

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาตามลำดับหัวข้อดังนี้

1. เอกสารที่เกี่ยวกับการให้คำปรึกษาแบบกลุ่มตามแนวของโรเจอร์ส
 - 1.1 แนวความคิดและทฤษฎีการให้คำปรึกษาตามแนวของโรเจอร์ส
 - 1.2 ขั้นตอนของการให้คำปรึกษาตามแนวของโรเจอร์ส
 - 1.3 เทคนิคในการให้คำปรึกษาตามแนวของโรเจอร์ส
 - 1.4 บทบาทของผู้ที่ให้คำปรึกษาและผู้รับคำปรึกษาตามแนวของโรเจอร์ส
 - 1.5 ความหมายของการให้คำปรึกษาแบบกลุ่ม
 - 1.6 จุดมุ่งหมายของการให้คำปรึกษาแบบกลุ่ม
 - 1.7 องค์ประกอบในการให้คำปรึกษาแบบกลุ่ม
 - 1.8 ขั้นตอนในการให้คำปรึกษาแบบกลุ่ม
 - 1.9 บทบาทของผู้ให้คำปรึกษาและผู้รับคำปรึกษาแบบกลุ่ม
2. เอกสารที่เกี่ยวกับการใช้กิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพ
 - 2.1 ความหมายและอุดมการณ์พื้นฐานของกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพ
 - 2.2 ความแพร่หลายและความเป็นมาของกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพในประเทศไทย
 - 2.3 ประโยชน์ของกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพ
 - 2.4 ขั้นตอนดำเนินกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพ
3. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการทำงาน
 - 3.1 ความหมายของประสิทธิภาพการทำงาน
 - 3.2 องค์ประกอบที่ส่งผลให้มีประสิทธิภาพการทำงาน
 - 3.3 ผลของประสิทธิภาพการทำงาน
 - 3.4 พฤติกรรมในการร่วมกิจกรรมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการทำงาน
4. เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน
 - 4.1 งานวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานต่างประเทศ

เอกสารที่เกี่ยวกับการให้คำปรึกษาตามแนวของโรเจอร์ส

แนวความคิดและทฤษฎีการให้คำปรึกษาตามแนวของโรเจอร์ส การให้คำปรึกษาแบบโรเจอร์สเป็นการให้คำปรึกษาแบบผู้รับคำปรึกษาเป็นศูนย์กลาง (client centered) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าการให้คำปรึกษาแบบอัตตา (self theory counseling) หรือการให้คำปรึกษาแบบไม่นำทาง (non-directing counseling) ซึ่งโรเจอร์ส (Rogers, 1951 อ้างถึงใน อาภา จันทรสกุล, 2535, หน้า 80) กล่าวว่ามนุษย์มีแรงจูงใจทางด้านบวกมนุษย์มีเหตุผลเป็นผู้ได้รับการจัดเกลา (socialized) และเป็นผู้สามารถตัดสินใจเลือกทางชีวิตของตนเองได้ถ้ามีอิสระเพียงพอในสภาพการณ์ที่เอื้ออำนวยมนุษย์จะพัฒนาไปได้เต็มศักยภาพ (full potential) ฉะนั้นมนุษย์จึงเป็นผู้นำตนเอง (self direction) และภายใต้สภาพการณ์ที่มีเงื่อนไขอันเหมาะสมมนุษย์จะพัฒนาตนเองไปในทิศทางที่เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคลไปสู่การรู้จักตนเองอย่างแท้จริง (self actualization) โรเจอร์สเน้นที่การปรับตัวภายในตนเอง เพราะเขาเชื่อว่า มนุษย์ทุกคนเป็นศูนย์กลางของประสบการณ์ต่าง ๆ รอบตัว ซึ่งเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ส่วนหนึ่งของประสบการณ์อยู่ที่การได้รับรู้และการปะทะสัมพันธ์กับผู้อื่น รวมทั้งการประเมินผลการปะทะสัมพันธ์จะก่อให้เกิดเป็นตัวเรา และโครงสร้างแห่งตนขึ้นมา เช่น การรับรู้เกี่ยวกับตนในด้านต่าง ๆ ได้แก่ บุคลิกลักษณะ ความสามารถของตน บทบาทต่าง ๆ ของตนในการเกี่ยวข้องกับผู้อื่นและสิ่งแวดล้อม ทศนคติและค่านิยมต่าง ๆ ของตัวเรา ประสบการณ์ที่แต่ละคนได้รับจะเป็นส่วนสำคัญในการกำหนดบุคลิกภาพให้แตกต่างกัน โดยแต่ละคนจะเข้าใจและรู้จักโลกส่วนตัวของเขาได้ดีที่สุด

โรเจอร์ส (Rogers, 1965 อ้างถึงใน เจียรนัย ทรงชัยกุล, 2533, หน้า 755) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับธรรมชาติมนุษย์ไว้ 5 ประการคือ

1. มนุษย์มีความสามารถ มีเหตุผล และนำตนเองได้ มีเหตุผลที่จะคิดและตัดสินใจด้วยตนเอง และพร้อมที่จะเติบโตองกาม หากเขาได้อยู่ในสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อความเจริญองกาม
2. มนุษย์มีแนวโน้มจะพัฒนาตนเอง ถ้าสภาพแวดล้อมเอื้ออำนวยต่อการเจริญองกาม เพราะโดยธรรมชาติมนุษย์ต้องการอยู่รอด และต้องการพัฒนาตนเองให้มีความสุขสบาย ประสบความสำเร็จ มนุษย์จึงพยายามพึ่งพาตนเองและพัฒนาตนเองเพื่อให้ได้มาในสิ่งที่พึงปรารถนาสำหรับชีวิต
3. มนุษย์เป็นคนดี มีคุณค่า น่าเชื่อถือ ดำเนินชีวิตด้วยความสุขตามอัตภาพ มีผลผลิตที่สร้างสรรค์ หรืออย่างน้อยกรรมองเขาอย่างเป็นกลางหรืออีกนัยหนึ่งกรรมองคนในแง่ดีในเชิงบวก
4. มนุษย์รับรู้เกี่ยวกับตนเองและสิ่งแวดล้อมตามประสบการณ์ของตน

5. มนุษย์ต้องการการยอมรับ ความรัก ความเอื้ออาทรจากผู้ใกล้ชิด ผู้ที่มีความสำคัญสำหรับตัวเขา และผู้ที่เขาเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ด้วย มิได้เพียงต้องการกินดีอยู่ดี ปลอดภัย และไร้โรคเท่านั้น

เจียรนีย์ ทรงชัยกุล (2533, หน้า 752) ได้ให้ความหมายการให้คำปรึกษาตามแนวของ โรเจอร์สไว้ว่าเป็นการให้ความสำคัญกับอัตมโนทัศน์ อารมณ์ ความรู้สึก และภาวะปัจจุบันของผู้รับบริการปรึกษา รวมทั้งมีทฤษฎีเกี่ยวกับมนุษย์ในทางที่ดีงาม และช่วยให้ผู้รับบริการเป็นบุคคลที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถแก้ไขปัญหาอุปสรรคของตนเองได้ และสามารถพบกับความสุขความสำเร็จในชีวิตได้ตามศักยภาพ โดยมีเงื่อนไขว่าต้องมีความจริงใจ ยอมรับผู้รับบริการโดยปราศจากเงื่อนไข และใช้เทคนิคการใส่ใจ การสื่อสาร เทคนิคการเงียบ การสะท้อนความรู้สึก และการทำให้กระจ่าง

แนวคิดสำคัญของการให้คำปรึกษาแบบโรเจอร์ส ตามความเห็นของ เจียรนีย์ ทรงชัยกุล (2533, หน้า 756) มีดังนี้

1. ให้ความสำคัญของผู้รับบริการ ถือว่าเขาเป็นศูนย์กลางของกระบวนการให้บริการ
2. มีทฤษฎีเกี่ยวกับมนุษย์ในทางที่ดีงามว่าบุคคลมีธรรมชาติที่ดี มีแรงคล้อยที่จะทำความดี สามารถพบกับความสุข ความสำเร็จ ในชีวิตเต็มตามศักยภาพเมื่ออยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ดี
3. ให้ความสำคัญกับอัตมโนทัศน์ของผู้รับบริการ เข้าใจพฤติกรรมของบุคคล
4. ให้ความสำคัญกับอารมณ์ ความรู้สึก ของผู้รับบริการมากกว่าสติปัญญา และการรู้คิดของเขา
5. ให้ความสนใจในภาวะปัจจุบันของผู้รับบริการมากกว่าเรื่องราวในอดีต หรือความไฝ่ฝันในอนาคต

อนันต์ อนันตรังสี (2514, หน้า 135) เน้นว่า การให้คำปรึกษาแบบโรเจอร์สมีสมมติฐานเบื้องต้นดังนี้

1. ผู้รับคำปรึกษามีสิทธิที่จะเลือกจุดหมายเกี่ยวกับชีวิตของตนเอง เพราะไม่มีใครรู้จักเขาคิเท่ากับตัวเขาเอง
2. เมื่อผู้รับคำปรึกษามีโอกาสในการเลือก เขาย่อมเลือกจุดหมายที่จะเป็นประโยชน์ หรือเป็นความสุขแก่ตัวเขามากที่สุด เพราะทุกคนมีแรงขับที่จะเจริญงอกงาม ถ้าปราศจากเครื่องจำกัด
3. ในวิธีการให้คำปรึกษา ผู้รับคำปรึกษาควรมีโอกาสและมีอิสระในการที่จะตัดสินใจเลือกแนวทางในการดำเนินชีวิตของเขาเอง

4. สาเหตุสำคัญของความล้มเหลว ซึ่งผู้รับคำปรึกษาปรับตัวไม่ได้คือนั้นย่อมมาจากภาวะที่อารมณ์ถูกรบกวน หรืออารมณ์ที่ถูกปิดกั้น ซึ่งถ้าหากขจัดความไม่สบายใจให้หลุดพ้นออกไปได้ก็ย่อมจะทำให้ผู้มีปัญหาสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง

โรเจอร์ส (Rogers, 1951, p. 375) กล่าวว่า การให้คำปรึกษาแบบโรเจอร์สมีเป้าหมายเปลี่ยนแปลงดังนี้

1. มีการรับรู้เกี่ยวกับตนเองตามความเป็นจริงมากขึ้น เพื่อพิจารณาค้นหาตนเองที่แท้จริง และการยอมรับความรู้สึกรับของเขาคตามความจริงได้ดีขึ้น

2. มีความเชื่อมั่นและนำตนเองได้มากขึ้น โดยมีความเชื่อมั่นในตนเองที่ละน้อย และสามารถตัดสินใจด้วยตัวเองอย่างมีประสิทธิภาพ เลือกทิศทางดำเนินชีวิตของตนได้ เป็นของตัวเอง นำตัวเองอย่างมั่นใจ

3. เห็นคุณค่าในเชิงบวกของตนมากขึ้น เกิดความรู้สึกว่าตนเองมีค่า มีความสำคัญและเป็นที่ยอมรับของผู้อื่นที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์ด้วย มีความพร้อมที่จะต่อสู้ชีวิต

4. ลดการปิดกั้นต่อการได้รับประสบการณ์ใหม่ที่ผ่านเข้ามาในชีวิตเพื่อจะได้ข้อเท็จจริงต่าง ๆ อย่างกว้างขวางในหลายแง่มุมเกี่ยวกับตนเองและสิ่งแวดล้อม

5. มีวุฒิภาวะ และมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทางที่เหมาะสมยิ่งขึ้น

6. ลดการมีอารมณ์เสียจากความเครียด และสามารถปลดปล่อยความเครียดได้รวดเร็ว

7. เป็นผู้มีสุขภาพจิตดี มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติการกิจในชีวิตประจำวัน

ส่วน อภา จันทรสกุล (2535, หน้า 96) ได้เสนอหลักการสำคัญของการให้คำปรึกษาแบบผู้รับคำปรึกษาเป็นศูนย์กลางไว้ดังนี้

1. ให้ความสำคัญที่ตัวบุคคล ไม่ใช่ปัญหาของบุคคล

2. ให้ความสำคัญทางด้านความรู้สึกมากกว่าด้านสติปัญญา

3. สนใจในภาวะปัจจุบันของผู้มารับคำปรึกษามากกว่าเรื่องราวในอดีต

4. เน้นสัมพันธภาพในการให้คำปรึกษา เพราะจะทำให้เกิดความเจริญทางด้านอารมณ์

ขั้นตอนของการให้คำปรึกษาตามแนวของโรเจอร์ส ขั้นตอนของการให้คำปรึกษา

แบบโรเจอร์ส ตามความเห็นของ โรเจอร์ส และวอลเลน (Rogers & Wallan, 1946, p. 47) แบ่งขั้นตอนการให้คำปรึกษาไว้ 5 ขั้นตอนดังนี้

1. ผู้รับคำปรึกษาขอความช่วยเหลือจากผู้ให้คำปรึกษา

2. ผู้รับคำปรึกษาระบายความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับอารมณ์ของตนอย่างเสรี

3. ผู้รับคำปรึกษาเกิดความเข้าใจ และมองเห็นปัญหาของตนอย่างชัดเจน

4. ผู้รับคำปรึกษาวางแนวทางปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา

5. ผู้รับคำปรึกษาเป็นผู้ยุติการติดต่อเอง

ขั้นตอนในกระบวนการให้คำปรึกษา โรเจอร์ส (Rogers, 1942 อ้างถึงใน อภา จันทร-สกุล, 2535, หน้า 96-98) ได้กำหนดขั้นตอนในกระบวนการให้คำปรึกษาไว้ดังนี้

1. มีบุคคลมาขอรับคำปรึกษา
2. ผู้มารับคำปรึกษาได้รับการชี้แจงให้เข้าใจ ถึงสถานการณ์ในการให้คำปรึกษา
3. ผู้ให้คำปรึกษาสนับสนุนให้ผู้มารับคำปรึกษาระบายความรู้สึกออกมาอย่างอิสระ โดยเฉพาะความรู้สึกที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่เขากำลังเผชิญอยู่
4. ผู้ให้คำปรึกษาขอรับเอาใจใส่และเข้าใจความรู้สึกทางด้านลบของผู้มารับคำปรึกษา
5. เมื่อผู้มารับคำปรึกษาได้ระบายความรู้สึกทางด้านลบออกมาจนหมดแล้ว แรงขับของความรู้สึกทางด้านบวกจะตามมา ซึ่งเป็นสัญลักษณ์ของการปรับตัวที่ดี
6. ผู้ให้คำปรึกษาขอรับ เอาใจใส่ และเข้าใจความรู้สึกทางด้านบวกของผู้รับคำปรึกษา เช่นเดียวกับเคยขอรับและเข้าใจความรู้สึกทางลบ
7. การหยั่งเห็น การเข้าใจตนเองและการยอมรับตนเองเป็นส่วนสำคัญต่อไปของกระบวนการทั้งหมด
8. ประสมประสานไปกับขั้นตอนของการหยั่งเห็น คือ กระบวนการทำให้เกิดความกระจางเพื่อให้ผู้มารับคำปรึกษาได้สำรวจตนเอง เข้าใจตนเอง ทำให้สามารถตัดสินใจเลือกได้
9. พฤติกรรมทางด้านบวกเริ่มปรากฏเป็นขั้นตอนที่มีนัยสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
10. การหยั่งเห็นพัฒนาต่อไปอย่างลึกซึ้ง ผู้รับคำปรึกษาเข้าใจตนเองได้ถูกต้อง ตรงกับความเป็นจริงมากขึ้น เนื่องจากผู้รับคำปรึกษากลับเผชิญและพิจารณาถึงการกระทำของตนเองมากขึ้น
11. ผู้มารับคำปรึกษามีพฤติกรรมทางด้านบวกเพิ่มมากขึ้น กลัวต่อตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ น้อยลง มีความเชื่อมั่นที่จะนำตนเองเพิ่มขึ้น
12. ผู้มารับคำปรึกษามีความรู้สึกรู้สึกต้องการความช่วยเหลือลดน้อยลง ผู้ให้คำปรึกษารับรู้ถึงความต้องการของผู้มารับคำปรึกษาและสัมพันธภาพในการให้คำปรึกษาลื่นสุดลงในที่สุด

เทคนิคในการให้คำปรึกษาตามแนวของโรเจอร์ส เทคนิคในการให้คำปรึกษาแบบ โรเจอร์ส พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2525, หน้า 14-15) และ สุภาวดี บุญญวงค์ (2526, หน้า 69-70) มีความเห็นสอดคล้องกัน ได้สรุปเทคนิคในการให้คำปรึกษาดังนี้

1. การเริ่มต้นให้คำปรึกษา ผู้ที่ให้คำปรึกษาจะต้องใช้คำพูดหรือแสดงอาการยินดีต้อนรับเพื่อช่วยให้ผู้รับคำปรึกษามีความรู้สึกสบายใจ มีความรู้สึกเป็นกันเอง และช่วยเปิดโอกาส

ให้ผู้รับคำปรึกษาได้เริ่มต้นปัญหาของตัวเอง

2. การตั้งคำถาม เป็นเทคนิคที่จะช่วยให้ผู้ให้คำปรึกษาได้เข้าใจในตัวผู้รับคำปรึกษาได้ดีขึ้น หรืออาจใช้คำถามเพื่อช่วยให้ผู้รับคำปรึกษาเกิดความเข้าใจตนเองดีขึ้น การใช้คำถามควรเป็นคำถามที่กระตุ้นให้ผู้รับคำปรึกษาได้ระบายความในใจออกมามากที่สุด หรือเป็นคำถามที่มุ่งใจให้ผู้รับคำปรึกษาเกิดความรู้สึกที่กระจ่างขึ้นในปัญหาของเขา อาจเป็นการสะท้อนความรู้สึกของผู้รับคำปรึกษาเพื่อให้เขาได้รับรู้และยอมรับความเป็นไปทางอารมณ์ที่แฝงอยู่ในปัญหานั้น ๆ ทำให้ผู้รับคำปรึกษาได้รู้จักเลือกวางโครงการตีความหมายและปรับตัวได้อย่างดี

3. การสะท้อนความรู้สึกคือการตีความหมายคำพูดของผู้รับคำปรึกษา ซึ่งผู้ให้คำปรึกษาเชื่อว่า เป็นคำพูดที่แสดงถึงความรู้สึกที่มีความหมายสำคัญ ผู้ให้คำปรึกษาจะถอดข้อความหรือคำพูดนั้นออกมาเป็นข้อความใหม่ โดยเน้นในด้านความรู้สึกของผู้พูดมากกว่าจะเพ่งเล็งเนื้อหาหรือสาระของคำพูดเทคนิคนี้จะช่วยให้ผู้รับคำปรึกษารู้สึกว่า ผู้ให้คำปรึกษามีความเข้าใจถึงความรู้สึกของตัวเขาอย่างลึกซึ้ง ผู้ให้คำปรึกษาจะต้องระวังในเรื่องความรู้สึกของผู้รับคำปรึกษามากเป็นพิเศษ เพราะสภาพอารมณ์ของบุคคลจะทำให้เราเข้าใจจิตใจส่วนลึกของเขาได้เป็นอย่างดี ซึ่งดีกว่าการใช้คำพูดเสียอีก นอกจากนั้นบุคคลที่มารับบริการให้คำปรึกษาส่วนมากยังไม่เข้าใจตัวเอง มีความสับสนในเรื่องความรู้สึก ความต้องการ การรับรู้ ผู้ให้คำปรึกษาจะต้องพยายามสะท้อนความรู้สึกและอารมณ์ของผู้รับคำปรึกษาแสดงออกมากลับคืนไปสู่ผู้รับคำปรึกษาเพื่อช่วยให้ผู้รับคำปรึกษาเข้าใจตนเองได้ลึกซึ้งและรอบคอบ

4. การทำให้เกิดความกระจ่าง คือการที่ผู้ให้คำปรึกษากล่าวถึงสิ่งที่ดีกว่าผู้รับคำปรึกษาพยายามจะพูดถึง โดยไม่เปลี่ยนเนื้อหาคำพูดของผู้รับคำปรึกษาใหม่ โดยผู้ให้คำปรึกษาจะต้องเป็นผู้ฟังที่ดีมาโดยตลอด และจะต้องมีความเที่ยงตรงในการสะท้อนความรู้สึกนึกคิดของผู้รับคำปรึกษาออกมา ซึ่งจะช่วยให้ผู้รับคำปรึกษารู้สึกว่ามีผู้เข้าใจเขา และเกิดความแจ่มแจ้งในเรื่องที่เข้าใจผิด พิจารณาคำพูดตนเองในแง่ที่เป็นจริงขึ้น

5. การเงียบ และการฟังคือ เทคนิคที่ผู้ให้คำปรึกษาจะหยุดนิ่งและตั้งใจฟัง เพื่อส่งเสริมให้ผู้รับคำปรึกษาได้เล่าเรื่องราวต่อไป การเงียบไม่ใช่หมายความว่าไม่มีกิจกรรมใด ๆ เกิดขึ้นระหว่างนั้นเลย เพราะผู้รับคำปรึกษาอาจกำลังรวบรวมคำพูดหรือความคิด ส่วนผู้ให้คำปรึกษาก็กำลังใคร่ครวญถึงการสนทนาบางตอนที่ผ่านมา ฉะนั้นจึงไม่ควรทำลายความเงียบเพราะอาจขัดขวางความรู้สึกต่าง ๆ ของผู้รับคำปรึกษาที่กำลังหลั่งไหลออกมาได้

6. การสังเกต การสังเกตขณะที่ผู้รับคำปรึกษาเล่าถึงปัญหาของเขาและพฤติกรรมที่เขาแสดงออก จะช่วยให้ผู้ให้คำปรึกษาเข้าใจผู้รับคำปรึกษามากขึ้น โดยได้ทราบถึงเบื้องหลังของ

ปัญหาที่เขาเล่าให้ฟังว่ามีความรู้สึกอะไรแทรกอยู่ สิ่งนี้จะชี้ให้เห็นถึงปัญหาสำคัญที่เป็นปัญหาทางอารมณ์ของผู้รับคำปรึกษา

นอกจากนี้ วัชร ฐะคำ (2524, หน้า 55-67) ได้เสนอเทคนิคในการให้คำปรึกษาเพิ่มเติมอีกดังต่อไปนี้

1. การนำทั่ว ๆ ไปมักจะอยู่ในลักษณะของคำถามหรือคำพูดที่มีแนวโน้มชักจูงให้ผู้รับคำปรึกษาเปลี่ยนความคิดไปจากเดิมในระยะเริ่มสัมภาษณ์อาจจะถามเพื่อนำไปสู่หัวข้อการอภิปรายเมื่อใกล้จะจบการอภิปรายจะถามเพื่อให้ผู้รับคำปรึกษาหันไปมองปัญหาจากอีกมุมหนึ่ง และมักใช้คำถามหลังจากได้วิธีสรุปย่อ ๆ แล้ว หรือถามในช่วงที่เงียบนาน ๆ เทคนิคนี้ไม่ควรใช้บ่อยนักเพราะถ้าใช้มากไปจะก่อให้เกิดความรู้สึกต่อต้านเกิดขึ้นกับผู้รับคำปรึกษา โดยผู้รับคำปรึกษายังไม่พร้อมที่จะรับความรู้สึกต่าง ๆ ที่ผู้ให้คำปรึกษาพูดเกี่ยวกับตัวเขาในขณะนั้น

2. การบอกเล่า เป็นการให้ข้อมูลเพิ่มเติมในส่วนที่ผู้รับคำปรึกษาไม่คุ้นเคย ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัญหานั้น ๆ การให้ข้อมูลจะเป็นการให้รายละเอียดในส่วนที่อาจไม่เคยรู้จักกันมาก่อน หรืออาจจะเป็นเรื่องที่ผู้รับคำปรึกษาหาเองไม่ได้

3. การมองปัญหาจากมุมของคนอื่น เป็นเทคนิคที่ผู้ให้คำปรึกษาพยายามให้ผู้รับคำปรึกษามองปัญหาของตนตามแนวที่คนอื่นมอง ผู้ให้คำปรึกษาอาจเล่นบทบาทพิเศษอะไรซึ่งไม่ใช่ตัวเขา แต่แสดงในลักษณะที่เขาคิดว่าคนอื่นจะฟัง โดยแสดงการกระทำให้เกิดความเข้าใจ หรือใช้วิธีมองปัญหาจากมุมที่คนอื่นมอง โดยผู้ให้คำปรึกษาจะต้องวางแผนที่จะใช้ทุกวิถีทางให้ผู้รับคำปรึกษาได้มองบทบาทของตนผ่านคนอื่น เพื่อให้ผู้รับคำปรึกษาได้มีความเข้าใจตนเองมากขึ้น

4. การอธิบายสรุป ผู้ให้คำปรึกษาใช้วิธีนี้เพื่อรวบรวมและสรุปข้อคิดเห็นให้ผู้รับคำปรึกษาเห็นว่าได้พูดอะไรกันไปแล้วบ้าง วิธีนี้ใช้เมื่อพูดกันในเรื่องนั้นเพียงพอแล้ว หรือใช้เพื่อหยุดการอภิปรายปัญหานั้น ๆ

นอกจากนี้ สมาคมแนะแนวแห่งประเทศไทย (2527, หน้า 27-34) ได้กล่าวถึงเทคนิคของการให้คำปรึกษาดังนี้

1. การนำสู่การสนทนา

1.1 การเริ่มต้นให้คำปรึกษา การเริ่มต้น เป็นสิ่งจำเป็นต้องอาศัยทักษะในการนำหรือเริ่มสนทนา ซึ่งบรรยากาศเริ่มต้นควรมีความอบอุ่นและเป็นกันเอง

1.2 การนำให้เข้าสู่การสนทนาโดยตรง เป็นการกระตุ้นให้การสนทนาดำเนินต่อไป และช่วยให้ผู้รับคำปรึกษาได้ขยายเรื่องราวที่กำลังสนทนาให้ชัดเจนขึ้น เพื่อการเข้าใจถึงเรื่องที่กำลังพูดอยู่

1.3 การนำการสนทนาให้เข้าประเด็น เพื่อให้ผู้รับคำปรึกษาทราบประเด็นที่กำลังคุยกันให้แน่ชัด และมองปัญหานั้นเจาะจงลงไป

1.4 การตั้งคำถาม เพื่อให้ข้อมูลในคำถามต่าง ๆ เพิ่มเติมและเป็นการช่วยให้ผู้ให้คำปรึกษาเข้าใจปัญหาและตัวผู้รับคำปรึกษาได้ดียิ่งขึ้น

2. การฟัง

2.1 การแสดงความเอาใจใส่ต่อผู้รับคำปรึกษา โดยการสบตาพยักหน้าเล็กน้อยในขณะที่ฟังหรือพูดเสริมขึ้นภายหลังจากผู้รับคำปรึกษาพูดจบด้วยลักษณะท่าทางการนั่งฟังอย่างตั้งใจและโน้มตัวไปข้างหน้า

2.2 การเงียบ จะใช้ภายหลังจากผู้ให้คำปรึกษาป้อนคำถามให้ผู้รับคำปรึกษากำลังคิดว่าจะตอบปัญหาหรือไม่ หรือจะตอบปัญหาอย่างไร

2.3 การทวนประโยค เป็นการพูดซ้ำประโยคที่ผู้รับคำปรึกษาพูดมา แต่ใช้ถ้อยคำน้อยลงขณะเดียวกันก็ยังคงความหมายเดิมอยู่ ทั้งนี้เพื่อบอกให้ผู้รับคำปรึกษาทราบว่าผู้ให้คำปรึกษาเข้าใจเรื่องราวที่ผู้รับคำปรึกษาพูดมาและยังคงติดตามรับฟังอยู่

2.4 การทำความเข้าใจขัด เป็นการพูดถึงสิ่งที่ผู้รับคำปรึกษาพูดโดยไม่เปลี่ยนแปลงเนื้อหาของคำพูดนั้น เพื่อให้ผู้รับฟังคำปรึกษามีโอกาสเห็นว่าผู้ให้คำปรึกษาเข้าใจเขาและทำให้เกิดความรู้สึกแจ่มแจ้งในเรื่องที่กำลังพูดกันอยู่

2.5 การสอบซัก ใช้เป็นบางกรณีในกรณีที่ผู้รับคำปรึกษาพยายามเลี่ยงที่จะกล่าวถึงจุดสำคัญของปัญหาอยู่ตลอดเวลา โดยใช้คำถามป้อนตรง ๆ เพื่อดึงเอาคำตอบออกมา

3. การให้ข้อมูล

3.1 การแนะนำ เป็นการเสนอความคิดหรือแก้ปัญหาแบบอ้อม ๆ เพื่อจูงใจให้ผู้รับคำปรึกษาคิดแก้ไขปัญหา

3.2 การให้ข้อมูล เป็นการให้ข้อมูลรายละเอียดที่เป็นจริงและเชื่อถือได้

4. การสะท้อนความรู้สึก เป็นการเอาข้อความและคำพูดของผู้รับคำปรึกษามาตีความหมาย และพูดออกมาในเชิงความรู้แจ้งอยู่ในเนื้อหานั้น

5. การตีความ เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจแจ่มแจ้งในสิ่งที่กล่าวไป

6. การสรุป เป็นการรวบรวมสิ่งที่พูดกันในระหว่างให้คำปรึกษาให้เป็นประโยคเดียวให้ครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ

7. การเผชิญหน้า เป็นการที่ผู้รับคำปรึกษาจะบอกถึงความรู้สึกและความคิดเห็นของตนเองต่อผู้รับคำปรึกษาอย่างตรงไปตรงมา เพื่อช่วยให้ผู้รับคำปรึกษาเข้าใจความรู้สึก ตลอดจน

พฤติกรรมของตนเองให้ถูกต้องตามความเป็นจริงมากขึ้น

8. การสนับสนุนให้กำลังใจ

8.1 การแสดงความเห็นชอบ โดยผู้ให้คำปรึกษาใช้คำพูด หรือกริยาท่าทางจะแสดงให้ผู้รับคำปรึกษารู้ว่าผู้ให้คำปรึกษาเห็นชอบด้วยกับวิธีการของผู้รับคำปรึกษา ซึ่งเป็นการให้กำลังใจ

8.2 การให้ความร่วมมือ เมื่อผู้รับคำปรึกษาแสดงทัศนะหรือโครงการที่ถูกต้องต่อผู้ให้คำปรึกษา

9. การตกลงใจร่วมกัน และการยืนยันในข้อตกลงถึงแผนการและรูปแบบที่จะปฏิบัติร่วมกัน เพื่อรับผิดชอบในข้อตกลงนั้น

10. การท้าทาย เพื่อกระตุ้นให้ผู้รับคำปรึกษาใช้ความตั้งใจมากขึ้นในการแก้ปัญหา ซึ่งจะใช้เป็นบางครั้ง

11. การไม่ยอมรับ ใช้เมื่อเห็นว่าผู้รับคำปรึกษาแสดงความคิดเห็นที่ผิดไปจากความจริง หรือเพื่อฝืนมากเกินไป ซึ่งผู้ให้คำปรึกษาจะแสดงการไม่ยอมรับ เพื่อดึงให้ผู้รับคำปรึกษาเปลี่ยนแปลงแนวความคิดใหม่ให้เหมาะสมขึ้น

ฮอบส์ (Hobbs, 1955 อ้างถึงใน อาภา จันทรสกุล, 2535, หน้า 93-94) ได้เสนอคุณลักษณะของผู้ที่มีบทบาทหน้าที่ให้คำปรึกษาแบบผู้รับคำปรึกษาเป็นศูนย์กลาง ดังนี้

1. ทำความเข้าใจกับสิ่งที่ผู้มารับคำปรึกษา ทั้งเนื้อหาและความรู้สึกแล้วสื่อความเข้าใจต่าง ๆ ที่รับรู้กลับไปยังผู้มารับคำปรึกษา

2. แปลความหมายสิ่งต่าง ๆ ที่ผู้มารับคำปรึกษาพูดโดยการเรียบเรียงจัดรูปในรูปแบบใหม่ แล้วสะท้อนกลับไป เพื่อให้ผู้มารับคำปรึกษาได้สำรวจและเข้าใจความรู้สึกของตนเอง

3. แสดงการยอมรับในสิ่งที่ผู้มารับคำปรึกษาพูด และแสดงให้ผู้รับคำปรึกษาทราบว่าผู้ให้คำปรึกษาเข้าใจในตัวเขา

4. ในสถานะที่เหมาะสมชี้แจงให้ผู้มารับคำปรึกษาเกิดความเข้าใจอย่างถูกต้องเกี่ยวกับธรรมชาติของสัมพันธภาพในการให้คำปรึกษา ความคาดหวังต่อการให้คำปรึกษา และขอบเขตของสัมพันธภาพระหว่างผู้ให้คำปรึกษากับผู้มารับคำปรึกษา

5. ช่วยให้ผู้มารับคำปรึกษาเกิดความมั่นใจในความสามารถของตนเองที่จะแก้ไขปัญหา โดยผู้ให้คำปรึกษาให้กำลังใจและแสดงการยอมรับทั้งด้วยคำพูด และด้วยสีหน้าท่าทาง ตลอดจนแววตา

6. ช่วยให้อ่านและตอบคำถามในประเด็นที่เกี่ยวกับวิธีการให้คำปรึกษาแต่ละขั้นตอน การให้ข้อมูล หรือตอบคำถามที่แสดงให้เห็นถึงการพึ่งพาไม่กล้าตัดสินใจของผู้มารับคำปรึกษา

7. มีส่วนร่วมในกระบวนการให้คำปรึกษาอย่างจริงจังไวต่อการรับรู้ความรู้สึกขัดจังหวะบ้าง โดยการสะท้อนกลับเพื่อให้ผู้รับคำปรึกษาทราบว่า ผู้ให้คำปรึกษาเข้าใจเรื่องราวและความรู้สึกที่เขาแสดงออกมา

บทบาทของผู้ที่ให้คำปรึกษาและผู้รับคำปรึกษาตามแนวของโรเจอร์ส ลักษณะของผู้รับคำปรึกษาเป็นศูนย์กลางตามแนวคิดของ จำเนียร ช่วงโชติ และนวลศิริ เปาโรหิตย์ (2521, หน้า 83-85) ดังนี้

1. การยอมรับ ผู้ให้คำปรึกษาต้องยอมรับผู้รับคำปรึกษาในฐานะที่เขาเป็นบุคคลตามที่เขาเป็นอยู่ มีจุดเด่น จุดด้อย มีความขัดแย้งในฐานะที่ผู้รับคำปรึกษาเป็นบุคคลที่มีค่า มีความรู้สึกเป็นมิตร ผู้รับคำปรึกษาจะ ไม่มีการประเมินหรือตัดสินใจลงไปว่าผู้รับคำปรึกษามีลักษณะทั้งด้านบวกหรือลบ เพียงแต่ยอมรับผู้รับคำปรึกษาอย่างไม่มีเงื่อนไข การแสดงการยอมรับของผู้ให้คำปรึกษาอาจทำได้หลายวิธี เช่น แสดงให้เห็นทางสีหน้า น้ำเสียง น้ำเสียง และการพูด และท่าทาง

2. ความสอดคล้องกันระหว่างความคิด และการกระทำของผู้ให้คำปรึกษา โดยที่ยอมรับความรู้สึกของตัวเอง และรู้ตัวอยู่เสมอ เต็มใจที่จะแสดงความรู้สึกและทัศนคติอย่างเหมาะสมทั้งภาษาพูดและพฤติกรรมที่แสดงออก

3. ความเข้าใจ ผู้ให้คำปรึกษามีความสามารถร่วมรับรู้ความรู้สึก และเข้าใจอย่างถูกต้องเกี่ยวกับโลกส่วนตัวของผู้รับคำปรึกษา (empathy) หรือสถานะที่ผู้ให้คำปรึกษาพยายามรู้สึกร่วมกับความรู้สึกของผู้รับคำปรึกษามักใช้คำรวมว่า empathic understanding หมายถึง การที่บุคคลผู้หนึ่งพยายามเข้าถึงความเข้าใจในบุคคลอีกบุคคลหนึ่งด้วยความพยายามทางอารมณ์และความคิด ประกอบกัน เป็นความเข้าใจถึงจิตใจ และความหมายทุกอย่างที่เกิดขึ้นกับผู้รับคำปรึกษา พยายามเข้าใจเข้าเหมือนเข้าใจตนเอง จะช่วยให้ผู้รับคำปรึกษาสารวจตนเองอย่างอิสระและลึกซึ้ง

4. การแสดงการยอมรับ จริงใจและเข้าใจต่อผู้รับคำปรึกษาโดยผู้ให้คำปรึกษามีทัศนคติหรือคุณสมบัติในการยอมรับ มีความเข้าใจและจริงใจอย่างแท้จริง จะสามารถแสดงลักษณะดังกล่าวนี้ให้ผู้มารับคำปรึกษารับรู้อย่างเป็นธรรมชาติในหลาย ๆ ทางทั้งภาษาพูดและท่าทาง

นอกจากคุณลักษณะดังกล่าวแล้ว ผู้ให้คำปรึกษาจะต้องมีทักษะในการใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการให้คำปรึกษาด้วย เช่น การแสดงออก การสื่อสารให้ผู้รับคำปรึกษาทราบว่ายอมรับ เข้าใจในความคิด เคารพในคุณค่าของบุคคลของผู้รับคำปรึกษา เพราะการให้คำปรึกษาจะสำเร็จหรือไม่ โรเจอร์ส (Rogers, 1957 อ้างถึงใน อภา จันทรสกุล, 2535, หน้า 95) กล่าวว่า การให้คำปรึกษาเป็นศูนย์กลางจะได้ผลดีมากน้อยขึ้นอยู่กับทัศนคติของผู้ให้คำปรึกษาดังกล่าวจนเทคนิคและวิธีการให้คำปรึกษา เพราะผู้ให้คำปรึกษาจะต้องใช้ตัวเองเป็นสื่อที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้รับคำปรึกษา ดังนั้น บุคลิกภาพ ทัศนคติ เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างบรรยากาศที่จะเอื้อให้

ผู้รับคำปรึกษาพัฒนาไปสู่การยอมรับตนเอง และการรู้จักตนเอง และที่สำคัญ ตัวของผู้รับคำปรึกษา และลักษณะของปัญหา โรเจอร์สกล่าวว่าผู้รับคำปรึกษาที่ไม่ยอมเปิดเผยตนเอง ไม่เต็มใจที่จะพูดถึงความรู้สึกและปัญหาที่แท้จริงของตน ไม่ให้ความร่วมมือในการสร้างสัมพันธภาพในการให้คำปรึกษา มีลักษณะป้องกันตนเองสูง ยึดมั่นอยู่กับความคิดเห็น ค่านิยมบางอย่างเสมือนข้อเท็จจริงที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้ ไม่รับรู้ว่าตนเองมีปัญหา คิดว่าผู้อื่นต่างหากที่ก่อปัญหาให้กับตัวเขา ลักษณะดังกล่าวจะทำให้การให้คำปรึกษาไม่ประสบความสำเร็จ เพราะผู้รับคำปรึกษาไม่พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพ ไม่กล้าที่จะสำรวจตัวเอง และไม่กล้าเผชิญปัญหาที่แท้จริง ผู้ให้คำปรึกษาไม่มีสิทธิหรือใช้อำนาจในการบังคับให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพียงช่วยสร้างบรรยากาศที่อบอุ่น มีความจริงใจ มีความเข้าใจ โดยร่วมรู้สึกและให้การยอมรับโดยปราศจากเงื่อนไข ส่วนการตัดสินใจเป็นของผู้รับคำปรึกษาเอง

จากเอกสารดังกล่าวพอสรุปได้ว่า การให้คำปรึกษาแบบโรเจอร์ส หมายถึง กระบวนการที่ผู้ให้คำปรึกษาช่วยให้ผู้รับคำปรึกษาสามารถแก้ไขปัญหายุ่งยากต่าง ๆ ที่มาขัดขวางความจริงของงานของผู้รับคำปรึกษาให้ เพื่อให้ผู้รับคำปรึกษาสามารถเปิดตัว รับรู้ประสบการณ์ด้วยแนวทางใหม่ที่เหมาะสมกว่าเดิม และมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทางที่พึงประสงค์ เพื่มุ่งไปสู่ทางแห่งความสุขสำเร็จในชีวิตอย่างเต็มศักยภาพของเขา

ความหมายของการให้คำปรึกษาแบบกลุ่ม ความหมายของการให้คำปรึกษาแบบกลุ่ม มีผู้ให้ความเห็นไว้หลากหลายทั้งที่เหมือนกันและแตกต่างกันไปดังนี้ เซอร์ท และสโตน (Shertzer & Stone, 1968, pp. 448-449) พรณี ชูทัย เจนจิต (2521, หน้า 1) และ วัชร ทรัพย์มี (2533, หน้า 80) มีความเห็นสอดคล้องกันในเรื่องความหมายของการให้คำปรึกษาแบบกลุ่มว่า หมายถึง การที่บุคคลมีความต้องการตรงกันที่จะปรับปรุงตนเอง ในด้านใดด้านหนึ่ง หรือต้องการที่จะแก้ปัญหาหนึ่งร่วมกัน จึงมาปรึกษาหารือกันเป็นกลุ่ม โดยมีผู้ให้คำปรึกษาร่วมอยู่ด้วย บทบาทของผู้ให้คำปรึกษาเปลี่ยนจากการที่ผู้นำเป็นศูนย์กลาง มาเป็นสมาชิกกลุ่มเป็นศูนย์กลาง สมาชิกมีโอกาสแสดงความรู้สึก และความคิดเห็นของตนเอง กล้าที่จะเผชิญปัญหาและใช้ความคิดในการแก้ปัญหาหรือปรับปรุงตนเอง โดยรับฟังความรู้สึก และความคิดเห็นของผู้อื่น เพื่อจะได้ตระหนักว่าผู้อื่นก็มีปัญหาเช่นเดียวกับตน ไม่ใช่ตนเท่านั้นที่มีปัญหา วิธีการให้คำปรึกษากลุ่มจะทำให้สมาชิกแต่ละคนเกิดความรู้สึกภูมิใจว่าตนเองสามารถให้ข้อคิดเห็นอันเป็นประโยชน์ต่อกลุ่มได้ ซึ่งสอดคล้องกับ มัทเลอร์ (Mahler, 1969, pp. 11-13) ได้ให้นิยามของการให้คำปรึกษาแบบกลุ่มว่า เป็นกระบวนการที่เน้นความสัมพันธ์ของสมาชิกที่มีต่อกัน กลุ่มจะทำงานร่วมกันกับผู้ให้คำปรึกษาที่ได้รับการฝึกฝนมาแล้วโดยจะร่วมกันสำรวจปัญหา และแสดงความรู้สึกของกันและกัน และหาทางปรับปรุงแก้ไขเพื่อพัฒนาตนเองว่า เขาคือใคร พัฒนาความเชื่อมั่นในการรับรู้ตนเอง เรียนรู้และเข้าใจผู้อื่น ได้ดีขึ้น

โดยรวมและสร้างบูรณาการในด้านความรู้สึกและความคิดของตนเองขึ้น นอกจากนี้ โอลเซน (Ohlsen, 1970, p. 31) ได้กล่าวว่าการให้คำปรึกษาแบบกลุ่มเป็นการให้ความช่วยเหลือบุคคล ที่ปกติให้มีการยอมรับปัญหาต่าง ๆ ของตนเองและพยายามแก้ไขปัญหานั้นก่อนที่จะกลายเป็น ปัญหาที่รุนแรง การให้คำปรึกษาแบบกลุ่มยังจะช่วยให้ผู้มีปัญหาสามารถเรียนรู้ที่จะนำความคิด ทั่วไปจากกลุ่มมาประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้

แฮนเสน และคณะ ฯ (Hansen, et al., 1976, p. 6) ให้ความหมายของการให้คำปรึกษา แบบกลุ่มว่าเป็นกระบวนการที่ผู้ให้คำปรึกษาสร้างสัมพันธภาพกับผู้รับคำปรึกษาในกลุ่ม เพื่อให้ ผู้รับคำปรึกษาในกลุ่มสำรวจตัวเอง และสำรวจสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับตนเองแล้วพยายามแก้ไข ปรับปรุงพฤติกรรมของตนเองให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น

สมจิต สุวรรณศรี (2533, หน้า 15) ให้ความหมายของการให้คำปรึกษาแบบกลุ่มว่า คือ การที่บุคคลมีความต้องการตรงกันที่จะปรับปรุงตนเองในด้านใดด้านหนึ่ง หรือต้องการแก้ไข ปัญหาโดยมีนักจิตวิทยาเป็นผู้คอยให้ความช่วยเหลือสมาชิกในกลุ่มให้มีโอกาสสำรวจตนเอง ยอมรับตนเองกล้าแสดงความคิดเห็นและเผชิญกับปัญหาใช้ความคิดในการแก้ปัญหาปรับปรุง ตนเอง พัฒนาตนเองและรับฟังความรู้สึกความคิดเห็นของผู้อื่น ตลอดจนตระหนักว่าผู้อื่นก็มีปัญหา เช่นเดียวกัน

จากเอกสารดังกล่าวพอจะสรุปความหมายของการให้คำปรึกษาแบบกลุ่มว่าเป็นกระบวนการ ที่ผู้ให้คำปรึกษา ดำเนินการช่วยเหลือผู้รับคำปรึกษาที่มีปัญหาลักษณะคล้ายคลึงกันตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป แต่ไม่ควรเกิน 8 คน ด้วยวิธีการทางจิตวิทยา โดยการสร้างสัมพันธภาพให้ผู้รับคำปรึกษาเกิดความ ไว้วางใจ สมาชิกในกลุ่มกล้าที่จะเปิดตนเองให้สมาชิกอื่นได้รับประโยชน์จากปัญหาของตนพร้อม ทั้งให้ข้อคิดข้อเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหาอย่างจริงจังต่อกัน ซึ่งจะเป็นผลทำให้สมาชิกกลุ่ม สามารถมองตนเอง และประเมินประสิทธิภาพปัญหาของตนเองได้อย่างฉลาดขึ้นจากการรับฟัง ปัญหาของผู้อื่น และของตนเองจนสามารถเห็นแนวทางที่จะแก้ปัญหาดัง ๆ ของตนเองได้อย่าง มั่นใจ โดยผ่านเทคนิควิธีการให้คำปรึกษาจากผู้ให้คำปรึกษาที่มีความรู้ความชำนาญโดยเฉพาะ

ปรัชญาในการให้คำปรึกษาแบบกลุ่ม วราภรณ์ ลิ้มสุวัฒน์ (2522, หน้า 7) กล่าวว่า การให้ คำปรึกษาแบบกลุ่มมีปรัชญาในการที่จะช่วยเหลือบุคคลดังนี้

1. การเปิดเผยตนเอง (self disclosure) โดยการสร้างสายใยแห่งการเชื่อมโยงระหว่าง ผู้รับคำปรึกษาในกลุ่มเพื่อให้กล้าเปิดเผยตัวเองเพื่อพัฒนาถึงจุดที่ผู้รับคำปรึกษาสามารถพูดถึง สภาพอารมณ์และความคิดที่เกิดขึ้นในปัจจุบันขณะนั้น
2. ความซื่อสัตย์ (honesty) ผู้รับคำปรึกษาแต่ละคนจะต้องมีความซื่อสัตย์ต่อการกระทำ ทั้งในด้าน ความคิด ความรู้สึกและการกระทำ และผลที่เกิดตามมาจากพฤติกรรมของเขา ผู้ให้คำ

ปรึกษาจะให้โอกาสแก่ผู้รับคำปรึกษาทุกคนในกลุ่มได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับวิถีชีวิตของเขา

3. ความรับผิดชอบ (responsibility) ผู้รับคำปรึกษาทุกคนจะต้องมีความรับผิดชอบต่อพฤติกรรมของตนเองและของกลุ่ม

4. การมีโอกาเลือก (choice) ผู้รับคำปรึกษาควรมีลักษณะกล้าที่จะเลือกในเรื่องส่วนตัวและพัฒนาให้มีมากขึ้นตามลำดับ

5. การให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) จากการที่ได้ข้อมูลย้อนกลับของผู้ให้คำปรึกษาและจากการประเมินพฤติกรรมของผู้รับคำปรึกษาเองที่จะช่วยให้เกิดความเข้าใจในพฤติกรรมของตนเอง และผู้อื่น

6. การตัดสินใจ (decision) การตัดสินใจส่วนตัวก่อให้เกิดอุปสรรคในการตัดสินใจของกลุ่มต้องอาศัยความร่วมมือของสมาชิกทุกคน

จุดมุ่งหมายของการให้คำปรึกษาแบบกลุ่ม จุดมุ่งหมายของการให้คำปรึกษากลุ่ม
เคลแมน (Kelman, 1963 , pp. 399-432) กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการให้คำปรึกษาแบบกลุ่มเป็นข้อ ๆ ดังนี้คือ

1. การให้คำปรึกษาแบบกลุ่มจะทำให้สมาชิกกลุ่มแต่ละคนสามารถจัดความรู้สึกที่อยู่อย่างโคดเคี้ยวออกไปได้
2. เพื่อส่งเสริมการยกย่องนับถือตนเองและมีการยอมรับตนเองมากขึ้น
3. เพื่อช่วยให้บุคคลรู้จักปรับตัวและพัฒนาตนเอง
4. เพื่อช่วยให้สมาชิกแต่ละคนเรียนรู้ที่จะเป็นตัวของตัวเองและกล้าแสดงความรู้สึกของตนเองได้
5. เพื่อให้เกิดความรับผิดชอบในตนเองและแก้ปัญหาของตนเอง
6. เพื่อฝึกทักษะในการสร้างสัมพันธกับผู้อื่น
7. เพื่อช่วยให้บุคคลเปลี่ยนเจตคติ และพฤติกรรม
8. เพื่อสามารถนำทักษะและความรู้ ความเข้าใจที่ได้จากกลุ่มไปปรับปรุงตนเองในชีวิตประจำวัน

นอกจากนี้ เซอร์ทเซอร์ และสโตน (Shertzer & Stone, 1976, p. 195) กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการให้คำปรึกษาแบบกลุ่มว่า เพื่อช่วยให้ผู้รับคำปรึกษาปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างได้ผล และประสบผลสำเร็จในวิถีชีวิตของตนอย่างน่าพอใจ นอกจากนี้ยังมุ่งหมายให้บุคคล มีโอกาสรู้จักความต้องการของตนเองได้ทดลองวิธีการที่จะนำตนไปสู่ความพึงพอใจ และในขณะที่เข้ากลุ่มผู้รับคำปรึกษาจะได้เรียนรู้ และรับผิดชอบในการกระทำเพื่อตอบสนองความต้องการของตน ในเรื่องนี้

ทองเรียน อมรรักษ์กุล (2520, หน้า 104) กล่าวว่าจุดมุ่งหมายการให้คำปรึกษาแบบกลุ่มเพื่อมุ่งที่จะป้องกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับบุคคลจากเอกสารข้างต้นพอจะสรุปได้ว่า จุดมุ่งหมายของการให้คำปรึกษาแบบกลุ่มเพื่อช่วยให้สมาชิกแต่ละคนรู้จักและเข้าใจตนเอง โดยรับรู้จุดเด่นจุดด้อยของตนเองด้วยความเข้าใจตนเองจากการมองของผู้อื่น และของตนเองโดยสร้างความรับผิดชอบ และความมั่นใจ ที่จะหาแนวทางในการป้องกัน แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับตนเองและสามารถพัฒนาตนเองไปสู่สภาวะจากการยอมรับสภาพความเป็นจริงที่เผชิญอยู่ปัจจุบัน เพื่อช่วยคลายความทุกข์ ความกังวลที่มีอยู่และปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อมอย่างมีความสุขรวมทั้งพัฒนาบุคคลให้เข้าสู่สภาวะ หรือเป็นผู้ที่มีสุขภาพจิตดีได้

องค์ประกอบในการให้คำปรึกษาแบบกลุ่ม วิธีการเลือกสมาชิกเข้ากลุ่ม คมเพชร ฉัตรสุกกุล (2521, หน้า 94-95) ได้เสนอแนวทางเลือกสมาชิกเข้ากลุ่มไว้ดังนี้

1. สมาชิกควรจะเป็นผู้ที่มีปัญหาคล้ายคลึงกัน เพื่ออภิปรายในประเด็นเดียวกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันได้
2. สมาชิกควรเป็นผู้ที่มีความเต็มใจที่จะแก้ปัญหของตนเอง
3. การจัดกลุ่มควรให้สมาชิกมีลักษณะแตกต่างกันบ้าง ซึ่งเป็นไปตามธรรมชาติของกลุ่ม เช่น เพศ อาจมีได้ทั้งชาย หญิง แต่อย่างไรก็ตามไม่ควรให้สมาชิกมีความแตกต่างกันมากเกินไป จะทำให้เกิดปัญหาได้ เช่น การจัดบุคคลที่ไม่ค่อยพูดอยู่กับบุคคลที่พูดเก่ง เป็นต้น
4. การเลือกสมาชิกต้องพิจารณาว่า แต่ละบุคคลได้รับประโยชน์จากกลุ่ม และสามารถให้ความช่วยเหลือผู้อื่นในกลุ่มได้ด้วย

จากเอกสารดังกล่าวจึงพอสรุปได้ว่า การเลือกสมาชิกเข้ากลุ่มต้องไม่มีการบังคับ และเลือกผู้ที่มีปัญหาคล้ายคลึงกัน การจัดกลุ่มควรให้สมาชิกมีลักษณะบุคลิกภาพที่แตกต่างกันพอสมควร ไม่ให้แตกต่างกันมากจนเกินไป แต่ควรให้แต่ละคนได้รับประโยชน์จากกลุ่ม และแต่ละคนสามารถให้ความช่วยเหลือกลุ่มได้ด้วย

ขนาดของกลุ่ม มีคนให้ความเห็นในเรื่องขนาดของกลุ่มในการให้คำปรึกษาแตกต่างกัน เช่น เซอร์ทเซอร์ และสโตน (Shertzer & Stone, 1976, p. 217) กำหนดว่าการให้คำปรึกษาแบบกลุ่มควรมีสมาชิกประมาณ 4-8 คน เพราะถ้าสมาชิกมากกว่าที่กำหนดจะทำให้กลุ่มแตกเป็นกลุ่มย่อยได้ง่าย กลุ่มขนาดใหญ่จะกลายเป็นกลุ่มการเรียนการสอนมากกว่าจะเป็นกลุ่มให้คำปรึกษา มาเลอร์ (Mahler, 1969, pp. 54-55) มีความเห็นว่าสมาชิกของกลุ่มให้คำปรึกษาไม่ควรเกิน 10 คน เขาให้เหตุผลเช่นเดียวกับโรเจอร์ส และเพิ่มเติมว่า กลุ่มที่มีสมาชิกมากเกินไปสมาชิกจะไม่สนใจเท่าที่ควร โอกาสที่สมาชิกจะหลบเลี่ยงมีมาก ผู้ให้คำปรึกษาจะลำบากในการโน้มน้าให้สมาชิกแต่ละคนสนใจกลุ่ม แต่ถ้าเป็นกลุ่มขนาดเล็ก สมาชิกจะไม่มีโอกาสสื่อความหมายซึ่งกันและกันอย่างเต็มที่สำหรับ

วัชรวิทย์ ทรัพย์มี (2520, หน้า 39) มีความเห็นว่าการให้คำปรึกษากลุ่มสมาชิกควรมีความสัมพันธ์ต่อกัน เป็นอย่างดี ดังนั้นจำนวนสมาชิกในกลุ่มต้องไม่มากเกินไป ที่เหมาะสมที่สุดประมาณ 6-8 คน

วันและจำนวนครั้งในการให้คำปรึกษามีผู้ให้ความเห็นไว้ดังนี้ เซอร์ทเซอร์ และสโตน (Sherzer & Stone, 1978, p. 458) แพทเตอร์สัน (Patterson, 1980, p. 182) มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ควรให้คำปรึกษาสัปดาห์ละ 1 ครั้ง เวลาในการปรึกษาระหว่าง 1 ชั่วโมง ถึง 1 ½ ชั่วโมง ถ้าเป็นวัยรุ่นหรือผู้ใหญ่ ถ้าเป็นเด็กจะต้องพบกันไม่เกิน 1 ชั่วโมง ส่วน มาเลอร์ (Mahler, 1969, p. 57) เสนอว่าควรจัดการให้คำปรึกษาอย่างน้อย 10 ครั้ง โดยผู้ให้คำปรึกษาเป็นผู้กำหนดจำนวนครั้งแล้ว แจ้งให้สมาชิกทราบตั้งแต่การประชุมครั้งแรก คมเพชร ฉัตรศุภกุล (2521, หน้า 99) มีความเห็นว่าการให้คำปรึกษาแบบกลุ่มควรจัดให้มีขึ้นสัปดาห์ละ 2 ครั้งเวลาไม่ควรต่ำกว่า 1 ชั่วโมง และไม่ควรมากเกิน 2 ชั่วโมง

การจัดสถานที่ สถานที่ควรเป็นห้องที่มีลักษณะเป็นสัดส่วน มีขนาดพอเหมาะกับจำนวนสมาชิก เก้าอี้ที่นั่งควรจะมีลักษณะ นั่งได้สบาย และจัดเป็นลักษณะวงกลม เพื่อให้สมาชิกได้มองเห็นอย่างทั่วถึง พื้นห้องควรสะอาดและพร้อมที่จะให้สมาชิกนั่งกับพื้นได้ ถ้าหากสมาชิกต้องการจะเปลี่ยนอิริยาบถบ้าง

จากเอกสารดังกล่าว ข้างต้นผู้วิจัยจึงได้กำหนดให้ผู้รับคำปรึกษาแบบกลุ่มมีจำนวน 6 คน ใช้เวลาในการให้คำปรึกษา สัปดาห์ละ 2 ครั้งแต่ละครั้งใช้เวลา 1 ชั่วโมง ถึง 1 ½ ชั่วโมง เป็นเวลา 5 สัปดาห์ รวมทั้งสิ้น 10 ครั้ง ที่ห้องประชุมของบริษัท

บรรยากาศในกลุ่มของการให้คำปรึกษา เคมป์ (Kemp, 1970, pp. 141-158) กล่าวถึงบรรยากาศในการให้คำปรึกษากลุ่มว่าประสิทธิภาพของการให้คำปรึกษาขึ้นอยู่กับบรรยากาศด้วย ดังนั้นจึงควรคำนึงถึงบรรยากาศที่จะมีส่วนส่งเสริมการให้คำปรึกษาได้ผลดีควรมีลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. การยอมรับอย่างไม่มีเงื่อนไข คือ การสำรวจตนเอง โดยการประเมินตนตามความเป็นจริงที่จะยอมรับความรู้สึก ความเชื่อ และพฤติกรรมของตน ทั้งทางบวกและลบ เมื่อผู้รับคำปรึกษาพิสูจน์ได้ว่าตนเองมีคุณค่าจะสามารถบรรลุความต้องการของบุคคลได้อย่างพอใจ
2. ความพอใจในความเป็นตัวของตัวเอง ความรู้สึกพอใจในสิ่งที่ตนมีอยู่ เข้าใจและยอมรับว่าตนเองอย่างไรตามสภาพความเป็นจริง
3. การเปิดใจให้ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น คือ การแสดงออกโดยการยอมรับความคิดเห็น ความรู้สึกของตนและของผู้อื่น ในบรรยากาศนี้จะมีบุคคลอยู่ 2 ประเภท คือ ผู้ที่เปิดเผยตนเอง และผู้ที่ไม่เปิดเผยตนเอง สำหรับผู้ที่เปิดเผยตนเองจะสามารถรับการประเมินและแสดงความรู้สึก ความคิดเห็นของตนเอง และของผู้อื่น แต่ผู้ที่ไม่เปิดเผยตนเองจะตกอยู่ใต้อำนาจของผู้นำ

158839

๑
158.35
7423
๑

เขาจะไม่สามารถแยกข้อมูลที่เขาได้จากภายนอกกับข้อมูลของตัวเองได้ เขาจึงต้องการความช่วยเหลือและยอมรับการเปลี่ยนแปลงโดยอำนาจของผู้นำ บรรยากาศเช่นนี้ผู้ให้คำปรึกษาจึงต้องคำนึงถึง

4. การร่วมมือ และให้ความสำคัญแก่ผู้อื่น คือความพยายามที่จะแสวงหาวิธีที่จะให้การต้องการของผู้อื่นบรรลุเป้าหมาย โดยผ่านขั้นตอนดังนี้

- 4.1 เต็มใจที่เปิดเผยตนเอง
- 4.2 มีความต้องการที่จะเป็นผู้ให้และผู้รับ
- 4.3 พร้อมที่จะเข้าใจและได้รับความเข้าใจจากคนอื่น
- 4.4 พร้อมที่จะให้ความเอาใจใส่และช่วยเหลือผู้อื่น

5. ให้ความไว้วางใจ โดยการเต็มใจที่จะพูดถึงเรื่องราวของตนโดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของตนเองกับคนอื่น บรรยากาศของความไว้วางใจนี้จะส่งผลให้เกิดความไว้วางใจมีความกล้าหาญที่จะริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพราะแน่ใจว่าคนอื่นจะรู้สึกอย่างไรในความคิดของเขา

6. การพัฒนาศักยภาพของตน โดยเน้นความสำคัญของปัจจุบันและคำนึงว่าชีวิตไม่ใช่เพื่อตนเองอย่างเดียวแต่ชีวิตจะมีไว้สำหรับผู้อื่นด้วยการพัฒนาความสามารถของผู้รับคำปรึกษา โดยการเปิดเผยตนเองอย่างลึกซึ้งในสิ่งที่เป็นตัวของตนเอง โดยอาศัยความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิก ทำให้ปราศจากความกลัว ความสงสัย ด้วยการให้ผู้รับคำปรึกษา ได้พูดคุยปรึกษากันยอมรับข้อขัดแย้ง และมองตนเองจากการวิพากษ์วิจารณ์ของผู้อื่น

7. ความเข้าใจ การเข้าสู่การเข้าใจตนเองและผู้อื่นจะต้องประกอบด้วยลักษณะดังนี้

- 7.1 เต็มใจที่จะเข้าใจ และยอมรับประสบการณ์ใหม่ ๆ
- 7.2 เข้ากลุ่มด้วยความเข้าใจ และพร้อมที่จะเปิดเผยตนเองด้วยความจริงใจ

ท่ามกลางความสนใจของผู้อื่น

7.3 ยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งจะทำให้การเกิดทัศนคติ ความคิด ความรู้สึกที่ต่างกันไป ทำให้เข้าใจตนเองและผู้อื่นได้ดีขึ้น

พลังในการให้คำปรึกษาแบบกลุ่ม ผู้ให้คำปรึกษาจะต้องมีความเข้าใจและสามารถนำพลังต่าง ๆ มาใช้ในการทำให้การให้คำปรึกษากลุ่มให้มีความสมบูรณ์ ซึ่ง คมเพชร ฉัตรสุกกุล (2521, หน้า 97) กล่าวว่าไว้ดังนี้

1. ข้อตกลง สมาชิกกลุ่มจะต้องรับรู้และยอมรับว่าตนเองมีความต้องการที่จะรับการปรึกษา และจะพูดถึงปัญหาทั้งหลายของตน และพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนความคิดและแก้พฤติกรรมของตน เพื่อได้รับคำปรึกษาจากกลุ่มไปแล้ว

2. ความรับผิดชอบ สมาชิกในกลุ่มจะต้องพยายามเพิ่มความรับผิดชอบสำหรับตนเอง เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาในกลุ่ม

3. การยอมรับ เมื่อสมาชิกให้การยอมรับตนเอง จะเป็นผลให้แต่ละคนเกิดความเคารพ นับถือตนเองและมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของเขาด้วย

4. ความดึงดูดใจ จะทำให้การให้คำปรึกษาแบบกลุ่มมีอิทธิพลต่อสมาชิกในกลุ่มเพิ่มขึ้น

5. ความรู้สึกเป็นเจ้าของ สมาชิกกลุ่มจะมีความรู้สึกอย่างรุนแรงต่อความรู้สึกเป็นเจ้าของกลุ่ม ซึ่งจะเป็นผลดีต่อการช่วยเหลือกลุ่ม

6. ความปลอดภัย เมื่อสมาชิกมีความรู้สึกปลอดภัยในขณะที่อยู่ในกลุ่ม เขาจะมีความเป็นตัวของตัวเอง มีการอภิปรายปัญหาที่เกิดขึ้นกับตัวเขามีการยอมรับความคิดเห็นของบุคคลอื่นที่แสดงต่อตัวเขา และเขาก็สามารถแสดงความรู้สึกของตนเองต่อบุคคลอื่นด้วย

7. ความเครียด การมีความเครียดและความไม่พึงพอใจในระดับที่เหมาะสมจะเป็นแรงจูงใจที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม แต่ถ้าความเครียดมีมากเกินไปจะทำให้บุคคลไม่ใช้ความสามารถที่มีอยู่เปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ได้สำเร็จ

8. ปทัสถานของกลุ่ม สมาชิกย่อมต้องการได้รับความช่วยเหลือและไม่ต้องการให้บุคคลอื่นมองข้ามในแง่ของความแตกต่างของบุคคลในกลุ่มของสมาชิกด้วยกัน

จากเอกสารดังกล่าว พอสรุปได้ว่า พลังในการให้คำปรึกษากลุ่มย่อมประกอบด้วย ข้อตกลง ความรับผิดชอบ การยอมรับ ความดึงดูดใจ ความรู้สึกเป็นเจ้าของ ความปลอดภัย ความเครียด ระดับปานกลาง และปทัสถานของกลุ่ม เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดพลังกลุ่มมากน้อยต่างกัน ในการจัดกลุ่มให้คำปรึกษา

ขั้นตอนในการให้คำปรึกษาแบบกลุ่ม ขั้นตอนของการให้คำปรึกษากลุ่ม มาห์เลอร์ (Mahler, 1969, pp. 165-167) ได้สรุปขั้นตอนของการให้คำปรึกษาแบบกลุ่มไว้ 4 ขั้นตอนคือ

1. ขั้นเริ่มต้นการให้คำปรึกษา ผู้ให้คำปรึกษาจะต้องดำเนินการในเรื่องทำความเข้าใจเกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย มีการสร้างสัมพันธภาพ ทำความรู้จักคุ้นเคย สร้างความไว้วางใจการยอมรับซึ่งกันและกัน ปฏิบัติโดยใช้เทคนิค “going around” ให้สมาชิกเริ่มพูดเรื่องของตนเอง แต่ละคนไปจนครบ

2. ขั้นเปลี่ยนลักษณะของกลุ่ม กลุ่มเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการขึ้น สมาชิกเริ่มรู้จักไว้วางใจ แต่อาจมีความวิตกกังวลและตึงเครียดอยู่บ้าง ผู้ให้คำปรึกษาจะต้องพยายามชี้แจงให้สมาชิกกล่าวอภิปรายปัญหาของตนเองอย่างเปิดเผย

3. ขั้นปฏิบัติการ ขั้นนี้มีสัมพันธภาพระหว่างสมาชิกในกลุ่มดีมากขึ้น ทำให้เปิดเผยตนเอง อภิปรายปัญหาความจริงร่วมกัน และร่วมกันแก้ปัญหาของสมาชิกทุกคน โดยมีการอภิปราย

ตัวเอง เข้าใจสาเหตุของปัญหาและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ไม่ใช่พูดอย่างเดียว

4. ขั้นตอนการให้คำปรึกษา เมื่อสมาชิกเข้าใจปัญหาอย่างกระจ่าง ก็จะรู้แนวทางในการแก้ปัญหา และนำไปปฏิบัติจริงด้วยความพอใจ ไม่มีข้อสงสัย จึงสามารถยุติการให้คำปรึกษาได้

บทบาทของผู้ให้คำปรึกษาและผู้รับคำปรึกษาแบบกลุ่ม บทบาทของผู้ให้คำปรึกษา นอกจากผู้ให้คำปรึกษาจะต้องมีคุณลักษณะของผู้ให้คำปรึกษาที่ดีและมีความสามารถในการใช้เทคนิคต่าง ๆ ของการให้คำปรึกษาและความพยายามอีกอย่างหนึ่งของผู้ให้คำปรึกษาก็คือ จะต้องให้ผู้รับคำปรึกษามีการปฏิสัมพันธ์กันเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ภายในกลุ่มอันจะดำเนินไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จ การให้คำปรึกษาแบบกลุ่ม นอกเหนือจากภาระหน้าที่ดังกล่าวมาแล้ว ผู้ให้คำปรึกษาจะต้องมีบทบาทดังที่นักจิตวิทยาหลายท่านได้สรุปไว้ดังนี้

วิลเลียม และชาร์ล (William & Charles, 1974, p. 97) ได้ให้ข้อสังเกตในเรื่องพฤติกรรมของผู้ให้คำปรึกษาว่าผู้ให้คำปรึกษานั้นอย่างน้อยที่สุดต้องมีพฤติกรรมที่เอื้ออำนวยต่อความงอกงามของผู้รับคำปรึกษาในกลุ่ม เพื่อพัฒนาคน พฤติกรรมที่จำเป็น ได้แก่

1. การอำนวยความสะดวก ผู้ให้คำปรึกษาจะต้องเอื้ออำนวยให้ผู้รับคำปรึกษาในกลุ่มได้แสดงความสามารถในวิถีทางที่กลุ่มเป็นผู้พัฒนาให้เกิดขึ้น โดยการคอยสนับสนุนให้ความช่วยเหลือ ให้ผู้รับคำปรึกษาเป็นผู้กระทำด้วยตนเอง

2. การริเริ่ม ในบางครั้งผู้ให้คำปรึกษาจะต้องเป็นผู้กระตุ้นริเริ่มวางแผนกิจกรรมให้ผู้รับคำปรึกษากระทำ แต่จะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบหลายประการ เป็นต้นว่า ชนิดของกลุ่ม ขนาดของกลุ่มและลักษณะของผู้รับ

3. การสอดแทรก ผู้ให้คำปรึกษาจะต้องรู้จักที่จะสอดแทรกให้ถูกกาลเทศะ ซึ่งควรจะทำอย่างยั้ง เพื่อปกป้องสิทธิของผู้รับคำปรึกษาในกลุ่ม มิให้ถูกโจมตีหรือวิพากษ์วิจารณ์ แบบต้องการที่จะทำลาย นอกจากนั้น ผู้ให้คำปรึกษายังสอดแทรกได้เมื่อต้องการที่จะรักษาวเวลาหรือควรจะยุติการเข้ากลุ่ม

4. การรักษากฎ ผู้ให้คำปรึกษาควรจะวางกฎให้ผู้รับคำปรึกษาในกลุ่มปฏิบัติตามและคอยแนะนำเมื่อผู้รับคำปรึกษาไม่กระทำตามกฎ เช่น เมื่อเห็นว่าเรื่องที่กำลังพูดนั้นเป็นเรื่องที่อยู่ไกลตัว หรือเป็นเรื่องของคนอื่นที่ไม่ใช่ผู้รับคำปรึกษาในกลุ่ม ผู้ให้คำปรึกษาก็จะเตือนให้ผู้รับคำปรึกษา รู้ตัวและนำกลับสู่เรื่องของตน

5. การเป็นแบบ ผู้ให้คำปรึกษาควรจะแสดงพฤติกรรมที่จะเอื้ออำนวยให้กลุ่มพัฒนา เช่น ผู้ให้คำปรึกษาอาจจะเล่าเรื่องของตนเองเพื่อเป็นแบบอย่างให้ผู้รับคำปรึกษาเปิดเผยตนเอง

6. การให้คำปรึกษา ผู้ให้คำปรึกษาจะทำหน้าที่เป็นนักจิตวิทยาการปรึกษา ซึ่งจะปรึกษาเป็นรายบุคคลเป็นจุดเริ่มต้นอย่างหนึ่งของการปรึกษาแบบกลุ่ม

ไดออร์และเฟรนด์ (Dyer & Vriend, 1975 pp.142-175) ได้สรุปบทบาทหน้าที่ที่สำคัญของผู้ให้คำปรึกษา ดังนี้ คือ

1. ผู้ให้คำปรึกษาควรบ่งชี้สะท้อนกลับ เกี่ยวกับความรู้สึก ความคิดการกระทำ และเนื้อหาสาระที่สมาชิกแต่ละคนได้อภิปรายให้ผู้รับคำปรึกษาและผู้รับคำปรึกษาคนอื่น ๆ ได้เข้าใจตรงกัน
2. ผู้ให้คำปรึกษาควรสรุปและทบทวนส่วนสำคัญ เพื่อให้ผู้รับคำปรึกษาที่เป็นเจ้าของปัญหา และผู้รับคำปรึกษาคนอื่นได้เข้าใจเรื่องราวโดยตลอด และได้ทราบถึงความก้าวหน้าของกลุ่ม การทบทวนจะทำเป็นระยะ ๆ และในตอนสุดท้ายที่จะยุติการอภิปรายปัญหาของผู้รับคำปรึกษาคนใดคนหนึ่งด้วย
3. ผู้ให้คำปรึกษาควรตีความหมายพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ผู้รับคำปรึกษาแสดงออก ทั้งเป็นคำพูดและไม่ใช่คำพูด แต่ต้องระมัดระวัง เพราะถ้าผู้รับคำปรึกษายังมีจิตใจไม่พร้อมที่จะฟัง อาจทำให้เขาเกิดความรู้สึกไม่ปลอดภัยได้
4. ผู้ให้คำปรึกษาควรให้ข้อมูลแก่กลุ่มที่คิดว่าเป็นประโยชน์และให้ข้อมูลเมื่อสังเกตว่ากลุ่มรับรู้ข้อเท็จจริงบางอย่างคลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริง แต่ต้องพิจารณาด้วยว่า ควรจะให้เวลาใดจึงจะเหมาะสม
5. ผู้ให้คำปรึกษาควรริเริ่มให้มีการดำเนินงาน ซึ่งกระทำได้ตลอดกระบวนการของการอภิปรายกลุ่ม เช่น อาจริเริ่มเพื่อให้มีการพูดเมื่อกลุ่มเงียบ ริเริ่มให้กลุ่มร่วมกันกำหนดเป้าหมาย ให้ผู้รับคำปรึกษาบางคนได้แสดงความคิดเห็นและให้กลุ่มอภิปรายปัญหาของผู้รับคำปรึกษาคนใดคนหนึ่งในกลุ่ม
6. ผู้ให้คำปรึกษาควรกระตุ้น สนับสนุนและให้ความมั่นใจแก่ผู้รับคำปรึกษา โดยกระตุ้นให้ผู้รับคำปรึกษาได้พูดถึงปัญหาของเขา จากนั้นก็พยายามสนับสนุนให้กำลังใจ เพื่อให้เขาเกิดความมั่นใจที่จะอภิปรายปัญหาของเขาต่อไป
7. ผู้ให้คำปรึกษาควรมีวิธีจัดขวากลุ่มอย่างเหมาะสม พฤติกรรมของกลุ่มที่ควรจะจัดขวาง คือ
 - 7.1 เมื่อผู้รับคำปรึกษาพูดแทนกัน ผู้ให้คำปรึกษาจะจัดขวางเพื่อให้เข้าตัวพูดเอง
 - 7.2 เมื่อมีการพูดเน้นถึงบุคคลภายนอกกลุ่ม สถานการณ์ภายนอกกลุ่มหรือเหตุการณ์ในอดีตมากเกินไป
 - 7.3 เมื่อผู้รับคำปรึกษาพูดเกริ่นเชิงออกตัว เพื่อเรียกร้องความเห็นใจจากกลุ่ม
 - 7.4 เมื่อผู้รับคำปรึกษาในกลุ่มเงียบ หรือผู้รับคำปรึกษาคนใดคนหนึ่งไม่ยอมพูด โดยอ้างว่า การพูดของเขาจะมีผลกระทบกระเทือนต่อเพื่อน

7.5 เมื่อผู้รับคำปรึกษาแสดงออกมาว่า ไม่รับผิดชอบที่จะช่วยตนเองจัดปัญหา เช่น บอกว่า “ไม่เป็นไรหรอก จะดีเอง”

8. ผู้ให้คำปรึกษาควรช่วยให้ผู้รับคำปรึกษาได้ตั้งเป้าหมาย ทุกครั้งที่มีการอภิปรายปัญหาของผู้รับคำปรึกษาคงต่อไป ผู้ให้คำปรึกษาจะช่วยให้ผู้รับคำปรึกษาที่เป็นเจ้าของปัญหาได้ตั้งเป้าหมายในการพัฒนาปรับปรุงตนเองให้เรียบร้อยเสียก่อน ซึ่งการตั้งเป้าหมายนี้ จะมีการระบุว่า จะเริ่มปรับปรุงตนเองเมื่อไร ที่ไหน และทำอย่างไร

9. ผู้ให้คำปรึกษาควรช่วยให้มีการยุติการอภิปรายกลุ่มอย่างเหมาะสม โดยยุติเมื่อจบการอภิปรายปัญหาของผู้รับคำปรึกษาคงใดคนหนึ่งที่เราเห็นว่าเขามีเป้าหมาย ในการยุติการประชุมแต่ละครั้ง ผู้ให้คำปรึกษาจะสรุปผลของการประชุมให้ผู้รับคำปรึกษาทราบและจะมีการนัดหมายการพบในครั้งต่อไป

บทบาทของผู้รับคำปรึกษา ในการให้คำปรึกษาแบบกลุ่ม เนลสัน (Nelson, 1973, pp. 80-81) ได้เสนอว่า สมาชิกควรมีบทบาทดังนี้

1. ฟังอย่างตั้งใจ โดยแสดงออกให้ผู้พูดเห็นว่าสนใจและตั้งใจฟังโดยตลอด ขณะฟังพยายามจับความหมายให้ถูกต้องและควรให้ความสนใจกับน้ำเสียง สีหน้า ท่าทางของผู้พูดด้วยเพื่อจะได้เข้าใจความรู้สึกของผู้พูดสมาชิกไม่ควรเตรียมตัวได้ตอบในขณะที่ฟัง เพราะจะทำให้ไม่มีสมาธิในการรับฟัง
2. ช่วยให้แต่ละคนได้พูดได้แสดงออก ทำโดยกล่าวนำขึ้นก่อน เช่น “เธอบอกอย่างนั้นใช่ไหม” “หรือเธอกำลังวิตกกังวลเกี่ยวกับ....” เหล่านี้เป็นกรเริ่มต้นที่ดีที่จะช่วยให้สมาชิกคนอื่นได้พูด
3. อภิปรายเกี่ยวกับปัญหาหรือความวิตกกังวลของสมาชิก เมื่อสมาชิกพูดถึงปัญหาของเขา กลุ่มควรให้ความสนใจและอภิปรายถึงปัญหาเหล่านั้นเพื่อทำความเข้าใจและหาวิธีการช่วยเหลือ
4. อภิปรายเกี่ยวกับความรู้สึกต่าง ๆ ควรให้ความสนใจเป็นพิเศษเกี่ยวกับความรู้สึกของบุคคลในกลุ่ม เพราะบุคคลมักจะไม่ใช่ใจตนเองจนกว่าจะได้อภิปรายความรู้สึกของตนเองที่มีต่อปัญหาที่เกิดขึ้นนั้น
5. การกล่าวยืนยัน บางครั้งสมาชิกพูดในสิ่งที่ขัดแย้งกับข้อความที่เคยกล่าวมาแล้ว สมาชิกในกลุ่มก็จะนำมากล่าวซ้ำ เพื่อให้สมาชิกคนนั้นสำรวจและพิจารณาอีกครั้งหนึ่งว่าข้อเท็จจริงเป็นอย่างไร
6. การวางแผน ช่วยสมาชิกคนอื่น ๆ ในการวางแผนการแก้ไขปัญหสำหรับเขา ถ้าสมาชิกต้องการจะปรับปรุงตนเอง

บทบาทของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อให้การให้คำปรึกษาแบบกลุ่มมีประสิทธิภาพ สมาชิกควรปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของการสนทนา ซึ่ง วราภรณ์ ลิ้มสุวัฒน์ (2522, หน้า 9) กล่าวไว้ดังนี้

1. การตั้งใจฟังเรื่องที่สมาชิกคนอื่นพูด สมาชิกควรจะพูดถึงเฉพาะบุคคลที่กำลังเสนอหรือได้รับบทบาทอยู่ และควรสื่อสารกับสมาชิกคนอื่น ๆ ภายในกลุ่มโดยตรง สิ่งใดก็ตามที่พูดกันในกลุ่มควรเป็นความลับ

2. การฟัง สมาชิกควรได้รับการกระตุ้นให้ฟังทั้งเนื้อหาและความรู้สึกของสมาชิกที่กำลังพูด

3. การวิพากษ์วิจารณ์ สมาชิกควรจะพูดถึงสิ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ไม่ใช่คำถามว่าทำไม เพราะจะทำให้คิดหาเหตุผลเข้าข้างตัวเอง

4. ควรใช้สติปัญญาในรูปของเหตุผล ไม่ใช่อารมณ์

5. การตั้งคำถาม ควรถามในลักษณะของคำถามอธิบายเพิ่มเติมหรือขอความเห็น

6. การเจาะระดับความรู้สึก สมาชิกจะได้รับการกระตุ้นเพื่อให้เขารู้ตัวว่าเขาคือใคร และรู้สึกอย่างไรที่แท้จริง

คุณค่าของการให้คำปรึกษาแบบกลุ่ม กาซดา (Gazda, 1971, pp. 44-45) ได้กล่าวถึงคุณค่าของการให้คำปรึกษาแบบกลุ่มดังนี้

1. สมาชิกกลุ่มได้พบว่าเขามีอยู่อย่างโดดเดี่ยวหรือแปลกไปจากคนอื่น แต่ยังมีบุคคลอื่นอีกที่มีปัญหาล้ายคลึงกับตน

2. สมาชิกกลุ่มได้รับการสนับสนุนในการแก้ปัญหาของเขา ทั้งนี้เป็นผลมาจากการที่กลุ่มให้การยอมรับ ให้รางวัล และกำลังใจแก่เขา

3. สภาพของกลุ่มเป็นเสมือนสังคมเล็ก ๆ ของชีวิตจริง ซึ่งทำให้สมาชิกสามารถทดสอบพฤติกรรมในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นได้

4. กลุ่มเป็นสถานที่ปลอดภัย ซึ่งเปิดโอกาสให้สมาชิกได้ทดลองการกระทำพฤติกรรมใหม่ ๆ

5. สมาชิกกลุ่มได้เรียนรู้การให้ และการรับความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

6. สมาชิกกลุ่มมีโอกาสดูแลเรียนรู้จากกันและกัน ด้วยการสังเกตว่าผู้อื่นแก้ไขปัญหามาอย่างไร

7. ประสบการณ์ที่ได้จากการเข้ากลุ่ม อาจจะทำให้สมาชิกแสวงหาคำปรึกษาเพิ่มเติมอีกในรูปแบบของการให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล

8. สภาพของกลุ่มอาจจะเป็นตัวแทนที่แสดงถึงสภาพในครอบครัวของสมาชิกในกลุ่ม ดังนั้น จึงสามารถใช้เป็นสิ่งที่จะช่วยแก้ไขปัญหาคือครอบครัวของสมาชิกในกลุ่มได้

9. การให้คำปรึกษาแบบกลุ่มมีคุณค่าสำหรับวันทำงานซึ่งเป็นปัจจัยที่แสวงหาเอกลักษณ์ของตนและต้องการได้รับการยอมรับและประสบความสำเร็จจากกลุ่มเพื่อนร่วมงาน การให้คำปรึกษาแบบกลุ่มช่วยลดเวลาการทำงานของผู้ให้คำปรึกษา ซึ่งทำให้ผู้รับคำปรึกษามีโอกาสได้รับการให้คำปรึกษามากขึ้น

เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการใช้กิจกรรมกลุ่มสร้างภาพ (Quality control circle : QCC)

คิวซี หรือกลุ่มสร้างคุณภาพ เป็นการบริหารรูปแบบหนึ่งที่มีลักษณะให้พนักงานเจ้าหน้าที่หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานที่พนักงานเหล่านั้นรับผิดชอบอยู่ ซึ่งต้องอาศัยความรู้ ความเข้าใจในปรัชญา แนวคิด หลักการ วิธีการ ตลอดจนยุทธวิธีต่าง ๆ ที่จะหล่อหลอมให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ผลิตผลงานหรือบริการที่มีคุณภาพจนกระทั่งคำว่า “คุณภาพ” ซึมซาบ อยู่ในร่างกายและจิตใจของพนักงานทั้งองค์การ (คณัย เทียนพูน, 2537, หน้า 1)

ความหมายและอุดมการณ์พื้นฐานของกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพ กิจกรรมกลุ่มสร้างสร้างคุณภาพ ตรงกับคำว่า Q.C.Circle ย่อมาจากคำว่า Quality Control Circle ได้มีผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านเรียกชื่อเป็นภาษาไทยที่แตกต่างกัน เช่น กลุ่มคุณภาพ กลุ่มควบคุมคุณภาพ กลุ่มสร้างคุณภาพ กลุ่มสร้างคุณภาพงาน และชื่ออื่น ๆ อีก ผู้วิจัยได้พิจารณาลักษณะของกิจกรรม วิธีการดำเนินกิจกรรม และผลของกิจกรรมแล้วเห็นควรที่จะใช้ชื่อ “กลุ่มสร้างคุณภาพ” เพื่อเป็นการสื่อความหมายให้มีความเข้าใจตรงกัน

สำหรับความหมายของกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพ ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้ สำนักงานส่งเสริมคิวซีแห่งประเทศไทย (2539, หน้า 2) กลุ่มสร้างคุณภาพ คือ กลุ่มพนักงานขององค์การธุรกิจ หรือองค์การของรัฐ จำนวน 3-10 คน ที่รวมตัวกันโดยร่วมมือร่วมใจพบปะประชุมกันอย่างพร้อมเพียงเป็นประจำ เพื่อแก้ไขปัญหาที่พบในงาน โดยเน้นเฉพาะปัญหาที่กลุ่มจะแก้ไขได้เอง ทำการแก้ไขโดยทุกคนมีส่วนร่วม ใช้กระบวนการแก้ไขทางวิทยาศาสตร์ และแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่องจนประสบความสำเร็จ

ชัยพร วิชชาวุธ (2526, หน้า 68) ได้ให้ความหมายของกลุ่มสร้างคุณภาพ หมายถึง กลุ่มพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานเดียวกันรวมตัวกันด้วยความสมัครใจเป็นกลุ่มเล็ก ๆ เพื่อทำกิจกรรมที่มีส่วนในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานและพัฒนาคุณภาพของผลงานที่สมาชิกของกลุ่มมีส่วนรับผิดชอบร่วมกัน

ประวิทย์ จงวิศาล และวิจิตรา จงวิศาล (2527, หน้า 1) ได้ให้ความหมายของกลุ่มสร้างคุณภาพของงานว่า หมายถึง กลุ่มคนขนาดเล็กประมาณ 3-10 คน ในสถานที่ทำงานเดียวกัน รวมตัว

กันอย่างอิสระเพื่อทำกิจกรรมในด้านปรับปรุงงาน ซึ่งจะส่งผลไปยังการปรับปรุงคุณภาพของหน่วยงาน ทั้งนี้โดยไม่มีใครบังคับ และกิจกรรมนั้นสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานนั้น ๆ

กล้าหาญ วรพุทธพร (2527, หน้า 4-5) ให้คำจำกัดความของกลุ่มสร้างคุณภาพว่า คือ คนกลุ่มน้อย ณ สถานปฏิบัติงานเดียวกัน รวมตัวกันโดยความสมัครใจ เพื่อทำกิจกรรมเกี่ยวกับการปรับปรุงงานโดยตนเองอย่างอิสระ ทั้งนี้ต้องไม่ขัดต่อนโยบายขององค์กร

อุทัย บุญประเสริฐ (2528, หน้า 10-21) กล่าวว่า กลุ่มสร้างคุณภาพเป็นเทคนิคด้านกลุ่มสัมพันธ์อย่างหนึ่ง โดยการค้นหาปัญหาในการทำงานของหน่วยงาน แล้วนำปัญหาเหล่านั้นมาแก้ไขปรับปรุงด้วยวิธีช่วยกันคิดช่วยกันทำช่วยกันปรับปรุงให้การทำงานเกิดผลดี มีประสิทธิภาพ และได้ผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้น

สมนึก ทองเอี่ยม (2529, หน้า 9) ได้ให้ความหมายของกลุ่มสร้างคุณภาพว่า หมายถึง กลุ่มคนขนาดเล็กในสถานที่ทำงานเดียวกัน รวมตัวกันอย่างอิสระเพื่อทำกิจกรรมร่วมกันในการแก้ปัญหาและการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนาซึ่งกันและกัน ซึ่งจะส่งผลไปยังการพัฒนาคุณภาพของหน่วยงาน ทั้งนี้ต้องสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงาน

คณัฏ เทียนพุด (2537, หน้า 7) กิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพ หมายถึง การจัดระบบการทำงานเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์หรือบริการ ที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ (ถูกใจลูกค้า) โดยกลุ่มของพนักงานที่สมัครใจทำงานร่วมกัน ตั้งแต่ 3-10 คน (กลุ่มอาจจะถึง 15 หรือ 20 แต่โดยมาตรฐานประมาณ 10 คน) งานที่จะควบคุมคุณภาพจะเป็นงานที่คล้ายคลึงกันภายใต้การควบคุมของผู้นำกลุ่ม เพื่อพบปะกันเป็นประจำในแต่ละสัปดาห์สำหรับถกเถียงถึงปัญหาคุณภาพ วิเคราะห์การแก้ปัญหา และดำเนินการแก้ปัญหาเหล่านั้นทำด้วยความเต็มใจของสมาชิกในกลุ่มนั้น

กรมพลศึกษา (2530, หน้า 12) ได้ให้ความหมายของกลุ่มสร้างคุณภาพว่า หมายถึง กลุ่มคนขนาดเล็ก ๆ (ประมาณ 7-10 คน) ทำงานในลักษณะเดียวกัน หรือคล้าย ๆ กันอยู่ในที่ทำงานเดียวกัน รวมตัวกันอย่างอิสระเพื่อร่วมกันทำกิจกรรมในการแก้ไขปัญหา ลดปัญหา ป้องกันปัญหา หรือปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนาซึ่งกันและกัน ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพงานของหน่วยงานทั้งนี้ เป็นไปด้วยความสมัครใจ และกิจกรรมนั้นต้องสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานนั้น ๆ

จากความหมายของกลุ่มสร้างคุณภาพดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่ากิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพ หมายถึง การทำงานร่วมกันของสมาชิกกลุ่มเล็กขนาด 8 คน ซึ่งอยู่ในหน่วยงานเดียวกัน รวมตัวกันด้วยความสมัครใจ เพื่อทำกิจกรรมร่วมกันด้วยวิธีช่วยกันคิดช่วยกันทำ ช่วยปรับปรุงงานให้เกิดผลดี มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง มีการทำงานตามขั้นตอนของเคมิ่ง โดยใช้เทคนิคในการทำกิจกรรม คือ เทคนิคทางสถิติ การระดมสมอง แผนภูมิแก้มปลา การคิดสร้างสรรค์ การประเมินและ

ตัดสินใจ และการทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาตนเองและพัฒนาเพื่อนร่วมงาน
ทั้งนี้ต้องไม่ขัดนโยบายของหน่วยงานนั้น ๆ

อุดมการณ์พื้นฐานของกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพ กิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพมี

อุดมการณ์อันเป็นความเชื่อพื้นฐานที่สำคัญ 3 ประการคือ

1. คนทุกคน มีส่วนช่วยกันปรับปรุง และพัฒนาคุณภาพของหน่วยงาน
2. เคารพ ความเป็นคนของเพื่อนร่วมงาน สร้างความสุขและความสดใสในชีวิตการทำงาน

ทำงาน

3. เปิดโอกาสให้คนได้แสดงความสามารถที่มีอยู่อย่างไม่มีขีดจำกัด

ความแพร่หลายและความเป็นมาของกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพในประเทศไทย คำว่า
คิวิซี เป็นคำย่อ จากภาษาอเมริกันว่า quality circle แปลว่า กลุ่มคุณภาพ หรือ คนญี่ปุ่นเรียกว่า QC
circle ซึ่งย่อมาจาก quality control circle แปลว่า กลุ่มควบคุมคุณภาพ

ในประเทศญี่ปุ่น และประเทศสหรัฐอเมริกา กลุ่มสร้างคุณภาพ อาจจะเรียกชื่ออื่น ๆ ได้อีก
หลายชื่อ แล้วแต่ว่าแต่ละองค์การจะเลือก

ในประเทศไทยนี้ นักวิชาการและนักบริหารคิวิซี ได้มาร่วมตกลงกันว่า จะเรียกทับศัพท์ว่า
กลุ่มสร้างคุณภาพ เป็นคำกลาง ๆ แต่ก็มียุทธศาสตร์ต่าง ๆ ที่ตั้งชื่อภาษาไทยได้ เช่น กลุ่มคุณภาพ
กลุ่มควบคุมคุณภาพ กลุ่มสร้างคุณภาพ กลุ่มสร้างคุณภาพงาน หรือชื่ออื่น ๆ ที่ใกล้เคียงกัน

ไม่ว่าจะเรียกคิวิซีด้วยชื่อใดก็ตาม กระบวนการในการทำงานของกลุ่มสร้างคุณภาพ จะ
เหมือนกัน ในทุก ๆ ประเทศ

กิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพ ถือกำเนิดที่ประเทศญี่ปุ่น เมื่อประมาณ ปี 2505 จนถึงวันนี้
ซึ่งระยะเวลาเพียง 20 กว่าปี ก็ได้แพร่หลายออกไปในประเทศต่าง ๆ ทั่วทุกทวีป ตัวอย่าง เช่น

ในเอเชียตะวันออก แพร่หลายมากในประเทศญี่ปุ่น จีน เกาหลี และไต้หวัน

ในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ มีการทำกิจกรรมคิวิซี ในทุกประเทศ คือ ไทย สิงคโปร์
มาเลเซีย ฟิลิปปิน และอินโดนีเซีย

ในเอเชียส่วนอื่น เช่น อินเดีย อิสราเอล และตุรกี

ในอเมริกาเหนือ มีการทำคิวิซีในสหรัฐอเมริกา คานาดา และเม็กซิโก

ในอเมริกาใต้ มีการทำคิวิซีในสหรัฐอเมริกา คานาดา และเม็กซิโก

ในอเมริกาใต้ มีคิวิซีใน บราซิล ชิลี อาร์เจนตินา เวเนซุเอลา เปรู

ในยุโรป มีคิวิซีใน ฝรั่งเศส อังกฤษ เยอรมัน สวีเดน เบลเยียม สเปน อิตาลี สวิตเซอร์
แลนด์ โปรตุเกส และรัสเซีย

ในมหาสมุทรแปซิฟิก มีคิวชีโน ออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ และในแอฟริกา มีสร้างคุณภาพในอียิปต์ แอลจีเรีย เป็นต้น

กิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพในประเทศไทย ก่อกำเนิดขึ้นในปี 2517 ในบริษัทไทยบริดจ์ สโตน และในปี 2519 ในบริษัทไทยอีโนอุตสาหกรรม กิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพในบริษัท 2 แห่งนี้ ประสบความสำเร็จ และได้ทำต่อเนื่องกันมาโดยตลอด

กลุ่มอุตสาหกรรม ที่สำคัญกลุ่มหนึ่งคือ บริษัทในเครือปูนซีเมนต์ไทย โดยบริษัท นวโลหะไทย และบริษัท กระเบื้องกระดาษไทย ได้เริ่มกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพในปี 2521 ตามด้วยบริษัทผลิตภัณฑ์และวัสดุก่อสร้าง (2523) สยามคูโบต้าเคีเซล (2524) สยามครีฟ (2524) และปูนซีเมนต์ไทย (2525)

นอกจากนี้ ยังมีบริษัทที่ร่วมทุนกับบริษัทจากประเทศญี่ปุ่น ที่ได้ทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพมานาน คือ นิปปอนเค็นโซ่ประเทศไทย (2522) กลุ่มอุตสาหกรรมรถยนต์สยามกลการ (2523) เอนเอชเคสปริง (2523) โลอ้อน (ประเทศไทย) (2524) และไทยสะเปเชียลไวล์ (2524)

ในกลุ่มกิจการบริการ บริษัท ไทยอีโนมอเตอร์เซลส์ เริ่มกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพในปี 2521 ธนาคารกรุงเทพ และไทยพาณิชย์ เริ่มสร้างคุณภาพในปี 2524 ไทยประกันชีวิต (2526) และการบินไทย (2528) โดยเฉพาะกิจการบริการที่มีเครือข่ายอย่างกว้างขวาง ได้ส่งเสริมกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพให้กระจายออกไปยังทุก ๆ จังหวัดในประเทศไทย (สำนักงานส่งเสริมคิชีแห่งประเทศไทย, 2539, หน้า 10-15)

ประโยชน์ของกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพ ประโยชน์ของกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพนั้นมีมากมาย แต่ผู้วิจัยจะขอสรุปเป็นสังเขปดังนี้

1. กิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพสามารถที่จะผลักดันให้พนักงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องรวมทั้งทรัพยากรทุก ๆ อย่างดำเนินการจนเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การได้เป็นอย่างดีโดยพนักงานทุกคนต้องช่วยกันทำงานเพื่อที่จะมุ่งไปสู่จุดหมายที่ได้ช่วยกันกำหนดขึ้นไว้ และทุกคนก็จะช่วยกันทุ่มเทแรงกาย แรงใจไปสู่ความสำเร็จในภายภาคหน้า

2. มีการทำงานเป็นทีม โดยเริ่มตั้งแต่การร่วมกันวางแผน-กำหนดปัญหา-การวิเคราะห์สาเหตุแห่งปัญหา-การปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา-สรุปและเสนอแนะ-เริ่มต้นปัญหาสำหรับกิจกรรมใหม่ ซึ่งจะมีการมอบหมายความรับผิดชอบให้ทั่วถึงทุกคนและจะไม่มีใครรู้สึกว่าคุณเองอยู่อย่างโดดเดี่ยว หรือตัวเองเด่นมีความสามารถคนเดียว เพราะใครก็ตามที่เด่นหรือพยายามจะอยู่นอกกลุ่มจะอุปมาเสมือนกับ “ตะปูที่โผล่ออกมาซึ่งก็จะถูกตอกกลับลงไป” (the nail that sticks up is hammered down)

3. บรรยากาศในการทำงานมีลักษณะเป็นแบบให้ความร่วมมือแก่กันช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และเป็นไปอย่างอิสระโดยไม่มีการบังคับ ทุกคนพร้อมที่จะรับและให้ความช่วยเหลือในขณะเดียวกันทั้งตัวพนักงานและกลุ่มกิจกรรมก็จะแข่งขันกันอย่างยุติธรรม โดยการแข่งขันจะเป็นลักษณะที่จะนำไปสู่เป้าหมายของหน่วยงาน องค์กรหรือบริษัทเท่านั้น

4. พนักงานในองค์กรจะมีความกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา พนักงานรู้สึกพร้อมที่จะร่วมกันทำงานทุกชนิดตามความถนัด และจะรู้สึกว่าองค์กรเป็นสถานที่ที่น่าจะทำงาน เป็นที่ที่จะก่อให้เกิดผลอันเป็นประโยชน์ต่อลูกค้าหรือรับบริการขณะเดียวกันก็รู้สึกสนุกและมีความสุขในขณะทำงาน

5. การบริหารแบบมีส่วนร่วม เมื่อลักษณะการทำงานเป็นทีม ทุกคนก็จะมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายหรือแผนงานต่าง ๆ และทุกคนจะขึ้นอยู่กับกลุ่มซึ่งจะไม่มีใครเหนือใคร ตำแหน่งหัวหน้างานนั้นจะมีไว้เพื่อบูมความสำเร็จของส่วนรวม ไม่ใช่มุ่งเสริมบารมีหรืออภิสิทธิ์ใด ๆ

6. การวินิจฉัยเป็นปัญหาของพนักงานในกลุ่มกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพ จะมุ่งไปที่การแก้สาเหตุหรือสมมติฐานของปัญหา จะไม่แก้ไขที่อาการของปัญหาอย่างเด็ดขาด ผู้บริหารทุกระดับจะทราบว่าจะอะไรคือปัญหาที่จะต้องรีบแก้ไขให้ทันทั่วทั้งที่ อะไรเป็นปัญหาหลัก ปัญหารอง ซึ่งจะได้มาจากการเสนอแนะของกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพทั้งยังสามารถระงับไม่ให้เกิดปัญหาความขัดแย้งระหว่างพนักงานได้อีกด้วย

7. กิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพจะก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พนักงานทุกคนจะมีส่วนในการแสดงความคิดเห็น ในลักษณะของการระดมความคิด และเป็นความคิดที่มีเหตุมีผล จะค้นหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ ให้ดีกว่าเก่าที่ทำอยู่เสมอ ๆ และจะมีการเปลี่ยนแปลงที่ก้าวหน้าทันสมัย

8. เมื่อสามารถสร้างให้เกิดกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพขึ้นได้ ทุกคนในองค์กรไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ฝ่ายจัดการ หัวหน้ากลุ่มกิจกรรม พนักงาน ฯลฯ จะกระตือรือร้นที่จะศึกษาหาความรู้ในเทคนิควิชาการใหม่ ๆ อยู่เสมอ จะให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งเป็นหัวใจอันสำคัญยิ่งในการสร้างให้องค์การก้าวทันกับโลกของการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเทคโนโลยีและวิทยาการสมัยใหม่

9. กิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพจะสร้างให้พนักงานคำนึงถึงอนาคตขององค์กรและพยายามหาช่องทางอยู่เสมอเพื่ออนาคตขององค์กร เพราะถ้าองค์กรเจริญก้าวหน้าผลที่ได้ก็จะมาสู่ตัวพนักงานเอง ในรูปผลประโยชน์ตอบแทน เงินเดือน โบนัสและอื่น ๆ

10. กิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพจะทำให้ฝ่ายจัดการมุ่งที่จะให้การทำงานมีประสิทธิภาพ โดยเน้นคุณภาพที่ดีของผลผลิตหรือบริการ ขณะเดียวกันก็ยังมุ่งให้พนักงานได้มีคุณภาพของชีวิต

การทำงานที่ดีทุกคนที่ทำงานในองค์กรจะตระหนักดีว่า เขามีคุณค่า มีศักดิ์ศรี และเกิดความภาคภูมิใจในผลงานที่เป็นส่วนของตนและกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพรวมถึงองค์การของเขา

ขั้นตอนดำเนินการกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพ

ขั้นตอนที่ 1 การก่อตั้งกลุ่มและค้นหาปัญหา ในการก่อตั้งกลุ่มสร้างคุณภาพนั้น

จะต้องรวมกลุ่มพนักงาน 3 - 10 คน ที่มีคุณสมบัติต่าง ๆ คือ

1. มีความเต็มใจที่จะมาเข้ากลุ่ม
2. มีความรู้สึกร่วมมือร่วมใจจัดกลุ่ม
3. มีความสะดวกที่จะมาร่วมประชุมสัปดาห์ละ 1 ชั่วโมง
4. มีความเข้าใจในงานพอควร คือ อยู่ในที่ทำงานเดียวกัน หรือทำงานที่เกี่ยวข้องกัน

เมื่อรวมกลุ่มสร้างคุณภาพกันแล้ว ก็จะเลือกบุคคลที่มีความเป็นผู้นำ มีประสบการณ์ในการทำงาน และมีศิลป์ในการบริหารให้เป็นผู้นำกลุ่ม หลังจากนั้นก็จะตั้งชื่อกลุ่มและขอจดทะเบียนกับหัวหน้าพนักงาน และขออนุญาตประชุมกันสัปดาห์ละสองครั้ง ๆ ละประมาณ 1 ชั่วโมง โดยจะประชุมเป็นประจำตลอด 5 สัปดาห์

หลักในการค้นหาปัญหาหรือสิ่งที่ต้องปรับปรุงมาทำกิจกรรม

1. ปัญหาหรือสิ่งที่ต้องการปรับปรุงที่เกิดขึ้นรอบ ๆ ตัวเรา สมาชิกในกลุ่มต้องมีจิตสำนึกในปัญหาและมีความกระตือรือร้นที่จะต้องค้นหาปัญหาโดยสมาชิกในกลุ่มต้องเชื่อว่าปัญหามีอยู่ทุกแห่ง
2. ปัญหาจากนโยบายหรือปัญหาที่ได้รับมอบหมาย เช่น ให้ลดเปอร์เซ็นต์ของเสียจากหน่วยงานของท่านลง 1% หรือให้หาทางประหยัดกระแสไฟฟ้าหรือประหยัดน้ำ เป็นต้น
3. ปัญหาที่ยังหลงเหลืออยู่จากการทำกิจกรรมที่ผ่านมา

อุปสรรคในการหาหัวข้อกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพ

1. ไม่รู้ว่าปัญหาคืออะไร
2. ขาดความมั่นใจในตัวเอง
 - 2.1 คิดว่าไม่มีปัญหา (คืออยู่แล้ว)
 - 2.2 คิดว่าปัญหานั้นแก้ไม่ได้
 - 2.3 มองปัญหาคับความรู้สึก
 - 2.4 มองปัญหาในทัศนคติแคบ

ลักษณะที่ดีของปัญหาที่นำมาทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพ

1. ทุกคนมีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหา
2. เป็นปัญหาที่กระทบหรือเกี่ยวข้องกับสมาชิกส่วนใหญ่

3. ไม่นั่นผลมากในระยะแรกแต่ให้เน้นกระบวนการก่อน
4. เกิดประโยชน์ต่อสมาชิกและไม่ทำให้สมาชิกลำบากขึ้น
5. ไม่ใช่ใช้ระยะเวลานานเกินไป (ยกเว้นบางกรณี)
6. แก้ไขได้เองโดยอำนาจหน้าที่ของสมาชิก (ยกเว้นบางกรณี)

การนำปัญหาที่ค้นหาได้แล้วไปทำกิจกรรมนั้นต้องเข้าใจปัญหา

1. เขียนปัญหาให้ถูกหลักการ คือ ต้องไม่มีคำว่า “ลด, เพิ่ม หรือ ปรับปรุง”
2. รู้ตัววัดปัญหา
3. รู้วิธีการเก็บข้อมูล

ขั้นตอนที่ 2 การคัดเลือกปัญหา หลักการพิจารณาหาความสำคัญของปัญหาที่จะนำมาแก้ไขมีหลักการพิจารณา 2 วิธีดังนี้

1. กรณีที่ปัญหาแต่ละปัญหามีข้อมูลตัวเลขทางสถิติแสดงให้เห็นหลักของแผนภูมิพาเรโต้
2. กรณีที่ปัญหาต่าง ๆ ไม่มีข้อมูลทางสถิติ แต่ปัญหาได้มาจากการเสนอของสมาชิกกลุ่มให้ใช้วิธีลงคะแนนจากสมาชิกกลุ่ม โดยใช้เกณฑ์ในการพิจารณาต่าง ๆ เช่น

2.1 หาความเป็นไปได้ โดยพิจารณาว่าปัญหาดังกล่าวกลุ่มสามารถแก้ไขด้วยกลุ่มเองมาก-น้อยแค่ไหน เช่น มีความพร้อมทางด้านบุคลากร เวลา งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เทคนิค ความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นอกจากนั้นยังต้องพิจารณาอีกว่าในการแก้ปัญหา นั้นจะคุ้มค่ากับการลงทุนหรือไม่?

2.2 ความรุนแรง พิจารณาว่าปัญหาดังกล่าวมีผลกระทบต่อกลุ่มหรือหน่วยงานมากน้อยเพียงใด เช่น ผลผลิตสินค้าที่ไม่มีคุณภาพออกไปหลอกลูกค้า ขอมสร้างผลเสียหายรุนแรงมากกว่าพนักงานบางคนในบริษัทฯ มาทำงานสาย เป็นต้น

2.3 ความถี่ โดยพิจารณาว่าปัญหาดังกล่าวเกิดขึ้นบ่อยแค่ไหน? คือ เกิดติด ๆ กัน หรือนาน ๆ ครั้ง (โดยทั้ง 3 หัวข้อ กำหนดเกณฑ์ในการให้คะแนนตั้งแต่ 1-4 คะแนน โดยพิจารณาดังนี้)

- | | | | | |
|---|-------|-------------|------------|-------------|
| 1 | คะแนน | หมายความว่า | น้อย | ไม่ค่อยพบ |
| 2 | คะแนน | หมายความว่า | ปานกลาง | พบได้บ้าง |
| 3 | คะแนน | หมายความว่า | มากพอสมควร | พบได้บ่อย |
| 4 | คะแนน | หมายความว่า | มาก | พบเป็นประจำ |

ลำดับ ที่	หัวข้อปัญหา	ความเป็นไปได้				ความรุนแรง				ความถี่				รวม
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	

ภาพที่ 1 ตารางพิจารณาหาความสำคัญของปัญหา

2.4 เมื่อสมาชิกลงคะแนนหัวข้อปัญหาแต่ละข้อและได้คะแนนเกณฑ์การพิจารณาจนครบทุกช่อง และทุกข้อแล้วให้เอาจำนวนสมาชิกที่ลงคะแนนแต่ละช่อง คูณจำนวนคะแนนในช่องบนทุก ๆ ช่อง และเอาคะแนนที่คูณเรียบร้อยแล้วในแต่ละหัวข้อปัญหาวกกันใส่ผลรวมไว้ในช่องคะแนนรวม ช่องสุดท้าย

ขั้นตอนที่ 3 การเขียนหัวข้อกิจกรรม

หลักในการเขียนหัวข้อกิจกรรมหรือชื่อเรื่องกิจกรรม

1. การเขียนหัวข้อกิจกรรมหรือชื่อเรื่องกิจกรรมนั้น แตกต่างไปจากหัวข้อปัญหา คือจะต้องบอกว่าเราจะทำอะไรกับปัญหา เช่น ให้ใช้คำว่า “ลด” “เพิ่ม” “จัด” “ปรับปรุง” “ประหยัค” ฯลฯ นำหน้าปัญหาที่เลือกมาทำกิจกรรม เช่น กลุ่มพบว่า “ปัญหาการมาทำงานสายของพนักงาน” ได้คะแนนสูงสุด ดังนั้นชื่อหัวข้อกิจกรรมหรือชื่อเรียกกิจกรรม คือ “ลดปัญหาการมาทำงานสายของพนักงาน” เป็นต้น

2. ไม่สั้นหรือยาวเกินไป

2.1 การตั้งชื่อกิจกรรมสั้นเกินไปจนไม่สื่อความหมายหรือสื่อความหมายไม่ดีพอ เช่น ตั้งหัวข้อกิจกรรมว่า “การใช้ไฟฟ้า” ซึ่งหัวข้อนี้สื่อความหมายไม่พอเพราะสั้นเกินไป เนื่องจากไม่รู้ว่าทำอะไรกับไฟฟ้า? (สิ้นเปลืองหรือประหยัด?) และไฟฟ้าตรงไหน? (ในสำนักงาน? ห้องอาหาร? ห้องน้ำ? ฯลฯ) หัวข้อกิจกรรมนี้ควรจะเป็น “ลดความสิ้นเปลืองของกระแสไฟฟ้าในสำนักงาน” ถ้ากลุ่มต้องการจะทำกิจกรรมเฉพาะในสำนักงานเท่านั้น

2.2 การตั้งชื่อกิจกรรมยาวเกินความจำเป็น เช่น ชื่อกิจกรรม “ลดปัญหาพนักงานมาทำงานสายทั้ง 3 ผลัด คือ ผลัดเช้า ผลัดบ่าย และผลัดดึก ของแผนกผลิตรองเท้าตราแมว อาคารโรงงาน 3 บริษัทอุตสาหกรรมไทย จำกัด” จะเห็นได้ว่าเป็นชื่อกิจกรรมที่ยาวเกินความจำเป็น

3. ต้องสอดคล้องกับปัญหาที่นำมาแก้ไข
4. เหมาะสมกับลักษณะงานที่รับผิดชอบ
5. หลังจากได้หัวข้อกิจกรรมแล้วต้องบอกมูลเหตุของใจที่ทำกิจกรรมเรื่องนี้
มูลเหตุของใจต้องชี้แจงเหตุผลดังนี้
 1. กลุ่มมีวัตถุประสงค์อะไรที่เลือกทำกิจกรรมเรื่องนี้
 2. ปัญหานี้ก่อให้เกิดผลเสียอย่างไร
 3. เมื่อแก้ไขแล้วจะเกิดผลดีอย่างไร

ในการเขียนมูลเหตุของใจควรมีข้อมูลสนับสนุน เช่น ผลเสียที่เกิดขึ้นนั้นพบกี่ครั้งใน

1 สัปดาห์ หรือ 1 เดือน เพื่อให้ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น

ขั้นตอนที่ 4 การเก็บข้อมูล

หลักในการเก็บข้อมูล

1. ต้องมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนก่อน ข้อมูลคือแนวทางสู่การแก้ปัญหาของเรา จากข้อมูลจะบอกปรากฏการณ์พฤติกรรมหรือคุณสมบัติใด ๆ ที่เราต้องการจะทราบ ดังนั้นก่อนจะลงมือเก็บข้อมูลเราจะต้องสร้างภาพมองที่ชัดเจนในใจก่อนว่าเราต้องการเก็บข้อมูลไปเพื่อทำอะไร เราควรจะถามตัวเองด้วยคำถาม 6 ข้อ (5W + 1H) ดังต่อไปนี้

- 1.1 ข้อมูลอะไรที่เราจะทำการเก็บ (what / which data)
- 1.2 เราต้องการจำนวนข้อมูลเท่าใด (how many reading)
- 1.3 เก็บข้อมูลในช่วงเวลานานเท่าใด (when / what period)
- 1.4 เราจะจำแนกข้อมูลได้ด้วยวิธีการอย่างไร (how) เช่น แยกตามลักษณะแยกตาม

สาเหตุ แยกตามเวลา

- 1.5 จะใช้กฎเกณฑ์การวัดหรือการเก็บข้อมูลแบบใด เช่น ชั่ง ตวง นับ วัด
- 1.6 ใครเป็นคนเก็บข้อมูล (who) และจากจุดใดของกระบวนการผลิต (where)

2. ทำการสอบสวน 4 ปัจจัยหลัก ได้แก่ เวลา สถานที่ ชนิด และอาการ เพื่อค้นหา
ลักษณะจำเพาะของปัญหา

2.1 เวลา (time) ที่ปัญหานั้นเกิด เช่น กะเช้า กะบ่าย กะดึก หรือวันในสัปดาห์หรือ
ต่อเดือน ฯลฯ

2.2 สถานที่ (place) จุด หรือตำแหน่งที่ปรากฏปัญหา

2.3 ชนิด (type) ลักษณะหรือประเภท

2.4 อาการ (symptom) ของปัญหา เช่น รูปแบบ ความถี่ห่าง ปัจจัยแปรรวม ฯลฯ

3. เข้าไปยังสถานที่ทำงานซึ่งปัญหานั้นเกิดอยู่ พร้อมเก็บข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจไม่สามารถสรุปในรูปตารางข้อมูลได้

โดยทั่วไปแล้วการแก้ปัญหาต้องอาศัยข้อมูลที่สามารถจับบันทึก วัด หรือตรวจเช็คได้ ไม่ใช่ขนาดที่ได้มาจากการบอกเล่าหรือความจำ หรือการคาดคะเนและข้อมูลที่ได้อาจต้องมาจาก ณ จุดเกิดปัญหามีใช่มาจากห้องทำงานควรยึดหลักการ 3 จริง (สถานที่จริง ของจริง และความจริง) เท่านั้น

ขั้นตอนที่ 5 การตั้งเป้าหมาย

หลักการตั้งเป้าหมายในการทำกิจกรรมที่สำคัญ 3 อย่างด้วยกันดังนี้

1. เป้าหมายความสำเร็จที่ต้องการ จะต้องมิลักษณะดังนี้

1.1 กระชับชัดเจนเฉพาะเจาะจง เช่น ลดเวลาการค้นหาเอกสาร

1.2 สามารถวัดผลได้ เช่น ครั้ง-เวลา-บาท ฯลฯ

1.3 ทราบจำนวนเป็นตัวเลขที่แน่นอน เช่น เปอร์เซนต์ และในการตั้งเป้าหมาย ความสำเร็จที่ต้องการนั้น สมควรอย่างยิ่งที่ต้องชี้แจงเหตุผลด้วยว่า การที่กำหนดเป้าหมายต้องการลดจำนวนของเสียลงอย่างน้อย 20%, 40%, หรือ 50% นั้น มีเหตุผลอย่างไร เช่น

1.3.1 ตั้งตามนโยบายของบริษัทฯ เช่น บริษัทฯ มีนโยบายลดจำนวนของเสียลงในทุกแผนกอย่างน้อย 10% เมื่อกลุ่มสร้างคุณภาพ ที่เลือกทำกิจกรรมลดจำนวนของเสีย ก็สมควรยึดนโยบายของบริษัทฯ 10% เป็นหลักในการตั้งเป้าหมาย

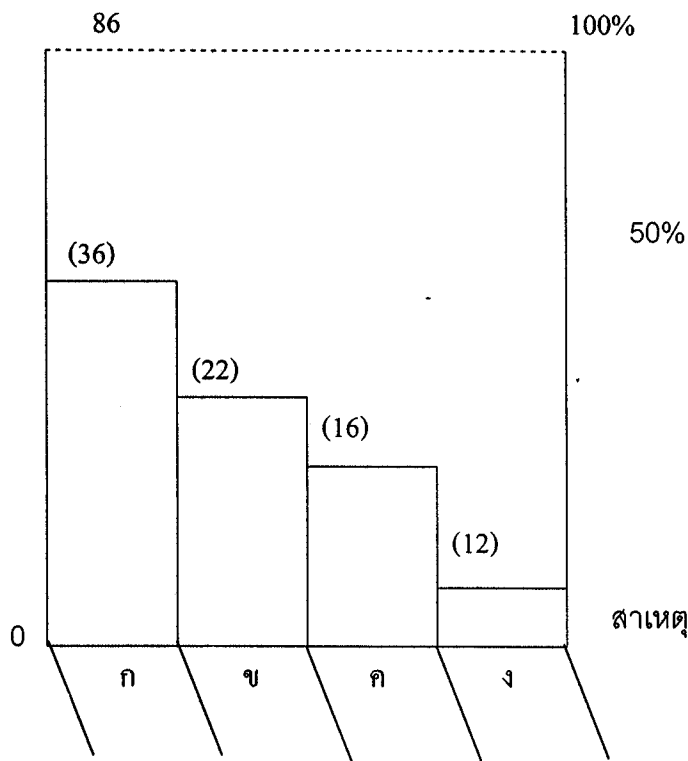
1.3.2 ตั้งโดยสมาชิกในกลุ่มเองอย่างอิสระ โดยดูจากความเป็นไปได้ในการแก้ปัญหาจากข้อมูลเก่าหรือดูจากแผนภูมิพาเรโต

1.3.3 ตั้งจากสูตร

$$\text{เป้าหมาย} = \frac{1/2 (\text{ค่าสูงสุดของข้อมูล} - \text{ค่าต่ำสุดของข้อมูล} \times 100)}{\text{ค่าสูงสุดของข้อมูล}}$$

1.3.4 จากการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

พารेटโตแสดงของเสียจำแนกตามสาเหตุต่าง ๆ



ภาพที่ 2 แผนภูมิพารेटโตแสดงปัญหาตามสาเหตุ

2. เป้าหมายเวลาทำกิจกรรม โดยทั่วไปกลุ่มจะใช้เวลาประมาณ 1-4 เดือน / กิจกรรม ถ้าเป็นเรื่องใหญ่ก็ไม่ควรเกิน 6 เดือน เหลือแล้วกลุ่มควรทำกิจกรรมปีละ 2 เรื่อง และในการตั้งเป้าหมายเวลานั้น ควรแบ่งเวลาทั้งหมดออกเป็นช่วงเวลาตามวงจรเดมिंग (พี-ดี-ซี-เอ) เพื่อจะได้วางแผนปฏิบัติกิจกรรมตามขั้นตอนดังกล่าวให้สำเร็จได้ภายในเวลาที่กำหนด

ตาราง พี-ดี-ซี-เอ

ระยะเวลา (วัน)	สัปดาห์ที่ 1		สัปดาห์ที่ 2		สัปดาห์ที่ 3		สัปดาห์ที่ 4		สัปดาห์ที่ 5	
แผนการปฏิบัติ										
P. วางแผน										
D. ลงมือแก้ปัญหา										
C. ตรวจสอบผล										
A. แก้ไขปรับปรุง และตั้งมาตรฐาน										

ภาพที่ 3 การตั้งเป้าหมายตามขั้นตอนเดมิง (พี-ดี-ซี-เอ)

3. เป้าหมายการประชุม ซึ่งกลุ่มสมควรกำหนดเป้าหมายการประชุมที่แน่นอนเป็น
ประจำวันสมาชิกทุกคนจำการประชุมได้โดยไม่ต้องเตือน

ขั้นตอนที่ 6 การวิเคราะห์สาเหตุแห่งปัญหา

หลักการวิเคราะห์หาสาเหตุหรือการตั้งสมมติฐาน เพื่อค้นให้พบสาเหตุที่แท้จริงของ
ปัญหา โดยเลือกสาเหตุที่น่าจะเป็นสาเหตุหลักขึ้นมาวิเคราะห์พิจารณาจาก 4M + 1E (man =
คนทำงาน, ผู้ที่เกี่ยวข้อง; machine = เครื่องจักร; method = วิธีการทำงาน; material = วัตถุดิบ, วัสดุ;
enveronment = สิ่งแวดล้อม)

ในการเขียนผังก้างปลานั้น ต้องเลือกเอาตัวปัญหาที่เฉพาะเจาะจง ชัดเจนและเป็นรูปธรรม
หรือตะต้องได้เท่านั้น ที่สำคัญไม่ควรเป็นปัญหาผสมหรือปัญหาร่วม เพราะจะทำให้ผังก้างปลา
ใหญ่โตและบรรจุข้อความในด้านของเหตุมากเกินไป

การระดมสมองของออสบอน	
มีกฎที่สำคัญ 4 ข้อดังนี้	
1. ห้ามวิพากษ์วิจารณ์	3. ต้องการจำนวน (ปริมาณ)
2. ความคิดอิสระเสรี	4. สานต่อความคิดซึ่งกันและกัน

ภาพที่ 4 กฎที่สำคัญการระดมสมองของออสบอน

ขั้นตอนที่ 7 การวางแผนแก้ไขปัญหา

หลักการวางแผนแก้ไขหรือการทดสอบสมมติฐาน มีข้อสังเกต ดังนี้

- 1. ข้อมูลที่นำมาใช้เพื่อทดสอบสมมติฐานนั้น ต้องได้มาจากของจริงหรือจากการทดลอง ที่ถูกต้องและต้องมีการวางแผนการเก็บข้อมูลที่ดีพอเท่านั้น
- 2. การทดสอบสมมติฐานก็เพื่อผล 2 ประการคือ
 - 2.1 เพื่อยืนยันว่าสาเหตุที่เราสงสัยนั้น คือสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาอันนั้นหรือไม่ เช่น จำลองเหตุการณ์คือทำให้เกิดความผิดพลาดขึ้นอีกด้วยสาเหตุที่ค้นพบ จะเกิดปัญหาเหมือนกันหรือไม่ เป็นต้น

2.2 ถ้าผลออกมาในข้อ (2.1) ว่าใช่ สาเหตุดังกล่าวมีความสำคัญหรือเป็นสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาดังกล่าวข้อควรหลีกเลี่ยงอย่างยิ่งก็คือ การใช้วิธี “ลงคะแนนเสียง” โดยการหยิบบกแต่ละสาเหตุที่สงสัยว่าใช่แล้วใช้ระบบการโหวตเสียงจาก “ความรู้สึก” ของสมาชิกแต่ละคนในกลุ่ม ซึ่งวิธีการดังกล่าวแม้ว่าจะเป็นประชาธิปไตยดีในเชิงการทำงาน แต่ในเชิงถูกต้องแล้ววิธีนี้ไม่ใช่หลักวิธีทางวิทยาศาสตร์ในการแก้ปัญหา

มีหลายโอกาสที่กลุ่มแก้ปัญหาได้นำเอาวิธีการหรือมาตรการ ซึ่งลงความเห็นด้วยความรู้สึกร่วมกันว่าน่าจะใช้แก้ปัญหานั้นได้ไปปฏิบัติทันที โดยไม่ได้ทำการทดลอง/ทดสอบด้วยวิธีการเก็บข้อมูลและพิสูจน์ข้อมูลอย่างถูกต้อง หากบังเอิญผลการแก้ปัญหาออกมาดีก็เป็นอันถือว่า ข้อยุติอันนั้นถูกต้องแล้วแต่ในกรณีที่ไม่ได้ผล กล่าวคือปัญหาอาจจะดีขึ้นชั่วขณะแล้วก็กลับเกิดขึ้นอีกภายหลัง สลับกันเช่นนี้แล้วก็ไม่อาจสรุปได้ว่า มาตรการปฏิบัติอันนั้นผิดพลาดตรงไหน คงต้องใช้วิธีการ “ลองผิดลองถูก” กว่าจะค้นพบข้อเท็จจริง

สรุป เลือกสาเหตุ (จากก้างปลา) ที่สมาชิกกลุ่มคิดว่าจะสามารถแก้ไขได้ภายใต้อำนาจหน้าที่ของกลุ่มซึ่งเป็นสาเหตุที่แท้จริง มาทำการระดมสมองหาวิธีแก้ไข โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าในการตัดสินใจที่จะทำการแก้ไขพร้อมทั้งแสดงรายละเอียดของวิธีการแก้ไขปัญหาที่ขจัดสาเหตุของปัญหาที่แท้จริง ดังนี้

1. ที่มาของวิธีการแก้ปัญหา
2. วิธีการแก้ไขปัญหามีความเป็นไปได้จริงในการจัดสาเหตุและไม่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานอื่น เช่น งานในส่วนที่พวกตนดูแลนั้นเอบาลง แต่ส่วนของผู้ที่รับช่วงถัดไปนั้นกลับหนักกว่าเดิมหรือไม่
3. เป็นวิธีการแก้ปัญหาแบบป้องกัน เช่น เมื่อเป็นไข้หวัดและมีอาการตัวร้อนขึ้นมาก็อาจแก้ไขโดยการกินยาลดไข้ พอไข้เริ่มลดก็เกิดอาการไปแทรกขึ้นมาจึงต้องใช้ยาแก้ไข้เข้ามาช่วย ยิ่งการแก้ไข้ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ก็คือการแก้ไข้ตามมาตรการฉุกเฉินนั่นเอง ซึ่งสาเหตุของไข้หรืออาการไอที่เกิดขึ้นเพราะร่างกายอ่อนแอลง ในกรณีนี้การดูแลรักษาร่างกายให้แข็งแรงอยู่เสมอเพื่อป้องกันไม่ให้เป็นหวัดเปรียบได้กับการแก้ไข้ปัญหาด้วยมาตรการป้องกันนั่นเอง

ขั้นตอนที่ 8 การดำเนินการแก้ไข และการตรวจสอบ

หลักการแก้ไขเพื่อกำจัดสาเหตุหลักแห่งปัญหา

1. การดำเนินการแก้ไข ให้ดำเนินการตามแผนที่วางไว้และจะต้องแน่ใจว่าไม่ก่อให้เกิดปัญหาขึ้นในภายหลัง ดังนั้นก่อนการดำเนินการในสิ่งหนึ่งสิ่งใดลงไปนั้น จึงควรได้รับคำอนุมัติจากผู้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้องเสียก่อน ควรระบุและแสดงถึงขั้นตอนการดำเนินการ, ผู้รับผิดชอบ, ระยะเวลาแก้ไข และผลที่ได้รับโดยชัดเจน (ผล เป็นเกณฑ์ทางด้านปริมาณโดยระบุเป็นจำนวนที่ชัดเจน แต่ถ้าไม่สามารถระบุเป็นเกณฑ์ปริมาณได้ก็ให้ระบุเป็นเกณฑ์ด้านคุณภาพ เช่น ดีมาก ดีพอใช้ และมีเหตุผลประกอบด้วย)
2. สิ่งที่ต้องปฏิบัติพร้อมกับการดำเนินการแก้ไข สิ่งสำคัญที่สุดในการดำเนินการตามแผนที่วางไว้ คือ “การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์หรือระเบียบที่ได้วางไว้” ด้วยเหตุนี้ในระหว่างการดำเนินการแก้ไข อาจเกิดคำถามขึ้นมาว่า “ทำไมจึงต้องปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้” ดังนั้นจึงเป็นเรื่องจำเป็นอย่างมากที่ทุกคนจะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของมาตรการที่กำหนดขึ้นให้ถ้อยแท้เสียก่อน กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ จะต้องมีการเน้นให้สมาชิกมองเห็นความสำคัญของมาตรการที่กำหนดขึ้นเสียก่อนนั่นเอง

การตรวจสอบผล การตรวจสอบหรือการประเมินผลเพื่อให้มั่นใจได้ว่าปัญหานั้นได้รับการป้องกันมิให้เกิดซ้ำ

1. ในการประเมินผลการปฏิบัติการแก้ไข้ปัญหาและป้องกันปัญหามิให้เกิดซ้ำนั้น เราต้องพยายามตรวจสอบเพื่อพิสูจน์ให้ได้ว่า ประสิทธิภาพของการแก้ไข้ปัญหาทำได้ดีเพียงใด จึงต้องเก็บข้อมูลและแสดงผลวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบเดียวกันกับข้อมูลก่อนลงมือแก้ไข้ปัญหา
2. เมื่อพบว่าผลสรุปของการแก้ไข้ปัญหาหลังจากทำการตรวจสอบดูแล้วไม่บรรลุเป้าหมาย ต้องกลับไปเริ่มต้นกระบวนการแก้ไข้ปัญหาใหม่ แต่ถ้าบรรลุเป้าหมายก็กำหนดมาตรการ

กำจัดสาเหตุแห่งปัญหาอย่างถาวรต่อไป

ขั้นตอนที่ 9 การกำหนดมาตรฐานและการติดตามผล

หลักการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติและจัดตั้งการควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นมาตรการกำจัดสาเหตุแห่งปัญหาอย่างถาวร โดยนำเอามาตรการที่ปฏิบัติที่ถูกต้องลงไปปฏิบัติอย่างจริงจัง เพื่อป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำอีก ขณะเดียวกันต้องสร้างหลักประกันว่าจะได้มีการปฏิบัติงานตามมาตรฐานใหม่ได้อย่างถูกต้องด้วย การจัดตั้งการควบคุมต้องเน้นว่า การจัดทำให้เป็นมาตรฐานนี้นั้น มิใช่เพียงแต่การจดบันทึกหรือพิมพ์ออกเป็นเอกสารแสดงข้อกำหนดและวิธีการเท่านั้น แต่ต้องหมายรวมไปถึงการฝึกอบรมพนักงานที่เกี่ยวข้องให้รู้และปรับทัศนคติใหม่ ตลอดจนทำให้มาตรการปฏิบัติอันนั้น ได้ถูกผนวกรวมเข้าเป็นส่วนหนึ่งแห่งทักษะในการทำงาน จึงจะช่วยยืนยันว่าได้มีการจัดทำเป็นมาตรฐานทั้งทางภาคทฤษฎีและปฏิบัติโดยสมบูรณ์

หลักการเขียนมาตรฐานอย่างมีประสิทธิภาพ

1. โดยเขียนจากสิ่งที่ได้ทำจริง ในขั้นตอนลงมือปฏิบัติทุกขั้นตอนและในการเขียนรายละเอียดของมาตรฐานซึ่งตั้งขึ้นมาใหม่นี้ให้ยึดหลักในการเขียนโดยใช้หลัก 5W + 1H (คือ what, who, when, where, why และ how) ในการที่ต้องยึดหลัก 5W + 1H นี้ นั้น ก็ด้วยเหตุผลที่สำคัญว่าวิธีการทำงานเกือบทั้งหมดจะให้แต่รายละเอียดเพียง “ทำอะไร” หรือ “how to do” เท่านั้น เหตุผลสำคัญเบื้องหลัง กฎเกณฑ์หรือลำดับก่อน-หลังต่าง ๆ มักจะละเอาไว้ ดังนั้นการที่พนักงานจะต้องควบคุมตนเองเพื่อปฏิบัติขั้นตอนให้ครบทุกตัวอักษรโดยไม่ทราบเหตุผล เลขนั้นจะเป็นสิ่งที่นำไปให้สมบูรณ์ได้ยาก การให้เหตุผลประกอบมาตรการปฏิบัติซึ่งได้จัดทำเป็นมาตรฐานแล้วนั้น จึงเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะความรู้และความเข้าใจในเหตุผลต่าง ๆ เป็นอย่างดี จะช่วยให้พนักงานผู้ปฏิบัติตามสามารถใช้สามัญสำนึกและวิจารณญาณของตนประกอบในงาน ซึ่งจะช่วยประกันความถูกต้องได้ดีกว่าอย่างแน่นอน

2. ต้องมีการสื่อสารความ ประชาสัมพันธ์ หรือเปิดเผยสิ่งที่ได้จัดทำขึ้นใหม่ให้แพร่หลาย และทั่วถึงบุคคลที่มีส่วนรู้เห็นหรือเกี่ยวข้องกับงานนั้น ๆ (การเน้นให้มีการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึงนั้นเป็นเพราะว่าเพื่อป้องกันความสับสนเข้าใจผิด โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยผลิตขนาดใหญ่ที่มีพนักงานหลายร้อยคน โอกาสที่หลายหน่วยงานจะตกข่าว และไม่ทันกับข่าวการเปลี่ยนแปลงใหม่ย่อมมิได้สูง ผลของการติดตามข่าวไม่ทันก็คือ ความสับสนวุ่นวายและความล้มเหลวในที่สุด)

สรุปวิธีการเขียนมาตรฐาน

1. เขียนจากสิ่งที่ปฏิบัติจริงในขั้นตอนลงมือปฏิบัติทุกขั้นตอน
2. ห้ามเพิ่มหรือลดขั้นตอนจากที่ได้ลงมือปฏิบัติจริงและใช้ได้ผลมาแล้ว

3. การเขียนต้องเขียนลักษณะที่เป็นรูปธรรมที่ทุก ๆ คน อ่านแล้วสามารถปฏิบัติตามได้ทันที

4. ห้ามใช้คำว่า “บ่อย ๆ” “เสมอ ๆ” “หมั่น” “ควร” ต้องระบุให้ชัดเจนว่าให้ทำอะไร, ทำเมื่อไร, เวลาไหน, วันใด หรือเดือนไหน และใครเป็นผู้ทำ (ยึดหลักในการเขียนอาศัยคำถาม 5W + 1H) และห้ามใช้คำว่า “พยายาม” หรือ “ผู้ที่ว่างงานขณะนั้น” หรือข้อความอื่น ๆ ที่ไม่เฉพาะเจาะจงเวลาหรือตัวบุคคล

การติดตามผล

1. เพื่อดูต้องการจัดทำระบบว่าด้วยความรับผิดชอบขึ้น หรือเพื่อเป็นหลักประกันว่ามาตรฐานปฏิบัติที่จัดทำขึ้นนั้นได้รับการนำไปปฏิบัติหรือไม่ (อาจกล่าวได้ว่า ปัจจัยสำคัญเบื้องหลังความสำเร็จในการจัดทำมาตรการปฏิบัติให้เป็นมาตรฐานปฏิบัติก็คือ การฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพและความต่อเนื่อง เพื่อประกันได้ว่าทุก ๆ คนที่ปฏิบัติงานอยู่นั้นมีความเข้าใจเป็นอย่างดีในงานที่ตนเองทำอยู่)

2. กลุ่มต้องกำหนดว่าจะมีการติดตามผลการปฏิบัติงานต่อเนื่องเมื่อไรและต้องติดตามเช่นนี้ทุกกี่เดือน โดยต้องระบุเดือนที่จะติดตามผลไว้ด้วยอย่างชัดเจน การติดตามผลต่อเนื่องนั้นเพื่อ

2.1 ตรวจสอบว่ามาตรฐานนั้นยังปฏิบัติอย่างต่อเนื่องหรือไม่

2.2 มาตรฐานที่กำหนดยังใช้ได้ผลหรือไม่

2.3 ปัญหานั้นเกิดขึ้นซ้ำอีกหรือไม่

2.4 ถ้าไม่ได้ผลตามมาตรฐานต้องเริ่ม PDCA. ใหม่

ปัญหาและอุปสรรค เป็นการบอกว่าในการทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพครั้งนี้มีอุปสรรคและปัญหาอย่างไรบ้าง เช่น มีข้อขัดข้องที่มีผลกระทบต่อการทำงานของกลุ่ม เช่น สมาชิกกลุ่มมาไม่ครบ เพราะเวลาทำงานไม่ตรงกันหรือคนทำงานมีน้อยหรืออื่น ๆ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 10 สรุปผลและแผนงานในอนาคต

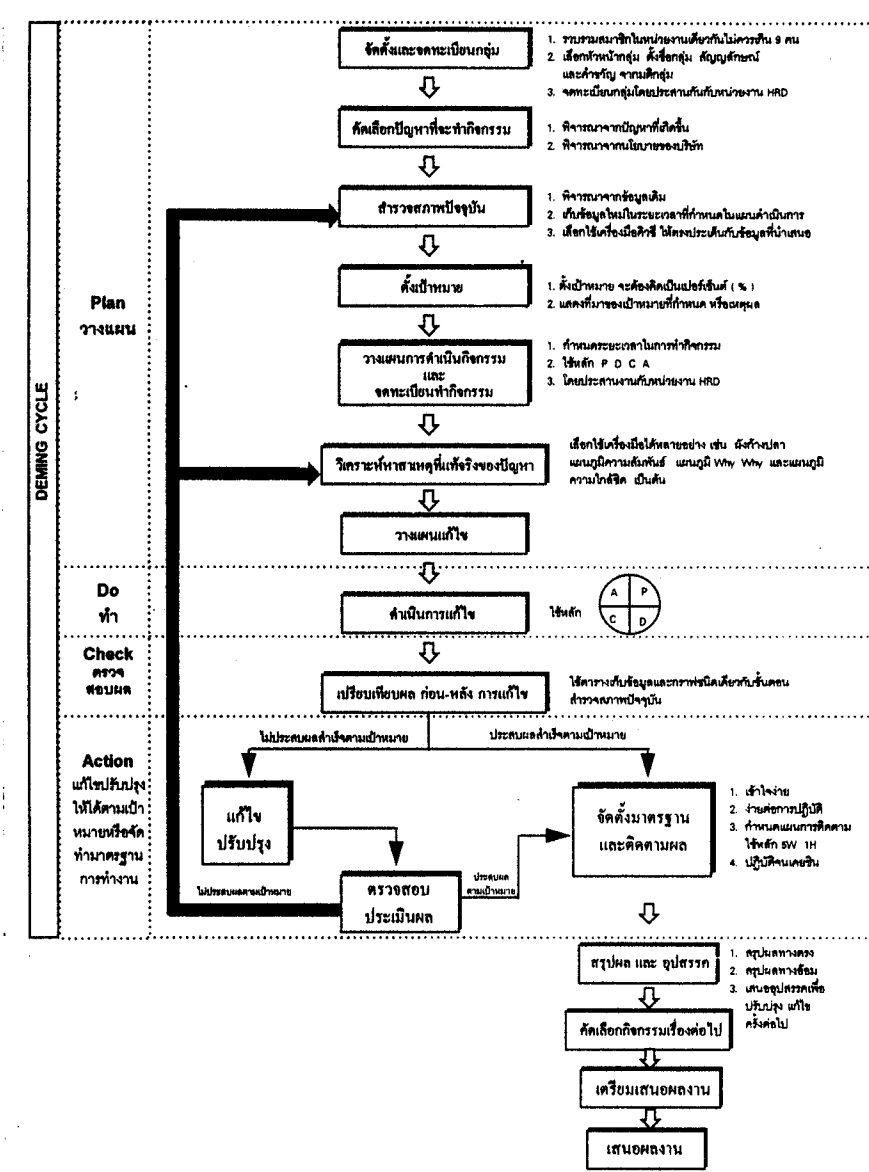
เพื่อดูว่ากิจกรรมนี้ประสบความสำเร็จเป็นอย่างไร เมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมาย

1. ผลทางตรง ผลการแก้ปัญหาบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ จะมีประการเดียวเท่านั้น ผลทางตรงนี้จะออกมาเป็นรูปธรรม

2. ผลทางอ้อม ผลที่เกิดขึ้นภายหลังการทำกิจกรรมแล้ว เกิดผลคืออะไรบ้างกับตัวสมาชิกหรือผู้ทำ และการปฏิบัติงานสะดวกสบายมากขึ้นแค่ไหน ผลทางอ้อมนี้จะออกมาเป็นนามธรรม เช่น ทางด้านพฤติกรรม กลุ่ม ความคิดริเริ่ม เป็นต้น

แผนงานในอนาคต จัดทำแผนงานแก้ปัญหาแผนต่อไป เพื่อแก้ปัญหาที่ยังตกค้างจากการแก้ไขครั้งนี้ โดยปัญหาหลัก ๆ ที่ตกค้างอยู่จะเป็นสาระสำคัญของกิจกรรมสร้างคุณภาพต่อไป

จากการดำเนินการทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพ ขั้นตอนการทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพ และเทคนิคประกอบกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพสามารถสรุปเป็นแผนภาพดังนี้



ภาพที่ 5 แผนภูมิสรุปขั้นตอนการดำเนินการกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพ

เอกสารที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการทำงาน

ความนำ จากการศึกษาที่ผ่านมาในอดีต ผู้ที่ทำการศึกษาวิจัยถึงประสิทธิภาพการทำงานมักจะมองว่าความพึงพอใจในการทำงานเป็นตัวแทนของประสิทธิภาพในการทำงานคือ เมื่อมีความพึงพอใจในการทำงานสูงจะมีผลการปฏิบัติงานสูงแต่ก็มีการศึกษาที่พบว่าความพึงพอใจในการทำงานไม่ได้มีผลต่อการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานต่างหากที่มีผลต่อการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน โดยผู้ที่สนับสนุนความคิดที่ว่าความพึงพอใจในการทำงานเป็นผลให้เกิดการปฏิบัติงาน ได้แก่ เฮิร์ชเบอร์ก และคณะ (Herzberg et al., 1957, p. 103) ได้รวบรวมงานวิจัยที่ศึกษาถึงผลของทัศนคติในการทำงานต่อผลการปฏิบัติงาน พบว่า 54% ของการวิจัยต่าง ๆ เหล่านั้น รายงานว่าทัศนคติในการทำงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน แต่ก็พบว่าความสัมพันธ์เหล่านั้นค่อนข้างต่ำ ซึ่ง เฮิร์ชเบอร์ก และคณะ ได้สรุปว่าบุคคลที่มีทัศนคติทางบวกต่อการทำงานหรือมีความพึงพอใจในการทำงานส่วนใหญ่แล้วมีแนวโน้มที่จะมีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ต่อมา วรูม (Vroom, 1964) พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานนั้นมีความค่อนข้างต่ำ คือมีค่าเฉลี่ยของความสัมพันธ์ประมาณ 0.14 แต่เขายังสนับสนุนความคิดในเรื่องความพึงพอใจในการทำงานจะทำให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับ ซอสเซอร์ และ เมเยอร์ (Sorcher & Meyer, 1968, pp. 22-28) นั้นได้มองในแง่ของงานประจำมากกว่าที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน และพบว่าความต้องการของพนักงานเป็นผลให้เกิดแรงจูงใจในการผลิตถ้าเขาได้รับความพึงพอใจความต้องการ พิกเกอร์ส และ ไมเออร์ส (Pigers & Myers, 1961, pp. 160-161) ได้เน้นถึงข้อสมมติฐานที่ว่า ความพึงพอใจในการทำงานนั้นเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลงานของแต่ละคน นอกจากนั้น ซูเทอร์ไมสเตอร์ (Sutermeister, 1969, p. 54) ได้เสนอว่า โดยทั่ว ๆ ไปสำหรับคนที่มีความต้องการเพื่อตนเองสูงนั้น การที่จะจูงใจให้เขาทำงานให้ดีขึ้นต้องให้เขาได้รับการตอบสนองความต้องการของเขามากพอจนเป็นที่พอใจหรือเขาคาดว่าจะเกิดความพึงพอใจในอนาคต ส่วน สโลคัม (Slocum, 1971, pp. 312-316) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานในฝ่ายจัดการระดับต่าง ๆ พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานจะมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในฝ่ายจัดการระดับต่าง ๆ พบว่าความพึงพอใจในการทำงานจะมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในฝ่ายจัดการระดับสูงมากกว่าฝ่ายจัดการระดับต่ำ ซึ่งโดยสรุปทั้งหมดก็คือว่าเมื่อบุคคลมีความพึงพอใจในการทำงานจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

สำหรับกลุ่มที่มีความเห็นตรงกันข้ามกับกลุ่มแรกเสนอว่า ผลการปฏิบัติงานเป็นตัวทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมากกว่าที่ความพึงพอใจในการทำงานจะทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น (Porter & Lawler, 1968, pp. 20-28; Bowen & Seigel, 1970, pp. 263-269; Locke, 1970,

pp. 484-500) แนวความคิดของกลุ่มนี้ต่อเนื่องมาจากงานของ เบรฟฟิลด์ และครอคเครท (Brayfield & Crockett, 1955, pp. 415-422) ซึ่ง เบรฟฟิลด์และครอคเครท ได้ทำการวิจัยเปรียบเทียบรายงานวิจัยมากกว่า 50 เรื่อง แล้วสรุปว่าความพึงพอใจในการทำงานไม่จำเป็นต้องมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานอย่างเป็นเหตุเป็นผลกัน แต่มีความสัมพันธ์ต่อกันเท่านั้น ทำให้มีการพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานในอีกแง่มุมหนึ่ง โดยที่ พอร์ทเทอร์ และลอว์เลอร์ (Porter & Lawler, 1968) ได้เสนอแนวความคิดของเขาไว้ว่า ผลการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน แต่ว่าผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นผลของพฤติกรรมการทำงานนั้นก็ไม่ได้มีอิทธิพลโดยตรงต่อความพึงพอใจในการทำงาน อิทธิพลนั้นขึ้นอยู่กับ การได้รับรางวัลหรือประโยชน์ ถ้าผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าร่ว่งวัลนั้นมีความยุติธรรม โดยเฉพาะเมื่อเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นจึงเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงานนี้จะย้อนกลับมา มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน โดยจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับคุณค่าของผลประโยชน์ที่จะได้รับซึ่งจะก่อให้เกิดความคาดหวังในระดับหนึ่ง และจะมีผลต่อการปฏิบัติงานในครั้งต่อไป นอกจากนั้นผลการปฏิบัติงานยังต้องอาศัยความสามารถประจำตัวและความเข้าใจในบทบาทของคนเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย

ดังนั้นถ้ารวบรวมแนวความคิดที่กล่าวมาแล้วจะเห็นว่า ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กันในลักษณะสองทางคือ ต่างก็เป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน ดังที่ โรเบิร์ต และคณะ (Roberts, et al., 1968, pp. 401-414) ได้สรุปไว้ว่า ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานนั้น ไม่สามารถกำหนดได้ว่าตัวใดเป็นเหตุตัวใดเป็นผล จะเห็นว่าส่วนใหญ่แล้วความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานนั้นมีค่าไม่สูงนัก ฉะนั้นในการทำนยพฤติกรรมการทำงานจึงควรมีปัจจัยอื่นมาเกี่ยวข้องด้วย เป็นต้นว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคลทุกคนจะต่างกันที่ระดับเท่านั้น การที่นำปัจจัยเรื่องแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เข้ามาเกี่ยวข้องเนื่องจากการศึกษาพบว่าเมื่อแยกกลุ่มคนที่มีความแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงและต่ำออกจากกันจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานในกลุ่มที่มีความแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ในขณะที่กลุ่มที่มีความแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำไม่มี (Steers, 1975, pp. 678-682) และเป้าหมายของพวกที่มีความแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงคือจะทำงานให้ดีที่สุดทั้งในด้านการแข่งขันและทำงานด้วยมาตรฐานอันดีเลิศเมื่อเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น (McClelland, 1953) ซึ่งเป็นผลให้บุคคลทำงานอย่างดีที่สุด การศึกษาของ แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1953) ได้พบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับพฤติกรรมผู้ประกอบการ และยังมีการวิจัยหลายกรณีที่น่าสนับสนุนว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์และก่อให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Atkinson & Reitman, 1956; French, 1958; Weiner, 1965; Weiner & Kukla, 1970;

Steer & Porter, 1974, 1975; Johnson, 1981; Matsui, 1982) สำหรับไวเนอร์ (Weiner, 1972) ก็ได้พบว่าบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่างกันจะประสบผลสำเร็จในการทำงานต่างกัน โดยที่ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะเป็นผู้ที่มีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ในการทำงานให้สำเร็จ มีความอดทนต่อการเผชิญปัญหาและอุปสรรคมากกว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ และผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงนั้นจะเลือกงานที่ไม่ยากเกินไปที่จะทำให้สำเร็จได้ ซึ่งนั่นหมายความว่าคนที่ผู้ปฏิบัติงานจะทำงานอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพต้องขึ้นอยู่กับตัวแปรในเรื่องแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้วย นอกจากนั้นแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ด้วย นอกจากนั้นแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ยังเข้ามาเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานอีกด้วย

ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และประสิทธิภาพการทำงาน

ความหมายของความพึงพอใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงานนั้นมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ซึ่งแต่ละท่านได้แสดงทัศนะที่แตกต่างกันออกไป บางท่านจะอธิบายความหมายจากสาเหตุการเกิดความพึงพอใจในการทำงาน บางท่านจะเน้นผลที่ได้รับจากความพึงพอใจในการทำงาน และบางท่านมองความพึงพอใจในการทำงานเป็นความรู้สึกรหรือทัศนคติต่องานดังจะเห็นจากความหมายที่แต่ละท่านได้ให้ไว้ดังนี้

สมิธ (Smith, 1955, p. 114) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นผลทางจิตวิทยา สรีรวิทยาและสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้นกล่าวอย่างจริงใจว่ามีความพึงพอใจในการทำงาน

มอร์ส (Morse, 1955, p. 27) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความตึงเครียดของผู้ทำงานให้น้อยลงได้ ซึ่งถ้ามีความตึงเครียดมากก็จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานได้ และความตึงเครียดนี้มีผลมาจากความต้องการของมนุษย์ถ้ามนุษย์มีความต้องการมากก็จะเกิดปฏิกิริยาเรียกร้องแต่ถ้าเมื่อใดความต้องการได้รับการตอบสนองความตึงเครียดก็จะลดน้อยลงหรือหมดไป ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานได้

โยเดอร์ และคณะ (Yoder, et al., 1958, p. 6) ให้ความหมายว่า คือความพอใจในงานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ คนจะมีความรู้สึกพึงพอใจในงานที่ทำเมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและจิตใจและสามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของตน

วรูม (Vroom, 1964, p. 99) กล่าวถึงความหมายของความพึงพอใจในการทำงานว่าทัศนคติในงานและความพึงพอใจในการทำงานนั้นสามารถทดแทนกันได้ เพราะคำทั้งสองนี้จะหมายถึง

ผลที่ได้จากการที่บุคคลได้เข้ามามีส่วนร่วมในงานที่ตนทำ ทักษะคิดด้านบวกจะแสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจในการทำงาน ทักษะคิดด้านลบจะแสดงให้เห็นถึงสภาพความไม่พึงพอใจในงานนั่นเอง

บลูม และเนลเลอร์ (Blum & Naylor, 1968, p. 364) กล่าวถึง ความพึงพอใจในการทำงาน ที่ต่างจากวรุณคือ ความพึงพอใจในการทำงานเป็นผลมาจากงานและปัจจัยต่าง ๆ เช่น ค่าจ้าง การยอมรับในความสามารถ ความเหมาะสมของปริมาณงาน มิตรภาพ ความร่วมมือระหว่างเพื่อนร่วมงาน การปฏิบัติอย่างยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา และอื่น ๆ แต่ทักษะคิดต้องงานและความพึงพอใจในการทำงานมิใช่ค่าที่จะทดแทนกันได้ ทักษะคิดมิใช่ความพึงพอใจแม้ว่ามันอาจจะแสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจก็ตาม แต่ทักษะคิดจะหมายถึงความพร้อมที่จะกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง

กู๊ด (Good, 1973, p. 320) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานว่า หมายถึง สภาพหรือระดับความพอใจที่เป็นผลมาจากความสนใจและทักษะของบุคคล

โวลแมน (Wolman, 1973, p. 384) ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในการทำงาน คือ ความรู้สึกที่มีความสุขเมื่อได้รับผลสำเร็จตามความมุ่งหมายของความต้องการหรือแรงจูงใจ

จากความหมายของนักวิชาการดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงานนั้นเกี่ยวข้องกับทักษะคิด ปัจจัยในการทำงาน ความต้องการ เป็นสำคัญ ดังนั้นถ้ากล่าวโดยสรุปแล้วความพึงพอใจในการทำงานหมายถึงการที่ปัจจัยต่าง ๆ ในการทำงาน (สภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าจ้าง รายได้ การตรวจสอบงาน การบังคับบัญชา การได้รับการยกย่องนับถือ ความเหมาะสมในปริมาณงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และปัจจัยอื่น ๆ ได้ตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานทั้งร่างกายและจิตใจจนทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดทัศนคติทางบวกต่อการทำงาน และเมื่อเกิดความพึงพอใจในการทำงานแล้วก็จะเต็มใจปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ แต่ในทางตรงกันข้ามหากปัจจัยต่าง ๆ ไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการดังกล่าวจนทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดทัศนคติในทางลบจะเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานขึ้น

ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ สำหรับความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายที่ต่างกันไปดังนี้

เมอร์เรย์ (Murry, 1938, pp. 164-165) เป็นบุคคลแรกที่ได้กล่าวถึงความต้องการสัมฤทธิ์ผลว่าเป็นความต้องการที่มีอยู่ในตัวทุกคน เป็นความต้องการทางจิตใจของมนุษย์ที่จะเอาชนะอุปสรรคฝ่าฟันกระทำการที่ยาก ๆ ให้ประสบผลสำเร็จ เมอร์เรย์ให้ความหมายของความต้องการสัมฤทธิ์ผลว่า หมายถึงความปรารถนาที่จะได้รับผลสำเร็จในกิจกรรมต่าง ๆ มีความต้องการที่จะเป็นผู้นำ ต้องการงานอย่างอิสระ มีความเพียรพยายามที่จะกระทำการใดสิ่งหนึ่งโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอันสูงเด่นที่ตั้งไว้ พฤติกรรมของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงคือชอบทำสิ่งที่ยากเป็นระยะเวลานาน ๆ มีความมุ่งมั่นและรู้สึกสนุกกับกิจกรรมนั้น ๆ

แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1953, pp. 110-111) ได้ให้คำจำกัดความของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไว้ว่า หมายความว่าความปรารถนาที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี แข่งขันกับมาตรฐานอันดีเลิศหรือทำดีกว่าบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ความพยายามที่จะเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ มีความรู้สึกสบายใจเมื่อประสบผลสำเร็จและมีความวิตกกังวลเมื่อประสบความล้มเหลว

แอทกินสัน (Atkinson, 1964, p. 241) ได้กำหนดความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไว้ว่า คือความรู้สึกภาคภูมิใจในผลงานที่เกิดขึ้น

ลินด์แกรม (Lindgram, 1967, pp. 31-34) กล่าวว่าบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะมีความทะเยอทะยาน มีการแข่งขัน และมีความพยายามที่จะปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น

เฮร์แมนส์ (Hermans, 1970, pp. 354-355) ได้สรุปลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงไว้ดังนี้คือ

1. มีความทะเยอทะยานสูง
2. มีความหวังอย่างมากว่าตนจะประสบความสำเร็จ ถึงแม้ผลการกระทำของตนนั้นจะขึ้นอยู่กับโอกาส
3. มีความพยายามที่จะไต่เต้าไปสู่สถานภาพทางสังคมที่สูงขึ้น
4. มีความอดทนในการทำงานที่ยากเป็นเวลานาน
5. เมื่องานที่ทำอยู่ถูกขัดจังหวะหรือถูกรบกวน ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะพยายามทำต่อจนเสร็จ
6. มีความรู้สึกว่าเวลาเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่ง และสิ่งต่าง ๆ ผ่านผ่านไปอย่างรวดเร็ว จึงควรรีบทำสิ่งต่าง ๆ ให้เสร็จทันเวลา
7. คำนึงถึงเหตุการณ์ในอนาคตมากกว่าอดีตและปัจจุบัน
8. ในการเลือกเพื่อนร่วมงาน ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะเลือกเพื่อนร่วมงานที่มีความสามารถเป็นอันดับแรก
9. ต้องการให้ตนเป็นที่รู้จักแก่ผู้อื่น โดยพยายามทำตนให้ดีขึ้น
10. พยายามทำงานให้ดียิ่งขึ้น

วิดเลอร์ (Vidler, 1977, pp. 67-68) ได้อธิบายความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไว้ว่าเป็นรูปแบบของการวางแผน การกระทำ และความรู้สึกที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการพยายามต่อสู้เพื่อความสำเร็จในการบรรลุถึงมาตรฐานอันดีเลิศที่บุคคลได้ตั้งเอาไว้

ดังนั้น โดยสรุปแล้วแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จึงหมายถึง ความปรารถนาที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งไปด้วยดีทั้งในด้านการแข่งขันและการทำงานด้วยมาตรฐานอันดีเลิศหรือปรารถนาที่จะชนะ

หรือทำดีกว่าคนอื่น ๆ พยายามเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ มีความสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จ และมีความวิตกกังวลเมื่อประสบความล้มเหลว แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นตัวกำหนดที่สำคัญของความมุ่งมั่น ความพยายาม และรวมทั้งความอดทน ซึ่งพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เรียกว่า พฤติกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์ และผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่างกันจะประสบผลสำเร็จในการทำงานต่างกัน

ความหมายประสิทธิภาพการทำงาน ในเรื่องของประสิทธิภาพในการทำงานนั้น ถ้าพิจารณาจากแนวความคิดทฤษฎีต่าง ๆ มักจะพูดถึงผลการปฏิบัติงาน (performance) ซึ่งถือได้ว่าเป็นเรื่องเดียวกับประสิทธิภาพในการทำงาน (efficiency) คือเมื่อมีผลการปฏิบัติงานที่ดีก็จะถือว่ามีประสิทธิภาพในการทำงานสูง และถ้าผลการปฏิบัติงานที่ดีก็จะถือว่ามีประสิทธิภาพในการทำงานสูง และถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ดีก็จะถือว่ามีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ ซึ่งความหมายโดยตรงของประสิทธิภาพในการทำงาน (efficiency) นั้น ได้มีผู้ให้ความหมายต่าง ๆ ไว้ดังนี้

มิลเลต (Millet, 1954, p. 4) ได้ให้คำจำกัดความของประสิทธิภาพไว้ว่า คือผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่वलมนุษย์ และจะได้รับผลกำไรจากผลการปฏิบัติงานนั้นด้วย

ไรอัน (Ryan, 1954, p. 276) ได้พูดถึงประสิทธิภาพของบุคคล (human efficiency) ว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ในแง่บวกกับสิ่งที่ทุ่มเทและลงทุนให้กับงาน ซึ่งประสิทธิภาพในการทำงานนั้นมองจากแง่มุมของการทำงานของแต่ละบุคคลโดยพิจารณาเปรียบเทียบสิ่งที่ให้กับงาน เช่น ความพยายาม กำลังงาน กับผลลัพธ์ที่ได้รับจากงานนั้น

ไซมอน (Simon, 1960, pp. 180-181) ได้พูดถึงประสิทธิภาพในการทำงานว่า หมายถึงสัดส่วนระหว่างการลงทุนลงแรงไป เพื่อทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งกับผลที่ได้รับจากการลงทุน (a ratio between input and output) ซึ่งหมายถึงระหว่างความพยายามกับผลลัพธ์ หรือระหว่างรายรับกับรายจ่าย โดยเห็นว่าในทางสังคมศาสตร์ไม่สามารถจะวัดประสิทธิภาพสมบูรณ์ (absolute efficiency) ได้ แต่จะต้องวัดประสิทธิภาพในเชิงเปรียบเทียบ (relative efficiency)

นอกจากนั้นจาก พจนานุกรมของออกซ์ฟอร์ด (Oxford Dictionary, 1974 อ้างถึงใน เสาวภาคย์ ศิวาจา, 2528, หน้า 22) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพไว้ว่า หมายถึงความพร้อมและความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จหรือการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ดังนั้นถ้ากล่าวโดยสรุปแล้วประสิทธิภาพในการทำงานหมายถึงความพร้อมและความพยายาม รวมไปถึงความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จโดยการประเมินประสิทธิภาพในการทำงานนั้นไม่สามารถทำได้โดยตรง เนื่องจากหน่วยในการวัดสิ่งที่ลงทุนลงแรงไป เช่น เงิน ความ

พยายาม แรงงานนั้นเป็นคนละหน่วยในการวัดผลลัพธ์คือผลการปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงใช้วิธีการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ซึ่งนั่นหมายถึงการวัดว่าผลลัพธ์ที่ได้ตรงตามเป้าหมายหรือไม่

องค์ประกอบที่ส่งผลให้มีประสิทธิภาพการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ผู้วิจัยกำหนดองค์ประกอบของความพึงพอใจ ในการทำงานสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ โดยพิจารณาจากรูปแบบที่เกี่ยวกับตัวกำหนดความพึงพอใจ ในการทำงานซึ่งได้เสนอไว้โดย เวกซ์เลย์ และยูกเคิล (Wexley & Yukl, 1970, p. 109) นอจากนั้นยังได้พิจารณามิติต่าง ๆ ของงาน ซึ่งเสนอไว้โดยล็อก (Locke, 1976, p. 1302) ดังนั้นทำให้ผู้วิจัยกำหนดองค์ประกอบของความพึงพอใจ ในการทำงานสำหรับการวิจัยในครั้งนี้เลือกเอาเฉพาะองค์ประกอบที่มีความเป็นไปได้ในการศึกษา ดังนี้คือ

ตัวงานเอง หมายถึง โอกาสในการเรียนรู้ ปริมาณงาน โอกาสในความสำเร็จ การควบคุมงาน

การส่งเสริมบุคคล หมายถึง โอกาสต่าง ๆ ที่ควรจะได้รับ

รายได้ หมายถึง ความเสมอภาคในเรื่องรายได้ จำนวนเงิน

การยอมรับนับถือ หมายถึง ความภูมิใจ ความเชื่อถือ

สภาพการทำงาน หมายถึง จำนวนชั่วโมงในการทำงาน เวลาพักผ่อน บรรยากาศในห้องทำงาน

ผลประโยชน์อื่น ๆ หมายถึง การรักษาพยาบาล การประกันชีวิต บำเหน็จ บำนาญ วันหยุดพัก

ตัวบุคคล หมายถึง ค่านิยม ทักษะ ความสามารถต่าง ๆ

การบังคับบัญชา หมายถึง รูปแบบการบังคับบัญชา ลักษณะการบริหาร

เพื่อนร่วมงาน หมายถึง ความสามารถของเพื่อนร่วมงาน การช่วยเหลือกัน

อื่น ๆ หมายถึง การมีสิทธิมีเสียง

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ สำหรับองค์ประกอบของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์นั้นจะครอบคลุมลักษณะของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคเคลแลนด์ และของแอทกินสัน แยกองค์ประกอบของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ออกเป็น 8 ด้านหรือ 8 องค์ประกอบ โดยการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบทั้งหมดมาใช้นี้เนื่องจากเห็นว่ามีครอบคลุมในเนื้อหาทั้งหมดของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่ใช้เป็นกรอบในการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งองค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านั้นได้แก่

1. ความเป็นอิสระเป็นตัวของตัวเอง
2. การเลือกกิจกรรมที่แสดงถึงความสำเร็จหรือเกี่ยวข้องกับความสำเร็จ
3. ความรู้สึทางด้านการต้องการความสำเร็จมากกว่าหลีกเลี่ยงความล้มเหลว

4. การเลือกเสี่ยงในระดับที่เหมาะสม มีระดับการคาดหวังตรงกับสภาพความเป็นจริง
5. การเลือกงานที่ยากและท้าทายความสามารถ
6. ความสามารถที่จะรอผลระยะยาว
7. การเลือกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันและมีความชำนาญ
8. ความผูกพันกับอนาคตมากกว่าอดีตและปัจจุบัน

ผลของประสิทธิภาพการทำงาน ผลของประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อช่วยให้สมาชิกทำสิ่งต่อไปนี้

1. พัฒนาความสำนึกที่ว่า การมีประสิทธิภาพและการไร้ประสิทธิภาพทั้ง 2 อย่าง อาจนำไปเกิดทั้งผลทางบวกและทางลบ
2. พัฒนาความเข้าใจถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผล
3. พิจารณาพฤติกรรมบางชนิดซึ่งสมาชิกกลุ่มอยากจะทำให้มีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผลเพิ่มและให้พัฒนาทักษะต่าง ๆ ที่จะช่วยให้ตนเองเอาชนะสิ่งนี้ได้
4. พัฒนางานและนิสัยการทำงานให้มีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผลเพิ่มขึ้น
5. เรียนรู้ที่จะฟังอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
6. เรียนรู้ที่จะสมาธิดีขึ้น
7. ตระหนักถึงความสำคัญของคำแนะนำ และเพิ่มพูนความสามารถที่จะทำตามคำแนะนำให้มากที่สุด
8. พัฒนาความเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญของการแสดงผลงานอย่างมีประสิทธิภาพ
9. เรียนรู้ที่จะทำงานอย่างได้ประสิทธิผลในหมู่คณะ

พฤติกรรมในการร่วมกิจกรรมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการทำงาน สมาชิกกลุ่มควรมีพฤติกรรมในการร่วมกิจกรรมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานดังนี้

1. สามารถพิจารณาและอภิปรายผลทางบวกและทางลบของการมีประสิทธิภาพ
2. ระบุงค์ประกอบที่มีอิทธิพลช่วยให้บุคคลทำงานมีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผลมากขึ้น
3. พิจารณาสายงานที่ตนปรารถนาที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเรียนรู้วิธีการพิเศษในการบรรลุเป้าหมาย
4. ประเมินตนเองในด้านของการทำงานและลักษณะนิสัยในการทำงานหรือศึกษาพิจารณาว่าตนได้แสดงพฤติกรรมอย่างมีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผลหรือไม่
5. ปรับปรุงประสิทธิภาพทางการฟัง

6. บรรยายความสำคัญของการปฏิบัติงานด้วยประสิทธิภาพในแต่ละอาชีพ และระบุนผลของการปฏิบัติงานที่ไร้ประสิทธิภาพและขาดประสิทธิผล ในอาชีพต่าง ๆ เหล่านั้น
7. ระบุนุพัตติกรรมที่มีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผล สำหรับคนงานที่อยู่ในอาชีพที่ตนเลือก
8. ระบุนุพัตติกรรมที่อำนวยความสะดวกแก่การดำเนินกิจกรรมกลุ่ม และพัตติกรรมที่เป็นอุปสรรคขัดขวางกลุ่ม
9. สาคติการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันในกลุ่ม

เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน .

งานวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานในประเทศ วิโรจน์ กุลสรรค์ศุภกิจ (2523) ได้ศึกษาเรื่องขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เปรียบเทียบระหว่างพนักงานธนาคารกรุงเทพกับพนักงานธนาคารออมสิน พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและความพึงพอใจในการทำงานในระดับสูงในกลุ่มพนักงานธนาคารกรุงเทพได้แก่ ลักษณะงาน ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย ความมั่นคงในการทำงาน ผู้บังคับบัญชา สภาพแวดล้อม สำหรับในกลุ่มพนักงานธนาคารออมสินพบว่าได้แก่ ลักษณะงาน ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย ความมั่นคงในการทำงาน ผู้บังคับบัญชา เงินเดือน และสวัสดิการ

นิภา ทองไทย (2517) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานของข้าราชการพลเรือนสามัญในสำนักงานรัฐมนตรี พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานตามความเห็นของข้าราชการพลเรือน คือ ความก้าวหน้าของงาน ผู้ร่วมงานและบรรยากาศที่ดีในห้องทำงาน ความมั่นคงของงาน ความร่วมมือของทุกคนในหน่วยงาน ขวัญที่ดีของข้าราชการ ระบบการบริหาร ความรับผิดชอบต่องานและผู้บังคับบัญชาที่ดี รวมทั้งความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติหน้าที่

อุษา ชัชวาล (2519) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลให้นายอำเภอได้รับความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ โดยพบว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่จนได้รับรางวัลจากกรมการปกครองนั้น ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่อยู่ในห้องที่ที่เจริญ โดยมีประสบการณ์ในหน้าที่ พื้นฐานการศึกษา บุคลิกภาพ เทคนิคในการทำงาน และทัศนะบางประการ ตลอดจนภาวะทางครอบครัว เป็นปัจจัยที่สนับสนุน

มณิรัตน์ ลิ้มสืบเชื้อ (2521) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานของคณะกรรมการพัฒนาหมู่บ้าน พบว่าคุณสมบัติส่วนตัวและความสามารถ ได้แก่ ระดับการศึกษา ความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ความมีมนุษยสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน

สมนึก ปัญญาสิงห์ (2524) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของคณะกรรมการกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิต พบว่าการที่มีความมั่นใจในการทำงาน การมีโอกาสดแสดงความสามารถ การได้รับการฝึกอบรม มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน

ธีรา เหมินทร์ (2518) ได้ศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของพยาบาลที่ทำงานในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค พบว่าสาเหตุที่ทำให้พยาบาลในส่วนกลางเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน สวัสดิการในเรื่องที่พัก สวัสดิการในการรักษาพยาบาล และการบริหารในหน่วยงาน สำหรับสาเหตุที่ทำให้พยาบาลในส่วนภูมิภาคเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน ศักดิ์ศรีของอาชีพ โอกาสในการใช้ความรู้ความสามารถและความก้าวหน้าในการทำงาน พยาบาลในส่วนกลางนั้น อายุ ระยะเวลารับราชการ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ วุฒิการศึกษา ตำแหน่ง มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความพึงพอใจในการทำงาน ส่วนเรื่องรายได้ สถานภาพสมรส และประสิทธิภาพในการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน

ดิเรก ฤกษ์ห่วย (2515) ได้ศึกษาวิจัยถึงปัจจัยบางประการที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานส่งเสริมการเกษตร โดยทำการศึกษาเปรียบเทียบพนักงานส่งเสริมการเกษตรสองกลุ่ม พบว่าพนักงานส่งเสริมที่จบการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีจะทำงานมีประสิทธิภาพมากกว่าพนักงานที่จบปริญญาตรี และพบว่าเจ้าหน้าที่ส่งเสริมที่มีอายุ เงินเดือน จำนวนชั่วโมง ในการออกท้องที่มากนัก้อยเพียงใด จะไม่มีความรู้สึแตกต่างกัน โดยเฉลี่ยในเรื่องเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ความต้องการที่ได้รับการตอบสนอง จากการทำงาน

คำนิง นกแก้ว (2523) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่าองค์ประกอบที่ทำให้ครูเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ความยอมรับนับถือ ความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ และลักษณะงาน

กมล รักสวน (2523) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครูภาคเหนือ พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน 5 อันดับแรกคือ ลักษณะงาน ความเจริญก้าวหน้า ความรับผิดชอบ ความสำเร็จในงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ส่วนนโยบายและการบริหารงานมีความสำคัญลำดับสุดท้าย

ณรงค์ เพียรเกิดสุข (2525) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า โดยเปรียบเทียบระหว่างวิทยาเขต พบว่า องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานคือ ความมีอิสระ การพัฒนาวิชาชีพ และเพื่อนร่วมงานที่ดี และที่ทำให้ไม่พอใจคือการที่มีกฎระเบียบมากเกินไป

วิโรจน์ สารัตนะ (2525) ได้ศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของผู้ประสานงานของผู้ประสานงานกรมสามัญศึกษา พบว่าปัจจัยที่สำคัญที่สุดคือความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และนโยบายและการบริหารงาน

งานวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานในต่างประเทศ กิลด์ฟอร์ด และเกรย์ (Guilford & Gray, 1970) ได้รวบรวมองค์ประกอบที่เป็นตัวกำหนดความพึงพอใจในการทำงานจากงานวิจัย 150 ชิ้น พบว่าสี่ปัจจัยแรกที่เป็นตัวกำหนดความพึงพอใจในการทำงานคือ ความมั่นคงในการทำงาน ตัวงานเอง ความก้าวหน้าในการทำงาน และการได้รับการยกย่องจากผู้บังคับบัญชา

เชปปาร์ด และ เฮอรัล (Sheppard & Herrick, 1972) ได้แสดงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานมากที่สุดได้แก่ ความก้าวหน้าในการงาน ตัวงานเอง ความมั่นคง รายได้ และผู้บังคับบัญชา

เคฟเฟอร์ (Kefffer, 1976) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานสถาบันโพลีเทคนิค พบว่าปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานคือ ความสำเร็จ ความรับผิดชอบ ตัวงานเอง และความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

ไนท์ และ ซาสเซนราธ (Knight & Sassenrath, 1966) ได้ศึกษากลุ่มนักศึกษามหาวิทยาลัยจำนวน 139 คน โดยข้อสอบที่ใช้วัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์คือ iowa picture interpretation test ส่วนผลสัมฤทธิ์นั้นวัดโดย achievement pretest เขาได้สรุปผลการศึกษาว่า คนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะเป็นผู้ที่ทำงานผิดพลาดน้อยที่สุด ทำงานเรียบร้อย ใช้เวลาในการทำงานน้อย และมีความจำดีกว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ

อย่างไรก็ตาม ผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่ได้เสนอไม่ได้กล่าวถึงพนักงานในสถานประกอบการอุตสาหกรรมโดยตรง เนื่องจากการศึกษาเกี่ยวกับพนักงานในสถานประกอบการอุตสาหกรรมมีไม่มากนักดังที่กล่าวแล้ว แต่ก็สามารถสรุปผลงานต่าง ๆ เหล่านี้เป็นแนวทางในการศึกษาต่อไปได้ว่า ปัจจัยที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานนั้นมีทั้งปัจจัยทางจิตวิทยาและปัจจัยที่เกี่ยวกับภูมิหลังของพนักงาน โดยที่ปัจจัยทางจิตวิทยานั้นได้แก่แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และความพึงพอใจในการทำงาน ส่วนปัจจัยที่เกี่ยวกับภูมิหลังของพนักงานได้แก่ ระดับการศึกษา อายุ ประสบการณ์ความสามารถ การศึกษา นอกจากนั้นยังพบว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ตัวงานเอง ความก้าวหน้า ผู้บังคับบัญชา ความมั่นคงในการทำงาน และผู้บังคับบัญชา โดยผลงานวิจัยต่าง ๆ เหล่านี้จะป็นแนวทางในการกำหนดวิธีปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานต่อไป