

บทที่ 8

ขวัญกำลังใจในการทำงาน

เค้าโครงเรื่อง

1. ขวัญในการทำงาน
2. ความสำคัญของขวัญกำลังใจ
3. ประโยชน์ของขวัญในการปฏิบัติงาน
4. องค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจ
5. สาเหตุของขวัญกำลังใจต่ำ
6. ปัจจัยและแนวทางเสริมสร้างขวัญกำลังใจ

สาระสำคัญ

องค์การเป็นที่ที่บุคลากรมาร่วมกันทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่ง ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด คนเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้งานสำเร็จหรือไม่ ขวัญกำลังใจจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะสร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารจึงต้องใช้ภาวะผู้นำในการเสริมสร้างจูงใจทั้งภายในและภายนอก ใน นักทฤษฎีหลายคน อาทิ เซอร์ชเบิร์ก มาสโลว์ ฯลฯ ได้ให้แนวทางการอยู่ร่วมกันในองค์การ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาทำไมจึงต้องสร้างขวัญกำลังใจให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน
2. เพื่อให้ผู้บริหารตระหนักว่าคนไม่ใช่เครื่องจักรจึงต้องเอาใจใส่ดูแลกัน
3. เพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้ทำงานประสบความสำเร็จ

ขวัญในการทำงาน

ขวัญกำลังใจเป็นอย่างไร ทำไมจึงมีการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ด้วย และใครจะเป็นผู้ให้ขวัญกำลังใจ ถ้าไม่สร้างขวัญกำลังใจขึ้นในหน่วยงานแล้ว ผลลัพธ์จะเป็นอย่างไร ความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ถ้าจะแยกออกเป็นคำๆ จะเห็นได้ดังนี้

ขวัญ หมายถึง บรรยากาศแห่งความพึงพอใจที่เกิดขึ้น เนื่องจากความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ร่วมงานและความรู้สึกที่ว่าพวกเขา กำลังก้าวไปสู่ความสำเร็จแห่งวัตถุประสงค์ร่วมกัน

ขวัญในการทำงาน หมายถึง องค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกในรูปของความรู้สึก ซึ่งเมื่อรวมกันแล้วจะแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการทำงานนั้นๆ เช่น ความสัมพันธ์ในการทำงานของผู้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงาน เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าขวัญกำลังใจมีความจำเป็นต่อการบริหารงานในองค์กรเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้น นักบริหารงานในปัจจุบัน จึงต่างก็ยอมรับในคุณค่า และประโยชน์ของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานกันอย่างกว้างขวาง ว่ามีความสำคัญและจะสามารถส่งผลให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย

ความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ความสำเร็จของการบริหารไม่ว่ายุคใดสมัยใดปัจจัยที่สำคัญที่สุดในบรรดาทรัพยากรทางการบริหารนั้นคือ คน และคนนี่เองที่เป็นผู้มีชีวิต วิญญาณ ความต้องการ ความคาดหวัง และอารมณ์ และเป็นทรัพยากรบริหารที่ควบคุมได้ยากที่สุด จะเห็นได้จากการออกศึกสงครามไม่ว่าจะเป็นการรบสมัยใหม่หรือสมัยโบราณ ทำไมแม่ทัพนายกอง จึงสามารถปลุกวิญญาณของทหารให้ฮึกเหิม เข้าเผชิญศึกสงครามเหล่านั้นโดยไม่หวาดหวั่นต่อความตาย เช่น เครื่องรางของขลัง พิธีทางศาสนา หรือแม้แต่การใช้พิธีทางไสยศาสตร์เพื่อข่มขวัญศัตรูต่างๆ นานา สิ่งทีกล่าวมานี้ ล้วนแล้วแต่เป็นวิธีการเพื่อให้การบริการขององค์การบริหารบรรลุวัตถุประสงค์เพื่อชัยชนะนั่นเอง ถ้าหากผู้บริการสามารถควบคุมให้บุคลากรภายในองค์การของตนเองมีขวัญกำลังใจดีแล้ว สิ่งทีตามมาจากความสำเร็จมีผลผลิตสูงนั้นยังไม่เพียงพอ องค์การนั้นจะเติบโตใหญ่ และกลายเป็นองค์การที่แข็งแกร่งที่สุด สามารถดำเนินกิจการก้าวหน้า เพราะ

บุคลากรในองค์กรนั้นจะช่วยกันพยายามคิดค้นหาวิธีการเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่นำสมัยมาปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมาก ยิ่งขึ้น

ประโยชน์ของขวัญในการปฏิบัติงาน

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. สร้างความซื่อสัตย์จงรักภักดีต่อหมู่คณะในองค์กร
3. ทำให้เกิดความเป็นระเบียบและมีวินัยในองค์กร
4. ทำให้องค์กรนั้นมีความแข็งแกร่งและมั่นคง สามารถฟันฝ่าอุปสรรคในการ

ปฏิบัติงานได้

5. ทำให้บุคคลและกลุ่มในองค์กรมีความเข้าใจอันดีต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร
6. ทำให้บุคคลและกลุ่มมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กรของตน
7. ทำให้บุคคลและกลุ่มในองค์กรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ดังนั้น การบริหารงานจึงมิใช่เป็นเพียงการทำงานสำเร็จลุล่วงไปเท่านั้น แต่จะต้องคำนึงถึงบรรยากาศในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานด้วย ซึ่งจะต้องทำงานให้แล้วเสร็จ ด้วยความพึงพอใจเต็มอกเต็มใจในการปฏิบัติงานนั้นๆ มิใช่ทำงานสำเร็จด้วยการบังคับขู่เข็ญ แต่จะต้องให้ความสนใจและไม่ละเลยการบำรุงขวัญให้ที่อยู่ตลอดเวลา เพื่อประโยชน์อันสูงสุดทั้งสำหรับองค์กรและตัวผู้ปฏิบัติงาน

องค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน

ผู้บริหารองค์กรทั้งหลายย่อมต้องการให้บุคลากรในหน่วยงานของตนเองมีขวัญและกำลังใจดี เพื่อผลและประสิทธิภาพของงาน แต่อย่างไรก็ตามเป็นการยากยิ่งที่ผู้บริหารทุกคนจะประสบความสำเร็จในการสร้างและดำรงขวัญและกำลังใจของบุคลากรของตนให้คงสภาพถาวร และสูงขึ้นไปเรื่อยได้ ดังนั้นบทบาทของผู้บริหารจึงจำเป็นต้องใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มกำลังไม่ว่าจะเป็นความรู้ ความสามารถในด้านวิชาการ เทคนิค กระบวนการ การกำหนดนโยบายขององค์กร การบังคับบัญชา การจัดสวัสดิการ ภาวะผู้นำ ตลอดจนการจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงานให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข ดังนั้น สิ่งต่อไปนี้อย่อมมีผลกระทบต่อขวัญในการทำงานของบุคลากรในองค์กรอย่างยิ่ง

องค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อขวัญในการทำงาน 6 ประการ คือ

1. ภาวะการเป็นผู้นำในการบริหารของผู้นำ
2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ของเจ้าหน้าที่
3. ความศรัทธา และความเชื่อมั่นของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อวัตถุประสงค์ นโยบายของกลุ่ม และองค์การ
4. ความเป็นธรรมในการพิจารณาให้บำเหน็จความชอบ และตำแหน่งหน้าที่ การงาน
5. สภาพของการทำงาน สะดวกสบาย สบายาก งานหนัก เหมาะสม เกิดความพอใจหรือไม่พอใจ
6. สุขภาพทางกายและจิตใจของบุคคลในหน่วยงาน แข็งแรงพอที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่หรืออ่อนแอทำงานไม่ไหว

ส่วน Herzberg กล่าวว่า ปัจจัยจูงใจในการทำงานหรือทำให้เกิดภาวะพึงพอใจ ได้แก่ ความสำเร็จ การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า และความเจริญ ส่วนปัจจัยที่เป็นสุขลักษณะหรือทำให้เกิดภาวะไม่พึงพอใจ ได้แก่ นโยบายและการบริหารการควบคุมบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน เงินเดือน ชีวิตส่วนตัว ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ฐานะและความมั่นคง

สำหรับโอวาร์ด (Ovard) ได้แบ่งปัจจัยหรือองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อขวัญในการทำงานออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. ปัจจัยทางวัตถุ มีความสัมพันธ์กับสภาพของการทำงาน ได้แก่ รายได้ การลาหยุดงาน สวัสดิการต่างๆ ในหน่วยงาน ความสะดวกสบาย เครื่องมือเครื่องใช้ และปัจจัยทางเศรษฐกิจ เป็นต้น
2. ปัจจัยทางด้านมนุษย์ ได้แก่ การมีมนุษยสัมพันธ์อันดีในหน่วยงาน สภาพทางด้านจิตใจ และร่างกาย การร้องทุกข์ และการตัดสินใจที่จะมีผลต่อหมู่คณะ เป็นต้น

อำนาจ กิติวรรณ ได้สรุปสาเหตุแห่งความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจของคนที่มีต่อบรรยากาศภายในองค์การว่ามีสาเหตุเกิดจากงาน (intrinsic) อันได้แก่ ชนิดของงาน การได้รับความสำเร็จในชีวิตการทำงาน การได้มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถของคนให้ประจักษ์ การที่คนเห็นความสำคัญและการได้มีโอกาสพัฒนาตนเอง ส่วนอีกสาเหตุหนึ่งนั้นมาจากสภาพแวดล้อมอื่นๆ (extrinsic) ได้แก่ ค่าจ้าง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ สภาพการทำงาน ระยะเวลาในการทำงาน ความปลอดภัยในการทำงาน โครงสร้างขององค์การ การติดต่อสื่อสาร การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ดังนั้น เราจะสามารถสังเกตถึงบรรยากาศภายในขององค์การทางการศึกษาว่าจะมี
ขวัญดีอย่างไร

1. การแสดงออกของบุคคลในการสร้างบรรยากาศของหน่วยงานแจ่มใส ชำเรือง
2. การดำเนินงานราบรื่น เรียบร้อย ไม่ขัดแย้ง การงานไม่ผิดพลาดมีความถูกต้อง
แม่นยำ
3. การทำงานของบุคคลสนุก เพลิดเพลินกับการทำงาน ตั้งใจทำงาน
4. สมาชิกในหน่วยงานช่วยกันเสนอแนะ ช่วยซึ่งข้อบกพร่องและช่วยกันปรับปรุง
แก้ไขงานให้ดีขึ้น
5. การแสดงความคิดเห็น วิพากษ์วิจารณ์ เป็นไปด้วยความบริสุทธิ์ และเสนอทาง
ออกให้เหมาะสม
6. ทุกคนมีความเสียสละ เอื้อเฟื้อ และพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือต่อทั้งบุคคล
และหมู่คณะอย่างเต็มความสามารถ แม้งานนั้นจะเป็นงานที่ยากเร่งด่วนเพียงใด
7. ยอมรับการมอบหมายหน้าที่การงานพิเศษที่นอกเหนือจากหน้าที่ด้วยความ
เต็มใจ และภาคภูมิใจ
8. แม้จะอยู่ในสถานการณ์ที่คับขัน สมาชิกในองค์การก็สามารถดำรงสภาพความ
เป็นปกติสุขได้

ในขณะที่เดียวกันบรรยากาศอันบอถึงควมมีชีวิตจิตใจต่ำขององค์การนั้น มี
ดังนี้

1. มีอาการหวาดกลัว ตื่นกลัว ตกใจต่อข่าวและเหตุการณ์ได้ง่าย
2. บรรยากาศซึมเซา เศร้าสร้อย ไม่ว่าแจ่มใส มีอาการมินชา ตึงเครียด เฉื่อยชา
3. การปฏิบัติงานมักมีการขาด ลา มาทำงานสายมากผิดปกติ
4. การทำงานผิดพลาด ไม่แน่นอน ขาดความเชื่อมั่น ผลงานไม่ดี
5. มีการโยกย้าย ลาออกในอัตราที่สูง
6. มีการทะเลาะเบาะแว้ง แก่งแย่งชิงดี อิจฉาริษยา และมีข้อพิพาทภายในระหว่าง
บุคลากรในหน่วยงาน
7. ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงอาการเฉยเมย เย็นชา พยายามหลีกเลี่ยงผู้บังคับบัญชา
ทั้งทางตรงและทางอ้อม
8. มีความก้าวร้าว กระด้างกระเดื่อง ไม่สุภาพ และไม่เชื่อฟัง

9. ไม่สนใจต่องานหรือขาดความเอาใจใส่ต่อเพื่อนร่วมงาน
 10. หลีกเลียง ทำให้งานเสร็จช้า ไม่ตั้งใจทำงาน
 11. มีการร้องทุกข์ การกล่าวหา และเขียนบัตรสนเท่ห์มากผิดปกติ
 12. การแสดงออกทางอารมณ์ไม่ดี หงุดหงิด วิพากษ์วิจารณ์ในเรื่องที่เล็กน้อย
- อาการที่แสดงให้เห็นว่าคนมีขวัญและกำลังใจไม่ดี**
1. มีอาการหวาดผวา ตื่นเต้น ตื่นตระหนกตกใจต่อข่าวและเหตุการณ์ต่างๆ ได้ง่าย แม้มีเหตุการณ์เล็กๆ น้อยๆ ก็มีการวิพากษ์วิจารณ์เป็นเรื่องใหญ่โต มีข่าวลือนินทาว่าร้าย กันมาก
 2. มีบรรยากาศขบเซา เศร้าสร้อย บุคคลไม่ค่อยร่าเริงแจ่มใส มักแสดงอาการมีนขา บึ้งตึงเฉื่อยชา เงือหนงอยในการปฏิบัติตนเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ
 3. มีการขาด การลา การมาทำงานสายเพิ่มขึ้นผิดปกติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะ ที่มีปริมาณงานที่ต้องทำมาก
 4. การทำงานผิดพลาดไม่แน่นอน เชื่อถือไม่ได้ และมีอาการผิดปกติ
 5. มีการลาออกหรือโยกย้ายงานในอัตราที่เพิ่มขึ้นอย่างผิดปกติ
 6. ขาดความสามัคคีในหน่วยงาน มีการทะเลาะเบาะแว้งแก่งแย่งชิงดีกัน อิจฉาริษยา กระทบกระแทกกันในระหว่างบรรดาสมาชิกของหน่วยงาน
 7. ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความเฉยเมย เย็นชาต่อผู้บังคับบัญชา พยายามหลีกเลียง ไม่พบหรือเดินสวนกัน ไม่ค่อยอยากมองหน้าเมื่อพูดด้วย การพูดคุยแบบถามคำตอบคำ
 8. การแสดงอาการแข็งกร้าว กระด้างกระเดื่อง ไม่สุภาพ ไม่เชื่อฟัง
 9. แสดงความไม่สนใจงาน หรือเอาใจใส่เพื่อร่วมงาน
 10. มักแสดงประหนึ่งว่าทำงานและมีงานยุ่งตลอดเวลา แต่งานไม่เสร็จสักที งานเสร็จช้า เดินไปเดินมา ไม่ตั้งใจทำงานอย่างจริงจัง
 11. มีการร้องทุกข์ บัตรสนเท่ห์มากผิดปกติ
 12. บุคคลมักแสดงออกทางอารมณ์ไม่ดี หงุดหงิด วิพากษ์วิจารณ์ในเรื่องหุยมหุยม ดังนั้น การศึกษาเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจจึงต้องพิจารณาจากปัจจัยและองค์ประกอบของขวัญและกำลังใจเป็นสำคัญ อีกทั้งดูจากสภาพของขวัญและกำลังใจโดยทั่วไปว่าในองค์กรหรือสำนักงานมีผู้บริหารแต่ละระดับรับผิดชอบ โดยอาศัยอาการของพฤติกรรมต่างๆ ซึ่งเกิดจากบุคคลหรือคณะบุคคลมาประกอบการตัดสินใจ ความเห็นเกี่ยวกับสภาพ

ขวัญและกำลังใจในองค์การ สอดคล้องกันในด้านการศึกษาพฤติกรรมของบุคลากร ซึ่งเป็นตัวชี้ให้เห็นถึงสภาพของระดับขวัญในองค์การ เช่น พฤติกรรมในด้านความกระตือรือร้นในการทำงาน มีการวิพากษ์วิจารณ์ การเสียสละ ให้ความร่วมมือ เป็นต้น พฤติกรรมของบุคลากรที่แสดงออกในสภาพที่ขวัญและกำลังใจดีและสภาพตรงข้าม เป้าหมายขององค์การสามารถบ่งชี้สภาพของระดับขวัญและกำลังใจได้อีกประการหนึ่ง สรุปแล้วอาจกล่าวได้ว่าการพิจารณาสภาพขวัญและกำลังใจในองค์การแต่ละแห่งนั้น พิจารณาได้จากพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การเป็นสำคัญ รองลงมาได้แก่ผลผลิตขององค์การนั่นเอง

ปัจจัยที่จะก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดี

เดวิส (Davis) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่จะก่อให้เกิดขวัญกำลังใจประกอบด้วยลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้บริหารที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา การมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติ หรือรับผิดชอบการจัดสภาพการทำงาน ระบบการวัดผลความสำเร็จในการทำงาน ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลัก และนโยบายการดำเนินงานขององค์การ สุขภาพทั้งกาย และจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ภายในครอบครัวไม่มีปัญหา หรือข้อขัดแย้งใดๆ เกี่ยวกับศาสนา ความคิดเห็นทางการเมือง สิ่งแวดล้อมทางสังคมและอื่นๆ การควบคุมดูแลอย่างเพียงพอ ความพึงพอใจในผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ และรางวัลที่ได้รับในโอกาสที่แสดงความคิดเห็น และการยอมรับฟัง รวมทั้งการให้บำเหน็จความชอบและการลงโทษที่ถูกต้องและเป็นธรรม

องค์ประกอบที่จะทำให้บุคลากรในหน่วยงานมีขวัญและกำลังใจหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายด้าน คือหน่วยงานมีวัตถุประสงค์เป็นที่พึงพอใจที่ทุกคนยอมรับ หรือคนทำงานมีความพึงพอใจและภูมิใจในงานที่ตนปฏิบัติหรือไม่ มีความสัมพันธ์ระหว่างคนปฏิบัติงานหรือไม่ สิ่งตอบแทนที่บุคคลได้รับเหมาะสมเพียงใด มีการนิเทศงานกันอย่างใกล้ชิดรวดเร็วเพียงพอทั่วถึงเพียงใด สุขภาพกายสุขภาพจิตโดยทั่วไปของคนทำงานเป็นอย่างไร นอกจากนี้ อานาจ กิตติคุณ ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของขวัญกำลังใจไว้ ดังนี้ ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำ ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์ และนโยบาย ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น ตำแหน่ง สภาพของการทำงานและสุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน

จึงสรุปได้ว่า ขวัญและกำลังใจของบุคลากรในองค์การจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยและองค์ประกอบหลายด้านซึ่งขึ้นอยู่กับว่าจะยึดเอาสิ่งใดเป็นเกณฑ์ แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อ

พิจารณาจากเนื้อหาตลอดจนปัจจัยและองค์ประกอบของขวัญและกำลังใจที่เห็นว่า เกี่ยวข้องกับสภาพการปฏิบัติงานในปัจจุบันมาศึกษา 10 องค์ประกอบ คือ

1. สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน
2. การปกครองและการบริหารงาน
3. การปกครองบังคับบัญชา
4. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
5. ความพอใจในงาน
6. ความสอดคล้องระหว่างงานกับความถนัด
7. ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่
8. สถานภาพและการยอมรับนับถือ
9. ความเพียงพอในการติดต่อสื่อสาร
10. โอกาสความก้าวหน้า



ดังนั้นองค์ประกอบหรือปัจจัยของขวัญต่อการทำงานในหน่วยงานนั้น ความสัมพันธ์ 2 องค์ประกอบที่เป็นจุดสุดยอดให้แก่ตัวผู้บริหาร และผู้ใต้บังคับบัญชานั้นเอง ปัญหาจึงขึ้นอยู่กับบทบาทของผู้บริหารที่มีหน้าที่เป็นผู้สร้าง และดำรงรักษาขวัญนั้นจะสามารถใช้ภาวะผู้นำของตนให้เกิดภาวะของขวัญและกำลังใจที่ดีได้อย่างไร เพราะการเป็นผู้นำนั้นเป็นกระบวนการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการออกคำสั่งให้ผู้อื่นปฏิบัติตามภารกิจที่กำหนดไว้ นั้นหมายความว่า นโยบาย ระเบียบ กฎเกณฑ์ เทคนิคการบริหารจะต้องเป็นหลักสากลที่ทำให้ผู้อื่นยอมรับโดยเฉพาะกระบวนการบริหารสมัยใหม่ กระบวนการกลุ่มและการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นจะตัดสินใจจึงจะสามารถ ระดมสรรพกำลังมาช่วยพัฒนาองค์การนั้นได้ ดังนั้น บทบาทของผู้นำจำเป็นต้องแสดงฐานะของการบริหารในด้าน การชี้แนะ กระตุ้น ออกคำสั่ง นิเทศ เพราะสิ่งที่กล่าวมานี้หากเป็นคำชี้แนะ การกระตุ้น หรือการออกคำสั่ง และการนิเทศที่ก่อให้เกิดการจูงใจและโน้มน้าวให้เกิดการยอมรับ ซึ่งไม่ใช่เป็นการบังคับทำให้บุคลากรยินดีปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ผู้ปฏิบัติมีความสุขด้วย และจากการวิจัยของมหาวิทยาลัย Michigan พบว่า ความสามารถส่วนตัวของผู้บริหารมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของเขา ซึ่งหมายความว่า ผู้นำที่ได้รับความสำเร็จควรจะเป็นผู้นำที่มีความสามารถด้วย มิได้ขึ้นกับพฤติกรรมที่เขาประพฤติ ในการสั่งงานแก่ลูกน้องแต่เพียงอย่างเดียว

แนวทางในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ

จากคำกล่าวที่ว่า "เจตคติก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจ" เราพอจะมองเห็นแนวทางว่าการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจนั้น ควรเริ่มต้นที่การเปลี่ยนแปลงเจตคติของผู้ปฏิบัติงานต่อสภาพการต่างๆ ในองค์การเสียก่อน เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีเจตคติที่ดีแล้วก็ย่อมที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลในที่สุด วิธีการหนึ่งที่ทำได้และเป็นที่ยอมรับกันคือ การจูงใจ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ สิ่งจูงใจจะเป็นองค์ประกอบหรือปัจจัยที่สำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของบุคคลในหน่วยงาน วิรัตน์ พุ่มจันทร์ ได้เสนอวิธีการเสริมสร้างขวัญของบุคลากรไว้หลายๆ อย่าง พอสรุปได้ว่า

1. การสร้างขวัญหรือบำรุงขวัญให้บังเกิดขึ้นอย่างจริงจัง ควรสร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน โดยการจัดให้มีการสำรวจทัศนคติเป็นครั้งคราว ทั้งนี้เพื่อจะได้ทราบปัญหา และดำเนินการปรับปรุงแก้ไขได้ถูกต้อง

2. กำหนดมาตรฐานและสร้างเครื่องมือวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น จัดระบบการประเมินผลงาน เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน การสับเปลี่ยนโยกย้าย แล้วดำเนินการให้เป็นไปตามระบบระเบียบนั้นอย่างเป็นธรรม เพื่อป้องกันความลำเอียงและข้อครหา อันจะเป็นทางนำไปสู่การเสื่อมขวัญในการปฏิบัติงานในองค์การได้

3. ควรเปิดโอกาสให้ผู้ทำงานมีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือปรึกษาหารือ หรือระบายความอัดอั้นตันใจของเขาได้บ้าง เพราะการทำงานในคนหมู่มากมักมีปัญหาเกิดขึ้นเสมอ จึงควรเว้นการกระทำในลักษณะเผด็จการ เพราะนอกจากจะไม่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสหรือมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาหรือได้รับการปฏิบัติในสิ่งที่เป็นความคับข้องใจแล้ว ผลงานที่ได้ยังไม่ทรงคุณค่าในทางบริหาร และไม่ก่อประโยชน์อนุกุลแก่ ขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงานด้วย

4. ผู้บังคับบัญชาควรทำตัวเป็นที่ปรึกษาหารือที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องงาน ดังที่เรียกว่า counseling service คือช่วยชี้ทางแก้ปัญหาในการปรับปรุงตัวเอง

5. ควรมีการชมเชยให้รางวัล แต่ต้องทำด้วยใจจริงและระมัดระวังมิให้เหลือ การชมเชย การให้รางวัลจะทำให้เกิดแรงจูงใจ

6. สร้างบรรยากาศการทำงานให้ทุกคนมีความหวัง มีโอกาสก้าวหน้า รับผิดชอบ
ของตัวเองเปิดโอกาสให้แสวงหาความก้าวหน้า อย่ากีดกันเป็นอันขาด

7. ให้โอกาสอันเท่าเทียมกันในอันที่จะก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามส่วนสัดแห่ง
ผลการปฏิบัติงานและความสามารถ

8. ผู้บังคับบัญชาต้องวางตัวเป็นเพื่อร่วมงานที่ดี มีน้ำใจ เมตตากรุณา ให้ความ
อบอุ่นใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีใจวางตัวเป็นนาย ให้ความสนใจแก่สภาวะการทำงานด้วย
ความเห็นอกเห็นใจ

9. พึงส่งเสริมสุขภาพอนามัยของผู้ปฏิบัติงานให้สมบูรณ์อยู่เสมอ ทั้งทางร่างกาย
และจิตใจ เพราะขวัญเป็นสภาพของจิต จิตใจกับร่างกายเป็นของคู่กัน อย่างใดอย่างหนึ่งเสื่อม
ย่อมมีผลกระทบถึงกัน

10. ความพึงพอใจในงานที่ทำ ขวัญกำลังใจเกิดขึ้นด้วยความรู้สึกพอใจในงานที่
ทำงาน ที่จะมอบหมายให้คนๆ หนึ่งทำนั้น จึงควรเป็นงานที่เขาพอใจ เพื่อจะได้ผลิตผลที่ดี
มีคุณภาพ อันเป็นวิธีการจูงใจที่ดีอีกวิธีหนึ่ง

11. ความเป็นหน่วยหนึ่งของงานในองค์การหนึ่งๆ ย่อมมีกลุ่มสังคมย่อยๆ เกิดขึ้น
ผู้ปฏิบัติงานย่อมต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการการยอมรับเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่ม
การได้รับการยกย่องนับถือจากพวกเดียวกันจะทำให้เขามีขวัญดีขึ้น ส่งผลถึงขวัญของกลุ่ม
และขวัญโดยส่วนรวมขององค์การทั้งองค์การได้

12. สัมพันธภาพของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา จะเป็นสิ่งจูงใจทำให้เกิด
ขวัญดีขึ้นนั้น ควรตั้งอยู่บนความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ไม่พึงเห็นลูกน้องเป็นเครื่องจักร
คอยกวาดขัน จับผิด บังคับ ลงโทษ หน้าที่ของผู้บังคับบัญชาคือจะค้นหาทางจูงใจให้เกิดการ
ทำงานด้วยความสมัครใจของผู้ใต้บังคับบัญชาเอง วิธีที่จะช่วยได้มาก เมื่อมอบหมายงานให้
ทำแล้ว ควรปล่อยให้เขามีอิสระในการทำงานไม่ ควรจู้จี้จนเกินไป เพราะจะเกิดความรู้สึก
ว่าไม่ได้ใช้ความคิดทำงานนั้นด้วยตนเอง ไม่มีความภูมิใจในผลงานนั้น หน้าที่ผู้บังคับบัญชา
คือให้คำปรึกษาหารือหรือแก้ปัญหาเมื่อเขาต้องการ

13. ผู้บังคับบัญชาต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง ซึ่งจะทำให้เกิดความเชื่อถือ การ
โลเล ขาดความมั่นใจ ย่อมทำให้ผู้ร่วมงานพลอยรวนเร ขาดความมั่นใจตามไปด้วย

14. การจัดสวัสดิการที่ดี หมายถึง ให้ประโยชน์เกื้อกูลนอกเหนือไปจากเงินเดือน
ค่าจ้างซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการจูงใจอยู่แล้ว การให้สวัสดิการจะช่วยให้การปฏิบัติงานให้มี
ความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยยิ่งขึ้น

15. สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน จากการทดลองของเมโยที่กล่าวมาแล้ว สิ่งแวดล้อมในการทำงานทางกายมีใช้สิ่งเดียวที่ทำให้เกิดอุบัติเหตุ แต่สิ่งเหล่านี้ก็มีความสำคัญ เพราะคนงานก็ต้องการความสะดวกสบายในการทำงานด้วยกันทั้งนั้น การสำรวจตรวจสอบสภาพแวดล้อมในการทำงานต่างๆ เช่น เครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ สถานที่ปฏิบัติงานที่เหมาะสม อากาศถ่ายเทดี ตลอดจนการป้องกันซ่อมแซมสิ่งอันจะก่อให้เกิดอันตราย ระหว่างปฏิบัติงาน จะช่วยให้วิญญูของผู้ปฏิบัติงานดีขึ้นกว่าที่จะปล่อยให้สภาพการทำงานเป็นไปอย่างหย่อนยาน ไม่มีการปรับปรุง

สำหรับลักษณะการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรในหน่วยงานทางการศึกษานั้นนิยมใช้วิธีการที่เป็นสิ่งจูงใจเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจเช่นเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาตินอกจากจะกำหนดเอาการนำขวัญและกำลังใจเป็นแนวทางหลักหนึ่งใน 7 แนวทาง การบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2530 - 2534 ก็ยังถือหลักว่า "เจตคติและการจูงใจก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจ" โดยได้แบ่งสิ่งจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. สิ่งจูงใจที่องค์กรจัดไว้หรือกำหนดไว้เป็นหลักสำหรับทุกๆ คนหรือเป็นการทั่วไป เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูล นโยบายและระบบบริหารงาน สภาพการทำงาน เป็นต้น สิ่งจูงใจประเภทนี้หากพิจารณาแล้วจะเห็นว่าใกล้เคียงกับ "ปัจจัยสุขอนามัย" ตามทฤษฎีแรงจูงใจของเฮร์สเบิร์ก เป็นปัจจัยที่จำเป็นที่ขาดไม่ได้ ต้องจัดไว้เป็นหลักทั่วไป

2. สิ่งที่หัวหน้างานหรือผู้บริหารเสริมสร้างให้มีขึ้นในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ เช่น การปกครองบังคับบัญชา การมอบหมายงาน การยอมรับนับถือ การมีส่วนร่วมในการบริหาร เป็นต้น ซึ่งตามทฤษฎีของเฮร์สเบิร์กจัดอยู่ใน "ปัจจัยจูงใจ" ซึ่งปัจจัยประเภทนี้จะสนองความต้องการของบุคคลในแต่ละหน่วยงานได้เป็นอย่างดี

ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของข้าราชการครูนั้น แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1. การสร้างขวัญและกำลังใจโดยระบบราชการ เช่น ระบบเงินเดือน ระบบสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ นโยบายและระบบบริหาร สภาพการทำงาน เป็นต้น

2. การสร้างขวัญและกำลังใจโดยผู้บริหารในแต่ละหน่วยงาน เช่น การใช้เทคนิคการปกครองบังคับบัญชา ใช้เทคนิคการมีส่วนร่วมในการบริหาร การสร้างบรรยากาศในการบริหาร หรือการสร้างทีมงาน เป็นต้น

แบบฝึกหัด

1. ในความคิดเห็นของท่าน ท่านจะสร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างไร

2. เทคนิควิธีการดำเนินลูกน้องควรเป็นเช่นไรจงยกตัวอย่าง

3. ลูกน้องต้องการอะไรจากท่าน

4. "ผู้นำที่ดีจะทำงานโดยผ่านคนอื่นให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ไม่ใช่ตัวเองทำโดยตรง" ท่านเห็นด้วยกับคำกล่าวนี้หรือไม่ จงอธิบาย

5. ถ้าท่านคิดว่าทุกคนต้องปฏิบัติหน้าที่ในการทำงานอยู่แล้ว ไม่จำเป็นต้องให้ขวัญกำลังใจ ท่านคิดว่า ท่านคิดถูกต้องหรือไม่ และถ้าท่านคิดว่าการสร้างขวัญกำลังใจเป็นสิ่งจำเป็น ท่านจะมีวิธีสร้างขวัญกำลังใจให้ลูกน้องของท่านอย่างไรบ้าง

6. ท่านจะทราบได้อย่างไรว่าบรรยากาศการทำงานในองค์กรของท่านลดลง ขาดความกระตือรือร้น ท่านจะมีวิธีสร้างบรรยากาศให้องค์กรเต็มไปด้วยความร่วมมือร่วมใจ สนุกสนาน ก่อให้เกิดความสามัคคีได้อย่างไร

