

วรรณคดีและงานวิจัยอื่นที่เกี่ยวข้อง

ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) นี้ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กัน แต่ก็มีความหมายคล้ายคลึงกัน ซึ่ง Yoder และคณะ<sup>1</sup> ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในงานว่า หมายถึง ความพึงพอใจในงานที่ทำ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ คนจะรู้สึกพอใจในงานที่ทำเมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางค่าจ้างและทางความพอใจ และสามารถสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของเขา ส่วน Morse<sup>2</sup> ได้กล่าวถึงความพึงพอใจในงานว่า หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความตึงเครียดของผู้ทำงานให้ต่ำลง เมื่อความตึงเครียดต่ำลง เขาก็ย่อมเกิดความพอใจ ดังนั้นความตึงเครียดจึงเป็นบ่อเกิดของความพอใจหรือไม่พอใจ ซึ่งความตึงเครียดนี้ย่อมมีผลเกี่ยวเนื่องมาจากความต้องการจำเป็นของมนุษย์ (Human Needs) ถ้าบุคคลใดได้รับการสนองตอบตามความต้องการ ก็จะทำให้ความตึงเครียดลดลง เกิดความพึงพอใจ ซึ่งก็มีความหมายคล้ายคลึงกับ Yoder ได้กล่าวไว้

<sup>1</sup>Dale Yoder and Others, Handbook of Personnel Management and Labor Relations (New York: McGraw-Hill Book Co., 1958), p. 6.

<sup>2</sup>Nancy C. Morse, Satisfaction in White Collar Job (Ann Arbor: University of Michigan Press, 1953), p. 27.

นอกจากนี้ Applewhite<sup>1</sup> ยังให้ความหมายของคำ ความพึงพอใจในงานว่า หมายถึง ความสุขที่ได้รับจากสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงาน ความสุขที่ได้รับจากการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน การมีทัศนคติที่ดีต่องานและความพอใจเกี่ยวกับรายได้ ส่วน French<sup>2</sup> ได้กล่าวว่า คนจะเกิดความพึงพอใจในงานได้ถ้าสถานภาพของงานดี ซึ่งก็หมายถึงการบริหารงานดี ทั้งนี้เพราะลักษณะงานที่ดีจะก่อให้เกิดสถานภาพทางสังคมสูง และทำให้บุคคลสามารถปรับตัว บุคลิกภาพของคนให้เข้ากับสภาพสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ ดังนั้นเมื่อบุคคลสามารถปรับตัวให้เข้ากับสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ก็ย่อมมีความพึงพอใจในงาน

Guion<sup>3</sup> ได้กล่าวว่า ชวัญ คือทัศนคติที่มีต่องาน ชวัญเป็นเรื่องของความต้องการของแต่ละคน ซึ่งถูกสนองตอบ และเป็นเรื่องความพึงพอใจในงานด้วย ดังนั้นความหมายที่กล่าวถึง "ความพึงพอใจในงาน" และ "ชวัญ" จึงเป็นการยากที่จะแยก เพราะมีความหมายคาบเกี่ยวและครอบคลุมกันอยู่ ดังนั้นพอจะกล่าวได้ว่า ผู้ที่มีความพึงพอใจในงานก็ย่อมจะต้องมีชวัญดี และผู้ที่มีความไม่พึงพอใจในงานย่อมมีความเบื่อหน่ายไม่อยากทำงาน ลาออกจากงาน และเปลี่ยนอาชีพ ซึ่งเป็นลักษณะที่บ่งบอกว่าบุคคลในหน่วยงานนั้นชวัญไม่ดี เช่นเดียวกัน ซึ่งผู้บริหารงานจะต้องศึกษาหาสาเหตุและหาหนทางแก้ไข เพื่อให้ผู้นปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงาน และความพึงพอใจในงานนั้นจะเกิดองค์ประกอบ

<sup>1</sup>Phillip B. Applewhite, Organization Behavior (New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice-Hall Inc., 1965), p. 6.

<sup>2</sup>Wendell French, The Personnel Management Process (Boston: Houghton Mifflin Co., 1964), pp. 28-29.

<sup>3</sup>Robert M. Guion, "Some Definition of Morale," in Edwin A. Fleishman (ed.) Studies in Personnel and Industrial Psychology

อย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้ ย่อมเห็นผลจากองค์ประกอบหลาย ๆ อย่าง ดังที่หลายท่านได้กล่าวไว้ว่า ความพึงพอใจหมายถึงผลรวมของความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนว่าชอบหรือไม่ชอบต่อสภาพต่าง ๆ ในการทำงานของเขา และมีระดับมากน้อยเท่าใด ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องทำการศึกษารูปแบบองค์ประกอบต่าง ๆ ในการทำงานว่ามีอะไรบ้างที่ชอบและไม่ชอบ จะได้ส่งเสริมและปรับปรุงสภาพงานต่าง ๆ เพื่อสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ

### ความต้องการของมนุษย์

ความต้องการเพื่อการดำรงชีพของมนุษย์นั้นเป็นเรื่องที่ได้รับความสนใจและได้ทำการศึกษากันอย่างกว้างขวาง โดยนักจิตวิทยาสาขาต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อค้นหาว่าอะไรคือความต้องการของมนุษย์ ผลการศึกษามีมากความเห็นด้วยกัน เมื่อประมวลแล้วพบว่าแนวความคิดของมาสโลว์ (Maslow) เป็นแนวความคิดที่ยอมรับกันโดยทั่วไป

สมพงษ์ เกษมสิน<sup>1</sup> ได้กล่าวถึงแนวความคิดของ Maslow ที่ได้แบ่งลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ไว้ดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นมูลฐานของมนุษย์และเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำรงชีวิต ถ้าร่างกายไม่ได้รับการสนองตอบ ชีวิตจะดำรงอยู่ไม่ได้ ความต้องการเหล่านี้ได้แก่ อาหาร อากาศ น้ำดื่ม ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ความต้องการพักผ่อน และความต้องการทางเพศ ฯลฯ องค์กรทุกแห่งมักจะตอบสนองความต้องการของแต่ละคน โดยการจ่ายค่าจ้าง เพื่อให้หน้าเงินนั้นไปใช้จ่ายเพื่อแสวงหาสิ่งจำเป็นขั้นมูลฐานของชีวิตเพื่อการดำรงชีวิตของแต่ละคน

<sup>1</sup>สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2516), หน้า 418-419.

2. ความต้องการความปลอดภัย (Security Needs) เมื่อความต้องการทางร่างกายได้รับการสนองตอบแล้ว ความต้องการความปลอดภัยก็จะเข้ามามีบทบาทในพฤติกรรมของมนุษย์ มีความปรารถนาที่จะได้รับความคุ้มครองจากภัยอันตรายต่าง ๆ ที่จะมีต่อร่างกายมนุษย์ปรารถนาที่จะอยู่ในสังคมที่เป็นระเบียบและสามารถคาดหมายได้ ในองค์การความปลอดภัยหรือความมั่นคงในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญ มีผลต่อขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน หัวหน้างานจึงมีหน้าที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกถึงความมั่นคงในการทำงาน

3. ความต้องการทางสังคม (Social or Belonging Needs) เมื่อความต้องการสองอย่างแรกถูกสนองตอบแล้ว ความต้องการระดับสูงจะเข้าครอบงำพฤติกรรมของบุคคลนั้น ความต้องการทางสังคม หมายถึงความต้องการที่จะเป็นพวกเข้าร่วมและได้รับการยอมรับ ความเป็นมิตรภาพ ความรักจากเพื่อนร่วมงาน องค์การจึงควรให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็นเพื่อสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในองค์การ

4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem or egoistic Needs) ความต้องการอยากเด่นในสังคม รวมถึงความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จ ความรู้ ความสามารถการนับถือตนเอง ความเป็นอิสระและเสรีภาพ รวมถึงความต้องการมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั้งหลาย

5. ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จตามความนึกคิด (Self-realization or self actualization) ความต้องการขั้นสูงสุดนี้เป็นความต้องการพิเศษ ซึ่งคนธรรมดาส่วนมากนึกอยากจะเป็นและนึกอยากจะได้ ซึ่งจะได้รับการยกย่องจากบุคคลทั่วไป แต่ละคนย่อมมีความรู้สึกนึกคิดแตกต่างกันไป

ความต้องการดังกล่าวนี้จะเป็นพลังผลักดันให้มนุษย์เราต้องต่อสู้ดิ้นรน โดยมีความทะเยอทะยาน มีอารมณ์ มีความคิด มีความหวัง และมีความภาคภูมิใจ แต่อย่างไรก็ตาม ขนาดของความต้องการของแต่ละคนย่อมไม่เท่ากัน ทั้งนี้เพราะแต่ละคนมีความแตกต่าง ถ้าองค์การหรือหน่วยงานสามารถจัดบริการต่าง ๆ สสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานได้ ผู้ปฏิบัติงานก็จะมี ความพึงพอใจในงาน รักงานและปฏิบัติงานได้อย่างมี



ที่ย่อมตกต่ำ ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเบื่อหน่าย อัตราการลาออกอาจเพิ่มมากขึ้น

### สิ่งจูงใจที่ก่อให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน

สิ่งจูงใจที่ก่อให้เกิดความพอใจหรือสิ่งต่าง ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการในขณะปฏิบัติงาน ซึ่งหน่วยงานหรือผู้บริหารอาจจัดให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเพื่อจูงใจให้เขาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ คือ ต้องทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงาน ในเรื่องนี้มิใช่ให้ความคิดเห็นไว้หลายท่าน ดังเช่น

Barnard<sup>1</sup> ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจ (Incentives) ที่หน่วยงานอาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่

1. สิ่งจูงใจที่เป็นอัตรา ได้แก่ เงิน สิ่งของ หรือสภาวะทางกายภาพที่ให้แก่บุคลากร ในการที่เขาได้ปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานเป็นการตอบแทนบริการของเขา
2. โอกาสของบุคคลที่ไม่เกี่ยวกับวัตถุ หมายถึงโอกาสที่บุคลากรจะได้รับแตกต่างไปจากบุคคลอื่น ได้รับเกียรติยศ ได้รับอำนาจพิเศษส่วนตัว และโอกาสที่จะได้รับตำแหน่งที่มีอำนาจกว่าเดิม โอกาสดังกล่าวเหล่านี้มีความหมายต่อบุคลากรทุกคนมากกว่าสิ่งจูงใจทางวัตถุ ดังนั้นผู้บริหารควรกำหนดหลักการที่แน่ชัดเกี่ยวกับการได้โอกาสพิเศษดังกล่าวให้เป็นที่ยอมรับแก่หมู่บุคลากรทุกคน เพื่อให้ทุกคนพยายามทำงานด้วยความมานะและตั้งใจที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างแท้จริง
3. สภาพทางกายภาพอันเป็นที่พึงปรารถนา ได้แก่การปรับปรุงสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับสถานที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ในหน่วยงาน วัสดุสิ่งของต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับบุคลากรให้อยู่ในสภาพเป็นที่พอใจของทุกคน เช่น โต๊ะทำงานที่ดี ห้องส่วนตัว พัดลมหรือเครื่องปรับอากาศ โทรศัพท์ ฯลฯ ทั้งนี้เพื่อจูงใจให้บุคลากรพอใจที่จะปฏิบัติงานในหน่วยงานอย่างดีและมีประสิทธิภาพ

<sup>1</sup>Chester I. Barnard, The Functions of Executive (Cambridge:



4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ เป็นผลประโยชน์ที่มีอำนาจมาก เช่น การที่หน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคลากรได้สนองอุดมคติหรืออุดมการณ์ของตนเอง เช่น ความภาคภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ ความรู้สึกพอใจที่ได้ทำงานอย่างเต็มที่หรือได้สนองความรู้สึกของตัวเองในค่าน้ำรักสวกรังงาม ฯลฯ ผู้บริหารที่ฉลาดจะให้อิสระแก่บุคลากรให้ได้ทำงานสุดฝีมือ เพื่อให้ผลงานดีเป็นที่ยกย่องของผู้อื่น เพื่อให้บุคลากรมีความสุขและมีความพอใจ

5. ความตั้งใจในทางสังคม หมายถึงสภาพการพยายามหาสมาคมกันเองในหมู่บุคลากรทุกคนในหน่วยงาน ถ้าหน่วยงานใดมีการแบ่งพรรคแบ่งพวก คอยจับผิดซึ่งกันและกัน ไม่ยกย่องกันและกัน ตลอดจนไม่ยิ้มแย้มแจ่มใสคบหากันฉันท์มิตร หน่วยงานนั้นก็ย่อมเป็นหน่วยงานที่น่าเบื่อหน่ายไม่น่าอยู่ ดังนั้นผู้บริหารต้องดูแลมิให้เกิดสภาพดังกล่าวในหน่วยงาน ควรจัดงานหรือจัดกิจกรรมเสริมมิตรภาพในหมู่บุคลากรเป็นครั้งคราว เพื่อสร้างความสามัคคี

6. การปรับสภาพการทำงานให้ตรงกับวิธีการที่บุคลากรเคยทำ เป็นนิสัย และตรงกับทัศนคติของบุคลากร เพื่อช่วยให้บุคลากรทำงานมีประสิทธิภาพขึ้น ทุกคนมีความเคยชินกับวิธีการที่ตนได้ฝึกฝนปฏิบัติมา ถ้ามาทำงานตรงกับวิธีการที่ตนฝึกฝนปฏิบัติมา ถ้ามาทำงานตรงกับวิธีการที่เคยชินจะทำได้อย่างสะดวกและเต็มใจ ได้ผลงานและเป็นกำลังใจแก่บุคลากร

7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมงานอย่างกว้างขวาง การเปิดให้บุคลากรมีส่วนร่วมในงานทุกชนิดที่หน่วยงานจัดให้มีขึ้น ช่วยให้บุคลากรรู้สึกว่าตนเป็นคนสำคัญของหน่วยงาน คนทุกคนล้วนอยากมีความสำคัญและอยากมีเกียรติด้วยกันทั้งนั้น เมื่อผู้อื่นให้เกียรติเรา เราก็ย่อมมีกำลังแรงกำลังใจที่จะร่วมมือกับเขาเป็นการตอบแทน โดยเฉพาะถ้าหน่วยงานขนาดใหญ่มีผลงานดีเด่น บุคลากรทุกคนย่อมภูมิใจและอยากมีส่วนร่วมช่วยสร้างความสำเร็จนั้น ๆ ด้วย

8. สภาพของการทำงานและการอยู่ร่วมกันในหมู่บุคลากร บุคลากรทุกคนย่อมชอบกับมิตรและรู้จักกันอย่างกว้างขวาง หน่วยงานใดมีบุคลากรรู้จักกันหมดและสนิทสนม

กลมเกลียวกัน หน่วยงานนั้นก็จะได้ผลในด้านประสิทธิภาพของบุคลากร เพราะทุกคนจะร่วมมือกันเป็นอย่างดีในการทำงาน

เกี่ยวกับสิ่งจูงใจที่เป็นความต้องการของบุคคลในการปฏิบัติงานนี้ สมพงษ์ เกษมสิน<sup>1</sup> ได้แยกแยะความต้องการของผู้ปฏิบัติงานมีทั้งหมด 10 ประการ คือ

1. ความมั่นคงในการทำงาน หมายความว่า ในการปฏิบัติงานนั้นจะต้องมีหลักประกันว่า ทรายใดที่ตนปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถและผลงานถึงมาตรฐานของงานก็สามารถปฏิบัติงานได้ตลอดไป

2. ความพอใจในการทำงาน ถ้าบุคคลใดทำงานที่ตนพอใจ มีความสุขในการทำงาน ผลงานย่อมดีกว่าผู้ที่ทำงานด้วยความจำใจหรือทำงานตามหน้าที่

3. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน หมายถึงงานที่กระทำนั้นเป็นงานที่มีโอกาสก้าวหน้า ทรายใดที่คนยังมีความหวังที่จะก้าวหน้า ก็ย่อมมีกำลังใจที่จะฟันฝ่าอุปสรรคในการปฏิบัติงานนั้น ๆ แต่ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกหมดหวังในความก้าวหน้า ก็ย่อมขาดกำลังใจในการทำงาน และไม่รักงาน เช่น ผู้ปฏิบัติงานที่เงินเดือนขึ้น

4. การได้รับการยกย่องนับถือ ทุกคนย่อมพึงพอใจในความสำเร็จแห่งกิจการงานของตน ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจึงยกย่อง ชมเชย สนับสนุนผู้ปฏิบัติงานสำเร็จเพื่อเสริมสร้างกำลังใจในการทำงานแก่ผู้ใฝ่บังคับบัญชาและแก่ส่วนรวม

5. การมีผู้บังคับบัญชาที่สามารถ ผู้ใฝ่บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานย่อมปรารถนาที่จะมีผู้นำหรือหัวหน้างานที่มีความรู้ความสามารถ เพราะหัวหน้างานนั้นเป็นจุดรวมแห่งพลังรวมของการทำงาน ผู้ที่สามารถย่อมประสานทั้งงานและน้ำใจของคนในองค์กรให้ปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ผู้นำยังเป็นตัวอย่างในการทำงานและการปฏิบัติงานอีกด้วย

6. การได้รับค่าจ้างโดยความเป็นธรรม อัตราเงินเดือนหรือค่าจ้างเป็น

<sup>1</sup>สมพงษ์ เกษมสิน. เรื่องเดิม, หน้า 389-391.

สิ่งตอบแทนโดยตรง และเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นการกำหนดค่าจ้างเงินเดือนที่ดี การเลื่อนขั้นเงินเดือนโดยธรรม (Fair wage) ก็ดี จึงมีความสำคัญในค่านิยมจิตใจของผู้ปฏิบัติงานมาก มีองค์การจำนวนไม่น้อยที่ต้องประสบความล้มเหลวในการดำเนินงานอันเนื่องมาจากความไม่ยุติธรรมในการกำหนดค่าจ้างเงินเดือนและการเลื่อนขั้นแก่พนักงาน เจ้าหน้าที่ขององค์การนั้น ๆ

7. ความเสมอภาค ในที่นี้หมายถึงความเท่าเทียมกันในการปฏิบัติงานของคนในองค์การ ไม่มีการแบ่งแยกผิวพรรณ เชื้อชาติ เล่นพวกเล่นพ้อง หรือลำเอียงในการปกครองบังคับบัญชา เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นมูลเหตุที่ทำลายขวัญในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และจะทำลายสามัคคีธรรมของหมู่คณะและองค์การในที่สุด

8. ความนุ่มนวลและแนบเนียน การมีปิยวาจายอมเป็นที่รักใคร่แก่ผู้วิสาสะ และผู้ร่วมงานเสมอ ผู้บังคับบัญชาที่ดีพึงควรระมัดระวังในการฝึกสอนแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเฉพาะเมื่อทำงานผิดพลาดควรชี้แจง แนะนำ สั่งสอนอย่างสุภาพนุ่มนวล เพื่อป้องกันมิให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความท้อถอยในการทำงาน การที่ทักทายนปราศรัยไปตามสารทุกข์สุกดิบย่อมเป็นวิธีสร้างสัมพันธภาพในการทำงานระหว่างผู้บังคับบัญชาได้ดีและแนบเนียนวิธีหนึ่ง

9. การยอมรับนับถือ มนุษย์เป็นสัตว์สังคม เมื่อเราอยู่ที่ใดได้รับการยอมรับว่าเป็นพวกเดียวกันกับสมาชิกส่วนใหญ่ เราย่อมมีความสุขใจและมีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายในฐานะที่เป็นสมาชิก หรือเป็นส่วนหนึ่งของสังคมหรือองค์การนั้น ๆ บุคคลที่ถูกทอดทิ้งให้อยู่โดดเดี่ยวแต่ตามลำพังย่อมเกิดความหวาดวิตก เกรงกลัวและไม่สามารถปฏิบัติงานใ้บังเกิดผลดีได้ ดังนั้นการยอมรับนับถือจึงเป็นสิ่งสำคัญมากในการปฏิบัติงาน

10. ความพอใจในสภาพการทำงาน ในการปฏิบัติงานนั้นนอกจากการมีเพื่อนร่วมงานที่ดีแล้ว สภาพแวดล้อมและสภาพของงานนับว่ามีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานมาก สภาพของการทำงานที่ดีควรประกอบด้วย การมีอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ และเครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ เช่น มีแสงสว่างเพียงพอ มีอุณหภูมิ



นอกจากนี้ กริช เกตุแก้ว<sup>1</sup> ได้กล่าวถึงการบริหารงานที่ยึดหลักปรัชญาเพื่อส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน เพื่อเป็นการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานยังเกิดความพึงพอใจ คือ

1. ศักดิ์ศรีของคน คนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการทำงาน ดังนั้นระบบการใช้นโยบายสัมพันธ์ที่ดีในคนบุคคลที่ร่วมกันทำงานอยู่ก็คือ การยอมรับนับถือศักดิ์ศรีของคน สามัคคีธรรมในหมู่คณะจะไม่เกิดขึ้น ถ้ายังมีการดูถูกดูแคลนกันอยู่ ดังนั้นจึงต้องยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน คือมีมนุษยสัมพันธ์ เป็นเยื่อใยที่ทำให้คนแต่ละคนทั้งที่อยู่ในระดับเดียวกันและต่างระดับกันยึดโยงเป็นคณะบุคคลและองค์การขึ้น

2. มูลเหตุจูงใจในการทำงาน นอกจากการยอมรับนับถือศักดิ์ศรีของคน ในฐานะมนุษยชนและเสริมสร้างสามัคคีธรรมในการทำงานแล้ว ผลงานจะเกิดขึ้นมากเพียงใดขึ้นอยู่กับมูลเหตุจูงใจที่กระตุ้นบุคคลหรือหมู่คณะได้มีโอกาสทำงานจนเต็มกำลัง มีชีวิตหรือกำลังใจในการทำงานให้เกิดผลงานสูงสุดนั้น ย่อมมีองค์ประกอบหลายด้าน เช่น

2.1 สิ่งแวดล้อมในการทำงาน ทั้งสถานที่ แสงสว่าง การจัดระเบียบสำนักงานว่าจูงใจให้คนตั้งใจทำงานได้ก็เพียงใด

2.2 ฐานะทางเศรษฐกิจของแต่ละคน ทั้งในส่วนตัวที่เกี่ยวกับผลตอบแทนจากการทำงานและทางครอบครัว

2.3 ฐานะทางสังคม ซึ่งมีลักษณะเกี่ยวข้อเป็นลำดับจาก คน - งาน - สังคม กล่าวคือ หน้าที่การงานของแต่ละคนได้รับการยอมรับนับถือจากสังคมเพียงใด ในด้านหนึ่งเป็นการที่สังคมยอมรับนับถือ อีกด้านหนึ่งเป็นเรื่องจิตใจของแต่ละคนที่มีความรู้สึกภาคภูมิใจในตำแหน่งหน้าที่การงานว่าตนเองก็เป็นผู้ที่มีความสำคัญ เป็นส่วนหนึ่งของสังคมไม่จำกัดว่างานนั้นจะเป็นอย่างไร

2.4 ความรู้สึกต่องาน เฉพาะอย่างยิ่งที่สำคัญคือ ความรู้สึกต่องานนั้น

<sup>1</sup>กริช เกตุแก้ว, "มนุษยสัมพันธ์" หลักบริหาร (พระนคร: โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น กรมการปกครอง 2510) หน้า 330-332.

เป็นผลประโยชน์ส่วนใดส่วนเดียวร่วมกันทั้งของตนเองและหมู่คณะ จึงจะมีใจรักงานซึ่งจะเป็นที่มาของการทำงาน และผลงานในขั้นต่อไป

2.5 เสรีภาพในอันที่จะได้แสดงความคิดเห็นและใช้ความสามารถในการทำงานโดยเสรี ไม่ตกเป็นทาสทั้งทางกายและใจต่อการบีบบังคับใด ๆ จากภายนอก ไม่จำกัดว่าเป็นนายจ้างหรือผู้บังคับบัญชาหรือไม่ ความสำคัญข้อนี้ถือเป็นรากฐานสำคัญมากในประเทศประชาธิปไตย

สิ่งจูงใจในการทำงาน ความต้องการของบุคคลในการปฏิบัติงาน ตลอดจนหลักบริหารงานที่ยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานนั้น เป็นสิ่งที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีขวัญที่ดีในการปฏิบัติงาน มีความพอใจที่จะทำงานโดยเต็มกำลังความสามารถ พอใจที่จะทำงานในหน่วยงานนั้นตลอดไป ซึ่งความพอใจนี้จะมากขึ้นน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับการจัดบริหารงานในหน่วยงานนั้นว่าได้สนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานมากขึ้นเพียงใด

#### การวิจัยบางอย่างที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยนี้

ในปี ค.ศ. 1927-1932 ยอร์จ เอลตัน เมโย และคณะ<sup>1</sup> (George Elton Mayo) ได้ทำการทดลองที่บริษัทเวสต์เทอร์น อีเลคทริก (Western Electric Company) ในสหรัฐอเมริกา เรียกว่า การทดลองฮอว์ธอร์น (Hawthorne's Experiment) เป็นการทดลองเกี่ยวกับอิทธิพลที่มีต่อผลผลิต โดยแบ่งคนออกเป็น 2 กลุ่ม เป็นกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม สำหรับกลุ่มทดลองได้พยายามที่จะเปลี่ยนสภาพของห้องทำงาน และใช้เครื่องจูงใจ (Incentive) ต่าง ๆ ที่คิดว่าจะทำให้ผลงานที่ผลิตออกมาสูง เช่น เปลี่ยนความเข้มของแสงในห้องทำงาน แต่เมื่อนำผลงานที่ทำไ้มาเปรียบเทียบกลุ่มควบคุมซึ่งไม่ได้เปลี่ยนความเข้มของแสง ปรากฏว่าผลงานของทั้งสองกลุ่มเพิ่มขึ้น ต่อมาได้ลดความเข้มของแสงในกลุ่มทดลอง ปรากฏว่าผลผลิตยังคงเพิ่มขึ้นเกี่ยวข้องกับทั้งสองกลุ่ม ต่อมา

<sup>1</sup>สมพงษ์ เกษมสิน, อภิชานศัพท์การบริหาร (พระนคร: สถาบันบัณฑิตพัฒน-

ไค้มีการทดลองโดยใช้เครื่องจูงใจต่าง ๆ ที่คิดว่าจะช่วยให้งานดีขึ้น เช่น ให้กลุ่มทดลองมีเวลาหยุดพักในภาคเช้าและบ่าย และบริการอาหารว่าง ผลงานที่ได้รับก็ไม่แตกต่างจากกลุ่มควบคุม เมื่อให้กลุ่มทดลองเข้าทำงานเหมือนบุคคลอื่น ๆ ผลผลิตก็ไม่ได้ลดลง จากการสัมภาษณ์คนงานที่ปฏิบัติงาน พบว่า องค์ประกอบที่จะทำให้ผลผลิตมากขึ้น นั้น คือคนงานต้องรู้สึกทางบริษัทไค้เห็นความสำคัญของตน มีความสนใจในฐานะที่เป็นบุคคลคนหนึ่ง จึงจะทำให้ขวัญของคนงานแต่ละคนดีขึ้น

จากการทดลองครั้งนี้จะเห็นได้ว่า ถ้าต้องการให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น หัวหน้างานจำเป็นต้องเอาใจใส่ผู้ร่วมงานหรือบุคคลภายใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล มีความเห็นอกเห็นใจ เอาใจใส่ในทุกข์สุขของเขา ทำให้ทุกคนรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญ มีส่วนในการที่ทำงานสำเร็จไม่ว่าจะเป็นงานในระดับใดก็ตาม

ในปี ค.ศ. 1939-1940 ลิพพิท ไวท์ และ ลีวิน<sup>1</sup> (Lippitt, White and Lewin) ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาสังคม ได้ทำการทดลองเกี่ยวกับขวัญของกลุ่ม (Group Morale) เพื่อทดลองดูว่าหัวหน้ากลุ่มแบบต่าง ๆ จะมีผลต่อการทำงานและขวัญของกลุ่มหรือไม่ การทดลองไค้ทำในโรงเรียนเป็นเวลา 7 สัปดาห์ แบ่งนักเรียนออกเป็น 3 กลุ่ม แต่ละกลุ่มมีหัวหน้าที่แสดงพฤติกรรมแตกต่างกันดังนี้

กลุ่มที่ 1 หัวหน้ากลุ่มพยายามระวังให้บรรยากาศเป็นแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic atmosphere) หัวหน้าจะเป็นผู้สั่งงาน ลูกน้องจะทำก่อนสั่งไม่ได้

กลุ่มที่ 2 หัวหน้ากลุ่มแสดงพฤติกรรมตามแบบประชาธิปไตย (Democratic atmosphere) หัวหน้าจะส่งเสริมให้สมาชิกไค้ทำงานร่วมกับอภิปรายและแก้ไขปัญหาร่วมกัน มอบหมายงานตามความถนัดอย่างมีจุดมุ่งหมาย

<sup>1</sup>Lippitt, White and Lewin, อ้างใน สุรางค์ โค้วตระกูล, "การบำรุงขวัญ," (อมร รัชศาสตร์ และโสรัจ สุจริตกุล เรียงเรียง) การบริหารงานบุคคลใน ประเทศไทย (พระนคร: โรงพิมพ์สำนักทำเนียบนายกรัฐมนตรี, 2514), หน้า 370-373.

กลุ่มที่สาม หัวหน้าแสดงพฤติกรรมแบบตามบุญตามกรรม (Laissez - faire) หัวหน้าไม่สนใจปล่อยให้ลูกน้องทำงานตามสบาย ไม่มีวัตถุประสงค์ในการทำงาน

จากการทดลองครั้งนี้ ผู้ทดลองได้สรุปประเด็นไว้ดังนี้

1. การทำงานที่มีหัวหน้าแบบอิตาเลียน ทำให้ได้ผลงานสูง แต่ขวัญของกลุ่มไม่ดี มีการทะเลาะกันระหว่างสมาชิก และสมาชิกมีความรู้สึกที่ไม่ค่อยดีต่อหัวหน้า คือไม่ชอบหัวหน้ากลุ่ม
2. การทำงานที่มีหัวหน้าแบบประชาธิปไตย ทำให้ได้ผลงานสูง ขวัญของกลุ่มก็สูงด้วย ทุกคนทำงานสม่ำเสมอ และพอใจในงานตลอดจนหัวหน้าด้วย
3. การทำงานที่มีหัวหน้าแบบตามบุญตามกรรม แบบนี้ทำให้ผลงานต่ำ ขวัญของกลุ่มต่ำ สมาชิกในกลุ่มไม่มีความพอใจซึ่งกันและกัน ไม่มีความพอใจในผลงาน เพราะทำงานไม่สำเร็จ

ในปี ค.ศ. 1942 Katz, Maccoby และ Morse<sup>1</sup> ได้วิจัยเกี่ยวกับผลของการนิเทศและขวัญในบริษัท Prudential Insurance Company ซึ่งเป็นบริษัทที่มีคนงานถึงหมื่นคน คณะผู้วิจัยได้เลือกประชากรมา 2 กลุ่ม พนักงาน 419 คน และผู้ทำหน้าที่นี้เทศงาน 24 คน โดยการสุ่มตัวอย่างให้เป็นตัวแทนที่ดีทั้งด้านอายุ ประสบการณ์การทำงานและความสามารถเกี่ยวกับผลผลิต เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถามที่ดัดไว้ 7 หัวข้อ มีคำตอบให้ตอบโดยเสรี คณะผู้วิจัยกำหนดตัวแปรที่เป็นเครื่องชี้ความพึงพอใจ 4 อย่างด้วยกันดังนี้<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Daniel Katz, Nathan Maccoby, and Nancy C. Morse, Productivity, Supervision, and Morale in An Office Situation (Ann Arbor: University of Michigan Press, 1950), p. 10.

1. ความภูมิใจในหมู่คณะ (Pride in work group) ซึ่งเป็นความพึงพอใจในความสำเร็จของหมู่คณะที่ตนทำงาน
2. ความพึงพอใจในงานอันแท้จริง (Intrinsic Job Satisfaction) คือ ความพึงพอใจที่คนงานแต่ละคนได้รับจากการทำงานในหน้าที่อย่างแท้จริง (Job Content) ของเขา
3. ความพึงพอใจเกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่และการเงิน (Financial and Job Status Satisfaction) หมายถึงความพึงพอใจเกี่ยวกับงานและสถานะในปัจจุบันและที่คาดว่าจะได้รับในอนาคต
4. ความผูกพันกับบริษัท (Company Involvement) คือหมายถึงระดับความพึงพอใจที่ผู้ทำงานได้รับจากบริษัท

#### สรุปผลของการวิจัย พบว่า<sup>1</sup>

1. ความภูมิใจในหมู่คณะ เป็นเครื่องวัดความพอใจในงานอันเดียวเท่านั้นที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์อย่างเด่นชัดกับการเพิ่มผลผลิต
2. พวกที่มีการผลิตสูง มีความพอใจในผลงานที่ผลิตขึ้นมากกว่าพวกที่มีการผลิตต่ำ เพราะหัวหน้าของพวกที่มีผลผลิตสูงไม่ได้คอยบอกหรือควบคุมงานจนเป็นที่น่ารำคาญ
3. ความแตกต่างของผลผลิตที่ได้ระหว่างพวกที่มีการผลิตสูงกับพวกที่มีการผลิตต่ำ มีความแตกต่างกันไม่เกิน 10%
4. ระดับของแรงคลใจหรือความต้องการ มีผลกระทบกระเทือนต่อความพอใจอันแท้จริง พนักงานคนใดมีแรงคลใจหรือความต้องการสูง โอกาสที่จะเกิดความไม่พอใจย่อมมีไค้มากกว่าพนักงานที่มีแรงคลใจหรือความต้องการต่ำ
5. พวกที่มีความพอใจในงานตามหน้าที่ของเขามากกว่าพอใจในบริษัท เงินเดือน และตำแหน่งหน้าที่ไม่ใช่พวกที่มีผลผลิตสูง หากแต่เป็นพวกที่มีผลผลิตต่ำ



ในปี 1972 Benton and White<sup>1</sup> ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยของความพึงพอใจในงานสำหรับพยาบาล (Registered Nurses) โดยการศึกษากับประชากรที่เป็นพยาบาล จำนวน 565 คน ว่ามีปฏิกริยาต่อบรรยากาศที่เกี่ยวกับงาน 16 ข้อ แบ่งเป็นกลุ่มใหญ่ 5 กลุ่ม โดยให้จัดระดับความสำคัญในการทำงาน ผลการศึกษาได้พบว่าพยาบาลเห็นว่า ความปลอดภัยและความมั่นคงมีความสำคัญอันดับสูงติดตามด้วยสังคม การยอมรับความสมหวังในชีวิต ค่าจ้าง และอันดับที่เห็นว่ามีความสำคัญน้อยก็คือ กลุ่มทั่ว ๆ ไปที่กล่าวถึงนโยบายเกี่ยวกับบุคคล

แต่เมื่อให้พยาบาลออกความเห็นอีกครั้งเกี่ยวกับความบกพร่องในปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ในสภาพการทำงานจริง ๆ ปรากฏผลว่า ความปลอดภัยและความมั่นคงที่ให้ความสำคัญไว้เป็นอันดับหนึ่ง ก็มีความบกพร่องเป็นอันดับหนึ่งเช่นเดียวกัน เช่นเดียวกับจำนวนบุคลากรไม่พอ สภาพการทำงานไม่ดี ความสำคัญอันดับสองซึ่งได้แก่ ส่วนที่เกี่ยวกับสังคม กลับกลายเป็นความบกพร่องอันดับสุดท้าย เพราะพยาบาลทั่ว ๆ ไปเห็นว่าสมาคมพยาบาลมีความสำคัญต่อเขามาก การยอมรับเป็นความบกพร่องอันดับสามเกี่ยวกับความไม่พอใจในเรื่องการจัดและยอมรับหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ส่วนความสมหวังในชีวิตอันเป็นความสำคัญอันดับสี่กลับเป็นความบกพร่องในอันดับสอง พยาบาลไม่พอใจเกี่ยวกับโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง และการศึกษาอบรม ส่วนในเรื่องอื่น ๆ ซึ่งให้ความสำคัญไว้น้อยที่สุด กลับเป็นข้อบกพร่องมากที่สุด อันได้แก่รายได้รายละเอียดยของงาน และนโยบายบริหารบุคลากร

---

<sup>1</sup>Douglas A. Benton and Harold C. White, "Satisfaction of Job Factors For Registered Nurses," Staffing : A Journal of Nursing Administration (Wake field, Massachusetts : Contemporary Publishing. Inc.. 1974): 37-44.

ในปี 2511 ละม่อม ศรีจันทร์พันธ์<sup>1</sup> ได้ทำการศึกษาค้นคว้าเรื่อง "สภาพการทำงานของพยาบาลในโรงพยาบาลขนาดใหญระดับกองในจังหวัดพระนคร-ธนบุรี" โดยศึกษาจากโรงพยาบาล 8 แห่ง ประชากรทั้งหมด 170 คน แบบสอบถามมี 2 แบบ แบบที่หนึ่งสัมภาษณ์ผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าพยาบาลหรือผู้แทนของโรงพยาบาล แบบที่สองส่งแบบสอบถามไปยังพยาบาลที่ทำงานในโรงพยาบาล ผลของการวิจัยพบว่า งานพยาบาลเป็นงานที่หนัก ต้องรับผิดชอบหลายด้าน แต่ก็ไม่มีอำนาจอย่างจริงจังเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ สภาพแวดล้อมของที่ทำงานและที่พักส่วนใหญ่มีลักษณะแออัด การบริการการเจ็บป่วยของพยาบาลยังอยู่ในลักษณะที่ไม่ดีพอ เงินเดือนต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับภาระเสียสละและการเสี่ยงภัยต่อโรคติดเชื้อ ผลประโยชน์เกี่ยวกับสิทธิพิเศษในการรักษาพยาบาลตนเองและครอบครัวอยู่ในลักษณะที่ไม่ดีพอ ความก้าวหน้า จำนวนตำแหน่งให้ก้าวหน้ามีจำกัด โอกาสศึกษาต่อแม้จะมีอยู่บ้างก็ไม่สอดคล้องกับตำแหน่งที่จะบรรจุได้ ส่วนการช่วยเหลือทางเศรษฐกิจก็มีจัดให้เพียงบางโรงพยาบาลซึ่งเป็นส่วนน้อย การปกครองบังคับบัญชาไม่ถูกต้องตามหลักบริหารงาน

ในปี 2514 สมศรี ณ ระนอง<sup>2</sup> ได้ทำวิทยานิพนธ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เรื่อง "ความคิดเห็นของพยาบาลเกี่ยวกับวิชาชีพ ศึกษาเฉพาะพยาบาลในโรงพยาบาลที่มีโรงเรียนพยาบาลคุณครูภักดิ์ ในนครหลวงกรุงธนบุรี" ศึกษาจากประชากรที่เป็นพยาบาลจบการศึกษาในหลักสูตรการพยาบาลชั้นพื้นฐานทุกระดับ เป็นจำนวน 2,072 คน สุ่มเอาหมายเลขที่กำหนดไว้ตามอัตราส่วน 1 ต่อ 5 ส่งแบบสอบถามไปให้ตอบรวม 414 คน ได้รับคืนมา 227 คน เท่ากับ 54.85% สรุปผลได้ดังนี้

พยาบาลส่วนใหญ่เห็นคุณค่าและความสำคัญของวิชาชีพพยาบาล และจากประสบการณ์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงานพบว่า งานพยาบาลเป็นงานที่หนักทั้งกายและใจ ต้องอดหลับ

<sup>1</sup> ละม่อม ศรีจันทร์พันธ์, เรื่องเดิม, หน้า 124-127.

ออกนอน เสียสละความสุขส่วนตัว เสี่ยงต่อการติดโรค ก้าวหน้าไต่ยาก แต่การที่ยังคงปฏิบัติหน้าที่พยาบาลต่อนั้นอาจเนื่องจากไม่ทราบว่าจะไปทำงานอะไร เพราะได้ศึกษา มาทางนี้แล้ว หรืออยู่ที่ไหนก็ตามไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงการเป็นพยาบาลไปได้ หรือเรียน มาแล้วที่จะทำประโยชน์ต่อสังคมเพื่อเป็นบุญกุศลต่อไป เกี่ยวกับขวัญและความก้าวหน้า ในการทำงาน พยาบาลที่มีความรู้ชั้นพื้นฐานระดับ ม.ศ. 3 จะมีขวัญที่ดีกว่าพยาบาลที่มีความรู้ชั้นพื้นฐานระดับ ม.ศ. 5 มีพยาบาลที่เคยได้รับเงินเดือนเดือนละ 2 ชั้นน้อยมาก ประมาณร้อยละ 12.78 การพิจารณาเลื่อนขั้นหรือขั้นนั้นเป็นไปอย่างยุติธรรม แต่ผลการสอบแข่งขันมักจะกำหนดตัวผู้ที่จะได้ไว้ล่วงหน้า มิใช่พิจารณาจากความรู้ของผู้เข้าสอบเพียงอย่างเดียว และมีพยาบาลส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า ในหน่วยงานควรจะได้ปรับปรุงในเรื่องขวัญ และจัดให้มีจำนวนคนทำงานเพียงพอ ไม่ควรปฏิบัติในหน้าที่ซึ่งไม่ใช่หน้าที่ของพยาบาลโดยตรง อุปกรณ์เครื่องใช้ควรมีให้พร้อม

การศึกษาทั้งบทความและงานวิจัยเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวได้นำมาใช้เป็นแนวทางสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ด้วย

ศูนย์วิทยพัชรากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย