

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างแรงจูงใจการปฏิบัติงานด้วยสุนทรียสนทนาสำหรับพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลชนแดน ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องรวมทั้งบริบทโรงพยาบาลชนแดนโดยกำหนดเนื้อหาที่ศึกษาครอบคลุมในประเด็นต่างๆดังนี้

ส่วนที่ 1 บริบทของโรงพยาบาลชนแดนที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ

ส่วนที่ 2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสุนทรียสนทนา

2.1 ความหมายความเป็นมาของสุนทรียสนทนา

2.2 แนวคิดและหลักการของสุนทรียสนทนา

2.3 เทคนิควิธีการและการนำไปใช้

3.4 การพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างแรงจูงใจด้วยสุนทรียสนทนาของโรงพยาบาลชนแดน

ส่วนที่ 3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

3.1 ความหมายของแรงจูงใจ

3.2 ประเภทของแรงจูงใจ

3.3 ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

3.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจ

3.5 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานของพยาบาล

ส่วนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ส่วนที่ 1 บริบทของโรงพยาบาลชนแดนที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ

โรงพยาบาลชนแดนเป็นโรงพยาบาลชุมชนขนาด 60 เตียงสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ตั้งอยู่บ้านเลขที่ 415 หมู่ 7 ถนนขมิ้นไร่ระเวช อำเภอชนแดน จังหวัดเพชรบูรณ์ อยู่ห่างจาก

จังหวัดเพชรบูรณ์เป็นระยะทาง 52 กิโลเมตร มีเนื้อที่ 29 ไร่ 3 งาน 89 ตารางวา ลักษณะภูมิประเทศพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นที่ราบท้องกระทะ มีเทือกเขาล้อมรอบ

ทิศตะวันออก	ติดกับอำเภอเมืองและอำเภอหนองไผ่ จังหวัดเพชรบูรณ์
ทิศตะวันตก	ติดต่อกับอำเภอทับคล้อ และกิ่งอำเภอดงเจริญ จังหวัดพิจิตร
ทิศเหนือ	ติดต่อกับอำเภอวังโป่ง จังหวัดเพชรบูรณ์
ทิศใต้	ติดต่อกับอำเภอบึงสามพัน จังหวัดเพชรบูรณ์และอำเภอหนองบัว จังหวัดนครสวรรค์

โรงพยาบาลชนแดนได้ก่อตั้งขึ้นในปี พุทธศักราช 2520 โดยได้รับการบริจาคเนื้อที่จากนายโท และนางสะอึ่ง ศรีสายยนต์ ให้เป็นโรงพยาบาลประจำอำเภอขนาด 10 เตียง และในปี 2527 ได้รับงบประมาณก่อสร้างให้เป็นโรงพยาบาลชุมชนขนาด 30 เตียงโดยใช้แผนกผู้ป่วยนอกเดิมและต่อมาในปี 2532 ได้รับงบประมาณให้ก่อสร้างตึกผู้ป่วยในจาก 30 เตียงเป็น 60 เตียงโดยแบ่งแผนกผู้ป่วยในเป็นแผนกผู้ป่วยในสามัญและแผนกผู้ป่วยในพิเศษโดยมีภารกิจหลักด้านการส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันควบคุมโรค การรักษาพยาบาล และการฟื้นฟูสภาพ รับผิดชอบดูแลสุขภาพของประชาชนในเขตอำเภอชนแดน และอำเภอใกล้เคียง คืออำเภอวังโป่ง มีสถานีนานามัยเครือข่ายจำนวน 13 แห่ง

1.1 วิสัยทัศน์

มุ่งสู่ความเป็นเลิศ ด้านบริการ ก้าวสู่มาตรฐานโรงพยาบาลคุณภาพ ภายใต้ภูมิทัศน์ที่สวยงาม

1.2 พันธกิจ

1.2.1 พัฒนาระบบบริการสุขภาพ ให้มีคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ

1.2.2 ส่งเสริมให้ประชาชนมีพฤติกรรมสุขภาพที่ดี โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

1.2.3 พัฒนาศักยภาพให้บริการตามมาตรฐานวิชาชีพ โดยสนับสนุนให้มีการเพิ่มพูนความรู้และทักษะ มีตอบสนองความต้องการของบุคลากรในการปฏิบัติงานให้มีความสุข

1.3 ขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบ โรงพยาบาลชนแดนมีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

1.3.1 ให้บริการสาธารณสุขแบบผสมผสาน เป็นบริการด้านการส่งเสริมสุขภาพ บริการด้านการควบคุมและป้องกันโรค บริการด้านการรักษาพยาบาลและฟื้นฟูสภาพบริการด้านระบบรับส่งผู้ป่วยเพื่อการตรวจรักษาต่อ

1.3.2 ด้านวิชาการ โดยให้การสนับสนุน ฝึกอบรมทางด้านวิชาการสาธารณสุขแก่เจ้าหน้าที่สาธารณสุข ดำเนินการให้คำปรึกษา และสนับสนุนให้มีการศึกษาค้นคว้างานวิจัย และการศึกษาต่อเนื่อง การดำเนินงานนวัตกรรมต่างๆ

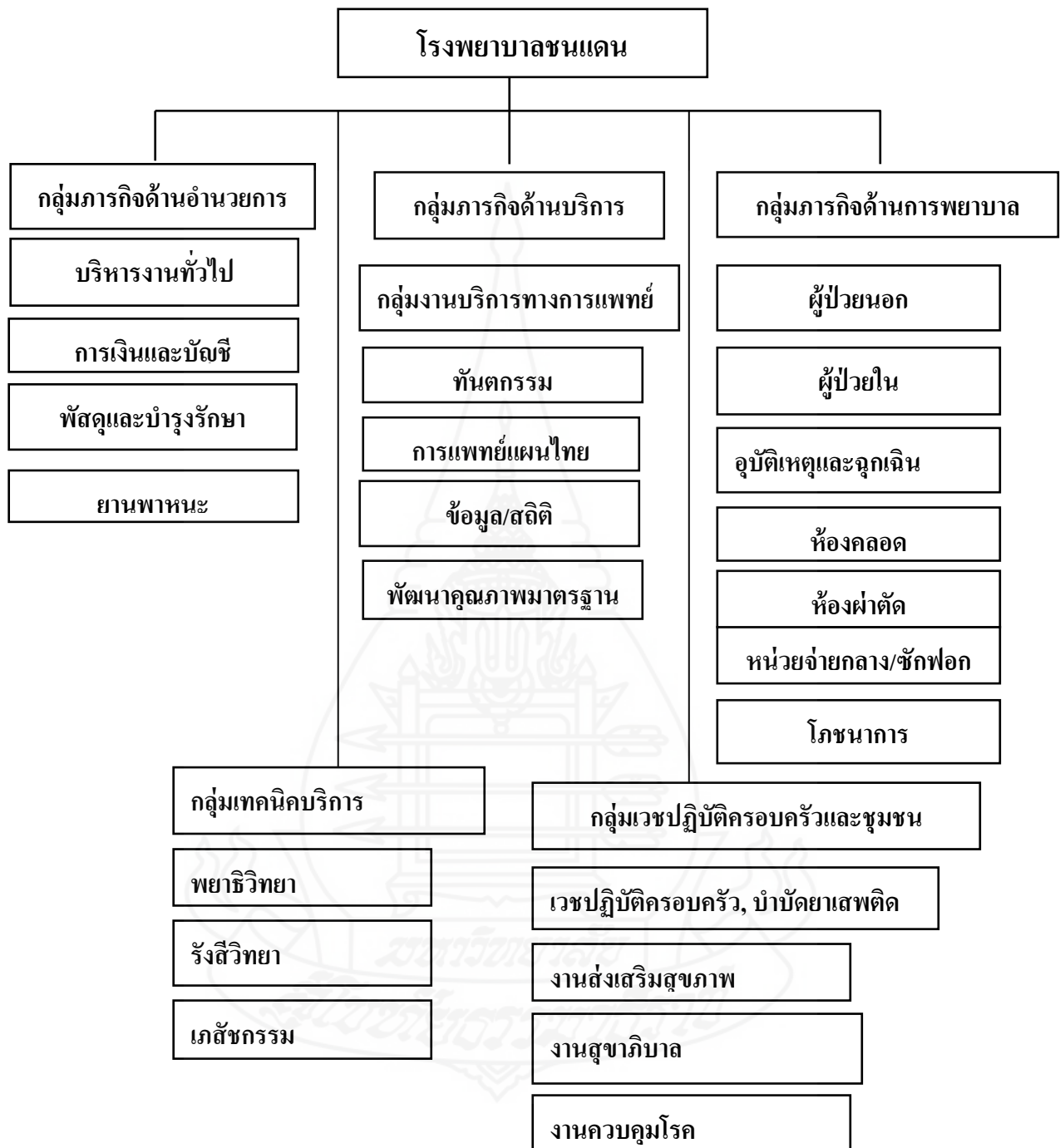
1.4 ดำเนินการสาธารณสุขมูลฐานและการพัฒนาชุมชน

โรงพยาบาลชนแดนได้พัฒนาคุณภาพการบริการอย่างต่อเนื่องตามแนวทางการตามคู่มือพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลโดยมุ่งผู้ป่วยเป็นศูนย์กลางฉบับปีกาญจนาภิเษกปี พ.ศ. 2540 ของสถาบันวิจัยระบบสาธารณสุขโดยจัดแบ่งทีมในการทำงาน 6 ทีม ดังนี้ ทีมบริหารความเสี่ยง ทีมระบบสารสนเทศ ทีมควบคุมการติดเชื้อ ทีมบริหารทรัพยากรบุคคล ทีมการดูแลผู้ป่วย และทีมด้านโครงสร้างกายภาพสิ่งแวดล้อมความปลอดภัย ได้รับการผ่านการรับรองมาตรฐานการบริการดังนี้

1. ผ่านการรับรองโรงพยาบาลคุณภาพจากสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล บัณฑิตชั้นที่ 2 เมื่อเดือน พฤศจิกายน ปี พ.ศ. 2552
2. ผ่านการรับรองโรงพยาบาลคุณภาพเครือข่ายกลยุทธ์เมื่อเดือนเมษายน ปี พ.ศ. 2553
3. ผ่านการรับรองโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพจากกรมอนามัยเมื่อเดือน ตุลาคม ปี พ.ศ. 2552
4. ผ่านโรงพยาบาลสายใยรัก เมื่อเดือน มิถุนายน ปี พ.ศ. 2553

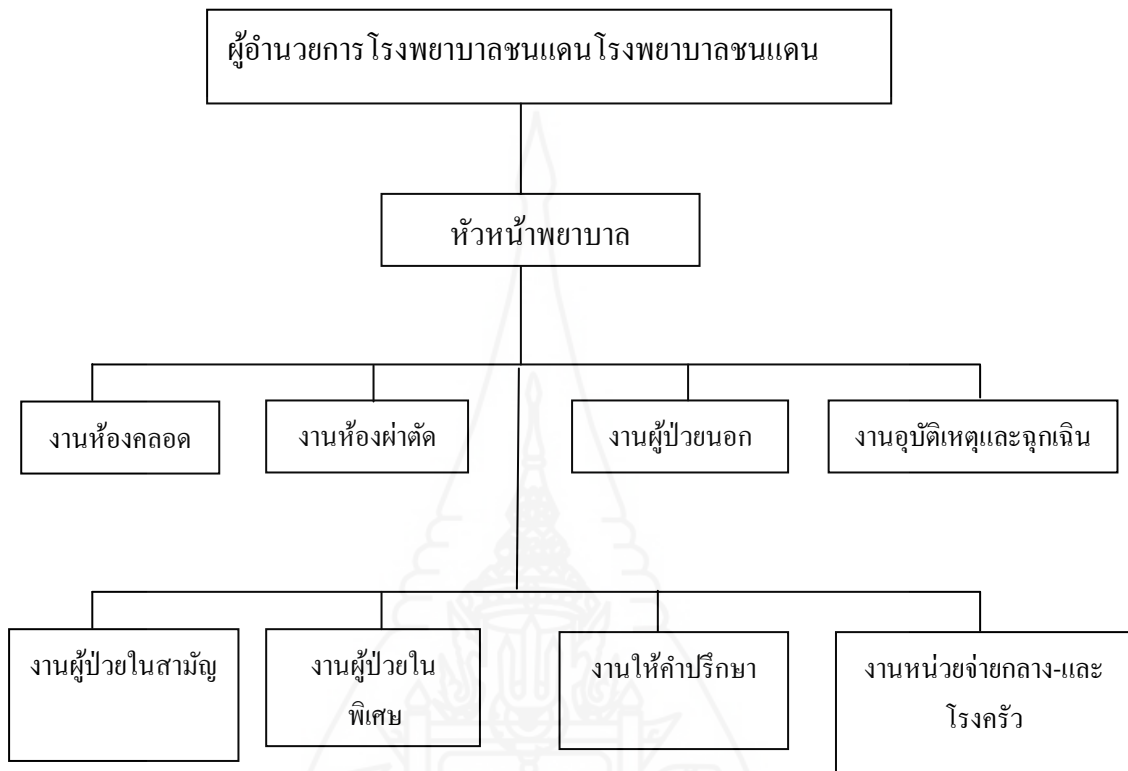
1.5 โครงสร้างการจัดองค์กร

โรงพยาบาลชนแดนมีสายบังคับบัญชาที่ขึ้นตรงต่อนายแพทย์สาธารณสุขจังหวัด และมีการจัดโครงสร้างองค์กรภายในโรงพยาบาลเพื่อให้มีการบริหารงานที่คล่องตัวไม่ซับซ้อนโดยมีผู้อำนวยการโรงพยาบาลเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดแบ่งเป็น 3 กลุ่มภารกิจได้แก่ ด้านอำนวยการ ด้านบริการ ด้านการพยาบาลซึ่งแบ่งเป็น งานเทคนิคบริการ งานเวชปฏิบัติครอบครัวและชุมชนดังภาพ



ภาพที่ 2.1 แผนภูมิสายบังคับบัญชาโรงพยาบาลชนแดน จังหวัดเพชรบูรณ์
ที่มา: ศูนย์คุณภาพ (2553) “แบบประเมินตนเองระดับโรงพยาบาล” โรงพยาบาลชนแดน

แผนโครงสร้างฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลชนแดน



ภาพที่ 2.2 แผนภูมิสายบังคับบัญชา กลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลชนแดน
ที่มา: กลุ่มการพยาบาล (2553) “คู่มือปฐมนิเทศ” โรงพยาบาลชนแดน

กลุ่มการพยาบาลเป็นกลุ่มงานขนาดใหญ่ที่สุดในโรงพยาบาลรับผิดชอบดูแลผู้ป่วยอย่างใกล้ชิดตลอด 24 ชั่วโมงโดยยึดหลักการบริหารจัดการให้ทีมการพยาบาลปฏิบัติการพยาบาลที่มีคุณภาพมาตรฐานร่วมมือกับทีมสหสาขาวิชาชีพเพื่อป้องกันดูแลส่งเสริมสุขภาพและรักษาพยาบาลฟื้นฟูสุขภาพของประชาชนและสนับสนุนให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการดูแลสุขภาพของตนเองและครอบครัวรวมไปถึงชุมชน มีพยาบาลทั้งหมด 54 คนเป็นผู้บริหารระดับสูง 1 คน ผู้บริหารระดับต้น 10 คน พยาบาลวิชาชีพ 41 คน และพยาบาลเทคนิค 2 คน

หอผู้ป่วยในพิเศษเป็นแผนกที่รับผู้ป่วยทุกประเภทไว้ดูแลทั้งผู้ป่วยอายุรกรรม ศัลยกรรม เด็ก หลังคลอด รวมทั้งการดูแลผู้ป่วยผ่าตัดตาต่อกระจกในช่วงที่มีการรณรงค์ผ่าตัดตาต่อกระจกโดยมูลนิธิพิทักษ์ดวงตาที่จัดขึ้นทุกปี มีการจัดเตียงไว้บริการเป็นพิเศษรวมหญิงและชาย จำนวน 22 เตียง และพิเศษ เดี่ยวจำนวน 6 เตียงรวมทั้งหมด 28 เตียง เป็นห้องปรับอากาศทั้งหมด

โดยมีหัวหน้าหน่วยงาน 1 คน ตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพชำนาญการ รองหัวหน้าหน่วยงาน 1 คน ตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพชำนาญการ และพยาบาลประจำการ 8 คน ตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพปฏิบัติการ รวมทั้งหมด 10 คน การจัดอัตรากำลังในการดูแลผู้ป่วยตลอด 24 ชั่วโมงแบ่งเป็นเวรเช้า 3 คน (รวมหัวหน้าหน่วยงาน) และพยาบาลวิชาชีพที่รับผิดชอบงานให้คำปรึกษามาช่วย 1 คนรวมเป็น 4 คน เวรบ่าย 2 คน และเวรดึก 2 คน

ส่วนที่ 2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสุนทรียสนทนา

2.1 ความหมายของสุนทรียสนทนา (Dialogue)

Dialogue มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกว่า “Dialogos” โดยคำว่า “Logos” หมายถึงคำ (The word) หรือความหมายของคำส่วน “Dia” หมายถึงทะลุไปรุ่งไม่ได้หมายถึงสองส่วนเมื่อนำมารวมกันแล้วหมายถึงการสนทนาที่เกิดจากการจากการกระทำของคนหลายคนแต่ โบทัม (Bohm ,1996 อ้างในมนต์ชัย พิณจิตรสมุทร 2552) ได้ให้ความหมายของ “Dialogue” ว่า “Logos” หมายถึง ถ้อยคำ (The word) หรือความหมายของถ้อยคำ (Meaning of the word) และ “Dia” หมายถึงการไหลผ่าน (through) และได้สรุปว่า Dialogue หมายถึงการไหลของกระแสแห่งความหมาย (stream of meaning) โดยที่ไหลผ่านตัวพวกเราไปและไหลไปมาระหว่างพวกเรา เมื่อเกิดการไหลเวียนของความหมายจึงปรากฏเป็นความเข้าใจใหม่และมีบางสิ่งเกิดขึ้นใหม่ โดยปราศจากเครื่องกีดขวาง (blocking) ของสิ่งสมมุติใดๆที่มนุษย์สร้างขึ้น ไม่ว่าจะเป็นฐานความคิด ความศรัทธาและความเชื่อที่มีอยู่เดิม (presupposition) และข้อสรุปที่เกิดจากการคิดเองตามความเข้าใจ (assumption) รวมทั้งความแตกต่างของชาติวุฒิ คุณวุฒิ อำนาจ ยศถาบรรดาศักดิ์ หรือตำแหน่งหน้าที่ใดๆที่บุคคลได้มาจากการเป็นสมาชิกของสังคมใด สังคมหนึ่งรวมทั้งแบ่งปันความคิด ความเข้าใจ ความรู้สึก ความหมายกันภายในกลุ่มสอดคล้องกับไอแซค (Isaacs,1996 อ้างในชลลดา ทองทวี 2550) ซึ่งให้ความหมายของ Dialogue นั้นหมายถึงการสนทนากับตรงกลางวง ซึ่งจะทำให้เราก้าวข้ามข้อขัดแย้งที่แตกต่างและนำเอาพลังของความต่างนั้นออกมาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่เคยมีมาก่อนร่วมกับการสนทนาจึงเป็นเครื่องมือในการเข้าถึงปัญญาและพลังอำนาจที่เกิดขึ้นจากการประสานร่วมมือกันระหว่างคนในกลุ่มคนละทิศคนละทางและไร้พรมแดนเมื่อมีเทคโนโลยีทำให้เกิดการรวมตัวกันจะกลายเป็นแสงเลเซอร์ที่สามารถทะลุทะลวงสิ่งต่างๆได้อย่างเหลือเชื่อ นอกจากนี้ วรภัทร์ ภูเจริญ (2552: 17) ได้ให้ความหมายของ Dialogue คือการสนทนาชำระใจ ทำใจให้บริสุทธิ์ หลุดพ้นจากพันธนาการ และทศพร อภิวัฒน์เสวี (2551) ให้ความหมายของ Dialogue ว่า

เป็นการคิดร่วมกันที่กระจัดกระจายอยู่ในที่ต่างๆมารวมตัวกันและทำให้เกิดการเชื่อมโยง (coherent of thought) เพื่อให้เกิดพลังเช่นเดียวกับการทำให้พลังงานแสงที่พุ่งกระจายไป

จากความหมายดังกล่าวจากข้างต้นสรุปได้ว่า Dialogue นั้นหมายถึงเป็นการสนทนาที่เกิดจากการได้ร่วมกันปฏิบัติจริงและแลกเปลี่ยนการรับรู้ในสิ่งที่เกิดขึ้นจากการตั้งใจฟังกัน เข้าใจคนอื่นและตนเอง เป็นการสำรวจความคิดไม่ปิดกั้นความคิดของคนอื่น และฐานความคิดเดิมของตนเอง สามารถสะท้อนความคิด จุดประกายความคิดให้กันและกัน ให้กำลังใจกันจนเกิดเป็นความรู้ที่ฝังลึกในตัวตนและนำความรู้ใหม่ ๆ วิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงานร่วมกันเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานรวมทั้งสามารถแก้ไขปัญหาในการทำงานและการดำเนินชีวิตได้

2.2 ความเป็นมาของสุนทรียสนทนา (Dialogue)

ต้นกำเนิดของ Dialogue ในประวัติศาสตร์เป็นการเล่าเรื่องปรัชญาหรืออุปกรณ์เกี่ยวกับการสอนซึ่งพบในวรรณคดีกรีกและอินเดียคลาสสิกโดยเฉพาะอย่างยิ่งในศิลปะโบราณของโหราและมีการสูญหายไปเกือบทั้งหมดในศตวรรษที่ 19 (Wikipedia, 2011) จนกระทั่งนับตั้งแต่กลางศตวรรษที่ 20 จนถึงต้นศตวรรษที่ 21 นี้ มีนักวิทยาศาสตร์หลายคนที่น่าสนใจปัญหาของมนุษยชาติ เสนอแนวคิดแนวปฏิบัติต่อการแก้ปัญหาสังคมแบบองค์รวม ที่ไม่ได้มองมนุษย์และสรรพสิ่งแบบแยกส่วน แยกจิตออกจากวัตถุ แยกสิ่งที่ศึกษาออกจากผู้ศึกษาอันเป็นที่มาของวิธีคิดแบบกลไกที่ติดขัดตรงไหนก็แก้เฉพาะตรงนั้นเช่น แพทย์รักษาไข้แต่ไม่ได้รักษาคน หนึ่งในบรรดานักวิทยาศาสตร์ยุคใหม่ที่บุกเบิกวิธีคิดแบบองค์รวม คือ อัลเบิร์ต ไอน์สไตน์ โดยมี David Joseph Bohm (1917-1992) ซึ่งเป็นนักฟิสิกส์และนักปรัชญาชาวอเมริกันเชื้อสายยิว เกิดที่รัฐเพนซิลเวเนีย โบทัมจบปริญญาเอกสาขาฟิสิกส์ทฤษฎีที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐแคลิฟอร์เนีย เบิร์กลีย์ ทำงานร่วมกับอัลเบิร์ต ไอน์สไตน์ (1879-1955) ที่มหาวิทยาลัยพรินซ์ตันรัฐนิวเจอร์ซีย์ โบทัมเป็นผู้อธิบายทฤษฎีควันตัม (Quantum Theory) ให้แก่ไอน์สไตน์และเป็นคนแรกที่แต่งตำราทฤษฎีควันตัม (โศปส ศิริไสย 2548) ในปี 1959 David Bohm ได้นำความรู้ทางวิทยาศาสตร์จากควันตัมฟิสิกส์เข้ากับแนวคิดทางปรัชญาของกฤษณมูรติ โดยเฉพาะในเรื่องความเป็น “องค์รวม” ของสรรพสิ่งมาใช้ในการมองของมนุษย์ให้เป็นองค์รวมและโบทัม เรียก กระบวนการนี้ว่า การสนทนา (Dialogue)

2.3 แนวคิดและหลักการสุนทรียสนทนา

2.3.1 แนวคิดพื้นฐานของสุนทรียสนทนา

สุนทรียสนทนา (Dialogue) เป็นกระบวนการหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับวิธีการสื่อสาร การสนทนาซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของมนุษย์ ซึ่งไม่ใช่เป็นการพูดหรือถ่ายทอดเพียงความคิดเท่านั้นหากแต่เป็นการสร้างความเข้าใจร่วมกัน สามารถระดม

ความคิดเพื่อค้นหาวิธีการและความรู้ใหม่ๆในการทำงานรวมทั้งสามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในระดับบุคคล (โศพล ศิริไสย์ 2548) ซึ่งพัฒนามาจากแนวคิดของโหมห์ (1917-1992) นักฟิสิกส์และนักปรัชญาชาวอเมริกาเชื้อสายยิว ซึ่งเชื่อว่าการสื่อสารซึ่งมีกระบวนการแบบองค์รวมจะนำไปสู่การแก้ปัญหาของมนุษยชาติตั้งแต่ระดับบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กร ไปจนถึงประเทศและระหว่างประเทศโดยเรียกการสื่อสารนี้ว่า Dialogue มาตั้งแต่ ปี ค.ศ.1893 ซึ่ง โหมห์ได้นำความรู้ทางวิทยาศาสตร์จากควันทัมฟิสิกส์ของตะวันตกที่ว่าการชุมนุมพูดคุยกันเป็นการแสวงหาคลื่นของพลังงานความรู้ ความคิดที่ล่องลอยอยู่ในจักรวาลอันไพศาล โดยเปรียบสมองของมนุษย์ว่าเป็นระบบปฏิบัติการหรือตัว‘hard ware’ ที่จำเป็นจะต้องมีคลื่นพลังงานความรู้ ความคิด หรือ ‘soft ware’ ที่เหมาะสมกัน (compatible) มาใส่เข้าไปในระบบปฏิบัติการ เพื่อให้สมองสามารถทำงานได้ คิดได้ คลื่นสมอง เรามีความถี่วิ่งอยู่ที่อัลฟา (alpha) จะเป็นคลื่นสมองที่ดีที่สุดในการคิด สันทนา และเรียนรู้ แต่ถ้าหากถี่เกินไปวิ่งอยู่ที่เบต้า (beta) จะไม่เหมาะกับการคิด การสันทนา และการเรียนรู้สมองมนุษย์ก็เป็นเพียงเนื้อเยื่อโปรตีน ไขมันและเส้นประสาทที่ปราศจากความหมายใดๆทั้งสิ้น คลื่นความรู้และพลังงานที่ถูกฝังเข้าไปในระบบปฏิบัติการของมนุษย์ จึงเป็นความรู้ที่เรียกว่า “ความรู้ฝังลึก” (tacit knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง (วรภัทร ภูเจริญ 2552:18) และผสมผสานความรู้ปรัชญาทางตะวันออกของกฤษณมูรติในเรื่องความเป็นองค์รวมของ “สรรพสิ่ง” ที่ไม่มองแค่กลไกการทำงานของสมอง (brain activity) เป็นเรื่องของความคิดเท่านั้นแต่ก้าวไกลและมีขอบเขตรวมไปถึงกลไกการทำงานของจิตใจ (mind activity) หมายถึงการรับรู้และความรู้สึกอันเป็นกลไกการทำงานของจิตใจที่มีความซับซ้อนและมีความละเอียดกว่า (มนต์ชัย พินิจจิตรสมุทร 2552:4) โดยที่กลไกการคิดจะเริ่มที่การทำงานของสมองและนำไปสู่การทำงานของจิตใจเสมอเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับรากฐานของจิตใจที่เป็นไปอย่างธรรมชาติ อันเป็นการเปลี่ยนแปลงที่แต่ละคนมีอิสระเลือกที่จะเปลี่ยนหรือไม่ก็ได้ ตามคุณค่าทางใจที่รู้สึกและเมื่อใดที่บุคคลรับรู้ถึงสิ่งนี้ได้แล้ว การเปลี่ยนแปลงก็จะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และมั่นคงด้วยพลวัตรที่ขยายอย่างรวดเร็วและมั่นคง

ดังนั้นแนวคิดของสุนทรียสนทนาจึงเหมือนเป็นการแสวงหาคลื่นพลังงานความรู้ และความคิดร่วมกัน เมื่อใครคนหนึ่งรับได้ ก็จะเกิดการถ่ายทอดโยงใยไปยังคนอื่นๆที่อยู่ในวงสุนทรียสนทนาให้รับรู้ด้วยกัน

2.3.2 หลักการสุนทรียสนทนา (Dialogue)

โหมห์ (Bohm, 1996) ได้ให้หลักการสุนทรียสนทนา (Dialogue) ว่า เป็นการพูดคุยของคนจำนวนหนึ่งที่เน้นการฟังอย่างลึกซึ้ง ฟังโดยไม่มีการตัดสิน ตอบโต้ ต่อต้าน ไม่มีหัวข้อ หรือวาระ (agenda) ที่ตายตัวไว้ล่วงหน้า ไม่มีประธานกลุ่มและไม่มีเป้าหมายเพื่อค้นหา

ข้อสรุปร่วมกันเหมือนการประชุมหรือแม้กระทั่งการคล้อยตาม ทุกคนจะต้องให้ความเคารพต่อบรรยากาศของความเงียบสงบ ปล่อยอารมณ์ให้ผ่อนคลาย ไม่เป็นปฏิปักษ์ต่อกันมีความเท่าเทียมกัน พูดเรื่องอะไรก็ได้ แต่โดยส่วนใหญ่จะหลีกเลี่ยงการแนะนำ และการตอบคำถาม เพราะถือว่า คำถามที่เกิดขึ้น เป็นคำตอบในตัวของมันเอง นอกจากนี้ในวงสนทนาไม่ควร มีการโต้แย้ง หรือสนับสนุนกัน จนเกิดการปะทะกันทางความคิดใดๆ เพื่อให้ความคิดทุกความคิด เกิดการถ่ายทอดเข้าหากัน (shared meaning) และเปลี่ยนคุณภาพใหม่ เกิด ปัญญาญาณ (intuitive knowledge) ใหม่ร่วมกัน นอกจากนี้ วิศิษฐ์ วังวิญญู (2547) ได้สรุปหลักการสุนทรียสนทนาไว้ดังนี้

1) *เคารพเสียงของคนอื่น (respecting the participants' voice)* หมายถึง การรับฟังสิ่งที่คนอื่นพูด รอคอยและให้โอกาสแก่ทุกคน ฟังทุกเรื่องในสิ่งที่เขาพูด นอกจากนี้ การไม่วิพากษ์วิจารณ์ ไม่ตัดสิน ยังช่วยสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจกันในกลุ่มสนทนา

2) *การฟังอย่างลึกซึ้ง (deep listening)* หมายถึง ฟังด้วยหัวใจ ด้วยความตั้งใจ อย่างสัมผัสได้ถึงรายละเอียดของสิ่งที่เราฟังอย่างลึกซึ้งด้วยจิตที่ตั้งมั่น ในที่นี้ ยังหมายถึงการรับรู้ในทางอื่นๆ ด้วย เช่น การมอง การอ่าน การสัมผัส ฯลฯ

3) *ห้อยแขวน (suspending)* คือถ่วงไว้จากการตัดสินให้คุณค่าเรื่องที่ฟัง เว้นการประเมินหรือทำนายเรื่องของกลุ่มสนทนา รวมทั้งการไม่ใช้ทักษะแบบชั่วคราวข้าม กล่าวคือ การมองและเข้าใจว่าสิ่งต่างะนั้นแบ่งออกเป็นสองด้านที่ตรงข้ามกัน เมื่อเกิดการห้อยแขวนจะทำให้เกิดปัญญา การห้อยแขวน การฟังและการเคารพ ทั้ง 3 ส่วนนี้จึงเสริมกันและกัน เสมือนสติ สมาธิและปัญญา

4) *เสียงของเรา (voicing)* คือพูดเมื่อเรารู้สึกอย่างจริงใจและพูดโดยเปิดเผย อารมณ์ความคิดที่เกิดขึ้นในใจทั้งหมดออกมา ไม่ใช่การเล่าสิ่งที่เป็นความรู้ที่เราจำได้ขึ้นใจ หรือเป็นเรื่องที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับบริบทขณะนั้นตระหนักต่อจุดยืนอื่นต่อการเข้าถึงได้ไม่หมด นอกจากนี้ วิศิษฐ์ วังวิญญู (2547) ได้สรุปภาพหลักการสุนทรียสนทนาไว้ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 ภาพหลักการสุนทรียสนทนา

ที่มา: วิศิษฐ์ วังวิญญู (2547) “สุนทรียสนทนา” สืบค้นคืนวันที่ 4 มกราคม 2554

จาก <http://www.hkm.nu.ac.th/Document/Dialogue/1.Dialogue.pdf>

ชลดา ทองทวี (2550) กล่าวว่าหลักการทำสุนทรียสนทนาช่วยให้ผู้อยู่ในวงสนทนาเห็นและเข้าใจถึงความเชื่อมโยงในเรื่องต่างๆ ด้วยทุกสิ่งสัมพันธ์กันเป็นหนึ่งเดียว สิ่งที่ปรากฏที่เราเข้าใจทั่วไปเป็นเพียง “explicit world” หัวข้อเรื่องในวงสุนทรียสนทนาอาจดูกระจัดกระจายไม่เกี่ยวข้องกัน ต่อเมื่อมีการฟังที่มีคุณภาพ มีความเคารพและห้อยแขวนการตัดสินใจ จะทำให้เห็นความเชื่อมโยงแบบ “Implicit world” ซึ่งพ้นจากโครงสร้างหรือกระบวนการทั่วไปที่เคยเข้าใจ

จากคำกล่าวข้างต้นสามารถสรุปหลักการสุนทรียสนทนาได้ว่าเป็นการพูดคุยกันแบบตั้งใจฟัง ทุกคนมีอิสระในการพูดโดยไม่แย่งกันพูด พูดกันทีละคนไม่ได้แย่งไม่สนับสนุนกัน และมีความเท่าเทียมกัน เมื่อมีการตั้งใจฟังกันมีการสำรวจความคิดของคนอื่นและของตนเอง ย่อมทำให้เกิดความคิดใหม่ในวงสนทนาที่ทำให้เกิดปัญญาหรือแนวทางใหม่ร่วมกันในการแก้ปัญหาต่างๆ

2.4 เทคนิควิธีการทำสุนทรียสนทนาและแนวทางการนำไปใช้

2.4.1 เทคนิคการทำสุนทรียสนทนา วิศิษฐ์ วังวิญญู (2547) ได้แนะนำเทคนิคการทำสุนทรียสนทนาดังนี้

1) ควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับปรัชญาและแนวคิดคือการทำความเข้าใจเบื้องหลังของสุนทรียสนทนาให้ทะลุว่าสุนทรียสนทนาหมายถึงการคิดร่วมกันทำให้ความคิดที่กระจัดกระจายอยู่ในที่ต่าง ๆ มารวมตัวกัน และทำให้เกิดการเชื่อมโยง (coherent of thought) เพื่อให้เกิดพลัง

2) เป้าหมายสำคัญของสุนทรียสนทนา คือการรื้อถอนสมมุติบัญญัติปลดปล่อยตนเองจากภารกิจบทบาทหน้าที่อำนาจและอุปาทานที่ห่อหุ้มตัวตนอยู่ในทุกรูปแบบเพื่อมิให้กลายเป็นกำแพงอุปสรรค (blocking) ต่อการเรียนรู้เพื่อการเข้าถึงความจริงที่ฝังลึกอยู่ในตัวเรา (tacit knowledge)

3) การสาดไฟย้อนกลับมาค้นหาค่านิยม (assumptions) สุนทรียสนทนาจะต้องไม่ให้ความสนใจเฉพาะสิ่งที่ได้ยินได้ฟังเพียงอย่างเดียวเท่านั้นแต่จะต้องทำหน้าที่เป็นผู้สังเกตอารมณ์ ความรู้สึกของตนเองในขณะที่ได้ยินได้ฟังสิ่งเหล่านั้นด้วย

4) การตั้งวงสุนทรียสนทนา จำนวนสมาชิกควรมีประมาณ 7-8 คน

5) ไม่ควรหวังผล การทำสุนทรียสนทนานั้นไม่ควรหวังว่าจะต้องมีสิ่งนั้นสิ่งนี้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วภายหลังจากจบลงของสุนทรียสนทนา เพราะความคาดหวังดังกล่าวเป็นสิ่งที่ไปไม่ได้ แต่มีการยืนยันว่า สุนทรียสนทนาจะเกิดมรรคผลเมื่อเวลาผ่านไปสักระยะหนึ่งแล้ว เพราะความคิดไม่ได้หายไปไหน แต่อาจผุดตามหลังจึงควรทำให้เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ

นอกจากนี้ โสพล สิริไสย์ (2548) ได้แนะนำเทคนิคการทำสุนทรียสนทนาทางแบบรวบรัดภายใต้คำพูดสั้นๆ ว่า SPEAKING ดังนี้

1) *S setting* หมายถึง ฉาก สถานที่ และเวลาของการทำ Dialogue ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอันดับต้นๆ กล่าวคือ การจัดสถานที่ ควรจัดให้นั่งเป็นวงกลม ให้ทุกคนในวงสนทนาหันหน้าเข้าหากัน และควรเป็นเวลาหลังจากผู้ร่วมสนทนาได้พักผ่อนเต็มที่

2) *P process* หมายถึง กระบวนการ Dialogue เป็นเรื่องของกระบวนการ (Process Determinism) ซึ่งเป็นไปตามเหตุและปัจจัยไม่สามารถคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าได้ ผู้เข้าร่วมวงสนทนาต้องมีสติอยู่เสมอ

3) *E ends* หมายถึง เป้าหมาย Dialogue ไม่อนุญาตให้แต่ละคนนำเป้าหมายส่วนตัว หรือวาระส่วนตัวเข้าไปใช้ นอกจากจะมีเป้าหมายเพื่อการฟัง เรียนรู้ตนเอง และเรียนรู้ผู้อื่นเท่านั้น นอกจากนี้จะต้องหลีกเลี่ยงมิให้มีการตั้งผลลัพธ์ไว้ล่วงหน้า

4) *A attitude* หมายถึง การมีเจตคติที่ดีต่อคนอื่น มีจิตใจที่เปิดกว้าง มีความสุขที่ได้ยินได้ฟัง และได้เรียนรู้จากผู้อื่น

5) *K key actor* หมายถึง คณะทำงานที่อยู่เบื้องหลัง ผู้ทำหน้าที่ประสานงาน สร้างฉาก และค้นหาผู้ที่เหมาะสมจะมานั่งพูดคุยกัน เพื่อวัตถุประสงค์ร่วมกันอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งจะรวมความถึง Facilitator ผู้ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกให้เป็นไปตามหลักการของกระบวนการ รวมทั้งแก้ไขปัญหาได้ทันที

6) *I instrument* หมายถึง เครื่องมือของ Dialogue คือ จะต้องช่วยลดทอน ความเป็นทางการ หลีกเลียงถ้อยคำแบบพิธีการ เช่น ขออนุญาตพูด เพราะการพูดนี้ไม่ต้องขออนุญาตใคร หากผู้พูดคนก่อนพูดจบและมีความเจ็บเกิดขึ้นก็สามารถแทรกตนเองขึ้นมาพูดได้โดยอัตโนมัติ

7) *N norms of interaction* หมายถึง การปฏิสัมพันธ์ ซึ่งจะต้องมีความเท่าเทียมกัน ทั้งในแง่ของคำพูดและการปฏิบัติ

8) *G genre* หมายถึง ประเภทของการพูดคุย Dialogue เป็นการพูดคุยแบบเปิดเผย ไม่มีเป้าหมาย และวาระ เพื่อสร้างความหมายร่วมกัน

2.4.2 แนวทางการนำสุนทรียสนทนาไปใช้

มนต์ชัย พินิจจิตรสมุทร (2553) ได้แนะนำแนวทางการนำสุนทรียสนทนาไปใช้ดังนี้

1) ผู้เข้าร่วมสนทนาทุกคนได้มีการศึกษาเนื้อหาหรือทำความเข้าใจเกี่ยวกับ สุนทรียสนทนาก่อนและมีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้แก่ประชากรที่ต้องการศึกษา

2) การกำหนดเนื้อหาที่จะทำกิจกรรมสุนทรียสนทนาในการเริ่มต้นสนทนา ในครั้งแรกอาจจะทำโดยที่ไม่กำหนดหัวข้อและกฎกติกาเพื่อให้สมาชิกของกลุ่มรับรู้ประสบการณ์ และนำไปเปรียบเทียบกับ การสนทนาเชิงสติปัญญาที่จะเกิดขึ้นต่อไป โดยให้เป็นเรื่องกว้างๆหรืออาจ กำหนดจากสภาพปัญหา หรือเรื่องที่ผู้วิจัยสนใจแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ

3) การกำหนดตัวแปรหรือตัวบ่งชี้ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเพื่อมาสร้างเป็น แนวทางในการจัดสุนทรียสนทนา

4) จำนวนของผู้เข้าร่วมสนทนา ขนาดของกลุ่มให้อยู่ประมาณ 10-20 คน หรือใกล้เคียงนี้ไม่ควรมีขนาดเล็กเกินไปเพื่อให้ได้ยินเสียงและเห็นหน้ากัน

5) สถานที่ ในการจัดสุนทรียสนทนา สถานที่ที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาการ Dialogue ควรจะเงียบสงบ สะดวกสบาย โปร่งโล่ง ไม่แออัด อยู่ในห้องที่มีอากาศไหลหมุนเวียน พอประมาณ หรือมีการระบายอากาศที่ดี เป็นลักษณะนั่งล้อมวงกันโดยไม่มีสิ่งใดกีดขวางทุกเห็น หน้ากันชัดเจน

6) ระยะเวลา และความถี่ของการจัดสุนทรียสนทนา ทุกสองสัปดาห์

ใช้เวลาประมาณ 45-60 นาทีต่อครั้ง ควบคุมเวลาโดยใช้วิธีการบอกทุกคนกำหนดเวลาเช่น กำหนดเวลาเราจะสนทนากัน 1 ชั่วโมงจากเวลาไหนถึงเวลาไหนเป็นต้น

7) การจัดบุคลากรในการจัดสุนทรียสนทนา

- (1) ผู้ดำเนินการสุนทรียสนทนาหรือกระบวนการ
- (2) ผู้จัดบันทึกการจัดกิจกรรมสุนทรียสนทนา และผู้สังเกตการณ์การ
- (3) ผู้ที่คอยอำนวยความสะดวกให้แก่กลุ่มสุนทรียสนทนา
- (4) การดำเนินการสุนทรียสนทนา ซึ่งเป็นกลไกที่ว่าการชุมนุมพูดคุยกัน

โดยทุกคนได้พูดและฟังกันอย่างตั้งใจไม่มีการโต้แย้ง

2.4.3 การประเมินผลการทำสุนทรียสนทนา

การประเมินผลการทำ Dialogue การประเมินต้องเป็นลักษณะ ประเมินตามสภาพจริง (Authentic assessment) โดยอาศัยพฤติกรรมกลุ่ม (Group behavior) 4 Social Field ของ C.otto Scharmer ใน Theory U (วรภัทร์ ภูเจริญ 2552) คือ

ระดับที่ 1 เป็น I – in – me รักขามารยาท หรือเห็นแก่ตัว การสนทนาในระดับนี้ จะปิดสมองไม่รับของใหม่ขอยู่ในกะลาใบเดิมรังเกียจความคิดที่แตกต่าง มีเสียงภายในทั้ง 3 เกิดขึ้นคือ

1) เสียงแห่งการพิพากษาคือในสมอง ในความคิด ในความเชื่อ เต็มไปด้วย การตัดสิน พิพากษา ตีตรา จัดอันดับ แบ่งพวกไม่รู้จักที่จะ “พักเอาไว้ก่อน” ลองฟังดูก่อนหรือที่เรียกว่าไม่รู้จัก “ห้อยแขวน” ในสมองเต็มไปด้วยเสียงภายในแห่งการตัดสิน (VOJ หรือ Voice of Judgment)

2) เต็มไปด้วยเสียงภายในแห่งความเกลียดชัง เห็นห่าง ขยะแขยง ระแวง ไม่จริงใจ หวังผล คาดหวัง (VOC หรือ Voice of cynicism)

3) เต็มไปด้วยเสียงภายในแห่งความกลัว (VOF หรือVoice of Fear) เช่นกลัว แพ้ เสียงภายในทั้ง 3 นี้จะเกิดขึ้นเร็วมาก หากไม่ฝึก จะไม่รู้เท่าทันซึ่งการรู้เท่าทันนี้เขาเรียกกันว่า มี “สติ”

ระดับที่ 2 เป็น I-in –it ได้ว่าที่ เป็นบรรยากาศ กล้าพูด กล้าคิด เปิดความคิด (Open mind) แต่ไม่รักษาน้ำใจกัน สุดท้ายเกิดรอยแค้นหลังประชุม

ระดับที่ 3 เป็น I –in –you ก็คือ Dialouge จะแปลว่าสุนทรียสนทนา สานดีสนทนา สนทนาชำระใจ วงเล่าเร้าพลัง ในระดับนี้การสนทนาจะไหลลื่นไม่ติดขัด สนทนากันอย่างมีความสุข มีความเข้าใจ และหวังดีต่อกันเปิดสมอง (open mind) และเปิดหัวใจ (open heart)

ระดับที่ 4 เป็น I-in –now อยู่กับปัจจุบัน จิตว่าง สติต่อเนื่องจะเปิดสมอง เปิดใจและเปิดความตั้งใจอย่างหมดเปลือก เต็มที่

นอกจากนี้มนต์ชัย พินิจจิตรสมุทร (2552) ได้สรุป แบบประเมิน Dialogue โดยใช้ 10 คำถาม เพื่อศึกษาถึงพัฒนาการของกระบวนการแต่ละคำถามมี 3 คำตอบให้ผู้ฝึกปฏิบัติ เลือกตอบคือ ใช่ ไม่ใช่ ไม่แน่ใจ โดยการสำรวจทีละคำถามตามลำดับจากนั้นให้ทำการหาร่วมกันว่าทำไมแต่ละคนจึงมีคำตอบเช่นนั้น

- 1) เรารู้สึกภายในตัวเราถึงการฟังอย่างตั้งใจ เปิดใจ รับฟัง รับรู้ต่อความคิดอื่นแท้จริง (ฟังอย่างมีสมาธิและจิตจดจ่อในการฟัง)
- 2) เรารู้สึกถึงแรงกระตุ้นที่อยากจะเข้าไปโน้มน้าวหรือรู้สึกถึงการตัดสินในความคิดเห็นของคนอื่น
- 3) เรารู้ถึงความคิดของคนอื่นที่โผล่เด่นอยู่ในใจของเรา
- 4) เรารับรู้ถึงกรอบความคิดของตัวเองและเราได้วางโดยไม่ตัดสิน
- 5) เราได้รับความคิดจากกลุ่มที่นึกไว้ในใจว่าอาจจะนำไปปรับใช้ของเรา
- 6) สมาชิกในกลุ่มของเราสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในประเด็นที่ลุ่มลึก
- 7) เรารู้สึกถึง “การไหล” ของกระแสความหมาย (ความคิด ความเข้าใจ ความรู้สึก) เราเข้าใจเพื่อนในกลุ่มมากขึ้น
- 8) ในกลุ่มของเรามีการปฏิบัติกับสมาชิกทุกคน ด้วยความเคารพในฐานะอันเป็นเกียรติอย่างเท่าเทียม
- 9) ในกลุ่มของเรามีบรรยากาศของการเสริมสร้าง รู้สึกกลมเกลียว สามานฉันท์เกิดขึ้น
- 10) เราารู้สึกรู้จักกันและกันมากขึ้น

2.4.4 การนำสุนทรียสนทนาไปใช้ของสถาบันต่างๆและ การพัฒนารูปแบบสุนทรียสนทนาไปใช้ในโรงพยาบาลชนแดน

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงในยุโรปและสหรัฐอเมริกานำวิธีการแบบ Dialogue ไปใช้ในการเรียนการสอนเพื่อศักยภาพผู้เรียนให้เป็นที่ปรากฏและสามารถสร้างปัญญาญาณ (intuition) ใหม่ๆเกิดขึ้นมากมาย และก็พบว่าในหลายองค์กรก็นำ Dialogue ไปใช้ เช่น Dialogue Institute ซึ่งเป็น สถาบันวิจัยในสหรัฐอเมริกาค่อตั้งโดย ไอแซคส์ (Isacc, 1999) ได้นำไปประยุกต์ใช้ทั้งในด้านทฤษฎีและด้านการปฏิบัติการสนทนาแบบโบห์มในการพัฒนาภาวะผู้นำ และ

การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรใหญ่ๆ หลายแห่งใช้บริการของสถาบันนี้ เช่น NASA, World Bank, British Petroleum, Motorola และ Lockheed

สถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ (Massachusetts Institute of Technology - MIT) ในสหรัฐอเมริกา ได้นำแนวความคิดการสนทนาแบบโหม้ไปปรับใช้ในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันมีวินัย 5 ประการ เป็นพื้นฐานของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้ การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal mastery) รูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental models) การสร้างและสานวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) และความคิดเชิงระบบ (System thinking) ซึ่งเป็นที่กล่าวถึงอย่างกว้างขวางไปทั่วโลกในปัจจุบัน (Senge, 1990) และนอกจากนี้ในสหรัฐอเมริกายังมีการรวมตัวกันเป็นเครือข่ายในการประยุกต์ใช้การสนทนาแบบโหม้เรียกว่า Nation Coalition for Dialogue & Deliberation (NCDD)

สำหรับประเทศไทยได้นำแนวคิดของการสนทนาแบบโหม้มาประยุกต์ใช้ในองค์กรหลายแห่งดังนี้

1) โรงพยาบาลจุฬาลงกรณ์ได้นำสุนทรียสนทนามาใช้ในปี พ.ศ.2547 .ใน รูปแบบ Learning organization (ถาวรดี รวมเมฆ 2550) เพื่อเป็นเครื่องมือการจัดการความรู้ในการพัฒนาคนและพัฒนางาน โดยมีแนวคิดที่ว่า การที่จะปรับพฤติกรรมผู้ให้บริการจะต้องใช้วิธีการ และเครื่องมือที่เหมาะสม ควรเริ่มที่บุคคลหรือหน่วยงานก่อนถ้าฟังอย่างมีวินัย ตั้งใจฟัง สนใจ ใส่ใจก็จะนำไปสู่การคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์และนำไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันได้ทำให้เกิดประโยชน์และเกิดประสิทธิผลต่อผู้รับบริการมากที่สุด นอกจากนี้ยังพบว่าการขยายการดำเนินการสุนทรียสนทนาลงสู่งานบริการบูรณาการเข้าสู่งานประจำ และพัฒนาสิ่งสนับสนุนเพิ่มเติมเพื่องานบริการ

2) ศูนย์ศึกษาและพัฒนาสันติวิธี (ศพส.) มหาวิทยาลัยมหิดลนำสุนทรียสนทนาไปเป็นเครื่องมือเพื่อแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในจังหวัดชายแดนภาคใต้โดยมีจุดมุ่งหมายในการสร้างความเข้าใจกันทั้งระหว่างประชาชนในพื้นที่ด้วยกันเองและประชาชนในพื้นที่กับภาคส่วนอื่นของประเทศให้เกิดความร่วมมือระหว่างฝ่ายต่างๆ ในพื้นที่สู่การพัฒนาชุมชนตนเองรวมทั้งเพื่อให้ประชาชนนอกพื้นที่เข้าใจในสถานการณ์ปัญหาของคนในพื้นที่ซึ่งเชื่อว่าจะนำไปสู่การยอมรับความแตกต่างทางความคิด ความเชื่อ ศาสนา ชาติพันธุ์ และวัฒนธรรมเพื่อความปรองดองของคนในชาติ

3) สถาบันขวัญเมืองนำโดยวิศิษฐ์ วังวิญญู ได้ฝึกอบรมการใช้สุนทรียสนทนาให้แก่โรงพยาบาลนครพิงค์ โรงพยาบาลสวรรค์ประชารักษ์และโรงพยาบาลสันทรายและอีกหลายองค์กรดังนี้

(1) โรงพยาบาลบาลนครพิงค์ได้นำสุนทรียสนทนาไปใช้พบการเปลี่ยนแปลงในการนำไปใช้แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรทำให้ทราบปัญหาที่แท้จริงจากการรับฟังผู้ปฏิบัติงานสะท้อนปัญหาร่วมกัน เกิดทีมไร้พรมแดน , ทีมสายฟ้าแลบเป็นทีมเน้นให้บริการเชิงรุก นอกจากนี้ยังทำให้ผู้ปฏิบัติงานผ่อนคลายสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(2) โรงพยาบาลสวรรค์ประชารักษ์นำสุนทรียสนทนาไปประยุกต์ใช้ในการเพิ่มพลังให้กับบุคลากรในการทำงานที่เกิดความเหนื่อยล้าทำให้ปัญหาในหน่วยงานหลายหน่วยงานแก้ไขปัญหาได้โดยเริ่มจากตัวเอง ครอบครัว และหน่วยงาน หลายคนนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันจนเกิดความสุขและสามารถแบ่งปันให้กับเพื่อนร่วมงานทำให้เกิดพลังขับเคลื่อนในการพัฒนาคุณภาพของโรงพยาบาล

(3) โรงพยาบาลสันทรายมีการพัฒนาคุณภาพบริการจึงมององค์กรเป็นเครื่องจักรเน้นการประเมินตัวชีวิตแต่ขาดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมีชีวิตทำให้บุคลากรเกิดความเหนื่อยล้า เบื่อหน่ายและไร้พลังจึงนำสุนทรียสนทนามาปรับใช้ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีชีวิต ค้นหาความหมายของชีวิตตนเองและอยู่ได้โดยการอิงอาศัยสิ่งมีชีวิตด้วยกัน เป็นฐานคิดใหม่ในการพัฒนาองค์กร

4) สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) นำโดยมนต์ชัย พินิจจิตรสมุทร ได้ฝึกอบรมการใช้สุนทรียสนทนาให้แก่โรงไฟฟ้าแม่เมาะการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย, ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) และอีกหลายองค์กรดังนี้

(1) โรงไฟฟ้าแม่เมาะการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยนำสุนทรียสนทนาไปใช้ร่วมกับ After action Review โดยนำหลักการพูดคุยของสุนทรียสนทนาไปประยุกต์ใช้ในการจัดการความรู้ทำให้มีผลลัพธ์ที่ดี

(2) ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) นำกระบวนการสุนทรียสนทนาไปใช้บริบทของการจัดการความรู้ในการที่จะถ่ายทอดความรู้ที่สมาชิกกลุ่มจำเป็นต้องเป็นนักฟังที่ดี ไม่ใช่ฟังเพื่อจับประเด็นแต่ต้องพยายามฟังลึกลงไป (Deep listening) ให้เกิดผลทันทีหลังการสนทนา

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีการประยุกต์ใช้สุนทรียสนทนาทั้งในขั้นตอนการพัฒนาโปรแกรมและประเมินความเหมาะสมในการนำรูปแบบสุนทรียสนทนาที่ได้ไปใช้ในการเสริมสร้างแรงจูงใจพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลชนแดนในการปฏิบัติงานดังนี้

1) การเตรียมความรู้เรื่องสุนทรียสนทนาแก่แกนนำและพยาบาลวิชาชีพ โดยให้แต่ละหน่วยงานคัดเลือกบุคลากรหน่วยงานละ 2 - 3 คน รวม 18 คน พยาบาลวิชาชีพที่

ปฏิบัติงานที่หอผู้ป่วยในพิเศษอย่างน้อย 1 ปีจำนวน 9 คน(รวมผู้วิจัย) พยาบาลวิชาชีพจากหน่วยงานอื่นๆ 20 คน รวมทั้งหมด จำนวน 47 คน ก่อนการอบรม 2 สัปดาห์ ผู้วิจัยมอบเอกสารความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับสุนทรียสนทนาเพื่อให้แก่นำและพยาบาลวิชาชีพ นำไปศึกษาด้วยตนเองก่อนล่วงหน้า

2) จัดอบรมโดยใช้ห้องประชุม โรงพยาบาลชนแดน จัดห้องให้โล่งปูเสื่อไม่ใช่เก้าอี้เพื่อจะได้ไม่มีสิ่งกีดขวางขณะดำเนินการสุนทรียสนทนา

3) วิทยากรมีการแจ้งประเด็นการจัดกิจกรรมสุนทรียสนทนาและผู้เข้าร่วม ทบทวนเป้าหมายในการทำกิจกรรมสุนทรียสนทนา (BAR : Before Action Review) และกำหนดระยะเวลาประมาณ 45 – 60 นาทีในการจัดกิจกรรมสุนทรียสนทนาแต่ละครั้ง

4) ทำกลุ่มสัมพันธ์หรือสร้างพลังในทีม (แบ่งทีมออกเป็น 4 กลุ่มกลุ่มละประมาณ 10 – 13 คน) เพื่อสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกทีมให้เป็นการผ่อนคลาย การวิจัยครั้งนี้ได้ใช้การพูดคุย ทักทายกันของสมาชิกทีม และนั่งสมาธิ 5 -10 นาทีก่อนเริ่มกิจกรรมสุนทรียสนทนาเพื่อให้จิตสงบลงได้ระดับหนึ่งเกิดการสื่อความหมายได้ดียิ่งขึ้น

5) บอกข้อตกลงในการทำสุนทรียสนทนา โดยทุกคนนั่งล้อมเป็นวงกลม ไม่มีสิ่งใดกีดขวางไม่มีประธานหรือเรา ให้ทุกคนมีความเท่าเทียมกันและเป็นอิสระเปิดโอกาสให้ทุกคนได้พูด พูดกันทีละคน ไม่มีการขัดแย้งหรือใครต้องการพูดให้ยกมือขึ้น ไม่มีการสอดแทรก ขณะผู้หนึ่งพูดโดยพูดถึงปัญหาในการปฏิบัติงานแนวทางแก้ไขปรับปรุงและแนวทางปฏิบัติในเรื่องที่ได้รับมอบหมาย วิทยากรทำหน้าที่สังเกตและอำนวยความสะดวกไม่ให้ติดขัด ให้กลุ่มสามารถดำเนินไปได้อย่างลื่นไหลซึ่ง อดาวัลย์ รวมเมฆ (2554) ได้เสนอกติกาในการทำสุนทรียสนทนาดังนี้

(1) ปิดมือถือ

(2) วางหัวโขน ตำแหน่งงาน ให้ถือว่าสมาชิกทุกคนมีความเท่าเทียมกัน

(3) ควรทำสมาธิก่อนทำสุนทรียสนทนา ประมาณ 3-5 นาที

(4) สร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างและเป็นอิสระ

(5) ให้ยกมือแสดงความประสงค์เมื่อต้อง

(6) พูดทีละคน สมาชิกที่เหลือฟังอย่างตั้งใจ โดยแขวน/วางกรอบ

ความคิด และสมมติฐานของตัวเองไว้

(7) ไม่ครอบครองการพูด ต้องเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้พูด / บอกเล่า

ประสบการณ์

(8) ขณะพูดให้พูดกับกลุ่ม ไม่พูดกับคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะ

(9) ไม่มุ่งที่จะพูดในสิ่งที่ตนคิดไว้ล่วงหน้าซึ่งจะเป็นเหตุให้ปิดกั้น

การรับฟังความคิด / ประสบการณ์ของผู้อื่น

(10) ผู้ที่เป็นสมาชิกกลุ่มไม่ต้องจดบันทึกขณะทำสุนทรียสนทนา

(11) ไม่พยายามโน้มน้าวให้คนอื่นคล้อยตามความคิดของเรา

(12) ไม่มุ่งหาข้อสรุป ตัดสิน หรือตกลงในประเด็นใดประเด็นหนึ่ง

ว่า “ผิด / ถูก” “ดี / ไม่ดี” “ใช่ / ไม่ใช่”

(13) พูดในสิ่งที่เป็นประโยชน์และสร้างสรรค์

(14) ไม่วิพากษ์คำพูด หรือความคิดของใคร ไม่ใช่คำพูด “ใช่...แต่...
ว่า” หรือ “เห็นด้วย...แต่ว่า...”

(15) กรณีที่เห็นด้วยหรือต้องการเสริมความคิดเห็นของผู้อื่นควร
ใช้คำว่า “ใช่และ...” “เห็นด้วยและ...”

(16) เข้าห้องน้ำให้เสร็จสรรพ Sub group ไม่มี

6) คนจดบันทึกสมาชิกทีมจะหมุนเวียนกันเป็นผู้จดบันทึกว่าใครพูด
อะไรเพื่อเป็นช่องทางการย้อนกลับและขอข้อมูลรายละเอียดเพิ่มเติมเพราะขณะที่ดำเนินสุนทรีย
สนทนาจะเกิดการตื่นไหลคำพูดต่างๆจะออกมาจากความรู้สึกลึกและการสะกิดใจจากคำพูดของ
เพื่อนร่วมทีมในการตั้งใจฟังอย่างลึกซึ้ง ต้องบันทึกว่าใครพูดอะไรและบันทึกสิ่งที่เป็นช่องทางใน
การสอบถาม

7) ปิดวงสนทนาโดยวิทยากรจะแจ้งการหมดเวลาสนทนา และให้ทำสมาธิ
อีกครั้ง หลังจากนั้นให้ทุกคนกล่าวถึงความรู้สึกและการค้นพบอะไรที่ได้จากการทำสุนทรียสนทนา
แต่ครั้งคนจดบันทึกอ่านบันทึกทวนให้สมาชิกทีมรับทราบอีกครั้ง (AAR : After Action Review)
และลงกิจกรรมการปฏิบัติของกลุ่มเพื่อนำลงสู่การปฏิบัติต่อไป

8) ฝึกทำสุนทรียสนทนาเฉพาะกลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วยพยาบาลวิชาชีพ
หอผู้ป่วยในพิเศษโดยให้ผู้วิจัยฝึกเป็นผู้เอื้ออำนวย (facilator) วิทยากรและทีมแกนนำของ
โรงพยาบาลชนแดนเป็นผู้สังเกตการณ์ ชี้นำและปรับปรุงการทำสุนทรียสนทนาจนได้รูปแบบที่

จะนำไปใช้ในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพหอผู้ป่วยในพิเศษ
โรงพยาบาลชนแดน จังหวัดเพชรบูรณ์

9) กลุ่มเป้าหมายสรุปงานเก็บประเด็นที่ได้จากการทำสนทนารายงานมา
จัดลำดับความสำคัญ ลงสู่การปฏิบัติแก้ไขปัญหาในประเด็นเรื่องการเสริมสร้างแรงจูงใจในการ
ปฏิบัติงานโดยเน้นในเรื่องที่ผลการประเมินมีค่าคะแนนต่ำและเป็นเรื่องที่สามารถพัฒนาได้ก่อน ใน
หอผู้ป่วยในพิเศษ ต่อไป

ส่วนที่ 3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

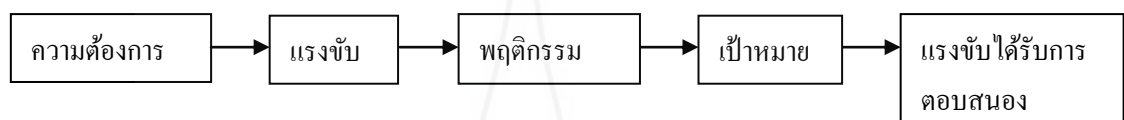
3.1 ความหมายของแรงจูงใจ

การจูงใจ (Motivation) หมายถึงการที่ผู้บังคับบัญชาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุ่ม
กำลังกายและใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กร
ตั้งไว้ (Luthans, 1989: 92) ซึ่งสอดคล้องกับ ธานี อธิษัญกุล (2550, 7- 6) ได้กล่าวไว้ว่าการจูงใจคือ
ความต้องการหรือความเต็มใจภายในที่เป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์
อันนำไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร จึงสรุปได้ว่าการการจูงใจ เป็นกระบวนการที่บุคคลถูก
กระตุ้นจากสิ่งเร้าโดยจงใจ ให้กระทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์บางอย่าง ซึ่งจะเห็นได้ว่า พฤติกรรม
ที่เกิดจากการจูงใจ เป็น พฤติกรรม ที่มีใจเป็นเพียงการตอบสนองสิ่งเร้าปกติธรรมดา แต่ ต้องเป็น
พฤติกรรมที่มีความตั้งใจ มีทิศทางจริงจัง และมีเป้าหมายชัดเจนว่าต้องการไปสู่จุดใด และ
พฤติกรรมที่เกิดขึ้น เป็นผลสืบเนื่องมาจาก แรงผลักดัน หรือ แรงกระตุ้น ที่เรียกว่า แรงจูงใจ ด้วย
สำหรับความหมายของแรงจูงใจ ได้มีผู้รู้ และนักวิชาการต่างกล่าวไว้ดังนี้

“แรงจูงใจ” มาจากคำกริยาในภาษาละตินว่า Movere (Kidd, 1973: 101 อ้างในศิริพร
จันทศรี 2550) ซึ่งมีความหมายตรงกับคำในภาษาอังกฤษ ว่า “to move” แปลว่า เป็นสิ่งโน้มน้าว
หรือชักจูงให้บุคคลเกิดการกระทำหรือปฏิบัติการ (to move person to a course of action)
รอบบิน (Robbins, 2001: 156) กล่าวว่าแรงจูงใจเป็นกระบวนการภายในจิตใจสำหรับบุคคลที่เกิดแรง
กระตุ้นที่มีมาก มีความอดทนและมีทิศทางในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้ได้มาซึ่ง
เป้าหมายที่ต้องการและเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และ วรรณพร พิงวร (2551) ได้สรุปว่า
แรงจูงใจนั้นหมายถึงแรงผลักดันทั้งภายในและภายนอกในการขับเคลื่อนและสนับสนุนพฤติกรรม
ในตัวบุคคลให้เกิด ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามในการทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุ
เป้าหมายตามความต้องการขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ สมพิศ การคำริห์ (2544) ที่อธิบายว่า

แรงจูงใจเป็นสิ่งที่ใดสิ่งหนึ่งที่อยู่ภายในตัวบุคคลแล้วถูกผลักดันหรือกระตุ้นให้แสดงออกมาเป็นพฤติกรรมเพื่อเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ โดยพฤติกรรมนั้นเกิดขึ้นซ้ำเดิมๆ มีทิศทาง และมีความต่อเนื่อง

นอกจากนี้ ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันท์ (2551: 79) มีความเห็นว่าแรงจูงใจนั้นหมายถึงกระบวนการต่างๆ ที่ร่างกายและจิตใจถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าให้เกิดการแสดงออกของพฤติกรรม เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของเป้าหมายที่ต้องการซึ่งสามารถแสดงได้แบบจำลอง



ภาพที่ 2.4 แบบจำลองกระบวนการเกิดแรงจูงใจ

ที่มา: ฌ็อง-ฌัก เซอร์นันท์ (2551) *พฤติกรรมองค์การ* กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ดยูเคชั่น (มหาชน)

จากแบบจำลองสามารถอธิบายได้ว่าความต้องการ (need) ของบุคคลจะเป็นแรงขับ (drive) ให้เขาแสดงพฤติกรรม (behavior) เพื่อให้ได้สิ่งที่ต้องการหรือเป้าหมาย (goal) ถ้าบุคคลบรรลุเป้าหมายแล้วแรงขับก็จะลดลงและอาจเกิดความต้องการอื่นขึ้นอีกเป็นวงจรโดยบุคคลที่มีแรงจูงใจ (motivated font behavior) จะมีลักษณะ 3 ประการได้แก่

1. พลังในการแสดงออก (energy) การจูงใจจะก่อให้เกิดพลังเพื่อที่บุคคลจะทำกิจกรรมนั้นๆ ให้บรรลุเป้าหมาย
2. ความพยายาม (persistence) เป็นการแสดงพฤติกรรมอย่างต่อเนื่องและไม่ย่อท้อเนื่องจากความมั่นคงในสิ่งที่เชื่อหรือต้องการจูงใจ ทำให้บุคคลมีความพยายามที่จะกระทำกิจกรรมต่างๆ จนประสบผลสำเร็จตามที่เขาค้นใจ
3. เปลี่ยนแปลงได้ (variability) พฤติกรรมของบุคคลจะเปลี่ยนแปลงได้โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์และเวลา โดยเฉพาะเมื่อมีความต้องการและแรงขับที่เปลี่ยนแปลงไป มีผลทำให้แรงจูงใจและพฤติกรรมของบุคคลปรับตัวตาม

ดังนั้นพื้นฐานที่สำคัญของการจูงใจก็คือการมีความต้องการขึ้นก่อนเมื่อคนเรามีความต้องการแล้วจึงเกิดแรงขับที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่กระทำไปในทิศทางตามเป้าหมายและได้รับการตอบสนองตามที่ต้องการ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น จึงสรุปได้ว่า แรงจูงใจหมายถึงแรงผลักดันภายในตัวบุคคลที่เป็นความรู้สึกทั้งทางด้านร่างกายจิตใจและได้รับสิ่งกระตุ้นจากสิ่งแวดล้อมภายนอกผลักดันให้บุคคลกระทำหรือแสดงพฤติกรรมที่มีทิศทางให้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ

3.2 ประเภทของแรงจูงใจ

รัชพงศ์ เอี้ยวสกุล (2551) แบ่งประเภทแรงจูงใจออกเป็น 3 กลุ่มดังนี้

กลุ่มที่ 1 แรงจูงใจฉับพลัน (Aroused motive) คือแรงจูงใจที่กระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรม ออกมาทันทีทันใด แรงจูงใจสะสม (Motivational disposition หรือ Latent motive) คือแรงจูงใจที่มีอยู่แต่ไม่ได้แสดงออกทันที จะค่อย ๆ เก็บสะสมไว้รอการแสดงออกในเวลาใด เวลาหนึ่งต่อ

กลุ่มที่ 2 แรงจูงใจภายใน (Intrinsic motive) คือแรงจูงใจที่ได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งเร้า ภายในตัวของบุคคลผู้นั้น แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motive) คือแรงจูงใจที่ได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งเร้าภายนอก

กลุ่มที่ 3 แรงจูงใจปฐมภูมิ (Primary motive) แรงจูงใจปฐมภูมิเป็นแรงจูงใจที่เกิดจากการมีวุฒิภาวะ ซึ่งจัดว่าเป็นแรงจูงใจที่มีพื้นฐานมาจากสภาพทางร่างกาย ไม่ได้เกิดมาจากการเรียนรู้ แรงจูงใจปฐมภูมิสามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจด้านสรีระ แรงจูงใจทางด้านสรีระจะเกิดขึ้นเมื่อร่างกายอยู่ในภาวะไม่ สมดุลร่างกายจะเกิดความต้องการเพื่อทำให้ร่างกายอยู่ในภาวะที่สมดุลให้ได้ เช่น

- 1.1 ความหิว
- 1.2 ความกระหาย
- 1.3 ความต้องการทางเพศ
- 1.4 ความต้องการ
- 1.5 ความต้องการ
- 1.6 การนอนหลับ
- 1.7 ความอบอุ่นและความเย็น
- 1.8 ความเจ็บปวด

2. แรงจูงใจทั่วไป แรงจูงใจทั่วไปนี้เป็นแรงจูงใจที่มีได้เกิดขึ้นจากลักษณะทางด้าน สรีระมากนัก และมีได้เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากการเรียนรู้ทุก ๆ เรื่อง เช่น

- 2.1 การเคลื่อนไหวและกระทำกิจกรรมต่าง ๆ
- 2.2 ความกลัว
- 2.3 ความอยากรู้อยากเห็น

กลุ่มที่ 4 แรงจูงใจทุติยภูมิ (Secondary motive) คือแรงจูงใจทุติยภูมิเป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นเนื่องมาจากการเรียนรู้ และทำให้เกิดพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไปตามประสบการณ์ เช่น ในเด็กเล็ก ๆ เด็กจะมีแรงจูงใจเพื่อการมีชีวิตรอด แต่ในวัยผู้ใหญ่จะถูกจูงใจด้วยสิ่งเร้า

ราณี อธิชัยกุล (2543, 7-6) ได้แบ่งประเภทแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท หลักคือ

1. การจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) หมายถึงรางวัลตอบแทนที่องค์กรจัดให้เป็นรูปธรรม เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ประโยชน์และบริการ โบนัส สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความมั่นคงในงาน การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น รางวัลตอบแทนเหล่านี้มักได้รับตามระดับองค์การ

2. การจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) หมายถึงรางวัลตอบแทนทางจิตวิทยาที่เป็นความรู้สึกภายในจิตใจเมื่อสามารถทำงานได้ผลดี เช่น การได้รับการยกย่องชมเชย โอกาสแสดงความสามารถในการทำงาน ความท้าทายของงานหากสำเร็จ ความสามารถในหน้าที่การงาน การได้รับการดูแลเป็นอย่างดีในการทำงาน เป็นต้น

ศิริพร จันทศรี (2550) ได้สรุปว่า ประเภทของแรงจูงใจแบ่งได้เป็นแรงจูงใจทางร่างกายและแรงจูงใจทางสังคม แรงจูงใจจะมีสูงมากในวัยเด็กตอนต้น กับผู้ใหญ่ตอนปลาย ส่วนแรงจูงใจด้านสังคม ก็จะเกิดหลังจากการเรียนรู้ในสังคม เป็นความต้องการ จากการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นเพื่อจะได้เป็นส่วนหนึ่งของสังคมต้องการได้รับการยกย่อง เกียรติยศ ชื่อเสียง ตลอดจนด้านความสำเร็จในชีวิตแรงจูงใจสามารถแบ่งตามเหตุผลของการแสดงออกของพฤติกรรมโดยแบ่งเป็นแรงจูงใจภายนอกและแรงจูงใจภายใน

จากข้อความดังกล่าวข้างต้นอาจสรุปได้ว่าประเภทของแรงจูงใจนั้นแบ่งเป็นแบบกว้างๆได้เป็น 2 ประเภท คือแรงจูงใจภายในที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลอยู่แล้วซึ่งจะแตกต่างกันในแต่ละบุคคล และแรงจูงใจภายนอกเกิดจากแรงกระตุ้นภายนอก แรงจูงใจภายในนั้นจะมีความสำคัญกว่าแรงจูงใจภายนอกเพราะแรงจูงใจภายในนั้นจะมีพลังมากกว่าที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถประสบความสำเร็จในงานได้สูงกว่าแต่ควรเสริมแรงจูงใจภายนอก เพื่อเป็นการปลุกฝังให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรัก ความศรัทธาในงานที่ตนเองปฏิบัติอยู่และมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน

3.3 ความสำคัญของแรงจูงใจ

แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการทำงานของบุคคลอย่างยิ่งเพราะการทำงานใดก็ตามถ้าจะให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะต้องประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ประการ คือ ความสามารถหรือทักษะในการทำงานของบุคคลและการจูงใจเพื่อโน้มน้าวบุคคลให้ใช้ความสามารถหรือทักษะในการทำงาน (Vroom and Deci, 1970: 10) และสุพานี สฤษฏ์วานิช (2552: 156) กล่าวว่าแรงจูงใจทำให้เกิดการกระทำคือพนักงานอยากที่จะทำงาน มีความตั้งใจในการทำงาน ทুমเท และใช้ความพยายามในการทำงานให้มีคุณภาพมากขึ้น ตลอดจนการคงอยู่ในองค์กรที่ยาวนานด้วย

นอกจากนี้ บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร (2550: 269) กล่าวว่าแรงจูงใจเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพองค์การซึ่งคุณภาพของผลการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติงานในองค์การเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน สำหรับปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถ

ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือสามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพได้แก่ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน แรงจูงใจ และสภาพแวดล้อมการทำงาน โดยเขียนเป็นรูปสมการคณิตศาสตร์ดังนี้

ความสามารถ	+	แรงจูงใจ	-	สภาพการทำงาน	=	ผลการปฏิบัติงาน
------------	---	----------	---	--------------	---	-----------------

ภาพที่ 2.5 ภาพสมการคณิตศาสตร์ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน แรงจูงใจ

สภาพแวดล้อมการทำงานและผลการปฏิบัติงาน

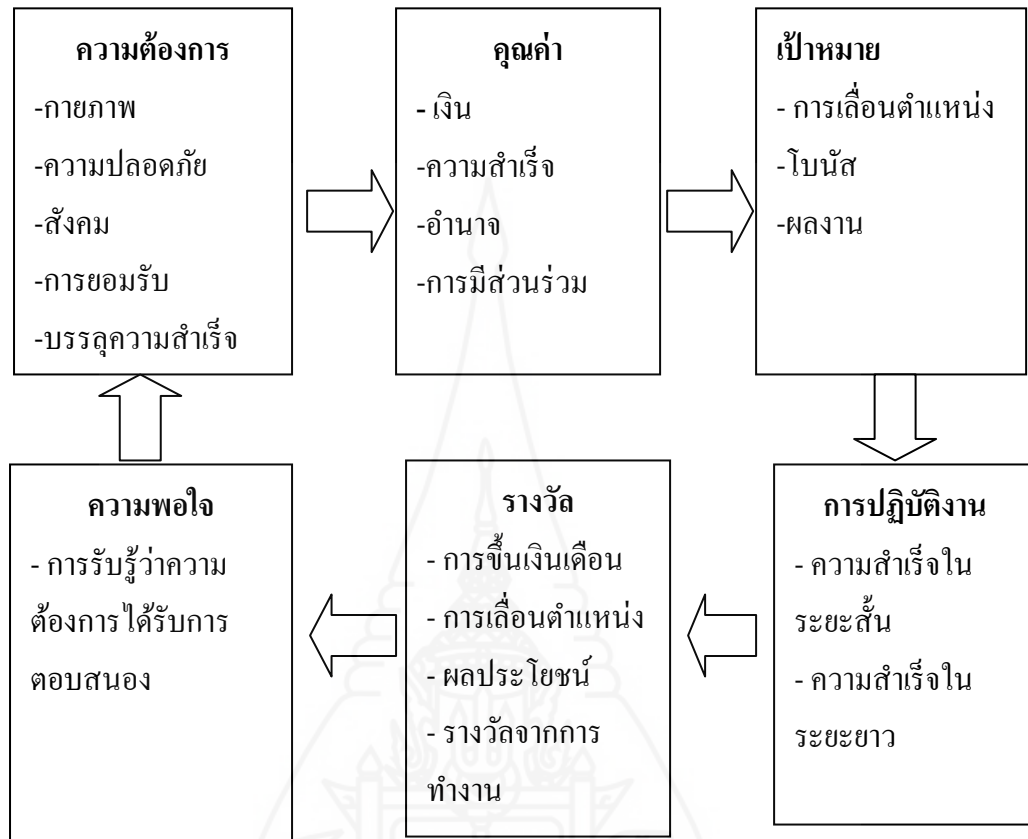
ที่มา: บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร (2550) *ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการองค์การพยาบาลในศตวรรษที่ 21* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากที่กล่าวมา จะสรุปได้ว่า แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการ องค์การใดที่มีทรัพยากรบุคคลซึ่งมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมส่งผลให้องค์การนั้นๆเจริญก้าวหน้า บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ เพราะการทำงานเป็นหัวใจสำคัญส่วนหนึ่งของชีวิตมนุษย์ ทำให้ชีวิตมีคุณค่าเกิดความภาคภูมิใจ และเกิดความรักความผูกพันในงาน

3.4 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจ

3.4.1 การสร้างแรงจูงใจ

การสร้างแรงจูงใจหมายถึงกระบวนการทางจิตวิทยาที่เกิดจากการที่บุคคลมีความปรารถนาจากพลังภายในตัวเองและมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันกับสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อความพยายาม การเลือกทางเลือก, และความคงอยู่ ของบุคคล (Latham and Ernst, 2006) ซึ่งสอดคล้องกับ ฉันทฐนันท์ เจริญนันท์ (2551: 93) ได้สรุปว่าการสร้างแรงจูงใจนั้นเป็นกระบวนการที่ร่างกายถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าให้เกิดการแสดงออกของพฤติกรรมเพื่อที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายของเป้าหมายบางอย่างโดยมีขั้นตอนของการสร้างแรงจูงใจดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.6 ภาพขั้นตอนการสร้างแรงจูงใจ

ที่มา : Locke,E.A.(1991) “TheMotivation Sequence, the Motivation Hub, and Motivation Core”
Organizational Behavior and Human decision processes. Vol. 50. อังในณัฐพันธ์
เขจรนันท์ (2551)

1) ความต้องการ (needs) โดยกระบวนการจูงใจจะเริ่มต้นจากการที่บุคคลรับรู้ถึงความต้องการซึ่งจะทำให้เขาแสดงออกเพื่อให้ได้ตามต้องการ มนุษย์จะมีความต้องการไม่จำกัด เมื่อความต้องการหนึ่งได้รับการตอบสนองก็จะลดแรงขับลง และมนุษย์ก็จะมีความต้องการอื่นๆ เพิ่มขึ้น

2) คุณค่า (values) จะเป็นตัวเชื่อมระหว่างความต้องการและการแสดงพฤติกรรม เนื่องจากความต้องการเพียงอย่างเดียวอาจจะไม่จูงใจให้บุคคลแสดงพฤติกรรม โดยคุณค่าจะเป็นปัจจัยที่บุคคลได้จากการทำงานในองค์กร

3) เป้าหมาย (goals) เป็นการประยุกต์คุณค่าที่บุคคลรับรู้ในสถานการณ์ต่างๆ อย่างเป็นรูปธรรม เช่นการแสดงผลพฤติกรรมของเขาจะนำไปสู่การปฏิบัติงานและการให้รางวัลซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการจูงใจบุคคล

4) การปฏิบัติงาน (performance) บุคคลจะแสดงผลพฤติกรรมในด้านต่างๆเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ

5) รางวัล (rewards) บุคคลหวังจะได้รับรางวัลหรือการลงโทษจากผลการกระทำของตนเองซึ่งบุคคลจะแสดงผลพฤติกรรมที่นำไปสู่การได้รับรางวัลทางบวกและมีแนวโน้มที่จะแสดงผลพฤติกรรมซ้ำ ถ้ารางวัลนั้นเป็นสิ่งที่ยังมองเห็นคุณค่า

6) ความพอใจ (satisfaction) ความพอใจในงานและผลงานทำให้ความต้องการของบุคคลได้รับการตอบสนอง ซึ่งจะทําให้ลำดับขั้นของการจูงใจสมบูรณ์ แต่บุคคลจะเกิดแรงจูงใจใหม่ถ้าบุคคลเกิดความไม่พอใจในผลงานและงาน

3.4.2 ทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจ

การสร้างเสริมแรงจูงใจแก่บุคลากรในองค์การเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ได้มีการศึกษาถึงวิธีการสร้างแรงจูงใจ อาทิ การศึกษาของไลนดเนอร์ (Lindner, 1998) ซึ่งกล่าวว่า ก่อนการเสริมสร้างแรงจูงใจต้องทำความเข้าใจกับพนักงานก่อนว่าอะไรเป็นแรงจูงใจของพนักงาน และวิธีการที่จะกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจนั้นคืออะไร และผลการวิจัยของไลนดเนอร์ พบว่า ปัจจัยสำคัญที่สร้างแรงจูงใจ ได้แก่ การได้ทำงานที่น่าสนใจ การได้รับรายได้ที่ดี การมอบหมายงานที่มีความสำคัญ หรือการเพิ่มเนื้องานให้เหมาะสมในแต่ละคน นอกจากนี้ควรมีระบบการให้รางวัลและค่าตอบแทนที่ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ตัวเงิน

ในที่นี้จะกล่าวถึงทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจที่สำคัญ 5 ทฤษฎี ดังนี้ 1) ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ มาสโลว์ 2) ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบิร์ก 3) ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม 4) ทฤษฎีความเสมอภาคของอดัมส์ และ 5) ทฤษฎีการเสริมแรงของสกินเนอร์ ดังนี้

1) ทฤษฎีลำดับขั้นของมาสโลว์ (Hierarchy of Needs)

มาสโลว์ (Maslow, 1943 อ้างในชูชัย สมิตธิกร 2554: 275) ได้เสนอทฤษฎีความต้องการลำดับขั้น (Hierarchy of needs theory) โดยมีความเชื่อเบื้องต้นที่ว่า มนุษย์มีความต้องการเป็นลำดับขั้น เมื่อความต้องการระดับใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความสำคัญของความต้องการนั้นก็จะลดลง และเปลี่ยนไปให้ความสำคัญแก่ความต้องการที่สูงกว่า ความต้องการของมนุษย์เป็นเรื่องที่สลับซับซ้อนจะมีผลต่อพฤติกรรมมนุษย์ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง และความต้องการที่ระดับต่ำต้องได้รับการตอบสนองก่อนจึงจะเกิดความต้องการระดับสูงซึ่งวิธีการ

ตอบสนองความต้องการระดับสูงจะมีความหลากหลายกว่ามาสโลว์ยังได้กำหนดความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ขั้นดังนี้

ขั้นที่ 1 ความต้องการด้านสรีระ (Physiological needs) เป็นความต้องการทางร่างกายมนุษย์ซึ่งจำเป็นสำหรับการดำรงชีวิต ความต้องการเหล่านี้ได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยา รักษาโรค เป็นต้น

ขั้นที่ 2 ความต้องการความปลอดภัย (Safety and security needs) ความต้องการปลอดภัยเกิดขึ้นเมื่อความต้องการด้านสรีระได้รับการตอบสนองแล้ว ความปลอดภัย มี 2 รูปแบบคือความต้องการความปลอดภัยด้านร่างกายได้แก่ ต้องการความปลอดภัยในชีวิต และความมั่นคงทางเศรษฐกิจได้แก่ การมีอาชีพการงานมั่นคง

ขั้นที่ 3 ความต้องการด้านสังคม (Social needs) หมายถึงความต้องการที่เกี่ยวข้องกับการมีปฏิสัมพันธ์และเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มหรือสังคมเช่น มิตรภาพ ต้องการความรัก ความเป็นเจ้าของ เป็นส่วนหนึ่งของสังคม

ขั้นที่ 4 ความต้องการการยกย่องยอมรับ (Esteem needs) หมายถึงความต้องการต้องการยอมรับนับถือ จากผู้อื่นเป็นอิสระ มีความมั่นใจ ได้รับเกียรติยศชื่อเสียง จากสังคมและบุคคลอื่น

ขั้นที่ 5 ความต้องการบรรลุถึงความสำเร็จแห่งตน (Self actualization needs) หมายถึง ความต้องการที่พัฒนาศักยภาพของตนไปสู่จุดสูงสุดการได้ทำงานที่ท้าทายและประสบผลสำเร็จในสิ่งที่ทำให้ตนเองรู้สึกว่าได้บรรลุถึงจุดสูงสุดของชีวิต

ทฤษฎีลำดับขั้นของมาสโลว์ ผู้บริหารมักนำไปประยุกต์ใช้เพราะเข้าใจง่าย และสอดคล้องกับสัญชาตญาณของมนุษย์ ซึ่งบุคคลมีความต้องการไม่สิ้นสุดและเมื่อความต้องการได้รับการสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งที่จูงใจอีกเว้นแต่มีความต้องการอีก ผู้บริหารที่ต้องการจูงใจให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมควรเข้าใจระดับความต้องการของบุคลากรและเลือกตอบสนองความต้องการได้ถูกต้อง เช่น หากบุคคลต้องการทางกาย องค์กรควรจัดห้องอาหารที่มีสภาพแวดล้อมที่ดีและจำหน่ายอาหารราคาถูก ห้องพักผ่อนและสถานที่ออกกำลังกาย จัดผลประโยชน์และบริการเพิ่มเติม เป็นต้น

2) ทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮิร์ซเบิร์ก (Two –Factor Theory)

เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959) ได้พัฒนาแนวคิดของเดิมที่ว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจนั้นมีเพียงปัจจัยเดียวแต่จากการวิจัยของเขาพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างแรงจูงใจนั้นมี 2 ปัจจัยคือ ปัจจัยค่าเงินและปัจจัยจูงใจในงาน

(1) ปัจจัยค้ำจุน (*maintenance factor*) หรือปัจจัยสุขอนามัย (*hygiene factors*) หรือปัจจัยความไม่พึงพอใจ (*dissatisfies*) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ไม่พึงพอใจในงานเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของการทำงาน ได้แก่ สภาพการทำงาน เงินเดือน นโยบายและการบริหารงาน การนิเทศงาน ความสัมพันธ์ ความเป็นอยู่ส่วนตัว เป็นต้น ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่ป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจในงานแต่ไม่สามารถจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในงานได้

(2) ปัจจัยจูงใจ (*motivation factors or satisfiers*) เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานซึ่งเกี่ยวข้องกับตัวงานที่เน้นส่งเสริมสมรรถนะให้เกิดความเชี่ยวชาญในงานนั้น ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้าในงาน เป็นต้น

ทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮิร์ซเบิร์ก ผู้บริหารมักนำทฤษฎีสองปัจจัยไปประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัจจัยค้ำจุนเพื่อลดสาเหตุความไม่พึงพอใจเช่นปรับปรุงนโยบายการบริหารองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์การ ปรับปรุงสภาพการทำงาน หรือการสร้างสัมพันธภาพที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์การและในขณะเดียวกันควรให้ความสนใจปัจจัยจูงใจเพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานเช่น การออกแบบให้เกิดความสำเร็จ การขยายงานหรือให้รับผิดชอบงานที่ท้าทาย การยอมรับในผลงาน เป็นต้น

3) ทฤษฎีแห่งความคาดหวัง (*Expectancy Theory*) ของ Vroom

นักจิตวิทยาชาวอเมริกัน (2551: 90) กล่าวว่า Vroom ได้อธิบายพฤติกรรมของบุคคลจะเป็นผลมาจากการตัดสินใจเลือกที่จะกระทำในสิ่งที่เขาเชื่อว่าจะได้ผลตอบแทนสูงสุด ซึ่งกระบวนการตัดสินใจของบุคคลขึ้นอยู่กับกระบวนการประเมินปัจจัย 3 ประการดังนี้

(1) ความน่าสนใจหรือคุณค่าของผลงาน (*attractiveness*) เป็นคุณค่าและความพอใจในผลลัพธ์ที่บุคคลจะได้รับเมื่อเขาทำงานเสร็จ ซึ่งจะมีความแตกต่างกันแต่ละคน

(2) ความคาดหวังจากผลลัพธ์ของการทำงาน (*performance-outcome expectancy*) เป็นความเชื่อมั่นในความสำเร็จของผลงานว่า มีโอกาสหรือความเป็นไปได้มากหรือน้อยอย่างไร

(3) ความคาดหวังจากแรงพยายามและการทำงาน (*effort-performance expectancy*) เป็นความพยายามที่บุคคลใส่ลงไปในงาน เพื่อที่จะให้ผลงานออกมาตามต้องการ

ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom เป็นทฤษฎีที่ให้ผู้บริหารนำไปประยุกต์ใช้ในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับความคาดหวังในความพยายามของแต่ละบุคคล ว่าจะเป็นอย่างไบ้าง และเกิดขึ้นด้วยองค์ประกอบใด ผู้บริหารต้องแน่ใจว่าผู้รับการกระตุ้นจะมีความคาดหวังในเป้าหมายและความสามารถของตนเช่นการพิจารณาเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพของคนในองค์การ การพิจารณาเลื่อนยศเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน เพื่อตอบแทนการทำงานของ

บุคคล ควรจะเป็นไปในทางยุติธรรม โปร่งใส เหมาะสมตามความคาดหวังของพนักงานที่ทำงานให้องค์กร

4) ทฤษฎีความเสมอภาคของอดัมส์ (Equity Theory)

รัชนี อยู่ศิริ (2551: 92) สรุปว่าทฤษฎีความเสมอภาคของอดัมส์ (Adam, 1963) นั้น แรงพยายามและความพอใจในงานขึ้นอยู่กับระดับของความยุติธรรม หรือการรับรู้ถึงความชอบธรรมในสถานการณ์การทำงานนั้นๆ ซึ่งความชอบธรรมหมายถึง การรับรู้ของบุคคลว่าการกระทำที่เขาให้กับงานต้องได้รับรางวัลในสัดส่วนเดียวกับที่ผู้อื่นกระทำในขนาดเท่ากัน ทั้งนี้การกระทำหมายรวมถึง การใช้ความสามารถ การศึกษา ประสบการณ์ และแรงพยายาม ส่วนรางวัลหมายรวมถึง ความพึงพอใจในงาน ค่าจ้าง เกียรติ และอื่นๆ ที่แสดงถึงการมีคุณค่า

ทฤษฎีความเสมอภาคของอดัมส์ ผู้บริหารอาจนำไปประยุกต์ใช้เพื่อป้องกันปัญหาความไม่เสมอภาคหรือในการตัดสินใจเรื่องอื่นๆ การรับรู้ของบุคคลว่าการกระทำที่เขาได้รับความยุติธรรม เขาจะพยายามกระทำงานให้สำเร็จเช่น การให้รางวัล ค่าจ้างหรือเกียรติ และอื่นๆ ที่แสดงถึงการมีคุณค่า แต่ถ้าการรับรู้ไม่ยุติธรรม เขาจะเกิดความเครียดทางจิตใจ ลดความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง

5) ทฤษฎีการเสริมแรงของสกินเนอร์ (Reinforcement Theory)

บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร (2550: 277) ได้สรุปว่าทฤษฎีการเสริมแรงเป็นทฤษฎีที่นำมาใช้อย่างแพร่หลายในการนำมาใช้กระตุ้นแรงจูงใจของบุคคล ทฤษฎีการเสริมแรงเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า ทฤษฎีเงื่อนไข (Operant conditioning theory) พัฒนาโดยสกินเนอร์คือหลักการเรียนรู้ตามเงื่อนไขการกระตุ้นให้บุคคลเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมโดยใช้การเสริมแรง (Reinforcement) เป็นวิธีที่นิยมแพร่หลายในการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคคลประเภทการเสริมแรง (Types of Reinforcement)

(1) การเสริมแรงทางบวก (positive reinforcement) หมายถึง การให้สิ่งจูงใจที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการหรือชื่นชอบเช่น เงิน รางวัล ค่ายกย่อง คำชมเชย โล่ และเข็มเชิดชูเกียรติ เป็นต้น โดยมีจุดประสงค์เพื่อกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานคงพฤติกรรมที่ดี แรงจูงใจในการทำงานให้ดียิ่งขึ้นเรื่อยๆ

(2) การเสริมแรงทางลบ (negative reinforcement) หมายถึง การกำหนดเงื่อนไขที่ผู้ปฏิบัติงานไม่ต้องการหรือไม่ชอบ เช่น กำหนดเงื่อนไขจะไม่เพิ่มเงินเดือน หากผู้ปฏิบัติไม่สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

(3) การระงับพฤติกรรม (extinction) หมายถึง จุดประสงค์การระงับพฤติกรรมคือเพื่อสลายหรือยุติหรือลดการกระทำพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์เช่น ในขณะที่ประชุม

หากผู้เข้าร่วมประชุมพูดคุยกัน เพื่อระงับการพูดคุยของผู้เข้าร่วมประชุมประธานอาจใช้วิธีเรียกชื่อผู้เข้าร่วมประชุมที่พูดคุยกัน หรืออาจหยุดพูดชั่วคราว หรือกล่าวตักเตือนเป็นต้น การกระทำของประธานด้วยวิธีต่างๆดังกล่าว จะทำให้ผู้เข้าประชุมยุติหรือลดการพูดคุยกัน

(4) การลงโทษ (punishment) การลงโทษเป็นวิธีการใช้ไม้แข็ง (stick approach) จุดประสงค์การลงโทษคือ เพื่อลดการกระทำหรือพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ การลงโทษมีหลายวิธีเช่น การข่มขู่ให้ผู้ปฏิบัติงานเกรงกลัว โดยกำหนดทางวินัย ตัดเงินเดือน โยกย้าย และให้ออกเป็นต้น การลงโทษควรใช้ในกรณีที่ผู้ปฏิบัติงานลางาน ขาดงาน และมาสายเป็นประจำ

ทฤษฎีการเสริมแรงของสกินเนอร์ ผู้บริหารนำไปประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ที่ถูกต้องโดยใช้หลักเสริมแรงทันทีที่มีการแสดงพฤติกรรมที่ต้องการ เสริมแรงแบบต่อเนื่อง การเสริมแรงตามช่วงเวลา เช่น การจัดฝึกอบรม พัฒนาการปฏิบัติงานประจำปี มีความเป็นธรรมและให้รางวัลตอบแทนอย่างสม่ำเสมอเป็นต้น ศิริวรรณ เสรีรัตน์ สมชาย หิรัญกิตติ และชนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550: 185) ได้แนะนำการการนำแนวทางการจูงใจของสกินเนอร์ จะใช้ได้ผลดี หากมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ควบคุมการทำงานโดยผ่านกระบวนการรายงานผล และส่งข้อมูลย้อนกลับให้พนักงานทราบผลการปฏิบัติงาน

3.4.3 ทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

ชมพูนุช ศรีพงษ์ (2550) กล่าวว่า แนวคิดในเรื่องแรงจูงใจในองค์กรนี้มีการพัฒนามาจากหลายแนวความคิดซึ่งสามารถแยกแนวความคิดในเรื่องแรงจูงใจได้ออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆคือ 1) กลุ่มทฤษฎีเชิงเนื้อหาหรือกลุ่มทฤษฎีความต้องการและ 2) กลุ่มทฤษฎีเชิงความคิดและกระบวนการ ซึ่งสอดคล้องกับ สุพานี สฤญวานิช (2552: 158) ได้กล่าวว่าโดยทั่วไปทฤษฎีแรงจูงใจนั้นแบ่งได้ 2 กลุ่มดังนี้ 1) ทฤษฎีเชิงเนื้อหา (Content theories) จะเน้นศึกษาปัจจัยภายในตัวบุคคลที่ผลักดัน และชี้นำพฤติกรรมต่างๆ ให้เกิดขึ้น และ 2) ทฤษฎีกลุ่มเชิงความคิดและกระบวนการ (Cognitive and process theories) เป็นการมุ่งศึกษาวิเคราะห์และบรรยายหรืออธิบายกระบวนการที่คนเราจะแปล (translate) ความคิด (cognitive) และความต้องการของเราให้เกิดเป็นพฤติกรรมบางสิ่งบางอย่างออกมา ซึ่งจากการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกใช้ทฤษฎีกระบวนการ ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลคือทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factors Theory) ของเฮิร์ซเบิร์ก ซึ่งราณี อธิชัยกุล (2550, 7: 21) ได้กล่าวว่าทฤษฎีสองปัจจัยนี้ได้รับความนิยมอย่างรวดเร็วเนื่องจากเฮิร์ซเบิร์ก ได้อธิบายไว้อย่างชัดเจนในเรื่องการประยุกต์ใช้ทฤษฎี โดยการพัฒนาเทคนิคของการเพิ่มคุณค่าของงาน (Job enrichment) เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในการทำงานซึ่งเกี่ยวข้องกับปัจจัยจูงใจที่มาจากตัวบุคคลและ ฉันทะพันธ์ เขจรันนท์ (2551: 89) ได้สรุปว่าทฤษฎีสองปัจจัยได้รับความสนใจและนำไปใช้กันอย่างกว้างขวางจากการเก็บข้อมูลระดับนานาชาติจึงทำให้

สามารถสนับสนุนทฤษฎีของ เฮิร์ซเบิร์กจึงได้รับการยอมรับและนำทฤษฎีนี้มาประยุกต์ใช้กันจนถึงปัจจุบัน โดยเฉพาะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ในเรื่องการชำระรักษาให้คนที่มีความสามารถอยู่กับองค์กร และกระตุ้นให้เขาปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ โดยการออกแบบงานและจัดระบบงาน การให้ค่าตอบแทนผลประโยชน์ การพัฒนาอาชีพและการบริหารงานภายในองค์กรซึ่งสอดคล้องกับสมจิตร์ นครพานิช (2551: 96) ได้กล่าวว่าผู้บริหารต้องมีการจูงใจผู้ปฏิบัติงาน โดยนำความรู้จากทฤษฎีการจูงใจมาใช้ได้อย่างเหมาะสมกับความต้องการของบุคคล เพื่อกระตุ้นให้เขาบรรลุเป้าหมายสูงสุดในการทำงานรวมทั้งการเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่องค์กร

เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความต้องการของคนในองค์กร เพื่อหาทางเพิ่มผลผลิต ลดการขาดงานและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานจึงทำการสัมภาษณ์วิศวกร และนักบัญชีประมาณ 200 คน จากโรงงานอุตสาหกรรม 11 แห่ง ในบริเวณเมือง พิตส์เบิร์ก รัฐเพนซิลวาเนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา มีการสัมภาษณ์ถึงสภาพการทำงานที่รู้สึกพอใจหรือไม่พอใจในงานและในช่วงที่มีขวัญและกำลังใจสูงหรือช่วงที่มีขวัญกำลังใจต่ำจากการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ 2 ปัจจัยดังนี้

1) ปัจจัยจูงใจ (*motivation factor*) มีเงื่อนไขเกี่ยวกับงานบางอย่างที่จะเป็นสิ่งที่จูงใจหรือทำให้เกิดความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยที่จูงใจให้คนชอบและรักงานที่ทำ หากสิ่งเหล่านี้ไม่มีอยู่ ก็ไม่ได้หมายความว่าบุคคลจะไม่มีมีความพอใจในงาน มีปัจจัย ที่เกี่ยวข้อง คือ

(1) การได้รับการยอมรับนับถือ (*recognition*) หมายถึงการยอมรับในความสามารถของตน การยอมรับนั้นอาจเกิดจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้ อาจะอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย การแสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่บอก การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่ในความสำเร็จของงานด้วย

(2) ความสำเร็จของงาน (*achievement*) หมายถึง ความสำเร็จที่ได้รับตามเป้าหมายเมื่อผู้ปฏิบัติงาน เกิดความรู้สึกว่า เขาทำงานสำเร็จมีความสามารถในการแก้ปัญหาและรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น และที่สำคัญก็คือ งานนั้นควรเป็นงานที่ท้าทายความสามารถ

(3) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (*work itself*) คือ งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัย ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทลายให้ลงมือปฏิบัติ

(4) ความก้าวหน้า (*advancement*) หมายถึงการได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง ให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การมีโอกาสศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรมทักษะในวิชาชีพ

(5) ความรับผิดชอบ (responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆและมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่และมีอิสระในการดำเนินงาน

2) ปัจจัยคำจุน (maintenance factors หรือ hygiene factors) มีปัจจัยบางอย่างที่สร้างให้คนไม่พอใจในการทำงานที่ทำ ถ้าหากว่าไม่มีก็จะทำให้คนไม่พอใจในงาน แต่ว่าสิ่งเหล่านี้ไม่ใช่เป็นสิ่งที่จูงใจให้คนทำงานเพิ่มขึ้น ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่

(1) การบังคับบัญชา (supervision) หมายถึง สถานการณ์ที่ผู้บังคับบัญชาสามารถ วิเคราะห์ความสามารถของผู้ทำงานได้ มีความยุติธรรมในการบริหาร เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่คนทำงาน

(2) สภาพการทำงาน (working conditions) หมายถึง สภาพแวดล้อมในการทำงาน ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย หรือความสะดวกที่เหมาะสมทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งความสบายในการทำงาน เป็นสภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อม อื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ และเครื่องมือต่าง ๆ

(3) เงินเดือน (salary) หรือค่าตอบแทน (compensation) หมายถึง ผลตอบแทน จากการทำงาน ซึ่งอาจจะเป็นในรูปของค่าจ้างเงินเดือนหรือสิ่งอื่นๆที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน

(4) นโยบายและการบริหารงาน (company policy and administration policies) หมายถึง ความสามารถในการจัดลำดับเหตุการณ์ต่าง ๆ ของการทำงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นนโยบายทั้งหมดของหน่วยงาน ตลอดจนความสามารถในการบริหารงานให้สอดคล้องกับนโยบาย

(5) ความมั่นคงในงาน (job security) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร

(6) สถานะของอาชีพ (status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติ และมีศักดิ์ศรี

(7) ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (relations with subordinates) หมายถึง การติดต่อ สื่อสารการสั่งสรรค การแสดงถึงความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกันได้มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี

(8) ความเป็นอยู่ส่วนตัว (personal life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี ขึ้นของผู้ปฏิบัติงาน เป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ เช่น การที่บุคคลต้องถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ ซึ่งห่างไกลจากครอบครัว ทำให้ไม่มีความสุข และไม่พอใจกับงานในที่แห่งใหม่

(9) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (relations with superior) หมายถึง

การติดต่อสังสรรค์กับผู้บังคับบัญชาโดยทางกายหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันได้และมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน

(10) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (*relation with peers*) หมายถึง การติดต่อ การแสดงถึงความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน และมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน เป็นอย่างดี

ปัจจัยคำจูนเป็นปัจจัยที่ขาดหายไปจะทำให้เกิดความไม่พอใจจะมีผลกระทบต่อความไม่พอใจในงานที่ทำ และปัจจัยจูงใจที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานที่ทำ นั้นและนำไปสู่ความพยายามและการปฏิบัติงานที่ดี ถ้าไม่มีปัจจัยคำจูน ย่อมจะเป็นเหตุที่ทำให้คนเกิดความไม่พอใจในงานที่ทำ หรือถึงแม้จะมีอยู่ก็ไม่ได้หมายความว่า จะทำให้อุบัติการณ์ความพึงพอใจ ในการทำงานนั้น ส่วนปัจจัยจูงใจก็ไม่ได้เป็นปัจจัยที่เป็นสาเหตุที่ทำให้บุคคลเกิดความไม่พอใจในงานที่ทำ แต่จะเป็นปัจจัยที่กระตุ้นหรือจูงใจให้บุคคลเกิดความพอใจในงานที่ทำเท่านั้น ดังนั้นผู้บริหารองค์การจึงจำเป็นต้องใช้กระบวนการจูงใจที่ต้องการสร้างให้เกิดแรงจูงใจที่ดี และกำหนดปัจจัยต่างๆทั้งสองกลุ่ม คือ ทั้งปัจจัยคำจูนและปัจจัยจูงใจได้ ทั้งสองอย่างพร้อมกันอย่างเหมาะสมเพียงพอ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกพึงพอใจในงานและนำไปสู่ความพยายามและการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ทำให้มีแรงจูงใจที่จะทุ่มเทความสามารถและความพยายามให้กับองค์การเกิดประสิทธิภาพสูงสุดรวมทั้งตอบสนองความต้องการความสำเร็จในชีวิตของตนเองได้

3.4.4 ขั้นตอนการสร้างแรงจูงใจ

สเตอร์น,เจอร์รี่,และบอร์เซีย (Stern, Gerry, and Borcia, 1999 :17) ได้สรุปว่าการสร้างแรงจูงใจ เป็นการกระบวนการขับเคลื่อนทางความคิดที่สร้างขึ้นเพื่อกระตุ้นคนในองค์การให้มีแรงจูงใจในการทำงานโดยมีหลักการ 2 แนวทางดังนี้

- 1) การพิจารณาความต้องการและทรัพยากรขององค์การ โดยพิจารณาแนวทางการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคคลแต่ละบุคคลและเป้าหมายขององค์การ
- 2) การพิจารณาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของพนักงาน ทุกองค์การมีความสามารถและทรัพยากรที่จะทำเพื่อมีอิทธิพลต่อบุคคลและความพยายาม ความคิดสร้างสรรค์ ความเพียร, เป้าหมายที่มุ่งเน้นต่อ สมรรถนะ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

(1) ขั้นตอนการปฏิบัติในการสร้างแรงจูงใจ

สเตอร์น,เจอร์รี่,บอร์เซีย (Stern, Gerry, and Borcia, 1999:17) ยังได้แนะนำการปฏิบัติในการสร้างแรงจูงใจโดยขั้นตอนแรกควรมีการตรวจสอบปัญหา ความต้องการ ความคาดหวังและเป้าหมายขององค์การจากนั้นควร ระบุนวัตกรรมส่งเสริมให้ชัดเจนและการวางแผนการดำเนินการเพื่อพัฒนาโดยใช้วิธีการเชิงกลยุทธ์ มีการสร้างทีมงานเพื่อสร้างแรงจูงใจในองค์การโดย

ระดมความคิดทั่วทั้งองค์กรและสุดท้ายดำเนินการตามแผนที่วางไว้และมีกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างต่อเนื่อง สร้างนวัตกรรม และมีการปรับเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

นอกจากนี้วิกานดา แก้วตะโก (2546) สรุปว่าการสร้างแรงจูงใจในการทำงานนั้นเป็นความพยายามของบุคคลในการทำงานให้เจริญก้าวหน้าและสปิตเซอร์ (Spitzer, 1997 แปลโดย ยุทธนา ไชยจุล 2551) ได้แนะนำผู้บริหารให้ตัวเสริมสร้างแรงจูงใจไปใช้ในการสร้างแรงจูงใจสู่ความเป็นเลิศและให้คงอยู่ในองค์กรหรือในหน่วยงานดังนี้

1) การลงมือกระทำ (action) การใช้วิธีการให้ลงมือกระทำเป็นตัวจูงใจ ต้องมั่นใจว่าพนักงานมีงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดประโยชน์โดยพยายามทำให้งานมีลักษณะที่ก่อให้เกิดความกระปรี้กระเปร่า เช่นการให้พนักงานใช้เวลาว่างได้พยายามเรียนรู้กระบวนการผลิตให้ดีขึ้นป้องกันไม่ให้เกิดปัญหา สร้างความคิดและอารมณ์ในเชิงบวกมากขึ้นในการทำงานรวมทั้งการใช้ชีวิตส่วนตัวในชีวิตประจำวัน

2) ความสนุกรื่นเริง (fun) โดยธรรมชาติแล้วเนื้องานส่วนใหญ่จะไม่น่าสนใจมีความน่าสนุกในตัวเอง เราสามารถสร้างบริบทในการทำงานที่สนุกสนานให้กับงานทุกชิ้นได้ เช่น กิจกรรมสังสรรค์ การให้ของขวัญ การจัดงานเลี้ยงการทำให้เกิดสิ่งที่น่าสนใจ ทำให้เกิดอารมณ์ขันเป็นต้น เพื่อทำให้พนักงานมีพลังมากขึ้นประสิทธิภาพการทำงานย่อมมีมากขึ้น

3) ความหลากหลาย (variety) การสร้างความหลากหลายในการทำงานสามารถทำได้หลายรูปแบบ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการทำงานทางกายภาพ เช่น การเปลี่ยนลักษณะงานชั่วคราว การสลับสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่รับผิดชอบ การเยี่ยมชมหน่วยงานอื่น การฝึกอบรมงานด้านอื่นๆ

4) การให้มีส่วนร่วมโดยการแสวงความคิดเห็น (input) ผู้บริหารต้องให้ความสนใจต่อความคิด ความรู้สึกของพนักงานซึ่งสิ่งนี้สามารถก่อให้เกิดพลังในการสร้างสรรค์อย่างมหาศาล พนักงานจะทำงานอย่างแข็งขันเมื่อรู้ว่าแผนงานนั้นเกิดจากความคิดของพวกเขา เพราะอย่างน้อยทำให้รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

5) การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าขององค์การ (stake sharing) องค์การหลายแห่งเริ่มให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าขององค์การมากขึ้น เช่นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการมีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำ พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์การ

6) ทางเลือกหรือมีโอกาสในการเลือก (choice) คุณสมบัติที่เด่นที่สุดของมนุษย์ทุกคนคือ ศักยภาพหรือความสามารถและความปรารถนาที่จะเป็นผู้ถูกเลือกด้วยความ

เต็มใจ ระดับแรงจูงใจของพนักงานจะสูงขึ้นเมื่อพวกเขาได้ทำงานในด้านที่ตนเองสนใจมีทางเลือก และมีโอกาสในการเลือกมากขึ้นและบ่อยครั้งขึ้น

7) โอกาสในการเป็นผู้นำ (*leadership opportunities*) การเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความเป็นผู้นำไม่ว่าจะเป็นเรื่องที่ดูเล็กน้อยเพียงใดก็สามารถช่วยเพิ่มแรงจูงใจให้กับพนักงานและทำให้พวกเขามีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน และทุ่มเทต่อองค์กรได้

8) การปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (*social interaction*) การสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคมในที่ทำงานนั้นเป็นโอกาสอันดีทางสังคมที่สร้างสรรค์รวมถึงกิจกรรมหลากหลายเช่น การประชุมกลุ่มย่อย การร่วมกันทำงานเป็นทีมเล็กๆ มีสมาชิก 2- 3คน การสอนงานหรือการให้คำแนะนำกับเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

9) การทำงานร่วมกันเป็นทีม (*teamwork*) รูปแบบของการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมที่มีอิทธิพลมากที่สุดคือ รูปแบบการทำงานเป็นทีมซึ่งเป็นลักษณะการทำงาน ของการรวมคนจากหลายหน้าที่ หลายหน่วยงานเพื่อทำงานหรือภารกิจให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องร่วมกันสิ่งที่เห็นชัดเจนจากการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่แท้จริงก็คือ แนวคิดพลังร่วมของสมาชิกในทีม (*synergy*)

10) การใช้จุดแข็งของพนักงานแต่ละคน (*using strengths*) พยายามใช้จุดแข็งที่แอบแฝงอยู่ในตัวของพนักงานทุกคนให้มากขึ้นเช่นทักษะในการทำงานหรือความรู้ในงาน ความสามารถทั่วไป หรือบุคลิกส่วนตัวของแต่ละคน

11) การเรียนรู้ (*learning*) การให้การเรียนรู้จะเป็นสิ่งจูงใจที่ดีเมื่อทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณมีความสามารถและศักยภาพมากขึ้น เช่น การให้การฝึกอบรม การให้คำปรึกษา การมอบหมายหน้าที่ให้ทำงานแทน การสับเปลี่ยนงาน การปรับปรุงโครงสร้างและการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา

12) การยอมรับข้อผิดพลาด ว่าเป็นสิ่งปกติและนำข้อผิดพลาดไปใช้เป็นพลังในเชิงสร้างสรรค์ (*error tolerance*) การที่พนักงานไม่ถูกตำหนิหรือถูกลงโทษรุนแรงโดยไม่สมควรเมื่อทำผิดพลาดเล็กๆ น้อยๆ บางประการ พวกเขาจะเต็มใจทำงานอย่างแข็งขันเพื่อความสำเร็จ โดยพยายามพัฒนาปรับปรุงการทำงานของตนให้ดีขึ้น ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายนั้นดังนั้นควรทำข้อผิดพลาดให้เป็นพลังในเชิงสร้างสรรค์แก่องค์กร

13) การวัดผล (*measurement*) การวัดผลที่ยุติธรรมและเป็นกลางบ่อยครั้งขึ้น โดยไม่มีลักษณะ การจับผิดหรือการข่มขู่ก็สามารถสร้างแรงจูงใจในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้

14) การตั้งเป้าหมาย (goals) มนุษย์เป็นสัตว์ที่มีชีวิตที่มีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อไปสู่เป้าหมาย (Goal-oriented) ดังนั้นควรสนับสนุนให้พนักงานตั้งเป้าหมายที่มีความสำคัญต่อพวกเขา

15) การปรับปรุงแก้ไข (improvement) การปรับปรุงแก้ไขอย่างค่อยเป็นค่อยไปอย่างต่อเนื่องเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการบรรลุผลสำเร็จ จึงควรสร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นพนักงานทุกคนให้มีความต้องการที่จะปรับปรุงทุกสิ่งทุกอย่าง รวมถึงการปรับปรุงตัวเองด้วย

16) ความท้าทาย (challenge) การมอบหมายงานที่ท้าทายและการทำงานที่ยากขึ้นย่อมทำให้พนักงานได้ใช้ความพยายามมากขึ้น

17) การสนับสนุนให้กำลังใจ (encouragement) การให้กำลังใจมีความสำคัญมากในการทำงาน เนื่องจากการที่พนักงานต้องการแก้ไขการทำงานหรือปรับปรุงการทำงานย่อมต้องการกำลังใจจากหัวหน้าเพื่อทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและการให้กำลังใจควรให้อย่างต่อเนื่อง

18) การชมเชย การพูดขอบคุณ (appreciation) การชมเชยเป็นตัวเสริมสร้างแรงจูงใจที่ทรงพลัง ไม่มีราคาแพงเช่นการกล่าวคำขอบคุณ สามารถใช้ได้ในทุกสถานการณ์ และคำชมเชยเป็นผลตอบแทนทางจิตใจที่พนักงานปรารถนามากที่สุดดังนั้นควรสร้างบรรยากาศของการเห็นคุณค่าในการให้คำชมเชยแก่พนักงานภายในองค์กร

19) การมีคุณค่าต่อองค์กร (significance) หากองค์กรต้องการให้พนักงานทุ่มเทความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่องค์กรต้องทำให้พนักงานมีความเชื่อมั่นว่าสิ่งที่พวกเขาทำอยู่นั้นมีคุณค่าต่อความสามารถในการทำงานและควรได้รับการชื่นชมงานที่พวกเขาทำ

20) การเพิ่มตัวเสริมสร้างแรงจูงใจเข้าไปในบริบทการทำงาน (building motivators into the context of work) การเสริมสร้างแรงจูงใจนั้นก็ต้องคำนึงถึงความแตกต่างในการตอบสนองของแต่ละบุคคลขึ้นอยู่กับความเข้มข้นหรือความรุนแรงของความปรารถนาในตัวบุคคลและประสบการณ์ที่ผ่านมาเช่น สิ่งที่สามารถกระตุ้นแรงจูงใจของคนหนึ่งอาจจะทำให้อีกคนหนึ่งรู้สึกไม่ดีก็ได้ หรือการใช้แรงจูงใจที่ถูกใช้บ่อยจะทำให้เกิดความเคยชินและบางครั้งไม่สามารถกระตุ้นแรงจูงใจของพนักงานได้

การเสริมสร้างแรงจูงใจในองค์กรที่มีการจูงใจที่เป็นเลิศนั้นควรจะมีการกระทำอย่างเป็นระบบ มีการวางแผนดำเนินการอย่างละเอียดชัดเจน เพื่อให้รูปแบบหรือลักษณะการเสริมสร้างแรงจูงใจค่อยๆ ประสานเข้าในองค์กร

(2) การสร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง

ผู้บริหารที่ดีจะต้องรู้จักจูงใจตนเองและให้แนวทางกับผู้ปฏิบัติงานในการจูงใจตนเอง (สมจิตร นราพานิช 2551: 101) ซึ่งการจูงใจตนเองนั้นควรมีแนวทางการปฏิบัติดังนี้

1. การรู้จักตนเอง การจูงใจตนเอง ประกอบด้วย 2 ส่วนคือด้านจิตใจ ต้องรับรู้ใจตนเองว่าต้องการอะไร และด้านร่างกาย ต้องกระทำไปจนถึงจุดหมายที่ต้องการนั้น ทั้งด้านจิตใจและการกระทำมีความสำคัญเท่าเทียมกัน การจูงใจตนเองนั้นความคิดและการกระทำคือหัวใจของความสำเร็จ บันไดก้าวแรกสู่ความสำเร็จคือการทราบจุดหมายของตนเอง ส่วนการรู้จักตนเองทั้งสถานภาพ จุดอ่อน จุดแข็ง จะช่วยให้สามารถตั้งเป้าหมายที่เป็นจริงและเป็นไปได้ หลีกเลี่ยงการตั้งเป้าหมายที่สูงเกินไป และมีการพัฒนาตนเองโดยขจัดจุดอ่อนนั้นเช่น มีการสื่อสารที่ดี ทำงานกับผู้อื่นได้ดี

2. การกล้าลงมือทำสิ่งใหม่ บุคคลจะรู้สึกสุขสบายที่ได้พบ หรือทำสิ่งที่คุ้นเคย เมื่อพบหรือต้องทำสิ่งใหม่ๆ จะรู้สึกไม่สุขสบาย บุคคลจึงไม่กล้าและปฏิเสธประสบการณ์ใหม่ๆ พลาดโอกาสต่างๆไป ทำให้เป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้าไปสู่ความสำเร็จและการบรรลุเป้าหมาย

(3) การสร้างแรงจูงใจให้กับบุคคลอื่น

ผู้บริหารที่สามารถจูงใจคนได้สำเร็จมักจะเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จด้วย และการจูงใจผู้อื่นนั้นผู้บริหารควรใช้วิธีการในการจูงใจดังนี้

1) การสร้างความน่าเชื่อถือ การสร้างความน่าเชื่อถือเป็นอำนาจทำให้ผู้อื่นไว้วางใจและเชื่อถือผู้บริหารต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไว้วางใจเชื่อถือ โดยการติดตามแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่อง รักษาคำพูด คำสัญญา มีความสามารถในการตัดสินใจ เป็นผู้นำ ดังนั้นผู้บริหารต้องเพิ่มพูนความรู้ ความเชี่ยวชาญ และความน่าเชื่อถือได้เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ก่อนให้คำมั่นสัญญาใดๆต้องแน่ใจว่าสามารถทำได้

2) การพัฒนาทักษะการสื่อสาร ทักษะการสื่อสารจะผูกติดกับการจูงใจ ถ้าต้องการให้ใครทำตามที่ต้องการ ต้องสามารถสื่อสารกับเขาอย่างมีประสิทธิภาพ มีองค์ประกอบของการติดต่อสื่อสาร 2 อย่างคือ การฟังว่าผู้อื่นเขาพูดอะไร และการบอกผู้อื่นว่าคุณต้องการอะไร ผู้บริหารต้องได้รับการฝึกทักษะการสื่อสารเพื่อจูงใจผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ เช่นทักษะการทำความเข้าใจ ความกระจำ การตรวจสอบความถูกต้อง การพูดทวนคำเป็นต้น

3) เป็นตัวอย่างที่ดี ในเรื่องการบริหารเวลา การบริหารงาน จะเป็นตัวแบบสำหรับผู้ที่ต้องการจะจูงใจ ผู้บริหารเป็นอย่างไรก็จะเป็นตัวอย่างให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเช่นนั้น

4) **ให้ความสนใจผู้อื่น** สิ่งจูงใจที่ดีที่สุดอย่างหนึ่ง คือ การเอาใจใส่ คนทุกคนชอบที่จะรู้สึกว่ามีคนเอาใจใส่ สนใจ ยอมรับถ้าผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการดังกล่าวกับผู้ที่บังคับบัญชาได้ เขาจะได้รับการจูงใจและตอบแทนโดยการช่วยให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จในเป้าหมายที่ต้องการ ทักษะที่จำเป็นในการให้ความสนใจผู้อื่นคือ ให้ความสนใจสมาชิกทุกคนด้วยความจริงใจ สนใจในพฤติกรรมการทำงานของเขา และช่วยให้เขาเจริญเติบโต ให้โอกาสให้ได้รับความคิดใหม่ๆ วิธีการใหม่ๆ ในการทำงาน เช่น รับผิดชอบงานใหม่ พยายามให้ทุกคนมีส่วนร่วมในโครงการต่างๆ สนับสนุนการศึกษาต่อ ช่วยเหลือตอบคำถามในการทำงาน

5) **ให้ผลตอบแทนในพฤติกรรมเชิงบวก** การยอมรับและการได้รับความสำเร็จเป็นตัวจูงใจผู้อื่นได้ดีที่สุด เช่นการยอมรับผู้ที่บังคับบัญชา เมื่อเขาทำงานได้ดี อาจจะกล่าว คำขอบคุณ คำชมเชยอย่างจริงใจ นอกจากนี้การให้ผลตอบแทนด้วยความเป็นธรรม การจ่ายค่าจ้างเงินเดือน ยึดหลักความเสมอภาค การพิจารณาความดีความชอบ มีความยุติธรรม ผลตอบแทนที่ให้อาจมีคุณค่า มีประโยชน์และผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสได้รับตามที่คาดหวังไว้ได้แก่

(1) ผลตอบแทนที่เป็นเงิน สิ่งของ ผลประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ เช่น เงินเดือน ค่าอยู่แหว ค่าล่วงเวลา ที่พัก อาหาร การรักษาพยาบาลเมื่อเจ็บป่วย สวัสดิการสำหรับครอบครัว วันหยุด วันลา การกู้เงินดอกเบี้ยต่ำ เป็นต้น

(2) ผลตอบแทนทางจิตสังคม เช่น การยกย่องชมเชย การให้เหรียญตรา เกียรติบัตร โอกาสก้าวหน้า การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การให้โอกาสไปอบรมดูงาน ศึกษาต่อ

6) **ร่วมกันตัดสินใจ** คนจะทำงานได้ดีขึ้นเมื่อเขารู้สึกว่าเขาได้มีส่วนร่วม กับทีม คนทุกคนต้องการจะรู้สึกว่าเป็นคนสำคัญและมีคุณค่า ถ้าผู้ทำงานคิดว่างานก็แค่งานไม่มีความหมาย เขาจะไม่รู้สึกพึงพอใจในงาน ไม่บรรลุถึงขั้นสูงสุดของงาน คนจะทำงานดีขึ้น เมื่อเขาสามารถแสดงออกถึงความสามารถทักษะและประสิทธิภาพของเขาให้ผู้อื่นรับรู้

3.5 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานของพยาบาล

จากการศึกษาของ Toode, Routasalo, and Suominen (2011) ซึ่งได้ศึกษางานวิจัยที่ได้รับการยอมรับแล้วทั้งหมด 24 งานวิจัยในเรื่องการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ พบว่ายังไม่มีปัจจัยที่มีความชัดเจนในเรื่องของแนวคิดการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ เนื่องจากมีข้อจำกัดในเรื่องของหลักฐานเชิงประจักษ์ แต่ก็สามารถสรุปได้ว่าปัจจัยที่เสริมสร้างแรงจูงใจพยาบาลนั้นได้แบ่งออกเป็น 5 ประเภดังนี้ 1) ลักษณะงานที่ทำ (Work-place characteristics) 2) สภาพการทำงาน (Working conditions) 3) ลักษณะส่วนบุคคล (Personal

characteristics) 4) การลำดับความสำคัญของแต่ละบุคคล (individual priorities) 5) ความมีคุณค่าทางจิตใจภายใน (internal psychological states)

1. ลักษณะงานที่ทำ (Work-place characteristics) หมายถึงสถานพยาบาลที่ได้รับความร่วมมือที่ดีระหว่างพยาบาลและทีมงานสุขภาพ ที่มีการสนับสนุนในลักษณะที่เป็นไปอย่างเสมอภาค มีการสื่อสารที่ดี มีการบูรณาการในการทำงานร่วมกันจะกระตุ้นให้พยาบาลทำงานที่ท้าทายและทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้ดีแต่ก็ต้องคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลในเรื่องความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะงานของแต่ละบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ

2. สภาพการทำงาน (Working conditions) หมายถึงสิ่งโองการทำงาน ค่าตอบแทนที่ดี ความปลอดภัยในการทำงาน การได้รับการยกย่องจากเพื่อนร่วมงาน การมีครูพี่เลี้ยงช่วยในการให้คำปรึกษาในการทำงานในระยะแรกๆ เป็นแรงจูงใจที่สำคัญในการทำงานของพยาบาล และยังพบว่า พยาบาลที่ขึ้นปฏิบัติงานในกะเช้ามีแรงจูงใจสูงกว่าพยาบาลที่ขึ้นเวรกะกลางคืน นอกจากนี้การได้รับรางวัลหรือค่าตอบแทนที่เหมาะสมก็สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพยาบาลได้

3. ลักษณะส่วนบุคคล (Personal characteristics) หมายถึงอายุของพยาบาลมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงาน โดยเฉพาะพยาบาลที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปีมีแรงจูงใจมากกว่าพยาบาลที่มีอายุมากกว่าแต่ก็พบว่าอายุไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในหน่วยการดูแลผู้ป่วยหนัก สำหรับแรงจูงใจในพยาบาลผู้หญิงหรือผู้ชายจะมีลักษณะเหมือนกัน นอกจากนี้ยังพบว่าพยาบาลที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่ามีแรงจูงใจในการทำงานในด้านคุณธรรมจริยธรรมในการทำงานมากกว่าซึ่งเป็นแรงจูงใจภายใน

4. การลำดับความสำคัญของแต่ละบุคคล (Individual priorities) หมายถึงแรงจูงใจในการทำงานของพยาบาลแต่ละคนนั้นขึ้นอยู่กับความต้องการและค่านิยมของบุคคล นอกจากนี้ยังพบว่าพยาบาลมีแรงจูงใจภายในในเรื่องของทัศนคติพยาบาลที่จะทำงานซึ่งเห็นแก่ผู้อื่นและมนุษย์สัมพันธ์จึงปรารถนาที่จะเลือกอาชีพนี้

5. ความมีคุณค่าทางจิตใจภายใน (Internal psychological states) หมายถึงคุณค่าทางจิตใจของพยาบาลของแต่ละบุคคลเองจะแสดงออกมาทางด้านจริยธรรม คุณธรรมในด้านการรับผิดชอบต่องาน การดูแลผู้ป่วยให้ปลอดภัยรวมถึงความปลอดภัยต่อตัวเองด้วย

Cimiotti and other (2005) ได้ศึกษาสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พยาบาลที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลที่ใช้กระบวนการดึงดูคนบุคลากรให้อยู่กับองค์กรในสหรัฐอเมริกา มีรายละเอียดดังนี้

1. ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน (Professional practice) หมายถึงโอกาสสำหรับการปฏิบัติงานที่มีความก้าวหน้าและความเป็นผู้เชี่ยวชาญทางวิชาชีพพยาบาลและการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการบริหารงานในโรงพยาบาล

2. คณะผู้ทำงานและความเพียงพอของบุคลากร (staffing and resource adequacy) หมายถึงการจัดหาบุคลากรให้เพียงพอโดยเฉพาะพยาบาลเพื่อสนับสนุนให้สามารถให้บริการผู้ป่วยได้อย่างมีคุณภาพ

3. ผู้บริหารทางการพยาบาล (nurse management) หมายถึงผู้บริหารทางการพยาบาลควรใช้ภาวะผู้นำในด้านการช่วยเหลือสนับสนุนและให้กำลังใจกับผู้ปฏิบัติงาน

4. กระบวนการพยาบาล (nurse process) หมายถึงทีมพยาบาลมีการใช้กระบวนการพยาบาล เช่นการวินิจฉัยทางการพยาบาล การวางแผนการพยาบาล ในการดูแลผู้ป่วยได้อย่างมีคุณภาพ

5. ความร่วมมือระหว่างแพทย์และพยาบาล (Nurse- physician collaboration) หมายถึงการทำงานร่วมกันเป็นทีมระหว่างแพทย์และพยาบาลในการดูแลผู้ป่วยได้อย่างมีคุณภาพ

6. สมรรถนะของพยาบาล (Nurse competence) หมายถึงพยาบาลควรได้รับการเสริมสร้างสมรรถนะเช่นการได้รับการสอนแนะนำงาน การจัดอบรมเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานรวมทั้งความรู้ในการดูแลผู้ป่วยเฉพาะทาง

7. การสร้างบรรยากาศเชิงบวกในการทำงาน (positive scheduling climate) หมายถึง การพัฒนาในเรื่องของการสื่อสารในองค์กร การพัฒนาตารางการปฏิบัติงานให้เกิดความยืดหยุ่นไม่ยึดติดกับรูปแบบเดิมๆ

สำหรับในประเทศไทย จากศึกษาของ ชมชื่น สมประเสริฐ (2542) ได้ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของพยาบาล ประกอบด้วย

1. ลักษณะงานได้แก่

1.1 ธรรมชาติของงานพยาบาล พยาบาลทำงานหมุนเวียนตลอด 24 ชั่วโมงการได้ขึ้นปฏิบัติงานเวรบ่อย-ดึกทำให้ได้เรียนรู้การบริหารจัดการสถานการณ์ต่างๆได้ และสามารถแลกเปลี่ยนตามที่ตนเองต้องการได้ก็จะเป็นปัจจัยในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

1.2 ทักษะที่ต้องงาน ในด้านบทบาทและคุณค่า ซึ่งในด้านบทบาทพยาบาลมีบทบาทอิสระและไม่อิสระพยาบาลปฏิบัติงานในบทบาทอิสระน้อยกว่าบทบาทไม่อิสระทำให้เกิด

ความไม่พอใจในงานส่วนด้านคุณค่าจะประเมินจากการทำงานร่วมกับทีมสุขภาพหากได้รับการยอมรับก็จะเห็นคุณค่าในงานพยาบาล

1.3 ความรู้สึกต่องาน เป็นปัจจัยด้านอารมณ์ของพยาบาลที่รับรู้จากการประสบการณ์ตรงในการทำงาน เช่นการได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานก็จะเกิดแรงจูงใจในการทำงานแต่หากขาดการยอมรับก็จะทำให้ความรู้สึกเป็นทางลบ ไม่ส่งเสริมการทำงาน

2 ระบบบริหารงานจะเกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการปฏิบัติงานได้แก่

2.1 การพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริมทักษะในการพยาบาลให้มีคุณภาพ เช่น การนิเทศงาน การฝึกทักษะต่างๆทางการพยาบาล จะส่งผลให้พยาบาลเกิดความก้าวหน้าในงาน

2.2 การมีส่วนร่วมในการบริหาร การออกแบบงานจะต้องตอบสนองความต้องการของพยาบาลโดยให้พยาบาลได้มีส่วนร่วม

2.3 การให้ผลตอบแทน เงินเดือนและค่าเวรก็จะเป็นเหตุจูงใจในการทำงานซึ่งเป็นรางวัลภายนอกแต่พยาบาลก็จะมีรางวัลจากภายในเช่นการมีทักษะในการช่วยเหลือผู้ป่วย มีความสุขจากการได้ช่วยเหลือ ก็จะปรับเปลี่ยนจากงานที่ไม่ชอบมาชอบได้

2.4 การให้สวัสดิการ สวัสดิการด้านห้องพัก สวัสดิการด้านร้านค้าเพื่อความสะดวกจะเป็นปัจจัยจำวนที่ทำให้พยาบาลเกิดความพึงพอใจ

2.5 ระบบการประเมินผลงาน การพิจารณาการประเมินผลงานควรมีการกระตุ้นให้พยาบาลกระตือรือร้นในการทำงาน ร่วมมือกันทำงานเป็นทีม ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในผลงาน ดีกว่าการพิจารณาตามระบบอาวุโส

3. ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน การทำงานของพยาบาลต้องติดต่อประสานงานกับผู้ร่วมงานหลายๆฝ่ายพบว่าการความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน แพทย์ เพื่อน รุ่นพี่ รุ่นน้อง ผู้ป่วย และญาติย่อมส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพยาบาล

4. ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ บุคลิกภาพ อายุ สุขภาพ ครอบครัวและการปรับตัว

จากปัจจัยดังกล่าวจะทำหน้าที่ส่งเสริมและบั่นทอนการปฏิบัติงานของพยาบาลเป็นปัจจัยที่อธิบายแรงจูงใจภายในควรต้องพิจารณาในการตอบสนองต่อความต้องการของพยาบาล และพัฒนายุทธวิธีเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อเป็นการปรับเปลี่ยนปัจจัยต่างๆเหล่านี้ให้มีอิทธิพลในลักษณะการเสริมสร้างแรงจูงใจ เพื่อกระตุ้นริเริ่มและชี้นำทิศทาง ให้พยาบาลทำงานด้วยความมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมายซึ่งสอดคล้องกับ อุบลวรรณ เทียงบุญธรรมและคณะ

(2554) ได้ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาล โดยมีประเด็นอภิปรายผลดังนี้

1. การได้รับการยอมรับนับถือ คือการที่พยาบาลรับรู้ว่ามีผู้รับบริการ และทีมงานการดูแลผู้ป่วยชื่นชมในบริการของตนจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองเกิดแรงบันดาลใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นจนเป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ร่วมงานและผู้รับบริการ
2. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ งานบริการพยาบาลเป็นงานที่สร้างสรรค์ ทำทลายความสามารถ ถ้าลักษณะของงานที่ได้รับมอบหมายมีความเหมาะสมและท้าทายความสามารถแล้วจะทำให้พยาบาลมีความกระตือรือร้นต่องาน
3. ความรับผิดชอบ พยาบาลนั้นสามารถปรับปรุงงานให้เหมาะสมกับผู้ป่วยแต่ละรายอยู่เสมอ มีอิสระในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานตามความเหมาะสมและสามารถปฏิบัติตามปฏิบัติงานตามแผนการพยาบาลที่กำหนดจนเป็นผลสำเร็จ
4. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา พยาบาลพูดคุยปรึกษาหารือเกี่ยวกับการบริการพยาบาลร่วมกัน การติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงานเป็นไปอย่างราบรื่นช่วยกันแก้ไขปัญหา เข้าใจกันดี การทำงานก็จะมีความสุข
5. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต หมายถึง ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนให้ทุกคนไปอบรม ดูงานการพยาบาลอย่างเท่าเทียมกัน และจากการทุ่มเทงาน ทำให้มีโอกาสได้รับรางวัล หรือเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นเป็นปัจจัยที่มีคุณค่าทางจิตใจทำให้รู้สึกภาคภูมิใจและพัฒนางานให้ดีขึ้นมีคุณภาพ
6. เงินเดือนและค่าตอบแทนอื่นๆ หมายถึงการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับงานย่อมสร้างแรงจูงใจให้กับพยาบาลในการทำงาน
7. สภาพการปฏิบัติงาน หมายถึงสภาพแวดล้อมในหน่วยงานจะช่วยทำให้ทำงานได้สบายและมีเวลาให้การดูแลผู้ป่วยและญาติได้เพิ่มขึ้นเช่นปริมาณงานเอกสารที่รับผิดชอบน้อยลง
8. เทคนิคการนิเทศ หมายถึงพยาบาลรับรู้ว่ามีผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาแนะนำ วิธีการปฏิบัติงานการพยาบาลที่ชัดเจน เข้าใจง่ายและให้คำแนะนำ ปรึกษาจะเป็นเหตุจูงใจในการทำงานให้มีคุณภาพ

นอกจากนี้ ชุมชื่น สมประเสริฐ (2542) ยังได้ศึกษายุทธวิธีการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพยาบาล 9 วิธีซึ่งได้แก่

1. การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายในการทำงาน การให้สมาชิกมีโอกาสได้เลือกกิจกรรมการทำงานของตนเอง

2. การวางแผนยุทธวิธี เป็นขั้นตอนที่จัดลำดับการทำงานตั้งแต่การทำงานตั้งแต่เริ่มต้นกระทำกิจกรรมจนกระทั่งไปสู่เป้าหมายในการทำงาน บางครั้งต้องมีการปรับแผนเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นสามารถปฏิบัติได้

3. การประกาศเป้าหมายในการทำงาน เพื่อสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบและปรับปรุงแก้ไขแผน

4. การลงมือทำ การตั้งใจกระทำตามแผน

5. การวิเคราะห์อุปสรรคในการทำงาน เพื่อประเมินศักยภาพของตนเอง วิเคราะห์จุดอ่อน ปัญหาอุปสรรค และแสวงหาโอกาสที่จะส่งเสริมความรู้สึกที่ดีต่องาน

6. การเปลี่ยนแปลงตนเองและวัฒนธรรมการทำงาน ควรพิจารณาเปลี่ยนแปลงตนเองเป็นอันดับแรกก่อนซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน โดยใช้วิธีการทำงานที่แตกต่างไปจากเดิม

7. การได้รับความสนับสนุนจากผู้ร่วมงาน

8. การมีส่วนร่วมในการบริหาร มีการกำหนดนโยบายการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของตน และภารกิจของหน่วยงาน ย่อมทำให้เกิดความรู้สึกร่วมกันชื่นชมในความสำเร็จขององค์กร

9. การสะท้อนการวิเคราะห์ตนเอง จะดำเนินหลังการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายแล้วมีการประเมินความสำเร็จในการทำงาน โดยพิจารณาจาก 1) การบรรลุตามเป้าหมาย 2) การประเมินแรงจูงใจภายใน ความสามารถแห่งตน และ 3) ความสุขจากการทำงาน

ส่วนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้ที่ศึกษาเกี่ยวกับการใช้สุนทรียสนทนาในประเทศไทยมีหลายท่านอาทิ

ชลลดา ทองทวี และคนอื่นๆ (2551) ได้ศึกษาการจัดการความรู้จิตตปัญญาศึกษาโดยใช้สุนทรียสนทนาเป็นส่วนหนึ่งในการจัดความรู้ทางจิตตปัญญาเป็นการวิจัยเชิงสำรวจวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาข้อมูลและความรู้เกี่ยวกับจิตตปัญญาศึกษา โดยการรวบรวมประมวลวิเคราะห์ และสังเคราะห์ความรู้จากแหล่งต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ สร้างฐานข้อมูลจิตตปัญญาศึกษาเกี่ยวกับบุคคล กลุ่มหรือองค์กร และเอกสารที่เกี่ยวข้อง ให้เป็นฐานความรู้สนับสนุนการขับเคลื่อนงานจิตตปัญญาศึกษาผลจากการจัดวงจิตตปัญญาสนทนา คือการได้สร้างพื้นที่การเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้เข้าร่วมในฐานะเครือข่ายนักวิจัยและนักปฏิบัติ โดยได้สืบค้นความรู้ฝังลึก (tacit

knowledge) และบันทึกไว้ (explicit knowledge) ด้วยกระบวนการปฏิบัติต่างๆ ในประเด็นว่าด้วยการสืบค้นตนเอง แผนที่จิต สภาวะจิตประวัติศาสตร์แนวคิด รูปแบบการปฏิบัติ การวัดประเมินแนวทางการประยุกต์ใช้ และการวิจัย ผู้วิจัยพบว่าการจัด วงจิตตปัญญาสนทนาเป็นการหาสมดุลระหว่างวิชาการกับประสบการณ์ตรง และพบว่าผู้เข้าร่วมมีส่วนร่วมในกระบวนการมากขึ้นเป็นลำดับนอกจากนี้ คณะวิจัยยังได้จัดทำแผนที่ลำดับความสำคัญงานวิจัย พบว่าโจทย์การวิจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อการนำแนวคิดจิตตปัญญาศึกษาไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนในสถาบันอุดมศึกษาไทย

ทศพร อภิวัฒนาเสวี (2551) ได้ศึกษาพฤติกรรมพื้นฐานของนักศึกษาโดยใช้กระบวนการสุนทรียสนทนา พัฒนาพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของนักศึกษาและเพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมก่อนและหลังการร่วมกิจกรรมเป็นการศึกษาเชิงทดลอง กลุ่มตัวอย่างเป็น นักศึกษา ชั้นปีที่ 2 สาขาวิศวกรรมอาหาร วิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ล้านนา จำนวน 11 คน ระหว่างเดือนกันยายน 2550 ถึงเดือนกรกฎาคม 2551 เก็บข้อมูลโดยการสังเกตและใช้แบบทดสอบเหตุผลเชิงจริยธรรมและค่านิยมทางจริยธรรม ผลการวิจัยพบว่าภายหลังการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการสุนทรียสนทนาเพื่อพัฒนาพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในลักษณะเอื้อเพื่อ เื้อแผ่ เสียสละ แบ่งปันนักศึกษามีระดับคะแนนทางจริยธรรมและค่านิยม ทางจริยธรรม ในระดับเพิ่มขึ้นกว่าการเรียนรู้ทั้งในมิติของระดับเหตุผลทางจริยธรรมและผลการเปรียบเทียบการทดลองก่อนและหลังเรียน

พิมพ์รัตน์ ชมภูผล สุภรัตน์ กอชัยศิริกุล และรุ่งทอง สวัสดิกุล (2551) ได้ศึกษาการพัฒนาคุณภาพบริการด้วยสุนทรียสนทนาในหอผู้ป่วยอายุรกรรมชาย 3 โรงพยาบาลพุทธชินราชเป็นการศึกษาเชิงคุณภาพกลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยอายุรกรรมชาย 3 จำนวน 23 คนและผู้ให้บริการรวมทั้งผู้ให้การดูแลที่ หอผู้ป่วยอายุรกรรมชาย 3 เก็บข้อมูลโดยวิเคราะห์เนื้อหาวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการตามความต้องการของผู้ใช้บริการและพัฒนาบุคลากรทุกระดับ โดยทำสุนทรียสนทนา 7 ครั้งระหว่างเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2550 ถึงเดือนสิงหาคม พ.ศ.2551 เก็บข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กระตือรือร้นที่จะพัฒนาบริการ เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เกิดความรู้ใหม่ การสื่อสารเป็นระบบ เกิดวัฒนธรรมการฟังและพูดให้เกียรติซึ่งกันและกัน สื่อสาร tacit knowledge แก่สมาชิกกลุ่ม รู้จักการทำงานเป็นทีม มีความสามัคคี ได้ใช้สุนทรียสนทนานำเสนอวิชาการในหน่วยงาน ได้ทราบปัญหาและข้อเสนอแนะของผู้ใช้บริการทำให้พัฒนาคุณภาพการดูแลผู้ป่วยแบบองค์รวมหลายโครงการ เช่น โครงการ end of life โครงการคืนจิ๋วให้พระ ฯลฯ ญาติผู้ป่วยได้รับคำแนะนำให้เข้าใจและมั่นใจในการร่วมดูแลผู้ป่วยโดยมี learning station ช่วยทำให้ผู้ป่วยและผู้ให้บริการพึงพอใจในบริการ

เอื้อจิต สุขพลและคนอื่นๆ (2550) ได้ศึกษาผลการจัดสุนทรียสนทนาในการพัฒนาองค์กรตามแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้เข้ารับการอบรมในโครงการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การพัฒนาองค์กรตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับการคิดอย่างเป็นระบบซึ่งได้แก่พยาบาลวิชาชีพจากโรงพยาบาลชุมชน 3 คน โรงพยาบาลศูนย์ 1 คน โรงพยาบาลทั่วไป 2 คน และวิทยาลัยบรมราชชนนี 3 คนในระหว่างวันที่ 30 เมษายน 2550 ถึง 4 พฤษภาคม 2550 เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสังเกต การสังเกตอย่างมีส่วนร่วม การจดบันทึก การบันทึกเทป และการถ่ายภาพผลการวิจัยพบว่าผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีการปรับกระบวนการทัศนความรู้ความเข้าใจเศรษฐกิจพอเพียงมีจิตสำนึกในความพอเพียงได้เป็นอย่างดีซึ่งประกอบด้วยการให้ความหมายของเศรษฐกิจพอเพียง การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ อุปสรรคในการนำไปใช้ การนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน

สำหรับในต่างประเทศ

Issac (1993) จากบทคัดย่อได้ศึกษาเกี่ยวกับการขับเคลื่อนองค์กรด้วยสุนทรียสนทนาซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการใช้สุนทรียสนทนาในการพัฒนาองค์กรและพบว่าสุนทรียสนทนาเป็นกระบวนการใหม่ที่ทำให้เกิดการการเรียนรู้ร่วมกันเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยเน้นพลังจากการมีส่วนร่วม การทำงานร่วมกันเป็นทีมทำให้สามารถแก้ปัญหาและเกิดประสิทธิภาพต่อองค์กร

การศึกษาการสร้างแรงจูงใจพยาบาลในการทำงาน
งานวิจัยในประเทศ

ชมชื่น สมประเสริฐ (2542) ได้ศึกษารูปแบบการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพยาบาล โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมกลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลของรัฐแห่งหนึ่งของกรุงเทพมหานครจำนวน 18 คนระหว่างเดือนกรกฎาคม 2541 ถึงกุมภาพันธ์ 2542 การเก็บข้อมูลโดยใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วม การจดบันทึก การบันทึกเทป การถ่ายภาพ การสัมภาษณ์ และแบบทดสอบผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของพยาบาลประกอบด้วย ลักษณะงาน ระบบบริหารงาน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและปัจจัยส่วนบุคคลจะกระตุ้นริเริ่มและชี้นำทิศทางการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของตนเอง และยุทธวิธีในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพยาบาลนั้นได้แก่ 1) การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายในการทำงาน 2) การวางแผนยุทธวิธี 3) การประกาศเป้าหมายที่ท้าทายในการทำงาน 4) การลงมือตั้งใจกระทำตามแผน 5) การวิเคราะห์อุปสรรคในการทำงาน 6) การเปลี่ยนแปลงตนเองและวัฒนธรรมการทำงาน 7) การได้รับความสนับสนุนจากผู้ร่วมงาน 8) การมีส่วนร่วมในการบริหาร 9) การสะท้อนการวิเคราะห์ตนเอง

สมจิตร พูลเพ็ง (2550) ได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลวังม่วงสัทธิธรรม จังหวัดสระบุรีโดยใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการกลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานในแผนกผู้ป่วยในโรงพยาบาลวังม่วงสัทธิธรรม จำนวน 12 คน ระหว่างกันยายน 2549 ถึงกุมภาพันธ์ 2551 ผลการศึกษาพบว่าโปรแกรมการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการประกอบด้วย 1) การจัดอัตราค่าจ้างให้เพียงพอกับภาระงาน 2) จัดตารางปฏิบัติงานให้มีความยืดหยุ่น มีระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจน 3) จัดให้มีวัสดุครุภัณฑ์ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน 4) จัดสวัสดิการเพิ่มเติม และ 5) พัฒนาการสื่อสารในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพและเพิ่มช่องทางการสื่อสาร พยาบาลประจำการมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและการรับรู้สิ่งแวดล้อมในสถานที่ปฏิบัติงาน สูงขึ้นกว่าก่อนเข้าร่วมโปรแกรมนอกจากนี้ยังพบการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในด้านสัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงานด้านการสื่อสารในองค์กรรวมทั้งทำให้พยาบาลประจำการมีความพึงพอใจในงานสูงขึ้น

สมพิศ การคำรหัส (2544) ได้ศึกษาแรงจูงใจและประสิทธิผลภาวะผู้นำของหัวหน้าหัวหน้าผู้ป่วยโดยใช้การวิจัยพรรณนาเชิงเปรียบเทียบกลุ่มตัวอย่างคือพยาบาลวิชาชีพที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหอผู้ป่วยของโรงพยาบาลรัฐบาลสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย โรงพยาบาลรัฐบาลกระทรวงสาธารณสุข และโรงพยาบาลเอกชนที่ตั้งอยู่อำเภอเมืองและรอบเขตอำเภอเมืองจังหวัดเชียงใหม่ที่มีขนาด 90 เตียงขึ้นไปจำนวน 8 แห่งกลุ่มตัวอย่าง ทั้งหมด 190 คนระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ 2544 ถึง มีนาคม 2544 การเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามผลการวิจัยพบว่าแรงจูงใจของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีลักษณะแรงจูงใจด้านอำนาจเพื่อตนเองปานกลาง ด้านอำนาจเพื่อสังคมต่ำ และด้านการเป็นพวกพ้องสูง พยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยใช้รูปแบบการเป็นหัวหน้าแบบขายความคิดและการมีส่วนร่วมและประสิทธิผลภาวะผู้นำของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยไม่มีความแตกต่างกันในระหว่างกลุ่มผู้ที่มีลักษณะแรงจูงใจเด่นต่างกัน

อุบลวรรณ เทียงบุญธรรม และคนอื่นๆ (2554) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อคุณภาพการบริการทางการแพทย์ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพหรือโรงพยาบาลพญาไท กรุงเทพมหานครเป็นการวิจัยแบบอรรถาธิบายด้วยการสำรวจแบบภาคตัดขวาง กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพในเครือโรงพยาบาลพญาไทกรุงเทพมหานคร จำนวน 199 คนเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามผลการวิจัยพบว่าคุณภาพการบริการทางการแพทย์อยู่ในระดับดีและระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีโดยจำแนกเป็นรายด้านพบว่าองค์ประกอบของปัจจัยจูงใจความสำเร็จของงานอยู่ในระดับดีมาก ส่วน ความรับผิดชอบงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และความก้าวหน้าอยู่ในระดับดี ส่วนปัจจัยค่าจ้าง ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา สถานภาพตำแหน่งงาน นโยบายและการบริหารความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

เทคนิคการนิเทศ ความเป็นส่วนตัว ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า ในอนาคต เงินเดือน อยู่ในระดับดี ส่วนระดับปานกลางได้แก่ ความมั่นคงในการปฏิบัติงานและสภาพ การปฏิบัติงาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับต่ำกับคุณภาพ การบริการตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพเครือข่ายโรงพยาบาลพญาไท กรุงเทพมหานคร

งานวิจัยต่างประเทศ

Cimioti and other (2005) ได้ศึกษากระบวนการดึงดูดใจและการรับรู้สภาพแวดล้อม การทำงานของพยาบาลโดยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลวิชาชีพจำนวน 2,092 คน ผลการศึกษาพบว่าการรับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการพยาบาลมีความสัมพันธ์ ทางบวกกับการมีแรงดึงดูดใจในการปฏิบัติงานที่โรงพยาบาล

Toode, Routasalo, and Suominen (2011) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ พยาบาลจากการศึกษาวรรณกรรม ของ CINAHL , Pub Med, Psych INFO และ Soc INDEX ทั้งหมด 24 งานวิจัย พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลนั้นยังไม่ชัดเจน เนื่องจากหลักฐานเชิงประจักษ์ แต่สามารถแบ่งปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ พยาบาลวิชาชีพเป็น 5 ประเภท 1) ลักษณะสถานที่การทำงาน 2) สภาพการทำงาน 3) การลำดับ ความสำคัญของบุคคล 4) ลักษณะส่วนบุคคล 5) ด้านจิตวิทยาภายใน

Yildiz, Ayhan, and Erdogmus (2007) ได้ศึกษา ผลกระทบพยาบาลในตุรกี มีความ ตั้งใจที่จะลาออกจากงาน แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน การมีสังคมและลักษณะ ส่วนบุคคล เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาล 39 โรงพยาบาล ในตุรกี จำนวน 946 คน ซึ่งการศึกษานี้ได้รับการสนับสนุนมาจาก 2 งานวิจัยที่มี ความน่าเชื่อถือได้ ผลการวิจัยพบว่าระบบงานขององค์กร ด้านการมีโอกาสเลือกทำงานอย่างอิสระ การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน การจัดการางานที่เหมาะสม การมีโอกาทำงานตาม สมรรถนะของตน และการได้รับการอบรม ให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ มีผลต่อแรงจูงใจในการ ทำงาน ความพึงพอใจในงาน และความพึงพอใจจะลดลงหากพบว่าระบบงานขององค์กรไม่เป็นไป ตามที่ตนเองต้องการ

จากการทบทวนวรรณกรรมจะเห็นได้ว่าในหลายสถาบันและหลายองค์กรได้นำสุนทรีย สนทนามาปรับใช้ให้เข้ากับบริบท สังคม วัฒนธรรมและความเชื่อ ของตนเองเพื่อจะได้เห็น รากเหง้าของปัญหาที่แท้จริงและนำมาแก้ไขปัญหาร่วมกัน ได้ถูกต้องยั่งยืนและสามารถพัฒนางาน ให้มีความเจริญ เอื้อจิต สุขพลและคนอื่นๆ (2550) ได้สรุปว่าสุนทรียสนทนาสามารถปรับกระบวนการ ทักษะในเรื่องของความคิด ความเข้าใจร่วมกันของบุคลากรและนอกจากนี้ยังทำให้บุคลากรมีความ คิดริเริ่มสร้างสรรค์กระตือรือร้นที่จะพัฒนาบริการ เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เกิดความรู้ใหม่

การสื่อสารเป็นระบบ เกิดวัฒนธรรมการฟังและพูดให้เกียรติซึ่งกันและกัน สื่อสาร tacit knowledge แก่สมาชิกกลุ่ม รู้จักการทำงานเป็นทีม มีความสามัคคี (พิมลรัตน์ ชมภูผล สุภรัตน์ กอชัยศิริกุล และ รุ่งทอง สวัสดิกุล 2551) สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้พัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างแรงจูงใจการปฏิบัติงานด้วยสุนทียสนทนาของพยาบาลวิชาชีพจากแนวคิดสุนทริยสนทนาของ ดคาวัลย์ รวมเมฆ (2550) ซึ่งประยุกต์มาจากแนวคิดของเดวิด โบห์ม (Bohm,1996) เพื่อใช้กับพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในสถานบริการสุขภาพระดับต่างๆในการพัฒนาคนและพัฒนางาน โดยมีแนวคิดที่ว่า การที่จะปรับพฤติกรรมผู้ให้บริการจะต้องใช้วิธีการและเครื่องมือที่เหมาะสม ควรเริ่มที่บุคคลหรือหน่วยงานก่อนถ้าฟังอย่างมีวินัย ตั้งใจฟัง สนใจ ใส่ใจกันก็จะนำไปสู่การคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ และนำไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันได้ทำให้เกิดการแก้ไขปัญหาได้อย่างชาญฉลาดและเกิดประสิทธิผล ต่อผู้รับบริการมากที่สุดและบุคลากรมีความสุขในการทำงาน โปรแกรมการเสริมสร้างแรงจูงใจการปฏิบัติงานด้วยสุนทียสนทนาจึงเป็นรูปแบบที่เหมาะสมกับบริบทของโรงพยาบาลชนแดน

