

แนวความคิดทางด้านการบริหาร

ในการทำงานชิ้นหนึ่ง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปนั้น จะมีกระบวนการที่จะต้องทำเสมอ ในการทำงานบางอย่างเราสามารถทำได้โดยใช้สามัญสำนึก หรือทำไปด้วยอาการสามัญสำนึก เช่นถ้าเป็นงานเล็ก ๆ แล้วเราจะเห็นได้ชัด แต่ถ้าหากเป็นงานใหญ่ที่มีคนทำงานเป็นจำนวนมาก ที่จะให้บอกว่าจะต้องทำอะไรบ้างนั้นเป็นเรื่องที่ยาก แต่ถ้าจะวิเคราะห์อย่างละเอียดแล้ว จะพบว่า "การบริหารงาน" เข้ามามีบทบาทสำคัญ

การบริหารงานมีจุดมุ่งหมายสำคัญอยู่ที่ต้องการให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างประหยัด มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ทฤษฎีการพื้นฐานของการบริหารงานคือ คน วัสดุ สิ่งของ เงินและวิธีการจัดการ ในบรรดาปัจจัยเหล่านี้ "คน" นับว่ามีความสำคัญที่สุด ไม่ว่าจะในยุคสมัยใด การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคมหรือการเมืองนั้น "คน" ได้เข้าไปแทรกแซงอยู่ทุกส่วนของการปฏิบัติงาน ความสำเร็จต่าง ๆ ของหน่วยงาน ไม่ว่าจะ เป็นของรัฐบาลหรือเอกชน ก็ขึ้นอยู่กับความเอาใจใส่และความสามารถของผู้ปฏิบัติงานทั้งหลาย ไม่ว่าจะเกิดปัญหาใด ๆ ขึ้นมา การวินิจฉัยงาน การวางแผนงาน การบริหารงาน การจัดรูปองค์กร การประสานงาน ตลอดจนการควบคุมบุคคลระดับต่าง ๆ ให้สามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ จึงย่อมเป็นเรื่องเกี่ยวกับ "คน" ทั้งสิ้น

เนื่องจากงานของทุกองค์การย่อมปฏิบัติโดยบุคคล การบริหารงานให้สำเร็จลุล่วงไปตามเป้าหมายขององค์การนั้น จะต้องผ่านบุคคลในบังคับบัญชาทั้งสิ้น คำว่าเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร (Administrative) นักบริหาร (Executive)

ผู้อำนวยการ (Director) ผู้จัดการ (Manager) หัวหน้ากอง
หัวหน้าแผนก แม้กระทั่งหัวหน้าคนงาน (Foreman) ก็ถือว่าเป็นผู้ทำหน้าที่
ผู้บริหารระดับหนึ่งด้วย

การบริหารงานทั่วไปนั้น มักจะรวมถึงกิจการดังต่อไปนี้คือ^๑

๑. วางหรือกำหนดนโยบายคือกำหนดว่าอะไรที่เราต้องทำหรือเรา
มุ่งหวังจะทำอะไร
๒. วางโครงการและกำหนดวิธีการขึ้น
๓. จัดรูปงาน และวิธีดำเนินงานให้เจ้าหน้าที่ทำ
๔. มอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่แต่ละคน
๕. ควบคุมสิ่งดังกล่าวในแง่ที่เกี่ยวกับผลที่ต้องการ
๖. ตรวจสอบควบคุมความก้าวหน้าทั่วไปของผลงาน
๗. ออกคำสั่งหรือคำแนะนำตักเตือน
๘. ประสานงานการปฏิบัติงาน และส่วนประกอบต่าง ๆ ทั้งปวงเข้า
ด้วยกัน
๙. ฝึกอบรมสอนแนะให้เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้จักปรับปรุงเทคนิคการปฏิบัติ
งานและเพิ่มพูนประสิทธิภาพ
๑๐. เร่งเร้าและทำให้เกิดความมีชีวิตชีวาแก่บุคคลทั้งปวง ซึ่งมีส่วน
ร่วมในการทำงานนั้น

ตามนัยนักกล่าวไควา การบริหารงานเป็นการรวบรวมเอาพลังงานของ
มนุษย์เข้าด้วยกันในลักษณะที่จะก่อให้เกิดความประสานกลมกลืนกัน ทำให้เกิดมี
อำนาจใหม่ขึ้น นอกจากนั้นการบริหารงานยังเกี่ยวข้องกับเรื่องต่อไปนี้^๒

^๑ อุทัย หิรัญโต, ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน, (พระนคร: โอเคียน-
ส์โทร ๒๕๑๕), หน้า ๑.

^๒ Ibid; หน้า 2.

๑. วินิจฉัยหรือตัดสินใจว่าจะทำอะไรให้สำเร็จลุล่วงไปในวันนี้ หรือ
ในระยะเวลาสั้น

- ๒. กำหนดแผนหรือโครงการแต่ละเรื่องสำหรับดำเนินงานเป็นขั้น ๆ
- ๓. กำหนดปริมาณและคุณภาพของเจ้าหน้าที่ที่จะใช้ดำเนินงานตามแผน
- ๔. จัดหาอุปกรณ์ที่จำเป็นจะต้องใช้ในการปฏิบัติงานนั้น ๆ
- ๕. กำหนดเวลาและสถานที่ที่จะปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนตลอดจน

บริการจากภายนอกที่ต้องการ

- ๖. จัดเตรียมฝึกอบรมเจ้าหน้าที่
- ๗. จัดการประเมินผลความก้าวหน้าของงานนั้น ๆ เป็นครั้งคราว

Luther Gulick และ L.Urwick ได้รวบรวมแนวความคิด

เกี่ยวกับวิชาการบริหารราชการที่วิวัฒนาการในช่วงเวลา ๗ ปี โดยเสนอขึ้นเป็นหลัก
วิชาและเขียนขึ้นไว้เมื่อ ค.ศ. ๑๙๓๗ ชื่อว่า **Papers on the Science of -
Administration** ในหนังสือเล่มนี้ Gulick ตั้งชื่อหัวข้อเรื่องว่า **"Notes
on the Theory of Organization"** โดยเขากล่าวว่าภาระหน้าที่ของนักบริหาร
ชั้นสูงหรือการบริหารราชการมีกระบวนการที่จะต้องดำเนินอยู่ ๗ ประการ คือ

- ๑. **Planning** การวางแผนงาน
- ๒. **Organizing** การจัดส่วนราชการหรือการจัดองค์การ
- ๓. **Staffing** การจัดหาเจ้าหน้าที่ (รวมทั้งการบริหาร-

งานบุคคล)

- ๔. **Directing** การอำนวยการ (รวมทั้งการวินิจฉัยสั่ง-

การและการเป็นหัวหน้างาน)

- ๕. **Co-ordinating** การร่วมมือประสานงาน
- ๖. **Reporting** การรายงานผลงานรวมทั้งการประชา-

สัมพันธ์

- ๗. **Budgeting** การงบประมาณ

กระบวนการทั้ง ๗ นี้ เขาได้ให้คำย่อเป็นกฎแฉ โดยให้เรียกว่า

POSTCORB

อันหมายถึงคำย่อของกระบวนการบริหารงาน การบริหารงานจะต้องมีกระบวนการทั้ง ๗ นี้เสมอไปเช่นวางแผน จัดส่วนราชการ จัดหาเจ้าหน้าที่ ประสานงาน เป็นต้น ถ้าไม่มีสิ่งเหล่านี้การบริหารงานก็ไม่เกิดขึ้น หรือไม่เรียกว่าการบริหารงาน

สิ่งเหล่านี้ ถือได้ว่าเป็นคำตอบคำถามที่ว่า การบริหารงานจะต้องทำอะไรบ้าง ซึ่งผู้ที่เป็นนักบริหารในวงราชการหรือเป็นผู้จัดการในวงการธุรกิจจะต้องกระทำและเรียนรู้ อย่างไรก็ตาม ตามที่กล่าวมานี้อาจก่อข้อสงสัยว่า การบริหารงานกับการทำงานมีความหมายเหมือนกันหรือต่างกันอย่างไร ข้อนี้อธิบายได้ว่าการทำงานนั้นโดยทั่วไป หมายถึง ผู้กระทำ ด้วยตัวคนเดียวหรือหากจะร่วมกับคนอื่นด้วยก็เป็นเพียงเพื่อนร่วมงาน เช่น ช่างปูนอาจร่วมกันทำหลายคน ช่างไม้ก็เช่นกัน คนงานช่างปูนหรือช่างไม้เป็นเพียงผู้ทำงาน เราไม่เรียกว่าผู้บริหารงาน แต่ในการสร้างบ้านนั้น มีบุคคลหนึ่งเป็นผู้จัดหาช่างปูนช่างไม้แล้วมอบหมายงานให้ทำคอยควบคุมดูแลและรับผิดชอบ โดยที่เขาอาจจะเป็นคนโบกปูนด้วยหรือไม่ก็ได้ ผู้นั้นก็ได้ชื่อว่า เป็นผู้จัดการหรือนักบริหารได้ ไม่เรียกว่าเขาเป็นคนงาน

การบริหารงานนี้ถือว่าเป็นวิชาชีพแขนงหนึ่งที่แตกต่างจากอาชีพแขนงอื่น การเป็นนักบริหารหรือผู้จัดการที่ดีนั้น ขึ้นอยู่กับคุณสมบัติหลายประการ ซึ่งแตกต่างจากการใช้วิชาชีพแขนงอื่น ๆ

การทำงานในฐานะใช้วิชาอื่น ๆ นอกจากนักบริหาร เราสามารถควบคุมทรัพย์สินได้แทบสิ้นเชิง แต่ถ้าเป็นนักบริหารหรือผู้จัดการ จะต้องควบคุมและหาทางใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วย ซึ่งมีใช้เป็นสิ่งที่ทำได้โดยง่ายนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างความเต็มใจโดยคุณวุฒิให้เกิดขึ้นในหมู่คนงานทั้งปวง เพราะเหตุว่าแม้บริษัทหรือองค์การจะมีกำลังเงิน เครื่องจักรและวัสดุมหาศาลสักเพียงไร สิ่งเหล่านั้นเป็นสิ่งปราศจากชีวิต และไม่เกิดดอกออกผล ถ้าปราศจากเสียซึ่งคณะบุคคลผู้มีความเต็มใจรู้จักใช้ความคิดและผนึกกำลังกัน นำบรรดาสิ่งที่มีไปสู่จุดหมายปลายทาง"

วิชาการบริหารมิใช่เป็นวิชาเฉพาะสาขาเดียว เช่นเดียวกับสังคมศาสตร์ สาขาอื่น ๆ หากแต่ประกอบด้วยวิชาอื่น ๆ หลายสาขา อาทิ การบริหารงานบุคคล จิตวิทยา ภาวะการเมือง ผู้นำเป็นต้น เหตุที่การบริหารงานเป็นศาสตร์สาขาหนึ่ง นั้น ก็เพราะเราสามารถศึกษาได้อย่างเป็นระบบ มีระเบียบแบบแผนและมีกฎเกณฑ์ แม้แต่ในประเทศเผด็จการก็ยังยอมรับว่า ความสำคัญขององค์การต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับ การบริหารที่มีประสิทธิภาพ เช่นในโซเวียต ศาสตราจารย์มาแชลคีม็อค^๓ แห่ง มหาวิทยาลัยนิวยอร์ก กล่าวว่า พวกรัสเซียเองยังยอมรับว่าการที่พวกเขาทำงาน ใหญ่ ๆ ใดสำเร็จ ก็เพราะได้พึ่งการบริหารงานอันมีระเบียบแบบแผน

มีการกล่าวกันในหมู่นักรัฐประศาสนศาสตร์ว่า เมื่อใดที่การบริหารไม่ สามารถจะตามความเจริญทางวิชาการ (Technology) ได้ เมื่อนั้นก็จะ เกิดผลร้ายขึ้น คือนอกจากงานไม่สำเร็จได้โดยรวดเร็วและไม่มีประสิทธิภาพแล้ว อาจจะทำให้เกิดอันตรายร้ายแรง ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเช่น การผลิตรถยนต์เพิ่ม มากขึ้น มีการใช้รถยนต์กันมาก หากไม่มีกฎจราจรหรือการบริหารจราจร - (Traffic Management) ที่ดี อุบัติเหตุก็จะเกิดขึ้นไ้มากซึ่งเป็น อันตรายต่อทั้งชีวิตและทรัพย์สิน

หากจะกล่าวถึงประวัติความเป็นมาของการบริหารงานจากอดีตมาจน ถึงปัจจุบันก็อาจกล่าวโดยย่อได้ดังนี้. 002992

การดำเนินธุรกิจในสมัยแรก ๆ นั้น ใช้ระบบพ่อปกครองลูก (Paternalism) นายจ้างและลูกจ้างกินอยู่ด้วยกัน ต่อมาเมื่อธุรกิจหรือ อุตสาหกรรมเจริญขึ้น ลักษณะพฤติกรรมแบบพ่อปกครองลูกจึงหายไป จนกระทั่ง มาถึงสมัยของ Frederick W. Taylor ซึ่งถือกันว่าเป็นบิดาแห่ง

^๓

การจัดการสมัยใหม่ Taylor ได้นำเอาการบริหารงานที่เรียกว่า **Scientific Management** มาใช้ มีการศึกษาถึงการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพที่สุดว่า ใช้เวลาและลักษณะการทำงานอย่างไรจึงจะหาทางใช้คนให้เป็นประโยชน์มากที่สุด ปรากฏว่าใช้ไคล์ลิตีในระยะแรก ทำให้การอุตสาหกรรมต่าง ๆ ก้าวหน้าไปมาก อย่างไรก็ตามวิธีการของ Taylor ได้รับการโต้แย้งว่าเป็นการเอาเปรียบมนุษย์ เห็นมนุษย์เป็นเครื่องจักร เห็นว่าคนไม่จำเป็นต้องมีความคิดในเชิงสร้างสรรค์ คอยแต่ทำตามคำสั่ง ทำให้ขวัญของคนที่ไม่ดี ดังนั้นจึงมีผู้หันมาคำนึงถึงความสำคัญของมนุษย์มากขึ้น โดยมีการศึกษาถึงเรื่อง "มนุษย์สัมพันธ์" ว่ามีความสำคัญต่อการบริหารเป็นอย่างยิ่ง ลำพังเพียงแต่เครื่องจักร เงินและวัสดุต่าง ๆ นั้นจะไม่สามารถชักจูงใจให้ผู้ร่วมงาน ร่วมใจกันทำงานให้ไคล์ลิตีได้ ถ้าขาดความสามารถในด้านมนุษย์สัมพันธ์กับบุคคลอื่น ซึ่งจะมีผลทำให้การบริหารงานขององค์การไร้ประสิทธิภาพอย่างสิ้นเชิง

ศาสตราจารย์ เลวิด (Keith David) ให้ความหมายไว้ว่า "มนุษย์สัมพันธ์คือ วิธีการก่อให้เกิดวัตถุประสงค์และแรงกระตุ้นร่วมกันในกลุ่มคน และช่วยส่งเสริมให้กลุ่มคนมีความปรารถนาจะทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ สามัคคี และร่วมมือกันโดยได้รับความพึงพอใจทั้งในก้านเศรษฐกิจ จิตใจ และสังคมทั่วหน้ากัน

อย่างไรก็ตาม มีผู้เห็นว่าการชักจูงให้คนทำงานโดยใช้หลักมนุษยสัมพันธ์นี้ไม่ถูกต้อง เนื่องจากเป็นการใช้ให้ทำงานหนักโดยหาวิธีปลอบใจ ซึ่งวิธีนี้ไม่น่าจะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น มีแต่ความต้องการของคนงานจะเพิ่มขึ้น ต่อมาจึงมีผู้นำเอาหลักการบริหารโดยใช้หลัก **Scientific Management** และหลักมนุษยสัมพันธ์มาใช้ร่วมกัน เพื่อหาทางให้คนเกิดความอยากทำงานและทำด้วยความสบายใจที่สุด

สรุปได้ว่าในการบริหารงาน มีแนวความคิดในการศึกษาเป็น ๓ แนวใหญ่ ๆ คือ *

๑. แนวความคิดการจัดการงานตามหลักงานของวิทยาศาสตร์

(Scientific Management) ถือว่าคนเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งในฐานะเช่นเดียวกับเครื่องจักร วัสดุ และเงินมีการปฏิบัติต่อคนเหมือนเป็นวัตถุอย่างหนึ่งไม่ใช่ต่อสิ่งมีชีวิต (Organization without man) ใช้แรงงานให้มากที่สุด คนต้องทำงานมากชั่วโมงและได้รับค่าจ้างต่ำเพื่อทำให้ธุรกิจได้รับกำไรสูงสุด

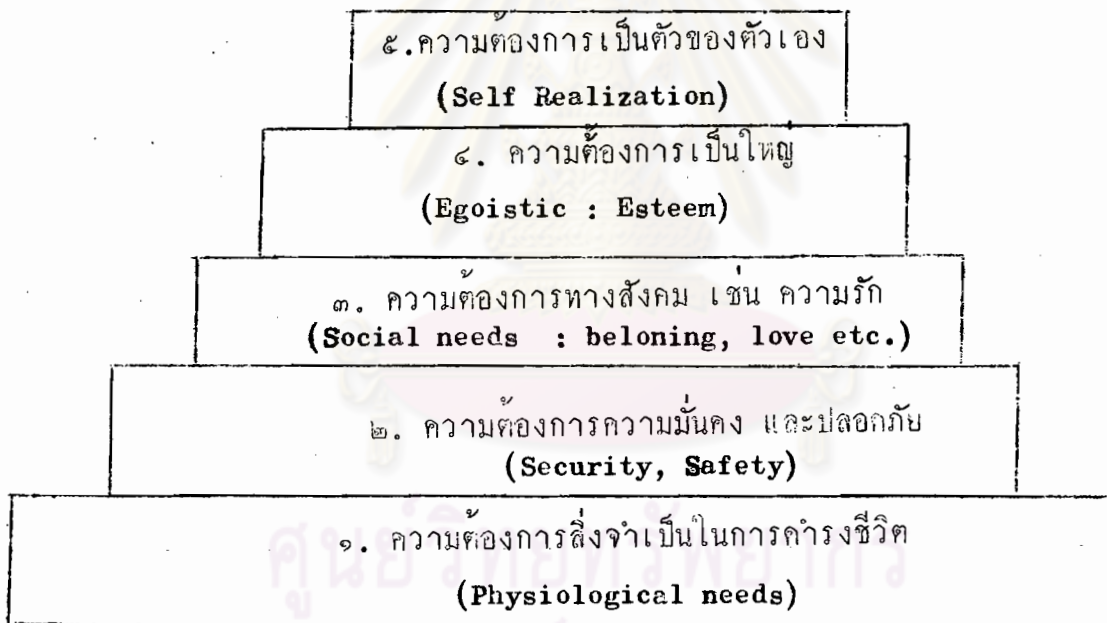
๒. แนวความคิดที่สองคือหลักมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) เป็นเกณฑ์ในการใช้แรงงานคือถือว่าองค์การธุรกิจหรือหน่วยงานเป็นระบบสังคม (Social system) อย่างหนึ่งและบุคคลที่อยู่ในหน่วยงานนั้นถูกกระตุ้นและควบคุมให้ทำงาน เนื่องจากความสัมพันธ์ที่มีอยู่กับบุคคลอื่น ๆ ในสังคมนั้น การปรับปรุงประสิทธิภาพของคน ไม่ได้กระทำด้วยการเพิ่มค่าจ้างแต่กระทำด้วยการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงานนั้น โดยสมมุติฐานที่ว่าจุดมุ่งหมายอยู่ที่ความพอใจต่องานนั้น ยิ่งคนมีความพอใจในงานมากเพียงใดประสิทธิภาพของการทำงานก็ยิ่งสูงขึ้นตามไปด้วย แนวความคิดนี้ตรงกันข้ามกับอันแรกโดยถือว่าคนเป็นสิ่งมีชีวิตจิตใจและความรู้สึกนึกคิด

๓. แนวความคิดที่สามเป็นการประยุกต์แนวความคิดการจัดการบริหาร ทั้ง ๒ แบบข้างต้นเข้าด้วยกัน ถือเป็นยุคของการจัดการตามแนวโครงสร้างขององค์การ (Structuralist Approach) ซึ่งเป็นการจัดการโดยหาทางประสานให้จุดประสงค์ในการทำงานของพนักงาน และจุดประสงค์ขององค์การเป็นจุดเดียวกันเพื่อหวังให้ได้งานที่ดีที่สุด (Effectiveness and Efficiency) ด้วยความร่วมมือร่วมใจอย่างดีของคนทำงาน

การบริหารแบบหลังนี้เชื่อว่า มนุษย์เป็นทรัพยากรอย่างหนึ่ง มีเกียรติภูมิและมีสถานะทางสังคมที่ต้องการความนับถือมาก การเพิ่มสมรรถภาพการทำงาน

กระทำได้ด้วยการศึกษาพัฒนาการตามฐานะและตำแหน่งอย่างเหมาะสม ซึ่งแนวความคิดนี้เป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน

การประสานจุดประสงค์ในการทำงานของคนเข้ากับจุดประสงค์ขององค์การนี้อาศัยปัจจัยสำคัญคือ "การจูงใจ" นักวิชาการได้ทำการศึกษาค้นคว้าเรื่องเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ในด้านปัจจัยที่มีอิทธิพลการสร้างสิ่งจูงใจ เช่น Maslow^๕ ได้ค้นพบและศึกษาแนวความคิดที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อความต้องการของมนุษย์ว่ามีความต้องการขั้นมูลฐานเป็นลำดับขั้นคือ



ขั้นที่ ๑. ความต้องการสิ่งจำเป็นต่อร่างกายสำหรับการดำรงชีวิต
(Physical needs) เช่น ออกซิเจน อาหาร น้ำ การนอน
เป็นต้น

๕

ขั้นที่ ๒. ความต้องการมีความปลอดภัย (Safety needs) เพื่อ
สนองการให้ตนเองพ้นจากภัยอันตรายภายนอกทุกด้าน

ขั้นที่ ๓. ความต้องการทางสังคม (Social needs) คือมี
ความต้องการเป็นเจ้าของ ต้องการมีมิตรภาพ ต้องการเข้าสมาคม ต้องการ
ความรัก

ขั้นที่ ๔. ความต้องการเป็นใหญ่ (Egoistic needs)
เช่นต้องการการยกย่องสรรเสริญต่าง ๆ

ขั้นที่ ๕. ความต้องการเป็นตัวของตัวเอง (Self realization)
เช่นต้องการมีความเชื่อมั่นในตนเอง ต้องการมีความสำเร็จในชีวิต ต้องการมีความ
รู้ ต้องการมีตำแหน่ง มีเกียรติ ต้องการได้รับการยกย่องและนับถือจากบุคคลอื่น
เหล่านี้ เป็นต้น

แนวความคิดของมาสโลว์มีอยู่ว่า มนุษย์เราต้องได้รับความพึงพอใจ
ในสิ่งที่ร่างกายต้องการให้ได้สมความต้องการเสียก่อน และแล้วจะค่อยคิดถึงเรื่อง
อื่น ๆ ต่อไปได้อีก บุคคลเราทุกคนทุ่มเทความสนใจทั้งหมดไปในทุกสิ่งทุก-
อย่างก็เพื่อให้ได้มีอย่างมีความสุขเพียงพอ และเพื่อป้องกันอันตรายที่จะบังเกิด
ขึ้นแก่ตน ครั้นเมื่อได้รับการสนองตอบตามความต้องการทั้งสองขั้นนี้โดยไม่มี
ความหิวโหย ไม่รู้สึกหนาวและกระหายอย่างอื่น ๆ อีกแล้วพฤติกรรมของบุคคล
นั้นก็ได้รับการสนใจให้สนใจในความต้องการขั้นต่อไปเพิ่มขึ้น คือต้องการมี
ความปลอดภัย บุคคลแรกเมื่อมีความหิวจัด เขาอาจจะยอมเสี่ยงอันตรายอย่าง
บ้าบิ่นเพื่อให้ได้อาหารมาบำบัดความต้องการนั้น ครั้นพอมีอาหารอยู่ในครอบ-
ครองเกินความต้องการแล้ว เขาไม่กล้าเสี่ยงอันตรายเหมือนขณะมีความหิว
เลย นี่แสดงว่าขณะนี้เขาได้รับการสนใจอย่างแรงจากความต้องการที่จะป้อง
กันตัวจากการเสี่ยงภัยขึ้นมาทันที

กล่าวโดยทั่วไปได้ว่า คนเราเมื่อได้รับการสนองความต้องการใน
ขั้นต้นเพียงพอแล้ว ความต้องการในขั้นถัด ๆ ไปก็จะเริ่มมีความจำเป็นยิ่งขึ้นติด

ตามมาเป็นตัวจริงใจของพฤติกรรม ผู้บังคับบัญชาจะพบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของตนจะมีความต้องการในการโอ้อวดโอ้อ่า (Recognition needs) มากที่สุดอันเป็นความต้องการขั้นสุดท้าย ส่วนความต้องการทางสังคมนั้นสำคัญน้อยกว่า ถ้าหากความต้องการอาหารและความปลอดภัยมีอยู่เพียงพอแล้ว

*เมื่อปี ค.ศ. ๑๙๕๘ Frederick Herzberg และคณะของเขาที่เมือง Pittsburgh ในสหรัฐอเมริกา ได้พิมพ์รายงานผลการวิจัยเรื่อง "เหตุจูงใจให้ทำงาน"^๖ ออกเผยแพร่รายงานการวิจัยนี้ กล่าวถึงการค้นคว้าหาว่ามีอะไรบางอย่างที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติหรือความรู้สึก ของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหนึ่ง ๆ นอกจากนั้นนักวิชาการกลุ่มนี้ยังต้องการทราบด้วยว่า ทัศนคติหรือความรู้สึกเหล่านี้มีผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละคนมากน้อยเพียงไร Herzberg และคณะพบว่า มีมูลเหตุสำคัญ ๕ ประการที่มีความเกี่ยวพันกันอย่างใกล้ชิดในการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานคือ^๗

๑. ความสำเร็จของงาน (Achievement)
๒. การยอมรับนับถือ (Recognition)
๓. ลักษณะของงาน (The Work Itself)
๔. ความรับผิดชอบที่มีอยู่ (Responsibility)
๕. ความก้าวหน้า (Advancement)

มูลเหตุจูงใจในการทำงาน ๕ ประการดังกล่าว อาจแสดงผลเป็นดังได้ดังนี้

^๖ Frederick Herzberg et.al., Job Attitudes: Review of Reserch and Opinions (Psychological Services of Pittsberg, 1959).

^๗ Frederick Herzberg, Bernard Mausner, and B.B.Synderman, The Motivation to Work, (New York: John Wiley, 1959) pp.44-46.

ความพึงพอใจในงานจะนำไปสู่	ความไม่พึงพอใจในงานจะนำไปสู่
<ul style="list-style-type: none">- การเพิ่มความสนใจในงานมากขึ้น- การเพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น- การเพิ่มผลงานในการผลิตให้สูงขึ้น	<ul style="list-style-type: none">- การลดความสนใจในงานให้น้อยลง- การสร้างความท้อถอยในการทำงาน- การทำให้ผลงานในการผลิตตกต่ำลง- การเพิ่มจำนวนการออกจากงานให้สูงขึ้น

ก่อนหน้าที เฮอริสเบ็ก จะได้ศึกษาถึงแนวความคิดนี้ นักค้นคว้าทางพฤติกรรมศาสตร์ชื่อ Douglas Mc Gregor ศาสตราจารย์สาขาการบริหารงานแห่งสถาบันเทคโนโลยี แมสซาชูเซตส์ Massachusetts Institute of Technology ได้ตั้งทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคคลขึ้น ๒ ทฤษฎี เรียกว่าทฤษฎี X และ Y^๒ ทฤษฎีนี้มีส่วนสัมพันธ์กับแนวความคิดของเฮอริสเบ็ก และ มาสโลว์ สารสำคัญของทฤษฎี X, Y มีดังนี้

ทฤษฎี X กล่าวว่า

๑. มนุษย์โดยปรกติไม่ชอบทำงาน และจะพยายามหลบหลีกเท่าที่จะหลบได้
๒. มนุษย์โดยปรกติจะไม่มี ความกระตือรือร้นในการทำงาน จะมีก็เล็กน้อยหรือ ไม่มีเลยถ้าไม่ถูกบังคับ
๓. มนุษย์โดยปรกติจะเห็นแต่ตัวเองเป็นสำคัญ จนกระทั่งไม่เอาใจใส่ในความต้องการขององค์การเท่าที่ควร
- ✓ ๔. มนุษย์เรามากมีทำที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและมีความต้องการความมั่นคงในการทำงานเหนือกว่าสิ่งอื่นใด

^๒ Douglas Mc Gregor, "The Human Side of Enterprise," (New York: Mc. Graw-Hill Book Inc., 1960) pp. 48-49.

๕. มนุษย์เราเมื่อเข้าทำงานมักขาดความฉลาดปราดเปรียว และมีก
จะถูกพวกไม่เอาไหน ชักนำไปในทางเสื่อมเสียได้ง่าย

ความเชื่อเกี่ยวกับทัศนะของคนดังกล่าวทั้ง ๕ ประการข้างต้นนี้ ได้
เผยแพร่ออกไปอย่างกว้างขวางตามข้อคิดเห็นของแมกเกรเกอร์ ดังนั้น จึงได้
นำเทคนิคนี้ไปเป็นพื้นฐานสำหรับการบริหารงานให้ ลายต่อหลายองค์การ ความ
เชื่อตามแนวคิดนี้จึงมีอิทธิพลต่อการบริหารงานอย่างสำคัญในขณะนั้น ทัศนะตามแนว
คิดนี้ถือว่าเป็นความรับผิดชอบของการบริหาร ต่อการจัดองค์การและปฏิบัติการกิจ
ภายในองค์การ เพราะการบริหารงานขององค์การจำเป็นต้องใช้เงิน ใช้อุปกรณ์
ใช้วัสดุ และใช้คนเพื่อผลิตสิ่งของหรือบริการ ฉะนั้น การบริหารจึงต้องดำเนินการให้
เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยจำเป็นที่จะต้องอ่านวงงานภารกิจงาน ซึ่งชวน
ให้รางวัล ลงโทษและควบคุมบุคคลทั้งหมดขององค์การ เพื่อให้พนักงานเจ้าหน้าที่
ในองค์การปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุความมุ่งหมายขององค์การ แต่แมกเกรเกอร์ก็ได้
ให้ทัศนะไว้ว่าทฤษฎีของการบริหารงานที่ต้องอาศัยคำสั่งและการควบคุมนี้กำลังจะ
สาบสูญไปจากสังคมในปัจจุบันนี้แล้ว เพราะการบริหารงานแบบนี้ไม่มีส่วนช่วยส่ง-
เสริมที่ดีต่อพนักงานเจ้าหน้าที่ให้มีความพึงพอใจในการทำงานตามความต้องการ
เท่าที่ควร จำต้องทำความเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ให้ดีกว่าที่เราพบในข้อ-
สันนิษฐานของทฤษฎี X นี้

แมกเกรเกอร์ได้นำแนวความคิดของมาสโลว์และนำเอาทฤษฎีจิตใจ
ของเฮอรัลด์เบิร์กมาเป็นข้อสันนิษฐานพื้นฐานใหม่เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์
โดยเรียกข้อสันนิษฐานใหม่นี้ว่าทฤษฎี Y

ทฤษฎี Y ประกอบด้วยข้อสันนิษฐานใหม่ ๆ ดังนี้

๑. คนเรามีนิสัยชอบทำงาน เขาอาจจะมีความเพลิดเพลินเมื่อมี
งานทำหรือไม่อาจเพลิดเพลินก็ได้ แต่ทำงานเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจแล้ว
เขาจะปฏิบัติหน้าที่การงานนั้นด้วยความเต็มใจยิ่ง แต่ทำงานนั้นไม่ก่อให้เกิดความ

พึงพอใจหรือเป็นงานที่มีลักษณะเป็นการลงโทษเขาแล้ว เขาเหล่านั้นก็จะต้องหลบงานอย่างแน่นอน

๒. การออกคำสั่ง การควบคุม การปูนบำเหน็จรางวัล การลงโทษทางวินัย มิใช่เป็นวิธีเดียวที่จะทำให้คนเราปฏิบัติงานเพื่อใ้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน คนเราจะปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์การก็ต่อเมื่อเขามีความศรัทธาต่อวัตถุประสงค์ขององค์การนั้น

๓. ความพึงพอใจในสิ่งที่ตนเองต้องการ เช่นความสำเร็จแห่งชีวิต การได้รับยกย่องจากผู้อื่น ความเชื่อมั่นในตนเอง ฯลฯ อาจเกิดขึ้นได้ในภาวะที่คนกำลังมุ่งทำงานตามที่เขาเห็นชอบด้วย

๔. ในภาวะอันเหมาะสม คนเราจะมีความปรารถนาและแสวงหาความรับผิดชอบจากงานที่ทำอยู่

๕. จินตนาการ ความเฉลียวฉลาด และความสามารถในการสร้างสรรค์เป็นคุณลักษณะหนึ่งที่มีอยู่ในทุกคน แมคเกรเกอร์ได้กล่าวไว้ว่าคนเราส่วนมากไม่มีใครมีโอกาสจะแสดงคุณลักษณะอันนี้ออกเลยในวงการธุรกิจอุตสาหกรรมแผนใหม่ ถ้าหากธุรกิจอุตสาหกรรมได้ให้โอกาสนี้แก่พนักงานเจ้าหน้าที่ ได้แสดงคุณลักษณะนี้ออกมาบ้าง ธุรกิจอุตสาหกรรมนั้นย่อมจะเจริญมีกำไรสูงยิ่งขึ้น

การให้ผู้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน จะช่วยเปิดโอกาสใ้บรรยากาศของการทำงานมีสภาพน่าพึงพอใจการทำงานยิ่งขึ้น และมีกำลังขวัญในการปฏิบัติงานสูงยิ่งจะช่วยขจัดปัญหาอันสลับซับซ้อนต่าง ๆ ในด้านวิชาการให้หมดสิ้นลงไปได้ จะทำให้เกิดการยอมรับนับถือในความเป็นมนุษย์ระหว่างบุคคลต่อบุคคล และระหว่างบุคคลต่อกลุ่มบุคคลด้วย ซึ่งเป็นการนำศักดิ์ศรีและความหมายอันลึกซึ้งมาสู่งานที่เขาทำอยู่ ผู้ปฏิบัติงานอาจเกิดจินตนาการเพื่อสร้างสรรค์และเกิดความคิดค้นหลักแหลมในการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นได้ การเข้ามามีส่วนร่วมจะช่วยขจัดความรู้สึกรังเกี้ยวรังวลและความรู้สึกที่จะต้องหวังพึ่งพาอาศัยคนอื่นให้หมดสิ้นไปด้วย โดยที่จะพยายามกำหนดสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเอง ทั้งจะช่วยให้เกิดความเข้าใจอันดีเกี่ยวกับการบริหารงาน ซึ่งเคยคิดกันว่า การ-

บริหารงานเป็นงานเล็กจับช้อนและเป็นงานที่ล่าช้าแต่ผู้บังคับบัญชาเท่านั้น ที่จะต้องกระทำให้เสร็จสิ้นไปได้ การเข้ามามีส่วนร่วมจะช่วยทำให้เกิด "ความสำเร็จในการทำงานร่วมกัน" ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการรับผิดชอบขององค์การแต่ละบุคคลได้ ทั้งก่อให้เกิดความรู้สึกร่วมกันที่มีสิทธิ์ที่หายาก ซึ่งผู้บังคับบัญชาชั้นสูงเคยรวบรวมเอาไว้แต่ผู้เดียวตามความคิดเสียได้

แมคเกรเกอร์เรียกหลักการที่ฝ่ายจัดการและฝ่ายปฏิบัติการ สามารถทำงานด้วยกันเพื่อความสำเร็จของกิจการนั้นว่า **Principle of Integration** แมคเกรเกอร์กล่าวด้วยว่าเป็นสิ่งจำเป็นแก่ผู้บังคับบัญชาทุกคนที่จะต้องศึกษาถึงธรรมชาติและพฤติกรรมของลูกน้อง ในการตัดสินใจปัญหาทุกครั้ง^๘

ในปี ค.ศ. ๑๙๔๑ James Lincoln เจ้าของบริษัท Lincoln Electric ซึ่งดำเนินกิจการรับซ่อมแซมเครื่องมือเครื่องใช้ไฟฟ้าในเมือง Cleveland สหรัฐอเมริกาได้พบว่าเมื่อมีการส่งเสริมให้คนงาน "เข้ามีส่วนร่วมหรือร่วมมือกัน" ในหมู่คนงานทั้งหมดของบริษัทจะทำให้เกิดการประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจการอย่างสูงที่ไม่เคยเป็นมาก่อน^{๑๐} เขาจึงตั้งข้อสังเกตไว้ว่า "เราจะได้ประโยชน์เกี่ยวกับ ความคิด ความรู้ ความชำนาญงาน และวิธีการที่ดีที่สุดจากการเปิดโอกาสให้ คนงาน เข้ามีส่วนร่วมหรือร่วมมือในการปฏิบัติงานนั้น ทั้งยังช่วยลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและปรับปรุงประสิทธิภาพในการบริหารงานรวมทั้งสร้างกำลังขวัญเป็นอย่างสูงด้วย"

นอกจากนี้ James Lincoln ยังเชื่อว่าการสร้างสิ่งจูงใจในทางการเงินเช่นมีเงินโบนัส เป็นวิธีการสร้างความร่วมมือร่วมใจในการทำงานมากที่สุด

^๘ MC Gregor, op. cit., PP. 33-34.

^{๑๐} James E. Lincoln, "A New Approach to Industrial Economics"

(New York: The Denim-Adair Company, 1961), p. 85.

ในปี ค.ศ.๑๙๔๗ Rensis Likert^{๑๑} ผู้อำนวยการสถาบันการวิจัยสังคมแห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกน สหรัฐอเมริกา ได้เริ่มทำการศึกษาค้นคว้าต่าง ๆ ของมนุษย์ในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการจัดการหรือการบริหาร และได้จัดพิมพ์รายงานผลการศึกษาค้นคว้าที่พบในปี ค.ศ.๑๙๖๑ โดยได้ตั้งทฤษฎีใหม่ ๆ เกี่ยวกับการจัดการที่ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์เป็นมูลฐาน ตลอดจนข้อพิสูจน์ต่าง ๆ โดยได้พูดถึงวิธีการจัดการ ๔ แบบคือ^{๑๒}

แบบที่ ๑ การจัดการโดยใช้อำนาจแสวงหาประโยชน์ (Exploitation Authoritative) ซึ่งวิธีนี้นับว่าคล้ายคลึงกับความคิดและข้อสมมติฐานของทฤษฎีแมคเกรเกอร์ กล่าวคือ ใช้วิธีลงโทษควบคุมอย่างใกล้ชิด และใช้วิธีออกคำสั่งมาเป็นหลักในการบริหารงานซึ่งผลของการบริหารงานตามแบบวิธีนี้ทำให้บรรดาพนักงานไม่รู้สึกรู้ว่าตนมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อเป้าหมายขององค์การและไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้จัดการแต่อย่างใด จึงทำให้บรรดาพนักงานขาดความไว้วางใจต่อฝ่ายจัดการ เพราะมีหน้าที่ต้องปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดแต่ทางเดียว ดังนั้นทางออกของพนักงานเหล่านี้คือ คัดค้านหรือต่อต้านฝ่ายจัดการ

แบบที่ ๒ เป็นการจัดการโดยใช้อำนาจในฐานะผู้มีพระคุณ (Benevolent Authoritative) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาถือว่า ตนมีอำนาจให้คุณโทษ แก่พนักงาน ฉะนั้นจึงใช้วิธีออกคำสั่งตามความพอใจของตนเป็นหลัก ทำให้บรรดาพนักงานรู้สึกว่าคุณบังคับกับไม่เป็นอิสระ มีความเกรงกลัวฝ่ายจัดการเช่นกัน อย่างไรก็ตาม แบบนี้นับว่าดีกว่าแบบที่ ๑ บ้างเล็กน้อย

^{๑๑} Rensis Likert, New Patterns of Management

(New York: Mc.Graw-Hill Book Inc., 1961) pp.42-44.

^{๑๒} Rensis Likert, The Human Organization: Its Management

and Value (New York : Mc.Graw - Hill Book Co.,1967) p.79-81.

แบบที่ ๓ ให้ชื่อว่าระบบหา หรือ (Consultative System Authoritative) ซึ่งดีกว่าแบบที่ ๒ คือ ถือว่าพนักงานทุกคนมีส่วนแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานได้บ้าง ไม่เข้มงวดมากนัก อย่างไรก็ตาม ผู้บังคับบัญชาก็ยังใช้สิทธิ์ขาดในการตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ โดยอาศัยการตัดสินใจของตนเองเป็นหลัก

แบบที่ ๔ ซึ่ง Likert เรียกว่า ระบบการให้เข้ามีส่วนร่วม (Participative System) ซึ่งเป็นวิธีการจัดการในแบบที่พนักงานทุกคน ทุกฝ่ายต่างก็มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสั่งงาน ระบบการบริหารงานตามวิธีนี้จะทำให้พนักงานทุกคน ทุกระดับภายในองค์กรนั้นมีความรู้สึกที่ตนเองก็มีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อเป้าหมายขององค์กรอย่างแท้จริง และทุกคนตั้งใจทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรให้จงได้ เพราะทุกคนต่างมีส่วนร่วมในการตัดสินใจคำสั่งหรือปัญหาที่สำคัญ ๆ เนื่องจากฝ่ายจัดการให้ความไว้วางใจแก่พนักงานคนต่างก็มีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องงานอย่างจริงจังและสนใจด้วย

Likert ได้ชี้ว่าความคิดในการจัดการตามแบบที่ ๑ จะได้รับความสนใจน้อยลงทุกที ส่วนแบบที่ ๔ จะยิ่งมีบทบาทมากขึ้นเรื่อย ๆ เขาเน้นว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องนำเอาสิ่งจูงใจในการทำงานมากระตุ้นให้พนักงานรู้จักปรับปรุงตนเองและรู้จักปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนให้เพิ่มมากยิ่งขึ้น รวมทั้งให้เกิดกำลังใจในการทำงานสูง

ในขณะที่สถาบันแห่งอื่น ๆ กำลังค้นคว้าวิจัยในเรื่อง การบริหาร โดยใช้หลักประสานประโยชน์ขององค์กรและพนักงานเข้าด้วยกันอยู่นี้

Mc. Clelland ผู้อำนวยการศูนย์วิจัยทางบุคคลศึกษาคณะเจ้าหน้าที่ของศูนย์ได้เสนอผลงานวิจัยเรื่อง "การประสบความสำเร็จในการทำงาน" ออกมา^{๑๓}

^{๑๓} David.C.Mc.Clelland, "Toward A Theory of Motive-Acquisition" American Psychologist, p.20:1965 และ
โดยผู้แต่ง คนเดียวกันนี้ในเรื่อง "That Urge to Achieve," in Think,
November-December 1966, pp.19-23.

✓ ในระยะเริ่มแรก **Mc.Clelland** ค้นวิจัยพบว่า คนที่มีความต้องการทำงานอย่างหนักเพื่อให้บรรลุความสำเร็จในชีวิตการทำงานอย่างรุนแรงนั้น จะเป็นบุคคลที่มีลักษณะปรากฏให้เห็นดังนี้

๑. มีการตั้งเป้าหมายในการทำงานของตนเอง เป้าหมายนี้ก็จะตั้งขึ้นมาได้ บุคคลผู้นั้นก็ต้องใช้ความพยายามเล็กน้อย เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จและเป้าหมายนี้ก็จะตั้งไม่สูงเกินไปกว่าความสามารถที่เขาจะสามารถปฏิบัติได้ แต่ก็จะต้องไม่ต่ำจนปฏิบัติได้ง่ายจนเกินไป กล่าวคือ ต้องตั้งเป้าหมายให้น่าสนใจพอที่จะปฏิบัติจนบรรลุผลสำเร็จและตั้งใจปฏิบัติจนบรรลุผลสำเร็จให้จงได้

๒. ตั้งเป้าหมายไว้ เช่นนั้นก็เพื่อปฏิบัติให้บังเกิดผลตามความสามารถของตนเอง ด้วยการลงมือทำด้วยตนเอง ด้วยการไม่ทำงานแบบเสีงเยี่ยงการพนัน เพราะไม่ชอบให้ผลงานที่จะเกิดขึ้นแบบแล้วแต่บุญหรือโชคจะอำนวย

๓. ถือว่าความสำเร็จของงานเป็นส่วนหนึ่งแห่งชีวิต ดังนั้นในขณะที่ทำงานจึงเพลิดเพลินกับการทำงานของตนเองเสมอ และอุทิศการในการทำงานของบุคคลเหล่านี้ก็มีได้หวังรางวัลตอบแทนมากนัก แต่หวังความสำเร็จของงานมากกว่า

๔. มักชอบทำงานที่พอทำไปแล้วพอจะคิดผลงานเป็นผลคะแนนได้ เพื่อจะได้คุณรวมของคะแนนเป็นเครื่องวัดผลสำเร็จของงาน ✓

แมคเคลลแลนค์กล่าวว่า เหตุผลที่คนมักอ้างถึงการปฏิบัติงานเช่นนี้ เพราะคนเหล่านี้ใช้ความคิดถึงเรื่องงานเพื่อจะทำงานให้ดีขึ้นเป็นนิสัย นิสัยดังกล่าวนี้ไม่อาจถ่ายทอดกันโดยทางเชื้อสายกำเนิด แต่อาจได้รับมาจากการคลุกคลีอยู่กับการทำงานร่วมกับบิดามารดาแต่เยาว์วัยเป็นสำคัญ บิดามารดาตั้งเป้าหมายในการทำงานไว้พอเหมาะกับความสามารถ และยังคงยอให้ความอบอุ่นและให้กำลังใจในการทำงานแก่เขา และไม่ใช้วิธีชี้หน้าให้ทำตามแต่อย่างเดียว จนกระทั่งเขาสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายโดยไม่ทอดอ

ฉนั้นแนวความคิดทางด้านการบริหารในระยะหลัง ๆ จึงมีแนวโน้มที่จะประสานประโยชน์ของตัวการและพนักงานเข้าด้วยกัน โดยหาทางให้พนักงานเข้า

มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเท่าที่จะทำได้อย่างไรก็ตามประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับการศึกษาอบรมที่พนักงานได้รับมาเพียงอย่างเดียว แต่หากมีปัจจัยอย่างอื่นอีกด้วยที่มีต่อพฤติกรรมในการทำงาน^{๑๘} โดยเฉพาะความเข้าใจดี ความรู้สึกที่เป็นมิตรและทัศนคติที่มีต่อองค์กร หากพนักงานมีความเข้าใจต่อฝ่ายบริหารดี มีความรู้ดีว่าการดำเนินงานของฝ่ายบริหารถูกต้องและยุติธรรม และมีความเห็นว่ายโยบายขององค์กรเหมาะสมก็จะปฏิบัติงานในทางร่วมมือกับฝ่ายบริหารมากขึ้น ในทำนองเดียวกันเมื่อฝ่ายบริหารต้องการให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องดำเนินการในทางส่งเสริมชักจูง และมีความเข้าใจในความรู้สึกนึกคิดและความต้องการของพนักงาน อย่างน้อยจะต้องสนใจในผลประโยชน์และปัญหาของพนักงาน สร้างความเข้าใจของพนักงานในทางที่ดี ตลอดจนไกล่เกลี่ยประนีประนอมข้อขัดแย้งต่าง ๆ ปัจจัยอีกอย่างหนึ่งที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานคือ "ขวัญ" และ "ทัศนคติ" ของพนักงาน

ความหมายของ "ขวัญ" ขวัญเป็นลักษณะอย่างหนึ่งของจิตใจ ซึ่งเกิดขึ้นจากภายในตัวบุคคลหรือกลุ่มคน แต่มีอิทธิพลภายนอกบังคับ ขวัญเป็นสภาพทางจิตใจ เป็นสิ่งกำหนดกำลังใจในการทำงานอันมีผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรและของบุคคล กล่าวคือ การที่เกิด "ขวัญ" ขึ้นในจิตใจของคนก่อให้เกิดกำลังใจที่จะให้ความร่วมมือและมีผลต่อการปฏิบัติงาน ช่วยลดค่าใช้จ่าย สร้างระเบียบวินัย ความกระตือรือร้น ความคิดริเริ่มและสร้างผลสำเร็จของงาน

กล่าวอย่างง่าย ๆ กำลังใจที่จะทำงานอาจเกิดขึ้นแตกต่างกันตามสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความรู้สึกทางจิตใจ คนที่อยู่ในสิ่งแวดล้อมเหมือนกันอาจมีขวัญแตกต่างกันก็ได้ เช่นในสถานที่ทำงานแห่งเดียวกัน บางคนอาจทำงานให้ผ่าน

^{๑๘}

Victor Broom H.-The Frontiers of Management -

Psychology "Employee Attitude". Harper and Row, 1964. pp.132-133.

ไปวันหนึ่ง ๆ โดยไม่กระตือรือร้น บางคนตั้งใจทำงานและทำงานหนักสม่ำเสมอ บางคนขยันขำซึ่งเกี่ยวข้องไม่แน่นอน ชั่วญมีผลต่อกลุ่มและต่อบุคคล คือแต่ละคน ก็มีความคิดของตน แต่การแสดงออกของกลุ่มมักเป็นไปในทางเดียวกัน ในทัศนนะของบางคนอาจเห็นวาทสภาพการทำงานอย่างหนึ่งก็ แต่ทัศนนะของ คนทั้งกลุ่ม เห็นว่าไม่ดีและอาจแสดงออกในทางคัดค้านก็ได้

คำว่า "ชัวญ" ที่ตรงกับในภาษาอังกฤษว่า Morale นี้ มีผู้ให้ความหมายไว้เป็นอันมาก แต่ส่วนใหญ่มีเนื้อหาคล้ายคลึงกัน แตกต่างกันอย่างแจ่มมเท่านั้น เช่น Dale Yoder ^{๑๕} ได้ให้ความหมายของชัวญในลักษณะที่เกี่ยวกับการทำงานว่า "ชัวญ" หมายถึงองค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผูปฏิบัติงานที่แสดงออกในรูปของความรู้สึกที่มีต่องานนั้น ๆ

Arthur W. Sherman and Herbert J. Chruden ^{๑๖} กล่าวว่า "กำลังชัวญ" คือทัศนคติของแต่ละบุคคลที่มีต่องานที่กระทำ ความพอใจในการทำงาน และการปรับปรุงตัวของเขาเอง

Robert M. Guion ^{๑๗} พุถึงชัวญเป็นขอ ๆ ดังนี้

^{๑๕}
Dale Yoder, "Personnel Management and Industrial Relations" (New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1962), p. 18

Dale Yoder and others, "Handbook of Personnel Management and Labor Relations" (New York: Mc.Graw-Hill Book Company, 1958), Chapter 14, p. 4

^{๑๖}
Arthur W. Sherman and Herbert J. Chruden, "Personnel Management", (3rd edition; Cincinnati, Chicago: South-Western Publishing Co., 1968), p. 434

^{๑๗}
Robert M. Guion, "Some Definations of Morale", in Edwin A. Fleishman (ed) Studies in Personnel and Industrial Psychology, (Homewood, Illinois: The Dorsey Press, Inc., 1961), pp.301 - 304

๑. คือการไม่มีข้อขัดแย้งกัน (Absence of Conflict)
๒. คือความรู้สึกที่เป็นสุข (Feeling of Happiness)
๓. คือการปรับปรุงตัวที่ดี (Good Personal Adjustment)
๔. คือเรื่องเกี่ยวกับตนเอง Ego ในหน้าที่การงาน
๕. คือความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่ม (Co-Hesiveness

of the Group)

๖. คือทัศนคติที่มีต่องาน (Job-related Attitudes)

๗. คือการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม (Personal Acceptance of the Goal of the Group)

๘. เป็นเรื่องของความต้องการของแต่ละคนซึ่งถูกสนองตอบ และเป็นเรื่องความพอใจในหน้าที่การงาน

๑๘
O. Glenn Stahl ^{๑๘} กล่าวว่า "กำลังขวัญ" เป็นความสามารถของกลุ่มที่จะทำให้กลุ่มดำรงอยู่ และประกอบการตามความมุ่งหมาย

๑๙
Paul Pigors & Charles A. Myers ^{๑๙} กล่าวว่า "กำลังขวัญ" เป็นตัวกระตุ้นให้บรรดาผู้ปฏิบัติงาน ร่วมทำงานกันอย่างมีประสิทธิภาพ

๑๘
O. Glenn Stahl, Public Personnel Administration (New York: Harper & Row, 1976), p.199.

๑๙
Paul Pigors & Charles A. Myers, Personnel Administration (New York McGraw-Hill Book Co., Inc., 1961), p.210.

^{๒๐}
F. J. Roethlisberger กล่าวว่า "กำลังขวัญ" เป็นเรื่อง
ที่มองไม่ค่อยจะเห็นชัดเจนนัก แต่เกี่ยวข้องกับสิ่ง ๆ หนึ่งที่สำคัญมาก เป็น
เรื่องเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของบุคคลต่าง ๆ ภายในกลุ่มหรือภายในหน่วยงานมาก-
กว่าภายในบุคคลเพียงคนเดียว

^{๒๑}
Felix A. Nigro ให้คำจำกัดความว่า "กำลังขวัญ" เป็น-
ความรู้สึก ที่ทำ หรือพฤติกรรมของกลุ่มที่คนร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างใดอย่าง-
หนึ่ง โดยไม่ย่อท้อ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลงานร่วมกัน

^{๒๒}
Ralph C. Davis กล่าวว่า "กำลังขวัญ" ในการปฏิบัติงาน
คือ สภาพที่เกิดขึ้นที่สะท้อนให้เห็นสภาพจิตใจ และสภาพการทำงานในสถานทีนั้น
เช่นความกระตือรือร้น ความหวัง ความมั่นใจในการทำงาน

ศาสตราจารย์อมร รัชศาสตร์ และโสรัจ สุจริตกุล^{๒๓} ให้ความสำคัญ

^{๒๐}
F. J. Roethlisberger, Management and Morale
Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press, 1955) P.189.

^{๒๑}
Felix A. Nigro, Public Personnel Administration
(New York: Holt, Rinehart & Winston, Inc., 1963) p.383.

^{๒๒}
Ralph C. Davis, The Fundamentals of Top Management
(New York : Harper & Brother Co., 1951) p.416.

^{๒๓}
อมร รัชศาสตร์ และโสรัจ สุจริตกุล, การบริหารงาน-
บุคคล (พระนคร: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์,
๒๕๐๕), หน้า ๔๗๑.

หมายไว้ว่า "กำลังขวัญ" หมายถึงสภาวะที่ทุกคนในกลุ่มทราบถึงวัตถุประสงค์แห่งการทำงานของกลุ่ม หรือวัตถุประสงค์ของแต่ละคนที่มาทำงานนั้นเป็นวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีความมั่นใจที่จะทำงานให้สำเร็จและพยายามร่วมมือ พยายามต่อสู้กับอุปสรรคที่มาขัดขวางอย่างสุดความสามารถ และพยายามที่จะไปให้ถึงจุดหมายปลายทางที่วางเอาไว้

^{๒๘}
Alexander H. Leighton มีความเห็นว่า "ขวัญ" คือ ความสามารถของกลุ่มที่จะดึงดูดใจให้ร่วมมือกันทำงานอย่างพร้อมเพรียงและไม่ย่อท้อ เพื่อให้บรรลุซึ่งวัตถุประสงค์ร่วมกัน

ความหมายของขวัญในลักษณะที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การนี้ ยังมีผู้ให้คำนิยามไว้อีกมากมายและแตกต่างกันไปในข้อปลีกย่อย แต่เมื่อรวมความแล้วจะเน้นให้เห็นถึงพลังร่วมของกลุ่มที่มีผลต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เช่นเดียวกัน บางท่านได้ให้ความหมายของขวัญในลักษณะที่ว่า เป็นทัศนคติของแต่ละบุคคล (**Individual Morale**) บางท่านให้ความหมายของขวัญในลักษณะที่เป็นทัศนคติของกลุ่ม (**Group Morale**) ซึ่งตามความเป็นจริงแล้วเราจะเห็นได้ว่า กลุ่มนั้นประกอบด้วยบุคคล เมื่อขวัญของแต่ละบุคคลสูง ผลรวมของขวัญที่ประกอบเป็นกลุ่มก็สูงด้วย ตรงกันข้าม ถ้าขวัญของหมู่คณะต่ำ ขวัญของแต่ละบุคคลก็จะต่ำไปด้วยเป็นต้น ขวัญของแต่ละบุคคลและขวัญของกลุ่มซึ่งมีความเกี่ยวข้องกันอย่างแยกไม่ออก อย่างไรก็ตาม มิได้หมายความว่า การเสริมสร้างขวัญของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือบุคคลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งในลักษณะที่ก่อให้เกิดความเหลื่อมล้ำค่าสูงขึ้นไปในหน่วยงาน จะนำมาซึ่งความมีขวัญดีของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้นทั้งหมด นโยบายและวิธีการเสริมสร้างขวัญในการ-

^{๒๘}

Alexander H. Leighton, "Improving Human Relations, Applied Science of Human Relation", Personnel Administration, Vol. IX, No. 6 (July, 1947) p. 105.

ทำงาน ยังจะต้องให้มีความเสมอภาคกันอีกด้วย

✓ "ทัศนคติ" กับ "ขวัญ" มีความเกี่ยวพันกันอย่างใกล้ชิด เพราะทัศนคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึก (Effecttion) ความคิด(Cognition) ท่าทีหรือแนวโน้ม (Action Tendency) ที่จะมีการกระทำต่าง ๆ ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง (A Psychological Object) โดยที่ความรู้สึก ความคิด หรือแนวโน้มของการกระทำดังกล่าวนั้น จะมีลักษณะเป็นการประเมินค่าโดยใช้มาตรฐานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้นเป็นเกณฑ์ และการประเมินค่าดังกล่าวนั้นอาจไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงของสิ่งนั้นหรือบุคคลนั้น หรือส่วนหนึ่งของความเป็นจริงหรืออาจไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงทั้งหมดก็ได้^{๒๕}

ทัศนคติของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลใดจะเป็นเครื่องชี้แสดงถึงศักยภาพของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้น ในการที่จะกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งออกมาให้ปรากฏ (Potentiality of Action)

ลักษณะของทัศนคติอาจคลุมเคลือหรือชักแจ้งเปิดเผยหรือซ่อนเร้น หากเป็นทัศนคติที่เปิดเผย จะรู้ได้จากการแสดงออกในทางคำพูดและพฤติกรรมของคนต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง บางคนอาจพูดแสดงถึงความไม่พอใจในบริษัทหรือองค์การที่เขาทำงานอยู่ ทัศนคติของบางคนพอจะเรียนรู้ได้ แต่จากการอ่านท่าทีของคนจากแสดงออกบางครั้งก็ผิดคาดได้ง่าย ๆ โดยเฉพาะบางคนอ่านยาก ไม่รู้ว่าสิ่งที่เขาแสดงออกมีความหมายอย่างไร หรือมีทัศนคติอย่างไร การที่จะรู้ถึงทัศนคติของแต่ละคนจะต้องอาศัยปัจจัยหลาย ๆ อย่างไม่ใช่เพียงดูจากการแสดงบางอย่างเท่านั้น เพราะเมื่อเกิดทัศนคติขึ้นกับคนใดคนหนึ่ง จะเป็นเรื่องที่ติดแน่น stickness และเปลี่ยนแปลงได้ยาก หากจะมีการเปลี่ยนแปลงก็มักจะต่อต้าน ดังนั้น ทัศนคติ

^{๒๕} ธีรพล ชันธไชย การวิเคราะห์กำลังขวัญในการปฏิบัติงาน "วารสารพัฒนาบริหารศาสตร์" (พระนคร.โรงพิมพ์จุรัสสา ปีที่ ๑๔ เล่มที่ ๔ ตุลาคม ๒๕๑๗), หน้า ๔๕๐-๔๕๑.

จึงมีความสำคัญต่อการเพราะเมื่อเกิดขึ้นไปในทางหนึ่งทางใดมักจะติดต่อไป
ยังบุคคลอื่น ๆ ด้วย

✓ สรุปเท่าที่กล่าวมานี้ "ขวัญ" ก็คือสภาพจิตใจ ความรู้สึก ท่าที พฤติ-
กรรมหรือทัศนคติของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงาน
งานนั้นเอง และกำลังขวัญในการทำงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลก็คือทัศนคติที่
บุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้นมีต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงาน ซึ่งได้แก่หน่วย-
งาน (Organization) ลักษณะของงานที่ทำ (Job) สภาพการทำงาน
(Working Conditions) กลุ่มการทำงาน (Working Group) และเพื่อน
ร่วมงานทุกระดับ (Colleagues) นั้นเอง

ความสัมพันธ์ระหว่าง "ขวัญ" และการบริหารงาน

ได้มีนักวิชาการต่างประเทศ เช่น S.M. Brewster Smith, James
Fawcett, Raphael Ezekiel และ Susan Roth^{๒๖} กับ Keith Davis^{๒๗}
ได้ศึกษาถึงสาเหตุสัมพันธ์ระหว่างกำลังขวัญและประสิทธิผล (effectiveness)
หรือผลิตภาพ (productivity) ในการทำงาน ซึ่งต่างก็ได้ให้ความเห็นว่า
ผลิตภาพในการทำงานและกำลังขวัญนั้น พิจารณาได้ ๓ กรณีด้วยกันคือ กรณีแรก
การที่ผลิตภาพของการทำงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในบางหน่วยงานสูงทั้ง ๆ ที่
กำลังขวัญในการทำงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเหล่านั้นอยู่ในเกณฑ์ต่ำ กรณีที่สอง
ผลิตภาพในการทำงานต่ำ ทั้ง ๆ ที่กำลังขวัญในการทำงานสูง และกรณีที่สาม -
ผลิตภาพในการทำงานสูงขึ้นตามลำดับเมื่อกำลังขวัญในการทำงานสูงขึ้น.

^{๒๖} M. Brewster Smith et. al, "A Factorial Study of Morale
Among Peace Corps Teachers in Ghana." The Journal of Social -
Issues, July, 1963, p.23.

^{๒๗} Keith Davis, Human Relation at Work (New York: Mc -
Graw - Hill Inc., 1967) p.59.

สมพงษ์ เกษมสิน^{๒๔} ก็ได้กล่าวสรุปไว้ว่า "กำลังขวัญ" เป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่าง กำลังขวัญที่ดีเกี่ยวกับการทำงานนั้นคือ ความตั้งใจของคนทำงานที่จะอุทิศเวลาและแรงกายของตนเองเพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์การ

ขวัญของคนงานอาจแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นได้โดยฝ่ายนายจ้างหรือฝ่ายจัดการแก้ไขสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อขวัญของคนงานให้เหมาะสมและดีขึ้น การที่คนงานไม่เข้าใจสิ่งแวดล้อม สถานที่ทำงาน เพื่อนร่วมงาน วิธีการหรือแม้แต่นโยบายขององค์การ จนไม่อาจปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม การทำนโยบายที่ไม่ชัดเจนหรือทำอย่างปิดบังซ่อนเร้น ทำให้คนงานเกิดความท้อแท้ เบื่อหน่าย ในที่สุดก็เป็นการทำลายขวัญของคนงาน การทำให้คนงานมีขวัญดีขึ้นนั้น ฝ่ายบริหารนับว่ามีส่วนสำคัญอย่างมากโดยการจัดการงานที่ถูกต้อง ยุติธรรม งานการค้ำจุนการบริหารงานบุคคลดี การปกครองเป็นไปอย่างมีหลักเกณฑ์ เห็นอกเห็นใจ คนงานและมีความสม่ำเสมอต่อคนงาน สิ่งเหล่านี้นับว่ามีส่วนทำให้ขวัญของคนงานดีขึ้นและทำให้องค์การได้ประโยชน์หลายอย่าง ตามความเห็นของ **Ralph C. Davis**^{๒๕} การสร้างขวัญให้แก่คนงานให้ประโยชน์หลายประการคือ

^{๒๔}

สมพงษ์ เกษมสิน การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (พระนคร: ไทโยพัฒนาพานิช ๒๕๑๙), หน้า ๓๓๗.

^{๒๕}

Ralph C. Davis, The Fundamentals of Top Management
(New York: Harper & Brother Co., 1959) p.416.

๑. ก่อให้เกิดกำลังใจแก่คนงานที่จะให้ความร่วมมือในงานขององค์การ
เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

๒. คนงานมีความจงรักภักดีต่อองค์การ

๓. การทำงานมีระเบียบวินัย ไม่มีการฝ่าฝืนคำสั่งกฎเกณฑ์และข้อบังคับ

๔. ส่งเสริมให้คนงานอุทิศสติปัญญาและกำลังความสามารถให้แก่องค์การ

ในยามที่ประสบความคับขัน

๕. คนงานมีความพอใจในงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ

๖. ส่งเสริมให้คนงานมีความคิดริเริ่ม

๗. ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจแก่คนงานในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

อาจกล่าวได้ว่าอิทธิพลทุกอย่างมีผลกระทบต่อขวัญของคนงาน
ได้ทั้งนั้น จะมากน้อยแตกต่างกันตามสภาพแวดล้อมวิธีการและความรู้สึกของคนงาน
นั่นเอง ซึ่งพอจะแยกออกเป็นลักษณะใหญ่ ๆ ที่มีอิทธิพลต่อขวัญ ๓ อย่าง^{๓๐} คือ

๑. เกิดจากตัวคนงานเอง (Employee Factors)

๒. เกิดจากฝ่ายบริหาร (Management Practices)

๓. เกิดจากภายนอก (Extracompany Force and Factor)

เกิดจากตัวคนงานเอง (Employee Factors) มีความจริงอยู่อย่าง
หนึ่งว่าสภาพแวดล้อมจะมีอุปลักษณะอย่างไรขึ้นอยู่กับคนที่เห็น หากผู้นั้นมีความรู้สึก
ในแง่ร้ายต่อสิ่งที่เห็นนั้นก็กลายเป็นของไม่ดี ถ้ามีความรู้สึกในค่านคือสิ่งที่เห็นนั้นก็
เป็นสิ่งสวยงาม ขวัญของคนก็เช่นกัน ขึ้นอยู่กับความสามารถที่เข้าใจ

(ability to understand) ของคนงานที่มีต่อสิ่งที่เขาได้เห็นมา ถ้าหากความ
สามารถที่จะเข้าใจมีน้อยก็เป็นเรื่องยากที่จะอธิบายชี้แจงให้คนงานเปลี่ยนแนว-

^{๓๐} เสนาะ ตีเขาว์ การบริหารงานบุคคล (พระนคร: โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พ.ศ. ๒๕๑๖), หน้า ๒๑๓-๒๑๔.

ความคิดของตนเอง หรือมีทัศนคติในทางที่ค้องการ ในการนี้ขึ้นอยู่กับ การเลือกพนักงานเข้ามาทำงาน ซึ่งนอกจากจะมีความสามารถในการทำงานแล้ว จะมีความสามารถในทางใช้เหตุผล ปัจจัยอีกอย่างหนึ่งก็คือ สถานะและบทบาทของคณงานที่มีอยู่ต่อสมาคมแรงงาน เช่น การเป็นสมาชิกของสมาคมแรงงานบังคับให้คณงานมีทัศนคติและการกระทำใด ๆ ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของสมาคม ในกรณีเช่นนี้ ท่าทีของคณก็ขึ้นอยู่กับกลุ่ม

เกิดจากฝ่ายบริหาร(Management Practices) ฝ่ายบริหารมีอิทธิพลต่อขวัญของคณงานได้ ๒ ลักษณะคือ ขึ้นอยู่กับหลักการที่กำหนดขึ้นสำหรับเป็นแนวปฏิบัติ และขึ้นอยู่กับวิธีการที่ฝ่ายบริหารนำมาใช้ สำหรับในส่วนที่เป็นหลักการก็ได้แก่การกำหนดคณโยบาย วัตถุประสงค์การติดต่อสื่อสารและกระบวนการเกี่ยวกับวิสัย - สวัสดิการหรือการปรึกษาแนะนำ หลักการนี้เป็นพื้นฐานขั้นต้นที่จะส่งเสริมหรือขั่นทอนขวัญของคณงานซึ่งเป็นเรื่องที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ส่วนลักษณะที่สองที่เป็นวิธีการ ก็ได้แก่การปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริง ๆ คือหลักการที่ถูกค้องทุกอย่างแต่การกระทำเป็นอีกอย่างหนึ่งเช่น ในการคัดเลือกคณาอาจกำหนดหลักเกณฑ์ไว้ดี ทุกอย่างกระทำโดยถูกหลักการ แต่ในทางปฏิบัติปรากฏว่าผู้สมัครบางคนได้รับการคัดเลือกอย่างอคติ เพราะหัวหน้ามีความชอบพอเป็นการส่วนตัว ส่วนผู้ที่มีความสามารถไม่ได้รับการคัดเลือกพฤติกรรมของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญต่อขวัญของคณงาน บางคนเป็นคนเจ้าระเบียบต่อคณงาน บางคนมีความลำเอียง ไม่มีความไว้วางใจและไม่ให้เกียรติคณงาน แต่บางคนเป็นกันเองกับคณงานมีความยุติธรรมและยึดถือหลักการ

เกิดจากภายนอก (Extracompany Forces and Factor) สมาคมแรงงานนับว่าเป็นปัจจัยภายนอกที่สำคัญต่อขวัญของคณงาน เพราะสมาคมเป็นผู้รักษาส่วนได้ - เสียของคณงาน เมื่อเกิดข้อขัดแย้งทางแรงงานขึ้น สมาคมเป็นฝ่ายสั่งการให้คณงานมีปฏิกริยาต่อนายจ้าง เช่น การนัดหยุดงาน ปัจจัยภายนอกอย่างอื่นก็ได้แก่ความสัมพันธ์ภายในครอบครัว ญาติมิตร ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เพื่อนบ้าน สุขภาพของคณงาน ความคิดเห็นทางการเมือง สิ่งแวดล้อมทางสังคม เช่น

ปัญหาจรรยา แหล่งที่อยู่อาศัย และประสพการณ์บางอย่างในชีวิต

เนื่องจากกำลังขวัญของบุคคลมีความหมายอยู่ ๒ ระดับคือ สูงและต่ำ และสภาพของขวัญก็หมุนเวียนอยู่ใน ๒ ระดับนี้ การที่จะสร้างกำลังให้สูงหรือยก-
ระดับกำลังขวัญที่ต่ำให้สูงขึ้นมีกลวิธีอยู่เป็นอันมาก แต่ที่นับว่าสำคัญที่ผู้บังคับบัญชา
ทุกคนทุกระดับควรจะทำเป็นอย่างยิ่งคือ^{๓๑}

๑. ต้องสร้างทัศนคติที่ดีต่องานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ ปลุกฝัง-
ทัศนคติที่ดีให้เกิดขึ้น ให้ทุกคนมีความหวังว่าจะมีโอกาสก้าวหน้า

๒. ควรจัดให้มีการสำรวจทัศนคติ (Attitude Surveys)
เป็นครั้งคราว เพื่อให้รู้ว่าลูกน้องมีปฏิกิริยาต่องาน ต่อหัวหน้างานอย่างไรบ้าง
นอกจากนี้ต้องจัดให้มีการประชุมชี้แจงปัญหาข้อขัดข้องในการทำงานทุกครั้งที่มี-
ปัญหาเกิดขึ้น อย่าปล่อยให้มีการถกเถียงกันเอง

๓. ควรสร้างเครื่องวัดผลความสำเร็จในการทำงานของแต่ละบุคคล
ขึ้น เช่น เรื่องเกี่ยวกับการเลื่อนขั้น เงินเดือน ตำแหน่ง สิ่งเหล่านี้ถ้า-
กระทำอย่างไม่เป็นธรรม จะมีผลกระทบกระเทือนขวัญมากที่สุด จนถึงกับทำให้
หมดกำลังใจ ลี้หลัง หมดความทะเยอทะยานไปเลยก็มี

๔. เปิดโอกาสให้ลูกน้องได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องราวต่างๆ
หรือระบายความข้องใจของเขาบ้าง ทั้งนี้เพราะในทุกหน่วยงานมักจะมีเหตุผลอัน
ก่อให้เกิดความคับแค้นใจระหว่างผู้ร่วมงานอยู่เสมอ เช่น สภาพและสิ่งแวดล้อมใน
การทำงานไม่ดีบ้าง มอบงานให้ทำไม่เหมาะสมบ้าง ปกครองไม่ยุติธรรมบ้าง
ปัญหาคงกล่าวนี้อาจจัดให้มีทางระบายขึ้นโดยวิธีที่เรียกว่า **Grievance Procedure**
หนึ่ง การรับฟังความคิดเห็นของลูกน้องนั้น ต้องมีการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง
เสมอหรือไม่ก็ต้องชี้แจงทำความเข้าใจต่อกัน

^{๓๑} สุทัย หิรัญโต ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน (พระนคร:
ไอเคียนส์โตร์ ๒๕๑๕), หน้า ๒๒๐-๒๒๑.

๕. ผู้บังคับบัญชาควรทำตัวเป็นที่ปรึกษาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยแก้ ปัญหาส่วนตัวและเรื่องงาน ดังที่เรียกว่า **Counseling service** คือการ ช่วยชี้ทางแก้ปัญหาในการปรับปรุงตัวเอง

๖. การชมเชยให้รางวัล ทุกคนชอบการสรรเสริญ แต่ต้องทำด้วยใจจริงและต้องระวังไม่ให้เหลือ การชมเชยให้รางวัลจะทำให้เกิดแรงจูงใจ การทำความดีถ้าไม่มีใครเห็นก็จะเกิดการเบื่อหน่ายและทอดอย ผู้บังคับบัญชาต้องรับรู้ความสามารถและความรอบรู้ของลูกน้อง ใครทำดีก็สรรเสริญให้กำลังใจ

๗. ลักษณะของงานที่มอบให้ผู้ปฏิบัติต้องเหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงานนั้น งานไม่ง่ายและไม่ยากจนเกินไป และต้องมีความก้าวหน้า ไม่ใช่ทำอยู่ชั่วนาตาปีก็ทำอยู่อย่างนั้น และต้องเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานแสวงหาความก้าวหน้าในการศึกษาหาความรู้อย่างเต็มที่

๘. ผู้บังคับบัญชาคควรวางตัวเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี อย่าทำตัวเป็นเจ้านายผู้เรืองอำนาจหรือวางตัวแบบสุนัขเฝ้าขโมย

๙. พึงส่งเสริมสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานให้สมบูรณ์อยู่เสมอ ทั้งทางร่างกายและจิตใจ ทั้งนี้เพราะขวัญก็คล้ายกับสุขภาพร่างกายของมนุษย์ ร่างกายของมนุษย์เป็นไค้ทั้งเจ็บป่วยและแข็งแรง ร่างกายที่เจ็บป่วยและเป็นโรจจะเป็นสาเหตุทำให้ร่างกายอ่อนเพลียฉันทโค ก็ยอมทำให้ขวัญตกต่ำด้วยฉันทนั้น เพราะขวัญเป็นสภาพของจิตใจ จิตใจกับร่างกายเป็นของคู่กัน อย่างหนึ่งอย่างโคเสื่อมก็มีผลกระทบถึงกันและกัน

การสร้างขวัญไม่ใช่เรื่องทีกระทบทำไค้ง่าย และไม่อาจก่อให้เกิดผลโดยสมบูรณ์ทุกอยาง การสร้างขวัญถือว่าเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารทุกระดับ ซึ่งจะต้องดำเนินการโดยทุกวิถีทาง การสร้างขวัญให้แก่ผู้ปฏิบัติงานอาจกระทบได้ ๔ วิธีคือ^{๓๒}

^{๓๒} อุทัย หิรัญโศ, ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน (พระนคร: โรงพิมพ์สุนทรภิกการพิมพ์ ๒๕๑๕), หน้า ๓๖.

๑. **ค่านการจัดการ** (Management of Attitude)
๒. **ค่านโครงสร้างขององค์การ** (Organization Structure)
๓. **ค่านการให้มีส่วนร่วม** (Participation)
๔. **ค่านการจัดการปัญหาข้อขัดแย้ง** (Handling Problems of Conflict)

ทางค่านการจัดการ (Management of Attitude)

ท่าทีของบุคคลในองค์การไม่ว่าจะเป็นของแต่ละคนหรือของกลุ่ม ย่อมมีส่วนเกี่ยวข้องกับ การใช้อำนาจหรืออิทธิพลของฝ่ายบริหารทั้งในทางส่วนตัวและอาศัยระเบียบขององค์การ หากฝ่ายบริหารดำเนินงานอย่างมีหลักเกณฑ์และด้วยความยุติธรรม ขวัญของผู้ปฏิบัติงานก็เกิดขึ้นและแพร่หลายไปยังคนอื่นโดยการติดต่อระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน โดยมีลักษณะเหมือนโรคติดต่อ กล่าวคือผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชานี้จะเรียนรู้ข้อมูลและถ่ายทอดสิ่งที่พบเห็นระหว่างกันจากการติดต่อสื่อสารและการเลียนแบบหรือเอาอย่างกันฝ่ายบริหารนับว่ามีส่วนอยู่มากต่อที่ท่าของผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารอาจใช้วิธีการหลาย ๆ อย่างในการเสริมสร้างความรู้ความสามารถความรู้สึกและความคิดเห็นใจ ๆ ให้เกิดขึ้นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน โดยนัยหนึ่งผู้บริหารอาจใช้วิธีข่มขู่บังคับก่อให้เกิดความกลัวแก่คนงานหรืออีกนัยหนึ่งอาจใช้วิธีแนะนำชักจูงสร้างความสนใจสนับสนุนและก่อให้เกิดกำลังใจก็ได้

ความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชานั้นมีส่วนสำคัญในการสร้างขวัญที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา จะเห็นได้ว่าหัวหน้างานที่ขอมนำหน้าในเวลาปฏิบัติงานโดยเฉพาะในเรื่องการรบ ถ้าหากหัวหน้าออกหน้าจะทำให้ลูกน้องทำการรบอย่างกล้าหาญ นั่นก็เพราะความมีกำลังใจที่ได้เห็นความเป็นผู้นำของหัวหน้า ในการปฏิบัติงานก็เช่นเดียวกันการใช้อำนาจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยอาศัยลักษณะของความเป็นผู้นำ จะส่งเสริมให้เกิดท่าทีในทางที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา คุณสมบัติของหัวหน้าเป็นเหตุที่บันดาลให้ขวัญเปลี่ยนแปลงได้ทั้งในทางดีและไม่ดี จากการสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับขวัญของคนงานโดยทั่วไป ปรากฏว่าขวัญของคนงานในหน่วยงานที่ให้ผลผลิตสูงนั้นท่าทีของหัวหน้างานเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดขวัญเพราะหัวหน้าเป็นฝ่ายออกคำสั่งโดยตรงต่อคนงาน หากหัวหน้าไม่ตระหนักในหน้าที่ของการเป็นผู้นำ

ไม่รู้จักรวางแผนแก้ไขปัญหาและรับผิดชอบแล้ว คำสั่งก็อาจจะไม่เป็นที่พอใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หากลูกน้องเห็นว่าหัวหน้าเป็นผู้ที่รักษาผลประโยชน์ให้แก่เขา คั้งมันอยู่ในความยุติธรรม มีความคิดริเริ่มดีและมีความสามารถในทางชักจูงจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว เขาก็จะเชื่อฟังคำสั่งและร่วมมือกันดี

ทางค้ำนโครงสร้างขององค์การ (Organization Structure)

ปัจจัยอีกอย่างหนึ่งที่จะเปลี่ยนแปลงขวัญของคองงานก็คือโครงสร้างขององค์การ ผู้ที่ทำการศึกษานี้ในเรื่องนี้คือ James C. Worthy ผู้บริหารคนสำคัญคนหนึ่งของบริษัท Sears and Roebuck เขาได้ทำการวิจัยงานในบริษัทดังกล่าว สรุปได้ว่าขนาดและรูปร่างขององค์การมีอิทธิพลต่อลักษณะของความสัมพันธ์ของคองงานโดยเฉพาะต่อขวัญของคองงาน องค์การที่มีขนาดใหญ่มักจะมีช่องทางติดต่อในแนวกิ่ง (Channels of Vertical Communication) ขนาดยาวและก่อให้เกิดปัญหาการติดต่อกับผู้บังคับบัญชาในระดับสูง จึงทำให้ขวัญของคองงานต่ำ หากจัดโครงสร้างขององค์การให้มีลักษณะแบบจะทำให้ขวัญของคองงานสูง จากผลคั้งกล่าวบริษัท Sears and Roebuck จึงออกแบบโครงสร้างขององค์การให้มีแนวยาวมากขึ้นและปรากฏว่าขวัญของคองงานก็ขึ้น จากการศึกษาของ R. W. Revans เกี่ยวกับขนาดขององค์การพบว่าขนาดขององค์การมีความสัมพันธ์ของคองงาน เช่น การขาดงาน อุบัติเหตุ การมาสาย นอกจากนั้นยังพบว่าองค์การขนาดกลางมีลักษณะในทางดีและผลปฏิบัติงานสูง

บุคคลสำคัญอีกสองคนที่ทำการศึกษาร่วมคือ Lyman W. Porter และ Edward E. Lawler ค้นเกี่ยวกับลักษณะของโครงสร้างขององค์การ ทั้งสองพบว่าโครงสร้างขององค์การที่มีลักษณะแบน มีความได้เปรียบที่คองงานมีโอกาสได้แสดงความสามารถทางส่วนตัวได้คั้งกว่าองค์การที่มีโครงสร้างลักษณะสูง ซึ่งไม่มีความเป็นอิสระในทางใช้ความคิดและการกระทำ

การเสริมสร้างท่าทีและขวัญให้กับคองงานในส่วนที่เกี่ยวกับโครงสร้างขององค์การคั้งแก่ การขยายงานออกไป (Job Enlargement) การขยาย

งานมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มงานและลดความเบื่อหน่ายในการทำงานลง รวมทั้งเพื่อให้ความรู้ความสามารถของแต่ละคนได้เต็มที่ แผนการขยายงานทำให้คนงานมีอิสระในการทำงาน มีความรับผิดชอบมากขึ้น ลดการทำงานที่มีลักษณะซ้ำซาก และเปิดโอกาสให้คนแสดงความสามารถได้มากขึ้น คนงานมีความรู้สึกว่ามีของใหม่เกิดขึ้น มีความยินดีที่ได้เห็นอะไรที่ใหม่ไปกว่าเดิม แต่ละคนจะได้รับมอบหมายให้ทำงานที่แสดงถึงความก้าวหน้า คนงานจะได้รับความพอใจที่เห็นตนมีความสำคัญขึ้น โดยเฉพาะคนที่ไม่มีตำแหน่ง หรือตำแหน่งก็มีโอกาสจะได้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น เป็นการขยายตำแหน่ง ปริมาณงาน อัตราเงินเดือน และเพิ่มฐานะให้สูงขึ้น ปฏิบัติงานมากขึ้น มีความริเริ่มในการทำงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ ๆ มีการพัฒนาตนเอง มีความรู้สึกในทางที่ดีต่อองค์กรและสนับสนุนกิจกรรมของบริษัทมากขึ้น แต่การขยายงานอาจก่อให้เกิดปัญหาได้ ๔ อย่างคือ ประการแรกคนมักจะไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงใหม่ เพราะคิดว่าจะกระทบกระเทือนฐานะของตนและมีความรู้สึกกลัวในสิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้น ประการที่สอง บางคนไม่มีความสามารถที่จะรับผิดชอบมากขึ้น หรือทำงานในตำแหน่งที่ขึ้น ประการที่สาม ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมและเสียเวลา และประการที่สี่อาจได้รับการต่อต้านจากสมาคมแรงงานได้

การให้มีส่วนร่วมในการทำงาน (Participation) การทำให้คนเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมในสังคมหรือองค์กรที่เขาทำงานอยู่ จะก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดี เสริมสร้างขวัญให้กับคนงานมากขึ้น ทำให้คนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม เป็นการสร้างให้เกิดความมีน้ำใจต่อกลุ่ม (group) ขึ้นเป็นการยอมรับว่าแต่ละคนเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ทุกคนมีคุณค่าและมีความหมายต่อองค์กร ไม่ทำให้คนรู้สึกว่าตนเองอยู่นอกกลุ่ม

อันที่จริงการให้คนมีส่วนร่วมในงานเป็นแบบหรือปรัชญาในการบริหารงานที่ดีกว่าวิธีการอย่างอื่นอีกหลายอย่าง ถึงแม้ว่าจะไม่สามารถแก้ปัญหาได้ทุกอย่าง แต่ก็ไม่ทำให้ฝ่ายบริหารต้องเสียความรับผิดชอบ และอำนาจในการบังคับบัญชาแต่อย่างใด ผู้บังคับบัญชายังคงมีอำนาจ ยังคงควบคุมการปฏิบัติงานได้

เต็มที่ เพราะถึงแม้ว่าการให้มีส่วนร่วมในการทำงานเป็นวิธีทางอย่างหนึ่งในแบบประชาธิปไตย แต่ก็ไม่ต้องอาศัยการออกเสียง การลงมติ เพื่อให้ออกมาเป็นมติที่สมบูรณ์แต่อย่างใด จึงเป็นวิธีการที่ให้ความพอใจทั้งฝ่ายผู้บังคับบัญชาและไม่ทำให้ผู้บริหารเสียอำนาจแต่อย่างใด

การให้คนงานมีส่วนร่วมและส่งเสริมให้มีการร่วมมือจากกลุ่ม สามารถเรียนรู้พฤติกรรมและความรู้สึกทางด้านจิตวิทยาของคนงานได้มาก ทำให้รู้เท่าที่ของคนงานที่แสดงออกจากการเสนอความเห็น การวางแผนและการตัดสินใจ ทำให้รู้ว่าแต่ละคนมีความสามารถ มีความคิดเห็นอย่างไรเพราะเป็นการเปิดโอกาสให้ได้ใช้ความรู้ความสามารถของแต่ละคน

คิงที่ Edwin B. Flippo ได้ให้ทัศนะไว้ว่า " สักแต่จะให้คนเพียงสามารถทำงานได้เท่านั้นหาเป็นการเพียงพอไม่ ควรจะต้องให้คนเหล่านั้นมีความตั้งใจที่จะทำงานด้วย"^{๓๓}

ทางด้านจัดการปัญหาข้อขัดแย้ง (Handling Problems of Conflict)

ปัญหาข้อขัดแย้งนับว่าเป็นปรากฏการณ์ธรรมดา มีเกิดขึ้นในองค์กรไม่มากนักน้อย และในทุกระดับ ข้อขัดแย้งนี้ก่อให้เกิดค่าใช้จ่าย ทำให้เสียเวลา อาจก่อให้เกิดความแตกแยกระหว่างพนักงานด้วยกัน ทำให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างไม่เหมาะสมขึ้น และในที่สุดทำให้เสียพนักงานหรือผู้บริหารบางคนที่มีความสามารถ ส่วนในแง่ที่ปัญหาข้อขัดแย้งบางครั้งช่วยฝ่ายบริหารให้มีโอกาสจัดการกับปัญหาบางอย่างได้ทัน่วงทีก่อนที่จะเกิดผลเสียในตอนหลัง ช่วยให้คัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมให้ดำรงตำแหน่งและบางครั้งปัญหาคงกล่าวก็กลายเป็นเรื่องสนุกชวนหัวให้กับคนบางคน เนื่องจากการขัดแย้งเป็นสิ่งที่ก่อความยุ่งยากให้กับฝ่ายบริหารมากหรือน้อย

^{๓๓}

Edwin B. Flippo, Principles of Personnel Management

3 rd. edition Mc. Graw-Hill Inc., 1966, p.21.

ขึ้นอยู่กับประเภทของการขัดแย้ง และการจัดข้อขัดแย้งจะยากหรือง่ายก็
อยู่ที่ลักษณะของการขัดแย้งควย ประเภทของการขัดแย้งนี้แบ่ง
ได้เป็น ๔ ประเภทคือ

๑. การขัดแย้งระหว่างบุคคล (Inter Personal Conflict)

อาจเกิดขึ้นระหว่างบุคคล ที่อยู่ในระดับเดียวกันหรือเกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชา
กับผู้ใต้บังคับบัญชา สาเหตุมักจะเกิดจากการไม่อาจเข้ากันได้ระหว่างบุคคล
ตามระบบงานหากมีข้อขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยปกติ
เกิดขึ้นจากผู้บังคับบัญชาและมักจะยุติด้วยการลาออกของผู้ใต้บังคับบัญชา

๒. การขัดแย้งระหว่างพนักงานกับองค์การ (Conflict Between Individual and Organization) การขัดแย้งนี้เกิดขึ้นเมื่อบุคคลชั้นหัวหน้าซึ่งเป็นตัวแทน

ขององค์การกับพนักงานขององค์การส่วนใหญ่เกิดความรู้สึกไม่พอใจต่อนโยบาย
วิธีการ หรือภาวะแวดล้อมโดยส่วนรวมขององค์การ ซึ่งสาเหตุมักเกิด จากลักษณะ
ที่เป็นระบบขององค์การ พนักงานมีความต้องการอย่างหนึ่ง แต่องค์การ
มีระบบหรือวิธีการอีกอย่างหนึ่งที่ไม่อาจสนองความต้องการของคนงานได้ ซึ่ง
เมื่อเกิดขึ้นคนงานก็จะต่อสู้ดิ้นรนเพื่อให้บรรลุประโยชน์ของตนให้มากที่สุดหรือลา
ออกไป

๓. การขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน (Conflict Between Units)

โดยปกติส่วนประกอบขององค์การประกอบด้วยหน่วยงานต่าง ๆ แยกเป็นฝ่าย
แผนก ส่วน กอง สาขาตามหน้าที่งานที่ทำซึ่งแต่ละหน่วยงานก็ปฏิบัติงาน
แตกต่างกัน ความแตกต่างดังกล่าวนี้อาจเป็นสาเหตุให้เกิดการขัดแย้งกันขึ้น
เช่น ฝ่ายขายพยายามที่จะขายให้มากที่สุดโดยไม่คำนึงถึงฐานะเศรษฐกิจ
ของผู้ซื้อ แต่ฝ่ายเครดิตพยายามจะเลือกลูกค้าที่มีฐานะเศรษฐกิจดีเพราะทำให้
เก็บเงินได้ง่ายกว่า จะเห็นได้ว่าลักษณะของงานไม่เหมือนกัน เป็นสาเหตุ
ให้เกิดการขัดแย้งระหว่างหน่วยงานขึ้น

๔. การขัดแย้งระหว่างองค์การกับองค์การ (Conflict Between the Organization and other Organization) ในปัจจุบันงานมักจะมีการดำเนินการภายใต้การแข่งขันซึ่งต้องอาศัยความรู้ความสามารถของผู้บริหารและพนักงานภายในองค์การ จะต้องมีการชิงดีชิงเด่นกัน ต่างแก่งแย่งและมีผลประโยชน์ขัดกัน มีการไม่ลงรอยกัน มีการแย่งลูกค้ากันและมีการขัดกันอย่างอื่นอยู่เสมอ ซึ่งเป็นสาเหตุให้เกิดการขัดแย้งกันขึ้น

๕. การแก้ไขการขัดแย้ง (Conflict Resolution) ข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นอาจก่อให้เกิดทั้งผลดีและผลเสีย แต่ข้อขัดแย้งต่าง ๆ ย่อมมีผลกระทบกระเทือนต่อขวัญของคนงาน ดังนั้นการขจัดข้อขัดแย้งและการป้องกันไม่ให้เกิดการขัดแย้งขึ้นในองค์การจึงเป็นทางหนึ่งในการสร้างขวัญให้เกิดขึ้น จะต้องศึกษาลักษณะและสาเหตุที่ก่อให้เกิดการขัดแย้งอย่างรอบคอบเสียก่อน การตัดสินใจและการประนีประนอมเป็นคุณสมบัติที่สำคัญในการแก้ไขปัญหา การพิจารณาปัญหาอย่างเปิดเผย ความยุติธรรมและการกระทำอย่างทันที่ว่องไวที่ต่อปัญหาที่เกิดขึ้นจะช่วยลดการขัดแย้งได้

วิธีแก้ไขข้อขัดแย้งมีหลายวิธี ขึ้นอยู่กับชนิด ขนาดและลักษณะของการขัดแย้งที่เกิดขึ้น การป้องกันนับว่าเป็นมาตรการที่ดีกว่าการแก้ไข เพราะจะช่วยระงับและไม่ให้เกิดการขัดแย้งขึ้นอย่างเปิดเผยและยังช่วยป้องกันไม่ให้งานถูกกระทบกระเทือน ฉะนั้นความเกะกะในการแก้ไขปัญหาลด ๆ น้อย ๆ กลายเป็นปัญหาใหญ่ขึ้นในตอนหลัง ฝ่ายบริหารต้องกล้าเผชิญปัญหาตั้งแต่เริ่มต้นอย่าปล่อยให้ลุกลามต่อไป เช่นฝ่ายบริหารมักกลัวว่าคนงานจะนัดหยุดงาน ไม่ต้องการให้สมาคมแรงงานเข้ามาเกี่ยวข้องกับปัญหาจึงมักจะหลีกเลี่ยงไม่ยอมเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้นในระยะแรก ๆ จนปล่อยให้กลายเป็นเรื่องใหญ่โต

ตามที่กล่าวมาแล้วนี้ จะเห็นว่าขวัญมีความสัมพันธ์กับการบริหารงานอย่างมากหากปรารถนาจะให้การดำเนินการภายในองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูง ก็จะต้องหมั่นตรวจตราขวัญในการทำงานของบุคคลในองค์การอยู่เสมอ