

การสัมมนาให้สมาชิกทุกคนได้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา เอกซีย์ กี่ซุซพันซ์ (2529 : 1) ได้แสดงความคิดเห็นว่า การสัมมนา เป็นการอภิปรายของกลุ่มแบบกึ่งโครงสร้าง ไม่ว่าจะเป็นการถามเรื่องวิกฤติหรือข้อถกเถียงในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งสมาชิกของกลุ่มนำเสนอในที่ประชุมสัมมนา การอภิปรายของกลุ่มสัมมนาในเรื่องใดๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นหลังจากการบรรยายหรือการอภิปรายของวิทยากร การมอบหมายงานรับผิดชอบให้สมาชิกไปค้นคว้าหาข้อมูล การดูวีดิทัศน์ เป็นต้น และ พันธ์ หันนาคินทร์ (2530 : 144 – 145) ได้สรุปถึงการสัมมนาว่าเป็นการจัดให้กลุ่มบุคคลมาร่วมช่วยกันศึกษาค้นคว้า เรื่องราวตามที่กำหนดหัวข้อไว้ แต่ยังไม่มีการตอบที่แน่นอน ผู้เข้าร่วมประชุมจะแบ่งกลุ่มไปศึกษาปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวกับเรื่องที่จะศึกษา แล้วนำผลมาสรุปในที่ประชุมใหญ่อีกครั้ง การสัมมนามักจะเริ่มต้นด้วยการให้ความรู้พื้นฐานในเรื่องที่จะสัมมนาเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาเรื่องราวต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และโดยมากก็มักจะมีการแจกจ่ายเอกสารล่วงหน้า เพื่อให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้ศึกษาปัญหาต่างๆ ล่วงหน้ามาก่อน มิฉะนั้นผู้เข้าร่วมสัมมนาอาจจะขาดพื้นฐานหรือแนวทางการอภิปราย หลังจากนั้นก็จะมีการแบ่งกลุ่มกันไปศึกษาและหาข้อสรุปเพื่อนำมาเสนอต่อที่ประชุมใหญ่ การสัมมนาจะสำเร็จได้ดีเพียงไรขึ้นอยู่กับความเอาใจใส่ของผู้ร่วมสัมมนาที่จะต้องช่วยกันเสนอความรู้ความคิด นอกจากนั้นการจัดพิมพ์เอกสารที่เป็นข้อสรุปของกลุ่มย่อยก็จะต้องให้ทันเวลาเพื่อจะได้แจกจ่ายกันในหมู่สมาชิกทั้งกลุ่มใหญ่และกลุ่มย่อย เพื่อที่สมาชิกแต่ละคนจะได้ทราบแนวคิดหรือข้อเสนอของกลุ่มย่อยต่าง ๆ ด้วย นอกจากนี้ กิติมา ปรีดีติลล (2532 : 123) ได้กล่าวถึงการประชุมสัมมนา ว่าเป็นการพบปะเพื่อปรึกษาหารือกันเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ของผู้ที่มีความสนใจ หรือเกี่ยวข้องในเรื่องเดียวกัน ปรึกษากันเพื่อแก้ปัญหาในทางปฏิบัติระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์ หรือผู้ที่มีความสนใจที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน ซึ่งอาจแบ่งกลุ่มศึกษาเรื่องที่กำหนดไว้ แล้วนำผลการศึกษาเสนอต่อที่ประชุมใหญ่เพื่อให้ได้ข้อสรุปมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน การประชุมสัมมนาจึงเป็นการพัฒนาบุคลากรอย่างหนึ่งที่ทำให้ผู้เข้าประชุมสัมมนาได้รับความรู้และประสบการณ์ที่แปลกใหม่อาจนอกกลุ่มนอกทาง และสมาชิกบางคนอาจจะพูดเสียคนเดียว หรือครอบงำการอภิปรายด้วยวิธีอื่น

สรุปได้ว่า การประชุมสัมมนา เป็นการพัฒนาบุคลากรรูปแบบหนึ่ง ซึ่งอาจก่อให้เกิดความรู้ โดยผู้เข้าประชุมสัมมนาได้ปรึกษาหารือกันเพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ในกลุ่มย่อย ๆ แล้วนำผลเสนอกลุ่มใหญ่พิจารณาสรุปเป็นแนวทางเดียวกัน

5. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

5.1 ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

คำว่า “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน” ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ตามทฤษฎีต่างๆ ของทั้งชาวไทย และชาวต่างประเทศ ดังต่อไปนี้

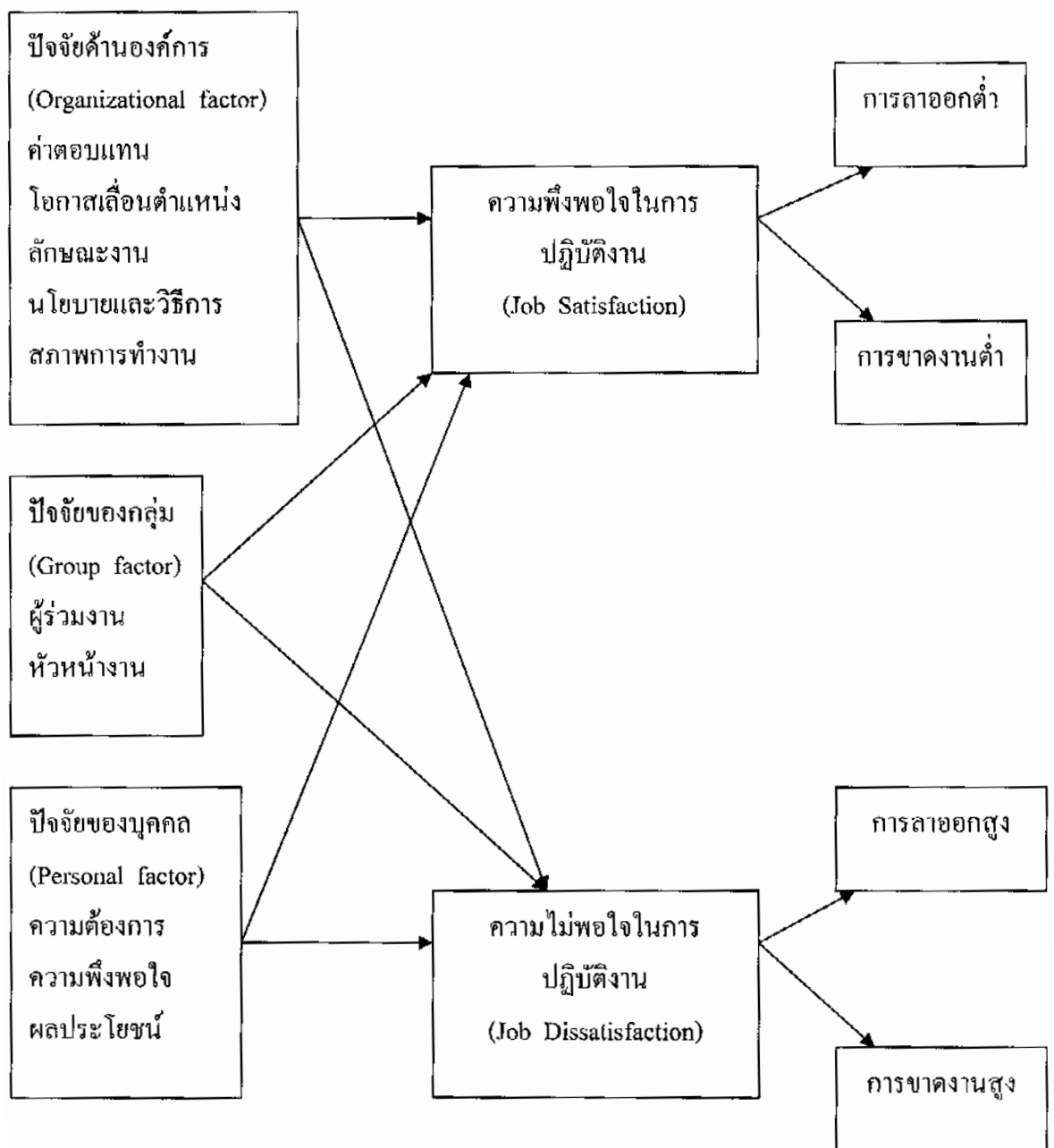
ณรงศ์ ชูเพชร (2537 : 13) ศึกษาและทำการสรุปความหมายของคำว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จากทฤษฎีของนักวิชาการหลายท่าน ซึ่งได้สรุปว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่บุคคลปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เต็มใจ และเกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร อันเป็นผลมาจากได้รับการตอบสนองความต้องการในปัจจัยต่างๆ ที่เกิดจากการปฏิบัติงาน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2538 : 172) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) ไว้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง เจตคติของพนักงานที่เอื้อประโยชน์ต่องานของเขา ซึ่งความพึงพอใจได้รับอิทธิพลมาจาก

- 1) ปัจจัยด้านองค์การ (Organizational factor)
- 2) ปัจจัยของกลุ่ม (Group factor)
- 3) ปัจจัยของกลุ่ม (Personal factor)

ในขณะเดียวกัน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ ได้กล่าวเปรียบเทียบระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) กับความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Job Dissatisfaction) ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากปัจจัยทั้ง 3 ด้าน โดยถือว่าเป็นปัจจัยนำเข้า (Input) กล่าวได้ว่าเป็นสาเหตุ (Cause) และจะทำให้เกิดผลก็คือ การลาออกและการขาดงานต่ำ แปลได้ว่า มีความพึงพอใจในการทำงาน และถ้านักเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ก็เกิดผลคือการลาออกและการขาดงานสูง การเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานกับความไม่พึงพอใจในการทำงาน ซึ่งเกิดมาจากอิทธิพลในการทำงานทั้ง 3 ปัจจัย ดังแสดงในภาพประกอบ 3

ภาพประกอบ 3 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน
ซึ่งมีอิทธิพลมาจากปัจจัยนำเข้า



โยเดอร์ และคณะ (Yoder and Others . 1958 : 6) ได้ร่วมกันเสนอความหมายเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ว่า เมื่อบุคคลทำงานแล้วได้รับประโยชน์ตอบแทนทั้งด้านวัตถุและจิตใจ และสามารถตอบสนองความต้องการอีกด้วย บุคคลนั้นจึงพยายามทำงานให้บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

วรูม (Vroom . 1964 : 99) ได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ท่าที หรือเจตคติที่ดีต่องาน และขวัญในการปฏิบัติงาน ในวงการอุตสาหกรรม ทั้งสามประการนี้มีความหมายเหมือนกัน คือ ประสิทธิภาพที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของบุคคล เนื่องมาจากการมีบทบาทและหน้าที่แตกต่างกัน

แอปเปิลไวท์ (Applewhite . 1965 : 8) ได้อธิบายเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสุขที่ได้จากการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน ความสบายที่ได้จากสภาพที่ทำงาน และเจตคติที่ดีต่องานที่ปฏิบัติ พร้อมทั้งความพึงพอใจเกี่ยวกับรายได้ที่ได้รับจากองค์กรอีกด้วย

บลัม และไนเลอร์ (Blum and Naylor . 1968 : 364) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลที่ได้จากการปฏิบัติงานและปัจจัยแวดล้อมของงาน ได้แก่ ค่าจ้าง สภาพ โอกาสความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชาและความเหมาะสมของปริมาณงาน

กู๊ด (Good . 1973 : 320) มีความเชื่อว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง คุณภาพ สภาพ หรือระดับความพึงพอใจของบุคคล ซึ่งเป็นผลมาจากความสนใจและเจตคติที่เกิดขึ้นเนื่องมาจากการปฏิบัติงาน

ดังนั้น จากที่ได้กล่าวถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานตามคำนิยามของตน จึงสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสุข ความสบาย และความมั่นคง ซึ่งเกิดจากการได้รับประโยชน์ตอบแทนจากการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล เนื่องจากการปฏิบัติงานของบุคคลที่ต่างบทบาทหน้าที่

5.2 ความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างยิ่ง โดยมองได้ทั้งด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานที่เกิด ซึ่งงานบริหารประการหนึ่งที่สำคัญก็คือเรื่องของคนในระบบการบริหารไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ (Kast and Rosenzweig . 1970 : 339) ดังนั้น ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้มีผู้กล่าวถึงความสำคัญไว้ในทฤษฎีต่างๆ ดังต่อไปนี้

จากรูธรรม เสวกสุวรรณ (2518 : 16) ได้กล่าวว่า ถ้าองค์กร หรือหน่วยงานสามารถ จัดบริการด้านต่างๆ ให้ตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน และได้รับความพึงพอใจ ผู้ปฏิบัติงาน ก็จะรักงานและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อผู้ปฏิบัติงานตอบสนองความต้องการตามที่หน่วยงานจัดบริการด้านต่าง ๆ ให้ ผู้ปฏิบัติงานแสดงพฤติกรรม ดังนี้

- 1) การเพิ่มความสนใจในงานมีมากขึ้น
- 2) การเพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น
- 3) การเพิ่มผลงานในการผลิตสูงขึ้น

นิคม ศรีวิเศษ (2521 : 2) ได้อธิบายว่า องค์กรทุกองค์กร หากสามารถจัดบริการ ต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานได้ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงาน รักงาน และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้าม ถ้าองค์กรนั้นมี ผลงานตกต่ำ ผู้ปฏิบัติงานเกิดความเบื่อหน่าย การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ สามารถชี้ให้เห็นว่า การจัดบริการต่างๆ ขององค์กรไม่สามารถตอบสนองความต้องการ

กล้า ทองขาว (2523 : 2) ได้กล่าวว่า บุคคลเมื่อใดเกิดไม่มีความพอใจในการ ปฏิบัติงานที่กำลังกระทำอยู่ หรือ เกิดความไม่เหมาะสมระหว่างความรู้ความสามารถกับงานใน ปัจจุบัน ไม่พยายามต่อสู้ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ในการปฏิบัติงานให้บรรลุจุดหมาย

กิตติมา ปรีดีติลล (2529 : 332) ได้ชี้ให้เห็นว่า ถ้าคนงานมีความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงาน พฤติกรรมในการปฏิบัติงานดังต่อไปนี้เกิดขึ้น คือ การเอาใจใส่ต่อการทำงาน ขยัน คิดตามผลงาน มีความสามัคคี ไม่ขาดงานหรือหยุดงานโดยไม่จำเป็น ยอมเสียสละเวลา จึงทำให้ หน่วยงานนั้นมีประสิทธิภาพในการทำงาน

นิคม พรหมย้อย (2529 : 12) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้ปฏิบัติงานถ้ามีความพึงพอใจใน การปฏิบัติงาน ผลที่เกิดขึ้นก็คือ การเพิ่มขึ้นในเรื่องต่อไปนี้ ความสนใจในงาน ความกระตือรือร้น ในการปฏิบัติงาน และผลงาน

เชย์เลส และสเตร็งส์ (Sayles and Strauss . 1960 : 22 – 27) ได้กล่าวเกี่ยวกับความ พึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องละเอียดอ่อน ที่มี ความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับความต้องการและจิตใจของแต่ละบุคคล และในการปฏิบัติงานความ พึงพอใจมีความสำคัญ ด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้

- 1) ผู้ปฏิบัติงานต้องได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดของตน หมายถึงผู้ปฏิบัติงานมี ความรู้สึกสมปรารถนาแล้ว จึงแสดงบทบาทได้เต็มขีดความสามารถของเขามีอยู่ในชีวิต
- 2) บุคคลไม่เคยมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จะไม่ประสพกับสภาพภูมิภาวะ ทางจิตวิทยา หมายถึง คนทั่วไปใช้เวลาในแต่ละวันอยู่กับงานเป็นส่วนใหญ่ ถ้างานนั้นเป็นที่

น่าเบื่อ ไม่ท้าทาย และไม่ให้อิสรระ ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความเบื่อหน่าย หงุดหงิดรำคาญใจซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อตัวเขาเอง เพื่อร่วมงาน และก่อให้เกิดปัญหาแก่สังคมในที่สุด

3) บุคคลไม่เคยมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ก็จะทำให้เกิดความคับข้องใจเพราะการทำงานนั้นเป็นสิ่งสนองความต้องการพื้นฐานของมนุษย์

4) บุคคลซึ่งมีการขาดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หรือการมีข้อขัดแย้งในการปฏิบัติงานจะทำให้เกิดขวัญในการปฏิบัติงานต่ำลงตามไปอีกด้วย

สเตบบินส์ (Stebbins . 1966 : 70 – 71) ได้กล่าวว่า แฮบบ์ (Habb . 1953) ได้ตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับบุคลากรในการปฏิบัติงานไว้ว่า ในการเลือกสรรบุคลากรเข้าทำงานมีหลักสำคัญอยู่ 2 ประการ คือ ประการแรก จะต้องเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับงานที่จะต้องทำ และประการที่สอง จะต้องทำให้แต่ละบุคคลมีความรู้สึกว่าเขามีความเหมาะสมที่จะทำงานประเภทนั้นจริง ๆ ดังนั้น ในประการหลังบุคคลทั่วไปไม่เห็นความสำคัญ จึงทำให้เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้คนเปลี่ยนงานบ่อย เนื่องจากสาเหตุไม่มีความพอใจในการปฏิบัติงาน

ดังนั้น จากการศึกษาความเห็นของนักวิชาการข้างต้น ต่างก็ให้ความเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในมุมมองที่หลากหลาย จึงสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกันระหว่างความต้องการของร่างกายและความต้องการทางจิตวิทยาของแต่ละบุคคล ในองค์กร หรือหน่วยงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมปฏิบัติงาน และความสำเร็จของงานอีกด้วย

5.3 มาตรการวัดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สามารถวัดได้โดยใช้มาตรการต่าง ๆ ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับการใช้มาตรการวัดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

สุภรณ์ ศรีพหล (2519 : 1) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารทุกระดับจะต้องเรียนรู้และฝึกฝนการกระตุ้นจิตใจให้บุคคลในองค์กรได้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นทักษะอย่างหนึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคล ซึ่งปัจจัยที่จะนำมากระตุ้นจิตใจบุคลากรไม่ใช่เกิดจากปัจจัยเพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่ง จะต้องเป็นผลมาจากหลายๆ ปัจจัย แต่ไม่สามารถชี้วัดได้ว่า ปัจจัยใดมีความสำคัญมากกว่ากัน

โยธิน สันสนยุทท์ (2523 : 50 – 57) ได้ชี้ให้เห็นว่า การพิจารณาความพอใจในการปฏิบัติงาน ต้องพิจารณาควบคู่ไปกับความพึงพอใจในชีวิต ซึ่งทั้งสองประการมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด มีดังต่อไปนี้

1) ความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจในงาน และผลผลิต เนื่องจากมีความเชื่อว่าความพอใจในงานทำให้เกิดผลผลิตสูง หรือปานกลางหรือต่ำก็ได้ ดังนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจในงานกับผลผลิตจึงเป็นเรื่องซับซ้อน เพราะมีตัวแปรระหว่างกลางอีกมากมาย เช่นรางวัลที่ได้รับ ค่านิยมของสังคม เป็นต้น

2) ความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจในงานกับตัวแปรอื่นๆ ซึ่งตัวแปรอื่นๆ ได้แก่

2.1) การเปลี่ยนงานและการขาดงาน หมายถึง คนที่มีความพอใจในงานต่ำ มักทิ้งงานเดิมไปหางานใหม่ และการขาดงานก็เช่นเดียวกัน ถ้าคนมีความพอใจในงานต่ำ ก็มีแนวโน้มที่จะขาดงานมากขึ้น

2.2) อายุ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับอายุ มักปรากฏในลักษณะที่ว่า เมื่อคนมีอายุมากขึ้น การปรับตัวดีขึ้นโดยอาศัยประสบการณ์ จึงมีความรู้สึกรู้สึกพึงพอใจในงานมากขึ้น

2.3) อาชีพ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ระดับของอาชีพ ในลักษณะที่ว่า งานอาชีพระดับสูง ให้ความพอใจในงาน สูงกว่างานอาชีพระดับต่ำ

เทพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ (2529 : 100) ได้กล่าวถึงการวัดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของแต่ละองค์การ เพื่อให้เข้าใจเกี่ยวกับความพอใจ และไม่พอใจ ความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจในการปฏิบัติงาน กับการเรียนรู้สถานที่ทำงานว่าบริเวณไหนที่คนงานมีความพึงพอใจกับการฝึกอบรม การขาดงาน การออกจากงาน และอื่นๆ

มานพ สวามิชัย (2539 : 28) ได้กล่าวว่า ความพอใจของคนงานแต่ละคนในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในเรื่องของคน จึงได้เกิดแนวความคิดในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ และภาวะผู้นำที่ให้บริการอุปถัมภ์ขององค์การในทางที่ดีต่อไป

เบสต์ (Best . 1977 : 174) ได้กำหนดเกณฑ์ความพึงพอใจไว้เป็นคะแนนค่าเฉลี่ย โดยเริ่มต้นที่ 1.0000 ถึง 5.0000 ซึ่งมีจุดศูนยามถึง 4 ตำแหน่งด้วยกัน สำหรับรายละเอียดของเกณฑ์ประเมินความพึงพอใจ มีดังต่อไปนี้

ค่าเฉลี่ย 1.0000 – 2.3333 หมายถึง ระดับความพึงพอใจน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.3334 – 3.6667 หมายถึง ระดับความพึงพอใจปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.6668 – 5.0000 หมายถึง ระดับความพึงพอใจมาก

ดังนั้น การวัดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของคนงานแต่ละคน ต้องใช้ปัจจัยหลายประการควบคู่กัน เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างความต้องการทางร่างกาย และความต้องการทางด้านจิตใจ เนื่องจากคนมีชีวิตและจิตใจ

5.4 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

เนื่องจากความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นพฤติกรรมของบุคคลแต่ละคนที่แสดงออกมาในขณะที่เขาปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้วิจัยได้นำเสนอทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง เมื่อนำทฤษฎีดังกล่าวต่อไปนี้มาใช้ในการปฏิบัติงานแล้ว ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจ สำหรับทฤษฎีดังกล่าวที่น่าสนใจ มีดังต่อไปนี้

5.4.1 ทฤษฎีโครงสร้างและหน้าที่ (Structural - functional Theory)

งาน อติวัฒน์สิทธิ์ (2523 : 124 – 125) , ปพาณี ฐิติวัฒนา (2523 : 147 – 149) และบุญเติม พันรอบ (2528 : 56 – 60) ได้กล่าวถึงทฤษฎีโครงสร้างและหน้าที่ (Structural - functional Theory) มีใจความสรุปได้ดังนี้ สังคมเป็นสถาบันระบบหนึ่ง ซึ่งประกอบด้วยระบบย่อยต่างๆ จำนวนหลายระบบที่ยึดเหนี่ยวกัน และมีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นได้กับทุกส่วน ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงการสิ้นสุดของกิจกรรมทางสังคม แล้วแต่แต่ละส่วนจะส่งผลไปยังส่วนอื่นๆ ได้ด้วย จะถูกกระทบกระเทือนมากน้อยเพียงใด เป็นเรื่องที่สามารถศึกษาและทำนายได้

5.4.2 ทฤษฎีเอ็กซ์และทฤษฎีวาย (Theory “X” and Theory “Y”)

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 278) และพรรณราย ทรัพย์ะประภา (2529 : 47 – 48) กล่าวถึง ทฤษฎีเอ็กซ์และทฤษฎีวาย ของดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) สรุปใจความสำคัญได้ว่า การปฏิบัติงานของคนมีสองแนวทาง คือ

- 1) แนวทางสมัยเดิม มีสมมติฐานว่า โดยพื้นฐานแล้ว คนจะมีลักษณะเกียจคร้านและหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ดังนั้น ต้องมีการบังคับให้ทำงานตามแนวทางนี้ เรียกว่า ทฤษฎีเอ็กซ์
- 2) แนวทางสมัยใหม่ มีสมมติฐานว่า โดยพื้นฐานแล้ว คนมีความพร้อมที่จะให้ความร่วมมือสนับสนุน มีความขยันหมั่นเพียร และมีความรับผิดชอบตามแนวทางนี้ เรียกว่า ทฤษฎีวาย

5.4.3 ทฤษฎีแรงจูงใจ (Theory of Human Motivation)

พรรณราย ทรัพย์ะประภา (2529 : 48 – 52) และสถิต วงศ์สวรรค์ (2529 : 471 – 480) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีแรงจูงใจ (Theory of Human Motivation) สรุปได้ว่า มนุษย์ทุกคนล้วนแต่มีความต้องการ และพร้อมจะสนองตอบให้กับตนเองทั้งสิ้นความต้องการของมนุษย์นี้มีมากมายหลายประการด้วยกัน เกี่ยวกับทฤษฎีนี้ มาสโลว์ (Maslow) ได้ตั้งสมมติฐานไว้ว่า

- 1) คนเป็นสัตว์อย่างหนึ่งที่มีความต้องการ และความต้องการของคนที่ไม่สิ้นสุด

2) ความต้องการอย่างหนึ่งอย่างใดที่ได้รับตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นถึงจุดใจ
พฤติกรรมต่อไปอีก

3) ความต้องการของเราจะเรียงลำดับตามความสำคัญ เมื่อความต้องการอย่างหนึ่ง
ได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นจะเกิดขึ้นมาทันที

มาสโลว์ (Maslow) ได้ลำดับความต้องการของมนุษย์ไว้ห้าขั้น โดยเรียงลำดับความ
ต้องการขั้นพื้นฐานเบื้องต้น ไปถึงความต้องการขั้นสูงสุด มีดังต่อไปนี้

1) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการพื้นฐาน
เบื้องต้น เพื่อความอยู่รอดของชีวิตมนุษย์ เช่น ความต้องการในเรื่องปัจจัยสี่ซึ่งจำเป็นสำหรับการ
ดำรงชีวิตของมนุษย์ ความต้องการทางด้านร่างกายจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคน ก็ต่อเมื่อ
ความต้องการทั้งหมดของคนยังมิได้รับการตอบสนองเลย บุคคลก็ไม่สามารถแสดงพฤติกรรม
ต่างๆ ออกมาได้ ให้เป็นไปตามความต้องการของสังคม

2) ความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัย (Safety or Security Needs) เป็น
ความต้องการความปลอดภัยจากความกลัวเกี่ยวกับอันตรายต่างๆ ที่มีต่อร่างกายและทรัพย์สิน
จึงทำให้เกิดการป้องกันในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้มีความมั่นคงปลอดภัย ทั้งในด้านชีวิตและ
ทรัพย์สิน

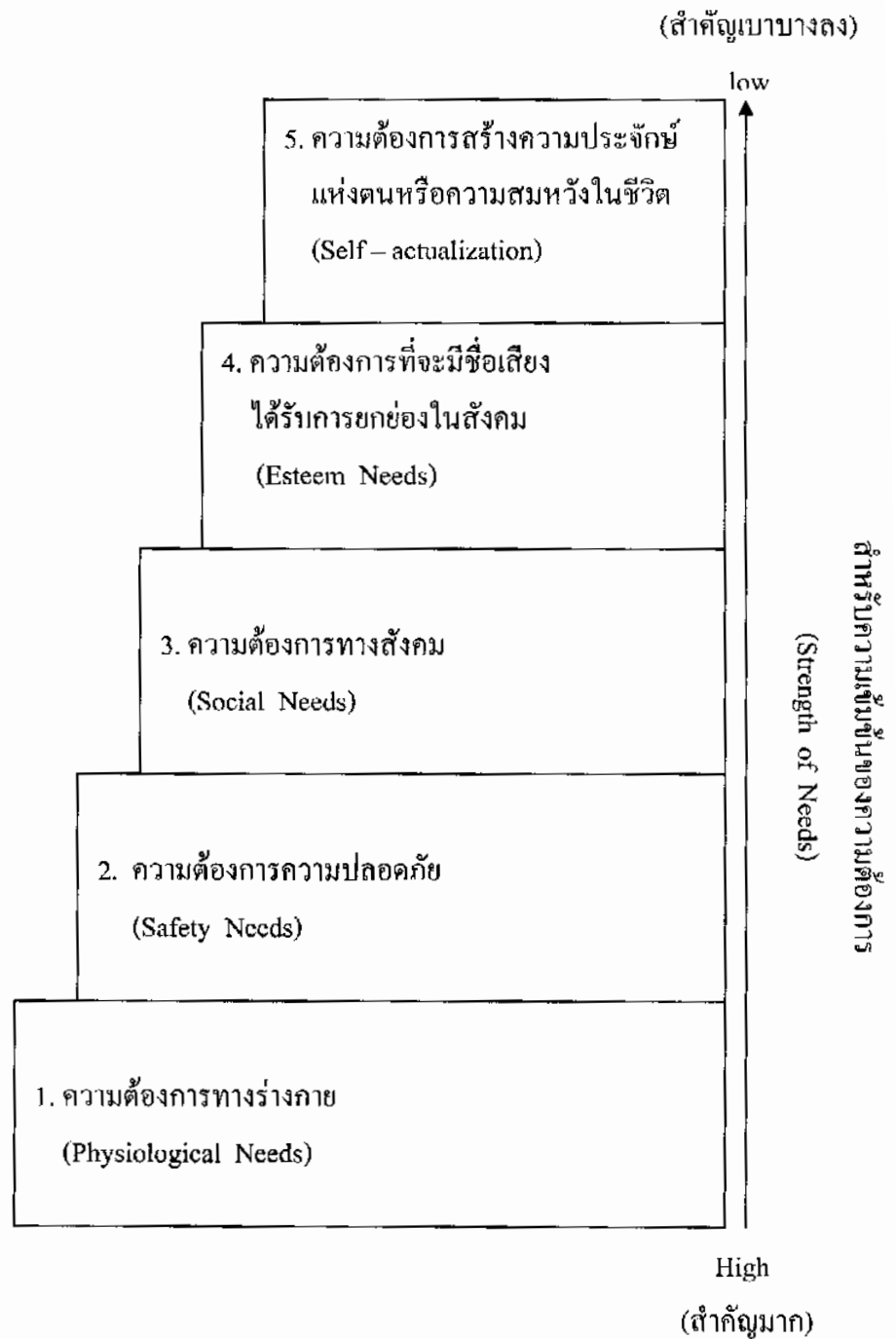
3) ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคม (Human
is Social Animal) มีความต้องการอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม และการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่นๆ
ตลอดจนความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคม มีความสำคัญต่อสังคมที่ตนอาศัยอยู่

4) ความต้องการที่จะมีชื่อเสียงได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem Needs) เป็น
ความต้องการที่จะให้ผู้อื่นยกย่องสรรเสริญ มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักของคนทั่วไป
จัดอยู่ในความต้องการขั้นสูง

5) ความต้องการด้านการสร้างความสำเร็จแห่งตน หรือความสมหวังในชีวิต
(Self-actualization Needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ตามแนวความคิดของมาสโลว์
(Maslow) เมื่อบุคคลใดก็ตาม ได้มีการพิจารณาบทบาทของตนเองแล้ว ในชีวิตควรจะเป็นอย่างไร
แล้ว เขาก็จะพยายามผลักดันชีวิตของเขาไปตามทิศทางที่คาดหมายไว้ และขึ้นอยู่กับความสามารถ
แห่งตนด้วย

ลำดับขั้นความต้องการมนุษย์ ตามทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow) จะมีลักษณะดัง
ภาพประกอบ 4

ภาพประกอบ 4 ลำดับขั้นความต้องการมนุษย์ ตามทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow)



5.4.4 ทฤษฎีเฮอริชเบอร์ก (Theory of Herzberg)

จาร์ต คิวงสุวรรณ (2527 : 15 – 16) ได้กล่าวถึงทฤษฎีของเฮอริชเบอร์ก สามารถสรุปได้ว่า การที่จะให้มนุษย์รักงาน ชอบงาน มีปัจจัยที่สำคัญอยู่ 2 ประการ คือ ปัจจัยกระตุ้น (Motivational factors) และปัจจัยค้ำจุน (Maintenance factors) ในแต่ละปัจจัยสามารถแยกกล่าวได้ดังต่อไปนี้

- 1) ปัจจัยกระตุ้น (Motivational factors) ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยกย่อง ความก้าวหน้า ลักษณะของงาน โอกาสที่ก้าวหน้าต่อไป และความรับผิดชอบ
- 2) ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance factors) ได้แก่ นโยบาย และการบริหารงานของบริษัท หรือหน่วยงานนั้น การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้บังคับบัญชา ตลอดจนผู้ร่วมงาน เงินเดือน ความมั่นคงของงาน ความมั่นคงของชีวิตส่วนตัว สถานภาพการทำงาน และสถานภาพทางสังคม

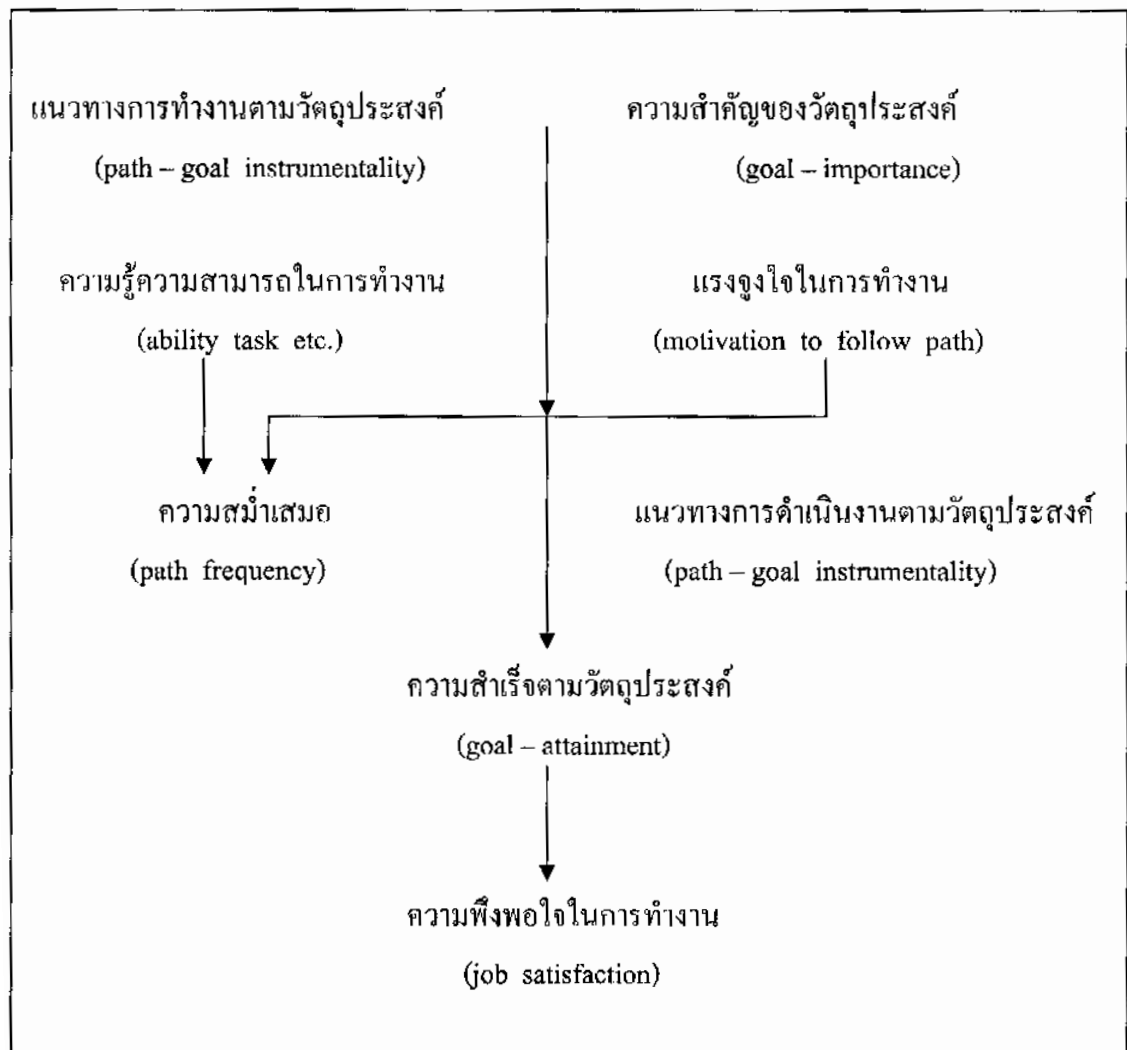
5.4.5 ทฤษฎีของอีแวนส์ (Theory of Evans)

เอฟแวนส์ (Evans. 1971 : 31 – 38) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจ ที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยเน้นถึงความสำคัญของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงานเขาได้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับการกระตุ้นให้บุคคลแสดงความสามารถออกมาว่า กิจกรรมของแต่ละบุคคลที่กระทำนั้น ย่อมนำไปสู่วัตถุประสงค์สำคัญที่ผู้กระทำคาดไว้ ซึ่งเขาได้สร้างแบบจำลองที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน เรียกว่า แบบจำลองมรรค – ผล (path – goal model) ซึ่งสรุปได้ว่า

- 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานใด ๆ นั้นขึ้นอยู่กับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และแนวทางในการดำเนินงาน แนวทางการดำเนินงานจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จึงจะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานขึ้น
- 2) แม้ว่าจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน แต่ถ้ามีตัวถ่วงในการปฏิบัติงาน เช่น ขาดความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานก็จะทำให้กิจกรรมนั้นเกิดการขาดตอน หรือถ้าไม่มีตัวถ่วงแต่ไม่มีแรงจูงใจ กิจกรรมนั้นก็ดำเนินไปได้ด้วยดีไม่ได้ อาจจะมีการขาดตอนเป็นช่วงๆ กิจกรรมนั้นไม่มีความสม่ำเสมอ กิจกรรมที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นกิจกรรมที่มีความสม่ำเสมอ ความสม่ำเสมอของงานจะต้องขึ้นอยู่กับการรู้ความสามารถ สิ่งแวดล้อมที่ดีในการทำงาน ตลอดจนแรงจูงใจที่จะดำเนินการต่อไป
- 3) ความสำเร็จของวัตถุประสงค์ที่วางไว้จะเกิดขึ้นได้ เพราะมีความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน ประกอบกับแนวทางในการดำเนินตามวัตถุประสงค์ องค์ประกอบทั้งสองนี้

หากขาดประการหนึ่งประการใด ความสำเร็จจะลดน้อยลง สำหรับรูปแบบการจูงใจตามจำลอง
มรรค - ผล มีแนวทางตามปรากฏในภาพประกอบ 5

ภาพประกอบ 5 รูปแบบการจูงใจตามแบบจำลองมรรค - ผล ของอีแวนส์ (Evans)

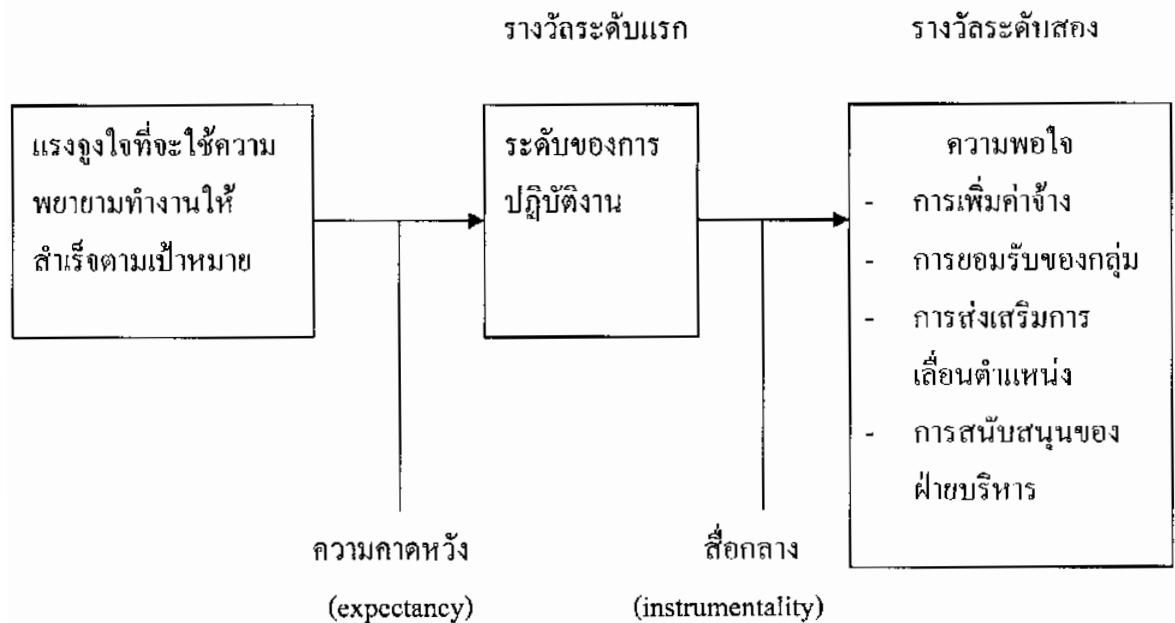


ที่มา : Martin T. Evans . 1971 : 33

5.4.6 ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom's expectancy theory)

มิทเชล (Mitchell, 1978 : 160) สรุปทฤษฎีความคาดหวังของ วิคเตอร์ เอช วรูม (Victor H. Vroom) ไว้ว่า บุคคลจะพิจารณาทางเลือกต่างๆ ที่มีอยู่ และเลือกทางเลือกที่เขาเชื่อว่า จะนำไปสู่ผลตอบแทนหรือรางวัลที่เขาต้องการมากที่สุด ดังแสดงในภาพประกอบ 6

ภาพประกอบ 6 รูปแบบของทฤษฎีความคาดหวัง



ที่มา : Terence R. Mitchell, 1978 : 160

จากภาพประกอบที่ 6 สามารถอธิบายได้ว่าทฤษฎีความคาดหวังมีองค์ประกอบดังนี้

1) การคาดหวัง (Expectancy) หมายถึง การคาดหวัง หรือคาดคะเนถึงโอกาสที่บุคคลนั้นจะได้รับผลตอบแทนตามที่เขาหวังไว้ ถ้าเขาตัดสินใจเลือกทางเลือกที่จะปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ค่าการคาดหวังหรือการคาดคะเนจะอยู่ในระหว่าง 0 ถึง 1 ถ้าค่าของการคาดคะเนหรือคาดหวังมีค่าเท่ากับ 0 (ศูนย์) หมายความว่า เขาไม่มีความเชื่อเลยว่า ถ้าเขาปฏิบัติตามที่เลือกไว้แล้วเขาจะได้รับผลตอบแทนตามที่คาดหวังไว้ ส่วนถ้าเขามีค่าของการคาดหวัง เท่ากับ 1 หมายความว่า เขามีความเชื่ออย่างแน่นอนว่า ถ้าปฏิบัติตามทางเลือกที่เลือกไว้แล้ว เขาจะได้รับผลตอบแทนตามที่เขาต้องการมากที่สุด

2) ความพอใจ (valence) หมายถึง ความพอใจของบุคคลแต่ละคนในเรื่องผลตอบแทนประเภทใดประเภทหนึ่ง ความพอใจมีค่าได้ทั้ง ค่าลบ เช่น ก้าวถูดึง มีข้อขัดแย้งกับ

ผู้ร่วมงาน และค่าบวก เช่น คิดว่าจะได้รับการส่งเสริม ให้มีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ถ้าบุคคลใดบุคคลหนึ่งไม่มีความพอใจก็จะมีค่าเท่ากับศูนย์

3) ผลตอบแทนหรือรางวัล (reward) เป็นการสิ้นสุดของกระบวนการพฤติกรรมของบุคคล แบ่งได้เป็นสองระดับ ผลตอบแทนระดับที่หนึ่ง หมายถึงประสิทธิภาพของการทำงาน เช่น การทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย ถือว่าเป็นผลของความพยายามในการปฏิบัติงาน ส่วนผลตอบแทนระดับที่สอง เป็นผลที่เกิดตามมา เนื่องจากผลตอบแทนระดับที่หนึ่ง เช่น การได้ค่าจ้างเพิ่มขึ้น เป็นต้น

4) สื่อกกลาง (instrumentality) คือความสัมพันธ์ระหว่างผลตอบแทน ระดับที่หนึ่งกับผลตอบแทนระดับที่สอง ค่าของสื่อกลางจะมีค่าระหว่าง 1 หรือ -1 ถ้าผลตอบแทนระดับที่หนึ่ง (การทำงานสำเร็จตามเป้าหมาย) นำไปสู่การเพิ่มค่าจ้างหรือเงินค่าจ้างที่เพิ่มขึ้น (ผลตอบแทนระดับที่สอง) สื่อกลางจะมีค่า +1 แต่ถ้าไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างผลตอบแทนระดับที่หนึ่งกับระดับที่สอง สื่อกลางจะมีค่าเท่ากับ 0 (ศูนย์) แต่ถ้าการปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย จะก่อให้เกิดผลคือ ทำให้เงินค่าจ้างลดลง สื่อกลางจะมีค่าเท่ากับ -1

จากทฤษฎีความคาดหวังของ วรูม จะเห็นว่า บุคคลจะใช้กำลังพยายามในการปฏิบัติงาน ต่อเมื่อมีความคาดหวังว่าความพยายามในการปฏิบัติงานของเขาจะมีผลในทางที่ดีและผลการปฏิบัติงานนี้จะช่วยให้เขาได้ผลตอบแทนตามที่ต้องการ เช่น การได้เพิ่มค่าจ้าง หรือการได้เลื่อนตำแหน่ง

ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า ผู้นำหรือผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่สามารถใช้เพียงทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งเท่านั้น แต่จะต้องใช้หลายๆ ทฤษฎี โดยการนำเอาจุดเด่นของแต่ละทฤษฎีมาใช้กับคน เพราะคนมีจิตใจมีความรู้สึกนึกคิด และอื่นๆ

จากทฤษฎีที่ได้กล่าวมาแล้ว ซึ่งให้เห็นว่าแต่ละทฤษฎีเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของมนุษย์ทั้งสิ้น จึงทำให้มีความสอดคล้องกับการวิจัยที่เกี่ยวกับบทบาทที่เป็นตัวกำหนดให้มนุษย์ได้แสดงพฤติกรรมออกมาตามบทบาทนั้น ๆ

5.5 องค์ประกอบความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้มีการศึกษาอย่างกว้างขวาง โดยอาศัยทฤษฎีพื้นฐานเพื่อเป็นกรอบแนวคิด สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้อาศัยทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอรัชเบอร์ค ที่ได้กล่าวไว้ว่า การที่จะให้มนุษย์รักงาน ชอบงาน มีปัจจัยที่สำคัญอยู่

2 ประการ คือ ปัจจัยกระตุ้น (Motivational factors) และปัจจัยบำรุง (Maintenance factors) ซึ่งมีองค์ประกอบ 10 ประการ ในรายละเอียดแต่ละประเด็นโดยสังเขป ดังนี้

1) นโยบายและการบริหาร

นโยบาย (Policy) หมายถึง แนวทางที่จะนำไปใช้ในการปฏิบัติ (guide to action) เพื่อให้ได้ผลหรือบรรลุตามวัตถุประสงค์ นโยบายไม่ใช่เป็นตัวปฏิบัติ (Action) แต่เป็นแนวทางที่จะใช้ปฏิบัติ (มานพ สวามิชัย, 2537 : 92) ส่วนสุธรรม พงศ์สำราญ (2538 : 17) ได้กล่าวว่า นโยบายเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความรับผิดชอบเชิงรวมของการบริหาร สำหรับ ฟิลเลย์ และเฮ้า (Filley and House, 1969 : 160) ได้ชี้ให้เห็นว่า นโยบายเป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติงานหรือการกระทำ ซึ่งช่วยในการกำกับเพื่อนำกิจกรรมขององค์กรไปสู่เป้าหมายที่ได้ระบุไว้ สำหรับการบริหารเป็นการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม ดังนั้น ภิญญา สาทร (2526 : 1) ได้กล่าวว่า การบริหาร (Administration) คือ ศิลปะในการทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ได้รับการปฏิบัติจนเป็นผลสำเร็จ ส่วนแมรี ปาร์คเกอร์ ฟอลเลอร์ (Mary Parker Follet) ได้ชี้ให้เห็นว่า การบริหารเป็นศิลปะอย่างหนึ่ง คือ ศิลปะของการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น (อ้างถึงใน ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, 2540 : 47) สำหรับ สุทธิ สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2541 : 12) ได้ให้ความเห็นว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานในบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ที่เรียกว่า ทรัพยากรทางการบริหาร เช่น คน เงิน วัสดุสิ่งของและวิธีการปฏิบัติงานในการดำเนินงาน

ดังนั้น นโยบายและการบริหาร ที่ได้กล่าวมาแล้วสามารถสรุปได้ว่า นโยบาย (Policy) คือแนวทางสำหรับการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือในการช่วยกำกับให้กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ส่วนการบริหาร (Administration) คือ การทำงานโดยอาศัยผู้อื่นให้บรรลุความสำเร็จโดยใช้ทรัพยากรทางการบริหาร พร้อมทั้งการจัดการที่ดี และเหมาะสม ดังนั้น นโยบายและการบริหารต้องดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน คือ นโยบายเป็นตัวกำหนดแนวทาง ส่วนการบริหารเป็นการนำแนวทางไปสู่การปฏิบัติจริงและเป็นรูปธรรมทันตามกำหนดต่อไป

2) การปกครองบังคับบัญชา

การปกครองบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง หน้าที่ในการสั่งการต่าง ๆ ของผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะกระทำให้สำเร็จด้วยดีก็โดย ผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี จะต้องเข้าใจคน งานของคน เข้าใจในข้อตกลงในการทำงานของคนงาน และองค์การ และรวมถึงจะต้องมีการติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานอย่างใกล้ชิด (ธงชัย สันติวงศ์, 2519 : 34 – 35) สำหรับ สุรพันธ์ ยันต์ทอง (2525 : 88) ได้ให้ความเห็นว่า การปกครองบังคับบัญชาจะต้องยึด

หลักความยุติธรรม ได้แก่ การไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ทุกอย่างพิจารณาให้เหมาะสมกับปริมาณงาน และความรับผิดชอบ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2538 : 341) ได้กล่าวถึง คำว่า Supervision ไว้อย่างสั้น ๆ มีใจความชัดเจนว่าเป็นการบังคับบัญชา ซึ่งเป็นหน้าที่ย่อยของการควบคุม ซึ่งอ้างถึงงานของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นหลัก

ดังนั้น จากการนำความหมายของการปกครองบังคับบัญชามากแล้ว สามารถสรุปได้ว่า การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง การให้การดูแลทุกข์สุข ความเป็นอยู่พร้อมทั้งประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาอย่างจริงจังใจจริงจัง และต่อเนื่องอีกด้วย

3) ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

ไซมอน (Simon , 1970 : 3) ได้ให้คำนิยามคำว่า การบริหาร คือ กิจกรรมที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างร่วมกัน สำหรับความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น หมายถึงการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน สำหรับ กิติพันธ์ รุจิรกุล (2529 : 86) ได้ให้ความเห็นว่า มนุษยสัมพันธ์หมายถึง การติดต่อพูดคุยไปมาหาสู่กัน มีความผูกพันเกี่ยวข้องกัน ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มนุษย์ได้แสดงออกต่อผู้อื่น โดยออกมาจากปัญญา ความรู้สึกนึกคิด และความต้องการของผู้แสดงออก ส่วนบรรจง หมายถึง (2543 : 3) ได้กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ เป็นวิชาที่ว่าด้วยศาสตร์และศิลป์ในการสร้างเสริมความสัมพันธ์ ซึ่งจะช่วยให้เกิดความนิยม ความจงรักภักดี ความสามัคคี ความรักใคร่นับถือ อันจะส่งผลให้เป็นประโยชน์ในการทำงาน และการดำรงชีวิตในสังคม

ดังนั้น จากการนำความหมายของมนุษยสัมพันธ์ ข้างต้น จึงสามารถสรุปได้ว่า มนุษย์สัมพันธ์ หมายถึง ศิลป์ในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุไปตามวัตถุประสงค์ และต้องมีความจริงจังต่อกันตลอดไป

4) เงินเดือนและเงินอื่น ๆ

สำหรับเงินเดือนและเงินอื่น ๆ (Salary and other incomes) เป็นการจ่ายตอบแทน (Compensation) ให้กับคนงาน ทั้งนี้ ชงชัย สันติวงษ์ (2542 : 281 – 287) ได้กล่าวว่า การจ่ายค่าจ้าง เงินเดือน หรือการจ่ายตอบแทน หมายถึง รางวัลผลตอบแทนที่เป็นเงินที่หน่วยงานจ่ายให้กับพนักงานของตน หรือสำหรับงานที่พนักงานเหล่านั้นได้ทำให้ โดยทั่วไปการจ่ายค่าตอบแทนมี 2 ความหมาย คือ ความหมายที่หนึ่ง หมายถึง ค่าจ้าง (Wage) เป็นวิธีการจ่ายที่คำนวณได้จากจำนวนชั่วโมงของการทำงาน ใช้ระยะเวลาเป็นเกณฑ์ในการจ่ายมากน้อยแตกต่างกัน

ไป ส่วนการจ่ายค่าตอบแทนที่มีรูปแบบแน่นอน (Uniform) จะเท่ากันสำหรับระยะเวลาของการจ่ายแต่ละครั้ง โดยไม่ขึ้นกับชั่วโมงของการทำงาน เรียกว่า เงินเดือน (Salary) สำหรับเงินเดือน ชูศักดิ์ เทียงตรง (2527 : 15) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เงินเดือน หมายถึง จำนวนเงินที่ข้าราชการได้รับเป็นค่าตอบแทนในการปฏิบัติราชการ เป็นลักษณะของการเหมาจ่ายเป็นรายเดือน โดยไม่เอาจำนวนวันและจำนวนชั่วโมงการปฏิบัติงานมาคิดคำนวณ ซึ่งเป็นรายได้ประจำที่ข้าราชการได้รับ ส่วนสมพงษ์ เกษมสิน (2516 : 312 – 330) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับค่าตอบแทนไว้ว่า ค่าตอบแทนที่จ่ายเป็นเงิน หมายถึง ค่าจ้าง โบนัส การแบ่งปันผลกำไร การได้บำเหน็จบำนาญ การให้ประโยชน์เกื้อกูล ทั้งนี้ เพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้คนทำงานให้กับองค์กร

ดังนั้น เงินเดือนและเงินอื่น ๆ จึงสรุปได้ว่า ค่าตอบแทนที่หน่วยงานหรือนายจ้างให้กับข้าราชการ หรือพนักงานที่ทำงานให้กับหน่วยงานในลักษณะต่าง ๆ กัน ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจให้คนทำงานให้กับองค์กรหรือหน่วยงานตลอดไป เท่าที่สามารถยอมกันได้ในส่วนของค่าตอบแทนดังกล่าวอีกด้วย

5) สภาพแวดล้อมในการทำงาน

เมื่อพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working condition) นั้นวันยังมีความสำคัญขึ้นไปตามลำดับ เพราะมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกอีกด้วย เช่น ทางเข้า ทางออก อุปกรณ์สำนักงาน บันไดขึ้นลง โทรศัพท์ ไฟฟ้า ประปา การควบคุมเสียงรบกวน เครื่องปรับอากาศ เป็นต้น (ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว , 2537 : 115) ถึงอย่างไรก็ตาม ชาญชัย อาจินสมาจาร (2541 : 79) ได้ให้ความเห็นว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานที่น่าสนใจอีกประการหนึ่งก็คือ บรรยากาศในองค์กร คนงานต่างก็ต้องการทำงานในองค์กรที่มีบรรยากาศที่ดี และเขาได้รับการปฏิบัติอย่างเหมาะสม คนงานจะรับค่าจ้างที่ต่ำในองค์กรที่มีบรรยากาศที่ดีมากกว่าจะได้รับค่าจ้างที่สูงกว่าจากองค์กรที่บรรยากาศไม่ดี จากการวิจัย พบว่า ผลของการผลิตจะสูงขึ้น ถ้าหากมีการปรับปรุงสภาพของการทำงาน จะกำหนดไปว่าคืออะไรนั้น ขึ้นอยู่กับมุมมองของแต่ละบุคคล ในเอกสารของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2523 : 69) ได้ระบุไว้ว่าสภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สภาพที่เกี่ยวกับการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย บุคคลสถานที่ทำงาน อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ที่ช่วยให้การปฏิบัติงานสะดวกและเหมาะสมพร้อมทั้งลักษณะของอาคารและสิ่งแวดลอมในที่ทำงานอีกด้วย

ดังนั้น สภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่กล่าวมาแล้วพอสรุปขอบเขตได้ว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่มีส่วนช่วยให้การทำงานประสบ

ความสำเร็จเร็วขึ้น และสามารถทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความพึงพอใจในการทำงาน อันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมดังกล่าว

6) ความสำเร็จของงาน

ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง ศิลปะในการบริหารงานที่ทำให้กิจการต่างๆ ได้รับการปฏิบัติจนเป็นผลสำเร็จ อันเนื่องมาจากการมอบหมายภาระงานให้บุคลากรได้ปฏิบัติ พร้อมทั้งสนับสนุนในด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ ค่าใช้จ่าย ในการปฏิบัติงานและหมายคามรวมถึง การออกคำสั่งด้วย (ภิญโญ สาร , 2526 : 1 - 2) สำหรับความสำเร็จของงานอีกทฤษฎีหนึ่ง ได้กล่าวว่า ความสำเร็จของงาน หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันกับปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่องานประสบผลสำเร็จ ผู้ปฏิบัติก็มีความรู้สึกพึงพอใจในผลงานนั้นด้วย (ณรงค์ ชูเพชร , 2537 : 38 อ้างอิงมาจาก Herzberg , Mansner and Snyderman , 1959 : 113) ในความสำเร็จของงานต้องมีสัดส่วนที่เหมาะสมระหว่างด้านลักษณะของงานและด้านความรับผิดชอบ ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จที่สมบูรณ์ เป็นความหวังของบุคคลอีกด้วยว่าถ้าสัดส่วนทั้ง 2 ประการข้างต้นสอดคล้องกัน ความสำเร็จของงานก็เกิดขึ้น (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช , 2523 : 66) ดังนั้น อรุณ วงศ์พลา (2538 : 97 – 102) ได้กล่าวว่า ความสำเร็จของงานเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดภาวะความเป็นผู้นำ เมื่อผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จก็จะส่งผลสะท้อนมายังผู้นำด้วย เนื่องจากผู้นำใช้ความรู้ ความสามารถ และบุคลิกภาพ อันเป็นช่องทางแห่งความสำเร็จ

ดังนั้น จากที่กล่าวถึงความสำเร็จของงานสามารถทำการสรุปได้ว่า ความสำเร็จของงานเป็นศิลปะในการบริหารงานของผู้นำ ในการใช้ความรู้ ความสามารถ และบุคลิกภาพที่เหมาะสมสอดคล้องกัน ซึ่งเป็นช่องทางนำไปสู่ความสำเร็จของงาน

7) การยอมรับนับถือ

การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยกย่อง ชมเชย การได้รับความไว้วางใจ ได้รับความเชื่อถือ และหมายคามรวมถึงการได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานให้ปฏิบัติงานแทนได้ (ณรงค์ ชูเพชร , 2537 : 40) ส่วนกวี วงศ์พุด (2539 : 35) ได้กล่าวว่า การยอมรับนับถือเป็นความต้องการของมนุษย์ที่อยู่ในสังคม เป็นความต้องการทางสังคม (Social Needs) โดยให้สังคมยกย่องนับถือตน สรรเสริญตน เป็นความต้องการในการเป็นคนเก่ง คนเด่น คนดัง เป็นผู้นำของสังคม เป็นตัวแทนของสังคม เป็นหัวหน้าของกลุ่มต่างๆ ในสังคมนั้นๆ เป็นต้น ในการนี้ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2527 : 119) ได้ชี้ให้เห็นว่า การยอมรับนับถือเกิดขึ้นจากความศรัทธา และความเชื่อถือของบุคคล ส่งผลต่อการ

ทำงานของบุคคลในหน่วยงานให้ได้ผลดี สำหรับนวลละออง สุภาพล (2527 : 269) ได้กล่าวสนับสนุนว่าการยอมรับนับถือ เป็นความต้องการได้รับความรัก และการให้ความรักแก่ผู้อื่น เป็นไปอย่างมีเหตุผล และทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจ ซึ่งมีได้ 2 ลักษณะ ได้แก่ ลักษณะแรก ความต้องการนับถือตนเอง (Self-Respect) เกี่ยวกับเรื่องความเชื่อมั่นในตนเอง มีความแข็งแรง มีความสามารถในตนเอง มีผลสัมฤทธิ์ ไม่ต้องพึ่งพาอาศัยผู้อื่น และมีความเป็นอิสระ และรู้สึกว่าเขามีคุณค่ามีความสามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จ ในภารกิจต่าง ๆ และมีชีวิตที่เด่นดังอีกด้วย ส่วนลักษณะที่สอง คือ ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น (Esteem from other) ซึ่งประกอบด้วยความต้องการมีเกียรติยศ การได้รับยกย่อง ได้รับการยอมรับ ได้รับความสนใจ มีชื่อเสียงที่กล่าวขาน และเป็นที่ยอมรับชมยินดี

การยอมรับนับถือ จากที่ได้กล่าวมาแล้ว สามารถทำการสรุปได้ว่า การยอมรับนับถือ หมายถึง บุคคลอื่นกล่าวขานถึงในความรู้ ความสามารถ ความสำเร็จในงาน และอื่น ๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อส่วนตนและส่วนรวม

8) ความก้าวหน้า

ความก้าวหน้าทั้งที่เป็นเรื่องของส่วนตัว และหน้าที่การงาน อันเนื่องมาจากการดำรงชีวิต และการปฏิบัติหน้าที่การงานมาเป็นระยะเวลาอันพอสมควร ดังนั้น การให้ความหมายของความก้าวหน้า (Advancement) มีดังต่อไปนี้

ความก้าวหน้า หมายถึง วิธีการสร้างแรงจูงใจเป็นการกระตุ้นให้พนักงาน คนงานได้ผลิตผลเกินกับการทำงาน เมื่อเขาได้รับการตอบแทนที่เป็นรางวัล เช่น ตัวเงิน สิ่งของ การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงาน ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานยิ่งขึ้น (กวี วงศ์พุ่ม , 2539 : 69 – 71) ซึ่งทางองค์การจะต้องจัดให้กับพนักงาน สำหรับการทำงานนั้น คนมิได้ทำงานเพราะเงินอย่างเดียว ยังมีมูลเหตุจูงใจในการทำงาน (Motivational Factors) มี 3 ประการด้วยกันคือ

- (1) ต้องมีรายได้เลี้ยงชีพ จัดให้กับพนักงานในระดับต่ำ บุคคลกลุ่มนี้ต้องการรายได้ที่แน่นอน
- (2) ต้องการความนับถือและความสำเร็จ บุคคลกลุ่มนี้ต้องการ ชอบที่จะต้องการ คนยกย่อง ความเด่น ขอบพุด
- (3) ต้องการตำแหน่ง (Position) ศักดิ์ศรี (Prestige) และอำนาจ (Power)

สำหรับความเจริญก้าวหน้าในส่วนของบุคคล เป็นความก้าวหน้าในชีวิต ในที่นี้ บุญมี แทนแก้ว (2539 : 153 – 154) ได้กล่าวว่า การนำความเจริญก้าวหน้าในชีวิต คือ ชีวิตความเป็นอยู่ และการเป็นอยู่ต้องมีคุณธรรม จริยธรรม ดังนั้น ผู้ทำให้ชีวิตเจริญก้าวหน้า พึงปฏิบัติตาม

หลักธรรมที่เรียกว่า “จักร” อันหมายถึง ธรรมประจักษ์สี่สิ่งที่น่าเราไปสู่จุดหมาย ซึ่งมีอยู่ 4 ข้อ คือ

- (1) ปฏิจจสมุปบาท คือ การเลือกอยู่ดีที่เหมาะสม
- (2) สัมปยุตตสมุทฺติ คือ เสาะเสวนา – คนดี
- (3) อัคคสัมมาปณิธิ หมายถึง ตั้งตนไว้ถูกวิธี
- (4) ปุพเพกตปุญญตา หมายถึง มีทุนที่ได้เตรียมไว้ ทุนดีส่วนหนึ่ง

ดังนั้น จึงสรุปคำว่า “ความก้าวหน้า” หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในวิถีชีวิตทั้งในด้านส่วนตัว และการงานในทางที่ดีขึ้นตามกาลเวลา

9) ลักษณะของงาน

ลักษณะของงาน (The work itself) ตามทฤษฎีสองปัจจัยของการจูงใจ ลักษณะของงาน จะเป็นตัวช่วยกระตุ้นหรือจูงใจให้คนทำงาน ดังนั้น ลักษณะของงานจึงเกี่ยวข้องกับความรู้ ความถนัด ความสนใจ หรือประสบการณ์ ตลอดจนเป็นงานใหม่ที่สังคมกำลังให้ความสนใจก็ได้ เมื่อผู้ปฏิบัติได้ทำงานลักษณะดังกล่าวแล้ว จึงเกิดความพึงพอใจและมีความสุข สำหรับลักษณะของงาน หมายถึง ความพอใจในงานประกอบด้วย องค์ประกอบ 3 ลักษณะ ดังต่อไปนี้ (ชาญชัย อาจินสมาจาร , 2541 : 74 – 79)

(1) การเผชิญหน้า เป็นความต้องการในทางลบ ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลทั้งสองฝ่ายที่มีความต้องการไม่ตรงกัน ถ้าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งสามารถแก้ปัญหาได้ จูงใจให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้ เนื่องจากการเผชิญหน้าเป็นความขัดแย้ง (Conflict)

(2) แรงจูงใจ องค์การจะต้องรักษาความพอใจของคนงานอยู่เสมอ ลักษณะของงานต้องสอดคล้องกับความพอใจ ทั้งนี้ เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีกว่า และการทำงานที่มีประสิทธิผล

(3) บรรยากาศในองค์การ คนงานต่างก็ต้องการทำงานในองค์การที่มีสภาพบรรยากาศที่ดี และเขาได้รับการปฏิบัติอย่างเหมาะสม คนงานจะรับค่าจ้างที่ต่ำกว่าในองค์การที่บรรยากาศที่ดีมากกว่าที่จะรับค่าจ้างสูงกว่าจากองค์การที่มีบรรยากาศไม่ดี

ดังนั้น ถ้าหากลักษณะของงานสอดคล้องกับความพอใจ คนก็จะทำงานอยู่มีความสุข และจูงใจให้คนได้ทำงานนั่นเอง

สำหรับในองค์การหรือหน่วยงาน มีการกำหนดลักษณะของงาน (Job Description) เป็นการบอกว่าในแต่ละงานมีรายละเอียดของงานอะไรบ้าง และในขั้นขั้นตอนต่อไป เป็นหน้าที่ของผู้บริหาร หรือหัวหน้าจะต้องพิจารณาเลือกคนที่เหมาะสมกับงานที่เรียกว่า Job Description จึงมาเป็นลักษณะของงาน (The work itself) หมายถึง การจัดคนที่เหมาะสมกับงาน ทำให้คนมี

แรงจูงใจในการทำงาน และได้ผลดีต่อการปฏิบัติงานต่อไป ซึ่งมีคำกล่าวสนับสนุนของ กิลฟอร์ด และเกรย์ (Guilford and Gray, 1970 : 171) ว่ามีความสนใจในลักษณะของงานที่ทำ เป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ดังนั้น ลักษณะของงานจึงสรุปได้ว่า ลักษณะของงาน หมายถึง รูปแบบลักษณะของงานที่ผู้ปฏิบัติงานมีความสนใจ มีความรู้ มีความสามารถ และความถนัดที่มีต่อลักษณะงาน Job Description เมื่อได้ปฏิบัติงานนั้นแล้วมีความพึงพอใจ

10) ความรับผิดชอบ

ความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นจุดศูนย์กลางของการดำเนินชีวิต หรือการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์ ดังนั้น ความรับผิดชอบ จึงมีความหมายในหลายลักษณะด้วยกัน เช่น พงศ์สันห์ ศรีสมทรัพย์ และชลิตา ศรีมณี (2533 : 160) ได้กล่าวว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง พันธะหน้าที่ของผู้ได้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมายในการปฏิบัติงาน ส่วน ธงชัย สันติวงษ์ (2537 : 123) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง บทบาทความรู้สึกรู้สึกของคนที่ได้มีโอกาสรับผิดชอบ และเป็นเจ้าของเรื่องนั้น ที่ตัวเขาจะเป็นผู้ทำด้วยตนเองจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จว่ามีมากหรือน้อยแค่ไหน หากเขารับผิดชอบต่อผลสำเร็จด้วยตัวเองคนเดียวได้มากแล้ว ความพอใจก็จะมีมาก สำหรับ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2538 : 296) ได้กล่าวว่า ความรับผิดชอบมีหลายความหมายด้วยกันดังต่อไปนี้

- (1) ความรับผิดชอบต่อกิจกรรมการทำงาน
- (2) ข้อผูกมัดที่จะกระทำกิจกรรมตามที่ได้รับมอบหมาย
- (3) หน้าที่ที่ต้องกระทำกิจกรรมที่ได้รับมอบหมาย
- (4) ภาระที่ต้องกระทำให้บรรลุจุดหมายตามตำแหน่ง

ดังนั้น คำว่า “ความรับผิดชอบ” ที่ได้กล่าวมาแล้วพอสรุปได้ว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง พันธะผูกมัดให้บุคลากรกระทำต่อกัน ที่มีสถานภาพเหมือนหรือต่างกันก็ได้ เพื่อให้บรรลุไปตามวัตถุประสงค์ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หรือทั้งสองฝ่าย

ฉะนั้น ความพึงพอใจในการปฏิบัติตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก เริ่มต้นด้วยนโยบายและการบริหาร จะก่อให้เกิดการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่าง ๆ จึงมีการบังคับบัญชา เพื่อให้งานหรือกิจกรรมเป็นไปตามที่ได้กำหนดไว้ งานหรือกิจกรรมทุกประเภทไม่สามารถกระทำให้สำเร็จได้ด้วยบุคคลเดียว จึงต้องให้บุคคลอื่น ๆ เข้ามาร่วมในการทำงาน จึงจำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ ให้บุคคลทำงานอยู่ในองค์กรหรือหน่วยงานได้นั้นต้องมีเงินเดือนและเงินอื่น ๆ เพื่อเป็นสวัสดิการ ในขณะที่เดียวกันต้องจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสม

ด้วย ก็จะเกิดความสำเร็จในงาน การยอมรับนับถือก็เกิดขึ้น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความก้าวหน้า สำหรับลักษณะของงานนั้น หมายถึง งานที่ผู้ปฏิบัติมีความชอบ มีความสนใจเป็นพื้นฐานอยู่แล้ว และองค์ประกอบสุดท้ายก็คือ ความรับผิดชอบที่เป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่ง ที่ปลูกฝังให้เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงานทุกคน

6. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ในการทำงานหากคนในหน่วยงานหรือสถานศึกษามีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแล้ว ย่อมส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นอันมาก คนมีความรู้ความสามารถสูงหากขวัญไม่ดี การทำงานก็คงจะไม่มีประสิทธิภาพหรือหากคนมีความรู้ความสามารถแม้จะไม่สูงนักแต่ถ้ามีขวัญดี การทำงานอาจจะได้ผลมากกว่าคนที่มีความรู้ความสามารถแต่ขวัญไม่ดี ดังนั้น การศึกษาผลกระทบด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ย่อมมีความจำเป็นที่จะศึกษาในเรื่องต่างๆ ต่อไปนี้

6.1 ความหมายของขวัญ

“ขวัญ” แปลมาจากคำในภาษาอังกฤษว่า “Moral” ซึ่งมีนักวิชาการให้คำจำกัดความไว้ต่าง ๆ กัน (เสถียร เหลืองอร่าม , 2519 : 71 – 72)

นักจิตวิทยาชาวอเมริกันชื่อ Hilgard แห่งมหาวิทยาลัย Stanard ได้ให้คำจำกัดความของขวัญไว้ว่า “ทัศนคติของหมู่คณะของแต่ละบุคคล” ถ้าหากว่าขวัญของหมู่สมาชิกในหมู่นั้นสูงความเชื่อมั่นในตนเองก็สูงย่อมมีความจงรักภักดีต่อหมู่คณะที่ทำงานสูงไปด้วย และมีความสามารถที่จะบังคับตนเองได้หรือว่ามีระเบียบวินัยอันดี

ส่วน Ghisels และ Brown ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า “ขวัญ หมายถึง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของหมู่ หรือการที่จะสมาชิกจะทำงานให้ดีที่สุดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดหมายปลายทางที่หมู่ได้ตั้งเอาไว้”

และอีกท่านหนึ่งคือ Brown ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า “ขวัญหมายถึง ศัพท์ที่ทุกคนในกลุ่มทราบถึงวัตถุประสงค์ของการทำงานของกลุ่ม”

Dale Yoder ได้ให้ความหมายของขวัญในลักษณะการทำงานว่า “ขวัญในการทำงาน หมายถึง องค์ประกอบของพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกในรูปของความรู้สึก ซึ่งเมื่อรวมกันแล้วจะแสดงออกให้ทราบถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการทำงานนั้น ๆ เป็นต้น เช่น ความสัมพันธ์ในการทำงานของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานอื่น ๆ เป็นต้น

Ralph C. Davis ให้ความเห็นเกี่ยวกับความหมายของขวัญว่า “ หมายถึงสภาพที่
เกิดขึ้นและสะท้อนให้เห็นถึงสภาพการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น อารมณ์ ความหวัง ความ
มั่นใจและองค์ประกอบอื่น ๆ”

Michael J, Jucius (อ้างอิงถึงใน อุทัย หิรัญโต , 2523 : 215) ให้ข้อพิจารณา
ความหมายของขวัญจากคำถามต่อไปนี้คือ ขวัญคืออะไร ขวัญทำหน้าที่อะไร ขวัญอยู่ที่ไหน ใคร
บ้างที่ถูกกระทบกระเทือนขวัญ และผลกระทบจากขวัญมีอะไรบ้าง เมื่อตอบคำถามดังกล่าวข้างต้น
แล้ว จะทราบความหมายของขวัญ ดังนี้คือ

- 1) ขวัญคืออะไร (What it is -) ทำที่แห่งจิตใจ ความรักหมั่นคะ
- 2) ขวัญทำหน้าที่อะไร (What it does -) กระทบกระเทือนต่อผลผลิต คุณภาพ
ค่าใช้จ่าย ความร่วมมือ วินัย ความกระตือรือร้น ความศรัทธาเริ่มและความสำเร็จลักษณะต่างๆ
- 3) ขวัญอยู่ที่ไหน (Where it resides -) อยู่ที่จิตใจ ทัศนคติและอารมณ์ของบุคคลแต่
ละคนและปฏิกริยาของกลุ่ม
- 4) ขวัญกระทบกระเทือนถึงใครบ้าง (Whom it affect -) โดยตรงได้แก่ คนงานและ
ฝ่ายบริหาร โดยทางอ้อมได้แก่ ลูกค้าและชุมชน
- 5) ขวัญกระทบกระเทือนต่ออะไรบ้าง (What it affect -) ความตั้งใจในการทำงาน
และความร่วมมือ

เสถียร เหลืองอร่าม (2519 : 72, 87) ได้สรุปคำจำกัดความของขวัญ คือ “อุดมคติ
และหลักแห่งความเชื่อของบุคคลกลุ่มหนึ่งในองค์การช่วยผลักดันให้เกิดมีความสามัคคีธรรม
ช่วยเหลือกันและกันโดยมองเห็นประโยชน์ของส่วนรวม และพยายามที่จะทำงานให้บรรลุตาม
เป้าหมายขององค์การที่ได้ตั้งจุดมุ่งหมายเอาไว้” จึงจำเป็นอยู่เองที่นักบริหารงานบุคคลจะต้อง
คำนึงถึงขวัญให้มากเพราะงานจะหยุดชะงักหรือรวดเร็วได้นั้นขึ้นอยู่กับ การบำรุงขวัญทั้งสิ้น
และได้ให้นิยามของ คำขวัญในการทำงานไว้ดังนี้ คำขวัญในการทำงาน หมายถึง
ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของหมู่คณะหรือสมาชิกทั้งมวลของหมู่คณะ ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน
ด้วยความเต็มใจและพยายามที่จะทำสำเร็จ ซึ่งสัมพันธภาพระหว่างมวลหมู่สมาชิก ทั้งนี้ก็โดยที่
มุ่งหวังจะให้ภาระหน้าที่การงานของหมู่คณะหรือขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

อุทัย หิรัญโต (2523 : 216) ได้ให้นิยามคำว่า ขวัญ อย่างง่ายๆ ดังนี้ ขวัญคือ สภาวะ
ของจิตใจและอารมณ์ ซึ่งกระทบต่อความตั้งใจในการทำงาน ซึ่งผลกระทบนั้นจะมีต่อบุคคลและ
วัตถุประสงค์ขององค์การ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 341) ได้ให้ความเห็นว่า “ขวัญเป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่าง และขวัญที่ดีเกี่ยวกับการปฏิบัติงานนั้น คือ ความตั้งใจของคนทำงานที่จะอุทิศเวลาและแรงกายของตนเองเพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์กร”

จากความหมายของคำว่าขวัญ ที่กล่าวข้างต้น พบว่า “ขวัญ เป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่าง และขวัญที่ดีเกี่ยวกับการทำงานนั้นคือ ความตั้งใจ ของคนทำงานที่จะอุทิศเวลาและแรงกายของตนเองที่สนองความต้องการ และวัตถุประสงค์ขององค์กร”

เมื่อนำมาพิจารณาจากคำจำกัดความต่าง ๆ ของนักวิชาการทั้งหลายแล้วอาจจะกล่าวได้ 2 ประเด็น คือ

- 1) ขวัญจึงหมายความว่า เป็นทัศนคติของคนในหมู่ที่มีต่อหมู่คณะอันเป็นเรื่องส่วนบุคคล
- 2) ขวัญจึงหมายความว่า ถึงกลุ่มบุคคลทั้งกลุ่มขององค์กร

6.2 องค์ประกอบของขวัญ

ขวัญมีองค์ประกอบ 3 ประการ ดังนี้ (ร.ต. ประสิทธิ์ ไชยศรี : 223 อ้างถึงใน เสถียร เหลืองอร่าม , 2519 : 73 – 75)

ประการแรก ขวัญประกอบด้วยความเชื่อถือ (belief) บางอย่างเกี่ยวกับหน้าที่ที่การทำงานเพื่อนร่วมงานและบริษัท คนงานแต่ละบุคคลจะมีความเชื่อถือบางประการต่อหน้าที่การงานของตน คือ รู้สึกว่า เป็นที่ยากลำบากหรือง่ายดายเป็นงานที่ได้ค่าจ้างมากหรือน้อยเต็มที่ เป็นงานที่เหน็ดเหนื่อยหรือไม่ คนงานจะมีความเชื่อถืออีกประการ เกี่ยวกับเพื่อนร่วมงานของตนด้วย คือ จะรู้สึกว่าบุคคลเหล่านั้นทำงานขยันขันแข็ง หรือ ทำงานแบบสุกเอาเผากิน บุคคลเหล่านั้นเป็นคนมีฝีมือชัดเจน หรือทำงานผิด ๆ พลัด ๆ ขาดตกบกพร่องนอกจากนั้นคนงานแต่ละคนย่อมจะมีความเชื่อถือบางประการเกี่ยวกับบริษัทของคนอยู่ด้วย คือจะรู้สึกว่าบริษัทคน เป็นบริษัทใหญ่หรือบริษัทเล็ก กำลังรุ่งเรืองหรือมีฐานะการเงินอ่อนแอเต็มที่

ประการที่สอง ในฐานะที่เป็นทัศนคติ ขวัญย่อมจะประกอบด้วยสิ่งที่เป็นอารมณ์หรือความรู้สึกอย่างแรง คนงานแต่ละคนไม่เพียงแต่จะมีความเชื่อถืออย่างที่กล่าวมาแล้ว แต่หากจะมีความรู้สึกอยู่บางประการเกี่ยวกับงานของตน เพื่อนร่วมงานของตนและบริษัทของตนด้วย แต่ละคนอาจจะชอบหรือไม่ชอบหน้าที่การงานของตนก็ได้ คืออาจรู้สึกว่า เป็นงานที่เจียมเหงาหรือน่าตื้นตันสนุกสนาน เป็นงานที่ท้าทายความมานะพยายามหรือเป็นงานที่ท้าทาย ความมานะพยายาม หรือเป็นงานที่มีลักษณะตายด้าน เป็นงานที่เร้าให้เกิดความกระตือรือร้นหรือทำให้เกิดความเบื่อหน่ายรังเกียจ นอกจากนั้นคนงานแต่ละคนอาจจะชอบหรือไม่ชอบเพื่อนร่วมงานของตน คืออาจ

พอใจหรือไม่พอใจที่จะร่วมงานด้วย ในทำนองเดียวกัน แต่ละคนอาจจะชอบหรือไม่ชอบบริษัทของคุณ สุดแต่จะรู้สึกว่าเป็นบริษัทที่ดีหรือไม่ดี และน่าจะฝากเนื้อฝากตัวทำงานอยู่ตลอดไปหรือไม่ องค์ประกอบที่เป็นอารมณ์หรือความรู้สึกนี้ มักจะถือกันว่าเป็นหัวใจขวัญ

องค์ประกอบในประการที่สามของขวัญก็คือ ความไว้มือเอียงที่คนงานกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งในหน้าที่การงานของตน ต่อสัมพันธ์ภาพกับเพื่อนร่วมงานและกับบริษัทของตน กล่าวคือ ในหน้าที่การงาน คนงานอาจขยันขันแข็งหรืออาจเกียจคร้าน อาจว่องไวหรือเฉื่อยชา อาจหมกมุ่นอยู่กับการงานอยู่เสมอ หรืออาจขาดกลางไปบ่อยๆ ในด้านสัมพันธ์ภาพกับเพื่อนร่วมงานคนงานอาจให้ความร่วมมือด้วยดีหรือวางตนเป็นปรปักษ์ได้ ส่วนในด้านที่เกี่ยวกับบริษัท คนงานอาจตั้งใจทำงานเพื่อเพิ่มผลผลิตให้ทวียิ่งขึ้น หรืออาจพยายามที่จะจำกัดผลผลิตไว้ก็ได้

6.3 ความสำคัญของขวัญ

อาจกล่าวได้อย่างเต็มที่ว่า “ขวัญ” เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งยวดและในเวลาเดียวกัน ก็เป็นสิ่งที่เห็นได้ยากหรือเข้าใจได้ยากที่สุดสิ่งหนึ่ง ที่เกี่ยวข้องอยู่ในสัมพันธ์ภาพระหว่างหน้าที่การงานกับคนงานและฝ่ายจัดการหรือบริษัท หากปราศจากซึ่งคนงานที่มีความพอใจ ให้ความร่วมมือและมีสิ่งจูงใจในตัวเองอย่างสูงเสียแล้ว แม้จะมีการจัดรูปร่างอย่างดีที่สุดในโลก มีเครื่องจักร เครื่องมือ เครื่องอุปกรณ์ และแบบแผนโรงงานที่เลิศลวยสักเพียงไร บริษัทนั้น ๆ หรือหน่วยงานนั้น ๆ ก็หาสามารถที่จะดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดความก้าวหน้ารุ่งเรืองและมั่นคงได้ไม่

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 341 - 342) ได้อธิบายเกี่ยวกับความสำคัญของขวัญไว้ดังนี้ กำลังขวัญในการทำงาน หมายถึง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของหมู่คณะหรือสมาชิกทั้งหมดของหมู่คณะ ร่วมมือร่วมใจกันทำงานด้วยความเต็มใจและพยายามที่จะสร้างไว้ซึ่ง สัมพันธภาพระหว่างมวลหมู่สมาชิก ทั้งนี้ก็โดยที่มุ่งหวังจะให้ภาระหน้าที่การงานของหมู่คณะหรือขององค์การบริหารลุล่วงประสงฆ์ที่กำหนดไว้ กำลังขวัญในการทำงาน อาจแยกพิจารณาออกได้เป็น 2 ประการ คือ กำลังขวัญของแต่ละบุคคล (Individual morale) และกำลังขวัญของหมู่คณะ (Group morale) กำลังขวัญทั้งสองประการนี้จะเกี่ยวพันกันจนยากที่จะแยกได้ ที่ใดมีขวัญของหมู่คณะสูงที่นั่นกำลังขวัญของสมาชิกส่วนใหญ่แต่ละคนย่อมสูงด้วย แต่ถ้าที่ใดมีกำลังขวัญหมู่คณะต่ำ กำลังขวัญของแต่ละคนในส่วนรวมย่อมจะต่ำลงด้วย ทั้งเพราะว่ากำลังขวัญเป็นกำลังใจของแต่ละบุคคล แต่ละหน่วยที่ร่วมประกอบขึ้นเป็นองค์การ ดังนั้น กำลังขวัญของหมู่คณะ หรือองค์การ จึงเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารอย่างมาก เพราะ กำลังขวัญที่ดีจะเพิ่มพลังการทำงานให้สูงขึ้น ผลที่ตามมาก็คือทำให้การผลิตสูงไปด้วย

ความสำคัญของขวัญพอจะจำแนกได้ดังนี้ คือ

- 1) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจทำงานอย่างสมานฉันท์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
- 2) สร้างความจงรักภักดี มีสัจย์ต่อหมู่คณะและองค์การให้เกิดขึ้นแก่เจ้าหน้าที่ทุกคน
- 3) เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของพนักงานเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติตนอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัย และมีศีลธรรมอันดีงาม
- 4) สร้างสามัคคีธรรมในหมู่ และก่อให้เกิดพลังร่วม (Group effort) ในหมู่คณะทำให้เกิดพลังสามัคคี ดังที่ว่า พลั สงฆสมุส สามัคคี อันสามารถจะฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์การได้
- 5) เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การกับนโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ
- 6) เกื้อหนุนและจูงใจสมาชิกของหมู่คณะหรือองค์การเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์การ และมีความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่างๆ ขององค์การ
- 7) ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่
- 8) ทำให้เจ้าหน้าที่มีความมั่นคงทางใจ และทำงานอยู่กับองค์การนานเท่านาน

6.4 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดกำลังขวัญที่ดี

ศาสตราจารย์ Keith Davis (อ้างอิงถึงใน เสถียร เหลืองอร่าม , 2519 : 88 – 89) ได้กล่าวเปรียบเทียบว่า กำลังขวัญในการทำงานนั้นหากจะเปรียบไปก็คล้ายกับสุขภาพของร่างกายมนุษย์ เพราะกำลังขวัญอาจเป็นได้ทั้งในความหมายที่สูงและต่ำ เช่นเดียวกับสุขภาพของร่างกายที่อาจเป็นได้ทั้งอ่อนเพลียและแข็งแรง อันเป็นเครื่องชี้ให้ทราบสภาพโดยทั่วไปของร่างกาย โดยนัยนี้เพื่อให้ชีวิตดำรงอยู่ได้และเข้มแข็งอยู่เสมอ คนเราจึงต้องหมั่นออกกำลังกาย และตรวจสุขภาพอยู่เสมอ ฉะนั้นได้แก่เช่นกันความปรารถนาที่จะให้องค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพก็จำต้องหมั่นตรวจกำลังขวัญในการทำงานของบุคคลในองค์การอยู่เสมอ

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดกำลังขวัญดีประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญดังต่อไปนี้ คือ (อุทัย หิรัญโต, 2523 : 217 – 219)

- 1) บทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาผู้ร่วมงาน หากผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์อันดีกับลูกน้องและเข้าอกเข้าใจซึ่งกันและกัน ย่อมจะทำให้บรรยากาศการทำงานร่วมกันมีชีวิตชีวา และลูกน้องจะมีขวัญดี แต่ถ้าผู้บังคับบัญชาวางตัวแบบเจ้านายผู้เรืองอำนาจ ขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีขวัญของลูกน้องจะตกต่ำ การศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการวางตัวของ

ผู้บังคับบัญชา ซึ่งกระทำในวงจรรูกรกิจขนาดใหญ่แห่งหนึ่งในอเมริกา ได้ข้อเท็จจริงว่า คนงานมีความไม่พอใจอย่างยิ่งต่อการวางตัวแบบ “เอาเอง” และการ “สอดแนมของผู้บังคับบัญชา” และการค้นคว้าได้ข้อเท็จจริงเพิ่มเติมอีกว่า การวางตัวแบบนั้นก่อให้เกิดอิทธิพลอันเลวร้ายในการคุกคามกำลังขวัญของคนงานอีกด้วย เพราะการวางตัวเช่นนั้นทำให้ลูกน้องไม่เ็นตัวของตัวเอง มีความรู้สึกคล้ายกับว่า ผู้บังคับบัญชาคอยจับผิดอยู่ร่ำไปทุกคราวที่ผู้บังคับบัญชามาป่วนเปี่ยนทำให้ขวัญไม่อยู่กับร่องกับรอย

2) การมอบหมายงาน การมอบหมายงานให้บุคคลปฏิบัติหรือรับผิดชอบนั้นหากมอบหมายไม่เหมาะสมกับบุคคล ซึ่งอาจเป็นในรูปของความไม่เหมาะสมกับความถนัดชัดเจน ไม่เหมาะสมกับบุคลิกภาพหรือความรู้ความสามารถของเขา จะทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความคับข้องใจ เกิดความไม่พึงพอใจ ซึ่งเป็นการทำลายกำลังขวัญของเขาด้วยแต่ถ้าการมอบหมายงานเป็นที่ถูกใจ ถูกกับความถนัด ถูกกับนิสัยใจคอ เขาย่อมจะพึงพอใจและทำงานด้วยความสุข ขวัญก็เกิดขึ้นตามมา

3) การจัดสภาพการทำงาน สภาพการทำงาน (Working Conditions) มีอิทธิพลต่อร่างกายและจิตใจของบุคคลเป็นอันมาก และมีส่วนเสริมสร้างขวัญและทำลายขวัญเป็นอย่างยิ่ง การจัดสภาพการทำงานที่ดีถูกหลักอนามัย เช่น สถานที่สะอาดเรียบร้อย มีแสงสว่างเพียงพอ ไร้เสียงรบกวน ไม้ร้อนอบอ้าว เป็นต้น จะทำให้คนงานบังเกิดความสบายใจไม่รู้สึกรำคาญ หรือมีอารมณ์ขุ่นมัวขวัญของเขาก็จะดี แต่ถ้าการจัดสภาพการทำงานไร้ระเบียบ ขาดสิ่งจูงใจ ขาดความสะอาดความสวยงาม คนงานจะขาดความตั้งใจในการทำงาน และเป็นการทำลายขวัญให้หมดสิ้นไปด้วย

4) ระบบการวัดผลความสำเร็จในการทำงาน เช่น ระบบการเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การโยกย้าย เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ถ้าปฏิบัติอย่างไม่มีระเบียบกฎเกณฑ์ จะมีผลกระทบกระเทือนขวัญมากที่สุด

5) โอกาสในการแสดงความคิดเห็นและการยอมรับฟัง ตามปรกติทุกหน่วยงานมักจะมีเหตุอันก่อให้เกิดความคับแค้นใจระหว่างผู้ร่วมงาน หรือระหว่างคนงานกับฝ่ายบริหาร เช่น สภาพและสิ่งแวดล้อมในการทำงานไม่ดี การมอบงานให้ทำไม่เหมาะสม การปกครองบังคับบัญชาไม่ยุติธรรม เป็นต้น ปัญหาดังกล่าวนี้ ต้องจัดให้มีทางระบายขึ้นโดยวิธีที่เรียกว่า Grievance Procedure หากคนงานไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็น หรือมีแต่ฝ่ายผู้บังคับบัญชาไม่ยอมรับฟัง ก็จะทำให้คนงานเกิดความคับข้องใจ และทำลายขวัญของเขาด้วย

6) การให้บำเหน็จรางวัลและการลงโทษ เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานดีต้องรับรู้ในความดีของเขาโดยให้บำเหน็จความดี ซึ่งอาจจะเป็นการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น เพิ่มเงินเดือนให้มากขึ้น

ตลอดจนการชมเชยให้รางวัลเป็นพิเศษ จะเป็นการทำให้เขามีกำลังใจ ส่วนเจ้าหน้าที่ที่ทำผิดวินัย หรือมีข้อบกพร่องประการใดก็ตาม ก็ควรมีการลงโทษตามควรแก่กรณี โดยเคร่งครัดเสมอหน้ากัน และเป็นธรรม ทั้งนี้ เพื่อรักษาวินัยของกลุ่มและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และเป็นวิธีทางหนึ่งที่จะสร้างขวัญให้เกิดขึ้นและดำรงอยู่อย่างมั่นคง

สำหรับ เสถียร เหลืองอร่าม (2519 : 89 – 90) และ สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 342 – 343) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่จะก่อให้เกิดกำลังขวัญที่ดี ไว้ใกล้เคียงกัน ดังนี้

1) ลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้นำ หรือหัวหน้าที่มีต่อผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน เพราะผู้มาเป็นเสมือนสะพานที่เชื่อมโยงความเข้าใจอันดีระหว่างระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นสัมพันธภาพระหว่างหัวหน้างานและผู้ร่วมงานจึงมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญและความสำเร็จขององค์การอยู่มาก

2) ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ เพราะในการปฏิบัติงานนั้นถ้าได้ทำงานที่ตนพึงพอใจนั้นย่อมได้ผลมากกว่าการที่ต้องปฏิบัติงานที่ไม่พอใจ

3) ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลักและนโยบายดำเนินงานขององค์การของพนักงานเจ้าหน้าที่และผู้ร่วมงาน ตลอดจนการจัดองค์การและระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การ สิ่งเหล่านี้นับว่าเป็นเรื่องที่สำคัญมากเพราะถ้าทุกคนหรือสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การมีความเข้าใจซาบซึ้งถึงระบบและวิธีดำเนินงานขององค์การแล้ว เขาเหล่านั้นย่อมจะอุทิศเวลาให้แก่งานที่มีกำลังใจ และกำลังขวัญในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

4) การให้นำเนื้องานไว้ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานดี ย่อมเป็นเครื่องจูงใจให้บรรดาผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติหน้าที่การงานด้วยความขยันขันแข็งมีใจและมีกำลังใจที่ดี

5) สภาพของการทำงาน ควรให้ถูกต้องตามสุขลักษณะ มีอากาศถ่ายเทได้สะดวก มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานครบถ้วน เหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน

6) สุขภาพของผู้ปฏิบัติ สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานในที่นี้รวมทั้งสภาพทางกายและสภาพทางจิตใจ อารมณ์ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนอาจเปลี่ยนแปลงได้เสมอทั้งที่เป็นผลโดยตรงจากผู้นั้นเอง หรือมาจากที่อื่น เช่นปัญหาทางครอบครัว เพื่อนร่วมงาน ฯลฯ ปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพกายและสุขภาพจิตนี้มีผลอย่างมากต่อการทำงาน เพราะหากเมื่อใดผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพกายหรือสุขภาพจิตแล้ว เขาเหล่านั้นย่อมจะไม่สามารถอุทิศเวลาให้แก่การปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดีได้

6.5 มาตรการสำหรับวัดขวัญในการทำงาน

จากที่ได้ศึกษาพิจารณาถึงความสำคัญและองค์ประกอบของขวัญมาแล้วทำให้ทราบว่าขวัญเป็นสภาพของจิตใจ (State of mind) ซึ่งมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานและประสิทธิผลของงาน องค์การใดประกอบด้วยบุคคลที่มีกำลังขวัญดี ย่อมจะทำให้ผลิตหรืองานมีประสิทธิภาพดี ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์การใดผู้ปฏิบัติงานมีกำลังขวัญต่ำ องค์การนั้นย่อมจะมีผลิตหรืองานมีประสิทธิภาพต่ำด้วย มาตรการที่สามารถจะใช้เป็นเครื่องมือวัดและตรวจสอบขวัญในการทำงานของบุคคลในองค์การนั้นอาจได้แก่สิ่งต่อไปนี้ คือ

1) ระดับความสม่ำเสมอของผลงาน การที่ผลงานในความรับผิดชอบของหน่วยงานหรือองค์การลดลงอย่างรวดเร็ว หรือลดแล้วไม่ยอมขึ้นสู่ระดับปกติอีกเป็นเวลานาน ย่อมเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความบกพร่องของการทำงาน ซึ่งอาจจะเนื่องมาจากขวัญของผู้ปฏิบัติงานก็ได้ เช่น ถ้าเป็นบริษัทผลิตรองเท้า ก็จะกำหนดเป้าหมายไว้ในแต่ละปีว่า จะต้องผลิตรองเท้าให้ได้ปีละกี่คู่ ถ้าเป็นบริษัทผลิตรถยนต์ก็จะกำหนดเป้าหมายไว้ว่าจะผลิตรถยนต์ให้ได้ปีละกี่คัน ถ้าหากการผลิตรองเท้าที่ดี รถยนต์ก็เกิดไม่บรรลุเป้าหมาย ซึ่งมีผลมาจากคนงานของบริษัทแล้วก็เชื่อว่าส่วนหนึ่งจะมีข้อบกพร่องเกี่ยวกับกำลังขวัญของคนงานเกิดขึ้น ฉะนั้นเมื่อใดถ้าหากการบริหารงานขององค์การ ระดับของผลงานไม่บรรลุเป้าหมายหรือสม่ำเสมอเป็นปกติแล้วฝ่ายบริหารงานบุคคลจะต้องสำรวจตรวจสอบหาเหตุผลเหตุที่แท้จริง โดยมุ่งประเด็นไปที่กำลังขวัญ

2) การขาดงานหรือความเฉื่อยชา โดยปรกติผู้ที่มิขวัญดีจะมีความกระตือรือร้นในการทำงาน และความตั้งใจในการทำงาน การขาดงานหรือลางานบ่อยๆ ของคนในองค์การย่อมกระทบกระเทือนต่อผลิตผลและประสิทธิภาพของการทำงาน การขาดงานหรือลาด้วยเหตุผลต่างๆ ควรได้รับความสนใจ และนำมาสู่การวิเคราะห์ของฝ่ายบริหาร ทั้งนี้เพราะว่า เหตุผลในการลาหรือพฤติกรรมในการหยุด อาจชี้ให้เห็นสภาพที่แท้จริงของขวัญของคนงานได้คือว่า มีอะไรกระทบกระเทือนขวัญบ้าง และความเฉื่อยชาก็เช่นกัน จะต้องมิเหตุทำให้เป็นเช่นนั้นเช่นนี้ หรือสภาพจิตใจของเขาอาจได้รับความกระทบกระเทือน จึงทำให้ขาดความกระตือรือร้นทำงานอย่างกระฉับกระเฉง ซึ่งสภาพเหล่านี้จะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นสภาพขวัญของผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

3) การลาออกจากงานหรือขอโยกย้ายงาน แม้ว่าองค์การจะได้จัดสวัสดิการต่างๆ ไว้ให้ และ / หรือ ได้จัดระบบเงินเดือนค่าจ้างให้เป็นอย่างดีรวมทั้งสภาพการณ์แวดล้อมการทำงานจัดไว้อย่างดีแล้วก็ตาม แต่ยังมีคนงานลาออกหรือขอโยกย้ายมากๆ ก็พอจะอาศัยเป็นเครื่องชี้ให้เห็นระดับขวัญของผู้ปฏิบัติงานได้ว่า มีบางสิ่งบางอย่างผิดปกติไปเสียแล้ว เพราะถ้าเครื่องบำรุงขวัญดังกล่าวทั้งหลายไม่มีอะไรบกพร่อง ก็เป็นที่น่าสังเกตและน่าจะเป็นสิ่งที่จะต้องนำมาวิเคราะห์หาว่า อะไรเป็นเหตุทำให้ขวัญเสื่อมไปและจะหาทางแก้ไขปรับปรุงบำรุงขวัญได้อย่างไร

4) คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์ การร้องทุกข์ของพนักงาน ก็ดี หรือบัตรสนเท่ห์ กล่าวโทษการทำงานของคนในองค์กรก็ดี หากมีบ่อยๆ เสมอๆ ก็น่าจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าเกิดความบกพร่องในการทำงานขึ้นแล้ว การร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์จะมีขึ้นยากหากการปฏิบัติงานได้เป็นไปตามปกติ คนงานทุกคนได้รับความดูแลเอาใจใส่โดยเสมอหน้า ดังนั้นคำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์จึงใช้เป็นเครื่องชี้สภาพขวัญในการทำงานของผู้ทำงานได้

5) การวิพากษ์วิจารณ์งานของคนอื่น ก็เป็นลักษณะหนึ่งที่แสดงให้เห็นว่ามีปัญหาที่เกี่ยวข้องกับขวัญของคนงานเกิดขึ้น ตามวิทยุสถิติสืบประการของการจัดองค์การที่ดีของสมาคมบริหารงานอเมริกัน (American Management Association) ข้อ 9 ระบุว่าไม่พึงใช้หรือหวังจะให้ผู้บังคับบัญชาหรือลูกจ้างมาเป็นผู้ช่วย และผู้วิพากษ์วิจารณ์งานของอีกคนหนึ่ง หัวหน้างานที่ดีจึงต้องระมัดระวังมิให้มีการวิพากษ์วิจารณ์เกิดขึ้นอย่างพร่ำเพรื่อ เพราะอาจเป็นหนทางทำลายความสามัคคีธรรมและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่ม การวิพากษ์วิจารณ์งานของคนอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวิพากษ์วิจารณ์ที่เกี่ยวกับการมอบหมายงานให้ทำไมเท่ากัน การกำหนดชั่วโมงทำงานแตกต่างกัน ตลอดจนการดำเนินการทางวินัย แสดงว่าขวัญของคนงานเกิดความผันแปรขึ้นแล้วในแง่ที่ทำให้ผู้วิพากษ์วิจารณ์เกิดความคับข้องใจ

6) การกรอกแบบสอบถาม การกรอกแบบสอบถามตามระยะเวลาอันเหมาะสม เช่น 4 เดือนครั้ง หรือ 6 เดือนครั้ง นับว่าเป็นเครื่องมือที่ดีในการตรวจสอบสภาพขวัญของการทำงานโดยทั่วไปได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับลักษณะของคำถามและวิธีการที่จะสอบถาม แม้ว่าวิธีนี้อาจจะสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายอยู่บ้างก็ตาม แต่ก็คุ้มค่า

7) การสัมภาษณ์ วิธีที่จะทราบถึงสภาพขวัญอีกวิธีหนึ่งก็คือ การสอบถามโดยวิธีสัมภาษณ์ การสนทนาโดยตรง จะทำให้ได้คำตอบตรงไปตรงมา วิธีนี้อาจได้คำตอบที่แปลความได้ชัดกว่าแบบสอบถาม แม้จะเป็นวิธีการที่สิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายมากเช่นกัน แต่ถ้าผู้ถามมีความรู้ความสามารถในเทคนิคการถามและสัมภาษณ์อย่างดีแล้ว วิธีนี้ก็นับว่าให้ประโยชน์คุ้มค่าทีเดียว

6.6 การเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน

ขวัญเป็นสภาวะแห่งจิตใจของสมาชิกในหมู่ หรือในองค์กรที่แต่ละคนแสดงออกด้วยความสนใจ หรือความกระตือรือร้นในการทำงาน ขวัญเป็นเสมือนแกนกลางของปัจจัยบุคคลในอันที่จะอุทิศกายและใจในการทำงานให้แก่องค์กร และแน่ทีเดียวหากองค์กรใดมีสมาชิกที่มีขวัญในการทำงานต่ำ ก็เป็นที่คาดหมายได้ว่า กิจกรรมงาน ขององค์กรนั้นย่อมไม่บรรลุผลและอาจเจาเสียหายไปในที่สุด ดังที่ได้กล่าวถึงลักษณะและความสำคัญของขวัญมาแล้วในตอนแรก และต่อไป