



## นั้ทำให้องค์การมีสุข

## Leaders Who Create the Happy Workplace

- **ดร. เกียน เลารัมัญ**
- อาจารย์ประจำสาขาวิชาการจัดการ
- คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยพายัพ
- 
- **Dr. Taien Layraman**
- Lecturer, Management Department
- Faculty of Business Administration
- Payap University
- E-mail: taien\_\_l@payap.ac.th

### บทคัดย่อ

บุคลากรใช้ชีวิตในแต่ละวันกับการทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย หากงานและองค์การที่ได้ทำอยู่ และเกี่ยวข้องเป็นองค์กรที่สร้างความสุขได้ ย่อมส่งผลต่อการใช้ชีวิตที่ปกติสุข ผลงานที่เกิดจากบุคลากร ที่ทำงานอย่างมีความสุขย่อมเป็นผลงานที่ปราศจากอุปสรรค การสร้างความสุขในการทำงานไม่เพียง แต่เป็นหน้าที่ของบุคลากรที่ต้องสร้างเป้าหมายของการทำงานให้เหมาะสม แต่เป็นความรับผิดชอบ โดยตรงของผู้นำองค์กร ผู้นำจะสามารถสร้างกลไกของความสุขให้เกิดขึ้นในองค์กรได้ต้องอาศัย การเรียนรู้ถึงสาเหตุที่ทำให้บุคลากรในองค์กรมีความสุข พร้อมทั้งจะแสดงบทบาทของการเป็นผู้นำที่ดี ตามแบบแนวคิดของการเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ คือ การเปลี่ยนทัศนคติจากการเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นอำนาจ การตัดสินใจ เป็นผู้นำที่พร้อมจะให้การสนับสนุนส่งเสริมและช่วยเหลือการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างดีเลิศ

**คำสำคัญ:** องค์กรแห่งความสุข ผู้นำแห่งการรับใช้

### Abstract

All employees spend the day-time with their duties in their offices. If their work and their organizations are enjoyable, they will have a happy life. The productivity made by the employees who are happy will have fewer obstacles. When happy workers are

faced with any problems, they can solve them by themselves. Not only the workers create a happy workplace, the leaders do too. The success of the leadership depends on the success of an organization. Leaders who create a happy workplace have to learn how to make employees happy at work. Moreover, they need to demonstrate that they are excellent leaders by applying the concept of servant leadership. They have to change their attitude from authoritarian leadership to be leaders who serve others. They need to sincerely support their subordinates in all the work, as much work as they do.

**Keywords:** Happy Workplace, Servant Leadership

## บทนำ

ถ้าเทียบเวลาในหนึ่งวันของคนวัยทำงาน แม้ว่าตามสัญญาว่าจ้างที่องค์กรทุกองค์กรได้กำหนดเวลาทำงานของบุคลากรไว้เพียงประมาณ 8-9 ชั่วโมงต่อวัน (สมพงษ์ พุทธิเจริญ, 2549: 10-22) แต่คนทำงานต้องสูญเสียเวลาในหนึ่งวันไปกับภารกิจส่วนตัวและการพักผ่อน จนทำให้เวลาส่วนใหญ่ที่เราสามารถใช้ชีวิตประจำวัน ประกอบกับภารกิจตามหน้าที่การงาน ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกได้ว่าเวลาส่วนใหญ่เป็นเรื่องของการทำงานที่ต้องอยู่กับภาระหน้าที่ของงานภายในองค์กรตามที่ได้รับมอบหมายและภาระงานส่วนนี้เองที่จะกำหนดว่า การใช้ชีวิตของบุคลากรจะมีความสุขได้มากหรือน้อย ส่วนประเด็นขององค์ประกอบที่ทำให้บุคลากรจะมีความสุขกับการทำงานได้ นอกจากจะเป็นเรื่องของลักษณะงาน เพื่อนร่วมงานแล้ว บทบาทของผู้นำ (Wilmot and Hocker, 2011: 7-14) หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาเป็นอีกบริบทที่สำคัญของการสร้างความสุขให้กับบุคลากรภายในองค์กรได้ในระดับที่แตกต่างกัน หากผู้บังคับบัญชาเข้าใจถึงบริบทความต้องการของบุคลากรและมีแนวคิดในการบริหารที่เน้นย้ำความเสียสละที่จะทำให้องค์กร บุคลากร ชุมชน และ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความสุข มีบรรยากาศในทางการทำงานที่ดี ซึ่งทำได้หากผู้นำได้มีแนวทางการปฏิบัติที่ส่งเสริมให้ตนเองมีความสุข ย่อมทำให้บุคคลใกล้ชิดทำงานอย่างมีความสุขได้มากขึ้น

## ความสุขที่เกิดขึ้นจากการทำงาน

เมื่อการทำงานเป็นชีวิตส่วนหนึ่งของบุคลากรในองค์กร บุคลากรมักมีความคาดหวังจากภาระงานและองค์การแตกต่างกันไปตามแต่ละบริบทของความต้องการในตัวบุคคลแตกต่างกันหากจะหวนกลับไปพิจารณาแนวคิดลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ตามแนวคิดของอับราฮัม มาสโลว์ เมื่อประมาณ 70 ปีมาแล้วได้อธิบายลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์เริ่มตั้งแต่ความต้องการทางด้านร่างกาย อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ไปจนถึงความต้องการลำดับถัดไปคือความต้องการความปลอดภัย ความต้องการทางด้านสังคม ความต้องการมีชื่อเสียง และความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิตตามที่ตนได้คาดหวังไว้นั้น (Maslow and Stephens, 2000: 95-150) จากหลักการนี้หากนำมาพิจารณาเป็นแนวทางของบริบทที่บุคลากรทำงานอยู่ภายในองค์กรแล้วจะมีความสุขมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับใน

สภาวะการณั้ นั้น เหล่าบรรดาบุคลากรมีความต้องการในเรื่องใดเป็นพิเศษ หากบุคลากรยังมีความต้องการทางด้านร่างกาย ต้องการเงินเดือนเพื่อการใช้ชีวิตในช่วงสภาวะเศรษฐกิจผันผวน ต้องการอาหารหรือยารักษาโรคเมื่อยามเจ็บป่วย เมื่อองค์การสามารถตอบสนองในความต้องการส่วนนี้ได้ บุคลากรจึงมีความสุขและพร้อมที่จะทำงานเพื่อแลกกับความต้องการนั้น แต่หลักการของอับราฮัม มาสโลว์ชี้ให้เห็นได้ชัดเจนแล้วว่ามนุษย์มีความต้องการเป็นลำดับขั้น เป็นความต้องการที่ไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อปัจจัยใดที่ได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จึงมีความต้องการในสิ่งอื่น ๆ เพิ่มขึ้นไปอีก ดังนั้น เงินเดือนที่เพียงพอสำหรับการจับจ่ายใช้สอยสำหรับการใช้ชีวิตอาจจะไม่เป็นคำตอบสุดท้ายในการสร้างความสุขให้เกิดขึ้นกับบุคลากร เพราะความสุขมีค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับความสบายกาย สบายใจ (**พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน 2542**, 2546: 1201) องค์การจำเป็นต้องมีกลไกที่ช่วยสร้างความสุขให้เกิดขึ้นตามความต้องการหรือความคาดหวังของบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นโอกาสแห่งความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ซึ่งนั่นเป็นส่วนสำคัญที่จะสร้างความสุขในการทำงานให้กับบุคลากรที่คาดหวังว่าตนเองจะมีอาชีพการงานที่มั่นคง มีสังคมได้รับการยกย่องว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การที่มีชื่อเสียง สังกัดได้จากบรรดาบุคลากรที่เลือกเข้ามาทำงานให้องค์กรต่าง ๆ นั้น องค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรตัดสินใจทำงานอยู่กับองค์กรใดต่อไปขึ้นอยู่กับนโยบายขององค์กรในการบริหารงานสร้างความมั่นคง ความท้าทาย หรือความสำเร็จให้กับบุคลากรได้ตามความคาดหวังได้หรือไม่ หากองค์กรมีแนวโน้มหรือกระแสที่ทำให้บุคลากรรู้สึกได้ว่าองค์กรไม่มั่นคง อาจเกิดปัญหาอุปสรรคในการบริหารงาน บุคลากรเริ่มมีความวิตกกังวลและ

อ่อนไหวต่อการทำงานและการใช้ชีวิต ความสุขที่ต้องมาทำงานจึงลดน้อยถอยลง

บุคลากรได้คาดหวังต่อการทำงานในประเด็นต่าง ๆ ที่นำมาซึ่งสาเหตุที่ทำให้ตนเองไม่มีความสุขในการทำงาน อันเนื่องมาจากบุคลากรได้คาดหวังไว้สูงกว่าสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง และมีการคาดการณ์ไปเองถึงผลของการบริหารงานว่าส่งผลให้ตนเองไม่ได้รับการตอบสนองในสิ่งที่ตนต้องการ จึงทำให้เป็นเหตุของการไม่มีความสุข ซึ่งสามารถแบ่งออกได้ตามลักษณะของความคาดหวังจากปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานภายในองค์การ (เทียนเลรามัญ, 2554: 188-192) เช่นระบบการทำงานขั้นตอนต่าง ๆ ที่มีระเบียบเงื่อนไขทำให้การทำงานมีความสลับซับซ้อน ส่วนใหญ่เกิดขึ้นเพราะทีมบริหารหรือผู้มีประสบการณ์ในการทำงานต้องการจะสร้างกระบวนการทำงานให้มีแบบแผน มีระบบ จึงสร้างกระบวนการขั้นตอนต่าง ๆ ที่เป็นเงื่อนไขเกี่ยวข้องกับการทำงาน ส่วนดีคงมีอยู่มาก แต่ส่วนที่บั่นทอนความสุขในการทำงานของบุคลากรในองค์การก็มากเช่นกัน นอกจากเรื่องของระบบการทำงานแล้ว ส่วนที่บั่นทอนบุคลากรในการทำงานมากที่สุดคนเื่งคือคนที่ร่วมงานด้วย ไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงาน ลูกค้ำหรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการทำงาน ยกตัวอย่างเช่น แพทย์หรือพยาบาลจำเป็นต้องมีความเกี่ยวข้องกับผู้ป่วยและญาติผู้ป่วยอยู่เสมอ เมื่อคนเจ็บไข้จึงเดินทางมาพบแพทย์ พยาบาลเพื่อต้องการการรักษา ด้วยอาการของความเจ็บไข้ได้ป่วย แพทย์และพยาบาลต้องพบปะแต่ผู้ป่วยอยู่ตลอดเวลา ความสุขที่ต้องทำงานร่วมกับผู้ป่วยอาจลดน้อยถอยลงตามสถานการณ์ที่ต้องเกี่ยวข้องกัน หากผู้ป่วยมีเรื่องร้องเรียนที่ขัดแย้งต่อการปฏิบัติหน้าที่ของแพทย์และพยาบาลอยู่เสมอ บุคลากรทั้งแพทย์และ

พยาบาลที่ต้องเผชิญกับผู้ที่เกี่ยวข้องคือผู้ป่วยและญาติต้องการกำลังใจในการสร้างความสุขระหว่างการทำงานที่สูงกว่าบุคคลอื่น ๆ มากเป็นพิเศษ

### บทบาทของผู้นำองค์กร

ในบรรดาปัจจัยที่ทำให้บุคลากรในองค์กรมีความสุขได้น้อยลงส่วนหนึ่งย่อมมาจากผู้นำขององค์กรนั้นเมื่อผู้นำขององค์กรหรือผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญที่มีหน้าที่ภารกิจในการประสานการทำงานขององค์กรโดยการมอบหมายให้ผู้ที่ได้บังคับบัญชา ซึ่งหมายถึงบุคลากรที่ทำงานร่วมกันในหน่วยงานปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพ ด้วยความเต็มใจและเต็มกำลัง ผู้บริหารหรือผู้นำขององค์กรมีพันธกิจในการสร้างความสำเร็จขององค์กรให้เกิดผลสัมฤทธิ์โดยอาจจะไม่ใช่เป็นเพียงบุคคลที่ลงมือกระทำเองโดยลำพังแต่ต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรในองค์กร ในขณะที่บุคลากรเป็นผู้ลงมือปฏิบัติ ส่วนผู้นำเป็นผู้มีอำนาจอิทธิพลเหนือกว่า และมีส่วนรับผิดชอบและรับผิดชอบต่อความสำเร็จมากกว่า ผู้นำกับผู้ที่ได้บังคับบัญชาจึงเปรียบเสมือนคู่อริต่อกันและกัน หากเมื่อทั้งสองฝ่ายขาดความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และการวางตัวอย่างเหมาะสมตามบทบาทของแต่ละฝ่าย ผู้นำจึงเป็นบุคคลส่วนสำคัญที่ส่งผลให้บุคลากรมีความสุขในการทำงานมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับพฤติกรรมและระบบการบริหารงานของผู้นำแต่ละคนที่จะประพฤติปฏิบัติให้เกิดผลดีที่สุด ไม่น้อยไปกว่าการที่บุคลากรผู้ได้บังคับบัญชาจะสร้างพลังแห่งความสุขจากการทำงานของตนเองได้

เป็นที่ทราบกันดีแล้วว่าเมื่อบุคลากรต้องทนทำงานในส่วนที่ตนเองขาดความสุข ถึงแม้จะเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในภาระงานที่ทำเป็นอย่างดี แต่เมื่อต้องทำงานในสภาวะการณ์ที่ขาด

ความสุข ผลที่ตามมาคือความล้มเหลว ความเบื่อหน่าย และความท้อแท้ หลายครั้งที่พบว่าการทำงานโดยปราศจากความสุขส่งผลให้ผลงานล้มเหลว บุคลากรขาดความกระตือรือร้น ไม่ต้องการให้เกิดผลงานใหม่ ดังเช่นแนวคิดของแมคเกรเกอร์ ได้พิจารณาจำแนกบุคลากรออกเป็น 2 กลุ่ม (Mcgregor, 2006: 19-82) คือกลุ่มที่เรียกว่าเป็นบุคลากรแบบทฤษฎี X ที่แสดงออกได้ในลักษณะที่ไม่ชอบการทำงานโดยขาดความสุข ไม่ต้องการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ หรือไม่ต้องการทำงานที่เปลี่ยนแปลง ต้องการงานที่เป็นปกติ ซึ่งเท่ากับว่าบุคลากรประเภทนี้จะมีมีความสุขได้เมื่อได้ทำงานแบบเดิม ๆ ซ้ำ ๆ และต้องเป็นงานที่ไม่ต้องการการแข่งขันซึ่งมักจะทำให้องค์กรล้มเหลวได้ง่าย ต่างจากองค์กรที่มีบุคลากรแบบทฤษฎี Y ตามลักษณะการจำแนกของแมคเกรเกอร์ บุคลากรประเภทนี้มีความสุขกับการทำงานที่ท้าทาย ต้องการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ อยากรู้จักตาม หากบุคลากรประเภทนี้กลับได้ไปอยู่ในหน่วยงานที่ผู้บริหารปิดกั้นโอกาสหรือสร้างเงื่อนไขระบบการทำงานและการตัดสินใจที่รวมอำนาจมากเกินไป ย่อมจะส่งผลต่อความสุขในการทำงานที่ลดลง และความสุขที่ลดลงในบุคลากรที่มีความสามารถสูงนี้ เป็นช่องว่างที่ทำให้บุคลากรจะหาทางออกถึงศักยภาพของตนเองไปในทางอื่น ๆ จากผลการสำรวจที่บุคลากรในองค์กรประเภทนี้ได้ตัดสินใจลาออกจากองค์กรเดิม เพื่อไปทำงานในองค์กรประเภทเดียวกันในองค์กรใหม่ หรือเลือกที่จะเปิดกิจการประเภทเดียวกันกับที่บุคลากรนั้นได้ลาออกไป เหตุเนื่องมาจากความสุขในการทำงานในสถานที่เดิมได้ถูกทำให้ลดน้อยลงไป จนบุคลากรไม่อาจอดทนที่จะทำงานอยู่กับองค์กรต่อไปได้ จึงใช้ความรู้ความสามารถและศักยภาพที่เต็มเปี่ยมของตนออกมาทำงานในองค์กรใหม่ เพื่อที่จะสร้างสรรค์

ผลงานให้ดีกว่า และสร้างความสุขให้กับตนเองได้มากกว่า ส่งผลให้องค์การต้องสูญเสียบุคลากรที่มีคุณค่าออกไป ความล้มเหลวขององค์การจึงมีสูงขึ้น

แนวความคิดของแมคเกรเกอร์ได้อธิบายลักษณะของบุคลากรทั้ง 2 รูปแบบได้อย่างชัดเจน ซึ่งเป็นผลมาจากปริมาณความสุขของบุคลากร ประกอบกับอุปนิสัยของบุคลากรแต่ละคนที่แตกต่างกันไป ในบางครั้ง บุคลากรมีเหตุอันทำให้ความสุขในการทำงานลดน้อยลงจึงแสดงออกมาเป็นอาการของพฤติกรรมที่มีความปรารถนาต่อการสร้างสรรคงานใหม่ ๆ อย่างมีความสุขให้กับองค์การแตกต่างกัน เมื่อความสุขขาดหายไป การทำงานของบุคลากรจึงเป็นการทำงานเพื่อให้เกิดผลงานไปตามปกติ ไม่มีความผูกพันกับผลของงานนั้น ไม่ต้องการได้รับรู้ถึงผลที่จะตามมา เปรียบได้กับนักเรียนนักศึกษาที่ต้องถูกบังคับให้ทำการบ้านส่งอาจารย์ นักศึกษาที่ไม่มีความสุขในการทำกาบ้านที่ได้รับมอบหมาย จะหาหนทางทำการบ้านให้เพียงเพื่อเสร็จ มีผลงานส่งอาจารย์ตามกำหนด แต่ไม่ได้สนใจว่าผลงานจะออกมาดีหรือไม่ ไม่มีความผูกพันกับผลงานของตนเองที่ได้ทำส่งไป และไม่ได้คาดหวังมากเกี่ยวกับผลคะแนนของการบ้านที่ได้ส่งไป เพียงแต่ทราบได้ว่าได้ดำเนินการตามที่ครูอาจารย์สั่งแล้วเท่านั้น บุคลากรที่ทำงานโดยปราศจากความสุขย่อมขาดความผูกพันและความคิดริเริ่ม รวมถึงไม่รู้สึกรู้ว่าตนเองเป็นเจ้าของหรือเป็นส่วนหนึ่งต่อผลงานชิ้นนั้นด้วย

เมื่อความรับผิดชอบอันสูงสุดในความสำเร็จของงานคือบทบาทสำคัญของผู้นำองค์การ ผู้บริหารหรือหัวหน้างานจึงมีความสำคัญต่อการสร้างความสุขในการทำงานให้แก่บุคลากร จุดประสงค์นอกเหนือจากความสำเร็จของผลงานที่ส่งผลสะท้อนต่อภาพลักษณ์ขององค์การแล้ว ยังเกิดประโยชน์ต่อการ

สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรและคนรอบข้าง (Kouzes and Posner, 2012: 9-38) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้นำหรือผู้บริหารเอง เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาของตนมีความสุขในการทำงาน พร้อมทั้งจะสร้างสรรค์ผลงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง บุคลากรผู้ใ้บังคับบัญชาที่สนุกกับการทำงาน จะพร้อมที่จะเผชิญหน้ากับปัญหาอุปสรรคและเกิดเป็นความเสียสละต่อการทำงานที่อาจจะนอกเหนือเกินความสั่งที่ได้รับมอบหมายตามหน้าที่ที่หัวหน้าหรือผู้นำ ผู้บริหารได้สั่งการ ผลดีเหล่านี้ทำให้ผู้บริหารไม่ต้องลำบากใจในการบังคับบัญชาสั่งการ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างมีความสุข จึงเสมือนกับกองทัพที่มีทหารเอกที่เชี่ยวชาญในการรบ เมื่อศัตรูคู่อริมีความสามารถมากหรือมีอาวุธที่ร้ายแรงเพียงใด ก็ไม่อาจรอดพ้นความสามารถของทหารเอกที่ทำงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุขไปได้ องค์การจะเดินหน้าได้อย่างง่าย

ผู้นำคือบุคคลสำคัญที่จะสร้างความสุขให้เกิดขึ้นในบรรยากาศของการทำงานภายในองค์การได้เป็นอย่างดี เพราะผู้นำคือบุคคลที่สามารถสร้างกรอบของการทำงาน สร้างโอกาสการเรียนรู้ พัฒนาความสามารถในการทำงานรวมทั้งพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี (นภวรรณ คณานุกรณ์, 2554: 125) กำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน กำหนดเงื่อนไขในการทำงาน ตรวจสอบและประเมินผลงานของบุคลากรได้ด้วยหลักความเป็นธรรมและหลักของความเสมอภาคที่บุคลากรจะสามารถไว้วางใจได้ถึงผลงานของตน ผู้ใ้บังคับบัญชาเป็นผู้ลงมือปฏิบัติ ย่อมต้องการตัวอย่างจากผู้นำที่ดีในการทำงาน และต้องการทราบถึงความก้าวหน้า ความยุติธรรมในการปฏิบัติงานด้วย ภารกิจส่วนนี้จึงเป็นความรับผิดชอบ

โดยตรงของผู้นำ เมื่อผู้นำได้ก้าวเข้ามาสู่บทบาทของการบริหารและการนำบุคลากรไปสู่หนทางแห่งความสำเร็จ ผู้นำจึงเป็นบุคคลสำคัญในฐานะอันทรงเกียรติแห่งการสร้างความสุขภายในองค์กร

ผู้นำเป็นบุคคลธรรมดาที่มีภาวะจิตใจเป็นมนุษย์ ไม่ได้แตกต่างจากบุคลากรทั่วไป หากจะมีส่วนของความรับผิดชอบ ภาระขอบเขตหน้าที่เท่านั้นที่เหนือกว่า จึงส่งผลให้บุคคลธรรมดาที่กลายมาเป็นผู้นำขององค์กร หรือผู้บริหารมีอำนาจเหนือกว่า และความเหนือกว่านี้เป็นเครื่องมือที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสังเกต และวิพากษ์วิจารณ์พฤติกรรมของผู้นำได้อยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าเวลาใด หรือเหตุการณ์ใด ๆ ที่ผู้นำมีส่วนที่ต้องเกี่ยวข้อง มีส่วนตัดสินใจ หรือมีส่วนที่ทำให้เกิดผลกระทบ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะสังเกตและวิพากษ์วิจารณ์ตามข้อมูลและความเชื่อที่มีอยู่ตัดสินใจกระทำของผู้นำ (Maxwell, 2002: 98-100)

เมื่อเป็นเช่นนี้ หากผู้นำได้แสดงพฤติกรรมใดก็ตามที่แสดงออกให้ขัดต่อความสุข ความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือบุคลากรในองค์กรแล้ว ความผิดหรือสาเหตุที่ทำให้บุคลากรไม่มีความสุขจะตกอยู่กับภาระกระทำของผู้นำในทันที ตามความเป็นมนุษย์มักจะมองกล่าวโทษสิ่งที่เกิดขึ้นว่าเป็นเหตุมาจากตนเอง แต่เลือกที่จะมองหาใครบางคน หรือบางปัจจัยมาเป็นเครื่องมือรับผิดชอบในความคาดหวังที่ทำให้ตนไม่มีความสุข และเมื่อความสุขเกิดขึ้นกับการทำงานในองค์กร บุคคลที่ผู้ใต้บังคับบัญชามักจะลงโทษว่าเป็นเหตุให้เกิดความไม่เป็นสุขคือผู้นำ

เมื่อบุคลากรรู้สึกว่าระบบการทำงานเป็นเครื่องมือที่ทำให้กระบวนการใช้ชีวิตของตนยุ่งยาก บุคคลที่เป็นต้นเหตุของความไม่ปกติสุขตามความเชื่อ และข้อมูลของผู้ใต้บังคับบัญชานั้นคือ ผู้นำ เพราะเป็นบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดแผนงาน

การจัดการวางระบบระเบียบในการทำงาน การสั่งการ การกำกับควบคุมการทำงาน เมื่อระบบการทำงานที่ถูกกำหนดไว้เป็นอุปสรรคต่อการสร้างความสุขของบุคลากรผู้ที่ต้องรับผิดชอบต่อการขาดความสุขนั้นคือ ผู้นำ

เมื่อเพื่อนร่วมงาน หรือทีมงานมีความขัดแย้งกัน จะด้วยเหตุใดก็ตาม บุคลากรขาดความสุขที่ต้องร่วมงานกับทีมงานที่ขัดแย้งกัน ความผิดส่วนหนึ่งมักจะเป็นส่วนของการประพடுத்தที่เพื่อนร่วมงานกระทำนั้นไม่ถูกต้อง หรือไม่ถูกใจ แต่สุดท้ายบุคลากรจะลงโทษ สำหรับปัญหาของความขัดแย้งกันในทีมงานเป็นเรื่องที่ผู้นำองค์กรไม่ได้สร้างกลไกให้การทำงานร่วมกันของทีมงานเป็นการสร้างสุข ผู้นำมักถูกกล่าวหาว่าสร้างความแตกแยก สร้างความไม่ยุติธรรมระหว่างบุคลากรแต่ละคน รวมไปถึงผู้นำอาจถูกกล่าวหาว่าสร้างความลำเอียง และละเลยปัญหาความขัดแย้งของทีมงาน ทั้งหมดนี้เกิดขึ้นได้เพราะบุคลากรต้องการจะหาฝ่ายที่ต้องเข้ามาดูแลรับผิดชอบในส่วนที่ตนไม่สามารถเกิดความสุขในการทำงานได้ และบุคคลที่บุคลากรพอจะมองเห็นได้ใกล้ตัวที่สุดคงจะไม่ห่างไปจากผู้นำ หรือผู้บังคับบัญชาในองค์กรของเขาเหล่านั้น

ทั้งนี้เนื่องด้วยความเป็นบุคคลธรรมดาทั่วไปของผู้นำ ซึ่งมีความต้องการและความคาดหวังรวมถึงความปรารถนาตามเหตุผลของตนไม่แตกต่างไปจากบุคลากรทั่วไป บางครั้งผู้นำก็กระทำผิดในฐานะของการเป็นผู้นำไปบ้างตามครรลองของโอกาสและอำนาจที่มีเหนือกว่าผู้อื่น ซึ่งส่งผลให้ความผิดของผู้นำที่ได้กระทำนั้นมีความรุนแรงกว่าบุคลากรทั่วไป เพราะความมีอำนาจและความรับผิดชอบที่เหนือกว่าได้กำหนดกรอบคาดหวังว่าผู้นำจะเป็นบุคคลที่ต้องกระทำดีกว่า หรือแสดงพฤติกรรม



ที่ดีเหนือกว่าบุคคลทั่วไป ซึ่งความผิดพลาดของผู้นำ กลายเป็นเรื่องรุนแรงกว่าเรื่องที่บุคลากรทั่วไปได้ กระทำไปเป็นลำดับขั้น

เมื่อโอกาสของการเป็นผู้นำมาถึง บุคคลใด ก็ตามที่ได้รับมอบหมายให้ได้มาทำหน้าที่ของการเป็น ผู้นำนั้นย่อมมีภารกิจหลักไม่เพียงแต่ต้องสรรหา กระบวนการทำงานที่ทำให้องค์การบรรลุถึงเป้าหมาย แล้ว ภารกิจของผู้นำที่ส่งผลให้กระบวนการทำงาน ของทุกคนในองค์การได้พัฒนาดำเนินการได้บรรลุ ผลต่อ ๆ ไปในระยะยาวนั้นเกิดขึ้นจากการที่ผู้นำต้อง สร้างกระบวนการของการทำงานอย่างมีความสุขให้ กับบุคลากรภายในองค์การด้วย (Weisbord, 2012: 387-410) เพราะจากที่ได้กล่าวมาแล้ว หากบุคลากร ได้ทำงานอยู่ในองค์การที่มีความสุข ผลที่ตามมาคือ การสร้างสรรค์ผลงานที่ดีขึ้น มีขวัญและกำลังใจใน การแก้ไขปัญหา เผชิญต่ออุปสรรค เล็งเห็นปัญหา เป็นเรื่องท้าทายที่บุคลากรต้องก้าวผ่านไปด้วยกำลัง ใจและความสนุกในการทำงาน องค์การที่มีบุคลากร ทำงานอย่างมีความสุข จะเป็นองค์การที่สามารถ ตอบสนองต่อสภาวะการณ์ต่าง ๆ ได้ เป็นองค์การใน ฝันของบรรดาผู้นำหลาย ๆ คน ที่ต้องการจะทำให้ผู้ได้ บังคับบัญชาของตนทำหน้าที่ได้อย่างดีโดยไม่ต้องใช้ กระบวนการตรวจสอบควบคุมที่เข้มงวด แต่บุคลากร ที่มีความสุขกับการทำงานจะสร้างเงื่อนไขในตัวเอง ให้พัฒนากระบวนการทำงานของตนเองให้ดีขึ้นโดย ปรารถนากการควบคุม เพราะบุคลากรจะคาดหวังต่อ ผลงานของตนเองที่ต้องดีขึ้นเรื่อย ๆ เพื่อเป็นผลงาน แห่งความสุขของตนเองเป็นพื้นฐานแล้ว

ความสุขที่จะเกิดขึ้นกับบุคลากรนั้นได้จะต้อง เริ่มต้นที่การกระทำตนเป็นตัวอย่างโดยผู้นำ ดังที่ได้ ตระหนักถึงแล้วว่าผู้นำคือคำตอบของบุคลากรใน เวลาที่เกิดปัญหาขาดความสุขในการทำงาน หากผู้นำ

ได้กระทำตนเป็นตัวอย่างในการทำงานอย่างมีความสุข พร้อมทั้งสร้างสภาวะการณ์ให้การทำงานภายใน องค์การเกิดเป็นความสุขได้ ผู้นำได้เป็นแนวทางของ การสร้างความสุขที่บุคลากรภายใต้การทำงานของผู้ บังคับบัญชาได้รู้ถึงหนทางที่จะทำงานอย่างมีความสุข และเป็นความสุขที่สามารถตอบสนองต่อความ ต้องการและความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ แล้ว เป็นที่น่าพิศวงใจได้ว่าบุคลากรในองค์การนั้นมีความสุข และความสุขที่เกิดขึ้นจะช่วยเป็นเครื่องมือ ในการสร้างสรรค์ความสำเร็จขององค์การได้อย่าง ยั่งยืนต่อไป

### ผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership)

แนวคิดพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกให้เห็น ได้ถึงหลักการสร้างความสุขให้เกิดขึ้นภายในองค์การ ได้ หากผู้นำจะต้องกระทำตนให้เป็นอย่างใน เรื่องของการทำงานอย่างมีความสุข โดยผู้นำจะต้องให้ ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง เปลี่ยน ความเชื่อและค่านิยมที่ว่าผู้นำคือผู้บังคับบัญชาสั่งการ และผู้ใต้บังคับบัญชาคือผู้รับคำสั่ง ดังแนวคิดของ โรเบิร์ต กรีนลีฟ (Greenleaf, 2002: 21-60) ได้ให้ หลักการของผู้นำในแบบของการเป็นผู้รับใช้ โดยที่ ผู้นำจะเป็นผู้มอบความสุขให้แก่บุคลากรภายใน องค์การและคนในสังคมนั้นด้วย ด้วยแนวคิดที่ เปลี่ยนเป็นตรงกันข้ามจากที่ผู้นำมีบทบาทของการ เป็นผู้มีอำนาจสั่งการ เป็นบุคคลที่ช่วยเหลือให้ผู้ใต้ บังคับบัญชาทำงานตามกระบวนการให้สัมฤทธิ์ผล บุคคลที่เป็นผู้นำนั้นด้วยตำแหน่งหน้าที่เป็นบุคคลที่ ได้รับเกียรติและการยกย่องเหนือกว่าบุคคลทั่วไปเป็น เรื่องปกติอยู่แล้ว แต่หากยิ่งผู้นำให้ความไว้วางใจต่อ บุคลากรผู้ร่วมงานด้วย ส่งเสริมให้การทำงานตาม กระบวนการเป็นผลดี ความสุขของการทำงาน ย่อมจะมากขึ้นอย่างทวีคูณ โดยทั้งนี้ผู้นำจะต้องมี

เครื่องมือกำหนดพฤติกรรมของตนเอง ตามหลักการของผู้นำแบบผู้รับใช้ 10 ประการ ได้แก่

1. การฟังอย่างตั้งใจ (Listening) เป็นส่วนสำคัญมากที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกได้ว่าผู้นำของเขาไม่ใช่คนที่ใช้เหตุผลของตนเองเป็นหลัก แต่พร้อมที่จะฟังปัญหาและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา เพียงแต่เริ่มต้นด้วยการฟังก็เท่ากับเป็นการให้เกียรติ ยอมรับและให้ความสำคัญของผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงการยอมรับจากผู้นำ ความสุขจากการทำงานจึงเริ่มเกิดขึ้น

2. การรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง (Empathy) ของงานทุกส่วนที่บุคลากรในองค์กรต้องดำเนินการ แม้ว่าในบางครั้งผู้นำได้มอบหมายสั่งงานไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ปฏิบัติแล้ว และผู้รับคำสั่งก็มีความสามารถมากพอที่ผู้นำจะไว้วางใจให้ดำเนินการได้โดยไม่ต้องกำชับ จับตามองอยู่ตลอดเวลา แต่ยิ่งหัวหน้าหรือผู้นำได้ร่วมแสดงตัวอยู่ร่วมด้วยในการดำเนินงาน แม้จะไม่ต้องลงมือทำเอง เพียงยืนอยู่ในบรรยากาศเดียวกัน ใช้เวลาอยู่ด้วยในขณะที่บุคลากรดำเนินงาน เสมือนว่ายังเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงาน ซึ่งแสดงออกได้ด้วยการพูดถึง ชักถามเรื่องราวอยู่อย่างสม่ำเสมอ รวมไปถึงคำพูดที่ใช้กล่าวถึงการดำเนินการจากคำว่า “เขา” ซึ่งฟังแล้วเป็นความรู้สึกของการไม่มีส่วนรวมเป็นคำว่า “เรา” ซึ่งให้ความรู้สึกได้ว่าเรื่องที่กำลังกล่าวถึงนั้นเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้นำเป็นส่วนหนึ่งด้วยเช่นกัน ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความสุขเมื่อรู้สึกได้ว่าผู้นำยอมให้ตนเองเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญสำหรับงานนั้น

3. การประเล้าประโลมใจ หรือการให้กำลังใจ (Healing) เป็นภาระงานสำคัญประการหนึ่งของผู้นำแบบผู้รับใช้ เพราะการให้กำลังใจกับบุคลากรที่ทำงานหนัก แม้ไม่ได้ช่วยให้ภาระการงานน้อยลงไป แต่เพียง

คำพูดที่ปลอบประโลมใจหรือให้กำลังใจ โดยเฉพาะการนำเสนอตัวอย่างที่ผู้นำได้รู้ดีถึงความรู้สึกเวลาที่บุคลากรต้องเผชิญกับเหตุการณ์ที่ยากลำบาก เสมือนเป็นเพื่อนที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะร่วมทุกข์ร่วมสุขได้ด้วย

4. การตระหนักในตัวตน (Awareness) เป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้ผู้นำไม่หลงอยู่กับอำนาจหน้าที่และบทบาทที่ตนเองได้รับ ความที่ต้องอยู่เบื้องหน้าผู้คนมากมาย ด้วยตำแหน่งหน้าที่ทำให้คนทั่วไปให้การเคารพนับถือมักมีส่วนเสริมให้บุคคลธรรมดาที่ได้โอกาสของการเป็นผู้นำหลงไปในหลายศตวรรษนั้น ผู้นำที่ใคร่ครวญตระหนักถึงความเป็นตัวตนของตนเองที่มีโอกาสการก้าวมาสู่ตำแหน่งของการเป็นผู้นำได้

5. ความสามารถในการโน้มน้าวใจ (Persuasion) คือการสร้างกระบวนการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนหันกลับมาสนใจมุ่งมั่นในเรื่องการทำงานเพื่อเป้าหมายของความสำเร็จ เพราะในการทำงานแล้วยอมเป็นเรื่องปกติที่บุคลากรจะหลงปฏิบัติไปในส่วนที่เกินกว่าเป้าหมายประสงค์ขององค์กร ผู้นำจึงมีหน้าที่ในการชักจูงโน้มน้าวให้บุคลากรหันกลับมาสนใจเรื่องความสำเร็จของงานส่วนรวม ซึ่งเป็นความสำเร็จขององค์กรที่จะส่งผลต่อความสำเร็จส่วนตัวของบุคลากรด้วย

6. การมีหลักการเพื่อส่วนรวม (Conceptualization) เป็นมุมมองหรือทัศนคติของผู้นำที่ต้องคำนึงถึงเป้าหมายขององค์กรโดยรวมก่อนเรื่องประโยชน์ส่วนตัว เพราะเป้าหมายความสำเร็จขององค์กรเป็นหน้าที่ของผู้นำองค์กร มีหน่วยงานหรือกิจกรรมใดที่ทำให้ส่วนต่าง ๆ ขององค์กรเดือดร้อน ผู้นำที่พร้อมสำหรับการสร้างความสุขนั้นจะต้องคิดอย่างถี่ถ้วนรอบด้านให้การตัดสินใจใด ๆ กระทบต่อภาพรวมขององค์กรให้ดีที่สุด เปรียบเสมือนพ่อครัวที่ทำขนมชั้น



จะต้องคำนึงถึงความอรร่ของชนมเมื่อสำเร็จออกมาแล้ว โดยจะมุ่งเน้นให้เกิดความอรร่เพียงชั้นใดชั้นหนึ่งของชนมไม่ได้ แต่ต้องคำนวณหาวิธีการที่ทำให้ชนมชั้นทั้งชั้นนั้นอรร่ได้อย่างเท่าเทียมกัน

7. ความสามารถในการคาดการณ์ต่ออนาคต (Foresight) เป็นเรื่องสำคัญที่จะทำให้องค์การมีความสุขและความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน เมื่อผู้นำคิดถึงอนาคตที่จะเกิดขึ้น ในบางครั้งบุคลากรที่ทำงานประจำต้องสาละวนอยู่กับภารกิจประจำวันมากเป็นพิเศษ ส่วนผู้นำคือผู้ที่นอกจากจะต้องพิจารณาผลการปฏิบัติงานในแต่ละวัน หรือแต่ละกิจกรรมแล้ว ยังต้องมองไปให้ไกลถึงอนาคต และกำหนดแนวทางการทำงานที่ทำให้บุคลากรได้พัฒนางาน หน้าที่ของผู้นำคือการสร้างกระบวนการไม่ให้เกิดปัญหานั้นซ้ำอีก ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นต้องหมดไป แล้วความสุขที่ผลงานออกมาอย่างสำเร็จจะตามมา

8. การสนับสนุนช่วยเหลือในการทำงานอย่างดีเลิศ (Stewardship) เป็นเรื่องที่ทำเป็นประจำของผู้นำที่จะทำให้บุคลากรมีความสุขได้ด้วย การสนับสนุนเครื่องมือ การให้ความช่วยเหลือทั้งเรื่องอุปกรณ์ กระบวนการทำงาน รวมถึงให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน เปรียบเสมือนเป็นส่วนสนับสนุนให้บุคลากรผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ แทนการขัดขวางแนวคิดหรือการปฏิบัติที่บุคลากรนำเสนอที่จะทำ รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทดลองแก้ไขปัญหาดด้วยตนเองเพื่อหาประสบการณ์และเรียนรู้ในการทำงานได้ดีขึ้น (นภวรรณ คณานุกรณ์, 2552: 142)

9. การมุ่งมั่นในการสร้างความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา (Commitment to the Growth of People) คือความสำเร็จที่ผู้นำหรือหัวหน้ามอบแผนในอนาคตให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้นำที่พร้อมจะแสดงความมุ่งมั่นในการสร้างความก้าวหน้าให้กับ

ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องเข้าใจศักยภาพ ความพร้อมและไม่พร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นำจะต้องสร้างโอกาสแห่งความพร้อมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้สร้างความรู้สึและคาดหวังให้ได้ถึงโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตนเอง ทั้งนี้ผู้นำจะทำได้เช่นนั้นก็ต่อเมื่อผู้นำไม่ยึดติดว่าตนเองจะต้องอยู่ในตำแหน่งของผู้บริหารเช่นนี้ตลอดไป จึงจะสามารถเสริมโอกาสความก้าวหน้าให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีศักยภาพเหมาะสมได้

10. การสร้างองค์การแห่งการมีสันติ (Creating a Peaceful Organization) คือความยั่งยืนที่ผู้นำจะสร้างสรรค้องค์การให้เป็นส่วนหนึ่งของสังคม รวมถึงการสร้างความสุขให้กับบุคลากร ชุมชนและบุคคลอื่น ๆ รอบข้าง ถ้าผู้นำมีส่วนสำคัญในการสร้างความสงบสุข สร้างความรัก และสันติภาพให้ทุกคนที่อยู่รอบข้างองค์การมีสันติสุข ทุกคนจะมีความสุข มีรอยยิ้มซึ่งเป็นเครื่องหมายแรกของการเริ่มต้นมีความสุขในชีวิตการทำงาน เพราะไม่มีใครที่จะอดทนทำงานอยู่ในบรรยากาศของความทะเลาะเบาะแว้งได้ แต่เมื่อคนรอบข้างขององค์การมีรอยยิ้มและความรักให้แก่กัน มีการให้อภัย และยอมรับซึ่งกันและกัน ความสุขจึงเกิดขึ้น

## บทสรุป

ความสุขที่เกิดขึ้นในองค์การคงจะต้องอาศัยบุคคลสำคัญที่ช่วยสร้างกระบวนการให้เกิดสถานการณ์ของความสุขได้ ความสุขจากการทำงานจะเป็นเครื่องมือสำคัญที่สุดที่ทำให้บุคลากรพร้อมจะทุ่มเทพลังความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ ดังนั้นผู้นำในยุคแห่งการสร้างสรรค้องค์การมีสุขจะต้องกระทำตนให้เป็นเครื่องมือของการสร้างความสุข ตามหลักแนวคิดของการเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant

Leadership) คือการเปลี่ยนทัศนคติของการเป็นผู้นำที่อาศัยอำนาจอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ มาเป็นผู้นำที่พร้อมจะสนับสนุนการสร้างสันติ สร้างเครื่องมือและกลไกส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างมีความสุข ทั้งนี้ประเด็นสำคัญคือผู้นำจะต้องมีความสุขกับงานที่ตนเองได้รับมอบหมายให้กระทำก่อนเป็นประการแรก หากผู้นำไม่มีความสุขจากการได้รับบทบาทหน้าที่แล้ว กระบวนการสร้างความสุขให้เกิดขึ้นแก่คนรอบข้าง บุคลากร สังคมขององค์กรจะเกิดขึ้นนั้นคงเป็นไปได้ยากยิ่งนัก

## บรรณานุกรม

**Dictionary 1999.** 2003. Bangkok: Nanmeebooks. (in Thai).

**พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542.** 2546. กรุงเทพมหานคร: นานมีบุ๊คพับลิเคชันส์.

Greenleaf, Robert K. 2002. **Servant Leadership.** New Jersey, NJ: Paulist Press.

Kananurak, Napawan. 2009. "Leadership Role for Producing Professional Employees". **University of the Thai Chamber of Commerce Journal** 29, 4: 139-146. (in Thai).

นภวรรณ คณานุกรณ์. 2552. "ภาวะผู้นำเพื่อองค์กรที่มีประสิทธิภาพ". **วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.** 29, 4: 136-146.

Kananurak, Napawan. 2011. "Leadership for Efficiency Organization". **University of the Thai Chamber of Commerce Journal** 31, 1: 123-133. (in Thai).

นภวรรณ คณานุกรณ์. 2554. "บทบาทผู้นำองค์กรที่มีพนักงานวิชาชีพ". **วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย** 31, 1: 123-133.

Kouzes, James M., and Posner, Barry Z. 2012. **The Leadership Challenge.** 5<sup>th</sup> ed. Indianapolis, IN: Jossey-Bass.

Layraman, Taien. 2011. **91 Habits: Changing Life into Great Success in the Business World.** Bangkok: Thai Quality Book (2006). (in Thai).

เกียน เสรามัญญ์. 2554. **91 อุปนิสัย เปลี่ยนชีวิต สร้างความสำเร็จสู่ความยิ่งใหญ่ในโลกธุรกิจ.** กรุงเทพมหานคร: ไทยควอลิตี้บุ๊กส์ (2006).

Maslow, Abraham H., and Stephens, Deborah C. 2000. **The Maslow Business Reader.** New York, NY: John Wiley and Sons.

Maxwell, John C. 2002. **Leadership 101.** Nashville, TN: Thomas Nelson.

Mcgregor, Douglas. 2006. **The Human Side of Enterprise.** New York, NY: McGraw-Hill.

Puttachareon, Sompong. 2006. **Labor Protection Laws and Social Security Act 2201-1021.** Bangkok: Mac. (in Thai).

สมพงษ์ พุทธิเจริญ. 2549. **กฎหมายแรงงานและประกันสังคม 2201-1021.** กรุงเทพมหานคร: แม็ค.

Weisbord, Marvin R. 2012. **Productive Workplaces.** Indianapolis, IN: Jossey-Bass.

Wilmot, W.W., and Hocker, J. 2011. **Interpersonal Conflict.** 8<sup>th</sup> ed. New York, NY: McGraw-Hill.



**Dr. Taien Layraman** graduated with a Doctorate Degree in Business Administration in 2002 from Southern Cross University, Australia, and a Master's Degree in 1995 and a Bachelor's Degree in Management in 1991 from Payap University, Chiangmai, Thailand. She has worked as a lecturer in the Management Department, Payap University, for more than 22 years and her research is involved with labour management and leadership.