



วรรณคดีและการวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ความต้องการของมนุษย์มีมากมายหลายอย่างต่างกัน ซึ่งอาจแบ่งออกได้เป็น 2 พวกใหญ่ ๆ คือ¹

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physical Needs) ส่วนใหญ่เป็นสิ่งที่จำเป็นแก่ชีวิต ซึ่งมักมีมาแต่กำเนิด เช่น อาหาร ที่อยู่อาศัย รวมทั้งการพักผ่อนและการให้ความอบอุ่น เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ความต้องการทางเพศ การเคลื่อนไหวของร่างกาย

2. ความต้องการทางจิตใจ (Psychological Needs) ส่วนใหญ่มักเกิดขึ้นภายหลัง และความต้องการนี้บางทีก็อาจจะซ่อนตัวอยู่ หรือบางอย่างก็จะแสดงออกมาอย่างชัดเจน ความต้องการนี้ส่วนมากจะผ่านการเรียนรู้โดยพฤติกรรม สำหรับความต้องการที่เกี่ยวข้องกับจิตใจนี้ จะได้พิจารณาในส่วนที่เกี่ยวกับการจูงใจ ซึ่งมีอยู่อย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่ ความมั่นคงปลอดภัย ความยกย่องนับถือ การยอมรับในสังคมหรือการเข้าพวกเข้าหมู่ โอกาสก้าวหน้า

ความต้องการดังกล่าวนี้ เป็นพลังผลักดันให้มนุษย์เราต้องต่อสู้ดิ้นรน โดยมีความทะเยอทะยาน (Ambition) มีอารมณ์ (Emotion) ความนึกคิด (Thinking) มีความหวัง (Hope) และความภาคภูมิใจ (Pride) แต่อย่างไรก็ตามขนาดแห่งความต้องการแต่ละอย่างของแต่ละคนย่อมไม่เท่ากัน ทั้งนี้เพราะแต่ละคนแตกต่างกัน

เกี่ยวกับทฤษฎีการจูงใจนี้ ได้มีนักจิตวิทยาชื่อ ศาสตราจารย์ เอ. เอช. มาสโลว์²

¹ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (พระนคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2516), หน้า 415.

² Herbert B. Hicks, Management of Organization (New York : McGraw-Hill Book Company, 1967), pp. 234 - 240.

(A.H. MasLow) โค้ดตั้งทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับการจูงใจ ซึ่งมีความสำคัญเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ดังนี้

1. มนุษย์มีความต้องการ ความต้องการมีอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด แต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการนั้น ชนอยูกกว่า เขามีสิ่งนั้นอยู่แล้วหรือยัง ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการอื่นจะเข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้ไม่มีที่สิ้นสุด และจะเริ่มตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย

2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม

3. ความต้องการของมนุษย์มีลำดับชั้นตามลำดับความสำคัญ (A Hierarchy of Needs) กล่าวคือ เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที (Demand Satisfaction) ซึ่งมี 5 ชั้นคือ

- 3.1 ความต้องการทางร่างกาย (Physical Needs)
- 3.2 ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs)
- 3.3 ความต้องการทางสังคม (Social Needs)
- 3.4 ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem Needs)
- 3.5 ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด (Self Actualization)

ในการบริหารงานจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงความต้องการทั้งหมดของมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิ่งจูงใจ ซึ่งเป็นหลักสำคัญของการบริหารในแนวมุขสัมพันธ์ (Human Relation Approach) ได้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องเหล่านี้ในสถาบันต่าง ๆ มากมาย ตั้งแต่ศตวรรษที่ 19 เป็นต้นมา

ในปี ค.ศ. 1927 - 1932 ยอร์จ เอลตัน เมโย และคณะ³ (George Elton

002152

³สมพงษ์ เกษมสิน, อภิศานส์พิทักษ์การบริหาร (พระนคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, สำนักบรรณาสารการพัฒนา, 2516), หน้า 95 - 98.

Mayo) ได้ทำการทดลองที่บริษัทเวสต์เทอร์นอีเลคทริก (Western Electric Company) ในสหรัฐอเมริกา เรียกว่าการทดลองฮอว์ธอร์น (Hawthorne' Experiment) เป็นการทดลองเกี่ยวกับอิทธิพลที่มีต่อผลผลิต โดยแบ่งคนออกเป็น 2 กลุ่ม เป็นกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม สำหรับกลุ่มทดลองได้พยายามที่จะเปลี่ยนสภาพของห้องทำงาน และใช้เครื่องจูงใจ (Incentive) ต่าง ๆ ที่คิดว่าจะทำให้ผลผลิตออกมาสูง เช่น เปลี่ยนความเข้มของแสงในห้องทำงาน แต่เมื่อนำผลงานที่ทำได้มาเปรียบเทียบกับกลุ่มควบคุมซึ่งไม่ได้เปลี่ยนความเข้มของแสง ปรากฏว่าผลงานของทั้งสองกลุ่มเพิ่มขึ้น ต่อมาได้ลดความเข้มของแสงในกลุ่มทดลอง ปรากฏว่าผลผลิตยังคงเพิ่ม เช่นเดียวกันทั้งสองกลุ่ม ต่อมาได้มีการทดลองโดยใช้เครื่องจูงใจต่าง ๆ ที่คิดว่าจะช่วยเพิ่มผลผลิตขึ้น เช่น ให้กลุ่มทดลองมีเวลาหยุดพักในภาคเช้าและบ่าย และบริการอาหารว่าง ผลงานที่ได้ออกมาก็ไม่แตกต่างจากกลุ่มควบคุม เมื่อให้กลุ่มทดลองเข้าทำงานเหมือนบุคคลอื่น ๆ ผลผลิตก็ไม่ได้อลดลง จากการสัมภาษณ์คนงานที่ปฏิบัติงาน พบว่า องค์ประกอบที่จะทำให้ผลผลิตมากขึ้นนั้น คือคนงานต้องรู้สึกว่าเป็นบริษัทได้เห็นความสำคัญของตน มีความสนใจในฐานะที่เป็นบุคคลคนหนึ่ง จึงจะทำให้ขวัญของคนงานแต่ละคนดีขึ้น

จากการทดลองครั้งนี้จะเห็นได้ว่าถ้าต้องการให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น หัวหน้างานจำเป็นต้องเอาใจใส่ผู้ร่วมงาน หรือบุคคลภายใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล มีความเห็นอกเห็นใจ เอาใจใส่ในทุกข้อดีของเขา ให้ทุกคนรู้สึกว่าตนมีความสำคัญ มีส่วนในการที่ทำให้งานสำเร็จ ไม่ว่าจะป็นงานในระดับใดก็ตาม

ในปี ค.ศ. 1939-1940 ลิพพิท ไวท์ และ ลีวิน⁴ (Lippitt, White and Lewin) ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาสังคม ได้ทำการทดลองเกี่ยวกับขวัญของกลุ่ม (Group Morale) สามท่านนี้สนใจว่าหาอย่างไรจึงจะได้ผลงานที่ดีที่สุด ได้ทำการทดลองเพื่อจะดูว่าหัวหน้ากลุ่มแบบต่างๆจะมีผลต่อการทำงานของกลุ่มหรือไม่ ได้ทดลองกับนักเรียนเป็นเวลา 7

⁴Lippitt, White and Lewin อ่างใน สุรางค์ ไควตระกูล "การบำรุงขวัญ", อมร รัชศาสตร์ และ โสรจ สุจริตกุล (เรียบเรียง) การบริหารงานบุคคลในประเทศไทย (พระนคร : โรงพิมพ์สำนักทำเนียบนายกรัฐมนตรี, 2514), หน้า 369-373.

สปีควอร์ โดยแบ่งนักเรียนออกเป็นสามกลุ่ม กลุ่มแรกหัวหน้ากลุ่มเป็นแบบอัติโนมัติ (Autocratic Leader) หัวหน้าเป็นผู้สั่งงาน สมาชิกจะทำงานก่อนที่จะสั่งไม่ได้ ผลงานกลุ่มนี้จะอยู่ในระดับสูง แต่ขวัญของคนในกลุ่มไม่ดี มีการทะเลาะวิวาทกันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม และสมาชิกมีความรู้สึกไม่ดีต่อหัวหน้ากลุ่ม สำหรับการประเมินผลงานหัวหน้าจะดี ชมตามใจชอบ เพราะมีมาตรฐานการทำงานของตนเองเป็นหลัก แบบนี้ขวัญของสมาชิกจะไม่สูง และเวลาหัวหน้าไม่อยู่สมาชิกก็ไม่ทราบว่าจะต้องทำงานอะไรบ้าง

กลุ่มที่สอง หัวหน้ากลุ่มเป็นแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) จะส่งเสริมให้สมาชิกอภิปรายและใช้วิจารณญาณของตนเอง เช่น อภิปรายกันว่าวัตถุประสงค์ของงานที่ทำมีอะไรบ้าง และวิธีการที่จะทำควรจะเป็นอย่างไร ใครมีความชำนาญด้านใดก็แบ่งงานกันไปทำ ตามความถนัด การประเมินผลงานก็ช่วยกันประเมินในหมู่สมาชิกในกลุ่ม หัวหน้ากลุ่มทำหน้าที่เหมือนสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่ม ปรากฏว่าผลงานสูงซึ่งก็ไม่มากกว่ากลุ่มแรก แต่ขวัญของกลุ่มนี้ดีกว่ากลุ่มแรก แม้ว่าหัวหน้ากลุ่มไม่อยู่ทุกคนก็สามารถทำงานต่อไปได้อย่างสม่ำเสมอ

กลุ่มที่สาม หัวหน้ากลุ่มเป็นแบบตามบุญตามกรรม (Laissez-Faire Leader) หัวหน้าไม่สนใจ ปล่อยให้สมาชิกทำงานตามสบาย สมาชิกไม่ทราบว่าหัวหน้าต้องการอะไร กลุ่มนี้มีผลงานต่ำและระดับขวัญก็ต่ำด้วย สมาชิกในกลุ่มแสดงความไม่พอใจซึ่งกันและกัน มีความก้าวร้าวต่อกัน เพราะสมาชิกไม่มีความรู้สึกพอใจในผลงาน เพราะทำงานไม่สำเร็จตามวัตถุประสงค์

สุชน จุฑาทิพย์⁵ ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกำลังขวัญในการปฏิบัติงานของนักวิชาการ ในกรณีสถานวิจัยประมงทางทะเล เพื่อต้องการทราบระดับกำลังขวัญของนักวิชาการและศึกษาวิเคราะห์ค้นหาปัจจัยต่าง ๆ ที่มีส่วนสัมพันธ์กับระดับกำลังขวัญ ซึ่งสรุปผลได้ดังต่อไปนี้

⁵สุชน จุฑาทิพย์, "กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของนักวิชาการ : ศึกษาเฉพาะกรณีนักวิชาการสถานวิจัยประมงทะเล," (วิทยานิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตร ทางการบริหาร วิทยาศาสตร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร, 2515), หน้า 135.

คือ นักวิชาการทั้งหมดมีระดับกำลังขวัญโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง ความต้องการทางจิตใจ ในด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ความรู้สึกรับผิดชอบ ความรู้สึกประสบความสำเร็จ ความรู้สึกมั่นคง ความรู้สึกพอใจ อยู่ในระดับปานกลาง และในการตรวจสอบปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อระดับกำลังขวัญในการปฏิบัติงานของนักวิชาการนั้น พบว่า ปัจจัยด้านรายได้จากการทำงานมีค่าอยู่ในระดับต่ำ ปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อระดับขวัญในการปฏิบัติงาน คือ รายได้ไม่เพียงพอกับรายจ่าย ความพอใจสภาพการทำงานของผู้ร่วมงาน ความพอใจในงานที่ทำ ความรู้สึกต่อความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ความรู้สึกว่าตนเป็นที่ยอมรับของหน่วยงาน ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และความร่วมมือประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติงาน

แซงค์⁶ (Schenk) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการวัดขวัญของอาจารย์พยาบาลใน 8 สถาบัน วัดในระยะที่มีการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรระดับปริญญาตรี พบว่าบางสถาบันระดับขวัญต่ำมาก เนื่องจากความไม่พึงพอใจในหลาย ๆ อย่าง เช่น การจัดองค์การ การติดต่อสื่อสาร ความรับผิดชอบ วัตถุประสงค์ที่ไม่แน่นอน ไม่พอใจสถานที่ตั้งสถาบัน โอกาสในการศึกษาต่อ และการขนส่งไม่ดี ความรู้สึกเหล่านี้ควบคุมไปกับการได้รับเงินเดือนต่ำ และได้ให้ข้อสังเกตไว้ว่า สถาบันที่มีระดับกำลังขวัญสูงพบว่าเป็นโปรแกรมเล็ก ๆ อาจารย์ทุกคนทราบเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างกว้างขวาง จากการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเชื่อว่าขวัญเป็นเครื่องมือในการพัฒนา และใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับคุณค่า และความสำคัญในการจัดโครงการการศึกษา

ในการศึกษาพิจารณาเกี่ยวกับขวัญในการทำงานนี้ อาจแยกพิจารณาออกได้เป็น 2 ประการ คือ กำลังขวัญของแต่ละบุคคล (Individual Morale) และกำลังขวัญของหมู่คณะ (Group Morale) กำลังขวัญทั้ง 2 ประการนี้จะเกี่ยวพันกันจนยากที่จะแยกได้ ที่ใดมีขวัญของหมู่คณะสูง ที่นั่นกำลังขวัญของสมาชิกส่วนใหญ่แต่ละคนย่อมสูงด้วย

⁶Katherine N. Schenk, "A Measure of Faculty Morale", Nursing Research, (Vol. 19, No. 2, March - April, 1970), pp. 135-139.

จากการวิจัยพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในองค์การบางเรื่อง พบว่า การมีขวัญดี
ก็ไม่จำเป็นจะต้องมีประสิทธิภาพในการทำงานสูง และการมีขวัญต่ำ ก็ไม่จำเป็นจะต้องทำให้
ประสิทธิภาพในการทำงานต่ำเสมอไปด้วย⁷ ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของ ลีเคอร์ท⁸

(Likert) แต่การศึกษารั้วนี้ ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่า อาจารย์พยาบาลที่มีกำลัง
ขวัญสูงย่อมมีศักยภาพ (Potentiality) ที่จะทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานสูงกว่า
อาจารย์พยาบาลที่มีกำลังขวัญต่ำ



ศูนย์วิทยพัทยากร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

⁷อาชวัน วายวานนท์, "ขวัญของข้าราชการกับความมั่นคงของชาติ", พัฒนบริหาร-
ศาสตร์, (ปีที่ 10 เล่มที่ 1 มกราคม 2513), หน้า 181.

⁸ Rensis Likert, "Motivation : The Core of Management,"
Paul Pigors, Charles A. Myers and F.T. Malan ed., Management of
Human Resources (New York : McGraw-Hill Book Company, 1969),
p. 280.