



บทที่ ๒

ทฤษฎีและแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

การศึกษาคำนี้ ผู้เขียนได้นำทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับเรื่องขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานซึ่งรวบรวมจากผลงานของนักวิชาการ และผู้หลายท่านมาเป็นกรอบความคิด ซึ่งจะกล่าวถึงดังต่อไปนี้คือ

ความหมายและความสำคัญของขวัญ

"ขวัญ" เป็นคำที่รู้จักกันโดยทั่วไป และใช้กันอย่างกว้างขวาง ดังนั้นจึงมีผู้กล่าวถึงขวัญในลักษณะต่าง ๆ กันมากมาย ดังเช่นในผลงานของนักวิชาการต่างประเทศซึ่งได้กล่าวถึงความหมายและความสำคัญของขวัญไว้ดังต่อไปนี้คือ

วิลเลียม อี. โมเชอร์ (William E. Mosher) และคณะ ได้กล่าวถึงแนวความคิดของอเล็กซานเดอร์ เลighton (Alexander Leighton) ซึ่งได้นิยามแนวความคิดเกี่ยวกับขวัญไว้ว่า "ขวัญ" เป็นสมรรถนะของกลุ่มบุคคลที่จะชักจูงสมาชิกให้รวมใจกันทำงานด้วยความพร้อมเพรียงและมานะบากบั่นเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ร่วมกัน" (Morale is the capacity of a group of people to pull together persistently and consistently in pursuit of a common purpose) และในผลงานเล่มเดียวกันนี้ โมเชอร์ยังได้อธิบายถึง "ขวัญ" ว่าเป็นความรู้สึกเกี่ยวกับสปีริต เกี่ยวกับสภาวะของจิตใจ ซึ่งแสดงออกมาในรูปของความซื่อสัตย์ ความกระตือรือร้น ความร่วมแรงร่วมใจ ความภาคภูมิใจ และการอุทิศเวลาให้หน้าที่ซึ่งความรู้สึกเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ มากมายที่สำคัญได้แก่

ความรู้สึกมั่นคงใฝงานที่ท่า (sense of security on the job) การได้รับการจัดการ
อย่างเหมาะสมยุติธรรม (proper adjustment) การได้รับคัดตอบแทนอย่างเพียงพอ
ตลอดจนการมีหลักประกันรายได้ในระหว่างเจ็บป่วย ประสบอุบัติเหตุ และยามชรา เป็นต้น
ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ต้องจัดใหม่ในหน่วยงานนับตั้งแต่เริ่มสรรหาบุคคลเข้าทำงาน จนกระทั่ง
บุคคลผู้นั้นออกจากงาน ทั้งนี้ เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้มีอิทธิพลต่อขวัญของคณงานแต่ละคนอย่างยิ่ง
ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการบริหารและการผลิตของหน่วยงานนั้นๆ ท้าย ดังนั้นในหน่วยงานหนึ่งๆ
จึงควรจะทำให้ความเอาใจใส่ต่อการเลือกสรรและการฝึกอบรมหัวหน้างาน การเปิดโอกาสให้
คณงานใหม่ส่วนร่วมในการแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องต่างๆ ของหน่วยงาน การให้ค่าปรึกษา
หารือและสำรวจทัศนคติของใจในปัญหาต่างๆ ของคณงานเพื่อนำไปสู่การแก้ไขซึ่งจะช่วยให้
คณงานเกิดความรู้สึกมั่นคงใฝงาน รู้สึกประสบผลสำเร็จ และรู้สึกเป็นเจ้าของหน่วยงาน สิ่งเหล่านี้
นับเป็นปัจจัยที่จะสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้แก่คณงานได้เป็นอย่างดี อันจะมีผลต่อ
ประสิทธิภาพ และผลิตผลของหน่วยงานได้โดยอัตโนมัติ^๒

จอห์น เอ็ม. พ็อฟเนอร์ (John M. Pfiffner) ได้กล่าวถึง "ขวัญ" ไว้ว่าเป็นสิ่งที่
มีความหมายไม่คอยแน่นอน ยากแก่ความเข้าใจ (elusive subject) จึงมีผู้ให้ความหมาย
ของ "ขวัญ" แตกต่างกันไปหลายรูปแบบ ซึ่ง พ็อฟเนอร์ เองก็ได้สรุปทัศนะเกี่ยวกับเรื่อง
"ขวัญ" โดยประมวลจากแนวความคิดของบุคคลแขนงต่างๆ ไว้พอเป็นสังเขปดังนี้ ในทัศนะ
ของนักจิตวิทยา "ขวัญ" เป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับปัจเจกบุคคล ในขณะที่นักสังคมศาสตร์
มีความเห็นว่า "ขวัญ" เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์ทางสังคม (social phenomenon)
แต่ถ้าพิจารณาในแง่ของนักมานุษยวิทยาประยุกต์ (applied anthropologists) แล้ว "ขวัญ"
จะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสมดุล และความไม่สมดุลทางสังคม (social equilibrium
and disequilibrium) หรือหากจะมองอย่างนักปฏิรูปสังคม (social reformers)
ก็อาจสรุปได้ว่า "ขวัญ" เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานการครองชีพ (standard of living)
และความอยู่รอดของชีวิต (poverty) และหากจะพิจารณาทันทีของ

^๑ Ibid.

^๒ Ibid. p. 316.

นักจิตนิยมพรอยคักจะเห็นได้ว่า "ขวัญ" เป็นเรื่องที่มีสัมพันธภาพเกี่ยวกับความมั่นคงทางอารมณ์ (emotional stability) ในขณะที่การแปลความหมายของ "ขวัญ" ในทางศาสนาออกมา ในรูปของความศรัทธาเชื่อมั่นและความพึงพอใจ (spiritual faith and fulfillment) นอกจากนี้แล้วพิพเนอรยังกล่าวต่อไปอีกว่าการมี "ขวัญดี" (high morale) ย่อมเกิดจาก ปัจจัยที่ประกอบกันอย่างสลับซับซ้อนหลายประการ และปัจจัยที่ประกอบกันเหล่านี้จะมีผลทำให้ ผู้ปฏิบัติงานกระทำในสิ่งที่ต้องการคาดหวังให้พวกเขากระทำได้ ในทางตรงกันข้าม "ขวัญเสีย" (Low morale) ก็เกิดขึ้นจากปัจจัยหลายประการที่กีดขวางมิให้ผู้ปฏิบัติงานได้กระทำในสิ่งที่ ต้องการคาดหวังให้พวกเขากระทำนั่นเอง^๒

ส่วนที่สามที่จะใช้ในการวัดระดับขวัญของผู้ปฏิบัติงานนั้น พิพเนอรได้แยกพิจารณาไว้

๒ แบบคือ

แบบที่หนึ่ง เป็นการวัดทางกายภาพ ซึ่งได้แก่การวัดผลงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน เป็นรายชั่วโมง การย้ายเข้า - ย้ายออก การขาดงาน และรายงานบันทึกความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น

แบบที่สอง เป็นการวัดทางอารมณ์ ความรู้สึก และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อ องค์การซึ่งอาจใช้เทคนิคสำรวจความคิดเห็น (opinion polling technique) ที่นิยมใช้กันอยู่ทั่วไป เป็นเครื่องมือวัดทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน การสัมภาษณ์ก็เป็นวิธีหนึ่งที่ใช้ในการสำรวจทัศนคติเพื่อหาระดับขวัญของผู้ปฏิบัติงานได้เช่นกัน^๓

เกล โยเคอร์ (Dale Yoder) เป็นนักวิชาการอีกท่านหนึ่งที่ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับ เรื่องของขวัญไว้ว่า "ขวัญ" เป็นลักษณะรวม (collective characteristic) เป็นสิ่ง

^๒ John M. Pfiffner, The Supervision of Personnel Human Relations in the Management of Men (New York : Prentice-Hall Inc., 1955), p.208.

^๒ Ibid.

^๓ Ibid., p. 209.

ที่เกิดขึ้นโดยทั่วไป เป็นสภาวะทางจิตใจของกลุ่มปฏิบัติงานทั้งปวง หรืออีกประการหนึ่งก็คือ เป็นทัศนคติรวม (collective attitude) ที่มีต่องานที่ทำ ต่อการจัดการ และต่อองค์ประกอบของสภาวะการที่เกี่ยวกับองค์การในขณะนั้น และจากการสังเกตการณ์หลายครั้งของโยเคอร์ เขาได้พบว่าคุณภาพในการผลิตขององค์การใดองค์การหนึ่ง จะขึ้นอยู่กับความผันแปรของความสนใจ (Interest) ในงานที่ทำและกำลังขวัญ (Morale) ของผู้ปฏิบัติงาน กล่าวคือผู้ปฏิบัติงานจะทำงานมากขึ้นและทำดีขึ้น เมื่อเขามีขวัญดีและมีความสนใจในงานที่ทำซึ่งอาจแสดงออกมาในรูปของความกระตือรือร้น แต่ในทางตรงข้ามเขาจะทำงานน้อยลงและคุณภาพของงานจะลดลงเมื่อเขาขาดความสนใจในงานที่ทำและขวัญที่มีอยู่ก็อยู่ในระดับต่ำ ซึ่งการมีระดับขวัญต่ำเช่นนี้ โยเคอร์^๒ จะทำให้เกิดความสูญเสียและความสูญเสียขององค์การนั้น ๆ ได้ในที่สุด^๒

นิเกล วอคเกอร์ (Nigel Walker) เป็นนักวิชาการอีกท่านหนึ่งที่ได้อธิบายถึงลักษณะของขวัญไว้ในงานเขียนของเขาชื่อ "What is Morale ?" ว่า "ขวัญ" เป็นสิ่ง ๆ หนึ่งที่มีอยู่จริง (really existed) และปฏิบัติการ (operated) ในฐานะที่เป็นพลัง เกี่ยวของมนุษย์ (as a single force upon human beings) พร้อมกันนี้ วอคเกอร์ก็ได้เปรียบเทียบสภาพของขวัญไม่ดี (bad morale) ว่ามีลักษณะเหมือนกับความหิวโหยซึ่งจะเกิดอาการประท้วง ร่างกายจะอ่อนเพลีย และอาจนำไปสู่วิธีการอันป่าเถื่อนเพื่อให้ได้มาซึ่งอาหารและสิ่งอื่นที่ปรารถนา (unscrupulous methods of getting food and so on) วอคเกอร์ชี้แจงต่อไปว่าสภาพของขวัญไม่ดีนั้นจะปรากฏให้เห็นได้หลายทาง อาทิเช่น การนัดหยุดงาน การย้ายงานบ่อย ๆ การเกิดอุบัติเหตุในอัตราสูง ตลอดจนการบ่นกล่าวถึงความไม่สะดวกสบายต่าง ๆ ที่ได้รับ เป็นต้น นอกจากนี้แล้ววอคเกอร์ยังได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญอีกด้วยว่าเป็นเงื่อนไขทางกายภาพและอารมณ์ที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความหวัง ซึ่งนับเป็นพื้นฐาน

^๑ Dale Yoder, Personnel Management and Industrial Relations (New York : Prentice - Hall, Inc. , 1946), p. 516.

^๒ Ibid., p. 517.

ที่จะก่อให้เกิดความตั้งใจ ความกระตือรือร้น และความมีระเบียบวินัยในการทำงานได้เป็นอย่างดี และหากมองอีกแง่หนึ่งแล้ววอกเกอร์ เห็นว่า "ขวัญ" ก็คือความเชื่อที่เป็นอำนาจภายในของบุคคล (เป็นความเชื่อต่องานที่ทำ) ซึ่งเกิดขึ้นมาจากความคิดหรือค่านิยมของกลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิกอยู่ในองค์การนั้น ๆ^๑

ลอเรนซ์ แอล. บีเชล (Lawrence L. Bethel) และคณะ ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญว่า ถ้าปราศจากขวัญในการทำงานแล้ว งานที่ทำก็จะกลายเป็นงานที่น่าเบื่อหน่าย และการปกครองบังคับบัญชาก็จะไกลความเป็นทาส (slave-driving) เข้าทุกที ฉะนั้นขวัญของคนงานจึง เป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง ต่อองค์การ เป็นสิ่งที่ทำให้ผลผลิตขององค์การอยู่ในระดับสูง โดยทั้งนี้ต้องอาศัยความพยายามร่วมกันของคนงานและเป็นความพยายามอย่างกระตือรือร้นที่จะทำงานด้วยความเต็มใจ^๒

สำหรับในวงวิชาการของไทยก็ได้มีผู้กล่าวถึงนิยาม และความสำคัญของขวัญไว้มากมาย ดังเช่น

วัฒนา สุทรสุวรรณ ได้กล่าวถึง "ขวัญ" ว่าเป็นลักษณะการ หรือทัศนคติ หรือ อารมณ์ หรือแรงผลักดัน (disposition) ของบุคคลต่าง ๆ ในกลุ่มของบุคคลที่ทำงานด้วยกัน เพื่อที่จะใช้พลังงาน พลังสมองพิเศษ (extra effort) ทำให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การมากยิ่งขึ้น^๓

^๑ Richard A. Chapman and A. Dunsire (Editors), Style in Administration (George Allen & Unwin Ltd. 1971), p. 129 - 130.

^๒ Lawrence L. Bethel and Others, Industrial Organization and Management 5th ed. (Tokyo : Mc Graw - Hill Kogakusha, Ltd., 1971), p. 449.

^๓ วัฒนา สุทรสุวรรณ, การปกครองบังคับบัญชาและการบริหารงานเพื่อการครองใจคน เพื่อประสิทธิผลของงาน เพื่อพัฒนาองค์การและตัวบุคคลให้เจริญก้าวหน้า (กทพ: จงเจริญการพิมพ์, ๒๕๒๑), หน้า ๒๘๑.

บุสสกี สัตยมานะ กล่าวถึงขวัญโดยสรุปความหมายที่สำคัญไว้ ๓ ความหมาย กล่าวคือ "ขวัญ" คือ สภาพทางจิตใจ หรือความรู้สึกของแต่ละบุคคล หรือของกลุ่มชนที่ชี้ให้เห็นความตั้งใจที่จะร่วมมือประสานงาน

"ขวัญ" คือ ความรู้สึก ที่ทำ หรือ พฤติกรรมของกลุ่มชนที่ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง

"ขวัญ" คือ ความสามารถของกลุ่มชนที่มาร่วมกันอย่างแน่วแน่ในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ

อรุณี บุญประเสริฐ ผู้ศึกษาดูขวัญของคณงานกวางคณนของกรุงเทพมหานคร ได้ให้ความหมายของ "ขวัญ" ไว้ว่า เป็นทัศนคติของผูปฏิบัติงานที่มีต่อการทำงาน ต่อหน่วยงาน ต่อผู้ร่วมงาน โดยทัศนคตินั้นจะแสดงออกมาในรูปของความตั้งใจ หรือไม่ตั้งใจในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้จะพิจารณาได้จากการแสดงทัศนคติออกมา ในรูปของการมีหรือไม่มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความรู้สึกรับผิดชอบ ความรู้สึกประสบความสำเร็จ ความรู้สึกมั่นคงในหน้าที่การงาน และความรู้สึกพึงพอใจในสภาพแวดล้อมของงาน^๒

จากความหมายและความสำคัญของขวัญดังกล่าวข้างต้นนี้ จึงอาจสรุปได้ว่า "ขวัญ" คือสภาวะทางจิตใจที่แสดงออกมาในรูปของทัศนคติ ความเชื่อ ปฏิบัติ และท่าทีที่มีต่อปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงาน อันจะมีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การหรือหน่วยงานได้ในที่สุด

^๑ บุสสกี สัตยมานะ, การบริหารธุรกิจ (พระนคร : โรงพิมพ์มงคลการพิมพ์, ๒๕๐๔), หน้า ๘๕.

^๒ อรุณี บุญประเสริฐ, "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของคณงานกวางคณนของกรุงเทพมหานคร" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาสังคมวิทยา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, พ.ศ. ๒๕๐๔), หน้า ๒๐.

ความหมายและความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

เวคเลย์ และ ยุกล์ (Wexley and Yukl) กล่าวถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ว่าเป็นความรู้สึกของคณงานที่มีต่องานที่เขาทำอยู่ ทั้งนี้โดยขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ทำ, ค่าจ้าง, สภาพการทำงาน, การบังคับบัญชา, เพื่อนร่วมงาน, ความพอใจในงาน (job content), ความปลอดภัยและโอกาสก้าวหน้า นอกจากนี้เวคเลย์ และยุกล์ยังได้กล่าวอีกว่า เมื่อไรก็ตามที่คณงานหรือกลุ่มคณงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานขึ้น สิ่งแรกที่จะต้องเร่งแก้ไขก็คือ ต้องพิจารณาสำรวจหาสาเหตุของความไม่พึงพอใจที่เกิดขึ้นนั้น ซึ่งสาเหตุที่คณพบมักได้แก่ การบังคับบัญชาไม่ดี, สภาพการทำงานไม่ดี, ขาดความมั่นคงในการทำงาน, ความไม่เสมอภาคในค่าตอบแทน, การขาดโอกาสที่จะก้าวหน้า, เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้ร่วมงานภายในองค์การ หรือการขาดโอกาสที่จะได้รับการตอบสนองความต้องการในระดับที่สูงขึ้น เป็นต้น วิธีการที่จะสำรวจหาสาเหตุของความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของคณงานนั้น อาจใช้วิธีปรึกษาแนะนำแบบนอกระบบ (nondirective counseling) เป็นเครื่องมือก็ได้ แต่ทั้งนี้ต้องอาศัยความสามารถของหัวหน้างานในการใช้จิตวิทยาชักชวนให้คณงานพูดคุยถึงปัญหาความเดือดร้อนที่เขาได้รับว่าคืออะไร และเกิดจากสาเหตุอะไร วิธีการแบบนี้จะช่วยลดความตึงเครียดในการปฏิบัติงานของคณงานลงได้บ้าง เพราะเป็นการเปิดโอกาสให้คณงานได้ระบายความรู้สึกอันเกิดจากปัญหาค่าง ๆ ที่เขาประสบอยู่ และเมื่อหัวหน้างานได้ทราบถึงสาเหตุแห่งความไม่พึงพอใจของคณงาน หรือกลุ่มคณงานแล้ว บทบาทของหัวหน้างานที่จะต้องเร่งดำเนินการก็คือ ต้องวางแผนแก้ไขปัญหานั้นที่เกิดขึ้นทันที เพื่อขจัดความไม่พึงพอใจที่เกิดขึ้นให้หมดสิ้นไปจากองค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ

อมร วิชัยดิษฐ์ ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ว่าเป็นความพอใจในงานที่ทำ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ คนจะยินดีทำงานเมื่อ

Kenneth M. Wexley and Gary A. Yukl, Organizational Behavior and Personnel Psychology (Richard D. Irwin, Inc., 1977), p. 117 - 119.

งานที่กระทำให้ประโยชน์ตอบแทนแก่เขาทั้งด้านวัตถุ และจิตใจ สามารถสนองความต้องการขั้นพื้นฐาน
ของเขา สภาพของงานที่ การแบ่งงานกันจะทำเกิดความพอใจในการทำงานได้ เพราะลักษณะงาน
ที่ดีจะก่อให้เกิดสถานภาพทางสังคมสูง จะทำให้บุคคลสามารถปรับปรุงบุคลิกภาพของตนเองให้เข้า
กับสภาพสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้

เจิมจันทร์ ทองวิวัฒน์ เป็นอีกผู้หนึ่งที่กำลังกล่าวถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ โดยให้
ความหมายว่าเป็นทัศนคติในทางบวกหรือในแง่ที่ดีที่มีต่องานและปัจจัยต่าง ๆ ในการทำงาน อันจะ
ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึก เต็มใจและมีความผูกพันกับงาน เป็นผลให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุ
วัตถุประสงค์ขององค์กร หรือหน่วยงานนั้น ^๒

สรุปแล้ว ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นความรู้สึกของพนักงานที่ตั้งใจจะมุ่งปฏิบัติงาน
ที่ได้รับมอบหมายด้วยความกระตือรือร้นและด้วยความเต็มใจ ขยายไปปัจจัยแวดล้อมและสภาพการทำงาน
ที่เหมาะสม เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงานที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ดังนั้นจึง
เห็นได้ว่าความสำเร็จ ส่วนหนึ่งขององค์กรหรือหน่วยงานใดก็ตามย่อมขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของ
พนักงานที่มีต่องานที่เขาทำอยู่ ถ้าพนักงานทำงานด้วยความพึงพอใจและเต็มใจแล้ว ผลผลิตที่ได้ก็จะ
ปรากฏทั้งทางค่านิยมและคุณภาพ แต่การที่จะสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้เกิดมีขึ้นใน
กลุ่มคนงานได้นั้นจำเป็นต้องอาศัยการจูงใจ และการจูงใจที่ได้ผลก็ต่อเมื่ออาศัยความรู้ความเข้าใจใน
ความต้องการ (needs) ของคนงานนั้น ๆ เป็นสำคัญ หากองค์กรหรือหน่วยงานใดบรรลุผลถึง

อมร วิชัยศิริ, "ขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของปลัดอำเภอในภาคใต้"
(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ภาควิชาการปกครอง มหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
พ.ศ. ๒๕๑๔), หน้า ๑๘.

^๒ เจิมจันทร์ ทองวิวัฒน์, "ขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ประจำระดับ
อุดมศึกษา ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างวิทยาลัยเอกชนและมหาวิทยาลัยของรัฐ" (วิทยานิพนธ์ปริญญา
โทบริหารธุรกิจ ภาควิชาการปกครอง มหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, พ.ศ. ๒๕๒๒), หน้า ๓๐.

ความสำเร็จในการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้แก่คนงานได้แล้ว ย่อมแสดงให้เห็นได้ว่า
ขวัญในการทำงานของคนงาน จะมีอยู่ในระดับสูง และสูงพอที่จะสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรหรือ
หน่วยงานนั้น ๆ ได้ในที่สุด

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

"ขวัญ" และ "ความพึงพอใจ" เป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างใกล้ชิด จนบาง
ทีอาจกล่าวได้ว่า ขวัญในความหมายอย่างง่าย ๆ ก็คือ สภาวะแห่งความพึงพอใจ หรือความสุขใจ
นั่นเอง ดังเช่นในผลงานของลอเรนซ์ แอล.บีเชล และคณะที่อ้างถึงการศึกษาเรื่อง The
Motivation to work ที่เพอคเคอริก เฮอร์ชเบอร์ก (Federick Herzberg) และคณะได้
ทำการศึกษาที่มหาวิทยาลัยปีตส เเบิร์ก (Pittsburgh) จากการศึกษาครั้งนี้ได้ชี้ให้เห็นว่า
"ขวัญ" เกิดขึ้นจากส่วนประกอบ ๒ ส่วน ส่วนหนึ่งประกอบด้วยสิ่งที่จะช่วยให้คนงานเกิดความพึงพอ
ใจในการทำงาน และอีกส่วนหนึ่งประกอบด้วยสิ่งซึ่งเมื่อขาดหายไปแล้วจะสร้างความไม่พึงพอใจ
ในการทำงานให้แก่คนงาน ซึ่งส่วนประกอบอันหลังนี้แม้จะมีอยู่แต่ก็ไม่สามารถทำให้คนงานมีความ
พึงพอใจในการทำงานแต่อย่างใด คงเป็นเพียงแต่ระงับมิให้ความไม่พึงพอใจเกิดขึ้นเท่านั้น

ในทัศนะของ เฮอร์ชเบอร์ก เขาเห็นว่าปัจจัยที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้มีอิทธิพลต่อความรู้สึก
ในการทำงานของคนงาน เป็นอย่างมาก ปัจจัยดังกล่าวได้แก่

๑. เงิน เดือน
๒. การปกครองบังคับบัญชาที่ดี (good supervision)
๓. กำไร (benefits)
๔. ความมั่นคงในงาน (job security)
๕. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน (interpersonnel relations)

• วัฒนา สุตรสุวรรณ, การปกครองบังคับบัญชาและการบริหารงานเพื่อการครองใจคน
เพื่อประสิทธิภาพของงาน เพื่อพัฒนาองค์กรและตัวบุคคลให้เจริญก้าวหน้า, หน้า ๒๘.

๖. สภาพการทำงาน (physical working conditions)
๗. นโยบายของหน่วยงาน (fair company policies)
๘. การดำเนินการบริหาร (administrative practices)

ปัจจัยทั้ง ๘ ประการนี้เฮอริช เบอร์ก เน้นว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อคนงาน ผู้จัดการที่จะประสบผลสำเร็จได้นั้นจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยเหล่านี้ด้วย แต่ถึงอย่างไรก็ตามปัจจัยทั้ง ๘ ประการนี้ก็ไม่ใช่ว่าจะสร้างขวัญในการทำงานให้สูงได้เสมอไป คนที่ไม่มีความปรารถนาอันแรงกล้า หรือไม่มีความทะเยอทะยานสูงแล้ว ปัจจัยเหล่านี้จะจูงใจให้พวกเขาทำงานได้ไม่ถนัดเลย

เอ็ดวิน บี. ฟลิปโป (Edwin B. Flippo) ศาสตราจารย์ทางการบริหารแห่งมหาวิทยาลัยอาร์โซนา ก็เป็นอีกคนหนึ่งที่กำลังศึกษาของ เฮอริช เบอร์ก และกล่าวถึงในลักษณะที่เด่นชัดกว่าคณะของมิเชล โดยฟลิปโปได้อ้างถึงแนวความคิดของเฮอริช เบอร์กที่ว่ามนุษย์มีความต้องการพื้นฐานอยู่ ๒ อย่างคือ

๑. ความต้องการหลีกเลี่ยงจากความเจ็บปวด (pain) และความต้องการอยู่รอด (survive)

๒. ความต้องการเจริญเติบโต ความต้องการได้รับการพัฒนา และความต้องการเรียนรู้

จากความต้องการพื้นฐานทั้ง ๒ ประการนี้เฮอริช เบอร์กได้วิเคราะห์ถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของคนงานว่าเป็นผลมาจากปัจจัยสำคัญ ๒ ปัจจัยคือ

๑. ปัจจัยอนามัย (Hygienic Factors) อันได้แก่เงินเดือน, สัมพันธภาพระหว่างบุคคล (interpersonnel relations) การบังคับบัญชา (supervision) นโยบายและการ

• Ibid., 445.

• Edwin B. Flippo, Principles of Personnel Management

4th ed. (Tokyo:Mc Graw-Hill Kogakusha, Ltd., 1976), p. 379 -380.

บริหารงานของบริษัท (company policy and administration) สภาพการทำงาน (working conditions) สถานภาพ (status) และความมั่นคง (security) ปัจจัยอนามัยนี้เฮอรัชเบอร์กได้ชี้ให้เห็นว่าไม่เคยมีส่วนในการส่งเสริมให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน (job satisfaction) แต่อย่างไร หากเป็นแต่เพียงว่าถ้าหากมีปัจจัยเหล่านี้หรือมีปัจจัยเหล่านี้ไม่เพียงพอแล้วก็จะเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานขึ้นได้ ปัจจัยเหล่านี้จึง เป็นแต่เพียงช่วยขจัดความไม่พึงพอใจให้หมดไปเท่านั้น

๒. ปัจจัยจูงใจ (Motivators) อันได้แก่ลักษณะงาน (work itself) การยอมรับนับถือ (recognition) ความสำเร็จในงาน (achievement) ความเป็นไปได้ที่จะไต่เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง (possibility of growth) และความก้าวหน้าในงาน (advance) ปัจจัยเหล่านี้สามารถ เปลี่ยนความไม่พึงพอใจที่มีอยู่ในหน่วยงานให้เป็นความพึงพอใจได้

พลีไปเห็นว่าแนวความคิดของ เฮอรัช เบอร์กซึ่ง เรียกกันโดยทั่ว ๆ ไปว่าทฤษฎีของเฮอรัช เบอร์กนั้นคล้าย ๆ กับทฤษฎีลำดับขั้นของมาสโลว์ (The Maslow Hierarchy) กล่าวคือ ปัจจัยอนามัย (Hygienic Factors) ของเฮอรัช เบอร์กก็ตรงกับลำดับขั้นความต้องการในลำดับแรก ๆ ของมาสโลว์อันได้แก่ความต้องการทางกายภาพ (physiological needs) ความต้องการความปลอดภัย (security needs) และความต้องการทางสังคม (social needs) ส่วนปัจจัยจูงใจ (Motivators) ของเฮอรัช เบอร์กก็ตรงกับความต้องการในระดับสูงของมาสโลว์ อันได้แก่ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง ความต้องการเป็นตัวของตัวเอง และความต้องการประสพผลสำเร็จในชีวิต นอกจากนี้พลีไปยังได้วิจารณ์ต่อไปว่า มาสโลว์ เสนอแนวความคิดในเรื่อง ลำดับขั้นความต้องการ ของมนุษย์ไว้ในลักษณะที่เป็นความรู้สึกต่อเนื่องกัน ในขณะที่เฮอรัช เบอร์กไม่ได้พูดถึง ปัจจัยอนามัยว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานที่เกิดขึ้นก่อนปัจจัยจูงใจแล้วจึง จะนำไปสู่ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้แต่อย่างไร เฮอรัช เบอร์กเพียงแต่พูดว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจะสูงขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ ปัจจัยอนามัย และปัจจัยจูงใจ ใ้รับการเอาใจใส่อย่างดีจากองค์กร ถ้าองค์กรใหม่มีปัจจัยทั้งสองอยู่พร้อมกันแล้ว ปัจจัยจูงใจก็จะเป็นแหล่งกำเนิดที่มีอำนาจต่อการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ไต่สูงกว่าแต่ถ้าเมื่อใดของคักการมีปัจจัยทั้งสองไม่มากพอแล้ว ปัจจัยอนามัยก็จะเป็นแหล่งกำเนิดที่มีอำนาจมากกว่านั่นเอง สรุปแล้ว เฮอริช เบออร์กให้ความสำคัญแก่ปัจจัยอนามัย เฉพาะในยามที่องค์การขาดแคลนปัจจัยจูงใจเท่านั้น

นอกจากฟิลิปโปจะไต่กล่าวอ้างถึงผลการศึกษาศึกษาของเฮอริช เบออร์กแล้ว เขายังได้พยายามศึกษาค้นคว้าเองถึงความต้องการของมนุษย์ และแบ่งประเภทของความต่องการนั้นออกเป็น ๓ ประเภท กล่าวคือ

- ๑. ความต่องการทางกายภาพ (physiological needs) อันได้แก่ ความต่องการในอาหาร น้ำ อากาศ เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย เป็นต้น
- ๒. ความต่องการทางสังคม (social needs) อันได้แก่ความต่องการที่จะรวมกลุ่มเป็นพวกพ้องเดียวกัน (physical association and contact) ความต่องการความรัก และได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น เป็นต้น
- ๓. ความต่องการเป็นตัวของตัวเอง (egoistic needs) อันได้แก่ ความต่องการรับรู้เรื่องราวต่าง ๆ ในองค์การ ความต่องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ความต่องการเป็นอิสระและความต่องการประสพผลสำเร็จในการทำงาน

นอกจากความต่องการทั้ง ๓ ประเภทที่ฟิลิปโปไต่กล่าวถึงนี้ เขายังได้จำแนกให้เห็นอย่างเด่นชัดต่อไปอีกถึงปัจจัยอันเป็นความต่องการของคณงาน (employee wants) ว่าได้แก่

- ๑. เงินเดือน (pay)
- ๒. ความมั่นคงในการทำงาน (security of job)
- ๓. การอยู่รวมเป็นพวกพ้องเดียวกัน (congenial associates)
- ๔. ความเชื่อถือได้ในงานที่ทำ (credit of work)

• Ibid., p. 372.
 ๒ Ibid., p. 389.

๕. การทำงานที่มีความหมาย (a meaningful job)
๖. โอกาสที่จะก้าวหน้า (opportunity to advance)
๗. สภาพการทำงานที่สะดวกสบาย ปลอดภัย และดึงดูดใจ (comfortable, safe and attractive working conditions)
๘. การมีผู้นำที่มีความสามารถ และมีความยุติธรรม (competent and fair leadership)
๙. การสั่งการ และการอำนวยความสะดวกอย่างมีเหตุผล (reasonable orders and directions)
๑๐. องค์กรที่มีความเกี่ยวข้องกับสังคม (a socially relevant organization)

ความต้องการทั้ง ๑๐ ประการที่พิลิปไปโกลกล่าวถึงนี้ นับเป็นแรงจูงใจสำคัญที่จะสร้างขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้แก่คนงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะมีผลต่อปริมาณและคุณภาพในการผลิตขององค์กรนั้น ๆ โดยอัตโนมัติ กล่าวคือถ้าปัจจัยต่าง ๆ ทั้ง ๑๐ ประการนี้ได้รับการตอบสนองเป็นอย่างดีจากองค์กรแล้ว สภาพขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานก็จะอยู่ในระดับสูง กระตือรือร้นความตั้งใจทำงานก็จะสูงขึ้น ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้ผลงานหรือผลผลิตขององค์กรได้รับการพัฒนาทั้งในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

การ เสริมสร้างขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนับว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของความสำเร็จขององค์กรหรือหน่วยงานทุกแห่งดังได้กล่าวมาแล้ว การเสริมสร้างขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นในองค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ จึงเป็นความจำเป็นที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงหรือละเลยได้ ฉะนั้นผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาขององค์กรหรือหน่วยงานจึงต้องให้ความเอาใจใส่เป็นพิเศษต่อขวัญและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานทุกคนอย่างจริงจัง จริงใจ และสม่ำเสมอ สำหรับวิธีการเสริมสร้างขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น สรวงศ์ไคว้ตระกูล ได้เสนอแนะวิธีการที่น่าสนใจไว้ดังนี้

• สรวงศ์ ไคว้ตระกูล, "การบำรุงขวัญ" ใน การบริหารงานบุคคลในประเทศไทย, อมรรักษาสักและโสรัส สุจริตกุล, บรรณาธิการ (พระนคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๑๔), หน้า ๓๓๓ - ๓๓๔.

๑. ปลุกฝังทัศนคติในการทำงานให้แก่ผู้บังคับบัญชา ซึ่งให้เห็นว่าการทำงานนั้น เพื่อส่วนรวมก่อนแล้วผลประโยชน์ตอบแทนต่อส่วนตัวจึง จะตามมา

๒. การจัดให้มีการสำรวจทัศนคติ (attitude survey) ที่ผู้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาหน่วยงาน เพื่อนร่วมงาน

๓. ให้ผู้บังคับบัญชาใคร่ถึงกิจการ ในหน้าที่ของหน่วยงาน เพื่อให้ทุกคนรู้ว่าคนยืนอยู่ที่ตรงไหนจะเกิดไปที่ตรงไหน อะไรคือจุดมุ่งหมายของตน เป็นต้น

๔. ควรสร้างมาตรการที่จะวัดความสำเร็จของงานอย่างเที่ยงธรรม เช่น เกี่ยวกับการปันบำเหน็จ การให้ความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเงินเดือน เพื่อมิให้มีการ เหลื่อมล้ำ อันจะก่อให้เกิดอาการ "ขวัญเสีย" คนไม่ทำงานกลับได้เลื่อนเงินเดือน ๒ ชั้น เนื่องจากการรับใช้ใกล้ชิดเจ้านาย ส่วนคนทำงานแต่ไม่แสดงตัวกลับไม่ได้ขึ้นเงินเดือนหรือไม่ได้รับการเสนอให้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

๕. เปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาใคร่เรียนชี้แจงข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน หรือเปิดโอกาสให้มีการระบายความรู้สึกนึกคิดโดยใช้วิธี suggestion system (ระบบเสนอแนะ)

นอกจากวิธีการที่สร้างค้ำ ๆ ได้เสนอแนะไว้แล้ว การเสริมสร้างขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นในองค์กรหรือหน่วยงานใด ๆ จำเป็นต้องคำนึงถึงการสร้างแรงจูงใจด้วยวิธีอื่น ๆ ควบคู่กันไปด้วยซึ่งอรรถ วัชรธรรม โภคกล่าวถึงการ จูงใจให้เกิดความร่วมมือปฏิบัติงาน โดยแยกประเภทของการ จูงใจไว้ ๒ ประเภทคือ ประเภทแรก การ จูงใจด้วยวัตถุ (material incentives) ได้แก่ ผลตอบแทนในทางเศรษฐกิจและทางตำแหน่งหน้าที่ของปฏิบัติงานในองค์การ ซึ่งมีรูปเงินเดือน โบนัส บ้านพัก รถประจำตำแหน่งต่าง ๆ อย่างไรก็ตามความต้องการของบุคคลย่อมไม่เป็นที่สิ้นสุด มูลค่าของการ จูงใจย่อมต้องสูงขึ้นตามกาลและขนาดขององค์การ ซึ่งเป็นการเพิ่มรายจ่ายขององค์การด้วย ฉะนั้นองค์การ จึงไม่สามารถที่จะชักจูงใจให้สมาชิกในองค์การ เต็มใจปฏิบัติงานโดยใช้วัตถุเป็นเครื่อง จูงใจตลอดไปได้ เครื่องจูงใจประเภทสองได้แก่การ จูงใจด้วยสิ่งที่มีใช้วัตถุ ซึ่งในที่นี้เรียกว่า "การเกลี้ยกล่อม" (persuasion) เนื่องจากการที่ไม่สามารถจะใช้วัตถุเป็นเครื่อง จูงใจในการให้สมาชิกในองค์การมีความเต็มใจในการปฏิบัติงานได้ตลอดไป นักบริหาร จึงจำเป็นต้องใช้การ เกลี้ยกล่อมเป็น เครื่อง จูงใจให้สมาชิกตระหนักว่าการรวมแรงรวมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

ขององค์การนั้น จะเป็นผลให้สมาชิกแต่ละคนได้รับประโยชน์สูงกว่าความเหนื่อยยากและอิสระบางประการที่จะต้องเสียไปในการปฏิบัติงานในองค์การ ทั้งนี้หน้าที่ของนักบริหารที่สำคัญในการที่ส่งเสริมให้เกิดการร่วมมือ จึงได้แก่การ ใจกว้างวิชุดและการ เกลี้ยกล่อม ซึ่งต้องกระทำให้เหมาะสม เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกในองค์การมีความเต็มใจในการปฏิบัติหน้าที่ของตนอยู่ เสมอ

สมน ณรงค์อินทร์ เป็นอีกผู้หนึ่งที่กล่าวถึงการสร้างขวัญ และความพึงพอใจในการทำงานว่าอาจกระทำไ้หลายวิธี แต่วิธีที่สำคัญ และง่ายแก่การปฏิบัติ ได้แก่

๑. ต้องสร้างและปลูกฝังให้คนงานมีความพอใจ มีความรักงานและกระตือรือร้นในการทำงานการที่จะให้คนรักงานผู้นำจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่คนงาน จะต้องแสดงว่าตนมีความพอใจรักงาน เชื่อว่างานนั้นมีประโยชน์และสำคัญยิ่ง แม้ว่าจะเหน็ดเหนื่อยและลำบากตรากตรำหรือทอดอຍหมกกำลังใจก็ไม่ควรแสดง ให้คนงานเห็น เพราะคนงานส่วนมากมักจะประพฤติกายอย่างหัวหน้านาน

๒. ชมเชยและยกย่องให้กำลังใจแก่ผู้ที่ทำความดีความชอบ แต่ต้องชมเชยให้ถูกกาลเทศะ มีเหตุผลและมีความจริงใจ ไม่ใช่ชมเชยพร่ำเพรื่อจนเกินไป เป็นเหตุให้ค่าชมเชยนั้นไร้ค่าหมกความหมาย

๓. คุลเอาใจใส่และให้ความสนิทสนมแก่คนงานพอสมควร โดยการทักทายไ้ถามข่าวคราวและทักขุขของคณงานในโอกาสอันสมควร การแสดงออกเช่นนี้จะทำให้คนงานมีกำลังใจ เมื่อเขาทราบว่าหัวหน้างานมีไ้ละเลยหรือทอดทิ้งเขา

อรุณ วัชรธรรม, หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๗), หน้า ๑๔๕ - ๑๔๖.

๒ สมน ณรงค์อินทร์, "ขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนราษฎร์กับครูโรงเรียนรัฐบาล" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชาสังคมวิทยา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, พ.ศ. ๒๕๒๒), หน้า ๑๖ - ๑๗.

๔. ให้โอกาสแก่คนงานโดยการสร้างความมั่นคงของชีวิตการทำงานพอสมควร หรือมีทางก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งหรือเงินเดือนที่สูงขึ้นไป เพราะการที่คนงานมีงานมั่นคง มีทางก้าวหน้าก็เป็นสิ่งที่กระตุ้นให้เขาเกิดความมั่นใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น

๕. สร้างสภาพการทำงานที่ดีและเหมาะสมแก่คนงาน อาทิเช่น โถะทำงาน ห้องทำงาน แสงสว่าง การถ่ายเทของอากาศ และสวัสดิการ เหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะถ้าคนงานทำงานในท้องที่สภาพการทำงานดี จะทำให้คนงานสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

๖. ให้โอกาสแก่คนงานได้แสดงความคิดเห็นในการปรับปรุง และมีส่วนร่วมในความสำเร็ของงาน คนงานบางคนอาจจะมีความคิดเห็นที่ดีและมีประโยชน์ในการปรับปรุงงาน ก็ควรจะมีสิ่งตอบแทนหรือยกให้เป็นความคิดความชอบของบุคคลผู้นั้น เพื่อให้เป็นตัวอย่างและเป็นกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ

๗. ให้โอกาสหรือมีระบบที่เที่ยงธรรมในการร้องทุกข์ของคนงาน คนงานบางคนมีขวัญกำลังใจตกต่ำทำงาน แต่ในบางครั้งขวัญอาจจะต่ำได้หากคนงานนั้นเกิดความทุกข์ร้อนหรือมีปัญหาเกิดขึ้นแล้วไม่สามารถจะไปร้องทุกข์กับใครได้ ฉะนั้นในการรักษาขวัญของคนงาน สถานประกอบการนั้นควรจะมีเจ้าหน้าที่เพื่อการนี้โดยเฉพาะ ถ้าเป็นเรื่องที่เจ้าหน้าที่สามารถแก้ไขได้ก็ควรดำเนินการทันที แต่ถ้าไม่สามารถจะทำได้ก็ควรชี้แจงหรืออธิบายให้คนงานทราบ ซึ่งเรื่องนี้ควรจะได้วางระเบียบไว้ให้รัดกุมชัดเจน

จากแนวความคิดเรื่องขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ได้ประมวลมาทั้งหมดนี้ จะเห็นได้ว่า "ขวัญ" เป็นสภาวะของจิตใจที่แสดงออกมาในรูปของทัศนคติ ความเชื่อ ปฏิกริยา และท่าทีที่มีต่อคำตอบแทน สภาพแวดล้อม สวัสดิการ สถานที่ทำงาน บรรยากาศในการทำงาน ลักษณะงาน **ผู้บังคับบัญชา** เพื่อนร่วมงาน การบังคับบัญชาและการบริหาร เป็นต้น สภาวะของจิตใจที่แสดงออกมาเหล่านี้จะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจและความเต็มใจในการปฏิบัติงานของคนงาน ซึ่งสังเกตเห็นได้จากความกระตือรือร้น ความตื่นตัว และความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่การงานในรับผิดชอบให้สำเร็จ ลุดลงไปได้รวดเร็ว อันจะมีผลให้วัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงานบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ในที่สุด ด้วยเหตุนี้จึงอาจสรุปได้ว่า "ขวัญ" เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การ

หรือหน่วยงานทั้งปวง การสร้างขวัญของคณงานให้สูงอยู่เสมอจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ จะต้องให้ความเอาใจใส่ การรู้และเข้าใจถึงความต้องการ (needs) ของคณงาน เป็นวิถีทางที่จะนำไปสู่การสร้างความแรงจูงใจและสร้างขวัญในการทำงานได้เป็นอย่างดี ถ้าคณงานขององค์กรหรือหน่วยงานใดมีสภาพขวัญอยู่ในระดับต่ำ ภาวะถอยห่าง (withdrawal) ของคณงานออกจากองค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ ก็เกิดขึ้น อันอาจปรากฏออกมาในรูปของการโยกย้ายงาน การขาดงาน หรือรูปแบบอื่น ๆ เช่น การดื่มสุรา การติดยา ซึ่งส่งผลให้ความตั้งใจในการปฏิบัติงานของคณงานต่ำลง และจะมีส่วนขยายความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานให้กว้างขวางยิ่งขึ้น จนในที่สุดจะกลายเป็นความขมขื่นใจ (frustration) ที่อำพาไปสู่พฤติกรรมก้าวร้าว (aggression) ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การนัดหยุดงาน การก่อความเสียหาย การก่อวินาศกรรม หรือ การปะทะต่อสู้ระหว่างคณงานด้วยกันเองก็เป็นได้ภาวะถอยห่างและพฤติกรรมก้าวร้าวเหล่านี้นับเป็นปรับภัยต่อความสำเร็จขององค์กรหรือหน่วยงานอย่างยิ่ง เพราะเป็นตัวทำลายการปฏิบัติงาน เป็นต้นเหตุของความลาช้า เป็นที่มาของค่าใช้จ่ายที่เพิ่มสูงขึ้น ฯลฯ ซึ่งล้วนแล้วแต่จะก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร หรือหน่วยงานนั้น ๆ ได้ในที่สุด

สรุปท้ายบท

จากแนวความคิดต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าขวัญในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่มีส่วนอันสำคัญยิ่งในการกำหนดความรู้สึกพึงพอใจในการปฏิบัติงานของคณงาน และในทางกลับกันความรู้สึกพึงพอใจในการปฏิบัติงานของคณงานย่อมเป็นภาพสะท้อนที่ดีถึงขวัญในการปฏิบัติงานของคณงานด้วยกัน ดังนั้นจึงอาจสรุปได้ว่าขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นสภาวะของจิตใจที่มีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างเห็นได้ชัด และเมื่อพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อสภาพขวัญในการปฏิบัติงานของคณงานก็จะเห็นได้ว่าปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวนั้นจะมีอิทธิพลกระทบต่อความรู้สึกพึงพอใจในการปฏิบัติงานของคณงานด้วยกันในขณะเดียวกัน ด้วยเหตุนี้การเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงานของคณงานให้เกิดมีขึ้นในองค์กรหรือหน่วยงานใด ๆ ก็ตามจึงหมายถึง

รวมถึงการ เสริมสร้างความรู้สึกพึงพอใจในการปฏิบัติงานของคณงานให้เกิดมีขึ้นในองค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ ไปด้วยพร้อม ๆ กัน ฉะนั้น การ ที่องค์การหรือหน่วยงานใด ๆ จะบรรลุถึงผลสำเร็จในการที่จะใช้ทรัพยากรการบริหารให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้นั้น จำเป็นที่ผู้บริหารหรือผู้ปกครองบังคับบัญชาจะต้องให้ความเอาใจใส่ต่อสภาพขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของคณงานให้ถึงพร้อมที่จะดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เพราะสภาพขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของคณงานย่อมเป็น เครื่องชี้บอกถึงความสำเร็หรือความล้มเหลวขององค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี เมื่อเป็นเช่นนั้น การ ตอบสนองความต้องการของคณงานอย่าง เพียงพอด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังที่ได้อกล่าวมาแล้วข้างต้น จึง เป็นรากฐานอันสำคัญยิ่งในการ ที่จะธำรงรักษาทรัพยากรบุคคลให้คงอยู่เป็นทรัพยากรการบริหารที่เพียงพอทั้งในปัจจุบันและอนาคตต่อไปและแม้ว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลกระทบต่อขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานจะมีอยู่หลายประการ ด้วยกันก็ตาม แต่ในการ ศึกษาวิจัยถึงสภาพขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญในครั้งนั้นนี้ ใ้มุ่งศึกษาเฉพาะปัจจัยด้านการดำเนินการบริหาร (administrative practices) โดยเน้นการบริหารงานบุคคลเฉพาะในส่วนที่เป็นกลไกพื้นฐานเป็นสำคัญ เท่านั้น ซึ่งก็หมายถึงการ ศึกษาวิจัยระบบที่รองรับการบริหารงานบุคคลอยู่ในขณะนั้นได้แก่ระบบจำแนกตำแหน่ง (Position Classification) นั้นเอง ก็จะได้นำเสนอถึงสาระสำคัญของ การ จำแนกตำแหน่ง ในราชการพลเรือนไทยในบทที่ ๓ เป็นลำดับต่อไป.

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย