



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันวิทยาการแขนงต่าง ๆ มีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา ส่วนหนึ่งก็เนื่องมาจากการนำความรู้ทางวิทยาศาสตร์มาใช้ในการสร้างสรรค์เทคโนโลยีใหม่ ซึ่งมีคุณภาพ และประสิทธิภาพในการใช้งานสูงขึ้น จึงต้องการบุคคลที่มีความสามารถสูงในการใช้งาน บำรุง รักษา และซ่อมแซม เทคโนโลยียิ่งสูง ยิ่งซับซ้อน ยิ่งเจริญขึ้น ก็ยิ่งทำให้ต้องการคนที่มีคุณภาพสูง ยิ่งขึ้นเท่านั้น คุณภาพของคนอันเป็นที่ต้องการของสังคมในปัจจุบันนี้น่าจะได้แก่คนที่มีความรู้ทั้งทาง ด้านความรู้ ความชำนาญทางเทคนิคของการประกอบอาชีพ และคุณภาพทางด้านคุณธรรมในจิตใจ (พระเทพเวที 2532 : 33)

การพัฒนาบุคคลเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับทุก ๆ องค์การ ซึ่งแต่ละองค์การย่อมมี ปัจจัยในการดำเนินการอยู่หลาย ๆ ปัจจัย เช่น กำลังคน กำลังเงิน วัสดุอุปกรณ์ และ เครื่องมือเครื่องใช้ทางเทคนิค ซึ่งทรัพยากรในการดำเนินงานใด ๆ ก็ตาม จะแบ่งได้สอง ประเภทใหญ่ ๆ คือ ทรัพยากรมนุษย์ และทรัพยากรธรรมชาติอื่น ๆ เป็นที่ยอมรับกันว่าทรัพยากร มนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่ง และมีความยุ่งยากซับซ้อนมากกว่าทรัพยากรอื่น ๆ (อัมพิกา ไกรฤทธิ 2532 : 228) ดังนั้นผู้บริหารในองค์การจึงต้องมีความชำนาญในวิชาชีพการจัดการอย่างยิ่ง เพราะนอกจากจะต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารงานโดยตรงแล้ว ยังต้องเป็นผู้ที่ ได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ร่วมงาน เป็นผู้ที่มุ่งเน้นความสำคัญทางด้านคนและมีทักษะเกี่ยวกับ เทคนิคทั้งเชิงพฤติกรรมและธุรกิจ งานสำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารซึ่งต้องกระทำอยู่ตลอดเวลา คือ การปกครองบังคับบัญชา ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องแสดงให้เห็นผู้ใต้บังคับบัญชาว่า มีความสนใจพนักงานซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง เมื่อพนักงานรับรู้ความสามารถของตนเป็นที่ยอมรับนับถือ ได้รับการยอมรับ และได้รับรางวัลจากผลของความพยายามของตนเองแล้ว ก็จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Barra 1983 : 34)

ในฐานะที่ผู้วิจัยมีประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับบุคลากรในโรงงานอุตสาหกรรมมาเป็นเวลาแปดปีนั้น ได้ตระหนักอยู่เสมอว่าพนักงานผู้ปฏิบัติงานเป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีศักยภาพของตนเองสูง แต่ทว่ายังมีได้น้ำศักยภาพนั้น ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ในการพัฒนาตนเองเท่าที่ควร บุคคลที่จะสามารถใช้ศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่นั้นจะต้องเป็นผู้ที่ได้รับการพัฒนาทางจิตใจให้เกิดความเจริญงอกงามในส่วนตนก่อน ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษากระบวนการที่มนุษย์พัฒนาศักยภาพของตน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของโรเจอร์สที่ว่า โดยทั่วไปมนุษย์ทุกคนมีแนวโน้มตามธรรมชาติ (Actualizing tendency) ที่จะพัฒนาจนเต็มความสามารถเพื่อการดำรงชีวิตให้คงอยู่และมีความเจริญก้าวหน้าอยู่แล้ว และถึงแม้ว่ามนุษย์มีแนวโน้มที่จะพัฒนาตนเองจนเต็มศักยภาพก็ตาม แต่ความสามารถนี้จะมีได้เมื่อบุคคลอยู่ในสภาพการณ์ที่เหมาะสมกับการเจริญงอกงามเท่านั้นบุคคลจึงจะพัฒนาศักยภาพของตนเองได้ (Rogers, cited by Pattersan 1966 : 405 - 406)

สถานการณ์ที่ช่วยเอื้ออำนวยให้บุคคลในองค์การพัฒนาดตนเองนั้น อาจะเกิดได้หลายสถานการณ์ เช่น การเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการทำงานเป็นกลุ่ม เพื่อตัดสินใจปรับปรุงคุณภาพงาน ได้รับการยอมรับจากกลุ่มเพื่อนร่วมงาน เมื่อพนักงานแต่ละคนได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ในการร่วมกันแก้ปัญหา ได้เรียนรู้ทักษะงานการแก้ปัญหาจากร่วมกลุ่ม ซึ่งมีแนวความคิดและความสามารถแตกต่างกันไป ทำให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ซึ่งทักษะการสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลนี้จะ เป็นพื้นฐานในการพัฒนาไปสู่การบรรลุสัจการแห่งตน (Johnson 1972 : 3) อีกด้วย ดังนั้นการมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีจึงเป็นแนวทางสำคัญที่จะทำใหได้พัฒนาดตนเองขึ้น แต่ถ้ามีสัมพันธ์ภาพไม่ดีก็จะเกิดความขัดแย้ง ไม่ได้รับการยอมรับ รู้สึกโดดเดี่ยวและอาจก่อให้เกิดปัญหาด้านจิตใจตามมาได้ และปัญหาด้านจิตใจย่อมมีผลกระทบต่อคุณภาพการปฏิบัติงานของพนักงานอีกด้วย

ในปัจจุบันนี้ กิจกรรมกลุ่มสร้างเสริมคุณภาพการปฏิบัติงาน (Quality Control Circle) เป็นกิจกรรมประเภทหนึ่งซึ่งพัฒนาทักษะงานร่วมกันของพนักงานในองค์การกลุ่มดังกล่าวนี้เป็นกลุ่มบุคคลขนาดเล็กซึ่งสมัครมาทำกิจกรรมร่วมกันเกี่ยวกับงาน โดยมีมุ่งเน้นที่การแก้ปัญหาเกี่ยวกับคุณภาพของงาน ปรับปรุงสภาพการทำงาน และการพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ ของพนักงาน อีกทั้งยังช่วยพัฒนาความสัมพันธ์ และพัฒนาการติดต่อสื่อสารกับฝ่ายบริหาร

ให้มีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมนำไปสู่ความเข้าใจที่ดีขึ้น การยอมรับนับถือตนเอง เพิ่มขึ้นและความผูกพันต่อการสร้างผลงานที่ดีมีมากขึ้น (สมยศ นาวิการ 2526 : 59) นอกจากนี้บุคคลผู้เข้าร่วมกิจกรรมยังมีโอกาสได้แสดงความสามารถของตน โดยการประสานความพยายามกับสมาชิกในกลุ่มเพื่อให้ประสบความสำเร็จร่วมกัน และยังเอื้ออำนวยให้บุคคลผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีความปรารถนาที่จะพัฒนาตนเองด้วยการนำพลังความสามารถในส่วนที่ซ่อนเร้นอยู่ออกมาใช้อย่างเต็มที่ (นิธย์ สัมมาพันธ์ 2532 : 51)

ดังนั้นจึงถือได้ว่า กิจกรรมกลุ่มสร้างเสริมคุณภาพการปฏิบัติงาน เป็นสถานการณ์อันเหมาะสมสถานการณ์หนึ่งที่จะเอื้ออำนวยให้พนักงานผู้เข้าร่วมกิจกรรมได้มีโอกาสพัฒนาตนเองไปสู่การบรรลุผลการแห่งตน ซึ่งแม้ว่าจะมีการนำมาใช้กันมากในองค์การ แต่ก็ยังไม่มียุทธศาสตร์เกี่ยวกับผลของการพัฒนาบุคคลผู้เข้าร่วมกิจกรรม ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาผลของกลุ่มสร้างเสริมคุณภาพการปฏิบัติงานที่มีต่อพนักงาน ผู้ซึ่งจะเป็นผู้ได้รับประโยชน์โดยตรงจากการพัฒนาตนเอง อันเป็นผลต่อเนื่องไปสู่องค์การในระดับรองลงไป

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาผลของ กลุ่มสร้างเสริมคุณภาพการปฏิบัติงานที่มีต่อการพัฒนาผลการแห่งตนของพนักงานในโรงงานนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจที่ทาให้พนักงานเกิดการพัฒนาตนเอง โดยอาศัยวิธีการของกิจกรรมกลุ่มสร้างเสริมคุณภาพการปฏิบัติงาน ดังนี้

แนวคิดและทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์

อับราฮัม มาสโลว์ (Maslow 1970 : 35 - 47) ได้เสนอว่า บุคคลจะได้รับการจูงใจตลอดชีวิตเพื่อตอบสนองความต้องการตามลำดับขั้นของตน เมื่อความต้องการขั้นต้นได้รับการตอบสนองแล้วก็จะเกิดความต้องการขั้นสูงกว่าต่อไป ความต้องการพื้นฐานของมนุษย์จึงเป็นความต้องการตามลำดับจากระดับต้นไปถึงความต้องการในระดับสูง มาสโลว์กล่าวว่า บุคคลจะมีความต้องการอยู่ตลอดเวลา ทันทีที่ได้รับความต้องการจากการตอบสนอง ความต้องการอย่างหนึ่งแล้ว ก็จะมีความต้องการอีกอย่างเข้ามาแทนที่

ลำดับชั้นความต้องการ (Maslow's Hierarchy of Needs) มีดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย

(The Physiological Needs)

เป็นความต้องการขั้นต้นของมนุษย์ที่จะดำรงชีวิตอยู่ ซึ่งหมายถึงการรักษาสภาพของร่างกายให้ดำรงชีพอยู่เป็นปกติ มีสุขภาพอนามัยสมบูรณ์ เมื่อร่างกายขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใดจนการดำรงชีวิตก็จะเกิดความต้องการทางด้านร่างกายขึ้นมาทันที ความต้องการขั้นต้นนี้จึงมีอิทธิพลอย่างสูงต่อพฤติกรรมของมนุษย์ แต่จะมีอิทธิพลเพียงช่วงระยะเวลาที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการเท่านั้น เพราะเมื่อใดที่ได้รับการตอบสนองความต้องการจนเพียงพอแล้วสิ่งที่มากระตุ้นให้เกิดความต้องการทางด้านร่างกายนั้นก็ไม่ใช่เครื่องจูงใจอีกต่อไป

2. ความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัย

(The Safety Needs)

ความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัย จะเกิดขึ้นทันทีที่บุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการทางร่างกายอย่างเพียงพอแล้ว มนุษย์ต้องการให้ตนเองมีชีวิตรอยู่ในสถานการณ์ที่มั่นคง ปลอดภัยจากอันตรายและความไม่แน่นอนต่าง ๆ เช่น ความปลอดภัยจากสัตว์ร้ายรบกวน การถูกคุกคามทั้งร่างกายและจิตใจ ภัยพิบัติต่าง ๆ ตามธรรมชาติ อาชญากรรม รวมทั้งความมั่นคงในร่างกาย ชีวิต ทรัพย์สิน และความมั่นคงในการทำงาน ดังนั้นความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัยนี้จะมีสูงขึ้นไปทันที เมื่อกฎหมายหรือระเบียบของสังคมเริ่มคลอนแคลน ความวิตกกังวลเหตุการณ์จะยุ่งเหยิงจะทำให้ความต้องการในระดับสูงขึ้นไปลดถอยลงมา เพราะมนุษย์จะต้องพยายามเตรียมป้องกันตนเองให้ปลอดภัยก่อน

3. ความต้องการเป็นเจ้าของและความต้องการทางสังคม

(The Belongingness and Love Needs)

ความต้องการทางสังคมจะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการทางด้านร่างกาย และความมั่นคงปลอดภัยได้รับการตอบสนอง บุคคลต้องการความรัก ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม และจะพอใจอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการนั้น อีกทั้งยังต้องการมีสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลในครอบครัวและต่อเพื่อนร่วมกลุ่มด้วยความรักและความเข้าใจซึ่งกันและกัน และจะรู้สึกเจ็บปวดอย่างยิ่ง ถ้าต้องประสบกับความอ้างว้างโดดเดี่ยว ไร้ญาติขาดมิตร

4. ความต้องการทางด้านศักดิ์ศรี

(The Esteem Needs)

ความต้องการทางด้านศักดิ์ศรี แบ่งเป็นสองประเภทคือ การเห็นคุณค่าแห่งตน (Self - Respect or Self - Esteem) และการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น ๆ (Respect or Esteem from Other People) การเห็นคุณค่าแห่งตนจะรวมถึงความต้องการทางด้านความมั่นใจในตนเอง ความสามารถ ความสำเร็จ ความเป็นตัวของตัวเอง และความมีอิสระ ส่วนการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่นจะรวมถึงความต้องการที่จะให้ผู้อื่นเห็นคุณค่า การได้รับการยอมรับ ฐานะทางสังคม ชื่อเสียง และการที่มีผู้ยกย่อง ซึ่งรูปแบบของการเห็นคุณค่าแห่งตนที่ดีที่สุดคือการได้รับการยอมรับนับถือจากผู้อื่น

5. ความต้องการบรรลุสัจการแห่งตน

(The Need For Self - Actualization)

แม้ว่าความต้องการขั้นต้น ๆ จะได้รับการตอบสนองแล้วก็ตาม บางครั้งความไม่พอใจและความหงุดหงิดก็อาจจะเกิดขึ้นมาได้ จนกว่าบุคคลผู้นั้นจะได้กระทำสิ่งที่พอใจด้วยตนเอง ความต้องการนี้เป็นความปรารถนาขั้นสูงสุดที่จะกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีที่สุดเท่าที่สามารถจะทำได้ ซึ่งเป็นความต้องการในด้านการเจริญงอกงาม การพัฒนา และการใช้ประโยชน์จากศักยภาพของตนเอง

การบรรลุสัจการแห่งตนเป็นแรงจูงใจที่แตกต่างไปจากแรงจูงใจในระดับขั้นอื่น ๆ กล่าวคือ ใจแรงจูงใจลำดับขั้นต้น ๆ นั้นบุคคลถูกกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจจากความรู้สึกหิวอดอยากว่าจะขาดหรือไม่ได้รับในสิ่งนั้นสิ่งนี้ เช่น กลัวว่าจะไม่มีอาหารรับประทานอย่างเพียงพอ กลัวว่าจะไม่ได้รับความปลอดภัยจากอาชญากรรม หรือกลัวว่าจะต้องมีชีวิตอยู่อย่างโดดเดี่ยว เป็นต้น มาสโลว์จึงเรียกแรงจูงใจในระดับขั้นต้น ๆ ก่อนขั้นการบรรลุสัจการแห่งตนว่าแรงจูงใจเนื่องจากการขาด (Deficiency Motives) และเรียกแรงจูงใจที่จะบรรลุสัจการแห่งตนว่าแรงจูงใจเพื่อความเจริญงอกงาม (Growth Motives) หรือแรงจูงใจเพื่อการดำรงอยู่ (Being Motives) บุคคลจึงมักจะกระทำการใด ๆ เท่าที่ตนเองจะทำได้ เพื่อที่จะเติมในส่วนที่ตนเองขาดให้เต็ม และเพื่อจะให้เกิดความเจริญส่วนตน บุคคลมักจะไม่เคยมีความรู้สึกที่ตนเองมีความเจริญงอกงามถึงขั้นการบรรลุสัจการแห่งตน เนื่องจากยังมีความเจริญงอกงามขั้นเท่าใดก็

ยิ่งจะเพิ่มพูนประสบการณ์ที่ซาบซึ้ง นำขึ้นชมยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ จึงอาจกล่าวได้ว่าการมีชีวิตอยู่อย่างบุคคลที่บรรลุสัจการแห่งตนนั้น ถือได้ว่าเป็นศักยภาพสูงสุดของมนุษย์ (Worchel & Goethals 1989 : 48)

จากความต้องการเหล่านี้เอง ที่สามารถนำมาใช้เป็นแรงจูงใจให้พนักงานทำงานโดยใช้ความสามารถเต็มศักยภาพที่มีอยู่ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องหาความเข้าใจจนลำดับขั้นความต้องการ เพื่อช่วยให้พนักงานมีโอกาสดังกล่าวที่จะได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งด้านร่างกายและจิตใจ (Barra 1983 : 24 - 26) กล่าวคือ

พนักงานจะได้รับการตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกาย จากเงินเดือนและสวัสดิการต่าง ๆ ที่ได้รับจากการทำงาน ได้รับการตอบสนองความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัย เมื่อรู้สึกถึงความมั่นคงในงานจากการที่องค์กรมีการว่าจ้างที่มีเสถียรภาพ มีนโยบายที่แน่นอน มีวิธีการจัดการที่คาดหมายได้และยุติธรรม พนักงานที่รู้สึกว่ามีความมั่นคงจะกลัวความเสี่ยงน้อย ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงต่ำและมีความสามารถในเชิงความคิดสร้างสรรค์ และมีผลผลิตเต็มกำลังความสามารถ

สำหรับความต้องการเป็นเจ้าของและความต้องการทางสังคมนั้น พนักงานส่วนใหญ่พยายามจะตอบสนองความต้องการของตนเองจากงาน ครอบครัว สังคม และกิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรจัดให้มีขึ้น การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของส่วนรวมก่อให้เกิดความพอใจ ซึ่งพนักงานจะได้รับความพอใจสูงสุดจากโอกาสในการมีส่วนร่วมด้วยความสมัครใจเพื่อแก้ปัญหาของกลุ่ม ซึ่งเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงาน และมุ่งเน้นถึงการทำให้พนักงานได้ใช้ความพยายามที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

ความต้องการทางด้านศักดิ์ศรีนั้นแม้ว่าพนักงานแต่ละคนจะได้รับความพอใจจากการตอบสนองความต้องการด้านศักดิ์ศรีแล้วก็ยังจะแสวงหาความพอใจในด้านนี้ต่อ ๆ ไปอีก ความต้องการทางด้านศักดิ์ศรีจะแตกต่างไปจากความต้องการทางด้านร่างกายและสังคม ซึ่งเมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการแล้วจะหาที่แรงจูงใจหมดไป ดังนั้นความปรารถนาอย่างต่อเนื่องในการแสวงหาความพอใจทางด้านศักดิ์ศรี จึงเป็นโอกาสที่ดีที่สุดที่จะจูงใจให้พนักงานมีการทำงานที่ดีขึ้น

ความเข้าใจในความต้องการบรรลุสัจการแห่งตน จะทวีความสำคัญมากขึ้นในปัจจุบัน เนื่องจากความเจริญทางด้านเทคโนโลยีและการศึกษา ทำให้บุคคลมีความเปลี่ยนแปลงไป โดยจะรู้สึกว่าคุณเองได้รับการตอบสนองความต้องการทางด้านศักดิ์ศรีเพิ่มขึ้น ผู้บริหารจึงควรจัดให้สิ่งแวดล้อมเกี่ยวกับการมีปฏิสัมพันธ์และการสร้างสัมพันธ์ภาพเป็นไปตามภูมิหลัง ความมีคุณค่าและความคาดหวังของพนักงานแต่ละคน เพื่อสนับสนุนให้เป็นผู้ที่มีโอกาสได้สร้างและดำรงรักษาความเป็นบุคคลที่มีค่าและมีความสำคัญไว้

สำหรับแนวความคิดในเรื่องสัจการแห่งตนนั้น มาสโลว์ ได้กล่าวไว้ว่า บุคคลผู้บรรลุสัจการแห่งตนจะมีลักษณะบุคลิกภาพ 15 ประการ (Maslow 1970 : 153 - 174) ดังนี้

1. รับรู้ความเป็นจริง และสามารถสร้างความสัมพันธ์กับความเป็นจริงนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ (More Efficient Perception of Reality And More Comfortable Relations With It.)

บุคคลผู้บรรลุสัจการแห่งตนจะสามารถรับทราบความหลอกลวง การเสแสร้ง และความไม่ซื่อสัตย์ในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้ สามารถตัดสินใจที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและตรงไปตรงมา สามารถพิจารณาบุคคลได้อย่างถูกต้องแม่นยำและมีประสิทธิภาพ สามารถรับรู้และแปลความหมายสิ่งที่เป็นนามธรรมมาให้เป็นรูปธรรมมาได้ มีชีวิตอยู่กับความเป็นจริงตามธรรมชาติ และมีความอดทนต่อความไม่แน่นอนได้มากกว่าผู้อื่น ซึ่งการรับรู้เหล่านี้มีขึ้นได้โดยไม่ต้องพึ่งพาสิ่งอื่นใด บุคคลผู้บรรลุสัจการแห่งตนจึงมีชีวิตอยู่กับธรรมชาติอย่างแท้จริงมากกว่าจะขึ้นอยู่กับแนวความคิด ความคาดหวัง หรือความเชื่อของผู้ใด โดยมีการรับรู้ตามที่เป็นจริงมิใช่มีการรับรู้ไปตามอิทธิพลแห่งความปรารถนา ความคาดหวัง ความกลัว ความวิตกกังวล หรือความเชื่อทั้งในส่วนตน หรือในส่วนของสังคม ดังนั้นจึงเป็นผู้ที่ไม่ถูกคุกคามจากสิ่งที่ยังไม่รู้ ไม่มีความหวาดกลัวหรือวาทมนภาพถึงภัยอันตรายต่าง ๆ ที่ยังมีได้เกิด สิ่งที่ยังไม่มีตัวตน หรือความหายนะ ว่าสิ่งเหล่านี้อาจเกิดขึ้นได้ หรือพยายามเชื่อว่าสิ่งที่ยังมีได้เกิดขึ้นจะเป็นความจริงได้ แต่ก็จะไม่ละเลย ปฏิเสธ หรือหลีกเลี่ยงสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้

2. ยอมรับ ตนเอง ผู้อื่น ธรรมชาติ (Acceptance:- Self, Others, Nature)
บุคคลผู้บรรลุสัจการแห่งตนจะยอมรับลักษณะตามธรรมชาติของตนว่าแตกต่างจาก

ผู้อื่น ทั้งในด้านความเป็นจริงและในอุดมคติ และยอมรับความบกพร่องของตนเองโดยปราศจากความวิตกกังวล ความรู้สึกผิด หรือความละอาย สามารถยอมรับความโกลาเล อ่อนแอและความชั่วร้ายในธรรมชาติมนุษย์โดยปราศจากข้อสงสัย ไม่ติเตียนกล่าวโทษหรือได้รับความทุกข์ใด ๆ จากสิ่งเหล่านี้ แต่จะมองโลกด้วยสายตาที่เปิดกว้างโดยไม่วิพากษ์วิจารณ์ ไม่เรียกร้องจะทำเพียงแต่สิ่งเกิด เอาใจใส่ในแต่ละเรื่อง โดยปราศจากข้อโต้แย้งทั้งงานแห่งธรรมชาติของตนเอง และของผู้อื่น มองโลกได้อย่างไม่บิดเบือนและมีความกระฉ่างชัดกว่าผู้อื่น ปราศจากความตึงเครียด มักจะมีความเบิกบานใจและร่าเริง ซึ่งการยอมรับตนเองนี้จะเกิดขึ้นในทุก ๆ ระดับขั้นของความต้องการด้วย

บุคคลที่ยอมรับตนเองและยอมรับผู้อื่นจะแสดงออกด้วยการไม่ปกป้องตนเองหรือแสสร้งแสดงตนให้ต่างไปจากความเป็นจริง อีกทั้งยังรู้สึกขมขื่นกับท่าทีการแสดงออกที่แสสร้งของผู้อื่น เช่น การคุยโว การหลอกลวง ซึ่งเป็นลักษณะที่แตกต่างไปจากตนผู้ซึ่งสามารถอยู่ได้อย่างเป็นสุขแม้ว่าจะมีข้อบกพร่อง เพราะรับรู้ว่าเป็นเพียงลักษณะธรรมชาติของมนุษย์เท่านั้น แต่สิ่งเหล่านี้มิได้หมายความว่า จะเป็นผู้ที่ขาดความรู้สึกผิดชอบชั่วดี ความละอาย ความเสียใจหรือความวิตกกังวล เป็นแต่เพียงจะไม่มีความรู้สึกเหล่านี้มากจนผิดปกติ แต่จะรู้สึกผิดต่อเมื่อเป็นข้อบกพร่องที่สามารถแก้ไขได้ เช่น ความเกียจคร้าน การทหาร้ายจิตใจผู้อื่น หรือการมีจิตใจที่มุ่งร้าย เช่น การฉ้อฉลริษยา เป็นต้น

3. แสดงออกได้อย่างเป็นธรรมชาติ (Spontaneity; Simplicity; Naturalness)

บุคคลผู้บรรลุสัจการแห่งตนจะมีพฤติกรรมที่เป็นธรรมชาติ มีความคิด มีแรงจูงใจมาจากภายในตนซึ่งเป็นธรรมชาติและตรงไปตรงมาไม่แสสร้งหรือกระทำไปเพื่อหวังผลแก่ตนเอง ทั้งนี้มิได้หมายความว่า เป็นพฤติกรรมที่ผิดปกติ แต่เป็นสิ่งที่อยู่ภายในตน เช่น แรงจูงใจ ความคิด จิตสำนึก จะไม่ขึ้นกับระเบียบแบบแผนหรือขนบธรรมเนียมใด ๆ แต่จะเป็นโดยตนเองเท่านั้น แม้ว่าจะบางครั้งผู้อื่นจะไม่เข้าใจหรือยอมรับไม่ได้ก็ตาม แต่ก็จะได้เป็นการทหาร้ายจิตใจผู้อื่น เพียงแต่จะไม่ยอมให้ขนบธรรมเนียมประเพณีต่าง ๆ เข้ามาขัดขวางการกระทำที่ได้พิจารณาแล้วว่าสำคัญ และควรกระทำโดยไม่เกิดความเสียหายแก่ตนเองและผู้อื่น จึงอาจทหาให้ผู้อื่นเข้าใจว่าเป็นผู้ที่ไม่มิตีลธรรม หรือปฏิบัติตัวเป็นเช่นคนที่แปลกประหลาด แต่ที่จริงแล้วกลับตรงกันข้ามคือจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมที่แท้จริงอยู่ในจิตใจ มิใช่เพียงการแสดงออกถึงพฤติกรรมของผู้ที่มีศีลธรรมเท่านั้น

บุคคลผู้บรรลุสังการแห่งตนจะมีความตระหนักรู้เหนือกว่าผู้อื่น ในเรื่องสิ่งจูงใจ ความปรารถนา ความคิด และปฏิกิริยาตอบโต้โดยทั่วไป ดังนั้นจึงมีความแตกต่างจากผู้อื่นในด้านคุณลักษณะของการจูงใจซึ่งมาจากภายใน เพื่อพัฒนาตนให้สมบูรณ์ยิ่ง ๆ ขึ้นไป โดยมีรูปแบบเฉพาะของตนเองซึ่งต่างจากบุคคลทั่วไปที่จะกระทำตามเพียงแรงจูงใจในระดับต้น ๆ เท่านั้น

4. มุ่งที่ปัญหา (Problem Centering)

เป็นผู้ที่มุ่งเน้นความสนใจไปที่ตัวปัญหาภายนอกตนเอง โดยไม่เอาใจตนเองเป็นที่ตั้ง ซึ่งสิ่งนี้มีใจเป็นงานที่ชอบ เลือก หรือต้องการจะกระทำ แต่จะถือเป็นหน้าที่เป็นความรับผิดชอบที่จะต้องกระทำ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วจะมีอิच्छะกระทำโดยเห็นว่าเป็นงานส่วนตัวหรืองานที่กระทำเพื่อตนเอง แต่จะมุ่งสนใจในสังธรรม คุณค่าและประโยชน์ของงาน นอกจากนี้ยังเป็นบุคคลผู้มีทัศนคติที่กว้างไกล สนใจในทุกอย่างที่ผ่านเข้ามาในชีวิตประจำวัน ใช้ชีวิตอย่างปราศจากความวิตกกังวลต่อภาระหน้าที่ เพื่อความสุขของทั้งตนเองและผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง

5. มีความสันโดษและต้องการชีวิตเป็นส่วนตัว (The Quality Of Detachment; The Need For Privacy)

บุคคลผู้บรรลุสังการแห่งตนสามารถจะมีชีวิตที่สันโดษ โดยปราศจากทั้งอันตรายและความไม่สบายต่อตนเอง ขึ้นชมและกำหนดความสันโดษและความเป็นส่วนตัวมากกว่าบุคคลทั่วไปสามารถอยู่ในสถานการณ์ที่ยุ่งยากรอบ ๆ ตัวได้โดยไม่ถูกรบกวน เพราะจะสามารถปลีกตัวออกด้วยความสงบได้โดยง่าย ยอมรับความโศกเศร้าโดยปราศจากการตอบโต้ด้วยปฏิกิริยาที่รุนแรง ซึ่งอาจเป็นเพราะเป็นผู้ที่พิจารณาสถานการณ์ด้วยตนเองมากกว่าจะขึ้นอยู่กับความรู้สึกหรือความคิดของผู้อื่น คุณสมบัติด้านนี้จะโยงไปถึงคุณสมบัติอื่น ๆ ด้วย จึงเป็นผลให้เป็นผู้ที่มีสมมติฐานว่าคุณคนทั่วไป สามารถละลายสภาพแวดล้อมที่รบกวนได้ แม้ว่าบางครั้งอาจทำให้ถูกมองว่ามีสัมพันธภาพทางสังคมกับผู้อื่นในลักษณะที่เป็นผู้เฉยชา ไร้เสน่ห์ ไม่เป็นมิตร หรือแยกตัว

บุคคลผู้บรรลุสังการแห่งตนจะตัดสินใจในการกระทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเองอย่างเข้มแข็ง มีความรับผิดชอบต่อตนเองและเป้าหมายของตน โดยปราศจากความช่วยเหลือจากผู้อื่น นอกจากนี้ยังเป็นผู้ที่มีอิสระที่จะกระทำสิ่งต่าง ๆ ตามความตั้งใจของตนโดยไม่ถูกกำหนดจากบุคคลอื่นใดอีกด้วย

6. ความเป็นตัวของตัวเอง (Autonomy; Independence Of Culture And Environment; Will; Active Agents)

บุคคลผู้บรรลุสัจการแห่งตนเป็นผู้ที่ไม่เคร่งครัดต่อขนบธรรมเนียมประเพณีและสิ่งแวดล้อม มีอิสระจากสิ่งแวดล้อมรอบ ๆ ตัวและจากบุคคลอื่น เป็นผู้ที่ไม่ยึดติดในรูปธรรมและสภาวะของสังคม เป็นผู้ที่มีพลังที่จะพัฒนาตนให้มีความเจริญงอกงามอย่างต่อเนื่อง ใฝ่ใช้ศักยภาพและทรัพยากรภายในตน มีชี้นำจากบุคคลอื่น จากวัฒนธรรม หรือจากแรงจูงใจภายนอกตน ซึ่งการพัฒนาตนอย่างแท้จริงนี้จะเริ่มขึ้นเมื่อบุคคลได้รับความพึงพอใจจากภายนอกอย่างเพียงพอแล้ว

การมีอิสระจากสิ่งแวดล้อมหมายถึง มีความมั่นคงทางด้านจิตใจเมื่อเผชิญปัญหาต่าง ๆ การสูญเสียหรือความสิ้นหวัง บุคคลเหล่านี้จะสามารถดำรงตนอยู่ได้อย่างสงบท่ามกลางสถานการณ์เลวร้ายเหล่านั้น

บุคคลทั่วไปจะต้องได้รับความพึงพอใจในด้านต่าง ๆ จากบุคคลอื่น ๆ แต่ผู้ที่มีแรงจูงใจจากภายในนี้กลับถูกขัดขวางจากบุคคลอื่น ๆ เพราะความพึงพอใจในส่วนตัวตนจะมาจากภายในตนเองมีชี้นำจากสังคม ซึ่งการที่จะเป็นเช่นนี้ได้ก็เนื่องมาจากการได้รับการตอบสนองความต้องการในระดับต้น ๆ เหล่านี้มาอย่างเหลือเฟือแล้วนั่นเอง

7. มีความแจ่มใสต่อการรับประสบการณ์ต่าง ๆ ในชีวิตอย่างต่อเนื่อง
(Continued Freshness Of Appreciation)

มีความสามารถที่จะรับความยินดีและความชื่นชมอย่างบริสุทธิ์จากประสบการณ์ธรรมดา ๆ แม้ว่าจะ เป็นประสบการณ์ที่ได้เคยพบเห็นมาแล้วก็ตามก็ยังคงมีความรู้สึกยินดีเท่ากับที่ได้เคยมีประสบการณ์ครั้งแรก ความรู้สึกเหล่านี้มิได้เกิดขึ้นตลอดเวลา แต่จะเกิดขึ้นในเวลาที่มีได้คาดหวังมาก่อน และเป็นประสบการณ์ที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ มีชี้นำเสสรุ่งประดังขึ้น บางครั้งอาจเกิดจากประสบการณ์พิเศษได้บ้าง ซึ่งบุคคลผู้บรรลุสัจการแห่งตนจะเป็นผู้ที่ไม่ปล่อยให้ความรู้สึกชื่นชมเหล่านั้นผ่านไปโดยไร้ความหมาย

บุคคลโดยทั่วไปมักจะซึมซับรับเอาประสบการณ์ที่ผ่านเข้ามาในชีวิตไว้ ด้วยความรู้สึกที่เคยชิน จาใจ และซ้ำซาก จนปราศจากความรู้สึกถึงคุณค่าของสิ่งเหล่านั้น เจาเช่นความรู้สึกในด้านดี ๆ หรือบุคคลอีกลึกลับ ซึ่งบุคคลโดยทั่วไปมักจะปล่อยจะซาบซึ่งคุณค่าของบุคคลหรือสิ่งที่มีอยู่จนกว่าจะสูญเสียสิ่งเหล่านั้นไป

8. มีความสามารถในการรับรู้สิ่งต่าง ๆ ได้อย่างลึกซึ้งและกว้างไกล
(The Mystic Experience; The Peak Experience)

บุคคลผู้บรรลุถึงการแห่งตนจะเป็นผู้ที่มีความละเอียดอ่อน รับรู้ความงดงามของสิ่งต่าง ๆ ได้ เป็นความรู้ลึกซึ้งซึ่งที่มีขอบเขตกว้างขวางมากจนเรียกได้ว่าเป็นประสบการณ์มหัศจรรย์ เช่นเดียวกับการที่ขยายขอบฟ้ากว้างไกลออกไปจนไร้ขอบเขต เป็นความรู้ลึกซึ้งที่มีอำนาจในตนเองและหมดหนทางในเวลานี้เหมือนกันอย่างที่ไม่เคยเป็นมาก่อน เป็นความรู้ลึกซึ้งที่ปลอบปล้ำมิตินิ่งใหญ่ นำประหลาดใจ และนำเกรงขามจนรู้สึกเสมือนกับตกอยู่ในที่ซึ่งไร้ทั้งเวลา สถานที่ และตัวตน ที่ยากที่สุดคือหาที่สำนึกได้ว่า มีบางสิ่งบางอย่างซึ่งมีความสำคัญและมีคุณค่าอย่างยิ่งขาดได้เกิดขึ้นแล้วในชีวิตประจำวัน อย่างไรก็ตามประสบการณ์นี้มีมาช้านานเป็นอภินิหารหรือเกิดจากความเชื่อทางศาสนา แต่เป็นสิ่งที่เกิดจากธรรมชาตินี้เอง

ความรู้ลึกซึ้งของบุคคลที่บรรลุถึงการแห่งตนเหล่านี้ จะแตกต่างจากบุคคลอื่นในลักษณะของระดับหรือปริมาณของความรู้ลึกซึ้ง ซึ่งเป็นความแตกต่างที่สำคัญ บุคคลทั่วไปจะใช้ชีวิตเป็นนักปฏิบัติ นักปรับปรุงสังคม นักการเมือง หรือนักรบ ส่วนบุคคลผู้บรรลุถึงการแห่งตนจะมีความเหมาะสมมากกว่า ถ้าจะเป็นกวี นักดนตรี หรือนักปรัชญา

9. มีความสนใจในสังคม (Gemeinschaftsgefühl)

บุคคลผู้บรรลุถึงการแห่งตนจะมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับผู้อื่น มีความรู้สึกเห็นอกเห็นใจ บรรารณาที่จะร่วมทุกข์ ร่วมสุข ช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์ โดยปราศจากความโกรธหรือความรังเกียจเพียงฉันทันที แต่จะมีความอดทนต่อบุคคลเหล่านั้นดัง เช่น เป็นบุคคลในครอบครัวเดียวกับตน ทั้งที่บุคคลเหล่านั้นอาจจะแสดงความงิเลสเบาปัญญา ความอ่อนแอ หรือแม้แต่ความหยาบคายก็ยังไม่หือภัยได้ สิ่งเหล่านี้อาจทำให้บุคคลผู้บรรลุถึงการแห่งตนดูแตกต่างจากผู้อื่นจนกระทั่งมีคนน้อยคนนักที่จะเข้าใจหรือมีลักษณะเช่นนี้ได้

10. มีสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้อื่น (Interpersonal Relations)

บุคคลผู้บรรลุถึงการแห่งตนจะมีความรู้ลึกซึ้ง และสามารถแสดงออกต่อบุคคลทั่วไปอย่างตรงไปตรงมาตามสถานการณ์ มีความสามารถจะลดอัตราของตนเองลงได้มากกว่าที่บุคคลทั่วไปจะทำได้ มีความกรุณา รู้จักอดกลั้นต่อผู้อื่น มีความรักใจอ่อนโยน และให้ความสงสารเด็ก ๆ เป็นพิเศษ

แม้ว่าผู้บรรลุลัทธิแห่งตนจะเป็นผู้ที่มีสัมพันธภาพอย่างลึกซึ้ง เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับผู้อื่นได้ก็ตาม แต่บางครั้งก็อาจจะแสดงตนเป็นปฏิปักษ์ต่อบุคคลผู้ชอบเสแสร้งหรือวางท่าได้เมื่อเห็นว่าสมควร ทั้งนี้มิได้หมายความว่า จะเป็นบุคคลที่มีนิสัยชอบเป็นปฏิปักษ์ต่อผู้ใด แต่จะแสดงออกต่อบุคคลประเภทนี้โดยตรงไปตรงมาตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเท่านั้นมิฉะนั้นถึงตัวบุคคล

11. มีลักษณะเป็นประชาธิปไตย (The Democratic Character Structure)

บุคคลผู้บรรลุลัทธิแห่งตนจะสามารถเป็นมิตรต่อผู้อื่นได้ง่าย และเรียนรู้ที่จะสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นได้ในทุกสถานที่ที่เหมาะสม โดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างตนเองกับบุคคลเหล่านั้น สามารถเรียนรู้จากบุคคลผู้มีความรู้หรือมีทักษะบางอย่างซึ่งตนเองไม่มีได้โดยไม่จำเป็นต้องรักษาสถานภาพของตน และไม่มีความรู้สึกเสียหน้าแต่อย่างใด โดยจะให้ความสนใจกับความนับถือในความเป็นบุคคลแก่ผู้ที่มีความรู้และทักษะเหล่านั้น ให้คุณค่าของความเป็นคนจากอุปนิสัยและความสามารถ โดยไม่ยึดติดในชาติกำเนิด อายุ ชื่อเสียง หรืออำนาจใด ๆ

12. รู้จักแบ่งแยกระหว่าง วิธีการกับจุดมุ่งหมายและความดีกับความเลว

(Discrimination Between Means And Ends, Between Good and Evil)

บุคคลผู้บรรลุลัทธิแห่งตน จะเป็นผู้ที่มีความเข้าใจชัดเจนถึงความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ถูกกับสิ่งที่ผิดในชีวิตจริง ดังนั้นจึงไม่ประสพความยุ่งยากอันเนื่องมาจากความผิดทางจริยธรรมดังเช่นบุคคลทั่วไป เพราะจะกระทำแต่สิ่งที่ถูกและละการปฏิบัติที่ผิด ๆ

ผู้บรรลุลัทธิแห่งตนจะแบ่งแยกวิธีการออกจากจุดมุ่งหมาย ได้อย่างกระจ่างชัด โดยจะให้ความสำคัญต่อจุดมุ่งหมายมากกว่าวิธีการ รู้สึกพอใจในวิธีการและพฤติกรรมที่จะนำไปสู่จุดมุ่งหมายแม้ว่าจะทำให้ผู้อื่นไม่พอใจ

13. มีอารมณ์ขันอย่างเป็นธรรมชาติ

(Philosophical, Unhostile Sense Of Humor)

บุคคลผู้บรรลุลัทธิแห่งตนจะเป็นผู้ที่มีอารมณ์ขันอย่างเป็นธรรมชาติ และอารมณ์ขันที่แสดงออกไม่เป็นการสร้างความเจ็บปวด อับอายขายหน้า หรือสะเทือนใจให้แก่ผู้อื่น ไม่ล้อเลียนบุคคลที่ด้อยกว่า เป็นอารมณ์ขันที่เป็นปรัชญาชีวิต อาจเรียกได้ว่าเป็นอารมณ์ขันอันเรื่อง

ของความจริงเกี่ยวกับธรรมชาติโดยทั่ว ๆ ไปที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันของมนุษย์ ซึ่งจะหาห้
 ยึดมั่นน้อยกว่าที่จะหาเราออกมาตั้ง ๆ เพราะมีข้เป็นอารมณ์ขึ้นกับสิ่งทีดลกอย่างไว้สาระ แต่
 เป็นอารมณ์ขึ้นทีเกิดขึ้นอย่างผู้มีสติและอาจเกิดขึ้นในสถานการณ์ทีเป็นเรื่องจริงจ้งก็ได้

14. มีความคิดสร้างสรรค์ (Creativeness)

การมีความคิดสร้างสรรค์ เป็นคุณสมบัติพิเศษประจำตัวของบุคคลผู้บรรลุสัจการ
 แห่งตนทีจะมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีบุคลิกลักษณะโดยเจเฉพาะทีจะเป็นต้นแบบ ซึ่งมาจากทั้ง
 แรงขับและพลังความสามารถภายในตน เป็นความคิดสร้างสรรค์ทีกว้างและตรงไปตรงมา เจ
 เช่นความคิดอันบริสุทธิ์ของเด็ก ซึ่งมนุษย์ทุกคนได้รับติดตัวมาแต่กำเนิด และอาจจะสูญหายไปได้
 เนื่องจากวัฒนธรรม แต่บางคนก็ยังคงความสดใสและไว้มารยามองโลกอย่างตรงไปตรงมา
 ความคิดสร้างสรรค์นี้ได้หมายถึงการคิดประดิษฐ์สิ่งต่าง ๆ ในรูปแบบธรรมดาทั่วไป แต่หมายถึง
 การรับรู้อย่างเฉียบแหลม และการรับรู้อย่างมีประสิทธิภาพมองเห็นความจริงแท้ได้โดยง่าย เป็น
 ผู้ทีไม่ถูกจำกัดไว้จนขอบเขตใด ๆ แม้แต่วัฒนธรรม มีความเป็นธรรมชาติยิ่งกว่าผู้อื่น

15. ไม่ถูกครอบงำด้วยวัฒนธรรม มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสังคมและ วัฒนธรรมได้เป็นอย่างดี (Resistance To Enculturation; The Transcendence Of Any Particular Culture)

บุคคลผู้บรรลุสัจการแห่งตน จะเป็นผู้ทีไม่ถูกครอบงำด้วยวัฒนธรรมโดยเจเฉพาะ
 อย่างย้งในด้านกาแสดงออก ไม่ยึดมั่นถือมั่น หรือถูกครอบงำ ด้วยกฎเกณฑ์ต่าง ๆ อันเคร่งครัด
 ของสังคม ยังคงมีความเป็นตัวของตัวเองอยู่ภายใน มีความปรารถนาอันดีทีจะปรับปรุงสังคม
 ใหดีขึ้นโดยไม่ใช้ความรุนแรง และเป็นผู้ที่ปฏิบัติตนโดยมีระเบียบกฎเกณฑ์ภายในของตนเองมีข้
 กฎเกณฑ์ของสังคมใด ๆ

แนวคิดและทฤษฎีของแมคเกรเกอร์

แมคเกรเกอร์ (McGregor 1960 : 33-35, 47-49) ได้เสนอทีศนะการมองมนุษย์
 ของผู้บริหาร โดยมีความเชื่อเกี่ยวกับธรรมชาติและพฤติกรรมของมนุษย์ทีแตกต่างกันไปเป็นสอง
 ลักษณะ ได้แก่ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ดังนี้

ทฤษฎี X : ทักษะแบบดั้งเดิม

ทฤษฎีนี้มีสมมุติฐานการมองธรรมชาติของมนุษย์ 3 ประการ ได้แก่

1. คนโดยทั่วไปมีธรรมชาติที่ไม่ชอบทำงาน และจะหลีกเลี่ยงงาน ถ้าสามารถหลีกเลี่ยงได้
2. เนื่องจากความที่คนไม่ชอบทำงาน คนส่วนใหญ่จึงต้องถูกบังคับ สั่งการ หรือขู่ว่าจะลงโทษ เพื่อให้มีความพยายามเพียงพอที่จะทำงานได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์การ
3. คนโดยทั่วไปชอบรับคำสั่ง บรรารณาจะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย และต้องการความมั่นคงมากกว่าสิ่งอื่น ๆ

ถ้าผู้บริหารมีทัศนคติในการมองมนุษย์ตามทฤษฎี X ก็จะทำให้เป็นผู้ที่ต้องหาวิธีการจัดการกับความเกียจคร้านและการหลีกเลี่ยงงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ได้ผลงานออกมา และยังเชื่อว่ามนุษย์ไม่ชอบทำงานมากจนไม่อาจจูงใจได้ด้วยรางวัลเพียงอย่างเดียว ต้องใช้การสั่งการและการบังคับประกอบเข้าด้วยกันจึงจะจูงใจให้ทำงานได้ เพราะมนุษย์มีความต้องการในด้านความมั่นคงเพียงอย่างเดียวเท่านั้น

ทฤษฎี Y : ทัศนคติในการมีส่วนร่วม

ทฤษฎีนี้มีสมมุติฐานการมองธรรมชาติของมนุษย์ 6 ประการ ได้แก่

1. การใช้ร่างกายและกำลังในการทำงาน เป็นเสมือนการเล่นหรือการพักผ่อน มนุษย์โดยทั่วไปไม่ได้มีธรรมชาติที่จะไม่ชอบทำงาน แต่ขึ้นกับเงื่อนไขที่ว่า ถ้าการทำงานเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจก็จะเต็มใจทำงานด้วยตนเอง แต่ถ้าการทำงานทำให้เกิดทุกข์ก็จะหลีกเลี่ยงงานนั้น ๆ
2. การควบคุมจากภายนอกและการขู่ว่าจะลงโทษไม่จำเป็นวิธีการเพียงอย่างเดียวที่จะทำให้มนุษย์เกิดความพยายามทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ แต่บุคคลจะใช้การนำและการควบคุมตนเองทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ผูกพันอยู่
3. ความผูกพันต่อวัตถุประสงค์ เป็นรางวัลที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ในวัตถุประสงค์ รางวัลที่สำคัญที่สุดก็คือ ความพึงพอใจในตนเอง และการบรรลุถึงภารกิจที่สั่งการแห่งตน ที่จะทำให้ความพยายามมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ขององค์การโดยตรง

4. เมื่ออยู่ในสภาพที่เหมาะสมมนุษย์โดยทั่วไปจะเรียนรู้ ไม่เพียง เฉพาะการมีความรับผิดชอบเท่านั้น แต่ยังแสวงหาความรับผิดชอบอีกด้วย การหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ขาดความทะเยอทะยาน และต้องการเฉพาะความมั่นคงเป็นผลมาจากประสบการณ์ไม่ซ้ำ เป็นนิสัยโดยธรรมชาติของมนุษย์
5. กำลังความสามารถของมนุษย์เกี่ยวกับจินตนาการระดับสูง ความฉลาด และความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาขององค์กรนั้น มีอยู่อย่างกว้างขวางไม่ข้อยู่ในวงแคบแต่กระจายไปบนหมู่ประชากรทั่วไป
6. ภายใต้อสภาพของชีวิตการทำงานในอุตสาหกรรมนั้น บุคคลโดยทั่วไปจะใช้ศักยภาพทางด้านสติปัญญาของตนเพียงบางส่วนเท่านั้น

สมมุติฐานนี้เชื่อว่า มนุษย์มีการเคลื่อนไหวมากกว่าจะหยุดนิ่ง โดยชี้ให้เห็นถึงความเจริญงอกงามและพัฒนาการที่เป็นไปได้ของมนุษย์ เน้นถึงความจำเป็นที่ทําให้มนุษย์เลือกการปรับตัวมากกว่าจะยอมรับรูปแบบการบังคับเพียงอย่างเดียว และเชื่อว่ามนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีศักยภาพยิ่ง

สิ่งสำคัญที่สุดอันสมมุติฐานของทฤษฎี Y บ่งชี้ถึงความจริงที่ว่า พนักงานจะทำงานเต็มศักยภาพหรือไม่นั้นไม่ได้ขึ้นกับธรรมชาติของมนุษย์ แต่ขึ้นกับความสามารถของฝ่ายจัดการว่าจะตระหนักถึงศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์เพียงใด ดังนั้นการที่พนักงานมีความเกียจคร้าน เฉื่อยชา ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบ เป็นคนหัวแข็ง ไม่มีความคิดสร้างสรรค์ หรือไม่ให้ความร่วมมือ นั้น ตามทฤษฎี Y เชื่อว่าเป็นผลมาจากวิธีการจัดการในองค์กรและการควบคุมนั่นเอง

เมื่อพิจารณาจากสมมุติฐานการมองมนุษย์ตามทฤษฎี X และทฤษฎี Y นั้นจะมีความแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง เนื่องจากถ้าบริหารงานโดยมีความเชื่อในทฤษฎี X ก็จะใช้การควบคุมการทำงาน แนะนำวิธีการทำงาน และใช้การบังคับหรือลงโทษ โดยใช้รางวัลที่เป็นวัตถุเป็นส่วนประกอบ ซึ่งจะใช้ได้ผลดีต่อเมื่อพนักงานในองค์กรยังขาดแคลนทางด้านวัตถุ มีการว่างงานสูง มีสภาพยากจน การตอบสนองความต้องการจึงยังคงอยู่ในขั้นต้นตามทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์เท่านั้น การบริหารในลักษณะนี้จึง เป็นการบริหารงานแบบเผด็จการ

ส่วนทฤษฎี Y จะใช้วิธีการให้มีการควบคุมและแนะนำวิธีการทำงานด้วยตนเอง โดย มีรางวัลทางด้านจิตใจ ซึ่งเกิดจากสภาพที่เหมาะสมภายในองค์การและวิธีการทำงาน ทำให้ เป้าหมายของบุคคลเป็นเป้าหมายเดียวกับเป้าหมายขององค์การ ซึ่งจะใช้ได้ผลดีเมื่อพนักงาน ในองค์การได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นต้นแล้ว จึงจะมีความต้องการในระดับสูงทางด้าน จิตใจต่อไป การบริหารงานในลักษณะนี้จึงเป็นแบบกระจายอำนาจ เพื่อให้พนักงานได้มีส่วนร่วม ในการทำงานอย่างเต็มที่

อาจสรุปจากทฤษฎี Y ได้ว่า มนุษย์สามารถจะพัฒนาให้มีความเจริญงอกงามได้ พร้อม ที่จะปรับตัว และสามารถจะทำงานอย่างเต็มที่ตามศักยภาพของตน ซึ่งเป็นทฤษฎีที่สอดคล้องกับ ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ในด้าน การตอบสนองความต้องการขั้นสูง และกิจกรรมหนึ่งที่สามารถ ตอบสนองความต้องการดังกล่าวของพนักงาน คือกิจกรรมกลุ่มสร้างเสริมคุณภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นกิจกรรมที่จูงใจและสนับสนุนให้พนักงานได้ทำงานเต็มที่ตามศักยภาพ เพื่อพัฒนาตนเองให้ เจริญงอกงามต่อไป

กลุ่มสร้างเสริมคุณภาพการปฏิบัติงาน

กลุ่มสร้างเสริมคุณภาพการปฏิบัติงาน (Quality Control Circle) หมายถึง การที่พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกันมาร่วมกันทำงานด้วยความสมัครใจเป็นกลุ่ม เล็ก ๆ ประมาณกลุ่มละ 10 คน เพื่อทำกิจกรรมอย่างต่อเนื่องซึ่ง เป็นกิจกรรมที่มีส่วนช่วยในการพัฒนาคุณภาพของผลผลิตหรือผลงานของตน และในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานที่สมาชิกของ กลุ่มมีส่วนรับผิดชอบร่วมกันเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนาซึ่งกันและกัน (พรพราย ทรัพย์ะประกา 2529 : 354)

การนำกิจกรรมกลุ่มสร้างเสริมคุณภาพการปฏิบัติงานมาใช้น้องค์การ เนื่องจากมีความ เชื่อมั่นปรัชญาพื้นฐานของกลุ่ม 3 ประการดังนี้ (พรพราย ทรัพย์ะประกา 2529 : 356-357)

1. เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลได้พัฒนาความสามารถในการคิดเป็น ท้าเป็นและ แก้ปัญหาเป็น รู้จักใช้ความสามารถนี้ให้เป็นประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ เพื่อความก้าวหน้าของ

ตนเอง และความสำเร็จก้าวหน้าขององค์การโดยผ่านกระบวนการของการทำงานร่วมกัน เป็นกลุ่มบุคคลที่ทำงานแต่ละคนในแต่ละระดับย่อมมีความสามารถที่แท้จริงและประสิทธิภาพในเรื่องต่าง ๆ แตกต่างกันไป แต่ไม่ว่าฐานะทางสังคมหรือภูมิหลังทางการศึกษาของแต่ละคนจะเป็นอย่างไรก็ตาม การทำงานกิจกรรมร่วมกันเพื่อสร้างเสริมคุณภาพการปฏิบัติงานนี้จะช่วยก่อให้เกิดการแสดงออกซึ่งความสามารถเฉพาะตนของแต่ละคนออกมา และถ้าได้มีการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอและอย่างต่อเนื่องด้วยความสามารถและประสิทธิภาพเหล่านี้ก็ย่อมจะเจริญงอกงามยิ่งขึ้นเป็นลำดับ

2. เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่นเป็นมิตร และร่วมมือกัน กิจกรรมกลุ่มสร้างเสริมคุณภาพการปฏิบัติงานช่วยส่งเสริมพื้นฐานทางจิตวิทยาในด้านการเห็น "คุณค่าในความเป็นคน" ที่เท่าเทียมกัน สมาชิกแต่ละคนไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดก็ตามงานที่ทำงานมีโอกาสสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานกับผู้บังคับบัญชา หรือกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างอิสระ มีการยอมรับซึ่งกันและกันและแก้ไขปัญหาดังกล่าว ร่วมกันกันอย่างสร้างสรรค์ ดังนั้นมนุษยสัมพันธ์ที่ดีก็จะเกิดตามมา สถานที่ทำงานก็น่าอยู่ น่าเป็นสุข สมาชิกก็จะมีสุขภาพจิตดี

3. เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์การ ในสถานที่ทำงานแต่ละแห่งนี้ เมื่อมีการทำงานกิจกรรมกลุ่มสร้างเสริมคุณภาพการปฏิบัติงานกันอย่างจริงจัง ผลที่จะเกิดตามมาก็คือสมาชิกจะสามารถพิจารณาถึงต่าง ๆ ในแง่มุมต่าง ๆ ได้อย่างกว้างขวางมากขึ้นเกิดประสิทธิภาพในการคิดและการกระทำอย่างมีระเบียบเชิงวิทยาศาสตร์ รวมทั้งกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ต่อผู้บังคับบัญชา ซึ่งย่อมจะเป็นแนวทางให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาองค์การอย่างสร้างสรรค์ต่อไปด้วย

วัตถุประสงค์สำคัญที่องค์การเลือกใช้กิจกรรมนี้ เนื่องจากปรัชญาที่เสนอไว้ในหน้า 17-18 ข้อ 1 คือมุ่งเน้นที่จะพัฒนาตัวบุคคลในองค์การ เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนในองค์การมาร่วมกลุ่มกันใช้ความสามารถ สติปัญญาและประสิทธิภาพของตนซึ่งแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคลนอกเหนือจากการทำงานประจำตามที่ได้รับคำสั่ง ซึ่งเป็นการทำให้เกิดการร่วมมือกันระหว่างพนักงานทุกฝ่ายทุกระดับและกระทำในขบวนการทุกขั้นตอน โดยมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อพัฒนาคุณภาพของพนักงานทุกคนในองค์การซึ่งเมื่อพนักงานได้รับการพัฒนาแล้วก็จะมีผลพลอยได้ต่อไปยังองค์การเป็นส่วนรวม

ขั้นตอนการดำเนินงานกลุ่มสร้างเสริมคุณภาพการปฏิบัติงาน

การนำกลุ่มสร้างเสริมคุณภาพการปฏิบัติงานเข้าไปขึ้นองค์การ เริ่มต้นโดยการวางแผนในระดับบริหาร เพื่อให้เป็นนโยบายขององค์การ และจัดการอบรมให้พนักงานเข้าใจถึงกิจกรรมกลุ่ม เพื่อให้เต็มใจทำกิจกรรมกลุ่มสร้างเสริมคุณภาพการปฏิบัติงานด้วยความสมัครใจ ต่อจากนั้นจึงดำเนินการจัดตั้งกลุ่มสร้างเสริมคุณภาพการปฏิบัติงานขึ้น ซึ่งประกอบด้วย หัวหน้ากลุ่ม เลขานุการ สมาชิกและที่ปรึกษา แล้วจดทะเบียนจัดตั้งกลุ่ม ประชุมกลุ่มและดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้ (ประวิทย์ และวิจิตรา จงวิศาล 2526 : 29 - 34)

1. ค้นหาปัญหา

สมาชิกจะหาปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ซึ่งเป็นปัญหาที่สามารถแก้ไขได้ด้วยสมาชิกของกลุ่มร่วมมือกันแก้ปัญหาได้เอง และเป็นปัญหาที่เป็นความต้องการของสมาชิกส่วนใหญ่ เพื่อลดความลำบากให้แก่สมาชิกเองและของกลุ่มซึ่งจะยังผลต่อองค์การต่อไป นอกจากนี้ยังควรเป็นปัญหาที่แก้ไขได้สำเร็จภายในเวลาไม่เกิน 6 เดือน เพื่อจะได้เป็นกำลังใจเมื่อประสบความสำเร็จ และควรทราบถึงเหตุปัจจัยในการเลือกปัญหานั้น ๆ ด้วย

2. กำหนดหัวข้อเรื่องและเป้าหมาย

หัวข้อเรื่องที่กำหนดขึ้นควรสอดคล้องกับปัญหาของกลุ่ม และเป็นหัวข้อที่ไม่สั้นจนไม่เข้าใจหรือยาวจนเกินความจำเป็น

ส่วนเป้าหมายจะแบ่งเป็นเป้าหมายของความสำเสร็จ ซึ่งต้องเป็นตัวเลขที่สามารถวัดได้ และเป้าหมายของเวลา ซึ่งต้องมีกำหนดว่าการทำทั้งหมดจะใช้เวลาานเท่าใด เพื่อให้สมาชิกทราบจุดหมายและเป็นการทำให้กลุ่มก้าวหน้าไปตามกำหนดเวลาด้วย

ต่อจากนั้นจึงเสนอหัวข้อเรื่องและเป้าหมายให้ผู้รับผิดชอบทราบและยอมรับแล้วจึงจดทะเบียนการทากิจกรรม

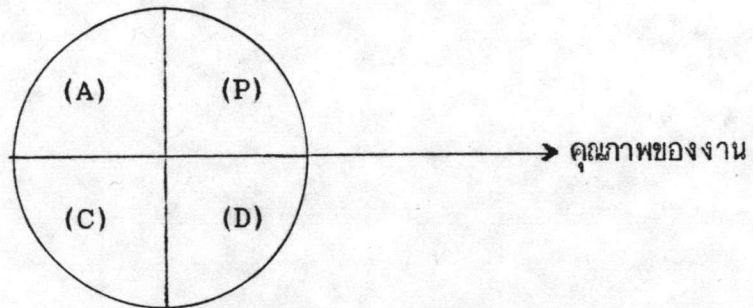
3. ทาการสำรวจเพื่อเก็บข้อมูลสภาพปัจจุบัน

การทากิจกรรมกลุ่มสร้างเสริมคุณภาพการปฏิบัติงาน จำเป็นต้องเก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาของสภาพการณ์ในอดีตและปัจจุบัน เพื่อนามาเปรียบเทียบข้อมูลของสภาพปัญหา

ภายหลังจากที่สมาชิกกลุ่มช่วยกันแก้ปัญหาแล้ว เพื่อให้เห็นผลของการแก้ปัญหาว่าบรรลุเป้าหมายหรือไม่ โดยจะใช้เทคนิคการควบคุมคุณภาพ และหลักสถิติเบื้องต้นซึ่งมีหลายวิธีการ เพื่อเปรียบเทียบกับข้อมูลเดิมซึ่งใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานกับข้อมูลภายหลังจากการแก้ปัญหา

4. การทำงานตามขั้นตอน พี.ดี.ซี.เอ

การทำงานของกลุ่มนั้นอาศัยขั้นตอน พี.ดี.ซี.เอ หรือที่เรียกว่า "วงจรเดมมิง" ซึ่งมีลักษณะดังนี้



พี = P (Plan) หมายถึงการวางแผนแก้ปัญหา ซึ่งประกอบด้วย

- ก. ให้องค์ประกอบใหญ่ ๆ ของปัญหา โดยจะใช้วิธีการประชุมกลุ่มและระดมสมอง
- ข. เก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาก่อนการแก้ไขโดยจะใช้เทคนิคการควบคุมคุณภาพวิธีต่าง ๆ
- ค. เลือกปัญหาที่สำคัญมาแก้ไขก่อนหลังโดยใช้แผนภูมิพาเรต (Paret Diagram)
- ง. หาสาเหตุของปัญหา โดยจะใช้การระดมสมอง (แผนภูมิเก้างปลา)
- จ. หาวิธีการแก้ปัญหา
- ฉ. ทำตารางแผนปฏิบัติงานดังต่อไปนี้

ตารางแผนปฏิบัติงาน

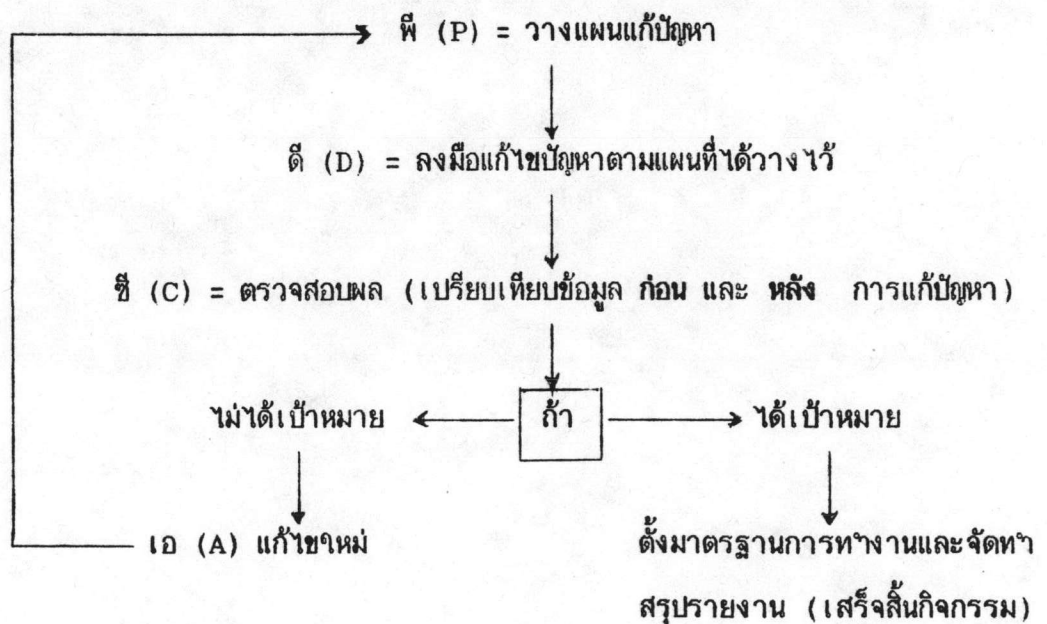
ปัญหา	วิธีการแก้ไข	ผู้รับผิดชอบ	วัน-เดือน-ปี		ผล
			เริ่ม	สิ้นสุด	

ดี = D (Do) หมายถึง การลงมือแก้ปัญหา คือการแก้ปัญหาตามแผนที่ได้วางไว้
ในตารางปฏิบัติงาน

ซี = C (check) หมายถึง การตรวจสอบดูว่า ภายหลังจากการแก้ปัญหาแล้ว
สภาพของปัญหานั้นได้ลดลงจนถึงเป้าหมายที่กลุ่มได้ตั้งไว้หรือไม่ ? เช่น กลุ่ม
ต้องการจะลดของเสียลง 20 % ก็ต้องตรวจสอบดูว่าภายหลังแก้ไขปัญหาลแล้ว
ของเสียได้ลดลง 20 % จริงหรือไม่ ถ้ายังไม่ได้ 20 % ตามเป้าหมาย กลุ่ม
ก็ต้องวางแผนแก้ไขใหม่ต่อไป

การที่จะทราบว่าภายหลังแก้ไขปัญหาลแล้วผลจะดีขึ้นเพียงใดต้องเก็บข้อมูลภายหลังแก้ไข
ปัญหา แล้วนำไปเปรียบเทียบกับข้อมูลที่เก็บก่อนการแก้ไขปัญหา การเก็บข้อมูลก่อนและหลังแก้ไข
ปัญหาควราใช้เทคนิคการควบคุมคุณภาพอย่างเดียวกันเพื่อความสะดวกในการเปรียบเทียบ

เอ = A (Action) หมายถึง านกรณัภายหลังที่ตรวจสอบผลแล้วปรากฏว่าไม่ได้
เป้าหมายตามที่ได้ตั้งไว้ กลุ่มจะต้องมีการแก้ไขแผนใหม่แล้วลงมือแก้ไขปัญหา
ตามแผนใหม่เสร็จแล้วตรวจสอบผลใหม่ ถ้ายังไม่ได้เป้าหมายก็ต้องกลับไป
วางแผนใหม่จนกว่าจะบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งสามารถเขียนเป็นรูป
แผนผังได้ดังนี้ :-



5. กำหนดมาตรฐานการทำงาน

เมื่อตรวจสอบว่าได้ผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้แล้ว จึงตั้งมาตรฐานการทำงาน โดยใช้ข้อมูล การวางแผน และวิธีแก้ปัญหาที่ได้ปฏิบัติมาแล้วเป็นพื้นฐาน ซึ่งควรเป็นมาตรฐานที่สามารถวัดได้แน่นอน เพื่อประโยชน์ในการรักษาและปฏิบัติตามต่อไป โดยมีการตรวจตราให้รักษามาตรฐานนั้น ตลอดจนอาจต้องมีการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมกับกาลเวลาด้วย

6. การเสนอผลงาน

ควรกระทำภายหลังจากที่ได้กำหนดมาตรฐาน และทำสรุปรายงาน ซึ่งแสดงว่ากิจกรรมของกลุ่มในเรื่องนั้นเสร็จสิ้นลงแล้ว จึงทำการเสนอผลงานภายในองค์การเพื่อให้สมาชิกมีความภาคภูมิใจ และเป็นกำลังใจที่จะทำกิจกรรมลำดับต่อไป

เทคนิคการทำกิจกรรมกลุ่มสร้างเสริมคุณภาพการปฏิบัติงาน

การทำกิจกรรมกลุ่มสร้างเสริมคุณภาพการปฏิบัติงานต้องใช้หลักสถิติเบื้องต้นประกอบด้วย เทคนิคการควบคุมคุณภาพและเทคนิคอื่น ๆ เพื่อเปรียบเทียบข้อมูลภายหลังการแก้ปัญหา สามารถทำการแก้ปัญหาได้ โดยอาศัยความร่วมมือจากสมาชิกทุกคนทั้งในด้านกำลังความคิดและการลงมือปฏิบัติจริง ซึ่งเทคนิคและวิธีการทางสถิติที่จะช่วยในการรวบรวมข้อมูล นำเสนอข้อมูล วิเคราะห์ปัญหาและควบคุมปัญหามีดังนี้

1. หลักสถิติเบื้องต้น ที่จำเป็นต้องใช้

- 1.1 การเก็บรวบรวมข้อมูล หมายถึง ข้อมูลที่ใช้ในการแก้ปัญหาซึ่งอาจจะ เป็นข้อมูลเก่าที่บันทึกไว้ หรืออาจต้องเก็บข้อมูลใหม่ก็ได้ ซึ่งต้องทำการเก็บให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง
- 1.2 ค่าเฉลี่ย ในที่นี้หมายถึงมัชฌิมเลขคณิต เพื่อใช้เป็นตัวแทนของข้อมูลทั้งหมด
- 1.3 ร้อยละ เพื่อใช้เปรียบเทียบข้อมูลต่าง ๆ โดยมีฐานเป็น 100
- 1.4 การจัดลำดับความสำคัญของข้อมูล เพื่อช่วยในการตัดสินใจเลือกปัญหาที่จะทำการแก้ไขก่อนหรือหลังตามลำดับความสำคัญของปัญหา (ประวิทย์ และวิจิตรา จงวิศาล 2526

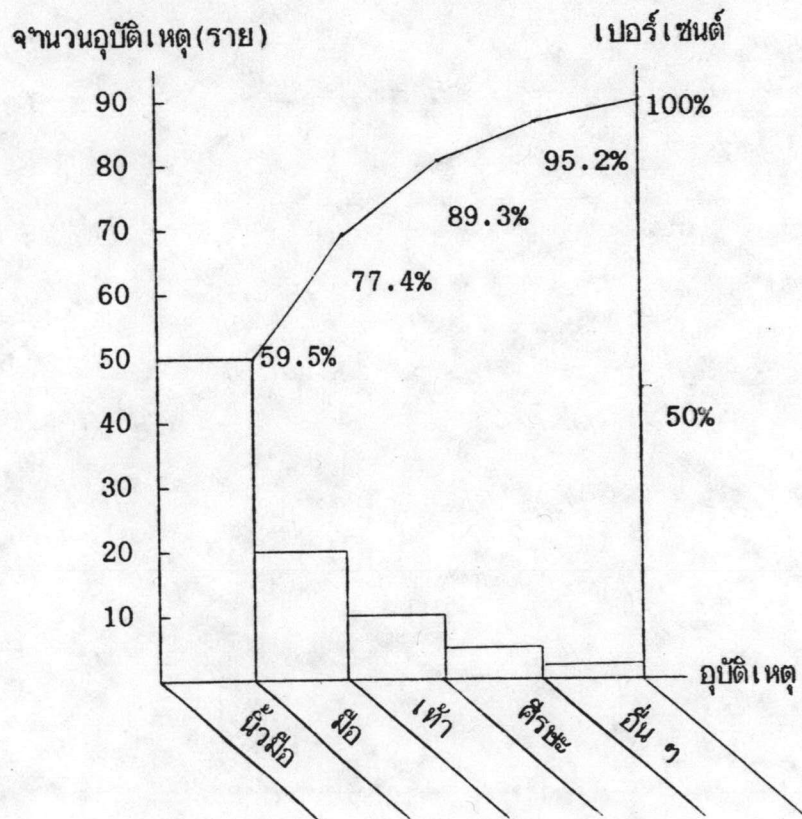
2. เทคนิคการควบคุมคุณภาพ

2.1 ตารางตรวจสอบ (Check Sheet) เป็นตารางที่ใช้เก็บหรือรวบรวมข้อมูลจากการผลิตหรือการปฏิบัติงาน เพื่อนำข้อมูลนั้นมาทำกิจกรรมกลุ่มสร้างเสริมคุณภาพการปฏิบัติงาน

2.2 กราฟชนิดต่าง ๆ (Graph) ใช้เพื่อให้เห็นความแตกต่างของข้อมูลได้ง่าย และทำให้เข้าใจง่าย ที่นิยมใช้มากที่สุดได้แก่กราฟเส้น กราฟแท่ง และกราฟวงกลม

2.3 แผนภูมิพาเรโต (Pareto Diagram) เป็นกราฟแท่งที่เรียงลำดับขนาดของข้อมูล เพื่อใช้เปรียบเทียบว่าหัวข้อของข้อมูลแต่ละชุด มีความสำคัญมากน้อยต่างกันอย่างไร เพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาเลือกหัวข้อเรื่องที่สำคัญมาแก้ไขก่อนหลังตามลำดับ

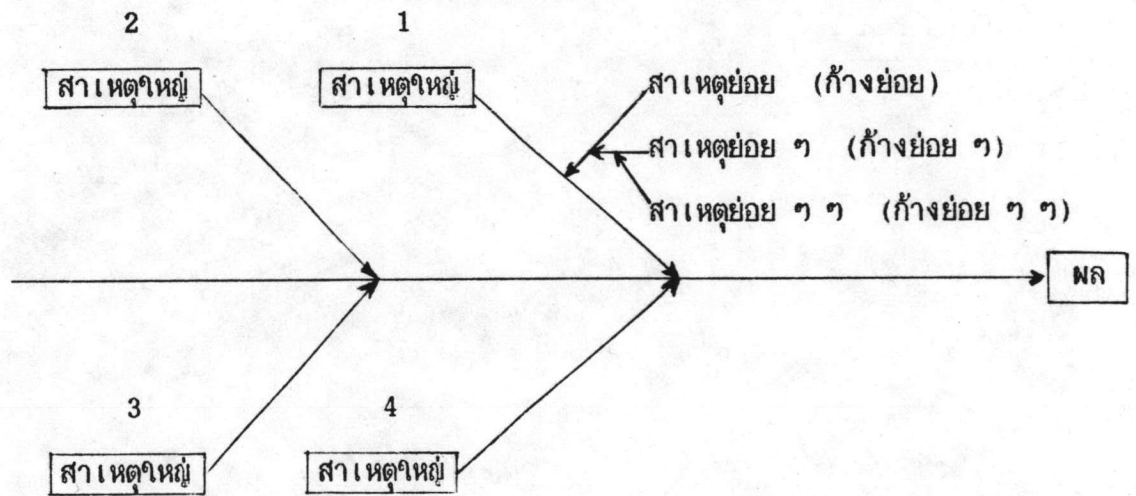
และแผนภูมิพาเรโตยังสามารถเปรียบเทียบข้อมูลเช่นก่อน และหลังการทำกิจกรรมเพื่อให้เห็นผลการแตกต่างได้



2.4 แผนภูมิก้างปลา (Fishbone Diagram หรือ Cause & Effect Diagram หรือ Ishikawa Diagram) เป็นแผนภูมิที่ใช้ในการระดมสมองเพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุต่าง ๆ ที่มีผลต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการ โดยมีหลักดังนี้

1. กำหนดหัวข้อ (ผล) ที่สนใจจะหาสาเหตุของ "ผล" นั้น เช่น การขาดงาน การขายตกต่ำ สินค้าขาดคุณภาพ ฯลฯ
2. เขียนลูกศรหันไปทางใดทางหนึ่ง ที่นิยมคือหันจากซ้ายไปขวา (แกนกลางของปลา)
3. เขียน "ผล" ไว้ที่หัวลูกศร (หัวปลา)
4. เขียนสาเหตุใหญ่ (สำคัญ) เป็นก้างปลาหันเข้าหาแกนกลาง (ก้างใหญ่) ซึ่งสาเหตุใหญ่นี้อาจมีหลายสาเหตุสุดแล้วแต่ลักษณะของผลนั้น
5. เขียนสาเหตุย่อยที่ทำให้เกิดสาเหตุใหญ่ โดยทำเป็นลูกศรย่อย (ก้างย่อย) หันเข้ามาหาสาเหตุใหญ่ (ก้างใหญ่)
6. เขียนสาเหตุย่อย ๆ (ก้างย่อย ๆ) ที่ทำให้เกิดสาเหตุย่อย (ถ้าสามารถระดมความคิดต่อไปได้)

รูปภาพประกอบ



2.5 การจำแนกข้อมูล (Stratification) เป็นหลักการแยกข้อมูลออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ เพื่อให้เห็นความแตกต่างข้อมูลเท่านั้น เพราะถ้าข้อมูลหลาย ๆ อย่างยังรวมกันอยู่ จะไม่ทราบว่าข้อมูลส่วนใดมีความสำคัญหรือเป็นปัญหามากกว่ากัน เช่น จำแนกข้อมูลตามลักษณะตามผู้ปฏิบัติงาน ตามเครื่องจักร เป็นต้น

2.6 แผนภูมิการกระจาย (Scatter Diagram) เป็นแผนภูมิที่แสดงความสัมพันธ์ของข้อมูล 2 ชุด หรือตัวแปร 2 ชนิด ว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร

2.7 ฮิสโตแกรม (Histogram) เป็นกราฟแท่งที่แสดงข้อมูลเป็นหมวดหมู่ตามขนาดของชั้นที่เหมาะสมเพื่อดูการกระจายของข้อมูลและใช้เปรียบเทียบกับเกณฑ์กำหนด (spec)

2.8 แผนภูมิควบคุม (Control Chart) เป็นกราฟเส้นที่แสดงเส้นพิสัยควบคุมซึ่งประกอบด้วย เส้นพิสัยบน เส้นเฉลี่ย และเส้นพิสัยล่าง (ประวิทย์ และ วิจิตรา จงวิศาล 2526 : 53 - 86)

3. เทคนิคการทำงานเป็นทีม

งานการทํากิจกรรมกลุ่มสร้างเสริมคุณภาพการปฏิบัติงานต้องอาศัย การทํางานเป็นทีม เพื่อให้กลุ่มมีประสิทธิภาพ โดยมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนมีการสื่อสารที่เหมาะสมสมาชิกมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาในการประชุม ผู้เป็นประธานต้องมีเทคนิคการเป็นผู้นำเพื่อให้มีการตัดสินใจตามความเห็นของสมาชิกส่วนใหญ่ แม้จะมีการขัดแย้งก็เพื่อให้เห็นปัญหาได้หลายด้านไม่ขัดแตกความสามัคคี แต่เพื่อให้สามารถแก้ปัญหาได้สำเร็จ โดยสมาชิกมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและจริงจังต่อกัน (สุรศักดิ์ นานานุกุล : 162-163)

4. การระดมสมอง

การระดมสมองคือ เทคนิคเพื่อหาให้กลุ่มคนมีความคิดใหม่ ๆ เกิดขึ้น (ความคิดเปลี่ยนแปลง) โดยสมาชิกในกลุ่มจะเสนอความคิดสำหรับการปรับปรุงแก้ไขที่เกิดขึ้น หรือผ่านเข้ามาจนหัวทั้งหมดในทันทีทันใด โดยมีเงื่อนไขว่าไม่มีการวิพากษ์วิจารณ์ความคิดเห็นว่าดีหรือไม่ ความคิดเห็นยิ่งมากยิ่งดี คุณภาพไม่ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญ ต้องรับความคิดเห็นเสริมหรือสนับสนุนความคิดเห็นของผู้อื่น และต้องรับการแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระและเป็นกันเอง (กล้าหาญ วรพุทธพร 2528 : 35)

5. การคิดแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

งานการทํากิจกรรมกลุ่มสร้างเสริมคุณภาพการปฏิบัติงานนั้น จุดหมายที่สำคัญคือการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์ของสมาชิกมารวมกัน เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาอันเป็นพื้นฐานของการระดมสมองที่มีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ที่เกิดขึ้น โดยการขจัดอุปสรรคที่ขัดขวางความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แล้วใช้ความคิดแก้ปัญหาทีละเรื่อง อย่างมีสมาธิด้วยความอดทนไม่ท้อถอย แล้วจึงนำไปทดลองปฏิบัติ(ประวิทย์และวิจิตรา จงวิศาล 2526:107-109)

จากการศึกษาแนวความคิดในเรื่องสังการแห่งตน และกระบวนการของกิจกรรมกลุ่มสร้างเสริมคุณภาพการปฏิบัติงาน ทาให้ผู้วิจัยเห็นถึงประโยชน์ของกิจกรรมกลุ่มสร้างเสริมคุณภาพการปฏิบัติงานที่มีต่อการบริหารบุคคลในวงการอุตสาหกรรม ซึ่งนอกจากจะมีบทบาทในการพัฒนาลักษณะการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ แล้ว ยังน่าจะมีบทบาทในการพัฒนาบุคคลอีกด้วย เพราะการพัฒนาบุคคลต้องกระทำโดยความต้องการของบุคคลผู้นั้นเอง ดังนั้นการพัฒนาบุคคลที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคคลก็คือการพัฒนาในด้านสังการแห่งตน อีกทั้งลักษณะของกิจกรรมกลุ่มสร้างเสริมคุณภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งมีวัตถุประสงค์ให้มีการยึดหลักการแห่งความเคารพนับถือคุณค่าแห่ง "ความเป็นคน" ของทุกคนว่ามีความเท่าเทียมกันในการสร้างสรรค์ผลประโยชน์ให้แก่องค์กรและสร้างความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเองให้เกิดขึ้นในหมู่สมาชิก และเพื่อสร้างสัมพันธภาพอันดี โดยมีความไว้วางใจ การยอมรับนับถือ และเชื่อมั่นต่อกันและกันจนเกิดความเข้าใจเห็นอกเห็นใจกัน (พรหมราช ทรัพย์ะประภา 2529 : 357-358) เมื่อเข้ามาซึ่งในองค์การจึงเป็นการตอบสนองความต้องการทางด้านศักดิ์ศรีคือทาให้พนักงานเห็นคุณค่าในตนเอง และเป็นการเปิดโอกาสให้แต่ละบุคคลได้กระทำสิ่งที่ดีที่สุดเท่าที่สามารถจะกระทำได้ เพื่อความเจริญงอกงามจากการใช้ศักยภาพในตนเองอย่างเต็มที่อันเป็นแนวทางไปสู่การบรรลุสังการแห่งตนได้ จากลักษณะดังกล่าวจึงเห็นได้ว่า กระบวนการของกิจกรรมกลุ่มสร้างเสริมคุณภาพการปฏิบัติงานมีความสอดคล้องกับความต้องการของบุคคลในเรื่องความต้องการบรรลุสังการแห่งตนของมาสโลว์ ซึ่งมุ่งเน้นที่จะพัฒนาลักษณะบุคลิกภาพทั้ง 15 ด้านของบุคคลผู้บรรลุสังการแห่งตน ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาผลของกลุ่มสร้างเสริมคุณภาพการปฏิบัติงานที่มีต่อการพัฒนาสังการแห่งตนของพนักงานในโรงงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

มีงานวิจัยที่ศึกษาผลในด้านต่าง ๆ ของการใช้อิจกรรมกลุ่มสร้างเสริมคุณภาพการปฏิบัติงานที่มีต่อประชากรกลุ่มต่าง ๆ ดังเช่นงานวิจัยต่อไปนี้

มาร์คส์ และคณะ (Marks, Mirvis, Hackett & Grady 1986 : 61 - 69) ซึ่งศึกษาผลจากการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มสร้างเสริมคุณภาพการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน ผลผลิต และการขาดงานของพนักงานที่เป็นผู้ใช้แรงงานโดยตรง ในโรงงานอุตสาหกรรม โดยพนักงานกลุ่มรับการทดลองเข้าร่วมกิจกรรม และพนักงานกลุ่มควบคุมไม่ได้เข้าร่วมกิจกรรม จำนวนกลุ่มละ 46 คนได้รับการสำรวจก่อนและหลังการเข้าร่วมกิจกรรมนี้ จากการ

ทำให้ทราบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่าง กลุ่มทดลอง เข้าร่วมกิจกรรมกับการเปลี่ยนแปลงการรับรู้ ต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน ในขอบเขตที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับกิจกรรมกลุ่มสร้างเสริมคุณภาพการปฏิบัติงานแต่ไม่ครอบคลุมถึงชีวิตการทำงานโดยทั่วไป จากการสำรวจก่อนและหลังการเข้าร่วม กิจกรรมแสดงว่า กลุ่มรับการทดลองมีแนวโน้มที่จะมีคะแนนของคุณภาพชีวิตการทำงานไม่เปลี่ยนแปลง ส่วนกลุ่มเปรียบเทียบมีคะแนนของคุณภาพชีวิตการทำงานลดลง ผลที่ได้ชี้ให้เห็นว่า การนำกิจกรรมกลุ่มสร้างเสริมคุณภาพการปฏิบัติงานเข้าไปใช้นั้นช่วยสนับสนุนในด้านปฏิสัมพันธ์ทางสังคมแก่กลุ่มรับการทดลอง เพื่อป้องกันปัจจัยแวดล้อมทางลบมากกว่าส่งเสริมความเท่าเทียมกันในชีวิตการทำงาน และจากบันทึกการประเมินผลขององค์การ 6 เดือนก่อนการใช้กิจกรรมจนถึง 24 เดือนภายหลังการนำกิจกรรมมาใช้แสดงว่า การเข้าร่วมกิจกรรมทำให้พนักงานปรับปรุงในเรื่อง ผลผลิตและอัตราการขาดงาน

เอลมูติ (Elmuti 1985 : 1344 A) ศึกษาผลของการใช้กลุ่มลักษณะเดียวกับกลุ่มสร้างเสริมคุณภาพการปฏิบัติงานที่มีต่อบุคลากรหลายชาติที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ ซึ่งดำเนินการด้านวัสดุที่ได้จากน้ำมัน 10 แห่ง ซึ่งสุ่มตัวอย่างมาจากองค์การ 100 แห่งในประเทศซาอุดีอาระเบีย ประชากรเป็นผู้บริหารระดับกลางจำนวน 3,400 คน ได้รับเลือกมาเป็นกลุ่มตัวอย่าง 340 คน งานวิจัยนี้มุ่งเน้นการที่บุคคลจากต่างวัฒนธรรมเข้ามาทำงานร่วมกันเพื่อผลิตสินค้าหรือให้บริการ โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพในการผลิตโดยใช้กิจกรรมกลุ่มสร้างเสริมคุณภาพการปฏิบัติงาน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 2 ชนิดเป็นเครื่องมือที่แพร่หลายและมีความตรง ได้รับแบบสอบถามกลับมาทั้งหมด 236 ฉบับ เป็นแบบสอบถามที่ใช้การได้ 184 ฉบับ งานวิจัยนี้มุ่งหาความสัมพันธ์ของตัวแปรโดยที่ใช้สมการเส้นตรง ผลการวิจัยแสดงว่าการใช้กิจกรรมกลุ่มเช่นนี้ทำให้ทั้งความสนใจในการเพิ่มผลผลิตและความตั้งใจทำงานเพิ่มขึ้น และยังแสดงว่าการใช้กิจกรรมกลุ่มเช่นนี้มีความสัมพันธ์ที่มีระดับเพิ่มมากขึ้นกับการเพิ่มผลผลิตขององค์การ และผลผลิตที่เพิ่มขึ้นนี้จะเป็นจริงและคงอยู่ต่อไปได้ เมื่อมีการดำเนินการโดยบุคคลและระบบที่มีประสิทธิภาพ และคำตอบที่ได้รับแสดงว่ามีความพอใจในระบบการจัดการแบบมีส่วนร่วมสูงกว่าการจัดการแบบเผด็จการ

บุชเชอริ (Buccheri 1984 : 3769 B) ได้ทำการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจในภาคตัดขวาง เพื่อศึกษาความพึงพอใจในงาน ความเป็นอิสระในตน และการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาของพยาบาลจำนวน 203 คน ซึ่งปฏิบัติงานกับคนไข้ผู้ใหญ่แผนกจิตเวชในโรงพยาบาล 9 แห่ง โดยวิจัย

เครื่องมือดังนี้ Job StisfactionScale (Stember, Ferguson, Conway & Yingling 1978) Perceived Autonomy Scale (Quinn & Shepard 1974) Supervisor Scale (Weisman, Alexander & Chase 1980 - 81) และ Supervisor Support subscale of the Work Environment Scale (Moos, Insel & Humphrey 1974) ผลที่ได้แสดงว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความพึงพอใจในงาน ($r=.71$) และการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ($r=.64$) กับการรับรู้ความเป็นอิสระในตนเอง มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ($p<.01$) ระหว่างพยาบาลที่เป็นผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ผู้มีความชำนาญพิเศษ และพนักงานพยาบาล ในด้านความพึงพอใจในงานและการรับรู้ความเป็นอิสระในตนเอง ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างบุคคลทั้งสี่ระดับนี้กับการรับรู้ด้านการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารระดับสูงมีความพึงพอใจสูงกว่าผู้บริหารระดับกลางในด้านเครื่องกลไกที่ใช้ในงาน ผู้บริหารระดับสูงมีความพึงพอใจในงานทั่วไปในระดับความมีอำนาจ และการได้รับความสนใจในนโยบายขององค์การสูงกว่าพนักงานพยาบาลผู้บริหารระดับกลางมีความพึงพอใจในด้านความมีอำนาจและความสนใจที่ได้รับจากภายใน องค์การสูงกว่าพนักงานพยาบาล พยาบาลพลัดกลางวันมีระดับความมีอำนาจและการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาสูงกว่าพยาบาลพลัดกลางคืน ผู้บริหารระดับสูงในโรงพยาบาลรัฐบาลมีความพึงพอใจด้านการติดต่อสื่อสารสูงกว่าผู้ที่อยู่ในโรงพยาบาลเอกชน

ข้อเสนอแนะ การเพิ่มความเป็นอิสระของพนักงานกระทำโดยการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่ม สร้างเสริมคุณภาพการปฏิบัติงาน ซึ่งหากให้ได้รับข่าวสารและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจากหัวหน้างาน ได้รับความรู้ย้อนกลับ ทั้งปริมาณและรูปแบบของความสนใจจากผู้บังคับบัญชารับจากผู้บังคับบัญชา และการเปิดโอกาสให้พนักงานผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

จากการศึกษาดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่าผู้ที่ศึกษาผลของกิจกรรมกลุ่มสร้างเสริมคุณภาพการปฏิบัติงานต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน (Marks, et al. 1986 : 61-69) การเพิ่มผลผลิตและความตั้งใจทำงาน (Elmuti 1985 : 1344 A) ความพึงพอใจในงาน ความเป็นตัวของตัวเอง และการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา (Bucchri 1984 : 3769 B) ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นงานวิจัยที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารบุคคลในองค์การ ซึ่งกิจกรรมกลุ่มสร้างเสริมคุณภาพการปฏิบัติงานนอกจากจะแพร่หลายในการบริหารองค์การแล้ว ยังมีผู้ศึกษาและวิจัยผลของกิจกรรมสร้างเสริมคุณภาพการปฏิบัติงานที่มีต่อกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการในการปฏิบัติงานตามหน่วยงานต่าง ๆ ดังนี้

ฝ่ายแผนงานและติดตามผล กรมพลศึกษา (2529 : 55-63) ได้ศึกษาผลของภารกิจกรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพงานต่อการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพงานทัศนคติต่อกิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพงาน และการรับรู้ถึงพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานในลักษณะของการพัฒนาตนเอง การพัฒนาซึ่งกันและกัน ความพึงพอใจในงาน การทำงานเป็นทีมของข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ ซึ่งสังกัดในงาน/ฝ่ายธุรการบริหารในกองต่าง ๆ และวิทยาลัยพลศึกษา กรมพลศึกษา แบ่งเป็นกลุ่มทดลอง ซึ่งผ่านการฝึกอบรมกิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพงานและเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพงานจำนวน 56 คน และกลุ่มควบคุมซึ่งไม่ได้รับการฝึกอบรมและไม่ได้เข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพงานจำนวน 43 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างตอบก่อนและหลังการทดลองใช้กิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพงาน ผลการวิจัยแสดงว่าความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพงานของกลุ่มทดลอง หลังจากเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพงานเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ทัศนคติต่อกิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพงานของกลุ่มทดลองมีผลทางบวกเพิ่มมากขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ภายหลังจากการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพงานการรับรู้พฤติกรรมในการปฏิบัติงานในลักษณะของการพัฒนาตนเอง การพัฒนาซึ่งกันและกัน และการทำงานเป็นทีมของกลุ่มทดลองก่อนและหลังการทดลอง ไม่มีความแตกต่างกันแต่การรับรู้พฤติกรรมในการปฏิบัติงานในลักษณะของความพึงพอใจในงานของกลุ่มทดลอง หลังการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพงานเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

ในปีต่อมาฝ่ายแผนงานและติดตามผล กรมพลศึกษา (2530 : 106-119) ได้ศึกษาผลการใช้กิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพงาน ต่อการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานของ อาจารย์ ข้าราชการพลเรือน และลูกจ้างประจำ ในวิทยาลัยพลศึกษา 17 แห่ง แบ่งเป็นกลุ่มทดลอง ที่ผ่านการฝึกอบรมและเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพงานในสภาพการปฏิบัติงานจริง จำนวน 150 คน และกลุ่มควบคุมที่ไม่ได้ผ่านการฝึกอบรม และไม่ได้เข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพงานในสภาพการปฏิบัติงานจริงจำนวน 201 คน ผลการวิจัยแสดงว่า การรับรู้สภาพการปฏิบัติงานในลักษณะของการพัฒนาตนเองและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของกลุ่มทดลอง เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานในลักษณะความพึงพอใจในงาน ขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานและสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานของกลุ่มทดลองก่อนและหลังการทดลอง ไม่มีความแตกต่างกัน ผลของการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพงานต่อการรับรู้สภาพการปฏิบัติงาน ในด้านการพัฒนาตนเอง ความพึงพอใจในงาน สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานไม่มีความสัมพันธ์กับเพศ อายุ ระดับการศึกษา

ประเภทของข้าราชการ ระดับ(ซี) ระยะเวลาที่ปฏิบัติราชการ สภาพเศรษฐกิจภายในครอบครัว และสถานภาพสมรส ผลของการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพงานต่อการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานในด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับ เพศ อายุ ประเภทของข้าราชการ ระดับ(ซี) ระยะเวลาที่ปฏิบัติราชการ สภาพเศรษฐกิจภายในครอบครัวและสถานภาพสมรส แต่พบว่ามีความสัมพันธ์กับตัวแปรด้านระดับการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ ผลของการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพงานต่อการรับรู้สภาพการปฏิบัติงาน ในด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ไม่สัมพันธ์กับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทของข้าราชการ ระดับ(ซี) ระยะเวลาที่ปฏิบัติราชการ และสถานภาพสมรส แต่พบว่ามีความสัมพันธ์กับตัวแปรด้านเศรษฐกิจในครอบครัวอย่างมีนัยสำคัญ กลุ่มทดลองมีทัศนคติที่เห็นด้วยในระดับมากต่อกิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพงานในงานราชการ ทัศนคติต่อกิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพงานในงานราชการไม่มีความสัมพันธ์กับ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทข้าราชการ ระดับ(ซี) ระยะเวลาที่ปฏิบัติราชการในวิทยาลัยพลศึกษา สภาพเศรษฐกิจในครอบครัว และสถานภาพสมรส แต่พบว่ามีความสัมพันธ์กับตัวแปรด้านเพศอย่างมีนัยสำคัญ

สมนึก ทองเยี่ยม (2528 : 90-94) ได้ศึกษาผลของการใช้กิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานต่อการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์ ในลักษณะของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ขวัญในการปฏิบัติงาน และผลงานตามการรับรู้ของครู-อาจารย์ โดยมีครู-อาจารย์ที่ผ่านการฝึกอบรมกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานและเข้าร่วมกิจกรรมในสภาพการปฏิบัติงานจริงจำนวน 25 คน เป็นกลุ่มทดลอง ครู-อาจารย์ที่ผ่านการฝึกอบรมกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานแต่ไม่ได้เข้าร่วมกิจกรรมในสภาพการปฏิบัติงานจริงจำนวน 26 คนเป็นกลุ่มควบคุม 1 และครู-อาจารย์ซึ่งยังไม่ได้ผ่านการอบรม และไม่ได้เข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานจำนวน 25 คนเป็นกลุ่มควบคุม 2 ใช้มาตรวัดการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์ให้กลุ่มตัวอย่างตอบก่อนและหลังการทดลอง ใช้กิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน ผลการวิจัยแสดงว่าการใช้กิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานมีผลทางบวกในกลุ่มทดลองต่อการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ สัมพันธภาพระหว่างครู-อาจารย์ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และผลงานตามการรับรู้ของครู-อาจารย์ไม่สัมพันธ์กับเพศ แต่การรับรู้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และขวัญในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับเพศอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ขวัญในการปฏิบัติงาน สัมพันธภาพระหว่างครู-อาจารย์ และผลงานตามการรับรู้ของครู-อาจารย์ไม่สัมพันธ์กับอายุของครู-อาจารย์ แต่การรับรู้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับอายุอย่างมีนัยสำคัญ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ขวัญ

งานการปฏิบัติงาน สัมพันธภาพระหว่างครู-อาจารย์ และผลงานตามการรับรู้ของครู-อาจารย์ไม่สัมพันธ์กับอายุราชการ แต่การรับรู้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสัมพันธ์กับอายุราชการอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ขวัญในการปฏิบัติงาน สัมพันธภาพระหว่างครู - อาจารย์ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและผลงานตามการรับรู้ไม่สัมพันธ์กับระดับการศึกษา

นอกจากจะมีการศึกษาผลของกิจกรรมกลุ่มสร้างเสริมคุณภาพการปฏิบัติงานต่อการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของบุคคลในวงราชการแล้ว ยังมีผู้ศึกษาผลของกิจกรรมโดยนำไปทดลองใช้กับนักเรียนในระดับชั้นต่าง ๆ ดังนี้

ศุภลักษณ์ ดอกดวง (2529 : 46 - 48) ศึกษาผลของการใช้กิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานต่อสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนวิชาภาษาอังกฤษของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนวัฒโนทัยพายัพ จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 60 คน แบ่งเป็น กลุ่มทดลอง 2 กลุ่มและกลุ่มควบคุม 1 กลุ่ม กลุ่มทดลองได้รับการฝึกอบรมกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานและแก้ปัญหาการเรียนวิชาภาษาอังกฤษเป็นเวลา 6 สัปดาห์ กลุ่มทดลองที่ 1 ใช้กิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานในการแก้ปัญหาการเรียนวิชาภาษาอังกฤษ กลุ่มทดลองที่ 2 หาวิธีแก้ปัญหาลearning การเรียนวิชาภาษาอังกฤษด้วยตนเอง กลุ่มควบคุมไม่ได้ผ่านการฝึกอบรมกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน และได้เรียนวิชาภาษาอังกฤษไปตามปกติ ผลการวิจัยแสดงว่ากลุ่มทดลองที่ 1 มีสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนวิชาภาษาอังกฤษสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญ กลุ่มทดลองที่ 2 มีสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนวิชาภาษาอังกฤษสูงกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญ แต่กลุ่มทดลองที่ 1 และกลุ่มทดลองที่ 2 มีสัมฤทธิ์ผลทางการเรียนวิชาภาษาอังกฤษไม่แตกต่างกัน

เพ็ญจันทร์ วรณรัตน์ (2528 : 75 - 90) ศึกษาผลของการใช้กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพในการแก้ปัญหาเรื่องวงจรไฟฟ้าของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนวัดทองศาลางาม จำนวน 60 คน ผลการวิจัยปรากฏว่านักเรียนกลุ่มที่ได้รับการอบรมกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพของการแก้ปัญหาวงจรไฟฟ้า และมีพฤติกรรมคิดเป็น ท้าเป็น แก้ปัญหาเป็น และมีพฤติกรรมการหาพหุเป็นกลุ่มดีกว่านักเรียนกลุ่มที่ไม่ได้รับการฝึกอบรม และมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

วรัญญา อีธรรมมาร (2528 : 72 - 76) ศึกษาผลของการใช้กิจกรรมกลุ่ม
ควบคุมคุณภาพ ในการแก้ปัญหาความมีระเบียบวินัยในชั้นเรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6
โรงเรียนบ้านเกาะโพธิ์ จำนวน 54 คนแบ่งเป็นกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมกลุ่มละ 27 คน โดย
กลุ่มทดลองได้รับการฝึกอบรมปฏิบัติการกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ แล้วนำวิธีการที่ได้รับการฝึก
อบรมไปใช้ในการแก้ปัญหาความมีระเบียบวินัยในชั้นเรียน ผลการวิจัยปรากฏว่ากลุ่มทดลองมี
พฤติกรรมผิดระเบียบวินัยในชั้นเรียนลดลงมากกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญ และกลุ่มทดลองมี
พัฒนาการของพฤติกรรมการทำงานเป็นกลุ่ม และพฤติกรรมคิดเป็น ทาเป็น แก้ปัญหาเป็น มากกว่า
กลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญ

นอกจากงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังมีงานวิจัยเชิงสำรวจที่ศึกษาเกี่ยวกับความ
สำเร็จของการนำกิจกรรมกลุ่มสร้างเสริมคุณภาพการปฏิบัติงานมาใช้ และในปัจจุบันก็มีการนำ
กิจกรรมกลุ่มสร้างเสริมคุณภาพการปฏิบัติงานมาใช้ในองค์การต่าง ๆ อย่างแพร่หลาย ซึ่งส่วน
แล้วแต่แสดงผลของกิจกรรมกลุ่มสร้างเสริมคุณภาพการปฏิบัติงานต่อการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ และ
ต่อคุณภาพของงาน แต่การศึกษานี้มาใช้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาบุคคลนั้นยังมีผู้ศึกษาไว้น้อย
มาก โดยเฉพาะในเรื่องของการพัฒนาสัจการแห่งตนยังไม่มีผู้ใดเคยศึกษาไว้ก่อนหน้านี้เลย ผู้
วิจัยจึงสนใจศึกษา ผลของกลุ่มสร้างเสริมคุณภาพการปฏิบัติงานต่อการพัฒนาสัจการแห่งตนของ
พนักงานในโรงงาน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาผลของกลุ่มสร้างเสริมคุณภาพการปฏิบัติงานที่มีต่อการพัฒนาสัจการแห่งตนของ
พนักงาน

สมมุติฐานการวิจัย

พนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มสร้างเสริมคุณภาพการปฏิบัติงาน จะมีคะแนนจากแบบ
สำรวจสัจการแห่งตนสูงกว่าพนักงานที่ไม่ได้เข้าร่วมกิจกรรม

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีขอบเขตในการศึกษาดังนี้

1. ประชากร หมายถึงพนักงานประจำของบริษัท น้ำตาลท่ามะกา จำกัด อำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี ซึ่งไม่เคยเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มสร้างเสริมคุณภาพการปฏิบัติงานมาก่อน

2. กลุ่มตัวอย่าง หมายถึงพนักงานประจำของบริษัท น้ำตาลท่ามะกา จำกัด อำเภอท่ามะกา จังหวัดกาญจนบุรี ซึ่งไม่เคยเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มสร้างเสริมคุณภาพการปฏิบัติงานมาก่อน และสมัครใจเข้าร่วมกลุ่มในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม

3. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

3.1 ตัวแปรอิสระ คือการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มสร้างเสริมคุณภาพการปฏิบัติงาน

3.2 ตัวแปรตาม คือคะแนนจากแบบสำรวจปัจจัยการแห่งตน (ISAC)

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มสร้างเสริมคุณภาพการปฏิบัติงาน หมายถึงกลุ่มพนักงานกลุ่มเล็ก ๆ ในองค์การเดียวกันที่มารวมตัวกันด้วยความสมัครใจ โดยมีสมาชิกกลุ่ม 3-10 คน จัดตั้งเป็นกลุ่ม ซึ่งประกอบด้วยหัวหน้ากลุ่ม เลขานุการ และสมาชิก เพื่อทำกิจกรรมซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพงานของตนอย่างเป็นอิสระ โดยสมาชิกแต่ละคนมีความรับผิดชอบร่วมกันในการทำกิจกรรมนี้

ปัจจัยการแห่งตน หมายถึง ความปรารถนาขั้นสูงสุดที่จะกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่ดีที่สุดเท่าที่สามารถจะทำได้ ซึ่งเป็นความต้องการในด้านการเจริญงอกงาม การพัฒนาและการใช้ประโยชน์จากศักยภาพของตนเอง อันที่นี้หมายถึงคะแนนที่ได้จากแบบสำรวจปัจจัยการแห่งตน (Inventory of Self - Actualizing Characteristics ของ Anthony G. Banef, Jr.) ซึ่งมีองค์ประกอบ 15 ด้านตามแนวความคิดของมาสโลว์

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสำรวจลักษณะแห่งตน (The Inventory of Self - Actualizing Characteristics) ของ แอนโทนี บานี (Anthony G. Banet, Jr. 1976 : 67-77) ซึ่งเป็นแบบสำรวจที่สร้างขึ้นจากแนวความคิดของมาสโลว์ในเรื่องคุณลักษณะของบุคคลผู้บรรลุลักษณะแห่งตน 15 ด้าน แบบสำรวจนี้ประกอบด้วยข้อกระทง 75 ข้อ ใช้เวลาในการตอบแบบสำรวจประมาณ 30 นาที เพื่อเลือกตอบแต่ละข้อด้วยวิธีการประมาณค่าโดยตัดสินใจเลือกว่าระดับใดเป็นความถูกต้องมากที่สุดในแต่ละข้อกระทง

ข้อความในแบบวัดจะได้รับการตรวจสอบความถูกต้องทางภาษา จากผู้เชี่ยวชาญด้านจิตวิทยาการศึกษาแล้วนำไปทดลองใช้ เพื่อทดสอบค่าที่ของข้อกระทงรายข้อ เพื่อหาข้อที่สามารถจำแนกกลุ่มที่มีคะแนนสูงและกลุ่มที่มีคะแนนต่ำได้อย่างมีนัยสำคัญ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง และหาค่าความเที่ยง ก่อนนำไปใช้ในการทดลอง

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. เพื่อทดสอบว่ากลุ่มสร้างเสริมคุณภาพการปฏิบัติงานมีผลต่อการพัฒนาลักษณะแห่งตนของพนักงานจริงหรือไม่
2. เพื่อเป็นแนวทางให้พนักงานได้ใช้ความสามารถที่ตนเองมีอยู่อย่างเต็มที่
3. เพื่อนำผลการวิจัยมาเป็นแนวทางให้ผู้บริหารพิจารณาถึงการสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมกลุ่มสร้างเสริมคุณภาพการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่ององค์การ