

บทที่ 6

ขวัญของบุคลากรในองค์กร

ขวัญ เป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อม และงานที่ตนทำอยู่ ซึ่งอาจจะเป็นทั้งความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีก็ได้ ถ้าบุคคลมีความรู้สึกที่ดีเรียกว่ามีขวัญดี เขาก็จะมีความกระตือรือร้นในการทำงาน แต่ถ้าหากมีความรู้สึกไม่ดีเรียกว่าขวัญไม่ดีคนจะทำงานเฉื่อยชา ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเรียนรู้ และทำความเข้าใจว่ามีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อขวัญของครู ถ้าครูมีขวัญกำลังใจในการทำงานก็จะส่งผลต่อนักเรียนโดยตรง

6.1 ความหมายของขวัญ

สมพงศ์ เกษมสิน (2526 : 341) อธิบายว่า ขวัญ เป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่าง และขวัญที่ดีเกี่ยวกับการทำงานนั้น คือความตั้งใจของคนทำงานที่จะอุทิศเวลาและแรงกายของตนเองเพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์กร

เสนาะ ดิยาว (2532 : 338) อธิบายว่า ขวัญ คือ สภาพทางใจที่สะท้อนให้เห็นถึงการทำงานของตน หรือเป็นความรู้สึกที่มีต่อพฤติกรรมของคนต่อการทำงาน เช่น อารมณ์ ความกระตือรือร้น ความหวังและความตั้งใจ

อาคม วัชโรสง (2547 : 120) ได้รวบรวมและสรุปแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับ “ขวัญ” ไว้ดังนี้

1. ฮอลโลเรน (Halloran, 1978 : 129) นิยามว่า ขวัญหมายถึง สภาวะจิตใจและความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องานและเพื่อนร่วมงาน
2. สมิทและเวคเลย์ (Amirth and Wakeley, 1972) กล่าวว่า ขวัญคือความสนใจที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของบุคคล ซึ่งจะสังเกตหรือวัดได้จากความพยายามที่เขาใช้ในการทำงาน มีความคิดริเริ่มและความพึงพอใจในการทำงาน

6.2 ความสำคัญของ “ขวัญ”

ขวัญ เป็นความรู้สึกที่ดี ที่สบายใจ ที่มีกำลังใจ และที่มีความสุขในการทำงานอยู่ในองค์กร จึงมีความสำคัญหลายประการ ได้แก่

- 1) เป็นตัวเสริมพลังในการทำงานของบุคคล

- 2) เป็นตัวช่วยเพิ่มคุณภาพในการทำงานให้แก่องค์กร
- 3) เป็นตัวชี้วัดสภาพบรรยากาศภายในองค์กร
- 4) เป็นตัวสะท้อนประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหาร

6.3 การบำรุงรักษาขวัญ

ขวัญเป็นสภาวะแห่งจิตใจที่สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการทำงานและความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน จึงเป็นภารกิจอันยิ่งใหญ่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องรู้วิธีบำรุงรักษาขวัญที่ได้เสริมสร้างไว้ดีแล้ว ดังนี้

1. จัดให้มีการสำรวจเจตคติเป็นครั้งคราวเพื่อจะได้ทราบปัญหาที่แท้จริง
2. สร้างเครื่องวัดผลสำเร็จในการทำงานของแต่ละบุคคลขึ้น เช่น การเลื่อนเงินเดือน ตำแหน่ง หรือการโยกย้าย
3. เปิดโอกาสให้ลูกน้องได้แสดงความคิดเห็นหรือระบายความอัดตันตันใจ
4. ผู้บังคับบัญชาต้องทำตัวเป็นที่ปรึกษาที่ดี ช่วยแก้ปัญหาส่วนตัวและเรื่องงาน
5. การชมเชยให้รางวัล ต้องทำด้วยใจจริง จะทำให้เกิดแรงจูงใจ
6. สร้างบรรยากาศในการทำงานให้ทุกคนมีความหวัง มีโอกาสก้าวหน้า
7. ให้โอกาสอันเท่าเทียมกัน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามสัดส่วนของการปฏิบัติงานและความสามารถ
8. ผู้บังคับบัญชาต้องเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี มีน้ำใจเมตตากรุณา
9. ส่งเสริมสุขภาพอนามัยของผู้ปฏิบัติงานให้สมบูรณ์อยู่เสมอทั้งร่างกายและจิตใจ

6.4 ข้อสังเกตสภาพขวัญของบุคลากรในองค์กร

- ก. ข้อสังเกตที่แสดงว่าบุคลากรในหน่วยงานมีขวัญดี
 1. บรรยากาศในหน่วยงานแจ่มใสร่าเริง
 2. งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ถูกต้องเชื่อถือได้
 3. สมาชิกในหน่วยงานมีความสนใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบ
 4. สมาชิกในหน่วยงานจะวิพากษ์วิจารณ์หรือให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ด้วยความบริสุทธิ์ใจ
 5. สมาชิกในหน่วยงานพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือเป็นกรณีพิเศษในขณะที่มีงานรีบด่วน
 6. สมาชิกในหน่วยงานยอมรับการมอบหมายหน้าที่การงานพิเศษด้วยความเต็มใจ

ข. ข้อสังเกตที่แสดงว่าบุคลากรในหน่วยงานมีขวัญไม่ดี

1. บรรยากาศในหน่วยงานไม่แจ่มใส มีการทะเลาะเบาะแว้งในหมู่สมาชิกด้วยกันเอง
2. มีความเฉื่อยชา ความล่าช้าของการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ
3. งานมีความผิดพลาด เชื่อถือไม่ได้มากขึ้นผิดปกติ
4. มีการขาดการลามากกว่าปกติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะที่มีงานมากหรืองานรีบด่วน
5. มีการลาออกจากงานหรือย้ายไปอยู่ที่อื่นด้วยความสนใจในอัตราเพิ่มขึ้นอย่างผิดปกติ

6.5 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญ

ขวัญเกี่ยวข้องกับทุกอย่างที่ทำให้คนเกิดความพึงพอใจในการทำงาน การกล่าวถึงขวัญ มักจะมองภาพรวม ๆ จากหลายปัจจัยที่เกิดผลต่อขวัญ ดังที่ ฮอลโลเรน (Halloran, 1978 : 129 ; อ้างถึงใน อาคม วัดไชสง, 2547 : 121) ได้ให้ปัจจัยเกี่ยวกับขวัญ ไว้ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร
2. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง
3. การปกครองบังคับบัญชา
4. บุคลากรมีความพึงพอใจต่อนโยบาย และเป้าหมายขององค์การ
5. บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและเป้าหมายขององค์การ
6. บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตน
7. ผู้บริหารเห็นความสำคัญและคุณค่าของบุคลากรทุกคน
8. บุคลากรได้รับการยอมรับและยกย่องจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน
9. บุคลากรมีความรัก สามัคคี เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและทำงานเป็นทีม
10. บุคลากรมีความสุขและมีความพึงพอใจต่องานที่ทำ
11. องค์การจรรระบบสวัสดิการที่ดี
12. การได้รับค่าจ้างที่เหมาะสมและยุติธรรม
13. การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งมีความเป็นธรรม
14. ผู้บริหารให้โอกาสบุคลากรได้ใช้ความรู้ความสามารถทำงานอย่างเต็มที่

ประยูร พรหมพันธุ์ (ม.ป.ป. ; อ้างถึงใน สมศักดิ์ ขาวลาภ, 2544 : 46) ได้กล่าวถึงปัจจัยของขวัญในการปฏิบัติงานว่ามี 11 ประการดังนี้

1. ความรู้สึกมั่นคงในงาน
2. ค่าจ้างดี เพียงพอสำหรับครอบครัว ในระดับที่มีเหตุผล
3. มีโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า

4. ได้รับความยุติธรรม
5. สถานภาพในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ
6. ผู้ร่วมงานมีโอกาสรับรู้เรื่องราวขององค์การ มีการสื่อความหมายเพื่อความเข้าใจ และความร่วมมืออันดี
7. การมีภาวะการณเป็นผู้นำที่ดี
8. การหาทางให้งานเดิน
9. ความภาคภูมิใจในงาน ผลผลิต และองค์การ
10. การมีโครงการให้คำแนะนำที่ดี
11. การปรึกษาร่วมกัน

สรุป

ขวัญ หมายถึง ความรู้สึก หรือ สภาพทางจิตใจของบุคคลที่มีต่องาน หรือต่อบรรยากาศการใช้ชีวิตในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง แสดงออกให้เห็นได้ในลักษณะของกระตือรือร้น ความกระฉับกระฉ่องไว ความสุข กรณีเมื่อบุคคลมีขวัญดี หรือเป็นความเชื่อยชา เป็นทุกข์ กรณีที่มีขวัญไม่ดี ขวัญมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานในองค์การหลายประการ ได้แก่ การเป็นตัวเสริมพลังในการทำงานของบุคคล การเป็นตัวเพิ่มคุณภาพการทำงาน การเป็นตัวเสริมสร้างบรรยากาศในองค์การ เป็นต้น

การบำรุงขวัญของบุคลากรในองค์การสามารถจัดได้หลายวิธีการ ได้แก่ การใช้สิ่งจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและรางวัลประเภทอื่น การพัฒนาบรรยากาศในการทำงาน การเปิดโอกาสให้ได้แสดงความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน การสำรวจหรือวิจัยปัญหาการจัดการขององค์การ

กิจกรรมท้ายบท

คำถามเสริมเพื่อเพิ่มความเข้าใจในสาระประจำบทเรียน

1. ขวัญ คือ อะไร
2. ขวัญมีความสำคัญต่อการทำงานอย่างไร
3. ตัวบ่งชี้ว่าบุคลากรในองค์การมีขวัญดีหรือไม่ดีมีอะไรบ้าง