

# ขวัญ และการทำงาน

ปริมล นครินทร์

เรื่องที่น่าจะตั้งชื่อว่าการทำงานที่ดีต้องมีขวัญดี แต่เกรงว่าฟังแล้วออกจะเป็นภาษาที่ไม่ใช่วิชาการ เพื่อให้เรื่องที่น่าสนใจในวารสารนี้มีความหมายไปทางวิชาการ จึงขอตั้งชื่อว่า ขวัญ และการทำงาน

“ขวัญ” ใคร ก็คิดว่าไม่สำคัญ ใครคนนั้นก็ต้องเป็นคนที่มีขวัญดีเป็นพิเศษทีเดียว ระบบการทำงานในปัจจุบันโดยเฉพาะอย่างยิ่งในหน่วยราชการที่มีการเปลี่ยนแปลงหัวหน้างาน หรือผู้บริหารงานเป็นวาระตามตำแหน่ง โดยมีระยะเวลาดำรงตำแหน่ง ๒ ปี บ้าง ๔ ปี บ้าง เรื่อง “ขวัญ” ของคนในหน่วยงานยิ่งมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น ดังนั้น เรื่อง “ขวัญ” คงเป็นที่น่าสนใจพอสมควรแก่คนที่ทำงาน และต้องการขวัญดี

## คำจำกัดความ

ขวัญ (morale) ได้มีผู้ให้คำจำกัดความไว้หลายอย่าง เช่น ศาสตราจารย์ Dale S.

Beach ให้ความหมายว่า “หมายถึงความพึงพอใจร่วมกันของคนทำงานแต่ละคนที่ได้รับจากงานของเขา จากเพื่อนร่วมงาน จากผู้บังคับบัญชา จากหน่วยงาน และจากสิ่งแวดล้อมต่างๆ ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะมีส่วนสัมพันธ์กับบุคลิกลักษณะของแต่ละคนด้วย ขวัญเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกในเรื่องสวัสดิภาพ ความปลอดภัย ความพึงพอใจและความสุขกาย-ใจของผู้ปฏิบัติงาน”

ศาสตราจารย์ F.J. ROETHLISBERGER เขียนไว้ในหนังสือ ชื่อ Management & Morale ได้ให้คำจำกัดความของ “ขวัญ” ว่า “หมายถึงสิ่งซึ่งทำให้เกิดความรู้สึกว่ามีความสำคัญที่ยิ่งใหญ่ แม้ว่าบางสิ่งบางอย่างจะมีความไม่แน่นอนแฝงอยู่ หรือบางครั้งเป็นเพียงแต่ภาพลวงตา แต่ถือว่าเป็นสิ่งซึ่งประกอบด้วยความสัมพันธ์ของแต่ละคนในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรือภายในองค์การทั้งหมดมากกว่าเป็นเรื่องของคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะ”

ศาสตราจารย์ Herbert J. Chrudden และ Arthur W. Sherman Jr. ได้ให้ความหมายของคำว่าขวัญออกเป็น ๒ ลักษณะ ประการแรกหมายถึงกำลังขวัญของกลุ่มจะมีมากขึ้นเพียงใดขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของคนในกลุ่มนั้น รวมทั้งความกระตือรือร้นที่จะทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ประการที่สองหมายถึงทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องานของเขาว่า มีชีวิตของความพึงพอใจมากน้อยเพียงใด ทัศนคติส่วนตัวกับทัศนคติของกลุ่มจะมีความเกี่ยวพันกัน ถ้าทัศนคติส่วนตัวของแต่ละคนดี ก็จะไปสู่กำลังขวัญของกลุ่มดีตามไปด้วย

สรุปแล้ว ขวัญจึงหมายถึงความพึงพอใจร่วมกัน หรือความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มในอันที่จะทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยพยายามต่อสู้กับอุปสรรคต่างๆ ที่มีขัดขวางจนสุดความสามารถ และพยายามที่จะไปให้ถึงจุดหมายปลายทางที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ ขวัญของแต่ละบุคคล (Individual Morale) และขวัญของกลุ่ม (Group Morale) เป็นสิ่งซึ่งแยกกันไม่ออก ในที่ใดก็ตาม ถ้าหากมีขวัญของกลุ่มสูง ในที่นั้นก็ย่อมจะมีขวัญของสมาชิกแต่ละคนสูงด้วย และหากที่ใดมี Group Morale ต่ำ Individual Morale ก็ย่อมจะต่ำตามไปด้วย

## การทดลองของ Hawthorne's Experiment

ในหนังสือเกี่ยวกับ Social Psychology จะพบการทดลองที่มีชื่อเสียงด้านหนึ่ง มีชื่อว่า "Hawthorne's Experiment" ซึ่งเป็นการทดลองเกี่ยวกับเรื่องขวัญของคนทำงานในบริษัทแห่งหนึ่งของสหรัฐอเมริกา ชื่อบริษัท Western Electric Company บริษัทนี้ประสงค์จะทราบว่าอะไรเป็นส่วนประกอบ (factor) ที่สำคัญ ที่ทำให้คนผลิตผลงานออกมามากที่สุด จึงได้ให้คณะผู้วิจัยคณะหนึ่งทำการทดลอง โดยแบ่งออกเป็น ๒ กลุ่ม กลุ่มหนึ่งเป็นพวกทดลอง (Experimental Group) อีกกลุ่มหนึ่งเป็น Control Group คือหมายความว่าให้ทำงานในสภาพเดิมทุกอย่าง สำหรับกลุ่มที่ทดลองนักจิตวิทยาที่พยายามที่จะเปลี่ยนแปลงของห้องทำงานบ้าง และใช้เครื่องล่อ (Incentive) ต่างๆ ที่คิดว่าจะทำให้ผลงานที่ผลิตออกมาสูง เช่น เปลี่ยนความเข้มของแสงในห้องทำงาน เพราะในโรงงานบางแห่งความเข้มของแสงอาจจะมีคี่ ซึ่งนักจิตวิทยาคิดว่าเรื่องนี้อาจจะเป็น factor หนึ่ง ที่ทำให้คนทำงานไม่ได้ผลเต็มที่ และพยายามเปลี่ยนความเข้มของแสงให้สูงขึ้น ผลปรากฏว่าผลงานสูงขึ้นจริงๆ แต่เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับ Control Group ซึ่งไม่ได้เปลี่ยนความ

เข้มข้นของแสงในห้องทำงาน ก็ปรากฏว่าผล  
งานของ Control Group ก็เพิ่มขึ้นเหมือนกัน

ในเวลาต่อมา นักจิตวิทยาได้ลดความ  
เข้มของแสงในห้องของ Experimental Group  
ปรากฏว่าผลผลิตก็ยังเพิ่มอยู่ และ Control  
Group ก็มีผลผลิตเพิ่มขึ้นเช่นเดียวกัน ผู้วิจัย  
ได้พยายามทดลองโดยใช้เครื่องล่อ (Incentive)  
ต่างๆ ที่คิดว่าคงจะช่วยทำให้ผลงานดีขึ้น เช่น  
ให้คนงานใน Experimental Group มีเวลา  
หยุดพักในภาคเช้าและบ่าย และระยะเวลาหนึ่ง  
ได้ให้อาหารว่างรับประทานด้วย ก็ปรากฏว่า  
ผลงานที่ได้ ไม่แตกต่างกับ Control Group  
มากนัก และเมื่อให้คนงานใน Experimental  
Group กลับเข้าทำงานในที่เดิมเหมือนคนอื่น  
ทุกประการ ก็ปรากฏว่าผลผลิตที่ทำก็ไม่ได้ลด  
ลง ยังคงสูงเหมือนกับที่แยกออกมาอยู่ในห้อง  
พิเศษที่ทำการทดลอง นักจิตวิทยาที่ทดลองรู้  
สึกประหลาดใจมาก เพราะไม่สามารถที่จะ  
สรุปได้ว่าสภาพห้องหรือเวลาการทำงานทำให้  
ผลผลิตที่ผลิตออกมาสูงขึ้น จึงได้ศึกษาต่อไป  
อีก โดยสัมภาษณ์คนงานที่ร่วมในการทดลอง  
และผลจากการสัมภาษณ์นักจิตวิทยาได้พบว่า  
factor ที่ทำให้คนงานผลิตของได้มากขึ้นนั้น  
คือคนงานมีความรู้สึกทางบริษัท ได้เห็น  
ความสำคัญของตน มีความสนใจต่อคนงาน  
ในฐานะเป็นบุคคลคนหนึ่ง ทำให้ขวัญของ

คนงานแต่ละคนดีขึ้น และทำให้ผลผลิตของ  
กลุ่มดีขึ้นด้วย

จากการทดลองนี้ทำให้นักจิตวิทยาพบ  
ความจริงที่ว่า การที่จะทำให้ผลงานที่ทำสูง  
หัวหน้างานจำเป็นจะต้องเอาใจใส่ผู้ร่วมงาน  
หรือบุคคลภายใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล  
มีความเห็นใจและเอาใจใส่ในทุกข์ของเขา  
และแสดงความสนใจต่อทุกคน ให้ทุกคนรู้สึก  
ว่าตนมีความสำคัญ และมีส่วนในการที่ทำให้  
งานสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็งานในระดับใดก็ตาม

### ความสำคัญของ “ขวัญ”

กำลังขวัญของคนกล่าวได้ว่ามีความสำคัญ  
ยิ่งและจะบันดาลให้สิ่งหนึ่งสิ่งใดบรรลุผลตาม  
เป้าหมายหรือไม่เพียงโดยอ้อมก็เกี่ยวพันกับกำลัง  
ขวัญของคนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เช่นกำลัง  
ขวัญของกองทัพก็หมายถึงการที่จะต้องมีผู้นำ  
หรือแม่ทัพที่ดี จึงจะทำให้กองทัพมีความเข้ม  
แข็งกล้าหาญและสามารถมีชัยชนะข้าศึกได้

ในการทำงานนั้น ถ้าพึ่งแต่เพียงการจัด  
เตรียมวัสดุอุปกรณ์ให้พร้อมเพรียงและฝึกฝน  
คนให้มีความชำนาญชำนาญ หาได้เป็นที่เพียงพอ  
ไม่ คนที่ทำงานจะต้องมีคุณภาพ (Qualities)  
หลายๆ อย่าง เช่น ความกระตือรือร้น  
(enthusiasm) ความพอใจส่วนตัว (personal  
satisfaction) และความตั้งใจอันดีที่จะทำงาน

ร่วมกันรวมอยู่ด้วย จึงจะทำให้ผลงานที่ทำ  
ออกมาบรรลุเป้าหมายหรือมีผลิตผลสูงขึ้น  
องค์ประกอบต่างๆ เหล่านี้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้อง  
กับกำลังขวัญ และเป็นพื้นฐานอันสำคัญต่อ  
สัมฤทธิ์ผลขององค์การ ไม่ว่าจะในทางธุรกิจ  
หรือทางทหารก็ตาม

### ขวัญและความสามารถในการผลิต

จากข้อสมมติฐานที่ว่ากลุ่มคนทำงานที่มี  
ความจงรักภักดีต่อองค์การสูงมักจะให้ผลิตผล  
สูงตามออกมาด้วย แต่ข้อนี้มีได้หมายถึงการ  
ที่ได้มีการปรับปรุงกำลังขวัญของคนทำงาน  
แล้วจะทำให้ผลิตผลสูงขึ้นโดยอัตโนมัติ ใน  
บางครั้งจะพบว่ากลุ่มคนทำงานที่มีความจงรัก  
ภักดีสูงอาจจะไม่มีผลิตผลออกมา ตรงกันข้าม  
กับกลุ่มที่มีความจงรักภักดีน้อย หรือไม่มีเลย  
กลับให้ผลิตผลในระดับที่น่าพอใจ ในเรื่อง  
ความสามารถในการผลิตมีเรื่องที่สำคัญ ๒ เรื่อง  
ทางด้านการบริหารงานบุคคล คือการขาดงาน  
และการลาออก ซึ่งมีส่วนกระทบกระเทือน  
กับความสามารถในการผลิตเป็นอันมาก

โดยปกติเรามักจะพบว่าในสถานที่ทำงาน  
ที่คนมีกำลังขวัญสูง มักจะมีการขาดงานน้อย  
เพราะคนทำงานส่วนใหญ่เห็นว่างานที่เขาทำ  
อยู่เป็นสิ่งที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถ  
ของเขา รวมทั้งมีสภาพการทำงานที่ ตลอดจน

จนสัมพันธ์ภาพของเขากับเพื่อนร่วมงาน และ  
ผู้ควบคุมงานอยู่ในระดับที่น่าพอใจ การขาด  
งานกับการลาออกจากงานมีส่วนสัมพันธ์กับ  
การที่ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังขวัญต่ำ จากการสัม  
ภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานในบริษัทใหญ่ๆ ๔๘ บริษัท  
ในสหรัฐอเมริกา ปรากฏว่าการขาดงานและ  
การลาออกจากงานมีสาเหตุต่างๆ ดังต่อไปนี้

- ความไม่พอใจในเรื่องค่าจ้างและการ  
จ่ายต่างๆ
- การจัดพาหนะเดินทางไป-กลับ
- โอกาสที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อน  
ตำแหน่ง
- สภาพการทำงาน
- สุขภาพไม่ดี
- งานที่ไม่มีความมั่นคง
- ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน
- ที่พักอาศัยไม่ดี หรือเพิ่มค่าเช่าที่พัก
- ความไม่สบายใจเป็นการส่วนตัวที่เกิด  
ขึ้นจากการทำงาน
- การขาดความสามารถในการบังคับ  
บัญชา
- การขาดความเชื่อมั่นในการบริหาร  
งาน
- หน่วยงานไม่ให้ความสนใจในเรื่อง  
สวัสดิการ
- การขาดเสรีภาพในการติดต่อสื่อสาร

กับผูปฏิบัติงานระดับสูง

- การขาดความสะดวกในการใช้สถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
- วิธีการจ่ายเงินต่าง ๆ

ฯลฯ

ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้เป็นเรื่องที่จะนำไปสู่การสำรวจกำลังขวัญของคนทำงานในที่ทำงาน ซึ่งถ้าหากเรื่องใดมีความถึงสูงก็สมควรที่จะได้มีการพิจารณาปรับปรุงแก้ไขเป็นการด่วนต่อไป

### องค์ประกอบของขวัญ

การสร้างกำลังขวัญเป็นเรื่องที่ทำได้ไม่ยากนัก กำลังขวัญจะเกิดขึ้นได้ภายในที่ทำงานมากหรือน้อย ย่อมขึ้นอยู่กับนโยบายทางค้ำบริหารงานบุคคลของผู้บริหารระดับสูงในอันที่จะให้ความสนใจอย่างจริงจัง และมีความจริงใจต่อเรื่องที่จะนำไปสู่การสร้างกำลังขวัญ นอกจากนั้นการปฏิบัติต่างๆ จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องเป็นลูกโซ่ มิใช่ทำๆ หยุดๆ จึงจะก่อให้เกิดกำลังขวัญที่ดีแก่ผูปฏิบัติงานได้

### ความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน

การสร้างกำลังขวัญให้สูงของผู้ปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับ การปฏิบัติ การใด ๆ ที่จะสร้างความ

พึงพอใจให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ การสร้างความพอใจในที่นี้ ได้แก่ การสนองตอบต่อความต้องการต่างๆ ของผูปฏิบัติงาน จากการสำรวจของ R. Hoppock ในเรื่อง Job Satisfaction ปรากฏว่าความต้องการของคนในที่ทำงานมีลำดับความสำคัญดังนี้

#### ลำดับ Factor

- ๑ งานที่มั่นคง
- ๒ สภาพการทำงานที่เหมาะสม
- ๓ เพื่อนร่วมงานดี
- ๔ นายดี
- ๕ โอกาสที่จะมีความก้าวหน้า
- ๖ เงินดี
- ๗ โอกาสที่จะได้เสนอความคิดของตนเอง
- ๘ โอกาสที่จะเรียนรู้งาน
- ๙ ชั่วโมงทำงานดี
- ๑๐ งานที่ง่าย

การสนองตอบความต้องการต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น เชื่อว่าจะเป็นสิ่งหนึ่งที่จะสร้างกำลังขวัญของผู้ปฏิบัติงานให้สูงขึ้นได้

### หัวหน้างานกับความต้องการของลูกน้อง

ปัญหาที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ การตัดสินใจปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ฝ่าย

บริหารมักจะยึดถือความคิดเห็นของหัวหน้างานเป็นเกณฑ์ตัดสินมากกว่าที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด การขอทราบความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานอาจจะทำได้ในการออกแบบสอบถามต่าง ๆ ซึ่งเป็นเรื่องที่ทำได้ไม่ยากนัก ทั้งนี้เพราะเราเห็นว่าหัวหน้า

งานและลูกน้องมักจะมีความต้องการที่แตกต่างกันอยู่เสมอ จากการศึกษาถึงความต้องการของผู้ปฏิบัติงานระดับหัวหน้างานกับลูกน้องจาก ๒๔ โรงงาน ปรากฏว่าอัตรา (rate) ของความต้องการมีระดับแตกต่างกันดังต่อไปนี้

Job Conditions	Worker rating	Foremen rating
ความพึงพอใจของงานที่ทำไปแล้ว	1 <sup>st</sup>	8 <sup>th</sup>
ความรู้สึกมีส่วนร่วมในงาน	2 <sup>nd</sup>	10 <sup>th</sup>
ความเห็นอกเห็นใจและช่วยเหลือในปัญหาส่วนตัว	3 <sup>rd</sup>	9 <sup>th</sup>
ความมั่นคงในงาน	4 <sup>th</sup>	2 <sup>nd</sup>
เงินเดือน	5 <sup>th</sup>	1 <sup>st</sup>
งานที่ทำให้เกิดความสนใจ	6 <sup>th</sup>	5 <sup>th</sup>
การได้รับแต่งตั้งและความก้าวหน้าภายในหน่วยงาน	7 <sup>th</sup>	3 <sup>rd</sup>
ความจงรักภักดีส่วนตัวต่อผู้ปฏิบัติงาน	8 <sup>th</sup>	6 <sup>th</sup>
สภาพการทำงานที่ดี	9 <sup>th</sup>	4 <sup>th</sup>
การลงโทษทางวินัย	10 <sup>th</sup>	7 <sup>th</sup>

### การประเมินกำลังขวัญ

หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาซึ่งหมายถึงผู้จัดการ หัวหน้ากอง หัวหน้าแผนก หรือผู้ควบคุม ฯลฯ ควรจะเป็นผู้ประเมินกำลังขวัญเช่นเดียวกับฝ่ายบุคคล (Personnel) ทั้งนี้เพราะหัวหน้างานมีความใกล้ชิด (face-to-face) กับลูกน้องเกือบทุกวัน ย่อมจะสามารถ

ประเมินกำลังขวัญได้ดีว่ามีสภาพการณ์ใดบ้างที่มีผลกระทบต่อเงื่อนไขกำลังขวัญของผู้ปฏิบัติงาน และมีสิ่งใดที่ควรได้รับการพิจารณาแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น นอกจากนั้นหัวหน้างานควรจะมีความฉับไวที่จะศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงหรือเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงาน เช่น คุณภาพของผลผลิต

การสูญเสียต่างๆ (เวลา เงิน วัสดุ) อุบัติเหตุ การลาออก การขาดงาน การร้องทุกข์ ฯลฯ ซึ่งเรื่องต่างๆ เหล่านี้จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงกำลังขวัญ ในสหรัฐอเมริกา ตามโรงงานใหญ่ๆ ได้ส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชาบำรุงขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์ในที่นี้มีใช้การคุยธรรมดา แต่เป็นเรื่องที่ต้องอาศัยหลักการ ผู้สัมภาษณ์ย่อมจะต้องเรียนเรื่องเทคนิคของการสัมภาษณ์เพื่อสมควร การสัมภาษณ์ถือได้ว่าเป็นวิธีบำรุงขวัญที่ดีที่สุดในวิธีหนึ่ง เพราะในขณะที่สัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาจะต้องพบลูกน้องเป็นรายตัว ทำให้ได้ทราบความรู้สึกที่แท้จริงของเขาคือมีต่องาน เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา รวมทั้งเปิดโอกาสให้เขาได้ระบายความในใจเพื่อความสบายใจแก่ตัวเอง ซึ่งจะมีผลทำให้กำลังขวัญของเขาดีขึ้น

สำหรับฝ่ายบุคคลนั้น โดยหน้าที่แล้วจะเป็นผู้ประเมินกำลังขวัญของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งการเสนอแนะให้ผู้บริหารระดับสูงพิจารณาปรับปรุงมาตรการต่างๆ เพื่อแก้ปัญหาคือจะนำไปสู่การเสีย "ขวัญ" ของผู้ปฏิบัติงาน การประเมินกำลังขวัญที่ดีที่สุดก็โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เป็นรายตัว หรืออาจจะสัมภาษณ์เป็นกลุ่ม และควรที่จะได้มีการ record ไว้เป็นหลักฐาน นอกจากนี้ข้อมูลต่างๆ ที่

ได้ควรที่จะได้มีการตรวจทานเพื่อพิจารณาแก้ไขอย่างสม่ำเสมอด้วย

### การสำรวจกำลังขวัญ (Morale Surveys)

การสำรวจกำลังขวัญเป็นวิธีการประเมินกำลังขวัญที่ดีที่สุด การสำรวจโดยทั่วไป มักจะทำในรูปของแบบสอบถามที่ได้ออกแบบไว้ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ คำถามจากแบบสอบถามจะเป็นเครื่องวัดความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน เกี่ยวกับงานของเขาและสิ่งเกี่ยวข้องอื่นๆ นอกจากนั้นฝ่ายบริหารจะต้องมีความใจกว้างพอที่จะยอมรับฟังความคิดเห็นต่างๆ ที่จะได้รับจากแบบสอบถาม และจะไม่มี ความพยายาม เพราะอาจจะมีข้อความบางอย่างที่มีลักษณะเป็นการขู่ให้เกิดความโกรธ ความไม่พอใจเกิดขึ้นได้

การสำรวจกำลังขวัญของผู้ปฏิบัติงาน ควรจะได้พิจารณาเรื่องที่จะกระทบกระเทือนกำลังขวัญของผู้ปฏิบัติงานดังต่อไปนี้ประกอบด้วย คือ

#### ๑. ตำแหน่งหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน

ทุกหน่วยงาน ย่อมมีการแบ่งตำแหน่งหน้าที่ชัดเจนกันออกไป เช่น หัวหน้ากอง หัวหน้าแผนก เสมียน ฯลฯ มีหลายหน่วยงานที่มีผู้ปฏิบัติงานเป็นจำนวนมากขาดสถานภาพ (status) หรือในฐานะการทำงาน ทำให้ผู้

ปฏิบัติงานเหล่านี้ขาดกำลังขวัญที่ดีในการทำงาน จริงอยู่เรื่องนี้อาจจะเป็นเรื่องเล็กน้อยเมื่อเทียบกับเรื่องความพอใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน แต่ก็อาจจะเป็นเรื่องใหญ่ได้ถ้าหากว่าคนทำงานจำนวนมาก ขาด status ในการทำงาน

## ๒. ความสำเร็จในงาน (success of the employees)

ความสำเร็จในงานเป็นเรื่องที่สร้างกำลังใจขวัญที่ดีให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก งานที่ล้มเหลวหรือผิดพลาดบ่อยๆ มักจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเสียขวัญและขาดกำลังใจที่จะทำงานไปที่ละนิดๆ หน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จอยู่บ่อยๆ จะพบว่าผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้นมีกำลังใจอยู่ในเกณฑ์สูง

## ๓. การควบคุมงาน (supervision)

ในการทำงานทุกหน่วยงานจำเป็นต้องมี "หัวหน้างาน" หรือมี "นาย" เพื่อควบคุมงานให้ดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ ในสมัยก่อน การเลือกหัวหน้างานมักจะเลือกมาจากผู้ที่ทำงานดี ทำงานมานาน หรือมีความผิดพลาดน้อยที่สุด แต่ในปัจจุบัน เนื่องจากงานมีลักษณะซับซ้อนและมีรายละเอียดมากขึ้น จึงไม่อาจจะให้หลักประกันได้ว่าผู้ทำงานดีหรือทำงานมานานจะเป็นผู้ควบคุมที่ดีได้ มีหัวหน้างานเป็นจำนวนมากที่ประสบความล้ม

เหลวในการควบคุมบังคับบัญชา เป็นเหตุให้การทำงานไม่บรรลุผล และบางหน่วยงานเกิดความระส่ำระสาย ฉะนั้นผู้ควบคุมงานที่ดีจำเป็นจะต้องได้รับการอบรมอย่างเพียงพอเพื่อที่จะสามารถควบคุมบังคับบัญชาคนเป็นจำนวนมากได้ และเรื่องสำคัญที่จะต้องรับการอบรมก็คือเรื่องการบริหารขวัญผู้ใต้บังคับบัญชา

## ๔. สภาพการทำงาน (Working Conditions)

กำลังใจของผู้ปฏิบัติงานมักจะต่ำ ถ้าหากสภาพการทำงานไม่ดีพอ เช่น พื้นสกปรก การถ่ายเทอากาศไม่ดี สถานที่คับแคบ ฯลฯ ในสถานที่บางแห่งได้มีการเปิดเพลงเบาๆ ในระหว่างการปฏิบัติงาน เพื่อให้คนทำงานมีความสบายใจ จากผลของการวิจัยปรากฏว่าจากการเปิดเพลงดังกล่าว ทำให้ผลงานดีขึ้นรวมทั้งสุขภาพจิตของผู้ปฏิบัติงานก็ตามไปด้วย

## ๕. รายละเอียดของเงินเดือนและการให้รางวัล

ผู้ที่ทำงานทุกคนย่อมอยากจะทำรายละเอียดของเงินเดือนในที่ทำงานของตน เช่น ชนวัง การเลื่อนขั้น การปรับอัตรา ฯลฯ ทั้งนี้เพราะคนที่ทำงานส่วนใหญ่จะต้องการ "เงิน" เป็นอันดับแรก

ระบบการให้รางวัลก็เป็นสิ่งหนึ่งที่เป็นเครื่องจูงใจในการปฏิบัติงาน รางวัลในที่นี้



อาจจะเป็นในรูปของเงิน สิ่งของ หรือ  
ประกาศยกย่องชมเชยถึงความสามารถเสียสละ  
ความตั้งใจในการทำงาน ฯลฯ จากการวิจัยใน  
ต่างประเทศพบว่า ระบบการให้รางวัลมีส่วน  
อย่างสำคัญที่ทำให้กำลังขวัญของผู้ปฏิบัติงาน  
ดีขึ้นมาก (ผู้บังคับบัญชาที่ฉลาดมักจะใช้  
ระบบนี้เป็นเครื่องมือในการควบคุมงาน)

## ๖. วิธีการจ่ายเงินต่างๆ

ระบบการจ่ายเงินต่างๆ เช่น เงินเดือน  
ค่าจ้าง ค่าตอบแทนอื่นๆ นับว่าเป็นสิ่ง  
สำคัญเหมือนกัน ข้อที่ควรคำนึงก็คือ จะต้อง  
จ่ายให้ตรงเวลา และถ้ามีเหตุขัดข้องจะต้อง  
ชี้แจงแถลงไปให้ทราบโดยเร็ว และถ้าหาก  
มีความจำเป็นจะต้องหักเงินเพื่อวัตถุประสงค์  
อย่างหนึ่งอย่างใด จะต้องชี้แจงอย่างละเอียด  
ประกอบด้วย

นอกจากนั้นการตีราคาต่างๆ เช่น เงิน  
เดือนตามวุฒิ การผ่านงาน ฯลฯ จะต้องให้  
เสมอภาคกัน ไม่ควรจะให้มีการเหลื่อมล้ำ  
ไม่ว่าจะเป็นงานใน Office หรือในโรงงาน  
เพราะต่างก็มีความรับผิดชอบเท่าๆ กัน ยก  
เว้นงานพิเศษบางอย่างเท่านั้น

## ๗. เรื่องอื่นๆ

ทัศนคติ (attitude) ของผู้ปฏิบัติงานที่  
แสดงออกมาเป็นเรื่องที่ฝ่ายบริหารควรจะให้  
ความสนใจและพิจารณาแก้ไขปรับปรุงเท่าที่

จะทำได้ มิใช่จะปล่อยปละละเลย เพราะ  
ปรากฏอยู่เสมอว่าทัศนคติบางเรื่องเป็นประ  
โยชน์ต่อการบริหารงานเป็นอย่างมาก การ  
ศึกษาทัศนคติเป็นเรื่องที่จะต้องทำทุกหน่วย  
งาน และจะต้องศึกษาจากผู้ปฏิบัติงานทุกระ  
ดับชั้น จึงจะได้ผลดีที่สุด ทั้งนี้เพราะทัศนคติ  
เป็นเครื่องชี้ที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้ทราบ  
“ขวัญ” ของผู้ปฏิบัติงานได้

## การเสริมสร้างขวัญ

คงได้กล่าวมาแล้วว่า หัวหน้างานหรือ  
ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ และฝ่ายบุคคล เป็น  
ผู้สำรวจ และประเมินกำลังขวัญของผู้ปฏิบัติ  
งาน และการสร้างขวัญที่จะสัมฤทธิ์ผลหรือ  
ไม่ย่อมขึ้นอยู่กับความตั้งใจ และความจริงใจ  
ของฝ่ายบริหาร (management) แต่อย่างไรก็  
ตาม นักจิตวิทยาได้รวบรวมผลจากการทดลอง  
ต่างๆ แล้ว สรุปได้ว่า การสร้างขวัญของผู้  
ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มี  
ส่วนสำคัญที่สุด และควรจะได้กระทำในสิ่ง  
ต่างๆ ดังต่อไปนี้

๑. การที่จะสร้างขวัญที่ดีขึ้น ควรจะ  
สร้างทัศนคติที่ดี ต่องานของผู้ใต้บังคับบัญชา  
เสียก่อน กล่าวคือให้เขาตระหนักว่าเขาทำงาน  
เพื่อส่วนรวม ทำงานเพื่อเห็นแก่บริษัท ห้าง  
ร้าน หรือทำงานเพื่อเห็นแก่องค์การ กรม

กอง ฯลฯ

๒. ควรจะมีการสำรวจทัศนคติผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ เพราะจะได้ทราบว่าลูกน้องมองเห็นผู้บังคับบัญชาในลักษณะใด ซึ่งเป็นประโยชน์แก่ตัวผู้บังคับบัญชาเอง ที่จะพิจารณาปรับปรุงตัวเองให้ดีขึ้น

๓. ปรับปรุงความสัมพันธ์ต่างๆ เช่น ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบรายละเอียดของงานหรือแผนงานในอนาคต ทั้งนี้เพื่อเขาจะได้ติดตามได้ทัน มิใช่สั่งงานโดยผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รู้เรื่องหรือเปลี่ยนแปลงคำสั่งบ่อย ๆ ซึ่งจะทำให้ขวัญของคนทำงานเสียได้

๔. ควรจะสร้างเครื่องมือวัดความสำเร็จของงานของแต่ละบุคคลให้แน่นอน เพื่อประกอบการพิจารณาความดีความชอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องการเงินเดือน ทั้งนี้เพราะการพิจารณาเดือนขึ้นประจำปี มีผลกระทบกระเทือนถึงขวัญของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนเป็นอย่างมาก ตัวอย่างเช่น มีคนทำงาน ๕ คนทำงานอย่างขยันขันแข็ง เลื่อนให้ ๑ ชั้น คนไม่ทำงานเลยก็ได้เลื่อน ๑ ชั้น เรื่องนี้จะเป็นเหตุให้คนทำงานที่เกิดความท้อแท้ ทำให้ขวัญของแต่ละบุคคล (Individual Morale) เสียไปด้วย ฉะนั้นผู้บังคับบัญชาที่ดีจะต้องหาเครื่องมือที่วัดดูว่าคนทำงานได้ผลอย่างไร เมื่อเปรียบเทียบกับคนอื่น ๆ

๕. การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ หรือได้ระบายความคับข้องใจบ้าง จะทำให้ขวัญของเขาดีขึ้น เพราะคนทำงานทุกคนมักจะพบความไม่สบายใจอยู่เสมอ ทั้งที่เกี่ยวกับงานและไม่เกี่ยวกับงาน ฉะนั้นผู้บังคับบัญชาที่ดีควรจะเปิดโอกาสให้เขาได้ปรับทุกข์ต่างๆ บ้าง

๖. ผู้บังคับบัญชาควรจะเป็นที่ปรึกษา (counselor) ของผู้ใต้บังคับบัญชา เรื่องนี้นักจิตวิทยาเห็นว่ามีความสำคัญมาก และนักบริหารทุกคนควรมีความสามารถเป็นที่ปรึกษาของลูกน้องได้อย่างดี และเป็นผู้ช่วยแก้ปัญหาได้อย่างดีด้วย นอกจากนี้จะต้องรู้เทคนิคต่างๆ ที่จะสามารถให้ข้อมูลเพื่อแก้ปัญหาของลูกน้องได้ รวมทั้งรู้หลักจิตวิทยาน่าพอใจพอสมควร การเป็นที่ปรึกษาดังกล่าวนักจิตวิทยาเห็นว่ามีส่วนอย่างสำคัญที่จะช่วยสร้างกำลังใจขวัญของผู้ปฏิบัติงานให้สูงขึ้นได้

## สรุป

เรื่อง "ขวัญ" นับว่าเป็นเรื่องสำคัญเรื่องหนึ่งภายในองค์การ เมื่อขวัญของผู้ปฏิบัติงานไม่ดีแล้ว จะมีผลกระทบกระเทือนต่องานเป็นอย่างมาก ฉะนั้น ทุกองค์การควรจะได้มีการตั้งหน่วยงานขึ้น เพื่อศึกษาเรื่องขวัญและหาวิธีการเสริมสร้างกำลังใจที่ดีแก่

ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ หน่วยงานดังกล่าวสม-  
คควรที่จะสังกัดอยู่ในฝ่ายบุคคล (Personnel)

นอกจากนั้น ฝ่ายบริหารควรจะเป็นผู้  
กำหนดนโยบายที่แน่นอนสำหรับการวางวิธ  
ีการต่างๆ เพื่อเสริมสร้างและบำรุงขวัญ เพราะ  
เรื่องนี้ ถ้าหากฝ่ายบริหารไม่สนับสนุนแล้วก็  
ย่อมไม่สามารถดำเนินไปให้สำเร็จด้วยดีได้

ข้อที่ควรคำนึงอีกประการหนึ่งสำหรับ  
ฝ่ายบุคคลก็คือ ควรจะได้พิจารณาถึงปฏิกิริยา  
ต่างๆ ที่แสดงออกของผู้ปฏิบัติงานโดยละเอียด  
ในเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้ เช่น การจ่ายเงิน  
การประกันต่างๆ การเลื่อนขั้น การโยกย้าย  
เพราะเรื่องดังกล่าวล้วนแต่เป็นสาเหตุอย่าง

สำคัญที่ทำให้กำลังขวัญของผู้ปฏิบัติงานดีหรือ  
ไม่ดีได้

การสำรวจทัศนคติในรูปของแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ จะเป็นเครื่องช่วยให้  
ทราบถึงเรื่องราวต่างๆ ที่กระทบกระเทือน  
ขวัญอย่างละเอียด ซึ่งสามารถนำไปสู่การ  
พิจารณาแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง

สรุปแล้วการบำรุงขวัญผู้ปฏิบัติงานเป็น  
เรื่องที่สำคัญและมีความสำคัญมาก ถ้าหาก  
กำลังขวัญของผู้ปฏิบัติงานดี จะเป็นเครื่อง  
ช่วยป้องกันข้อขัดแย้งต่างๆ ระหว่างหน่วย  
งานกับผู้ปฏิบัติงานและระหว่างผู้บังคับบัญชา  
กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างมาก

#### เอกสารอุเทศ

1. อมร รัชศาสตร์ และโสรัจ สุจริตกุล, *การบริหารงานบุคคลในประเทศไทย*.  
(พระนคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, พ.ศ. 2505)
2. BEACH, Dale S., *Personnel : The Management of People at Work*, (London :  
Collier-Macmillan, 1965).
3. CHRUDEN J. HERBERT & SHERMAN JR., W. ARTHUR *PERSONNEL  
MANAGEMENT*. (Cincinnati : South Western Publishing Company, 1968).
4. ROETHLISBERGER, F.J., *MANAGEMENT & MORALE*. (Cambridge, Massachu-  
setts : HARVARD UNIVERSITY PRESS, 1955).
5. TIFFIN, JOSEPH., *INDUSTRIAL PSYCHOLOGY*. (Englewood Cliffs, N.J. :  
Prentice-Hall Inc., 1965).