

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยลำดับดังนี้

- 2.1 ความสำคัญและความเป็นมาของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ
- 2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญกำลังใจ
- 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 ความสำคัญและความเป็นมาของสำนักงาน ศึกษาธิการอำเภอ

การจัดการศึกษาของไทยในสมัยโบราณจนถึงยุคสมัยรัตนโกสินทร์ตอนต้น (ก่อน พ.ศ. 2414) นั้น ตามประวัติศาสตร์การศึกษาเป็นการจัดการศึกษาในครัวเรือน ในวัด และในราชสำนัก จึงเป็นการจัดการศึกษาที่ยังไม่มีระบบแบบแผน เพราะยังไม่มีโรงเรียนเป็นสถานที่ถ่ายทอดการศึกษา อย่างแน่นอน

หลัง พ.ศ. 2414 เป็นต้นมา การจัดการศึกษาของไทยมีระบบ เป็นระเบียบแบบแผนมากขึ้น เมื่อพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงปฏิรูปการจัดการศึกษา โดยโปรดเกล้าฯ ให้เปิดโรงเรียนหลวงขึ้นเป็นแห่งแรกในพระบรมมหาราชวัง โดยการเกณฑ์ลูกหลานขุนนาง และข้าราชการเข้าเรียน ต่อมาปี พ.ศ. 2427 จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้จัดตั้งโรงเรียนแห่งแรก สำหรับราษฎรทั่วไปขึ้น ซึ่งเรียกว่า "โรงเรียนพระตำหนักสวนกุหลาบ" และเมื่อการจัดการศึกษาแพร่หลายไปตามหัวเมืองมากขึ้น ก็ได้โปรดเกล้าฯ ให้จัดตั้ง "กรมศึกษาธิการ" ขึ้นใน พ.ศ. 2430 เพื่อรับผิดชอบด้านการจัดการศึกษาโดยตรง จนถึง พ.ศ. 2432 จึงเปลี่ยนชื่อกรมศึกษาธิการเป็น "กรมธรรมการ" และในปี พ.ศ. 2435 จึงสถาปนากรมธรรมการเป็น "กระทรวงศึกษาธิการ" และในกระทรวงศึกษาธิการแบ่งออกเป็น 5 กรม คือ

- 1) กรมธรรมการกลาง ทำหน้าที่เสมือนสำนักงานปลัดกระทรวงปัจจุบัน
- 2) กรมศึกษาธิการ ทำหน้าที่จัดการศึกษาของโรงเรียนต่าง ๆ โดยตรง

3) กรมพยาบาล ทำหน้าที่ดูแลโรงพยาบาลศิริราช และโรงพยาบาลต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายหลัง

4) กรมพิพิธภัณฑ์ ทำหน้าที่ดูแลรักษาสัมบัติวัฒนธรรมของชาติ

5) กรมสังฆการี ทำหน้าที่ทำนุบำรุงศาสนา

การตรวจการศึกษาตามหัวเมืองแบ่งออกเป็น 6 มณฑลใหญ่ และในทุกมณฑลใหญ่กรมศึกษาธิการจะตั้งสารวัตรใหญ่ในการศึกษาเป็นผู้คอยดูแล ตรวจสอบ วางแผนการเล่าเรียน และทุก ๆ จังหวัดในมณฑลจะมีสารวัตรการศึกษาหนึ่งคนทำหน้าที่ดูแล ส่วนในระดับอำเภอจะมีตำแหน่งหนึ่งทำหน้าที่ดูแลและตรวจสอบการศึกษาก็คือ สารวัตรรอง ดังนั้นตำแหน่งสารวัตรรองในสมัยก่อนก็คงจะเป็นตำแหน่งเดียวกับศึกษาธิการอำเภอในสมัยปัจจุบันนี้

ในระหว่างปี พ.ศ. 2450 - 2455 การจัดการศึกษาตามหัวเมืองแพร่หลายขึ้น กระทรวงธรรมการจึงได้แต่งตั้งกรมการมณฑลไปจัดการศึกษาตามมณฑลต่าง ๆ และมีกรมการเมืองเป็นผู้ช่วย จนถึง พ.ศ. 2460 ได้เปลี่ยนกรมการเมืองเป็นกรมการจังหวัดตามการเปลี่ยนชื่อท้องที่การปกครองของกระทรวงมหาดไทย และในปี พ.ศ. 2462 ได้เปลี่ยนชื่อกระทรวงธรรมการเป็น "กระทรวงศึกษาธิการ" ต่อมาชื่อตำแหน่งกรมการมณฑล กรมการจังหวัด และกรมการอำเภอเปลี่ยนเป็นศึกษาธิการเขต ศึกษาธิการจังหวัด และศึกษาธิการอำเภอ ตามลำดับ ดังนั้น ศึกษาธิการอำเภอจึงมีขึ้นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2462 ในสมัยรัชกาลที่ 6

### 2.1.1 การจัดตั้งสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ

ตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการของสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2522 มาตรา 4ข. ได้กำหนดให้มีสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ เป็นราชการบริหารราชการส่วนภูมิภาคของกระทรวงศึกษาธิการในระดับอำเภอ กระทรวงศึกษาธิการอาศัยอำนาจตามความในข้อ 21 และ 51 แห่งประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 218 ลงวันที่ 29 กันยายน พ.ศ. 2515 จึงได้ออกคำสั่งที่ 687/2519 เรื่องอำนาจหน้าที่และแนวปฏิบัติราชการของศึกษาธิการจังหวัด และศึกษาธิการอำเภอ ลงวันที่ 27 ธันวาคม 2519 เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติราชการและกำหนดอำนาจหน้าที่ของศึกษาธิการไว้ดังนี้

1) ให้ศึกษาธิการอำเภอเป็นผู้แทนของกระทรวงศึกษาธิการ ปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้ช่วยเหลือนายอำเภอในการปฏิบัติราชการอันเป็นหน้าที่ของกระทรวงศึกษาธิการภายในเขตอำเภอ

2) ภายใต้บังคับกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ให้ศึกษาธิการอำเภอมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือคำสั่งของผู้บังคับบัญชาหรือมติคณะรัฐมนตรี ซึ่งกำหนดเป็นหน้าที่ของศึกษาธิการอำเภอ

3) ให้ศึกษาธิการอำเภอประสานงานกับส่วนราชการ ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น หรือ สถานศึกษาภายในเขตอำเภอ เพื่อให้การจัดการศึกษาภายในเขตอำเภอดำเนินไปด้วยดี และมีประสิทธิภาพ

### 2.1.2 ความเป็นมาของศึกษาธิการอำเภอ

ภายหลังจากที่พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 ได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ สถาปนากรมธรรมการขึ้นเป็นกระทรวงธรรมการ เมื่อ พ.ศ. 2435 มี สมุหเทศาภิบาล เป็นผู้รับผิดชอบจัดการศึกษาภายในมณฑลของตน

เมื่อ พ.ศ. 2445-2453 ได้มีการจัดตั้งกรมการมณฑล ธรรมการเมืองผู้ช่วย ให้ประจำจัดการศึกษาอยู่ตามมณฑลต่าง ๆ ให้สังกัดกระทรวงธรรมการกลาง และมีการจัดตั้งกรมการเมืองรุ่นแรก พ.ศ. 2453 และ พ.ศ. 2460 ได้เปลี่ยนกรมการเมืองเป็น กรมการจังหวัด ตามสภาพการปกครองท้องที่ที่เปลี่ยนไป พ.ศ. 2462 ในรัชกาลพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้จัดตั้งกรมการอำเภอขึ้นเป็นรุ่นแรก และเปลี่ยนชื่อกระทรวงธรรมการเป็นกระทรวงศึกษาธิการ ดังนั้นตำแหน่งต่าง ๆ จึงเปลี่ยนไปด้วยกล่าวคือ

|                      |      |                   |
|----------------------|------|-------------------|
| ตำแหน่งกรมการมณฑล    | เป็น | ศึกษาธิการมณฑล    |
| ตำแหน่งกรมการจังหวัด | เป็น | ศึกษาธิการจังหวัด |
| ตำแหน่งกรมการอำเภอ   | เป็น | ศึกษาธิการอำเภอ   |

โดยให้มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษา ศาสนา และศิลปวัฒนธรรม

พ.ศ. 2476 ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติ จัดตั้งกระทรวงและกรม เมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2476 และได้เปลี่ยนชื่อจากกระทรวงศึกษาธิการมาเป็นกระทรวงธรรมการอีกครั้งหนึ่ง แบ่งส่วนราชการออกเป็นดังนี้

- 1) กรมเลขาธิการรัฐมนตรี
- 2) กรมปลัด
- 3) กรมศึกษาธิการ

4) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

5) กรมธรรมการ

6) กรมศิลปากร

ตำแหน่งศึกษาธิการอำเภอเรียกว่า ธรรมการอำเภอ สังกัดกรมธรรมการ การแบ่งส่วนราชการของกรมแบ่งออกดังนี้คือ

1) ธรรมการมณฑล

2) ธรรมการจังหวัด

3) ธรรมการอำเภอ

วันที่ 9 กันยายน พ.ศ. 2476 มีการปรับปรุงการแบ่งส่วนราชการของกระทรวงศึกษาธิการใหม่ไม่มีผลกระทบต่อตำแหน่งศึกษาธิการอำเภอ

วันที่ 13 สิงหาคม พ.ศ. 2483 มีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงกระทรวงศึกษาธิการ มีผลกระทบต่อตำแหน่งศึกษาธิการอำเภอ เพราะมีการแบ่งส่วนราชการเป็นดังนี้

1) ธรรมการจังหวัด

2) ธรรมการอำเภอ

วันที่ 14 เมษายน พ.ศ. 2485 กระทรวงศึกษาธิการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาจัดวางระเบียบราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยแบ่งส่วนราชการส่วนกลางดังนี้

1) กองกลาง

(1) แผนกโต้ตอบ

(2) แผนกรับส่ง

(3) แผนกเก็บ

(4) แผนกศึกษาธิการ

2) กองคลัง

3) กองการศึกษาผู้ใหญ่

วันที่ 11 กรกฎาคม พ.ศ. 2487 กระทรวงศึกษาธิการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาจัดระเบียบสำนักงานปลัดกระทรวง ในกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) กำหนดให้ราชการบริหารงานส่วนภูมิภาค มีตำแหน่งศึกษาธิการนครบาลเพิ่มขึ้น

วันที่ 1 กันยายน พ.ศ. 2491 กระทรวงศึกษาธิการ ได้ประกาศยกเลิกตำแหน่ง  
ศึกษาธิการนครบาล

✓ วันที่ 30 มิถุนายน 2496 กฎ ก.พ. ฉบับที่ 109 ให้สำนักงานปลัดกระทรวงมีตำแหน่งที่  
เรียกชื่ออย่างอื่นคือ

- 1) ศึกษาธิการอำเภอผู้ช่วยจัตวา
- 2) ศึกษาธิการอำเภอจัตวา
- 3) ศึกษาธิการอำเภอตรี
- 4) ศึกษาธิการจังหวัดผู้ช่วยตรี
- 5) ศึกษาธิการจังหวัด
- 6) ผู้ช่วยศึกษาธิการภาค
- 7) ศึกษาธิการจังหวัดเอก
- 8) ศึกษาธิการภาค

วันที่ 20 กรกฎาคม พ.ศ. 2497 กฎ ก.พ. ฉบับที่ 6 ออกตามความพระราชบัญญัติ  
ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2497 ได้เปลี่ยนแปลงชื่อเรียกตำแหน่งศึกษาธิการอำเภอตาม  
กฎ ก.พ. ฉบับที่ 109 พ.ศ. 2496 (รอง, 2507) ดังนี้คือ

|                               |                             |
|-------------------------------|-----------------------------|
| กฎ ก.พ. ฉบับที่ 109 พ.ศ. 2496 | กฎ ก.พ. ฉบับที่ 6 พ.ศ. 2497 |
| ศึกษาธิการอำเภอผู้ช่วยจัตวา   | ผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ      |
| ศึกษาธิการจังหวัดผู้ช่วยตรี   | ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด    |

วันที่ 3 พฤษภาคม พ.ศ. 2500 ได้มีกฎ ก.พ. ฉบับที่ 130 ซึ่งออกตามความในพระราช  
บัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2497 โดยเปลี่ยนชื่อศึกษาธิการภาคเป็นผู้ตรวจราชการ  
กระทรวงศึกษาธิการ

วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2500 รัฐบาลได้ประกาศพระราชบัญญัติโอนโรงเรียนประชาบาล  
บางประเภทไปสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด เรียกชื่อโรงเรียนว่าโรงเรียนประชาบาล ความ  
รับผิดชอบในการจัดการศึกษาประชาบาลเป็นขององค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยมีกระทรวง  
มหาดไทยและกระทรวงศึกษาธิการ ทำหน้าที่เป็นฝ่ายช่วยเหลือส่งเสริมองค์การบริหารส่วน  
จังหวัดคือ กระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่ช่วยเหลือส่งเสริมและควบคุมเกี่ยวกับงานในด้านวิชาการ  
เช่น การกำหนดหลักสูตร การวัดผลการศึกษา การนิเทศงาน

วันที่ 28 ธันวาคม พ.ศ. 2519 กระทรวงศึกษาธิการ ประกาศคำสั่งกระทรวงศึกษาธิการ ที่ 687/2519 ลงวันที่ 27 ธันวาคม 2519 เรื่องการแต่งตั้งตัวแทนกระทรวงศึกษาธิการในระดับ จังหวัดและอำเภอ โดยมอบให้ศึกษาธิการเป็นผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการมีขอบข่ายงานในการเป็นผู้ประสานงานรายงาน และติดตามรายงานผลการปฏิบัติงานของงานทั้งหมด

วันที่ 16 มกราคม พ.ศ. 2521 สำนักงานคุรุสภาได้ประกาศเรื่อง มาตรฐานกำหนด ตำแหน่งข้าราชการครูในสาย ค. กำหนดชื่อศึกษาธิการอำเภอและผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ เป็น นักบริหารการศึกษา รับเงินเดือนในระดับ 4 - 5 - 6 และ 3 - 4 - 5

วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2523 รัฐบาลได้ประกาศพระราชบัญญัติโอนกิจการบริหาร โรงเรียนประจำบาลขององค์การบริหารส่วนจังหวัด และ โรงเรียนประถมศึกษาของกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ไปสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวง ศึกษาธิการ พ.ศ. 2523 พร้อมนี้ได้มีการแก้ไขและประกาศพระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้องรวมทั้ง 6 ฉบับ โดยเฉพาะพระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2523 ได้ กำหนดบทบาทให้ศึกษาธิการอำเภอ เป็นกรรมการในคณะกรรมการการประถมศึกษาในระดับอำเภอ มีอำนาจหน้าที่ดังนี้คือ

- 1) ประสานการดำเนินงานการประถมศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอ
- 2) เสนอแนะการแต่งตั้งผู้อำนวยการโรงเรียน อาจารย์ใหญ่ และครูใหญ่ โรงเรียนสังกัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอต่อคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด
- 3) เสนอความดีความชอบประจำปีของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอ ต่อคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด
- 4) ปฏิบัติการอื่นตามที่กฎหมายกำหนด และตามที่คณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด มอบหมาย

ตามที่กล่าวมาแล้ว ได้ชี้ให้เห็นถึงความเป็นมาของศึกษาธิการอำเภอและผู้ช่วยศึกษาธิการ อำเภอ ว่าลักษณะของงานได้เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เฉพาะในช่วงเวลาตั้งแต่ พ.ศ. 2509 ถึง พ.ศ. 2523 ลักษณะงานมีแนวโน้มไปในทางที่จะต้องเป็นผู้ประสานงานมากขึ้น มีการปฏิบัติงาน ร่วมกับฝ่ายต่าง ๆ ในลักษณะเป็นทีมงาน ศึกษาธิการอำเภอจะต้องมีความรู้ในเรื่ององค์การและ กลุ่มคนเป็นอย่างดี ดังนั้นองค์ประกอบที่สำคัญต่องานของศึกษาธิการอำเภอและผู้ช่วยศึกษาธิการคือ

ลักษณะพฤติกรรมของศึกษาธิการอำเภอที่จะแสดงออกต่อสมาชิกของกลุ่ม อันจะส่งผลกระทบต่อสถานภาพของศึกษาธิการอำเภอและผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ ทั้งในทางตรงและทางอ้อม นั่นก็คือภารกิจและบทบาทของศึกษาธิการอำเภอและผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ ที่จะต้องปฏิบัติงานจริง ๆ นั้นเอง (วันเต็ม, 2525)

### 2.1.3 งานในหน้าที่ของศึกษาธิการอำเภอหลังการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ

กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2533) ได้กำหนดเอาไว้ภายใต้โครงสร้างระบบบริหารงานสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ซึ่งศึกษาธิการอำเภอเป็นผู้รับผิดชอบเป้าหมายและนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการที่จะให้ศึกษาธิการอำเภอปฏิบัติในฐานะผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในส่วนภูมิภาค และกระทรวงศึกษาธิการได้มีคำสั่งให้สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ปรับบทบาทหน้าที่และโครงสร้างใหม่ให้ปฏิบัติงานในลักษณะเป็นศูนย์บริการและประสานงานศูนย์ข้อมูลสถิติและวางแผนและศูนย์ติดตามและประเมินผล เพื่อให้รับกับงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดและสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ มีหน้าที่รับผิดชอบตามอำนาจหน้าที่ของศึกษาธิการจังหวัด และศึกษาธิการอำเภอ ตามกฎหมายที่ได้กำหนดไว้ซึ่งแยกออกได้ดังนี้ คือ

1) เป็นผู้ช่วยเหลือผู้ว่าราชการจังหวัดหรือนายอำเภอ ในการปฏิบัติราชการบริหารส่วนภูมิภาค ตามที่สำนักงานปลัดกระทรวง ส่งมาประจำ เพื่อปฏิบัติงานทั้งที่เป็นส่วนของกระทรวงศึกษาธิการ และส่วนของกรมต่าง ๆ ซึ่งสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้มอบอำนาจให้ผู้ว่าราชการจังหวัดดำเนินการแทน ตามกฎหมายระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 218 พ.ศ. 2515 ข้อ 49, 51 และข้อ 58

2) มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารและจัดการ ควบคุม กำกับ ดูแล ติดตามผลประเมินผลเรื่องต่อไปนี้ คือ

(1) การจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนทุกประเภท ในฐานะพนักงานเจ้าหน้าที่ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 24 พฤษภาคม 2527

(2) โบราณสถาน โบราณวัตถุ และศิลปวัตถุ ในฐานะพนักงานเจ้าหน้าที่ตามพระราชบัญญัติโบราณสถาน โบราณวัตถุ และพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ พ.ศ. 2504 และ ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 18 มกราคม 2523

(3) กิจการลูกเสือภายในเขตจังหวัดหรืออำเภอ ตามพระราชบัญญัติลูกเสือ พ.ศ. 2507 และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2528

(4) กิจการอนุภาษาชาติภายในจังหวัดหรืออำเภอ ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ข้อบังคับสภาภาษาชาติไทย พุทธศักราช 2518 ในส่วนที่ว่าด้วยอนุภาษาชาติ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 28) พ.ศ. 2522

(5) กิจการครูสภาในสำนักงานคณะกรรมการครูสภาจังหวัดและอำเภอ ตามพระราชบัญญัติครู พุทธศักราช 2488 ระเบียบครูสภาว่าด้วย คณะกรรมการครูสภาจังหวัด และคณะกรรมการครูสภาอำเภอ พ.ศ. 2531 และระเบียบอื่น ๆ ที่ครูสภากำหนด

(6) งานส่งเสริมการศาสนา ในฐานะผู้บริหารงานของกรมการศาสนา ตามหนังสือมอบอำนาจ ของกรมการศาสนา ที่ ศธ 0403/3211 ลงวันที่ 15 ธันวาคม 2507

3) มีหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผนพัฒนาการศึกษา ศาสนา และศิลปวัฒนธรรม ตามนโยบายของกระทรวงและกรมต่าง ๆ ในระดับจังหวัด ประสานงานใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อดำเนินการตามแผน ติดตามประเมินผลงานตามขั้นตอนต่าง ๆ ของแผน ให้เป็นไปตามนโยบายและแผนงานโครงการที่ได้กำหนดไว้ ตามคำสั่งกระทรวงศึกษาธิการ ที่ ศ 639/2528 ลงวันที่ 26 พฤศจิกายน 2528 เรื่อง การแต่งตั้งคณะอนุกรรมการการศึกษา ศาสนา และศิลปวัฒนธรรม จังหวัด

4) มีหน้าที่ตรวจติดตามผลการปฏิบัติงานตามขั้นตอน ตามระยะเวลาของแผนงาน โครงการ ในหน่วยงาน สถานศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ภายในเขตจังหวัด หรืออำเภอตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการตรวจราชการและราชการและรายงานผลการดำเนินงาน พ.ศ. 2530

5) มีหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานส่งเสริม สนับสนุน กิจการในเรื่องต่อไปนี้

(1) กิจการกีฬา ในฐานะกรรมการและเลขานุการ คณะกรรมการกีฬาจังหวัด ตามพระราชบัญญัติ การกีฬาแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2528

(2) งานส่งเสริม อนุรักษ์ พัฒนา อนุรักษ์ รักษาไว้ คุณภาพมาตรฐานทางด้านวัฒนธรรม

ในฐานะอนุกรรมการและเลขานุการในคณะกรรมการวัฒนธรรมจังหวัด ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยศูนย์วัฒนธรรม พ.ศ. 2526 และฉบับที่ 2 พ.ศ. 2529

6) มีหน้าที่รับผิดชอบ ส่งเสริม สนับสนุน ประสานงานการจัดการศึกษาแต่ละประเภทต่อไปนี้

(1) การจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ในฐานะคณะกรรมการการประถมศึกษาจังหวัด ตามพระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2523

(2) การจัดการศึกษาของเทศบาลในฐานะหัวหน้าส่วนราชการจังหวัด เป็นอนุกรรมการและคณะพนักงานเทศบาลจังหวัด ตามพระราชกฤษฎีการะเบียบพนักงานเทศบาล พ.ศ. 2519

(3) การจัดการศึกษาออกโรงเรียนของกรมการศึกษานอกโรงเรียน ในฐานะผู้ช่วยเหลือประสานงานการศึกษานอกโรงเรียน ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการจัดการศึกษาในสถานศึกษา สังกัด กรมการศึกษานอกโรงเรียน พ.ศ. 2531

(4) การจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา ในฐานะที่ปรึกษากลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2522

7) มีหน้าที่รับผิดชอบในการส่งเสริม สนับสนุน ประสานงาน การพัฒนาชนบทในส่วนงานของกระทรวงศึกษาธิการ ที่ปฏิบัติในเขตพื้นที่จังหวัด อำเภอ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการบริหารการพัฒนาชนบท พ.ศ. 2524 ในฐานะกรรมการในคณะกรรมการพัฒนาจังหวัด และกรรมการการพัฒนาอำเภอ และฐานะผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในจังหวัด ทำหน้าที่ประสานงานการพัฒนาชนบท จนถึงระดับตำบล จนถึงระดับตำบล ตามคำสั่งกระทรวงศึกษาธิการที่ สป 507/2525 ลงวันที่ 8 กันยายน 2525

2.1.4 การกำหนดบทบาทอำนาจหน้าที่และขอบข่ายงานของศึกษาธิการอำเภอหลังการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ

กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2533) ได้กำหนดบทบาทอำนาจหน้าที่และขอบข่ายงานของศึกษาธิการอำเภอ สรุปได้ดังนี้

1) ฐานะกระทรวงศึกษาธิการและองค์กรกลางทางการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรม ในอำเภอ

(1) จัดทำข้อมูลและระบบสารสนเทศทางการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรมในอำเภอ

(2) จัดทำแผนและแนวปฏิบัติให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมของจังหวัดและความต้องการของท้องถิ่น

(3) เสนอความต้องการด้านงบประมาณของหน่วยงาน วัด สถานศึกษาและศาสนสถาน ต่อจังหวัด

(4) ควบคุมและส่งเสริมมาตรฐานการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรมในอำเภอ

ก. ตรวจสอบคุณภาพทางการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรม

ข. นิเทศการบริหารการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม

ค. แนะนำการศึกษาและอาชีพทุกระดับการศึกษา

ง. ศึกษาวิเคราะห์และหาแนวทางปรับปรุงพัฒนาการมาตรฐานการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรมของอำเภอ

(5) ติดตามประเมินผลการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรมในอำเภอ

ก. ติดตามแผนงาน/โครงการตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ

ข. ติดตามประเมินผลแผนงาน/โครงการพิเศษในส่วนของกระทรวงศึกษาธิการ เช่น งานพัฒนาชนบท งาน อพป.ศธ. งานป้องกันการก่อความไม่สงบในสถานศึกษา เป็นต้น

ค. ติดตามแผนงาน/โครงการตามแนวปฏิบัติของสถานศึกษาที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

ง. ควบคุม ตรวจสอบ เฝ้าระวังการปฏิบัติของส่วนราชการและสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการในอำเภอ

(6) สนับสนุนการดำเนินงานด้านการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรมของหน่วยงาน สถานศึกษา ศาสนสถาน มูลนิธิและสมาคมต่าง ๆ ในอำเภอ

ก. ศึกษาวิเคราะห์และหาแนวทางการดำเนินงาน

ข. เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์และรายงาน

ค. จัดประชุม อบรม สัมมนา

ง. ยกย่อง เชิดชูเกียรติ หน่วยงาน สถานศึกษาและบุคคลที่มีผลงานดีเด่น

จ. ระดมสรรพกำลังและทรัพยากร เพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน เช่น การจัด ทาทุน การศึกษา เป็นต้น

ฉ. ปฏิบัติงานในฐานะเลขานุการของคณะกรรมการต่าง ๆ เช่น ทำหน้าที่เป็น

- สำนักงานคณะกรรมการลูกเสืออำเภอ
- สำนักงานคณะกรรมการครูสภาอำเภอ ฯลฯ

ข. ให้คำปรึกษาหารือและช่วยเหลือผู้บริหารสถานศึกษา ครู-อาจารย์ ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ

ค. จัดกิจกรรม ส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรม

ณ. จัดและส่งเสริมสวัสดิการให้แก่หน่วยงานและบุคลากรทางการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม

ญ. ส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรม

#### (7) ประสานงาน

ก. ประสานงานกับหน่วยงานและศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน

ข. ประสานงานเพื่อให้เกิดการประสานสัมพันธ์ในการจัดการศึกษาระดับต่าง ๆ ทั้งในระบบและนอกระบบโรงเรียน เช่น การรับนักเรียน การจัดตั้งโรงเรียน เป็นต้น

(8) จัดและดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านกิจกรรมพิเศษ ได้แก่ งานพัฒนาชนบท งานการก่อความไม่สงบในสถานศึกษา งานป้องกันการติดสารเสพติดในสถานศึกษา งานความมั่นคงแห่งชาติ งานศูนย์อพยพ งานอื่นที่กระทรวงศึกษาธิการและจังหวัดมอบหมาย

#### 2) ฐานะสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในอำเภอหรือกิ่งอำเภอ

##### (1) ดำเนินการเกี่ยวกับงานบริหารทั่วไป

- ก. จัดทำงานธุรการ
- ข. จัดทำงานสารบรรณ
- ค. ปรับปรุงและพัฒนาสำนักงาน

##### (2) ดำเนินการเกี่ยวกับการเงิน บัญชีและพัสดุ

- ก. เบิกจ่ายเงินทุกประเภท
- ข. จัดทำบัญชีและทะเบียนคุมเอกสารทางการเงินทุกประเภท
- ค. จัดทำงานเกี่ยวกับการพัสดุ
- ง. ควบคุม ตรวจสอบและรายงานการเงิน บัญชีและพัสดุ

- (3) ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
- ก. จัดทำเรื่องเกี่ยวกับการบรรจุ แต่งตั้ง ย้าย โอน
  - ข. จัดทำเรื่องการลาต่าง ๆ
  - ค. พัฒนาบุคลากร
  - ง. พิจารณาความดีความชอบ ขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์และจัดสวัสดิการ
  - จ. จัดทำทะเบียนประวัติข้าราชการและลูกจ้างประจำ
  - ฉ. ดำเนินงานวินัย
  - ช. ให้พ้นจากราชการ

- (4) ดำเนินการเกี่ยวกับงานวิชาการ
- ก. จัดเก็บ รวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงาน
  - ข. การจัดทำแผนปฏิบัติการและปฏิบัติงานประจำปี
  - ค. นิเทศ แนะนำ การปฏิบัติงาน
  - ง. กำกับ เร่งรัด ติดตามและรายงานผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในสังกัด

3) ฐานะผู้ปฏิบัติงานให้กับกรมต่าง ๆ ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการและครุสภาในอำเภอหรือกิ่งอำเภอ

- (1) ดำเนินการเกี่ยวกับงานบริหารทั่วไป
- ก. จัดทำเรื่องงานธุรการ
  - ข. กลั่นกรอง ตรวจสอบงาน
  - ค. จัดทำงานสารบรรณ
- (2) ดำเนินการเกี่ยวกับงานการเงิน บัญชี และพัสดุ
- ก. เบิก จ่าย ฝาก ถอนเงินทุกประเภท
  - ข. จัดทำบัญชี ทะเบียนคุมและเอกสารทางการเงินทุกประเภท
  - ค. จัดทำงานพัสดุของกรม
  - ง. ควบคุมตรวจสอบและรายงานการเงิน บัญชีและพัสดุ
- (3) ดำเนินการเกี่ยวกับงานบริหารงานบุคคล
- ก. จัดทำเรื่องเกี่ยวกับการสรรหาบรรจุ แต่งตั้ง ย้าย โอน
  - ข. จัดทำเรื่องเกี่ยวกับการลาต่าง ๆ

- ค. พัฒนาบุคลากร
  - ง. พิจารณาความดีความชอบ งานขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์และจัดสวัสดิการ
  - จ. จัดทำทะเบียนประวัติข้าราชการและลูกจ้างประจำ
  - ฉ. ดำเนินงานวินัย
  - ช. ให้อำนาจราชการ
- (4) ดำเนินการเกี่ยวกับงานวิชาการ
- ก. จัดเก็บและรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงาน
  - ข. จัดทำแผนปฏิบัติการ และปฏิทินปฏิบัติงานประจำปี
  - ค. นิเทศ แนะนำการปฏิบัติงาน
  - ง. กำกับ เร่งรัด ติดตามและรายงานผลการปฏิบัติงาน

ดังที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่าสำนักงานศึกษาธิการอำเภอเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ นับแต่อดีตจนถึงปัจจุบันซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละยุคแต่ละสมัย และตำแหน่งผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอก็เป็นตำแหน่งหนึ่งในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของสำนักงานตำแหน่งหนึ่งเริ่มมีมาตั้งแต่ 30 มิถุนายน 2496 เป็นต้นมา ซึ่งมีบทบาทต่อการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของชาติมาบ้างน้อยบ้างตามยุคสมัยของการเปลี่ยนแปลงจนถึงปัจจุบัน

## 2.2 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับขวัญกำลังใจ

ภิญโญ (2516) ขวัญและกำลังใจของคน เป็นเรื่องที่นักวิชาการได้ศึกษากันมานานแล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารงานบุคคล ในหน่วยงานต่าง ๆ เมื่อมีการพัฒนาในหน่วยงานแล้วผู้บังคับบัญชาจะพิจารณาเรื่อง การสร้างขวัญและกำลังใจ ให้แก่เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานก่อนอื่นใด เพราะผลของการทำงานจะสำเร็จลุล่วงมากน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับที่ "คน" ในหน่วยงานนั้น ๆ จะได้รับการบำรุงขวัญมากน้อยเพียงใด ถ้าหากว่า "คน" ในหน่วยงานนั้น ๆ ไม่ได้รับการบำรุงขวัญ ไม่ได้รับการเอาใจใส่ดูแลเท่าที่ควร ขาดสมรรถภาพ ขาดกำลังใจในการปฏิบัติงาน ขาดความจงรักภักดี และขาดความรับผิดชอบ แล้วงานในหน้าที่หรือวัตถุประสงค์หลักของหน่วยงานก็จะไม่บรรลุผล

การศึกษาเรื่องขวัญเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานนั้น เริ่มมีความสำคัญขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1927 โดย George Elton Mayo และคณะ (สมวงศ์, 2526) ได้ทำการทดลองเกี่ยวกับความสำคัญของบุคคลในฐานะเป็นองค์ประกอบของการบริหารที่ Hawthorne ระหว่าง ค.ศ. 1927 - 1932 ณ บริษัท Western Electric แห่งชิคาโก ประเทศสหรัฐอเมริกา จากการทดลองครั้งนี้ คณะผู้ทดลองได้พบความจริงข้อหนึ่งว่า คนมิใช่เศรษฐกิจที่ปฏิบัติได้เช่นเดียวกับปัจจัยทางกายภาพ แต่คนเป็นสิ่งที่มีชีวิต ขวัญจึงนับว่าเป็นเรื่องสำคัญมากในการทำงาน จากผลการศึกษาครั้งนี้ ทำให้นักบริหารต่าง ๆ ได้ให้ความสำคัญแก่คนในฐานะเป็นปัจจัยสำคัญแห่งการบริหารงาน (จำนงค์, 2518) ในบรรดานักบริหารแผนใหม่ในปัจจุบันต่างยอมรับว่า ในวงการบริหารธุรกิจอุตสาหกรรมทุกวันนี้ ถือว่าขวัญของบุคคลในองค์การและในหน่วยงานมีความสำคัญต่อการปฏิบัติหน้าที่การทำงาน ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นอันมาก

จากการทดลองในครั้งนี้ แสดงให้เห็นว่า ขวัญเป็นเรื่องสำคัญในการบริหารงาน ซึ่งผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบต่อการส่งเสริม และบำรุงขวัญของบุคคลในองค์การให้มีขวัญที่อยู่เสมอ เพื่อให้เป้าหมายขององค์การได้บรรลุตามจุดประสงค์ต่อไป

### 2.2.1 ความหมายและความสำคัญของขวัญกำลังใจ

คำว่าขวัญกำลังใจตรงกับภาษาอังกฤษว่า Morale ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้หลายอย่างคือ ประยูร (2515) ได้สรุปแนวคิดของ Ghiseli & Brown ซึ่งเป็นนักจิตวิทยา ได้ให้คำนิยามของขวัญไว้ว่า หมายถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มหรือที่สมาชิกของกลุ่มจะทำงานได้ดีที่สุด เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ หรือให้ถึงจุดหมายปลายทางที่กลุ่มนั้นได้วางไว้ และในทางบริหาร Leonard D. White ก็ได้กล่าวว่า เป็นดัชนีของสภาวะการทำงานที่มีความราบรื่นและวิถีทางในทางบวกเกี่ยวกับการเสริมสร้างองค์การให้มีประสิทธิภาพสูง "ขวัญในการปฏิบัติงาน" สะท้อนให้เราเห็นสภาวะการทางจิตวิทยาและทางสังคม สภาวะแห่งจิตใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์การทั้งหญิงชาย ที่ได้แสวงหาวิธีการพัฒนาและประยุต์พลังทั้งหมดที่เขามีอยู่ด้วยความสมัครใจ เพื่อที่จะปฏิบัติภาระหน้าที่ที่เขามีหน้าที่เกี่ยวข้องให้บรรลุผลสำเร็จสูงสุดด้วยความรู้สึกสำนึกด้วยตัวของเขาเอง และมีความพอใจที่จะปฏิบัติต่อภารกิจเช่นนั้นด้วยความรู้สึกภาคภูมิใจ

ภิญโญ (2516) กล่าวว่า "ขวัญ" หมายถึง น้ำใจที่อยากจะทำงานให้ได้ดีโดยสมัครใจ และมีความสุขกับงาน

เกศินี (2518) ได้สรุปความคิดของ Stahl ไว้ดังนี้ ขวัญในการปฏิบัติงานเป็นความสามารถของกลุ่มที่มีอยู่ร่วมกันอย่างมั่นคงในการดำเนินการให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายเดียวกัน ทั้งนี้ ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัย 5 อย่างด้วยกันคือ

- 1) ความเชื่อมั่นของสมาชิกกลุ่ม ที่มีต่อจุดมุ่งหมายของกลุ่ม
- 2) ความเชื่อมั่นที่มีต่อผู้นำ
- 3) ความเชื่อมั่นที่มีต่อสมาชิกด้วยกัน
- 4) ความมีประสิทธิภาพของกลุ่มในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ
- 5) สุขภาพทางจิต อารมณ์ หรือร่างกายของสมาชิกแต่ละคน

สมพงษ์ (2519) ขวัญ เป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่าง และขวัญที่ดีเกี่ยวกับการปฏิบัติงานนั้น คือ ความตั้งใจของคนทำงานที่จะอุทิศเวลาและร่างกายของตนเอง เพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์การ

อัมพิกา (2522) ขวัญ หมายถึงสิ่งต่อไปนี้

- 1) การไม่มีการขัดแย้งทางจิตใจและร่างกาย
- 2) ความรู้สึกที่เป็นสุขในเวลาทำงาน
- 3) การปรับตัวของบุคคลในเวลาทำงาน
- 4) ความพอใจในสิ่งที่ตนได้รับ
- 5) ความสามัคคีชอบกลุ่ม
- 6) การที่บุคคลในกลุ่มมีเหตุผลตรงกันในการทำงาน
- 7) จุดประสงค์ของบุคคลและกลุ่มมีความใกล้เคียงกัน

เสนาะ และคณะ (2522) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ขวัญ คือ ความรู้สึกที่บุคคลมีต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ การกล่าวว่าบุคคลใดมีขวัญดีหรือไม่ดีนั้น เป็นผลมาจากสิ่งต่าง ๆ หลายปัจจัย

เสถียร (2523) ขวัญหมายถึง ขวัญโดยทั่วไปที่ใช้เกี่ยวกับการแสดงอาการทางจิตใจของตนต่อสิ่งที่ได้พบเห็นรอบ ๆ ตัวโดยรวมถึงครอบครัว เพื่อนร่วมงาน เพื่อนบ้านและท้องถิ่นซึ่งตนอาศัยอยู่ ขวัญของบุคคลใดบุคคลหนึ่งอาจจะไม่เหมือนกับบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่มเดียวกัน ทั้งนี้เพราะความเชื่อของแต่ละบุคคลไม่เหมือนกัน แต่ความรู้สึกของบุคคลหนึ่งอาจจะมีอิทธิพลต่อขวัญของ

พนักงานในองค์การส่วนรวม ความรู้สึกของบุคคลหรือขวัญของบุคคลแต่ละคน แต่ละกลุ่มก็ไม่เหมือนกัน นักบริหารจึงไม่อาจจะปฏิบัติกับพนักงานกลุ่มหนึ่งเหมือนกับอีกกลุ่มหนึ่งได้ การปฏิบัติจึงถือเอาแต่ละบุคคลเป็นใหญ่

พนัส (2524) ขวัญ หมายถึง ปฏิกริยาทางอารมณ์ที่คนในองค์การมีต่องานอันมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนและเห็นได้ชัด ซึ่งน้ำใจในการทำงานนี้เป็นของแต่ละบุคคลหรือของกลุ่มก็ได้ แต่จะเป็นของบุคคลหรือกลุ่มก็ต้องเป็นไปลักษณะที่ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอยู่ตลอดเวลา กล่าวคือแต่ละคนพร้อมที่จะเสียสละเพื่อคณะหรือส่วนรวมที่พร้อมที่จะเสียสละเพื่อแต่ละคนได้ เช่นเดียวกัน

ฉัตรชัย (2524) กล่าวว่า "ขวัญ หรือน้ำใจ หมายถึง ปฏิกริยาที่คนมีต่องานอันมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนและเห็นได้ชัด และมักจะมองกันเป็นหมู่คณะซึ่งมีทั้งสูงและต่ำ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหาร

อุทัย (2526) ขวัญ หมายถึง พฤติกรรมทางอารมณ์ของบุคคลที่มีต่องานของเขา สะท้อนให้เห็นสภาพการทำงานว่ามีความกระตือรือร้น มีความหวัง มีความมุ่งมั่น และมีความมั่นใจในการทำงานเพื่อบรรลุผลสำเร็จขององค์การเพียงใด

ปกรณ์ (2528) ให้ความหมายไว้ว่า ขวัญ คือ ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของคนในหมู่คณะ สมาชิกจะพยายามทำงานให้ได้ผลดีที่สุด บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ถ้ามีอุปสรรคใด ๆ เกิดขึ้นก็จะร่วมกันต่อสู้

ชิต (2528) สรุปได้ว่าขวัญคือ ภาวะแห่งจิตใจที่แสดงออกมาให้เห็นอย่างใดอย่างหนึ่ง ในแง่ที่เป็นสิ่งพึงปรารถนาและไม่พึงปรารถนา เช่น ความกระตือรือร้น ความหวัง ความมั่นใจ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความกล้าหาญ ความมุ่งมั่น ซึ่งเป็นลักษณะของบุคคลที่มีขวัญดี แต่ถ้าภาวะจิตใจที่แสดงออกในทางตรงกันข้ามคือ หดหู่ ห่อเหี่ยว หดท้อ ห่อเหี่ยว เป็นตัน ก็จะเป็นลักษณะของบุคคลที่มีขวัญไม่ดี ขวัญมีลักษณะเป็นนามธรรม ไม่มีรูปร่าง แต่จะแสดงออกในรูปของพฤติกรรมในแต่ละคนแต่ละกลุ่ม

सानิต (2529) ขวัญ เป็นสภาพทางจิตใจ เป็นทัศนคติที่เกิดขึ้นจะสะท้อนให้เห็นถึงสภาพของการทำงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่จะทำงานด้วยความกระตือรือร้น เพื่อบรรลุถึงจุดประสงค์ของงาน

Blum & Naylor (อ้างถึงใน พรพราย, 2529) ให้นิยามไว้ว่า การมีความรู้สึกใน ส่วนของคนงานว่า ได้รับการยอมรับและการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มคนงานจากการเข้าไปมีส่วนผูกพัน กับวัตถุประสงค์ต่าง ๆ กัน และมีความเชื่อมั่นในผลอันเป็นที่ต้องการของวัตถุประสงค์เหล่านั้น

Guion (อ้างถึงใน พรพราย, 2529) ให้นิยามไว้ว่า ชวัญเป็นลักษณะความต้องการด้าน ต่าง ๆ ของบุคคลที่ได้รับการตอบสนองอย่างน่าพึงพอใจ และลักษณะที่แต่ละบุคคลรับรู้ว่าความ พึงพอใจดังกล่าวเป็นสิ่งที่เกิดมาจากสภาพการทำงานทั้งหมดของเขา

นพพงษ์ (2529) ชวัญเป็นการแสดงออกทางภาวะจิตใจหรือความรู้สึก ทัศนคติ ของคนใน หน่วยงานที่มีต่องาน บุคคลหรือเพื่อนร่วมงาน ต่อดองค์การที่ตนปฏิบัติอยู่ต่อวัตถุประสงค์ และความ สำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์การ ความเชื่อมั่นที่มีต่อผู้นำ ต่อสมาชิกด้วยกัน ความเชื่อมั่นที่มีต่อ เป้าหมายของกลุ่ม และความสามัคคีกลมเกลียวที่จะทำให้งานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายด้วยดี

ธงไชย (2530) ได้สรุปไว้ดังนี้ ชวัญ เป็นเรื่องของนามธรรมในจิตใจของแต่ละบุคคล ไม่สามารถจะสัมผัสจับต้องหรือมองเห็นได้ แต่เราสามารถสังเกตระดับชวัญของบุคคลได้ ว่ามีชวัญ ดีหรือไม่ดีเพียงใดจากการแสดงออกของบุคคล ไม่ว่าจะโดยเจเนาะตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคลก็ตาม ดังเช่น ถ้าหน่วยงานใดผู้ปฏิบัติงานมีชวัญดี พฤติกรรมที่แสดงออกก็คือการมีความกระตือรือร้นที่จะ ทำงาน มีผู้เข้าร่วมกิจกรรมมาก และผลิตผลของงานออกมาดีและสม่ำเสมอ ในทางตรงกันข้าม ถ้า หน่วยงานใดผู้ปฏิบัติงานมีชวัญต่ำหรือชวัญเสีย พฤติกรรมที่แสดงออกมาก็จะเป็นไปในทางตรงกัน ข้ามกับที่กล่าวมาแล้ว มีแต่ความเฉื่อยชาในการปฏิบัติงาน ผลผลิตที่ออกมาก็มีคุณภาพไม่ดีและมี ปริมาณลดลง

รุ่งโรจน์ (2530) ชวัญ เป็นสภาพของจิตใจและอารมณ์ซึ่งเป็นส่วนภายในร่างกาย มี ลักษณะเป็นนามธรรม ชวัญจะสะท้อนให้เห็นถึงสภาพการทำงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ตั้งใจทำ งานด้วยความกระตือรือร้น ด้วยความเสียสละทั้งร่างกาย เวลาและสติปัญญาเพื่่อมุ่งให้บรรลุเป้า หมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ

วิชิต (2531) สรุปได้ว่า ชวัญเป็นเรื่องของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันอยู่ใน หน่วยงานเดียวกัน มีวัตถุประสงค์ที่จะร่วมกิจกรรมเดียวกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ๆ ด้วย ความพึงพอใจและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ ด้วย

／ พุนศักดิ์ (2532) ชวัญ คือสภาวะแห่งจิตใจที่แสดงออกมาให้เห็นอย่างหนึ่ง ในแง่ที่พึงปรารถนาในด้านความซนซนแข็งในการทำงาน ความกระตือรือร้น ความมีชีวิตชีวา ความหวัง ความมั่นใจ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความกล้าหาญ ความมุ่งมั่น ซึ่งเป็นลักษณะของผู้ที่มีชวัญดี แต่ถ้าสภาพจิตใจที่แสดงออกมาในทางตรงกันข้ามคือ ความหมดหวัง ท้อแท้ หมดกำลังใจ หรือเหนื่อยหน่าย เป็นต้น จะเป็นลักษณะของผู้ที่มีชวัญไม่ดี ชวัญเป็นลักษณะนามธรรม ไม่มีรูปร่าง แต่จะแสดงออกในรูปของพฤติกรรมในแต่ละคนแต่ละกลุ่ม

จำนง (2513) ได้กล่าวถึงความสำคัญของชวัญเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการปฏิบัติงาน โดยอ้างคำกล่าวของ Napoleon Bonaparte ว่าในยามศึกสงครามภาวะแห่งกำลังใจชวัญนับว่าเป็นส่วนประกอบในการยุทธถึงสามในสี่ส่วน การจัดกำลังใจแสนยากให้ได้สัดส่วนสมดุลกันนั้น เป็นเพียงส่วนประกอบหนึ่งในสี่ส่วนเท่านั้น

วัฒนา (2514) กล่าวไว้ดังนี้ ถ้าหากเจ้าหน้าที่ขององค์การหรือหน่วยงานใดมีระดับชวัญสูงแล้ว ก็ย่อมจะแสดงให้เห็นว่าเจ้าหน้าที่เหล่านั้นมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เพราะถ้าองค์การหรือหน่วยใดเจ้าหน้าที่มีชวัญสูงแล้ว ก็ย่อมแสดงให้เห็นว่าทุกคนในองค์การหรือหน่วยงานนั้นมีทัศนคติที่ดีต่องาน พยายามทำงานอย่างไม่เห็นแก่เหน็ดเหนื่อย เมื่อจุดประสงค์ร่วมกันแม้บางครั้งจะมีปัญหาและอุปสรรคมากมาย แต่ทุกคนก็ไม่ย่อท้อแต่อย่างใด ในทางกลับกัน หากองค์การหรือหน่วยงานใดที่เจ้าหน้าที่มีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับต่ำ หรือความต้องการสิ่งตอบแทนในการปฏิบัติงานยังไม่ได้รับการตอบสนองอย่างเป็นที่พอใจแล้ว สภาวะอันนี้ก็จะทำให้เกิดการมีชวัญไม่ได้อย่างไม่มีปัญหา และเมื่อผู้ปฏิบัติงานมีชวัญไม่ดีแล้ว ก็จะมีผลกระทบต่อผลงานทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพของงานด้วย

อุทัย (2515) ได้กล่าวถึงความสำคัญของชวัญว่า ชวัญของบุคคลเป็นองค์ประกอบที่จะทำให้การบริหารมีประสิทธิภาพ และบรรลุประสิทธิผลอย่างแท้จริง การเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานมีชวัญดี จึงเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาของทุกองค์การ ประโยชน์ของการที่ผู้ปฏิบัติงานทั้งส่วนตัวและหมู่คณะมีชวัญดีดังนี้

- 1) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานจะใช้ทักษะของตนให้เกิดผลเต็มเม็ดเต็มหน่วย
- 2) ทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ



3) เกื้อหนุนให้ระบียบข้อบังคับขององค์การเกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของ  
คนงาน

4) เกื้อหนุนและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ

5) ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เกิดความเชื่อมั่น และศรัทธาในองค์การ

กมล (2516) ในการศึกษาพิจารณาเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานนี้ อาจแยกได้เป็น 2  
ประการคือ ขวัญของแต่ละบุคคล (Individual Morale) และกำลังขวัญของหมู่คณะ (Group  
Morale) กำลังขวัญทั้งสองประการนี้จะเกี่ยวพันกันจนยากที่จะแยกจากกันได้ ที่ใดมีขวัญของหมู่  
คณะสูง ที่นั่นกำลังขวัญของสมาชิกส่วนใหญ่แต่ละคนจะสูงด้วย ทั้งนี้เพราะกำลังขวัญเป็นกำลัง  
ใจของแต่ละคนแต่ละหน้าที่ร่วมประกอบกันเป็นองค์การ ดังนั้น กำลังขวัญของหมู่คณะหรือองค์การ  
จึงเป็นสิ่งสำคัญต่อการบริหารเป็นอย่างมาก เพราะกำลังขวัญที่ดีขององค์การจะช่วยให้เกิดประโยชน์  
เกื้อกูลต่อการปฏิบัติงานมาก

ชูศักดิ์ (2517) ในการปฏิบัติงานผู้บังคับบัญชาจึง ไม่เพียงแต่จะมีหน้าที่ควบคุมดูแลให้งาน  
แล้วเสร็จแต่เพียงเท่านั้น ต้องมีวิธีการที่จะทำให้งานนั้นแล้วเสร็จในลักษณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชามี  
ความพึงพอใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติภารกิจหน้าที่ของเขาด้วย ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารทุกคนจึง  
จำเป็นต้องพยายามปรับปรุงเสริมสร้างขวัญในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดีขึ้นอยู่เสมอ  
เพราะขวัญของผู้ปฏิบัติงานมีผลต่อการผลงาน การขาดงาน ความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจน  
ความร่วมมือและประสานงานรวมทั้งทัศนคติที่ดีในการทำงานด้วย

จำนงค์ (2518) ได้ให้ความเห็นว่า ขวัญมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน  
ซึ่งสรุปได้คือ ถ้าเจ้าหน้าที่มีขวัญสูง จะมีความตั้งใจในการทำงานอย่างจริงจัง มีทัศนคติไปในทาง  
คิดสร้างสรรค์ มีปัญหาขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานน้อยมาก แม้จะตกอยู่ในภาวะกดดันจากสถานการณ์  
ต่าง ๆ ก็มีความอดทนได้นานและไม่คิดหนีปัญหา ไม่ปัดความรับผิดชอบแต่อย่างใด

สมพงษ์ (2519) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญไว้ว่า กำลังขวัญในการทำงาน หมายถึง  
ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของหมู่คณะ หรือสมาชิกทั้งมวลของหมู่คณะร่วมมือร่วมใจกันทำงานด้วย  
ความเต็มใจ และพยายามที่จะดำรงไว้ซึ่งสัมพันธภาพระหว่างหมู่สมาชิก ทั้งนี้ก็โดยที่มุ่งหวังจะให้  
ภาระหน้าที่การงานของหมู่คณะหรือขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ผุสดี (2521) ได้ให้ข้อคิดเห็นโดยแยกความสำคัญของขวัญออกเป็นหลายประการ ดังนี้

1) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

- 2) ก่อให้เกิดความซื่อสัตย์ ักดิ์ ที่ผู้ปฏิบัติงานจะพึงมีต่อองค์การ
- 3) เสริมสร้างให้เกิดการปฏิบัติตามข้อบังคับและระเบียบแบบแผน
- 4) ทำให้องค์การแข็งแกร่ง สามารถฟันฝ่าอุปสรรคไปได้
- 5) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจองค์การ
- 6) ทำให้เกิดความคิดริเริ่มในกิจการต่าง ๆ
- 7) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นในองค์การ

อวยชัย, อำนวย, ชะบา และคณะ (2525) ชขวัญเป็นเรื่องสำคัญยิ่งเพราะชขวัญมีผลกระทบกระเทือนต่อประสิทธิภาพของการทำงานเป็นอย่างมาก เนื่องจากชขวัญเป็นลักษณะการแสดงถึงความรู้สึก ความกระตือรือร้นในการทำงาน (Enthusiasm) ทั้งในขณะที่ทำงาน และไม่ได้ทำงาน

ภิญโญ (2526) ชขวัญเป็นน้ำใจที่อยากจะทำงานให้ดีโดยสมัครใจและมีสุขกับงาน เป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารจะละเลยเสียมิได้ ผู้บริหารที่ดีก็เหมือนกับแม่ทัพที่ดี คือเวลาจะออกรบชขวัญของทหารเป็นเรื่องใหญ่ แม่ทัพทุกคนต้องใช้เทคนิคนานาประการเพื่อทำให้ทหารมีกำลังใจและชขวัญที่ดีเสียก่อน จึงจะออกรบได้

สมพงศ์ (2526) ชขวัญในการทำงานนั้น หมายถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของหมู่คณะ หรือสมาชิกทั้งมวลของหมู่คณะ โดยร่วมมือร่วมใจกันทำงานด้วยความเต็มใจ และพยายามที่จะธำรงไว้ซึ่งสัมพันธภาพระหว่างหมู่สมาชิก ซึ่งจะช่วยก่อให้เกิดประโยชน์เกื้อกูลต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก

ชิต (2528) สรุปว่า การปฏิบัติงานของบุคคลผู้มีชขวัญดีจึงมีความสำคัญเท่า ๆ กับการปฏิบัติงานที่ต้องอาศัยบุคคลผู้มีความชำนาญ และมีเครื่องมือในการปฏิบัติงานได้อย่างแน่นอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานที่ต้องการคุณภาพมากกว่าปริมาณด้วยแล้ว ชขวัญของบุคคลผู้ปฏิบัติงานยังมีความสำคัญมากที่สุด

วิจิต (2531) กล่าวว่า นักวิชาการและนักบริหารส่วนใหญ่ได้ถือเอาความพอใจในงานเป็นหลักสำคัญอย่างหนึ่งของเรื่องชขวัญและกำลังใจ อันเป็นเสมือนแกนกลางของบุคคลในการอุทิศกายและใจในการทำงานให้แก่องค์การ Davis (1967) ได้กล่าวเปรียบเทียบว่า กำลังชขวัญอาจเป็นไปได้ทั้งในความหมายที่สูงและต่ำ เช่นเดียวกับร่างกายของมนุษย์อาจเป็นไปได้ทั้งอ่อนเพลียและเข้มแข็งอันเป็นเครื่องชี้ให้ทราบถึงสภาพของร่างกาย โดยนัยนี้เพื่อให้ชีวิตดำรงอยู่ได้และมีพลังเข้มแข็งอยู่เสมอ คนเราจึงต้องหมั่นออกกำลังกายและตรวจสุขภาพอยู่เสมอ ความปรารถนาที่

จะให้องค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องหมั่นตรวจร่ากำลังขวัญในการทำงานของบุคลากรในองค์การเสมอด้วย สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528) มีแนวคิดว่าขวัญและกำลังใจในการทำงานของครูเป็นสิ่งสำคัญที่มีส่วนช่วยให้ครูในโรงเรียนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีองค์ประกอบที่เอื้ออำนวยต่อการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของครู เช่น ความพึงพอใจต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมาย การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและบทบาทของผู้นำที่ดีของผู้บริหารโรงเรียน

Irwin L. Child (อ้างถึงใน ธงไชย, 2530) ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับขวัญในการปฏิบัติงานของกลุ่มนั้น ได้มีการประชุมของนักจิตวิทยา 10 คน ที่มหาวิทยาลัยเคมบริดจ์ ประเทศอังกฤษ เมื่อปี ค.ศ. 1940 ได้ให้นิยามเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้ กลุ่มตระหนักในขวัญในการปฏิบัติงานของกลุ่ม โดยมีวัตถุประสงค์ของกลุ่มแจ่มชัดและแน่นอน มีความสำคัญและประสานกับวัตถุประสงค์ของผู้ร่วมงานแต่ละคนซึ่งมีความเชื่อมั่นในการบรรลุเป้าหมายเหล่านี้ รองลงมาได้แก่ ความเชื่อมั่นในวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย ความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ สมัคพรพรคพวก และในตัวเอง ซึ่งการปฏิบัติของกลุ่มประสานและร่วมมือกัน แสดงความแข็งแกร่งเป็นปฏิกิริยาต่อสู้กับอำนาจที่ทำลายกลุ่มมากกว่าที่จะทำเพื่อบุคคลภายในกลุ่ม

Yoder (อ้างถึงใน สานิต, 2529) ให้ความหมายของขวัญว่า "ขวัญในการทำงาน หมายถึง องค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกในรูปของความรู้สึก ซึ่งเมื่อรวมกันแล้วจะแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการทำงานนั้น ๆ

Edwin B. Flippo (อ้างถึงใน ชิต, 2528) ขวัญคือความรู้สึก ทำที่ หรือพฤติกรรมของกลุ่มคนที่ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยไม่ย่อท้อ ไม่หยุดยั้ง เพื่อให้ได้มาซึ่งผลงานร่วมกัน

Paul Pigors (อ้างถึงใน ธงไชย, 2530) ขวัญคือท่าทีของบุคคลหรือผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนที่มีต่องาน ความพอใจในการทำงาน การปรับตัวของคนงาน

Ralph C. Davis (อ้างถึงใน ธงไชย, 2530) ขวัญเป็นสภาพจิตใจหรือความรู้สึกของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ที่บ่งชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะร่วมมือประสานกันในการทำงาน

Davis Keith (อ้างถึงใน สุบิน, 2532) กล่าวว่า ขวัญเป็นสภาพที่สะท้อนให้เห็นถึงสภาพจิตใจ สภาพการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น อารมณ์ ความหวัง ความเชื่อมั่นและอื่น ๆ

Chruden (อ้างถึงใน สุทิน, 2531) ชวัญในการทำงาน เป็นสภาพที่เกิดขึ้นและสะท้อนให้เห็นสภาพทางจิตใจ สภาพการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น อารมณ์ ความหวัง ความเชื่อมั่น และอื่น ๆ

Flippo (อ้างถึงใน สานิต, 2529) ได้ให้ความหมายของชวัญ "ชวัญ" เป็นสภาพทางจิตใจหรือความรู้สึกของแต่ละบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่ชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะร่วมมือประสานกัน

Gove (อ้างถึงใน ชิต, 2528) ชวัญ หมายถึง เจตคติของบุคคลอันเกี่ยวกับความมั่นใจ ความตั้งใจ การเสียสละความมีกำลังใจ และความภาคภูมิใจ ที่มีต่อหน้าที่การงานหรือความคาดหวังที่มีต่อกลุ่มในฐานะที่บุคคลนั้นเป็นส่วนหนึ่งของสังคมอันมีพื้นฐานอยู่บนองค์ประกอบต่าง ๆ มากมาย เพื่อให้เขาเกิดความภาคภูมิใจในความสำเร็จตามจุดประสงค์ของกลุ่ม และความศรัทธาที่มีต่อผู้นำ รวมทั้งความสำเร็จขั้นสูงสุดในฐานะผู้ร่วมอุดมการณ์ในการทำงานคนหนึ่งที่มีความจงรักภักดีต่อกลุ่ม

Michael J. Jucius (อ้างถึงใน อุทัย, 2523) ศาสตราจารย์ Michael J. Jucius ให้ข้อพิจารณาความหมายของชวัญจากคำถามต่อไปนี้คือ ชวัญคืออะไร ชวัญทำหน้าที่อะไร ชวัญอยู่ที่ไหน ใครบ้างที่ถูกกระทบกระเทือนชวัญ และผลกระทบจากชวัญมีอะไรบ้าง เมื่อตอบคำถามดังกล่าวข้างต้นแล้ว จะทราบความหมายของชวัญ ดังนี้คือ

- 1) ชวัญคืออะไร (What it is?) ทำที่แห่งจิตใจ ความรักหมู่คณะ
- 2) ชวัญทำหน้าที่อะไร (What it does?) กระทบกระเทือนต่อผลผลิต คุณภาพ ค่าใช้จ่าย ความร่วมมือ วินัย ความกระตือรือร้น ความคิดริเริ่มและความสำเร็จลักษณะต่าง ๆ
- 3) ชวัญอยู่ที่ไหน (Where it resides?) อยู่ที่จิตใจ หัสนคติและอารมณ์ของบุคคลแต่ละคนและปฏิกิริยาของกลุ่ม
- 4) ชวัญกระทบกระเทือนถึงใครบ้าง (Whom it affect?) โดยตรงได้แก่ คนงานและฝ่ายบริหาร โดยทางอ้อมได้แก่ลูกค้าและชุมชน
- 5) ชวัญกระทบกระเทือนต่ออะไรบ้าง (What it affect?) ความตั้งใจในการทำงานและความร่วมมือ

จากการพิจารณาคำถามและคำตอบดังกล่าว พอที่จะให้คำนิยามคำว่า ชวัญ อย่างง่าย ๆ ดังนี้ ชวัญคือสภาวะของจิตใจและอารมณ์ ซึ่งกระทบต่อความตั้งใจในการทำงาน ซึ่งผลกระทบนั้นจะมีต่อบุคคลและวัตถุประสงค์ขององค์การ ตามนัยความหมายของชวัญแบ่งออกพิจารณาได้ 2

ประการคือ ชีวของบุคคลแต่ละคน (Individual Morale) และชีวของหมู่คณะ (Group Morale) ชีวทั้งสองพวกนี้พัวพันแยกกันไม่ออก หากที่ใดมีชีวของหมู่คณะสูงที่นั่นชีวของแต่ละบุคคลก็สูงด้วย แต่ถ้าหากที่ไหนชีวของหมู่คณะต่ำชีวของแต่ละคนก็ต่ำด้วย

Chisels และ Brown (อ้างถึงใน เสถียร, 2518) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า "ชีวหมายถึง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของหมู่ หรือการที่สมาชิกจะทำงานให้ดีที่สุดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดหมายปลายทางที่หมู่นั้นได้ตั้งเอาไว้" และอีกท่านหนึ่งคือ Brown ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า "ชีวหมายถึงศัพท์ที่ทุกคนในกลุ่มทราบถึงวัตถุประสงค์ของการทำงานของกลุ่ม"

### 2.2.2 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับชีวกำลังใจ

การที่จะสร้างชีวกำลังใจของคนในองค์การนั้น ประการแรกผู้บริหารต้องคำนึงถึงหลักการเกี่ยวกับการสร้างชีวกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งในการสร้างชีวกำลังใจนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจ หลักการ หรือทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจเป็นสำคัญ ซึ่งในที่นี้จะได้กล่าวเฉพาะหลักการ ซึ่งเป็นทฤษฎีที่สำคัญเท่านั้นคือ

ทฤษฎีการจูงใจของ Abraham H. Maslow (อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2531) ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์นี้ มาสโลว์เป็นผู้เสนอไว้ บางที่จะเรียกว่าทฤษฎีลำดับความต้องการหรือเรียกง่าย ๆ ว่า ทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1) มนุษย์มีความต้องการ และความต้องการนั้นมีอยู่เสมอไม่สิ้นสุด แต่ความต้องการจะเป็นอะไรขึ้นอยู่กับว่าเรามีสิ่งนั้นแล้วหรือยัง และความต้องการใดที่ได้รับการสนองตอบแล้วความต้องการในสิ่งอื่นจะเข้ามาแทนที่

2) ความต้องการที่จะได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจอีกต่อไปความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม

3) ความต้องการของมนุษย์สามารถจัดอันดับได้ เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งได้รับการสนองตอบแล้วความต้องการอย่างอื่นจะเกิดขึ้นมาทันที

4) ลำดับความต้องการของมนุษย์จากระดับต่ำไปหาระดับสูงแบ่งออกเป็น 5 ขั้นดังนี้

(1) ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการเบื้องต้นเพื่อการอยู่รอด เช่น ความต้องการในเรื่องอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค

และความต้องการทางเพศ เป็นต้น ความต้องการทางด้านร่างกายจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคน ก็ต่อเมื่อความต้องการทั้งหมดของคนยังไม่ได้รับการตอบสนองเลย Maslow ชี้ให้เห็นว่าบุคคลใดก็ตามที่ยังอยู่ในภาวะการขาดแคลนอาหาร ความปลอดภัย การเข้าสังคม และความมีชื่อเสียงแล้ว บุคคลนั้นจะมีความต้องการในเรื่องอาหารมากกว่าสิ่งใด ๆ

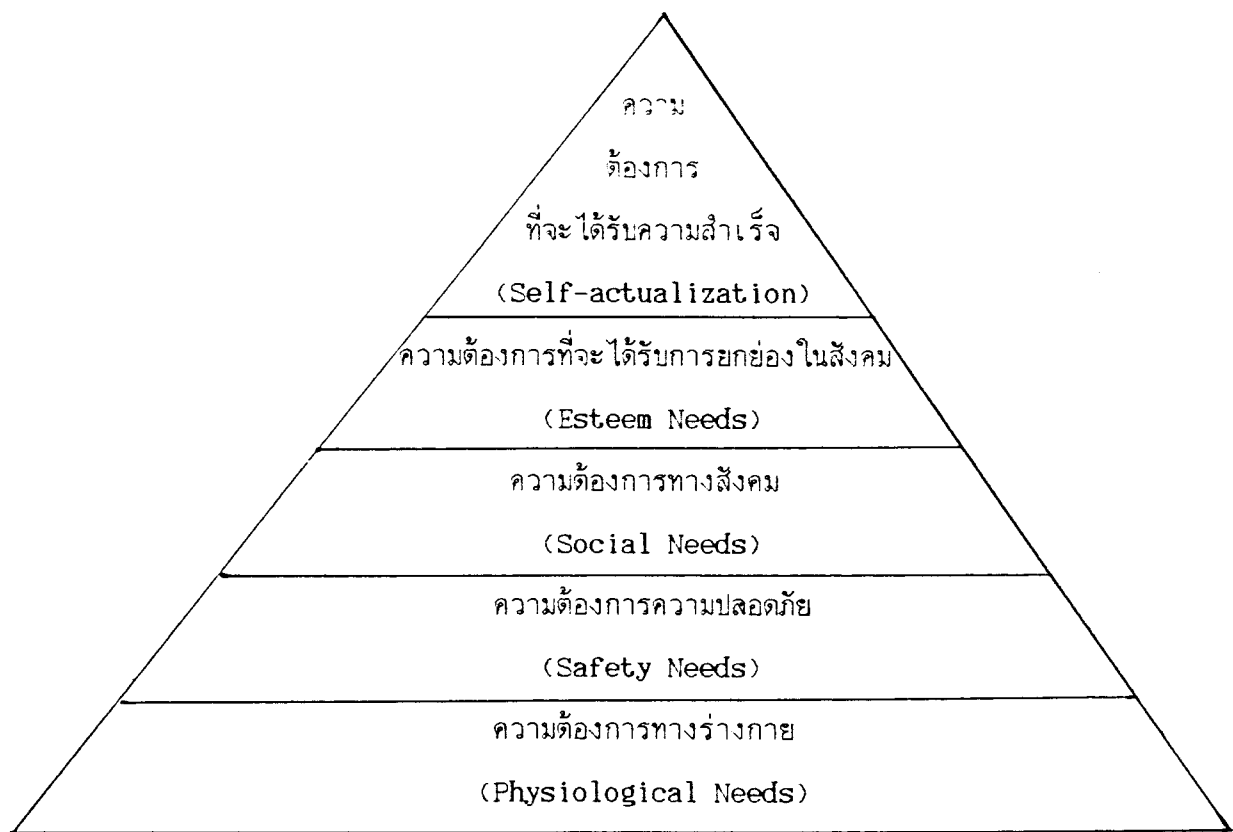
(2) ความต้องการทางด้านความปลอดภัย (Security Needs) เป็นความต้องการที่จะได้รับความปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นกับร่างกาย เช่น อุบัติเหตุ อาชญากรรม เป็นต้น และเมื่อพิจารณาจากทัศนคติของฝ่ายบริหารแล้ว ความต้องการด้านความปลอดภัยจะหมายถึง การให้ความแน่นอน หรือการรับประกันความมั่นคงในหน้าที่การงานและการส่งเสริมเพื่อให้เกิดความมั่นคงทางการเงินแก่ผู้ปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งในปัจจุบันนี้จะเห็นได้ว่าความต้องการของสหภาพแรงงานที่มีต่อฝ่ายบริหารนั้น นอกจากความต้องการเกี่ยวกับการเพิ่มผลตอบแทนทางด้านการเงินให้สูงขึ้นแล้ว ยังมีความต้องการที่เกี่ยวกับความมั่นคงของงานและผลประโยชน์พิเศษอื่น ๆ อีกด้วย

(3) ความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs) เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายและความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการทางด้านสังคมก็เริ่มเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของคน ตามปกติคนมีนิสัยชอบอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม ดังนั้น ความต้องการทางด้านนี้ จึงเป็นความต้องการที่เกี่ยวกับการอยู่ร่วมกันและการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น และมีความรู้สึกว่าตนเองนั้นเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคมอยู่เสมอ คนต้องการเพื่อนไม่ว่าจะเป็นเพื่อนบ้าน หรือร่วมงาน

(4) ความต้องการที่จะได้รับยกย่องในสังคม (Esteem Needs) ความต้องการให้ได้รับการยกย่องในสังคมรวมถึงความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จ ความรู้ ความสามารถ การนับถือตนเอง ความเป็นอิสระและเสรีภาพ และรวมถึงความต้องการที่จะมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั้งหลาย การมีตำแหน่งสูงในองค์กร หรือการที่สามารถเข้าใกล้ชิดกับบุคคลสำคัญ ๆ ล้วนแต่ทำให้ฐานะของตนเด่นเป็นที่ยกย่องในสังคม

(5) ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดใฝ่ฝัน ความต้องการประเภทนี้เป็นความต้องการระดับสูงสุด เป็นความต้องการที่อยากจะได้รับความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิดของตนเอง ความต้องการชนิดนี้จะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความสำเร็จที่เขาได้รับในลำดับขั้นต้น ๆ ที่ผ่านมา เพราะถ้าบุคคลได้รับความสำเร็จในลำดับขั้นต้น ๆ ที่ผ่านมา ก็จะทำให้เกิด

ความมานะและมองเห็นว่าความต้องการในลำดับถัด ๆ ไปเป็นสิ่งท้าทายที่จะต้องเอาชนะให้ได้  
เช่น ความนึกคิดที่อยากจะเป็นนายกรัฐมนตรี หรือเป็นนักกีฬาที่มีความสามารถ เป็นต้น



รูปที่ 1 แสดงการแบ่งระดับขั้นความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีของ Maslow

จากทฤษฎีความต้องการของบุคคล ตามที่กล่าวมานี้หากพิจารณากับบุคคลในหน่วยงานต่าง ๆ แล้วก็จะพิจารณาได้ว่าบุคคลทุกคนในหน่วยงานจะมีความต้องการในด้านต่าง ๆ ได้ก็ย่อมจะสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้ดี แต่ถ้าหน่วยงานมีอาจจัดให้บุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการเท่าที่ควรแล้ว การที่จะจูงใจก็จะกระทำได้ยาก ดังนั้นในทางปฏิบัติเพื่อที่จะให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคคล และเป็นการจูงใจในการทำงานของบุคคลหน่วยงานอาจจะดำเนินการโดย

ก. การกำหนดค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ให้เพียงพอแก่ความต้องการพื้นฐานในการยังชีพ อันเป็นการตอบสนองความต้องการของบุคคลในลำดับแรก

ข. การให้หลักประกันความมั่นคงในการทำงานที่ไม่มีการกลั่นแกล้งให้ออกจากงานโดยง่ายนั้น จะเป็นการตอบสนองความต้องการในด้านความมั่นคงอันเป็นความต้องการลำดับที่สอง

ค. นอกจากนั้นหน่วยงานควรจะต้องมีระบบการส่งเสริมที่จะให้บุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการในลำดับสูงขึ้นอีก คือความต้องการในด้านสังคม เช่น การให้การยอมรับ บุคคลทุกคนในหน่วยงานโดยถือว่าเป็นสมาชิกสำคัญของหน่วยงาน การส่งเสริมให้บุคคลยอมรับความสามารถซึ่งกันและกัน เป็นต้น การตอบสนองความต้องการในการยกย่องในสังคม เช่น การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง การมอบหมายงานที่สำคัญ การให้เครื่องราชอิสริยาภรณ์ การให้รางวัลในฐานะผู้ปฏิบัติงานดีเด่น เป็นต้น การตอบสนองความต้องการในด้านความสำคัญในชีวิต เช่น การส่งเสริมความริเริ่มใหม่ ๆ ซึ่งสอดคล้องหรือเป็นความต้องการของบุคคลที่ต้องการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ หรือสร้างสรรค์เพื่อความสำเร็จในชีวิต การยกย่องเกียรติคุณในความสำเร็จตามความปรารถนาของแต่ละคน เป็นต้น

ทฤษฎีการจูงใจของ Frederick Herzberg (อ้างถึงใน ธงไชย, 2530) ได้ทำการศึกษาและวิจัยแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงาน โดยวิเคราะห์และจำแนกปัจจัยในการทำงานออกเป็น 2 ประเภท คือ

1) ปัจจัยที่ช่วยธำรงรักษาคคนให้ทำงานอยู่ในองค์การนั้นต่อไป (Maintenance Hygiene Factors) ปัจจัยเหล่านี้ไม่ใช่สิ่งจูงใจ แต่เป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่จะให้คนไม่พอใจในงานที่ทำ ถ้าหากว่าสิ่งเหล่านี้ไม่มีอยู่ในการทำงาน ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่

- (1) นโยบายและการบริหารงาน (Policy and Administration)
- (2) การบังคับบัญชา (Supervision)
- (3) ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Interpersonal Relation)
- (4) เงินเดือน (Salary)
- (5) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Condition)

2) ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นที่จะนำมาใช้ในการจูงใจคนให้ปฏิบัติงานดีขึ้น (Motivating Factors) หรือทำให้เกิดความพอใจในงานที่ทำเป็นอย่างมาก ปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่

- (1) ความสำเร็จของงาน (Achievement)
- (2) การยอมรับนับถือ (Recognition)
- (3) ความก้าวหน้า (Advancement)
- (4) ลักษณะของงาน (The Work Itself)
- (5) ความรับผิดชอบ (Responsibility)

ทฤษฎีแรงจูงใจของ David McClelland (อ้างถึงใน บุญทัน, 2523) ได้อธิบายถึง ทฤษฎีแรงจูงใจที่มีพื้นฐานเกี่ยวกับพลังที่มีอยู่ภายในบุคคลนั้น คือ แรงจูงใจที่ได้บรรลุเป้าหมาย ซึ่ง แม็ค คัลเลนด ได้ทำการวิจัย และพบว่า นักธุรกิจ นักวิทยาศาสตร์ และนักอาชีพอื่น ๆ ได้รับแรง จูงใจสูงกว่าระดับธรรมดา นักธุรกิจที่มีแรงจูงใจและได้รับความสำเร็จนั้นไม่เพียงแต่เป็นเครื่องวัด ว่าการปฏิบัติงานปฏิบัติได้ดีอย่างไร แต่แม็ค คัลเลนด ได้แนะนำบุคคลที่มีความต้องการสูงในการที่ ได้รับความสำเร็จต้องประกอบด้วยลักษณะบางประการ ที่ทำให้เขาทำงานที่ดีกว่าในบางโอกาสดี กว่าทุกคนอื่น

ลักษณะที่ทำให้ได้รับความสำเร็จมีดังนี้

- 1) เขาชอบงานที่เขาสามารถรับผิดชอบตนเอง
- 2) เขาตั้งเป้าหมายที่จะทำงานและเสี่ยงโดยวิธีคำนวณได้
- 3) เขาต้องการการตรวจสอบเกี่ยวกับความสำเร็จและความล้มเหลวของเขา
- 4) เขาต้องการเพื่อนร่วมงานที่มีความสามารถ

แม้ว่าจะมีความรู้สึกไม่พอใจต่อพวกเขา โดยลักษณะดังกล่าวนี้จะเห็นว่า ถ้าหากบุคคลไม่มี ความรับผิดชอบด้วยตนเองแล้วจะได้รับความพอใจน้อย ต่อการได้รับความสำเร็จและเป้าหมายที่ ได้รับโดยการปฏิบัติงานที่ค่อนข้างยาก แต่เขาก็พยายามเพื่อทำงานให้สำเร็จเพื่อตัวของเขา แต่ ถ้าเขาทำงานง่าย และได้รับความสำเร็จ เขาจะได้รับความพอใจเพียงนิดหน่อยเท่านั้น โดยการ ทำงานที่ยาก ลำบาก เท่านั้น จึงจะถือว่าได้รับความสำเร็จ ถ้าหากปราศจากการทบทวนตรวจ สอบดูแล้ว เขาก็จะไม่รู้งานที่เขาทำไปนั้นผิดหรือถูก เพราะฉะนั้น เขาชอบที่จะทำงานที่ดีที่สุดคือ สามารถตรวจสอบได้ ดังนั้น นักธุรกิจที่ได้รับความสำเร็จไม่ได้สนใจต่อกำไร เพื่อตนเองเท่านั้น แต่เป็นเครื่องวัดความสำเร็จ โดยนิยมชมชอบการทำงานกับเพื่อนร่วมงานที่มีความสามารถโดยไม่ คำนึงถึงความรู้สึกส่วนตัวที่มีต่อพวกเขา

ทฤษฎีแรงจูงใจของ Douglas McGregor (อ้างถึงใน บุญทัน, 2523) ได้ตั้งทฤษฎี ธรรมชาติของคนออกเป็น 2 ประเภท ประเภทแรกคือ ทฤษฎี X ซึ่งมีลักษณะดังนี้

- 1) ตามปกติแล้วบุคคลไม่ชอบทำงาน ถ้ามีโอกาสก็จะหลบหลีก หรืออู้งาน
- 2) เพราะนิสัยคนไม่ชอบทำงาน ทุกคนจะต้องถูกบังคับ ควบคุม แะแนว และมีบทลงโทษ ไว้เพื่อจะให้พวกเขามีความพยายามเพื่อบรรลุตามเป้าหมายขององค์การ

3) คนทั่ว ๆ ไปชอบมีผู้แนะนำ มีความประสงค์จะไม่อยากรับผิดชอบ แต่ไม่มีความทะเยอทะยานและต้องการความปลอดภัยเหนือกว่าสิ่งอื่นใด

ส่วนทฤษฎี Y นั้น McGregor ให้ข้อสันนิษฐานว่าจะเพิ่มพูนแรงจูงใจที่ยิ่งใหญ่ที่สามารถเพิ่มความต้องการทั้งส่วนบุคคลและเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทฤษฎี Y นี้ดังต่อไปนี้

1) การใช้พลังทางกายและสมองในการทำงาน เป็นธรรมชาติเช่นเดียวกับการเล่น และการพักผ่อน

2) การควบคุมภายนอกและการคาดโทษ ไม่ใช่วิธีเดียวที่ทำให้เกิดความพยายาม เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

3) การรับผิดชอบต่อเป้าหมายนั้นทำให้ได้รับผลตอบแทนเป็นผลลบ

4) สภาพของคนทั่ว ๆ ไปเรียนรู้ภายใต้เงื่อนไขที่เหมาะสม ซึ่งไม่เพียงแต่ยอมรับเงื่อนไขเท่านั้น แต่จะต้องแสวงหาความรับผิดชอบด้วย

5) ประสิทธิภาพเกี่ยวกับความนึกคิด ความรอบคอบ และความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาคำสั่งการจะต้องเปิดเผยกว้างขวาง ไม่คับแคบ เพื่อผลประโยชน์ของประชาชน

6) ภายใต้สภาพของเงื่อนไขของสังคมอุตสาหกรรมสมัยใหม่นี้ ความสามารถทางสติปัญญาของบุคคลเป็นสิ่งที่จำเป็น

จุดประสงค์สำคัญของทฤษฎี คือ สำนวนสำนึกที่มีต่อการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของตน โดยการศึกษาคนที่ปฏิบัติงานเพื่อเป้าหมายขององค์การ แต่จะอย่างไรก็ตาม ทฤษฎีนี้ได้เน้นถึงความสำคัญของแรงจูงใจภายในที่กระตุ้นโดยต้องการความนับถือจากสังคม และการบรรลุเป้าหมายสูงสุดในการทำงาน แต่ถ้าพิจารณาจากทฤษฎีทั้งสองนี้แล้ว จะพบว่านิสัยของคนมีลักษณะชอบบังคับอยู่บ้างในการทำงาน แต่ก็ไม่นั่นนอนเสมอไป เพราะบางคนอาจต้องการเสรีภาพหรือความเป็นอิสระจากการควบคุม แต่กฎเกณฑ์หรือทฤษฎีนั้นจะต้องวัดและศึกษากันเป็นเรื่อง ๆ เพราะไม่มีทฤษฎีของใครจะใช้ได้ถึง 100% เต็ม

แรงจูงใจของ McGregor แบ่งออกเป็นระดับ คือ ทฤษฎี Y เป็นความต้องการระดับสูง เช่น

ทฤษฎี Y

1) พอใจต่อคำยกย่องนับถือ

- 2) ต้องการบรรลุเป้าหมายสูงสุดของชีวิต
- 3) มีความรับผิดชอบ
- 4) มีความคิดคำนึงและความคิดสร้างสรรค์
- 5) นำคนและควบคุมตนเองได้ (มีสติ)

ทฤษฎี X คือ ความต้องการระดับต่ำ คือ

- 1) ต้องการความปลอดภัยเหนือสิ่งอื่นใด
- 2) ชอบการแนะนำ
- 3) ต้องการการคาดโทษ ถ้าไม่ปฏิบัติงาน

ทฤษฎีแรงจูงใจของ Straus และ Sayles (อ้างถึงใน ธงไชย, 2530) โดยได้กล่าวถึงความต้องการที่จำเป็น (Needs) ของมนุษย์ไว้ 3 ประการ และความต้องการเหล่านี้เป็นแรงจูงใจให้มนุษย์ทำงาน มีความกระตือรือร้น เกิดกำลังใจที่จะทำงานให้ดีที่สุด เพราะความต้องการของเขาสัมฤทธิ์ผลทำให้เขามีชีวิตที่ดี ผลงานที่ออกมาจึงจะมีประสิทธิภาพ ความต้องการเหล่านี้คือ

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

2) ความต้องการทางสังคม (Social Needs) มนุษย์เป็นสัตว์สังคมย่อมต้องพึ่งพาอาศัยการช่วยเหลือหรือการยอมรับนับถือของคนอื่น สิ่งที่จะตอบสนองความต้องการทางสังคมของคนได้ก็คือ การมีเพื่อนฝูง การยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น และความรู้สึกว่าตนได้เป็นเจ้าของสิ่งหนึ่งสิ่งใด (Self of Belonging) เป็นต้น

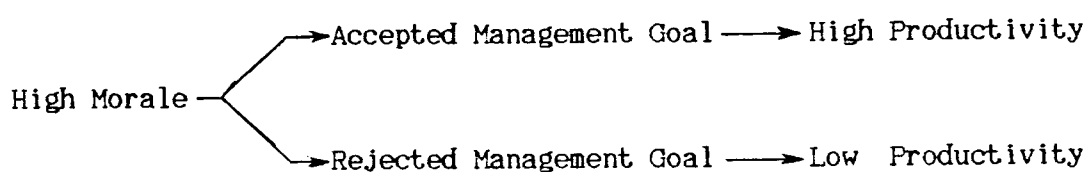
3) ความต้องการเป็นตัวของตัวเอง (Egoistic Needs) หมายถึงความต้องการเป็นอิสระ ต้องการจะทำอะไรด้วยตนเอง และต้องการความสำเร็จในการกระทำของตน มนุษย์จะได้รับการตอบสนองความต้องการเป็นตัวของตัวเอง จะต้องอาศัยความสำเร็จในการทำงาน

นพพงษ์ (2529) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างขวัญของผู้ปฏิบัติงานกับผลผลิตที่ผู้ปฏิบัติงานได้ผลิตออกมา ซึ่งมีแนวคิดที่ว่า ถ้าเราสามารถสร้างขวัญของผู้ปฏิบัติงานให้สูงขึ้นได้ ก็จะทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานดีขึ้น

### ตั้งสมการ

High Morale → High Productivity

แต่ผลจากการวิจัยในปัจจุบันได้ยืนยันให้เห็นว่า แนวคิดดังกล่าวข้างต้นไม่เป็นความจริงเสมอไป กล่าวคือ ชั่วของผูปฏิบัติงานจะไม่มีผลต่อปริมาณและคุณภาพของผลผลิตที่ผูปฏิบัติงานได้ผลิตออกมา ถ้าหากผูปฏิบัติงานยอมรับหรือไม่ยอมรับจุดประสงค์ (Goal) ของหน่วยงาน ตั้งสมการ



พัฐพล (2516) ได้ให้แนวคิดในเรื่ององค์ประกอบที่เกี่ยวกับชั่วในการปฏิบัติงาน โดยปรับปรุงแยกแยะจากแนวคิดของ David G. Moore และ Robert K. Burns ซึ่งเสนอไว้เป็น องค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

- 1) สภาพการปฏิบัติงาน
- 2) ความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน
- 3) ความร่วมมือกันของผูปฏิบัติงาน
- 4) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
- 5) การมีการติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ
- 6) สถานภาพและการยอมรับนับถือ
- 7) ความมั่นคงปลอดภัย
- 8) การระบุตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
- 9) โอกาสก้าวหน้า
- 10) ความสามารถของผู้ร่วมงาน
- 11) ความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม
- 12) ความสำเร็จของการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม

- 13) ความเป็นมิตรและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
- 14) การอุทิศตนเพื่องานและบุคคลในหน่วยงาน
- 15) สภาพความพึงพอใจในหน่วยงาน
- 16) ความสอดคล้องระหว่างงานกับความถนัด
- 17) สภาพความพอใจในงาน
- 18) ความเหมาะสมของปริมาณงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ
- 19) ความยุติธรรมภายในหน่วยงาน
- 20) สวัสดิการของหน่วยงาน

### 2.2.3 การเสริมสร้างกำลังขวัญในการปฏิบัติงาน

เนื่องจากขวัญในการทำงานของบุคคลจะเป็นในทางใด ย่อมขึ้นอยู่กับทัศนคติหรือความรู้สึกนึกคิดของคนเรานั้น Davis ได้กล่าวไว้แล้ว ดังนั้นผู้ปฏิบัติงานจึงมักจะจ้องจับดูทำที่พฤติกรรมของหัวหน้างานอยู่เสมอว่ามีความสามารถขนาดไหน เป็นที่พึ่งในยามยากได้หรือไม่ เป็นผู้สนับสนุนที่ดีหรือไม่ เพราะสิ่งเหล่านี้เกี่ยวข้องกับขวัญของผู้ปฏิบัติงานมาก การเลือกคนขึ้นมาเป็นหัวหน้างานจึงต้องทำด้วยความระมัดระวังเพราะหัวหน้างานเป็นตัวจักรสำคัญในการสร้างเสริมขวัญของคนที่อยู่ในความรับผิดชอบ หน่วยงานใด ถ้าหัวหน้างานคอยแต่จะเล่นพวก คนที่ควรสนับสนุน ไม่สนับสนุน หัวหน้างานเอาตัวรอด ชอบใช้อำนาจขู่ เจ้ายศเจ้าอย่าง ก็เป็นที่แน่นอนว่าขวัญของผู้ร่วมงานในหน่วยงานนั้นต้องต่ำ

ขวัญ เป็นสภาวะแห่งจิตใจของสมาชิกในหมู่ ซึ่งแต่ละคนจะแสดงออกด้วยความสนใจหรือความกระตือรือร้นในการทำงาน และจะเป็นหนทางที่นำความสำเร็จมาสู่องค์กร (พนัส, 2526) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างขวัญไว้ว่า เป็นความจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องสร้างขวัญในการทำงานให้เกิดขึ้นแก่ผู้ปฏิบัติงาน ทั้งรายบุคคลและเป็นคณะ ทั้งนี้ เพื่อจะได้เป็นที่แน่ใจได้ว่าผลงานที่ได้ออกมาเต็มเม็ดเต็มหน่วย และเป็นที่สบายใจด้วยกันทั้งผู้ส่งและผู้รับคำสั่ง (จำนงค์, 2518) ได้กล่าวถึงแนวทางในการเสริมสร้างขวัญว่า การคิดที่จะยกระดับกำลังขวัญของบุคคลในหน่วยงานให้สูงขึ้นได้นั้น ในขั้นแรกก็ต้องค้นหาสิ่งที่บุคคลในหน่วยงานนั้นต้องการให้ได้เสียก่อน เพราะถ้าหากความต้องการมิได้รับการตอบสนองให้เป็นที่พอใจเสียแล้ว กำลังขวัญของบุคคลในหน่วยงานก็จะยังอยู่ในระดับต่ำ ส่วนความต้องการนั้นมีทั้งจากภายในและภายนอกของตัวบุคคล

นั่นเอง ซึ่งขวัญและการจงใจหรือความต้องการของคนนั้นมีส่วนที่ร่วมกันอยู่ เพราะการตอบสนองความต้องการจิตใจที่ดีมักจะนำไปสู่การมีขวัญในระดับสูงด้วย (อวยชัย, ชะบา และคณะ, 2525) ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องทราบถึงความต้องการของมนุษย์เสียก่อน เพื่อเป็นพื้นฐานในการเสริมสร้างขวัญต่อไป

Jucius (อ้างถึงใน กรมสามัญศึกษา, 2532) นอกจากจะสร้างเสริมขวัญด้วยการเลือกหัวหน้างานที่เหมาะสมแล้ว ยังมีวิธีการเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงานด้วยการวางแผนดังที่ Jucius ได้เสนอไว้ดังนี้

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

อย่างไรก็ดี นอกจากจะวางแผนในการเสริมสร้างขวัญในการทำงานดังกล่าวแล้ว อาจคำนึงถึงวิธีการเสริมสร้างขวัญจากแนวความคิดต่าง ๆ ได้ดังนี้

สุรางค์ (2514) ได้ศึกษาค้นคว้าและได้ข้อสรุปที่ค้นพบเกี่ยวกับวิธีการสร้างขวัญให้อยู่ในระดับสูงหรือดีนั้น อาจกระทำดังต่อไปนี้

1) จะต้องสร้างทัศนคติที่ดีต่องานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ ให้พวกเขาทำงานเพื่อส่วนรวมหรือทำงานเพื่อเห็นแก่หน่วยงาน ทั้งนี้ก็โดยการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องได้รับคำบอกเล่าความจริงต่าง ๆ เกี่ยวกับงานที่ทำ เช่น ถ้าเป็นแผนกก็บอกว่างานในแผนกมีงานอะไรบ้าง และรับผิดชอบอะไรบ้าง นอกจากนี้ก็ควรส่งเสริมให้ลูกน้องมีความมั่นใจในตนเอง ไม่ควรจะใช้วิธีข่มขู่ตลอดเวลา ผู้บังคับบัญชาเองควรจะเป็นตัวอย่างของลูกน้อง พยายามทำให้ลูกน้องเห็นว่าเขาเป็นบุคคลที่สำคัญ เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เขามีความพอใจในตัวเอง พยายามมองลูกน้องในแง่ดี ให้คำยกย่องชมเชยเมื่อลูกน้องทำงานดี สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นการสร้างทัศนคติที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งก็หมายถึงการสร้างขวัญของลูกน้องให้อยู่ในระดับสูงนั่นเอง

2) ควรจะมีการสำรวจทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องดูบ้าง ว่าปฏิกิริยาของลูกน้องมีต่อนออย่างไร เพราะการสำรวจทัศนคตินี้จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชามองปัจจัยต่าง ๆ มากมาย เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น และนอกจากนี้ผลของการสำรวจก็ควรจะมีการเปิดเผยให้ทราบโดยทั่วกัน

3) ผู้บังคับบัญชาควรจะเป็นที่ปรึกษาของผู้ใต้บังคับบัญชา นักบริหารงานทุกคนควรจะสามารเป็นที่ปรึกษาของลูกน้องได้เป็นอย่างดี เพราะนอกจากจะเป็นการแก้ปัญหาให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก ซึ่งถ้าทำได้สำเร็จก็จะทำให้ขวัญอยู่ในระดับสูงได้เหมือนกัน

4) ควรจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ หรือระบายความคับข้องใจของเขาบ้าง คนเรานั้นเมื่อทำงานจะมีปัญหาทุกคน ผิดกันแต่ว่าจะมากหรือน้อยเท่านั้น โดยเฉพาะเมื่อเกิดอุปสรรคในการทำงานขึ้นด้วยแล้ว ผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นเพื่อหาทางแก้ไขบ้าง เพราะนอกจากจะทำให้ได้แนวความคิดใหม่ ๆ แล้ว ยังเป็นการทำให้ลูกน้องรู้สึกว่าเขาได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การอย่างแท้จริง ปัญหาขององค์การก็เหมือนปัญหาของตัวเอง ซึ่งจะเป็แนวทางในการสร้างขวัญให้อยู่ในระดับสูงได้เหมือนกัน

5) ควรจะมีมาตรการในการวัดความสำเร็จของการทำงานของแต่ละบุคคลที่แน่นอน เช่น เรื่องการเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือน ก็ควรจะถือหลักคนที่ทำงานดีทำงานมากควรจะได้ 2 ขั้น แต่การที่จะวัดว่าคนไหนทำงานดีทำงานมากกว่าคนอื่นนั้น ก็ควรจะเปรียบเทียบจากผลงานของแต่ละบุคคล โดยสรุปแล้วก็ถือว่า ควรจะมีเหตุผลที่ดี ที่เหมาะที่ควรในการที่จะอธิบายได้เมื่อมีคนถามว่าทำไมคนนี้ได้ 2 ขั้น คนนี้ได้ขั้นเดียว เป็นต้น

อรุณ (2517) กล่าวถึงวิธีการสร้างขวัญและความพอใจในการทำงานที่มีในหน่วยงานดังนี้

1) ต้องสร้างและปลูกฝังให้ผู้ปฏิบัติงานพอใจ มีความรักงาน และกระตือรือร้นในการทำงาน การที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานรักงาน ผู้นำจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติงาน จะต้องแสดงว่าตนมีความพอใจ รักงาน เชื่อว่างานนั้นมีประโยชน์และสำคัญยิ่งแม้ว่าจะเห็นได้เห็น้อย ลำบากตรากตรำ หรือท้อถ้อยหมดกำลังใจก็ไม่ต้องแสดงให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นเพราะผู้ปฏิบัติงานส่วนมากมักจะประพฤติดังอย่างหัวหน้างาน

2) ชมเชยและยกย่องให้กำลังใจแก่ผู้ทำความดีความชอบ แต่ต้องชมเชยให้ถูกกาลเทศะ มีเหตุ มีผล และมีความจริงใจ ไม่ชมเชยพร่ำเพรื่อจนเกินไป เป็นเหตุให้คำชมเชยนั้นไร้ค่า หมดความหมาย

3) ดูแลเอาใจใส่และให้ความสนิทสนมแก่ผู้ปฏิบัติงานพอสมควร โดยการทักทายได้ถามข่าวและทุกข์สุขของผู้บริหารงานในโอกาสอันควร การแสดงออกเช่นนี้ จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจ เมื่อเขาทราบว่าหัวหน้างานมิได้ละเลยหรือทอดทิ้งเขา

4) ให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานในการสร้างความมั่นคงของชีวิตการทำงานพอสมควร หรือมีทางก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่ง หรือเงินเดือนที่สูงขึ้นไป เพราะการที่ผู้ปฏิบัติงาน มีงานที่มั่นคงมีทางก้าวหน้าก็จะเป็นสิ่งกระตุ้นให้เขาเกิดความมั่นใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น

5) สร้างสภาพการทำงานที่ดีและเหมาะสมแก่ผู้ปฏิบัติงาน อาทิเช่น โต๊ะทำงาน ห้องทำงาน แสงสว่าง การถ่ายเทของอากาศ และสวัสดิการ เหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะถ้าคนทำงานในท้องที่มีสภาพการทำงานดี จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

6) ให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็นในการปรับปรุง และมีส่วนร่วมในความสำเร็จของงาน ผู้ปฏิบัติงานบางคนอาจจะมีความคิดเห็นที่ดีและมีประโยชน์ในการปรับปรุงงาน ก็ควรจะมีสิ่งตอบแทนหรือยกให้เป็นความดีความชอบของบุคคลนั้น เพื่อให้เป็นตัวอย่างและเป็นกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ

7) ให้โอกาสหรือมีระบบที่เที่ยงธรรมในการร้องทุกข์ของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานบางคนมีขวัญดี ตั้งอกตั้งใจในการทำงาน แต่ในบางครั้งขวัญอาจจะตกได้ หากผู้ปฏิบัติงานนั้นเกิดความทุกข์ร้อนหรือมีปัญหาเกิดขึ้น แล้วไม่สามารถไปร้องทุกข์กับผู้ใด ฉะนั้นในการรักษาขวัญของผู้ปฏิบัติงานหน่วยงานนั้น ๆ ควรจะจัดให้มีเจ้าหน้าที่เพื่อการนี้ โดยเฉพาะถ้าเป็นเรื่องที่เจ้าหน้าที่สามารถแก้ไขได้ก็ควรดำเนินการทันที แต่ถ้าไม่สามารถจะทำได้ก็ควรชี้แจงหรืออธิบายให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทราบ

ซึ่งเรื่องนี้ควรจะได้วางระเบียบไว้ให้รัดกุมชัดเจน

อนงค์นารถ (2518) ได้กล่าวถึงวิธีการเสริมสร้างขวัญ เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องเสริมสร้างขวัญของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งเป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่ม โดยให้เป็นไปในแนวที่เขาต้องการ ซึ่งพอสรุปวิธีการสร้างเสริมขวัญดังกล่าวได้ คือ

- 1) มีการเลือกผู้นำที่ดี รวมทั้งผู้นำทางการบริหารด้วย
- 2) ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น
- 3) ส่งเสริมให้มีการสื่อสารกันที่ดี
- 4) การสร้างทัศนคติที่ดีต่องานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน
- 5) สร้างเครื่องมือวัดความสำเร็จของแต่ละบุคคลที่แน่นอน คนที่ทำงานเท่ากัน ควรได้รับ

ผลตอบแทนเท่ากัน

- 6) การจัดให้มีที่ปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงาน
- 7) การจัดให้มีการสำรวจท่าทีโดยทั่วไปของผู้ปฏิบัติงาน
- 8) การจัดให้มีการแก้ไขและหาทางบรรเทาความทุกข์ร้อนของผู้ปฏิบัติงาน

วิญญู (2517) ได้เสนอแนวคิดในการที่จะเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงานของบุคคลในหน่วยงานดังนี้

1) ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ (The Assurance of Personal Security) เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกว่าตนมีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ รวมทั้งองค์การนั้นจะต้องเป็นองค์การที่มั่นคงถาวรไม่ใช้จะเลิกล้มเสียเมื่อไรก็ได้

2) สถานที่ทำงานดี (A Good Place to Work) สถานที่ทำงานดีจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดปรับปรุงสถานที่ทำงานให้ดีขึ้น ทำให้สามารถทำงานได้รวดเร็วและได้ผลงานมากขึ้น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรักและพึงพอใจในงานที่ตนปฏิบัติอยู่มากยิ่งขึ้น

3) โอกาสในการที่จะก้าวหน้า (Opportunity for Advancement) คนเรามีความทะเยอทะยานในการที่จะก้าวหน้าต่อไป ไม่ว่าจะทำงานอะไรก็ตาม ไม่เพียงแต่เงินเดือนที่ได้รับเท่านั้น ต้องคำนึงถึงว่างานนั้นจะมีอนาคตก้าวหน้าไปได้ไกลเพียงใด ดังนั้นผู้บังคับบัญชาที่ดีจึงต้องพยายามทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนได้ก้าวหน้าต่อไปให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้

4) วัตถุประสงค์ที่มีคุณค่าอย่างแท้จริง ไม่ว่าจะเป็นการทำงานอะไรก็ตาม ถ้าเรารู้ว่าสิ่งที่เราทำนั้นเป็นสิ่งที่มีความหมายอย่างแท้จริง เราก็ตั้งใจทำงานนั้นมากยิ่งขึ้นกว่างานที่ไม่มีประโยชน์ ถึงแม้ว่าจะเป็นงานที่มีเงินเดือนอย่างเดียวกัน แต่ถ้างานอย่างหนึ่งมีประโยชน์ยิ่งกว่างานอีกอย่างหนึ่งแล้ว คนย่อมพอใจที่จะทำงานที่มีประโยชน์มากยิ่งขึ้นกว่า

สมพงษ์ (2526) กล่าวถึงวิธีเสริมขวัญและบำรุงขวัญในการทำงานดังนี้

1) สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน เพราะกำลังใจที่ดีนั้นย่อมเกิดจากทัศนคติที่ดีต่อการทำงานของผู้ร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา ทัศนคติโดยทั่วไปหมายถึงความรู้สึกหรืออารมณ์ที่จะกระทำในทางรับหรือปฏิเสธต่อบุคคล กลุ่มชน สถานการณ์หรือค่านิยมใด ๆ ดังนั้น ทัศนคติจึงเป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่จะควรได้รับการเสริมสร้างให้มีขึ้นแก่บุคคลทุกคน และหน่วยงานทุกหน่วยในองค์การ

2) วางมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น จัดให้มีระบบการประเมินผลงาน (Job Evaluation) เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือนสลับเปลี่ยนโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่การงานที่ดี เพราะการจัดสร้างมาตรฐานที่เชื่อถือได้ไว้ใช้ในองค์การเพื่อประโยชน์ดังกล่าวนี้ ย่อมจะสามารถป้องกันความลำเอียงและข้อครหาอันจะเป็นทางนำไปสู่การเสื่อมขวัญในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การได้

3) เงินเดือนและค่าจ้าง คนทำงานก็เพราะมีความประสงค์จะได้ค่าตอบแทนเพื่อการยังชีพและยกมาตรฐานการครองชีพของตน ซึ่งหมายความว่า เงินมีความสัมพันธ์กับการงานของคนโดยตรง หลายท่านคงได้ยินเสมอถึงข่าวที่คนงานอุตสาหกรรมก่อการสไตรค์นัดหยุดงานเพื่อเรียกร้องค่าแรงให้สูงขึ้น ทั้งนี้เพราะคนงานต้องการรายได้ที่พอเหมาะสมกับค่าครองชีพ ความสัมพันธ์ที่ไม่ได้สัดส่วนระหว่างแรงงานกับค่าจ้างจะทำให้เกิดไม่พอใจในการทำงานและทำให้ขวัญในการทำงานเสื่อมทรามลง อย่างไรก็ตามถึงกระนั้นด้วยว่า อัตราค่าจ้างที่เป็นธรรมนั้นหาใช่เป็นเครื่องประกันว่าจะได้ขวัญที่ดีของคนงานเสมอไปไม่ เพราะยังมีเหตุอื่นที่ทำให้ขวัญเสื่อมทรามลงไปได้อีกหลายเหตุ ความเห็นของผู้เขียนในเรื่องค่าจ้างนี้เห็นว่าเงินเดือนค่าจ้างเป็นสิ่งจำเป็น และเป็นเครื่องช่วยให้เกิดขวัญดี แต่การบริหารงานบุคคลที่ดีมิใช่อยู่นิ่งแต่กำหนดอัตราเงินเดือนค่าจ้างให้เป็นธรรมเท่านั้น หากเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งซึ่งควรได้รับความสนใจ แต่ถ้าขวัญตกต่ำด้วยเหตุอื่นการขึ้นอัตราเงินเดือนค่าจ้างทำให้การทำงานกลับฟื้นคืนอยู่ในสภาพที่ดีได้ไม่

4) ความพึงพอใจในงานที่ทำ ชั่วญเกิดขึ้นด้วยความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ ถ้ายังงานนั้น เปิดโอกาสให้คนได้ใช้ความชำนาญและความริเริ่มของตนเอง คนงานจะพอใจในงานที่ตนทำ ดังนั้นจึงอาจตั้งข้อสังเกตได้ว่า ผลงานที่ตนทำด้วยใจรักนั้นย่อมดีกว่าผลงานที่ทำโดยคนไม่รักงาน เมื่อเราหวังจะได้งานที่มีประสิทธิภาพ

5) ความเป็นหน่วยงานหนึ่งของงาน ในองค์การหนึ่ง ๆ ย่อมมีกลุ่มสังคม (Social Group) เกิดขึ้นภายในองค์การนั้น เช่น กลุ่มสนใจในงานอดิเรกต่าง ๆ ชำราชการคนหนึ่งอาจเข้าสังกัดในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ด้วยมีความสนใจในเรื่องเดียวกับสมาชิกอื่น ๆ ในกลุ่มเขาต้องการเป็นหน่วยหนึ่ง เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการได้รับการยอมรับเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่ม แม้บางที่เขาจะไม่สนใจในงานที่เขาทำมากนัก เขาก็อาจมีขวัญดีได้ถ้าได้รับการยกย่องนับถือจากคนที่ เป็นพวกเดียวกัน เมื่อคนในกลุ่มสามารถรวมกันได้ เราจะเห็นว่าขวัญของกลุ่มโดยทั่วไปดีขึ้น ถ้าแต่ละกลุ่มย่อย ๆ เหล่านี้ประสานกันได้ก็จะทำให้ขวัญของกลุ่มใหญ่ดีขึ้นด้วยและส่งผลไปถึงขวัญโดยรวมขององค์การทั้งองค์การได้

6) สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ที่จะทำให้ขวัญดีนั้น ควรจะเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บังคับบัญชาไม่พึงเห็นลูกน้องเป็นเครื่องจักรหรือเป็นคนซึ่งเกี่ยวข้อง ต้องจ้ำจี้จ้ำไช คอยจับผิด บังคับลงโทษ แต่เป็นหน้าที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องหาทางกระตุ้นให้เกิดการทำงานด้วยความสมัครใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเอง วิธีที่จะกล่าวต่อไปนี้จะช่วยได้มากคือ

(1) อย่าจู้จี้กับผู้ใต้บังคับบัญชาจนเกินไปนัก เมื่อมอบหมายงานให้ไปทำแล้วก็ไม่ควรควบคุมเสียจนกระดิกตัวไม่ได้ เพราะจะทำให้เขารู้สึกว่าไม่ได้ใช้ความคิดและทำงานนั้นด้วยตนเอง เขาจะกลายเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งเท่านั้น และมีความรู้สึกว่างงานนั้นไม่ใช่ความสำเร็จของเขา เขาจะไม่ได้รับความภาคภูมิใจในผลงานนั้นเลย

(2) เมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้น จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปรึกษาหารือและช่วยชี้ปัญหา แก้ปัญหาให้ และหากเป็นเรื่องที่จะกระทบกระเทือนต่อส่วนรวมก็ต้องฟังความเห็นของส่วนรวมด้วย ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานที่ดีพึงละเว้นการกระทำในลักษณะเผด็จการโดยเด็ดขาด แม้ว่าในบางโอกาสใช้วิธีการผู้นำแบบเผด็จการจะช่วยให้สำเร็จโดยรวดเร็วก็ตาม แต่ผลแห่งความสำเร็จนั้นมักจะไม่นิจริงยั่งยืนความสำเร็จของงานในลักษณะเช่นนี้ นอกจากเป็นงานที่ได้แต่ผลงานที่ไม่ทรงคุณค่าในทางบริหารแล้ว ยังเป็นงานที่ไม่ก่อประโยชน์อันกุลแก่ขวัญ

และกำลังใจของผู้ร่วมงานด้วย

(3) หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาที่ดี จะต้องเป็นผู้ให้ความคุ้มครองเมตตาให้ความอบอุ่นใจแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีใช้วางตนเป็นฝ่ายเหนือ กล่าวคือให้ความสนใจแก่สภาวะการทำงานด้วยความเห็นอกเห็นใจ มีใช้มุ่งแต่ให้ผลิตผลงานออกมาโดยไม่คำนึงถึงสภาพการทำงานด้วยความเห็นอกเห็นใจ มีใช้มุ่งแต่ให้ผลิตผลงานออกมาโดยไม่คำนึงถึงสภาพการทำงานที่เป็นปฏิบัติต่อการทำ งานแต่อย่างใด ต้องคำนึงถึงเสมอว่าผู้ใต้บังคับบัญชาคือคน ไม่ใช่เครื่องจักรที่ต้องทนต่อความกดดันจนเกินขอบเขต

(4) เมื่อมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเรียบร้อยแล้ว ไม่ควรแย่งงานนั้นมาทำเสียเอง ควรปล่อยให้เขามีอิสระในการทำงาน หน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาก็คือ ให้คำปรึกษาหารือหรือแก้ปัญหาเมื่อเขาต้องการแต่ไม่ควรแย่งงานนั้นมาทำเสียเอง

(5) ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง ซึ่งจะสร้างความเชื่อถือในตัวผู้บังคับบัญชา การทำงานอย่างโลเล ขาดความมั่นใจ ย่อมทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาลนลานระมัดความมั่นใจตามไปด้วย และเกิดความไม่มั่นคงในการทำงานขององค์กรนั้น

(6) ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องรู้ว่าตนกำลังทำอะไรอยู่ ระหว่างองค์การกับผู้ใต้บังคับบัญชา หมายความว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่า ตนกำลังทำหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ดำเนินไปตามนโยบาย เพราะฉะนั้นผู้บังคับบัญชาจะต้องไม่เป็นฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด และจะต้องประสานผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชาและขององค์การได้เสมอ

(7) การจัดสวัสดิการที่ดี การที่จะให้ขวัญของคนทำงานดีขึ้นอีกวิธีหนึ่งก็คือการให้สวัสดิการ หรือประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ แก่คนทำงาน ซึ่งหมายความว่าให้ประโยชน์นอกเหนือจากรายได้เงินเดือนคือค่าจ้างธรรมดา เช่น การจัดให้มีที่พักอาศัย สหกรณ์ออมทรัพย์ ช่วยเหลือค่าเล่าเรียนบุตร มีวันหยุดพิเศษ ฯลฯ การให้สวัสดิการจะช่วยให้การทำงานมีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย เพราะเมื่อเกิดปัญหาที่ต้องการความช่วยเหลือบุคคลแรกที่จะหันหน้าขอพึ่งพาก็คือคนที่อยู่ใกล้ชิดที่สุด ซึ่งองค์การคือคนที่อยู่ใกล้เขาที่สุดที่จะเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือที่ดีที่สุด องค์การจะต้องถือเป็นหน้าที่ที่จะปิดเป่าความทุกข์ร้อนของบุคคลในองค์การเพื่อเป็นการสร้างขวัญ และขณะเดียวกันก็จะทำให้เขารู้สึกภาคภูมิใจต่องานที่เขาทำอยู่ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความผูกพันระหว่างองค์การกับคนงานอีกทางหนึ่ง คนงานจะมีขวัญดีขึ้นเมื่อความต้องการของเขาได้รับการบำบัดจากองค์การที่เขาสังกัดอยู่

อย่างเหมาะสม

(8) สภาพแวดล้อมในการทำงาน ดังได้กล่าวแล้วว่า ในการศึกษาค้นคว้าของ ศาสตราจารย์ Elton Mayo ที่ Hawthorne นั้นได้พบว่า สิ่งแวดล้อมในการทำงานทางกายภาพมิใช่เป็นสิ่งเดียวของการทำให้เกิดชีวิตแต่ถ้าจะถือว่าสิ่งแวดล้อมในการทำงานทางกายภาพไม่มีความสำคัญต่อการทำงานเสียเลยก็ได้

การที่จะได้สำรวจถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานต่าง ๆ เช่น เครื่องมือป้องกันความปลอดภัย การอนามัย การจัดหาเครื่องทุ่นแรงมาช่วยปฏิบัติงาน ก็จะช่วยให้ชีวิตปฏิบัติงานดีขึ้นกว่าจะปล่อยให้สภาพการทำงานเป็นไปอย่างหย่อนยานไม่มีการปรับปรุง

สรุปได้ว่าการเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงานสามารถดำเนินการได้โดยเป้าหมาย ทั้งโดยการจัดสภาพการปฏิบัติงาน วิธีการดำเนินงาน ความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การตอบแทนโดยเงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการต่าง ๆ ทั้งยังสามารถจัดเป็นโครงสร้างขวัญแก่บุคลากร โดยมีวัตถุประสงค์ วิธีดำเนินงานและการประเมินผลโครงการที่แนบชัดได้อีกด้วย การสร้างขวัญแก่บุคลากรเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนในเชิงบริหารต้องมีความแนบเนียนในกระบวนการวิธีการผลสำเร็จจากการสร้างขวัญที่ดีแก่บุคลากรย่อมส่งประโยชน์แก่หน่วยงานอย่างสูง

#### 2.2.4 ปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญกำลังใจ

ถ้าเราทราบสภาพขวัญกำลังใจหรือสภาพการทำงานของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานแล้ว ถ้าต้องการแก้ไขหรือปรับปรุงระดับขวัญในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น เราจะต้องทราบถึงปัจจัยหรือองค์ประกอบที่จะเป็นตัวส่งผลให้ขวัญของบุคคลหรือของกลุ่มดีขึ้นหรือสูงขึ้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีมากมายหลายอย่างโดยมีผู้ศึกษาค้นคว้าไว้มาก ดังจะกล่าวถึงต่อไปนี้

Brech (อ้างถึงใน ชิต, 2528) ได้อธิบายถึงปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญว่า ขวัญเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้คนทำงานด้วยความตั้งใจ หรือทำตนน้อยตามแต่เวลาจะอำนวย ทั้งหมดนี้เป็นท่าทีที่มีต่องานที่ปฏิบัติและน้ำใจทั่วไปของงานที่ทำ และเบรชกล่าวถึงปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานคือ

- 1) ความรู้สึกมั่นคงในงาน
- 2) ค่าจ้างดี เพียงพอสำหรับครอบครัวในระดับที่มีเหตุผล
- 3) มีโอกาสก้าวหน้า
- 4) ได้รับความยุติธรรม

- 5) สภาพภาพในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ
- 6) ผู้ร่วมงานมีโอกาสรับรู้เรื่องราวขององค์การ มีการสื่อความหมาย เพื่อความเข้าใจและความร่วมมืออันดี
- 7) การมีภาวะผู้นำดี
- 8) การหาทางให้งานเดิน
- 9) ความภาคภูมิใจในงานผลผลิตและบริษัท
- 10) การมีโครงการให้การแนะนำที่ดี
- 11) การปรึกษาหารือร่วมกัน

Keith Davis (อ้างถึงใน ธงไชย, 2530) กล่าวถึงองค์ประกอบของขวัญที่ดี ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

- 1) ลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน เพราะผู้นำเป็นเสมือนสะพานที่เชื่อมโยงความเข้าใจอันดีระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นสัมพันธภาพระหว่างหัวหน้างานและผู้ร่วมงาน จึงมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญให้สูงขึ้นรวมทั้งความสำเร็จขององค์การอยู่มาก
- 2) ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ เพราะการปฏิบัติงานนั้นถ้าได้ทำงานที่ตนพึงพอใจ ย่อมได้ผลมากกว่าการที่ต้องปฏิบัติงานที่ตนไม่พึงพอใจ
- 3) ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์ หลักนโยบายดำเนินงานขององค์การ ของพนักงาน ผู้ปฏิบัติงานและผู้ร่วมงาน ตลอดจนการจัดองค์การและระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การ สิ่งเหล่านี้นับว่าเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะถ้าทุกคนหรือสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การที่มีความเข้าใจ ช่างถึงระบบและวิธีการดำเนินงานขององค์การแล้ว เขาเหล่านั้นย่อมจะอุทิศเวลาให้กับงาน มีกำลังใจและกำลังขวัญในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น
- 4) การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี ย่อมเป็นเครื่องจูงใจให้บรรดาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติหน้าที่การงานด้วยความขยันขันแข็ง มั่นใจและมีกำลังใจ
- 5) สภาพของการทำงาน ควรให้ถูกต้องตามลักษณะ มีอากาศถ่ายเทได้สะดวก มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานครบถ้วนเหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน

6) สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานในที่นี้รวมทั้งสุขภาพทางกายและสุขภาพทางจิตใจ อารมณ์ ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ทั้งที่เป็นผลโดยตรงจากผู้ นั้นเองหรือมาจากที่อื่น เช่น ปัญหาทางครอบครัว เพื่อนร่วมงาน ฯลฯ ปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพทางกายและสุขภาพทางจิตนี้ มีผลอย่างมากต่อการทำงาน เพราะหากเมื่อใดผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพทางกายหรือสุขภาพจิตแล้ว เขาเหล่านั้นย่อมไม่สามารถอุทิศเวลาให้แก่การปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดีขึ้นได้

Ovard (อ้างถึงใน ชิต, 2528) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานว่ามี 2 ปัจจัยใหญ่ ๆ คือ

1) ปัจจัยทางด้านวัตถุ ได้แก่ เงินเดือน การลาป่วย การประกันทางเวชกรรม และการพยาบาล ระเบียบวาระการพ้นจากงาน สิ่งอำนวยความสะดวกสบาย เครื่องมือ เครื่องใช้ การบริหาร และปัจจัยทางเศรษฐกิจ

2) ปัจจัยทางด้านมนุษย์ ได้แก่ ปัจจัยทางด้านมนุษยสัมพันธ์อันเป็นวิธีการจัดงานแผนใหม่ ตามแนวมุขสัมพันธ์ การให้ความสนใจ และการเอาใจใส่พิเศษ

Anderson and Van Dyke (อ้างถึงใน ชิต, 2528) ได้กล่าวว่า ขวัญในการปฏิบัติงานในโรงเรียนดินนั้นก็เช่นเดียวกับกิจกรรมของหมู่คณะอื่น ๆ และได้จำแนกปัจจัยที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ไว้ 10 ประการ คือ

- 1) ความเห็นพ้องด้วยกับวัตถุประสงค์
- 2) ความร่วมมือในการกำหนดนโยบาย
- 3) การใช้ความสามารถให้เป็นประโยชน์
- 4) ความเชื่อมั่นนับถือในตัวผู้บริหาร
- 5) การมีความสัมพันธ์อันดีซึ่งกันและกัน
- 6) ความสัมพันธ์กับชุมชน
- 7) สุขภาพร่างกายและจิตใจ
- 8) ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ
- 9) ความสัมพันธ์อันดีระหว่างครูและนักเรียน
- 10) ปัญหาส่วนตัวของครู

Wiles (อ้างถึงใน สานิต, 2529) ได้กล่าวไว้ว่าขวัญในการปฏิบัติงานเป็นปฏิกิริยาทางอารมณ์และจิตใจของคนที่มีต่องาน ปัจจัยสำคัญที่ผู้ทำโดยทางการ จะช่วยให้ครูได้รับความพึงพอใจในงานอันเป็นการสร้างขวัญในการปฏิบัติงานมี 8 ประการคือ

- 1) ความมั่นคงและการดำเนินชีวิตอย่างผาสุก
- 2) ความพึงพอใจในสภาพงาน
- 3) ความรู้สึกเป็นเจ้าของ
- 4) การปฏิบัติอย่างยุติธรรม
- 5) ความรู้สึกในความสำเร็จ
- 6) ความรู้สึกสำคัญในตัวเอง
- 7) การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย
- 8) การนับถือตนเอง

Moore และ Burne (อ้างถึงใน สุนัน, 2532) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานตามแนวคิดของ Moore และ Burne 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) การติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ
- 11) สถานภาพและการยอมรับนับถือ
- 12) ความเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
- 13) โอกาสก้าวหน้า

สำหรับนักบริหารของไทย มีนักบริหารหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีผลต่อขวัญหรือที่จะเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์การ ซึ่งมีแนวคิดที่สำคัญดังจะกล่าวต่อไปนี้คือ

สมพงษ์ (2519) ได้เสนอแนวคิดดังนี้

1) สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน เพราะทัศนคติที่ดีย่อมทำให้เกิดกำลังใจที่ดี ทัศนคติจึงเป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่จะควรจะได้รับเสริมสร้างให้มีขึ้นแก่บุคคล แก่หน่วยงานทุกหน่วยในองค์การ

2) กำหนดมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น จัดให้มีระบบการประเมินผลงาน เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือน สับเปลี่ยนโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่การงาน ฯลฯ เพราะการจัดสร้างมาตรฐานที่เชื่อถือได้ไว้ใช้ในองค์การเพื่อประโยชน์ดังกล่าวนี้ ย่อมจะสามารถป้องกันความล่าเอียงและข้อครหา อันจะเป็นทางนำไปสู่การเสื่อมขวัญในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การได้

3) เงินเดือนและค่าจ้าง คนทำงานก็เพราะมีความประสงค์จะได้ค่าตอบแทนเพื่อการยังชีพและยกมาตรฐานการครองชีพของตน ซึ่งหมายความว่าเงินมีความสัมพันธ์กับการงานของคนโดยตรง

4) ความถึงพอใจในงานที่ทำ ขวัญเกิดขึ้นด้านความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ ถ้ายังงานนั้นเปิดโอกาสให้คนได้ใช้ความชำนาญและความคิดริเริ่มของตนเองมาก คนงานจะรู้สึกพอใจในงานที่ตนทำมากยิ่งขึ้น

5) ความเป็นหน่วยหนึ่งของงาน มนุษย์เป็นสัตว์สังคม ไม่สามารถจะอยู่โดยลำพังคนเดียวได้ คนจึงต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการการยอมรับเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่ม

6) สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์นี้ควรจะเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บังคับบัญชาควรหาทางจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความสมัครใจ

เกศินี (2518) ได้สรุปความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยของขวัญไว้ว่า ขวัญเป็นความสามารถของกลุ่มที่มีอยู่ร่วมกันอย่างมั่นคงในการดำเนินการให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายเดียวกัน ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัย 5 อย่างด้วยกัน คือ

- 1) ความเชื่อมั่นของสมาชิกกลุ่มที่มีต่อจุดมุ่งหมายของกลุ่ม
- 2) ความเชื่อมั่นที่มีต่อผู้นำ
- 3) ความเชื่อมั่นที่มีต่อสมาชิกด้วยกัน
- 4) ความมีประสิทธิภาพของกลุ่มในองค์การไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่เป็น
- 5) สุขภาพจิต อารมณ์ หรือร่างกายของสมาชิกแต่ละคน

พนัส (2513) มีความเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะสร้างและรักษาขวัญของคณะครูให้สูงไว้เสมอ โดยยึดหลักสำคัญ 2 ประการคือ

1) การจัดให้คณะครูเกิดความพึงพอใจในอาชีพ ซึ่งมีองค์ประกอบหลายอย่าง คือจุดมุ่งหมายในการทำงานร่วมกัน การช่วยเหลือให้ครูบรรลุถึงความสำเร็จ การได้รับความเชื่อถือจากผู้บริหารโรงเรียน ความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ การช่วยแก้ปัญหาครอบครัวและปัญหาเรื่องในที่ทำงาน

2) การแสดงความสามารถในการบริหาร ซึ่งผู้บริหารจะต้องทำให้ครูเกิดความเชื่อถือและเชื่อมั่นในความสามารถในการปฏิบัติงาน เช่น การปฏิบัติงานที่ไม่ผิดพลาดบ่อย ๆ จนได้รับคำยกย่องจากผู้บังคับบัญชา เป็นต้น

เด่นพงษ์ (2511) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้ขวัญกำลังใจของคนดีขึ้น ซึ่งสรุปได้คือ

1) การเสียสละร่วมกัน คือ หัวหน้างานหรือผู้บริหาร ควรจะปฏิบัติต่อคนงานเท่าเทียมกัน คือ ได้เท่ากันเสียเท่ากัน จะทำให้ขวัญของคนงานดีขึ้น

2) ความรู้สึกมีส่วนร่วม คือ ทำให้คนงานมีความรู้สึกว่าเขามีส่วนร่วมในการทำงานของกลุ่มตลอดเวลา จะทำให้ขวัญของเขาดีขึ้น

3) ความรู้สึกว่าได้ประสบความสำเร็จ สปีริตของกลุ่มจะดีและคงที่ถ้าหากความพยายามของเขาได้รับความสำเร็จหรือบรรลุจุดมุ่งหมาย

4) ความอดทนและความมีอิสระ คือ คนงานมีความอดทนในการทำงาน และมีเสรีภาพพอสมควรในการปฏิบัติงาน

5) หัวหน้างานมีส่วนสำคัญในความเจริญก้าวหน้าขององค์การมาก ดังนั้น การเลือกหัวหน้างานนั้นผู้บริหารจึงต้องระวังให้มาก

ธีระ (2521) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานไว้ดังนี้

- 1) ผู้บังคับบัญชาควรปฏิบัติภารกิจใด ๆ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะมนุษย์คนหนึ่ง
- 2) ผู้บังคับบัญชาควรคำนึงถึงความต้องการและความรู้สึกต่าง ๆ ของผู้เกี่ยวข้อง เช่น ความรู้มั่นคงทางอารมณ์ ความอยากเป็นเจ้าของและความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญ เป็นต้น แล้วจึงหาทางช่วยเหลือหรือจัดให้มีขึ้น

3) จัดให้มีการอบรม ฝึกฝน และแก้ปัญหาต่าง ๆ ตามควรแก่โอกาส

ภิญโญ (2519) ผู้บริหารโรงเรียนจะละเลยเรื่องขวัญและกำลังใจของครูไม่ได้ ผู้บริหารโรงเรียนที่ดีก็เหมือนกับแม่ทัพที่ดี เวลาจะออกรบเรื่องขวัญของทหารเป็นเรื่องใหญ่ แม่ทัพจะต้องใช้เทคนิคบางประการเพื่อทำให้ทหารมีขวัญและกำลังใจดีเสียก่อนจึงจะออกรบได้ ในโรงเรียนก็เช่นเดียวกัน ขวัญและกำลังใจของครูเป็นเรื่องสำคัญที่สุด

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528) ได้เสนอแนวคิดและเทคนิควิธีการบางประการที่จะช่วยให้การสร้างเสริมขวัญและกำลังใจของครูไว้ดังนี้

ในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้เกิดขึ้นกับครูนั้น นอกจากผู้บริหารโรงเรียนจะคำนึงถึงปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของครูและแนวคิดในการทำงานแบบประชาธิปไตย ซึ่งได้แก่ การพยายามส่งเสริมให้ครูได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ ให้ครูมีความรู้สึกรู้ว่าการนิเทศงานของผู้บริหารโรงเรียนนั้นเป็นการช่วยเหลือครูไม่ใช่การจับผิด และให้ครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องใช้เทคนิค วิธีการต่าง ๆ ช่วยอีกด้วย คือ

- 1) ให้คำชมเมื่อครูปฏิบัติงานได้ผล
- 2) พิจารณากรณีขัดแย้งอย่างมีเหตุผลและเป็นธรรม
- 3) เอาใจใส่เป็นพิเศษในเรื่องเกี่ยวกับสุขภาพทางกายและทางจิตใจของครู
- 4) รับฟังผิดและชอบในการบริหาร
- 5) กระทำตนให้เป็นที่ยอมรับของคณะครู ทั้งในเรื่องเกี่ยวกับการเรียนการสอน และการปฏิบัติตน
- 6) ส่งเสริมให้ครูมีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้อยู่เสมอ

อุทัย ธ. (2527) ได้เสนอวิธีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจไว้ดังนี้

1) สร้างเจตคติต่อการทำงานโดยการ

(1) จัดสภาพแวดล้อมในหน่วยงานที่ดี หรือสร้างบรรยากาศที่ดี

(2) มอบหมายการงานให้เหมาะสม

(3) ให้ผลตอบแทนคุ้มค้ำกับผลงานที่ทำไป จงหลีกเลี่ยงการให้ผลตอบแทนตามใจ

ผู้บังคับบัญชาแต่จงให้ตามผลงาน

(4) ให้ทุกคนทำงานเต็มความสามารถ มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในงานที่ทำ จงหลีกเลี่ยงประเภทคนทำงานแทบตายแต่เมื่อจะ ได้รับผลกลับเป็นคนอื่นที่ไม่ทำมาแทนที่

2) สร้างมนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงานที่ดี โดย

(1) ให้ทุกคนยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน

(2) มีความรัก ความสามัคคีกลมเกลียวกัน

3) ยกย่องชมเชยให้กำลังใจแก่ผู้กระทำด้วยความจริงใจและเหมาะสมกับกาลเทศะ

4) จัดบริการให้คำปรึกษาหารือ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้มีโอกาสปรับปรุงตัวเอง

5) เปิดโอกาสให้มีการระบายความคับข้องใจในการทำงานได้บ้าง เพราะในหน่วยงานหนึ่ง ๆ จะต้องมีปัญหาเสมอ ไม่มีปัญหาเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงานก็จะมีปัญหาในเรื่องการมอบหมายการงาน ปัญหาความไม่ยุติธรรมในการปกครองบังคับบัญชา ซึ่งปัญหาเหล่านี้ผู้บังคับบัญชาไม่มีโอกาสระบาย เพราะบรรยากาศและกฎระเบียบไม่เอื้ออำนวย แต่ถ้าผู้บังคับบัญชาให้โอกาสก็จะเป็นวิถีทางหนึ่งที่จะลดความกดดันภายในหน่วยงานได้ ซึ่งเรื่องนี้อาจจะจัดได้โดยระบบการร้องทุกข์ เพราะวิธีนี้จะลดช่องว่างทางความคิดปิดโอกาสเรื่องบัตรสนเท่ห์ได้ ข้อสำคัญจะต้องถือว่าการร้องทุกข์เป็นการให้ข้อมูล อย่าถือว่าเป็นการฟ้องร้องและอย่างถือว่าเป็นคนชอบฟ้อง ถ้าผู้บังคับบัญชาถือถึงจะมีระบบการร้องทุกข์ก็ไม่มีประโยชน์ เพราะจะไม่มีใครไปใช้และผู้บังคับบัญชาก็จะไม่ได้รับข้อมูลที่แท้จริง

6) ให้มีการสำรวจความคิดเห็นเพื่อหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น

7) ผู้บังคับบัญชาควรวางตัวให้เป็นทั้งเพื่อนและผู้ร่วมงานที่ดี

8) สนใจในเรื่องของสวัสดิภาพของผู้บังคับบัญชา ซึ่งถ้าผู้บังคับบัญชาสนใจจะทำให้จิตใจของผู้บังคับบัญชาเป็นจิตใจที่สมบูรณ์แจ่มใสทำได้ โดย

- (1) ให้ความสนิทสนมพอสมควร
- (2) ทักทายปราศรัย
- (3) ได้ถามสารทุกข์ในโอกาสอันควร
- (4) ให้ความช่วยเหลือด้านส่วนตัวและครอบครัวตามโอกาสอันควร

อุทัย (2520) ชวัญเป็นสภาวะแห่งจิตใจที่สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถในการทำงาน หรือแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจ และความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน การบำรุงรักษาขวัญเป็นภาระกิจอันยิ่งใหญ่ของผู้บังคับบัญชา จึงใคร่เสนอวิธีการเสริมสร้างและบำรุงรักษาขวัญดังต่อไปนี้

1) การที่จะสร้างขวัญหรือบำรุงขวัญให้เกิดขึ้นอย่างจริงจัง ควรจัดให้มีการสำรวจทัศนคติ (Attitude Survey) เป็นครั้งคราวเพื่อให้รู้ว่าลูกน้องมีปฏิกิริยาต่องานหรือหัวหน้างานอย่างไรบ้าง ทั้งนี้เพื่อจะได้ทราบปัญหาที่แท้จริงและดำเนินการปรับปรุงแก้ไขได้ถูกต้อง

2) สร้างเครื่องวัดผลสำเร็จในการทำงานของแต่ละบุคคลขึ้น เช่น ระเบียบเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน การโยกย้าย เป็นต้น การดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวพึงปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบ หากปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมจะมีผลกระทบกระเทือนอย่างมากที่สุด

3) เปิดโอกาสให้ลูกน้องได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องราวต่าง ๆ หรือระบายความอัดอั้นตันใจของเขาบ้าง ทั้งนี้ เพราะในทุกหน่วยงานมักจะมีเหตุอันก่อให้เกิดความคับแค้นใจระหว่างผู้ร่วมงาน และคนงานกับฝ่ายบริหารอยู่ด้วยเสมอ เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงานไม่ดีบ้าง ปกครองไม่เป็นธรรมบ้าง เป็นต้น ปัญหาดังกล่าวนี้อาจจัดให้มีทางระบายโดยวิธีที่เรียกว่า Grievance Procedure อนึ่ง การรับฟังความคิดเห็นของลูกน้องนั้น ต้องมีการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งเสมอ หรือไม่ก็ชี้แจงทำความเข้าใจมิใช่ว่าใครเสนอเรื่องอะไรขึ้นมาแล้วก็กลายเป็นคลื่นกระทบฝั่ง หรืออัตรธานไปหมดสิ้น

4) ผู้บังคับบัญชาต้องทำตัวเป็นที่ปรึกษาหรือที่ติของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ช่วยแก้ปัญหาส่วนตัว และเรื่องงาน ดังที่เรียกว่า Counseling Service คือ การช่วยชี้ทางแก้ปัญหาในการปรับปรุงตัวเอง

5) การชมเชยให้รางวัล ทุกคนชอบการสรรเสริญ แต่ต้องทำด้วยใจจริงและระวังมิให้เหลือ การชมเชยให้รางวัลจะทำให้เกิดแรงจูงใจ การทำความดีถ้าไม่มีใครเห็นก็จะเกิดการเบื่อหน่ายและท้อถอย ผู้บังคับบัญชาต้องรับรู้ความสามารถของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ทั่วถึง ใครทำดีก็สรรเสริญให้ปรากฏ ใครทำชั่วก็ปราบปรามให้ราบคาบ

6) สร้างบรรยากาศการทำงานให้ทุกคนมีความหวัง มีโอกาสก้าวหน้า รับผิดชอบของตนเอง และเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานแสวงหาความก้าวหน้าในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอย่างเต็มที่ อย่ากีดกันเป็นอันขาด

7) ให้โอกาสอันเท่าเทียมกันในอันที่จะก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามส่วนสัดแห่งผลการปฏิบัติงานและความสามารถ ทุกคนที่ทำงานย่อมมุ่งหวังความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ด้วยกันทุกคน ฉะนั้น เมื่อมีตำแหน่งว่างลง จงใช้ความเป็นธรรมพิจารณาแต่งตั้งให้รอบคอบที่สุด

8) ผู้บังคับบัญชา ต้องวางตัวเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดีมีน้ำใจเมตตากรุณา โดยทำตัวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าถึง มิใช่วางตัวแบบผู้เรื่องอำนาจ หรือวางตัวแบบสุนัขเฝ้าขโมย

9) พึงส่งเสริมสุขภาพอนามัยของผู้ปฏิบัติงานให้สมบูรณ์อยู่เสมอ ทั้งทางร่างกายและจิตใจ ทั้งนี้ เพราะขวัญก็คล้ายกับสุขภาพร่างกายของมนุษย์ บุคคลที่เจ็บป่วยและเป็นโรคร่างกายจะเลื่อมโทรมอ่อนแอฉับไฉน ก็ย่อมทำให้ขวัญตกต่ำด้วยฉนั้น เพราะขวัญเป็นสภาพของจิต จิตใจกับร่างกายเป็นของคู่กัน อย่างใดอย่างหนึ่งเสื่อมมีผลกระทบกระเทือนถึงกัน

ตามที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ พอสรุปได้ว่า ขวัญคือสภาพของจิตซึ่งแสดงออกให้เห็นได้จากพฤติกรรมในลักษณะต่าง ๆ พฤติกรรมที่แสดงว่าขวัญดี ได้แก่ ความกระตือรือร้น ความขยันขันแข็ง มุมานะไม่หยุดหย่อน ความร่าเริงในทางตรงกันข้าม ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีจิตใจหดหู่ท้อแท้ หดห้วงขาดความกระตือรือร้น ก็แสดงว่าขวัญต่ำหรือไม่มีขวัญ อย่างไรก็ตามการวินิจฉัยกำลังขวัญจะต้องนำระบบงานมาประกอบการพิจารณาด้วย ทั้งนี้ เพราะความเลื่อมขององค์การนั้น ระบบงานมีส่วนเกี่ยวข้องอยู่ด้วยไม่น้อย เช่น ความบกพร่องในการจัดองค์การ ความหย่อนยานในการบังคับใช้ระเบียบวินัย เป็นต้น ฉะนั้น การสร้างเสริมและบำรุงรักษาขวัญจึงควรพิจารณาทั้งในแง่ตัวบุคคลและระบบงานควบคู่กันไปด้วย

## 2.2.5 องค์ประกอบของขวัญกำลังใจ

Davis Keith (1967) กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญของขวัญคือ

1) ลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน อันเป็นเสมือนสะพานที่เชื่อมโรงความเข้าใจอันดีระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงานนั้น

2) ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ เพราะถ้าได้ปฏิบัติงานที่พึงพอใจย่อมจะได้ผลงานมากกว่าที่ปฏิบัติงานที่ไม่พอใจ

3) ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลักและนโยบายดำเนินงานขององค์การ ของพนักงาน เจ้าหน้าที่และผู้ร่วมงาน ตลอดจนการจัดองค์การและระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การ

4) การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงาน ย่อมเป็นเครื่องจูงใจให้บรรดาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ซื่อ และมีความกล้าหาญ

5) สภาพการปฏิบัติงาน ควรให้ถูกต้องตามสุขลักษณะ สมพงษ์ (2526) กล่าวเพิ่มเติมว่า ต้องมีเครื่องมือเครื่องใช้และมีอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานครบถ้วน และเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานด้วย

6) สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานในที่นี้รวมทั้งสภาพทางกายและสภาพทางจิตใจ

ในด้านเกี่ยวกับการศึกษานั้น Wiles กล่าวว่าขวัญในการปฏิบัติงานเป็นปฏิกิริยาทางอารมณ์และจิตใจของคนที่มีต่องานของเขา ปัจจัยสำคัญที่ผู้นำโดยทางการจะช่วยให้ครูได้รับความพึงพอใจในงาน อันเป็นการสร้างขวัญในการปฏิบัติงานมี 8 ประการคือ

- 1) ความมั่นคงและการดำเนินชีวิตอย่างผาสุก
- 2) ความพึงพอใจในสภาพงาน
- 3) ความรู้สึกเป็นเจ้าของ
- 4) การปฏิบัติอย่างยุติธรรม
- 5) ความรู้สึกในความสำเร็จ
- 6) ความรู้สึกสำคัญในตัวเอง
- 7) การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย
- 8) การนับถือตนเอง

Tiffin และ McCormic (1965) มีความเห็นว่า องค์ประกอบที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานนั้น ได้แก่

- 1) สภาพการทำงาน
- 2) การจัดการ
- 3) ค่าจ้าง
- 4) ชั่วโมงการทำงาน
- 5) เพื่อนร่วมงาน
- 6) ลักษณะงาน

- 7) การเลื่อนตำแหน่ง
- 8) การนิเทศงาน
- 9) การสื่อสารข่าวสารและการคมนาคม
- 10) การยอมรับนับถือ
- 11) ความมั่นคง

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบอันจะส่งผลต่อการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของครูในโรงเรียนไว้หลายประการ ได้แก่

- 1) ความเข้าใจและพอใจในแนวนโยบายการบริหารงานของโรงเรียน
- 2) การได้รับมอบหมายภารกิจและหน้าที่การงานที่เหมาะสมกับความรู้และความสามารถ
- 3) การมีโอกาสมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในโรงเรียน
- 4) การได้รับการยอมรับและการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน
- 5) การได้รับสวัสดิการที่เหมาะสมและเป็นธรรม
- 6) บรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน
- 7) บทบาทและความเป็นผู้นำที่ดีของผู้บริหารโรงเรียน

สำหรับนักบริหารการศึกษาอีกท่านหนึ่งคือ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่จะทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานของบุคคลในหน่วยงานดีหรือไม่ดีขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

- 1) หน่วยงานมีวัตถุประสงค์เป็นที่พึงพอใจที่ทุกคนยอมรับหรือไม่
- 2) คนทำงานมีความพึงพอใจและภูมิใจในงานที่ตนปฏิบัติหรือไม่
- 3) มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนที่ปฏิบัติงานอยู่หรือไม่
- 4) มีสิ่งตอบแทนให้กับบุคคลที่ปฏิบัติงานเหมาะสมเพียงใด
- 5) มีการนิเทศงานกันอย่างใกล้ชิดรวดเร็วและเพียงพอทั่วถึงเพียงใด
- 6) มีการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจกันดีเพียงใด
- 7) สุขภาพทางกายและทางจิตใจโดยทั่วไปของคนทำงานเป็นอย่างไร

ชิต (2528) สุนัน (2532) และนุศศักดิ์ (2532) ได้สรุปถึงองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจมี 6 ด้าน ดังนี้

- 1) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน (Belongingness)
- 2) ความรู้สึกรับผิดชอบในหน้าที่ (Responsibility)

- 3) ความรู้สึกประสบผลสำเร็จ (Success)
- 4) ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน (Security)
- 5) ความพึงพอใจในการทำงาน (Satisfaction)
- 6) ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน (Relations)

#### 2.2.6 ประโยชน์ของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

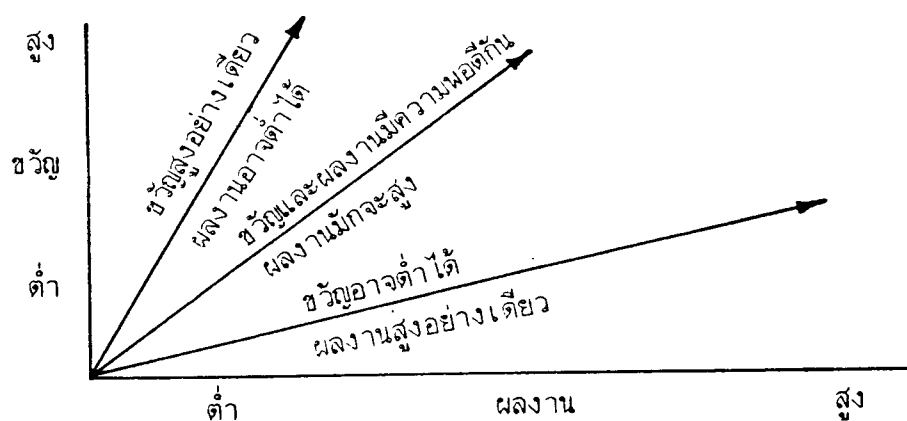
Davis Keith (1976) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของกำลังใจขวัญในการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

- 1) ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ
- 2) มีความจงรักภักดีต่อองค์การ
- 3) เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของเจ้าหน้าที่อื่น จะทำให้มีการปฏิบัติตามกฎและระเบียบวินัย

4) ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานอุทิศสติปัญญาความสามารถให้แก่องค์การในยามที่ประสบภาวะ  
คับขัน

- 5) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจในวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การ
- 6) ส่งเสริมให้สมาชิกในองค์การเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ
- 7) ก่อให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การที่ปฏิบัติงานอยู่

อย่างไรก็ตาม มักจะมีความเชื่อกันและมีความเชื่อมั่นว่า ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญในการทำงานดีและสูงแล้วผลการปฏิบัติงานก็จะสูงตามไปด้วย ซึ่งความเชื่อดังกล่าวจะเป็นจริงไม่ได้  
ตลอดไป ดังรูปภาพที่ 2



รูปที่ 2 เปรียบเทียบผลงานกับระดับขวัญกำลังใจ

จากแผนภาพดังกล่าว จะพบว่า การมีขวัญสูงอย่างเดียวนั้นมิได้ทำให้ผลการปฏิบัติงานดีหรือสูงเสมอไป และการมีผลงานอย่างเดียวนั้นไม่คำนึงถึงขวัญ ก็มีได้หมายถึงจะทำให้ขวัญตกต่อไปด้วย เพราะขวัญอาจต่ำหรือสูงก็ได้ แต่ถ้ามีขวัญและผลการปฏิบัติงานพอดีกันจะทำให้เกิดประสิทธิภาพคือทั้งขวัญและผลงานจะดีหรือสูงไปด้วยอันไม่ตกต่ำลงมา

กมล (2516) สรุปได้ว่ากำลังขวัญที่ดีของบุคคลในองค์การ จะช่วยให้เกิดประโยชน์แก่การปฏิบัติงานมาก ดังนี้

- 1) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
- 2) สร้างความจงรักภักดีมีสัจย์ต่อหมู่คณะและองค์การ
- 3) เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลในด้านการควบคุมพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานให้ผู้ปฏิบัติงานอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัย
- 4) สร้างสามัคคีธรรมและก่อให้เกิดพลังร่วมในหมู่คณะ อันจะสามารถฟันฝ่าอุปสรรคทั้งหลายขององค์การได้
- 5) เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ
- 6) เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกของหมู่คณะหรือองค์การเกิดความคิดสร้างสรรค์
- 7) ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่

## 2.2.7 มาตรการหรือเครื่องชี้ในการวัดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

Keith Davis (อ้างถึงใน กรมสามัญ, 2532) ได้กล่าวเปรียบเทียบว่ากำลังขวัญในการทำงานนั้นหากจะเปรียบไปก็คล้ายกับสุขภาพของร่างกายมนุษย์ เพราะกำลังขวัญอาจเป็นได้ทั้งในความหมายที่สูงและต่ำ เช่นเดียวกับสุขภาพของร่างกายที่อาจเป็นได้ทั้งอ่อนเพลียและแข็งแรง อันเป็นเครื่องชี้ให้ทราบสภาพโดยทั่วไปของร่างกาย โดยนัยนี้ เพื่อให้ชีวิตดำรงอยู่ได้และมีพลังแข็งแรงอยู่เสมอคนเราจึงต้องหมั่นออกกำลังกายและตรวจสุขภาพอยู่เสมอ นั่นใดก็เช่นกันความปรารถนาที่จะให้องค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ก็จำเป็นต้องหมั่นตรวจตรากำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การอยู่เสมอ เพื่อประโยชน์ในการที่จะพิจารณากำลังใจของหมู่คณะในหน่วยงานว่าสูงหรือต่ำเพียงใด จะได้ปรับปรุงแก้ไขหรือส่งเสริมให้เหมาะสมต่อไป

มาตรการที่สามารถจะใช้เป็นเครื่องวัดและตรวจสอบขวัญในการทำงานของบุคลากรในองค์การ ได้แก่

1) ระดับความสม่ำเสมอของผลงาน การที่ผลงานในความรับผิดชอบของหน่วยงานหรือองค์การลดลงอย่างรวดเร็วหรือลดลงแล้วไม่กลับขึ้นสู่ระดับปกติอีกเป็นเวลานานย่อมเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความบกพร่องของการทำงาน ซึ่งอาจจะเนื่องมาจากขวัญของผู้ปฏิบัติงานก็ได้ การตรวจระดับของงานจึงเป็นทางหนึ่งที่จะช่วยให้ทราบถึงสภาพของขวัญในการทำงานได้

2) การขาดงานหรือความเฉื่อยชา ขวัญจะแสดงออกโดยการกระตือรือร้นในการทำงานและความตั้งใจในการทำงาน การขาดงานหรือการลางานบ่อย ๆ ของคนในองค์การย่อมกระทบกระเทือนต่อผลงานและประสิทธิภาพของการทำงาน การขาดงานหรือลาด้วยเหตุผลต่าง ๆ ควรได้รับความสนใจและนำมาสู่การวิเคราะห์ของฝ่ายบริหาร เพราะพฤติกรรมการลาหรือหยุดงานอาจชี้ให้เห็นสภาพอันแท้จริงของขวัญของคนงานได้ดีว่ามีอะไรกระทบกระเทือนขวัญบ้าง ความเฉื่อยชาก็อาจมีเหตุหรือสภาพจิตใจได้รับความกระทบกระเทือน จึงทำให้ขาดความกระตือรือร้นที่จะทำงานอย่างกระฉับกระเฉง สภาพเหล่านี้จะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นสภาพขวัญของผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

3) การลาออกจากงานหรือโยกย้ายงาน แม้ว่าองค์การจะได้จัดสวัสดิการต่าง ๆ ไว้ให้ และได้จัดระบบเงินเดือน หรือค่าจ้างให้อย่างเป็นธรรมรวมทั้งสภาพการณแวดล้อมการทำงานก็ได้ จัดไว้อย่างดีแล้วก็ตาม แต่ยังมีคนลาออกหรือขอย้ายมาก ๆ ก็พอจะอาศัยเป็นเครื่องชี้ให้เห็นระดับของผู้ปฏิบัติงานได้ว่ามีบางอย่างผิดปกติไปเสียแล้ว

4) คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์ การร้องทุกข์ของคนงานก็ดีหรือบัตรสนเท่ห์ที่กล่าวโทษการทำงานของคนในองค์การก็ดีหากมีบ่อย ๆ เสมอ ๆ ก็น่าจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าเกิดความบกพร่องในการทำงานขึ้นแล้ว การร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์จะมีขึ้นยากหากการปฏิบัติงานได้เป็นไปตามปกติและผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้รับความดูแลเอาใจใส่โดยเสมอหน้า

5) การกรอกแบบสอบถาม การกรอกแบบสอบถามตามระยะเวลาอันเหมาะสมเช่น 4 เดือนครั้ง หรือ 6 เดือนครั้ง นับว่าเป็นเครื่องมือที่ดีในการตรวจสอบสภาพขวัญของการทำงานโดยทั่วไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของคำถามและวิธีการที่จะสอบถามแม้ว่าวิธีนี้อาจจะสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายอยู่บ้างก็ตามแต่ก็คุ้มค่า

6) การสัมภาษณ์ วิธีการที่จะทราบถึงสภาพขวัญอีกวิธีหนึ่งคือการสอบถามโดยวิธีสัมภาษณ์ การสนทนาโดยตรงจะทำให้ได้คำตอบตรงไปตรงมา เป็นวิธีที่อาจได้คำตอบที่แปลความได้ชัดกว่าแบบสอบถามแม้ว่าจะสิ้นเปลืองเวลาก็ตาม แต่ถ้าผู้ถามมีความสามารถในการถาม และสัมภาษณ์อย่างดีแล้ว วิธีนี้ก็นับว่าให้ประโยชน์คุ้มค่า

อุทัย (2526) การที่จะทราบว่าคนในหน่วยงานหรือในองค์การมีขวัญดีหรือไม่นั้น ก็จะต้องอาศัยมาตรการตรวจสอบดังต่อไปนี้

1) ความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน คนที่มีขวัญดีจะขยันหมั่นเพียรในการทำงาน มีความกระตือรือร้น และมีความตั้งใจในการทำงาน ไม่ขาดงาน ไม่มาสาย ไม่ลาบ่อย คนที่มีขวัญไม่ดีก็คือ มีความหมดหวัง ท้อแท้ในการทำงาน ขาดความกระตือรือร้น ขาดงานหรือลางานบ่อย ๆ

2) ความสม่ำเสมอของผลงาน ผลงานดีและสม่ำเสมอหรือดีขึ้นก็แสดงว่ามีขวัญดี แต่ถ้าระดับผลงานต่ำลง หรือเคยมีผลงานดีแต่ต่อมาผลงานต่ำลงก็แสดงว่าขวัญไม่ดี

3) คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์ ถ้ามีคำร้องทุกข์หรือบันสนเท่ห์กล่าวโทษบ่อย แสดงว่าขวัญภายในองค์การนั้นไม่ดี

4) อัตราการเข้าออกจากงานมีการย้าย โอน หรือเข้าออกจากงานบ่อย แสดงว่าในหน่วยงานมีขวัญไม่ดี

สมพงษ์ (2519) ได้ศึกษาถึงมาตรการที่จะสามารถใช้เป็นเครื่องมือและตรวจสอบขวัญในการทำงานของบุคคลในองค์การนั้น อาจได้แก่สิ่งต่อไปนี้คือ

1) ระดับความสม่ำเสมอของผลงาน การที่ผลงานในความรับผิดชอบของหน่วยงานหรือองค์การลดลงอย่างรวดเร็ว หรือลดแล้วไม่ยอมขึ้นสู่ระดับปกติอีกเป็นเวลานาน ย่อมเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความบกพร่องของการทำงาน ซึ่งอาจจะเนื่องมาจากขวัญของผู้ปฏิบัติงานก็ได้

2) การขาดงานหรือความเฉื่อยชา ขวัญดีแสดงออกโดยความกระตือรือร้นในการทำงาน และความตั้งใจในการทำงาน การขาดงานหรือลางานบ่อย ๆ ของคนในองค์การย่อมกระทบกระเทือนต่อผลผลิต และประสิทธิภาพของการทำงาน การขาดงานหรือลางานด้วยเหตุผลต่าง ๆ ควรได้รับความสนใจ และนำมาสู่การวิเคราะห์ของฝ่ายบริหาร

3) การลาออกจากงานหรือขอยกย้ายงาน แม้ວ່າองค์การจะได้จัดสวัสดิการต่าง ๆ ไว้ให้ และ/หรือได้จัดระบบเงินเดือนค่าจ้างให้อย่างเป็นธรรมรวมทั้งสภาพการณ์แวดล้อมการทำงาน จัดไว้ดีแล้วก็ตาม แต่ยังมีคนงานลาออกหรือขอยกย้ายมาก ๆ ก็พอจะอาศัยเป็นเครื่องชี้ให้เห็นระดับ

ขวัญของผู้ปฏิบัติงานได้ว่ามีบางสิ่งบางอย่างผิดปกติไปเสียแล้ว

4) คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์ การร้องทุกข์ของคณงานก็ดี หรือบัตรสนเท่ห์ที่กล่าวโทษการทำงานของคนในองค์การก็ดีหากมีบ่อย ๆ เสมอ ๆ ก็น่าจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าเกิดความบกพร่องในการทำงานขึ้นแล้ว

5) การกรอกแบบสอบถาม การกรอกแบบสอบถามตามระยะเวลาอันเหมาะสม เช่น 4 เดือนต่อครั้ง หรือ 6 เดือนต่อครั้ง นับว่าเป็นเครื่องมือที่ดีในการตรวจสอบสภาพขวัญของการทำงานโดยทั่วไปได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของคำถามและวิธีการที่จะสอบถาม แม้ว่าวิธีนี้อาจจะสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายอยู่บ้างก็ตามแต่ก็คุ้มค่า

6) การสัมภาษณ์ วิธีที่จะทราบถึงสภาพขวัญอีกวิธีหนึ่ง คือ การสอบถามโดยวิธีสัมภาษณ์ การสนทนาโดยตรงจะทำให้ได้ทั้งคำตอบตรงไปตรงมา วิธีนี้อาจได้คำตอบที่แปลความได้ชัดกว่าแบบสอบถาม

## 2.2.8 ลักษณะที่แสดงว่าคนในหน่วยงานมีขวัญกำลังใจดี

เสถียร (2518) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจของผู้ได้บังคับบัญชาจะดีขึ้นถ้าเขามีความรู้สึกดังต่อไปนี้

- 1) ได้ทำงานที่เหมาะสมกับเขา
- 2) มีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่
- 3) มีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ
- 4) ได้ทำงานในสภาพและสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม
- 5) รู้สึกว่าเขามีโอกาสก้าวหน้า
- 6) มีความรู้สึกว่า เขาได้รับการยอมรับนับถือนับถือว่าเป็นพวกเช่นเดียวกับผู้ร่วมงานอื่น ๆ ในหน่วยงานนั้น
- 7) ได้รับความยุติธรรมจากหัวหน้า
- 8) ได้รับค่าตอบแทนชดเชยเมื่อทำดี
- 9) ได้มีส่วนทราบถึงนโยบาย แผนงาน การเปลี่ยนแปลง และการเคลื่อนไหวต่าง ๆ ของหน่วยงานของเขา
- 10) ผู้บังคับบัญชาของเขารักษาระเบียบวินัยในหน่วยงานเป็นอย่างดี

11) ได้มีโอกาสระบายความเดือดร้อน และความกังวลหรือความกลุ้มใจต่อผู้บังคับบัญชา เพราะความรู้สึกที่อัดเก็บไว้นานย่อมมีผลร้าย

12) ได้มีโอกาสเสนอแนะ เพื่อแก้ไขสภาพการณ์หรือปรับปรุงให้ดีขึ้น

13) ได้มีโอกาสแสดงข้อเสนอแนะ เพื่อแก้ไขหรือปรับปรุงงาน ให้ดีขึ้น

14) ได้เห็นผู้บังคับบัญชาสนใจติดตามงานที่ได้มอบหมายให้แก่เขา

วัฒนา (2519) ได้ให้แนวทางในการพิจารณาเกี่ยวกับอาการต่าง ๆ ที่สื่อแสดงให้เห็นว่า คนมีขวัญดี ได้แก่ส่วนประกอบดังนี้

1) บรรยากาศในหน่วยงานแจ่มใสร่าเริง

2) งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยราบรื่นและถูกต้องเชื่อถือได้

3) สมาชิกในหน่วยงานมีความสนใจหรือสนุกเพลิดเพลินกับงานของเขา

4) สมาชิกในหน่วยงานจะให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงให้ดีขึ้นเสมอ

5) สมาชิกในหน่วยงานจะทำการวิพากษ์วิจารณ์ หรือให้ความคิดเห็นต่าง ๆ ด้วยความบริสุทธิ์ใจ

6) สมาชิกในหน่วยงานพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือเป็นกรณีพิเศษในยามฉุกเฉินรีบด่วน

7) สมาชิกในหน่วยงานจะยอมรับการมอบหมายหน้าที่การงานพิเศษเพิ่มเติมด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส

8) สมาชิกในหน่วยงานจะยังคงดำรงสภาพความเป็นปกติดีอยู่ตามเดิม แม้จะมีสิ่งต่าง ๆ ผิดพลาดไปเกิดขึ้น

## 2.2.9 ลักษณะที่แสดงว่าคนในหน่วยงานมีขวัญกำลังใจไม่ดี

เสถียร (2518) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาจะเลวลงถ้าเขามีความรู้สึกดังต่อไปนี้

1) เห็นคนทำดีแล้วไม่ได้ดี หรือทำผิดแล้วได้รับโทษในหน่วยงานของเขาหรือในหน่วยงานอื่น ๆ ในสำนักงานของเขา

2) ถูกดูเมื่อกระทำผิด แต่ไม่ได้รับคำยกย่องชมเชยเมื่อกระทำดี

3) เห็นการไม่ถูกต้องกันเกิดขึ้นอย่างแพร่หลายในหน่วยงานของเขา เช่น การอิจฉาริษยา การโยนกลอง การคอยจับผิด ฯลฯ

4) ผู้บังคับบัญชาไม่ให้เสรีภาพในการทำงานแก่เขาอย่างสมควร หากคอยจับผิดจู้จี้จุกจิกจนเกินไป

5) ผู้บังคับบัญชาไม่ปฏิบัติตามคำสั่งสัญญาที่ได้ให้ไว้

6) ผู้บังคับบัญชาสั่งงานไขว้สาຍงานอยู่เป็นประจำ

วัฒนา (2519) กล่าวว่า องค์ประกอบของการมีขวัญต่ำที่จะกล่าวต่อไปนี้เป็นสัญญาณที่เราจะต้องคอยจับตาดู เมื่อเราทราบแล้ว ทำอย่างไรปล่อยให้มันผ่านไป โดยหวังว่ามันจะหายไปเองเมื่อถึงเวลา จริงอยู่อาจจะมีอาการบางอย่างบางอย่างอื่นที่อาจจะหายไปเอง แต่ส่วนใหญ่แล้วอาการเหล่านี้มักจะแย่หรือตกต่ำลงไปอีก เมื่อเวลาล่วงเลยไปนาน ๆ และผู้บังคับบัญชาจะต้องเผชิญกับปัญหาร้ายแรงมากขึ้น แทนที่จะเป็นปัญหาเพียงเล็กน้อย อาการบางอย่างของการมีขวัญไม่ดี มีดังต่อไปนี้

1) มีการลาออกจากงาน หรือแยกย้ายไปอยู่ที่อื่นโดยความสมัครใจ ในอัตราเพิ่มขึ้นมากอย่างผิดปกติ

2) มีความเฉื่อยชาหรือความเกือ้งหงอยในการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ

3) มีการขาด การลามมากขึ้นผิดปกติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะที่มีปริมาณงานที่จะต้องทำมาก

4) มีความผิดพลาดและความไม่ถูกต้อง ความเชื่อถือไม่ได้มากขึ้นผิดปกติ

5) มีการทะเลาะเบาะแว้งในหมู่สมาชิกของหน่วยงาน

6) ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเย็นชาต่อผู้บังคับบัญชาโดยจะเห็นได้ว่าการตอบผู้บังคับบัญชาด้วยคำตอบแบบถามคำตอบคำ หรือด้วยการไม่มองหน้าในเวลาที่พูดด้วย หรือในเวลาที่เขาตอบผู้บังคับบัญชา

7) มีการไม่เชื่อฟัง ไม่อ่อนน้อม ไม่สุภาพ มักแข็งข้อหรือขัดคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเสมอ

8) มีการแสดงออกซึ่งความไม่พอใจ เมื่อผู้บังคับบัญชาวิพากษ์วิจารณ์

9) ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สนใจหรือไม่เอาใจใส่ต่อคนอื่น ไม่พูดจาด้วยหรือติดต่อเรื่องอะไรกับเพื่อนร่วมงานก็ทำไปด้วยความรีบร้อน

10) ผู้ใต้บังคับบัญชาเดินเกรไปเกรมาด้วยความขี้เกียจ หรือลุ่ม ๆ คล้า ๆ งานอยู่เสมอแต่งานไม่เสร็จสักที ดูคล้ายกับว่าเขาอยู่ตลอดเวลา

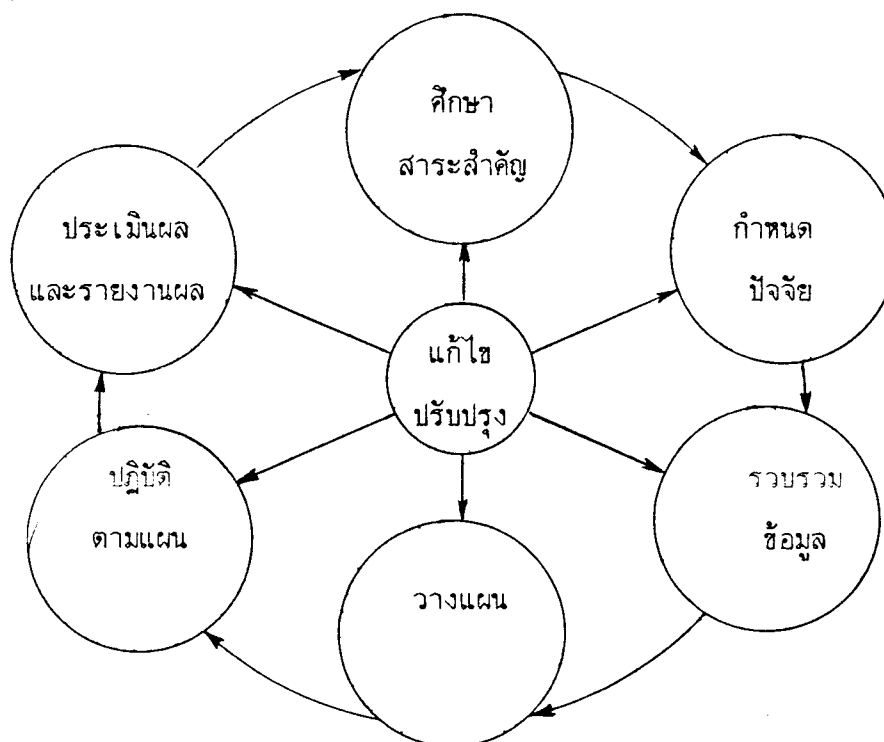
11) มีคำร้องทุกข์หรือคำร้องเรียนจากประชาชนมากผิดปกติ

12) มีการแสดงอารมณ์หรือมีการร้องไห้หรือให้ในหมู่สตรีด้วยกันเอง การแสดงอารมณ์หรือแสดงความรู้สึกไม่พอใจ มักจะเห็นได้จากการเปิดปิดประตูอย่างแรง การกระแทกโทรทัศน์หรือกระแทกคู่มือปฏิบัติงาน ตลอดจนกระแทกวัตถุสิ่งของลงบนโต๊ะแรง ๆ

13) มีการร้องเรียนหรือมีข้อข้องใจและมีการวิพากษ์วิจารณ์ในเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ มากอย่างผิดปกติ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วไม่มีมูลความจริงหรือหลักฐานอะไรเลย ดังนั้นความสำเร็จของท่านในฐานะเป็นผู้บังคับบัญชา หรือฝ่ายบริหาร ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถของท่านที่จะทำให้ความต้องการขององค์การกับความต้องการของสมาชิกแต่ละคนในหน่วยงานของท่านประสานสอดคล้องและสมดุลกัน

## 2.2.10 กระบวนการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ

องค์ประกอบสำคัญของกระบวนการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญตามแผนภูมิดังนี้



แผนภูมิที่ 1 ขั้นตอนของกระบวนการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ

จากแผนภูมิแสดงขั้นตอนของกระบวนการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจบุคลากรในหน่วยงาน จะประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ 7 ขั้นตอน ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2531)

- 1) ศึกษาสาระสำคัญเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎีของการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ
- 2) กำหนดปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากรในหน่วยงาน
- 3) รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ
- 4) วางแผนการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ
- 5) ปฏิบัติตามแผน
- 6) ประเมินผลรายงานผล
- 7) แก้ไขปรับปรุง

ทั้งนี้ ในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ จะเกี่ยวข้องกับการแก้ไข ปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา จากคำกล่าวที่ว่า "เจตคติและการจูงใจก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจ" ทั้งเจตคติและการจูงใจ สามารถเสริมสร้างให้เกิดขึ้นได้ด้วยการจัดกิจกรรมในหลาย ๆ ลักษณะ หลาย ๆ กิจกรรม ดังกล่าวมาแล้วนั้น ขั้นตอนที่สำคัญประการแรกของกระบวนการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ก็คือ ศึกษาสาระสำคัญเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎีของการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ

- 1) การศึกษาสาระสำคัญเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎีของการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ

การศึกษาสาระสำคัญ หมายถึง การศึกษาความหมายของคำที่เกี่ยวข้องความสำคัญของการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ แนวคิดในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ และทฤษฎีการจูงใจที่สำคัญ ๆ ได้แก่ ทฤษฎีการจูงใจของ Maslow ทฤษฎีการจูงใจของ McGregor ทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg ทฤษฎีการจูงใจของ McClelland และทฤษฎีอื่น ๆ เพื่อนำมากำหนดปัจจัย

- 2) การกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจบุคลากรในหน่วยงาน

การกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจบุคลากรในหน่วยงาน หมายถึง การประยุกต์หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจมากำหนดเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อนำไปรวบรวมข้อมูล

### 3) การรวบรวมข้อมูล

การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจของบุคลากรในหน่วยงาน หมายถึง การใช้วิธีการและเครื่องมือต่าง ๆ เก็บรวบรวมปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของการมีขวัญและกำลังใจหรือต่อของบุคลากรในหน่วยงาน

(1) วัตถุประสงค์ของการรวบรวมข้อมูล การรวบรวมข้อมูลมีวัตถุประสงค์สำคัญ 2 ประการ ได้แก่

ก. เพื่อให้ทราบว่าบุคลากรในหน่วยงานมีขวัญและกำลังใจสูงหรือต่ำในเรื่องใดบ้าง

ข. เพื่อให้สามารถวางแผนจัดกิจกรรมเสริมสร้างขวัญและกำลังใจบุคลากรในหน่วยงานได้ถูกต้อง

(2) วิธีการรวบรวมข้อมูล วิธีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพขวัญและกำลังใจของบุคลากรในหน่วยงาน จำนวน 5 วิธีการ คือ

ก. การสัมภาษณ์ ซึ่งสามารถกระทำได้ 2 ลักษณะ คือ การสัมภาษณ์ลักษณะการเตรียมคำถามล่วงหน้า และการสัมภาษณ์ลักษณะปล่อยอิสระ โดยผู้สัมภาษณ์มีหน้าที่สนับสนุนให้พูด

ข. การส่งแบบสอบถาม ซึ่งสามารถกระทำได้ 2 ลักษณะ คือ ส่งแบบสอบถามที่กำหนดคำตอบไว้ให้เลือกและส่งแบบสอบถามที่เปิดโอกาสให้ตอบอิสระ

ค. การสังเกต โดยการกำหนดสิ่งที่ต้องการสังเกตไว้ล่วงหน้า เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ความตั้งใจทำงาน ฯลฯ

ง. การศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร เช่น รายงานประจำเดือน รายงานผลการปฏิบัติงาน รายงานการประชุม การขอย้าย การร้องทุกข์ ฯลฯ

จ. การประชุม/สัมมนา

(3) เครื่องมือที่ใช้สำหรับรวบรวมข้อมูล เครื่องมือที่ใช้สำหรับการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพขวัญและกำลังใจของบุคลากรในหน่วยงาน จำนวน 4 แบบ คือ

ก. แบบสัมภาษณ์

ข. แบบสอบถาม

ค. แบบสังเกต

ง. แบบบันทึกข้อมูล

(4) กระบวนการรวบรวมข้อมูล กระบวนการรวบรวมข้อมูลประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ๓

4 ขั้นตอน คือ

ก. กำหนดปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร  
ในหน่วยงาน

ข. สร้างเครื่องมือและเก็บรวบรวมข้อมูล

ค. วิเคราะห์และสรุปผล

ง. นำผลไปใช้วางแผน

ในแต่ละขั้นตอนมีสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

- การกำหนดปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ  
บุคลากรในหน่วยงาน ได้แก่ การพิจารณาว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่มีอาจจะมีผลกระทบต่อขวัญและ  
กำลังใจของบุคลากรในหน่วยงาน เช่น สภาพการปฏิบัติงาน ความมั่นคง ความก้าวหน้า ความ  
สัมพันธ์ในหน่วยงาน ฯลฯ

- การสร้างเครื่องมือ ได้แก่ การพิจารณาว่า ถ้าต้องการจะทราบว่าปัจจัย  
ที่ได้กำหนดไว้แล้ว ปัจจัยใดบ้างที่มีผลทำให้ขวัญและกำลังใจของบุคลากรสูง ปัจจัยใดบ้างที่มีผลทำ  
ให้ขวัญและกำลังใจของบุคลากรต่ำ ควรจะใช้เครื่องมือชนิดใดจึงจะเหมาะสม เพราะเครื่องมือ  
แต่ละชนิดจะเหมาะสมกับความต้องการแต่ละแบบ ในบางครั้งอาจจะต้องใช้เครื่องมือหลาย ๆ  
ชนิดด้วยกัน เพื่อให้ผลที่ได้รับตรงตามวัตถุประสงค์มากที่สุด เช่น ใช้แบบสัมภาษณ์ แบบสังเกต  
แบบบันทึกข้อมูล แบบสอบถาม แบบอื่น ๆ อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลาย ๆ อย่างรวมกัน

- การวิเคราะห์และสรุปผล ได้แก่ การนำผลที่ได้จากการเก็บรวบรวมมา  
อธิบายความหมายโดยเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ด้วยวิธีการทางสถิติ

- นำผลไปใช้วางแผน ได้แก่ การนำผลสรุปมาใช้เป็นแนวทางในการวางแผน  
เสริมสร้างขวัญและกำลังใจบุคลากรในหน่วยงานต่อไป

จากขั้นตอนของกระบวนการรวบรวมข้อมูลทั้ง 4 ขั้นตอนดังกล่าว จะช่วยให้  
ผู้บริหารหน่วยงานทราบว่า ปัจจัยใดบ้างที่มีผลทำให้ขวัญและกำลังใจของบุคลากรสูงหรือต่ำ อยู่  
ระดับใด ควรจะเสริมสร้างในปัจจัยใดบ้าง ซึ่งจะนำไปสู่การใช้วางแผนต่อไป

#### 4) การวางแผน

การวางแผนในที่นี้หมายถึง การพิจารณาว่าจะจัดทำกิจกรรมอะไร จะจัดทำอย่างไร จะจัดทำเมื่อไร ใครจะเป็นผู้ปฏิบัติจัดทำ เพื่อเสริมและสร้างขวัญกำลังใจบุคลากรในหน่วยงานให้สูงขึ้น

ในการวางแผนเพื่อเสริมและสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากรในหน่วยงานให้สูงขึ้น ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ ๆ 6 ขั้นตอน คือ

(1) วิเคราะห์ปัญหาเพื่อค้นหาสาเหตุคำว่า "ปัญหา" ในที่นี้หมายถึง ปัจจัยที่มีผลทำให้ขวัญและกำลังใจของบุคลากรต่ำ

(2) กำหนดทางเลือกไว้หลาย ๆ ทางเลือก เพื่อนำมาใช้ในการกำจัดสาเหตุที่ค้นพบ

(3) พิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุด จากทางเลือกที่กำหนดไว้หลาย ๆ ทางเลือก ดังกล่าวกำหนดเป็นแนวทางแก้ไขปัญหา

(4) กำหนดกิจกรรม กำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดเป้าหมาย

(5) จัดทำรายละเอียดของการกำหนดระยะเวลาดำเนินการ เช่น ในรูปของ Gantt Chart หรือโครงการ

(6) เสนอผู้บริหารเพื่อพิจารณา

การวางแผนทั้ง 6 ขั้นตอนดังกล่าว จะช่วยให้การเสริมและการสร้างขวัญกำลังใจบุคลากรในหน่วยงานเป็นไปอย่างมีเหตุมีผล และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ โดยงานเมื่อวางแผนเสร็จสิ้นแล้ว จะนำไปสู่ขั้นตอนที่สำคัญอีกขั้นตอนหนึ่ง คือการปฏิบัติตามแผน

#### 5) การปฏิบัติตามแผน

การปฏิบัติตามแผน หมายถึง การลงมือปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามระยะเวลาดำหนดไว้ รวมทั้งการควบคุม กำกับ ติดตาม นิเทศ การปฏิบัติกิจกรรมดังกล่าว และแก้ไข ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นในระหว่างปฏิบัติ แต่ละกิจกรรม ผลการปฏิบัติจะเป็นอย่างไร ผู้บริหารจะทราบได้จาก "การประเมินผลและการรายงานผล"

#### 6) การประเมินผลและการรายงานผล

การประเมินผลในที่นี้หมายถึง การนำผลที่ได้จากการปฏิบัติตามแผนมาเปรียบเทียบกับ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายว่า ผลที่ได้จากการปฏิบัติเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายหรือไม่ อย่างไร

การรายงานผลในที่นี้หมายถึง การแจ้งผลการปฏิบัติที่สรุปได้จากการประเมินให้ผู้บริหาร และบุคลากรในหน่วยงานทราบ เพื่อนำไปใช้ในการแก้ไขปรับปรุงหรือใช้เป็นแนวทางปฏิบัติต่อไป

### 2.2.11 เทคนิคการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ

การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจบุคลากรในหน่วยงาน นอกจากจะใช้ "วิธีการ" ซึ่งเป็นไปตามลำดับขั้นตอนของกระบวนการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแล้ว ยังสามารถใช้เทคนิคเฉพาะอย่างบางเทคนิคเข้ามาประยุกต์ได้ เช่น เทคนิคการบริหารเชิงประชาธิปไตย เทคนิคการพัฒนาทีมงาน เทคนิคการบริหารงานโดยวัตถุประสงค์ เทคนิคคิวซี หรือเทคนิคอื่น ๆ เป็นต้น

บุคลากรที่มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสูง ย่อมเกิดจากความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสามารถสร้างขึ้นได้ด้วยการจูงใจ สำหรับการจูงใจสามารถกระทำได้ด้วยการใช้สิ่งจูงใจ แต่สิ่งจูงใจซึ่งเป็นปัจจัยที่ใช้กับแต่ละบุคคล แต่ละกลุ่ม หรือแต่ละหน่วยงาน ย่อมมีความแตกต่างกัน ความแตกต่างกันของแต่ละบุคคล แต่ละกลุ่มบุคคล หรือแต่ละหน่วยงาน ดังนั้น วิธีการบางวิธี เทคนิคบางเทคนิค ที่นำมาใช้จูงใจบุคลากรให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติ จึงย่อมเหมาะสมเฉพาะแต่ละบุคคล แต่ละกลุ่มบุคคล หรือแต่ละหน่วยงาน เป็นธรรมดา อย่างไรก็ตาม เทคนิคหนึ่งที่ยิมนำมาประยุกต์ใช้กันในปัจจุบันซึ่งสามารถใช้กับปัจจัยบางปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจบุคลากรในหน่วยงานให้สูงขึ้นได้ คือ เทคนิคคิวซี ซึ่งจะขอกล่าวไว้เป็นแนวทางในการปฏิบัติดังต่อไปนี้

#### 2.2.11.1 การใช้เทคนิคคิวซีในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ

##### 1) ความหมายของคิวซี

คิวซี (Q.C. หรือ Q.C.C) มาจากคำว่า Quality Circle Control หมายถึง กลุ่มบุคคลขนาดเล็กจำนวน 3 - 10 คน ที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกัน รวมตัวกันอย่างอิสระ เพื่อทำกิจกรรมร่วมกันเกี่ยวกับการแก้ปัญหา และการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนาซึ่งกันและกัน

##### 2) หลักการปฏิบัติกิจกรรมคิวซี

การปฏิบัติกิจกรรมคิวซี ยึดหลักการสำคัญ 4 ประการ คือ

(1) ต้องไม่ขัดกับนโยบายของหน่วยงาน

(2) สามารถปฏิบัติได้เอง

(3) ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม

(4) ทำงานอย่างต่อเนื่อง

### 3) บทบาทของผู้บริหารหน่วยงานกับการใช้เทคนิคคิวซี

ผู้บริหารหน่วยงานมีความสำคัญต่อความสำเร็จของการปฏิบัติกิจกรรมคิวซีเป็นอย่างมาก ดังนั้นผู้บริหารควรมีบทบาทดังต่อไปนี้

(1) สร้างแนวคิด เสริมความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับปฏิบัติกิจกรรมคิวซีอย่างถูกต้องให้กับบุคลากร

(2) ให้คำแนะนำปรึกษา ให้กำลังใจผู้ปฏิบัติกิจกรรมคิวซี

(3) สนับสนุนการปฏิบัติกิจกรรมคิวซีในหน่วยงาน

(4) ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

### 4) องค์ประกอบของคิวซี

คิวซีประกอบด้วยสมาชิกกลุ่ม 3 ฝ่าย ได้แก่

(1) หัวหน้ากลุ่ม หัวหน้ากลุ่มจะได้รับเลือกตั้งจากสมาชิกในกลุ่ม มีหน้าที่สำคัญ 8 ประการ คือ

ก. บริหารงานกลุ่มให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ข. ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพสมาชิกให้มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม

ค. ส่งเสริมให้สมาชิกพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ง. นำประชุมกลุ่ม

จ. ให้กำลังใจสมาชิกในกลุ่ม

ฉ. ติดตามผลการปฏิบัติกิจกรรมของกลุ่ม

ช. มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของสมาชิก

ซ. ประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้อง

(2) เลขานุการกลุ่ม เลขานุการกลุ่มจะได้รับเลือกตั้งจากสมาชิกในกลุ่ม มีหน้าที่สำคัญ 5 ประการคือ

- ก. เตรียมวาระการประชุม
- ข. นัดหมายวัน เวลา และสถานที่ในการประชุม
- ค. แจ้งให้สมาชิกกลุ่มทราบล่วงหน้า
- ง. บันทึกการประชุมของกลุ่ม
- จ. รายงานผลการประชุมให้สมาชิกทราบในคราวต่อไป

(3) สมาชิกกลุ่ม สมาชิกกลุ่มควิชีควรจะมาจากหน่วยงานเดียวกัน หรือมาจากบุคคลที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกัน มีหน้าที่สำคัญ 5 ประการ คือ

- ก. เข้าประชุมตรงเวลาและสม่ำเสมอ
- ข. แสดงความคิดเห็นในการประชุมกลุ่ม
- ค. เปิดใจให้กว้างและรับฟังความคิดเห็นจากสมาชิกคนอื่น ๆ
- ง. รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายจากกลุ่ม
- จ. ปฏิบัติตามมติของกลุ่มโดยเคร่งครัดและด้วยความเต็มใจ

#### 5) หลักการสำหรับการเลือกหัวข้อทำกิจกรรมควิชี

หลักเลือกหัวข้อทำกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจโดยใช้เทคนิค ควรยึดหลักการต่อไปนี้

- (1) กิจกรรมที่เห็นว่าสามารถทำได้โดยง่าย
- (2) กิจกรรมที่เห็นว่าปฏิบัติแล้วสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากร
- (3) กิจกรรมที่เห็นว่าสามารถพัฒนาตัวบุคลากรและหน่วยงานให้มีความก้าวหน้า

#### 6) กระบวนการทำกิจกรรมควิชี

กระบวนการทำกิจกรรมควิชี จะประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 4 ประการคือ

- (1) วางแผน
- (2) ปฏิบัติตามแผน
- (3) ตรวจสอบและเปรียบเทียบผล
- (4) กำหนดมาตรฐานและปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น

#### 7) ตัวอย่างการทำกิจกรรมควิชีในหน่วยงาน

### ขั้นตอนที่ 1 วางแผน

การวางแผนปฏิบัติการกิจกรรมควีซี ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ๆ ดังนี้

#### (1) เตรียมการ

ก. ผู้บริหารหน่วยงาน จัดตั้งคณะกรรมการดำเนินงานควีซีประจำหน่วยงาน โดยมีหน้าที่ประสานงานให้คำปรึกษา แนะนำ กลุ่มควีซีที่จัดตั้งขึ้น

ข. คณะกรรมการดำเนินงานประจำหน่วยงาน สร้างความเข้าใจให้บุคลากรในหน่วยงานได้ทราบถึง แนวคิด วิธีการในการปฏิบัติการกิจกรรมควีซี และ/หรือบุคลากรศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

ค. จัดตั้งกลุ่มควีซีจากบุคลากรที่มีความสนใจในเรื่องเดียวกันจำนวน 3-10 คน ประกอบด้วยหัวหน้ากลุ่ม สมาชิกกลุ่มและเลขานุการกลุ่ม

ง. จัดทะเบียนกลุ่ม โดยยื่นจดทะเบียนต่อเลขานุการคณะกรรมการดำเนินการควีซี ประจำหน่วยงาน เพื่อประโยชน์ในการให้ฝ่ายบริหารบริหารหน่วยงานทราบ เพื่อให้การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ งบประมาณการติดตามผล และเก็บทะเบียนประวัติของกลุ่มไว้

จ. กำหนดวัน เวลา สถานที่ และจำนวนครั้งในการประชุมกลุ่มควีซี

#### (2) การวางแผน

ก. ประชุมพิจารณาปัญหาที่ควรทำกิจกรรม โดยวิธีการศึกษาจากข้อมูลจากผลการสำรวจ จากการระดมพลังสมอง ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการเสริมสร้างและกำลังใจ เช่น ปัจจัยการติดต่อสื่อสาร ปัจจัยการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน ปัจจัยความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ ฯลฯ

ข. เก็บข้อมูลหัวข้อปัญหา โดยเก็บข้อมูลเกี่ยวกับหัวข้อปัญหาที่เลือกทำกิจกรรมควีซีของกลุ่ม ทั้งในอดีตและปัจจุบัน โดยใช้เทคนิคต่าง ๆ ของควีซี เช่น การระดมพลังสมอง การตั้งคำถาม การใช้แผนภูมิแกงปลา การใช้วิธีการทางสถิติ ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาเปรียบเทียบกับ ข้อมูลของสภาพปัญหา หลังจากนั้นที่กลุ่มควีซีร่วมกันแก้ไขแล้ว ว่าสภาพปัญหาลดลงหรือไม่ เพื่อนำไปกำหนดมาตรฐานการทำงาน หรือแก้ไขปรับปรุงวิธีการต่อไป

ค. ประชุมกลุ่มวิเคราะห์ปัญหาเพื่อหาเป็นเหตุเป็นผลของสาเหตุนั้น ๆ พร้อมทั้งจัดลำดับความสำคัญของสาเหตุ

ง. ตั้งเป้าหมายของการแก้ปัญหา โดยยึดหลักเกณฑ์ดังนี้

- ตั้งเป้าหมายเป็นตัวเลข
- ประเมินเป้าหมายได้และสามารถทำได้
- ตั้งเป้าหมายไม่สูงเกินไป-ไม่ต่ำเกินไป
- เป้าหมายที่ตั้ง เป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม

จ. จัดทำแผนทำกิจกรรม โดยกลุ่มควรวัดไปจัดทำเป็นหัวข้อปัญหาที่จะทำกิจกรรมกับคณะกรรมการคณะกรรมการดำเนินงานควรวัดประจำหน่วยงาน เพื่อให้คณะกรรมการทราบและแน่ใจว่ากิจกรรมของกลุ่มมีความเหมาะสมสามารถที่จะสนับสนุน วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ สิ่งอำนวยความสะดวก และสามารถติดตามผลประเมินผลได้

ฉ. ประชุมกลุ่มพิจารณาหาทางเลือกในการกำจัดสาเหตุที่ค้นพบหลาย ๆ ทางเลือก โดยวิธีการระดมพลังสมอง แล้วพิจารณาเลือกทางเลือก

ช. ประชุมกลุ่ม เพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาดังนี้

- กำหนดขั้นตอนและวิธีการแก้ไขให้ชัดเจน
- มอบหมายให้สมาชิกกลุ่มเป็นผู้รับผิดชอบการแก้ไข
- กำหนดระยะเวลาปฏิบัติ
- กำหนดวิธีประเมินผล

ขั้นตอนที่ 2 ปฏิบัติตามแผน

การปฏิบัติตามแผนเป็นการดำเนินงานแก้ไขปัญหาดังที่กลุ่มได้วางแผนไว้ และถ้าหาสาเหตุใดเกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่น ก็ควรจะแจ้งให้หัวหน้ากลุ่มหรือคณะกรรมการดำเนินงานทราบ เพื่อประสานงานของความร่วมมือในการปฏิบัติต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบและเปรียบเทียบผล

การตรวจสอบและเปรียบเทียบผล กระทำได้โดยสมาชิกกลุ่มรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลที่ได้จากการปฏิบัติ โดยใช้เทคนิคทางสถิติ เช่น ตารางตรวจสอบ กราฟ ฯลฯ เพื่อผลการปฏิบัติเปรียบเทียบกับข้อมูลก่อนการแก้ไข และเปรียบเทียบผลการปฏิบัติกับเป้าหมายว่ามีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ อย่างไร

#### ขั้นตอนที่ 4 กำหนดมาตรฐานและแก้ไขปรับปรุง

กำหนดมาตรฐานและแก้ไขปรับปรุง อาจกล่าวได้ใน 2 กรณี คือ

(1) กรณีหลังจากการตรวจสอบแล้ว ผลการปฏิบัติไม่บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ กลุ่มจะต้องปรับปรุงแนวทางแก้ไขปัญหาโดยการย้อนกลับไปทบทวน "การวิเคราะห์ปัญหาเพื่อหาสาเหตุ" เพื่อศึกษาว่ามีสิ่งใดที่เป็นสาเหตุของปัญหานั้น ๆ ซึ่งยังไม่ได้นำมาแก้ไขอีกบ้าง เมื่อพบแล้วจึงดำเนินการแก้ไข แล้วตรวจสอบใหม่ ถ้ายังไม่บรรลุเป้าหมายอีก ก็ต้องกลับไปวางแผนใหม่ และแก้ไขจนกว่าจะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

(2) กรณีตรวจสอบแล้วบรรลุเป้าหมาย กลุ่มควรวีธีควรจะทำมาตรฐานการทำงาน และสรุปรายงานผล ดังนี้

ก. การจัดทำมาตรฐานการทำงาน ก็เพื่อกำหนดเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติให้ปัญหาในลักษณะเดิมกลับมาเป็นปัญหาอีก และเป็นแนวทางให้ผู้อื่นได้ใช้ถือปฏิบัติ ทั้งนี้ การกำหนดมาตรฐานสามารถกระทำได้ 3 ลักษณะ คือ

- แก้ไขมาตรฐานเดิม
- ยกเลิกมาตรฐานเดิม
- กำหนดมาตรฐานขึ้นใหม่

ข. การรายงานผลเป็นขั้นตอนที่สำคัญประการหนึ่งของกิจกรรมวิธี ทางคณะกรรมการดำเนินงานวิธีประจำหน่วยงานควรจัดให้มีการเสนอผลงานภายในหน่วยงานขึ้น และทางกลุ่มวิธีจะต้องจัดเตรียมการเสนอผลงานของกลุ่มด้วย ในขณะเดียวกันกลุ่มก็ควรหาปัญหาใหม่มาทำกิจกรรมวิธีต่อไป

#### สรุป

การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากรในหน่วยงานให้บังเกิดผลดี จำเป็นต้องปฏิบัติตามลำดับขั้นตอนของการปฏิบัติที่เรียกว่า "กระบวนการ" กระบวนการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ตามลำดับการปฏิบัติ 7 ขั้นตอน ได้แก่ การศึกษาสาระสำคัญ การกำหนดปัจจัย การรวบรวมข้อมูล การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การประเมินผลและการรายงานผล ทั้งนี้จะมีขั้นตอนการแก้ไขและปรับปรุงเกี่ยวข้องอยู่ในแต่ละขั้นตอนอื่น ๆ ทุกขั้นตอน นอกจากนี้การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจยังสามารถนำเทคนิคบางประการมาประยุกต์ใช้ ตามความ

เหมาะสม อาจร่วมกันพิจารณานำมาใช้ เช่น เทคนิคควีซี เทคนิคการบริหารงานโดยวัตถุประสงค์ ฯลฯ

## 2.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.3.1 ผลงานวิจัยภายในประเทศ

ในประเทศไทยได้มีผู้ศึกษาค้นคว้าวิจัยในเรื่องเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจของบุคลากรหลาย อาชีพด้วยกัน ผลงานวิจัยที่น่าสนใจมีเป็นจำนวนมากดังนี้

บุญสิน (2509) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของครูเทศบาลนครกรุงเทพ โดยแบ่งครูออกเป็นสองพวก คือ ครูที่โอนมาจากกระทรวงศึกษาธิการมาสังกัดเทศบาลนครกรุงเทพ กับครูเทศบาลนครกรุงเทพโดยตรง ผลการวิจัยปรากฏว่า ไม่มีความแตกต่างกัน คือ

1) ผลการวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันของครูที่มีต่อเทศบาลนครกรุงเทพ ครูมีความรู้สึกว่าคุณค่าและศักดิ์ศรีเท่ากัน มีความภูมิใจในสังกัด มีความเห็นด้วยกับนโยบายในการดำเนินงานของเทศบาลนครกรุงเทพ มีความตั้งใจในการทำงานดี แต่ฐานะทางเศรษฐกิจรายได้ไม่สูงพอ

2) ผลการวิจัยเกี่ยวกับความรู้สึกของครูที่มีต่อการปกครองบังคับบัญชา ครูมีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาดี ไม่มีความขัดแย้ง

3) ผลการวิจัยเกี่ยวกับความรู้สึกที่มีต่อโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ครูรู้สึกว่าไม่กระทบกระเทือน เพราะมีความก้าวหน้าเหมือนกัน

4) ผลการวิจัยเกี่ยวกับความรู้สึกของครูต่อความมั่นคงในหน้าที่การงาน ครูรู้สึกว่ามีความมั่นคงดี

สุชน (2515) ศึกษากำลังใจขวัญในการปฏิบัติงานของนักวิชาการ ศึกษาเฉพาะกรณีนักวิชาการสถานวิจัยประมงทะเล พบว่า นักวิชาการทั้งหมดมีระดับกำลังใจโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง ตำแหน่งหน้าที่มีความสัมพันธ์เชิงปฏิฐานกับระดับกำลังใจของนักวิชาการอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติที่มีต่อลักษณะโครงสร้างของหน่วยงาน กับระดับกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้น พบว่า นักวิชาการส่วนใหญ่เห็นว่า การจัดแบ่งงานเหมาะสมดีแล้วผู้ที่มีความเห็นว่าทุกคนทำงานเท่ากัน มีแนวโน้มของการมีกำลังใจสูงกว่าผู้ที่มีความเห็นว่าทุกคนทำงานตามสบาย และนักวิชาการที่มีความเห็นว่าควรเพิ่มจำนวนนักวิชาการขึ้นอีก ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีระดับกำลังใจสูง

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

ณรงค์ (2517) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ ของครูใหญ่ที่ส่งผลต่อขวัญของครูโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งสรุปผลการวิจัยได้ว่าครูใหญ่ที่มีคุณวุฒิระดับอนุปริญญา หรือเทียบเท่าหรือสูงกว่า ส่งผลต่อขวัญของครูสูงกว่าครูใหญ่ที่มีวุฒิต่ำกว่าอนุปริญญา ครูใหญ่ที่มีช่วงอายุและประสบการณ์จากการทำงานในตำแหน่งมีช่วงเวลาต่างกัน ส่งผลต่อขวัญของครูไม่ต่างกัน

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

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

ประธาน (2518) ได้ทำการศึกษาเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครูพบว่า อาจารย์ที่ทำหน้าที่บริหารและสอนมีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงกว่าอาจารย์ที่ทำหน้าที่สอนเพียงอย่างเดียว อาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในวิทยาลัยครูส่วนภูมิภาคมีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่

ในระดับสูงกว่าอาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่ในวิทยาลัยครูในส่วนกลาง และสภาพขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครูอยู่ในระดับปานกลาง

มณูญ (2519) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 6 พบว่าความรู้สึกรักภูมิใจและเห็นความสำคัญของงาน การมีส่วนร่วมในหน่วยงาน การได้รับการยอมรับนับถือ และสัมพันธภาพระหว่างครูกับผู้บริหาร มีผลต่อขวัญในการทำงานของครูสูง

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

มัลลวีร์ (2520) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องขวัญของครูแนะแนวโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา โดยศึกษาจากครูแนะแนว 243 คน พบว่าขวัญของครูแนะแนวอยู่ในระดับปานกลาง องค์ประกอบของขวัญของครูแนะแนวเรียงตามลำดับความสำคัญเห็นว่า ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชามีความสำคัญเป็นอันดับสูงสุด รองลงมาคือความสัมพันธ์กับนักเรียน ความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน สภาพความพึงพอใจในงาน เงินเดือน โอกาสก้าวหน้าและสวัสดิการ สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และความเหมาะสมของปริมาณงานที่รับผิดชอบ

วัชรินทร์ (2520) ศึกษากำลังใจขวัญของครูพลศึกษาในกรุงเทพมหานคร ศึกษาเฉพาะกรณีครูโรงเรียนราษฎร์ ระดับมัธยมศึกษา พ.ศ. 2519 พบว่า ครูพลศึกษามีระดับขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ครูที่มีวุฒิทางพลศึกษาและไม่มีคุณวุฒิทางพลศึกษา มีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน อายุ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และอัตราเงินเดือน มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญอย่างมีนัยสำคัญ ระดับการศึกษามีความแตกต่างกับระดับขวัญในการปฏิบัติงาน

ส.วาสนา (2520) ศึกษาขวัญและกำลังใจของบุคลากรในมหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่าบุคลากรที่มีตำแหน่งหน้าที่ตั้งแต่หัวหน้าภาควิชาขึ้นไปมีระดับขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าอาจารย์และข้าราชการทั่วไป ส่วนข้าราชการใหม่และข้าราชการเก่า มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานเท่า ๆ กัน

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

ทิพนันท์ (2521) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับขวัญของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลศิริราช ผลการวิจัยพบว่า ระดับขวัญของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลศิริราชอยู่ในระดับปานกลาง อายุ ราชการ วุฒิการศึกษา สถานภาพสมรส และลักษณะของพยาบาลประจำการมิได้ทำให้ระดับขวัญแตกต่างกัน จะมีเพียงองค์ประกอบด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและความรู้สึกประสบผลสำเร็จของพยาบาลที่มีอายุราชการและสถานภาพสมรสแตกต่างกันเท่านั้นที่มีความแตกต่างกัน

จूरืพรหม (2522) ได้ศึกษาเรื่องขวัญของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่าขวัญในการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผู้ที่ทำงานหน้าที่บริหารและทำหน้าที่สอนมีความแตกต่างกัน ขวัญของอาจารย์ในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาคแตกต่างกัน

สากุล (2522) ศึกษาความพอใจในงานของอาจารย์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ พบว่าโดยส่วนรวม อาจารย์ในสถาบันมีความพอใจในงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยเฉพาะพอใจในอาชีพ การสอนและการวิจัย แต่ไม่มีความพอใจในฐานะที่เป็นข้าราชการพลเรือน ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลส่วนตัวบางประการอันได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะทางจากบ้านไปสถาบัน ฯ นั้นพบว่าระดับการศึกษาเท่านั้นที่มีความแตกต่างกับความพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญ

อารี (2522) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง การศึกษาสภาพขวัญของครูประจำบาลจังหวัดสุโขทัย ได้สรุปผลการวิจัยว่า สภาพขวัญของครูประจำบาลจังหวัดสุโขทัย อยู่ในระดับปานกลาง ในด้านปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน ปรากฏว่า ครูประจำบาลจังหวัดสุโขทัยมีความพึงพอใจในเรื่องความเชื่อมั่น และนับถือในตัวผู้บริหารอยู่ในระดับสูงสุด ส่วนปัจจัยในเรื่องความพอเพียงของรายได้อยู่ในระดับต่ำสุด เมื่อเปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยที่อยู่ตรงกลางทุกปัจจัยมีคะแนนเฉลี่ยที่อยู่ตรงกลาง แสดงว่าครูมีความรู้สึกต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางทุกปัจจัย

ประยูร ล. (2523) ศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ครูสภา พบว่า

- 1) ขวัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ครูสภาโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง
- 2) มีสหสัมพันธ์ในเชิงปฏิฐานระหว่างอายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ตำแหน่ง หน้าที่ และรายได้ กับขวัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ครูสภา
- 3) มีสหสัมพันธ์ในเชิงนิเสธระหว่างระดับการศึกษากับขวัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ครูสภา
- 4) ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างระยะทางจากที่พักมาที่ทำงาน กับขวัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ครูสภา

ไพบูลย์ (2523) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง ขวัญของครูโรงเรียนราษฎร์ใน กรุงเทพมหานคร สรุปผลการวิจัยได้ว่า ระดับขวัญของครูโรงเรียนราษฎร์แต่ละระดับอยู่ในระดับสูง และระดับขวัญของครูโรงเรียนราษฎร์แต่ละระดับมาตรฐานโรงเรียนต่างกัน ระดับขวัญของครูโรงเรียนราษฎร์ที่มีมาตรฐานดี และมาตรฐานต่ำอยู่ในระดับปานกลาง แต่ระดับขวัญของครูโรงเรียนราษฎร์มาตรฐานปานกลางอยู่ในระดับสูง นอกจากนี้ยังพบว่าระดับขวัญของครูสอนชั้นประถมศึกษา สูงกว่าครูสอนชั้นมัธยมศึกษาทั้งในส่วนรวมและแต่ละมาตรฐานของโรงเรียน ระดับขวัญของครูที่มีระยะเวลาทำงานต่างกันโดยทั่วไปไม่แตกต่างกันส่วนครูที่มีวุฒิ ป.กศ. และต่ำกว่ามีระดับขวัญสูงกว่าครู มีวุฒิ ป.กศ. สูง หรือเทียบเท่า และครูที่มีวุฒิปริญญาตรีและสูงกว่าทั้งในส่วนรวมและแต่ละมาตรฐานโรงเรียน

ชิต (2528) ได้ทำการศึกษาวิจัยขวัญของศึกษานิเทศก์อำเภอในภาคใต้ของประเทศไทย พบว่า ขวัญของศึกษานิเทศก์อำเภอโดยส่วนรวมอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านตัวแปรที่เกี่ยวกับขวัญด้านเงินเดือน โดยส่วนรวมมีระดับขวัญสูงและไม่แตกต่างกัน ยกเว้นปัจจัยด้านความรู้สึพึงพอใจในการทำงาน ศึกษานิเทศก์อำเภอที่มีเงินเดือนสูงมีระดับขวัญสูงกว่าผู้ที่มีเงินเดือนน้อย ทางด้านอายุราชการโดยส่วนรวมก็มีระดับขวัญสูงและมีระดับขวัญไม่แตกต่างกัน ยกเว้นช่วงอายุราชการระหว่าง 10 - 20 ปี มีระดับต่ำกว่าผู้ที่มีอายุราชการสูงกว่า 20 ปีขึ้นไป และปัจจัยด้านความรู้สึเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความรู้สึพึงพอใจในงานที่ทำนั้น ผู้ที่มีอายุราชการต่างกันมีระดับขวัญไม่แตกต่างกัน ยกเว้นผู้มีอายุราชการระหว่าง 10 - 20 ปี มีระดับขวัญต่ำกว่าผู้ที่มีอายุราชการสูงกว่า 20 ปี และปัจจัยด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ผู้ที่มีอายุราชการต่ำกว่า 10 ปี มีระดับขวัญต่ำกว่าผู้ที่มี

อายุราชการสูงกว่า 20 ปีขึ้นไป ส่วนอายุราชการนอกจากนี้มีระดับขวัญไม่แตกต่างกัน และมีระดับขวัญสูงเช่นกันยกเว้นปัจจัยด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ผู้มีประสบการณ์ระหว่าง 5 - 15 ปี มีระดับขวัญต่ำกว่าผู้ที่มีประสบการณ์สูงกว่า 15 ปี

วีรเทพ (2528) ได้ทำการวิจัยถึงองค์ประกอบระดับขวัญของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอใน 14 จังหวัดภาคใต้ พบว่าขวัญในองค์ประกอบด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานความรู้สึกรับผิดชอบ และความรู้สึกพอใจในงานอยู่ในระดับสูง ส่วนขวัญในองค์ประกอบด้านความรู้สึกประสบผลสำเร็จ ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน และด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาถึงตัวแปรที่ส่งผลต่อขวัญ โดยที่แบ่งตัวแปรออกตามอายุ ขนาดของสำนักงาน ประสบการณ์ในการทำงาน และวิถีทางการศึกษา พบว่า มีเพียงวิถีทางการศึกษาเท่านั้นที่ทำให้หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

सानิต (2529) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องการศึกษาบทบาทหน้าที่และขวัญกำลังใจของนักการภารโรง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น พบว่า นักการภารโรงมีขวัญกำลังใจโดยส่วนรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาตามองค์ประกอบของขวัญทั้ง 6 ด้านแล้วนักการภารโรงมีขวัญกำลังใจในระดับสูงในด้านความรู้สึก เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความรู้สึกรับผิดชอบในหน้าที่ ความรู้สึกประสบผลสำเร็จ ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน และความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน ส่วนองค์ประกอบด้านความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบขวัญกำลังใจของนักการภารโรง ภารกิจของนักการภารโรงที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียน ที่ตั้งอยู่ในเขตและนอกเขตสุขาภิบาลหรือเทศบาลและระหว่างนักการภารโรงที่มีอายุราชการแตกต่างกัน ปรากฏว่าขวัญกำลังใจของนักการภารโรงไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

รุ่งโรจน์ (2530) ได้ศึกษาเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดกระบี่ พบว่า ขวัญของครูประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดกระบี่อยู่ในระดับสูงและต้องการที่จะบำรุงรักษาไว้ให้อยู่ในระดับนี้ต่อไปอีก ทั้งยังควรพัฒนาให้มีระดับสูงขึ้น ประสบการณ์ในการทำงานเป็นตัวแปรที่ต้องคำนึงถึง ส่วนอายุ วิถีทางการศึกษา เงินเดือน ขนาดโรงเรียน และเขตที่ตั้งโรงเรียน ไม่ส่งผลต่อระดับขวัญโดยส่วนรวมในภาคใต้เช่นเดียวกัน

### 2.3.2 ผลงานวิจัยในต่างประเทศ

ผลงานวิจัยเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์ในต่างประเทศ ได้มีผู้ทำการวิจัยไว้พอที่จะนำมาพิจารณาดังต่อไปนี้

Katz, Maccoby และ Mores (อ้างถึงใน สานิต, 2529) ได้วิจัยเกี่ยวกับผลของการนิเทศและขวัญของคณงานใน Prudential Insurance Company โดยคณะผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงาน 419 คน และผู้ทำหน้าที่นิเทศงาน 24 คน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

- 1) ความภูมิใจในหมู่คณะเป็นเครื่องวัดความพอใจในงานเพียงอย่างเดียวเท่านั้นที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์อย่างเด่นชัดกับการเพิ่มผลิตผล
- 2) พวกที่มีการผลิตสูงมีความพอใจในผลงานที่ผลิตขึ้นมากกว่าพวกที่มีผลการผลิตต่ำ เพราะหัวหน้าของพวกที่มีผลผลิตสูง มิได้บอกรหรือควบคุมงานจนเป็นที่น่ารำคาญ
- 3) นอกจากนั้นพบว่า ความมั่นคงเป็นสิ่งที่ทำให้พอใจ ส่วนเงินเดือนเป็นสิ่งที่ทำให้ไม่พอใจ
- 4) ปัจจัยความรับผิดชอบกับความสำเร็จ เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจและไม่พอใจก็ได้

Napier (อ้างถึงใน สุบิน, 2532) ได้ทำการศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาใน Nebraska ทุกท้องถิ่นโดยใช้ประชากร 789 คน พบว่าขวัญของครูสัมพันธ์กับความเข้าใจและซาบซึ้งของผู้บริหารที่มีต่อครูเป็นรายบุคคล ความมั่นใจและความสามารถของผู้บริหาร ความช่วยเหลือที่ครูได้รับการพิจารณาปัญหาทางด้านวินัย การให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายที่จะส่งผลถึงคณะครู ความเพียงพอของสิ่งอำนวยความสะดวกและอุปกรณ์ต่าง ๆ ความเพียงพอในอุปกรณ์การสอน การมอบหมายการสอนที่เหมาะสม ความยุติธรรมในการแจกจ่ายชั่วโมงสอน และเงินเดือนที่สามารถเปรียบเทียบกับอาชีพอื่นที่ได้รับการฝึกหัดมาเท่าเทียมกัน

Beamer (อ้างถึงใน ชิต, 2528) ได้ทำการวิจัยเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของครูโรงเรียนประถมศึกษา ในรัฐแมริแลนด์ พบว่าสิ่งที่ทำให้ขวัญของครูเข้มแข็งคือ การปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างคณะครูและครูใหญ่ การสนับสนุนของคณะครู การยอมรับในความสำเร็จ การเอาใจใส่อย่างเพื่อน และความเข้าใจในความสัมพันธ์ สิ่งที่ทำให้ขวัญของครูอ่อนแอก็คือ ครูไม่มีส่วนร่วมในการวางนโยบาย การประชุมของคณะวิชาใช้เวลาเย็ดยาว และขาดโครงการไม่สนับสนุนในปัญหาด้านระเบียบวินัย การไม่ให้ความช่วยเหลือของครูใหญ่

Bergeth (อ้างถึงใน สุบิน, 2532) ได้ทำการวิจัยขวัญในการปฏิบัติงานของครูจำนวน 545 คน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

- 1) ครูที่มีประสบการณ์ในการสอนมานานปี จะมีขวัญในการทำงานสูง
- 2) ครูที่มีความสัมพันธ์อันดีกับครูใหญ่ มีความพึงพอใจในงานสอน มีวัสดุ อุปกรณ์และมีความพึงพอใจที่ชุมชนให้ความช่วยเหลือแก่โรงเรียนเป็นอย่างดี ครูจะมีขวัญในการทำงานสูงเช่นเดียวกัน
- 3) ครูที่ทำการสอนในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าครูที่ทำการสอนในโรงเรียนที่มีขนาดเล็ก โดยเฉพาะอย่างยิ่งความพึงพอใจในงานสอน และสถานภาพของครู รวมทั้งมีวัสดุอุปกรณ์ในการทำงานอย่างเพียงพอจะช่วยให้ครูมีขวัญสูง

จากผลการศึกษาของ Bergeth ชี้ให้เห็นว่า ประสบการณ์ในการสอน ความสัมพันธ์ระหว่างครู สถานภาพของครู และขนาดของโรงเรียน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู และเป็นปัจจัยที่จะเสริมสร้างให้ครูมีระดับขวัญสูง

Brooks (อ้างถึงใน พูนศักดิ์, 2532) ได้วิเคราะห์ขวัญของสมาชิกในคณะวิชาของวิทยาลัยชุมชน ในรัฐคาโรไลนาเหนือ พบว่าสมาชิกของคณะวิชาที่ประสบการณ์ในการสอน 4 ปี หรือน้อยกว่านั้นมีขวัญสูงกว่าสมาชิกในคณะอื่น ๆ นอกจากนั้นสมาชิกของคณะวิชาที่มีการศึกษาต่ำมีขวัญสูงกว่าสมาชิกที่มีการศึกษาสูง ในปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญด้านการติดต่อสื่อสารกับการบริหาร โอกาสแห่งความก้าวหน้าในวิชาชีพ การพบปะสังสรรค์ของคณะวิชา การได้รับประโยชน์อย่างเพียงพอ การบริหารอัตราเงินเดือน และสมาชิกของคณะวิชาที่มีอายุยาวกว่าสมาชิกอื่น จะมีขวัญสูงกว่าสมาชิกที่มีอายุน้อยกว่าในด้านการติดต่อสื่อสารกันกับการบริหาร โอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพและการบริหารอัตราเงินเดือน

Bender (อ้างถึงใน สานิต, 2529) ได้ศึกษาขวัญของครูโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า

- 1) ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับครูใหญ่ เป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะทำให้ขวัญของครูสูงหรือต่ำ
- 2) ความสัมพันธ์ระหว่างคณะครูด้วยกัน เป็นสิ่งสำคัญรองลงมา
- 3) อายุและประสบการณ์ในการสอนของครูมีความสัมพันธ์กับขวัญของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Terry (อ้างถึงใน สุบิน, 2532) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบของขวัญ และความเข้าใจในเรื่องอำนาจของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ในนอร์ทเทอร์นอินเดียนา (Northern

Indiana) โดยศึกษาจากครู 653 คน สุ่มจากตัวอย่างของโรงเรียน เพื่อศึกษาถึงประสบการณ์ในการสอน ระดับชั้นที่ครูสอน พบว่า ครูที่ทำการสอนมานานปี มีระดับขวัญสูงกว่าครูที่เริ่มเข้าทำงาน ครูที่สอนในโรงเรียนขนาดใหญ่และตั้งอยู่ในเขตเมือง มีระดับขวัญในการทำงานสูงกว่าครูที่สอนในโรงเรียนขนาดเล็ก และตั้งอยู่นอกเมือง ส่วนครูที่มีภูมิลำเนาในเขตที่โรงเรียนตั้งอยู่กับครูต่างถิ่นมาทำการสอนในโรงเรียนนั้นมีระดับขวัญในการทำงานไม่แตกต่างกัน ความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจของครูมีความสัมพันธ์กับขวัญของครูโดยตรง

Howell (อ้างถึงใน ธงไชย, 2530) ได้ทำการศึกษาวัยและกำลังใจของครูประถมศึกษา พบว่าสิ่งที่ทำให้ขวัญของครูอยู่ในระดับสูงคือ การที่ผู้บริหารยึดหลักประชาธิปไตยในการบริหารงาน สนับสนุนให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ยอมรับความสำคัญของครูแต่ละคน รู้จักวางตัวอย่างเหมาะสม ช่วยเหลือคณะครู และยกย่องชมเชยครูที่ทำดีซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ

Lewis (อ้างถึงใน พูลศักดิ์, 2530) ที่พบว่า ขวัญของครูมีระดับสูงเกิดจากความสามารถของผู้บริหาร ที่ใช้การบริหารแบบประชาธิปไตย สนับสนุนให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และจากผลการวิจัยของ

Satentes (อ้างถึงใน สานิต, 2529) แห่งมหาวิทยาลัยคาโรไลนาเหนือ ที่เซเชนเพลฮิล ได้ทำการศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของโรงเรียน 5 ในจังหวัดโกตาบารูประเทศฟิลิปปินส์พบว่า

1) ลักษณะพิเศษทางส่วนตัวและสังคมเศรษฐกิจของครูไม่มีแตกต่างกันในค่าเฉลี่ยของขวัญในการปฏิบัติงาน นอกจากมิติของขวัญในการปฏิบัติงาน 2 ประการคือ ความสามัคคีระหว่างครูกับสิ่งอำนวยความสะดวกและบริการของ โรงเรียน

2) ครูที่เลือกอาชีพการสอนเป็นอันดับแรก โดยไม่คำนึงถึงโรงเรียน มีขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าครูที่ไม่ได้เลือกอาชีพการสอนเป็นอันดับแรก

3) สรุปได้ว่าขวัญในการปฏิบัติงานเป็นผลผลิตสัมพันธ์ต่อทัศนคติของจิตใจและอารมณ์ของครูที่มีต่อองค์ประกอบของงาน การประชุมพิเศษ และจงใจให้เข้าทำงานจะเป็นปัจจัยที่มีปฏิสัมพันธ์กับองค์ประกอบของงาน

4) ครูตามโรงเรียนด้าบลแตกต่างกันในประเด็นที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานต่อไปนี้คือ การสมานสามัคคีกับครูใหญ่หรือศึกษานิเทศก์ ความพึงพอใจในการสอน ความสามัคคีระหว่างครู เงินเดือนครู สถานภาพของครู การช่วยเหลือการศึกษาของชุมชน และประเด็นที่เกี่ยวกับหลักสูตร

พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ หรือศึกษานิเทศก์ก็มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู

Gloster (อ้างถึงใน ชิต, 2528) แห่งมหาวิทยาลัยเวอร์จิเนีย ได้ทำการศึกษาเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของคณะอาจารย์ในวิทยาลัยชุมชนที่เลือกแล้ว และวิทยาลัยเทคนิคคาโรไลนาเหนือ ผลการศึกษาพบว่า ระดับขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ทั้งหมดอยู่ในเกณฑ์เฉลี่ยปานกลาง และระดับขวัญในการปฏิบัติงานเป็นผลกระทบกระเทือนจากปริญญาสูงสุด ที่คณะอาจารย์ได้รับ คือ ประสบการณ์ในการสอน การทำการสอนในสาขาวิชาที่ตนได้ฝึกมาเท่านั้น ปรัชญาการปกครอง และการที่คณะอาจารย์สามารถเข้าถึงหัวหน้าผู้บริหารของสถานศึกษาที่ตนสังกัดอยู่

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

1) มีอยู่ 3 กรณีใหญ่ ที่พึงพอใจในการศึกษาครั้งนี้ สิ่งที่น่าพึงพอใจคือ การยอมรับนับถือความสำเร็จ ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ปกครอง

2) ปัจจัยสำคัญ 3 ประการ ที่นำไปสู่ความไม่พึงพอใจในงาน ได้แก่ นโยบายของท้องถิ่น การบริหารการยอมรับนับถือ และสภาพการทำงาน

3) การยอมรับนับถือ และความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ปกครองนั้นพบว่า มีความพึงพอใจกับไม่พึงพอใจก้ำกึ่งกัน

Folkins (อ้างถึงใน สานิต, 2529) ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องขวัญและกำลังใจของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ขวัญของครูขึ้นอยู่กับสัมพันธภาพระหว่างครูกับผู้บริหารโรงเรียน และอัตราเงินเดือนที่ได้รับ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ

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 ไม่ปรากฏความแตกต่างกันระหว่างขวัญกับสถานภาพสมรส ประสบการณ์ในการสอน จำนวนปีที่สอน และระดับการศึกษาของครู

David (อ้างถึงใน วิจิต, 2531) แห่งมหาวิทยาลัย East Texas State ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญของครูกับแบบการเป็นผู้นำของผู้บริหาร พบว่า มีความ

สัมพันธภาพบางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติดังนี้คือ ระหว่างขวัญของครูกับการเรียนรู้ของครูต่อลักษณะ  
ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ระหว่างขวัญของครูและอายุระหว่างการรับรู้ของครูต่อลักษณะความ  
เป็นผู้นำของครูใหญ่กับอายุของครู และระหว่างขวัญของครูกับระยะเวลาในการทำงาน