

## ทฤษฎีและแนวความคิดที่เกี่ยวข้องในการศึกษา

ในการศึกษานี้ ผู้เขียนได้นำเอาแนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในการศึกษา เพื่อนำมาเป็นกรอบแห่งการอ้างอิง ( Frame of Reference )

### ๑. ความหมายและความสำคัญของขวัญ

ขวัญ หรือที่ตรงกับภาษาอังกฤษว่า "Morale" นี้ ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายอย่าง ต่างกัน เช่น

ในพจนานุกรมเว็บสเตอร์ ( Webster Dictionary ) ได้ให้นิยามไว้ว่า "ขวัญเป็นสภาวะทางจิตใจซึ่งอาจแสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่าง ๆ อาทิ เช่น ความกระตือรือร้น ความหวังความกล้า และความเชื่อมั่นในทางตรงข้ามก็อาจแสดงออกในรูปของความเฉื่อยชา ความเฉยเมย ความหวาดระแวง การขาดความเชื่อมั่น เป็นต้น"

ศาสตราจารย์ วิลเลียม เอช. โนเลส ได้กล่าวถึงความหมายของผู้ที่มีขวัญดี ในการประกอบการอุตสาหกรรม ( high industrial morale ) ว่าเป็นสภาวะทางจิตใจ มีลักษณะเป็นนามธรรมที่ผลักดันให้ปัจเจกชน หรือกลุ่ม ขอมสละหรือสละตัวประสงค์ส่วนตัวให้หน่อยลง ซึ่งมีความเต็มใจที่จะยอมรับและสนองวัตถุประสงค์ขององค์การมากขึ้น นอกจากนี้ ศาสตราจารย์ โนเลส ยังได้กล่าวถึงแนวความคิดของพวกนิยมเอกัตบุคคล ( individualism ) ชาวอเมริกัน ซึ่งมีความเชื่อว่าผู้ที่มีขวัญดีในการประกอบการอุตสาหกรรม เป็นการแสดงออก และมีความคิดริเริ่มจากบุคคลมากกว่าในรูปของกลุ่ม อันมี

ความพยายามที่จะหาความก้าวหน้าและพบความสำเร็จ<sup>๑</sup>

ศาสตราจารย์ เดล โยเคอร์ ได้ให้ความหมายของขวัญในลักษณะเกี่ยวกับการทำงานว่า "ขวัญในการทำงานหมายถึงองค์ประกอบแห่งพฤติกรรม ของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออก ในรูปของความรู้สึก ซึ่งเมื่อรวมกันแล้วจะแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อ การทำงานนั้น ๆ เช่น ความสัมพันธ์ในการทำงานของผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา หรือ ผู้ร่วมงานอื่น ๆ เป็นต้น"<sup>๒</sup>

ศาสตราจารย์ ราล์ฟ ซี วิส ให้ความเห็นเกี่ยวกับความหมายของขวัญว่า "หมายถึงสภาพที่เกิดขึ้น และสะท้อนให้เห็นถึงสภาพการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น อารมณ์ ความหวัง ความมั่นใจและองค์ประกอบอื่น ๆ"<sup>๓</sup> ยังหมายถึงสถานที่ทุกคนในกลุ่ม ทราบถึงวัตถุประสงค์แห่งการทำงานของกลุ่ม หรือวัตถุประสงค์ของแต่ละคนทำงานนั้นเป็น วัตถุประสงค์ร่วมกัน มีความมั่นใจที่จะทำงานให้สำเร็จ และพยายามร่วมมือ พยายามต่อสู้ กับอุปสรรคที่มาขัดขวางอย่างสุดความสามารถ และพยายามที่จะไปให้ถึงจุดหมายปลายทาง ที่วางเอาไว้"<sup>๔</sup>

<sup>๑</sup> William H. Knowles, Personnel Management (New York: Copyright by American Book Company, 1955), pp. 203-208.

<sup>๒</sup> Dale Yoder, Personnel: Principles and Policies (Tokyo: Maruzen Co. Ltd., 1959), p. 445.

<sup>๓</sup> Ralph C. Davis, Fundamental to Top Management (New York: Harper & Brothers Co., 1951), p. 553.

<sup>๔</sup> สุรางค์ ไควตระกูล "การบำรุงขวัญ" ใน อมร รัชชาติย์ และโสวัจ สุจริตกุล (รวบรวม) การบริหารงานบุคคลในประเทศไทย (พระนคร: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๐๕), หน้า ๒๗๑ - ๒๗๒.

ตามทัศนะของ พอล พิกอร์ส และ ชาลส์ มายเออร์ กล่าวว่า "ขวัญเป็นปัจจัยขั้นต้นที่จะกระตุ้นให้บรรดาผู้ปฏิบัติงาน ใฝ่ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ" <sup>๕</sup>

ขวัญตามความหมายของ เฮอริเบิร์ก เจ. ชูเรน และอาร์เธอร์ คัมเบิลยู. เซอร์แมน, จูเนียร์. ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับขวัญไว้ว่า คือ หน้าที่ของบุคคลผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ที่มีต่อการปฏิบัติงาน ความพอใจในการทำงาน การปรับตัวของคนงาน <sup>๖</sup>

ขวัญจึงเป็นลักษณะอย่างหนึ่งของจิตใจ ซึ่งเกิดขึ้นจากภายในตัวบุคคลหรือกลุ่มคน แต่มีอิทธิพลภายนอก บังคับเป็นสภาพทางจิตใจ กำหนดกำลังใจในการปฏิบัติงาน กระทบต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ และของบุคคล เป็นอาการเกิดขึ้นในจิตใจของคน แล้วแสดงออกในทางอารมณ์ อันเป็นการก่อให้เกิดกำลังใจที่จะให้ความร่วมมือ และมีผลต่อการปฏิบัติงาน ระเบียบวินัย ความกระตือรือร้น ความคิดริเริ่ม ตลอดจนค่าใช้จ่ายและผลสำเร็จของงาน สาขาต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน ย่อมมีหลายประการ ซึ่งมีอิทธิพลต่อความรู้สึกในค่านใจ และยอมขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมด้วย การปฏิบัติงานในหน่วยเดียวกัน คนที่ทำงานในหน่วยงานนั้นอาจมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานต่างกัน บางคนรักแต่ทำงานให้หมดไปเพียงวันหนึ่ง ๆ โดยไม่มีความกระตือรือร้นเลย แต่บางคนมีความขยันในการทำงาน บางคนขยัน บางคนซึ่งใจไม่แน่นอน ขวัญมีผลต่อบุคคลเป็นกลุ่ม ไม่ใช่เป็นเรื่องส่วนบุคคล คือ แต่ละคนย่อมมีความเห็นไม่เหมือนกัน แต่เมื่อรวมกันแล้วการแสดงออกของกลุ่มจะไปในแนวทางอันเดียวกัน เช่น ในความคิดเห็นของคนบางคน อาจจะเห็นว่าสภาพการของการปฏิบัติงานอย่างหนึ่งดี แต่เมื่อรวมกันทั้งกลุ่มแล้ว อาจจะมีความเห็นที่ไม่ดี และอาจจะแสดงออกไปในทางคัดค้านก็เป็นได้

๕

Paul Figors & Charles A. Myers, Personnel Administration (New York: Mc Graw-Hill Company, Inc., 1961), p. 210.

๖

Herbert J. Chruden & Arthur W. Sherman, Jr., Personnel Management (Cincinnati: South Western Publishing, 1963), p. 412.

ส่วนความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คือ มีความรู้สึกพอใจในงานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ คนจะยินดีทำงานเมื่องานที่กระทำให้ประโยชน์ตอบแทนแก่เขาทั้งด้านวัตถุและจิตใจ สามารถสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของเขา สภาพของงานคือ การแบ่งงานการบริหารงานคือ คนจะเกิดความพอใจในการทำงานได้ เพราะลักษณะงานที่ดีจะก่อให้เกิดสถานภาพทางสังคมสูง จะทำให้บุคคลสามารถปรับปรุงบุคลิกภาพของตนเองให้เข้ากับสภาพสังคม ทั้งภายในและภายนอกองค์การได้

เฟรดเคอริค เฮอริเบิร์ก ซึ่งทำการศึกษาและวิจัยพลังจูงใจของผู้ที่ทำงานได้วิเคราะห์ และจำแนกปัจจัยในการทำงานออกเป็น ๒ ประเภท คือ ประเภทที่เป็นเครื่องทำให้เกิดความพึงใจ (Satisfiers) กับประเภทที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ (Dissatisfiers)<sup>๗</sup> ปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจได้แก่การได้รับความสำเร็จ ได้รับการยอมรับนับถือมีความพอใจในลักษณะของงาน มีความรับผิดชอบเต็มที่และมีความเจริญก้าวหน้าในงานนั้น ๆ ส่วนปัจจัยที่ไม่ทำให้เกิดแรงจูงใจ ได้แก่ไม่เห็นด้วยในนโยบายและการบริหารงาน ไม่ได้รับความยุติธรรมในการบังคับบัญชา ไม่พอใจในสภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เงินเดือน ฐานะความมั่นคงของงานและสวัสดิการไม่ดี

จากการที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า ขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจึงแทบจะเกี่ยวครอบคลุมกันอยู่ บางทีอาจจะเห็นพ้องกันว่า ขวัญในความหมายอย่างง่าย ๆ ก็คือ สภาวะแห่งความพึงพอใจ หรือความสุขใจนั่นเอง เมื่อผู้ใดบังคับบัญชาที่มีความพึงพอใจหรือมีความสุขใจ ย่อมเป็นการแสดงให้เห็นว่า ความต้องการเบื้องต้นและความต้องการที่สูงขึ้นไปของผู้ใดบังคับบัญชาได้รับความบำบัด จนทำให้เป็นที่พึงพอใจ หรือมีความสุขใจแล้ว

<sup>๗</sup> The Conference Board, Behavioral Science: Concepts and Management Application (N.Y. : The Conference board, Inc., 1969), pp. 20-22.

ขวัญในองค์การหรือหน่วยงานนั้นจึงก็ แต่ตรงกันข้ามเมื่อไม่สามารถสนองความต้องการต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาได้แล้ว ก็จะมีแต่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่มีความพึงพอใจ หรือไม่มีความสุขใจ สภาวะอันนี้จะทำให้เกิดการมีขวัญไม่คืออย่างไม่มีปัญหา ขวัญดีไม่คือของผู้ใต้บังคับบัญชา จะมีผลกระทบกระเทือนต่อการผลิตหรือการผลิตบริการ กระทบกระเทือนต่อการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย ตลอดจนกระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐานที่กำหนดไว้ ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพของงานด้วย ๔ ดังนั้น ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ จึงศึกษารวมกันเป็นเรื่องเดียวกัน

ในการปฏิบัติงานราชการนั้น ผู้บังคับบัญชาไม่เพียงแต่จะมีหน้าที่ควบคุมดูแลให้งานแล้วเสร็จแต่เพียงเท่านั้น แต่ต้องมีวิธีการที่จะทำให้งานนั้นแล้วเสร็จในลักษณะที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจ และเต็มใจปฏิบัติภารกิจหน้าที่ของเขาด้วย ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารงานทุกคนจึงจำเป็นต้องพยายามปรับปรุงเสริมสร้างขวัญในการทำงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เพราะขวัญของข้าราชการมีผลต่อการลางาน การขาดงาน ความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการร่วมมือประสานงานและทัศนคติในทางที่ดีในการทำงานด้วย ๕

๔ วัฒนา สุทรสุวรรณ, ลับ - เฉพาะผู้ที่เป็นหรือกำลังจะเป็นผู้บังคับบัญชา (พระนคร : โรงพิมพ์บริษัท ส.พยุ่งพงศ์ จำกัด, ๒๕๑๔), หน้า ๑๖๔ - ๑๖๕.

๕ ชูศักดิ์ เทียงตรง, การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๑๓), หน้า ๑๘๐.

ในการศึกษาพิจารณาเกี่ยวกับขวัญในการทำงานนี้ อาจแยกออกได้เป็น ๒ ประการ คือ กำลังขวัญของแต่ละบุคคล (individual morale) และกำลังขวัญของหมู่คณะ (Group morale) กำลังขวัญทั้งสองประการนี้ จะเกี่ยวพันกันจนยากที่จะแยกได้ ที่ใดมีขวัญของหมู่คณะสูง ที่นั่นกำลังขวัญของสมาชิกส่วนใหญ่แต่ละคนจะสูงด้วย ทั้งนี้เพราะกำลังขวัญเป็นกำลังใจของแต่ละคน แต่ละหน้าที่ รวมประกอบขึ้นเป็นองค์การ ดังนั้นกำลังขวัญของหมู่คณะหรือองค์การ จึงเป็นสิ่งสำคัญต่อการบริหารอย่างมาก เพราะกำลังขวัญที่ดีขององค์การจะช่วยให้เกิดผลประโยชน์เกื้อกูลต่อการปฏิบัติงานมาก ๑๐

## ๒. การสร้างขวัญ

จากแนวความคิดและทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น ผู้เขียนพิจารณาเห็นว่า การสร้างขวัญในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ จะทำอย่างไรจึงจะให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีความรักและพอใจในการทำงานของตน และทำงานได้อย่างเต็มความสามารถ การที่จะก่อให้เกิดสิ่งนี้ได้จะต้องดำเนินการบางประการ ดังนี้คือ

๑. ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ (the assurance of personal security) เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ ผู้บังคับบัญชาจะต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกว่า ตนมีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่รวมทั้งองค์การนั้นจะต้องเป็นองค์การที่มั่นคงถาวร ไม่ไหลมเล็กเสียเมื่อไรก็ได้

๒. สถานที่ทำงานที่ดี (a good place to work) สถานที่ทำงานดีจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดปรับปรุงสถานที่ทำงานให้ดีขึ้น ทำให้สามารถทำงานได้รวดเร็วและได้ผลงานมากขึ้น ทำให้ผู้ที่ทำงานมีความรักและพึงพอใจในงานของตนมากยิ่งขึ้น

๑๐ กมล ชูทรัพย์, การบริหาร (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แพรวพิทยา, ๒๕๑๖), หน้า ๕๐๕.

๓. โอกาสในการที่จะก้าวหน้า ( opportunity for advancement )

คนเรามีความทะเยอทะยานในการที่จะก้าวหน้าต่อไป ไม่ว่าจะทำงานอะไรก็ตาม ไม่เพียงแต่เงินเดือนที่ได้รับเท่านั้น ต้องคำนึงอีกว่า งานนั้นจะมีอนาคตก้าวหน้าไปได้ไกลเพียงใด ดังนั้นผู้บังคับบัญชาที่ดีจึงจะต้องพยายามให้ผู้บังคับบัญชาของตน ไต่ก้าวหน้าต่อไปให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

๔. วัตถุประสงค์ที่มีคุณค่าอย่างแท้จริง ( a truly worthy objective )

ไม่ว่าจะเป็นการทำงานอะไรก็ตาม ถ้าเรารู้ว่าสิ่งที่เรานั้น เป็นสิ่งที่มีค่ามีประโยชน์อย่างแท้จริง เราก็ตั้งใจทำงานสิ่งนั้นมากยิ่งขึ้นกว่างานที่ไม่มีประโยชน์ ถึงแม้ว่าจะเป็นงานที่มีเงินเดือนอย่างเดียวกัน แต่งานอย่างหนึ่งมีประโยชน์ยิ่งกว่างานอีกอย่างหนึ่งแล้ว คนย่อมจะพอใจทำงานที่มีประโยชน์มากยิ่งขึ้นกว่า ๑๑

เกี่ยวกับแนวความคิดเกี่ยวกับขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในสภาพสังคมไทย ( Frame work ) นั้น จากแนวความคิดของตะวันตกดังกล่าวมาข้างต้น ผู้เขียนเห็นว่าสามารถนำมาใช้เป็นกรอบแห่งการศึกษา ( Frame of Reference ) ในการปฏิบัติงานของปลัดอำเภอ ในจังหวัดภาคใต้ได้เป็นอย่างดี เพราะถึงแม้ว่าหลักการและแนวความคิดดังกล่าวจะเป็นของตะวันตก แต่โดยทั่วไปแล้วสภาพของมนุษย์ ( Human nature ) ในการปฏิบัติงานย่อมจะมีความต้องการ และความรู้สึกในเรื่องขวัญและความพึงพอใจคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ ความต้องการที่จะได้รับประโยชน์ (ไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานหรือประชาชนผู้เกี่ยวข้อง)

๑๑ วิทยุ อังคนารักษ์, วิธีทำงานให้ได้ดี (พระนคร : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, ๒๕๐๓),

๓. สิ่งผูกพันเกี่ยวกับขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของปลัดอำเภอในภาคใต้

ตามที่ไต่ถามมาแล้วข้างต้น ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้เขียนได้กำหนดสิ่งที่มีส่วนผูกพันเกี่ยวกับขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของปลัดอำเภอในภาคใต้ว่า ในการปฏิบัติงานมีขวัญและความพึงพอใจในการทำงานดีหรือไม่ก็ จากตัวประกอบ ( Variables ) ที่ได้กำหนดไว้ตามสมมติฐานแล้ว คือ

๑. ความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบ
๒. ความร่วมมือประสานงานจากเพื่อนร่วมงานและประชาชนในการปฏิบัติงาน
๓. การปกครองบังคับบัญชาและความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา
๔. ความก้าวหน้าและความมั่นคงในทางราชการ
๕. ความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในหน่วยงานนั้น
๖. ความรู้สึกที่มีต่อสภาพการเหตุการณ์สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ