

大熊猫



PANDA
EDUCATION

จิตวิทยาการบริหารคน

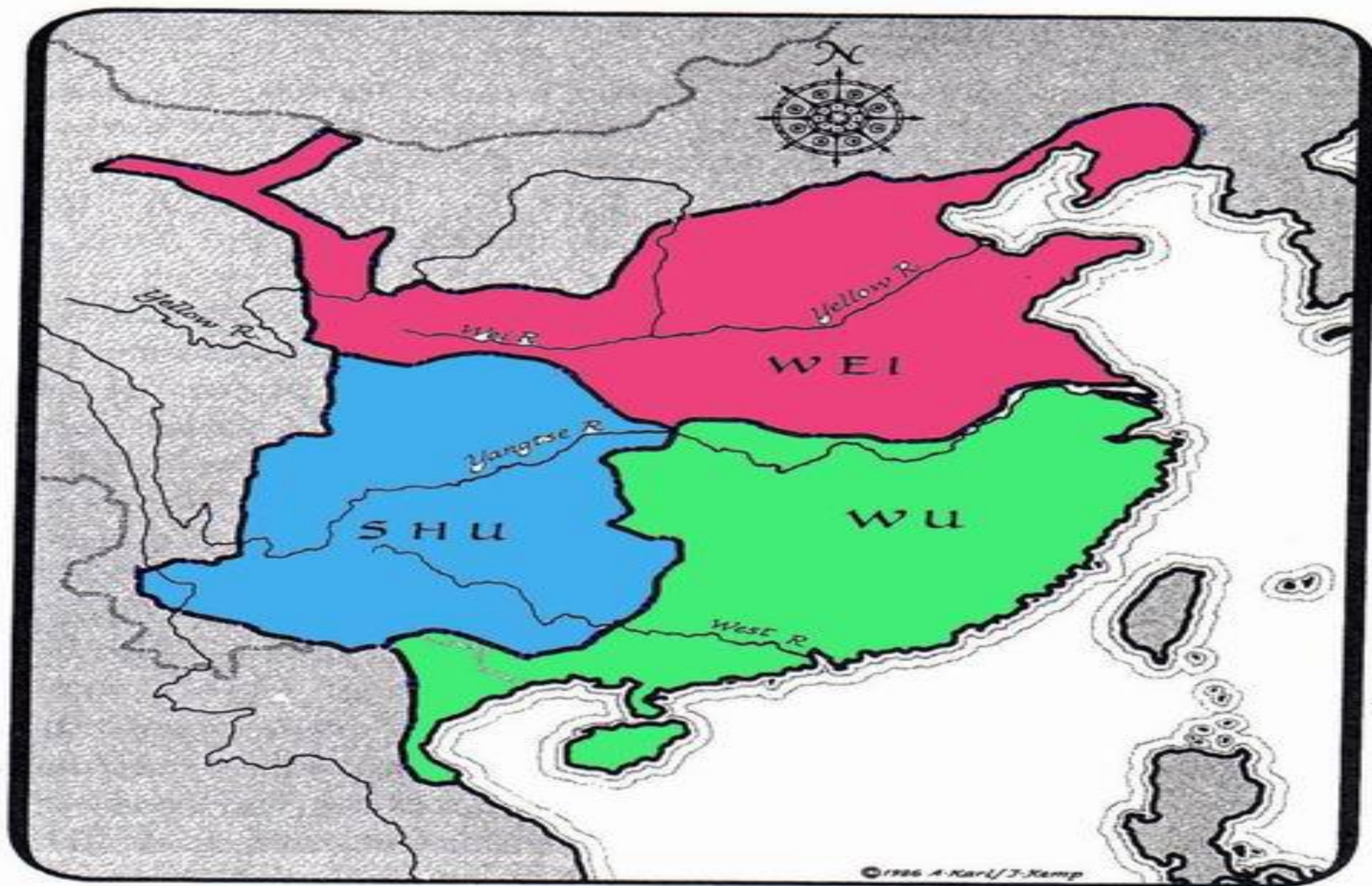
แบบ “สามก๊ก”

(Three Kingdoms Psychology)

อาจารย์เสรี วงศ์สมฤติ 089-1245191

ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Panda Education (THAILAND)



The Three Kingdoms (220–265)

ลำดับราชวงศ์จีน โดยย่อ

ราชวงศ์			ระยะเวลา
ราชวงศ์เซี่ย			ประมาณ 2,100 – 1,600 ก่อนปี ค.ศ.
ราชวงศ์ซาง			ประมาณ 1,600 – 1,100 ก่อนปี ค.ศ.
	โจวตะวันตก		ประมาณ 1,100 – 771 ก่อนปี ค.ศ.
ราชวงศ์โจว	โจวตะวันออก		770 – 476 ก่อนปี ค.ศ.
	ยุคชุนชิว		770 – 476 ก่อนปี ค.ศ.
	ยุคจ้านกั๋ว		475 – 221 ก่อนปี ค.ศ.
ราชวงศ์ฉิน			221 – 207 ก่อนปี ค.ศ.

ลำดับราชวงศ์จีน โดยย่อ

ราชวงศ์			ระยะเวลา
ราชวงศ์ฮั่น	ฮั่นตะวันตก		206 ปีก่อนค.ศ.
	ฮั่นตะวันออก		ค.ศ. 25 - 220
	วุย (เว่ย์)		ค.ศ. 220 - 265
ยุคสามก๊ก	จ๊ก (สู่ฮั่น)		ค.ศ. 221 - 263
	ง่อ (ฉู่)		ค.ศ. 222 - 280
ราชวงศ์จิ้น ตะวันตก			ค.ศ. 265 - 316
ราชวงศ์จิ้น ตะวันออก			ค.ศ. 317 - 420

ลำดับราชวงศ์จีน โดยย่อ

ราชวงศ์			ระยะเวลา
		ซ่ง	ค.ศ. 420 - 479
		ฉี	ค.ศ. 479 - 502
	ราชวงศ์ใต้	เหลียง	ค.ศ. 502 - 557
ราชวงศ์เหนือ		เฉิน	ค.ศ. 557 - 589
และใต้		เว่ยเหนือ	ค.ศ. 386 - 534
		เว่ยตะวันออก	ค.ศ. 534 - 550
	ราชวงศ์เหนือ	ฉีเหนือ	ค.ศ. 550 - 577
		เว่ยตะวันตก	ค.ศ. 536 - 556
		โจวเหนือ	ค.ศ. 557 - 581
ราชวงศ์สุย			ค.ศ. 581 - 618
ราชวงศ์ถัง			ค.ศ. 618 - 907

ลำดับราชวงศ์จีน โดยย่อ

ราชวงศ์			ระยะเวลา
	ໄໂວເລີຍງ		ค.ศ. 907 - 923
	ໄໂວถັง		ค.ศ. 923 - 936
ยุคห้าราชวงศ์	ໄໂວจີນ		ค.ศ. 936 - 946
	ໄໂວฮั่น		ค.ศ. 947 - 950
	ໄໂວโจว		ค.ศ. 951 - 960
ราชวงศ์ซ่ง	ซ่งเหนือ		ค.ศ. 960 - 1127
	ซ่งใต้		ค.ศ. 1127 - 1279
ราชวงศ์เหลียว			ค.ศ. 916- 1125
ราชวงศ์จิน			ค.ศ. 1115 - 1234
ราชวงศ์หยวน			ค.ศ. 1271 - 1368
ราชวงศ์หมิง			ค.ศ. 1368 - 1644
ราชวงศ์ชิง			ค.ศ. 1644 - 1911
สาธารณรัฐประชาชนจีน			ค.ศ. 1912 - ปัจจุบัน

สามก๊กถูกแบ่งเป็นทั้งหมด 3 อาณาจักรด้วยกัน และปกครองอาณาเขตแต่ละส่วนของจีน ได้แก่ **วุยก๊ก** ครองอาณาเขตแถบกวนจง ไปจนถึงเหอเป่ย์ ทางตอนเหนือทั้งหมด และกินอาณาเขตเสเหลียง ทำให้วุยก๊กเป็นก๊กที่มีอาณาเขตกว้างไกลที่สุด **จ๊กก๊ก** ครองอาณาเขตดินแดนเสฉวนทางตะวันตกเฉียงใต้ กินอาณาเขตเพียง 1 มณฑล เป็นพื้นที่กันดาร ยากต่อการเข้าโจมตีแต่ง่ายต่อการป้องกัน **ง่อก๊ก** เป็นดินแดนที่ติดชายฝั่งทะเลทางตะวันออกของจีนมีอาณาเขต ในลุ่มแม่น้ำแยงซีเกียงทั้งหมด มีหัวเมืองขึ้นถึง 81 หัวเมือง เป็นดินแดนที่อุดมสมบูรณ์



วุยก๊ก(Wei) : ผู้นำ ผู้ก่อตั้งอาณาจักรนี้ขึ้นมาคือ โจโจ้(Cao Cao) ด้วยเริ่มต้นจากการเป็นขุนนางภายในวังหลวงและได้ทำการช่วยฮ่องเต้ให้พ้นจากการถูกข่มเหงจากราชต่างๆ เช่น ตังโต๊ะ ลีฉุย-กุกกี เนื่องจากมีความดีความชอบจึงได้รับแต่งตั้งเป็นแม่ทัพคุมหัวเมืองตะวันออก และได้ทำการขยายขอบเขตการปกครองจนสามารถยกทัพไปปราบหัวเมืองทางเหนือของอ้วนเสี้ยว เจ้า เมืองก๊กจิ๋ว พร้อมกับอีกหลายหัวเมืองทางเหนือ ชัยชนะครั้งนี้ทำให้โจโจ้ ชื่อเสียงโด่งดังเป็นอันมากประกอบด้วยกำลังทหาร และ ขุนนางมีฝีมือมากมายต่างเข้าร่วมกองทัพ และโจโจ้ได้ทำการแต่งตั้งตัวเองเป็นมหาอุปราชแห่งราชสำนักฮั่นถืออำนาจของฮ่องเต้ ยกไปปราบทุกทิศ โดยใช้ความคิดที่ว่าเจ้าเมืองคนใดยอมแพ้โจโจ้คือการยอมอยู่ใต้อำนาจฮ่องเต้แต่ถ้าเจ้าเมืองคนใดไม่ยอมแพ้ จะถูกตั้งว่าเป็นกบฏ และต้องโดนกำจัดโจโจ้เป็นคนที่มีความสามารถมาก และในที่สุดก็ได้รับการแต่งตั้ง ให้เป็นวุยอ๋อง จนผู้คนยำเกรงเป็นอันมาก

ในกองทัพวุยก๊กมีขุนนางและเหล่าแม่ทัพมากมาย สามารถแบ่งได้ดังนี้

แม่ทัพ

- เตียนอูย
- เตาทู
- ชีหลง
- โจหยิน
- โจทอง

- แสหัวตัน
- แสหัวเอี้ยน
- เตียวเสี่ยว
- เตียวคับ

ที่ปรึกษา

- กุยแก
- ชุนสวก
- กาเซียง
- เส้าหัว
- ชุนฮิว

- เทียหยก
- เอียวสัว
- สุมาอี้



จ๊กก๊ก(Shu) : ผู้นำของจ๊กก๊กก็คือ เล่าปี่(Liu Bei) ผู้ซึ่งเดิมเป็นเพียงคนทอเสื่อขาย แต่พอหลังจากเกิดเหตุการณ์ความไม่สงบทำให้ เล่าปี่ต้องออก มาตั้งเป็นกองทัพอาสาออกปราบโจรกบฏ ที่ออกทำร้ายประชาชนไปทั่วภาคเหนือซึ่งขณะนั้นกองทัพของฝ่ายราชสำนักได้อ่อนแอเป็นอย่างมาก ในเวลานี้เองทำให้เล่าปี่ได้พบกับ กวนอู และเตียวหุย จนได้สามานเป็นที่น้องกันจะช่วยกันจนกว่าจะ ตาย แต่เนื่องด้วยเหตุที่เล่าปี่เป็นคนโอบอ้อมอารีย์จึงทำให้ตัวเองต้องร้อนรุ่มไปทั่วเพราะแตกทัพบ้างโดนหักหลังบ้าง แต่เมื่อเล่าปี่ไปพบกับจูกัดเหลียง(ขงเบ้ง)เล่าปี่จึงได้มีใจทำการเพื่อจะกอบกู้แผ่นดิน และช่วยฮ่องเต้ออกมาจากโจโฉ ซึ่งเป็นมหาอุปราชอยู่ในขณะนั้น และขงเบ้งนี้เองที่ช่วยให้เล่าปี่ คนยากผู้ซึ่งเปี่ยมไปด้วยความเมตตาได้ครองแคว้นเสฉวน(จ๊กก๊ก)และได้ทำการตั้งตัวเป็นฮ่องเต้แห่งเสฉวน เพราะเหตุที่มีข่าวลือว่า โจผี(ลูกโจโฉ)เฝ้าแต่ทำการลอบปลงพระชนม์เสีย แล้วตั้งตัวเองเป็นฮ่องเต้ทำให้เล่าปี่คิดว่าเพื่อไม่ให้ราชวงศ์ฮั่นล่มสลายตน ซึ่งมีเชื้อสายของราชวงศ์ฮั่นเฝ้าแต่ทำการตั้งตัวเป็นฮ่องเต้อีกคนหนึ่ง

ในกองทัพจ๊กก๊กมีขุนนางและเหล่าแม่ทัพมากมาย สามารถแบ่งได้ดังนี้

แม่ทัพ

- กวนอู
- เตียวหุย
- จูล่ง
- ฮองตง
- ม้าเจียว

- อวยเอี้ยน
- เจียมหงัน
- ม้าต้าย
- ลิเจียม

ที่ปรึกษา

- ขงเบ้ง
- บังทอง
- ทวดเจ้ง
- ชีชี
- ม้าเสียง
- อี้เจี๋ย
- ม้าเจ็ก



ง่อก๊ก(Wu) : ผู้นำของง่อก๊ก คือซุนกวน แต่ผู้ที่ทำการรวบรวมแคว้นง่อก๊กขึ้นมาคือ ซุนเซ็กพี่ชายของซุนกวนผู้ซึ่งมีความสามารถด้านการรบเป็นอันมาก โดยเริ่มต้นใช้ทหารเพียง3,000คน ขยายอาณาจักรของตนให้กว้างไกลถึง81หัวเมืองทางด้านใต้ของแม่น้ำแยงซีเกียงจนได้รับสมญานามว่า เสียวป้าอ๋อง/อ๋องน้อยแห่งเจียงตงชื่อเสียงของซุนเซ็กโด่งดังไม่แพ้โจโฉเลยด้วย กองกำลังของซุนเซ็กอยู่ทางใต้ของแม่น้ำแยงซีเกียงและอีกทั้งยังติดกับทะเลทำให้การค้าขายเป็นไปได้ด้วยดี และรวมทั้งอาชีพการหาปลาทางทะเลทำให้กองทัพของง่อก๊กภายใต้การนำของซุนเซ็กซึ่งเป็นทัพเรือ เป็นที่นำเกรงขามยิ่งแต่พอหลังซุนเซ็กตายซุนกวนผู้น้อง ได้มีความสามารถดีกว่าผู้ที่แต่เป็นด้านการปกครอง ซุนกวนทำให้แคว้นง่อก๊กอยู่เย็นเป็นสุขมาช้านาน ถึงจะมีศึกถึงเมืองก็ไม่ทำให้ซุนกวนพ่ายแพ้แต่อย่างใด เพราะทั้งประชาชนและขุนนางต่างก็รักซุนกวนเป็นอันมาก และยังมีกองทัพอันเกรียงไกรซึ่งมีความสามารถทางน้ำ อยู่ด้วยแล้วทำให้ไม่มีใครที่จะสามารถ ข้ามทะเลมาโจมตีซุนกวนได้และเมื่อหลังจากที่เล่าปี่และโจโฉได้ทำการสถาปนาตัวเองเป็นฮ่องเต้ซุนกวนจึงสถาปนาตัวเอง เป็นฮ่องเต้แห่งแคว้นหวู่ด้วย

ในกองทัพง่อก๊กมีขุนนางและเหล่าแม่ทัพมากมาย สามารถแบ่งได้ดังนี้

แม่ทัพ

- จิวอี้
- กำเหลง
- จิวท่าย
- เล่งทอง
- จูหวน

- อูยกาย
- ฮันต๋ง
- เทียบเกา
- ซีเซ่ง
- ลิบอง

ที่ปรึกษา

- เตียวเจียว
- เตียวเหียน
- จูกัดกิ้น
- ลกเจ็ก
- โกะหยง

- ลกซุน
- โลซก

ปี(คศ.)	เหตุการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น
155	โจโฉเกิด
156	ซุนเกี๋ยนเกิด
161	เล่าปี่เกิด
175	ซุนเซ็ก และ จิวยี้เกิด
181	ขงเบ้งเกิด
182	ซุนกวนเกิด
184	(กุมภาพันธ์) - เตียวก๊ก เตียวโป เตียวเหลียง ก่อตั้งกองกำลังโจรโพกผ้าเหลือง (มีนาคม) - โจโฉได้รับแต่งตั้งเป็นกองทหารม้าไปปราบโจรโพกผ้าเหลือง ขณะที่เล่าปี่ได้สร้างกองทัพอาสาไปปราบโจรโพกผ้าเหลือง (สิงหาคม) - เตียวก๊กตาย
185	เล่าปี่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นนายอำเภอ เนื่องจากช่วยปราบโจรโพกผ้าเหลือง
189	(เมษายน) - พระเจ้าเลนเต้ตาย (สิงหาคม) - โฮจิ้นวางแผนฆ่า10ซันที แต่ล้มเหลวและโดนสังหาร ทำให้โจโฉ และอ้วนเสี้ยวนำกำลังทหารเข้าวังเพื่อปราบปรามซันทีกว่า2000คน และทำให้ตั้งโต๊ะแม่ทัพชายแดนเสเหลียงที่มาตามคำสั่งโฮจิ้น นำทัพเข้าเมืองลกเอียง (โจโฉพลาดในการสังหารตั้งโต๊ะและโดนตามจับ) (กันยายน) - ตั้งโต๊ะทำการยึดอำนาจในวังหลวงพร้อมแต่งตั้งตัวเองเป็นมหาอุปราช (ธันวาคม) - โจโฉกลับสู่เมืองต้นหลิวบ้านเกิด และสร้างกองทัพย่อยๆขึ้นมา
190	(มกราคม) - กองทัพ18หัวเมืองเพื่อปราบตั้งโต๊ะนำโดยอ้วนเสี้ยว และโจโฉ ได้นำกองทัพไปตีเมืองลกเอียง
193	(สิงหาคม) - พ่อโจโฉโดนฆ่าตายโดยลูกน้องของโตเกี่ยม (ตุลาคม) - โจโฉโกรธที่พ่อตายได้ยกกองทัพมาโจมตีซิวจิ๋วเพื่อทำลายล้างเมือง
194	(กุมภาพันธ์) - เล่าปี่และขงเบ้งยกทัพไปช่วยเมืองซิวจิ๋วให้รอด (ธันวาคม) - โตเกี่ยม และเล่าเอี้ยนตาย ก่อนโตเกี่ยมตายได้ยกเมืองซิวจิ๋วให้เล่าปี่
195	(กรกฎาคม) - ลีโปหนีมาอยู่กับเล่าปี่ เนื่องจากพ่ายศึก

- 196 (มกราคม) - พระเจ้าเทียนเต๋หน้อออกจากฉางอันได้เื่อเนื่องจากลี้ภัยก็เกิดแตกคอกัน และเดินทางไปลกเอียง
(สิงหาคม) - โจโจคุ้มกันฮ่องเต้กลับไปเมืองฮูโต และได้ตั้งฮูโตเป็นเมืองหลวงใหม่
(ตุลาคม) - ลีโปเข้ายึดเมืองซีจิวจากเล่าปี่ ขณะที่เล่าปี่สู้กับอ้วนสุด ทำให้เล่าปี่ต้องไปขอให้โจโจช่วย
(ธันวาคม) - ชุนเซ็กยึดทหารอ้วนสุด 3000เพื่อพิชิตเจียงตงโดยแลกกับตรามังกร
- 197 (มีนาคม) - อ้วนสุดประกาศตัวเป็นฮ่องเต้
(พฤษภาคม) - โจโจทำให้เดียวซิวยอมแพ้
(สิงหาคม) - โจโจ เล่าปี่ ลีโป ชุนเซ็ก รมโจมตีเมืองอ้วนสุด
- 198 (เมษายน) - โจโจพ่ายแพ้แก่เดียวซิวที่ร่วมมือกับเล่าเปียว(ครั้งนี้เดียนฮวยตาย)
(ธันวาคม) - โจโจเข้ายึดซีจิวจับลีโป ดันก่ง และพรรคพวกประหารเว้นแต่ เดียวเสี่ยวที่แต่งตั้งมาเป็นทหารเอก
- 199 (มกราคม) - อ้วนเสี่ยวปราบกองขุนจ้านและพิชิตภาคเหนือได้หมด
(กรกฎาคม) - เล่าปี่ถูกส่งให้ไปโจมตีกันไม่ให้อ้วนสุดหนีไปหาอ้วนเสี่ยว และยึดซีจิวคืน
(มิถุนายน) - อ้วนสุดกระอักเลือดตายเนื่องจากพ่ายแพ้แก่เล่าปี่
(ธันวาคม) - โจโจ และอ้วนเสี่ยวทำสงครามกันที่สมรภูมิกวนตุ๋ และโจโจได้แต่งตั้งกาเซียงเป็นที่ปรึกษา
- 200 (กุมภาพันธ์) - กวนอูได้ฆ่าบุนทิว และจันเหลียง
(เมษายน) - ชุนเซ็กตาย และได้ให้ขุนกวนเมื่ออายุ18เพื่อสืบทอดตำแหน่งต่อจากพี่ เล่าปี่ กวนอู เดียวหุยพบกันอีกครั้ง
(ตุลาคม) - กองทัพโจโจเผาเสบียงอ้วนเสี่ยว จนทำให้กองทัพอ้วนเสี่ยวพ่ายแพ้อย่างยับเยินที่สมรภูมิกวนตุ๋
- 201 (สิงหาคม) - เล่าปี่หนีโจโจไปหาเล่าเปียว
- 202 (พฤษภาคม) - อ้วนเสี่ยวตาย
- 203 (กุมภาพันธ์) - กองทัพโจโจมีชัยชนะเหนือกองทัพอ้วนถ่า อ้วนซง
(สิงหาคม) - โจโจเข้ายึดกี้จิว
(พฤศจิกายน) - เนื่องจากที่พ่อขุนกวนตาย ขุนกวนจึงได้ยกทัพมาโจมตีห้องจว แต่โดนกำเพลิงนายทหารห้องจวฆ่า เล่งโจแม่ทัพฝ่ายตนตาย
- 205 (มกราคม) - อ้วนถ่าโดนประหาร ขณะที่เล่าปี่ได้ไปครองเมืองซินเอี้ย
- 207 (มกราคม) - เล่าเสียนเกิด
(สิงหาคม) - โจโจมีอำนาจปกครองภาคเหนือทั้งหมดของจีน

- 208 (มกราคม) - เล่าปีไปหาขงเบ้งถึง3ครั้ง และขงเบ้งมาเป็นทีปรักษาให้แก่ทัพเล่าปี
(มีนาคม) - ทองจ้อโดนขุนกวนประหารชีวิต
(มิถุนายน) - โจโฉได้ริบแต่งตั้งเป็นมหาอุปราชแห่งฮั่น
(กรกฎาคม) - โจโฉยกทัพลงพิชิตภาคใต้
(สิงหาคม) - เล่าเปียวตาย เล่าจ้องยกเมืองให้แก่โจโฉโดยปราศจากการต่อสู้
(กันยายน) - ตี๊กที่เนินฉางปิ่น ทำให้เล่าปีต้องหนีไปเมืองกังแฮ ขณะที่ขงเบ้งไปเจรจาให้ขุนกวนออกรบกับโจโฉ
(พฤศจิกายน) - ตี๊กซี้กเพ็ก โจโฉพ่ายแพ้ย่อยยับและหลบหนีกลับเมืองสุโด้
- 209 (ตุลาคม) - เล่าปีและจูล่งเดินทางไปกั๋งตั้ง เพื่อไปแต่งงานกับน้องสาวขุนกวน
- 210 (มกราคม) - เล่าปี หนีกลับเกงจิว
(ธันวาคม) - จิวอี้ตาย
- 211 (กุมภาพันธ์) - นำเท้ง โดนโจโฉวางแผนแล้วฆ่ามาเท้งเสียที่เมืองสุโด้
(มีนาคม) - มาเฉียว ฮั่นซุ่ย ยกทหารเสเหลียงมาโจมตีเมืองฉางอันสังแค้นให้พ่อ และสามารถยึดเมืองฉางอันได้
(พฤษภาคม) - มิ่งทองเป็นที่ปรึกษาของเล่าปี
- 212 (เมษายน) - ขุนกวนย้ายเมืองหลวงไปเกียนเจียง
(ตุลาคม) - โจโฉได้ริบแต่งตั้งเป็นมหาเสนาบดีแต่ยังไม่ริบ, ขุนสกฆ่าตัวตาย
(ธันวาคม) - เล่าปีเริ่มสู้กับเล่าเจียง
- 213 (พฤษภาคม) - โจโฉได้เป็นมหาเสนาบดีแห่งวุย
(กรกฎาคม) - มิ่งทองตายที่เนินหงรวง
- 214 (พฤษภาคม) - เล่าปีเป็นเจ้าของเสฉวน
(กรกฎาคม) - โลซกขอให้กวนอุกกลับเมืองเสฉวน แล้วคืนเกงจิวให้ขุนกวน
- 215 (กรกฎาคม) - โจโฉมีชัยชนะเหนือเตียวพ้อ และได้ยึดเมืองฮั่นตั้ง
(สิงหาคม) - เล่าปีได้บอกให้ขุนกวนนำทัพไปตีเมืองฮันป้า แล้วจะคือเมืองเตียวสา กังแฮ กุยหลิง
- 216 (พฤษภาคม) - โจโฉตั้งตัวเป็นวุยอ่อง
- 217 (ตุลาคม) - โจโฉประกาศให้โจผีเป็นผู้สืบทอดอำนาจ
(ธันวาคม) - โลซกตาย
- 218 (เมษายน) - โจเจียงทำการปราบเผ่าอุหนทีก่อกบฏ
(กรกฎาคม) - แฮหัวเอี้ยน ได้สู้กับสองตงที่เขาแดงกุนสิ้น

- 219 (มกราคม) - แสหัวเอียนโดนสองตงฆ่าตายที่เขาแดงกุนสัน
(พฤษภาคม) - โจโจดองหนีพออกจากสันตัง หลังจากกองทัพแสหัวเอียนพ่ายแพ้
(กกรกฎาคม) - เล่าปีเป็นคู่อริ ในขณะที่ยกทัพไปโจมตีเมืองเกงจิว
(พฤศจิกายน) - ลิบองเข้าร่วมมือกับโจโจทำการโจมตีเมืองเกงจิวและล้อมกวางอูไว้
(ธันวาคม) - กวางอูถอยหนีไปเมืองเป็กเสี่ย แต่โดนจับและถูกประหารชีวิตพร้อมกับกวางเป็งลุนบุญธรรม
- 220 (มกราคม) - ลิบองตาย, โจโจตายและได้มอบอำนาจให้แก่โจผี
(กรกฎาคม) - เบ้งตัดยอมแพ้ต่อแคว้นวู
(ตุลาคม) - ราชวงศ์ฮั่นถึงจุดสิ้นสุด ,ราชวงศ์วุยได้ถูกสถาปนาขึ้นมาแทนโดยพระเจ้าโจผี
- 221 (เมษายน) - เล่าปีสถาปนาตัวเองเป็นฮ่องเต้แห่งแคว้นจู่
(กรกฎาคม) - เล่าปีได้ทำการยกทัพไปล้างแค้นฝ่ายง่อก๊กเพราะกวางอูถูกประหารและเดียวหุยถูกลอบสังหารก่อนจะ
ได้ยกทัพไปเข้าร่วมกับฝ่ายพระเจ้าเล่าปี
(สิงหาคม) - ชุนกวนตั้งตัวเองเป็นฮ่องเต้แห่งง่อก๊ก
- 222 (กุมภาพันธ์) - เล่าปีโจมตีง่อก๊กอย่างหนัก ล้อมเมืองอิเหลงไว้มากมาย
(มิถุนายน) - ลกซุนมีชัยชนะเหนือกองทัพฝ่ายจู่ที่อิเหลง
(กันยายน) - โจผีนำกองทัพเข้าโจมตีแคว้นง่อก๊กหลังจากฝ่ายจ๊กก๊ก แต่ถูกยับยั้งโดยลกซุน
- 223 (เมษายน) - เล่าปีตาย เล่าเสียนเป็นคนสืบทอดตำแหน่ง
(สิงหาคม) - เแดงจี้เป็นทูตไปของง่อก๊กเป็นพันธมิตรระหว่างแคว้นจู่ และแคว้นง่อก๊กเพื่อต่อต้านแคว้นวู
- 224 (สิงหาคม) - พระเจ้าโจผียกทัพไปตีชุนกวนอีก แต่โดนสกัดกั้นกองทัพไว้อีกเช่นกัน
- 225 (มีนาคม) - เบ้งเฮ็กประกาศตนเป็นเอกราชไม่ขึ้นต่อแคว้นจู่
(ธันวาคม) - ขงเบ้งยกทัพไปปราบเบ้งเฮ็ก และยกทัพกลับเสฉวน
- 226 (พฤษภาคม) - พระเจ้าโจผีตาย พระเจ้าโจยอยเป็นผู้สืบทอดอำนาจ
- 227 (มีนาคม) - ขงเบ้งเริ่มยกทัพขึ้นไปโจมตีแคว้นเว่ยเป็นครั้งแรก
- 228 (มกราคม) - สมาริยกทัพไปปราบเบ้งตัดก่อนที่เบ้งตัดจะเข้าร่วมขงเบ้งเพื่อทำร้ายวุยก๊ก
(มีนาคม) - ม้าเจ็กพ่ายแพ้ที่เกเต้ง
(พฤษภาคม) - ขงเบ้งประหารม้าเจ็กที่ไม่สามารถรักษาเกเต้งไว้ได้ และลดตำแหน่งตัวเองลงไป3ขั้น
(กันยายน) - จูล่งตาย
(ธันวาคม) - ขงเบ้งเข้าตีแคว้นเว่ยครั้งที่2โดยที่ไปตีทางด่านลันฉอง แต่ไม่สำเร็จ
- 229 (เมษายน) - ขงเบ้งยกทัพออกไปโจมตีแคว้นเว่ยครั้งที่3 แล้วชุนกวนสถาปนาตัวเองเป็นฮ่องเต้แห่งฮู
- 230 (กรกฎาคม) - โจหลิมกับสมาริ ยกทัพเข้าโจมตีเมืองฮันตัง

- 231 (กุมภาพันธ์) - ขงเบ้งยกทัพตีแคว้นวุยครั้งที่4ทางเขากีสาน
(มิถุนายน) - กองทัพขงเบ้งขาดเสบียงทำให้ต้องถอยทัพกลับเสฉวน, เดียวคัมโตนฆ่าตอนกำลังตามตีทัพขงเบ้ง
- 234 (กุมภาพันธ์) - ขงเบ้งยกทัพโจมตีแคว้นวุยครั้งที่5ที่ช่องเขาโฮโลก๊ก
(สิงหาคม) - ขงเบ้งตายเนื่องจากทำทำงานหนัก สุมาอี้รู้ข่าวการตายจึงยกทัพกลับแคว้นวุย
(กันยายน) - ฉุยเอี้ยนก่อกบฏ และโตนมำต้ายสังหาร
(ตุลาคม) - ขงเบ้งฝังศพที่เขาเตงกุนสัน
- 239 (มกราคม) - พระเจ้าโจยอยตาย พระเจ้าโจสองสืบทอดอำนาจ
- 241 (เมษายน) - จูกัดกิ้นตาย
- 244 (ธันวาคม) - ลกซุนตาย
- 245 (พฤศจิกายน) - เจียวอ้วนตาย
- 249 (มกราคม) - สุมาอี้ทำการขับอำนาจของโจซุง และทำให้แสหัวป้า(ลูกแสหัวเอี้ยน)หนีไปแคว้นจู่
(สิงหาคม) - เกียงฉุยยกทัพเข้าโจมตีแคว้นวุยครั้งแรก
- 251 (สิงหาคม) - สุมาอี้ตาย
- 252 (เมษายน) - ชุนกวนตาย ชุนเหลียงขึ้นครองอำนาจแทน
- 253 (กันยายน) - สุมาเจียวเกือบตาย ตอนเกียงฉุยล้อมไว้เป็น2ด้าน
- 254 (กันยายน) - พระเจ้าโจสองโดนสุมาสูตถอดออกจากตำแหน่ง
(ตุลาคม) - สุมาสูตตั้งโจมอเป็นฮ่องเต้แทน
- 255 (กุมภาพันธ์) - สุมาสูตตาย
(กรกฎาคม) - เกียงฉุยยกทัพเข้าตีแคว้นวุยครั้งที่3
- 256 (กรกฎาคม) - เกียงฉุยยกทัพไปตีแคว้นวุยครั้งที่4และพ่ายแพ้
- 258 (มิถุนายน) - เกียงฉุยยกทัพเข้าตีแคว้นวุยครั้งที่5
(ธันวาคม) - เกียงฉุยยกทัพเข้าตีแคว้นวุยครั้งที่6ทางเขากีสาน
- 263 เล่าเสี้ยนยอมแพ้ต่อแดงงายโดยมีพระราชโองการให้ทุกเมืองยอมแพ้ นั้นเป็นจุดจบแห่งแคว้นจู่
- 280 แคว้นหวูโดนราชวงศ์จิ้น(สุมาเอี้ยนยึดอำนาจและกวาดล้างแซ่โจแล้วตั้งแคว้นจิ้นขึ้นมา)ยึดอำนาจ

大熊猫



PANDA
EDUCATION

Part I

การบริหารความขัดแย้ง และการเจรจาไกล่เกลี่ยข้อพิพาท

**(Conflict Management
And Win-Win Situation)**

อาจารย์เสรี วงศ์สมฤดี

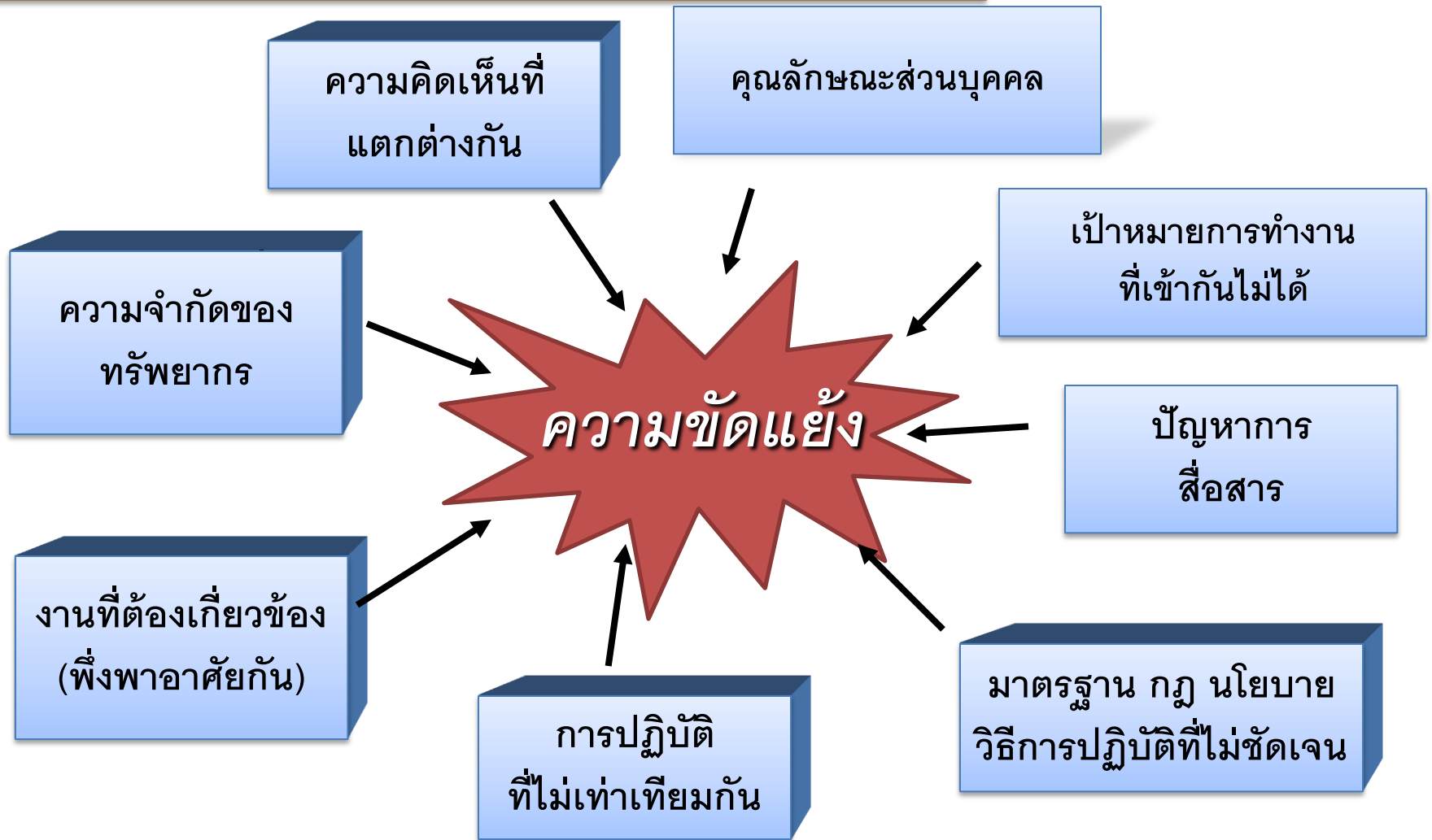
ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Panda Education (THAILAND)

ความขัดแย้ง

หมายถึง ความรู้สึกหรือปฏิกิริยาของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์กรที่มี **ความคิดเห็น** **ความต้องการ** **ค่านิยมและเป้าหมาย** ไม่เป็นไปในทางเดียวกัน รวมทั้งการต่อสู้กันเพื่อให้ได้มาซึ่ง **ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด** หรือการที่ฝ่ายหนึ่งรุกล้ำหรือขัดขวางการกระทำของอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อให้เป้าหมายของฝ่ายตนบรรลุผล

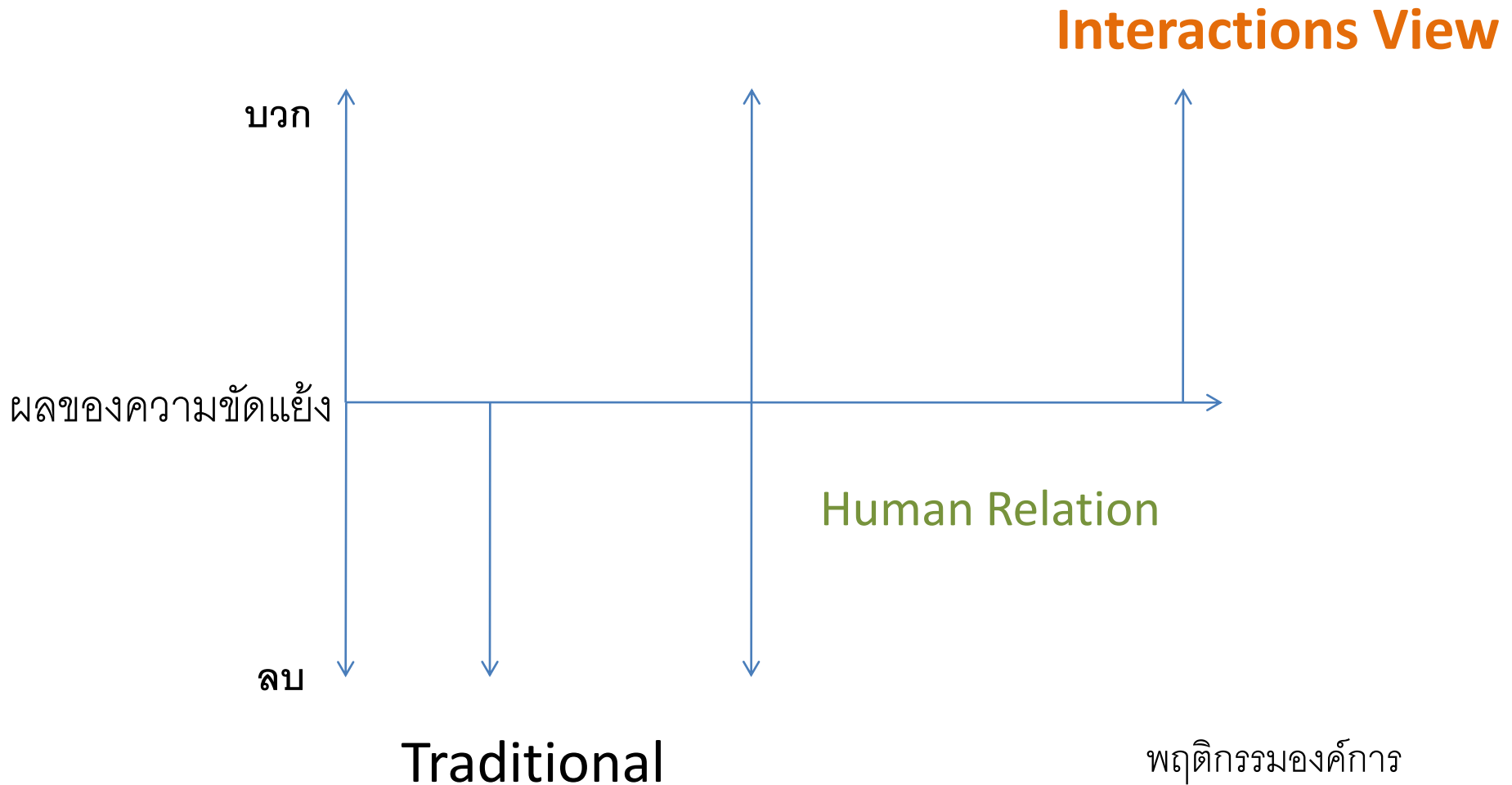
ความขัดแย้ง มีสาเหตุมาจากอะไร ?



วิวัฒนาการในแนวคิดความขัดแย้ง

1. ยุคดั้งเดิม (The Traditional View)
ก่อนปี ค.ศ. 1940
2. ยุคมนุษยสัมพันธ์ (The Human Relation Views)
ปลาย ค.ศ. 1940 – กลาง ค.ศ. 1970
3. ยุคปฏิสัมพันธ์ (The Interactionist View)
ค.ศ. 1970 - ปัจจุบัน

แสดงภาพแนวคิดทั้ง 3 ของความขัดแย้ง

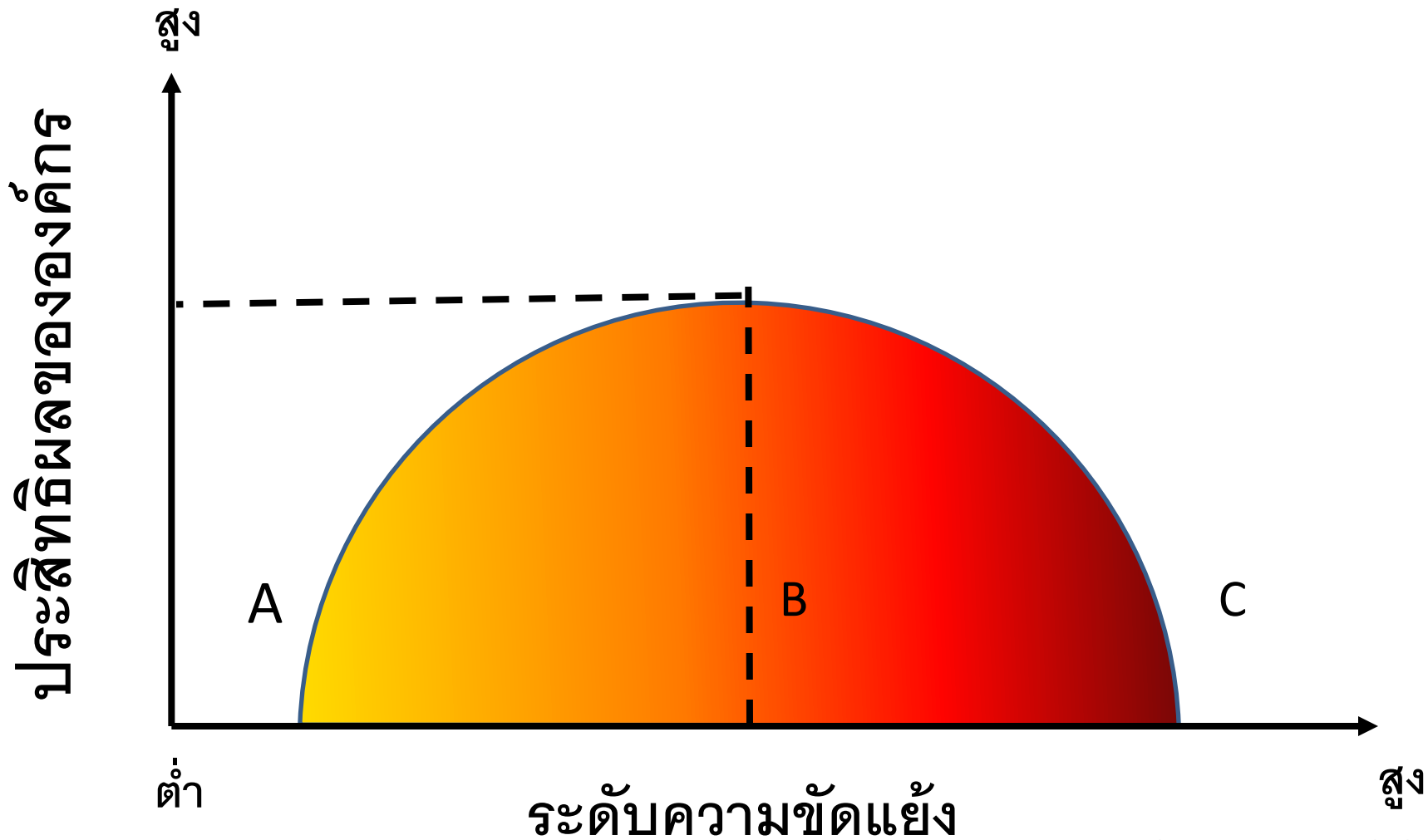


ยุคปฏิสัมพันธ์ (The Interactionist View)

ยุคนี้มีแนวคิดที่สำคัญ คือ

1. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่จำเป็น เพราะ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ทำให้องค์กรเจริญเติบโต และอยู่รอดได้
 2. ผู้บริหารมีหน้าที่ต้องกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้ง และมีหน้าที่แก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง
- **เพิ่มความขัดแย้ง** ในกรณีที่ไม่มีความขัดแย้ง หรือมีน้อย
 - **ลดความขัดแย้ง** ถ้าความขัดแย้งนั้นมีมากเกินไป

ระดับความขัดแย้งและประสิทธิภาพขององค์กร



Stephen P. Robbins

สถานการณ์ ความขัดแย้ง	ระดับของความ ขัดแย้ง	ชนิดของความขัดแย้ง	คุณลักษณะภายในของ องค์กร	ประสิทธิผล ขององค์กร
A	ต่ำ/ไม่มี	ทางทำลาย	ความเฉื่อยชา ถ้าซ้ำ เหนื่อยหน่ายไม่ ตอบสนองต่อการ เปลี่ยนแปลง ขาด ความคิดริเริ่มใหม่ๆ	ต่ำ
B	ระดับที่ได้ผลดี ที่สุด	สร้างสรรค์	มีชีวิตชีวา มีการ สร้างสรรค์ มีการ วิพากษ์ตนเอง	สูง
C	สูงมาก	ทางทำลาย	พฤติกรรมก่อกวน วุ่นวาย สับสน ไม่ได้ รับความร่วมมือ	ต่ำ

การบริหารความขัดแย้ง

ถ้าความขัดแย้งน้อยเกินไป

- ปรับเปลี่ยนตัวบุคคล เช่น คัดคนวัย บุคลิกภาพต่างกัน
- กระตุ้นการแข่งขัน (มีการให้รางวัล)
- ให้ความรู้ถึงประโยชน์ของการคิดต่างกัน
- **Devil's Advocate**
- ระบบการให้รางวัล กับการกล้าแสดงความคิดเห็น
- สร้างวัฒนธรรมของการแสดงความคิดเห็นต่างกัน

การบริหารความขัดแย้ง

ถ้าความขัดแย้งมากเกินไป

- ลดความแตกต่างของคน เช่น การเน้น **General > Specialist**
- ปรับปรุงการติดต่อสื่อสาร **Dialogue > Debate**
- ลดงานที่ต้องขึ้นอยู่ต่อกัน **One Stop Service**
- การสร้างกฎระเบียบ และวิธีปฏิบัติให้ชัดเจน
- เพิ่มทรัพยากร

การแก้ไขความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม

1. ปรับเป้าหมายให้เข้ากัน
2. เป้าหมายร่วมในระดับสูง
3. โยกย้าย หรือสร้างทีมใหม่
4. สร้างมาตรฐานระเบียบชัดเจน
5. ปรับปรุงการติดต่อสื่อสาร (ประชุมให้บ่อยครั้ง)
6. ตั้งคณะกรรมการพิจารณาความขัดแย้ง
7. ให้โอกาส **2** กลุ่มได้มาแสดงความคิดเห็น ความรู้สึก

จิตวิทยา : ทำอย่างไรให้กลุ่มคนใดๆเข้ากันได้ดี

1. สร้างภัยคุกคามจากภายนอก
2. กำหนดให้กลุ่มของคุณแข่งขันกับอีกกลุ่มหนึ่ง (ศัตรูร่วมกัน)
3. การกำหนดชื่อของเกม “การแข่งขัน” กับ “การร่วมมือ”
4. จัดให้คนไม่ถูกกันนั่งติดกัน แทนการนั่งตรงกันข้ามกัน
5. การติดต่อสื่อสารและความใกล้ชิดกัน
6. อย่าดูถูกพลังของการสัมผัส

คู่มือควบคุมอารมณ์คน

David

J. Lieberman

จิตวิทยา : ทำให้คนไม่ถูกกันสนิทกันมากขึ้น

1. ทำให้ทั้งสองฝ่ายกลับมานับถือกันและกันอีกครั้ง
2. บอกให้เขารู้ถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นกับอีกฝ่าย
3. เล่าเรื่องราวที่น่าเห็นใจของอีกฝ่ายหนึ่ง
4. บอกให้แต่ละฝ่ายรู้ว่าอีกฝ่ายชื่นชมกับสิ่งที่เขาทำ
5. ถ้าย่อนเวลาได้ คุณอยากให้เป็นอย่างไร
6. ทำอย่างไร ถึงจะกลับมาเหมือนเดิม

คู่มือควบคุมอารมณ์คน

David

J. Lieberman

ความเชี่ยวชาญของผู้เจรจา

1. มีความยืดหยุ่นสูง
2. มีความเชี่ยวชาญในการสื่อสาร(การฟัง การพูด สื่อน้ำท่าทาง)
3. การสร้างสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
4. การวิเคราะห์สถานการณ์
5. การประเมินผลการเจรจา
6. มีความคิดสร้างสรรค์
7. ปรับอารมณ์
8. ความเชี่ยวชาญในการจัดการเจรจา

วิธิสู...สันติ

ศาสตราจารย์ทวิศักดิ์ สุขคนธ์

คุณสมบัติในการเจรจา

1. เอาใจเขามาใส่ใจเรา
2. มีอารมณ์ขัน
3. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
4. มีความซื่อสัตย์ และยอมรับผิดชอบ
5. มีมารยาท
6. มีความยุติธรรม
7. ไม่ย่อท้อต่อการแก้ปัญหา
8. รู้แพ้ รู้ชนะ รู้อภัย

วิธิสู...สันติ

ศาสตราจารย์ทวิศักดิ์ สุวคนธ์

FACILITATION

เสริมกระบวนการกลุ่ม

การมีส่วนร่วมก่อนขัดแย้ง

MEDIATION

การไกล่เกลี่ยคนกลาง

การมีส่วนร่วมหลังขัดแย้ง

หลักของการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง

Principles of Mediation

- ☆ คู่เจรจาต้องยินยอมเข้าสู่การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางและยอมรับในตัวคนกลางผู้ทำหน้าที่ไกล่เกลี่ย
- ☆ คู่เจรจาต้องเป็นเจ้าของข้อตกลงนั้น
- ☆ คนกลางเป็นผู้เสนอแนะช่วยเหลือในกระบวนการ **ไม่ใช่เสนอทางออก**หรือเนื้อหาแห่งข้อตกลง
- ☆ คนกลางต้องรักษาไว้ซึ่งความเป็นกลาง
- ☆ คนกลางไม่ควรใช้วิธีการลงโทษ
- ☆ คนกลาง**ไม่ควร “ริบตัวตนสรุป”** ในทางออกของการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน
- ☆ กระบวนการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลางเป็นกิจกรรมที่**ต้องการมีความเชี่ยวชาญพิเศษ**

วิถีสู่...สันติ

ศาสตราจารย์ทวิศักดิ์ สุวคนธ์

หลักการของการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง

Principles of Mediation

ขั้นตอนการไกล่เกลี่ย

ช่วงที่ 1

1. พูดคุยกับนาย ก (พัฒนาความรู้สึกที่ดีต่อกัน)
2. ให้ระบายความรู้สึกออกมา
3. ผู้ไกล่เกลี่ย รับฟัง ไม่ตัดสิน
4. ถามว่ามีวิธีการที่ทำให้ความสัมพันธ์กลับมาดีกันใหม่ไหม
5. ถามนาย ก ว่าถ้านาย ข สำนึกผิด ยินดีจะคุยด้วยไหม

วิธิสู...สันติ

ศาสตราจารย์ทวิศักดิ์ สุวคนธ์

หลักการของการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง

Principles of Mediation

ขั้นตอนการไกล่เกลี่ย

ช่วงที่ 2

1. พูดกับนาย ข ให้ฟังว่าอีกฝ่ายรู้สึกดี และขอโทษที่ทำผิดไป
2. พัฒนาความรู้สึกที่ดีให้นาย ข
3. ถามนาย ข ว่ามีวิธีการไหนบ้างที่จะให้กลับมาดีอย่างเดิม
4. ถามนาย ข ว่าถ้านาย ก สำนึกผิด ยินดีจะคุยด้วยไหม

วิธิสู...สันติ

ศาสตราจารย์ทวิศักดิ์ สุวรรณ

หลักของการเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง

Principles of Mediation

ขั้นตอนการไกล่เกลี่ย

ช่วงที่ 3

1. ให้ทั้งสองนั่งในฟากเดียวกัน
2. ตั้งกฎ กติกา ในการพูดคุยกัน (ห้ามพูดในแง่ร้าย)
3. ถ้าใครพูดแง่ร้าย จะให้อีกฝ่ายพูดแทน
4. พยายามพัฒนาความรู้สึกดีของทั้งสองฝ่าย (อดีตแสนหวาน)
5. พยายามถามหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน **win –win**
6. สร้างข้อตกลงทั้งสองฝ่าย
7. ปิดการไกล่เกลี่ย

วิธีสู่...สันติ

ศาสตราจารย์ทวีศักดิ์ สุขคนธ์

การเจรจาที่มีหลักการ

1. แยกคนออกจากปัญหา
(นุ้มนวลกับตัวบุคคล แข็งกร้าวกับปัญหา)
2. มุ่งประเด็น **ความสนใจ**หรือความต้องการไม่ใช่ **จุดยืน**
3. **สร้างทางเลือกหลายทาง**เพื่อพิจารณาผลประโยชน์ร่วม
4. ยืนยันที่จะใช้เกณฑ์ที่วัดได้ในการวัดทางออกอย่างยุติธรรม

จากหนังสือ Getting to Yes

Roger Fisher and William Uri

การเจรจาไกล่เกลี่ย (Getting Past No by William Uri) (เพื่อเปลี่ยนการเผชิญหน้าไปสู่ความร่วมมือ)

1. **ไม่ตอบโต้ (Go to the Balcony)**
2. **ไม่โต้แย้ง (Step to their side)**
3. **อย่าบอกรับ (Reframe)**
4. **อย่ากดดัน (Build them a Golden Bridge)**
5. **อย่าทำเป็นเรื่องใหญ่ (Use Power to Educate)**



**win-win
situation**

การจัดการความขัดแย้งในองค์กร



เน้นตนเอง

Johnson & Johnson

“It isn’t they can’t see the solution
It’s that they can’t see the problem”

G.K. Chesterton

จิตวิทยา: ทำอย่างไร ถ้าตกลงกันไม่ได้

1. พัฒนาความนับถือซึ่งกันและกัน (ถาม ,เล่าให้บุคคลที่ 3 ,ของขวัญ)
2. การโน้มน้าวใจซึ่งกันและกัน (คุณเกาหลีให้ผม ผมเกาหลีให้คุณ)
3. พิจารณาข้อโต้แย้งของทั้งสองฝ่าย
4. ช่วยอะไรฉันหน่อย
 - ลองคิดในแง่มุมมองของเขา
 - คุณรู้ว่าเขาคิดว่าตัวเองถูก แต่ ก็ยังอยากให้เขาทำตามวิธีของคุณดู
 - ถ้าผลออกมาแล้วว่าวิธีคุณไม่ได้ผล ยอมทำตามวิธีของเขา

ตัวอย่างจากสถานการณ์จริง

เหตุการณ์ : สมชายกับคุณตกลงกันไม่ได้ในที่ประชุม คุณจะทำอย่างไรดี

“สมชาย คุณคิดอย่างไรบ้างเกี่ยวกับเรื่อง” (ถาม)

2 วันต่อมา คุณได้(มอบของขวัญ)ให้เขาเล็กน้อย พร้อมพูดว่า “ผมแค่ออยากบอกว่า ผมลองทำตามที่คุณแนะนำ คุณพูดถูกเกี่ยวกับเรื่อง.....

มันได้ผลดีทีเดียว ขอขอบคุณมากนะครับที่คุณยอมสละเวลา来帮助ผมเรื่องนี้ (เกาหลี) ผมเล่าเรื่องนี้ให้สมหญิงฟังด้วยนะ”(บุคคลที่สาม)

David
J. Lieberman

ตัวอย่างจากสถานการณ์จริง

พบกันอีกที “ทีแรกวิธีที่ผมคิดมันคนละเรื่องกับคุณเลย ผมดีใจที่คุณบอกวิธีของคุณให้ผมรู้ คุณคิดได้ถูกแพงเลยละ”(พิจารณาทั้งสองฝ่าย)

“ผมฟังนี่ก็เรื่อง..... ขึ้นมาได้ ผมรู้ว่าวิธีของคุณประหยัดกว่า/ ดีกว่า (คิดในแง่มุมมองของเขา) แต่ คุณคิดว่าเป็นไปได้ไหมที่เราจะลอง (วิธีของคุณ) ผมอยากให้เราลองทำตามวิธีนี้ดูนะ มันมีความหมายต่อผมมากทีเดียว

David
J. Lieberman

บทสรุป

“ถึงแม้เราจะมีความคิดที่แตกต่างกัน แต่ต้นเหตุของความขัดแย้งนั้น เกิดจากการที่ต่างฝ่ายต่างมีมุมมองที่ตายตัว ไม่มีใครโต้เถียงด้วยเรื่องสิ่งของหรือก แต่พวกเขาโต้เถียงในเรื่องหลักการ กับความเชื่อต่างหาก รวมถึงการที่รู้สึกว่าคุณอีกฝ่ายหนึ่งรับฟัง”

David
J. Lieberman

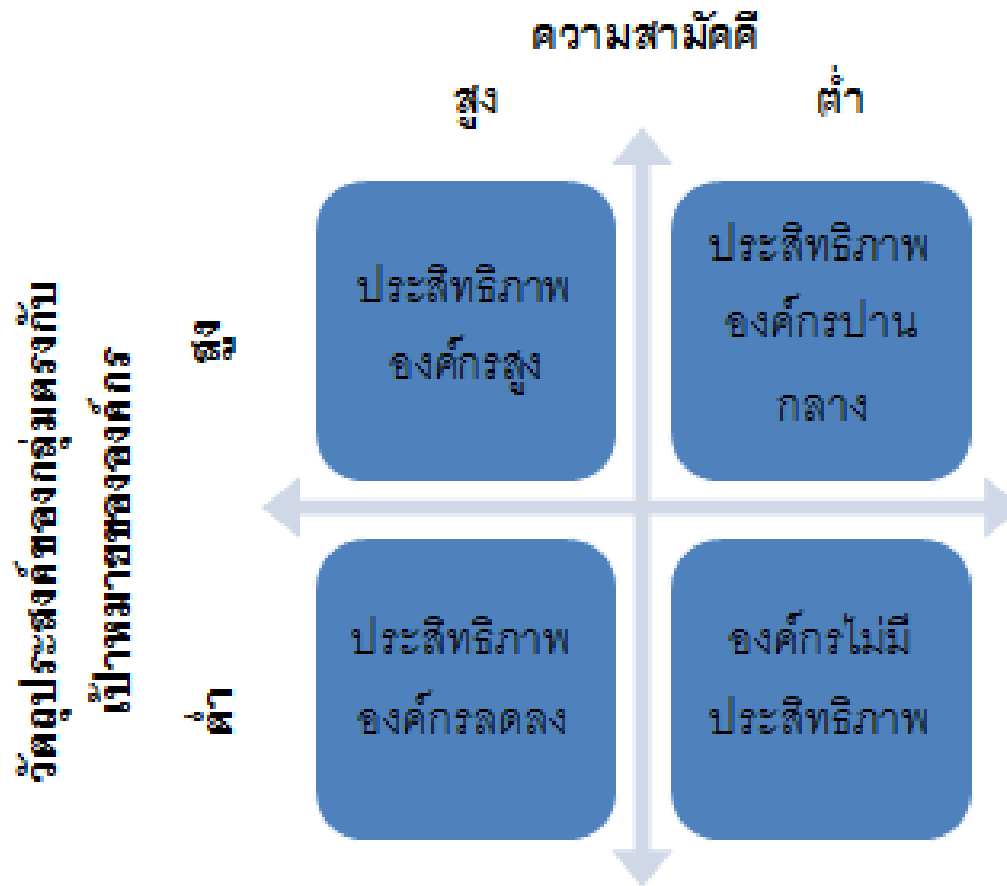
ผลของการเมืองในองค์กร

1. เกิดความแตกแยกในองค์กร
2. ขวัญกำลังใจพนักงานตกต่ำ
3. พนักงานวิตกกังวล (ทำงานให้หัวหน้าพอใจ ไม่ใช่เพื่อผลงาน)
4. เกิดการสูญเสียพนักงานไป
5. องค์กรเสียชื่อเสียง ภาพพจน์ในสายตาประชาชนเสียหาย
6. องค์กรขาดทิศทาง และล้มเหลว

แนวทางการลดการเมืองให้น้อยลง

1. เปิดโอกาสให้มีการสื่อสารกันมากขึ้น แบ่งปันข้อมูล
2. ลดความไม่แน่นอนในการประเมินผล
3. สร้างวัฒนธรรมแบบเป็นมิตร
4. ผู้บริหารสร้างคุณธรรม และจริยธรรมให้กับคนในองค์กร
5. ผู้นำต้องไม่ยอมรับพฤติกรรมการเมือง
6. คัดเลือกคนดีเข้าองค์กร (Put the Good man into the right job)

ความสัมพันธ์ระหว่างความสามัคคี และประสิทธิภาพ



HR Strategy

วิโรจน์ ลักขณาอดิศร

DEBATE การโต้แย้ง V/S

DIALOGUE สานเสวนา

การถกเถียง

Debate

กับ สถานเสวนา

V/S

Dialogue

- เชื่อว่ามีคำตอบที่ถูกต้องอย่าง เดียว (และฉันมีคำตอบนั้น)
- พร้อมรบ : พยายามพิสูจน์ ว่าคนอื่นผิด
- เกี่ยวกับการเอาชนะกัน
- ฟังเพื่อจะหาช่องโหว่หรือ ข้อบกพร่อง

- เชื่อว่าคนอื่นก็มีบางส่วน ของคำตอบ
- พร้อมร่วมมือ : พยายามหา ความเข้าใจร่วมกัน
- เกี่ยวกับการพิจารณาหาสิ่ง ที่ร่วมกัน
- ฟังเพื่อที่จะทำความเข้าใจ

การถกเถียง

Debate

กับ สานเสวนา

V/S

Dialogue

- ปกป้องสมมติฐานของเรา
- จับผิดมุมมองของฝ่ายอื่น
- ปกป้องมุมมองเดียวจาก
มุมมองอื่น

- หยิบยกสมมติฐานของเรา
ขึ้นเพื่อรับการตรวจสอบ
และอภิปราย
- ตรวจสอบมุมมองของทุก ๆ
ฝ่าย
- ยอมรับความคิดของคนอื่น
เพื่อนำมาปรับปรุงความคิด
ของตน

การถกเถียง

Debate

กับ สานเสวนา

V/S

Dialogue

- แสวงหาจุดอ่อนและข้อบกพร่องในจุดยืนของฝ่ายอื่น
- แสวงหาทางออกที่ตอบสนองจุดยืนของเรา

- แสวงหาจุดแข็งและคุณค่าในจุดยืนของฝ่ายอื่น
- ค้นพบโอกาสและความเป็นไปได้ใหม่ ๆ ที่หลากหลาย

ตารางที่ 1 กระบวนการตัดสินใจแก้ปัญหาข้อพิพาท และ ผลแห่งการตัดสินใจ

กระบวนการที่ใช้ Process	ผู้ตัดสินใจ Decision - making	ผลการตัดสินใจ Result
- ใช้ความรุนแรง (Violence / Fight)	- ผู้ชนะ (The Winner)	- แพ้ - ชนะ (Win - Lose)
- ใช้การเผชิญหน้าประท้วงอย่างสันติ (Non-Violence Direct Acton or Civil Disobedience)	- ผู้ชนะ (The Winner)	- แพ้ - ชนะ (Win - Lose)
- ใช้การบัญญัติกฎหมาย (Legislation)	- สถานิติบัญญัติ (The Legislature)	- แพ้ - ชนะ (Win - Lose)
- ใช้การฟ้องร้อง (Litigation)	- ศาล (The Court)	- แพ้ - ชนะ (Win - Lose)
- ใช้อนุญาโตตุลาการตัดสิน (Arbitration)	- อนุญาโตตุลาการ (Arbitrator)	- แพ้ - ชนะ (Win - Lose)
- ใช้การเจรจาไกล่เกลี่ยคนกลาง (Mediation)	- คู่กรณี (The parties)	- ชนะ - ชนะ (Win - Win)
- ใช้การเจรจาไกล่เกลี่ย (Negotiation)	- คู่กรณี (The parties)	- ชนะ - ชนะ (Win - Win)
- ใช้การหลีกเลี่ยงปัญหา (Avoidance / Flight)	-	- คงสภาพเดิม (Status quo)

แนวโน้มและยุทธศาสตร์ของ

ผู้มีอำนาจมาก (Higher Power Group) → อนาคตสูง ยากที่จะ

เจรจา

ผู้มีอำนาจน้อย (Lower Power Group) → รวมกลุ่มเพื่อต่อรอง



อำนาจ/ความขัดแย้ง

Coleman 2000

LISTENING

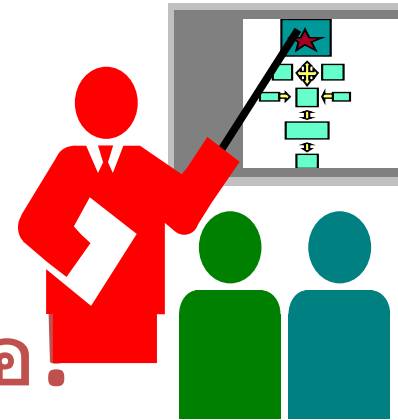
การฟังกัน

การฟังอย่างตั้งใจ

1. ไม่พูดขณะฟัง

2. สบตา

3. พยักหน้า , ส่งเสียง เออ! ออ.



4. PARAPHRASING (Substance + Feeling)

การกล่าวทวน (เนื้อหาและความรู้สึก)

5. ถามคำถาม / ตอบคำถาม

การกล่าวทวน

PARAPHRASING

1. Identify feeling พิจารณา “ความรู้สึก”
2. Asses Intensity ประเมิน “ความรุนแรง” ของ
ความรู้สึก
3. Select appropriate “feeling” word เลือกความรู้สึก
ที่เหมาะสม
4. Phrase the message เรียบเรียงคำพูดจากคำที่

เลือก

ฝึกฝนทักษะการฟังให้มากขึ้น



สรุปวิธีการบริหารความขัดแย้ง

Principles of Conflict Management

1. หลีกเลี้ยง
 2. ยอมตาม
 3. เอาชนะ
 4. ประนีประนอม
 5. ร่วมมือ
 6. เสียงข้างมาก **Majority Rule**
 7. บังคับ
 8. ชี้ให้เห็นเป้าหมายเดียวกัน
 9. จัดให้นั่งพักเดียวกัน
 10. สร้างศัตรูภายนอก
1. ลดความแตกต่างในองค์กร
 2. แยกออกจากกัน
 3. จัดสรรทรัพยากรอย่างเป็นธรรม
 4. ดูแลลำดับความสำคัญ
 5. เพิ่มทรัพยากร
 6. หลีกเลี่ยงการเจรจา
 7. ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท
 8. ใช้กฎระเบียบ
 9. จัดให้มีการสื่อสารกันบ่อยครั้ง
 10. การสัมผัสช่วยทำงานได้

大熊猫



PANDA
EDUCATION

Part II

ภาวะผู้นำ และ หลักการการบริหารจัดการที่ดี

**(Leadership and
Conceptual of Management)**

อาจารย์เสรี วงศ์สมฤดี

ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Panda Education (THAILAND)

Phillip Kotler

ผู้บริหาร

ผู้นำ

ทิศทางของ
องค์กร

- เน้นวางแผน ควบคุมงบประมาณ
- ดูยอดกำไร
- เน้นผลระยะสั้น

- สร้างวิสัยทัศน์ และวางกลยุทธ์
- ดูภาพกว้าง มากกว่า กำไร
- เน้นผลระยะยาว

การจัดองค์กร

- จัดองค์กร และคนเข้าทำงาน
- สั่งการ และควบคุม
- สร้างกรอบ และอาณาจักร

- เน้นสร้างวัฒนธรรม ค่านิยม
- ช่วยให้คนเติบโต และพัฒนา
- ลดกรอบต่างๆ และลดอาณาจักร

ความสัมพันธ์

- เน้นวัตถุ
- เน้นอำนาจตามตำแหน่ง
- ปฏิบัติตนเป็นนาย

- เน้นคน และการสร้างแรงจูงใจ
- เน้นอำนาจส่วนบุคคล
- สอนงาน และเป็นผู้ให้ความสะดวก
เป็นผู้ให้บริการ

Phillip Kotler

ผู้บริหาร

ผู้นำ

คุณลักษณะ

- ห่างเหิน ใช้อารมณ์
- เชื่อมมั่นในตนเอง
- นักพูด
- เน้นการทำตาม

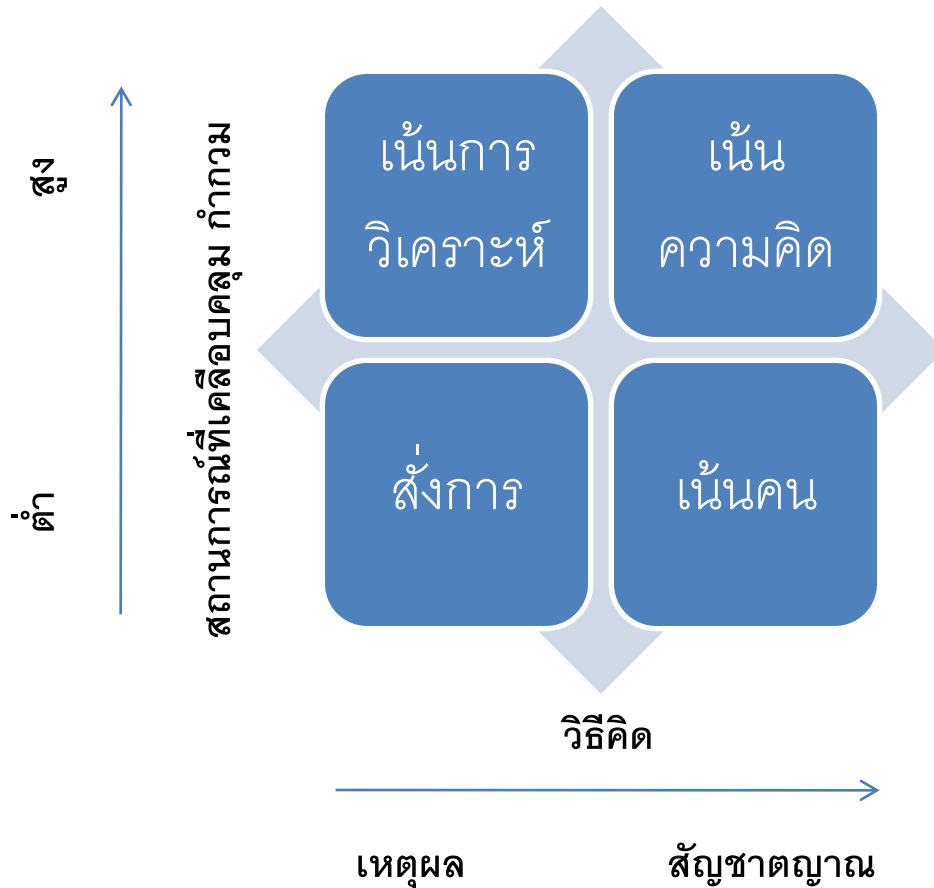
- รับรู้ และเข้าใจผู้ตาม
- เปิดใจกว้าง รับฟัง
- นักฟัง
- เน้นความกล้า และกระตุ้นความกล้า

ผลลัพธ์

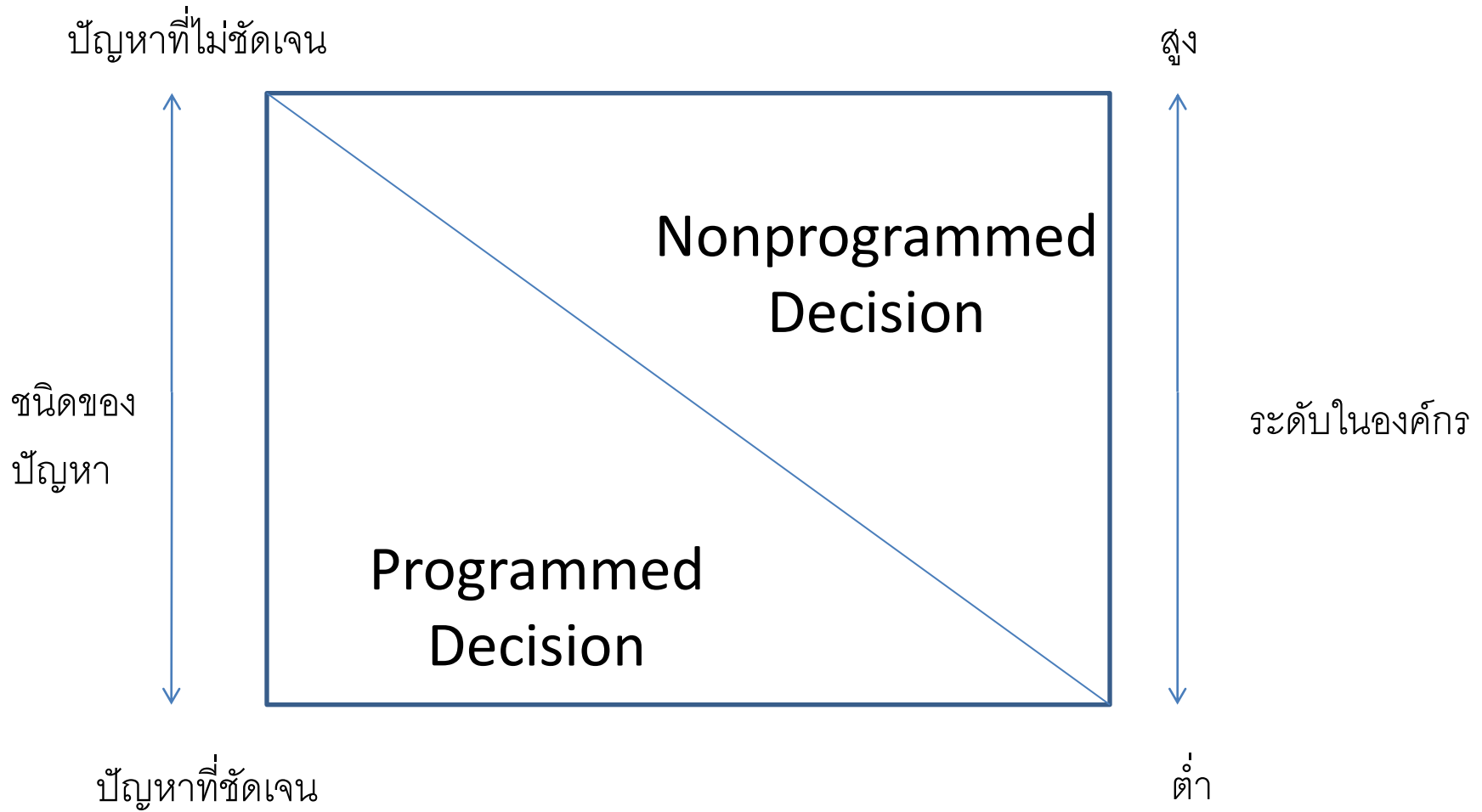
- ทำให้มั่นคง เป็นระเบียบ และเน้นประสิทธิภาพ

- สร้างการเปลี่ยนแปลง โดยเน้นการเปลี่ยนแปลงองค์กร

Decision Making Styles



Type of Decision



ความแตกต่างของการตัดสินใจ

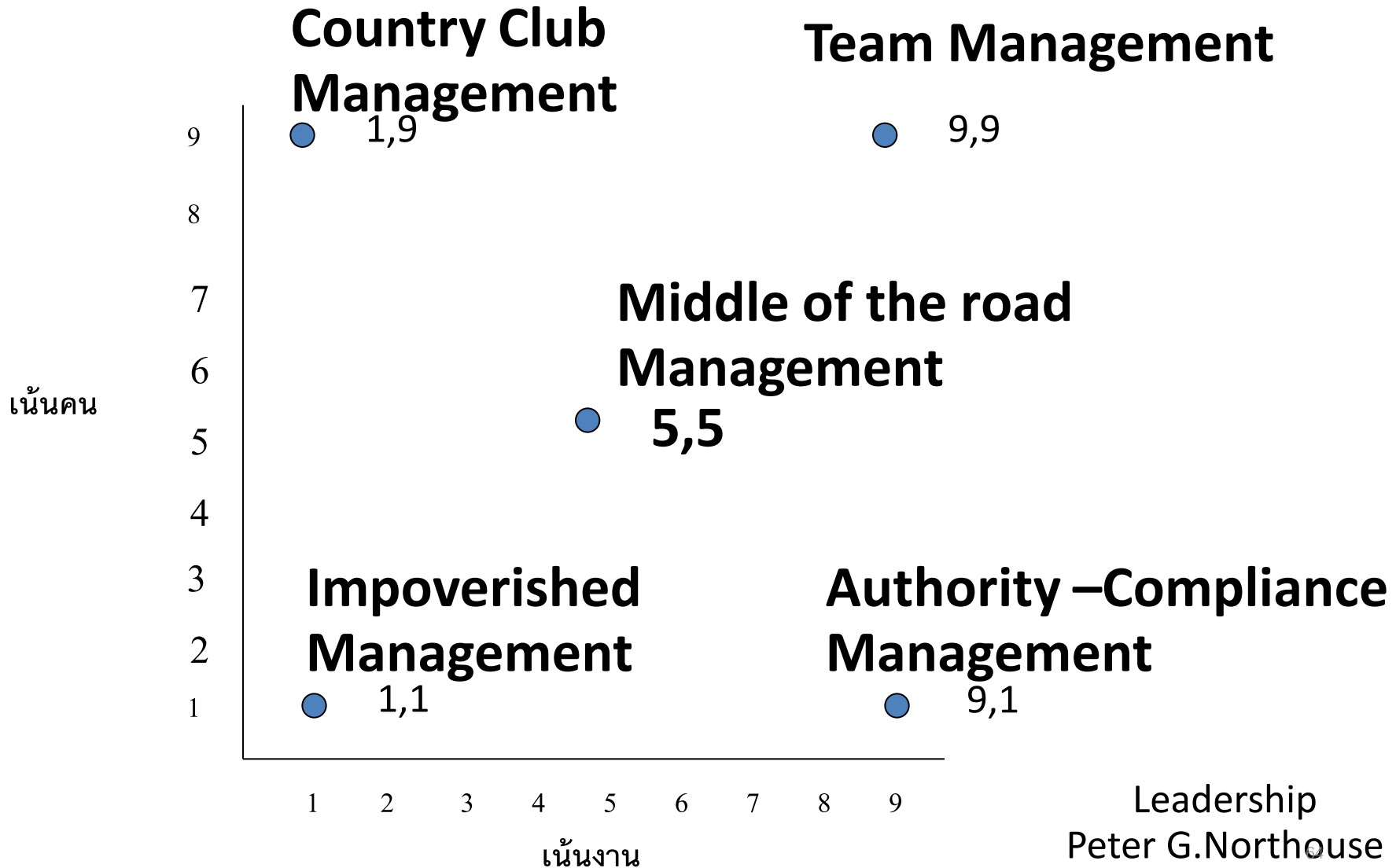
- ไม่มีข้อมูล
- ไม่มีเหตุผล
- ใช้ความรู้สึก
- ใช้ประสบการณ์
- ใช้ลางสังหรณ์

ความเสี่ยง

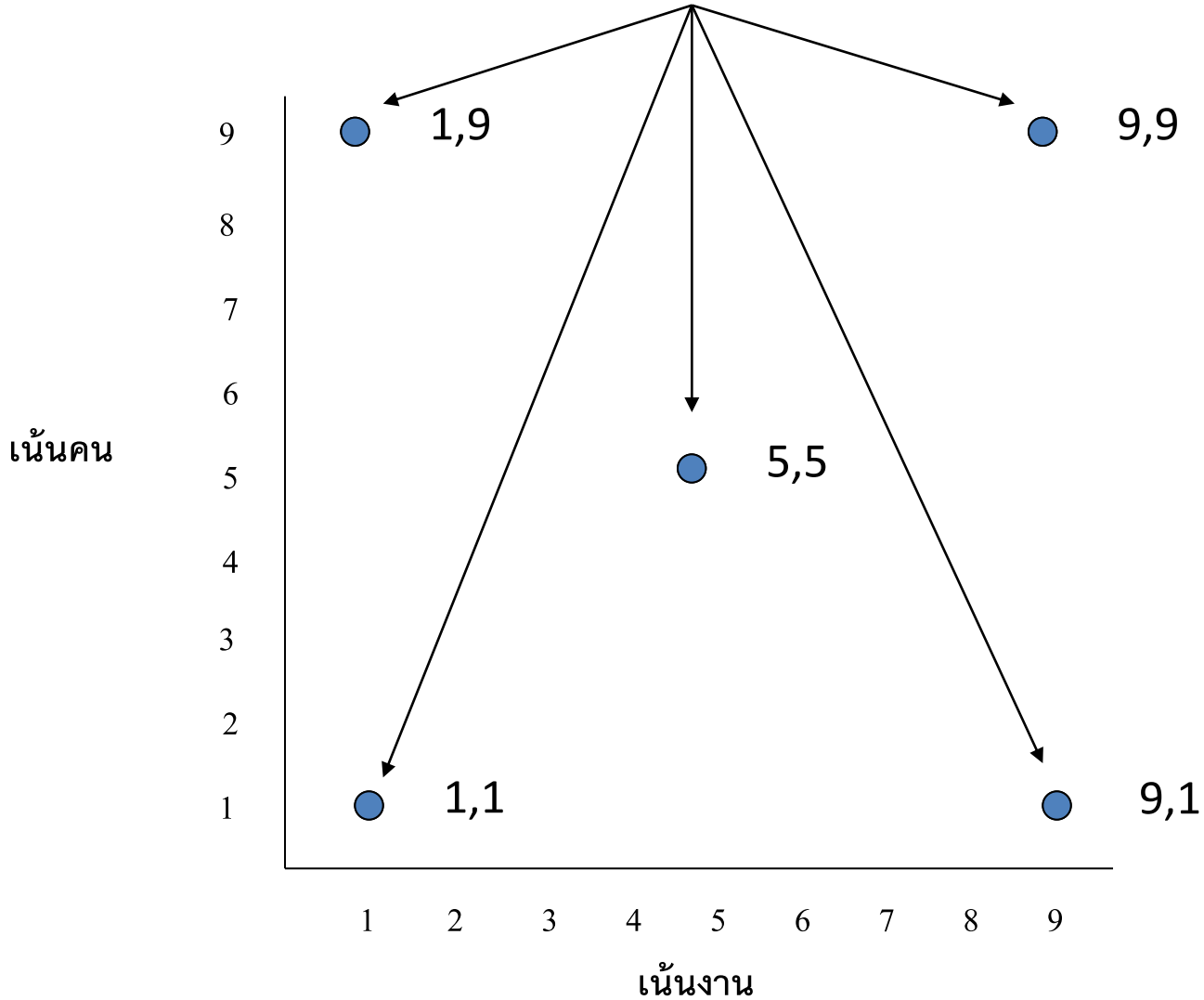
- มีข้อมูลเพียงพอในเวลาจำกัด
- มีเหตุผลเพียงพอต่อข้อดีข้อเสีย
- พิจารณาเหมาะสมตามสถานการณ์

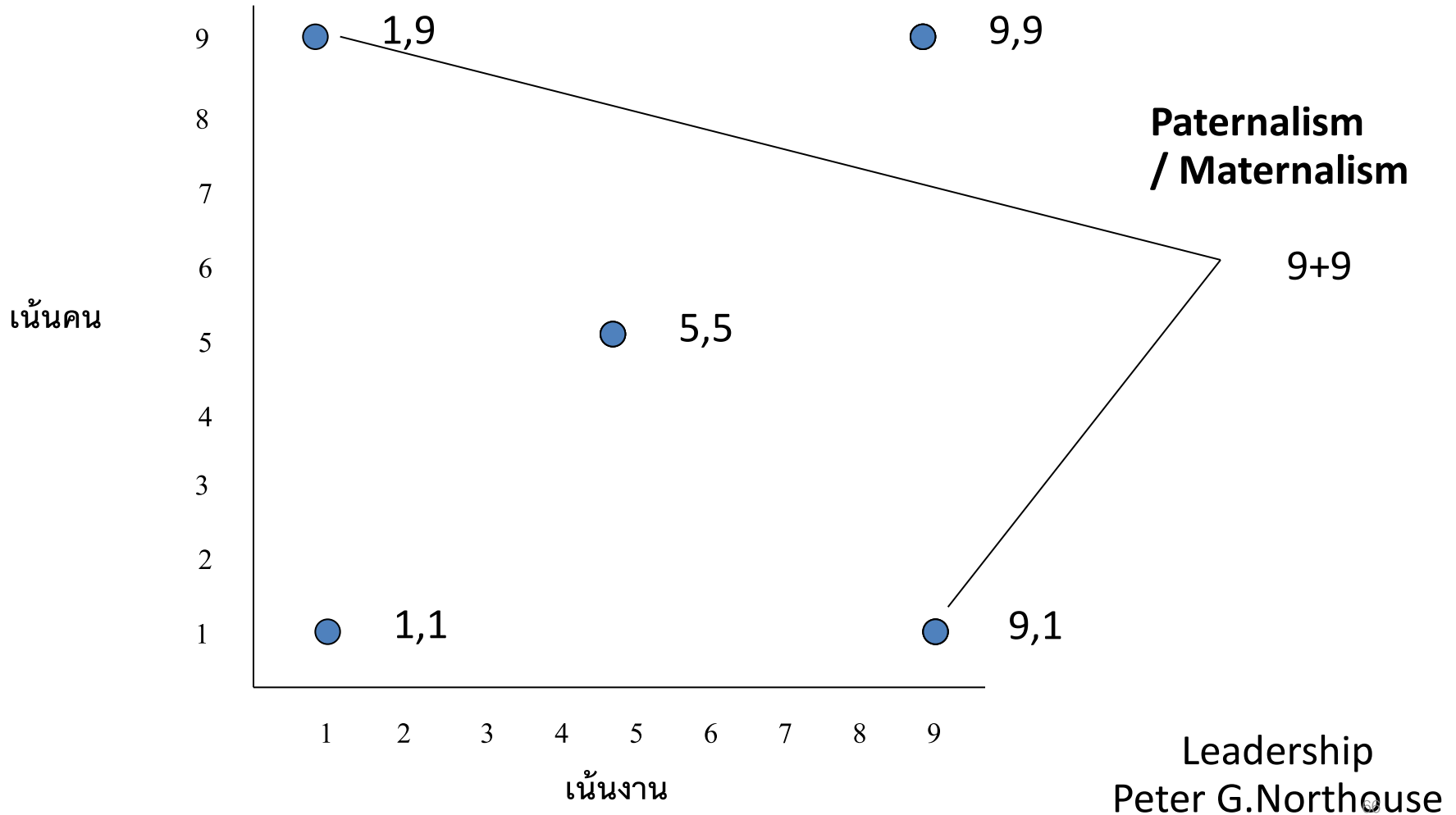
การตัดสินใจ

Blake and Mouton's Managerial (Leadership) Grid

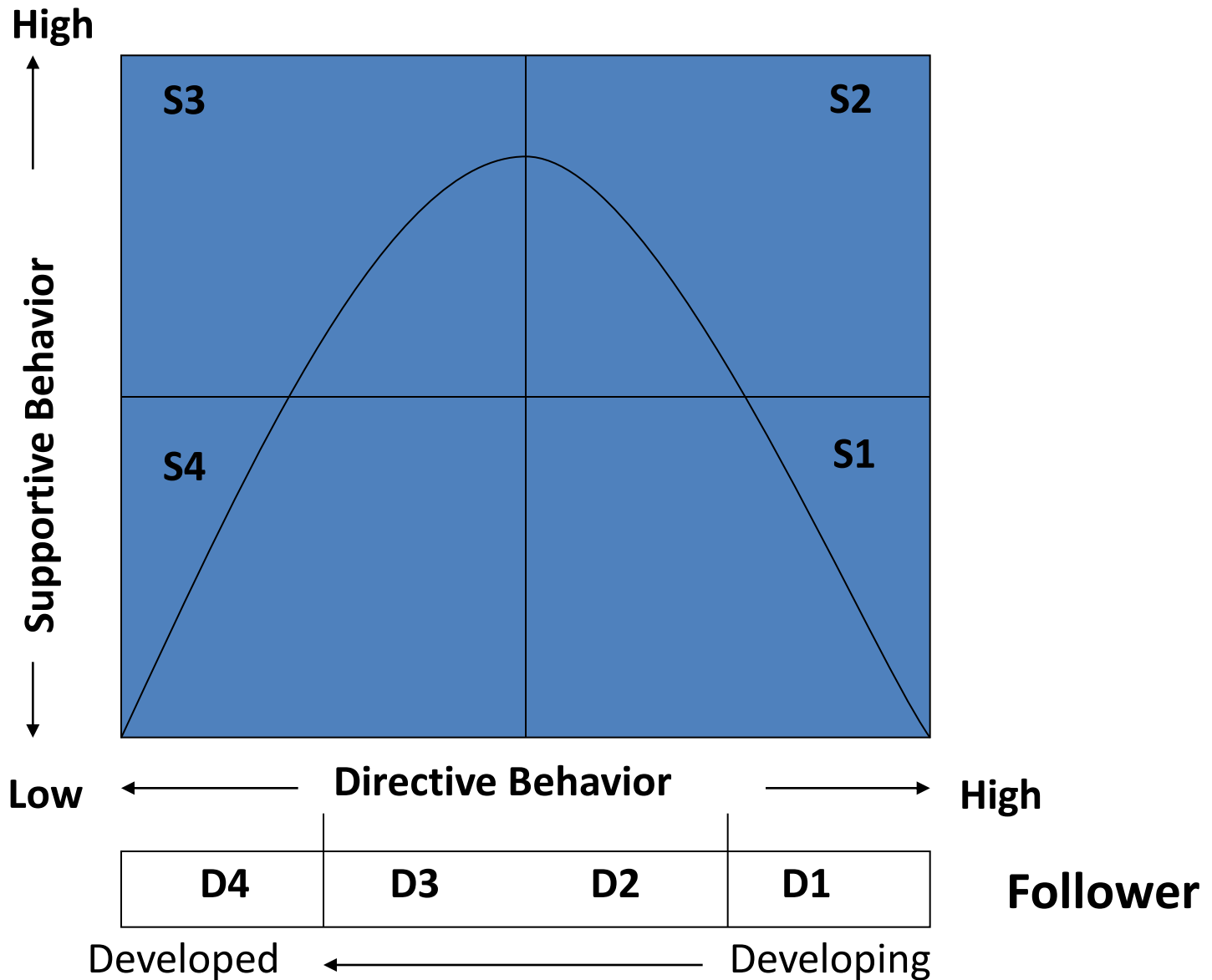


Opportunism



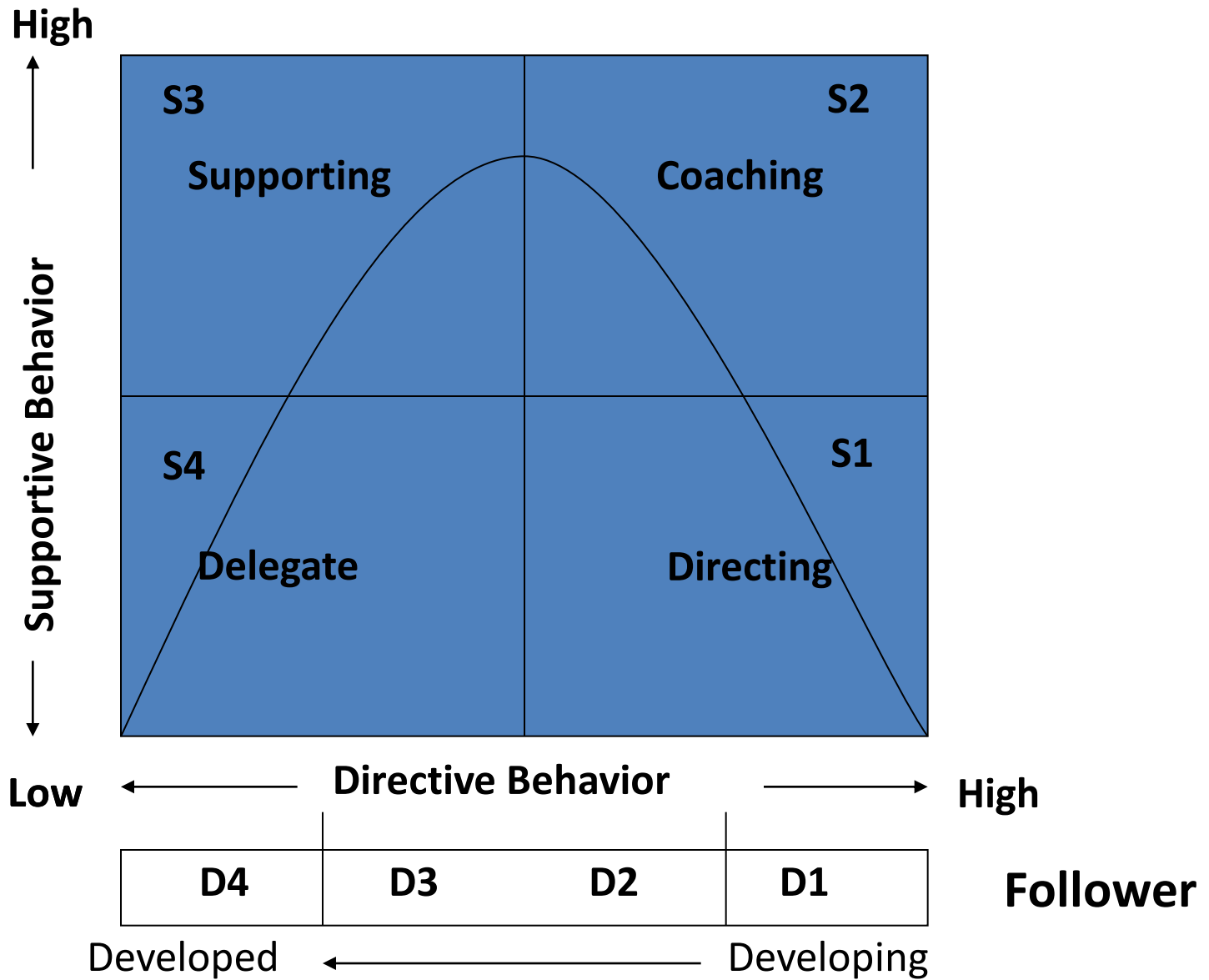


Ken Blanchard Situational Leadership

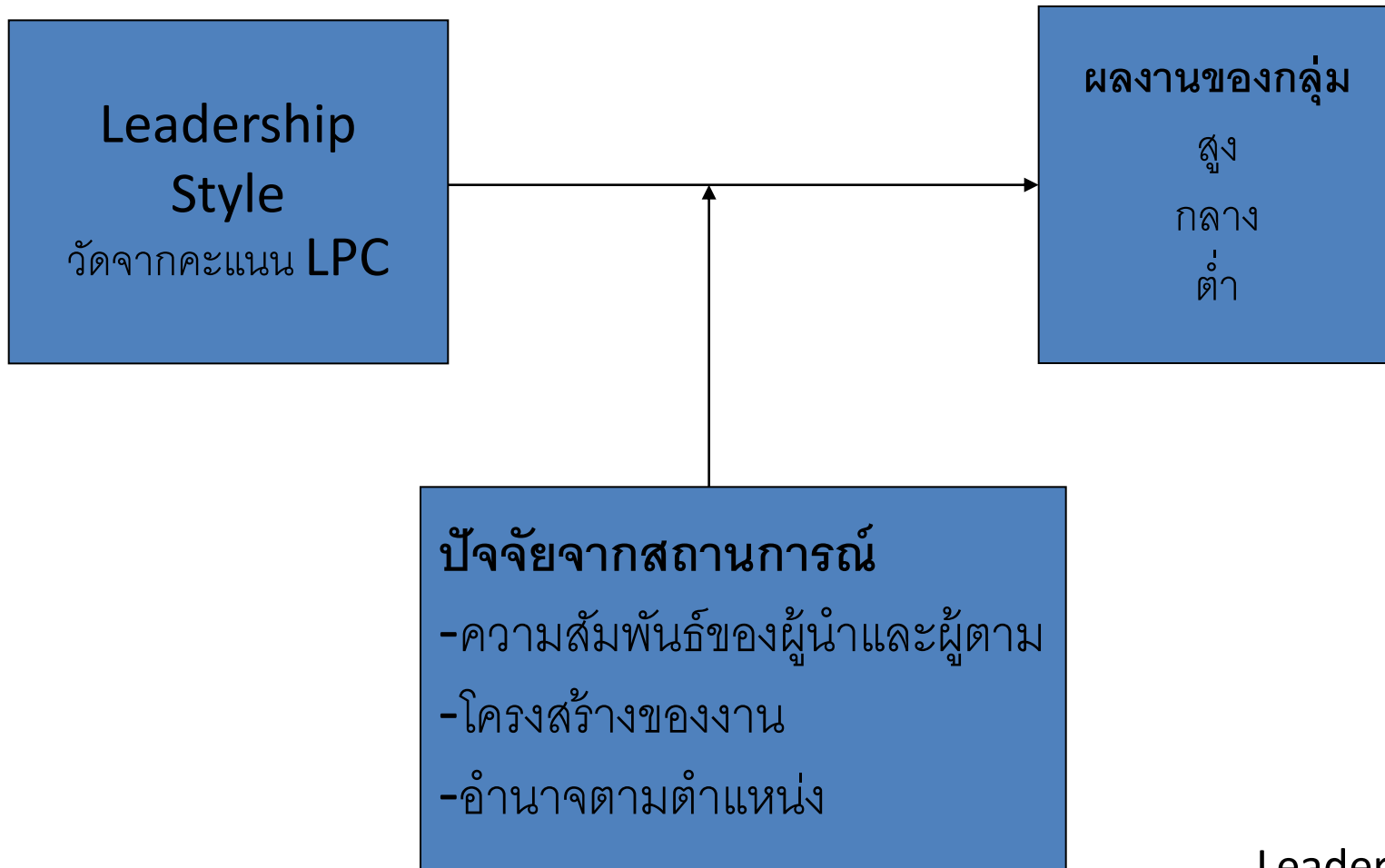


Development level of Followers

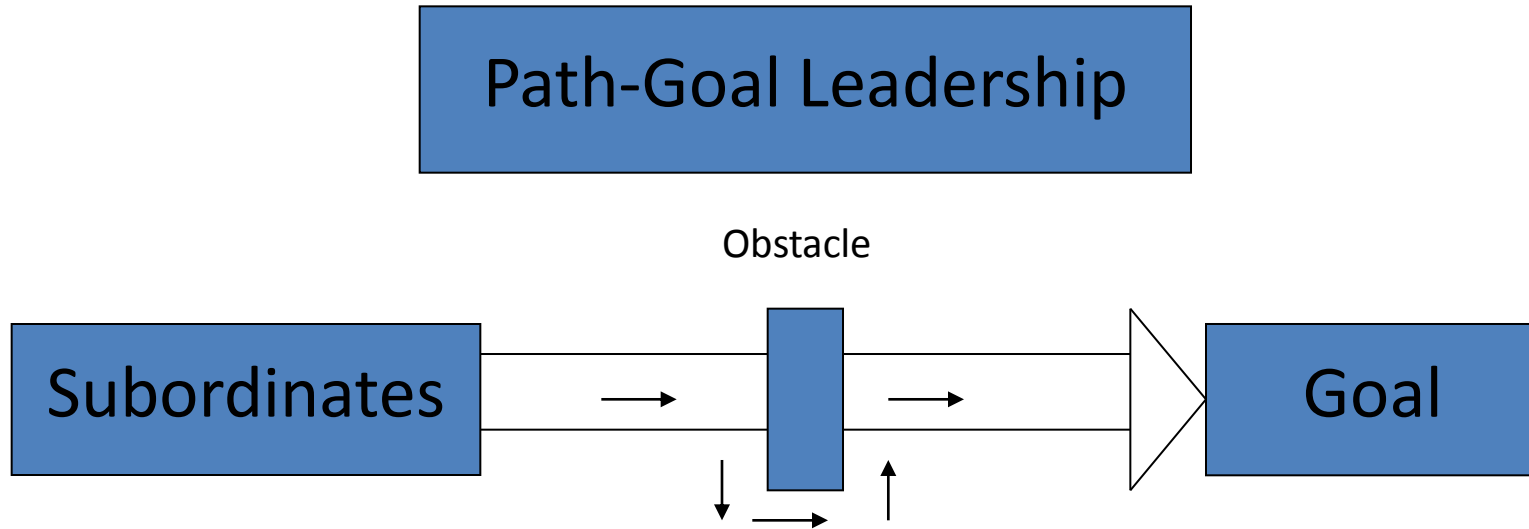
	Competency	Commitment
D1	Low	High
D2	Some	Low
D3	High	Lack
D4	High	High



ผู้นำตามสถานการณ์ Contingency Model



Robert House's Path-Goal Theory



Path-Goal Leadership

- Defines Goals
- Clarifies Path
- Removes obstacles
- Provides Support

Leadership
Peter G.Northouse

ผู้นำตามสถานการณ์ Fiedler

Leadership
Member
Relations

Task
Structure

Position
Power

Preferred
Leadership
Style

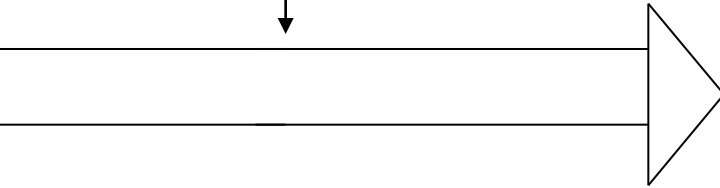
Good				Poor			
High		Low		High		Low	
Strong	Weak	Strong	Weak	Strong	Weak	Strong	Weak
1	2	3	4	5	6	7	8
Task Oriented			Relationship Oriented			Task Oriented	



Subordinate Characteristics



Task Characteristics



Major Components of Path-Goal Theory

Leadership
Peter G. Northouse

Leadership Behavior

1. Directive Leadership

- ให้คำแนะนำกับลูกน้องเกี่ยวกับเรื่องงาน
- หัวหน้าบอกว่าคาดหวังอะไรในตัวเขา บอกถึงวิธีการทำงาน และกำหนดเวลาทำงานต้องเสร็จ
- ตั้งมาตรฐานในการประเมินผลงานอย่างชัดเจน
- ตั้งกฎระเบียบ และกติกาในการทำงานอย่างชัดเจน

Leadership Behavior

2. Supportive Leadership

- มีความเป็นมิตรกับลูกน้อง
- ให้การเอาใจใส่ และเข้าใจถึงความต้องการของลูกน้อง
- หาวิธีการในการทำงานร่วมกับลูกน้องให้พวกเขาพึงพอใจ
- ปฏิบัติกับลูกน้องอย่างเท่าเทียมกัน และ เคารพซึ่งกันและกัน

Leadership Behavior

3. Participative Leadership

- ให้โอกาสลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- ปรึกษาหารือกับลูกน้อง เพื่อที่จะได้รับความคิดเห็น และ **Idea** ใหม่ ๆ
- นำเอาข้อเสนอแนะของพวกเขามาใช้ในการตัดสินใจ

Leadership Behavior

4. Achievement- Oriented Leadership

- ทำทหายให้ลูกน้องทำงานในระดับที่สูงที่สุดเท่าที่จะทำได้
- กำหนดมาตรฐานการทำงานลูกน้องในระดับที่สูง เพื่อให้พวกเขาเกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง
- บอกให้เขารู้ถึงความคาดหวัง และความเชื่อมั่นของหัวหน้าที่มีต่อตัวพวกเขา เพื่อให้เขาจะได้มีกำลังใจ และสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้

Environmental Contingency Factors

Task Structures

- เมื่อโครงสร้างงานไม่เป็นระบบ ระเบียบ มีความไม่แน่นอนสูง ทำให้พนักงานที่รับผิดชอบเกิดความเครียด ตัดสินใจแก้ปัญหายาก ให้เป็นผู้นำแบบใช้อำนาจ **Directive Leader** เพื่อช่วยแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้น
- ถ้าโครงสร้างการทำงานเป็นระบบ แน่ชัดแน่นอน ให้เป็นผู้นำแบบสนับสนุน **Supportive Leadership** จะเป็นแบบที่พนักงานพอใจ และปฏิบัติงานได้ดี

Environmental Contingency Factors

Formal Authority System

- เมื่อระบบอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ หมายถึงระบบสายการบังคับบัญชาชัดเจน เป็นขั้นตอน เช่นระบบราชการ เหมาะที่จะใช้พฤติกรรมผู้นำ แบบสนับสนุน **Supportive** มากกว่าใช้อำนาจ **Directive**

Workgroup

- หากกลุ่มการทำงานมีความขัดแย้งสูง พนักงานพอใจผู้นำที่ใช้อำนาจ **Directive**

Subordinate Contingency Factors

Locus of Control

- หากพนักงานมีความเชื่อมั่นสูง **Internal Locus of Control**
คือเชื่อว่าทุกสิ่งเป็นผลมาจากการกระทำของบุคคล มิใช่ฟ้าบันดาล
พนักงานมักพอใจผู้นำ แบบเน้นการมีส่วนร่วม **Participative**
- แต่หากเชื่อว่าสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นผลมาจากฟ้าลิขิต **External Locus of Control**
เขาจะพอใจผู้นำแบบใช้อำนาจ **Directive**

Subordinate Contingency Factors

Experience

- หากผู้ปฏิบัติงานมีประสบการณ์ทำงาน หรือทักษะสูง จะพอใจผู้นำแบบเน้นการมีส่วนร่วม **Participative**
- แต่ถ้าเป็นผู้ปฏิบัติงานมีประสบการณ์ทำงาน หรือทักษะต่ำ จะชอบผู้นำแบบใช้อำนาจ **Directive**

Perceived Ability

- หากผู้ตามมีความสามารถในการรับรู้เรื่องราวต่างๆสูง จะพอใจผู้นำเน้นการมีส่วนร่วม **Participative** มากกว่าแบบใช้อำนาจ **Directive**

ทักษะเกี่ยวกับความเป็นผู้นำในปัจจุบัน

Cutting Edge Approaches to Leadership

1. Transformational Leadership
2. Transactional Leadership

Transactional Leaders

- หมายถึง ผู้นำที่ชี้แนะ จูงใจ
ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามแนวทางที่
มุ่งไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

Transformational Leaders

- หมายถึง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจ ผู้ตามให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านความคิด ความเชื่อ โลกทัศน์ต่างๆ และนำไปสู่การปฏิบัติที่ทำให้องค์กรดีขึ้น ผู้นำแบบนี้มักเป็นผู้นำที่มีบารมี **(Charisma)** คือได้รับความเคารพ ความศรัทธาจากพนักงาน และสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานได้ทั้งกาย และจิตใจ

Transformational Leaders

เป็นผู้มีลักษณะดังต่อไปนี้

- มีอิทธิพลอย่างลึกซึ้งต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
- มีความเอื้ออาทรกับผู้ใต้บังคับบัญชา
- สามารถเปลี่ยนความคิดความอ่านผู้ตามได้
- กระตุ้น และสร้างแรงบันดาลใจให้ทุ่มเทในงานมากเป็นพิเศษ
- เพิ่มประสิทธิภาพผู้ใต้บังคับบัญชาได้มากกว่า **Transactional**
- มีผลวิจัยเป็นที่ประจักษ์หลายองค์การว่า **Transformational** ว่าเหนือกว่าแบบ **Transactional**

大熊猫



PANDA
EDUCATION

Part III

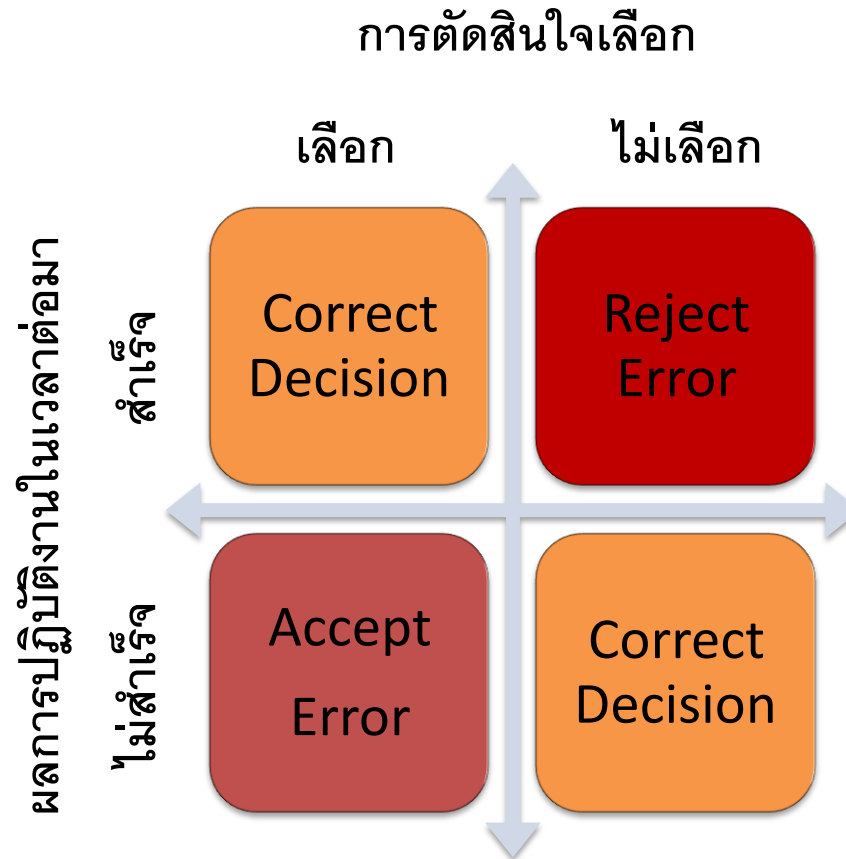
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

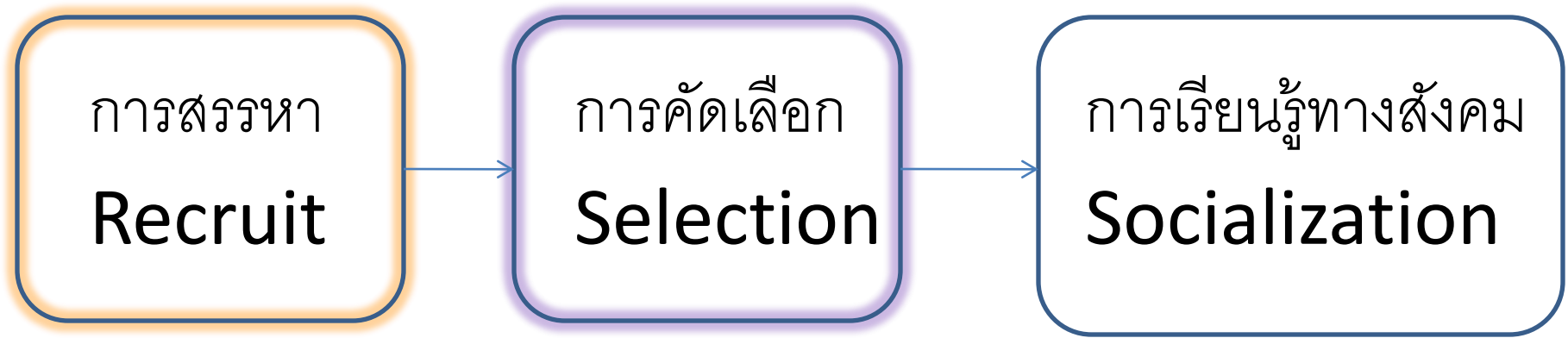
อาจารย์เสรี วงศ์สมฤดี

ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Panda Education (THAILAND)

Selection Decision Outcomes





HR Strategy
วิโรจน์ ลักษณะอดิสร

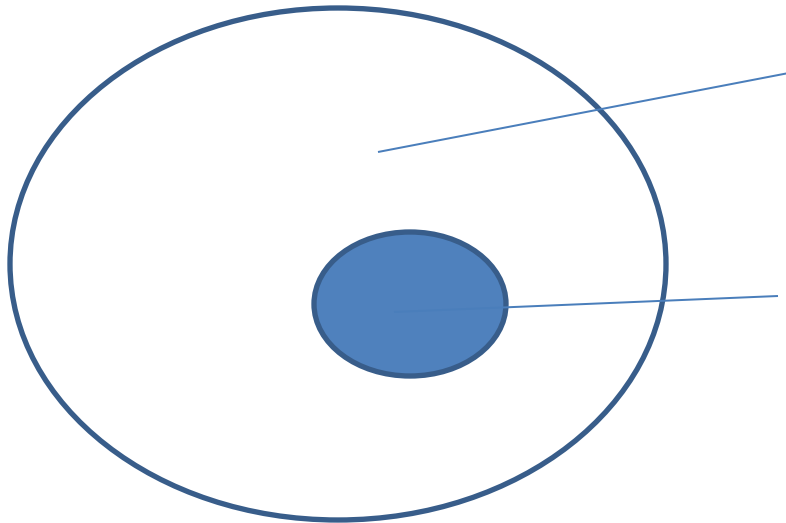
การสรรหา Recruitment

- การสรรหาจากภายนอก External Recruitment
- การสรรหาจากภายใน Internal Recruitment

“ หากต้องการ hiring ก็จงอย่าไปหาเพชรมาใช้แทนหิน
หากต้องการ hiring ก็จงเลือกหินที่สามารถเจียรระไนกลายเป็น
อัญมณีในอนาคตได้
หากต้องการเพชร จงอย่าเลือก เพราะหินหาง่าย และราคาถูกกว่า
การควานหาเพชร ต้องรู้ว่าเหมืองเพชรไหนมีเพชรมาก หรือมีโอกาส
เจอมาก แล้วก็มุ่งไปที่เหมืองนั้น ” HR Strategy

การคัดเลือก Selection

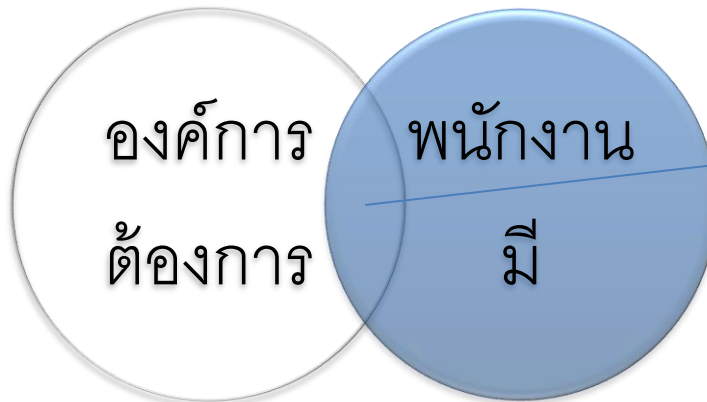
1.



ทักษะส่วนเกินที่พนักงานมีอยู่

ทักษะที่จำเป็นที่องค์กรต้องใช้
ในงาน

2.



ความสามารถที่องค์กร
ใช้ประโยชน์

HR Strategy

วิโรจน์ ลักขณาอดิศร

การเรียนรู้ทางสังคม Socialization

- การปรับตัว เรียนรู้บรรทัดฐาน ค่านิยม ขององค์กร

ผลดี

1. การทำงานเป็นทีม **Teamwork**
2. สามารถเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรได้
3. ศักยภาพสูง ความกดดันในการทำงานต่ำ
4. ความขัดแย้งระดับต่ำ

ระบบพี่เลี้ยง Mentoring System

คุณสมบัติของพี่เลี้ยง

1. เป็นคนทัศนคติดี
2. ใจเย็น
3. มีประสบการณ์ในการทำงาน
4. คอยแนะนำอะไรควรทำ อะไรไม่ควรทำในองค์กร

HR Strategy

วิโรจน์ ลักขณาอดิศร

การสอนงาน Coaching

1. ใช้คำอธิบายลักษณะงานในการสอน **Job Description**
2. สอนงานอย่างละเอียด โดยการสาธิต **Demonstration**
3. ทราบถึงความสำคัญของงาน รู้คุณค่า
4. ค่อยเป็นค่อยไป
5. มีการประเมินผลงานด้วย
 - มีคุณสมบัติตามที่อ้างมาใหม่ตอนสัมภาษณ์
 - ปรับตัวได้ใหม่
 - สามารถเรียนรู้ได้ขนาดไหน

HR Strategy

วิโรจน์ ลักษณะนาอติตร

การฝึกอบรม Training

เป้าหมายในอดีต

1. ผ่อนคลาย
2. มีความรู้บ้าง
3. รักษามาตรฐานบริษัท

เป้าหมายปัจจุบัน

1. แก้ไขปัญหาองค์กร
2. มีความรู้นำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน
3. มีความรู้นำมาสร้างสรรค์โครงการใหม่ๆ มาตรฐานใหม่ๆ

การฝึกอบรม Training

On the job training

เน้นการปฏิบัติจริง

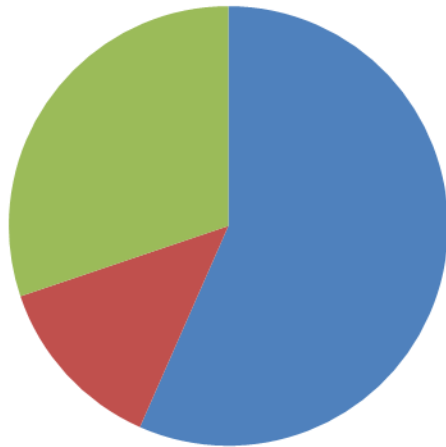
Off the job training

เน้นความรู้ ความเข้าใจ

HR Strategy

วิโรจน์ ลักขณาอดิศร

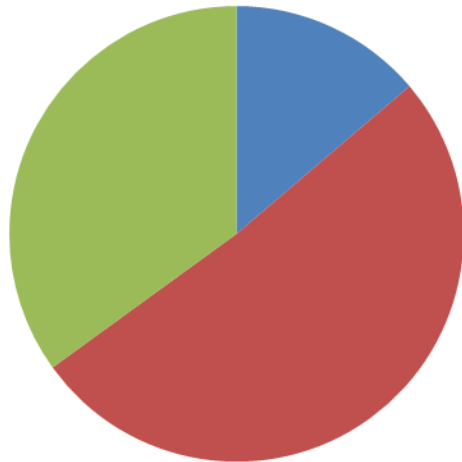
On the job training



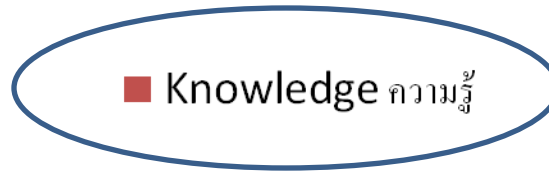
■ Knowledge ความรู้

■ Understanding ความเข้าใจ

Off the job training



■ Skill ทักษะ



■ Understanding ความเข้าใจ

HR Strategy

วิโรจน์ ลักขณาอดิศร

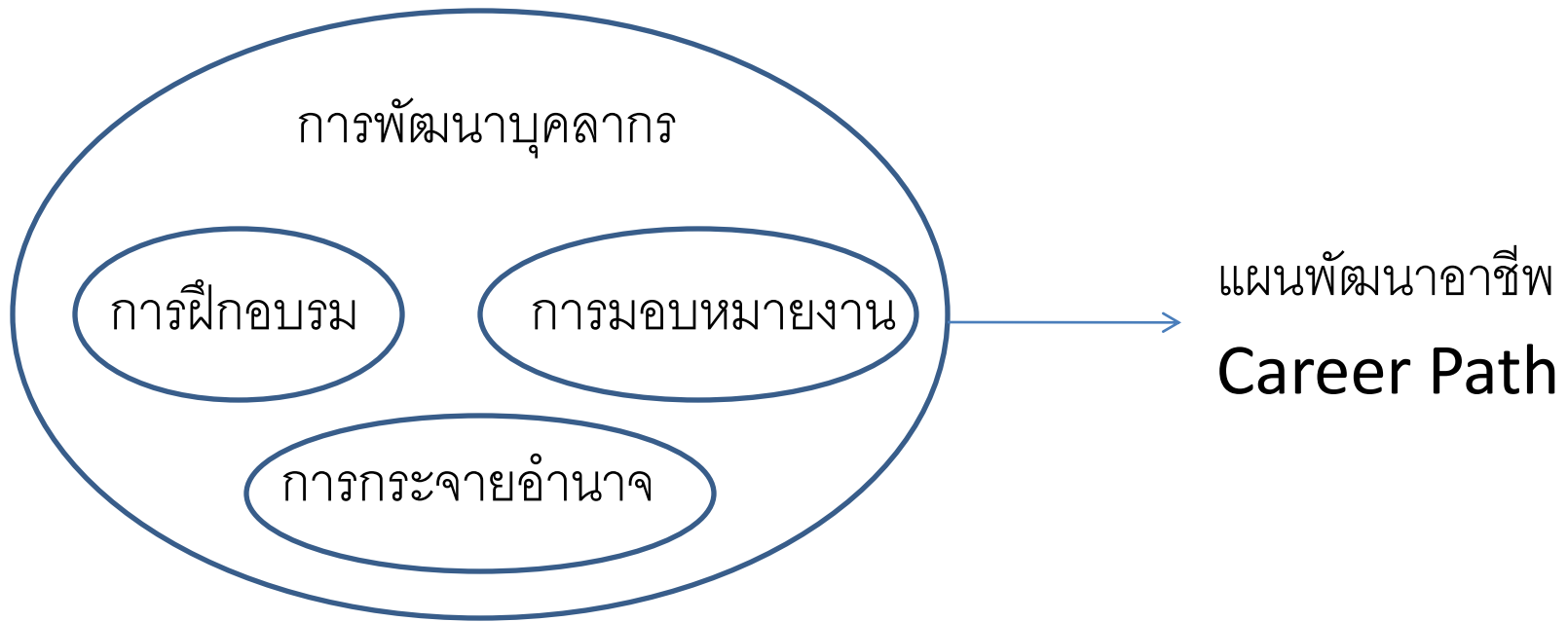
การฝึกอบรมแบบอื่นๆ

1. Refreshment การฝึกอบรมซ้ำ
 2. Job Rotating การหมุนเวียนงาน
- ข้อดี มีความรู้กว้างขวางขึ้น

Cross functional training

- Full job Rotation หมุนเวียนทุกๆงาน
- Rotation Period กำหนดเวลา

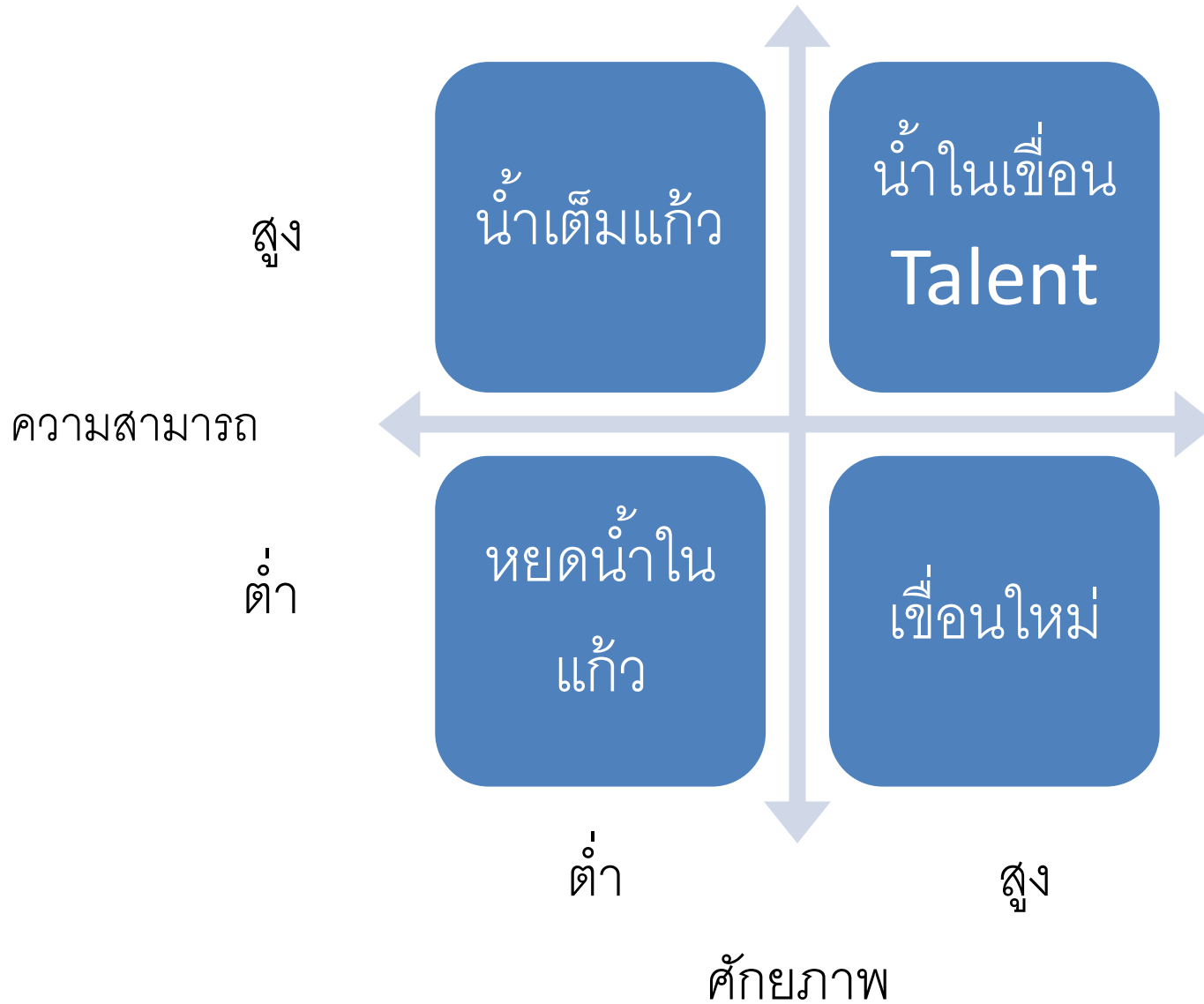
การพัฒนาบุคลากร



HR Strategy

วิโรจน์ ลักขณาอดิศร

การจัดแบ่งคนตามความสามารถ และศักยภาพ



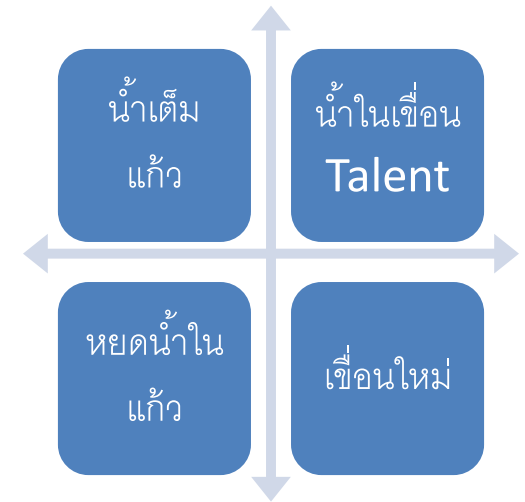
HR Strategy
วิโรจน์ ลักขณาอดิศร

หยดน้ำในแก้ว

ความสามารถต่ำ

ศักยภาพต่ำ

- ไม่เป็นที่ต้องการ เป็นภาระขององค์กร
- ให้ประเมินลาออก หรือไล่ออกไป
- ควรสรรหาคนใหม่



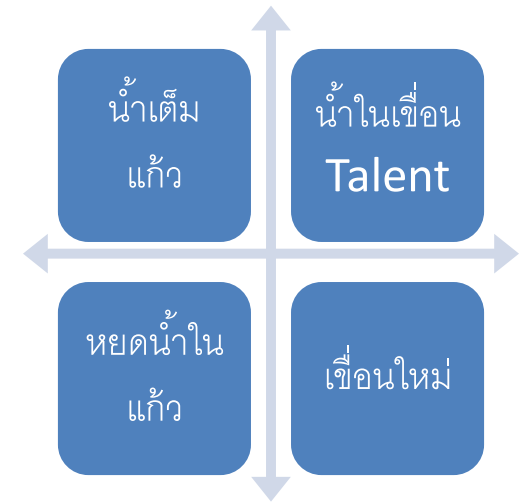
HR Strategy

วิโรจน์ ลักขณาอดิศร

เชื่อนใหม่

ความสามารถต่ำ ศักยภาพสูง

- เป็นพนักงานรุ่นใหม่ เรียนรู้ และพัฒนาเร็ว
- ควรฝึกอบรม และปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร
- เพื่อให้ทัศนคติมีต่อองค์กรในทางที่ดี



HR Strategy

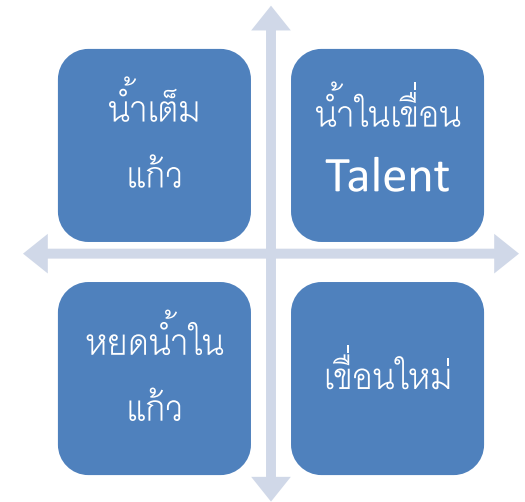
วิโรจน์ ลักขณาอดิศร

น้ำเต็มแก้ว

ความสามารถสูง

ศักยภาพต่ำ

- ไม่ค่อยพัฒนาตนเอง (หมดไฟ)
- ลงทุนด้านการพัฒนา
- หรือฝึกอบรม ไม่ได้ประโยชน์
- ไม่เป็นผลดีต่อองค์กร ควรให้มีการถ่ายทอดรุ่นต่อไป



HR Strategy

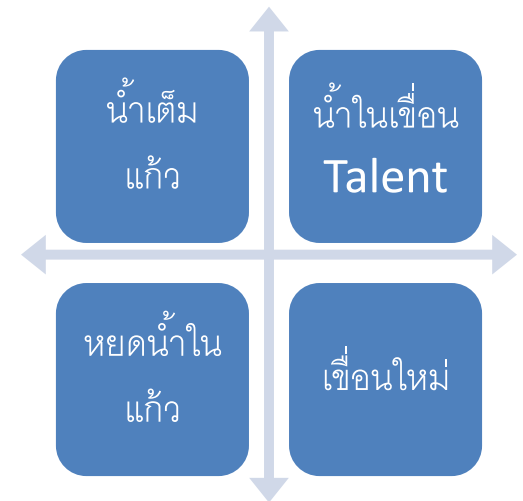
วิโรจน์ ลักขณาอดิศร

น้ำในเขื่อน

ความสามารถสูง

ศักยภาพสูง

- มีความสำคัญต่อองค์กรมาก (Talent)
- ควรสร้างความรักภักดีต่อองค์กร
- รักษา **Turnover Rate**
อัตราการเข้า-ออกงานของพนักงาน
- ระวังเรื่องการซื้อตัว หรือ การ **Early Retire**
- มอบหมายงานที่ท้าทาย

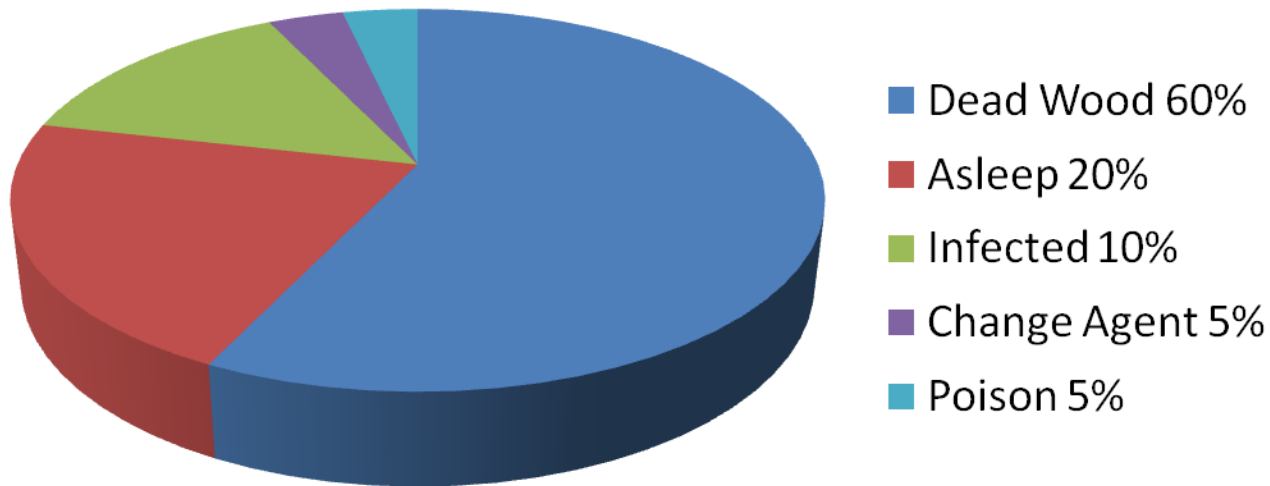


HR Strategy

วิโรจน์ ลักขณาอดิศร

ความแตกต่างของคนในองค์กร

Sales



HR Strategy

วิโรจน์ ลักขณาอดิศร

Change Agent (Talent)

- เป็นพวกที่มีทั้งความสามารถ และ ศักยภาพสูง (น้ำในเขื่อน)
- มีไฟในการทำงานสูง ผลงานก็โดดเด่น
- แต่มีน้อยมีแค่ **5%** ในองค์กร

องค์กร

- ควรผลักดันให้ใช้ความสามารถให้มากที่สุด (ให้โอกาส)
- แต่ไม่ควรให้ท้าย หรือล้าเอียงมากเกินไป(ความยุติธรรม)

Asleep ง่วงนอน

- พวกมีความสามารถ แต่ไม่ค่อยแสดงออก (20%)
- ผู้บริหารมักมองข้ามคนกลุ่มนี้
- พวกนี้อาจจะหมดไฟ

องค์กร

- ควรกระตุ้นและมีการมอบหมายงาน
- ให้ทำงานร่วมกับ **Change Agent**

Infected ไฟไหม้ฟาง

- ทำงานแบบไฟไหม้ฟาง

องค์กร

- ควรมีการกระตุ้น และให้แรงจูงใจในการทำงานเสมอ
- มอบหมายงานที่ท้าทาย โดยให้พวก **Change Agent** เป็นพี่เลี้ยง จนทำให้พวก **Infected** เปลี่ยนเป็น **Change Agent** ในที่สุด (สภาพแวดล้อมเปลี่ยนคนได้(วัฒนธรรมองค์กร))

HR Strategy

วิโรจน์ ลักขณาอดิศร

Dead Wood ไม้ตายซาก

- ต้นไม้ที่ใกล้ตาย ไม่สามารถพัฒนาไปได้มากกว่านี้แล้ว (คล้ายน้ำเต็มแก้ว)

องค์กร

- ไม่ควรมีการพัฒนาในกลุ่มนี้
- ควรมอบหมายงานประจำให้รับผิดชอบ **Routine**
- ควบคุมมาตรฐานไม่ให้ผลงานด้อยไปกว่านี้

Poison พวกอสรพิษ

- ไม่รักองค์กร **Loyalty** น้อยมาก
- ทำงานไร้ประสิทธิภาพ และไร้ประสิทธิภาพ
- มักมีการให้ร้าย และเล่นการเมืองในองค์กร
- เกิดผลเสีย โดยบ่อนทำลายพนักงานที่มีความสามารถให้หมดไฟ

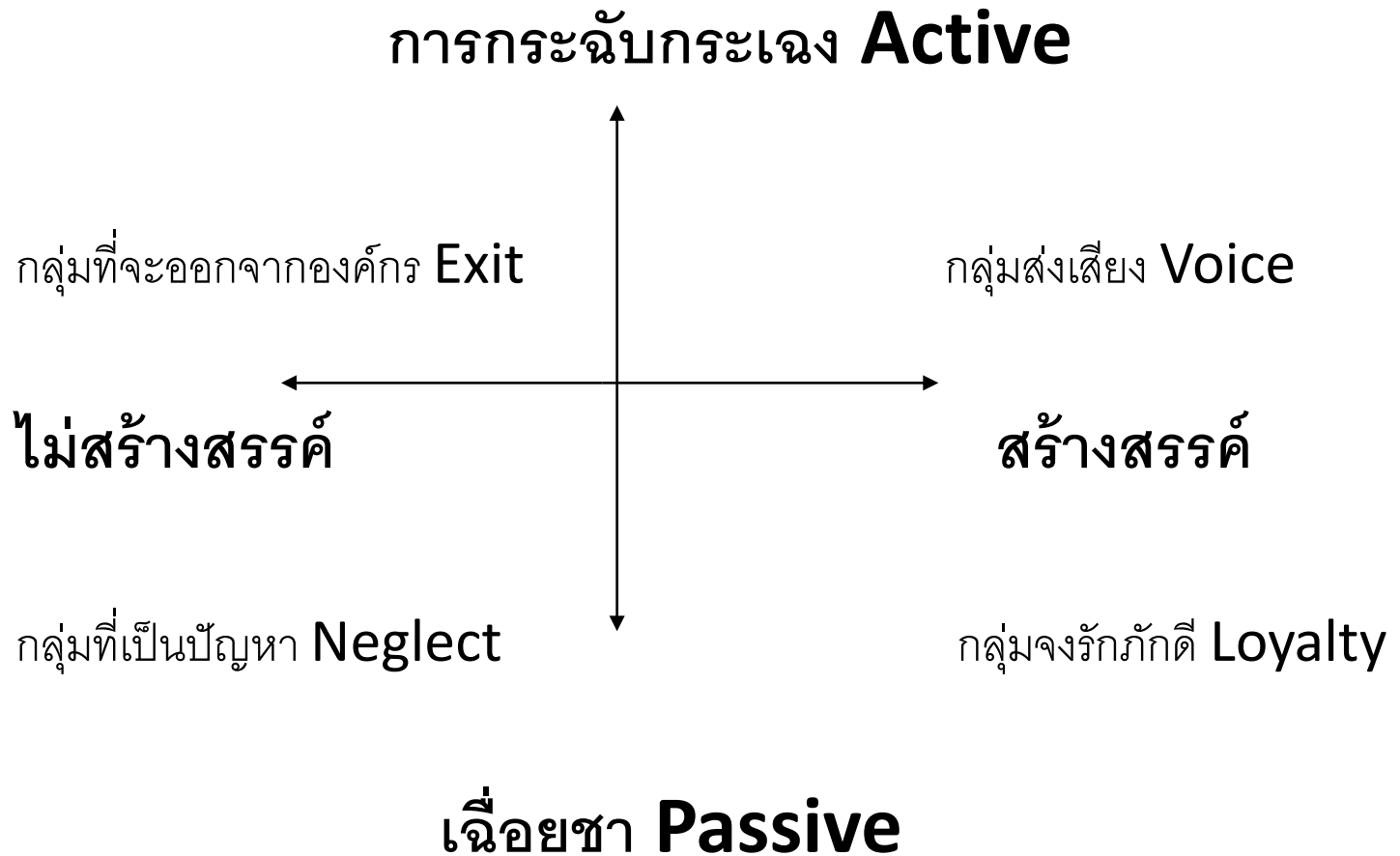
องค์กร

- ควรมีระบบบริหารจัดการ และวัฒนธรรมการทำงาน และกำจัดพนักงานกลุ่มนี้ออกไปให้เร็วที่สุด ไม่ให้เดือดร้อนต่อองค์กร

HR Strategy

วิโรจน์ ลักขณาอดิศร

การแสดงออกถ้าพนักงานมีความไม่พอใจในการทำงาน



大熊猫



PANDA
EDUCATION

Part IV

จิตวิทยาการบริหารคน (Management Psychology)

อาจารย์เสรี วงศ์สมฤดี

ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Panda Education (THAILAND)

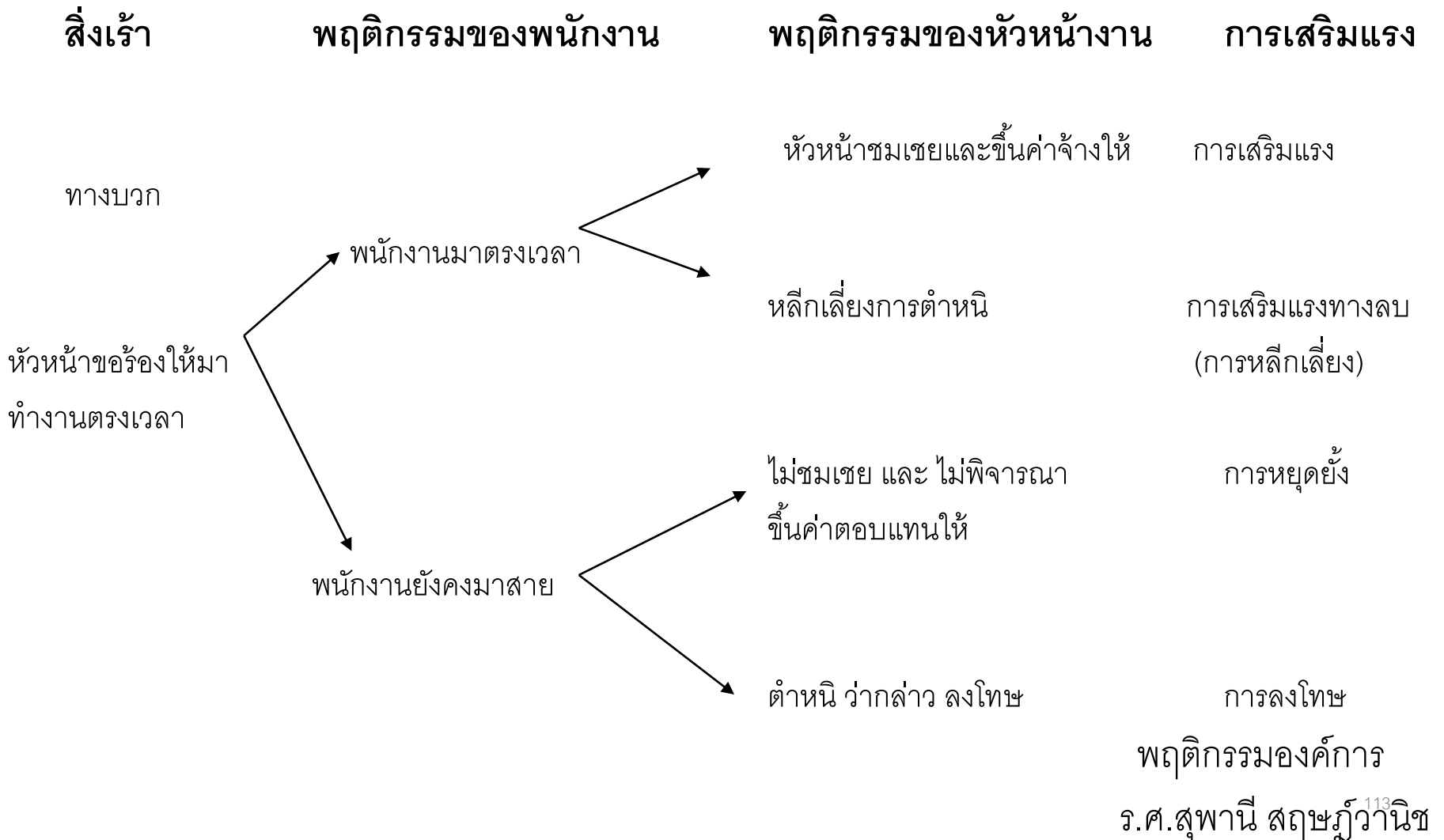
รูปแบบการเสริมแรงในองค์กร

วิธีการเสริมแรง	เป้าหมาย	เครื่องมือ	ตัวอย่าง
การเสริมแรงทางบวก	เพิ่มการแสดงพฤติกรรมที่ ต้องการ	ให้รางวัลที่น่าพอใจ	คำชมเชย
การเสริมแรงทางลบ	เพิ่มการแสดงพฤติกรรมที่ ต้องการ	ไม่ให้รางวัลที่ไม่น่าพอใจ	หยุดการตำหนิ
การหยุดยั้ง	ลดการแสดงพฤติกรรมที่ ไม่ต้องการ	ไม่ให้รางวัลที่น่าพอใจ	ไม่ชมเชย
การลงโทษ	ลดการแสดงพฤติกรรมที่ ไม่ต้องการ	ให้รางวัลที่ไม่น่าพอใจ	การลงโทษ

พฤติกรรมองค์การ

ร.ศ.สุพานี สฤกษ์วานิช

ตัวอย่างการเสริมแรง



จิตวิทยา : ทำให้ผู้อื่นรู้จักตรงต่อเวลา

1. ทำให้เขาเป็นผู้รับผลกระทบนั้น

ตัวอย่าง สมชายและสมหญิงเป็นเพื่อนกัน สมหญิงชอบให้สมชายรอดตลอด

สมชาย: “สมหญิง พวกเราชอบดูหนังกับเธอนะ แต่เราไม่อยากไปสาย เอาอย่างนี้ไหม เราจะรับเธอที่หอพักตอน **5:30** น. แต่ถ้า **5:45** เธอยังไม่ลงมา พวกเราจะไปทันที”

(ผลวิจัยบอกว่าการนัดเวลาให้แปลกๆ คนจะจำได้ เช่น **5:33** น.)

2. เสริมแรงจูงใจทางบวก โดยการกล่าวชม (สร้างเงื่อนไขด้านบวก)

David
J. Lieberman

จิตวิทยา : ทำให้ผู้อื่นรู้จักตรงต่อเวลา

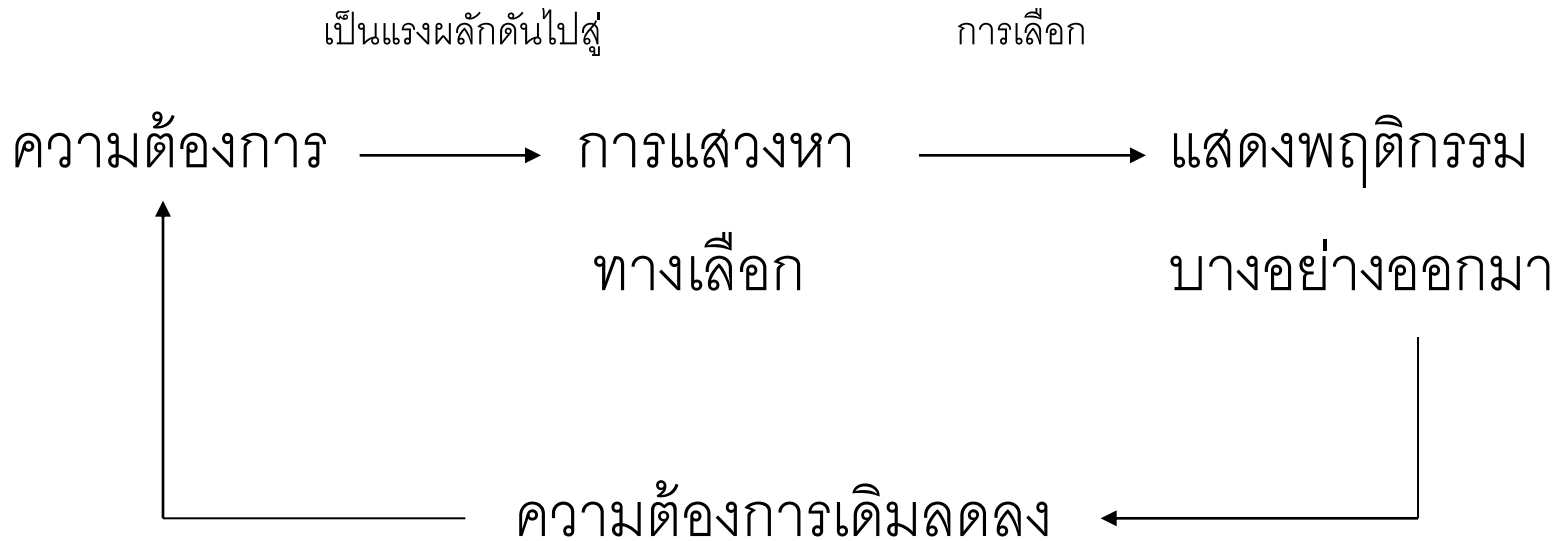
3. ทำข้อตกลงกันไว้ ว่าเรื่องใดที่เขาสามารถสลายได้ เรื่องไหนต้องตรงเวลา

ตัวอย่าง ชาติชายกับ ชาติหญิง เป็นแฟนกัน แต่ชาติชายไม่เคยตรงเวลา ทั้งสองได้ตกลงกันเลือกเรื่องที่สำคัญอันดับต้นๆของพวกเขา และตกลงว่าเรื่องใดจะต้องตรงต่อเวลา เช่น การไปขึ้นเครื่องบินไม่ทัน ชาติหญิงจะรู้สึกแย่มากถ้าไปไม่ทัน (ถ้าผัดนัด จะต้องชดเชยบางอย่างให้)

แต่ ถ้าเป็นเรื่องไปทานข้าวกับเพื่อนๆ หรือเดินซื้อของ ชาติชายจะสลายบ้างก็ไม่ใช่ไร

David
J. Lieberman

Model ของความต้องการ



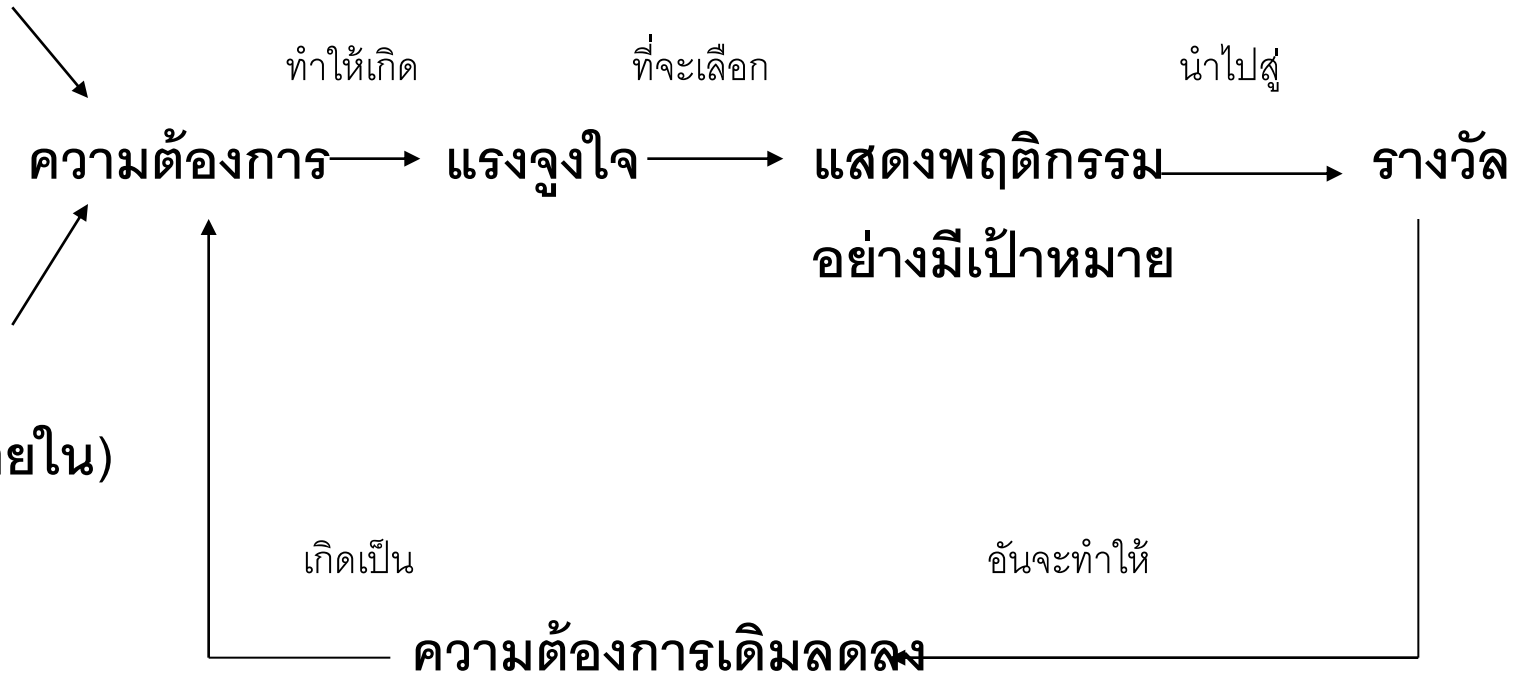
กระบวนการของการจูงใจ

สิ่งเร้า

(จากภายนอก)

แรงขับ

(จากภายใน)

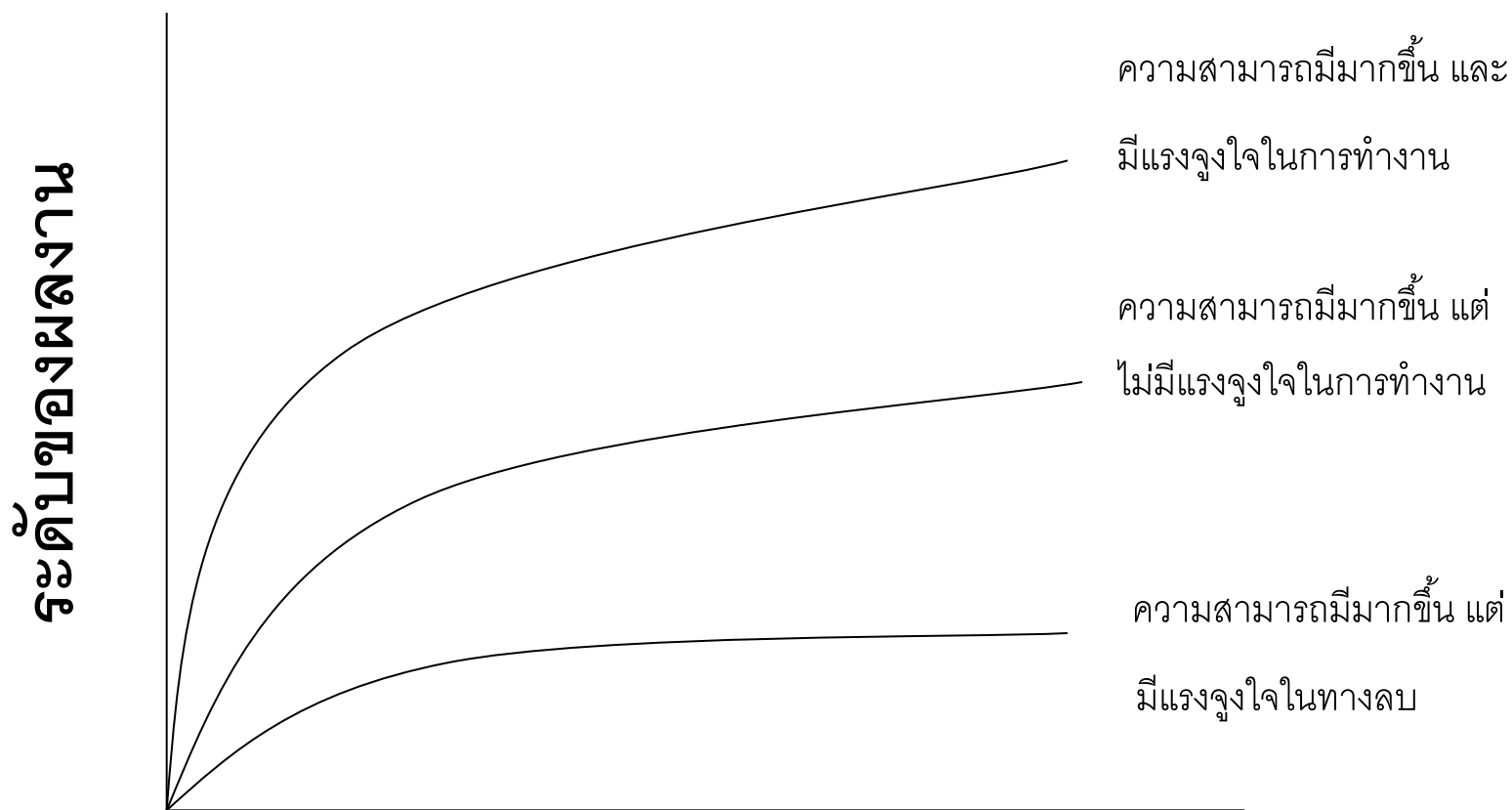


ผลงาน = (แรงจูงใจ , ความสามารถ , ปัจจัยจากสถานการณ์)

หัวหน้างานควรให้ความสนใจกับแรงจูงใจของพนักงาน

1. แรงจูงใจจะนำไปสู่การกระทำบางสิ่งบางอย่างเสมอ
2. แรงจูงใจเป็นปัจจัยที่มีผลอย่างมากต่อผลการปฏิบัติงานที่จะเกิดขึ้น
3. แรงจูงใจสามารถเปลี่ยนแปลงได้ สามารถเพิ่มหรือลดให้พนักงานตามความเหมาะสม

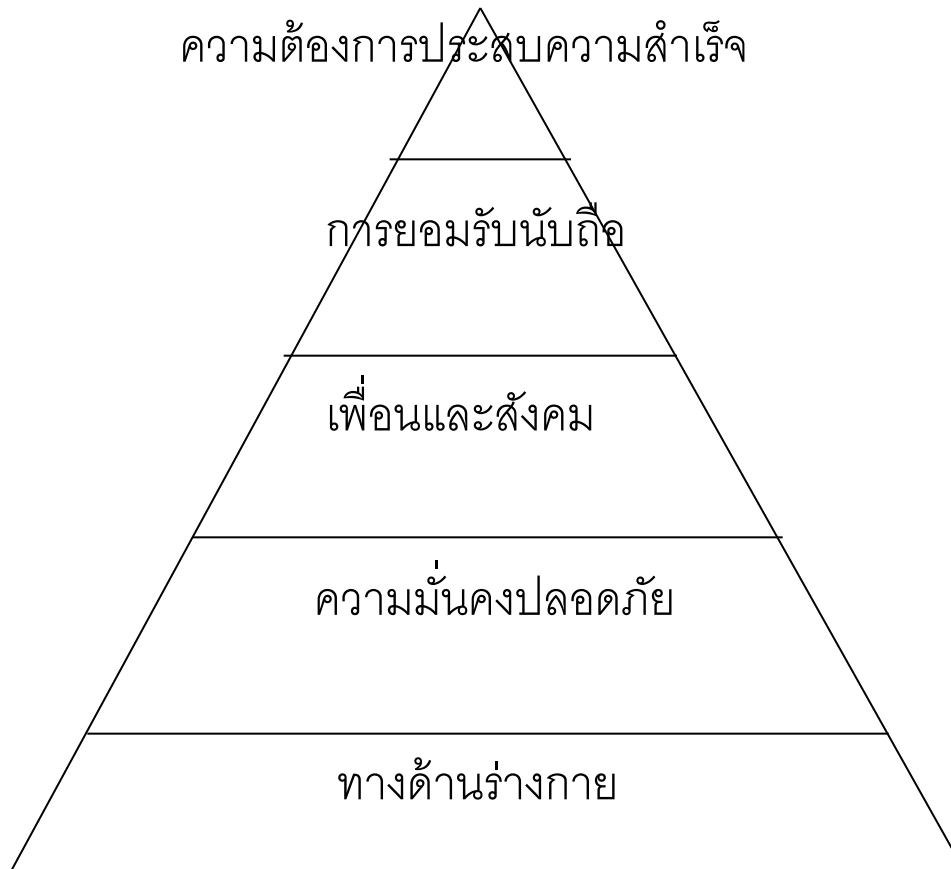
ความสามารถ และ แรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน



ระดับความเข้มข้นในการจูงใจ

พฤतिकรรมองค้การ
ร.ศ.สุพานี สฤษฎ์วานิช

Maslow Theory



Organization Behavior
Stephen P.Robbins

Maslow Theory

- **Physiological Needs** องค์การต้องดูแลในเรื่องค่าตอบแทนต่างๆให้เหมาะสมกับความ ต้องการพื้นฐานของพนักงาน
- **Security and Safety Needs** องค์การต้องตอบสนองด้านความมั่นคงในเรื่องงาน และ มั่นคงในชีวิตทรัพย์สิน
- **Social Needs** องค์การต้องส่งเสริมให้พนักงานมีกิจกรรมร่วมกัน
- **Esteem Needs** คนชอบให้คนอื่นเห็นในคุณค่า และยอมรับ อาจมีการจัดให้ยกย่อง หรือ ประกาศเกียรติคุณให้กับพนักงานดีเด่น
- **Self Actualization** หัวหน้างานมอบหมายงานที่ท้าทายกับ ความสามารถ

หมายเหตุ

ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นแรงจูงใจอีก ความต้องการจะเคลื่อนไปสู่ ความต้องการในระดับที่สูงขึ้น (**Satisfaction- progression process**)

Organization Behavior
Stephen P. Robbins

ทฤษฎี ERG ของ Alderfer

- ความต้องการของคน แบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม
 1. ความต้องการในการมีชีวิตรอด เช่น อาหาร ที่อยู่อาศัย สภาพการทำงานที่ดี และ มั่นคง (1 และ 2 ของมาสโลว์)
 2. ความต้องการด้านความสัมพันธ์กับคนอื่น เป็นความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง ผู้บังคับบัญชา และ คนในครอบครัว (3 ของมาสโลว์)
 3. ความต้องการด้านการเติบโต คือมีการเติบโตในหน้าที่การงาน มีความก้าวหน้า และพัฒนาความรู้ ความสามารถ (4 และ 5 ของมาสโลว์)

Alderfer Theory

- คนเราอาจมีความต้องการเกิดขึ้นพร้อมๆกันหลายอย่างได้ เช่น ต้องการความสัมพันธ์กับคนอื่น และ ต้องการเจริญเติบโตด้วย
- ความต้องการได้รับการตอบสนองแล้วจะมีความต้องการสูงขึ้น
- แต่ถ้าคนเราผิดหวัง ไม่ได้ได้รับการตอบสนองสิ่งที่ต้องการก็จะวกกลับมาในระดับที่ต่ำกว่า
- ถ้าความต้องการในระดับที่ 1 ยังไม่ได้ได้รับการตอบสนองก็จะยังคงมีความต้องการตรงนี้อยู่
- ถ้าความต้องการเจริญเติบโต ได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในเรื่องนี้ ก็จะเพิ่มขึ้น และพัฒนาต่อเนืองไปเรื่องอื่น

ความต้องการการเจริญเติบโต
จะมีความสำคัญ

นำไปสู่

ความต้องการมีความสัมพันธ์
ได้รับการตอบสนอง

คับข้องใจเนื่องจากความต้องการ
ไม่ได้รับการตอบสนอง

ความต้องการมีชีวิตรอด
จะมีความสำคัญ
(เริ่มต้น)

ความต้องการการเจริญเติบโต
ได้รับการตอบสนอง

คับข้องใจ

(ความต้องการไม่ได้รับการตอบสนอง)

ความต้องการความสัมพันธ์
จะมีความสำคัญขึ้นมา

ความต้องการมีชีวิตอยู่รอด
ได้รับการตอบสนอง

คับข้องใจ

(ความต้องการไม่ได้รับการตอบสนอง)

หรือ

นำไปสู่

หรือ

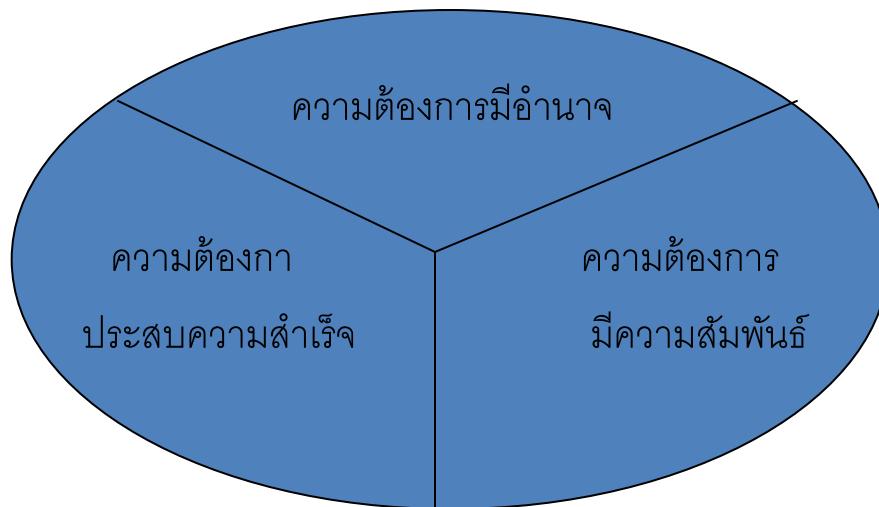
นำไปสู่

หรือ

นำไปสู่

Three Need Theory by David McClelland

- Need for Achievement
- Need for Power
- Need for Affiliation



Organization Behavior
Stephen P. Robbins

- **Need for Achievement**

คนประเภทนี้ชอบ

ทำงานให้ประสบความสำเร็จ

ทำงานให้ดีกว่าคนอื่น

ทำงานกับคนเก่ง

สามารถบรรลุเป้าหมายที่ค่อนข้างยาก

องค์กร

จะต้องมีวิธีการจูงใจโดยเน้นในงานที่ต้องการสร้างโอกาสให้ประสบความสำเร็จ และต้องจ่ายค่าตอบแทนให้สูง เพื่อรักษาคนกลุ่มนี้

- **Need for Power**

คนประเภทนี้ชอบ

มีอิทธิพลเหนือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และทัศนคติของคนอื่น

สามารถควบคุมคน และงานได้

มีตำแหน่งหน้าที่เหนือคนอื่น

สามารถเอาชนะฝ่ายตรงข้าม

องค์การ

ต้องพยายามจูงใจในเรื่องของตำแหน่งหน้าที่การงาน การเลื่อนตำแหน่ง และการให้อำนาจและความรับผิดชอบกับคนกลุ่มนี้

- **Need for Affiliation**

คนประเภทนี้ชอบ

มีเพื่อน มีกลุ่ม

เป็นที่ยอมรับของกลุ่ม

สามารถทำงานร่วมกับคนอื่นที่เป็นมิตร และร่วมมือที่ดี

มีสัมพันธภาพที่ดี และ หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง

องค์กร

ควรมีการจัดกิจกรรมให้คนกลุ่มนี้ได้มีโอกาสทำงานร่วมกัน และจัด

บรรยากาศ สถานที่ให้เอื้ออำนวยให้กับการทำงาน

Organization Behavior
Stephen P.Robbins

Two Factors Theory by Frederick Herzberg

ปัจจัย 2 กลุ่มที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่มีต่องาน และความพึงพอใจในงานและแรงจูงใจในงาน

- **Motivator Factors** ปัจจัยจูงใจ
- **Hygiene Factors** ปัจจัยสุขอนามัย

Motivator Factors

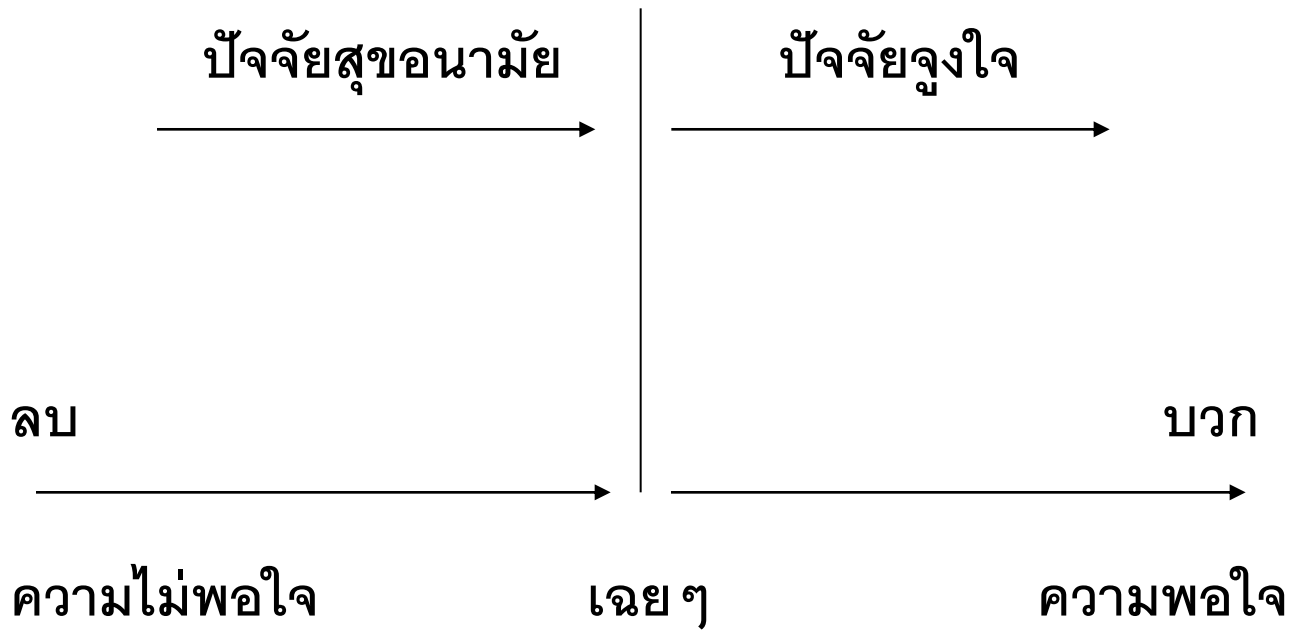
ปัจจัยที่มีผลต่อความพอใจโดยตรง ได้แก่ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน
โดยตรง **Intrinsic to the job** คือ

- การประสบความสำเร็จในงาน
- ได้รับการยอมรับนับถือ
- ได้รับความรับผิดชอบ
- โอกาสก้าวหน้า
- ใ้เนื่องงานท้าทาย ไม่จำเจ

Hygiene Factors

ปัจจัยที่ช่วยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นปัจจัยภายนอกต่องาน **Extrinsic to the job** คือ

- กฎ ระเบียบ นโยบายบริษัท
- การบริหารจัดการ การบังคับบัญชา
- สภาพแวดล้อมในการทำงาน และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ
- ค่าจ้าง และค่าตอบแทนที่ได้รับ
- ความมั่นคงในหน้าที่การงาน
- ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน



	มีปัจจัยจูงใจ	ขาดปัจจัยจูงใจ
มีปัจจัยสุขอนามัย	สถานการณ์ที่ 1 มีความพอใจ และ ไม่มีความไม่พอใจ	สถานการณ์ที่ 2 ไม่มีความพอใจ แต่ไม่มีความไม่พอใจ
ขาดปัจจัยสุขอนามัย	สถานการณ์ที่ 3 มีความพอใจ แต่ มีความไม่พอใจ	สถานการณ์ที่ 4 ไม่มีความพอใจ และ มีความไม่พอใจ

สถานการณ์ที่ 1 งานนั้นมีทั้งปัจจัยจูงใจ และมีปัจจัยสุขอนามัยด้วย
เป็นสถานการณ์ที่คนจะปรารถนามาก

สถานการณ์ที่ 2 งานนั้นมีปัจจัยสุขอนามัยด้วย แต่ ขาดปัจจัยจูงใจ
เช่น คนไทยที่ไปทำงานร้านอาหารต่างประเทศ
ค่าตอบแทนดี แต่ งานนั้นน่าเบื่อ จำเจ

สถานการณ์ที่ 3 งานนั้นมีปัจจัยจูงใจ แต่ ขาดปัจจัยสุขอนามัย
เช่น ศิลปินอิสระแห่ง มีผลงานสร้างสรรค์ แต่ เงินไม่พอใช้

สถานการณ์ที่ 4 เป็นสถานการณ์ที่ขาดทั้งปัจจัยจูงใจ และขาดปัจจัย
สุขอนามัยด้วย คือสภาพการทำงานไม่ดี และงานก็ไม่
น่าสนใจด้วย

Maslow	ERG	Three Need	2 Factor
ต้องการประสบความสำเร็จ	ต้องการ การ เจริญเติบโต	ต้องการประสบความสำเร็จ	ปัจจัยจูงใจ
ต้องการการยอมรับนับถือ		ต้องการในอำนาจ	
ต้องการทางสังคม	ต้องการความสัมพันธ์	ต้องการมีความสัมพันธ์กับคนอื่น	ปัจจัยบำรุงรักษา
ต้องการความมั่นคง	ต้องการ มีชีวิตให้อยู่รอด		
ต้องการด้านร่างกาย			