

บทที่ 1



แนวความคิดทางทฤษฎี เกี่ยวกับขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

เมื่อกล่าวถึงขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เรื่องสำคัญที่ควรจะต้องกล่าวถึงก่อนและจะขาดเสียมิได้ก็คือ การบริหารงานบุคคล ทั้งนี้เพราะการที่เป้าหมายขององค์การหรือหน่วยงานใดจะบรรลุผลตามวัตถุประสงค์หรือไม่ขึ้นอยู่กับขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลเป็นสำคัญ เนื่องจากการบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่ครอบคลุมกิจกรรมทั้งหมดเกี่ยวกับการบุคคล นับตั้งแต่การสรรหาบุคคล เข้าทำงาน การพัฒนาบุคคล การสร้างขวัญ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคล ตลอดจนการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลในองค์การมีความกระตือรือร้นที่จะร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การนั้น ๆ กล่าวโดยสรุป การบริหารงานบุคคลก็คือ การดำเนินการเลือกสรรบุคคล เข้าทำงาน และใช้บุคคลที่มีอยู่แล้วให้มีประสิทธิภาพและความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์สูงสุดตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

เมื่อได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารงานบุคคลโดยทั่วไปแล้ว ผู้เขียนจะได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ของการบริหารงานบุคคลกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และจากนั้นก็กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับขวัญ ว่าทั้งสามสิ่งนี้มีความสัมพันธ์และส่งผลถึงกันอย่างไรบ้าง เพื่อเป็นแนวความคิดที่จะนำไปสู่การวิเคราะห์หลัมติฐานที่ตั้งไว้เกี่ยวกับขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ประจำระดับอุดมศึกษาต่อไป

สถาบันการศึกษาในฐานะขององค์กร

ความหมายขององค์กร คำว่าองค์กรหรือหน่วยงานได้มีผู้ให้ความหมายไว้มากมายหลายท่านด้วยกันดังนี้

สุชาติ ประชากุล¹ ได้ให้ความหมายขององค์กรไว้ว่า องค์กรคือ หน่วยงานซึ่งมีคนจำนวนมากร่วมมือร่วมใจกันที่จะทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์ชัดเจน มีระเบียบแบบแผนและเหตุผล ทั้งมีกฎหมายยอมรับให้จัดตั้งได้ ดังนั้นการจัดองค์กร ก็คือการวางระเบียบให้กิจกรรมและปัจจัยต่าง ๆ ขององค์การประสานกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

Branislav Halinovski² ได้ให้ความหมายขององค์กรไว้ว่า องค์กรหมายถึงกลุ่มคนที่รวมกัน เพื่อประกอบกิจการ โดยมีความรับผิดชอบร่วมกัน และปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดขึ้น

¹ สุชาติ ประชากุล, หลักการบริหารงานแผนใหม่ (พระนคร: โรงพิมพ์เจริญธรรม, 2518), หน้า 120.

John M. Pfiffner and Frank P. Sherwood, Administrative Organization (N.J.: Prentice-Hall Inc., 1965), pp.46-47.

Marshall E. Dimock¹ ได้ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรคือการจัดระเบียบโดยการนำเอาส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมารวมกันในรูปของส่วนรวมเพื่อให้มีการใช้อำนาจบริหารและเป็นศูนย์กลางอำนาจการให้ดำเนินงานลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

มาลีย์ หุวะนันทน์² ได้ให้ความหมายขององค์กรตามวิชารัฐศาสตร์ว่า องค์กรหมายถึงกลุ่มคน (group) คำว่ากลุ่มคนนั้นหมายถึง เอกชนหลาย ๆ คนมารวมกันและเมื่อกลุ่มคนนั้นได้มีการจัดระเบียบขึ้น (organize) ก็เรียกว่า องค์กร การจัดระเบียบขององค์กรหมายถึงการจัดระเบียบในเรื่องสมาชิก หน้าที่ สถาบัน ขอบบังคับ หัวหน้า รายได้ รายจ่าย และความคิดเห็น

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานได้ให้ความหมายขององค์กรไว้ว่า องค์กรหมายถึงศูนย์กลางกิจการที่รวมประกอบกันขึ้น เป็นหน่วยงาน ถ้าเป็นเรื่องเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจก็เรียกว่า เป็นองค์การบริหารธุรกิจ ถ้าเป็นเรื่องเกี่ยวกับการบริหารราชการก็เรียกว่า เป็นองค์การบริหารราชการ³

¹ Ibid., pp.265

² มาลีย์ หุวะนันทน์, "การจัดองค์กร", หลักการบริหาร (กรุงเทพฯ: กองวิชาการ กรมการปกครอง, 2519)

³ เสถียร เหลืองอร่าม, หลักการจัดองค์กรและวิธีปฏิบัติงาน (พระนคร: โรงพิมพ์แพร่พิทยาอิน เตอร์ เนชั่นแนล, 2517), หน้า 315.

จากความหมายขององค์การดังกล่าวมาแล้วนั้นจะเห็นได้ว่าองค์การ
ประกอบด้วย

- ก. กลุ่มคน
- ข. เป้าหมายและระเบียบแบบแผนร่วมกัน
- ค. มีกฎหมายรองรับ

เมื่อพิจารณาจากความหมายและองค์ประกอบขององค์การแล้วจะเห็น
ได้ว่าสถาบันการศึกษาไม่ว่าจะเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐหรือวิทยาลัยเอกชนก็ตาม
ต่างมีเป็นองค์การทั้งสิ้น และอาจจะแยกแยะออกได้อีกว่ามหาวิทยาลัยของรัฐนั้น เป็น
องค์การบริหารราชการ เพราะเป็นหน่วยงานของรัฐบาล ส่วนวิทยาลัยเอกชนก็อาจ
จะกล่าวได้ว่าเป็นองค์การบริหารธุรกิจ เนื่องจากเอกชนเป็นผู้ลงทุนและจำเป็นที่
จะต้องคำนึงถึงผลตอบแทนจากการลงทุนด้วยนอกจากจะคำนึงถึงนโยบายการศึกษา
ของรัฐบาล

ดังนั้นในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
ของอาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยเอกชนกับมหาวิทยาลัยของรัฐนี้ ผู้วิจัยจะได้นำ
ทฤษฎีและหลักการเกี่ยวกับการบริหารองค์การและการจัดการองค์การมาประกอบ
การศึกษาวิจัยต่อไปด้วย ทั้งนี้เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ละเอียดชัดเจนเป็นไปตามวัตถุประสงค์
ประสงค์ของการศึกษาวิจัยมากที่สุด

ความสัมพันธ์ของการบริหารงานบุคคลกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

Edwin B. Flippo ได้กล่าวถึงหลักการบริหารงานบุคคลไว้ว่ามี 4 ประการสำคัญด้วยกันคือ¹

1. การวางแผน (planning) ได้แก่การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับตัวบุคคล เป็นการรวบรวมความคิดและกระบวนการตัดสินใจ เพื่อเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ

2. การจัดหน่วยงาน (organizing) ได้แก่การจัดการแบ่งหน่วยงานให้มีหน้าที่และความรับผิดชอบเฉพาะกับโครงสร้างของหน่วยงาน ให้ประสานสัมพันธ์กันมิให้เกิดความยุ่งยากแก่บุคคลผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ

3. การบังคับบัญชา (directing) รวมถึงการควบคุม โดยความเต็มใจและได้ผลดีด้วย

4. การควบคุม (controlling) ได้แก่การตรวจสอบว่างานได้ดำเนินไปตามแผนและนโยบาย

¹ Edwin B. Flippo
(Tokyo: McGraw-Hill)

สมพงษ์ เกษมสิน ได้เสนอขั้นตอนของกระบวนการบริหารงานบุคคล
ไว้วาควรประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ 8 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้¹

1. การวางแผนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
2. การสรรหาบุคคล
3. การกำหนดอัตราเงินเดือน
4. การประเมินผลการปฏิบัติงานและการปูนบำเหน็จ
5. การปกครองบังคับบัญชา
6. การพัฒนาบุคคล
7. การจัดประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ
8. การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

ส่วน Dale S. Beach ก็ได้กล่าวถึงกระบวนการของการบริหาร
งานบุคคลไว้ดังนี้²

1. การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน
2. การจัดปฐมนิเทศแก่บุคคลที่เขามาร่วมงานใหม่
3. การฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงาน
4. การฝึกให้ผู้ปฏิบัติงานมีลักษณะของความเป็นผู้นำ
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
6. การฝึกงานและการปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่บกพร่อง

¹ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพมหานคร : บริษัทสำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2519), หน้า 4.

² Dale S. Beach, Personnel : The Management of People at Work (New York : The Macmillan Company, 1964), p. 55.

7. การให้ขอ เสนอแนะแก่ผู้ที่รับผิดชอบทางด้านการศึกษา เช่น เงินเดือน เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การโอนย้าย และการให้ออกจากงาน
8. การให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงาน
9. การจัดระเบียบวินัยของหน่วยงานนั้น
10. การแจ้งนโยบายในการปฏิบัติงานให้ผู้ปฏิบัติงานทราบ
11. การเสนอข้อคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ
12. การสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน
13. การจัดสวัสดิการและหลักประกันในการทำงาน

จากแนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการของการบริหารงานบุคคลดังกล่าวจะเห็นได้ว่าวัตถุประสงค์ที่สำคัญของกระบวนการนี้ เพื่อที่จะเสริมสร้างให้บุคคลในองค์การมีความกระตือรือร้นที่จะร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะต้องอยู่บนพื้นฐานของความพึงพอใจของกลุ่มบุคคลนั้นในการปฏิบัติงาน เป็นสำคัญ และความพึงพอใจดังกล่าวก็เป็นผลมาจากการที่บุคคลมีความต้องการที่จะได้รับการตอบสนองในรูปของประโยชน์อันเกิดจากการปฏิบัติงานของตนเอง ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าสิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานก็คือ ความต้องการของคน (human needs) ซึ่งผู้บริหารองค์การจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจเป็นอย่างดีว่า ผู้ปฏิบัติงานในองค์การของตนมีความต้องการอะไร และมีลักษณะอย่างไร ทั้งนี้เพื่อผลการปฏิบัติงานจะได้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ลักษณะความต้องการของมนุษย์

มีนักบริหารท่านหนึ่งได้กล่าวถึงความต้องการของมนุษย์ไว้ว่า สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ¹

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (physiological needs) หรือความต้องการพื้นฐาน (basic needs) อันได้แก่ ความต้องการเกี่ยวกับปัจจัย 4 ตลอดจนการหลับนอน การขับถ่าย และการสืบพันธุ์ เป็นต้น

2. ความต้องการทางด้านจิตใจ (psychological needs) ได้แก่ความต้องการซึ่งแบ่งออกได้เป็น 4 ประการ คือ

2.1 ความต้องการความปลอดภัย

2.2 ความต้องการได้รับการยกย่อง

2.3 ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร หรือการยอมรับ

นับถือจากสังคม

2.4 ความต้องการบรรลุถึงความสำเร็จในชีวิต

ศูนย์วิทยทรัพยากร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹ ผุสดี สัตยมานะ, การบริหารธุรกิจ (กรุงเทพฯ : มงคลการพิมพ์, 2517), หน้า 100-101

ส่วนมาสโลว์ (Abraham H. Maslow) ก็ได้กล่าวไว้ในทฤษฎีการ
 จูงใจ (Theory of Human Motivation) ว่ามนุษย์มีความต้องการซึ่งอาจแบ่ง
 ออกได้เป็น 5 ระดับ จากต่ำสุดไปถึงระดับสูงสุด ดังนี้คือ¹

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (physiological needs)
 เป็นความต้องการเบื้องต้นเพื่อการอยู่รอด เช่นความต้องการในเรื่องของ
 อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค และความต้องการทางเพศ
 ความต้องการทางด้านร่างกายจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนก็ต่อเมื่อความ
 ต้องการทั้งหมดของคนยังไม่ได้รับการตอบสนองเลย มาสโลว์ชี้ให้เห็นว่าบุคคล
 ใดก็ตามที่ยังอยู่ในภาวะการขาดแคลนอาหาร ความปลอดภัย การเข้าสังคม
 และความมีชื่อเสียงแล้ว บุคคลนั้นจะมีความต้องการในเรื่องอาหารมากกว่า
 สิ่งใด ๆ

2. ความต้องการทางด้านความปลอดภัย (safety needs) ความ
 ต้องการที่อยู่ระดับสูงขึ้นไปจะมีความสำคัญก็ต่อเมื่อความต้องการทางด้านร่าง
 กายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการทางด้านความปลอดภัยเป็นเรื่องที่
 เกี่ยวกับการป้องกันเพื่อให้เกิดความปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น
 กับร่างกาย เช่น ความเจ็บป่วย ความสูญเสียทางเศรษฐกิจ และเมื่อพิจารณา
 จากทัศนคติของฝ่ายบริหารแล้ว ความต้องการทางด้านความปลอดภัยจะหมายถึง
 การให้ความแน่นอนหรือการรับประกันต่อความมั่นคงในหน้าที่การงานและการ
 ส่งเสริมเพื่อให้เกิดความมั่นคงทางด้านการเงินแก่ผู้ปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ซึ่ง
 ในปัจจุบันนี้จะเห็นได้ว่าความต้องการของสหภาพแรงงานที่มีต่อฝ่ายบริหารนั้น

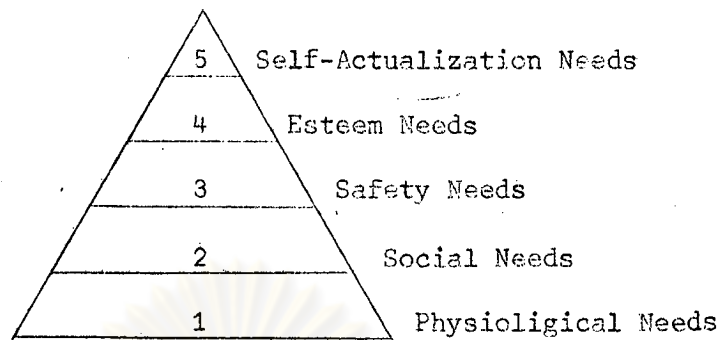
¹ Abraham H. Maslow, "A Preface to Motivation Theory",
Psychosomatic Medicine, Jan, 1943, p.p. 85-89 and A.H. Maslow,
Motivation and Personality, 2d ed.; (New York : Harper and Row, 1970)

นอกจากความต้องการ เกี่ยวกับการ เพิ่มผลตอบแทนทางการเงินให้สูงขึ้นแล้ว ยังมีความต้องการที่เกี่ยวกับความมั่นคงของงานและผลประโยชน์พิเศษอื่น ๆ อีกด้วย

3. ความต้องการทางด้านสังคม (social needs) เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายและความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการทางด้านสังคมก็จะเริ่ม เป็นสิ่ง จูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของคน ตามปกติคนมีนิสัยชอบอยู่รวมกัน เป็นกลุ่ม ดังนั้นความต้องการทางด้านนี้จึง เป็นความต้องการที่เกี่ยวกับการอยู่ร่วมกันและการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น และมีความรู้สึกว่าตนเองนั้น เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคมอยู่เสมอ คนต้องการ เพื่อนไม่ว่าจะเป็น เพื่อนบ้านหรือ เพื่อนร่วมงาน

4. ความต้องการที่จะมีฐานะ เติบโตหรือมีชื่อเสียง (esteem needs) เป็นความต้องการระดับสูงที่เกี่ยวกับความมั่นใจในตนเองในเรื่องของความรู้ความสามารถ มีความต้องการที่จะให้บุคคลอื่นยกย่องสรรเสริญ มีเกียรติ มีชื่อเสียง เป็นที่ยอมรับนับถือของผู้อื่น และความต้องการทางด้านสถานภาพ เป็นต้น

5. ความต้องการที่จะให้เกิดความสำเร็จสมหวังในชีวิตของตนเอง (self-actualization needs) ความต้องการประเภทนี้เป็นความต้องการระดับสูงสุด เป็นความต้องการที่อยากจะทำให้เกิดความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิดของตนเอง ความต้องการชนิดนี้จะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความสำเร็จที่เขาได้รับในลำดับขั้นต้น ๆ ที่ผ่านมา เพราะ เมื่อบุคคลได้รับความสำเร็จในลำดับขั้นต้น ๆ ที่ผ่านมา ก็จะเกิดความมานะและมองเห็นว่าความต้องการในลำดับถัด ๆ ไป เป็นสิ่งท้าทายที่จะต้องเอาชนะให้ได้ เช่น ต้องการได้ยศได้ตำแหน่งสูงสุด เป็นต้น



รูปที่ 1 แสดงการแบ่งระดับขั้นความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีของมาสโลว์
ความแตกต่างในความต้องการของมนุษย์

เนื่องจากมนุษย์อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ไม่เหมือนกัน สภาพแวดล้อมที่ต่างกันดังกล่าวจะเป็นปัจจัยพื้นฐานในการกำหนดความต้องการของมนุษย์ ดังนั้น ความต้องการของมนุษย์จึงแตกต่างกันมาก ยกตัวอย่างเช่น ในสังคมที่ยากจนมีความเป็นอยู่อย่างฝืดเคือง ความต้องการของมนุษย์ในสังคมแบบนี้จะถูกกำหนดโดยความยากจน ทำให้มีลักษณะค่อนข้างต่ำและปัจจัยที่ตอบสนองความต้องการก็มีไม่มากนัก ซึ่งผิดกับสังคมที่ร่ำรวย สะดวกสบาย สังคมแบบนี้ปัจจัยที่จะตอบสนองความต้องการของมนุษย์จึงมีอยู่มากมาย ในด้านตัวบุคคลก็เช่นเดียวกัน บุคคลแต่ละคนมีความต้องการไม่เหมือนกัน บางคนอาจต้องการเพียงการดำรงชีวิตอยู่อย่างเรียบง่าย แต่บางคนก็ต้องการดำรงชีวิตอยู่อย่างหรูหรา ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและประสบการณ์เป็นสำคัญ ในด้านการทำงานก็เช่นกัน องค์กรหนึ่ง ๆ จะประกอบไปด้วยเจ้าหน้าที่ที่มาจากสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันออกไป ทำให้ลักษณะความต้องการแตกต่างกันไปด้วย เช่น บางคนต้องการความก้าวหน้าในการทำงาน บางคนต้องการชื่อเสียง บางคนต้องการเงินเดือนหรือค่าจ้างที่เหมาะสม เป็นต้น และเป็นที่แน่นอนว่าหากองค์กรใดไม่สามารถตอบสนองความต้องการเหล่านี้ได้ ก็ยากที่จะทำให้

เกิดประสิทธิภาพในการทำงานได้ จากการค้นคว้าของมาโย (Elton Mayo) พบว่าสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลกระทบกระทั่งถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้นหาได้เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น อุณหภูมิ แสงสว่าง หรือความร้อน ความหนาวแต่อย่างใดไม่ แต่หากเกิดจากสิ่งที่อยู่ภายในจิตใจของแต่ละบุคคลมากกว่า เช่น มีความรู้สึกว่างานของตนเป็นงานต่ำ เป็นงานที่ซ้ำซากน่าเบื่อหน่าย เป็นงานที่ไม่มีโอกาสก้าวหน้า เป็นต้น ถึงแม้ว่าความต้องการของมนุษย์จะเป็นเรื่องนามธรรมก็ตาม แต่สำหรับนักบริหารงานแล้วก็สามารถสังเกตเห็นได้ว่าความต้องการของมนุษย์นั้น ๆ ได้รับการตอบสนองแล้วหรือยัง โดยดูได้จากความจงรักภักดี ความร่วมมือร่วมใจ และการอุทิศ เวลาและแรงงานให้กับงานอย่างจริงจัง ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นเป้าหมายสูงสุดของการบริหารงานบุคคล ¹

๕๖

จากที่ได้อธิบายมาแล้วถึง เรื่องความต้องการและความแตกต่างในความต้องการของมนุษย์นั้น โดยสรุปแล้วจะเห็นได้ว่าความต้องการของมนุษย์นั้นมีอยู่อย่างมากมายทั้งในด้านปริมาณและขอบเขต แต่อย่างไรก็ตาม อาจกล่าวได้ว่า หากความต้องการของมนุษย์ได้รับการตอบสนองแล้วมนุษย์จะเกิดความพึงพอใจ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลถึงประสิทธิภาพในการทำงานด้วย ดังนั้นการทำความเข้าใจ เรื่องความต้องการของมนุษย์นี้จึงนับว่ามีความสำคัญต่อนักบริหารงานเป็นอย่างมาก จริงอยู่แม้นักบริหารจะมีความรู้ความสามารถในทุก ๆ ด้าน แต่หากขาดเสียซึ่งความรู้ในเรื่องนี้ เป้าหมายขององค์การก็ย่อมจะไม่สามารถบรรลุถึงซึ่งผลสำเร็จได้

¹ O. Glenn Stahl, Public Personnel Administration (New York: Harper and Row Publisher, 1976), pp. 221-224.

ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและปัจจัยที่เอื้ออำนวย

เกี่ยวกับเรื่องความพึงพอใจนี้ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาและให้ความจำกัดความเอาไว้ ซึ่งพอจะประมวลออกมาได้ดังนี้

แฮร์รี่ เคลย์ สมิธ (Harry Clay Smith) กล่าวว่าความพึงพอใจในการทำงาน เป็นการบ่งถึงระดับความพอใจมากน้อยของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องานนั้นว่าตอบสนองความต้องการของเขาได้เพียงใด และกล่าวอีกว่าเป็นความรู้สึกของเจ้าหน้าที่ที่มีต่องานทั้งในด้านร่างกาย จิตใจ และสภาพแวดล้อม¹

กิล เมอร์ (Von Haller B. Gilmer) และคณะกล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงาน เป็นทัศนคติของบุคคลที่มีต่องานและปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและต่อการดำรงชีวิตโดยทั่วไปที่ได้รับมา²

บรัมและเนย์เลอร์ (Milton L. Blum & James C. Neylor) กล่าวว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นทัศนคติต่าง ๆ ซึ่งได้ผลมาจากงานและปัจจัยแวดล้อม เช่น ค่าจ้าง สถานภาพ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา และความเหมาะสมของปริมาณงาน เป็นต้น³

¹ Harry Clay Smith, Psychology of Industrial Behavior (New York: McGraw-Hill Book Co., 1965), pp. 114-135.

² Von Haller B. Gilmer, Industrial Psychology (New York: McGraw-Hill Book Co., 1966), pp. 225.

³ Milton L. Blum and James C. Neylor, Industrial Psychology (New York: Harper and Row Publishers, 1968), p. 364.

ปาร์คเกอร์ และ ออกเลสบี (Henry W. Parker & Clarkson H. Oglesby) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นความรู้สึกในเรื่องต่าง ๆ ของเจ้าหน้าที่ที่มีต่องาน¹

ซึ่งสรุปแล้วอาจกล่าวได้ว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น เป็นทัศนคติในทางบวกหรือในแง่ที่ดีที่มีต่องานและปัจจัยต่าง ๆ ในการทำงาน อันจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกเต็มใจและมีความผูกพันกับงาน เป็นผลให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงานนั้น

การจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้น ฝ่ายบริหารมักจะพิจารณาเลือกเอาสิ่งจูงใจ (incentives) ต่าง ๆ มาใช้ตามความเหมาะสม ทั้งนี้เพราะเจ้าหน้าที่แต่ละคนมีความต้องการแตกต่างกัน และมีลักษณะเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สิ่งจูงใจที่ดีที่สุดสำหรับผู้ปฏิบัติงานกลุ่มหนึ่ง อาจจะไม่ดีหรือไม่มีผลในระยะยาวก็ได้ ทฤษฎีเกี่ยวกับบุคลิกภาพของมาสโลว์ ซึ่งเน้นเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ดังกล่าวมาแล้วสามารถนำมาใช้ประกอบการจูงใจในการปฏิบัติงานได้ ในด้านของการปฏิบัติงาน องค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจนั้นได้มีการค้นคว้าและศึกษากันอย่างมากมาย ซึ่งพอจะประมวลมาเสนอได้ดังนี้

¹ Henry W. Parker and Clarkson H. Oglesby, Method Improvement for Construction Managers (New York: McGraw-Hill Inc., 1972), p. 173.

เฟรดเดอริก เฮอร์ซเบิร์ก (Fredrick Herzberg) ได้ทำการศึกษา และวิจัยพลังใจของผู้ปฏิบัติงาน โดยวิเคราะห์และจำแนกปัจจัยในการทำงาน ออกเป็น 2 ประเภท คือ ¹

1. ปัจจัยที่ช่วยธำรงรักษาคนให้ทำงานอยู่ในองค์กรนั้นต่อไป (Maintenance Hygiene Factors) ปัจจัยเหล่านี้มิใช่สิ่งจูงใจ แต่เป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่จะให้คนไม่พอใจในงานที่ทำ ถ้าหากว่าสิ่งเหล่านี้ไม่มีอยู่ในการทำงาน ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่

1.1 นโยบายของบริษัทและการบริหารงาน (company policy and administration)

1.2 การบังคับบัญชา (supervision) *

1.3 ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (interpersonal relations)

1.4 เงินเดือน (salary)

1.5 สภาพแวดล้อมในการทำงาน (working conditions)

2. ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นที่จะนำมาใช้ในการจูงใจคนให้ปฏิบัติงานดีขึ้น (Motivator Factors) หรือทำให้เกิดความพอใจในงานที่ทำเป็นอย่างมาก ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่

2.1 ความสำเร็จของงาน (achievement)

2.2 การยอมรับนับถือ (recognition)

2.3 ความก้าวหน้า (advancement)

¹ ส้มยศ นาวีการ, การพัฒนาองค์การ (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ดวงกมล, 2519), หน้า 74-75.

2.4 ลักษณะของงาน (the work itself)

2.5 ความรับผิดชอบ (responsibility)

แวนเดอร์แซล (William R. Van Dersal) กล่าวว่าปัจจัยที่
เอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจในการทำงานนั้นประกอบด้วย ¹

1. นโยบายและการบริหารขององค์กร
2. การปกครองบังคับบัญชา
3. เงินเดือน
4. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา
5. สภาพการทำงาน

และยังมีตัวกระตุ้นที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานอื่น ๆ อีก ซึ่งแวนเดอร์แซล เห็นว่าได้แก่สิ่งต่อไปนี้

1. ความสำเร็จในการทำงาน
2. การยอมรับของสังคม
3. ลักษณะของงาน
4. ความรับผิดชอบ
5. โอกาสก้าวหน้า

¹ William R. Van Dersal, The Successful Supervisor in Government and Business (New York: Harper and Row Publisher, 1968), pp.62-72.

กิล เมอร์ (Von Haller B. Gilmer) และคณะได้สรุปองค์ประกอบ
ที่เอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจในการทำงานเอาไว้ดังนี้¹

1. ความมั่นคงปลอดภัย
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน
3. การจัดการ
4. ค่าจ้าง
5. ลักษณะของงานที่ทำ
6. ลักษณะทางสังคมของงาน
7. การนิเทศงาน
8. การติดต่อสื่อสาร
9. สิ่งตอบแทนที่ได้จากการทำงาน

สมิท (Harry Clay Smith) ได้สรุปองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความ
พึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้²

1. การปรับตัวของบุคคล
2. ลักษณะของงาน
3. เพื่อนร่วมงาน
4. การนิเทศงาน

¹ Von Haller B. Gilmer, Industrial Psychology (New York: McGraw-Hill Book Co., 1966), p.280-283.

² Harry Clay Smith, Psychology of Industrial Behavior (New York: McGraw-Hill Book Co., 1965), pp.114-135.

5. การจัดการ
6. ฐานะทางสังคมของงาน

ส่วททิพพิน และแมคคอรมิค (Joseph Tiffin & Ernest J. McCormick)

ได้สรุปรองค้ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานเอาไว้ดังนี้ ¹

1. สภาพการทำงาน
2. บริษัทและการจัดการ
3. ค่าจ้าง
4. ชั่วโมงในการทำงาน
5. เพื่อนร่วมงาน
6. ลักษณะของงาน
7. การนิเทศงาน
8. การเลื่อนตำแหน่ง

กิลฟอร์ดและเกรย์ (Joan Guilford & David E. Gray)

ได้เสนอปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้ ²

1. ความมั่นคง
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน
3. เป็นงานที่สังคมยอมรับนับถือ

¹ Joseph Tiffin and Ernest J. McCormick, Industrial Psychology (London: George Allen and Umvin Ltd., 1968), p.339.

² Joan Gilford and David E. Gray, Motivation and Modern Management (Massachusetts: Addison-Wesley Publishers, 1970), p.171.

4. ความสนใจในลักษณะงานที่ทำ
5. สภาพการทำงาน
6. การยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชา
7. องค์กรและการบริหารงาน
8. ปริมาณงาน
- ✓ 9. ค่าจ้าง
10. การนิเทศงาน
11. การติดต่อสื่อสาร
12. ชั่วโมงในการทำงาน
13. เป็นงานที่ไม่ยุ่งยาก
- ✓ 14. สิทธิและผลประโยชน์ต่าง ๆ

ปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานทั้งหมดที่กล่าวมา ถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่ได้รับการตอบสนองก็จะเกิดอาการ เบื่อหน่าย ท้อถอย ซึ่งนับว่าเป็นอุปสรรคที่สำคัญในการทำงานและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้น ๆ และในทางตรงกันข้าม หากผู้ปฏิบัติงานได้รับการตอบสนองก็จะเกิดความกระตือรือร้นสนใจที่จะร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบอย่างเต็มที่ อันจะทำให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ๆ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าปัจจัยเหล่านี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อกระบวนการบริหารงานบุคคลของทุก ๆ องค์กร ซึ่งผู้บริหารองค์กรทุกคนจำเป็นต้องคำนึงถึงอยู่เสมอ

ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับขวัญ

คำว่าขวัญนี้ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Morale ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาและให้คำจำกัดความเอาไว้ดังนี้

1. ขวัญในการทำงาน เป็นสภาพที่เกิดขึ้นและสะท้อนให้เห็นสภาพทางจิตใจ สภาพการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น อารมณ์ ความหวัง ความเชื่อมั่น และอื่น ๆ ¹
2. ขวัญคือท่าทีของบุคคลหรือผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนที่มีต่องาน ความพอใจในการทำงาน การปรับตัวของคนงาน ²
3. ขวัญคือความรู้สึก ท้าที หรือพฤติกรรมของกลุ่มคนที่ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยไม่ย่อท้อ ไม่หยุดยั้ง เพื่อให้ได้มาซึ่งผลงานร่วมกัน ³
4. ขวัญ เป็นสภาพทางจิตใจหรือความรู้สึกของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่บ่งชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะร่วมมือประสานกันในการทำงาน ⁴

¹ Herbert J. Chrudden and Arthur W. Sherman, Jr., Personnel Management (Cincinnati: South Western Publishing, 1961), p.431.

² Paul Figors and Charles A. Myers, Personnel Administration (New York: McGraw-Hill Book Co., Inc., 1961), p.210.

³ Edwin B. Flipppo, Principle of Personnel Administration (New York: McGraw-Hill Book Co., Inc., 1961), pp.416-417.

⁴ Ralph C. Davis, The Fundamental of Top Management (New York: Harper and Brother & Co., 1951), p.416.

จะเห็นได้ว่าขวัญเป็น เรื่องของนามธรรม เช่นเดียวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งไม่สามารถจะสัมผัสหรือมองเห็นได้อย่างชัดเจน แต่ก็สามารถจะสัมผัสได้จากการแสดงออก ไม่ว่าจะโดย เฉพาะตัวบุคคลหรือกลุ่มคน กล่าวคือ ถ้าหน่วยงานใดประกอบด้วยผู้ปฏิบัติงานที่มีขวัญดีหรือขวัญสูงแล้ว พฤติกรรมที่แสดงออกมาให้คนทั่วไป เห็นคือ ผลงานงานออกมาอย่างสม่ำเสมอ มีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน มีผู้เข้าร่วมในกิจกรรมมากเป็นพิเศษ ในทำนองกลับกันถ้าหน่วยงานใดมีผู้ปฏิบัติงานที่มีขวัญต่ำหรือขวัญเสียแล้ว พฤติกรรมที่แสดงออกมาก็จะเป็นไปในทางตรงกันข้ามกับที่กล่าวมา มีแต่ความเฉื่อยช้า ผลงานที่ออกมาก็ดลดลง เป็นต้น

ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับขวัญนั้นพบว่า อยู่อย่างใกล้ชิด กล่าวคือ ในองค์การหรือหน่วยงานใด ถ้าเจ้าหน้าที่มีความพึงพอใจในการทำงานแล้ว ขวัญของผู้ปฏิบัติงานก็จะอยู่ในระดับสูงหรือขวัญดี ทั้งนี้อาจกล่าวได้อีกนัยหนึ่งคือ ถ้าหากเจ้าหน้าที่ขององค์การหรือหน่วยงานใดมีระดับขวัญสูงแล้ว ก็ย่อมจะแสดงให้เห็นว่า เจ้าหน้าที่เหล่านั้นมีความพึงพอใจในการทำงาน เหตุที่สามารถกล่าวได้เช่นนี้ก็เพราะว่า ถ้าองค์การหรือหน่วยงานใดมีเจ้าหน้าที่ที่มีขวัญสูงแล้ว ก็ย่อมแสดงให้เห็นว่าทุกคนในองค์การหรือหน่วยงานนั้นมีทัศนคติที่ดีต่องาน พยายามทำงานอย่างไม่เห็นแก่เหน็ดเหนื่อย เพื่อจุดประสงค์ร่วมกัน แม้บางครั้งจะมีอุปสรรคอยู่อย่างมากมาย แต่ทุกคนก็ไม่ย่อท้อแต่อย่างใด สิ่งเหล่านี้ก็คือความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั่นเอง

ในทำนองเดียวกัน หากองค์กรหรือหน่วยงานใดซึ่ง เจ้าหน้าที่ มีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับต่ำหรือความต้องการสิ่งตอบแทนในการปฏิบัติงานยังไม่ได้รับการตอบสนองอย่าง เป็นที่พอใจแล้ว สภาวะอันนี้ก็จะทำให้เกิดการมีขวัญไม่ดีอย่างไร้ปัญหา และ เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีขวัญที่ไม่ดีแล้ว ก็จะมีผลกระทบกระเทือนต่อผลการปฏิบัติงาน หรือต่อการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย ตลอดจนกระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติงานให้ได้ มาตรฐานที่กำหนดไว้ ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพของงานด้วย ¹

จากความสำเร็จของขวัญในการบริหารงานดังกล่าว อาจสรุปได้ว่า กำลังขวัญที่ดีของบุคคลในองค์กรจะช่วยให้เกิดผลประโยชน์ แก่กฏต่อการปฏิบัติงานมากมายดังนี้คือ ²

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. สร้างความจงรักภักดี มีสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์กร
3. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลในด้านการควบคุมพฤติกรรมของปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงานอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัย
4. สร้างสามัคคีธรรมในหมู่และก่อให้เกิดพลังร่วมในหมู่คณะ อันสามารถจะฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์กรได้
5. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กรกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

¹ วัฒนา สุตรสุวรรณ, ลับ- เฉพาะผู้ที่ เป็นหรือกำลังจะเป็นผู้บังคับบัญชา (พระนคร: โรงพิมพ์บริษัท ส.พยุ่งพงศ์ จำกัด, 2514) หน้า 168-169.

² กมล ชูทรัพย์, การบริหาร (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ผดุงพิทยา, 2516), หน้า 509-510.

6. เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกของหมู่คณะหรือองค์การ เกิดความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ

7. ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่

ดังนั้นในการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาจึงไม่เพียงแต่จะมีหน้าที่ควบคุมดูแลให้งานแล้วเสร็จแต่เพียงเท่านั้น แต่ต้องมีวิธีการที่จะทำให้งานนั้นแล้วเสร็จในลักษณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติภาระกิจหน้าที่ของเขาด้วย ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารทุกคนจึงจำเป็นต้องพยายามปรับปรุง เสริมสร้างขวัญในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เพราะขวัญของผู้ปฏิบัติงานมีผลต่อการปฏิบัติงาน การขาดงาน ความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการร่วมมือประสานงานและทัศนคติที่ดีในการทำงานด้วย ¹

องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดกำลังขวัญที่ดี

คีซเดวิส ได้กล่าวเปรียบเทียบว่ากำลังขวัญในการทำงานนั้นอาจจะเปรียบไปก็คล้ายกับสุขภาพของร่างกายมนุษย์ เพราะกำลังขวัญอาจเป็นได้ทั้งในความหมายที่สูงและต่ำ เช่นเดียวกับสุขภาพของร่างกายที่อาจเป็นไปได้ทั้งอ่อนเพลียและแข็งแรง อันเป็นเครื่องชี้ให้ทราบถึงสภาพโดยทั่วไปของร่างกาย โดยนัยนี้เพื่อที่จะให้ชีวิตดำรงอยู่ได้และมีพลังเข้มแข็งอยู่เสมอ คนเราจึงต้องหมั่นออกกำลังกายและตรวจสุขภาพอยู่เสมอ ฉะนั้นได้กัฉนั้น ความปรารถนาที่จะให้องค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพก็จำเป็นต้องหมั่นตรวจตรากำลัง ²

¹ ชูศักดิ์ เทียงตรง, การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2517) หน้า 180.

² กมล ชูทรัพย์, เรื่องเดียวกัน, หน้า 511-513.

ขวัญในการทำงานของบุคคลในองค์การอยู่เสมอ เพื่อประโยชน์ในการที่จะพิจารณาทำล้งขวัญของหมู่คณะองค์การใดสูงหรือต่ำเพียงไร จึงควรที่จะได้ศึกษาถึงองค์ประกอบทำล้งขวัญที่ดีซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้คือ

1. ลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน เพราะผู้นำเป็นเสมือนสะพานที่เชื่อมโยงความเข้าใจอันดีระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นสัมพันธภาพระหว่างหัวหน้างานและผู้ร่วมงานจึงมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญและความสำเร็จขององค์การอยู่มาก

2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ เพราะในการปฏิบัติงานนั้น ถ้าได้ทำงานที่ตนพึงพอใจนั้นย่อมได้ผลมากกว่าการที่ต้องปฏิบัติงานที่ตนไม่พึงพอใจ

3. ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลักนโยบายดำเนิงานขององค์การของพนักงานปฏิบัติงานและผู้ร่วมงานตลอดจนการจัดองค์การและระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การ สิ่งเหล่านี้นับว่าเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะถ้าทุกคนหรือสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การมีความเข้าใจซาบซึ้งถึงระบบและวิธีดำเนินงานขององค์การแล้ว เขาเหล่านั้นย่อมจะอุทิศเวลาให้แก่งาน มีกำลังใจ และกำลังขวัญในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

4. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี ย่อมเป็นเครื่องจูงใจให้บรรดาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติหน้าที่การงานด้วยความขยันขันแข็งมั่นใจ และมีกำลังขวัญดี

5. สภาพของการทำงาน ควรให้ถูกต้องตามลักษณะ มีอากาศถ่ายเทได้สะดวก มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานครบถ้วน เหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน

6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติ สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานในที่นี้รวมทั้งสภาพทางกายและสุขภาพทางจิตใจ อารมณ์ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนอาจเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ทั้งที่เป็นผลโดยตรงจากผู้นั้นเอง หรือมาจากที่อื่น เช่น ปัญหาทางครอบครัว เพื่อนร่วมงาน ฯลฯ ปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพทางกายและสุขภาพจิตนี้มีผลอย่างมากต่อการทำงาน เพราะหากเมื่อใดผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพกายหรือสุขภาพจิตแล้ว เขาเหล่านั้นย่อมจะไม่สามารถอุทิศ เวลาให้แก่การปฏิบัติงานในบ้าง เกิดผลดีได้

มีนักบริหารอีกท่านหนึ่งได้กล่าวถึงการดำเนินการบางประการเกี่ยวกับการสร้างขวัญไว้ดังนี้คือ ¹

1. ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ (the assurance of personal security) เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ ผู้บังคับบัญชาจะต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความรู้สึกว่าตนมีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ รวมทั้งองค์การนั้นจะต้อง เป็นองค์การที่มั่นคงถาวร ไม่ไข่มุ่ เล็กเสี้ยวเมื่อไรก็ได้

2. สถานที่ทำงานดี (a good place to work) สถานที่ทำงานดี จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดปรับปรุงสถานที่ทำ

¹ วิทยุ อังคนารักษ์, วิธีทำงานให้ได้ดี (พระนคร : โรงพิมพ์สวนทอง
ถิ่น, 2517), หน้า 14-16.

งานให้ดีขึ้น ทำให้สามารถทำงานได้รวดเร็วและได้ผลงานมากขึ้น ทำให้ผู้ปฏิบัติ
งานมีความรักและพึงพอใจในงานของตนมากยิ่งขึ้น

3. โอกาสในการที่จะก้าวหน้า (opportunity for advancement)

คนเรามีความทะเยอทะยานในการที่จะก้าวหน้าต่อไป ไม่ว่าจะทำงานอะไรก็ตาม
ไม่เพียงแต่เงินเดือนที่ได้รับเท่านั้น ต้องคำนึงถึงว่างานนั้นจะมีอนาคต
ก้าวหน้าไปได้ไกลเพียงใด ดังนั้นผู้บังคับบัญชาที่ดีจึงจะต้องพยายามทำให้ผู้ใต้
บังคับบัญชาของตนได้ก้าวหน้าต่อไปให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

4. วัตถุประสงค์ที่มีคุณค่าอย่างแท้จริง (a truly worthy objective)

ไม่จำเป็นที่จะทำงานอะไรก็ตาม ถ้าเรารู้ว่าสิ่งที่เราทำนั้น เป็นสิ่งที่มีค่ามี
ประโยชน์อย่างแท้จริง เราก็ตั้งใจทำงานสิ่งนั้นมากยิ่งขึ้นกว่างานที่ไม่มีประ
โยชน์ ถึงแม้ว่าจะเป็นงานที่มีเงินเดือนอย่างเดียวกัน แต่งานอย่างหนึ่ง
มีประโยชน์ยิ่งกว่างานอีกอย่างหนึ่งแล้ว คนย่อมจะพอใจทำงานที่มีประโยชน์
มากยิ่งขึ้นกว่า

ในการศึกษาพิจารณาเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานนี้อาจแยกได้
เป็น 2 ประการคือ กำลังขวัญของแต่ละบุคคล (individual morale) และ
กำลังขวัญของหมู่คณะ (group morale) กำลังขวัญทั้งสองประการนี้จะเกี่ยวพัน
กันจนยากที่จะแยกได้ ที่ใดมีขวัญของหมู่คณะสูง ที่นั่นกำลังขวัญของสมาชิกส่วน
ใหญ่แต่ละคนจะสูงด้วย ทั้งนี้เพราะกำลังขวัญเป็นกำลังใจของแต่ละคน แต่ละ
หน้าที่รวมประกอบขึ้น เป็นองค์การ ดังนั้นกำลังขวัญของหมู่คณะหรือองค์การ
จึงเป็นสิ่งสำคัญต่อการบริหารอย่างมาก เพราะกำลังขวัญที่ดีขององค์การจะ
ช่วยให้เกิดผลประโยชน์ แก่บุคคลต่อการปฏิบัติงานมาก ¹

¹ กมล ชูทรัพย์, การบริหาร (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แพรวพิตยา,
2516), หน้า 509.

นอกจากนี้นักจิตวิทยายังได้ค้นพบว่าการสร้างขวัญให้อยู่ในระดับสูงหรือดีขึ้น อาจกระทำได้ดังต่อไปนี้คือ ¹

1. จะต้องสร้างทัศนคติที่ดีต่องานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือให้พวกเขาทำงานเพื่อส่วนรวมหรือทำงานเพื่อเห็นแก่หน่วยงาน ทั้งนี้ก็โดยการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องได้รับคำบอกเล่าความจริงต่าง ๆ เกี่ยวกับงานที่ท่า เช่นถ้าเป็นแผนกก็บอกว่าในแผนกมีงานอะไรบ้าง และรับผิดชอบอะไรบ้าง นอกจากนี้ก็ควรส่งเสริมให้ลูกน้องมีความมั่นใจในตนเอง ไม่ควรจะใช้วิธีข่มขู่ตลอดเวลา ผู้บังคับบัญชาเองก็ควรจะเป็นตัวอย่างที่ดีของลูกน้อง พยายามทำให้ลูกน้องเห็นว่า เขาเป็นบุคคลที่สำคัญ เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เขามีความพอใจในตัวเอง พยายามมองลูกน้องในแง่ดี ให้คำยกย่องชมเชย เมื่อลูกน้องทำงานดี สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นการสร้างทัศนคติที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งก็หมายถึงถึงการสร้างขวัญของลูกน้องให้อยู่ในระดับสูง

2. ควรจะมีการสำรวจทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องดูบ้างว่าปฏิกิริยาของลูกน้องมีต่อตนเองอย่างไร เพราะการสำรวจทัศนคตินี้จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาพบปัจจัยต่าง ๆ มากมายเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น และนอกจากนี้ผลของการสำรวจก็ควรจะมีการเปิดเผยให้ทราบโดยทั่วกัน

¹ สุรางค์ ไควตระกูล, "การบำรุงขวัญ" การบริหารงานบุคคลในประเทศไทย อมร รักษาสิทธิ์ และ โสรัจ สุจริตกุล, บรรณาธิการ, ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม ครั้งที่ 2 (พระนคร: โรงพิมพ์สำนักทำเนียบนายกรัฐมนตรี, 2514), หน้า 373-375.

3. ผู้บังคับบัญชาควรจะเป็นที่ปรึกษาของผู้ใต้บังคับบัญชา นักบริหารงานทุกคนควรจะสามารถเป็นที่ปรึกษาของลูกน้องได้เป็นอย่างดี เพราะนอกจากจะเป็นการแก้ปัญหาให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องได้แล้ว ในด้านจิตใจจะทำให้เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในตัวของผู้บังคับบัญชา เป็นอย่างมาก ซึ่งถ้าทำได้ดีแล้วก็จะทำให้ขวัญอยู่ในระดับสูงได้เหมือนกัน

4. ควรจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ หรือระบายความขัดข้องใจของเขาบ้าง คนเราทุกคนนั้นเมื่อทำงานจะมีปัญหาด้วยกันทุกคน ผิดกันแต่ว่าจะมากหรือน้อยเท่านั้น โดยเฉพาะเมื่อเกิดอุปสรรคในการทำงานขึ้นด้วยแล้ว ผู้บังคับบัญชาควรจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นเพื่อหาทางแก้ไขบ้าง เพราะนอกจากจะทำให้ได้แนวความคิดใหม่ ๆ แล้ว ยังเป็นการทำให้ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าเขาได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การอย่างแท้จริง ยังเป็นการทำให้ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าเขาได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การอย่างแท้จริง ปัญหาขององค์การก็เหมือนกับปัญหาของตัวเอง ซึ่งจะ เป็นแนวทางในการสร้างขวัญให้อยู่ในระดับสูงได้เหมือนกัน

5. ควรจะมีมาตรการในการวัดความสำเร็จในการทำงานของแต่ละบุคคลที่แน่นอน เช่น เรื่องการเลื่อนขั้นเงินเดือน ก็ควรจะถือหลักคนที่ทำงานดี ทำงานมากควรจะได้ 2 ชั้น แต่การที่จะวัดค่าคนไหนทำงานดี ทำงานมากกว่าคนอื่นนั้น ก็ควรจะเปรียบเทียบจากผลงานของแต่ละบุคคล โดยสรุปแล้วก็ถือว่า ควรจะมีเหตุผลที่ดีที่เหมาะสมในการที่จะอธิบายได้ เมื่อมีคนมาถามว่าทำไมคนนี้ได้ 2 ชั้น คนนี้ได้ชั้นเดียว เป็นต้น

สรุป

จากแนวความคิดที่ได้กล่าวมานี้ พอจะสรุปได้ว่าพฤติกรรมของคนเรานั้นโดยทั่วไปแล้วขึ้นอยู่กับความต้องการของคนเป็นสำคัญ ในการทำงาน ถ้าความต้องการของผู้ปฏิบัติงานได้รับการตอบสนองแล้ว ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน พฤติกรรมของพวกเขา ก็จะออกมาในทางบวก แต่ถ้าความต้องการของผู้ปฏิบัติงานไม่ได้รับการตอบสนอง พฤติกรรมของพวกเขา ก็จะออกมาในทางลบ นักวิชาการทั้งหลายก็พยายามทำการศึกษาว่าคนเรานั้นมีความต้องการอะไรบ้างในด้านของการทำงาน ได้มีการกำหนดปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานเอาไว้อย่างมากมาย ซึ่งพอจะกำหนดออกเป็นหมวดหมู่ได้ 3 หมวดด้วยกันคือ

1. ลักษณะของงาน อันได้แก่ ปริมาณงาน ความก้าวหน้าในการทำงาน เป็นต้น
2. สภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา เป็นต้น
3. เงินเดือนหรือค่าจ้างและสิทธิผลประโยชน์ต่าง ๆ อันได้แก่ สวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น

กระบวนการเหล่านี้เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหาร ซึ่งในเรื่องของการบริหารงานบุคคลแล้วถูกกำหนดเอาไว้อย่างชัดเจน เพราะถือว่ามีส่วนสำคัญต่อความล้มเหลวหรือความสำเร็จขององค์การ

ผู้เขียนได้ตระหนักถึงความสำคัญของแนวความคิดนี้จึงได้หยิบยกขึ้นมา เป็นกรอบแห่งความคิดในการทำการศึกษาดังกล่าวและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ประจำวิทยาลัย เอกชน และมหาวิทยาลัยของรัฐ เพื่อค้นหาว่าอะไร เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ และอะไร เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ประจำทั้งสองประเภท ทั้งนี้โดยนำแนวความคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ดังกล่าวมาเป็นแนวทางในการตั้งคำถามในแบบสอบถาม โดยอาศัยวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์ เป็นเครื่องมือในการศึกษา ดังจะได้กล่าวถึงรายละเอียดของวิธีการศึกษาในบทต่อไป



ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย