

# ผู้ตามทรงพลังที่มีศักยภาพสูง (Empowered Follower)



เก่งงาน: รอบรู้เรื่องงาน, ทำงานได้แม่นยำรวดเร็ว

เก่งคน: มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี, เข้ากับคนได้ทุกระดับ,

เก่งคิด: มีความคิดหลากหลายมิติที่ช่วยพัฒนาตน, งาน

เก่งดำเนินชีวิต: อาศัยความเก่งต่างๆ มาหลอมรวมดำเนินชีวิต

เก่งพิชิตความสำเร็จ: ประสานงานให้บุคคลากรทุกระดับได้รับความสำเร็จ

สมชาติ กิจยรรยง

คำคมข้อคิดการเป็นผู้ตามที่ประสบความสำเร็จ  
"การเป็นผู้นำที่ดี เริ่มต้นจากการเป็นผู้ตามที่ดี"

(Albert Academy) - การเรียนรู้ เข้าใจ และมีวินัยในฐานะผู้ตาม  
คือรากฐานที่แข็งแกร่งที่สุดของการเป็นผู้นำ

"ผู้ตามที่ยิ่งใหญ่ คือคนที่ทำงานร่วมกับผู้นำด้วยความมุ่งมั่น  
ไม่ใช่เพียงแค่ทำตามคำสั่ง" - ผู้ตามเชิงรุกใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการ  
แก้ปัญหา

"ความสำเร็จไม่ได้มาจากการมีผู้นำที่เก่งที่สุด แต่มาจากการมีผู้  
ตามที่เข้าใจบทบาทและพร้อมสนับสนุนกัน" - พลังของผู้ตามคือส่วน  
สำคัญที่สุดของความสำเร็จ

"ผู้ตามที่ยอดเยี่ยม ไม่ได้รอให้ผู้นำมาแก้ไขปัญหา แต่เป็นส่วน  
หนึ่งในการวางแผนและลงมือทำ" - การรับผิดชอบหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด

"การเป็นผู้ตามที่มีคุณค่า คือการมีวินัยและมีความกล้าที่จะ  
นำเสนอมุมมองที่แตกต่างเพื่อประโยชน์ของงาน" - การสื่อสารและ  
ความซื่อสัตย์คือหัวใจสำคัญ

## แนวทางข้อคิดเพิ่มเติม:

ทำหน้าที่มากกว่าแค่คำสั่ง: ผู้ตามที่ประสบความสำเร็จจะมองภาพรวมและช่วยอุดรอยรั่วที่ผู้นำอาจมองไม่เห็น

รักษาคำมั่นสัญญา: มีวินัยในงานที่รับผิดชอบ

สนับสนุนและให้ข้อเสนอแนะ: นำเสนอความคิดเห็นเชิงบวกเพื่อปรับปรุงงาน

เรียนรู้และเติบโต: ใช้โอกาสในการทำงานร่วมกับผู้นำเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง

TikTok +2TikTok +2DeOne Academy +2 ข้อมูลภาพรวม โดย AI

# หน้าลิขสิทธิ์อีบุ๊ก

สถาบันส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร(IBC GROUP)

ผู้ตามทรงพลังที่มีประสิทธิภาพสูง

(Empowered Follower)

ราคา-220.-บาท

ข้อมูลบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

เก่งงาน: รอบรู้เรื่องงาน,ทำงานได้แม่นยำรวดเร็วและถูกต้อง

เก่งคน: มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี,เข้ากับคนได้ทุกระดับ,ระงับอารมณ์ได้ดี

เก่งคิด: มีความคิดหลากหลายมิติที่ช่วยพัฒนาตน,งานและองค์กรดี

เก่งดำเนินชีวิต: อาศัยความเก่งต่างๆมาหลอมรวมดำเนินชีวิตให้ยั่งยืน

ISBN (E-BOOK) - 978-616-95179-4-8

บรรณาธิการต้นฉบับ สมชาติ กิจยรรยง

ศิลปกรรม/ออกแบบปก นางสาวสุภารัตน์ ตายี่จัน

พิสูจน์อักษรโดย นางสาวสุภารัตน์ ตายี่จัน

อีเมล sudarat.tyj@gmail.com

จัดพิมพ์และจัดจำหน่ายโดยสมชาติ กิจยรรยง

399 ถ.ลาดพร้าว121 คลองจั่น บางกะปิ กทม.10240

คำนำ  
ผู้ตามทรงพลังที่มีศักยภาพสูง  
(Empowered Follower)

ภาวะผู้ตามที่ประสบความสำเร็จสูง (Exemplary Followership) คือการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน (Active Engagement) ร่วมกับการคิดวิเคราะห์อย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking)

โดยเป็นผู้สนับสนุนผู้นำที่ภักดี กล้าท้วงติงอย่างสร้างสรรค์ และมีความรับผิดชอบต่อเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน ไม่ใช่เพียงการทำตามคำสั่ง แต่เป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญที่สุด

ลักษณะสำคัญของผู้ตามที่ประสบความสำเร็จสูง:

กระตือรือร้นและริเริ่ม (Active & Proactive): มีความกระตือรือร้นสูง ทำงานเกินกว่าที่ได้รับมอบหมาย,

คิดวิเคราะห์ (Critical Thinking): พิจารณาข้อมูลอย่างรอบด้าน กล้าเสนอแนะหรือคัดค้านผู้นำหากเห็นว่าทิศทางไม่ถูกต้องเพื่อเป้าหมายร่วม,

ความภักดี และเชื่อถือได้ (Loyalty & Trustworthy): สนับสนุนผู้นำและองค์กร สร้างบรรยากาศที่น่าเชื่อถือ,

พัฒนาตนเอง (Self-Development): เรียนรู้ทักษะใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อเสริมศักยภาพของทีม,

เข้าใจบทบาท (Role Understanding): รู้ว่าเมื่อใดควรนำ (เมื่อมีความเชี่ยวชาญ) และเมื่อใดควรตาม

คุณลักษณะสำคัญของผู้ตามที่ประสบความสำเร็จสูงคือ

เป็นผู้ริเริ่มและคิดเชิงวิพากษ์ (Active & Critical Thinker):

ไม่ใช่คนตามน้ำ แต่ใช้สติปัญญาวิเคราะห์ ปรับปรุงวิธีการทำงาน และเสนอแนะแนวทางที่ดีกว่า ไม่เพียงแค่อำสั่ง,

บริหารจัดการตนเองได้ (Self - Management):

มีวินัยในตนเองสูง ทำงานสำเร็จตามเป้าหมายได้โดยไม่ต้องให้ ผู้นำมากอยติดตามหรือควบคุม,

มีความจงรักภักดี และความมุ่งมั่น (Commitment):

ยึดมั่นในวิสัยทัศน์ขององค์กรทุ่มเททำงานอย่างสุดความสามารถ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

มีความกล้าหาญทางจริยธรรม (Courageous): กล้าหาญที่จะ สนับสนุนผู้นำเมื่อทำถูก และกล้าท้วงติงหรือเสนอความเห็นต่างเมื่อ เห็นว่านโยบายอาจส่งผลเสีย,

มีความยืดหยุ่นและปรับตัว(Adaptability):

ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้เร็ว ยอมรับ การเปลี่ยนแปลงได้ดี,

อ่อนน้อมถ่อมตน และเป็นผู้เล่นที่ดี (Humility & Team Player):

ไม่เอาอีโก้เป็นที่ตั้ง เคารพในความสามารถของเพื่อนร่วมงาน และ ทำงานเป็นทีมได้ดี

ผู้ตามกลุ่มนี้เป็นหัวใจสำคัญที่ขับเคลื่อนองค์กร เพราะพวกเขาไม่ได้เป็นเพียง "ผู้ปฏิบัติตาม" (Passive) แต่เป็น "หุ้นส่วนความสำเร็จ" (Partner) ที่ทำงานควบคู่ไปกับผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพภาวะผู้ตามนี้มักเรียกอีกอย่างว่า "ผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ" (Effective Followers) ซึ่งมักจะเป็น "ผู้นำที่ดี" ในอนาคตได้เช่นกัน

สถานะของผู้ตามที่ประสบความสำเร็จอย่างสูง (Effective Followership) คือการเป็นหุ้นส่วนทางความคิด (Partnership) ที่มีความสามารถในการบริหารจัดการตนเอง มีความคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) อย่างอิสระ แต่จงรักภักดีต่อเป้าหมายองค์กร กล้าหาญที่จะท้วงติงอย่างสร้างสรรค์ และทุ่มเททำงานเต็มศักยภาพเพื่อสนับสนุนผู้นำ

Business Plus +2Business Plus +3missiontothemoon.co +3 ข้อมูล  
ภาพรวมโดย AI

ด้วยความปรารถนาดี  
สมชาติ กิจยรรยง

**สารบัญผู้ตามทรงพลังที่มีศักยภาพสูง**  
**(Empowered Follower)**

<b>เรื่อง</b>	<b>หน้า</b>
<b>บทที่ 1 ยุคใหม่สู่การทำงานในโลกอนาคต</b> <b>(A new era for working in the future world)</b>	1
การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขององค์กร	1
วิธีการลดการต่อต้านในการเปลี่ยนแปลง	3
วัฒนธรรมองค์กรกับการปรับเปลี่ยน	3
ตอบโจทย์ความเป็นจริงใหม่ของการทำงาน	6
การเปลี่ยนแปลงการทำงานให้เป็นแบบHybrid	7
<b>บทที่ 2 พัฒนาศักยภาพผู้ตามก้าวสู่ความสำเร็จ</b> <b>(Develop the potential of those who follow you</b> <b>you towards success)</b>	14
ประเภทของผู้ตาม	14
คุณลักษณะของผู้ตาม	15
ลักษณะผู้ตามที่มีประสิทธิผล	15
การพัฒนาศักยภาพตนเองของผู้ตาม	16
วิธีและแนวคิดสำคัญของการเป็นผู้ตามที่ดี	17

**สารบัญผู้ตามทรงพลังที่มีศักยภาพสูง**  
**(Empowered Follower)**

<b>เรื่อง</b>	<b>หน้า</b>
<b>บทที่ 3 ผู้การสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน</b> <b>(To create a quality of life at work)</b>	23
<b>การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตให้กับตนเอง</b>	23
<b>วิธีการสร้างนิสัยที่ดีในการทำงาน</b>	24
<b>Multitask บุคลากรทำงานหลายอย่างต้องใช้!</b>	25
<b>ทฤษฎี 7S คือสิ่งที่ธุรกิจจะต้องมีเพื่ออนาคต</b>	28
<b>บทที่ 4 เทคนิคการสื่อสารสำหรับผู้ช่วยผู้บริหาร</b> <b>(Language communication techniques for executive assistants)</b>	32
<b>ประเภทของการสื่อสารสองประเภท</b>	34
<b>ประสิทธิภาพการสื่อสารขึ้นอยู่กับ</b>	38
<b>แนวทางพัฒนาสมรรถภาพการสื่อสาร</b>	39
<b>โอกาสที่ใช้ในการสื่อสาร</b>	39
<b>แนวความคิดในการสื่อข้อความสำหรับผู้นำ</b>	40

**สารบัญผู้ตามทรงพลังที่มีศักยภาพสูง**  
**(Empowered Follower)**

<b>เรื่อง</b>	<b>หน้า</b>
บัญญัติ 10 ประการในการสื่อข้อความที่ดี	41
การสื่อข้อความในการทำงานร่วมกัน	42
ข้อควรคำนึงในการสื่อข้อความ	43
การติดต่อสื่อสารโดยใช้ภาษาพูด	44
ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีปัญหาในการสื่อข้อความ	46
บทที่ 5 การพัฒนาความคิดและจิตสำนึกการทำงาน ให้บุคคลต่างๆ (Developing thinking and working consciousness for various individuals)	52
รูปแบบของทัศนคติ	53
สาเหตุของทัศนคติในแง่ลบ	53
สูตรในการปกป้องความคิดด้านลบ	54
แนวทางในการตรวจสอบทัศนคติ	56
ทักษะที่ผู้บริหารต้องใช้ในการปรับทัศนคติผู้ใต้บังคับบัญชา	56

**สารบัญผู้ตามทรงพลังที่มีศักยภาพสูง**  
**(Empowered Follower)**

<b>เรื่อง</b>	<b>หน้า</b>
แนวทางเสริมสร้างทัศนคติให้แก่ตนเองและผู้อื่น	57
เทคนิคการเสริมสร้างทัศนคติทางบวกโดยผู้บริหาร	60
แนวทางการสร้างจิตสำนึกในการทำงานให้กับทีมงาน	62
บทที่ 6 เทคนิคการประสานงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในการทำงาน	63
<b>(Coordination techniques to increase work efficiency)</b>	
ปัจจัยที่ทำให้การประสานงานประสบผลสำเร็จ	64
อุปสรรคของการประสานงาน	66
เหตุที่งานไม่ค่อยประสานงานกัน	67
บทที่ 6 เทคนิคการประสานงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	63
ปัจจัยที่ช่วยทำให้เกิดการประสานที่ดี	68
ประสิทธิภาพของการประสานงาน	68
ผู้นำกับประสิทธิภาพการประสานงาน	69
ปัจจัยสำคัญในการบริหารเพื่อการประสานงานบรรลุผล	69
ประเภทของการประสานงาน	72
วิธีการประสานงานระหว่างหน่วยงาน	73

**สารบัญผู้ตามทรงพลังที่มีศักยภาพสูง**  
**(Empowered Follower)**

<b>เรื่อง</b>	<b>หน้า</b>
บทที่ 7 เทคนิคการเสริมสร้างและพัฒนาทีมงาน (Techniques for strengthening and developing teams)	76
ผู้นำอย่างไรจึงจะชนะทีมงาน	78
ลักษณะของการรวมทีม	79
องค์ประกอบของทีมงาน	79
ปัจจัยที่กระทบถึงทีมงาน	79
สาเหตุแห่งการเกิดข้อขัดแย้ง	80
การจัดข้อขัดแย้ง	80
ลักษณะสมาชิกในทีม	81
ลักษณะของทีมงานที่มีคุณภาพ	82
คุณสมบัติของผู้นำ และผู้ตามที่ดี	82
กระบวนการของการสร้างการทำงานเป็นทีม	85
หัวใจในการสร้างทีมงานที่ดี	92
สร้างพลังจากคน - สร้างทีมงาน	92

**สารบัญผู้ตามทรงพลังที่มีศักยภาพสูง**  
**(Empowered Follower)**

เรื่อง	หน้า
บทที่ 8 ทักษะการสื่อสารในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ (Communication skills to work together effectively)	94
เคล็ดลับฝึกทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	94
แนวทางปฏิบัติในการสั่งงาน	97
ข้อควรระวังในการสั่งงาน	98
แนวทางในการรับคำสั่ง	98
ศิลปะในการใช้ภาษาเพื่อการสื่อสาร	99
หลักในการพูดสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	99
เทคนิคการแสดงออกทางกิริยาท่าทาง	102
ระดับภาษา 5 ระดับที่ใช้ในการพูดสื่อสาร	104
ตัวอย่างภาษาในรูปแบบต่าง ๆ ให้ฟังระมัดระวัง	105
บทที่ 9 ทักษะการใช้โทรศัพท์อย่างมีประสิทธิภาพ (Effective telephone skills)	112
บทบาท และความสำคัญของโทรศัพท์	113
การใช้โทรศัพท์ให้ได้ผลดี	115

**สารบัญผู้ตามทรงพลังที่มีศักยภาพสูง**  
**(Empowered Follower)**

<b>เรื่อง</b>	<b>หน้า</b>
เทคนิค และอักษยาศัยพื้นฐานในการใช้โทรศัพท์	122
สิ่งทีควรปฏิบัติในการรับโทรศัพท์	124
หากบังเอิญต้องละโทรศัพท์ชั่วคราว	124
ถ้าจะต้องส่งสายต่อไปยังอีกคนหนึ่ง	125
ข้อเสนอแนะในการต่อโทรศัพท์	126
ตัวอย่างการรับโทรศัพท์ในบางกรณี	126
สำหรับเลขานุการหรือผู้ช่วย	128
อักษยาศัยในการพูดโทรศัพท์ของผู้ให้บริการ	130
บทที่ 10 การมองโลกในแง่ดีกับหาวิธีสร้างกำลังใจ ในการทำงาน	134
<b>(Optimism and finding ways to boost morale at work)</b>	
ศิลปะการสร้างกำลังใจในการทำงาน	137
สิ่งทีเป็นความปรารถนาของคนเราโดยทั่วย ไป	137
วิธียืนขึ้นจากความล้มเหลว 10 ประการ	138
ก้าวง่าย ๆ สู่ความสำเร็จ	139
ศิลปะการสร้างกำลังใจให้ตัวเอง	140

**สารบัญผู้ตามทรงพลังที่มีศักยภาพสูง**  
**(Empowered Follower)**

<b>เรื่อง</b>	<b>หน้า</b>
วิธีสร้างตัวเราให้เป็นนักแก้ปัญหา	146
บทที่ 11 กระบวนการที่ใช้พัฒนาการทำงานขององค์กร (Processes used to develop organizational work)	150
5 ส.กับ 6ร. ให้ได้ประโยชน์สูงสุด	150
กิจกรรม 5 ส. กับการจัดเตรียมสถานที่หรือพื้นที่	150
กิจกรรมทำสับสนกลับ 5 ส.ที่สร้างสรรค์	152
6ร. พาให้รุ่งเรืองกับ 6ร. พาให้ร่วงโรย	154
PDCA คืออะไรประโยชน์ของ PDCA	156
4 ขั้นตอนสู่ความสำเร็จของ PDCA	158
การใช้ PDCA เพื่อพัฒนาศักยภาพสมาชิกองค์กร	160
วิธีใช้เวลาให้คุ้มค่า	164
บทที่ 12 ความคิดสร้างสรรค์การแก้ไขปัญหา และการตัดสินใจ (Creativity, problem solving and decision making)	171
ความคิดสร้างสรรค์(CREATIVE THINKING)	171
ความหมายกับประโยชน์ของความคิดสร้างสรรค์	173

**สารบัญผู้ตามทรงพลังที่มีศักยภาพสูง**  
**(Empowered Follower)**

เรื่อง	หน้า
สมมุติฐานของมนุษย์เกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์	175
ลักษณะบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์	176
ลักษณะ (องค์ประกอบ) นักสร้างสรรค์	177
อุปสรรคขัดขวางความคิดสร้างสรรค์	178
วิธีการขจัดอุปสรรคของความคิดสร้างสรรค์	179
คำพูดที่ทำลายความคิดสร้างสรรค์	180
การสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	181
ส่วนประกอบของความคิดสร้างสรรค์	182
ขั้นตอนของการสร้างสรรค์	184
บันได 6 ขั้น ในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์	185
ลักษณะของนักสร้างสรรค์	188
สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับความคิดสร้างสรรค์	189
หนทางในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์	190
การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ผู้ใต้บังคับบัญชา	191
การแก้ไขปัญหา(Problem solving)	192
วิธีการค้นหาสาเหตุของปัญหา	193

**สารบัญผู้ตามทรงพลังที่มีศักยภาพสูง**  
**(Empowered Follower)**

<b>เรื่อง</b>	<b>หน้า</b>
ข้อบกพร่องของการคิดหาวิธีการแก้ไขปัญหา	194
การหาวิธีการแก้ไขปัญหายังเป็นระบบ	194
แบบของการแก้ไขปัญหา	196
สาเหตุชนิดของปัญหาและวิธีการแก้ไข	197
การแก้ไขปัญหาของทีมงาน	198
การตัดสินใจ (Decision making)	199
สาเหตุที่ต้องมีการตัดสินใจ	199
องค์ประกอบที่ควรคำนึงในการตัดสินใจ	202
แนวทางในการตัดสินใจที่ดี	203
ขั้นตอนในการตัดสินใจ	204
บทที่ 13 ทักษะและเทคนิคในการประชุมที่มีประสิทธิภาพ (Effective meeting skills and techniques)	206
ประโยชน์จุดมุ่งหมายของการประชุม	206
แบบต่าง ๆ ของการประชุม	208
องค์ประกอบของการประชุม	208
บทบาทประธาน หรือผู้นำการประชุม	210

สารบัญผู้ตามทรงพลังที่มีศักยภาพสูง  
(Empowered Follower)

เรื่อง	หน้า
วิธีที่จะทำให้สมาชิกมาประชุมตรงเวลา	211
ระเบียบวาระการประชุม	211
ข้อเสนอแนะสำหรับระเบียบวาระที่ดี	212
วิธีการเป็นสมาชิกการประชุมที่ดี	214
วิธีในการทำให้การประชุมมีชีวิตชีวา	215
ผู้เข้าร่วมประชุมจะพูดเมื่อใด	216
วิธีการที่จะทำให้สมาชิกกลุ่มให้ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์	216
วิธีการที่จะทำให้สมาชิกปฏิบัติตามมติของที่ประชุม	217
วิธีจัดการแก้ปัญหา	217
การประเมินผลการประชุม	218
บทที่ 14 มารยาทสากลที่ควรมีเมื่อเข้าสังคม (International etiquette that you should have when socializing)	221
การแนะนำตัว และทักทายเมื่อแรกรู้จัก	221
การเรียกชื่อผู้อื่น	222
เมื่อเป็นผู้แนะนำ	224

สารบัญผู้ตามทรงพลังที่มีศักยภาพสูง  
(Empowered Follower)

เรื่อง	หน้า
เมื่อถูกแนะนำ	225
เมื่อต้องแนะนำตัวเอง	226
ถึงเวลากลับคำอำลา	226
ตอบปัญหาหัวใจ	227
เข้าสังคมให้น่าชื่นชม	228
เรื่องของฝาก ของขวัญ	232
การพูดขอยืมเข้าสังคมให้สมกับเป็นสาวยุคใหม่	234
เลิกใช้ถ้อยคำก่อนพูดจา	239
มารยาทสาวต่อหน้าชายหนุ่มที่โต๊ะอาหารในร้าน	243
ที่โต๊ะอาหารในร้าน	243
ใครเลี้ยง	244
เสน่ห์สาว	245
เอ่ยคำชมหนุ่ม	246
ตอบปัญหาหัวใจ	247

**สารบัญผู้ตามทรงพลังที่มีศักยภาพสูง**  
**(Empowered Follower)**

เรื่อง	หน้า
บทที่ 15 ศิลปะในการเสริมสร้างศักยภาพให้กับตนเอง (The art of empowering yourself)	256
วิธีการสร้างศักยภาพให้กับตนเอง	256
การรักษาความมั่นคงของจิตใจ	259
การสร้างนิสัยแห่งความสำเร็จ	261
อย่ายอมแพ้ - ยารักษาอาการของโรคยอมแพ้	263
การฝึกเป็นคนกระตือรือร้น	264
วิธีการแก้ไขการผัดวันประกันพรุ่ง	266
หลัก 6 ประการสร้างนิสัยให้ตรงเวลา	268
บทที่ 16 แบบอย่างที่ผู้นำหรือหัวหน้าที่ควรเลียนแบบ (Role models that leaders or bosses should imitate)	270
ความสำคัญของผู้นำหรือหัวหน้างานต่อองค์กร	271
ตัวอย่าง หรือแบบอย่างที่หัวหน้าพึงมีได้แก่	272
มีส่วนร่วมในการร่วมสร้างวัฒนธรรมองค์กร	273
การปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร	273
การทำงานตรงเวลา และสม่ำเสมอ	273

**สารบัญผู้ตามทรงพลังที่มีศักยภาพสูง**  
**(Empowered Follower)**

เรื่อง	หน้า
เป็นตัวแทนองค์กรในการประสานประโยชน์ในองค์กร	274
สร้างทีมและทำงานเป็นทีม	274
คิดบวก พุดบวก มองโลกแง่ดี	274
เป็นตัวของตัวเอง มีความเชื่อมั่น	275
เป็นตัวอย่างในการลดต้นทุน-เพิ่มผลผลิต	275
เป็นตัวอย่างในการกระทำตามคำพูด (พูดแล้วทำ)	276
เป็นตัวอย่างในการเรียนรู้และพัฒนา	276
บทที่ 17 หัวหน้าหรือผู้นำกับหน้าที่การพัฒนาบุคลากร (Boss or leader and personnel development duties)	278
ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชากับหน้าที่ในการฝึกอบรม	278
ตัวอย่างพฤติกรรมที่เป็นปัญหาของบุคลากร	279
สาเหตุที่ผู้บังคับบัญชาไม่พัฒนาทีมงาน	281
ประโยชน์ที่องค์กร และบุคคลจะได้รับ	282
แนวทางสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียน	283
บทบาทของผู้นำหัวหน้าหรือผู้สอนงาน	283
การสร้างความเชื่อมั่นในการถ่ายทอด	284

**สารบัญผู้ตามทรงพลังที่มีศักยภาพสูง**  
**(Empowered Follower)**

เรื่อง	หน้า
การเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนาทีมงาน	285
แนวทางการพัฒนาบุคลากร	286
รูปแบบการสอนงาน และการสื่อสารเพื่อการพัฒนา	288
หลักการสื่อสารเพื่อการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ	289
การเตรียมตัวเพื่อการพัฒนา	291
ข้อควรคำนึงในการรับรู้ของคนเรา	292
การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม	292
การกระตุ้น และจูงใจการเรียนรู้	293
การพัฒนาบุคคลอย่างต่อเนื่อง	294
บทที่ 18 พื้นฐานภาพองค์ประกอบรวมการเพิ่มผลผลิต (Basic picture of the components of increasing productivity)	296
ความหมาย	297
ประเภทของคุณภาพ	298
ความสำคัญของคุณภาพ	299
พนักงานและหัวหน้างานจะช่วยกันเพิ่มผลผลิตได้อย่างไร	306

**สารบัญผู้ตามทรงพลังที่มีศักยภาพสูง**  
**(Empowered Follower)**

เรื่อง	หน้า
แนวทางในการสร้างทัศนคติที่ดีต่องาน	314
หัวหน้างานจะช่วยกันเพิ่มผลผลิตได้อย่างไร	314
วิธีการจูงใจที่จะทำให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจ ในการทำงาน	316
ขั้นตอนความตระหนัก	318
ขั้นตอนการพูดคุย	318
ขั้นตอนการกระตุ้นส่งเสริม	319
ผู้บริหารจะช่วยกันเพิ่มผลผลิตได้อย่างไร	326
การเพิ่มยอดขายต่อพนักงาน	330
เคล็ดลับสู่การเพิ่มผลผลิต	332
แนวทางการปรับปรุงการสื่อสารในหน่วยงาน	332
หลักของการเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์	335
บัญญัติ 10 ประการในการทำงาน	337

**สารบัญผู้ตามทรงพลังที่มีศักยภาพสูง**  
**(Empowered Follower)**

เรื่อง	หน้า
บทที่ 19 ผู้นำแบบไหนที่สารพัดเก่ง	345
<b>(What kind of leader is good at everything?)</b>	
การทำงานให้ประสบความสำเร็จมากกว่าและเร็วกว่าผู้อื่น	345
คุณสมบัติที่จำเป็นของผู้นำ	348
ลักษณะของผู้นำที่ดี	348
ลักษณะความเป็นผู้นำ	349
คุณสมบัติของผู้นำของน.โปลีเยนฮิลล์	371
ศิลปะในการนำ	371
มองดูตนเองเมื่อเป็นผู้นำ	374
บทที่ 20 บทสรุปเทคนิคในการทำงานให้ประสบ ความสำเร็จ	376
<b>(Summary of modern working techniques)</b>	
บทบาทของพนักงานสมัยใหม่	378
ทักษะในการปฏิบัติงานในสำนักงานเพื่อสนับสนุน และบริการ	379

**สารบัญผู้ตามทรงพลังที่มีศักยภาพสูง**  
**(Empowered Follower)**

<b>เรื่อง</b>	<b>หน้า</b>
วิธีจัดการกับงานหนัก	392
การจัดระบบตัวเอง	393
ศิลปะการผ่อนคลายความตึงเครียด	394
การบริหารเวลา	395
การใช้โทรศัพท์	397

## บทที่ 1 ยุคใหม่สู่การทำงานในโลกอนาคต (A new era for working in the future world)

ผ่านจากช่วงโควิด19 ระบาดหนัก จนเวลาผ่านไปหลายปี ที่สถานการณ์ดีขึ้น ทำให้โลกของการทำงาน ในแต่ละบริษัท หรือองค์กรต่างๆ เกิดการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมากหลาย ๆ แห่งได้ Transforming ด้วยการทำงานแบบ Work from Home และ Work form Anywhere ทำงานจากที่ไหนก็ได้ เพียงแค่ขอให้งานเสร็จ และสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการ

แต่เมื่อเวลาผ่านไป โควิดเริ่มลดลง โครระบาดไม่ได้กระทบกับการชีวิตที่ต้องระวังตัวมากนักจึงเกิดการพลิกโฉมใหม่ในสถานที่ทำงาน เพื่อให้เกิดคุณค่าในความรักองค์กร และยังให้อิสระในการทำงานไปพร้อมๆ กัน เรียกว่า การทำงานแบบ Hybrid หรือการ ทำงานแบบผสมผสานนั่นเอง

### การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขององค์กร

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของผู้บริหารที่สำคัญก็คือ ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วมาก เพราะฉะนั้นผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง เพราะการเปลี่ยนแปลงนั้นจะเป็นแบบลักษณะที่เรียกว่า Time water คือ เป็นได้ทั้งน้ำนิ่ง และน้ำที่มีคลื่นลม ซึ่งไม่ได้เป็นแบบใดแบบหนึ่ง แต่มันจะผสมผสานกัน

เหตุผลที่สำคัญที่ผู้บริหารจะต้องทำในการเปลี่ยนแปลง เพราะในปัจจุบันถ้าเราไม่เปลี่ยนเราจะอยู่ไม่ได้ คือ แนวคิดแบบเก่าจะมองว่า ถ้าอะไรก็ตามที่มันยังทำงานได้อยู่ (If it's work, Don't change it) ก็ไม่จำเป็นที่ต้องไปเปลี่ยนมัน แต่แนวคิดแบบใหม่นั้น ถ้าเราไม่เปลี่ยนเราจะอยู่ไม่ได้ (If you don't change can't you survive) เพราะฉะนั้นเราจึงต้องปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

ฉะนั้นการบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเข้ามามีบทบาทอย่างมากต่อการจัดการบริหาร จะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญนั้นประกอบด้วย 3 ประเด็นคือ

### 1. การเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้าง

เป็นการปรับเปลี่ยนในเรื่องของงานที่เป็นเฉพาะด้าน, เรื่องของการแบ่งกลุ่มงาน, สายงานบังคับบัญชา อะไรก็ตามที่เป็นส่วนประกอบของโครงสร้าง เราจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนกับสภาพที่เปลี่ยนไป ที่เรียกว่า Restructure (ปรับ โครงสร้าง) ซึ่งสามารถแบ่งสร้างได้ 2 แบบ -Mechanistic และ Organic

### 2. การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี

เป็นการปรับเปลี่ยนวิธีการในด้านการทำงานและเครื่องมือ เป็นการประยุกต์นำเอาคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้งานและนำเอาวิทยาศาสตร์เข้ามาช่วย

### 3. การเปลี่ยนคนในองค์กร

เป็นการปรับเปลี่ยนทางลักษณะ Attitude หรือเจตคติ ในลักษณะที่เรียกว่า Change Organization Development (การปรับเปลี่ยนเพื่อพัฒนาองค์กร) ในแง่ทางการคาดหวัง การรับรู้และพฤติกรรมของคนในองค์กร

#### วิธีการลดการต่อต้านในการเปลี่ยนแปลง

ในด้านวิธีการ โดยธรรมชาติของคนนั้นเมื่อเกิดการปรับเปลี่ยนก็จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้น เพราะฉะนั้นจะต้องใช้วิธีการลดการต่อต้านในการเปลี่ยนแปลง คือ

1. ให้การศึกษา
2. ให้การรับรู้ในสิ่งที่จะเกิดขึ้น
3. การให้เข้ามามีส่วนร่วม
4. อำนวยความสะดวกและให้การสนับสนุนในเวลาต่อต้าน
5. เจรจาต่อตรง
6. บิดเบือนข้อมูล และขณะเดียวกันต้องพยายามเข้าไปมีอิทธิพล

เหนือผู้ต่อต้าน

7. ใช้กำลังบังคับ

## วัฒนธรรมองค์กรกับการปรับเปลี่ยน

สิ่งที่ต้องปรับเปลี่ยนอีกประการนอกเหนือจาก 3 ประเด็น ดังกล่าว คือ วัฒนธรรม ในปัจจุบันวัฒนธรรมเป็นสิ่งสำคัญในการปรับเปลี่ยน รวมถึงการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังต้องประกอบด้วย การบริหารความเครียดกับพนักงาน สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นประเด็นสำคัญที่ ผู้บริหารต้องเผชิญหน้ากับมัน เพราะฉะนั้นประเด็นแรกที่จะต้อง ปรับเปลี่ยนคือวัฒนธรรม คือ ธรรมเนียมปฏิบัติ , ค่านิยมร่วม ตามเหตุ กรณียของ Mckincy จะไม่ใช่คำว่า Culture แต่ใช้คำว่า Share Value แทน เพราะฉะนั้นวิธีการในการเปลี่ยนค่านิยมที่เราต้องการ คือ การสร้างวัฒนธรรม เพราะว่าเราเลิกวิธีการบังคับลงโทษ ฉะนั้นในการ ปรับเปลี่ยนคนนั้นเราจะไม่ปรับเปลี่ยนค่านิยม เพราะค่านิยมเป็นสิ่งที่ เปลี่ยนยาก ตัวค่านิยมคือ ตัวความเชื่อที่ติดฝังแน่น Enduring Believe เราจึงหันมาปรับเปลี่ยน Attitude พฤติกรรมแทน แต่เมื่อมีความ จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม เราสามารถปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมได้ ในช่วงและโอกาสไหน

ประการแรก คือ ปรับเปลี่ยนเมื่อวัฒนธรรมเริ่มอ่อนแอ ไม่ค่อยมี คนยึดถือปฏิบัติ และต่อไปวัฒนธรรมนั้นจะถูกกลืนทำให้วัฒนธรรมนั้น ไม่มี ความหมาย หรือ การเปลี่ยนผู้นำ เมื่อใดที่มีการเปลี่ยนผู้นำเมื่อนั้น วัฒนธรรมจะเปลี่ยนตาม เพราะผู้นำมีแนวทางและแนวปฏิบัติที่แตกต่าง กันทำให้มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมได้

ประเด็นถัดมา คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้อง จะโยงรวมไปถึงในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องนั้น เราจะใช้เครื่องมือตัวหนึ่ง คือ TQM และมีการทำ Process Engineering ควบคู่กัน

นอกเหนือจาก TQM แล้ว เครื่องมืออีกอย่างที่นำมาเปลี่ยนแปลงระบบในองค์กรคือ Reengineering คือ การปรับระบบ

ความเป็นมาของการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องเกิดขึ้นจากเมื่อก่อนผู้ผลิตจะมุ่งการผลิตที่เน้นเป็น Mass Production เป็นการผลิตที่เน้นเชิงปริมาณทำให้ต้นทุนต่ำ พอผลิตปริมาณมากแล้วทำให้ลืมเรื่องคุณภาพ และยุคต่อมาจึงหันมาให้ความสำคัญในด้านคุณภาพควบคู่กันไป จึงมีการปรับระบบในการผลิต

และประเด็นสุดท้าย คือ การบริหารความเครียด ในธรรมชาติของมนุษย์นั้น ปกติเคยปฏิบัติอย่างไร ก็จะปฏิบัติเช่นเดิมอย่างนั้น และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นก็จะเกิดความเครียดขึ้น ซึ่งองค์กรทั้งหลายจึงต้องปรับตัวรับมือกับความเครียดของพนักงานในองค์กร และประเด็นการเปลี่ยนแปลงถัดมาที่ทำให้เกิดการพัฒนายิ่งขึ้นในปัจจุบัน นั่นคือ นวัตกรรม (Innovation) การที่จะมีนวัตกรรมขึ้นมาได้นั้นต้องมีสิ่งต่างๆ ประกอบกันทางด้านทรัพยากร , ด้านการสื่อสารติดต่อกันในระหว่างหน่วยงาน

ในโลกปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว รุนแรง และซับซ้อนมากขึ้นทุกขณะ มีผลให้องค์กรต่าง ๆ ต้องปรับปรุง เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพื่อควมามีประสิทธิภาพ และความอยู่รอดขององค์กรอย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่

นักบริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการนำการเปลี่ยนแปลง เพราะไม่เพียงแต่จะเป็นผู้ตัดสินใจว่าจะปรับเปลี่ยนองค์กรไปในทิศทางใด อย่างไรแล้วจะต้องสร้างบรรยากาศให้เกิดการยอมรับ และปฏิบัติตามจากพนักงานในองค์กรด้วย ปัญหาในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรหลายแห่งมักจะเกิดสภาพขาดการยอมรับปฏิบัติตาม หรือมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงนั้นประสบผลตามที่คาดหวังไว้

### **ตอบโจทย์ความเป็นจริงใหม่ของการทำงาน**

แน่นอนว่า เมื่อมีการเริ่มต้นรูปแบบใหม่ของการทำงาน ก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงการทำงาน ในรูปแบบผสมผสาน และยังต้องเปลี่ยนแปลงกำลังคนด้วย ซึ่งถ้าย้อนไปก่อนหน้านี้ ที่เกิดการระบาดของไวรัส ทุกคนทำงานอยู่ที่บ้าน ทุกงานต้องส่งผ่านโลกออนไลน์ มีการประชุมงาน จัดลำดับการส่งงาน และผลสำเร็จของงานแต่ละวัน เพื่อให้วัดผลได้ว่าอยู่บ้านแล้วทำงานได้จริงๆ

แต่สำหรับการเปลี่ยนแปลงยุคใหม่หลังโรคระบาดนั้น การทำงานแบบผสมผสาน หรือ Hybrid คือความเป็นจริงใหม่ ของการทำงาน ที่จะต้องมีความยืดหยุ่น สลับเข้าออฟฟิศบ้าง และทำงานจากที่ไหนก็ได้ไปด้วยบ้าง ซึ่งเป็นสิ่งที่พนักงานไม่ต้องปรับตัวมากเกินไป และไม่เกิดการเบื่องค์กร แต่จะมีความรัก ศรัทธาในองค์กรมากขึ้น ขณะที่เครียดกับงานในออฟฟิศ ก็มีวันผ่อนคลาย ที่ทำงานจากไหนก็ได้ ไม่ต้องเหนื่อยเดินทาง มีสมาธิในการทำงานมากขึ้น และถึงแม้จะต้องทำงานแบบ Hybrid องค์กรก็ต้องรักษามาตรฐานการทำงาน ให้กับพนักงาน

โดยต้องกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายในการทำงาน มีการจัดลำดับความสำคัญของงาน และกำลังคนที่เหมาะสมลงตัว การให้พนักงานได้มีส่วนร่วม แสดงความสามารถมากขึ้นจากที่ไหนก็ได้ การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงานในตอนเช้าทำงานออฟฟิศ ทำให้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้อย่างดี และดึงศักยภาพของกำลังคน ให้ทำงานได้บรรลุเป้าหมาย อย่างที่องค์กรต้องการ

### **การเปลี่ยนแปลงการทำงานให้เป็นแบบ Hybrid**

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ก็ย่อมส่งผลดีหลายอย่าง ในหลายประเทศที่เปลี่ยนวิธีการทำงานแบบ Hybrid แล้ว พนักงานส่วนใหญ่พึงพอใจ แต่ก็จะมีบางส่วนที่ยังไม่ชินกับการกลับมาทำงานในออฟฟิศ ซึ่งก็ต้องปรับตัวกันไป

สำหรับข้อดีของการเปลี่ยนแปลงการทำงานในรูปแบบ Hybrid มีประเด็นสำคัญ ดังนี้

- จากการทำงานที่ไหนก็ได้ หรือมีการสลับเข้าออฟฟิศผสมผสานแบบ Hybrid ทำให้เกิดความจริงใจใหม่ ที่บริษัทและพนักงาน ต้องปรับตัวใหม่ วางโครงสร้างการทำงานใหม่ แต่ไม่ใช่เรื่องยากเลยที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลง

- พนักงานส่วนใหญ่ รู้สึกว่า การทำงานแบบนี้ มีประสิทธิภาพ และยืดหยุ่นขึ้นมาก ต่างจากการทำงานอยู่บ้านเพียงอย่างเดียว จะรู้สึกโดดเดี่ยว และระยะเวลาการทำงานยาวนาน

- พนักงานรู้สึกถึงการมีส่วนร่วม มากกว่าทำงานคนเดียว มีการผสมผสาน ทั้งมาทำงานในออฟฟิศ และวันที่ทำอยู่บ้านได้ ทำให้มีรูปแบบการทำงานที่ชัดเจน เพิ่มความสุขให้พนักงาน

การเปลี่ยนแปลงกำลังคน

การทำงานแบบ Hybrid เปิดโอกาสมากมาย สำหรับคนยุคใหม่ ที่มองหางานแบบมี Work Life Balance สถานที่ทำงาน กลายเป็นเพียงสถานที่หนึ่ง ที่เชื่อมความสัมพันธ์ และเข้ามาวางแผนร่วมกัน เพื่อให้งานไปถึงเป้าหมาย และเมื่อเสร็จสิ้นจากการหารือในออฟฟิศ วันที่ได้ทำงานจากที่บ้านก็เป็นเหมือนวันพักผ่อน ที่ไม่ต้องวุ่นวาย แต่มีสมาธิในการขับเคลื่อนงาน ตามที่กำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน

สำหรับตัวพนักงานเอง ที่เป็นเหมือนกำลังสำคัญ ในการช่วยให้  
องค์กรอยู่รอด ในยุคที่ต้องทำงานแบบ Hybrid ก็ต้องมีการคัดเลือกคนที่  
เหมาะสมกับธุรกิจ ทำหน้าที่ของตัวเองได้ดี แม้ไม่ได้เข้าออฟฟิศ ก็ต้อง  
รับผิดชอบงานของตัวเองให้ได้ และควรแสดงความสามารถให้องค์กร  
ได้เห็น ว่าสามารถปรับตัวกับสภาพแวดล้อมใหม่ ทำงานแบบผสมผสาน  
ได้บรรลุเป้าหมาย จนก้าวหน้าในอาชีพการงานได้

เราจะเห็นได้ว่า การทำงานแบบ Hybrid เป็นรูปแบบการทำงาน  
ใหม่ที่ทุกบริษัท ทุกองค์กร กำลังปรับให้เกิดความเป็นจริงแบบนี้ขึ้น  
เพื่อให้ความสุขกับพนักงาน เพิ่มประสิทธิภาพ และศักยภาพการทำงาน  
เพื่อให้องค์กรธุรกิจสามารถเติบโตอย่างยั่งยืนต่อไปได้

ดูข้อมูลเพิ่มเติม

[https://hrday.pmat.or.th/#ThailandHRDay2023#PolycrisisManagement#HRParadoxes#HRFutureofwork#HRInnovationCr: :www2.deloitte.com/.deloitte-ch-transforming.](https://hrday.pmat.or.th/#ThailandHRDay2023#PolycrisisManagement#HRParadoxes#HRFutureofwork#HRInnovationCr: :www2.deloitte.com/.deloitte-ch-transforming)

โครงสร้างขององค์กรในปัจจุบันต้องเป็นโครงสร้างแบบ Organic คือเป็นลักษณะโครงสร้างที่ยืดหยุ่น ไม่เป็นทางการมากนัก และทุกอย่างปรับเปลี่ยนได้ ในปัจจุบันเราต้องมีการปรับเปลี่ยนและสำรวจตัวเองที่ทำให้ได้เปรียบในการแข่งขัน ก็คือ ปรับเปลี่ยนให้มันดีขึ้น Change for the better เพราะฉะนั้นผู้บริหารเองต้องเป็นผู้ชักนำหรือ Change Agent ในการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง

ต่อมาจะพบว่า ก่อนที่ผู้บริหารจะนำไปเป็นแผนปฏิบัติ (Reading) ผู้บริหารต้องมีการศึกษาถึงพฤติกรรมขององค์กร เพราะฉะนั้นสิ่งที่ผู้บริหารจะชักนำนั้น ตัว Function หลักมีดังนี้ คือ การจูงใจ

คือการเข้าไปมีบทบาทเป็นผู้นำผู้บริหารต้องมีความเข้าใจในเรื่องพฤติกรรม เพราะฉะนั้นพฤติกรรมของคนและองค์กรนั้นเป็นตัวที่จะต้องทำการศึกษา

ขั้นตอนแรกทำการศึกษาพฤติกรรมบุคคล Individual จะเป็นพฤติกรรมที่มีบางแง่มุมซ่อนเร้นไม่ให้ผู้อื่นรับรู้ Hidden Aspects ส่วนสิ่งที่เราสามารถมองเห็นได้ เช่น รูปแบบกลยุทธ์ นโยบาย วัตถุประสงค์ สิ่งเหล่านี้สามารถรับรู้และมองเห็นได้ แต่สิ่งที่มองไม่เห็นและซ่อนเร้นนั้น คือพฤติกรรม Attitude , เจตคติ การรับรู้ บรรทัดฐานกลุ่ม เป็นต้น ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นสิ่งที่เรามองไม่เห็น แต่มีอิทธิพลในการแสดงออกซึ่งพฤติกรรม และยังสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท

-พฤติกรรมบุคคล Individual Behavior : เกิดจากพฤติกรรม, บุคลิกภาพ , การเรียนรู้ และการจูงใจล้วนส่งผลไปยังพฤติกรรมกลุ่ม

- พฤติกรรมกลุ่ม Group Behavior : เกิดจากกฎเกณฑ์, บทบาท บรรทัดฐาน การสร้างทีมล้วนส่งผลให้พฤติกรรมบุคคลนั้น แตกต่างจาก พฤติกรรมในการเข้ากลุ่ม ซึ่งเป็นส่วนที่ต้องศึกษาเพิ่มเติมในหัวข้อ การ ชักนำ Goal of OB ประกอบด้วย อธิบาย, พยากรณ์ และการเข้าไปมี อิทธิพลต่อพฤติกรรม เป็นปัจจัยในการศึกษาคนให้รับรู้ถึงพฤติกรรม (Attitude) ประกอบด้วย 3 ปัจจัย

1. ความเข้าใจ, การรับรู้
2. ความรู้สึก, อารมณ์
3. พฤติกรรม , การแสดงออก

เช่น เรารู้ว่า การคอร์รัปชันเป็นสิ่งไม่ดี นั่นแสดงถึงความเข้าใจ และการรับรู้,และเราไม่ชอบคนคอร์รัปชัน เพราะไม่ดี นั่นแสดงถึง ความรู้สึกทางอารมณ์จากนั้นเราไม่ยุ่งเกี่ยวกับคนที่คอร์รัปชัน นั่น แสดงถึงการแสดงออกทางพฤติกรรม เราเรียนรู้ Attitude เพื่อไปปรับใช้ ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ถ้าสถานที่ ทำงานมี Attitude ดีย่อมส่งผลให้ผลงานดีตามมาเช่นกัน

Personality : บุคลิกภาพ เป็นสิ่งที่บ่งชี้ให้เห็นว่าบุคคลนั้น ๆ มีพฤติกรรมอย่างไร ศึกษาเรื่องบุคลิกภาพเพื่อ Put the right man in the right job

Perception : การรับรู้ คนเรามักมีการรับรู้ที่แตกต่างกัน ศึกษาเพื่อให้เกิดทฤษฎีการอ้างเหตุผล

สรุปว่าเรื่องราว Perception นั้น เป็นเรื่องมุมมองในแต่ละบุคคล

Learning : การเรียนรู้ เกิดจากประสบการณ์ การทำซ้ำ เหตุการณ์ในอดีตจากการดูผู้อื่น เพราะฉะนั้นก่อนผู้บริหารจะนำไป Leading นั้นต้องเข้าใจในตัวบุคคล และต้องรู้ว่าสิ่งที่อยู่เบื้องหลังในแต่ละบุคคลนั้นมีอะไรทำให้เขาคิดหรือทำอย่างไร และเราสามารถอธิบาย คาคเคา และไปมีอิทธิพลในพฤติกรรมของเขาได้ การพิจารณาพฤติกรรมกลุ่มประกอบด้วย

- Role : บทบาทของบุคคลในกลุ่ม
- Conformity : ความกลมกลืน ซึ่งมองจากบรรทัดฐานของกลุ่ม เช่น ในกลุ่มมีเสื้อรุ่น เราก็ต้องมีด้วย
- Status : สถานภาพของแต่ละบุคคลในกลุ่ม เพื่อให้กลุ่มมี

Position

จากนั้นก็หันมาดูในส่วนของขนาดของกลุ่ม เพื่อไม่ให้ขนาดของกลุ่มใหญ่หรือเล็กไป ถ้าขนาดของกลุ่มใหญ่ไป ก็จะส่งผลให้เกิด Free Rider Frequency (คนอุ้งงาน) แต่ถ้าน้อยเกินไปก็จะทำให้กลุ่มใช้ทรัพยากรบุคคลได้ไม่เต็มที่ กลุ่มที่เหมาะสมประมาณ 8 - 12 คน

เขียนใน GotoKnow โดย มณีรัตน์ สุวรรณวาริ ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารของโครงการ

Cr.gotoknow.org/posts/460762

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

## บทที่ 2 พัฒนาศักยภาพผู้ตามก้าวสู่ความสำเร็จ

(Develop the potential of those who

follow you towards success)

ในแต่ละองค์กรนั้นย่อมจะมีผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในบทบาทของผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆ ตามบทบาทของพนักงานแต่ละท่านซึ่งอาจจะเรียกได้ในตำแหน่งต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้ช่วยหรือรองผู้บริหาร, พนักงานรับส่งเอกสาร, เลขานุการ ฯลฯ ซึ่งเป็นผู้คอยรับคำสั่งจากผู้นำแล้วไปปฏิบัติในฐานะของผู้ตาม หรือผู้ปฏิบัตินั่นเองผู้ตามหมายถึงผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีหน้าที่ และความรับผิดชอบที่จะต้องรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชามาปฏิบัติให้สำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์

### ประเภทของผู้ตาม

แบบของภาวะผู้ตาม เคลลี (Kelley) ได้แบ่งประเภทของผู้ตามโดยใช้เกณฑ์ 2 มิติ ดังนี้

**มิติที่ 1** คุณลักษณะของผู้ตามระหว่างความอิสระ (การพึ่งพาตนเอง) และความคิดสร้างสรรค์ ไม่อิสระ (พึ่งพาผู้อื่น) และขาดความคิดสร้างสรรค์ พฤติกรรมของผู้ที่มีความเป็น อิสระ และความคิดสร้างสรรค์ จะมีลักษณะเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่ม และเสนอวิธีการใหม่อยู่เสมอ ส่วนบุคคลที่มีลักษณะพึ่งพาผู้อื่นจะขาดความคิดริเริ่ม และคอยรับคำสั่งจากผู้นำโดยขาดการไตร่ตรอง

## มิตินี้ 2 คุณลักษณะของผู้ตามระหว่าง “ความกระตือรือร้น กับ ความเฉื่อยชา”

### คุณลักษณะของผู้ตาม

คุณลักษณะพฤติกรรมของผู้ตาม 5 แบบมีดังนี้

1. ผู้ตามแบบห่างเหิน ผู้ตามแบบนี้เป็นคนเฉื่อยชาแต่มีความเป็นอิสระและมีความคิดสร้างสรรค์สูง ผู้ตามแบบห่างเหินส่วนมากเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผล มีประสบการณ์ และผ่าน อุปสรรคมาก่อน
2. ผู้ตามแบบปรับตาม ผู้ตามแบบนี้ เรียกว่า ผู้ตามแบบรับผม เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น ในการทำงาน แต่ขาดความคิดสร้างสรรค์
3. ผู้ตามแบบเอาตัวรอด ผู้ตามแบบนี้จะเลือกใช้ลักษณะผู้ตามแบบใดขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่จะเอื้อประโยชน์กับตัวเองให้มากที่สุดและมีความเสี่ยงน้อยที่สุด
4. ผู้ตามแบบเฉื่อยชา ผู้ตามแบบนี้ชอบพึ่งพาผู้อื่นขาดความอิสระ ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
5. ผู้ตามแบบมีประสิทธิผล ผู้ตามแบบนี้เป็นผู้ที่ที่มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานสูงมี ความสามารถในการบริหารจัดการงานได้ด้วยตนเอง

## ลักษณะผู้ตามที่มีประสิทธิผล

### ลักษณะผู้ตามที่มีประสิทธิผลดังนี้

1. มีความสามารถในการบริหารจัดการตนเองได้ดี
2. มีความผูกพันต่อองค์การต่อวัตถุประสงค์
3. ทำงานเต็มศักยภาพ และสุดความสามารถ
4. มีความกล้าหาญ ซื่อสัตย์ และน่าเชื่อถือ

### การพัฒนาศักยภาพตนเองของผู้ตาม

การพัฒนาลักษณะนิสัยตนเองให้เป็นคนที่มีประสิทธิผลสูง

มี 15 ประการคือ

1. ต้องมีนิสัยเชิงรุก หมายถึงไม่ต้องรอให้นายสั่ง
2. เริ่มต้นจากส่วนลึกในจิตใจ
3. ลงมือทำสิ่งแรกก่อน
4. คิดแบบชนะทั้งสองฝ่าย
5. เข้าใจคนอื่นก่อนจะ让别人เข้าใจเรา
6. การรวม หรือ ทำงานเป็นทีม
7. ถีบเถื่อยให้คม คือพัฒนาตนเองอยู่เสมอ แนวทางส่งเสริมและ  
พัฒนาผู้ตามให้มีคุณลักษณะผู้ตามที่มีวัตถุประสงค์
8. การดูแลเอาใจใส่ เรื่องความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์  
ให้กับบุคลากรเป็นธรรมดา
9. การจูงใจด้วยการให้รางวัลคำชมเชย