

แนวความคิดทางทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

เป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปแล้วว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการดำเนินการต่าง ๆ ก็คือคน จอมพล สฤษดิ์ ธนะรัชต์ อดีตนายกรัฐมนตรียังได้เคยกล่าวเอาไว้ว่า "คนเป็นบุคคลันเวลาให้ทุกสิ่งทุกอย่างเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานหรือการจัดการใด ๆ ก็ตาม คนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เพราะคนเป็นผู้จัดการการงาน ซึ่งรวมถึงการริเริ่มวางแผนการบริหาร การกำกับการตลอดไปจนถึงการดำเนินการและคอยปรับปรุงงาน ในด้านการบริหารงานนั้น ความสำคัญของคนมีมากจนทำให้เกิดการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องของคนโดยเฉพาะ โดยเรียกว่าการบริหารงานบุคคล ทั้งนี้ก็เพื่อจุดประสงค์ใหญ่คือต้องการให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานเกิดสภาวะความรู้สึกรักอยากทำงาน นอกจากอยากทำงานแล้วยังต้องการให้ทำงานด้วยความเต็มใจ อุทิศตัวเพื่องานอย่างแท้จริง ทั้งนี้เพื่อเป็นพื้นฐานของการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จะได้ข้อกล่าวถึงแนวความคิดทางทฤษฎีเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว โดยเริ่มจากความสัมพันธ์ของการบริหารงานบุคคลและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ศูนย์วิจัยทรัพยากร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จอมพล สฤษดิ์ ธนะรัชต์, กล่าวในการเปิดสัมมนาผู้บริหารรุ่นที่ ๒,
ประมวลสุนทรพจน์ของ จอมพล สฤษดิ์ ธนะรัชต์ (กรุงเทพมหานคร : สำนักนายกรัฐมนตรี ๒๕๐๓), หน้า ๘๐๐.

ความสัมพันธ์ของการบริหารงานบุคคลและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

การบริหารงานบุคคลนั้นเรียกกันหลายอย่างทั้งที่มีความหมายอย่างเดียวกัน เช่น การบริหารบุคคลากร การบริหารพนักงานเจ้าหน้าที่ การบริหารอัตรากำลัง การบริหารกิจการเกี่ยวกับค่าตอบแทนและเงินเดือน การบริหารการเจ้าหน้าที่ สำหรับกรมตำรวจนั้นเรียกว่าการบริหารงานเกี่ยวกับกำลังพล ส่วนความหมายและรายละเอียดก็มีขอบเขตกว้างขวางแคบบ้าง แล้วแต่ความเข้าใจหรือปรัชญาส่วนตัวของผู้บริหาร แต่โดยสรุปแล้วการบริหารงานบุคคลก็คือ การดำเนินการเลือกสรรบุคคลเข้าทำงานและใช้บุคคลที่มีอยู่แล้วอย่างมีประสิทธิภาพ และในเวลาเดียวกันก็บำรุงรักษาและพัฒนาบุคคลที่มีอยู่แล้วให้มีความมีประสิทธิภาพมีความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์สูงสุดตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยทั่วไปแล้วการบริหารงานบุคคลมีหลักการอยู่ ๔ ประการด้วยกันคือ

๑. การวางแผน(Planning) ได้แก่การกำหนดนโยบายเกี่ยวกับตัวบุคคล เป็นการรวบรวมความคิดและกระบวนการตัดสินใจ เพื่อเป็นพื้นฐานในทางปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร

๒. การจัดหน่วยงาน (Organizing) ได้แก่การจัดแบ่งหน่วยงานให้มีหน้าที่และความรับผิดชอบเฉพาะที่วางโครงสร้างของหน่วยงานให้ประสานสัมพันธ์กันมิให้เกิดความยุ่งยากแก่บุคคลผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ

๓. การบังคับบัญชา (Directing) รวมถึงการทำให้บุคคลทำงานโดยความเต็มใจและใฝ่ลดีด้วย

๔. การควบคุม(Controlling) เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนและนโยบายบางครั้งต้องควบคุมและปรับปรุงแผนเพื่อแก้ไขความล่าช้าด้วย

จากหลักการดังกล่าวจะเห็นว่าขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลนั้นกว้าง
มาก เบิร์ (Dale S. Beach) ได้ประมวลขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลไว้ดังนี้

๑. การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน
๒. การจัดปฐมนิเทศแก่บุคคลที่เข้ามาทำงานใหม่
๓. การจัดฝึกอบรม
๔. การสร้างสภาวะผู้นำขึ้นในตัวบุคคล
๕. การประเมินผลการทำงาน
๖. การฝึกงานและปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง
๗. การให้ข้อเสนอแนะแก่ผู้มีอำนาจในการเพิ่มเงินเดือน เลื่อนขั้น เลื่อน

ตำแหน่ง การโอน การย้าย และการให้ออกจากงาน

๘. การให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงาน
๙. การนำกฎระเบียบต่าง ๆ ออกใช้และดูแลให้เป็นไปตามกฎและระเบียบนั้น ๆ
๑๐. การแจ้งและชี้แจงนโยบายการทำงานให้แก่บุคคลผู้ปฏิบัติงานทราบ
๑๑. การเสนอข้อคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานให้ผู้บริหารชั้นสูงทราบ
๑๒. การสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน
๑๓. การจัดสวัสดิการและหลักประกันในการทำงาน

แต่ถ้าจะขยายขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลให้กว้างออกไปอีก การบริหาร
งานบุคคลน่าจะประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้ คือ

๑. การวางนโยบายและระเบียบข้อบังคับ
๒. การวางแผนจัดกำลังคน

๓. การปฏิบัติตามแผน
๔. การกำหนดคุณสมบัติและหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน
๕. การจำแนกตำแหน่ง
๖. การกำหนดเงินเดือน กิจางและค่าตอบแทน
๗. การสรรหามุบุคคลเข้าทำงาน
๘. การสอบและการคัดเลือก
๙. การบรรจุและแต่งตั้ง
๑๐. การทดลองปฏิบัติงาน
๑๑. การจัดทำทะเบียนประวัติ
๑๒. การพิจารณาความดีความชอบ
๑๓. การจัสวัสดิภาพการทำงาน
๑๔. การบำรุงขวัญ
๑๕. การควบคุมและนิเทศงาน
๑๖. การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน
๑๗. การให้พินจากงาน
๑๘. การวิเคราะห์ประเมินผลงาน

จากหลักการและขอบข่ายของการบริหารงานบุคคลที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าสิ่งสำคัญที่สุดของการบริหารงานบุคคลก็คือ การพยายามทำทุกอย่าง เพื่อให้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถ มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ สิ่งเหล่านี้เป็นเรื่องนามธรรม ซึ่งเรียกกันว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน แต่ ทั้งนี้และทั้งนี้การสร้างสภาวะความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้นไม่ใช่ เรื่องที่จะกระทำกันได้ง่ายนัก เพราะบุคคลแต่ละคนมีสิ่งที่มีกระทบกระเทือนและทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันออกไป ปัจจัยที่สำคัญที่สุดและมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานก็คือ ความต้องการของคน (Human needs) ผู้บริหารงานที่ดีจำเป็นต้องพยายามทำความเข้าใจและศึกษาว่า ผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคลมีความต้องการ เป็นลักษณะ



ใจ เพราะมีฉันทน์เป้าหมายขององค์กรที่ไม่สามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้เลย

ลักษณะความต้องการของมนุษย์

003432

ถึงกล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า การให้ความร่วมมือร่วมใจในการทำงานอย่าง
สมานฉันท์นั้นจะเกิดขึ้นได้ก็ด้วยการที่นักบริหารสามารถเข้าใจและสามารถเลือกใช้วิธีการ
จูงใจในการทำงานของคน (Human motivation) ได้อย่างถูกต้องในทำนอง
กลับกัน ถ้านักบริหารมองข้ามประเด็นนี้ไปโดยไม่พยายามที่จะทำความเข้าใจและเลือกใช้
วิธีการจูงใจในการทำงานแล้ว ถึงแม้กับบริหารผู้นั้นจะได้คนที่มีความรู้ความสามารถเข้า
มาทำงานมากเพียงใด พลังภายในของ เจ้าหน้าที่เหล่านั้นก็จะถูกทำลายไปโดยเปล่าประโยชน์
ซึ่งเท่ากับกับบริหารผู้นั้นทำลายปัจจัยที่สำคัญและมีคุณค่าสูงสุดขององค์กรไปที่ละน้อย การ
จูงใจในเรื่องของการทำงานนั้นเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของมนุษย์ (Human behavior)
ซึ่งมักจะเป็นปัญหาอายุเสมอ ยกตัวอย่างเช่น ทำไมเจ้าหน้าที่คนนั้นจึงตั้งใจทำงาน ส่วน
อีกคนจึงทำงานแบบเอาตัวรอด กลวิธีที่จะนำมาใช้จูงใจเจ้าหน้าที่ผู้นั้นจึงย่อมจะต้อง
แตกต่างกันออกไปและเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา การจูงใจให้คนตั้งใจทำงานอย่าง
เต็มความสามารถนั้นเป็นกลวิธีที่ยุ้งยากและซับซ้อนมาก มีหลักความจริงอยู่ประการ
หนึ่งว่า คนเรามีความพยายามที่จะเข้าใจเหตุผลขั้นมูลฐานของพฤติกรรมต่าง ๆ เท่าที่ได้
รับทราบมาจากผู้อื่น ดังนั้นจึงเกิดแนวความคิดที่ว่าถ้าต้องการจะใคร่รับประโยชน์จากการ
ทำความเข้าใจในการจูงใจในการทำงาน จะต้องทำความเข้าใจในเรื่องที่เกี่ยวกับความ
ต้องการของมนุษย์ (Human needs) เสียก่อน

ความต้องการของมนุษย์เราแบ่งออกได้เป็น ๒ ประเภทใหญ่ ๆ คือ

ผู้สื สัตยมานะ, การบริหารธุรกิจ (กรุงเทพฯ : มงคลการพิมพ์, ๒๕๓๓),

๑. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) หรือ ความต้องการพื้นฐาน (Basic needs) อันได้แก่ความต้องการทางด้านอาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค ตลอดจนการหลับนอน การข่มถ่ายและการสืบพันธุ์ เป็นต้น

๒. ความต้องการทางด้านจิตใจ (psychological needs) ได้แก่ความต้องการซึ่งแบ่งออกได้เป็น ๔ ประการด้วยกัน คือ

๒.๑ ความต้องการความปลอดภัย

๒.๒ ความต้องการได้รับการยกย่อง

๒.๓ ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

๒.๔ ความต้องการได้รับความสำเร็จในชีวิต

เรื่องของความต้องการนี้ นิวแมน (William H. Newman) และเพื่อน ได้ร่วมกันทำการศึกษาและได้สรุปแยกความต้องการของมนุษย์ออกเป็น ๔ ประเภทด้วยกัน คือ

๑. ความต้องการทางกายภาพ (Physical needs) อันได้แก่ที่อยู่อาศัย อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ตลอดจนบริการและสวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น

๒. ความต้องการทางสังคม (Social needs) อันได้แก่ การติดต่อดังสรรค์ หรือการรวมในพิธีการต่าง ๆ เป็นต้น

๓. ความต้องการแสดงความคิดเห็น (Self expression needs) อันได้แก่โอกาสแสดงความคิดเห็นของตนอย่างเสรี

William H. Newman, Charles E. Summer, and Kirby Warren,
The Process of Management : Concept Behavior and Practice
 (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1967),
 pp.197-198.

๘. ความต้องการความมั่นคง (Security needs) ได้แก่ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ความมั่นคงทางจิตใจ เป็นต้น

สำหรับในคํานักงานนั้น ซาร์เลสซนิก (Abraham Zaleznik) และคณะได้ร่วมกัน ทำการศึกษาและค้นพบว่ามนุษย์มีความต้องการอยู่ ๒ ประเภทใหญ่ ๆ ควบคู่กันคือ

๑. ความต้องการภายนอก ได้แก่
 - ๑.๑ รายได้ตอบแทนในการทำงาน
 - ๑.๒ ความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน
 - ๑.๓ ตำแหน่งหน้าที่ในการทำงาน
 - ๑.๔ การได้ทำงานที่ถนัดเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ
๒. ความต้องการภายใน ได้แก่
 - ๒.๑ ความต้องการในการทำงานร่วมกับผู้อื่น
 - ๒.๒ ความเป็นผู้ได้รับความยอมรับนับถือจากผู้อื่น
 - ๒.๓ ความต้องการในศักดิ์ศรีของตนเอง
 - ๒.๔ ความต้องการได้รับความสำเร็จในชีวิต

ส่วนในประเทศไทยนั้น นักวิชาการได้เสนอปัจจัยเกี่ยวกับความต้องการในการทำงานเอาไว้ดังนี้

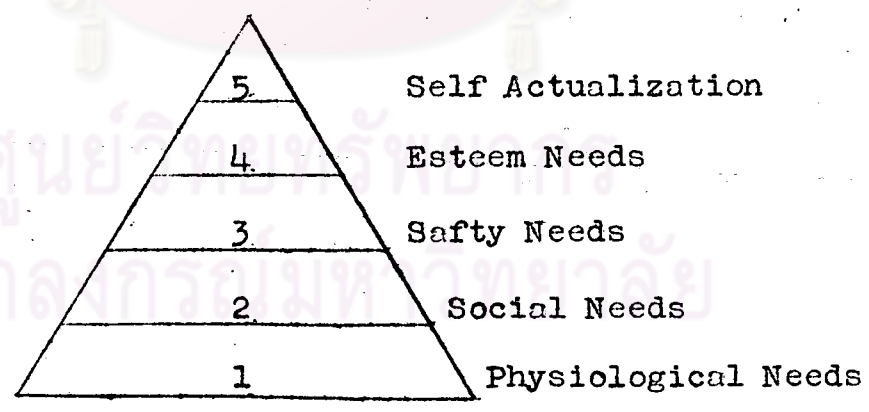
Abraham Zaleznik, et al., Motivation Productivity and Satisfaction of workers (Cambridge : Harvard University Press, 1958), p.40.

^๒ เกศินี หงสนันท์, "การบริหารงานบุคคลในราชการไทย", เอกสารการศึกษาศาชากรรัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, เล่มที่ ๒๐ เดือนมิถุนายน ๒๕๑๔, หน้า ๑๓๐ - ๑๓๑.

มนุษย์มีความต้องการอยู่ทุกตัวคน ความต้องการของมนุษย์นั้นจะมีอยู่อย่างไรไม่มีวัน
 สิ้นสุด สิ่งที่มีมนุษย์มีความต้องการทั้งหลายขึ้นอยู่กับว่ามนุษย์มีสิ่ง เหล่านั้นอยู่แล้วหรือยัง
 ในขณะที่ความต้องการอย่างหนึ่งของมนุษย์ได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่าง
 อื่นก็จะเข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้จะมีอยู่อย่างไม่มีวันสิ้นสุด มาสโลว์ อธิบายต่อไปว่า
 ความต้องการของมนุษย์ที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งมุ่งใจในพฤติกรรมของมนุษย์
 อีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนอง เท่านั้นที่จะเป็นสิ่งที่มุ่งใจในพฤติกรรมของ
 มนุษย์

มาสโลว์ ได้เสนอการแบ่งระดับชั้นความต้องการของมนุษย์ ออกเป็น ๕ ระดับ
 ด้วยกัน คือ (โปรดดูรูปที่ ๒ ประกอบ)

๑. ความต้องการทางกายภาพ
๒. ความต้องการความปลอดภัย
๓. ความต้องการที่จะผูกพันในสังคม
๔. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่อง
๕. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามนึกคิด



รูปที่ ๒ การแบ่งระดับชั้นความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์

ความต้องการทางร่างกายภาพ

ในขณะที่ความต้องการทางกายภาพยังมีความรุนแรงอยู่ บุคคลจะมุ่งทำงาน เพื่อสนองตอบความต้องการประเภทนี้ ความต้องการประการอื่นจะมีความต้องการน้อยมาก ความต้องการทางร่างกายเป็นการต้องการขั้นมูลฐานของมนุษย์ และเป็นสิ่งที่จำเป็นที่สุดสำหรับการดำรงชีวิต ซึ่งร่างกายจะต้องได้รับการตอบสนองภายในช่วงระยะเวลาและต้องการสม่ำเสมอ ถ้าร่างกายไม่ได้รับการตอบสนองแล้ว ชีวิตจะดำรงอยู่ไม่ได้ ความต้องการเหล่านี้ได้แก่ อาหาร อากาศ น้ำดื่ม ที่อยู่อาศัย ในขั้นแรกนี้องค์กรทุกแห่งมักจะตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคลโดยการจ่ายค่าจ้าง เพื่อคนงานจะได้นำเงินไปแสวงหาสิ่งจำเป็นขั้นมูลฐาน

ความต้องการความปลอดภัย

เมื่อความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการความปลอดภัยก็จะเข้ามามีบทบาทในพฤติกรรมของมนุษย์ มนุษย์จะเริ่มมีความปรารถนาที่จะได้รับความคุ้มครองภัยอันตรายต่าง ๆ ที่จะต่อร่างกาย เช่น อุบัติเหตุ อาชญากรรม ฯลฯ เป็นต้น มนุษย์เราปรารถนาที่จะอยู่ในสังคมที่เป็นระเบียบและสามารถคาดหมายได้ นอกจากนี้ ความต้องการความปลอดภัยยังหมายถึงความรวมถึงความรู้ของแต่ละบุคคล กับข้อจำกัดหรือขอบเขตของพฤติกรรมซึ่งเป็นที่ยอมรับกันในสังคม ในองค์กรความปลอดภัยหรือความมั่นคงในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของคนงานทุกคน ถ้าคนเราทำงานด้วยความรู้สึกหวั่นไหวอยู่ตลอดเวลาถึงความมั่นคงของตำแหน่งที่ทำอยู่แล้ว ผลงานที่ออกมาย่อมไม่เป็นผลดีแก่องค์กรแต่อย่างใด หัวหน้างานจึงมีหน้าที่ที่จะจัดให้คนงานรู้สึกถึงความมั่นคงในการทำงาน เช่น การปลดออกหรือไล่ออกควรจะมีการพิจารณาอย่างใด ระบบความชอบพอส่วนตัว การเลือกปฏิบัติกันว่าเป็นสิ่งกระทบต่อหาที่ต่อขวัญและกำลังใจ ตลอดจนความพึงพอใจในการทำงานเป็นอย่างยิ่ง

ความต้องการที่จะผูกพันในสังคม

เมื่อความต้องการ ๒ ประการแรก ได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการ

ที่อยู่ในระดับสูงกว่าก็จะเข้ามาครอบงำพฤติกรรมของบุคคลนั้น ความต้องการที่จะผูกพันในสังคมนั้น หมายถึงความต้องการที่จะเข้าร่วม และได้รับการยอมรับความเป็นมิตรภาพและความรักจากเพื่อนร่วมงาน ความต้องการในขั้นนี้ของบุคคลเป็นความต้องการให้บุคคลอื่นหรือเพื่อนร่วมงานยอมรับในความสำเร็จของตน ในองค์การการตอบสนองความต้องการของลูกจ้างหรือเจ้าหน้าที่ในขั้นนี้ คือ การให้ลูกจ้างหรือเจ้าหน้าที่แสดงความคิดเห็น ความคิดเห็นใดที่ได้รับการยอมรับก็ควรจะมีกรยกย่องชมเชยและให้ลูกจ้างหรือเจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เพื่อสร้างความรู้สึกลงใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

ความต้องการที่จะได้รับการยกย่อง

มนุษย์ทุกคนมีความต้องการที่จะให้คนอื่นเห็นว่า ตนเองมีค่าสำหรับในการทำงานนั้น ความต้องการได้รับการยกย่องมีความหมายรวมถึง ความเชื่อในความสำเร็จของตน ความรู้ความสามารถ ความเป็นอิสระภาพและเสรีภาพในตัวของตัวเอง สิ่งเหล่านี้รวมกันเข้าเป็นความปรารถนาที่จะมีเกียรติ มีชื่อเสียง มีฐานะ มีจุดเด่น เป็นที่ยอมรับนับถือได้รับความยกย่องจากผู้อื่น

ความต้องการได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด

ความต้องการในขั้นนี้มักจะเป็นขั้นสูงสุด บุคคลที่มีความต้องการประเภทนี้จะพยายามแสดงความเลอเลิศในการปฏิบัติการต่าง ๆ ความต้องการขั้นนี้จะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความสำเร็จที่เขาได้รับในลำดับขั้นต้น ๆ ที่ผ่านมา เพราะเมื่อบุคคลได้รับความสำเร็จในลำดับขั้นต้น ๆ ที่ผ่านมากก็จะเกิดความมานะ และมองเห็นว่าความต้องการในลำดับถัด ๆ ไปเป็นสิ่งท้าทายที่จะต้องเอาชนะให้ได้ จึงเกิดอารมณ์แรงเร้าให้พยายามปรับปรุง เปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นไปเพื่อบำบัดความต้องการในลำดับสูง ๆ ขึ้น ซึ่งคนธรรมดาคนใดก็อยากจะเป็นนั้นก็อยากจะได้ แต่ก็ไม่สามารถแสวงหาได้ เช่น ต้องการได้ยศสูงสุด ต้องการได้ตำแหน่งสูงสุด เป็นต้น

ความแตกต่างในความต้องการของมนุษย์

ความแตกต่างในความต้องการของมนุษย์นั้นมียุ่อย่างกว้างขวางทั้งนี้เพราะมนุษย์ตกอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ไม่เหมือนกัน สภาพแวดล้อมแบบหนึ่งจะเป็นปัจจัยพื้นฐานในการกำหนดความต้องการอย่างหนึ่ง สภาพแวดล้อมอีกแบบหนึ่งก็จะเป็นปัจจัยพื้นฐานในการกำหนดความต้องการอีกอย่างหนึ่ง ซึ่งไม่จำเป็นต้องมีลักษณะอย่างเดียวกัน ยกตัวอย่างเช่น ในสังคมที่ยากจนมีความเป็นอยู่อย่างฝืดเคือง ความต้องการของมนุษย์ในสังคมแบบนี้จะถูกกำหนดโดยความยากจนทำให้มีลักษณะค่อนข้างต่ำ ปัจจัยที่จะตอบสนองความต้องการก็มีไม่มากนัก พวกเขาต้องการเพียงสิ่งที่สามารถจะช่วยให้พวกเขาดำรงชีวิตอยู่ได้ไปเพียงวัน ๆ หนึ่งเท่านั้น ซึ่งผิดกับสังคมที่ร่ำรวยสะดวกสบาย สังคมแบบนี้ปัจจัยที่จะตอบสนองความต้องการของมนุษย์จะมีอยู่อย่างมากมาย ในด้านตัวบุคคลก็เช่นเดียวกัน บุคคลแต่ละคนมีความต้องการไม่เหมือนกันบางคนอาจจะต้องการเพียงการดำรงชีวิตอยู่อย่างเรียบง่าย ๆ แต่บางคนต้องการจะดำรงชีวิตอยู่อย่างหรูหรา ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและประสบการณ์เป็นสิ่งสำคัญ สำหรับในด้านการทำงานนั้นในองค์การหนึ่ง ๆ จะประกอบไปด้วยเจ้าหน้าที่ ๆ มาจากสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันออกไป ทำให้ลักษณะความต้องการแตกต่างกัน เช่น บางคนต้องการความก้าวหน้าในการทำงาน บางคนต้องการชื่อเสียง บางคนต้องการเงินเดือนหรือค่าจ้างที่เหมาะสมสามารถเลี้ยงตัวเองและครอบครัวได้อย่างสบาย เป็นต้น และเป็นที่แน่นอนหากองค์การใดไม่สามารถตอบสนองความต้องการเหล่านี้ได้ก็ยากที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานได้ จากการค้นคว้าของมาโย (Elton Mayo) พบว่าสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลกระทบกระเือนถึงความพึงพอใจในการทำงานนั้นหาได้เกิดจากปัจจัยภายนอกเช่นอุณหภูมิ แสงสว่างหรือความร้อนความหนาวแแต่อย่างใด แต่หากเกิดจากสิ่งที่อยู่ภายในจิตใจของแต่ละบุคคลมากกว่า เช่น มีความรู้สึกว่างงานของทนนั้นเป็นงานค่า เป็นงานที่ซ้ำซากน่าเบื่อหน่าย เป็นงานที่ไม่มีโอกาสก้าวหน้า เป็นต้น ถึงแม้ว่าความต้องการของมนุษย์นี้จะเป็นเรื่องนามธรรมก็ตาม แต่สำหรับนักบริหารงานแล้วก็สามารถสังเกตเห็นได้ว่าความต้องการของมนุษย์นั้น ๆ ใ้รับการตอบสนองแล้วหรือยัง โดยดูได้จากความจงรัก

ภักดี ความร่วมมือร่วมใจ และการอุทิศเวลาและแรงงานให้กับงานอย่างจริงจัง ซึ่ง
สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นเป้าหมายสูงสุดของการบริหารงานบุคคล

จากที่ได้อธิบายมาแล้วถึง เรื่องความต้องการและความแตกต่างในความต้องการ
ของมนุษย์นั้น โดยสรุปแล้วจะเห็นได้ว่า ความต้องการของมนุษย์นั้นมีอยู่อย่างมากมาย
ทั้งในด้านปริมาณและขอบเขต แต่อย่างไรก็ตามอาจกล่าวได้ว่า หากความต้องการของ
มนุษย์ได้รับการตอบสนองแล้วมนุษย์จะเกิดความพึงพอใจ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลถึงประสิทธิ-
ภาพในการทำงานด้วย ดังนั้นการทำความเข้าใจ เรื่องความต้องการของมนุษย์นี้จึงนับว่า
มีความสำคัญต่อกับบริหารงานเป็นอย่างมาก จริงอยู่แม้กับบริหารจะมีความรู้ความสามารถ
ในทุก ๆ ด้าน แต่หากขาดเสียซึ่งความรู้ในเรื่องนี้ เป้าหมายขององค์การก็ย่อมจะ
ไม่สามารถบรรลุถึงซึ่งผลสำเร็จได้ /เปรียบเทียบเหมือนรถยนต์แม้ตัวดีวิ่งจะดี เครื่องยนต์
ดี แต่หากขาดล้อเสีย ก็ย่อมจะวิ่งไม่ได้และไม่มีประโยชน์อะไรเลย ฉะนั้นก็ฉนั้น
องค์การที่ขาดผู้บริหารงานที่ไม่มีความรู้ความเข้าใจในค่านี้นี้ก็เช่นกัน โดยเฉพาะในระบบ
ราชการของไทยเรา ผู้บังคับบัญชามักจะมองข้ามความสำคัญของประเด็นนี้ไป จึงทำให้
เกิดความล้มเหลวและถูกตำหนิจากสื่อมวลชนหรือบุคคลภายนอกอยู่เป็นประจำ ดังที่ปรากฏ
อยู่ในปัจจุบันนี้

ความหมายของความพึงพอใจและปัจจัยที่เอื้ออำนวย

เกี่ยวกับเรื่องความพึงพอใจนี้ได้นักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาและให้
ความจำกัดคว่าเอาไว้ ซึ่งพอจะประมวลออกมาได้ดังนี้

° O. Glenn Stahl, Public Personnel Administration

(New York : Harper and Row Publisher, 1976), pp.221-

224.

ปาร์คเกอร์และออกเคสบี (Henry W.Parker และ Clarkson H.Oglesby) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นความรู้สึกในเรื่องต่าง ๆ ของเจ้าหน้าที่ที่ทำงาน

บลัมและนายเลอร์ (Milton L.Blum และ James C.Naylor) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นทัศนคติต่าง ๆ ซึ่งได้ผลมาจากงานและปัจจัยแวดล้อม เช่น ค่าจ้าง สถานภาพ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ความยุติธรรมของผู้นบังคับบัญชา และความเหมาะสมของปริมาณงาน เป็นต้น^๒

สมิทซ์ (Harry Clay Smith) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นการมี ทัศนะคติความพอใจมากน้อยของเจ้าหน้าที่ที่ทำงานนั้นว่าตอบสนองความต้องการของเขาได้เพียงใด และกล่าวอีกว่าเป็นความรู้สึกของเจ้าหน้าที่ที่ทำงานทั้งในด้านร่างกาย จิตใจ และสภาพแวดล้อม^๓

กิลเมอร์ (Von Haller B.Gilmer) และคณะ กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นทัศนคติของบุคคลที่ทำงานและปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและต่อการดำรงชีวิตโดยทั่วไปที่ได้รับมา^๔

^๑ Henry W.Parker and Clarkson H.Oglesby, Method Improvement for Construction Managers (New York: McGraw-Hall Inc., 1972), p.173.

^๒ Milton L.Blum and James C.Naylor, Industrial Psychology (New York : Harper and Row Publishers, 1968), p.364.

^๓ Harry Clay Smith, Psychology of Industrial Behavior (New York: McGraw-Hill Book Co., 1965) pp.114-135

^๔ Von Haller B.Gilmer, Industrial Psychology (New York : McGraw-Hill Book Co., 1966), p.225.

ซึ่งสรุปแล้วอาจกล่าวได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงานนั้นเป็นทัศนคติในทาง
บวกที่มีต่องานและปัจจัยต่าง ๆ ในการทำงาน

การจูงใจให้เจ้าหน้าที่เกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้น ฝ่ายบริหารมักจะ
เลือกเอาสิ่งจูงใจ (Incentives) ต่าง ๆ มาใช้ตามความเหมาะสม ทั้งนี้เพราะ
เจ้าหน้าที่แต่ละคนมีความต้องการแตกต่างกันและมีลักษณะเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สิ่ง
จูงใจที่ดีที่สุดสำหรับเจ้าหน้าที่กลุ่มหนึ่งอาจจะไม่ดีหรือไม่มีผลในระยะยาวก็ได้ ทฤษฎีเกี่ยว
กับบุคลิกภาพของมาสโลว์ซึ่งเน้นเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ก็กล่าวมาแล้วสามารถ
นำมาใช้ประกอบการจูงใจในการทำงานได้ ในด้านของการทำงานองค์ประกอบที่มีผล
ต่อความพึงพอใจนั้นได้แก่การค้นคว้าและศึกษากันอย่างมากมาย ซึ่งก็พอจะประมวลเสนอ
ได้ดังนี้

✓ แวนเดอร์เซล (William R. Van Dersal) กล่าวว่าปัจจัยที่เอื้อ
อำนวยต่อความพึงพอใจในการทำงานนั้นประกอบด้วย

๑. นโยบายและการบริหารขององค์การ
๒. การปกครองบังคับบัญชา
๓. เงินเดือน
๔. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา
๕. สภาพการทำงาน

และยังมีตัวกระตุ้นที่ทำให้เจ้าหน้าที่เกิดความพึงพอใจในการทำงานอื่น ๆ อีก
ซึ่งแวนเดอร์เซล (William R. Van Dersal) เห็นว่าได้แก่สิ่งต่อไปนี้

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

๑. ความสำเร็จในการทำงาน
๒. การยอมรับของสังคม
๓. ลักษณะของงาน
๔. ความรับผิดชอบ
๕. โอกาสก้าวหน้า



กิลเมอร์ (Von Haller B. Gilmer) และคณะ ได้สรุปองค์ประกอบที่เอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจในการทำงานเอาไว้ดังนี้^๑

๑. ความมั่นคงและปลอดภัย
๒. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน
๓. การจัดการ
๔. ค่าจ้าง
๕. ลักษณะของงานที่ทำ
๖. ลักษณะทางสังคมของงาน
๗. การนิเทศงาน
๘. การติดต่อสื่อสาร
๙. สภาพการทำงาน
๑๐. สิ่งตอบแทนที่ได้จากการทำงาน

ส่วนสมิทซ์ (Harry Clay Smith) ได้สรุปองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานเอาไว้ดังนี้^๒

^๑ Gilmer, Industrial Psychology, pp.280-283.

^๒ Smith, Psychology of Industrial Behavior, pp.-114-135.

๑. การปรับตัวของบุคคล

๒. ลักษณะของงาน

๓. เพื่อนร่วมงาน

๔. การนิเทศงาน

๕. การจัดการ

๖. ฐานะทางสังคมของงาน

✓ ทิฟฟินและแมคคอร์มิก (Joseph Tiffin และ Ernest J. McCormick) ได้สรุปองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานเอาไว้ดังนี้^๑

๑. สภาพการทำงาน

๒. บริษัทและการจัดการ

๓. คางาง

๔. ชั่วโมงในการทำงาน

๕. เพื่อนร่วมงาน

๖. ลักษณะของงาน

๗. การนิเทศงาน

๘. การเลื่อนตำแหน่ง

✓ กิลฟอร์ดและเกรย์ (Joan Guilford และ David E. Gray) ได้เสนอปัจจัยที่^๕เอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจในการทำงานเอาไว้ดังนี้^๒

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

^๒ Joan Guilford and David E. Gray, Motivation and Modern Management (Massachusetts : Addison-Wesley - Publishers, 1970), p.171.

- ๑. ความมั่นคง
- ๒. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน
- ๓. เป็นงานที่สังคมยอมรับนับถือ
- ๔. ความสนใจในลักษณะงานที่ทำ
- ๕. สภาพการทำงาน
- ๖. การยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชา
- ๗. องค์กรและการบริหารงาน
- ๘. ปริมาณงาน
- ๙. ค่าจ้าง
- ๑๐. การนิเทศงาน
- ๑๑. การติดต่อสื่อสาร
- ๑๒. ชั่วโมงในการทำงาน
- ๑๓. เป็นงานที่ไม่ยุ่งยาก
- ๑๔. สิทธิและผลประโยชน์ต่าง ๆ

ปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจในการทำงานทั้งหมดที่กล่าวมา ถ้าเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานไม่ได้รับการตอบสนองแล้วก็จะเกิดอาการเบื่อหน่าย ท้อถอย ซึ่งนับว่าเป็นอุปสรรคที่สำคัญในการทำงานและวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ๆ

อุปสรรคต่อความพึงพอใจในการทำงาน

อุปสรรคขัดขวาง ในกระบวนการแห่งการแสวงหาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานเจ้าหน้าที่หรือคนงานนั้นมีอยู่ ๒ ประการ คือ

บุญเกื้อ สิมสืบเชื้อ, ความนิคหวัง, รวมบทความทางวิชาการทางวิทยุ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, ๒๕๑๓), หน้า ๖๑ - ๖๓.

๑. ความของคับใจ (Frustration)

๒. ความขัดแย้ง (Conflict)

ความของคับใจ (Frustration) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการต่าง ๆ ทั้งธุรกิจ เอกชนหรือระบบราชการก็ตาม ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญและมักจะนำไปพิจารณาประกอบในการศึกษาถึงพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร อากาการของคับใจของบุคคลแต่ละบุคคลจะปรากฏออกมาจนมากน้อยแตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความอดทนและประสบการณ์ของแต่ละบุคคลที่ประสบมาตั้งแต่เล็กจนถึงปัจจุบัน ความผิดหวังที่เคยได้รับมาก่อน การรับรู้และตีความในสถานการณ์ที่พบ ทศนคติต่อปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น ฐานะตำแหน่งความรับผิดชอบต่อเรื่องที่เกิดขึ้น ตลอดจนการศึกษาที่ได้เรียนรูมา สิ่งเหล่านี้มีส่วนต่ออาการของคับใจทั้งสิ้น อากาการของคับใจนี้สามารถแยกออกได้เป็นลักษณะใหญ่ ๔ ลักษณะด้วยกัน คือ

๑. จะเกิดอาการรุกราน การรุกรานนั้นกระทำได้หลายวิธี เช่น การรุกรานต่อสิ่งทำให้เกิดความของคับใจโดยตรง เช่น ความขัดแย้งระหว่างแผนกต่อแผนก แต่โดยปกติแล้วการรุกรานโดยตรงจะเกิดขึ้นได้ยากมาก จึงมักจะเปลี่ยนเป็นการรุกรานต่อสิ่งที่อยู่ใกล้ตัว ซึ่งจะเป็นเครื่องบอกเหตุของฝ่ายบริหารที่จะต้องพยายามหาทางแก้ไข แต่บางครั้งฝ่ายบริหารก็มักจะกระทำในทางตรงกันข้ามเช่น กลับมีการใช้ระเบียบวินัยอย่างเข้มงวด มีการลงโทษหนักขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดอาการเจ็บใจ การทำลายหรือการรุกรานก็ยิ่งจะเพิ่มขึ้นอีก

๒. จะเกิดอาการทอดถอย บุคคลที่เกิดอาการทอดถอยจะไม่อยากคิดค้นหาทางแก้ปัญหา เชื่อคำบอกเล่าของผู้อื่นโดยปราศจากการไตร่ตรองอย่างรอบคอบ ชอบครุ่นคิดถึงเรื่องราวในอดีตที่ผ่านมามากกว่าอนาคต ชอบบอกเล่าหรือฝันถึงแต่เรื่องในอดีต อากาการที่ปรากฏให้เห็นในการทำงานคือขาดการควบคุมทางอารมณ์ ถูกชักจูงได้ง่าย ขาดการติดต่อกับผู้อื่น ข้อสคัญจริงรักภักดีต่อบุคคลหรือองค์การอย่างงมงาย วาอะไรก็ตามกัน ฝ่ายบริหารก็อาจจะเกิดอาการเช่นนี้ได้เหมือนกัน เช่น ไม่ยอมมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ขาดความรอบรู้ทางด้านวิชาการ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำ

ให้เกิดอาการทอดอยู่ในเวลาต่อมา

๓. เกิดอาการซ้ำซาก หมายถึงการกระทำที่ดำเนินติดต่อกันไป เน้นลักษณะของการกระทำแบบค้อนแพะ ยิ่งถูกทำโทษก็ยิ่งไม่ยอม เรามักจะพบเห็นคนงานที่ปฏิเสธวิธีการทำงานใหม่ หรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ถึงแม้วิธีการเดิมนั้นจะไม่บรรลุผลตามที่หวังก็ตาม หรือพฤติกรรมที่ผู้จัดการคนหนึ่งจะใช้วิธีการแบบเดิมลงโทษกับคนที่ทำงานผิดทั้ง ๆ ที่วิธีการลงโทษแบบนั้นไม่สามารถทำให้บรรลุผลตามที่หวังเอาไว้

๔. เมื่อเกิดอาการผิดหวังในสิ่งต่าง ๆ นานเข้า ก็จะขาดความสนใจในงาน จนละจากสิ่งที่มีหวังกล่าวนั้นในที่สุด ถ้าหากเป็นพนักงานหรือคนงานก็หมายถึงการลาออกจากงานไป อัตราการหมุนเวียนของคนงานในธุรกิจเอกชนหรือองค์การราชการก็ตาม จึงเป็นเครื่องแสดงออกถึงอาการผิดหวังของพนักงานหรือข้าราชการได้อย่างหนึ่ง

ความขัดแย้ง (Conflict) ในองค์การแต่ละองค์การย่อมประกอบด้วยบุคคลหลายประเภทซึ่งต้องมารวมกันเพื่อจุดประสงค์อันหนึ่งแน่นอนในหลายต่อหลายโอกาส บุคคลก็จะต้องเกิดความคิดเห็นขัดข้องในบางโอกาสความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันอาจจะเกิดระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าฝ่ายบริหารสามารถแก้ปัญหาเหล่านี้ได้ปัญหาก็จะไม่เกิดขึ้น แต่ในทำนองกลับกันถ้าฝ่ายบริหารไม่สามารถแก้ปัญหานี้ได้หรือมองข้ามไปเสีย สิ่งเหล่านี้จะกลายเป็นปัญหาที่ยุ่งยากขึ้นมาทันที ลักษณะของความขัดแย้งนั้นสามารถแยกออกได้เป็น ๓ ลักษณะด้วยกัน คือ

๑. ความขัดแย้งชนิดบวก (Two Positive Conflict) ได้แก่การขัดแย้งระหว่างสองสถานการณ์หรือสองจุดหมายที่คู่กันค่าในทางบวก เช่น พนักงานคนหนึ่งอยากจะอยู่ทำงานทั้งในแผนกบัญชีและแผนกการเงิน ผู้บังคับบัญชาก็ให้เลือกเอาอย่างใดอย่างหนึ่ง จะเอาหัว ๒ อย่างไม่ได้ พนักงานผู้นั้นก็จะเกิดอาการขัดแย้งขึ้นในใจเป็นต้น

๒. ความขัดแย้งชนิดลบ (Two Negative Conflict) ได้แก่การขัดแย้งระหว่างสองสถานการณ์ที่ทั้งคู่ในทางลบ เช่น พนักงานคนหนึ่งถูกผู้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างหนึ่งซึ่งเขาไม่ชอบ เขาจะไม่ทำก็ไม่ได้เพราะกลัวจะถูกผู้บังคับบัญชาลงโทษ สถานการณ์เช่นนี้จะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้น เป็นต้น

๓. ความขัดแย้งชนิดบวกลบ (A simultaneous positive and negative Conflict) เมื่อมีสถานการณ์ซึ่งข้างหนึ่งเป็นบวก แต่อีกข้างหนึ่งมีสภาพเป็นลบ ก็จะทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นทันที เช่น พนักงานคนหนึ่งถูกให้ทำงานล่วงเวลา ซึ่งเขาไม่อยากจะทำงานล่วงเวลาก็มีค่าล่วงเวลาที่ ความขัดแย้งชนิดบวกลบก็เกิดขึ้น เป็นต้น

ความขัดแย้งทั้ง ๓ ลักษณะที่กล่าวมานี้ จะพบเห็นอยู่เสมอในตัวพนักงานหรือคนงานทั้งในธุรกิจเอกชน หรือระบบราชการก็ตาม ผลของความขัดแย้งทั้งกล่าวนี้จิตวิทยาได้แยกออกเป็น ๔ ประการ คือ

๑. ความขัดแย้งจะก่อให้เกิดอาการสะท้อนอารมณ์อย่างรุนแรง ซึ่งแน่นอนว่าจะทำให้เกิดความเครียด ความไม่สบายใจต่าง ๆ ขึ้นต่อมา

๒. ความขัดแย้งจะทำให้การตอบสนองของร่างกายพาลจะลุกลามไปยังสถานการณ์อื่น ๆ ที่อยู่ใกล้เคียงด้วย แม้สถานการณ์เหล่านั้นจะไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงแต่อย่างใดก็ตาม

๓. ความขัดแย้ง เมื่อเกิดขึ้นจะทั้ง รอยและให้ความหมกมุ่นใจอยู่นาน หรืออาจจะกลับให้เข้าใจง่ายขึ้นก็คือ มีอาการอารมณ์ค้างเกิดขึ้น ซึ่งจะมีผลต่อการตอบสนองต่อสิ่งอื่น ๆ ไปด้วย

๔. ความขัดแย้งจะก่อให้เกิดความกระวนกระวายใจ (anxiety) ความกระวนกระวายใจนี้ย่อมมีผลกระทบสะท้อนต่อพฤติกรรมของบุคคลนั้นโดยตรง

ทั้งความขงคับใจและความขัดแย้งนี้ ไม่ใช่ของดีซึ่งบุคคลทุกคนต้องการที่จะหลีกเลี่ยง แต่ที่รู้สึกลัวว่าจะไม่มีทางที่จะเป็นไปได้อาเสียดเลย เพราะลักษณะสังคมที่มนุษย์อาศัยอยู่นี้ลึกลับ ซับซ้อน บุคคลแต่ละคนซึ่งเป็นหน่วยของสังคมต้องแสดงบทบาทของตน

ซึ่งมันแตกต่างกันออกไป และในบางโอกาสบุคคลจะถูกบังคับให้แสดงบทบาทที่บุคคลนั้นไม่ได้ปรารถนา พฤติกรรมที่ออกมาจึงไม่เป็นไปตามที่มุ่งหวัง ในแง่ของนักจิตวิทยาศาสตร์นั้นเขาเชื่อว่า "คนเราก่ออยู่ในกระบวนการของการกระทำเพื่อสนองตอบความต้องการของตนเองและเพื่อดำรงความมั่นคงทางอารมณ์ของตนเองไว้เป็นสำคัญ"

นักจิตวิทยาศาสตร์เชื่อว่า ลักษณะแห่งพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่หรือของผู้นอมนั้นแสดงออกตามลักษณะของสุขภาพจิตอยู่ส่วนหนึ่งด้วย กล่าวคือ ถ้าบุคคลมีสุขภาพจิตดีหรือสมบูรณ์พฤติกรรมของผู้นอมนั้นแสดงออกมาในทางสร้างสรรค์หรือในทางที่ดี ตรงกันข้ามถ้าบุคคลใดมีสุขภาพจิตไม่ดีหรือไม่สมบูรณ์ก็มักจะแสดงพฤติกรรมออกไปในทางทำลายหรือในทางเสื่อมทราม แດอย่างไรรก็ตามสุขภาพจิตของคนเราก็ออมจะมันแปรไปตลอดเวลาตามสภาพแวดล้อมและบรรยากาศเป็นสำคัญ ดังนั้นพฤติกรรมของเจ้าหน้าที่จึงมีโอกาสเปลี่ยนแปลงได้เสมอ เพราะสิ่งแวดล้อมในการทำงานก็มันแปรไปตามโอกาสเช่นกัน ลักษณะของสุขภาพจิต (Mental Health) ที่ดีนั้น แพทย์ลงความเห็นว่าควรจะมีลักษณะดังนี้ คือ

๑. มีความรู้สึกว่าคุณมีความสะดวกสบายดีแล้ว อาทิ ได้เคยเป็นทาสทางอารมณ์ หวาดกลัว โกรธ อิจฉาริษยา กังวลใจ แต่มีความเป็นอยู่อย่างง่าย ๆ มีความพอใจในสิ่งที่มีอยู่ มีความนับถือตนเอง เป็นต้น

๒. มีความรู้สึกเข้ากับคนอื่นได้ อาทิ เช่น เมื่อแผ่ความรักและรักภพลประโยชน์ได้เสียของคนอื่น มีความสัมพันธ์กับคนอื่นเป็นอย่างดี ไม่ถูกกคน มีความซื่อตรงกับคนอื่น มีความเป็นมิตรแท้เสมอ เป็นต้น

สัมภาษณ์ พ.อ. นายแพทย์ธนะ แยมบุญเรือง , รองผู้อำนวยการโรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า , ๘ กันยายน ๒๕๒๐

๓. สามารถประสบความสำเร็จในชีวิต อาทิเช่น สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับตัวเองได้สำเร็จ สามารถปรับปรุงตนเองให้เข้ากับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมได้ สามารถวางแผนเพื่ออนาคตมิใช่เพื่อความหวาดกลัว ยินดีรับประสบการณ์ใหม่ ๆ มีความเป็นตัวของตัวเอง เป็นต้น

ความสำคัญของสุขภาพจิตมีส่วนสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งส่งผลถึงขวัญ (Morale) ด้วย เพราะความพึงพอใจในการทำงานนั้นมีลักษณะสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดกับขวัญ ซึ่งจะได้อธิบายละเอียดในส่วนต่อไป

ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับขวัญ

คำว่าขวัญนี้ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Morale ซึ่งได้นักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาและให้คำจำกัดความเอาไว้ดังนี้

๑. ขวัญคือความรู้สึก ท้าที หรือพฤติกรรมของกลุ่มคนที่ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยไม่ย่อท้อไม่หวั่นไหว เพื่อให้ได้มาซึ่งผลงานร่วมกัน

๒. ขวัญเป็นสภาพทางจิตใจหรือความรู้สึกของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะร่วมมือประสานการทำงาน^๒

๓. ขวัญในการทำงานเป็นสภาพที่เกิดขึ้นและสะท้อนให้เห็นสภาพทางจิตใจสภาพการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น อารมณ์ ความหวัง ความเชื่อมั่นและอื่น ๆ^๓

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

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

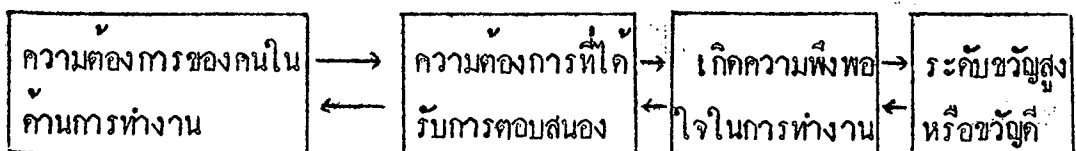
๓. Herbert J. Chruden and Arthur W. Sherman, Jr., Personnel Management (Cincinnati: South Western Publishing, 1961), p. 431.

๘. ขวัญคือหัวใจของบุคคลผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนที่มีต่องาน ความพอใจในการทำงาน การปรับตัวของคนงาน

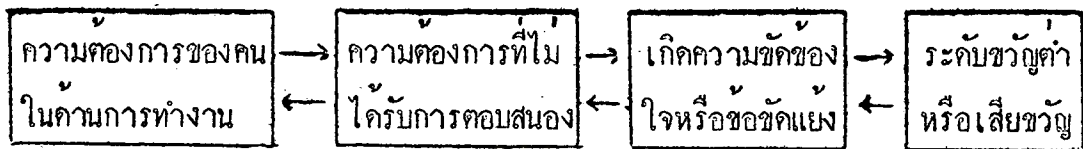
จะเห็นได้ว่าขวัญนั้นเป็นเรื่องของนามธรรมเช่นเดียวกับความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งไม่สามารถจะสัมผัสหรือมองเห็นได้อย่างแจ่มชัด แต่ทั้งนี้และทั้งนั้นก็สามารถที่จะสังเกตได้จากการแสดงออกไม่ว่าจะโดยเฉพาะตัวบุคคลหรือกลุ่มคน กล่าวคือ ถ้าหน่วยงานใดประกอบด้วยผู้ปฏิบัติงานที่มีขวัญดีหรือขวัญสูงแล้ว พฤติกรรมที่แสดงออกมาให้คนทั่วไปเห็นคือ ผลงานที่ออกมาอย่างสม่ำเสมอ มีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน มีผู้เข้าร่วมในกิจกรรมมากเป็นพิเศษ ในทำนองกลับกันถ้าหน่วยงานใดมีผู้ปฏิบัติงานที่มีขวัญต่ำหรือขวัญเสียแล้ว พฤติกรรมที่แสดงออกมากก็จะเข้าไปในทางตรงกันข้ามกับที่กล่าวมามีแต่ความเฉื่อยชา ผลงานที่ออกมาก็ลดลง เป็นต้น

ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับขวัญนั้นว่ามีอยู่อย่างใกล้ชิด กล่าวคือ ในองค์การหรือหน่วยงานใด ถ้าเจ้าหน้าที่มีความพึงพอใจในการทำงานแล้ว ขวัญของเจ้าหน้าที่ก็จะอยู่ในระดับสูงหรือขวัญดี ทั้งนี้อาจกล่าวได้อีกนัยหนึ่งคือ ถ้าหากเจ้าหน้าที่ขององค์การหรือหน่วยงานใดมีระดับขวัญสูงแล้วก็ย่อมจะแสดงให้เห็นว่าเจ้าหน้าที่เหล่านั้นมีความพึงพอใจในการทำงาน เหตุที่สามารถกล่าวได้เช่นนี้ก็เพราะว่า ถ้าองค์การหรือหน่วยงานใดมีเจ้าหน้าที่ ๆ มีขวัญสูง ย่อมแสดงว่าทุกคนในองค์การหรือหน่วยงานนั้นมีทัศนคติที่ดีต่องาน พยายามทำงานอย่างไม่เห็นแก่เหน็ดเหนื่อยเพื่อจุดประสงค์ร่วมกัน แม้บางครั้งจะมีอุปสรรคอยู่อย่างมากมาย แต่ทุกคนก็ไม่ย่อท้อแต่อย่างใดสิ่งเหล่านี้ก็คือความพึงพอใจในการทำงานนั่นเอง (โปรดดูรูปที่ ๓ ประกอบ)

ขวัญดี



ขวัญเสีย



รูปที่ ๓ ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานและขวัญ

จะเห็นได้ว่าจะไม่มีทางที่จะเป็นไปได้เลย ถ้าหากเจ้าหน้าที่ที่ขาดความพึงพอใจในการทำงานแล้วขวัญจะอยู่ระดับสูงหรือขวัญดี หรือเจ้าหน้าที่ที่มีความพึงพอใจในการทำงานแล้วขวัญจะอยู่ในระดับต่ำ ยกตัวอย่างเช่น กรณีกรมกรโรงงานใดโรงงานหนึ่งนักกันหยุดงานเพื่อเรียกร้องให้ปรับปรุงเงินค่าจ้าง นั่นแสดงว่ากรมกรเหล่านั้นมีความต้องการที่จะได้ค่าจ้างเพิ่มขึ้น แต่ความต้องการของพวกเขาไม่ได้รับการตอบสนอง พวกเขาจึงเกิดซัดซังแยะ ปฏิเสธไม่ยอมทำงาน ทำให้ผลผลิตออกมาอยู่ในลักษณะค่านั้นก็คือกรมกรพวกนี้มีระดับขวัญต่ำ หรือเวียขวัญ เป็นต้น ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับขวัญนั้นว่าส่งผลซึ่งกันและกันเป็นอย่างมาก การสร้างขวัญให้คนงานหรือเจ้าหน้าที่ที่มีส่วนทำให้คนงานหรือเจ้าหน้าที่เกิดพึงพอใจในการทำงาน ในทำนองเดียวกัน การตอบสนองความต้องการของคนงานหรือเจ้าหน้าที่ที่มีส่วนเสริมสร้างขวัญของคนงานหรือเจ้าหน้าที่ให้อยู่ในระดับสูงขึ้นเช่นกัน

การสร้างขวัญให้อยู่ในระดับสูงหรือคั่นนั้น นักจิตวิทยาได้ค้นพบว่าอาจจะทำได้ดังต่อไปนี้คือ

สร้างค โควตระกูล, "การบำรุงขวัญ" การบริหารงานบุคคลในประเทศไทย อมร รักษาสัตย์ และ โสวัจ สุจริตกุล, บรรณาธิการ, ฉบับแก้ไขเพิ่มเติมครั้งที่ ๒ (พระนคร : โรงพิมพ์สำนักทำเนียบนายกรัฐมนตรี, ๒๕๑๘), หน้า ๓๓๓ - ๓๓๕.

๑. จะต้องสร้างทัศนคติที่ดีต่องานให้แก่ผู้บังคับบัญชา กล่าวคือ ให้พวกเขาทำงานเพื่อส่วนรวมหรือทำงานเพื่อเห็นแก่กรม กอง กระทรวง เป็นต้น ทั้งนี้ก็โดยการให้ผู้บังคับบัญชาหรือลูกน้องได้รับคำบอกเล่าความจริงต่าง ๆ เกี่ยวกับงานที่ทำ เช่น ถ้าเป็นแผนกก็บอกว่า ในแผนกมีงานอะไรบ้าง และรับผิดชอบอะไรบ้าง นอกจากนี้ก็ควรส่งเสริมให้ลูกน้องมีความมั่นใจในตนเอง ไม่ควรจะใช้วิธีข่มขู่ตลอดเวลา ผู้บังคับบัญชาเองก็ควรจะเป็นตัวอย่างที่ดีของลูกน้อง พยายามทำให้ลูกน้องเห็นว่าเขาเป็นบุคคลที่สำคัญ เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เขามีความพอใจในตัวเอง พยายามมองลูกน้องในแง่ดี ให้คำยกย่องชมเชยเมื่อลูกน้องทำงานดี สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นการสร้างทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา ซึ่งก็หมายถึงการสร้างขวัญของลูกน้องให้อยู่ในระดับสูง

๒. ควรจะมีการสำรวจทัศนคติของผู้บังคับบัญชาหรือลูกน้องบางอย่างว่าปฏิกิริยาของลูกน้องมีต่อตนอย่างไร เพราะการสำรวจทัศนคตินี้จะช่วยทำให้ผู้บังคับบัญชาพบปัจจัยต่าง ๆ มากมาย เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น และนอกจากนี้ผลของการสำรวจก็ควรจะมีการเปิดเผยให้ทราบโดยทั่วกัน

๓. ผู้บังคับบัญชาก็ควรจะเป็นที่ปรึกษาของผู้บังคับบัญชา นักบริหารงานทุกคนควรจะสามารถที่จะเป็นที่ปรึกษาของลูกน้องได้เป็นอย่างดี เพราะนอกจากจะเป็นการแก้ปัญหาให้แก่ผู้บังคับบัญชาหรือลูกน้องได้แล้ว ในด้านจิตใจจะทำให้เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในตัวของผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก ซึ่งถ้าทำได้สำเร็จก็จะทำให้ขวัญอยู่ในระดับสูงได้เหมือนกัน

๔. ควรจะเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ หรือระบายความซัดซังใจของเขาบ้าง คนเราทุกคนนั้นเมื่อทำงานจะมีปัญหาด้วยกันทุกคน นึกกันแค่ว่าจะมากหรือน้อยเท่านั้น โดยเฉพาะเมื่อเกิดอุปสรรคในการทำงานเกิดขึ้นด้วยแล้ว ผู้บังคับบัญชาก็ควรเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาหรือลูกน้องได้แสดงความคิดเห็นเพื่อหาทางแก้ไขบ้าง เพราะนอกจากจะทำให้ได้แนวความคิดใหม่ ๆ แล้ว ยังเป็นการทำให้ลูกน้องหรือผู้บังคับบัญชารู้สึกว่า เขาได้เป็นส่วนหนึ่ง

ขององค์กรอย่างแท้จริง ปัญหาขององค์กรก็เหมือนกับปัญหาของตัวเอง ซึ่งจะ
เป็นแนวทางในการสร้างขวัญให้อยู่ในระดับสูงได้เหมือนกัน

๕. ควรจะมีมาตรการในการวัดความสำเร็จในการทำงานของแต่ละบุคคลที่
แน่นอน เช่น เรื่องการเลื่อนขั้นเงินเดือน ก็ควรจะต้องวัดคนที่ทำงานดี ทำงานมาก
ควรจะได้ ๒ ขั้น แต่การที่จะวัดว่าคนไหนทำงานดีทำงานมากกว่าคนอื่นนั้น ก็ควรจะ
เปรียบเทียบจากผลงานของแต่ละบุคคล โดยสรุปแล้วก็ถือว่า ควรจะมีเหตุผลที่ดี
เหมาะที่ควรในการที่จะอธิบายได้เมื่อมีคนมาถามว่าทำไมคนนี้ได้ ๒ ขั้น คนนี้ได้ขั้นเดียว
เป็นต้น

สรุป

จากแนวความคิดที่ได้อธิบายมานี้ พอจะสรุปได้ว่า พฤติกรรมของคนเรานั้น
โดยทั่วไปแล้วขึ้นอยู่กับความต้องการของคนเป็นสำคัญ ในการทำงานแล้วถ้าความตอง
การของเจ้าหน้าที่ได้รับการตอบสนองแล้ว เจ้าหน้าที่ก็จะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน
พฤติกรรมของพวกเขา ก็จะออกมาในทางบวก แต่ถ้าความต้องการของเจ้าหน้าที่ไม่ได
รับการตอบสนองแล้ว เจ้าหน้าที่ก็จะเกิดความข้องคับใจหรือข้อขัดแย้งขึ้น พฤติกรรม
ของพวกเขาจะออกมาในทางลบ นักวิชาการทั้งหลายก็พยายามทำการศึกษว่าคนเร
านั้นมีความต้องการอะไรบ้าง ในด้านของการทำงานแล้วได้มีการกำหนดปัจจัยที่มีผลกระ
ทบกระเทือนต่อการทำงานเอาไว้อย่างมากมาย ซึ่งพอจะกำหนดออกเป็นหมวดหมู่ได้
๓ หมวดด้วยกันคือ

๑. ลักษณะของงาน อันได้แก่ ปริมาณงาน ความก้าวหน้าในงาน
เป็นต้น

๒. สภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน
และผู้นับถือกับบัญชา เป็นต้น

๓. เงินเดือนหรือค่าจ้าง และสิทธิผลประโยชน์ต่าง ๆ อันได้แก่ สวัสดิการ
ต่าง ๆ เป็นต้น กระบวนการเหล่านี้เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหาร ซึ่งในเรื่องของการ

บริหารงานบุคคลแล้วถูกกำหนดเอาไว้อย่างชัดเจนเพราะถือว่ามีส่วนสำคัญต่อความล้มเหลว หรือความสำเร็จขององค์กร

ผู้เขียนได้ตระหนักถึงความสำคัญของแนวความคิดนี้ จึงได้หยิบยกขึ้นมาเป็นกรอบแห่งความคิดในการทำการศึกษาดังความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของข้าราชการตำรวจในกองกำลังพล และในสถานี่ตำรวจนครบาล เพื่อค้นหาว่าอะไรเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ และอะไรเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของข้าราชการตำรวจทั้ง ๒ สังกัด โดยอาศัยวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์เป็นเครื่องมือในการศึกษา จึงจะได้กล่าวถึงรายละเอียดของวิธีการศึกษาในบทที่ ๒.



ศูนย์วิทยพัชยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย