



ทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ก่อนที่จะได้กล่าวถึงขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น จะได้ทำความเข้าใจในเบื้องต้นเกี่ยวกับการดำเนินงานของหน่วยงานในภาครัฐกิจ เอกชนและการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ว่ามีความคล้ายคลึงหรือแตกต่างกันอย่างไรก่อน ทั้งนี้เนื่องจากหน่วยงานที่จะศึกษาในครั้งนี้หน่วยงานหนึ่งคือ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด นั้นเป็นหน่วยงานในภาครัฐกิจ เอกชน ส่วนอีกหน่วยงานหนึ่งคือ ธนาคารออมสิน เป็นหน่วยงานในรัฐวิสาหกิจ

จุดมุ่งหมายสำคัญซึ่งเป็นข้อแตกต่างระหว่างการบริหารราชการและการดำเนินงานธุรกิจเอกชนนั้นอาจจะสรุปได้ว่า ธุรกิจเอกชนส่วนใหญ่มีมุ่งแสวงหากำไรเป็นประการสำคัญ ดังนั้นการตัดสินใจต่าง ๆ จึงมุ่งเพื่อให้ได้กำไร แม้บางครั้งจะมีเรื่องของมนุษยธรรมหรือสาธารณประโยชน์มาเป็นส่วนประกอบบ้างก็ตาม แต่สำหรับหน่วยงานของรัฐบาลนั้นมีเหตุผลที่แตกต่างกันออกไป เช่น ปฏิบัติหน้าที่เพื่อความสงบเรียบร้อยและความผาสุกของพลเมืองหรือเพื่อมนุษยธรรมเป็นหลัก นอกจากนี้ลักษณะการเล่นอบริการของหน่วยงานในภาครัฐบาลกับการเล่นอบริการของหน่วยงานในภาครัฐกิจ เอกชนก็แตกต่างกัน กล่าวคือ การเล่นอบริการของหน่วยงานรัฐบาลไม่ได้มีกำหนดราคาตามท้องตลาด แต่เป็นตอบสนองความต้องการของประชาชนเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนโดยทัดเทียมกัน เสมอภาคกัน ผู้ใดจะใช้บริการของรัฐก็ได้ เช่น เมื่อประชาชนเดือดร้อนไม่ได้รับความยุติธรรมหรือถูกทำร้ายร่างกาย ก็จะสามารไปแจ้งความหรือรับบริการจากตำรวจได้เท่าเทียมกัน<sup>1</sup> ในขณะที่การเล่นอบริการหรือสินค้าที่ผลิตโดยหน่วยงานในภาครัฐกิจ เอกชนมักจะมุ่งให้บริการ เฉพาะกลุ่มของลูกค้าที่ต้องการสินค้าและบริการของตนเท่านั้น อย่างไรก็ตามสำหรับในภาครัฐบาลนั้นจะมีข้อยกเว้นอยู่บ้างก็ในเรื่องของรัฐวิสาหกิจบางประเภทเท่านั้นที่มุ่งจะแสวงหากำไร หรือจัดหารายได้ให้รัฐบาลเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาประเทศ เช่น โรงงานยาสูบ โรงงานไฟฟ้า องค์การลู่รา ฯลฯ เป็นต้น<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ฟูคักดี เกียงตรง, การบริหารงานบุคคลในภาครัฐวิสาหกิจ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2519), หน้า 13-14.

<sup>2</sup> ไทศาล ชัยมงคล, รัฐวิสาหกิจ (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2519), หน้า

อนึ่ง สำหรับการจำแนกหน้าที่การงานออกเป็นภาครัฐบาลและภาคธุรกิจเอกชนนั้น โดยแท้ที่จริงแล้วเป็นเพียงรูปแบบภารกิจที่ถูกกำหนดขึ้นเท่านั้น หากได้เป็นเครื่องกำหนดให้แยกกันเป็นฝักเป็นฝ่ายไม่ ภาพพจน์ของข้าราชการกับธุรกิจเอกชนนั้นแม้จะแตกต่างกันในบทบาท แต่ก็ควรจะเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ดังนั้นแม้ภาระหน้าที่ สิ่งแวดล้อม ตลอดจนจารีตประเพณี และค่านิยมของภาครัฐบาลและภาคธุรกิจเอกชนอาจจะแตกต่างกันออกไปบ้าง แต่วัตถุประสงค์สุดท้ายก็คือความมั่นคงและเจริญรุ่งเรืองของประเทศชาติสืบไป<sup>1</sup>

จากที่คณะตามที่ได้อภิปรายมานี้ จะเห็นได้ว่าหน้าที่หรือความรับผิดชอบของหน่วยงานราชการนั้น ก็คือการตอบสนองความต้องการของประชาชนหรือเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนโดยทัดเทียมกัน ดังนั้นบทบาทของหน่วยงานราชการจึงกว้างกว่าของหน่วยงานในภาคธุรกิจเอกชน กล่าวคือ หน่วยงานราชการจะมีบทบาทครอบคลุมไปในทุกด้านทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม สำหรับบทบาทในทางด้านเศรษฐกิจซึ่ง เป็นจุดที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากนั้น โดยทั่วไปหน่วยงานราชการหรือรัฐจะทำหน้าที่เพื่อจุดมุ่งหมายดังต่อไปนี้คือ<sup>2</sup>

1. ก่อให้เกิดความก้าวหน้าทาง เศรษฐกิจ
2. รักษาเสถียรภาพในทาง เศรษฐกิจ
3. ให้หลักประกันเสถียรภาพทาง เศรษฐกิจ
4. ก่อให้เกิดความยุติธรรมในทาง เศรษฐกิจ

นอกจากจุดมุ่งหมายดังกล่าวมาข้างต้นนี้แล้ว ยังมีความจำเป็นในด้านอื่น ๆ อีกที่ทำให้หน่วยงานราชการหรือรัฐต้องเข้าไปมีบทบาทหรือเข้าแทรกแซงการดำเนินงานของระบบเศรษฐกิจ

<sup>1</sup> ลม จาตุศรีพิทักษ์, "การบริหารภาครัฐบาลและเอกชนในประเทศไทย : จำเป็นหรือไม่ที่จะต้องกระชับความสัมพันธ์เพื่อการสร้างสรรค์" ใน การบริหารงานภาครัฐบาลและภาคเอกชนในประเทศไทย : จำเป็นหรือไม่ที่จะต้องกระชับความสัมพันธ์เพื่อการสร้างสรรค์, สภากรรมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย (กรุงเทพมหานคร : อมรินทร์การพิมพ์, 2521), หน้า 12.

<sup>2</sup> ไพศาล ชัยมงคล, รัฐวิสาหกิจ, หน้า 3.

กล่าวคือ<sup>1</sup>

1. เพื่อจัดหาสินค้าสาธารณะ (Public Goods) และสินค้าที่เป็นคุณหรือให้โทษ (Merit -Demerit Goods) ตลอดจนการควบคุมและป้องกันการผูกขาดในระบบเศรษฐกิจ
2. เพื่อจัดรูปแบบการกระจายรายได้ในสังคมให้เสมอภาคมากขึ้น ซึ่งจะไม่เกิดขึ้นถ้าปล่อยให้กลไกตลาดเป็นตัวจักรแบ่งปันรายได้เสียเอง
3. เพื่อรักษาเสถียรภาพของระบบเศรษฐกิจซึ่งไม่เกิดขึ้นเช่นกัน ถ้าให้ภาคเอกชนดำเนินการไปตามกลไกราคา และ
4. เพื่อสร้างความจำเป็นและพัฒนาการให้แก่สังคม เนื่องจากเป็นสิ่งที่อาจไม่เกิดขึ้นหากจะอาศัยแต่การตัดสินใจของปัจเจกชนโดยที่ พหุสัญญาของราคา

ภาระหน้าที่ตามที่กล่าวมานี้ ทำให้ในปัจจุบัณรัฐบาลของหลายประเทศจำเป็นต้องเข้าดำเนินการทางธุรกิจบางประเภทในรัฐวิสาหกิจ โดยมีขอบเขตการดำเนินงานแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ สำหรับประเทศไทยรัฐวิสาหกิจเป็นหน่วยงานที่รัฐจัดตั้งให้โดยมีเป้าหมายเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชน และเป็นเครื่องมือของรัฐบาลในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ทั้งนี้โดยมีลักษณะการดำเนินงานคล้ายธุรกิจเอกชน เพื่อให้การบริหารงานด้านนี้เป็นไปอย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ สามารถเป็นเครื่องมือในการบริหารและบริการแก่ประชาชนได้รวดเร็วกว่าหน่วยงานราชการ ซึ่งมีระเบียบและแบบแผนและการปฏิบัติงานที่ล่าช้า<sup>2</sup>

#### ความหมายของรัฐวิสาหกิจ

คำว่า "รัฐวิสาหกิจ" (Public Enterprise) เพิ่งจะเริ่มใช้เมื่อปี พ.ศ. 2502 นี้เอง โดยเริ่มใช้เป็นครั้งแรกในพระราชบัญญัติสภาพัฒนาการเศรษฐกิจแห่งชาติ พ.ศ. 2502 ซึ่งได้บัญญัติความหมายของคำว่า "รัฐวิสาหกิจ" ไว้ดังนี้.-

<sup>1</sup> โกรยุทธ ธีรคยาคินันท์, สำรวจความรัฐวิสาหกิจไทย (เอกสารประกอบการศึกษาทางรัฐวิสาหกิจ ศูนย์รัฐวิสาหกิจ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523), หน้า 19.

<sup>2</sup> สุทธิง บัญญามาก, "รัฐวิสาหกิจกับการควบคุม" วารสารรัฐวิสาหกิจ 4 (กรกฎาคม 2519)

"รัฐวิสาหกิจ" หมายความว่า บริษัท หรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล ซึ่งทุนทั้งสิ้นเป็นของ กระทรวงทบวงกรมในรัฐบาล หรือกระทรวงทบวงกรมในรัฐบาลที่มีทุนรวมอยู่ด้วยเกินกว่า ร้อยละห้าสิบ หรือบริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลใดๆ ที่บริษัท หรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลดังกล่าวข้างต้นมีทุนรวมอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละห้าสิบ และให้หมายความรวมถึงองค์การของ รัฐบาลหรือหน่วยงานธุรกิจที่รัฐบาลเป็นเจ้าของ และรวมตลอดถึงบริษัทหรือห้างหุ้นส่วน นิติบุคคลใด ๆ ที่องค์การของรัฐบาลหรือหน่วยงานธุรกิจของรัฐบาลมีทุนรวมอยู่ด้วยเกิน กว่าร้อยละห้าสิบ<sup>1</sup>

ส่วนในพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 มาตรา 4 ได้บัญญัติความหมายของ คำว่า "รัฐวิสาหกิจ" ไว้ดังนี้

"รัฐวิสาหกิจ" หมายความว่า<sup>2</sup>

- (ก) องค์การของรัฐบาลหรือหน่วยงานธุรกิจที่รัฐบาลเป็นเจ้าของ
- (ข) บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่ส่วนราชการมีทุนรวมอยู่เกินกว่าร้อยละห้าสิบ
- (ค) บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่ส่วนราชการ และ/หรือรัฐวิสาหกิจตาม (ก) และ/ หรือ (ข) มีทุนรวมอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละห้าสิบ
- (ง) บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่ส่วนราชการ และ/หรือรัฐวิสาหกิจตาม (ค) และ/ หรือ (ก) และ/หรือ (ข) มีทุนรวมอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละห้าสิบ
- (จ) บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่ส่วนราชการ และ/หรือ รัฐวิสาหกิจตาม (ง) และ/ หรือ (ก) และ/หรือ (ข) และ/หรือ (ค) มีทุนรวมอยู่ด้วยเกินกว่าร้อยละห้าสิบ

<sup>1</sup> "พระราชบัญญัติคณะกรรมการเศรษฐกิจแห่งชาติ พ.ศ. 2502", ราชกิจจานุเบกษา ฉบับ พิเศษ เล่มที่ 76 ตอนที่ 69, มาตรา 4 วรรค 3

<sup>2</sup> "พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502", ราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษ เล่มที่ 76 ตอนที่ 98 มาตรา 4 วรรค 3

กล่าวโดยสรุปแล้ว รัฐวิสาหกิจ หมายถึง<sup>1</sup>

1. องค์การ หรือ หน่วยงานธุรกิจที่รัฐเป็นเจ้าของ
2. บริษัท หรือ ห้างหุ้นส่วนจำกัดนิติบุคคลที่ส่วนราชการ องค์การ หรือหน่วยงานธุรกิจที่รัฐเป็นเจ้าของ หรือที่รัฐวิสาหกิจอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลาย ๆ อย่างเข้าไปมีทุนรวมอยู่ในบริษัท หรือห้างหุ้นส่วนจำกัดนั้น โดยทุนดังกล่าวรวมกันแล้วต้องมากกว่าครึ่งหนึ่งของทุนทั้งหมดของบริษัท หรือ ห้างหุ้นส่วนนั้น

#### ประเภทของรัฐวิสาหกิจ

ในการจำแนกประเภทของรัฐวิสาหกิจนั้น อาจจะทำได้หลายวิธีด้วยกัน ทั้งนี้แล้วแต่หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการแบ่ง สำหรับในที่นี้จะกล่าวถึงการแบ่งรัฐวิสาหกิจในประเทศไทยออกเป็นประเภทโดยใช้หลักเกณฑ์ต่าง ๆ ดังนี้คือ<sup>2</sup>

1. แบ่งตามลักษณะการจัดตั้ง การแบ่งในลักษณะนี้สามารถจำแนกเป็นประเภทย่อย ๆ ลงได้อีก 4 ประเภท คือ
  - 1.1 รัฐวิสาหกิจประเภทที่จัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติจัดตั้งโดยเฉพาะ เช่น การรถไฟแห่งประเทศไทย เป็นต้น
  - 1.2 รัฐวิสาหกิจประเภทที่จัดตั้งขึ้นโดยพระราชกฤษฎีกา เช่น องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ เป็นต้น
  - 1.3 รัฐวิสาหกิจประเภทที่จัดตั้งขึ้นตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ โดยมีฐานะตามกฎหมายเป็นบริษัทจำกัด เช่น บริษัท ไม้ขีดไทย จำกัด เป็นต้น
  - 1.4 รัฐวิสาหกิจประเภทที่จัดตั้งขึ้นตามมติคณะรัฐมนตรี เช่น โรงงานยาสูบ เป็นต้น

<sup>1</sup> เกษม ลาติกวณิช และ พิชัยรัตน์ ลุขทรรัตน์, "รัฐวิสาหกิจกับปัญหาในการดำเนินงาน", วารสารการบริหาร 1 (พฤศจิกายน 2514) : 8-9

<sup>2</sup> ไพศาล ชัยมงคล, รัฐวิสาหกิจ, หน้า 85-88.

2. แบ่งตามหน่วยราชการที่รัฐวิสาหกิจสังกัด การแบ่งตามลักษณะนี้ก็เพื่อแสดงให้เห็นว่ากระทรวงใดมีรัฐวิสาหกิจใดสังกัดอยู่บ้าง เช่น การไฟฟ้านครหลวงสังกัดกระทรวงมหาดไทย, โรงกลั่นน้ำมันสังกัดกระทรวงกลาโหม, ธนาคารออมสินสังกัดกระทรวงการคลัง เป็นต้น

3. แบ่งตามความแตกต่างในสัดส่วนของกำไรที่ต้องส่งเป็นรายได้ให้รัฐ ซึ่งสามารถจำแนกรัฐวิสาหกิจออกเป็น 6 ประเภทย่อย ดังนี้คือ

- 3.1 รัฐวิสาหกิจประเภทผูกขาด เช่น โรงงานยาสูบ เป็นต้น
- 3.2 รัฐวิสาหกิจประเภทกึ่งผูกขาด เช่น องค์การเชื้อเพลิง เป็นต้น
- 3.3 รัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภค เช่น การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เป็นต้น
- 3.4 รัฐวิสาหกิจประเภทอุตสาหกรรม เช่น องค์การเภสัชกรรม เป็นต้น
- 3.5 รัฐวิสาหกิจประเภทอื่น ๆ เช่น องค์การสะพานปลา เป็นต้น
- 3.6 รัฐวิสาหกิจประเภทบริษัท จำกัด

รัฐวิสาหกิจทั้ง 6 ประเภทดังกล่าวนี้ รัฐวิสาหกิจในข้อ 3.1 เป็นรัฐวิสาหกิจที่ต้องส่งผลประโยชน์กำไรส่งเป็นรายได้ให้รัฐสูงที่สุดคือ ต้องไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ของผลกำไรสุทธิประจำปี

4. แบ่งตามสาขาของงานที่ปฏิบัติ ซึ่งอาจแบ่งออกเป็นสาขาต่าง ๆ ดังนี้คือ

- 4.1 รัฐวิสาหกิจสาขาพลังงาน เช่น องค์การเชื้อเพลิง
- 4.2 รัฐวิสาหกิจสาขาคมนาคม เช่น บริษัทการบินไทย จำกัด
- 4.3 รัฐวิสาหกิจสาขาพาณิชย์และบริการอื่น ๆ เช่น องค์การสวนสัตว์
- 4.4 รัฐวิสาหกิจสาขาอุตสาหกรรม เช่น โรงงานกระสอบ
- 4.5 รัฐวิสาหกิจสาขาเกษตร เช่น องค์การสวนยาง เป็นต้น

จากวัตถุประสงค์ดังกล่าว รัฐมีความต้องการให้รัฐวิสาหกิจทำหน้าที่เป็นเครื่องมือของรัฐในการช่วยพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และเพื่อให้สามารถอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนได้รวดเร็วกว่าหน่วยราชการตามที่ได้กล่าวไว้แล้ว จึงมีผลให้การบริหารงานของรัฐวิสาหกิจมีลักษณะคล้ายคลึงกับการดำเนินงานของธุรกิจเอกชน และแตกต่างไปจากการบริหารงานของหน่วยราชการ





ซึ่งสามารถสรุปถึงความแตกต่างได้ดังต่อไปนี้<sup>1</sup>

1. การผลิต รัฐวิสาหกิจจะดำเนินการด้านการผลิตสินค้าและบริการในรูปร่างลักษณะตามราคาและเหมาะสมตามลัทธินิยม เพื่อสนองความต้องการของผู้บริโภค ซึ่งลักษณะดังกล่าวแตกต่างกับทางหน่วยราชการ เพราะว่าราชการนั้นมุ่งผลิตเพื่อบริการประชาชน

2. การตลาด องค์การรัฐวิสาหกิจโดยทั่วไปดำเนินการทางด้านการตลาดด้วย เพื่อสร้างความนิยมให้ลูกค้าที่มีความต้องการในสินค้าของตน แต่สำหรับหน่วยงานราชการนั้นไม่มี เพราะเหตุว่าราชการไม่จำเป็นต้องแสวงหารายได้

3. การคลัง การคลังของรัฐวิสาหกิจมีลักษณะคล้ายกับธุรกิจเอกชน กล่าวคือมีงบประมาณรายรับ-รายจ่ายของตนเอง ลักษณะดังกล่าวแตกต่างจากของทางราชการซึ่งขึ้นอยู่กับงบประมาณแผ่นดินแบบธรรมดาทั่วไป

4. การวิจัย รัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่โดยอมรับและมีการนำเอาการวิจัยมาช่วยในการดำเนินงาน บางแห่งได้มีการจัดตั้งหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่นี้โดยเฉพาะ แต่สำหรับหน่วยงานของราชการนั้นอาจจะกล่าวได้ว่ามีเพียงบางแห่งเท่านั้นที่ให้ความสำคัญกับงานในด้านนี้

โดยสรุปจะเห็นได้ว่า รัฐวิสาหกิจโดยทั่วไปเป็นหน่วยงานที่รัฐจัดตั้งขึ้นเพื่อช่วยแบ่งเบาภาระกิจของรัฐและเพื่อให้บริการอันเป็นประโยชน์สู่แก่ประชาชน และเนื่องจากรัฐวิสาหกิจจำเป็นต้องสังกัดอยู่กับกระทรวงใดกระทรวงหนึ่งโดยเฉพาะ โดยมีรัฐมนตรีเจ้ากระทรวงที่รัฐวิสาหกิจนั้นสังกัดอยู่เป็นผู้ที่มีอำนาจควบคุมดูแลกิจการทั่ว ๆ ไป รวมทั้งการตรวจสอบ สั่งการ และยับยั้งการกระทำใด ๆ ที่เป็นการขัดต่อนโยบายของรัฐบาลได้ ตลอดจนการที่คณะกรรมการบริหารงานของรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ก็มักแต่งตั้งจากข้าราชการในหน่วยราชการและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องมาเป็นกรรมการ จากการที่แต่งตั้งข้าราชการประจำมาดำรงตำแหน่งในรัฐวิสาหกิจนี้ จึงมีผลให้ระเบียบต่าง ๆ ของรัฐวิสาหกิจมีความคล้ายคลึงกับหน่วยงานราชการมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการบริหาร

<sup>1</sup> ประสงค์ วิวัฒน์ และคณะ, รายงานการศึกษาและค้นคว้า เรื่องบทบาทและการบริหารงานรัฐวิสาหกิจ (กรุงเทพฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2512),

งานบุคคลถึงแม้ว่ารัฐวิสาหกิจจะมีอิสระในการสรรหาบุคคลเข้าทำงาน แต่เรื่องอื่น ๆ เช่นการกำหนดอัตราเงินเดือน สวัสดิการ รัฐวิสาหกิจถูกจำกัดด้วยหนังสือเวียนของกระทรวงการคลังที่ กค 0502/ว.14431 ลงวันที่ 9 พฤษภาคม 2521 เรื่องการพิจารณาประโยชน์ตอบแทนต่าง ๆ อัตราเงินเดือน และค่าจ้างของพนักงานและลูกจ้างของรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น<sup>1</sup>

สำหรับรัฐวิสาหกิจกับหน่วยงานธุรกิจเอกชนนั้น มีจุดที่คล้ายคลึงกันในแง่ที่สินค้าและบริการที่ผลิตขึ้นจะเป็นการตอบสนองความต้องการของบุคคลเพียงกลุ่มผู้ที่ซื้อสินค้า หรือบริการดังกล่าวเท่านั้น รวมทั้งมีความคล้ายคลึงกันในแง่ของความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถเป็นไปได้อย่างรวดเร็วกว่าหน่วยงานของทางราชการมาก

#### แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์การ

จากการศึกษารายละเอียดเกี่ยวกับการดำเนินงานของหน่วยงานในภาคธุรกิจเอกชน และการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ จะเห็นได้ว่าถึงแม้ว่าหน่วยงานในทั้งสองภาคจะมีลักษณะที่แตกต่างกันอยู่บ้างในเรื่องเป้าหมายสำคัญของการทำงาน แต่กล่าวได้ว่าในทุกหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานในภาคใดต่างก็มีความปรารถนาที่จะให้หน่วยงานหรือองค์การของตนสามารถดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้เช่นเดียวกัน และในการที่องค์การหนึ่งองค์การใดจะสามารถดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด โดยได้รับผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วาง

<sup>1</sup> รมณี ชัยกรณีกร, "การศึกษาเปรียบเทียบกระบวนการบริหารงานบุคคลในระบบรัฐวิสาหกิจกับระบบข้าราชการพลเรือน : ศึกษาเฉพาะกรณีองค์การเภสัชกรรมและกระทรวงสาธารณสุข", (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ภาควิชาการปกครอง ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2522), หน้า 90.



ไว้หรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารงานหรือการสั่งการ<sup>1</sup> สำหรับในองค์การขนาดใหญ่ซึ่งยังไม่มีมีการแบ่งงานกันทำตามความถนัดมากนัก ความสำคัญของการบริหารงานหรือการสั่งการอาจจะยังไม่เห็นเด่นชัดนัก แต่ถ้าหากเป็นองค์การขนาดใหญ่ซึ่งประกอบไปด้วยสมาชิกเป็นจำนวนมาก การบริหารงานจะมีความจำเป็นมากขึ้น และสามารถเห็นได้ชัดเจนยิ่งขึ้น<sup>2</sup> นอกจากการบริหารจะเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การทุกขนาดและทุกประเภทแล้ว การบริหารยังจำเป็นที่จะต้องมีการสั่งทำขึ้นในทุกระดับขององค์การด้วย (at all levels)<sup>3</sup>

หากจะพิจารณาถึง เรื่องการบริหาร หรือการสั่งการแล้ว จะพบว่าโดยแท้ที่จริงบทบาทและความสำคัญของการบริหารนั้นมีความเกี่ยวข้องกับอารยธรรมและการดำรงชีวิตของมนุษย์ เพราะเมื่อมนุษย์มารวมกันอยู่เป็นหมู่เป็นกลุ่ม มีหัวหน้าปกครองบังคับบัญชา มีการแบ่งงานกันทำ มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันในระหว่างพวกเขาด้วยกันโดยมีจารีตประเพณีเป็นเครื่องกำกับความประพฤติของกลุ่มชนเหล่านั้น เมื่อกลุ่มสังคมขยายตัวเติบโตขึ้น มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น มนุษย์เริ่มสร้างและวางระเบียบกฎเกณฑ์ข้อบังคับโดยมุ่งหวังที่จะให้เกิดความสำเร็จเรียบร้อยขึ้นในสังคมนั้น ๆ ดังนั้นความจำเป็นของการบริหารจึงเกิดขึ้น และเป็นสิ่งที่ย่วยให้มนุษย์ดำรงชีพอยู่ร่วมกันได้อย่างผาสุก<sup>4</sup>

<sup>1</sup> คำลตราชารีย์ ดร.เกษม ลู่วรรณกุล ได้ให้ความหมายเปรียบเทียบของคำว่า "การบริหาร" และการสั่งการ" ไว้ว่า "คำว่า การบริหารหรือการสั่งการตรงกับคำว่า Administration และ Management ความหมายของคำสองคำนี้เหมือนกัน แต่จะพบว่าคำ Administration หรือการบริหาร มักจะใช้กับกิจการสาธารณะหรือของรัฐบาล เช่น Public Personnel Administration แต่คำว่า Management หรือการสั่งการ มักใช้กับกิจการของเอกชน เช่น Personnel Management ดังนั้นการแตกต่างอยู่ที่การใช้มากกว่าความหมายของคำ" เกษม ลู่วรรณกุล, "การบริหารกับการบริหารงานบุคคล", ใน การเมืองและสังคม, ประณต นันทิกยะกุล, บรรณาธิการ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519), หน้า 212.

<sup>2</sup> รงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2516), หน้า 11.

<sup>3</sup> เรื่องเดียวกัน

<sup>4</sup> สัมพงศ์ เกษมสัน, การบริหาร (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2521), หน้า 4.

จากความสำเร็จของการบริหารสิ่งก่อให้เกิดการศึกษา ค้นคว้า และวิจัยกันอย่างกว้างขวาง ทั้งนี้โดยที่ได้อิทธิพลให้ความหมายของคำว่า "การบริหาร" ไว้เป็นจำนวนมากในแง่มุมต่าง ๆ กัน และที่สำคัญและควรนำมากล่าวถึงไว้ในที่นี้ก็ได้แก่

คูนท์ และ ดอนเนลล์<sup>1</sup> (Koontz and Donnell) แสดงความคิดเห็นว่า การบริหาร คือการทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยผู้อื่น

เออเนลท์ เดล<sup>2</sup> (Ernest Dale) กล่าวว่า การบริหาร คือกระบวนการจัดองค์การ และการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นไว้ล่วงหน้า

เอ็ดวิน ฟลิปโป<sup>3</sup> (Edwin Flippo) กล่าวว่า การบริหาร คือการวางแผน, การจัดสายงาน, การปฏิบัติขั้นตอนการ และการควบคุม เพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์การสามารถกระทำได้สำเร็จอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ

จอร์จ เทอร์<sup>4</sup> (George Terry) แสดงความคิดเห็นว่า การบริหาร คือกระบวนการที่เด่นชัดซึ่งประกอบด้วยการวางแผน การจัดสายงาน การปฏิบัติขั้นตอนการ และการควบคุม และได้ถูกปฏิบัติเพื่อกำหนดและบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์โดยการใช้บุคคลและทรัพยากร

<sup>1</sup> Harold Koontz and Cyril Donnell, Principles of Management : An Analysis of Managerial Functions (New York : McGraw-Hill, 1972), p. 43.

<sup>2</sup> Ernest Dale, Management : Theory and Practices (New York : McGraw-Hill, 1973), p. 4.

<sup>3</sup> Edwin B. Flippo, Management : A Behavioural Approach (Boston : Allyn & Bacon, 1966), p. 4.

<sup>4</sup> George R. Terry, Principles of Management (Illinois : Richard D. Irwin, 1970), p. 4.

เดล บีช<sup>1</sup> (Dales S. Beach) ได้ให้ความเห็นว่า การบริหาร ก็คือกระบวนการใช้ วัตถุประสงค์และทรัพยากรคนให้เกิดประโยชน์ โดยบรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้ ทั้งนี้ด้วยวิธีคุ้มครองกิจการ, สิ่งการ, ประสิทธิภาพ และประเมินผลงาน

สมพงษ์ เกษมสิน<sup>2</sup> กล่าวว่า การบริหาร คือการใช้คำสั่งและศิลปะนำเอาทรัพยากรทางการบริหารมาประกอบการตามกระบวนการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยสรุปแล้วอาจจะกล่าวได้ว่า การบริหาร ก็คือกระบวนการในการนำเอาเงิน วัสดุอุปกรณ์ และทรัพยากรคน รวมทั้งทรัพยากรอื่น ๆ ที่จำเป็นมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยให้ล้า-มารตบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้ภายใน ระยะเวลาที่ต้องการ และโดยอยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

#### กระบวนการในการบริหาร

เมื่อกล่าวถึงเรื่องกระบวนการในการบริหาร หรือการประกอบการในทางบริหาร ซึ่งบางทีก็เรียกว่าเป็นหน้าที่ของนักบริหาร (Executive's Function) จะพบว่าได้มีผู้ให้ความเห็นถึงลำดับขั้นที่สำคัญของกระบวนการบริหารไว้แตกต่างกัน เช่น

กลุค และ เออร์วิค<sup>3</sup> (Gulick and Urwick) ได้สรุปกระบวนการในการบริหารไว้ว่า ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 7 ประการ หรือที่เรียกกันย่อ ๆ ว่า "POSDCORB" ซึ่งได้แก่

<sup>1</sup>Dales S. Beach, Personnel : The Management of People at Work (New York : McMillan Publishing, 1980), p. 5.

<sup>2</sup>สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, หน้า 6.

<sup>3</sup>Luther Gulick and Lyndall Urwick, Papers on the Science of Administration (New York : Institute of Public Administration, 1937), p.

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดรูปองค์กร (Organizing)
3. การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน (Staffing)
4. การสั่งการ (Directing)
5. การประสานงาน (Co-ordinating)
6. การรายงานผลงาน (Reporting)
7. การงบประมาณ (Budgeting)

หน้าที่ของผู้บริหาร หรือกระบวนการในการบริหารตามแนวความคิดของกูลิคและเออร์วิค นี้ มีผู้นิยมนำไปใช้ในคัมภีร์การบริหารของทางราชการ เป็นส่วนใหญ่

สำหรับ กูนท์ และ ดอนเนลล์<sup>1</sup> (Koontz and Donnell) เห็นว่า กระบวนการในการบริหารประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ๆ เพียง 5 ประการ อันได้แก่

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดรูปองค์กร (Organizing)
3. การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน (Staffing)
4. การเป็นผู้นำ (Leading)
5. การควบคุมงาน (Controlling)

นอกจากนี้ แกรี เดสเลอร์<sup>2</sup> (Gary Dessler) ก็มีความเห็นเช่นเดียวกันว่า กระบวนการในการบริหารนี้ประกอบไปด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 5 ประการดังที่ได้กล่าวมาแล้ว

---

<sup>1</sup>Harold Koontz, Cyril Donnell, and Heinz Wehrich, Management (Tokyo : McGraw-Hill Kogakusha, 1980), p. 78-81.

<sup>2</sup>Gary Dessler, Management Fundamentals : A Framework (Virginia : Prentice-Hall, 1979), p. 4.

ส่วน เอเนล เดล<sup>1</sup> (Ernest Dale) พิจารณาว่า กระบวนการในการบริหารนั้นควรประกอบด้วยขั้นตอน 7 ประการด้วยกันคือ

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน (Staffing)
4. การสั่งการ (Direction)
5. การควบคุม (Control)
6. การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation)
7. การเป็นตัวแทนองค์การ (Representation)

นอกจากนั้นในเรื่องกระบวนการในการบริหารนี้ทั้ง สัมพงศ์ เกษมสิน<sup>2</sup> และ รงชัย สันติวงษ์<sup>3</sup> ต่างก็มีความเห็นคล้ายตามกันว่า ควรประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 5 ประการ อันได้แก่

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การหาเจ้าหน้าที่หรือบุคคลเข้าทำงาน (Staffing)
4. การอำนวยความสะดวก หรือ การสั่งการ (Directing)
5. การควบคุม (Controlling)

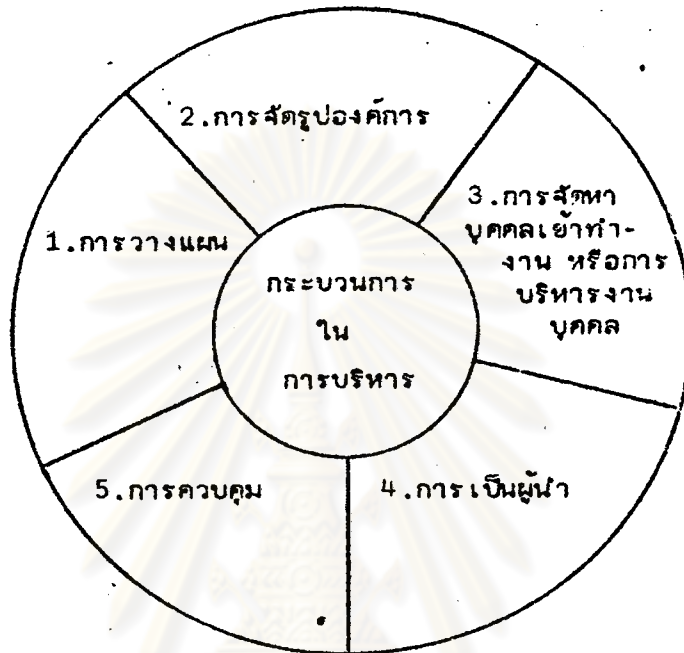
ถ้าหากจะได้พิจารณาโดยรอบคร่าวแล้วจะเห็นว่า กระบวนการในการบริหารตามทัศนะต่าง ๆ ที่หยิบยกขึ้นมาได้ จะมีขั้นตอนอยู่ขั้นตอนหนึ่งซึ่งทุกท่านต่างก็เห็นร่วมกันว่าเป็นองค์ประกอบของการบริหาร นั่นก็คือ "การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน" (Staffing) หรืออาจจะกล่าวได้อย่างกว้าง ๆ ว่าเป็นการคัด การงานเกี่ยวกับบุคคล หรือการบริหารงานบุคคลนั่นเอง โดยนัยนี้ก็หมายความว่า การบริหารบุคคลนั้น

<sup>1</sup> Ernest Dale, Management : Theory and Practice, p. 4-8.

<sup>2</sup> สัมพงศ์ เกษมสิน, การบริหาร, หน้า 10.

<sup>3</sup> รงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร, หน้า 63-70.

ถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร ดังรูปภาพที่แสดงอยู่ในขณะนี้<sup>1</sup>



รูปภาพที่ 1 การบริหารงานบุคคลในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารตามแนวความคิดของแกร์ เดสส์เลอร์ (Garry Dessler)

อนึ่ง สำหรับการบริหารงานบุคคลนั้น ถือได้ว่าเป็นกระบวนการที่ทางด้านการบริหารงานที่สำคัญประการหนึ่งในการที่จะช่วยให้องค์กรแต่ละแห่งสามารถปฏิบัติการดำเนินไปสู่วัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้ เมื่อพูดถึงกระบวนการหน้าที่ของการบริหารธุรกิจนั้น เรามักจะให้ความสนใจและความหมายสำคัญกับลักษณะหน้าที่ทางด้านการขาย การผลิต ตลอดจนการเงินและการบัญชีเสียเป็นส่วนใหญ่ แท้จริงแล้วลักษณะกระบวนการที่สัมพันธ์กับกิจการของหน้าที่อื่น ๆ ทางด้านการบริหารธุรกิจทางหนึ่งนั้น ก็คือการบริหารงานบุคคลนั่นเอง ทั้งนี้ก็เพราะเหตุว่ากระบวนการหน้าที่อื่น ๆ ทั้งหมดไม่สามารถที่จะดำ-

<sup>1</sup>Garry Dessler, Personnel Management : Modern Concepts and Techniques (Virginia : Prentice-Hall, 1973), p. 3.



เดินทางไปได้ด้วยดีถ้าปราศจากเสียซึ่งบุคคลมาดำเนินงาน ตัวบุคคลนี้หมายถึงตัวบุคคลที่มีความสามารถเหมาะสมกับลักษณะตำแหน่งหน้าที่การทำงาน ซึ่งองค์การแต่ละองค์การได้กำหนดไว้ภายใต้โครงสร้างขององค์การ อาจจะเป็นความจริงในลักษณะที่ว่างานสำคัญที่ให้บริการถึงวัตถุประสงค์ขององค์การนั้น มิได้ดำเนินการโดยฝ่ายการบริหารงานบุคคล หรือกระบวนหน้าที่ทางการบริหารงานบุคคลโดยตรง หากทว่ากระบวนหน้าที่ทางการจัดการบุคคลนี้เองที่ได้ช่วยเหลืออำนวยความสะดวกให้มีการประพฤติปฏิบัติไปสู่วัตถุประสงค์ขององค์การในท้ายที่สุด<sup>1</sup> ด้วยเหตุนี้การบริหารงานบุคคลซึ่งถือว่าเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับบุคคลทุกคนในองค์การ จึงถือเป็นกระบวนหน้าที่ขึ้นมูลฐานขององค์การ<sup>2</sup>

เนื่องจากหน้าที่ของการบริหารงานบุคคลมีลักษณะที่ต้องเกี่ยวข้องกับตัวบุคคลซึ่งมีอารมย์ความทะเยอทะยาน และความต้องการต่าง ๆ อย่างมากมาย ประกอบกับพฤติกรรมของบุคคลไม่คงที่ แต่จะแปรเปลี่ยนไปตามกาลเวลา สถานที่ ตลอดจนสภาพแวดล้อมและเงื่อนไขอื่น ๆ ดังนั้นจึงนับว่าเป็นงานด้านบริหารที่ทำได้ไม่ง่ายเลย และถ้าหากขาดการบริหารงานบุคคลที่ดี ก็ย่อมจะหวังความสำเร็จในการบริหารงานได้ยาก<sup>3</sup> ซึ่งในเรื่องนี้ โจเซฟ บี. คิงส์เบอรี (Joseph B. Kingsbury)<sup>4</sup> ได้ให้ความสำคัญในเชิงเปรียบเทียบว่า "พิจารณาในทุกแง่ทุกมุม แล้วก็จะประจักษ์ว่าการบริหารงานบุคคลเป็นส่วนสำคัญที่สุดของการบริหาร" นอกจากนี้ ลอเรนซ์ เอ. แอปเพลย์<sup>5</sup> (Lawrence A. Appley) ยังกล่าวยืนยันว่า "การบริหารและการบริหารงานบุคคลนั้น เป็นสิ่งเดียวกันและเหมือนกัน"

<sup>1</sup> วุฒิสัย สำนังค์, นโยบายการจัดการบุคคลของบริษัทระหว่างประเทศไทย (กรุงเทพมหานคร : โอเคียนส์โตร, 2522), หน้า 1.

<sup>2</sup> เสมาะ ตีเขาวี, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2519), หน้า 3

<sup>3</sup> ยูคัลลี เทียงตรง, การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2519), หน้า 7.

<sup>4</sup> Joseph B. Kingsbury, Personnel Administration for Thai Students (Bangkok : Prachandra Press, 1957), p. 7.

<sup>5</sup> Lawrence A. Appley, "Management the Simple Way", Personnel, Vol 19.No.4 (January 1943) : 595-603

### ความสำคัญของการบริหารงานบุคคล

ในอดีตนั้นผู้บริหารส่วนมากมักไม่ให้ความสนใจหรือมองไม่เห็นถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคล และแม้แต่ในปัจจุบันสำหรับองค์กรขนาดใหญ่ก็ยังไม่เห็นแผนก หรือหน่วยงานที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลโดยตรง<sup>1</sup> ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะเห็นว่าการบริหารงานบุคคลเป็นงานง่าย ๆ ไม่ลึกลับซับซ้อนยุ่งยากเหมือนกับงานด้านอื่น ๆ ขององค์กร

ในระยะเวลาดังกล่าว เมื่อได้เกิดปัญหาต่าง ๆ เพิ่มขึ้นกับกิจการก็มักจะพบว่า ในท้ายที่สุด ก็เป็นผลอันเนื่องมาจากตัวบุคคลภายในองค์กรนั้น ๆ เป็นส่วนใหญ่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาแรงงานได้เป็นจุดกระตุ้นให้ผู้บริหารเริ่มหันมาเอาใจใส่ต่อเรื่องทรัพยากรคนเพิ่มมากขึ้น โดยถือว่าความสำเร็จหรือความมีประสิทธิภาพขององค์กรนั้นขึ้นอยู่กับตัวคนเป็นสำคัญ แม้ว่าภายในองค์กรนั้น ๆ จะมีเครื่องจักรกล เครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ทันสมัยและเพียบพร้อมเพียงใด แต่ถ้าหากปราศจากคนที่มีความรู้ความสามารถรวมทั้งความเต็มใจในการปฏิบัติงานแล้ว กิจการงานทั้งปวงก็ย่อมจะไม่สามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้แต่ต้นได้ ดังนั้นในระยะหลังกับบทบาทของการบริหารงานบุคคลหรือการบริหารทรัพยากรคน จึงได้ทวีความสำคัญเพิ่มขึ้นเป็นลำดับได้มีผู้ประมาณการเอาไว้ว่า ในปัจจุบันเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรคน (Human Resources Subjects) นั้น ได้กินเวลาประมาณ 20% ของความสนใจทั้งหมดของผู้บริหารงานระดับสูง (Top Management) ขององค์กร และจะเพิ่มขึ้นเป็น 30% ภายในอีก 5 ปีข้างหน้า<sup>2</sup>

สำหรับความหมายของคำว่า "การบริหารงานบุคคล" (Personnel Administration) นั้น ได้มีผู้นิยามไว้ในหลายลักษณะด้วยกัน ดังตัวอย่างเช่น

<sup>1</sup> จากการสำรวจของ นิยะดา ชูณหงส์ เมื่อปี พ.ศ. 2521 พบว่า กิจการ 102 แห่งในประเทศไทยมีอยู่เพียง 68 แห่งเท่านั้น (66.6%) ที่มีแผนกบริหารงานบุคคลอย่างเป็นทางการ ส่วนที่เหลืออีก 34 แห่ง (33.4%) ซึ่งส่วนมากเป็นกิจการขนาดเล็ก จะไม่มีแผนกบริหารงานบุคคล รายละเอียดโปรดพิจารณาจาก นิยะดา ชูณหงส์, การบริหารงานบุคคลในประเทศไทย (สถาบันไทยคดีศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2521), หน้า 12

<sup>2</sup> Edwin B. Flippo, Personnel Management (Tokyo : McGraw-Hill Koga-kusha, 1980), p. 8.

เฟลิก เอ. นิโกร<sup>1</sup> (Felix A. Negro) เห็นว่า การบริหารงานบุคคลหมายถึง ศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่และใช้คนเก่าในลักษณะที่จะให้ได้ผลงานและบริการจากการปฏิบัติงานของบุคคลเหล่านั้นมากที่สุด ทั้งในทางปริมาณและคุณภาพ

ลัมพงค์ เกษมสิน<sup>2</sup> มีความเห็นว่า การบริหารงานบุคคลก็คือ การจัดการเกี่ยวกับบุคคลไว้ แต่การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การดูแลบำรุงรักษาลักษณะที่หนีไปจากการปฏิบัติงาน

ธงชัย สันติวงษ์<sup>3</sup> ให้ความเห็นว่า การบริหารงานบุคคลหมายถึง ภารกิจของผู้บริหารทุกคน (และของผู้ชำนาญการด้านบุคคลากรโดยเฉพาะ) ที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับการบุคคลากร เพื่อให้ปัสสัยด้านบุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลาที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

สำหรับความเห็นของผู้วิจัยนั้นเห็นด้วยกับคำนิยามของเอ็ดวิน ฟลิปโป (Edwin Flippo) ที่กล่าวไว้ว่า การบริหารงานบุคคล ก็คือ การวางแผน การจัดรูปองค์การ การสั่งการ และการควบคุมในงานที่เกี่ยวกับการจัดหาตัวบุคคลเข้ามาปฏิบัติ การพัฒนาตัวบุคคล การจ่ายค่าตอบแทน การรวมเอาตัวบุคคลเข้ากับองค์การที่ดำเนินกิจการนั้น (Integration) การทะนุบำรุงรักษาตัวบุคคลไว้ และการให้บุคคลออกจากงาน ทั้งนี้เพื่อให้ไปสู่จุดสุดท้ายที่ทั้ง วัตถุประสงค์ของแต่ละบุคคล, วัตถุประสงค์ขององค์การ และวัตถุประสงค์ของสังคมต่างได้รับการปฏิบัติอย่างสมบูรณ์<sup>4</sup> เนื่องจากคำนิยามดังกล่าวเป็นการมองการบริหารงานบุคคลอย่างเป็นระบบในรูปของกระบวนการ (Process) ตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนถึงจุดสุดท้าย และชี้ให้เห็นถึงวัตถุประสงค์ที่แน่ชัดของงานในคำนี้

<sup>1</sup>Felix A. Negro, Public Personnel Administration (New York : Henry Hold and Company, 1959), p. 36.

<sup>2</sup>ลัมพงค์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2521), หน้า 4.

<sup>3</sup>ธงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์การเกิดตั้งมีเดีย, 2522), หน้า 1.

<sup>4</sup>Edwin B. Flippo, Personnel Management, p. 5.

จากทัศนคติและความคิดเห็นที่เกี่ยวกับความหมายของการบริหารงานบุคคลที่แตกต่างกันออกไป ก็มีผลให้ทัศนคติและความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการในการบริหารงานบุคคล แตกต่างกันไปด้วย ดังเช่น

เวนเดลล์ เฟรนช์<sup>1</sup> (Wendell French) กำหนดไว้ว่า กระบวนการบริหารงานบุคคล จะประกอบขึ้นด้วยขั้นตอนที่ต้องปฏิบัติบนพื้นฐานของความต่อเนื่องดังนี้

1. การวางแผนกำลังคน
2. การเสาะหา
3. การคัดเลือก
4. การแนะนำเข้าทำงานและการปฐมนิเทศก์
5. การฝึกอบรมและการพัฒนา
6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
7. การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง
8. การพ้นจากงาน

มิตเชล เอส. โนวิต<sup>2</sup> (Mitchell S. Novit) ได้ให้ทัศนคติเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลไว้ว่า ประกอบด้วยกระบวนการต่าง ๆ ดังนี้คือ

1. การวางแผนกำลังคน
2. การกำหนดจำนวนพนักงานที่เหมาะสมในแต่ละระดับขององค์การ
3. การเสาะหาและการคัดเลือก
4. การฝึกอบรม
5. การพัฒนาการจัดการและการวางแผนอาชีพ
6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
7. การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน

<sup>1</sup>Wendell French, The Personnel Management Process (Boston : Hough-ton Mifflin, 1970), p. 16.

<sup>2</sup>Mitchell S. Novit, Essentials of Personnel Management (New Jersey : Prentice-Hall, 1979), p. 8-13.

8. การคิดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับแรงงานและผลผลิต
9. การคัดเลือกบุคลากรและบริการ
10. การให้ความปลอดภัยและการประกันสุขภาพ
11. การแรงงานสัมพันธ์

แอนดรูว์ เอฟ. ซิอูล่า<sup>1</sup> (Andrew F. Sikula) แสดงทรรศนะว่า กระบวนการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ถือว่าเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของการบริหารงานบุคคล คือ

1. การวางแผนทรัพยากรคน
2. การสรรหาบุคคลและการประเมินผล
3. การฝึกอบรมและการพัฒนา
4. การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน
5. การคัดเลือกบุคลากรและบริการ
6. การให้ความปลอดภัยและประกันสุขภาพ
7. การแรงงานสัมพันธ์
8. การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

เดล เอส. บีช<sup>2</sup> (Dales S. Beach) ได้พิจารณาการบริหารงานบุคคลว่า ควรประกอบด้วยหน้าที่ต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การคัดเลือกและการว่าจ้าง
2. การวางแผนทรัพยากรคน
3. การฝึกอบรมพนักงานและพัฒนาการคัดเลือก
4. การวางแผนองค์การ
5. การพัฒนาองค์การ

---

<sup>1</sup>Andrew F. Sikula, Personnel Administration and Human Resources Management (Santa Barbara : John Wiley & Sons, 1976), p. 42.

<sup>2</sup>Dales S. Beach, Personnel : The Management of People At Work, p. 48.

6. การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน
7. การประกันสุขภาพและให้ความปลอดภัย
8. การจัดสวัสดิการและการบริการ
9. การแรงงานสัมพันธ์
10. การเปิดโอกาสให้มีการว่าจ้างโดยเท่าเทียมกัน
11. การวิจัยการบริหารงานบุคคล

เสนาะ ตีเขาวี และคณะ<sup>1</sup> มองกระบวนการบริหารงานบุคคลว่า ควรจะต้องมีส่วนประกอบ

ดังนี้คือ

1. การวางแผนทางด้านกำลังคน
2. การจ้างงาน
3. การโยกย้าย เลื่อนตำแหน่ง และให้ออกจากงาน
4. การอบรมและพัฒนา
5. การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน
6. สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน
7. ประโยชน์และบริการพนักงาน
8. การรักษาระเบียบวินัย
9. แรงงานสัมพันธ์
10. การวางแผนจัดองค์การ
11. การวิจัยงานบุคคล

✓ รงชัย สันติวงษ์<sup>2</sup> เห็นว่า หน้าที่งานด้านการบริหารงานบุคคล จะเป็นกระบวนการปฏิบัติที่ประกอบด้วยส่วนสำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวพันกันดังนี้คือ

<sup>1</sup> เสนาะ ตีเขาวี, ลู่ปราณี สรีร์จัตถภูมิข, และ ญะดา ชู่อหงษ์. การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2522), หน้า 31-34.

<sup>2</sup> รงชัย สันติวงษ์, การบริหารงานบุคคล, หน้า 29-30.



1. การออกแบบและงานการวิเคราะห์เพื่อจัดแบ่งตำแหน่งงาน
2. การวางแผนกำลังคน
3. การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน
4. การปฐมนิเทศกับบรรณพนักงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. การอบรมและพัฒนา
6. การจ่ายค่าตอบแทน
7. การทะนุบำรุงรักษาทางด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และการแรงงานสัมพันธ์
8. การใช้วินัยและการควบคุม ตลอดจนการประเมินผล

โดยสรุปแล้ว กระบวนการที่สำคัญ ๆ ของการบริหารงานบุคคลนั้น น่าจะประกอบไปด้วย

ส่วนต่าง ๆ ดังนี้คือ

1. การวางแผนกำลังคน
2. การแสวงหาตัวบุคคลเข้ามาปฏิบัติงาน
3. การฝึกอบรมและพัฒนา
4. การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน
5. การสวัสดิการและบริการ
6. การรักษาพยาบาล
7. การแรงงานสัมพันธ์
8. การวิจัยงานบุคคล

หน้าที่ทั้ง 8 ประการตามที่กล่าวมานี้ จะเห็นได้ว่าเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกัน โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนและแสวงหาบุคคลมาทำงานกับองค์การ การพัฒนา และการทำนุบำรุงทรัพยากรคนที่มีอยู่ ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การจ่ายเงินเดือนและค่าจ้าง, การสวัสดิการให้ รวมทั้งการรักษาพยาบาลและการฝึกอบรม ทั้งนี้เพื่อให้สามารถรวมเอาบุคคลเข้ากับองค์การที่ดำเนินกิจการนั้น (Intregation Process) การที่จะรวมเข้าด้วยกันได้ก็คือ การมุ่งใจให้ตัวบุคคลมีความพึงพอใจในการที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และยินดีก่อให้เกิดประโยชน์ให้องค์การเหล่านั้นด้วย

ดังนั้น เมื่อพิจารณาถึงกระบวนการหน้าที่และจุดมุ่งหมายของการบริหารงานบุคคลแล้ว จึงกล่าวได้ว่าเป็นงานที่กระทำเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงานขององค์การมีความรู้ความสามารถ, มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีลักษณะเป็นเรื่องของนามธรรมและเรียกกันว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แต่ทั้งนี้และทั้งนั้นการสร้างภาวะความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่ใช่เรื่องที่จะกระทำกันได้ง่ายนัก เพราะบุคคลแต่ละคนมีสิ่งที่จะมากระทบกระเทือนและทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันออกไป ปัจจัยที่สำคัญและมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานก็คือ ความต้องการส่วนตัวของแต่ละคน (*Human Needs*) ผู้บริหารงานที่ดีจึงจำเป็นต้องพยายามทำความเข้าใจและศึกษาว่า ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความต้องการ เป็นลักษณะใด ทั้งนี้ก็เพื่อจะสามารถใช้เป็นแนวทางในการจูงใจผู้ปฏิบัติงานได้ อันจะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การโดยรวม

#### ลักษณะความต้องการของมนุษย์

มนุษย์จะกระทำสิ่งใด หรือมีพฤติกรรมเช่นใดนั้น มีสาเหตุมาจากความพยายามที่จะตอบสนองความต้องการส่วนตัวของมนุษย์ผู้นั้นในระยะเริ่มแรกของความพยายามที่จะทำความเข้าใจในเรื่องนี้ มีความเชื่อกันว่าความต้องการของมนุษย์ก็คือ ความพยายามที่จะหลบหนีความเลิบบวด และในขณะที่เดียวกันก็พยายามแสวงหาความลွှ่ยหรือที่เราเรียกกันว่า เป็นหลักความเชื่อที่ว่าความลွှ่ยนั้นเป็นสิ่งที่ดี (*Hedonism*)<sup>1</sup> ดังนั้นพฤติกรรมของมนุษย์ทุกคนจะสามารถเข้าใจได้ ถ้าหากเราสามารถกำหนดได้ว่า อะไรเป็นความลွှ่ยและอะไรเป็นความเลิบบวดในทัศนะของแต่ละคน

สำหรับในเรื่องความต้องการของมนุษย์เรานี้ได้มีผู้ที่สนใจและได้ทำการศึกษากันไว้เป็นอันมาก เช่น แมค เกรเกอร์<sup>2</sup> ได้กล่าวไว้ว่า มนุษย์เป็นสัตว์ที่มีความต้องการในขณะที่เขาได้รับการสนองตอบในสิ่งหนึ่งสิ่งใดเรียบร้อยแล้วก็จะมีตัวกระตุ้นอื่น ๆ ซึ่งทำให้เกิดความต้องการขึ้นมาอีก สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะไม่มียวันสิ้นสุด แต่จะมีขึ้นตั้งแต่เกิดจนถึงวันตาย และนอกจากนั้นมนุษย์ยังใช้ความพยายามเพื่อที่จะให้ความต้องการของตนได้รับการตอบสนองอีกด้วย

<sup>1</sup> Lyman W. Porter, Edward E. Lawler III, and J. Recharad Hackman, Behavior in Organization (Tokyo : McGraw-Hill Kogakusha, 1975), p. 40.

<sup>2</sup> Douglas M. McGregor, The Human Side of Enterprise (Tokyo : McGraw-Hill Kogaku sha, 1960), p. 36.

ส่วน กิลเมอร์<sup>1</sup> (Gilmer) นั้น ก็ได้ให้ความเห็นในเรื่องนี้ไว้ว่า มนุษย์มีความต้องการหลายสิ่งหลายอย่าง เช่น อากาศ อาหาร ที่พัก รวมทั้งสิ่งอื่น ๆ เช่น สภาพ การได้รับการยอมรับนับถือและความรู้สึกของความเป็นเจ้าของ แต่อย่างไรก็ตามโดยทั่วไป ความต้องการเหล่านี้ยากที่จะได้รับการตอบสนองจนอิ่มและพอใจทั้ง ๆ ที่ก็ได้รับอยู่แล้ว

สำหรับ สเตรลส์ และ เซเยอร์<sup>2</sup> (Strauss and Sayles) กล่าวถึงความต้องการจำเป็นของมนุษย์ไว้ว่ามีอยู่ด้วยกัน 3 ประการ และความต้องการดังกล่าวนี้เองที่เป็นแรงจูงใจให้มนุษย์ทำงาน อันได้แก่

1. ความต้องการทางกายภาพและความมั่นคง คือความต้องการที่จะได้รับความพอใจทางด้านร่างกาย เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม และที่อยู่อาศัย ความต้องการในหลักประกันที่ว่าปัจจัยที่จำเป็นต่อร่างกายเหล่านี้ตนจะได้รับการตอบสนองตลอดไป

2. ความต้องการทางสังคม มนุษย์เป็นสัตว์สังคมและต้องการมิตรภาพ ดังนั้นถ้าหากถูกปล่อยให้อยู่อย่างโดดเดี่ยวเป็นเวลานาน จะทำให้เกิดทุกข์ สิ่งที่จะตอบสนองความต้องการทางสังคมของตนได้มีอยู่ 2 ประการคือ การยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น และการรู้สึกว่าตนได้เป็นเจ้าของสิ่งหนึ่งสิ่งใด เป็นต้น

3. ความต้องการเป็นตัวของตัวเอง คือความต้องการเป็นอิสระ ต้องการจะทำอะไรด้วยตนเองและต้องการความสำเร็จในการกระทำของตน

นอกจาก แมคเกรเกอร์, กิลเมอร์ และ สเตรลส์ กับ เซเยอร์ แล้ว มาสโลว์<sup>3</sup> (Maslow) ก็เป็นอีกผู้หนึ่งที่ศึกษาถึงเรื่องความต้องการของมนุษย์ โดยได้ตั้ง เป็นลุ่มมติฐานดังต่อไปนี้คือ

<sup>1</sup>B. Von Haller Gilmer, Industrial Psychology (Tokyo : McGraw-Hill Kogakusha, 1966), p. 121-138.

<sup>2</sup>George Strauss and Leonard Sayles, Personnel : The Human Problems of Management (New Jersey : Prentice-Hall, 1980), p. 6-13.

<sup>3</sup>A.H. Maslow, "A Theory of Human Motivation" in I.L. Heckmann (eds), Human Relations in Management (Cincinnati : South-Western Publishing, 1960), p. 122-144.

1. มนุษย์ทุกคนมีความต้องการ และความต้องการนี้จะไม่มีที่สิ้นสุด

2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นแรงจูงใจสำหรับพฤติกรรมต่อไป

นี่ ในข้อนี้ความหมายก็คือว่า ความต้องการที่มีอิทธิพลก่อให้เกิดพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้น เป็นความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการใดที่ได้รับการตอบสนองเสร็จสิ้นไปแล้วจะไม่เป็นตัวก่อให้เกิดพฤติกรรมต่อไปอีก

3. ความต้องการของมนุษย์จะมีลักษณะ เป็นลำดับขั้น จากต่ำไปหาสูงตามลำดับของความสำคัญข้อนี้หมายความว่า ขณะที่ความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองบางส่วนแล้ว ความต้องการขั้นสูงไปก็จะติดตามมาและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของมนุษย์ต่อไป

ลำดับความต้องการของมนุษย์นี้ มาสโลว์ (Maslow) ได้จัดไว้เรียกว่า "ลำดับขั้นของความต้องการ" (Hierarchy of Needs) มี 5 ลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูงดังนี้คือ<sup>1</sup>

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) ถือเป็นความต้องการพื้นฐานขั้นแรกของมนุษย์ เพื่อการดำรงชีวิตอยู่ เช่น ความต้องการในเรื่องอาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค ตลอดจนความต้องการทางเพศ ความต้องการทางด้านร่างกายนี้จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ก็ต่อเมื่อความต้องการทั้งหมดยังไม่ได้รับการตอบสนองเลย มาสโลว์ ชี้ให้เห็นว่าบุคคลใดก็ตามที่ยังอยู่ในภาวะของการขาดแคลนอาหาร, ความปลอดภัย การเข้าสังคม และความมีชื่อเสียงแล้ว บุคคลผู้นั้นจะมีความต้องการในเรื่องของอาหารมากกว่าสิ่งอื่นใด

2. ความต้องการทางด้านความปลอดภัย (Safety Needs) ความต้องการที่อยู่ในระดับสูงขึ้นไป จะมีความสำคัญก็ต่อเมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการด้านความปลอดภัยจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการป้องกัน เพื่อให้เกิดความปลอดภัยจากภยันตรายต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นกับร่างกาย ความเจ็บป่วย ฯลฯ เมื่อพิจารณาจากทัศนคติของผู้บริหารแล้ว ความต้องการทางด้านความปลอดภัยจึงหมายถึง หลักประกันต่อความมั่นคงในอาชีพการงาน ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความรู้สึกว่าตนเองจะต้องไม่ถูกปลดให้ออก หรือถูกส่งย้ายง่าย ๆ เวลาเจ็บป่วยก็มีคนรักษาพยาบาลให้ หรือเมื่อจะออกจากงานก็จะต้องได้รับบำเหน็จบำนาญตอบแทน ดังนี้ เป็นต้น

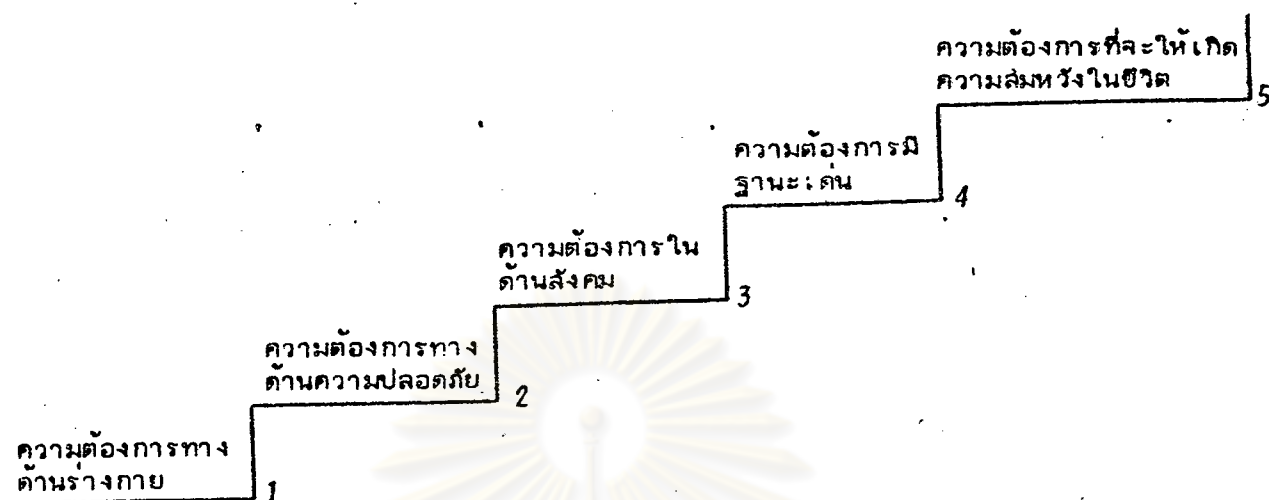
<sup>1</sup>A.H. Maslow, "A Theory of Human Motivation", in The Psychological Reviews, Vol 50, No.4 (July 1943) : 370-396.

3. ความต้องการในด้านสังคม (Social Needs) เมื่อความต้องการในสองข้อแรกได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในด้านสังคมก็จะเริ่มเป็นสิ่งสูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของบุคคลมีนิสัยชอบอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม ดังนั้นความต้องการทางด้านนี้จะเป็นความต้องการที่เกี่ยวกับการอยู่ร่วมกัน การได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น ๆ ให้เข้าเป็นสมาชิกในสังคมเดียวกัน ตลอดจนการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ นั้นเอง เมื่อมีความรู้สึกที่สังคมยอมรับก็จะเกิดความภาคภูมิใจ มีความรับผิดชอบ รักษาส่วนได้ส่วนเสียของสังคม ดังนั้นผู้บริหารจะต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ หรือหน่วยงานนั้น ๆ

4. ความต้องการที่จะมีฐานะเด่น หรือได้รับความยกย่องในสังคม (Esteem Needs) ความต้องการในด้านนี้ถือเป็นความต้องการในระดับสูงที่เกี่ยวกับความมั่นใจในตัวเองในเรื่องของความรู้ความสามารถ มีความต้องการที่จะให้บุคคลอื่นยกย่องสรรเสริญ หรือเป็นที่ยอมรับนับถือในสังคม และความต้องการในด้านสถานภาพ เป็นต้น

5. ความต้องการที่จะให้เกิดความสละสลวยในชีวิต (Self-Actualization Needs) ความต้องการในประเภทนี้เป็นความต้องการในระดับสูงสุด เป็นความต้องการที่อยากจะทำให้เกิดความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิดของตน เมื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งก็ตามไร้มิการพิจารณาถึงบทบาทของเขาในชีวิตว่าจะเป็นไปอย่างไร บุคคลผู้นั้นก็จะผลักดันชีวิตของตนเองให้เป็นไปในทางที่ดีที่สุดตามที่เขาคาดหมายเอาไว้ และย่อมจะขึ้นอยู่กับขีดความสามารถ (Potential) ของเขาเอง เมื่อเขาต้องการจะเป็นอะไร เขาจะพยายามเป็นไปให้ได้ เช่น ความต้องการจะได้ตำแหน่งหน้าที่ที่สูงสุดภายในองค์การ เป็นต้น ความต้องการในขั้นนี้กว้างขวางมาก และแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล

ลักษณะความต้องการทั้ง 5 ประการตามแนวความคิดของมาสโลว์นี้อาจจะเขียนเป็นรูปภาพได้ในลักษณะดังต่อไปนี้คือ



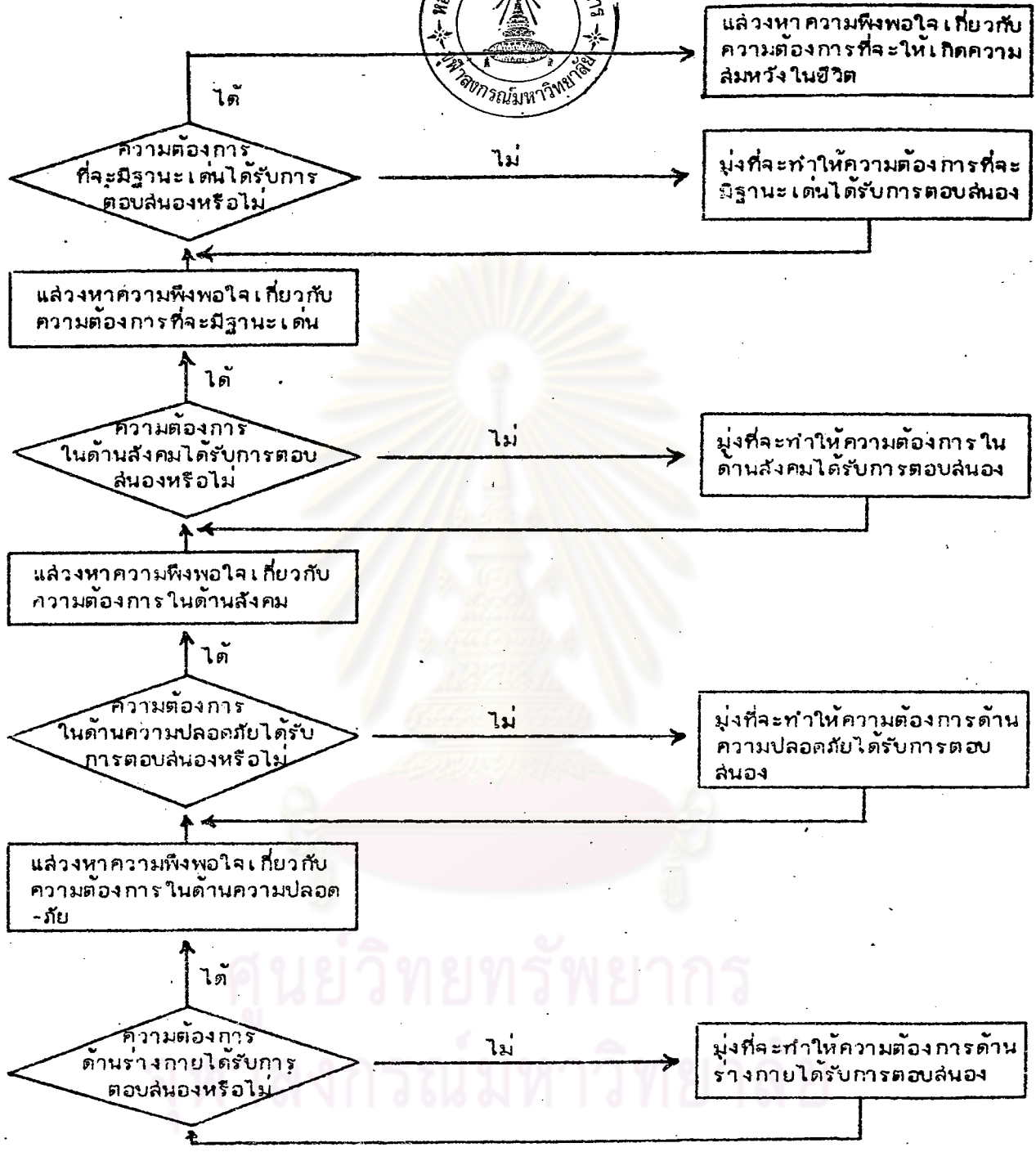
รูปภาพที่ 2 แสดงการแบ่งระดับความต้องการของมนุษย์จากต่ำไปหาสูง ตามแนวความคิดของ อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow)

อย่างไรก็ตาม เพื่อให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในระหว่างความต้องการทั้ง 5 ประการ ตามแนวความคิดของมาสโลว์ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น อาจจะสามารถเขียนเป็นรูปภาพได้ดังต่อไปนี้คือ<sup>1</sup>

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

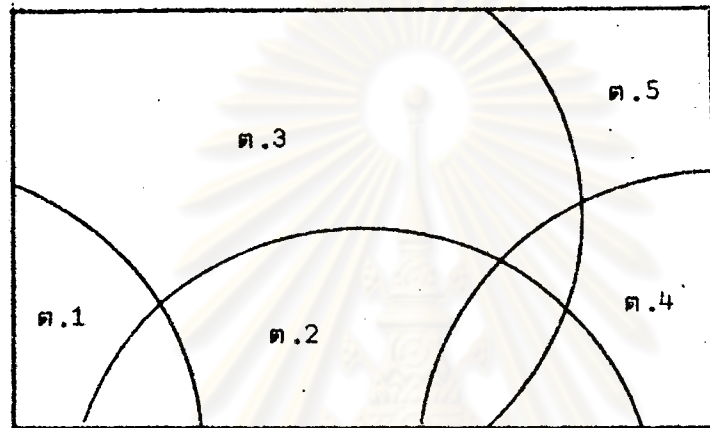
<sup>1</sup>Theodore T. Herbert, Dimensions of Organizational Behavior (New York : McMillan Publishing, 1976), p. 223.





รูปภาพที่ 3 แผนภาพแสดงถึงการทำงานของกรก่อให้เกิดความพึงพอใจในความต้องการตามแนวความคิดของ ธีโอดอร์ เฮอร์เบิร์ต (Theodore T. Herbert)

จากที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ อาจสรุปได้ว่าความต้องการของมนุษย์เรานั้น แม้ว่าจะมีการจัด  
 สำเนา หรือจัดแบ่งระดับออกเป็นความต้องการในระดับสูง หรือต่ำก็ตาม แต่ลักษณะของความต้อ  
 ่งการทั้ง 5 ประการนี้ก็มีความเกี่ยวพันกันดังเราสามารถสรุปเป็นรูปภาพได้ดังนี้คือ<sup>1</sup>



ต. = ความต้องการ

รูปภาพที่ 4 แสดงความเกี่ยวพันกันของความต้องการของมนุษย์ ซึ่งจะเห็นได้ว่า ความต้องการ  
 ระดับที่ 1, 2, 3, 4 และ 5 นั้น มีความเกี่ยวข้องกันเป็นลูกโซ่ที่เกี่ยวพันกัน และ  
 ไม่สามารถจะแยกออกจากกันโดยเด็ดขาดได้เลย

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

<sup>1</sup> อรุณ รักธรรม, หลักมนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2517).

จากการศึกษาค้นคว้าถึงความต้องการของมนุษย์ ทำให้ทราบความจริงว่า เพราะความต้องการเหล่านี้เอง เป็นผลผลักดันให้มนุษย์ต่อสู้ดิ้นรนและทำทุกสิ่งทุกอย่างเพื่อสนองความต้องการของตนเอง ขนาดของการต่อสู้ดิ้นรนนี้จะขึ้นอยู่กับระดับความต้องการของแต่ละคน ซึ่งไม่เท่ากัน ดังนั้นหัวข้อต่อไปที่จะทำการศึกษาก็คือ ความแตกต่างในความต้องการของมนุษย์

ในเรื่องของความแตกต่างในความต้องการของมนุษย์นั้นอาจจะกล่าวได้ว่า เป็นผลมาจากสาเหตุหลายประการด้วยกัน ทั้งนี้เนื่องจากมนุษย์อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ไม่เหมือนกัน ถูกเลี้ยงดูและอบรมสั่งสอนมาแตกต่างกัน สภาพการณ์ดังนี้จะ เป็นปัจจัยขั้นพื้นฐานในการกำหนดความต้องการของมนุษย์ เราจะพบว่ามนุษย์มีความต้องการที่แตกต่างกันมากมาย ตัวอย่างเช่น บางคนต้องการความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ในขณะที่อีกคนหนึ่งต้องการเงินเดือนและสวัสดิการที่เหมาะสม ในเวลาเดียวกันบางคนก็ต้องการเกียรติยศชื่อเสียง ดังนี้ เป็นต้น แต่ถ้าหากมองในด้านของผู้บริหารแล้วสามารถจะชี้ได้ว่า หากองค์กรหรือหน่วยงานใดไม่สามารถที่จะตอบสนองความต้องการเหล่านี้ได้แล้ว ก็ยากที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดกำลังใจในการที่จะปฏิบัติงาน ผลงานที่ออกมา ก็อาจจะไม่มีคุณภาพดีพอตามที่ต้องการไว้

อย่างไรก็ตามในเรื่องความแตกต่างกันในความต้องการของมนุษย์นี้ แซมมวล ดีพ (Samuel Deep) ได้เสนอความเห็นไว้ว่า มีผลมาจากตัวแปรที่มีอิทธิพลเป็นอย่งยิ่ง 5 ตัวแปรด้วยกันคือ<sup>1</sup>

1. วัฒนธรรม (Culture)
2. ประสบการณ์ในอดีต (Past Experiences)
3. สาขาอาชีพ (Occupational Field)
4. ลักษณะทางร่างกาย (Physical Characteristics)
5. บุคลิกภาพ (Personality)

---

<sup>1</sup>Samuel Deep, Human Relations in Management (California : Glencoe Publishing, 1978), p. 26.

การที่หยิบยกเอา เรื่องความต้องการและความแตกต่างในความต้องการของมนุษย์ขึ้นมา กล่าวนี้ก็เพื่อต้องการชี้ให้เห็นว่า มนุษย์นั้นมีความต้องการมากมาย ทั้งในแง่ปริมาณและขอบเขต และโดยเหตุที่มนุษย์พยายามที่จะให้ความต้องการของตนเองได้รับการตอบสนอง เพื่อให้เกิดความพึงพอใจอยู่เสมอ ดังนั้นผู้บริหารที่ดีจึงควรจะทำความเข้าใจในเรื่องนี้ไว้ เพื่อที่จะได้นำมาเป็นแนวทางในการรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชา ลึกลงไปแม้ผู้บริหารจะมีความรู้ความสามารถในด้านอื่น ๆ เป็นอย่างดี แต่ถ้าหากขาดเสียซึ่งความรู้และความเข้าใจในจุดนี้แล้ว ก็ยากที่จะทำให้งานต่าง ๆ ในความรับผิดชอบ ดำเนินไปได้ด้วยดีตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

#### ความหมายและความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

โดยทั่วไปในการปฏิบัติหน้าที่การงานนั้น ถ้าหากว่าพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ทุกคนได้รับการฝึกฝนอย่างเท่าเทียมกัน ก็ย่อมที่จะสามารถทำงานได้ทัดเทียมกัน แต่อย่างไรก็ตามความทัดเทียมกันนี้ย่อมต้องมีความแตกต่างกันอยู่อย่างแน่นอน ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะก่อให้เกิดความแตกต่างของผลงานก็คือ ความสามารถในการทำงานและสิ่งที่มีอิทธิพลเสริมสร้างการทำงานของบุคคลนั้น อาจกล่าวได้ว่า คือความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คนเราหากได้ทำงานที่ตนพึงพอใจหรือทำงานที่ตนเองรัก ก็จะทำให้มีความสุขในการทำงาน ผลงานที่ได้ย่อมจะดีกว่า ถ้าเปรียบเทียบกับผลงานของผู้ที่ต้องปฏิบัติงานด้วยความจำใจ หรือเพียงแต่ปฏิบัติงานไปตามหน้าที่เท่านั้น จึงกล่าวได้ว่า ความพึงพอใจในงานถือเป็นรางวัลที่ได้อย่างหนึ่งสำหรับบุคคลในการทำงาน<sup>1</sup> รวมทั้งยังเป็นสิ่งที่ใช้วัดคุณภาพของชีวิตการทำงานได้สิ่งหนึ่งด้วย และมีคุณค่าควรแก่การทำความเข้าใจ<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Robert Dubin, The World of Work (New Jersey : Prentice-Hall, 1958), p. 241.

<sup>2</sup>Edward E. Lawler III, "Satisfaction and Behavior" in Richard M. Stees and Lyman W. Porter, Motivation and Work Behavior (New York : McGraw-Hill, 1979), p. 288-289.

สำหรับความหมายของคำว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น ได้มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ศึกษาและให้ความเห็นไว้ต่าง ๆ กัน ซึ่งพอจะรวบรวมได้ดังต่อไปนี้คือ

คาร์เตอร์ วี กู๊ด (Carter V. Good) ให้ความหมายไว้อย่างสั้น ๆ แต่มีความหมายครอบคลุมทุกด้านว่า หมายถึง ทัศนภาพ สภาพ หรือระดับความพอใจ ซึ่งเป็นผลมาจากความสนใจต่าง ๆ และทัศนคติของบุคคลที่มีต่องาน

เฮนรี เคลย์ สมิธ<sup>2</sup> (Henry Clay Smith) ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ว่าเป็นผลรวมทางจิตวิทยา สรีรวิทยา และสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะทำให้ผู้ทำงานในหน่วยงานนั้น พุดได้อย่างจริงใจว่า เขาพอใจที่จะทำงาน

เดล เอส. บีช<sup>3</sup> (Dale S. Beach) นิยามความหมายของคำว่า ความพึงพอใจไว้ว่า หมายถึง ความพึงพอใจทั้งหมดของบุคคล ซึ่งได้รับจากงานของเขา, เพื่อนร่วมงาน, ผู้บังคับบัญชา, องค์กร และ สิ่งแวดล้อม รวมทั้งเป็นผลมาจากอิทธิพลของโครงสร้างทางบุคลิกภาพ

เวกซ์เลย์ และ ยูคัล<sup>4</sup> (Wexley and Yukl) ให้ความเห็นในเรื่องนี้ไว้ว่า ความพึงพอใจในงานก็คือความรู้สึกของพนักงานที่มีต่องานของเขาและเป็นทัศนคติโดยทั่ว ๆ ไป ที่มีต่องานโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของประเมินแง่มุมที่แตกต่างกันของงาน

โดยสรุปแล้ว ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น เป็นทัศนคติหรือความรู้สึกในทางที่ดีที่มีต่องานที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ทั้งนี้เป็นผลมาจากปัจจัยหลายด้านด้วยกัน ทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น

<sup>1</sup>Carter V. Good, Dictionary of Education (New York : McGraw-Hill, 1973), P.13.

<sup>2</sup>Henry Clay Smith, Psychology of Industrial Behavior (New York : McGraw-Hill, 1955), p. 114.

<sup>3</sup>Dale S. Beach, Personnel : The Management of People at Work, p. 443-444.

<sup>4</sup>Kenneth N. Wexley and Gary A. Yukl, Organizational Behavior and Personnel Psychology (Illinois : Richard D. Irwin, 1977), p. 98.

เพื่อนร่วมงาน, ผู้บังคับบัญชา ฯลฯ และจากสภาพภายใน เช่น ลักษณะบุคลิกภาพส่วนตัว เป็นต้น อันจะเป็นผลที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกเต็มใจ หรือมีความผูกพันกับงานและพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ อย่างไรก็ตามผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำก็ต่อเมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและจิตใจ โดยสามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของแต่ละบุคคลได้ ดังนั้นจึงควรจะได้พิจารณากันต่อไปว่ามีปัจจัยใดบ้างที่เป็นตัวกำหนดให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

#### ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาและวิจัยของ เฟรดเดอริก เฮอร์ซเบิร์ก (Federick Herzberg) และคณะที่เมืองพิตส์เบิร์ก (Pittsburg) ในปี ค.ศ. 1959 ซึ่งเป็นการศึกษาวิจัยที่สำคัญอย่างองงานหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะทราบว่ามิใช่เหตุผลหรือปัจจัยอะไรบ้างที่เป็นตัวก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน และปัจจัยใดที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน ผลการวิจัยของ เฮอร์ซเบิร์ก โดยการสัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชีจำนวน 200 คน พบว่า "ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน" (Motivational Factors) หรือ "ตัวความพึงพอใจ" (Satisfiers) ได้แก่<sup>1</sup>

1. ความสำเร็จของงาน (Achievement)
2. การยอมรับนับถือ (Recognition)
3. ลักษณะของงาน (Work Itself)
4. ความก้าวหน้า (Advancement)
5. ความรับผิดชอบ (Responsibility)
6. ความเป็นไปได้ที่จะก้าวหน้า (Possibility of Growth)

นอกจากปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานดังกล่าวแล้ว ยังมีอีกปัจจัยหนึ่งซึ่งถือว่าเป็น "ปัจจัยดำรง" (Maintenance Factors) ซึ่งช่วยบำรุงรักษาให้บุคคลทำงานอยู่กับองค์การต่อไป

<sup>1</sup>F. Herzberg, B. Mausner, and B.B. Snyderman, The Motivation to work, quoted in William M. Berliner and William K. McFarney, Management practice and training : Cases and Principles (Illinois : Richard D. Irwin, 1974), p. 593.



ปัจจัยเหล่านี้มีใช้ตัวจริงใจ แต่เป็นปัจจัยเบื้องต้นที่อาจจะทำให้บุคคลไม่พอใจในงานที่ทำ อันได้แก่

1. นโยบายและการบริหารงานของหน่วยงาน (*Company Policy and Administration*)
2. การบังคับบัญชา (*Supervision*)
3. ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้บังคับบัญชา (*Interpersonal Relations-Superior*)
4. ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับเพื่อนร่วมงาน (*Interpersonal Relations-Peers*)
5. ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ใต้บังคับบัญชา (*Interpersonal Relations-Subordinate*)
6. เงินเดือน (*Salary*)
7. สถานะทางสังคม (*Status*)
8. ความมั่นคงของชีวิตส่วนตัว (*Personal Life*)
9. ความมั่นคงของงาน (*Job Security*)
10. สภาพการทำงาน (*Working Conditions*)

เวนเดลล์ เฟรนช์<sup>1</sup> (*Wendell French*) กล่าวถึงความพึงพอใจในงานโดยให้ความเห็นว่า การที่บุคคลในองค์การหนึ่งองค์การใด จะเกิดความพึงพอใจในงานของเขาหรือไม่ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของเขาเองว่า งานที่เขาอยู่ได้สนองต่อความต้องการในด้านต่าง ๆ ของเขาเพียงไร และปัจจัยที่เฟรนช์เห็นว่า จะก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานก็ได้แก่

1. ความมั่นคงของอาชีพ
2. เงินเดือนที่เหมาะสมกับปริมาณงาน
3. การควบคุมบังคับบัญชาที่ดี
4. สวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทน /
5. สภาพการทำงานที่ดี

<sup>1</sup>Wendell French, The Personnel Management Process : Human Resources Administration (Boston : Houghton Mifflin, 1964), p. 28-31.

6. โอกาสก้าวหน้า
7. เป็นงานที่มีเกียรติในสังคม

ส่วน กิลเมอร์<sup>1</sup> (Gilmer) นั้นได้สรุปว่า มีองค์ประกอบหรือปัจจัย 10 ประการด้วยกัน ที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่ ซึ่งก็ได้แก่

1. ความมั่นคงในงาน
2. โอกาสก้าวหน้าในงาน
3. บริษัทและการจัดการ
4. ค่าจ้าง
5. ลักษณะของงานที่ทำ
6. การบังคับบัญชา
7. ลักษณะทางสังคมของงานที่ทำอยู่
8. การติดต่อสื่อสาร
9. สภาพการทำงาน
10. ผลประโยชน์ตอบแทน

สำหรับ เวคเลย์ และ ยูคัล<sup>2</sup> (Wexley and Yukl) ได้ให้ความเห็นว่า ส่วปัจจัยที่เป็นตัวก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน หรือไม่นั้น ประกอบไปด้วย

1. ค่าจ้าง
2. การควบคุมบังคับบัญชา
3. ลักษณะงานที่ทำอยู่
4. เพื่อนร่วมงาน
5. ความมั่นคงในงาน

<sup>1</sup>B. Von Haller Gilmer, "Attitudes, Job Satisfaction and Industrial Morale" in B. Von Haller Gilmer (eds), Industrial Psychology, p. 280-283.

<sup>2</sup>Kenneth N. Wexley and Gary A. Yukl, Organizational Behavior and Personnel Psychology, p. 109.

## 6. โอกาสก้าวหน้าในงาน

ทิฟฟิน และ แมคคอร์มิค<sup>1</sup> (Tiffin and McCormick) ได้เสนอว่า ความพึงพอใจในงานนั้นน่าจะเกิดขึ้นจากปัจจัย 8 ตัว ดังต่อไปนี้คือ

1. สภาพการทำงาน
2. ค่าจ้าง
3. เพื่อนร่วมงาน
4. ลักษณะของงาน
5. บริษัทและการจัดการ
6. ชั่วโมงการทำงาน
7. การเลื่อนงาน
8. การเลื่อนตำแหน่ง

แมงน้อย พงษ์สามารถ<sup>2</sup> ได้เสนอไว้ว่า ตัวกำหนดความพอใจในงานแต่ละงานอาจจะไม่เหมือนกัน ปัจเจกบุคคลมีความพอใจในสิ่งต่าง ๆ ไม่เหมือนกันและไม่เท่ากัน ความแตกต่างส่วนบุคคลในทุก ๆ ด้านอาจเป็นตัวกำหนดปัจจัยที่แตกต่างกันได้ โดยทั่วไปปัจจัยที่มีผลต่อความพอใจหรือไม่พอใจของบุคคลมักจะเป็นสิ่งใดสิ่งหนึ่งต่อไปนี้คือ

1. ความมั่นคง
2. โอกาสก้าวหน้า
3. ความน่าสนใจของงาน
4. ความน่าดึงดูดใจจากหัวหน้างาน
5. องค์กรและฝ่ายบริหาร

<sup>1</sup> Joseph Tiffin and Ernest J. McCormick, Industrial Psychology, (London : George Allen and Unwin, 1968), p. 339.

<sup>2</sup> แมงน้อย พงษ์สามารถ, จิตวิทยาอุตสาหกรรม (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2519), หน้า 260.

6. เนื้อหาเฉพาะของงาน
7. การบังคับบัญชา
8. ค่าจ้าง
9. ความหมายทางสังคมของงาน
10. สภาพการทำงาน
11. การสื่อสาร
12. ชั่วโมงการทำงาน
13. ความยากง่ายของงาน
14. ผลได้ต่าง ๆ จากการทำงาน

อนึ่ง การสร้างความพึงพอใจในงานนี้ถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารในทุกระดับ ซึ่งจะต้องก่อให้เกิดขึ้นในหน่วยงานของตน เพราะสิ่งนี้เป็นกุญแจดอกสำคัญของการที่จะให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความลึบคายใจ สำหรับวิธีการในการสร้างความพึงพอใจในงานนั้น อาจจะกระทำได้หลายวิธีด้วยกัน แต่ในที่นี้จะได้นำมากล่าวถึงแต่วิธีการที่เห็นว่าสำคัญและง่ายแก่การปฏิบัติ ซึ่งมีดังนี้คือ<sup>1</sup>

1. ต้องสร้างและปลูกฝังให้พนักงานมีความพอใจ มีความรักงาน และกระตือรือร้นในการทำงาน การที่จะให้พนักงานรักงานนั้นผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่พนักงาน จะต้องแสดงว่าตนมีความพอใจ รักงาน เชื่อว่างานนั้นมีประโยชน์และสำคัญยิ่ง แม้ว่าจะเหน็ดเหนื่อยสับสน หนักตรากตรำหรือท้อถอยหมดกำลังใจก็ไม่ควรแสดงให้พนักงานเห็น เพราะพนักงานส่วนมากมักจะประพฤติตามอย่างหัวหน้างาน

2. ช่มเชยและยกย่องให้กำลังใจแก่ผู้ที่ทำความดีความชอบ แต่ต้องช่มเชยให้ถูกกาลเทศะ มีเหตุ มีผล และมีความจริงใจ ไม่ช่มเชยพร่ำเพรื่อจนเกินไป เป็นเหตุให้คำช่มเชยนั้นไร้ค่าหมดความหมาย

3. ดูแลเอาใจใส่และให้ความสนิทสนมแก่พนักงานพอสมควร โดยการพักทายไต่ตาม

<sup>1</sup> อรุณ จักรธรรม, หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร, หน้า 212-213.

ข่าวคราวและทุกขัลยของพนักงานในโอกาสอันควร การแสดงออกเช่นนี้จะทำให้พนักงานมีกำลังใจ เมื่อเขาทราบว่าหัวหน้างาน มิได้ละเลยหรือทอดทิ้งเขา

4. ให้โอกาสแก่พนักงานในการสร้างความมั่นคง ของชีวิตการทำงานพอสมควร หรือมีทางก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งหรือเงินเดือนที่สูงขึ้นไป เพราะการที่คนงานมีงานที่มั่นคงมีทางก้าวหน้า ก็จะเป็นสิ่งกระตุ้นให้เขาเกิดความมั่นใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น

5. สร้างสภาพการทำงานที่ดีและเหมาะสมแก่พนักงาน อาทิเช่น โต๊ะทำงาน ห้องทำงาน แสงสว่าง การถ่ายเทของอากาศและสิ่งแวดล้อม ฯลฯ เหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะถ้าพนักงานทำงานในห้องที่มีสภาพการทำงานดี จะทำให้พนักงานสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

6. ให้โอกาสพนักงานได้แสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงงาน และมีส่วนร่วมในความ สำเร็จของงาน พนักงานบางคนอาจจะมีความคิดเห็นที่ดีและมีประโยชน์ในการปรับปรุงงานก็ควรจะมีสิ่งตอบแทน หรือยกให้เป็นความดีความชอบของบุคคลผู้นั้น เพื่อให้เป็นตัวอย่าง และเป็นกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ

7. ให้โอกาสหรือมีระบบที่เที่ยงธรรมในการร้องทุกข์ของพนักงาน พนักงานบางคนมี ขวัญดีตั้งอกตั้งใจในการทำงาน แต่ในบางครั้งขวัญอาจจะตกได้ หากพนักงานนั้นเกิดความทุกข์ร้อน หรือมีปัญหาเกิดขึ้นแล้วไม่สามารถจะไปร้องทุกข์กับผู้ใด ฉะนั้นในการรักษาขวัญของคนงาน สถาน ประกอบการนั้น ๆ ควรจะจัดให้มีเจ้าหน้าที่เพื่อการนี้โดยเฉพาะ ถ้า เป็นเรื่องที่เจ้าหน้าที่สามารถ แก้ไขได้ก็ควรดำเนินการทันที แต่ถ้าไม่สามารถจะทำได้ก็ควรชี้แจงหรืออธิบายให้พนักงานทราบ ซึ่ง เรื่องนี้ควรจะได้วางระเบียบไว้ให้รัดกุมชัดเจน

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานตามที่ได้กล่าวมานี้ เป็นสิ่งจำเป็น ที่ผู้บริหารควรเอาใจใส่และคอยติดตามอยู่เสมอ ทั้งนี้เพราะถ้าหากพนักงานไม่ได้รับการตอบสนอง ก็อาจจะทำให้เกิดอาการเบื่อหน่าย ท้อถอย และหมดกำลังใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งอาจจะมี การแสดงออกในรูปแบบของการใช้ความรุนแรง เป็นปฏิกิริยาโต้ตอบในบางรายได้อีกด้วย สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ถ้าเกิดขึ้นก็จะทำให้ เป็นอุปสรรคอย่างยิ่งต่อการทำงานร่วมกัน และในท้ายที่สุดย่อมจะส่งผล กระทบไปถึงเป้าหมายขององค์กรด้วย ดังนั้นผู้บริหารที่ฉลาดจึงควรหาวิธียังรู้ทันคตินิยมของพนักงาน

อยู่เสมอ เพื่อที่จะได้นำมาให้เป็นแนวทางในการแสวงหาวิธีอุจเฉ่งหมักงานให้สามารถปฏิบัติภาระหน้าที่ได้อย่างมีความลู่ช โดยจุกค้ำก้ำส้งกายและก้ำส้งใจให้กับองค้การ

ความหมายและความส้าคัญของก้ำส้งขวัญของหมักงาน

ส้าหรับในเรื่องก้ำส้งขวัญของหมักงานนี้ เราจะพบว่าในการบริหารงานบุคคลแผนใหม่ ทั้งขององค้การธุรกิจ เอกชนและในการบริหารงานของรัฐบาล ก้ำส้งให้ความล่นใจกับการเสริมสร้างก้ำส้งขวัญของหมักงานในองค้การ ทั้งนี้เพื่อให้นักค้ลาได้ปฏิบัติงานด้วยความมั่นคง ลบายใจ และได้รับการตอบล่นองความต้องการตามธรรมชาติให้มากที่สุด ตลอดจนเพื่อสร้างพลังร่วมในการปฏิบัติภาระหน้าที่ของบุคคลหลายฝ่ายให้ร่วมมือสร้างสร้รห้ประสานกัน อันเป็นปัจจัยที่จะช่วยให้การบริหารงานขององค้การบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งในประเด็นนี้มีนักวิชาการบางท่านได้ให้ข้อคิดเห็นว้า "นักบริหารส่วนใหญ้ทุกวันนี้ให้ความคิดค้ำนึ่งถึงก้ำส้งขวัญของผู้ปฏิบัติงานเป็นสิ่งส้าคัญ ผู้ปฏิบัติงานที่มีก้ำส้งขวัญสูง (High Morale) จะเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และจะทำงานอย่างมีความลู่ช รวมทั้งตั้งใจทำงานอย่างดี ในทางตรงกันข้ามผู้ที่มีก้ำส้งขวัญต่ำ (Low Morale) จะเป็นผู้ที่ไม่ล่นใจในการทำงาน ขาดความตั้งใจในการทำงาน เราจะพบว่าคุณภาพและผลผลิตของงานจะมีความสัมพันธ์ในทางเดียวกัน (Positive Relations) กับผู้ปฏิบัติงานที่มีขวัญสูง<sup>1</sup> ส้าหรับความหมายของค้าวว้า "ก้ำส้งขวัญ" (Morale) นี้ได้มีผู้ให้แนวความคิดที่ล่นใจไว้เป็นอันมาก ตัวอย่างเช่น

ชล ดับเปิลยู. เกลเลอร์แมน<sup>2</sup> (Saul W. Gellerman) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับขวัญว้า เป็นเรื่องของความนึกคิด ประกอบขึ้นจากความรู้สึกของบุคคลที่มีต้องานของเขา และเป็นเรื่องยากที่จะห้ย้งรู้ (Measure) และง่ายที่จะเพิกเฉย (Ignore) เราจะคิดถึงเรื่องของขวัญก็แต่เฉพาะเมื่ออยู่ในส้กณะข้ต้งตัว (Extremes) แล้ว และอยู่ในส้กณะของการแสดงออกอย่างเห็นได้ชัด

<sup>1</sup>Dale Yoder, Personnel : Principles and Policies (New Jersey : Prentiel-Hall, 1954), p. 445.

<sup>2</sup>Saul W. Gellermen, Motivation and Productivity (Bombay : D.B. Taraporevala Sons & Private, 1963), p. 247.



ดังนั้น เมื่อบุคคลมีความกระตือรือร้น เราจะกล่าวว่าเขามีกำลังขวัญที่ดี และเมื่อเขาท้อแท้ใจ เรา  
กล่าวว่ากำลังขวัญของเขาต่ำ

โอ. เกสตัน สโตทล์<sup>1</sup> (O. Glenn Stahl) ให้คำจำกัดความไว้ว่า ขวัญ หมายถึง  
สภาวะของจิตใจ ซึ่งแสดงออกในรูปของความจงรักภักดี ความกระตือรือร้น การให้ความร่วมมือ  
ความภูมิใจในงาน และการเสียสละต่อหน้าที่

เฟลิก เอ. นิโกร<sup>2</sup> (Felix A. Negro) ให้ความหมายของกำลังขวัญว่า เป็นความรู  
สึกทำดีหรือพฤติกรรมของกลุ่มที่คนร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยไม่ย่อท้อ เพื่อให้  
ได้มาซึ่งผลงานร่วมกัน

ส่วน เบอร์ลินเนอร์ และ แม็คลาเนย์<sup>3</sup> (Berliner and McLarney) ได้อธิบายความ  
หมายของคำว่า ขวัญ ว่าเป็นสภาพจิตใจของผู้ปฏิบัติงานทั้งของปัจเจกบุคคลและของกลุ่ม ซึ่งหมายถึงวิธี  
ที่พวกเขาคิดและรู้สึกเกี่ยวกับงาน, สภาพของการทำงาน, การควบคุมบังคับบัญชา, เพื่อนร่วมงาน,  
บริษัทและการบริหารงาน, ความเป็นธรรมของค่าจ้าง และความคาดหวังเรื่องงานที่มั่นคงแน่นอน

ความหมายของขวัญในลักษณะที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การนี้ยังมีผู้ให้คำนิ  
ยามหรือความหมายไว้อีกเป็นอันมาก ซึ่งจะแตกต่างกันออกไปในข้อปลีกย่อย แต่เมื่อรวมความแล้ว  
พอจะทำให้เรามองเห็นว่า "กำลังขวัญ" เป็นเรื่องของนามธรรมที่ไม่สามารถจะสัมผัสได้ แต่สามารถ  
สังเกตเห็นได้จากการแสดงออกในรูปแบบต่าง ๆ กัน โดยทั่วไปพอจะกล่าวได้ว่า กำลังขวัญเป็น  
สภาวะของจิตใจ หรือความรู้สึกนึกคิดที่บุคคลมีต่องาน, สภาพการทำงาน, เพื่อนร่วมงานและลักษณะ  
การบังคับบัญชา เป็นต้น ซึ่งบางท่านได้ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า เรื่องกำลังขวัญและความพึงพอใจ

<sup>1</sup>O. Glenn Stahl, Public Personnel Administration (New York : Harper & Row Publishers, 1971), p. 166.

<sup>2</sup>Felix A. Negro, Public Personnel Administration (New York : Holt, Rinehart & Winston, 1963), p. 383.

<sup>3</sup>William M. Berliner and William J. McLarney, Management practices and training, p. 610.

ในงานนั้นบางครั้งสามารถใช้แทนที่กันได้ แต่เรื่องกำลังขวัญนั้นเป็นแนวความคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของกลุ่มบุคคลมากกว่าของแต่ละบุคคล<sup>1</sup>

อย่างไรก็ตาม เราอาจจะพิจารณาขวัญได้ทั้งในแง่ที่เป็นทัศนคติของบุคคล และที่เป็นทัศนคติของกลุ่ม ในแง่ของบุคคลกำลังขวัญมีการขึ้นและลงได้บ่อย ๆ มันจะสูงขึ้นเมื่อบุคคลเห็นหนทางเจริญก้าวหน้าในงานของเขา และจะลดต่ำลงเมื่อความหวังมีน้อยลง มันจะสูงขึ้นเมื่อบุคคลมีโอกาสแสดงความสามารถและได้รับการยอมรับจากการทำงานนั้น แต่จะลดต่ำลงเมื่อความยกย่องสรรเสริญไปตกอยู่กับบุคคลอื่น แต่สำหรับกำลังขวัญของกลุ่มจะไม่มีลักษณะแปรปรวนเช่นนั้น ในบริษัทที่สามารถรักษาสัมพันธภาพอันดีกับลูกค้าได้เป็นเวลานานก็จะมีภาพพจน์ที่ดีที่ละสมมาคอยช่วยสนับสนุนกำลังขวัญของกลุ่มในช่วงเวลาที่เกิดความยากลำบากเล็ก ๆ น้อย ๆ หรือความบกพร่องชั่วคราวบ้างครั้งชั่วคราว กำลังขวัญจะมีลักษณะเป็นแรงถ่วง (Momentum) ที่จะป้องกันไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางตรงกันข้ามจากการกระทำของบริษัทแต่ละครั้ง ถ้ากำลังขวัญมีแนวโน้มที่พุ่งสูงขึ้นอยู่สม่ำเสมอมันก็จะทนทานต่อการกระทบกระเทือนเล็กน้อยได้ ถ้าลูกค้ามีความเชื่อต่อในเจตนาดีของบริษัท (องค์การ) กำลังขวัญก็จะลดลงอย่างช้ามากเมื่อมีความตึงเครียดเกิดขึ้นและสามารถกลับเข้าสู่สภาพเดิมได้ ถ้าฝ่ายบริหารไม่ใช้เวลามากนักในการดำเนินการแก้ไข<sup>2</sup>

จากความสำคัญของกำลังขวัญในการปฏิบัติงานดังที่กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า กำลังขวัญที่ดีของบุคคลในหน่วยงานจะช่วยให้เกิดผลดีทั้งแก่ตัวผู้ปฏิบัติงานเองและแก่องค์การด้วย ดังที่นักวิชาการได้ชี้ให้เห็นไว้ดังนี้คือ<sup>3</sup>

1. ก่อให้เกิดกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานที่จะให้ความร่วมมือในงานขององค์การเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้
2. สร้างความจงรักภักดีให้แก่หมู่คณะและองค์การ

<sup>1</sup>Blair J. Rolasa, Introduction to Behavioral Science for Business (New York : Wiley, 1960), p. 406.

<sup>2</sup>William M. Berliner and William J. McLarney, Management practices and training, p. 611.

<sup>3</sup>Ralph C. Davis, The Fundamental of Top Management, p. 416.

3. การทำงานจะมีระเบียบวินัย ไม่มีการฝ่าฝืนคำสั่งกฎเกณฑ์และข้อบังคับ

4. ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานอุทิศสติปัญญา รวมทั้งกำลังความสามารถให้แก่องค์กร ใน  
ยามที่ประสบกับภาวะคับขัน

5. ผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจในงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร

6. ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดสร้างสรรค์

7. ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจแก่ผู้ปฏิบัติงานในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

ในสภาพการณ์ปัจจุบันนี้เราจะพบว่า มนุษย์รู้จักเคารพสิทธิในความเป็นมนุษย์ของกันและกันมากยิ่งขึ้นกว่าแต่ก่อน ฉะนั้นแนวความคิดในการจูงใจผู้ปฏิบัติงานจึงเปลี่ยนแปลงไป กำลังขวัญของผู้ปฏิบัติงานได้รับการคำนึงถึงมากยิ่งขึ้น โดยมีการค้นคว้ากันอย่างกว้างขวาง เพื่อแสวงหาหนทางที่จะเสริมสร้างขวัญในการทำงาน และมีใช้เพียงเพื่อรักษาไว้เท่านั้น แต่ยังคงต้องพยายามหาวิธีทางหลาย ๆ ประการที่จะปรับปรุงให้ขวัญในการทำงานสูงขึ้น ดังนั้นประเด็นต่อไปที่ควรจะได้รับพิจารณาก็น่าจะเป็นเรื่องขององค์ประกอบที่สำคัญที่มีอิทธิพลหรือก่อให้เกิดกำลังขวัญที่ดี ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าน่าจะมีดังต่อไปนี้คือ<sup>1</sup>

1. ลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้นำ หรือหัวหน้างานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน เพราะผู้นำเป็นเสมือนสะพานที่เชื่อมโยงความเข้าใจอันดีระหว่างองค์กรกับผู้ปฏิบัติงาน
2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงาน ที่ปฏิบัติอยู่ เพราะในการปฏิบัติงานนั้นถ้าได้ทำงานที่ตนพึงพอใจย่อมได้ผลมากกว่าที่ต้องปฏิบัติงานที่ไม่พอใจ
3. ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลักและนโยบายดำเนินงานขององค์กรของพนักงาน, เจ้าหน้าที่และผู้ร่วมงาน ตลอดจนการติดต่อการและระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กร
4. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานดี ย่อมเป็นเครื่องจูงใจให้บรรดาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติหน้าที่การงานด้วยความขยันขันแข็ง มั่นใจ และมีกำลังขวัญดี
5. สภาพการปฏิบัติงาน ควรให้อุปกรณ์ตามลุ่มลักษณะ, มีเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานครบถ้วน เหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน

<sup>1</sup> สัมพงศ์ เกษมสิน, การบริหาร, หน้า 242-243.

6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน ในที่นี้รวมทั้งสภาพทางกายและสภาพทางจิตใจ เพราะหากเมื่อใดผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพกาย หรือสุขภาพจิตแล้ว บุคคลเหล่านี้ย่อมจะไม่สามารถอุทิศเวลาให้แก่การปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดีได้

นอกเหนือจากองค์ประกอบหรือปัจจัยที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อกำลังขวัญตามที่ได้อธิบายมาแล้ว ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกำลังขวัญนี้ยังมีอีกส่วนหนึ่งซึ่งผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาควรจะได้ให้ความสนใจด้วย นั่นก็คือ มาตรการที่จะใช้ในการสังเกต หรือวัดกำลังขวัญของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ ซึ่งพอจะทราบได้จากสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้คือ<sup>1</sup>

1. ระดับความล้าเมื่อยของผลงาน การที่ผลงานในความรับผิดชอบของหน่วยงานหรือองค์การลดลงอย่างรวดเร็ว หรือลดแล้วไม่ยอมขึ้นสู่สภาวะปกติอีกเป็นเวลานาน ย่อมเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความบกพร่องของการทำงาน ซึ่งอาจจะเนื่องมาจากขวัญของผู้ปฏิบัติงานก็ได้

2. การขาดงานหรือความเฉื่อยชา ขวัญดีแสดงออกโดยความกระตือรือร้นในการทำงาน และความตั้งใจในการทำงาน การขาดงานหรือลางานบ่อย ๆ ของคนในองค์การ ควรได้รับความสนใจ ทั้งนี้เพราะว่า เหตุผลในการลาหรือพฤติกรรมในการหยุด อาจชี้ให้เห็นสภาพอันแท้จริงของขวัญของคนงานได้ดีว่ามีอะไรกระทบกระเทือนขวัญบ้าง

3. การลาออกจากงานหรือขอยกย้ายงาน แม้ว่าองค์การจะได้สวัสดิการต่าง ๆ ไว้วางใจ และ/หรือได้จัดระบบเงินเดือนค่าจ้างให้อย่างเป็นธรรม รวมทั้งสภาพแวดล้อมในการทำงานดีแล้วก็ตาม แต่ยังมีคนงานลาออกหรือขอยกย้ายมาก ๆ ก็พอจะอาศัยเป็นเครื่องชี้ให้เห็นระดับขวัญของผู้ปฏิบัติงานได้ว่า มีบางสิ่งบางอย่างผิดปกติไปเสียแล้ว เพราะถ้าเครื่องบำรุงขวัญดังกล่าวทั้งหลายไม่มีอะไรบกพร่องก็เป็นที่น่าสังเกตและน่าจะเป็นสิ่งที่จะต้องนำมาวิเคราะห์ว่าอะไรเป็นเหตุทำให้ขวัญเสื่อมไป และจะหาทางแก้ไขปรับปรุงบำรุงขวัญได้อย่างไร

4. คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์ การร้องทุกข์ของคนงานก็ดี หรือบัตรสนเท่ห์กล่าวโทษการทำงานของคนในองค์การก็ดี หากมีบ่อย ๆ เล่มอ ๆ ก็น่าจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าเกิดความบกพร่องในการทำงานขึ้นแล้ว

<sup>1</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, หน้า 343-4.

โดยทั่วไปการร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์จะมีชั้นยาก หากการปฏิบัติงานได้เป็นไปตามปกติ  
คนงานทุกคนได้รับความดูแลเอาใจใส่โดยเสมอหน้า ดังนั้นการร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์จึงไม่ใช่เป็น  
เครื่องชี้สภาพขบวนการทำงานของผู้ทำงานได้

#### 5. การกรอกแบบสอบถามและการสัมภาษณ์

ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกำลังขบวนการนี้ เรื่องการสร้างและการบำรุงรักษาก็เป็นประเด็น  
สำคัญอีกประเด็นหนึ่งซึ่งน่าจะช่วยให้ความสนใจ สำหรับการดำเนินการบางอย่างเกี่ยวกับการสร้าง  
ขบวนการนี้อาจจะทำได้ในลักษณะต่าง ๆ เช่น<sup>1</sup>

1. ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ เพื่อที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมั่นใจ  
อยู่เสมอ ผู้บังคับบัญชาจะต้องทำให้ผู้ได้บังคับบัญชา เกิดความรู้สึกว่าตนมีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่  
ทั้งนี้รวมตลอดถึงว่าองค์การนั้นจะต้องเป็นองค์การที่มั่นคงถาวร ไม่ใช่อาจจะล้มเลิกลงเสียเมื่อใด  
ก็ได้

2. สถานที่ทำงานดี สถานที่ทำงานก็เป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งในการที่จะทำให้ผู้ได้  
บังคับบัญชาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพได้มีตัวอย่างมากมายที่พิสูจน์ให้เห็นว่า การจัดสถานที่ให้ดีขึ้น  
ทำให้สามารถทำงานได้รวดเร็วขึ้น และได้ผลของงานมากยิ่งขึ้นและทำให้ผู้ที่ทำงานมีความรักและ  
พอใจในงานของตนมากยิ่งขึ้น

3. โอกาสที่จะก้าวหน้า คนทุก ๆ คนมีความทะเยอทะยานในการที่จะก้าวหน้าต่อไป  
ไม่ว่าจะเป็นการทำงานอะไรก็ตาม ไม่ใช่แต่เพียงเงินเดือนปัจจุบันเท่านั้นที่เป็นสิ่งสำคัญ จะต้อง  
คำนึงถึงด้วยว่างานนั้นจะมีอนาคตไปได้ไกลแค่ไหน ฉะนั้นผู้บังคับบัญชาที่ดีจึงจะต้องพยายามให้ผู้  
ได้บังคับบัญชาของตนได้ก้าวหน้าต่อไปให้มากที่สุด

นอกจากนี้ยังได้มีนักวิชาการบางท่านได้ให้ความเห็นว่า กำลังขบวนการของบุคคลมีความหมาย  
อยู่ 2 ระดับ คือสูงและต่ำ และสภาพของขบวนการก็หมุนเวียนอยู่ใน 2 ระดับนี้ การที่จะสร้างกำลังขบวนการ

<sup>1</sup> วิทยุ สังคณาจารย์, วิธีทำงานให้ได้ดี, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2522),



ให้สูงขึ้น ยกเว้นคำสั่งขั้วที่ต่ำให้สูงขึ้น มีกลวิธีอยู่เป็นอันมาก ที่นับว่าสำคัญมีดังนี้คือ<sup>1</sup>

1. การที่จะสร้างคำสั่งขั้วให้ดีขึ้น ต้องสร้างทัศนคติที่ต่องานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ ปลุกฝังทัศนคติที่ดีให้เกิดขึ้น ให้ทุกคนมีความหวัง มีโอกาสก้าวหน้า
2. การที่จะสร้างคำสั่งขั้ว ควรจัดให้มีการสำรวจทัศนคติ (Attitude Surveys) เป็นครั้งคราว เพื่อให้รู้ว่าลูกน้องมีปฏิกิริยาต่องาน หรือต่อหัวหน้างานอย่างไรบ้าง นอกจากนี้ต้องจัดให้มีการประชุมชี้แจงปัญหาข้อขัดข้องในการทำงานทุกครั้งที่ปัญหาเกิดขึ้น อย่าปล่อยให้มีการถกเถียงกันเอง
3. ควรสร้างเครื่องวัดผลสำเร็จในการทำงานของแต่ละบุคคลขึ้น เช่น เรื่องเกี่ยวกับการเลื่อนขั้น เงินเดือน ตำแหน่ง สิ่งเหล่านี้ถ้ากระทำอย่างไม่เป็นธรรม จะมีผลกระทบกระเทือนขวัญมากที่สุด จนถึงกับทำให้หมดกำลังใจ สิ้นหวัง หมดความทะเยอทะยานไปเลยก็มี
4. เปิดโอกาสให้ลูกน้องได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องราวต่าง ๆ หรือระบายความข้องใจของเขาบ้าง ทั้งนี้เพราะในทุกหน่วยงานมักจะมีเหตุอันก่อให้เกิดความคับแค้นใจระหว่างผู้ร่วมงานอยู่เสมอ เช่น สภาพและสิ่งแวดล้อมในการทำงานไม่ดีบ้าง มอบงานให้ทำไม่เหมาะสมบ้าง ปกครองไม่ยุติธรรมบ้าง ปัญหาดังกล่าวนี้อาจจัดให้มีทางระบายขึ้นโดยวิธีที่เรียกว่า "กระบวนการร้องทุกข์" (Grievance Procedure) อนึ่งการรับฟังความคิดเห็นของลูกน้องนั้นต้องมีการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งเสมอ หรือไม่ก็ต้องชี้แจงทำความเข้าใจต่อกัน
5. ผู้บังคับบัญชาควรทำตัวเป็นที่ปรึกษาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยแก้ปัญหาส่วนตัว และเรื่องงานดังที่เรียกว่า Counseling Service คือ การช่วยชี้ทางแก้ปัญหาในการปรับปรุงตนเอง
6. การชมเชยให้รางวัลทุกคนชอบการสรรเสริญ แต่ต้องทำด้วยใจจริงและต้องระวังไม่ให้เหลือ การชมเชยให้รางวัลจะทำให้เกิดแรงจูงใจ การทำความดีถ้าไม่มีใครเห็นก็จะเกิดการเบื่อหน่ายและทอดถอน ผู้บังคับบัญชาต้องรับรู้ความสามารถและความรอบรู้ของลูกน้องว่าใครทำอะไรก็สรรเสริญให้กำลังใจ
7. ลักษณะของงานที่มอบให้ผู้ใต้ปฏิบัติต้องเหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงานนั้น งานไม่ง่ายและไม่

<sup>1</sup> อภัย ธีรวิทย์, คำสั่งและศิลป์ในการบริหารงาน (พระนคร : โอเดียนสโตร์, 2515),



ยากจนเกินไป และต้องมีความก้าวหน้า ไม่ใช่ทำอยู่ย่นมาตาปีก็ทำอยู่อย่างนั้น และต้องเปิดโอกาสให้ปฏิบัติงานแสวงหาความก้าวหน้าในการศึกษาหาความรู้อย่างเต็มที่

8. ผู้บังคับบัญชาควรวางตัวเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี อย่าทำตัวเป็นเจ้านายผู้เรืองอำนาจหรือวางตัวแบบลุ่มนัยเผด็จการ

9. พึงส่งเสริมสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานให้สมบูรณ์อยู่เสมอ ทั้งทางร่างกายและจิตใจ ทั้งนี้เพราะขวัญก็คล้ายกับสุขภาพร่างกายของมนุษย์ ร่างกายมนุษย์เป็นได้ทั้งเจ็บป่วยและแข็งแรง ร่างกายที่เจ็บป่วยและเป็นโรคจะเป็นสาเหตุทำให้ร่างกายอ่อนเพลียสันโดษ ก็ย่อมจะทำให้ขวัญตกต่ำด้วยเช่นกัน เพราะขวัญเป็นสภาพของจิตใจ จิตใจกับร่างกายเป็นของคู่กัน อย่างหนึ่งอย่างใดเสื่อมมีผลกระทบต่อถึงกันและกัน

### สรุป

จากแนวความคิดตามที่ได้หยิบยกมากล่าวไว้นี้ พอลจะกล่าวได้ว่า พฤติกรรมของมนุษย์นั้น โดยทั่วไปเป็นไปเพื่อตอบสนองกับความต้องการของตนเป็นสำคัญ ในระยะแรกมีความเชื่อกันว่ามนุษย์จะกระทำการสิ่งหนึ่งสิ่งใดก็เพื่อเป็นการแสวงหาความสุขและหลีกเลี่ยงภัยอันตรายต่าง ๆ (Hedonism) แต่ในระยะเวลาดต่อมา ลักษณะความต้องการของมนุษย์เริ่มเปลี่ยนแปลงไปโดยมีความลุ่มนัยซับซ้อนมากยิ่งขึ้น เช่น มนุษย์มีความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง, ต้องการความยอมรับจากสมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่มเดียวกัน เป็นต้น

สำหรับในการปฏิบัติหน้าที่การงานนั้น ถ้าหากความต้องการของผู้ปฏิบัติงานได้รับการตอบสนองแล้ว ผู้ปฏิบัติงานก็จะสามารถปฏิบัติงานไปได้ด้วยดี และจะทำให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ตนเองทำอยู่ รวมทั้งจะก่อให้เกิดกำลังใจที่ดี ในการนี้พฤติกรรมที่แสดงก็จะเป็นไปในทางสร้างสรรค์, เกิดความร่วมมือ ร่วมใจกันในการทำงาน, มีความสามัคคีในหมู่คณะ, มีความกระตือรือร้นในการทำงาน สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ย่อมเกื้อหนุนและง่ายที่จะจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานพยายามที่จะเห็นผลอุปสรรคต่าง ๆ ในการทำงานจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ในทางตรงกันข้ามหากความต้องการของผู้ปฏิบัติงานไม่ได้รับการตอบสนองอย่างเพียงพอแล้ว สิ่งที่จะตามมาก็คือพฤติกรรมของเขาในทางลบ เช่น การขาดงาน, การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์กร เป็นต้น ดังนั้นนักวิชาการทั้งหลายจึงได้พยายามทำการศึกษาค้นคว้าว่าคนเรานั้นมีความต้องการอะไรบ้าง ในจำนวนมาน้อยเพียงใดในการทำงาน ซึ่งก็พบว่ามิใช่ว่ามีผลกระทบบรรเทาต่อการทำงานเอาไว้อย่างมากมาย และถ้าหากจะ

จำแนกลักษณะความต้องการดังกล่าวแล้ว ก็สามารถกำหนดออกเป็นหมวดหมู่ได้ 3 หมวดใหญ่ ๆ  
ด้วยกันคือ

1. เรื่องลักษณะของงานที่ปฏิบัติอยู่ อันได้แก่ ตัวลักษณะงานโดยตรง, ปริมาณงาน, ความมั่นคง และโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน
2. เรื่องสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ซึ่งก็ได้แก่ตัวผู้บังคับบัญชา หรือแบบแผนในการบังคับบัญชา, เพื่อนร่วมงาน และบรรยากาศในที่ทำงาน
3. เรื่องค่าจ้างแรงงานและสวัสดิการต่าง ๆ อันได้แก่ ตัวเงินเดือน, เงินช่วยค่าครองชีพ, การรักษาพยาบาล เป็นต้น

จากความสำคัญของแนวความคิดทั้งหมดนี้ ผู้วิจัยจะได้นำมาใช้เพื่อเป็นแนว หรือกรอบแห่งความคิด (Conceptual Framework) เพื่อใช้ในการวิจัยต่อไป

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย