

การคำนึงถึงปัจเจกบุคคลของผู้นำ

โดย...ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฐานะวัฒนา สุขวงศ์

ประเด็นสำคัญในวันนี้

- ความแตกต่างระหว่างบุคคล
- การติดต่อสื่อสารของผู้นำ
- การจัดการแบบมีส่วนร่วม

การสื่อสาร

เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารงาน

ความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual differences)

- ปัจเจกบุคคล

ลักษณะเฉพาะของบุคคล บุคคลแต่ละคนมี
ลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกันไป ภาษาเป็นส่วน
หนึ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงอุปนิสัย อารมณ์
รสนิยม ความคิด แต่ละคนจะมีวิธีพูด หรือใช้
ภาษาที่แตกต่างกัน

ความแตกต่างระหว่างบุคคล

* คุณสมบัติของบุคคลด้านต่าง ๆ ของบุคคล เช่น

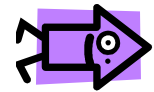
สติปัญญา อารมณ์ สังคม

แต่ละบุคคลจะมีคุณสมบัติเฉพาะตัว ที่ทำให้แต่ละบุคคลแตกต่างกัน

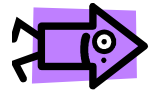
สาเหตุของความแตกต่าง

- * ครอบครัว
- * การเมือง
- * การศึกษา
- * เศรษฐกิจ
- * ภูมิศาสตร์

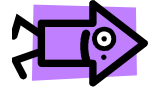
ครอบครัวมีอิทธิพลด้าน...



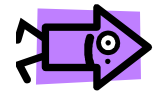
ทัศนคติ



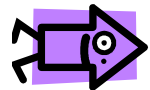
ค่านิยม



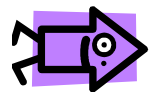
บุคลิกภาพ



ลักษณะนิสัย



แบบแผนของการบริโภค



การใช้จ่ายและการประหยัด

ทฤษฎีความแตกต่างระหว่างบุคคล

(Individual Differences Theory)

เดอเฟลอร์ De Flure ได้เสนอหลักการไว้ดังนี้

1. มนุษย์มีความแตกต่างกันอย่างมาก ในองค์ประกอบทางจิตวิทยาส่วนบุคคล
2. ความแตกต่าง บางส่วนมาจากลักษณะแตกต่างทางชีวภาคหรือทางร่างกายของแต่ละบุคคล แต่ส่วนใหญ่มาจากการเรียนรู้

3. มนุษย์ถูกชুবเลี้ยงภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ จะเปิดรับความคิดเห็นแตกต่างกันไปอย่างกว้างขวาง
4. จากการเรียนรู้สิ่งแวดล้อมทำให้เกิดทัศนคติ ค่านิยม และความเชื่อที่รวมเป็นลักษณะทางจิตวิทยาส่วนบุคคลที่แตกต่างกันไป

ในแง่ของการทำงาน

ความแตกต่างของบุคคลส่งผลต่อ

- ความสามารถ
- ความฉลาด
- การแก้ปัญหา
- ความรวดเร็วและแม่นยำ
- การเห็น การฟัง การพูด การเขียน
- ความอดทน
- ความเครียด

สิ่งที่ท้าทายผู้นำจึงต้องสังเกตความแตกต่าง
ในผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน
จัดการกับบุคคลที่แตกต่างกัน ปรับพฤติกรรม
เพื่อประโยชน์และบรรลุเป้าหมายขององค์กร

การติดต่อสื่อสารของผู้นำ

- ผู้นำที่สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ของตนเองได้อย่างชัดเจน และวัตถุประสงค์ของพนักงานในองค์กร รับฟังความคิดเห็นของพนักงานในองค์กร และสื่อสารเพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

การสื่อสาร

* Everett M. Roger & F. Floyd Shoemaker

การติดต่อสื่อสาร คือ กระบวนการซึ่งสารถูกส่งจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร

* วิจิตร ศรีสะอ้าน การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การส่งข่าวสารจากผู้หนึ่งไปยังอีกผู้หนึ่งหรือจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร กระบวนการส่งหรือถ่ายทอดจะต้องอาศัยช่องทาง การติดต่อและสัญลักษณ์ต่าง ๆ เพื่อให้ถึงผู้รับอย่างรวดเร็วและถูกต้อง

Communication

* การสื่อสาร คือ การมีความเข้าใจร่วมกันในสัญลักษณ์ที่แสดงข่าวสาร (Wilbur Schramm 1997,P.13.)

* การสื่อสารคือกระบวนการถ่ายทอด และหรือแลกเปลี่ยนสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจระหว่างกัน

วัตถุประสงค์ของการสื่อสาร

- เพื่อแจ้งให้ทราบหรือเพื่อทราบ
- เพื่อสอนหรือให้การศึกษา
- เพื่อสร้างความพอใจหรือให้ความบันเทิง
- เพื่อเสนอหรือชักจูงใจ

ประเภทของการสื่อสาร

```
graph TD; A[ประเภทของการสื่อสาร] --> B[Intrapersonal]; A --> C[Interpersonal]; A --> D[Group Communication]; A --> E["Mass Communication  
Advertising/Public Relations"];
```

Intrapersonal

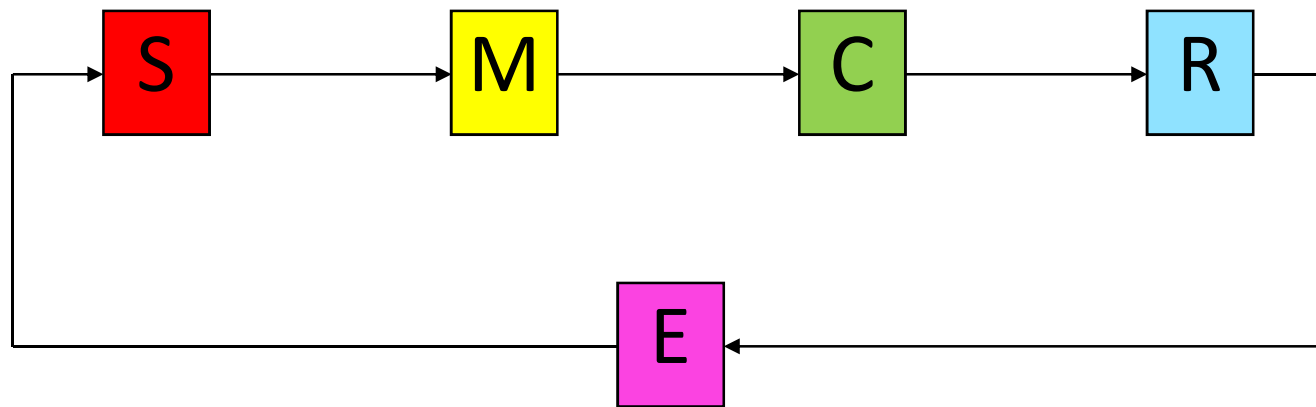
Group Communication

Interpersonal

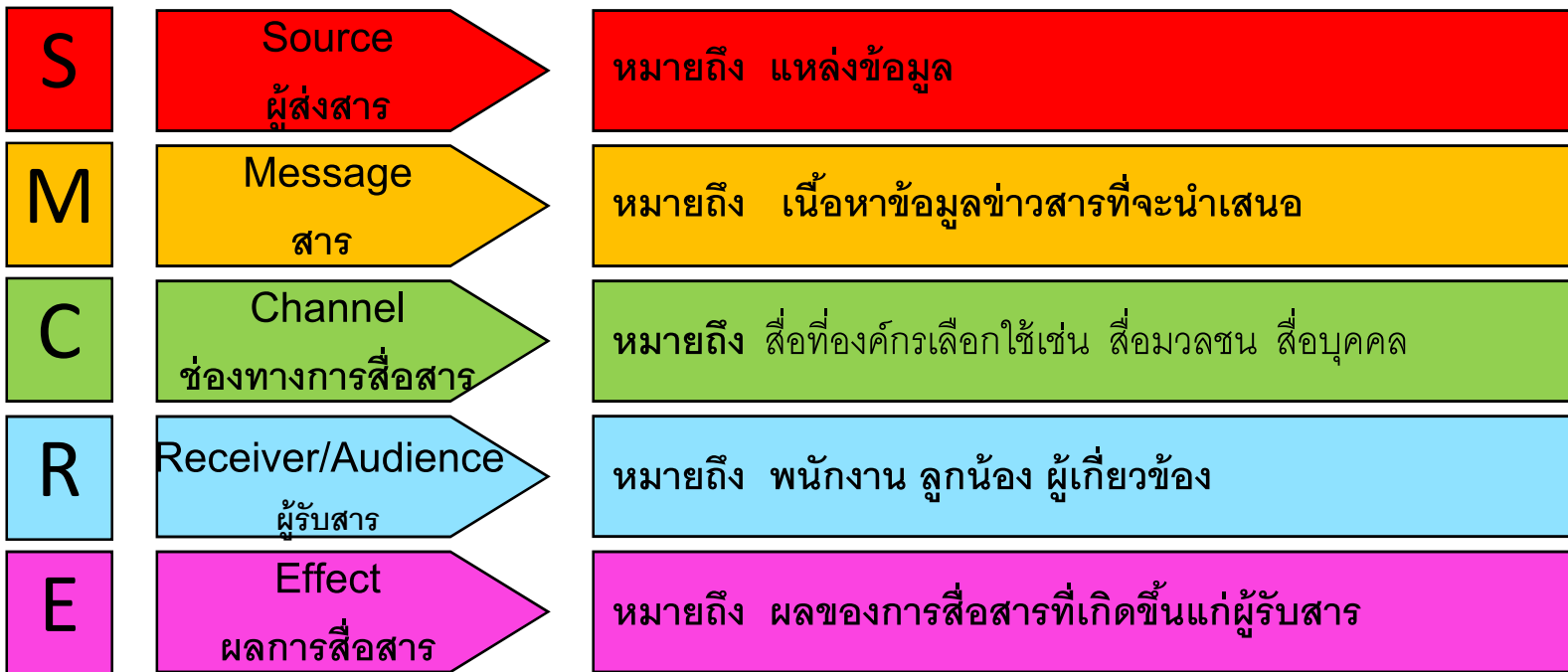
Mass Communication
Advertising/Public Relations

กระบวนการสื่อสาร

(Communication Process)



Everette M. Rogers & Floyd W. Shoemaker



จุดมุ่งหมายของการสื่อสารสำหรับผู้นำ

- @ เพื่อยืนยันและย้ำจุดยืน วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร
- @ กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงองค์กร
- @ ชี้ประเด็นนำไปสู่การปฏิบัติ
- @ กระตุ้นความสามารถขององค์กร
- @ สร้างสิ่งแวดล้อมที่แรงจูงใจสามารถเติบโตได้

หลักการติดต่อสื่อสารที่ดี

- ความเชื่อถือได้
- ความเหมาะสม
- มีเนื้อหาสาระ
- ความสม่ำเสมอและความต่อเนื่อง
- ช่องทางข่าวสาร
- ความสามารถของผู้รับสาร
- ความชัดเจนของข่าวสาร

การสื่อสารระหว่างบุคคล

- * เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ติดต่อกัน จะทำให้ทั้งสองฝ่ายมีความเข้าใจกันและรับรู้ข้อมูลต่าง ๆ
- * คนที่ขาดการสื่อสารระหว่างบุคคลจะเป็นคนปรับตัวยากและมีปัญหา

การสื่อสารระหว่างบุคคล

- การเผชิญหน้า * โทรศัพท์
- ประชุมกลุ่ม * การนำเสนอ
- บันทึกข้อความ * โทรสาร
- จุลสาร * จดหมายอิเล็กทรอนิกส์
- การประชุมทางไกลผ่านระบบวีดิทัศน์
(Video Conference)

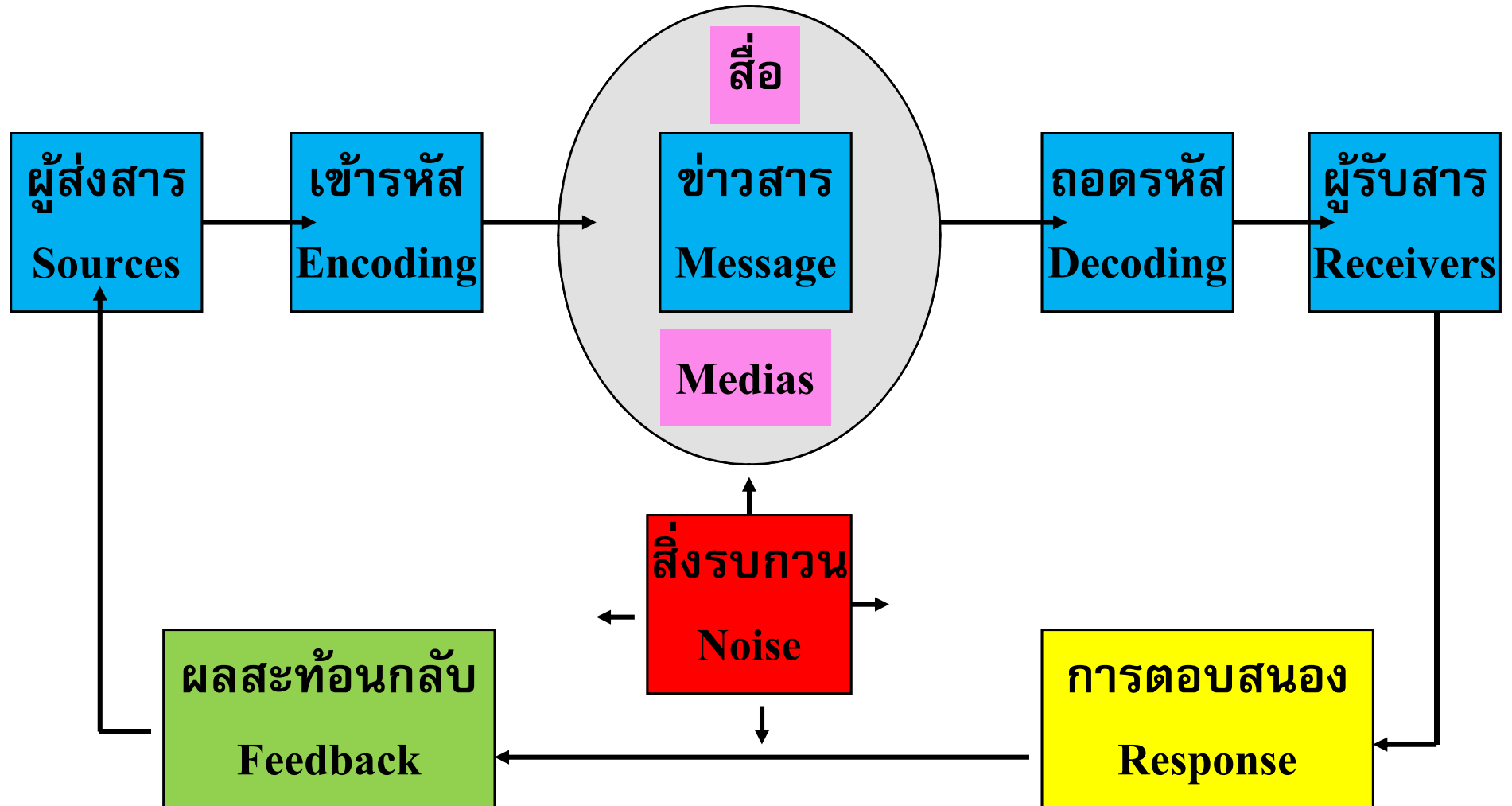
ลักษณะการสื่อสารระหว่างบุคคลที่ดึงดูดใจ

- **ความมีเสน่ห์ (Attractiveness)**
- **ความใกล้เคียงกัน (Proximity)**
- **ความตรงกันข้ามกัน (Reinforcement)**
- **ความคล้ายกัน (Similarity)**
- **ความส่งเสริมซึ่งกันและกัน (Complementary)**

การสื่อสารภายในองค์กร

- เป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการบริหารงาน
- เป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรต่าง ๆ
- การช่วยกันปฏิบัติภารกิจขององค์กรและมีการประสานงานระหว่างกัน
- การช่วยให้เกิดการพัฒนาและการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

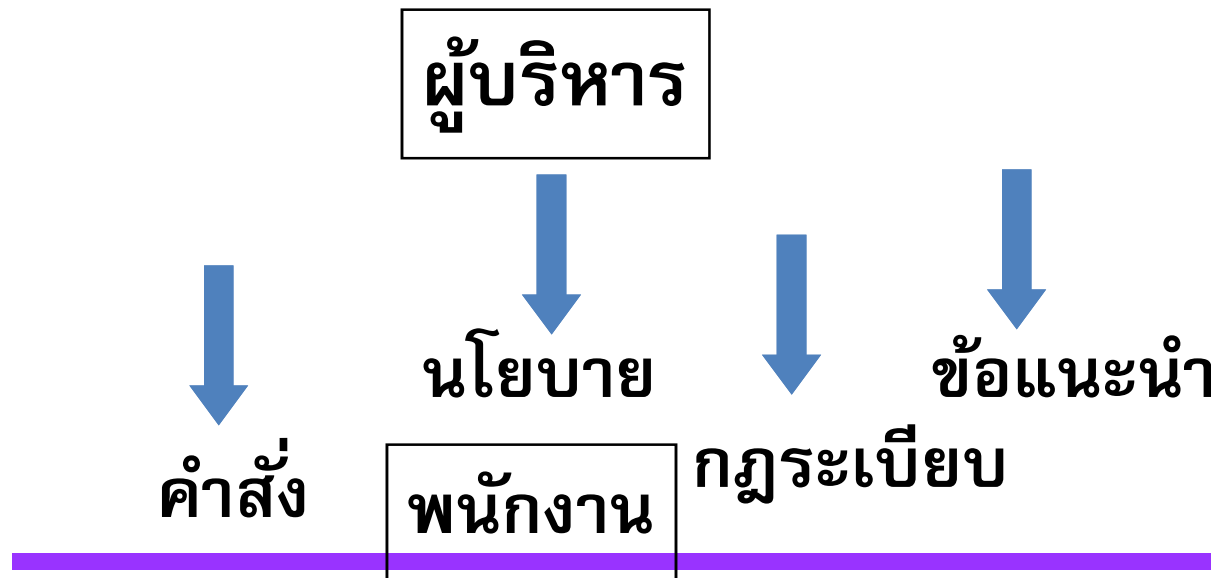
การสื่อสารภายในองค์กร



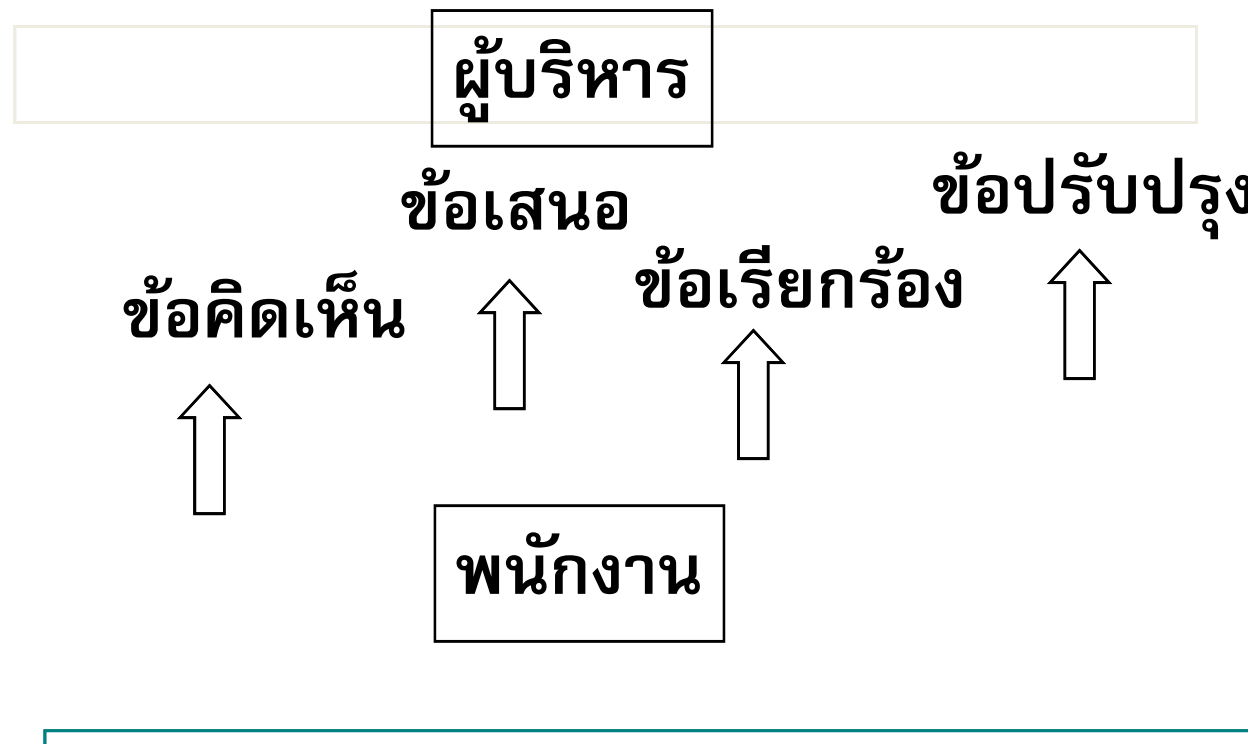
การไหลของข่าวสารภายในองค์กร

Communication Flow in Organization

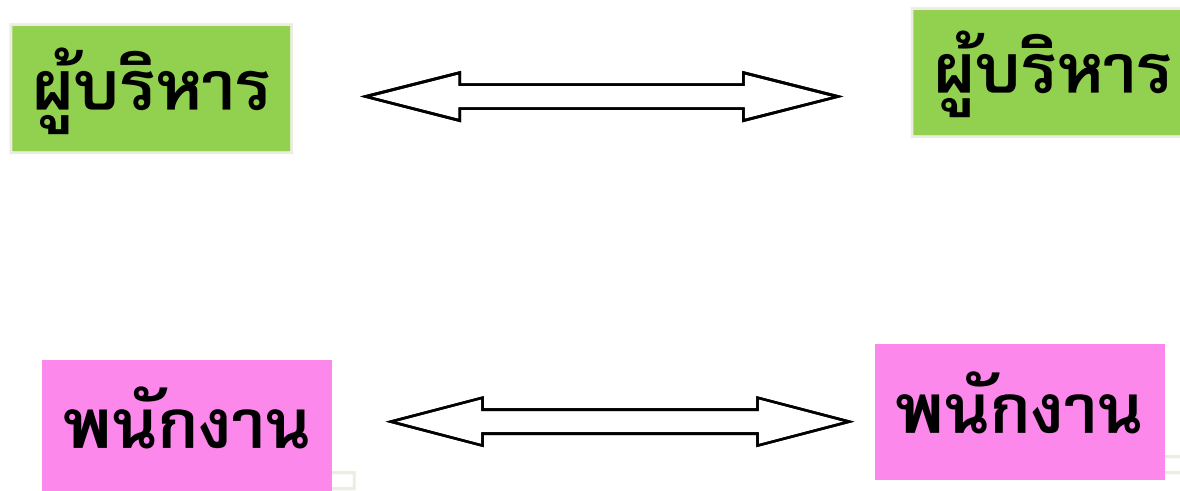
1. Downward Communication : การไหลของข่าวสารจากระดับบนสู่ระดับล่าง ได้แก่ คำสั่ง แนวนโยบาย กฎระเบียบ ข้อเสนอแนะ ในการปฏิบัติงานจากผู้บริหาร



2. Upward Communication : การไหลของข่าวสารจากระดับล่างสู่ระดับบน ได้แก่ ข้อคิดเห็น ข้อเสนอ หรือข้อเรียกร้องจากพนักงาน และข้อควรปรับปรุงเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน



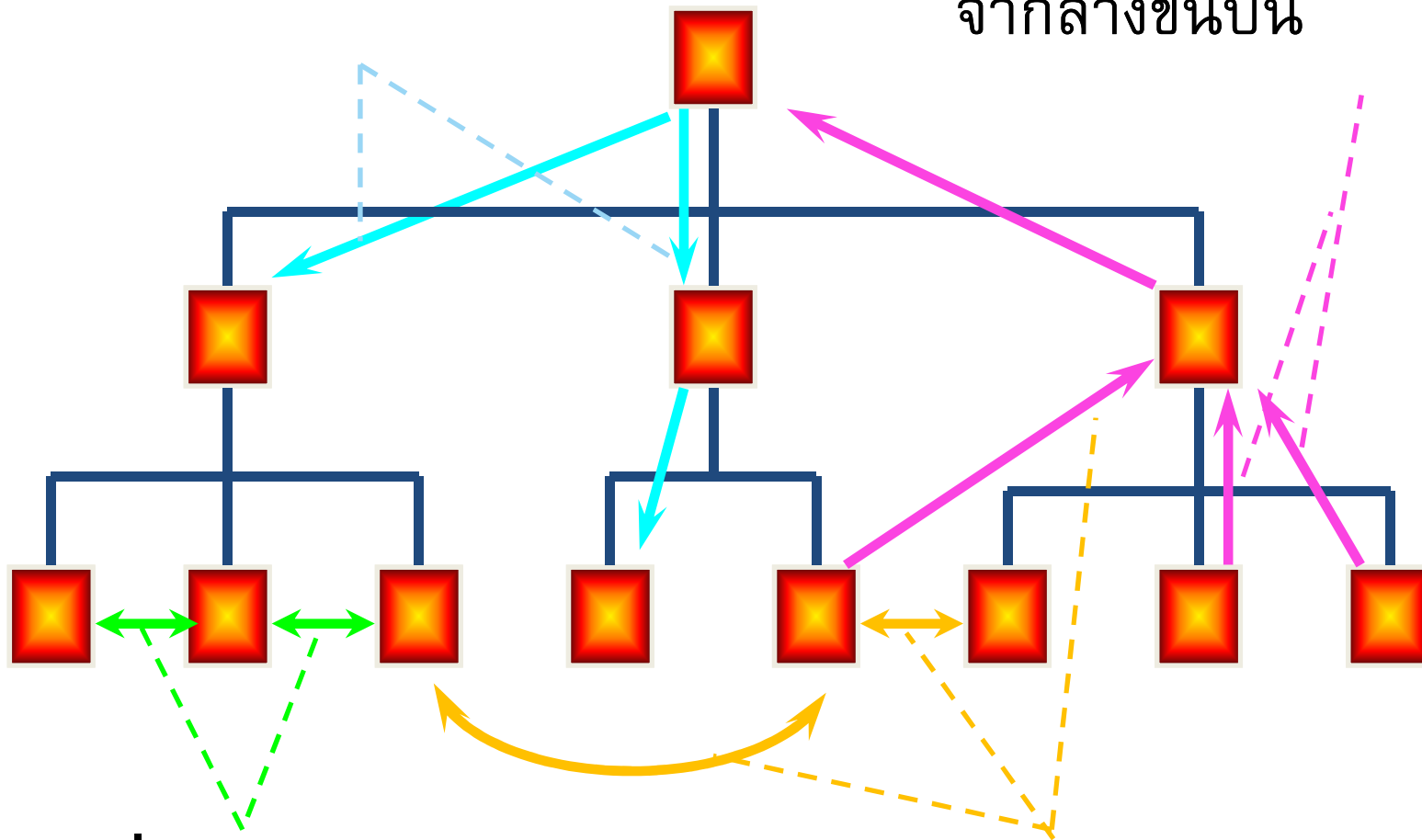
3. Lateral or Horizontal Communication : การไหล
ของข่าวสารในระดับเดียวกันเกิดขึ้นในระหว่าง
พนักงานในระดับเดียวกัน เพื่อเชื่อมความสัมพันธ์
อันดีระหว่างคนในองค์กร



ทิศทางของการติดต่อสื่อสารขององค์กร

การสื่อสารจากบนลงล่าง

การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน



การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน

การติดต่อสื่อสารข้ามสายงาน

เครือข่ายการสื่อสาร

Communication Network

- เครือข่ายการสื่อสารเป็น ช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร โดยการถ่ายทอดข่าวสารจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่งตามลำดับชั้นขององค์กร

เครือข่ายการสื่อสารแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ

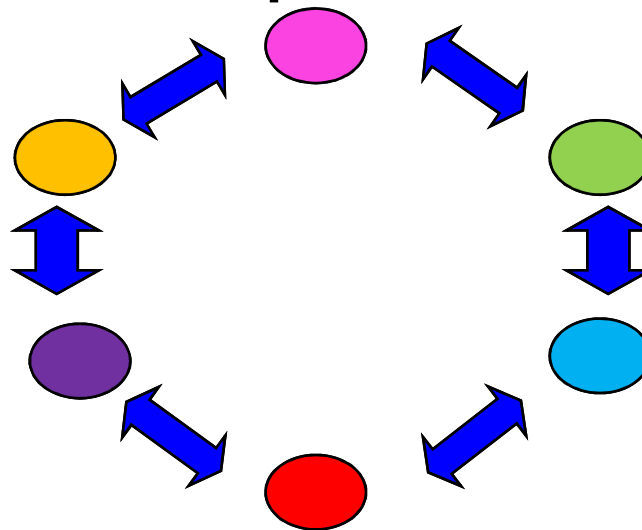
1. เครือข่ายการสื่อสาร
อย่างเป็นทางการ
เป็นการสื่อสารตาม
ระเบียบแบบแผนที่
องค์กร กำหนดขึ้น เช่น
บันทึก สิ่งพิมพ์ รายงาน
ประจำปี การแถลงข่าว

2. เครือข่ายการสื่อสารอย่าง
ไม่เป็นทางการ
เป็นลักษณะการสื่อสาร
ระหว่างบุคคลอย่างไม่เป็น
แบบแผน เช่น การพูดคุย
ซุบซิบ เล่าเรื่องเบื้องหลัง
การทำงานหรือ การสังเกต
วิธีการปฏิบัติตัวของสมาชิก

รูปแบบของเครือข่ายการสื่อสารภายในองค์กร (5 รูปแบบ)

1. แบบวงกลม CIRCLE

เป็นการสื่อสารภายในองค์กรแบบไม่มีผู้นำ คนในองค์กรมีความเท่าเทียมกันในการกระจายข่าวสาร มีอำนาจและอิทธิพลต่อกลุ่มอย่างเสมอภาค



ข้อดี - เป็นการสื่อสารแบบประชาธิปไตย

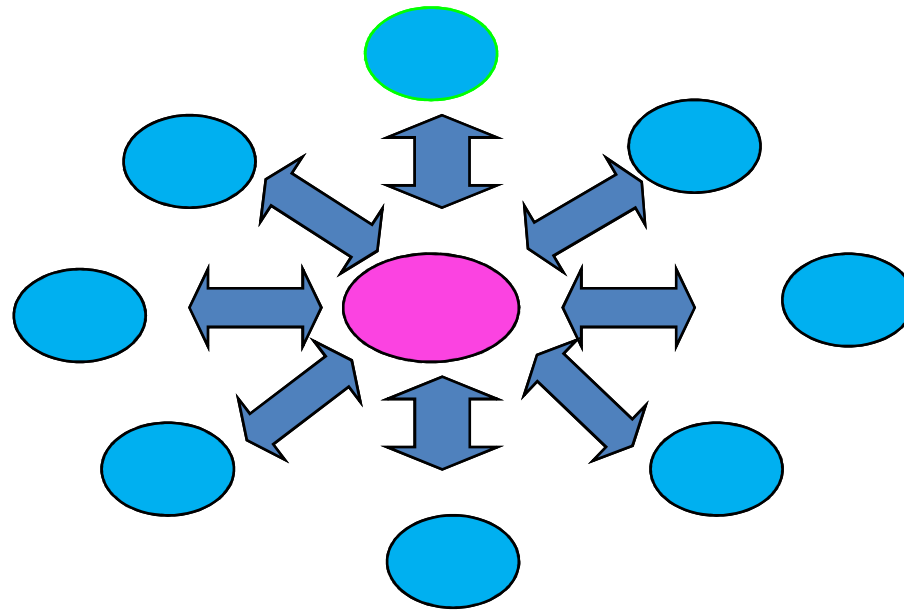
- เหมาะกับการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

ข้อเสีย - ใช้เวลามาก

- ไม่เหมาะกับการตัดสินใจปัญหาโดยเร็ว

2. แบบวงล้อ (WHEEL)

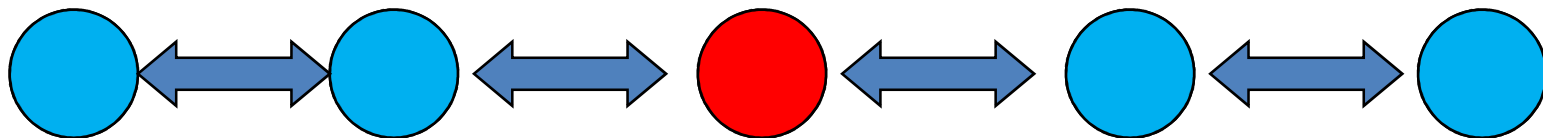
เป็นการสื่อสารที่มีผู้นำชัดเจน อำนาจการควบคุม การสื่อสารอยู่ที่ศูนย์กลาง[very centralized] คือ ผู้นำ



- ข้อดี** - ผู้บริหารจะเป็นศูนย์กลางของการสื่อสาร
 - ลดความเชื่องช้าของการสื่อสารจากบนลงล่าง
- ข้อเสีย** - เป็นการรวมอำนาจ รับข้อมูล และตัดสินใจเพียงคนเดียว

3. แบบลูกโซ่ CHAIN

เป็นการสื่อสารที่คล้ายกับแบบ CIRCLE แต่ต่างกัน
ที่ผู้สื่อสารคนสุดท้ายสามารถสื่อสารกับคนคนเดียว....
การสื่อสารรูปแบบนี้ไม่มีผู้นำที่ชัดเจน แต่ตำแหน่ง
ตรงกลางน่าจะมีความเป็นผู้นำมากกว่าตำแหน่งอื่น

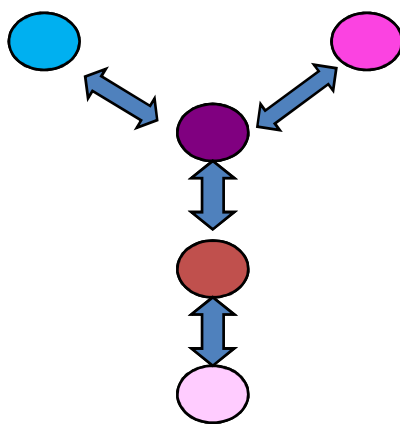


ข้อดี - ข้อมูลน่าจะมาจากแหล่งที่เชื่อถือได้

ข้อเสีย - อาจจะไม่เชิงซ้ำเพราะสื่อสารคล้ายกับบนลงล่าง

4. แบบ THE Y

เป็นการสื่อสารที่มีความเป็นศูนย์กลางน้อยกว่าแบบ WHEEL แต่เป็นการสื่อสารที่มีผู้นำที่ชัดเจน และมีผู้นำคนที่ 2 แสดงบทบาทเพิ่มขึ้น สมาชิกสามารถรับและส่งข่าวสารได้จากผู้นำทั้ง 2 คน



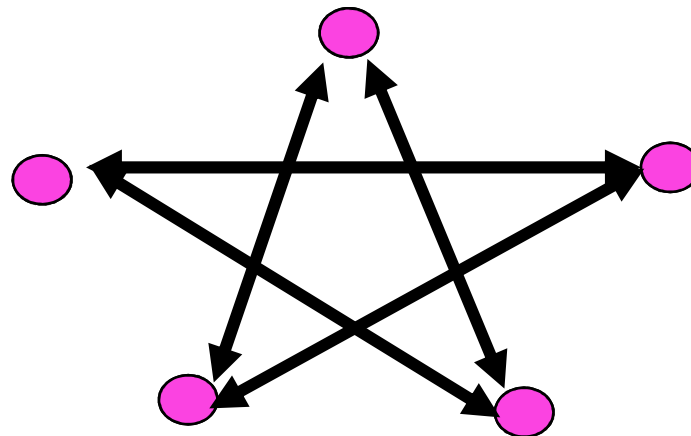
เป็นการสื่อสารที่มีข้อมูลเข้า-ออกได้

ข้อดี – ข้อมูลเข้าถึงผู้บริหารได้ 2 ทาง

ข้อเสีย- อาจเกิดความสับสนได้

- 5. แบบ ALL - CHANNEL

หรือ ที่เรียกว่า THE STARเป็นการสื่อสาร
ที่สมาชิกมีความเท่าเทียมกันในการสื่อสาร ทำให้
สมาชิกสามารถสื่อสารกันได้ทุกทิศทุกทาง ก่อให้เกิด
การสื่อสารในวงกว้าง



สมาชิกเท่าเทียมกันในการสื่อสารทำให้สื่อสารกันได้
ทุกทิศทาง

ข้อดี - ข้อมูลกระจายไปได้หลายทิศทาง

ข้อเสีย - อาจต้องใช้เวลามากขึ้น

แนวทางในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

- **5 W + 1 H**
 - ทำไมเราจะต้องสื่อสาร (**Why**)
 - เราต้องการให้เขาทำอะไร (**What**)
 - เรากำลังจะสื่อสารกับใคร (**Who**)
 - เรากำหนดกลยุทธ์ หรือวิธีการในการสื่อสารเอาไว้อย่างไร (**How**)
 - จะใช้สถานที่ไหนดี (**Where**)
 - จะใช้เวลาไหนดี (**When**)

ปัญหาการสื่อสารระหว่างบุคคล

- สื่อสารด้วยศัพท์เทคนิคมากเกินไป
- สื่อสารผ่านตัวกลาง, ตัวแทนบ่อย ๆ
- ประชุมแบบทางเดียว / ไม่มีส่วนร่วม
- ข้อมูลน้อยเกินไป

ปัญหาการสื่อสารองค์กรไปไม่ถึงถึง

- สื่อสารแล้วไม่ติดตาม
- สื่อสารแล้วไม่นำไปปฏิบัติ
- สื่อสารล่าช้า ฉิวเฉียดหรือด่วนทุกครั้ง

การแก้ไขปัญหามาจากการติดต่อสื่อสาร

- * ให้โอกาสผู้รับข่าวสารโต้ตอบ
- * ใช้ภาษาง่าย ๆ ทั้งการเขียนและพูด
- * ข่าวสารที่ส่งออกไปต้องชัดเจน
- * ตั้งใจรับฟัง
- * ระวังอารมณ์ความรู้สึก
- * สังเกตอากัปกิริยาของกลุ่มสนทนา
- * วางแผน/ติดตาม

การจัดการแบบมีส่วนร่วม

- **การจัดการแบบมีส่วนร่วมเป็นการจูงใจ
ให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานในองค์การได้มีส่วนร่วม
ในการตัดสินใจ ความรับผิดชอบ และร่วมมือ
ในการพัฒนาปฏิบัติด้วยความเต็มใจ**

หนังสือ The Essential Drucker

- ทุกคนในองค์กรต้องหมั่นคิดสร้างสรรค์ ทุกคนมีสิทธิ์คิดได้ไม่จำเพาะเจาะจงว่าจะต้องเป็นซีอีโอ ต้องกล้าคิดและกล้าล้มเหลว

- องค์กรจะต้องเดินไปในแนวทางของการเรียนรู้ หรือ **learning organization** การทำงานของทุกคนต้องมองเป้าหมายเดียวกันขององค์กร ถึงแม้แต่ละฝ่ายจะมีหน้าที่ต่างกัน ก็ต้องทำงานเชื่อมกันเหมือนวงออเคสตรา มีโน้ตในการสีไวโอลิน มีโน้ตสำหรับกีตาร์ ทุกคนต้องเล่นเพลงเดียวกัน ถึงแม้จะมี **conductor** หรือไม่มี ก็จะไม่มีความหมาย

HR กับความเป็นเลิศขององค์กร

โดย ผู้จัดการ 360 องศา รายสัปดาห์ 17 มีนาคม 2554

HPO คือองค์การที่สามารถดำเนินการให้ได้ผลทางธุรกิจตามที่วางแผนไว้ และมีความสามารถเป็นเลิศในการแข่งขันเชิงธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นภาวะธุรกิจจะตกอยู่ในสถานการณ์ใดก็ตาม

ปัจจัยหลักที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานอันยอดเยี่ยมอย่างยั่งยืน ที่ได้ชื่อว่าเป็นองค์การที่มีความเป็นเลิศ ประกอบไปด้วย

- ผู้บริหารอาวุโสมีความเข้าใจในสภาพการณ์ของตลาดอย่างลึกซึ้งและถ่องแท้
- วิสัยทัศน์และกลยุทธ์สอดคล้องประสานกับสภาพการณ์ของตลาดเป็นอย่างดี
- การบริหารจัดการของผู้บริหารสนับสนุนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร
- ทักษะและพฤติกรรมของพนักงานเหมาะสมกับที่องค์กรและตลาดต้องการ
- ระบบและกระบวนการบริหารจัดการต่าง ๆ มีประสิทธิภาพเป็นอย่างดี และเชื่อถือได้

บริษัท ทาวเวอร์ส วัตสัน ได้ศึกษาถึง
องค์การที่เป็นองค์การที่มีความเป็นเลิศ
(**Best in Class**)

โดยพิจารณาจาก **2** มิติ คือ

**1.องค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยม สร้าง
รายได้สูง มีผลประกอบการอันยอดเยี่ยม**

**2.องค์กรที่มีการบริหารจัดการด้านทรัพยากร
มนุษย์ที่เป็น Best in Class โดยพิจารณาจากความรู้
และความสามารถ ในการบริหารจัดการงาน **HR**
ในระดับโลก**

โดยตั้งคำถามว่า “บริษัทของท่านจะรอดพ้น
ภาวะวิกฤติและอยู่รอดมาได้เป็นอย่างดีเนื่องจาก
ปัจจัยอะไรบ้าง”

คำตอบ **10** อันดับแรกที่ได้รับจากบริษัทต่าง ๆ
เนื่องมาจาก

1. การสื่อสาร (Communication)

2. ภาวะผู้นำ (Leadership)

3. ความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness)

4. ภาพลักษณ์ขององค์กร (Image)

5. การจ่ายรางวัลค่าตอบแทน (Rewards)

6.การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ(Career Development)

7.มุ่งเน้นลูกค้าเป็นหลัก(Customer Focus)

8.การประเมินผลการปฏิบัติงาน(Performance Evaluation)

9.การฝึกอบรม(Training)

10.ความผูกพันของพนักงานภายในองค์กร(Engagement)

ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

- ช่วยสร้างความสามัคคี
- ช่วยให้ทราบถึงความต้องการขององค์การทั้งหมด
- ช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น ลดความเฉื่อยชาในการทำงาน การย้ายงานและการหยุดงาน

- **ช่วยลดความขัดแย้ง และการต่อต้านจากพนักงาน
ระดับล่าง**
- **ช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงาน และทำให้
สุขภาพจิตในองค์กรดีขึ้น**
- **ช่วยเพิ่มผลผลิตในองค์กร**
- **สร้างหลักประชาธิปไตยให้เกิดขึ้นในองค์กร**

- ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและทะนุถนอม
- ทำให้พนักงานรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
- เป็นการแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ในด้านการควบคุมงานให้ลดน้อยลง และทำให้ผลงานดีขึ้น

ICO (Integrated Organization Communication)

การสื่อสารองค์กรแบบบูรณาการ

ได้แนวคิดมาจากการสื่อสารการตลาดแบบบูรณาการ
IMC: Integrated Marketing Communications

**การสื่อสารในองค์กร ในรูปแบบและวิธีการที่
หลากหลายผสมกัน มีทางเลือกในการสื่อสารต่าง ๆ
ในองค์กรมีหลายวิธีดังนี้**

- 1. การปฐมนิเทศ**
- 2. การประชุม**
- 3. การฝึกอบรม สัมมนา ดูงาน**
- 4. จัดหมายข่าว**
- 5. หนังสือเวียน**
- 6. ป้ายประกาศ**
- 7. บอร์ดนิทรรศการ**
- 8. วารสาร**

10. เกม

11. กิจกรรม

12. การบอกกล่าว บอกต่อ

13. บล็อก

14. เว็บไซต์

15. อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต

16. เฟซบุ๊ก

17. ทวิตเตอร์

18. ทวี/วีดิทัศน์

19. วิทยุ

20. สื่อกลางแข็ง

21. แอลงข่าว

22. กล่องรับความคิดเห็น

23. เวทีประชาพิจารณ์

24. การสอน/การโค้ช

25. การตักเตือน

27. การตัดเงินเดือน/ลงโทษ

28. ชมเชย/ให้รางวัล

29. จัดตั้งชมรม

30. KM

31. ระดมสมอง

32. ใช้ Presenter/ตัวแทน

33. จัดอีเว้นท์

ฯลฯ

ทักษะการสื่อสารเป็นหัวใจของผู้นำ ผู้ตาม
จะทำตามได้อย่างถูกต้องตามความต้องการ
หรือไม่นั้น ขึ้นกับการสื่อสารของผู้นำเป็น
สำคัญ

สื่อสารได้อย่างดี

- ไม่ว่าเรื่องยากแค่ไหน ก็ต้องสามารถสื่อสารให้ทั้งคนฉลาดและไม่ฉลาดเข้าใจได้ครบถ้วน ทักษะ การพูด การเขียน การตีความหมาย
- ต้องรู้จักว่าคนที่เราสื่อสารด้วยนั้นมีความสามารถเช่นใด จะสื่อสารอย่างไร
- เพื่อให้คนหมู่มากเข้าใจได้อย่างพร้อมกัน และตรงกับที่เราต้องการ

ผู้นำดี สร้างได้ไม่ยากนัก

ถ้ารู้จัก การให้ มักได้ผล

ให้อภัย ให้ความรัก ให้เกียรติคน

อย่ายกตน ข่มใคร มันไม่ดี

จะพูดจา น่าฟัง ยังประโยชน์

ไม่กล่าวโทษ ผู้ใด ให้หมองศรี

รู้จักคน แทนคุณท่าน ในทันที

อย่าขำยี้ เหยียดหยาม ประณามคน

เริ่มด้วยเรา จริ่งใจ ให้เขาก่อน

ผลสะท้อน ก็จะมี ทวีผล

ยิ่งด้วยเรา เอาใจ เขาใส่ตน

จะเกิดผล มากมิตร สนิทนาน

ผูกสนิท ชิดเชื้อ นีเหลือยาก
ถึงเหล็กฟาก ผูกไว้ ก็ไม่มัน
จะเป่าด้วย มนต์เสก ลงเลขยันต์
ก็ไม่มัน เหมือนผูกไว้ ด้วยไมตรี

สุนทรภู่

The End

