดมสมอง ที่ดี	235
“กฎ”การระดมสมองโดยกว้าง ๆ	236
การวางแผนระดมสมองให้ได้ผลดี	236
วิธีการระดมสมอง	237
ข้อแนะนำ 8 ประการในการระดมสมอง	237
การเตรียมสภาพแวดล้อมของห้องประชุม	238
การประชุมระดมสมองอย่างมีประสิทธิภาพ	238
-ดำเนินการประชุมระดมสมอง	239
การแก้ไขพฤติกรรมสมาชิกที่ประชุม	241
การประเมินผล	243
บทที่ 16 เทคนิคการมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ	245
(Effective Delegation Techniques)	
ทำไมจึงต้องมีการมอบหมาย	247
ข้อควรหลีกเลี่ยงในการมอบหมายงาน	248
ทำไมเจ้านายไม่มอบหมายงาน	249

สารบัญจะเป็นเจ้านายที่ดีได้อย่างไร

(How to Be the Best Boss)

เรื่อง	หน้า
ข้อควรคำนึงในการมอบหมายงาน	249
ทำไมผู้รับมอบหมายงานไม่ยอมทำงาน	250
บทบาทของผู้รับมอบหมายงาน	250
ก้าวสู่การมอบหมายงานที่ละขั้น	251
สรุปการมอบหมายงานอย่างมีประสิทธิภาพ	254
บทที่ 17 การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์เพื่อการบริหาร	258
(Developing creativity for management)	
ความคิดสร้างสรรค์หมายถึง	260
ลักษณะบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์	263
อุปสรรคขัดขวางความคิดสร้างสรรค์	265
การจัดอุปสรรคของความคิดสร้างสรรค์	267
การสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	269
ขั้นตอนของการสร้างสรรค์	272
บันไดในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์	273
องค์ประกอบของเจตคติสร้างสรรค์	274
หนทางในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์	279
การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ผู้ได้บังคับบัญชา	280

สารบัญจะเป็นเจ้านายที่ดีได้อย่างไร

(How to Be the Best Boss)

เรื่อง	หน้า
บทที่ 18 เทคนิคการวางแผนงานให้ประสบความสำเร็จ	282
(Techniques for planning successful work)	
ความสำคัญของการวางแผน	282
ภารกิจของผู้บริหาร	283
ประโยชน์ของการวางแผน	284
ประเภทของแผน	285
กระบวนการวางแผน	286
สรุปเทคนิคการวางแผนงาน	293
บทที่ 19 เทคนิคการสั่งงานอย่างมีประสิทธิภาพ	294
(Effective Command Techniques)	
การสั่งงานกับหลักขององค์กร	295
ปัญหาในการสั่งงาน	296
ตัวอย่างข้อผิดพลาดในการสั่งงาน	298
วิธีการสั่งงาน	300
แบบของคำสั่ง	302
ศิลปะในการออกคำสั่ง	302
ลักษณะของการสั่งงานที่ดี	304

สารบัญจะเป็นเจ้านายที่ดีได้อย่างไร

(How to Be the Best Boss)

เรื่อง	หน้า
การวินิจฉัยสั่งการ	305
ขั้นตอนในการสั่งงาน	306
กิจกรรมแบบทดสอบ	307
บทที่ 20 มนุษย์สัมพันธ์กับการบริหารงานบริหารคน	310
(Human relations and human resource management)	
เทคนิคการสร้างมนุษย์สัมพันธ์	312
ธรรมชาติของคนเราโดยสังเขป	312
เทคนิคและวิธีการสัมพันธ์กับคน	314
วิธีการสร้างเสน่ห์	315
การสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลต่างๆ	316
หลักการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา	319
สร้างความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	322
สร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	323

สารบัญจะเป็นเจ้านายที่ดีได้อย่างไร

(How to Be the Best Boss)

เรื่อง	หน้า
บทที่ 21 วิธีการบริหารบุคคลหรือทีมงานที่อาจจะก่อปัญหา	326
(How to manage people or teams that may cause problems)	
การได้รู้ว่าเขากำลังจะก่อให้เกิดปัญหา	326
การรับรู้ถึงปัญหาและการช่วยแก้ไขปัญหา	328
เทคนิคการแก้ปัญหามูลบุคคลหรือทีมงานที่ก่อปัญหา	329
บทที่ 22 เทคนิคการประสานงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	
ในการทำงาน	332
(Coordination techniques to increase work efficiency)	
ประโยชน์ของการประสานงาน	334
เหตุที่งานไม่ค่อยประสานงานกัน	337
ลักษณะของการประสานที่ดี	337
ปัจจัยสำคัญในการบริหารเพื่อการทำงานบรรลุผล	339
การประสานงานมีสองประเภท	341
วิธีการประสานงานระหว่างหน่วยงาน	342

สารบัญจะเป็นเจ้านายที่ดีได้อย่างไร

(How to Be the Best Boss)

เรื่อง	หน้า
บทที่ 23 โหงวเฮ้งกับการบริหารงานบุคคล	345
(Physiognomy and personnel management)	
การคัดเลือกตามลักษณะโหงวเฮ้ง	345
ลักษณะรูปใบหน้ามนุษย์รูปแบบธาตุ	347
อุปนิสัยแสดงออกที่คิ้ว ตา จมูก	348
การพิจารณารับคนให้เหมาะสมกับแผนก	351
หลักพื้นฐานในการจำแนกลักษณะคน	356
มุมปากและริมฝีปากเผยความลับ	362
มนุษย์สัมพันธ์อันดีขึ้นกับลักษณะของปาก	365
บทที่ 24 การคิดเชิงระบบจะพบความเข้าใจ	378
(Systems thinking will find understanding)	
ประโยชน์ของการคิดเชิงระบบ	380
สรุปแนวความคิดของความคิดเชิงระบบ	380
ข้อคิดเชิงระบบ	381
เทคนิคการคิดเชิงระบบ	382

สารบัญจะเป็นเจ้านายที่ดีได้อย่างไร

(How to Be the Best Boss)

เรื่อง	หน้า
บทที่ 25 เทคนิคการพัฒนา และปรับปรุงงาน	384
(Techniques for developing and improving work)	
การปรับปรุงงานจะช่วยเพิ่มผลผลิตได้อย่างไร	384
คำถามที่ควรใช้ในการแก้ไขและปรับปรุงงาน	385
การแสวงหาหนทางในการปรับปรุงงาน	385
การลงมือปฏิบัติการปรับปรุงงาน	386
หลักการปรับปรุงงาน	386
วิธีการปรับปรุงในภาคปฏิบัติ	388
บทที่ 26 บทสรุปศิลปะในการปกครองคน	390
(Summary of the Art of Governing People)	
ข้อแนะนำศิลปะในการครองคน 10 ประการ	390
บทที่ 27 เทคนิคการติดตามงานสำหรับหัวหน้างานหรือผู้นำ	399
(Work tracking techniques for supervisors or leaders)	
เหตุผลที่เราจะต้องติดตามและพัฒนา	399
ความสำคัญในการติดตาม และพัฒนา	400
แนวทางการติดตาม และพัฒนา	401

สารบัญจะเป็นเจ้านายที่ดีได้อย่างไร

(How to Be the Best Boss)

เรื่อง	หน้า
แบบฉบับของผู้นำในการติดตามงาน	401
การแสวงหาโอกาสติดตามงานจากทีมงาน	402
บทที่ 28 การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ	404
(Problem solving and decision making)	
วิธีการค้นหาสาเหตุของปัญหา	405
ข้อบกพร่องการคิดหาวิธีการแก้ไขปัญหา	406
การหาวิธีการแก้ไขปัญหายังเป็นระบบ	406
แบบของการแก้ไขปัญหา	407
การแก้ไขปัญหายของทีมงาน	409
บทที่ 29 เทคนิคการควบคุมดูแลงานให้ประสบความสำเร็จ	411
(Techniques for supervising and managing work to achieve success)	
ประโยชน์ในการควบคุมงาน	412
สิ่งที่ผู้ควบคุมงานควรมี	412
ขั้นตอนในการควบคุม	413
สิ่งที่ต้องควบคุม	413
กระบวนการในการควบคุมงาน	416

สารบัญจะเป็นเจ้านายที่ดีได้อย่างไร

(How to Be the Best Boss)

เรื่อง	หน้า
วิธีการควบคุมงานที่ได้ผล	419
บทที่ 30 การประเมินผลการปฏิบัติงาน	421
(Performance evaluation)	
การประเมินผลการปฏิบัติงานหมายถึง	422
ความสำคัญของการประเมินผลพนักงาน	422
ประโยชน์ของการประเมินผลงาน	423
ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อ	423
มาตรการพิจารณาในการประเมินผล	424
แนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงาน	424
การลดปัญหา-ข้อขัดแย้งในการประเมิน	425
เตรียมการประเมิน	425
ใครเป็นผู้ประเมิน	427
วิธีการต่างๆในการประเมินผลพนักงาน	428

บทที่ 1 ก้าวขึ้นสู่ผู้นำเป็นผู้บริหารทีมงานระดับสุดยอด

(Step up to the top leadership level as a team manager)

จากประสบการณ์ ในการทำงานที่ได้ทำ หรือจากอายุงาน อันทำให้เกิด ความสามารถ ที่จะปฏิบัติงานได้ ประกอบกับ การมี บุคลิกภาพ ที่จะเป็นผู้นำ โดยมีคุณสมบัติพื้นฐานอันประกอบด้วย การ มีความประพฤติที่ดี และการมีมนุษยสัมพันธ์ ทำให้ ผู้บริหารองค์กร ได้บรรจุ แต่งตั้ง หรือเลื่อนตำแหน่ง จากพนักงานเป็นหัวหน้า หรือ ผู้บริหาร

การแสดงออก ทาง ความสามารถ ในการ ปฏิบัติงาน และ การเป็น ผู้บริหาร สิ่งที่หัวหน้า มักจะกังวลใจ ในการก้าวสู่ การเป็น ผู้นำ คนที่จะครองตน ครองคน และครองงาน ได้คือ จะพัฒนาตน ให้เป็นแบบฉบับผู้นำได้อย่างไร ทำอย่างไร ทีมงานจะ เชื่อถือ หรือ ศรัทธา จะเสริมสร้างความเชื่อมั่น ในการบริหาร ได้อย่างไร และ บันไดสู่หัวหน้า หรือผู้นำที่ดี ผู้เขียนขอเฉลยย่อ ๆ พอเป็นสังเขปดังนี้

การพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำที่น่าเชื่อถือ

เราอาจจะสร้างแบบฉบับให้กับตนเองในการเป็นผู้นำได้โดย

1. แต่งกายเหมาะสม
2. เดิน ยืน มั่นคง
3. กล้าแสดงออก ลงมือทำก่อน
4. ทักทายคนอื่น ก่อนเสมอ
5. ทำรายการต่าง ๆ ที่สร้างความภาคภูมิใจให้กับตนเอง

- 6.เป็นตัวของตัวเอง และมีความเชื่อมั่น
- 7.วางแผนพัฒนาตนเองเสมอ
- 8.จงเป็นนักฟังมากกว่าพูด
- 9.เป็นผู้เสริมพลังใจให้แก่ตนเอง
- 10.ใช้ภาษาในแง่บวก ในการติดต่อสื่อสารกับ ทีมงาน

การพัฒนาบุคลิกภาพเพื่อการบริหาร

บุคลิกภาพมีความสำคัญ

- เป็นคนสดชื่น อารมณ์ดีอยู่เป็นนิจ
- เป็นที่ชื่นชอบ ชื่นชม นิยมและเป็นที่ยอมรับ
- สร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ดี
- ติดต่อประสานงานกับใครก็ประสบผลสำเร็จ
- เป็นผู้มีความกล้า ความมั่นใจ

แนวทางการปรับปรุงบุคลิกภาพให้ดีขึ้น

จงเป็นคนใจกว้างขวาง

- จงให้ความร่วมมือกับผู้อื่น
- จงเป็นตัวของตัวเอง
- จงแสวงหาคำแนะนำ
- จงทำแต่สิ่งที่ถูกต้อง ไม่ย่อท้อ
- จงตรวจสอบความก้าวหน้าของตนเองอยู่เสมอ

เรื่องที่เราควรเอาใจใส่ เพื่อเสริมสร้างบุคลิกภาพ

สิ่งที่ควรเอาใจใส่คือเรื่องบุคลิกภาพภายนอก และบุคลิกภาพภายในดังนี้

บุคลิกภาพภายนอก

- รูปร่างหน้าตา
- การแต่งกาย
- กิริยาท่าทาง
- การใช้ส่ายตา
- การตรงต่อเวลา
- การปรากฏตัว
- การใช้น้ำเสียง
- การใช้ถ้อยคำ
- การพูด การสนทนา
- การแสดงออก

บุคลิกภาพภายใน

- ความเชื่อมั่นในตนเอง
- ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ตนเอง
- ความรับผิดชอบ
- ความรู้จักกาลเทศะ
- ความมีน้ำใจ เป็นผู้ให้
- ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
- ความมีปฏิภาณไหวพริบ

- ความรู้
- ความจริงใจ
- ความมีคุณธรรม

ทำอย่างไรให้ลูกน้องเชื่อถือและศรัทธา

ในการก้าวสู่การเป็นผู้นำนั้นหัวหน้าจะต้องสร้างความเชื่อถือหรือเชื่อมั่นให้กับทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา คือ

- 1.บุคลิกภาพ กิริยาท่าทาง การแต่งกาย การวางตัวเหมาะสม
- 2.อารมณ์มั่นคง อารมณ์ดี
- 3.มีความรู้ ความสามารถเป็นที่ยอมรับ
- 4.มีความประพฤติดี
- 5.เสมอต้นเสมอปลาย
- 6.หวังดีและปรารถนาดีกับลูกน้อง
- 7.ช่วยเหลือให้คำแนะนำเพื่อความก้าวหน้า/สำเร็จ
- 8.กล้าแสดงออก/เริ่มก่อน
- 9.รักษาคำมั่นสัญญา
- 10.มั่นใจและวางใจตัวเขา
- 11.ตำหนิเพื่อก่อ มิใช่ทำลาย
- 12.ชม แสดงน้ำใจ เมื่อประสบความสำเร็จ
- 13.ไม่หลงตัวเอง ไม่ลำเอียง
- 14.เปิดใจให้กว้าง รับฟังทุกคน ทุกปัญหา
- 15.พัฒนาตนเองอยู่เสมอ ทันเหตุการณ์

การสร้างเชื่อมั่นในทางการบริหาร

แนวทางในการที่หัวหน้า หรือผู้นำจะเสริมสร้างความเชื่อมั่น
ทางการบริหารคือ

1. มีความรู้ในงาน ระบบงาน องค์กร
2. มีความสามารถในการทำงาน
3. มีความสามารถในการพูดหรือถ่ายทอด
4. มีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง งาน องค์กร
5. เข้าสังคมเพื่อพัฒนาปรับปรุงตนเอง
6. เป็นนักพัฒนาหาความรู้ในส่วนที่ขาด
7. ปรับปรุงบุคลิกภาพในส่วนที่ขาด
8. ทันทเหตุการณ์ทันสมัย
9. เรียนรู้ตัวอย่างจากบุคคลอื่น
10. ฝึกตัวเป็นผู้นำ คิดก่อน และตัดสินใจก่อนเสมอ

บันไดก้าวสู่หัวหน้าหรือผู้นำที่ดี

บันไดก้าวสู่หัวหน้าหรือผู้นำที่ดีจะต้อง

1. รู้จักตนเองในบทบาท ความคิดและทัศนคติในการเป็นผู้นำ
2. รู้จักขอบเขตของอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบ
3. มีการเป็นผู้นำ ที่จะประพฤติตนเป็นแบบอย่าง
4. พัฒนาผู้ปฏิบัติงานแทนเรา
5. มีความเชี่ยวชาญในหลักการบริหาร
6. รู้จักการแก้ไขปัญหา ในการที่ทำหรือที่รับผิดชอบ

7. ซื่อตรงและยึดมั่นต่อคุณธรรม
8. มีความรู้รอบตัวและกว้างขวาง
9. ใช้ประสบการณ์เป็นเครื่องช่วย
10. ทนต่อเหตุการณ์เสมอ

ผู้นำหรือหัวหน้างานคือใคร

หัวหน้างานคือ ผู้บริหารระดับต้น หรือระดับกลาง ที่มีผู้อยู่ใต้ การบังคับบัญชา อยู่จำนวนหนึ่งในขณะเดียวกัน เขาก็จะมี ผู้บังคับบัญชาเหนือตนในระดับที่สูงขึ้นไปอีก หัวหน้างาน จึงมีอยู่หลายระดับที่เรียกกันเช่น โฟร์แมน หัวหน้ากะ ซุปเปอร์ไวเซอร์ หัวหน้างาน ฯลฯ

ปกติบุคคล ที่ได้รับการบรรจุ แต่งตั้ง หรือเลื่อนขึ้นตำแหน่งงานขึ้น นอกเหนือการพิจารณาพื้นฐานความรู้เบื้องต้นแล้ว องค์กรมักจะพิจารณาจากปัจจัย 5 ประการคือ

1. มีอายุงาน หรือมีประสบการณ์ในงานนั้น ๆ
2. มีความสามารถ หรือมีทักษะที่จะทำงานได้
3. มีลักษณะเป็นผู้นำ
4. มีความประพฤติที่ดี
5. มีมนุษยสัมพันธ์

ความสำคัญของผู้นำหรือหัวหน้างานต่อองค์กร

1. เป็นตัวแทนผู้บริหาร หรือองค์กรที่นำนโยบายมาวางแผนงาน หรือปฏิบัติงาน

2. เป็นพี่เลี้ยง หรือผู้แนะนำให้กับคนใหม่ พนักงานใหม่

3. เป็นแบบอย่าง หรือตัวอย่างในการปฏิบัติงาน

4. ช่วยเสริมสร้างพลังทีมงานขององค์กรให้แข็งแกร่ง

5. ช่วยกระจายงาน จากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง

6. ช่วยตรวจตราดูแลงาน ให้เป็นไปตามแผนการ หรือนโยบาย

7. เป็นตัวแทนในการแก้ไขปัญหาจากงาน หรือจากคน

เหตุผลที่ผู้บริหาร มอบหน้าที่และความรับผิดชอบให้

เพราะผู้นำหรือหัวหน้าย่อมมี

1. ประสบการณ์มากกว่า หรือมีความสามารถมากกว่า

2. รู้กฎระเบียบต่าง ๆ ได้ดีกว่า

3. ไม่อยากให้ทำงานผิดพลาด หรือเกิดอุบัติเหตุ หากขาดผู้ที่

มีความรู้ ความสามารถดูแลงาน

4. การตัดสินใจของหัวหน้าย่อมส่งผลต่อหน่วยงานอื่นของ

องค์กร

ตัวอย่างที่ดีมีค่ากว่าคำสอน

โคลงเก่าของไทยได้แต่งไว้ว่า

ขามฝูงโค	ข้ามฟาก นที
โคโจกทำตรงดี	ไปเสีย
ปวงโคอื่นตามรี	รุดข้าม
ทั้งหมด บัคคเคี้ยว	ไต่เต้าตามกัน

สุภายิตยุโรป กล่าวว่า

“สิงโตตัวหนึ่ง นำแกะฝูงหนึ่ง ไม่ช้าไม่นานแกะ
ทั้งหมดต่างกลายเป็นสิงโต”

“แกะตัวหนึ่ง นำสิงโตฝูงหนึ่ง ไม่ช้าไม่นานสิงโต
ทั้งหมดต่างกลายเป็นแกะไปหมดทุกตัว” จากข้อความข้างต้น
ให้แง่คิดอะไรบ้าง ?

10 แบบอย่างที่ยู้นำหรือหัวหน้าพึงประพฤติและ

ปฏิบัติ

ตัวอย่าง หรือแบบอย่างที่ดีหัวหน้าพึงมี ได้แก่

- 1.มีส่วนร่วมในการร่วมสร้างวัฒนธรรมองค์กร
- 2.การปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร
- 3.การทำงานตรงเวลา และสม่ำเสมอ
- 4.เป็นตัวแทนองค์กรในการประสานประโยชน์ในองค์กร
- 5.สร้างทีมและทำงานเป็นทีม
- 6.คิดบวก พุดบวก มองโลกแง่ดี

- 7.เป็นตัวของตัวเอง มีความเชื่อมั่น
- 8.เป็นตัวอย่างในการลดต้นทุน – เพิ่มผลผลิต
- 9.เป็นตัวอย่างในการกระทำตามคำพูด (พูดแล้วทำ)
- 10.เป็นตัวอย่างในการเรียนรู้ และพัฒนา

1.การมีส่วนช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรได้อย่างไร

- 1.ส่งผลให้เกิดบรรยากาศ ในการทำงาน
- 2.เกิดภาพพจน์ หรือภาพลักษณ์ที่ดี
- 3.พัฒนาองค์กรให้เป็นระบบ ระเบียบ
- 4.สร้างนิสัยในการทำงาน และมีวินัยในการทำงานที่ดี

2.การปฏิบัติตามกฎระเบียบองค์กรได้อย่างไร

- 1.ฝึกฝนความมีระเบียบวินัยแก่ตนเอง
- 2.ยอมได้รับการยอมรับ นับถือจากเจ้านาย เพื่อนร่วมงาน และผู้ได้บังคับบัญชา

3.ยอมได้รับความปลอดภัย และได้รับประโยชน์จากการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

- 4.มีส่วนต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน
- 5.ก้าวหน้าในตำแหน่งตน หน้าที่ และมีความเป็นผู้นำ

3.การมาทำงานตรงเวลา และสม่ำเสมอได้อย่างไร

- 1.ไม่เป็นภาระแก่คนอื่น ที่ต้องทำงานแทนเรา
- 2.หากมาสาย หรือไม่มามีส่วนทำให้ผลงาน หรือ ผลผลิตต้องรวนเรไป

- 3.ยอมส่งผลต่อบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

4. สุขภาพกาย สุขภาพจิต และมีคุณภาพชีวิตที่ดี

5. ย่อมก้าวน้ำในงานอาชีพ

4. หัวหน้าที่กับการประสานงาน ประสานประโยชน์อย่างไร

1. ช่วยแนะนำงาน สอนงาน ส่งงาน และประสานงาน

2. ช่วยให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ลดปัญหา รอคอย ส่งช้า สูญเสียเวลา

4. ช่วยสื่อสารแทนผู้บริหารในการผู้บริหารในการปฏิบัติงาน

และจัดการ

5. หัวหน้าที่กับการสร้างทีม และทำงานเป็นทีมได้อย่างไร

1. ผลงานย่อมสูงกว่าคนเดียวทำ

2. ผลสำเร็จเป็นของทีมงาน

3. เกิดความรู้สึกร่วมที่ดีระหว่างกัน

4. เกิดพลังของคนในองค์กรในความสามัคคี

6. คิดบวก พุดบวกมองโลกในแง่ดีได้อย่างไร

แนวทางในการพัฒนาความคิดในแง่บวกคือ

1. คิดถึงสิ่งที่เราปรารถนา ธรรมชาติต่อตนเอง

2. มีความคิดความเชื่อที่ดีต่อสิ่งที่เราคิด

3. ฝึกหัดคิดบวกไว้งานจะสำเร็จได้ดีและเร็วกว่าคิดลบ

4. การคิดบวกทำให้เกิดความคิดที่สร้างสรรค์

5. การคิดบวกทำให้เกิดพลังที่เป็นไปได้

6. สุขภาพที่ดีก็มาจากการคิดที่ดี

7. ฝึกหัดคำพูดในทางสร้างสรรค์

8. มองหาข้อดีและชมเชยผู้อื่นเป็นการเสริมแรงทางบวก
9. ฟังแต่สิ่งดี ๆ คบคนดี ๆ ดูตัวอย่างดี ๆ
10. ปฏิบัติข้อดังกล่าวข้างต้นจนเป็นนิสัย และจะเกิดพลัง
พลังของความคิด มีความสำคัญต่อการทำงานให้สำเร็จได้ด้วยดี

7. เป็นตัวของตัวเอง และมีความเชื่อมั่น

เราอาจจะสร้างความมั่นใจในตัวเองให้ได้โดย

1. มองผลดีของความเชื่อมั่นว่า ทำให้งานโดดเด่น สำเร็จ
ได้ผลดีอีกข้อ ของความเชื่อมั่นก็คือผู้อื่นจะเชื่อมั่นตามเรา
2. สร้างทัศนคติ หรือความคิดที่บอกกับตัวเองว่า เราทำได้
3. สร้างความนับถือตัวเอง และไม่ดูถูกดูแคลนตัวเอง
4. จดบันทึกความภาคภูมิใจดี ๆ ที่ผ่านมา

8. เป็นตัวอย่างในการลดต้นทุน และเพิ่มผลผลิต

โดยผู้นำหรือหัวหน้าจะกระทำได้ด้วย

1. สร้างจิตสำนึกด้านต้นทุนเสมอ
2. กระทำเป็นตัวอย่าง
3. มอบหมายความรับผิดชอบทีมงานในการควบคุมต้นทุน
4. สร้างแรงจูงใจให้เห็นคุณค่าการประหยัด
5. ใช้เทคนิคใหม่ ๆ ในการลดต้นทุน
6. เพิ่มผลผลิตในงาน และเสริมสร้างความปลอดภัยใน
กระบวนการผลิต

7. พยายามให้กระบวนการผลิตมีความสม่ำเสมอ

8. ลดของเสีย คนว่าง เครื่องจักรว่าง

9. มีการสอนงานที่ถูกต้อง

10. บำรุงรักษาเครื่องจักรสม่ำเสมอ

9. เป็นตัวอย่างในการกระทำตามคำพูด คือพูดแล้วทำ

โดยมีองค์ประกอบของการสื่อสารที่ดี หลายประการคือ

1. พูดเรื่องจริง

2. พูดมีประโยชน์

3. พูดถูก กาลเทศะ

4. พูดสุภาพ หรือเกิดแรงจูงใจ

5. พูดด้วยจิตที่เป็นกุศล

6. พูดด้วยความรับผิดชอบ ในคำพูดที่ได้พูดไปแล้ว

7. คำพูดที่เป็นปกติ หรือมีน้ำเสียงที่เป็นธรรมชาติของเราเอง

10. เป็นตัวอย่างในการเรียนรู้ และพัฒนา

การที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และส่งเสริมการพัฒนาตนเอง

อาจจะทำได้โดย

1. มีบทเรียนสำเร็จรูป หรือคู่มือปฏิบัติงาน

2. การศึกษาทางไกลจากวิทยุ โทรทัศน์ หรือสื่อของสถาบัน

3. ศึกษาจากสื่อโสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ

4. ให้การศึกษาเพิ่มเติมทั้งระยะสั้นและระยะยาว

5. ส่งให้สรุปจากเอกสารแล้วรายงานเสนอ

หรือเราจะมีวิธีการพัฒนาโดยใช้งานเป็นเครื่องช่วย เช่น

1. การให้รักษาการแทน

2. การให้ความร่วมมือขณะทำงาน

- 3.การให้คำปรึกษาหารือ
- 4.การให้ออกไปสังเกตการณ์
- 5.การที่มีเพื่อนที่ดีประสบการณ์ร่วมปฏิบัติภารกิจ
- 6.การเป็นตัวอย่างที่ดี
- 7.การเสนอแนะให้นำไปประยุกต์ใช้
- 8.การดูงานในหน่วยงานและนอกหน่วยงาน
- 9.การฝึกอบรม ในงาน
- 10.การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ

การก้าวขึ้นสู่ ผู้บริหารหรือหัวหน้างานที่ประสบความสำเร็จ จะต้องครองตน ครองคน ครองงาน ได้อย่างก้าวไกล ในอาชีพ จะต้อง มีแบบฉบับ หรือแบบอย่าง ที่หัวหน้าพึง จะปฏิบัติ ถือเป็นบัญญัติ 10 ประการ ที่จะทำให้ เก่งงาน เก่งคน เก่งคิด และเก่งในการดำเนิน ชีวิตในบั้นปลาย

เครื่องมือ ในการอยู่ร่วมกัน กับคนในองค์กร ได้อย่าง มี ความสุข ผู้นำหัวหน้า จะต้องรู้ และเข้าใจ ความเป็นมนุษย์ โดยอาศัย หลักการในการเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ ในการทำงาน ร่วมกันเพื่อ หน่วยงาน ไม่ใช่เพื่อตัวหัวหน้า ให้ทีมงานเข้าใจในงานที่ทำ ที่เรา สอน พร้อมทั้งจะแนะนำช่วยเหลือ เมื่อเกิดการ ผิดพลาดก็ให้อภัย แก่ใจผู้บกพร่อง ดูแล ทุกข์ สุข และ ให้ความอบอุ่น ให้ทราบเรื่อง ที่ ควรทราบ ให้ความใกล้ชิด คั่นเคย และ เป็นกันเอง เพื่อให้ทีมงานรัก เพื่อนร่วมงานศรัทธา และหัวหน้าเรานับสนุนต่อ ๆ กันไป

บทที่ 2 เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำในองค์กร

(Techniques for building leadership in organizations)

คำว่า “ผู้นำ” พวกเราคง ได้ยินกันบ่อย ๆ จนชินหูว่า มีผู้นำอยู่ในหลายอาชีพหรือวิชาชีพ เช่น ผู้นำทางการค้า ผู้นำทางการเมือง ผู้นำทางทหาร และผู้นำท้องถิ่น ฯลฯ

แต่มีข้อที่น่าสังเกตว่า ผู้นำนั้นไม่จำเป็นต้องเป็นคนใหญ่ คนโต เป็นคนมีตำแหน่งสูงในงาน หรือ เป็นผู้เผด็จการแบบฮิตเลอร์ ผู้นำนั้นอาจ เป็นหัวหน้างานในตำแหน่งเล็ก ๆ ในอาชีพใด ก็ได้ เช่น ผู้จัดการทีมขาย ผู้จัดการคนงาน ผู้นำกรรมกรในโรงงาน เป็นต้น กล่าวกันว่า “ถ้าคนสองคนคุยกันประเดี๋ยวเดียว ไม่นานใครคนหนึ่งก็จะ เป็นผู้นำในการสนทนานั้น”

ข้อที่น่าสังเกต อีกอย่างหนึ่ง คือ ถ้ามีผู้นำก็ต้องมีผู้ตาม เพราะ เป็นของคู่กัน ผู้นำที่ไม่มีใครตาม ต่อไปแล้ว ก็คงเป็น ผู้นำไปได้ไม่นาน เพราะฉะนั้นเราก็เห็น ได้ว่าผู้ตามก็มีส่วนส่งเสริมผู้นำอยู่ไม่ใช่น้อยเช่นกัน

ความหมายของคำว่าผู้นำ

ความหมายคำว่า “ผู้นำ” นั้นถ้าพูดถึงก็เป็นที่เข้าใจโดยทั่วไป แต่ถ้าจะรู้ให้ถึงซึ่งความหมายกันจริง ๆ นั้นก็มีผู้ให้ความหมายไว้อย่างมากมาย เช่น

1. ผู้นำ คือผู้ที่ใช้ความสามารถ ใช้อิทธิพล จูงใจให้ผู้อื่น คล้อยตาม และปฏิบัติ

งานด้วยความเต็มใจ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
 การเป็นผู้นำ เป็นได้ทั้งศาสตร์ และศิลป์ กล่าวคือ สามารถเรียนรู้ได้
 แต่ก็ต้องฝึกฝนเทคนิคเฉพาะตนเองด้วย

ดังนั้น ผู้นำ จึงเป็นผู้ใช้อิทธิพลและ/ หรือ ผู้นำอำนาจเพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน ใ้งานบรรลุวัตถุประสงค์นั่นเอง

2. เกออร์ อาร์ เทียร์รี กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่ใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการ และอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อ ซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้

3. ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในบุคคลหลายคน ที่มีอำนาจอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตาม ความคิดเห็นต้องการ หรือ คำสั่งของเขาได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติการหรือพฤติกรรมของคนอื่น

4. ผู้นำคือ บุคคลใด ๆ ซึ่งเหมาะสม ที่จะปลุกปั่น และ นำคนอื่น ๆ ให้ประพฤติและปฏิบัติ โดยที่บุคคลนั้น มีอำนาจแสดงความเห็นหรือ อำนาจพิเศษ หรือเจตนาารมณ์ อันเข้มแข็ง หรือความสามารถในการปกครอง

5. ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพล หรืออำนาจหน้าที่ตามความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ ต่อลูกน้องในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการ และอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อสัมพันธ์กัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

กล่าวโดยสรุป ผู้นำ คือ คนที่มีอิทธิพลชักนำ หรือโน้มนำ
ให้คนอื่นทำตามผู้นำ นั้น

*เป็นผู้ที่กำจัดใจลูกน้องไว้ได้

*ได้รับความนิยมเชื่อฟัง เคารพนับถือ ศรัทธา รักและยำเกรง

*มีศิลปะในการจูงใจให้ลูกน้องปฏิบัติตามความประสงค์ของ
ตน ด้วยความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งโดยไม่มีข้อแม้จนบรรลุ
ภารกิจ

*ผู้นำเป็นศูนย์รวมแห่งพลัง

*มีศิลปะในการนำคนไม่ใช่จับไล่คน

*ผู้นำเป็นประจูดวงประทีปของหน่วยงาน

*ผู้นำเป็นสัญลักษณ์ และ หลักชัยแห่งการดำเนินงาน

ภาวะผู้นำ หมายถึง แบบแผนหรือแบบของการปฏิบัติ ที่
ผู้นำแสดงออก เพื่อการนำกลุ่ม หรือบังคับบัญชากลุ่ม อาจเป็นในรูป
ของ การกระจายงาน หรือมอบงานก็ได้ สามารถแยกเป็นข้อ ๆ ได้
ดังนี้คือ

*สั่งให้ปฏิบัติตาม

*ขายความคิดให้ปฏิบัติตาม

*ปรึกษาหารือเพื่อให้ปฏิบัติตาม

*ร่วมคิดร่วมตัดสินใจด้วยกัน

*มอบงานทั้งหมดให้กระทำเองตามความสามารถ

คุณสมบัติที่จำเป็นของผู้ผู้นำ

LEADERSHIP

LEARNER	- เป็นผู้ใฝ่รู้
EXAMPLAR	- เป็นตัวอย่างที่ดี
ARBITRATION	- มีความเด็ดขาด
DELEGATION	- มอบหมายงานเป็น
EXPERIENCE	- มีประสบการณ์
RESPONSIBILITY	- มีความรับผิดชอบ
SOLVER	- แก้ปัญหาเป็น
HUMAN RELATION	- มีมนุษยสัมพันธ์
INTELLECTUAL	- มีสติปัญญาดี
PERSONALITY	- บุคลิกดี

ลักษณะของผู้ผู้นำที่ดี

ผู้เขียนของกล่าวลักษณะผู้ผู้นำให้เป็นคำคล้องจอง 10 ประการ

ดังนี้

1. รอบรู้เรื่องงาน
2. ประสานสามัคคี
3. มีไหวพริบปฏิภาณ
4. หาญกล้าตัดสินใจ
5. ไม่เล่นเพื่อนพ้อง (ยุติธรรม)
6. ต้องมีคุณธรรม
7. น้ำใจแสนดี
8. มีความเข้มแข็ง (กาย/ใจ)
9. รู้นัยมนุษย์ (พฤติกรรม)
10. สุดเท่บุคลิกภาพ

ลักษณะความเป็นผู้นำ 17 ประการ

ท่านอาจารย์ชัชวาลย์ พันธุ์มณีได้กล่าวถึงลักษณะความเป็นผู้นำ 17 ประการคือ

1. มีความสบายใจเมื่ออยู่ใกล้
2. ความเป็นมิตร
3. ยอมรับผู้อื่น
4. ให้ความช่วยเหลือ
5. เป็นคนกระตือรือร้น
6. เป็นคนไม่เขินงวด
7. เป็นคนเป็นกันเอง
8. เป็นคนมีน้ำใจ
9. ให้ความร่วมมือ
10. ให้ความสนับสนุน
11. เป็นคนน่าสนใจ
12. เป็นคนรักสงบ
13. มีความสนใจในตัวเอง
14. มีความมั่นใจในตัวเอง
15. มีประสิทธิภาพในการทำงาน
16. ร่าเริง
17. เปิดเผย

คุณสมบัติของผู้นำของนโปเลียน ฮิลล์

นโปเลียนฮิลล์กล่าวถึงคุณสมบัติผู้นำไว้ 11 ประการ คือ

1. ความกล้า-ไม่สั่นคลอน
2. ควบคุมตนเองได้
3. ยุติธรรม
4. ตัดสินใจแน่วแน่
5. มีแผนแน่นอน
6. ทำงานเกินเงินเดือน
7. บุคลิกลักษณะเรียบร้อย
8. เห็นอกเห็นใจ-เข้าใจ
9. ความรอบรู้ในงานปลีกย่อย
10. เต็มใจรับผิดชอบ
11. ความร่วมมือ

ผู้ที่ล้มเหลว

1. ไม่มีความสามารถวางรูปแบบงาน
2. ไม่เต็มใจทำงานต่ำ ๆ
3. หวังรายได้จากความรู้ความสามารถ
4. กลัวการแข่งขันจากผู้ตาม
5. ขาดความนึกฝัน
6. เห็นแก่ตัว
7. มึนเมา
8. ไม่มีความสุจริต

9. พูดถึงแต่ “อำนาจ”

10. พูดเน้นถึงตำแหน่ง

เจ้านายหรือผู้นำ

เปรียบเทียบความเป็นเจ้านาย กับความเป็นผู้นำว่ามีลักษณะที่แตกต่างกัน ทางคุณสมบัติคือ

เจ้านาย

1. จะทำตัวเป็นเจ้านาย
2. สร้างความกลัว
3. ใช้คำว่า “ฉัน”
4. รู้วิธีทำอะไร
5. เชื่อมั่นในอำนาจ
6. ชอบบังคับ
7. ผลักดัน

ผู้นำ

1. กระตือรือร้นอบอุ่น
2. สร้างความเชื่อถือ
3. ใช้คำว่า “เรา”
4. แสดงให้เห็นวิธี
5. ชอบใช้การนำ
6. ชอบการนำ
7. ชักจูง

ลูกพี่ที่ดีกับลูกพี่ที่แย่

เปรียบเทียบทางด้านคุณสมบัติส่วนตัวของผู้ที่เป็นหัวหน้าหรือผู้นำว่ามีคุณสมบัติ

ที่แตกต่างกันคือ

ลูกพี่ที่ดี

1. เป็นกันเองเต็มที่
2. มีความยุติธรรม
3. ช่วยแนะนำชี้แจง

ลูกพี่ที่แย่

1. สักดินงี่เง่า
2. ไตโนเสาร์ เต่าล้านปี
3. มีเรื่องสับสน

- | | |
|---------------------|----------------------|
| 4. ไม่แล้งน้ำใจ | 4. เป็นคนรู้จัก |
| 5. เห็นคุณค่าของคน | 5. ไม่มีเหตุผล |
| 6. มีเหตุผลสูงใจ | 6. มองคนในแง่ร้าย |
| 7. ไม่พยายามชิงโกธร | 7. ไม่มีความแน่นอน |
| 8. ไม่ถือโทษลูกน้อง | 8. อ่อนแอ ไม่อดกลั้น |

หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาที่ไม่ดี

มีลักษณะทางบุคลิกภาพดังนี้

ผู้บังคับบัญชาที่ไม่ดี

- | | | |
|----------|---------------|------------------|
| หุเบา | เจ้าอารมณ์ | ข่มลูกน้อง |
| จองเวร | เห็นแก่ตัว | กลัวเหนียว |
| เฉื่อยชา | ไม่รักษาคำพูด | ขาดมนุษยสัมพันธ์ |

ผู้บริหารที่ล้มเหลว

- | | |
|--------------|-------------|
| ฟุ้งดวง | หวังอำนาจ |
| ญาติอุปถัมภ์ | ทำคนเดียว |
| เขี้ยวลากดิน | กินไก่อัด |
| ขัดข้อ | จ้อทั้งวัน |
| ขยันโง่ ๆ | อวดโตวางท่า |

ศิลปะในการนำของผู้หน้าที่ดี

เรื่องของการนำ เป็นเรื่องของศาสตร์ และ ศิลปะ ที่ไม่ใช่ เรื่องของวิชาการอย่างเดียว หรือศิลปะ เพียงอย่างเดียวเท่านั้น ถ้า กล่าวถึง ผู้นำโดยทั่วไป ยังไม่จำแนกว่าเป็นผู้ในระดับใด (เช่น ผู้บริหาร ระดับสูง ระดับกลาง หรือ ระดับหัวหน้างาน) อาจกล่าว รวม ๆ กัน ไปว่า คุณสมบัติพื้นฐานของผู้นำคือ

- 1.เก่งงาน
- 2.เก่งคน
- 3.เก่งคิด
- 4.เก่งการดำเนินชีวิต

ขอขยายรายละเอียดของสภาวะการเป็นผู้นำ 4 ประการ ดังนี้

1.เก่งงาน

- *มีความรู้ความชำนาญในงานนั้น ๆ
- *มีความรับผิดชอบสูง
- *ทำงานได้รวดเร็วและถูกต้อง
- *มองการณ์ไกล และมุ่งพัฒนาคนและองค์กร

2.เก่งคน

*รู้จักคน คือ มีความสามารถในการวิเคราะห์ และเข้าใจ ตนเอง มีความสามารถในการสำรวจ ตรวจสอบ และเข้าใจตนเองตาม ธรรมชาติของคนทั่วไป