

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยขอเสนอเป็น 3 ตอน
ด้วยกัน คือ

ตอนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญกำลังใจ

ตอนที่ 2 บทบาทหน้าที่ของสัสดี

ตอนที่ 3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจ

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญกำลังใจ

2.1.1 ความหมายของขวัญกำลังใจ

ขวัญกำลังใจของคน เป็นเรื่องที่นักวิชาการได้ศึกษามานานแล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในด้านการบริหารงานบุคคลในหน่วยงานต่าง ๆ เมื่อมีการพัฒนาในหน่วยงานแล้ว ผู้บังคับบัญชาจะพิจารณา เรื่องการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานก่อนอื่นใด เพราะผลของการทำงานจะสำเร็จลุล่วงมากน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับ "คน" ในหน่วยงานนั้น ๆ จะได้รับการบำรุงขวัญมากน้อยเพียงใด ถ้าหากคน "คน" ในหน่วยงานนั้นไม่ได้รับการบำรุงขวัญ ไม่ได้รับการเอาใจใส่ดูแลเท่าที่ควร ขาดกำลังใจในการปฏิบัติงานขาดสมรรถภาพ ขาดความรักสามัคคี ขาดความซื่อสัตย์ จงรักภักดี และขาดความรับผิดชอบก็จะเป็นเหตุให้วัตถุประสงค์หลักของหน่วยงานล้มเหลวได้ (ภิญโญ, 2516)

คำว่า "ขวัญ" ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Morale ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายคน เช่น

ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ได้อธิบายความหมายของคำว่า "ขวัญ" ว่าหมายถึง สิ่งที่เป็นมิ่งมงคล สิริ ความดี ไม่มีตัวตน นิยมกันว่ามีอยู่ประจำชีวิตของคนตั้งแต่เกิดมา ซึ่งเชื่อกันว่าถ้ามีขวัญอยู่กับตัวก็เป็นสิริมงคล เป็นสุขสบาย จิตใจมั่นคง ถ้าคนตกใจหรือเสียขวัญ ขวัญก็ออกจากตัวไปเสีย ซึ่งเรียกกันว่าขวัญหาย ขวัญหนี ขวัญบิน เป็นต้น และคำว่า "กำลังใจ" หมายถึง สภาพของจิตใจที่มีความเชื่อมั่นและกระตือรือร้น พร้อมทั้งจะเผชิญกับเหตุ

การณ้ทุกอย่าง

จากปทานุกรมของ Webster (1971) อธิบายความหมายของคำว่า "Morale" ซึ่งตรงกับคำว่า "ขวัญ" ของภาษาไทยว่า เป็นสภาพของจิตใจที่นำ มาสู่การทำงานอย่างมีระเบียบวินัย มีความเชื่อมั่น และมีความตั้งใจที่จะทำงาน ให้เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจได้

Yoder (1959) ให้ความหมายของคำว่าขวัญในการทำงาน หมายถึง ถึงองค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ที่แสดงออกในรูปของความรู้สึก ซึ่ง เมื่อรวมกันแล้ว จะแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการงานนั้น ๆ

Davis (1962) กล่าวว่า ขวัญเป็นสภาพที่สะท้อนให้เห็นถึงสภาพ จิตใจ สภาพการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น อารมณ์ ความหวัง ความเชื่อมั่น และอื่น ๆ

Flippo (1967) ได้ให้ความหมายของคำว่า "ขวัญ" เป็นสภาพทาง จิตใจหรือความรู้สึกของแต่ละบุคคล หรือกลุ่มบุคคล ที่ชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะ ร่วมมือประสานกัน

สมพงษ์ (2511) ให้ความหมายว่า ขวัญเป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่าง และขวัญที่ดีเกี่ยวกับการทำงานนั้นคือ ความตั้งใจของทุกคนที่จะทำงานโดยอุทิศเวลา และแรงกายของตนเอง เพื่อสนองตอบความต้องการ และวัตถุประสงค์ขององค์การ

สุรางค์ และคณะ (2515) ให้ความหมายว่า ขวัญเป็นสถานะที่ทุกคน ในกลุ่มทราบถึงวัตถุประสงค์แห่งการทำงานของกลุ่ม หรือวัตถุประสงค์ของแต่ละคน ที่ทำงานนั้น เป็นวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จและพยายาม ร่วมมือกัน พยายามต่อสู้กับอุปสรรคที่มาขัดขวางจนสุดความสามารถ และพยายาม ที่จะไปให้ถึงจุดหมายปลายทางที่วางไว้

นัฐพล (2517) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า ขวัญคือความรู้สึกนึกคิดหรือ ท่าทีของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่มีต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ใน การปฏิบัติงาน หรือหน่วยงานที่บุคคลนั้นสังกัดอยู่ ตลอดจนลักษณะงานที่ทำให้สภาวะ การทำงาน กลุ่มการทำงาน และเพื่อนร่วมงานทุกระดับ

อัมพิกา (2522) สรุปว่าขวัญหมายถึงสิ่งต่อไปนี้

- 1) การไม่มีข้อขัดแย้งทางจิตใจและร่างกาย
- 2) ความรู้สึกที่เป็นสุขในเวลาทำงาน
- 3) การปรับตัวของบุคคลเวลาทำงาน
- 4) ความพอใจในสิ่งที่ตนได้รับ

5) ความสามัคคีของกลุ่ม

6) การที่บุคคลในกลุ่มมีเหตุผลตรงกันในการทำงาน

7) จุดประสงค์ของบุคคลและกลุ่มมีความใกล้เคียงกัน

อรุณ (2522) ขวัญหมายถึงสถานะที่ทุกคนในกลุ่มทราบถึงวัตถุประสงค์แห่งการทำงานของกลุ่ม หรือวัตถุประสงค์ของแต่ละบุคคล ที่ทำงานนั้นเป็นวัตถุประสงค์ร่วมกันมีความมั่นใจที่จะทำงานให้สำเร็จ และพยายามร่วมมือพยายามต่อสู้กับอุปสรรคที่มาขัดขวางอย่างสุดความสามารถ และพยายามที่จะไปถึงจุดหมายปลายทางที่วางไว้

เสถียร (2523) ขวัญหมายถึง ขวัญโดยทั่วไปที่ใช้เกี่ยวกับการแสดงอาการทางจิตใจของตนต่อสิ่งที่เห็นรอบ ๆ ตัว โดยรวมถึงครอบครัว เพื่อนร่วมงาน เพื่อนบ้านและท้องถิ่นที่ตนอาศัยอยู่ ขวัญบุคคลใดบุคคลหนึ่งอาจจะไม่เหมือนกับบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่มเดียวกัน ทั้งนี้เพราะความเชื่อมั่นของแต่ละบุคคลไม่เหมือนกัน แต่ความรู้สึกของบุคคลอาจ มีอิทธิพลต่อขวัญของพนักงานในองค์การส่วนรวม ความรู้สึกของบุคคลหรือขวัญของบุคคลแต่ละกลุ่มก็ไม่เหมือนกัน นักบริหารจึงไม่อาจจะปฏิบัติกับพนักงานกลุ่มหนึ่งเหมือนกับอีกกลุ่มหนึ่งได้ การปฏิบัติจึงถือเอาแต่ละบุคคลเป็นใหญ่

พนัส (2524) กล่าวว่าขวัญ หมายถึงปฏิกิริยาทางอารมณ์ที่คนในองค์การมีต่องานอันมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนเห็นได้ชัด ซึ่งนำใจในการทำงานนี้เป็นของแต่ละบุคคล หรือกลุ่ม จะต้องเป็นลักษณะที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกันอยู่ตลอดเวลา กล่าวคือ แต่ละคนพร้อมที่จะเสียสละเพื่อคณะหรือเพื่อส่วนรวม

อุทัย (2526) ขวัญหมายถึง พฤติกรรมทางอารมณ์ของบุคคลที่มีต่องานของเขาสะท้อนให้เห็นสภาพการทำงานว่ามีความกระตือรือร้น มีความหวัง มีความมุ่งมั่น และความมั่นใจในการทำงานเพื่อบรรลุผลสำเร็จขององค์การเพียงใด

ชิต (2528) สรุปว่า ขวัญ คือ ภาวะทางจิตใจที่แสดงออกมาให้เห็นอย่างใดอย่างหนึ่ง ในแง่ที่เป็นที่พึงปรารถนา เช่น ความกระตือรือร้น ความหวัง ความมั่นใจความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความกล้าหาญ ความมุ่งมั่น ซึ่งเป็นลักษณะของบุคคลที่มีผลดี ถ้าภาวะจิตใจแสดงออกมาในทางตรงกันข้าม คือ หดหวัง หดกำลังใจ ห่อเหี่ยวเป็นต้นก็จะเป็นลักษณะของบุคคลที่มีขวัญไม่ดี ขวัญมีลักษณะเป็นนามธรรม ไม่มีรูปธรรม แต่จะแสดงออกมารูปพฤติกรรมในแต่ละคนแต่ละกลุ่ม

ธงไชย (2530) สรุปว่า ขวัญ เป็นเรื่องนามธรรมในจิตใจของแต่ละบุคคลไม่สามารถที่จะสัมผัสหรือจับต้องหรือมองเห็นได้ แต่เราสามารถสังเกตระดับขวัญของบุคคลได้ว่ามีขวัญดีหรือไม่ดีเพียงใดจากการแสดงออกของบุคคลไม่ว่าจะเป็น

เฉพาะตัวบุคคลหรือของกลุ่มบุคคลก็ตาม เช่น ถ้าหน่วยงานใดผู้ปฏิบัติงานมีขวัญดี พฤติกรรมที่แสดงออกมาคือการมีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน มีผู้เข้าร่วมกิจกรรมมาก และผลผลิตออกมาดีสม่ำเสมอในทางตรงกันข้าม ถ้าหน่วยงานใดผู้ปฏิบัติงานมีขวัญต่ำหรือขวัญเสีย พฤติกรรมที่แสดงออกมา ก็จะเห็นเป็นตรงข้ามกับที่กล่าวมาแล้ว มีแต่ความเฉื่อยชาในการปฏิบัติงาน ผลผลิตที่ออกมา ก็มีคุณภาพไม่ดีและมีปริมาณลดลง

พูนศักดิ์ (2532) ขวัญ คือ สภาพจิตใจที่แสดงออกมาในแง่ที่พึงปรารถนาในด้านความขยันขันแข็งในการทำงาน ความกระตือรือร้น ความมีชีวิตชีวา ความหวังความมั่นใจ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความกล้าหาญ ความมุ่งมั่น ซึ่งเป็นลักษณะของผู้มีขวัญดี แต่ถ้าสภาพจิตใจที่แสดงออกมา ในทางหมดหวัง ท้อแท้ หมดกำลังใจ หรือเหนื่อยหน่ายจะเป็นลักษณะของผู้มีขวัญไม่ดี ขวัญมีลักษณะเป็นนามธรรมไม่มีรูปร่าง แต่จะแสดงออกในรูปของพฤติกรรมของกลุ่ม

สุบิน (2532) ขวัญ หมายถึง สภาพทางจิตใจ หรือความรู้สึกนึกคิด หรืออารมณ์ของของกลุ่มบุคคลที่มีต่องานที่ทำ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้น ความตั้งใจที่จะปฏิบัติงาน

บ้านาญ (2534) ขวัญกำลังใจ คือ ทศนคติของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกมาต่อการทำงาน ต่อหน่วยงาน และต่อผู้ร่วมงาน ในลักษณะที่ทุกคนในหน่วยงานทราบถึงวัตถุประสงค์ของการทำงานของกลุ่ม หรือวัตถุประสงค์ของแต่ละคนที่ทำงานนั้นเป็นวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีความมั่นใจที่จะทำงานให้สำเร็จและพยายามร่วมมือต่อสู้อุปสรรคอย่างสุดความสามารถ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

สรุป ขวัญกำลังใจก็คือสภาพทางจิตใจ หรือความรู้สึก หรืออารมณ์ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีต่องานที่ทำ ซึ่งแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงความกระตือรือร้น หรือความตั้งใจที่จะปฏิบัติงาน ขวัญมีลักษณะเป็นนามธรรม แต่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมบุคคลหรือกลุ่มบุคคล

2.1.2 ประโยชน์และความสำคัญของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

มีผู้ทำการศึกษา และกล่าวถึงความสำคัญของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

อุทัย (2515) กล่าวว่า ขวัญเป็นองค์ประกอบที่จะทำให้การบริหารงาน

มีประสิทธิภาพและบรรลุถึงประสิทธิผลอย่างแท้จริง การเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญดี จึงเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาของทุกองค์การ ประโยชน์ของการปฏิบัติงานทั้งส่วนตัวและหมู่คณะมีขวัญดี มีดังนี้

1) ทำให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ ในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานจะต้องใช้ทักษะของตนให้เกิดผลเต็มเม็ดเต็มหน่วย

2) ทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ

มุสตี (2521) ได้กล่าวถึงประโยชน์ และความสำคัญของขวัญกำลังใจไว้ดังนี้

1) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

2) ก่อให้เกิดความซื่อสัตย์ จงรักภักดีต่อองค์การ

3) เสริมสร้างให้เกิดการปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน

4) ทำให้เกิดพลังรวม (Group effort) ในหมู่คณะสามารถฟันฝ่าอุปสรรคทั้งหลายขององค์การได้

5) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในองค์การ

6) ทำให้เกิดความคิดริเริ่มในกิจกรรมต่าง ๆ

7) ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่

วิชิต (2531) สรุปว่า นักวิชาการและนักบริหารส่วนใหญ่ถือเอาความพอใจเป็นหลักสำคัญอย่างหนึ่งของเรื่องขวัญกำลังใจ อันเป็นเสมือนแกนกลางของบุคคลในการอุทิศกายและใจในการทำงานให้แก่องค์การ เปรียบเทียบว่ากำลังใจขวัญอาจเป็นไปได้ทั้งความหมายที่สูงและต่ำเช่นเดียวกับร่างกายของมนุษย์อาจเป็นได้ทั้งอ่อนเพลียและเข้มแข็ง อันเป็นเครื่องชี้ถึงสภาพของร่างกาย โดยนัยนี้เพื่อให้ดำรงชีวิตอยู่ได้และมีพลังเข้มแข็งอยู่เสมอ ความปรารถนาที่จะให้องค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องหมั่นตรวจตรากำลังใจในการทำงานของบุคลากรในองค์การเสมอด้วย

สุบิน (2532) สรุปว่า ขวัญเป็นหลักในการทำงาน เพื่อนำไปสู่จุดประสงค์ขององค์การ ซึ่งสามารถเห็นได้จากพฤติกรรมที่แสดงออกในด้านต่างๆ ดังนี้

1) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน

2) ความรู้สึกรับผิดชอบในหน้าที่

3) ความรู้สึกประสบความสำเร็จ

4) ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน

5) ความรู้สึกพอใจในการทำงาน

6) ความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน

สรุป ขวัญเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในหน่วยงาน ซึ่งผู้บริหารจะต้องพยายามสร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้แก่ผู้ร่วมงาน ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างแท้จริง

2.1.3 การสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน

สุรางค์ (2514) ได้ศึกษาค้นคว้าและได้ข้อสรุปที่ค้นพบเกี่ยวกับวิธีการสร้างขวัญในระดับสูงหรือดีขึ้นนั้น อาจกระทำไดดังนี้

1) จะต้องสร้างทัศนคติที่ดีต่องานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือให้พวกเขาทำงานเพื่อส่วนรวม หรือทำงานเพื่อเห็นแก่หน่วยงาน ทั้งนี้ ก็โดยการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องได้รับความบอกเล่าความจริงต่าง ๆ เกี่ยวกับงานที่เขาทำ นอกจากนั้นจะต้องส่งเสริมให้ลูกน้องมีความมั่นใจในตนเอง ไม่ควรใช้วิธีข่มขู่อยู่ตลอดเวลา ผู้บังคับบัญชาเองควรจะเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ลูกน้อง พยายามทำให้ลูกน้องเห็นว่าเขาเป็นบุคคลที่สำคัญ เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เขามีความพอใจในตนเอง พยายามมองลูกน้องในแง่ดีให้ค่ายกย่องชมเชยเมื่อลูกน้องทำงานดี สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นการสร้างทัศนคติที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งก็หมายถึงการสร้างขวัญของลูกน้องให้อยู่ในระดับสูงนั่นเอง

2) ควรจะมีการสำรวจทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือลูกน้องดูบ้างว่า ปฏิกริยาของลูกน้องต่อตนเองมีอย่างไร เพราะการสำรวจทัศนคตินี้จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบปัจจัยต่าง ๆ มากมาย เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น และนอกจากนี้ ผลของการสำรวจก็ควรจะมีการเปิดเผยให้ทราบโดยทั่วกัน

3) ผู้บังคับบัญชาควรเป็นที่ปรึกษาของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือนักบริหารทุกคนควรเป็นที่ปรึกษาของลูกน้องได้เป็นอย่างดี เพราะจะเป็นการแก้ไขปัญหามาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก ซึ่งถ้าทำได้สำเร็จ ก็จะทำให้ขวัญอยู่ในระดับสูงขึ้นได้เหมือนกัน

4) ควรจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ หรือระบายความคับข้องใจของเขาบ้าง คนเรานั้นเมื่อ

ทำงานจะมีปัญหาทุกคน ผิดกันแต่จะมากหรือน้อยเท่านั้น โดยเฉพาะเมื่อเกิดอุปสรรคในการทำงานขึ้นด้วยแล้ว ผู้บังคับบัญชาควรจะให้โอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น เพื่อหาทางแก้ปัญหาบ้าง เพราะนอกจากจะได้แนวความคิดใหม่ ๆ แล้ว ยังทำให้ลูกน้องรู้สึกว่าเขาได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การอย่างแท้จริง ปัญหาขององค์การก็เหมือนปัญหาของเขาเอง ซึ่งจะเป็นแนวทางในการสร้างขวัญให้อยู่ในระดับสูงได้เหมือนกัน

5) ควรจะมีมาตรการในการวัดความสำเร็จของการทำงาน ของแต่ละบุคคลที่แน่นอน เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน ก็ควรจะให้หลักคนทำงานดีทำงานมากควรจะได้ 2 ขั้น แต่การที่จะวัดว่าคนไหนทำงานดีทำงานมากกว่าคนอื่นนั้น ควรจะมีเหตุผลที่ดี ที่เหมาะ ที่ควร ในการที่จะอธิบายได้เมื่อมีคนถามว่าทำไมคนนี้ได้ 2 ขั้น คนนี้ได้ขั้นเดียว เป็นต้น

ถึงแม้ว่าจะเป็นงานที่มีเงินเดือนอย่างเดียวกัน แต่ถ้านายอย่างหนึ่งมีประโยชน์ยิ่งกว่างานอีกอย่างหนึ่งแล้วคนย่อมพอใจที่จะทำงานที่มีประโยชน์มากยิ่งขึ้นกว่า
อมร (2514) ได้กล่าวว่าวิธีการสร้างขวัญจะต้องสร้างทัศนคติที่ดีด้วย โดยมีวิธีการดังนี้

1) ควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับคำบอกเล่าความจริงต่างๆ เกี่ยวกับงานที่เขาทำ

2) ควรส่งเสริมให้ทุกคนมีความมั่นใจในตนเอง หรือมี Self Confidence ไม่ควรจะใช้วิธีข่มขู่ลูกน้องตลอดเวลา

3) ผู้บังคับบัญชาควรจะเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

4) ควรคำนึงถึงจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ควรจะทราบฐานะทางสังคม ด้านเศรษฐกิจของลูกน้อง ส่งเสริมให้มีโอกาสได้พักผ่อนตามสมควร

5) ผู้บังคับบัญชาจะต้องไม่เป็นคนใจเร็วหรือหุนเหียว พยายามฟังให้มากและตัดสินใจด้วยเหตุผล

6) ควรพยายามมองหาส่วนดีของลูกน้อง แล้วยกย่องชมเชย

อรุณ (2517) กล่าวถึงวิธีการสร้างขวัญและความพอใจในการทำงานในหน่วยงาน ดังนี้

1) ต้องสร้างและปลูกฝังให้ผู้ปฏิบัติงานพอใจ มีความรักงาน และกระตือรือร้นในการทำงาน การที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานรักงาน ผู้นำจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติงาน จะต้องแสดงว่าตนมีความพอใจ รักงาน เชื่อว่างานนั้นมีประโยชน์และสำคัญยิ่ง แม้ว่าจะเหน็ดเหนื่อยลำบากตรากตรำหรือทอดย

หมดกำลังใจก็ไม่สามารถให้ผู้อยู่ปฏิบัติงานเห็น เพราะผู้อยู่ปฏิบัติงานส่วนมากมักจะประพฤติดนตามอย่างหัวหน้างาน

2) ยกย่องชมเชยให้กำลังใจ แก่ผู้ที่ทำความดีความชอบแต่ต้องชมเชยให้ถูกกาลเทศะมีเหตุมีผล และมีความจริงใจ ไม่ชมเชยพร่ำเพรื่อจนเกินไปทำให้ให้ค่าชมเชยนั้นไร้ค่าหมดความหมาย

3) ดูแลเอาใจใส่ และให้ความสนิทสนมแก่ผู้อยู่ปฏิบัติงานพอสมควร โดยการทักทายได้ตามข่าวและทุกข์สุขของผู้อยู่ปฏิบัติงานในโอกาสอันควร การแสดงออกเช่นนี้จะทำให้ผู้อยู่ปฏิบัติงานมีกำลังใจ เมื่อเขาทราบว่าหัวหน้างานมิได้ละเลยหรือทอดทิ้งเขา

4) ให้โอกาสแก่ผู้อยู่ปฏิบัติงาน ในการสร้างความมั่นคงของชีวิตการทำงานพอสมควร หรือมีทางก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่ง หรือเงินเดือนที่สูงขึ้น เพราะการที่ผู้อยู่ปฏิบัติงาน มีงานที่มั่นคงมีทางก้าวหน้าก็จะเป็นสิ่งกระตุ้นให้เขาเกิดความมั่นใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น

5) สร้างสถานภาพการทำงานที่ดี และเหมาะสมแก่ผู้อยู่ปฏิบัติงาน อาทิ เช่นโต๊ะทำงาน ห้องทำงาน แสงสว่าง การถ่ายเทของอากาศ และสวัสดิการเหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะถ้าคนทำงานในห้องทำงานที่มีสภาพการทำงานดี จะทำให้ผู้อยู่ปฏิบัติงานสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

6) ให้โอกาสแก่ผู้อยู่ปฏิบัติงาน ได้แสดงความคิดเห็นในการปรับปรุง และมีส่วนร่วมในความสำเร็จของงาน ผู้อยู่ปฏิบัติงานบางคนอาจมีความคิดเห็นที่ดีและมีประโยชน์ในการปรับปรุงงาน ก็ควรมีสิ่งตอบแทนหรือยกให้เป็นความดีความชอบของบุคคลนั้น เพื่อให้เป็นตัวอย่างและเป็นกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ

7) ให้โอกาส หรือมีระบบที่เที่ยงธรรม ในการร้องทุกข์ของผู้อยู่ปฏิบัติงาน ผู้อยู่ปฏิบัติงานบางคนมีข้อขัดข้องทำงาน แต่บางครั้งข้อขัดข้องจะตกได้ หากผู้อยู่ปฏิบัติงานนั้นมีความทุกข์ร้อนหรือมีปัญหาเกิดขึ้น แต่ไปร้องทุกข์กับผู้อื่นไม่ได้ ฉะนั้นในการรักษาขวัญของผู้อยู่ปฏิบัติงานหน่วยงานนั้น ๆ ควรจะมีเจ้าหน้าที่เพื่อการนี้โดยเฉพาะ ถ้าเป็นเรื่องที่เจ้าหน้าที่สามารถแก้ไขได้ก็ดำเนินการทันที แต่ถ้าไม่สามารถจะทำได้ก็ควรชี้แจงหรืออธิบายให้แก่ผู้อยู่ปฏิบัติงานทราบ ซึ่งเรื่องนี้ควรจะได้วางระเบียบไว้ให้รัดกุมชัดเจน

อุทัย ฮ. (2527) ได้เสนอวิธีสร้างขวัญกำลังใจไว้ดังนี้

1) สร้างเจตคติต่อการทำงานโดยการ

(1) จัดสภาพแวดล้อมในหน่วยงานที่ดีหรือสร้างบรรยากาศที่ดี

(2) มอบหมายงานให้เหมาะสม

(3) ให้ผลตอบแทนคุ้มค่ากับผลงานที่นำไปจะหลีกเลี่ยงการให้ผลตอบแทนตามใจผู้บังคับบัญชา แต่จะให้ตามผลงาน

(4) ให้ทุกคนทำงานเต็มความสามารถมีโอกาสเจริญก้าวหน้าในงานที่ทำ จงหลีกเลี่ยงประเภทคนทำงานแทบตาย แต่เมื่อจะได้รับผลกลับเป็นคนอื่นที่ไม่ทำมาแทนที่

2) สร้างมนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงานที่ดี โดย

(1) ให้ทุกคนยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน

(2) มีความรักสามัคคีกลมเกลียวกัน

3) ยกย่องชมเชยให้กำลังใจแก่ผู้กระทำด้วยความจริงจัง และเหมาะสมกับกาลเทศะ

4) จัดบริการให้คำปรึกษาหารือ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสปรับปรุงตนเอง

5) เปิดโอกาสให้มีการระบายความคับข้องใจ ในการทำงานได้บ้างเพราะในหน่วยงานหนึ่ง ๆ จะต้องมีปัญหาเสมอ ไม่มีปัญหาเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงานก็จะมีปัญหาการมอบหมายงาน ปัญหาในเรื่องความไม่ยุติธรรมในการปกครองบังคับบัญชา ซึ่งปัญหาเหล่านี้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีโอกาสระบาย เพราะบรรยากาศและกฎระเบียบไม่เอื้ออำนวย แต่ถ้าผู้บังคับบัญชาให้โอกาสก็จะเป็นวิถีทางหนึ่งที่จะบอกความกดดันภายในหน่วยงานได้ ซึ่งเรื่องนี้จะจัดได้โดยระบบการร้องทุกข์ เพราะวิธีนี้จะลดช่องว่างทางความคิดปิดโอกาสเรื่องบัตร์สนเท่ห์ได้ ข้อสำคัญจะต้องถือว่าการร้องทุกข์เป็นการให้ข้อมูลอย่าถือว่าเป็นการฟ้องร้องและอย่าถือว่าเป็นคนชอบฟ้อง ถ้าผู้บังคับบัญชาถือ จะมีบัตร์ร้องทุกข์ก็ไม่มีประโยชน์เพราะจะไม่มีใครไปใช้และผู้บังคับบัญชาก็จะไม่ได้รับข้อมูลที่แท้จริง

6) ให้มีการสำรวจความคิดเห็นเพื่อหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น

7) ผู้บังคับบัญชาควรวางตัวเป็นทั้งเพื่อนและผู้ร่วมงานที่ดี

8) สนใจในสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งถ้าผู้บังคับบัญชาสนใจจะทำให้จิตใจของผู้บังคับบัญชาเป็นจิตใจที่สมบูรณ์แจ่มใสทำได้โดย

(1) ให้ความสนิทสนมพอสมควร

(2) หักทายเป็นปรกติ

(3) ได้ถามทุกข์สุขในโอกาสอันควร

(4) ให้ความช่วยเหลือด้านส่วนตัวและครอบครัวตามโอกาสอันควร

สรุปได้ว่า การเสริมสร้างและบำรุงขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา อาจกระทำได้โดยเริ่มจากการปลูกฝังทัศนคติที่ดีในการทำงานให้ทุกคนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน การส่งเสริมให้ทุกคนรักใคร่ปรองดองกันมีความรักสมัครสมานสามัคคีในหมู่คณะ ซึ่งจะเป็นเครื่องช่วยให้ทุกคนร่วมมือร่วมใจ ในการปรับปรุงพัฒนางานของตนเองและหน่วยงาน ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาต้องเป็นตัวอย่างที่ดี และยึดมั่นในหลักคุณธรรม ตลอดจนให้ความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาคและทั่วถึงกัน

2.1.4 มาตรการสำหรับวัดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

วัฒนา (2519) ได้ให้แนวทางในการพิจารณาว่าขวัญกำลังใจของคนในหน่วยงานดีหรือไม่ดีมีลักษณะดังนี้

- 1) ลักษณะที่แสดงว่าคนในหน่วยงานมีขวัญดี
 - (1) บรรดาภาคนหน่วยงานแจ่มใสสว่างแจ้ง
 - (2) งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ถูกต้องและเชื่อถือได้
 - (3) สมาชิกในหน่วยงานมีความสนใจดีหรือสนุกเพลิดเพลินกับงานของเขา
 - (4) สมาชิกในหน่วยงานจะให้ข้อเสนอแนะ ในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
 - (5) สมาชิกในหน่วยงานจะทำการวิพากษ์วิจารณ์หรือให้ความคิดเห็นด้วยความบริสุทธิ์ใจ
 - (6) สมาชิกในหน่วยงาน จะยอมรับการมอบหมายงานพิเศษเพิ่มเติมด้วยความยินดี
 - (7) สมาชิกในหน่วยงานพร้อมที่จะช่วยเหลือเป็นกรณีพิเศษในยามฉุกเฉินรีบด่วน
 - (8) สมาชิกในหน่วยงานยังคงดำรงสภาพความเป็นปกติสุขอยู่ตามเดิม แม้จะมีเหตุการณ์ผิดปกติเกิดขึ้นก็ตาม
- 2) ลักษณะที่แสดงว่าในหน่วยงานมีขวัญไม่ดี
 - (1) การลาออกจากงาน หรือแยกย้ายไปอยู่ที่อื่นด้วยความสมัครใจ ในอัตราที่เพิ่มขึ้นอย่างผิดปกติ
 - (2) มีการขาด การลามมากขึ้นผิดปกติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งใน

ขณะที่มีปริมาณงานที่จะต้องทำมาก

- (3) มีความผิดพลาดและไม่ถูกต้องมากขึ้นผิดปกติ
- (4) มีความเฉื่อยชา ความเจียบเหว่งในการปฏิบัติงานสูงขึ้นเรื่อย ๆ
- (5) มีการทะเลาะเบาะแว้งในหมู่สมาชิกของหน่วยงาน
- (6) ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเห็นชาต่อผู้บังคับบัญชา
- (7) มีการไม่เชื่อฟัง ไม่อ่อนน้อม ไม่สุภาพ หรือขัดคำสั่งผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ๆ
- (8) มีการแสดงออกซึ่งความไม่พอใจ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการวิพากษ์วิจารณ์
- (9) ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สนใจหรือเอาใจใส่ต่อผู้อื่น ไม่พูดจาด้วย การติดต่อเพื่อนร่วมงานกระทำด้วยความรีบร้อน
- (10) ผู้ใต้บังคับบัญชาเดินเตร่ไปเตร่มาด้วยความขี้เกียจ หรือ ลูบ ๆ คลำ ๆ งานอยู่เสมอ แต่งานไม่สำเร็จสักที คล้ายกับว่าเขายิ่งอยู่ตลอดเวลา
- (11) มีคำร้องทุกข์หรือร้องเรียนจากประชาชนมากผิดปกติ

Tiffin และ McCornic (1965) มีความเห็นว่าองค์ประกอบที่มีต่อขวัญในการปฏิบัติงานได้แก่

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

สมพงษ์ (2523) ได้สรุปดัชนีที่ใช้วัดในการปฏิบัติงานของบุคคลไว้ดังนี้

- 1) ระดับความสม่ำเสมอของผลงาน
- 2) การขาดงานหรือความเฉื่อยชา
- 3) การลาออกหรือโยกย้ายงาน
- 4) การร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์
- 5) เงินเดือนและค่าจ้าง การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี
- 6) ความพึงพอใจในงานที่ทำ
- 7) ความเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
- 8) สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

ซึ่งจะเห็นได้ว่า ถ้าขวัญของบุคลากรในหน่วยงานดี ประสิทธิภาพของงานก็ย่อมดีไปด้วย ดังที่ อูทซ์ (2520) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของขวัญ ที่มีต่อการบริหารงานดังนี้

- 1) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานจะใช้ศักยภาพของคนให้เกิดผลอย่างเต็มที่
- 2) เกื้อหนุนให้เกิดระเบียบข้อบังคับขององค์การ เกิดผลในด้าน การควบคุมความประพฤติของคนในหน่วยงาน
- 3) ทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ
- 4) เกื้อหนุนและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน มีความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ
- 5) ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การ

2.1.5 ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

ปัจจัยที่เกี่ยวกับกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้น มีมากมายหลายประการ มีผู้สรุปและแยกแยะแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

Davis (1962) กล่าวว่า ขวัญเป็นส่วนประกอบของทัศนคติของแต่ละบุคคล และเป็นที่ยอมรับประการหนึ่งว่า ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องให้ขวัญสูง มีปัจจัยที่สำคัญดังนี้

1) มีการควบคุมการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ เพราะว่าผู้บังคับบัญชา เป็นบุคคลสำคัญที่จะประสานระหว่างหน่วยงานกับผู้ปฏิบัติงานเข้าด้วยกัน และมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ในหน่วยงาน

2) ความพึงพอใจในงานที่ได้กระทำ คนส่วนมากจะมีความพึงพอใจภายใน เกี่ยวกับงานที่เขาชอบ เขาจะทำงานนั้นเป็นอย่างดีและมีความรู้สึกว่างานนั้นเปิดโอกาสให้เขาได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่

3) ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี ได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน

4) ความพึงพอใจ วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และสถานที่ที่ปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

5) ความพึงพอใจด้านเศรษฐกิจ และบำเหน็จรางวัล

6) สุขภาพทางจิตใจและร่างกาย รวมทั้งปัจจัยอื่นที่นอกเหนือจากงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานและระดับอารมณ์ของแต่ละบุคคล

Moore และ Burne (1956) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน มี 14 ประเภดังนี้

- 1) ลักษณะงานที่ต้องการ
- 2) สภาพการปฏิบัติงาน
- 3) รายได้
- 4) สวัสดิการต่าง ๆ ในหน่วยงาน
- 5) ความเป็นมิตรและความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน
- 6) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
- 7) ความเชื่อมั่นในการบริหาร
- 8) ความสามารถในการนิเทศการปฏิบัติงาน
- 9) การบริหารที่มีประสิทธิภาพ
- 10) การติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ
- 11) สถานภาพและการยอมรับนับถือ
- 12) ความมั่นคงในการทำงาน
- 13) ความเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
- 14) โอกาสก้าวหน้า

เสนาะ (2516) ได้สรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญ ของผู้ปฏิบัติงาน จำแนกได้ 3 ประการ คือ

1) ปัจจัยด้านตัวผู้ปฏิบัติงาน (Employee Factors) เช่น ความสามารถที่จะเข้าใจองค์การ

2) ปัจจัยด้านการบริหาร (Managerial Factors) หมายถึงการตัดสินใจ และอุปนิสัยที่ผู้บริหารแสดงออกในการปฏิบัติงาน หรือแสดงออกต่อผู้ปฏิบัติงาน

3) ปัจจัยหลักคั่นภายนอก (Extra Company Forces and Factors) เช่น กลุ่มแรงงาน สมาคม และความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัวและบุคคลอื่น ๆ เป็นต้น

วิรุณ (2521) ได้สรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดของ Moore และ Burne ไว้ 20 ประการดังนี้

- 1) สภาพการปฏิบัติงาน
- 2) ความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน
- 3) ความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน
- 4) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
- 5) ความเพียงพอของการติดต่อสื่อสาร
- 6) สถานภาพและการยอมรับนับถือ
- 7) ความมั่นคงปลอดภัย
- 8) การถือว่างานเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
- 9) โอกาสก้าวหน้า
- 10) ความสามารถของผู้ร่วมงาน
- 11) ความสำเร็จของการทำงานเป็นกลุ่ม
- 12) ความพึงพอใจของการทำงานเป็นกลุ่ม
- 13) ความเป็นมิตรและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
- 14) การอุทิศตนเพื่องานของบุคคลในหน่วยงาน
- 15) สภาพความพึงพอใจในหน่วยงาน
- 16) ความสอดคล้องระหว่างงานกับความถนัด
- 17) สภาพความพอใจในงาน
- 18) ความเหมาะสมของปริมาณงานในหน้าที่รับผิดชอบ
- 19) ความยุติธรรมในหน่วยงาน

20) สวัสดิการของหน่วยงาน

Brech (อ้างถึงในชิต, 2528) โดยอธิบายเกี่ยวกับขวัญว่า ขวัญเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้คนทำงานด้วยความตั้งใจ หรือทำแม้น้อยตามแต่เวลาจะอำนวย ทั้งหมดนี้เป็นท่าทีที่มีต่องานที่ปฏิบัติ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน คือ

- 1) ความรู้สึกมั่นคงในงาน
- 2) ค่าจ้างดี เพียงพอสำหรับครอบครัวในระดับที่มีเหตุผล
- 3) มีโอกาสก้าวหน้า
- 4) ได้รับความยุติธรรม
- 5) สถานภาพในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ
- 6) ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสรับรู้เรื่องราวขององค์การ มีการสื่อความหมายเพื่อความเข้าใจและความร่วมมือ
- 7) การมีภาวะผู้นำที่ดี
- 8) การหาทางในงานเดิน
- 9) ความภาคภูมิใจในงานและผลผลิต
- 10) การมีโครงการให้การแนะนำที่ดี
- 11) การปรึกษาหารือร่วมกัน

Keith Davis (อ้างถึงในธงไชย, 2530) กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของขวัญมีดังนี้

- 1) ลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้นำที่มีต่อผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน เพราะผู้นำเหมือนสะพานเชื่อมโยงความเข้าใจอันดี ระหว่างองค์การกับผูปฏิบัติงาน ดังนั้นสัมพันธภาพระหว่างหัวหน้างานกับผู้ร่วมงาน จึงมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญให้สูงขึ้น รวมทั้งความสำเร็จขององค์การอยู่มาก
- 2) ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ เพราะการปฏิบัติงานนั้น ถ้าได้ทำงานที่ตนพึงพอใจย่อมได้ผลมากกว่า การที่ต้องปฏิบัติงานที่ตนไม่พึงพอใจ
- 3) ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์ หลักนโยบายการดำเนินงานขององค์การของพนักงานปฏิบัติงาน และผู้ร่วมงาน ตลอดจนการจัดองค์การและระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การ สิ่งเหล่านี้ล้วนสำคัญมาก เพราะถ้าทุกคนหรือสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การมีความเข้าใจซาบซึ้งถึงระบบและวิธีการดำเนินงานขององค์การแล้ว เขาเหล่านั้นย่อมจะอุทิศเวลาให้กับงานมีกำลังใจและขวัญในการปฏิบัติงานดีขึ้น

4) การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้นเงินเดือนแก่ผู้ปฏิบัติงานดีเยี่ยม เป็นเครื่องจูงใจให้บรรดาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติหน้าที่การทำงานด้วยความขยันขันแข็ง มั่นใจ และมีวิสัยทัศน์

5) สภาพของการทำงานควรให้ถูกต้องตามลักษณะ มีอากาศถ่ายเท ได้สะดวก มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานครบถ้วนเหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน

6) สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งสุขภาพทางกาย และสุขภาพทางใจ อารมณ์ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ทั้งนี้เป็นผลโดยตรงจากผู้นั้นเอง หรือมาจากที่อื่น เช่น ปัญหาทางครอบครัว เพื่อนร่วมงาน ฯลฯ เกี่ยวกับปัญหาสุขภาพกายสุขภาพจิตนี้ มีผลอย่างมากต่อการทำงาน เพราะเมื่อผู้ใดปฏิบัติงานมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพกายและสุขภาพจิตแล้ว เขาเหล่านั้นย่อมไม่สามารถอุทิศเวลาให้แก่การปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดีได้

สรุป ปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานมีดังต่อไปนี้

1) สภาพการปฏิบัติงาน ได้แก่ สภาพการต่าง ๆ ที่อำนวยความสะดวกให้ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัว เช่น อาคารสถานที่ บรรยากาศของงาน อุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ในส่วนงาน รวมทั้งความมีอิสระและสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน

2) รายได้และสวัสดิการ ได้แก่ รายได้หรือผลตอบแทนรายเดือน และผลตอบแทนอย่างอื่นนอกเหนือจากเงินเดือน ที่ทางองค์กรหรือหน่วยงานจัดสรรให้ เช่น เบี้ยเลี้ยง ค่ารักษาพยาบาล ค่ายานพาหนะเดินทาง ค่าเช่าที่พัก ค่าน้ำค่าไฟ สหกรณ์ออมทรัพย์ ความบันเทิงความโอการ การกีฬา การเลี้ยงส่งสรรคนในโอกาสอันสมควร

3) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความภาคภูมิใจในงานที่ปฏิบัติอยู่ สถานที่ปฏิบัติงาน รายได้ ความมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น ความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา และความพอใจในการปฏิบัติงานอื่น ๆ นอกเหนือจากงานในระดับเดียวกัน

4) สถานภาพทางสังคม ได้แก่ ความรู้สึกที่ตนเองทำงานอย่างมีเกียรติตามสมควร เป็นที่ยอมรับของสังคม ไม่รู้สึกว่าตนเอง หรือหน่วยงานที่ปฏิบัติอยู่มีปมด้อยหรือไรเกียรติ

5) ความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้าในงาน ได้แก่ ความรู้สึกมั่นคงและปลอดภัยในอาชีพการงานที่กระทำอยู่ รวมทั้งโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าในอนาคต

6) ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ได้แก่ความรัก ความสามัคคี ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ความรักในเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งความเสียสละช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน

7) การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การมีส่วนร่วมในการบริหารงานความเชื่อถือและไว้วางใจของผู้บังคับบัญชา รวมทั้งการมอบหมายงานและการกำกับดูแลงาน

2.1.6 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจในการปฏิบัติงาน

1) ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (Maslow's Need Hierarchy) เนื่องจากพฤติกรรมของคน จะถูกกำหนด และควบคุมโดยแรงจูงใจ เหล่านี้ยังมีลักษณะแตกต่างกันไปสำหรับคนแต่ละคนอีกด้วย ดังนั้นจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารต้องทราบว่า แรงจูงใจหรือความต้องการของคนในองค์การมีรูปแบบอย่างไรบ้าง ความรู้เรื่องดังกล่าวได้รับการศึกษาอย่างถูกต้อง จนกระทั่งตั้งเป็นทฤษฎีทั่วไป (General Theory) เกี่ยวกับการจูงใจคน ผู้ตั้งทฤษฎีนี้ คือ Maslow ซึ่งได้สรุปสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ได้ดังนี้ (ละเอียด, 2531)

(1) มนุษย์ทุกคนมีความต้องการ และความต้องการนี้จะมีตลอดเวลาไม่มีที่สิ้นสุด

(2) ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจสำหรับพฤติกรรมนั้นต่อไปอีก

(3) ความต้องการของคนมีลักษณะเป็นลำดับขั้น จากต่ำไปหาสูงตามลำดับความต้องการของมนุษย์ คือ

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางร่างกาย (Basic Physiological Needs) เป็นความต้องการพื้นฐานเพื่อการอยู่รอด ได้แก่ ความต้องการอาหาร อากาศ น้ำ เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย การขบถ้าย และความต้องการทางเพศ

ขั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Security) เป็นความต้องการในระดับสูงขึ้นซึ่งเมื่อพิจารณาตามทัศนคติของการบริหารงานบุคคลแล้วความต้องการด้านนี้ก็จะหมายถึง ต้องการหลักประกันในการปฏิบัติงานว่ามีความมั่นคงปลอดภัยจะไม่ถูกย้ายหรือไล่ออก โดยไม่มีความผิด ยามเจ็บไข้ได้ป่วยก็ได้รับการดูแลรักษาพยาบาลเมื่อยามชรา ก็ได้รับบำเหน็จบำนาญเป็นการตอบแทน เป็นต้น ความมั่นคงปลอดภัยเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานทุกคน ถ้าคนมา

ทำงานด้วยความรู้สึกหัววันไหวอยู่ตลอดเวลาถึงความมั่นคงของตำแหน่ง งานที่ทำได้ก็ย่อมจะไม่เป็นผลดีแก่หน่วยงาน

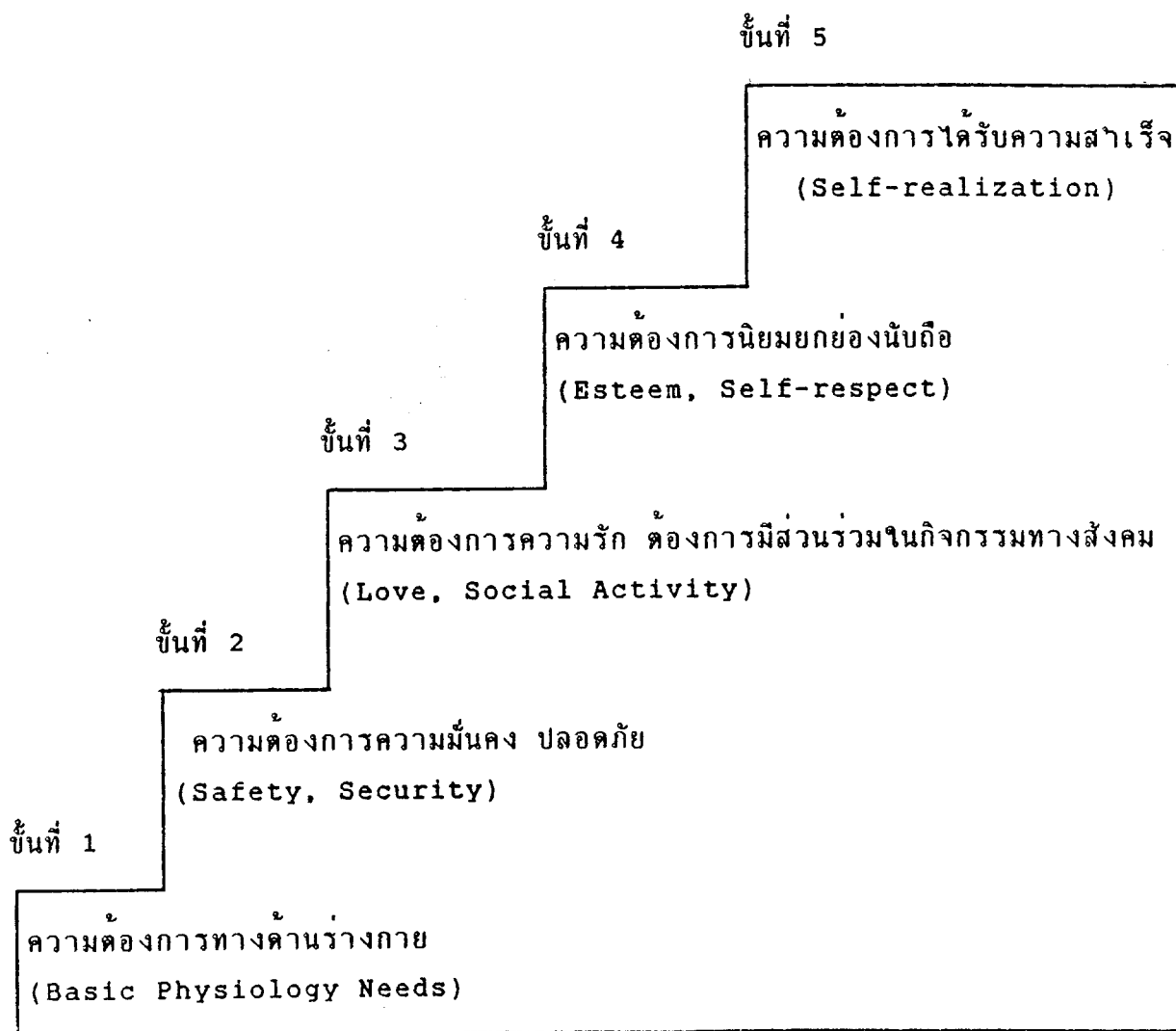
ขั้นที่ 3 ความต้องการความรัก ต้องการมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคม (Love, Social Activity) ต้องการที่จะอยู่ร่วมกัน ทำงานร่วมกัน และได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น มีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

ขั้นที่ 4 ความต้องการนิยมนยกย่อง การยอมรับนับถือ (Esteem, Self-respect) เป็นความต้องการที่จะให้บุคคลอื่นชื่นชมยกย่องต้องการมีเกียรติยศชื่อเสียงในหมู่คนทั่วไป

ขั้นที่ 5 ความต้องการได้รับความสำเร็จ (Self-realization) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดที่บุคคลทุกคนปรารถนาจะให้ความสำเร็จในทุกสิ่งตามความนึกคิดของตนต้องการที่จะทำงานด้วยความสามารถสูง แสดงความสามารถของตนเองให้เป็นที่ประจักษ์

เมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นว่า ความต้องการในขั้นที่ 3-5 เป็นความต้องการด้านจิตใจซึ่งเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องอย่างแน่นแฟ้นกับคำว่า "ขวัญ" เพราะคนเรานั้นย่อมต้องการความมั่นคงปลอดภัยทั้งในด้านการดำรงชีวิตและด้านการทำงานนอกจากนั้นยังต้องการได้รับการยกย่อง รวมทั้งมีความรู้สึกที่ตนเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานเมื่อมีสิ่งเหล่านี้แล้วก็จะมีความก้าวหน้าในงานจึงจะเรียกได้ว่าได้รับความสำเร็จในชีวิต (วัฒนา, 2519) ความต้องการเหล่านี้หากได้รับการ

ตอบสนองสภาพขวัญในการปฏิบัติงานก็จะดีขึ้นและนำมาซึ่งผลผลิตในการทำงานให้สูงขึ้นได้มากที่สุด ดังแสดงในแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 ลำดับความต้องการของมนุษย์ของ Maslow

2) ทฤษฎีสององค์ประกอบของ Herzberg (Herzberg's Two-factors Theory) Herzberg ได้ศึกษาทดลองเกี่ยวกับการจูงใจของมนุษย์พบว่า มี ปัจจัยอยู่ 2 ประการแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง และมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานคนละแบบ กล่าวคือ ประการแรก เมื่อคนงานไม่พอใจต่อการทำงานของตน มีลักษณะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งเรียกปัจจัยเหล่านี้ว่า "ปัจจัยค่าจูน" (Hygiene Factor) ประการที่ 2 ส่วนคนงานที่พูดถึงความพอใจในงานมักจะพูดถึงเนื้อหาของงาน ที่เขาได้ชื่อว่า "ปัจจัยกระตุ้น" ทั้งสองปัจจัยนี้ทำหน้าที่ชัดเจนในแง่ของการเป็นแรง จูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก กล่าวคือปัจจัยค่าจูนเป็นแรงจูงใจภายนอก ส่วนปัจจัยกระตุ้นเป็นแรงจูงใจภายในดังมีรายละเอียด

031
48
[unclear]



หอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

25

ดังนี้ (Herzberg, 1959 : 60-63) ปัจจัยกระตุ้น ซึ่งเกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นปัจจัยที่ทำให้คนรักงานและชอบงาน ทำให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 5 ประการ คือ

(1) ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึงการที่บุคคลสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจในผลสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง

(2) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึงการได้รับการยอมรับนับถือ ไม่ว่าจะจากผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน จากผู้มาขอคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วย การยอมรับนับถืออาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ

(3) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (The Work Itself) หมายถึงงานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำให้อยากลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะท้าทายตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพังผู้เดียว

(4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึงความพึงพอใจ ที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ไม่มีการการตรวจหรือควบคุมงานอย่างใกล้ชิด

(5) ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง ได้รับเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์การ มีโอกาสศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการศึกษาอบรม

ปัจจัยค่าจูน หมายถึง ปัจจัยที่ค่าจูนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลอยู่ตลอดเวลาถ้าไม่มีหรือลักษณะไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์การ บุคคลในองค์การจะเกิดความชอบงานขึ้น ปัจจัยค่าจูนมีดังนี้

(1) เงินเดือน (Salary) เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน

(2) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) นอกจากหมายถึง การที่บุคคลได้รับแต่งตั้งให้เลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้ว ยังหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคล สามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ

(3) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation with Superiors, Subordinates, Peers)

หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจา ที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

(4) ความต้องการมีเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) เป็นเรื่องของความมั่นใจในตนเองในเรื่องความสามารถ ความรู้ และความสำคัญในตนเอง รวมทั้งตลอดทั้งความต้องการที่จะมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น ๆ หรืออยากให้บุคคลอื่นสรรเสริญหรือนับหน้าถือตา ต้องการอำนาจสถานะชื่อเสียงตำแหน่ง

(5) ต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดของตน (Needs for Self Actualization) เป็นความต้องการสูงสุดของมนุษย์ เป็นความต้องการที่พิจารณาสมรรถนะที่เป็นไปได้ของตน และดำเนินการเพื่อพัฒนาสิ่งที่เป็นเป้าหมาย สูงสุดของชีวิตของตนให้บรรลุผลสำเร็จ

3) ทฤษฎีความต้องการของ Alderfer

Alderfer ได้เสนอทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ขึ้นมา เรียกทฤษฎี E.R.G. (E.R.G. = Existence, Relatedness, Growth Theory) ทฤษฎีนี้ คล้ายคลึงกับแนวคิดของ Maslow แต่มีข้อแตกต่างกันอยู่กล่าวคือ ความต้องการของมนุษย์ตามแนวคิดของ Alderfer จัดแบ่งได้ 3 กลุ่ม คือ (อ้างถึงใน อรุณ, 2526)

(1) ความต้องการยังมีชีวิต (Existence Needs) ซึ่งได้แก่ ความต้องการทางกายภาพ บำบัดความหิว อารมณ์ และทางวัตถุ (ค่าจ้าง สภาพแวดล้อม ทางกายภาพในการทำงาน)

(2) ความต้องการทางด้านความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) เป็นความปรารถนาที่จะมีความสัมพันธ์ภาพบางประการกับผู้อื่น การได้รับการยอมรับจากผู้อื่น ซึ่งตรงกับความต้องการทางสังคม ต้องการความรัก ฯลฯ

(3) ความต้องการเติบโต (Growth Needs) ผู้ที่มีความต้องการความเจริญงอกงาม จะต้องเป็นผู้ตั้งใจขยันทำงานและอุทิศเวลาให้แก่งานจนสุดความสามารถ เสียสละอย่างเต็มที่

(4) สถานะทางอาชีพ (Status) หมายถึงอาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม เกียรติยศและศักดิ์ศรี

(5) นโยบายและการบริหาร (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการ และการบริหารงานขององค์การ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

(6) สภาพการทำงาน (Working Conditions) ได้แก่ สภาพ

ทางกายภาพของงานเช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโงงการสอ น รวมทั้งสิ่งแวดลอม อื่นๆ เช่น อุปกรณ หรือเครื่องมือตาง ๆ

(7) ความเป็นอยูส่วนตัว (Personal Life) หมายถึง ความรู้สึก ที่ดีหรือไมดี อันเป็นผลที่ไดรับจากงานในหนาที่ของเขา เช่น การที่บุคคลถูกยายที่ทา งาน ในที่แหงใหมซึ่งอยูไกลครอบครัวยทาให้เขาไมมีความสุข และไมพอใจกับการทา งาน ในที่แหงใหม

(8) ความมั่นคงในงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของ บุคคล ที่มีตอความมั่นคงในการทา งาน และความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงของ องค์กร

(9) วิธีการปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผูบง คับบัญชาในการดาเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร

4) ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor

McGregor กลาวว่ ธรรมชาติของคนแบงเป็น 2 ประเภท ประเภทแรกคือ บุคคลตามทฤษฎี X ซึ่งมีลักษณะดังนี้

(1) ตามปกติบุคคลไมชอบทา งาน ถ้ามีโอกาสก็จะหลบหลีก หรือ เลี่ยงงาน

(2) เพราะนิสัยคนไมชอบทา งาน ทุกคนจะต้องถูกบังคับ ควบคุม แะแนะ หรือมีบทลงโทษไว้ เพื่อจะใหพวกเขามีความพยายามทา งานใหบรรลุ เป้าหมายขององค์กร

(3) คนทั่ว ๆ ไปชอบมีผูแนะน้า มีความประสงค์จะไม่อยากรับ ผิดชอบแทบไมมีความทะเยอทะยาน และต้องการความปลอดภัยเหนือกว่าสิ่งอื่นใด

โดยสาระสำคัญแลวทฤษฎี X ช้ให้เห้นว่โดยธรรมชาติแลวมนุษย์ ไมชอบทา งาน พยายามหลีกเลี่ยงงานเมื่อมีโอกาส ในขณะที่เดียวกันมนุษย์สนใจ ประโยชน์ส่วนตัวเป็นที่ตั้ง ดังนั้นในการจูงใจเพื่อใหคนปฏิบัติงาน ต้องใชการบังคับ ใหเกิดความเกรงกลัว และใหผลตอบแทนทางกายภาพ ตามทฤษฎีแมมีใ้กลาวอย่าง ชัดเจนว่จะใชวิธีการลงโทษ หรือข่มขู่ด้วยวิธีใดวิธีใ้ก็ตาม แตก้ต้องแสดงออกถึง การบังคับโดยทางอ้อมด้วยวิธีการจ่ายผลตอบแทนใหโดยตรง

ทฤษฎี Y มีสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของคนดังนี้ คือ

(1) คนมักจะทำม้เทแรงกายแรงใจ ใหกับงานตามปกติราวกับว่

เป็นการเล่นสนุกหรือการพักผ่อน ทั้งนี้ย่อมขึ้นกับลักษณะของการควบคุมงาน

(2) การควบคุมจากบุคคลอื่นและการบังคับข่มขู่ไม่ใช่วิธีเดียวที่จะทำให้คนทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การทุกคนปรารถนาจะเป็นตัวของตัวเอง และควบคุมตัวเองในการทำงาน เพื่อสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ที่เขามีส่วนผูกพัน

(3) การที่คนมีความผูกพัน (Commitment) ต่อวัตถุประสงค์ จะเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งที่จะเป็นแรงผลักดันให้เกิดความสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ที่ตนมีส่วนผูกพัน

(4) คนเราไม่เพียงแต่ต้องการ มีความรับผิดชอบต่อตนเองเท่านั้น แต่ยังแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นอีกด้วย

(5) คนส่วนมากมีความสามารถค่อนข้างสูงในการใช้จินตนาการ ความเฉลียวฉลาดและความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาองค์การ

ทฤษฎี Y เป็นแนวความคิดที่คำนึงถึงจิตวิทยาของมนุษย์อย่างลึกซึ้ง และเป็นการมองพฤติกรรมของมนุษย์ ในองค์การจากสภาพความเป็นจริง การดำเนินงานในองค์การจะสำเร็จโดยได้รับความร่วมมืออย่างจริงจัง และมีโอกาสที่จะได้รับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความพอใจด้วย

5) ทฤษฎีแรงจูงใจของ Straus และ Sayles (อ้างถึงใน ธงไชย, 2530) ได้กล่าวถึงความต้องการที่จำเป็น (Needs) ของมนุษย์ไว้ 3 ประการ และความต้องการเหล่านี้ เป็นแรงจูงใจให้มนุษย์ทำงานมีความกระตือรือร้นเกิดกำลังใจที่จะทำงานให้ดีที่สุด เพราะความต้องการของเขาสัมฤทธิ์ผลทำให้เขามีชีวิตผลงานที่ออกมา ก็จะมีประสิทธิภาพ ความต้องการเหล่านี้ คือ

(1) ความต้องการทางกายและความมั่นคง (Physical and Security Needs) คือความต้องการที่จะได้รับความพอใจทางด้านร่างกาย เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ความต้องการในหลักประกันที่ว่าปัจจัยที่จำเป็นเหล่านั้นคนจะได้รับการตอบสนองตลอดไป สิ่งที่จะตอบสนองความต้องการทางร่างกายและความมั่นคงในเรื่องต่าง ๆ ดังกล่าว คือ รายได้ ความมั่นคงในการทำงาน และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

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

(3) ความต้องการเป็นตัวของตัวเอง (Egoistic Needs)

หมายถึงความต้องการเป็นอิสระ ต้องการจะทำอะไรด้วยตนเอง และต้องการความสำเร็จในการกระทำของตน มนุษย์จะได้รับการตอบสนองความต้องการเป็นตัวของตัวเอง จะต้องอาศัยความสำเร็จในการทำงาน

6) ทฤษฎีแห่งการยอมรับ

หลักสำคัญอันหนึ่งในการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน คือการสร้าง ความประทับใจกับบุคคลอื่น โดยให้เกียรติเขา ยกย่อง และให้ความสำคัญแก่เขาไม่ว่าจะเป็นบุคคลใด หากผู้บังคับบัญชาปฏิบัติได้เช่นนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเกิดความรู้สึกอบอุ่นใจสนใจและเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการออกคำสั่งนั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องยึดหลักของ Barnard (อ้างถึงใน ประพันธ์, 2532 : 41-42) ซึ่งได้เสนอข้อคิดเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาก็ต่อเมื่อมีลักษณะ 4 ประการ คือ

- (1) ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถที่จะเข้าใจคำสั่งนั้นได้
- (2) เวลาที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามคำสั่งเขาเชื่อว่าคำสั่งนั้นมีประโยชน์ต่อตัวเขาเอง
- (3) ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามคำสั่ง เพราะเขาเชื่อว่าคำสั่งนั้นจะมีประโยชน์ต่อองค์การ
- (4) ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพร้อมที่จะทำตามคำสั่งนั้น

7) กฎแห่งความพอใจ

Barnard เป็นผู้หนึ่งที่พูดถึงเกี่ยวกับเรื่องมนุษย์สัมพันธ์ ทฤษฎีที่มีชื่อเสียงของเขาอีกทฤษฎีหนึ่ง คือ The Contribution Satisfaction Equilibrium (อ้างถึงในประพันธ์, 2532 : 42-43) ซึ่งได้กล่าวว่าทำไมมนุษย์จึงยอมสละแรงงานและเวลาของเขาให้แก่องค์การที่ทำงาน ซึ่งจะเป็นการลดอิสระภาพในความเป็นอยู่ของชีวิต มากกว่าที่จะอยู่เฉย ๆ ในการที่มนุษย์ไปทำงานนี้ Barnard ให้ความเห็นเห็นว่า เมื่อมนุษย์ได้สละแรงงานให้แก่องค์การแล้วเขายอมต้องการผลตอบแทนในลักษณะของความพอใจเป็นส่วนใหญ่ หรือต้องการผลตอบแทนในลักษณะของความพอใจส่วนตัวการทำงานเพื่อหวังเงินเดือนและสิ่งที่เป็นวัตถุตอบแทน ยังไม่เป็นความพอใจตามความหมายนี้ ความพอใจในที่นี้หมายถึงเครื่องส่งเสริมกำลังใจ (Incentive) ความสมัครใจ ความสบายใจ ความรักที่จะทำงานเป็นต้น แต่ผลตอบแทนนี้อาจมีลักษณะแตกต่างกันแล้วแต่ละบุคคล ดังนั้นกฎของความพอใจใน

การทำงานจึงถือเป็นเรื่องสำคัญเรื่องหนึ่งซึ่ง Barnard ได้ขยายความว่าเป็น
 ดุลยภาพขององค์การ (Social Equilibrium) และถือว่าองค์การจะตั้งอยู่ได้จะ
 ต้องได้ดุลย์ระหว่างแรงที่ลงไป (Contribution) และความพอใจที่ได้รับ
 (Satisfaction) เท่านั้น ความพอใจนี้เป็นสิ่งที่นักบริหารจะต้องคำนึงถึงและทำ
 อย่างไรจึงจะมีและรักษาความมั่นคงของความพอใจในองค์การไว้ให้ได้ คำว่า
 ส่งเสริมกำลังใจในที่นี้ มิได้หมายถึงเรื่องเงินเป็นเรื่องใหญ่และ Satisfaction
 นี้มี 4 ความหมาย คือ

- (1) สิ่งที่ได้เห็นได้ด้วยตาอาจเป็นเงิน วัตถุทั้งหลาย
- (2) สิ่งที่ทำให้คุณค่าทางจิตใจ เช่น เกียรติยศ ชื่อเสียง หรือสิ่งที่
 มองเห็นไม่ได้ทั้งหมด
- (3) สถานที่ทำงานดี
- (4) ความภาคภูมิใจในการแสดงความสามารถและสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ
 ที่ตนคิดได้ หรือความมีอิสระในด้านความคิดเห็น ศาสนา เป็นต้น

Barnard กล่าวว่าคนเราไม่ต้องการที่จะทำงานเพื่อหวังเอาเงิน
 เป็นใหญ่ แต่ทำงานเพื่อหวังสิ่งอื่นเป็นใหญ่ สิ่งนั้นก็คือความพอใจที่ได้รับ

2.2 บทบาทหน้าที่ของสสดี

กระทรวงกลาโหม ได้กำหนดหน้าที่ของสสดี ไว้ในข้อบังคับกระทรวง
 กลาโหม ว่าด้วยการกำหนดหน้าที่สสดี พ.ศ.2534 ลงวันที่ 28 ตุลาคม พ.ศ.2534
 ไว้ดังต่อไปนี้

2.2.1 กองการสสดี กรมกำลังสำรองทหารบกมีผู้อำนวยการกองการ
 สสดี กรมกำลังสำรองทหารบก เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ มีหน้าที่ดังนี้

- 1) ตรวจสอบและควบคุมทางวิทยาการในสายงานสสดี ของกองทัพบก
- 2) อำนวยการและกำกับดูแลหน่วยและเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติหน้าที่ใน
 กิจกรรมสสดีทั้งปวงซึ่งกำหนดไว้ในกฎหมายข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง แบบธรรมเนียม
 และบันทึกข้อตกลงที่เกี่ยวข้อง
- 3) พิจารณาและเสนอแนะการดำเนินการบรรจุ พลด ย้าย เลื่อน
 และลดตำแหน่งข้าราชการ ซึ่งทำหน้าที่สสดีในส่วนราชการต่าง ๆ ของกองทัพบก
 ตามระเบียบแบบแผนที่ทางราชการได้กำหนดไว้
- 4) อำนวยการ ในกิจกรรมสสดีทั้งปวง ที่เกี่ยวข้องในเรื่องการ

เตรียมพล

5) อำนวยการและควบคุมทหารกองเกินและทหารกองหนุน โดยร่วมมือและประสานงานกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง

6) รวบรวมกำหนดความต้องการ และควบคุมการส่งกำลังสิ่งอุปกรณ์ แบบพิมพ์สายงานสถิติโดยประสานงานกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง

7) บันทึก รายงาน รวบรวมข้อมูลสถิติต่าง ๆ ตลอดจนเสนอแนะการประชาสัมพันธ์เพื่อพัฒนากิจการสถิติให้เหมาะสม และสอดคล้องกับนโยบายของกองทัพบก

8) ตรวจสอบ โต้ตอบ และชี้แจงปัญหา เกี่ยวกับการรับราชการทหาร ตลอดจนระเบียบ แบบธรรมเนียมการสถิติ

2.2.2 แผนกสถิติกองทัพบก มีสถิติกองทัพบกเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ ในทางปกครองบังคับบัญชาขึ้นต่อแม่ทัพภาคที่ประจำอยู่มีหน้าที่ดังนี้

1) เป็นที่ปรึกษาในกิจการสถิติของแม่ทัพภาค และควบคุมทางวิทยาการ ของสายงานสถิติในเขตพื้นที่กองทัพบก

2) อำนวยการ ประสาน กำกับดูแล ในกิจการสถิติทั้งปวงซึ่งกำหนดไว้ในกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง แบบธรรมเนียมและบันทึกข้อตกลงที่เกี่ยวข้องในเขตพื้นที่กองทัพบก

3) พิจารณาและเสนอแนะการดำเนินการ บรรจุ ปลด ย้าย เลื่อน และลดตำแหน่งข้าราชการ ซึ่งทำหน้าที่สถิติในเขตพื้นที่กองทัพบก ตามระเบียบแบบ แผนทั้งทางราชการได้กำหนดไว้

4) บันทึก รายงาน ตรวจสอบ โต้ตอบและชี้แจงปัญหาในกิจการสถิติ รวมทั้งงานธุรการอื่นที่เกี่ยวข้อง

5) รวบรวมข้อมูล สถิติ และสภาพของทหารกองเกิน ทหารกองหนุน ในเขตพื้นที่กองทัพบก เพื่อนำมาใช้ในการเรียกเข้ารับราชการทหาร และการเตรียมพล

2.2.3 สัสติมณฑลทหารบกและสัสติจังหวัดทหารบก มีหัวหน้าฝ่ายสรรพกำลังมณฑลทหารบก หรือหัวหน้าฝ่ายสรรพกำลังจังหวัดทหารบกแล้วแต่กรณี เป็นผู้บังคับบัญชา รับผิดชอบ มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

1) เป็นที่ปรึกษาในกิจการสถิติของผู้บังคับบัญชา

2) ดำเนินการ และควบคุม กำกับดูแลและประสานงานในกิจการสถิติทั้งปวง ซึ่งกำหนดไว้ในกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง แบบธรรมเนียม

และบันทึกข้อตกลงที่เกี่ยวข้องในเขตพื้นที่มณฑลทหารบกหรือจังหวัดทหารบกแล้วแต่กรณี

3) ดำเนินการควบคุมทหารกองเกินและทหารกองหนุนในเขตพื้นที่มณฑลทหารบก หรือจังหวัดทหารบก แล้วแต่กรณี

4) พิจารณาและเสนอแนะการดำเนินการบรรจุ ปลด ย้ายเลื่อน และลดตำแหน่งข้าราชการ ซึ่งทำหน้าที่สัสดีในเขตพื้นที่มณฑลทหารบก หรือจังหวัดทหารบก แล้วแต่กรณีตามระเบียบแบบแผนทางราชการได้กำหนดไว้

5) รวบรวมกำหนดความต้องการ ดำเนินการและควบคุมส่งกำลังสิ่งอุปกรณ์ แบบพิมพ์สายงานสัสดี ในเขตพื้นที่มณฑลทหารบก หรือจังหวัดทหารบก แล้วแต่กรณี

6) บันทึก รายงาน ตรวจสอบ โต้ตอบ และชี้แจงปัญหาในกิจการสัสดีรวมทั้งงานธุรการอื่นที่เกี่ยวข้อง

7) รวบรวม ข้อมูล สถิติ และสภาพของทหารกองเกินทหารกองหนุนในเขตพื้นที่มณฑลทหารบกหรือจังหวัดทหารบก แล้วแต่กรณี เพื่อนำมาใช้ในการเรียกเข้ารับราชการทหารและการเตรียมพล

2.2.4 แผนกสัสดีกรุงเทพมหานคร และแผนกสัสดีจังหวัด มีสัสดีกรุงเทพมหานคร หรือสัสดีจังหวัดเป็นผู้บังคับบัญชา รับผิดชอบอยู่ในความปกครองบังคับบัญชา ของผู้บังคับการจังหวัดทหารบก ตามที่แผนกสัสดีกรุงเทพมหานคร หรือแผนกสัสดีจังหวัดนั้น ๆ อยู่ในเขตพื้นที่ แต่กระทรวงกลาโหมจะมอบการปกครองบังคับบัญชาต่อผู้ว่าราชการจังหวัดนั้น ๆ ได้ตามความจำเป็น มีหน้าที่ดังนี้

1) ควบคุมทางวิทยาการของสายงานสัสดี ในเขตท้องที่กรุงเทพมหานคร หรือในเขตท้องที่จังหวัด แล้วแต่กรณี

2) ดำเนินการควบคุม กำกับดูแล และประสานงานในกิจการสัสดีทั้งปวง ซึ่งกำหนดไว้ใน กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง แบบธรรมเนียม และบันทึกข้อตกลงที่เกี่ยวข้องในเขตท้องที่กรุงเทพมหานคร หรือในเขตท้องที่จังหวัด แล้วแต่กรณี

3) ดำเนินการควบคุมทหารกองเกินและทหารกองหนุนในเขตท้องที่กรุงเทพมหานคร หรือในเขตท้องที่จังหวัด แล้วแต่กรณี

4) ดำเนินการและประสานงาน ในกิจการสัสดีทั้งปวงที่เกี่ยวข้องในเรื่องการเตรียมพลกับเจ้าหน้าที่ของจังหวัดทหารบก หรือส่วนราชการอื่นที่เกี่ยวข้อง

5) บันทึก รายงาน ตรวจสอบ โต้ตอบ และชี้แจงปัญหาในกิจการ

สัสดี รวบรวมทั้งงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับราชการทหารตามที่ได้รับมอบหมาย

6) รวบรวม ข้อมูล สถิติ และสภาพของทหารกองเกิน ทหารกองหนุนในเขตท้องที่กรุงเทพมหานคร หรือในเขตท้องที่จังหวัด แล้วแต่กรณี เพื่อนำมาใช้ในการเข้ารับราชการทหารและการเตรียมพล

7) รวบรวม ข้อมูล สถิติ เกี่ยวกับการระดมสรรพกำลังด้านการส่งกำลังบำรุง ในเขตท้องที่กรุงเทพมหานคร หรือในเขตท้องที่จังหวัด แล้วแต่กรณี

8) หน้าที่อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องับสายงานสัสดี และตามที่กำหนดไว้ในอัตราการจัดและยุทโธปกรณ์ของหน่วย ตลอดจนกิจการอื่นเกี่ยวกับกำลังคนในเขตท้องที่กรุงเทพมหานคร หรือในเขตท้องที่จังหวัด แล้วแต่กรณี ตามที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ซึ่ง ได้รับมอบอำนาจให้บังคับบัญชาจะได้อบรมหมายให้

2.2.5 หน่วยสัสดีเขต และหน่วยสัสดีอำเภอ มีสัสดีเขตหรือสัสดีอำเภอแล้วแต่กรณี เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ อยู่ในความปกครองบังคับบัญชาของสัสดีกรุงเทพมหานครหรือสัสดีจังหวัด แล้วแต่กรณี แต่กระทรวงกลาโหมจะมอบการปกครองบังคับบัญชาต่อผู้อำนวยการเขต หรือนายอำเภอ นั้น ๆ ได้ตามความจำเป็น มีหน้าที่ดังนี้

1) ดำเนินการควบคุม กำกับดูแล และประสานงานในกิจการสัสดีทั้งปวงซึ่งกำหนดไว้ในกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง แบบธรรมเนียมและบันทึกข้อตกลงที่เกี่ยวข้องในเขตท้องที่เขตหรือท้องที่อำเภอ

2) ดำเนินการ ควบคุมทหารกองเกิน และทหารกองหนุนในเขตท้องที่เขตหรือท้องที่อำเภอ

3) ดำเนินการในกิจการสัสดีทั้งปวง ที่เกี่ยวข้องในเรื่องการเตรียมพล

4) บันทึก รายงาน ตรวจสอบ โต้ตอบ และชี้แจงปัญหาในกิจการสัสดีรวมทั้งงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับราชการทหารตามที่ได้รับมอบหมาย

5) รวบรวม ข้อมูล สถิติ และสภาพของทหารกองเกิน ทหารกองหนุน ในเขตท้องที่กรุงเทพมหานคร หรือในเขตท้องที่จังหวัด แล้วแต่กรณี เพื่อนำมาใช้ในการเข้ารับราชการทหารและการเตรียมพล

6) สอดส่องดูแลความประพฤติทหารกองประจำการ นอกหน่วยทหารในเขตท้องที่เขตหรือท้องที่อำเภอ และประสานงานกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายปกครองในการจับกุมทหารกองประจำการที่ขาดหนีราชการส่งหน่วยต้นสังกัด

7) หน้าที่อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องับสายงานสัสดีและตามที่กำหนดไว้ใน

อัตราการจัดและยุทธวิธีของหน่วย ตลอดจนกิจการอันเกี่ยวกับกำลังคน ในเขตท้องที่เขตหรือท้องที่อำเภอตามที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ซึ่งได้รับมอบอำนาจให้บังคับบัญชา จะได้อบรมหมายให้

2.2.6 หน่วยสัสติงอำเภอ มีสัสติงอำเภอเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ อยู่ในความปกครองบังคับบัญชาของสัสติอำเภอ นั้น ๆ อยู่ในเขตท้องที่จังหวัดใด แต่กระทรวงกลาโหมจะมอบการปกครองบังคับบัญชาต่อนายอำเภอ ซึ่งกิ่งอำเภอนั้น ๆ อยู่ในเขตท้องที่อำเภอได้ตามความจำเป็นและมีหน้าที่เช่นเดียวกับสัสติอำเภอ ตามความในข้อ 2.2.5 เฉพาะในเขตท้องที่กิ่งอำเภอ

2.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.3.1 ผลงานวิจัยในต่างประเทศ

Napier (1966) ได้ทำการศึกษาวิจัย ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ในเนบราสกา (Nebraska) ทุกท้องถิ่นโดยใช้ประชากร 789 คน พบว่า ขวัญของครูสัมพันธ์กับความเข้าใจและซาบซึ้งของผู้บริหารที่มีต่อครูเป็นรายบุคคล ความมั่นใจและความสามารถของผู้บริหาร ความช่วยเหลือที่ครูได้รับจากการพิจารณาปัญหาทางวินัยการให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายที่จะส่งผลถึงคณะครู ความเพียงพอของสิ่งอำนวยความสะดวก และอุปกรณ์ต่าง ๆ ความเพียงพอในอุปกรณ์การสอน การมอบหมายการสอนที่เหมาะสม ความยุติธรรมการแจกจ่าย ชั่วโมงสอนและเงินเดือนที่สามารถเปรียบเทียบกับอาชีพอื่นที่ได้รับการฝึกหัดมาเท่าเทียมกัน

Breamer (1970) ได้ทำการศึกษาวิจัยขวัญของครูในโรงเรียนประถมศึกษาในรัฐแมริแลนด์ เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญ พบว่า สิ่งที่ทำให้ขวัญของครูเข้มแข็ง คือการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างคณะครูและครูใหญ่ การสนับสนุนของคณะครู การยอมรับในความสำเร็จ การเอาใจใส่อย่างเพื่อน และความเข้าใจความสัมพันธ์ สิ่งที่ทำให้ขวัญของครูอ่อนแอ คือ ครูไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนนโยบาย การประชุมของคณะวิชาอย่างยืดยาวและการขาดโครงสร้าง ไม่สนับสนุนครูในปัญหาด้านระเบียบวินัย การไม่ให้ความช่วยเหลือของครูใหญ่

Bergeth (1971) ได้ทำการศึกษาวิจัยขวัญของครูในโรงเรียนในระดับอำเภอใน นอร์ทดาโกตา (North Dakota) จำนวน 545 คน ผลการวิจัย

พบว่า

- 1) ครูที่มีประสบการณ์การสอนมานานปีจะมีขวัญการทำงานสูง
- 2) ครูที่มีความสัมพันธ์อันดีกับครูใหญ่ มีความพึงพอใจในงานสอน มีวัสดุอุปกรณ์ และมีความพึงพอใจที่ชุมชนได้ให้ความช่วยเหลือแก่โรงเรียนเป็นอย่างดี ครูจะมีขวัญในการทำงานสูงเช่นเดียวกัน
- 3) ครูที่ทำการสอนในโรงเรียนขนาดใหญ่มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าครูที่ทำการสอนในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยเฉพาะอย่างยิ่งความพึงพอใจในงานสอนและสถานภาพของครูรวมทั้งวัสดุอุปกรณ์ในการสอนอย่างเพียงพอ จะช่วยให้ครูมีขวัญสูง

จากผลการศึกษาของ Bergeth ชี้ให้เห็นว่า ประสบการณ์ในการสอน ความสัมพันธ์ระหว่างครูใหญ่และคณะครู สถานภาพของครู และขนาดของโรงเรียน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู และเป็นปัจจัยจะสร้างเสริมให้ครูมีขวัญสูง

Bender (อ้างถึงใน สานิต, 2529) ได้ศึกษาขวัญของครูโรงเรียนประถมศึกษาพบว่า

- 1) ความสัมพันธ์ระหว่างครูใหญ่กับครู เป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะทำให้ขวัญสูงหรือต่ำ
- 2) ความสัมพันธ์ระหว่างคณะครูด้วยกันเป็นอันดับรอง
- 3) ชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ และเงินเดือน เกี่ยวข้องกับขวัญสูงขวัญต่ำ ของครูน้อยมาก
- 4) อายุและประสบการณ์การสอนของครู มีความสัมพันธ์กับขวัญของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากผลของการศึกษาของ Bergeth และ Bender ได้ยืนยันว่า อายุ และประสบการณ์ในการสอนของครูเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญของครู นอกจากนี้เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างครูกับครูใหญ่ ความสัมพันธ์ระหว่างคณะครูและสถานภาพของครูเหล่านี้เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการทำงานของครูเช่นเดียวกัน

Terry (อ้างถึงใน สานิต, 2529) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบของขวัญและความเข้าใจในเรื่องอำนาจของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในนอร์ทเทิร์นอินเดียนา (Northern Indiana) โดยศึกษาจากครู 653 คน สุ่มจากตัวอย่างของโรงเรียนเพื่อศึกษาถึงประสบการณ์ในการสอนระดับชั้นครูที่สอนพบว่า ครูที่ทำการ

สอนมานานปีมีระดับวิชาสูงกว่าครูที่เริ่มเข้าทำงาน ครูที่สอนในโรงเรียนขนาดใหญ่ และตั้งอยู่ในเขตเมือง มีระดับวิชาในการทำงานสูงกว่าครูที่สอนในโรงเรียนขนาดเล็กและตั้งอยู่นอกเมือง ส่วนครูที่มีภูมิลำเนาในเขตที่โรงเรียนตั้งอยู่กับครูต่างถิ่นมาทำการสอนในโรงเรียนนั้น มีระดับวิชาในการทำงานไม่แตกต่างกัน ความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจของครูมีความสัมพันธ์กับวิชาของครูโดยตรง

Satentes (1974) แห่งมหาวิทยาลัยคาโรไลนาเหนือ ที่เซพเพลฮิล ได้ทำการศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับวิชาในการปฏิบัติงานของโรงเรียน 5 ตำบลในจังหวัดโกตาบารูประเทศฟิลิปปินส์ พบว่า

1) ลักษณะพิเศษทางส่วนตัวและสังคมเศรษฐกิจของครู ไม่มีแตกต่างกันในค่าเฉลี่ยของวิชาในการปฏิบัติงาน นอกจากมิติของวิชาในการปฏิบัติงาน 2 ประการ คือความสามัคคีของครูกับสิ่งอำนวยความสะดวก และบริการของโรงเรียน

2) ครูที่เลือกอาชีพการสอนเป็นอันดับแรก โดยไม่คำนึงถึงโรงเรียน มีวิชาในการปฏิบัติงานสูงกว่าครูที่ไม่ได้เลือกอาชีพการสอนเป็นอันดับแรก

3) สรุปได้ว่าวิชาในการปฏิบัติงาน เป็นผลผลิตสัมพันธ์ต่อทัศนคติของจิตใจและอารมณ์ของครู ที่มีต่อองค์ประกอบของงานการปฐมนิเทศและจูงใจให้เข้าทำงานจะเป็นปัจจัยที่มีปฏิสัมพันธ์กับองค์ประกอบของงาน

4) ครูตามโรงเรียนตำบลแตกต่างกันในประเด็นที่เกี่ยวกับวิชาในการปฏิบัติงานต่อไปนี้ คือ การสมานสามัคคีกับครูใหญ่หรือศึกษานิเทศก์ ความพึงพอใจในการสอน ความสามัคคีระหว่างครู เงินเดือนครู สถานภาพของครู การช่วยเหลือการศึกษาของชุมชน และประเด็นที่เกี่ยวกับหลักสูตร พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่หรือศึกษานิเทศก์มีผลต่อวิชาในการปฏิบัติงานของครู

Kemper (1975) แห่งมหาวิทยาลัยเซวาร์เทอร์น แคลิฟอร์เนีย ได้ทำการวิจัยวิชาในการปฏิบัติงานของครูใหญ่ในโรงเรียนของชาวอเมริกัน เชื่อสายแมกซิกันปรากฏว่า

1) มีอยู่ 3 กรณีใหญ่ ที่พึงพอใจในการศึกษาครั้งนี้ สิ่งที่น่าพึงพอใจ คือการยอมรับนับถือ ความสำเร็จ ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ปกครอง

2) ปัจจัยสำคัญ 3 ประการที่นำไปสู่ความไม่พึงพอใจในงานได้แก่นโยบายของท้องถิ่น การบริหารการยอมรับนับถือ และสภาพการทำงาน

3) การยอมรับนับถือและความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ปกครองนั้นพบว่ามีความพึงพอใจกับไม่พึงพอใจเท่ากัน

2.3.2 ผลงานวิจัยภายในประเทศ

ในประเทศไทยได้มีผู้ศึกษาค้นคว้าวิจัยในเรื่องเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจของบุคลากรหลายอาชีพด้วยกัน ผลงานวิจัยที่น่าสนใจมีเป็นจำนวนมากดังนี้

สุชน (2515) ศึกษากำลังใจในการปฏิบัติงานของนักวิชาการศึกษาเฉพาะกรณีนักวิชาการสถานวิจัยประมงทะเล พบว่า นักวิชาการทั้งหมดมีระดับกำลังใจ โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง ตำแหน่งหน้าที่ที่มีความสัมพันธ์เชิงปฏิสัมพันธ์กับระดับกำลังใจ ของนักวิชาการอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติที่มีต่อลักษณะโครงสร้างของหน่วยงาน กับระดับกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้น พบว่า นักวิชาการส่วนใหญ่เห็นว่า การจัดแบ่งงานเหมาะสมดีแล้ว ผู้ที่มีความเห็นว่าเป็นทุกคนทำงานเท่ากัน มีแนวโน้มของการมีกำลังใจ สูงกว่าผู้ที่มีความเห็นว่าเป็นทุกคนทำงานตามสบาย และนักวิชาการที่มีความเห็นว่าเป็นควรเพิ่มจำนวนนักวิชาการขึ้นอีกส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีระดับกำลังใจสูง

สุดสาคร พุทโธ และคณะ (2517) ศึกษาขวัญและความพึงพอใจในงานของนักกายภาพบำบัด ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลต่าง ๆ ในกรุงเทพมหานคร ผลปรากฏว่านักกายภาพบำบัดมีสภาพขวัญอยู่ในระดับปานกลาง ความพึงพอใจในการทำงาน ของนักกายภาพบำบัดนี้ขึ้นอยู่กับความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชาได้ง่าย การมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น ตลอดจนการมีโอกาสที่จะได้ใช้ความรู้ความสามารถที่ได้เล่าเรียนมาในการทำงาน แตรายได้และเพศไม่มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญ

ประธาน (2518) ได้ทำการศึกษาเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครูพบว่า อาจารย์ที่ทำหน้าที่บริหารและสอน มีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงกว่าอาจารย์ที่ทำหน้าที่สอนเพียงอย่างเดียว อาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในวิทยาลัยครูส่วนภูมิภาคมีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงกว่าอาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่ในวิทยาลัยครูที่อยู่ในส่วนกลาง และสภาพขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครูอยู่ในระดับปานกลาง

วิชัยและคณะ (2519) ได้ศึกษาขวัญในการทำงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒบางเขน พบว่า ขวัญในการทำงานของอาจารย์อยู่ในระดับต่ำ องค์ประกอบที่ทำให้ขวัญในการทำงานไม่ดี คือ พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา พฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน บรรยากาศในการทำงาน ความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชา งานด้านบริการและธุรการ และพฤติกรรมของนิสิต ซึ่งอาจารย์ตอบว่าไม่อยู่ในขั้นที่น่าพึงพอใจ

มัลลวีร์ (2520) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องขวัญของครูแนะแนวของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา โดยศึกษาจากครูแนะแนว 243 คน พบว่าขวัญของครูแนะแนวอยู่ในระดับปานกลาง องค์ประกอบของขวัญของครูแนะแนวเรียงตามลำดับความสำคัญเห็นว่า ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชามีความสำคัญเป็นอันดับสูงสุด รองลงมาคือความสัมพันธ์กับนักเรียน ความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน สภาพความพึงพอใจในงาน เงินเดือน โอกาสก้าวหน้า และสวัสดิการ สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และความเหมาะสมของปริมาณงานที่รับผิดชอบ

วัชรินทร์ (2520) ศึกษากำลังใจขวัญของครูพลศึกษาในกรุงเทพมหานครศึกษาเฉพาะกรณีครูโรงเรียนราชวินิต ระดับมัธยมศึกษา พ.ศ. 2519 พบว่าครูพลศึกษามีระดับขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ครูที่มีวุฒิทางพลศึกษาและไม่มีความรู้ทางพลศึกษา มีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และอัตราเงินเดือนมีความสัมพันธ์กับระดับขวัญอย่างมีนัยสำคัญ ระดับการศึกษามีความแตกต่างกับระดับขวัญในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนเพศและสถานภาพสมรสไม่มีความแตกต่างกับระดับขวัญในการปฏิบัติงาน

ส.วาสนา (2520) ศึกษาขวัญกำลังใจของบุคลากรในมหาวิทยาลัยขอนแก่นพบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งหน้าที่ตั้งแต่หัวหน้าภาควิชาขึ้นไป มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าอาจารย์และข้าราชการทั่วไป ส่วนข้าราชการใหม่และข้าราชการเก่ามีระดับขวัญในการปฏิบัติงานเท่า ๆ กัน

ทิพาพันธ์ (2521) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับขวัญของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลศิริราชผลการวิจัยพบว่า ระดับขวัญของพยาบาลของโรงพยาบาลศิริราชอยู่ในระดับปานกลาง อายุราชการ วุฒิการศึกษา สถานภาพสมรส และลักษณะของพยาบาลประจำการ มีอิทธิพลต่อระดับขวัญแตกต่างกัน จะมีเพียงองค์ประกอบด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง และความรู้สึกประสบความสำเร็จของพยาบาลที่มีอายุราชการและสถานภาพสมรสแตกต่างกันเท่านั้นที่มีความแตกต่างกัน

สากุล (2522) ศึกษาความพอใจในงานของอาจารย์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ พบว่า โดยส่วนรวมอาจารย์ในสถาบันมีความพอใจในงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยเฉพาะพอใจในอาชีพการสอนและการวิจัย แต่ไม่มีความพอใจในฐานะข้าราชการพลเรือน ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลส่วนตัวบางประการอันได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะทางจากบ้านมาสถาบันนั้นพบว่าระดับการศึกษาเท่านั้นที่มีความแตกต่างกับความพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญ

โพบูลย์ (2523) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องขวัญของครูโรงเรียนราษฎร์ในกรุงเทพมหานคร สรุปผลการวิจัยได้ว่า ระดับขวัญของครูโรงเรียนราษฎร์แต่ละระดับอยู่ในระดับสูง และระดับขวัญของครูโรงเรียนราษฎร์แต่ละระดับมาตรฐานโรงเรียนต่างกัน ระดับขวัญของครูโรงเรียนราษฎร์ที่มีมาตรฐานดี และมาตรฐานต่ำอยู่ในระดับปานกลาง แต่ละระดับขวัญของครูโรงเรียนราษฎร์มาตรฐานปานกลางอยู่ในระดับสูง นอกจากนี้ยังพบว่าระดับขวัญของครูสอนชั้นประถมศึกษาสูงกว่าครูสอนชั้นมัธยมศึกษา ทั้งในส่วนรวมและแต่ละมาตรฐานของโรงเรียน ระดับขวัญของครูที่มีระยะเวลาทำงานต่างกันโดยทั่วไปไม่แตกต่างกัน ส่วนครูที่มีวุฒิ ป.กศ. และต่ำกว่ามีระดับขวัญสูงกว่าครูที่มีวุฒิ ป.กศ. สูงหรือเทียบเท่า และครูที่มีวุฒิปริญญาตรีและสูงกว่า ทั้งในส่วนรวมและแต่ละมาตรฐานโรงเรียน

ประยูร ล. (2523) ศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ครูสภาพบว่า

- 1) ขวัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ครูสภาโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง
- 2) มีสหสัมพันธ์ในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างอายุระยะเวลาในการปฏิบัติงานตำแหน่งหน้าที่ และรายได้กับขวัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ครูสภา
- 3) มีสหสัมพันธ์ในเชิงนิเสธระหว่างระดับการศึกษากับขวัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ครูสภา
- 4) ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างระยะทางจากที่พักมาที่ทำงาน กับขวัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ครูสภา

ระพินทร (2526) มีผลงานวิจัยเรื่อง ขวัญของลูกจ้างประจำในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 ได้สรุปผลการวิจัยออกมาว่าระดับขวัญของลูกจ้างประจำโดยส่วนรวมอยู่ในระดับสูงและมีปัจจัยของขวัญในด้านความรู้สึกรับผิดชอบสูงเป็นอันดับหนึ่ง ส่วนความรู้สึกประสบผลสำเร็จอยู่ในอันดับต่ำสุด

सानิต (2529) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องการศึกษาบทบาทหน้าที่และขวัญกำลังใจของนักการภารโรง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น พบว่านักการภารโรงมีขวัญกำลังใจโดยส่วนรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาตามองค์ประกอบของขวัญทั้ง 6 ด้านแล้ว นักการภารโรงมีขวัญกำลังใจในระดับสูงในด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความรู้สึกรับผิดชอบในหน้าที่ ความรู้สึกประสบผลสำเร็จ ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน และความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน

ส่วนองค์ประกอบด้านความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบขวัญกำลังใจของนักการภารโรง ภารกิจของนักการภารโรงที่ปฏิบัติอยู่ในโรงเรียน ที่ตั้งอยู่ในเขต และนอกเขตสุขาภิบาล และระหว่างนักการภารโรงที่มีอายุราชการแตกต่างกัน ปรากฏว่าขวัญกำลังใจของนักการภารโรง ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สุบิน (2532) ศึกษาขวัญกำลังใจของข้าราชการและลูกจ้างประจำของมหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า ข้าราชการมหาวิทยาลัยขอนแก่นมีขวัญกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง และขวัญกำลังใจของข้าราชการมหาวิทยาลัยขอนแก่นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ลูกจ้างมหาวิทยาลัยขอนแก่นมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่มีอิทธิพลและมีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจของข้าราชการและลูกจ้างประจำมหาวิทยาลัยขอนแก่น ได้แก่ ความเพียงพอของรายได้ ความยุติธรรมในหน่วยงาน เพื่อนร่วมงานโอกาสก้าวหน้า ศักดิ์ศรีของอาชีพ และสวัสดิการในหน่วยงาน

บ้านาญ (2534) ศึกษาขวัญกำลังใจของตำรวจภูธรในจังหวัดเลย พบว่า ข้าราชการตำรวจภูธรในจังหวัดเลย ทั้งกลุ่มตำรวจชั้นสัญญาบัตร และกลุ่มชั้นประทวนพลตำรวจ มีสภาพขวัญกำลังใจโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเรียงลำดับค่าเฉลี่ยเป็นรายด้าน พบว่า มีระดับขวัญกำลังใจอยู่ในระดับ "สูง" ในด้านความรู้สึกมีส่วนร่วมในหน่วยงาน สภาพขวัญกำลังใจในระดับ "ปานกลาง" ในด้านสภาพการปฏิบัติงาน การได้รับการยอมรับและรู้สึกประสบความสำเร็จ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา โอกาสก้าวหน้าในงาน นโยบายและการบริหาร สถานภาพทางสังคม และมีระดับขวัญกำลังใจอยู่ในระดับ "ต่ำ" ในด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจของข้าราชการตำรวจภูธรในจังหวัดเลย มีอันดับจากสูงไปหาต่ำ คือ การปกครองบังคับบัญชาของหัวหน้าหน่วยงาน ผลตอบแทนเงินเดือนและค่าจ้าง สวัสดิการในหน่วยงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่ง และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน