บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้ผู้วิจัยจะได้นำเสนอแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามหัวข้อต่อไปนี้

2.1 ประวัติความเป็นมาของกรมที่ดิน

2.2 หน้าที่ความรับผิดชอบของกรมที่ดิน

2.3 การแบ่งส่วนราชการในกรมที่ดิน

2.4 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ

2.5 ความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

2.6 การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

2.7 มาตรการสำหรับวัดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

2.8 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

2.9 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.10 กรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1 ประวัติความเป็นมาของกรมที่ดิน

พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้มีพระบรมราชโองการให้กระทรวงเกษตราธิการออกโฉนดที่ดินที่เมืองกรุงเก่าเป็นครั้งแรก ต่อมาภายหลังจึงได้มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้สถาปนากรมที่ดินขึ้นเมื่อวันที่ 17 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2444 โดยเรียกชื่อว่า กรมทะเบียนที่ดิน สังกัดกระทรวงเกษตราธิการ และได้เปลี่ยนชื่อและเปลี่ยนสังกัดกระทรวงเป็นลำดับมาดังนี้ คือ

1) "กรมทะเบียนที่ดิน" สังกัดกระทรวงเกษตราธิการ ตั้งแต่วันที่ 17 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2444 ตามประกาศพระบรมราชโองการตั้งกรมทะเบียนที่ดินในรัชกาลที่ 5

2) เปลี่ยนชื่อเป็น "กรมที่ดิน" และโอนมาสังกัดกระทรวงมหาดไทย เมื่อวันที่ 29 มิถุนายน พ.ศ. 2475 ตามประกาศพระบรมราชโองการผลัดเปลี่ยนเสนาบดีปลัดทูลฉลองกระทรวงต่าง ๆ และรวมกระทรวง พ.ศ. 2475

3) เปลี่ยนชื่อเป็น "กรมที่ดินและโลหะกิจ" โอนมาสังกัดกระทรวงเศรษฐการ เมื่อวันที่ 12 พฤษภาคม 2476 ตามประกาศพระราชบัญญัติจัดตั้งกระทรวงและกรม พ.ศ. 2476

4) "กรมที่ดินและโลหะกิจ" โอนมาสังกัดกระทรวงเกษตราธิคุณ เมื่อวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2478 ตามประกาศพระราชกฤษฎีกาจัดวางระเบียบราชการ พ.ศ. 2478

5) เปลี่ยนชื่อเป็น "กรมที่ดิน" สังกัดกระทรวงมหาดไทย เมื่อวันที่ 19 สิงหาคม พ.ศ. 2484 ตามประกาศพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2484 และใช้ชื่อ "กรมที่ดิน" ตลอดมาจนถึงปัจจุบัน

2.2 หน้าที่ความรับผิดชอบของกรมที่ดิน

1) ออกหนังสือแสดงสิทธิในที่ดินและหนังสือสำคัญสำหรับที่หลวง

2) สำรวจและควบคุมที่ดินของรัฐ ตลอดจนดูแลดำเนินการคุ้มครองป้องกันที่ดินอันเป็นสาธารณสมบัติของแผ่นดิน

3) จัดหาผลประโยชน์ในที่ดินของรัฐรวมถึงการจัดทำให้ที่ดินใช้ประโยชน์ได้ ซื้อขายแลกเปลี่ยน ให้เช่า และให้เช่าซื้อ

4) ดำเนินการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมเกี่ยวกับอสังหาริมทรัพย์ รวมทั้งรังวัดสอบเขต รวมและแบ่งแยกโฉนด

5) ควบคุมการค้า การจัดสรรที่ดิน และการจดทะเบียนอาคารชุด

6) จัดทำแผนที่รูปถ่าย สร้างระวางรูปถ่ายทางอากาศ เพื่อใช้สำหรับออกหนังสือรับรองการทำประโยชน์ สร้างระวางแผนที่รูปถ่ายทางอากาศ เพื่อใช้ออกโฉนดที่ดิน

7) วางโครงการหมุดหลักฐานแผนที่เพื่อสร้างระวางแผนที่รูปถ่ายทางอากาศ และระวางแผนที่ภาคพื้นดิน สำหรับใช้ในการออกโฉนดที่ดิน

8) ดำเนินการเกี่ยวกับการกำหนดสิทธิในที่ดินสำหรับการศาสนา คนต่างด้าว และนิติบุคคลบางประเภทให้เป็นไปตามกฎหมายและนโยบายของรัฐบาล

9) ประเมินราคาที่ดินและโรงเรือนเพื่อเป็นทุนทรัพย์เรียกเก็บค่าธรรมเนียมและภาษีเงินได้

10) การจัดเก็บค่าธรรมเนียมสำหรับการออกหนังสือแสดงสิทธิในที่ดิน การรังวัดที่ดิน การจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรม และการทำธุระอื่น ๆ เกี่ยวกับที่ดินและเรียกจัดเก็บภาษีเงินได้จากการโอนอสังหาริมทรัพย์ตามประมวลรัษฎากร

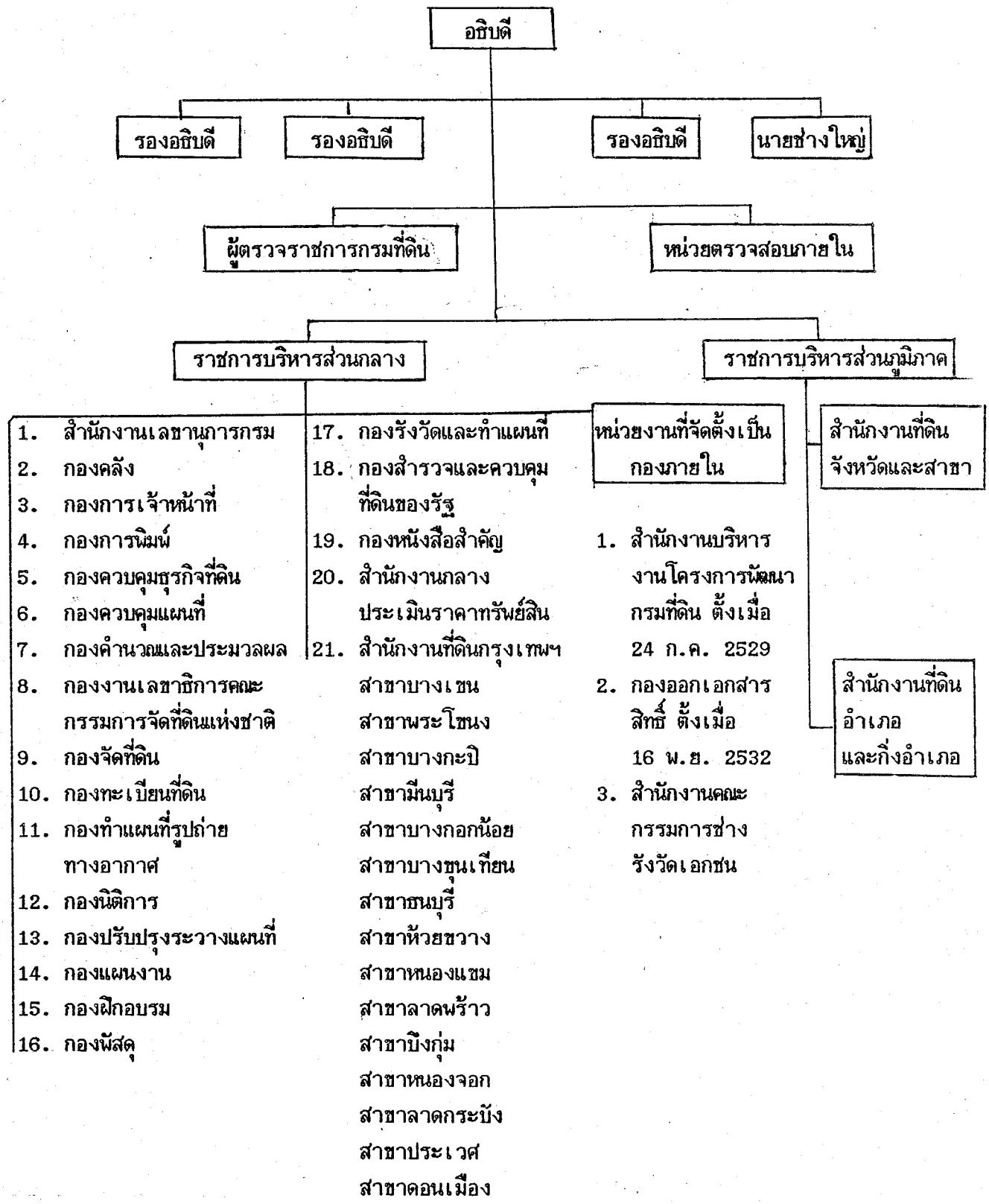
11) จัดที่ดินทำกินให้แก่ประชาชนเพื่อเป็นที่อยู่อาศัยและทำกินตามควรแก่อัตภาพ

12) ดำเนินงานในหน้าที่เลขาธิการของคณะกรรมการจัดที่ดินแห่งชาติ

13) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กำหนดไว้ในประมวลกฎหมายที่ดินหรือกฎหมาย

2.3 การแบ่งส่วนราชการในกรมที่ดิน

กรมที่ดินมีการแบ่งส่วนราชการดังแผนภูมิที่ 1 ดังนี้



แผนภูมิที่ 1 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของกรมที่ดิน

2.4 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ

2.4.1 ความหมายของขวัญและกำลังใจ

ขวัญและกำลังใจของคนเป็นเรื่องที่นักวิชาการได้ศึกษากันมานานแล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารงานบุคคล ในหน่วยงานต่าง ๆ เมื่อมีการพัฒนาแล้ว ผู้บังคับบัญชาจะพิจารณาเรื่องการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานก่อนอื่นใด เพราะผลของการทำงานจะสำเร็จลุล่วงมากน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับที่ "คน"ในหน่วยงานนั้น ๆ จะได้รับการบำรุงขวัญมากน้อยเพียงใด ถ้าหากว่า "คน" ในหน่วยงานนั้น ๆ ไม่ได้รับการบำรุงขวัญไม่ได้รับการเอาใจใส่ดูแลเท่าที่ควร ขาดสมรรถภาพ ขาดกำลังใจในการปฏิบัติงาน ขาดความจงรักภักดีและขาดความรับผิดชอบ แล้วงานในหน้าที่หรือวัตถุประสงค์หลักของหน่วยงานก็จะล้มเหลว (ภิญโญ, 2516)

คำว่า "ขวัญ" ตรงกับภาษาอังกฤษ Morale ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายคน เช่น

จากปทานุกรมของ Webster (1964) ให้คำจำกัดความว่า ขวัญเป็นสภาพจิตใจที่จะนำไปสู่การทำงานอย่างมีระเบียบวินัย มีความเชื่อมั่นและมีความตั้งใจที่จะทำงานให้เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจได้

Yoder (1959) ให้ความหมายไว้ว่า ขวัญในการทำงาน หมายถึง องค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกในรูปของความรู้สึก ซึ่งเมื่อรวมกันแล้วจะแสดงให้ทราบถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการทำงานนั้น ๆ

Davis (1962) กล่าวว่า ขวัญเป็นสภาพที่สะท้อนให้เห็นถึงสภาพจิตใจ สภาพการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น อารมณ์ ความหวัง ความเชื่อมั่นและอื่น ๆ

Flippo (1967) ได้ให้ความหมายคำว่า "ขวัญ" นั้นเป็นสภาพทางจิตใจหรือความรู้สึกของแต่ละบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่ชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะร่วมมือประสานงานกัน

ณัฐพล (2517) ให้คำนิยามว่า กำลังขวัญคือ ความรู้สึกนึกคิด หรือท่าทีของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่มีต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน คือ หน่วยงานที่บุคคลนั้นสังกัดอยู่ ลักษณะงานที่ทำ สภาวะการทำงาน กลุ่มการทำงาน และเพื่อนร่วมงานทุกระดับ

อรุณี (2519) ให้คำนิยามว่า ขวัญเป็นทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการทำงานต่อหน่วยงานต่อผู้ร่วมงานโดยทัศนคตินั้นจะแสดงออกมาในรูปการมีหรือไม่มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความรู้สึกรับผิดชอบ ความรู้สึกประสบผลสำเร็จ ความรู้สึกมั่นคงในหน้าที่การงาน

ภิญโญ (2516) กล่าวว่า "ขวัญ" หมายถึงน้ำใจที่อยากจะทำงานให้ได้ดีโดยสมัครใจและมีความสุขกับงาน

ฉัตรชัย (2524) กล่าวว่า "ขวัญ" หรือน้ำใจ หมายถึง ปฏิกิริยาที่คนมีต่องานอันมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอน และเห็นได้ชัดและมักจะมองกันเป็นหมู่คณะซึ่งมีทั้งสูงและต่ำ ทั้งนี้อยู่ที่ความสามารถของผู้บริหาร

สมพงศ์ (2523) ให้ความหมายของขวัญไว้ว่า "ขวัญ" เป็นนามธรรม ไม่มีรูปร่างขวัญที่ดีเกี่ยวกับการปฏิบัติงานนั้นคือ ความตั้งใจของคนที่จะอุทิศเวลา และแรงกายของตนเอง เพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์การ

จำนงค์ (2517) กล่าวว่า ขวัญเป็นองค์ประกอบแห่งคุณภาพของบุคคลอย่างหนึ่งที่มองด้วยตาเปล่าไม่เห็น เพราะเป็นเรื่องของจิตใจภายในแต่ละบุคคลซึ่งจะแสดงให้เห็นได้ภายนอก เช่น บุคคลที่มีขวัญดีจะมีความกระตือรือร้นมั่นใจในการทำงาน

เสนาะและคณะ (2525) มีความเห็นว่า ขวัญคือสภาพจิตใจที่กำหนดกำลังใจในการปฏิบัติงานอันมีผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์การและของบุคคล

อรุณ (2522) กล่าวว่า ขวัญหมายถึง สถานะที่ทุกคนในกลุ่มทราบถึงวัตถุประสงค์แห่งการทำงานของกลุ่ม หรือวัตถุประสงค์ของแต่ละบุคคลที่ทำงานนั้นเป็นวัตถุประสงค์ร่วมกัน และสนใจที่จะทำงานให้สำเร็จโดยพยายามร่วมมือ พยายามต่อสู้กับอุปสรรคที่มาขัดขวางอย่างสุดความสามารถ และพยายามที่จะไปถึงจุดหมายปลายทางที่วางไว้

อัมพิกา (2522) สรุปว่า ขวัญหมายถึง สิ่งต่อไปนี้

1) การไม่มีข้อขัดแย้งทางจิตใจและร่างกาย
2) ความรู้สึกที่เป็นสุขในเวลาทำงาน
3) การปรับปรุงตัวของบุคคลเวลาทำงาน
4) ความพอใจในสิ่งที่ตนได้รับ
5) ความสามัคคีของกลุ่ม
6) การที่บุคคลในกลุ่มมีเหตุผลตรงกันในการทำงาน

7) จุดประสงค์ของบุคคลและกลุ่มมีความใกล้เคียงกัน

เสถียร (2523) เสนอไว้ว่า ขวัญหมายถึง ขวัญโดยทั่วไปที่ใช้เกี่ยวกับการแสดงอาการทางจิตใจของตนต่อสิ่งที่เห็นรอบ ๆ ตัว โดยรวมถึงครอบครัว เพื่อนร่วมงาน เพื่อนบ้านและท้องถิ่นซึ่งตนอาศัยอยู่ ขวัญของบุคคลใดบุคคลหนึ่งอาจจะไม่เหมือนกับบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่มเดียวกัน ทั้งนี้เพราะความเชื่อมั่นของแต่ละบุคคลไม่เหมือนกัน แต่ความรู้สึกของบุคคลอาจจะมีอิทธิพลต่อขวัญของพนักงานในองค์การส่วนรวม ความรู้สึกของบุคคลหรือขวัญของบุคคลแต่ละคนแต่ละกลุ่มก็ไม่เหมือนกัน นักบริหารจึงไม่อาจจะปฏิบัติกับพนักงานกลุ่มหนึ่งเหมือนกับอีกกลุ่มหนึ่งก็ได้ การปฏิบัติ จึงถือเอาแต่ละบุคคลเป็นใหญ่

พนัส (2524) กล่าวว่า ขวัญหมายถึง ปฏิกริยาทางอารมณ์ที่คนในองค์การมีต่องานอันมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนและเห็นได้ชัด ซึ่งน้ำใจในการทำงานนี้เป็นของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มก็ได้ แต่จะเป็นของบุคคลหรือกลุ่มจะต้องเป็นลักษณะที่ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอยู่ตลอดเวลากล่าวคือ แต่ละคนพร้อมที่จะเสียสละเพื่อคณะหรือส่วนรวม

ชงไชย (2530) สรุปว่า ขวัญ เป็นเรื่องของนามธรรมในจิตใจของแต่ละบุคคล ไม่สามารถจะสัมผัสหรือจับต้องหรือมองเห็นได้ แต่เราสามารถสังเกตระดับขวัญของบุคคลได้ว่ามีขวัญดีหรือไม่ดีเพียงใดจากการแสดงออกของบุคคล ไม่ว่าจะเป็นโดยเฉพาะตัวบุคคลหรือกลุ่มก็ตาม เช่น ถ้าหน่วยงานใดผู้ปฏิบัติงานมีขวัญดี พฤติกรรมที่แสดงออกคือการมีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน มีผู้เข้าร่วมกิจกรรมมากและผลผลิตออกมาดีสม่ำเสมอ ในทางตรงกันข้าม ถ้าหน่วยงานใดผู้ปฏิบัติงานมีขวัญต่ำ หรือขวัญเสียพฤติกรรมที่แสดงออกมาก็จะเห็นเป็นตรงกันข้ามกับที่กล่าวมาแล้ว มีแต่ความเฉื่อยชาในการปฏิบัติงาน ผลผลิตออกมาก็มีคุณภาพไม่ดี และมีปริมาณลดลง

พูนศักดิ์ (2532) เสนอไว้ว่า ขวัญ คือ สภาวะจิตใจที่แสดงออกมาในแง่ที่พึงปรารถนาในด้านความขยันขันแข็งในการทำงาน ความกระตือรือร้น ความมีชีวิตชีวา ความหวัง ความมั่นใจ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความกล้าหาญ ความมุ่งมั่น ซึ่งเป็นลักษณะของผู้มีขวัญดี แต่ถ้าสภาพจิตใจที่แสดงออกมาในทางหมดหวัง ท้อแท้ หมดกำลังใจหรือเหนื่อยหน่ายจะเป็นลักษณะของผู้ที่มีขวัญไม่ดี ขวัญเป็นลักษณะนามธรรม ไม่มีรูปร่างแต่จะแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมของกลุ่ม

จากความหมายต่าง ๆ เหล่านี้พอจะสรุปได้ว่า ขวัญหมายถึงสภาพทางจิตใจหรือความรู้สึกนึกคิดหรืออารมณ์ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีต่องานที่ทำ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้นหรือความตั้งใจที่จะปฏิบัติงาน

2.4.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจในการปฏิบัติงาน

1) ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (Maslow's Hierarchy Need)

เนื่องจากพฤติกรรมของคนจะถูกกำหนดและควบคุมโดยแรงจูงใจต่าง ๆ และแรงจูงใจเหล่านี้ก็ยังมีลักษณะแตกต่างกันไปสำหรับคนแต่ละคนอีกด้วย ดังนั้น จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารต้องทราบว่า แรงจูงใจหรือความต้องการของคนในองค์การมีรูปแบบอย่างไรบ้าง ความรู้เรื่องดังกล่าว ได้รับการศึกษาอย่างถูกต้อง จนกระทั่งตั้งเป็นทฤษฎีทั่วไป (General Theory) เกี่ยวกับการจูงใจคน ผู้ตั้งทฤษฎีนี้คือ Maslow ซึ่งได้สรุปสมมุติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ไว้ดังนี้ (ละเอียด, 2531)

(1) มนุษย์ทุกคนมีความต้องการ และความต้องการนี้จะมีตลอดเวลาไม่มีที่สิ้นสุด

(2) ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจสำหรับพฤติกรรมนั้นต่อไปอีก

(3) ความต้องการของคนมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูงตามลำดับความต้องการของมนุษย์คือ

ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological Needs) ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ ซึ่งเชื่อว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับชีวิต ถ้ามนุษย์ไม่ได้รับการตอบสนองในขั้นนี้ก็จะไม่มีความต้องการขั้นถัดไป

ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) มนุษย์จะรู้สึกปลอดภัยเมื่อสิ่งเหล่านั้นเป็นสิ่งที่รู้จักคุ้นเคย และจะกลัวในสิ่งที่แปลกไปจากเดิม

ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Love and Belonging Needs) คนทุกคนอยากได้ความรักจากคนอื่น ต้องการที่จะเข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์การต่าง ๆ อยากคบหาสมาคมกับผู้อื่น รวมทั้งได้รับความเป็นมิตรและความเห็นอกเห็นใจจากกลุ่มเพื่อน เป็นความต้องการทางจิตใจมากขึ้น

2) ทฤษฎีขององค์ประกอบของ Herzberg (Herzberg's Two-factor Theory) Herzberg ได้ศึกษาทดลองเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงานของมนุษย์ พบว่า มีปัจจัยอยู่ 2 ประการแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง และมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานคนละแบบ กล่าวคือ ประการแรกเมื่อคนงานไม่พอใจต่อการทำงานของตน มักจะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งเรียกปัจจัย

เหล่านี้ว่า "ปัจจัยค้ำจุน" (Hygiene Factor) ประการที่ 2 ถ้าคนงานพูดถึงความพอใจในงานมักจะพูดถึงเนื้อหาของงานที่เขาให้ชื่อว่า "ปัจจัยกระตุ้น" (Motivator) ทั้งสองปัจจัยนี้ทำหน้าที่ชัดเจนในแง่ของการเป็นแรงจูงใจภายใน และแรงจูงใจภายนอก กล่าวคือ ปัจจัยค้ำจุนเป็นแรงจูงใจภายนอก ส่วนปัจจัยกระตุ้นเป็นแรงจูงใจภายใน ดังมีรายละเอียดดังนี้ (Herzberg. 1959)

ปัจจัยกระตุ้นซึ่งเกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นปัจจัยที่ทำให้คนรักงานและชอบงาน ทำให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 5 ประการคือ

(1) ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น ผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจในผลสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง

(2) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน จากผู้มาขอคำปรึกษาหรือจากบุคคลในหน่วย การยอมรับนับถือ อาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ

(3) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (The Work self) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ท้าทายให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพังผู้เดียว

(4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่ไม่มีการตรวจหรือควบคุมงานอย่างใกล้ชิด

(5) ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง ได้รับเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์การ มีโอกาสศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

ปัจจัยค้ำจุน หมายถึง ปัจจัยที่ค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือลักษณะไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์การ บุคคลในองค์การจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น ปัจจัยค้ำจุนมีดังนี้

(1) เงินเดือน (Salary) เงินเดือนและการเลื่อนชั้นเงินเดือน ในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน

(2) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) นอกจากหมายถึงการที่บุคคลได้รับแต่งตั้งให้ได้เลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้วยังหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ

(3) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน(Interpersonal Relation with Superiors, Subordinates, Peers) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

(4) ความต้องการมีเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) เป็นเรื่องของความมั่นใจในตนเอง ในเรื่องความสามารถ ความรู้ และความสำคัญในตนเอง รวมตลอดทั้งความต้องการที่จะมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น ๆ หรืออยากให้บุคคลอื่นสรรเสริญหรือนับหน้าถือตา ต้องการอำนาจ สถานะ ชื่อเสียง ตำแหน่ง

(5) ต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดของตน (Needs for Self-Actualization) เป็นความต้องการที่สูงสุดของมนุษย์ เป็นความต้องการที่พิจารณาสมรรถนะที่เป็นไปได้ของตน และดำเนินการเพื่อพัฒนาสิ่งที่เป็นเป้าหมายสูงสุดของชีวิตของตนให้บรรลุผลสำเร็จ

จากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ที่อธิบายว่า ความต้องการของคนเคลื่อนจากความต้องการระดับต่ำไปยังความต้องการระดับสูงขึ้นไปเรื่อย ๆ ย่อมแสดงว่าความต้องการระดับต่ำกว่าจะมีความสำคัญต่อบุคคลน้อยลง ความสัมพันธ์ของความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนอง แต่ยังไม่เต็ม 100 เปอร์เซนต์ ความต้องการขั้นต่อไปก็อาจเริ่มขึ้นได้

3) ทฤษฎีความต้องการของ Alderfer

Alderfer ได้เสนอทฤษฎีว่าด้วยความต้องการของมนุษย์ขึ้นมา เรียกทฤษฎี E.R.G. (E.R.G.-Existence, Relatedness, Gorwth Theory) ทฤษฎีนี้คล้ายคลึงกับแนวคิดของ Maslow แต่มีข้อแตกต่างกันอยู่กล่าวคือ ความต้องการของมนุษย์ตามแนวคิดของ Alderfer จัดแบ่งได้ 3 กลุ่ม คือ (อ้างถึงใน อรุณ, 2526)

(1) ความต้องการยังมีชีวิต (Existence Needs) ซึ่งได้แก่ความต้องการทางกายภาพบำบัดความหิว กระหาย อารมณ์ และทางวัตถุ (ค่าจ้าง สภาพแวดล้อมทางภาพในการทำงาน)

(2) ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness needs) เป็นความปรารถนาที่จะมีสัมพันธภาพบางประการกับผู้อื่น การได้รับการยอมรับยกย่องจากผู้อื่น ซึ่งตรงกับความต้องการทางสังคม ต้องการความรัก ฯลฯ

(3) ความต้องการการเติบโต (Growth Needs) ผู้ที่มีความต้องการความเจริญงอกงาม จะต้องเป็นผู้ที่ตั้งอกตั้งใจขยันทำงาน และอุทิศเวลาให้แก่งานจนสุดความสามารถเสียสละอย่างเต็มที่

(4) สถานะทางอาชีพ (Status) หมายถึงอาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม เกียรติและศักดิ์

(5) นโยบายและการบริการ (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์การ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

(6) สภาพการทำงาน (Working Conditions) ได้แก่สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการสอน รวมทั้งสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือ เครื่องมือต่าง ๆ

(7) ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดี หรือไม่ดี อันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขา เช่น การที่บุคคลถูกย้ายที่ทำงานไปในที่ใหม่ซึ่งห่างไกลจากครอบครัวทำให้เขาไม่มีความสุขและไม่พอใจกับการทำงานในที่แห่งใหม่

(8) ความมั่นคงในงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน และความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์การ

(9) วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา (Administration) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน และความยั่งยืนของอาชีพ หรือ ความมั่นคงขององค์การ

4) ทฤษฎี X, Y ของ McGreger

กล่าวว่า ธรรมชาติของคนแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ประเภทแรกคือ ทฤษฎี X ซึ่งมีลักษณะดังนี้

(1) ตามปกติแล้วบุคคลไม่ชอบทำงาน ถ้ามีโอกาสก็จะหลบหลีก หรืออู้งาน

(2) เพราะนิสัยคนไม่ชอบทำงาน ทุกคนจะต้องถูกบังคับ ควบคุม แนะแนว และมีบทลงโทษไว้เพื่อจะให้พวกเขามีความพยายามเพื่อบรรลุตามเป้าหมายขององค์การ

(3) คนทั่ว ๆ ไปชอบมีผู้แนะนำ มีความประสงค์จะไม่อยากรับผิดชอบ แทบไม่มีความทะเยอทะยานและต้องการความปลอดภัยเหนือกว่าสิ่งอื่นใด

ส่วนทฤษฎี Y นั้น McGregor ให้ข้อสันนิษฐานว่าจะเพิ่มพูนแรงจูงใจที่ยิ่งใหญ่ที่สามารถเพิ่มความต้องการทั้งส่วนบุคคลและเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทฤษฎี Y มีดังต่อไปนี้

(1) การใช้พลังทางกายและสมองในการทำงาน เป็นธรรมชาติเช่นเดียวกับการเล่นและการพักผ่อน

(2) การควบคุมภายนอกและการคาดโทษ ไม่ใช่วิธีเดียวที่ทำให้เกิดความพยายามเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

(3) การรับผิดชอบต่อเป้าหมายนั้นทำให้ได้รับผลตอบแทนเป็นผลลบ

(4) สภาพของคนทั่ว ๆ ไปเรียนรู้ภายใต้เงื่อนไขที่เหมาะสม ซึ่งไม่เพียงแต่ยอมรับเงื่อนไขนั้นเท่านั้น แต่ต้องแสวงหาความรับผิดชอบด้วย

(5) ประสิทธิภาพเกี่ยวกับความนึกคิด ความรอบคอบ และความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาองค์การจะต้องเปิดเผยกว้างขวาง ไม่คับแคบ เพื่อผลประโยชน์ของประชาชน

(6) ภายใต้สภาพของเงื่อนไขของสังคมอุตสาหกรรมสมัยใหม่นี้ ความสามารถทางสติปัญญาของบุคคลเป็นสิ่งจำเป็น

จุดประสงค์สำคัญของทฤษฎี คือ สามัญสำนึกที่มีต่อการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของตนโดยการปฏิญาณตนที่จะปฏิบัติงานเพื่อเป้าหมายขององค์การ แต่จะอย่างไรก็ตาม ทฤษฎีนี้ได้เน้นถึงความสำคัญของแรงจูงใจภายในที่กระตุ้นโดยต้องการความนับถือจากสังคม และการบรรลุเป้าหมายสูงสุดในการทำงาน แต่ถ้าพิจารณาดูทฤษฎีทั้งสองนี้แล้ว จะพบว่านิสัยของคนมีลักษณะชอบบังคับอยู่บ้างในการทำงาน แต่ก็ไม่แน่นอนเสมอไป เพราะบางคนอาจต้องการเสรีภาพหรือความเป็นอิสระจากการควบคุม แต่กฎเกณฑ์หรือทฤษฎีนั้นจะต้องวัดและศึกษากันเป็นเรื่อง ๆ เพราะไม่มีทฤษฎีของใครจะใช้ถึง 100% เต็ม

5) ทฤษฎีแรงจูงใจของ Streus และ Sayles (อ้างถึงใน ธงไชย, 2530) ได้กล่าวถึงความต้องการที่จำเป็น (Needs) ของมนุษย์ไว้ 3 ประการ และความต้องการเหล่านี้เป็นแรงจูงใจให้มนุษย์ทำงาน มีความกระตือรือร้น เกิดกำลังใจที่จะทำงานให้ดีที่สุด เพราะความต้องการของเขาสัมฤทธิ์ผลทำให้เขามีขวัญดี ผลงานที่ออกมาก็จะมีประสิทธิภาพ ความต้องการเหล่านี้คือ

(1) ความต้องการทางกายและความมั่นคง (Physical and Security Needs) คือ ความต้องการที่จะได้รับความพอใจทางด้านร่างกาย เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม และที่อยู่อาศัย ความต้องการในหลักประกันที่ว่า ปัจจัยที่จำเป็นเหล่านั้นตนจะได้รับตอบสนองตลอดไป สิ่งที่จะตอบสนองความต้องการทางร่างกายและความมั่นคงในเรื่องต่าง ๆ ดังกล่าวคือ รายได้ ความมั่นคงในการงานและความก้าวหน้าในหน้าที่งาน

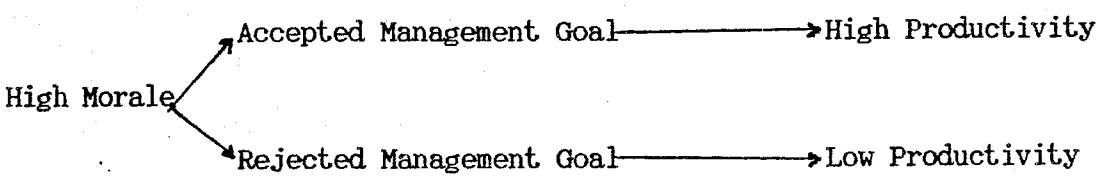
(2) ความต้องการทางสังคม (Social Needs) มนุษย์เป็นสัตว์สังคมย่อมต้องพึ่งพาอาศัยการช่วยเหลือหรือการยอมรับนับถือของคนอื่น สิ่งที่ตอบสนองความต้องการทางสังคมของคนได้ก็คือ การมีเพื่อนฝูง การยอมรับนับถือของคนอื่น และความรู้สึกว่าตนได้เป็นเจ้าของสิ่งหนึ่งสิ่งใด (Self of Belonging) เป็นต้น

(3) ความต้องการเป็นตัวของตัวเอง (Egoistic Needs) หมายถึง ความต้องการเป็นอิสระ ต้องการจะทำอะไรด้วยตนเอง และต้องการความสำเร็จในการกระทำของตน มนุษย์จะได้รับการตอบสนองความต้องการเป็นตัวของตัวเอง จะต้องอาศัยความสำเร็จในการทำงาน

นพพงษ์ (2529) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างขวัญของผู้ปฏิบัติงานได้ผลิตออกมา ซึ่งมีแนวคิดว่า ถ้าเราสามารถสร้างขวัญของผู้ปฏิบัติงานให้สูงขึ้นได้ ก็จะทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานดีขึ้น ดังสมการ

High Morale ——————→ High Productivity

แต่ผลการวิจัยในปัจจุบัน ได้ยืนยันว่า แนวคิดดังกล่าวไม่เป็นความจริงเสมอไป กล่าวคือ ขวัญของผู้ปฏิบัติงานจะไม่มีผลต่อปริมาณงาน และคุณภาพของผลผลิตที่ผู้ปฏิบัติงานได้ผลิตออกมา ถ้าหากผู้ปฏิบัติงานยอมรับหรือไม่ยอมรับวัตถุประสงค์ (Goal) ของหน่วยงาน ดังสมการ



2.5 ความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ความสำคัญของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้นได้มีผู้ศึกษาไว้ดังนี้

อุทัย (2520) ทำการศึกษาเรื่องขวัญและสรุปว่า ขวัญเป็นองค์ประกอบที่จะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ และบรรลุถึงประสิทธิผลอย่างแท้จริง การเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญดีจึงเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาของทุกองค์การ เพราะประโยชน์จะเกิดขึ้นกับทั้งส่วนตัวและหมู่คณะที่มีขวัญดีดังนี้

1) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานผู้ปฏิบัติงานจะต้องใช้ทักษะของตนให้เกิดผลเต็มเม็ดเต็มหน่วย

2) ทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ

จำนงค์ (2518) กล่าวถึงความสำคัญของขวัญไว้ว่า ขวัญมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ถ้าเจ้าหน้าที่มีขวัญสูง จะมีความตั้งใจในการทำงานอย่างจริงจัง มีทัศนะไปในทางคิดสร้างสรรค์ มีปัญหาขัดแย้งกันกับเพื่อนร่วมงานน้อยมาก แม้จะตกอยู่ในภาวะกดดันจากสถานการณ์ต่าง ๆ ก็มีความอดทนได้นานและไม่คิดหนีปัญหา ไม่ปัดความรับผิดชอบแต่อย่างใด

ผุสดี (2521) เห็นว่าขวัญมีความสำคัญหลายประการ แยกได้ดังนี้

1) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

2) ก่อให้เกิดความซื่อสัตย์ ภักดี ที่ผู้ปฏิบัติงานจะพึงมีต่อองค์การ

3) เสริมสร้างให้เกิดการปฏิบัติตามข้อบังคับระเบียบแบบแผน

4) ทำให้องค์การแข็งแกร่ง สามารถฝันฝ่าอุปสรรคไปได้

5) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจองค์การ

6) ทำให้เกิดความคิดริเริ่มในกิจการต่าง ๆ

7) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นในองค์การ

ภิญโญ (2526) กล่าวว่า ขวัญเป็นน้ำใจที่อยากจะทำงานให้ได้ดี โดยความสมัครใจและมีความสุขกับงาน เป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารจะละเลยเสียมิได้ ผู้บริหารที่ดีก็เหมือนกับแม่ทัพที่ดี ถึงเวลาจะออกรบ ขวัญของทหารจะเป็นเรื่องใหญ่ แม่ทัพทุกคนต้องใช้เทคนิคนานาประการ เพื่อทำให้ทหารมีกำลังและขวัญที่ดีเสียก่อน จึงจะออกรบได้

วิชิต (2531) สรุปว่า นักวิชาการและนักบริหารส่วนใหญ่ถือเอาความพอใจเป็นหลักสำคัญอย่างหนึ่งของเรื่องขวัญกำลังใจ อันเป็นเสมือนแกนกลางของบุคคลในการอุทิศกายและใจในการทำงานให้แก่องค์การ เปรียบเทียบว่า กำลังขวัญอาจเป็นได้ทั้งความหมายที่สูงและต่ำเช่นเดียวกับร่างกายของมนุษย์อาจเป็นได้ทั้งอ่อนเพลียและเข้มแข็ง อันเป็นเครื่องชี้ถึงสภาพของร่างกาย โดยนัยนี้เพื่อให้ดำรงชีวิตอยู่ได้และมีพลังเข้มแข็งอยู่เสมอ คนเราจึงจำเป็นต้องหมั่นออกกำลังกายและตรวจสุขภาพอยู่เสมอ ความปรารถนาที่จะให้องค์การดำเนินไป อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องหมั่นตรวจตรากำลังขวัญในการทำงานบุคลากรในองค์การเสมอด้วย

สรุปได้ว่า ขวัญเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับบุคลากรในหน่วยงาน ทุกหน่วยงานต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานสูง เพราะจะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานก่อให้เกิดความสามัคคี

Tiffin และ McCormic (1965) มีความเห็นว่าองค์ประกอบที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานนั้นได้แก่

1) สภาพการทำงาน
2) การจัดการ
3) ค่าจ้าง
4) ชั่วโมงการทำงาน
5) เพื่อนร่วมงาน
6) ลักษณะงาน
7) การเลื่อนตำแหน่ง
8) การนิเทศงาน
9) การสื่อข่าวสารและการคมนาคม
10) การยอมรับนับถือ
11) ความมั่นคง

วัฒนา (2519) ได้ให้แนวทางในการพิจารณาว่า ขวัญของคนในหน่วยงานดีหรือไม่ดี มีลักษณะดังนี้

ก. **ลักษณะที่แสดงว่าคนในหน่วยงานมีขวัญดี**

(1) บรรยากาศในหน่วยงานแจ่มใสร่าเริง

(2) งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ถูกต้องและเชื่อถือได้

(3) สมาชิกในหน่วยงานมีความสนใจ หรือสนุกเพลิดเพลินกับงานของเขา

(4) สมาชิกในหน่วยงานจะให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้นเสมอ

(5) สมาชิกในหน่วยงานจะทำการวิพากวิจารณ์ หรือให้ความคิดเห็นต่าง ๆ ด้วยความบริสุทธิ์ใจ

(6) สมาชิกในหน่วยงานจะยอมรับการมอบหมายงานพิเศษเพิ่มเติมด้วยความยินดี

(7) สมาชิกในหน่วยงานพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือเป็นกรณีพิเศษในยามฉุกเฉินรีบด่วน

(8) สมาชิกในหน่วยงานยังคงดำรงสภาพความเป็นปกติสุขอยู่ตามเดิม แม้จะมีเหตุผิดปกติบางอย่างเกิดขึ้นก็ตาม

ข. **ลักษณะที่แสดงว่าคนในหน่วยงานมีขวัญไม่ดี**

(1) การลาออกจากงานหรือแยกย้ายไปอยู่ที่อื่นด้วยความสมัครใจ ในอัตราที่เพิ่มขึ้นอย่างผิดปกติ

(2) มีการขาด การลา มากขึ้นผิดปกติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะที่มีปริมาณงานที่จะต้องทำมาก

(3) มีความผิดพลาดและไม่ถูกต้อง มากขึ้นผิดปกติ

(4) มีความเฉื่อยชา ความเงียบเหงาในการปฏิบัติงานสูงขึ้นเรื่อย ๆ

(5) มีการทะเลาะเบาะแว้งในหมู่สมาชิกของหน่วยงาน

(6) ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเย็นชาต่อผู้บังคับบัญชา

(7) มีการไม่เชื่อฟัง ไม่อ่อนน้อม ไม่สุภาพ หรือขัดคำสั่งผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ

(8) มีการแสดงออกซึ่งความไม่พอใจ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการวิพากษ์วิจารณ์

(9) ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สนใจหรือเอาใจใส่ต่อคนอื่นไม่พูดจาด้วย การติดต่อเพื่อนร่วมงานกระทำด้วยความรีบร้อน

(10) ผู้ใต้บังคับบัญชาเดินเตร่ไป เตร่มา ด้วยความขี้เกียจ หรือลูบ ๆ คลำ ๆ งานอยู่เสมอ แต่งานไม่สำเร็จสักที ดูคล้ายกับว่าเขายุ่งอยู่ตลอดเวลา

(11) มีคำร้องทุกข์หรือคำร้องเรียนจากประชาชนมากผิดปกติ

ซึ่งจะเห็นได้ว่า ถ้าขวัญของบุคลากรในหน่วยงานดี ประสิทธิภาพของงานก็ย่อมดีด้วย ดังที่อุทัย (2520) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของขวัญที่มีต่อการบริหารงานดังนี้

1) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานจะใช้ศักยภาพของคนให้เกิดผลอย่างเต็มที่

2) เกื้อหนุนให้เกิดระเบียบข้อบังคับขององค์การ เกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของคนในหน่วยงาน

3) ทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ

4) เกื้อหนุนและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ

5) ทำให้เกิดความเป็นอันเดียวกัน เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การ

2.6 การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

สุรางค์ (2514) ได้ศึกษาค้นคว้าและได้ข้อสรุปที่ค้นพบเกี่ยวกับวิธีการสร้างขวัญให้อยู่ในระดับสูงหรือดีนั้น อาจกระทำได้ดังนี้

1) จะต้องสร้างทัศนคติที่ดีต่องานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ ให้พวกเขาทำงานเพื่อส่วนร่วมหรือทำงานเพื่อเห็นแก่หน่วยงาน ทั้งนี้ก็โดยการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องได้รับคำบอกเล่าความจริงต่าง ๆ เกี่ยวกับงานที่ทำ เช่น ถ้าเป็นแผนกก็บอกว่างานในแผนกมีงานอะไรบ้างและรับผิดชอบอะไรบ้าง นอกจากนี้ก็ควรจะส่งเสริมให้ลูกน้องมีความมั่นใจในตนเอง ไม่ควรจะใช้วิธีข่มขู่ตลอดเวลา ผู้บังคับบัญชาเองควรจะเป็นตัวอย่างของลูกน้อง พยายามทำให้ลูกน้องเห็นว่าเขาเป็นบุคคลที่สำคัญ เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เขามีความพอใจในตัวเอง พยายามมองลูกน้องในแง่ดี ให้คำยกย่องชมเชยเมื่อลูกน้องทำงานดี สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นการสร้างทัศนคติที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งก็หมายถึงการสร้างขวัญของลูกน้องให้อยู่ในระดับสูงนั่นเอง

2) ควรจะมีการสำรวจทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องดูบ้าง ว่าปฏิกิริยาของลูกน้องมีต่อตนอย่างไร เพราะการสำรวจทัศนคตินี้จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบปัจจัยต่าง ๆ มากมายเพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น และนอกจากนี้ผลของการสำรวจก็ควรจะมีการเปิดเผยให้ทราบโดยทั่วกัน

3) ผู้บังคับบัญชาควรจะเป็นที่ปรึกษาของผู้ใต้บังคับบัญชา นักบริหารทุกคนควรจะสามารถเป็นที่ปรึกษาของลูกน้องได้เป็นอย่างดี เพราะจะเป็นการแก้ไขปัญหาให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก ซึ่งถ้าทำได้สำเร็จก็จะทำให้ขวัญอยู่ในระดับสูงขึ้นได้เหมือนกัน

4) ควรจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ หรือระบายความคับข้องใจของเขาบ้าง คนเรานั้นเมื่อทำงานจะมีปัญหาทุกคน ผิดกันแต่ว่าจะมากหรือน้อยเท่านั้น โดยเฉพาะเมื่อเกิดอุปสรรคในการทำงานขึ้นด้วยแล้ว ผู้บังคับบัญชาควรจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นเพื่อหาทางแก้ไขบ้าง เพราะนอกจากจะทำให้ได้แนวความคิดใหม่ ๆ แล้ว ยังเป็นการทำให้ลูกน้องรู้สึกว่าเขาได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การอย่างแท้จริง ปัญหาขององค์การก็เหมือนปัญหาของตัวเขาเอง ซึ่งจะเป็นแนวทางในการสร้างขวัญให้อยู่ในระดับสูงได้เหมือนกัน

5) ควรจะมีมาตรการในการวัดความสำเร็จของการทำงานของแต่ละบุคคลที่แน่นอน เช่น เรื่องการเลื่อนขั้นเงินเดือน ก็ควรจะถือหลักคนที่ทำงานดีทำงานมากควรจะได้ 2 ขั้น แต่การที่จะวัดว่าคนไหนทำงานดีทำงานมากกว่าคนอื่นนั้น ควรจะมีเหตุผลที่ดี ที่เหมาะ ที่ควรในการที่อธิบายได้เมื่อมีคนถามว่าทำไมคนนี้ได้ 2 ขั้น คนนี้ได้ขั้นเดียว เป็นต้น

ถึงแม้ว่าจะเป็นงานที่มีเงินเดือนอย่างเดียวกัน แต่ถ้างานอย่างหนึ่งมีประโยชน์ยิ่งกว่างานอีกอย่างหนึ่งแล้ว คนย่อมพอใจที่จะทำงานที่มีประโยชน์มากยิ่งกว่า

อรุณ (2517) กล่าวถึงวิธีการสร้างขวัญและความพอใจในการทำงานในหน่วยงานดังนี้

1) ต้องสร้างและปลูกฝังให้ผู้ปฏิบัติงานพอใจ มีความรักงาน และกระตือรือร้นในการทำงาน การที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานรักงาน ผู้นำจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติงาน จะต้องแสดงว่าตนมีความพอใจ รักงาน เชื่อว่างานนั้นมีประโยชน์และสำคัญยิ่ง แม้ว่าจะเหน็ดเหนื่อยลำบากตรากตรำหรือท้อถอยหมดกำลังใจก็ไม่ควรแสดงให้ผู้ปฏิบัติงานเห็น เพราะผู้ปฏิบัติงานส่วนมากมักจะประพฤติตามอย่างหัวหน้างาน

2) ชมเชยยกย่องให้กำลังใจแก่ผู้ที่ทำความดี ความชอบ แต่ต้องชมเชยให้ถูกกาละเทศะมีเหตุมีผลและมีความจริงใจ ไม่ชมเชยพร่ำเพรื่อจนเกินไป เป็นเหตุให้คำชมเชยนั้นได้หมดความหมาย

3) ดูแลเอาใจใส่และให้ความสนิทสนมแก่ผู้ปฏิบัติงานพอสมควร โดยการทักทายไต่ถามข่าวและทุกข์สุขของผู้บริหารงานในโอกาสอันควร การแสดงออกเช่นนี้ จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจเมื่อเขาทราบว่าหัวหน้างานมิได้ละเลยหรือทอดทิ้งเขา

4) ให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานในการสร้างความมั่นคงของชีวิตการทำงานพอสมควร หรือมีทางก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่ง หรือเงินเดือนที่สูงขึ้นไป เพราะการที่ผู้ปฏิบัติงาน มีงานที่มั่นคงมีทางก้าวหน้าก็จะเป็นสิ่งกระตุ้นให้เขาเกิดความมั่นใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น

5) สร้างสภาพการทำงานที่ดีและเหมาะแก่ผู้ปฏิบัติงาน อาทิเช่น โต๊ะทำงาน ห้องทำงานแสงสว่าง การถ่ายเทของอากาศ และสวัสดิการ เหล่านี้เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง เพราะถ้าคนทำงานในห้องที่มีสภาพการทำงานดี จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

6) ให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็นในการปรับปรุง และมีส่วนร่วมในความสำเร็จของงาน ผู้ปฏิบัติงานบางคนอาจจะมีความเห็นที่ดี และมีประโยชน์ในการปรับปรุงงานก็ควรจะมีสิ่งตอบแทนหรือยกให้เป็นความดีความชอบของบุคคลนั้น เพื่อให้เป็นตัวอย่างและเป็นกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ

7) ให้โอกาสหรือมีระบบที่เที่ยงธรรมในการร้องทุกข์ของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานบางคนมีขวัญดีตั้งใจทำงาน แต่บางครั้งขวัญอาจจะตกได้ หากผู้ปฏิบัติงานนั้นมีความทุกข์ร้อน หรือมีปัญหาเกิดขึ้นแต่ไปร้องทุกข์กับผู้ใดไม่ได้ ฉะนั้นในการรักษาขวัญของผู้ปฏิบัติงานหน่วยงานนั้น ๆ ควรจะให้มีเจ้าหน้าที่เพื่อการนี้โดยเฉพาะ ถ้าเป็นเรื่องที่เจ้าหน้าที่สามารถแก้ไขได้ก็ดำเนินการทันที แต่ถ้าไม่สามารถจะทำได้ก็ควรชี้แจงหรืออธิบายให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทราบ ซึ่งเรื่องนี้ควรจะได้วางระเบียบไว้ให้รัดกุมชัดแจ้ง

สมคิด (2525) ได้กล่าวถึงวิธีสร้างขวัญในการทำงานซึ่งสอดคล้องกับที่กล่าวมาแล้วดังนี้คือ

1) ผู้บริหารต้องสร้างสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา การทักทายพูดคุยในโอกาสต่าง ๆ ด้วยความเห็นอกเห็นใจ เป็นที่พึ่งได้เมื่อเขามีปัญหา หาโอกาสช่วยเหลือเมื่อโอกาสอำนวย มีพฤติกรรมให้บุคคลรู้สึกว่าเป็นพวกเดียวกัน

2) พยายามจัดสิ่งแวดล้อมในการทำงานให้ดี สถานที่ทำงานสะอาด อากาศถ่ายเทสะดวกแสงสว่างเพียงพอ มีโต๊ะเก้าอี้เหมาะสมกับตำแหน่ง เครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ควรจัดให้พร้อม

วพ
HF
5657
ว.3
หอสมุดกลาง
มหาวิทยาลัยขอนแก่น
ท 59937

3) ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน ให้บุคคลมีความรู้สึกมั่นใจอยู่เสมอว่าตำแหน่งหน้าที่ที่ตนดำรงอยู่นั้น มิได้เปลี่ยนแปลงหรือล้มเลิกเมื่อใดก็ได้ ซึ่งข้อนี้จะพบปัญหาอยู่เสมอ เพราะผู้บริหารงานชอบทำตามใจตนเอง เช่น การย้ายสับเปลี่ยน พฤติกรรมเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อขวัญอย่างยิ่ง

4) บุคคลที่ทำงานทุกอาชีพย่อมต้องการความเจริญก้าวหน้า และทะเยอทะยาน ผู้บริหารต้องสนับสนุนให้ก้าวหน้ามากที่สุด เงินเดือน การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ การศึกษาต่อ การอบรมดูงาน

5) สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของให้เกิดขึ้นในองค์การ ให้รู้จักรัก และหวงแหนหน่วยงาน เกิดความภูมิใจในหน่วยงาน และมีการยกย่องชมเชยผลงานที่เขาประสบผลสำเร็จ และหน่วนงานควรจะมีสัญลักษณ์ เช่น เครื่องหมาย และเพลง เป็นต้น

6) รายได้ที่เหมาะสมกับงาน เพื่อไม่ให้เดือดร้อน เหมาะสมกับฐานะและอัตภาพ การจัดสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ นอกจากเงินเดือนและสิทธิพิเศษต่าง ๆ ควรจัดให้รวดเร็วและทันใจกับความต้องการ

7) ผู้บริหารต้องมีคุณธรรม คือ ยึดหลักความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญไม่เห็นแก่พรรคแก่พวก มีความตั้งใจจริงต่อการงาน มีความปรารถนาดีต่อทุกคน และทุ่มเทการทำงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน

การทำงานที่ดีมีหลักสำคัญอยู่ 2 ประการคือ

1) การสร้างความพึงพอใจ และความศรัทธาให้เกิดขึ้นในอาชีพของตน ดังวิธีการต่าง ๆ คือ

(1) การสร้างความภูมิใจในศักดิ์ศรีแห่งอาชีพ เช่น ครูต้องทำตัวให้สมกับเป็นปูชนียบุคคลอย่างแท้จริง

(2) การสร้างให้เกิดความสำนึกในจุดหมายในการทำงานร่วมกัน ให้ทุกคนมีความรู้สึกว่างานที่ตนปฏิบัตินั้นเป็นของ "พวกเรา"

(3) การช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้บรรลุถึงความสัมฤทธิผลและความก้าวหน้าในการงานตามความสามารถของแต่ละคน อันรวมถึงความสำเร็จ ความก้าวหน้าในชีวิตและอาชีพ

(4) การได้รับความเชื่อถือจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชาต้องแสดงว่าได้รับรู้และมองเป็นผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

(5) ความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ โดยที่ผู้บังคับบัญชายอมรับนับถือให้ความยุติธรรมให้เข้าร่วมประชุม พบปะสังสรรค์ในระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกัน ได้มีโอกาสได้ทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน

(6) ปัญหาด้านเศรษฐกิจ ผู้บังคับบัญชาพยายามช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านสวัสดิการต่าง ๆ เท่าที่จะสามารถทำได้

(7) ปัญหาเรื่องครอบครัว และเรื่องส่วนตัว ผู้บังคับบัญชาควรแสดงความเห็นอกเห็นใจให้ความเมตตาปราณีในขอบเขตอันควร

(8) การจัดที่ทำงานที่เหมาะสมต่อการทำงาน เช่น การจัดสถานที่ จัดหาเครื่องอำนวยความสะดวก เท่าที่จะสามารถทำได้

2) ภาวะผู้นำ และความสามารถในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อถือได้ในความเป็นผู้นำ และสามารถในการบริหารด้วย ซึ่งมีข้อพิจารณาคือ

(1) ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ในเทคนิคของงานที่ต้องทำอย่างแท้จริง

(2) ผู้บังคับบัญชาต้องไม่ใช้วิธีการปกครองแบบสร้างความแตกแยก เพื่อสะดวกในการปกครอง

(3) ผู้บังคับบัญชาต้องแสดงตัวให้เป็นที่ประจักษ์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาว่า เป็นผู้ที่มีน้ำใจในการทำงานรักงาน อุทิศเวลา และความเหนื่อยยากให้แก่งาน

(4) ผู้บังคับบัญชาต้องเป็นผู้รู้จักรับผิดชอบในการบริหารงานรับผิดชอบในความคิดหรือความบกพร่องของหน่วยงานและยกความดีให้แก่กลุ่มหรือคณะที่ร่วมงาน

(5) การติเพื่อก่อ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้พลาดพลั้งในการทำงานขึ้นผู้บังคับบัญชาจะติด้วยความหวังดี ไม่ใช่ติด้วยความอคติอย่างใด

อุทัย (2527) ได้เสนอวิธีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจไว้ดังนี้

1) สร้างเจตคติต่อการทำงานโดยการ

(1) จัดสภาพแวดล้อมในหน่วยงานที่ดีหรือสร้างบรรยากาศที่ดี

(2) มอบหมายการงานให้เหมาะสม

(3) ให้ผลตอบแทนคุ้มค่าผลงานที่ทำไป จงหลีกเลี่ยงการให้ผลตอบแทนตามใจผู้บังคับบัญชา แต่จงให้ตามผลงาน

(4) ให้ทุกคนทำงานเต็มความสามารถ มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในงานที่ทำ จงหลีกเลี่ยงประเภทคนทำงานแทบตายแต่เมื่อจะได้รับผลกลับเป็นคนอื่นที่ไม่ทำมาแทนที่

2) สร้างมนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงานที่ดี โดย

(1) ให้ทุกคนยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน

(2) มีความรัก ความสามัคคีกลมเกลียวกัน

3) ยกย่องชมเชยให้กำลังใจแก่ผู้กระทำด้วยความจริงใจและเหมาะสมกับกาละเทศะ

4) จัดบริการให้คำปรึกษาหารือ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสปรับปรุงตัวเอง

5) เปิดโอกาสให้มีการระบายความคับข้องใจในการทำงานได้บ้าง เพราะในหน่วยงานหนึ่ง ๆ จะต้องมีปัญหาเสมอ ไม่มีปัญหาเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน ก็จะมีปัญหาในเรื่องการมอบหมายงาน ปัญหาความไม่ยุติธรรมในการปกครองบังคับบัญชา ซึ่งปัญหาเหล่านี้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีโอกาสระบาย เพราะบรรยากาศและกฎระเบียบไม่เอื้ออำนวย แต่ถ้าผู้บังคับบัญชาให้โอกาสก็จะเป็นวิถีทางหนึ่งที่จะบอกความกดดันภายในหน่วยงานได้ ซึ่งเรื่องนี้จะจัดได้โดยระบายการร้องทุกข์ เพราะวิธีนี้จะลดช่องว่างทางความคิดปิดโอกาสเรื่องบัตรสนเท่ห์ได้ ข้อสำคัญจะต้องถือว่าการร้องทุกข์เป็นการให้ข้อมูล อย่าถือว่าเป็นการฟ้องร้องและอย่าถือว่าเป็นคนชอบฟ้องถ้าผู้บังคับบัญชาถือจะมีระบบการร้องทุกข์ก็ไม่มีประโยชน์ เพราะจะไม่มีใครไปใช้และผู้บังคับบัญชาก็จะไม่ได้รับข้อมูลที่แท้จริง

6) ให้มีการสำรวจความคิดเห็นเพื่อหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น

7) ผู้บังคับบัญชาควรวางตัวให้เป็นทั้งเพื่อนและผู้ร่วมงานที่ดี

8) สนใจในเรื่องของสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งถ้าผู้บังคับบัญชาสนใจจะทำให้จิตใจของผู้บังคับบัญชาเป็นจิตใจที่สมบูรณ์แจ่มใสทำได้โดย

(1) ให้ความสนิทสนมพอสมควร

(2) ทักทายปราศรัย

(3) ไต่ถามทุกข์สุขในโอกาสอันควร

(4) ให้ความช่วยเหลือด้านส่วนตัวและครอบครัวตามโอกาสอันควร

กรมสามัญศึกษา (2522) นอกจากจะส่งเสริมขวัญด้วยการเลือกหัวหน้างานที่เหมาะสมแล้ว ยังมีวิธีการเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงานด้วยการวางแผนดังนี้

1) แบ่งแยกและจำกัดความรับผิดชอบต่อขวัญในแง่ของ
   (1) หัวหน้างานซึ่งบังคับบัญชาสายการปฏิบัติงานโดยตรง
   (2) หัวหน้างานซึ่งบริหารและจัดการงาน
2) พิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่าง
   (1) จุดมุ่งหมายของหน่วยงานและจุดมุ่งหมายของบุคคล
   (2) องค์ประกอบที่จะทำให้เกิดขวัญดีและผลซึ่งจะตามมา
3) พิจารณาขอบข่ายของขวัญดี ซึ่งปรากฏในรูปของ
   (1) ประสิทธิภาพขององค์การในการบรรลุจุดมุ่งหมาย
   (2) ท่าทีของลูกจ้างต่อสิ่งต่าง ๆ ในองค์การ
4) พัฒนาและจัดโครงการสำหรับ
   (1) แก้ไขสิ่งที่จะนำไปสู่ขวัญดี
   (2) เสริมสร้างสิ่งที่จะนำไปสู่ขวัญดี
5) ติดตามและประเมินผลโครงการสร้างขวัญ
   (1) โดยการตรวจสอบโครงการเป็นครั้งคราว
   (2) โดยการตรวจสอบกิจกรรมของบุคลากรเป็นครั้งคราว

2.7 มาตรการสำหรับวัดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ขวัญเป็นนามธรรม เป็นสิ่งที่มองไม่เห็นด้วยตา สัมผัสไม่ได้ แต่เป็นความรู้สึกที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในจิตใจของแต่ละบุคคล การที่จะวัดด้วยเครื่องมือธรรมดาจึงไม่สามารถทำได้ อาจทำได้เพียงเพื่อรู้ว่าบุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้นมีทัศนะตรงกันข้ามกันหรือเห็นด้วย ชอบหรือไม่เท่านั้น การตรวจสอบและวัดขวัญของบุคคลไม่อาจวัดปริมาณเป็นหน่วยด้วยเครื่องชั่งตวงใด ๆ ทั้งสิ้น เพราะขวัญเป็นนามธรรม ไม่มีขนาดและรูปร่าง (สมพงศ์, 2526)

เด่นพงษ์ (2511) เสนอวิธีวัดขวัญ หรือตรวจสอบขวัญของผู้ปฏิบัติงานว่าดีหรือไม่ดี อาจทำได้ 4 วิธีคือ

1) การสังเกต (Observing) เป็นวิธีการสะดวกและง่ายที่สุดซึ่งผู้บริหารหรือหัวหน้างานคอยสังเกตดูทัศนะหรือความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นไปในทางดีหรือไม่ดี

2) การสัมภาษณ์ (Interviewing) ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาได้พบปะกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นการส่วนตัวอย่างใกล้ชิด จะได้ทราบถึงเรื่องราวที่ผู้ใต้บังคับบัญชาระบายออกมา หรือสัมภาษณ์ความคิดเห็นเป็นต้น

3) การใช้แบบสอบถาม (Questionaire) เป็นที่นิยมกันมากวิธีหนึ่งโดยส่งข้อสอบถามไปยังแต่ละคนในหน่วยงาน เมื่อได้คำตอบแล้วนำมาวิเคราะห์อีกครั้งหนึ่ง

4) การเก็บรายงาน (Record Keeping) ได้แก่การพยายามเก็บรวบรวมสถิติรายงานเกี่ยวกับผลงาน คุณภาพของงาน อาจเป็นรายบุคคล รายแผนก แยกเป็นรายเดือน รายปี เป็นต้น

จำเนียร (2516) เสนอแนะเกี่ยวกับการสำรวจขวัญไว้ ดังนี้

1) สำรวจโดยวิธีคำถาม โดยเฉพาะคำถามชนิดเลือกตอบ เป็นวิธีนิยมมากที่สุด

2) สำรวจแบบตอบคำถามด้วยตนเองแบบนี้เป็นเพียงเสนอคำถามโดยปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานตอบคำถามของตนเอง

3) สำรวจโดยวิธีสัมภาษณ์ วิธีนี้โดยลักษณะเป็นแบบตอบด้วยถ้อยคำถามของตนเอง วิธีนี้ใช้เวลาและค่าใช้จ่ายมาก

4) สำรวจโดยวิธีประกวดเรียงความ โดยปฏิบัติงานส่งเรียงความเข้าประกวด เช่น เรื่องการงานของข้าพเจ้า ทำไมข้าพเจ้าจึงชอบ เป็นต้น การสำรวจแบบนี้วัตถุประสงค์หลักเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีทัศนะต่อหน่วยงาน และวิเคราะห์เนื้อเรื่องในเรียงความ เพื่อจะรู้ทัศนะต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติ

สมพงศ์ (2519) เสนอเครื่องมือและการตรวจสอบขวัญในการทำงานของบุคคลในองค์การอาจทำได้ดังต่อไปนี้

1) ระดับความสม่ำเสมอของผลงาน การที่ผลงานในความรับผิดชอบของหน่วยงานหรือองค์การลดลงโดยรวดเร็ว หรือลดแล้วไม่ยอมขึ้นสู่ระดับปกติอีกเป็นเวลานาน ย่อมเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความบกพร่องของการทำงาน ซึ่งอาจจะเนื่องมาจากขวัญของผู้ปฏิบัติงานก็ได้

2) การขาดงานหรือความเฉื่อยชา ขวัญดีแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการทำงานและความตั้งใจในการทำงาน การขาดงานหรือลางานบ่อย ๆ ของคนในองค์การย่อม กระทบ

กระเทือนต่อผลผลิต และประสิทธิภาพของการทำงาน การขาดงานหรือลางานด้วยเหตุผลต่าง ๆ ควรได้รับการสนใจและนำมาสู่การวิเคราะห์ของฝ่ายบริหาร

3) การลาออกจากงานหรือการขอโยกย้ายงาน แม้ว่าองค์การจะได้จัดสวัสดิการต่าง ๆ ไว้ให้ หรือได้จัดระบบเงินเดือนค่าจ้างไว้อย่างเป็นธรรม รวมทั้งสถานการณ์แวดล้อมการทำงานไว้ดีแล้วก็ตาม แต่ยังมีคนงานลาออกหรือโยกย้ายมาก ๆ ก็พอจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นระดับขวัญของผู้ปฏิบัติงานได้ว่า มีบางสิ่งบางอย่างผิดปกติไปเสียแล้ว

4) คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์ การร้องทุกข์ของคนงานก็ดี หรือบัตรสนเท่ห์กล่าวโทษการทำงานของคนงานในองค์การก็ดี หากมีบ่อย ๆ เสมอ ๆ ก็น่าจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นระดับขวัญของผู้ปฏิบัติงาน และเกิดความบกพร่องในงานนี้แล้ว

5) การกรอกแบบสอบถาม การกรอกแบบสอบถามตามระยะเวลาอันเหมาะสม เช่น 4 เดือน ต่อครั้ง หรือ 6 เดือนต่อครั้ง เป็นเครื่องมือที่ดีในการตรวจสอบสถานภาพขวัญของการทำงานโดยทั่วไปได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของคำถามและวิธีการที่จะสอบถาม วิธีนี้อาจจะสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายอยู่บ้างแต่ก็คุ้มค่า

6) การสัมภาษณ์ วิธีที่จะทราบถึงขวัญอีกวิธีหนึ่งคือ การสอบถามโดยวิธีสัมภาษณ์ การสนทนาโดยตรงจะทำให้ได้คำตอบตรงไปตรงมา วิธีนี้อาจจะได้คำตอบที่แปลความได้ชัดกว่าแบบสอบถาม

2.8 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานนั้นมีผู้ให้แนวคิดไว้ต่าง ๆ กันหลายอย่าง เช่น Davis (1962) กล่าวว่า ขวัญเป็นส่วนประกอบของทัศนคติของแต่ละบุคคล และเป็นที่ยอมรับกันประการหนึ่งว่า ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องให้ขวัญสูง มีปัจจัยที่สำคัญดังนี้

1) มีการควบคุมการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ เพราะว่าผู้บังคับบัญชาเป็นบุคคลสำคัญที่จะประสานระหว่างหน่วยงานกับผู้ปฏิบัติงานเข้าด้วยกัน และมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ในหน่วยงาน

2) ความพึงพอใจงานที่ได้กระทำ คนส่วนมากจะมีความพึงพอใจภายในเกี่ยวกับงานที่เขาชอบ เขาจะทำงานนั้นเป็นอย่างดี และมีความรู้สึกว่างานนั้นเปิดโอกาสให้แก่เขาได้ใช้ความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่

3) ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี ได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน

4) ความพึงพอใจวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และสามารถที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

5) ความพึงพอใจด้านเศรษฐกิจและบำเหน็จรางวัล

6) สุขภาพทางจิตใจและร่างกาย รวมทั้งปัจจัยอื่นที่นอกเหนือจากงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานและระดับอารมณ์ของแต่ละบุคคล

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดของ Moore และ Burne (1956) ซึ่งได้กล่าวไว้ค่อนข้างละเอียดมี 14 ประเภทดังนี้

1) ลักษณะของงานที่ต้องการ

2) สภาพการปฏิบัติงาน

3) รายได้

4) สวัสดิการต่าง ๆ ในหน่วยงาน

5) ความเป็นมิตร และความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน

6) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

7) ความเชื่อมั่นในการบริหาร

8) ความสามารถในการนิเทศการปฏิบัติงาน

9) การบริหารที่มีประสิทธิภาพ

10) การติดต่อสื่อข่าวสาร อย่างเพียงพอ

11) สถานภาพและการยอมรับนับถือ

12) ความมั่นคงในการทำงาน

13) ความเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน

14) โอกาสก้าวหน้า

ในด้านการศึกษา Wiles (1953) ได้กล่าวไว้ว่า ขวัญในการปฏิบัติงานเป็นปฏิกิริยาทางอารมณ์และจิตใจของคนที่มีต่องาน ปัจจัยสำคัญที่ผู้ทำโดยทางการจะช่วยให้ครูได้รับความพึงพอใจในงานอันเป็นการสร้างขวัญในการปฏิบัติงานมี 8 ประการคือ

1) ความมั่นคงและการดำเนินชีวิตอย่างผาสุก

2) ความพึงพอใจในสภาพงาน

3) ความรู้สึกเป็นเจ้าของ

4) การปฏิบัติอย่างยุติธรรม

5) ความรู้สึกในความสำเร็จ

6) ความรู้สึกสำคัญในตัวเอง

7) การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย

8) การนับถือตนเอง

นอกจากนี้ Ovard (1966) ยังได้สรุปปัจจัยสำคัญที่จะทำให้มีผลต่อขวัญของครูอาจารย์อย่างกว้างขวางดังนี้

1) ปัจจัยทางด้านวัตถุ ได้แก่ เงินเดือน การลาป่วย การประกันทางเวชกรรมและการพยาบาล ระเบียบวาระการพ้นจากงาน สิ่งอำนวยความสะดวกสบาย เครื่องมือ เครื่องใช้ และการบริหาร และปัจจัยทางเศรษฐกิจ

2) ปัจจัยทางด้านมนุษย์ ได้แก่ ปัจจัยทางด้านมนุษยสัมพันธ์ อันเป็นวิธีการจัดงานแผนใหม่ โดยอาศัยความมีมนุษยสัมพันธ์ การให้ความสนใจและเอาใจใส่เป็นพิเศษ ครูอาจารย์จะรู้สึกในความสำคัญของตนเอง

ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานนั้นนอกจากจำแนกเป็น 2 ปัจจัยใหญ่แล้วได้มีผู้จำแนกออกเป็นปัจจัยย่อม ๆ อีกหลายปัจจัย เช่น Anderson และ Dyke (1963) ได้ให้คำอธิบายเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู อาจารย์ เป็น 10 ประการดังนี้

1) ความเห็นพ้องด้วยกับวัตถุประสงค์

2) ความร่วมมือในการกำหนดนโยบาย

3) การใช้ความสามารถให้เป็นประโยชน์และความรู้สึกในความสำเร็จ

4) ความเชื่อมั่นและนับถือในตัวผู้บริหาร

5) การมีความสัมพันธ์อันดี ภายในคณะครู อาจารย์

6) ความสัมพันธ์กับชุมชน

7) สุขภาพทางกายและจิต

8) ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ

9) ความสัมพันธ์อันดีระหว่างครูกับนักเรียน

10) ปัญหาส่วนตัวของครู อาจารย์

เสนาะ (2524) ได้สรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญของผู้ปฏิบัติงาน จำแนกได้ 3 ประการ

1) ปัจจัยด้านตัวผู้ปฏิบัติงานเอง (Employee Factors) เช่น ความสามารถที่จะเข้าใจองค์การ ฐานะและบทบาทของเขา เป็นต้น

2) ปัจจัยด้านการบริหาร (Managerial Factors) หมายถึงการตัดสินใจและอุปนิสัยที่ผู้บริหารแสดงออกในการปฏิบัติงาน หรือแสดงออกต่อผู้ปฏิบัติงาน

3) ปัจจัยผลักดันภายนอก (Extra Company Forces and Factors) เช่นกลุ่มแรงงาน สมาคมและความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัว และบุคคลอื่น ๆ เป็นต้น

วิรุฬ์ (2521) ได้สรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดของ Moor และ Buen ไว้ 20 ประการ ดังนี้

1) สภาพการปฏิบัติงาน

2) ความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน

3) ความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน

4) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

5) ความเพียงพอของการติดต่อสื่อสาร

6) สถานภาพและการยอมรับนับถือ

7) ความมั่นคงปลอดภัย

8) การถือว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน

9) โอกาสก้าวหน้า

10) ความสามารถของผู้ร่วมงาน

11) ความสำเร็จของการทำงานเป็นกลุ่ม

12) ความพึงพอใจในการร่วมกันทำงานเป็นกลุ่ม

13) ความเป็นมิตรและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

14) การอุทิศตนเพื่องานของบุคคลในหน่วยงาน

15) สภาพความพึงพอใจในหน่วยงาน

16) ความสอดคล้องระหว่างงานกับความถนัด

17) สภาพความพอใจในงาน

18) ความเหมาะสมของปริมาณงานในหน้าที่รับผิดชอบ

19) ความยุติธรรมในหน่วยงาน

20) สวัสดิการของหน่วยงาน

นพพงษ์ (2525) กล่าวถึงสิ่งที่ทำให้ขวัญขององค์การดีหรือไม่ดีขึ้นอยู่กับ

1) หน่วยงานมีการนิเทศกันอย่างใกล้ชิดรวดเร็วและเพียงพอทั่วถึงหรือไม่

2) คนทำงานมีความพึงพอใจ และภูมิใจในงานที่ตนปฏิบัติงานหรือไม่

3) คนทำงานมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนงานด้วยกันหรือไม่

4) มีวัตถุประสงค์ของหน่วยงานเป็นที่น่าพึงพอใจหรือไม่ ทุกคนยอมรับวัตถุประสงค์หรือไม่

5) ค่าตอบแทนที่คนงานได้รับ มีความเหมาะสมเพียงใด ทั้งทางด้านเศรษฐกิจและรางวัลอื่น ๆ

6) สุขภาพและร่างกาย จิตใจของคนทำงานเป็นอย่างไร

วิจิตร (2528) ทำการศึกษาขวัญของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน มีส่วนต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงานไว้ 14 ส่วน คือ

1) ความต้องการของงาน

2) สภาพการทำงาน

3) เงินเดือนและค่าจ้างแรงงาน

4) สิทธิและผลประโยชน์ที่ได้รับ

5) มิตรภาพและความร่วมมือของผู้ร่วมงาน

6) สัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

7) ความเชื่อมั่นต่อการบริหารงาน

8) เทคนิคความสามารถของหัวหน้างาน

9) ประสิทธิภาพของการบริหาร

10) ความเพียงพอในการติดต่อสื่อสาร

11) ความเชื่อมั่นของงานและความสัมพันธ์ของงาน

12) สถานภาพและการยอมรับนับถือ

13) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกกับองค์การ

14) โอกาสที่จะก้าวหน้าสูงขึ้น

Brech (อ้างถึงใน ชิต, 2528) ได้อธิบายปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญ ขวัญเป็นสิ่งกระตุ้นให้คนทำงานด้วยความตั้งใจ หรือทำแม้แต่น้อยตามแต่เวลาจะอำนวยทั้งหมดนี้เป็นท่าทีที่มีต่องานที่ปฏิบัติ และปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน คือ

1) ความรู้สึกมั่นคงในงาน

2) ค่าจ้างดี เพียงพอสำหรับครอบครัวในระดับที่มีเหตุผล

3) มีโอกาสก้าวหน้า

4) ได้รับความยุติธรรม

5) สถานภาพในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ

6) ผู้ร่วมงานมีโอกาสได้รับรู้เรื่องราวขององค์การ มีการสื่อความหมาย เพื่อความเข้าใจและความร่วมมืออันดี

7) การมีภาวะผู้นำดี

8) การหาทางให้งานเดิน

9) ความภาคภูมิใจในงานและผลผลิตและบริษัท

10) การมีโครงการให้การแนะนำที่ดี

11) การปรึกษาหารือร่วมกัน

Keith Davis (อ้างถึงใน ธงไชย, 2530) กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของที่ดีมีดังนี้

1) ลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน เพราะผู้นำเป็นเสมือนสะพานที่เชื่อมโยงความเข้าใจอันดีระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นสัมพันธภาพระหว่างหัวหน้างานกับผู้ร่วมงาน จึงมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญให้สูงขึ้น รวมทั้งความสำเร็จขององค์การอยู่มาก

2) ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ เพราะการปฏิบัติงานนั้น ได้ทำงานที่ตนพึงพอใจ

3) ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์ นโยบายหลักดำเนินงานขององค์การ ของพนักงานผู้ปฏิบัติงานและผู้ร่วมงาน ตลอดจนการจัดองค์การและระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การ สิ่งเหล่านี้นับว่าเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะถ้าทุกคนหรือสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การมีความเข้าใจชาบซึ้งถึงระบบและวิธีดำเนินงานขององค์การแล้ว เขาเหล่านั้นย่อมจะอุทิศเวลาให้กับงานมีกำลังใจและขวัญในการปฏิบัติงานดีขึ้น

4) การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้นเงินเดือนแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี ย่อมเป็นเครื่องจูงใจให้บรรดาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติหน้าที่การงานด้วยความขยันขันแข็ง มั่นใจและมีกำลังขวัญดี

5) สภาพของการทำงานควรให้ถูกต้องตามลักษณะ มีอากาศถ่ายเทได้สะดวก มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานครบถ้วน เหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน

6) สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งสุขภาพทางกาย และสุขภาพทางใจ อารมณ์ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ทั้งนี้เป็นผลโดยตรงจากผู้นั้นเองหรือมาจากที่อื่น เช่น ปัญหาทางครอบครัว เพื่อนร่วมงาน ฯลฯ เกี่ยวกับปัญหาทางสุขภาพกาย สุขภาพจิตนี้ มีผลอย่างมากต่อการทำงาน เพราะเมื่อใดผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพกายหรือสุขภาพจิตแล้ว เขาเหล่านั้นย่อมไม่สามารถอุทิศเวลาให้แก่การปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดีได้

สรุป ปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานมีดังต่อไปนี้

1) มีความเข้าใจและพอใจในวัตถุประสงค์ของงานร่วมกัน

2) มีการแบ่งงานให้เหมาะสมกับสภาพการปฏิบัติงาน

3) มีการนิเทศงานอย่างสม่ำเสมอและใกล้ชิด

4) มีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ปฏิบัติงาน หรือผู้บังคับบัญชา

5) เงินเดือน ค่าจ้าง สิทธิ และผลประโยชน์เหมาะสมกับผลงาน

6) มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

2.9 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.9.1 ผลงายวิจัยในประเทศ

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องขวัญและกำลังใจนั้น ปัจจุบันได้มีการศึกษากันอย่างแพร่หลายทั้งที่เป็นการศึกษาในหน่วยงานของกรมตำรวจโดยตรงและหน่วยงานอื่น ๆ ด้วย ซึ่งผู้วิจัยจะขอยกมากล่าวถึงพอสังเขปดังนี้

บุญสิน (2509) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ขวัญในการปฏิบัติงานของครูเทศบาลนครกรุงเทพฯ โดยแบ่งครูออกเป็นสองพวก คือ ครูที่มาจากกระทรวงศึกษาธิการ สังกัดเทศบาลนครกรุงเทพกับครูเทศบาลนครกรุงเทพโดยตรง ผลการวิจัยปรากฏว่า ไม่มีความแตกต่างกันคือ

1) ผลการวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันของครูที่มีต่อเทศบาลนครกรุงเทพ ครูมีความรู้สึกว่าฐานะและศักดิ์ศรีเท่ากัน มีความภูมิใจในสังกัด มีความเห็นด้วยกับนโยบายในการดำเนินงานของเทศบาลนครกรุงเทพ มีความตั้งใจในการทำงานดี แต่ฐานะทางเศรษฐกิจรายได้ไม่สูงพอ

2) ผลการวิจัยเกี่ยวกับความรู้สึกของครูที่มีต่อการปกครองบังคับบัญชา ครูมีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาดี ไม่มีความขัดแย้ง

3) ผลการวิจัยเกี่ยวกับความรู้สึกที่มีต่อโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ครูรู้สึกว่าไม่กระทบกระเทือน เพราะมีความก้าวหน้าเหมือนกัน

4) ผลการวิจัยเกี่ยวกับความรู้สึกของครูต่อความมั่นคงในหน้าที่การงาน ครูรู้สึกมีความมั่นคงดี

สุชน (2515) ศึกษากำลังขวัญในการปฏิบัติงานของนักวิชาการ ศึกษาเฉพาะกรณีนักวิชาการสถานวิจัยประมงทะเล พบว่า นักวิชาการทั้งหมดมีระดับกำลังขวัญโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง ตำแหน่งหน้าที่มีความสัมพันธ์เชิงปฏิฐานกับระดับกำลังขวัญของนักวิชาการอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติที่มีต่อลักษณะโครงสร้างของหน่วยงาน กับระดับกำลังขวัญในการปฏิบัติงานนั้น พบว่า นักวิชาการส่วนใหญ่เห็นว่า การจัดแบ่งงานเหมาะสมดีแล้ว ผู้ที่มีความเห็นว่าทุกคนทำงานเท่ากัน มีแนวโน้มของการมีกำลังขวัญสูงกว่าผู้ที่มีความเห็นว่าทุกคนทำงานตามสบาย และนักวิชาการที่มีความเห็นเพิ่มจำนวนนักวิชาการขึ้นอีก ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีระดับกำลังขวัญสูง

สุขุม (2516) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องขวัญของบรรณารักษ์ในสังกัดกองโรงเรียนรัฐบาล กรมวิสามัญศึกษา โดยศึกษาเรื่องขวัญว่า มีความสัมพันธ์กับสถานที่ทำงาน เงินเดือน วุฒิ เพศ และอายุ ผลการวิจัยปรากฏว่า ขวัญของบรรณารักษ์ในสังกัดกองโรงเรียนรัฐบาลอยู่ในระดับปานกลาง และมีแนวโน้มมาทางด้านขวัญดี ส่วนในด้านอายุ วุฒิ สถานที่ทำงาน เงินเดือน ไม่ทำให้ขวัญของบรรณารักษ์แตกต่างกัน ยกเว้นในเรื่อง เพศ ซึ่งเพศหญิงและชายมีขวัญแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ระดับ .05 โดยมีเพศหญิงระดับขวัญสูงกว่าเพศชาย

สมคิด และสุเทพ (2516) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องกำลังขวัญและสภาพการทำงานของบุคคลในกองแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จากการศึกษาพบว่า กำลังขวัญของบุคลากรทั้งหมดโดยส่วนรวมอยู่ในเกณฑ์ปกติ แต่เป็นที่น่าสังเกตว่ากลุ่มผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีมีความคิดเห็นแตกต่างไปจากกลุ่มอื่น โดยเฉพาะในด้านการปฏิบัติงาน กลุ่มนี้ไม่พึงพอใจในการทำงาน ขาดความภูมิใจในหน่วยงาน แสดงว่ากำลังขวัญในด้านนี้ต่ำ มีการขัดแย้งกันระหว่างบุคลากรภายในกองแผนงาน มีความต้องการหารายได้พิเศษและจัดสวัสดิการเพิ่ม การแบ่งสายบังคับบัญชายังไม่เหมาะสม ส่วนสภาพการทำงานยังไม่เหมาะสมต้องปรับปรุง

ณัฐพล และคณะ (2517) ได้วิเคราะห์กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้ปฏิบัติงานในโครงการผลิตข้าวแห่งประเทศไทย จากการวิเคราะห์พบว่า ขวัญของข้าราชการโดยส่วนรวมอยู่ในระดับสูงกว่าระดับปานกลางเล็กน้อย โดยเฉพาะกำลังขวัญของข้าราชการส่วนภูมิภาคสูงกว่าข้าราชการสังกัดส่วนกลางเกี่ยวกับปัจจัยต่อไปนี้ สภาพการปฏิบัติงาน ความเพียงพอของรายได้ ความพึงพอใจในความสามารถของผู้ร่วมงาน ความพึงพอใจในหน่วยงานและสวัสดิการโดยส่วนรวมอยู่ในระดับต่ำ ที่น่าสังเกตคือ ข้าราชการที่อยู่ในภาคใต้ ไม่มีปัจจัยใดที่อยู่ในระดับพึงพอใจเลย และข้าราชการชั้นต่ำมีกำลังขวัญสูงกว่าข้าราชการชั้นสูงอย่างมีนัยสำคัญ

ณรงค์ (2517) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ ของครูใหญ่ที่ส่งผลต่อขวัญของครูโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งสรุปผลการวิจัยได้ว่า ครูใหญ่ที่มีคุณวุฒิระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่าหรือสูงกว่า ส่งผลต่อขวัญของครูสูงกว่าครูใหญ่ที่มีวุฒิต่ำกว่าอนุปริญญา ครูใหญ่ที่มีช่วงอายุและประสบการณ์จากการทำงานในตำแหน่งมีช่วงเวลาต่างกัน ส่วนผลต่อขวัญของครูไม่ต่างกัน

ประธาน (2518) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครูพบว่า อาจารย์ที่ทำหน้าที่บริหารและสอนมีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงกว่าอาจารย์ที่ทำหน้าที่สอนเพียงอย่างเดียว อาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในวิทยาลัยครูส่วนภูมิภาคมีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงกว่าอาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่ในวิทยาลัยครูในส่วนกลาง และสภาพขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครูอยู่ในระดับปานกลาง

จารุวรรณ (2518) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลในโรงพยาบาลกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจหรือขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานได้แก่ สภาพการทำงาน เพื่อนร่วมงาน การปกครองบังคับบัญชา เงินและสวัสดิการ

โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน และศักดิ์ศรีของอาชีพที่ตนทำมีความมั่นคงและมีโอกาสก้าวหน้า ตลอดจนสภาพการปฏิบัติงานอยู่ในสภาวะที่ตนพอใจ

อรุณี (2519) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของคนงานกวาดถนนของกรุงเทพมหานคร พบว่า ความเพียงพอของรายได้ ความยุติธรรมในหน่วยงาน ความสัมพันธ์กับปริมาณงานที่รับผิดชอบ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความเป็นมิตรและการช่วยเหลือของเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงานทั้งสิ้น

มนูญ (2519) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาในเขตการศึกษา 6 พบว่า ความรู้สึกภูมิใจและเห็นความสำคัญของงาน การมีส่วนร่วมในหน่วยงาน การได้รับการยอมรับนับถือ และสัมพันธภาพระหว่างครูกับผู้บริหาร มีผลต่อขวัญในการทำงานของครูสูง

วิชัย และคณะ (2519) ได้ศึกษาขวัญในการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางเขน พบว่า ขวัญในการทำงานของอาจารย์อยู่ในระดับต่ำ องค์ประกอบที่ทำให้ขวัญในการทำงานไม่ดี คือ พฤติกรรมของผู้ร่วมงาน บรรยากาศในการทำงาน ความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ความยุติธรรมของผู้ร่วมงาน งานด้านบริการและธุรการ และพฤติกรรมของนิสิต ซึ่งอาจารย์ตอบว่าไม่อยู่ในชั้นที่น่าพึงพอใจ

มัลลวีร์ (2520) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องขวัญของครูแนะแนวโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา โดยศึกษาจากครูแนะแนว 243 คน พบว่า ขวัญของครูแนะแนวอยู่ในระดับปานกลาง องค์ประกอบของขวัญของครูแนะแนวเรียงตามลำดับความสำคัญเห็นว่า ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชามีความสำคัญเป็นอันดับสูงสุด รองลงมาคือความสัมพันธ์กับนักเรียน ความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน สภาพความพึงพอใจในงาน เงินเดือน โอกาสก้าวหน้าและสวัสดิการสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และความเหมาะสมของปริมาณงานที่รับผิดชอบ

วัชรินทร์ (2520) ศึกษากำลังขวัญของครูพลศึกษาในกรุงเทพมหานคร ศึกษาเฉพาะกรณีครูโรงเรียนราษฎร์ ระดับมัธยมศึกษา พ.ศ. 2519 พบว่า ครูพลศึกษา มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน อายุ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และอัตราเงินเดือน มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญอย่างมีนัยสำคัญ ระดับการศึกษามีความแตกต่างกันระดับขวัญในการปฏิบัติงาน

ส. วาสนา (2520) ศึกษาขวัญและกำลังใจของบุคลากรในมหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งหน้าที่ตั้งแต่หัวหน้าภาควิชาขึ้นไป มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าอาจารย์และข้าราชการทั่วไป ส่วนข้าราชการใหม่และข้าราชการเก่า มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานเท่า ๆ กัน

สงวน (2520) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของอาจารย์ในวิทยาลัยครู โดยการศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของอาจารย์ในวิทยาลัยครูส่วนภูมิภาค และการศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของอาจารย์ในวิทยาลัยครูแบ่งตามเพศ อายุ วุฒิ สถานภาพสมรส ประสบการณ์ในการสอน และรายได้ ผลการศึกษาครั้งนี้พบว่า ขวัญของอาจารย์ตามที่แบ่งข้างต้นมีขวัญไม่แตกต่างกัน ขวัญของอาจารย์ในวิทยาลัยครูส่วนภูมิภาคสูงกว่าส่วนกลาง

ทิพาพันธ์ (2521) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับขวัญของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลศิริราช ผลการวิจัยพบว่า ระดับขวัญของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลศิริราชอยู่ในระดับปานกลาง อายุราชการ วุฒิการศึกษา สถานภาพสมรส และลักษณะของพยาบาลประจำการมิได้ทำให้ระดับขวัญแตกต่างกัน จะมีเพียงองค์ประกอบด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและความรู้สึกประสบผลสำเร็จของพยาบาลที่มีอายุราชการ และสถานภาพสมรสแตกต่างกันเท่านั้นที่มีความแตกต่างกัน

จุรีพรหม (2522) ได้ศึกษาเรื่องขวัญของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผู้ที่ทำงานหน้าที่บริหารและทำหน้าที่สอนมีขวัญแตกต่างกัน ขวัญของอาจารย์ในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคแตกต่างกัน

สากล (2523) ศึกษาความพึงพอใจในงานของอาจารย์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ พบว่า โดยส่วนรวม อาจารย์ในสถาบันมีความพอใจในงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยเฉพาะพอใจในอาชีพการสอนและการวิจัย แต่ไม่มีความพอใจในฐานะที่เป็นข้าราชการพลเรือน ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลส่วนตัวบางประการอันได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะทางจากบ้านไปสถาบัน ๆ นั้นพบว่าระดับการศึกษาเท่านั้นที่มีความแตกต่างกับความพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญ

ประยูร (2523) ศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่คุรุสภา พบว่า

1) ขวัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่คุรุสภาโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง

2) มีสหสัมพันธ์ในเชิงปฏิฐานระหว่างอายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ตำแหน่ง หน้าที่ และรายได้ กับขวัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่คุรุสภา

3) มีสหสัมพันธ์ในเชิงนิเสธระหว่างระดับการศึกษากับขวัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่คุรุสภา

4) ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างระยะทางจากที่พักมาที่ทำงาน กับขวัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่คุรุสภา

ไพบูลย์ (2523) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง ขวัญของครูโรงเรียนราษฎร์ในกรุงเทพมหานคร สรุปผลการวิจัยได้ว่า ระดับขวัญของครูโรงเรียนราษฎร์แต่ละระดับอยู่ในระดับสูงและระดับขวัญของครูโรงเรียนราษฎร์แต่ละระดับมาตรฐานโรงเรียนต่างกัน ระดับขวัญของครูโรงเรียนราษฎร์มาตรฐานปานกลางอยู่ในระดับสูง นอกจากนี้ยังพบว่า ระดับขวัญของครูสอนชั้นประถมศึกษาสูงกว่าครูสอนชั้นมัธยมศึกษาทั้งในส่วนรวมและแต่ละมาตรฐานของโรงเรียน ระดับขวัญของครูที่มีระยะเวลาทำงานต่างกัน โดยทั่วไปไม่แตกต่างกันส่วนครูที่มีวุฒิ ป.กศ. และต่ำกว่ามีระดับขวัญสูงกว่าครูมีวุฒิ ป.กศ.สูง หรือเทียบเท่า และครูที่มีวุฒิปริญญาตรีและสูงกว่าทั้งในส่วนรวมและแต่ละมาตรฐานโรงเรียน

ศุภวุฒิ (2525) ศึกษาวิจัยเรื่อง ขวัญของข้าราชการตำรวจในกองบัญชาการศึกษา โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะทราบสภาพขวัญในการปฏิบัติงานของนายตำรวจและเปรียบเทียบสภาพขวัญกับภูมิหลังบางประการของนายตำรวจระดับผู้บังคับกองร้อย ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ตามโรงเรียนต่าง ๆ ทั่วประเทศ พบว่า สภาพขวัญนายตำรวจโดยทั่วไปอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัยทราบว่า สภาพขวัญจะสูงในด้านความรู้สึกเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชา ส่วนด้านความรู้สึกเกี่ยวกับสภาพของงาน เพื่อนร่วมงาน โอกาสก้าวหน้า ความยุติธรรม ศักดิ์ศรีของอาชีพ รายได้และสวัสดิการ ความมั่นคงปลอดภัย สภาพขวัญอยู่ในระดับปานกลางทั้งสิ้น และนายตำรวจที่มีภูมิหลังในด้านระยะเวลาการปฏิบัติงานในโรงเรียนตำรวจ อายุ วุฒิการศึกษาที่แตกต่างกัน จะมีสภาพขวัญไม่แตกต่างกัน

ชิต (2528) ได้ทำการวิจัยขวัญของศึกษาธิการอำเภอในภาคใต้ของประเทศไทย พบว่าขวัญของศึกษาธิการอำเภอโดยส่วนรวมอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านตัวแปรที่เกี่ยวกับขวัญ ด้านเงินเดือน โดยส่วนรวมมีระดับขวัญสูงและไม่แตกต่างกัน ยกเว้นปัจจัยด้านความรู้สึกพอใจในการทำงาน ศึกษาธิการอำเภอที่มีเงินเดือนสูงมีระดับขวัญสูงกว่าผู้ที่มีเงินเดือนน้อย ทางด้านอายุราชการ โดยส่วนรวมก็มีระดับขวัญสูงและมีระดับขวัญไม่แตกต่างกัน ยกเว้นช่วงอายุราชการระหว่าง 10-20 ปีมีระดับต่ำกว่าผู้ที่มีอายุราชการสูงกว่า 20 ปีขึ้นไป และปัจจัยด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง

ของหน่วยงาน ความรู้สึกพึงพอใจในงานที่ทำนั้น ผู้ที่มีอายุราชการต่างกันมีระดับขสัญไม่แตกต่างกันยกเว้นผู้มีอายุราชการระหว่าง 10-20 ปี มีระดับขวัญต่ำกว่าผู้ที่มีอายุราชการสูงกว่า 20 ปี และปัจจัยด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ผู้ที่มีอายุราชการต่ำกว่า 10 ปี มีระดับขวัญต่ำกว่าผู้ที่มีอายุราชการสูงกว่า 20 ปีขึ้นไป ส่วนอายุราชการนอกจากนี้มีระดับขวัญไม่แตกต่างกันและมีระดับขวัญสูงเช่นกัน ยกเว้นปัจจัยด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ผู้มีประสบการณ์ระหว่าง 5-15 ปี มีระดับขวัญต่ำกว่าผู้ที่มีประสบการณ์สูงกว่า 15 ปี

วีระเทพ (2528) ได้ทำการวิจัยถึงองค์ประกอบระดับขวัญของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอใน 14 จังหวัดภาคใต้ พบว่า ขวัญในองค์ประกอบด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานความรู้สึกรับผิดชอบ และความรู้สึกพอใจในงานอยู่ในระดับสูง ส่วนขวัญในองค์ประกอบด้านความรู้สึกประสบผลสำเร็จ ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน และด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาถึงตัวแปรที่ส่งผลต่อขวัญ โดยที่แบ่งตัวแปรออกตามอายุ ขนาดของสำนักงาน ประสบการณ์ในการทำงาน และวุฒิทางการศึกษา พบว่ามีเพียงวุฒิทางการศึกษาเท่านั้นที่ทำให้หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

สานิต (2529) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องการศึกษาบทบาทหน้าที่และขวัญกำลังใจของนักการภารโรง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น พบว่า นักการภารโรงมีขวัญกำลังใจโดยส่วนรวมอยู่ในระดับสูงเมื่อพิจารณาตามองค์ประกอบของขวัญทั้ง 6 ด้านแล้วนักการภารโรงมีขวัญกำลังใจในระดับสูงในด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความรู้สึกรับผิดชอบในหน้าที่ ความรู้สึกประสบผลสำเร็จ ความรู้สึกความมั่นคงในการทำงาน และความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน ส่วนองค์ประกอบด้านความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบขวัญกำลังใจของนักการภารโรง ภารกิจของนักการภารโรงที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียน ที่ตั้งอยู่ในเขตและนอกเขตสุขาภิบาลหรือเทศบาลและระหว่างนักการภารโรงที่มีอายุราชการแตกต่างกัน ปรากฏว่าขวัญกำลังใจของนักการภารโรงไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

รุ่งโรจน์ (2530) ได้ศึกษาเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดกระบี่ พบว่า ขวัญของครูประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดกระบี่อยู่ในระดับสูงและต้องการที่จะบำรุงรักษาไว้ให้อยู่ในระดับนี้ต่อไป

อีกทั้งยังควรพัฒนาให้มีระดับสูงขึ้น ประสบการณ์ในการทำงานเป็นตัวแปรที่ต้องคำนึงถึง ส่วนอายุ วุฒิทางการศึกษา เงินเดือน ขนาดโรงเรียนและเขตที่ตั้งโรงเรียน ไม่ส่งผลต่อระดับขวัญโดยส่วนรวมในภาคใต้เช่นกัน

วิชิต (2531) ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาขวัญและกำลังใจของครูและคุณภาพของนักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอุดรธานี โดยมุ่งหมายที่จะศึกษาขวัญและกำลังใจของครู ปัญหาอุปสรรคที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของครูพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่เอื้อต่อขวัญและกำลังใจของครู ผลการวิจัยพบว่า ขวัญและกำลังใจของครูอยู่ในระดับสูง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่เอื้อต่อขวัญและกำลังใจของครู 5 อันดับแรกได้แก่ การมอบหมายงานอย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของครู การจัดให้ครูมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการบริหารโรงเรียน การเปิดโอกาสให้ครูทุกคนในโรงเรียนแสดงความรู้ความสามารถอย่างอิสระ การให้ครูมีโอกาสเข้ารับการอบรมเพิ่มพูนความรู้อยู่เสมอ และการพิจารณาความดีความชอบประจำปีของครูในโรงเรียนเป็นไปด้วยความยุติธรรมต่อครูทุกคน

ประสพ (2533) ศึกษาวิจัยเรื่อง ขวัญกำลังใจของผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาระดับขวัญกำลังใจของผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอและเปรียบเทียบขวัญกำลังใจตาม 3 ตัวแปร คือ ขนาดของอำเภอที่ดำรงตำแหน่งอายุราชการประสบการณ์ในตำแหน่ง ผลการวิจัยพบว่า ผู้ช่วยศึกษาธิการมีขวัญกำลังใจโดยส่วนรวมอยู่ในระดับสูงจากองค์ประกอบของขวัญ 6 ด้าน จัดอันดับจากสูงไปหาต่ำได้ดังนี้คือ ความรู้สึกรับผิดชอบในหน้าที่ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ความรู้สึกประสบผลสำเร็จความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน และความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน และผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอมีระดับขวัญแตกต่างกันตามตัวแปรเกี่ยวกับขนาดอำเภอที่ปฏิบัติงาน อายุราชการและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

ชลอศักดิ์ (2534) ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจของข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตรตำแหน่งสารวัตรในสถานีตำรวจภูธร สังกัดกองบังคับการตำรวจภูธร 6 โดยมีวัตถุประสงค์จะศึกษาถึงสภาพขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตรตำแหน่งสารวัตรในสถานีตำรวจภูธร สังกัดกองบังคับการตำรวจภูธร 6 และศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญ และกำลังใจของข้าราชการตำรวจ ตำแหน่งสารวัตรในสถานีตำรวจภูธร สังกัดกองบังคับการตำรวจภูธร 6 ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ข้าราชการตำรวจ ตำแหน่งสารวัตรใน

สถานีตำรวจสังกัดกองบังคับการตำรวจภูธร 6 มีสภาพขวัญกำลังใจอยู่ในเกณฑ์ดีมาก และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจของข้าราชการตำรวจ ตำแหน่งสารวัตรในสถานีสังกัดกองบังคับการตำรวจภูธร 6 มีเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ปัจจัยด้านผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน สถานีตำรวจที่อยู่ปฏิบัติงาน ศักดิ์ศรีอาชีพ โอกาสก้าวหน้า ความเพียงพอของรายได้ สวัสดิการในหน่วยงาน และความยุติธรรมในหน่วยงาน

จากการศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องภายในประเทศ พบว่า ส่วนใหญ่ผู้วิจัยศึกษาได้ผลคล้ายกันในเรื่องสภาพของขวัญและกำลังใจจะอยู่ในระดับสูง โดยเฉพาะเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้รับผิดชอบคือ ความเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน การยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนสวัสดิการต่าง ๆ นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างขวัญและกำลังใจมีหลายประการ อาทิเช่น สภาพการทำงาน เพื่อนร่วมงาน การปกครองบังคับบัญชา สวัสดิการ โอกาสของความก้าวหน้า ความมั่นคงในอาชีพ รวมถึงศักดิ์ศรีของตนเอง

2.9.2 ผลงานวิจัยในต่างประเทศ

ผลงานวิจัยเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์ในต่างประเทศ ได้มีผู้ทำการวิจัยไว้พอที่จะนำมาพิจารณาดังต่อไปนี้

Katz, Maccoby และ Mores (อ้างถึงใน สานิต, 2529) ได้วิจัยเกี่ยวกับผลของการนิเทศและขวัญของคนงานใน Prudential Inssurance Company โดยคณะผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงาน 419 คน และผู้ที่ทำหน้าที่นิเทศงาน 24 คน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

1) ความภูมิใจในหมู่คณะเป็นเครื่องวัดความพอใจในงานเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แสดงให้เห็นความสัมพันธ์อย่างเด่นชัดกับการเพิ่มผลิตผล

2) พวกที่มีการผลิตสูงมีความพอใจในผลงานที่ผลิตขึ้นมากกว่าพวกที่มีผลผลิตต่ำ เพราะหัวหน้าของพวกที่มีผลผลิตสูง มิได้บอกหรือควบคุมงานจนเป็นที่น่ารำคาญ

3) นอกจากนี้พบว่า ความมั่นคงเป็นสิ่งที่ทำให้พอใจ ส่วนเงินเดือนเป็นสิ่งที่ทำให้ไม่พอใจ

4) ปัจจัยความรับผิดชอบกับความสำเร็จ เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจและไม่พอใจก็ได้

Napier (อ้างถึงใน สุบิน, 2532) ได้ทำการศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาใน Nebraska ทุกท้องถิ่นโดยใช้ประชากร 799 คน พบว่า ขวัญของครูสัมพันธ์กับความเข้าใจและชาบซึ้งของผู้บริหารที่มีต่อครูเป็นรายบุคคล ความมั่นใจและความสามารถของผู้บริหาร ความช่วยเหลือที่ครูได้รับจากการพิจารณาปัญหาทางด้านวินัย การให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายที่จะส่งผลถึงคณะครู ความเพียงพอของสิ่งอำนวยความสะดวกและอุปกรณ์ต่าง ๆ ความเพียงพอในอุปกรณ์การสอน การมอบหมายการสอนที่เหมาะสม ความยุติธรรมในการแจกจ่ายชั่วโมงสอน และเงินเดือนที่สามารถเปรียบเทียบกับอาชีพอื่นที่ได้รับการฝึกหัดมาเท่าเทียมกัน

Beamer (อ้างถึงใน ชิต, 2528) ได้ทำการวิจัยเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของครูโรงเรียนประถมศึกษาในรัฐแมรีแลนด์ พบว่าสิ่งที่ทำให้ขวัญของครูเข้มแข็งคือ การปฏิบัติงาน ร่วมกันระหว่างคณะครูและครูใหญ่ การสนับสนุนของคณะครู การยอมรับในความสำเร็จ การเอาใจใส่อย่างเพื่อน และความเข้าใจในความสัมพันธ์ สิ่งที่ทำให้ขวัญของครูอ่อนแอคือ ครูไม่มีส่วนร่วมในการวางนโยบาย การประชุมของคณะวิชาใช้เวลายืดยาว และขาดโครงการสนับสนุนปัญหาด้านระเบียบวินัย การไม่ให้ความช่วยเหลือของครูใหญ่

Bergeth (อ้างถึงใน สุบิน, 2532) ได้ทำการวิจัยในการปฏิบัติงานของครูจำนวน 545 คน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

1) ครูที่มีประสบการณ์ในการสอนมานานปีจะมีขวัญในการทำงานสูง

2) ครูที่มีความสัมพันธ์อันดีกับครูใหญ่ มีความพึงพอใจในงานสอน มีวัสดุ อุปกรณ์และมีความพึงพอใจที่ชุมนุมชนให้ความช่วยเหลือแก่โรงเรียนเป็นอย่างดี ครูจะมีขวัญในการทำงานสูงเช่นเดียวกัน

3) ครูที่ทำการสอนในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าครูที่ทำการสอนในโรงเรียนที่มีขนาดเล็ก โดยเฉพาะอย่างยิ่งความพึงพอใจในงานสอน และสถานภาพของครูรวมทั้งมีวัสดุอุปกรณ์ในการทำงานอย่างเพียงพอจะช่วยให้ครูมีขวัญสูง

จากผลการศึกษาของ Bergeth ชี้ให้เห็นว่า ประสบการณ์ในการสอน ความสัมพันธ์ระหว่างครู สถานภาพของครู และขนาดของโรงเรียน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู และเป็นปัจจัยที่เสริมสร้างให้ครูมีระดับขวัญสูง

Books (อ้างถึงใน พูนศักดิ์, 2532) ได้วิเคราะห์ขวัญของสมาชิกในคณะวิชาของวิทยาลัยชุมชน ในรัฐคาโรไลนาเหนือ พบว่า สมาชิกของคณะวิชาที่ประสบการณ์ในการสอน 4 ปี หรือน้อยกว่านั้นมีขวัญสูงกว่าสมาชิกในคณะอื่น ๆ นอกจากนั้นสมาชิกของคณะวิชาที่มีการศึกษาต่ำมีขวัญสูงกว่าสมาชิกที่มีการศึกษาสูง ในปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญด้านการติดต่อสื่อสารกับการบริหาร โอกาสแห่งความก้าวหน้าในวิชาชีพ การพบปะสังสรรค์ของคณะวิชา การได้รับประโยชน์อย่างเพียงพอ การบริหารอัตราเงินเดือน และสมาชิกของคณะวิชาที่มีอายุมากกว่าสมาชิกอื่น จะมีขวัญสูงกว่าสมาชิกที่มีอายุน้อยกว่าในด้านการติดต่อสื่อสารกันกับการบริหาร โอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพและการบริหารอัตราเงินเดือน

Bender (อ้างถึงใน สานิต, 2529) ได้ศึกษาขวัญของครูโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า

1) ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับครูใหญ่ เป็นสิ่งที่สำคัญที่จะทำให้ขวัญของครูสูงหรือต่ำ

2) ความสัมพันธ์ระหว่างคณะครูด้วยกัน เป็นสิ่งสำคัญรองลงมา

3) อายุและประสบการณ์ในการสอนของครูมีความสัมพันธ์กับขวัญของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Terry (อ้างถึงใน สุบิน, 2532) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบของขวัญและความเข้าใจในเรื่องอำนาจของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ในนอรทเทอร์นอินเดียนา (Northern Indiana) โดยศึกษาจากครู 653 คน สุ่มจากตัวอย่างของโรงเรียน เพื่อศึกษาถึงประสบการณ์ในการสอนระดับชั้นที่ครูสอน พบว่า ครูที่ทำการสอนมานานปี มีระดับขวัญสูงกว่าครูที่เริ่มเข้าทำงาน ครูที่สอนในโรงเรียนขนาดใหญ่และตั้งอยู่ในเขตเมือง มีระดับขวัญในการทำงานสูงกว่าครูที่อยู่ในโรงเรียน ขนาดเล็ก และตั้งอยู่นอกเมือง ส่วนครูที่มีภูมิลำเนาในเขตที่โรงเรียนตั้งอยู่กับครูต่างถิ่นมาทำการสอนในโรงเรียนนั้นมีระดับขวัญในการทำงานไม่แตกต่างกัน ความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจของครูมีความสัมพันธ์กับขวัญของครูโดยตรง

Howell (อ้างถึงใน ธงไชย, 2530) ได้ทำการศึกษาขวัญและกำลังใจของครูประถมศึกษา พบว่า สิ่งที่ทำให้ขวัญของครูอยู่ในระดับสูงคือ การที่ผู้บริหารยึดหลักประชาธิปไตยในการบริหารงานสนับสนุนให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ยอมรับความสำคัญของครูแต่ละคน รู้จักวางตัวอย่างเหมาะสม ช่วยเหลือคณะครู และยกย่องชมเชยครูที่ทำดี

Lewis (อ้างถึงใน พูลศักดิ์, 2530) พบว่า ขวัญของครูมีระดับสูงเกิดจากความสามารถของผู้บริหารที่ใช้การบริหารแบบประชาธิปไตย สนับสนุนให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และจากผลการวิจัยของ

Satentes (อ้างถึงใน สานิต,2529) แห่งมหาวิทยาลัยคาโรไลน่าเหนือ ได้ทำการศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของโรงเรียนใน 5 จังหวัดโกดาบารูประเทศฟิลิปปินส์ พบว่า

1) ลักษณะพิเศษทางส่วนตัวและสังคมเศรษฐกิจของครูไม่แตกต่างกันในค่าเฉลี่ยของขวัญในการปฏิบัติงาน นอกจากมิติของขวัญในการปฏิบัติงาน 2 ประการคือ ความสามัคคีระหว่างครูกับสิ่งอำนวยความสะดวกและบริการของโรงเรียน

2) ครูที่เลือกอาชีพการสอนเป็นอันดับแรก โดยไม่คำนึงถึงโรงเรียน มีขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าครูที่ไม่ได้เลือกอาชีพการสอนเป็นอันดับแรก

3) สรุปได้ว่าขวัญในการปฏิบัติงานเป็นผลผลิตสัมพันธ์ต่อทัศนคติของจิตใจและอารมณ์ของครูที่มีต่อองค์ประกอบของงานการปฐมนิเทศ และจูงใจให้เข้าหางานจะเป็นปัจจัยที่มีปฏิสัมพันธ์กับองค์ประกอบของงาน

4) ครูในโรงเรียนที่มาจากต่างตำบลจะแตกต่างกันไปประเด็นที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานต่อไปนี้คือ การสมาคมสามัคคีกับครูใหญ่หรือศึกษานิเทศก์ ความพึงพอใจในการสอน ความสามัคคีระหว่างครูเงินเดือนครู สถานภาพของครู การช่วยเหลือการศึกษาของชุมชน และประเด็นที่เกี่ยวกับหลักสูตรพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ หรือศึกษานิเทศก์ก็มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู

Gloster (อ้างถึงใน ชิต,2528) แห่งมหาวิทยาลัยเวอร์จิเนียร์ ได้ทำการศึกษาเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ในวิทยาลัยชุมชนที่เลือกแล้ว และวิทยาลัยเทคนิคคาโรไลน่าเหนือ ผลการศึกษาพบว่า ระดับขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ทั้งหมดอยู่ในเกณฑ์เฉลี่ยปานกลาง และระดับขวัญในการปฏิบัติงานเป็นผลกระทบกระเทือนจากปริญญาสูงสุด ที่คณะอาจารย์ได้รับคือ ประสบการณ์ในการสอน การทำการสอนในสาขาวิชาที่ตนได้ฝึกมาเท่านั้น ปรัชญาการปกครอง และการที่คณะอาจารย์สามารถเข้าถึงหัวหน้าผู้บริหารของสถานศึกษาที่ตนสังกัดอยู่

Kemper (อ้างถึงใน สุบิน,2532) แห่ง University of Southern California ได้ทำการวิจัยขวัญในการปฏิบัติงานของครูใหญ่ในโรงเรียนของชาวอเมริกันเชื้อสายแม็กซิกันปรากฏว่า

1) มีอยู่ 3 กรณีใหญ่ ที่พึงพอใจในการศึกษาครั้งนี้ สิ่งที่น่าพึงพอใจคือ การยอมรับนับถือความสำเร็จ ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ปกครอง

2) ปัจจัยสำคัญ 3 ประการ ที่นำไปสู่ความไม่พึงพอใจในงาน ได้แก่ นโยบายของท้องถิ่น การบริหาร การยอมรับนับถือ และสภาพการทำงาน

3) การยอมรับนับถือ และความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ปกครองนั้นพบว่า มีความพึงพอใจกับไม่พึงพอใจก้ำกึ่งกัน

Folkins (อ้างถึงใน สานิต, 2529) ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องขวัญและกำลังใจของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ขวัญของครูขึ้นอยู่กับสัมพันธภาพระหว่างครูกับผู้บริหารโรงเรียนและอัตราเงินเดือนที่ได้รับ

Cook (อ้างถึงใน ชิต, 2528) แห่ง North Carolina State University at Raleigh ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญของครูโรงเรียนรัฐบาลใน North Carolina ระหว่างปี 1978-1979 ผลการวิจัยพบว่า ครูที่มีอายุ 46 ปีขึ้นไป มีขวัญสูงสุด ครูเพศหญิงมีขวัญสูงกว่าครูเพศชาย ครูที่ไม่ใช่ชนผิวขาวมีขวัญสูงกว่าครูผิวขาว ขนาดของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับขวัญของครู ไม่ปรากฏความแตกต่างกันระหว่างขวัญกับสภานภาพสมรส ประสบการณ์ในการสอนจำนวนปีที่สอน และระดับการศึกษาของครู

David (อ้างถึง วิชิต, 2531) แห่งมหาวิทยาลัย East.Texas State ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญของครูกับแบบการเป็นผู้นำของผู้บริหาร พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติดังนี้คือ ระหว่างขวัญของครูกับการเรียนรู้ของครูต่อลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ระหว่างขวัญของครูและอายุระหว่างการรับรู้ของครูต่อลักษณะความเป็นผู้นำของครูใหญ่กับอายุของครู และระหว่างขวัญของครูกับระยะเวลาในการทำงาน

จากการศึกษาผลงานวิจัยในต่างประเทศ สรุปได้ว่า ขวัญในการปฏิบัติงานสูงขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานกับผู้บริหาร การยอมรับในความสำเร็จ ประสบการณ์ในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน สถานภาพและขนาดของหน่วยงาน สิ่งอำนวยความสะดวกและบริการของหน่วยงาน อัตราเงินเดือนที่ได้รับ ความมั่นคงในการทำงาน โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน นอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับผู้บริหารยึดหลักประชาธิปไตยในการบริหาร และมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย

2.10 กรอบแนวคิดในการวิจัย

1. แนวคิดเกี่ยวกับสภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยข้างต้นผู้วิจัยได้แนวคิดเกี่ยวกับสภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน 7 ประการคือ

1) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
2) ความรู้สึกรับผิดชอบในหน่วยงาน
3) ความรู้สึกประสบความสำเร็จในการทำงาน
4) ความรู้สึกมั่นคงในหน้าที่การงาน
5) ความรู้สึกพอใจในสภาพแวดล้อมในการทำงาน
6) ความสัมพันธ์ที่ดีในหน่วยงาน
7) ความรู้สึกได้รับการยอมรับในสังคม

2. ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่

1) ปัจจัยด้านสภาพการทำงาน
2) ปัจจัยด้านความเพียงพอของรายได้
3) ปัจจัยด้านความยุติธรรมในหน่วยงาน
4) ปัจจัยด้านโอกาสก้าวหน้าในงาน
5) ปัจจัยด้านศักดิ์ศรีอาชีพในการทำงาน
6) ปัจจัยด้านสวัสดิการในหน่วยงาน
7) ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน
8) ปัจจัยด้านผู้บังคับบัญชา
9) ปัจจัยด้านการยอมรับจากสังคม

3. **แนวทางในการส่งเสริมสภาพขวัญและกำลังใจ** มีแนวทางดังต่อไปนี้

1) แนวทางส่งเสริมสภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยผู้บริหารระดับสูง เช่น การแต่งตั้ง โยกย้ายที่เป็นธรรม ฯลฯ

2) แนวทางส่งเสริมสภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยผู้บริหารในหน่วยงาน เช่น การพิจารณาความดีความชอบ การจัดกิจกรรมบำรุงขวัญในรูปแบบต่าง ๆ

3) แนวทางการส่งเสริมสภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยเพื่อนร่วมงาน เช่น การจัดกิจกรรมเพื่อสนองความรักใคร่ สามัคคีกัน กิจกรรมช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ฯลฯ

4) แนวทางการส่งเสริมสภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยตัวผู้ปฏิบัติงานเอง