

การฝึกฝนมนุษยสัมพันธ์ใน ๓๓.2516

กรณีตัวอย่าง 2

เรื่อง "ขวัญของคนงานกับการเพิ่มผลผลิต"

โดย น.ส.สุพิศรา ดวงพิศรา

หัวหน้าเจ้าหน้าที่เทคนิคการบริหารงานบุคคล

เผยแพร่ทางสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย วันที่ 22 สิงหาคม 2515

(คัดจากบทความวิชาการ พ.ศ. 2515 ของศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย หน้า 55-60)

ขวัญของคนทำงานมีอิทธิพลต่อหน่วยงานอย่างไร คำว่าขวัญคำเดียวไม่ได้มีความหมายไปในทางที่ดีหรือไม่ดี เช่นเดียวกับคำว่าสุขภาพซึ่งหมายถึงสภาพของร่างกายโดยทั่วไป ขวัญเป็นสิ่งแสดงถึงสภาพของมนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงานนั้น ถ้าขวัญของคนงานต่ำก็แสดงว่ามนุษยสัมพันธ์ของหน่วยงานไม่ดี ซึ่งอาจจะเป็นสาเหตุให้เกิดการนัดหยุดงาน ผลงานตกต่ำ การขาดงาน และการละทิ้งงาน ในทางตรงกันข้ามถ้าขวัญของคนงานดีก็จะทำให้ฝ่ายจัดการพอใจ เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเรื่องอื่น ๆ ที่ฝ่ายจัดการจะพึงต้องการ ดังนั้น จึงควรจะหาวิธีการต่าง ๆ ที่จะให้ได้ทราบ ว่าขวัญของคนทำงานในหน่วยงานนั้นเป็นอย่างไร ขวัญเป็นผลของมนุษยสัมพันธ์ไม่ใช่สาเหตุ การที่จะทราบขวัญของคนงานจึงต้องดูจากท่าทีของคนงาน ความรู้สึกต่าง ๆ ซึ่งมาจากส่วนรวม

ถึงแม้ว่าปัจจัยต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดท่าทีที่ไม่ดีจะมีอยู่มากมายก็ตาม เป็นที่เชื่อถือได้ว่าความพึงพอใจของคนงานเป็นเรื่องสำคัญ ในการที่จะให้คนทำงานมีขวัญดี ปัจจัยเหล่านี้ทางฝ่ายจัดการควรจะได้พิจารณาหาวิธีที่จะวัดให้ได้ทราบแน่นอน ซึ่งอาจทำได้ด้วยการสำรวจ การสัมภาษณ์ และการสังเกตแล้ว นำมาประเมินค่าขวัญของคนทำงานในหน่วยงานโดยทั่วไปเป็นอย่างไร ปัจจัยเหล่านี้คือ

1. หัวหน้างานเป็นคนสำคัญ เพราะเป็นคนกลางระหว่างฝ่ายจัดการและคนงาน
2. ความพึงพอใจในงาน คนส่วนมากมักจะพอใจที่จะทำงานที่ตนชอบ เขามักจะทำงานนั้นได้ดี และเขาจะรู้สึกว่าเขามีโอกาสที่จะใช้ความสามารถส่วนตัวของเขา
3. การเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ ถ้าเขารู้สึกว่าเขาได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน

4. หน่วยงานมีวัตถุประสงค์เป็นที่น่าพอใจ คนงานต้องการที่จะเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานที่มีจุดมุ่งหมายที่เขาจะยึดถือใควาหน่วยงานมีประสิทธิภาพพอที่จะดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้
5. ความพึงพอใจด้านเศรษฐกิจ และบำเหน็จรางวัล เพื่อเป็นแรงผลักดันให้คนทำงานจนบรรลุเป้าหมาย
6. สุขภาพของร่างกายและจิตใจ เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับกรงานอยู่มาก เช่น บางคนมีสภาพแวดล้อมทางบ้านดีมาก แต่หน้าที่การงานอยู่ในระดับกลาง จึงทำให้เขารู้สึกว่างานของเขาไม่ดีเท่าที่ควร ขวัญในการทำงานก็พลอยตกต่ำไปด้วย

ปัจจัยทั้ง 6 ประการนี้ เกี่ยวข้องกับงานและสภาพของการบังคับบัญชา ฝ่ายจัดการจะคิดว่าการสร้างขวัญที่ดีขึ้น เพียงแต่ให้สวัสดิการที่ดี ค่าจ้างสูง และนโยบายที่ดีเท่านั้นเป็นการเพียงพอไม่ได้ ฝ่ายจัดการควรมีการติดตามผล เพื่อให้แน่ใจว่าได้ถูกฝังปัจจัยทั้ง 6 เพื่อให้เกิดขวัญที่ดีขึ้นในทุกแผนก

ปัจจัยในการสร้างขวัญได้มีผู้วิจัยไว้ว่ามีพวกที่ไม่พอใจ พวกที่พอใจจะมีทำที่ที่ดีต่องานที่ทำอยู่ พวกที่ไม่พอใจทำให้งานไม่ดำเนินไปโดยเรียบร้อย จากการศึกษาค้นคว้าปรากฏว่า ผู้ที่พอใจในงานนั้นเป็นเพราะผลการปฏิบัติงานได้รับการตอบแทนด้วยดี มีความก้าวหน้าและประเภทของงานที่ทำเป็นที่น่าพอใจ ผู้ที่ไม่พอใจก็เนื่องจากความสัมพันธ์ส่วนตัวไม่ดี ไม่พอใจในนโยบายของหน่วยงานและสภาพการทำงาน

หัวข้อสำคัญที่ควรจะต้องนำมากล่าว คือ "ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกับการเพิ่มผลผลิต"

หัวหน้ามักจะคิดว่าถ้านงานมีขวัญในการทำงานดีแล้ว ก็จะมีกรเพิ่มผลผลิตสูงควบคู่กันเสมอไป ซึ่งตามปกติก็ควรจะเป็นเช่นนั้น แต่การที่ขวัญสูงขึ้นไม่ได้หมายความว่า การเพิ่มผลผลิตสูงขึ้นไปด้วย การเพิ่มผลผลิตอาจจะสูงขึ้นเนื่องจากขวัญดีหรือเลวลงก็ได้ ถ้าขวัญในการทำงานตกต่ำลงก็อาจเป็นไปได้ว่าการเพิ่มผลผลิตสูง แต่จะสามารถรักษาระดับไว้ในระยะยาวหรือไม่ ถ้าคนกลุ่มใหญ่มีการต่อต้านความเข้มงวดกวดขัน ก็จะนำไปสู่การตกต่ำของผลผลิต คนเรามากจะต่อต้านและหลีกเลี่ยงสิ่งที่จะทำให้เขาไม่พอใจ ในระยะสั้นเขาอาจจะยอมรับ แต่ในระยะยาวเขาจะพยายามสร้างการต่อต้านขึ้นมจ หัวหน้าที่นำเอาเทคนิคของการจัดการสมัยใหม่มาใช้ เช่น การศึกษา เวลา และควบคุมโดยใกล้ชิด จะได้กรเพิ่มผลผลิตสูง แต่ในคานขวัญแล้ว อาจจะตกต่ำก็ได้

วิธีนี้เป็นภาระกระตุ้นหรือจูงใจในทางลบ ถ้าหากคนงานไม่มีความเข้าใจในเรื่องเทคนิคของการศึกษางานดีพอ ฉะนั้น ผู้ที่จะทำการเพิ่มผลผลิตให้สูงขึ้นด้วยเทคนิคใหม่ ๆ เหล่านี้ ควรจะชี้แจงให้คนงานได้เข้าใจเสียก่อนว่าการศึกษางานนั้นจะเป็นผลประโยชน์ต่อคนงานเองในโอกาสต่อไป . . . ในทางตรงกันข้าม ถ้าหัวหน้าคิดว่า มนุษย์สัมพันธ์ที่ดีจะทำให้คนงานของเขามีความสุขโดยไม่คำนึงถึงจุดมุ่งหมายของหน่วยงานแล้ว ขวัญในการทำงานจะสูง แต่ผลผลิตหรือผลงานจะตกต่ำ หัวหน้าควรจะรวมเอาจุดมุ่งหมายของอย่างหน่วยงานและหลักมนุษยสัมพันธ์เข้าด้วยกัน เพื่อให้คนงานทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยเหลือร่วมมือซึ่งกันและกันและทำงานด้วยความพึงพอใจซึ่งจะทำให้คนงานมีขวัญสูงและได้ผลผลิตสูงด้วย

เรื่องขวัญมีความสำคัญต่อหน่วยงานมาก ฝ่ายจัดการจึงควรที่จะหาวิธีที่จะวัดขวัญของคนงาน เมื่อทราบว่าขวัญสูงจะได้พยายามรักษาระดับและควบคุมให้สูงอยู่เสมอ การศึกษาเกี่ยวกับขวัญนั้น ฝ่ายจัดการจะได้รับประโยชน์หลายอย่าง การสำรวจเป็นแบบของการศึกษาเรื่องขวัญที่เข้าใจได้ง่ายที่สุด ทำให้ฝ่ายจัดการได้ทราบว่า ขวัญโดยทั่วไปในหน่วยงานอยู่ในระดับไหน และเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าคนงานมีความรู้สึกต่องานอย่างไร เป็นเครื่องมือใช้วิเคราะห์ปัญหาของคนงานได้เป็นอย่างดี การสำรวจขวัญยังเป็นการสื่อข้อความที่มีค่ายิ่ง คนงานมีโอกาสดที่จะแสดงความคิดเห็นและวิพากษ์วิจารณ์อย่างเต็มที่ ไม่ว่าจะใช้แบบสัมภาษณ์หรือแบบฟอร์มคำถาม - คำตอบ ก็จะได้จากคนงานจริง ๆ ผลพลอยได้จากการสำรวจก็คือจะช่วยปรับปรุงท่าทีของคนงาน ไม่ได้มุ่งหวังแต่ผลกำไรเพียงอย่างเดียว ทำให้คนงานมีทัศนคติที่ดีต่อฝ่ายจัดการ

นอกจากการสำรวจแล้ว ฝ่ายจัดการก็พอจะทราบได้จากการทำงานประจำวัน เช่น การเข้าออกของคนงาน ผลผลิต เศษสูญเสีย การขาดงานหรือการมาสาย อุบัติเหตุ การสัมภาษณ์เมื่อพนักงานลาออก สิ่งเหล่านี้ช่วยให้ได้ทราบทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม แต่ไม่แน่นอนเหมือนการสำรวจ

หลังจากได้ทราบผลของการสำรวจแล้ว ฝ่ายจัดการควรเตรียมการที่จะจัดการอย่างใดอย่างหนึ่งให้คนงานรู้สึกว่าการที่ได้ให้ความร่วมมือแสดงข้อคิดเห็นแล้ว ฝ่ายจัดการได้พยายามปรับปรุงสิ่งที่เขาได้เสนอแนะไว้ ซึ่งอาจทำไม่ได้ทุกอย่าง แต่ให้เขารู้ว่าได้ปฏิบัติในบางอย่างเท่าที่จะทำได้

เรื่องขวัญนั้นมีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องการเพิ่มผลผลิตอยู่มาก ตามปกติ คนเรามักชอบทำงานร่วมกับคนที่ชอบพอกัน มีผู้บังคับบัญชาที่ดี มีโอกาสแสดงความคิดเห็น สภาพการทำงานดี งานที่ทำเป็นที่น่าสนใจ มีความมั่นคงในงาน ชั่วโมงการทำงานและค่าจ้างเป็นที่ยอมรับ ส่วนฝ่ายจัดการต้องการให้มีการเพิ่มผลผลิตสูง เพื่อนำไปสู่ผลกำไรของหน่วยงาน ถ้าทั้งสองฝ่ายได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่าง

ถูกต้อง โดยที่ฝ่ายจัดการพยายามสร้างสรรค์ขวัญที่ดีในหมู่คนงาน หัวหน้างานซึ่งมีส่วนสำคัญมากในการสร้างขวัญ ก็ควรได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายจัดการให้ได้รับการฝึกอบรมเป็นอย่างดีในด้านมนุษยสัมพันธ์นอกเหนือไปจากวิชาซีพของเขา เมื่อหัวหน้างานเป็นที่รักใคร่ชอบพอลูกน้องแล้ว ลูกน้องก็จะให้ความร่วมมือและอุทิศความสามารถของตนให้แก่การปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ซึ่งจะเป็นผลให้มีการเพิ่มผลผลิตสูง และจะนำไปสู่เป้าหมายของหน่วยงานได้ ในขณะที่เดียวกันฝ่ายจัดการก็ควรแบ่งส่วนปันส่วนผลประโยชน์ให้แก่คนงานอย่างเป็นธรรม ไม่มุ่งหวังแก่ผลกำไรเกินควร เมื่อเป็นดังนี้ ขวัญของคนงานก็จะสูงซึ่งเป็นผลให้การปฏิบัติงานก้าวหน้าและประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้น

พิบูลย์ วรรณแสง / คัด  
14 กุมภาพันธ์ 2516