

## บทที่ 2

### ทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ข้อมูลเกี่ยวกับองค์การ

ในปี 2497 มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าให้ตราพระราชบัญญัติจัดตั้งองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย (ทศท.) ขึ้นเมื่อวันที่ 24 กุมภาพันธ์ โดยแยกกองช่างโทรศัพท์ในสังกัดกรมไปรษณีย์โทรเลข แล้วสถาปนาเป็น องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย มีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงคมนาคม มีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินการและนำมาซึ่งความเจริญแห่งกิจการโทรศัพท์ และแขนงอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์แห่งรัฐและประชาชน โดยในระยะแรกได้รับโอนมาดำเนินการเฉพาะกิจการโทรศัพท์ในเขตนครหลวง ประกอบด้วยชุมสายโทรศัพท์วัดเลียบ บางรัก สามเสน และเพลินจิต มีหมายเลขโทรศัพท์ในความรับผิดชอบเริ่มแรก 10,000 เลขหมาย มีพนักงานประมาณ 700 คน และทรัพย์สินมูลค่ารวมทั้งสิ้น 50 ล้านบาท ตลอดระยะเวลา 40 กว่าปี องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ได้รับผลิตชอบและดำเนินกิจการในการให้บริการสื่อสารโทรคมนาคมที่ทันสมัย อีกทั้งพัฒนาบริการต่างๆ อย่างมีคุณภาพ เพื่อเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประเทศชาติ ในขณะเดียวกันองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ได้มอบโอกาสในการใช้บริการสื่อสารโทรคมนาคมที่มีคุณภาพอย่างเท่าเทียมกันในสังคมมาโดยตลอด

จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535 - 2539) ได้ระบุแนวทางการพัฒนาพื้นฐาน โดยสนับสนุนให้มีการแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจที่มีศักยภาพให้อยู่ในรูปแบบบริษัท จำกัด และนำเข้าระดมทุนในตลาดหลักทรัพย์ และนโยบายเปิดเสรีสากลธุรกิจโทรคมนาคม ในปี 2549 ตามข้อผูกพันที่ประเทศไทยมีต่อองค์การการค้าโลก (WTO) ซึ่งจะมีผลต่อการแข่งขันเสรีของธุรกิจโทรคมนาคมในประเทศ ดังนั้นการแปลงสภาพองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย จากรัฐวิสาหกิจ เป็น บริษัท จำกัด จะช่วยเพิ่มศักยภาพขององค์การ ให้สามารถแข่งขันกับเอกชนทั้งในและต่างประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ในปี 2545 องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ได้ก้าวเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ โดยได้จดทะเบียนแปลงสภาพเป็น บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เมื่อวันที่ 31 กรกฎาคม 2545 ด้วยทุนจดทะเบียน 6,000 ล้านบาท พร้อมรับโอนกิจการ สิทธิ หนี้สินทรัพย์สิน ความรับผิดชอบและพนักงานทั้งหมดจำนวน 21,853 คน จากองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ไปยังบริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) เพื่อสานต่อบริการและพัฒนาให้ครอบคลุมและ

หลากหลายยิ่งขึ้น พร้อมมุ่งมั่นที่จะพัฒนาขีดความสามารถ เพิ่มศักยภาพด้านบริการ การปรับปรุงระบบการบริหารและการทำงาน ให้สอดคล้องกับรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่ต้องมีความคล่องตัว และก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน ดังสโลแกนที่ว่า “โครงข่ายโทรคมนาคมไทย เพื่อคนไทย” อย่างแท้จริง

จากการปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์ และ โครงสร้างใหม่ของ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) กล่าวได้ว่าเป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง จากการที่ผู้บริหารของบริษัทได้กำหนดนโยบายให้บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ขับเคลื่อนเป็นบริษัทภิบาลที่ดี ทั้งนี้ได้มีการใช้นโยบายสำหรับแผนบริหารและการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งระบบการควบคุมภายในกิจการของบริษัท เพื่อให้สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งให้บริษัทมีศักยภาพในการแข่งขันและมีการเติบโตที่ยั่งยืน เพื่อนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร ทั้งนี้ได้มีการกำหนดกรอบยุทธศาสตร์ตามโครงสร้างใหม่ เพื่อหามาตรฐานใหม่ในการดำเนินงานขององค์กร มุ่งเน้นการจัดวางระบบ โครงสร้างขององค์กร ให้มีลักษณะความยืดหยุ่นของความเป็นผู้ประกอบการที่จะมุ่งเน้นพัฒนาตนเองให้รอบรู้ต่อความคาดหวังของผู้ใช้บริการ ตลอดจนเร่งสร้างและกระตุ้นให้ผู้บริหารและผู้บริหารในองค์กรร่วมกันเร่งพัฒนาตนเองตามขีดความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงานในหน้าที่ รวมทั้งการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ เพื่อรองรับการเป็นผู้นำในสังคมแห่งการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร นอกจากนี้บริษัทยังได้ดำเนินการตอบสนองนโยบายของรัฐบาลและกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการยกระดับคุณภาพชีวิตของคนไทยทุกคน ทำให้ประชาชนคนไทยได้รับข้อมูลข่าวสาร อีกทั้งยังสนับสนุนเครือข่ายสารสนเทศของรัฐบาล เพื่อให้บรรลุนโยบายของรัฐบาลที่จะทำให้ประเทศไทยเป็น e-Government

นอกจากนี้ บริษัท ทศท คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ได้ปรับเปลี่ยนทิศทางการดำเนินธุรกิจเข้าสู่ธุรกิจใหม่ที่มีแนวโน้มการเจริญเติบโตสูงในอนาคต โดยเฉพาะธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับ Content และ Total Solution เนื่องจากแนวโน้มการเจริญเติบโตและมูลค่าของธุรกิจ โทรคมนาคมในอนาคตจะอยู่ที่ Multimedia Content และ Application เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างแท้จริง และเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินตลอดจนเพิ่มมูลค่าให้องค์กรอีกด้วย

ต่อมาได้มีการเปลี่ยนชื่อบริษัทเป็น บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) โดยกำหนดให้เริ่มใช้ชื่อใหม่ตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2548 เป็นต้นไป

## แนวความคิดเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน

### ความหมายของขวัญ

จากการศึกษาและค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องกับคำว่า “ ขวัญ ” (Morale) พบว่ามีผู้ศึกษา และให้ความหมายของคำว่าขวัญ ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) ได้ให้ความหมายของคำว่าขวัญไว้ว่า หมายถึง การทำงานอย่างเป็นสุข การปรับตัวที่ดีของบุคคลต่อหน่วยงาน การไม่มีข้อขัดแย้งในการทำงาน การที่บุคคลมีความรู้สึกร่วมกันในการทำงาน การทำงานของกลุ่มที่ร่วมแรงร่วมใจกัน เจตคติที่ดี และถูกต้องต่องาน และการที่บุคคลยอมรับจุดมุ่งหมายในการทำงานของกลุ่ม

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2541) กล่าวว่า ขวัญหมายถึงทัศนคติ หรือ การกระตือรือร้นในหมู่สมาชิกของกลุ่มในการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความเต็มใจและความมานะบากบั่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพการณ์ที่เป้าหมายของกลุ่มสอดคล้องกับความต้องการของบุคคล นอกจากนี้ขวัญยังเกี่ยวข้องกับความรู้สึกแห่งการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ตลอดจนมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กรซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานทุกระดับด้วย

เสนาะ ดิยาวี (2532) กล่าวว่าขวัญ หมายถึง สภาพทางใจที่สะท้อนให้เห็นถึงการ ทำงานของคน หรือเป็นความรู้สึกที่มีต่อพฤติกรรมของคนในการทำงาน เช่น อารมณ์ ความกระตือรือร้น ความหวัง ความตั้งใจ ขวัญจึงเป็นสภาพอย่างหนึ่งของจิตใจที่เกิดขึ้น จากภายในตัวบุคคลหรือกลุ่มคน แต่มีอิทธิพลภายนอกบังคับ สภาพทางจิตใจนี้จะเป็นสิ่งกำหนดกำลังใจในการ ทำงานที่มีผลโดยตรงต่อเป้าหมายในการทำงานของคน และกระทบกับงานของบริษัท

Ransom (1995) กล่าวว่าขวัญในการปฏิบัติงาน หมายถึง ทัศนคติทางจิตใจของพนักงาน ที่มีต่อบริษัท เพื่อนร่วมงานและการทำงาน ทั้งนี้การที่พนักงานมีขวัญที่ดีในการปฏิบัติงานจะทำให้ทุกอย่างที่องค์กรต้องการมีความเป็นไปได้ เพราะฉะนั้นก่อนที่จะพัฒนาสิ่งใดในองค์กร จะต้องให้ความสำคัญกับขวัญในการปฏิบัติงานก่อน

Pennyfather (2001) ได้ให้ความหมายว่า ขวัญในการปฏิบัติงาน เป็นเสมือนมาตรวัด หรือเป็นสิ่งที่ไ้แบ่งกลุ่มของบุคคล ระดับความคิดหรือแนวคิดต่างๆ ที่มีต่อองค์กรและเป็นสิ่งที่สามารถจูงใจ หรือไม่สามารถจูงใจสมาชิกในองค์กรได้ รวมทั้งได้อธิบายเพิ่มเติมว่า ขวัญ คือ เครื่องวัดการจูงใจโดยรวมที่อยู่ในจิตใจของสมาชิกในองค์กร ขวัญเทียบเท่ากับการจูงใจ นอกจากนี้ยังมีความเห็นว่าเป็นการยากที่จะให้ความหมายของขวัญในการปฏิบัติงานให้ชัดเจน แต่ก็สามารถอธิบายได้จากระดับการลาป่วย ลาออกของสมาชิกในองค์กร เป็นต้น

Bennett and Hess (1998) ได้อธิบายว่า ขวัญในการปฏิบัติงาน คือ ภาวะทางจิตใจหรืออารมณ์ในด้านบวกในการทำงานของพนักงาน เช่น การสนุกในการทำงานความภาคภูมิใจในการทำงาน

Stowe (2002) ได้ให้คำจำกัดความว่า ขวัญในการปฏิบัติงาน หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ทั้งที่เป็นนามธรรมและรูปธรรมที่ส่งผลให้พนักงานทำงานด้วยความเต็มใจ เช่น ความมั่นใจในองค์กร ความสนุกสนานในการทำงาน

Smith (2003) ได้ให้ความหมายของคำว่าขวัญในการปฏิบัติงาน คือ ความนึกคิด ความรู้สึกที่ดีที่สุดของพนักงาน ที่มีต่อการทำงานเป็นเสมือนสัญญาใจ (sense of engagement) ในการทำงาน of พนักงาน

สำหรับการค้นคว้าอิสระครั้งนี้ ขวัญในการปฏิบัติงานคือ ความรู้สึกที่สมาชิกมีต่อการทำงานในองค์กร และแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมในการทำงานที่สมาชิกมีความตั้งใจที่จะร่วมมือกันทำงานด้วยความกระตือรือร้น มีความอบอุ่นใจในการปฏิบัติงาน มีความเชื่อมั่นและภาคภูมิใจในองค์กรของตน รวมทั้งมีความมั่นใจในอนาคตการทำงาน ซึ่งพฤติกรรมทั้งหมดนี้จะส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งใจได้ดีขึ้น ในการศึกษาครั้งนี้ ขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานจึงประกอบด้วย

1. ความต้องการที่จะร่วมมือกันทำงาน
2. ความกระตือรือร้นในการทำงาน
3. ความเชื่อมั่นในองค์กร
4. ความรู้สึกอบอุ่นในการทำงาน
5. ความมั่นใจในอนาคตของตนเองในการทำงานให้กับองค์กร

#### ความสำคัญของขวัญ

การบริหารงานของทุกองค์กร เพื่อให้พนักงานร่วมมือกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้น กำลังขวัญที่ดีจะเพิ่มพลังการทำงานให้สูงขึ้น ผลที่เกิดขึ้นคือ ทำให้ผลผลิตหรือประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้นตามไปด้วย การส่งเสริมขวัญให้สูงขึ้นจึงเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารและฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ศศิ อนันต์นพคุณ (2542) กล่าวถึงความสำคัญของขวัญที่ดีสรุปได้ ดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. สร้างความจงรักภักดีและความซื่อสัตย์ต่อองค์กรและหมู่คณะ
3. เกื้อหนุนให้บุคคลมีระเบียบวินัย ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับและมีศีลธรรม

4. สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ และเกิดพลังร่วม (Group efforts) เพื่อการขจัดปัญหา และอุปสรรคขององค์การได้

5. สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคลากรต่อนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

6. เกื้อหนุนให้เกิดทัศนคติที่ดีและมีความคิดสร้างสรรค์ต่อองค์การ

7. ทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การ มีความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การและทำงานอยู่กับองค์การตลอดไป

ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า ขวัญเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ และเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการที่ จะบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ จึงเป็นสิ่งที่คุณบริหารทุกระดับ ตลอดจนหัวหน้างานควรให้ความสนใจ และจะต้องสร้างขึ้นในหน่วยงาน เพราะนอกจากจะทำให้งานประสบผลสำเร็จแล้วยังจะทำให้งานมีประสิทธิภาพ รวมทั้งองค์การมีความมั่นคงยิ่งขึ้นอีกด้วย

#### ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญ

เสนาะ ตียาว (2535) แบ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานไว้ 3 ประเภท ดังนี้

1. ปัจจัยที่เกิดจากผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถในการรับรู้ความเข้าใจและ ทัศนคติที่คิดตัวพนักงานมาตั้งแต่ก่อนเข้าสู่องค์การ เช่น ความสามารถในการใช้เหตุผล การมี ความคิดในเชิงบวกหรือเชิงลบ เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ขึ้นอยู่กับคัดเลือกพนักงานขององค์การ

2. ปัจจัยที่เกิดจากฝ่ายบริหาร แบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

2.1 หลักการที่กำหนดขึ้นสำหรับใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ ได้แก่ นโยบาย วัตถุประสงค์ และระเบียบวินัย รวมทั้งการติดต่อสื่อสารในองค์การ

2.2 วิธีการปฏิบัติ กล่าวคือ การปฏิบัติต้องเป็นไปตามกฎระเบียบหรือหลักการที่ กำหนดไว้

3. ปัจจัยที่เกิดจากสภาพแวดล้อมอื่นๆ เช่น สิ่งแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และ การเมือง ความสัมพันธ์ในครอบครัวและเพื่อนร่วมงาน รวมทั้ง สภาพภาพแรงงาน เป็นต้น

Davis ( 1962) อ้างใน ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์(2535) ได้สรุปถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ขวัญในการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

1. บทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้นำใน องค์การกับพนักงาน

2. ความพึงพอใจในหน้าที่ที่ปฏิบัติหรือรับผิดชอบอยู่

3. ความพึงพอใจต่อเป้าหมายหลัก นโยบายและระบบการบริหารขององค์การ

4. การให้รางวัล เลื่อนขั้น หรือเลื่อนตำแหน่ง

5. สภาพการทำงาน

#### ลักษณะของขวัญที่ดี

นักวิชาการ ได้ อธิบายถึงลักษณะที่แสดงว่าขวัญดี ดังนี้

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) ได้กล่าวว่า บุคคลที่มีขวัญดีจะมีพฤติกรรมดังต่อไปนี้

1. ความกระตือรือร้นที่จะร่วมทำงาน เพื่อให้จุดมุ่งหมายของบริษัทบรรลุผล
2. อยู่ในระเบียบวินัยและตั้งใจที่จะทำตามระเบียบข้อบังคับต่างๆ
3. แม้บริษัทจะมีปัญหาอย่างไร ก็ใช้ความพยายามที่จะแก้ไขปัญหานั้นๆ ให้ลุล่วงไป
4. มีแรงจูงใจและความสนใจในงานอย่างมาก
5. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
6. มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล

#### ลักษณะของขวัญที่ไม่ดี

อำนาจ แสงสว่าง (2536) ได้กล่าวถึง พนักงานที่ขวัญไม่ดีในการทำงาน สังเกตเห็นได้จากสภาพการทำงานและบรรยากาศการทำงาน ได้ดังนี้

1. มีความขัดแย้งในการทำงาน ขาดความสามัคคี แบ่งเป็นกลุ่ม เป็นพวก ขาดความร่วมมือในการทำงาน หลบหลีกหรือหลีกเลี่ยงในการทำงาน
2. ไม่มีความสุขในการทำงาน พนักงานมีความวิตกกังวล มีความเครียด มีความรู้สึกไม่มีความสุขในการทำงาน
3. ขาดความเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวผู้บริหาร เนื่องจากผู้บริหาร ไม่ยึดมั่นในหลักการทำงานที่ดี ไม่เป็นที่พึ่งของพนักงาน ไม่เอาใจใส่ดูแลพนักงานอย่างทั่วถึง
4. มีความไม่มั่นคงในอาชีพ พนักงานไม่มีหลักประกันในการจ้างงาน เมื่อนายจ้างดำเนินกิจการขาดทุนก็จะหาแนวทางลดค่าใช้จ่ายของนายจ้างเป็นต้น
5. โอกาสความก้าวหน้ามีน้อย เมื่อมีการเลื่อนตำแหน่งพนักงานในระดับหัวหน้างาน นายจ้างจะไม่ค่อยให้โอกาสพนักงานในบริษัท แต่จะคัดเลือกจากบุคคลภายนอกบริษัท เป็นการปิดกั้นโอกาสความก้าวหน้าของพนักงาน
6. มีพนักงานลาออกจากงานบ่อย มีการรับพนักงานใหม่อยู่ตลอดปี

### วิธีการเสริมสร้างและบำรุงขวัญ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) ได้สรุปวิธีการเพิ่มขวัญในการทำงานไว้ดังนี้

1. การแบ่งผลประโยชน์ เป็นการให้พนักงานมีผลประโยชน์ตอบแทนจากสิ่งของตนเอง ปฏิบัติโดยการตอบแทนด้านเศรษฐกิจ การแบ่งผลกำไรให้ นอกจากได้ค่าตอบแทนในด้านวัตถุ ก็ได้รับผลในแง่จิตใจด้วยคือ พนักงานจะรู้สึกถึงความสำคัญที่หน่วยงานนั้นปฏิบัติต่อตนอย่างมีน้ำใจ ให้โอกาสในการแสดงความสามารถ ให้ค่าตอบแทนเป็นรางวัล อาจเป็นลักษณะที่เป็นโบนัส หรือหุ้นที่บริษัทจ่ายให้กับพนักงาน โดยให้พนักงานซื้อหุ้นในราคาถูกหรือให้เป็นค่าตอบแทนความตั้งใจในการทำงาน
2. จัดแหล่งสนทนาการ เป็นการจัดการให้พนักงานมีโอกาสพักผ่อนหย่อนใจและมีสโมสรเป็นที่เล่นกีฬา ดนตรี มีงานสังสรรค์ตามโอกาส เพื่อลดความซ้ำซากจำเจจากงานประจำ เปิดโอกาสให้พนักงานได้พักผ่อนทำความรู้จัก สร้างความคุ้นเคยสนิทสนมและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม
3. การพบปะผู้เชี่ยวชาญ หน่วยงานต่าง ๆ ควรจัดหาผู้เชี่ยวชาญเพื่อมาเยี่ยมเยียนพนักงาน โดยให้คำแนะนำ จัดรายการอภิปราย จัดงานพบปะสังสรรค์ จัดทำโปสเตอร์คำขวัญต่างๆ ขึ้น เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรม
4. การจัดผู้แนะนำปรึกษาทางด้านการทำงาน เป็นลักษณะการนำการแนะนำมาใช้ เพื่อทำหน้าที่ให้คำปรึกษาปัญหาในด้านต่างๆ แก่พนักงานและฝ่ายบริหาร
5. การเข้าถึงปัญหาของพนักงาน วิธีนี้ใช้กันมาก โดยมักใช้วิธีการพัฒนากลุ่มสัมพันธ์ภายในวงการธุรกิจอุตสาหกรรม ทั้งนี้ เพราะมนุษยสัมพันธ์สามารถนำมาใช้ทั้งรายบุคคลและกลุ่มด้วย

### ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญ

การศึกษา ครั้งนี้จะเสนอทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญ 5 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีความต้องการของ Abraham H. Maslow ทฤษฎีสองปัจจัยของ Frederick Herzberg ทฤษฎี ERG ของ Alderfer ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ Douglas McGregor และทฤษฎีความคาดหวังของ Victor H. Vroom ซึ่งแต่ละทฤษฎีมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

### ทฤษฎีความต้องการของ Maslow (Maslow's Need Hierarchy Theory)

พรณี ชูทัย เจนจิต (2538) ได้อธิบายถึง แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีความต้องการ ของ Maslow สรุปได้ดังนี้

1. มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นจะเกิดขึ้น
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นที่สนใจของพฤติกรรมอื่นๆ ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการสนองตอบ จึงจะเป็นที่สนใจในพฤติกรรมของบุคคลนั้น
3. ความต้องการของมนุษย์จะเรียงกันเป็นลำดับชั้นความสำคัญ เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะให้ความสนใจเกี่ยวกับความต้องการระดับสูงขึ้น

Maslow (1954) ได้แบ่งลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์ไว้ ดังนี้

1. ความต้องการขั้นพื้นฐาน หรือความต้องการทางร่างกาย (Basic Needs or Physiological Needs) ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ ปัสสาวะ 4 ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำรงชีวิต ถ้ามนุษย์ยังไม่สามารถสนองความต้องการขั้นนี้ได้ จะไม่มีความต้องการในขั้นถัดไป เพราะมนุษย์จะไม่มีเวลาคิดถึงความต้องการด้านอื่นๆ
2. ความต้องการ ความมั่นคงปลอดภัย (Security and Safety Needs) มนุษย์มีความต้องการที่จะให้มีความมั่นคงในการมีชีวิตอยู่รอด ถ้าทำงานต้องการให้มีความมั่นคงในสถานภาพการทำงาน มีความปลอดภัยจากอันตรายต่างๆ
3. ความต้องการ การเป็นเจ้าของ (Belonging Needs) สิ่งที่มีมนุษย์ต้องการในขั้นนี้ คือความรัก ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ดังนั้นผู้บริหารสามารถตอบสนองด้วยการจัดการบริหารแบบมีส่วนร่วม จัดกลุ่มควบคุมคุณภาพ หรือจัดการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ได้
4. ความต้องการ การยอมรับนับถือ (Esteem Needs) ความต้องการการยอมรับนับถือสามารถจำแนกออกได้เป็น 2 ประเภท คือ 1) การยอมรับนับถือจากบุคคลทั่วไป เช่น การได้รับเกียรติยกย่อง และ 2) การยอมรับนับถือตนเอง เช่น ความปรารถนาที่จะไปสู่ความสำเร็จ (Achievement) ความเป็นตัวของตัวเอง (Independence) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Confidence) และ ความอิสระ (Freedom) โดยปกติคนทั่วไปจะวัดความสำเร็จจากการปฏิบัติงาน เช่น การเลื่อนขั้น การเพิ่มกำไรให้กับบริษัท การได้รับผลประโยชน์อื่นๆ ในการปฏิบัติงาน
5. ความต้องการที่จะรู้จักตนเอง หรือ ความต้องการแสวงหาความก้าวหน้าให้แก่ตนเอง (Self Actualization) ความต้องการของมนุษย์ในขั้นนี้จะมีความสุขในการทำงาน มีความพึงพอใจที่จะสร้างความสมบูรณ์ให้แก่ชีวิต



จากความต้องการชั้นต่างๆ ของมนุษย์ตามทฤษฎีของ Maslow ผู้ศึกษามีความคิดเห็นว่าเป็นแนวทางที่ผู้บริหารสามารถจัดหาสิ่งจูงใจต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงาน เช่น การเพิ่มเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การให้ความรับผิดชอบมากขึ้น เป็นต้น เพื่อเป็นการจูงใจให้พนักงานทุ่มเททำงาน โดยพิจารณาตามระดับความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละคนซึ่งขึ้นอยู่กับสภาพฐานะของบุคคล สิ่งแวดล้อม ฐานะทางเศรษฐกิจ ทักษะ ทักษะ ค่านิยมของบุคคล แต่โดยทั่วไปแล้วบุคคลที่ปฏิบัติงานในบริษัทต่างๆ มักมีความต้องการ ดังต่อไปนี้

1. โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน
2. ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เพียงพอ
3. ความภาคภูมิใจในตำแหน่งหน้าที่
4. ผู้บริหารที่มีความสามารถ
5. การบริหารด้วยความยุติธรรม
6. การดูแลพนักงานด้วยความเป็นธรรม
7. สภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน
8. ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา
9. ลักษณะงานที่เหมาะสม
10. โอกาสใช้ความรู้ความสามารถ
11. การได้รับการพัฒนาจากบริษัท
12. การติดต่อสื่อสารภายในบริษัทอย่างทั่วถึง

### **ทฤษฎีสองปัจจัย ของ Frederick Herzberg**

ศิวิรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2542) ได้กล่าวถึงทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ไว้ว่า Herzberg และคณะ ได้ทำการศึกษาค้นคว้าพบทฤษฎีมูลเหตุที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจในการทำงาน สรุปได้ว่ามีอยู่ 2 ปัจจัย ด้วยกัน คือ ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivator Factor) และปัจจัยบำรุงรักษา (Maintenance Factors)

ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivator Factor)

เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับงานโดยตรง ซึ่งจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความพอใจ และเป็นแรงจูงใจให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมาก ประกอบด้วยปัจจัยย่อย 5 ปัจจัย ดังนี้

1. ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี ความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น และเมื่องานสำเร็จเกิดความรู้สึกพอใจในผลสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง ได้แก่ การได้ใช้ความรู้ทางวิชาการในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่คาดไว้ การได้ใช้ความสามารถเฉพาะตนในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่คาดไว้ การเปิดโอกาสให้ตัดสินใจในการทำงานของตนได้ตามความเหมาะสม ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในงาน และผลของงานเป็นไปตามเป้าหมายที่คาดไว้ เป็นต้น

2. การได้รับการยอมรับในความสามารถ ยกย่อง นับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน รวมทั้งการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ ได้แก่ การได้รับการยกย่องชมเชยภายในองค์กร การได้รับการยอมรับจากองค์กร การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และมีรางวัลตอบแทนตามความดีความชอบในผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3. ลักษณะของงานเป็นที่น่าพอใจ (Work Itself) หมายถึง งานที่ท้าทายความสามารถหรือเป็นงานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ เป็นงานที่มีลักษณะพิเศษ ต้องใช้ความสามารถเฉพาะตัวในการทำงาน ได้แก่ ความเป็นอิสระในระหว่างปฏิบัติงาน ความน่าสนใจ และความท้าทายของงาน งานที่ทำเป็นงานที่ตรงกับความถนัด และเป็นงานที่ตรงกับความรู้ที่จบการศึกษามา เป็นต้น

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายรับผิดชอบและมีอำนาจรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ไม่ถูกควบคุมมากเกินไปจนขาดอิสระในการทำงาน ได้แก่ ความเหมาะสมของปริมาณงาน การมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานและแนวทางการปฏิบัติงาน การได้รับมอบหมายงานพิเศษที่สำคัญ และการได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในงานที่รับผิดชอบ เป็นต้น

5. ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง เมื่องานประสบความสำเร็จก็ได้รับการตอบสนองในเรื่องของการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมทั้งการมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม ได้แก่ การได้รับการฝึกอบรมด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาตนเอง โอกาสอบรม หรือ ฟันฟูวิชาความรู้เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน โอกาสการศึกษาต่อ ดูงาน สามารถสร้างประสบการณ์และความชำนาญจากงานที่ปฏิบัติ และโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งงาน เป็นต้น

### ปัจจัยบำรุงรักษา (Maintenance Factor)

เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสูง โดยตรงในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ตลอดจนไม่เป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลกระตือรือร้นในการทำงานให้มากยิ่งขึ้น แต่เป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่จะป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน ซึ่งสาเหตุอันเกิดจากสภาวะแวดล้อม โดยไม่เกี่ยวข้องกับส่วนประกอบของงานเลย ปัจจัยบำรุงรักษา ประกอบด้วย 7 ปัจจัยย่อย ดังนี้

1. นโยบายและการบริหารขององค์การ (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริการงานขององค์การ ซึ่งจะต้องอยู่ในลักษณะนโยบายชัดเจน มีการแบ่งงานไม่ซ้ำซ้อน มีความเป็นธรรม ได้แก่ มีนโยบายการบริหารงานที่ชัดเจน มีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ มีการวางแผนเป้าหมายและแนวทางการทำงานที่ชัดเจน มีความยุติธรรม และมีความเป็นกลาง ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ในการบริหารงานต่าง ๆ มีการฝึกอบรม และแนะนำวิธีการปฏิบัติงาน มีขวัญและกำลังใจ และรู้สึกมีความมั่นคงในการปฏิบัติงานกับองค์การ มีระบบการจูงใจที่ดีในการทำงาน เป็นต้น

2. การปกครองบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือควบคุมความยุติธรรมในการบริหาร ตลอดจนรวมถึงการมีความรู้ความสามารถในการแก้ปัญหา ให้คำแนะนำในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ได้แก่ การส่งงาน การมอบหมายงานมีความชัดเจน วิธีการควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน การรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวางแผน ตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ ความยุติธรรมในการพิจารณาผลงาน และความยุติธรรมในการบังคับบัญชา เป็นต้น

3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา (Relationship with Supervision, Peers and Subordinates) หมายถึง การติดต่อรวมทั้งไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันและมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ได้แก่ ความสนิทสนม ความจริงใจ และความเป็นกันเอง การได้รับความช่วยเหลือในเรื่องทั่วไป ความเอื้ออาทรจากหัวหน้างาน การวางตนของหัวหน้างานต่อผู้ใต้บังคับบัญชา การเอาใจใส่ต่อสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชา การร่วมมือกันวางแผนการปฏิบัติงาน การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและรับฟังซึ่งกันและกัน การให้คำปรึกษาหารือระหว่างกันเมื่อประสบปัญหาการทำงาน เป็นต้น

4. สภาพการทำงาน (Working Condition) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ จำนวนพนักงานมีความเหมาะสมกับปริมาณงาน

ความพอเพียงของเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงาน บุคลากรมีคุณสมบัติและความสามารถเหมาะสมกับลักษณะงาน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ และเต็มความสามารถ การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีการแบ่งงานและกำหนดวิธีการทำงานอย่างชัดเจน เพื่อลดความซ้ำซ้อนของงาน กฎระเบียบข้อบังคับภายในหน่วยงานที่มีความทันสมัยเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน เป็นต้น

5. เงินเดือน (Salary) หมายถึง ค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่ควรได้รับ เหมาะสมกับงานที่ทำ ตลอดจนการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคคลที่ปฏิบัติงาน ได้แก่ เงินเดือน เบี้ยเลี้ยง โบนัส สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล สวัสดิการด้านชุดฟอร์มการทำงาน และสวัสดิการการกู้เงินยืมฉุกเฉิน เป็นต้น

6. ความมั่นคงในงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความมั่นคงขององค์กร หรือความยั่งยืนของอาชีพ ได้แก่ ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงานและความมั่นคงขององค์กร เป็นต้น

7. ตำแหน่งการงาน (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี ได้แก่ ภาพพจน์ขององค์กร เป็นต้น

Herzberg เห็นว่าปัจจัยบำรุงรักษานี้ เป็นสิ่งสำคัญในการรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กร ในลักษณะที่ช่วยป้องกันมิให้บุคคลเกิดความเบื่อหน่ายในการทำงาน หรือไม่พึงพอใจในการทำงาน แม้ว่าปัจจัยเหล่านี้ จะไม่ได้ช่วยกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานก็ตาม

### ทฤษฎี ERG ของ Alderfer

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎี ERG ของ Alderfer ไว้ว่า สืบเนื่องจากได้มีการวิจัยเพื่อทดสอบทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow พบว่าไม่ตรงกับทฤษฎี กล่าวคือการตอบสนองความต้องการไม่เป็นไปตามลักษณะการลำดับขั้นของ Maslow Alderfer จึงได้เสนอทฤษฎีความต้องการ ERG ขึ้นโดยแบ่งความต้องการของบุคคลเป็น 3 ประการคือ

1. ความต้องการมีชีวิตอยู่ (Existence Needs) เป็นความต้องการพื้นฐานที่จะตอบสนองเพื่อให้มีชีวิตอยู่ต่อไป ได้แก่ ความต้องการทางกายและความต้องการความปลอดภัยในด้านร่างกายต่างๆ

2. ความต้องการมีสัมพันธภาพกับคนอื่น (Relatedness Needs) เป็นความต้องการของบุคคลที่จะมีมิตรสัมพันธ์กับผู้อื่น รอบข้างอย่างมีความหมาย

3. ความต้องการเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) เป็นความต้องการสูงสุด รวมถึงความต้องการได้รับการยกย่องและความสำเร็จในชีวิตความรู้ความสามารถ

ความต้องการตามทฤษฎีนี้ไม่เกิดขึ้นตามลำดับเหมือนทฤษฎีของ Maslow ความต้องการที่จะเกิดขึ้นนั้น ขึ้นอยู่กับว่าความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองเพียงใดในขณะนั้น ความต้องการใดได้รับการตอบสนองน้อยที่สุด ความต้องการนั้นเป็นที่ปรารถนามากที่สุด และความต้องการนั้นถ้าได้รับการตอบสนองแล้วก็อาจเป็นตัวเองใจได้ต่อไป

### ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ Douglas McGregor

หลุย จ้าปาเทศ (2540) ได้อธิบายแนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor ไว้ดังนี้ แนวทางการบังคับบัญชาของผู้บริหารแต่ละคนนั้นจะขึ้นอยู่กับความรู้หรือความเชื่อถือเกี่ยวกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างไร ผู้บังคับบัญชาก็จะใช้วิธีการไปตามทักษะและความต้องการของเขาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ๆ McGregor จึงได้กำหนดทฤษฎี X และ Y ขึ้น ซึ่งทฤษฎีทั้งสองนี้จะแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกรู้สึกของผู้บริหารที่มีต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา สิ่งเหล่านี้จะเป็นสิ่งกำหนดแบบความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา

#### ทฤษฎี X

มีข้อสมมติฐานของตัวทฤษฎีดังต่อไปนี้

- 1) คนส่วนมากโดยธรรมชาติแล้ว ไม่ชอบทำงาน
- 2) คนส่วนมากไม่มีความทะเยอทะยาน มีความรับผิดชอบน้อยและชอบสั่งการ
- 3) คนส่วนมากมีความต้องการทางด้านความคิดริเริ่มน้อยสำหรับการแก้ปัญหาของหน่วยงาน
- 4) การจูงใจจะเป็นการจูงใจด้วยความต้องการทางด้านร่างกายและความปลอดภัยเท่านั้น
- 5) คนส่วนมากจะต้องถูกควบคุมอย่างใกล้ชิด และถูกบังคับเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงาน

#### ทฤษฎี Y

มีข้อสมมติฐานของทฤษฎีดังต่อไปนี้

- 1) การทำงานเหมือนกับการเล่นหรือการพักผ่อน เมื่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ได้จัดไว้  
อย่างเหมาะสม

- 2) การควบคุมตนเอง เป็นสิ่งจำเป็นและคนก็ภูมิใจ ทั้งนี้เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายของหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพสูง
- 3) ความสามารถทางด้านความคิดริเริ่ม สำหรับการแก้ปัญหาของหน่วยงานมีอยู่เกือบทุกคน
- 4) การจูงใจด้วยความต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียง และความต้องการสัมฤทธิ์ผลในชีวิต เป็นสิ่งที่ได้ผล
- 5) คนสามารถสั่งการด้วยตนเอง และมีความคิดริเริ่มในการทำงาน ถ้าหากว่าได้รับการจูงใจที่ถูกต้อง

สรุป ทฤษฎี X เห็นว่าคน (ผู้ได้บังคับบัญชา) เป็นผู้ที่ไม่ชอบทำงานพยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ หน่วยงานจึงควรจะควบคุมผู้ได้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด

ทฤษฎี Y เห็นว่าโดยธรรมชาติแล้ว คนเป็นคนดีแสวงหาความรับผิดชอบ เต็มใจที่จะทำงาน และสามารถควบคุมตนเองได้ หน่วยงานจึงไม่ควรเข้าไปควบคุมมากนัก เพราะจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความท้อถอยเห็นว่าไม่ให้เกียรติ และเป็นปฏิปักษ์ต่อหน่วยงานในที่สุด

#### ขั้นนำไปใช้ในการบริหาร

ทฤษฎี X ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา จึงต้องดำเนินการ โดยวิธีการดังนี้

- 1) ควบคุมการทำงาน
- 2) ชี้แจงแนวทางการทำงาน
- 3) และบางครั้งก็ต้องบังคับ หรือใช้วิธีลงโทษบ้างแต่ควรมีกฎเกณฑ์หลักการ เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติ

ทฤษฎี Y ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา มีหลักการดำเนินการดังนี้

- 1) ให้มีการควบคุมตนเอง
- 2) ให้มีการแนะแนวทางตนเอง
- 3) ให้รางวัล

ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เหมาะสม และวิธี

ปฏิบัติงานที่ช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชา ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายของตนควบคู่กันไปกับความสำเร็จของเป้าหมายของหน่วยงาน คือพยายามทำให้เป้าหมายทั้งสองเป็นอันเดียวกัน ผู้บังคับบัญชาจึงไม่ควรเข้มงวดและพยายามส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำการควบคุมตนเองมากขึ้น

การใช้ทฤษฎี X หรือ Y นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับบุคคลแต่ละคนที่เกี่ยวข้อง สถานการณ์ ลักษณะของงาน คนและปัจจัยอื่น ๆ อีกมาก ผู้บริหารที่เก่งจะสามารถดัดแปลงไปให้ ตามความเหมาะสมได้

### ข้อควรระวัง

ข้อสมมติฐานเกี่ยวกับลักษณะของคนที่เป็นไปตามทฤษฎี X และ Y นั้นจะอยู่ตรงข้ามกัน ซึ่ง ความเป็นจริงจะหาคนที่มีความเป็นลักษณะเดียวไม่มี ทฤษฎี X ไม่เหมาะสมกับคนที่อยู่ในสังคมประชาธิปไตย มีระดับการศึกษาและมาตรฐานการครองชีพสูง ทฤษฎี Y ใช้ระยะเวลานาน จึงจะบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

### **ทฤษฎีความคาดหวัง ของ Victor H. Vroom**

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom ไว้ดังนี้ บุคคลเลือกการรับรู้ตามความคาดหวัง รางวัลที่คาดว่าจะได้รับในตำแหน่ง บุคคลจะเลือกทำงานในระดับที่ผลออกมาได้รับผลประโยชน์มากที่สุด เขาจะทำงานหนักถ้าเขาคาดหวังว่าความพยายามของเขาจะนำไปสู่รางวัลที่เขาต้องการในด้านรายรับหรือตำแหน่งที่สูงขึ้น ระดับผลผลิตของบุคคลใดขึ้นอยู่กับแรงผลักดัน 3 ประการคือ

1. เป้าหมายของบุคคลนั้น
2. ความเข้าใจหรือการรับรู้ในความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิต และการประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย
3. การรับรู้ในความสามารถของเขาวouldจะมีอิทธิพลมากน้อยเพียงใดต่อระดับผลผลิต

จากแนวคิดทฤษฎีความคาดหวัง ของ Vroom ผู้ศึกษามีความคิดเห็นว่ามีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งจะได้รับผลกระทบโดยตรงจากสิ่งที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้นกับเขา ซึ่งอาจจะเป็นรางวัลหรือการลงโทษก็ได้ ดังนั้นการที่จะทำความเข้าใจเรื่องการจูงใจ จำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงการรับรู้ของปัจเจกบุคคล (Individuals) ว่าเขาทำสิ่งนี้แล้วจะคุ้มหรือไม่ ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจะมีความคาดหวังและมีความอยากเฉพาะตนเป็นกลไกแสดงพฤติกรรม ดังนั้น ผู้บริหารสามารถนำทฤษฎีการคาดหวังของ Vroom ไปวิเคราะห์การทำงานของพนักงานในบริษัทได้ หากพนักงานมีความต้องการหรือความคาดหวังสูงระดับขวัญก็จะสูงตามไปด้วย

หากพิจารณาจากทั้งห้าทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่ามีความสอดคล้องกันอย่างมากในเรื่องของการจูงใจเพื่อตอบสนองความต้องการของมนุษย์ กล่าวคือ มนุษย์มีความต้องการทั้ง

ทางด้านร่างกายหรือด้านกายภาพ และด้านจิตใจ ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของมนุษย์เอง โดยที่พฤติกรรมนั้นจะเป็นพฤติกรรมที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายหรือความต้องการที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งถึงแม้ทฤษฎีดังกล่าวจะไม่ได้กล่าวถึงขวัญในการปฏิบัติงานโดยตรง แต่ทฤษฎีดังกล่าวสามารถนำมาปรับใช้ในการสร้างขวัญในการปฏิบัติงานในองค์กรได้เป็นอย่างดี ดังนั้น องค์กรจะต้องสร้างแรงจูงใจหรือเสริมแรงจูงใจที่ตรงกับความต้องการของพนักงาน เพื่อที่พนักงานจะได้มีขวัญในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้องค์การบรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารได้ดียิ่งขึ้น

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมนึก จันทร์เกตุ (2542) ได้ศึกษาเกี่ยวกับขวัญของข้าราชการตำรวจชั้นประทวนในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดฉะเชิงเทรา ซึ่งมีองค์ประกอบของขวัญคือความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรหรือหน่วยงาน ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับผู้ร่วมงาน ความรู้สึกในการได้รับการยอมรับในผลสำเร็จของงานและความรู้สึกมั่นคงในอาชีพ ส่วนปัจจัยที่มีส่วนสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความเพียงพอของค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความเป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพและความพึงพอใจในสายงาน

ทิพวรรณ จีน่าง (2542) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขวัญในการปฏิบัติงานกับพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานธุรกิจขนส่งน้ำมันทางท่อ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานในองค์กรดังกล่าวมีขวัญในการปฏิบัติงานและพฤติกรรมการทำงานในระดับสูง และตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่ ตัวแปรด้านการรับรู้ความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านการรับรู้นโยบายและการปฏิบัติงาน ด้านการรับรู้ความเข้ากันได้ดีกับเพื่อนร่วมงาน และด้านการรับรู้ความมีอิสระในงาน สามารถอธิบายความผันแปรของขวัญในการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 47.22 และมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับขวัญในการปฏิบัติงาน และตัวแปรด้านความรู้สึกรับผิดชอบในงานที่ทำมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมในการทำงาน ด้านความร่วมมือ การอุทิศตนเพื่อส่วนรวม ความซื่อสัตย์และการปฏิบัติตามข้อบังคับขององค์กร

วุฒิชัย สิทธิสุวรรณ (2545) ได้ศึกษาเรื่อง ขวัญของพนักงานบริษัทสยามคูโบต้าอุตสาหกรรม จำกัด พบว่า พนักงานมีขวัญอยู่ในระดับสูง มีการรับรู้เกี่ยวกับภาพลักษณ์ของบริษัทในระดับสูง และพบว่า ระดับเงินเดือน วุฒิการศึกษา และหน่วยงานที่สังกัด มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนี้ พนักงานที่มีระดับเงินเดือนสูงกว่ามีขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าพนักงานที่มีระดับเงินเดือนต่ำกว่า พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่าปริญญาตรีมีขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าพนักงานที่มีวุฒิการศึกษา ปวส.



หรือต่ำกว่า ปวส. พนักงานในหน่วยงานสนับสนุนมีขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าพนักงานในสายงานหลักคือพนักงานในสายการผลิต

วรท วิลาวรรณ (2546) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญในการปฏิบัติงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กรณีศึกษาพนักงานในธุรกิจคอนกรีตผสมเสร็จเครือซีเมนต์ไทย สรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้คือลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุงาน ระดับการศึกษา กลุ่มพนักงาน สถานที่ปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงานและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ขวัญในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และองค์ประกอบของขวัญในการปฏิบัติงานสามารถทำนายพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ณัฐธิดา ศศิธร (2547) ได้ศึกษาความต้องการของข้าราชการสำนักงานประกันสังคมต่อการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับขวัญและกำลังใจของข้าราชการสำนักงานประกันสังคม และความต้องการของข้าราชการสำนักงานประกันสังคมต่อการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ โดยศึกษาจากข้าราชการสำนักงานประกันสังคมส่วนกลาง เขตพื้นที่ และส่วนภูมิภาค จำนวน 230 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ พบว่า ระดับขวัญและกำลังใจของข้าราชการสำนักงานประกันสังคมในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยระดับขวัญและกำลังใจในด้านความตั้งใจ และด้านความรับผิดชอบในการทำงานอยู่ในระดับสูง ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับผลการศึกษาเรื่องความต้องการของข้าราชการสำนักงานประกันสังคมพบว่า ส่วนใหญ่มีความต้องการอยู่ในระดับมากในทุกด้าน ทั้งด้านความมั่นคงทางรายได้ ความมั่นคงทางอาชีพ และความมั่นคงทางจิตใจ ซึ่งสิ่งที่ต้องการอยู่ในระดับมาก เกี่ยวกับเรื่องต้องการรับรู้ข่าวสารที่สร้างความเข้าใจที่ถูกต้องและต้องการรับรู้ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน และเมื่อมีปัญหาคับข้องใจต้องการพบผู้บังคับบัญชามากที่สุด

Weiss (1999) ได้ทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้เงื่อนไขในการทำงานและขวัญในการปฏิบัติงาน ความผูกพันในอาชีพ และการวางแผนออกจากงาน โดยวิธีศึกษาจากข้อมูลitudinalของครูใหม่ในสหรัฐฯ จำนวน 5,088 คน ทั้งจากโรงเรียนรัฐบาลและเอกชน ทั้งครูสอนชั้นประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ผลการศึกษาพบว่าเงื่อนไขในการทำงานในอาชีพครูประกอบไปด้วย การรับรู้ด้านวัฒนธรรมโรงเรียน ด้านพฤติกรรมของนักเรียน ด้านการตัดสินใจในการสอนได้ด้วยตนเอง และด้านเศรษฐกิจสังคม โดยพบว่าวัฒนธรรมของโรงเรียนทำให้เกิดการร่วมมือร่วมใจกันทำงาน และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเองเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่ทำให้ครูมีขวัญในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น มีความผูกพันในอาชีพการสอน

มากขึ้น นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยส่วนบุคคลในด้านที่ทำงาน การเงิน ภูมิหลังการศึกษา สาขาวิชา ที่จบ หน่วยงานที่สังกัด และระดับในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติอีกด้วย



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved