

การพัฒนาโปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน  
ของหัวหน้าช่างในศูนย์บริการรถยนต์

ปริญญาโท  
ของ  
เรวดี ทรงเที่ยง

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์  
มกราคม 2548

358.3145

ร757ก

ร.2

การพัฒนาโปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน  
ของหัวหน้าช่างในศูนย์บริการรถยนต์

28 ส.ย. 2548

บทคัดย่อ  
ของ  
เรวดี ทรงเที่ยง

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์

มกราคม 2548

ท 264528

เรวดี ทรงเที่ยง. (2548). การพัฒนาโปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่างในศูนย์บริการรถยนต์. ปริญญาโท วท.ด. (พฤติกรรมศาสตร์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. คณะกรรมการควบคุม: อาจารย์ ดร.วิลาสลักษณ์ ชิววัลลี, รองศาสตราจารย์ ดร.ผจงจิต อินทสุวรรณ, ศาสตราจารย์ ดร.ชัยพร วิชชาวุธ.

งานวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมที่ใช้ส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน และศึกษาผลของการฝึกอบรมเมื่อนำโปรแกรมการฝึกอบรมไปใช้ส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่างที่ปฏิบัติงานในศูนย์บริการรถยนต์ มีสมมติฐานการวิจัยว่าหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 สัปดาห์ และหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 เดือน หัวหน้าช่างที่ได้รับการฝึกอบรมมีแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานสูงกว่าหัวหน้าช่างที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม โดยมีความเชื่ออำนาจภายในเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ และผู้ได้บังคับบัญชาของหัวหน้าที่ได้รับการฝึกอบรมมีการรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพการทำงานดีกว่าผู้ได้บังคับบัญชาของหัวหน้าที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงทดลองใช้แบบแผนการทดลองที่มีกลุ่มควบคุมโดยวัดก่อนและหลังกลุ่มตัวอย่างมีจำนวน 39 คน จัดตัวอย่างเข้ากลุ่มด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย มีหัวหน้าช่างในกลุ่มทดลองจำนวน 20 คน และกลุ่มควบคุมจำนวน 19 คน กลุ่มทดลองได้รับการฝึกอบรมตามโปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน เก็บรวบรวมข้อมูล 3 ครั้ง คือ ก่อนการฝึกอบรม หลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 สัปดาห์ และหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 เดือน เครื่องมือที่ใช้ประกอบด้วย โปรแกรมการฝึกอบรม มาตรฐานสำหรับหัวหน้าช่าง และแบบสอบถามสำหรับผู้ได้บังคับบัญชา วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงชั้น

ผลการวิจัยสรุปว่า

1. หลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 สัปดาห์ หัวหน้าช่างที่ได้รับการฝึกอบรมมีแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานสูงกว่าหัวหน้าช่างที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001
2. หลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 เดือน หัวหน้าช่างที่ได้รับการฝึกอบรมมีแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานสูงกว่าหัวหน้าช่างที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
3. ความเชื่ออำนาจภายในไม่ได้เป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมและแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน
4. หลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 สัปดาห์ และหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 เดือน หัวหน้าช่างมีแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น 4.2% และ 3.8% ตามลำดับ
5. หลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 สัปดาห์ ผู้ได้บังคับบัญชาของหัวหน้าที่ได้รับการฝึกอบรมมีการรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพการทำงานดีกว่าผู้ได้บังคับบัญชาของหัวหน้าที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

DEVELOPMENT OF A PROGRAM PROMOTING INTRINSIC MOTIVATION IN  
WORK RELATIONSHIP IN AUTOMOBILE SERVICE CENTERS TEAM LEADERS

AN ABSTRACT  
BY  
REWADEE SONGTIANG

Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the  
Doctor of Philosophy Degree in Applied Behavioral Science Research  
at Srinakharinwirot University

January, 2005

Rewadee Songtiang. (2005). *Development of a Program Promoting Intrinsic Motivation in Work Relationship in Automobile Service Centers Team Leaders*. Dissertation, Ph.D. (Behavioral Science). Bangkok : Graduate School, Srinakharinwirot University.  
Advisor Committee: Dr. Wiladlak Chuawanlee, Assoc. Prof. Dr. Pachongchit Intasuwan, Prof. Dr. Chaiyaporn Wichawut.

The purpose of the present research was twofold: to develop a training program promoting intrinsic motivation and to study its effectiveness when applied to team leaders working at automobile service centers. The hypotheses of the study were that after two weeks and two months of training, the team leaders in the experimental group would have higher intrinsic motivation in work relationship than those in the control group, having the locus of control functioning as a moderating variable in the relationship between the training program and intrinsic motivation, and that the subordinates of the experimental team leader group would have better perception of the work relationship climate than those of the control group.

A pretest-posttest, experimental-control group design was used and 39 team leaders served as subjects. The subjects were randomized into two groups, one experimental and one control. The experimental group consisted of 20 subjects and the control group 19. The experimental group were trained in the program promoting intrinsic motivation designed by the researcher. The data were collected three times: prior to, two weeks after and two months after the training. The tools comprised the training program, two sets of questionnaires designed for the team leaders and one separate questionnaire for the subordinates.

The results of the research can be summarized as follows:

1. After two weeks of training, the team leaders in the experimental group showed significantly higher intrinsic motivation in work relationship than those in the control group ( $p < .001$ ).
2. Two months later, the team leaders were tested again and the result was again confirmed, but the significant level was only .01.
3. Locus of control did not function as a moderating variable in the relationship between the training and intrinsic motivation.
4. The experimental team leaders had increased their intrinsic motivation by 4.2% after two weeks and declined to 3.8% after two months.
5. After two weeks of the training, the subordinates in the experimental group showed significantly better perception of the work relationship climate than those in the control group ( $p < .01$ ). After two months, the perception was still higher.

ปริญญานิพนธ์  
เรื่อง

การพัฒนาโปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน  
ของหัวหน้าช่างในศูนย์บริการรถยนต์

ของ  
เรวดี ทรงเที่ยง

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์  
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

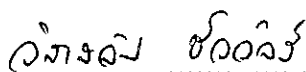


..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพ็ญสิริ จีระเดชากุล)

วันที่ ..๒๔.. เดือน ..๒๑๕๖๒๒๒... พ.ศ. ๒๕๔๘..

คณะกรรมการสอบปริญญานิพนธ์



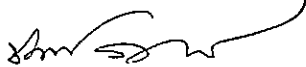
..... ประธาน

(อาจารย์ ดร.วิลาสลักษณ์ ชวัลลี)



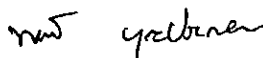
..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ผจงจิต อินทสุวรรณ)



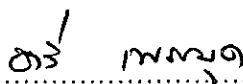
..... กรรมการ

(ศาสตราจารย์ ดร.ชัยพร วิชชาวุธ)



..... กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม

(อาจารย์ ดร.พรณี บุญประกอบ)



..... กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม

(รองศาสตราจารย์ ดร.อารี เพชรมุด)

## ประกาศคุณูปการ

ปริญญานับนี้ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยบางส่วนจากทุนอุดหนุนและส่งเสริมปริญญานิพนธ์ของทบวงมหาวิทยาลัย (ทุนสำหรับทำปริญญานิพนธ์ปริญญาโท - เอก) และทุนพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ความสำเร็จของปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ผู้วิจัยได้รับความเมตตาจากผู้มีพระคุณหลายท่าน ได้แก่ คณะกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ คือ อาจารย์ ดร.วิลาสลักษณ์ ชวัลลี รองศาสตราจารย์ ดร.ผจงจิต อินทสุวรรณ และศาสตราจารย์ ดร.ชัยพร วิชชาวุธ ที่กรุณาถ่ายทอดความรู้ ให้คำปรึกษา ติดตามการทำงาน ให้ความช่วยเหลือในการทำงานวิจัยนี้ทุกขั้นตอน และให้กำลังใจเสมอ

ผู้วิจัยได้รับข้อเสนอแนะจากท่านผู้ทรงคุณวุฒิคือ รองศาสตราจารย์ ดร.อรพินทร์ ชูชม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชมชื่น สมประเสริฐ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัตติกรณ์ จงวิศาล อาจารย์ ดร.องอาจ ชัยพัฒน์ ที่กรุณาตรวจสอบเครื่องมือในงานวิจัยและให้คำแนะนำในการสร้างมาตรวัดแบบสอบถาม และโปรแกรมการฝึกอบรม

ผู้วิจัยได้รับความเมตตาจากอาจารย์ ดร. พรรณี บุญประกอบ และ รองศาสตราจารย์ ดร.อารี เพชรผุด ที่ได้สละเวลาเป็นกรรมการสอบปากเปล่า ท่านให้คำแนะนำ แสดงความห่วงใย สอบถามติดตามความก้าวหน้าของงานวิจัยอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้รับความเมตตาจากรองศาสตราจารย์ อาจารย์ศิริริณา บุญยสงวน ดร.ทิพา เทพอักษรพงศ์ และ Mr. Martin Grose ที่กรุณาให้คำแนะนำและแก้ไขบทความภาษาอังกฤษ

ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์จาก คุณอดิศักดิ์ กาสิกพัลลภ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่บริษัทโตโยต้า มอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด คุณธนา สนธิวีลภ ผู้อำนวยการบริษัทโตโยต้า บอดี เซอร์วิส จำกัด และ คุณเชาวฤทธิ์ วีระะสบประสงค์ ที่เปิดโอกาสให้ผู้วิจัยได้ศึกษาหน่วยงานและทำโครงการนำร่องจึงทำให้มองเห็นแนวทางในการทำปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ โดยเฉพาะ คุณธนา สนธิวีลภ ท่านกรุณาให้คำแนะนำ ให้ข้อมูลสนับสนุนงานวิจัย ช่วยเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย และอำนวยความสะดวกในการนำมาตราวัด แบบสอบถาม และโปรแกรมการฝึกอบรมไปทดลองใช้ที่ บริษัท โตโยต้า บอดี เซอร์วิส จำกัด

ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์อย่างสูงจาก คุณลือศักดิ์ กะรัตกุล ที่ปรึกษาบริษัทวรจักรยนต์จำกัด และประธานกรรมการบริษัทโตโยต้าสมุทรสาครจำกัด ท่านให้โอกาสผู้วิจัยจัดการฝึกอบรมและเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ อีกทั้งผู้วิจัยยังได้รับความกรุณาจาก คุณสุรสิทธิ์ ธนอมรัตน์ ผู้จัดการฝ่ายบริการ บริษัทวรจักรยนต์ จำกัด คุณธนดล ชื่นชนานนท์ ผู้จัดการฝ่ายบริการและอะไหล่ บริษัทโตโยต้าสมุทรสาคร จำกัด และ คุณศุภชัย ดันพงษ์พันธ์ ผู้จัดการฝ่ายขายลูกค้ารายใหญ่ บริษัทวรจักรยนต์ จำกัด ช่วยประสานงาน อำนวยความสะดวก และให้ข้อมูลที่เป็ประโยชน์แก่ผู้วิจัย และผู้วิจัยได้รับความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากผู้จัดการของบริษัทวรจักรยนต์ จำกัด ทุกศูนย์บริการ

ผู้วิจัยได้รับความร่วมมืออย่างดียิ่งจากหัวหน้าช่างของ บริษัทวรจักรยนต์ จำกัด ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยมาเข้ารับการฝึกอบรม และการให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล รวมทั้งการมีส่วนร่วมของช่างทุกคนที่ได้สละเวลาตอบแบบสอบถาม นอกจากนี้ผู้วิจัยยังได้รับความร่วมมืออย่างดีจากหัวหน้าช่างและช่างของ บริษัท โตโยต้า บอดี เซอร์วิส จำกัด เป็นกลุ่มตัวอย่างในการทดลองใช้มาตรวัด แบบสอบถาม และทดลองใช้โปรแกรมการฝึกอบรม

ผู้วิจัยได้รับความเมตตาจากคุณรังสรรค์ สายสุทธิ และคุณวีระวัฒน์ ภูมิมะภูติ ที่กรุณาช่วยติดต่อกับผู้บริหารของบริษัทวรจักรยนต์จำกัดเพื่อขอให้ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงสามารถทำปฏิญานิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จลุล่วงได้ ผู้วิจัยได้รับการสนับสนุนเวลาเพื่อการทำปฏิญานิพนธ์ฉบับนี้ โดยได้รับความเมตตาจากอธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ คณะศึกษาศาสตร์ และคณาจารย์ภาควิชาจิตวิทยา ได้รับกำลังใจจากคณาจารย์สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ ได้รับการสนับสนุนและการอำนวยความสะดวกอย่างดียิ่งจากบุคลากรของสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ และได้รับกำลังใจจากพี่รุ่น 2 เพื่อนรุ่น 3 และน้องรุ่น 4 ปฏิญานิพนธ์ฉบับนี้

กราบขอบพระคุณคณาจารย์ และผู้มีคุณูปการทุกท่าน อีกทั้งคุณแม่เพียวี่ ทรงเที่ยง คุณพ่อมนต์รี ทรงเที่ยง และ คุณเฉลิมวุฒิ ชูประทีป ที่เป็นพลังใจสำคัญในการเรียนและการทำปฏิญานิพนธ์ฉบับนี้ให้สำเร็จได้ด้วยดี

เรวดี ทรงเที่ยง



ปริญญาโทฉบับนี้ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัย

จาก

ทุนอุดหนุนและส่งเสริมปริญญาโท ทบวงมหาวิทยาลัย

และทุนพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

## สารบัญ

บทที่		หน้า
1	บทนำ .....	1
	ภูมิหลัง .....	1
	ความมุ่งหมายของการวิจัย .....	3
	ความสำคัญของการวิจัย .....	3
	ขอบเขตของการวิจัย .....	4
	กลุ่มตัวอย่างของการวิจัย .....	4
	ตัวแปรที่ศึกษา .....	4
	นิยามปฏิบัติการ .....	4
	กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	8
	สมมติฐานการวิจัย .....	10
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	11
	แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับแรงจูงใจภายใน .....	11
	ความหมายของแรงจูงใจภายใน .....	11
	ความเป็นมาของแรงจูงใจภายใน .....	12
	ทฤษฎีแรงจูงใจภายใน .....	15
	การวัดแรงจูงใจภายใน .....	23
	การพัฒนาโปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพ ในการทำงาน .....	25
	การสร้างโปรแกรมการฝึกอบรม .....	25
	การวิเคราะห์ปัญหาและประเมินความต้องการ .....	26
	เทคนิควิธีการที่ใช้ในโปรแกรมการฝึกอบรม .....	27
	โปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน .....	31
	การประเมินโปรแกรมการฝึกอบรม .....	53
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	55
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจภายใน .....	55
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจภายในและความเชื่ออำนาจภายในตน .....	59

## สารบัญ(ต่อ)

บทที่	หน้า
3	วิธีดำเนินการวิจัย..... 62
	กลุ่มตัวอย่างของการวิจัย ..... 62
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... 63
	การสร้างเครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ..... 64
	วิธีดำเนินการวิจัย..... 72
	การวิเคราะห์ข้อมูล..... 74
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... 76
5	สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ..... 92
	สังเขปความมุ่งหมาย สมมติฐาน และวิธีดำเนินการวิจัย..... 92
	สรุปผลการวิจัย..... 94
	อภิปรายผลการวิจัย..... 94
	ข้อเสนอแนะ..... 99
	บรรณานุกรม..... 101
	ภาคผนวก..... 111
	ภาคผนวก (ก) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... 112
	ภาคผนวก (ข) การหาคคุณภาพเครื่องมือวัด..... 127
	ภาคผนวก (ค) การหาคคุณภาพโปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อ สร้างสัมพันธภาพในการทำงาน..... 133
	ภาคผนวก (ง) รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ..... 136
	ภาคผนวก (จ) การวิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มเติม..... 139
	ภาคผนวก (ฉ) คู่มือโปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้าง สัมพันธภาพในการทำงาน..... 148
	ประวัติย่อผู้วิจัย..... 318

## บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1	สรุปแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจภายใน.....14
2	การสุ่มตัวอย่างของการวิจัยเชิงกลุ่ม.....63
3	จำนวนตัวอย่างในเงื่อนไขการวิจัยจำแนกตามระดับความเชื่ออำนาจ ภายในตน.....74
4	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพ ในการทำงานและความเชื่ออำนาจภายในตนของหัวหน้าช่าง.....77
5	จำนวนหัวหน้าช่างเมื่อแจกแจงตามคะแนนแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพ ในการทำงานเป็นรายบุคคลก่อนการฝึกอบรม หลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 สัปดาห์ และหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 เดือน.....79
6	ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงชั้นเพื่อทำนายแรงจูงใจภายในเพื่อสร้าง สัมพันธภาพในการทำงานหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 สัปดาห์.....82
7	ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงชั้นเพื่อทำนายแรงจูงใจภายในเพื่อสร้าง สัมพันธภาพในการทำงานหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรมตามโปรแกรมของ หัวหน้าช่าง 2 สัปดาห์.....86
8	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพการทำงาน ของผู้ได้บังคับบัญชา.....88
9	ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงชั้นเพื่อทดสอบการรับรู้บรรยากาศ สัมพันธภาพการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาหลังสิ้นสุดการฝึกอบรมของ หัวหน้าช่าง 2 สัปดาห์.....90
10	ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงชั้นเพื่อทดสอบการรับรู้บรรยากาศ สัมพันธภาพการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาหลังสิ้นสุดการฝึกอบรมของ หัวหน้าช่าง 2 เดือน.....91
11	ค่า Item-total Correlation และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของมาตรวัดแรงจูงใจ ภายในเพื่อการสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน.....128
12	ค่า Item-total Correlation และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของมาตรวัดความเชื่อ อำนาจภายในตน.....130

## บัญชีตาราง(ต่อ)

ตาราง	หน้า
13	ค่า Item-total Correlation และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการรับรู้ บรรยากาศสัมพันธภาพการทำงาน.....131
14	การเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน ของหัวหน้าช่างก่อนและหลังจากการทดลองใช้โปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจ ภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานที่ศูนย์บริการรถยนต์แห่งหนึ่ง.....134
15	การประเมินความคิดเห็นของหัวหน้าช่างหลังจากรับการทดลองใช้โปรแกรม ส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานที่ศูนย์บริการ รถยนต์แห่งหนึ่ง.....135
16	ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ จากข้อมูลของหัวหน้าช่าง.....140
17	ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ จากข้อมูลของผู้ได้บังคับบัญชา.....141
18	การประเมินความคิดเห็นของหัวหน้าช่างหลังจากรับการฝึกอบรมตาม โปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน.....147

## บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา.....	9
2 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	10
3 กระบวนการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมที่ใช้ส่งเสริมแรงจูงใจภายใน เพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน.....	70
4 ขั้นตอนดำเนินการทดลอง.....	73
5 กราฟค่าเฉลี่ยและช่วงความเชื่อมั่น 95% แรงจูงใจภายในเพื่อสร้าง สัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่าง.....	78
6 รูปแบบสำหรับทดสอบสมมติฐาน.....	81
7 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทำนายกับตัวแปรตามในแต่ละระดับ ของตัวแปรอิสระ.....	85
8 กราฟค่าเฉลี่ยและช่วงความเชื่อมั่น 95% การรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพ การทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา.....	89

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

พฤติกรรมของมนุษย์มีสาเหตุมาจากสภาพแวดล้อมและจากแรงจูงใจของแต่ละบุคคล แรงจูงใจที่ผลักดันให้เกิดพฤติกรรมอาจแบ่งออกเป็นแรงจูงใจภายนอกและแรงจูงใจภายใน แรงจูงใจภายนอกเกิดจากสิ่งกระตุ้นภายนอก เช่น คำชม สิ่งของ หรือเงิน สำหรับแรงจูงใจภายใน เป็นแรงกระตุ้นหรือเป็นแรงผลักดันทางจิตใจจากภายในตัวบุคคลที่แสดงออกเป็นความตั้งใจในการปฏิบัติกิจกรรมด้วยตัวของผู้นับถือปฏิบัติเองตั้งแต่เริ่มต้นและปฏิบัติอย่างต่อเนื่องด้วยความสม่ำเสมอ

การทำงานที่เกิดจากแรงจูงใจภายในอยู่บนพื้นฐานของความรู้สึกว่าตนมีอิสระและสามารถกำหนดการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยตนเอง ความต้องการนี้เป็นความต้องการภายใน (Intrinsic need) ของมนุษย์ที่เป็นส่วนสำคัญในการผลักดันบุคคลให้มีความเต็มใจที่จะใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ เพื่อผลักดันให้งานต่าง ๆ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย (Deci & Flaste, 1995 : 30) เมื่อบุคคลรู้สึกว่าเป็นผู้มีความสามารถ (Perceived competence) รู้สึกว่ามีอิสระเป็นตัวของตัวเอง (Autonomy) และมีสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่น (Relatedness) สิ่งเหล่านี้จะเป็นผลตอบแทนทางด้านจิตใจที่ทำให้บุคคลรู้สึกว่าเป็นคนมีค่าและมีความภาคภูมิใจในตนเอง ทำให้บุคคลมีสุขภาพจิตดี มีความสุข มีความพึงพอใจในการทำงานและการดำรงชีวิต (Deci, et al. 2001 : 931)

ดีซี ได้ศึกษาผลของรางวัลภายนอกต่อแรงจูงใจภายใน พบว่า ระยะเวลาเมื่อบุคคลได้รับรางวัลจะรู้สึกมีความสุขจากรางวัลนั้น แต่ต่อมาจะรู้สึกสูญเสียความสนใจ เพราะสิ่งตอบแทนหรือรางวัลจะทำลายแรงจูงใจภายในที่ละน้อย เนื่องจากสภาพการณ์ที่บั่นทอนแรงจูงใจภายใน ได้แก่ การควบคุม การสร้างแรงกดดัน และการเน้นความสำคัญของรางวัลหรือการลงโทษ แสดงว่า แรงจูงใจภายนอกสามารถส่งเสริมหรือใช้ควบคุมพฤติกรรมได้เพียงระยะสั้น แต่ถ้าต้องการให้พฤติกรรมมีความต่อเนื่อง สม่ำเสมอ และคงทน พฤติกรรมนั้นต้องเกิดจากแรงจูงใจภายในที่เป็นความต้องการหรือความสนใจของบุคคลนั่นเอง (Deci, Koestner, & Ryan, 1999 : 658-659; Muchinsky, 1993 : 351; Deci, 1975 : 141-142)

จากการไปสำรวจเบื้องต้นที่ศูนย์บริการรถยนต์ ผู้วิจัยได้รับการสะท้อนปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการทำงานจากหัวหน้าช่างในแผนกต่าง ๆ พบว่า ปัญหาที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรกคือ ผู้ได้บังคับบัญชาไม่เชื่อฟัง ปัญหารองลงมา คือ ขาดความร่วมมือในการทำงาน ทำงานไม่เสร็จตามเวลา การได้รับอำนาจไม่เต็มที่ในการทำงาน ปัญหาความขัดแย้ง และการแข่งขันกันในการทำงาน ปัญหาเหล่านี้สอดคล้องกับข้อสันนิษฐานของ ดีซี และแฟลซท์ (Deci & Flaste,

1995 : 31) คือ การแข่งขันกันทำงาน การควบคุมสั่งการ การให้ข้อมูลป้อนกลับในทางลบ การกำหนดเส้นตายในการทำงาน (Deadline) และการตรวจตราอย่างใกล้ชิด (Surveillance) เป็นสาเหตุที่ทำให้แรงจูงใจภายในลดลง

ผู้วิจัยจึงต้องการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมที่ใช้ส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน โดยทำการศึกษากับหัวหน้าช่างในศูนย์บริการรถยนต์ เพราะหัวหน้าเป็นบุคคลที่ต้องควบคุมดูแลการผลิตและการให้บริการ โดยมองเห็นปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน และเป็นตำแหน่งที่สามารถสังเกตติดตามการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาของตนได้อย่างใกล้ชิด รวมทั้งยังเป็นผู้ที่เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงานอีกด้วย (วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2536 : 104-105) แต่ถ้าสัมพันธภาพในการทำงานมีปัญหาจะทำให้ผลการปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพและทำลายแรงจูงใจภายในของพนักงานให้ลดลง และยังส่งผลกระทบต่อบรรยากาศการทำงานร่วมกันระหว่างหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชาของตน เพราะพฤติกรรมของหัวหน้าเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดบรรยากาศการทำงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถรับรู้ได้ในขณะทำงาน (Deci & Ryan, 1990 : 294)

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมที่ใช้ส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่างโดยอาศัยแนวคิดทฤษฎีอัตลัษิต (Self-determination theory) มีหลักการส่งเสริมแรงจูงใจภายใน 3 ประการ คือ การให้บุคคลมีอิสระเพิ่มขึ้น (Support for autonomy) การได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกแบบไม่ควบคุม (Non-controlling positive feedback) และการตระหนักถึงความต้องการและความรู้สึกของบุคคลอื่น (Acknowledging the other's perspective) (Deci, Connell, & Ryan, 1989 : 585; 1992 : 269) การส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่างนั้น ผู้วิจัยได้คำนึงถึงสิ่งแวดล้อมที่ช่วยส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่างซึ่งก็คือผู้บังคับบัญชาของเขา เพราะผู้บังคับบัญชาของหัวหน้าช่างเป็นสิ่งแวดล้อมสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมและคงแรงจูงใจภายในของหัวหน้าช่างไว้ (Ryan & Deci, 2000 : 68; Deci, Connell, & Ryan, 1989 : 580; Deci, et al. 2001 : 931) ผู้วิจัยจึงขอให้ผู้บังคับบัญชาของหัวหน้าช่างเข้าร่วมในโปรแกรมการฝึกอบรมด้วย

ดีซี และ ไรอัน อธิบายว่า บุคคลที่เชื่อว่าสาเหตุของการกระทำมาจากตนเอง เป็นผู้ที่มีความเชื่ออำนาจภายในตน (Deci & Ryan, 1990 : 166) จากการศึกษาของ บารอน และ เกนซ์ เสนอว่าความเชื่ออำนาจภายในตนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจภายใน โดยผู้ที่มีความเชื่ออำนาจภายในตนจะสามารถทำกิจกรรมต่าง ๆ ได้ดีกว่าผู้ที่มีความเชื่ออำนาจภายนอกตน เนื่องจากผู้ที่มีความเชื่ออำนาจภายในตนจะแสดงพฤติกรรมที่ถูกกระตุ้นจากแรงจูงใจภายใน และได้รับรางวัลจากภายในตนเองมากกว่าการจูงใจด้วยรางวัลจากภายนอก (Baron & Genz, 1972 : 126) ด้วยเหตุนี้ความเชื่ออำนาจภายในตนจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญของแรงจูงใจภายในให้บุคคล



ปฏิบัติงานและทำกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีคุณภาพ ผู้วิจัยจึงนำตัวแปรความเชื่ออำนาจภายใน  
 ตนมาศึกษาเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ในงานวิจัยด้วย

จากความสำคัญปัญหาดังที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะพัฒนาโปรแกรมส่งเสริม  
 แรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่างที่ปฏิบัติงานในศูนย์  
 บริการรถยนต์ และศึกษาว่าหัวหน้าช่างที่ได้รับการฝึกอบรมมีแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธ  
 ภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นหรือไม่เมื่อมีความเชื่ออำนาจภายในตนเป็นตัวแปรกำกับความ  
 สัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมและแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน รวมทั้ง  
 ศึกษาว่าผู้ได้บังคับบัญชาของหัวหน้าช่างเหล่านั้นมีการรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพในการ  
 ทำงานอย่างไร เนื่องจากแรงจูงใจภายในของหัวหน้าช่างเป็นพลังผลักดันที่สำคัญในการส่งเสริม  
 พฤติกรรมการทำงานร่วมกันโดยเฉพาะระหว่างหัวหน้าช่างและผู้ได้บังคับบัญชาของตน เพราะ  
 หัวหน้าช่างที่มีแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานจะมีแรงกระตุ้นทางจิตใจใน  
 การสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและใช้พลังนั้นเพื่อช่วยให้การทำงานบรรลุผล  
 สำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างราบรื่น ผู้วิจัยคาดหวังว่าการวิจัยนี้จะเป็นแนวทางในการพัฒนา  
 ทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และช่วยให้บุคคลมีความสุขความพอใจในการทำงาน

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมที่ใช้ส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้าง  
 สัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่างที่ปฏิบัติงานในศูนย์บริการรถยนต์
2. เพื่อศึกษาว่าหัวหน้าช่างที่ได้รับการฝึกอบรมมีแรงจูงใจภายในเพื่อสร้าง  
 สัมพันธภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นหรือไม่ เมื่อมีความเชื่ออำนาจในตนเป็นตัวแปรกำกับความ  
 สัมพันธ์
3. เพื่อศึกษาว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่หัวหน้าช่างได้รับการฝึกอบรมมีการรับรู้  
 บรรยากาศสัมพันธภาพการทำงานดีขึ้นหรือไม่

### ความสำคัญของการวิจัย

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัยในครั้งนี้

1. ในเชิงวิชาการ คือ ได้พัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมที่ใช้ส่งเสริมแรงจูงใจภายใน  
 ในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานตามทฤษฎีแรงจูงใจภายใน และนำโปรแกรมการฝึกอบรม  
 ไปทดลองใช้ ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมและแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธ  
 ภาพในการทำงานของหัวหน้าช่างโดยมีความเชื่ออำนาจภายในตนเป็นตัวแปรกำกับ และได้

ศึกษาว่าแรงจูงใจภายในของหัวหน้าช่างมีผลต่อการรับรู้บรรยากาศการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือไม่ อย่างไร

2. ในแง่การปฏิบัติ คือ ได้โปรแกรมการฝึกอบรมที่ใช้ส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพของหัวหน้าช่าง และได้แนวทางให้หน่วยงานต่าง ๆ นำผลการวิจัยไปใช้พัฒนาบุคลากรของตนให้มีแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกัน

## ขอบเขตของการวิจัย

### กลุ่มตัวอย่างของการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างเป็นหัวหน้าช่างที่ปฏิบัติงานในศูนย์บริการรถยนต์ของ บริษัทวอร์จอร์ ยนต์จำกัด จำนวน 39 คน จาก 9 ศูนย์บริการ ทำการสุ่มโดยจับฉลากกลุ่มตัวอย่างแต่ละคนจากทุกศูนย์บริการเข้าเงื่อนไขของการทดลองและการควบคุม คือ กลุ่มทดลองจำนวน 20 คน และกลุ่มควบคุมจำนวน 19 คน (งานวิจัยนี้หัวหน้าช่างทุกคนยินดีรับการฝึกอบรมด้วยความสมัครใจ) มีผู้ใต้บังคับบัญชาของหัวหน้าช่างที่เป็นกลุ่มตัวอย่างร่วมในการวิจัยจำนวน 121 คน และมีผู้บังคับบัญชาของหัวหน้าช่างเข้าร่วมการฝึกอบรม จำนวน 5 คน การที่ผู้วิจัยนำผู้บังคับบัญชาของหัวหน้าช่างเข้ามาร่วมในการศึกษาวิจัยเนื่องจากผู้บังคับบัญชาของหัวหน้าช่างจัดเป็นสิ่งแวดล้อมที่จะช่วยส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่าง ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอให้ผู้บังคับบัญชาของหัวหน้าช่างที่ได้รับการฝึกอบรมได้เข้าร่วมในโปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานบางส่วน

### ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ (Independent variable) ได้แก่ การได้รับและไม่ได้รับการฝึกอบรมตามโปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน
2. ตัวแปรกำกับ (Moderator variable) ได้แก่ ความเชื่ออำนาจภายในตน
3. ตัวแปรตาม (Dependent variable) ได้แก่ แรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่าง และการรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

### นิยามปฏิบัติการ

1. แรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน (Intrinsic motivation in work relationship) หมายถึง ความรู้สึกภายในของบุคคลต่อผู้ร่วมงาน ผู้ที่มีแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานจะมีความรู้สึกว่าต้องการทำงานให้บรรลุผลตาม

เป้าหมายโดยใช้ความพยายามของตนทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ การวิจัยครั้งนี้วัดแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน 4 ด้าน คือ

1. ความรู้สึกว่าคุณสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานได้ (Perceived competence) หมายถึง การที่บุคคลเชื่อว่าตนสามารถสร้าง พัฒนา ปรับปรุงสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ และแก้ปัญหาสัมพันธภาพในการทำงานได้

2. ความรู้สึกอิสระที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน (Perceived choice) หมายถึง การมีอิสระในความคิดและการกระทำในการริเริ่ม ตัดสินใจเลือก วางแผน และประเมินผลการสร้างสัมพันธภาพในการทำงานด้วยตนเอง

3. ความรู้สึกสนุกที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน (Interest/Enjoyment) หมายถึง การมีความสุข ความพอใจ กระตือรือร้น และสนใจที่จะสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นในการทำงาน

4. ความเพียรพยายามที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน (Persist/Effort) หมายถึง การมีความมุ่งมั่น ตั้งใจที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงานอันดีกับผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง การวัดแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน ทำการวัดหัวหน้าช่างที่ปฏิบัติงานในศูนย์บริการรถยนต์โดยใช้มาตรวัดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยมีแนวคิดจากมาตรวัดแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation Inventory: IMI) ของ ดีซี และไรอัน (Deci & Ryan, 2001. Online) ผู้วิจัยจำแนกองค์ประกอบการวัดแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานโดยศึกษาจากงานวิจัยของ รีฟ และ ซิคเคเนียส (Reeve & Sickenius, 1994 : 506-514) วิลาสลักษณ์ ชวัลลีย์ (2542 : 44) และ อรพินทร์ ชูชม อัจฉรา สุขารมณ และ วิลาสลักษณ์ ชวัลลีย์ (2542 : 42) มาตรวัดมีลักษณะเป็นมาตราประเมินค่า 5 ระดับ คือ จริงที่สุด ถึง ไม่จริงเลย ผู้ที่ได้คะแนนมากกว่าแสดงว่ามีแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานสูงกว่าผู้ที่ได้คะแนนต่ำกว่า

## 2. โปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน

คือ วิธีการที่ผู้วิจัยใช้เป็นเครื่องมือส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่าง มีวัตถุประสงค์เพื่อให้หัวหน้าช่างมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน เพื่อให้หัวหน้าช่างพัฒนาแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน เพื่อส่งเสริมให้หัวหน้าช่างมีทักษะที่จะใช้สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นในการทำงาน และเพื่อให้หัวหน้าช่างมีประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จในการสร้างสัมพันธภาพในการทำงานด้วยการใช้แรงจูงใจภายในตนเอง การฝึกอบรมตามโปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน ประกอบด้วย

1. การให้ความรู้เกี่ยวกับแรงจูงใจภายใน
2. กิจกรรมส่งเสริมแรงจูงใจภายในตนเอง ประกอบด้วย กิจกรรมส่งเสริม

ความรู้สึกว่าคุณสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานได้ กิจกรรมส่งเสริมความรู้สึกมีอิสระที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน กิจกรรมส่งเสริมความเพียรพยายามที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน และกิจกรรมส่งเสริมความรู้สึกสนุกที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน

### 3. กิจกรรมส่งเสริมทักษะในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน

ประกอบด้วย กิจกรรมการคิดทางบวก กิจกรรมการสื่อสารด้วยวาจาและท่าทาง กิจกรรมการให้ข้อมูลป้อนกลับ กิจกรรมการจัดการอารมณ์ กิจกรรมการยอมรับและเข้าใจมุมมองของผู้อื่น และกิจกรรมการทำงานเป็นทีม

4. การสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานโดยที่หัวหน้าช่างเป็นผู้กำหนด เป้าหมาย วางแผน เลือกรวิธิดำเนินการ ลงมือปฏิบัติ และประเมินผลด้วยตนเองในสถานการณ์การทำงานจริง

5. การติดตามผลการสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่างโดยที่ผู้วิจัยไปพบกับหัวหน้าช่างทุกคน ณ ศูนย์บริการรถยนต์ที่หัวหน้าช่างแต่ละคนทำงาน เพื่อรับฟังการดำเนินการพัฒนาสัมพันธภาพในการทำงานและการประเมินผลด้วยตนเองของหัวหน้าช่างจำนวน 3 ครั้ง ห่างกันครั้งละ 2 สัปดาห์ เป็นระยะเวลา 2 เดือน

การเรียงลำดับขั้นตอนการจัดกิจกรรมในโปรแกรมการฝึกอบรมที่ใช้ส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน ประกอบด้วย 14 ขั้นตอนต่อไปนี้ ขั้นที่ 1 ขั้นเตรียม คือ กิจกรรมสร้างความคุ้นเคย ขั้นที่ 2 ปฐมนิเทศและกิจกรรมการมีสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน ขั้นที่ 3 กิจกรรมความรู้สึกสนุกที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน ขั้นที่ 4 กิจกรรมการคิดทางบวก ขั้นที่ 5 กิจกรรมความรู้สึกอิสระที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน ขั้นที่ 6 กิจกรรมความรู้สึกว่าคุณสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานได้ ขั้นที่ 7 กิจกรรมความเพียรพยายามที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน ขั้นที่ 8 กิจกรรมการสื่อสารด้วยวาจาและท่าทาง ขั้นที่ 9 กิจกรรมการให้ข้อมูลป้อนกลับ ขั้นที่ 10 กิจกรรมการจัดการอารมณ์ ขั้นที่ 11 กิจกรรมการยอมรับและเข้าใจมุมมองของผู้อื่น กิจกรรมที่ 12 กิจกรรมการทำงานเป็นทีม ขั้นที่ 13 กิจกรรมการสร้างสัมพันธภาพในการทำงานในสถานการณ์การทำงานจริง ขั้นที่ 14 การติดตามผลการสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่างในสถานการณ์การทำงานจริง การดำเนินกิจกรรมตั้งแต่ขั้นเตรียมจนถึงขั้นที่ 12 ใช้เวลา 14 ชั่วโมง (หรือ 2 วัน) ส่วนกิจกรรมขั้นตอนที่ 13-14 ใช้เวลา 2 เดือน

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยและหัวหน้าช่างดำเนินกิจกรรมร่วมกันโดยใช้หลักการส่งเสริมแรงจูงใจภายใน 3 ประการ คือ

1. การมีอิสระกำหนดได้ด้วยตนเอง คือ การที่หัวหน้าช่างสามารถเลือกแสดงพฤติกรรมในขณะที่กำลังดำเนินกิจกรรม มีอิสระในการวิเคราะห์ อภิปราย เสนอแนะ และ

แสดงความคิดเห็น (คือขั้นที่ 1-12) และในขั้นตอนของการพัฒนาสัมพันธภาพในการทำงาน (คือขั้นที่ 13-14) หัวหน้าช่างมือสระในการกำหนดเป้าหมาย วางแผน เลือกวิธีดำเนินการ ลงมือปฏิบัติ และประเมินผลด้วยตนเอง

2. การได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกแบบไม่ควบคุม คือ การที่ผู้วิจัยและหัวหน้าช่างใช้วิธีการสื่อสารทางบวก และใช้วิธีการสื่อสารที่ไม่เป็นการตำหนิหรือควบคุม เช่น คำในเชิงบังคับว่า "คุณต้อง" หรือ "คุณควรจะ" แต่จะใช้คำที่แสดงถึงการเสนอแนะ เช่น "คุณสามารถ" หรือ "คุณอาจจะ" และถ้าหัวหน้าช่างที่ได้รับการฝึกอบรมตามโปรแกรมไม่ได้ใช้วิธีการสื่อสารหรือให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวกจะไม่มีตำหนิ หลักการนี้ได้นำมาใช้ตลอดทั้งโปรแกรม การฝึกอบรมในการดำเนินกิจกรรม วิเคราะห์ อภิปราย เสนอแนะ และการสรุปกิจกรรม

3. การตระหนักถึงความต้องการ ความรู้สึก และความคิดเห็นของผู้อื่น คือ การที่ผู้วิจัยและหัวหน้าช่างเข้าใจและรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

3. ความเชื่ออำนาจภายในตน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่เชื่อว่าสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมีสาเหตุมาจากการกระทำของตนเอง โดยเป็นผู้ที่ควบคุมการกระทำและยอมรับผลที่เกิดขึ้นกับตนได้ไม่ว่าจะเป็นผลร้ายหรือผลดี

การวัดความเชื่ออำนาจภายในตนนั้น ทำการวัดหัวหน้าช่างโดยใช้มาตรวัดที่ผู้วิจัยปรับปรุงมาจากแบบวัดความเชื่ออำนาจภายในตนของ อรพินทร์ ชูชม อัจฉรา สุขารมณ และ ทศนา ทองภักดี (2540 : 101-103) มาตรวัดนี้มีลักษณะเป็นมาตราประเมินค่า 6 ระดับ คือ "จริงที่สุด" ถึง "ไม่จริงเลย" ผู้ที่ได้คะแนนจากมาตรวัดมากกว่าถือว่าเป็นผู้ที่มีความเชื่ออำนาจภายในตนสูงกว่าผู้ที่ได้ต่ำกว่า

4. การรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของผู้ได้บังคับบัญชาต่อหัวหน้าของตนว่าได้ให้ความเอาใจใส่การทำงานของลูกน้อง ให้คำแนะนำและให้คำปรึกษาในการทำงาน ให้การยอมรับในผลงานของลูกน้อง รับฟังลูกน้อง สามารถควบคุมอารมณ์ได้ และช่วยสนับสนุนให้การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น

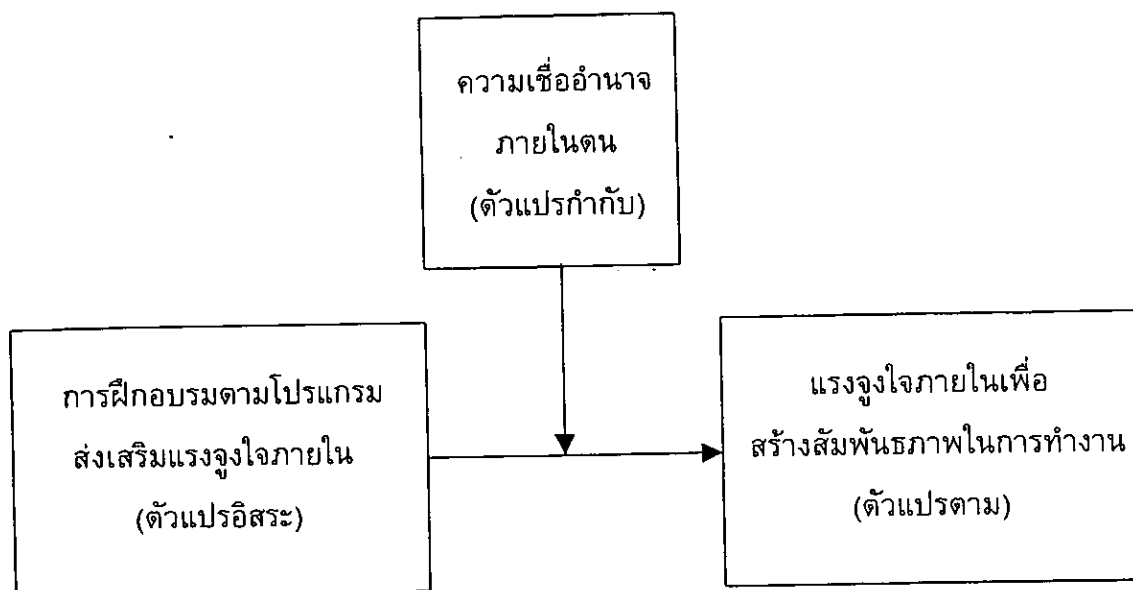
การวัดการรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพในการทำงาน วัดผู้ได้บังคับบัญชาโดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ได้แนวทางการสร้างแบบสอบถามการรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพการทำงานมาจากแบบสำรวจบรรยากาศการทำงานฉบับปรับปรุง (Work Climate Survey-Revised) ของดีซี (Deci, 2001. Online) แบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตราประเมินค่า 5 ระดับ ผู้ที่ได้คะแนนมากกว่าแสดงว่ามีการรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพการทำงานดีกว่าผู้ที่ได้คะแนนจากแบบสอบถามต่ำกว่า

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

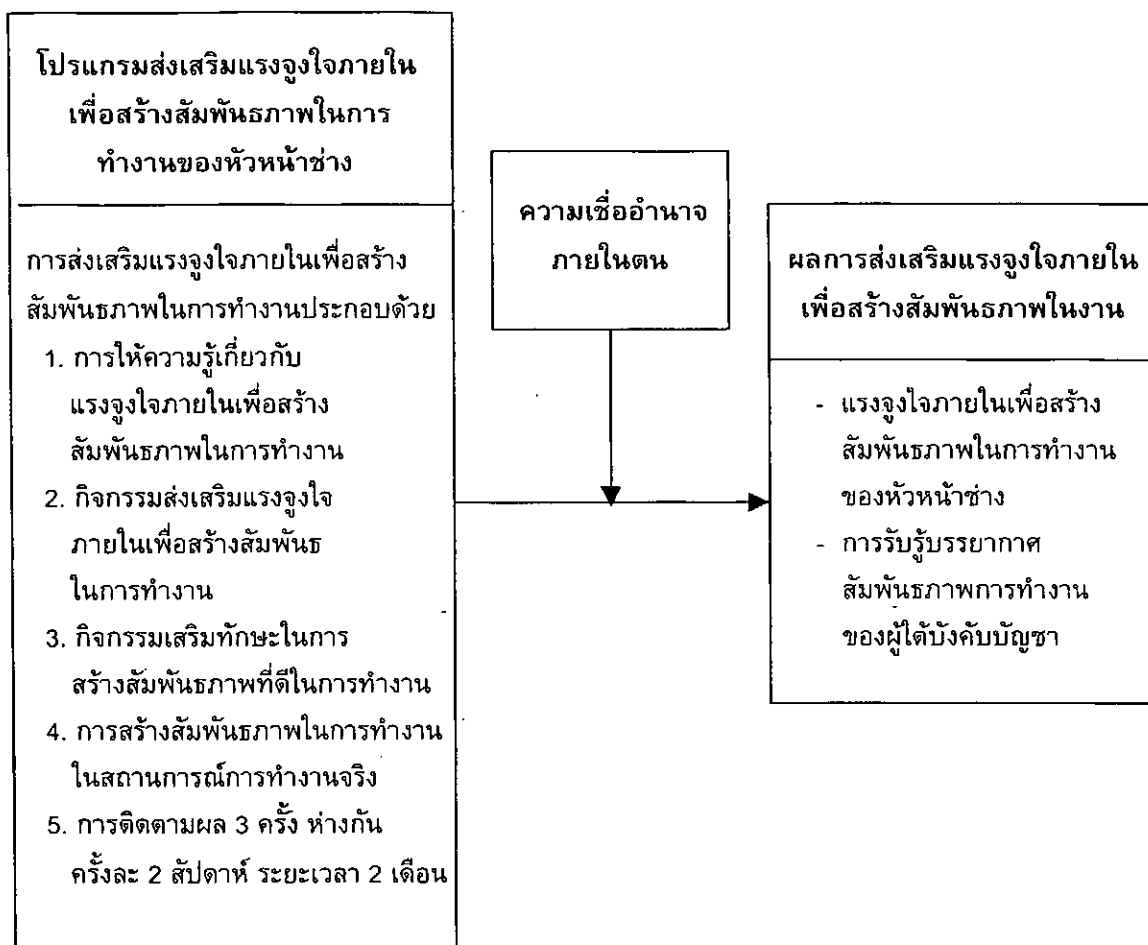
จากการที่ผู้วิจัยทำการสำรวจเบื้องต้นที่ศูนย์บริการรถยนต์แห่งหนึ่ง ได้รับการสะท้อนปัญหาจากหัวหน้าช่างว่า ผู้ได้บังคับบัญชาไม่เชื่อฟัง ไม่ให้ความร่วมมือ และมีปัญหาความขัดแย้งในการทำงาน ซึ่งเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพในการทำงานและบั่นทอนแรงจูงใจภายใน ผู้วิจัยจึงนำประเด็นปัญหาและความต้องการแก้ปัญหาดังกล่าวมาทำการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมที่ใช้ส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่างที่ศูนย์บริการรถยนต์โดยอาศัยทฤษฎีอัตลัษิต (Self-determination Theory) เป็นพื้นฐาน และได้นำไปใช้ส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่างที่ปฏิบัติงานในศูนย์บริการรถยนต์ โดยส่งเสริมให้หัวหน้าช่างมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน ส่งเสริมให้หัวหน้าช่างมีแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น ส่งเสริมให้หัวหน้าช่างมีทักษะในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานกับผู้ร่วมงานคนอื่น และส่งเสริมให้หัวหน้าช่างมีประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จในการสร้างสัมพันธภาพในการทำงานด้วยการใช้แรงจูงใจภายในตนเองในสถานการณ์การทำงานจริง โดยใช้หลักการส่งเสริมแรงจูงใจภายใน 3 ประการ คือ การให้บุคคลมีอิสระเพิ่มขึ้น การได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกแบบไม่ควบคุม และการตระหนักรู้ถึงความต้องการและความรู้สึกของบุคคลอื่น (Deci, Connell, & Ryan, 1989 : 585)

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ขอให้ผู้บังคับบัญชาของหัวหน้าช่างที่ได้รับโปรแกรมได้เข้าร่วมในโปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานเพื่อช่วยให้การสนับสนุนแรงจูงใจภายในกับหัวหน้าช่างที่เข้าร่วมโปรแกรมการฝึกอบรม จากผลการศึกษาก่อนหน้านี้เสนอว่า ความเชื่ออำนาจภายในตนเองมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจภายใน โดยผู้ที่มีความเชื่ออำนาจภายในตนเองจะสามารถทำกิจกรรมต่าง ๆ ได้ดีกว่าผู้ที่มีความเชื่ออำนาจภายนอกตนเอง (Baron & Genz, 1972 : 126) ผู้วิจัยจึงได้นำความเชื่ออำนาจภายในตนเองมาเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมกับแรงจูงใจเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่าง และศึกษาเปรียบเทียบแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่างระหว่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 สัปดาห์ และ 2 เดือน รวมทั้งศึกษาว่าผู้ได้บังคับบัญชาของหัวหน้าเหล่านั้นมีการรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพในการทำงานอย่างไร เพื่อผลทางวิชาการและการนำผลการศึกษาไปใช้เพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลต่อไป

การวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยตัวแปรอิสระ คือ การฝึกอบรมตามโปรแกรมการฝึกอบรมที่ใช้ส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน ตัวแปรกำกับ คือ ความเชื่ออำนาจภายในตนเอง ตัวแปรตาม คือ แรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่าง และการรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา เสนอเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และกรอบแนวคิดของการวิจัยดังภาพที่ 1 และ 2 ต่อไปนี้



ภาพประกอบ 1 รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา



ภาพประกอบ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### สมมติฐานการวิจัย

1. หลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 สัปดาห์ หัวหน้าช่างที่ได้รับการฝึกอบรมมีแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานสูงกว่าหัวหน้าช่างที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมโดยมีความเชื่ออำนาจภายในตนเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์
2. หลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 เดือน หัวหน้าช่างที่ได้รับการฝึกอบรมมีแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานสูงกว่าหัวหน้าช่างที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมโดยมีความเชื่ออำนาจภายในตนเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์
3. หลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 สัปดาห์ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่หัวหน้าได้รับการฝึกอบรมรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพการทำงานดีกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่หัวหน้าไม่ได้รับการฝึกอบรม
4. หลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 เดือน ผู้ใต้บังคับบัญชาที่หัวหน้าได้รับการฝึกอบรมรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพการทำงานดีกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่หัวหน้าไม่ได้รับการฝึกอบรม



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยนำเสนอแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในครั้งนี้ เป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับแรงจูงใจภายใน ส่วนที่ 2 การพัฒนาโปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน และส่วนที่ 3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

#### แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับแรงจูงใจภายใน

##### ความหมายของแรงจูงใจภายใน

แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) คือ ความต้องการภายในจิตใจของมนุษย์ที่มีมาแต่กำเนิดโดยเป็นความต้องการรู้สึกว่าคุณเป็นผู้มีความสามารถและรู้สึกว่าคุณต้องการเป็นผู้ลิขิตตนเอง (Deci, Koestner, & Ryan, 1999 : 658; Deci & Ryan, 1990 : 5; Deci, 1975 : 66) เฮย์วูด และ เบิร์ก ให้ความหมายของแรงจูงใจภายในว่าเป็นพฤติกรรมที่กระทำโดยตนเองและยึดรางวัลจากภายในตนเองเป็นหลัก (Heywood & Burke, 1977 : 20) บางคนมองว่าแรงจูงใจภายในเป็นคุณลักษณะทางบุคลิกภาพที่เรียนรู้ได้ บุคคลที่มีแรงจูงใจภายในจะค้นหาความพึงพอใจจากปัจจัยภายในในการทำงานที่ทำ (Heywood & Switzky, 1986 : 39)

พฤติกรรมที่แสดงว่าได้รับการจูงใจภายในจะแสดงออกถึงความสนใจ และเพลิดเพลินขณะทำกิจกรรมนั้น (Grolnick & Ryan, 1989 : 890) อารมณ์จึงมีส่วนเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจภายในเนื่องจากบุคคลจะทำกิจกรรมที่ตรงกับความสนใจของตน ความสนใจจึงเป็นสิ่งที่บ่งชี้ถึงความต้องการภายในจิตใจและบอกถึงระดับของความท้าทายที่เหมาะสมกับบุคคลผู้นั้น เมื่อบุคคลรู้สึกว่าคุณเป็นคนมีความสามารถและรู้สึกว่าคุณเป็นผู้ลิขิตตนเอง ความรู้สึกสนุกสนานตื่นเต้นจึงเกิดขึ้นในขณะที่ทำงานหรือทำกิจกรรมต่าง ๆ ความรู้สึกเหล่านี้คือรางวัลของพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจภายใน (Deci & Ryan, 1990 : 32)

บุคคลเกิดแรงจูงใจภายในเพราะเห็นคุณค่าในกิจกรรมที่ตนมีความสนใจ ตื่นเต้น และมั่นใจที่จะทำ ต่อมาจึงแสดงออกในแง่ของการเพิ่มผลการปฏิบัติงาน ความเพียรพยายาม ความคิดสร้างสรรค์ ความมีชีวิตชีวา การเห็นคุณค่าในตนเอง และการมีความเป็นอยู่ที่ดี ซึ่งต่างจากการกระทำเพราะมีแรงจูงใจภายนอกมากเกินไป เช่น การถูกบังคับให้ทำ การติดสินบน หรือกลัวการถูกจับตามองซึ่งเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจภายนอก (วิลลาสลักซ์ ฌีวาลลี, 2545 : 2)

สรุปว่าแรงจูงใจภายใน หมายถึงความรู้สึกภายในตัวบุคคลที่ต้องการมีความรู้สึกว่าคุณเป็นผู้มีความสามารถและเป็นผู้ลิขิตตนเอง ความรู้สึกนี้จะเป็นพลังผลักดันให้บุคคลมีความสนใจและใช้ความเพียรพยายามทำงานหรือทำกิจกรรมต่าง ๆ จนประสบความสำเร็จได้ด้วยตนเอง

### ความเป็นมาของแรงจูงใจภายใน

ความคิดเรื่องพฤติกรรมที่ถูกจูงใจจากภายในเริ่มต้น ประมาณปี ค.ศ. 1890 โดย วิลเลียม เจมส์ (James, 1948 : 170) มีแนวคิดที่ว่าความสนใจมีบทบาทสำคัญในการชี้้นำความตั้งใจ โดยบุคคลจะเลือกทำในสิ่งที่เขาคิด พฤติกรรมจึงถูกจูงใจจากภายในตามความสนใจของบุคคลนั้น ต่อมา วูดเวิร์ต (Woodworth) เป็นนักจิตวิทยาคนแรกที่ให้แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ถูกจูงใจจากภายใน (Intrinsically motivated behavior) ว่าการปฏิบัติกิจกรรมสามารถริเริ่มจากแรงจูงใจภายในนอกได้ แต่เมื่อกิจกรรมดำเนินไปตามแรงขับของตัวเองแล้วจะสามารถดำเนินต่อไปอย่างอิสระและมีประสิทธิผลได้ นั่นคือ พฤติกรรมที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเกิดจากแรงจูงใจใดในตอนเริ่มต้นต่อมาจะถูกกระตุ้นด้วยแรงจูงใจภายใน (Deci & Ryan, 1990 : 11-12 citing Woodworth, 1918. Dynamic of Behavior.)

ต่อมา ไวท์ (White) มีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Effectance motivation) ว่าเป็นพลังที่มีอยู่ภายในตัวบุคคลมีมาแต่กำเนิดที่จูงใจให้บุคคลสามารถจัดการกับสิ่งแวดล้อมได้ การรู้สึกว่าคุณเป็นคนที่มีความสามารถ (Competence or efficacy) หลังจากที่ได้จัดการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมจะเป็นรางวัลสำหรับพฤติกรรมเหล่านั้นและทำให้พฤติกรรมนั้นคงอยู่ ความรู้สึกว่าคุณมีความสามารถเป็นผลจากการที่บุคคลมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม โดยการสำรวจ การเรียนรู้ และการปรับตัว ความรู้สึกว่าคุณเป็นคนที่มีความสามารถจึงเป็นแรงผลักดันที่อยู่เบื้องหลังการทำกิจกรรมต่าง ๆ แรงจูงใจที่เกิดจากความรู้สึกว่าคุณเป็นคนที่มีความสามารถจะชี้้นำพฤติกรรมของบุคคลอย่างมีทิศทาง แรงจูงใจดังกล่าวจึงเป็นกระบวนการที่ดำเนินตลอดไปไม่เหมือนกับแรงขับที่ทำงานแบบวงจรคือเมื่อได้รับความพึงพอใจแล้วจะไม่เกิดขึ้นอีก (Deci & Ryan, 1990 : 5, 19, 27 citing white, 1959. Psychological Review.)

จากแนวคิดของ ไวท์ ในประเด็นที่มองว่ามนุษย์ทุกคนมีแรงผลักดันซึ่งเป็นความต้องการภายใน (Intrinsic needs) นับว่ามีส่วนสำคัญยิ่งในการผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความรู้สึกว่าคุณเป็นคนที่มีความสามารถด้วยการมีความกระตือรือร้น มีพลังอำนาจริเริ่มการกระทำด้วยตนเอง รู้สึกว่าคุณมีความสามารถจัดการกับสิ่งแวดล้อมได้ และรู้สึกว่าคุณมีอิสระในการคิดและตัดสินใจ (Autonomy) (Deci & Ryan, 1990 : 30) แสดงว่าคุณรู้สึกว่าคุณเป็นคนที่มีความสามารถมีความเกี่ยวข้องกับความต้องการเป็นผู้ลิขิตตนเอง (Self-determination)

นักทฤษฎีทางจิตวิทยากลุ่มรู้คิด (Cognitive approach) ได้ให้ความสนใจกับกระบวนการทางจิตที่อยู่ภายใน เช่น การคิด การตัดสินใจ ความคาดหวัง ว่ามีส่วนสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมของมนุษย์ โดยเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับ การระบุสาเหตุตามการรับรู้ (Perceived locus of causality) 2 ประการ คือ สาเหตุจากบุคคล (Personal causality) คือ ความตั้งใจของบุคคลที่จะกระทำเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ และสาเหตุที่ไม่ใช่บุคคล (Impersonal causality) คือ

ผลลัพธ์ซึ่งไม่ได้เกิดจากความตั้งใจของบุคคลผู้นั้นเอง (Deci & Ryan, 1990 : 7 citing Heider, 1959. The Psychology of Interpersonal Relations.)

ต่อมา เดอชาร์มส์ (deCharms) เสนอว่า การกระทำของบุคคลอาจมีสาเหตุมาจากแรงผลักดันภายในหรือภายนอกก็ได้ การรับรู้สาเหตุจากภายใน (Internal perceived locus of causality) คือ การที่บุคคลรับรู้ถึงความสนใจและความต้องการของตนเองเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการกระทำ ส่วนการรับรู้สาเหตุจากภายนอก (External perceived locus of causality) คือ การที่บุคคลรับรู้ว่าการกระทำของตนเกิดขึ้นเพราะสาเหตุภายนอก เช่น รางวัล หรือผลตอบแทน (Deci & Ryan, 1990 : 7 citing deCharms, 1968. Personal Causation: The Internal Affective Determination of Behavior.) จากแนวความคิดดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นจึงเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้มีการพัฒนาทฤษฎีแรงจูงใจภายในขึ้น สรุปเป็นตารางแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจภายในดังต่อไปนี้

ตาราง 1 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจภายใน (Deci & Ryan, 1990 : 33)

แนวคิด	แหล่ง
<b>แรงขับ</b>	
แรงขับการสำรวจ	Montgomery, 1954.
การหลีกเลี่ยงความเบื่อหน่าย	Myers & Millier, 1954.
แรงขับที่จัดการควบคุม	Harlow, 1953.
แรงขับประสาทสัมผัส	Isaac, 1963.
การสำรวจด้วยสายตา	Butler, 1953.
<b>การปลุกเร้าทางกาย</b>	
แรงขับประสาทสัมผัส	Hebb, 1955; Lenba, 1955. Fiske & Maddi, 1961.
<b>ความไม่สอดคล้องทางจิต</b>	
การลดความไม่สอดคล้อง	Festinger, 1957.
การลดความไม่แน่นอน	Kagan, 1972; Lanzetta, 1971.
ความแตกต่างจากการปรับตัว	McClelland, et.al., 1953.
ความไม่สอดคล้องที่เหมาะสม	Dember & Earl, 1957; Hunt, 1965.
ศักยภาพการปลุกเร้าที่เหมาะสม	Berlyne, 1971.
<b>จิตวิเคราะห์</b>	
สัญชาตญาณที่จะมีความสามารถ	Hendrick, 1942.
การลดความวิตกกังวล	Fenichel, 1945.
พลังของตัวตน	Hartmann, 1958; White, 1963.
<b>การมีความสามารถและการลิขิตด้วยตนเอง</b>	
ความมีประสิทธิภาพ	Harter, 1978; White, 1959.
การลิขิตด้วยตนเอง	Angyal, 1941.
สาเหตุส่วนตัว	DeCharms, 1968.
การมีความสามารถและลิขิตด้วยตนเอง	Deci & Ryan, 1990.
<b>อารมณ์</b>	
ความสนใจ-การตื่นเต้น	Izard, 1977.
ความเพลิดเพลินและการหลั่งไหล	Csikszentmihalyi, 1975.

## ทฤษฎีแรงจูงใจภายใน

แรงจูงใจเป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับ ความต้องการ แรงขับ แรงผลักดัน สิ่งจูงใจ รางวัล เป้าหมาย และความคาดหวัง โดยทั่วไปแรงจูงใจจะประกอบด้วยกระบวนการที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม กำหนดทิศทางของการกระทำ และมุ่งมั่นในการกระทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งใจไว้ แรงจูงใจมีหลายประเภทสามารถซึ่งแบ่งได้โดยอาศัยทฤษฎีแรงจูงใจมาเป็นตัวกำหนด ทฤษฎีแรงจูงใจแบ่งเป็น 2 กลุ่ม (อรพินทร์ ชูชม และ วิลาสลักษณ์ ชิววัลลี, 2547 : 152) ดังนี้

1. กลุ่มทฤษฎีเนื้อหา (Content theories) เป็นกลุ่มที่พยายามอธิบายถึงปัจจัยภายในในตัวบุคคลหรือสิ่งจูงใจที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมหรือทำให้พฤติกรรมคงอยู่ กล่าวคือ ความต้องการเฉพาะอย่างหรือความต้องการภายในจะเป็นสิ่งจูงใจและกำกับแนวทางพฤติกรรมของบุคคล ทฤษฎีนี้พยายามหาคำตอบว่ามีปัจจัยใดบ้างที่เป็นปัจจัยภายในบุคคลหรือสิ่งจูงใจที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมมนุษย์ ทฤษฎีแรงจูงใจที่สำคัญในกลุ่มทฤษฎีนี้ เช่น ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Needs hierarchy theory) และ ทฤษฎีแรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation approach)

2. กลุ่มทฤษฎีกระบวนการ (Process theories) เป็นกลุ่มทฤษฎีแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการรู้คิดในการตัดสินใจและเลือกกระทำพฤติกรรม โดยพยายามอธิบายถึงปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ และกระบวนการจูงใจที่ทำให้พฤติกรรมนั้นคงอยู่หรือหยุดไป ทฤษฎีแรงจูงใจที่สำคัญในกลุ่มนี้ เช่น ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal-setting theory) ทฤษฎีความเป็นธรรม (Equity theory) และ ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy theory)

ทฤษฎีแรงจูงใจภายในเป็นทฤษฎีแรงจูงใจในกลุ่มทฤษฎีเนื้อหา ซึ่งพยายามอธิบายถึงปัจจัยภายในในตัวบุคคลที่ผลักดันให้เกิดพฤติกรรมและส่งเสริมให้บุคคลมีแรงผลักดันพฤติกรรมเพิ่มขึ้น แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจภายในแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการกระตุ้นเร้า (Optimal stimulation) พฤติกรรมของบุคคลจะมีประสิทธิผลมากที่สุดเมื่อสิ่งเร้ามีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจภายในที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคคล ซึ่งแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

1.1 การกระตุ้นเร้าที่เหมาะสม (Optimal arousal) มีแนวคิดที่ว่า แรงจูงใจภายในเป็นผลมาจากการกระตุ้นที่มีอยู่ในสิ่งแวดล้อมรอบ ๆ ตัวของมนุษย์ ถ้าการกระตุ้นมีระดับต่ำ บุคคลจะถูกจูงใจให้เพิ่มระดับการกระตุ้น ถ้าการกระตุ้นอยู่ในระดับสูงเกินไปเมื่อเทียบกับความต้องการ บุคคลจะพยายามลดแรงกระตุ้นนั้นลงให้อยู่ในภาวะที่เหมาะสม ดังนั้นแรงจูงใจภายในจะตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุดในสถานการณ์ที่มีระดับการกระตุ้นปานกลางและเป็นระดับที่บุคคลผู้นั้นปรารถนา (Deci & Ryan, 1990 : 21 citing Hebb, 1955. Psychological Review.)

1.2 การกระตุ้นเร้าที่ไม่ตรงกับความต้องการ (Optimal incongruity) แนวคิดนี้อธิบายว่าแรงจูงใจภายในจะเกิดจากโครงสร้างทางจิตถูกกระตุ้นหรือถูกดึงดูดโดยสิ่งเร้าที่ไม่สอดคล้องกับความคิด การรับรู้ ค่านิยม หรือพฤติกรรมของบุคคล จึงก่อให้เกิดความขัดแย้ง ความวิตกกังวล และภาวะทางจิตที่เป็นปัญหาในอนาคต เพราะฉะนั้นบุคคลจะพยายามลดแรงกระตุ้นที่ไม่ตรงกับความต้องการนี้ลง และทำให้แรงกระตุ้นมีทิศทางตามที่ตนต้องการ การที่บุคคลพยายามลดแรงกระตุ้นที่ไม่ตรงกับความต้องการลง เนื่องจากบุคคลพยายามหลีกเลี่ยงความวิตกกังวล และความขัดแย้งภายในที่เกิดขึ้นภายในตนเอง (Deci & Ryan, 1990 : 22-26 citing Festinger, 1957. A Theory of Cognitive Dissonance.)

2. แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการและอารมณ์ความรู้สึก (Needs and affects) อธิบายว่าบุคคลต้องการมีอิสระ ต้องการมีความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพกับสิ่งแวดล้อม และต้องการมีความรู้สึกสนใจ มีความสุข รู้สึกสนุกสนาน ในขณะที่ทำงานหรือทำกิจกรรมต่าง ๆ ดีซี และ ไรอัน เสนอว่า แรงจูงใจภายในเกี่ยวข้องกับความต้องการและความรู้สึกที่สำคัญ 3 ประการ (Deci & Ryan, 1990 : 26) คือ

### 2.1 ความต้องการมีความสามารถ (The Need for Competence)

ความต้องการมีความสามารถ เป็นความรู้สึกภายในของบุคคล โดยที่บุคคลต้องการมีความรู้สึกว่าคุณเป็นคนที่มีความสามารถ จึงแสดงออกด้วยการทำสิ่งที่มีความท้าทาย ด้วยความมุ่งมั่น ตั้งใจ และใช้ความพยายามที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ โดยจะพิจารณาถึงความเหมาะสมกับความสามารถของตน (Deci, et al. 2001 : 931)

วูดเวิร์ด อธิบายว่าบุคคลจะพยายามควบคุมสิ่งแวดล้อม เพราะต้องการมีอิทธิพลเหนือสิ่งแวดล้อมให้ได้ ขณะเดียวกันบุคคลก็มีสัญชาตญาณของความอยากรู้อยากเห็น เมื่อบุคคลรู้สึกว่าตนมีศักยภาพเพิ่มขึ้นจะรู้สึกพึงพอใจในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ความรู้สึกนี้เป็นแรงขับที่อยู่เบื้องหลังแรงจูงใจ (Deci & Ryan, 1990 : 26-27 citing Woodworth, 1918. Dynamic Psychology; 1958. Dynamics of Behavior.)

ไวท์ เป็นผู้ที่น่าเสนอแนวคิดเกี่ยวกับความรู้สึกว่าคุณเป็นคนที่มีความสามารถ (Competence) ว่าคือ พลังที่ทำให้บุคคลสามารถทำพฤติกรรมและเพิ่มศักยภาพของตนเองได้ ดังนั้นความรู้สึกว่าคุณเป็นคนที่มีความสามารถจึงเป็นแรงจูงใจที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรมและทำให้บุคคลมองเห็นคุณค่าในตนเอง เมื่อแรงจูงใจใฝ่สามารถ (Effectance Motivation) ถูกนำไปใช้ในการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมไม่ว่าเป็นเรื่องการเรียนรู้ การปรับตัว บุคคลจะรู้สึกว่าตนเป็นคนที่มีความสามารถ ถ้ากล่าวถึงความรู้สึกทางด้านชีวภาพ (Biological Sense) ความรู้สึกว่าคุณมีความสามารถ (Competence) หมายถึง สมรรถภาพ (Capacity) ซึ่งเป็นความสามารถที่บุคคลจะจัดการสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถควบคุมตนเอง และสถานการณ์ต่าง ๆ

ได้ (Mastery Motivation) (Deci & Ryan, 1990 : 26-27 citing White, 1959. Psychological Review.)

ส่วน ดีซี ได้เสนอแนะว่าความต้องการมีความสามารถทำให้คนเสาะแสวงหา และเอาชนะสิ่งท้าทายต่าง ๆ ที่เหมาะกับความสามารถ สำหรับ ฮาร์เตอร์ เห็นว่า ความต้องการความสามารถของ ไวท์ กว้างเกินไป ควรแบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบได้แก่ ความชอบสิ่งที่ท้าทาย ความอยากรู้อยากเห็น และความต้องการควบคุมตนเองและสถานการณ์ แนวคิดเรื่องแรงจูงใจที่มีประสิทธิภาพโดยการใช้ทรัพยากรทางปัญญาของตนเองอย่างเต็มที่นั้นเป็นการตอบสนองภายในและเป็นการจูงใจ

ฮาร์เตอร์ เชื่อว่า พัฒนาการของแรงจูงใจภายในเป็นผลมาจากการเสริมแรงทางบวกหรือการยอมรับจากบุคคลที่มีความสำคัญในการใช้ความพยายามที่จะรอบรู้อย่างอิสระในตนเอง (Independent mastery) สิ่งเหล่านี้ทำให้บุคคลพัฒนาความรู้สึกว่าตนเป็นคนมีความสามารถ และเป็นผู้ควบคุมความสำเร็จหรือความล้มเหลวของตนเอง ทั้งเป็นการเพิ่มแรงจูงใจใฝ่สามารถและแรงจูงใจภายในของบุคคลด้วย โดยที่บุคคลจะซึมซับระบบที่สำคัญ 2 ระบบ คือ 1) ระบบการให้รางวัลด้วยตนเอง (Self-reward system) และ 2) ระบบของเป้าหมายมาตรฐานหรือเป้าหมายที่รอบรู้ ซึ่งจะทำให้บุคคลลดการพึ่งพาการเสริมแรงทางสังคมจากภายนอก (Deci & Ryan, 1990 : 28 citing White, 1959. Psychological Review; Deci, 1975. Intrinsic Motivation; Harter, 1983. Handbook of Child Psychology : Social Development.) การที่บุคคลรู้สึกว่าเป็นคนมีความสามารถจากกิจกรรมที่ท่าจะช่วยให้เพิ่มแรงจูงใจภายในจากการทำกิจกรรมเหล่านั้น แสดงว่ามีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันระหว่างความรู้สึกว่าตนมีความสามารถและแรงจูงใจภายใน

ดีซี และ ไรอัน เสนอว่าสิ่งที่ทำนายว่าจะช่วยให้บุคคลรู้สึกว่าเป็นคนมีความสามารถและทำให้แรงจูงใจภายในเพิ่มขึ้น มี 2 ประการ คือ 1) กิจกรรมนั้นต้องท้าทาย เพราะถ้าเป็นกิจกรรมง่าย ๆ หรือไร้สาระ จะไม่ได้รับความสนใจและไม่ท้าทายให้ทำ เพราะบุคคลจะรู้สึกว่าไม่ได้ใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ 2) การมีความรู้สึกว่าเป็นคนมีความสามารถ ซึ่งความรู้สึกว่าตนประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวในการทำกิจกรรมจะมีผลโดยตรงต่อแรงจูงใจภายในของแต่ละบุคคล อย่างไรก็ตามความรู้สึกว่าตนมีความสามารถจะต้องอยู่ภายใต้บริบทของการที่บุคคลนั้นเป็นผู้ที่มีอิสระกำหนดได้ด้วยตนเอง (Deci & Ryan, 1990 : 58-59)

สรุป ความรู้สึกว่าเป็นคนมีความสามารถ หมายถึง การที่บุคคลเชื่อว่าตนสามารถจัดการกับสภาพแวดล้อมของได้ โดยใช้ความมุ่งมั่น ตั้งใจ ใช้ความพยายามในการทำงานหรือทำกิจกรรมต่าง ๆ ที่ท้าทายและเหมาะสมกับตนเอง

## 2.2 ความสนใจ-ความตื่นเต้น และการสิ้นไหล (Interest-Excitement and Flow)

ความสนใจ ความตื่นเต้น และการสิ้นไหล คือ ความรู้สึกของบุคคลที่เป็นสุข และเพลิดเพลินในขณะที่ทำงานหรือทำกิจกรรมต่าง ๆ ความรู้สึกเหล่านี้จึงเป็นอารมณ์ที่ไปกำกับแรงจูงใจภายใน (Deci & Ryan, 1990 : 29)

แนวคิดของแรงจูงใจภายในจะเกี่ยวข้องกับความรู้สึกและอารมณ์ที่เป็นแรงผลักดันพฤติกรรม อีซาร์ด (Izard) เสนอว่ามนุษย์มีอารมณ์ที่แตกต่างกัน 10 ชนิด แต่ละชนิดจะเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจและพฤติกรรม โดยที่ความสนใจและความรู้สึกตื่นเต้นจะเป็นรากฐานของพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจภายในและความรู้สึกสนใจเป็นสิ่งจูงใจพื้นฐานด้วย (Deci & Ryan, 1990 : 29 citing Izard, 1977. Human Emotion.)

บุคคลที่ทำงานหรือทำกิจกรรมเนื่องจากถูกจูงใจภายในจะทำกิจกรรมนั้นด้วยความรู้สึกเพลิดเพลิน ซึ่งความรู้สึกนี้จะเป็นรางวัลของการแสดงพฤติกรรมดังกล่าว สำหรับภาวะของการสิ้นไหล (Flow) เกิดขึ้นภายใต้เงื่อนไขที่บุคคลทำกิจกรรมที่ทำหายนความสามารถ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ไม่ง่ายหรือยากจนเกินไป เพราะหากง่ายเกินไปจะรู้สึกเบื่อหน่าย และถ้ายากเกินไปความสามารถบุคคลก็จะทำไม่ได้ ดังนั้นงานที่ทำหายนบุคคลตามระดับความสามารถของเขา จะทำให้มีพฤติกรรมการทำงานด้วยความเพลิดเพลินและเกิดความสิ้นไหลในการทำงาน (Deci & Ryan, 1990 : 29 citing Csikszentmihalyi, 1978. The Hidden Costs of Rewards.)

สรุปว่า ความสนใจ-ความตื่นเต้น และการสิ้นไหล คือ ความรู้สึกของบุคคลที่เป็นสุข และรู้สึกสนุกสนานเพลิดเพลินในขณะที่ทำงานหรือทำกิจกรรมต่าง ๆ ความรู้สึกเหล่านี้เป็นแรงผลักดันภายในให้บุคคลทำงานด้วยความเต็มใจและเป็นรางวัลเบื้องต้นที่บุคคลรับรู้ได้ในขณะทำงานหรือทำกิจกรรม

## 2.3 ความต้องการลิขิตตนเอง (The Need for Self-Determination)

ความต้องการลิขิตตนเอง เป็นความรู้สึกของบุคคลที่ต้องการมีอิสระในการลิขิตหรือกำหนดสิ่งต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง (Autonomy) ซึ่งความต้องการนี้เกิดจากแรงกระตุ้นหรือแรงผลักดันทางจิตใจจากภายในตัวบุคคลที่แสดงออกเป็นความตั้งใจในการปฏิบัติกิจกรรมด้วยตัวของปฏิบัติเองตั้งแต่เริ่มต้นและปฏิบัติอย่างต่อเนื่องด้วยความสม่ำเสมอ (Deci & Ryan, 1990 : 38)

พฤติกรรมที่ถูกจูงใจภายในให้ความสำคัญกับการมีความสามารถและความสนใจ แต่พฤติกรรมที่ไม่ได้ถูกจูงใจหลายพฤติกรรมอาจมุ่งเฉพาะที่การมีความสามารถและบางพฤติกรรมที่อาจจูงใจด้วยความสนใจ การที่บุคคลถูกจูงใจภายในตามแนวคิดของการกำหนดด้วยตนเองบุคคลจะต้องรู้สึกเป็นอิสระจากแรงกดดัน เช่น รางวัล หรือเงื่อนไขผูกพัน แรงจูงใจภายในจะเกิดเมื่อบุคคลมีประสบการณ์ในการกระทำว่ามีอิสระกำหนดได้ด้วยตนเอง



(Autonomous) และไม่อยู่ภายใต้เงื่อนไขของการควบคุมหรือมีการเสริมแรงที่เป็นสาเหตุของการกระทำ

นักทฤษฎีหลายคนยืนยันว่ากิจกรรมที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจภายใน อยู่บนพื้นฐานของการที่บุคคลสามารถกำหนดได้ด้วยตนเอง ดังเช่นที่ เดอชาร์มส์ เสนอว่าพฤติกรรมที่ถูกรู้สึกว่าเป็นผลมาจากการที่บุคคลต้องการได้รับประสบการณ์ด้วยตนเอง (Personal causation) เดอชาร์มส์ กล่าวถึงแนวโน้มการจูงใจเบื้องต้นว่า คือ ความมีประสิทธิภาพในการก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมของตนเอง โดยที่บุคคลจะพยายามเป็นตัวแทนเชิงสาเหตุเพื่อเป็นจุดเริ่มต้นพฤติกรรมของตนเอง (Deci & Ryan, 1990 : 30 citing deCharms, 1968. Personal Causation : The Internal affective Determinants of Behavior.)

การควบคุมชะตาชีวิตของตนเองซึ่งถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งที่มีส่วนส่งเสริมพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจภายใน เมื่อไรก็ตามที่บุคคลมีประสบการณ์ว่าตนเองเป็นสาเหตุแห่งพฤติกรรม บุคคลจะรู้สึกว่าจะเกิดจากแรงจูงใจภายในตนเอง ตรงข้ามกับบุคคลที่รับรู้สาเหตุของพฤติกรรมอยู่นอกตนซึ่งจะถือว่าเป็นเกิดจากแรงจูงใจภายนอก เช่นเดียวกับทฤษฎีการให้เหตุผล (Attribution theory) ของแรงจูงใจซึ่งมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับแนวคิดเรื่องแรงจูงใจภายในที่พัฒนาโดย ไวนเนอร์ กล่าวถึงทฤษฎีการให้เหตุผล ซึ่งเชื่อว่าผลการปฏิบัติงานจะได้รับอิทธิพลจากการที่บุคคลให้เหตุผลในความสำเร็จหรือล้มเหลวซึ่งเป็นองค์ประกอบเชิงสาเหตุ เช่น ความสามารถหรือความพยายามของตนคู่กับความยากลำบากของงานหรือความบังเอิญและโชควาสนา จากแนวคิดของทฤษฎีการให้เหตุผล บุคคลที่มีแรงจูงใจภายในเชื่อว่าผลการกระทำมาจากความเพียรพยายามของตนเอง ในขณะที่บุคคลที่มีแรงจูงใจภายนอกเชื่อว่าปัจจัยภายนอกที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของตนเองจะเป็นตัวกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวที่เกิดขึ้น (Weiner, 1986 : 132)

ดังนั้น ความมีอิสระกำหนดได้ด้วยตนเองจึงเป็นคุณภาพการทำหน้าที่ของจิตใฝ่มนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับประสบการณ์การเลือกหรือประสบการณ์การรับรู้ภายในตนเองที่ระบุความสัมพันธ์ของสาเหตุและผลที่เกิดขึ้นว่ามาจากสาเหตุภายในที่จะผลักดันให้เกิดพฤติกรรม (Locus of causality) จึงมีลักษณะยืดหยุ่นและต้องการมีทางเลือกในการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ความรู้สึกนี้จะกระตุ้นให้บุคคลเข้าร่วมในการแสดงพฤติกรรมที่ตนสนใจและเป็นประโยชน์ในการพัฒนาความสามารถแห่งตนเพื่อให้บุคคลสามารถปรับตัวกับสิ่งแวดล้อมทางสังคมและจะนำไปสู่การพัฒนาแรงจูงใจภายนอกได้ด้วย

คุณลักษณะนี้พบได้ในพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจภายในและบางขณะพบได้ในพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจภายนอก การได้เลือกบนพื้นฐานการระลึกถึงความต้องการของบุคคลกับเป้าหมาย จะริเริ่ม ควบคุม พฤติกรรมที่เกิดจากการกำหนดด้วยตนเอง (Self-

determination) ทั้งนี้โดยใช้ข้อมูลตัดสินใจมาจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอก กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า พฤติกรรมใด ๆ ก็ตามที่เกิดจากแรงจูงใจภายในหรือแรงจูงใจภายนอกที่ได้เลือกบนพื้นฐานของความต้องการที่ตรงกับเป้าหมายของบุคคลแล้ว เรียกว่าเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการมีอิสระกำหนดได้ด้วยตนเอง ซึ่งเป็นแรงจูงใจภายในของบุคคลที่จะแสดงถึงความคิดสร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่นในการคิด มีการรับรู้ความสัมพันธ์ของสาเหตุและผลที่เกิดขึ้น และรู้สึกว่าคุณมีความสามารถ

การสนับสนุนให้มีอิสระ ให้โอกาสใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ให้ทดลองทำ และให้ความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นแม้จะมีข้อจำกัดอยู่บ้างในเรื่องความเพียรพยายามและทักษะส่วนบุคคล ก็เป็นวิธีการที่จะช่วยส่งเสริมแรงจูงใจภายในจากการมีพฤติกรรมที่มีอิสระกำหนดได้ด้วยตนเอง ดังนั้นความมีอิสระกำหนดได้ด้วยตนเองจึงเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการที่บุคคลมีทางเลือกในการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงความสัมพันธ์ของสาเหตุและผลที่เกิดขึ้น มีลักษณะยืดหยุ่นในการมีปฏิสัมพันธ์ต่อสิ่งแวดล้อมเพื่อตอบสนองความต้องการและให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้

การจูงใจจากการมีอิสระกำหนดได้ด้วยตนเอง จึงเป็นกระบวนการที่เป็นแรงกระตุ้นจากภายใน หรือเป็นความตั้งใจทำกิจกรรมที่เกิดขึ้นจากบุคคลผู้นั้นเอง โดยที่บุคคลจะมีอิสระในการเลือกแบบแผนของกิจกรรมที่จะทำตั้งแต่เริ่มต้น สามารถวางแผนดำเนินการเองและประเมินผลที่เกิดขึ้นนั้นได้ด้วยตนเอง ทำให้บุคคลมีความผูกพันที่จะปฏิบัติกิจกรรมนั้นอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ (Deci & Ryan, 1990 : 6; Deci & Flaste, 1995 : 2, 5)

สรุปว่าความรู้สึกมีอิสระกำหนดได้ด้วยตนเอง หมายถึง การใช้อำนาจของตนในการตัดสินใจเลือก บุคคลจึงมีพฤติกรรมที่แสดงถึงความสนใจในการเลือก กำหนด หรือวางแผนการปฏิบัติ และจัดการสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเองตั้งแต่เริ่มต้น ตลอดจนลงมือกระทำอย่างต่อเนื่องด้วยความสม่ำเสมอ

จากแนวคิดข้างต้น เอ็ดเวิร์ด แอล ดีซี (Edward L. Deci) ได้พัฒนาเป็นแนวคิดทฤษฎีแรงจูงใจภายในขึ้นโดยเสนอทฤษฎีย่อยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจภายในไว้หลายทฤษฎีภายใต้ทฤษฎีใหญ่ที่มีชื่อว่าทฤษฎีอัตลิติต ซึ่งเป็นทฤษฎีหลักที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้มีสาระสำคัญดังนี้

### ทฤษฎีอัตลิติต (Self-Determination Theory)

ทฤษฎีอัตลิติต เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงแรงจูงใจและบุคลิกภาพของมนุษย์ที่สร้างขึ้นมาจากผลการศึกษาวิจัยในเชิงประจักษ์และกระบวนการที่มองมนุษย์ในเชิงอินทรีย์ (Organismic) คือ มองว่าธรรมชาติของมนุษย์มีความกระตือรือร้นและริเริ่มลงมือกระทำ

(Active) ซึ่งตรงข้ามกับกระบวนการที่คนที่มีมองมนุษย์ในเชิงกลไก (Mechanism) คือ มองว่ามนุษย์เป็นฝ่ายถูกกระทำ (Passive)

ทฤษฎีอัตลิตศึกษาแนวโน้มนำแห่งความเจริญงอกงามภายในของมนุษย์ ความต้องการพื้นฐานทางจิตใจ และสถานการณ์ที่ส่งเสริมกระบวนการเหล่านี้ โดยระบุว่ามนุษย์มีความต้องการพื้นฐานทางจิตใจ 3 ประการ คือ ความต้องการมีความสามารถ (Need for competence) ความต้องการมีอิสระกำหนดได้ด้วยตนเอง (Need for autonomy) และความต้องการมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Need for relatedness) ความต้องการเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นต่อการส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่ให้ได้ดีที่สุดของแรงจูงใจภายในซึ่งเป็นแนวโน้มนำความเจริญงอกงามตามธรรมชาติของมนุษย์ และช่วยพัฒนาสังคมอย่างสร้างสรรค์ รวมทั้งช่วยให้มนุษย์มีความสุขในการทำงานและการดำรงชีวิต (Ryan & Deci, 2000 : 68)

ธรรมชาติของแรงจูงใจจะเป็นพลัง หรือ แรง (Energy or force) ที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มีทิศทาง พลังในทฤษฎีแรงจูงใจโดยทั่วไปเป็นความต้องการที่มีมาแต่กำเนิดและเป็นความต้องการที่เกิดจากการเรียนรู้ สำหรับแรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) ตามทฤษฎีอัตลิตศึกษาเห็นว่าเป็นแนวโน้มนำภายในโดยธรรมชาติของมนุษย์ที่จะแสวงหาสิ่งแปลกใหม่ (Novelty) และท้าทาย (Challenges) เป็นแนวโน้มนำที่จะเพิ่มพูนและใช้ความสามารถของตน และเป็นแนวโน้มนำที่จะสำรวจและเรียนรู้ รางวัลในเบื้องต้นของการทำพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจภายใน คือ การรู้สึกถึงความสามารถของตนเองและมีความมีอิสระกำหนดได้ด้วยตนเอง แรงจูงใจภายในนี้มีความสำคัญต่อพัฒนาการทางการรู้คิดและทางสังคมของมนุษย์ และเป็นแหล่งที่จะก่อให้เกิดความสนุกสนานเพลิดเพลินและความมีชีวิตชีวาตลอดชีวิตของมนุษย์

บุคคลมีแรงจูงใจภายในเพราะการเห็นคุณค่าในการทำกิจกรรมนั้น มีความสนใจ ความตื่นตัว และมีความมั่นใจ ซึ่งต่อมาจะแสดงออกในแง่ของการเพิ่มผลการปฏิบัติงาน ความเพียรพยายาม ความคิดสร้างสรรค์ ความมีชีวิตชีวา การเห็นคุณค่าในตนเอง และการมีความเป็นอยู่ที่ดี ซึ่งต่างจากการกระทำเพราะมีแรงภายนอกมากกดดัน เช่น กระทำเพราะการติดสินบน หรือเพราะความกลัวจากการถูกจับตามองซึ่งพฤติกรรมแบบนี้เรียกว่าเกิดจากแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) นั่นคือ บุคคลจะมีแรงจูงใจภายในต่อกิจกรรมที่มีความสนใจจากภายใน (Intrinsic interest) โดยเป็นกิจกรรมที่มีความแปลกใหม่ ท้าทาย หรือมีคุณค่า

มีการวิจัย พบว่า การรักษาและการเพิ่มแรงจูงใจภายใน ต้องอาศัยสิ่งแวดล้อมที่สนับสนุน และแรงจูงใจภายในสามารถถูกทำลายได้โดยสภาพแวดล้อมที่ไม่สนับสนุน ทฤษฎีนี้จึงไม่ได้สนใจเรื่องสาเหตุของแรงจูงใจภายใน เพราะผู้ตั้งทฤษฎีมีความเห็นว่าแรงจูงใจภายในเป็นแนวโน้มนำโดยกำเนิดของบุคคล แต่สนใจสภาพที่จะกระตุ้นและรักษาให้คงอยู่ ตลอดจนสภาพที่จะลดและทำลายแรงจูงใจภายใน (Ryan & Deci, 2000 : 69 citing Deci & Ryan, 1991. In

R. Dienstbier(Ed.), Nebraska Symposium on Motivation : Vol. 38. Perspectives on Motivation. pp. 237-288; Sheldon, et.al. 1997 : 1380) ซึ่งทฤษฎีที่กล่าวถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว คือ ทฤษฎีการประเมินการรู้คิด

### ทฤษฎีการประเมินการรู้คิด (Cognitive Evaluation Theory)

ทฤษฎีการประเมินการรู้คิด เป็นทฤษฎีย่อยภายใต้ทฤษฎีอัตลัษิต มีเป้าหมายที่จะอธิบายเรื่องปัจจัยทางสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมและทำลายแรงจูงใจภายใน ทฤษฎีการประเมินการรู้คิดเน้นความต้องการพื้นฐานเรื่อง ความสามารถ (Competence) และความมีอิสระกำหนดได้ด้วยตนเอง (Autonomy) สร้างขึ้นโดยการรวมผลจากการทดลอง เรื่อง ผลของรางวัล การป้อนกลับ (Feedback) และเหตุการณ์ภายนอกที่มีต่อแรงจูงใจภายใน

สาระสำคัญประการแรกของทฤษฎีการประเมินการรู้คิด ได้แก่ เหตุการณ์ภายนอก เช่น การให้ข้อมูลป้อนกลับ การสื่อสาร และรางวัล ที่ส่งเสริมการระบุงสาเหตุของการกระทำว่ามาจากภายในตัวบุคคล (Internal perceived locus of causality) จะส่งเสริมแรงจูงใจภายใน นั่นคือ เหตุการณ์ที่ให้อิสระสามารถกำหนดได้ด้วยตนเอง เป็นเหตุการณ์ที่ส่งเสริมความมีอิสระเป็นตัวของตัวเอง ส่วนเหตุการณ์ภายนอกที่ส่งเสริมการระบุงสาเหตุของการกระทำว่ามาจากภายนอกตัวบุคคลจะทำลายแรงจูงใจภายใน เช่น การศึกษาของ ดีซี และไรอัน ที่พบว่า การให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวกเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานจะส่งเสริมแรงจูงใจภายใน ตรงข้ามกับการให้ข้อมูลป้อนกลับทางลบที่จะไปบั่นทอนแรงจูงใจภายในให้ลดลง (Ryan & Deci, 2000 : 70)

สาระสำคัญประการที่สอง คือ เหตุการณ์ที่เอื้อต่อความรู้สึกว่าตนมีความสามารถจะส่งเสริมแรงจูงใจภายใน ส่วนเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดความรู้สึกว่าตนไม่มีความสามารถ จะทำลายแรงจูงใจภายใน ทฤษฎีนี้ยังระบุร่วมกับที่มีผลวิจัยยืนยันว่า ความรู้สึกว่ามีความสามารถจะไม่เพิ่มแรงจูงใจภายใน ถ้าบุคคลไม่มีความรู้สึกว่ามีอิสระตามมาด้วย หรือในแง่การรับรู้สาเหตุ คือ ไม่รับรู้สาเหตุมาจากภายในตน (Vallerand & Reid, 1984 : 95; Reeve, 1996 : 70)

สาระสำคัญประการที่สาม คือ เหตุการณ์ภายนอกที่บุคคลรับรู้ว่ามีลักษณะเป็นการควบคุม (Controlling) และมีลักษณะที่ไม่จูงใจ (Amotivation) จะทำลายแรงจูงใจภายใน ส่วนเหตุการณ์ที่มีลักษณะให้ข้อมูล (Information) จะส่งเสริมแรงจูงใจภายใน (Deci & Ryan, 1990 : 63) วิลลาสลักซ์น์ ชัววัลลี (2542 : 17) อธิบายสาระสำคัญประการที่สามเพิ่มเติมว่า เมื่อบุคคลมีแรงจูงใจภายในบุคคลจะรับรู้สาเหตุของการกระทำ คือ ตนเอง แต่เมื่อได้รับรางวัลจากภายนอก การรับรู้สาเหตุจากการกระทำจะเปลี่ยนจากตนเองเป็นรางวัลภายนอกซึ่งทำให้บุคคลมีแรงจูงใจภายในลดลง โดยพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจภายในต้องเป็นพฤติกรรมที่บุคคลสามารถกำหนดได้ด้วยตนเอง จะไม่มีการควบคุมที่มาจากคำสั่งหรือรางวัล รางวัลหรือ

คำสั่งเปรียบเสมือนสิ่งที่กำหนดให้กระทำตามเงื่อนไขของรางวัล ซึ่งเมื่อเกิดเหตุการณ์นี้ขึ้น ความรู้สึกเป็นอิสระกำหนดได้ด้วยตนเองก็ย่อมจะหมดไป

สาระสำคัญประการสุดท้ายจะคล้ายกับสาระประการที่สามแต่เกี่ยวกับลักษณะ การให้ข้อมูลหรือการควบคุม หรือการไม่สนใจที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล คือ ลักษณะการให้ ข้อมูลที่เอื้อต่อความรู้สึกเป็นอิสระกำหนดได้ด้วยตนเองจะรักษาหรือส่งเสริมแรงจูงใจภายใน ส่วนเหตุการณ์ที่มีลักษณะควบคุมจะเป็นความกดดันที่ไปทำลายแรงจูงใจภายใน เช่น การที่ พนักงานขยันทำงานในช่วงที่มีการประเมินผลงานประจำปี เพราะกังวลว่าจะไม่ผ่านการประเมิน ผล อย่างนี้ถือว่าเป็นการควบคุมและความรู้สึกดังกล่าวจะไปทำลายแรงจูงใจภายใน สำหรับ พฤติกรรมความขยันขันแข็งในการทำงานที่เกิดจากความสนใจ รู้สึกสนุกกับงานที่กำลังทำและ รู้สึกว่างานนั้นท้าทายความสามารถของตนจะช่วยส่งเสริมแรงจูงใจภายใน (Deci & Ryan, 1990 : 63-64)

นอกจากนี้งานวิจัยยังบอกอีกว่าไม่เพียงแต่รางวัลที่จับต้องได้เท่านั้น แต่การ คุกคาม (Threats) กำหนดส่ง (Deadline) คำสั่ง (Directives) การประเมินที่กดดัน (Pressured evaluations) และเป้าหมายที่กำหนดมาให้ (Imposed goals) ล้วนทำให้แรงจูงใจภายในลดลง เพราะทำให้เกิดความรู้สึกว่าสาเหตุมาจากภายนอก ในทางตรงข้ามการมีโอกาเลือก (Choice) การยอมรับความรู้สึก (Acknowledgement of feeling) โอกาสที่จะนำตนเอง (Opportunities for self-direction) จะเพิ่มแรงจูงใจภายใน เพราะทำให้บุคคลรู้สึกว่ามีความอิสระกำหนดได้ด้วยตนเอง (Deci & Ryan, 1985 : 64; 1990 : 64)

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีแรงจูงใจภายในได้บูรณาการจากแนวคิดในเรื่องแรงจูงใจ ของมนุษย์ 2 ประการ คือ ประการแรก มนุษย์จะถูกจูงใจจากสิ่งที่ตรงกับความต้องการ ประการ ที่สอง มนุษย์มีความต้องการพื้นฐาน คือ มีความรู้สึกว่าคุณมีความสามารถ (Competence) และ การกระทำที่เกิดขึ้นมีสาเหตุมาจากความตั้งใจของตนเอง (Personal causation) หรือกำหนด ด้วยตนเอง (Self-determination) โดยบุคคลจะแสวงหาสิ่งที่ตรงกับความต้องการ และเลือกทำ กิจกรรมที่มีความท้าทายซึ่งมาจากแรงจูงใจภายใน (Eccies, 2002 : 3) ซึ่งแรงจูงใจภายในจะ ดำรงอยู่เมื่อบุคคลมีความรู้สึกว่าคุณมีความสามารถและมีความอิสระกำหนดได้ด้วยตนเอง

### การวัดแรงจูงใจภายใน

การวัดแรงจูงใจภายในอาจวัดได้ในหลายลักษณะ ดังนี้

1. การที่จะอ้างว่าคุณมีความแรงจูงใจภายในในการทำงานได้เมื่อคุณนั้นทำงานโดย ปราศจากรางวัลหรือปราศจากการควบคุม การวัดแรงจูงใจภายในควรทำในช่วงเวลาที่เป็นอิสระ จากการทดลองหรือการควบคุมจากภายนอก (Deci & Ryan, 1990 : 34; Ryan, 1982 : 453)

2. แรงจูงใจภายในอาจดูได้ที่คุณภาพของผลการทำงาน เช่น เป็นผลงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) มีการยืดหยุ่นทางความคิด (Flexibility) หรือเป็นผลงานที่เกิดขึ้นโดยไม่มีอะไรมากระตุ้น (Spontaneity) เพราะลักษณะเหล่านี้จะบ่งชี้ว่ามีแรงจูงใจภายใน (Deci & Ryan, 1990 : 34 citing Amabile, 1983. Journal of Experimental Social Psychology; McGraw & McCullers, 1979. The Social Psychology of Creativity; Koestner, Ryan, Bernieri, & Holt, 1984. Journal of Personality)

3. ใช้แบบสอบถามในการวัดแรงจูงใจภายใน โดยสอบถามถึงความรู้สึกสนใจ ความสนุก ความรู้สึกว่าเป็นคนมีความสามารถ และความมีอิสระกำหนดได้ด้วยตนเอง (Deci & Ryan, 1990 : 39)

การวัดแรงจูงใจภายในต้องกระทำเมื่อบุคคลนั้นปราศจากการควบคุม เช่น การได้รับรางวัลภายนอก ในการทำงานวิจัยที่ศึกษาเรื่องแรงจูงใจภายใน จะวัดแรงจูงใจภายในของกลุ่มตัวอย่างแบบใดแบบหนึ่งใน 3 แบบดังกล่าว หรือวัดมากกว่า 1 แบบ ในช่วงที่ปลอดจากการจัดกระทำตัวแปรอิสระ เช่น ช่วงที่ผู้วิจัยงดการให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อให้ได้ผลการวัดแรงจูงใจภายในแท้จริงที่ปลอดจากการกระตุ้นด้วยแรงจูงใจภายนอก การสร้างแบบวัดแรงจูงใจภายใน ควรสร้างข้อคำถามที่วัดพฤติกรรมซึ่งแสดงว่ามีแรงจูงใจภายใน หรืออีกกรณีหนึ่ง คือ อาจวัดว่าได้รับความกดดัน (Pressure) ความตึงเครียด (Tension) และความวิตกกังวล (Anxiety) ซึ่งจะทำให้มีแรงจูงใจภายในลดลง (Deci & Ryan, 1990 : 40)

รีฟ และซิคเคเนียส (Reeve & Sickenius, 1994 : 514) ได้พัฒนาและตรวจสอบแบบวัด AFS (The Activity-Feeling States) โดยศึกษาองค์ประกอบของแรงจูงใจภายในจากความต้องการทางจิต 3 ประการ ตามแนวคิดทฤษฎีอัตลิตซิดของ ดีซี และ ไรอัน ผลจากการศึกษาพบว่าแรงจูงใจภายในเกิดจากความต้องการทางจิตใจที่มีอยู่ภายในตัวของแต่ละบุคคล 3 ประการ คือ ความรู้สึกว่ามีความสามารถ (Competence) การมีอิสระกำหนดได้ด้วยตนเอง (Autonomy) และการมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Relatedness) ผลการศึกษายืนยันว่าความต้องการทางจิตทั้ง 3 ประการนี้เป็นส่วนประกอบของแรงจูงใจภายใน โดยแสดงให้เห็นว่าแรงจูงใจภายในเพิ่มขึ้นเมื่อบุคคลได้รับประสบการณ์ที่ทำให้มีความรู้สึกว่าเป็นผู้มีความสามารถ มีอิสระกำหนดได้ด้วยตนเอง และมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น

อรพินทร์ ชูชม อัจฉรา สุขารมณ และวิลาสลักษณ์ ชวัลลี (2543 : 42-45) ได้สร้างแบบวัดแรงจูงใจภายในและตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง โดยแบบวัดแรงจูงใจภายในมีองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ ความต้องการสิ่งท้าทาย ความสนใจเพลิดเพลิน ความเป็นตัวของตัวเอง ความต้องการมีความสามารถ และความมุ่งมั่น พบความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของแรงจูงใจภายในที่สอดคล้องกับโครงสร้างทฤษฎีของแรงจูงใจภายใน

วิลาสลักษณ์ ชวัลลี (2542 : 44) ได้พัฒนาแบบสอบถามแรงจูงใจภายในเพื่อการเล่นเกมวิศวกรรมน้อย ซึ่งวัดใน 5 องค์ประกอบ คือ ความรู้สึกสนใจและสนุกในการเล่น การเห็นว่าตนมีความสามารถในการเล่นเกม การมีความพยายามในการเล่น เกม การเล่นโดยปราศจากความกดดันหรือความเครียด และการรับรู้ว่ามีสิทธิเลือกและไม่ถูกบังคับ องค์ประกอบละ 5 ข้อ รวมจำนวน 25 ข้อ เพื่อใช้ศึกษาแรงจูงใจภายในซึ่งเป็นผลจากการจัดกระทำทดลอง การแบ่งองค์ประกอบของแรงจูงใจภายในทั้ง 5 ประการนี้ ผู้วิจัยได้นำมาเป็นแนวทางในการสร้างมาตรวัดแรงจูงใจภายในซึ่งจะกล่าวถึงในลำดับต่อไป

สำหรับการวิจัยนี้วัดแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานโดยใช้มาตรวัดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยมีแนวคิดจากมาตรวัดแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation Inventory: IMI) ของ ดีซี และไรอัน (Deci & Ryan, 2001. Online) มีองค์ประกอบการวัดตามแนวทางการศึกษาของ รีฟ และ ซิคเคเนียส (Reeve & Sickenius, 1994 : 506-514) วิลาสลักษณ์ ชวัลลี (2542 : 44) และ อรพินทร์ ชูชม อัจฉรา สุขารมณ และวิลาสลักษณ์ ชวัลลี (2542 : 42) มาตรวัดแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) ความรู้สึกว่าคุณสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานได้ 2) ความรู้สึกอิสระที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน 3) ความรู้สึกสนุกที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน 4) ความเพียรพยายามที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน

## การพัฒนาโปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน

### การสร้างโปรแกรมการฝึกอบรม

โปรแกรมการฝึกอบรมเป็นกระบวนการวางแผนที่เป็นระบบสร้างขึ้นเพื่อพัฒนาความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมของมนุษย์ โดยใช้กิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้เฉพาะอย่างให้บุคคลมีประสบการณ์ด้วยตนเอง (Buckley & Caple, 1995 : 13; เครือวัลย์ ลิ้มอภิชาติ, 2531 : 2) จุดมุ่งหมายหนึ่งของการฝึกอบรม คือ เพื่อเพิ่มพูนแรงจูงใจของแต่ละบุคคล (ชูชัย สมितिไกร, 2540 : 6) กระบวนการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 5 ประการ คือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ว่าต้องการให้พฤติกรรมใดเปลี่ยนแปลง 2) การจัดเนื้อหาและเทคนิควิธีการฝึกอบรมว่าจะเน้นสาระความรู้หรือส่งเสริมให้มีประสบการณ์ด้วยตนเอง มีหลักเกณฑ์ในการจัดเนื้อหาเพื่อพัฒนาเป็นโปรแกรมการฝึกอบรม คือ ควรมีความสอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นของสร้างโปรแกรมการฝึกอบรม มีความทันสมัย สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงในการทำงาน ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการพัฒนาได้อย่าง เหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม และตรงกับความสนใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม 3) การนำเอาโปรแกรมการฝึกอบรมไปใช้ให้บรรลุ

ผลตามเป้าหมาย 4) การประเมินผลการนำโปรแกรมการฝึกอบรมไปใช้ 5) การปรับปรุงโปรแกรมการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพ (เครียวัลย์ ลิมอภิชาติ, 2531 : 64)

จากกระบวนการสร้างโปรแกรมการฝึกอบรมดังกล่าว ผู้วิจัยดำเนินการสร้างโปรแกรมการฝึกอบรมที่ใช้ส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### การวิเคราะห์ปัญหาและประเมินความต้องการ

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยวิเคราะห์ปัญหาและประเมินความต้องการของกลุ่มเป้าหมายเพื่อการวางแผนงานพัฒนาโปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน โดยใช้โครงการนำร่อง (Pilot study) จากการเรียนและการทำรายงานในรายวิชา วป 801 สัมมนาเทคนิคการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์ภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2544 ผู้วิจัยได้รับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารศูนย์บริการรถยนต์แห่งหนึ่ง มีจุดมุ่งหมายของการสัมภาษณ์เพื่อศึกษาการดำเนินธุรกิจ ลักษณะของหน่วยงาน โครงสร้างการทำงาน ลำดับการบังคับบัญชา ปัญหาการทำงานและแรงจูงใจภายในการทำงานของพนักงาน โดยใช้คำถามปลายเปิดซึ่งเป็นคำถามที่ขอให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบคำถามตามจุดมุ่งหมายข้างต้น ผู้วิจัยนำข้อมูลดังกล่าวมาจัดกระทำและวิเคราะห์เบื้องต้นด้วยวิธีการตีความและการสรุปอุปนัย โดยจำแนกและจัดหมวดหมู่ของข้อมูลตามจุดมุ่งหมายของการสัมภาษณ์

จากนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการสำรวจสภาพปัญหาในการทำงานของกลุ่มเป้าหมาย คือ หัวหน้าช่างที่ปฏิบัติงานในศูนย์บริการรถยนต์ ผู้วิจัยเริ่มต้นด้วยการทำความเข้าใจกับหัวหน้าช่างก่อนว่ามีวัตถุประสงค์อะไรในการศึกษา จากนั้นผู้วิจัยเปิดประเด็นว่า ท่านพบปัญหาหรืออุปสรรคที่เกี่ยวกับการทำงานบ้างหรือไม่อย่างไร หัวหน้าช่างได้ร่วมกันให้ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคในการทำงาน พบปัญหาในการทำงาน จำนวน 18 ประการ คือ ทำงานไม่เสร็จตามเวลา ทำงานแบบเดียวกันแต่ความทุ่มเทในการทำงานไม่เท่ากัน มีการเริ่มปฏิบัติงานล่าช้าแม้ว่าจะมาทำงานแต่เช้าก็ตาม ไม่เชื่อฟังคำแนะนำของหัวหน้า ปัญหาความร่วมมือในการทำงานบางครั้งร่วมมือดีบางคนปานกลางบางคนน้อย เอนิสัยที่บ้านมาใช้ที่ทำงานและเอนิสัยที่ทำงานมาใช้ที่บ้าน ไม่ใช้อุปกรณ์ป้องกันความปลอดภัย เช่น การใส่หน้ากากป้องกันในการพ่นสี หัวหน้ามีอำนาจไม่เต็มที่จึงทำให้หัวหน้ามีความเกรงใจถ้าจะต้องใช้อำนาจกับลูกน้อง งานมากมีช่างไม่พอทำให้งานล่าช้า เรื่องการใช้วัสดุสิ้นเปลืองบางคนก็ประหยัดบางคนก็ใช้เปลือง การจัดเก็บอุปกรณ์บางคนเก็บบางคนไม่เก็บหรือให้คนอื่นเก็บให้หรือชอบทำสกปรก ลูกน้องมีความคิดเห็นที่ขัดกับกฎระเบียบของบริษัท เช่น การมีความคิดสร้างสรรค์บางอย่างที่ไปขัดแย้งกับกฎระเบียบของบริษัท การหมั่นเวียนคนที่เร็วเกินไป คือ จะมีการหมั่นเวียนลูกน้องทุกเดือนทำให้หัวหน้าดูแลลูกน้องลำบากเนื่องจากบางคนเรียนรู้งานดีแล้วก็ไป การมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันเนื่องจากอายุหรือวุฒิการศึกษา มีการเปรียบเทียบงานของกลุ่มตนกับงานของกลุ่มอื่นโดยเฉพาะเมื่อกลุ่มอื่นทำน้อยกว่า การเลื่อนตำแหน่งจากเพื่อนร่วมงานมาเป็นหัวหน้าจึงวางตัวไม่



ถูกทำให้มีความเป็นกันเองมากเกินไป มีการแข่งขันกันหรือมีการลอกเลียนแบบพฤติกรรมกันเกี่ยวกับการทำงานมาก-น้อย ขัดแย้งกันเองในเรื่องส่วนตัวทำให้ไม่สามารถร่วมงานกันได้

กิจกรรมครั้งต่อมาผู้วิจัยนำปัญหาทั้ง 18 ประการจากการดำเนินกิจกรรมครั้งที่แล้วไปจัดพิมพ์เพื่อนำมาให้หัวหน้าช่างแต่ละคนเรียงปัญหาตามความสำคัญ ถ้าปัญหาใดมีความสำคัญมากที่สุดให้เป็นอันดับ 1 และเรียงอันดับปัญหาที่คิดว่ามีความสำคัญรองลงมาเป็นอันดับ 2 และ 3 จนถึงลำดับสุดท้ายที่คิดว่าเป็นปัญหาต่อการทำงานน้อยที่สุดเป็นอันดับที่ 18 แล้วนำมาหาความถี่ พบว่า ปัญหาที่มีความสำคัญอันดับ 1 คือ การไม่เชื่อฟังคำแนะนำของหัวหน้า ปัญหาอันดับรองลงมา คือ ปัญหาความร่วมมือในการทำงาน ทำงานไม่เสร็จตามเวลา หัวหน้ามีอำนาจไม่เต็มที่จึงทำให้หัวหน้ามีความเกรงใจถ้าจะต้องใช้อำนาจกับลูกน้อง ลูกน้องทำงานแบบเดียวกันแต่ความทุ่มเทในการทำงานไม่เท่ากัน มีการเริ่มปฏิบัติงานล่าช้าแม้ว่าจะมาทำงานแต่เช้าก็ตาม งานมากมีช่างไม่พอทำให้งานล่าช้า ส่วนอันดับสุดท้าย คือ อันดับที่ 18 เป็นปัญหาเกี่ยวกับการหมุนเวียนคนที่เร็วเกินไป

จากนั้นนำอุปสรรคในการทำงานแต่ละข้อมาวางแผนแก้ปัญหา โดยหัวหน้าช่างทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น จากการปรึกษาหารือร่วมกันได้ข้อสรุปใน 2 แนวทาง ได้แก่ แนวทางที่ 1 คือ ต้องยอมรับปัญหานั้น เพราะบางปัญหาพนักงานแก้ไขเองไม่ได้เนื่องจากอยู่นอกเหนืออำนาจของตน เช่น ปัญหาเรื่องงานมากมีช่างไม่พอทำให้งานล่าช้า ปัญหาการหมุนเวียนคนที่เร็วเกินไป ส่วนแนวทางที่ 2 คือ ปัญหาที่แก้ไขได้ แต่เป็นปัญหาที่บั่นทอนหรือทำลายแรงจูงใจภายใน ได้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เชื่อฟัง การขาดความร่วมมือ การแข่งขัน และความขัดแย้งในการทำงาน ขึ้นต่อนี้หัวหน้าช่างเสนอว่าพวกเขามีความต้องการกำลังใจในการทำงานและต้องการเรียนรู้วิธีการที่จะนำไปใช้แก้ปัญหาการทำงานร่วมกัน

การวิเคราะห์ปัญหาในครั้งนั้น พบว่า สภาพการณ์ทำงานปัจจุบันบั่นทอนหรือทำลายแรงจูงใจภายใน และเมื่อประเมินความต้องการฝึกอบรมของหัวหน้าช่าง พบว่า หัวหน้าช่างที่ปฏิบัติงานในศูนย์บริการรถยนต์ มีความต้องการได้รับการส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน ประกอบกับหัวหน้าช่างก็ยังไม่รู้วิธีการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพในการทำงานร่วมกัน ผู้วิจัยจึงนำประเด็นปัญหาและความต้องการดังกล่าวข้างต้นมาทำการวิจัยโดยพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมที่ใช้ส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่างที่ศูนย์บริการรถยนต์

### เทคนิควิธีที่ใช้ในโปรแกรมการฝึกอบรม

เทคนิควิธีที่ใช้ในโปรแกรมการฝึกอบรมโดยทั่วไปเป็นการนำเสนอเนื้อหาจากแหล่งความรู้ไปสู่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตามโปรแกรม สามารถใช้เทคนิคแบบใดแบบหนึ่งหรือหลาย ๆ แบบผสมผสานกัน การกำหนดว่าจะใช้เทคนิควิธีการแบบใด จำเป็นต้องคำนึงถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์เป็นสำคัญ การเลือกเทคนิคมาประยุกต์ใช้ที่เหมาะสมจะก่อให้เกิดความมั่นใจว่า

โปรแกรมการฝึกอบรมที่สร้างขึ้นสามารถพัฒนาผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ (สมหวัง คุรุรัตน์, 2539 : 117)

สำหรับเทคนิควิธีที่ใช้ในโปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานได้แนวทางหลักมาจาก ดีซี คอนเนล และไรอัน (Deci, Connell, & Ryan, 1989 : 585; 1992 : 269) เสนอวิธีการส่งเสริมแรงจูงใจภายใน 3 ประการ คือ 1) การมีอิสระกำหนดได้ด้วยตนเอง (Support for autonomy) คือ การให้โอกาสการให้มีโอกาสเพิ่มขึ้นในการริเริ่มสร้างสรรค์ และมีทางเลือก 2) การได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกแบบไม่ควบคุม (Non - controlling positive feedback) คือ การใช้วิธีการสื่อสารทางบวก โดยใช้วิธีการสื่อสารที่ไม่เป็นการตำหนิหรือควบคุม เพราะทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกในทางลบและความรู้สึกนั้นจะไปทำลายแรงจูงใจภายในให้ลดลง (Demotivation) 3) การตระหนักรู้ถึงความต้องการ ความรู้สึก และความคิดเห็นของผู้อื่น (acknowledging the other's perspective) คือ การรับฟังความคิดเห็น การเข้าใจถึงความต้องการ และเข้าใจความรู้สึกระหว่างกัน เนื่องจากการทำงานมีข้อจำกัดที่มักต้องการให้บุคคลทำในสิ่งที่ไม่อยากทำ ซึ่งการตระหนักรู้ถึงความต้องการ ความรู้สึก การมีความเข้าใจ และการรับฟังความคิดเห็นของกันและกันจะสามารถลดความตึงเครียดและเพิ่มบรรยากาศที่ดีในการทำงานได้

การกระตุ้นให้บุคคลรับรู้ถึงความสามารถของตนในเรื่องต่าง ๆ เป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมแรงจูงใจภายในตนเองให้เพิ่มขึ้นได้ ซึ่ง แบนดูรา (Bandura, 1997 : 79-80) เสนอว่าการที่จะเพิ่มการรับรู้ความสามารถของตนกระทำได้โดยการให้บุคคลได้รับข้อมูลจาก 4 แหล่งอย่างเหมาะสม ได้แก่

1. การประสบความสำเร็จจากการกระทำ (Enactive mastery experience) เป็นแหล่งที่มีอิทธิพลมากที่สุดเพราะเป็นประสบการณ์ความสำเร็จแท้จริงของบุคคลโดยตรง ความสำเร็จจะทำให้บุคคลประเมินตนเองสูงและถ้าเกิดบ่อยครั้งจะยิ่งทำให้บุคคลรู้ว่าตนมีความสามารถเพิ่มขึ้น การประสบความสำเร็จจากการกระทำขึ้นอยู่กับความยากของงาน สภาพแวดล้อม ความพยายาม การเลือก ช่วงเวลา และการประเมินตนเองเพื่อการแก้ไขปรับปรุง

2. การสังเกตตัวแบบในสถานการณ์ที่ใช้แทนประสบการณ์ (Vicarious experience) การที่เห็นบุคคลอื่นที่คล้ายคลึงกับตนประสบความสำเร็จ ก็สามารถเพิ่มการรับรู้ความสามารถของตนได้ คือ บุคคลจะเห็นว่าตนก็มีความสามารถที่จะกระทำกิจกรรมในทำนองเดียวกันนั้นได้สำเร็จเช่นเดียวกัน เนื่องจากบุคคลรับรู้ว่าจะตนมีความสามารถที่คล้ายคลึงกับความสามารถของตัวแบบ ลักษณะของตัวแบบมี 2 ประเภท คือ 1) ตัวแบบที่เป็นบุคคล (Live modeling) คือตัวแบบที่บุคคลสามารถสังเกตและมีปฏิสัมพันธ์ได้โดยตรง 2) ตัวแบบที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic modeling)

3. การพูดชักจูง (Verbal persuasion) เป็นวิธีการที่ใช้กันอย่างแพร่หลายที่จะทำให้บุคคลเชื่อว่าตนมีความสามารถที่จะกระทำกิจกรรมให้สำเร็จได้ การพูดชักจูงที่ได้ผลจะต้องเป็นเรื่องที่เป็นไปได้ ซึ่งจะทำให้ผู้ถูกชักจูงเกิดความมั่นใจในความสามารถของตน โดยมีแนวโน้มที่จะใช้ความพยายามของตนมากขึ้นและยาวนานขึ้น การใช้คำพูดชักจูงทำได้ 4 แนวทาง (Bandura, 1977 : 80) คือ การให้คำแนะนำ (Suggestion) การกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม (Exhortation) การสอนตนเอง (Self-instruction) และการแปลความหมายคำพูดชักจูงที่ได้รับ (Interpretive treatment)

4. สภาวะทางกายและอารมณ์ (Physiological and affective state) บุคคลมักใช้ข้อมูลทางกายและอารมณ์ในการประเมินความสามารถของตน เช่น การตื่นเต้นมากเกินไปทำให้ทำกิจกรรมได้ไม่ดี บุคคลจะคาดการณ์ว่าตนทำได้สำเร็จเมื่อภาวะทางกายปกติ ไม่เครียดหรือเหนื่อยล้า ส่วนสภาวะทางอารมณ์จะมีผลต่อการตัดสินใจความสามารถของบุคคล โดยที่อารมณ์ทางบวกจะส่งเสริมการรับรู้ความสามารถของตน ในขณะที่อารมณ์ทางลบจะทำให้การรับรู้ความสามารถของตนลดลงได้

สำหรับการพัฒนาบุคลากรในองค์กร พอนท์ (Pont, 1991 : 57-62) เสนอว่าควรใช้วิธีการส่งเสริมการเรียนรู้ที่หลากหลายมากกว่าจะเลือกใช้เพียงวิธีการใดวิธีการหนึ่ง โดยเสนอกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้ 1) การบรรยาย (Lecture) เป็นวิธีที่บุคคลโดยทั่วไปรู้จักและนิยมใช้อย่างกว้างขวาง มีลักษณะเป็นแบบทางการและมีการสื่อสารระหว่างผู้บรรยายกับผู้ฟังด้วยวาจา 2) การสาธิต (Demonstration) เป็นวิธีพัฒนาโดยกระทำให้ดูเป็นตัวอย่างและใช้การอธิบายประกอบ 3) การอภิปราย (Discussion) เป็นวิธีการที่มีบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาร่วมพูดคุย แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และข้อมูลข่าวสารต่างๆ ร่วมกัน 4) การศึกษากรณีตัวอย่าง (Case study) เป็นการนำประเด็นเรื่องราว หรือเหตุการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งที่ได้เลือกสรรแล้วว่าเป็นประโยชน์และมีความเหมาะสมให้ผู้รับการพัฒนาได้ทำการวิเคราะห์และอภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน 5) การสร้างสถานการณ์จำลอง (Simulation) เป็นการจำลองสถานการณ์ต่าง ๆ ให้มีลักษณะคล้ายคลึงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นด้านสถานที่ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ ตัวบุคคลที่เกี่ยวข้อง และประเด็นเรื่องราว เพียงแต่มีได้จัดทำขึ้นในสถานที่ทำงานจริงเท่านั้น 6) การแสดงบทบาทสมมติ (Role-playing) เป็นวิธีการที่ผู้รับการพัฒนาแต่ละคนจะได้รับมอบหมายให้แสดงอาชีพปฏิกิริยาและเจรจาตามความเข้าใจและความรู้สึกนึกคิดของตนตามบทบาทที่ได้รับโดยไม่มีการชักซ้อมก่อนการแสดง 7) เกม (games) เป็นวิธีการที่ผู้รับการพัฒนาจะได้รับความรู้และประสบการณ์ร่วมกับผู้อื่น ทั้งยังช่วยส่งเสริมสัมพันธภาพระหว่างบุคคลด้วยการใช้กิจกรรมที่ให้ร่วมกันแก้ปัญหาหรือให้บุคคลได้แสดงออกในสถานการณ์ต่าง ๆ

เทคนิคการฝึกอบรมที่มีการนำไปใช้ฝึกอบรมภาวะผู้นำ โดยที่นักวิจัยได้สร้างหลักสูตรและนำไปทดลองใช้ส่งเสริมภาวะผู้นำมีเทคนิควิธีการดังนี้ 1) การบรรยาย (Lecture) เป็น

เทคนิคที่ใช้ในการถ่ายทอดความรู้ ข้อมูล ข้อเท็จจริงและแนวทางการปฏิบัติต่าง ๆ จากวิทยากรสู่ผู้รับ มีข้อดี คือ สามารถถ่ายทอดสาระข้อมูลต่าง ๆ ให้แก่บุคคลจำนวนมากได้ในเวลาอันรวดเร็ว รวมทั้งประหยัดเวลา และทรัพยากร 2) การอภิปรายกลุ่ม (Group discussion) เป็นการแบ่งผู้เข้ารับการอบรมเป็นกลุ่มย่อย ๆ และให้สมาชิกแต่ละกลุ่มได้อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือประสบการณ์ซึ่งกันและกันเพื่อหาข้อสรุปหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเด็นใดประเด็นหนึ่ง มีข้อดี คือ เป็นวิธีการที่สามารถรวบรวมความคิดเห็นและประสบการณ์จากบุคคลหลายฝ่ายซึ่งจะนำไปสู่การได้ข้อสรุป หรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหา และเปิดโอกาสให้ผู้รับการอบรมได้แสดงความคิดเห็นของตนอย่างเสรี และมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น 3) การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นการประชุมกลุ่มที่เปิดโอกาสและกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรีโดยไม่มีการวิพากษ์วิจารณ์เพื่อให้ได้ความคิดที่หลากหลาย ข้อดี คือ เป็นวิธีการที่เหมาะสมสำหรับการระดมความคิดเห็น หรือหาหนทางในการแก้ไขปัญหา โดยทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียมกัน และเป็นการฝึกให้ผู้รับการอบรมรู้จักการรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยปราศจากการวิพากษ์วิจารณ์ 4) กรณีศึกษา (Case study) เป็นการกำหนดหรือการบรรยายถึงสถานการณ์ในรูปของงานเขียน เทปบันทึกเสียงหรือวีดิทัศน์ เพื่อให้ผู้รับการอบรม ศึกษา และอภิปราย ภายใต้การแนะนำของผู้ให้การอบรม โดยสนับสนุนให้ผู้รับการอบรมได้มีส่วนร่วมในการฝึกอบรม สอนทักษะการวิเคราะห์ปัญหา และแสดงให้เห็นว่าเนื้อหาสาระของการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับสถานการณ์การทำงานจริงอย่างไร มีข้อดี คือ ผู้รับการอบรมมีโอกาสฝึกฝนความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา ซึ่งมีความใกล้เคียงกับความเป็นจริง ทำให้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเรียนรู้ซึ่งกันและกัน 5) การแสดงบทบาทสมมติ (Role play) เป็นกิจกรรมซึ่งกำหนดให้ผู้เข้ารับการอบรมแสดงบทบาทตามสถานการณ์ที่ได้กำหนดไว้หรือให้สร้างขึ้น จากนั้นมีการอภิปรายและการวิเคราะห์เพื่อพิจารณาว่ามีสิ่งใดเกิดขึ้นบ้างและเพราะอะไร โดยสนับสนุนให้ผู้รับการอบรมได้ฝึกปฏิบัติทักษะต่าง ๆ และมีความเชื่อมั่นในการจัดการกับสถานการณ์จริง ข้อดี คือ ผู้รับการอบรมได้เรียนรู้ด้วยการทดลองปฏิบัติจริง ทำให้ผู้รับการอบรมได้เห็นแนวทางการปฏิบัติ และเกิดความมั่นใจในตนเองมากขึ้น 6) กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ (Group dynamic) เป็นกระบวนการที่ใช้กลุ่มในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งร่วมกันหรือแก้ปัญหาเพื่อการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ จากการกระทำหรือจากประสบการณ์ ผู้รับการอบรมจะเป็นผู้เข้าร่วมกิจกรรมด้วยตนเองจึงเกิดการรู้แจ้งเห็นจริง (Insight) และเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง 7) การฝึกปฏิบัติ (Exercise) เป็นการนำทฤษฎีหรือแนวคิดตามที่ได้เรียนรู้มาทดลองปฏิบัติในตอนท้ายของการฝึกอบรมภายใต้การดูแลของผู้ให้การอบรม ผู้ให้การอบรมจะเป็นผู้เตรียมกิจกรรมหรือสิ่งที่จะให้ฝึกปฏิบัติไว้ล่วงหน้าหลังจากฝึกอบรมทางทฤษฎีมาแล้ว อาจมีการสาธิตหรือกระทำให้ดูก่อนและให้ผู้รับการอบรมทดลองทำตาม ข้อดี คือ ผู้รับการอบรมได้ฝึกปฏิบัติจริง ๆ ก่อนที่จะนำทักษะไปใช้ และทุกคนได้เรียนรู้ด้วยตนเอง และเป็นเทคนิคที่จูงใจให้คนอยากเรียนรู้ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2542 : 51-52)

สำหรับการศึกษาคั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เทคนิคในการส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานตามวิธีการส่งเสริมแรงจูงใจภายใน 3 ประการ คือ การมีอิสระกำหนดได้ด้วยตนเอง การได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกแบบไม่ควบคุม การตระหนักถึงความต้องการและความคิดเห็นของผู้อื่น ผู้วิจัยและหัวหน้าช่างใช้วิธีการดังกล่าวนี้ในทุกกิจกรรม นอกจากนี้ยังใช้วิธีการเพิ่มการรับรู้ความสามารถของตนเพื่อส่งเสริมให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมรู้สึกว่าเป็นผู้มีความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นโดยส่งเสริมให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมมีประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จในการสร้างสัมพันธภาพในการทำงานจากการทำกิจกรรม และในสถานการณ์การทำงานจริง ให้มีการสังเกตจากตัวแบบที่เป็นตัวอย่างประกอบคำบรรยายและตัวแบบที่เป็นผู้เข้าร่วมโปรแกรมคนอื่น ๆ ใช้การพูดชักจูงตลอดการฝึกอบรม และส่งเสริมให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมมีอารมณ์ทางบวกขณะร่วมกิจกรรม รวมทั้งจะนำเทคนิคการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม ได้แก่ เทคนิคการบรรยาย การสาธิต การตั้งคำถาม การระดมความคิด การอภิปรายกลุ่ม กรณีศึกษา การแสดงบทบาทสมมติ กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ และการฝึกปฏิบัติมาใช้ส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานด้วย (รายละเอียดกิจกรรมอยู่ในภาคผนวก ฉ)

### โปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน

โปรแกรมการฝึกอบรมที่ใช้ส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานในงานวิจัยฉบับนี้ออกแบบมาสำหรับหัวหน้าช่างที่ปฏิบัติงานในศูนย์บริการรถยนต์บนแนวคิดทฤษฎีแรงจูงใจภายใน มีวัตถุประสงค์เพื่อให้หัวหน้าช่างมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน เพื่อกระตุ้นแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างการสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่าง เพื่อพัฒนาให้หัวหน้าช่างมีทักษะที่สามารถนำไปใช้เพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน และเพื่อส่งเสริมให้หัวหน้าช่างมีประสบการณ์การใช้แรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานในสถานการณ์การทำงานจริง โปรแกรมการฝึกอบรมที่ใช้ส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน ประกอบด้วย 4 ส่วน รวมทั้งสิ้น 14 ชั้น ดังนี้

1. การสร้างความคุ้นเคย (ชั้นที่ 1) และการให้ความรู้เกี่ยวกับแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน (ชั้นที่ 2)

2. การส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน ประกอบด้วย การส่งเสริมความรู้สึกสนุกที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน (ชั้นที่ 3) การส่งเสริมความรู้สึกอิสระที่จะสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน (ชั้นที่ 5) การส่งเสริมความรู้สึกว่าตนสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานได้ (ชั้นที่ 6) และการส่งเสริมความเพียรพยายามที่จะสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน (ชั้นที่ 7)

3. การพัฒนาทักษะที่สามารถนำไปใช้เพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน ประกอบด้วย การคิดทางบวก (ขั้นที่ 4) การสื่อสารด้วยวาจาและท่าทาง (ขั้นที่ 8) การให้ข้อมูลป้อนกลับ (ขั้นที่ 9) การจัดการอารมณ์ (ขั้นที่ 10) การยอมรับและเข้าใจมุมมองของผู้อื่น (ขั้นที่ 11) และการทำงานเป็นทีม (ขั้นที่ 12)

4. การส่งเสริมให้มีประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จในการสร้างสัมพันธภาพในการทำงานในสถานการณ์การทำงานจริง (ขั้นที่ 13) และการติดตามผล (ขั้นที่ 14)

การดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ๆ 3 ขั้น คือ ขั้นนำ ขั้นดำเนินกิจกรรม และขั้นสรุป มีรายละเอียดดังนี้

## 1. การสร้างความคุ้นเคย และการให้ความรู้เกี่ยวกับแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน

### 1.1 การสร้างความคุ้นเคย

การสร้างความคุ้นเคย เป็นการจัดสภาพแวดล้อมให้ผู้เข้าร่วมโปรแกรมรู้สึกผ่อนคลายก่อนเข้าสู่สาระการเรียนรู้โดยใช้กิจกรรม ดังนั้นกิจกรรมเพื่อสร้างความคุ้นเคยจึงเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นในการพบกันครั้งแรกของสมาชิกผู้เข้าร่วมโปรแกรม ซึ่งมาจากที่ต่าง ๆ กันหรือมาจากที่เดียวกันก็ตาม ทั้งนี้เพราะระยะแรกทุกคนจะอยู่ในระยะปรับตัวกับสถานที่ใหม่หรือเพื่อนใหม่ และบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย เป็นบรรยากาศที่อึดอัด เพราะต่างคนก็มีเกราะหรือขอบเขตอาณาบริเวณส่วนตัวมากบ้างน้อยบ้าง เป็นการยุ่งยากลำบากใจต่อการวางตัว เพราะฉะนั้น การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความคุ้นเคยจึงเป็นการทำลายกำแพงหรือเกราะของแต่ละคนให้เข้าหากันได้อย่างสนิทใจ เป็นการสร้างบรรยากาศของความเป็นมิตรที่ดีต่อกัน ลดความเครียดลงได้ เป็นการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแสดงออก ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นการสร้างความสนิทสนมไว้วางใจ และผู้ที่รู้จักกันอยู่แล้วก็จะยิ่งรู้จักกันเพิ่มขึ้นอีกระดับหนึ่ง การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความคุ้นเคยแต่ละครั้งควรใช้เวลาไม่เกิน 30 นาที (อนุกุล เขียงพุกษาวัลย์, 2536 : 21-22)

โปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานได้ใช้กิจกรรมการสร้างความคุ้นเคยเป็นขั้นตอนแรก ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อย ๆ คือ ขั้นนำ ผู้วิจัยแนะนำตัวและทีมงาน รวมทั้งอธิบายถึงการดำเนินกิจกรรม "สร้างมิตร-สร้างสัมพันธ์" และแจกอุปกรณ์ ขั้นดำเนินกิจกรรม หัวหน้าช่างทำกิจกรรม "สร้างมิตร-สร้างสัมพันธ์" ซึ่งผู้วิจัยปรับปรุงมาจากกิจกรรม "บัตรยิ้ม" (อนุกุล เขียงพุกษาวัลย์, 2536 : 36) และกิจกรรม "ฉันคือใคร?" (บัญชาศรีประมง, 2521 : 1-2) เพื่อทำความรู้จักกับผู้ร่วมกิจกรรมคนอื่น ๆ ขั้นสรุป ผู้วิจัยตั้งคำถามหลังจากสิ้นสุดการดำเนินกิจกรรม "สร้างมิตร-สร้างสัมพันธ์" โดยสอบถามในกลุ่มใหญ่ว่าใครเป็นเจ้าของข้อมูลดังกล่าว

### 1.3 การให้ความรู้เกี่ยวกับแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน

การให้ความรู้เกี่ยวกับแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานเป็นกิจกรรมขั้นที่ 2 ของโปรแกรมฯ คือ การปฐมนิเทศ ประกอบด้วย การทำความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน และหลักการส่งเสริมแรงจูงใจภายในซึ่งเป็นหลักการที่ยึดถือร่วมกันในการดำเนินกิจกรรม มีสาระสำคัญดังนี้

ตอนต้นของบทที่ 2 ผู้วิจัยได้กล่าวถึงความหมายของแรงจูงใจภายในแล้วว่า หมายถึง ความต้องการของบุคคลที่เกิดจากแรงกระตุ้นหรือแรงผลักดันภายในจิตใจที่แสดงออกเป็นความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเองตั้งแต่เริ่มต้นและกระทำต่อไปอย่างต่อเนื่องด้วยความสม่ำเสมอ ในส่วนนี้จึงเน้นที่เนื้อหาสาระของสัมพันธภาพในการทำงานเป็นสำคัญ

เมื่อกล่าวถึง สัมพันธภาพ สามารถให้ความหมายได้มากกว่าความหมายในเชิงสังคม (Social relationships) หมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งมีความเกี่ยวพันกันในสถานการณ์ต่าง ๆ ทางคำพูดและการกระทำ ถ้ามีความสัมพันธ์ที่ดีจากการที่บุคคลทั้งสองฝ่ายมีความเข้าใจกันก็จะก่อให้เกิดความรักใคร่และความเข้าใจอันดีต่อกัน แต่ถ้ามีความสัมพันธ์ไม่ดีก็ทำให้เกิดความขัดแย้งไม่เข้าใจกัน สำหรับความหมายของสัมพันธภาพในการทำงาน (Work relationships) จะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน ซึ่งไม่ใช่เพียงแค่หันส่วนเท่านั้นแต่รวมถึงกลุ่มสังคมและเครือข่ายในการทำงาน (Dindia & Duck, 2000 : 9-10)

ในองค์กรที่มีบุคคลจำนวนมากมาทำงานร่วมกันมีการติดต่อปะทะสังสรรค์กัน บุคคลจึงต่างมีอิทธิพลหรือเป็นสภาพแวดล้อมของกันและกันในที่ทำงาน โดยมีปัจจัยหลัก คือ บุคคล สถานการณ์การทำงาน และวิธีการจัดการ บุคคลแต่ละคนจะมีอิทธิพลและได้รับอิทธิพลจากหัวหน้าและงานที่ทำมากที่สุด สัมพันธภาพในการทำงานจึงเป็นการแสวงหาเส้นทางเพื่อสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน โดยที่พนักงานเกิดความรู้สึกพึงพอใจต่อการทำงาน ยอมรับสิทธิอันพึงมี การทำให้เกิดขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงาน การมีบรรยากาศการทำงานที่เอื้อเพื่อเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ใช้การติดต่อสื่อสารที่เปิดกว้างแก่ทุกฝ่าย และประสิทธิภาพของงานเกิดจากกลุ่มทำงานที่ผูกพันกันอย่างเหนียวแน่น (Costley & Todd, 1983 : 10; ทรงศักดิ์ สิงหาด, 2531 : 1; อารี เพชรมุด, 2530 : 2-3) สัมพันธภาพในการทำงานจึงเป็นการติดต่อสัมพันธ์ของบุคคลในการทำงานที่มุ่งให้การร่วมงานกันเป็นไปได้อย่างราบรื่น และสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความเต็มใจ รู้สึกเป็นสุข และเกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน

จากความหมายข้างต้น สัมพันธภาพในการทำงาน มีเป้าหมายที่สำคัญ คือ องค์กรได้ผลงานที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพจากบุคลากรที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

อย่างมีความสุข สรุปว่า แรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน หมายถึง แรงกระตุ้นหรือแรงผลักดันทางจิตใจจากภายในตัวบุคคลที่ต้องการมีอิสระในการแสวงหาความร่วมมือกับผู้อื่นในการทำงาน และรู้สึกว่าจะตนสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้

ทุกคนในองค์การมีหน้าที่ของตนที่ต้องรับผิดชอบไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งอะไร จะต้องมีการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นและเข้าไปมีอิทธิพลทางความรู้สึกต่อผู้ร่วมงานคนอื่น โดยเฉพาะหัวหน้าจำเป็นต้องคำนึงถึงสัมพันธภาพของคนที่ติดต่อบุคคลอื่น ในขณะเดียวกันก็มีหน้าที่ที่ต้องทำให้ความสัมพันธ์ของบุคคลที่ตนรับผิดชอบเป็นไปโดยราบรื่น หรือพัฒนาให้ดียิ่ง ๆ ขึ้น แรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานจึงเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่หัวหน้าสามารถใช้ผลักดันให้เกิดความสำเร็จของงานที่ตนรับผิดชอบด้วยการสร้างสัมพันธภาพอันดีกับลูกน้องและผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ เนื่องจากหัวหน้าส่วนใหญ่จะใช้เวลา 50-75% ทำงานเกี่ยวข้องกับคนที่มีความแตกต่างกันทั้งทางด้านภูมิหลัง ความต้องการ สติปัญญา อารมณ์ และความรู้สึก หัวหน้าจึงจำเป็นต้องรู้หลักในการครองใจลูกน้อง และรู้หลักในการสนองความต้องการโดยใช้กลวิธีในการสร้างสัมพันธภาพในการทำงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ เพื่อให้การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่นและบรรลุเป้าหมาย การมีสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานนอกจากทำให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในการทำงานแล้วยังทำให้องค์การมีความมั่นคง เพราะทำให้ “คนรักคน” และ “คนรักงาน” องค์การจึงมีความเป็นปึกแผ่นไม่แตกแยกแบ่งพรรคแบ่งพวกหรือทะเลาะวิวาทกัน (ม.ร.ว. สมพร สุทัศน์ย์, 2542 : 16-17)

แชปแมน (Chapman, 1983 : 11) ให้เหตุผลว่าเหตุใดหัวหน้าจำเป็นต้องสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน เพราะองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมและองค์การรัฐบาลเจริญเติบโตและมีความซับซ้อนขึ้น บุคคลต้องทำงานเกี่ยวข้องกับผู้อื่นและจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจกันในการทำงาน หัวหน้าที่มีสัมพันธภาพอันดีในการทำงานจะได้รับความร่วมมือให้สามารถทำงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายด้วยความราบรื่น ได้รับความรักใคร่ เชื่อถือ ศรัทธาจากลูกน้อง ช่วยลดปัญหาความขัดแย้งในการทำงานและการอยู่ร่วมกัน ทำให้มีความสามัคคีกลมเกลียว รักองค์การ และทำให้องค์การมีความมั่นคงเป็นปึกแผ่น

การมีสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานช่วยให้แต่ละคนทำงานอย่างมีความสุข ผู้ที่ร่วมงานด้วยกันก็มีความสุขและสังคมการทำงานมีประสิทธิภาพ สรุปว่า การมีสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานจะช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่ทำให้ทุกคนรู้สึกว่าแต่ละคนไม่ได้ทำงานโดดเดี่ยว แต่เป็นการทำงานที่มีความเอื้อเพื่อเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน โดยที่ทุกคนพร้อมจะเข้าใจและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความต้องการทำงานร่วมกัน รู้จักเลือกใช้วิธีการสื่อสารที่รักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างกัน สามารถจัดการอารมณ์ของตนได้ และเห็นคุณค่าของการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เป้าหมายของการทำงานบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันที่บุคคลมีความพอใจ เต็มใจ มีความรู้สึกเป็นสุข ความต้องการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน



จะเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ให้คุณคนนั้นใช้ศักยภาพของตนและคนอื่นช่วยให้เป้าหมายของการทำงานบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งยังทำให้รู้สึกว่าการสร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ โดยที่ไม่ได้หวังว่าจะต้องได้รับผลตอบแทนหรือผลประโยชน์ใด ๆ คืนกลับมา

กิจกรรมการปฐมนิเทศเป็นขั้นที่ 2 ของการดำเนินกิจกรรมในโปรแกรมการส่งเสริมแรงจูงใจเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน ประกอบด้วย 3 ขั้นย่อย ๆ คือ ขั้นนำ ผู้วิจัยชี้แจงวัตถุประสงค์ของการศึกษา ขั้นตอน และหลักการดำเนินกิจกรรมตลอดทั้งโปรแกรม การฝึกอบรม ขั้นดำเนินกิจกรรม ใช้กิจกรรม "ปมมนุษย์" ซึ่งผู้วิจัยปรับปรุงมาจากกิจกรรมผูกเชือกสัมพันธ์ (ม.ร.ว.สมพร สุทัศนีย์, 2542 : 457) เพื่อให้หัวหน้าช่างมองเห็นปัญหาของการอยู่ร่วมกัน และเมื่อสิ้นสุดกิจกรรมให้หัวหน้าช่างร่วมกันแสดงความคิดเห็นวิธีการแก้ปัญหา ขั้นสรุป ผู้วิจัยสรุปกิจกรรมด้วยการบรรยายความหมายของแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน และอธิบายถึงความสำคัญของแรงจูงใจภายในเพื่อการมีสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน

## 2. การส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน

การส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน ประกอบด้วย กิจกรรมกระตุ้นแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน 4 ด้าน คือ

### 2.1 ความรู้สึกสนุกที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน

ความรู้สึกสนุกในการสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน เป็นการมีความสุข ความพอใจ กระตือรือร้น และสนใจในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ การมีความรู้สึกสนุกที่จะการสร้างสัมพันธภาพในการทำงานจะช่วยให้คุณมีความสุขทางใจ และช่วยสนับสนุนให้คุณมีสัมพันธภาพที่ดีกับลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา โดยปราศจากการพึ่งพารางวัลทางวัตถุหรือการบังคับ (Ryan & Deci, 2000 : 70) ความรู้สึกสนุกในการสร้างสัมพันธภาพช่วยกระตุ้นให้คุณมีความกระตือรือร้นรู้สึกพอใจและสนใจที่จะแสวงหาความร่วมมือกับผู้อื่นในการทำงาน ยินดีรับฟัง ให้คำปรึกษา ให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ช่วยแก้ไขปัญหการทำงานให้มีประสิทธิผล และประสิทธิภาพด้วยความสมัครใจ

กิจกรรมการส่งเสริมความรู้สึกสนุกที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน เป็นขั้นที่ 3 ของการดำเนินกิจกรรมในโปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน ประกอบด้วย 3 ขั้นย่อย ๆ คือ ขั้นนำ ผู้วิจัยตั้งคำถามกระตุ้นความคิดของหัวหน้าช่างเกี่ยวกับสภาพการทำงานร่วมกันในปัจจุบันและความรู้สึกที่มีต่อเหตุการณ์เหล่านั้น "ท่านเคยพบกับเหตุการณ์เหล่านี้หรือไม่" เช่น "ลูกน้องไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน" และ "ท่านรู้สึกต่อเหตุการณ์ดังกล่าวนี้อย่างไร" ขั้นดำเนินกิจกรรม ดำเนินกิจกรรม "มันส์มาก" เพื่อส่งเสริมความ

รู้สึกกระตือรือร้น และสนใจ ในการสร้างสัมพันธภาพในการทำงานและแก้ปัญหาสัมพันธภาพที่เกิดขึ้นในการทำงาน ขั้นสรุป ผู้วิจัยสรุปผลกิจกรรมโดยการตั้งคำถามในกลุ่มใหญ่ให้ตอบ แต่จะไม่เรียกตอบแบบเจาะจงขึ้นอยู่กับความสมัครใจของผู้ตอบเอง เช่น "ในฐานะที่ท่านเป็นหัวหน้า ท่านต้องการมีความรู้สึกกับปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานอย่างไร" และอธิบายความหมายของความรู้สึกสนุกที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน

## 2.2 ความรู้สึกอิสระที่จะสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน

การมีอิสระกำหนดได้ด้วยตนเอง หมายถึง การใช้อำนาจของตนในการตัดสินใจเลือก บุคคลจึงมีพฤติกรรมที่แสดงถึงความสนใจในการเลือกกำหนด วางแผนการปฏิบัติ จัดการสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเองตั้งแต่เริ่มต้น และลงมือกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ดังนั้นการมีอิสระกำหนดได้ด้วยตนเองในการสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน เป็นการเลือกด้วยความสมัครใจ โดยที่บุคคลจะมีอิสระในความคิดและการกระทำตั้งแต่การริเริ่ม ตัดสินใจเลือกวางแผน และประเมินผลสัมพันธภาพในการทำงานด้วยตนเอง (Deci & Ryan, 1990 : 38)

การที่บุคคลมีอิสระกำหนดได้ด้วยตนเองในการสร้างสัมพันธภาพในการทำงานทำให้บุคคลมีอิสระที่จะเลือกแสดงพฤติกรรมที่ดีที่ส่งเสริมสัมพันธภาพในการทำงาน หรืออาจจะเลือกแสดงพฤติกรรมที่ทำลายสัมพันธภาพในการทำงานให้แย่งได้ ดังนั้น การส่งเสริมความรู้สึกอิสระกำหนดได้ด้วยตนเองในการสร้างสัมพันธภาพจึงเน้นที่การส่งเสริมให้บุคคลเลือกแสดงพฤติกรรมสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน การที่บุคคลมีอิสระกำหนดได้ด้วยตนเองจะกระตุ้นแรงจูงใจภายในให้เพิ่มขึ้น เพราะบุคคลมีความรู้สึกว่าเป็นอิสระจากแรงกดดัน เช่น รางวัลหรือเงื่อนไขผูกพัน ความรู้สึกอิสระจะเป็นแรงผลักดันให้บุคคลเลือกแสดงพฤติกรรมตามที่ตนเองสนใจ และเลือกทำสิ่งที่ตนเป็นประโยชน์ต่อตนเอง ดังนั้นบุคคลที่มีความรู้สึกว่ามีอิสระกำหนดได้ด้วยตนเองในการสร้างสัมพันธภาพในการทำงานจึงเลือกแสดงพฤติกรรมที่เอื้อต่อการมีสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานมากกว่าเลือกแสดงพฤติกรรมที่จะไปทำลายสัมพันธภาพให้แย่ง

กิจกรรมการส่งเสริมความรู้สึกอิสระกำหนดได้ด้วยตนเองในการสร้างสัมพันธภาพในการทำงานเป็นขั้นที่ 5 ของการดำเนินกิจกรรมในโปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อย ๆ คือ ขั้นนำ ผู้วิจัยอธิบายความหมายของการมีอิสระที่จะกำหนดได้ด้วยตนเองในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน และการเลือกสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน ขั้นดำเนินกิจกรรม การดำเนินกิจกรรม "เลือกได้-เลือกดี" เพื่อส่งเสริมให้หัวหน้าช่างใช้ความคิดของตนตัดสินใจเลือกสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานกับผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ ขั้นสรุป ใช้การสรุปผลกิจกรรมโดยการตั้งคำถามในกลุ่มใหญ่ให้ตอบ แต่จะไม่เรียกตอบแบบเจาะจงขึ้นอยู่กับความสมัครใจของผู้ตอบเอง เช่น "ท่านจะเลือกสร้าง

สัมพันธภาพที่ดีในการทำงานหรือเลือกที่จะทำลายสัมพันธภาพให้แย่ง" และ "ท่านต้องการสร้างสัมพันธภาพที่ดีให้เกิดขึ้นในการทำงานหรือไม่ อย่างไร"

### 2.3 ความรู้สึกว่าคุณสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานได้

ความรู้สึกว่ามีความสามารถ เป็นการที่บุคคลมีความพอใจในการทำงานหรือจัดการสภาพแวดล้อมของตนเองด้วยความมุ่งมั่น ตั้งใจ โดยใช้ความพยายามในการแสวงหาและเอาชนะสิ่งท้าทายที่เหมาะสมกับความสามารถของตน (Deci, Koestner, & Ryan, 1999 : 658; Reeve & Sickenius, 1994 : 514) ดังนั้นการมีความรู้สึกว่าคุณสามารถในการทำงาน การสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่น จึงเป็นการที่บุคคลเชื่อว่าตนสามารถที่จะสร้าง พัฒนา และปรับปรุงสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และลูกจ้าง ตลอดจนเชื่อว่าตนสามารถแก้ไขปัญหาสัมพันธภาพในการทำงานได้

กิจกรรมการส่งเสริมความรู้สึกว่าคุณสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานได้เป็นขั้นที่ 6 ของการดำเนินกิจกรรมในโปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อย ๆ คือ ขั้นนำ ผู้วิจัยอธิบายวิธีการดำเนินกิจกรรม "นักสืบ" แจกอุปกรณ์ และใบงานที่ใช้ในกิจกรรม ขั้นดำเนินกิจกรรม การดำเนินกิจกรรม "นักสืบ" ซึ่งผู้วิจัยปรับปรุงมาจากกิจกรรม "แข่งกันหาข้อมูลเป็นทีม (ทีมนักสืบ)" (วรภา ชัยเลิศวณิชกุล, 2536 : 87) เพื่อส่งเสริมให้หัวหน้าช่างรู้สึกว่าคุณสามารถสร้าง พัฒนา และปรับปรุงสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงาน ตลอดจนสามารถแก้ไขปัญหาสัมพันธภาพในการทำงานเพื่อให้เป้าหมายของการทำงานบรรลุผลสำเร็จ ขั้นสรุป ผู้วิจัยตั้งคำถามหลังจากสิ้นสุดการทำกิจกรรม "นักสืบ" ว่า "ท่านคิดว่าอะไรที่ทำให้ภารกิจนั้นสำเร็จได้" จากนั้น "ขอให้ท่านระลึกถึงประสบการณ์สัมพันธภาพที่ดีในอดีต" แล้วถามว่า "ท่านรู้สึกอย่างไรเมื่อท่านสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีให้เกิดขึ้นได้" และตั้งคำถามกระตุ้นความคิดต่อไปว่า "ท่านคิดว่าหัวหน้าจำเป็นต้องสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานกับผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ หรือไม่ เพราะอะไร" จากนั้นผู้วิจัยอธิบายความหมายของความรู้สึกว่าคุณสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานกับผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ และอธิบายถึงความสำคัญของการมีความรู้สึกว่าคุณสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน

### 2.4 ความเพียรพยายามที่จะสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน

การมีความเพียรพยายามที่จะสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน คือการที่บุคคลมีความมุ่งมั่น ตั้งใจที่จะสร้าง และรักษาสัมพันธภาพอันดีในการทำงานกับผู้ร่วมงานอย่างต่อเนื่อง บุคคลที่มีแรงจูงใจภายในจะเชื่อว่าผลของการกระทำมาจากความเพียรพยายามของตนเองไม่ใช่มาจากความบังเอิญหรือโชคความซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่อยู่เหนือการควบคุมของตนเองมาเป็นตัวกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลว (Ryan & Deci, 2000 : 69) การที่

บุคคลมีความเพียรพยายามในการสร้างสัมพันธภาพในการทำงานจะช่วยเพิ่มความมุ่งมั่นตั้งใจในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา เพื่อความร่วมมือที่ทำให้เกิดผลดีต่อความสำเร็จของงาน และการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

กิจกรรมการส่งเสริมความเพียรพยายามที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน เป็นขั้นที่ 7 ของการดำเนินกิจกรรมในโปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน ประกอบด้วย 3 ขั้นย่อย ๆ คือ ขั้นนำ ผู้วิจัยเกริ่นนำเกี่ยวกับกิจกรรม "หาคู่" อธิบายวิธีการดำเนินกิจกรรม และแจกอุปกรณ์ที่ใช้ในกิจกรรม ขั้นดำเนินกิจกรรม การดำเนินกิจกรรม "หาคู่" ผู้วิจัยปรับปรุงมาจากกิจกรรม "หาของ" (บัญชา ศรีประมง, 2521 : 133-134) เพื่อส่งเสริมให้หัวหน้าช่างมีความมุ่งมั่น ตั้งใจ ที่จะสร้าง และรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นในการทำงาน ขั้นสรุป ผู้วิจัยสรุปผลกิจกรรมโดยใช้คำถามกระตุ้นให้หัวหน้าช่างเห็นถึงความสำคัญของการใช้ความเพียรพยายามในการสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน เช่น "เพราะเหตุใดท่านจึงหาคู่ได้" "เพราะเหตุใดท่านจึงสามารถรวมกลุ่มสิ่งของให้มารวมอยู่เป็นกลุ่มเดียวกันได้" "ท่านได้ข้อคิดอะไรจากการทำกิจกรรมนี้" จากนั้นผู้วิจัยอธิบายความหมายของการมีความเพียรพยายามในการสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน และอธิบายถึงความสำคัญของการมีความเพียรพยายามที่จะสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการงาน

### 3. การพัฒนาทักษะที่สามารถนำไปใช้สร้างสัมพันธภาพในการทำงาน

การสร้างสัมพันธภาพที่ดีเป็นความสามารถในการอยู่ร่วมกันและการทำงานร่วมกับผู้อื่นด้วยการแสดงพฤติกรรมที่ดีต่อกันและสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นประโยชน์ ผู้ที่มีความสามารถและทักษะด้านนี้จะสามารถใช้ทั้งความคิด อารมณ์และพฤติกรรม ในการอยู่ร่วมกันและทำงานร่วมกับบุคคลต่าง ๆ ได้อย่างราบรื่น สิ่งที่มีความเกี่ยวข้องกับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลคือ ความรู้สึก และพฤติกรรม ถ้าเรามีความรู้สึกที่ดีต่อใครก็จะทำให้มีพฤติกรรมที่ดีต่อบุคคลผู้นั้นตามมา เพราะพฤติกรรมที่แสดงออกต่อกันจะมีผลต่อความรู้สึกของผู้ที่ได้รับพฤติกรรมนั้นด้วย

การสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน จำเป็นต้องมีพื้นฐานมาจากการมองเห็นตนเองและผู้อื่นในแง่ดี สร้างอารมณ์ที่ดีต่อตนเอง ฝึกสร้างความรู้สึกที่ดีต่อผู้อื่น-เข้าใจ-เห็นใจผู้อื่น เป็นการเริ่มต้นของการมีสัมพันธภาพที่ดีให้เกิดขึ้น ฝึกการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันชัดเจนรวมทั้งฝึกการเป็นผู้ฟังและผู้พูดที่ดี ที่สำคัญ คือ ต้องคำนึงถึงความรู้สึกของผู้รับการสื่อสารด้วยโดยใช้สื่อสารกันด้วยหัวใจ ฝึกการแสดงน้ำใจ ความเอื้อเฟื้อ รู้จักการให้-การรับ-การแลกเปลี่ยน ให้เกิดคุณค่า เกิดประโยชน์ สำหรับตนเอง และสำหรับบุคคลที่เกี่ยวข้อง ฝึกการให้เกียรติผู้อื่นอย่างจริงใจ-ให้การยอมรับ เพราะเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้รับมีความภาคภูมิใจ และมีความรู้สึกที่ดีตอบแทนกลับมา ฝึกการแสดงความชื่นชอบ ชื่นชม และ

ให้กำลังใจซึ่งกันและกันตามวาระที่เหมาะสม ซึ่งอาจมีวิธีการอื่น ๆ อีกมากมายที่จะทำได้ แต่การจะให้เกิดผลอย่างแท้จริง ต้องอาศัยความมุ่งมั่น ความอดทน ตั้งใจจริงที่จะสร้างอารมณ์ที่ดีให้แก่ตนเองและผู้อื่น และที่สำคัญต้องอาศัยเวลา หากนำวิธีการที่เหมาะสมกับตนเองไปปฏิบัติจะเห็นถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งด้านอารมณ์ ความคิด และพฤติกรรม เพราะการมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงานจะมีผลต่อความสำเร็จและความสุขในชีวิตการทำงาน

การสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานต้องรู้จักศึกษาตนเองและผู้อื่น การศึกษาตนเองทำให้บุคคลรู้จักตนเอง เข้าใจตนเอง ยอมรับตนเองทั้งส่วนดี และส่วนบกพร่องของตนเอง จากนั้นทำการแก้ไขปรับปรุงตนเองโดยการวางแผนการปรับปรุงตนเองอย่างมีระบบและอดทน โดยศึกษาหลักมนุษยสัมพันธ์และวิธีการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น ซึ่งจำเป็นต้องยึดหลักวิชาการเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา การสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่นสามารถศึกษาได้ด้วยวิธีการอ่านจากเอกสารตำราต่าง ๆ ศึกษาจากงานวิจัย ศึกษาประวัติของผู้ที่ประสบความสำเร็จและมีชื่อเสียงในธุรกิจและสังคม สังเกตพฤติกรรมการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่าง ๆ ในสังคม วิเคราะห์ ความสัมพันธ์นั้น และเลียนแบบเฉพาะพฤติกรรมที่เหมาะสม สัมภาษณ์ผู้ที่มีสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่น และเข้ารับการฝึกอบรมเรื่องการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน เพราะการฝึกอบรมจะทำให้ทราบหลัก วิธีการและได้ฝึกทักษะที่จะนำไปใช้เพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน (ม.ร.ว. สมพร สุทัศน์ีย์, 2543 : 118)

แรงจูงใจภายในของบุคคลจะเพิ่มพูนขึ้นจากการมีความพอใจขณะทำงานเมื่อบุคคลมีความพึงพอใจและมีความสุขในการทำงาน (Ryan & Deci, 2000 : 68) จากแนวคิดวิธีการต่าง ๆ ข้างต้นสรุปได้ว่าทักษะที่จะใช้สร้างสัมพันธภาพในการทำงาน เป็นวิธีการสนับสนุนให้บุคคลได้ใช้แรงจูงใจภายในตนเองเพื่อสร้างความร่วมมือในการทำงานกับผู้อื่น ซึ่งการพัฒนาทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นจะพัฒนาทั้งความคิด อารมณ์ และพฤติกรรม ซึ่งโปรแกรมการฝึกอบรมจึงพัฒนาทักษะที่สามารถนำไปใช้เพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน 6 ด้าน คือ การคิดทางบวก การสื่อสารด้วยวาจาและท่าทาง การให้ข้อมูลป้อนกลับ การจัดการอารมณ์ การยอมรับและเข้าใจมุมมองของผู้อื่น และการทำงานเป็นทีม ดังนี้

### 3.1 การคิดทางบวก

การคิดทางบวก เป็นการมองโลกในแง่ดีที่บุคคลได้รับการถ่ายทอดทางสังคมจากครอบครัว เพื่อนร่วมงาน สื่อมวลชน ฯลฯ และจากประสบการณ์ (อรพินทร์ ชูชม, 2544 : 165) โกลแมน เชื่อว่าการมองโลกในแง่ดีเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในการจูงใจตนเอง คนที่มองโลกในแง่ดีจะเห็นว่าทุกสิ่งทุกอย่างไม่ได้เลวร้าย จึงมีพลังแสวงหาโอกาสที่จะผลิตผลงาน การณ์เลวร้ายให้กลับคืนดีได้และไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคที่ขวางกั้นจึงสามารถจูงใจตนเองได้ (Goleman, 1998 : 272) การคิดทางบวก จึงเป็นกระบวนการสร้างความคิดและใช้พลังความคิดบนพื้นฐานของความเป็นจริง พลังดังกล่าวจะผลักดันให้บุคคลมองเห็นผลลัพธ์ว่าจะเกิดผลดี

ต่อตนเองหรือผู้อื่นอย่างไร เนื่องจากการคิดทางบวกไม่ใช่สิ่งที่ติดตัวมาแต่เกิดจึงสามารถเรียนรู้ได้โดยอาศัยการฝึก (Martin, 2004. Online; Positive Thinking, 2004. Online)

การคิดทางบวกเป็นการคิดบนพื้นฐานของความเป็นจริง เช่น "ถ้าคุณคิดว่า คุณเกลียดงานของคุณ แล้วคุณเกลียดจริง ๆ หรือเปล่า" "ถ้าคุณพูดว่าหัวหน้าของคุณบ้า แล้วเขาบ้าจริง ๆ หรือเปล่า" การคิดทางบวกจะสร้างสรรค์จิตใจให้เรามองโลกในแง่ดีอย่างมั่นคง แน่วแน่ และสร้างเป็นพฤติกรรมที่ถูกผลักดันมาจากพลังทางบวก และเราก็จะพบกับสถานการณ์ทางบวกทุก ๆ วัน พลังการคิดทางบวกจึงช่วยปรับปรุงชีวิตและสุขภาพของเราไปในทางที่ดีขึ้น มีผู้ป่วยหลายรายที่แพทย์เชื่อว่า การฝึกให้คิดทางบวกจะช่วยฟื้นฟูสุขภาพของผู้ป่วยได้ มีงานวิจัยที่พบว่า การมองโลกในแง่ดีทำให้ผู้ป่วยฟื้นตัวอย่างโรคได้อย่างน่าประหลาดใจ โดยเฉพาะผู้ป่วยที่ผ่านการผ่าตัด ดังที่ Dr. Nancy Snyderman กล่าวไว้ใน American Good Morning Today ว่า "ผู้ป่วยที่ผ่าตัดหัวใจแล้วคิดว่าตนเองมีความหวังที่จะหาย ผู้ป่วยคนนั้นก็จะมีชีวิตจริง ๆ แต่สำหรับผู้ป่วยที่คิดว่าผ่าตัดแล้วก็คงไม่มีอะไรดีขึ้น อาการก็จะไม่ดีขึ้นจริง ๆ หรือบางคนก็แย่ลงด้วยซ้ำ" (Hajee, 2004. Online) เช่นเดียวกับ เซลิกแมน ที่เห็นว่าคนมองโลกในแง่ดีจะมีความยืดหยุ่น (Resilience) สามารถฟื้นตัวจากเหตุการณ์ที่เลวร้ายได้ และเริ่มต้นชีวิตได้อีก จึงทำให้บุคคลที่มองโลกในแง่ดีเป็นผู้ประสบความสำเร็จในชีวิต ในการทำงาน ในการเรียน การแข่งขัน ตลอดจนมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีด้วย (Seligman, 1998 : 201)

จากความหมาย และความสำคัญของการคิดทางบวก ซึ่งให้เห็นว่าความรู้สึก ความเชื่อ และความรู้ทั้งหมดของพวกเราตั้งอยู่บนพื้นฐานของความคิดภายในตัวเราเอง เราเป็นผู้ควบคุมทั้งที่รู้ตัวหรือไม่รู้ตัวก็ตาม เราสามารถคิดทางบวกหรือลบ แสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น หรือเฉื่อยชา คล่องแคล่วหรือหยุดนิ่ง ดังนั้นความคิดจึงเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลแตกต่างกันมากที่สุด และส่งผลต่อพฤติกรรมการแสดงออกที่แตกต่างกันด้วย เช่น ความรู้สึกที่มีต่องานที่ทำ บางคนทำงานด้วยความสนุกสนาน และตื่นเต้น บางคนทำงานบนความรู้สึกว่าน่าเบื่อหน่าย ความคิดเหล่านี้มาจากการที่เราพูดกับตนเอง (Inner conversations) ทั้งที่เรารู้สึกตัวหรือไม่รู้ตัวก็ตาม ดังนั้นขั้นแรกของการคิดทางบวก คือ การเรียนรู้วิธีการพูดกับตนเอง คนที่เริ่มพูดกับตนเองว่า "ฉันทำสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้นได้" หรือบอกกับตนเองว่า "ฉันทำได้" บุคคลนั้นก็จะมีพลังในตนเองและสามารถทำสิ่งที่ดียิ่งขึ้นได้จริง ๆ (Hajee, 2004. Online.)

จากการที่ผู้วิจัยได้ไปศึกษาค้นคว้าวิธีการคิดทางบวกจากผลงานวิจัย การรวมเล่มบทความ และจากเว็บไซต์ต่าง ๆ เสนอว่าวิธีการคิดทางบวกเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน มีขั้นตอนดังนี้

1. สืบหาความคิดของตนเอง โดยสำรวจว่าความคิดนั้นเป็นความคิดทางบวกหรือไม่ เช่น แนะนำวิธีการทำงานให้แล้วลูกน้องไม่ยอมทำตามทีบอก เราจึงคิดว่าลูกน้องนิสัยไม่ดีกระตือรือร้นไม่เชื่อฟัง การคิดเช่นนี้เป็นการคิดทางบวกหรือเปล่า?

2. วิเคราะห์ว่าความคิดนั้นอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงหรือไม่ เช่น “ถ้าเราพูดว่า ลูกน้องของเราเป็นคนบ้า แล้วเขาบ้าจริง ๆ หรือเปล่า?”
3. วิเคราะห์ว่าความคิดดังกล่าวนั้นมีผลอย่างไรต่อตนเอง เช่น “ถ้าคิดว่า ลูกน้องนิสัยไม่ดีกระด้างกระเดื่องไม่เชื่อฟัง” การคิดเช่นนี้จะทำให้ตนเองรู้สึกอย่างไรกับลูกน้องคนดังกล่าว
4. สร้างความคิดที่ดี โดยการให้เหตุผลกับตนเองในทางที่จะช่วยสร้างความสุข ความสบายใจ ความสำเร็จ และผลลัพธ์ตามเป้าหมายของการทำงานหรือเป้าหมายในชีวิตบนพื้นฐานของความเป็นจริง

สรุปว่าเมื่อการคิดทางบวกไม่ได้ติดตัวมาตั้งแต่เกิด เราสามารถเรียนรู้ได้โดยอาศัยการฝึก วิธีการคิดทางบวกเริ่มต้นด้วยการสำรวจความคิดของตนเองก่อนว่าความคิดนั้นเป็นความคิดทางบวกหรือไม่? จากนั้นวิเคราะห์ว่าความคิดนั้นอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงหรือเปล่า? ต่อมาก็วิเคราะห์ว่าความคิดดังกล่าวนั้นมีผลอย่างไรต่อตนเอง? และท้ายที่สุดเป็นการสร้างความคิดที่ดีด้วยการให้เหตุผลกับตนเองในทางที่จะช่วยสร้างความสุข ความสบายใจ ความสำเร็จ และได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายของการทำงานหรือเป้าหมายในชีวิตบนพื้นฐานของความเป็นจริง

กิจกรรมพัฒนาทักษะการคิดทางบวก เป็นขั้นที่ 3 ของการดำเนินกิจกรรมในโปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อย ๆ คือ ขั้นนำ ผู้วิจัยอธิบายความหมาย และวิธีการคิดทางบวก เพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน ขั้นดำเนินกิจกรรม ใช้กิจกรรม “คิดดี” เพื่อส่งเสริมให้หัวหน้าช่างได้ฝึกทักษะการคิดทางบวก เพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นในการทำงาน ขั้นสรุป ผู้วิจัยสรุปด้วยการบรรยายถึงความสำคัญของการคิดทางบวกเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน

### 3.2 การสื่อสารด้วยวาจาและท่าทาง

การสื่อสารทั้งทางวาจาและท่าทางถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน เพราะการสื่อสารเป็นวิธีการนำข้อมูล ข้อเท็จจริง ความคิดเห็น ความต้องการ อารมณ์ และความรู้สึกจากผู้ส่งไปยังผู้รับ (ม.ร.ว. สมพร สุทัศนีย์, 2542 : 283) เช่น ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง หรือระหว่างเพื่อนร่วมงาน ให้เกิดความเข้าใจตรงกัน การที่ผู้รับจะแปลความหมายข้อมูลได้ตรงกับผู้ส่งหรือไม่ขึ้นอยู่กับผลต่อการสร้างและรักษาสัมพันธภาพในการทำงาน แต่ก็มีปัจจัยหลายประการที่มีผลต่อการตีความหมาย เช่น ผู้ส่งมีความสามารถในการถ่ายทอดข้อมูลแค่ไหน สื่อที่ใช้มีคุณภาพเพียงใด บรรยากาศในขณะนั้นอย่างไร ผู้รับมีอาการความรู้สึกต่อการสื่อความในขณะนั้นอย่างไร เป็นต้น ปัจจัยดังกล่าวอาจทำให้การ

ตีความข้อมูลบิดเบือนและนำไปสู่สัมพันธภาพในการทำงานที่ไม่ดีได้ (Dindia & Duck, 2000 : 58; Sullivan, 1968 : 133-134)

การติดต่อสื่อสารโดยเฉพาะด้วยวาจาและท่าทางจึงมีความสำคัญในการสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน คือ เป็นเครื่องมือสำคัญในการถ่ายทอดข้อมูล คำแนะนำ ความคิดเห็น อารมณ์ความรู้สึก และความต้องการ เพื่อให้อีกฝ่ายเกิดความเข้าใจได้อย่างถูกต้องตรงกัน ทั้งยังช่วยป้องกัน หรือลดความขัดแย้ง ซึ่งจะนำไปสู่การมีความร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของงาน ตลอดจนช่วยส่งผลดีต่อการดำเนินชีวิตประจำวันด้วย (Dindia & Duck, 2000 : 101; Gilmer & Deci, 1977 : 195-197)

วิธีการสื่อสารทางวาจาและท่าทางเพื่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และช่วยสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกัน มีวิธีการดังต่อไปนี้

1. การสร้างความเป็นกันเอง ถือว่าเป็นขั้นเริ่มต้นของการสื่อสารระหว่างกันในการทำงาน เพราะจะทำให้อีกฝ่ายรู้สึกสบายใจ สะดวกใจ และมีอิสระที่จะพูดมากกว่าการเริ่มต้นด้วยการไต่ถามถึงงานหรือปัญหาทันทีทันใด การสร้างความเป็นกันเองมี 2 ประเภท ได้แก่ การใช้ภาษาคำพูด เป็นการทักทายก่อนเริ่มต้นสนทนาเรื่องงาน เช่น “เป็นอย่างไรบ้างวันนี้” “อากาศแบบนี้สบายดีนะ” “คุณมีธุระกับผมใช่ไหม” “สวัสดี มีอะไรจะคุยกับผมหรือเปล่า” (สุพร เกิดสว่าง, 2542 : 18) และการใช้ภาษาท่าทาง เป็นการแสดงออกว่าเราเป็นมิตร และพร้อมที่จะสนทนาพูดคุยกับเขา เช่น “ยิ้มรับด้วยความสดชื่น” “ลุกขึ้นแสดงการต้อนรับ” การถูกเนื้อต้องตัวกันบ้างจะช่วยสร้างความเป็นกันเองได้เร็ว ซึ่งควรระวังมากน้อยแค่ไหน (หลุย จำปาเทศ, 2534 : 157-158) การสร้างความเป็นกันเองทั้งการใช้ภาษาคำพูด และการใช้ภาษาท่าทางจะแสดงถึงการให้เกียรติผู้อื่นโดยที่แสดงออกว่าเขาเป็นคนมีค่าไม่ว่าเขาจะอยู่ในฐานะอย่างไร

2. การสนทนา เป็นการพูดคุยถึงสาระสำคัญของเรื่อง หลักการสนทนาควรเริ่มต้นด้วยการทำความเข้าใจในเรื่องที่กำลังจะสนทนาให้แจ่มแจ้งชัดเจน ถ้าพูดในเรื่องที่รู้ เรื่องที่ถนัด หรือมีการเตรียมความพร้อมที่ดี ก็จะมี ความมั่นใจในสิ่งที่พูด ทั้งยังช่วยสร้างความเชื่อถือให้กับคู่สนทนาด้วย (ม.ร.ว. สมพร สุทัศน์ีย์, 2542 : 303) การจัดลำดับความคิด เป็นการเรียบเรียงเนื้อหาสาระที่สนทนา เช่น การอธิบายให้ลูกน้องทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งถ้าพูดแบบนึกอะไรได้ก็พูดเดี่ยวพูดตรงนั้นที่ ตรงนี้ที่ หรือนึกอะไรได้ก็พูด คู่สนทนาจึงจะสับสน แต่ถ้ามีการจัดลำดับความคิดก่อนว่าถ้าจะอธิบายเรื่องนี้ความเริ่มต้นจากอะไรแล้วค่อยๆ อธิบายไล่เลียงไปก็จะช่วยให้คู่สนทนามีความเข้าใจและสามารถปฏิบัติตามคำแนะนำได้อย่างถูกต้อง ใช้การสนทนาโดยตรงหรือพูดเอง ดีกว่าการส่งผ่านข้อมูลโดยฝากคนอื่นไปบอก เพราะอาจทำให้ผู้รับได้ข้อมูลที่คลาดเคลื่อนไป (Metts, 2000 : 78) พูดให้ชัดเจนชัดถ้อยชัดคำจะช่วยให้คู่สนทนารับข้อมูลได้เจนไม่สับสน ใช้น้ำเสียง สีหน้า ท่าทาง ให้สอดคล้องกับเรื่องที่กำลังสนทนา การฝึกวิธีการนี้อาจเริ่มต้นจากการสังเกตจากบุคคลอื่นก่อนแล้วค่อยนำมาปรับใช้กับตนเอง (ทรงศักดิ์ สิงหาด, 2531 : 33)



3. การฟัง เป็นทักษะที่สำคัญที่สุดในการสื่อสารและยังเป็นทักษะเบื้องต้นที่แสดงว่าเรายอมรับและพร้อมที่จะเข้าใจคู่สนทนา การมีสมาธิในขณะที่ฟังเพื่อให้เข้าใจประเด็นของผู้พูดอย่างแท้จริง เพราะถ้าปราศจากการฟังเราจะไม่สามารถเข้าใจผู้อื่นได้ เทคนิคการฟังมีดังนี้ *การเงียบ* เพราะเราจะไม่สามารถรับฟังได้ถ้าเรากำลังพูด ดังนั้นเราจึงต้องหยุดพูดซะก่อน *อดทน* ดัดสิ่งที่ทำให้วอกแวกออกไป อย่าเคลื่อนไหวไปมา หรือแสดงความคิดเห็นอื่นเพราะจะทำให้คู่สนทนาเสียสมาธิ และอย่าขัดจังหวะขณะที่เขากำลังพูด *สนใจ* ด้วยการมองและผงกศีรษะจะทำให้คู่สนทนาเห็นว่าเราสนใจและต้องการรับฟังสิ่งที่เขากำลังพูด และอย่าอ่านอะไรขณะฟัง *การตอบรับด้วยเสียงหรือพูดสั้น ๆ* ว่า “ครับ”, “ใช่”, “อ้อ”, “ผมเข้าใจ”, “อือ”, “หรือ”, “อย่างนั้นหรือ”, “น่าสนใจจริง ๆ”, “ไอ้โฮ”, “อืออือ” อาจใช้การทวนคำพูด 2-3 คำท้ายของผู้พูด หรือสะท้อนความเข้าใจของคุณให้ผู้พูดทราบว่าคุณเข้าใจเรื่องที่เขากำลังพูด เช่น ใช้คำว่า “ผมคิดว่า”, “ผมเข้าใจว่า”, “คุณรู้สึกว่าจะ...ใช่ไหม” (หลุยส์ จาปาเทศ, 2534 : 160; ทรงศักดิ์ สิงหาด, 2531 : 40)

4. การแสดงความคิดเห็น เป็นวิธีการพูดอย่างเปิดเผยโดยแสดงความรู้สึกออกไปอย่างตรงไปตรงมา และสะท้อนว่ามีความสนใจในเรื่องราวที่กำลังสนทนา การแสดงความคิดเห็นในการทำงานควรแสดงออกในสิ่งที่คาดว่าจะเป็ประโยชน์ต่อการทำงาน ถ้ามีความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากของผู้อื่น หรือความคิดเห็นนั้นอาจไปกระทบกระเทือนความรู้สึกของผู้อื่นควรแสดงออกด้วยท่าทีที่เป็นมิตรโดยไม่มีอคติหรือความลำเอียง (จตุรงค์ เกียรติกำจาย, 2533 : 110-111)

5. การกระตุ้นให้อีกฝ่ายแสดงความคิดเห็นในการทำงาน จะช่วยให้ได้วิธีการทำงานที่มาจากความสร้างสรรค์ของสมาชิก หัวหน้าสามารถใช้คำพูดที่ช่วยปลุกเร้าให้มีการร่วมเสนอความคิดเห็นซึ่งเป็นคำพูดที่ทำให้ลูกน้องหรือผู้ร่วมงานอื่น ๆ รู้สึกว่าอยู่ในสภาวะที่ไม่กดดัน และสามารถเสนอความคิดเห็นได้มากมายเท่าที่ต้องการโดยไม่รู้สึกเกร็ง การขอให้แสดงความคิดเห็นในส่วนรวมมักพบว่า ไม่ค่อยมีผู้เสนอความคิดเห็น ดังนั้นหลักการสำคัญประการหนึ่งในการกระตุ้นให้อีกฝ่ายแสดงความคิดเห็นคือ การสอบถามเป็นรายบุคคล ด้วยการถามว่า “คุณมีความคิดเห็นในเรื่องนี้อย่างไร” “มีอะไรอีกไหมที่เราควรพิจารณา” “มีอะไรที่น่าจะเป็นไปได้อีกไหม” “เราจะทำอะไรได้อีก”

การทำให้ผู้อื่นรู้สึกว่าเป็นคนสำคัญ มีคุณค่า และมีความหมาย จะทำให้เขาเห็นคุณค่าของตนเอง โดยเห็นว่าตนเป็นคนหนึ่งที่มีความสำคัญในการทำงาน เขาก็จะกล้าแสดงความคิดเห็น กล้าสร้างสรรค์ กล้าพัฒนางาน และให้ความร่วมมือในการทำงานด้วยความเต็มใจ

6. การยุติการสนทนา เป็นการสิ้นสุดการสื่อสารด้วยวาจา ซึ่งถ้าเป็นการสนทนาที่เป็นงานเป็นการ การหาข้อยุติการสนทนาจะใช้การสรุปความหรือสรุปสิ่งที่ได้พูดไป เช่น “เท่าที่คุยกันมานี้ผมจับความได้ว่า คุณกำลังจะ...” “ประเด็นทั้งหมดที่เราคุยกันนี้ คือ ...” “เพื่อให้เข้าใจตรงกันพวกเรากำลังจะ...” “สรุปแล้วสิ่งที่เราจะดำเนินการก็คือ...” การสิ้นสุดการสนทนาที่ดีคือ

สนทนาจะบรรลุเป้าหมายของการสื่อสารในครั้งนั้น และพร้อมที่จะกลับมาสนทนาพูดคุยกันอีกด้วยท่าทีที่มีความเป็นมิตร (หลุยส์ จำปาเทศ, 2533 : 162-163)

กิจกรรมพัฒนาทักษะการสื่อสารด้วยวาจาและท่าทาง เป็นขั้นที่ 8 ของการดำเนินกิจกรรมในโปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน ประกอบด้วย 3 ขั้นย่อย ๆ คือ ขั้นนำ ผู้วิจัยอธิบายความหมาย ความสำคัญ และวิธีการสื่อสารด้วยวาจาและท่าทางเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน ขั้นดำเนินกิจกรรม ทำกิจกรรม "พูด-ฟัง-สังเกต" ซึ่งผู้วิจัยปรับปรุงมาจากชุดประสบการณ์ที่ 6 : การใส่ใจกับการรับรู้ภาษาพูด (ชัยพร วิชชาวุธ, 2520 : 75) และกิจกรรม "ใครเป็นคนเก่ง" (ม.ร.ว. สมพร สุทัศนีย์, 2542 : 38) เพื่อส่งเสริมให้หัวหน้าช่างได้รู้จักการสังเกตและเพื่อฝึกทักษะการสื่อสารด้วยวาจาและท่าทางเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นในการทำงาน ขั้นสรุป ผู้วิจัยสรุปด้วยการตั้งคำถามเกี่ยวกับกิจกรรม เช่น "ท่านคิดว่าการพฤติกรรมแบบใดที่ช่วยส่งเสริมสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกัน" และ "ท่านได้ข้อคิดอะไรบ้างจากการกิจกรรม"

### 3.3 การให้ข้อมูลป้อนกลับ

การให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวกเป็นวิธีการให้ข้อมูลประเภทหนึ่ง เมื่อหัวหน้าต้องการสะท้อนการทำงานของลูกน้องเพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม เช่น ผลการทำงานไม่สม่ำเสมอ ขาดการตรวจสอบคุณภาพ ผลการทำงานจึงไม่ได้มาตรฐาน การให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวกเป็นการวิธีการที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้ดีกว่าวิธีการแบบเดิมที่ใช้การควบคุมซึ่งเป็นการให้ข้อมูลป้อนกลับทางลบ เช่น การตำหนิ แต่ถ้าหัวหน้ามีการให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวกจะทำให้ลูกน้องรู้สึกว่าการควบคุม และยังทำให้ผลการทำงานดีขึ้น การได้ข้อมูลป้อนกลับทางลบจะทำให้บุคคลมีความรู้สึกที่แย่งลง ขณะที่การให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวกจะช่วยกระตุ้นให้บุคคลมีความกระตือรือร้นขึ้นและช่วยให้เขามีพฤติกรรมที่ตรงกับความต้องการได้อย่างรวดเร็ว (Encyclopedia, 2004. Online)

หัวหน้าที่ดีควรมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารและเก่งคน ทักษะการพูด ฟัง อ่าน เขียน ของหัวหน้าจะสะท้อนให้เห็นความสามารถในการคิด การเลือกใช้ภาษาสื่อสาร มารยาทที่ใช้กับผู้สื่อสาร หัวหน้าที่ฉลาดต้องไม่พูดขัดคอคนอื่น และมีความสามารถในการให้ข้อมูลสะท้อนกลับด้วยปิยะวาจา แม้ว่าบางครั้งลูกน้องอาจหย่อนประสิทธิภาพในการทำงาน หัวหน้าสามารถเปลี่ยนแปลงการทำงานให้ดีขึ้นได้ด้วยการให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวก การให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวกมีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) ให้ลูกน้องมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่สร้างสรรค์ 2) ค้นหาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น 3) ลดความรู้สึกเป็นปรปักษ์ 4) สามารถแก้ปัญหาได้ด้วยวิธีการจูงใจ ดังนั้นหัวหน้าจึงควรให้ความสนใจในพฤติกรรมทางด้านบวกซึ่งเป็นพฤติกรรมดี ๆ ในการทำงานของลูกน้องมากกว่าการ "จับผิด" เพื่อให้เกิดการพัฒนา

พฤติกรรมการทำงานที่ดียิ่งขึ้นต่อไป (พรรณราย ทรรศนะประภา, 2539 : 11) การให้ข้อมูลป้อนกลับมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ ดังนี้ ประการแรก คือ สะท้อนให้ผู้ปฏิบัติงานรู้ว่า ถ้าทำงานดีแล้ว จะได้รับรางวัลอย่างไร จะได้มีกำลังใจที่จะรักษามาตรฐานของการทำงานให้ดีขึ้นต่อไป ประการที่สอง คือ ถ้าทำงานผิดพลาดหรือขาดประสิทธิภาพ ก็จะได้รู้ว่าพลาดตรงไหนและแก้ไขได้ถูกต้อง

วิธีการให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวก ใช้หลักการของเทคนิคต่าง ๆ เช่น การฟัง การสื่อสาร และการจัดการอารมณ์ เข้ามาร่วมด้วย ซึ่งผู้วิจัยเสนอวิธีการให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวกแบบไม่ควบคุมเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน 2 วิธีการ ดังนี้

1. การให้ข้อเสนอแนะการทำงาน แทนการวิพากษ์วิจารณ์ ปกติแล้วไม่มีผู้ใดพอใจที่ได้ยินคำกล่าวว่าการทำงานของตนไม่มีคุณภาพ ซึ่งจะทำให้บุคคลมีความรู้สึกต่อต้าน เป็นปรีกษาหรือรู้สึกว่าตนเองต่ำต้อยด้อยค่า เมื่อมีการพูดตำหนิคนหนึ่งคนใด สิ่งที่จะเกิดขึ้นตามมาจากคนที่ถูกตำหนิคือ การปฏิเสธว่าตนมิได้กระทำเช่นนั้น เช่น หัวหน้าตำหนิว่า "มันเป็นความผิดของคุณ" ลูกน้องก็มักจะตอบว่า "มันไม่ใช่ความผิดของผม" หรืออาจเป็นคำตอบอื่นในลักษณะเดียวกัน การตำหนิถือเป็นการหยามเกียรติ และเป็นการจุดชนวนความขุ่นเคืองขึ้นในตัวคน ดังนั้นแทนที่จะพูดในเชิงตำหนิ ควรพยายามทำความเข้าใจว่าทำไมเขาจึงทำเช่นนั้น โดยเปิดโอกาสให้ลูกน้องได้ชี้แจง บอกเล่าหรือแจ้งว่าเขาทำอะไรผิดหรือไม่เหมาะสมบ้างในการปฏิบัติงาน (พรรณราย ทรรศนะประภา, 2539 : 13)

หัวหน้าควรให้โอกาสลูกน้องอธิบายถึงข้อผิดพลาด และแสดงความคิดเห็นในการทำงานของเขา การที่หัวหนารับฟังจะช่วยให้เกิดความเข้าใจในตัวลูกน้อง รวมทั้งสามารถให้ข้อเสนอแนะและให้คำปรึกษาได้อย่างถูกต้องตรงประเด็น วิธีการให้ข้อมูลป้อนกลับด้วยการให้คำแนะนำและให้คำปรึกษาการทำงานจึงควรใช้คำพูดและภาษาที่นุ่มนวลให้เขารู้สึกว่าเขายังคงมีความสามารถ มีเกียรติ และมีคุณค่า (ทรงศักดิ์ สิงหาด, 2531 : 58)

หลักการส่งเสริมแรงจูงใจภายในเสนอว่าวิธีการให้ข้อมูลป้อนกลับจะไม่ใช้คำในเชิงตำหนิ การควบคุม หรือคำในเชิงบังคับ เช่น "คุณต้อง" หรือ "คุณควรจะ" วิธีการให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวกตามหลักการส่งเสริมแรงจูงใจภายในจะใช้วิธีการให้ข้อมูล เหตุผล ข้อเท็จจริง และใช้คำที่แสดงถึงการเสนอแนะ เช่น "คุณสามารถ" หรือ "คุณอาจจะ"

2. การให้ข้อมูลป้อนกลับด้วยการใช้คำพูดแสดงที่แสดงถึงการชมเชยก่องผลงาน เช่น "ทำงานได้ดีมาก" "ไปได้สวยเลย" "ใช่เลย!!" "ผมชอบผลงานของคุณจัง" เมื่อเหตุการณ์เอื้ออำนวย การให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวกด้วยการยกย่องชมเชย จะเป็นกระจุกบานสำคัญที่ช่วยสะท้อนผลการปฏิบัติงาน เมื่อเขาทำในสิ่งที่ถูกต้องหรือทำงานดี การชมเชยก่องจึงเป็นเทคนิคที่ใช้ในสร้างสัมพันธภาพอีกแบบหนึ่ง ซึ่งจะนำไปสู่การผูกมิตรได้อย่างรวดเร็ว ถ้าการชมเชยนั้นๆ สมเหตุสมผลหรือถูกใจผู้ที่ได้รับคำชม การชมเชยมีประโยชน์ในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีทั้งต่อการทำงานและการผูกมิตร ทำให้บุคคลมีความรู้สึกที่ดีต่อกัน การชมมีหลายระดับ

เช่น ชมพอประมาณเพื่อเป็นการทักทาย (Greeting) หรือชมอย่างมากเพื่อเป็นการสรรเสริญ (Commendation) ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับเจตนาหรือวัตถุประสงค์ของผู้ชม (หลุย จำปาเทศ, 2533 : 173)

การให้ข้อมูลป้อนกลับด้วยการชมเชยยกย่องเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ 1) ชมเพื่อทักทาย เช่น “วันนี้ท่าทางสดชื่นเลิกงานแล้วจะไปไหนหรือ” “วันนี้มาทำงานแต่เช้าเชียว” 2) ชมเพื่อเป็นการเสริมแรงให้กำลังใจ เช่น “กำลังขมกเขม้นทำงานอะไรอยู่” “ตรวจสภาพรถให้ลูกค้าหรอ ขยันดีนี่” 3) ชมผลงานเพื่อเป็นการประเมินผล เช่น “ อ้อ ตั้งมาร์กได้ตรงจุด คุณมีฝีมือดีมาก” “คุณตรวจเช็คระยะได้รวดเร็วดีมาก” 4) ชมเพื่อเป็นการยกย่อง เช่น “ยินดีด้วยกับตำแหน่งใหม่” “ได้ยินชื่อเสียงมานานแล้วเพิ่งพบตัววันนี้เอง”

ข้อควรระวังในการชมก็มีอยู่บ้าง เพราะถ้าชมไม่ดีอาจจะทำให้ผู้ถูกชมผิดหวังหรือเข้าใจผิดโดยเปลี่ยนจากมิตรกลายเป็นศัตรูได้ หลุย จำปาเทศ (2533 : 175-176) เสนอข้อควรระวังในการชมดังนี้ 1) การมองผู้ถูกชมในแง่ดีเป็นการเปิดประตูหัวใจที่บ่งบอกให้เห็นได้ทางสายตา 2) อย่าชมสิ่งที่ไม่เป็นจริง จะทำให้ผู้ถูกชมเห็นว่าผู้ชมไม่จริงใจมีเล่ห์เหลี่ยม 3) ระวังการใช้ภาษาท่าทางประกอบคำชมว่าเหมาะสมหรือไม่อย่างไร 4) การชมแล้วไม่ยิ้มอาจตีความหมายว่าเป็นการประชดประชันได้ผู้ที่ชมผู้อื่นจึงต้องระวังอย่างมากในเรื่องนี้ 5) การชมแบบประชดประชัน

ด้วยเหตุนี้การให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวกด้วยการชมเชย จึงมีคุณประโยชน์อย่างมากในการสร้างสัมพันธภาพในการทำงานแต่ถ้าใช้ผิดก็อาจให้โทษได้ การฝึกฝนจึงมีความจำเป็นเพื่อป้องกันความผิดพลาดและเพื่อสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่าทั้งในการทำงานและการดำรงชีวิต กิจกรรมพัฒนาทักษะการให้ข้อมูลป้อนกลับ เป็นขั้นที่ 9 ของการดำเนินกิจกรรมในโปรแกรมการฝึกอบรมที่ใช้ส่งเสริมแรงจูงใจเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อย ๆ คือ ขั้นนำ ผู้วิจัยอธิบายจุดมุ่งหมาย และวิธีการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน การดำเนินกิจกรรม การดำเนินกิจกรรม “บอกได้-บอกดี” เพื่อส่งเสริมให้หัวหน้าช่างได้ฝึกทักษะการให้คำแนะนำการทำงานแทนการตำหนิ การฝึกให้คำชมในการทำงาน ฝึกการสั่งงานและการทำตามคำสั่ง ขั้นสรุป ผู้วิจัยสรุปด้วยการตั้งคำถามหลังจากทำกิจกรรม เช่น “ท่านได้ข้อคิดอะไรบ้างจากกิจกรรมนี้” และผู้วิจัยอธิบายเกี่ยวกับความสำคัญของการให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวกแบบไม่ควบคุม

### 3.4 การจัดการอารมณ์

การจัดการอารมณ์ตนเอง หมายถึง ความสามารถที่บุคคลจัดการกระทำ ความคิด ความรู้สึก ในลักษณะที่มีการปรับและยืดหยุ่นได้ในบริบทต่าง ๆ ในลักษณะที่จะเอื้อ

ประโยชน์มากกว่าที่จะขัดขวางการทำงานในขณะนั้น การเป็นคนมีสติ และสามารถเลื่อนการตอบสนองความพึงพอใจของตนออกไปก่อนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ และเมื่อมีความทุกข์ใจก็สามารถกลับคืนสู่สภาพปกติได้ดี (วิลาสลักษณ์ ชวัลลี, 2543 : 156) ผู้ที่จัดการอารมณ์ได้จึงมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตน และแสดงออกได้อย่างเหมาะสมกับบุคคล สถานที่ เวลา และเหตุการณ์ ทั้งอารมณ์ดีและอารมณ์ไม่ดีให้เกิดความสมดุล รู้จักรับอารมณ์ และระบายอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมไม่เก็บกด

การจัดการอารมณ์ตนเองจึงเป็นความสามารถของบุคคลที่จะจัดการกับอารมณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม โดยแสดงออกว่าเป็นคนที่สามารถควบคุมตนเองได้ เป็นคนที่น่าไว้วางใจ และมีความสามารถในการปรับตัว สำหรับความสำคัญของการจัดการอารมณ์ คือ ผู้ที่สามารถจัดการอารมณ์ของตนเองได้จะสามารถควบคุมอารมณ์และแรงกระตุ้นภายในตลอดจนสามารถคอยการตอบสนองความต้องการของตนเองได้อย่างเหมาะสมถูกกาลเทศะสามารถให้กำลังใจตนเองในการที่จะเผชิญกับอุปสรรคและข้อขัดแย้งได้อย่างไม่ดับข้องใจ รู้จักขจัดความเครียดที่จะขัดขวางความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อันมีค่าของตนได้ สามารถชี้นำความคิดและการกระทำของตนในการทำงานร่วมกับผู้อื่นทั้งในฐานะผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างมีความสุขจนประสบความสำเร็จในการเรียน อาชีพ และประสบความสำเร็จในชีวิต

การจัดการอารมณ์ได้เหมาะสมเพียงใดดูจาก 1) การควบคุมตนเองได้ ไม่แสดงอารมณ์อย่างทันทีทันใด นั่นคือ มีขันติและมีสติคอยควบคุม 2) การมีเหตุผลสามารถอธิบายเรื่องราวที่เกิดขึ้นได้อย่างสมเหตุสมผล 3) มีความคิด ความรู้สึกที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมและผลย้อนกลับในแง่บวก 4) ผู้ที่สามารถจัดการอารมณ์ตนเองได้จะมีพฤติกรรมการที่เหมาะสมกับบุคคล สถานที่ เวลา และสถานการณ์ (ทศพร ประเสริฐสุข, 2543 : 94)

ไวซิงเกอร์ (Weisinger, 1998 : 89) เชื่อว่า การจัดการอารมณ์ที่ช่วยส่งเสริมความสำเร็จในการทำงานได้บุคคลจะต้องรับรู้ ดีความและแสดงภาวะอารมณ์ได้อย่างถูกต้อง มีความสามารถในการใช้ภาวะอารมณ์นั้น ๆ ต่อตนเอง ผู้ร่วมงาน มีการเรียนรู้ มีความเข้าใจอารมณ์และความรู้สึกที่ได้รับ นอกจากนี้ต้องสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองและเอาชนะโดยสร้างพฤติกรรมในทางบวกให้ได้ การจัดการอารมณ์ที่ดีจะช่วยพัฒนาสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นในการทำงานโดยเฉพาะงานบริหารหรือการทำธุรกิจ ความสำเร็จในการทำงานนอกจากจะขึ้นอยู่กับความสามารถของตนแล้ว ยังขึ้นอยู่กับความร่วมมือของผู้อื่นด้วย

วิธีการจัดการอารมณ์มีหลายวิธี ผู้วิจัยสรุปไว้ดังนี้

1. การมีขันติ คือ รู้จักข่มอารมณ์ที่ไม่พึงปรารถนา ดังที่มีคำเตือนใจสำหรับคนโกรธว่าให้ "นับหนึ่งถึงสิบ" เมื่อระงับอารมณ์ไว้ได้ก็ใช้ปัญญาไตร่ตรองว่าควรจะทำปฏิบัติเช่นไร จึงมีผลย้อนกลับที่ให้คุณมากกว่าให้โทษ การจะถึงขั้นได้ก็ต้องสืบเนื่องจากการมีสติ ผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์ (2543 : 16) มีข้อเสนอว่าบุคคลที่ควบคุมอารมณ์ตนเองได้จะสามารถอดทนอดกลั้น

ต่อสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ตลอดจนสามารถเผชิญต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความเครียดได้อย่างเหมาะสม

2. การมีสติ คือ ความระลึกได้ ความไม่เผลอ ไม่ลืมนั่น ไม่พินเพื่อนเลื่อนลอย เป็นความตื่นตัวต่อหน้าที่ เป็นภาวะที่พร้อมอยู่เสมอในการรับรู้สิ่งต่าง ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับหน้าที่ของสติจึงคอยควบคุมตรวจตราความรู้สึก นึกคิด และพฤติกรรมทุกอย่าง การฝึกให้มีสติให้ใช้วิธีการสติปัญญา เป็นวิธีปฏิบัติเพื่อการใช้สติให้บังเกิดผลดีที่สุด (วิลาสลักษณ์ ชวัลลี, 2544 : 147)

การมีสติจะทำให้เรารู้เท่าทันอารมณ์ของตน โดยการบอกตนเองที่กำลังรู้สึกอย่างไร ในการที่จะรู้เท่าทันอารมณ์ของตนจะต้องบอกกับตนเองได้ตลอดเวลาว่าตนกำลังรู้สึกอย่างไร โดยใช้คำพูดอยู่ในใจว่า "ฉันกำลังโกรธเขา" หรือเพียงแค่ "โกรธหนอ" หรือขณะที่กำลังฟังเพลงแล้วมีความสุข ก็ให้พูดกับตนเองเช่นกันว่า "สุขหนอ" ถ้าสามารถติดตามอารมณ์ของตนเองอยู่เสมอ และในทุกอารมณ์ที่เปลี่ยนไปก็จะช่วยให้เท่าทันอารมณ์ของตนเอง

คนที่ตระหนักถึงอารมณ์ของตนเองจะกลับคืนสู่อารมณ์ในสภาพปกติได้เร็วกว่าคนที่ไม่ตระหนัก การจัดการอารมณ์ตนเองด้วยวิธีนี้ผู้ฝึกควรจะ 1) ตระหนักว่าตนคือผู้รับผิดชอบอารมณ์ของตนเอง มิใช่ผู้อื่นหรือเหตุการณ์ภายนอก 2) แยกข้อเท็จจริงออกจากการตีความหมาย เนื่องจากอารมณ์ส่วนมากเกิดจากการคิด การตีความหรือการประเมินสถานการณ์โดยตัวเราเอง ดังนั้น จึงควรคัดแยกข้อมูลที่ได้จากประสาทสัมผัสกับการตีความ 3) บอกกับตนเองว่ากำลังรู้สึกอย่างไรจนกว่าความรู้สึกทางลบนั้นจะหายไป เช่น "โกรธหนอ ๆ" จนกว่าความโกรธจะหายไป แต่ต้องบอกตลอดเวลา ไม่ใช่บอกครั้งเดียว 4) ให้อารมณ์ส่งเสริมการคิดของตน โดยใช้อารมณ์นั้นให้เป็นประโยชน์ต่อการคิด ให้อารมณ์ช่วยปรับแต่งความคิด เช่น เมื่อบุคคลเกิดความรู้สึกกังวลเรื่องการบรรยายให้ที่ประชุมใหญ่ฟัง ก็จะคิดหาวิธีการเตรียมตัวให้พร้อมที่จะพูด นอกจากนี้อารมณ์จะนำไปสู่การคิดในแง่ดี ส่วนการมีอารมณ์ไม่ดีก็จะนำไปสู่การมีความคิดในแง่ร้ายได้ (วิลาสลักษณ์ ชวัลลี, 2543 : 160-161)

3. การผ่อนคลายกล้ามเนื้อ ด้วยวิธีการ Progressive Muscle Relaxation เป็นวิธีการผ่อนคลายกล้ามเนื้อที่จะช่วยให้อยู่ในอาการสบายตัวและช่วยให้เกิดความสบายใจ มีวิธีการดังนี้คือ ก่อนอื่นควรจะหาสถานที่ที่เงียบสงบ และสะดวกสบาย อาจจะนั่งหรือนอนลงก็ได้ สิ่งที่จะทำ คือ การผ่อนคลายกล้ามเนื้อในส่วนต่าง ๆ ของร่างกายทีละส่วน โดยเริ่มจากหน้าผาก สำหรับกล้ามเนื้อส่วนอื่น ๆ ที่ควรรับการผ่อนคลายเช่น คอ ไหล่ กล้ามแขน กล้ามอก กล้ามท้อง บริเวณบั้นท้าย ต้นขา น่อง และนิ้วเท้า การผ่อนคลายแต่ละส่วนให้นับ 1 ถึง 10 (ซึ่งเท่ากับ 1 ถึง 10 วินาทีโดยประมาณ) โดยจะทิ้งช่วงประมาณ 30 วินาที ก่อนไปฝึกกล้ามเนื้อส่วนอื่น ๆ ต่อไป จนครบทุกกลุ่ม จุดมุ่งหมายของการฝึกแบบนี้ คือ เพื่อให้สังเกตถึงความแตกต่างระหว่างความเครียด หรือการเกร็งกับความผ่อนคลาย และทำให้ได้เข้าถึงความรู้สึกต่าง ๆ ทางร่างกายได้ดีขึ้น (Bourne, 1990 : 73)

5. การสร้างสรรค์อารมณ์ที่พึงปรารถนาให้เกิดขึ้น ด้วยการสร้างอารมณ์ที่เป็นสุข เช่น สมมติเหตุการณ์ขึ้นมา แล้วคิดว่าหากเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นกับตัวท่านจริง ๆ ท่านจะอย่างไร แล้วให้ลองนำเหตุการณ์สมมตินี้มาอ่านออกเสียงหลาย ๆ ครั้ง การนึกถึงเหตุการณ์สมมติเช่นนี้ เพื่อกระตุ้นอารมณ์ของความดีใจให้เกิดอารมณ์ที่เป็นสุข หรืออาจใช้การสร้างจินตนาการที่เรียกว่า "Guided Imaginary" โดยจินตนาการว่าท่านกำลังอยู่ในเหตุการณ์นั้น (Chen & Turner, 2004. Online) เช่น "กำลังพักร้อนอยู่ที่ชายหาดที่คุณชอบมาก ๆ อากาศตอนนี้ดีและวิวก็สวย" หรือ "เจ้านายเรียกไปพบแล้วบอกว่าคุณได้เงินเดือนขึ้น" "มีเพื่อนคนหนึ่งกำลังเล่าเรื่องฮาซันให้คุณฟัง" เป็นต้น

6. ค้นหาวิธีการจัดการอารมณ์ที่ตรงกับความสนใจความชอบ หรือความพอใจของตนเอง เช่น การร้องเพลง การสร้างสรรค์งานศิลปะ การทำงานอดิเรก การเล่นกีฬา เป็นต้น

กิจกรรมพัฒนาทักษะการจัดการอารมณ์เป็นขั้นที่ 10 ของการดำเนินกิจกรรมในโปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อย ๆ คือ ขั้นนำ ผู้วิจัยเริ่มต้นด้วยการตั้งคำถามว่า "เมื่อท่านรู้สึกไม่สบายใจผู้ร่วมงานหรือเมื่อเกิดอารมณ์ไม่ดี ท่านมีวิธีการจัดการอารมณ์ของตนเองอย่างไร" และบอกความหมายของการจัดการอารมณ์ ขั้นดำเนินกิจกรรม ผู้วิจัยอธิบายวิธีการจัดการอารมณ์ และทำกิจกรรม "จัดระเบียบใจ" ขั้นสรุป ผู้วิจัยสรุปด้วยการอธิบายเกี่ยวกับ ความสำคัญของการจัดการอารมณ์เพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน

### 3.5 การยอมรับและเข้าใจมุมมองของผู้อื่น

การยอมรับและเข้าใจมุมมองของผู้อื่น เป็นความใส่ใจ เข้าใจ และรับรู้ในความรู้สึก ความต้องการ และความคิดเห็นของผู้อื่น โดยแสดงออกอย่างเหมาะสม

การยอมรับและเข้าใจมุมมองของคนอื่นเป็นความสามารถที่จะรับรู้อารมณ์หรือความรู้สึกของบุคคลอื่นหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็น "การรู้สึกอย่างที่คนอื่นรู้สึก" เหมือนกับว่าเป็นความสามารถที่ทำให้เราเข้าไปอยู่ในสภาพของผู้อื่นไม่ว่าผู้อื่นจะอยู่ในสภาพความทุกข์ทรมาน เศร้าโศกเสียใจหรือมีความสุข ความรู้สึกเห็นใจและเข้าใจดังกล่าวจะแสดงออกทางวาจา สีหน้า ดวงตา และกิริยาท่าทาง ซึ่งทำให้ผู้อื่นเกิดความสุข ความสบายใจอันเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน แต่ถ้านักวิชาการขาดความเห็นอกเห็นใจกันจะเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในองค์กร (อัจฉรา สุขารมณ, 2544 : 12-13; ดุษฎี โยเหลา, พวงรัตน์ เกษรแพทย์, และ นันทาสุวัทษา, 2544 : 57-59; ม.ร.ว. สมพร สุทัศนีย์, 2542 : 30)

เช่น สุชาติมีความทุกข์ใจมากเพราะการเลื่อนตำแหน่งขึ้นมาเป็นหัวหน้าในขณะที่ลูกน้องไม่ยอมรับเพราะลูกน้องของตนเคยทำงานในตำแหน่งเดียวกัน และเคยเป็นเพื่อน

ร่วมงานกันมาก่อน หากเพื่อนคนอื่น ๆ ไม่เห็นใจและไม่เข้าใจในความทุกข์ ทั้งยังไม่ให้ความช่วยเหลือเรื่องงานกับสุชาติ บางครั้งกลับพูดจาดูหมิ่นหรือนำเรื่องไปฟ้องหัวหน้าว่าสุชาติขาดคุณสมบัติของการเป็นหัวหน้า ไม่มีความสามารถในการปกครองลูกน้อง สภาพการณ์เช่นนี้ทำให้สุชาติมีความเครียดและเกิดความทุกข์ในการทำงาน แต่ถ้าเพื่อนร่วมงานเห็นใจสุชาติก็จะให้ความช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำ และให้กำลังใจซึ่งจะช่วยคลายทุกข์และช่วยให้เขาสามารถทำงานได้สำเร็จ

วิธีการแสดงออกว่ายอมรับและเข้าใจมุมมองของผู้อื่นเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน คือ การฟังและสังเกต การที่เราตั้งใจฟังเรื่องของเขาโดยมีสมาธิในขณะที่ฟังเพื่อให้สามารถจับประเด็นได้ เพราะการฟังถือเป็นทักษะเบื้องต้นที่แสดงว่าเรายอมรับและพร้อมที่จะเข้าใจผู้อื่น เทคนิคการฟัง มีดังนี้คือ “เงียบ อดทน สนใจ ให้การตอบรับ” ขณะที่กำลังสนทนาควรสังเกต การแสดงออกทางสีหน้า เพื่อดูอารมณ์และความรู้สึก เช่น “หน้าแดง” แสดงว่าอยู่ในอารมณ์โกรธ หรืออายุมากที่ถูกล้อเลียน สังเกตแวตหรือดวงตา เพราะ “ดวงตา คือ หน้าต่างของหัวใจ” โดยใช้การมองไปที่ดวงตาของเขาเพื่อสังเกตความรู้สึก เช่น คนที่กำลังพูดโกหกมักจะหลบตา คนที่พูดเรื่องจริงมักจะกล้าสบตา คนที่อยู่ในอารมณ์เศร้าดวงตาจะมองต่ำ คนที่กำลังรู้สึกตื่นเต้นมานตาจะขยายดวงตาจะโตขึ้น เป็นต้น สังเกตกิริยาท่าทางโดยรวม เช่น บางคนที่กำลังไม่สบายก็จะดูอ่อนแรง ไม่ค่อยมีเรี่ยวแรง หรือตัวสั่น ส่วนบางคนเมื่อรู้สึกอายหรือตื่นเต้นก็จะมีอาการมือสั่น เป็นต้น สังเกตเจตนาอารมณ์ คือ พิจารณาว่าการกระทำของเขามีเจตนาหรือไม่อย่างไร บางคนพูดหรือแสดงพฤติกรรมบางอย่างออกมาเพราะความกดดันทางอารมณ์ แต่บางคนทำเพราะเจตนา เช่น เจตนาทำร้ายผู้อื่น เจตนาว่าร้ายผู้อื่น หรือต้องการเรียกร้องความสนใจ เป็นต้น การฟังและสังเกตเป็นวิธีการเบื้องต้นที่ทำให้เข้าใจ ความคิด อารมณ์ ความรู้สึก และเรื่องราวของผู้อื่น

การเข้าใจมุมมองของผู้อื่นด้วยการเอาใจเขามาใส่ใจเรา เป็นการคิดว่า “ถ้าเราเป็นเขาบ้าง” โดยการสมมติว่าถ้าเราเป็นเขาแล้วเราจะรู้สึกอย่างไร คิดอย่างไร และทำอย่างไรกับเรื่องราวเหล่านั้น เมื่อเราเข้าใจมุมมองและความรู้สึกของผู้อื่น เราจะมีใจ เห็นอกเห็นใจ และแสดงถึงความเข้าใจเห็นอกเห็นใจด้วยท่าทีที่เป็นมิตร จริงใจ ซึ่งอีกฝ่ายหนึ่งก็จะรู้สึกได้เช่นกันว่าเรายอมรับและเข้าใจเขาอย่างแท้จริง

กิจกรรมพัฒนาทักษะการยอมรับและเข้าใจผู้อื่นเป็นขั้นที่ 11 ของการดำเนินกิจกรรมในโปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน ประกอบด้วย 3 ขั้นย่อย ๆ คือ ขั้นนำ ผู้วิจัยเกริ่นนำและอธิบายวิธีการดำเนินกิจกรรม “เป็นเขา-เป็นเรา” และเปิดโอกาสให้หัวหน้าช่างซักถามก่อนเริ่มต้นดำเนินกิจกรรม ขั้นดำเนินกิจกรรม การดำเนินกิจกรรม “เป็นเขา - เป็นเรา” เพื่อส่งเสริมให้หัวหน้าช่างได้ฝึกทักษะการยอมรับและเข้าใจผู้อื่นเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน ขั้นสรุป ผู้วิจัยสรุปด้วยการอธิบายวิธีการยอมรับและเข้าใจผู้อื่น



(ในการทำกิจกรรมนี้จะเรียกว่าการเอาใจเขามาใส่ใจเรา) และบรรยายความสำคัญของการยอมรับและเข้าใจผู้อื่นเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน

### 3.6 การทำงานเป็นทีม

ทีมงานหรือการทำงานเป็นทีม (Team work) หมายถึง กลุ่มที่มีความสัมพันธ์ค่อนข้างใกล้ชิดที่ประกอบด้วยหัวหน้า และลูกน้อง อาจเป็นทีมงานถาวร หรือทีมงานชั่วคราวก็ได้ หัวหน้าเป็นบุคคลสำคัญที่จะพาทีมให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน ในงานวิจัยของ ดีซี คอนเนล และ ไรอัน ได้มีการนำผู้จัดการไปฝึกอบรมเรื่องการบริหารทีมงาน (Team management) เพื่อให้สามารถนำประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้สนับสนุนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (Deci, Connell, & Ryan, 1989 : 584-585)

การทำงานจำเป็นต้องมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น เพื่อช่วยกันคิดช่วยกันแก้ปัญหา ช่วยกันทำงาน ทำให้มีความรู้สึกอบอุ่นและความผูกพันระหว่างสมาชิก การสร้างทีมงานจะช่วยให้การทำงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้สมาชิกมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกัน การสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิกในกลุ่มงาน โดยเฉพาะหัวหน้าและลูกน้องจึงถือว่าเป็นจุดมุ่งหมายสำคัญของการทำงานร่วมกัน (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2544 : 10, 111)

การทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ มีองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ คือ มีความไว้วางใจกัน (Trust) มีการสื่อสารที่เปิดเผย (Opened communication) การเผชิญกับปัญหาความขัดแย้ง (Confrontation of conflicts) จัดให้มีการทำงานเป็นทีม (Maximization of collaboration and team work) และการมีชีวิตชีวาในการทำงานร่วมกัน (Capacity of revitalization) องค์ประกอบเหล่านี้พัฒนาได้ด้วยฝึกให้เกิดการเรียนรู้ การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพนั้นเป้าหมายของทีมต้องมาก่อนเป้าหมายส่วนบุคคล สร้างบรรยากาศของการทำงานร่วมกันและการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ โดยที่หัวหน้าจะทำหน้าที่สร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมให้กับทีมด้วยการให้คำแนะนำการทำงานย่อ ๆ อธิบายงานที่มอบหมายให้ชัดเจน ดูผลการปฏิบัติงานย้อนหลัง ให้ความเชื่อถือสมาชิกทุกคน ใช้ความพยายามอย่างหนักเพื่อให้มีปณิธานของทีม ให้คำแนะนำและเร่งเร้าในจุดที่เหมาะสม ช่วยตัดสินใจและหาทางออกในเชิงสร้างสรรค์ (สุรสิทธิ์ เหมตะศิลป์, 2540 : 22-23)

สรุปว่า ทีมงานหรือการทำงานเป็นทีม (Team work) หมายถึง การรวมกลุ่มกันของบุคคลโดยที่สมาชิกแต่ละคนมีบทบาทหน้าที่ และมีส่วนร่วมเพื่อทำให้การทำงานบรรลุผลตามเป้าหมาย เช่น ทีมงานพนัสนิรธ จะมีการรวมกลุ่มกันของ ช่างแคชชีตัวถัง ช่างเคาะปะผุ จากนั้นส่งมาให้ช่างขัด ช่างโป้วสี ช่างพ่นสีและช่างขัดมัน ซึ่งมีเป้าหมายการทำงาน คือการซ่อมรถและทำสีให้ลูกค้าให้เสร็จตามกำหนด หรือ การตรวจเช็คสภาพรถเมื่อรถถึงกำหนดระยะทาง 100,000 กิโลเมตร ในทีมงานตรวจสภาพรถจะมีช่างประมาณ 2 - 3 คน ทำหน้าที่เช็คเบรค

เช็คครัช เช็คน้ำมันพาวเวอร์ เปลี่ยนสายพานไทมิ่ง ซึ่งแต่ละคนจะช่วยกันทำงานและสามารถทำงานแทนกันได้ ผู้วิจัยสรุปว่าการทำงานเป็นทีมมีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น โดยพูดคุยอภิปรายทำความเข้าใจในเป้าหมายของงาน และเป้าหมายของกลุ่ม

2. ขั้นสร้างความเข้าใจในเป้าหมายและชี้แจงวิธีการทำงานด้วยการพูดคุยทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของสมาชิกแต่ละคนและแบ่งความรับผิดชอบให้ชัดเจน ซึ่งถ้าทุกคนสมาชิกในทีมได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวิธีการทำงานเขาก็จะรู้สึกพึงพอใจและก่อให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ทำให้สมาชิกอยากเข้าไปมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในกลุ่มเพิ่มขึ้น

3. ขั้นการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งไปสู่การทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย มาถึงขั้นนี้ความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มจะมีมากขึ้น สังเกตได้จากการให้ความร่วมมือในการทำงาน และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

4. ขั้นการควบคุมและประเมินผล เป็นการทบทวนแก้ไขผลงาน และประเมินผลงานจากการทำงานร่วมกัน

กิจกรรมพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม เป็นขั้นที่ 12 ของการดำเนินกิจกรรมในโปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อย ๆ คือ ขั้นนำ ผู้วิจัยอธิบายความหมาย ขั้นตอนของการทำงานเป็นทีม และชี้แจงวิธีการดำเนินกิจกรรม "การสร้างยานอวกาศ" ขั้นดำเนินกิจกรรม ทำกิจกรรม "การสร้างยานอวกาศ" ซึ่งผู้วิจัยได้ปรับปรุงมาจากกิจกรรม "โครงการสำรวจอวกาศ" (บัญชา ศรีประมง, 2522 : 99-111) เพื่อส่งเสริมให้หัวหน้าช่างได้ฝึกทักษะการทำงานเป็นทีมและตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ขั้นสรุป ผู้วิจัยสรุปด้วยการทำกิจกรรม "การสำรวจอวกาศ" เพื่อให้หัวหน้าช่างตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

#### 4. การส่งเสริมให้มีประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จในการสร้างสัมพันธภาพในการทำงานในสถานการณ์การทำงานจริง และการติดตามผล

การสร้างแรงจูงใจภายในเป็นความพยายามที่จะปรับปรุงหรือมีแรงบันดาลใจให้ทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยมาตรฐานที่ดี มีความคิดริเริ่มพร้อมที่จะปฏิบัติตามโอกาสอันวาม มีมุมมองโลกในแง่ดี แม้มมีปัญหา และอุปสรรค (Goleman, 1998 : 291) เนื่องจากบุคคลได้ใช้ความรู้สึกพึงพอใจอย่างลึกซึ้งซึ่งจะนำทางและทำให้ตนทำกิจกรรมเพื่อการไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ใช้ความรู้สึกช่วยให้ตนมีความริเริ่มและพยายามที่จะปรับปรุงเพื่อไปสู่เป้าหมายที่เป็นเลิศ และใช้ความรู้สึกของตนช่วยให้มีความเพียรพยายามเพิ่มขึ้นแม้ว่าจะมีอุปสรรคและความคับข้องใจ (วิลาสลักษณ์ ชวัลลีย์, 2543 : 156)

บุคคลที่ต้องการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน ควรศึกษาตนเองและผู้อื่น เพราะจะทำให้รู้จักตนเอง เข้าใจตนเอง ยอมรับตนเองทั้งส่วนดี และส่วนบกพร่องของตนเอง วิธี การสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่นสามารถศึกษาได้จากเอกสารและตำราต่าง ๆ จากงานวิจัย ศึกษาประวัติของผู้ที่ประสบความสำเร็จและมีชื่อเสียงในธุรกิจและสังคม สังเกต พฤติกรรมของสัมพันธภาพระหว่างบุคคลต่าง ๆ ในสังคม และเลียนแบบเฉพาะพฤติกรรมที่ เหมาะสม อาจใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้ที่มีสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่น หรือเข้ารับ การฝึกอบรมเรื่องการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน การเข้ารับการฝึกอบรมจะทำให้ทราบ หลัก วิธีการ รวมทั้งฝึกปฏิบัติเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน สุดท้ายคือต้องนำหลักและ วิธีการสร้างสัมพันธภาพในการทำงานไปใช้ในชีวิตจริงหลังจากการแก้ไขปรับปรุงตนเองแล้ว ทำ ความเข้าใจผู้อื่น เมื่อรู้หลักวิธีการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานแล้ว ควรนำความรู้นั้นไป ฝึกการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานในชีวิตจริง (ม.ร.ว. สมพร สุทัศนีย์, 2543 : 118)

จากแนวทางการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้จัด กิจกรรมที่ส่งเสริมให้หัวหน้าช่างมีประสบการณ์ของการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในสถานการณ์การ ทำงานจริงด้วยการเปิดโอกาสให้ทำโครงการพัฒนาสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน โดยที่ตนเอง เป็นผู้ริเริ่ม เลือกเป้าหมาย วางแผน เลือกวิธีดำเนินการ ลงมือปฏิบัติ และประเมินผลการสร้าง สัมพันธภาพในการทำงานด้วยตนเองภายหลังจากที่ได้รับการส่งเสริมแรงจูงใจภายในและเรียนรู้ ทักษะเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน ทำให้บุคคลได้นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน จริงและช่วยให้ประสิทธิผลของงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นจากการที่บุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีใน การทำงานร่วมกัน

การสร้างสัมพันธภาพในการทำงานในสถานการณ์การทำงานจริง เป็นขั้นที่ 13 ของการดำเนินกิจกรรมในโปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน ประกอบด้วย 3 ขั้นย่อย ๆ คือ ขั้นนำ ผู้วิจัยตั้งคำถามว่า "ท่านคิดว่าจะสร้างสัมพันธภาพที่ดีใน การทำงานอย่างไร" โดยขอให้คิดว่าเมื่อไปทำงาน "ท่านต้องการพัฒนาสัมพันธภาพ หรือ แก้ปัญหาสัมพันธภาพในการทำงานให้ดีขึ้นเรื่องอะไร และจะทำอย่างไร" ขั้นดำเนินกิจกรรม หัวหน้าช่างเลือกโครงการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน และวางแผนการดำเนินโครงการ ขั้นสรุป หัวหน้าช่างนำเสนอโครงการพัฒนาสัมพันธภาพในการทำงานที่ตนเลือกต่อที่ประชุม โดยที่ผู้วิจัยจะติดตามผลการดำเนินโครงการทุก 2 สัปดาห์

### การประเมินโปรแกรมการฝึกอบรม

การประเมินโปรแกรมการฝึกอบรมในงานวิจัยนี้ แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

1. การประเมินคุณค่าของโปรแกรมที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น โดยทำการประเมินว่า โปรแกรมมีคุณภาพ (Quality) หรือไม่ เนื้อหาสาระกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานของผู้สอนเป็น อย่างไร ความรู้สึกหรือปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วมโปรแกรมเป็นอย่างไร 2) ประเมินความเหมาะสม

(Suitability) คือ โปรแกรมสามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้เข้าร่วมและขององค์กรหรือไม่ และมีระดับความยากง่ายเป็นอย่างไร 3) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือ โปรแกรมประสบความสำเร็จในเรื่องอะไร และบรรลุวัตถุประสงค์อย่างไร 4) ประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ ผลของโปรแกรมนั้นเหมาะสมกับทรัพยากรที่องค์กรและผู้เข้าร่วมโปรแกรมลงทุนให้หรือไม่ และ 5) ความสำคัญ (Importance) คือ โปรแกรมมีคุณค่าสำหรับผู้เข้าร่วมโปรแกรมและต่อองค์กรหรือไม่ (อუნดา นพคุณ. 2546 : 124-125) การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจะดำเนินการประเมินคุณค่าของโปรแกรมโดยผู้เชี่ยวชาญและจากการทดลองใช้โปรแกรมก่อนที่จะนำมาใช้จริง

2. ประเมินผลการใช้โปรแกรม โดยที่จะคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของโปรแกรมเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาว่า โปรแกรมนี้สามารถส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานให้เพิ่มขึ้นหรือไม่ โดยจะประเมินผลการเรียนรู้ในแต่ละกิจกรรมและการเปลี่ยนแปลงแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน

ผู้วิจัยได้มีการประเมินผลการเรียนรู้เมื่อสิ้นสุดการดำเนินการกิจกรรมในแต่ละวัน และประเมินการเปลี่ยนแปลงแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน โดยการเก็บข้อมูลจากหัวหน้าช่างที่ได้รับการส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่าง และเก็บข้อมูลการรับรู้บรรยากาศการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาของหัวหน้าช่างเหล่านั้น ก่อนที่หัวหน้าช่างได้รับการฝึกอบรม หลังสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 สัปดาห์ และหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรมตามโปรแกรม 2 เดือน

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจภายใน

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ได้แนวทางมาจากการศึกษาของ ดีซี คอนเนล และไรอัน (Deci, Conell, & Ryan, 1989 : 580) ที่ได้ทำการตรวจสอบทฤษฎีการกำหนดตนเอง (Self-determination theory) โดยการส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อการทำงานด้วยการสนับสนุนให้บุคคลมีอิสระในการคิดและตัดสินใจ โดยที่ ดีซี ได้ทำการพัฒนาแรงจูงใจของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงงานอุตสาหกรรมจากการให้อิสระเขาเหล่านั้นสามารถกำหนดวิธีการทำงานของตนเองภายใต้การสนับสนุนของผู้จัดการ ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพของงานมีความเกี่ยวข้องกับการให้การสนับสนุน การให้ข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการทำลายหรือส่งเสริมแรงจูงใจภายในที่จะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในการทำงาน มีการปรับปรุงงาน และความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน รวมทั้งส่งผลต่อการรับรู้เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานด้วย ดีซี ทำการวิจัยกับผู้จัดการจำนวน 23 คน และผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้จัดการเหล่านั้น โดยศึกษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการฝึกอบรมผู้จัดการเกี่ยวกับการส่งเสริมแรงจูงใจภายใน

ดีซี เริ่มต้นจากการสร้างความไว้วางใจ (Building trust) แล้วอธิบายถึงแนวคิดของการส่งเสริมแรงจูงใจภายในและกระบวนการในการดำเนินการศึกษา เขาเสนอวิธีการส่งเสริมแรงจูงใจในการทำงานตามทฤษฎีอัตลัษิตว่าประกอบด้วย 3 วิธีการ ดังนี้ 1) การให้บุคคลมีอิสระเพิ่มขึ้น 2) การให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวกแบบไม่ควบคุม 3) การตระหนักถึงความต้องการและความรู้สึกของผู้อื่น

จากนั้นให้ผู้จัดการพูดถึงการความรู้สึกเกี่ยวกับกระบวนการทำงานของตนแล้วทำการประเมินปัญหาร่วมกัน เขาใช้เวลา 2 วัน ในการฝึกอบรมเรื่องการพัฒนาทีมงาน (Development session for the management team) และทำการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง โดยให้คำปรึกษากับผู้จัดการแต่ละคนถึงวิธีการที่ผู้จัดการจะให้ข้อมูลป้อนกลับและการใช้กระบวนการกลุ่ม (Group dynamics) แล้วทำการประเมินอีกครั้งหลังจากสิ้นสุดกระบวนการ

ผลการวิจัยพบว่าการส่งเสริมแรงจูงใจภายในได้ขยายผลทางบวกเพิ่มเติมไปยังวิถีชีวิตของผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย คือ 1) ผู้ที่ได้รับการสนับสนุนให้มีประสบการณ์การกำหนดวิธีการทำงานด้วยตนเองก็จะได้รับการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง 2) การได้รับการสนับสนุนให้มีแรงจูงใจภายในจะส่งผลต่อความรู้สึกในการทำงานต่อ ๆ ไปด้วย 3) ผู้ที่มีประสบการณ์การกำหนดการทำงานด้วยตนเองจะมีแรงจูงใจที่สะท้อนเป็นทัศนคติในทางบวกต่อการทำงาน รวมทั้งทำให้มีผลการปฏิบัติงานและผลผลิตที่ดีขึ้นด้วย

ดีซี เชื่อว่าแรงจูงใจในภายในจากการกำหนดด้วยตนเองสามารถส่งเสริมให้มีขึ้นได้ในกลุ่มต่าง ๆ เช่น เด็ก ผู้บริหาร หรือกลุ่มอื่นๆ และมีประเด็นหนึ่งที่น่าสนใจ คือ การส่งเสริมแรงจูงใจภายในจะส่งผลที่สำคัญยิ่งต่อทัศนคติ ความคิด ความรู้สึก ผลการปฏิบัติงาน และผล

ผลิต ซึ่งแน่นอนว่าแรงจูงใจที่เกิดขึ้นนอกจากจะมีผลต่อวิถีชีวิตของคนทำงานแล้วยังมีความเกี่ยวข้องกับสัมพันธที่สำคัญยิ่งต่อประสิทธิผลขององค์การอีกด้วย (Deci, Conell, & Ryan, 1989 : 580) การศึกษานี้สอดคล้องกับความคิดเห็นของ ลีเคอร์ท ที่เชื่อว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีส่วนสำคัญยิ่งที่จะช่วยสนับสนุนการทำงาน (Deci, Conell, & Ryan, 1989 : 580 citing Likert. 1961. *New Pattern of Management*)

เนื่องจากแรงจูงใจภายในมีความสำคัญมากในบริบทการเรียนรู้ นักวิจัยจึงพยายามสนใจศึกษาว่าปัจจัยอะไรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจภายในบุคคลจากข้อจำกัดสมมติของทฤษฎีอัตลัษิตที่กล่าวว่า บริบททางสังคมที่สนับสนุนให้บุคคลมีความสามารถ มีความเกี่ยวข้องหรือมีความเป็นตัวของตัวเองจะส่งผลให้บุคคลเกิดแรงจูงใจภายใน กล่าวคือ ตามแนวคิดทฤษฎีแรงจูงใจภายในเน้น เรื่อง กิจกรรมสถานการณ์และสภาพแวดล้อมมากกว่าเรื่องบุคลิกภาพที่ทำให้บุคคลนั้นเกิดแรงจูงใจในการเรียนรู้หรือการทำงาน โดยสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมปัจจัยภายในการทำงานจะส่งผลทางบวกต่อแรงจูงใจภายใน

ผลการวิจัยพบว่าบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมให้มีบุคคลมีความเป็นตัวของตัวเอง มีความกระตือรือร้น จะมีช่วยส่งเสริมแรงจูงใจภายในมากกว่าบรรยากาศที่เต็มไปด้วยการควบคุม (Deci, Vallerand, Pelletier, & Ryan, 1991 : 334; Gottfried, Fleming, & Gottfried, 1994 : 109; Deci & Ryan, 1990 : 294) ดังนั้นการที่บุคคลมีความรู้สึกว่าเป็นผู้มีความสามารถและการกำหนดได้ด้วยตนเองเป็นพฤติกรรมที่ถูกจูงใจจากภายในจึงมีความสำคัญต่อบุคคลมากกว่าพฤติกรรมที่ถูกจูงใจจากภายนอก ซึ่งแรงจูงใจภายในของบุคคลจะลดลงเมื่อถูกควบคุมจากภายนอกและทำให้เกิดความรู้สึกในทางลบ (Eccies, 2003 : 3)

มีการศึกษาวิจัยหลายเรื่องที่สำรวจความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกว่าตนมีความสามารถกับแรงจูงใจภายใน ซึ่งกล่าวได้ว่าผลของการให้ข้อมูลป้อนกลับในทางบวก (Positive feedback) ในที่นี้ คือ การใช้ภาษาที่ให้การเสริมแรง จะช่วยส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อการทำกิจกรรม (Deci & Flaste, 1995 : 66-67) นักวิจัยหลายคนศึกษาถึง การได้รับและไม่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวก ซึ่งจะพบความแตกต่างระหว่างแรงจูงใจภายในของกลุ่มตัวอย่างที่ได้และไม่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวก โดยกลุ่มที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกจะรู้สึกว่าจะตนมีความสามารถ มีการวิจัยเชิงทดลองพบว่า งานที่มีความท้าทายจะทำให้บุคคลมีความพยายาม โดยที่เขาจะเป็นผู้ที่กำหนดผลลัพธ์นั้นด้วยตัวของเขาเอง

งานวิจัยของ ดีซี (Deci & Ryan, 1990 : 59) พบว่า กลุ่มที่ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกจากผู้วิจัยมีแรงจูงใจภายในเนื่องจากการทำกิจกรรม สูงกว่ากลุ่มที่ไม่ได้รับข้อมูลป้อนกลับ ผลการศึกษาของเขาก็สอดคล้องกับการศึกษาของ แบล็งค์ ไรซ์ และแจ๊คสัน นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยของ รัสเซล สตูดสทิล และแกรนท์ (Deci & Ryan, 1990 : 59 citing Blanck, Rise, & Jackson, 1984. *Sex Role*. pp. 369-387; citing Russell, Studstell, & Grant, 1979. *The*

Effect of Expectancies on Intrinsic Motivation) ที่พบหลักฐานทางการวิจัยเพิ่มเติมว่า การให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวกจากการที่บุคคลได้เห็นข้อดีจากผลการทำงานจะทำให้มีแรงจูงใจภายในเพิ่มขึ้นและดีกว่าแรงจูงใจภายในที่ถูกบริหารจัดการ

คอสเนอร์ และคณะ (Koestner, et.al. 1984 : 233-234) ได้ทำการทดลองเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เกิดจากการให้ข้อจำกัด : ด้วยวิธีการควบคุมและการให้ข้อมูลซึ่งจะมีผลต่อแรงจูงใจภายในและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เขาแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 3 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มที่ให้ข้อจำกัดด้วยข้อมูล (Information-limits group) 2) กลุ่มที่ให้ข้อจำกัดด้วยวิธีการควบคุม (Controlling-limits group) 3) ไม่มีข้อจำกัดใด ๆ ซึ่งเป็นกลุ่มควบคุม (No limit-setting) ทำการทดลองโดยให้ทำกิจกรรมการวาดภาพและระบายสี พบว่าการมีข้อจำกัดจะไปลดแรงจูงใจภายใน โดยการจำกัดด้วยวิธีการควบคุมจะไปบั่นทอนหรือทำลายแรงจูงใจภายในและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งตรงข้ามกับการไม่มีข้อจำกัดใด ๆ และการจำกัดด้วยข้อมูลที่ไม่ได้มีผลในการทำลายแรงจูงใจภายใน ดังนั้นการจำกัดด้วยข้อมูลและการควบคุมโดยใช้การสื่อสารจะมีผลกระทบต่อแรงจูงใจภายในและความรู้สึกสนุกสนาน

ฟิชเชอร์ (Fisher, 1978 : 279) สำรวจความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกว่าตนมีความสามารถและแรงจูงใจภายในเพื่อสถานการณ์ต่าง ๆ คือ สถานการณ์ที่สามารถกำหนดด้วยตนเอง และสถานการณ์ที่ถูกบังคับ (Constrain) พบความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกว่าตนมีความสามารถกับแรงจูงใจภายในเพื่อสถานการณ์ที่บุคคลสามารถกำหนดความรับผิดชอบด้วยตนเอง แต่ไม่พบความสัมพันธ์ในสถานการณ์ที่ถูกบังคับให้ทำ ผลงานวิจัยนี้ยืนยันว่าแรงจูงใจภายในมีความสัมพันธ์กับความรู้สึกว่าตนมีความสามารถและการกำหนดด้วยตนเองต่อมาได้มีการวิจัยกับนักศึกษาในมหาวิทยาลัย พบว่าข้อมูลป้อนกลับทางบวกที่มาจากความสำเร็จของตนเอง โดยที่บุคคลเป็นผู้กำหนดผลสำเร็จที่เกิดขึ้นด้วยตนเอง ยิ่งทำให้เกิดความรู้สึกว่าตนเป็นคนมีความสามารถและทำให้มีแรงจูงใจภายในเพิ่มขึ้น

ในทฤษฎีอัตลัษิตจะให้ความสนใจทั้งพลังและทิศทางของพฤติกรรม โดยคำนึงถึงความต้องการทางจิตใจ 3 ประการ ที่จะทำนายแรงจูงใจภายในและการปรับตัวในการทำงาน (Deci, et al. 2001 : 931) คือ ความรู้สึกว่าตนมีความสามารถ (Competence) ความมีอิสระที่จะลิขิตตนเอง (Autonomy) และการมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Relatedness) โดยเสนอว่าความต้องการเหล่านี้ เหมือนภาวะโภชนาการ (Nutriments) ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นกับคนทุกคนเพื่อการอยู่รอด (Survival) การเจริญเติบโต (Growth) และความสมบูรณ์แข็งแรง (Integrity) ทางด้านจิตใจอันเนื่องมาจากการมีความภาคภูมิใจและมองเห็นคุณค่าของตนเอง (Deci, et al. 2001 : 931)

ความต้องการเหล่านี้เป็นความปรารถนา (Desire) หรือเป้าหมาย (Goal) ที่เกิดจากการเรียนรู้ เช่นเดียวกับการเรียนรู้เรื่อง "เงิน" การที่บุคคลต้องการมีเงินมาก ๆ เพราะเงินมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความเป็นอยู่ที่ดี (Well-being) เงินจึงเป็นสิ่งที่สามารถตอบสนองความ

พอใจหรือความผาสุกทางจิตใจ บุคคลเรียนรู้ด้วยการแสวงหาเงินเพื่อทดแทนความต้องการอันแท้จริงที่เป็นความสุขในการทำงานและการดำรงชีวิต

มีงานวิจัยหลายเรื่องที่ยืนยันว่าบุคคลต้องการรู้สึกว่าคุณเป็นคนที่มีความสามารถ ต้องการมีอิสระที่จะลิขิตตนเอง และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นว่าเป็นความต้องการแท้จริงของมนุษย์ เช่น การวิจัยกับอาสาสมัครที่เสนอตัวเข้ามาช่วยทำงาน โดยพบว่าอาสาสมัครได้รับความพอใจจากองค์ประกอบทั้ง 3 นี้ในขณะที่เขากำลังทำงาน (Kasser, Darcy, & Ryan, 1992 : 181) สอดคล้องกับการศึกษาของ ฮิลลาร์ด และคณะ (Ilard, et al. 1993 : 1796) พบว่าพนักงานในโรงงานที่มีประสบการณ์สูงจะมีความพึงพอใจจากความรู้สึกว่าตนเป็นผู้ที่มีความสามารถ มีอิสระที่จะลิขิตตนเอง และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นในที่ทำงาน โดยพบว่าพนักงานเหล่านี้มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน (Job attitudes) รับรู้ว่าตนมีความสามารถ (Self-esteem) และมีอาการเจ็บป่วย (Symptoms of ill-being) น้อยกว่าพนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า งานวิจัยเหล่านี้ชี้ว่าความต้องการทั้ง 3 ประการ มีความสำคัญสำหรับแรงจูงใจ ความสุขของบุคคล ตลอดจนประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการทำงาน

ดีซี และคณะ (Deci, et al. 2001 : 931) มีแนวคิดว่า บรรยากาศการทำงานที่สนับสนุนให้เกิดความพึงพอใจเป็นบรรยากาศที่ให้ความสะดวกทั้งการทำงานและความสุขทางใจ (psychological well-being) บุคคลจะรับรู้ว่าคุณได้รับการสนับสนุนให้มีอิสระในการทำงาน จะความรู้สึกว่าคุณมีความสามารถ รู้สึกว่ามีอิสระเป็นตัวของตัวเอง และมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น และเป็นดัชนีสำคัญที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงาน และความเป็นอยู่ที่ดี (Well-being)

การศึกษาของ บาร์ต ดีซี และ ไรอัน (Deci, et al. 2001 : 931 citing Beard, Deci, & Ryan, 2000. Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-being in two Work Settings) ได้มีการตรวจสอบความสัมพันธ์ของความต้องการพื้นฐานทางจิตใจและผลลัพธ์ของการทำงาน พบว่า สัมพันธภาพที่แต่ละคนได้รับจะเป็นปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่ช่วยส่งเสริมแรงจูงใจภายใน การสนับสนุนให้บุคคลมีอิสระกำหนดได้ด้วยตนเองก็เป็นสิ่งจำเป็นในการส่งเสริมแรงจูงใจภายใน เช่น วิธีการให้ข้อมูล การเสนอทางเลือก และการสนับสนุนให้มีความคิดสร้างสรรค์

จากงานวิจัยของ ดีซี คอนเนล และไรอัน (Deci, Connell, & Ryan, 1989 : 589) พบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างการสนับสนุนให้มีอิสระและผลลัพธ์ของงาน โดยพบว่า ในกลุ่มทำงานที่มีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้จัดการและผู้ใต้บังคับบัญชาของเขา จะมีระดับของความไว้วางใจและมีความพึงพอใจโดยรวมสูงกว่ากลุ่มที่ผู้จัดการมีสัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชาต่ำ

ประจักษ์ และ กิกแมน (Pajak & Glickman, 1989 : 93) พบว่า หัวหน้าช่างที่มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาจะดลบันดาลใจให้ลูกน้องไว้วางใจและจงรักภักดี (Loyalty) มากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ เบลส กับแบร์ (Deci, et al. 2001 : 931 citing Blais &



Briere, 1992. On the Mediatl Role of Feelings of Self-determination in the Workplace: Further Evidence and Generalization) ที่พบว่า เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าหัวหน้าของพวกเขาเป็นผู้ที่มีสัมพันธภาพที่ดีก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาน้องมีความพึงพอใจในการทำงานสูงขึ้น มีการขาดงานน้อยลง และมีความสุขกายสบายใจเพิ่มขึ้น

การส่งเสริมแรงจูงใจภายในจึงมีมีนัยสำคัญเกี่ยวข้องกับการสนับสนุนบุคคลให้มีอิสระ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญเหมือนความจำเป็นของภาวะโภชนาการสำหรับแรงจูงใจภายใน เพราะข้อค้นพบของทฤษฎีและงานวิจัยก่อนหน้านี้มีข้อมูลสนับสนุนความรู้สึกว่าตนเป็นผู้มีความสามารถ และการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นจะเป็นประสบการณ์ที่ทำให้บุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการพื้นฐานของจิตใจ คือ ความรู้สึกที่ตนมีความสามารถ การมีอิสระที่จะลิขิตตนเองตนเอง และการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น (Deci, et al. 2001 : 931)

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยเหล่านี้ พบว่า แรงจูงใจภายในสามารถส่งเสริมให้เพิ่มขึ้นได้ด้วยการกระตุ้นความต้องการพื้นฐานทางจิตใจ คือ การรู้สึกที่ตนเป็นผู้มีความสามารถ การมีอิสระที่จะลิขิตตนเอง การมีความเพียรพยายาม การมีความรู้สึกสนุกสนาน และการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น โดยมีปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมแรงจูงใจภายในให้เพิ่มขึ้น คือ การสื่อสารที่ทำให้ได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกแบบไม่ควบคุม การมีความคิดในทางบวก การตระหนักถึงและเข้าใจความรู้สึกของกันและกัน และในสภาพการณ์การทำงาน คือ การส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม

จากศึกษาเอกสารและงานวิจัยข้างต้นผู้วิจัยจึงได้ทำการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมที่ใช้ส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน โดยนำข้อสรุปดังกล่าวมาพัฒนาเป็นโปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจภายในของหัวหน้าช่าง และทดสอบผลของการฝึกอบรมตามโปรแกรมว่าทำให้แรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นเช่นเดียวกับผลการศึกษาก่อนหน้านี้หรือไม่ อย่างไร รวมทั้งทดสอบผลของการฝึกอบรมที่มีต่อการรับรู้บรรยากาศการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาของหัวหน้าช่างเหล่านั้นด้วย

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจภายในและความเชื่ออำนาจภายในตน

ความเชื่ออำนาจภายในตน (Locus of control) หมายถึง การที่บุคคลเชื่อว่าตนเป็นผู้ควบคุมหรือเป็นสาเหตุของการกระทำ งานวิจัยเกี่ยวกับความเชื่ออำนาจภายในตนพัฒนามาจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ทางสังคม ที่พบว่าพฤติกรรมของบุคคลถูกควบคุมโดยการเสริมที่ตรงกับความคาดหวัง (Deci & Ryan, 1990 : 166) ดังนั้นจึงมีคำถามว่าใครหรืออะไรที่ทำให้บุคคลเชื่อว่าเป็นผู้ควบคุมเสริมหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

รอดเตอร์ (Deci & Ryan, 1990 : 166 citing Rotter, 1966. Psychological Monographs) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความเชื่ออำนาจภายในตนและการระบุสาเหตุของการ

กระทำว่ามาจากภายในตัวบุคคล (Locus of causality) ไม่เหมือนกัน คือ การที่บุคคลเป็นผู้กำหนดพฤติกรรมของตนเองตั้งแต่เริ่มต้นและจะกระทำสิ่งนั้นด้วยตนเองอย่างสม่ำเสมอ งานวิจัยเกี่ยวกับการระบุสาเหตุของการกระทำว่ามาจากภายในตัวบุคคลพัฒนามาจากการวิเคราะห์แรงจูงใจในการแสดงพฤติกรรมของบุคคล โดยวิเคราะห์จากทิศทางของพฤติกรรมและองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กับการที่บุคคลเป็นผู้กำหนดด้วยตนเอง

ความเชื่ออำนาจภายในตนจึงเกี่ยวข้องกับสิ่งที่เข้ามาควบคุมพฤติกรรมของบุคคล เช่น รางวัล หรือการเสริมแรง แต่การระบุสาเหตุของการกระทำว่ามาจากภายในตัวบุคคล จะเกี่ยวข้องกับสิ่งที่บุคคลนั้นตั้งใจที่จะกระทำด้วยตนเอง เช่น วางแผน ดำเนินการ และประเมินผลการกระทำของตนด้วยตนเอง อย่างไรก็ตามความเชื่ออำนาจภายในตนจะสะท้อนออกมาเป็นความต้องการ ความรู้สึก และนิสัยของบุคคล (Deci & Ryan, 1990 : 166)

ความเชื่ออำนาจภายในตน และความเชื่ออำนาจภายนอกตน (External control) อยู่บนความเชื่อพื้นฐานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมและผลลัพธ์ โดยผู้ที่มีความเชื่ออำนาจภายในตนคาดหวังว่าสิ่งที่ตนได้รับเกิดจากการกระทำของตนเอง ส่วนผู้ที่เชื่ออำนาจภายนอกตนคาดหวังว่าสิ่งต่าง ๆ ที่ตนได้รับไม่ได้ขึ้นอยู่กับกระทำของตนเอง แต่ขึ้นอยู่กับสาเหตุภายนอก เช่น โชคชะตา ไสยศาสตร์ และอื่น ๆ (Dec, & Ryan, 1990 : 168 citing Rotter. 1966. Psychological Monographs)

จากผลการวิจัยของ ดีซี และ ไรอัน (Deci & Ryan, 1985 : 166; 1990 : 167) พบว่าความเชื่ออำนาจภายนอกตนมีความสัมพันธ์สูงกับการระบุสาเหตุของการกระทำว่ามาจากภายนอกตน (Impersonal causality) และมีความสัมพันธ์ต่ำกับการระบุสาเหตุของการกระทำว่ามาจากตนเอง สอดคล้องกับข้อค้นพบของ บารอน และ เกนซ์ (Baron & Genz, 1972 : 124) ที่ผลการวิจัยพบว่าความเชื่ออำนาจภายในตนมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก โดยพบว่าผู้ที่มีความเชื่ออำนาจภายในตนจะสามารถทำกิจกรรมได้ดีกว่าผู้ที่มีความเชื่ออำนาจภายนอกตน เนื่องจากบุคคลนั้นจะถูกกระตุ้นจากแรงจูงใจที่เป็นจากรางวัลภายในตนเองมากกว่าการจูงใจด้วยรางวัลจากภายนอก

งานวิจัยของ เอิร์น (Earn, 1982 : 360) ที่ศึกษาเรื่องการสื่อสาร ให้ผลที่สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ไบเลอร์ (Bialer, 1961 : 303) ที่พบว่า ผู้ที่มีความเชื่ออำนาจภายในตนสูงจะได้รับข้อมูลที่เป็นการยกย่องความสามารถของตน ซึ่งบุคคลเหล่านี้ได้แสดงว่ามีแรงจูงใจภายในเพิ่มขึ้นจากเปรียบเทียบผลของการวัดก่อนและหลังจากให้ตัวแปรจัดกระทำ และยังพบว่าบุคคลที่มีความเชื่ออำนาจภายในตนต่ำจะมีแรงจูงใจภายในที่ลดลงด้วย

เฮมริช และ สเปนซ์ (Helmreich & Spence) ได้ทำการวิจัย พบว่า ผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับปัจจัยภายในตัวบุคคลและการสนับสนุนการทำงานแต่พบว่ามีสัมพันธ์ทางลบกับการแข่งขันและปัจจัยภายนอก เช่น เงินเดือน และพบความสัมพันธ์กับการ

ระบุนสาเหตุของการกระทำด้วย โดยพบว่าความเชื่ออำนาจภายในตนมีความสัมพันธ์กับความ รู้สึกของบุคคลที่มีต่องาน ส่วนความเชื่ออำนาจภายนอกตนมีความสัมพันธ์สูงกับการระบุนสาเหตุ ของการกระทำจากภายนอก (Impersonal causality) (Deci & Ryan, 1990 : 306 citing Helmreich & Spence, 1978. JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology)

งานวิจัยของ สเปคเตอร์ (Spector, 1982 : 482) พบว่า ความเชื่ออำนาจภายนอกตนมี ความสัมพันธ์ต่ำกับแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่ตกต่ำ และมีความพึงพอใจ ในการทำงานลดลง ซึ่งความเชื่ออำนาจภายนอกตนเป็นคุณลักษณะภายในตัวบุคคลที่ไม่ สามารถควบคุมได้และจะไปบั่นทอนแรงจูงใจของบุคคลในการทำงานด้วย

สรุปว่าความเชื่ออำนาจภายในตน เป็นความรู้สึกของบุคคลที่เชื่อว่าสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น กับตนมีสาเหตุมาจากการกระทำของตนเอง บุคคลจะเชื่อว่าตนเองเป็นผู้ที่สามารถควบคุมผล ของการกระทำ และยอมรับผลที่เกิดขึ้นได้ไม่ว่าเป็นผลดีหรือผลร้าย ซึ่งงานวิจัยต่าง ๆ ข้างต้น ให้ข้อสนับสนุนว่าความเชื่ออำนาจภายในตนเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจภายใน การวิจัยครั้งนี้จึงสนใจที่ทดสอบความเชื่ออำนาจภายในตนจะเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ ระหว่างการฝึกอบรมและแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานหรือไม่

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงทดลอง (Experimental research) ใช้แบบแผนการทดลองที่มีกลุ่มควบคุมโดยวัดก่อนและหลัง (The pretest-posttest control group design) (Campbell & Stanley, 1966 : 13) มีวิธีดำเนินการดังนี้

### กลุ่มตัวอย่างของการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างเป็นหัวหน้าช่างที่ปฏิบัติงานในศูนย์บริการรถยนต์ของบริษัทวรจักรยนต์ ทำหน้าที่ควบคุมดูแลการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาในความรับผิดชอบของตนอย่างใกล้ชิด โดยเป็นผู้มอบหมายงาน ให้คำแนะนำการทำงาน ตรวจสอบคุณภาพงานซ่อมบำรุงรถลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการในศูนย์บริการรถยนต์ กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยมีจำนวน 39 คน จาก 9 ศูนย์บริการ ทำการสุ่มอย่างง่ายโดยจับฉลากกลุ่มตัวอย่างแต่ละคนจากทุกศูนย์บริการเข้าสู่เงื่อนไขการทดลอง 2 เงื่อนไข คือ กลุ่มทดลอง จำนวน 20 คน และกลุ่มควบคุม จำนวน 19 คน (การวิจัยนี้หัวหน้าช่างยินดีเข้ารับการฝึกอบรมด้วยความสมัครใจ) มีผู้ได้บังคับบัญชาของหัวหน้าช่างที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 121 คน เป็นผู้ได้บังคับบัญชาของหัวหน้าช่างกลุ่มทดลอง จำนวน 65 คน เป็นผู้ได้บังคับบัญชาของหัวหน้าช่างกลุ่มควบคุม จำนวน 56 คน และมีผู้บังคับบัญชาของหัวหน้าช่างเข้าร่วมการฝึกอบรม จำนวน 5 คน การที่ผู้วิจัยนำผู้บังคับบัญชาของหัวหน้าช่างเข้ามาร่วมในการวิจัยเนื่องจากผู้บังคับบัญชาของหัวหน้าช่างจัดเป็นสิ่งแวดล้อมที่จะช่วยส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่าง ผู้วิจัยจึงขอให้ผู้บังคับบัญชาของหัวหน้าช่างกลุ่มทดลองได้เข้าร่วมในโปรแกรมการฝึกอบรมบางส่วน การจัดตัวอย่างเข้ากลุ่มนำเสนอไว้ในตาราง 2 ดังต่อไปนี้

ตาราง 2 การสุ่มตัวอย่างของการวิจัยเข้ากลุ่ม

ศูนย์บริการ	จำนวน (คน)	
	ทดลอง	ควบคุม
วิสุทธิกษัตริย์	5	5
ธนบุรี	2	2
พหลโยธิน	1	2
เพชรบุรี	3	2
ปากน้ำ จ.สมุทรปราการ	2	2
ศรีนครินทร์ จ.สมุทรปราการ	1	1
เมืองใหม่ จ.สมุทรสาคร	4	3
ในเมือง จ.สมุทรสาคร	1	1
กระทู้มแบน จ.สมุทรสาคร	1	1
รวม	20	19

39

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. มาตรวัดแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยมีแนวคิดจาก Intrinsic Motivation Inventory (IMI) ของ ดีซี และ ไรอัน (Deci & Ryan, 2001. Online)
2. มาตรวัดความเชื่ออำนาจภายในตน ที่พัฒนามาจากแบบวัดความเชื่ออำนาจภายในตนของ ออร์พินท์ ซูซุม และ อัจฉรา สุขารมณ และ ทศนา ทองภักดี (2540 : 101-103)
3. แบบสอบถามการรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพการทำงาน ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยมีแนวคิดจาก Work Climate Survey--Revised (WCS) ของ ดีซี (Deci, 2001. Online)
4. โปรแกรมการฝึกอบรมที่ใช้ส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยอาศัยแนวคิดจากทฤษฎีอัตลิติต (Self-determination theory)

## การสร้างเครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

### 1. มาตรฐานวัดแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน

#### 1.1 การสร้างมาตรฐานวัด

ผู้วิจัยสร้างมาตรฐานวัดแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่างโดยอาศัยแนวคิดจาก Intrinsic Motivation Inventory (IMI) ของ ดีซี และ ไรอัน (Deci & Ryan, 2001. Online) จำแนกองค์ประกอบของแรงจูงใจจากการทำงานวิจัยของ รีฟ และ ซิคเคเนียส (Reeve & Sickenius, 1994 : 506-514) วิลาสลักษณ์ ชวัลลีย์ (2542 : 44) อรพินทร์ ชูชม อัจฉรา สุขารมณ และ วิลาสลักษณ์ ชวัลลีย์ (2542 : 42) มาตรฐานวัดแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) ความรู้สึกว่าตนสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานได้ (Perceived competence) 2) ความรู้สึกมีอิสระที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน (Perceived choice) 3) ความรู้สึกสนุกที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน (Interest/Enjoyment) และ 4) ความเพียรพยายามที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน (Persist/Effort) มาตรฐานวัดมีลักษณะเป็นมาตราประเมินค่า 5 ระดับ คือ จริงที่สุด ก่อนข้างจริง ไม่แน่ใจ ก่อนข้างไม่จริง ไม่จริงเลย ผู้วิจัยได้สร้างข้อคำถามและแก้ไขปรับปรุงคำถามแต่ละข้อตามคำแนะนำของคณาจารย์ที่ปรึกษา มีข้อคำถามก่อนนำไปทดลองใช้ในจำนวน 67 ข้อ เมื่อปรับปรุงคำถามแต่ละข้อตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ ทดลองใช้ และหาคุณภาพรายข้อ มาตรฐานวัดมีจำนวนข้อคำถามที่นำไปใช้ในการวิจัยจำนวน 45 ข้อ มาตรฐานวัดประกอบด้วยข้อคำถามทางบวกและทางลบ ดังนี้

ความรู้สึกว่าตนสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานได้ (Perceived competence) มีจำนวน 11 ข้อ ประกอบด้วย ข้อคำถามทางบวก ได้แก่ ข้อ 22, 27, 33, 38, 44, 45 และข้อคำถามทางลบ ได้แก่ ข้อ 6, 14, 18, 20, 25

ความรู้สึกมีอิสระที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน (Perceived choice) มีจำนวน 9 ข้อ ประกอบด้วย ข้อคำถามทางบวก ได้แก่ ข้อ 2, 9, 15, 21, 26, 31 และข้อคำถามทางลบ ได้แก่ ข้อ 5, 41, 43

ความรู้สึกสนุกที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน (Interest/Enjoyment) มีจำนวน 15 ข้อ ประกอบด้วยข้อคำถามทางบวก ได้แก่ ข้อ 10, 13, 24, 34, 35, 39 และข้อคำถามทางลบ ได้แก่ ข้อ 3, 8, 12, 16, 17, 23, 29, 30, 36

ความเพียรพยายามที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน (Persist/Effort) มีจำนวน 10 ข้อ ประกอบด้วย ข้อคำถามทางบวก ได้แก่ ข้อ 4, 11, 19, 32, 37, 40, 42 และข้อคำถามทางลบ ได้แก่ ข้อ 1, 7, 28

### 1.2 การตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content validity)

โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิอยู่ในภาคผนวก ง) พิจารณาว่า ข้อคำถามแต่ละข้อมีความเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานหรือไม่ ซึ่งผู้วิจัยได้ปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามแต่ละข้อตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ

### 1.3 การนำมาตรวัดไปทดลองใช้

ผู้วิจัยนำมาตรวัดแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานไปทดลองใช้ (Try out) กับหัวหน้าช่างที่ปฏิบัติงานในศูนย์บริการรถยนต์ของบริษัท โตโยต้า จำนวน 34 คน (ผู้วิจัยฝากมาตรวัดไปกับผู้อำนวยการ บริษัท โตโยต้า บอดี เซอร์วิส จำกัด)

### 1.4 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รายข้อ

ผู้วิจัยนำข้อมูลมาคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับคะแนนรวมข้ออื่น ๆ ในมาตรวัด (Corrected Item-total Correlation) โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พบว่ามีข้อคำถามที่ผ่านเกณฑ์การวิเคราะห์จำนวน 56 ข้อ ผู้วิจัยพิจารณาว่าข้อคำถามที่ผ่านเกณฑ์เหล่านั้นอยู่ในองค์ประกอบใดของแรงจูงใจภายในและมีจำนวนข้อคำถามด้านละกี่ข้อ จากนั้นทำการคัดเลือกให้ข้อคำถามในแต่ละองค์ประกอบของมาตรวัดมีจำนวนใกล้เคียงกัน ถ้าองค์ประกอบด้านใดมีจำนวนมากผู้วิจัยจะเลือกข้อคำถามที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกับคะแนนรวมในข้อที่สูงกว่าไว้ มีข้อคำถามในมาตรวัดที่นำมาใช้ในการวิจัยจำนวน 45 ข้อ (ผลการวิเคราะห์รายข้ออยู่ในภาคผนวก ข)

### 1.5 ความเชื่อมั่นของมาตรวัด (Reliability)

คำนวณความเชื่อมั่นของมาตรวัดด้วยการหาค่าความสอดคล้องภายใน (Internal consistency) จากข้อคำถามที่ผ่านเกณฑ์การวิเคราะห์ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ของ ครอนบาค (Cronbach) พบว่ามีค่าความเชื่อมั่นของมาตรวัดเท่ากับ .92 (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ขององค์ประกอบแรงจูงใจภายในแต่ละด้านอยู่ในภาคผนวก ข)

### 1.6 ตัวอย่างข้อคำถามในมาตรวัดและการตีความคะแนน

ตัวอย่างมาตรวัดแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่าง คำแนะนำในการตอบ ขอให้ท่านพิจารณาข้อความต่อไปนี้ว่าตรงกับความรู้สึกและความเป็นจริงของท่านมากน้อยเพียงใด โดยทำเครื่องหมาย ○ ล้อมรอบตัวเลข ก - จ ที่กำหนด คือ "จริงที่สุด" "ค่อนข้างจริง" "ไม่แน่ใจ" "ค่อนข้างไม่จริง" "ไม่จริงเลย" เพียงตัวเลขเดียว และขอความกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ

- 0) ฉันคิดว่าฉันทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานไม่ได้ (Perceived competence)  
 ก. จริงที่สุด      ข. ค่อนข้างจริง      ค. ไม่แน่ใจ      ง. ค่อนข้างไม่จริง      จ. ไม่จริงเลย
- 0) ฉันรู้สึกว่าคุณบังคับให้ต้องทำงานร่วมกับผู้ที่ไม่ชอบ (Perceived choice)  
 ก. จริงที่สุด      ข. ค่อนข้างจริง      ค. ไม่แน่ใจ      ง. ค่อนข้างไม่จริง      จ. ไม่จริงเลย
- 0) ฉันรู้สึกสนุกในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน (Enjoyment)  
 ก. จริงที่สุด      ข. ค่อนข้างจริง      ค. ไม่แน่ใจ      ง. ค่อนข้างไม่จริง      จ. ไม่จริงเลย
- 0) ฉันพยายามแก้ปัญหาความขัดแย้งในการทำงานระหว่างผู้ร่วมงาน (Persistence)  
 ก. จริงที่สุด      ข. ค่อนข้างจริง      ค. ไม่แน่ใจ      ง. ค่อนข้างไม่จริง      จ. ไม่จริงเลย

การตีความคะแนน สำหรับข้อความทางบวกการให้คะแนนคำตอบ คือ "จริงที่สุด" ถึง "ไม่จริงเลย" เป็น 5 คะแนนถึง 1 คะแนนตามลำดับ ส่วนข้อความทางลบจะให้คะแนนกลับกัน จาก 1 คะแนนถึง 5 คะแนน ผู้ที่ได้คะแนนมากกว่าแสดงว่ามีแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานสูงกว่าผู้ที่มีคะแนนต่ำกว่า

## 2. มาตรการวัดความเชื่ออำนาจภายในตน

### 2.1 การสร้างมาตรวัด

ผู้วิจัยพัฒนามาตรวัดความเชื่ออำนาจภายในตน มาจากแบบวัดความเชื่ออำนาจภายในตนของ อรพินทร์ ชูชม อัจฉรา สุขารมณ และ ทศนา ทองภักดี (2540 : 101-103) มาตรวัดมีลักษณะเป็นมาตราประเมินค่า 6 ระดับ คือ จริงที่สุด จริง ค่อนข้างจริง ค่อนข้างไม่จริง ไม่จริง ไม่จริงเลย ผู้วิจัยปรับปรุงข้อคำถามให้สอดคล้องกับเรื่องที่ศึกษาและสร้างคำถามเพิ่มเติม มีข้อคำถามก่อนนำไปทดลองใช้ในจำนวน 18 ข้อ เมื่อปรับปรุงคำถามแต่ละข้อตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ ทดลองใช้ และหาคุณภาพรายข้อ มาตรวัดมีจำนวนข้อคำถามที่นำไปใช้ในการวิจัย จำนวน 17 ข้อ มาตรวัดประกอบด้วยข้อคำถามที่วัดความเชื่ออำนาจภายในตน ได้แก่ ข้อ 2, 3, 8, 9, 10, 13, 14 และข้อคำถามที่วัดความเชื่อภายนอกตน ได้แก่ ข้อ 1, 4, 5, 6, 7, 11, 12, 15, 16, 17

### 2.2 การตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content validity)

โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิอยู่ในภาคผนวก ง) พิจารณาว่าคำถามแต่ละข้อมีความเกี่ยวข้องกับความเชื่ออำนาจภายในตนของหัวหน้าช่างหรือไม่ ซึ่งผู้วิจัยได้ปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามแต่ละข้อตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ



### 2.3 การนำมาตรวัดไปทดลองใช้

ผู้วิจัยนำมาตรวัดความเชื่ออำนาจภายในตนไปทดลองใช้ (Try out) กับหัวหน้าช่างที่ปฏิบัติงานในศูนย์บริการรถยนต์ของบริษัทโตโยต้า จำนวน 34 คน (ผู้วิจัยฝากมาตรวัดไปกับผู้อำนวยการ บริษัท โตโยต้า บอดี เซอร์วิส จำกัด)

### 2.4 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รายข้อ

ผู้วิจัยนำข้อมูลมาคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถาม แต่ละข้อกับคะแนนรวมข้ออื่น ๆ ในมาตรวัด (Corrected Item-total Correlation) กำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พบว่ามีข้อคำถามที่ผ่านเกณฑ์การวิเคราะห์จำนวน 17 ข้อ (ผลการวิเคราะห์รายข้ออยู่ในภาคผนวก ข)

### 2.5 ความเชื่อมั่นของมาตรวัด (Reliability)

คำนวณความเชื่อมั่นของมาตรวัดด้วยการหาค่าความสอดคล้องภายใน (Internal consistency) จากข้อคำถามที่ผ่านเกณฑ์การวิเคราะห์ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) พบว่ามีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .87

### 2.6 ตัวอย่างข้อคำถามในมาตรวัดและการตีความคะแนน

ตัวอย่างมาตรวัดความเชื่ออำนาจภายในตน

คำแนะนำในการตอบ ขอให้ท่านพิจารณาข้อความต่อไปนี้ว่าตรงกับความรู้สึกและความเป็นจริงของท่านมากน้อยเพียงใด โดยทำเครื่องหมาย ○ ล้อมรอบตัวเลือก ก - จ ที่กำหนด คือ "จริงที่สุด" "จริง" "ค่อนข้างจริง" "ค่อนข้างไม่จริง" "ไม่จริง" "ไม่จริงเลย" เพียงตัวเลือกเดียว และขอความกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ

- 0) ฉันมั่นใจว่าสามารถลิขิตสิ่งที่จะเกิดขึ้นในชีวิตของตนเองได้ (ความเชื่ออำนาจภายในตน)  
 ก. จริงที่สุด    ข. จริง    ค. ค่อนข้างจริง    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริง    ฉ. ไม่จริงเลย
- 0) การที่ฉันถูกหัวหน้าดูเป็นเพราะฉันดวงไม่ดี (ความเชื่ออำนาจภายนอกตน)  
 ก. จริงที่สุด    ข. จริง    ค. ค่อนข้างจริง    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริง    ฉ. ไม่จริงเลย

การตีความคะแนน สำหรับข้อคำถามความเชื่ออำนาจภายในตนการให้คะแนนคำตอบ คือ "จริงที่สุด" ถึง "ไม่จริงเลย" จะเป็น 6 คะแนนถึง 1 คะแนนตามลำดับ ส่วนข้อคำถามความเชื่ออำนาจภายนอกตนจะให้คะแนนกลับกัน คือ 1 คะแนนถึง 6 คะแนน ผู้ที่ได้คะแนนจากมาตรวัดมากกว่าถือว่าเป็นผู้ที่มีความเชื่ออำนาจภายในตนสูงกว่าผู้ที่ได้คะแนนต่ำกว่า

### 3. แบบสอบถามการรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพการทำงาน

#### 3.1 การสร้างแบบสอบถาม

ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามการรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพการทำงานขึ้น โดยได้แนวทางมาจากแบบสำรวจบรรยากาศการทำงาน (Work Climate Survey—Revised (WCS)) ของ ดีซี (Deci, 2001 : Online) แบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตราประเมินค่า 5 ระดับ คือ จริงที่สุด ก่อนข้างจริง ไม่แน่ใจ ก่อนข้างไม่จริง ไม่จริงเลย ใช้สอบถามผู้ได้บังคับบัญชาของ หัวหน้าช่างที่เป็นกลุ่มตัวอย่างงานวิจัย ผู้วิจัยได้สร้างข้อคำถามและแก้ไขปรับปรุงคำถามแต่ละ ข้อตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา มีข้อคำถามก่อนนำไปทดลองใช้ในจำนวน 37 ข้อ เมื่อ ปรับปรุงคำถามแต่ละข้อตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ ทดลองใช้ และหาคุณภาพรายข้อ แบบ สอบถามมีจำนวนข้อคำถามที่นำไปใช้ในการทำงานวิจัยจำนวน 30 ข้อ แบบสอบถามประกอบด้วยข้อคำถามทางบวก 21 ข้อ ได้แก่ ข้อ 1, 2, 3, 6, 7, 9, 11, 12, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 30 ข้อความทางลบ 9 ข้อ ได้แก่ ข้อ 4, 5, 8, 10, 13, 15, 24, 28, 29

#### 3.2 การตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content validity)

โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิอยู่ในภาคผนวก ง) พิจารณาว่า ข้อคำถามแต่ละข้อมีความเกี่ยวข้องกับการรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพการทำงานของผู้ได้ บังคับบัญชาหรือไม่ ผู้วิจัยได้ปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามแต่ละข้อตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ

#### 3.3 การนำมาตรวัดไปทดลองใช้

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามการรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพในการทำงานไป ทดลองใช้ (Try out) กับผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็นช่างที่ปฏิบัติงานในศูนย์บริการรถยนต์ของบริษัท โตโยต้า จำนวน 32 คน (ผู้วิจัยฝากแบบสอบถามไปกับผู้อำนวยการของ บริษัท โตโยต้า บอดี เซอร์วิส จำกัด)

#### 3.4 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รายข้อ

ผู้วิจัยนำข้อมูลมาคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อคำถาม แต่ละข้อกับคะแนนรวมข้ออื่น ๆ ในแบบสอบถาม (Corrected Item-total Correlation) กำหนด นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พบว่ามีข้อคำถามที่ผ่านเกณฑ์การวิเคราะห์ทุกข้อ ผู้วิจัยจึงนำข้อ ที่มีค่าถ่วงน้ำหนักและมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างข้อกับคะแนนรวมที่ต่ำออกไป ได้ข้อ คำถามที่นำมาใช้ในการวิจัยจำนวน 30 ข้อ (ผลการวิเคราะห์รายข้ออยู่ในภาคผนวก ข)

#### 3.5 ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability)

คำนวณความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยการหาค่าความสอดคล้อง ภายใน (Internal consistency) จากข้อคำถามที่ผ่านเกณฑ์การวิเคราะห์ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) พบว่ามีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .97

### 3.6 ตัวอย่างข้อคำถามในแบบสอบถามและการตีความคะแนน

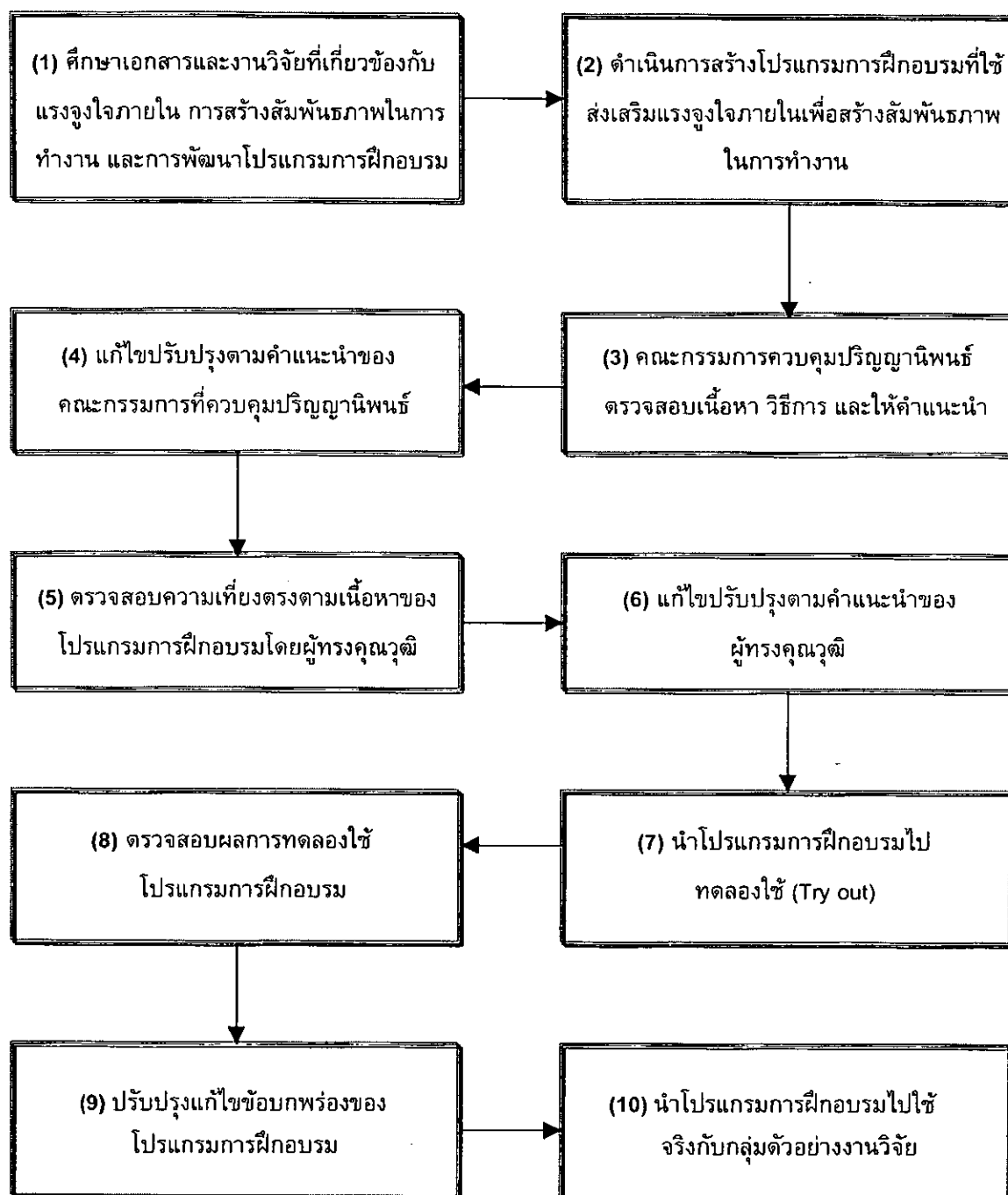
ตัวอย่างแบบสอบถามการรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพในการทำงาน

คำแนะนำในการตอบ ขอให้ท่านพิจารณาข้อความต่อไปนี้ว่าตรงกับความรู้สึกและความเป็นจริงของท่านมากน้อยเพียงใด โดยทำเครื่องหมาย ○ ล้อมรอบตัวเลข ก - จ ที่กำหนด คือ "จริงที่สุด" "ค่อนข้างจริง" "ไม่แน่ใจ" "ค่อนข้างไม่จริง" "ไม่จริงเลย" เพียงตัวเลือกเดียว และขอความกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ

- 0) หัวหน้าให้ฉันมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในการทำงาน (ข้อความทางบวก)  
 ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
- 00) หัวหน้าของฉันไม่ใส่ใจในผลงานที่ฉันทำ (ข้อความทางลบ)  
 ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย

การตีความคะแนน สำหรับข้อความทางบวกมีการให้คะแนนคำตอบ คือ "จริงที่สุด" ถึง "ไม่จริงเลย" เป็น 5 คะแนนถึง 1 คะแนนตามลำดับ เช่น ข้อ (0) ส่วนข้อความทางลบจะให้คะแนนกลับกันจาก 1 คะแนนถึง 5 คะแนน เช่น ข้อ (00) ผู้ที่ได้คะแนนมากกว่าแสดงว่ารับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพการทำงานดีกว่าผู้ที่ได้คะแนนต่ำกว่า

4. โปรแกรมการฝึกอบรมที่ใช้ส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่าง ผู้วิจัยดำเนินการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมดังกล่าวขึ้นขั้นตอนต่อไปนี้



ภาพประกอบ 3 กระบวนการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมที่ใช้ส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน

ผู้วิจัยพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมที่ใช้ส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่างโดยอาศัยแนวคิดทฤษฎีอัตลัษิต (Self-determination Theory) มีหลักการส่งเสริมแรงจูงใจภายใน 3 ประการ คือ การให้บุคคลมีอิสระในการตัดสินใจทำกิจกรรม (Support for autonomy) การได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกแบบไม่ควบคุม (Non-controlling positive feedback) การตระหนักรู้ถึงความต้องการและความรู้สึกของผู้อื่น (Acknowledging the other's perspective) (Deci, Connell, & Ryan, 1989 : 585; 1992 : 269)

ผู้วิจัยพัฒนากิจกรรมในโปรแกรมการฝึกอบรมที่นำไปใช้ส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานดังนี้ (รายละเอียดของโปรแกรมการฝึกอบรมอยู่ในภาคผนวก ฉ)

1. การสร้างความคุ้นเคยและการให้ความรู้เกี่ยวกับแนวคิดของแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน มี 2 กิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมสร้างความคุ้นเคย และ กิจกรรมปฐมนิเทศและการมีสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน

2. การส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน มี 4 กิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมส่งเสริมความรู้สึกสนุกที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน กิจกรรมส่งเสริมความรู้สึกมีอิสระที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน กิจกรรมส่งเสริมความรู้สึกว่าตนสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานได้ กิจกรรมส่งเสริมความเพียรพยายามที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน

3. การเสริมทักษะที่ใช้สร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน มี 6 กิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมการคิดทางบวก กิจกรรมการสื่อสารด้วยวาจาและท่าทาง กิจกรรมการให้ข้อมูลป้อนกลับ กิจกรรมการจัดการอารมณ์ กิจกรรมการยอมรับและเข้าใจผู้อื่น และกิจกรรมการทำงานเป็นทีม

4. การสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานในสถานการณ์ของการทำงานจริง ได้แก่ การจัดทำโครงการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน และการติดตามผล

ตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิอยู่ในภาคผนวก ง) พิจารณาว่าวิธีการในแต่ละกิจกรรมใช้ส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานหรือไม่ ซึ่งผู้วิจัยได้ปรับปรุงแก้ไขวิธีการในแต่ละกิจกรรมในโปรแกรมการฝึกอบรมตามคำแนะนำของคณะกรรมการที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้วิจัยนำโปรแกรมการฝึกอบรมไปทดลองใช้ (Try out) กับหัวหน้าช่างที่ปฏิบัติงานในศูนย์บริการรถยนต์ของบริษัทโตโยต้า บอดี เซอร์วิส จำกัด จำนวน 8 คน ระหว่างวันที่ 21 - 28 กรกฎาคม 2547 ณ ห้องประชุมของศูนย์บริการห้อง 407 โดยใช้กลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดียวทดสอบก่อนและหลัง (The one group pretest posttest design) (Campbell & Stanley, 1966 : 7) ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการทดสอบค่า t (t-test) พบว่า หลังจากสิ้นสุดการทดลองใช้โปรแกรม

การฝึกอบรมกลุ่มตัวอย่างมีแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานสูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $t = 2.25, p < .05$ )

เมื่อสิ้นสุดการทำกิจกรรมแต่ละขั้นผู้วิจัยสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเพื่อประเมินว่ามีความพึงพอใจในเนื้อหาและกิจกรรมเพียงใด แบบสอบถามเป็นมาตราประเมินค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด (5) มาก (4) ปานกลาง (3) น้อย (2) น้อยที่สุด (1) ผู้วิจัยนำความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างมาหาค่าเฉลี่ย พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.01) (ตารางสถิติพื้นฐานและผลการวิเคราะห์ข้อมูลอยู่ใน ภาคผนวก ค)

### วิธีดำเนินการวิจัย

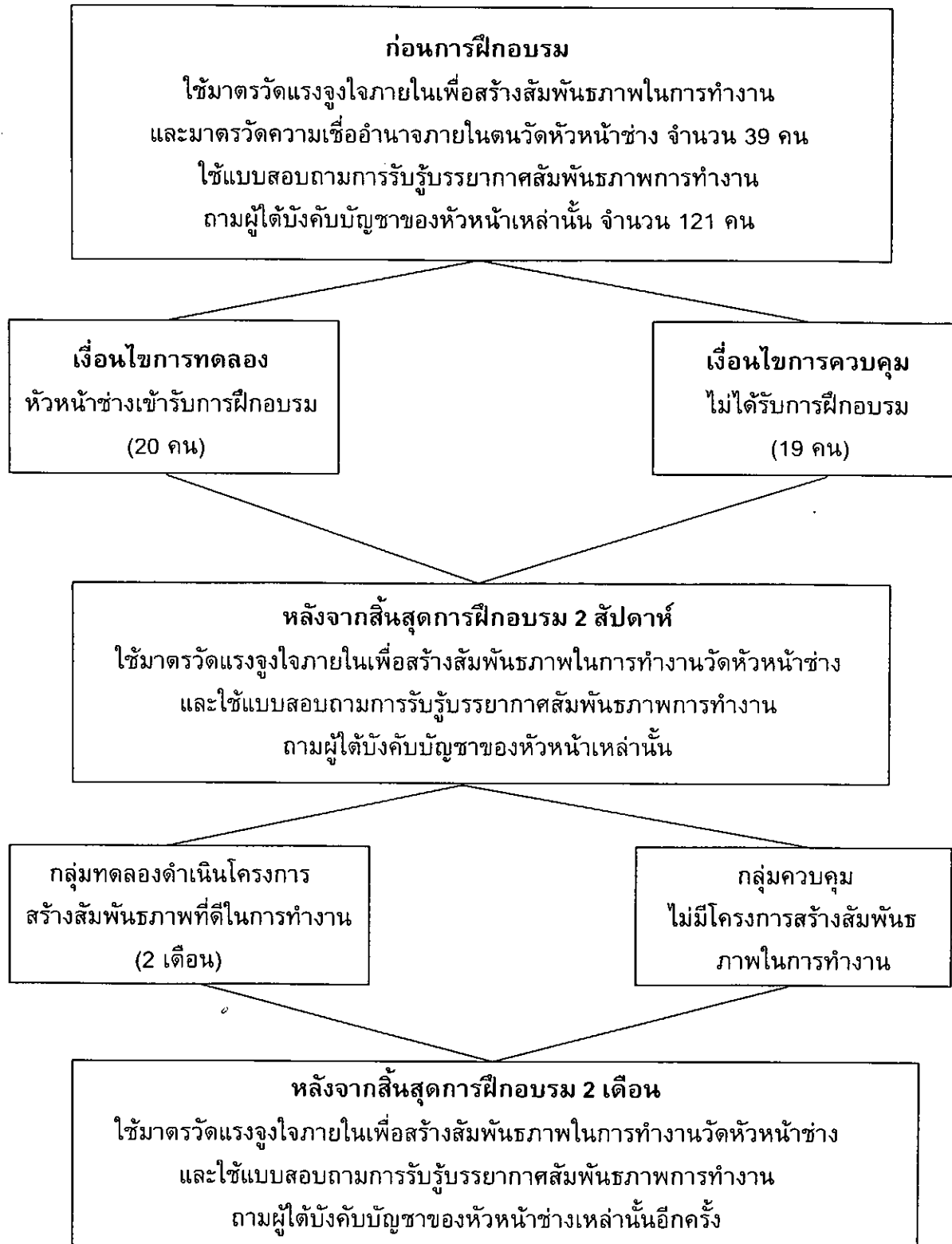
1. ผู้วิจัยวัดแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่างทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม และวัดการรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาของหัวหน้าเหล่านั้นก่อนเริ่มต้นการฝึกอบรมตามโปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน (ระหว่างวันที่ 19-23 กรกฎาคม 2547)

2. ดำเนินการฝึกอบรมตามโปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานกับหัวหน้าช่างที่เป็นกลุ่มทดลอง (ดูที่ภาคผนวก ฉ) โดยทำกิจกรรมที่ 1-12 เป็นเวลา 2 วัน กิจกรรมที่ 13-14 เป็นเวลา 2 เดือน และให้ผู้บังคับบัญชาของหัวหน้าช่างในกลุ่มทดลองได้เข้าร่วมในโปรแกรมการฝึกอบรมบางส่วน คือ เฉพาะช่วงการดำเนินกิจกรรมที่ 1-11 เพราะผู้บังคับบัญชาเป็นสิ่งแวดล้อมที่ช่วยให้การสนับสนุนแรงจูงใจภายในกับหัวหน้าช่างที่ได้รับการฝึกอบรม (วันอาทิตย์ที่ 8 และ 15 สิงหาคม 2547) ส่วนกลุ่มควบคุมไม่ได้รับการฝึกอบรม

3. เมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรมตามโปรแกรม 2 สัปดาห์ ผู้วิจัยทำการวัดแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพของหัวหน้าช่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม และวัดการรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอีกครั้ง (ระหว่างวันที่ 6-10 กันยายน 2547)

4. ติดตามผลการดำเนินโครงการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานของหัวหน้าช่างจำนวน 3 ครั้ง ห่างกันครั้งละ 2 สัปดาห์ เป็นระยะเวลา 2 เดือน โดยผู้วิจัยได้เดินทางไปสัมภาษณ์ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินโครงการ วิธีการพัฒนาและแก้ไขปัญหาสัมพันธภาพในการทำงาน และผลการดำเนินโครงการของหัวหน้าช่างทุกคนที่ได้รับการฝึกอบรม ณ ศูนย์บริการรถยนต์ทั้ง 9 แห่งที่แต่ละคนทำงาน (เดือนกรกฎาคมถึงตุลาคม 2547)

5. หลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรมตามโปรแกรม 2 เดือน ผู้วิจัยวัดแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่าง และวัดการรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมอีกครั้ง (วันที่ 4-8 ตุลาคม 2547) แล้วจัดการฝึกอบรมให้กลุ่มควบคุมเช่นเดียวกับกลุ่มทดลองในวันที่ 10 และ 17 ตุลาคม 2547



ภาพประกอบ 4 ขั้นตอนดำเนินการทดลอง

## การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงชั้น (Hierarchical multiple regression) เนื่องจากการทดสอบสมมติฐานการวิจัยมีความเชื่ออำนาจภายในตนเป็นตัวแปรกำกับ (Moderator variable) ความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมและแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน ตัวแปรกำกับ คือ ตัวแปรที่ 3 ที่กำกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม โดยสามารถประมาณความสัมพันธ์เพื่ออธิบายผลของตัวแปรตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Baron & Kenny, 1986 : 1173; Cohen, et al. 2003 : 676)

ลักษณะของตัวแปรกำกับ คือ ตัวแปรอิสระที่ผู้วิจัยไม่ได้ไปจัดกระทำ อาจเป็นตัวแปรชีวสังคม เช่น เพศ สีผิว อายุหรืออาจเป็นตัวแปรสถานการณ์ เช่น ความสามารถในการควบคุมความเครียด (Lewis-Beck, Bryman, & Liao, 2004 : 458) การทดสอบสมมติฐานที่มีตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวอิสระและตัวแปรตามมี 2 วิธี คือ 1) การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) และ 2) การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงชั้น (Hierarchical multiple regression)

ถ้าใช้วิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนผู้วิจัยต้องสร้างตาราง 2 X 2 ขึ้นมา โดยที่มีจำนวนตัวอย่าง (N) ในแต่ละกลุ่มเท่ากัน หากจำนวนตัวอย่างของทุกกลุ่มไม่เท่ากันควรใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงชั้น (Frazier, Tix, & Barron, 2004 : 115) สำหรับการวิจัยนี้มีตัวอย่างในแต่ละกลุ่มไม่เท่ากันนำเสนอตาราง 3 ต่อไปนี้

ตาราง 3 จำนวนตัวอย่างในเงื่อนไขการวิจัยจำแนกตามระดับความเชื่ออำนาจภายในตน

ความเชื่ออำนาจ ภายในตน	เงื่อนไขการวิจัย		รวม (คน)
	กลุ่มทดลอง	กลุ่มควบคุม	
- ระดับสูง	8	10	18
- ระดับต่ำ	12	9	21
รวม	20	19	39

จากตาราง 3 ผู้วิจัยใช้ค่ามัธยฐานแบ่งคะแนนความเชื่ออำนาจภายในตนของหัวหน้าช่างออกเป็น 2 ระดับ คือ สูง และต่ำ จะเห็นได้ว่าจำนวนตัวอย่างในแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน ทำให้การประมาณค่าอิทธิพลหลักคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง รวมทั้งทำให้สูญเสียข้อมูลที่สำคัญไป และลดอำนาจการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรลง (Frazier, Tix, & Barron, 2004 : 117)



จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้นงานวิจัยนี้จึงวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงชั้น เพื่อเพิ่มอำนาจการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและรักษาข้อมูลสำคัญของการวัดตัวแปรที่มีลักษณะเป็นตัวแปรต่อเนื่องไว้ (Aiken & West, 1991 : 47)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิจัยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรก เป็นค่าสถิติพื้นฐานและผลการวิเคราะห์ข้อมูลของหัวหน้าช่างเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 1 และ 2 ส่วนที่สองเป็นค่าสถิติพื้นฐานและผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 3 และ 4 ดังต่อไปนี้

#### ส่วนที่ 1 ค่าสถิติพื้นฐานและผลการวิเคราะห์ข้อมูลของหัวหน้าช่างเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย

##### ค่าสถิติพื้นฐานข้อมูลของหัวหน้าช่าง

ผู้วิจัยหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานและความเชื่ออำนาจภายในตนจากหัวหน้าช่างที่ได้รับการฝึกอบรมซึ่งเป็นกลุ่มทดลอง และจากหัวหน้าช่างที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมซึ่งเป็นกลุ่มควบคุม ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล 3 ครั้ง ได้แก่ ครั้งที่ 1 คือ ก่อนที่ผู้วิจัยนำโปรแกรมการฝึกอบรมไปส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานกับหัวหน้าช่างกลุ่มทดลอง ครั้งที่ 2 คือ หลังสิ้นสุดการฝึกอบรมตามโปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานแล้ว 2 สัปดาห์ และครั้งที่ 3 คือ หลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรมตามโปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน 2 เดือน สำหรับความเชื่ออำนาจภายในตนผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากการวัดครั้งแรกเพียงครั้งเดียว ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานโดยใช้คะแนนเฉลี่ยรายข้อนำเสนอในตารางที่ 4 ดังนี้

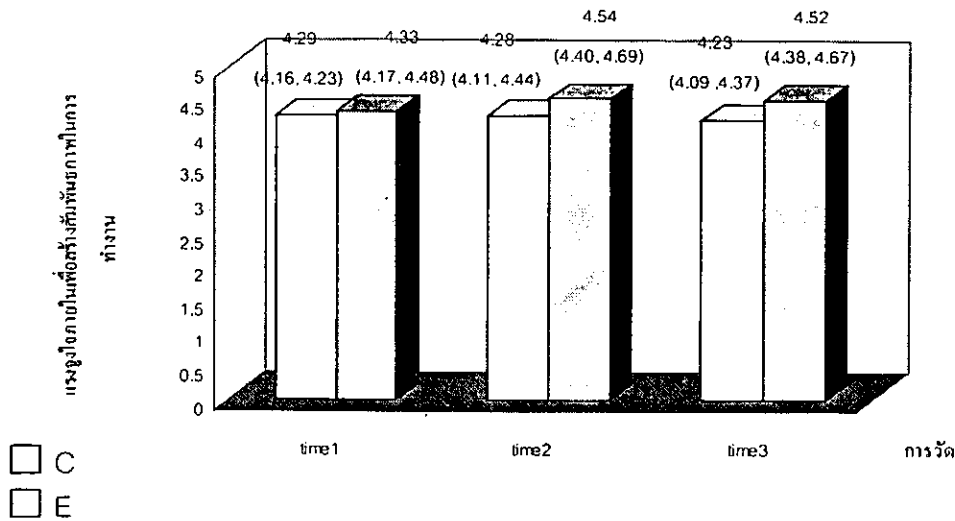
ตาราง 4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานและความเชื่ออำนาจภายในตนของหัวหน้าช่าง

เงื่อนไข การฝึกอบรม	จำนวน N	วัดครั้งที่ 1		วัดครั้งที่ 2		วัดครั้งที่ 3		วัดครั้งแรก	
		$M_x$	$SD_x$	$M_x$	$SD_x$	$M_x$	$SD_x$	$M_z$	$SD_z$
กลุ่มทดลอง	20	4.33	0.33	4.54	0.31	4.52	0.31	4.68	0.52
กลุ่มควบคุม	19	4.29	0.28	4.28	0.35	4.23	0.30	4.83	0.62
รวม	39	4.31	0.31	4.41	0.35	4.38	0.34	4.75	0.57

- หมายเหตุ: 1. N หมายถึง จำนวนของหัวหน้าช่าง  
 2.  $M_x$  หมายถึง ค่าเฉลี่ยแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน  
 3.  $SD_x$  หมายถึง ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน  
 4.  $M_z$  หมายถึง ค่าเฉลี่ยความเชื่ออำนาจภายในตน  
 5.  $SD_z$  หมายถึง ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความเชื่ออำนาจภายในตน  
 6. ความหมายของคะแนนจากมาตรวัดแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน 5 หมายถึง จริงที่สุด และ 1 หมายถึง ไม่จริงเลย  
 7. ความหมายของคะแนนจากมาตรวัดความเชื่ออำนาจภายในตน 6 หมายถึง จริงที่สุด และ 1 หมายถึง ไม่จริงเลย

จากตารางที่ 4 จะเห็นได้ว่าหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 สัปดาห์ และหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 เดือน หัวหน้าช่างที่ได้รับการฝึกอบรมตามโปรแกรมมีแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นและสูงกว่ากลุ่มควบคุม สำหรับความเชื่ออำนาจภายในตนของหัวหน้าช่างทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมีการแจกแจงคะแนนของแต่ละกลุ่มอยู่ในช่วงแคบ ๆ

เมื่อนำแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่างจากการวัดทั้ง 3 ครั้ง เขียนเป็นกราฟแสดงค่าเฉลี่ยและช่วงความเชื่อมั่น 95% ปรากฏดังภาพที่ 5 ต่อไปนี้



ภาพประกอบ 5 กราฟค่าเฉลี่ยและช่วงความเชื่อมั่น 95% แรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่าง

- หมายเหตุ: 1. กราฟแท่งสีขาว (C) คือค่าเฉลี่ยแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่างกลุ่มควบคุม  
 2. กราฟแท่งสีเทา (E) คือ ค่าเฉลี่ยแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่างกลุ่มทดลอง  
 3. ตัวเลขในวงเล็บ คือ ช่วงความเชื่อมั่น 95 % ของแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน

จากภาพที่ 5 จะเห็นได้ว่า การวัดครั้งที่ 1 คือ ก่อนการฝึกอบรมหัวหน้าช่างกลุ่มทดลองมีแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานใกล้เคียงกับหัวหน้าช่างกลุ่มควบคุม สำหรับการวัดครั้งที่ 2 คือ หลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 สัปดาห์ แรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่างที่ได้รับการฝึกอบรมสูงกว่าแรงจูงใจภายในของหัวหน้าช่างที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมเล็กน้อย คือ เพิ่มขึ้น 0.21 หรือเพิ่มขึ้น 4.2% ส่วนการวัดครั้งที่ 3 คือ หลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 เดือน จะเห็นได้ว่าแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้างานทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมใกล้เคียงกับแรงจูงใจภายในจากการวัดครั้งที่ 2

เมื่อพิจารณาว่าหัวหน้าช่างแต่ละคนมีแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ อย่างไร ผู้วิจัยได้นำเสนอเป็นตารางเปรียบเทียบแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่างรายบุคคล ดังตารางที่ 5

ตาราง 5 จำนวนหัวหน้าช่างเมื่อแจกแจงตามคะแนนแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานเป็นรายบุคคลก่อนการฝึกอบรม หลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 สัปดาห์ และหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 เดือน

เงื่อนไข	จำนวนหัวหน้าช่าง (คน)		
	ก่อนการฝึกอบรม	หลังสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 สัปดาห์	หลังสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 เดือน
<b>กลุ่มทดลอง</b>			
< -1SD	6	1	2
-1SD ถึง < M	4	5	4
M ถึง +1SD	6	7	8
> +1SD	4	7	6
<b>รวม</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>
<b>กลุ่มควบคุม</b>			
< -1SD	3	4	3
-1SD ถึง < M	7	8	10
M ถึง +1SD	7	6	5
> +1SD	2	1	1
<b>รวม</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>19</b>

ผู้วิจัยนำแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่างแต่ละคนมาแจกแจงการกระจายของข้อมูลจะเห็นได้ว่าหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 สัปดาห์ และหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 เดือน หัวหน้าช่างที่ได้รับการฝึกอบรมมีแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานในระดับสูง (> +1SD) จำนวน 7 คน และ 6 คนตามลำดับ ซึ่งหัวหน้าช่างส่วนใหญ่มีแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในงานหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรมสูงกว่าค่าเฉลี่ย จำนวน 14 คน ใน 20 คน (ตั้งแต่ M ถึง > +1SD)

สำหรับการแจกแจงข้อมูลของหัวหน้าช่างที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 สัปดาห์ และหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 เดือน จะเห็นได้ว่าหัวหน้าช่างที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมส่วนใหญ่มีแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานอยู่ในระดับต่ำกว่าค่าเฉลี่ย คือ มีจำนวน 12-13 คน ใน 19 คน (< -1SD ถึง < M)

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของหัวหน้าช่างเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัยที่ 1 คือ หลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 สัปดาห์ หัวหน้าช่างที่ได้รับการฝึกอบรมมีแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานสูงกว่าหัวหน้าช่างที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมโดยมีความเชื่ออำนาจภายในเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์

การทดสอบสมมติฐานใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเชิงชั้นเพื่อทำนายของแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่างหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรมตามโปรแกรม 2 สัปดาห์ มีลำดับการใส่ตัวแปรเข้าสู่สมการทำนาย 4 ชั้น ดังต่อไปนี้

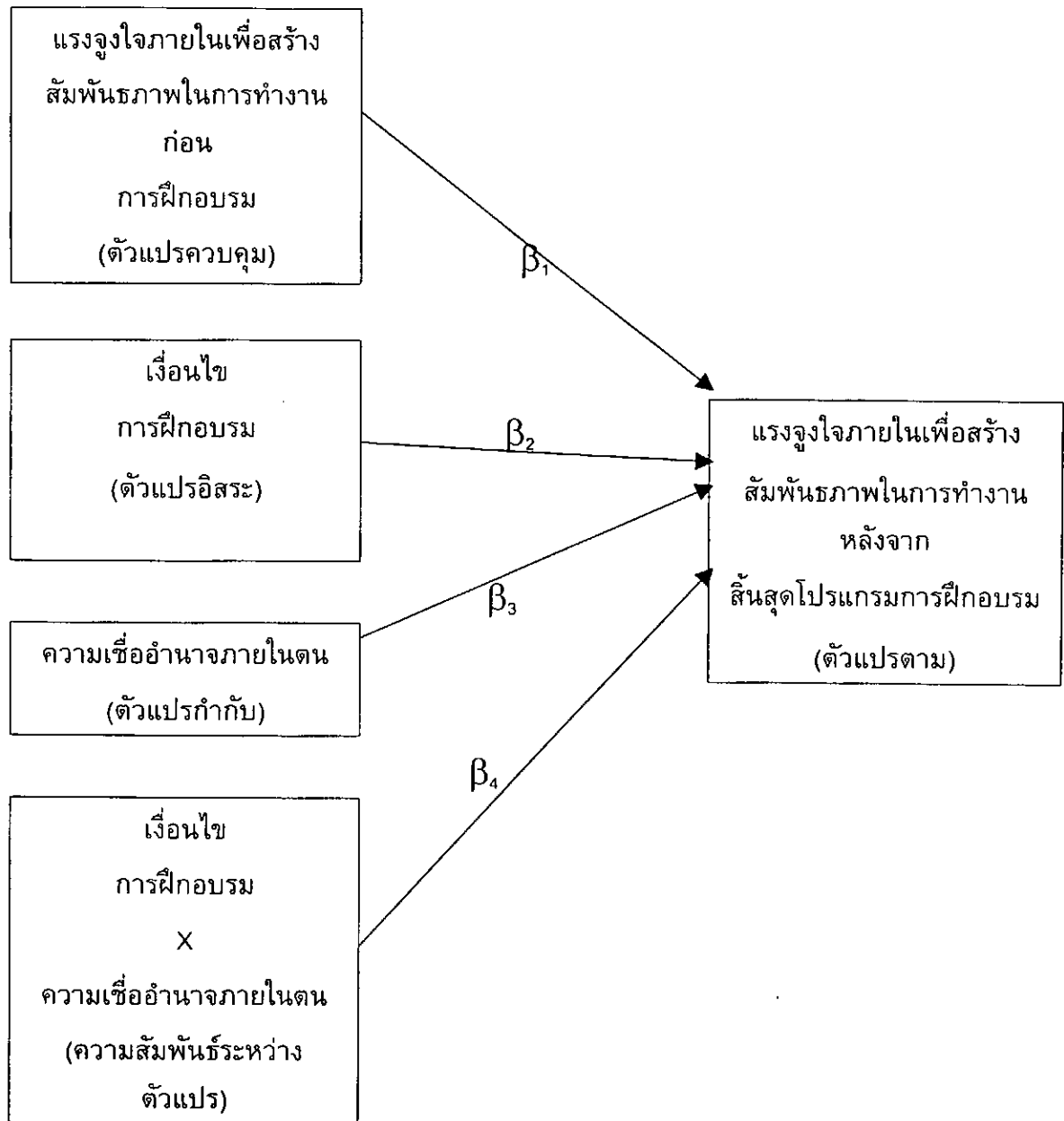
ชั้นที่ 1 ใส่ตัวแปรควบคุม คือ แรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานก่อนการฝึกอบรม (วัดครั้งที่ 1)

ชั้นที่ 2 ใส่ตัวแปรอิสระ คือ เงื่อนไขการฝึกอบรม จำแนกเป็น กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

ชั้นที่ 3 ใส่ตัวแปรกำกับ คือ ความเชื่ออำนาจภายใน

ชั้นที่ 4 ใส่ความสัมพันธ์ระหว่างเงื่อนไขการฝึกอบรมและความเชื่ออำนาจภายใน

เขียนเป็นรูปแบบสำหรับการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 1 และ 2 ดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 6 รูปแบบสำหรับทดสอบสมมติฐานการวิจัย

ปรับปรุงมาจาก: Baron & Kenny. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. 51 (6) : 1174.

ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงชั้นเพื่อทำนายแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่างหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรมตามโปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอในตาราง 6 ดังนี้

ตาราง 6 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงชั้นเพื่อทำนายแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 สัปดาห์

ชั้นและตัวแปร	B	SE B	t	$\beta$	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	F
<b>ชั้นที่ 1</b>							
แรงจูงใจภายในวัดครั้งที่ 1	0.87	0.03	8.42***	0.81	0.66	0.66	70.897***
<b>ชั้นที่ 2</b>							
แรงจูงใจภายในวัดครั้งที่ 1	0.28	0.03	10.01***	0.79			
การฝึกอบรม	0.24	0.06	4.36***	0.35	0.78	0.12***	62.16***
<b>ชั้นที่ 3</b>							
แรงจูงใจภายในวัดครั้งที่ 1	0.27	0.03	8.97***	0.76			
การฝึกอบรม	0.25	0.06	4.44***	0.36			
ความเชื่ออำนาจในตน	0.02	0.03	0.93	0.08	0.78	0.01	41.56***
<b>ชั้นที่ 4</b>							
แรงจูงใจภายในวัดครั้งที่ 1	0.27	0.03	8.85***	0.76			
การฝึกอบรม	0.25	0.06	4.39***	0.36			
ความเชื่ออำนาจในตน	0.02	0.04	0.55	0.06			
การฝึกอบรม X ความเชื่ออำนาจภายในตน	0.01	0.06	0.26	0.03	0.78	0.00	30.35***

\*\*\*  $p < .001$

หมายเหตุ:  $\beta$  หมายถึง สัมประสิทธิ์การถดถอย R<sup>2</sup> หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย F หมายถึง ค่าทดสอบ F ใช้ทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ เป็นตัวบ่งชี้ถึงอิทธิพลของตัวแปรอิสระทุกตัวในเส้นถดถอย t หมายถึง ค่าทดสอบ t ใช้ทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปร ผู้วิจัยทำดัมมี่ตัวแปรอิสระ (Dummy coding) โดยกำหนดให้การได้รับโปรแกรมการฝึกอบรมเป็น 1 และการไม่ได้รับโปรแกรมการฝึกอบรมเป็น 0 ค่าคงที่ (Constant) ของสมการในชั้นที่ 1 คือ 4.414 ชั้นที่ 2 คือ 4.291 ชั้นที่ 3 คือ 4.287 และชั้นที่ 4 คือ 4.288



จากตารางที่ 6 จะเห็นว่าในขั้นที่ 1 แรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานก่อนการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรมตามโปรแกรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ( $B = 0.87$ ) โดยที่แรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานก่อนการฝึกอบรมสามารถอธิบายความผันแปรของแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานได้ 66% ( $R^2 = 0.66$ )

ขั้นที่ 2 แรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานก่อนการฝึกอบรมกับเงื่อนไขการฝึกอบรมร่วมกันทำนายแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 สัปดาห์ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยส่งผลให้สมการมีอำนาจในการอธิบายความผันแปรของแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานได้ 78% ( $R^2 = 0.78$ ) เมื่อควบคุมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานก่อนการฝึกอบรมให้คงที่ ค่าเฉลี่ยแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่างกลุ่มทดลองสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยที่หัวหน้าช่างกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น 0.24 ( $B = 0.24$ )

ขั้นที่ 3 เมื่อนำความเชื่ออำนาจภายในตนเข้าสู่สมการพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การทำนายเปลี่ยนแปลงไป 0.01 ( $\Delta R^2 = 0.01$ ) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้นอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าความเชื่ออำนาจภายในตนไม่มีความสัมพันธ์ ( $B = 0.02$ ) และไม่สามารถทำนายแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = 0.08$ )

ขั้นที่ 4 ผู้วิจัยเพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมและความเชื่ออำนาจภายในตนเข้าสู่สมการเพื่อทำนายแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่างหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 สัปดาห์ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรไม่สามารถทำนายแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = 0.03$ ) โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์การทำนายไม่มีการเปลี่ยนแปลง ( $\Delta R^2 = 0.00$ )

แม้ว่าผลการวิเคราะห์ข้อมูลไม่พบนัยสำคัญทางสถิติระหว่างตัวแปร ผู้วิจัยก็มีความสนใจในการตรวจสอบลักษณะอิทธิพลของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยการสร้างภาพความสัมพันธ์ของสมการถดถอยอย่างง่าย (Simple Slope) ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามในแต่ละระดับของตัวแปรกำกับ โดยที่ผู้วิจัยได้คำนวณค่าตัวแปรตามในแต่ละระดับของตัวแปรกำกับตามวิธีการของ เฟรซเซอร์ ทิกซ์ และบารอน (Frazier, Tix, & Barron, 2004 : 124-125) และของ โคเฮน และ โคเฮน (Cohen & Cohen, 1983 : 328-329) ที่แนะนำให้เริ่มต้นด้วยการทำ dummy coding ตัวแปรอิสระเป็น 1, 0 หรือ 0, 1 หรือ effect coding เป็น 1, -1 แล้วหาผลคูณระหว่างค่าคะแนนดิบ (B) ของตัวแปรอิสระกับค่าของตัวแปรอิสระที่ code ไว้ จากนั้นหา

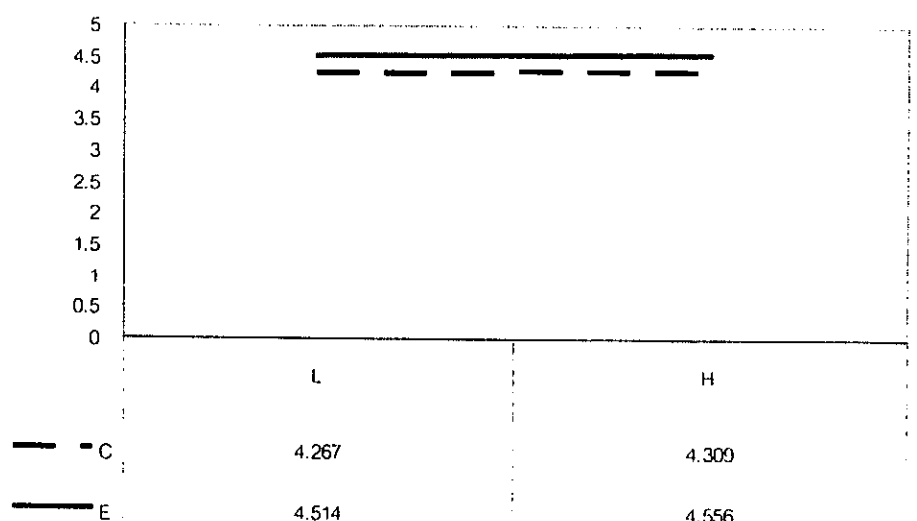
ผลคูณระหว่างคะแนนดิบของตัวแปรกำกับและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (+1, -1) แล้วหาผลคูณระหว่างคะแนนความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรกำกับคูณกับผลคูณของตัวแปร dummy coding ขั้นสุดท้ายนำค่าทั้งหมดที่คำนวณไว้ข้างต้นมารวมกับค่าคงที่ (Constant) ได้ผลการคำนวณดังนี้

$$\begin{aligned}
 C_L &= 4.36 + (-0.25)(1) + (0.02)(-1) + (0)(1) = 4.27 \\
 C_H &= 4.36 + (-0.25)(1) + (0.02)(1) + (0)(1) = 4.31 \\
 E_L &= 4.29 + (0.25)(1) + (0.02)(-1) + (1)(0) = 4.51 \\
 E_H &= 4.29 + (0.25)(1) + (0.02)(1) + (1)(0) = 4.56
 \end{aligned}$$

หมายเหตุ: 1. การคำนวณแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรมตามโปรแกรมในแต่ละระดับของความเชื่ออำนาจภายในตนเองของหัวหน้าช่าง สำหรับกลุ่มควบคุมทำ dummy coding กำหนดให้กลุ่มควบคุมเป็น 1 กลุ่มทดลองเป็น 0 ส่วนการคำนวณในกลุ่มทดลองทำ dummy coding กำหนดให้กลุ่มทดลองเป็น 1 กลุ่มควบคุมเป็น 0 ค่าคะแนนดิบแรงจูงใจภายในของตัวแปรทำนาย  $B_{\text{กลุ่มควบคุม}} = -0.25$ ,  $B_{\text{กลุ่มทดลอง}} = 0.25$  ค่าคะแนนดิบแรงจูงใจภายในของตัวแปรกำกับ  $B_{\text{ความเชื่ออำนาจภายในตนเอง}} = 0.02$  ค่าบวก 1 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสำหรับค่าตัวแปรตามของตัวแปรกำกับในระดับสูง ค่า -1 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสำหรับค่าตัวแปรตามของตัวแปรกำกับในระดับต่ำ ค่าคะแนนดิบของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทำนายและตัวแปรกำกับ  $B_{\text{ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร}} = 0.01$  ค่าคงที่ของกลุ่มควบคุม คือ 4.36 ค่าคงที่ของกลุ่มทดลอง คือ 4.29

2. กำหนดให้  $C_L$  หมายถึง แรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของความเชื่ออำนาจภายในตนเองระดับต่ำที่หัวหน้าช่างไม่ได้รับการฝึกอบรมตามโปรแกรม  $C_H$  หมายถึง แรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของความเชื่ออำนาจภายในตนเองระดับสูงที่หัวหน้าช่างไม่ได้รับการฝึกอบรมตามโปรแกรม  $E_L$  หมายถึง แรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของความเชื่ออำนาจภายในตนเองระดับต่ำที่หัวหน้าช่างได้รับการฝึกอบรมตามโปรแกรม  $E_H$  หมายถึง แรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของความเชื่ออำนาจภายในตนเองระดับสูงที่หัวหน้าช่างได้รับการฝึกอบรมตามโปรแกรม

จากผลการคำนวณเขียนเป็นภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมกับแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 สัปดาห์ ที่ความเชื่ออำนาจภายในตนเองระดับสูงและต่ำ ดังภาพที่ 7



ภาพประกอบ 7 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามในแต่ละระดับของตัวแปร  
กำกับ

- หมายเหตุ: 1. เส้นประ (C) หมายถึง แรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานในแต่ละระดับของความเชื่ออำนาจ  
ภายในตนเองของหัวหน้าช่างที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม (กลุ่มควบคุม)
2. เส้นทึบ (E) หมายถึง แรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานในแต่ละระดับของความเชื่ออำนาจ  
ภายในตนเองของหัวหน้าช่างที่ได้รับการฝึกอบรม (กลุ่มทดลอง)
3. L หมายถึง ค่าแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานที่ความเชื่ออำนาจภายในตนเองระดับต่ำ (-1SD)
4. H หมายถึง ค่าแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานที่ความเชื่ออำนาจภายในตนเองระดับสูง (+1SD)

จากภาพที่ 7 จะเห็นได้ว่าไม่มีอิทธิพลร่วมกันระหว่างการฝึกอบรมและความเชื่ออำนาจภายในตนเองเนื่องจากความชันของแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานในแต่ละเงื่อนไขการฝึกอบรมมีค่าเท่ากันในทุก ๆ ระดับของความเชื่ออำนาจภายในตนเอง ผลการวิจัยนี้เป็นรูปแบบหนึ่งที่ นันนอนลี และ เบรินส์ไตน์ (Nunnally & Bernstein, 1994 : 198) เสนอไว้ คือ เป็นรูปแบบที่แสดงว่าไม่มีอิทธิพลร่วมกันระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรกำกับ เนื่องจากความชันของตัวแปรตามบนตัวแปรอิสระมีค่าเท่ากันในทุก ๆ ระดับของตัวแปรกำกับ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปว่าหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 สัปดาห์ ไม่พบว่าหัวหน้าช่างที่ได้รับการฝึกอบรมมีแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานสูงกว่าหัวหน้าช่างที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมโดยมีความเชื่ออำนาจภายในตนเองเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ 1

สมมติฐานการวิจัยที่ 2 คือ หลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 เดือน หัวหน้าช่างที่ได้รับการฝึกอบรมมีแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานสูงกว่าหัวหน้าช่างที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมโดยมีความเชื่ออำนาจภายในเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์

ผู้วิจัยทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 2 ด้วยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเชิงชั้นเพื่อทำนายแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่างหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 เดือน มีลำดับการใส่ตัวแปรเข้าสู่สมการทำนาย 4 ชั้น เช่นเดียวกับการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงชั้นเพื่อทำนายแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่างหลังสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 เดือน เสนอในตารางที่ 7

ตาราง 7 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงชั้นเพื่อทำนายแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่างหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 เดือน

ชั้นและตัวแปร	B	SE B	t	$\beta$	$R^2$	$\Delta R^2$	F
<b>ชั้นที่ 1</b>							
แรงจูงใจภายในวัดครั้งที่ 1	0.18	0.47	3.75***	0.52	0.28	0.28	14.03***
<b>ชั้นที่ 2</b>							
แรงจูงใจภายในวัดครั้งที่ 1	0.16	0.04	4.04***	0.50			
การฝึกอบรม	0.26	0.08	3.34**	0.41	0.45	0.17**	14.50***
<b>ชั้นที่ 3</b>							
แรงจูงใจภายในวัดครั้งที่ 1	0.14	0.04	3.25**	0.42			
การฝึกอบรม	0.30	0.08	3.65***	0.45			
ความเชื่ออำนาจในตน	0.07	0.04	1.66	0.22	0.49	0.04	11.05***
<b>ชั้นที่ 4</b>							
แรงจูงใจภายในวัดครั้งที่ 1	0.14	0.04	3.20**	0.42			
การฝึกอบรม	0.30	0.08	3.60***	0.45			
ความเชื่ออำนาจในตน	0.09	0.06	1.60	0.27			
การฝึกอบรม X ความเชื่ออำนาจภายในตน	-0.04	0.08	-0.53	-0.09	0.49	0.00	8.19***

\*p < .05, \*\*p < .01, \*\*\* p < .001

จากตาราง 7 จะเห็นว่าผลการวิเคราะห์ข้อมูลคล้ายกับตารางที่ 6 คือ แรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานก่อนการฝึกอบรมกับเงื่อนไขการฝึกอบรมร่วมกันทำนายแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 เดือนได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยส่งผลให้สมการมีอำนาจการอธิบายความผันแปรของแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานได้ 45% ( $R^2 = 0.45$ ) เมื่อควบคุมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานก่อนการฝึกอบรมให้คงที่ ค่าเฉลี่ยแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่างกลุ่มทดลองสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่หัวหน้าช่างกลุ่มทดลองมีค่าเฉลี่ยแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น 0.26 ( $B = 0.26$ )

เมื่อนำความเชื่ออำนาจภายในตนเข้าสู่สมการ พบว่าค่าสัมประสิทธิ์การทำนายเปลี่ยนแปลงไป 0.04 ( $\Delta R^2 = 0.04$ ) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้นอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าความเชื่ออำนาจภายในตนไม่มีความสัมพันธ์ ( $B = 0.07$ ) และไม่สามารถทำนายแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรมตามโปรแกรม 2 เดือนได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = 0.22$ ) เมื่อวิเคราะห์อิทธิพลของความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมและความเชื่ออำนาจภายในตนพบว่าไม่สามารถทำนายแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 เดือนได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = 0.03$ ) โดยค่าสัมประสิทธิ์การทำนายไม่มีการเปลี่ยนแปลง ( $\Delta R^2 = 0.00$ ) แสดงว่าความสัมพันธ์ของทั้ง 2 ตัวแปรไม่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน ผลการทดสอบวิเคราะห์ข้อมูลสรุปว่า หลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 เดือน แรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่างที่ได้รับการฝึกอบรมไม่สูงกว่าหัวหน้าช่างที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อมีความเชื่ออำนาจภายในตนเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ แสดงว่าไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ 2

## ส่วนที่ 2 ค่าสถิติพื้นฐานและผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย

### ค่าสถิติพื้นฐานข้อมูลของผู้ได้บังคับบัญชา

ผู้วิจัยหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่หัวหน้าช่างได้รับการฝึกอบรม และการรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่หัวหน้าช่างไม่ได้รับการฝึกอบรม ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล 3 ครั้ง ได้แก่ ครั้งที่ 1 คือ ก่อนที่ผู้วิจัยนำโปรแกรมการฝึกอบรมไปส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานกับหัวหน้าช่างกลุ่มทดลอง ครั้งที่ 2 คือ หลังจาก

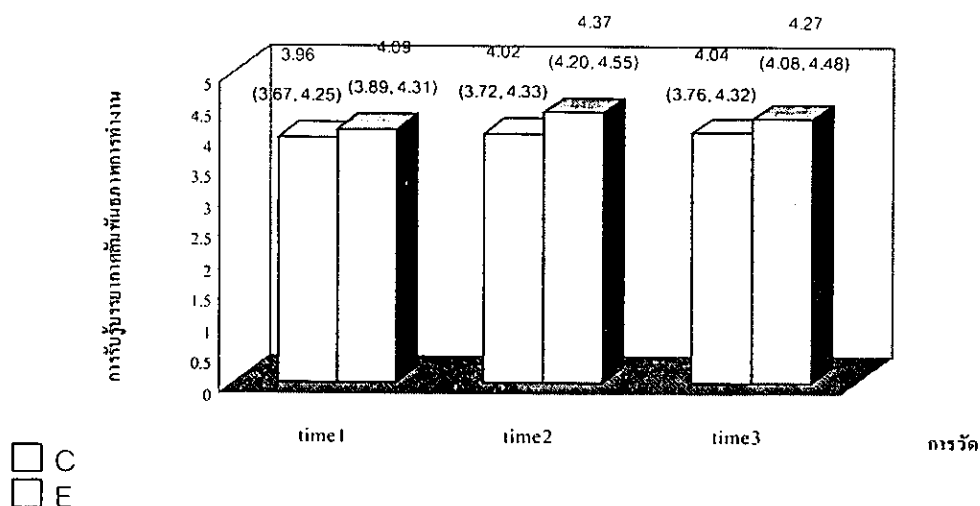
สิ้นสุดการฝึกอบรม 2 สัปดาห์ และครั้งที่ 3 คือ หลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 เดือน ผู้วิจัยนำข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชาของหัวหน้าช่างแต่ละคนมาหาค่าเฉลี่ย ข้อมูลการรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาจึงมีจำนวน 39 คน ตามจำนวนของหัวหน้าช่าง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอในตารางที่ 8 ดังนี้

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา

เงื่อนไข ของหัวหน้าช่าง	จำนวน N	วัดครั้งที่ 1		วัดครั้งที่ 2		วัดครั้งที่ 3	
		M	SD	M	SD	M	SD
ทดลอง	20	4.09	0.55	4.37	0.38	4.29	0.44
ควบคุม	19	3.96	0.60	4.02	0.64	4.04	0.58
รวม	39	4.02	0.52	4.21	0.54	4.20	0.51

จากตารางที่ 8 จะเห็นได้ว่าการฝึกอบรมผู้ได้บังคับบัญชาของหัวหน้าช่างกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมีการรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพการทำงานใกล้เคียงกัน หลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 สัปดาห์ และหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 เดือน การรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่หัวหน้าช่างได้รับการฝึกอบรมดีขึ้นเล็กน้อย คือ 0.28 และ 0.19 คิดเป็น 4.7% และ 3.3% ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาที่การรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่หัวหน้าช่างได้รับการฝึกอบรมและไม่ได้รับการฝึกอบรมเห็นได้ว่าการรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่หัวหน้าช่างได้รับการฝึกอบรมสูงกว่าการรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่หัวหน้าช่างไม่ได้รับการฝึกอบรมในทุกครั้งของการวัด เขียนเป็นกราฟแสดงค่าเฉลี่ยและช่วงความเชื่อมั่น 95% ของการรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาจากการวัดทั้ง 3 ครั้ง ดังภาพที่ 8



ภาพประกอบ 8 กราฟค่าเฉลี่ยและช่วงความเชื่อมั่น 95% การรับรู้รบกวนทางเดินหายใจการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา

- หมายเหตุ:
1. กราฟแท่งสีขาว (C) คือ ค่าเฉลี่ยการรับรู้รบกวนทางเดินหายใจการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่หัวหน้าช่างไม่ได้รับการฝึกอบรมตามโปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานซึ่งเป็นกลุ่มควบคุม
  2. กราฟแท่งสีเทา (E) คือ ค่าเฉลี่ยการรับรู้รบกวนทางเดินหายใจการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่หัวหน้าช่างได้รับการฝึกอบรมตามโปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานซึ่งเป็นกลุ่มทดลอง
  3. ตัวเลขในวงเล็บ คือ ช่วงความเชื่อมั่น 95 % ของการรับรู้รบกวนทางเดินหายใจการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา
  4. ความหมายของคะแนนจากแบบสอบถามการรับรู้รบกวนทางเดินหายใจการทำงาน 5 หมายถึง จริงที่สุด และ 1 หมายถึง ไม่จริงเลย

จากภาพที่ 8 จะเห็นว่าในการวัดครั้งแรกผู้ได้บังคับบัญชาที่หัวหน้าช่างได้รับและไม่ได้รับการฝึกอบรมตามโปรแกรมมีการรับรู้รบกวนทางเดินหายใจการทำงานใกล้เคียงกัน หลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 สัปดาห์ และ 2 เดือน ผู้ได้บังคับบัญชาที่หัวหน้าช่างได้รับการฝึกอบรมมีการรับรู้รบกวนทางเดินหายใจการทำงานดีกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่หัวหน้าช่างไม่ได้รับการฝึกอบรมตามโปรแกรมการฝึกอบรมที่ใช้ส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย สมมติฐานการวิจัยที่ 3 คือ หลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 สัปดาห์ ผู้ได้บังคับบัญชาที่หัวหน้าได้รับการฝึกอบรมมีการรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพการทำงานดีกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่หัวหน้าไม่ได้รับการฝึกอบรม

การวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 3 ใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเชิงชั้น เพื่อทดสอบการรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรมของหัวหน้าช่าง 2 สัปดาห์ มีลำดับการใส่ตัวแปรเข้าสู่สมการทำนาย 2 ชั้น ดังต่อไปนี้

ชั้นที่ 1 ใส่ตัวแปรควบคุม คือ การรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาก่อนการฝึกอบรม

ชั้นที่ 2 ใส่ตัวแปรอิสระ คือ การฝึกอบรม มี 2 เงื่อนไข คือ การทดลอง และการควบคุม

ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงชั้นเพื่อเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 สัปดาห์ นำเสนอในตารางที่ 9 ดังนี้

ตาราง 9 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงชั้นเพื่อทดสอบการรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรมหัวหน้าช่าง 2 สัปดาห์

ชั้นและตัวแปร	B	SE B	t	$\beta$	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	F
<b>ชั้นที่ 1</b>							
การรับรู้บรรยากาศวัดครั้งที่1	0.47	0.04	10.94***	0.87	0.76	0.76	119.68***
<b>ชั้นที่ 2</b>							
การรับรู้บรรยากาศวัดครั้งที่1	0.46	0.04	11.48***	0.85			
การฝึกอบรม	0.23	0.08	2.88**	0.21	0.81	0.04**	75.82***

\*\* p < .01, \*\*\* p < .001

จากตารางที่ 9 จะเห็นได้ว่าเมื่อควบคุมการรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาก่อนที่หัวหน้าช่างได้รับการฝึกอบรมให้คงที่ ผู้ได้บังคับบัญชาที่หัวหน้าได้รับการฝึกอบรมมีการรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพการทำงานดีกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่



หัวหน้าไม่ได้รับการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ 3

สมมติฐานการวิจัยที่ 4 หลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 เดือน ผู้ได้บังคับบัญชาที่หัวหน้าช่างได้รับการฝึกอบรมมีการรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพการทำงานดีกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่หัวหน้าช่างไม่ได้รับการฝึกอบรม

การวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 4 ใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเชิงชั้น เพื่อทดสอบการรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรมของหัวหน้าช่าง 2 เดือน มีลำดับการใส่ตัวแปรเข้าสู่สมการทำนาย 2 ชั้น เช่นเดียวกับการทดสอบสมมติฐานที่ 3 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงชั้นเพื่อเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 เดือน นำเสนอในตารางที่ 10 ดังนี้

ตาราง 10 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงชั้นเพื่อทดสอบการรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรมหัวหน้าช่าง 2 เดือน

ชั้นและตัวแปร	B	SE B	t	$\beta$	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	F
<b>ชั้นที่ 1</b>							
การรับรู้บรรยากาศวัดครั้งที่ 1	0.39	0.06	6.91	0.75	0.56	0.56	47.79***
<b>ชั้นที่ 2</b>							
การรับรู้บรรยากาศวัดครั้งที่ 1	0.38	0.06	6.74***	0.73			
การฝึกอบรม	0.14	0.11	1.26	0.14	0.58	0.02	25.08***

\*\*\*  $p < .001$

จากตารางที่ 10 จะเห็นได้ว่าเมื่อควบคุมการรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาก่อนที่หัวหน้าช่างได้รับการฝึกอบรมให้คงที่ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่หัวหน้าช่างได้รับการฝึกอบรมมีการรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพการทำงานดีกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่หัวหน้าช่างไม่ได้รับการฝึกอบรมแต่ไม่พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติจึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ 4

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงทดลอง ผู้วิจัยได้พัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมที่ใช้ส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน และนำโปรแกรมการฝึกอบรมนี้ไปใช้กับหัวหน้าช่างที่ปฏิบัติงานในศูนย์บริการรถยนต์ สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมที่ใช้ส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่างที่ปฏิบัติงานในศูนย์บริการรถยนต์
2. เพื่อศึกษาว่าหัวหน้าช่างที่ได้รับการฝึกอบรมมีแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นหรือไม่ เมื่อมีความเชื่ออำนาจในตนเองเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์
3. เพื่อศึกษาว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่หัวหน้าช่างได้รับการฝึกอบรมมีการรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพการทำงานที่ดีขึ้นหรือไม่

#### สมมติฐานการวิจัย

1. หลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 สัปดาห์ หัวหน้าช่างที่ได้รับการฝึกอบรมมีแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานสูงกว่าหัวหน้าช่างที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมโดยมีความเชื่ออำนาจภายในตนเองเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์
2. หลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 เดือน หัวหน้าช่างที่ได้รับการฝึกอบรมมีแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานสูงกว่าหัวหน้าช่างที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมโดยมีความเชื่ออำนาจภายในตนเองเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์
3. หลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 สัปดาห์ ผู้ได้บังคับบัญชาที่หัวหน้าช่างได้รับการฝึกอบรมมีการรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพการทำงานดีกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่หัวหน้าช่างไม่ได้รับการฝึกอบรม
4. หลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 เดือน ผู้ได้บังคับบัญชาที่หัวหน้าช่างได้รับการฝึกอบรมมีการรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพการทำงานดีกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่หัวหน้าช่างไม่ได้รับการฝึกอบรม

### วิธีดำเนินการวิจัย

1. ผู้วิจัยได้พัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมที่ใช้ส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อการสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน โดยสร้างและปรับปรุงมาตรวัด จำนวน 2 ฉบับ แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ คือ สร้างมาตรวัดแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน ปรับปรุงมาตรวัดความเชื่ออำนาจภายในตน และสร้างแบบสอบถามการรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพการทำงาน แล้วทำการตรวจสอบคุณภาพก่อนนำไปใช้จริงในการวิจัย
2. ผู้วิจัยเริ่มดำเนินการวิจัยด้วยการวัดแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่าง และวัดการรับรู้บรรยากาศการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาของหัวหน้าเหล่านั้นทั้งในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมก่อนการฝึกอบรม 2 สัปดาห์
3. ทำการฝึกอบรมตามโปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานกับหัวหน้าช่างกลุ่มทดลองโดยทำกิจกรรมขั้นที่ 1-12 เป็นเวลา 2 วัน ทำกิจกรรมที่ 13-14 เป็นเวลา 2 เดือน รวมทั้งให้ผู้บังคับบัญชาของหัวหน้าช่างในกลุ่มทดลองได้เข้าร่วมในการฝึกอบรมด้วยบางส่วน คือ เฉพาะช่วงการดำเนินกิจกรรมที่ 1-11 เพราะผู้บังคับบัญชาเป็นสิ่งแวดล้อมที่จะช่วยสนับสนุนแรงจูงใจภายในให้กับลูกน้องของตน
4. หลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 สัปดาห์ ผู้วิจัยวัดแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่าง และวัดการรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาของหัวหน้าเหล่านั้นทั้งในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม
5. ผู้วิจัยติดตามการดำเนินโครงการพัฒนาสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานของหัวหน้าช่างในสถานการณ์การทำงานจริง จำนวน 3 ครั้ง โดยผู้วิจัยเดินทางไปพบกับหัวหน้าช่างกลุ่มทดลองทุกคน ณ ศูนย์บริการรถยนต์ที่แต่ละคนทำงานทั้ง 9 แห่ง ระยะเวลาห่างกัน 2 สัปดาห์/ครั้ง รวมเวลา 2 เดือน (ขั้นที่ 13 -14)
6. หลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 เดือน คือ หลังจากสิ้นสุดการติดตามผลโครงการพัฒนาสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานของหัวหน้าช่างในสถานการณ์การทำงานจริง ผู้วิจัยวัดแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่าง และวัดการรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาของหัวหน้าช่างเหล่านั้นทั้งกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมอีกครั้ง
7. นำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานโดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงชั้น (Hierarchical multiple regression)

## สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปว่า

1. หลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 สัปดาห์หัวหน้าช่างที่ได้รับการฝึกอบรมมีแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานสูงกว่าหัวหน้าช่างที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001
2. หลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 เดือน หัวหน้าช่างที่ได้รับการฝึกอบรมมีแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานสูงกว่าหัวหน้าช่างที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
3. ความเชื่ออำนาจภายในตนเองไม่สามารถอธิบายการเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมและแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
4. หลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 สัปดาห์ และหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 เดือน หัวหน้าช่างมีแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น 4.2% และ 3.8%
5. หลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 สัปดาห์ผู้ได้บังคับบัญชาที่หัวหน้าได้รับการฝึกอบรมมีการรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพการทำงานดีกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่หัวหน้าไม่ได้รับการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แต่ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 เดือน

กล่าวโดยสรุป คือโปรแกรมการฝึกอบรมทำให้แรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่างที่ปฏิบัติงานในศูนย์บริการรถยนต์เพิ่มขึ้นและทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่หัวหน้าช่างได้รับการฝึกอบรมมีการรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพการทำงานดีขึ้น

## อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมที่ใช้ส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่างที่บริษัทรถยนต์ ซึ่งผู้วิจัยพัฒนาขึ้นตามแนวคิดทฤษฎีอัตลัษิต (Self-determination theory) และศึกษาผลของการฝึกอบรมตามโปรแกรมที่สร้างขึ้น จากการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยนำเสนอการอภิปรายผลแยกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นการอภิปรายผลการนำโปรแกรมไปใช้ฝึกอบรมหัวหน้าช่าง และส่วนที่ 2 เป็นผลการฝึกอบรมที่มีต่อผู้ได้บังคับบัญชาของหัวหน้าเหล่านั้น

ส่วนที่ 1 การอภิปรายผลการนำโปรแกรมไปใช้ฝึกอบรมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในงานให้กับหัวหน้าช่าง

การทดสอบผลของการนำโปรแกรมไปใช้ฝึกอบรมหัวหน้าช่างตรวจสอบได้จากสมมติฐานการวิจัยที่ 1 และ 2 ดังนี้

สมมติฐานการวิจัยที่ 1 หลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 สัปดาห์ หัวหน้าช่างที่ได้รับการฝึกอบรมมีแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานสูงกว่าหัวหน้าช่างที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมโดยมีความเชื่ออำนาจภายในเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์

สมมติฐานการวิจัยที่ 2 หลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 เดือน หัวหน้าช่างที่ได้รับการฝึกอบรมมีแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานสูงกว่าหัวหน้าช่างที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมโดยมีความเชื่ออำนาจภายในเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์

ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 1 และ 2 พบว่า ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ คือ การฝึกอบรมและความเชื่ออำนาจภายในไม่สามารถทำนายแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่างหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 สัปดาห์ และหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 เดือน ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = 0.03$  และ  $\beta = 0.09$ ) โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์การทำนายไม่มีการเปลี่ยนแปลง ( $\Delta R^2 = 0.00$  และ  $\Delta R^2 = .04$ ) เนื่องจากความเชื่ออำนาจภายในไม่สามารถทำนายแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 สัปดาห์ และหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 เดือน เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\Delta R^2 = .01$  และ  $\Delta R^2 = .04$ )

จากตารางที่ 6 และ 7 ปรากฏว่าหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 สัปดาห์ และหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 เดือน การฝึกอบรมทำนายแรงจูงใจภายในเพื่อการสร้างสัมพันธภาพในการทำงานได้ 78% และ 45% ( $R^2 = .78$  และ  $R^2 = .45$ ) ส่วนการฝึกอบรมกับความเชื่ออำนาจภายในदनร่วมกันทำนายแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 สัปดาห์ และหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 เดือน ได้ 78% และ 49% ( $R^2 = .78$  และ  $R^2 = .49$ ) ผลการวิจัยนี้อธิบายได้ว่าการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานโดยไม่จำเป็นต้องมีความเชื่ออำนาจภายในตนเข้ามาเกี่ยวข้อง

จากผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 1 และ 2 แสดงว่าความเชื่ออำนาจภายในตนไม่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมและแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่าง การที่ความเชื่ออำนาจภายในตนไม่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการได้รับและไม่ได้รับการฝึกอบรมตามโปรแกรมกับแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานนั้น อาจเป็นเพราะการแจกแจงคะแนนความเชื่ออำนาจภายในตนของแต่ละกลุ่มอยู่

ในช่วงแคบ ๆ ซึ่งแสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเชื่ออำนาจภายในตนใกล้เคียงกัน ความเชื่ออำนาจภายในตนจึงไม่มีอำนาจทำนายความสัมพันธ์ระหว่างเงื่อนไขการฝึกอบรมและแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน

ผลการวิจัยนี้เป็นข้อค้นพบที่ขัดแย้งกับงานวิจัยที่ผ่านมาของ ดีซี คอนเนล และ ไรอัน (Deci, Connell, & Ryan, 1989 : 587-588) ว่าบุคคลที่ได้รับการส่งเสริมแรงจูงใจภายในจะเป็นคนที่มีความเชื่ออำนาจภายในตน ความรู้สึกที่ว่าตนเป็นสาเหตุของการกระทำและการมีแรงจูงใจภายในที่เพิ่มขึ้นทำให้บุคคลรู้สึกกระตือรือร้นและต้องการทำงานหรือทำกิจกรรมต่าง ๆ โดยสามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ว่าการที่ความเชื่ออำนาจภายในตนไม่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมและแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพการทำงาน อาจเป็นเพราะความเชื่ออำนาจภายในตนเป็นตัวแปรเพียงส่วนหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจภายใน (Deci & Ryan, 1990 : 166) ถึงแม้ว่าแรงจูงใจภายในจะมีความเกี่ยวข้องกับการรับรู้ว่าตนเองเป็นผู้กำหนดพฤติกรรมและผลของการกระทำก็ตาม

ผลการวิจัยยังพบอีกว่าการฝึกอบรมสามารถทำนายแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานได้โดยไม่ต้องมีความเชื่ออำนาจภายในตนของหัวหน้าช่างเข้ามาเกี่ยวข้อง ดังตารางที่ 6 และ ตารางที่ 7 จะเห็นได้ว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์การทำนายของการฝึกอบรมกับแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่าง หลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 สัปดาห์ และหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 เดือน มีค่าเท่ากับ .78 และ .45 ตามลำดับ ( $R^2 = .78$  และ  $R^2 = .45$ ) แสดงว่าการฝึกอบรมสามารถทำนายแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่างหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 สัปดาห์ และหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 เดือน ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ( $F = 62.16$  และ  $F = 14.50$ ,  $p < .001$ )

แสดงว่าโปรแกรมการฝึกอบรมสามารถส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานได้โดยไม่ต้องมีความเชื่ออำนาจภายในตนของหัวหน้าช่างมาร่วมทำนายในความสัมพันธ์ดังกล่าว ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของงานวิจัย คือ ต้องการตรวจสอบผลของโปรแกรมการส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานต่อแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่าง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ดีซี และ ไรอัน (Deci & Ryan, 2001 : 931) ที่ได้ศึกษาแรงจูงใจภายในเกี่ยวกับการทำงานในองค์กร พบว่า บรรยากาศการทำงานที่มีการสนับสนุนให้บุคคลรู้สึกว่าคุณมีความสามารถ และการมีความสัมพันธ์ที่ดี จะช่วยส่งเสริมแรงจูงใจภายในและประสิทธิผลของงาน

การพบผลของโปรแกรมการฝึกอบรมอาจเนื่องมาจากเนื้อหาและกิจกรรมในโปรแกรมสร้างขึ้นโดยอาศัยแนวคิดทฤษฎีการประเมินการรู้คิด (Cognitive Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีย่อยในทฤษฎีอัตลัษิต (Self-determination theory) ที่เชื่อว่าแรงจูงใจภายในเป็นความต้องการของบุคคลที่มีมาแต่กำเนิดจะคอยกระตุ้นให้บุคคลมีความกระตือรือร้น มีความต้องการ และเป็นพลังผลักดันที่สำคัญให้บุคคลทำกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งแรงจูงใจภายในสามารถส่งเสริมให้เพิ่มขึ้นได้ (Deci & Ryan, 1990 : 32 ; Deci, Connell, & Ryan, 1992 : 269) กิจกรรมในโปรแกรมการฝึกอบรมประกอบด้วย การเริ่มต้นส่งเสริมบรรยากาศของความเป็นมิตร เพราะบรรยากาศที่สนับสนุนให้มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันจะช่วยส่งเสริมแรงจูงใจภายใน (Deci & Ryan, 2001 : 931)

กล่าวโดยสรุป คือ โปรแกรมการฝึกอบรมที่ใช้ส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานสามารถเพิ่มแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่างที่ปฏิบัติงานในศูนย์บริการรถยนต์ได้ โดยปรากฏผลของงานวิจัยที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย แต่ไม่พบว่าความเชื่ออำนาจภายในเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างเงื่อนไขของการฝึกอบรมและแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน จึงพบผลงานวิจัยที่ไม่เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ 1 และ 2

ส่วนที่ 2 การอภิปรายผลการฝึกอบรมที่มีต่อผู้ได้บังคับบัญชาของหัวหน้าช่าง การทดสอบผลการฝึกอบรมที่มีต่อผู้ได้บังคับบัญชาของหัวหน้าช่างตรวจสอบได้จากสมมติฐานการวิจัยที่ 3 และ 4 ดังนี้

สมมติฐานการวิจัยที่ 3 หลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 สัปดาห์ ผู้ได้บังคับบัญชาที่หัวหน้าช่างได้รับการฝึกอบรมมีการรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพการทำงานดีกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่หัวหน้าช่างไม่ได้รับการฝึกอบรม

ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 3 แสดงว่า เมื่อควบคุมการรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาก่อนที่หัวหน้าช่างได้รับการฝึกอบรมให้คงที่ พบว่า หลังจากการฝึกอบรม 2 สัปดาห์ ผู้ได้บังคับบัญชาที่หัวหน้าช่างได้รับการฝึกอบรมมีการรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพการทำงานดีกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่หัวหน้าช่างไม่ได้รับการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 เนื่องจากหัวหน้าช่างเป็นบุคคลที่ต้องควบคุมดูแลการผลิตและการให้บริการอย่างใกล้ชิด ทั้งยังอยู่ในตำแหน่งที่สามารถสังเกตติดตามการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาของตนโดยมองเห็นปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน (วิฑูรย์ สิมะโชคดี, 2536 : 104-105) แต่ถ้าสัมพันธภาพในการทำงานมีปัญหา จะทำให้ผลการปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพและทำลายแรงจูงใจภายในของพนักงานให้ลดลง ทั้งยังส่งผลต่อบรรยากาศของสัมพันธภาพในการทำงานโดยเฉพาะระหว่างหัวหน้าช่างและช่างซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาที่ทำงานร่วมกัน ผลจากการทดสอบสมมติฐานข้อนี้สอดคล้องกับงานวิจัยที่ระบุว่าพฤติกรรมของ

หัวหน้ามีความสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดบรรยากาศการทำงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรับรู้ได้ในขณะทำงาน (Deci & Ryan, 1990 : 294)

สมมติฐานการวิจัยที่ 4 หลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 เดือน ผู้ใต้บังคับบัญชาที่หัวหน้าช่างได้รับการฝึกอบรมมีการรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพการทำงานดีกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่หัวหน้าช่างไม่ได้รับการฝึกอบรม

ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 4 ปรากฏว่าไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ คือ พบว่าหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 เดือน ผู้ใต้บังคับบัญชาของหัวหน้าช่างที่ได้รับการฝึกอบรมมีการรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพการทำงานดีกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่หัวหน้าไม่ได้รับการฝึกอบรมแต่เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งจากข้อมูลที่ผู้วิจัยได้ติดตามผลการดำเนินโครงการสร้างสัมพันธภาพในการทำงานด้วยการสัมภาษณ์หัวหน้าช่างจำนวน 3 ครั้ง ห่างกันครั้งละ 2 สัปดาห์ เป็นเวลา 2 เดือน (ผลสรุปข้อมูลการสัมภาษณ์หัวหน้าช่างกลุ่มทดลองอยู่ในภาคผนวก จ) ผู้วิจัยได้รับข้อมูลจากหัวหน้าช่างมีข้อบ่งชี้ที่อาจส่งผลให้การทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่ 4 ไม่เป็นไปตามตั้งไว้ คือ

อาจเป็นเพราะหัวหน้าช่างแต่ละคนเลือกดำเนินโครงการพัฒนาสัมพันธภาพในการทำงานเพียงบางเรื่อง ดังนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาจึงรับรู้ถึงบรรยากาศสัมพันธภาพในการทำงานที่เฉพาะเจาะจงในเรื่องที่หัวหน้าของตนทำโครงการเท่านั้น ส่วนด้านอื่น ๆ ที่หัวหน้าช่างไม่ได้ทำโครงการก็อาจจ้อยไปจึงทำให้พบการวิจัยดังกล่าว นอกจากนี้อาจเป็นเพราะในช่วงเดือนตุลาคมหัวหน้าช่างที่เป็นครูฝึกต้องทำการคัดเลือกช่างเพื่อเตรียมจัดทีมเข้าแข่งขันการแก้ปัญหาการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการซ่อมบำรุงรถ และเป็นช่วงเวลาเดียวกับการประเมินคุณภาพศูนย์บริการประจำปี แม้ว่าหัวหน้าช่างมีแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานแต่เมื่อสภาพแวดล้อมขณะนั้นอยู่ภายใต้บรรยากาศของการแข่งขัน มีการประเมินจากภายนอก มีการกำหนดเส้นตายในการทำงาน เมื่อมีงานมากขึ้นหัวหน้าช่างอาจใช้ความเคร่งครัดกับผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้นด้วย

ดีซี และ แฟลช ให้ข้อเสนอไว้ว่า (Deci & Flaste, 1995 : 31) สถานการณ์การทำงานที่มีการแข่งขัน มีการกำหนดเส้นตายในการทำงาน มีการประเมินจากภายนอก และการเข้มงวดกวดขัน เป็นบรรยากาศที่ไม่ส่งเสริมสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ พรธาเธอร์ (Prather, 2003, Online) ที่พบว่าบรรยากาศการทำงานที่ไม่เร่งรีบ มีอิสระในการทำงาน และปราศจากความขัดแย้ง จะเป็นสถานการณ์การทำงานที่ทำให้บุคคลรู้สึกพึงพอใจ แสดงว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะบั่นทอนหรือส่งเสริมแรงจูงใจภายในของหัวหน้าและการรับรู้บรรยากาศการทำงานของลูกน้อง ดังจะเห็นได้ว่าหัวหน้าช่างก็มีแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 เดือน ลดลง



เล็กน้อย จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมของหัวหน้ามีผลต่อการรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพการทำงาน ของช่างที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง

จากผลการวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 สัปดาห์ หัวหน้าช่างที่ได้รับการฝึกอบรมมีแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น และผู้ใต้บังคับบัญชาของหัวหน้าเหล่านั้นก็มีการรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพการทำงานดีขึ้น แต่เมื่อเวลาผ่านไป 2 เดือน หัวหน้าช่างที่ได้รับการฝึกอบรมมีแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานลดลงเล็กน้อย และผู้ใต้บังคับบัญชาของหัวหน้าเหล่านั้นมีการรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพการทำงานลดลงด้วยเช่นกัน ผลการวิจัยนี้บ่งชี้ว่าหน่วยงานต่าง ๆ ควรจัดการฝึกอบรมที่ส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพราะจะช่วยให้บุคลากรของตนรักษาแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานไว้ และช่วยส่งเสริมบรรยากาศที่ดีในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของหัวหน้าเหล่านั้นด้วย เพราะการฝึกอบรมเป็นระยะ ๆ จะทำให้บุคคลมีแรงกระตุ้นทางจิตใจที่จะใช้พลังนั้นเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่นด้วยความราบรื่น และได้ผลการปฏิบัติงานที่บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในทางปฏิบัติดังนี้

1. ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมตามโปรแกรมการส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานควรเข้ารับการฝึกอบรมด้วยความสมัครใจไม่ใช่การบังคับ เนื่องจากการบังคับจะไปทำลายแรงจูงใจภายในของบุคคลตั้งแต่เริ่มต้น แต่สิ่งทำทนายในการวิจัยครั้งต่อ ๆ ไป คือ การนำผู้ที่มีแรงจูงใจภายในต่ำและไม่สมัครใจเข้ารับการฝึกอบรมมาส่งเสริมแรงจูงใจเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน โดยศึกษาว่าแรงจูงใจภายในจะเพิ่มขึ้นหรือไม่ อย่างไร

2. ผู้ที่จะนำโปรแกรมการส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานไปใช้ควรศึกษาทฤษฎีแรงจูงใจภายใน และทำความเข้าใจกับหลักการส่งเสริมแรงจูงใจภายใน คือ การให้บุคคลมีอิสระเพิ่มขึ้น การได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกแบบไม่ควบคุม และการตระหนักรู้ถึงความต้องการและความรู้สึกของบุคคลอื่น เพราะเป็นหลักการสำคัญที่ใช้ส่งเสริมให้บุคคลรู้สึกว่าคุณสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานได้ มีความรู้สึกอิสระที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงานด้วยตนเอง มีความรู้สึกมุ่งมั่นเพียรพยายาม และมีความรู้สึกสนุกที่จะสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน

3. ควรศึกษาลักษณะหน่วยงานและลักษณะบุคคลที่จะเข้ารับการฝึกอบรมก่อนการเริ่มต้นโปรแกรมการฝึกอบรม เนื่องจากโปรแกรมการฝึกอบรมนี้ออกแบบมาเพื่อใช้กับหัวหน้าช่างที่ปฏิบัติงานในศูนย์บริการรถยนต์ ดังนั้นการนำโปรแกรมการฝึกอบรมนี้ไปใช้ในหน่วยงาน

อื่น หรือกับบุคคลที่มีได้ปฏิบัติงานเป็นหัวหน้าช่าง ควรปรับรายละเอียดของเนื้อหาในโปรแกรม การฝึกอบรมให้สอดคล้องกับลักษณะหน่วยงานและลักษณะของบุคคลที่จะนำไปใช้

4. ควรส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพราะหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรมแล้วระยะหนึ่งแรงจูงใจภายในอาจลดลงได้ และควรสนับสนุนให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำโครงการพัฒนาสัมพันธภาพในการทำงานให้ครอบคลุมพฤติกรรมตามโปรแกรมการฝึกอบรม รวมทั้งควรส่งเสริมให้ทำโครงการนี้อย่างต่อเนื่องและควรติดตามผลการดำเนินโครงการเป็นระยะ ๆ เพื่อติดตามความก้าวหน้า สอบถามปัญหาอุปสรรค และ ประเมินความสำเร็จของโครงการ

5. ควรจัดการฝึกอบรมนอกหน่วยงาน เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ออกจากสภาพแวดล้อมการทำงานประจำซึ่งจะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับการส่งเสริมแรงจูงใจภายใน ได้รับการพัฒนาทักษะที่ใช้สร้างสัมพันธภาพในการทำงานได้อย่างครบถ้วน และช่วยขจัดปัญหา การหายตัวไปของผู้เข้ารับการฝึกอบรมขณะกำลังดำเนินกิจกรรม

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

1. ทำวิจัยติดตามผลระยะยาวเพื่อศึกษาว่าแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานจะมีความคงทนเพียงใดและจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร
2. นำโปรแกรมการฝึกอบรมนี้ไปใช้ส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรอื่น และจัดการฝึกอบรมให้กับบุคคลากรทุกระดับให้มีแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น รวมทั้งส่งเสริมบรรยากาศการมีสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกัน
3. อาจวิจัยโดยทำการศึกษาตัวแปรการมองเห็นคุณค่าในตัวเอง (Self-esteem) เป็นตัวแปรกำกับ เนื่องจากตัวแปรการมองเห็นคุณค่าในตัวเองมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจภายใน จึงอาจศึกษาว่าตัวแปรดังกล่าวมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานด้วยหรือไม่ อย่างไร

บรรณานุกรม

### บรรณานุกรม

- เครือวัลย์ ลีหมอกิชาติ. (2531). *หลักและเทคนิคการจัดการฝึกอบรมและการพัฒนา*.  
กรุงเทพฯ : สยามศิลป์.
- จตุรงค์ เกียรติกำจาย. (2533). *คู่มือทักษะและวิธีการทำงานร่วมกัน*. กรุงเทพฯ : ท้อปปริ้นท์.
- ชัยพร วิชชาวุธ. (2520). *จิตวิทยาฉบับประสบการณ์*. กรุงเทพฯ : แผนกวิชาจิตวิทยา  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชูชัย สมितिชัย. (2531). *จิตวิทยาการฝึกอบรมบุคลากร*. เชียงใหม่ : ภาควิชาจิตวิทยา  
คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ดุษฎี โยเหลา พวงรัตน์ เกสรแพทย์ และนันทนา สุรักษา. (2544). *ปรัชญาเชิงอารมณ์ของ  
ผู้บริหารไทย เกิดจากการเล่าเรื่องของผู้ตาม*. ใน *รวมบทความทางวิชาการ เล่ม 2*.  
*EQ จากแนวคิด...สู่การปฏิบัติ*. อัจฉรา สุขารมณ วิลาสลักษณ์ ชวัลลี และ  
อรพินทร์ ชูชม. 57-70. กรุงเทพฯ : DESKTOP.
- ทรงศักดิ์ สิงหาด. (2531). *มนุษย์สัมพันธ์/หลักการและเทคนิค*. กรุงเทพฯ : คณะบริหารธุรกิจ  
สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล.
- ทศพร ประเสริฐสุข. (2543). *ความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์กับการศึกษา*. ใน *รวมบทความ  
ทางวิชาการ EQ*. อัจฉรา สุขารมณ วิลาสลักษณ์ ชวัลลี และ อรพินทร์ ชูชม.  
131-148. กรุงเทพฯ : DESKTOP.
- บัญชา ศรีประมง. (2521). *กิจกรรมเสริมสร้างมนุษย์สัมพันธ์*. กรุงเทพฯ : สภาเยาวชน  
คาทอลิกแห่งประเทศไทย.
- ผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์. (2543). *คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับ EQ*. ใน *รวมบทความทางวิชาการ  
EQ*. อัจฉรา สุขารมณ วิลาสลักษณ์ ชวัลลี และ อรพินทร์ ชูชม. 149-210.  
กรุงเทพฯ : DESKTOP.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2544). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริม  
กรุงเทพ.
- พรรณราย ทร์พะยะประภา. (2539, พฤศจิกายน - ธันวาคม) "การปรับพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนไป  
ในทางลบของพนักงาน", *วารสารเพิ่มผลผลิต*. 35 (6) : 10-13.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2542). *ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิต*.  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ปรินูญานินพนธ์ วท.ด. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์  
ประยุกต์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วราภา ชัยเลิศฉวนิชกุล. (2536). *คู่มือการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความคุ้นเคยในการฝึกอบรม*.  
กรุงเทพฯ : สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2536, เมษายน-มิถุนายน). "ยอดหัวหนางาน", *วารสารเทคโนโลยี*.  
19 (108) : 104-105 .

- วิลาสลักษณ์ ชวัลลี. (2545). ทฤษฎีแรงจูงใจภายใน. ใน *เอกสารประกอบการประชุมวิชาการเชิงปฏิบัติการ เรื่อง: พลังจูงใจเพื่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน*. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- (2544). กระแสอีคิว กระแสธรรม. ใน *รวมบทความทางวิชาการ เล่ม 2 จากแนวคิด...สู่การปฏิบัติ*. อัจฉรา สุขารมณ วิลาสลักษณ์ ชวัลลี และ อรพินทร์ ชูชม. 165-181. กรุงเทพฯ : DESKTOP.
- (2543). การพัฒนาสติปัญญาทางอารมณ์เพื่อความสำเร็จในการทำงาน. ใน *รวมบทความทางวิชาการ EQ*. อัจฉรา สุขารมณ วิลาสลักษณ์ ชวัลลี และ อรพินทร์ ชูชม. 149-210. กรุงเทพฯ : DESKTOP.
- (2542). รายงานผลการวิจัยฉบับที่ 81 ผลของรางวัลภายนอกและ การรับรู้ความสามารถของตนที่มีต่อแรงจูงใจภายในของนักเรียน. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สมพร สุทัศน์ีย์, ม.ร.ว. (2542). *มนุษย์สัมพันธ์*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมหวัง คุรุรัตน์. (2539). *การฝึกอบรม : หลักการและแนวปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : ภาควิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุพร เกิดสว่าง. (2542). *การให้คำปรึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สามเจริญพานิชย์.
- สุรสิทธิ์ เหมตะศิลป์. (2540). "การสร้างทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพ", *วารสารเพิ่มผลผลิต*. 8 (มีนาคม-เมษายน 2540) : 22-25.
- หลุย จำปาเทศ. (2533). *จิตวิทยาสัมพันธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรพินทร์ ชูชม. (2544). จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติในการมองโลกในแง่ดี. ใน *รวมบทความทางวิชาการ เล่ม 2 จากแนวคิด...สู่การปฏิบัติ*. อัจฉรา สุขารมณ วิลาสลักษณ์ ชวัลลี และ อรพินทร์ ชูชม. 165-181. กรุงเทพฯ : DESKTOP.
- อรพินทร์ ชูชม และ วิลาสลักษณ์ ชวัลลี. (2547). พฤติกรรมมนุษย์และสังคมเกี่ยวกับการจัดการสิ่งแวดล้อมอุตสาหกรรม หน่วยที่ 4. ใน *ประมวลสาระชุดวิชา พฤติกรรมมนุษย์และสังคมเกี่ยวกับการจัดการสิ่งแวดล้อมอุตสาหกรรม หน่วยที่ 1-7*. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อรพินทร์ ชูชม และ อัจฉรา สุขารมณ. (2543). *รายงานการวิจัยฉบับที่ 76 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของแรงจูงใจภายใน : ปัจจัยที่สัมพันธ์กับแรงจูงใจภายใน*. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- (2544, พฤษภาคม). "การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของแรงจูงใจภายใน : ปัจจัยที่สัมพันธ์กับแรงจูงใจภายใน", *วารสารพฤติกรรมศาสตร์*. 7(1) : 137-162.

- อรพินทร์ ชูชม, อัจฉรา สุขารมณ และ ทศนา ทองภักดี. (2540). รายงานการวิจัยฉบับที่ 64 การวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจทางการศึกษา-อาชีพของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อรพินทร์ ชูชม, อัจฉรา สุขารมณ และ วิลาสลักษณ์ ชวัลลสี. (2542). รายงานการวิจัยฉบับที่ 70 การพัฒนาแบบวัดแรงจูงใจภายใน. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อันทา นพคุณ. (2546). กรอบแนวคิดการพัฒนาโปรแกรมอย่างมีส่วนร่วมทางการศึกษา นอกระบบโรงเรียน. กรุงเทพฯ : ชวนพิมพ์.
- อนุกุล เยี่ยงพฤษชาวัลย์. (2536). เกมนักบริหาร 101 กิจกรรมการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : พี.เค.การพิมพ์.
- อารี เพชรสุด. (2530). มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน. กรุงเทพฯ : ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อัจฉรา สุขารมณ. (2544). บทบาทพ่อแม่ในการพัฒนา EQ ลูก. ใน รวมบทความทางวิชาการ เล่ม 2. EQ จากแนวคิด...สู่การปฏิบัติ. อัจฉรา สุขารมณ วิลาสลักษณ์ ชวัลลสี และ อรพินทร์ ชูชม. 9-18. กรุงเทพฯ : DESKTOP.
- Amabile, T.M. (1983). The Social Psychology of Creativity. *Journal of Experimental Social Psychology*. New York : Springer-Verlag.
- Aiken, L.S., & West, S.G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park : Sage.
- Angyal, A. (1941). *Foundations for a Science of Personality*. New York : Commonwealth Fund.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The Exercise of Control*. New York : W.H. Freeman.
- (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.
- Baron, R.M., & Kenny, D.A. (1986). "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*. 51 (6) : 1173-182.
- Baron, R.M., & Genz, R.L. (1972, January). "Effect of Locus of Control and Type of Feedback on The Task Performance of Lower-class, Black Children", *Journal of Personality and Social Psychology*. 21 (1) : 124-130.

- Bialer, I. (1961, March-December). "Conceptualization of Success and Failure in Mentally Retarded and Normal Children", *Journal of Personality*. 29 (1) : 303-320.
- Blais, M.R., & Briere, N.M. (1992). *On the Mediatlional Role of Feelings of Self-determination in the Workplace: Further Evidence and Generalization*. Unpublished Manuscript, University of Quebec Montreal.
- Bourne, E. (1990). *The Anxiety and Phobia Workbook*. 3rd ed. Oakland : New Harbinger.
- Buckley, R., & Jim, Cagle. (1995). *The Theory of Practical of Training*. 3rd ed. London : Kogen Page.
- Campbell, D.T., & Stanley, J.C. (1966). *Experimental and Quasi-Experimental Designs for research*. Chicago : Rand McNally College.
- Chapman, E.N. (1983). *Your Attitude is Showing : A Primer of Human Relations*. 4th ed. Chicago : Science Research Associates.
- Chen, K.W., & Turner, F.D. (2004). "A Case Study of Simultaneous Recovery from Multiple Physical Symptoms with Medical Qigong Therapy", *Turner Journal of Alternative and Complementary Medicine*. 10 (1) : 159-162. Available from: URL: [http://www.liebertonline.com/doi/abs/10.1089/107555304322849075;jsessionid=iFm39LfuN\\_8g?cookieSet=1](http://www.liebertonline.com/doi/abs/10.1089/107555304322849075;jsessionid=iFm39LfuN_8g?cookieSet=1). Retrieved July 3, 2004.
- Cohen, J., Cohen, P., West, Stephen G., & Aiken, L.S. (2003). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Science*. 3rd ed. Magwah NJ : Lawrence Erlbaum.
- Cohen, J., & Cohen, P. (1983). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*. 2nd ed. London : Lawrence Erlbaum Associates..
- Costley, D.L., & Todd, R. (1983). *Human Relations in Organization*. 2nd ed. West Publishing : U.S.A.
- Csikszentmihalyi, M. (1978). Intrinsic Rewards and Emergent Motivation. In *The Hidden Costs of Rewards*. Lapper, M.R., & Greene, D. Hillsdale, N.J. : Erlbaum.
- deCharms, R. (1968). *Personal Causation: The Internal Affective Determination of Behavior*. New York : Academic Press.
- Deci, E.L. (2001, December). *Self-determination in a Work Organization*. (Online). Available E-mail: [deci@psych.rochester.edu](mailto:deci@psych.rochester.edu); Message: Get TEXT. Retrieved December 11, 2001.

- (1975). *Intrinsic Motivation*. New York : Plenum Press.
- Deci, E.L., & Flaste, R. (1995). *Why we do what we do*. New York: Penguin.
- Deci, E.L., & Ryan. (2001). *Intrinsic Motivation Inventory*. (Online). Available: [http://www.psych.rochester.edu/SDT/measures/intrins\\_sci.html](http://www.psych.rochester.edu/SDT/measures/intrins_sci.html). Retrieved December 2, 2001.
- (1990). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. 3rd ed. New York: Plenum.
- (1985). *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*. New York : Plenum.
- (1985). "The General Causality Orientations Scale: Self-determination in Personality", *Journal of Research in Personality*. 19 : 109-134.
- Deci, E.L., Connell, J.P., & Ryan, R..M. (1989). "Self-Determination in a Work Organization", *Journal of Applied Psychology*. 74(4) : 580-590.
- (1989). "Self-Determination in a Work Organization", In *Management and Motivation*. Vroom, H.V., & Deci, E.L. (1992). pp. 266-279. 2nd ed. New York: Penguin.
- Deci, E.L., Koestner, R., & Ryan, R.M. (1999, November). "A Meta-Analysis Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation", *Psychological Bulletin*. 125(6) : 627-668.
- Deci, E.L., Valleran, R.J., Pelletier, L.G., & Ryan, R.M. (1991). "Motivation and Education : The Self-determination Perspective", *Educational Psychologist*. 26 : 325-346
- Deci, E.L., Ryan, R.M., Gagne, M., Leone, D.R., Usunov, J., & Kornazheva, B.P. (2001, August). "Need Satisfaction, Motivation, and Well-Being in the Work Organizations of a Former Eastern Bloc Country: A Cross-Cultural Study of Self-Determination", *Personality and Social Psychology Bulletin*. 27 (8) : 930-942.
- Dindia, K., & Duck, S. (2000). *Communication and Personal Relationships*. West Sussex : John Wiley & Sons.
- Earn, B.M. (1982, September). "Intrinsic Motivation as a Function of Extrinsic Financial Rewards and Subjects' Locus of Control", *Journal of Personality*. 50 (3) : 360-373.



- Eccies, J.S. (2003, June). *Annual Review of Psychology: Motivational Beliefs, Values, and Goals*. (Online). Available: [http://www.findarticles.com/cf\\_0/m0961/2002\\_Annual/83789642](http://www.findarticles.com/cf_0/m0961/2002_Annual/83789642). Retrieved June 5, 2003.
- Encyclopedia. (2004, November). Positive Feedback. (Online). Available: [http://en.wikipedia.org/wiki/Positive\\_feedback](http://en.wikipedia.org/wiki/Positive_feedback). Retrieved April 8, 2004.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Evanston, Ill. : Row, Perterson.
- Fisher, C.D. (1978). "The Effect of Personal Control, Competence and Extrinsic Rewards and Subjects' Locus of Control", *Organizational Behavior and Human Performance*. 21 : 273-288.
- Frazier, P.A., Tix, A.P., & Barron, K.E. (2004). "Testing Moderator and Mediator Effects in Counseling Psychology Research", *Journal of Counseling Psychology*. 51 (1) : 115-134.
- Gilmer, B.H., & Deci, E.L. (1977). *Industrial and Organizational Psychology*. New York : McGraw-Hill.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York : Bantam Books.
- Gottfried, A.E., Fleming, J.S., & Gottfried, A.W. (1994, March). "Role of Parent Motivational Practices in Children's Academic Intrinsic Motivation and Achievement", *Journal of Educational Psychology*. 86 (1) : 104-113 .
- Groinick, W., & Ryan, R.M. (1989, June). "Parent Styles Associated with Children's Self-Regulation and Competence in School", *Journal of Educational Psychology*. 81 (2) : 143-154.
- Hajee, K. (2004). Affirmations for Positive Thinking is a Division of Creating Living. (Online). Available: <http://www.affirmationsforpositivethinking.com/positive-thinking.htm>. Retrieved April 8, 2004.
- Harter, S. (1983). "Development Perspectives on the Self-system", In E.M. Hetherington (Ed.), *Handbook of Child Psychology : Socialization, Personality and Social Development*. (Vol. 4), pp. 278-386 New York : Wiley.
- Hebb, D.O. (1955). Drive and the c.n.s. (Conceptual Nervous System.) *Psychological Review*. 62 : 243-254.
- Helmreich, R.L., & Spence, J.R. (1978). "The Work and Family Orientation Questionnaire: An Objective Instrument to Assess Component of Achievement Motivation and Attitudes Toward Family and Career", *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology*. 8 (35).

- Heider, F. (1958). *Psychology of Interpersonal Relations*. New York : Wiley.
- Haywood, H., & Burke, W.P. (1977). *Development of Individual Differences in Intrinsic Motivation*. New York : Plenum.
- Haywood, H.C., & Seitzky, H.N. (1986). "Intrinsic Motivation and Behavior Effectiveness in Retarded Persons", *International Review of Research in Mental Retardation*. 14 : 1-46.
- Iardi, B.C., Leone, D., Kasser, T., & Ryan, R.M. (1993, November). "Employee and Supervisor Ratings of Motivation: Main Effects and Discrepancies Associated with Job Satisfaction and Adjustment in a Factory Setting", *Journal of Applied Social Psychology*. 23 (21) : 1789-1805.
- Izard, C. (1977). *Human Emotion*. New York : Plenum Press.
- James, W. (1948). *The Principle of Psychology*. New York : Holt.
- Kasser, T., Darcy, J., & Ryan, R.M. (1992). "Motivation and Employee-supervisor Discrepancies in a Psychiatric Vocational Rehabilitation Setting", *Rehabilitation Psychology*. 37 : 175-187.
- Koestner, R., Ryan, R.M., Bernieri, F., & Holt, K. (1984, September). "Setting Limits on Children's Behavior: The Differential Effects of Controlling versus Informational Styles on Intrinsic Motivation and Creativity", *Journal of Personality*. 52 (3) : 233-248.
- Lewis-Beck, M.S., Bryman, A., & Liao, T.F. (2004). *The Sage Encyclopedia of Social Science Research Methods*. Vol. 2. California : Sage.
- Likert, R. (1961). *New Pattern of Management*. New York : McGraw-Hill.
- Martin, D. (2004). *The Power of Positive Thinking*. (Online). Available: <http://www.marin.cc.ca.us/~don/study/2positive.html>. Retrieved April 8, 2004.
- McGraw, K.O., & McCullers, J.C. (1979, May). "Evidence of a Detrimental Effect of Extrinsic Incentives on Breaking a Mental Set", *Journal of Experiment Social Psychology*. 15 (3) : 285-294.
- Metts, S. (2000). "Face and Facework: Implications for the Study of Personal Relationships", In *Communication and Personal Relationships*. Dindia, K. & Duck, S. 77-94. West Sussex : John Wiley & Sons.
- Muchinsky, P.M. (1993). *Psychology Applied to Work*. California: Brooks/Cole.
- Nunnally, J.C., & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory*. 3rd ed. New York : McGraw-Hill.

- Pajak, E., & Glickman, C.D. (1989). "Informational and Controlling Language in Simulated Supervisory Conferences", *American Psychologist*. 26 : 93-106.
- Pont, T. (1991). *Developing Effective Training Skills*. London : McGraw-Hill.
- Positive Thinking. (2004). (Online). Available: <http://www.lindaland.com/positivebook/positivel.gif>. Retrieved April 8, 2004.
- Poster, D. (1993). *Teacher Appraisal : Training and Implementation*. 2nd ed. London : Routledge.
- Prather, C.W. (2003). (Online). How is Climate for Innovation?. Available: <http://www.thinking.net/Creativity/creativity.html>. Retrieved June 10, 2003.
- Reeve, J. (1996). *Motivating Others*. Massachusetts : Allyn & Bacon.
- Reeve, J., & Sickenius, B. (1994). "Development and Validation of a Brief Measure of The Three Psychological Needs Underlying Intrinsic Motivation : The AFS Scales", *Educational and Psychological Measurement*. 54 (2) : 506-515
- Rotter, J.B. (1966). "Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement", *Psychological Monographs*. 80 (1, Whole No. 609).
- Ryan, R.M. (1982). "Control and Information in the Intrapersonal Sphere: An Extension of Cognitive Evaluation Theory", *Journal of Personality and Social Psychology*. 43 : 450-461.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000). "Self-determination Theory and The Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-being", *American Psychologist*. 58 (1) : 68-78.
- Seligman, M. (1998). *Learned Optimism*. New York : Simon & Schuster Inc.
- Sheldon, K.M., Ryan, R.M., Rawsthorne, L., & Ilardi, B. (1997). "Trait Self and True Self: Cross-role Variation in the Big Five Traits and Its Relations with Authenticity and Subjective Well-being", *Journal of Personality and Social Psychology*. 73 : 1380-1393.
- Spector, P.E. (1982, May). "Behavior in Organizations as a Function of Employees' Locus of Control", *Psychological Bulletin*. 91 (3) : 482-497.
- Sullivan, A.M. (1968). *Human Values in Management*. New York : Dun & Bradstreet.
- Vallerand, R.J., & Reid, G. (1984). "On the Causal Effects of Perceived Competence on Intrinsic Motivation : A Test of Cognitive Evaluation Theory", *Journal of Sport Psychology*. 6 : 94-102.
- Weiner, B. (1986). *An Attributional Theory of Motivation and Emotion*. New York : Springer – Verlag.

- Weisinger, H. (1998). *Emotional Intelligence at Work : The Untapped Edge for Success*.  
San Francisco : Jessey-Bass.
- White, R.W. (1959). "Motivation Reconsidered: The Concept of Competence",  
*Psychological Review*. 66 : 297-333.
- Woodworth, R.S. (1958). *Dynamics of Behavior*. New York : Holt.

ภาคผนวก

**ภาคผนวก (ก)**  
**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย**

- มาตรการวัดแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน  
(หรือแบบสอบถามพฤติกรรมการทำงานของหัวหน้า)
- มาตรการวัดความเชื่ออำนาจภายในตน  
(หรือแบบสอบถามความเชื่อของหัวหน้า)
- แบบสอบถามการรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพการทำงาน  
(หรือแบบสอบถามความคิดเห็นในการทำงานของลูกน้อง)
- แบบประเมินผลการเข้ารับโปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน

หมายเหตุ: การปรับชื่อมาตรการและแบบสอบถามเพื่อให้ผู้ตอบเข้าใจง่ายขึ้น

วันที่ 19 กรกฎาคม พ.ศ. 2547

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม

เรื่อง ขอความร่วมมือตอบแบบสอบถาม

เนื่องด้วยดิฉัน นางสาวเรวดี ทรงเที่ยง นิสิตปริญญาเอกสาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กำลังทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การสร้างโปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่างที่บริษัทรถยนต์ ขณะนี้กำลังอยู่ในช่วงของการทดลองโปรแกรมการฝึกอบรม ในการนี้ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามจำนวน 2 ฉบับ มาขอความร่วมมือจากท่านช่วยตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วยแบบสอบถามพฤติกรรมการทำงาน และแบบสอบถามความเชื่อ โดยขอความกรุณาจากท่านช่วยตอบคำถามตามความเป็นจริง และตอบให้ครบทุกข้อ คำตอบของท่านจะถือเป็นความลับ ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้นี้ไปใช้เพื่อหาคุณภาพของโปรแกรมการฝึกอบรมและนำผลไปใช้ในการศึกษาวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านกรุณาการตอบแบบสอบถาม และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางสาวเรวดี ทรงเที่ยง  
ผู้วิจัย

แบบสอบถามพฤติกรรมการทำงาน (ของหัวหน้าช่าง)

คำแนะนำในการตอบ ขอให้ท่านพิจารณาข้อความต่อไปนี้ว่าตรงกับความรู้สึกและความเป็นจริงของท่านมากน้อยเพียงใด โดยทำเครื่องหมาย ○ ล้อมรอบตัวเลข ก - จ ที่กำหนดคือ "จริงที่สุด" "ค่อนข้างจริง" "ไม่แน่ใจ" "ค่อนข้างไม่จริง" "ไม่จริงเลย" เพียงตัวเลขเดียว และขอความกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ

1. ฉันไม่ได้ใช้ความพยายามมากพอเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้อง  
ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
2. เมื่อลูกน้องทำงานพลาด ฉันเลือกวิธีที่ดีในการจัดการอารมณ์ที่ไม่พอใจของตนเองได้  
ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
3. ถ้าผู้ร่วมงานคนใดไม่สนใจที่จะเข้ามาพูดคุยเรื่องงานกับฉัน ฉันก็ไม่สนใจบุคคลผู้นั้นเช่นกัน  
ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
4. ฉันพยายามแก้ปัญหาความขัดแย้งในการทำงานระหว่างผู้ร่วมงาน  
ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
5. ฉันรู้สึกว่าถูกบังคับให้ต้องทำงานร่วมกับผู้ที่ไม่ชอบ  
ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
6. ฉันคิดว่าเป็นเรื่องยากที่จะสร้างความปรองดองให้เกิดขึ้นในการทำงาน  
ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
7. ฉันไม่พยายามควบคุมอารมณ์เมื่อลูกน้องขัดคำสั่ง  
ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
8. ฉันไม่ชอบการที่ต้องเข้าไปสร้างความสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ  
ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย



9. ฉันกำหนดวิธีประเมินความสัมพันธ์ในการทำงานกับผู้ร่วมงานทุกคนได้ด้วยตนเอง  
 ก. จริงที่สุด    ข.ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
10. ฉันสนใจสอบถามถึงผลการทำงานของลูกน้อง  
 ก. จริงที่สุด    ข.ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
11. ฉันสนใจให้คำแนะนำการทำงานแก่ลูกน้องทุกคน  
 ก. จริงที่สุด    ข.ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
12. ฉันรู้สึกอึดอัดในการทำหน้าที่เป็นผู้ประสานความร่วมมือในการทำงาน  
 ก. จริงที่สุด    ข.ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
13. ฉันรู้สึกสนุกในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน  
 ก. จริงที่สุด    ข.ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
14. ฉันคิดว่าฉันไม่สามารถรักษาความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานระหว่างผู้ร่วมงานให้คงอยู่ตลอดไปได้  
 ก. จริงที่สุด    ข.ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
15. ฉันมีความคิดของตนเองว่าจะสร้างสัมพันธภาพในการทำงานกับใครและด้วยวิธีการใด  
 ก. จริงที่สุด    ข.ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
16. ฉันรู้สึกเบื่อหน่ายบุคคลที่ฉันทำงานร่วมด้วย  
 ก. จริงที่สุด    ข.ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
17. ฉันไม่ชอบที่จะสนทนาพูดคุยกับใครในที่ทำงาน  
 ก. จริงที่สุด    ข.ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
18. ฉันคิดว่าฉันทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานไม่ได้  
 ก. จริงที่สุด    ข.ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
19. ฉันมุ่งมั่นให้การปฏิบัติงานร่วมกันเป็นไปด้วยความราบรื่น  
 ก. จริงที่สุด    ข.ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย

20. ถ้าลูกน้องเถียง ฉันคิดว่าฉันควบคุมอารมณ์ตนเองไม่ได้  
 ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
21. ฉันเป็นผู้ริเริ่มสร้างความสัมพันธ์อันดีให้มีขึ้นในการทำงานได้ด้วยตนเอง  
 ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
22. ฉันเชื่อว่าฉันจะรับฟังการวิพากษ์วิจารณ์การทำงานของฉันได้  
 ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
23. ฉันรู้สึกอึดอัดใจที่จะเข้าไปซักถามผู้ร่วมงาน ถ้ามีข้อข้องใจในการทำงาน  
 ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
24. ฉันสนใจที่จะรับฟังปัญหาการทำงานของลูกน้อง  
 ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
25. ฉันคิดว่าฉันไม่สามารถแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในการทำงานได้  
 ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
26. ฉันจะเป็นผู้ที่เข้าไปสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานกับผู้อื่นก่อน  
 ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
27. ฉันคิดว่าฉันเป็นคนสร้างบรรยากาศไม่ให้เกิดความตึงเครียดในขณะทำงาน  
 ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
28. ฉันไม่มีความมุ่งมั่นที่จะเข้าไปสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานกับผู้ร่วมงาน  
 ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
29. ฉันชอบการทำงานคนเดียวโดยไม่ยุ่งเกี่ยวกับใคร  
 ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
30. ฉันรู้สึกเบื่อหน่ายเมื่อต้องเข้าไปพูดคุยเรื่องงานกับลูกน้อง  
 ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย

31. ฉันเลือกวิธีการประสานความร่วมมือในการทำงานด้วยตนเอง  
ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
32. ฉันพยายามรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานทุกคน  
ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
33. ฉันคิดว่าฉันสนับสนุนให้มีความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานระหว่างผู้ร่วมงานได้  
ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
34. ฉันให้ความสนใจการทำงานของผู้น้องทุกคน  
ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
35. ฉันสนุกกับการให้คำปรึกษาเรื่องงานแก่ผู้น้อง  
ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
36. ฉันรู้สึกเบื่อกับที่ต้องแก้ปัญหาความขัดแย้งในการทำงานระหว่างผู้น้อง  
ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
37. ฉันสนใจแสดงความชื่นชมเมื่อผู้น้องทำงานดี  
ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
38. ฉันคิดว่าฉันสร้างความร่วมมืออันดีในการทำงานกับผู้น้องได้  
ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
39. ฉันทำงานด้วยความสนิทสนมและเป็นกันเองกับผู้น้องทุกคน  
ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
40. ฉันพยายามสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานกับผู้น้อง  
ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
41. ฉันขอให้เพื่อนร่วมงานเป็นผู้เริ่มต้นการสนทนาก่อน  
ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย

42. ฉันมุ่งมั่นตั้งใจให้ลูกน้องร่วมกันทำงานจนบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน  
ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
43. ฉันถูกบังคับให้เข้าไปแก้ปัญหาความขัดแย้งในการทำงาน  
ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
44. ฉันคิดว่าฉันให้คำแนะนำที่ดีในการทำงานแก่ลูกน้องได้  
ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
45. ฉันคิดว่าฉันสามารถรักษาความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานให้คงอยู่ได้  
ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย

มาตรวัดความเชื่อ (ของหัวหน้า)

คำแนะนำในการตอบ ขอให้ท่านพิจารณาข้อความต่อไปนี้ว่าตรงกับกรรับรู้ และความรู้สึก ของท่านมากน้อยเพียงใด โดยทำเครื่องหมาย ○ ล้อมรอบตัวเลือก ก - จ ที่กำหนด คือ "จริงที่สุด" "จริง" "ค่อนข้างจริง" "ค่อนข้างไม่จริง" "ไม่จริง" "ไม่จริงเลย" เพียงตัวเลือกเดียวและขอความกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ

1. ฉันเชื่อว่าเคราะห์ร้ายที่เกิดขึ้นในชีวิตเป็นกรรมเก่าในชาติก่อน  
ก. จริงที่สุด    ข. จริง    ค. ค่อนข้างจริง    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริง    ฉ. ไม่จริงเลย
2. ฉันมั่นใจว่าสามารถลิขิตสิ่งที่จะเกิดขึ้นในชีวิตของตนเองได้  
ก. จริงที่สุด    ข. จริง    ค. ค่อนข้างจริง    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริง    ฉ. ไม่จริงเลย
3. ฉันเชื่อว่าผลดี-ผลร้ายที่เกิดขึ้นกับฉันมาจากการกระทำของตนเอง  
ก. จริงที่สุด    ข. จริง    ค. ค่อนข้างจริง    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริง    ฉ. ไม่จริงเลย
4. ที่ฉันถูกหัวหน้าดูเป็นเพราะดวงไม่ดี  
ก. จริงที่สุด    ข. จริง    ค. ค่อนข้างจริง    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริง    ฉ. ไม่จริงเลย
5. ฉันเป็นคนโชคดีในการทำงาน  
ก. จริงที่สุด    ข. จริง    ค. ค่อนข้างจริง    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริง    ฉ. ไม่จริงเลย
6. ฉันรู้สึกว่าการที่คนอื่นประสบความสำเร็จมากกว่าฉันเพราะเขาดวงดี  
ก. จริงที่สุด    ข. จริง    ค. ค่อนข้างจริง    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริง    ฉ. ไม่จริงเลย
7. การที่ฉันได้สิ่งที่ต้องการ เพราะว่าฉันเป็นคนโชคดี  
ก. จริงที่สุด    ข. จริง    ค. ค่อนข้างจริง    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริง    ฉ. ไม่จริงเลย
8. ฉันสามารถทำอะไรให้สำเร็จก็ได้ ถ้าฉันต้องการจะทำ  
ก. จริงที่สุด    ข. จริง    ค. ค่อนข้างจริง    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริง    ฉ. ไม่จริงเลย

9. ถ้าฉันใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ ฉันสามารถทำสิ่งที่ตั้งใจไว้ได้  
 ก. จริงที่สุด ข. จริง ค. ค่อนข้างจริง ง. ค่อนข้างไม่จริง จ. ไม่จริง ฉ. ไม่จริงเลย
10. ฉันมั่นใจว่าสามารถเลือกวิถีชีวิตของตนเองได้  
 ก. จริงที่สุด ข. จริง ค. ค่อนข้างจริง ง. ค่อนข้างไม่จริง จ. ไม่จริง ฉ. ไม่จริงเลย
11. ฉันรู้สึกว่ามีสิ่งที่เกิดขึ้นในชีวิตของฉันมาจากการลิขิตของคนอื่น  
 ก. จริงที่สุด ข. จริง ค. ค่อนข้างจริง ง. ค่อนข้างไม่จริง จ. ไม่จริง ฉ. ไม่จริงเลย
12. ฉันรู้สึกว่าการที่คนอื่นทำอะไรแล้วได้ดีไปหมดเพราะเขาดวงดี  
 ก. จริงที่สุด ข. จริง ค. ค่อนข้างจริง ง. ค่อนข้างไม่จริง จ. ไม่จริง ฉ. ไม่จริงเลย
13. ฉันไม่เชื่อสิ่งใด ๆ ตามคำทำนายจากการดูดวง  
 ก. จริงที่สุด ข. จริง ค. ค่อนข้างจริง ง. ค่อนข้างไม่จริง จ. ไม่จริง ฉ. ไม่จริงเลย
14. ความสำเร็จในการทำงานเป็นผลมาจากการกระทำของตนเอง  
 ก. จริงที่สุด ข. จริง ค. ค่อนข้างจริง ง. ค่อนข้างไม่จริง จ. ไม่จริง ฉ. ไม่จริงเลย
15. ฉันเชื่อว่าไม่มีประโยชน์อะไรที่จะวางแผนล่วงหน้าเพราะหลายสิ่งขึ้นอยู่กับโชคชะตา  
 ก. จริงที่สุด ข. จริง ค. ค่อนข้างจริง ง. ค่อนข้างไม่จริง จ. ไม่จริง ฉ. ไม่จริงเลย
16. ฉันรู้สึกว่าการที่คนอื่นก้าวหน้ากว่าฉันเพราะเขาดวงดี  
 ก. จริงที่สุด ข. จริง ค. ค่อนข้างจริง ง. ค่อนข้างไม่จริง จ. ไม่จริง ฉ. ไม่จริงเลย
17. ถ้าฉันตัดสินใจทำอะไร ฉันจะใช้วิธีเสี่ยงโชคเข้าช่วย (เช่น ดูดวง หรือ โยนหัวโยนก้อย ฯลฯ)  
 ก. จริงที่สุด ข. จริง ค. ค่อนข้างจริง ง. ค่อนข้างไม่จริง จ. ไม่จริง ฉ. ไม่จริงเลย

วันที่ 14 กรกฎาคม พ.ศ. 2547

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม

เรื่อง ขอความร่วมมือตอบแบบสอบถาม

เนื่องด้วยดิฉัน นางสาวเรวดี ทรงเที่ยง นิสิตปริญญาเอกสาขาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กำลังทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การสร้างโปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่างที่บริษัทรถยนต์ ใน การนี้ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามความคิดเห็นในการทำงาน จำนวน 1 ฉบับ มาขอความร่วมมือจากท่านช่วยตอบแบบสอบถาม โดยขอความกรุณาจากท่านช่วยตอบคำถามตามความเป็นจริง และตอบให้ครบทุกข้อ คำตอบของท่านจะถือเป็นความลับ ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้นี้ไปใช้เพื่อการศึกษาวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านกรุณาการตอบแบบสอบถาม และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางสาวเรวดี ทรงเที่ยง  
ผู้วิจัย

แบบสอบถามความคิดเห็นในการทำงาน (ของลูกน้อง)

คำแนะนำในการตอบ ขอให้ท่านพิจารณาข้อความต่อไปนี้ว่าตรงกับกรรับรู้ และความรู้สึก ของท่านมากน้อยเพียงใด โดยทำเครื่องหมาย ○ ล้อมรอบตัวเลข ก - จ ที่กำหนด คือ "จริงที่สุด" "ค่อนข้างจริง" "ไม่แน่ใจ" "ค่อนข้างไม่จริง" "ไม่จริงเลย" เพียงตัวเลขเดียวและขอความกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ (หัวหน้าช่าง คือ ผู้ที่มีอำนาจเหนือท่านโดยตำแหน่งและทำงานใกล้ชิดกับท่านมากที่สุด)

1. เมื่อฉันทำงานดีหัวหน้าของฉันจะรับรู้เสมอ  
 ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
2. หัวหน้าให้ฉันมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในการทำงาน  
 ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
3. หัวหน้าทำให้ฉันรู้สึกว่ามีอิสระในการทำงาน  
 ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
4. ฉันมีความสัมพันธ์ที่ไม่ดีกับหัวหน้าของฉัน  
 ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
5. หัวหน้าไม่เคยชมเมื่อฉันทำงานดี  
 ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
6. หัวหน้าของฉันทำงานด้วยความสนิทสนมและเป็นกันเองกับลูกน้องทุกคน  
 ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
7. หัวหน้าของฉันช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้งในการทำงานระหว่างผู้ร่วมงานได้  
 ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
8. หัวหน้าของฉันไม่ใส่ใจในผลงานที่ฉันทำ  
 ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย



9. หัวหน้าของฉันทินดีรับฟังลูกน้องวิพากษ์วิจารณ์การทำงานของตน  
ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
10. หัวหน้าทำให้ฉันรู้สึกไม่มีขวัญกำลังใจในการทำงาน  
ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
11. หัวหน้าให้ฉันมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงาน  
ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
12. ฉันรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานกับหัวหน้าของฉัน  
ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
13. ฉันได้รับการดูหมิ่นจากหัวหน้า  
ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
14. หัวหน้ายอมรับในผลงานของฉัน  
ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
15. ฉันรู้สึกว่าถูกหัวหน้ากดดันให้ทำงาน  
ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
16. ฉันรู้สึกว่าหัวหน้าพยายามให้มีความร่วมมือระหว่างกันในการทำงาน  
ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
17. หัวหน้าของฉันทเป็นมิตรกับผู้ร่วมงานทุกคน  
ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
18. หัวหน้าทำให้ฉันรู้สึกว่ากำลังทำงานภายใต้บรรยากาศที่มีความกดดันกันเป็นอย่างดี  
ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
19. ฉันมีความเชื่อถือหัวหน้าของฉัน  
ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย

20. ฉันรู้สึกพอใจที่ได้ทำงานร่วมกับหัวหน้าของฉัน  
ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
21. เมื่อฉันประสบปัญหาในการทำงาน หัวหน้าจะให้คำแนะนำและคอยช่วยเหลืออยู่เสมอ  
ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
22. หัวหน้ารับฟังความคิดเห็นของฉัน  
ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
23. หัวหน้าของฉันควบคุมอารมณ์ได้ดี  
ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
24. หัวหน้าทำให้ฉันรู้สึกว่บรรยากาศการทำงานเต็มไปด้วยความตึงเครียด  
ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
25. ฉันรู้สึกสบายใจที่ได้ทำงานร่วมกับหัวหน้าของฉัน  
ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
26. หัวหน้าให้คำแนะนำในการทำงานที่ดีแก่ฉัน  
ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
27. หัวหน้าทำให้ฉันรู้สึกว่าฉันเป็นพนักงานที่ดี  
ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
28. หัวหน้าปล่อยให้ฉันต้องเผชิญกับปัญหาความขัดแย้งในการทำงานเพียงลำพัง  
ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
29. หัวหน้าไม่ให้คำแนะนำเกี่ยวกับข้อบกพร่องในการทำงานของฉัน  
ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย
30. หัวหน้าของฉันพยายามประสานความร่วมมือในการทำงาน  
ก. จริงที่สุด    ข. ค่อนข้างจริง    ค. ไม่แน่ใจ    ง. ค่อนข้างไม่จริง    จ. ไม่จริงเลย

### แบบประเมินผลการสัมมนา

คำชี้แจง: ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องตัวเลือกที่ตรงกับความรู้สึกของท่าน มีตัวเลือกดังต่อไปนี้ คือ มากที่สุด (5) มาก (4) ปานกลาง (3) น้อย (2) น้อยที่สุด (1) และขอความกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ

**"ท่านมีความรู้สึกพึงพอใจในประเด็นต่อไปนี้เพียงใด?"**

หัวข้อ	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
การสะท้อนผลการทำงาน					
การจัดการอารมณ์					
การเอาใจเขามาใส่ใจเรา					
การทำงานเป็นทีม					
โครงการสร้างสัมพันธภาพ ที่ดีในการทำงานในสถาน การณ์การทำงานจริง					
สถานที่					
อาหาร					
วิทยากร					

ข้อเสนอแนะ .....

.....

.....

.....

.....

.....

**ภาคผนวก (ข)**  
**การหาคุณภาพเครื่องมือวัด**

- ค่า Item-total correlation และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของมาตรวัดแรงจูงใจภายใน เพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน
- ค่า Item-total correlation และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของมาตรวัดความเชื่ออำนาจภายในตน
- ค่า Item-total correlation และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามการรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพการทำงาน

ตาราง 11 ค่า Item-total correlation และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของมาตรวัดแรงจูงใจภายใน เพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน

ข้อที่	ค่า Item-total correlation
1	.2551
2	.3390
3	.4820
4	.6060
5	.3933
6	.4024
7	.5171
8	.5492
9	.3603
10	.5409
11	.3087
12	.4143
13	.2706
14	.5236
15	.2069
16	.5380
17	.5286
18	.5626
19	.6395
20	.4410
21	.2031
22	.2647
23	.2048
24	.2037
25	.4981
26	.4681
27	.4588
28	.5883
29	.4116
30	.2595

ตาราง 11 (ต่อ)

ข้อที่	ค่า Item-total correlation
31	.4090
32	.7128
33	.5124
34	.6720
35	.6839
36	.2072
37	.6346
38	.7071
39	.6208
40	.3886
41	.5899
42	.2682
43	.5430
44	.4135
45	.3195
<b>ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ</b>	<b>.9165</b>
ค่าความเชื่อมั่นด้านความรู้สึกว่าตนสามารถ สร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานได้	.6736
ค่าความเชื่อมั่นด้านความรู้สึกอิสระที่จะสร้าง สัมพันธภาพในการทำงาน	.5812
ค่าความเชื่อมั่นด้านความรู้สึกสนุกที่จะสร้าง สัมพันธภาพในการทำงาน	.7226
ค่าความเชื่อมั่นด้านความเพียรพยายามที่จะ สร้างสัมพันธภาพในการทำงาน	.5872

ตาราง 12 ค่า Item-total correlation และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของมาตรวัดความเชื่ออำนาจ  
ภายในตน

ข้อที่	ค่า Item-total correlation
1	.2736
2	.3263
3	.4658
4	.5171
5	.3911
6	.6700
7	.5050
8	.3720
9	.2552
10	.6519
11	.3376
12	.5357
13	.4350
14	.7089
15	.6150
16	.4096
17	.6065
<b>ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ</b>	<b>.8539</b>

ตาราง 13 ค่า Item-total correlation และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามการรับรู้  
บรรยากาศสัมพันธภาพการทำงาน

ข้อที่	ค่า Item-total correlation
1	.7758
2	.2097
3	.4583
4	.5726
5	.7130
6	.8254
7	.7313
8	.6179
9	.5925
10	.7766
11	.8292
12	.8145
13	.5172
14	.8180
15	.8191
16	.7250
17	.8690
18	.8004
19	.7790
20	.7961
21	.8667
22	.8235
23	.7997
24	.8007
25	.8300
26	.8685
27	.8100
28	.7982
29	.4873
30	.7869



ตาราง 13 (ต่อ)

ข้อที่	ค่า Item-total correlation
ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ	.9725

ภาคผนวก (ค)

การหาคุณภาพโปรแกรมการฝึกอบรมที่ใช้ส่งเสริมแรงจูงใจภายใน  
เพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน

ตาราง 14 การเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน  
ของหัวหน้าช่างก่อนและหลังจากการทดลองใช้โปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้าง  
สัมพันธภาพในการทำงานที่ศูนย์บริการรถยนต์แห่งหนึ่ง

ครั้ง	N	M	SD	T
ก่อนการทดลองใช้โปรแกรม กับหัวหน้าช่าง	8	172.13	22.17	2.25*
หลังจากทดลองใช้โปรแกรม กับหัวหน้าช่าง	8	193.13	14.44	

\* ( $p < .05$ )

ตาราง 15 การประเมินความคิดเห็นของหัวหน้าช่างหลังจากได้รับการทดลองใช้โปรแกรม  
ส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานที่ศูนย์บริการรถยนต์แห่งหนึ่ง

หัวข้อ	ค่าเฉลี่ยระดับความพอใจ
กิจกรรมสร้างความคุ้นเคย	4.10
การปฐมนิเทศ	4.10
เนื้อหาแรงจูงใจเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน	4.10
กิจกรรมความรู้สึกรักสนุกที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน	4.67
เนื้อหาการคิดทางบวก	4.20
กิจกรรมการคิดทางบวก	4.40
กิจกรรมการมีอิสระที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน	3.80
กิจกรรมความรู้สึกรู้ว่าตนสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานได้	3.70
กิจกรรมความเพียรพยายามที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน	3.70
เนื้อหาการสื่อสารด้วยวาจาและท่าทาง	4.10
กิจกรรมการสื่อสารด้วยวาจาและท่าทาง	4.30
เนื้อหาการให้ข้อมูลป้อนกลับ	3.8
กิจกรรมการให้ข้อมูลป้อนกลับ	3.70
เนื้อหาการจัดการอารมณ์	4.40
กิจกรรมการจัดการอารมณ์	4.10
เนื้อหาการยอมรับและเข้าใจมุมมองของผู้อื่น	4.10
กิจกรรมการยอมรับและเข้าใจมุมมองของผู้อื่น	3.50
เนื้อหาการทำงานเป็นทีม	4.10
กิจกรรมการทำงานเป็นทีม	3.85
วิทยากร	4.40
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.01</b>

หมายเหตุ: 1. คำถาม คือ “ท่านมีความรู้สึกพึงพอใจต่อการฝึกอบรมในประเด็นต่าง ๆ ต่อไปนี้เพียงใด?”

2. คำตอบมี 5 ตัวเลือก คือ มากที่สุด (5) มาก (4) ปานกลาง (3) น้อย (2) น้อยที่สุด (1)

ภาคผนวก (ง)  
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

- รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวัด
- รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบโปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจภายใน  
เพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน

## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวัด

1. รองศาสตราจารย์ ดร.อรพินทร์ ชูชม  
อาจารย์ประจำสถาบันวิจัยพฤกษศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชมชื่น สมประเสริฐ  
อาจารย์ประจำคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัตติกรณ์ จงวิศาล  
อาจารย์ประจำคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
4. อาจารย์ ดร.องอาจ ชัยพัฒน์  
อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
5. คุณธนา สนธิวีลภ  
ผู้อำนวยการบริษัทโตโยต้า บอดี เซอร์วิส จำกัด

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบโปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจภายใน  
เพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน

1. รองศาสตราจารย์ ดร.อรพินทร์ ชูชม  
อาจารย์ประจำสถาบันวิจัยพฤกษศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชมชื่น สมประเสริฐ  
อาจารย์ประจำคณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัตติกรณ์ จงวิศาล  
อาจารย์ประจำคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

## ภาคผนวก (จ)

### การวิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มเติม

- ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ จากข้อมูลของหัวหน้าช่าง
- ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ จากข้อมูลของผู้ได้บังคับบัญชา
- ผลการสรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์หัวหน้าช่าง
- การประเมินความคิดเห็นของหัวหน้าช่างหลังจากได้รับการฝึกอบรม



ตาราง 16 ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ จากข้อมูลของหัวหน้าช่าง

ตัวแปร	MO <sub>1</sub>	MO <sub>2</sub>	MO <sub>3</sub>	LC	G	G X LC
MO <sub>1</sub>	-	.81***	.52***	.35	.06	.21
MO <sub>2</sub>		-	.66***	.30*	.39**	.19
MO <sub>3</sub>			-	-.12	.44**	.14
LC				-	-.12	.66***
G					-	-.10
LC X G						-

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ . \*\*\*  $p < .001$

หมายเหตุ: เมื่อ MO<sub>1</sub> แทน แรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานก่อนการฝึกอบรม  
MO<sub>2</sub> แทน แรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม  
MO<sub>3</sub> แทน แรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงานหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรม 2 เดือน  
LC แทน ความเชื่ออำนาจภายในตน  
G แทน การได้รับและไม่ได้รับการฝึกอบรมตามโปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน  
G X LC แทน ความสัมพันธ์ระหว่างการได้รับและไม่ได้รับการฝึกอบรมตามโปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน กับความเชื่ออำนาจภายในตน

ตาราง 17 ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ จากข้อมูลของผู้ได้บังคับบัญชา

ตัวแปร	PER <sub>1</sub>	PER <sub>2</sub>	PER <sub>3</sub>	G
PER <sub>1</sub>	-	.87***	.79***	.15
PER <sub>2</sub>		-	.78***	.33*
PER <sub>3</sub>			-	.18
G				-

p < .05, \*\*\* p < .001

หมายเหตุ: เมื่อ PER<sub>1</sub> แทน การรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาก่อนที่หัวหน้าช่างได้รับการฝึกอบรม

PER<sub>2</sub> แทน การรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรมของหัวหน้าช่าง

PER<sub>3</sub> แทน การรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรมของหัวหน้าช่าง 2 เดือน

G แทน การได้รับและไม่ได้รับการฝึกอบรมตามโปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน

### ผลการสรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์หัวหน้าช่าง

นอกจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลของหัวหน้าช่างข้างต้นแล้วยังมีข้อมูลการสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่างที่ได้รับการฝึกอบรมจากการสัมภาษณ์ของผู้วิจัย ซึ่งหัวหน้าช่างแต่ละคนได้การจัดทำโครงการพัฒนาสัมพันธภาพการทำงานตามความสนใจของตน โครงการนี้เป็นขั้นตอนที่ 13 ของโปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน ผู้วิจัยติดตามผลการดำเนินโครงการด้วยการสัมภาษณ์หัวหน้าช่างทุกคนที่เข้ารับการฝึกอบรมตามโปรแกรม ณ ศูนย์บริการที่แต่ละคนทำงาน จำนวน 3 ครั้ง ใช้เวลาสัมภาษณ์หัวหน้าช่างแต่ละคนครั้งละ 10-20 นาที การสัมภาษณ์แต่ละครั้งมีระยะเวลาห่างกัน 2 สัปดาห์ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ด้วยวิธีการสรุปอุปนัย (Analysis induction) ได้ผลการศึกษาดังนี้

หัวหน้าช่างที่ได้รับการฝึกอบรมจำนวน 20 คน ได้จัดทำโครงการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน จำแนกได้เป็น 6 เรื่อง คือ 1) การให้คำแนะนำการทำงานแทนการตำหนิ 2) การกระตุ้นให้ลูกน้องแสดงความคิดเห็นในการทำงาน 3) การให้คำชมในการทำงาน 4) การควบคุมอารมณ์ตนเอง 5) การงดวิพากษ์วิจารณ์การทำงานของคนอื่น และ 6) การคิดดีคิดในแง่บวก มีหัวหน้าช่างจำนวน 3 คนที่ดำเนินการพัฒนาสัมพันธภาพในการทำงานเพียงเรื่องเดียว มี 6 คนที่ดำเนินการพัฒนาสัมพันธภาพในการทำงาน 2 เรื่อง มี 5 คนที่ดำเนินการพัฒนาสัมพันธภาพในการทำงาน 3 เรื่อง มี 2 คนที่ดำเนินการพัฒนาสัมพันธภาพในการทำงาน 4 เรื่อง และมี 4 คนที่ดำเนินการพัฒนาสัมพันธภาพในการทำงานของตน 5 เรื่องพร้อม ๆ กัน ตัวอย่างหัวหน้าช่างที่ดำเนินโครงการพัฒนาสัมพันธภาพในการทำงาน 3 เรื่องพร้อมกัน เช่น โครงการสร้างสัมพันธภาพในการทำงานด้วยการควบคุมอารมณ์ตนเอง ให้คำแนะนำการทำงานแทนการตำหนิ และคิดดีคิดในแง่บวก เป็นต้น ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผลการดำเนินโครงการสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้าช่างทั้ง 3 ครั้งสรุปได้ดังนี้

โครงการ	ปัญหา/อุปสรรค	วิธีแก้ไข/พัฒนาสัมพันธภาพในการทำงาน	ผลการดำเนินโครงการ
1. การให้คำแนะนำการทำงานแทนการตำหนิ	- ให้คำแนะนำไปแล้วแต่ลูกน้องยังทำไม่ได้ - เมื่อบอกแล้วต้องมีการติดตามด้วยจึงจะ ได้ผล - ถ้าหัวหน้าไม่บอกให้ลูกน้องทำ ลูกน้อง	- ใช้การบอกดี ๆ ไม่ใช้วิธีการบังคับหรือสั่งให้ทำ - ใช้คู่มือการทำงานประกอบคำอธิบาย - ยกตัวอย่างประกอบขณะที่ให้คำแนะนำ	- ครั้งต่อไปลูกน้องสามารถทำได้เองโดยไม่ต้องบอกซ้ำอีก และสามารถทำงานได้ถูกต้อง ไม่ต้องแก้ไขซ้ำใหม่ ทำให้ไม่มีปัญหาเรื้อรังกลับ

โครงการ	ปัญหา/อุปสรรค	วิธีแก้ไข/พัฒนา สัมพันธภาพในการ ทำงาน	ผลการดำเนิน โครงการ
<p>ก็จะไม่ทำ</p> <p>- ลูกน้องอุ้งงาน หรือ เมื่อให้คำแนะนำการ ทำงานแล้วไม่ฟัง</p>	<p>- หัวหน้าช่างเข้าไป ให้คำแนะนำการ ทำงานและฝึกให้ทำ ขณะที่กำลังปฏิบัติ งานเพื่อให้เกิดความ เข้าใจที่ชัดเจนและ ทำเองได้ในครั้งต่อไป</p> <p>- ทำให้ดูและให้ ลูกน้องปฏิบัติตาม</p> <p>- หัวหน้าแสดงออกว่า ยินดีและเปิดโอกาส ให้ลูกน้องเข้ามารับ คำปรึกษาเรื่องงานได้ อย่างสะดวก</p>	<p>- ได้ผลการทำงานที่ดี ขึ้น ลดการผิดพลาด และช่วยประหยัด เวลาการทำงานให้เร็ว ขึ้น</p> <p>- ลูกน้องรู้สึกพอใจที่ ได้รับคำแนะนำจาก หัวหน้าของตน</p> <p>- ลดความตึงเครียด ในการทำงาน เพราะ ลูกน้องทำงานได้แล้ว และทำได้ดีด้วย</p> <p>- ได้ผลงานตามเป้า หมาย</p>	
<p>2. การกระตุ้นให้ ลูกน้องแสดงความคิด เห็นในการทำงาน</p>	<p>- ถามความคิดเห็น แล้วแต่ลูกน้องไม่พูด</p> <p>- ลูกน้องแสดงออกว่า “งง” คำถาม และไม่ ต้องการพูด</p>	<p>- ถามเป็นรายบุคคล เช่น ถามในกลุ่มใหญ่ ว่า “งานที่ได้ทำไป แล้วมีอะไรให้ผมช่วย บ้างไหม” ส่วนใหญ่จะ ตอบว่า “ไม่มี” ซึ่งที่ จริงแล้วยังคงมีปัญหา หัวหน้าได้ใช้วิธีการ เข้าไปสังเกตการ ทำงาน แล้วซักถาม ความเห็นในขณะนั้น</p> <p>- ถ้ามีประเด็นปัญหา ที่เกี่ยวข้องกับงานที่</p>	<p>- ลูกน้องกล้าพูด กล้า แสดงความคิดเห็น มากขึ้น</p> <p>- ได้วิธีการทำงาน แบบใหม่ที่สามารถนำ มาใช้แก้ปัญหาการ ทำงานให้ดีขึ้น</p> <p>- ได้แลกเปลี่ยนความ คิดเห็นและได้เรียนรู้ วิธีการทำงานของผู้ ร่วมงานคนอื่น</p> <p>- ลูกน้องรู้สึกว่</p>

โครงการ	ปัญหา/อุปสรรค	วิธีแก้ไข/พัฒนา สัมพันธภาพในการ ทำงาน	ผลการดำเนิน โครงการ
		<p>กำลังทำ เมื่อหัวหน้า สอบถามความคิดเห็น ของลูกน้องแล้วแต่ บอกวิธีการแก้ปัญหา ที่ไม่สอดคล้องกับ ความคิดของหัวหน้า หัวหน้าก็บอกกับ ลูกน้องว่า "ลองทำดู ก่อนซิ" - เป็นผู้ฟังให้มากขึ้น</p>	<p>หัวหน้าให้ความ สำคัญ และคำนึงถึง ความรู้สึกของเขา</p>
3. การให้คำชมในการ ทำงาน	<p>- ลูกน้องทำงานได้ผล งานไม่ดีพอที่จะชม - ผู้ที่ได้รับคำชมจะ เหลิง และใช้คำพูดใน เชิงทับถมกัน เช่น "ให้รู้ชะบ้างว่าใครเป็น ใคร" จึงทำให้ผู้ชมไม่ อยากจะพูดชมออก ไป - เมื่อชมด้วยวิธีการ กระเช้าเข้าเหย้าทำให้ โกรธกันได้</p>	<p>- เมื่อลูกน้องทำงานดี จะชมโดยบอกให้รู้ว่า เขาได้ทำได้อย่างไร เช่น วันนี้นั่งนานมาก ลูกน้องเข้างานก่อน เวลา 13.00 น. และ พยายามเคลียงานให้ เสร็จจึงเลิกงานเกิน เวลา หัวหน้าได้ชมว่า "คุณรับผิดชอบงานได้ ดีมาก" เป็นต้น - ใช้วิธีการชมโดย บอกเหตุผล และชี้ให้ เห็นถึงคุณภาพของ งานที่ทำ</p>	<p>- ลูกน้องแสดงออกว่า ดีใจที่หัวหน้าเห็น ความดีที่เขาทำ เช่น การยิ้ม - ทำให้หัวหน้าช่างมี ความสัมพันธ์ที่ดีกับ ลูกน้องของตน - ได้ผลงานเป็นที่น่า พึงพอใจ เช่น ลูกน้อง ทำงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น</p>

โครงการ	ปัญหา/อุปสรรค	วิธีแก้ไข/พัฒนา สัมพันธภาพในการ ทำงาน	ผลการดำเนิน โครงการ
4. การควบคุม อารมณ์ตนเอง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- งานเยอะอารมณ์เสียเพราะระบายงานไม่ทัน</li> <li>- บอกให้ลูกน้องแก้ไขงานที่ผิดพลาด แต่ลูกน้องแก้ไขงานไม่ถูกต้อง</li> <li>- ถูกต่อว่า/ถูกแซว เช่น ถูกแซวว่าทำงานมากอย่างนี้ทำเพื่อเอาหน้าหรือเปล่า</li> <li>- ลูกน้องแก้ปัญหางานง่าย ๆ ไม่ได้ ทั้ง ๆ ที่เคยสอนให้แล้วแต่ยังทำไม่ได้อีก</li> <li>- ลูกน้องทำงานช้า/อู้งาน</li> <li>- เมื่อรู้สึกหงุดหงิดจะแสดงอารมณ์ที่รุนแรงออกมา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ใช้ขันติ คือ อดทน ต่อความรู้สึกหงุดหงิด</li> <li>- นับ 1 ถึง 10 ในใจ</li> <li>- ทำจิตใจให้สงบด้วยการสูดหายใจลึก ๆ</li> <li>- ใช้การคิดดีให้ตนเองสบายใจ</li> <li>- เอาใจเขามาใส่ใจเรา โดยคิดว่าถ้าเราเป็นเขาบ้าง</li> <li>- ใช้วิธีการพูดอธิบายด้วยเหตุผล</li> <li>- ออกไปจากสถานการณ์ที่มีความไม่สบายใจนั้นสักครู่</li> <li>- เมื่อควบคุมอารมณ์ได้ค่อยกลับมาเผชิญกับปัญหานั้นใหม่</li> <li>- สร้างความรู้สึกที่ดีให้กับตนเองด้วยการคิดว่างานที่ทำอยู่เป็นเรื่องสนุก จึงมีความสุขกับการทำงาน</li> <li>- คิดให้เป็นเรื่องตลก</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ระวังอารมณ์ได้</li> <li>- ลดทิวี่ของตนเอง</li> <li>- ลดการมีปากเสียงกับผู้ร่วมงานคนอื่น</li> <li>- เมื่อไม่ถียงความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกันก็ไม่เกิดขึ้น</li> <li>- รู้สึกว่าตนเองระวังอารมณ์โกรธได้ดีขึ้น</li> <li>- หัวหน้าและลูกน้องทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขมากขึ้น</li> <li>- ช่วยลดความเครียดในการทำงาน</li> </ul>

โครงการ	ปัญหา/อุปสรรค	วิธีแก้ไข/พัฒนา สัมพันธภาพในการ ทำงาน	ผลการดำเนิน โครงการ
5. การงดวิพากษ์ วิจารณ์การทำงาน ของคนอื่น	- การพูดเป็นส่วน หนึ่งของชีวิต จึงเปลอ ไปวิพากษ์วิจารณ์ ผู้อื่นโดยไม่รู้ตัว และ เป็นเรื่องยากในการ ควบคุม	- ใช้ความพยายามใน การควบคุมตนเอง - งดการพูดแซว - พูดให้น้อยลง - ถ้ามีเรื่องพูดกับใคร จะไปพูดด้วยตนเอง - เอาใจเขามาใส่ใจเรา	- ผู้ที่ทำงานร่วมด้วย รู้สึกสบายใจ และไม่มี เรื่องชุ่นเคืองใจกัน - ทำให้เกิดความ เข้าใจที่ตรง และช่วย ลดความขัดแย้ง
6. การคิดดีคิดในแ่ง บวก	- เมื่อมีปัญหาในการ ทำงานแล้วรู้สึกหงุด หงิด ก็ยากที่จะใช้ วิธีการคิดเพื่อแก้ไข ปัญหาได้อย่างทันที ทันใด	- ใช้วิธีการได้ตรง ด้วยตนเอง - ถามความคิดเห็น ของผู้ร่วมงานคนอื่น	- ถ้าคิดได้ตนเองก็ หายหงุดหงิดและ สามารถทำงานนั้น ต่อไปได้ - ผู้อื่นสบายใจที่ได้ ร่วมงานด้วย

ตาราง 18 การประเมินความคิดเห็นของหัวหน้าช่างหลังจากได้รับการฝึกอบรมตามโปรแกรมส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน

หัวข้อ	ค่าเฉลี่ยระดับความพอใจ
กิจกรรม “สร้างมิตร-สร้างสัมพันธ์” (สร้างความคุ้นเคย)	4.70
กิจกรรม “ปมมนุษย์” (การสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน)	4.70
กิจกรรม “มันส์มากไหม” (ความรู้สึกสนุก)	4.70
กิจกรรม “คิดดี” (การคิดทางบวก)	4.75
กิจกรรม “เลือกได้-เลือกดี” (ความรู้สึกอิสระ)	4.90
กิจกรรม “นักสืบ” (ความรู้สึกว่าตนเป็นคนมีความสามารถ)	4.60
กิจกรรม “หาคู่” (ความเพียรพยายาม)	4.50
กิจกรรม “พูด-ฟัง-สังเกต” (การสื่อสารทางวาจาและท่าทาง)	4.85
กิจกรรม “บอกได้-บอกดี ๆ” (การสะท้อนผลการทำงาน)	4.75
กิจกรรม “จัดระเบียบใจ” (การจัดการอารมณ์)	4.70
กิจกรรม “เป็นเขา-เป็นเรา” (เอาใจเขามาใส่ใจเรา)	4.65
กิจกรรม “การสร้างยานอวกาศและการสำรวจอวกาศ” (ทีม)	4.75
โครงการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานในสถานการณ์ การทำงานจริง	4.80
สถานที่	4.60
อาหาร	4.45
วิทยากร	4.90
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>4.71</b>

หมายเหตุ: 1. ค่าตาม คือ “ท่านมีความรู้สึกพึงพอใจต่อการฝึกอบรมในประเด็นต่าง ๆ ต่อไปนี้เพียงใด?”  
2. ค่าตอบมี 5 ตัวเลือก คือ มากที่สุด (5) มาก (4) ปานกลาง (3) น้อย (2) น้อยที่สุด (1)



ภาคผนวก (จ)

คู่มือ

โปรแกรมการฝึกอบรมที่ใช้ส่งเสริมแรงจูงใจภายใน  
เพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน

คู่มือ

โปรแกรมการฝึกอบรมที่ใช้ส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน

โดย

เรวดี ทรงเที่ยง



## สารบัญ

หัวข้อ	หน้า
วัตถุประสงค์.....	151
หลักการดำเนินกิจกรรม.....	152
เนื้อหาโปรแกรม.....	153
การเตรียมการ.....	154
สื่อการสอน.....	155
ขั้นที่ 1 กิจกรรมสร้างความคุ้นเคย.....	156
ขั้นที่ 2 ปฐมนิเทศและกิจกรรมการมีสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน.....	162
ขั้นที่ 3 กิจกรรมความเพียรพยายามที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน.....	173
ขั้นที่ 4 กิจกรรมการคิดทางบวก.....	187
ขั้นที่ 5 กิจกรรมความรู้สึกลีลาที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน.....	200
ขั้นที่ 6 กิจกรรมความรู้สึกลีลาที่ตนสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานได้.....	209
ขั้นที่ 7 กิจกรรมการสื่อสารด้วยวาจาและท่าทาง.....	220
ขั้นที่ 8 กิจกรรมการให้ข้อมูลป้อนกลับ.....	229
ขั้นที่ 9 กิจกรรมการจัดการอารมณ์.....	247
ขั้นที่ 10 กิจกรรมการยอมรับและเข้าใจมุมมองของผู้อื่น.....	262
ขั้นที่ 11 กิจกรรมความรู้สึกลีลาที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน.....	275
ขั้นที่ 12 กิจกรรมการทำงานเป็นทีม.....	289
ขั้นที่ 13 กิจกรรมการสร้างสัมพันธภาพในงานในสถานการณ์การทำงานจริง.....	303
ขั้นที่ 14 การติดตามผลการสร้างสัมพันธภาพในงานของหัวหน้างาน.....	310
กำหนดการฝึกอบรมเรื่อง "การสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน".....	316

## วัตถุประสงค์

โปรแกรมการส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อการสร้างสัมพันธภาพในงาน ออกแบบมาสำหรับหัวหน้างานที่ศูนย์บริการรถยนต์ โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อให้หัวหน้างานมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับแรงจูงใจภายในเพื่อการสร้างสัมพันธภาพในงาน
2. เพื่อให้หัวหน้างานพัฒนาแรงจูงใจภายในเพื่อการสร้างสัมพันธภาพงาน ได้แก่
  - ความรู้สึกว่าคุณสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานได้
  - ความรู้สึกมีอิสระที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน
  - ความเพียรพยายามที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน
  - ความรู้สึกสนุกที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน
3. เพื่อส่งเสริมให้หัวหน้างานมีทักษะเพื่อการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นในการทำงาน ได้แก่
  - การคิดทางบวก
  - การสื่อสารด้วยวาจาและท่าทาง
  - การให้ข้อมูลป้อนกลับ
  - การยอมรับและเข้าใจมุมมองของผู้อื่น
  - การทำงานเป็นทีม
  - การจัดการอารมณ์
4. เพื่อให้หัวหน้างานมีประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จในการสร้างสัมพันธภาพในงานด้วยการใช้แรงจูงใจภายในตนเองในสถานการณ์การทำงานจริง

## หลักการดำเนินกิจกรรม

ในการดำเนินกิจกรรมเพื่อพัฒนาแรงจูงใจภายในเพื่อการสร้างสัมพันธภาพในงานผู้วิจัย และหัวหน้างาน จะกระทำโดยยึดหลักการส่งเสริมแรงจูงใจภายใน 3 ประการ คือ

1. การให้มีอิสระกำหนดได้ด้วยตนเอง คือ หัวหน้างานมีอิสระที่จะเลือกแสดงพฤติกรรมในขณะที่กำลังดำเนินกิจกรรม อิสระในการวิเคราะห์ อภิปราย เสนอแนะ และแสดงความคิดเห็น (ขั้นที่ 1-11) ในขั้นตอนของการพัฒนาสัมพันธภาพในงาน (ขั้นที่ 12) หัวหน้างานจะมีอิสระโดยเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย วางแผน เลือกวิธีดำเนินการ ลงมือปฏิบัติ และประเมินผลด้วยตนเอง

2. การได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกแบบไม่ควบคุม คือ การที่ผู้วิจัยและหัวหน้างาน ใช้วิธีการสื่อสารทางบวก และใช้วิธีการสื่อสารที่ไม่เป็นการตำหนิหรือควบคุม เช่น คำในเชิงบังคับว่า "คุณต้อง" หรือ "คุณควรจะ" แต่จะใช้คำที่แสดงถึงการเสนอแนะ เช่น "คุณสามารถ" หรือ "คุณอาจจะ" และถ้าหัวหน้างานในกลุ่มทดลองไม่ได้สื่อสารหรือให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวก จะไม่มีการตำหนิหลักการนี้จะใช้ตลอดทั้งโปรแกรม คือ ในขั้นของการดำเนินกิจกรรม วิเคราะห์ อภิปราย เสนอแนะ และการสรุปกิจกรรม

3. การตระหนักรู้ถึงความต้องการ ความรู้สึก และความคิดเห็นของผู้อื่น คือ หัวหน้างานพร้อมที่จะเข้าใจและรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

## เนื้อหาของโปรแกรม

โปรแกรมการส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อการสร้างสัมพันธภาพในงาน เป็นโปรแกรมที่ให้ความรู้ ความเข้าใจ มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อการสร้างสัมพันธภาพ การพัฒนาความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่น และส่งเสริมให้หัวหน้างานมีประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จในการสร้างสัมพันธภาพในงานด้วยการใช้แรงจูงใจภายในตนเอง โปรแกรมการส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อการสร้างสัมพันธภาพในงานของหัวหน้างาน ประกอบด้วย 13 ขั้นตอนดังนี้

- |            |  |
|------------|--|
| ขั้นที่ 1  | กิจกรรมสร้างความคุ้นเคย  |
| ขั้นที่ 2  | ปฐมนิเทศและการมีสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน                      |
| ขั้นที่ 3  | กิจกรรมความรู้สึกรักสนุกที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน         |
| ขั้นที่ 4  | กิจกรรมการคิดทางบวก  |
| ขั้นที่ 5  | กิจกรรมความรู้สึกริษยาที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน           |
| ขั้นที่ 6  | กิจกรรมความรู้สึกว่าคุณสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานได้ |
| ขั้นที่ 7  | กิจกรรมความเพียรพยายามที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน           |
| ขั้นที่ 8  | กิจกรรมการสื่อสารด้วยวาจาและท่าทาง                             |
| ขั้นที่ 9  | กิจกรรมการให้ข้อมูลป้อนกลับ                                    |
| ขั้นที่ 10 | กิจกรรมการจัดการอารมณ์   |
| ขั้นที่ 11 | กิจกรรมการยอมรับและเข้าใจมุมมองของผู้อื่น                      |
| ขั้นที่ 12 | กิจกรรมการทำงานเป็นทีม   |
| ขั้นที่ 13 | กิจกรรมการสร้างสัมพันธภาพในงานในสถานการณ์การทำงานจริง          |
| ขั้นที่ 14 | การติดตามผลการสร้างสัมพันธภาพในงานของหัวหน้างาน                |

นอกเหนือจากเนื้อหาหลักในโปรแกรม ก่อนการเริ่มต้นเข้าสู่เนื้อหาจะมีกิจกรรมในขั้นที่ 1 คือกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์เพื่อสร้างความคุ้นเคยและเชื่อมความสัมพันธ์ในเบื้องต้น เพื่อให้หัวหน้างานที่เข้าร่วมโปรแกรมได้รู้จักตนเอง รู้จักผู้ร่วมกิจกรรมคนอื่น และรู้สึกผ่อนคลาย

## การเตรียมการ

ขั้นตอนของการเตรียมการแบ่งเป็น 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ

1. ในส่วนของผู้วิจัย ศึกษาแนวคิดทฤษฎีแรงจูงใจภายใน แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างสัมพันธภาพในงาน และหลักการส่งเสริมแรงจูงใจภายใน
2. ในส่วนของการเตรียมการก่อนจัดโปรแกรม ประกอบด้วย
  - 2.1 คัดเลือก/กำหนดหัวหน้างานที่จะเข้าร่วมโปรแกรม
  - 2.2 กำหนดวัน เวลา สถานที่ที่จะใช้จัดโปรแกรม
  - 2.3 แจ้งให้หัวหน้างานทราบถึงกำหนดการในการดำเนิน โปรแกรม วัน เวลา และสถานที่ที่จะใช้จัดกิจกรรม
  - 2.4 เตรียมห้องประชุมตามรูปแบบที่ต้องการ
  - 2.5 ตรวจสอบความพร้อมของอุปกรณ์ทุกชิ้นที่จะใช้
  - 2.6 เตรียมสำเนาเอกสาร คู่มือ มาตรการ แบบทดสอบ และแบบสอบถามที่จะใช้ทดสอบตามจำนวนของหัวหน้างานที่เข้าร่วม โปรแกรม

## สื่อการสอน

สื่อการสอนที่ใช้จัดกิจกรรมใน โปรแกรมการส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อการสร้างสัมพันธภาพในงาน ได้แก่

1. เครื่องฉายภาพข้ามศรีษะ พร้อมจอ
2. ชุดแผ่นพลิก (Flip chart) พร้อมขาตั้ง หรือ กระดาน (White board)
3. ปากกาเคมี
4. แผ่นใสเปล่า และปากกาเขียนแผ่นใส
5. กระดาษขาวเปล่า
6. กรรไกร
7. ดินสอและปากกา
8. ป้ายชื่อผู้เข้าร่วม โปรแกรม
9. ใบงานกิจกรรม
10. แบบฟอร์ม โครงการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน
11. แบบบันทึกการติดตามผล
- 12.\* คอมพิวเตอร์กระเป๋าหิ้ว
13. เอกสารการส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน



## ขั้นที่ 1

### กิจกรรมสร้างความคุ้นเคย

ชื่อกิจกรรม: “สร้างมิตร-สร้างสัมพันธ์”

วัตถุประสงค์กิจกรรม:

เพื่อให้หัวหน้างานที่เข้าร่วม โปรแกรมได้ตรวจสอบตนเอง รู้จักผู้ร่วมกิจกรรมคนอื่น และรู้สึกผ่อนคลายก่อนเริ่มต้นดำเนินการตามขั้นตอนใน โปรแกรม

ระยะเวลา: 30 นาที

เนื้อหากิจกรรม:

การใช้กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์เพื่อสร้างความคุ้นเคยและเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานที่เข้าร่วม โปรแกรม

วิธีการดำเนินกิจกรรม:

การใช้กิจกรรม “สร้างมิตร-สร้างสัมพันธ์”

ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม:

1. ผู้วิจัยแนะนำตัว และทีมงาน จากนั้นผู้วิจัยขอให้หัวหน้างานนับ 1 และ 2 แล้วแจกบัตรขนาด 4 x 6 นิ้ว ให้หัวหน้าทุกคนคนละ 1 แผ่น แล้วเขียนหมายเลข 1 หรือ 2 ตามที่ตนนับไว้ที่มุมกระดาษด้านขวา จากนั้นเขียนชื่อ-นามสกุล ชื่อศูนย์บริการ โด โยคำที่ตนทำงาน แผนก อายุงาน ปรัชญาชีวิต เป้าหมายชีวิต และข้อมูลส่วนตัวที่ยินดีจะเปิดเผย เช่น สถานภาพสมรส จำนวนบุตร บริเวณที่พักอาศัย งานอดิเรก กีฬาที่ชอบ อาหารจานโปรด ลักษณะเด่นหรือคุณสมบัติพิเศษของตน เป็นต้น มีเวลา 5 นาที
2. เมื่อเขียนเสร็จแล้วเขียนหมายเลข 1 ถึง 7 ไว้ด้านหลังของบัตรข้อมูล แล้วให้หัวหน้างานแต่ละคนไปแลกข้อมูลของตนกับหัวหน้างานอีกกลุ่มหนึ่งอ่านจำนวน 7 คน เมื่อเสร็จแล้วผู้วิจัยอ่านข้อมูลของแต่ละคนให้อีกฝ่ายทายจนครบทุกคน (ใช้เวลาประมาณ 20 นาที)

สื่อการสอน:

1. บัตรขนาด 4 x 6 นิ้ว
2. ปากกา
3. คอมพิวเตอร์กระเป่าหิ้ว

การประเมินผล:

ผู้วิจัยสังเกตุการณ์มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม ความรู้สึกผ่อนคลาย และการ  
อภิปรายแสดงความคิดเห็นของหัวหน้างาน

รายละเอียดการดำเนินกิจกรรม: สร้างความคุ้นเคย

ผู้วิจัยใช้กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์เพื่อสร้างความคุ้นเคยและเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานที่เข้าร่วมโปรแกรม

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
<p>กิจกรรม “สร้างมิตร-สร้างสัมพันธ์”</p>	<p>- เพื่อให้หัวหน้างานได้ตรวจสอบตนเอง รู้จักผู้ร่วมกิจกรรมคนอื่น และรู้สึกผ่อนคลายก่อนเริ่มต้นดำเนินการตามขั้นตอนในโปรแกรม</p>	<p>- กิจกรรม/บัตรขนาด 4 x 6 นิ้ว - ดินสอ</p>	<p>- ผู้วิจัยแนะนำตัว และทีมงาน - กิจกรรม “สร้างมิตร-สร้างสัมพันธ์” ก่อนที่พวกเราจะเข้าสู่กิจกรรมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน เรา มาสร้างสัมพันธภาพอันดีของพวกเราเองในการที่พวกเราได้มาร่วมกิจกรรมในครั้งนี้กันก่อน โดยขอให้แต่ละท่านนับ 1 หรือ 2 ไปเรื่อย ๆ จนนับครบทุกคน แล้วกรุณาจำตัวเลขที่ท่านนับไว้ด้วย (เมื่อนับเสร็จแล้วดำเนินการต่อไป)</p> <p>ผู้วิจัยมีบัตรขนาด 4 x 6 นิ้ว แจกให้ทุกท่านท่านละ 1 แผ่น ขอให้เขียนหมายเลข 1 หรือ 2 ตามที่ท่านนับโดยเขียนไว้ที่มุมกระดาษด้านขวา จากนั้นเขียนชื่อ-นามสกุล ชื่อศูนย์บริการ โดโยคำที่ท่านทำงาน แผนก หน่วยงาน ปรัชญาชีวิต เป้าหมายชีวิต และข้อมูลส่วนตัวที่ยินดีจะเปิดเผย เช่น สถานภาพสมรส จำนวนบุตร บริเวณที่พักอาศัย งานอดิเรก กีฬาที่ชอบ อาหารจานโปรด ลักษณะเด่นหรือคุณสมบัติพิเศษของท่าน เป็นต้น มีเวลา 5 นาที เมื่อเขียนเสร็จแล้วกรุณาส่งบัตรดังกล่าวคืนกลับมายังผู้วิจัย (เมื่อครบ 5 นาที หรือสังเกตว่าหัวหน้าทุกคนเขียนข้อมูลของตนเสร็จแล้ว จากนั้นผู้วิจัยแบ่งหัวหน้างานออกเป็น 2 กลุ่ม)</p>

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์ เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/ อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
			<p>เมื่อท่านเขียนเสร็จแล้วขอให้ท่านพลิกด้านหลังแล้วเขียนหมายเลข 1 ถึง 7 โดยเขียนหมายเลข 1 แล้วเว้นที่ว่างไว้สำหรับเติมข้อความ เขียนหมายเลข 2 แล้วเว้นที่ว่างไว้เติมข้อความ เขียนไปจนถึงเลข 7 เมื่อทำครบทุกคนแล้วเราจะนำข้อมูลของเราไปให้เพื่อนที่อยู่อีกกลุ่มหนึ่งอ่าน ขณะเดียวกันเราก็จะอ่านข้อมูลของเพื่อนคนนั้นด้วย ถ้าท่านอ่านข้อมูลจากบัตรข้อมูลของใครให้เขียนชื่อของท่านลงบนด้านหลังบัตรข้อมูลด้วย ดังนั้นแต่ละคนจะได้อ่านข้อมูลของเพื่อน 7 คน เช่น คนที่อยู่ในกลุ่มที่ 1 จะนำข้อมูลของตนไปแลกกับเพื่อนที่อยู่ในกลุ่ม 2 อ่าน เมื่ออ่านแล้วก็เขียนชื่อลงด้านหลังบัตร ทำเช่นนี้จนครบ 7 คน ก็กลับเข้ามาประจำที่ (ใช้เวลาประมาณ 5 นาที)</p> <p>จากนั้นขอให้ท่านส่งบัตรข้อมูลคืนกลับมาโดยแยกส่งตามกลุ่ม ผู้วิจัยจะแยกบัตรข้อมูลออกเป็น 2 กอง ผู้วิจัยจะขอให้กลุ่มที่ 1 ทายว่าใครในกลุ่มที่ 2 คือเจ้าของคุณสมบัติต่อไปนี้ ผู้วิจัยจะขอให้แต่ละกลุ่มผลัดกันทายคุณสมบัติของเพื่อนต่างกลุ่มจนครบหมดทุกคน (ขั้นตอนนี้ใช้เวลาประมาณ 15 นาที)</p>

การนำเสนอ  
(Presentation)

ชื่อ-นามสกุล แผนก อายุงาน  
สถานภาพสมรส จำนวนบุตร บริเวณ  
ที่พักอาศัย งานอดิเรก กีฬาที่ชอบ  
อาหารจานโปรด สีที่ชอบ สถานที่ที่  
อยากไป คุณสมบัติพิเศษ ความใฝ่ฝัน  
เป้าหมาย ปรัชญาชีวิต

ท่านคิดว่าการทำงานนี้สามารถ  
สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีเป็น  
เพราะเหตุใด?

## ขั้นที่ 2

### ปฐมนิเทศและกิจกรรมการมีสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน

**ชื่อกิจกรรม:** ปฐมนิเทศและแรงจูงใจภายในเพื่อการมีสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน

**สาระสำคัญ:** หลักการดำเนินกิจกรรม 3 ประการ คือ ความมีอิสระในการแสดงพฤติกรรม ใช้วิธีการสื่อสารทางบวก และการเข้าใจและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การมีสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานจะช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความเอื้อเพื่อเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน การที่บุคคลมีความพอใจ เต็มใจ และต้องการสร้างความร่วมมือในการทำงานกับผู้อื่นจะเป็นแรงผลักดันสำคัญที่บุคคลนั้นจะใช้ศักยภาพของตนและคนอื่นช่วยให้เป้าหมายของการทำงานบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

**วัตถุประสงค์กิจกรรม:**

1. เพื่อให้หัวหน้างานเข้าใจที่มาของหัวข้อวิจัย วัตถุประสงค์ของงานวิจัย และขั้นตอนในโปรแกรม
2. เพื่อให้หัวหน้างานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการดำเนินกิจกรรมเพื่อการส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน
3. เพื่อให้หัวหน้างานเข้าใจความหมายและตระหนักถึงความสำคัญของแรงจูงใจภายในเพื่อการมีสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน

**ระยะเวลา:** 30 นาที

**เนื้อหากิจกรรม:**

1. ที่มาของหัวข้อวิจัย
2. วัตถุประสงค์ของงานวิจัย
3. ขั้นตอนสำคัญในโปรแกรม
4. หลักการดำเนินกิจกรรม
5. ความหมายของแรงจูงใจภายในเพื่อการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน
6. ความสำคัญของการแรงจูงใจภายในเพื่อการมีสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน

**วิธีการดำเนินกิจกรรม:**

1. การบรรยาย
2. การตั้งคำถาม
3. การอภิปราย
4. การใช้กิจกรรม “ปมมนุษย์”

### ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม:

1. ผู้วิจัยให้หัวหน้างานทุกคนยืนล้อมกันเป็นรูปตัวยู (U) แล้วจับมือกันไว้ จากนั้น จูงมือคนที่อยู่หัวแถวมาคลอคมือที่จับกันอยู่ของหัวหน้างานคนอื่น ๆ มุดไปมา จนเป็นปมแน่น จากนั้นขอให้ช่วยกันแก้ปมนี้ เมื่อแก้สำเร็จแล้วขอให้จับมือกัน เป็นวงกลมแล้วปลิ้นปมโดยที่ทุกคนจะพลิกตัวหันออกมานอกวงกลม โดยมีมือ ยังคงจับอยู่และไม่ปล่อยจากกันขณะที่ปลิ้นปม
2. ผู้วิจัยบอกเกี่ยวกับที่มาของงานวิจัย และการดำเนินกิจกรรมในโปรแกรม บอก ถึงวัตถุประสงค์ของงานวิจัย บอกขั้นตอนใน โปรแกรมการส่งเสริมแรงจูงใจ ภายในเพื่อการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน และทำความเข้าใจกับหัวหน้างานเกี่ยวกับหลักการดำเนินกิจกรรมการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน
3. ผู้วิจัยบอกความหมายและชี้ให้หัวหน้างานเห็นความสำคัญของแรงจูงใจภายใน เพื่อการมีสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน และสอบถามหัวหน้างานเกี่ยวกับ บรรยากาศสัมพันธภาพการทำงานในอุดมคติ โดยใช้การตั้งคำถามให้แสดงความคิดเห็นในกลุ่มใหญ่

### สื่อการสอน:

1. คอมพิวเตอร์กระเป๋าคือ
2. ดินสอ

### การประเมินผล:

ผู้วิจัยสังเกตการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม และการอภิปรายแสดงความคิดเห็นของหัวหน้างาน



รายละเอียดการดำเนินกิจกรรม: ปฐมนิเทศและการมีสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน

1) ผู้วิจัยเตรียมนำเกี่ยวกับงานวิจัย และการดำเนินกิจกรรมในโปรแกรม

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์/เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
1.1) กิจกรรม “ปมมนุษย์”	- เพื่อให้หัวหน้างานได้แก้ปัญหาการทำงานร่วมกันและได้แสดงความคิดเห็นในเบื้องต้นเกี่ยวกับประเด็นของสัมพันธภาพในการทำงานก่อนเข้าสู่การดำเนินกิจกรรมในขั้นต่อไป	- กิจกรรม - ตั้งคำถาม - อภิปราย	<p>ผู้วิจัยให้หัวหน้างานทุกคนยืนล้อมกันเป็นรูปตัว U แล้วจับมือกันไว้ จากนั้นจึงมีคนที่อยู่หัวแถวมุดลอดมือที่จับกันอยู่ของหัวหน้างานคนอื่น ๆ มุดไปมาจนเป็นปมแน่น จากนั้นขอให้ช่วยกันแก้ปมนี้ เมื่อแก้สำเร็จแล้วขอให้จับมือกันเป็นวงกลมแล้วปลิ้นปม โดยที่ทุกคนจะพลิกตัวหันออกมานอกวงกลม โดยมือยังคงจับอยู่และไม่ปล่อยจากกันขณะที่ปลิ้นปม (เวลา 10 นาที)</p> <p>(จากนั้นผู้วิจัยถามความคิดเห็นหัวหน้างานในกลุ่มใหญ่ว่า)</p> <p>ขณะที่ท่านกำลังแก้ปมมือของท่านหลุดจากกันหรือไม่ ?</p> <p>ท่านคิดว่าการที่งานนี้สามารถสำเร็จลุล่วงได้ เป็นเพราะเหตุใด ?</p> <p>ท่านคิดว่ากิจกรรมนี้สะท้อนสัมพันธภาพในการทำงานอย่างไร ? (10 นาที)</p>
1.2) ผู้วิจัยบอกที่มาของหัวข้อวิจัย	- เพื่อให้หัวหน้างานเข้าใจที่มาของงานวิจัย	- บรรยาย/ - คอมพิวเตอร์	<p>- ที่มาของงานวิจัย</p> <p>จากการที่ผู้วิจัยได้ไปสำรวจเบื้องต้นที่ศูนย์บริการรถยนต์ (TBS) ผู้วิจัยได้รับการสะท้อนปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการทำงานจากหัวหน้าซึ่งปฏิบัติงานเป็นหัวหน้าช่างในแผนกต่างๆ พบว่า ปัญหาที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรกคือ ผู้ได้บังคับบัญชาไม่เชื่อฟัง ปัญหารองลงมา เช่น การขาดความร่วมมือในการทำงาน</p>

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์/เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
			<p>การทำงานไม่เสร็จตามเวลา และปัญหาความขัดแย้ง ปัญหาเหล่านี้ล้วนเป็นปัญหาของการมีสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน ซึ่งถ้าสัมพันธภาพในการทำงานมีปัญหา ก็จะไปทำลายความรู้สึกว่าอยากทำงานร่วมกัน และทำให้ผลการปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพ</p> <p>ผู้วิจัยได้นำปัญหาสัมพันธภาพในการทำงานนี้มาศึกษาและกำหนดเป็นหัวข้อวิจัยในปฏิญญาพันธกิจที่กำลังดำเนินการอยู่นี้ (1 นาที)</p>
1.2) วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	- เพื่อให้หัวหน้างานเข้าใจวัตถุประสงค์ของงานวิจัย	- บรรยาย - คอมพิวเตอร์	- แล้วผู้วิจัยต้องทำอะไรกับงานวิจัยที่ว่านี้? งานวิจัยที่กำลังทำอยู่นี้มีเป้าหมาย คือ เพื่อศึกษาวิธีการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน แล้วนำวิธีการนั้นมาใช้พัฒนาหัวหน้าให้มีสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานกับลูกน้องของตน รวมทั้งศึกษาผลของวิธีการดังกล่าว (15 วินาที)
1.3) ขั้นตอนในโปรแกรม	- เพื่อให้หัวหน้างานเข้าใจขั้นตอนในโปรแกรม	- บรรยาย/ - คอมพิวเตอร์	<p>วิธีการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องมีขั้นตอนที่สำคัญอย่างไรบ้าง?</p> <p>ขั้นแรก เป็นการทำความเข้าใจหลักการเบื้องต้นที่หัวหน้าจะนำไปใช้สร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน และพวกเขาก็จะนำหลักการนี้มาใช้ร่วมกันตลอดกิจกรรม (ถ้าอธิบายอยู่ใน ข้อ (2) หลักการดำเนินกิจกรรมหน้า 10)</p> <p>ขั้นต่อมา เป็นกิจกรรมที่จะส่งเสริมให้หัวหน้ามีสัมพันธภาพที่ดีกับลูกน้อง เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กิจกรรมส่งเสริมความรู้สึกสนุกในการสร้างสัมพันธภาพ</li> </ul>

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์ เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/ อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- กิจกรรมการสื่อสารด้วยวาจาและท่าทาง</li> <li>- กิจกรรมการทำงานเป็นทีม</li> <li>- กิจกรรมการจัดการอารมณ์ เป็นต้น</li> </ul> <p>ขั้นสุดท้าย คือ การที่หัวหน้าไปสร้างสัมพันธภาพในการทำงานภายใต้สถานการณ์การทำงานจริง (1 นาที)</p>

- 2) ผู้วิจัยให้ความสนใจกับหัวหน้างานเกี่ยวกับหลักการดำเนินกิจกรรมการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์/เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
หลักการดำเนินกิจกรรม	- เพื่อให้หัวหน้างานเข้าใจและสามารถนำหลักการส่งเสริมแรงจูงใจภายในไปใช้เพื่อดำเนินกิจกรรมการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน	- บรรยาย - คอมพิวเตอร์	<p>เริ่มต้นขั้นแรก เป็นการทำความเข้าใจหลักการเบื้องต้นที่หัวหน้าจะนำไปใช้สร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน ซึ่งตลอดกิจกรรมมีหลัก 3 ข้อที่เราจะยึดร่วมกัน คือ</p> <p>ข้อที่หนึ่ง คือ ในขณะที่กำลังดำเนินกิจกรรมพวกเราทุกคนมีอิสระในการเลือกแสดงพฤติกรรม มีอิสระในการวิเคราะห์อภิปราย เสนอแนะ และแสดงความคิดเห็น</p> <p>ข้อที่สอง คือ ใช้วิธีการสื่อสารทางบวก เช่น ใช้คำพูดในการให้ข้อเสนอแนะว่า “คุณสามารถทำอย่างนี้ได้” “คุณอาจจะใช้คืนสอแทนการใช้ปากกา” หรือใช้คำพูดในการขอความคิดเห็นว่า “คุณคิดอย่างไร” โดยที่ไม่ใช้คำในเชิงตำหนิหรือการควบคุม เช่น “คุณต้องทำเช่นนั้น” หรือ “ทำไมคุณถึงทำเช่นนั้น”</p> <p>ข้อที่สาม คือ การที่พวกเราแสดงออกว่าพร้อมที่จะเข้าใจและรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน (1.30 นาที)</p>

- 3) ผู้วิจัยอธิบายความหมายและชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของแรงจูงใจภายในเพื่อการมีสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์ เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/ อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
3.1) ความหมายของแรงจูงใจภายในเพื่อการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน	- หัวหน้างานเข้าใจความหมายของแรงจูงใจภายในเพื่อการสร้างสัมพันธภาพในงาน	- บรรยาย/ - คอมพิวเตอร์	<p>ตอนนี้เรามาพูดถึงเนื้อหาสาระความรู้กันหน่อย ก่อนอื่นขอถามว่า ท่านเคยทำงานเพื่อเงินไหม ? (เว้นช่วงเวลาสักครู่) ถ้าเคย แสดงว่าเงิน เป็นสิ่งจูงใจจากภายนอกที่มากระตุ้นให้เราต้องทำงาน แล้วท่านเคยรู้สึกว่ายากทำงานบางอย่างเพราะอยากจะทำแม้ว่าจะไม่มีค่าตอบแทนให้เลยบ้างไหม? (เว้นระยะเวลาสักครู่) ความรู้สึกที่ว่ามันเกิดจากแรงจูงใจภายในตัวเรา ดังนั้นแรงจูงใจภายในจึงเป็น ความอยากหรือความต้องการที่เกิดจากแรงกระตุ้นหรือแรงผลักดันภายในจิตใจที่แสดงออกเป็นความมุ่งมั่น ตั้งใจในการทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยตัวของเราเอง โดยไม่มีรางวัล เช่น เงิน เป็นเครื่องล่อใจและไม่มีใครมาบังคับ</p> <p>ขอถามต่อไปว่า ท่านเคยต้องจำใจติดต่อประสานงานกับคนที่ท่านไม่ชอบหน้าไหม (เว้นระยะเวลาสักครู่) ทำไมท่านจึงต้องทำเพราะถูกบังคับให้ทำใช่หรือเปล่า? ถ้าตอบว่าใช่แสดงว่าเราทำเพราะมีแรงกระตุ้นจากภายนอกมาบีบบังคับให้เราต้องทำ แต่ถ้ารู้สึกว่ายากแล้วทำไมเราจึงจะทำไม่ได้ล่ะ ดังนั้นเราจึงเข้าไปติดต่อประสานงานกับคนผู้นั้นด้วยตัวของเราเองเพื่อทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ การกระทำของเราในครั้งนั้นจึงมีแรงจูงใจภายในเป็นพื้นฐานที่ช่วยผลักดันให้เราทำเช่นนั้นได้ ซึ่งเรียก</p>

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์/เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
3.2) สรุปความสำคัญของแรงจูงใจภายในเพื่อการมีสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน	- หัวหน้างานบอกความสำคัญของแรงจูงใจภายในเพื่อการมีสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานได้	- บรรยาย/ - แบบทดสอบ - คอมพิวเตอร์	ว่า แรงจูงใจภายในเพื่อการสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน แล้วความรู้สึกที่เกิดจากแรงจูงใจภายในมีความสำคัญอย่างไรในการทำงาน? เพราะแรงจูงใจภายในเพื่อการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานจะช่วยให้เรารู้สึกว่าอยากทำให้บรรยากาศการทำงานเต็มไปด้วยไมตรีจิต ที่ทำให้ทุกคนรู้สึกว่าจะแต่ละคนไม่ได้ทำงานโดดเดี่ยว แต่เป็นการทำงานที่มีความเอื้อเพื่อเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน โดยที่ทุกคนพร้อมจะเข้าใจและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความคิดทางบวกในการทำงานร่วมกัน รู้จักใช้การสื่อสารทางบวก มีการจัดการอารมณ์ที่ดี และเห็นคุณค่าของการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เป้าหมายของการทำงานบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันการที่เรามีความพอใจ เต็มใจ มีความรู้สึกเป็นสุข และการมีความเข้าใจอันดีต่อกัน ซึ่งความรู้สึกเหล่านี้จะยิ่งกระตุ้นความรู้สึกที่ดีต่อกันและช่วยเพิ่มพูนสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานให้เพิ่มมากยิ่งขึ้นด้วย และเราก็จะรู้สึกว่าอยากไปสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ โดยที่เราไม่ได้หวังว่าจะจะต้องได้รับผลตอบแทนหรือผลประโยชน์ใด ๆ คืนกลับมา

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์/เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
3.3) สอบถามหัวหน้างานเกี่ยวกับบรรยากาศของสัมพันธภาพการทำงานในอุดมคติ	- หัวหน้างานได้บอกถึงบรรยากาศของสัมพันธภาพการทำงานในอุดมคติ	- ตั้งคำถาม - อภิปราย/ - คอมพิวเตอร์	<p>(จากนั้นผู้วิจัยตั้งคำถามเกี่ยวกับบรรยากาศสัมพันธภาพการทำงานในอุดมคติ โดยที่ผู้วิจัยตั้งคำถามในกลุ่มใหญ่ ให้หัวหน้างานแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระตามความสมัครใจ)</p> <p>- “แล้วท่านต้องการให้บรรยากาศการทำงานร่วมกันเป็นอย่างไร?”</p> <p>(เมื่อผู้วิจัยถามเสร็จให้เว้นระยะสำหรับการคิดและการตัดสินใจที่หัวหน้างานจะตอบ)</p> <p>(5 นาที)</p>

การนำเสนอ  
(Presentation)



แรงจูงใจภายใน  
เป็นแรงผลักดันทางจิตใจจากภายใน  
ตัวบุคคลที่แสดงออกเป็นความตั้งใจ  
ในการปฏิบัติกิจกรรมด้วยตัวของ  
ผู้ปฏิบัติเองตั้งแต่เริ่มต้นและปฏิบัติ  
อย่างต่อเนื่องด้วยความสม่ำเสมอ

## หลักการดำเนิน กิจกรรม

(1)

ทุกคนมีอิสระในการวิเคราะห์  
อภิปราย เสนอแนะ  
แสดงความคิดเห็น  
และเลือกแสดงพฤติกรรม

(2)

ใช้วิธีการสื่อสารทางบวก  
ไม่ใช่คำในเชิงตำหนิ  
หรือการขู่บังคับ

(3)

แสดงออกว่าพร้อมที่จะเข้าใจ  
และรับฟังความคิดเห็น  
ของกันและกัน

“ท่านต้องการให้บรรยากาศ  
การทำงานระหว่างท่าน  
กับลูกน้องเป็นอย่างไร”

### ขั้นที่ 3

#### กิจกรรมความรู้สึกรักสนุกที่จะสร้างสัมพันธ์ภาพในการทำงาน

- ชื่อกิจกรรม: “มันส์มากไหม”
- เนื้อหาหลัก: ความรู้สึกรักสนุกที่จะสร้างสัมพันธ์ภาพในการทำงาน
- เนื้อหารอง: การสื่อสาร การทำงานร่วมกัน การมีอิสระที่จะสร้างสัมพันธ์ภาพในการทำงาน และความรู้สึกว่าคุณสามารถสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีในการทำงาน
- สาระสำคัญ: การมีความรู้สึกรักสนุกที่จะสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีในการทำงานช่วยกระตุ้นให้บุคคลมีความกระตือรือร้น มีความรู้สึกพอใจ สนใจ และยินดีที่จะรับฟัง ให้คำปรึกษาเรื่องงาน ตลอดจนการแสวงหาความร่วมมืออันดีกับผู้ร่วมงานคนอื่น

#### วัตถุประสงค์กิจกรรม:

1. เพื่อให้หัวหน้างานเห็นถึงความสำคัญของการมีความรู้สึกรักสนุกที่จะสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีในการทำงาน
2. เพื่อกระตุ้นให้หัวหน้างานรู้สึกรักสนุกที่จะสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีในการทำงาน

#### ระยะเวลา:

45 นาที

#### เนื้อหากิจกรรม:

1. ความสำคัญของความรู้สึกรักสนุกที่จะสร้างสัมพันธ์ภาพในการทำงาน
2. การกระตุ้นความรู้สึกรักสนุกที่จะสร้างสัมพันธ์ภาพในการทำงาน

#### วิธีการดำเนินกิจกรรม:

1. การบรรยาย
2. การตั้งคำถาม
3. การอภิปราย
4. การใช้กิจกรรม “มันส์มากไหม”

#### ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม:

1. ผู้วิจัยตั้งคำถามชี้ให้หัวหน้างานเห็นถึงความสำคัญของการมีความรู้สึกรักสนุกที่จะสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีในการทำงาน
2. ผู้วิจัยใช้กิจกรรม “มันส์มากไหม” กระตุ้นความรู้สึกรักสนุกที่จะสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีในการทำงาน โดยแบ่งหัวหน้างานออกเป็น 4 กลุ่ม ผู้วิจัยใช้คำถาม เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในการทำงาน โดยที่แต่ละกลุ่มจะได้รับคำถามกลุ่ม

ละ 1 ข้อ แล้วให้สมาชิกรวมกลุ่มกันพูดคุยกัน โดยเล่าถึงประสบการณ์ที่แต่ละคนเคยพบมาให้สมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่มของคนฟัง จากนั้นเลือกมา 1 เรื่องแล้วส่งตัวแทนออกมานำเสนอเรื่องหรือประเด็นที่เป็นปัญหาหรือแสดงบทบาทสมมติในเรื่องนั้น พร้อมกับนำเสนอทางออกว่าเมื่อพบปัญหานั้นจะแก้ปัญหาอย่างไร มีเวลาสำหรับการเตรียมพร้อม 20 นาที และเวลาสำหรับการนำเสนอกลุ่มละ 5 นาที เมื่อนำเสนอครบทุกกลุ่มแล้วผู้วิจัยใช้คำถามสรุปความสำคัญของการมีความรู้สึกรักสนุกที่จะสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน

สื่อการสอน:

1. กระดาษขาว
2. ดินสอ
3. คอมพิวเตอร์กระเป๋าทัวร์

การประเมินผล:

1. หัวหน้างานการประเมินความรู้สึกของตนเองว่ามีความรู้สึกรักสนุกที่จะสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่นในการทำงานหรือไม่อย่างไร
2. ผู้วิจัยสังเกตการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมและการอภิปราย

รายละเอียดการดำเนินกิจกรรม: *ความรู้สึกรักสนุกที่จะสร้างสัมพันธ์ภาพในการทำงาน*

ผู้วิจัยชี้ให้หัวหน้างานเห็นถึงความสำคัญของการมีความรู้สึกรักสนุกที่จะสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีในการทำงาน และใช้กิจกรรม “มันส์มากไหม” กระตุ้นความรู้สึกรักสนุกที่จะสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีในการทำงาน

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์ เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/ อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
<p>ความสำคัญของ ความรู้สึกรักสนุกที่ จะสร้างสัมพันธ์ ภาพในการทำงาน และกิจกรรม “ละครคน”</p>	<p>- เพื่อที่หัวหน้างานได้เห็นความสำคัญของการมีความรู้สึกรักสนุกที่จะสร้างสัมพันธ์ภาพในการทำงานและหัวหน้างานรู้สึกสนุกที่จะสร้างให้มีสัมพันธ์ภาพที่ดีในการทำงานร่วมกัน</p>	<p>- บรรยาย - ตั้งคำถาม - อภิปราย/ - คอมพิวเตอร์</p>	<p>พวกเราคงเคยได้ยินคำพูดที่ว่า “ทำงานอย่างมีความสุข ให้สนุกกับการทำงาน” แล้วถ้าจะถามว่า “เมื่อเราทำงานร่วมกับคนอื่นเรารู้สึกมีความสุขและสนุกที่จะทำงานร่วมกับเขาหรือเปล่า?” ถ้าคำตอบ คือ “ใช่เลย” ท่านก็จะเป็นคนที่มีความสุขในการทำงานร่วมกับผู้อื่นในไม่ช้า ในขณะที่มีปัญหาหรือ ไร้ปัญหา ถ้าคำตอบ คือ “ก็ไม่ถึงขนาดนั้น” หรือ “ก็ไม่แน่ใจเหมือนกัน” งั้นเราก็จะมาคุยกันในเรื่องนี้ ท่านจำคำถามเหตุการณ์เหล่านี้ได้ไหม? เหตุการณ์ที่ 1 - “ลูกน้องไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน” - “ท่านเคยพบเหตุการณ์เหล่านี้หรือไม่?” (จากนั้นผู้วิจัยบอกคำตอบให้เลือก)  <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <input type="radio"/> <p>เคยพบ</p> </div> <div style="text-align: center;"> <input type="radio"/> <p>ไม่เคยพบ</p> </div> </div> <p>(แล้วผู้วิจัยถามหัวหน้างานต่อไปว่า)</p> </p>

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์ เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/ อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
			<p>- “ท่านรู้สึกต่อเหตุการณ์ดังกล่าวนี้อย่างไร?” (จากนั้นผู้วิจัยบอกคำตอบให้เลือก)</p> <p style="text-align: center;"> <input type="radio"/> น่าเบื่อ                      <input type="radio"/> น่าสนใจ         </p> <p><b>เหตุการณ์ที่ 2</b></p> <p>- “ลูกน้องมีความขัดแย้งกันเองในการทำงาน”</p> <p>- “ท่านเคยพบเหตุการณ์เหล่านี้หรือไม่?” (จากนั้นผู้วิจัยบอกคำตอบให้เลือก)</p> <p style="text-align: center;"> <input type="radio"/> เคยพบ                      <input type="radio"/> ไม่เคยพบ         </p> <p>(แล้วผู้วิจัยถามหัวหน้างานต่อไปว่า)</p> <p>- “ท่านรู้สึกต่อเหตุการณ์ดังกล่าวนี้อย่างไร?” (จากนั้นผู้วิจัยบอกคำตอบให้เลือก)</p> <p style="text-align: center;"> <input type="radio"/> น่าเบื่อ                      <input type="radio"/> น่าสนใจ         </p>

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์/เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
			<p style="text-align: center;"><b>เหตุการณ์ที่ 3</b></p> <p>- “ลูกน้อง ไม่ยอมรับฟังคำแนะนำในการทำงานของท่าน”</p> <p>- “ท่านเคยพบเหตุการณ์เหล่านี้หรือไม่?” (จากนั้นผู้วิจัยบอกคำตอบให้เลือก)</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 60px; height: 60px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">เคยพบ</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 60px; height: 60px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">ไม่เคยพบ</div> </div> <p>(แล้วผู้วิจัยถามหัวหน้างานต่อไปว่า)</p> <p>- “ท่านรู้สึกต่อเหตุการณ์ดังกล่าวนี้อย่างไร?” (จากนั้นผู้วิจัยบอกคำตอบให้เลือก)</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 60px; height: 60px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">น่าเบื่อ</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 60px; height: 60px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">น่าสนใจ</div> </div> <p><b>เหตุการณ์ที่ 4</b></p> <p>- “ลูกน้องทำผลงานไม่ได้ตามเป้าหมาย”</p> <p>- “ท่านเคยพบเหตุการณ์เหล่านี้หรือไม่?” (จากนั้นผู้วิจัยบอกคำตอบให้เลือก)</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 60px; height: 60px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">เคยพบ</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 60px; height: 60px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">ไม่เคยพบ</div> </div> <p>แล้วผู้วิจัยถามหัวหน้างานต่อไปว่า</p> <p>- “ท่านรู้สึกต่อเหตุการณ์ดังกล่าวนี้อย่างไร?” (จากนั้นผู้วิจัยบอกคำตอบให้เลือก)</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 60px; height: 60px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">น่าเบื่อ</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 60px; height: 60px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">น่าสนใจ</div> </div>

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์/เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
			<p>เมื่อเกิดเหตุการณ์เช่นนี้ขึ้นในการทำงานแล้วเราจะทำอย่างไร?</p> <p>ขอให้ท่านแบ่งกลุ่มจากการนับ 1 ถึง 4 ท่านใดนับเลขเดียวกันจะอยู่กลุ่มเดียวกัน (เมื่อแบ่งกลุ่มเสร็จแล้วผู้วิจัยชี้แจงต่อไปว่า)</p> <p>ขอให้สมาชิกในแต่ละกลุ่มพูดคุยสอบถามข้อมูลจากประสบการณ์ที่แต่ละคนมีตามหัวข้อต่อไปนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การที่ลูกน้องขาดความร่วมมือในการทำงาน (หัวข้อสำหรับกลุ่มที่ 1)</li> <li>- ลูกน้องมีความขัดแย้งกันเองในการทำงาน (หัวข้อสำหรับกลุ่มที่ 2)</li> <li>- ลูกน้องไม่ยอมรับฟังคำแนะนำในการทำงานของเรา (หัวข้อสำหรับกลุ่มที่ 3)</li> <li>- ลูกน้องทำผลงาน ไม่ได้ตามเป้าหมาย (หัวข้อสำหรับกลุ่มที่ 4)</li> </ul> <p>โดยพูดคุยกันว่าเหตุการณ์เหล่านี้เกิดขึ้นในการทำงานในลักษณะใด เช่น ลูกน้องไม่ให้ความร่วมมือในการทำงานในเรื่องอะไรบ้าง เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เมื่อลูกน้องใช้อุปกรณ์การทำงานเสร็จแล้วไม่เก็บเข้าที่</li> <li>- ลูกน้องไม่รักษาความสะอาด</li> <li>- มาถึงที่ทำงานแต่เช้าก็จริงแต่ไม่ยอมเริ่มต้นทำงานซะที เป็นต้น</li> </ul> <p>จากนั้นขอให้สมาชิกในกลุ่มพูดคุยกันว่าเมื่อเกิดเหตุการณ์เช่นนี้แล้วท่านแสดงออกกับเหตุการณ์เหล่านี้อย่างไร เช่น เมื่อลูกน้องไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน เราารู้สึกอย่างไร</p>

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์/เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
			<p>คำตอบอาจเป็นว่า</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ก็ไม่รู้สิทำอะไร (เฉย ๆ) ซินซะแล้ว</li> <li>- รู้สิที่ว่าช่างเขาเถอะ ในเมื่อเคยบอกแล้ว</li> </ul> <p>ไม่มาช่วยทำ ฉันทำเองก็ได้ใครที่มีน้ำใจเขาก็ คงมาช่วยเอง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- รู้สิที่ว่าน่าสนใจหรือทำทนายเราว่าจะทำ อย่างไรดีให้ลูกน้องยอมให้ความร่วมมือให้ได้</li> </ul> <p>ในฐานะที่เราเป็นหัวหน้าเราอยากเลือก ทางไหน? เฉย ๆ หรือ ช่างเถอะ หรือว่าแหม มันทำทนายจะจริง ๆ (ผู้วิจัยจะเว้นระยะเวลาให้ หัวหน้างานตอบ)</p> <p>หลายคนคงจะเลือกทางที่บอกกับตัวเอง ว่ามันน่าสนใจและทำทนายให้เราไปทำให้เขา ยอมร่วมมือทำงานให้ได้</p> <p>(ตรงนี้เป็นกรณีที่ผู้วิจัยยกตัวอย่างเพื่อชี้ ให้หัวหน้างานเห็นทางเลือกของการแก้ปัญหา โดยเลือกบนความรู้สึกรู้ว่าการแก้ปัญหาเกี่ยวกับ กับคนเป็นเรื่องสนุกและทำทนายความสามารถ)</p> <p>ผู้วิจัยขอให้แต่ละกลุ่มนำหัวข้อของตน ไปพูดคุยกัน โดยนำประสบการณ์ที่แต่ละคนมี มาเล่าให้สมาชิกในกลุ่มฟังว่าเคยพบกับเรื่อง ราวอะไรตามหัวข้อที่ได้รับมอบหมายนั้นบ้าง เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ลูกน้องไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน อย่างไร?</li> <li>- ลูกน้องมีความขัดแย้งกันเองในการ ทำงานเรื่องอะไร?</li> <li>- ลูกน้องไม่ยอมรับฟังคำแนะนำในการ ทำงานของท่านเรื่องอะไร?</li> </ul>



หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์ เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/ อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
			<p>- ลูกน้องทำผลงานไม่ได้ตามเป้าหมายอย่างไร?</p> <p>แล้วเลือกเรื่องที่เล่ากันในกลุ่มมา 1 เรื่อง ส่งตัวแทนออกมานำเสนอเรื่องหรือประเด็นที่เป็นปัญหาหรือแสดงบทบาทสมมติในเรื่องที่เลือกนั้นพร้อมกับนำเสนอทางออกว่าเมื่อพบปัญหาแล้วจะแก้ปัญหานั้นอย่างไร</p> <p>มีเวลาสำหรับการเตรียมพร้อม 1 ชั่วโมง และเวลาสำหรับการนำเสนอกลุ่มละ 15 นาที (สรุปผลกิจกรรมโดยการตั้งคำถามในกลุ่มใหญ่ว่า)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- “เราอยากได้รับความร่วมมือไหม?”</li> <li>- “เราอยากให้ลูกน้องของเรามีความขัดแย้งกันเองในการทำงานไหม?”</li> <li>- “เราอยากให้ลูกน้องรับฟังคำแนะนำในการทำงานของเราหรือเปล่า?”</li> <li>- “เราอยากให้ลูกน้องทำงานได้ตามเป้าหมายใช่ไหม?”</li> </ul> <p>ถ้าคำตอบของทุกข้อคือ “ใช่เลย” นั้น ผู้วิจัยขอถามซ้ำอีกครั้งว่า</p> <p>“ในฐานะที่เราเป็นหัวหน้าที่ต้องพบกับเหตุการณ์เหล่านี้เป็นประจำ เมื่อเกิดปัญหาสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน เราอยากมีความรู้สึกกับปัญหาเหล่านี้แบบไหน? เฉย ๆ หรือช่างเถอะ หรือว่าเหม็นมันน่าสนใจและท้าทายให้เราเข้าไปแก้ปัญหานั้นซะจริง ๆ”</p> <p>ถ้าคำตอบ คือ “เรารู้สึกว่ามันน่าสนใจและท้าทายเราซะจริง”</p>

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์/เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
			<p>นั้นแสดงว่าเรารู้สึกว่ามีความสุขและสนุกที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นไม่ว่าจะมีปัญหาหรือไร้ปัญหา เพราะการที่เรารู้สึกเช่นนี้จะช่วยให้เรามีความกระตือรือร้น สนใจ และยินดีที่จะเป็นผู้รับฟัง ให้คำปรึกษาหรือเรื่องงาน และอยากสร้างความร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น</p>

การนำเสนอ  
(Presentation)

“ทำงานอย่างมีความสุข  
ให้สนุกกับการทำงาน”

“เมื่อเราทำงานร่วมกับคนอื่น  
เรารู้สึกมีความสุขและสนุกที่จะ  
ทำงานร่วมกับเขาหรือเปล่า”

ลูกน้องไม่ให้ความร่วมมือใน  
การทำงาน

- เคยพบ       ไม่เคยพบ  
 น่าเบื่อ       น่าสนใจ

ลูกน้องมีความขัดแย้งกันเอง  
ในการทำงาน

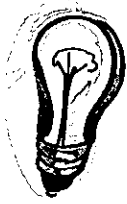
- เคยพบ       ไม่เคยพบ  
 น่าเบื่อ       น่าสนใจ

ลูกน้องไม่ยอมรับฟังคำแนะนำ  
ในการทำงานของท่าน

- เคยพบ       ไม่เคยพบ  
 น่าเบื่อ       น่าสนใจ

ลูกน้องทำผลงานไม่ได้  
ตามเป้าหมาย

- เคยพบ       ไม่เคยพบ  
 น่าเบื่อ       น่าสนใจ



“ใช่เลย!”



“ก็ไม่ถึงขนาดนั้น!”



“ก็ไม่แน่ใจเหมือนกัน!”

- ลูกน้องไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน
- ลูกน้องมีความขัดแย้งกันในการทำงาน
- ลูกน้องไม่ยอมรับฟังคำแนะนำในการทำงานของเรา
- ลูกน้องทำผลงานไม่ได้ตามเป้าหมาย

“เมื่อเกิดเหตุการณ์เช่นนี้  
ในการทำงานแล้วเราจะทำ  
อย่างไร?”

หัวข้อสำหรับกลุ่มที่ 1

“ลูกน้องขาดความร่วมมือ  
ในการทำงาน”

## หัวข้อสำหรับกลุ่มที่ 2

“ลูกน้องมีความขัดแย้งกันเอง  
ในการทำงาน”

## หัวข้อสำหรับกลุ่มที่ 3

“ลูกน้องไม่ยอมรับฟังคำแนะนำ  
ในการทำงานของเรา”

## หัวข้อสำหรับกลุ่มที่ 4

“ลูกน้องทำผลงานไม่ได้  
ตามเป้าหมาย”

ขอให้แต่ละกลุ่มนำหัวข้อของตนไปพูดคุยกัน  
โดยนำประสบการณ์ที่แต่ละคนมีมาเล่าให้  
สมาชิกในกลุ่มฟังว่าเคยพบกับเรื่องราวอะไร  
ตามหัวข้อที่ได้รับมอบหมายนั้นบ้าง  
เช่น

- ลูกน้องไม่ให้ความร่วมมือในการทำงานอย่างไร?
- ลูกน้องมีความขัดแย้งกันในการทำงานเรื่องอะไร?
- เพราะอะไรลูกน้องจึงไม่ยอมรับฟังคำแนะนำในการ  
ทำงานของเรา?
- ทำไมลูกน้องจึงทำผลงานไม่ได้ตามเป้าหมาย?

จากนั้นส่งตัวแทนกลุ่มออกมาเล่าให้ฟัง  
โดยนำเสนอเรื่องราว พร้อมกับทางออก  
มีเวลาสำหรับการเตรียมพร้อม **15 นาที**  
และมีเวลาสำหรับการนำเสนอกลุ่มละ  
**5 นาที**

- เราอยากได้รับความร่วมมือในการทำงานไหม?
- เราอยากให้ลูกน้องของเรามีความขัดแย้งกันในการทำงานไหม?
- เราอยากให้ลูกน้องรับฟังคำแนะนำในการทำงานของเราหรือไม่?
- เราอยากให้ลูกน้องทำผลงานให้ได้ตามเป้าหมายไหม?

“ในฐานะที่เราเป็นหัวหน้าเราต้องการให้ตนเองมีความรู้สึกกับปัญหาเหล่านี้แบบไหน?”

- เคย ๑
- ช่างเถอะ
- ➔  แหมมันน่าสนใจและท้าทายให้เราเข้าไปแก้ปัญหาที่นั่นซะจริง ๑



## ขั้นที่ 4

### กิจกรรมการคิดทางบวก

ชื่อกิจกรรม:	“คิดดี”
เนื้อหาหลัก:	การคิดทางบวกในการสร้างสัมพันธภาพในงาน
เนื้อหารอง:	การยอมรับและเข้าใจมุมมองของผู้อื่น การสื่อสาร และการใช้เหตุผลในการคิด
สาระสำคัญ:	การคิดทางบวกเป็นกระบวนการสร้างความคิดและใช้พลังความคิดบนพื้นฐานของความเป็นจริงในแนวทางที่ให้ผลลัพธ์ที่ดีต่อตนเองและผู้อื่น และแสวงหาโอกาส ผลักดันสถานการณ์เลวร้ายให้กลับคืนดีโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคที่ขวางกั้น ทำให้บุคคลสนใจตนเองได้ การคิดทางบวกไม่ได้ติดตัวมาแต่กำเนิดบุคคลสามารถเรียนรู้ได้โดยอาศัยการฝึก

#### วัตถุประสงค์กิจกรรม:

1. เพื่อให้หัวหน้างานมีความรู้ความเข้าใจในความหมาย และวิธีการคิดทางบวก
2. เพื่อฝึกทักษะหัวหน้างานให้มีการคิดทางบวกเพื่อการสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน
3. เพื่อให้หัวหน้างานตระหนักถึงความสำคัญของการคิดทางบวกเพื่อการสร้างสัมพันธภาพในงาน

#### ระยะเวลา:

- 1 ชั่วโมง

#### เนื้อหากิจกรรม:

1. ความหมายของการคิดทางบวก
2. วิธีการคิดทางบวก
3. ทักษะการคิดทางบวก
4. ความสำคัญของการคิดทางบวกเพื่อการสร้างสัมพันธภาพในงาน

#### วิธีการดำเนินกิจกรรม:

1. การใช้กิจกรรม “คิดดี”
2. การตั้งคำถาม
3. การอภิปราย
4. การบรรยาย



### ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม:

1. ผู้วิจัยอธิบายให้หัวหน้างานมีความรู้ความเข้าใจในความหมาย และวิธีการคิดทางบวก 4 ขั้นตอนต่อไปนี้
  - 1.1 สํารวจความคิดโดยสํารวจว่าความคิดนั้นเป็นการคิดทางบวกหรือไม่
  - 1.2 วิเคราะห์ว่าความคิดนั้นอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงหรือเปล่า?
  - 1.3 วิเคราะห์ว่าความคิดดังกล่าวนี้มีผลอย่างไรต่อตัวเรา?
  - 1.4 สร้างความคิดที่ดีกันด้วยการให้เหตุผลกับตนเองในทางที่จะช่วยสร้างความสุข ความสบายใจ ความสำเร็จ และผลลัพธ์ตามเป้าหมายของการทำงานหรือเป้าหมายในชีวิตบนพื้นฐานของความเป็นจริง
2. ผู้วิจัยใช้กิจกรรม “คิดดี” ฝึกหัวหน้างานให้มีทักษะการคิดทางบวกเพื่อการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน โดยผู้วิจัยแจกคำถามให้หัวหน้างานทุกคนละ 1 ชุด โดยขอให้พิจารณาว่าเมื่อพบสถานการณ์เหล่านี้จะใช้วิธีการคิดทางบวกหรือ “คิดดี” ต่อสถานการณ์เหล่านี้ได้อย่างไร?
3. ผู้วิจัยอธิบายให้หัวหน้างานตระหนักถึงความสำคัญของการคิดทางบวกเพื่อการสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน

### สื่อการสอน:

1. แบบทดสอบการคิดทางบวก
2. ชุดคำถามฝึกคิดทางบวก
3. ดินสอ
4. คอมพิวเตอร์กระเป๋าคอมพิวเตอร์

### การประเมินผล:

1. ประเมินความรู้และความสามารถในการคิดทางบวก โดยใช้แบบทดสอบหลังจากจบกิจกรรมการคิดทางบวก โดยกำหนดเกณฑ์ไม่ต่ำกว่า 80%
2. สังเกตการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมและการอภิปราย

รายละเอียดการดำเนินกิจกรรม: การคิดทางบวก

1) ผู้วิจัยอธิบายให้หัวหน้างานมีความรู้ความเข้าใจในความหมาย และวิธีการคิดการบวก

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์ เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/ อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
1.1) ความหมาย ของการคิดทาง บวก	- เพื่อให้หัวหน้างานมีความรู้ความเข้าใจในความหมายของการคิดทางบวก	- ตั้งคำถาม - อภิปราย/ - คอมพิวเตอร์	<p>จากกิจกรรมที่แล้วที่ผู้วิจัยถามว่า “ปัจจุบันนี้รู้สึกว่าจะเราสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานได้หรือไม่”</p> <p>“ถ้าคำตอบคือ “ได้” เราก็จะทำได้จริง ๆ เพราะเรามีความรู้สึกมุ่งมั่นและต้องการที่จะไปสร้างสัมพันธภาพที่ดีให้มีขึ้นในการทำงานจริง ๆ”</p> <p>“ถ้าเราตอบว่า “ไม่ได้ละ” ความรู้สึกมุ่งมั่นนั้นจะยังคงอยู่ไหม และถ้าหากเราพบกับปัญหาสัมพันธภาพในการทำงาน เราจะรู้สึกว่ายากไปแก้ปัญหานั้นและสร้างความร่วมมืออันดีในการทำงานมากน้อยเพียงใด”</p> <p>แล้วอะไรละที่ผลักดันเราให้รู้สึกว่า “ได้” หรือ “ไม่ได้” (เว้นระยะเวลาให้หัวหน้างานตอบ)</p> <p>“ก็ความคิดของเราไง” จึงขอลงถามต่อไปว่า “การที่เราารู้สึกว่าเราสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีให้มีขึ้นในการทำงานได้นั้น เป็น ความคิดทางบวกหรือทางลบ” (เว้นระยะเวลาให้หัวหน้างานตอบ ซึ่งผู้วิจัยคาดว่าหัวหน้างานจะตอบว่าทางบวก)</p> <p>แสดงว่าความคิดเป็นส่วนสำคัญผลักดันเราให้รู้สึกว่า “เราอยากทำ” “เราทำได้” และ”นำไปสู่พฤติกรรมด้วยว่าแล้วเราจะทำอย่างไรต่อไป”</p>

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์/เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
			<p>“ผู้วิจัยขอถามว่า ในแต่ละวันเราคิดเรื่องอะไรกันบ้าง?” (เว้นระยะเวลาให้หัวหน้างานตอบ) หลายคนก็จะบอกว่า “โอ้โฮ! เยอะแยะ” ความคิดดีก็มีบ้าง ความคิดที่ไม่ดีก็มีบ้าง คิดทางบวกบ้าง คิดทางลบบ้าง แล้วความคิดแบบไหนล่ะที่จะช่วยให้เราทำงานร่วมกันได้ด้วยความสุข ความสบายใจ (เว้นระยะเวลาให้หัวหน้างานตอบ) นั่นคือการคิดทางบวก หรือการคิดดี หรือที่ทางพระเรียกว่า การคิดให้เป็นมงคลนั่นเอง</p> <p>“แล้วความคิดทางบวกเป็นยังไง?”</p> <p>การคิดทางบวกเป็นการสร้างความคิดที่ดีให้เกิดขึ้น หรือที่ทางพระเรียกว่า การคิดให้เป็นมงคล โดยใช้พลังความคิดนั้นบนพื้นฐานของความเป็นจริงในแนวทางที่ให้ผลลัพธ์ที่ดีต่อตนเองและคนอื่น เช่น</p> <p>เพื่อนร่วมงานทำงานดี ถ้าเราคิดทางบวกจะคิดอย่างไร? (เว้นระยะเวลาให้หัวหน้างานตอบ) คิดว่าเป็นเพราะเขาเก่ง หรือเป็นเพราะเขาฟลุ๊ค? ถ้าเราคิดว่าเขาเก่งแสดงว่าเราคิดดีบนพื้นฐานของผลงานที่ออกมาดีจริง ๆ และเป็นไปได้ไหมที่เขาจะฟลุ๊ค? ก็อาจเป็นไปได้ ถ้าเราคิดว่าเขาฟลุ๊ค ท่านว่าความคิดแบบนี้จะเรียกว่าคิดดีหรือเป็นความคิดทางบวกอย่างแท้จริงหรือเปล่า? หรือมีความรู้สึกไม่เชื่อถือในฝีมือของผู้นั้นปน ๆ อยู่ด้วย?</p> <p>การคิดทางบวกไม่ได้ติดตัวมาแต่กำเนิด เราสามารถเรียนรู้ได้โดยอาศัยการฝึก แล้วเราจะฝึกอย่างไรล่ะ? จั๊นเรารู้จักวิธีการคิดทาง</p>

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์/เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
			<p>บอกกันก่อนว่าจะทำอะไร แล้วเดี๋ยวค่อยไปฝึกคิดกัน (โปรดติดตามตอนต่อไป) (10 นาที)</p>
<p>1.2) วิธีการคิดทางบวก</p>	<p>- เพื่อให้หัวหน้างานมีความรู้ความเข้าใจในวิธีการคิดทางบวก</p>	<p>- ตั้งคำถาม - อภิปราย/ - คอมพิวเตอร์</p>	<p>ผู้วิจัยได้ไปศึกษาค้นคว้าวิธีการคิดทางบวกจากจากผลงานวิจัย การรวมเล่มบทความ และจากเว็บไซต์ต่าง ๆ สรุปว่าวิธีการคิดทางบวกเพื่อการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีในการทำงานและสามารถนำมาใช้ในชีวิตประจำวันมีดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สำรวจความคิดของตนเอง โดยสำรวจว่าความคิดนั้นเป็นความคิดทางบวกหรือไม่ เช่น แนะนำวิธีการทำงานไปแล้วลูกน้องไม่ยอมทำตามที่บอก เราจึงคิดว่าลูกน้องนิสัยไม่ดีกระด้างกระเดื่องไม่เชื่อฟัง การคิดเช่นนี้เป็นการคิดทางบวกหรือเปล่า?</li> <li>2. วิเคราะห์ว่าความคิดนั้นอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงหรือไม่ เช่น             <p>“ถ้าเราพูดว่า ลูกน้องของเราเป็นคนบ้าแล้วเขาบ้าจริง ๆ หรือเปล่า?”</p> <p>“ถ้าเราคิดว่าลูกน้องนิสัยไม่ดีกระด้างกระเดื่องไม่เชื่อฟัง ซึ่งจริง ๆ แล้วเขาเป็นคนที่ไม่มีความคิดติดตัวเลยหรือ?”</p> </li> <li>3. วิเคราะห์ว่าความคิดดังกล่าวนั้นมีผลอย่างไรต่อตัวเรา เช่น             <p>“ถ้าเราคิดว่าลูกน้องนิสัยไม่ดีกระด้างกระเดื่องไม่เชื่อฟัง” แล้วการคิดเช่นนี้จะทำให้เรารู้สึกอย่างไรกับลูกน้องคนดังกล่าว หลายคนคงตอบว่า “เหม็นหน้าหรือเห็นหน้าแล้วกวนประสาท” และเมื่อต้องทำงานร่วมกัน การคิดเช่นนี้จะทำให้เราอยากทำงานร่วมกับเขา</p> </li> </ol>

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์/เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
			<p>หรือไม่? เรามีความสุขที่ได้ทำงานร่วมกับเขาหรือเปล่า? ถ้าเรามีความคิดในทางลบกับผู้ที่เราทำงานด้วย แล้วบรรยากาศการทำงานเป็นอย่างไร?</p> <p>4. สร้างความคิดที่ดี โดยการให้เหตุผลกับตนเองในทางที่จะช่วยสร้างความสุข ความสบายใจ ความสำเร็จ และผลลัพธ์ตามเป้าหมายของการทำงานหรือเป้าหมายในชีวิต บนพื้นฐานของความเป็นจริง เช่น ในกรณีนี้ที่ถูกน้องไม่ยอมเชื่อฟัง</p> <p>“ท่านคิดว่าท่านจะสร้างความคิดที่ดีในกรณีที่ถูกน้องไม่ยอมเชื่อฟังคำแนะนำในการทำงานได้อย่างไร?”</p> <p>(เว้นระยะเวลาให้หัวหน้างานตอบ)</p> <p>การที่ลูกน้องไม่ทำตามคำแนะนำของเราเป็นเพราะเขาไม่ได้ยินคำแนะนำของเรา หรือเราสามารถคิดว่าเขามีวิธีการทำงานในแบบที่เขาถนัดซึ่งให้ผลเหมือนกับที่เราได้ให้คำแนะนำไป หรือเราเองอาจอธิบายยังไม่ชัดเจนพอ การคิดทางบวกเพื่อการสร้างสัมพันธภาพในการทำงานสามารถใช้การให้เหตุผลกับตนเองควบคู่กับข้อมูลที่อยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง เช่น สังเกตวิธีการทำงานของลูกน้องคนดังกล่าว (ไม่ใช่การจับผิด) และติดตามผลการทำงานว่า เมื่อเขาไม่ทำตามคำแนะนำของเราแล้วผลงานของเขาเป็นอย่างไร? ก็จะช่วยให้เราได้ข้อมูลที่เป็นจริง</p> <p>เมื่อการคิดทางบวกไม่ได้ติดตัวเรามาตั้งแต่เกิด เราสามารถเรียนรู้ได้โดยอาศัยการฝึก</p>

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์/เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
			<p>และในตอนนี้เราก็รู้จักวิธีการคิดทางบวกแล้ว ว่าเริ่มต้นด้วยการสำรวจความคิดของตนเอง ก่อนว่าความคิดนั้นเป็นความคิดทางบวกหรือ ไม่? จากนั้นวิเคราะห์ว่าความคิดนั้นอยู่บนพื้นฐาน ของความเป็นจริงหรือเปล่า? ต่อมาก็ วิเคราะห์ว่าความคิดดังกล่าวนั้นมีผลอย่างไร ต่อตัวเรา? และท้ายที่สุดเรามาสร้างความคิดที่ ดีกันด้วยการให้เหตุผลกับตนเองในทางที่จะ ช่วยสร้างความสุข ความสบายใจ ความสำเร็จ และผลลัพธ์ตามเป้าหมายของการทำงานหรือ เป้าหมายในชีวิตบนพื้นฐานของความเป็นจริง (15 นาที)</p>

- 2) ใช้กิจกรรม “คิดดี” ฝึกหัวหน้างานให้มีทักษะการคิดทางบวกเพื่อการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์/เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
ดำเนินกิจกรรม “คิดดี”	- เพื่อให้หัวหน้างาน ได้มีทักษะการคิดทางบวกเพื่อการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน	- กิจกรรม - ตั้งคำถาม - อภิปราย/ - ชูคำถาม ฝึกการคิดทางบวก - ดินสอ - คอมพิวเตอร์	ผู้วิจัยมีคำถามแจกให้ทุกท่านท่านละ 1 ชุด โดยขอให้พิจารณาว่าเมื่อท่านพบสถานการณ์เหล่านี้ ท่านจะใช้วิธีการคิดทางบวกหรือ “คิดดี” ต่อสถานการณ์เหล่านี้อย่างไร? ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย / หน้าตัวเลือกที่กำหนดหรือเลือกแสดงความคิดเห็นของท่านในช่องว่าง คำถามมีจำนวน 5 ข้อขอความกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ มีเวลา 15 นาที (เมื่อครบ 15 นาที แล้วผู้วิจัยเฉลยคำตอบ โดยการฉายภาพคำถาม แล้วขอให้หัวหน้างานตอบ และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานการณ์แต่ละข้อในกลุ่มใหญ่) (ตัวอย่างใบงานของกิจกรรมนี้อยู่ในหน้า.....) (รวมเวลา 25 นาที)

3) ผู้วิจัยอธิบายให้หัวหน้างานตระหนักถึงความสำคัญของวิธีการคิดทางบวกเพื่อการสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์/เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
<p>ความสำคัญของการคิดทางบวกเพื่อการสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน</p>	<p>- เพื่อให้หัวหน้างานตระหนักถึงความสำคัญของการคิดทางบวกเพื่อการสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน</p>	<p>- บรรยาย/ - คอมพิวเตอร์</p>	<p>อย่างที่เคยมุดคุ้ยกันไว้ในตอนต้นแล้วว่า การคิดทางบวกไม่ได้คิดตัวมาแต่กำเนิด ดังนั้นการคิดทางบวกจึงเป็นกระบวนการสร้างความคิดและใช้พลังความคิดบนพื้นฐานของความเป็นจริงในแนวทางที่ให้ผลลัพธ์ที่ดีต่อตนเองและคนอื่น โดยการให้เหตุผลกับตนเองในทางที่จะช่วยสร้างความสุข ความสบายใจ ความสำเร็จ และผลลัพธ์ตามเป้าหมายของการทำงานหรือเป้าหมายในชีวิต ซึ่งเราสามารถคิดทางบวกได้โดยอาศัยการฝึก</p> <p>การคิดทางบวกเป็นประจำจะช่วยสร้างสรรค์จิตใจให้เราคิดดีและมองโลกในแง่ดีบนพื้นฐานของความเป็นจริงอย่างมั่นคงแน่วแน่ และพลังดังกล่าวจะผลักดันเป็นพฤติกรรมทางบวก มิงานวิจัยที่ยืนยันว่าพลังการคิดทางบวกจึงช่วยปรับปรุงชีวิตและสุขภาพของเราไปในทางที่ดีขึ้น</p> <p>มีผู้ป่วยหลายรายที่แพทย์เชื่อว่า การคิดทางบวกจะช่วยฟื้นฟูสุขภาพของผู้ป่วยได้อย่างน่าประหลาดใจ โดยเฉพาะผู้ป่วยที่ผ่านการผ่าตัด ดังที่ Dr.Nancy Snyderman กล่าวไว้ใน American Good Morning Today ว่า “ผู้ป่วยที่ผ่าตัดหัวใจแล้วคิดว่าตนเองมีความหวังที่จะหาย ผู้ป่วยคนนั้นก็ดีขึ้นจริง ๆ แต่สำหรับผู้ป่วยที่คิดว่าผ่าตัดแล้วก็คงไม่มีอะไรดีขึ้น อาการก็จะไม่ดีขึ้นหรือบางคนก็แย่ลงด้วยซ้ำ”</p>



หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์/เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
			<p>นักวิชาการหลายคนมีความคิดเห็นว่าคุณที่คิดทางบวกจะมองโลกในแง่ดี ประสบความสำเร็จในชีวิต ในการทำงาน ในการเรียน การแข่งขัน ตลอดจนมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีด้วย การคิดของเราจึงเป็นเครื่องกำหนดความรู้สึกและความเชื่อที่มาจากความคิดภายในตัวเราเอง เราสามารถคิดทางบวกหรือลบแล้วแสดงออกเป็นความกระตือรือร้น หรือความเฉื่อยชา ความคล่องแคล่วหรือหยุดนิ่ง ความคิดที่แตกต่างกันจึงส่งผลต่อพฤติกรรมที่แตกต่างกันด้วย เช่น ความรู้สึกต่องานที่ทำ บางคนก็ทำงานด้วยความรู้สึกสนุกและตื่นเต้น ขณะที่บางคนทำงานบนความรู้สึกว่าน่าเบื่อหน่าย ความคิดเหล่านี้มาจากการที่เราพูดกับตนเอง (inner conversations) ings ที่เรารู้สึกตัวหรือไม่รู้ตัวก็ตาม ดังนั้นสิ่งที่เราฝึกกันไปคือการเรียนรู้วิธีการพูดกับตนเอง คนที่เริ่มพูดกับตัวเองว่า “ฉันทำสิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้นได้” หรือบอกกับตัวเองว่า “ฉันทำได้” คนผู้นั้นก็จะเพิ่มพลังในตนเอง และสามารถทำสิ่งที่ดียิ่ง ๆ ขึ้นได้จริงๆ (10 นาที)</p>

งานนำเสนอ  
(Presentation)

# ใบงานกิจกรรมที่ 4

## “คิดดี”



**คำชี้แจง:** ขอให้ท่านพิจารณาว่าเมื่อท่านพบสถานการณ์เหล่านี้ ท่านจะใช้วิธีการคิดทางบวกหรือ “คิดดี” ต่อสถานการณ์เหล่านั้นอย่างไร โดยกรณำทำเครื่องหมาย / หน้าตัวเลือกที่กำหนดหรือเลือกแสดงความคิดเห็นของท่านในช่องว่าง และขอความกรุณาตอบให้ครบทุกข้อ



1. ทั่วโลกโอดมาทำงานสาย (ถ้าคิดในทางที่ดีจะคิดว่า?)

- เผลอโหล ขาดความรับผิดชอบ
- เขามีธุระจำเป็นจริง ๆ จึงได้มาทำงานสาย
- ถ้า มีความเห็นแตกต่างจากคำตอบข้างต้น ท่านคิดว่า

- ถ้าคิดว่า “เผลอโหลขาดความรับผิดชอบ” จะทำให้มีความรู้สึกอย่างไร?

- รุนแรง
- สบายใจ
- เฉย ๆ

- ถ้าคิดว่า “เขามีธุระจำเป็นจริง ๆ จึงได้มาทำงาน” จะทำให้มีความรู้สึกอย่างไร?

- รุนแรง
- สบายใจ
- เฉย ๆ

- ท่านเองเคยมาทำงานสายด้วยสาเหตุใด? (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ชีวิตมีมัจฉาไม่มีเวลาว่างเลยแม้กระทั่งวันหยุด
- ลืมสาย
- ไม่สบาย
- มีความจำเป็นอื่น ๆ เช่น .....



2. ท่านได้ยื่นลูกมือหรือวีรกรรมวีรกรรมการทำงานของท่าน (ถ้าคิดในทางที่ดีจะคิดว่า?)

- เป็นเรื่องธรรมดา ไม่เห็นจะเป็นอะไร ก็เป็นการพูดจริง
- แย่จริง ๆ แล้วตัวเองละ ดีนักหรือไม?
- ถ้า มีความเห็นแตกต่างจากคำตอบข้างต้น ท่านคิดว่า

- ถ้าคิดว่า “เป็นเรื่องธรรมดา ไม่เห็นจะเป็นอะไร ก็เป็นการพูดจริง” จะทำให้มีความรู้สึกอย่างไร?

- รุนแรง
- สบายใจ
- เฉย ๆ

- ถ้าคิดว่า “แย่มาก ๆ แล้วตัวเองละ ดีนักหรือไม?” จะทำให้มีความรู้สึกอย่างไร?


- รุนแรง
- สบายใจ
- เฉย ๆ

- แล้วท่านละ เคยพิพากษาวิจารณ์การทำงานของคนอื่นหรือไม่?

(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ไม่เคยเลย
- ไม่ได้พิพากษาวิจารณ์เพียงแต่เล่าให้คนอื่นฟังฟัง และต้องมีการทราบความคิดเห็นในใจคนอื่นบ้าง
- เมื่อเราเองไม่เคยพูดถึงคนอื่น แล้วถ้าคนอื่นพูดถึงเราบ้างจะเป็นไร
- ความคิดเห็นอื่น ๆ นอกเหนือจากคำตอบข้างต้น .....





3. สถานการณ์งานผิดพลาด (ถ้าคิดในทางที่ดีจะคิดว่าจะ)

- ทำเป็นอวดเก่ง ทำไม่ได้ก็มาจะถาม เป็นอะไรพลาดจนได้
- เขาได้พยายามอย่างเต็มความสามารถแล้ว ไม่มีใครยกย่องงานผิดพลาด

- ถ้า มีความเห็นแตกต่างจากคำตอบข้างต้น ท่านคิดว่า

.....

- ถ้าคิดว่า "ทำเป็นอวดเก่ง ทำไม่ได้ก็มาจะถาม เป็นอะไรพลาดจนได้" จะทำให้มีความรู้สึกอย่างไร?



ขุ่นมัว                       สนุกใจ                       เฉย ๆ

- ถ้าคิดว่า "เขาได้พยายามอย่างเต็มความสามารถแล้ว ไม่มีใครยกย่องงานผิดพลาด" จะทำให้มีความรู้สึกอย่างไร?

ขุ่นมัว                       สนุกใจ                       เฉย ๆ

- เมื่อท่านทำงานผิดพลาด ท่านบอกกับตัวเองว่าอย่างไร? (เลือกคำตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ตั้งแต่นั้นมาจะไม่เคยทำงานอะไรผิดพลาดเลย
- บอกกับตัวเองว่า "ไม่เป็นไร"
- แผนการทำงานก็อาจจะมีผิดพลาดบ้าง
- ความหนักแน่นจะทำให้ดีขึ้นกว่านี้
- อื่น ๆ นอกเหนือจากคำตอบข้างต้น.....

4. สถานการณ์ของหัวใจลอยกระทงที่ทำงาน (ถ้าคิดในทางที่ดีจะคิดว่าจะ)

- เขากำลังมีเรื่องอะไรที่ไม่สบายใจอยู่หรือเปล่า
- ขึ้นอยู่กับอีกแล้ว มันคงเหนื่อยได้

- ถ้า มีความเห็นแตกต่างจากคำตอบข้างต้น ท่านคิดว่า

.....

- ถ้าคิดว่า "เขากำลังมีเรื่องอะไรที่ไม่สบายใจอยู่หรือเปล่า" จะทำให้มีความรู้สึกอย่างไร?



ขุ่นมัว                       สนุกใจ                       เฉย ๆ

- ถ้าคิดว่า "ขึ้นอยู่กับอีกแล้ว มันคงเหนื่อยได้" จะทำให้มีความรู้สึกอย่างไร?

ขุ่นมัว                       สนุกใจ                       เฉย ๆ

- ท่านเคยใจลอยขณะที่กำลังทำงานหรือไม่? (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ฉันไม่ค่อยมีอาการใจลอยเลย
- มีหลายเรื่องที่ต้องคิด ต้องทำ ก็ไม่มีเวลาขี้มัว
- แทบ ไรบ้างไม่ค่อยใจลอย ฉันเองก็ตั้งใจลอยเป็นประจำ
- อื่น ๆ นอกเหนือจากคำตอบข้างต้น.....

5. ขอความช่วยเหลือในการทำงานจากเพื่อนร่วมงาน แต่ได้รับคำตอบปฏิเสธ (ถ้าคิดในทางที่ดีจะคิดว่าจะ)

- ใจดี จะจำเอาไว้ ถ้าเขาขอความช่วยเหลือบ้างก็จะช่วย
- เขาเองก็มีงานยุ่ง ๆ ถึงไม่ช่วยการที่เราได้

- ถ้า มีความเห็นแตกต่างจากคำตอบข้างต้น ท่านคิดว่า


.....

- ถ้าคิดว่า "ใจดี จะจำเอาไว้ ถ้าเขาขอความช่วยเหลือบ้างก็จะช่วย" จะทำให้มีความรู้สึกอย่างไร?

ขุ่นมัว                       สนุกใจ                       เฉย ๆ

- ถ้าคิดว่า "เขาเองก็มีงานยุ่ง ๆ ถึงไม่ช่วยการที่เราได้" จะทำให้มีความรู้สึกอย่างไร?

ขุ่นมัว                       สนุกใจ                       เฉย ๆ



- ถ้าทำปฏิเสธการขอรับความช่วยเหลือในการทำงานจากเพื่อนร่วมงาน ท่านบอกกับตนเองว่าอย่างไร? (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

- ไม่เคยเลย ถ้ามีใครขอความช่วยเหลือจากฉันจะช่วยทุกครั้ง
- ยกเว้นจะยุ่ง ๆ ฉันเองก็มีภาระเหมือนเขาทำไม่ทันเหมือนกัน
- เขาเองก็มาหาฉันช่วยทำงานเหมือนกัน
- อื่น ๆ นอกเหนือจากคำตอบข้างต้น.....

## ขั้นที่ 5

### กิจกรรมความรู้สึกรมีอิสระที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน

- ชื่อกิจกรรม: “เลือกได้-เลือกดี”
- เนื้อหาหลัก: ความรู้สึกรมีอิสระที่จะสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน
- เนื้อหารอง: การสื่อสาร การทำงานร่วมกัน
- สาระสำคัญ: ความรู้สึกรมีอิสระที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงานเป็นการที่บุคคลใช้ความคิดและการตัดสินใจด้วยตนเองว่าจะเลือกแสดงพฤติกรรมที่ดีกับผู้ร่วมงานด้วยความสมัครใจไม่มีใครบังคับ โดยจะเป็นผู้ที่ริเริ่ม ตัดสินใจเลือกวิธีการ วางแผน แผนการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน ลงมือปฏิบัติ และประเมินผลสัมพันธภาพนั้นด้วยตนเอง

#### วัตถุประสงค์กิจกรรม:

1. เพื่อให้หัวหน้างานมีความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของการมีอิสระที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน
2. เพื่อส่งเสริมให้หัวหน้างานมีความรู้สึกรมีอิสระที่จะสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน

#### ระยะเวลา:

- 1 ชั่วโมง

#### เนื้อหากิจกรรม:

1. ความหมายของการมีอิสระที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน
2. การส่งเสริมความรู้สึกรมีอิสระที่จะสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน

#### วิธีการดำเนินกิจกรรม:

1. การบรรยาย
2. การตั้งคำถาม
3. การใช้กิจกรรม “เลือกได้-เลือกดี”
4. การอภิปราย

#### ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม:

1. ผู้วิจัยอธิบายให้หัวหน้างานเข้าใจความหมายของการมีอิสระที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน
2. ผู้วิจัยส่งเสริมให้หัวหน้างานมีความรู้สึกรมีอิสระที่จะสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน โดยใช้กิจกรรม “เลือกได้-เลือกดี” มีขั้นตอนดังนี้

- 2.1 ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามให้หัวหน้างานคนละ 1 ชุด โดยมีเหตุการณ์ที่ให้หัวหน้างานตอบว่าจะเลือกสร้างสัมพันธภาพอย่างไร
- 2.2 แบ่งหัวหน้างานเป็นกลุ่มกลุ่มละ 5 คน อภิปรายเกี่ยวกับการมีอิสระที่จะเลือกสร้างสัมพันธภาพอย่างไรในการทำงานกับผู้อื่น แล้วส่งตัวแทนกลุ่มออกมานำเสนอในกลุ่มใหญ่
3. ผู้วิจัยสรุปความสำคัญของความรู้สึกมีอิสระกำหนดได้ด้วยตนเองในการเลือกสร้างสัมพันธภาพที่ดีในงาน และสรุปผลกิจกรรม

สื่อการสอน:

1. ใบงาน
2. ดินสอ
3. กระดาษขาว
4. คอมพิวเตอร์กระเป๋าหิ้ว

การประเมินผล:

1. หัวหน้างานประเมินความรู้สึกของตนเองว่ามีอิสระที่จะสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน
2. ผู้วิจัยสังเกตการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมและการอภิปราย

รายละเอียดการดำเนินกิจกรรม: ความรู้สึกมีอิสระที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน

1) ผู้วิจัยอธิบายให้หัวหน้างานเข้าใจความหมายของการมีอิสระที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
ความหมายของการมีอิสระที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน	- เพื่อให้หัวหน้างานเข้าใจความหมายของการมีอิสระที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน	- บรรยาย/ - คอมพิวเตอร์	<p>การที่เราจะไปสร้างสัมพันธภาพในการทำงานกับใคร และอย่างไรนั้น เรามีอิสระที่จะคิดและตัดสินใจด้วยตนเองว่าจะเลือกกระทำสิ่งที่ไปทำลายสัมพันธภาพในการทำงานหรือจะเลือกทำที่ดีที่ส่งเสริมสัมพันธภาพในการทำงานก็ได้</p> <p>การกระทำที่ไปทำลายสัมพันธภาพในการทำงาน เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การขาดความสามารถในการจัดการอารมณ์ เมื่อลูกน้องเถียงหรือไม่ยอมทำตามคำแนะนำของเรา เราก็จะรู้สึกโกรธ และแสดงความโกรธนั้นออกมาทันที</li> <li>- การที่เราไม่สามารถทำให้ผู้ร่วมงานของเราชอบหรือกล้าเปิดเผยความคิดและความรู้สึกของเขาในการทำงานร่วมกันกับเรา จึงทำให้เราขาดความเข้าใจในความคิดหรือความรู้สึกของผู้ที่เราร่วมงานด้วย</li> <li>- ตลอดจนการที่เราใช้การสื่อสารในทางลบ เช่น การใช้คำพูดในเชิงตำหนิ โดยเฉพาะเมื่อมีรถเข้ามาใช้บริการเยอะที่ศูนย์เยอะเยอะมาก ก็อาจจะมีการพูดว่า</li> </ul> <p>“ก็รู้ ๆ กันว่างานเยอะ มัวแต่อยู่ได้”</p> <p>ตัวอย่างเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่จะไปบั่นทอนสัมพันธภาพของผู้ที่ทำงานร่วมกัน</p>

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์/เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
			<p>ส่วนการกระทำที่ดีที่ส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีในการทำงาน เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การมีความสามารถในการจัดการอารมณ์ของตนเอง เมื่อเกิดความไม่พอใจผู้ที่เราทำงานด้วย ก็จะช่วยให้เรารู้จักการควบคุมอารมณ์ของตน และรู้จักสร้างอารมณ์ที่พึงประสงค์ในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้</li> <li>- การที่เราแสดงออกว่าเราพร้อมที่จะเปิดโอกาสและยินดีรับฟังความคิดเห็นของผู้ที่เราทำงานร่วมด้วย ก็จะช่วยให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างกัน</li> <li>- การที่เรารู้จักใช้วิธีการสื่อสารทางบวกในเมื่อเราเองก็อยากได้รับสิ่งดี ๆ ไม่ว่าจะป็นคำพูด หรือการกระทำที่ฟังแล้วสบายหู ดูแล้วสบายใจ กว่าคำพูดที่ฟังแล้วบาดหู และดูแล้วบาดใจ</li> <li>- ซึ่งคำพูดและการกระทำที่จะไปส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีนั้นก็อาศัยการมีความคิดทางบวก การรู้จักการมองโลกในแง่ดีตามความเป็นจริงที่ไม่ใช่การเข้าข้างตนเอง ซึ่งการคิดดี ก็จะนำไปสู่การพูดดี และการทำดีด้วย</li> </ul> <p>ในเมื่อเรามีอิสระที่จะเลือกสร้างสัมพันธภาพในการทำงานได้</p> <p>“แล้วเราจะเลือกทางใด?”</p> <p>(เว้นระยะเวลาสักครู่ให้หัวหน้างานตอบ)</p> <p>ผู้วิจัยเชื่อว่าทุกคนจะใช้อิสระของตนบนทางเลือกที่สร้างสรรค์ ดังนั้นความรู้สึกรู้สึกมีอิสระที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงานจึงเป็นการใช้ความคิดและการตัดสินใจของตัวเอง</p>



หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์ เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/ อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
			<p>ในการเลือกสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ โดยที่เราจะเป็นผู้เลือกวิธีการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานของเราเอง และลงมือปฏิบัติ รวมทั้งจะประเมินผลการสร้างสัมพันธภาพนั้นด้วยตนเอง (5 นาที)</p>

- 2) ผู้วิจัยส่งเสริมให้หัวหน้างานมีความรู้สึกมีอิสระที่จะสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน โดยใช้กิจกรรม “เลือกได้-เลือกดี”

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์/เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
กิจกรรม “เลือกได้-เลือกดี”	- เพื่อส่งเสริมให้หัวหน้างานมีความรู้สึกที่จะสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน	- ตั้งคำถาม - อภิปราย/ - คอมพิวเตอร์	<p>ผู้วิจัยจะแจกแบบสอบถามให้ทุกท่านท่านละ 1 ชุด โดยมีคำถามเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในการทำงาน แล้วขอให้ตอบว่าจะเลือกสร้างสัมพันธภาพอย่างไร โดยผู้วิจัยจะฉายคำถามบนจอภาพ พร้อมกับถามว่า “ท่านจะอย่างไร?” ส่วนคำตอบจะเป็นทางเลือกของการสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน ขอความกรุณาตอบให้ครบทุกข้อและต่างคนต่างทำ (5 นาที)</p> <p>ผู้วิจัยขอให้ท่านแรกนับ 1 ส่วนท่านต่อมา นับ 2 และ 3 ไปเรื่อย ๆ จนถึง 7 ท่านที่นับหมายเลขเดียวกันขอให้อยู่กลุ่มเดียวกัน ซึ่งแต่ละกลุ่มจะมีสมาชิกกลุ่มละ 5 คน แล้วจับกลุ่มอภิปรายคำตอบของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในการทำงานแต่ละข้อ ว่าสมาชิกแต่ละคนในกลุ่มตอบอะไร ถ้าข้อใดเลือกตรงกันหมดทั้งกลุ่มก็ให้สมาชิกร่วมกันอภิปรายว่าทำไมถึงเลือกเช่นนั้น แต่ถ้าข้อใดสมาชิกทุกคนเลือกไม่ตรงกันก็ขอให้อภิปรายแสดงเหตุผล หรือจะเสนอทางเลือกอื่นนอกเหนือจากคำตอบที่กำหนดไว้ก็ได้ มีเวลา 30 นาที</p> <p>จากนั้นขอให้แต่ละกลุ่มส่งผู้แทนออกมานำเสนอความคิดเห็นของท่านในกลุ่มใหญ่ (1 ชั่วโมง 15 นาที จะให้เวลาในการนำเสนอกลุ่มละประมาณ 10 นาที)</p>

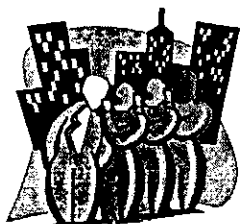
การนำเสนอ  
(Presentation)

# ใบงานกิจกรรมที่ 5



“เลือกได้-เลือกดี”

**คำชี้แจง:** ท่านจะเลือกทำอะไรเมื่อต้องพบกับเหตุการณ์ต่อไปนี้ ขอให้ทำเครื่องหมาย ✓ หน้าตัวเลือก (ก) หรือ (ข) หรือแสดงความคิดเห็นในช่องว่างถ้าคำตอบของท่านไม่ตรงกับตัวเลือกที่กำหนดไว้



1. ท่านได้ยินลูกน้องวิพากษ์วิจารณ์การทำงานของท่าน (ท่านจะทำอย่างไร?)
- ก. เรียกลูกน้องคนนั้นมาคุย
  - ข. เฉยๆ ไร้ทำเป็นไม่รู้เรื่อง

ถ้าคำตอบของท่านไม่ใช่ข้อ (ก) และ (ข) ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร?

---



---



2. ท่านต้องติดต่อกับคนที่ไม่ชอบหน้า (ท่านจะทำอย่างไร?)
- ก. ไปด้วยตนเอง
  - ข. ใช้ลูกน้องไปติดต่อก่อน

ถ้าคำตอบของท่านไม่ใช่ข้อ (ก) และ (ข) ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร?

---



---

3. ลูกน้องขัดคำสั่งของท่าน (ท่านจะทำอย่างไร?)

- \_\_\_\_\_ ก. แสดงออกให้ลูกน้องรู้ว่าฉันไม่พอใจ
- \_\_\_\_\_ ข. ระวังอารมณ์ได้สบายมาก



ถ้าคำตอบของท่านไม่ใช่ข้อ (ก) และ (ข) ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร?

---



---

4. ลูกน้องทำงานผิดพลาด (ท่านจะทำอย่างไร?)

- \_\_\_\_\_ ก. เผลวเริ่ดอย่าไปชุดคุย
- \_\_\_\_\_ ข. ชี้แจงข้อผิดพลาดและให้คำแนะนำ



ถ้าคำตอบของท่านไม่ใช่ข้อ (ก) และ (ข) ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร?

---



---



5. ท่านได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือ (ท่านจะทำอย่างไร?)

- ก. ทำเองก็ได้ ใครมีน้ำใจก็ลงมาช่วย
- ข. เข้าไปขอความช่วยเหลือ

ถ้าคำตอบของท่านไม่ใช่ข้อ (ก) และ (ข) ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร?

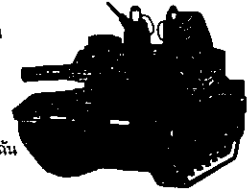
---



---

6. ลูกน้องของท่านมีความขัดแย้งกันในการทำงาน (ท่านจะทำอย่างไร?)

- \_\_\_\_\_ ก. เข้าไปไกล่เกลี่ย
- \_\_\_\_\_ ข. อปล่อย ๆ ไม่ยุ่งดีกว่า ไม่ใช่เรื่องของฉัน



ถ้าคำตอบของท่านไม่ใช่ข้อ (ก) และ (ข) ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร?

---



---



7. หากเกิดบรรยากาศตึงเครียดในการทำงาน (ท่านจะทำอย่างไร?)

- \_\_\_\_\_ ก. สร้างเสียงหัวเราะ
- \_\_\_\_\_ ข. ไปจากสถานการณ์ตึงเครียดนั้นซะ

ถ้าคำตอบของท่านไม่ใช่ข้อ (ก) และ (ข) ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร?

---



---



8. ลูกน้องมาขอคำปรึกษาเรื่องงาน (ท่านจะทำอย่างไร?)

- ก. บอกลูกน้องว่า "เดี๋ยวก่อน"
- ข. บอกลูกน้องว่า "ได้เลย"

ถ้าคำตอบของท่านไม่ใช่ข้อ (ก) และ (ข) ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร?

---



---

9. ท่านเห็นว่าลูกน้องทำงานดี (ท่านจะทำอย่างไร?)

- \_\_\_\_\_ ก. บอกให้รู้ว่าท่านยอมรับผลงานของเขา
- \_\_\_\_\_ ข. ไม่จำเป็นต้องชมเพราะเขารู้ตัวดี



ถ้าคำตอบของท่านไม่ใช่ข้อ (ก) และ (ข) ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร?

---



---



10. ท่านขอความคิดเห็นในการทำงาน แต่ไม่มีลูกน้องคนใดเสนอความคิดเห็นเลย (ท่านจะทำอย่างไร?)

- ก. ยุติการประชุม
- ข. ถ้ามทีละคน

ถ้าคำตอบของท่านไม่ใช่ข้อ (ก) และ (ข) ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร?

---



---

## ขั้นที่ 6

### กิจกรรมความรู้สึกว่าตนสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานได้

ชื่อกิจกรรม: “นักสืบ”

เนื้อหาหลัก: การส่งเสริมความรู้สึกว่าตนสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานได้

เนื้อหารอง: สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้างานที่เข้าร่วมกิจกรรม การสื่อสาร ความสนุกในการสร้างสัมพันธภาพ

สาระสำคัญ: ความรู้สึกที่ตนสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานเป็นการที่บุคคลเชื่อว่าตนจะสร้าง พัฒนา และปรับปรุงสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานกับผู้ร่วมงานได้ไม่ว่าจะเป็นลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา เพื่อให้เป้าหมายของการทำงานบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์กิจกรรม:

1. เพื่อกระตุ้นให้หัวหน้างานรู้สึกที่ตนสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานได้
2. เพื่อให้หัวหน้างานตระหนักถึงความสำคัญของความรู้สึกที่ตนสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานได้

ระยะเวลา:

- 1 ชั่วโมง 30 นาที

เนื้อหากิจกรรม:

1. การส่งเสริมความรู้สึกที่ตนสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานได้
2. ความหมาย และความสำคัญของความรู้สึกที่ตนสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน

วิธีการดำเนินกิจกรรม:

1. การใช้กิจกรรม “นักสืบ”
2. การตั้งคำถาม
3. การอภิปราย
4. การบรรยายเนื้อหา

ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม:

1. ผู้วิจัยกระตุ้นความรู้สึกของหัวหน้างานว่าตนเป็นผู้มีความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในงาน ดังนี้

- 1.1 การใช้กิจกรรม “นักสืบ” มีขั้นตอนดังนี้
  - 1.1.1 ให้หัวหน้างานจับสลากคนละ 1 ใบ โดยที่แต่ละใบจะระบุรุ่นของรถยนต์โตโยต้า หรืออุปกรณ์การซ่อมบำรุงรถยนต์
  - 1.1.2 แจกใบงานกำหนดภาระกิจให้หัวหน้างานสืบหาว่าใครเป็นเจ้าของรถยนต์ หรือมีอุปกรณ์การซ่อมบำรุงตามที่ระบุไว้ในใบงาน
  - 1.1.3 ใช้เวลาดำเนินกิจกรรมประมาณ 5 นาที เมื่อครบกำหนดเวลา ให้หัวหน้างานทุกคนช่วยกันเฉลยคำตอบ
- 1.2 ให้หัวหน้างานระลึกถึงประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จในการสร้างสัมพันธ์ภาพ โดยใช้การตั้งคำถามกระตุ้นให้หัวหน้างานไตร่ตรองเกี่ยวกับจากประสบการณ์ที่ผ่านมา
2. ผู้วิจัยสรุปผลกิจกรรม โดยทำความเข้าใจความหมาย และชี้ถึงความสำคัญของความรู้สึกว่าตนเองเป็นผู้มีความสามารถในการสร้างสัมพันธ์ภาพในงาน พร้อมทั้งยกตัวอย่างจากกิจกรรม และผู้ที่ประสบความสำเร็จจากการมีสัมพันธ์ภาพที่ดีในการทำงาน

สื่อการสอน:

1. สลากเท่าจำนวนหัวหน้างานที่เข้าร่วม โปรแกรม
2. ใบงานเท่าจำนวนหัวหน้างานที่เข้าร่วม โปรแกรม
3. ดินสอ
4. แผ่นใส
5. คอมพิวเตอร์กระเป่าหิ้ว

การประเมินผล:

1. หัวหน้างานประเมินความรู้สึกรู้สึกของตนเองว่าเป็นผู้มีความสามารถในการสร้างสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่นหรือไม่ อย่างไร
2. ผู้วิจัยสังเกตการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมและการอภิปราย

รายละเอียดการดำเนินกิจกรรม: ความรู้สึกว่าคุณสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานได้

- 1) ผู้วิจัยกระตุ้นความรู้สึกของหัวหน้างานว่าคุณเป็นผู้มีความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในงาน

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์/เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
1.1) กิจกรรม “นักสืบ”	- หัวหน้างานมีความรู้สึกว่าคุณสามารถสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่นเพื่อทำให้งานที่ได้รับมอบหมายบรรลุผลสำเร็จได้	- กิจกรรม - ตั้งคำถาม - อภิปราย/ - สลากเท่าจำนวนหัวหน้างานที่เข้าร่วม โปรแกรม - ใบงานเท่าจำนวนหัวหน้างานที่เข้าร่วม โปรแกรม - ดินสอ - คอมพิวเตอร์	- กิจกรรม “นักสืบ” (ผู้วิจัยให้หัวหน้างานทุกคนจับสลากคนละ 1 ใบ สลากแต่ละใบจะระบุรุ่นของรถยนต์โตโยต้า หรืออุปกรณ์การซ่อมบำรุงรถยนต์) ขอให้ท่านหยิบสลากท่านละ 1 ใบ สลากแต่ละใบจะระบุรุ่นของรถยนต์โตโยต้า หรืออุปกรณ์การซ่อมบำรุงรถยนต์ สมมติว่าคุณค้านำรถมาที่ศูนย์เพื่อขอรับบริการซ่อมบำรุง ท่านกำลังตามหาอุปกรณ์ที่จะนำมาให้บริการลูกค้า “แล้วอุปกรณ์ที่ต้องการนั้นอยู่ที่ไหน” จะขอให้ท่านสืบหาอุปกรณ์รถยนต์ตามรายการในใบงานที่ผู้วิจัยกำลังจะแจกให้ทุกท่าน โดยสืบหาจากเพื่อนของท่าน “ว่าใครพบเห็นอุปกรณ์ดังกล่าวบ้าง” เมื่อพบแล้วขอให้เดิมชื่อผู้ที่รู้ว่าอุปกรณ์นั้นอยู่ที่ไหนลงในช่องว่าง มีเวลาในการสืบหาอุปกรณ์ทั้งหมด 15 นาที (จากนั้นผู้วิจัยแจกใบงานกำหนดภาระกิจของ “นักสืบ” โดยให้หัวหน้างานไปสืบหาว่า “ใครรู้บ้างว่าอุปกรณ์ที่ต้องการนั้นอยู่ที่ไหน” ตามที่ระบุไว้ในใบงาน เมื่อครบกำหนดเวลาหรือสังเกตเห็นว่าหัวหน้างานทุกคนได้คำตอบครบทุกข้อแล้ว ก็มาเฉลยคำตอบร่วมกัน)



หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์/เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
<p>1.1) การระลึกถึงประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน (ใช้เวลา 30 นาที)</p>	<p>- เพื่อให้หัวหน้างานได้ตรวจสอบตนเองว่าสามารถสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่นเพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายบรรลุผลสำเร็จได้</p>	<p>- ตั้งคำถาม - อภิปราย/ - คอมพิวเตอร์</p>	<p>(เมื่อเฉลยครบทุกคนแล้วผู้วิจัยตั้งคำถามในกลุ่มใหญ่ โดยไม่ต้องกำหนดว่าใครจะเป็นผู้ตอบ แล้วแต่ว่าคนใดจะสมัครใจตอบเอง)</p> <p>- “จำได้ไหมว่าขณะทำกิจกรรมใครคือคนแรกที่เราเข้าไปถามข้อมูล และเพราะอะไรเราจึงเลือกถามเพื่อนคนนั้นก่อน”</p> <p>- “จำได้ไหมว่ากว่าที่เราจะได้คำตอบจนครบตามเพื่อนไปกี่คน”</p> <p>- “เมื่อหาข้อผู้ที่รู้ว่าอุปกรณ์นั้นอยู่ที่ไหนจนครบนั้นคือเมื่อทำงานเสร็จ แล้วตัวเรารู้สึกอย่างไร”</p> <p>- “อะไรที่ทำให้เราสามารถทำงานนี้ให้สำเร็จจนได้”</p> <p>(จากนั้นผู้วิจัยตั้งคำถามต่อไปด้วยการใช้คำถามที่กระตุ้นให้หัวหน้างานย้อนระลึกถึงประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จจากการสร้างสัมพันธภาพที่ผ่านมา โดยคำถามต่อไปนี้ต้องการให้หัวหน้าตรวจสอบความรู้สึกนึกคิดของตนเอง โดยไม่จำเป็นต้องนำเสนอในกลุ่มหรือถ้ามีบางคนต้องการนำเสนอให้เพื่อนคนอื่น ๆ รับฟังด้วยก็แล้วแต่ความสมัครใจ)</p> <p>- “เรามาคิดกันดูซิว่า เราเคยสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานกับใคร แล้วเขาก็เต็มใจที่จะให้ความร่วมมือในการทำงานร่วมกับเรา”</p> <p>- “ในตอนนั้นทำอย่างไรจึงได้รับความร่วมมือที่ดีในการทำงาน”</p> <p>- “ปัจจุบันนี้รู้สึกว่าตัวเราจะสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานได้หรือไม่”</p> <p>- “ถ้าคำตอบคือ “ได้” เราก็จะทำได้จริง ๆ”</p>

- 2) ผู้วิจัยชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของความรู้สึกว่าตนสามารถสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีในการทำงาน โดยการยกตัวอย่างผู้ที่ประสบความสำเร็จจากการมีสัมพันธ์ภาพที่ดีในการทำงาน

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์/เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
<p>ความสำคัญของความรู้สึกว่าตนสามารถสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีในการทำงาน (15 นาที)</p>	<p>- เพื่อที่หัวหน้างานได้ตระหนักถึงความสำคัญของการมีสัมพันธ์ภาพที่ดีในการทำงาน</p>	<p>- ยกตัวอย่าง - บรรยาย/ - คอมพิวเตอร์</p>	<p>ถ้าเรารู้สึกว่าเราสามารถสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีให้มีขึ้นในการทำงานได้ เราก็จะมีความมุ่งมั่น ตั้งใจ ที่จะใช้ความพยายามของเราในการสร้าง พัฒนา และปรับปรุงสัมพันธ์ภาพในการทำงานกับผู้ร่วมงาน ไม่ว่าจะเป็นลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา รวมทั้งเราก็จะมีความเชื่อมั่นว่าเราจะสามารถแก้ไขปัญหาสัมพันธ์ภาพที่เกิดขึ้นในการทำงานได้</p> <p>ยกตัวอย่างเช่น มีหน่วยงานแห่งหนึ่งขออนุญาตไม่เอ่ยชื่อก็แล้วกัน (ไม่เอ่ยชื่อหน่วยงาน) คุณวันชัย (นามสมมติ) เพิ่งย้ายมาเป็นหัวหน้าแผนก เขาต้องการทำกิจกรรม 5 ส ในแผนก เขาจึงได้แบ่งงานมอบหมายให้ลูกน้องทำ โดยแบ่งลูกน้องออกเป็นกลุ่ม ๆ ซึ่งเขาเป็นผู้จัดกลุ่มให้ว่าใครอยู่กลุ่มไหน ต้องทำงานร่วมกับใครบ้าง หลังจากแจ้งให้ลูกน้องทราบปรากฏว่า มีลูกน้องคนหนึ่งมาขอพบแล้วบอกว่าขอย้ายไปอยู่อีกกลุ่มหนึ่ง พอคุณวันชัยถามเหตุผล เขาก็ตอบว่า ผมได้อยู่กลุ่มเดียวกับใครคนหนึ่ง ผมคิดว่าเขาคงไม่สบายที่ต้องทำงานอยู่กลุ่มเดียวกับผม ดังนั้นผมจึงขอย้ายไปอยู่กลุ่มอื่น คุณวันชัยก็ถามเหตุผลว่าทำไมถึงคิดอย่างนั้น เขาตอบว่าผมสังเกตหลายครั้งแล้วว่าเวลาที่ผมขึ้นรถเมล์กลับบ้าน ถ้าผมขึ้นประตูหน้า เขาก็จะขึ้นประตูหลัง ผมเห็นเขาขึ้นอยู่ที่ลิฟท์ ผมก็จะขึ้นลิฟท์เหมือนกัน พอเขาเห็นผม</p>

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์/เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
			<p>เขาก็เลยเดินขึ้นบันได (ตึกคงไม่สูงมากนัก) ไม่ยอมขึ้นลิฟท์ เป็นอย่างนี้หลายต่อหลายครั้ง ผมคิดว่าเขาคงไม่ชอบหน้าผม ผมจึงมาขอร้องให้หัวหน้าเปลี่ยนกลุ่มให้ผมด้วย คุณวันชัยจึงบอกให้เขากลับไปก่อน คุณวันชัยได้สอบถามข้อมูลจากพนักงานคนอื่น ก็ได้ข้อมูลในลักษณะเดียวกัน</p> <p>คุณวันชัยตั้งคำถามกับตนเองว่าจะปล่อยให้มันเป็นเช่นนี้ต่อไป หรือจะทำให้ลูกน้องของเขามีสัมพันธภาพในการทำงานดีที่ขึ้นจนสามารถทำงานร่วมกันได้ ทายว่าเขาเลือกแบบไหน? (เว้นระยะให้หัวหน้างานตอบ) เขาเลือกประการหลัง คือ การทำให้ลูกน้องทำงานร่วมกันได้ คำถามต่อมา คือ เขาจะทำได้ไหม แล้วเขาจะทำอย่างไร? คุณวันชัยตอบกับตัวเองว่าเขาเชื่อว่าเขาทำได้ แล้วพวกเราละ (ผู้วิจัยตั้งคำถามกับหัวหน้างานว่า) ถ้าพบกับกรณีเช่นนี้ พวกเราคิดว่าจะทำได้ไหม? (เว้นระยะเวลาให้หัวหน้างานตอบ) ถ้าตอบว่า “ได้” เราก็คงทำได้จริง ๆ แล้วจะทำอย่างไร? (เว้นระยะเวลาให้หัวหน้างานตอบสักครู่ แล้วผู้วิจัยเล่าต่อไปว่า) คุณวิจัยได้ศึกษาประวัติการเรียนและการทำงานของทั้ง 2 คน พบว่า มีภูมิลำเนาเป็นคนอีสานเหมือนกัน ต่อมาคุณวันชัยได้เรียกลูกน้องอีกคนหนึ่งมาพบ แล้วชวนคุยเกี่ยวกับข้อมูลของงานในแผนก คุยไปคุยมาสักครู่ลูกน้องคนนี้ก็เกิดจากพูดขึ้นมาว่า หัวหน้าผมขอย้ายกลุ่มทำงาน เพราะมีเพื่อนร่วมงานคนหนึ่งเขาคงรู้สึกอึดอัดถ้าผมทำงานอยู่กลุ่มเดียวกับเขา</p>

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์ เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/ อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
			<p>ผมรู้สึกว่าเขาคงไม่ค่อยชอบหน้าผมเท่าไร เพราะผมสังเกตหลายครั้งแล้วว่าถ้าผมขึ้นรถ เมล์บันไดหลัง เขาก็จะขึ้นบันไดหน้า มีอยู่ครั้งหนึ่งผมยืนคุยกับเพื่อนอยู่ที่ลิฟท์พอผมเห็นเขาเดินมา ก็ผมตั้งท่าจะยิ้มให้เพราะผมสวนกับเขา เขาจะเข้าลิฟท์ส่วนผมจะเดินขึ้นไปติดต่องานที่ชั้น 2 เขาก็ทำเป็นไม่เห็นผมผมรู้สึกว่าเขาคงอึดอัดใจที่ต้องทำงานร่วมกับผมแน่ ๆ เลย นั้นผมขอย้ายกลุ่มเองก็แล้วกัน คุณวันชัยเกิดความคิดบางอย่างจึงบอกให้พนักงานคนหนึ่งไปตามคุณกรณ์คนแรกที่คุณเปลี่ยนกลุ่มก่อนหน้านี้ให้มาพบคุณวันชัย ระหว่างรอคุณวันชัยได้ถามถึงประเพณีประจำจังหวัด และการกลับบ้านไปเยี่ยมพ่อแม่ที่ต่างจังหวัด ซึ่งพอมารู้คุณอีกคนหนึ่ง (ซึ่งเป็นคุณกรณ์กัน) มาถึงคุณวันชัยก็บอกว่าคุณสอง (นามสมมติ) เป็นคนหนองคายกำลังเล่าเรื่อง บั้งไฟพญานาค ให้ผมฟัง คุณเป็นคนจังหวัดอะไร? ลูกน้องคนแรกตอบว่าผมเป็นคนยโสธรครับ คุณวันชัยบอกว่าอ้าวหรือคุณก็เป็นคนอีสานเหมือนกันนี่คุณนั่งรอผมสักครู่ผมไปโทรศัพท์แป๊บเดียวเดี๋ยวกลับมา (คุณวันชัยทำเป็นไม่รู้ไม่ชี้แล้วพูดว่า) คุณนั่งคุยกัน ไปก่อนก็ได้ แล้วก็เดินออกไป ปล่อยให้ทั้ง 2 คนนั่งอยู่ตรงนั้นแล้วไปแอบสังเกตดูว่าทั้ง 2 คนจะทำยังไง (ผู้วิจัยหันมาถามหัวหน้างานว่า ท่านคิดว่าทั้ง 2 คนจะเป็นยังไง? โดยเว้นระยะเวลาให้แสดงความคิดเห็น แล้วเล่าต่อไปว่า) พอสังเกตไปสักระยะก็เห็นว่ามีคนหนึ่งเริ่มพูดก่อนคุณเป็น</p>

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์/เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
			<p>คนอีสานเหมือนกันหรือ กลับไปเยี่ยมบ้านบ่อยไหม? แล้วเขาก็คุยกันไปคุยกันมา บนกลิ่นอายบรรยากาศของผู้ที่มาจากแดนอีสานเหมือนกัน คุณวันชัยเห็นว่าเขาทั้ง 2 คน คุยกันบนบรรยากาศที่ดีไม่ตึงเครียด โดยไม่ได้มีสัญญาณอะไรที่แสดงว่าทั้ง 2 คนกำลังจะทะเลาะกันเพราะเคยเป็นคนที่ไม่ชอบหน้ากันมาก่อน คุณวันชัยก็กลับเข้ามาแล้วบอกว่าพอดีวันนี้ผมมีงานด่วน ไว้วันหน้าเราค่อยมาคุยกันใหม่นะ ซึ่งจากเหตุการณ์ในวันนั้น ไม่มีคนใดที่กลับมาขอเรื่องให้คุณวันชัยเปลี่ยนกลุ่มทำงานให้อีก และพบว่าทั้ง 2 คน ได้กลายเป็นเพื่อนคู่หูในการทำงานอีกด้วย</p> <p>จะเห็นได้ว่าถ้าคุณวันชัยที่ถอดใจตั้งแต่ต้น โดยคิดว่าอะไรที่เคยเป็นอยู่ก็ปล่อยให้เป็นอย่างนั้นต่อไป สัมพันธภาพของทั้ง 2 คนนั้นก็คงจะไม่งอกเงย แถมยังส่งผลต่อบรรยากาศการทำงานร่วมกันกับผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ ด้วย ซึ่งการที่คุณวันชัยคิดว่าเขาต้องการแก้ปัญหา และเขาต้องทำให้ได้เขาจึงใช้ความมุ่งมั่น ตั้งใจใช้ความพยายามของเขาในการปรับปรุงสัมพันธภาพในการทำงานของลูกน้องทั้ง 2 คนนั้น และเขาก็ทำได้จริง ๆ พวกเราก็เช่นเดียวกันเมื่อมีความเชื่อมั่นว่า “เราทำได้” เราก็จะสามารถพัฒนา ปรับปรุง และแก้ไขปัญหาสัมพันธภาพที่เกิดขึ้นในการทำงานได้อย่างแน่นอน</p>

ใบงานกิจกรรมที่ 2 (นักสืบ)  
“อุปกรณ์ที่ต้องการอยู่ที่ไหน”

คำชี้แจง: ลูกค้านำรถมารับบริการซ่อมบำรุง ณ ศูนย์บริการท่านกำลังหาอุปกรณ์ที่จะนำมาให้บริการรถของลูกค้า “แล้วอุปกรณ์ที่ต้องการนั้นอยู่ที่ไหน?” ขอให้ท่านสืบหาอุปกรณ์ตามรายการต่อไปนี้จากเพื่อนของท่าน เมื่อทราบว่าอุปกรณ์นั้นอยู่ที่ใครขอให้เติมชื่อเขาลงในช่องว่าง

1. ใครเห็น “น้ำยาหล่อเย็น” บ้าง? .....
2. “น้ำมันเบรก” อยู่ที่ไหน? .....
3. ใครหยิบ “น้ำมันเกียร์” ไป? .....
4. “แบตเตอรี่” ที่วางอยู่ตรงนี้ไปอยู่ที่ไหนแล้ว? .....
5. ใครมี “หัวเทียน” นำมาจะเปลี่ยนให้ลูกค้าหน่อย? .....
6. เมื่อถึงฝั่งจะไปเบิก “ยางปัดน้ำฝน” มาใครหยิบไป? .....
7. อ้าว “ผ้าดิสก์เบรก” หายไปไหน? .....
8. ใครเก็บ “สายพาน” เอาไว้? .....
9. “ไส้กรองน้ำมันเครื่อง” อยู่กับใคร? .....
10. ใครเห็น “น้ำมันเครื่อง” ที่วางอยู่ตรงนี้บ้าง? .....

งานนำเสนอ  
(Presentation)



กิจกรรม  
“นักสืบ”

“ใครรู้บ้างว่า  
อุปกรณ์ที่ต้องการ  
อยู่ที่ไหน”

ถ้าคำตอบของเราคือ  
“ไม่ได้”  
เราก็จะทำได้จริง ๆ



## ขั้นที่ 7

### กิจกรรมความเพียรพยายามที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน

- ชื่อกิจกรรม: “หาคู่”
- เนื้อหาหลัก: ความเพียรพยายามที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน
- เนื้อหารอง: การสื่อสาร ความรู้สึกว่าคุณสามารถสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน การมีอิสระที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน ความรู้สึกสนุกที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน
- สาระสำคัญ: การมีความเพียรพยายามที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงานจะช่วยให้บุคคลเพิ่มความมุ่งมั่น ตั้งใจในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา แล้วยังช่วยให้มีบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันอีกด้วย
- วัตถุประสงค์กิจกรรม:
1. เพื่อกระตุ้นความเพียรพยายามที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้างานให้เพิ่มขึ้น
  2. เพื่อให้หัวหน้างานเข้าใจความหมายและตระหนักถึงความสำคัญของการมีความเพียรพยายามที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน
- ระยะเวลา:
- 1 ชั่วโมง 30 นาที
- เนื้อหากิจกรรม:
1. การกระตุ้นความเพียรพยายามที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน
  2. ความหมายและความสำคัญของการใช้ความเพียรพยายามที่จะสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่นในการทำงาน
- วิธีการดำเนินกิจกรรม:
1. การบรรยาย
  2. การตั้งคำถาม
  3. การใช้กิจกรรม “หาคู่”
  4. การอภิปราย
- ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม:
1. กระตุ้นความเพียรพยายามในการสร้างสัมพันธภาพในงานของหัวหน้างานให้เพิ่มขึ้น โดยใช้กิจกรรม “หาคู่” มีขั้นตอนดังนี้

- 1.1 ให้นำหน้างานหยิบสิ่งของไปคนละ 1 ชิ้นแล้วให้หาคู่ของสิ่งนั้น
- 1.2 เพิ่มการรวมกลุ่มของสิ่งของจาก 1 คู่ (2 ชิ้น) รวมเป็นกลุ่มละ 2 คู่ (4 ชิ้น) แล้วรวมกันเป็นกลุ่มละ 4 คู่ (8 ชิ้น) ทำเช่นนี้ไปเรื่อย ๆ จะทุกกลุ่มสามารถรวมกันได้ทั้งหมด
2. ผู้วิจัยสรุปผลกิจกรรมโดยใช้คำถามกระตุ้นให้หัวหน้างานเห็นถึงความสำคัญของการใช้ความเพียรพยายามในการสร้างสัมพันธภาพในงาน และสรุปความหมายของความเพียรพยายามในการสร้างสัมพันธภาพในงาน

สื่อการสอน:

1. สิ่งของที่แตกต่างกันเท่าจำนวนหัวหน้างานที่เข้าร่วมโปรแกรม
2. นาฬิกาจับเวลา
3. แผ่นใส

การประเมินผล:

1. หัวหน้างานการประเมินความรู้สึกของตนเองว่ามีความเพียรพยายามที่จะสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่นได้หรือไม่อย่างไร
2. ผู้วิจัยสังเกตการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมและการอภิปราย

รายละเอียดการดำเนินกิจกรรม: ความเพียรพยายามที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน

- 1) ผู้วิจัยกระตุ้นความเพียรพยายามที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้างานให้เพิ่มขึ้น โดยใช้กิจกรรม “หาคู่”

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์/เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
กิจกรรม “หาคู่”	- เพื่อให้หัวหน้างานมีความเพียรพยายามที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงานที่เพิ่มขึ้น โดยการให้หัวหน้างานมีประสบการณ์การใช้ความเพียรพยายามที่จะสร้างสัมพันธภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการทำงาน	- กิจกรรม - ตั้งคำถาม - อภิปราย/ - สิ่งของเท่าจำนวนหัวหน้างานที่เข้าร่วม โปรแกรม - คอมพิวเตอร์	<p>ผู้วิจัยขอให้ทุกท่านหยิบสิ่งของไปท่านละ 1 ชิ้น (เมื่อหัวหน้างานหยิบไปครบทุกคนแล้วผู้วิจัยชี้แจงกติกาว่า) ขอให้ทุกท่านไปหาสิ่งที่ เป็นคู่กับของของท่าน เมื่อได้คู่แล้วพาคู่กลับมา นั่งยังที่นั่งที่จัดไว้ให้ โดยกำหนดระยะเวลาประมาณ 5 นาที (เมื่อครบกำหนดเวลาแล้วตรวจสอบว่าใครบ้างที่ยังหาคู่ไม่ได้ จะต่อเวลาเพื่อให้ใช้ความพยายามของตนหาคู่ให้ได้ โดยหากจากคนที่ยังหาคู่ไม่ได้เหมือนกัน)</p> <p>ตอนนี้ทุกคนได้คู่กันครบหมดทุกคนแล้ว เราจะช่วยกันตรวจสอบว่าคนที่มาจับคู่กันนั้นสมควรเป็นคู่กันจริงหรือไม่ โดยให้แต่ละคู่อธิบายเหตุผลว่าสิ่งของของตนนั้นคู่กันได้อย่างไร การแสดงเหตุผลนี้เป็นการตรวจสอบคุณภาพว่าบรรลุผลตามเป้าหมายของการทำงานหรือไม่ อย่างไร (เมื่อตอบครบทุกคู่แล้วให้ดำเนินกิจกรรมในขั้นต่อไป โดยผู้วิจัยชี้แจงกติกาในขั้นต่อไปว่า)</p> <p>ขั้นต่อไปขอให้แต่ละคู่นำสิ่งของของคุณของคุณไปรวมกับคู่ของคนอื่นซึ่งมีสิ่งของที่จะสามารถรวมกับคู่ท่านที่มีอยู่ได้ เมื่อรวมได้แล้วให้หาที่นั่ง โดยกำหนดระยะเวลาประมาณ 5 นาที (เมื่อครบกำหนดเวลาแล้วตรวจสอบว่าใครบ้างที่ยังหาคู่ไม่ได้ ให้ต่อเวลา</p>

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์/เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
			<p>เพื่อให้ใช้ความพยายามของนครวมคู่สิ่งของให้ได้)</p> <p>ตอนนี้ทุกกลุ่มได้คู่กันหมดแล้ว เราจะมาช่วยกันตรวจสอบว่า แต่ละกลุ่มที่ประกอบด้วยสิ่งของจำนวน 2 คู่ (4 ชิ้น) ที่มาอยู่รวมเป็นกลุ่มเดียวกันนั้น สิ่งของทั้ง 4 ชิ้นจะรวมกันได้จริงหรือไม่ โดยขอให้แต่ละกลุ่มอธิบายเหตุผลว่าสิ่งของเหล่านั้นรวมกันได้อย่างไร (เมื่อตอบครบทุกกลุ่มแล้วให้ดำเนินกิจกรรมในขั้นต่อไป)</p> <p>ขั้นต่อไปเราจะเพิ่มการรวมกลุ่มสิ่งของเพิ่มขึ้นอีกจากเดิมที่รวมกลุ่มกันด้วยสิ่งของจำนวน 4 ชิ้น ขอให้ไปรวมกับกลุ่มอื่นบนเหตุผลว่าอยู่รวมกันได้เพราะอะไร ซึ่งตอนนี้กลุ่มจะให้คู่ขึ้นแต่ละเมื่อรวมกันแล้ว แต่ละกลุ่มจะมีสิ่งของจำนวน 8 ชิ้น (เมื่อรวมกันเสร็จแล้วขอให้แต่ละกลุ่มอธิบายเหตุผลว่าสิ่งของเหล่านั้นรวมกันได้อย่างไร ทำเช่นนี้ไปเรื่อย ๆ จนทุกกลุ่มสามารถรวมกันได้ทั้งหมด โดยที่แต่ละขั้นจะต้องมีเหตุผลที่สิ่งของทุกชิ้นสามารถรวมกันได้) (1 ชั่วโมง)</p>

- 2) ผู้วิจัยสรุปผลกิจกรรม โดยใช้คำถามกระตุ้นและยกตัวอย่างให้หัวหน้างานเห็นถึงความสำคัญของการมีความเพียรพยายามที่จะสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน และสรุปความหมายของความเพียรพยายามที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน

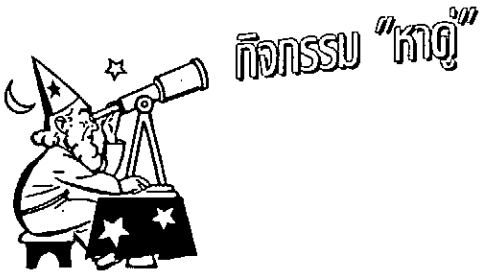
หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์/เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
2.1) ความสำคัญของการมีความเพียรพยายามสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน	- เพื่อให้หัวหน้างานตระหนักถึงความสำคัญของการมีความเพียรพยายามที่จะสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน	- ตั้งคำถาม - อภิปราย/ - คอมพิวเตอร์	<p>(ผู้วิจัยสรุปผลกิจกรรมโดยใช้คำถามกระตุ้นให้หัวหน้างานเห็นถึงความสำคัญของการใช้ความเพียรพยายามในการสร้างสัมพันธภาพในงาน โดยการตั้งคำถามในกลุ่มใหญ่แล้วให้หัวหน้างานตอบตามความสมัครใจ ไม่มีการบังคับหรือเรียกตอบ)</p> <p>จากกิจกรรม “หาคู่” ที่เราเพิ่งจะทำเสร็จ สิ้นลงไปในันท่านคิดว่า</p> <p>“เพราะเหตุใดเราจึงสามารถหาคู่ได้ จากช่วงแรกที่รวมกัน 2 คน แล้วเพิ่มเป็น 4 คน ต่อมาก็ 8 คนและเพิ่มขึ้นอีกเท่าตัวไปเรื่อย ๆ จนกระทั่งรวมกันได้ทั้งหมด?”</p> <p>“ท่านคิดว่าท่านได้ใช้ความเพียรพยายามในการหาคู่หรือไม่?” หรือ</p> <p>“ท่านได้ใช้ความเพียรพยายามในการรวมกลุ่มกันหรือไม่?”</p> <p>“ท่านได้ขบคิดอะไรจากกิจกรรมนี้มาใช้เพื่อการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน?”</p> <p>เช่นในกรณีที่หัวหน้าเลื่อนขึ้นตำแหน่งเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเคยอยู่ระดับเดียวกันแต่มีความสามารถทางช่างเก่งกว่า ซึ่งลูกน้องที่เคยเป็นเพื่อนร่วมงานกันมาก่อนไม่ยอมรับ ไม่เชื่อฟังกระด้างกระเดื่องเพราะถือว่าเคยทำงานในระดับเดียวกันมาก่อน แต่หัวหน้าช่างก็ไม่ละความพยายาม พยายามแนะนำหรือเสนอแนะวิธีการ</p>

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์ เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/ อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
			<p>ทำงานลูกน้องก็ไม่เชื่อเขาจึงไปลงมือปฏิบัติ เอง เป็นอย่างนี้หลายครั้งหลายหนจนลูกน้อง เชื่อมั่นในความรู้ความสามารถและมีความ เกรงอกเกรงใจในตัวของตัวเองหน้าจึงให้ความ ร่วมมือในการทำงานนับตั้งแต่บัดนั้นเป็นต้น มา</p>

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
2.2) ความหมายของความเพียรพยายามที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน	- เพื่อให้หัวหน้างานเข้าใจความหมายของความเพียรพยายามที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน	- บรรยาย/ - คอมพิวเตอร์	<p>ในฐานะของหัวหน้าที่เป็นผู้เชื่อมโยงการทำงานสามารถใช้ความเพียรพยายามของเราในการสร้างสัมพันธภาพให้เบ่งบานขึ้นในระหว่างผู้ร่วมงานได้</p> <p>ถ้าถามว่าแล้วเราจะมีความเพียรพยายามที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงานได้อย่างไร?</p> <p>ตอบได้เลยว่าไม่ต้องสร้างก็เรามีอยู่แล้ว เพราะเป็นการที่เรามีความมุ่งมั่น มีความตั้งใจที่จะสร้าง และรักษาสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานกับผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ การที่เรามีความเพียรพยายามที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงานจะช่วยเพิ่มความมุ่งมั่น ตั้งใจในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับลูกน้องเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชาแล้วยังช่วยให้มีบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันอีกด้วย (5 นาที)</p>

งานนำเสนอ  
(Presentation)





“เพราะเหตุใดเราจึงสามารถหาจุดได้จากช่วงแรกที่รวมกัน 2 คน แล้วเพิ่มเป็น 4 คน ต่อมาก็ 8 คน และเพิ่มขึ้นอีกเท่าตัวไปเรื่อย ๆ จนกระทั่งรวมกันได้ทั้งหมด”

“ท่านคิดว่าท่านได้ใช้ความพยายามในการหาจุดหรือไม่?”

หรือ

“ท่านคิดว่าท่านได้ใช้ความพยายามในการรวมกลุ่มกันหรือไม่?”

“ท่านได้ขិតคิดอะไรจากกิจกรรมนี้มาใช้ในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน”

## ชั้นที่ 8

### กิจกรรมการสื่อสารด้วยวาจาและท่าทาง

- ชื่อกิจกรรม: “พูด - ฟัง - สังเกต”
- เนื้อหาหลัก: การสื่อสารด้วยวาจาและท่าทาง
- เนื้อหารอง: การให้ข้อมูลป้อน การจัดการอารมณ์ การยอมรับและเข้าใจมุมมองของผู้อื่น
- สาระสำคัญ: การสื่อสารทั้งทางวาจาและท่าทางถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน เพราะการสื่อสารเป็นวิธีการนำข้อมูล ข้อเท็จจริง ความคิดเห็น ความต้องการ อารมณ์ และความรู้สึกจากผู้ส่ง ไปยังผู้รับ เช่น ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง หรือระหว่างเพื่อนร่วมงานให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ทั้งยังช่วยป้องกันและช่วยลดปัญหาความขัดแย้ง จึงทำให้มีความร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

#### วัตถุประสงค์กิจกรรม:

1. เพื่อให้หัวหน้างานมีความเข้าใจในความหมายของการสื่อสารด้วยวาจาและท่าทางเพื่อการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน
2. เพื่อให้หัวหน้างานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการสื่อสารด้วยวาจาและท่าทางเพื่อการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน
3. เพื่อฝึกให้หัวหน้างานสามารถสื่อสารด้วยวาจาและท่าทางเพื่อการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในงาน
4. เพื่อให้หัวหน้างานตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสารด้วยวาจาและท่าทางเพื่อการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน

#### ระยะเวลา:

- 1 ชั่วโมง 30 นาที

#### เนื้อหากิจกรรม:

1. ความหมายของการสื่อสารด้วยวาจาและท่าทาง
2. วิธีการสื่อสารด้วยวาจาและท่าทาง
3. ทักษะการสื่อสารด้วยวาจาและท่าทางเพื่อการสร้างสัมพันธภาพในงาน
4. ความสำคัญของการสื่อสารด้วยวาจาและท่าทาง

### วิธีการดำเนินกิจกรรม:

1. การบรรยาย
2. การใช้กิจกรรม “พูด - ฟัง - สังเกต”
3. การตั้งคำถาม
4. การอภิปราย
5. แบบทดสอบ

### ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม:

1. ผู้วิจัยอธิบายให้หัวหน้างานเข้าใจความหมายและตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสารด้วยวาจาและท่าทางเพื่อการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน
2. ผู้วิจัยอธิบายให้หัวหน้างานมีความรู้ความเข้าใจในวิธีการสื่อสารเพื่อการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน
3. ผู้วิจัยให้หัวหน้างานฝึกทักษะการสื่อสารด้วยวาจาและท่าทางเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน โดยใช้กิจกรรม “พูดดี-ทำดี” ตามขั้นตอนดังนี้
  - 3.1 ผู้วิจัยใช้กิจกรรมช่วงที่ 1 คือ “พูดดี” โดยผู้วิจัยแจกแบบฝึกให้หัวหน้างานคนละ 1 ชุด คำถามเป็นสถานการณ์การทำงานให้หัวหน้างานเลือกคำตอบ มีเวลา 10 นาที หลังจากนั้นผู้วิจัยเฉลยคำตอบ อธิบายเพิ่มเติม และตอบข้อซักถาม
  - 3.2 จากนั้นผู้วิจัยใช้กิจกรรมในช่วงที่ 2 คือ “ทำดี” โดยผู้วิจัยแบ่งหัวหน้างานออกเป็นกลุ่มกลุ่มละ 5 คน แล้วแจกใบงานซึ่งเป็นกิจกรรมที่ให้สมาชิกในแต่ละกลุ่มช่วยกันแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความหมายของพฤติกรรมที่ระบุไว้ในโจทย์ ได้แก่ การแสดงสีหน้า ท่าทางต่างๆ แล้วขอให้ผู้แทนแต่ละกลุ่มออกมาแสดงท่าทางประกอบคำอธิบายความหมายของพฤติกรรมเหล่านั้น
4. สรุปผลกิจกรรม

### สื่อการสอน:

1. แบบทดสอบการสื่อสาร
2. ใบงานกิจกรรม “พูดดี - ทำดี”
3. ดินสอ
4. คอมพิวเตอร์กระเป๋าทัวร์

การประเมินผล:

1. ประเมินความรู้และความสามารถในการสื่อสารด้วยวาจาและท่าทางโดยใช้แบบทดสอบหลังจากจบกิจกรรมการสื่อสารด้วยวาจาและท่าทาง กำหนดเกณฑ์ไม่ต่ำกว่า 80%
2. สังเกตการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมและการอภิปราย

รายละเอียดการดำเนินกิจกรรม: การสื่อสารด้วยวาจาและท่าทาง

- 1) ผู้วิจัยอธิบายให้หัวหน้างานเข้าใจความหมายของการสื่อสารด้วยวาจาและท่าทางเพื่อการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
ความหมายของการสื่อสารด้วยวาจาและท่าทางในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน	- เพื่อให้หัวหน้างานเข้าใจความหมายของการสื่อสารด้วยวาจาและท่าทางเพื่อการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน	- บรรยาย/ - คอมพิวเตอร์	<p>ถ้าเราจะถอดน็อตฝาสูบ เราก็จะใช้ประแจบล็อกรเป็นเครื่องมือในการถอด ถ้าเราจะถอดแหวนลูกสูบ เราก็จะต้องใช้คีมถ่างแหวน ถ้าเราจะประกอบลิ้นหรือถอดลิ้นเราก็จะใช้ ซีแคมป์ ดังนั้นถ้าเราต้องการสร้างความเข้าใจในการทำงาน อะไรล่ะที่จะใช้เป็นเครื่องมือช่วยให้เราสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานได้? (เว้นระยะให้หัวหน้างานตอบ)</p> <p>คำตอบ คือ การสื่อสาร! แล้วการสื่อสารคืออะไร? การสื่อสารเป็นวิธีการนำข้อมูล ข้อเท็จจริง ความคิดเห็น ความต้องการ อารมณ์ และความรู้สึกจากผู้ส่ง ไปยังผู้รับเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันไม่ว่าจะเป็นระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง เพื่อนร่วมงานด้วยกันเอง หรือกับลูกค้า</p> <p>แล้วในการทำงานนั้นเราสื่อสารกันด้วยวิธีการแบบไหนมากที่สุด? เขียนเป็นลายลักษณ์อักษร? การพูดทางวาจา? การแสดงกิริยาท่าทาง? หรือใช้วิธีการอะไร? (เว้นระยะให้หัวหน้างานตอบ) ตอบว่า คงปฏิเสธไม่ได้ว่าในทุกช่วงเวลาของการทำงานเราสื่อสารกันด้วยการพูดทางวาจาและการแสดงกิริยาท่าทางมากที่สุด ดังนั้นการสื่อสารทั้งทางวาจาและท่าทางจึงถือว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการช่วยให้งาน</p>

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์/เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
			<p>บรรลุผลสำเร็จและทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีสัมพันธภาพที่ดีหรือไม่ดีในการทำงานก็ได้</p> <p>ดังนั้นในวันนี้เราจะมาพูดกันถึงวิธีการสื่อสารด้วยวาจาและท่าทางที่เราสามารถนำไปใช้เพื่อการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน</p>

## 2) ผู้วิจัยอธิบายให้หัวหน้างานเข้าใจถึงวิธีการสื่อสารเพื่อการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์/เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
วิธีการสื่อสารเพื่อการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน	- เพื่อให้หัวหน้างานมีความรู้ความเข้าใจในวิธีการสื่อสารเพื่อการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน	- บรรยาย/ - คอมพิวเตอร์	<p>เราสามารถใช้ในการสื่อสารทางวาจาและท่าทางเพื่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมายและช่วยสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกัน ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้</p> <p>1. การสร้างความเป็นกันเอง ถือว่าเป็นขั้นเริ่มต้นของการสื่อสารระหว่างกันในการทำงาน เพราะจะทำให้อีกฝ่ายรู้สึกสบายใจ สะดวกใจ และมีอิสระที่จะพูดมากกว่าการเริ่มต้นด้วยการโต้เถียงถึงงานหรือปัญหาทันทีทันใด การสร้างความเป็นกันเองทั้ง 2 ประเภท ได้แก่</p> <p>1.1 การใช้ภาษาคำพูด เป็นการทักทายก่อนเริ่มต้นสนทนาเรื่องงาน เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นอย่างไรบ้างวันนี้</li> <li>- อากาศแบบนี้สบายดีนะ</li> <li>- คุณมีธุระกับผมใช่ไหม</li> <li>- สวัสดี มีอะไรจะคุยกับผมหรือเปล่า</li> </ul> <p>1.2 การใช้ภาษาท่าทาง เป็นการแสดงออกว่าเราเป็นมิตร และพร้อมที่จะสนทนาพูดคุยกับเขา เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยิ้มรับด้วยความสดชื่น</li> <li>- ลุกขึ้นแสดงการต้อนรับ</li> <li>- การถูกเนื้อต้องตัวกันบ้างก็จะช่วยสร้างความเป็นกันเองได้เร็ว ซึ่งเราควรรู้ว่ามากน้อยแค่ไหน</li> </ul> <p>การสร้างความเป็นกันเองทั้งการใช้ภาษาคำพูดและการใช้ภาษาท่าทางจะแสดงถึงการ</p>

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์ เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/ อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
			<p>ให้เกียรติผู้อื่น โดยที่เราแสดงออกว่าเขาเป็นคนมีค่าไม่ว่าเขาจะอยู่ในฐานะอย่างไร เขาจะเป็นลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือ ลูกค้ำก็ตาม</p> <p>2. การสนทนา เป็นการพูดคุยถึงสาระสำคัญของเรื่อง มีหลักการดังนี้</p> <p>2.1 ทำความเข้าใจในเรื่องที่กำลังจะสนทนาให้แจ่มแจ้งชัดเจน ถ้าเราได้พูดในเรื่องที่เรารู้ เรื่องที่เราถนัด หรือมีการเตรียมความพร้อมที่ดี เราก็จะมีความมั่นใจในสิ่งที่พูด ทั้งยังช่วยสร้างความเชื่อถือให้กับลูกน้อง หรือคู่สนทนาของเราด้วย</p> <p>2.2 จัดลำดับความคิด เป็นการเรียบเรียงเนื้อหาสาระที่เราสนทนา เช่น การอธิบายให้ลูกน้องทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งถ้าเราพูดแบบนี้ก็จะไร้อรรถประโยชน์ตรงนั้นที่ ตรงนี้ หรืออีกจะไร้อรรถประโยชน์ลูกน้องก็อาจจะสับสน แต่ถ้าเรามีการจัดลำดับความคิดก่อนว่าถ้าจะอธิบายเรื่องนี้ความเริ่มต้นจากอะไรแล้วค่อย ๆ อธิบายไล่เรียงไปก็จะช่วยให้ลูกน้องมีความเข้าใจและสามารถปฏิบัติตามคำแนะนำของเราได้อย่างถูกต้อง</p> <p>เช่น การตั้งจังหวะฉีดน้ำมันเชื้อเพลิง จะมีการสังเกตมาร์กที่เป็นจุดอยู่ตามเฟืองหน้าเครื่อง ซึ่งเป็นการตั้งจังหวะจุดระเบิดของแต่ละสูบ ซึ่งจะมีความสัมพันธ์ของการทำงานในจังหวะจุดระเบิดเพื่อการทำงานของเครื่องให้มีการเผาไหม้อย่างสมบูรณ์ ถ้าตั้งคลาดเคลื่อนก็จะทำให้การฉีดของน้ำมันก่อนหรือหลังการ</p>



หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์/เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
			<p>จุดระเบิด ซึ่งจะทำให้การเผาไหม้ของเครื่องยนต์ไม่สมบูรณ์</p> <p>นั่นคือ ถ้าหัวหน้าให้ลูกน้องช่วยทำงานนี้ หัวหน้าก็ควรมีการอธิบายขั้นตอนการตั้ง Timing Light (ตำแหน่งจุดระเบิด) ว่าจะให้ลูกน้องทำตามลำดับขั้นตอนอย่างไร</p> <p>2.3 ใช้การสนทนาโดยตรงหรือพูดเอง ดีกว่าการส่งผ่านข้อมูลโดยฝากคนอื่นไปบอก เพราะอาจทำให้ผู้รับ ได้ข้อมูลที่คลาดเคลื่อนไป เช่น ขณะที่กำลังลงมือซ่อมเครื่องแล้วเรอบอกลูกน้องที่กำลังช่วยงานอยู่บอกให้พนักงานใหม่ให้ไปหยิบประแจมา แต่เนื่องจากเราฝากบอกต่อคนบอกก็อาจพูดไม่ชัด เลยทำให้ได้กุญแจรถมาแทน</p> <p>2.4 พูดจาให้ชัดเจนชัดถ้อยชัดคำ เช่น การพูดว่า เช่าฟาดผัดฟัก เย็นฟาดฝักผัด ถ้าเราค่อย ๆ พูด เราก็จะพูดได้ชัดไม่สับสน</p> <p>2.5 มีการใช้น้ำเสียง ใช้สีหน้าท่าทางให้สอดคล้องกับเรื่องที่กำลังสนทนา การฝึกวิธีการนี้อาจเริ่มต้นจากการสังเกตจากบุคคลอื่นก่อนแล้วค่อยนำมาปรับใช้กับตนเอง</p> <p>3. การฟัง การที่เรามีสมาธิในขณะที่ฟัง เพื่อให้เข้าใจประเด็นของผู้พูดอย่างแท้จริง การฟังเป็นทักษะที่สำคัญที่สุดในการสื่อสาร และยังเป็นทักษะเบื้องต้นที่แสดงว่าเรายอมรับและพร้อมที่จะเข้าใจคู่สนทนา เพราะถ้าปราศจากการฟังเราจะไม่สามารถเข้าใจผู้อื่นได้</p>

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์/เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
			<p>เทคนิคการฟัง มีดังนี้</p> <p>3.1 การเงียบ เพราะเราจะไม่สามารถรับฟังได้ถ้าเรากำลังพูดดังนั้นเราจึงต้องหยุดพูดซะก่อน</p> <p>3.2 อดทน ตัดสิ่งที่ทำให้วอกแวกออกไป อย่าเคลื่อนไหวไปมา หรือแสดงความสนใจสิ่งอื่นเพราะจะทำให้คู่สนทนาของเราเสียสมาธิ และอย่าขัดจังหวะขณะที่เขากำลังพูด</p> <p>3.3 สนใจ ด้วยการมองและผงกศีรษะ จะทำให้คู่สนทนาเห็นว่าเราสนใจและต้องการรับฟังสิ่งที่เขากำลังพูด และอย่าอ่านอะไรขณะฟัง</p> <p>3.4 การตอบรับด้วยเสียงหรือพูดสั้น ๆ ว่า “ครับ”, “ใช่”, “อ้อ”, “ผมเข้าใจ”, “อือ”, “หรือ”, “อย่างนั้นหรือ”, “น่าสนใจจริงๆ”, “โอ้โฮ”, “อือฮือ” อาจใช้การทวนคำพูด 2-3 คำท้ายของผู้พูด หรือสะท้อนความเข้าใจของคุณให้ผู้พูดทราบว่า คุณเข้าใจเรื่องที่เขาพูด เช่น ใช้คำว่า “ผมคิดว่า”, “ผมเข้าใจว่า”, “คุณรู้สึกว่.....ใช่ไหม”</p> <p>4. การแสดงความคิดเห็น เป็นวิธีการสื่อสารที่สะท้อนว่าเราให้ความสนใจในเรื่องราวที่กำลังสนทนา การแสดงความคิดเห็นในการทำงานนั้นเราควรแสดงออกในสิ่งที่คาดว่าจะประโยชน์ต่อการทำงาน ถ้าเรามีความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากความคิดเห็นของผู้อื่น หรือคาดว่าความคิดเห็นของเราอาจไปกระทบกระเทือนความรู้สึกของผู้อื่น เราก็ควรแสดงความคิดเห็นของเราด้วยท่าทีที่เป็นมิตรไม่ใช่เป็นการแสดงว่าเรามีอคติหรือมีความลำเอียง</p>

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์/เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
			<p>5. การกระตุ้นให้อีกฝ่ายแสดงความคิดเห็นในการทำงาน จะช่วยให้เราได้วิธีการทำงานที่มาจากความคิดสร้างสรรค์ของสมาชิก เราสามารถใช้คำพูดที่ช่วยปลุกเร้าให้เกิดการร่วมเสนอความคิดซึ่งเป็นคำพูดที่ทำให้ลูกน้องหรือผู้ร่วมงานอื่น ๆ รู้สึกว่าอยู่ในสถานะที่ไม่กดดัน และสามารถเสนอความคิดได้มากมายเท่าที่ต้องการอย่างไม่รู้สึกรังเกียจ การขอความคิดเห็นเห็นในส่วนรวมมักพบว่าไม่ค่อยมีผู้เสนอความคิด ดังนั้นหลักการสำคัญประการหนึ่งในการกระตุ้นให้อีกฝ่ายแสดงความคิดเห็นคือการสอบถามเป็นรายบุคคล ด้วยการถามว่า</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- “คุณมีความคิดเห็นในเรื่องนี้อย่างไร”</li> <li>- “มีอะไรอีกไหมที่เราควรพิจารณา”</li> <li>- “มีอะไรที่น่าจะเป็นไปได้อีกไหม”</li> <li>- “เราจะทำอะไรได้อีก”</li> </ul> <p>การทำให้ลูกผู้อื่นรู้สึกตัวว่าเป็นคนสำคัญ มีคุณค่าและมีความหมาย จะทำให้เขาเห็นคุณค่าของตนเอง แล้วเขาก็จะเห็นว่าตนเป็นคนหนึ่งที่มีความสำคัญในงาน เขาก็จะกล้าแสดงความคิดเห็น กล้าสร้างสรรค์ กล้าพัฒนา และให้ความร่วมมือในการทำงานด้วยความเต็มใจ</p> <p>6. การยุติการสนทนา เป็นการสิ้นสุดการสื่อสารด้วยวาจา ซึ่งถ้าเป็นการสนทนาที่เป็นงานเป็น การหาข้อยุติการสนทนาจะเป็นการสรุปความหรือสรุปสิ่งที่ได้พูดไป เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เท่าที่คุยกันมานี้ผมจับความได้ว่า คุณกำลังจะ.....</li> </ul>

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์ เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/ อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประเด็นทั้งหมดที่เราคุยกันนี้ คือ .....</li> <li>- เพื่อให้เข้าใจตรงกันพวกเรากำลังจะ....</li> <li>- สรุปแล้วสิ่งที่เราจะดำเนินการก็คือ.....</li> </ul> <p>การสิ้นสุดการสนทนาที่ดี คู่สนทนาจะบรรลุเป้าหมายของการสื่อสารในครั้งนั้นและพร้อมที่จะกลับมาสนทนาพูดคุยกันอีกด้วยท่าทีที่มีความเป็นมิตร</p>

- 3) ผู้วิจัยให้หัวหน้างานฝึกทักษะการสื่อสารด้วยวาจาและท่าทางเพื่อการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน โดยใช้กิจกรรม “พูด - ฟัง - สังเกต”

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์/เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
กิจกรรม “พูด - ฟัง- สังเกต”	- เพื่อให้หัวหน้างานมีทักษะในการสื่อสารด้วยวาจาและสามารถสังเกตการสื่อสารด้วยท่าทาง และเลือกแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมเพื่อการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน	- กิจกรรม - บทบาทสมมติ - ตั้งคำถาม - อภิปราย/ - ใบงาน - ดินสอ - คอมพิวเตอร์	<p>เราจะมาฝึกทักษะการพูดและเรียนรู้ความหมายของกิริยาท่าทางกันต่าง ๆ ผู้วิจัยขอให้ท่านจับคู่กันเองโดย</p> <p>- เริ่มต้นด้วยการสร้างความเป็นกันเองด้วยการทักทายว่าสวัสดี หรือ ยิ้ม แล้วขอให้เขามาเป็นคู่ร่วมกิจกรรมนี้กับเรา</p> <p>ผู้วิจัยมีใบงานแจกให้ท่าน 1 แผ่น (1 คู่ต่อ 1 แผ่น) ซึ่งใบงานที่แจกให้นี้จะประกอบด้วยกิริยาท่าทางต่าง ๆ ขอให้สมาชิกในแต่ละคู่ช่วยกันสนทนาพูดคุยกันว่าการแสดงพฤติกรรมเช่นนั้นหมายถึงอะไร โดยใช้</p> <p>- หลักการสนทนาด้วยการทำความเข้าใจกับกิจกรรมนี้ว่าให้ทำอะไร จากนั้นจัดลำดับความคิดว่าจะเลือกอธิบายพฤติกรรมใดก่อน</p> <p>- ใช้การแสดงความคิดเห็นในการอธิบายความหมายของพฤติกรรมเหล่านั้น</p> <p>- รวมทั้งการใช้คำถามกระตุ้นคู่สนทนาของเราว่าให้พูดด้วยการถามว่า “คุณคิดว่ายิ้มหมายถึง อะไร หรือ คุณคิดว่าการยิ้มมีความหมายอย่างไรบ้าง”</p> <p>- ใช้หลักการฟัง ด้วยการเงียบ อดทนสนใจ และให้การตอบรับคู่สนทนาของเรา</p> <p>จากนั้นขอให้แต่ละกลุ่มออกมาอธิบายความหมายและแสดงท่าทางประกอบคำอธิบายพฤติกรรมเหล่านั้นด้วย มีเวลา 30 นาที</p>

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์ เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/ อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
3.2) กิจกรรม "ทำดี"	- เพื่อให้หัวหน้างานสามารถสังเกตการสื่อสารด้วยท่าทางเพื่อการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน	- บทบาทสมมติ - ตั้งคำถาม - อภิปราย/ - ใบงาน - ดินสอ - คอมพิวเตอร์	<p>พฤติกรรมในกิจกรรมนี้ ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยิ้ม</li> <li>- มองด้วยหางตา</li> <li>- พยักหน้ายอมรับ – แปะปาก</li> <li>- ขมวดคิ้ว</li> <li>- ยกนิ้วหัวแม่มือให้</li> <li>- ถอนหายใจ</li> <li>- มองศรัทธาจรดเท้า</li> <li>- เมินหน้าหนี</li> <li>- ดบไหล่เบา ๆ</li> <li>- กำหมัดแน่น</li> <li>- จ้องหน้าแบบเอาเรื่อง</li> <li>- กุมขมับ</li> <li>- หลบตาเวลาพูด</li> <li>- สันหน้าไม่เห็นด้วย</li> <li>- แสดงสีหน้าและท่าทางว่าไม่พอใจ</li> </ul> <p>(เมื่อครบกำหนดเวลาหรือผู้วิจัยสังเกตว่าหัวหน้างานมีดำเนินการเสร็จแล้ว ผู้วิจัยดำเนินกิจกรรมต่อไป คือ)</p> <p>ขอให้แต่ละกลุ่มเลือกพฤติกรรมที่จะออกมาอธิบายความหมายและแสดงพฤติกรรมนั้น 3 ข้อ (ใช้เวลาประมาณ 30 นาที)</p> <p>จากนั้นผู้วิจัยตั้งคำถามว่า</p> <p>“ท่านคิดว่าการสร้างสัมพันธภาพในงานควรเลือกแสดงพฤติกรรมใดจึงจะเหมาะสม”</p> <p>(โดยให้หัวหน้างานแสดงความคิดเห็นร่วมกันในกลุ่มใหญ่)</p>

- 4) ผู้วิจัยอธิบายให้หัวหน้างานเข้าใจความหมายของการสื่อสารด้วยวาจาและท่าทางเพื่อการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์/เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
<p>ความสำคัญของการสื่อสารด้วยวาจาและท่าทางเพื่อการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน</p>	<p>- เพื่อให้หัวหน้างานตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสารด้วยวาจาและท่าทางเพื่อการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน</p>	<p>- ตั้งคำถาม - อภิปราย - บรรยาย/ - คอมพิวเตอร์</p>	<p>การติดต่อสื่อสารด้วยวาจาและท่าทางเป็นเครื่องมือสำคัญในสร้างและรักษาสัมพันธภาพของผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ เพราะการทำงานจะต้องใช้การสื่อสารเพื่อถ่ายทอดข้อมูล ให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา และแสดงความคิดเห็นในงาน ซึ่งจะมีทั้งการใช้เหตุผลและการแสดงอารมณ์ความรู้สึก ดังนั้นหัวหน้าที่ใช้การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมสามารถสื่อสารให้ลูกน้องเกิดความเข้าใจได้อย่างถูกต้องตรงกัน ทั้งยังช่วยป้องกัน หรือลดความขัดแย้ง ซึ่งจะนำไปสู่การมีความร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของงาน ตลอดจนช่วยส่งผลดีต่อการดำเนินชีวิตประจำวันด้วย</p>

ใบงานกิจกรรมที่ 5  
“พูด - ฟัง - สังเกต”

คำชี้แจง: ขอให้สมาชิกในแต่ละกลุ่มช่วยกันอภิปรายแสดงความคิดเห็นว่าการแสดงพฤติกรรมเช่นนี้  
หมายถึงอะไร จากนั้นขอให้ผู้แทนแต่ละกลุ่มออกมาแสดงท่าทางประกอบคำอธิบาย  
ความหมายของพฤติกรรมเหล่านี้ด้วย

ยิ้ม	..... ..... .....	ถอนหายใจ	..... ..... .....
กำหมัดแน่น	..... ..... .....	ขมวดคิ้ว	..... ..... .....
เมินหน้าหนี	..... ..... .....	แบะปาก	..... ..... .....
มองด้วยหางตา	..... ..... .....	สั่นหน้าไม่เห็นด้วย	..... ..... .....
จ้องหน้าแบบเอาเรื่อง	..... ..... .....	หลบตาเวลาพูด	..... ..... .....
มองศรีษะจรดเท้า	..... ..... .....	กุมขมับ	..... ..... .....
แสดงสีหน้าและ ท่าทางว่าไม่พอใจ	..... ..... .....	คบไหล่เบา ๆ	..... ..... .....
พยักหน้ายอมรับ	..... ..... .....	ยกนิ้วหัวแม่มือให้	..... ..... .....



การนำเสนอ  
(Presentation)

## วิธีการสื่อสารด้วยวาจา และพจนานุกรม

วิธีการสื่อสารด้วยวาจาและท่าทาง  
เพื่อช่วยให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย  
และช่วยสร้างสัมพันธภาพที่ดี  
ในการทำงานร่วมกัน

### การสื่อสาร

เป็นวิธีการนำข้อมูล ข้อเท็จจริง ความคิดเห็น  
ความต้องการ อารมณ์ และความรู้สึกจากผู้ส่งไป  
ยังผู้รับเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ไม่ว่าจะ  
เป็นระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน  
ด้วยกันเอง หรือกับลูกค้า

### การสร้างความเป็นกันเอง



### การสนทนา

1. ทำความเข้าใจเรื่องที่สนทนาให้แจ่มแจ้งชัดเจน
2. จัดลำดับความคิด
3. ใช้การสนทนาโดยตรง
4. พุดจาให้ชัดเจนยชัดเจน
5. ใช้สีหน้าและน้ำเสียงให้สอดคล้องกับเรื่องที่กำลังสนทนา

# การฟัง



# การแสดงความคิดเห็น



# การกระตุ้นให้คนอื่นคิด



# การยุติการสนทนา

## ขั้นที่ 9

### กิจกรรมการให้ข้อมูลป้อนกลับ

- ชื่อกิจกรรม: “บอกได้ - บอกดี ๆ”
- เนื้อหาหลัก: การให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวกแบบไม่ควบคุม
- เนื้อหารอง: การสื่อสาร การจัดการอารมณ์ การยอมรับและเข้าใจมุมมองของผู้อื่น
- สาระสำคัญ: การให้ข้อมูลป้อนกลับ เป็นการสื่อสารที่สะท้อนให้บุคคลรับรู้ข้อมูลการกระทำของตน การให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวกเป็นวิธีการที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้ดีกว่าวิธีการให้ข้อมูลป้อนกลับทางลบที่ใช้การควบคุม เช่น การตำหนิ การได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกทำให้บุคคลรู้สึกว่าการปราศจากการควบคุม และช่วยให้พฤติกรรมมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น

#### วัตถุประสงค์กิจกรรม:

1. เพื่อให้หัวหน้างานมีความเข้าใจในจุดมุ่งหมายและวิธีการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน
2. เพื่อฝึกให้หัวหน้างานมีทักษะการให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวกแบบไม่ควบคุมเพื่อการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน
3. เพื่อชี้ให้หัวหน้างานเห็นถึงความสำคัญของการให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวกแบบไม่ควบคุมเพื่อการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน

#### ระยะเวลา:

30 นาที

#### เนื้อหากิจกรรม:

1. จุดมุ่งหมายและวิธีการให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวกแบบไม่ควบคุม
2. ทักษะการให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวกแบบไม่ควบคุม
3. ความสำคัญของการให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวกแบบไม่ควบคุม

#### วิธีการดำเนินกิจกรรม:

1. การบรรยาย
2. การตั้งคำถาม
3. การอภิปราย
4. การใช้กิจกรรม “บอกได้ - บอกดี ๆ”

### ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม:

1. ผู้วิจัยอธิบายให้หัวหน้างานเข้าใจในจุดมุ่งหมาย และวิธีการให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน
2. ผู้วิจัยฝึกให้หัวหน้างานมีทักษะการให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวกแบบไม่ควบคุม โดยใช้กิจกรรม “บอกได้ - บอกดี ๆ” โดยแบ่งกิจกรรมออกเป็น 2 ช่วง คือ ช่วงแรกเป็นการฝึกให้คำแนะนำการทำงานแทนการตำหนิ และช่วงหลังเป็นการฝึกการชม
3. ผู้วิจัยอธิบายให้หัวหน้างานตระหนักถึงความสำคัญของการให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวกแบบไม่ควบคุมเพื่อการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน

### สื่อการสอน:

1. ใบงานกิจกรรม “การให้คำแนะนำการทำงานแทนการตำหนิ”
2. ใบงานกิจกรรม “การให้คำชมในการทำงาน”
3. แบบทดสอบ
4. ดินสอ
3. คอมพิวเตอร์กระเป๋าคู่

### การประเมินผล:

1. ประเมินความรู้ความสามารถในการให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวกโดยใช้แบบทดสอบหลังจากจบกิจกรรม กำหนดเกณฑ์ไม่ต่ำกว่า 80%
2. สังเกตการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมและการอภิปราย

รายละเอียดการดำเนินงานกิจกรรม: การให้ข้อมูลป้อนกลับ

- 1) ผู้วิจัยอธิบายให้หัวหน้างานเข้าใจในจุดมุ่งหมาย และวิธีการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
1.1) จุดมุ่งหมายของการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน	- เพื่อให้หัวหน้ามีความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน	- บรรยาย - ตั้งคำถาม/ - คอมพิวเตอร์	<p>โดยทั่วไปในการทำงานนั้นลูกน้องของเราแต่ละคนจะมีทั้งที่บางครั้งก็ทำงานดี บางทีก็ทำงานไม่เอาไหน พอเราตำหนิลูกน้องก็หน้าหงิก พอจะชมก็ไม่ว่าจะชมอย่างไร ถ้าจะถามว่าระหว่าง "การติ" กับ "การชม" ท่านเคยทำอย่างไรไหนมากกว่ากัน? (เว้นระยะสักครู) หรือว่า "ไม่เคยทำเลยทั้ง 2 อย่าง"</p> <p>แล้วระหว่าง "การติ" กับ "การชม" ท่านต้องการทำอย่างไร? (เว้นระยะสักครู) และจริงๆ แล้วในการทำงานท่านมักจะใช้ "การตำหนิ" หรือ "การชม" มากกว่ากัน? (เว้นระยะสักครู)</p> <p>ไม่ว่าเป็นการตำหนิหรือการชมก็เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำงานที่จะทำให้ลูกน้องรู้ว่า "เขาทำงานดี หรือยังไม่ดีอย่างไร?" ดังนั้นการสะท้อนผลการทำงานจึงจำเป็นสำหรับผู้ปฏิบัติ เพราะ</p> <p>ประการแรก ถ้าทำงานดีแล้ว จะได้รับรู้ว่าดีอย่างไร ทำให้มีกำลังใจที่จะรักษามาตรฐานของการทำงานดีเช่นนั้นต่อไป</p> <p>ประการที่สอง ถ้าทำงานผิดพลาดหรือขาดประสิทธิภาพ ก็จะได้รู้ว่าพลาดตรงไหน และแก้ไขได้ถูกต้อง</p>

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
1.2) วิธีการให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวกแบบไม่ควบคุม	- เพื่อให้หัวหน้างานมีความเข้าใจในวิธีการให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวกแบบไม่ควบคุม	- บรรยาย - ตั้งคำถาม/ - คอมพิวเตอร์	<p>ในฐานะที่เราเป็นหัวหน้า เราจะสะท้อนผลการทำงานให้แก่ลูกน้องของเราอย่างไร? ผู้วิจัยขอเสนอหลักการสะท้อนผลการทำงานด้วยวิธีการให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวกแบบไม่ควบคุม ซึ่งมีอยู่ 2 วิธีการ ดังนี้</p> <p>1. ให้ข้อเสนอแนะการทำงาน แทนการวิพากษ์วิจารณ์ ปกติแล้วไม่มีใครพอใจที่ได้ยินคำกล่าวว่าการทำงานของตนไม่มีคุณภาพ ซึ่งจะทำให้บุคคลมีความรู้สึกต่อต้าน เป็นปรปักษ์ หรือรู้สึกว่าตนเองต่ำต้อยด้อยค่า เมื่อมีการพูดตำหนิคนหนึ่งคนใด สิ่งที่จะเกิดขึ้นตามมาจากคนที่ถูกตำหนิคือ การปฏิเสธว่าตนมิได้กระทำเช่นนั้น เช่น การตำหนิว่า "มันเป็นความผิดของคุณ" ลูกน้องก็มักจะตอบว่า "มันไม่ใช่ความผิดของผม" หรืออาจเป็นคำตอบอื่นในลักษณะเดียวกัน การตำหนิถือเป็นการหยามเกียรติ และเป็นการจุดชนวนความขุ่นเคืองขึ้นในตัวคน ดังนั้นแทนที่จะพูดในเชิงตำหนิ ควรพยายามทำความเข้าใจว่าทำไมเขาจึงทำเช่นนั้น โดยเปิดโอกาสให้ลูกน้องได้ชี้แจง บอกเล่า หรือแย้งว่าเขาทำอะไรผิดหรือไม่เหมาะสมบ้างในการปฏิบัติงานเราควรให้โอกาสลูกน้องอธิบายถึงข้อผิดพลาด และแสดงความคิดเห็นในการทำงานของเขา การที่เรารับฟังจะช่วยให้เรามีความเข้าใจในตัวลูกน้องมากยิ่งขึ้น รวมทั้งสามารถให้ข้อเสนอแนะและให้คำปรึกษาได้อย่างถูกต้องตรงประเด็น ดังนั้นเราจึงควรใช้คำพูดและภาษาที่นุ่มนวลให้เขารู้สึกว่าเขาเป็นคนมีความสามารถ มีเกียรติ และมีคุณค่า</p>

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์/เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
			<p>ตามหลักการส่งเสริมแรงจูงใจภายในเสนอแนะว่าวิธีการให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวกสามารถใช้วิธีการสื่อสารทางบวกที่ไม่ใช้การตำหนิหรือควบคุม เช่น คำในเชิงบังคับว่า "คุณต้อง" หรือ "คุณควรจะทำ" แต่จะใช้คำที่แสดงถึงการเสนอแนะ เช่น "คุณสามารถ" หรือ "คุณอาจจะ"</p> <p>2. ใช้คำพูดแสดงถึงการชมเชยยกย่องผลงาน เช่น "คุณแก้ปัญหาได้ดี" "ผมชอบผลงานของคุณจัง" เมื่อเหตุการณ์เอื้ออำนวย</p> <p>การให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวกด้วยการยกย่องชมเชยจะเป็นกระจุกบานสำคัญที่ช่วยสะท้อนผลการปฏิบัติงาน เมื่อลูกน้องทำในสิ่งที่ถูกต้องหรือทำงานดี การชมเชยยกย่องจึงเป็นเทคนิคที่ใช้ในการปฏิสัมพันธ์อีกแบบหนึ่ง ซึ่งจะนำไปสู่การผูกมิตรได้อย่างรวดเร็ว ถ้าการชมเชยนั้นๆ สมเหตุสมผลหรือถูกใจผู้ที่ได้รับคำชม</p> <p>การชมมีหลายระดับ เช่น ชมพอประมาณ เพื่อเป็นการทักทาย หรือชมอย่างมากเพื่อเป็นการสรรเสริญ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเจตนาหรือวัตถุประสงค์ของผู้ชม ผู้วิจัยแบ่งการชมเชยยกย่องเพื่อการสร้างสัมพันธภาพในงาน ออกเป็น 4 ประเภท คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ชมเพื่อทักทาย เช่น <ul style="list-style-type: none"> <li>- วันนี้ทำทางสดขึ้นเลิกงานแล้วจะไปไหนหรือ</li> <li>- วันนี้มาทำงานแต่เช้าเชียว</li> </ul> </li> </ol>



หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์/เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
			<p>2. ชมเพื่อเป็นการเสริมแรงให้กำลังใจ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กำลั้งขมักเขม้นทำงานอะไรอยู่</li> <li>- ตรวจสอบภาพรตให้ลูกค้ำหเรอ ขยันติ</li> </ul> <p>3. ชมผลงานเพื่อเป็นการประเมินผล</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- อื้อ ฝมือการทำงานดีมาก</li> <li>- คุณทำงานได้รวดเร็วดีมาก</li> </ul> <p>4. ชมเพื่อเป็นการยกย่อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยินดีด้วยกับตำแหน่งใหม่</li> <li>- ได้ยินชื่อเสียงมานานแล้ว เพิ่งพบตัววันนี้เอง</li> </ul> <p>ข้อควรระวังในการชมก็มีอยู่บ้าง เพราะถ้าชมไม่ดีก็อาจจะทำให้ผู้ถูกชมผิดหวังหรือเข้าใจผิดได้ จากความเป็นมิตรก็อาจกลายเป็นศัตรูได้ ข้อควรระวังมีดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มองผู้ถูกชมในแง่ดีเป็นการเปิดประตูหัวใจที่บ่งบอกให้เห็นได้ทางสายตา</li> <li>2. อย่าชมสิ่งที่ไม่เป็นจริง จะทำให้ผู้ถูกชมเห็นว่าผู้ชมไม่จริงใจมีเล่ห์เหลี่ยม</li> <li>3. ระวังการใช้ภาษาท่าทางประกอบคำชมว่าเหมาะสมหรือไม่อย่างไร</li> <li>4. การชมแล้วไม่ยิ้มอาจตีความหมายว่าเป็นการประชดประชันได้ ผู้ที่ชมผู้อื่นจึงต้องระวังอย่างมากในเรื่องนี้</li> <li>5. ผู้ที่ชอบชมแบบประชดประชันเสมอโปรดระลึกไว้ว่านอกจากท่านกำลังสร้างศัตรูอยู่ทุกครั้งที่อ้าปากชมแล้ว ยังเป็นการบ่งบอกว่าคุณมีสุขภาพจิตเสื่อมอีกด้วย</li> </ol>

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์ เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/ อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
			<p>ด้วยเหตุนี้การให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวกด้วยการชมเชยจึงมีประโยชน์อย่างมากในการสร้างสัมพันธภาพในงาน แต่ถ้าใช้ผิดก็อาจเป็นโทษมิใช่น้อย การที่คนเรามีความจริงจังแก่กัน จะชมก็ชมด้วยความจริงใจไม่มีเสกนัย ดังนั้นการฝึกฝนเพื่อป้องกันการผิดพลาดจึงเป็นเรื่องจำเป็นและก่อให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่าในการทำงานและการอยู่ร่วมกัน</p>

- 2) ผู้วิจัยฝึกให้หัวหน้างานมีทักษะการให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวกแบบไม่ควบคุม โดยใช้กิจกรรม “บอกได้ - บอกดี ๆ”

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
กิจกรรม “บอกได้-บอกดี ๆ”	- เพื่อให้หัวหน้างานมีทักษะในการให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวกแบบไม่ควบคุมเพื่อการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน	- กิจกรรม - ตั้งคำถาม - อภิปราย/ - ใบงาน - คอมพิวเตอร์	<p>ตอนนี้พวกเราฝึกการสะท้อนผลการปฏิบัติงานกัน หรือที่เราเรียกว่าFeedback โดยที่เราจะทำการฝึกกันใน 2 ช่วง คือ ช่วงแรกเป็นการฝึกให้คำแนะนำการทำงานแทนการตำหนิ และช่วงหลังเป็นการฝึกการชม</p> <p>ช่วงที่ 1 เป็นการฝึกให้คำแนะนำการทำงานแทนการตำหนิ มีจำนวน 5 ข้อ โดยขอให้ท่านเปลี่ยนจากโจทย์ที่เป็นการใช้คำในเชิงตำหนิ หรือในเชิงบังคับว่า "คุณต้อง" หรือ "คุณควรจะ" เปลี่ยนให้เป็นคำที่แสดงถึงการเสนอแนะและการขอความร่วมมือแทน เช่น คำว่า "คุณสามารถ" หรือ "คุณอาจจะ" หรือ "คุณช่วยทำ...." (มีเวลา 5 นาที) เช่น</p> <p>โจทย์ : "คุณต้อง ช่วยบริษัทประหยัดน้ำประหยัดไฟ"</p> <p>เปลี่ยนเป็น : "คุณสามารถช่วยบริษัทประหยัดน้ำประหยัดไฟ"</p> <p>(เมื่อหัวหน้างานทำเสร็จผู้วิจัยเฉลยคำตอบในกลุ่มใหญ่และถามว่า)</p> <p>ท่านคิดว่าการพูดกับลูกน้องตามโจทย์ กับพูดในประโยคที่เปลี่ยนเป็นการให้คำแนะนำการทำงาน แบบไหนจะช่วยให้ลูกน้องปฏิบัติตามมากกว่ากัน? (เว้นระยะเวลาสักครู่) แบบให้คำแนะนำจะทำให้ลูกน้องสบายใจไม่อึดอัด และรู้สึกว่าคุณค่า ทั้งเป็นคนที่มีหัวหน้าเห็นว่าสามารถปรับปรุงหรือพัฒนาตนเองได้</p>

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์ เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/ อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
			<p>ช่วงที่ 2 การฝึกให้คำชมในการทำงาน</p> <p>ผู้วิจัยขอให้ท่านจับกลุ่มกลุ่มละ 5 คน แล้วผู้วิจัยจะแจกกระดาษแผ่นเล็ก ๆ ให้กลุ่มละ 8 แผ่น ซึ่งเป็นคำชมที่สามารถนำไปใช้ชมลูกน้องหรือเพื่อนร่วมงานได้ และมีกระดาษคำถามอีก 1 แผ่น จำนวน 9 ข้อ ท่านอาจแจกจ่ายกระดาษแผ่นเล็ก ๆ นี้กันไปคนละ 2 แผ่น โดยมีอีกคนหนึ่งเป็นคนอ่าน โจทย์ แล้วคนทั้ง 4 ที่มีคำตอบก็จะพิจารณาว่าสถานการณ์เช่นนั้นควรใช้คำชมที่ตนมีอยู่ในมือหรือไม่ ถ้าคิดว่าใช่ก็ตอบออกมา และเติมคำตอบนั้นลงไป ในกระดาษแผ่นที่เป็นคำถาม ท่านจะสังเกตว่าคำตอบจะมี 8 ข้อ ดังนั้น ที่เหลืออีก 1 ข้อ ผู้วิจัยไม่มีคำตอบให้ จึงขอให้ท่านคิดคำตอบด้วยตนเอง เช่น</p> <p>สถานการณ์: วันนี้วิชัยมาทำงานเร็ว</p> <p>เราอาจชมว่า: <u>วันนี้มาทำงานแต่เช้าเชียว</u></p> <p>(มีเวลา 10 นาที)</p> <p>(เมื่อครบเวลาหรือผู้วิจัยสังเกตว่าหัวหน้างานทำเสร็จครบทุกกลุ่มแล้วก็จะมาเฉลยพร้อมกันในกลุ่มใหญ่)</p>

- 3) ผู้วิจัยอธิบายให้หัวหน้างานตระหนักถึงความสำคัญของการให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวกแบบไม่ควบคุมเพื่อการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์/เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
<p>ความสำคัญของการให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวกแบบไม่ควบคุม</p>	<p>- เพื่อให้หัวหน้างานตระหนักถึงความสำคัญของการให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวกแบบไม่ควบคุมเพื่อการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน</p>	<p>- บรรยาย/ - คอมพิวเตอร์</p>	<p>การให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวก เป็นวิธีที่หัวหน้าสามารถสะท้อนการทำงานของลูกน้องเพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้ดีขึ้นกว่าเดิมเช่น ผลการทำงานไม่สม่ำเสมอ ขาดการตรวจสอบคุณภาพ ผลการทำงานจึงไม่ได้มาตรฐาน การให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวกเป็นการวิธีการที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้ดีกว่าวิธีการแบบเดิมที่ใช้การควบคุมซึ่งเป็นการให้ข้อมูลป้อนกลับทางลบ เช่น การตำหนิ การได้รับข้อมูลป้อนกลับทางลบ จะทำให้บุคคลมีความรู้สึกที่แย่งขณะที่การให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวกจะช่วยกระตุ้นให้บุคคลมีความกระตือรือร้นยิ่งขึ้นและช่วยให้มีพฤติกรรมการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลงที่ตรงกับความต้องการได้อย่างรวดเร็ว</p> <p>ดังนั้น หัวหน้าที่ดีจึงควรมีความสามารถในการสื่อสารที่สะท้อนให้ลูกน้องรับรู้ข้อมูลการกระทำของตนด้วยการให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวก เพราะเป็นวิธีการที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้ดีกว่าวิธีการให้ข้อมูลป้อนกลับทางลบที่ใช้การควบคุม เช่น การตำหนิ ดังนั้น การได้รับข้อมูลป้อนกลับทางบวกจึงทำให้บุคคลรู้สึกว่าการปราศจากการควบคุม และช่วยให้พฤติกรรมมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น (3 นาที) (จากนั้นผู้วิจัยแจกแบบทดสอบการให้ข้อมูลป้อนกลับ)</p>

แบบฝึกการสะท้อนผลการทำงาน

ตอนที่ 1: การให้คำแนะนำการทำงานแทนการตำหนิ

**คำชี้แจง:** ขอให้ท่านเติมคำลงในช่องว่างต่อไปนี้ โดยขอให้ท่านเปลี่ยนจากโจทย์ที่เป็นการใช้คำในเชิงตำหนิ หรือในเชิงบังคับว่า "คุณต้อง" หรือ "คุณควรจะ" เปลี่ยนเป็นคำที่แสดงถึงการเสนอแนะและการขอความร่วมมือแทน เช่น คำว่า "คุณสามารถ" หรือ "คุณอาจจะ" หรือ "คุณช่วย" ขอความกรุณาจากท่านตอบให้ครบทุกข้อ (5 นาที) (วงเล็บท้ายข้อคือคำตอบ)

ตัวอย่าง โจทย์ : "คุณต้อง ช่วยบริษัทประหยัดน้ำ ประหยัดไฟ"

เปลี่ยนเป็น : "คุณสามารถ ช่วยบริษัทประหยัดน้ำ ประหยัดไฟฟ้าได้"

- (1) โจทย์ : "วันนี้คุณมาสาย พรุ่งนี้ คุณต้อง มาทำงานให้ทันเวลา"
- เปลี่ยนเป็น : "วันนี้คุณมาสาย ผมเชื่อว่าพรุ่งนี้ \_\_\_\_\_ มาทำงานให้ทันเวลาเริ่มงานได้"  
(คุณสามารถ)
  
- (2) โจทย์ : "เมื่อวานนี้มีอุปกรณ์หลายชิ้นนำมาใช้แล้วยังไม่เก็บเข้าที่  
วันนี้ คุณต้อง เก็บให้เรียบร้อยก่อนกลับบ้าน"
- เปลี่ยนเป็น : "เมื่อวานนี้มีอุปกรณ์หลายชิ้นนำมาใช้แล้วยังไม่เก็บเข้าที่  
วันนี้ \_\_\_\_\_ เก็บให้เรียบร้อยก่อนกลับบ้าน" (คุณช่วย)
  
- (3) โจทย์ : "ลูก้ามาเปลี่ยนน้ำมันเครื่อง และยังไม่ต้องการเปลี่ยนไส้กรอง  
คุณควรจะ ถามชะก่อนจึ"
- เปลี่ยนเป็น : "ลูก้ามาเปลี่ยนน้ำมันเครื่อง และยังไม่ต้องการเปลี่ยนไส้กรอง  
\_\_\_\_\_ ถามลูก้าก่อน" (คุณอาจจะ หรือ คุณสามารถ)
  
- (4) โจทย์ : "วันนี้งานเยอะ คุณควรจะ ทำงานให้เร็วขึ้น จะได้ช่วยกันเคลียร์งานให้เสร็จ"
- เปลี่ยนเป็น : "วันนี้งานเยอะ \_\_\_\_\_ ทำงานให้เร็วขึ้น จะได้ช่วยกันเคลียร์งานให้เสร็จ"  
(คุณอาจจะ)
  
- (5) โจทย์ : "คุณต้อง เลิกทะเลาะกันเสียที ผมเบื่อ"
- เปลี่ยนเป็น : "ผมเชื่อว่า \_\_\_\_\_ ทำงานร่วมกันได้" (คุณสามารถ)

## ตอนที่ 2: การให้คำชมในการทำงาน

**คำชี้แจง:** ขอให้ท่านตอบคำถามโดยพิจารณาว่าแต่ละสถานการณ์อย่างไร ขอความกรุณาจากท่าน  
ตอบให้ครบทุกข้อ (มีเวลา 10 นาที) (วงเล็บท้ายข้อคือคำตอบ)

- (1) สถานการณ์: วันนี้วิชัยมาทำงานเร็ว  
เราอาจชมว่า: \_\_\_\_\_ (วันนี้มาทำงานแต่เช้าเชียว)
- (2) สถานการณ์: สุชาติได้เลื่อนขึ้นมาเป็นหัวหน้า  
เราอาจชมว่า: \_\_\_\_\_ (ยินดีด้วยกับตำแหน่งใหม่)
- (3) สถานการณ์: สมชายกำลังขัดเงาสีรถเพื่อเตรียมส่งคืนให้ลูกค้างานหือหยด  
เราอาจชมว่า: \_\_\_\_\_ (เป็นยังงัยบ้าง! กำลังข้มักข่มั้นเชียว)
- (4) สถานการณ์: สมพร ช่วยทำงานให้เพื่อนร่วมงานคนอื่นตอนเย็น แม้ว่างานของตนจะเสร็จแล้ว  
เราอาจชมว่า: \_\_\_\_\_ (คุณเป็นคนมีน้ำใจดีมาก)
- (5) สถานการณ์: คุณเห็นสกส แต่งตัวเรียบร้อย หล่อเหลา ในขณะที่เป็นเวลาเย็นหลังเลิกงาน  
เราอาจชมว่า: \_\_\_\_\_ (วันนี้ทำทางสดชื่น เลิกงานแล้วจะไปไหน)
- (6) สถานการณ์: ลูกค้านำรถมาซ่อมแล้วลูกน้องของท่าน "วินิจฉัยและแก้ปัญหาได้ตรงจุด"  
เราอาจชมว่า: \_\_\_\_\_ (อือ ฝีมือการทำงานดีมาก)
- (7) สถานการณ์: วันนี้รถเข้ามาซ่อมเยอะมาก แต่ลูกน้องของท่านเคลียร์งานจนหมด  
เราอาจชมว่า: \_\_\_\_\_ (คุณทำงานได้รวดเร็วดีมาก)
- (8) สถานการณ์: ท่านได้ทำงานร่วมกับ คุณสุชาติ ซึ่งเป็นผู้มีฝีมือในการเทียบสีรถที่นำมาซ่อมหลัง  
เกิดอุบัติเหตุ  
เราอาจชมว่า: \_\_\_\_\_ (ได้ยินชื่อเสียงมานานแล้วเพิ่งพบตัววันนี้เอง)
- (9) สถานการณ์: ลูกน้องอาสาช่วยเหลืองานของท่าน (ข้อนี้ให้หัวหน้างานคิดคำตอบเอง)  
เราอาจชมว่า: \_\_\_\_\_ (คุณเป็นคนดี มีน้ำใจ ขอบใจมาก)

การนำเสนอ  
(Presentation)



## “การดี” กับ “การชม”

ท่านเคยทำอย่างไรมากกว่ากัน?

เขาทำงาน ดี หรือยัง ไม่ดี อย่างไร?

### ประการแรก

ถ้าทำงานดีแล้ว จะารู้ตัวว่าดี  
อย่างไร ทำให้มีกำลังใจที่จะรักษา  
มาตรฐานของการทำงานดีเช่นนั้น  
ต่อไป

### ประการที่สอง

ถ้าทำงานผิดพลาดหรือขาด  
ประสิทธิภาพ ก็จะได้รู้ว่าพลาด  
ตรงไหนและแก้ไขได้ถูกต้อง

### วิธีการให้ข้อมูลป้อนกลับทางบวก แบบไม่ควบคุม °

1. ให้ข้อเสนอแนะการทำงานแทน  
การตำหนิ
2. ชมเชยยกย่องผลงาน เมื่อเหตุการณ์  
เอื้ออำนวย

### ประเภทของการชม

1. ชมเพื่อทักทาย
2. ชมเพื่อให้กำลังใจ
3. ชมเพื่อเป็นการประเมินผล
4. ชมเพื่อเป็นการยกย่อง

**(1) ชมเพื่อทักทาย**

- วันนี้มาทำงานแต่เช้าเชียว
  - วันนี้ทำทางสวดชั้นเลิกงานแล้ว
- จะไปไหนหรือ

**(2) ชมเพื่อให้กำลังใจ**

- กำลังขมกเขม้นทำงานอะไรอยู่
  - ตรวจสอบสภาพรถให้ลูกค้าอยู่หรือ
- ขยันดี

**(3) ชมเพื่อเป็นการประเมิณผล**

- อ้อ ฝีมือการเทียบสีของคุณ
- เหมือนสีเดิมมาก
- คุณทำงานได้รวดเร็วดีมาก

**(4) ชมเพื่อเป็นการยกย่อง**

- ยินดีด้วยกับตำแหน่งใหม่
  - ได้ยินชื่อเสียงมานานแล้ว
- เพิ่งพบตัววันนี้เอง

## ขั้นที่ 10

### กิจกรรมการจัดการอารมณ์

ชื่อกิจกรรม: “จัดระเบียบใจ”

เนื้อหาหลัก: การจัดการอารมณ์

เนื้อหารอง: การสื่อสาร การคิดทางบวก การยอมรับและเข้าใจมุมมองของผู้อื่น

สาระสำคัญ: การจัดการอารมณ์ของตนเองเป็นความสามารถของบุคคลที่จะจัดการกับอารมณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมกับบุคคล เวลา สถานที่ และเหตุการณ์โดยแสดงออกว่าเป็นคนที่สามารถควบคุมตนเองได้ และมีความสามารถในการปรับตัว

วัตถุประสงค์กิจกรรม:

1. เพื่อให้หัวหน้างานมีความรู้ความเข้าใจความหมาย ความสำคัญและวิธีการจัดการอารมณ์
2. เพื่อให้หัวหน้างานฝึกใช้วิธีการจัดการกับอารมณ์ของตนเอง

ระยะเวลา:

2 ชั่วโมง

เนื้อหากิจกรรม:

1. ความหมายของการจัดการอารมณ์
2. วิธีการจัดการอารมณ์
3. ทักษะการจัดการอารมณ์
4. ความสำคัญของการจัดการอารมณ์

วิธีการดำเนินกิจกรรม:

1. การบรรยาย
2. การตั้งคำถาม
3. การใช้กิจกรรม “จัดระเบียบใจ”
4. การอภิปราย
5. การทดสอบ

ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม:

1. กิจกรรม “จัดระเบียบใจ” มีขั้นตอนดังนี้
  - 1.1 ผู้วิจัยใช้เวลาของกิจกรรมก่อนพักเที่ยงเป็นเวลาไปครึ่งชั่วโมง
  - 1.2 ทำการสังเกตพฤติกรรมของหัวหน้างาน

- 1.3 เมื่อถึงเวลา 12.30 น. บอกให้หัวหน้างานทราบว่ากำลังทำกิจกรรม "ระงับใจ"
  - 1.4 ผู้วิจัยตั้งคำถามว่า "เมื่อท่านเห็นว่าผู้วิจัยทำกิจกรรมเกินเวลาถึงครึ่งชั่วโมงท่านรู้สึกอย่างไร" เพื่อให้หัวหน้างานตรวจสอบความรู้สึกของตนเอง
  - 1.5 หลังจากการพักรับประทานอาหารแล้ว ผู้วิจัยตั้งคำถามต่อไปว่า "ท่านจัดการกับอารมณ์ต่าง ๆ (ที่เป็นคำตอบในข้อ 1.4) ของท่านอย่างไร" ใช้การอภิปรายแสดงความคิดเห็นในกลุ่มใหญ่
2. จากนั้นผู้วิจัยบรรยายเนื้อหาเกี่ยวกับความหมาย ความสำคัญ และวิธีการจัดการอารมณ์

#### สื่อการสอน:

1. ใบงาน
2. กระดาษขาว
3. ดินสอ
4. แผ่นใส
5. แบบทดสอบ

#### การประเมินผล:

1. ประเมินความรู้ความเข้าใจในการจัดการอารมณ์โดยใช้แบบทดสอบหลังจากจบกิจกรรม กำหนดเกณฑ์ไม่ต่ำกว่า 80%
2. สังเกตการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมและการอภิปราย

รายละเอียดการดำเนินงานกิจกรรม: การจัดการอารมณ์

1) ผู้วิจัยบรรยายความหมายของการจัดการอารมณ์

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์ เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/ อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
2.1) ความหมายของการจัดการอารมณ์	- เพื่อให้หัวหน้างานมีความเข้าใจความหมายของการจัดการอารมณ์	- ตั้งคำถาม - อภิปราย - บรรยาย/ - คอมพิวเตอร์	<p>- ในแต่ละวันท่านเคยสังเกตตนเองไหมว่าท่านมีอาการใดบ้าง? เช่น อารมณ์รัก โกรธเกลียด กังวล ฯลฯ</p> <p>- แล้วเวลาที่เกิดอารมณ์รู้สึกอย่างไร? (เว้นระยะเวลาสักครู่หนึ่งให้หัวหน้างานตอบ)</p> <p>อารมณ์เป็นความรู้สึก เมื่อเกิดอารมณ์เราจะมีควมปั่นป่วนหัวน้ ไหวทั้งทางร่างกายและจิตใจ</p> <p>แล้วระหว่างอารมณ์ดีกับอารมณ์ไม่ดี อารมณ์แบบไหนน่าจะทำให้เกิดปัญหาในการทำงานมากกว่ากัน? (ก็อารมณ์ไม่ดีไง)</p> <p>เมื่อเกิดอารมณ์ไม่ดีที่ไม่พึงปรารถนา เราจะจัดการอารมณ์ของตนเองได้ไหม?</p> <p>ก่อนที่จะตอบว่าได้หรือไม่ได้ ขอดถามก่อนว่า การจัดการอารมณ์ตนเองเป็นอย่างไร?</p> <p>การจัดการอารมณ์ของตนเองเป็นความสามารถของเราที่จะจัดการกับอารมณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมกับ บุคคล เวลา สถานที่ และเหตุการณ์ โดยที่เราแสดงออกว่าเป็นคนที่สามารถควบคุมตนเองได้ และมีความสามารถในการปรับตัว</p> <p>เช่น ลูกน้องแสดงท่าทางว่าไม่พอใจ เมื่อเราอธิบายงานให้ทำ ผู้ที่มีความสามารถในการจัดการอารมณ์ของตนได้ จะมีสติและรู้จักระงับอารมณ์ที่เกิดขึ้นในขณะนั้น โดยไม่</p>

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์ เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/ อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
			<p>ระเปิดอารมณ์หรือแสดงออกอย่างทันทีทันใด ว่าเราก็ไม่พอใจที่เขาทำเช่นนั้น</p> <p>ดังนั้นคนที่จัดการอารมณ์ของตนได้จะ สามารถจัดการความคิด ความรู้สึก และการ กระทำโดยจะมีการปรับและยืดหยุ่นได้ใน ลักษณะที่เอื้อให้เกิดประ โยชน์มากกว่าที่จะ ขัดขวางการทำงานในขณะนั้นเพื่อให้เป้าหมาย ของการทำงานบรรลุผลสำเร็จ (5 นาที)</p>

## 2) เพื่อให้หัวหน้างานเรียนรู้และฝึกใช้วิธีการจัดการอารมณ์ของตนเอง

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
วิธีการจัดการอารมณ์ของตนเอง	เพื่อให้หัวหน้างานได้เรียนรู้และฝึกใช้วิธีการจัดการอารมณ์ของตนเอง	- บรรยาย - ฝึกปฏิบัติ/ - คอมพิวเตอร์	<p>(ผู้วิจัยตั้งคำถามถามหัวหน้างานในกลุ่มใหญ่ว่า)</p> <p>“เมื่อท่านรู้สึกไม่พอใจผู้ร่วมงานหรือเมื่อเกิดอารมณ์ที่ไม่พึงประสงค์อื่น ๆ ท่านมีวิธีการจัดการอารมณ์ของตนเองอย่างไร?”</p> <p>(เว้นระยะเวลาให้หัวหน้างานตอบ)</p> <p>ในที่นี้ขอเสนอวิธีการจัดการอารมณ์สัก 4 - 5 วิธีให้ท่านพิจารณา ซึ่งท่านสามารถนำไปเลือกใช้ และวันนี้เราก็จะฝึกใช้วิธีการต่อไปนี้ บางวิธีแต่คงจะฝึกได้ไม่ครบ ด้วยข้อจำกัดของเวลา</p> <p>วิธีการแรก: การมีขันติ คือ การรู้จักข่มหรือระงับอารมณ์ที่ไม่พึงปรารถนาให้สามารถอดทนอดกลั้นต่อสภาพต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ด้วยวิธีการ “นับหนึ่งถึงสิบ” เราลองมาปฏิบัติกันเดี๋ยวนี้เลย</p> <p>ขอให้ทุกท่านนั่งหลับตา สูดลมหายใจลึก ๆ แล้วนับในใจซ้ำ ๆ ว่า “หนึ่ง” “สอง” “สาม” “สี่” “ห้า” “หก” “เจ็ด” “แปด” “เก้า” “สิบ”</p> <p>วิธีที่สอง: การมีสติ สติ คือ ความระลึกได้ ไม่เพลิน เล่นเล่น ไม่พ่นเพื่อนเพื่อนลอย ผู้ที่มีสติจะมีความพร้อมเสมอที่จะรับรู้และควบคุมความรู้สึก นึกคิด และพฤติกรรมทุกอย่างของตนเอง วิธีการฝึกให้มีสติที่ให้ผลดีที่สุด คือ วิธีการสติปัญญา</p>

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์ เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/ อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
			<p>เนื่องจากการฝึกด้วยวิธีนี้ใช้เวลามากพอสมควร จึงขออนุญาตไม่ฝึกในขณะนี้</p> <p>วิธีที่สาม: การผ่อนคลายกล้ามเนื้อ ด้วยวิธีที่เรียกว่า Progressive Muscle Relaxation ซึ่งเป็นวิธีการผ่อนคลายกล้ามเนื้อที่จะช่วยให้เราอยู่ในอาการสบายตัวและช่วยให้เกิดความรู้สึกสบายใจ งั้นเรามาฝึกด้วยวิธีการนี้กัน</p> <p>ก่อนอื่นหาสถานที่เงียบสงบ แล้วท่านอาจจะนั่งหรือนอนในอิริยาบถสบาย ๆ ซึ่งที่นี้ก็เงียบสงบคืออยู่แล้ว และในที่นี้ขอให้เป็นการนั่งก็แล้วกัน สิ่งที่เราจะมาทำพร้อมกัน คือ</p> <p>ขอให้ท่านเกร็งกล้ามเนื้อในส่วนที่กำลังจะบอกต่อไปนี้โดยใช้เวลา 10 วินาที สลับกับการผ่อนคลายกล้ามเนื้อบริเวณนั้น 10 วินาที ซึ่งเราจะใช้การนับ 1 ถึง 10 เริ่มต้นจากหลังตา</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ก้มหน้า นับ 1 ถึง 10 แล้ว เงยหน้าขึ้น นับ 1 ถึง 10</li> <li>- ยกไหล่ทั้งสองข้างขึ้นพร้อมกัน นับ 1 ถึง 10 แล้ว ยกไหล่ลงคืนสู่สภาพปกติ นับ 1 ถึง 10</li> <li>- ยกแขนทั้ง 2 ข้างขึ้นตรง ๆ เหนือศีรษะ นับ 1 ถึง 10 แล้วปล่อยแขนลง นับ 1 ถึง 10</li> <li>- แขนงอออก โดยเกร็งไว้ นับ 1 ถึง 10 แล้ว คลายออก นับ 1 ถึง 10</li> <li>- ยกขาซ้ายขึ้นตรง ๆ นับ 1 ถึง 10 แล้วยก ลง นับ 1 ถึง 10</li> <li>- ยกขาขวาขึ้นตรง ๆ นับ 1 ถึง 10 แล้วยก ลง นับ 1 ถึง 10</li> </ul>



หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์ เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/ อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
			<p>- กระดกปลายเท้าทั้ง 2 ข้างขึ้น นับ 1 ถึง 10 แล้วคลายลงคืนสู่ภาวะปกติ นับ 1 ถึง 10</p> <p>- เกร็งกล้ามเนื้อที่ก้น นับ 1 ถึง 10 แล้วคลายกล้ามเนื้อ นับ 1 ถึง 10</p> <p>จุดมุ่งหมายของการฝึกแบบนี้ คือ เพื่อให้สังเกตการเกร็งกับการผ่อนคลาย ซึ่งจะทำให้เราสามารถเข้าถึงความรู้สึกต่าง ๆ ของตนเองได้ดีขึ้น</p> <p>วิธีที่สี่: การสร้างสรรค์อารมณ์ที่พึงปรารถนาให้เกิดขึ้นด้วยการสร้างอารมณ์ที่เป็นสุข เช่น สมมติเหตุการณ์ขึ้นมา แล้วคิดว่าหากเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นกับตัวเราจริง ๆ แล้วเราจะทำอย่างไร?</p> <p>ผู้วิจัยจะสมมติเหตุการณ์ขอให้ท่านนึกถึงเหตุการณ์นี้โดยสร้างจินตนาการว่าท่านกำลังอยู่ในเหตุการณ์นี้จริง ๆ เพื่อให้เกิดอารมณ์ที่เป็นสุข เช่น</p> <p>“ฉันเพิ่งถูกหวยรางวัลที่ 1 จะนำเงินไปทำอะไรดี”</p> <p>“มีเพื่อนคนหนึ่งเล่าเรื่องขำขันให้ฟัง”</p> <p>“เจ้านายเรียกไปพบแล้วบอกว่าได้เงินเดือนขึ้นซึ่งเป็นเงินจำนวนไม่น้อย”</p> <p>“กำลังพักผ่อนอยู่ที่ชายหาด อากาศตอนนี้ดี และวิวก็สวยมาก”</p> <p>วิธีที่ห้า: ค้นหาวิธีการจัดการอารมณ์ที่ตรงกับความสนใจ ความชอบ หรือความพอใจของตนเอง เช่น การร้องเพลง การสร้างสรรค์ผลงานศิลปะ การทำงานอดิเรก การเล่นกีฬา เป็นต้น</p>

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์/เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
			<p>(เมื่อผู้วิจัยบรรยายครบทั้ง 5 วิธี ผู้วิจัยถามหัวหน้างานในกลุ่มใหญ่ว่า)</p> <p>หลังจากฟังวิธีการจัดการอารมณ์ 5 วิธีการนี้ แล้วได้ลองฝึกปฏิบัติไปในบางวิธี ท่านเคยใช้วิธีการใดบ้าง?</p> <p>(ผู้วิจัยเว้นช่วงเวลาให้หัวหน้างานตอบ)</p> <p>นอกจาก 5 วิธีการนี้ท่านใช้วิธีการใดจัดการอารมณ์ของตนเอง?</p> <p>(ผู้วิจัยเว้นช่วงเวลาให้หัวหน้างานตอบ)</p> <p>พวกเราแต่ละคนสามารถเลือกใช้วิธีการจัดการอารมณ์ของตนในแบบที่เราชอบ พอใจ ถนัด หรือตรงกับรสนิยมของตนเอง</p>

## 3) ผู้วิจัยบรรยายถึงความสำคัญของการจัดการอารมณ์เพื่อการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์ เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/ อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
<p>ความสำคัญของการจัดการอารมณ์เพื่อการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน</p>	<p>- เพื่อให้หัวหน้างานตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการอารมณ์เพื่อการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน</p>	<p>- ตั้งคำถาม - อภิปราย - บรรยาย/ - คอมพิวเตอร์</p>	<p>การจัดการอารมณ์ได้เหมาะสมเพียงใดสามารถดูได้จาก</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การควบคุมตนเองได้ไม่แสดงอารมณ์อย่างทันทีทันใด นั่นคือมีขันติ และมีสติคอยควบคุม</li> <li>2. การมีเหตุผลสามารถอธิบายเรื่องราวที่เกิดขึ้นได้อย่างสมเหตุสมผล เช่น การที่ลูกน้องทำงานไม่ทันจึงทำให้ส่งมอบรถให้ลูกค้าล่าช้า ก็เป็นเพราะวันนี้มีรถเข้ามารับบริการมากจริง ๆ นั่นคือ มีเหตุมีผลบนความเป็นจริง</li> <li>3. มีความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมในทางบวก เช่น เรารู้ว่าลูกน้องวิพากษ์วิจารณ์การทำงานของเรา สามารถคิดได้ว่า การวิพากษ์วิจารณ์หรือการนิทนาทก็คือ “การพูดถึง” ซึ่งเป็นเรื่องปกติธรรมดาของการอยู่ร่วมกัน เรายุ่เองก็เคยพูดถึงคนอื่น คนอื่นก็มีสิทธิ์พูดถึงเราเช่นกัน เมื่อคิดได้เช่นนี้เราก็จะรู้สึกสบายใจ ไม่ตอบโต้ และแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมออกไป</li> <li>4. ผู้ที่สามารถจัดการอารมณ์ของตนเองได้จะมีพฤติกรรมแสดงออกที่เหมาะสมกับบุคคล เวลา สถานที่ และสถานการณ์</li> </ol> <p>ผู้ที่สามารถจัดการอารมณ์ของตนเองได้จะสามารถควบคุมอารมณ์และแรงกระตุ้นภายใน เช่น ความโกรธ ความไม่พอใจ โดยที่จะสามารถควบคุมความคิด ความรู้สึก และการกระทำได้อย่างเหมาะสมถูกกาลเทศะ</p>

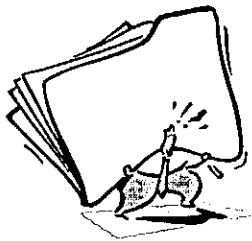
หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์/เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
			<p>รวมทั้งสามารถให้กำลังใจตนเองในการที่จะเผชิญกับอุปสรรคและข้อขัดแย้งได้อย่างไม่คับข้องใจ รู้จักขจัดความเครียดที่จะเป็นอุปสรรคขัดขวางการมีสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่นทั้งในฐานะผู้นำหรือผู้ตาม "ได้อย่างมีความสุขจนประสบความสำเร็จในอาชีพ และประสบความสำเร็จในชีวิต</p> <p>ไวซิงเกอร์ (Weisinger. 1998) เป็นนักวิชาการที่ศึกษาเรื่องของ EQ : Emotional Quotient หรือที่เรียกกันว่า ความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์ หรือปรีชาเชิงอารมณ์ ซึ่งเขาเชื่อว่าความสามารถในการจัดการอารมณ์จะช่วยส่งเสริมความสำเร็จในการทำงาน โดยการจัดการอารมณ์ที่ดีจะช่วยพัฒนาสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่นในการทำงาน โดยเฉพาะผู้ที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าหรือผู้บริหาร เพราะความสำเร็จในการทำงานนั้นนอกจากจะขึ้นอยู่กับความสามารถของตนเองแล้วยังขึ้นอยู่กับความร่วมมือของผู้อื่นด้วย</p> <p>ดังคำพูดที่ว่า</p> <p>“ชีวิตการทำงานจะมีความสุขสดใส หากมี นายตั้ง ลูกน้องดี และคนเสมอกันนิยม”</p> <p>(จากนั้นผู้วิจัยแจกแบบทดสอบภายหลังการดำเนินกิจกรรมการจัดการอารมณ์)</p>

การนำเสนอ  
(Presentation)



“การจัดการอารมณ์”

วิธีการจัดการอารมณ์



1. การมีบันทึก



2. การมีสติ



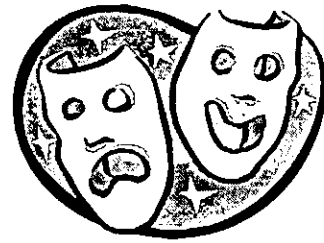
3. การผ่อนคลายกล้ามเนื้อ



4. การสร้างอารมณ์ที่พึงปรารถนา



“ท่านกำลังพักผ่อนอยู่ที่ริมชายหาด อากาศก็ดี  
วิวก็สวย อาหารก็อร่อย และมีบริการ  
นวดคลายกล้ามเนื้อให้ด้วย”



## 5. การจัดการอารมณ์ตามความสนใจ

### วิธีการจัดการอารมณ์

1. การมีขันติ
2. การมีสติ
3. การผ่อนคลายกล้ามเนื้อ
4. การสร้างอารมณ์ที่พึงปรารถนา
5. การจัดการอารมณ์ตามความสนใจ

### การจัดการอารมณ์ได้ดีเพียงใดดูจาก

1. การควบคุมตนเองได้
2. การมีเหตุมีผล
3. การมีความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมใน  
ทางบวก
4. การมีพฤติกรรมการแสดงออกที่เหมาะสมกับบุคคล  
เวลา สถานที่ และสถานการณ์

“ชีวิตการทำงานจะมีความสุข  
สดใส หากมีนายดี ลูกน้องดี  
และคนเสมอกันนิยม”

## ขั้นที่ 11

### กิจกรรมการยอมรับและเข้าใจมุมมองของผู้อื่น

- ชื่อกิจกรรม: “เป็นเขา-เป็นเรา”
- เนื้อหาหลัก: การยอมรับและเข้าใจมุมมองของผู้อื่น
- เนื้อหารอง: การสื่อสาร การจัดการอารมณ์
- สาระสำคัญ: การยอมรับและเข้าใจมุมมองผู้อื่นเป็นความสามารถที่จะรับรู้ความคิด อารมณ์ หรือความรู้สึกของบุคคลอื่นเหมือนกับเข้าไปอยู่ในสภาพการณ์ของผู้นั้น การรู้จักเป็นผู้รับฟัง รู้จักการสังเกตสีหน้า ดวงตา กิริยาท่าทาง และรู้จักการเอาใจเขามาใส่ใจเรา เป็นวิธีการช่วยให้บุคคลสัมพันธ์ภาพที่แน่นแฟ้นยิ่งขึ้นเพราะอีกฝ่ายหนึ่งจะรู้สึกว่าได้รับการยอมรับและมีคนที่เข้าใจเขาอย่างแท้จริง

#### วัตถุประสงค์กิจกรรม:

1. เพื่อฝึกให้หัวหน้างานรู้จักการยอมรับและเข้าใจมุมมองของผู้อื่น
2. เพื่อให้หัวหน้างานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการยอมรับและเข้าใจมุมมองของผู้อื่น
3. เพื่อให้หัวหน้างานตระหนักถึงความสำคัญของการยอมรับและเข้าใจมุมมองของผู้อื่น

#### ระยะเวลา:

- 2 ชั่วโมง 30 นาที

#### เนื้อหากิจกรรม:

1. ทักษะการยอมรับและเข้าใจมุมมองของผู้อื่น
2. วิธีการยอมรับและเข้าใจมุมมองของผู้อื่น
3. ความสำคัญของการยอมรับและเข้าใจมุมมองของผู้อื่น

#### วิธีการดำเนินกิจกรรม:

1. การใช้กิจกรรม “เป็นเขา-เป็นเรา”
2. การแสดงบทบาทสมมติ
3. การตั้งคำถาม
4. การอภิปราย
5. การบรรยาย
6. การทดสอบ



### ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม:

1. ผู้วิจัยใช้กิจกรรม “เป็นเขา-เป็นเรา” ฝึกหัวหน้างานให้รู้จักการยอมรับและเข้าใจมุมมองของผู้อื่นเพื่อการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน โดยผู้วิจัยแบ่งหัวหน้างานออกเป็น 4 กลุ่ม แล้วแจกใบงานเหตุการณ์ที่จะเป็นเรื่องราวของบุคคล 4 คน ให้แต่ละกลุ่มนำไปงานของตน (แต่ละกลุ่มจะได้เรื่องราวที่ไม่ซ้ำกัน) ไปพูดคุยแสดงความคิดเห็นกันในกลุ่มและตอบคำถามด้วยการออกมาแสดงบทบาทสมมติ มีเวลาสำหรับเตรียมความพร้อม 45 นาที มีเวลาสำหรับการแสดงบทบาทสมมติ กลุ่มละ 15 นาที
2. ผู้วิจัยอธิบายให้หัวหน้างานมีความรู้ความเข้าใจในวิธีการยอมรับและเข้าใจมุมมองของผู้อื่น
3. ผู้วิจัยชี้ให้หัวหน้างานเห็นถึงความสำคัญของการยอมรับและเข้าใจมุมมองของผู้อื่นเพื่อการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน

### สื่อการสอน:

1. ใบงาน
2. ดินสอ
3. กระดาษขาว
4. คอมพิวเตอร์กระเป่าหิ้ว

### การประเมินผล:

1. ประเมินความรู้และความสามารถในการยอมรับและเข้าใจมุมมองของผู้อื่น โดยใช้แบบทดสอบหลังจากจบกิจกรรม กำหนดเกณฑ์ไม่ต่ำกว่า 80%
2. สังเกตการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมและการอภิปราย

รายละเอียดการดำเนินกิจกรรม: การยอมรับและเข้าใจมุมมองของผู้อื่น

- 1) ผู้วิจัยใช้กิจกรรม “เป็นเขา-เป็นเรา” ฝึกทักษะให้หัวหน้างานรู้จักการยอมรับและเข้าใจมุมมองของผู้อื่นเพื่อการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีในการทำงาน

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์ เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/ อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
ดำเนินกิจกรรม “เป็นเขา-เป็นเรา”	- เพื่อให้หัวหน้างานได้ฝึกทักษะการยอมรับและเข้าใจมุมมองของผู้อื่น	- กิจกรรม - บทบาท สมมติ/ - กระดาษ - ดินสอ - คอมพิวเตอร์	<p>(ผู้วิจัยแบ่งหัวหน้างานออกเป็น 4 กลุ่มแล้วแจกใบงานเหตุการณ์ที่จะให้นำกลับไปแสดงความคิดเห็นในกลุ่มและออกมาแสดงบทบาทสมมติ กลุ่มละ 15 นาที)</p> <p>ขอให้ท่านนับ 1 ถึง 4 เมื่อนับครบทุกท่านแล้วท่านที่นับหมายเลขเดียวกันกรุณามารวมเป็นกลุ่มเดียวกัน (เว้นระยะเวลาสักครู่) ตอนนี้ทุกท่านคงมีกลุ่มกันครบทุกคน ขอตัวแทนกลุ่มละ 1 ท่านออกมาหน้าห้องเพื่อจับสลากเรื่องราวเหตุการณ์ซึ่งมี 4 เรื่องและทั้ง 4 เรื่องนี้จะไม่ซ้ำกัน (เมื่อตัวแทนของหัวหน้างานออกมาจับสลากเสร็จแล้ว ผู้วิจัยชี้แจงรายละเอียดของกิจกรรมดังนี้)</p> <p>เรื่องราวที่ท่านได้รับนี้จะเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในการทำงาน ขอให้ทุกท่านอ่านและตอบคำถามที่ปรากฏในตอนท้ายของแต่ละเรื่องราว โดยขอให้แต่ละกลุ่มนำเสนอเรื่องราวและคำตอบของท่านด้วยการออกมาสวมบทบาทสมมติว่าถ้าท่านเป็นบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องอยู่ในเหตุการณ์ดังกล่าวท่านจะอย่างไร ซึ่งแต่ละกลุ่มสามารถแต่งเติมเรื่องราว และแสดงความคิดเห็นต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องในเรื่องได้อย่างอิสระ โดยผ่านการสวมบทบาทสมมติ มีเวลาเตรียมความพร้อม 45 นาที</p>

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์ เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/ อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
			<p><b>เรื่องที่ 1: เรื่องของสมชาย</b></p> <p>สมชาย ได้เลื่อนตำแหน่งขึ้นเป็นหัวหน้า ในขณะที่ลูกน้องไม่ยอมรับเพราะลูกน้องของเขาเคยทำงานในตำแหน่งเดียวกัน และเป็นเพื่อนร่วมงานกันมาก่อน เมื่อสั่งงานให้ทำก็ไม่ยอมเชื่อฟัง หลายครั้งลูกน้องก็ทำงานง่ายให้เป็นงานยากโดยทำนาน ๆ ไม่ยอมทำให้เสร็จซะที จะว่ากล่าวตักเตือนก็แสดงอาการฮึดฮัดแถมในบางครั้งกลับพุดจาตุหมิ่น และไปฟ้องหัวหน้าในระดับที่สูงกว่าสมชายว่า เขาขาดคุณสมบัติของการเป็นหัวหน้าจึงไม่ควรมาเป็นผู้นำเพราะไม่มีความสามารถในการปกครองลูกน้อง</p> <p>ถ้าท่านเป็นสมชายและต้องพบกับสภาพการณ์เช่นนี้ท่านจะรู้สึกอย่างไร? ถ้าท่านเป็นสมชายท่านจะปฏิบัติอย่างไรกับลูกน้องเหล่านี้?</p> <p>ถ้าท่านเป็นเพื่อนร่วมงานของสมชาย ท่านจะแสดงความเห็นใจ ให้ความช่วยเหลือ หรือให้คำแนะนำอย่างไรแก่สมชายจึงจะช่วยให้เขาคลายทุกข์และยังคงทำงานร่วมกับลูกน้องของเขาต่อไปได้</p>

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์ เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/ อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
			<p><b>เรื่องที่ 2: เรื่องของสุชาติ</b></p> <p>สุชาติ ทำงานเป็นช่าง อยู่แผนกซ่อมบำรุง วันหนึ่งมีลูกค้านำรถมาเข้ารับบริการ โดยบอกกับ สุชาติ ว่าเวลาขับรถรู้สึกที่พวงมาลัยจะหลวม ๆ สุชาติวินิจฉัยแล้วแจ้งกับลูกค้าว่าเป็นเพราะ “ลูกปืนแตก” แต่เมื่อถอดรีระบบพวงมาลัยออกมาปรากฏว่าเป็น “ระบบนุช” ลูกค้าแสดงความไม่พอใจมากที่เขาวินิจฉัยระบบผิดพลาด เพราะการที่พวงมาลัยหลวมไม่ได้เกิดจาก “ลูกปืนแตก” แต่เป็นเพราะนุชสึก ซึ่งอันที่จริงแล้วควรจะเปลี่ยนนุช แต่เมื่อลูกค้าไม่พอใจที่เขาวิเคราะห์ระบบผิด จึงตัดสินใจนำรถกลับไปไม่ยอมซ่อม ทั้งที่สุชาติพยายามอธิบายว่าเขาจำสับสนเรื่องรุ่นของรถ โดยลิ้มไปว่ารถรุ่นไหนใช้ระบบลูกปืน หรือรถรุ่นไหนใช้ระบบนุช หัวหน้าก็ต่อว่าเขาต่อหน้าเพื่อนร่วมงานอื่นว่า “ทำไมจึงไม่ถามซะก่อน อย่างนี้ลูกค้าก็ขาดความเชื่อถือในตัวช่างคนอื่น ๆ ไปด้วย”</p> <p>ถ้าท่านเป็นสุชาติท่านจะรู้สึกอย่างไรกับเหตุการณ์นี้? ถ้าท่านเป็นสุชาติท่านจะรู้สึกอย่างไรกับหัวหน้า? ถ้าท่านเป็นสุชาติท่านจะยอมรับผิดกับหัวหน้าหรือไม่? อย่างไร?</p> <p>ถ้าท่านเป็นหัวหน้าของสุชาติท่านจะรู้สึกอย่างไรกับเหตุการณ์นี้? ท่านจะแสดงความเห็นใจหรือให้ความช่วยเหลือสุชาติอย่างไร?</p>

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์ เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/ อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
			<p><b>เรื่องที่ 3: เรื่องของสกล</b></p> <p>สกล เคยเป็นหัวหน้าในแผนก General Service (GS) เขาได้รับมอบหมายให้เข้าไปทำงานในออฟฟิศ เป็นพนักงานรับรถ ซึ่งเขาได้วินิจฉัยอาการเบื้องต้นและลงรายละเอียดรายการซ่อมแปะไว้ที่หน้ารถ แต่พอส่งรถไปยังแผนกซ่อม ช่างที่นำรถคันนี้ไปซ่อมกลับมีความเห็นไม่ตรงกันทั้งที่เคยเป็นลูกน้องของเขาซึ่งเคยทำงานร่วมกันมาก่อน แดมยังเอาเรื่องของเขาไปนินทาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ซึ่งเขาก็ได้ยินทุกเรื่องที่ถูกนินทา</p> <p>ถ้าท่านเป็นสกลจะรู้สึกอย่างไรกับเหตุการณ์นี้?</p> <p>ถ้าท่านเป็นสกลท่านจะแสดงออกกับผู้ที่นำเรื่องของท่านไปนินทาอย่างไร?</p> <p>ถ้าท่านเป็นสกลท่านจะแก้ข้อกล่าวหาที่ ถูกนินทาหรือไม่? อย่างไร?</p> <p>ถ้าท่านเป็นสกลท่านจะทำงานเป็นพนักงานรับรถต่อไปหรือไม่? หรือท่านจะทำอย่างไร?</p>

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์ เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/ อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
			<p><b>เรื่องที่ 4: เรื่องของสงกรานต์</b></p> <p>สงกรานต์ เป็นพนักงานใหม่ มีบ้านพักอยู่ไกลจากที่ทำงาน ถึงอย่างไรเขาก็มาทำงานแต่เช้าทุกวัน เขาต้องมาหาข้าวเช้ารับประทานที่ทำงาน ทำให้เริ่มต้นการทำงานช้ากว่าเพื่อนร่วมงานคนอื่น จึงมีเพื่อนร่วมงานบางอดไม่ได้ที่จะพูดว่า “เขาเป็นพวกอู้งาน” ประกอบกับศูนย์บริการที่เขาทำงานอยู่เป็นศูนย์บริการที่มีรถเข้ามาใช้บริการมากจึงทำงานกันไม่ค่อยทันทำให้ทุกคนถูกตำหนิจากหัวหน้าบ่อย ๆ และเมื่อเขาได้รับการมอบหมายงานให้ทำในงานที่เขาเองก็ยังไม่มีความชำนาญ เขาก็ไม่กล้าสอบถามหัวหน้า และการที่เขาเป็นพนักงานใหม่ทำให้ยังไม่มีความประทับใจมากนักผลงานของเขาจึงมีข้อบกพร่องหรือมีข้อผิดพลาดให้ถูกตำหนิอยู่เสมอ</p> <p>ถ้าท่านเป็นสงกรานต์ ท่านคิดว่าหัวหน้าและเพื่อนร่วมงานจะรู้สึกกับตัวท่านอย่างไร?</p> <p>ถ้าท่านเป็นสงกรานต์ท่านจะทำอย่างไรต่อไป?</p> <p>ถ้าท่านเป็นหัวหน้าของสงกรานต์ท่านจะให้คำแนะนำหรือให้ความช่วยเหลือเขาอย่างไร?</p> <p>ถ้าท่านเป็นเพื่อนร่วมงานของสงกรานต์ จะมีความรู้สึกอย่างไรต่อสงกรานต์? และจะแสดงออกกับสงกรานต์ในลักษณะใด?</p>

## 2) ผู้วิจัยอธิบายให้หัวหน้างานมีความรู้ความเข้าใจในวิธีการยอมรับและเข้าใจมุมมองของผู้อื่น

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์ เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/ อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
วิธีการยอมรับและ เข้าใจมุมมองของ ผู้อื่น	- เพื่อให้หัวหน้างานมีความรู้ความเข้าใจในวิธีการยอมรับและเข้าใจมุมมองของผู้อื่น	- ตั้งคำถาม - อภิปราย - บรรยาย/ - คอมพิวเตอร์	<p>การที่เราแสดงออกว่าเรารู้จักยอมรับและเข้าใจผู้อื่นนั้น เราทำอย่างไร ลองคิดและตรวจสอบตัวของตนเองจากการที่ได้ทำกิจกรรมเมื่อสักครู่</p> <p>ขั้นตอนแรกเราควรจะทำอย่างไร? (เว้นระยะเวลาให้หัวหน้างานตอบ)</p> <p>ขั้นแรกเราควรฟังและสังเกต การที่เราตั้งใจฟังเรื่องของเขาโดยมีสมาธิในขณะที่ฟังเพื่อให้ตัวเราเองจะสามารถจับประเด็นได้ เพราะการฟังถือเป็นทักษะเบื้องต้นที่แสดงว่าเรายอมรับและพร้อมจะเข้าใจผู้อื่น</p> <p>เทคนิคการฟัง มีดังนี้ ..... คือ</p> <p>“เงียบ อดทน สนใจ ให้การตอบรับ”</p> <p>ข้อแรก เงียบ เพราะเราจะไม่สามารถรับฟังอะไรได้ถ้าเรากำลังพูด ดังนั้นเราจึงต้องหยุดพูดซะก่อน</p> <p>ข้อสอง อดทน ดัดสิ่งที่ทำให้ออกแวกออกไป ไม่แสดงความสนใจในสิ่งอื่น และไม่ขัดจังหวะ</p> <p>ข้อสาม สนใจ ด้วยการมอง และผงกศีรษะให้อีกฝ่ายเห็นว่าเรากำลังสนใจและต้องการรับฟังสิ่งที่เขากำลังพูด</p> <p>ข้อสุดท้าย ให้การตอบรับ ด้วยเสียงหรือพูดสั้น ๆ ว่า “ครับ”, “ใช่”, “ผมเข้าใจ”, “อ้อ”, “อ้อ”, “หรือ”, “อย่างนั้นหรือ”, “แล้วยังไงต่อ”</p>

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์ เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/ อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
			<p>ส่วนการสังเกตนั้น คิดว่าเราควรสังเกตอะไร? (เว้นระยะสักครู่ให้หัวหน้างานตอบ)</p> <p>สังเกตการแสดงออกทางสีหน้า เพื่อดูอารมณ์ความรู้สึก เช่น “หน้าแดง” แสดงว่าอยู่ในอารมณ์อะไร? ก็คงจะโกรธ หรืออายมากที่ถูกล้อเลียน</p> <p>สังเกตแวตหรือดวงตา เราคงเคยได้ยินคำกล่าวที่ว่า</p> <p>“ดวงตา คือ หน้าต่างของหัวใจ”</p> <p>โดยใช้การมองไปที่ดวงตาของเขาเพื่อสังเกตความรู้สึก เช่น คนที่กำลังพูดโกหกมักจะหลบตา คนที่พูดเรื่องจริงมักจะกล้าสบตา คนที่อยู่ในอารมณ์เศร้าดวงตาจะมองต่ำ คนที่กำลังรู้สึกตื่นเต้นมันตาจะขยายดวงตาจะโตขึ้น เป็นต้น</p> <p>สังเกตกิริยาท่าทางโดยรวม เช่น บางคนที่กำลังไม่สบายก็จะดูอ่อนแรง ไม่ค่อยมีเรี่ยวแรง หรือตัวสั่น ส่วนบางคนเมื่อรู้สึกอายหรือตื่นเต้นก็จะมีอาการมือสั่น เป็นต้น</p> <p>สังเกตเจตนาอารมณ์ คือพิจารณาว่าการกระทำของเขามีเจตนาหรือไม่ อย่างไร บางคนพูดหรือแสดงพฤติกรรมบางอย่างออกมาเพราะความกดดันทางอารมณ์ แต่บางคนทำเพราะเจตนา เช่น เจตนาที่จะทำร้ายผู้อื่น เจตนาที่จะว่าร้ายผู้อื่น หรือต้องการเรียกร้องความสนใจ เป็นต้น</p> <p>การฟังและสังเกตเป็นวิธีการเบื้องต้นที่จะทำให้เราเข้าใจความคิด อารมณ์ ความรู้สึก และเรื่องราวของเขา</p>



หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์ เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/ อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
			<p>ตอนนี้เรารู้จักวิธีการเป็นผู้รับฟังและการสังเกตแล้ว ประการต่อมาคือ การเข้าใจมุมมองของผู้อื่น ด้วยการเอาใจเขามาใส่ใจเรา เป็นการคิดว่าถ้าเราเป็นเขาบ้าง อย่างเช่นกิจกรรมที่เราสวมบทบาทสมมติ โดยการสมมติว่าถ้าเราเป็นเขาแล้วเราจะรู้สึกอย่างไร คิดอย่างไร และทำอย่างไรกับเรื่องราวเหล่านั้น เมื่อเราเข้าใจมุมมองและความรู้สึกของผู้อื่น เราจะมี ความเข้าใจ เห็นอกเห็นใจ และแสดงถึงความเข้าใจ เห็นอกเห็นใจด้วยท่าทีที่เป็นมิตร จริงใจ ซึ่งอีกฝ่ายหนึ่งก็จะรู้สึกได้เช่นกันว่าเรายอมรับและเข้าใจเขาอย่างแท้จริง (10 นาที)</p>

- 3) ผู้วิจัยชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการยอมรับและเข้าใจมุมมองของผู้อื่นเพื่อการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
<p>- ความสำคัญของการยอมรับและเข้าใจมุมมองของผู้อื่นเพื่อการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน</p>	<p>- เพื่อให้หัวหน้างานตระหนักถึงความสำคัญของการยอมรับและเข้าใจมุมมองของผู้อื่นเพื่อการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน</p>	<p>- ตั้งคำถาม - อภิปราย - บรรยาย/ - คอมพิวเตอร์</p>	<p>ท่านคิดว่าการที่เรารู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเราช่วยส่งเสริมสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานหรือไม่? อย่างไร? (เว้นระยะเวลาให้หัวหน้างานตอบ)</p> <p>การรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ก็คือ การที่เรารู้จักยอมรับและเข้าใจมุมมองของผู้อื่น ซึ่งเป็นความสามารถที่จะรับรู้อารมณ์ความรู้สึกของบุคคลอื่นเหมือนกับเข้าไปอยู่ในสภาพการณ์ของผู้นั้น หรือ “เป็นการรู้สึกอย่างที่คนอื่นรู้สึก” การยอมรับและเข้าใจความคิด ความรู้สึกของผู้อื่น ช่วยให้เราลด “อัตตา” คือ Self หรือ ตนเอง ได้แก่ ตัวเรา ของเรา พวกเรา คิดแบบเรา รู้สึกอย่างเรา ฯลฯ ดังนั้นการรู้จักเห็นอกเห็นใจผู้อื่นจึงทำให้ “เรา” เข้าใจ “เขา” ได้ดีขึ้น ซึ่งในการทำงานนั้น “เขา” ก็คือ ลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา การที่เราสามารถเข้าใจความคิด อารมณ์ และความรู้สึกของผู้อื่น ทำให้เรารู้จักการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ดังนั้นสัมพันธภาพที่มีจึงแน่นแฟ้นยิ่งขึ้น เพราะอีกฝ่ายหนึ่งจะรู้สึกว่าเรายอมรับและเข้าใจเขาอย่างแท้จริง ถ้าผู้ปฏิบัติงานขาดความเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน ก็จะไปบั่นทอนสัมพันธภาพและกลายเป็นสาเหตุของความขัดแย้งในการทำงานในที่สุด (5 นาที)</p>

การนำเสนอ  
(Presentation)

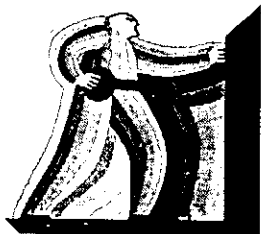


"เรื่องของตัวเอง..สมาชิกชาย"

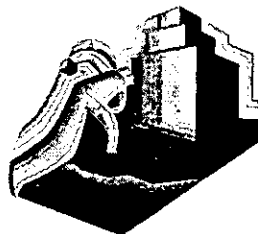


เรื่องของ..ญาติ

"เรื่องของ..สภคต"



เรื่องของ..สงกรานต์



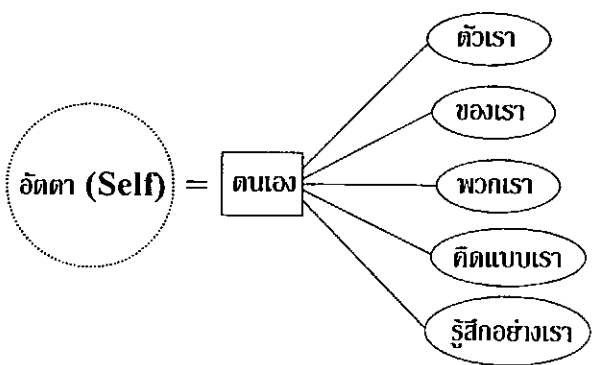
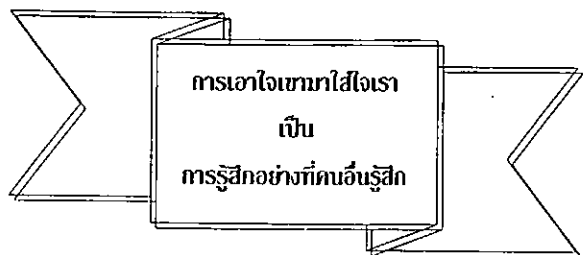
การสังเกต

สังเกตุการแสดงออกทางสีหน้า

สังเกตุแววตาหรือดวงตา

สังเกตุกิริยาท่าทางโดยรวม

สังเกตุเจตนาารมณ์



## ขั้นที่ 12

### กิจกรรมการทำงานเป็นทีม

ชื่อกิจกรรม: “การสร้างยานอวกาศและการสำรวจอวกาศ”

เนื้อหาหลัก: การทำงานเป็นทีม

เนื้อหารอง: การสื่อสาร การให้ข้อมูลป้อนกลับ การจัดการอารมณ์ ความคิดสร้างสรรค์

สาระสำคัญ: การทำงานเป็นทีมช่วยสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิกโดยเฉพาะหัวหน้าและลูกน้อง ช่วยให้สมาชิกเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน มีความเข้าใจในกระบวนการทำงานของกลุ่ม มีความรู้สึกพึ่งพาอาศัยกันระหว่างสมาชิก และมีความร่วมมือร่วมใจกันทำให้งานดำเนินไปด้วยความราบรื่น

วัตถุประสงค์กิจกรรม:

1. เพื่อให้หัวหน้างานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย และขั้นตอนของการทำงานเป็นทีม
2. เพื่อฝึกหัวหน้างานให้ทำงานเป็นทีม
3. เพื่อให้หัวหน้างานตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

ระยะเวลา: 1 ชั่วโมง 30 นาที

เนื้อหากิจกรรม:

1. ความหมาย และขั้นตอนการทำงานเป็นทีม
2. ทักษะการทำงานเป็นทีม
3. ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

วิธีการดำเนินกิจกรรม:

1. การบรรยาย
2. การตั้งคำถาม
3. การอภิปราย
4. การใช้กิจกรรม “การสร้างยานอวกาศ”
5. การใช้กิจกรรม “การสำรวจอวกาศ”

ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม:

1. ผู้วิจัยบรรยายเนื้อหาเกี่ยวกับความหมาย และขั้นตอนของการทำงานเป็นทีม
2. ผู้วิจัยฝึกให้หัวหน้างานทำงานเป็นทีม โดยการใช้กิจกรรม “การสร้างยานอวกาศ” มีขั้นตอนดังนี้

- 2.1 ผู้วิจัยแจกตัวต่อเลโก้ให้หัวหน้างานคนละ 1 ชิ้น แล้วแบ่งหัวหน้างานออกเป็นกลุ่มกลุ่มละ 5 คน จากนั้นแจกกระดาษ A4 ไปกลุ่มละ 1 แผ่น ใ้ร่างแบบของยานอวกาศ
- 2.2 นำร่างที่เขียนเสร็จแล้วให้มาตัวต่อเลโก้เพิ่มเติมเพื่อนำไปสร้างยานอวกาศตามแบบที่ได้ร่างไว้ (ตามเวลาที่กำหนด 45 นาที)
3. ใช้กิจกรรม “การสำรวจอวกาศ” เน้นความสำคัญของการทำงานเป็นทีมมีขั้นตอนดังนี้
  - 3.1 เมื่อทุกกลุ่มสร้างยานอวกาศเสร็จแล้ว ผู้วิจัยจะแจกใบงานให้หัวหน้างานคนละ 1 แผ่น
  - 3.2 จากนั้นผู้วิจัยจะเล่าเหตุการณ์ของการจับยานอวกาศที่สร้างขึ้นไปสำรวจอวกาศ ซึ่งนักบินต้องประสบปัญหาในการเดินทาง ให้หัวหน้างานใช้ความคิดเห็นของตนแก้ปัญหาด้วยตนเองก่อน โดยเขียนตอบคำถามลงในใบงาน เมื่อทำเสร็จแล้วให้เข้ากลุ่มเพื่ออภิปรายหรือกันและแก้ปัญหาดังกล่าว เมื่อได้คำตอบของกลุ่มก็ให้เขียนคำตอบนั้นลงในใบงาน
  - 3.3 จากนั้นผู้วิจัยเฉลยคำตอบแล้วตรวจสอบคะแนน ถ้าคะแนนสูงแสดงว่ามีความผิดพลาดเกิดขึ้นมากกว่าคะแนนที่ต่ำกว่า
  - 3.4 ผู้วิจัยสรุปผลกิจกรรม โดยผู้วิจัยตั้งคำถามเกี่ยวกับการแก้ปัญหาการทำงานเป็นทีม และความสำคัญของการทำงานเป็นทีม โดยให้หัวหน้างานแสดงความคิดเห็นร่วมกัน

#### สื่อการสอน:

1. ตัวต่อเลโก้
2. กระดาษขาว
3. ดินสอ
4. ใบงาน
5. เครื่องคิดเลข
6. คอมพิวเตอร์

#### การประเมินผล:

1. ประเมินความรู้ความเข้าใจในการทำงานเป็นทีม โดยใช้แบบทดสอบหลังจากจบกิจกรรม กำหนดเกณฑ์ไม่ต่ำกว่า 80%
2. สังเกตการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมและการอภิปราย

รายละเอียดการดำเนินงาน: การทำงานเป็นทีม

1) ผู้วิจัยอธิบายให้หัวหน้างานเข้าใจความหมาย และขั้นตอนการทำงานเป็นทีม

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
1.1) ความหมาย	- เพื่อให้หัวหน้างานเข้าใจความหมายของการทำงานเป็นทีม	- บรรยาย - ตั้งคำถาม - อภิปราย/ - คอมพิวเตอร์	<p>กิจกรรมต่อไปนี้เป็นเรื่องเกี่ยวกับการทำงานร่วมกันหรือที่เรียกกันว่าการทำงานเป็นทีม ท่านเข้าใจความหมายของคำว่าการทำงานเป็นทีมงานเพียงใด ผู้วิจัยขอถามว่า (ถามในกลุ่มใหญ่)</p> <p>“ทีม” กับ “กลุ่ม” มีความหมายเหมือนกันหรือไม่?</p> <p>(เว้นระยะเวลาช่วงหนึ่งให้หัวหน้างานตอบ)</p> <p>กลุ่ม หมายถึง คนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาอยู่ร่วมกัน โดยมีเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน เช่น กลุ่มคนที่เข้าชมฟุตบอลยูโร ทุกคนมีเป้าหมาย คือ ต้องการเข้าชมกีฬา กลุ่มประชาชนที่ท้องสนามหลวงในวันเฉลิมพระชนมพรรษา มีเป้าหมาย คือ มาเทิดพระเกียรติและร่วมกันแสดงความจงรักภักดีต่อในหลวง</p> <p>ทีมงานหรือการทำงานเป็นทีม (Team Work) หมายถึง การรวมกลุ่มกันของบุคคลโดยที่สมาชิกแต่ละคนมีบทบาทหน้าที่ และมีส่วนร่วมเพื่อทำให้การทำงานบรรลุผลตามเป้าหมาย เช่น ทีมงานพนัสนิรท จะมีการรวมกลุ่มกันของ ช่างแคชชีตัวถัง ช่างเคาะปะผุ จากนั้นส่งมาให้ช่างขัด ช่างโป้วสี ช่างพ่นสี และช่างขัดมัน ซึ่งมีเป้าหมายการทำงาน คือ การซ่อมรถและทำสีให้ลูกค้าให้เสร็จตาม</p>



หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์ เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/ อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
			กำหนด หรือ การตรวจเช็คสภาพรถเมื่อรถถึงกำหนดระยะทาง 100,000 กิโลเมตร ในทีมงานตรวจสภาพรถจะมีช่างประมาณ 2-3 คนทำหน้าที่เช็คเบรค เช็คครีซ เช็คน้ำมันพาวเวอร์ เปลี่ยนสายพานไทมิ่ง ซึ่งแต่ละคนจะช่วยกันทำงานและสามารถทำงานแทนกันได้ (10 นาที)
1.2) ขั้นตอนการทำงานเป็นทีม	- เพื่อให้หัวหน้างานเข้าใจขั้นตอนการทำงานเป็นทีม	- บรรยาย/ - คอมพิวเตอร์	<p>การทำงานเป็นทีมมีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ขั้นพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น โดยอภิปรายทำความเข้าใจในเป้าหมายของงานและเป้าหมายของกลุ่ม</li> <li>2. ขั้นสร้างความเข้าใจในเป้าหมาย และชี้แจงวิธีการทำงานด้วยการพูดคุยทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของสมาชิกแต่ละคน และแบ่งความรับผิดชอบให้ชัดเจน ซึ่งถ้าทุกคนสมาชิกในทีมได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวิธีการทำงานเขาก็จะรู้สึกพึงพอใจและก่อให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ทำให้สมาชิกอยากเข้าไปมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในกลุ่มเพิ่มขึ้น</li> <li>3. ขั้นการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งไปสู่การทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย มาถึงขั้นนี้ความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มจะมีมากขึ้น สังเกตได้จากการให้ความร่วมมือในการทำงาน และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น</li> <li>4. ขั้นการควบคุมและประเมินผล เป็นการทบทวนแก้ไขผลงาน และประเมินผลงานจากการทำงานร่วมกัน (5 นาที)</li> </ol>

## 2) ฝึกหัวหน้างานให้ทำงานเป็นทีมโดยใช้กิจกรรม “การสร้างยานอวกาศ”

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์ เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/ อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
<p>ดำเนินกิจกรรม “การสร้างยาน อวกาศ”</p>	<p>- เพื่อฝึกให้ หัวหน้างาน ทำงานเป็นทีม</p>	<p>- กิจกรรม/ กระดาษ A4  - ดินสอ  - คอมพิวเตอร์</p>	<p>(ผู้วิจัยแจกตัวต่อเลโก้ให้หัวหน้างานคนละ 1 ชิ้น จากนั้นผู้วิจัยแบ่งหัวหน้างานออกเป็นกลุ่มละ 5 คน แล้วชี้แจงรายละเอียดของกิจกรรมว่า)</p> <p>ขอให้แต่ละกลุ่มนำตัวต่อเลโก้มาช่วยกันสร้างยานอวกาศกลุ่มละ 1 ลำ ซึ่งในเบื้องต้นนี้ทุกกลุ่มจะมีตัวต่อเลโก้กลุ่มละ 5 ชิ้น ถ้ากลุ่มใดต้องการตัวต่อเลโก้ ก็เบิกเพิ่มได้ โดยการร่างแบบของยานอวกาศคร่าว ๆ มายื่นเพื่อขอรับตัวต่อเลโก้เพิ่ม ซึ่งสามารถเลือกขนาดและลักษณะได้ตามความต้องการ โดยขอให้เบิกตามความจำเป็น ผู้วิจัยขอให้ทุกกลุ่มนำตัวต่อเลโก้ของสมาชิกทุกคนในทีมทั้ง 5 ชิ้น มาใช้เพื่อการสร้างยานอวกาศ โดยเปรียบเทียบเสมือนว่าตัวต่อเลโก้ทั้ง 5 ตัวนั้นเป็นอุปกรณ์สำคัญที่ขาดไม่ได้ มีเวลา 45 นาที</p>

## 3) ผู้วิจัยชี้ให้เห็นว่างานเห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีม โดยใช้กิจกรรม “การสำรวจอวกาศ”

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
<p>ดำเนินกิจกรรม “การสำรวจอวกาศ”</p>	<p>- เพื่อให้หัวหน้างานเห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีม</p>	<p>- กิจกรรม/ - ใบงาน - คอมพิวเตอร์</p>	<p>(เมื่อทุกทีมสร้างยานอวกาศเสร็จเรียบร้อยแล้วผู้วิจัยจะแจกใบงานให้หัวหน้างานคนละ 1 แผ่น ผู้วิจัยดำเนินกิจกรรมต่อไปโดยเล่าเหตุการณ์ของการขับยานอวกาศที่สร้างขึ้น ไปสำรวจอวกาศ)</p> <p>ยานอวกาศที่ท่านช่วยกันสร้างจนสำเร็จนี้เป็นผลจากการทำงานร่วมกัน ซึ่งนี่แหละที่เรียกว่าการทำงานเป็นทีม ต่อไปเราจะนำยานของเราไปปฏิบัติภารกิจ ดังนี้</p> <p>สมมติว่าท่านได้รับมอบหมายให้เป็นหัวหน้าชุดปฏิบัติการการท่องอวกาศ ขณะที่ท่านกำลังนำยานอวกาศ Landing ลงจอดบนพื้นผิวดวงจันทร์ปรากฏว่ายานอวกาศของท่านประสบเหตุฉุกเฉินและควงดิ่งตกลงสู่พื้นผิวดวงจันทร์ ท่านทำการสำรวจความเสียหายของยานและพยายามติดต่อกลับไปยังยานแม่แต่ไม่สามารถติดต่อได้ ท่านต้องเดินเท้าไปยังจุดนัดหมายพร้อมกับอุปกรณ์ จำนวน 15 รายการ</p> <p>ขอให้ท่านเรียงลำดับอุปกรณ์ที่จะนำติดตัวไปโดยเลือกตามความสำคัญ สิ่งที่ท่านคิดว่าสำคัญมากที่สุดให้ใส่หมายเลข 1 สิ่งที่มีความสำคัญรองลงมาให้ใส่หมายเลข 2, 3, 4,..... จนกระทั่งสิ่งที่ท่านคิดว่าสำคัญน้อยที่สุดให้ใส่หมายเลข 15 ลงในช่องว่างช่องแรกในใบงานที่แจกให้โดยขอให้ต่างคนต่างทำ ( 5 นาที)</p> <p>(ผู้วิจัยสังเกตว่าถ้าหัวหน้างานทำเสร็จก็จะดำเนินการต่อไป)</p>

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์ เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/ อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
			<p>เมื่อสมาชิกทุกคนในทีมของท่านเรียงลำดับความสำคัญในช่องที่ 1 เสร็จ ขอให้สมาชิกแต่ละกลุ่มพูดคุยอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันแล้วนำความคิดเห็นร่วมกันของกลุ่มลงเขียนลงไปใบบางานในช่องที่ 2 (15 นาที)</p> <p>(เมื่อผู้วิจัยสังเกตเห็นว่าทุกทีมทำเสร็จ ผู้วิจัยเฉลยคำตอบ)</p> <p>ตอนนี้ทุกทีมก็ทำเสร็จแล้วเรามาเฉลยคำตอบกัน โดยขอให้ท่านเขียนเฉลยไว้ในช่องว่างที่ 3 ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) ออกซิเจน 2 ถัง</li> <li>(2) น้ำ 3 แกลลอน</li> <li>(3) อาหารเม็ด</li> <li>(4) แผนที่กลุ่มดาว</li> <li>(5) เครื่องรับวิทยุคลื่นสั้น</li> <li>(6) พลุสัญญาณ</li> <li>(7) ร่มชูชีพ</li> <li>(8) แพยาง</li> <li>(9) เชือกยาว 10 เมตร</li> <li>(10) เครื่องมือปฐมพยาบาล</li> <li>(11) นมผง</li> <li>(12) เครื่องทำน้ำร้อนกระเป่าหัว</li> <li>(13) ไม้ขีดไฟ 1 กล่อง</li> <li>(14) ปืนพก .45 มม.</li> <li>(15) เข็มทิศ</li> </ol> <p>เมื่อทุกท่านเขียนเฉลยลงในช่องที่ 3 เสร็จแล้ว ขอให้ท่านหาผลต่างของคะแนนในช่องที่ 1 และ ช่องที่ 3 (โดยนำคะแนนมากตั้งลบ</p>

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์ เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/ อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
			<p>ด้วยคะแนนที่น้อยกว่า เช่น ท่านเลือกเข็มทิศเป็นอันดับ 1 เฉลยเป็น 15 ผลต่าง คือ 14 หรือท่านเลือกแพยางอันดับ 10 เฉลยเป็น 8 ผลต่างคือ 2 ถ้ารายการใดคะแนนเท่ากันผลต่างจะเป็น 0) เขียนผลต่างคะแนนของแต่ละรายการลงในช่องที่ 4 เมื่อทำช่องที่ 4 เสร็จ ก็มาหาผลต่างของคะแนนในช่องที่ 2 และ 3 โดยเขียนผลต่างของแต่ละรายการลงในช่องที่ 5 จากนั้นหาคะแนนรวมของช่องที่ 4 ด้วยการนำคะแนนของช่องที่ 4 ทั้งหมดมารวมกัน แล้วเขียนไว้ตรงด้านล่างของช่องที่ 4 และทำเช่นเดียวกันนี้ในช่องที่ 5 ด้วย คือหาคะแนนรวมของช่องที่ 5 แล้วเขียนไว้ตรงด้านล่างของช่องที่ 5 ซึ่งงานนี้คะแนนสูงแสดงว่ามีความผิดพลาดเกิดขึ้นมาก หรือมีความเสี่ยงสูง ส่วนคะแนนที่ต่ำกว่าแสดงว่ามีความผิดพลาดน้อยกว่าหรือมีความเสี่ยงต่ำกว่า</p> <p>(จากนั้นผู้วิจัยชี้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมจากคะแนนรายบุคคล คะแนนความสามารถโดยเฉลี่ยของทีม และคะแนนที่เป็นผลจากการทำงานเป็นทีม เช่น ทีมที่ 0)</p> <p>ผู้วิจัยขอให้แต่ละทีมช่วยบอกคะแนนรายคน คะแนนความสามารถ โดยเฉลี่ยของทีมซึ่งมาจากการนำ คะแนนของสมาชิกทุกคนในทีมมาบวกกันแล้วหารด้วย 5 และขอให้ช่วยบอกคะแนนที่เป็นผลมาจากการทำงานเป็นทีม คือคะแนนรวมในช่องที่ 5 (สมมติว่าคะแนนของทีมที่ 0 มีดังนี้)</p>

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์ เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/ อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
			<p>- คะแนนรายคน คือ 40 67 79 54 และ 82</p> <p>- คะแนนความสามารถโดยเฉลี่ยของทีม คือ 64.4 (มาจาก <math>40 + 67 + 79 + 54 + 82</math> หาร ด้วย 5)</p> <p>- คะแนนที่เป็นผลจากการทำงานเป็นทีม คือ 38</p> <p>ท่านจะเห็นได้ว่าถ้านำความสามารถของ สมาชิกทุกคนในทีมมาเฉลี่ยจะมีความเสี่ยง ของการปฏิบัติภารกิจนี้เท่ากับ 64.4 แต่เมื่อ ทุกคนในทีมมาร่วมกันอภิปรายแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นคะแนนความผิดพลาดหรือความ เสี่ยงลดลง และเมื่อพิจารณาที่คะแนนเป็นราย บุคคลเห็นได้ว่าคะแนนของทีมต่ำกว่าคะแนน รายบุคคล แสดงว่าความผิดพลาดหรือโอกาส เสี่ยงลดลงเมื่อแต่ละคน ได้ใช้ความรู้ที่ตนเองมี แสดงความคิดเห็นออกมาโดยใช้การพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดและข้อมูลให้แกกัน</p> <p>(ผู้วิจัยตั้งคำถามหัวหน้างานเกี่ยวกับการ ทำงานร่วมกัน คือ การสร้างยานอวกาศ โดย การตั้งคำถามให้แสดงความคิดเห็นกันในกลุ่ม ใหญ่ว่า)</p> <p>“ขณะที่ท่านกำลังสร้างยานอวกาศมีปัญหา อะไรบ้างที่เกิดจากการทำงานร่วมกัน” (เว้นระยะเวลาให้หัวหน้างานตอบ)</p> <p>“อะไรที่ทำให้ทีมของท่านสามารถสร้าง ยานอวกาศได้สำเร็จ” (เว้นระยะเวลาให้หัวหน้างานตอบ จากนั้น ผู้วิจัยสรุปว่า)</p>

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์ เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/ อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
			<p>ประโยชน์ที่สำคัญของการทำงานเป็นทีม ในกิจกรรมนี้ คือ เราไม่สามารถสร้างยานอวกาศคนเดียวได้เพราะเรามีตัวต่อเลโก้เพียงคนละ 1 ชิ้น ดังนั้นที่ยานอวกาศของเราสร้างสำเร็จได้ เพราะเรานำสิ่งที่เรามี คือ ตัวต่อเลโก้ของทุกคนมาใช้ นั่นคือทุกคนต่างก็มีความรู้ความสามารถในงานที่ทำ ถ้าเรานำสิ่งที่เรามีมาร่วมกันสร้างประโยชน์ให้กับงาน ความสำเร็จในการทำงานและความสุขจากการที่เราได้ร่วมงานกันก็จะบังเกิดขึ้นและคงอยู่ต่อไป (เวลา 40 นาที)</p>

**ใบงานกิจกรรมที่ 9**  
**“การสำรวจอวกาศ”**

**คำชี้แจง:** ขอให้ท่านเรียงลำดับความสำคัญของอุปกรณ์ที่ท่านจะนำติดตัวไประหว่างเดินทางจำนวน 15 รายการดังต่อไปนี้ โดยขอให้ท่านเรียงลำดับอุปกรณ์ที่จะนำติดตัวไปโดยเลือกตามความสำคัญสิ่งใดที่ท่านคิดว่าสำคัญมากที่สุดให้ใส่หมายเลข 1 สิ่งที่มีความสำคัญรองลงมาให้ใส่หมายเลข 2, 3, 4,..... จนกระทั่งสิ่งที่ท่านคิดว่าสำคัญน้อยที่สุดให้ใส่หมายเลข 15 ลงในช่องว่าง

รายการ	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
ไม้ขีดไฟ 1 กล่อง					
ร่มชูชีพ					
น้ำ 3 แกลลอน					
ปืนพก .45 มม.					
เครื่องมือปฐมพยาบาล					
อาหารเม็ด					
แพยาง					
เชือกยาว 10 เมตร					
ออกซิเจน 2 ถัง					
นมผง					
แผนที่กลุ่มดาว					
เครื่องทำน้ำร้อนกระเป๋าคหิ้ว					
เครื่องรับวิทยุคลื่นสั้น					
พลุสัญญาณ					
เข็มทิศ					
			รวม		



การนำเสนอ  
(Presentation)



การทำงานเป็นทีม

"ทีม" กับ "กลุ่ม"  
เหมือนกันหรือไม่?

ขั้นตอนของการทำงานเป็นทีม

ขั้นที่ 1

ขั้นพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

ขั้นที่ 2

ขั้นสร้างความเข้าใจในเป้าหมาย  
และชี้แจงวิธีการทำงาน

ขั้นที่ 3

ขั้นการปฏิบัติงาน

## ขั้นที่ 4

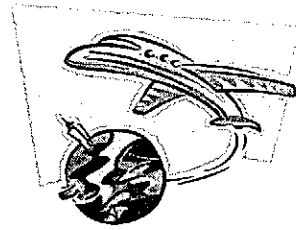
### ขั้นการควบคุมและประเมินผล

ขอให้แต่ละกลุ่มนำตัวต่อเลโก้มาช่วยกัน  
สร้างยานอวกาศกลุ่มละ 1 ลำ โดย

- นำตัวต่อเลโก้ของสมาชิกทุกคนทั้ง 5 ชิ้นมาใช้
- ถ้าต้องการตัวต่อเลโก้เพิ่ม ขอให้นำร่างแบบยานอวกาศคร่าว ๆ มาขึ้น
- มีเวลา 45 นาที



“การสร้างยานอวกาศ”



“การสำรวจอวกาศ”

#### เฉลย

- |                              |                          |
|------------------------------|--------------------------|
| (1) ออกซิเจน 2 ถัง           | (8) แพยาง                |
| (2) น้ำ 3 แกลลอน             | (9) เชือกยาว 10 เมตร     |
| (3) อาหารเม็ด                | (10) เครื่องมือปฐมพยาบาล |
| (4) แผนที่กลุ่มดาว           | (11) นมผง                |
| (5) เครื่องรับวิทยุคลื่นสั้น | (12) เครื่องทำน้ำร้อน    |
| (6) พลุสัญญาณ                | (13) ไมซ์ไฟ 1 กล้อง      |
| (7) รั่มชูชีพ                | (14) ปืนพก .45 มม.       |
|                              | (15) เข็มทิศ             |

### ขั้นที่ 13

#### การสร้างสัมพันธภาพในงานในสถานการณ์การทำงานจริง

- ชื่อกิจกรรม: การสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน
- เนื้อหาหลัก: การสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน
- เนื้อหารอง: ความรู้สึกว่าตนเองสามารถสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน ความรู้สึกมีอิสระที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน ความเพียรพยายามที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน ความรู้สึกสนุกที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน การยอมรับและเข้าใจมุมมองของผู้อื่น การสื่อสาร การคิดทางบวก การให้ข้อมูลป้อนกลับ การทำงานเป็นทีม และการจัดการอารมณ์
- สาระสำคัญ: การมีประสบการณ์ของการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในสถานการณ์การทำงานจริง สามารถส่งเสริมได้ด้วยการให้บุคคลเป็นผู้ริเริ่ม เลือกเป้าหมาย วางแผน เลือกวิธีดำเนินการ ลงมือปฏิบัติ และประเมินผลการสร้างสัมพันธภาพในการทำงานด้วยตนเองภายหลังจากที่บุคคลได้รับการส่งเสริมแรงจูงใจภายในและทักษะเพื่อการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน จะช่วยบุคคลได้เรียนรู้จากการนำไปใช้ในการปฏิบัติจริงและมีประโยชน์ต่อประสิทธิผลของงานจากการที่บุคคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกัน
- วัตถุประสงค์กิจกรรม:
1. เพื่อส่งเสริมให้หัวหน้างานมีประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จในการสร้างสัมพันธภาพในการทำงานด้วยการใช้แรงจูงใจภายในตนเอง
  2. เพื่อส่งเสริมให้หัวหน้างานเป็นผู้ริเริ่มหรือเลือกกำหนดเป้าหมาย วางแผน เลือกวิธีดำเนินการ ลงมือปฏิบัติ และประเมินผลการสร้างสัมพันธภาพในการทำงานด้วยตนเอง
- ระยะเวลา: 1 ชั่วโมง
- เนื้อหากิจกรรม:
1. กำหนดเป้าหมาย
  2. วางแผน
  3. เลือกวิธีดำเนินการ
  4. ลงมือปฏิบัติ
  5. ประเมินผล

วิธีการดำเนินกิจกรรม:

1. การตั้งคำถาม
2. การลงมือปฏิบัติในสถานการณ์การทำงานจริง

ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม:

1. ผู้วิจัยตั้งคำถามถามหัวหน้างานในกลุ่มใหญ่ว่า "ท่านคิดว่าจะสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานอย่างไร" โดยขอให้หัวหน้างานทุกคนคิดว่าเมื่อกลับไปทำงานจะสร้างสัมพันธภาพที่ดีในงานในเรื่องอะไรและจะทำอย่างไร
2. ให้หัวหน้างานแต่ละคนเลือกว่าจะสร้างสัมพันธภาพที่ดีในงานในเรื่องอะไร โดยที่หัวหน้างานแต่ละคนจะเป็นผู้กำหนดชื่อโครงการ กำหนดเป้าหมาย วางแผน เลือกวิธีดำเนินการ และวิธีการประเมินผลการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในงานด้วยตนเองเพื่อนำโครงการดังกล่าวนี้ไปใช้ในสถานการณ์การทำงานจริง
3. ให้หัวหน้างานนำเสนอโครงการของตนต่อที่ประชุม
4. หัวหน้างานแต่ละคนนำโครงการของตนไปใช้ในสถานการณ์การทำงานจริง

สื่อการสอน:

1. กระดาษและดินสอ
2. เอกสารประกอบ
3. คอมพิวเตอร์กระเป๋าคอมพิวเตอร์

การประเมินผล:

1. หัวหน้างานทุกคนได้โครงการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน
2. หัวหน้างานกำหนดเป้าหมาย วางแผน เลือกวิธีดำเนินการ และวิธีการประเมินผลการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในงานด้วยตนเองและนำกลับไปใช้ในสถานการณ์การทำงานจริง

รายละเอียดการดำเนินกิจกรรม: การสร้างสัมพันธภาพในงานในสถานการณ์การทำงานจริง

ผู้วิจัยส่งเสริมหัวหน้างานให้มีประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จในการสร้างสัมพันธภาพในการทำงานด้วยการใช้แรงจูงใจภายในตนเอง โดยที่หัวหน้างานเป็นผู้ริเริ่ม เลือกกำหนดเป้าหมายวางแผน เลือกวิธีดำเนินการ ลงมือปฏิบัติ และประเมินผลการสร้างสัมพันธภาพในการทำงานด้วยตนเอง และนำกลับไปใช้ในสถานการณ์การทำงานจริง

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์/เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
การมีประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จในการสร้างสัมพันธภาพในการทำงานในสถานการณ์การทำงานจริง	- เพื่อส่งเสริมให้หัวหน้างานมีประสบการณ์ของการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน	- ตั้งคำถาม - ลงมือปฏิบัติในสถานการณ์การทำงานจริง/ - แบบฟอร์ม - การทำ - โครงการ - ดินสอ - เอกสารประกอบ - คอมพิวเตอร์	(ผู้วิจัยตั้งคำถามถามหัวหน้างานในกลุ่มใหญ่ว่า) “ท่านคิดว่าจะสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานอย่างไร? โดยขอให้ทุกท่านคนคิดว่าเมื่อกลับไปทำงานอยากจะสร้างสัมพันธภาพ หรือแก้ปัญหาสัมพันธภาพในการทำงานให้ดีขึ้นในเรื่องอะไรและจะทำอย่างไร?” ขอให้แต่ละท่านเลือกเรื่องหรือประเด็นที่ท่านสนใจโดยกำหนดเป็นหัวข้อหรือตั้งเป็นชื่อของโครงการก็ได้ ซึ่งผู้วิจัยก็ได้เสนอหัวข้อไว้ให้ท่านเลือกหรือถ้าหัวข้อดังกล่าวไม่ตรงกับความสนใจของท่าน ท่านก็สามารถกำหนดได้ตามความสนใจของท่านเอง (ผู้วิจัยแจกแบบฟอร์มโครงการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานให้หัวหน้างานคนละ 1 แผ่น) เมื่อได้หัวข้อหรือชื่อโครงการแล้ว ท่านมีวิธีดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้อย่างไร? และท่านจะประเมินผลโครงการของท่านอย่างไร? ขอให้ท่านวางแผน เลือกวิธีดำเนินการ และวิธีการประเมินผลการสร้างสัมพันธภาพที่

หัวข้อกิจกรรม	วัตถุประสงค์ เชิงพฤติกรรม	วิธีการ/ อุปกรณ์	เนื้อหากิจกรรม/เวลา
			<p>ดีในการทำงานครั้งนี้ตามความสนใจหรือตามความต้องการของท่าน เพื่อให้เราแต่ละคนจะได้นำโครงการดังกล่าวนี้ไปใช้ในสถานการณ์การทำงานจริง มีเวลา 30 นาที ท่านสามารถปรึกษาหารือกับเพื่อนหรือจะสอบถามผู้วิจัยและทีมงานก็ได้</p> <p>เมื่อทำเสร็จแล้วขอให้นำเสนอโครงการของท่านต่อที่ประชุม (ใช้เวลาทั้งสิ้นประมาณ 30 นาที)</p> <p>และขอให้ท่านประสบความสำเร็จในการนำโครงการนี้ไปใช้ในสถานการณ์การทำงานจริง ซึ่งวิจัยจะเดินทางไปพบทุกท่านเพื่อการติดตามผลและให้คำปรึกษาแก่ท่าน โดยที่เราจะพบกันเดือนละ 1 ครั้ง ขอความกรุณาท่านบอกวัน และช่วงเวลาที่ท่านสะดวก และสามารถให้ผู้วิจัยไปพบได้</p>

**แบบฟอร์มโครงการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน**

ชื่อ-สกุล.....ศูนย์บริการสาขา.....  
 หมายเลขโทรศัพท์ที่ทำงาน.....หมายเลขโทรศัพท์มือถือ.....

ท่านสามารถเลือกโครงการได้จากตัวเลือกต่อไปนี้ หรือเลือกกำหนดตามความสนใจของท่านเอง ด้วยการทำเครื่องหมาย / หน้าตัวเลือกที่ท่านต้องการ

- ..... โครงการ “ควบคุมอารมณ์ตนเอง”
- ..... โครงการ “ให้คำแนะนำในการทำงานแทนการตำหนิ”
- ..... โครงการ “งควิพากษ์วิจารณ์การทำงานของคนอื่น”
- ..... โครงการ “ให้คำชมในการทำงาน”
- ..... โครงการ “กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นในการทำงาน”
- ..... โครงการตามความสนใจ คือ .....

ท่านจะดำเนินการอย่างไร? (จะทำอย่างไร)

.....

.....

ท่านมีวิธีการประเมินผลโครงการอย่างไร? (จะประเมินอย่างไรว่าท่านทำโครงการได้สำเร็จเพียงใด)

.....

.....



การนำเสนอ  
(Presentation)

**ท่านคิดว่าจะสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานอย่างไร?**

**ขอให้ทุกท่านคิดว่าเมื่อกลับไปทำงาน  
ท่านต้องการสร้างสัมพันธภาพหรือแก้ปัญหาสัมพันธภาพ  
ในการทำงานให้ดีขึ้นในเรื่องอะไร  
และจะทำอย่างไร?**

แบบฟอร์มโครงการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน

ชื่อ-สกุล.....ศูนย์บริการสาขา.....

หมายเลขโทรศัพท์ที่ทำงาน.....หมายเลขโทรศัพท์มือถือ.....

ท่านสามารถเลือกโครงการได้หลายตัวเพื่อต่อไปนี้ หรือเลือกกำหนดความสนใจของท่านเอง ด้วยการทำเครื่องหมาย / หน้าตัวอักษรที่ท่านต้องการ

.....โครงการ "ควบคุมอารมณ์ตนเอง"

.....โครงการ "แก้ไขความขัดแย้งในการทำงาน"

.....โครงการ "งศวิทยากวีวิจารณ์การทำงานของคนอื่น"

.....โครงการ "รู้จักการเป็นผู้รับฟัง"

.....โครงการ "ขอความคิดเห็นจากผู้อื่นงาน"

.....โครงการตามความสนใจ คือ.....

ท่านจะดำเนินการอย่างไร? และ ท่านมีวิธีการประเมินผลโครงการอย่างไร?

## ชั้นที่ 14

### การติดตามผลการสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้างาน

- ชื่อกิจกรรม: การติดตามผลการสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน
- เนื้อหาหลัก: การสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน
- เนื้อหารอง: ความรู้สึกว่าคุณสามารถสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน ความรู้สึกมีอิสระที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน การยอมรับและเข้าใจมุมมองของผู้อื่น การคิดทางบวก และการให้ข้อมูลป้อนกลับ
- สาระสำคัญ: การติดตามความสำเร็จของโครงการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน จะช่วยให้ผู้วิจัยสามารถให้คำแนะนำตามความต้องการของผู้ดำเนินโครงการและติดตามผลการดำเนินโครงการได้อย่างต่อเนื่อง
- วัตถุประสงค์กิจกรรม:
1. เพื่อให้ผู้วิจัยติดตามผลการสร้างสัมพันธภาพในการทำงานของหัวหน้างาน
  2. เพื่อให้หัวหน้างานได้รับคำปรึกษาและทบทวนสาระการเรียนรู้จากผู้วิจัย
- ระยะเวลา: 3 เดือน
- เนื้อหากิจกรรม:
1. การส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อการสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน
  2. การทบทวนสาระความรู้ของการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน
- วิธีการดำเนินกิจกรรม:
1. การตั้งคำถาม
  2. การให้คำแนะนำหรือการให้คำปรึกษา
- ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม:
1. ผู้วิจัยเดินทางไปพบหัวหน้างาน ณ ศูนย์บริการรถยนต์ที่หัวหน้างานทำงาน เพื่อรับฟังการดำเนินการสร้างสัมพันธภาพในงานและการประเมินผลด้วยตนเองของหัวหน้างาน รวมทั้งให้คำปรึกษาหารือหรือทบทวนสาระการเรียนรู้
  2. ผู้วิจัยติดตามผลร่วมกับหัวหน้างานในแต่ละศูนย์บริการ โดยใช้การพูดคุยและร่วมกันแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความคืบหน้าของการสร้างสัมพันธภาพในงาน โดยจะพบกันเดือนละ 1 ครั้ง จำนวน 3 ครั้ง รวมระยะเวลา 3 เดือน

### สื่อการสอน:

1. แบบบันทึกการติดตามผล
2. กระดาษ
3. ดินสอ

### การประเมินผล:

1. การติดตามความคืบหน้าของผลการสร้างสัมพันธภาพในงานของหัวหน้างาน
2. ประเมินความสำเร็จในการสร้างสัมพันธภาพในงาน ด้วยการใช้มาตรวัดแรงจูงใจภายในเพื่อการสร้างสัมพันธภาพในงาน และใช้มาตรวัดความเชื่ออำนาจในตนเองทดสอบหัวหน้างาน และใช้แบบวัดการรับรู้บรรยากาศสัมพันธภาพในงาน สอบถามลูกน้องของหัวหน้างานเหล่านั้นเมื่อครบกำหนดระยะเวลาการติดตามผล 3 เดือน

## แบบบันทึกการติดตามผล

ชื่อ-สกุล.....ศูนย์บริการสาขา.....

ชื่อโครงการ.....

ครั้งที่	วัน/เดือน/ปี	ข้อมูลการติดตามผล
		<p>การดำเนิน โครงการของท่านมีปัญหา/อุปสรรคอะไร</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>ท่านดำเนินการอย่างไรบ้าง</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>ได้ผลการดำเนิน โครงการอย่างไร</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

การนำเสนอ  
(Presentation)



การติดตามผลการสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน

ในสถานการณ์การทำงานจริง

การดำเนินโครงการของท่าน  
มีปัญหา/อุปสรรคอะไร?

ท่านดำเนินการอย่างไร?

ได้ผลการดำเนินโครงการอย่างไร?

โปรแกรมการส่งเสริมแรงจูงใจภายในเพื่อการสร้างสัมพันธภาพในงาน

ขั้นที่	กิจกรรม	เวลา (นาที)
1	สร้างความคุ้นเคย	30
2	ปฐมนิเทศและการมีสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน	30
3	ความรู้สึกลูกๆที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน	45
4	การคิดทางบวก	45
5	ความรู้สึกลูกๆที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน	45
6	ความรู้สึกลูกๆว่าสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานได้	60
7	ความเพียรพยายามที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน	75
8	การสื่อสารด้วยวาจาและท่าทาง	90
9	การให้ข้อมูลป้อนกลับ	60
10	การจัดการอารมณ์	45
11	การยอมรับและเข้าใจมุมมองของคนอื่น	60
12	การทำงานเป็นทีม	120
13	การนำเสนอโครงการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน	120
14	การติดตามผลการสร้างสัมพันธภาพในการทำงานมีระยะเวลาห่างกัน 2 สัปดาห์/ครั้ง จำนวน 3 ครั้ง	2 เดือน



### กำหนดการฝึกอบรม

เรื่อง "การสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน (ระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง)"  
 ของหัวหน้าช่างที่บริษัทวรจักรยนต์ ๓ ห้องตะเภาแก้ว โรงแรมริเวอร์ไซด์ กรุงเทพฯ  
 วันอาทิตย์ที่ 8 และ 15 ตุลาคม 2547

#### วันที่ 10 ตุลาคม 2547

เวลา	08.00 - 08.30 น.	ลงทะเบียน
	08.30 - 09.00 น.	พิธีเปิดโดยผู้บริหารบริษัทโตโยต้า
	09.00 - 09.30 น.	กิจกรรมสร้างความคุ้นเคย (30 นาที)
	09.30 - 10.00 น.	ปฐมนิเทศ และส่งเสริมความรู้สึกลูกน้องที่จะสร้างสัมพันธภาพในการทำงาน (30 นาที)
	10.00 - 10.30 น.	พักรับประทานอาหารว่าง
	10.30 - 12.00 น.	เนื้อหาเรื่อง การคิดทางบวก และฝึกทักษะการคิดด้วยกิจกรรม "คิดดี" และใช้กิจกรรม "เลือกได้-เลือกดี" ส่งเสริมพฤติกรรมการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน (1 ชั่วโมง 30 นาที)
	12.00 - 13.00 น.	พักรับประทานอาหารกลางวัน
	13.00 - 14.00 น.	กิจกรรม "นักสืบ" ส่งเสริมความรู้สึกว่าตนสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานได้ (1 ชั่วโมง)
	14.00 - 15.30 น.	กิจกรรม "หาคู่" ส่งเสริมความเพียรพยายามที่จะสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน (1 ชั่วโมง 30 นาที)
	15.30 - 15.45 น.	พักรับประทานอาหารว่าง
	15.45 - 17.00 น.	เนื้อหาเรื่อง การสื่อสารด้วยวาจาและท่าทาง รวมทั้งฝึกทักษะการสื่อสารด้วยกิจกรรม "พูด-ฟัง-สังเกต" (1 ชั่วโมง 15 นาที)

## วันอาทิตย์ที่ 17 สิงหาคม 2547

เวลา	08.00 - 08.30 น.	ลงทะเบียน
	08.30 - 10.00 น.	เนื้อหาเรื่อง การสะท้อนผลการทำงานแก่ลูกน้อง และฝึกการสะท้อนผลการทำงานแก่ลูกน้องด้วยการให้คำแนะนำแทนการตำหนิและฝึกการให้คำชมในการทำงาน รวมทั้งใช้กิจกรรม "บอก - ไป" สรุปเรื่องการสื่อสารและการสะท้อนผลการทำงานแก่ลูกน้อง (1 ชั่วโมง 30 นาที)
	10.00 - 10.30 น.	เนื้อหาเรื่อง การจัดการอารมณ์ และฝึกทักษะการจัดการอารมณ์ด้วยกิจกรรม "จัดระเบียบใจ" (30 นาที)
	10.30 - 10.45 น.	รับประทานอาหารว่าง
	10.30 - 11.00 น.	ฝึกทักษะการจัดการอารมณ์ด้วยกิจกรรม "จัดระเบียบใจ" (ต่อ) (30 นาที)
	11.00 - 12.00 น.	เนื้อหาเรื่อง การเอาใจเขามาใส่ใจเรา และฝึกทักษะการยอมรับและเข้าใจมุมมองของคนอื่น (1 ชั่วโมง)
	12.00 - 13.00 น.	รับประทานอาหารกลางวัน
	13.00 - 15.00 น.	เนื้อหาเรื่อง การทำงานเป็นทีม และฝึกทักษะการทำงานเป็นทีมด้วยกิจกรรม "การสร้างยานอวกาศ" และกิจกรรม "NASA" สำรวจอวกาศ (2 ชั่วโมง)
	15.00 - 15.15 น.	รับประทานอาหารว่าง
	15.15 - 17.00 น.	Work shop การนำความรู้และทักษะจากการฝึกอบรมไปใช้เพื่อการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในสถานการณ์การทำงานจริง และการทดสอบ (1 ชั่วโมง 45 นาที)

**หมายเหตุ:** ผู้วิจัยติดตามจะผลการดำเนินโครงการสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานโดยเดินทางไปสัมภาษณ์ยังศูนย์บริการที่ท่านปฏิบัติงาน 3 ครั้ง ระยะเวลาห่างกัน 2 สัปดาห์/ครั้ง

ประวัติของผู้วิจัย

## ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ นางสาวเรวดี ทรงเที่ยง  
 เกิดวันที่ 23 มิถุนายน 2514  
 สถานที่เกิด อ.ศรีราชา จ.ชลบุรี  
 ภูมิลำเนา 672/18 ซ.ลำปรุ 2 ถ.มุขมนตรี ต.ในเมือง อ.เมือง จ.นครราชสีมา 30000

ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน อาจารย์

สถานที่ทำงานปัจจุบัน ภาควิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สถานที่ติดต่อ 114 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ คณะมนุษยศาสตร์ ภาควิชาจิตวิทยา  
 สุขุมวิท 23 แขวงคลองเตยเหนือ เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

## ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2536 จบปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาจิตวิทยา (เกียรตินิยม  
 อันดับ 2) จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
 พ.ศ. 2539 จบปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม  
 จากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
 พ.ศ. 2548 จบปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการวิจัยพฤติกรรม  
 ศาสตร์ประยุกต์ จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

## เกียรติประวัติ

พ.ศ. 2535 รับพระราชทานทุนภูมิพล