

## บทนำ

ภายใต้สถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงของสังคมปัจจุบัน การถูกตั้งคำถามตรวจสอบจากสังคมถึงคุณภาพบริการ ความคุ้มค่าของบริการสาธารณสุขเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ จำเป็นที่สถานบริการสาธารณสุขจะต้องมีการปรับปรุงหน่วยงานของตนให้เป็นสถานพยาบาลที่น่าไว้วางใจ น่าเชื่อถือ น่าประทับใจ และมีการบริการที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่ควรจะเป็น

ศูนย์บำบัดรักษายาเสพติดจังหวัดสงขลา ซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งในกระทรวงสาธารณสุข จึงได้เริ่มดำเนินการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลมาตั้งแต่กลางปี 2542 และเมื่อจะทำการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลนั้น การพัฒนางานองค์กร (OD) ถือเป็นกระบวนการที่จะละเว้นเสียไม่ได้

การพัฒนางานองค์กร (OD) นั้นเป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้มาซึ่งประสิทธิภาพขององค์กร โดยพยายามให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความตื่นตัว ความร่วมมือ เสริมสร้างพลัง และประสานจุดหมายของบุคคลกับเป้าหมายขององค์กรเข้าด้วยกัน จนสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ทั้งส่วนบุคคลและองค์กร การพัฒนางานองค์กรจึงจำเป็นต้องอาศัยความรู้ทางจิตวิทยา และพฤติกรรมศาสตร์ เพื่ออธิบายถึงธรรมชาติ พลังค่านิยม เจื้อนไข และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบุคคลและกลุ่มในองค์กร และส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรต่อไป

นักจิตวิทยา ในฐานะเป็นบุคลากรของศูนย์บำบัดรักษายาเสพติดจังหวัดสงขลา ที่มีความรู้ในเรื่องจิตวิทยาและพฤติกรรมศาสตร์ จึงควรมีบทบาทสำคัญในการริเริ่ม กระตุ้น สร้างเจตคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในศูนย์ฯ เพื่อให้บุคลากรของศูนย์ฯ ได้มีความพร้อมที่จะพัฒนาตนเองไปสู่การพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล เพื่อประโยชน์โดยตรงต่อลูกค้าของศูนย์ฯ ซึ่งก็คือผู้ป่วยนั่นเอง เพราะการพัฒนาของบุคลากรและองค์กรของศูนย์ฯ จะส่งผลต่อคุณภาพบริการที่ผู้ป่วยจะได้รับ ไม่ว่าจะเป็นการลดความเสี่ยงของผู้ป่วย ความรวดเร็วในการบริการ ความถูกต้องตามมาตรฐาน ความคุ้มค่าของเงินที่ต้องจ่าย หรือเวลาที่ต้องเสียไป รวมถึงความประทับใจและสบายใจของผู้ป่วยและญาติในที่สุด

## บทที่ 1

### การพัฒนาองค์กรเพื่อการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล

#### ความหมายของการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล

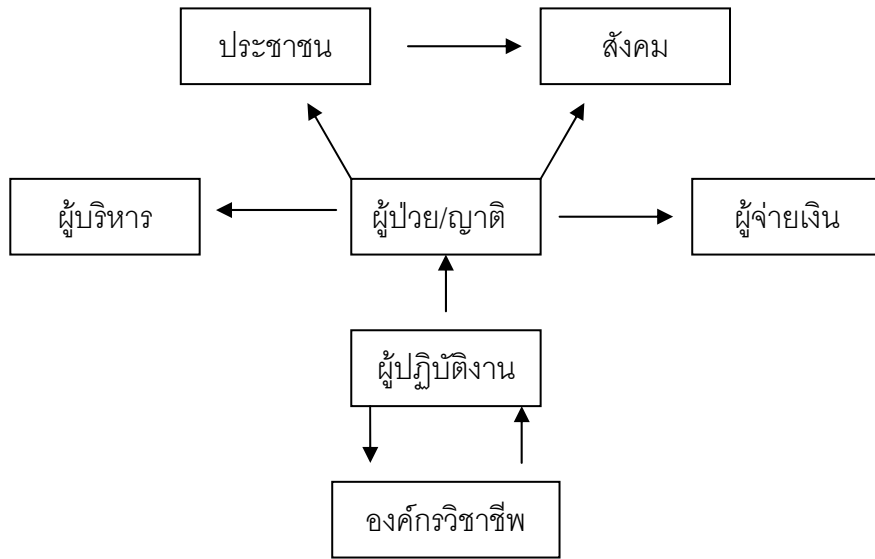
(Hospital Accreditation : HA)

กลไกกระตุ้นให้เกิดการพัฒนากระบวนการภายในของโรงพยาบาลร่วมกับการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนกับที่ปรึกษาและการรับรองโดยองค์กรภายนอก โดยที่การรับรองเป็นเพียงส่วนเดียว และส่วนสุดท้ายของกระบวนการ แต่จุดสำคัญ คือ การประเมินและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของโรงพยาบาล (สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล, 2540)

#### ทำไมต้องมี Hospital Accreditation (HA)

รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ สงวนสิน รัตนเลิศ กล่าวไว้ในหนังสือเส้นทางสู่การพัฒนาคุณภาพบริการเพื่อประชาชน (ภาคีพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล, 2541 : 219-220) ว่า “ระบบสาธารณสุขของประเทศมีการปรับเปลี่ยนหลายประการ นับตั้งแต่มีแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สังคมเกษตรกรรมถูกแทนที่ด้วยสังคมอุตสาหกรรม โรคและปัญหาทางสุขภาพมีมาก และเปลี่ยนไปจากเดิม จากโรคติดเชื้ออันเกิดจากความยากไร้ มาเป็นโรคที่ไม่ติดเชื้อที่เกิดจากพฤติกรรมเสี่ยงที่สามารถป้องกันได้ ความก้าวหน้าในเครื่องมือแพทย์อันทันสมัย ทำให้มีการซื้อเครื่องมือมาใช้มากขึ้น โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ที่จะได้รับ จนมีคำกล่าวกันว่า คนไทยเป็นเหยื่อของเทคโนโลยีตะวันตก และยังมีผลให้ค่ารักษาพยาบาลแพงขึ้น กระทั่งต่อผู้จ่ายเงิน เช่น ค่าสวัสดิการรักษายาบาลของข้าราชการที่สูงขึ้นอย่างรวดเร็วในระหว่าง พ.ศ. 2535-2539 ระบบประกันชีวิตระบบประกันสังคม เริ่มมีบทบาทมากขึ้นในฐานะผู้จ่ายเงินกลุ่มใหญ่ให้กับโรงพยาบาล ประชาชนมีระดับการศึกษามากขึ้น มีความคาดหวังต่อการรับบริการสุขภาพสูงขึ้น กระจายรู้มากขึ้น สื่อต่างๆ เริ่มมีบทบาทในการเสาะแสวงหาข่าวมากขึ้น ในขณะที่โรงพยาบาลหรือระบบข้าราชการไม่ไวพอดต่อการเปลี่ยนแปลง ทำให้ดูเหมือนพยายามปกปิดข้อมูล ข่าวคราวในด้านร้ายขององค์กรสาธารณสุข จึงมีอยู่เรื่อยๆ มีเสียงเรียกร้องถึงความรับผิดชอบและคุณธรรมในการรักษายาบาล การทำให้โรงพยาบาลเป็นที่พึ่งที่ไว้ใจ น่าเชื่อถือ และมีพฤติกรรมบริการที่น่าประทับใจ พร้อมกับมีระบบประเมินที่เป็นที่น่าเชื่อถือของสาธารณชน จึงเป็นสิ่งจำเป็นในสังคมปัจจุบัน เป้าหมายเพื่อให้คนไทยทุกคนมีสุขภาพดีและมีคุณภาพชีวิตที่ดีที่สุดในที่สุด”

## ใครจะได้อะไรจากการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล



สังคม	เชื่อมั่นว่าโรงพยาบาลมีระบบการทำงานที่ไว้ใจได้
ผู้ป่วย/ญาติ	ได้รับบริการที่มีคุณภาพ ไม่เสี่ยงต่อการดูแลรักษาที่ไม่ได้มาตรฐาน
ผู้บริหาร	สบายใจในการบริหาร มีเวลาคิดพัฒนา
ผู้จ่ายเงิน	มีข้อมูลในการคัดเลือกโรงพยาบาล หรือพิจารณาระดับการจ่ายเงิน
ผู้ประกอบการ	ความเสี่ยงลดลง ทำงานง่ายขึ้น บรรยากาศในการทำงานดี ทำในสิ่งที่ฝัน ภูมิใจในหน่วยงาน

## วิวัฒนาการของ HA

- เริ่มจากการตรวจรับรองโรงพยาบาลเพื่อเป็นสถานที่ฝึกอบรมศัลยแพทย์
- เปลี่ยนจากการเน้นที่แพทย์มาสู่จุดเน้นของการทำงานร่วมกันระหว่างวิชาชีพต่างๆ
- เปลี่ยนจากการเน้นที่โครงสร้างและเอกสารมาสู่กระบวนการและผลลัพธ์
- เปลี่ยนจากการเน้นที่ตัวผู้ปฏิบัติงานมาสู่การเน้นผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง
- เปลี่ยนจากกระบวนการตรวจสอบมาเป็นกระบวนการเรียนรู้

## หลักการของ HA

- เป็นกระบวนการเรียนรู้ ไม่ใช่การตรวจสอบ
- การเรียนรู้เกิดจากการประเมินและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องร่วมกับการทบทวนผลการประเมินโดยผู้อื่น

- เน้นการพัฒนาศักยภาพของคน เพื่อร่วมกันปรับปรุงระบบงาน
- การประเมินและพัฒนาใช้กรอบแนวคิดซึ่งเน้นเป้าหมาย เปิดโอกาสให้มีความ

หลากหลายในวิธีปฏิบัติ

- กรอบแนวทางเน้นความต้องการร่วมของผู้ป่วยสำหรับทุกภาคทุกระดับ
- การรับรองมีลักษณะพลวัต เป็นการรับรองว่าวันนี้ดีกว่าเมื่อวาน และกำลังก้าวไปใน

ทิศทางที่ถูกต้อง

- การรับรองไม่ได้หมายความว่าผู้ป่วยทุกรายจะปลอดภัย แต่รับรองว่าระบบที่เป็นอยู่จะมีความเสี่ยงน้อยที่สุด

## HA รับรองอะไร

- โรงพยาบาลมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพ
- มีระบบป้องกันและจัดการกับความเสี่ยง
- มีระบบประกันคุณภาพ
- มีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง
- มีระบบตรวจสอบตนเองที่น่าเชื่อถือ
- มีการดูแลมาตรฐานและจริยธรรมวิชาชีพ
- มีการทำงานเป็นทีม และมีการนำองค์การที่มีประสิทธิภาพ
- มีทรัพยากรเพียงพอ เหมาะสมกับภาระงาน

## มาตรฐานทั่วไปของ HA

มาตรฐานทั่วไปของ HA ฉบับปีกาญจนานิกิเชก ซึ่งพัฒนาจากงานวิจัยของสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข มีองค์ประกอบซึ่งพัฒนามาจากแนวคิดของกระบวนการพัฒนาคุณภาพอย่างครบวงจรในโรงพยาบาล โดยยึดถือผู้ป่วยเป็นศูนย์กลาง มีมาตรฐานทั่วไป 9 ข้อ ดังนี้

1. พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์
2. การจัดองค์การและการบริหาร
3. การจัดการทรัพยากรบุคคล
4. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล
5. นโยบายและวิธีปฏิบัติ
6. สิ่งแวดล้อม อาคาร สถานที่
7. เครื่องมือ อุปกรณ์ สื่ออำนวยความสะดวก

8. ระบบงาน / กระบวนการให้บริการ
9. กิจกรรมพัฒนาคุณภาพ

## วิธีการที่ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงไปสู่กระบวนการทำงานที่มีคุณภาพ

### 1. ปรับเปลี่ยนเจตคติและความพร้อมของบุคลากรต่อการพัฒนา

ทำอย่างไรจึงสามารถสร้างความรู้สึกรั้งถึงภาวะเร่งด่วนและความจำเป็นต่อการพัฒนาให้กับบุคลากรภายในโรงพยาบาล ตั้งแต่ผู้อำนวยการลงไปถึงผู้ปฏิบัติงานระดับล่าง

โรงพยาบาลที่มีทีมงานงานที่เข้มแข็ง มีความสามัคคี และเข้าใจเรื่องการพัฒนาคุณภาพไปในทิศทางเดียวกัน จะประสบผลสำเร็จมากกว่าโรงพยาบาลที่มีการมอบงานคุณภาพด้านต่างๆให้หลายคนหรือหลายๆกลุ่มทำโดยไม่ได้ประสานงานกัน

วิธีพื้นฐานที่ใช้ในการปรับเจตคติของบุคลากร คือ

- การอบรมเรื่องการพัฒนาองค์กร (Organization Development –OD)
- การอบรมหลักสูตรการบริการสู่ความเป็นเลิศ (Excellent Services Behavior – ESB)

โดยมีเป้าหมายเพื่อให้บุคลากรมีความรัก สามัคคี เสียสละ พร้อมให้บริการลูกค้า และสร้างทีมที่มีพลังในการเปลี่ยนแปลง

### 2. การพัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนกลยุทธ์ใหม่

โรงพยาบาลจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ พันธกิจที่ชัดเจน เป็นไปได้ และเกิดจากความพร้อมใจของบุคลากรภายในโรงพยาบาลมีส่วนร่วมกันกำหนดขึ้น จึงจะมีผลต่อการเกิดความมุ่งมั่นในการดำเนินการตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้ร่วมกัน และต้องมีวิธีการสื่อสารให้กับผู้ปฏิบัติทราบวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง

การสร้างวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรสามารถทำได้จากหลายวิธี แต่ที่ใช้กันมากในโรงพยาบาลต่างๆในกระทรวงสาธารณสุข คือ กระบวนการ A-I-C (Appreciation-Influence-Control) ซึ่งใช้สมองทั้งสองส่วน คือ ด้านซ้าย ที่คิดแบบตรรกะ เป็นวิทยาศาสตร์ กับด้านขวา ที่คิดแบบจินตนาการ เป็นศิลป์ ผสมผสานกัน ทำให้มีลักษณะของความฝันที่น่าจะเป็นไปได้ ลดความขัดแย้ง แต่เพิ่มความรัก ความสามัคคี และความเมตตา เข้าไปในกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนกลยุทธ์ของโรงพยาบาลนั้นๆ

### 3. การพัฒนากระบวนการเพื่อพัฒนาคุณภาพงาน

เมื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรในด้านเจตคติและทีมงาน และกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของโรงพยาบาลแล้ว ต้องพัฒนากระบวนการเพื่อพัฒนาคุณภาพงานในทันที เปรียบตั้ง การพรวนดิน ใส่ปุ๋ย แล้วต้องเริ่มปลูกพืชที่ต้องการ มิฉะนั้นการลงทุนในการฝึกอบรมต่างๆ ทั้ง OD, ESB จะสูญเปล่า เพราะจะเลือนหายไปภายใน 3-6 เดือน

กระบวนการพัฒนาคุณภาพงานนั้นจะสามารถเลือกใช้เทคนิคได้ตามความเหมาะสมกับ ชนิดงานด้านต่างๆ ระดับของงาน และบุคลากร เช่น

- 5 ส
- QC
- CQI / Cross Functional Process
- Quality Assurance in Nursing
- Clinical Guideline / Care Map
- ISO
- Re-engineering, Re-inventing
- Evidence based medicine

ฯลฯ

ที่สำคัญต้องไม่สับสนว่ากระบวนการพัฒนาคุณภาพงานหรือวิธีการต่างๆกันนั้นเป็นคนละเรื่องกัน จะต้องเข้าใจว่าแต่ละวิธีต่างก็มีข้อดี และมีที่ใช้สำหรับงานแต่ละชนิดแต่ละระดับเป็นไปตามภารกิจของงานและบุคลากรที่แตกต่างหลากหลายในโรงพยาบาล ซึ่งถ้าจะติดตามแนวทางของประเทศสิงคโปร์จะแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ

- เพื่อคุณภาพบริการ (Services Quality) เช่น การลดระยะเวลารอตรวจ / รอรับยา การให้บริการด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส จริงใจ ฯลฯ

- เพื่อคุณภาพทางคลินิกบริการ (Clinical Quality) เช่น มาตรฐานการดูแลผู้ป่วยในแ่งมุมต่างๆ เป็นต้นว่าการได้รับการรักษาที่ถูกต้อง ทันต่อเวลา ไม่ว่าผู้ป่วยจะมาใช้บริการที่โรงพยาบาลในช่วงเวลาใด ลดอัตราการติดเชื้อ ลดอัตราการเกิดภาวะแทรกซ้อนต่างๆ ในโรงพยาบาลเวชระเบียนที่ถูกต้อง มีคุณภาพ เป็นต้น

- เพื่อคุณภาพทางการบริหาร (Management Quality) เช่น การพัฒนาระบบข้อมูลข่าวสารในโรงพยาบาล ระบบการจัดซื้อ การบริหารเวชภัณฑ์ การบริหารคลังยา ฯลฯ

ในกระบวนการพัฒนาคุณภาพนั้น สิ่งที่ยากที่สุด ก็คือ การสร้างตัวชี้วัดและการประเมินตนเอง ทุกหน่วยงานหรือทุกกระบวนการจะต้องสร้างเกณฑ์การประเมินหรือตัวชี้วัด (Performance Indicators) และมีการประเมินตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อสามารถจะนำไปแก้ไขและพัฒนางานต่อไปได้ ตัวชี้วัดไม่จำเป็นต้องมีมากจนเกินไป ในแต่ละงานในระดับโรงพยาบาลก็ควรมีตัวชี้วัดหลัก (Key Performance Indicator) เพื่อสามารถประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพโดยรวมของโรงพยาบาลได้

#### 4. เสริมพลังการเปลี่ยนแปลง

เป็นหน้าที่ของผู้อำนวยการและทีมงานบริหารที่จะหาวิธีการกระตุ้นและสนับสนุนให้มีพลังขับเคลื่อนตลอดเวลาในการพัฒนาคุณภาพงาน วิธีการต่างๆในการเสริมสร้างพลังในการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

- บริหารงานอย่างโปร่งใสและให้มีส่วนร่วม ผู้นำทุกระดับต้องจริงจัง และบริหารงานตามหลักของธรรมรัฐในองค์กร คือ โปร่งใส (Transparency) ตรวจสอบได้ (Accountability) มีส่วนร่วม (Participation) มีคุณธรรม (Merit system) เน้นประสิทธิผล และมีประสิทธิภาพ (Efficiency & Effectiveness)

- สร้างภาวะผู้นำ (Leadership) ให้เกิดขึ้นกับคนทุกระดับให้มากที่สุด โดยผู้อำนวยการเป็นตัวอย่างที่ดี ภาวะผู้นำประกอบด้วย

- # มีปัญญา มีความรู้ โดยเฉพาะในเรื่องของคุณภาพและการพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาลอย่างดี

- # สามารถสื่อสาร จูงใจ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เพื่อให้ผู้ร่วมงานร่วมมือกันได้ เสียสละ ทำเพื่อประโยชน์ขององค์กรและส่วนร่วม สร้างทีมงานที่มีคุณภาพ และมีการกระจายอำนาจ โดยให้มีทีมงานมีสิทธิและอำนาจที่จะตัดสินใจดำเนินการได้ด้วยตนเองในระดับที่เหมาะสม

ปรับลักษณะองค์กรจากลักษณะแนวตั้ง (Vertical Organization) ให้เป็นลักษณะแนวราบ และมีการประสานกันเองมากขึ้นในทุกๆระนาบ (Matrix Organization)

- # ปรับปรุงด้านกายภาพและสิ่งแวดล้อมของโรงพยาบาลให้น่าอยู่และเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน และผู้มารับบริการมีความพึงพอใจ

- # ปรับปรุงสวัสดิการภายในให้กับบุคลากรทุกระดับตามกำลังความสามารถของแต่ละโรงพยาบาล

## 5. ชื่นชมผลสำเร็จของงานในระยะสั้น

ธรรมชาติของคนนั้น เมื่อทำงานเสร็จแล้วต้องเห็นผลสำเร็จของงาน จึงจะมีกำลังใจ และเป็นแรงกระตุ้นให้พัฒนางานต่อไป ถ้างานที่ทำนั้นใช้เวลานานมากหรือยากมาก อาจจะทำให้ท้อถอยและหมดกำลังใจได้ องค์กรก็เช่นกัน ถ้าตั้งเป้าหมายของความสำเร็จในระยะยาวที่ยาก และต้องใช้เวลาานาน ก็อาจจะเกิดแรงเฉื่อยภายในได้ ถ้าไม่สามารถบรรลุผลที่คาดหวังได้ทันใจ ผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กรนั้นๆ การพัฒนาคุณภาพงานในระบบ HA ก็เช่นกัน เป้าหมายสุดท้ายนั้นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นไม่ง่าย และต้องใช้เวลาานาน อาจจะต้องใช้เวลาหลายปีในแต่ละโรงพยาบาล

เทคนิคของกระบวนการ CQI นั้นให้เริ่มทำในสิ่งที่จะมีความเป็นไปได้สูงก่อน เพื่อประสพผลสำเร็จแล้ว ก็จะเป็นต้นทุนที่ดีในประสพการณ์ของทีมงาน และเป็นกำลังใจที่จะดำเนินการในเรื่องอื่นๆที่ยากขึ้น หรือร่วมมือกับทีมงานอื่นในกระบวนการคร่อมสายงาน (Cross Functional Process) ให้มีการเสนอผลงานเป็นระยะๆ โดยผู้บริหารอยู่ร่วมรับฟังเสมอ ให้รางวัลหน่วยงานดีเด่น และบุคลากรพัฒนาคุณภาพงานดีเด่น เป็นการสร้าง Benchmark ให้เห็น

## 6. ขยายผลให้มีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น

จากประสพการณ์ของโรงพยาบาลนำร่องในโครงการนั้น พบว่า หน่วยงานที่มีการพัฒนาคุณภาพก่อนและมากในโรงพยาบาล ได้แก่ ฝ่ายการพยาบาล และหน่วยบริการต่างๆ เช่น ห้องบัตร ห้องจ่ายยา วิเคราะห์โรค ต่อมาคือหน่วยสนับสนุนบริการ เช่น การเงิน พัสดุ บริหาร โภชนาการ ฯลฯ และงานที่ตามมาหลังสุด คือ แพทย์

โรงพยาบาลที่จะผ่านการประเมิน HA ได้ จะต้องมีการพัฒนาคุณภาพทั้งโรงพยาบาล ทั้งด้านบริการ (Services quality) ด้านบริหาร (Management quality) และด้านคลินิกบริการ (Clinical quality) เรื่องที่ยากที่สุดคือเรื่องของคลินิกบริการ ซึ่งมีได้หมายเพียงความถูกต้องทางการแพทย์ตามตำราเท่านั้น แต่รวมถึงด้านจริยธรรมด้วย ผู้ป่วยทุกคนจะต้องได้รับบริการเท่าเทียมกันและมีคุณภาพสม่ำเสมอ ได้มาตรฐาน โดยไม่มีปัจจัยใดๆมาเป็นเงื่อนไข ทั้งด้านเศรษฐกิจ เชื้อชาติ เพศ แม้กระทั่งเวลาที่มาโรงพยาบาล ไม่ว่าจะในกลางวันหรือกลางคืน

แพทย์จะเป็นหัวใจของการพัฒนาด้านคลินิกบริการ ซึ่งแพทย์จะต้องร่วมเป็นหัวหน้าทีมในการพัฒนา Clinical Guideline, Care Map, เวชระเบียน และเรียนรู้เรื่องของ Evidence Based Medicine หรือเรื่องอื่นๆที่จำเป็น



## 7. ให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร

เมื่อโรงพยาบาลพัฒนาคุณภาพงานด้านต่างๆแล้ว จะต้องมึระบบประเมินตนเอง เพื่อให้เกิดวงจรของการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนฝังรากลึกในบุคลากรทุกคน เป็นคุณค่าที่ยึดถือว่าการพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่องนั้นเป็นปกติภายในองค์กรต้องดำเนินการตลอดเวลาและตลอดไป

เมื่อบรรลุถึงขั้นนี้แล้ว โรงพยาบาลแห่งนั้นจะเป็นโรงพยาบาลที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มีคุณค่าร่วมกันในเรื่องคุณภาพ และสามารถรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆที่จะเกิดขึ้นในอนาคตภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วได้

### การพัฒนารองการ (OD) กับการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (HA)

จากวิธีการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่กระบวนการทำงานที่มีคุณภาพนั้น ทำให้เราทราบว่ากิจกรรมแรกที่เราควรจะทำเพื่อก้าวไปสู่การพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาลนั้น ก็คือการปรับเปลี่ยนเจตคติและความพร้อมของบุคลากรต่อการพัฒนา ซึ่งวิธีการพื้นฐานหนึ่งที่ใช้ในการปรับเจตคติของบุคลากร คือ การอบรมเรื่องการพัฒนาองการ (Organization Development : OD)

## บทที่ 2

### การพัฒนางานองค์กร (Organization Development : OD)

ความอยู่รอดขององค์กรในอนาคตเป็นสิ่งที่จะต้องแข่งขันและปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะเกิดใหม่อยู่เสมอ เห็นได้จากการที่มีองค์กรจำนวนมากกำลังเผชิญและแสวงหาวิธีการบริหาร วิธีปรับปรุงการปฏิบัติ วิธีการสร้างความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ มีคนทำงานที่มีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น แต่การที่จะให้ได้มาซึ่งสิ่งดังกล่าวนั้นทำได้ยากหรือค่อนข้างลำบาก

เทพนม เมื่องแมน และสว่าง สุวรรณ (2540 : 263) กล่าวว่า กระบวนการของการเปลี่ยนแปลง เพื่อที่จะให้ได้มาซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ และทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นคงอยู่ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนด้วยกัน คือ การหลอมละลาย หรือการพัฒนาความต้องการเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Unfreezing) การทำงานหรือการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง (Moving) การสรุปและการสร้างเสถียรภาพของความเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ (Freezing)

การเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้มาซึ่งคุณภาพนั้นอาจถูกต่อต้านเนื่องจาก

1. ความไม่มั่นคง (Insecurity) ซึ่งเป็นเหตุผลหนึ่งที่ชัดเจนว่าทำไมมนุษย์จึงต้องต่อต้านการเปลี่ยนแปลง คนเราโดยทั่วไปปกติแล้วจะมีความพอใจในลักษณะที่ตนเองมีอยู่ มีอยู่บ่อยครั้งที่การเปลี่ยนแปลงจะถูกมองว่าเป็นการคุกคามต่อความมั่นคงที่ตนมีอยู่

2. การเศรษฐกิจ (Economics) เหตุผลที่เชื่อได้อีกอย่างหนึ่งว่าทำไมบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่อยู่ในระดับต่ำขององค์กร จึงคัดค้านหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ก็คือ การที่พวกเขามีความเกรงว่าตนจะต้องสูญเสียเศรษฐกิจหรือรายได้ การนำเอาเครื่องจักรมาใช้แทนคนเป็นสิ่งคุกคามต่อคนงานส่วนมาก ปัจจุบันเมื่อมีการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์มากขึ้น ผู้บริหารระดับกลางเองเริ่มมีประสบการณ์ของความกลัวในการจะสูญเสียรายได้หรืองานเกิดขึ้นบ้างแล้วเช่นกัน

3. สังคม-จิตวิทยา (Sociopsychological) แม้ว่าความรู้สึกของมนุษย์จะรู้สึกไม่มั่นคง และปัจจัยทางเศรษฐกิจจะเป็นส่วนหนึ่งของสังคม-จิตวิทยาโดยลักษณะอยู่แล้วก็ตาม แต่ยังมีอุปสรรคในด้านความรู้ อารมณ์ และวัฒนธรรมเป็นสิ่งขัดขวางเปลี่ยนแปลงอีกด้วย การรับรู้ผิดๆ ที่เกิดจากการแปลความหมายของการเปลี่ยนแปลงอาจนำไปสู่การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ บางบุคคลอาจจะมีปฏิกิริยาตอบโต้การเปลี่ยนแปลงโดยการใช้อารมณ์ บุคคลที่กำลังเผชิญกับการ

เปลี่ยนแปลงในองค์การล้วนแต่ได้รับอิทธิพลมาจากค่านิยมทางวัฒนธรรมของคนที่มียุ และเนื่องจากการนำค่านิยมนั้นๆ มาใช้ในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นด้วย

การที่มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงกระจายไปทั่วทุกระดับขององค์การสมัยใหม่ดังที่กล่าวมาแล้ว ก็ยังเป็นการไม่สมควรที่จะด่วนสรุปโดยอัตโนมัติว่าผู้ร่วมปฏิบัติงานจะขัดขวางต่อการเปลี่ยนแปลงไปหมดทุกอย่าง หรือถ้าหากว่าเขาด้านการเปลี่ยนแปลง ก็ไม่ใช่ว่าสิ่งนี้จะเป็นสิ่งเลวร้ายที่แฝงอยู่ในองค์การ ดังที่ได้ชี้ให้เห็นข้างต้นแล้วว่าการต่อต้านจะเกิดขึ้นเมื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นถูกมองว่าเป็นสิ่งคุกคามหรือเป็นอุปสรรคอย่างหนึ่ง ถ้าการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ได้ถูกมองว่าเป็นอันตรายต่อความมั่นคงของบุคคลต่อสถานภาพทางด้านเศรษฐกิจ และไม่เป็นอุปสรรคหรือสิ่งกีดขวางต่อสังคม-จิตวิทยาของเขา การต่อต้านก็อาจจะไม่เกิดขึ้น ในความเป็นจริงแล้ว การเปลี่ยนแปลงอาจจะได้รับการยอมรับ เพราะว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นอาจจะขจัดความรู้สึกว่าถูกคุกคามและขัดอุปสรรคให้หมดไป จึงเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ที่บุคคลในองค์การและองค์การจะได้ประโยชน์จากการต่อต้านที่เกิดขึ้น อย่างไรก็ตาม ในกรณีส่วนใหญ่แล้วควรจะได้มีการพยายามที่จะเอาชนะการต่อต้าน โดยการใช้การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้นเราเรียกว่าการพัฒนาองค์กรนั่นเอง

การดำเนินงานเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงนั้นต้องการความจับใจต่อสภาพการณ์ของการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายในที่เกิดขึ้น ถ้าความจับใจนั้นกระทำไปพร้อมกับการปรับตัวได้อย่างเหมาะสมแล้ว องค์กรก็จะมีประสิทธิภาพมากขึ้น และการได้มาซึ่งเป้าหมายของการปฏิบัติงานและเป้าหมายของบุคคลในองค์กรก็จะมีประสิทธิภาพขึ้นด้วยวิทยาการใหม่ คือ การพัฒนาองค์กรได้ถูกพัฒนาขึ้นมา เพื่อที่จะช่วยให้สิ่งที่ทำทนายการบริหารจัดการนั้นได้ผลตามที่ต้องการ

### ความหมายของการพัฒนาองค์กร

เทพนม เมืองแมน และสว่าง สุวรรณ (2540 : 269) กล่าวว่า มีนักวิชาการได้ให้แนวคิดไว้หลายคนดังนี้

Bennis : การพัฒนาองค์กร คือ “การตอบสนองอย่างหนึ่งต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นกลยุทธ์ทางการศึกษาที่มีความซับซ้อนอย่างหนึ่งที่มีความมุ่งมั่นที่จะทำการเปลี่ยนแปลงความเชื่อที่เป็นคตินิยมและโครงสร้างขององค์กร เพื่อที่จะให้องค์กรนั้นสามารถปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยีใหม่ๆ ทางการตลาดและสิ่งท้าทายทั้งหลาย”

Aplin and

Thompson : ได้ให้คำจำกัดความว่า “เป็นความพยายามแบบหนึ่งที่ได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารที่จะเพิ่มประสิทธิภาพของระบบทั้งหมดขององค์กร โดยอาศัยการวางแผนที่เป็นลำดับขั้นตอน”

French and

Bell : ได้ให้คำจำกัดความของการพัฒนางานองค์กรว่า “คือ แผนงานแผนหนึ่งซึ่งเป็นการพยายามระยะยาวที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรและความสามารถขององค์กรที่จะปรับตัวให้เข้ากับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงโดยอาศัยความรู้และทัศนคติทางด้านพฤติกรรมศาสตร์มาประยุกต์ใช้”

จากความหมายของคำว่าพัฒนางานองค์กรดังกล่าว พอจะสรุปถึงลักษณะของการพัฒนางานองค์กรได้ดังนี้

1. เป็นการเปลี่ยนแปลงโดยมีการวางแผน (Planned Change) Bennis เป็นคนแรกที่ได้ย้ำถึงความจำเป็นที่ต้องการการวางแผนที่เป็นระบบ ซึ่งการวางแผนนี้เน้นถึงการแยกความพยายามที่จะทำการพัฒนางานองค์กรออกจากเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตามบุญตามกรรมที่เกิดขึ้นในองค์กรโดยทั่วไป

2. เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบเบ็ดเสร็จ (Comprehensive Changed) ผู้ชำนาญทางด้านพัฒนางานองค์กรส่วนมากเน้นว่าความพยายามต่างๆที่จะทำการพัฒนางานองค์กรจะต้องเป็นไปทั้งระบบ องค์กรทั้งหมดทุกหน่วยงานจะเป็นหน่วยที่ใช้ในการวิเคราะห์ทั้งหมด

3. เน้นการทำงานเป็นกลุ่ม (Emphasis on Work Group) แม้ว่าการกระทำบางอย่างของการพัฒนางานองค์กรจะมีจุดมุ่งหมายไปยังบุคคลและการเปลี่ยนแปลงองค์กร แต่ส่วนใหญ่แล้วจะเน้นเรื่องของกลุ่ม

4. เป็นการเปลี่ยนแปลงระยะยาว (Long - Range Change) ผู้ชำนาญทางด้านพัฒนางานองค์กรได้เน้นว่า กระบวนการของการดำเนินงานเพื่อพัฒนางานองค์กรจะใช้เวลาเป็นเดือนๆ ในบางรายอาจใช้เวลาเป็นปีในการที่จะต้องปฏิบัติการดำเนินงาน ถึงแม้จะมีแรงกดดันเพื่อให้เห็นผลในช่วงเวลาที่สั้นก็ตาม แต่กระบวนการของการพัฒนางานองค์กรไม่ได้ต้องการที่จะสร้างขึ้นมาเพื่อวัดช่องว่างนี้

5. เป็นการร่วมมือของผู้ทำการเปลี่ยนแปลง (Participation of Change Agent) ผู้ชำนาญการทางด้านพัฒนางานองค์กรส่วนมากได้เน้นถึงความจำเป็นของการมีผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือผู้กระตุ้นที่มาจากนอกองค์กร ไม่สนับสนุนให้มีการทำการพัฒนางานองค์กรด้วยตนเอง

6. เน้นถึงวิธีการดำเนินงานและการวิจัยปฏิบัติการ (Emphasis Upon Intervention and Action Research) วิธีการพัฒนางองค์กรมีการดำเนินการเกี่ยวกับกิจกรรมที่องค์กรนั้นๆกำลังกระทำอยู่ การวิจัยปฏิบัติการจะช่วยแก้ปัญหาทางการปฏิบัติ ซึ่งนักวิจัยจะเข้ามามีส่วนร่วมทำการพัฒนางองค์กรด้วยผลลัพธ์ที่เป็นความปรารถนาขององค์กรในการทำการพัฒนางองค์กร จะรวมถึงการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร การแก้ปัญหาขององค์กรและความสามารถในการปรับตัวขององค์กรสำหรับในแง่ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนางองค์กรคือความพยายามที่จะให้โอกาสแก่บุคคลในความเป็นมนุษย์ เพิ่มพูนความตื่นตัว ความร่วมมือ และเสริมสร้างพลัง และเป้าหมายรวมสุดท้ายของการพัฒนางองค์กร ก็คือ การประสานจุดหมายหรือวัตถุประสงค์ของบุคคลกับเป้าหมายขององค์กรเข้าด้วยกันนั่นเอง

## ประวัติความเป็นมาของการพัฒนางองค์กร

เทพนม เมืองแมน และสว่าง สุวรรณ (2540 : 270) ได้กล่าวถึงประวัติความเป็นมาของการพัฒนางองค์กรว่า เป็นการยากที่จะระบุลงไปได้อย่างแน่ชัดว่าการพัฒนางองค์กรเริ่มเกิดขึ้นตั้งแต่เมื่อใด Wendell French และ Cecil Bell ได้ศึกษาประวัติของการพัฒนางองค์กรมาโดยตลอด ให้ความเห็นว่า องค์กรนั้นเริ่มต้นมาจากวิชาพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์และจิตวิทยาสังคม และจากการทำงานอย่างต่อเนื่องของการประยุกต์ใช้การฝึกอบรมในห้องทดลอง และการส่งข้อมูลจากการสำรวจป้อนกลับเข้าไปใช้ในระบบขององค์กร ดังนั้น จุดเริ่มต้นของการพัฒนางองค์กรจึงมาจากการฝึกอบรมในห้องทดลองกับการส่งข้อมูลป้อนกลับ และใช้ผลงานของ Kurt Lewin ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาสังคม เป็นเครื่องมือของวิธีการทั้งหมด

## องค์กรที่ควรได้รับการแก้ไขด้วยการพัฒนางองค์กร

การตัดสินใจว่าจะใช้แผนการพัฒนางองค์กรแก่องค์กรใดขึ้นอยู่กับปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งปัญหาที่เป็นสิ่งบอเหตุที่สำคัญควรแก้ไข เช่น

1. หลักการและวิธีการบริหารไม่ดี ทำให้องค์กรไม่สามารถปฏิบัติภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2. ขาดความร่วมมือ ประสานงาน ระหว่างหน่วยงาน

3. อำนาจหน้าที่ขององค์กรกำหนดไม่แน่ชัด

4. หน่วยงานไม่ทำตามหน้าที่ความรับผิดชอบที่วางไว้ มีการแย่งอำนาจกันระหว่างหน่วยงาน

5. บรรยากาศการทำงานเต็มไปด้วยการแข่งขัน แข่งแย่ง ชิงดีชิงเด่น มีการอิจฉาริษยา แบ่งเป็นก๊ก เป็นเหล่า

6. ขาดแรงจูงใจในการทำงาน เฉื่อยชา ไม่กระตือรือร้น ขาดความคิดริเริ่ม ทำงานแบบ “เข้าชาม เย็นชาม”

7. คนทำงานมุ่งทำงานเพื่อสนองความต้องการของตนเองมากกว่าองค์กร
8. ภาพพจน์ขององค์กรไม่ดีในสายตาของคนอื่น
9. มีปัญหาต่างๆมาก คั่งค้าง และสะสมไม่ออก
10. ต้องการเปลี่ยนทัศนคติของคนในองค์กร
11. ขาดคณะที่ปรึกษาสำหรับผู้บริหาร หรือคณะที่ปรึกษาไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ
12. ต้องการการวางแผนที่ดีกว่า
13. ต้องการเปลี่ยนกลวิธีในการบริหารงาน
14. ต้องการเปลี่ยนโครงสร้างและนโยบายขององค์กร
15. ต้องการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม

องค์กรที่มีปัญหาประการใดประการหนึ่งดังกล่าวเกิดขึ้นก็ย่อมสมควรใช้การพัฒนาองค์กรในการแก้ไขได้

### ขั้นตอนของการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กรนั้นมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรนั้นให้ดีกว่าเดิม ในกระบวนการของการพัฒนาองค์กรจึงเป็นการหาคำตอบให้กับคำถามเหล่านี้

1. องค์กรมีสภาพเป็นอยู่อย่างไร
2. ต้องการให้องค์กรเป็นอย่างไร
3. จะสามารถบรรลุสิ่งที่ต้องการที่เป็นไปได้ได้อย่างไร

เพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบของคำถามดังกล่าว ภาคีพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (2541 : 152) จึงได้แบ่งขั้นตอนการพัฒนาองค์กรไว้ดังนี้

1. การรวบรวมข้อมูล (Data Gathering)
2. การตรวจวินิจฉัยปัญหา (Diagnosis)
3. การใส่สิ่งสอดแทรก (Intervention)
4. การประเมินผล (Evaluation)

การแก้ปัญหาในองค์กรโดยการนำการพัฒนาองค์กรมาใช้ สิ่งที่ต้องทำในขั้นแรก คือ แม่แบบ (Model) ซึ่งก็คือ การดำเนินการรวบรวมข้อมูล การตรวจวินิจฉัยปัญหา การกำหนดแนวปฏิบัติในเรื่องการใส่สิ่งสอดแทรก ตลอดจนการกำหนดวิธี เวลา ในการประเมินผล

## 1. การรวบรวมข้อมูล (Data Gathering)

คือ การรวบรวมสภาพปัญหาที่เป็นอยู่ในองค์กร เพื่อที่จะได้ตรวจวินิจฉัยปัญหา และกำหนดแนวยุทธศาสตร์ ใส่สิ่งสอดแทรกที่เหมาะสมสำหรับองค์กรต่อไป ตัวแปรที่ใช้ศึกษาพฤติกรรมขององค์กรตามแนวพฤติกรรมศาสตร์ได้แก่

- ภาวะผู้นำ (Leadership)
- แรงจูงใจ (Motivation)
- การสื่อสาร (Communication)
- การติดต่อประสานงาน (Interaction)
- การกำหนดเป้าหมายในองค์กร (Goal Setting)
- การควบคุมงาน (Control)
- ผลการปฏิบัติงาน (Performance)

การรวบรวมข้อมูลมี 3 วิธี คือ

- การสังเกต (Direct Observation)
- การสัมภาษณ์ทีละคนหรือกลุ่ม (Individual or Group Interview)
- การใช้แบบสอบถามหรือเครื่องมือสำรวจอื่น เช่น กระจกส่ององค์กร การประชุม

วินิจฉัยกลุ่มครอบครัว เป็นต้น

จะเลือกใช้วิธีใดขึ้นอยู่กับความเหมาะสมขององค์กร วิธีที่ใช้ได้สะดวกและใช้กันมากที่สุด คือ ใช้แบบสอบถาม หรือจะใช้ร่วมกันทั้ง 3 วิธี เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมขององค์กรที่ต้องการความรู้ดังกล่าว ข้อสังเกตเพื่อให้ได้มาซึ่งแม่แบบที่ดี คือ

1. จำนวนคำถามในแบบสอบถามต้องมากพอที่จะใช้วัดพฤติกรรมต่างๆ ได้ เช่น คำถามจำนวน 3 - 4 ข้อ เพื่อวัดพฤติกรรมหนึ่งอย่าง เช่น การวัดภาวะผู้นำในหน่วยงานประกอบด้วยคำถาม ดังนี้

- ผู้บังคับบัญชาให้ความเชื่อถือและไว้วางใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร
- ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญอิสระในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานในหน้าที่อย่างไร
- ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังและใช้ความคิดเห็นของท่านให้เป็นประโยชน์ในการแก้ปัญหา

อย่างไร

- ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญสนทนและเป็นกันเองกับท่านเพียงใด

สำหรับการกำหนดค่าของคะแนนคำตอบที่ใช้กันมากที่สุด คือ Rating Scale ตามวิธีของ Likert

2. คำถามแบ่งออกเป็น 2 ชนิด คือ คำถามที่ต้องการรู้ลักษณะความเป็นจริงในพฤติกรรมขององค์กร และคำถามที่ให้ผู้ตอบกำหนดเป้าหมายของแนวพฤติกรรมในองค์กรตามที่คิดว่าน่าจะเป็นตามความคิดของเขา

3. การตั้งคำถามในแบบสอบถามดังกล่าวควรมีการวัดความน่าเชื่อถือ (Reliability) และความสมบูรณ์ (Validity) ตามระเบียบวิธีวิจัย เพื่อให้แบบสอบถามดังกล่าวได้แม่แบบที่ตรงตามความเป็นจริงของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในองค์กรมากที่สุด

## 2. การตรวจวินิจฉัยปัญหา (Diagnosis)

ขั้นตอนนี้มีความสำคัญมาก เพราะผู้วินิจฉัยต้องใช้วิจรรณญาณตรรกวิจรรย์และประสบการณ์ประสานกัน เพื่อให้การตรวจวินิจฉัยนั้นถูกต้องตามสภาพที่เป็นจริง เพราะหากวินิจฉัยผิดพลาด ย่อมทำให้การพัฒนางองค์กรผิดพลาดตั้งแต่เริ่มต้น ขั้นตอนของการตรวจวินิจฉัยปัญหาไม่ได้ทำเพียงครั้งเดียวแล้วเลิกกันไป แต่จะทำอยู่หลายครั้งทราบเท่าที่การพัฒนางองค์กรยังมีอยู่

แนวทางการตรวจวินิจฉัยปัญหาเริ่มจาก

1. การนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือทางสถิติ เช่น มัชฌิมเลขคณิต เป็นต้น แล้วนำมาสรุปว่าพฤติกรรมขององค์กรในแต่ละด้านที่ศึกษาเป็นอย่างไร เช่น ความคิดเห็นของข้าราชการที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างไร รวบรวมว่าพฤติกรรมอะไรบ้างในองค์กรที่เห็นว่าเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ แล้วนำสภาพที่เป็นปัญหานั้นมาวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา

2. การกำหนดเป้าหมาย เมื่อรู้สาเหตุของปัญหา สิ่งที่จะได้คือการหาแนวทางแก้ปัญห การทำให้ปัญหาที่เกิดขึ้นหมดไป หรือลดลงไป เป็นการกำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงอย่างกว้างๆว่าจะทำอะไรและอย่างไร

3. วิเคราะห์แรงดัน – แรงดึง ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง ด้วยความเชื่อว่าจะผลจากการเปลี่ยนแปลงย่อมเกิดขึ้นทั้งในกลุ่มที่ได้ประโยชน์และกลุ่มที่เสียประโยชน์

แรงดึง (Restraining Force) คือ แรงต่อต้านไม่ให้เกิดความเปลี่ยนแปลง หรือเป็นฝ่ายที่จะเสียประโยชน์ถ้ามีการเปลี่ยนแปลง

หลักเบื้องต้นของแรงดัน-แรงดึง คือ “แรงดันมีน้ำหนักเท่ากับแรงดึง” จึงจะทำให้การพัฒนางองค์กรดำเนินไปได้ ในการวิเคราะห์แรงดัน-แรงดึง จะพิจารณาในแง่ต่างๆ คือ ด้านสังคม ด้านการเมือง ด้านเทคโนโลยี และด้านเศรษฐกิจ



### 3. กำหนดยุทธวิธี (Tactic) หรือการกำหนดสิ่งสอดแทรก (Intervention)

เป็นการใส่เครื่องมือของการพัฒนางานองค์กร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปตามแผนที่วางไว้ สิ่งสอดแทรกมีอยู่หลายรูปแบบ แต่ละรูปแบบมีข้อดีข้อเสียแตกต่างกัน การเลือกใช้สิ่งสอดแทรกใดขึ้นกับกาละ เทศะ และค่านิยมขององค์กร ปัญหาและเป้าหมายของแต่ละองค์กรแตกต่างกัน แผนพัฒนางานองค์กรย่อมแตกต่างกันไป จะกำหนดเป็นวิธีการเดียวกันแบบเดียวกันไม่ได้ การใส่สิ่งสอดแทรกหรือยุทธวิธีนี้จะต้องกำหนดไว้ในแม่แบบ (Model) ของการพัฒนางานของหน่วยงานว่าจะทำอะไรบ้าง เมื่อใด ที่ไหน ทำให้กับใคร และตลอดเวลาที่ใช้สิ่งสอดแทรกหรือดำเนินยุทธวิธีนี้ ต้องมีการวินิจฉัยปัญหา มีการกระทำและการประเมินผลอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้แน่ใจว่ายุทธวิธีที่ใช้นั้นถูกต้องและเหมาะสมที่จะนำไปแก้ปัญหามาตรการ

### 4. การประเมินผล (Evaluation)

คือการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเพื่อให้ทราบถึงประสิทธิผลตามเป้าหมายความสำเร็จที่นอกเหนือเป้าหมาย และประสิทธิภาพซึ่งเน้นผลที่ได้รับเมื่อเทียบกับการลงทุน รวมทั้งความรวดเร็ว ความประหยัด และผลพลอยได้ อันจะช่วยให้ข้อมูลที่เกิดใหม่ ซึ่งเป็นเครื่องมือในการปรับปรุงแผน และปฏิบัติตามแผนต่อไป

วิธีการประเมินมีหลายวิธีดังนี้

1. การสัมภาษณ์เป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่ม การสัมภาษณ์เป็นวิธีที่ดี เพราะผู้สัมภาษณ์สามารถให้การสังเกตร่วมด้วย สามารถรับรู้ถึงความรู้สึกที่แท้จริงและรายละเอียด ผู้สัมภาษณ์ไม่ควรอาศัยปากกากับกระดาษอย่างเดียว ควรใช้เครื่องบันทึกเทปด้วย
2. ใช้แบบสอบถาม ข้อดี คือ สะดวกในการใช้ ผู้ให้ข้อมูลมักจะมีใจเต็มใจและมีโอกาสระบายความรู้สึกทั้งที่เกี่ยวกับองค์กรโดยรวมและหน่วยงานของตน
3. การสำรวจปัญหา (Problem Census) คือ การประชุมเผชิญหน้ากัน ร่วมกันทำบัญชีรายการปัญหา จัดอันดับความสำคัญของปัญหา และกำหนดวิธีแก้ปัญห การวัด คือ วัดดูว่าปัญหาที่ถูกระบุได้รับการแก้ไขให้เกิดความพอใจได้เพียงใด
4. การหาข้อมูลจากผลที่เกิดขึ้น (Hard Data) เป็นการรวบรวมผลจากการศึกษารายงานผลการปฏิบัติงานขององค์กรซึ่งปกติจะมีเป็นประจำ
5. การสังเกตการณ์ โดยการฟัง การดู แม้ว่าข้อมูลที่ได้จากการสังเกตจะไม่เฉพาะเจาะจงที่จะวัดได้ แต่ก็ยังเป็นวิธีที่ไม่ควรมองข้าม ข้อมูลจากการสังเกตจะใช้ประโยชน์ได้ดีในการสร้างกลุ่มและประสิทธิภาพของทีม อาจมองเห็นอุปสรรคในการติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ

เมื่อรวบรวมข้อมูลและสรุปข้อมูลได้แล้ว ข้อมูลที่ได้ก็จะนำไปปรับเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น หรือเป็นเป้าหมายใหม่ต่อไป ข้อเสนอแนะ คือ การประมวลผลควรกระทำอย่างมีระบบและต่อเนื่องไปไม่หยุดยั้ง เช่นเดียวกับกระบวนการพัฒนางานองค์กร

ประโยชน์ของการประเมินผลการพัฒนางานองค์กร สรุปได้ดังนี้

1. เพื่อที่จะรู้ว่าการใส่สิ่งสอดแทรกชนิดใดได้ผลดีที่สุด
2. เพื่อปรับปรุงทักษะการแนะนำปรึกษาของบุคคลในองค์กร
3. เพื่อทราบความคืบหน้าของพัฒนางานองค์กร
4. เพื่อเสริมสร้างระเบียบวินัยที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น

ข้อจำกัดของการประเมินผลการพัฒนางานองค์กร คือ เป็นการวัดสิ่งที่มองเห็น คือ ขวัญกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากกระบวนการพัฒนางานองค์กรเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง ไม่หยุดยั้ง ไม่มีกำหนดเวลา การประเมินผลจึงเป็นสิ่งจำเป็น ถือเป็นดัชนีให้รู้ว่าการพัฒนางานองค์กรได้ดำเนินไปแค่ไหน ควรแก้ไขยุทธศาสตร์ ยุทธวิธีอย่างไร เพื่อให้แผนการพัฒนางานองค์กรที่วางไว้เดิมออกนอกกลุ่มนอกทาง ซึ่งจะเสียทั้งเวลาและทรัพยากร

การประเมินผลเป็นสิ่งที่ต้องเตรียมไว้ตั้งแต่ต้น ในแม่แบบ ตั้งแต่การกำหนดเวลา การเลือกเครื่องมือ และวิธีการประเมิน ต้องทำในทุกขั้นตอนของการใส่สิ่งสอดแทรก

ช่วงเวลาที่ดีที่สุดในการประเมินผลการพัฒนางานองค์กรขึ้นอยู่กับเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่วางไว้ และจะเป็นการถูกต้อง ถ้าจะประเมินทุก 1 เดือน หรือทุก 1 ปี ถ้าเป้าหมายเป็นโครงการระยะยาว ช่วงเวลาที่จะประเมินอาจจะเป็น 2 ปี ถ้าเป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพของทีม ก็อาจจะวัดความก้าวหน้าทุกครั้งที่มีการประชุม ถ้าเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงคือทัศนคติและบรรยากาศ ก็อาจจะวัดความก้าวหน้าได้ทุกเดือน

## เครื่องมือของการพัฒนางานองค์กรที่ใช้เป็นสิ่งสอดแทรก

ภาคีพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (2541 : 156-159) ได้กล่าวถึงเครื่องมือของการพัฒนางานองค์กรที่ใช้เป็นสิ่งสอดแทรก มีดังนี้

### 1. การให้การศึกษาและอบรม (Education Training)

การฝึกอบรมเป็นสิ่งที่กำหนดไว้ล่วงหน้าด้วยการใช้ความรู้ของผู้กำหนดโครงการมากกว่าความต้องการขององค์กร นอกจากมีวัตถุประสงค์เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคคลแล้ว ก็หวังว่าบุคคลจะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กร (Change Agent) หากการฝึกอบรมนี้มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า และเป็นการฝึกอบรมตามความจำเป็นขององค์กร

## 2. ตาข่ายการบริหาร (Grid)

เป็นแนวคิดในการหาทางประสานความสำคัญของตนและงาน ในฐานะที่เป็นปัจจัยเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ไม่ให้ความสำคัญต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งมากเกินไป และเห็นว่าผู้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพคือผู้บริหารที่เดินสายกลาง ให้ความสำคัญต่อบุคคลและงาน

## 3. การให้คำปรึกษาหารือในเชิงกระบวนการ (Process Consultation)

หมายถึงกลุ่มกิจกรรมซึ่งที่ปรึกษานำมาใช้เพื่อช่วยผู้มีปัญหาให้สามารถรับรู้และเข้าใจปัญหา ตลอดจนดำเนินการกับปัญหาที่เกิดขึ้นภายใต้สิ่งแวดล้อมของผู้มีปัญหาแต่ละคน

## 4. การยุติข้อพิพาทโดยใช้ที่ปรึกษา (Third-party Peacemant)

คือวิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลโดยใช้บุคคลที่สาม นับตั้งแต่การใช้ความรู้ ความรู้สึก และความชำนาญของบุคคลที่สาม ที่จะช่วยวิจัยเสริมความเข้าใจและแก้ปัญหา ปกติจะใช้ในการช่วยผู้บังคับบัญชาในการแก้ปัญหาในฐานะที่ปรึกษา

## 5. การสำรวจหาข้อพิพาท (Survey Feedback)

เป็นกระบวนการซึ่งที่ปรึกษาจากภายนอกองค์กร และสมาชิกในองค์กร ร่วมมือร่วมกันเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์กรในด้านต่างๆ รวมตลอดถึงชีวิตความเป็นอยู่ในการทำงานของสมาชิกในองค์กร แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อประโยชน์ในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กร และสัมพันธภาพในการทำงานของสมาชิกในองค์กร

## 6. การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์และผลงาน (Management by Objectives & Results)

เป็นเครื่องมือที่มีลักษณะเคลื่อนไหว (Dynamic) อยู่ตลอดเวลา เป็นการผสมผสานความต้องการต่างๆขององค์กร โดยการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรลดหลั่นกันไปตามสายการบังคับบัญชา ให้การปฏิบัติงานเป็นอิสระ มีการตรวจสอบและวัดผลการปฏิบัติงานเพื่อแก้ไขปรับปรุง

## 7. การประชุมเพื่อพัฒนาการสร้างทีมระหว่างกลุ่ม (Intergroup Team Building)

ให้กลุ่ม 2 กลุ่มประชุมกันเพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ในการทำงานของกลุ่มทั้งสอง ความมุ่งหมายก็เพื่อให้เกิดความเข้าใจกัน ลดการอยู่ตามลำพัง ลดการแข่งขันและการทะเลาะเบาะแว้งระหว่างกลุ่ม เรื่องที่ประชุม คือ ให้ผู้เข้าประชุมกรอรายการ 3 อย่าง คือ การตอบสนองในทางบวก

(Positive Feedback List) การตอบสนองในทางลบ ('Bug' List) และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy List) เป็นต้น

## 8. การพัฒนาการสร้างทีม (Team Building)

เป็นวิธีการปรับปรุงความสัมพันธ์ต่างๆในการทำงานให้ดีขึ้น เพราะยิ่งองค์กรใหญ่ขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างคนที่ทำงานด้วยกันยิ่งเลวลง เช่น มีความรู้สึกไม่เท่าเทียมกันของสมาชิก คิดว่าไม่ได้รับความยุติธรรมเรื่องเงินและรางวัล มีทัศนคติที่แตกต่างกัน เป็นต้น

วิธีการปรับปรุงทำได้โดย

1. การสร้างทีมใหม่เป็นทีมงานโครงการ ทีมงานชั่วคราว หรือทีมงานที่เปลี่ยนหัวหน้าใหม่ เพื่อจะทำให้เกิดความสับสนหรือความไม่เข้าใจบทบาทของสมาชิก แล้วจึงใช้วิธีการสร้างความเข้าใจในทีมให้สมาชิกรู้บทบาทความรับผิดชอบ

2. การสร้างทีมครอบครัว (Family Team) หรือทีมงาน (Formal Team) ประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป 1 ชั้น ทำได้ 3 รูปแบบ คือ ใช้วิธิตามความรู้สึกที่เป็นปัญหาต่อสมาชิก แล้วร่วมกันพิจารณาแก้ปัญหาและวางแผนปฏิบัติให้สมาชิกเรียนรู้ถึงแนวความคิดและการปฏิบัติ ให้กลุ่มที่ไม่มีการจัด (Unstructured group) เข้าห้องทดลองนอกที่ทำงานเป็นเวลา 2 - 3 วัน เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและสำรวจความประพฤติกินเอง

## 9. การสำรวจองค์กรโดยให้งานอื่นเป็นกระจกเงา

ใช้เมื่อเกิดปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้เข้าร่วมประชุมเป็นระดับบริหาร กำหนดการประชุมจะต้องกำหนดขั้นตอนอย่างละเอียด ใช้อภิปรายเพื่อให้ได้มาซึ่งแนวทางแก้ปัญหา รวมทั้งการวางแผนและดำเนินการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน ข้อจำกัดของการประชุมแบบนี้เป็นการประชุมที่มีกรรมวิธีที่เป็นการบังคับและยุ่งยากซับซ้อน

## 10. การประชุมแบบเผชิญหน้า (Confrontation Meeting)

เป็นการประชุมคนจำนวนมาก ตั้งแต่ 40 -100 คน กับผู้บังคับบัญชาสูงสุดขององค์กร ใช้เวลา 1 วัน เพื่อรวบรวมข้อมูลและกำหนดเป้าหมาย ส่วนการติดตามผลจะกำหนดกันภายหลัง ในขั้นการรวบรวมข้อมูลเป็นการประชุมใหญ่ โดยส่งเสริมให้ทุกคนได้อภิปรายกันอย่างเสรี ในขั้นกำหนดเป้าหมายจัดเป็นกลุ่มย่อย 5-6 คน คละกันจากหน่วยงานต่างๆ และผู้บริหารระดับสูง แล้วจึงมารวมกลุ่มเป็นที่ประชุมใหญ่ ให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจ การประชุมแบบนี้เหมาะสำหรับองค์กรที่กำลังทรุดหนัก แต่ต้องมีการติดตามผล จึงจะถือว่าได้ผล

### 11. การประชุมเพื่อกำหนดเป้าหมายขององค์กร (Goal-setting Meeting)

เป็นการประชุมเพื่อกำหนดเป้าหมายขององค์กรตามหลักการของการบริหารงาน โดยยึดวัตถุประสงค์ของผลงาน

### 12. การปรับปรุงงานและโครงสร้างขององค์กร (Teach Structural Approach)

มุ่งเน้นประสิทธิผลในด้านโครงสร้างและผลงานเป็นสำคัญ โดยเฉพาะมุ่งที่จะปรับปรุงในดำเนินงานและโครงสร้างที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติการกิจของสมาชิกและหน่วยงานในองค์กร

### 13. การวางแผนชีวิตและอาชีพ (Life / Career Planning)

เป็นความพยายามที่จะช่วยสมาชิกในองค์กรให้ความสนใจต่อเป้าหมายแห่งชีวิตและอาชีพของสมาชิก วิธีการ ให้แบ่งกลุ่มเป็นกลุ่มย่อย กลุ่มละ 4 คน และให้แต่ละคนในกลุ่มระบายความในใจในเรื่องเกี่ยวกับชีวิต การงาน แล้วรวบรวมเพื่อตั้งเป้าหมาย โดยระบุขั้นตอนวัน เวลา ไว้ด้วย

### 14. เทคนิคการวิเคราะห์บทบาท (Role Analysis Technique)

มุ่งศึกษาวิเคราะห์บทบาทและภาระหน้าที่ของสมาชิกใหม่ในหน่วยงานให้ชัดเจนขึ้น เพื่อส่งเสริมให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### 15. การสอนแนะและการให้คำปรึกษา (Coaching & Counselling)

เป็นการสอนแนะและให้คำปรึกษาโดยที่ปรึกษาและเจ้าหน้าที่พัฒนาองค์กร เพื่อช่วยให้สมาชิกขององค์กรมีความเข้าใจในเรื่องเป้าหมายการเรียนรู้แนชัด เรียนรู้พฤติกรรมของตนเอง ในสายตาคณอื่น ได้เรียนรู้ Mode of Behavior ของตนเอง เพื่อให้เขาพบหนทางที่จะประสบผลสำเร็จได้ดีขึ้น

### 16. การฝึกอบรมโดยใช้ห้องปฏิบัติการ (Laboratory Training/Sensitivity Training)

เป็นวิธีการสร้างชุมชนเทียมขึ้น เป็นเทคนิคเกี่ยวกับการเรียนรู้และพัฒนาเฉพาะบุคคล เป็นการฝึกอบรมเพื่อแก้ข้อขัดแย้งต่างๆระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชาด้วยกัน ต้องการให้ผู้รับการอบรมมีความสำนึก หรือระมัดระวังความรู้สึกและอารมณ์ของตนเองในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นมากขึ้น พร้อมกับเข้าใจบทบาทของตนเองในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคนอื่น ๆ โดยมีสมมุติฐานว่าการปฏิบัติงานไม่ได้ผลเนื่องมาจากปัญหาด้านอารมณ์ของกลุ่ม

## ลักษณะที่สำคัญของการพัฒนางานองค์กร

แนวคิดของการพัฒนางานองค์กรเป็นความต้องการที่จะควบคุมกระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้เป็นไปตามที่วางไว้ล่วงหน้า โดยมีสาระสำคัญ 3 ชั้น คือ การเปลี่ยนแปลงทัศนคติหรือค่านิยม เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและนโยบายขององค์กรในที่สุด

การพัฒนางานองค์กรมีสาระสำคัญที่แตกต่างไปจากการปรับปรุงองค์กรและการพัฒนาบริหารหรือเครื่องมืออื่นๆ คือ

1. การพัฒนางานองค์กรไม่ใช่เครื่องมือที่นำมาแก้ปัญหาเป็นครั้งคราว แต่การพัฒนางานองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานบุคคลในองค์กร และเป็นสิ่งที่ต้องการดำเนินควบคู่ไปกับการปฏิบัติงานองค์กร และเป็นสิ่งที่ต้องดำเนินควบคู่ไปกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ ตั้งแต่ผู้บังคับบัญชาสูงสุดลงมา
2. กระบวนการพัฒนางานองค์กร ไม่มีกำหนดเวลาสิ้นสุด เป็นกระบวนการต่อเนื่อง
3. เป้าหมายสุดท้ายของการพัฒนางานองค์กรคือเปลี่ยนแปลงไปถึงค่านิยมบางอย่างขององค์กร ไม่ใช่ของแต่ละบุคคล
4. เครื่องมือของการพัฒนางานองค์กรซึ่งเป็นสิ่งสอดแทรกต่าง ๆ นั้นมีลักษณะละเอียดอ่อนมาก การใช้เครื่องมือบางอย่างจึงจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญทางด้านการพัฒนางานองค์กรจากภายนอกมาเป็นที่ปรึกษา ต้องการผู้บังคับบัญชาที่ "ริเริ่ม", "รับรู้", "ยอมรับ" และ "ร่วมมือ" เพราะการพัฒนางานองค์กรเป็นการเปลี่ยนที่เริ่มจากหน่วยเหนือยอดพีรามิด
5. การพัฒนางานองค์กรต้องการความร่วมมือของสมาชิกในองค์กรทุกคน เพราะเป็นสิ่งที่ต้องปฏิบัติควบคู่ไปกับการปฏิบัติงานประจำ
6. การพัฒนางานองค์กรสามารถเริ่มทำจากส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์กร หรือแม้แต่ว่าส่วนที่เล็กที่สุดก็ได้ หรือจะทำทั้งองค์กรก็ได้
7. การพัฒนางานองค์กรเป็นการนำวิธีการทางวิทยาศาสตร์มาใช้ในกระบวนการรวบรวมข้อมูลตรวจวินิจฉัย และการประเมินผลอยู่ตลอดเวลา จึงแน่ใจได้ว่าแนวทางแก้ไขปัญหามององค์กรจะเป็นแนวทางที่ถูกต้อง
8. การพัฒนางานองค์กรช่วยผู้บริหารให้ก้าวหน้าในอาชีพการทำงาน เพราะผลการปฏิบัติงานตรงตามเป้าหมายและโอกาสพัฒนาตนเองตลอดเวลา

## ใครได้รับประโยชน์จากการพัฒนางานองค์กร (OD) ของโรงพยาบาล

1. ประชาชนผู้มาใช้บริการของโรงพยาบาลจะได้รับการต้อนรับดูแลเอาใจใส่จากเจ้าหน้าที่อย่างดีมากขึ้น ทำให้เกิดความประทับใจอยากที่จะกลับมาใช้บริการของโรงพยาบาลอีก ทุกครั้งเมื่อเกิดเจ็บป่วย
2. เจ้าหน้าที่ระดับผู้ปฏิบัติจะมีทัศนคติที่ถูกต้อง เข้าใจการทำงานเป็นทีม เข้าใจพฤติกรรมของคน เข้าใจสังคม มีจิตสำนึกที่ดี มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ของตนเอง และพร้อมที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเอง เพราะเห็นคุณค่าของตนเอง
3. ผู้บังคับบัญชา เมื่อมีผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีคุณลักษณะที่ดีแล้ว จะทำให้เกิดผลงานที่ดีขึ้น ลดปัญหาความผิดพลาดภาวะในการปกครองบังคับบัญชา ส่วนตัวผู้บังคับบัญชาเองก็จะได้เสริมสร้างภาวะผู้นำด้วย
4. หน่วยงานจะลดความสูญเสีย เพิ่มผลผลิตทั้งทางตรงและทางอ้อม

## บทที่ 3

### กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์สำหรับการพัฒนางานองค์กร

#### ที่มาของคำว่ากลุ่มสัมพันธ์

จากผลการศึกษาทดลองที่ค้นพบแล้วว่า “กลุ่ม” มีพลังอยู่ในตัวของมันเอง อิทธิพลของกลุ่มนั้นสามารถที่จะส่งเสริมคน พัฒนาคนได้ แต่ในเวลาเดียวกันกลุ่มก็สามารถทำลายคนหรือฆ่าคนดี ๆ ให้ตายทั้งเป็นได้เหมือนกัน

คำว่า “พลังกลุ่ม” หรือที่นิยมเรียกกันในปัจจุบันว่าพลวัตกลุ่ม มาจากภาษาอังกฤษว่า “Group Dynamics” จากการศึกษา หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงต่อกันในกลุ่มเล็ก (The Study of Individual Interaction in Small Group) คำว่าพลวัตหรือพลัง (Dynamics) นั้นหมายถึง กำลังที่ประกอบขึ้นด้วยสิ่งต่างๆหลายอย่างที่จำเป็นต้องอาศัยซึ่งกันและกันในสถานการณ์หนึ่ง ที่เหมาะสม การศึกษาเกี่ยวกับพลังกลุ่ม มีนักวิชาการหลายท่านเรียกชื่อแตกต่างกันออกไปบ้าง เช่น กระบวนการกลุ่ม (Group Process) กลุ่มสัมพันธ์ (Group Dynamics) เป็นต้น

#### ความหมายของกลุ่มสัมพันธ์และกระบวนการกลุ่ม

ชาญ ธีรพิทยากุล (อ้างจากนิรันดร์ จุลทรัพย์, 2540 : 94) ได้ให้ความหมายของกลุ่มสัมพันธ์ ไว้ว่า หมายถึง การศึกษาค้นคว้าที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มย่อยซึ่งอยู่กันอย่างสนิทชิดใกล้ มีการเผชิญหน้ากันแบบซึ่งหน้า “Face to Face” พฤติกรรมของบุคคลดังกล่าว คือ การแสดงออกต่อกันที่เรียกว่า “ปฏิกริยาสัมพันธ์” (Interaction) เพื่อต้องการศึกษาว่าบุคคลในกลุ่มจะแสดงต่อกันอย่างไร บุคคลเมื่อมาร่วมกลุ่มทำงานกันนั้นจะทำให้เกิดกำลังหรือพลังที่ต้องการพึ่งพาอาศัยกันดังที่เรียกว่า “พลวัต” (Dynamics) นั้นเอง

หลุยส์ จำปาเทศ (อ้างจากนิรันดร์ จุลทรัพย์, 2540 : 94) กล่าวว่า กลุ่มสัมพันธ์ หมายถึง วิชาที่ว่าด้วยการเคลื่อนไหวของกลุ่มไปตามธรรมชาติของกลุ่ม หรือไปตามกลไกใดกลไกหนึ่ง วิธีใดวิธีหนึ่ง โดยจะมีแรงผลักดันหรืออิทธิพลบังคับจากภายนอกหรือภายในก็ตาม แต่กลุ่มหรือสมาชิกของกลุ่มจะเป็นผู้ประพฤติปฏิบัติให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ของกลุ่มนั้นๆ

วินิจ เกตุขำ และคมเพชร ฉัตรสุภกุล (อ้างจากนิรันดร์ จุลทรัพย์, 2540 : 94) กล่าวว่า กระบวนการกลุ่ม หมายถึง ที่รวมแห่งประสบการณ์ของบุคคลหลายๆฝ่ายที่มาพบปะสังสรรค์กัน ด้วยความรู้สึกพึงพอใจในความสัมพันธ์ในกันและกัน เรียกว่า เกิดการปฏิสัมพันธ์ (Interaction)



การปฏิสัมพันธ์นี้เองช่วยให้ค้นพบวิธีการแก้ปัญหาที่น่าพอใจร่วมกัน ทำให้แต่ละคนได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ระหว่างกัน และผลลัพธ์ประการต่อมา ก็คือ ทำให้แต่ละคนเป็นแรงจูงใจให้แกกันและกัน และมีความเอื้ออาทรต่อกันอีกด้วย ผลรวมของประสบการณ์ย่อมเกิดเป็นพลังของกลุ่มซึ่งมีทิศทาง มีอัตราความเร็ว และมีปริมาณอยู่ในตัวมันเอง สมาชิกแต่ละคนจะเกิดความรู้สึกในความสำเร็จในการดำเนินงานร่วมกัน ซึ่งนับเป็นความรู้สึกอย่างหนึ่งที่ถือได้ว่าเป็นที่มาแห่งความพึงพอใจ อันเป็นการสำคัญที่จะช่วยให้ได้มาซึ่งการทำงานที่ดียิ่งขึ้นต่อไป

ทิสนา แชนมณี (อ้างจากนิรันดร์ จุลทรัพย์, 2540 : 95) กล่าวว่า กระบวนการกลุ่ม (Group Process) หรือกลุ่มสัมพันธ์ (Group Dynamics) ทั้งสองคำนี้มีความหมายใกล้เคียงกัน และเกี่ยวข้องกัน กล่าวคือ กลุ่มสัมพันธ์จะหมายถึงเนื้อหา ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของกลุ่มคนที่มีผลกระทบต่อกันและกัน โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ต้องทำงานร่วมกัน การศึกษาเรื่องกลุ่มสัมพันธ์จึงเป็นการศึกษาความรู้ที่จะช่วยให้คนสามารถทำงานร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ส่วนกระบวนการกลุ่มจะหมายถึงกระบวนการ ขั้นตอน และปฏิสัมพันธ์ต่างๆที่เกิดขึ้นในกลุ่ม ซึ่งหากบุคคลมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องกลุ่มสัมพันธ์อย่างดีแล้ว ย่อมแสดงพฤติกรรมที่เอื้ออำนวยให้กลุ่มเกิดกระบวนการที่ดีในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย

กมลรัตน์ หล้าสุวรรณ (อ้างจากนิรันดร์ จุลทรัพย์, 2540 : 95) ได้กล่าวถึงความหมายของคำว่ากลุ่มสัมพันธ์และกระบวนการกลุ่มไว้เช่นเดียวกันดังนี้ กลุ่มสัมพันธ์ หมายถึง วิชาที่ศึกษาเกี่ยวกับการมีปฏิริยาโต้ตอบซึ่งกันและกันของสมาชิกในกลุ่ม อิทธิพลต่างๆที่มีต่อกลุ่ม ลักษณะของสมาชิก ผู้นำ ผู้ตาม ตลอดจนการแก้ไขปัญหาต่างๆของกลุ่ม ว่ามีเทคนิคหรือวิธีการในการแก้ปัญหาอย่างไร ส่วนคำว่ากระบวนการกลุ่ม หมายถึง การใช้กลุ่มในการแก้ปัญหาหรือกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งร่วมกัน โดยการเรียนรู้สิ่งต่างๆด้วยการเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง และใช้วิธีวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้เรียนและสมาชิกในกลุ่มที่เกิดขึ้นในขณะนั้น

กล่าวโดยสรุป คำว่า กลุ่มสัมพันธ์ จึงมีความหมายเช่นเดียวกับกระบวนการกลุ่ม โดยที่กระบวนการกลุ่มเป็นกระบวนการซึ่งเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของบุคคลภายในกลุ่ม ทั้งกาย วาจา อารมณ์ ความรู้สึก กิริยาท่าทาง และบรรยากาศภายในกลุ่มจะมีการเปลี่ยนแปลง มีการปรับตัวปรับความสัมพันธ์ต่อกันในลักษณะที่ต่อเนื่องกันเสมอ ส่วนกลุ่มสัมพันธ์จะเกี่ยวข้องกับสาเหตุ เบื้องหลังของพฤติกรรมในกลุ่ม จะช่วยอธิบายถึงการเปลี่ยนแปลงภายในกลุ่ม ศึกษาถึงพลังหรือเงื่อนไขต่างๆเกี่ยวกับธรรมชาติและพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อกลุ่มโดยรวม เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้และถ่ายทอดวิธีการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้ถ่ายทอดต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของกลุ่มสัมพันธ์และกระบวนการกลุ่มเป็นอย่างดี เพราะในทางปฏิบัติจะต้องใช้หลักและวิธีการทั้งสองควบคู่กันตลอดเวลา

แนวทางในการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่อยู่เบื้องหลังของพฤติกรรมให้วิเคราะห์ปัญหาต่างๆ ต่อไปนี้

- ทำไมจึงเกิดเหตุการณ์เช่นนั้นขึ้นในกลุ่ม
- ทำไมจึงต้องแสดงพฤติกรรมเหล่านั้นออกมา
- ทำไมสมาชิกในกลุ่มจึงมีพฤติกรรมเช่นนั้น
- ทำไมกลุ่มบางกลุ่มจึงดำเนินกิจกรรมได้สำเร็จ และบางกลุ่มทำไมไม่สำเร็จ

## แนวคิดเรื่องกลุ่มสัมพันธ์

การศึกษาเรื่องกลุ่มสัมพันธ์นี้มีนักทฤษฎีหลายท่านได้ให้แนวคิดไว้ ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากต่อการวิเคราะห์และทำความเข้าใจพฤติกรรมของกลุ่ม ทฤษฎีมีประโยชน์อย่างมากต่อการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกลุ่มในแง่ที่ว่า ทฤษฎีจะช่วยเนื้อหาและพิสูจน์ข้อสังเกตได้ (Empirical Data) ให้เป็นระบบระเบียบ สามารถอธิบายปรากฏการณ์ต่างๆ เกี่ยวกับกลุ่มได้ และยังช่วยชี้แนวทางในการศึกษาวิจัยในอนาคตได้อีกด้วย ในที่นี้จะขอกล่าวถึงทฤษฎีที่มีความสำคัญบางทฤษฎี ซึ่งจะเป็นแนวคิดในการศึกษา และเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ดังนี้

### 1. ทฤษฎีบุคลิกภาพของกลุ่ม (Group Syntality Theory)

ผู้ตั้งทฤษฎีนี้ คือ แคทเทิล (อ้างจากนิรันดร์ จุลทรัพย์, 2540 : 96) โดยอาศัยพื้นฐานความเชื่อที่ว่า กลุ่มแต่ละกลุ่มที่เกิดขึ้นมานั้นมีคุณลักษณะที่แน่นอน สามารถวัดได้ และสามารถจำแนกปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่จัดได้ว่าเป็น “บุคลิกภาพของกลุ่ม” (The Personality of Group) ดังนั้น ในการศึกษาเรื่องกลุ่มในทฤษฎีนี้จึงเน้นที่รายละเอียดในเรื่องลักษณะของกลุ่มมากกว่าที่จะทำนายว่าพฤติกรรมของกลุ่มเป็นอย่างไร วินิจ เกตุขำ และคมเพชร ฉัตรศุภกุล (อ้างจากนิรันดร์ จุลทรัพย์, 2540 : 96) ได้อธิบายความหมายของคำว่า “Syntality” ที่แคทเทิลนำมาใช้ไว้ว่ามีความหมายคล้ายคลึงกับคำว่าบุคลิกภาพของบุคคล ซึ่งก็คือลักษณะอันเป็นส่วนรวมทั้งหมด (Togetherness) รวมทั้งพลัง อารมณ์ และความสามารถของกลุ่มด้วย หรืออาจเรียกได้ว่าคุณลักษณะต่างๆ ที่ทำให้กลุ่มเป็นกลุ่ม คุณลักษณะนี้เมื่อแสดงออกมาแล้วสามารถวัดได้ “Syntality” นี้เปลี่ยนแปลงได้ ไม่คงที่แน่นอน

แคทเทิลได้อธิบายทฤษฎีของเขาว่าประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน ซึ่งมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ดังนี้

1. ส่วนแรกเกี่ยวกับมิติต่างๆของกลุ่ม (Dimensions of Group) ในส่วนนี้ประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ลักษณะ คือ

1.1 ลักษณะของประชากรหรือสมาชิกของกลุ่ม (Population Traits) หมายถึง

ลักษณะต่างๆของแต่ละบุคคลที่มาวมเข้ากันเป็นกลุ่ม ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะตัวของบุคคล เช่น ระดับเชาวน์ปัญญา ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อ ความคิดเห็น ฯลฯ

1.2 ลักษณะของบุคลิกภาพของกลุ่ม (Syntality Traits) หมายถึง พลังหรือผลที่กลุ่มสามารถบันดาลให้เกิดขึ้น ซึ่งพลังนั้นอาจสำแดงต่อกกลุ่มอื่นๆ หรือต่อสิ่งที่อยู่รอบข้างกลุ่มก็ได้ บุคลิกภาพของกลุ่มเป็นอย่างไร อาจจะได้จากพฤติกรรมที่กลุ่มแสดงออกไป และอาจคลุมไปถึงวิธีการตัดสินใจของกลุ่มอีกด้วย

1.3 ลักษณะโครงสร้างภายใน (Characteristics of Internal) หมายถึง สัมพันธภาพระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม เช่น บทบาทของสมาชิกแต่ละคน ตำแหน่งหน้าที่ที่สมาชิกแต่ละคนมีอยู่ กลุ่มย่อยในกลุ่มใหญ่ และข่ายการสื่อสารภายในกลุ่ม เป็นต้น

2. ส่วนที่สองเกี่ยวกับพลวัตของบุคลิกภาพรวมของกลุ่ม หรือการเปลี่ยนแปลงของบุคลิกภาพกลุ่ม (Dynamics of Syntality) ในส่วนนี้แคทเทิลได้อธิบายถึง “พลังงานทั้งหมดของสมาชิกแต่ละคนที่ให้แก่กลุ่ม” (Synergy) ว่า การที่สมาชิกแต่ละคนเข้าร่วมกลุ่ม ก็เพื่อต้องการที่จะตอบสนองของความต้องการทางจิตวิทยาบางอย่าง ดังนั้นบุคคลจึงจำต้องอุทิศพลังงานจำนวนหนึ่งเพื่องานกลุ่ม แต่ละคนอาจอุทิศพลังงานให้แก่กลุ่มมากน้อยไม่เท่ากันก็ได้ โดยปกติแล้วงานหรือกิจกรรมของกลุ่มอาจจำแนกออกได้เป็น 2 ชนิด คือ ชนิดแรกเป็นงานที่มุ่งรักษาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม และชนิดที่สองเป็นงานที่มุ่งเพื่อให้เป้าหมายของกลุ่มประสบความสำเร็จ เมื่อเป็นเช่นนี้ พลังงานของกลุ่มบางส่วนก็จะถูกใช้ไปเพื่อสร้างสมานสามัคคี และแก้ไขความแตกร้างของสมาชิกในกลุ่ม พลังงานอีกส่วนหนึ่งจะถูกใช้ไปเพื่อทำงานหรือปฏิบัติการของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ในการวิเคราะห์ลักษณะพลวัตของบุคลิกภาพรวมของกลุ่ม แคทเทิลได้เสนอหลักหรือกฎขึ้น 7 ข้อด้วยกัน ซึ่งที่จริงแล้วกฎเหล่านี้ก็เป็นรายละเอียดเกี่ยวกับลักษณะต่างๆของ "Synergy" นั่นเอง กฎ 7 ข้อดังกล่าวสามารถสรุปได้ดังนี้

กฎข้อที่ 1 กลุ่มตั้งขึ้นมาเพื่อตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคล และกลุ่มจะยุติเมื่อไม่สามารถจะทำหน้าที่นั้นได้อีกต่อไป

กฎข้อที่ 2 พลังงานทั้งหมดของกลุ่มเป็นผลมาจากทัศนคติของสมาชิกทั้งหมดที่มีต่อกกลุ่ม พลังของกลุ่มจะมีมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น จำนวนสมาชิก ความพึงพอใจจากสมาชิกในกลุ่ม เป็นต้น

กฎข้อที่ 3 พลังงานที่มุ่งเพื่อปฏิบัติการให้แก่กลุ่มนั้นอาจจะถูกนำไปใช้เพื่อทำงานอื่นหรือเพื่อวัตถุประสงค์อื่นที่อยู่นอกกลุ่มก็ได้

กฎข้อที่ 4 สมาชิกของกลุ่มแต่ละคนอาจจะใช้กลุ่มเพื่อบรรลุเป้าหมายส่วนตัวก็ได้ นั่นคืองานของกลุ่มอาจมีความสำคัญเป็นอันดับรองลงมาจากงานหรือเป้าหมายส่วนบุคคล

กฎข้อที่ 5 ลักษณะทางพฤติกรรมในกลุ่ม เช่น การมีความจงรักภักดีต่อกลุ่ม การอุปถัมภ์ค้ำจุนกลุ่ม ตลอดจนการโอนอ่อนผ่อนตามกลุ่ม เป็นสิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้ตามกฎแห่งผลที่พอใจ (Law of Effect) กล่าวคือ บุคคลจะแสดงพฤติกรรมที่แสดงแล้วอีกถ้าได้รับผลตอบแทนที่เขาพอใจ

กฎข้อที่ 6 การเป็นสมาชิกของกลุ่มอาจจะเข้าซ้อนกันได้ แต่พลังงานทั้งหมดในกลุ่มที่เข้าซ้อนกันจะยังคงอยู่ในระดับที่คงที่ トラบไคที่พลังงานของแต่ละบุคคลที่ใช้ไปกับเป้าหมายอื่นอันมิใช่เป้าหมายของกลุ่มยังคงที่เหมือนเดิม และกิจกรรมที่เข้าซ้อนกันนั้นมิได้แตกต่างกันนัก เช่น บุคคลที่สนใจในกิจกรรมการเล่นโบว์ลิ่ง สามารถที่จะเข้าไปเป็นกรรมการของสมาคมส่งเสริมการเล่นโบว์ลิ่งได้อีกโดยที่มิได้ทำให้พลังงานที่ให้แกกิจกรรมการเล่นโบว์ลิ่งต้องสูญเสียแต่ประการใด เพราะกิจกรรมทั้งสองมีลักษณะคล้ายคลึงและส่งเสริมซึ่งกันและกันด้วยซ้ำไป

กฎข้อที่ 7 ลักษณะทางบุคลิกภาพของสมาชิกแต่ละคนของกลุ่มกับลักษณะทางบุคลิกภาพโดยส่วนรวมของกลุ่มจะมีส่วนคล้ายคลึงกันมาก เช่น กลุ่มอนุรักษนิยม สมาชิกแต่ละคนมีลักษณะไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง และไม่มีความยืดหยุ่น บุคลิกภาพโดยรวมของกลุ่มอนุรักษนิยมก็ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง และไม่มีความยืดหยุ่นด้วย

## 2. ทฤษฎีว่าด้วยความสัมฤทธิ์ผลของกลุ่ม (A Theory of Group Achievement)

ผู้ที่ก่อตั้งทฤษฎีนี้ คือ สโตกคิลล์ (Stogdill อ้างจากนิรันดร์ จุลทรัพย์, 2540 : 98) โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญที่จะกล่าวถึงเรื่องผลผลิตหรือความสัมฤทธิ์ผลของกลุ่ม ทฤษฎีนี้จึงมิได้อธิบายพฤติกรรมของกลุ่มทุกแง่มุมแต่ประการใด

โครงสร้างของทฤษฎีประกอบด้วยตัวแปร 3 ชุด หรือ 3 ประเภทด้วยกัน คือ

1. ตัวแปรที่เรียกว่าสิ่งที่สมาชิกป้อนใส่เข้าไป (Member Inputs) หรือการแสดงออกของสมาชิกภายในกลุ่ม หมายถึง การกระทำและการแสดงออกของสมาชิกในกลุ่มเป็นส่วนสำคัญ โดยเฉพาะการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกจะแสดงให้เห็นถึงสถานการณ์ของกลุ่มที่จะมีผลต่อสมาชิกคนอื่น ๆ ต่อเนื่องกันไป สถานการณ์นี้ส่งผลไปถึงสมาชิกทุกคนที่จะช่วยให้เขาคิดว่า เขาควรจะอยู่ในกลุ่มต่อไป หรือถอนตัวออกจากกลุ่ม โดยที่ไม่ทำให้กลุ่มกระทบกระเทือน หรือยังคงรักษาเอกลักษณ์ของกลุ่มไว้ได้ ซึ่งเป็นลักษณะที่เรียกว่า "Member Inputs" ประกอบด้วยลักษณะต่างๆ 3 ประการ ดังนี้

1.1 ปฏิสัมพันธ์ของสมาชิก (Interaction) เป็นลักษณะการเกี่ยวข้องกันระหว่างสมาชิกอย่างน้อยสองคนขึ้นไป ซึ่งต่างก็มีปฏิริยาซึ่งกันและกัน ปฏิสัมพันธ์ค่อนข้างจะเป็นเรื่องยากและซับซ้อน เพราะสมาชิกแต่ละคนจะต้องสามารถรับรู้ปฏิริยาของผู้อื่นที่มีต่อตน แล้วจึงแสดงปฏิริยาโต้ตอบออกไป

1.2 การกระทำของสมาชิก (Performance) แม้ว่าเรื่องของปฏิสัมพันธ์จะเป็นเรื่องสำคัญของกลุ่มสัมพันธก็จริง แต่เมื่อเราสังเกตกลุ่ม มักจะสังเกตเห็นการกระทำของสมาชิกกลุ่มเป็นรายบุคคลได้ง่ายกว่า ซึ่งสต็อกดิลล์กล่าวว่า การกระทำและพฤติกรรมของสมาชิกเกี่ยวข้องกับกลุ่มอย่างมาก และเป็นส่วนหนึ่งที่ก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกด้วย การกระทำเหล่านี้จะเป็นการตอบสนองใดๆก็ได้ที่สมาชิกกลุ่มแสดงออกมาให้เห็นว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม เช่น การร่วมงานกลุ่ม การวางแผนงาน การตัดสินใจ การประเมินผล การสื่อความหมาย และกิจกรรมอื่นใดก็ได้ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่ม เป็นต้น

1.3 การคาดหวังของสมาชิก (Expectation) ถึงแม้ว่าปฏิสัมพันธ์และการกระทำของสมาชิกจะเป็นรากฐานที่แสดงให้เห็นลักษณะและโครงสร้างของกลุ่มก็ตาม แต่ก็ยังไม่สามารถจะมองเห็นจุดหมายปลายทางของกลุ่มว่าจะลงเอยอย่างไร สต็อกดิลล์ได้นำทฤษฎีการเรียนรู้มาอธิบายว่า การคาดหวัง (Expectation) ของสมาชิกนั้น เป็น "การเสริมแรง" (Reinforcement) สมาชิกอย่างหนึ่งที่จะผลักดันให้เกิดผลิตผลของกลุ่ม หรือพากลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางได้

การคาดหวังของสมาชิกในขณะที่กลุ่มกำลังดำเนินไปนั้นมีทั้งการคาดหวังที่เป็นไปได้และอาจเป็นไปได้ ถ้าสมาชิกกลุ่มคาดหวังว่ากลุ่มจะประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย และกลุ่มสามารถไปสู่เป้าหมายได้จริง ก็จะเป็นเครื่องเสริมแรงทางบวก หรือเป็นเสมือนรางวัลที่จะช่วยให้สมาชิกมีกำลังใจที่จะร่วมกลุ่มและดำเนินกิจกรรมของกลุ่มต่อไป แต่ในทางตรงข้าม ถ้าสมาชิกคาดหวังว่ากลุ่มจะประสบความสำเร็จ แต่กลุ่มไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ก็จะกลายเป็นเครื่องเสริมแรงทางลบ หรือเป็นเสมือนการลงโทษ ทำให้สมาชิกหมดกำลังใจที่จะดำเนินกิจกรรมของกลุ่มต่อไป ดังนั้นจึงแสดงให้เห็นว่า การคาดหวังของสมาชิกที่มีต่อกกลุ่มเป็นองค์ประกอบสำคัญของโครงสร้างของกลุ่ม และจะช่วยให้มองเห็นว่ากลุ่มจะประสบผลสำเร็จหรือไม่

2. ตัวแปรแทรกซ้อน หรือโครงสร้างของกลุ่ม (Group Structure) หมายถึง การกระทำ การคาดหวัง และปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้มองเห็นสัมพันธภาพภายในกลุ่มเท่านั้น ส่วนลักษณะและโครงสร้างของกลุ่มนั้นยังไม่สามารถทราบได้ชัดเจนนัก โครงสร้างของกลุ่มแบ่งออกเป็น 2 ประเภทด้วยกัน คือ โครงสร้างทางการ (Formal Structure) และโครงสร้างทางบทบาท (Role Structure)

2.1 โครงสร้างทางการ (Formal Structure) เป็นผลที่เกิดมาจากแบบลักษณะของการปฏิสัมพันธ์ในกลุ่มที่สามารถพยากรณ์ได้ ซึ่งก่อให้เกิดตำแหน่งต่างๆที่สามารถจะจำแนกแยกแยะได้ในที่สุด ในกลุ่มที่มีการจัดระเบียบที่ดีนั้น โครงสร้างทางการจะเกี่ยวกับการกระทำและการกระทำตอบ บวกกับระบบของความคาดหวังต่างๆที่เสริมซึ่งกันและกัน "สถานภาพ" ถือว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างคนสองคนหรือสองคนขึ้นไป ซึ่งความสัมพันธ์นั้นจะเป็นไปในลักษณะสูงต่ำ หรือมีลำดับชั้น และ"สถานภาพ"จะเป็นตัวกำหนดว่าผู้ที่อยู่ในแต่ละสถานภาพมีเสรีภาพในการปฏิบัติการต่างๆตามแนวของวัตถุประสงค์ของกลุ่มมากน้อยเพียงใด ส่วน"ภาระหน้าที่"ของตำแหน่งต่างๆนั้นเป็นตัวระบุว่า ผู้ที่ครองอยู่ในตำแหน่งแต่ละตำแหน่งควรจะทำอะไรให้แก่กลุ่มบ้าง

2.2 โครงสร้างทางบทบาท (Role-Structure) เป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างของกลุ่ม ซึ่งอาจจะกล่าวได้ว่าเป็นลักษณะเฉพาะของสมาชิกของกลุ่ม โครงสร้างบทบาทประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ "ความรับผิดชอบ" และ "อำนาจอันชอบธรรม"

- ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ชุดหรือกลุ่มของการปฏิบัติการต่างๆที่ผู้ครองตำแหน่งต่างๆควรจะต้องแสดงออกมา และความรับผิดชอบของบุคคลยังมีความสัมพันธ์กับตำแหน่งหน้าที่ที่บุคคลนั้นๆครองตำแหน่งอยู่ด้วย

- อำนาจอันชอบธรรม (Authority) หมายถึงความมากน้อยในด้านเสรีภาพที่ผู้ครองตำแหน่งแต่ละคนสามารถใช้อำนาจอันชอบธรรมได้มากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับว่าสถานภาพของบุคคลที่อยู่ในโครงสร้างทางการมีความสูงต่ำอย่างไร ถ้าบุคคลมีสถานภาพสูงมาก อำนาจอันชอบธรรมก็ย่อมจะมีมากตามไปด้วย

3. ตัวแปรที่เรียกว่าผลที่ได้จากกลุ่ม หรือความสัมฤทธิ์ผลของกลุ่ม (Group Output) นับว่าเป็นขั้นสุดท้ายของกลุ่มสัมพันธ์ สตีอกดิลล์กล่าวว่า สัมฤทธิ์ของกลุ่มหรือผลที่ได้จากกลุ่มเกิดจากการกระทำ ปฏิสัมพันธ์ และความคาดหวังของสมาชิกในกลุ่ม รวมทั้งโครงสร้างของกลุ่มด้วย เพราะว่สิ่งเหล่านี้ช่วยให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางได้ เพื่อให้เข้าใจเรื่องนี้ดีขึ้น สตีอกดิลล์ได้แยกแยะองค์ประกอบของสัมฤทธิ์ผลของกลุ่ม ไว้ 3 ส่วนด้วยกัน คือ

3.1 ผลผลิตของกลุ่ม (Productivity) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงอันเป็นผลมาจากพฤติกรรมของกลุ่ม การกระทำของสมาชิกกลุ่ม และปฏิสัมพันธ์ของสมาชิก จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ทั้งทางบวกและทางลบ ปริมาณการเปลี่ยนแปลงนี้จะสะท้อนให้เห็นถึงผลผลิตของกลุ่มด้วย

3.2 **ขวัญของกลุ่ม (Morale)** ขวัญของกลุ่มมีอิทธิพลที่จะสะกัดกั้นการทำงานของ กลุ่มที่จะพากกลุ่มไปสู่เป้าหมายได้อย่างมาก นอกจากนี้ยังมีผลต่อเสรีภาพการแสดงออก หรือ ปฏิกริยาของสมาชิกด้วย สตีอกคิดส์เชื่อว่าขวัญของกลุ่มมีส่วนในการสร้างกลุ่มและพฤติกรรมของ สมาชิก ถ้าสมาชิกขาดขวัญหรือกำลังใจ เขาจะไม่กล้าแสดงพฤติกรรมออกมา เพราะกลัวจะไม่เป็นที่ยอมรับ ในทางตรงข้าม ถ้าสมาชิกมีขวัญกำลังใจ ได้รับการเสริมแรงที่ดี ก็จะช่วยให้กลุ่มประสบผลสำเร็จ จะสังเกตได้เสมอว่า กลุ่มที่ประสบผลสำเร็จสูงนั้นมักจะมีขวัญและกำลังใจสูงด้วย

3.3 **บูรณาภาพของกลุ่ม (Integration)** บูรณาภาพของกลุ่มจะช่วยให้กลุ่มคงสภาพทางโครงสร้างอยู่ได้ และสามารถดำเนินกิจกรรมของกลุ่มไปได้ด้วยดี กลุ่มจะไม่ประสบผลสำเร็จหรือเกิดผลสัมฤทธิ์ถ้าขาดการบูรณาภาพที่ดีของกลุ่ม ตรงข้าม จะทำให้เกิดการแตกแยกด้วยซ้ำไป บูรณาภาพของกลุ่มเกิดจากความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อกกลุ่ม ความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิก การได้รับการสนับสนุน การแสดงปฏิกริยาที่ส่งผลดีต่อกกลุ่ม ลักษณะเหล่านี้บางทีเรียกว่า“แรงยึดเหนี่ยว” (Cohesiveness) ของกลุ่ม

อย่างไรก็ตาม ทั้งผลผลิต ขวัญกำลังใจ และบูรณาภาพของกลุ่ม ต่างมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน เพราะต่างก็ช่วยให้กลุ่มประสบผลสำเร็จหรือเกิดสัมฤทธิ์ผล แต่ทั้งนี้ก็ต้องอาศัยลักษณะของสมาชิก การแสดงออกของสมาชิกในกลุ่ม ซึ่งจะช่วยเพิ่มสัมฤทธิ์ผลให้กับกลุ่มอีกทางหนึ่งด้วย

### 3. ทฤษฎีสนาม (Field Theory)

ผู้ก่อตั้งทฤษฎีนี้ คือ เคิร์ท เลวิน (Kurt Lewin) ซึ่งเลวินได้สรุปสาระสำคัญตามทฤษฎีของเขาไว้ 5 ประการดังนี้ (อ้างจากนิรันดร์ จุลทรัพย์, 2540 : 101-104)

1. พฤติกรรมจะเป็นผลมาจากพลังความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม
2. โครงสร้างของกลุ่มจะเกิดจากการรวมกลุ่มของบุคคลที่มีลักษณะแตกต่างกัน
3. การรวมกลุ่มแต่ละครั้งจะต้องมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม โดยเป็นปฏิสัมพันธ์ในรูปการกระทำ (Action) ความรู้สึก (Felling) และความคิด (Thinking)
4. องค์ประกอบต่างๆดังที่ได้กล่าวไว้ในข้อ 3 จะก่อให้เกิดโครงสร้างของกลุ่มแต่ละครั้ง ซึ่งมีลักษณะแตกต่างกันออกไปตามลักษณะของสมาชิก
5. สมาชิกในกลุ่มจะมีการปรับตัวเข้าหากัน และพยายามช่วยกันทำงาน ซึ่งการที่บุคคลพยายามปรับบุคลิกภาพของตนที่มีความแตกต่างกันนี้ จะก่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และทำให้เกิดพลังหรือแรงผลักดันของกลุ่มที่ทำให้การทำงานเป็นไปด้วยดี

นอกจากนี้เลวินยังได้แบ่งลักษณะของกลุ่มไว้เป็น 2 แบบด้วยกัน คือ

1. ลักษณะตามสภาพของกลุ่ม (Topological Construction) หมายถึง กลุ่มที่พิจารณาสภาพภายในของกลุ่มเป็นสำคัญ
2. ลักษณะตามการเคลื่อนที่ของกลุ่ม (Dynamic Construction) หมายถึง กลุ่มที่พิจารณาตามการเคลื่อนที่หรือพลังของกลุ่มเป็นสำคัญ ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

2.1 ความตึงเครียด (Tension) เป็นสภาวะที่เกิดความไม่สมดุลในกลุ่ม ถ้ากลุ่มหาทางลดความตึงเครียดลง ก็จะก่อให้เกิดความสมดุลในกลุ่มได้

2.2 ทิศทาง (Vector) เป็นการเคลื่อนที่ไปสู่จุดมุ่งหมาย ซึ่งจะช่วยให้กลุ่มเกิดการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งถือว่าเป็น “Dynamic” ถ้าทิศทาง (Vector) ยาว กลุ่มก็จะอยู่ห่างจากจุดมุ่งหมายมาก ถ้าทิศทาง (Vector) สั้น กลุ่มก็จะอยู่ใกล้จุดมุ่งหมาย

2.3 แรงดึงดูด (Valence) เป็นแรงยึดเหนี่ยวทั้งระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม และแรงยึดเหนี่ยวระหว่างกลุ่มที่จะช่วยให้งานบรรลุเป้าหมาย ถ้าสมาชิกในกลุ่มมีแรงดึงดูดทางบวกสูง กลุ่มก็จะรวมตัวกันสูง (Cohesiveness) แต่ถ้ากลุ่มนี้แรงดึงดูดทางลบสูง กลุ่มก็จะมีการรวมตัวกันต่ำ สมาชิกอาจทิ้งกลุ่มไปเลยก็ได้ ถ้าพิจารณากลุ่มตั้งแต่ 2 กลุ่มขึ้นไป ถ้ากลุ่มมีแรงดึงดูดระหว่างกลุ่มสูง แสดงว่ามีขอบเขต (Barrier) ระหว่างกลุ่มบาง แต่ถ้ากลุ่มมีแรงดึงดูดต่ำ แสดงว่ากลุ่มมีขอบเขต(Barrier) หนา ซึ่งอาจไม่สามารถติดต่อหรือร่วมงานกันได้เลย

## พฤติกรรมของบุคคลในกลุ่ม

พฤติกรรมของบุคคลในขณะที่มีปฏิสัมพันธ์เกิดขึ้นในกลุ่มนั้นจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์เป็นตัวกำหนด ซึ่งยากแก่การทำนาย แต่ใช้ประมาณการล่วงหน้าจากบุคลิกลักษณะเท่านั้น การติดต่อภายในกลุ่มของสมาชิกรุ่น แต่ละกลุ่มจะมีสัญลักษณ์เฉพาะเป็นของกลุ่มของตน สัญลักษณ์นี้จะเป็นที่ยอมรับกันของสมาชิก ดังนั้น เมื่อสมาชิกคนใดจะแสดงพฤติกรรมออกมา จึงมักแสดงออกตามที่บุคคลในกลุ่มคาดหวังว่าจะเกิดขึ้นตามฐานะตำแหน่งของตนในกลุ่มนั่นเอง จากการศึกษาของเลวินพบว่าพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มจะมีลักษณะต่างๆดังนี้

1. การศึกษาพฤติกรรมของเด็กที่อยู่ในการปกครอง 3 แบบ คือ แบบอัตตาธิปไตย แบบประชาธิปไตย และแบบเสรีนิยม พบว่า เด็กที่อยู่ในการปกครองแบบอัตตาธิปไตยจะไม่มีความคิดริเริ่มและอิสรภาพ แต่จะก้าวร้าวรุนแรง เห็นตัวเองมีความสำคัญมากกว่าคนอื่น ส่วนการปกครองแบบเสรีนิยม เด็กจะขาดระเบียบวินัย ไม่มีกฎเกณฑ์แน่นอนในชีวิต นั้นหมายความว่า การปกครองแบบประชาธิปไตยจะเหมาะสมที่สุด



2. การศึกษากลุ่มทางจิตวิทยาในด้านอุตสาหกรรม เลวินพบว่า การใช้แรงจูงใจเพียงเล็กน้อยจะไม่ตอบสนองความต้องการของสมาชิก ทำให้เกิดความล้มเหลวในการทำงาน หรือกลุ่มที่มีระเบียบการทำงานแบบใช้อำนาจ จะทำให้สมาชิกเกิดความคับข้องใจ ผลผลิตของกลุ่มจะออกมาไม่ดี และเป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ในทางตรงข้าม ถ้าคนงานได้รับอนุญาตให้แสดงความคิดเห็น เสนอแนะเรื่องต่างๆในเรื่องที่เกี่ยวกับงานได้ เขาจะรู้สึกว่างานนั้นเขามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงงานนั้น ซึ่งมีผลให้ผลผลิตต่างๆของโรงงานเพิ่มขึ้นด้วย

3. การศึกษาเกี่ยวกับการตัดสินใจของกลุ่มในเรื่องการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ เลวินพบว่า ถ้าสมาชิกมีโอกาสรับฟังคำชี้แจง หรือได้รับความจริงจากปัญหาที่เกิดขึ้นกับกลุ่ม เขาจะพยายามช่วยแก้ปัญหาโดยไมโยนให้ผู้นำเพียงคนเดียว การมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหานี้ เขาจะยอมรับผลของการแก้ปัญหานี้ด้วย เพราะเกิดจากผลการแก้ปัญหามาของเขาเอง นอกจากนี้คนส่วนใหญ่จะเชื่อและยอมรับความจริงในการเปลี่ยนแปลง เพราะมีโอกาสศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเอง ก็เพราะบุคคลมีความเชื่อมั่นในตนเองอยู่ในตัวเขา

อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีสถานะของเลวินนี้ต้องการชี้ให้เห็นว่า บุคคลจะมีระบบของพฤติกรรมที่ติดต่อกับสภาพแวดล้อมในลักษณะที่แยกกันไม่ออก ฉะนั้น เมื่อบุคคลเข้ามารวมกลุ่มกัน เขาก็จะรับรู้และแลกเปลี่ยนลักษณะต่างๆที่ตนเองได้ปะทะกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งอาจจะเป็นสภาพการณ์หรือสถานการณ์ทางสังคมต่าง ๆ นั้นเอง ผลของการปะทะกับสิ่งแวดล้อม หรือการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม จะมีผลทำให้กลุ่มเปลี่ยนแปลงหรือเคลื่อนที่ได้

ตามความเป็นจริงแล้ว ทฤษฎีที่สามารถนำไปใช้อธิบายกระบวนการต่างๆของกลุ่มสัมพันธ์ ใช้ในการวิเคราะห์กลุ่ม และศึกษาวิจัยเรื่องราวของกลุ่มสัมพันธ์ที่มีอยู่ด้วยหลายทฤษฎี แต่ในที่นี้ได้นำเสนอมาเฉพาะทฤษฎีที่มีความสำคัญ 3 ทฤษฎี และนอกจากทฤษฎีทั้งสามที่กล่าวมาแล้ว การดำเนินการใดๆเกี่ยวกับกลุ่มสัมพันธ์ ควรทำความเข้าใจถึงแนวคิดทางจิตวิทยาทั่วไป (General Psychology) โดยใช้หลักทางจิตวิทยาต่างๆเกี่ยวกับการรับรู้ การเรียนรู้ ความคิด ความเข้าใจ การใช้แรงจูงใจ ความสนใจ ทัศนคติ ค่านิยม เป็นต้น จะช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมของบุคคลในแง่การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์พฤติกรรมบุคคลและกลุ่มคนได้ดีขึ้น

## หลักการของกลุ่มสัมพันธ์

ทองเรียน อมรัชกุล (2520 : 28-29) กล่าวถึงหลักการของกลุ่มสัมพันธ์ไว้ดังนี้

1. การเคารพต่อการเป็นสมาชิกของแต่ละบุคคล และช่วยให้สมาชิกได้พัฒนาอย่างเต็มที่

ภายใต้กลุ่มที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้โดยถือว่าสมาชิกทุกคนมีสมรรถภาพในตัวเอง และย่อมจะแสดงตัวออกมาได้ในลักษณะที่อยู่ในกลุ่ม

2. ประสพการณ์กลุ่มเป็นวิถีทางที่จะตอบสนองความต้องการของบุคคลในแง่การยอมรับนับถือ การหาประสบการณ์ใหม่ การเห็นพ้องด้วย และการสร้างความมั่นคง ปลอดภัยให้สมาชิก

3. สมาชิกทุกคนต้องยอมรับบทบาทอย่างใดอย่างหนึ่งที่ตนจะต้องแสดงออก ซึ่งมีผลต่อการที่จะให้กลุ่มบรรลุความมุ่งหมาย

4. สมาชิกทุกคนควรจะมีคุณสมบัติชอบในการดำเนินกิจกรรมในกลุ่ม ทุกคนต้องยอมรับการเป็นหัวหน้า เมื่อกลุ่มต้องการให้เป็นเช่นนั้น ลักษณะหัวหน้ากลุ่มจะต้องดำเนินไปในรูปการเป็นที่ปรึกษา สนับสนุน และแนะแนวให้สมาชิกในกลุ่มได้มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่างๆของกลุ่มอย่างเต็มที่

5. สมาชิกทุกคนจะต้องรับฟังผู้อื่น เปิดเผยตัวเองในกลุ่ม รู้จักยอมรับและมีความพึงพอใจต่อการที่สมาชิกมีส่วนร่วมในกลุ่ม

6. สมาชิกควรจะได้รับแรงหนุนกำลังเมื่อได้มีส่วนร่วมในกลุ่มอย่างแท้จริง นอกจากนี้แล้วสมาชิกจะต้องถือว่าคนจะมีคุณค่าก็ต่อเมื่อได้ทำงานให้แก่กลุ่มอย่างเต็มความสามารถ

7. สมาชิกในกลุ่มต้องมองเห็นค่าของบุคลิกลักษณะที่แตกต่างกันออกไป ทั้งนี้โดยถือว่าความแตกต่างของบุคลิกลักษณะนั้นจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อความสำคัญและความมั่นคงของกลุ่ม สมาชิกในกลุ่มที่มีความแตกต่างกันออกไป ย่อมจะช่วยให้สมาชิกได้มีโอกาสมีส่วนร่วมตามความถนัดและความสนใจของตน ทั้งนี้จะทำให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กันอย่างกว้างขวาง

8. สมาชิกทุกคนจะต้องเอาใจใส่และมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาของกลุ่ม ความสำเร็จของการแก้ปัญหาขึ้นอยู่กับความเอาใจจริงเอาใจของสมาชิกในกลุ่ม

โดยสรุป ถ้าสมาชิกในกลุ่มเข้าใจในหลักการของกลุ่มสัมพันธ์ ก็จะช่วยให้การกระทำกิจกรรมร่วมกันของสมาชิกภายในกลุ่มเป็นไปโดยรวดเร็วและประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี

## ผลดีของการฝึกอบรมโดยวิธีกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์

การฝึกอบรมโดยวิธีกลุ่มสัมพันธ์ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน ทั้งในเมืองไทย และในต่างประเทศ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีทั้งการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาองค์การโดยส่วนรวมดังนี้

1. ถ้าเป็นอบรมภายในหน่วยงานเดียวกันจะทำให้ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงานดีขึ้น ลดความขัดแย้งในระบบ การทำงานร่วมกันเป็นทีม บุคลากรมีพฤติกรรมที่เอื้ออำนวยให้กลุ่มเกิดกระบวนการที่ดีในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย
2. ถ้าเป็นการจัดอบรมต่างหน่วยงานจะก่อให้เกิดการประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานดีขึ้น ทั้งนี้เพราะสมาชิกผู้เข้ารับการอบรมได้มีโอกาสทำความรู้จักกัน เข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ในระบบเดียวกัน จึงเกิดเป็นความสัมพันธ์ต่อกันขึ้น
3. เปิดโอกาสให้สมาชิกผู้เข้ารับการอบรมที่มีความรู้ในระดับเดียวกัน หรือมีความสนใจในเรื่องคล้ายคลึงกัน ปฏิบัติงานที่คล้ายกัน มาร่วมแสดงความคิดเห็นต่อเรื่องเดียวกันในรูปแบบของการระดมสมอง (Brain Storming)
4. สมาชิกผู้เข้ารับการอบรมที่มีหน้าที่ในการแก้ปัญหา หรือมีตำแหน่งทางการบริหาร ได้มีโอกาสมาวิเคราะห์ วิพากษ์วิจารณ์ร่วมกัน เพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาในรูปแบบของกรณีศึกษาที่วิทยากรกำหนดให้
5. เป็นการช่วยลดความเบื่อหน่ายจำเจในการอบรม และยังช่วยให้สมาชิกผู้เข้าอบรมเกิดแนวคิดและได้รับการเรียนรู้ในแง่มุมต่างๆ จากการเล่นเกมต่างๆ จากเพลง และเพลงประกอบจังหวะท่าทาง

### **องค์ประกอบของการฝึกอบรมโดยการใช้กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์**

กลุ่มสัมพันธ์เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ต้องใช้ทั้งทฤษฎีและการปฏิบัติควบคู่กันไป ในการจัดกลุ่มสัมพันธ์สำหรับการฝึกอบรมจำเป็นต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

#### **1. วิทยากร**

บทบาทของผู้ที่ทำหน้าที่เป็นวิทยากรในการจัดกลุ่มสัมพันธ์จะต้องเป็นผู้ที่มีบทบาท ทั้งการเป็นผู้ให้ ผู้ประสาน และผู้ให้คำปรึกษา กล่าวคือ ต้องสามารถให้ผู้เข้ารับการอบรมคิดเป็น ทำเป็น สร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ และให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ได้ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานให้เกิดความร่วมมือที่ดี เพื่อให้กิจกรรมการอบรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำให้เกิดความเข้าใจและทัศนคติที่ดีต่อกัน

## 2. กลุ่มเป้าหมายหรือสมาชิกผู้เข้ารับการอบรม

กลุ่มเป้าหมายหรือสมาชิกผู้เข้ารับการอบรม นับว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญมาก เช่นเดียวกัน เพราะเป็นศูนย์กลางของกระบวนการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ หากผู้เข้ารับการอบรมมองเห็นความสำคัญ และมีความตั้งใจอย่างแท้จริง ก็จะทำให้การอบรมเป็นไปอย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพ ลักษณะของกลุ่มเป้าหมายที่วิทยากรและผู้ดำเนินการจัดอบรมควรพิจารณามีดังนี้

2.1 เพศ เพศชายหรือเพศหญิง สัดส่วนของเพศ เป็นตัวแปรสำคัญที่วิทยากรควรนำไปพิจารณาจัดกิจกรรมที่ไม่ขัดต่อความรู้ วัฒนธรรม

2.2 วัย แนวโน้มของกลุ่มอยู่ในวัยใด เช่น วัยหนุ่มสาว วัยกลางคน มีอายุและมีสัดส่วนอย่างไร

ตัวอย่างของลักษณะกิจกรรม สำหรับคนแต่ละช่วงวัย

วัยหนุ่มสาว : กิจกรรมควรจะมีความเร็ว กระชับ หลากหลาย และแข่งขัน โดยมีกิจกรรมที่มีความชัดเจน

วัยกลางคน : กิจกรรมควรจะมีการเคลื่อนไหวบ้าง แต่ไม่ควรรุนแรงหรือแข่งขัน เอาแพ้เอาชนะ แต่ต้องมีการใช้สติปัญญากำกับ

ผู้สูงอายุ : กิจกรรมควรมีการเคลื่อนไหวอย่างธรรมดา เดินหรือยืน แต่ต้องเน้นถึงการได้แสดงออกซึ่งประสบการณ์ โดยเปิดโอกาสให้มีการแสดงออกถึงความสำเร็จความภาคภูมิใจในอดีต

ถ้ากลุ่มเป้าหมายมีวัยต่างๆที่คละกัน กิจกรรมควรจะสามารถสนองตอบต่อทุกวัย เช่น คนหนุ่มสาวจะเป็นผู้ลงมือประกอบกิจกรรมที่มีการเคลื่อนไหวร่วมกับคนวัยกลางคน ส่วนผู้สูงอายุก็จะเป็นกลุ่มสังเกตการณ์ คอยให้แนวคิดหรือข้อสังเกตที่จะเกิดประโยชน์ นั่นก็คือการกระจายบทบาทให้ถ้วนทั่วทุกคนจะดีมาก

2.3 จำนวน จำนวนมากน้อยของกลุ่มเป้าหมายเป็นข้อมูลที่สำคัญยิ่งในการวางแผนกิจกรรม เช่น ถ้ากลุ่มเล็ก ก็ควรจะเป็นกิจกรรมที่เน้นให้ทุกคนได้แสดงออกอย่างเต็มที่ แต่ถ้ากลุ่มใหญ่ กิจกรรมควรจะเป็นในลักษณะการแสดงออกในกลุ่มย่อย และเสนอผลงานของกลุ่มย่อย โดยผ่านตัวแทนเข้าสู่กลุ่มใหญ่

2.4 ประสบการณ์ ถ้ามีผู้เข้ารับการอบรมที่มีความรู้ เชี่ยวชาญเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นพิเศษ เมื่อมีการกล่าวถึงเชื่อมโยงถึงเรื่องนั้น วิทยากรควรจะให้ขยายความเพิ่ม เป็นการให้เกียรติแก่สมาชิกผู้เข้าอบรม และจะเกิดประโยชน์กับสมาชิกอื่นด้วย ถ้าพบว่าใครมีปมด้อย

ในเรื่องอะไร วิทยากรก็ควรจะหลีกเลี่ยงหรือเว้นการยกตัวอย่างที่จะกระทบกระเทือนใจให้ผู้นั้นหมดสนุก แต่ถ้าพบว่าใครมีปมเด่นอะไรแล้ว วิทยากรจะต้องหาโอกาสหรือสร้างสถานการณ์ที่เอื้อให้เขาได้เปิดปมเด่น ทั้งนี้จะต้องทำอย่างพอเหมาะพอดี ไม่ก่อให้เกิดตัวลำบากใจ และสมาชิกผู้อื่นรู้สึกเขม่น หมั่นใส่ใจ

### 3. เวลา

วิทยากรจะต้องยึดถือตามตารางการอบรมเป็นเกณฑ์อย่างเคร่งครัด การบริหารเวลาที่มีประสิทธิภาพจะสร้างภาพพจน์ที่ดี และทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีทัศนคติที่ดีต่อวิทยากรด้วย

3.1 เวลามากหรือน้อยเป็นปัจจัยสำคัญที่วิทยากรควรให้ความสำคัญ ถ้าเวลาไม่เกิน 30 นาที กิจกรรมอาจประกอบด้วย 1 หรือ 2 กิจกรรม แต่ถ้ามีเวลาเกิน 30 นาทีแล้ว ควรจะมีรูปแบบของกิจกรรมที่เปลี่ยนไปทุก 30 นาที เพื่อหลีกเลี่ยงความซ้ำซาก น่าเบื่อหน่าย

3.2 ช่วงเวลาเช้า สาย บ่าย หรือค่ำ วิทยากรควรจะพิจารณาด้วยว่ากิจกรรมลักษณะใดที่จะเหมาะสมในช่วงเวลาใด เช่น

เวลาเช้า : กิจกรรมจัดได้หลายรูปแบบ เพราะร่างกายและจิตใจมีความพร้อมสูง กิจกรรมประเภทการใช้ความเคลื่อนไหว และใช้ความคิดประกอบจะได้ผลมาก

เวลาสาย บ่าย หรือค่ำ : วิทยากรต้องคิดพิจารณาเป็นพิเศษเพราะเป็นช่วงเวลาที่สมองเริ่มจะล้า กิจกรรมควรจะเป็นกิจกรรมย่อยๆ หลากหลาย มีความเคลื่อนไหว สลับปรับเปลี่ยน และกระชับ ไม่เยิ่นเย้อ รอยต่อระหว่างกิจกรรมมีการเชื่อมโยง ชวนให้ติดตามตลอดเวลา

### 4. สถานที่

สถานที่เป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่วิทยากรต้องระลึกรู้ถึง ถ้าเป็นไปได้ ควรจะเลือกใช้ห้องที่มีขนาดกว้างพอที่จะจัดกิจกรรมได้สะดวก เพราะต้องอาศัยพื้นที่สำหรับการเคลื่อนไหว การแบ่งกลุ่มประชุม และอภิปราย ถ้าจะมีโต๊ะ ก็ควรจะเป็นโต๊ะที่ยกเคลื่อนที่รวมกลุ่มได้อย่างรวดเร็ว คล่องตัว แต่ถ้ามีข้อจำกัดในเรื่องสถานที่ ไม่สามารถจัดหาดังกล่าวแล้ว วิทยากรก็ควรจะเลือกหรือปรับกิจกรรมให้สามารถใช้ในพื้นที่ยกจำกัดนั้นให้ได้ เพราะฉะนั้น เพื่อความไม่ประมาท และป้องกันปัญหาอันจะเกิดขึ้น วิทยากรจะต้องหาข้อมูลเกี่ยวกับสถานที่ให้ชัดเจนเสียก่อน

## 5. สื่อและอุปกรณ์การฝึกอบรม

ปัจจุบันเทคโนโลยีก้าวหน้ามาก วิทยากรจะต้องก้าวให้ทัน และพยายามนำมาใช้ประกอบการจัดกิจกรรม ซึ่งจะสามารถทวนเวลา และช่วยในการสื่อสารชัดเจนยิ่งขึ้น เช่น เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ แผ่นใส สไลด์ เครื่องเล่นเทป วีดิทัศน์ เป็นต้น วิทยากรควรจะศึกษาวิธีใช้ให้ถูกต้องและทดลองก่อนทุกครั้ง เพื่อความมั่นใจว่าอุปกรณ์ต่างๆอยู่ในตำแหน่งและสภาพที่ใช้งานได้หรือถ้ามีอะไรขัดข้องจะแก้ไขได้ทัน แต่อย่างไรก็ดี วิทยากรที่รอบคอบนั้นจะต้องเตรียมกิจกรรมสำรองที่ไม่ต้องอาศัยเครื่องอำนวยความสะดวกดังกล่าวไว้ด้วย เพื่อป้องกันปัญหาอันอาจจะเกิดขึ้นกับอุปกรณ์เหล่านั้น เช่น หลอดขาด ไฟฟ้าขัดข้อง เป็นต้น

## กระบวนการจัดกลุ่มสัมพันธ์

การจัดกลุ่มสัมพันธ์ควรจัดเป็นขั้นตอนอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการเรียนรู้ โดยดำเนินการดังนี้

1. ขั้นเตรียมการ วิทยากรต้องศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของผู้รับการอบรม เช่น เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา หน้าที่การงาน ความสนใจ และจำนวน เป็นต้น แล้วกำหนดจุดมุ่งหมายและขอบข่ายว่าต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รับอะไรบ้าง เช่น ให้เกิดความคุ้นเคยให้รู้จักกัน รู้จักบทบาท หน้าที่ หรือให้ร่วมกันทำงานเป็นทีม จากนั้นจึงกำหนดเนื้อหา รูปแบบ และวิธีการในการถ่ายทอด เป็นต้น
2. ขั้นดำเนินกิจกรรม เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการสอน กล่าวคือ มีการนำเข้าสู่กิจกรรมโดยการสร้างสิ่งเร้า กระตุ้น ให้ผู้เข้ารับการอบรมอยากรู้ อยากเห็น อยากทำ ต้องการมีส่วนร่วม เป็นการปูพื้นให้เกิดความพร้อม หรือสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ เมื่อผู้เข้ารับการอบรมเกิดความพร้อมแล้ว วิทยากรจะทำการสอนหรือถ่ายทอด โดยให้ผู้เรียนเป็นผู้คิด ผู้ทำตามรูปแบบที่วางไว้ จากนั้นก็ให้มีการแสดงความคิดเห็น ความรู้สึก ให้เกิดการอภิปรายร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การสรุปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
3. ขั้นประเมิน เมื่อเสร็จสิ้นการดำเนินการแล้ว วิทยากรต้องทำการประเมินผล ดูว่าได้ผลตามจุดมุ่งหมายหรือไม่ อย่างไร โดยอาจใช้วิธีการประเมินผลรูปแบบต่างๆ เช่น การสังเกต การใช้แบบสอบถาม หรือการสัมภาษณ์ เป็นต้น

## รูปแบบและวิธีการของกลุ่มสัมพันธ์

รูปแบบของกลุ่มสัมพันธ์ แบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ ใหญ่ๆ ดังนี้

1. กิจกรรมกลุ่ม
2. เกม
3. เพลง
4. เพลงประกอบจังหวะท่าทาง

ซึ่งในทางปฏิบัติ การจัดกลุ่มสัมพันธ์เพื่อการฝึกอบรมแต่ละครั้ง วิทยากรมักจะจัดทั้ง 4 รูปแบบ ควบคู่กันไป เพื่อเป็นการสร้างบรรยากาศของการฝึกอบรม และให้การดำเนินการฝึกอบรมบรรลุตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้มากที่สุด ต่อไปนี้จะกล่าวถึงรายละเอียดของกลุ่มสัมพันธ์แต่ละรูปแบบดังนี้

### 1. กิจกรรมกลุ่ม

เป็นวิธีการที่ใช้กับกลุ่มของผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมกระทำกิจกรรมร่วมกัน หรือได้แสดงออกร่วมกัน ภายใต้จุดมุ่งหมายบางประการ เช่น ฝึกทักษะมนุษยสัมพันธ์ ฝึกการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม การทำความเข้าใจตนเอง เข้าใจผู้อื่น เป็นต้น และลักษณะของกิจกรรมส่วนใหญ่จะเป็นการเสริมสร้างความรู้สึก สร้างสรรค์ประสบการณ์ และสร้างทัศนคติที่ดีต่อกัน โดยมุ่งเน้นให้สมาชิกเรียนรู้ด้วยการกระทำ และขั้นสุดท้ายของกิจกรรมจำเป็นต้องมีการติชม (Feedback) เพื่อให้สมาชิกเกิดการหยั่งรู้ (Insight) ด้วยตนเอง

การจัดกิจกรรมกลุ่มสามารถทำได้หลายวิธีแล้วแต่ความเหมาะสมของสถานการณ์ ดังนี้

#### 1.1 กิจกรรมกลุ่มเพื่อสร้างความรู้จักคุ้นเคย

เป็นกิจกรรมเริ่มต้นที่ใช้ในการฝึกอบรม หรือเรียกว่า “การละลายพฤติกรรม” (Ice Breaker) ซึ่งมีอยู่หลายกิจกรรม วิทยากรสามารถเลือกใช้โดยพิจารณาจากความสัมพันธ์ของสมาชิกที่เข้ารับการฝึกอบรมว่าเคยรู้จักกันมาก่อนหรือไม่ มาจากหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงาน กิจกรรมสร้างความคุ้นเคยจึงเป็นจุดเริ่มต้นของการจัดกิจกรรมกลุ่มอื่นๆต่อไป เพราะสมาชิกจะเกิดความรู้สึกว่ามีส่วนร่วม มีความยึดมั่นในกลุ่ม มีความอบอุ่น มั่นใจ ปรับตัวได้ในเวลารวดเร็ว และให้ความร่วมมือที่จะทำกิจกรรมเพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายของการเรียนรู้ตามที่คาดหวังต่อไป

## 1.2 กิจกรรมกลุ่มเพื่อพัฒนาความเข้าใจตนเองและผู้อื่น

ที่กล่าวว่ามนุษย์เป็นสัตว์สังคม (Social Animal) หรือสัตว์เมือง เป็นความจริงที่ไม่มีใครปฏิเสธ เพราะมนุษย์มีสัญชาตญาณที่จะต้องอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม เมื่อมนุษย์อยู่ร่วมกันนั้นก็จะเป็นความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ถ้ามีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ก็จะอยู่ร่วมกันด้วยความอบอุ่น แต่ถ้าเกิดความขัดแย้งขึ้นมา ปัญหาต่างๆก็จะตามมาอย่างไม่ที่สิ้นสุด สาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความขัดแย้งมักเกิดจากความไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน และไม่ไว้วางใจกัน ซึ่งโดยธรรมชาติแล้ว บุคคลใดที่มีความสับสนในตนเอง ไม่เข้าใจตนเอง ก็มักจะมีความรู้สึกเช่นนี้กับผู้อื่น เพราะฉะนั้น กิจกรรมกลุ่มพัฒนาความเข้าใจตนเองและผู้อื่น สามารถที่จะช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้ง ความไม่เข้าใจซึ่งกันและกันของบุคคลที่อยู่ร่วมอยู่ในองค์กรเดียวกันได้

## 1.3 กิจกรรมกลุ่มเพื่อการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการของการถ่ายทอดข่าวสารและความเข้าใจจากคนหนึ่งหรือหลายคนไปยังอีกคนหนึ่งหรือหลายคน การที่เราจะทราบได้ว่าการติดต่อสื่อสารสำเร็จหรือไม่ เราสามารถทดสอบได้ว่าเกิดความเข้าใจข่าวสารนั้นหรือไม่ ถ้าข่าวสารเป็นที่เข้าใจ การติดต่อสื่อสารก็ประสบความสำเร็จ แต่ถ้าข่าวสารไม่เป็นที่เข้าใจ การติดต่อสื่อสารก็ล้มเหลว

นอกจากนี้ การติดต่อสื่อสารที่ดีจะนำไปสู่มิตรภาพ เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน และทำให้ความต้องการของแต่ละฝ่ายบรรลุผล ภายในองค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะในภาครัฐหรือเอกชน ปัญหาความร่วมมือที่สำคัญยิ่งปัญหาหนึ่ง ก็คือ ทำอย่างไรจึงจะสามารถทำให้การติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพสูงสุด

วิจิตร อวาระภาค (2528 :121) ได้กล่าวถึงลักษณะของการติดต่อสื่อสารที่ดี 10 ประการตามแนวคิดของ Dr.Robert R. Aurmer ไว้ดังนี้

1. จงทำความเข้าใจกับความคิดของท่านให้แจ่มแจ้งก่อนที่จะสื่อสารไปยังผู้อื่น
2. จงตรวจสอบความมุ่งหมายอันแท้จริงของการสื่อสารแต่ละครั้ง
3. จงพิจารณาถึงลักษณะของสิ่งแวดล้อมและนิสัยของปฏุชนในการสื่อสารด้วย
4. ปรึกษาหารือกับผู้อื่นตามสมควรในการวางแผนเพื่อการสื่อสาร
5. จงระมัดระวังในเรื่องทางเสียงของท่าน (ห้วน ตะคอก ตะโกน ไม่สุภาพ)

เช่นเดียวกับสารัตถะของข้อความที่จะสื่อออกไป

6. เมื่อมีโอกาสที่จะให้สิ่งที่เป็นประโยชน์หรือทรงคุณค่าแก่ผู้รับข่าวสาร จงรีบใช้โอกาสนั้นทันที ถ้าเข้าไปจะเสียโอกาส ไม่เกิดประโยชน์

7. ติดตามผลของการสื่อสารของท่านว่าได้ผลอย่างไร



8. จงสื่อสารให้ได้ผลเสมอทั้งวันนี้และในวันหน้า
9. พยายามให้ทำที่ท่าทางของท่านสนับสนุนการสื่อสารของท่านด้วย
10. อย่าพยายามเพียงเพื่อให้ผู้อื่นเข้าใจท่านเท่านั้น แต่ท่านต้องพยายามเข้าใจผู้อื่นด้วย และจงเป็นผู้ฟังที่ดี

#### 1.4 กิจกรรมกลุ่มเพื่อพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

การดำเนินชีวิตของมนุษย์ตั้งแต่สมัยโบราณจนถึงปัจจุบันแสดงให้เห็นถึงวิวัฒนาการของมนุษย์ที่รู้จักสร้างสรรค์ตนเองและสังคมตลอดมาทุกยุคทุกสมัย การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงชีวิตความเป็นอยู่และสิ่งแวดล้อมที่ดีขึ้น ได้อาศัยผลผลิตทางความคิดสร้างสรรค์ที่เกิดจากแรงดลใจ เกิดจากการคิดแก้ปัญหา และเกิดจากความตั้งใจที่จะปรับปรุงชีวิตและความเป็นอยู่ให้ผาสุกขึ้น ผลผลิตทางด้านความคิดสร้างสรรค์ต้องอาศัยทั้งความคิดฝัน ความคิดจินตนาการ บวกความอุตสาหะ พากเพียร มุมานะ ไม่ยอมล้มเลิกความคิดง่ายๆ จนกระทั่งคิดได้สำเร็จ ความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นทักษะทางสติปัญญาที่สำคัญของสมาชิกในสังคมที่ต้องการความเจริญก้าวหน้า

อารี รังสินนท์ (2537 : 3) ได้สรุปถึงความหมายของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไว้ว่า หมายถึง ความคิดจินตนาการประยุกต์ที่สามารถนำไปสู่สิ่งประดิษฐ์คิดค้นใหม่ๆทางเทคโนโลยี ซึ่งเป็นความคิดในลักษณะที่คนอื่นคาดไม่ถึง หรือมองข้าม เป็นความคิดหลากหลาย คิดได้กว้างไกล เน้นทั้งปริมาณและคุณภาพ อาจเกิดจากการคิดผสมผสานเชื่อมโยงระหว่างความคิดใหม่ๆที่แก้ปัญหาและเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อตนเองและสังคม

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ถือว่าเป็นทักษะที่มีอยู่บ้างน้อยบ้างในตัวบุคคลทุกคน และสามารถที่จะพัฒนาให้สูงขึ้นได้ โดยอาศัยการเรียนรู้และการจัดบรรยากาศที่เอื้ออำนวย องค์การใดที่ประกอบไปด้วยบุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สูง องค์การนั้นๆจะพัฒนาไปอย่างไม่หยุดยั้ง ดังนั้น ผู้บริหารองค์การควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้แก่บุคลากร เพื่อความก้าวหน้าขององค์การโดยรวม

#### 1.5 กิจกรรมกลุ่มเพื่อพัฒนาทักษะการตัดสินใจเพื่อการแก้ปัญหา

มนุษย์ทุกเพศทุกวัยต่างก็ประสบ “ปัญหา” ด้วยกันทุกคน ไม่เวลาใดก็เวลาหนึ่ง จึงดูเหมือนว่าปัญหากับมนุษย์เป็นของคู่กัน ปัญหาส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันของมนุษย์ เช่น ปัญหาส่วนตัว ปัญหาครอบครัว ปัญหาเพื่อนร่วมงาน ปัญหาจากผู้บังคับบัญชา รวมทั้งปัญหาจากสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

วีระพล สุวรรณนันต์ (2524 : 2) กล่าวว่า ปัญหาคือสภาพเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มีแนวโน้มที่จะไม่ตรงกับความต้องการ เมื่อปัญหาเกิดขึ้นก็ย่อมมีการตัดสินใจเพื่อแก้ไข ปัญหาเหล่านั้น ไม่ให้เกิดขึ้น ให้เบาบางลง หรือหมดสิ้นไป ซึ่งบางคนก็ประสบความสำเร็จในการตัดสินใจ บางคนก็ประสบความสำเร็จล้มเหลว แต่บุคคลส่วนใหญ่มักจะประสบความสำเร็จก่อนที่จะประสบความสำเร็จในการตัดสินใจได้ การที่จะให้แต่ละคนพยายามหาแนวทางการตัดสินใจ ที่ถูกต้องเองอาจใช้เวลายาวนาน บางคนอาจต้องใช้เวลาถึงตลอดชีวิต

กิจกรรมกลุ่มจะช่วยเป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะการตัดสินใจเพื่อการแก้ปัญหาให้แก่บุคคลทั้งเป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่ม ที่ต้องร่วมมือกันตัดสินใจและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

### 1.6 กิจกรรมกลุ่มเพื่อพัฒนาทักษะผู้นำ

ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของกลุ่มเป็นอย่างมาก ผู้นำที่มีคุณสมบัติที่ดี และปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ได้เหมาะสม ก็ย่อมจะสามารถพากลุ่มให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเป็นผู้นำที่มีความสามารถนั้นไม่ได้เป็นคุณสมบัติที่สั่งสมมาจากพันธุกรรม และการเป็นผู้นำที่มีความสามารถต้องอาศัยทั้งศาสตร์ ซึ่งต้องเรียนรู้ และเป็นศิลปะ ซึ่งอาศัยการฝึกฝนอย่างสม่ำเสมอ และถ้ามีพรสวรรค์เป็นเครื่องเสริมเพียงเล็กน้อย ก็จะทำให้ได้ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยได้มีการสรุปความหมายและคุณสมบัติของการเป็นผู้นำที่ดีไว้ดังนี้

ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่สามารถน้อมนำจิตใจคนให้คล้อยตาม ปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจโดยสันติและถาวร ซึ่งจะทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้นำที่ดีนั้นควรประกอบด้วยคุณสมบัติที่สำคัญต่างๆดังนี้

- เป็นผู้ที่มีความอดทนเข้มแข็งทั้งร่างกายและจิตใจ
- เป็นผู้ที่มีความเฉลียวฉลาด มีความสามารถในการตัดสินใจและแก้ปัญหาได้

อย่างดี

- เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น มีชีวิตชีวาอยู่ตลอดเวลา
- มีความสามารถในการจูงใจที่ดี
- มีความเข้าใจและมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
- เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบสูง
- มีความเชื่อมั่นในตัวเอง

### 1.7 กิจกรรมกลุ่มเพื่อการสร้างและพัฒนาทีมงาน

คำว่าทีมงานในที่นี้ หมายถึง กลุ่มคนที่มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างจะใกล้ชิดและคงความสัมพันธ์อยู่ค่อนข้างจะถาวร ซึ่งประกอบด้วยเพื่อนร่วมงานและหัวหน้า แต่ก็ยังมีทีมงานบาง

ที่ ม  
 ที่มีความสัมพันธ์ชั่วคราวตามลักษณะของงานที่ทำ เช่น กลุ่มทำงานบางกลุ่มที่คนมารวมกันเพื่อทำงานใดงานหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงไป เมื่องานนั้นเสร็จสิ้นลงแล้ว ทีมงานนั้นก็สลายตัวไป เป็นต้น

กลุ่มที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องประกอบด้วยสิ่งต่างๆต่อไปนี้ที่สำคัญ คือ

1. กลุ่มจะต้องมี “ธรรมนูญ” (Charter) หรืออาจเรียกว่าคือเหตุผลสำหรับการทำงานร่วมกัน

2. สมาชิกของกลุ่มจะต้องมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ต่างก็ต้องการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความสามารถ และข้อผูกพันสัญญา ซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอันเป็นที่ต้องการ

3. สมาชิกของกลุ่มจะต้องยอมรับร่วมกันในความคิดว่า การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มนั้นย่อมจะนำไปสู่การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ มากกว่าการทำงานตามลำพังแต่เพียงผู้เดียว

4. กลุ่มจะต้องยอมรับว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งที่ทำงานภายใต้โครงสร้างขององค์กรใหญ่

วัตถุประสงค์ของการสร้างทีมงาน

การสร้างทีมงานมีวัตถุประสงค์พื้นฐานในการปรับปรุงความสามารถในการแก้ปัญหา ระหว่างสมาชิกของกลุ่มด้วยการทำงานร่วมกันตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ ส่วนวัตถุประสงค์ย่อยนั้นประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้ คือ

1. สมาชิกทุกคนมีความเข้าใจบทบาทของตนดีขึ้นในการทำงานเป็นกลุ่ม

2. มีความเข้าใจดีขึ้นเกี่ยวกับ “ธรรมนูญ” หรือกฎข้อบังคับของกลุ่มนั้น คือ วัตถุประสงค์และบทบาทในการทำงานทั้งหมดในองค์กร

3. เพิ่มพูนการสื่อสารระหว่างสมาชิกของกลุ่มเกี่ยวกับเรื่องต่างๆที่จะมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกลุ่ม

4. การสนับสนุนซึ่งกันและกันเพิ่มขึ้นในระหว่างสมาชิกของกลุ่ม

5. ความเข้าใจอย่างกระจ่างแจ้งเกี่ยวกับกระบวนการกลุ่ม เช่น พฤติกรรมและความสัมพันธ์ของกลุ่ม ที่มีการทำงานร่วมกัน อย่างใกล้ชิด

6. วิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นเกี่ยวกับปัญหาที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกลุ่ม ทั้งระดับที่เกี่ยวกับการทำงานโดยตรง และระดับที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในระหว่างบุคคล

7. ความสามารถที่จะใช้ความขัดแย้งไปในทางสร้างสรรค์มากกว่าทางทำลาย

8. การร่วมมือร่วมใจกันมากขึ้นระหว่างสมาชิกของกลุ่ม และการลดการแข่งขันลง ซึ่งเป็นสิ่งที่มีคุณค่าอย่างมากต่อบุคคล ต่อกลุ่ม และต่อองค์กร

9. การเพิ่มพูนความสามารถของกลุ่มที่จะทำงานร่วมกับกลุ่มอื่นๆในองค์กร

## 10. มีความรู้สึกของการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในระหว่างสมาชิกของกลุ่ม

การทำงานในยุคปัจจุบันนิยมหันมาเน้นการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มมากกว่าการทำงานเพียงลำพังคนเดียว การทำงานเป็นกลุ่มนั้นเป็นการตอบสนองธรรมชาติของมนุษย์ที่ชอบอยู่ด้วยกันอยู่แล้ว การทำงานเป็นกลุ่มหรือเป็นทีมนั้นเป็นการได้ช่วยกันคิด ช่วยกันออกความเห็น และช่วยกันลงมือทำ ย่อมนำไปสู่การแก้ปัญหาที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน ช่วยสร้างสรรค์ความสามัคคี ความรักใคร่กลมเกลียวกัน และความเข้าใจดีในระหว่างกันและกัน ให้เกิดขึ้นได้

การทำงานร่วมกันเป็นทีมจะบรรลุผลสำเร็จได้จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยต่างๆต่อไปนี้

1. ความไว้วางใจ คนที่มาร่วมกันเป็นกลุ่มเพื่อทำงานร่วมกัน จำเป็นต้องมีความไว้วางใจกันและกัน ไม่ดูถูกกันและกัน ยอมรับความสามารถและคุณค่าของสมาชิกในกลุ่ม ผู้ที่เป็นหัวหน้ากลุ่มมีความไว้วางใจว่าสมาชิกในกลุ่มสามารถทำงานตามที่ตกลงใจร่วมกันได้ หากมีอุปสรรคใดๆก็ตาม จะสามารถช่วยกันขจัดอุปสรรคนั้นๆได้ ถ้าหัวหน้ากลุ่มและสมาชิกแต่ละคนปราศจากความไว้วางใจซึ่งกันและกันแล้ว ก็ไม่อาจจะทำงานร่วมกันได้อย่างแน่นอน

2. การกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน ก่อนจะทำงานร่วมกัน หัวหน้ากลุ่มและสมาชิกควรตกลงกันว่ากลุ่มมีเป้าหมายจะทำอะไร ผู้ใดมีหน้าที่อะไร จะทำด้วยวิธีใด ทำอย่างไร เพราะเหตุใด จึงทำเช่นนี้ และจะเสร็จเมื่อไร

3. การชี้แนะแนวทางปฏิบัติ เมื่อกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจนแล้วก็ชี้แนะแนวทางปฏิบัติให้ด้วย ในกรณีที่สมาชิกยังไม่เข้าใจอย่างถ่องแท้ การชี้แนะมิใช่การทำตนเป็นผู้มีอิทธิพลเหนือกว่าหรือการบังคับควบคุม แต่เป็นการให้แนวทางปฏิบัติที่ถูกต้อง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ

4. การสื่อสารความหมาย ในการทำงานร่วมกันนั้น กลุ่มจำเป็นต้องตรวจสอบว่าสมาชิกแต่ละคนมีความเข้าใจตรงกันหรือไม่ แต่ละคนมีการรับฟังซึ่งกันและกัน มีความเปิดเผย จริงใจในการสื่อความหมาย หากมีความเข้าใจไม่ตรงกันขึ้นมาเมื่อใด ก็ทำความเข้าใจกัน ไม่พุดกันลับหลัง หรือต่างคนต่างเข้าใจกันคนละอย่างตามการรับรู้ของตนที่แตกต่างกัน แล้วไม่ยอมตรวจสอบการรับรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งก่อให้เกิดความขัดแย้งกันไปภายในภายหลัง

5. การเสียสละ ในการทำงานร่วมกันเป็นทีม นั้น บางครั้งแต่ละคนจำเป็นต้องเสียสละบ้างเป็นบางส่วน เพื่อผลประโยชน์ของกลุ่ม เช่น การหาเวลามาประชุม การสละเงินทองเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในกรณีที่จำเป็นเท่าที่จะทำได้ตามสมควร

6. การให้ผลตอบแทนเป็นกลุ่ม มิใช่ให้เป็นรายบุคคล เมื่อทำงานร่วมกันเสร็จแล้ว ผลตอบแทนที่ได้ควรให้แก่กลุ่ม มิใช่ให้แก่ผู้ใดผู้หนึ่ง เช่น ให้แก่หัวหน้ากลุ่มเพียงคนเดียว ผลตอบแทน

ดังกล่าวนี้มิใช่เป็นเงินหรือวัตถุสิ่งของเสมอไป อาจเป็นคำยกย่องชมเชยหรือเกียรติยศ ชื่อเสียง และหัวหน้ากลุ่มก็จะไม่รับสมอ้างว่าเป็นผลงานของตนแต่ผู้เดียว

7. สร้างค่านิยมให้ทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจเป็นกลุ่ม การปลูกฝังค่านิยมดังกล่าวนี้จะกระทำได้ด้วยการที่ผู้บริหารให้การสนับสนุน มีการกระจายงาน กระจายความรับผิดชอบ และมอบหมายงานที่เหมาะสมให้แก่สมาชิกแต่ละคนตามความรู้ ความสามารถ และความถนัดของเขา เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในทางสร้างสรรค์ความเจริญให้แก่หน่วยงาน รวมทั้งความเจริญของงานในตัวเองของสมาชิกและของผู้บริหารเองด้วย การสนับสนุนให้คนในหน่วยงานเดียวกันมาทำงานร่วมกัน มิใช่การเลือกที่รักมักที่ชัง คือ เลือกแต่คนที่ตนเองชอบ หรือคนที่ตนเองสามารถควบคุมได้ แต่ไม่เลือกคนที่ตนเองมีคติทางลบต่อเขาให้เข้ามาทำงานร่วมด้วย ทั้งที่เขามีความรู้ ความสามารถ และความถนัดที่จะกระทำ ถ้ายังใช้ความลำเอียงเป็นหลักแล้วการทำงานร่วมกันในลักษณะดังกล่าวนี้ก็จะยอมจะล้มเหลว ผลที่ตามมาคือการแตกแยก และการไม่ร่วมมือกัน ซึ่งนำไปสู่ความรู้สึกไม่ไว้วางใจและระแวงซึ่งกันและกันต่อไปอีก ในที่สุดคนก็ไม่ร่วมมือกันและแตกแยกกันไปคนละทิศละทาง ลงเอยด้วยภาวะ“ตัวใครตัวมัน” อันเป็นสิ่งไม่พึงประสงค์

### **1.8 กิจกรรมกลุ่มเพื่อการสร้างบรรยากาศก่อนปิดการอบรม**

จากการที่สมาชิกมาเข้ารับการอบรมร่วมกันเป็นระยะเวลาหนึ่ง นอกจากจะเกิดการเรียนรู้ร่วมกันแล้ว ความผูกพัน ความเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน ย่อมเกิดขึ้นได้ หรือสมาชิกบางคนอาจจะหงุดหงิดบ้างในบางสถานการณ์ ก่อนที่จะปิดการอบรม วิทยากรควรสร้างความประทับใจให้เกิดขึ้นแก่สมาชิกอย่างไม่รู้ลืม ทั้งระหว่างสมาชิกด้วยกัน และต่อหลักสูตรการอบรม ถ้าสมาชิกมาจากหลายหน่วยงาน ความผูกพันที่เกิดขึ้นย่อมนำไปสู่การประสานงาน การให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันในอนาคต

### **1.9 กิจกรรม Walk Rally Relationship**

นอกจากการจัดกิจกรรมกลุ่มเพื่อจุดมุ่งหมายต่างๆตามที่กล่าวมาแล้ว กิจกรรมกลุ่มอีกลักษณะหนึ่งที่น่าสนใจจัดในโครงการฝึกอบรม โดยจะมีจุดมุ่งหมายของกิจกรรมหลายประการรวมไว้ด้วยกัน คือ กิจกรรม Walk Rally Relationship

คำว่า Walk Rally Relationship เป็นคำที่ได้ประยุกต์มาจากกิจกรรม Rally ความหมายดั้งเดิมของคำว่า “Rally” หมายถึง

- การจัดให้เป็นระเบียบเรียบร้อยอีกครั้งหลังจากมีการสับสนอหล่ม่าน
- หรือการรวมกลุ่มเข้าด้วยกัน

ปัจจุบันคำว่า “Rally” ได้ถูกใช้ในการแข่งขันกีฬาประเภทยานยนต์ ซึ่งต้องใช้ความชำนาญและความยึดมั่นในกฎระเบียบและกำหนดการที่ได้กำหนดไว้มากกว่าใช้ความเร็ว

“Rally” ในการแข่งขันยานยนต์นั้น ทหารม้าจะวิ่งไปรอบภูเขา แล้วก็กลับมาวิ่งใหม่ อีกครั้งหนึ่ง แต่ในปัจจุบันแทนที่ทหารม้าจะขี่ม้า ทหารกลับขับรถแทน จึงมีการแข่งกันในด้านทักษะของการขับรถ หรือสมรรถภาพของรถ

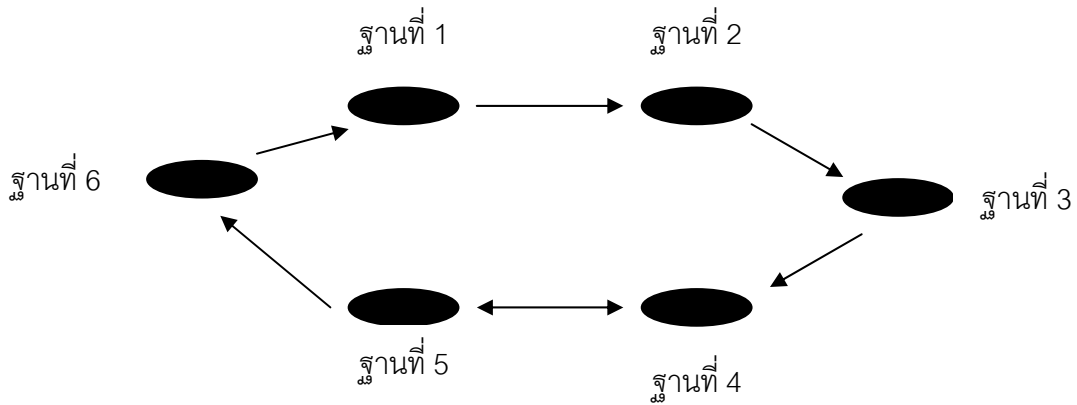
Walk Rally Relationship นั้นมีรูปแบบเหมือนกับการแข่งขัน ต่างกันที่เราใช้เท้าแทนรถ ในการแข่งขัน ซึ่งในการแข่งขันจะมีจุดเริ่มต้นจากจุดที่กำหนด จากนั้นก็เดินไปตามถนนทางขรุขระ ภูเขา แล้วจึงเดินกลับสู่จุดเริ่มต้นอีกครั้ง

Walk Rally Relationship เป็นรูปแบบที่ดัดแปลงเอากิจกรรมทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ไปใช้ในการจัดกิจกรรม Walk Rally ทั้งนี้โดยมีเป้าหมายในการสอดแทรกมนุษยสัมพันธ์เข้าไป ในกิจกรรมการแข่งขันที่ทำร่วมกันเป็นกลุ่ม เช่นเดียวกับการแข่ง Rally

#### วิธีการทำกิจกรรม Walk Rally Relationship

1. จัดแบ่งกลุ่มผู้เข้าร่วมกิจกรรมออกเป็นกลุ่ม กลุ่มละประมาณ 8-12 คน
2. ให้แต่ละกลุ่มเลือกหัวหน้ากลุ่ม เพื่อเป็นผู้นำในการทำกิจกรรมต่างๆ จำนวน 1 คน
3. กรรมการหรือผู้จัดกิจกรรมเรียกหัวหน้ากลุ่มแต่ละกลุ่มมาชี้แจงกติกาการทำกิจกรรม พร้อมกันทุกกลุ่ม พร้อมทั้งชี้แจงถึงวิธีการทำกิจกรรมและกระบวนการให้คะแนนให้หัวหน้ากลุ่ม ทราบ
4. ให้หัวหน้ากลุ่มประชุมสมาชิกในกลุ่ม เพื่อชี้แจงกติกาและแนวทางปฏิบัติในการทำ กิจกรรมร่วมกัน
5. ให้แต่ละกลุ่มประจําฐานกิจกรรมแต่ละฐาน เพื่อฟังคำชี้แจงจากวิทยากรประจําฐาน และลงมือทำกิจกรรมตามที่วิทยากรกำหนด
6. วิทยากรที่ควบคุมเวลาจะเป่านกหวีดให้สัญญาณหมดเวลา หลังจากได้ยินเสียง นกหวีดแต่ละกลุ่มจะต้องเปลี่ยนฐานการทำกิจกรรมทันที โดยหมุนเวียนตามเข็มนาฬิกา

## รูปแบบการจัดฐานกิจกรรม



การกำหนดฐานกิจกรรมขึ้นอยู่กับจำนวนกลุ่มและจำนวนคนที่เข้าร่วมกิจกรรมในแต่ละครั้ง สามารถทำได้ตั้งแต่ 4-6 ฐาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่อไปนี้

- จำนวนสมาชิกที่ร่วมกิจกรรม
- จำนวนวิทยากรประจำฐาน
- ลักษณะกิจกรรมที่กำหนด
- เวลาที่ใช้ในการทำกิจกรรม
- ความพร้อมในด้านอุปกรณ์ที่ใช้จัดกิจกรรม
- สภาพพื้นที่และบริเวณที่จัดกิจกรรม

## ลักษณะกิจกรรมที่ใช้

โดยปกติการจัดกิจกรรม Walk Rally จะเป็นกิจกรรมที่จัดแข่งขันเป็นกลุ่ม (Grouping) และแข่งเป็นคู่ (Making Pair Team) โดยอาศัยวิจารณ์ญาณในการสังเกตสถานที่ ความสามารถในการวินิจฉัยเส้นทาง ระบบ Team Work และกระบวนการแก้ปัญหา

Walk Rally Relationship จะเป็นการกำหนดกิจกรรมให้สมาชิกกลุ่มปฏิบัติประจำแต่ละฐาน อาจกำหนดฐานละ 1-3 กิจกรรม ขึ้นอยู่กับเวลาและองค์ประกอบอื่นๆในการจัดกิจกรรม

## 2. เกม

เกมเป็นเทคนิคการฝึกอบรมโดยวิธีกลุ่มสัมพันธ์อีกประเภทหนึ่งซึ่งนำมาประกอบการใช้ฝึกอบรมอย่างแพร่หลาย กล่าวความหมายโดยสรุปของเกม หมายถึง กิจกรรมที่สมาชิกผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ลงมือปฏิบัติหรือเข้ามามีส่วนร่วมในลักษณะบรรยากาศของการแข่งขันแทรกอยู่ด้วย โดยอาจจะเป็นการแข่งขันกับตัวเอง แข่งขันกับเวลา แข่งขันกับบุคคลอื่น หรือแข่งขันระหว่างกลุ่ม ภายใต้กติกาหรือเงื่อนไขที่วางไว้ กิจกรรมที่จัดจะทำให้ผู้รับการอบรมเกิดการเรียนรู้ในสิ่งใดสิ่งหนึ่งตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เช่น การสร้างความรู้จักคุ้นเคย การสื่อความหมายการทำงานร่วมกันเป็นทีม การสร้างความเข้าใจตนเองและผู้อื่น การตัดสินใจและแก้ปัญหา เป็นต้น การเลือกใช้

กิจกรรมได้นั้นขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ ดังนั้นวิทยากรต้องมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนเสียก่อน ก่อนที่จะนำเกมต่างๆมาใช้

### 3. เพลง

การใช้เพลงประกอบการฝึกอบรมโดยวิธีกลุ่มสัมพันธ์เป็นสิ่งจำเป็นนอกเหนือจากจะเป็นการสร้างบรรยากาศที่ดี และก่อให้เกิดความอบอุ่นในหมู่สมาชิกแล้ว เพลงยังช่วยให้เกิดอารมณ์สุนทรีย์ เกิดความรัก ความผูกพัน และให้ข้อคิดแก่สมาชิกที่เข้ารับการอบรมได้เป็นอย่างดี เพลงที่นำมาใช้ วิทยากรอาจจะแต่งขึ้นเอง เพื่อให้ได้เนื้อหาสาระและเข้ากับบรรยากาศ หรือคัดเลือกมาจากเพลงที่มีการร้องจากนักร้องทั่วไป โดยการให้สมาชิกร้องพร้อมๆกัน ร้องเป็นกลุ่ม เป็นคู่ หรือร้องเดี่ยวก็สามารถทำได้ วิทยากรอาจพิมพ์เนื้อเพลงแจกแก่สมาชิกหรือใช้วิธีการเขียนแผ่นใสแล้วฉายผ่านเครื่องฉายภาพข้ามศีรษะก็จะสะดวกขึ้น บางครั้งอาจจำเป็นต้องใช้ม้วนเทปเพลงกับเครื่องเล่นเทปหรือเครื่องเล่นวีดิทัศน์ซึ่งจะต้องมีการเตรียมพร้อมไว้ล่วงหน้า

### 4. เพลงประกอบจังหวะท่าทาง

การใช้เพลงประกอบจังหวะท่าทางประกอบการจัดฝึกอบรม เพื่อต้องการให้สมาชิกได้เคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอิริยาบถ สร้างความสนุกสนาน และเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีการแสดงออกอย่างทั่วถึง โดยวิทยากรหรือผู้ช่วยออกมาทำท่าทางเป็นตัวอย่าง แล้วจึงให้สมาชิกทำตาม หรือจะให้สมาชิกช่วยกันคิดท่าประกอบก็ได้



## บทที่ 4

### จิตวิทยากับการพัฒนางานองค์กร (OD)

#### วิวัฒนาการของจิตวิทยากับการพัฒนางานองค์กร

ลีโอโซค วรานูสันติกุล (2540 : 161-162) กล่าวว่า พัฒนาการของจิตวิทยาที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับงานพัฒนาทรัพยากรบุคคลเริ่มจากนักจิตวิทยาชื่อ Hugo Munstemberg ได้เขียนหนังสือชื่อ Psychology and Industrial Efficiency เผยแพร่ในปี 1913 เกี่ยวกับการนำเอาจิตวิทยาไปใช้ในการคัดเลือกคนงาน การฝึกอบรม และการสร้างประสิทธิภาพทางอุตสาหกรรมอื่นๆ

เมื่อจะเกิดสงครามโลกครั้งแรก Walter Dill Scott ได้นำแบบทดสอบทางจิตวิทยาไปใช้ในกองทัพอเมริกัน สำหรับคัดเลือกคน จัดระบบการประเมินผลการทำงานของกองทัพ และได้เขียนหนังสือ ซึ่งได้รับยกย่องว่าเป็นตำราคลาสสิกในวงการบริหารงานบุคคล ชื่อ Personnel Management : Principles, Practices and Point of View ในปี ค.ศ. 1926

#### การวิจัยของนักจิตวิทยา กลุ่ม Human Relations Movement

ระหว่าง ค.ศ. 1924 – 1933 เอลตัน เมโย (Elton Mayo) และคณะ ได้ทำการทดลองที่เรียกว่า Hawthorne Study ซึ่งใช้หน่วยงานของบริษัท Western Electric Company ที่เมือง Hawthorne เป็นแหล่งดำเนินการ

ได้ผลสรุปว่า การบังคับบัญชาอย่างมีมนุษยสัมพันธ์ และอิทธิพลของกลุ่มไม่เป็นทางการในโรงงาน มีผลกระทบต่อผลการทำงานมากกว่าการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขสิ่งแวดล้อมของการทำงานและจูงใจด้วยเงิน

งานวิจัยนี้มีอิทธิพลมาจนถึงบัดนี้ในแง่ที่ว่า ผู้บริหารต้องคำนึงถึงมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน และกระบวนการกลุ่มในหมู่คนงานด้วย

ในช่วงเดียวกัน นักจิตวิทยาสังคมกลุ่มของเคิร์ท เลวิน (Kurt Lewin) ได้ริเริ่มทำการวิจัยเรื่องกระบวนการกลุ่ม (Group Process) โดยก่อตั้งสถานที่เรียกว่า National Training Laboratory หรือ NTL ขึ้น ต่อมาได้มีนักจิตวิทยาที่มีชื่อเสียง เช่น Rensis Likert, Chne Argyns, Douglas Mc Gregor ได้นำเอาจิตวิทยาไปใช้ในองค์กร

ความคิดของกลุ่มนักจิตวิทยาดังกล่าวมาแล้วถือว่าเป็นกลุ่มที่มีบทบาทสำคัญในการเคลื่อนไหวของ Human Relation Movement และการวิจัยของกลุ่มนักจิตวิทยาที่ NTL ทำให้เกิด

วิธีการสำคัญที่เรียกว่า Sensitivity Training และ Group Dynamics อันเป็นที่มาของวิชาการที่เรียกว่า “การพัฒนาองค์กร” (Organization Development : OD)

## บทบาทของนักจิตวิทยาต่อการพัฒนาองค์กร (OD)

นักจิตวิทยาจะช่วยให้การพัฒนาองค์กรดำเนินไปอย่างราบรื่นได้มาก เนื่องจากนักจิตวิทยาได้มีการศึกษาเรื่องเกี่ยวกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเอาไว้อย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นสาเหตุการป้องกัน หรือวิธีการในการแก้ไข และอาจจะกล่าวได้ว่าวิธีการ (Intervention) แทบทุกวิธีเป็นวิธีการที่อาศัยความรู้จากทฤษฎีและหลักการทางจิตวิทยาทั้งสิ้น เช่น Sensitivity Training, Transactional Analysis, Role Analysis Technique, Managerial Grid, Survey Feedback เป็นต้น

ในแง่ของการวิจัย นักจิตวิทยาควรจะวิจัยหาวิธีการ (Intervention) ใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นจากที่มีอยู่เดิม เพื่อจะได้วิธีแบบที่เหมาะสมกับการเอามาใช้เป็นตัวกลางนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่เหมาะสมกับลักษณะนิสัยและค่านิยมของคนไทย ศึกษาว่าในบริบทของวัฒนธรรมไทย การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กรมีแบบแผนอย่างไร ใช้วิธีการแก้ไขอย่างไรจึงเหมาะสม ประสิทธิภาพของการพัฒนาองค์กรมีผลอย่างไรต่อพนักงานในด้านต่างๆ เป็นต้น

## ความรู้และทักษะของนักจิตวิทยาที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กร

นักจิตวิทยาซึ่งจะทำงานพัฒนาองค์กร (OD) นั้นควรเป็นผู้มีความรู้และทักษะ ดังนี้

1. Technical Specialist เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะในด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร เช่น ออกแบบทดสอบได้ ให้คำปรึกษาเป็น สัมภาษณ์ได้
2. Research and Experimental Skills เป็นผู้มีความสามารถในการวิจัยและทดลอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับใช้ประโยชน์ได้ในองค์กรทันที ที่เรียกว่า Action Research มีทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งที่เป็นแบบปริมาณและแบบคุณภาพ
3. Communication Skills เป็นผู้ที่สามารถสื่อสารกับคนทั่วไปได้เข้าใจอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากงานพัฒนาองค์กรต้องเกี่ยวข้องกับคนทุกระดับในองค์กร
4. Trainer or Educator เป็นผู้ที่สามารถเป็นวิทยากรสอนผู้อื่นได้
5. Counseling and Consultation Skills เป็นผู้ที่มีความสามารถให้คำปรึกษาได้
6. Information Seeker or Fact Finder เป็นผู้ที่มีความสามารถในการหาข้อมูลและข้อเท็จจริง

7. Team Player and Collaboratory in Problem Solving เป็นผู้ที่ทำงานร่วมทีมกับฝ่ายอื่นได้ดี

## จิตวิทยาระดับเอกบุคคคลที่มีผลต่อการทำงาน

การศึกษาวิเคราะห์ลักษณะจิตวิทยาของคนจะช่วยให้เราทราบถึงธรรมชาติของจิตใจและความต้องการของมนุษย์ อันจะนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร นักมนุษยพฤติกรรมศาสตร์ในปัจจุบันยอมรับกันว่า การศึกษาพฤติกรรมองค์กรจะต้องศึกษาถึงลักษณะของจิตปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับมูลเหตุแห่งพฤติกรรมของคนให้ทราบโดยต้องแท้เสียก่อนเป็นเบื้องต้น ทั้งนี้เพื่อจะหยั่งทราบถึงพื้นฐานมูลเหตุแห่งการกระทำของมนุษย์ ความรู้สึกจิตใจของผู้อื่น และหลักความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ตลอดจนความหมายของสิ่งปรากฏอยู่ในองค์กร

การศึกษาวิเคราะห์พฤติกรรมในระดับเอกบุคคคล (Individual Behavior) ตามหลักจิตวิทยานั้นประกอบด้วยการวิเคราะห์จิตปัจจัยในลักษณะสำคัญของคน อันได้แก่ การรับรู้ บุคลิกภาพ ทักษะสติ การเรียนรู้ การจูงใจ ดังนี้ (สุขุทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย, 2530 : 20-22)

### 1. การรับรู้ (Perception)

การรับรู้ถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นของมูลฐานพฤติกรรมของคน วัตถุ หรือสิ่งที่ปรากฏอยู่ ที่คนเห็น เข้าใจ แล้วให้ความหมาย หรือนิยามสิ่งนั้นว่าคืออะไร ย่อมจะต้องผ่านเข้ากระบวนการภายใน ความรู้สึกสำนึก ความนึกคิด (Thinking) ความเชื่อ (Belief) และประสบการณ์ หรือการรู้ (Experience or Cognition) ที่ผ่านมาในชีวิตของแต่ละคน ลักษณะการให้นิยามจากสิ่งที่ปรากฏอยู่ของคนจึงมีลักษณะเป็นจิตวิสัย (Subjective Reality Definition) กล่าวคือ มีการบิดเบือน (Distort) ไปจากความเป็นจริงมากหรือน้อยโดยความเข้าใจหรือความคิดเห็นของแต่ละบุคคล นิยามนั้นจะถูกต้องหรือไม่ เพียงใด ย่อมแล้วแต่สังคมจะยอมรับว่าความถูกต้องนั้นอยู่ที่ใด เพราะเหตุว่าโดยแก่นแท้ (Essence) ของสิ่งที่ปรากฏแล้ว ย่อมมีลักษณะเป็นวัตถุวิสัย (Objective Reality) หรือเป็นตัวของตัวเอง ไม่มีมนุษย์คนใดทราบถึงความจริงของแก่นแท้ได้ ดังนั้น นิยามที่คนกำหนดให้สิ่งที่ปรากฏใดๆ จึงมีลักษณะเป็นจิตวิสัย (Subjective Meaning) ไม่ใช่วัตถุวิสัย

ปัญหาพฤติกรรมอันเกิดจากการรับรู้ของคนนับเป็นส่วนสำคัญยิ่งในการกำหนดแบบการประพฤติปฏิบัติในองค์กร กล่าวคือ บุคคลที่อยู่รวมกันในองค์กรมีลักษณะเป็นเพียงนิยามทางจิตวิสัยที่เกิดจากการคาดหวังความสัมพันธ์ และแนวทางประพฤติปฏิบัติต่อกัน พฤติกรรมของบุคคลจึงไม่มีหลักเกณฑ์แน่นอนว่าจะต้องเป็นอย่างไร ฉะนั้น พฤติกรรมของบุคคลหนึ่ง

จึงอาจไม่ตรงกับความคาดหวัง (Expectation) ของบุคคลอื่น ๆ ได้เสมอไป เพราะเขาอาจทำถูก แต่บุคคลอื่นอาจเห็นเป็นผิดก็ได้ ด้วยเหตุนี้สิ่งที่ตนรับรู้จึงมีความหมายต่อการประพฤติปฏิบัติของตน ใครจะว่าถูกหรือผิดย่อมขึ้นอยู่กับความเข้าใจและความคิดเห็นของเขามีต่อสิ่งนั้น

โดยหลักการทั่วไป พฤติกรรมของคนไม่มีใครบอกได้แน่นอนว่ามีความถูกต้องหรือไม่เพียงไร แต่สิ่งที่เรายอมรับว่าถูกหรือผิดนั้น เป็นการนำเอาพฤติกรรมนั้นมาเทียบกับมาตรฐานที่สังคมในขณะนั้นกำหนดขึ้น เพราะโดยปกติแล้ว นิยามอันเป็นลักษณะจิตวิสัยของมนุษย์มิได้มีลักษณะแตกต่างกันทุกส่วนเสมอไป นิยามของบุคคลหนึ่งอาจเหลื่อมล้ำซ้ำซ้อนกับของบุคคลอื่น เพราะฉะนั้น นิยามที่เหลื่อมซ้อนกันอยู่คือสิ่งที่สังคมยอมรับความหมายร่วมกัน (Shared Reality Definition) กลายเป็นมาตรฐานทางการประพฤติปฏิบัติที่สังคมยอมรับ ซึ่งทางสังคมศาสตร์อนุโลมให้นิยามในความหมายร่วมกันนี้เป็นนิยามทางวัตถุวิสัยได้ (Objective Reality Definition) กล่าวคือ นิยามในลักษณะจิตวิสัยนั้นอาจกลายเป็นวัตถุวิสัย (Objectivisation) ขึ้นได้ ถ้าหากมีการเหลื่อมซ้อนกับบุคคลอื่น ๆ ในสังคม

## 2. บุคลิกภาพ (Personality)

บุคลิกภาพของคนนั้นเป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งซึ่งจะนำไปสู่ความเข้าใจในพฤติกรรมมนุษย์ มีนักวิชาการหลายท่านศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ แนวคิดที่มีชื่อเสียงมากที่จะกล่าวถึงคือ แนวคิดของซิกมันด์ ฟรอยด์ (Sigmund Freud)

บุคลิกภาพของคนตามความหมายทางจิตวิทยาเป็นเพียงนามธรรมที่แฝงอยู่ภายใต้พฤติกรรมของแต่ละคนที่เป็นผลจากแรงขับ (Drive) ซึ่งรวมกันเป็นระบบอยู่ภายใน มีคุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัว (Unique) โดยเฉพาะ ผู้ที่ให้คำอธิบายในเรื่องนี้ไว้อย่างละเอียด คือ ซิกมันด์ ฟรอยด์ (Sigmund Freud) ฟรอยด์เป็นนักจิตวิทยาที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายในฐานะที่เป็นผู้ริเริ่มจิตวิทยาแขนงจิตวิเคราะห์ (Psycho-analysis) ฟรอยด์เชื่อว่าพัฒนาการของมนุษย์ตั้งแต่จุดเริ่มต้นของชีวิตเป็นส่วนสำคัญยิ่งในการก่อให้เกิดและสร้างเสริมบุคลิกภาพของคน

บุคลิกภาพตามความคิดของฟรอยด์ ก็คือ ผลรวมของความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งสำคัญ 3 อย่าง คือ Id, Ego และ Superego Id ตามทฤษฎีของฟรอยด์ คือ พลังทางจิตเบื้องแรกของคนที่ มีลักษณะเป็นสัญชาตญาณอันเป็นพื้นฐานที่จะสร้างบุคลิกภาพและส่วนประกอบต่างๆ ที่อยู่ในจิตใจ กล่าวคือ เป็นสัญชาตญาณที่จะนำไปสู่การแสวงหาสิ่งต่างๆ มาบำบัดให้เกิดความพอใจ ลดความตึงเครียดลงให้เหลือน้อยที่สุด คนเราเมื่อเกิดมาใหม่นั้นอยู่ในสภาพที่เรียกว่า Id คือ ยังไม่สามารถจะหาสิ่งใดมาสนองความต้องการได้ และไม่สามารถที่จะช่วยตัวเองให้เกิดความพอใจได้ แต่ความต้องการในสิ่งต่างๆ นั้นได้เกิดมีขึ้นแล้ว ส่วน Ego คือ สภาพของจิตใจที่สัมพันธ์

อยู่ระหว่างสิ่งแวดล้อมกับตัวบุคคลนั้น หรือเป็นส่วนหนึ่งของพลังจิตที่มีความรู้สำนึกต่อสิ่งที่ปรากฏอยู่สำหรับ Superego นั้น เป็นส่วนของจิตที่เกี่ยวข้องกับศีลธรรม คุณธรรม หรือคุณค่านิยมของสังคม ตลอดจนอุดมการณ์ของแต่ละคน ซึ่งถือว่าเป็นกลไกของจิตที่ตรวจสอบและควบคุมพฤติกรรมมิให้แสดงออกจนเกินเลยไปจากความรู้สำนึกของแต่ละบุคคล

### 3. ทักษะ (Attitude)

การบริหารงานในปัจจุบันนี้ได้ให้ความสนใจในเรื่องทัศนคติของคนในการปฏิบัติงานมากขึ้น เพราะเชื่อว่าทัศนคติของคนงานจะมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร การเรียนรู้ถึงทัศนคติของบุคคลในองค์กรจะเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมขององค์กรและขวัญในการทำงานมีลักษณะสัมพันธ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ตลอดจนช่วยให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานขององค์กรด้วย

**ความหมายของทัศนคติ** ทัศนคติของคนเป็นผลของความรู้สำนึกทางใจ ที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมเอนเอียงไปในทางหนึ่งทางใด ทัศนคติจึงเป็นนามธรรมอย่างหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของคน เพราะฉะนั้น พฤติกรรมของมนุษย์ ก็คือ การแสดงออกของทัศนคติของเขา ซึ่งเป็นผลมาจากประสบการณ์ ความรู้ ความคิด ความเชื่อ และการเรียนรู้ อันรวมเป็นภูมิหลังของบุคคลนั้นๆ

เมื่อภูมิหลังของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน จึงก่อให้เกิดทัศนคติในการประพฤติปฏิบัติต่อสิ่งเดียวกันในลักษณะแตกต่างกัน เป็นต้นว่า การวางตัวของหัวหน้าแบบหนึ่ง ทำให้ลูกน้องบางคนมีความรู้สึก ว่า หัวหน้าของตนมีความเป็นกันเอง ให้ความคุ้มครอง และยุติธรรมดี ความรู้สึกที่จะร่วมมือในการทำงานก็จะมีมาก แต่อีกพวกหนึ่งอาจมีความรู้สึก ว่า หัวหน้างานมีลักษณะเป็นเผด็จการ ชอบใช้แต่อำนาจขู่เข็ญ ลูกน้องพวกนี้ก็จะปฏิบัติงานเพียงเพื่อให้งานนั้นลุล่วงไปตามหน้าที่ ไม่มีความรู้สึกร่วมมือ หรืออุทิศตนเช่นพวกแรก

### 4. การเรียนรู้

สร้อยตระกูล (ติดยานนท์) อรรถมานะ (2542 : 80) กล่าวว่า การเรียนรู้ ยิ่งนับวันจะมีบทบาทในวิชาพฤติกรรมองค์กรยิ่งขึ้นทุกวัน อาจกล่าวได้ว่าการเรียนรู้ ก็คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมนุษย์ ทั้งที่มีลักษณะแสดงออกและซ่อนเร้น ซึ่งเป็นผลจากการฝึกฝนอบรม และยังผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังกล่าวในลักษณะค่อนข้างถาวร

ทฤษฎีการเรียนรู้ที่สำคัญนั้นมีมากมาย ซึ่งจะกล่าวในที่นี้เพียง 4 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีการกำหนดเงื่อนไขแบบดั้งเดิม ทฤษฎีการกำหนดเงื่อนไขแบบปฏิบัติการ ทฤษฎีประชาชนของการเรียนรู้ และทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 4.1 ทฤษฎีการกำหนดเงื่อนไขแบบดั้งเดิม (Classical Conditioning Theory)

ทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีที่สิ่งเร้าหรือแรงเสริมมีมาก่อนที่จะเกิดพฤติกรรม สิ่งเร้านี้จะกระตุ้นให้บุคคลแสดงปฏิกิริยาตอบโต้หรือเกิดพฤติกรรม ดังนั้นจึงนิยมเรียกว่าตัวแบบเอส-อาร์ ซึ่งตรงข้ามกับทฤษฎีการกำหนดเงื่อนไขแบบปฏิบัติการ

#### 4.2 ทฤษฎีการกำหนดเงื่อนไขแบบปฏิบัติการ (Operant Conditioning Theory)

ทฤษฎีนี้เกิดพฤติกรรมขึ้นอย่างจงใจก่อน โดยมุ่งที่จะได้แรงเสริมหรือสิ่งเร้าที่จะตามหลังพฤติกรรมมา ดังนั้นจึงเรียกกันว่าตัวแบบอาร์-เอส ทฤษฎีการกำหนดเงื่อนไขแบบดั้งเดิมและทฤษฎีการกำหนดเงื่อนไขแบบปฏิบัติการจึงเป็นทฤษฎีที่มีความต่างตรงกันมาก โดยเฉพาะตัวแบบอาร์-เอส เพราะสามารถนำไปปรับใช้ในการจูงใจได้โดยตรง

#### 4.3 ทฤษฎีประชาชนของการเรียนรู้ (Cognitive Theory of Learning)

ทฤษฎีนี้ได้เน้นในเรื่องปฏิกิริยาตอบสนองเช่นตัวแบบอาร์-เอส และตัวแบบเอส-อาร์ แต่กลับเห็นว่าการเรียนรู้ของบุคคลจะเกิดได้ก็โดยอาศัยร่องรอยทางความคิดและความคาดหวัง

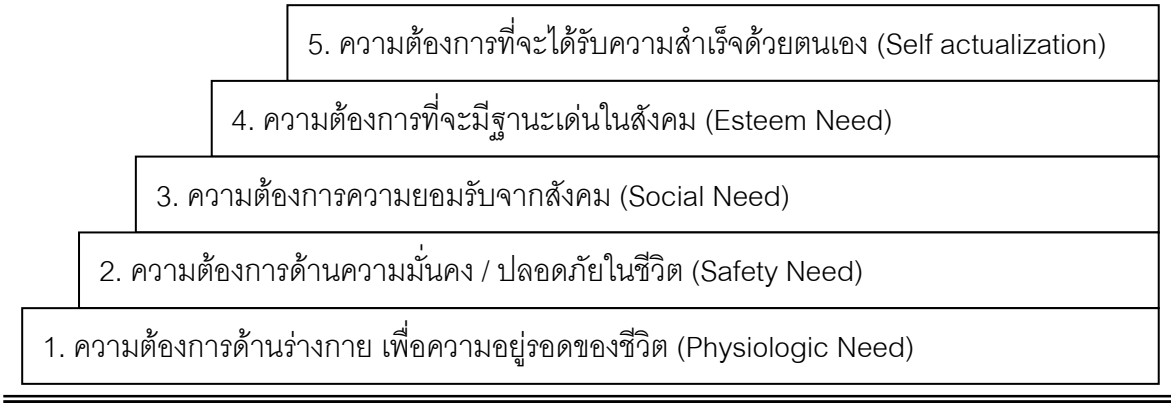
#### 4.4 ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning Theory)

ทฤษฎีนี้เห็นว่าการเรียนรู้มิได้เกิดจากสิ่งเร้าที่มีก่อนหรือหลังพฤติกรรม แต่เกิดจากกระบวนการการใช้ตัวแบบ โดยมีการเลียนแบบผู้อื่น ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับความตั้งใจ การทรงไว้ การแสดงพฤติกรรมจำลอง และการใช้แรงเสริม

### 5. การจูงใจ

Abraham H. Maslow (อ้างจากเกรียงศักดิ์ หลิวจันทร์พัฒนา, ม.ป.ป.: 32-33) ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ไว้ดังนี้

1. มนุษย์ทุกคนมีความต้องการ (Needs) และความต้องการจะมีอยู่ตลอดเวลา ไม่มีที่สิ้นสุดตั้งแต่เกิดจนตาย
2. ความต้องการเป็นแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมต่างๆ (Behaviors) ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นแรงจูงใจอีก
3. ความต้องการของคนจะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูงตามลำดับของความสำคัญ เรียกลำดับความต้องการนี้ว่า “Hierarchy of Needs”



ลำดับความต้องการของมนุษย์ตามแนวคิดของ A.H. Maslow

จากแนวคิดของ Maslow ดังกล่าว นักบริหารสามารถที่จะนำไปใช้สร้างแรงจูงใจหรือความพอใจให้แก่คนในองค์กร เพื่อให้บุคคลต่างๆ ได้รับความพอใจ และเกิดพฤติกรรมกระตือรือร้นในการทำงานดีขึ้น ส่งผลให้เกิดผลงานขององค์กรมากขึ้น และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การสร้างแรงจูงใจตามหลักทฤษฎีของ Maslow ได้แก่วิธีการ

- การจ่ายผลตอบแทน (Pay) ที่ยุติธรรม เพื่อให้คนงานสามารถนำไปใช้จ่ายใช้สอยในเรื่องความต้องการของร่างกายได้
- การจัดความมั่นคงในหน้าที่การงาน (Job Security) เพื่อให้คนงานเกิดความมั่นใจว่าไม่ตกงาน มีงานทำตลอด
- การให้ความสำคัญแก่คนงาน เพื่อให้เกิดความรู้สึกว่าคนงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เป็นที่ยอมรับของสังคม
- การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น เพื่อให้คนงานเกิดความเด่นในสังคม
- การให้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน เพื่อให้คนงานเกิดความรู้สึกที่ตนเองก็มีอำนาจบ้าง

Alderler (อ้างจากเกรียงศักดิ์ หลิวจันทร์พัฒนา, ม.ป.ป. : 33) ได้ทำการศึกษาวิจัยความต้องการของมนุษย์ (Needs) ที่สามารถเป็นแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมต่างๆ ความต้องการดังกล่าว Alderler แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ “ERG”

- E คือ Existence หรือความต้องการชีวิตรอด
- R คือ Relatedness หรือความต้องการด้านความสัมพันธ์กับสังคม
- G คือ Growth หรือความต้องการความก้าวหน้าและเติบโตในหน้าที่การงาน

ทฤษฎีของ Alderler มีข้อสมมติฐาน 3 ประการ คือ

1. ความสนใจต่อความต้องการ (Need Satisfaction) หากความต้องการระดับใดได้รับการตอบสนองน้อย ความต้องการนั้นก็ยังคงมีอยู่ต่อไป

2. ขนาดความเข้มของความต้องการ (Desire Strength) ถ้าหากความต้องการที่อยู่ชั้นต่ำกว่าได้รับการตอบสนองแล้ว จะทำให้ความต้องการที่อยู่สูงกว่ามีความเข้มมากขึ้น

3. จากความไม่สมหวังต่อความต้องการ (Need frustration) ถ้าหากความต้องการที่อยู่สูงเกิดติดขัด ไม่สามารถได้รับการตอบสนอง จะทำให้ความต้องการที่อยู่ต่ำกว่ามีความสำคัญเพิ่มขึ้นทันที

จากทฤษฎีของ Alderler ดังกล่าว ผู้บริหารสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นกลวิธีในการสร้างแรงจูงใจให้คนงานเกิดพฤติกรรมในทางบวกต่อการทำงานขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพได้เป็นอย่างดี กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาหมอบหมายให้ผู้บังคับบัญชาทำงานหรือโครงการที่มีความยากง่ายเป็นลำดับขั้นขึ้นไป หรือการจัดวางตำแหน่งเลื่อนขั้นขึ้นไปเป็นลำดับ เพื่อจูงใจให้คนทำงานก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นเรื่อยๆ

McClelland (อ้างจากเกรียงศักดิ์ หลิวจันทร์พัฒนา, ม.ป.ป.: 34) ได้เสนอทฤษฎีความต้องการประสบผลสำเร็จ (The Need to Achieve Theory) ซึ่งมีอยู่ 3 อย่าง คือ

1. ความสำเร็จ (Achievement)
2. อำนาจ (Power)
3. การมีสายสัมพันธ์ (Affiliation)

ตามทฤษฎีนี้ มีความเชื่อว่า โดยปกติแล้วความต้องการที่มีอยู่ในตัวบุคคลจะมีเพียง 2 ชนิด คือ ต้องการมีความสุขสบาย และต้องการความปลอดภัย ส่วนความต้องการที่เหลืออีก 3 อย่าง คือ ความต้องการความสำเร็จ อำนาจ และสายสัมพันธ์ เกิดขึ้นภายหลังจากประสบการณ์การเรียนรู้ของแต่ละคน ประโยชน์ของทฤษฎีนี้ต่อการนำไปใช้บริหารงาน คือ ทำให้นักบริหารทราบว่าคนทุกคนจะมีความแตกต่างกันในประสบการณ์ที่แต่ละคนเคยมีมา ทั้งในแง่ของความต้องการด้านความสำเร็จ อำนาจ และสายสัมพันธ์ ดังนั้น กลยุทธ์ที่จะใช้ในการจูงใจลูกน้องให้ทำงานโดยได้รับการตอบสนองความต้องการเหล่านี้จึงแตกต่างกัน

Frederick Herzberg (อ้างจากเกรียงศักดิ์ หลิวจันทร์พัฒนา, ม.ป.ป.: 34-35) ได้คิดค้นทฤษฎีการจูงใจในการทำงานที่มีชื่อเรียกว่า "Motivation Maintenance Theory" หรือ "Motivation Hygiene Theory" หรือ "Dual Factors Theory" โดยแบ่งปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมมนุษย์ออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ปัจจัยกลุ่มแรก เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) จะเกี่ยวข้องกับงานที่ทำโดยตรง ได้แก่ ความสำเร็จ โอกาสเติบโตในหน้าที่การงาน ความก้าวหน้า การยอมรับ ปัจจัยกลุ่มนี้ใช้ในการสร้างแรงจูงใจได้ ส่วนปัจจัยที่สอง เรียกว่า ปัจจัยบำรุงรักษาจิตใจ (Maintenance Factors) ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การบังคับบัญชา นโยบายขององค์กร ความมั่นคงในงาน สภาพงาน เงินเดือน และชีวิตส่วนตัว ปัจจัยกลุ่มนี้ไม่มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจทำงานเพิ่มขึ้น มีผล



เพียงแต่บำรุงรักษาจิตใจของคนทำงานต่อเนื่องต่อไปได้เท่านั้น ข้อเท็จจริงของทฤษฎี Herzberg ใช้ได้เฉพาะกับพนักงานระดับกลางถึงสูง แต่จะใช้ไม่ได้กับพนักงานระดับต่ำ ที่มีเงินเดือนค่าจ้างตอบแทนน้อย

จากทฤษฎีแรงจูงใจของนักคิดทั้ง 4 คือ Maslow, Alderler, McClland และ Herzberg ทำให้ทราบความจริงว่า “มีปัจจัยหลายอย่างที่สามารนำไปใช้ในการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้พนักงานเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานไปในทางบวก เพื่อให้องค์การประสบผลสำเร็จได้” ปัจจัยที่ใช้ในการสร้างแรงจูงใจของทั้ง 4 ทฤษฎีดังกล่าว สามารถสรุปเปรียบเทียบได้ดังนี้

ตาราง เปรียบเทียบปัจจัยต่างๆที่ใช้สร้างแรงจูงใจเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานตามทฤษฎีของ Alderler, Maslow, McClland และ Herzberg

Alderler	Maslow	McClland	Herzberg
ความต้องการก้าวหน้า (Growth)	ความต้องการความสำเร็จด้วยตนเอง (Self-actualization)	ความต้องการความสำเร็จ (Achievement)	ปัจจัยจูงใจ - ความสำเร็จในงาน - โอกาสเติบโต
	ความต้องการมีฐานะเด่น (Esteem need)	ความต้องการอำนาจ (Power)	- การยอมรับ - ความก้าวหน้า - ฐานะหน้าที่
ความต้องการความสัมพันธ์กับฝ่ายอื่น (Relatedness)	ความต้องการทางสังคม (Social need)	ความต้องการสายสัมพันธ์ (Affiliation)	ปัจจัยบำรุงจิตใจ - ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล - การบังคับบัญชา
	ความต้องการความปลอดภัย (Safety need)	ความต้องการความปลอดภัย (Safety)	- นโยบายของค์การ - ความมั่นคงในงาน - สภาพงาน
ความต้องการอยู่รอด (Existence)	ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological need)	ความต้องการความสุข (Happiness)	- เงินเดือน - ชีวิตส่วนตัว

Douglas McGregor (อ้างจากเกรียงศักดิ์ หลิวจันทร์พัฒนา, ม.ป.ป.: 35-36) ได้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับตัวบุคคลไว้เป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มทฤษฎี X และกลุ่มทฤษฎี Y ลักษณะกลุ่มคนที่เป็นแบบทฤษฎี X คือ ไม่ชอบทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงงาน ซึ่งเป็นลักษณะของคนทั่วไป วิธีการที่จะให้คนกลุ่มนี้ปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ต้องใช้วิธีบังคับ (Coerece) ควบคุม (Controlled) กำกับ (Directed) หรือข่มขู่ (Threatened) ด้วยการลงโทษต่างๆ ส่วนลักษณะของกลุ่มคนที่เป็นแบบทฤษฎี Y คือ รักงาน พยายามเรียนรู้งาน มีความรับผิดชอบ ซึ่งพบได้น้อย วิธีการที่จะให้คนกลุ่มนี้ปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร คือ เปิดโอกาสให้ใช้ดุลยพินิจของตนเอง (Self-direction) ควบคุมตนเอง (Self-controlled) ไม่ใช้การควบคุมหรือขู่เข็ญใดๆทั้งสิ้น

ตาราง แสดงลักษณะบุคคลและวิธีการบริหารตามทฤษฎี X ทฤษฎี Y

ทฤษฎี X (พบได้ทั่วไป)	ทฤษฎี Y (พบได้น้อย)
<p>ลักษณะ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เกียจคร้าน</li> <li>- หลีกเลี่ยงงาน</li> <li>- ปิดกั้นเมื่อมีโอกาส</li> </ul> <p>วิธีการบริหาร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- บังคับ (Coerece)</li> <li>- ควบคุม (Controlled)</li> <li>- กำกับ (Directed)</li> <li>- ข่มขู่ (Threatened)</li> </ul>	<p>ลักษณะ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- รักงาน</li> <li>- พยายามเรียนรู้งาน</li> <li>- มีความรับผิดชอบ</li> </ul> <p>วิธีการบริหาร</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เปิดโอกาสให้ใช้ดุลยพินิจของตนเอง (Self-direction)</li> <li>- ควบคุมตนเอง (Self-control)</li> </ul>

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร

Frederick W.Taylor ได้ศึกษาพฤติกรรมการทำงานของคนงานในโรงงานถลุงแร่ถ่านหินแห่งหนึ่งในสหรัฐอเมริกา ในช่วงระหว่างปี ค.ศ. 1878-1901 (อ้างจากเกรียงศักดิ์ หลิวจันทร์พัฒนา, ม.ป.ป.: 38) เพื่อที่จะค้นหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด (One Best Way Approach) แล้วนำไปใช้ปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของคนงานให้ทำงานเหน็ดเหนื่อยน้อยที่สุด แต่ได้ผลงานและค่าจ้างสูงขึ้น ผลจากการศึกษาของ Taylor ครั้งนี้ ได้ข้อสรุปสำคัญที่เรียกว่า “การบริหารที่มีหลักเกณฑ์” (Scientific Management) ดังนี้

- ด้วงานต้องมีการคิดค้นและกำหนด “วิธีที่ดีที่สุด (One Best Way)” สำหรับงานที่ทำแต่ละอย่าง เพื่อช่วยให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ งานทุกอย่างต้องถูกจัดวางมาตรฐานเอาไว้ โดยได้รับการพิสูจน์มาแล้วว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุด ขณะเดียวกันมีการจ่ายผลตอบแทนแบบจูงใจสำหรับส่วนที่เกินกว่ามาตรฐาน (Differential Piece-Rate System)

- คนงานต้องมีการคัดเลือก (Selection) และฝึกอบรมพัฒนา (Training and Development) เพื่อให้ได้คนที่มีคุณสมบัติที่ดีที่สุดสำหรับงานนั้นๆ

- รายได้ของคนงานจะได้รับสูงขึ้นจากการที่ทำงานถูกวิธี ซึ่งจะช่วยให้ได้ผลผลิตที่สูงขึ้น

- จะต้องแยกผู้วางแผนบริหารงานออกจากหน้าที่ปฏิบัติงาน (Separation of Planning from Doing)

Chris Argyris ได้ศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมของคนงานในหน่วยงาน 2 แห่ง ในปี ค.ศ. 1957 (อ้างจากเกรียงศักดิ์ หลิวจันทร์พัฒนา, ม.ป.ป. : 39) แห่งแรก เป็นหน่วยงานที่ประกอบด้วยคนงานที่มีฝีมือ เป็นคนงานที่ประสงค์จะปฏิบัติงานให้สำเร็จด้วยตนเอง (Self-actualizing) แห่งที่สองเป็นหน่วยงานที่ประกอบด้วยคนงานที่ไม่มีฝีมือ เป็นคนที่ไม่ประสงค์จะทำอะไรให้สำเร็จด้วยตนเอง ผลการศึกษาพบว่า

- คนงานแห่งแรกมีความประสงค์จะผลิตงานที่มีคุณภาพมากกว่า

- คนงานแห่งแรกมีความสนใจค่าตอบแทนเป็นตัวเงินน้อยกว่า

- คนงานแห่งแรกมีบุคลิกภาพที่เป็นผู้ใหญ่มากกว่า

- คนงานแห่งแรกมีความคิดสร้างสรรค์มากกว่า

- ส่วนเรื่องความประสงค์เข้าไปมีส่วนร่วมในงาน มองตนเองเป็นคนมีคุณค่าต่อองค์กร

และการเต็มใจยอมรับข้อจำกัดของตน คนงานทั้งสองแห่ง มีไม่แตกต่างกัน

**อรรถัย รวยอาจัน และบุญช่วย จันทรเอี่ยม (2525)** ศึกษาสังคมจิตวิทยาในการใช้บริการสาธารณสุขของรัฐในชนบทภาคกลาง พบว่า ปัจจัยทางสังคมจิตวิทยาที่มีผลต่อการไปใช้บริการมากที่สำนักงานผดุงครรภ์ ได้แก่ ความผูกพันต่องานวิชาชีพ แรงจูงใจ ทำศนคติต่อผู้ป่วย และความพึงพอใจต่องานของเจ้าหน้าที่ซึ่งเป็นไปในทางบวก ตรงกันข้าม สำนักงานผดุงครรภ์ที่มีผู้ใช้บริการน้อย เจ้าหน้าที่จะมีลักษณะไม่ชอบงานที่รับผิดชอบมาก ทำศนคติที่ไม่ดีต่องานที่ได้รับมอบหมาย

**พิมพ์พรรณ ศิลปสุวรรณ และวสันต์ ศิลปสุวรรณ (2527)** ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในส่วนภูมิภาคของประเทศไทย พบว่า

1. เจ้าหน้าที่สาธารณสุขส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง
2. อายุและระยะเวลาในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข
3. เจ้าหน้าที่สาธารณสุขมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความก้าวหน้าในงาน เงินเดือน และสวัสดิการในระดับต่ำ
4. ความพึงพอใจ (Satisfaction) ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขมีความสัมพันธ์กับปัจจัยต่างๆ ดังนี้ การเลื่อนขั้นเงินเดือนกรณีพิเศษ (2 ขั้น) การได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การได้ศึกษาดูงาน และการเข้ารับการอบรม
5. กำลังขวัญ (Morale) และการจูงใจ (Motivation) เป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งที่ทำให้เจ้าหน้าที่สาธารณสุขปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

**ราไพ สุขสวัสดิ์ ณ อยุธยา (2535)** ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขระดับตำบลของประเทศไทยในปี พ.ศ. 2534 พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานรวมทุกด้านของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขระดับตำบลค่อนข้างต่ำ ความพึงพอใจที่ค่อนข้างต่ำ ได้แก่ อุปกรณ์ในการทำงาน ความพึงพอใจที่มาก คือ ผลงานของตนเอง โดยภาพรวมสภาพการทำงาน of เจ้าหน้าที่สาธารณสุขระดับตำบลควรต้องปรับปรุงทุกอย่าง

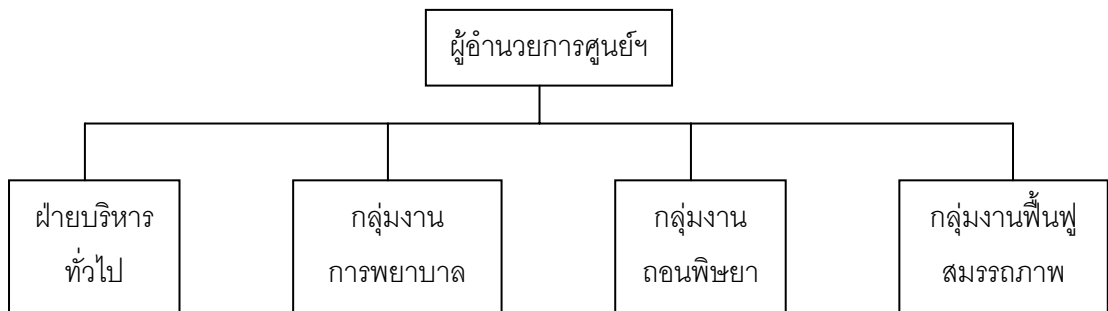
## บทที่ 5

### การประเมินบรรยากาศในการทำงาน ของศูนย์บำบัดรักษายาเสพติดจังหวัดสงขลา

#### ข้อมูลทั่วไป

ศูนย์บำบัดรักษายาเสพติดจังหวัดสงขลาจัดตั้งขึ้นตามประกาศของกรมการแพทย์ เมื่อวันที่ 30 มกราคม 2533 เดิมเป็นหน่วยงานในสังกัดกองประสานการปฏิบัติการบำบัดรักษาผู้ติดยาและสารเสพติด ต่อมามีการปรับปรุงส่วนราชการใหม่ ศูนย์บำบัดรักษายาเสพติดในส่วนภูมิภาคจึงมาสังกัดโรงพยาบาลธัญญารักษ์ ตั้งแต่วันที่ 26 กันยายน 2538 เป็นต้นมา

#### แผนภูมิแสดงโครงสร้างการบริหารงานของศูนย์บำบัดรักษายาเสพติดจังหวัดสงขลา



อัตรากำลังโดยภาพรวม	จำนวน	อัตรา
1.ข้าราชการพลเรือน	จำนวน 71	อัตรา
2.ลูกจ้างประจำ (เงินงบประมาณ)	จำนวน 29	อัตรา
3.ลูกจ้างชั่วคราว เงินบำรุง	จำนวน 25	อัตรา

ศูนย์บำบัดรักษายาเสพติดจังหวัดสงขลา ตั้งอยู่ ณ เลขที่ 186 หมู่ที่ 8 ตำบลเกาะแก้ว อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา ให้การบำบัดรักษาผู้ติดยาเสพติดในระบบสมัครใจ โดยมีบทบาทและหน้าที่ดังนี้

- ให้บริการตรวจ วินิจฉัย และบำบัดผู้ติดยาและสารเสพติดทุกชนิด
- ให้การฟื้นฟูสมรรถภาพในระหว่างการบำบัดรักษา ตลอดจนติดตามผลหลังการรักษา
- ศึกษาค้นคว้าวิจัยในด้านยาเสพติด พัฒนารูปแบบและแนวทางการบำบัดรักษา
- นิเทศงาน ให้คำปรึกษา ฝึกอบรม ศึกษาดูงานแก่หน่วยงานต่างๆ

## งานทางด้านวิชาการ

เป็นแหล่งศึกษาอบรมด้านสารเสพติดแก่นักศึกษาระดับอุดมศึกษา วิทยาลัย มหาวิทยาลัย และหน่วยงานอื่นๆ ผลิตเอกสารทางวิชาการ เอกสารเผยแพร่ ผลิตงานวิจัย ตลอดจนนิเทศงานและถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านการบำบัดรักษา สนับสนุนข้อมูลข่าวสารด้านวิชาการแก่หน่วยงานต่างๆ เป็นสถานที่ฝึกอบรม ค้นคว้าวิจัย เผยแพร่ความรู้ ศึกษา ดูงาน ด้านชุมชนบำบัด(Therapeutic Community )

## งานด้านบริการ

ให้บริการบำบัดรักษาผู้ติดสารเสพติดทุกชนิด ทั้งประเภทผู้ป่วยนอกและผู้ป่วยใน โดยใช้กระบวนการรักษา 4 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นเตรียมการ ใช้เวลาประมาณ 1-7 วัน เป็นการเตรียมตัวผู้ป่วยให้พร้อมที่จะเข้ารับการบำบัดรักษา โดยให้เกิดความเชื่อมั่นและตั้งใจจริง ประกอบด้วยการประเมินปัญหาสุขภาพทางกาย จิต โรคแทรกซ้อนที่เกิดจากการเสพติด สภาพและพฤติกรรมกรมการเสพติด สภาพครอบครัว สิ่งแวดล้อม หน้าที่การงาน ประวัติการรักษาในอดีต สร้างสัญญาและความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการ รวมทั้งการทดสอบทางห้องปฏิบัติการทางร่างกายและจิตใจ เพื่อให้ผู้รักษารู้จักผู้ป่วยในแง่มุมต่างๆ มีผลให้การรักษาในขั้นตอนต่อไปดำเนินไปด้วยดี

2. ขั้นถอนพิษยา ใช้เวลาประมาณ 45 วัน จุดมุ่งหมายเพื่อล้างทำลายสารเสพติดที่อยู่ในตัวผู้ป่วยออกไปทั้งหมด โดยผู้ป่วยไม่ทรมานจนเกินเหตุเหมือนวิธีหักดิบ ใช้สารทดแทนชนิดต่างๆ เช่น ยาแก้ปวด ประสาท ยาแก้ปวด และยากลุ่มเดียวกับสารเสพติด เช่น เมธาโดน

3. ขั้นฟื้นฟูสมรรถภาพ ใช้เวลาประมาณ 1-1 ½ ปี เป็นระยะที่ผู้ป่วยปลอดสารเสพติด จำเป็นต้องฟื้นฟูสมรรถภาพให้ร่างกายแข็งแรง จิตใจเข้มแข็ง เป็นคนดี มีพฤติกรรมที่ดี มีวินัย ทำประโยชน์ต่อตนเอง ครอบครัวและสังคม

4. ขั้นติดตามผล หลังจากผ่านการฟื้นฟูสมรรถภาพแล้ว มีการติดตามผล ให้คำปรึกษา แก้ปัญหาความคับข้องใจต่างๆ เพื่อให้เขาดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างปกติสุข และไม่กลับไปเสพสารเสพติดอีก ใช้เวลา 3-5 ปี

## งานชุมชนบำบัด

การติดสารเสพติดเป็นโรคเกี่ยวกับ BIO-PSYCHO-SOCIAL จะเห็นว่าการบำบัดรักษาผู้ติดสารเสพติดทำได้ยากกว่าการรักษาโรคอื่นๆ ต้องพิจารณาที่ตัวผู้เสพยาเสพติดและสิ่งแวดล้อม ถึงแม้ว่าจะทำลายล้างสารเสพติดในตัวหมดแล้ว หากไม่มีแรงจูงใจหรือความตั้งใจจริง

บุคลิกและภาวะจิตใจยังไม่เข้มแข็ง มีสภาพแวดล้อมที่สะดวกต่อการเสาะหาสารเสพติด ผู้ป่วยก็มีโอกาสหวนกลับไปใช้สารเสพติดอีก ดังนั้น การฟื้นฟูสมรรถภาพแบบชุมชนบำบัดจึงเป็นรูปแบบหนึ่งของการบำบัดรักษาให้ผู้ป่วยได้ฝึกพัฒนาตนเอง โดยการอยู่ร่วมกันเสมือนเป็นสมาชิกในครอบครัวขนาดใหญ่ที่สร้างขึ้นใหม่ ให้ผู้ที่เคยใช้สารเสพติดช่วยเหลือผู้เสพติดด้วยกัน มีการเรียนรู้และมีประสบการณ์ในการฝึกฝน เปลี่ยนแปลงตนเองในทางที่ดีขึ้น อยู่ในสถานที่ที่ปลอดภัยปลอดภัยสารเสพติด ประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆดังนี้

1. กลุ่มบำบัด (Group Therapy) เพื่อให้สมาชิกได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทศนคติ และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีเวลาร่วมกันในการเสนอข้อแนะนำและแนวทางปฏิบัติในการแก้ไขปัญหา เพื่อช่วยเหลือสมาชิกด้วยกันให้มีจิตใจที่มั่นคง เกิดความภูมิใจในตนเอง ปฏิบัติตนได้ดีเมื่อกลับไปอยู่บ้าน ประกอบด้วยกลุ่มจิตบำบัด กลุ่มปรับความเข้าใจ กลุ่มประชุมเข้า กลุ่มเพื่อนช่วยเพื่อน ฯลฯ

2. งานบำบัด (Work Therapy) การฟื้นฟูสมรรถภาพในรูปแบบชุมชนบำบัดจะต้องใช้เวลายาวนาน 1-1 ½ ปี ดังนั้น ตลอดระยะเวลาดังกล่าว สมาชิกทุกคนจะต้องได้รับประสบการณ์ของชีวิตในทางที่ดี ซึ่งเป็นพื้นฐานของการดำรงชีวิตในสังคมปกติ เพราะตลอดเวลาของการใช้ยาบุคคลเหล่านี้จะไม่สนใจชีวิตและสังคมรอบด้าน ดังนั้น ชุมชนบำบัดจึงช่วยให้เขาได้ฟื้นฟูความรู้ความสามารถเดิมๆให้กลับคืนมา โดยมีทางเลือกในการฝึกอาชีพที่ชอบและถนัด รวมทั้งได้ฝึกฝนอาชีพใหม่อีกด้วย ประกอบด้วยกลุ่มงานต่างๆ เช่น งานครัวและความสะอาด เบเกอรี่ ศิลปะ-หัตถกรรม ตัดเย็บ เกษตรกรรม ช่างไม้ ช่างเชื่อม ช่างปูน ฯลฯ

3. การแก้ไขเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม พฤติกรรมขณะอยู่ร่วมกันในชุมชน เมื่อแสดงออกในทางบวก หรือทางที่ดี มีความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ก็ได้รับคำชื่นชม รางวัล ทำให้มีกำลังใจที่จะปฏิบัติแต่สิ่งที่ดีงามจนเกิดความเคยชินเป็นนิสัย ตรงกันข้าม หากมีพฤติกรรมในทางลบ หรือไม่เหมาะสม ก็จะได้รับคำตำหนิจากเพื่อนสมาชิกด้วยกัน หรือมีการลงโทษตามกฎระเบียบที่วางไว้

## การประเมินบรรยากาศในการทำงานของศูนย์บำบัดรักษาเย็บแผล จังหวัดสงขลา

### ความหมายของการประเมินบรรยากาศในองค์กร

คือการประเมินสถานการณ์และบรรยากาศในการทำงานในองค์กรจากการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อนำมาสู่การวางแผนพัฒนาที่เหมาะสม

### ประโยชน์จากการประเมินบรรยากาศในองค์กร

1. ทำให้ทราบสถานการณ์เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพ
2. เพื่อวางแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาของหน่วยงาน
3. เป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ความยากง่ายในการพัฒนาคุณภาพ

### วิธีการศึกษา

#### 1. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้เป็นบุคลากรจากทุกฝ่าย ทุกงาน ของศูนย์ฯ ที่เข้ารับการอบรมเรื่องการพัฒนาองค์กร (OD) เมื่อวันที่ 24 ธันวาคม 2542 จำนวน 54 คน จากผู้รับการอบรมทั้งสิ้น 62 คน

#### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ในการศึกษานี้ ใช้แบบประเมินบรรยากาศในการทำงานของสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ซึ่งประกอบด้วย

2.1 ประโยคบรรยายเกี่ยวกับบรรยากาศในการทำงานของศูนย์ฯ จำนวน 78 ข้อ แบ่งเป็น 9 องค์ประกอบ ซึ่งมีทั้งประโยคบรรยายในด้านดี (Positive) และด้านไม่ดี (Negative) ให้ผู้ตอบประเมินตามความคิดเห็นของตนว่าบรรยากาศในการทำงานของศูนย์ฯ มีลักษณะเหมือนกับที่บรรยายไว้ในแบบสอบถามหรือไม่ คำตอบที่ให้ไว้มีลักษณะเป็นมาตราประเมินค่า (Rating Scale) มี 9 ช่วง คือ

- 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยมากที่สุด  
คือเมื่อผู้ตอบคิดว่าความข้อความในประโยคนั้นไม่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของผู้ตอบเลย



- 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วยค่อนข้างมาก  
คือ เมื่อผู้ตอบคิดว่าไม่เห็นด้วยกับข้อความในประโยคนั้น  
ค่อนข้างมาก
- 3 หมายถึง ไม่เห็นด้วยเล็กน้อย  
คือ เมื่อผู้ตอบคิดว่าไม่เห็นด้วยเล็กน้อย  
กับข้อความในประโยคนั้น
- 4 หมายถึง ก้ำกึ่ง ค่อนข้างไม่เห็นด้วย  
คือ เมื่อผู้ตอบรู้สึกก้ำกึ่ง ค่อนข้างไม่เห็นด้วย  
กับข้อความในประโยคนั้น
- 5 หมายถึง ก้ำกึ่ง  
คือ เมื่อผู้ตอบรู้สึกเห็นด้วยครึ่งหนึ่งไม่เห็นด้วยครึ่งหนึ่ง  
กับข้อความในประโยคนั้น
- 6 หมายถึง ก้ำกึ่ง ค่อนข้างเห็นด้วย  
คือ เมื่อผู้ตอบรู้สึกก้ำกึ่ง ค่อนข้างเห็นด้วย  
กับข้อความในประโยคนั้น
- 7 หมายถึง เห็นด้วยเล็กน้อย  
คือ เมื่อผู้ตอบเห็นด้วยเล็กน้อยกับข้อความในประโยคนั้น
- 8 หมายถึง เห็นด้วยค่อนข้างมาก  
คือ เมื่อผู้ตอบคิดว่าเห็นด้วยค่อนข้างมาก  
กับข้อความในประโยคนั้น
- 9 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด  
คือ เมื่อผู้ตอบคิดว่าเห็นด้วยเป็นอย่างยิ่ง  
กับข้อความในประโยคนั้น

ผู้ตอบแบบประเมินนี้จะต้องเลือกคำตอบเพียง 1 คำตอบ จาก 9 คำตอบเหล่านี้ ในแต่ละข้อ โดยทำเครื่องหมาย  $\surd$  ลงในช่องที่ต้องการ

**การให้คะแนน** เนื่องจากแบบประเมินนี้ประกอบด้วยประโยคที่บรรยายเกี่ยวกับบรรยากาศในการทำงาน ทั้งในด้านที่ดีและไม่ดี ดังนั้น การให้คะแนนจึงขึ้นอยู่กับข้อความด้วย คือ

## ข้อความที่บรรยายบรรยากาศในการทำงานในทางที่ดีหรือถูกต้อง

เลือกตัวเลขคำตอบ	1	ได้	1	คะแนน
เลือกตัวเลขคำตอบ	2	ได้	2	คะแนน
เลือกตัวเลขคำตอบ	3	ได้	3	คะแนน
เลือกตัวเลขคำตอบ	4	ได้	4	คะแนน
เลือกตัวเลขคำตอบ	5	ได้	5	คะแนน
เลือกตัวเลขคำตอบ	6	ได้	6	คะแนน
เลือกตัวเลขคำตอบ	7	ได้	7	คะแนน
เลือกตัวเลขคำตอบ	8	ได้	8	คะแนน
เลือกตัวเลขคำตอบ	9	ได้	9	คะแนน

## ข้อความที่บรรยายบรรยากาศในการทำงานในทางที่ไม่ดีหรือไม่ถูกต้อง

เลือกตัวเลขคำตอบ	1	ได้	9	คะแนน
เลือกตัวเลขคำตอบ	2	ได้	8	คะแนน
เลือกตัวเลขคำตอบ	3	ได้	7	คะแนน
เลือกตัวเลขคำตอบ	4	ได้	6	คะแนน
เลือกตัวเลขคำตอบ	5	ได้	5	คะแนน
เลือกตัวเลขคำตอบ	6	ได้	4	คะแนน
เลือกตัวเลขคำตอบ	7	ได้	3	คะแนน
เลือกตัวเลขคำตอบ	8	ได้	2	คะแนน
เลือกตัวเลขคำตอบ	9	ได้	1	คะแนน

แบบประเมินบรรยากาศในการทำงานนี้ แบ่งเป็น 9 องค์ประกอบใหญ่ๆ คือ

1. ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน
2. การทำงานเป็นทีม
3. การใช้ความคิดสร้างสรรค์
4. ความหมายของคุณภาพ
5. การตอบสนองความต้องการของผู้ป่วยและลูกค้า
6. ความสัมพันธ์ของลูกค้าภายใน
7. การปรับปรุงระบบงาน
8. เป้าหมาย / อุดมการณ์ร่วมกัน
9. ความพึงพอใจ

2.2 คำถามแบบอัตนัยเกี่ยวกับการทำงานในศูนย์ฯ 4 ข้อ ซึ่งผู้ตอบสามารถเขียนคำตอบตามที่ตนเองต้องการได้

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บรวมข้อมูลจากบุคลากรของศูนย์ฯ ซึ่งเข้ารับการอบรมเรื่องการพัฒนาองค์การ (OD) เมื่อวันที่ 24 ธันวาคม 2542

### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามแล้ว จึงนำข้อมูลเหล่านั้นไปวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลได้ใช้วิธีทางสถิติดังนี้

4.1 ใช้การคำนวณอัตราส่วนร้อยละ เพื่อบรรยายในลักษณะทั่วไปของกลุ่ม คือ อายุ การศึกษา และข้อมูลเบื้องต้นของการประเมินบรรยากาศในการทำงาน

4.2 ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance) เพื่อเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นแต่ละองค์ประกอบ ทั้ง 9 องค์ประกอบ ตามตัวแปรต้น ได้แก่ อายุ และการศึกษา และทดสอบความแตกต่างด้วยสถิติ F-Test

4.3 เมื่อพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีคะแนนความคิดเห็นด้านต่างๆ แตกต่างกัน ก็จะทำ การทดสอบภายหลัง เพื่อที่จะทราบได้ว่ากลุ่มตัวอย่างคู่ใดมีคะแนนความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยใช้วิธีการทดสอบรายคู่ของเชฟเฟ (Scheffe's Multiple Comparison-on Treatment Means)

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติดังกล่าว ผู้ศึกษาได้หาค่าสถิติและทำการทดสอบทางสถิติโดยใช้คอมพิวเตอร์

ส่วนข้อคำถามแบบอัตนัยนั้น ผู้ศึกษาได้รวบรวมคำตอบทั้งหมด และแสดงความถี่ของแต่ละคำตอบ

### 5. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จะแสดงผลการศึกษา แบ่งออกเป็น

5.1 ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

5.2 บรรยากาศในการทำงานของศูนย์ฯ

5.2.1 แบบประเมินที่เป็นประโยชน์บรรยาย เรื่องบรรยากาศในการทำงานของศูนย์ฯ

5.2.2 คำถามอัตนัยเกี่ยวกับการทำงานในศูนย์ฯ

### 5.1 ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้เป็นบุคลากรของศูนย์บำบัดรักษายาเสพติดจังหวัดสงขลา ที่ตอบแบบประเมินบรรยากาศในการทำงานของศูนย์ฯ จำนวน 54 คน จากจำนวนบุคลากรของศูนย์ฯ ที่เข้ารับการอบรมเรื่องการพัฒนาองค์กรทั้งสิ้น 62 คน คิดเป็นร้อยละ 87.10

ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง มี 2 ปัจจัย ดังนี้

- อายุ กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ มีอายุน้อยที่สุด คือ 23 ปี อายุที่มากที่สุด คือ 55 ปี โดยกลุ่มที่อยู่ในช่วงอายุ 30 - 39 ปี มีจำนวนมากที่สุด คือ 24 คน (ร้อยละ 44.4) รองลงมา คือ กลุ่มที่อยู่ในช่วงอายุต่ำกว่า 30 ปี มีจำนวน 22 คน (ร้อยละ 40.7)

- การศึกษา กลุ่มตัวอย่างการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ประกอบด้วยผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีเป็นส่วนใหญ่ คือ 27 คน (ร้อยละ 50) รองลงมาสำเร็จการศึกษาระดับ ปวส./อนุปริญญา จำนวน 14 คน (ร้อยละ 25.9) และกลุ่มสุดท้ายซึ่งมีจำนวนใกล้เคียงกัน คือ กลุ่มผู้สำเร็จการศึกษาระดับประถมและมัธยม จำนวน 13 คน (ร้อยละ 24.1)

### 5.2 บรรยากาศในการทำงานของศูนย์ฯ

ในส่วนของบรรยากาศในการทำงานของศูนย์ฯ จะนำเสนอในรายละเอียด ดังนี้

- แบบประเมินที่เป็นประโยคบรรยายเกี่ยวกับบรรยากาศในการทำงานของศูนย์ฯ
- คำถามแบบอัตนัยเกี่ยวกับการทำงานในศูนย์ฯ

5.2.1 แบบประเมินที่เป็นประโยคบรรยายเกี่ยวกับบรรยากาศในการทำงานของศูนย์ฯ

#. สรุปคะแนนของข้อคำถามทั้ง 78 ข้อ

- ข้อคำถามที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ระดับคะแนน 9 (คะแนนสูงที่สุด) มี 7 ข้อ
- ข้อคำถามที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ระดับคะแนน 8 มี 1 ข้อ
- ข้อคำถามที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ระดับคะแนน 7 มี 39 ข้อ
- ข้อคำถามที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ระดับคะแนน 6 มี 14 ข้อ
- ข้อคำถามที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ระดับคะแนน 6 และ 7 มี 2 ข้อ
- ข้อคำถามที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ระดับคะแนน 5 และ 7 มี 1 ข้อ

- ข้อคำถามที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ระดับคะแนน 5 มี 12 ข้อ
- ข้อคำถามที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ระดับคะแนน 1 มี 1 ข้อ
- ข้อคำถามที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้ระดับคะแนน เฉลี่ยเท่ากับ  
ทุกระดับคะแนน มี 1 ข้อ

#### #. ข้อคำถามที่มีระดับคะแนนมากที่สุดและน้อยที่สุด

ตารางที่ 1 ข้อคำถามที่มีระดับคะแนนมากที่สุดและน้อยที่สุด

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น	ร้อยละ	คะแนน
(5) เจ้าของเรื่องมักมองไม่เห็นปัญหาของตนเอง	9	27.8	1
(45) คุณภาพคือการทำให้อุปวยและลูกค้าพึงพอใจ	9	22.6	9
(46) คุณภาพคือการแก้ปัญหาของอุปวยและลูกค้า	9	35.2	9
(49) คุณภาพคือการทำให้อเกินกว่าความคาดหวัง ของอุปวยและลูกค้า	9	35.2	9
(50) การตอบสนองของความต้องการของลูกค้าภายใน มีความสำคัญต่อคุณภาพ	9	27.8	9
(62) บรรยากาศในการทำงานเต็มไปด้วย ความหวาดกลัวและความหวาดระแวง	1	22.2	9
(66) งานที่ทำอยู่ไม่สามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นกว่านี้ได้	1	31.5	9
(71) ทุกคนมีความรับผิดชอบร่วมกัน ต่อความอยู่รอดของศูนย์ฯ	9	20.4	9

จากตารางที่ 1 แสดงข้อความที่มีระดับคะแนนมากที่สุดและน้อยที่สุด คือ มีระดับคะแนน 9 และ 1 พบว่าข้อคำถามที่ได้รับคะแนน 9 นั้นมี 7 ข้อคำถาม และมี 1 ข้อคำถาม ที่ได้รับคะแนน 1 ซึ่งเป็นที่น่าสนใจว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าบรรยากาศในการทำงานที่ศูนย์ฯ ที่เป็นปัญหา มากที่สุด คือ “เจ้าของเรื่องมักมองไม่เห็นปัญหาของตนเอง”

สำหรับข้อคำถามที่กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ให้คะแนนระดับ 9 มากที่สุด คือ “คุณภาพ คือ การแก้ปัญหาของอุปวยและลูกค้า” และ “คุณภาพ คือ การทำให้อเกินกว่าความคาดหวังของอุปวย และลูกค้า” (ร้อยละ 35.2 เท่ากัน ) รองลงมา คือ คำถามที่ว่า “งานที่ทำอยู่ไม่สามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นกว่านี้ได้” (ร้อยละ 31.5)

## # ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

ตารางที่ 2 ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยขององค์ประกอบทั้ง 9 ด้าน ของกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุแตกต่างกัน (N= 54)

องค์ประกอบ	ต่ำกว่า 30 ปี		30-39 ปี		40 ปีขึ้นไป		รวม	
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
1. ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน	5.07	1.13	5.90*	1.03	5.74	0.87	5.53	1.11
2. การทำงานเป็นทีม	5.25	1.32	6.05*	1.45	5.30	1.61	5.61	1.45
3. การใช้ความคิดสร้างสรรค์	5.10	1.56	6.10*	1.36	4.71	2.36	5.48	1.70
4. ความหมายของคุณภาพ	7.14	1.28	7.33*	1.00	7.05	2.14	7.21*	1.28
5. การตอบสนองของความต้องการของผู้ป่วยและลูกค้า	5.57	1.73	6.51*	0.90	5.10	1.96	5.92*	1.54
6. ความสัมพันธ์ของลูกค้าภายใน	4.76	1.32	5.55*	1.03	5.50	1.49	5.22	1.26
7. การปรับปรุงระบบงาน	5.61	1.16	5.72*	1.57	5.60	1.67	5.66	1.41
8. เป้าหมาย / อุดมการณ์ร่วมกัน	5.36	1.39	5.91*	1.11	5.88	2.61	5.68	1.51
9. ความพึงพอใจ	5.61	1.23	6.20*	1.39	5.60	1.07	5.87*	1.30
ด้านรวม	5.45	1.00	6.14*	0.93	5.61	1.31	5.78	1.05

จากตารางที่ 2 พบว่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มอายุ 30-39 ปี สูงกว่ากลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปี และกลุ่มอายุ 40 ปีขึ้นไป ในทุกองค์ประกอบ และเมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบด้านที่ได้รับคะแนนเฉลี่ยรวมสูงที่สุด พบว่า คะแนนเฉลี่ยของ “ความหมายของคุณภาพ” นั้นสูงที่สุด (7.21) รองลงมา คือ คะแนนเฉลี่ยของ “การตอบสนองความต้องการของผู้ป่วยและลูกค้า” (5.92) และคะแนนเฉลี่ยรวมที่สูงเป็นอันดับ 3 คือ คะแนนเฉลี่ยของ “ความพึงพอใจ”

ตารางที่ 3 ผลการเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยขององค์ประกอบทั้ง 9 ด้าน ของกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน (N=54)

องค์ประกอบ	ประถม / มัธยม		ปวส. / อนุปริญญา		ปริญญาตรี		รวม	
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD
1. ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน	6.25*	0.90	5.31	1.17	5.31	1.10	5.54	1.11
2. การทำงานเป็นทีม	6.04*	1.40	5.49	1.54	5.48	1.44	5.61	1.45
3. การใช้ความคิดสร้างสรรค์	5.47	2.05	5.49*	1.79	5.48	1.50	5.48	1.70
4. ความหมายของคุณภาพ	7.45*	1.84	6.93	1.12	7.24	1.03	7.21	1.27
5. การตอบสนองของความต้องการของผู้ป่วยและลูกค้า	6.32*	1.63	5.94	1.16	5.72	1.67	5.92	1.54
6. ความสัมพันธ์ของลูกค้าภายใน	5.60*	1.20	5.30	1.22	5.00	1.31	5.22	1.26
7. การปรับปรุงระบบงาน	5.74	1.41	5.84*	1.40	5.53	1.45	5.66	1.41
8. เป้าหมาย / อุดมการณ์ร่วมกัน	5.76	2.10	6.10*	1.18	5.43	1.35	5.68	1.50
9. ความพึงพอใจ	5.86	1.18	6.13*	1.28	5.73	1.37	5.87	1.30
ด้านรวม	6.12*	1.16	5.74	0.98	5.63	1.03	5.78	1.05

จากตารางที่ 3 พบว่า คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่สำเร็จการศึกษาระดับประถมและมัธยมศึกษาจะสูงที่สุดใน 5 องค์ประกอบ คือ

- (1) ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน      (2) การทำงานเป็นทีม      (4) ความหมายของคุณภาพ  
 (5) การตอบสนองของความต้องการของผู้ป่วยและลูกค้า      (6) ความสัมพันธ์ของลูกค้าภายใน      และด้านรวม

ส่วนคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่สำเร็จการศึกษาระดับ ปวส./อนุปริญญาจะสูงที่สุดใน 4 องค์ประกอบ คือ

- (3) การใช้ความคิดสร้างสรรค์      (7) การปรับปรุงระบบงาน      (8) เป้าหมาย/ อุดมการณ์ร่วมกัน      (9) ความพึงพอใจ

แต่สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีนั้น ไม่มีคะแนนเฉลี่ยในองค์ประกอบใดสูงที่สุดเลยเมื่อเทียบกับทั้ง 2 กลุ่ม

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของคะแนนองค์ประกอบทั้ง 9 ด้าน ของกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกัน

องค์ประกอบ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	P
1. ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน	- ระหว่างกลุ่ม	8.191	2	4.096	3.670	0.032*
	- ภายในกลุ่ม	56.918	51	1.116		
	- ทั้งหมด	65.110	53			
2. การทำงานเป็นทีม	- ระหว่างกลุ่ม	8.341	2	4.170	2.065	0.137
	- ภายในกลุ่ม	103.012	51	2.020		
	- ทั้งหมด	111.353	53			
3. การใช้ความคิดสร้างสรรค์	- ระหว่างกลุ่ม	17.575	2	8.788	3.383	0.042*
	- ภายในกลุ่ม	132.462	51	2.597		
	- ทั้งหมด	150.037	53			
4. ความหมายของคุณภาพ	- ระหว่างกลุ่ม	0.667	2	0.333	0.199	0.820
	- ภายในกลุ่ม	85.302	51	1.673		
	- ทั้งหมด	85.969	53			
5. การตอบสนองของความต้องการของผู้ป่วยและลูกค้า	- ระหว่างกลุ่ม	16.513	2	8.256	3.876	0.027*
	- ภายในกลุ่ม	108.64	51	2.130		
	- ทั้งหมด	125.152	53			



(ต่อ)

องค์ประกอบ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	P
6. ความสัมพันธ์ของลูกค้าภายใน	- ระหว่างกลุ่ม	7.822	2	3.911	2.598	0.084
	- ภายในกลุ่ม	76.791	51	1.506		
	- ทั้งหมด	84.613	53			
7. การปรับปรุงระบบงาน	- ระหว่างกลุ่ม	0.144	2	0.070	0.035	0.965
	- ภายในกลุ่ม	104.546	51	2.050		
	- ทั้งหมด	104.690	53			
8. เป้าหมาย / คุณดมการณ์ร่วมกัน	- ระหว่างกลุ่ม	3.875	2	1.937	0.848	0.434
	- ภายในกลุ่ม	116.571	51	2.286		
	- ทั้งหมด	120.446	53			
9. ความพึงพอใจ	- ระหว่างกลุ่ม	4.563	2	2.282	1.387	0.259
	- ภายในกลุ่ม	83.917	51	1.645		
	- ทั้งหมด	88.480	53			
10. ด้านรวม	- ระหว่างกลุ่ม	6.584	2	3.292	3.386	0.042*
	- ภายในกลุ่ม	49.583	51	0.972		
	- ทั้งหมด	56.166	53			

จากตารางที่ 4 แสดงว่าบุคลากรที่มีอายุต่างกัน

- มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานแตกต่างกัน
- มีการใช้ความคิดสร้างสรรค์แตกต่างกัน
- มีการตอบสนองความต้องการของผู้ป่วยและลูกค้าแตกต่างกัน
- มีคะแนนองค์ประกอบด้านรวมแตกต่างกัน

ดังนั้น จึงทำการเปรียบเทียบคะแนนองค์ประกอบที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญว่าบุคลากรในช่วงอายุใดบ้างที่มีคะแนนองค์ประกอบต่างกัน โดยการทดสอบรายคู่ของเซฟเฟ (Scheffe's Multiple Comparison on treatment Means) ดังปรากฏในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 5 การทดสอบความแตกต่างของคะแนนองค์ประกอบด้านความสามารถในการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานของบุคลากรที่มีอายุต่างกัน

อายุ	$\bar{X}$	(1)	(3)	(2)
(1) อายุต่ำกว่า 30 ปี	5.0727	-	0.6690	0.8245*
(3) อายุ 40 ปีขึ้นไป	5.7417		-	0.1555
(2) อายุ 30-39 ปี	5.8972			

\*p < .05

จากตารางที่ 5 แสดงว่ากลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปี มีความแตกต่างกับกลุ่มอายุ 30-39 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ส่วนกลุ่มอายุอื่นไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ กลุ่มอายุ 30-39 ปี มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานมากกว่ากลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปี

ตารางที่ 6 การทดสอบความแตกต่างของคะแนนองค์ประกอบด้านการใช้ความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรที่มีอายุแตกต่างกัน

อายุ	$\bar{X}$	(3)	(1)	(2)
(3) อายุ 40 ปีขึ้นไป	4.7083	-	0.3750	1.3960
(1) อายุต่ำกว่า 30 ปี	5.0833		-	1.0209
(2) อายุ 30-39 ปี	6.1042			

\*p < .05

จากตารางที่ 6 แสดงว่าระหว่างกลุ่มอายุทั้ง 3 กลุ่ม ไม่มีกลุ่มใดมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แม้ว่ากลุ่มอายุ 30-39 ปี จะมีการใช้ความคิดสร้างสรรค์มากกว่ากลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปี และกลุ่มอายุ 40 ปีขึ้นไป

ตารางที่ 7 การทดสอบความแตกต่างของคะแนนองค์ประกอบด้านการตอบสนองความต้องการของผู้ป่วยและลูกค้ำของบุคลากรที่มีอายุต่างกัน

อายุ	$\bar{X}$	(3)	(1)	(2)
(3) อายุ 40 ปีขึ้นไป	5.1042	-	0.4640	1.4097
(1) อายุต่ำกว่า 30 ปี	5.5682		-	0.9457
(2) อายุ 30-39 ปี	6.5193			

\*p < .05

จากตารางที่ 7 แสดงว่ากลุ่มอายุทั้ง 3 กลุ่ม ไม่มีกลุ่มใดมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แม้ว่ากลุ่มอายุ 30-39 ปี จะมีความเห็นว่าศูนย์ฯมีการตอบสนองความต้องการของผู้ป่วยและลูกค้ำมากกว่ากลุ่มอื่นๆ

ตารางที่ 8 การทดสอบความแตกต่างของคะแนนองค์ประกอบด้านรวมของบุคลากรที่มีอายุต่างกัน

อายุ	$\bar{X}$	(1)	(3)	(2)
(1) อายุต่ำกว่า 30 ปี	5.3887	-	0.2796	0.7523*
(3) อายุ 40 ปีขึ้นไป	5.6683		-	0.4727
(2) อายุ 30-39 ปี	6.1410			

\*p &lt; .05

จากตารางที่ 8 แสดงว่ากลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปี มีความแตกต่างกับกลุ่มอายุ 30-39 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนกลุ่มอายุอื่นไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ กลุ่มบุคลากรที่มีอายุ 30-39 ปี มีคะแนนองค์ประกอบด้านรวมมากกว่าบุคลากรที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี

ตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของคะแนนองค์ประกอบทั้ง 9 ด้าน ของกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกัน

องค์ประกอบ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	P
1. ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน	- ระหว่างกลุ่ม	8.705	2	4.352	3.935	0.026*
	- ภายในกลุ่ม	56.405	51	1.106		
	- ทั้งหมด	65.110	53			
2. การทำงานเป็นทีม	- ระหว่างกลุ่ม	3.050	2	1.525	0.718	0.493
	- ภายในกลุ่ม	108.303	51	2.124		
	- ทั้งหมด	111.353	53			
3. การใช้ความคิดสร้างสรรค์	- ระหว่างกลุ่ม	0.127	2	0.001	0.000	1.000
	- ภายในกลุ่ม	150.036	51	2.942		
	- ทั้งหมด	150.037	53			
4. ความหมายของคุณภาพ	- ระหว่างกลุ่ม	1.888	2	0.944	0.573	0.568
	- ภายในกลุ่ม	84.081	51	1.649		
	- ทั้งหมด	85.969	53			
5. การตอบสนองของความต้องการของผู้ป่วยและลูกค้า	- ระหว่างกลุ่ม	3.214	2	1.607	0.672	0.515
	- ภายในกลุ่ม	121.938	51	2.391		
	- ทั้งหมด	125.152	53			

(ต่อ)

องค์ประกอบ	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	P
6. ความสัมพันธ์ของลูกค้าภายใน	- ระหว่างกลุ่ม	3.273	2	1.637	1.026	0.366
	- ภายในกลุ่ม	81.340	51	1.595		
	- ทั้งหมด	84.613	53			
7. การปรับปรุงระบบงาน	- ระหว่างกลุ่ม	1.033	2	0.517	0.254	0.776
	- ภายในกลุ่ม	103.657	51	2.032		
	- ทั้งหมด	104.690	53			
8. เป้าหมาย / คุณดมการณ์ร่วมกัน	- ระหว่างกลุ่ม	3.974	2	1.987	0.870	0.425
	- ภายในกลุ่ม	116.473	51	2.284		
	- ทั้งหมด	120.446	53			
9. ความพึงพอใจ	- ระหว่างกลุ่ม	1.441	2	0.720	0.422	0.658
	- ภายในกลุ่ม	87.039	51	1.707		
	- ทั้งหมด	88.480	53			
10. ด้านรวม	- ระหว่างกลุ่ม	2.588	2	1.294	1.232	0.300
	- ภายในกลุ่ม	53.578	51	1.051		
	- ทั้งหมด	56.166	53			

จากตารางที่ 9 แสดงว่า บุคลากรที่ระดับการศึกษาต่างกัน จะมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานแตกต่างกัน ดังนั้น จึงทำการเปรียบเทียบคะแนนองค์ประกอบที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ว่า บุคลากรในกลุ่มระดับการศึกษาใดบ้างที่มีคะแนนองค์ประกอบต่างกัน โดยการทดสอบรายคู่ของเซฟเฟ (Scheffe's Multiple Comparison on Treatment Means) ดังปรากฏในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 10 การทดสอบความแตกต่างของคะแนนองค์ประกอบด้านความสามารถในการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานของบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน

ระดับการศึกษา	$\bar{X}$	(3)	(2)	(1)
(3) ปริญญาตรี	5.3095	-	0.0041	0.9418*
(2) ปวส. / อนุปริญญา	5.3136		-	0.9377
(1) ประถม / มัธยมศึกษา	6.2513			

\*p < .05

จากตารางที่ 10 แสดงว่า กลุ่มระดับการศึกษาประถม / มัธยมศึกษา มีความแตกต่างกับกลุ่มระดับการศึกษาปริญญาตรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนกลุ่มระดับการศึกษาอื่น ไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ ระดับการศึกษาประถม / มัธยมศึกษา มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานมากกว่ากลุ่มระดับการศึกษาปริญญาตรี

#### 5.2.2 คำถามแบบอัตนัยเกี่ยวกับการทำงานในศูนย์ฯ

ตารางที่ 11 แสดงประโยคที่กลุ่มตัวอย่างอยากให้บุคคลภายนอกพูดถึงศูนย์ฯ

คำตอบ	จำนวน (คน)
1. เป็นสถานที่ที่ให้บริการผู้ป่วยที่มีคุณภาพสูง	40
2. เจ้าหน้าที่ศูนย์ฯ มีนิสัยดี เป็นกันเองกับผู้ป่วย	20
3. มีน้ำใจ	8
4. ให้เกียรติลูกค้า	6
5. ทุกคนมีความรักใคร่ สามัคคีกันทุกคน	5
6. มีความน่าเชื่อถือ ภาพพจน์ดี	4
7. บุคลากรยิ้มแย้มแจ่มใส	4

จากตารางที่ 11 แสดงว่า มีกลุ่มตัวอย่างจำนวนมาก (40 คน) ต้องการให้บุคคลภายนอกพูดถึงศูนย์ฯว่าเป็นสถานที่ที่ให้บริการผู้ป่วยที่มีคุณภาพสูง

ตารางที่ 12 แสดงหลักการทำงานที่กลุ่มตัวอย่างคิดว่าทุกคนควรยึดถือ เพื่อให้เกิดความราบรื่น และมีประสิทธิภาพในการทำงาน

คำตอบ	จำนวน (คน)
1. มีความสามัคคี	22
2. มีความเอื้อเฟื้อ	15
3. มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย	13
4. รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น	9
5. ทำงานในหน้าที่ให้ดีที่สุด	8
5. มีความซื่อตรง ยุติธรรม	8
6. มีการให้อภัยซึ่งกันและกัน	7
6. รักงานที่ทำ	7
7. เป็นกันเอง	5
7. เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม	5
7. ให้ความร่วมมือ	5
8. ทำงานตามขั้นตอน	4
8. ทำงานอย่างมีเป้าหมาย	4
9. ใช้หลักสมุทัย นิโรธ มรรค ในการทำงาน ให้หลักธรรม	3
9. มีวิธีการทำงาน	3
9. จัดลำดับความสำคัญของงานก่อน-หลัง	3
9. พัฒนาระบบงาน	3
9. ตรงต่อเวลา	3
9. ยอมรับความจริงและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	3
10. เข้าใจงานที่ทำ	2
10. มีการประสานงานที่ดี เพราะมีการอบรมขึ้น แต่บางคนไม่รู้	2
10. เข้าใจเป้าหมายหลักขององค์กร	2
10. มุ่งมั่น มีอุดมการณ์	2
11. ชยันต์สม่ำเสมอ	1
11. มีการประเมินผลหลังจากทำเสร็จแล้ว	1
11. ทำงานเป็นทีม	1
11. ให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของบุคลากร เช่น อบรม ศึกษาต่อ	1



จากตารางที่ 12 แสดงว่าหลักการทำงานที่กลุ่มตัวอย่างจำนวนมาก (22 คน) คิดว่าทุกคนควรยึดถือ เพื่อให้เกิดความราบรื่นและมีประสิทธิภาพในการทำงาน คือ มีความสามัคคี

ตารางที่ 13 แสดงสิ่งที่กลุ่มตัวอย่างต้องการจะทำมากที่สุด เพื่อพัฒนาศูนย์ไปสู่จุดหมายที่อยากเห็น

ลำดับ ที่	คำตอบ	จำนวน (คน)
1	ตั้งใจทำงานและพัฒนางาน	21
2	ทำทุกอย่างเพื่อให้ศูนย์ก้าวหน้าไปในทางที่ดี	9
2	ร่วมมืออย่างต่อเนื่อง	9
3	สร้างความเข้าใจในหมู่คณะมากที่สุด	7
4	ทำนโยบายของศูนย์ให้ชัดเจนในแต่ละแผนก	6
5	อยากให้ทุกคนมีความคิดเป็นหนึ่งเดียว	5
6	กระตุ้นจิตสำนึกที่ดีของผู้ปฏิบัติงานทุกคน	4
6	อยากให้มีส่วนและข่าวสารประชาสัมพันธ์ของศูนย์เพื่อให้หน่วยงานอื่นรู้	4
7	ดูแลผู้ป่วยที่มารักษาในครั้งนี้ให้ครบทุกขั้นตอน	3
8	สนับสนุนในสิ่งสร้างสรรค์	2
8	ทำ 5 ส. ให้เป็นเลิศ	2
9	มีความรัก ซื่อสัตย์ต่อศูนย์ฯ	1
9	มีกิตติารั้ให้ผู้ป่วย เพื่อประโยชน์ในการรักษา	1

จากตารางที่ 13 แสดงว่า สิ่งที่กลุ่มตัวอย่างจำนวนมาก (21 คน) ต้องการจะทำมากที่สุด เพื่อพัฒนาศูนย์ไปสู่จุดหมายที่อยากเห็น คือ ตั้งใจทำงานและพัฒนางาน

ตารางที่ 14 แสดงอุปสรรคที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างไม่สามารถทำในสิ่งที่ต้องการทำได้

ลำดับ ที่	คำตอบ	จำนวน (คน)
1	เจ้าหน้าที่แบ่งพรรคแบ่งพวก	9
2	เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนมากเกินไป	8
3	ขาดความร่วมมือ	6
4	ความขัดแย้งของผู้ทำงาน	5
4	ขาดผู้นำ	5

(ต่อ)

ลำดับ ที่	คำตอบ	จำนวน (คน)
5	ถูกจำกัดสิทธิ ความคิด	4
5	ขวัญกำลังใจ	4
6	บุคลากรมีเวลาพบปะสังสรรค์น้อย	3
6	ขาดความรู้เรื่องงานที่ทำอยู่	3
6	ผู้บริหารควรให้ความสำคัญมากกว่านี้	3
6	ทุกคนไม่เข้าใจระบบงาน	3
6	เจ้าหน้าที่บางหน่วยขาดความเป็นกันเอง	3
7	ความไม่ชัดเจนในนโยบายให้บริการผู้ป่วย	2
7	จำนวนผู้ป่วยเข้ารับการรักษาน้อย	2
7	ไม่กล้ามีปากเสียงกับผู้ที่ตำแหน่งสูงกว่า	2
8	ไม่มีทุนสนับสนุน	1
8	ขาดความตั้งใจ	1
8	การสนับสนุนในกิจกรรมที่สร้างสรรค์น้อย	1
8	เป็นผู้ได้บังคับบัญชา ทำอะไรลำบาก	1
8	ยานพาหนะ	1
8	ผู้บริหารไม่เข้าใจภารกิจหลักขององค์กร เน้นความสวยงาม	1
8	ไม่ได้รับมอบหมายให้ทำงาน	1
8	ความไม่ตรงต่อเวลา	1
8	อยากให้มีห้องสมุดไว้ศึกษาค้นคว้า	1
8	ไม่มีห้องทำกิจกรรมนันทนาการผู้ป่วย	1
8	อยากให้มีการให้ผู้ป่วยสูบบุหรี่ได้ เพื่อลดปัญหาการหนีออกไปเพื่อลักลอบนำ บุหรี่เข้ามา	1
8	ความแตกต่างระหว่างหน่วยงาน	1

จากตารางที่ 14 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นว่ามีอุปสรรคหลายประการแตกต่างกันถึง 27 ข้อ และอุปสรรคที่กลุ่มตัวอย่างพบมากที่สุด คือ เจ้าหน้าที่แบ่งพรรคแบ่งพวก (9 คน)

## 6. สรุปและอภิปรายผล

1. จากการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นในด้านดีมาก (9 คะแนน) กับบรรยากาศในการทำงานของศูนย์ฯ ในประเด็น

- ไม่มีความหวาดกลัวและหวาดระแวง
- งานที่ทำอยู่สามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นกว่านี้ได้
- ทุกคนมีความรับผิดชอบร่วมกันต่อความอยู่รอดของศูนย์ฯ

ซึ่งการมีแนวคิดเช่นนี้เป็นเรื่องที่น่ายินดีมาก เพราะแนวคิดเช่นนี้จะช่วยส่งเสริมการพัฒนาได้เป็นอย่างดี แสดงถึงขวัญกำลังใจที่ดีและพร้อมที่จะพัฒนา และมีความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Sense of Belonging)

2. พบว่ากลุ่มคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 30 - 39 ปี สูงกว่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี และกลุ่มอายุ 40 ปีขึ้นไป ในทุกด้านองค์ประกอบ และเมื่อทำการเปรียบเทียบองค์ประกอบทั้ง 9 ด้าน ของกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันนั้น พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญใน 4 องค์ประกอบ คือ

- (1) ด้านความสามารถในการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน
- (2) ด้านการใช้ความคิดสร้างสรรค์
- (5) ด้านการตอบสนองความต้องการของผู้ป่วยและลูกค้า
- (10) ด้านรวม

แต่เมื่อทำการเปรียบเทียบคะแนนองค์ประกอบที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ว่ามีกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มอายุใดบ้างที่มีคะแนนองค์ประกอบต่างกัน โดยทดสอบรายคู่ของเซฟเฟ พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญใน 2 องค์ประกอบเท่านั้น คือ

2.1 ด้านความสามารถในการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานของกลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปี และกลุ่มอายุ 30-39 ปี นั่นคือ กลุ่มอายุ 30-39 ปี มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานมากกว่ากลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปี

2.2 ด้านรวมทั้ง 9 องค์ประกอบของกลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปี และกลุ่มอายุ 30-39 ปี นั่นคือ กลุ่มอายุ 30-39 ปี มีคะแนนด้านรวมทั้ง 9 องค์ประกอบ มากกว่ากลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปี

สาเหตุที่ผลการวิเคราะห์เป็นเช่นนี้อาจจะเป็นเพราะกลุ่มที่มีอายุ 30-39 ปีนั้น เป็นกลุ่มที่มีประสบการณ์ทำงานมาพอสมควรที่จะมองเห็นบรรยากาศในการทำงานได้ชัดเจนกว่า และไม่คาดหวังสูงเท่ากับกลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปี ซึ่งมักจะมีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า ซึ่งตรงกับที่

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2542 : 37) กล่าวว่า เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีอายุมากขึ้น ตำแหน่งหน้าที่การงานมักจะสูงตามไปด้วย ดังนั้น เขาจึงมีแนวโน้มที่จะพอใจในงานของเขา มากขึ้น ซึ่งก็มีเหตุผลหลายประการประกอบอีก เช่น ความคาดหวังในระดับต่ำ และการปรับตัว กับสภาพการณ์ในการทำงานที่ดีขึ้น ทั้งนี้เพราะเขามีประสบการณ์มากขึ้นนั่นเอง ในขณะที่ ผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุการทำงานน้อย มีแนวโน้มที่จะมีความพึงพอใจน้อยกว่า ทั้งนี้เพราะการมีความคาดหวังมาก และมีการปรับตัวน้อย

3. พบว่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มที่สำเร็จการศึกษาระดับประถมและมัธยมศึกษาจะสูงที่สุด ถึง 5 องค์ประกอบ (จากทั้งหมด 9 องค์ประกอบ) แต่คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มที่สำเร็จปริญญาตรีนั้น ไม่มีคะแนนสูงสุดในองค์ประกอบใดเลย

เมื่อทำการเปรียบเทียบคะแนนองค์ประกอบทั้ง 9 ด้าน ของกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับ การศึกษาต่างกัน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญเพียง 1 องค์ประกอบ นั่นคือ ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน และเมื่อทำการทดสอบรายคู่ของเซฟเฟ พบว่า กลุ่มที่มีการศึกษาระดับประถมและมัศึกษานั้นมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงวิธีการ ทำงานมากกว่ากลุ่มที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี

สาเหตุที่ผลการวิเคราะห์เป็นเช่นนี้ น่าจะเป็นเพราะกลุ่มที่มีการศึกษาสูงนั้นมักจะ คาดหวังในความพึงพอใจในงานสูงด้วย [สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ, 2542 : 139] แต่ เมื่อความต้องการบางส่วนหรือทั้งหมดไม่ได้รับการตอบสนองอย่างเพียงพอจากองค์กร ทำให้ เกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในบรรยากาศการทำงาน และเห็นว่าตนเองยังไม่มีความสามารถในการ เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานได้ดีเท่าที่ต้องการ

นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์นี้ยังตรงกับทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ [สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ, 2542 : 140] ที่กล่าวว่า ความต้องการของคนมีลักษณะ เป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูงตามลำดับความสำคัญ คือ เมื่อความต้องการขั้นต่ำได้รับการ ตอบสนองแล้ว ความต้องการขั้นสูง ก็จะตามมา นั่นคือ กลุ่มที่มีการศึกษาระดับประถมและ มัธยมศึกษา นั้น มักเป็นบุคลากรที่อยู่ในระดับอาชีพที่ต่ำกว่ากลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ซึ่งกลุ่มระดับอาชีพที่ต่ำกว่านั้นยังคงมีความต้องการเพียงแค่นี้ในระดับพื้นฐานเท่านั้น เช่น ต้องการ อาหาร ต้องการเงินทอง ที่อยู่อาศัย ฯลฯ ดังนั้น เมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการเหล่านี้ ก็ทำให้เกิดความพึงพอใจ เห็นว่าการทำงานมีบรรยากาศที่ดี และตนเองก็มีความสามารถในการ เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานได้อย่างน่าพอใจแล้ว แต่ในกลุ่มที่มีการศึกษาสูง ซึ่งมีระดับอาชีพ ที่สูงกว่า ก็จะมีความต้องการในขั้นอื่นๆที่สูงกว่า เช่น ต้องการอำนาจ ความเป็นตัวของตัวเอง การมีฐานะเด่น การเป็นที่ยอมรับในหน่วยงาน ฯลฯ ดังนั้น แม้ว่ากลุ่มนี้จะได้รับการตอบสนอง

ความต้องการในระดับสูงกว่าระดับพื้นฐานแล้วก็ตาม แต่คนกลุ่มนี้ก็อาจจะยังไม่รู้สึกพึงพอใจ และเห็นว่าตนเองยังมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานได้ไม่เต็มที่เท่าที่ต้องการ

4. จากคำถามอันทันนั้นพบว่า ปัญหาที่สำคัญของศูนย์ฯ คือ การแบ่งพรรคแบ่งพวก ไม่ให้ความร่วมมือ ขาดความสามัคคี มีความไม่เข้าใจกัน ซึ่งตรงกับที่ภาคีพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (2541 : 151) ได้กล่าวไว้ว่า เป็นลักษณะขององค์กรที่มีปัญหาและสมควรใช้การพัฒนารองเท้าแก้ไข

## 7. ข้อเสนอแนะ

### สำหรับผู้บริหารของศูนย์ฯ

1. ผู้บริหารของศูนย์ฯหรือหัวหน้างานควรมอบหมายงานที่น่าสนใจท้าทายความสามารถ กระตุ้นให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น ให้โอกาสริเริ่มสร้างสรรค์แก่บุคลากรที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี เพื่อเปิดโอกาสให้ได้แสดงพลังความคิดความสามารถได้มากขึ้น เขาจะได้เพิ่มประสบการณ์ทำงาน รวมทั้งรู้สึกมีส่วนร่วมในองค์กร เห็นคุณค่าในงานและในตนเองมากขึ้น

2. ผู้บริหารของศูนย์ฯควรให้ความสนใจหาวิธีการที่จะทำให้บุคลากรของศูนย์ฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี และบุคลากรที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี ได้ตระหนักเห็นความสำคัญ และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรมากขึ้น รวมทั้งกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อาจจะใช้การพัฒนารองเท้า (Organization Development) โดยเลือกใช้กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์รูปแบบต่างๆที่เหมาะสม เช่น กิจกรรมกลุ่มพัฒนาความเข้าใจตนเองและผู้อื่น กิจกรรมกลุ่มเพื่อการติดต่อสื่อสาร กิจกรรมกลุ่มเพื่อพัฒนาความคิดสร้างสรรค์

3. ควรจะมีการประเมินบรรยากาศในการทำงานของศูนย์ฯต่อไปเป็นระยะๆ เพื่อติดตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ เช่น ทุก 3 เดือน หรือ 6 เดือน

### สำหรับการวิจัยต่อไป

นักจิตวิทยาควรที่จะวิจัยหาวิธีการ (Intervention) ใหม่ๆ เพิ่มขึ้นจากที่มีอยู่เดิมว่า วิธีแบบไหนที่เหมาะสมจะนำมาใช้เป็นตัวกลาง นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่เหมาะสมกับลักษณะนิสัย ค่านิยม และวัฒนธรรมไทย

## บรรณานุกรม

- เกรียงศักดิ์ หลิวจันทร์พัฒนา. **ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงานในสถานีนามัย สังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสงขลา**, รายงานการวิจัย. ม.ป.ป.
- ทองเรียน อมรัชกุล. **กิจกรรมกลุ่มในโรงเรียน**. กรุงเทพมหานคร : พัฒนาเศรษกิจพิมพ์, 2520.
- เทพนม เมืองแมน และสว่าง สุวรรณ. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2540.
- นิรันดร์ จุลทรัพย์. **กลุ่มสัมพันธ์สำหรับการฝึกอบรม**. สงขลา : มหาวิทยาลัยทักษิณ, 2540.
- พิมพ์พรณ ศิลปสุวรรณ และวสันต์ ศิลปสุวรรณ. **ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขในภูมิภาคของประเทศไทย**, รายงานการวิจัย. กรุงเทพมหานคร : คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล (สำเนา), 2527.
- ภาคีพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล. **เส้นทางสู่...การพัฒนาคุณภาพบริการเพื่อประชาชน**. กรุงเทพมหานคร : บริษัทดีไซร์ จำกัด, 2541.
- รำไพ สุขสวัสดิ์ ฌ อยุธยา. **ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขระดับตำบลของประเทศไทย พ.ศ. 2534**. วารสารสมาคมแห่งประเทศไทย 21(1), 2535.
- วิจิตร อาวะภาค. **เทคนิคมนุษย์สัมพันธ์**. กรุงเทพมหานคร : Printing House, 2528.
- วีระพล สุวรรณนันต์. **กระบวนการแก้ปัญหา**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์อักษรพัฒนา, 2524.
- สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล. **เอกสารประกอบการอบรมของโครงการ Hospital Accreditation**, 2540.
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. **พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2542.
- สิทธิโชค วรานุสันติกุล. **จิตวิทยาการจัดการองค์กร**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์บู๊คแบงค์, 2540.

สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย. สาขาวิชาวิทยาการจัดการ. **เอกสารการสอนชุดวิชา  
พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร.** หน่วยที่ 1-7, 2530.

สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย. สาขาวิชาวิทยาการจัดการ. **เอกสารการสอนชุดวิชา  
พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร.** หน่วยที่ 8-15, 2542.

อรทัย รวยอาจีน และบุญช่วย จันทร์เอี่ยม. **สังคมจิตวิทยาในการใช้บริการสาธารณสุข  
ของรัฐในชนบทภาคกลาง,** รายงานการวิจัย. กรุงเทพมหานคร : คณะสังคมศาสตร์  
และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล (สำเนา), 2525.

อารี เพชรผุด. **มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน.** กรุงเทพมหานคร : เนติกุลการพิมพ์, 2530.

อารี รังสินันท์. **ความคิดสร้างสรรค์.** กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ธาระการพิมพ์, 2527.

## ภาคผนวก









