

# การบริหาร ทรัพยากรบุคคล On Managing People

คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร  
จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

พบกับแนวคิดและวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ของปรมาจารย์ระดับโลก



**Harvard  
Business  
Review  
Press**

**HBR'S  
10 MUST  
READS**

# **การบริหาร ทรัพยากรบุคคล** On Managing People

**คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร  
จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด**

พบกับแนวคิดและวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ของปรมาจารย์ระดับโลก

# การบริหารทรัพยากรบุคคล

แปลและเรียบเรียงจาก *HBR's 10 Must Reads: On Managing People*

โดย Daniel Goleman & Frederick Herzberg

ราคา 250 บาท

ผู้แปล : ญัฐยา สันตระกูลผล

ผู้เรียบเรียง : วีรวุธ มาชะศิรินันท์

พิมพ์ครั้งที่ 1 : ตุลาคม 2555

**Harvard Business Review 10 Must Reads: On Managing People**

Original work Copyright ©2010 Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Review Press

จัดพิมพ์และ : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ต จำกัด

จัดจำหน่ายโดย 2387 อาคารรวมทุนพัฒนา ถนนเพชรบุรีตัดใหม่  
แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310  
โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)  
แฟกซ์ : 0-2718-1831, 0-2318-4809  
<http://www.expnetbooks.com>  
e-mail: [public@expnetbooks.com](mailto:public@expnetbooks.com)

พิมพ์ที่ : บริษัท ส.เอเชียเพรส (1989) จำกัด  
โทร. 0-2732-3101

ข้อมูลทางบรรณานุกรมหอสมุดแห่งชาติ

ไกลแมน, แดเนียล.

การบริหารทรัพยากรบุคคล.--กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ต, 2555.

384 หน้า.

1. การบริหารงานบุคคล. 2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.

I. เอิร์ชเบิร์ก, เฟรเดอริก และคณะ, ผู้แต่งร่วม. II. ญัฐยา สันตระกูลผล, ผู้แปล.

III. วีรวุธ มาชะศิรินันท์, ผู้เรียบเรียง. IV. ชื่อเรื่อง.

658.3

ISBN 978-974-414-258-0

พิมพ์บน

กระดาษกอนสายตา

[www.greenread.com](http://www.greenread.com)



อ่านได้แทน

หากมีข้อผิดพลาดเนื่องจากการพิมพ์ สามารถนำมาเปลี่ยนได้ที่สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ต  
ในกรณีที่ต้องการซื้อเป็นจำนวนมาก เพื่อใช้ในการสอน การฝึกอบรม การส่งเสริมการขาย  
หรือเป็นของขวัญพิเศษ กรุณาติดต่อสอบถามราคาพิเศษได้ที่ โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)



**Harvard  
Business  
Review  
Press**

## “คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร” จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

### HARVARD BUSINESS REVIEW

หนังสือชุด “คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร” เล่มนี้เป็นแหล่งรวมรากฐานความรู้ทางด้านการบริหารจากคณาจารย์แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดและผู้ทรงคุณวุฒิ รวมถึงผู้เชี่ยวชาญที่เพียบพร้อมด้วยประสบการณ์ในด้านต่างๆ ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยและกลั่นกรองออกมาเป็นผลงานวิชาการที่มีเนื้อหาเข้มข้นและลึกซึ้ง จนกลายเป็นวิทยากรที่ผู้บริหารและผู้นำองค์กรในทุกภาคส่วนล้วนให้การยอมรับ ไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจ ภาครัฐวิสาหกิจ และภาคการศึกษาชั้นสูง

เนื้อหาสาระที่มีคุณค่าในหนังสือชุดนี้ มีผู้ติดตามอย่างแพร่หลายไปทั่วโลก เพราะสามารถนำไปใช้ในการพัฒนากรอบความคิดใหม่และแนวทางการบริหารจัดการใหม่ๆ รวมถึงแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในโลกที่ทุกสิ่งผันแปรเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

มีชัยในการแข่งขัน...และก้าวล้ำนำหน้าไปสู่ความสำเร็จ คือวัตถุประสงค์หลักและคุณค่าของหนังสือชุดนี้ ทุกคนจึงควรมีไว้ในครอบครอง



	หน้า
<b>สารบัญ</b>	<b>4</b>
<b>บทที่ 1 การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ</b>	<b>9</b>
<i>Daniel Goleman</i>	
๖ การวัดผลกระทบของความเป็นผู้นำ	13
๖ รายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับรูปแบบการเป็นผู้นำ	17
๖ ผู้นำจำเป็นต้องใช้หลายรูปแบบ	40
๖ การขยายการใช้รูปแบบต่างๆ ของคุณ	44
๖ เป็นศาสตร์มากกว่าเป็นศิลป์	51
<b>บทที่ 2 คุณจะอย่างไรเพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน ?</b>	<b>55</b>
<i>Frederick Herzberg</i>	
๖ “การจูงใจ” ด้วยวิธีที่เรียกว่า KITA	57
๖ ความเชื่อเกี่ยวกับการจูงใจ	61
๖ ทศนคติและปัจจัยจูงใจ	67
๖ ขั้นตอนการเพิ่มคุณค่าในงาน	83
<b>บทที่ 3 สถานการณ์ที่ยากจะรอดพ้นจากความล้มเหลว</b>	<b>91</b>
<i>Jean-François Manzoni และ Jean-Louis Barsoux</i>	
๖ การแยกแยะโครงสร้างของปัญหา	100
๖ ปัญหานี้ทำให้เกิดต้นทุนได้อย่างมหาศาล	108
๖ การหลุดพ้นจากปัญหาเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก	111
๖ การแก้ปัญหาก็ให้ถูกทาง	113
๖ การหาทางออกไม่ใช่เรื่องง่าย	120

	หน้า
➢ การคำนวณต้นทุนและผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้น	123
➢ การป้องกันเป็นยาที่ดีที่สุด	127
<b>บทที่ 4</b> <b>ทำไมไม่ให้ผู้บริหารมือใหม่ต้องล้มเหลว</b>	<b>135</b>
<i>Carol A. Walker</i>	
➢ การมอบหมายงาน	138
➢ การขอความช่วยเหลือจากผู้บริหารระดับสูง	142
➢ การแสดงความมั่นใจ	145
➢ การมุ่งความสนใจไปที่ภาพรวม	149
➢ การให้ข้อมูลป้อนกลับที่เป็นประโยชน์	152
<b>บทที่ 5</b> <b>อะไรคือสิ่งที่ผู้บริหารชั้นยอดทำ</b>	<b>161</b>
<i>Marcus Buckingham</i>	
➢ เกมการเล่นหมากรุก	164
➢ ผู้บริหารชั้นยอดคือผู้ที่รักการผจญภัย	174
➢ ปัจจัยผลักดันจุดแข็ง 3 ประการ	179
<b>บทที่ 6</b> <b>กระบวนการที่ยุติธรรม</b>	<b>199</b>
<i>W. Chan Kim และ Renée Mauborgne</i>	
➢ ผลลัพธ์ที่ดี แต่ได้มาจากกระบวนการที่ไม่ยุติธรรม	202
➢ กระบวนการที่ยุติธรรมคืออะไร ?	209
➢ กระบวนการที่ยุติธรรมในยุคเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยความรู้	222
➢ การเอาชนะอุปสรรคทางความคิด	234

	หน้า
<b>บทที่ 7 สอนคนฉลาดให้เรียนรู้เป็น</b>	<b>239</b>
<i>Chris Argyris</i>	
๑ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านทำอะไรเพื่อหลีกเลี่ยง การเรียนรู้	244
๑ การให้เหตุผลเข้าข้างตัวเองและวงจรมายหวน	251
๑ การเรียนรู้วิธีการให้เหตุผลอย่างสร้างสรรค์	263
<b>บทที่ 8 คุณมี/ไม่มีจริยธรรมอย่างไร ?</b>	<b>279</b>
<i>Mahzarin R. Banaji, Max H. Bazerman และ Dolly Chugh</i>	
๑ อคติแบบแอบแฝง : อคติจากความเชื่อ ในระดับจิตไร้สำนึก	282
๑ การเล่นพรรคเล่นพวก : ความลำเอียง เข้าข้างพวกพ้องของตน	289
๑ การอ้างผลงานของตนเองมากเกินไปจนจริง : ความลำเอียงเข้าข้างตัวเอง	292
๑ ผลประโยชน์ทับซ้อน : ความลำเอียง เข้าข้างคนที่ให้ผลประโยชน์กับคุณ	294
๑ การพยายามให้มากขึ้นอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ	296
๑ ผู้บริหารที่ระแวงระวัง	306
<b>บทที่ 9 หลักพื้นฐานที่สำคัญของทีมงาน</b>	<b>311</b>
<i>Jon R. Katzenbach และ Douglas K. Smith</i>	

หน้า

**บทที่ 10 บริหารจัดการผู้บังคับบัญชาของคุณ (อย่างไรดี ?)** **349***John J. Gabarro และ John P. Kotter*

- ๑ การอ่านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา - 355  
ผู้ใต้บังคับบัญชาผิดไป
- ๑ ทำความเข้าใจผู้บังคับบัญชา 358
- ๑ ทำความเข้าใจตัวคุณเอง 363
- ๑ การสร้างและบริหารความสัมพันธ์ 368

**คณะผู้ทรงคุณวุฒิ** **381**







# การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

(Leadership That Gets Results)

-- Daniel Goleman --

## แนวคิดโดยสรุป

ผู้จัดการหลายคนมีความเข้าใจแบบผิด ๆ ว่ารูปแบบการเป็นผู้นำนั้นเป็นลักษณะทางบุคลิกภาพมากกว่าเป็นทางเลือกในการใช้กลยุทธ์ แทนที่จะเลือกรูปแบบหนึ่งที่เหมาะสมกับนิสัยของตน พวกเขาควรจะถามว่า “รูปแบบใดจะดีที่สุดที่สุดในการตอบสนองความต้องการในสถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจงแต่ละอย่าง ?”

จากงานวิจัยแสดงให้เห็นว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดจะมีจุดเด่นในเรื่องความสามารถด้านความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence - EI) ดังต่อไปนี้

- การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness)
- การควบคุมตนเอง (Self-regulation)
- การมีแรงจูงใจ (Motivation)

- การมีความรู้สึกร่วม (Empathy)
- การมีทักษะในการเข้าสังคม (Social Skill)

โดยรูปแบบพื้นฐานของการเป็นผู้นำนั้นมีอยู่ 6 รูปแบบ แต่ละรูปแบบต่างก็ใช้องค์ประกอบหลัก ๆ ของความฉลาดทางอารมณ์ ด้วยการผสมผสานกันในลักษณะต่าง ๆ ผู้นำที่ดีที่สุดไม่ได้ใช้รูปแบบการเป็นผู้นำเพียงรูปแบบเดียวเท่านั้น พวกเขาจะมีทักษะหลากหลายรูปแบบ และมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนรูปแบบต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่ผันแปรไป

**ค**ณลองถามกลุ่มนักธุรกิจดูว่า “ผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นทำอะไர்கันบ้าง ?” แล้วคุณจะได้ยินคำตอบมากมาย เช่น ผู้นำจะกำหนดกลยุทธ์ กระตุ้นจิตใจ สร้างพันธมิตร และสร้างวัฒนธรรม และเมื่อถามต่อว่า “ผู้นำควรจะทำอะไรบ้าง ?” คุณก็อาจจะได้ยินคำตอบหนึ่งในนั้นว่า “หน้าที่ของผู้นำก็คือ การทำให้ได้ผลงานนะสิ”

แต่ทำอย่างไรล่ะ ? ความสับสนเกี่ยวกับสิ่งที่ผู้นำทำได้และควรจะทำ เพื่อสร้างผลการทำงานที่ดีที่สุดจากบุคลากรของเขานั้น เป็นเรื่องที่ถูกกล่าวถึงกันมานานแล้ว และเมื่อไม่กี่ปีมานี้มันก็เริ่มขยายตัวเข้าสู่ธุรกิจแบบครอบครัวด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านการเป็นผู้นำหลายคนได้ทำการทดสอบและฝึกผู้บริหาร โดยทุกคนล้วนปฏิบัติตามวิธีการสร้างนักธุรกิจ ซึ่งสามารถเปลี่ยนวัตถุประสงค์หลักขององค์กรให้กลายเป็นกลยุทธ์ การเงิน การจัดการ หรือทั้งสามอย่างมาใช้งานจริงได้ ถึงกระนั้นความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลก็มักจะหาได้ยากยิ่ง เหตุผล

หนึ่งก็คือ ที่ผ่านมามีงานวิจัยในเชิงปริมาณใดที่แสดงว่าพฤติกรรม การเป็นผู้นำใดที่ให้ผลในเชิงบวก ผู้เชี่ยวชาญด้านการเป็นผู้นำได้ให้ คำแนะนำตามการวิเคราะห์ ประสบการณ์ และสัญชาตญาณ ซึ่งบาง ครั้งคำแนะนำดังกล่าวนั้นก็ถูกต้องเหมาะสมกับบุคคล แต่บางครั้งก็ ไม่ !

อย่างไรก็ตาม งานวิจัยชิ้นใหม่ของบริษัทที่ปรึกษา Hay/McBer ซึ่งสุ่มตัวอย่างของผู้บริหาร 3,871 คน จากฐานข้อมูลของผู้บริหาร มากกว่า 20,000 คนทั่วโลก ก็ได้ไขความลับของการเป็นผู้นำที่มี ประสิทธิภาพ โดยจากการวิจัย พบรูปแบบการเป็นผู้นำที่แตกต่างกัน 6 รูปแบบ ซึ่งแต่ละรูปแบบมาจากองค์ประกอบด้านความฉลาดทาง ด้านอารมณ์ที่ต่างกัน รูปแบบเหล่านี้ส่งผลกระทบโดยตรง และมี ลักษณะเฉพาะต่อบรรยากาศการทำงานในบริษัท แผนกหรือทีม และ ในทางกลับกันมันก็มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานด้านการเงินด้วย สิ่งที่สำคัญที่สุดจากการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงที่สุด ไม่ได้ขึ้นอยู่กับรูปแบบการเป็นผู้นำแบบใดแบบหนึ่ง แต่พวกเขา จะใช้เกือบทุกรูปแบบได้อย่างต่อเนื่อง ด้วยวิธีที่ต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ สถานการณ์ทางธุรกิจ

ลองจินตนาการดูว่า รูปแบบการเป็นผู้นำเป็นเสมือนไม้กอล์ฟ ที่อยู่ในถุงกอล์ฟ ซึ่งตลอดการเล่น โพรกอล์ฟจะเลือกไม้ตามความ ต้องการในการตี บางครั้งเขาก็ต้องไตร่ตรองก่อนว่าจะเลือกไม้ใด แต่ ส่วนใหญ่มักจะเลือกโดยอัตโนมัติ โพรกอล์ฟรับรู้ได้ถึงปัญหาที่อยู่ข้าง หน้า ดังนั้นเขาจึงเลือกไม้กอล์ฟที่เหมาะสมออกมาได้อย่างรวดเร็ว และใช้งานได้อย่างดีเลิศ นี่คือนิยามที่ผู้นำควรจะทำได้เพื่อให้ได้ผลการ ดำเนินงานสูงสุด

รูปแบบของการเป็นผู้นำทั้ง 6 รูปแบบมีอะไรบ้าง ? ไม่มีรูปแบบใดที่เป็นเรื่องแปลกประหลาดสำหรับผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานมาแล้ว อันที่จริงแต่ละรูปแบบ ซึ่งดูจากชื่อและคำอธิบายสั้นๆ เพียงอย่างเดียว อาจจะสะท้อนให้เห็นถึงผู้ที่จะเป็นผู้นำหรือถูกนำ หรืออาจจะเป็นทั้งสองรูปแบบแล้วแต่กรณี

- 1 **ผู้นำแบบออกคำสั่ง** ต้องการให้ปฏิบัติตามทันที
- 2 **ผู้นำแบบใช้อำนาจ** จะผลักดันคนไปสู่วิสัยทัศน์
- 3 **ผู้นำแบบส่งเสริมความร่วมมือ** จะสร้างความผูกพันทางอารมณ์และความสามัคคี
- 4 **ผู้นำแบบประชาธิปไตย** จะสร้างมติมหาชนผ่านการมีส่วนร่วม
- 5 **ผู้นำแบบใช้ตัวเองเป็นมาตรฐาน** จะคาดหวังความเป็นเลิศตามทิศทางของตน
- 6 **ผู้นำแบบครูฝึก** จะพัฒนาบุคคลเพื่ออนาคต

ลองหลับตาและนึกถึงเพื่อนร่วมงานของคุณที่ใช้รูปแบบการเป็นผู้นำเหล่านี้ ซึ่งก็แน่นอนว่าตัวคุณเองคงใช้สักรูปแบบหนึ่ง สิ่งแปลกใหม่ในงานวิจัยนี้ก็คือ มันแสดงออกถึงการกระทำ อันดับแรกเป็นการนำเสนอความเข้าใจที่ดีที่สุดในเรื่องรูปแบบของการเป็นผู้นำที่ต่างกันจะมีผลกระทบต่อการทำงานและผลลัพธ์ที่ได้ได้อย่างไร อันดับที่สอง เป็นการเสนอแนวทางที่ชัดเจนในเรื่องที่ว่า เมื่อใดที่ผู้จัดการควรเปลี่ยนรูปแบบการเป็นผู้นำเหล่านั้น นอกจากนี้ยังเป็นการแนะนำ

ว่าการปรับเปลี่ยนรูปแบบเป็นสิ่งที่พึงกระทำ นอกจากนี้งานวิจัยยังพบว่ารูปแบบการเป็นผู้นำแต่ละรูปแบบเกิดจากองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ที่ต่างกัน

## การวัดผลกระทบของความเป็นผู้นำ

เป็นเวลามากกว่าทศวรรษแล้ว นับตั้งแต่การวิจัยครั้งแรกที่มีการโยงแนวความคิดเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ไว้กับผลการดำเนินงานธุรกิจ David McClelland นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด พบว่าผู้นำที่มีความแข็งแกร่งเกี่ยวกับความสามารถด้านความฉลาดทางอารมณ์ทั้ง 6 แบบหรือมากกว่า จะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากกว่าผู้นำคนอื่นๆ ที่ขาดจุดแข็งเหล่านั้น

ตัวอย่างเช่น เมื่อเขาวิเคราะห์ถึงผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าแผนกในบริษัทอาหารและเครื่องดื่มแห่งหนึ่ง เขาพบว่า ในกลุ่มของผู้นำที่มีความสามารถ 87% อยู่ในตำแหน่ง 3 อันดับแรกที่ได้โบนัสประจำปีสูงสุด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผลประกอบการทางธุรกิจ นอกจากนี้ยังพบว่า แผนกต่างๆ เหล่านี้โดยเฉลี่ยแล้วทำงานได้บรรลุเกินเป้าหมายประมาณ 15-20% ส่วนผู้บริหารที่ขาดความฉลาดทางด้านอารมณ์ ก็มักจะถูกประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีได้ในระดับที่ไม่ดี และแผนกของพวกเขาก็มีผลงานต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยเฉลี่ย 20%

งานวิจัยของเราได้ดำเนินการเพื่อแสวงหาความสัมพันธ์ที่ลึกซึ้งซึ่งเชื่อมโยงระหว่างความเป็นผู้นำและความฉลาดทางอารมณ์ รวมทั้งบรรยากาศและผลการดำเนินงาน โดยทีมงานของแมคเคิลแลนด์โดยมี Mary Fontaine และ Ruth Jacobs จากบริษัท Hay/McBer เป็น

หัวหน้า ได้ศึกษาข้อมูลและสังเกตผู้บริหารหลายพันคนที่มีความผิดธรรมดาเฉพาะบางอย่าง และผลกระทบของพวกเขาที่มีต่อบรรยากาศการทำงาน ผู้นำแต่ละคนกระตุ้นให้เกิดการรายงานโดยตรงได้อย่างไร ? จัดการกับการริเริ่มเปลี่ยนแปลงอย่างไร ? จัดการกับเหตุวิกฤติอย่างไร ? ในช่วงท้ายของงานวิจัยเราได้ระบุว่า ความสามารถด้านความฉลาดทางอารมณ์ใดที่ผลักดันให้เกิดรูปแบบการเป็นผู้นำทั้ง 6 รูปแบบ เขาให้คะแนนอย่างไรในแง่ของการควบคุมตนเองและทักษะในการเข้าสังคม ? และผู้นำแสดงให้เห็นถึงระดับการมีความรู้สึกร่วมที่สูงหรือต่ำ ?

ทีมงานได้ทดสอบขอบเขตของอิทธิพลของผู้บริหาร ที่มีต่อบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งคำว่า “*บรรยากาศ (climate)*” นั้นเป็นคำศัพท์ที่มีความหมายในมุมกว้าง อันดับแรก จะอ้างถึงปัจจัยสำคัญ 6 ประการที่มีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กร ซึ่งได้แก่

- 1 **ความยืดหยุ่นคล่องตัว (flexibility)** กล่าวคือ พนักงานมีความเป็นอิสระในการคิดสิ่งใหม่ๆ โดยไม่มีเรื่องกฎระเบียบเล็กๆ น้อยๆ มาเป็นอุปสรรค
- 2 **การรู้ถึงหน้าที่รับผิดชอบ (responsibility)** ที่มีต่อองค์กร
- 3 **ระดับของมาตรฐาน (standards)** ที่ผู้คนตั้งขึ้น
- 4 **การให้รางวัล (rewards)** การรู้ถึงความถูกต้องแม่นยำเกี่ยวกับผลป้อนกลับจากการดำเนินงาน และความเหมาะสมในการให้รางวัล

**5 ความชัดเจน (clarity)** ที่บุคคลมีเกี่ยวกับภาระหน้าที่ และคุณค่า

**6 พันธสัญญา (commitment)** ที่มีต่อวัตถุประสงค์ทั่วไป

ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถูกกำหนดขึ้นโดยนักจิตวิทยาที่มีชื่อว่า George Litwin และ Richard Stringer ต่อมาถูกเรียบเรียงโดย แมคเคลแลนด์ และทิมงาน

เราพบว่ารูปแบบการเป็นผู้นำทั้ง 6 แบบนี้มีผลกระทบที่วัดได้ต่อบรรยากาศ (อ่านรายละเอียดเพิ่มเติมได้จากหัวข้อ “การวิเคราะห์รายละเอียด : ผลกระทบของรูปแบบการเป็นผู้นำที่จะมีผลต่อตัวผลักดันบรรยากาศในองค์กร”) นอกจากนี้เมื่อเราดูที่ผลกระทบของบรรยากาศที่มีต่อผลทางการเงิน เช่น ผลตอบแทนต่อยอดขาย การเจริญเติบโตของรายได้ ประสิทธิภาพและความสามารถในการทำกำไร เราก็ได้พบความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างบรรยากาศและความเป็นผู้นำ โดยผู้นำที่ใช้รูปแบบที่มีผลกระทบในเชิงบวกต่อบรรยากาศจะสร้างผลทางการเงินที่ดีกว่าผู้นำที่ไม่ได้ใช้ แต่นั่นก็ไม่ได้หมายความว่าบรรยากาศคือตัวผลักดันในการดำเนินงานแต่เพียงสถานเดียว สภาพเศรษฐกิจและอำนาจในการแข่งขันก็มีส่วนสำคัญอย่างมาก แต่การวิเคราะห์ของเราได้ชี้ให้เห็นว่า บรรยากาศนั้นมีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานเกือบหนึ่งในสาม และเห็นได้ชัดเจนว่ามันมีผลกระทบมากเกินไปที่จะเพิกเฉย



## การวิเคราะห์รายละเอียด : ผลกระทบของรูปแบบการเป็นผู้นำ ที่มีผลต่อตัวปลักดันบรรยากาศในองค์กร

งานวิจัยของเราได้ทำการสำรวจว่ารูปแบบของการเป็นผู้นำแต่ละรูปแบบมีผลกระทบต่อตัวปลักดันความรู้สึกหรือบรรยากาศในการทำงานอย่างไร โดยตารางข้างล่างนี้แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการเป็นผู้นำแต่ละรูปแบบกับบรรยากาศในองค์กร ตัวอย่างเช่น ถ้าเราดูที่ตัวปลักดันบรรยากาศในด้านความยืดหยุ่นคล่องตัว เราจะเห็นว่า รูปแบบการออกคำสั่งมีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ -.28 ในขณะที่รูปแบบการมีประชาธิปไตยมีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .28 ในทิศทางตรงข้าม และเมื่อดูที่รูปแบบการเป็นผู้นำแบบใช้อำนาจ เราจะพบว่า ได้ค่าความสัมพันธ์กับการให้รางวัลเท่ากับ .54 ซึ่งเป็นบวก และค่าความสัมพันธ์ของหน้าที่รับผิดชอบเป็นบวก .21 ซึ่งก็ไม่สูงมากนัก นั่นแสดงว่าความสัมพันธ์ของรูปแบบกับการให้รางวัลนั้นคิดเป็นมากกว่าสองเท่าของหน้าที่รับผิดชอบ

จากข้อมูลรูปแบบการเป็นผู้นำแบบใช้อำนาจจะมีผลเชิงบวกต่อสภาพแวดล้อมมากที่สุด แต่อีก 3 แบบคือ แบบส่งเสริมความร่วมมือ แบบประชาธิปไตย และแบบครูฝึกก็ตามมาไม่ห่างกันนัก นอกจากนี้งานวิจัยแสดงให้เห็นว่า ไม่มีรูปแบบใดจะนำเอามาใช้กันแบบเดี่ยว ๆ และทุกรูปแบบก็จะใช้เพียงในระยะสั้น ๆ เท่านั้น

	แบบ ออกคำสั่ง	แบบ ใช้อำนาจ	แบบส่งเสริม ความร่วมมือ	แบบประชาธิปไตย	แบบใช้ตัวเอง เป็นมาตรฐาน	แบบ ครูฝึก
ความยืดหยุ่น คล่องตัว	-.28	.32	.27	.28	-.07	.17
หน้าที่รับผิดชอบ	-.37	.21	.16	.23	.04	.08
ระดับของมาตรฐาน	.02	.38	.31	.22	-.27	.39
การให้รางวัล	-.18	.54	.48	.42	-.29	.43
ความชัดเจน	-.11	.44	.37	.35	-.28	.38
พันธสัญญา	-.13	.35	.34	.26	-.20	.27
ผลกระทบ โดยรวมที่มีต่อ บรรยากาศ	-.26	.54	.46	.43	-.25	.42

## รายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับ รูปแบบการเป็นผู้นำ

ผู้บริหารใช้รูปแบบการเป็นผู้นำทั้ง 6 แบบ แต่ก็มีเพียง 4 แบบเท่านั้นที่มีผลกระทบต่อบรรยากาศและผลการปฏิบัติงานในเชิงบวกได้เป็นอย่างดี ลองดูรายละเอียดในแต่ละรูปแบบ (สำหรับการสรุปให้ดูในตาราง “บทสรุปของการเป็นผู้นำ 6 รูปแบบ”)

### บทสรุปของการเป็นผู้นำ 6 รูปแบบ

งานวิจัยของเราพบว่า ผู้นำใช้รูปแบบทั้งหก ซึ่งแต่ละรูปแบบมาจากองค์ประกอบด้านความฉลาดทางอารมณ์ที่ต่างกัน และต่อไปนี้เป็นสรุปรูปแบบ ที่มาเวลาที่ใช้ได้ผลดีที่สุด และผลกระทบที่มีต่อบรรยากาศขององค์กรและผลการทำงาน

	แบบ ออกคำสั่ง	แบบ ใช้อำนาจ	แบบส่งเสริม ความร่วมมือ	แบบประชาธิปไตย	แบบใช้ตัวเอว เป็นมาตรฐาน	แบบ ครูฝึก
วิธีการเฉพาะ ของผู้นำ	สั่งให้ปฏิบัติ ตามทันที	กระตุ้นให้ คนก้าวไป ตามวิสัย- ทัศน์	สร้างความ สามัคคีและ สร้างความ ผูกพันทาง จิตใจ	รวบรวม มติมหาชน ด้วยการ ร่วมมือกัน	ตั้งมาตรฐาน ไว้สูงเพื่อผล การดำเนินงาน	พัฒนา บุคคล เพื่อนาคต
รูปแบบของ คำพูด	“ทำในสิ่งที่ ข้าพเจ้า บอกให้ทำ”	“มากับ ข้าพเจ้า”	“บุคคลอื่น ต้องมาก่อน”	“คุณคิดว่า อย่างไร บ้าง ?”	“ทำอย่าง ที่ข้าพเจ้าทำ ในตอนนี”	“ลอง พยายาม ดูสิ”
ความสามารถ ทางด้านความ ฉลาดทางอารมณ์ ที่มาสนับสนุน	ผลักดันให้เกิด ความสำเร็จ ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ การควบคุม ตนเอง	เชื่อมั่นใน ตนเอง มี ความรู้สึ ร่วมกับผู้อื่น กระตุ้นให้ เกิดความ เปลี่ยนแปลง	มีความรู้สึก ร่วมกับผู้อื่น สร้างความ สัมพันธ์และ มีการสื่อสาร	การสมาน- ฉันท์ การ เป็นผู้นำทีม การสื่อสาร	มีความรอบ คอบ ผลักดัน ให้เกิดความ สำเร็จและ ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์	พัฒนาผู้อื่น มีความรู้สึก ร่วมกับผู้อื่น และรู้จัก ตนเอง

	แบบ ออกคำสั่ง	แบบ ใช้อำนาจ	แบบส่งเสริม ความร่วมมือ	แบบประชาธิปไตย	แบบใช้ตัวเอง เป็นมาตรฐาน	แบบ ครูฝึก
เวลาที่รูปแบบ เหล่านี้ได้ผลดี ที่สุด	ในช่วงวิกฤติ การเปลี่ยนแปลงแบบ พลิกผันหรือ มีปัญหาเกี่ยวกับ พนักงาน	เมื่อมีการ เปลี่ยนแปลง ต้องการ มุมมอง ใหม่ๆ หรือ เมื่อจำเป็นต้องหา ทิศทาง	รักษาความ แตกแยก ในทีมหรือ กระตุ้นคน ในสถาน- การณ์ที่มี ความ ตึงเครียด	สร้างสิ่งที ต้องการหรือ มตมหาชน หรือการได้ รับข้อมูลจาก พนักงานที่ มีคุณค่า	เพื่อให้ได้ผล อย่างรวดเร็ว จากทีมที่มี ความกระตือ รือร้อนและมี ความสามารถ สูง	ช่วยพนักงาน ปรับปรุงการ ทำงานหรือ พัฒนาจุดแข็ง ในระยะยาว
ผลกระทบโดยรวม ที่มีต่อบรรยากาศ	เชิงลบ	เชิงบวก ที่สุด	เชิงบวก	เชิงบวก	เชิงลบ	เชิงบวก

## 1. รูปแบบการออกคำสั่ง (Coercive Style)

บริษัทคอมพิวเตอร์อยู่ในช่วงวิกฤติ ยอดขาย และผลกำไรตกลง สินค้าที่อยู่ในสต็อกที่ไม่มีมูลค่านั้นตั้งอยู่กองพะเนิน และผู้ถือหุ้นเริ่มเอะอะวอยวาย คณะกรรมการบริษัทได้นำ CEO คนใหม่ซึ่งมีชื่อเสียงโด่งดังว่า เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในสถานการณ์พลิกผันเข้ามาแก้ไขสถานการณ์ เขาเริ่มงานด้วยการเปลี่ยนทิศทางการทำงาน ปิดแผนกต่างๆ บางแผนกลงและตัดสินใจอย่างเด็ดเดี่ยว ชนิดที่ควรจะทำมาก่อนหน้านี้หลายปีแล้ว ซึ่งก็เป็นที่น่าพอใจที่บริษัทยังคงอยู่ได้...อย่างน้อยก็ในช่วงสั้นๆ

จากจุดเริ่มต้น CEO ได้สร้างการปกครองที่ดูน่ากลัว ซึ่งทั้งเป็นการคุกคามและลดอำนาจผู้บริหารบางตำแหน่ง ที่เขาไม่พอใจในข้อผิดพลาดแม้เพียงเล็กๆ น้อยๆ ผู้บริหารในตำแหน่งสูงๆ ของบริษัท ถูกตัดออกไปโดยไม่เพียงแต่ด้วยวิธีการไล่ออกโดยไม่มีกฎเกณฑ์ แต่

**HBR'S**  
**10 MUST**  
**READS**

# หนังสือชุด คัมภีร์สำหรับผู้บริหาร จากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

เนื้อหาสาระที่สำคัญๆ ที่ไม่ควรพลาด

- ☆ Leadership That Gets Results
- ☆ One More Time: How Do You Motivate Employees?
- ☆ The Discipline of Teams
- ☆ Fair Process: Managing in the Knowledge Economy
- ☆ What Great Managers Do
- ☆ Managing Your Boss

ผลงานของปรมาจารย์ชื่อดังระดับโลก

- ☆ Daniel Goleman
- ☆ Frederick Herzberg
- ☆ Jon R. Katzenbach and Douglas K. Smith
- ☆ W. Chan Kim and Renée Mauborgne
- ☆ Marcus Buckingham
- ☆ John J. Gabarro and John P. Kotter



**เอ็กซ์เพอร์เน็ตบุ๊คส์**  
**EXPNETBOOKS**

ISBN 978-974-414-258-0



9 789744 142580

การบริหารทรัพยากรบุคคล

ราคา 250 บาท