

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจของข้าราชการครูโรงเรียน
ประถมศึกษา ซึ่งผู้วิจัยลำดับขั้นตอนในการวิจัยตามหัวข้อดังนี้

- 2.1 คุณลักษณะของครู
- 2.2 การกิจและพฤติกรรมของครู
- 2.3 ความหมายและความสำคัญของขวัญกำลังใจ
- 2.4 ปัจจัยที่จะก่อให้เกิดขวัญกำลังใจที่ดี
- 2.5 ลักษณะที่ชี้ให้เห็นสภาพของขวัญกำลังใจของครู
- 2.6 การสร้างขวัญกำลังใจ
- 2.7 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญกำลังใจของครู
- 2.8 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.9 กรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1 คุณลักษณะของครู

คุณลักษณะของครูในที่นี้ไม่ได้หมายถึงคุณลักษณะที่ดีของครูตามที่สังคมคาดหวัง แต่หมายถึง
ลักษณะประจำตัวของครูแต่ละคนซึ่งนักวิชาการศึกษา/ผู้สังเกตจำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์ด้วย การมีความ
รู้ในเรื่องคุณลักษณะของครูเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับนักวิชาการศึกษา หรือนักพัฒนาครูด้วยเหตุผล 3
ประการต่อไปนี้ (ยงค์ ชุ่มจิต, 2526)

- 1) เป็นพื้นฐานสำหรับนักวิชาการศึกษา/ผู้สังเกต เพื่อให้สามารถวินิจฉัยความต้องการและ
ความสามารถของครูเป็นการเฉพาะตัว
- 2) ใช้เป็นแนวทางสำหรับหาวิธีการส่งเสริมพัฒนาการของครู
- 3) ช่วยในการเลือกจุดประสงค์สำหรับการพัฒนาครูโดยมุ่งไปที่ความเจริญของงานส่วนตัว
ทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว

ความเป็นเอกัตบุคคลของครู

การพิจารณาว่าครูแต่ละคนมีความแตกต่างกันจากแบบกระสวนทั่วไปของครูในด้านใดบ้างนั้นสามารถกระทำได้โดยการตรวจสอบจากแหล่งข้อสนเทศที่เกี่ยวกับพัฒนาการและความเจริญงอกงามของมนุษย์จากแหล่งต่าง ๆ ดังที่ Hunt and Sullivan (1974) ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่ามีแหล่งข้อสนเทศที่สำคัญและมีประโยชน์ต่อนักวิชาการศึกษาและนักจิตวิทยาอยู่ 3 แหล่งคือ

- 1) อาศัยการสังเกตและประสบการณ์แบบรูปนัย
- 2) อาศัยการวิจัยเชิงปฏิบัติการ
- 3) ศึกษาจากทฤษฎีการศึกษา/ทฤษฎีทางจิตวิทยา

แหล่งความรู้ทั้ง 3 แหล่งนี้ นอกจากจะให้ความรู้ในเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคลแล้วยังให้ข้อเสนอแนะถึงวิธีการที่จะปรับปรุงปัจจัยแวดล้อมให้สอดคล้องกับความต้องการเฉพาะด้านของบุคคลอีกด้วย การพิจารณาตัวครูในฐานะเป็นเอกัตบุคคลจึงจำเป็นต้องเข้าใจในรายละเอียดถึงวิธีการปรับปรุงปัจจัยแวดล้อมให้เหมาะสมกับความแตกต่างระหว่างบุคคลด้วย อย่างไรก็ตามคงไม่มีแหล่งความรู้หรือแหล่งข้อสนเทศจากแหล่งใดแหล่งหนึ่งที่ดีกว่ากันในทุก ๆ ด้าน แต่ในแต่ละแหล่งของข้อสนเทศนั้น ๆ จะมีส่วนช่วยทำให้เกิดแนวความคิดต่อตัวบุคคลในฐานะเป็นเอกัตบุคคล ตลอดถึงการส่งเสริมปรับปรุง และการให้การสนับสนุนทางการศึกษาให้เหมาะสมกับความต้องการและความต้องการของครูและบุคคล

1) การจัดปัจจัยแวดล้อมให้เหมาะสมกับบุคคลแบบรูปนัย

สิ่งที่ เป็นจริงโดยไม่ว่าจำเป็นต้องมีการพิสูจน์ในสังคมของเราประการหนึ่งก็คือ ต้องการให้การยอมรับและความเคารพในความแตกต่างระหว่างบุคคล ข้อตกลงเบื้องต้นนี้มีเพียงให้ความรู้ในเรื่องเหตุการณ์ที่เป็นจริงเท่านั้น แต่ยังให้ความรู้ในระบบค่านิยมของคนเรากอีกด้วย ตัวอย่างเช่น บุคคลผู้มีรสนิยมในอาหารไม่เหมือนกันก็สามารถเลือกร้านอาหารหรือเลือกรับประทานอาหารที่แตกต่างกัน หรือบุคคลผู้มีแนวความคิดทางการเมืองไม่เหมือนกันก็สามารถเลือกกลุ่มหรือพรรคการเมืองต่างกันได้ เป็นต้น จากความจริงนี้ การศึกษาในระบบโรงเรียนได้ให้ตัวอย่างที่ปฏิบัติจริงได้เป็นจำนวนมาก ซึ่งมีความสอดคล้องกับความแตกต่างระหว่างบุคคล ครูที่สอนในระดับชั้นต่าง ๆ ตั้งแต่อนุบาลจนถึงระดับอุดมศึกษาต้องเผชิญกับการมุ่งใจนักเรียนนักศึกษาซึ่งมีความแตกต่างกันในด้านทักษะ ความรู้และเจตคติ

การจัดปัจจัยแวดล้อมทางการศึกษาให้เหมาะสมกับบุคคลแบบรูปนัย เกิดจากสถานการณ์ที่เป็นจริง ซึ่งกิจกรรมทางการเรียนการสอนแรงกดดัน และสิ่งที่ทำให้เกิดความไขว่เขวทุกสิ่งทุกอย่าง ซึ่งมีผลต่อปฏิสัมพันธ์ทางการสอนประจำวันระหว่างครูและนักเรียน กล่าวคือ แม้ว่าการจัดการเรียนการสอนจะมีเงื่อนไขที่ซับซ้อนมากมาย แต่ครูก็มีโอกาสที่จะสังเกตนักเรียน เป็นรายบุคคลโดยอาศัยปัจจัยแวดล้อมหลาย ๆ ประการตลอดระยะเวลาอันยาวนานซึ่งครูและนักเรียนต้องมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันทำให้ครูมีโอกาสวินิจฉัยวิเคราะห์ผลงานของนักเรียนมากมายหลายอย่างได้เห็นวิธีการที่นักเรียนมีความสัมพันธ์กับเพื่อน ๆ และโดยการที่ครูได้มีโอกาสติดต่อสัมพันธ์กับผู้ปกครอง ทำให้ครูได้มีโอกาสเรียนรู้และเข้าใจชีวิตภายในครอบครัวของนักเรียน การที่ครูได้มีโอกาสหาคำแนะนำอย่างละเอียดลออตามความสามารถ ความสนใจ และตามความต้องการของนักเรียน ช่วยทำให้ครูสามารถจัดปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ยิ่งไปกว่านี้ เมื่อได้จัดปัจจัยแวดล้อมให้เหมาะสมกับตัวนักเรียนแล้วครูสามารถที่จะใช้พฤติกรรมของนักเรียนที่เกิดขึ้นภายหลังเป็นข้อมูลเพื่อเปลี่ยนแปลงปัจจัยแวดล้อมเมื่อความต้องการของนักเรียนเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ความสามารถในการแก้ไขการจัดปัจจัยแวดล้อมทางการเรียนการสอนให้มีความเหมาะสมได้ตลอดเวลานี้ ถือได้ว่าเป็นข้อได้เปรียบที่สำคัญเพื่อการปรับปรุงให้เหมาะสมกับความแตกต่างกันระหว่างบุคคลโดยอาศัยพื้นฐานจากการปฏิบัติจริง

ถึงแม้ว่าการจัดปัจจัยแวดล้อมให้เหมาะสมกับบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติจริงจะมีข้อได้เปรียบซึ่งไม่มีความซับซ้อนและเข้าใจง่าย แต่ในการจัดปัจจัยแวดล้อมให้เหมาะสมกับบุคคลดังกล่าวมานี้ ก็ยังมีข้อจำกัดอยู่หลายประการ ข้อจำกัดที่กล่าวถึงนี้จะปรากฏให้เห็นเด่นชัดโดยการตั้งคำถามตามข้อตกลงเบื้องต้น ซึ่งเป็นพื้นฐานของการวิจัยวิธีนั้น ๆ เช่น

(1) สิ่งที่ครูกระทำกับสิ่งที่นักเรียนได้เรียนรู้ นั้น มีความสัมพันธ์กันโดยบังเอิญหรือไม่ ผลงานวิจัยได้ให้หลักฐานไว้มากประการ แต่ก็ได้สรุปเป็นหลักฐานไว้มากพอในเรื่องที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่ครูได้กระทำกับสิ่งที่นักเรียนได้เรียนรู้ ดังนั้น ความเชื่อว่าการกระทำกิจกรรมที่แน่นอนจะทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ในตัวนักเรียนมากหรือน้อยกว่ากันนั้น อาจจะเป็นเพียงการทดลองดูก่อนที่ดีที่สุดในวิธีหนึ่ง

(2) ครูสามารถประเมินพฤติกรรมของตนเองที่มีผลกระทบต่อนักเรียนอย่างเป็นปรนัยหรือไม่ ข้อนี้คล้ายกับข้อ 1) แต่เน้นไปที่ความสามารถในการเป็นปรนัยของครู ครูบางคนอาจเชื่อว่าตนได้พบความต้องการของนักเรียนทั้ง ๆ ที่ไม่ได้พบ ครูบางคนที่มีความต้องการสูงเพื่อให้

นักเรียนพอใจในการสอน อาจจะละทิ้งหลักการสอนที่ดี เพื่อต้องการให้นักเรียนมีความสนุกสนาน ดังนั้น ครูอาจจะแปลความหมายในความพอใจของนักเรียนเป็นตัวอย่างของการเรียนรู้ทั้ง ๆ ที่นักเรียนมิได้รับสาระความรู้ในสิ่งที่ได้เรียนจากครู

(3) ครูได้วิเคราะห์คุณลักษณะของนักเรียนอย่างรอบคอบ และได้ให้สุจน์คุณสมบัติที่สำคัญ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับวิธีการสอนของตนหรือไม่

เราจะแน่ใจได้ไหมว่าครูได้รู้ในสิ่งที่ต้องการ ครูมีความสามารถที่จะวัดคุณลักษณะ ด้านความสนใจและความสามารถที่จะรับรู้วิธีการจัดปัจจัยแวดล้อมให้เหมาะสมกับการสอนของครูได้หรือไม่

(4) ทักษะ ความรู้ และยุทธวิธีที่ครูมีอยู่เพียงพอหรือไม่ที่จะให้ครูกระทำการเลือกปัจจัยแวดล้อมที่เหมาะสมที่สุดซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับนักเรียน

ครูมีระดับประสบการณ์ การฝึกอบรม และความสามารถต่างกัน บางคนมียุทธวิธีมากมาย ซึ่งสามารถนำมาใช้ ขณะที่คนอื่น ๆ อาจจะมีเพียงเล็กน้อย ดังนั้น ครูอาจจะไม่มีความรู้และยุทธวิธีที่จำเป็นสำหรับนักเรียนเฉพาะบุคคลก็ได้

2) การจัดปัจจัยแวดล้อมให้เหมาะสมกับบุคคลโดยอาศัยข้อสังเกตที่ได้จากการวิจัย

การวิจัยอาจจะให้แนวทางที่เหมาะสมระหว่างคุณลักษณะของครูและปัจจัยแวดล้อมทางการศึกษา ซึ่งแหล่งข้อสังเกตแบบอรูปนัยไม่สามารถจะให้ได้ นอกจากนั้นผลงานจากการวิจัยยังให้ข้อเสนอแนะในการจัดกิจกรรมของนักวิชาการศึกษาดังกว้างขวางกว่า เป้าหมายของการวิจัยเชิงปฏิบัติการก็เพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ของปัญหาที่กำหนดโดยการวิเคราะห์เปรียบเทียบวิธีปฏิบัติอย่างเป็นระบบตัวแปรต่าง ๆ ที่ได้รับการคัดเลือกเพื่อการวิจัยนั้น โดยปกติจะได้มาจากทฤษฎีผลการวิจัยอื่น ๆ ปัญหาจากการปฏิบัติงานหรือมาจากความสงสัย ความสนใจ และความอยากรู้อยากเห็นของผู้วิจัย

งานวิจัยส่วนมากที่ชี้ให้เห็นความแตกต่างกันของครูและการปฏิบัติการทางการศึกษาจะใช้วิธีการเชิงสหสัมพันธ์ การวิจัยเชิงสหสัมพันธ์จะศึกษาเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงหรือความแตกต่างกันของคุณลักษณะของครูซึ่งสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงในวิธีการทางการศึกษาของครูการวิจัยเชิงสหสัมพันธ์จะสืบค้นปัญหาต่าง ๆ เช่น

"ครูที่มีคุณลักษณะแบบ ก. จะใช้ยุทธวิธีการสอนแบบ ก. มากกว่าการใช้ยุทธวิธีการสอนแบบ ข. หรือไม่" หรือ

"ครูและนักเรียนซึ่งมีความคล้ายคลึงกันในด้านลักษณะแบบ ก. จะมีความชอบกันมากกว่า เรียนรู้จากกันมากกว่า หรือใช้วิธีการสื่อความหมายคล้ายคลึงกันหรือไม่"

สิ่งที่ผู้วิจัยได้รับจากการศึกษาก็คือ ข้อสังเกตเกี่ยวกับระดับเชิงตัวแปรหนึ่ง (คุณลักษณะของครู) แตกต่างกันกับความสัมพันธ์กับ หรือพยากรณ์อีกอันหนึ่ง (การใช้ยุทธวิธีการสอนเฉพาะ) การศึกษาวิจัยในลักษณะนี้จะทำให้ข้อสังเกตอย่างเพียงพอและมีคุณค่า ตัวอย่างเช่น การวิจัยเชิงสหสัมพันธ์ในความสัมพันธ์ของความกังวลห่วงใยของครูได้แสดงให้เห็นว่าครูที่มีความกังวลห่วงใยสูงจะมีความอบอุ่นใจน้อยกว่า (Kracht and Casey, 1968) ทำให้ห้องเรียนมีความวุ่นวายมากกว่า (Moskowitz and Hayman, 1974) และให้ค่าระดับคะแนน (grade) แก่ นักเรียนในระดับต่ำ (Clark, 1970 อ้างในชนต์ ชุ่มจิต, 2526)

ข้อได้เปรียบที่สำคัญของการวิจัยเชิงสหสัมพันธ์ก็คือ จำนวนตัวแปรหลาย ๆ ตัวอาจจะได้รับการวิจัยไปพร้อม ๆ กันในห้องเรียนโดยไม่ได้รบกวนเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ และยังให้ข้อเสนอแนะถึงความสัมพันธ์ที่มีประโยชน์ ซึ่งสมควรได้ให้ความสนใจต่อไปและนำไปสู่การวิจัยต่อไปในทางตรงกันข้าม เนื่องจากรูปแบบการวิจัยได้ออกแบบไว้ซึ่งผู้วิจัยไม่สามารถจะใช้ในการอธิบายถึงสาเหตุสำคัญของความสัมพันธ์ที่แท้จริงนั้นคือ การวิจัยเชิงสหสัมพันธ์สามารถคำนวณทางสถิติถึงความสัมพันธ์ระหว่างความกังวลห่วงใยของครูและการให้คำปรึกษาของนักเรียนที่มีต่อความอบอุ่นใจของครู แต่ไม่สามารถที่จะนิยามตัดสินใจได้ว่าความกังวลห่วงใยในระดับสูงของครูนั้น ทำให้นักเรียนสังเกตเห็นว่าครูมีความอบอุ่นใจน้อยลงหรือไม่ องค์ประกอบอื่น ๆ ที่สัมพันธ์กับตัวครู นักเรียน หรือปัจจัยแวดล้อมอาจมีส่วนช่วยให้เกิดความสัมพันธ์ได้ แต่การวิจัยเชิงสหสัมพันธ์ก็ไม่สามารถที่จะนิยามถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดขึ้นมาได้

นอกจากการวิจัยเชิงสหสัมพันธ์จะมีประโยชน์ต่อการจัดปัจจัยแวดล้อมให้เหมาะสมกับบุคคล แล้วการวิจัยเชิงทดลองที่พิจารณาถึงสาเหตุและผลก็เป็นสิ่งที่มีประโยชน์ การวิจัยเชิงทดลองที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของบุคคล คุณลักษณะหนึ่งหรือมากกว่ากับวิธีการปฏิบัติ หรือคุณลักษณะทางปัจจัยแวดล้อมหนึ่งหรือมากกว่า งานวิจัยในลักษณะดังกล่าวนี้เป็นงานที่มีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการจัดปัจจัยแวดล้อมให้เหมาะสมกับบุคคล ที่จำเพาะเจาะจงยิ่งไปกว่านั้นก็คือ สมมติฐานอาจจะพยากรณ์ว่า ครูที่มีคุณลักษณะแบบ ก. ในระดับสูงจะได้รับประโยชน์จากการปฏิบัติตามวิธีการที่หนึ่ง ในขณะที่บุคคลซึ่งมีคุณลักษณะในระดับต่ำกว่าจะได้รับประโยชน์มากกว่าจากการปฏิบัติตามวิธีการที่สอง อย่างไรก็ตาม นักวิชาการศึกษาหรือนักพัฒนาครูจะใช้ประโยชน์จากผลการวิจัย

มากนัก ยิ่งโตขึ้นขึ้นอยู่กับความสามารถในการติดตามผลการวิจัยใหม่ ๆ รวมทั้งการลงมือปฏิบัติ
การในงานวิจัยต่าง ๆ ด้วย

3) การจัดปัจจัยแวดล้อมให้เหมาะสมกับบุคคลโดยอาศัยข้อสังเกตทางทฤษฎี
ทฤษฎีหรือกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ได้จัดระบบอย่างมีเหตุผลนั้นได้มาจากการปฏิบัติและการวิจัย
ทฤษฎีช่วยในการกระทำหน้าที่สำคัญ 3 ประการคือ

(1) ทฤษฎีสามารถอธิบายเรื่องราวที่เกิดขึ้นได้

เกณฑ์ที่ใช้เพื่ออธิบายหน้าที่นี้คือ ต้องรู้รายละเอียดของปรากฏการณ์ที่สังเกตได้และต้องมี
เหตุผลสมควร คุณสมบัติเฉพาะที่สำคัญของทฤษฎีคือ การช่วยอธิบายถึงสาเหตุที่เหตุการณ์หนึ่งไป
เกี่ยวข้องกับอีกเหตุการณ์หนึ่ง

(2) ทฤษฎีให้วิธีการสำหรับการสังเกตและผลของการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบ

ทฤษฎีทำให้นักวิจัยลดความยุ่งยากซับซ้อนของจำนวนข้อมูลที่มา ให้อยู่ในจำนวนที่สามารถ
ทำการวิเคราะห์ได้

(3) ทฤษฎีช่วยในการกำหนดสมมติฐานการวิจัย

2.2 การกิจและพฤติกรรมของครู

1) การกิจของครู

การกิจ หมายถึง กิจกรรม หน้าที่ หรือความจำเป็นต่าง ๆ นานาซึ่งครูต้องเผชิญใน
ขณะที่กำลังปฏิบัติงานตามบทบาทของตน ครูที่สอนตามโรงเรียนต่าง ๆ สามารถที่จะได้รับการ
พิสูจน์ให้เห็นได้ว่ามีภารกิจมากมาย โดยอาจจะเกิดจากการกระทำตามความรับผิดชอบของตนเอง
หรือเกิดจากการที่บุคคลอื่นมอบหมายให้กระทำตัวอย่างเช่น ประการแรกครูกระทำภารกิจทางการสอน
ต่าง ๆ มากมายเป็นต้นว่า ก่อนทำการสอน ครูต้องการกับนักเรียนให้อยู่ในระเบียบเรียบร้อย
เพื่อให้เด็กมีความพร้อมที่จะเรียนรู้ ประการที่สอง ระหว่างทำการสอน ครูต้องการกิจอื่น ๆ
อีกมากมาย เช่น การหาเครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ มาช่วยในการสอน ประการที่สาม ครูต้อง
มีความสามารถที่จะนำผลการสอนไปใช้ในการสื่อความหมายกับคนอื่น ๆ

สำหรับในด้านส่วนตัวนั้น ครูในฐานะที่เป็นบุคคลต้องเผชิญกับการกิจส่วนตัวมากมาย เช่น ต้องปรับปรุงตนเองให้มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ต้องเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้กับตนเองในฐานะเป็นนักวิชาการ ต้องเพิ่มความสามารถในการทำงาน ต้องพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องให้แน่นแฟ้นมั่นคงเหล่านี้เป็นต้น

ภารกิจของครูทั้งในด้านส่วนตัวและทางด้านการสอน สามารถจัดเป็นลำดับรายการในลักษณะของกิจกรรมแบบธรรมดา ๆ และกิจกรรมในแบบซับซ้อนซึ่งครูต้องใช้ เวลาและความพยายามในระดับที่แตกต่างกัน ดังแสดงในแผนภูมิที่ 1

	ความต้องการส่วนตัว	ความต้องการทางการสอน
ธรรมดา	ตัวอย่าง เพื่อเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับความรู้สึกทางเพศของมนุษย์	ตัวอย่าง เพื่อสอนให้นักเรียนรู้วิธีการเขียนตัวอักษร "ก"
ซับซ้อน	ตัวอย่าง เพื่อปรับปรุงเจตคติของครูที่มีต่อนักเรียน	ตัวอย่าง เพื่อช่วยให้นักเรียนเข้าใจในเรื่องสิทธิมนุษยชน

แผนภูมิที่ 1 ภารกิจทางด้านส่วนตัวและทางด้านการสอนของครู

ลำดับรายการที่ 1 ประกอบด้วยภารกิจทางด้านส่วนตัวแบบธรรมดา ๆ ซึ่งต้องการให้ครูกระทำพฤติกรรมเล็กน้อยในช่วงระยะเวลาสั้น ๆ ภารกิจส่วนตัวแบบธรรมดา ๆ นี้ อาจจะเป็นคนใดคนหนึ่งที่ตั้งใจจะเพิ่มพูนความรู้ของตนเกี่ยวกับการสอนแนวคิดที่สัมพันธ์กับความรู้สึกทางเพศของมนุษย์ เพื่อที่จะกระทำภารกิจด้านนี้ให้สำเร็จ ครูอาจจะหาหนังสืออ่าน ไปปรึกษาแพทย์ หรือดูภาพยนตร์ที่เกี่ยวกับความรู้สึกทางเพศของมนุษย์ พฤติกรรมดังกล่าว สามารถที่จะเพิ่มพูนความรู้ของครูเกี่ยวกับความรู้สึกทางเพศของมนุษย์ ภารกิจด้านส่วนตัวนี้ มุ่งความสนใจไปที่คุณลักษณะของครูด้านความรู้มากกว่าทักษะทางเทคนิคการสอน

ลำดับรายการที่ 2 ประกอบด้วยภารกิจทางด้านการสอนแบบธรรมดา ๆ ซึ่งต้องการให้ครูกระทำพฤติกรรมเพียงเล็กน้อย แต่โดยปกติแล้วครูจะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิธีการและเทคนิคการสอนมากกว่าการเปลี่ยนแปลงคุณภาพหรือความถนัดส่วนตัว ภารกิจทางด้านการสอนแบบธรรมดา อาจจะเป็นความตั้งใจที่จะสอนนักเรียนให้รู้วิธีการเขียนตัวอักษร "ก" ซึ่งถ้าเป็นนักเรียนปกติทั่วไป ครูก็จะใช้วิธีการง่าย ๆ เพียงให้นักเรียนนำกระดาษ-ดินสอหรือปากกา และใช้เวลาเขียนให้ดูเป็นตัวอย่างเพียงเล็กน้อย ให้นักเรียนเขียนตามแล้วครูก็มาตรวจผลงานของนักเรียนอีก โดยใช้เวลาเพียงเล็กน้อยเท่านั้น

ลำดับรายการที่ 3 ประกอบด้วยภารกิจส่วนตัวที่ซับซ้อนขึ้น ซึ่งต้องการให้ครูกระทำพฤติกรรมจำนวนมาก ภารกิจส่วนตัวที่ซับซ้อนนี้อาจจะเป็นความพยายามที่จะปรับปรุงเจตคติของครูที่มีต่อนักเรียน ซึ่งต้องการให้ครูมีปฏิสัมพันธ์กับนักเรียนนอกห้องเรียน ต้องการให้ครูมีส่วนร่วมในการประชุมหบปะสังสรรค์ หรือการเยี่ยมเยียนนักเรียนและผู้ปกครองตามบ้าน ภารกิจส่วนตัวที่ซับซ้อนนี้ครูต้องใช้เวลาและพลังงานสูง

ลำดับรายการที่ 4 ประกอบด้วยภารกิจทางการสอนที่ซับซ้อนเหมือน ๆ กับการกิจส่วนตัวที่ซับซ้อน ซึ่งต้องการให้ครูกระทำพฤติกรรมหลาย ๆ อย่างในลำดับรายการที่ 4 นี้ เป็นภารกิจที่ครูต้องพัฒนาวิธีการและเทคนิคการสอนถ้าหากครูต้องเกี่ยวข้องกับนักเรียนสัก 25 คน ในการสอนแบบสืบสวนสอบสวนเรื่อง "สิทธิมนุษยชน" ครูต้องรับภาระทางการสอนที่ซับซ้อนมากขึ้น ครูอาจจะใช้ภาพยนตร์ กฎหมาย ด้วยวิธีการดังกล่าวนี้ ครูต้องให้ข้อมูลพื้นฐานเพื่อแสดงให้เห็นวิธีการ เวลา และสถานที่ ซึ่งสิทธิมนุษยชนได้รับความคุ้มครองหรือถูกทำลาย อาจจะเชิญวิทยากรมาบรรยายร่วมกับการฝึกปฏิบัติสิทธิเฉพาะอย่าง และมีการประเมินผลตามความแตกต่างของงานที่มอบให้นักเรียนทำ ภารกิจทางการสอนที่ซับซ้อนนี้ สามารถพิจารณาได้ในลักษณะเป็นส่วนประกอบของภารกิจธรรมดา ๆ ในระดับกลาง ๆ ที่ซับซ้อน

การจัดลำดับรายการภารกิจของคนนี้ เป็นเพียงแต่ความเห็นที่มีความเป็นไปได้ซึ่งคาดหวังให้ครูกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้สำเร็จ ยิ่งไปกว่านี้ลำดับรายการต่าง ๆ สามารถคาบเกี่ยวกัน กล่าวคือ ขณะที่ครูกำลังปฏิบัติภารกิจทางการสอนอยู่นั้น ครูอาจจะศึกษาหาความรู้หรือเพิ่มแรงจูงใจของตนให้สูงขึ้นเช่นเดียวกัน ขณะที่ครูกำลังพัฒนาความสามารถส่วนตัวของตนเองอยู่นั้น บางทีครูอาจจะปรับปรุงทักษะในการสอนของตนเองก็ได้ (ยนต์ ชุ่มจิต, 2526)

2) พฤติกรรมของครู

พฤติกรรมของครู เป็นตัวบ่งชี้ถึงความสามารถในการปฏิบัติงานของครูที่สามารถสังเกตได้ ในขณะที่ครูกำลังปฏิบัติงานหรือแสดงความสามารถในการทำงานต่าง ๆ พฤติกรรมของครูที่แสดงออกมานั้นอาจจะแตกต่างกันจากสถานการณ์หนึ่งไปสู่อีกสถานการณ์หนึ่ง

ระดับพฤติกรรมของครู เมื่อพิจารณาโดยทั่วไปสำหรับการประเมินความเจริญงอกงามทั้งทางด้านส่วนตัวและทางทางการสอนแล้ว อาจจะเป็นแนวทางที่มีประโยชน์ต่อตัวครูและต่อนักวิชาการศึกษา/ผู้นิเทศ ตามปกติพฤติกรรมของครูไม่ว่าจะเป็นครูใหม่และ/หรือครูที่มีประสบการณ์ในการสอนมาแล้วแต่ต้องปฏิบัติงานการสอนใหม่ ๆ หรืองานที่ยังไม่คุ้นเคยอาจจะต้องกระทำการสิ่งต่อไปนี้

(1) แสดงให้เห็นว่ามีความต้องการ และการมีส่วนเข้าไปเกี่ยวข้องกับภารกิจที่ต้องสอน เช่น การร่างรูปแบบชั้นแรกในหน่วยวิชาที่จะต้องสอน โดยการกำหนดขอบเขตของเป้าหมายกิจกรรมสำหรับนักเรียน และวัสดุอุปกรณ์ที่ต้องใช้ในการสอน เป็นต้น

(2) แสดงให้เห็นว่าคนมีความสามารถจะปฏิบัติงานนั้น ๆ ได้ เช่น การประเมินประสิทธิภาพทางการสอนของตนเองในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และวิธีการประเมินผลการเรียนของนักเรียน เป็นต้น

(3) แสดงให้เห็นว่ามีทางเลือกที่จะปฏิบัติงานนั้น ๆ ได้ เช่น การเยี่ยมชมชั้นเรียนอื่น ๆ เพื่อศึกษาวิธีการที่ครูคนอื่น ๆ ใช้ข้อความเพื่อส่งเสริมให้นักเรียนอภิปราย การให้นักเรียนอ่านหนังสือด้วยวิธีการที่แตกต่างกัน หรือวิธีการเพื่อส่งเสริมให้นักเรียนมีส่วนร่วมในชั้นเรียน เป็นต้น

(4) ปฏิบัติตามทางเลือกเพื่อกระทำการกิจให้เสร็จสิ้น เช่น ในการสอนอาจใช้วิธีการบรรยายหรือการมอบหมายงานให้นักเรียนศึกษาค้นคว้าตามหัวข้อที่กำหนด

2.3 ความหมายและความสำคัญของขวัญกำลังใจ

ค่านิยมของขวัญกำลังใจ (Morale) มีหลายแง่หลายมุม หรือมีให้ความหมายของขวัญกำลังใจผิดแผกแตกต่างกัน เช่น บางหน่วยงานถือว่าขวัญกำลังใจคือ น้ำใจที่ผูกพันกับหมู่คณะ ความกระตือรือร้น หรือความจงรักภักดีต่อหน่วยงานแต่บางแห่งใช้ในแง่ของความหมายที่ว่าขวัญกำลังใจคือ ทัศนคติของเจ้าหน้าที่ต่องานความพึงพอใจในการทำงานอธิบายไปได้ดังนี้ คือถ้า

เจ้าหน้าที่มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การและมีความพอใจในการทำงานสูง ก็ถือว่าขวัญกำลังใจเจ้าหน้าที่มาก แต่ถ้าเจ้าหน้าที่มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์การหรือต่อผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานและมีความคับข้องใจในการทำงานก็แสดงว่ามีขวัญกำลังใจต่ำ

Dale Yoder (1949) ให้คำนิยามเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในลักษณะที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ว่า "ขวัญกำลังใจคือ องค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ที่ปฏิบัติที่แสดงออกในรูปของความรู้ที่มีต่องานตามความหมายนี้ ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกสนุกสนานในการทำงาน รู้สึกรักงานรู้สึกผูกพันต่องาน และรู้สึกว่ามีความมั่นคงในการทำงานก็เรียกว่าผู้ปฏิบัติงานนั้นมีขวัญดี แต่ถ้ารู้สึกตรงกันข้ามก็เรียกว่าขวัญไม่ดีหรือขวัญต่ำ"

ศาสตราจารย์ Ralph C.Davis (อ้างใน อุทัย นิธิรัฐ, 2523) ให้ความหมายของขวัญกำลังใจไว้อีกแห่งหนึ่งอย่างกระชับรัดว่า ขวัญกำลังใจคือ พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออก และสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น ความมีอารมณ์ดี และความมั่นใจ เป็นต้น

ส่วนศาสตราจารย์ Michael J.Jucius (อ้างใน อุทัย นิธิรัฐ, 2523) ให้ข้อพิจารณาความหมายของขวัญกำลังใจจากคำถามต่อไปนี้คือ ขวัญกำลังใจคืออะไร ขวัญกำลังใจทำหน้าที่อะไร ขวัญกำลังใจอยู่ที่ไหนใครบ้างที่ถูกระทบกระเทือนขวัญกำลังใจ ขวัญกำลังใจมีอะไร เมื่อตอบคำถามดังกล่าวข้างต้นแล้ว จะทราบความหมายของขวัญกำลังใจดังนี้

- 1) ขวัญกำลังใจคืออะไร (What it is) ทำที่แห่งจิตใจ ความรักหมู่คณะ
- 2) ขวัญกำลังใจทำหน้าที่อะไร (What it does) กระทบกระเทือนต่อผลผลิตคุณภาพ ค่าใช้จ่าย ความร่วมมือ วินัย ความกระตือรือร้น ความคิดริเริ่มและความสำเร็จลักษณะต่าง ๆ
- 3) ขวัญกำลังใจอยู่ที่ไหน (Where it resides) อยู่ที่จิตใจ ทัศนคติและอารมณ์ของบุคคลแต่ละคนและปฏิกิริยาของกลุ่ม
- 4) ขวัญกำลังใจกระทบกระเทือนถึงใครบ้าง (Who it affect) โดยตรงได้แก่ คนงานและฝ่ายบริหารโดยทางอ้อมได้แก่ ลูกค้า และชุมชน
- 5) ขวัญกำลังใจกระทบกระเทือนต่ออะไรบ้าง (What it affect) ความตั้งใจในการทำงานและความร่วมมือ

จากการพิจารณาคำถามและคำตอบดังกล่าว พอที่จะให้คำนิยามคำว่าขวัญกำลังใจอย่างง่าย ๆ ดังนี้ ขวัญกำลังใจคือสภาวะของจิตใจและอารมณ์ ซึ่งกระทบต่อความตั้งใจในการทำงาน

ซึ่งผลกระทบนั้นจะมีต่อบุคคลและวัตถุประสงค์ขององค์การ ตามนัยความหมายของขวัญกำลังใจ แบ่งพิจารณาได้ 2 ประการคือ ขวัญกำลังใจของบุคคลแต่ละคน และขวัญกำลังใจของหมู่คณะ (Group morale) ขวัญกำลังใจทั้งสองพวกนี้มีความแยกกันไม่ออก หากที่ใดมีขวัญกำลังใจของแต่ละคนต่ำด้วย (อุทัย นิธิยุต, 2523)

ความสำคัญของขวัญกำลังใจ

การบริหารงานไม่ว่าจะเป็นงานของรัฐ หรือธุรกิจเอกชนมีลักษณะเป็นการระดมทรัพยากรการบริหาร เพื่อให้วัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการให้คนรวมกันทำงานอย่างมีน้ำใจเดียวกัน และทำงานด้วยความพึงพอใจ โดยแต่ละคนมุ่งมั่นถึงวัตถุประสงค์อย่างแรงกล้า มีผู้กล่าวว่า การรับขวัญของทหารในกองทัพบกขึ้นอยู่กับแม่ทัพ หากแม่ทัพยอมรับในความสำคัญของขวัญกำลังใจการรบจะประสบชัยชนะได้ในที่สุดเพียงแต่การจัดหาอาวุธยุทโธปกรณ์ให้แก่กองทัพบก และการอบรมสั่งสอนให้ทหารมีความชำนาญในการรบเท่านั้น นับว่าเป็นการไม่เพียงพอในการต่อสู้เอาชนะข้าศึก กองทัพที่ดีจะต้องมีทหารที่กระตือรือร้นที่จะรบ มีความตั้งใจที่จะทำการร่วมรบร่วมเป็นร่วมตายกับเพื่อนทหารทุกคนรวมทั้งแม่ทัพ

ขวัญกำลังใจที่ดีจะเพิ่มการทำงานให้สูงขึ้น ผลที่ตามมาคือทำให้การผลิตสูงขึ้น ด้วยการส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่มีขวัญกำลังใจสูง จึงเป็นหน้าที่อันสำคัญของฝ่ายการบริหารงานบุคคล ความสำคัญของขวัญกำลังใจพอจะนำเสนอได้ดังนี้คือ

- 1) ขวัญกำลังใจจะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์
- 2) ขวัญกำลังใจจะสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การให้เกิดขึ้นแก่เจ้าหน้าที่ทุกคน
- 3) ขวัญกำลังใจจะเกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับขององค์การเกิดผลในการควบคุมความประพฤติของบุคคลกล่าวคือ เจ้าหน้าที่จะอยู่ในระเบียบวินัย
- 4) ขวัญกำลังใจจะสร้างสามัคคีธรรมขึ้นในหมู่คณะ และก่อให้เกิดพลังร่วม (Group effort)
- 5) ขวัญกำลังใจจะเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ
- 6) ขวัญกำลังใจจะจูงใจให้เจ้าหน้าที่ในองค์การมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การและมีความคิดสร้างสรรค์ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การ

7) ขวัญกำลังใจจะทำให้เจ้าหน้าที่มีความมั่นคงทางใจ และทำงานอยู่กับองค์การนานเท่านาน

2.4 ปัจจัยที่จะก่อให้เกิดขวัญกำลังใจที่ดี

เป็นที่ยอมรับกันว่าขวัญกำลังใจมิใช่เป็นสิ่งที่ฝ่ายบริหารจะบันดาลให้มีขึ้นหรือสร้างขึ้นได้ในเวลาอันรวดเร็วและดำรงอยู่ได้ตลอดไป หากแต่ขวัญกำลังใจของเจ้าหน้าที่เกิดขึ้นได้จากการพัฒนามาตลอดเวลา อันสืบเนื่องมาจากการวางนโยบายการกำหนดระเบียบปฏิบัติงานที่ดี การปกครองบังคับบัญชาที่ดีและการจัดสวัสดิการที่ดีตลอดจนสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ อีกเป็นอันมาก ซึ่งมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของบุคคล เช่น สภาพการทำงานลักษณะของงาน ความก้าวหน้าในการทำงานและค่าตอบแทนของผู้บังคับบัญชา ตลอดจนฐานะขององค์การ เป็นต้น ลักษณะสำคัญของขวัญกำลังใจประการหนึ่งคือ ขวัญกำลังใจที่มีอยู่แล้วเปราะบางง่ายเกิดขึ้นได้ยาก แต่สูญเสียไปเร็วเมื่อผู้เปรียบเทียบกับขวัญกำลังใจกระเจิดกระเจิงเร็วเหมือนปรอท

สำหรับปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญกำลังใจที่ดีประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญดังต่อไปนี้

1) บทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานหากผู้บังคับบัญชามีบัญชาไม่ยอมรับฟังก็จะทำให้คนงานเกิดความคับข้องใจ และทำลายขวัญกำลังใจของเขาด้วย

2) การให้บำเหน็จรางวัลและการลงโทษ เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานดีต้องรับรู้ในความดีของเขาโดยให้บำเหน็จความดี ซึ่งอาจจะเป็นการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น เงินเดือนให้มากขึ้น ตลอดจนการชมเชยให้รางวัลเป็นพิเศษ จะเป็นการทำให้เขามีกำลังใจ ส่วนเจ้าหน้าที่ทำผิดวินัยหรือมีข้อบกพร่องประการใดก็ตาม จะเป็นการทำให้เขามีกำลังใจ ก็ควรมีการลงโทษตามควรแก่กรณีโดยเคร่งครัดเสมอหน้ากันและเป็นธรรม ทั้งนี้ เพื่อรักษาวินัยของกลุ่มและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และเป็นวิธีทางหนึ่งที่จะสร้างขวัญกำลังใจให้เกิดขึ้นและดำรงอยู่อย่างมั่นคง (เสนาะ ตีเขารู, 2532)

2.5 ลักษณะที่ชี้ให้เห็นถึงสภาพของขวัญกำลังใจ

ได้กล่าวมาแล้วว่า ขวัญกำลังใจเป็นสภาพของจิตใจ (State of mind) ซึ่งมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานและประสิทธิผลของงาน องค์การใดประกอบด้วยบุคคลที่มีขวัญกำลังใจดี ย่อมจะบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลในทางตรงกันข้าม ถ้าองค์การใดผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจต่ำ องค์การนั้นย่อมจะบริหารงานไม่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงานจะตกต่ำ ลักษณะที่ชี้ให้เห็นถึงสภาพของขวัญกำลังใจโดยทั่วไป พิจารณาได้จาก

1) ระดับความสม่ำเสมอของผลงานตามปรกติองค์การจะกำหนดเป้าหมายการบริหารงานไว้ เช่น ถ้าเป็นบริษัทผลิตรองเท้า ก็จะกำหนดเป้าหมายไว้ในแต่ละปี จะผลิตรองเท้าให้ได้ปีละกี่คู่ ถ้าเป็นบริษัทผลิตรถยนต์ก็จะกำหนดเป้าหมายไว้ว่าจะผลิตรถยนต์ให้ได้ปีละกี่คัน เป็นต้น ถ้าหากการผลิตรองเท้าที่ดี รถยนต์ที่ดีเกิดไม่บรรลุเป้าหมาย ซึ่งมีผลมาจากคนงานของบริษัทแล้ว ก็เชื่อได้ว่าส่วนหนึ่งจะมีข้อบกพร่องเกี่ยวกับขวัญกำลังใจของคนงานเกิดขึ้น ฉะนั้นเมื่อใดถ้าหากการบริหารงานขององค์การระดับของผลงานไม่บรรลุเป้าหมาย หรือสม่ำเสมอเป็นปรกติแล้ว ฝ่ายบริหารงานบุคคลจะต้องสำรวจตรวจสอบมูลเหตุที่แท้จริง โดยมุ่งประเด็นไปที่ขวัญกำลังใจ

2) การขาดงาน โดยปกติผู้ที่มิมีขวัญกำลังใจดีจะมีความกระตือรือร้นในการทำงานและตั้งใจทำงาน การขาดงานจะมีน้อยมากในหมู่คนที่มีขวัญกำลังใจสูง แต่ถ้าปรากฏว่าในหน่วยงานมีคนงานขาดงานบ่อย ๆ และมีจำนวนเพิ่มขึ้น ลักษณะดังกล่าวเพียงพอที่จะชี้ให้เห็นว่าขวัญกำลังใจของคนงานเสื่อมทราม การขาดงานในข้อนี้หมายความว่าความรวมถึงการลาออกจากงานด้วย

3) คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์ หากปรากฏว่าในหน่วยงานมีคำร้องทุกข์ต่อฝ่ายบริหารเพิ่มมากขึ้น หรือมีการเขียนบัตรสนเท่ห์กล่าวโทษใครต่อใครเกิดขึ้นและมีบ่อย ๆ แสดงว่ามีสิ่งหนึ่งสิ่งใดเกิดข้อบกพร่องขึ้นแล้ว และกระทบถึงขวัญ ฝ่ายบริหารจะต้องพิจารณาหาสาเหตุอันแท้จริง

4) การวิพากษ์วิจารณ์งานของคนอื่น ก็เป็นลักษณะหนึ่ง que แสดงให้เห็นว่ามีปัญหาที่เกี่ยวข้องกับขวัญของคนงานเกิดขึ้น ตามบัญญัติสิทธิประการของการจัดการที่ดีของสมาคมการบริหารงานอเมริกัน (American Management Association) ข้อ 9 ระบุว่าไม่พึงใช้หรือหวังจะให้ผู้บังคับบัญชาหรือลูกจ้างมาเป็นผู้ช่วย และผู้วิพากษ์วิจารณ์งานของอีกคนหนึ่งหัวหน้างานที่ดีจึงต้องระมัดระวังมิให้มีการวิพากษ์วิจารณ์เกิดขึ้นอย่างพร่ำเพรื่อ เพราะอาจเป็นหนทางทำลายความสามัคคีธรรม และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่ม การวิพากษ์วิจารณ์งานของคนอื่น โดย

เฉพาะอย่างยิ่งการวิพากษ์วิจารณ์ที่เกี่ยวกับการทางวินัยแสดงว่าขวัญกำลังใจของพนักงานเกิดความผันแปรขึ้น แล้วในแง่ที่ทำให้ผู้วิพากษ์วิจารณ์เกิดความคับข้องใจ (เสนาะ ตีเขารัว, 2532)

2.6 การสร้างขวัญกำลังใจ

ขวัญกำลังใจของพนักงานอาจแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ โดยผ่านนายจ้างหรือฝ่ายจัดการแก้ไขสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจของพนักงานให้เหมาะสมและดีขึ้น การที่พนักงานไม่เข้าใจสิ่งแวดล้อมสถานที่ทำงาน เพื่อนร่วมงาน วิธีการหรือแม้แต่ต้นนโยบายขององค์การจนไม่อาจปรับตัวเข้าไปกับสิ่งแวดล้อม การกำหนดนโยบายที่ไม่ชัดเจนหรือทำอย่างปิดบังซ่อนเร้นทำให้พนักงานเกิดความท้อแท้ เบื่อหน่ายในที่สุดก็เป็นไปอย่างมีหลักเกณฑ์ เห็นอกเห็นใจพนักงานและมีความสม่ำเสมอต่อพนักงาน สิ่งเหล่านี้ย่อมมีส่วนทำให้ขวัญกำลังใจของพนักงานดีขึ้นและทำให้องค์การได้ประโยชน์หลายอย่างคือ

1) ก่อให้เกิดกำลังใจแก่พนักงานที่จะให้ความร่วมมือในกิจการเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2) พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์การ

3) การทำงานมีระเบียบวินัย ไม่มีการฝ่าฝืนคำสั่งกฎเกณฑ์และข้อบังคับ

4) ส่งเสริมให้พนักงานอุทิศสติปัญญาและกำลังความสามารถให้แก่องค์การในยามที่

ประสบความคับขัน

5) พนักงานมีความพอใจในงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ

6) ส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดริเริ่ม

7) ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจแก่พนักงานได้หลายอย่างหลายวิธีโดยอาศัยวิธีการทางการบริหาร

ฝ่ายบริหารอาจสร้างขวัญกำลังใจแก่พนักงานได้หลายอย่างวิธีการทางการบริหารงานแต่การสร้างขวัญกำลังใจไม่ใช่เรื่องที่กระทำได้ง่าย และไม่อาจก่อให้เกิดผลโดยสมบูรณ์อย่างการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร แต่ละเรื่องควรจะต้องวิเคราะห์อย่างรอบคอบ การกำหนดนโยบายอย่างหนึ่งเพื่อหวังว่าจะสร้างขวัญกำลังใจคนงานให้สูงขึ้นอาจไม่ได้ผลตามที่หวังไว้ การสร้างขวัญกำลังใจถือว่าการตัดสินใจของฝ่ายบริหารทุกระดับซึ่งจะต้องดำเนินการโดยทุกวิถีทาง แผนการบริหาร

งานบุคคลย่อมมีบทบาทสำคัญอย่างมากในการก่อให้เกิดขวัญกำลังใจ ถึงแม้ว่าแผนกนี้จะไม่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงต่อคนงานแต่โดยหน้าที่อาจมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของคนงาน การสร้างขวัญกำลังใจแก่คนงานอาจกระทำได้ 4 วิธีคือ

1) การบริหารงาน ทำที่ของบุคคลในองค์การไม่ว่าจะเป็นของแต่ละคนหรือของกลุ่มย่อมมีส่วนเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจ และอิทธิพลของฝ่ายบริหารทั้งในทางส่วนตัวและอาศัยระเบียบขององค์การ หากฝ่ายบริหารดำเนินงานอย่างมีหลักเกณฑ์ และด้วยความยุติธรรมของขวัญกำลังใจของคนงานก็เกิดขึ้น ขวัญกำลังใจของคนงานเกิดขึ้นและแพร่หลายไปยังคนอื่น โดยการติดต่อระหว่างกันจากการติดต่อสื่อสารและการเลียนแบบหรือเอาอย่างกัน ดังนั้นฝ่ายบริหารย่อมมีส่วนอย่างมากต่อทำที่ของคนงาน ผู้บริหารอาจใช้วิธีการหลาย ๆ หน้ให้เกิดขึ้นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน กล่าวอีกนัยหนึ่งอาจใช้วิธีการข่มขู่บังคับก่อให้เกิดความกลัวแก่คนงานหรือใช้วิธีแนะนำชักจูงสร้างความสนใจสนับสนุนและก่อให้เกิดกำลังใจ

ความเป็นผู้นำบังคับบัญชา นับว่าเป็นส่วนสำคัญในการสร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้แก่คนงาน จะเห็นได้ว่าหัวหน้างานที่ขอยบนานในเวลายปฏิบัติงานโดยเฉพาะเรื่องการรบ ถ้าหากหัวหน้าเป็นผู้นำของหัวหน้าในการปฏิบัติงานก็เช่นเดียวกันการใช้อำนาจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยอาศัยลักษณะความเป็นผู้นำจะส่งเสริมให้เกิดทำที่ในทางดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา คุณสมบัติของหัวหน้าเป็นเหตุที่บันดาลให้ขวัญกำลังใจเปลี่ยนแปลงได้ทั้งในทางดีและไม่ดี จากการสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดขวัญกำลังใจ เพราะหัวหน้าเป็นฝ่ายออกคำสั่งโดยตรงต่อคนงาน หากหัวหน้าไม่ตระหนักในหน้าที่ของการเป็นผู้นำไม่รู้จักวางแผนแก้ไขปัญหา และรับผิดชอบแล้ว คำสั่งก็อาจไม่เป็นที่พอใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หากลูกน้องเห็นว่าหัวหน้าเป็นผู้ที่รักษาผลประโยชน์แก่เขาตั้งมั่นอยู่ในความยุติธรรม มีความคิดริเริ่มดีและมีความสามารถในทางชักจูงจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว เขาก็เชื่อฟังคำสั่งและร่วมมือกันดี

2) โครงสร้างขององค์การ ปัจจัยอีกอย่างหนึ่งที่จะเปลี่ยนขวัญกำลังใจของคนงานก็คือโครงสร้างขององค์การ ขนาดและรูปร่างขององค์การมีอิทธิพลต่อลักษณะของความสัมพันธ์ของคนงานโดยเฉพาะต่อขวัญกำลังใจของคนงาน องค์การที่มีขนาดใหญ่มักจะมีช่องทางการติดต่อในแนวตั้งขนาดและก่อให้เกิดปัญหาการติดต่อในทางขึ้น (Upward communication) จึงทำให้ขวัญกำลังใจของคนงานต่ำ หากจัดโครงสร้างขององค์การมีลักษณะแบนจะทำให้ขวัญกำลังใจของคนงานสูง โครงสร้างขององค์การที่มีลักษณะแบนมีความได้เปรียบที่คนงานมีโอกาส

ได้แสดงความสามารถทางส่วนตัวได้ดีกว่าองค์การที่มีโครงสร้างลักษณะสูง แต่ไม่มีความเป็นอิสระในทางใช้ความคิดและการกระทำ

3) การให้มีส่วนร่วมในงาน การก่อให้เกิดความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในสังคมหรือองค์การที่เขาทำงานอยู่จะก่อให้เกิดความสันทัดอันดี เสริมสร้างขวัญกำลังใจให้คนงานมากขึ้น ทำให้คนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม เป็นการสร้างให้เกิดความมั่นใจต่อกลุ่ม เป็นการยอมรับว่าแต่ละคนเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ทุกคนมีคุณค่าและมีความหมายต่อองค์การ ไม่ทำให้คนรู้สึกว่าตนเองอยู่นอกกลุ่ม อันที่จริงการให้คนมีส่วนร่วมในงานหรือแบบปรัชญาในการบริหารที่ดีกว่าวิธีการอย่างอื่น ถึงแม้ว่าจะไม่สามารถแก้ปัญหาได้ทุกอย่าง ก็ไม่ทำให้ฝ่ายบริหารต้องเสียความรับผิดชอบและอำนาจในการบังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชายังคงมีอำนาจ ยังคงควบคุมการปฏิบัติงานได้เต็มที่ เพราะถึงแม้ว่าการให้มีส่วนร่วมในการทำงานเป็นวิถีทางอย่างหนึ่งในแบบประชาธิปไตย แต่ก็ไม่ต้องอาศัยการออกเสียงการลงมติ เพื่อให้ออกมาเป็นมติที่สมบูรณ์ จึงเป็นวิธีการที่ให้ความพอใจทั้งฝ่ายผู้บังคับบัญชาและไม่ทำให้ผู้บริหารเสียอำนาจแต่อย่างใด การให้คนงานมีส่วนร่วมจะส่งเสริมให้มีการร่วมมือ กลุ่มสามารถเรียนรู้พฤติกรรมและความรู้สึกทางด้านจิตวิทยาของคนงานได้มาก ทำให้รู้เท่าที่ของคนที่แสดงออกจากการเสนอความเห็น การวางแผนและการตัดสินใจ ทำให้รู้ว่าตนเองและคนมีความสามารถ มีความคิดเห็นอย่างไร การวางแผนและการตัดสินใจทำให้คนรู้ว่าตนเองและคนมีความสามารถ มีความคิดเห็นอย่างไร เพราะเป็นการเปิดโอกาสให้ได้ใช้ความรู้ความสามารถของแต่ละคน

4) การจัดปัญหาข้อขัดแย้ง ปัญหาข้อขัดแย้งนับว่าเป็นปรากฏการณ์ธรรมดาที่เกิดขึ้นในองค์การไม่มากนักน้อย และในทุกระดับข้อขัดแย้งนี้ก่อให้เกิดค่าใช้จ่าย ทำให้เสียเวลาอาจก่อให้เกิดความแตกแยกระหว่างพนักงานด้วยกัน ทำให้การใช้ทรัพยากรอย่างไม่เหมาะสมขึ้นและในที่สุดทำให้เสียพนักงานหรือผู้บริหารบางคนที่มีความสามารถ ส่วนในแง่ดีปัญหาขัดแย้ง บางครั้งช่วยฝ่ายบริหารให้มีโอกาสจัดการกับปัญหาบางอย่างได้ทันที่ก่อนที่จะเกิดผลเสียในตอนหลังช่วยให้เลือกบุคคลที่เหมาะสมมาให้ดำรงตำแหน่งและบางครั้งปัญหาดังกล่าวก็กลายเป็นเรื่องสนุกสนานให้เราได้ทราบกับประธานของการขัดแย้ง และการจัดการขัดแย้งเป็นสิ่งที่ก่อความยุ่งยากให้กับฝ่ายบริหารมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประเภทของการขัดแย้ง และการจัดข้อขัดแย้งจะยากหรือง่ายก็อยู่ที่ลักษณะของการขัดแย้งด้วย ประเภทของการขัดแย้งนี้จะแบ่งได้เป็น 4 ประการคือ

(1) การขัดแย้งระหว่างบุคคล อาจเกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่อยู่ในระดับเดียวกัน หรือเกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา สาเหตุมักจะเกิดจากการไม่อาจเข้ากันได้ระหว่างบุคคลตามระบบงานหากมีข้อขัดแย้งระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยปกติเกิดขึ้นจากผู้บังคับบัญชาและมักจะยุติด้วยการลาออกของผู้ใต้บังคับบัญชา

(2) การขัดแย้งระหว่างพนักงานกับองค์การ การขัดแย้งนี้เกิดขึ้นเมื่อบุคคลขึ้นหัวหน้าซึ่งเป็นตัวแทนขององค์การกับพนักงานขององค์การ ซึ่งสาเหตุมักเกิดจากลักษณะที่เป็นระบบขององค์การ พนักงานมีความต้องการอย่างหนึ่ง แต่องค์การก็มีระบบหรือวิธีการอีกอย่างหนึ่งที่ไม่อาจสนองความต้องการของคนงานได้ ซึ่งมักเกิดขึ้นคนงานก็จะสู้ทนเพื่อให้บรรลุประโยชน์ของตนให้มากที่สุด หรือลาออกไป

(3) การขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน โดยปกติส่วนประกอบขององค์การประกอบด้วยหน่วยงานต่าง ๆ แยกเป็นฝ่าย แผนก ส่วน กอง หรือสาขาตามหน้าที่งานที่ซึ่งแต่ละหน่วยงานปฏิบัติงานแตกต่างกัน ความแตกต่างดังกล่าวนี้อาจเป็นสาเหตุให้เกิดความขัดแย้งขึ้น เช่น ฝ่ายขายพยายามที่จะขายให้มากที่สุดโดยไม่คำนึงถึงฐานะเครดิตของผู้ซื้อ แต่ฝ่ายเครดิตพยายามจะเลือกลูกค้าที่มีฐานะเครดิตดี เพราะหากนี้เก็บเงินได้ง่ายกว่าจะเห็นได้ว่าลักษณะงานไม่เหมือนกันเป็นสาเหตุให้เกิดการขัดแย้งระหว่างหน่วยงานขึ้น

(4) การขัดแย้งระหว่างองค์การกับองค์การ ลักษณะทางธุรกิจปัจจุบันดำเนินการภายใต้การแข่งขัน ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความสามารถของผู้บริหารและพนักงานในองค์การจะต้องมีการชิงดีชิงเด่นกันอยู่เสมอ ผลประโยชน์ขัดกันมีการไม่ลงรอยกัน แย่งลูกค้ากัน และการขัดกันอย่างอื่น ซึ่งเป็นสาเหตุให้เกิดการขัดแย้งกันขึ้น

การแก้ไขการขัดแย้ง ข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นอาจก่อให้เกิดทั้งผลดีและผลเสีย แต่ข้อขัดแย้งต่าง ๆ ย่อมมีผลกระทบกระเทือนต่อขวัญกำลังใจของคนงาน ดังนั้น การจัดการปัญหาข้อขัดแย้งและการป้องกันไม่ให้เกิดการขัดแย้งขึ้นในองค์การจึงเป็นทางหนึ่งในการสร้างขวัญให้เกิดการขัดแย้งอย่างรอบคอบเสียก่อน การตัดสินใจและการประนีประนอมเป็นคุณสมบัติที่สำคัญในการแก้ปัญหา การพิจารณาปัญหาอย่างเปิดเผย ความยุติธรรมและการกระทำอย่างทันที่ต่อปัญหาที่เกิดขึ้นจะช่วยลดการขัดแย้งได้

วิธีแก้ไขข้อขัดแย้งมีหลายวิธี ขึ้นอยู่กับชนิด ขนาด และลักษณะของการขัดแย้งที่เกิดขึ้น การป้องกันนับว่าเป็นมาตรการที่กว่าการแก้ไข เพราะจะช่วยระงับและไม่ให้เกิดการแก้ไขปัญหา

จึงเป็นวิธีการที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ไม่ให้งานถูกกระทบกระเทือน ฉะนั้นความเด็ดขาดในการแก้ไข
ปัญหาจึงเป็นวิธีการที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ไม่ทำให้ปัญหาเล็ก ๆ น้อย ๆ กลายเป็นปัญหาลึ้นในตอนหลัง
ฝ่ายบริหารต้องกล้าเผชิญปัญหาตั้งแต่เริ่มต้นอย่าปล่อยให้ลุกลามออกไป เช่น ฝ่ายบริหารมักกลัว
ว่าคนงานจะนัดหยุดงาน ไม่ต้องการให้สมาคมแรงงานเข้ามาเกี่ยวข้องกับปัญหาจึงมักจะหลีกเลี่ยง
ไม่ยอมเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้นในระยะแรก ๆ จนปล่อยให้กลายเป็นเรื่องใหญ่โต

ระบบที่เกี่ยวกับการแก้ไขการขัดแย้งนับว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งบริษัทจะต้อง
ยอมรับการร้องทุกข์ของคนงานอย่างตรงไปตรงมา ฝ่ายบริหารจะต้องร่วมมือกันทุก ๆ ฝ่ายและ
ต้องรับผิดชอบร่วมกันไม่ควรปิดเรื่องว่าเป็นของฝ่ายใด หากข้อเสนอสอดคล้องที่เกิดขึ้นเป็นของ
ฝ่ายอื่น (อุทัย นิธิภูมิต, 2523)

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบ
อันจะส่งผลต่อการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานของครูในโรงเรียนไว้ดังนี้

- 1) ความเข้าใจและพอใจในแนวนโยบายการบริหารงานของโรงเรียน
- 2) การได้รับมอบหมายภารกิจและหน้าที่การงานที่เหมาะสมกับความรู้ และความสามารถ
- 3) การมีโอกาสมมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในโรงเรียน
- 4) การได้รับการยอมรับและสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน
- 5) การได้รับสวัสดิการที่เหมาะสมและเป็นธรรม
- 6) บรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน
- 7) บทบาทและความเป็นผู้นำที่ดีของผู้บริหารโรงเรียน

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้กล่าวถึงวิธีเสริมขวัญและบำรุงขวัญในการทำงานไว้ดังนี้

- 1) สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน เพราะกำลังใจที่ดีนั้นย่อมเกิดจากทัศนคติที่ดีต่อการ
ทำงานของผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ทัศนคติโดยทั่วไปหมายถึงความรู้สึกหรืออารมณ์ที่จะกระทำ
ในทางรับหรือปฏิเสธต่อบุคคล กลุ่มชน สถานการณ์ หรือคำนิยามใด ๆ ดังนั้นทัศนคติจึงเป็นสิ่งสำคัญ
ประการแรกที่จะควรได้รับการเสริมสร้างให้มีขึ้นแก่บุคคลทุกคน และหน่วยงานทุกหน่วยในองค์การ
- 2) วางมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น จัดให้มี
มีระบบการประเมินผลงาน (Job Evaluation) เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน
สับเปลี่ยนโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่การงานที่ดี เพราะการจัดสร้างมาตรฐานที่เชื่อถือได้ไว้ใช้ใน
องค์การเพื่อประโยชน์ดังกล่าวนี้ ย่อมจะสามารถป้องกันความลำเอียง และข้อครหาอันจะเป็น
ทางนำไปสู่การเสื่อมขวัญในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การได้

3) เงินเดือนและค่าจ้าง คนทำงานก็เพราะมีความประสงค์จะได้ค่าตอบแทนเพื่อการยังชีพและยกมาตรฐานการครองชีพของตน ซึ่งหมายความว่า เงินมีความสัมพันธ์กับการงานของคนโดยตรง หลายท่านคงได้ยินเสมอถึงข่าวที่คนงานอุตสาหกรรมก่อการสไตรค์นัดหยุดงานเพื่อเรียกร้องค่าแรงให้สูงขึ้น ทั้งนี้เพราะคนงานต้องการรายได้ที่พอเหมาะกับค่าครองชีพ ความสัมพันธ์ที่ไม่ได้สัดส่วนระหว่างแรงงานกับค่าจ้างจะทำให้เกิดไม่พอใจในการทำงานและทำให้ขวัญในการทำงานเสื่อมทรามลง อย่างไรก็ตามสิ่งที่พึงระลึกด้วยว่า อัตราค่าจ้างที่เป็นธรรมนั้นหาใช่เป็นเครื่องประกันว่าจะได้ขวัญที่ดีของคนงานเสมอไปไม่ เพราะยังมีเหตุอื่นที่ทำให้ขวัญเสื่อมทรามลงไปได้อีกหลายเหตุ เงินเดือนค่าจ้างเป็นสิ่งจำเป็นและเป็นเครื่องช่วยทำให้เกิดขวัญดี แต่การบริหารงานบุคคลที่ดีมีใช้อยู่ที่เพียงแต่กำหนดอัตราเงินเดือนค่าจ้างให้เป็นธรรมเท่านั้น หากเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งซึ่งควรได้รับความสนใจ แต่ถ้าขวัญตกต่ำด้วยเหตุอื่นการขึ้นอัตราเงินเดือนค่าจ้างหาทำให้การทำงานกลับเห็นคุณค่าในสภาพที่ดีได้ไม่

4) ความพึงพอใจในงานที่ทำ ขวัญเกิดขึ้นด้วยความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ ถ้ายังงานนั้นเปิดโอกาสให้คนได้ใช้ความสามารถและความริเริ่มของตนเอง คนงานจะพอใจในงานที่ตนทำ ดังนั้น จึงอาจตั้งข้อสังเกตได้ว่า ผลงานที่ตนทำด้วยใจรักนั้นย่อมดีกว่าผลงานที่ทำโดยคนไม่รักงาน เมื่อเราหวังจะได้งานที่มีประสิทธิภาพ

5) ความเป็นหน่วยงานหนึ่งของงานในองค์การหนึ่ง ๆ ย่อมมีกลุ่มสังคม (Social Group) เกิดขึ้นภายในองค์การนั้น เช่น กลุ่มสนใจในงานอดิเรกต่าง ๆ ชำราชากรคนหนึ่งอาจเข้าสังกัดในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ด้วยมีความสนใจในเรื่องเดียวกับสมาชิกอื่น ๆ ในกลุ่มเขาต้องการเป็นหน่วยหนึ่ง เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการได้รับการยอมรับเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่ม แม้บางทีเขาจะไม่สนใจในงานที่เขาทำมากนักเขาก็อาจมีขวัญดีได้ ถ้าได้รับการยกย่องนับถือจากคนที่เห็นพ้องเดียวกัน เมื่อคนในกลุ่มสามารถรวมกันได้ เราจะเห็นว่าขวัญของกลุ่มโดยทั่วไปดีขึ้น ถ้าแต่ละกลุ่มย่อย ๆ เหล่านี้สามารถกันได้ก็จะทำให้ขวัญของกลุ่มใหญ่ดีขึ้นด้วยและส่งผลไปถึงขวัญโดยส่วนรวมขององค์การทั้งองค์การได้

6) สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะทำให้อำนาจดีขึ้น ควรจะเป็นความสัมพันธ์ที่ต้ออยู่บนฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บังคับบัญชานิยมเห็นลูกน้องเป็นเครื่องจักรหรือเป็นคนขี้เกียจ ต้องจี้จี้จ้ำจี้ คอยจับผิด บังคับลงโทษ แต่เป็นหน้าที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องหาทางกระตุ้นให้เกิดการทำงานด้วยความสมัครใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเอง วิธีที่จะกล่าวต่อไปนี้จะช่วยได้มากคือ

(1) อย่างรู้จักับผู้ได้บังคับบัญชาจนเกินไปนัก เมื่อมอบหมายงานให้ไปทำแล้วก็ไม่ควรควบคุมเสียจนระดิดตัวไม่ได้ เพราะจะทำให้เขารู้สึกว่าไม่ได้ใช้ความคิดและทำงานนั้นด้วยตนเอง เขาจะกลายเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งเท่านั้น และมีความรู้สึกว่างานนั้นไม่ใช่ความสำเร็จของเขา เขาจะไม่ได้ได้รับความภาคภูมิใจในผลงานนั้นเลย

(2) เมื่อมีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้น จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาได้ปรึกษาหารือและช่วยชี้ปัญหา แก่ปัญหาให้และหากเป็นเรื่องที่จะกระทบกระเทือนต่อส่วนร่วมก็ต้องฟังความเห็นของส่วนรวมด้วย ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานที่ดีพึงละเว้นการกระทำในลักษณะเผด็จการโดยเด็ดขาด แม้ว่าในบางโอกาสใช้วิธีการผู้นำแบบเผด็จการจะช่วยให้สำเร็จโดยรวดเร็วก็ตามแต่ผลแห่งความสำเร็จนั้น มักจะไม่จริงจังยังยืนความสำเร็จของงานในลักษณะเช่นนี้ นอกจากเป็นงานที่ได้แต่ผลงานที่ไม่ทรงคุณค่าในทางบริหารแล้ว ยังเป็นงานที่ไม่ก่อประโยชน์อนุกุลแก่ขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงานด้วย

(3) หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาที่ดีจะต้องเป็นผู้ให้ความคุ้มครองเมตตาให้ความอบอุ่นใจแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีชีวิตเป็นฝ่ายเหนือ กล่าวคือให้ความสนใจแก่สภาวะการทำงานด้วยความเห็นอกเห็นใจ มีใจมุ่งแต่ให้ผลิตผลงานออกมาโดยไม่คำนึงถึงสภาพการทำงานด้วยความเห็นอกเห็นใจ มีใจมุ่งแต่ให้ผลิตผลงานออกมาโดยไม่คำนึงถึงสภาพการทำงานที่เป็นปฏิกิริยาต่อการทำงานแต่อย่างใด ต้องคำนึงถึงเสมอว่าผู้บังคับบัญชาคือคน ไม่ใช่เครื่องจักรที่ต้องทนต่อความกดดันจนเกินขอบเขต

(4) เมื่อมอบหมายงานให้ผู้บังคับบัญชารับไปทำแล้ว ไม่ควรแย่งงานนั้นมาทำเสียเอง ควรปล่อยให้เขามีอิสระในการทำงาน หน้าที่ของผู้บังคับบัญชาก็คือ ให้คำปรึกษาหารือหรือแก้ปัญหาเมื่อเขาต้องการแต่ไม่ควรแย่งงานนั้นมาทำเสียเอง

(5) ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง จึงจะสร้างความเชื่อถือในตัวผู้บังคับบัญชา การทำงานอย่างโลเล ขาดความมั่นใจ ย่อมทำให้ผู้บังคับบัญชาลอยรวนเร ขาดความมั่นใจตามไปด้วย และเกิดความไม่มั่นคงในการทำงานขององค์การนั้น

(6) ผู้บังคับบัญชาต้องรู้วาทนกล่าสั้งท่าอะไรอยู่ ระหว่างองค์การกับผู้บังคับบัญชา หมายความว่า ผู้บังคับบัญชาจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่าวาทนกล่าสั้งท่าหน้าที่ควบคุมนโยบายขององค์การ และขณะเดียวกันก็มีหน้าที่ควบคุมการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาให้ดำเนินไปตามนโยบาย เพราะ

ฉะนั้นผู้บังคับบัญชาจะต้องไม่เป็นฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด และจะต้องประสานผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา และขององค์การได้เสมอ

(7) การจัดสวัสดิการที่ดี การที่จะให้ขวัญของคนทำงานดีขึ้นอีกวิธีหนึ่งก็คือการให้สวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ แก่คนทำงาน ซึ่งหมายความว่าให้ประโยชน์นอกเหนือจากรายได้ เงินเดือนคือค่าจ้างธรรมดา เช่น การจัดหาที่พักอาศัย สหกรณ์ออมทรัพย์ ช่วยเหลือค่าเล่าเรียนบุตร มีวันหยุดพิเศษ ฯลฯ การให้สวัสดิการจะช่วยให้การทำงานมีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย เพราะเมื่อเกิดปัญหาที่ต้องการความช่วยเหลือบุคคลแรกที่จะหันหน้าเข้าพึ่งพาก็คือคนที่อยู่ใกล้ชิดที่สุด ซึ่งองค์การคือคนที่อยู่ใกล้เขาที่สุดที่จะเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือที่ดีที่สุด องค์การจะถือเป็นหน้าที่ที่จะปลดปล่อยความทุกข์ร้อนของบุคคลในองค์การเพื่อเป็นการสร้างขวัญ และขณะเดียวกันก็จะทำให้เขารู้สึกภาคภูมิใจต่องานที่เขาทำอยู่ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความผูกพันระหว่างองค์การกับคนงานอีกทางหนึ่ง คนทำงานจะมีขวัญดีขึ้นเมื่อความต้องการของเขาได้รับการบำบัดจากองค์การที่เขาสังกัดอยู่อย่างเหมาะสม

(8) สภาพแวดล้อมในการทำงาน ดังได้กล่าวแล้วว่า ในการศึกษาค้นคว้าของศาสตราจารย์ Elton Mayo ที่ Hawthorne นั้นได้พบว่า สิ่งแวดล้อมในการทำงานทางกายภาพมิใช่เป็นสิ่งเดียวของการทำให้เกิดขวัญดี แต่ถ้าจะถือว่าสิ่งแวดล้อมในการทำงานทางกายภาพไม่มีความสำคัญต่อการทำงานเสียเลยก็ไม่ได้

การที่จะได้สำรวจถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานต่าง ๆ เช่น เครื่องมือป้องกันความปลอดภัย การอนามัย การจัดหาเครื่องทุ่นแรงมาช่วยปฏิบัติงานก็จะช่วยให้ขวัญผู้ปฏิบัติงานดีขึ้นกว่าจะปล่อยให้สภาพการทำงานเป็นไปอย่างหย่อนยานไม่มีการปรับปรุง

กล่าวโดยสรุป ขวัญกำลังใจเป็นเรื่องที่มีความละเอียดอ่อน เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสภาพจิตใจ อารมณ์ ความรู้สึกของคน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบก่อนที่จะคิดเสริมสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะหากมีเช่นนั้นแล้ว การเสริมสร้างขวัญกำลังใจจะกลายเป็นการทำลายขวัญกำลังใจได้ โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเป็นผู้ร่วมปฏิบัติงานกับครู อาจารย์ จึงต้องคำนึงถึงและให้ความสำคัญในเรื่องนี้อยู่เสมอ หากมีสิ่งบอกร่องเหตุใด ๆ ที่พอจะรู้ว่า ขวัญกำลังใจของครู อาจารย์ไม่ดี ผู้บริหารโรงเรียนซึ่งมีส่วนรับผิดชอบอย่างใกล้ชิดต้องรีบหาทางแก้ไขหรือเสริมสร้างให้ดีขึ้นโดยเร็ว หากขึ้นปล่อยให้กาลเวลาเป็นเครื่องแก้ไขตัดสินปัญหาแน่แท้จะทำให้สถานภาพเลวร้ายลงไปเรื่อย ๆ เหมือนคน

ใช้หนักที่หมดไม่สามารถจะเยียวยาให้หายขาดจากโรคภัยได้ การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ
กระทำได้หลายวิธี สู้แล้วแต่สภาพแวดล้อมของแต่ละแห่งหรือแต่ละองค์การที่ผู้บริหารโรงเรียน
จะเลือกปฏิบัติ ข้อควรคำนึงถึงผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจะต้องเอาใจใส่และกระทำอย่าง
ต่อเนื่อง จึงจะได้เชื่อว่าบริหารงานโรงเรียนได้ทั้งงานและได้ทั้งคน

2.7 แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญกำลังใจของครู

ในบรรดาทรัพยากรการบริหารปัจจัยสำคัญที่นักวิชาการให้ความสนใจมากคือ "คน" หรือ
"ทรัพยากรมนุษย์" เพราะถ้าความสามารถแล้ว ทุกสิ่งทุกอย่างจะสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีและรวดเร็ว
(สมพงษ์ เกษมสิน, 2526) สิ่งสำคัญที่จะทำให้คนปฏิบัติงานได้ดีก็คือ "ขวัญกำลังใจ"
จากการวิจัยของ Willian James พบว่า คนงานสามารถทำงานได้โดยไม่ถูกไล่ออกจากงาน
ด้านการใช้ความสามารถที่มีอยู่เพียง 20-30 % เท่านั้น แต่ถ้าได้รับแรงจูงใจที่ถูกต้อง คนงาน
เหล่านั้นสามารถใช้ความสามารถที่มีอยู่ได้ถึง 80-90% ขวัญกำลังใจในการทำงานเกี่ยวกับตัว
บุคคลในหน่วยงานหรือองค์การมีอิทธิพลต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของงานในองค์การ
มากที่สุด การจัดระบบบริหารเกี่ยวกับบุคคลจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงเรื่องต่าง ๆ ที่มี
ความสามารถของบุคคล ความต้องการของบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งขวัญกำลังใจในการทำงาน
ของบุคคลและกลุ่มที่แสดงออกมาในลักษณะต่าง ๆ กันผู้บริหารที่ดีมีความฉลาดจะต้องรู้จักใช้ศิลปะใน
การจูงใจใ้มน้ำใจจิตใจบุคคลในองค์การให้มีการประสานสัมพันธ์กัน เพื่อก่อให้เกิดพลังร่วมอันจะ
ทำให้ประสบกับความสำเร็จไปสู่องค์การได้ ผู้บริหารย่อมได้รับผลสำเร็จในการบริหารงาน ถ้า
สามารถทำให้ครูมีขวัญกำลังใจและกำลังใจในการทำงาน นอกจากนั้น ขวัญกำลังใจยังสามารถให้
เกิดสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- 1) ทำให้ครูเกิดความร่วมมือร่วมใจ ทำงานให้เพื่อบรรลุถึงเป้าหมายการศึกษาที่วางไว้
- 2) สร้างความจงรักภักดีของครูต่อบรรดาเพื่อนครูและต่อสถานศึกษา
- 3) เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างครูกับนิสิต และวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา
- 4) ก่อให้เกิดแรงจูงใจให้คณะครูเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ ของสถานศึกษา
- 5) สร้างสามัคคีธรรมและทำให้เกิดพลังสามัคคีร่วมกันในหมู่คณะครู อันสามารถทำให

มีการรวมตัวกัน และช่วยกันแก้ไข้ปัญหาทั้งหลายที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษาได้

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญในการเสริมสร้างทำให้ครูมีขวัญกำลังใจในการทำงาน จากการศึกษาของ Breamer (1969) พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจของครู ของรัฐแมรี่แลนด์สหรัฐอเมริกา พบว่า สิ่งที่ทำให้ขวัญกำลังใจของครูเข้มแข็ง หรือขวัญกำลังใจดี คือ

- 1) การได้ปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างคณะครูและครูใหญ่
- 2) การได้รับการสนับสนุนจากคณะครู
- 3) การยอมรับในความสำเร็จและการเอาใจใส่ต่อกันอย่างเพื่อน

จากการวิจัยของ Kimball Wiles (อ้างใน เช้าวัชรธน์ กามูลแสน, 2537)

ให้ครูรักงาน รักโรงเรียนและมีกำลังใจในการทำงานดังนี้

- 1) สถานที่ที่มีชีวิตชีวาสวยงามและสะดวกสบาย
- 2) มีเครื่องมือเครื่องใช้เพียงพอแก่ความต้องการ
- 3) ครูมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนและมีความหมายต่อหมู่คณะ
- 4) ได้รับความเสมอภาคและยุติธรรม
- 5) มีส่วนในการสร้างความสำเร็จให้กับหมู่คณะ
- 6) มีอิสระในการเลือกวิธีทำงาน

ในการบริหารโดยนำเอาแนวคิดแบบประชาธิปไตยมาใช้ เช่นให้ครูได้ใช้ความรู้ ความสามารถเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงออกซึ่งความคิดในการปฏิบัติงาน นับได้ว่าเป็นวิธีการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ครูดี และยังมีวิธีการต่าง ๆ ที่จะช่วยให้ครูมีขวัญกำลังใจในการทำงานได้ดี เช่น

- 1) ให้คำชื่นชมเมื่อครูปฏิบัติงานได้ผล
- 2) สนับสนุนครู เมื่อครูเกิดมีปัญหากับนักเรียน หรือผู้ปกครอง
- 3) เอาใจใส่เป็นพิเศษในเรื่องเกี่ยวกับสุขภาพทางกาย และจิตใจของครู
- 4) รับฟังผิดและชอบในการบริหาร
- 5) กระตุ้นให้ครูยอมรับว่าตนเองมีความรู้เกี่ยวกับหลักสูตร เทคนิคการสอนการใช้

สื่อการเรียนการสอนและอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน

- 6) ส่งเสริมให้ครูได้มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้อยู่เสมอ

สิ่งที่ผู้บริหารควรระมัดระวังอันจะมีผลกระทบกระเทือนต่อขวัญของครู คือ

- 1) อย่าตำหนิครูต่อหน้าบุคคลอื่น
- 2) อย่าแสดงความไม่ไว้วางใจในตัวครู

- 3) อย่าปล่อยให้การประชุมครูยืดเยื้อโดยไม่มีเหตุผล
- 4) อย่าทำให้เรื่องเล็กเป็นเรื่องใหญ่
- 5) อย่าเลือกที่รักมักที่ชัง
- 6) อย่าหลีกเลี่ยงที่จะพบปะกับครู
- 7) อย่ากระทำให้ครูรู้สึกกลัว แต่ควรกระทำให้ครูรู้สึกเกรง
- 8) อย่ายึดเอาการดูการสอนของครูเพียงหนึ่งหรือสองครั้งเป็นเกณฑ์ในการประเมิน

ความสามารถของครู

อุทัย นิรัญจิต (2523) ได้กล่าวถึงวิธีสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้ขึ้นดังนี้

- 1) ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย
- 2) มอบหมายงานให้ด้วยความเหมาะสม
- 3) จัดสภาพการทำงานให้เป็นที่พึงพอใจแก่ผู้ร่วมงาน
- 4) จัดระบบตอบแทนการทำงานแสดงความคิดเห็นและมีการยอมรับฟัง
- 5) เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นและมีการยอมรับฟัง
- 6) มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี

ได้กล่าวมาแล้วว่า ขวัญกำลังใจเป็นสภาพของจิตใจ ซึ่งมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน องค์การใดประกอบด้วยบุคคลที่มีขวัญกำลังใจดีก็จะส่งผลให้งานขององค์การบรรลุเป้าหมายและสามารถดำรงอยู่ได้ ตรงกันข้ามถ้าองค์การใดผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจต่ำองค์การจะขาดประสิทธิภาพ ซึ่งสภาพการณ์อย่างนี้สามารถสังเกตได้ Moore และ Burns (1956) ได้ให้แนวคิดในการวัดขวัญกำลังใจว่าควรจะวัดหรือสังเกตจากสิ่งต่อไปนี้

- 1) สภาพความพอใจของหน่วยงาน
- 2) ความยุติธรรมในหน่วยงาน
- 3) โอกาสแห่งความก้าวหน้า
- 4) ความมั่นคงปลอดภัย
- 5) สถานภาพและการยอมรับนับถือต่อกัน
- 6) ความเหมาะสมในปริมาณงานรับผิดชอบ
- 7) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
- 8) การอุทิศตนเพื่องานของบุคคลในหน่วยงาน

- 9) ความเป็นมิตรและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
 - 10) ความสำเร็จและความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม
- อุทัย หิรัญโชติ (2523) ได้กล่าวไว้ดังต่อไปนี้

1) ระดับความสม่ำเสมอของผลงาน ช่วงใดที่ผลงานของหน่วยงานลดต่ำก็แสดงแนวโน้มการลดต่ำของขวัญกำลังใจ

2) การขาดงานในหน่วยงานที่มีขวัญกำลังใจดีจะพบว่า มีอัตราการขาดงานน้อย

3) คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์ หน่วยงานที่มีการร้องเรียนกล่าวหากันจะมีผลกระทบต่อผลกำลังใจทำให้ขวัญกำลังใจของหน่วยงานไม่ดี

4) การวิพากษ์วิจารณ์งานของคณงาน เพราะพฤติกรรมนี้จะเป็นสิ่งที่ทำลายความสามัคคีของหน่วยงาน และส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจ

จันทน์ บุญชู (2513) ได้กล่าวว่า การที่จะทำให้คนมีขวัญกำลังใจดีนั้นจะต้องมีการบำรุงขวัญลักษณะกลุ่มที่มีขวัญกำลังใจลักษณะกลุ่มคนที่มีขวัญกำลังใจดี จะมีลักษณะปรากฏให้เห็นดังนี้

- 1) มีระเบียบวินัย
- 2) ผู้ปฏิบัติงานมีความภูมิใจในงานของตน
- 3) ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มและมีเหตุผลในการทำงาน
- 4) ผู้ปฏิบัติงานมีความสนใจต่องานและความรับผิดชอบสูง
- 5) องค์การมีพลังที่จะดำรงอยู่ต่อไป แม้จะมีปัญหาเกิดขึ้นในหน่วยงาน
- 6) สมาชิกมีความจงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชาและหน่วยงาน
- 7) สมาชิกมีความร่วมมือและตั้งใจที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

ประทาน คงฤทธิศึกษากร (2529) ได้กล่าวว่า หลักการเป็นหัวหน้าคนก็คือการใช้หลักการของมนุษยสัมพันธ์ เพื่อเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย

- 1) สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาจะต้องชี้แจงให้ผู้ร่วมงานเห็นด้วยกับวัตถุประสงค์หรือนโยบายในการทำงาน
- 2) จัดให้มีการสื่อสารในองค์การ เปิดโอกาสให้สมาชิกในหน่วยงานได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
- 3) ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ความเสมอภาคแก่สมาชิกในองค์การไม่เลือกที่รักมักที่ชัง
- 4) ใช้กฎเกณฑ์แน่นอนในการเลื่อนตำแหน่ง และการใช้บำเหน็จรางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงาน

5) ใช้ศิลปะในการปกครองบังคับบัญชาคน ดีชมอย่างมีเทคนิค ไม่ประจานทำให้เกิดความน้อยใจ และมีความคงเส้นคงวาในการปกครองคน

6) ให้ความสำคัญในการกระตุ้นส่งเสริมกำลังใจในการทำงาน คำนึงถึงความก้าวหน้าของบุคคลากรในหน่วยงาน

7) ให้ความอบอุ่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยเหลือทั้งงานในหน้าที่และเป็นที่พึ่งได้เมื่อมีปัญหาส่วนตัว

Moore และ Burns (อ้างถึงใน นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, 2524) ได้ชี้ให้เห็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานซึ่งประกอบด้วยปัจจัยต่อไปนี้

- 1) ลักษณะของงานที่ต้องการ
- 2) สภาพการปฏิบัติงาน
- 3) รายได้
- 4) สวัสดิการในหน่วยงาน
- 5) ความเป็นมิตรและความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน
- 6) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
- 7) ความเชื่อมั่นในการบริหาร
- 8) ความสามารถในการเผชิญเหตุการณ์
- 9) การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ
- 10) การติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ
- 11) สภาพภาพและการยอมรับนับถือ
- 12) ความมั่นคงในการทำงาน
- 13) ความเป็นส่วนหนึ่งในการทำงาน
- 14) โอกาสก้าวหน้า

สรุปได้ว่า ขวัญกำลังใจเป็นสภาวะแห่งจิตใจของสมาชิกในกลุ่มหรือองค์การที่แต่ละคนแสดงออกด้วยความสนใจ กระตือรือร้นในการทำงาน ขวัญกำลังใจเป็นเสมือนปัจจัยหลักที่จะทำให้สมาชิกเสียสละให้แก่หน่วยงาน หากองค์การใดสมาชิกมีขวัญกำลังใจต่ำก็เป็นที่คาดหมายได้ว่ากิจการย่อมไม่บรรลุผล ดังนั้นการเสริมสร้างขวัญกำลังใจจึงเป็นหน้าที่สำคัญผู้นำในหน่วยงาน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

- 1) สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน ซึ่งทัศนคตินี้ถึงความรู้สึกหรืออารมณ์ที่จะกระทำในทางรับหรือปฏิเสธต่อบุคคล กลุ่มชน สถานการณ์หรือคำนิยามใด ดังนั้นทัศนคติที่ดีต่อการทำงานร่วมกันของผู้ได้บังคับบัญชาจึงเป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่เราควรได้รับการเสริมสร้างให้มีขึ้นในหน่วยงาน
- 2) กำหนดมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น จัดให้มีระบบการประเมินผลงาน เพื่อประโยชน์การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน เพราะการสร้างมาตรฐานดังกล่าวย่อมสามารถป้องกันความลำเอียง และข้อครหาอันจะเป็นทางนำไปสู่การเสื่อมขวัญกำลังใจในการปฏิบัติของบุคลากรในหน่วยงานได้
- 3) เงินเดือนและค่าจ้าง รายได้ที่เหมาะสมเพียงพอต่อการดำรงชีพจะก่อให้เกิดความพึงพอใจและขวัญกำลังใจในการทำงาน
- 4) ความพึงพอใจในการทำงาน ขวัญกำลังใจเกิดจากความรู้สึกรู้สึกพอใจในงานที่ทำการเปิดโอกาสให้คนใช้ความชำนาญ และความคิดริเริ่มจะทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจและเกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน

ทฤษฎีการจูงใจของ Maslow

จากที่เราได้ทราบแล้วว่า พฤติกรรมของคนจะถูกกำหนดและควบคุมโดยแรงจูงใจต่าง ๆ และแรงจูงใจเหล่านี้ยังมีลักษณะแตกต่างกันไปสำหรับแต่ละคนอีกด้วย ดังนั้น จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารควรจะได้ทราบว่าแรงจูงใจหรือความต้องการ (motives, wants) ของคนงานในองค์การว่ามีรูปแบบอย่างไรบ้าง ความรู้ในเรื่องดังกล่าวได้รับการศึกษาอย่างถูกต้องจนกระทั่งตั้งเป็นทฤษฎีทั่วไป (General Theory) เกี่ยวกับการจูงใจคนขึ้นได้ ผู้ตั้งทฤษฎีนี้คือ A.H.Maslow ซึ่งได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ไว้ดังนี้คือ

- 1) คนทุกคนมีความต้องการและความต้องการนี้จะมียุ่ตลอดเวลาและไม่มีที่สิ้นสุด ข้อสมมติฐานดังกล่าวก็คือ เป็นข้อเท็จจริงที่ชัดเจนที่ว่า คนทุกคนต่างก็จะมีความต้องการและความต้องการนี้จะไม่มีทางสิ้นสุดนับตั้งแต่เกิดจนถึงตาย
- 2) ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วก็จะมิใช่แรงจูงใจสำหรับพฤติกรรมต่อไป อีกตามความหมายนี้แสดงให้เห็นว่า ความต้องการที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมจะต้องเป็นความต้องการที่ยังไม่ได้การตอบสนอง ความต้องการใด ๆ ถ้าหากได้รับการตอบสนองเสร็จสิ้นไปแล้ว

ก็จะไม่มีความหมายสำหรับบุคคลนั้น และความต้องการลำดับต่อไปที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่า นั้นที่จะมีอิทธิพลต่อบุคคลดังกล่าวได้

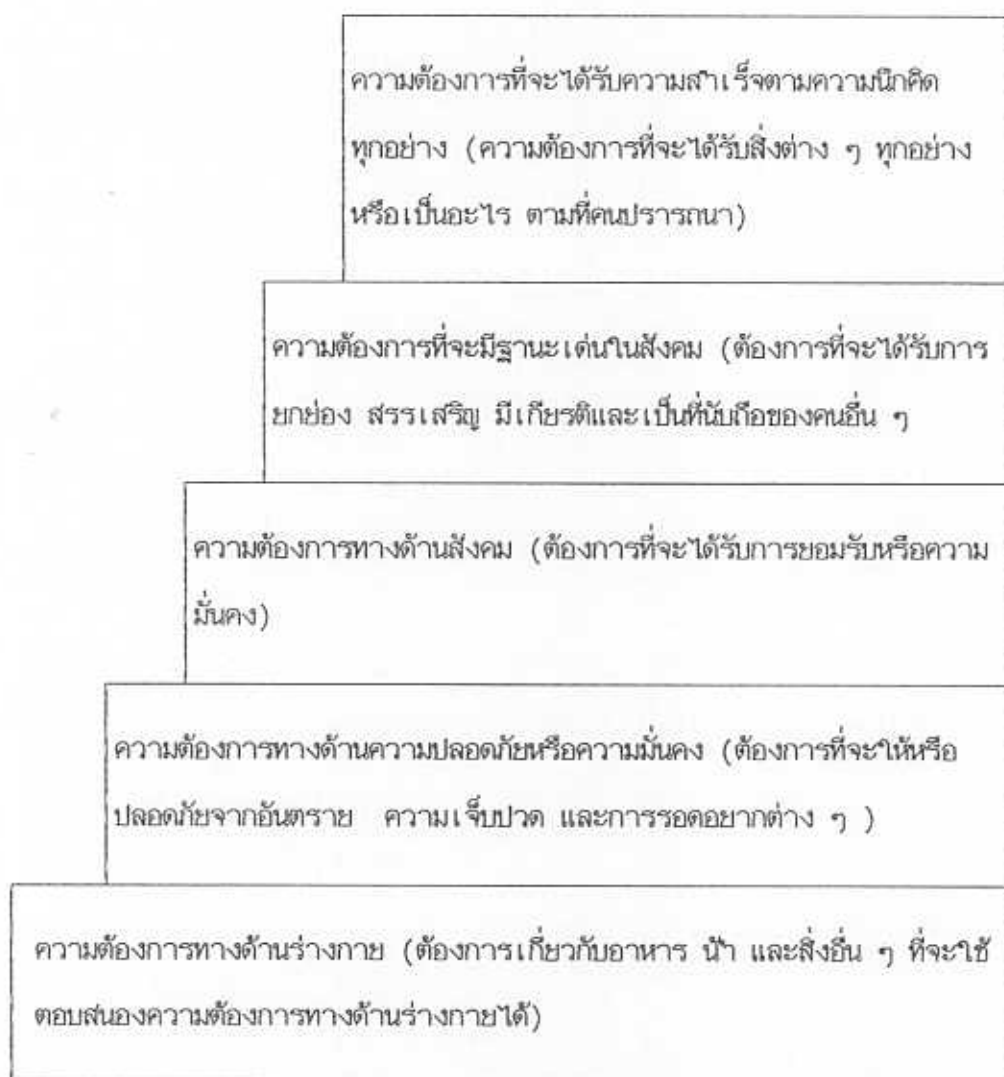
Maslow ได้สรุปลักษณะของการจูงใจไว้ว่า การจูงใจจะเป็นไปตามลำดับของความต้องการอย่างมีระเบียบ ลำดับขั้นของความต้องการนี้ก็คือ "Hierarchy of Needs" (อรุณ รักธรรม, 2517)

ความต้องการที่เป็นลำดับขั้นจากต่ำไปสูง

ความต้องการของมนุษย์จะมีลำดับขั้น 5 ประการดังนี้คือ

1) ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) ความต้องการพื้นฐานขั้นแรกของมนุษย์ก็คือความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับที่จะให้มีชีวิตรอดอยู่ เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ อุณหภูมิที่เหมาะสม เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับมนุษย์ทุกคน ทั้งนี้เพราะความจำเป็นที่จะต้องดำรงชีพอยู่ทำให้มนุษย์ขาดสิ่งต่าง ๆ ทุกอย่างแล้วการตอบสนองให้กับความต้องการของร่างกายจะเป็นสิ่งหนึ่งที่ทำให้จูงใจมนุษย์ได้ ยกตัวอย่างเช่น ถ้าหากมนุษย์อยู่ในสภาวะหิวอดอยากแล้ว ความต้องการสิ่งแรกของมนุษย์ก็เป็นความต้องการด้านร่างกายดังกล่าวมนุษย์มีความต้องการที่สูงขึ้นทางด้านที่เกี่ยวกับจิตใจหรือความนึกคิด ก็ต่อเมื่อร่างกายได้รับการตอบสนองเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

2) ความต้องการทางด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคง (Security or safety needs) ถ้าหากความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการในขั้นต่อไปที่สูงขึ้น เช่น มนุษย์อยากที่จะมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจในรูปแบบของค่าจ้างสัญญาจากฝ่ายนายจ้างที่จะจ่ายเงินเดือนค่าจ้างหรือผลตอบแทนให้ในระยะยาวในองค์การธุรกิจ



แบบภูมิที่ 2 แสดง "Hierarchy of Needs" ตามทฤษฎีของ Maslow

(อรุณ รักธรรม, 2517)

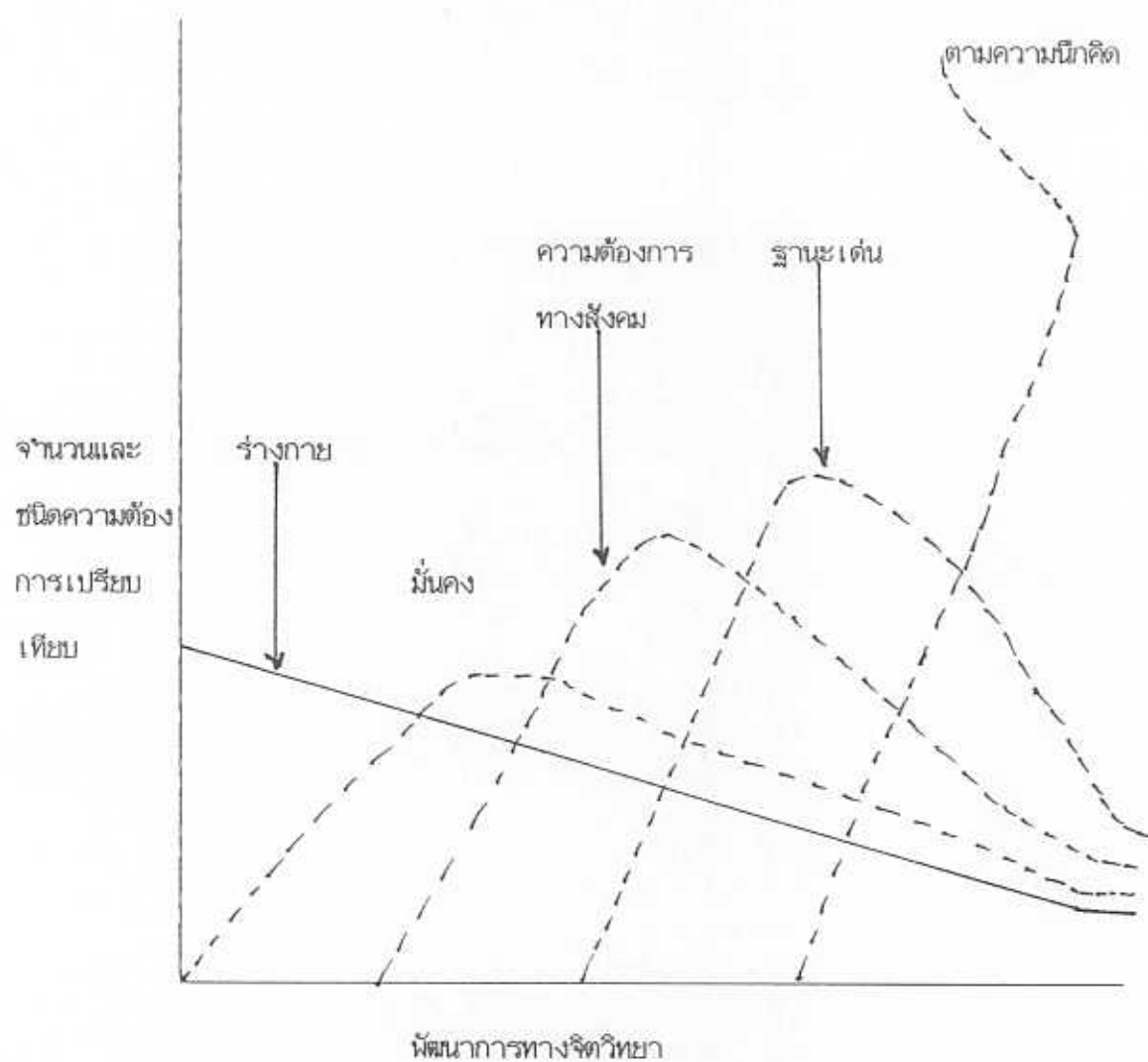
อาจสังเกตเห็นได้จากการที่คนงานได้รับรายได้ที่เพียงพอสำหรับจัดหาสิ่งจำเป็นสำหรับร่างกายแล้ว คนงานก็จะทำการออมเงินเพื่อให้มีไว้เป็นเครื่องประกันเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและกระทบรายได้ในอนาคตได้ คนงานดังกล่าวอาจจะทำงานหนักขึ้นหรือขยันขันแข็งขึ้น เพื่อให้นายจ้างเห็นความดีความชอบของตนและจ้างเขาต่อไปหรือในกรณีที่คนงานไม่แน่ใจในความมั่นคงในตำแหน่งงานเดิม เขาก็อาจจะหาทางเปลี่ยนงานไปอยู่กับบริษัทใหม่ที่ให้ความมั่นคงแก่เขามากกว่า เป็นต้น

3) ความต้องการทางด้านสังคม (Social of belongingness needs) ภายหลังจากที่ได้รับการตอบสนองในสองขั้นดังกล่าวแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการที่สูงขึ้น คือ ความต้องการทางด้านสังคม ความต้องการชนิดนี้ก็คือความต้องการที่จะเข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์การต่าง ๆ อยากจะคบหาสมาคมกับบุคคลอื่น รวมตลอดทั้งจะให้มีมิตรภาพและความเห็นใจจากกลุ่มเพื่อนฝูง เป็นต้น แต่อย่างไรก็ดีการที่คนเราจะสามารถเข้าสมาคมหรือเข้ากลุ่มเพื่อนฝูงได้นั้นเขาจะต้องทำตัวให้เป็นที่ยอมรับของสมาชิกหรือหมู่คนในสังคมนั้นด้วย ความต้องการทางด้านสังคมนี้ปกติมักจะเป็นไปในรูปของความต้องการ ในแง่ที่จะก่อให้เกิดความรู้สึกแก่ตนเองว่า เป็นผู้กล่าวได้ว่า ความต้องการในขั้นนี้เป็นความต้องการทางด้านจิตใจมากขึ้น

4) ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นในสังคม (Esteem or status needs) ความต้องการขั้นต่อมา จะเป็นความต้องการที่จะประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังนี้คือ ความมั่นใจในตนเองในเรื่องของความสามารถความรู้ และความสำคัญในตัวของตนเอง รวมตลอดทั้งความต้องการที่จะมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น หรืออยากที่จะให้บุคคลอื่นสรรเสริญหรือนับหน้าถือตา เป็นต้น ในองค์การธุรกิจ การดำรงตำแหน่งที่สำคัญ การที่ทำงานที่ตกแต่งสวยงามหรือการมีโอกาสพูดคุยหรืออยู่ใกล้ชิดกับบุคคลสำคัญ ๆ ล้วนแล้วแต่เป็นความต้องการที่จะทำให้มีฐานะเด่นงามหมายที่จะให้มีฐานะเด่นดังกล่าวมักจะแสดงออกในรูปที่ว่า บุคคลดังกล่าวจะพยายามกระทำทุกสิ่งทุกอย่างเพื่อให้ดีเลิศหรือเกินหน้าเกินตาคนอื่น ๆ ทั่วไป

5) ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดทุกอย่าง (Self actualization or Self realization) ลำดับขั้นความต้องการที่สูงสุดของมนุษย์ก็คือความต้องการที่จะสำเร็จทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิด ภายหลังจากที่มนุษย์ได้รับการสนองตอบความต้องการทั้ง 4 ขั้นอย่างครบถ้วนแล้ว มนุษย์ก็จะยังคงมีความต้องการที่สูงขึ้นไปอีก และอยากที่จะสำเร็จสมประสงค์ตามความนึกคิดที่ตนได้เฝ้าฝันไว้ทุกอย่าง

ความพอใจที่ได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดที่ตนได้เฝ้าฝันไว้ทุกอย่างมากและจะแตกต่างกันไปในแต่ละคน ความต้องการในขั้นนี้มักจะเป็นความต้องการที่จะเป็นอิสระเฉพาะแต่ละคน แต่ละคนต่างก็มีความเฝ้าฝันที่อยากได้รับผลสำเร็จในสิ่งอันสูงส่งในธรรมชาติของตัวอย่างของความ ต้องการชนิดนี้ก็มี เช่น ความต้องการที่จะได้รับชื่อเสียงในฐานะที่เป็นคนคิดค้นทฤษฎีความรู้บางอย่างใดอย่างหนึ่ง ความต้องการที่จะได้รับชื่อเสียงในฐานะที่เป็นนักกีฬาระดับโลก จากครอบครัวที่มีบุตรหญิงชายในจำนวนเหมาะสม อยากได้รับเลือกตั้งเป็นนายกฯ หรืออยากจะได้รับผลสำเร็จในการประกอบธุรกิจตน หรืออยากที่จะช่วยเหลือการกุศลเพื่อให้ได้รับความสุขทางใจ เป็นต้น



แผนภูมิที่ 3 เปรียบเทียบความสัมพันธ์ของความต้องการประเภทต่าง ๆ

ในขณะที่ความต้องการของคนเคลื่อนจากความต้องการระดับต่ำไปยังระดับที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ นั้นก็ย่อมแสดงว่าความต้องการในระดับที่ต่ำกว่าจะมีความสำคัญต่อบุคคลนั้นน้อยลง ความสัมพันธ์ของความต้องการต่าง ๆ เหล่านี้อาจแสดงให้เห็นได้ดังรูป ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของความต้องการจากลำดับต่ำไปสู่ลำดับสูง และในขณะที่ความต้องการของบุคคลดังกล่าวเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ นั้น จำนวนและชนิดของความต้องการจะเพิ่มมากขึ้น และความต้องการขั้นใดขั้นหนึ่งจะมีความสำคัญสำหรับการจูงใจก็ต่อเมื่อความต้องการของขั้นก่อนได้รับการตอบสนองเต็มที่แล้ว (บรรลุถึงยอดสูงสุดแล้ว) นอกจากนี้ยังมีข้อเท็จจริงอีกประการหนึ่งที่ว่าความต้องการประเภทต่าง ๆ เหล่านี้ยังมีลักษณะควบคู่หรือคาบเกี่ยวกันไปและไม่แยกกันโดยเด็ดขาด (ดังจะเห็นได้จากเส้นโค้งที่ซ้อนกัน) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความต้องการในขั้นต่อไปอาจเริ่มขึ้นได้ โดยที่ความต้องการชนิดก่อนหน้านี้ไม่จำเป็นต้องได้รับการสนองเต็มที่ถึง 100 % ก่อนยกตัวอย่างเช่น ขณะที่ความต้องการทางร่างกายได้รับการสนองตามสมควร (ยังไม่เต็มที่ 100 %) นั้นความต้องการทางด้านความปลอดภัยก็จะเกิดขึ้นได้แล้ว (เชาว์วรรณ ถามุลแสน, 2537)

ทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg

Frederick Herzberg ได้คิดค้นทฤษฎีการจูงใจในการทำงาน ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในวงการบริหาร ชื่อทฤษฎีของ Herzberg มีชื่อเรียกแตกต่างกันออกไป คือ "Motivation-Maintenance Theory" หรือ "Dual Factor Theory" หรือ "The Motivation-Hygiene Theory"

ในการเริ่มต้นค้นคว้าเพื่อสร้างทฤษฎี Herzberg ได้ดำเนินการสัมภาษณ์นักวิชาการและนักบัญชีประมาณ 200 คนจาก 11 อุตสาหกรรมในเขตเมือง Pittsburg ในสหรัฐอเมริกา ซึ่งจุดมุ่งหมายของการค้นคว้าที่กำหนดไว้ครั้งแรกคือข้อความที่ระบุไว้ว่า

"เพื่อประโยชน์ในทางอุตสาหกรรม ประโยชน์ที่หวังไว้คือ การศึกษาทัศนคติที่เกี่ยวกับงานเพื่อที่จะให้พนักงานเพิ่มผลผลิต ลดการขาดงาน และสร้างความสัมพันธ์อันดีในการทำงาน และเพื่อประโยชน์ทั่วไปสำหรับทุก ๆ คนก็คือ ความเข้าใจเกี่ยวกับอิทธิพลต่าง ๆ ที่จะมีส่วนช่วยในการปรับปรุงขวัญและกำลังใจที่จะส่งผลให้ทุกคนมีความสุขกายใจและความพึงพอใจมากยิ่งขึ้น"

ในการดำเนินการสัมภาษณ์ Herzberg และสหายคือ Bernard Mausner และ Barbara Snyderman ได้ใช้วิธีการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident

method) เพื่อถามถึงเรื่องต่าง ๆ ที่เป็นสภาพการทำงาน ที่ผู้ทำงานได้ประสบมาในช่วงต่าง ๆ โดยเฉพาะช่วงที่มีสภาพขวัญสูงและต่ำ ผู้ทำงานจะถูกถามโดยให้เล่าถึงรายละเอียดเฉพาะอย่างที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และผลของสภาพเหตุการณ์ดังกล่าวที่แต่ละคนประสบมาตามสภาพในช่วงเวลาขณะนั้น

จากการวิเคราะห์คำตอบจากข้อความที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบมาปรากฏได้ข้อเท็จจริงว่าปัจจัยหลาย ๆ อย่างที่แตกต่างกันมีส่วนสัมพันธ์โดยตรงกับความรู้สึกที่ดีและที่แย่ที่เกิดขึ้นปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้สามารถแยกออกได้เป็นสองกลุ่มใหญ่ ๆ คือ ปัจจัยกลุ่มหนึ่งที่มีมักจะถูกละเลยถึงโดยเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่ดีและมีผลต่อความพอใจเกี่ยวกับงานที่ทำก็คือความสำเร็จ (Achievement) การยอมรับ (Recognition) ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าและคุณลักษณะของงานนั้น ๆ แต่ปัจจัยอีกกลุ่มหนึ่งที่มีจะมีแนวโน้มเป็นผลที่แย่ที่มักจะเกิดขึ้นภายใต้เหตุการณ์ของงานที่ทำอยู่คือ ฐานะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับหัวหน้างาน กับเพื่อนร่วมงานและกับลูกน้อง สภาพการทำงาน เงินเดือนและเรื่องราวส่วนตัวที่ถูกรบกวนโดยสภาพของงาน Herzberg ให้ชื่อปัจจัยกลุ่มหลังนี้ว่า "ปัจจัยที่เกี่ยวกับการบำรุงรักษาจิตใจ" (Hygiene or Maintenance Factors) เหตุผลที่เรียกชื่อเช่นนี้เพราะปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนแต่เป็นปัจจัยที่มีผลในทางป้องกันเป็นส่วนใหญ่ กล่าวคือปัจจัยเหล่านี้จะไม่สามารถสร้างแรงจูงใจได้ แต่อาจป้องกันมิให้แรงจูงใจได้ การต้องสนใจติดตามดูปัจจัยที่จำเป็นเพื่อการรักษาจิตใจนี้ จึงนับว่าเป็นเรื่องที่จำเป็น แต่ปัจจัยกลุ่มนี้เพียงกลุ่มเดียวย่อมจะไม่เป็นการเพียงพอสำหรับที่จะให้เป็นเงื่อนไขสำหรับการสร้างแรงจูงใจ

สำหรับปัจจัยกลุ่มแรกนั้นเรียกว่า "ปัจจัยที่ใช้จูงใจ" (motivators) ปัจจัยกลุ่มนี้ส่วนมากจะเกี่ยวพันโดยตรงกับงานที่ทำ Herzberg ยืนยันว่าปัจจัยกลุ่มนี้จะต้องถูกยกขึ้นมาใช้เพื่อสำหรับการสร้างแรงจูงใจให้เกิดมีขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม Herzberg มิได้บอกให้ทราบว่าปัจจัยที่ใช้บำรุงจิตใญ่นั้นจะละทิ้งไปเลยได้หรือไม่ แต่ก็ได้ย้ำให้ตระหนักว่าปัจจัยที่ใช้บำรุงจิตใญ่ยังคงต้องรักษาเอาไว้ เพราะถ้าไม่เช่นนั้นจะทำให้ผลของการมุ่งเร่งเสริมปัจจัยที่ใช้จูงใจยังคงต้องรักษาเอาไว้ เพราะถ้าไม่เช่นนั้นจะทำให้ผลของกลุ่มมุ่งเร่งเสริมปัจจัยที่ใช้จูงใจล้มเหลวได้

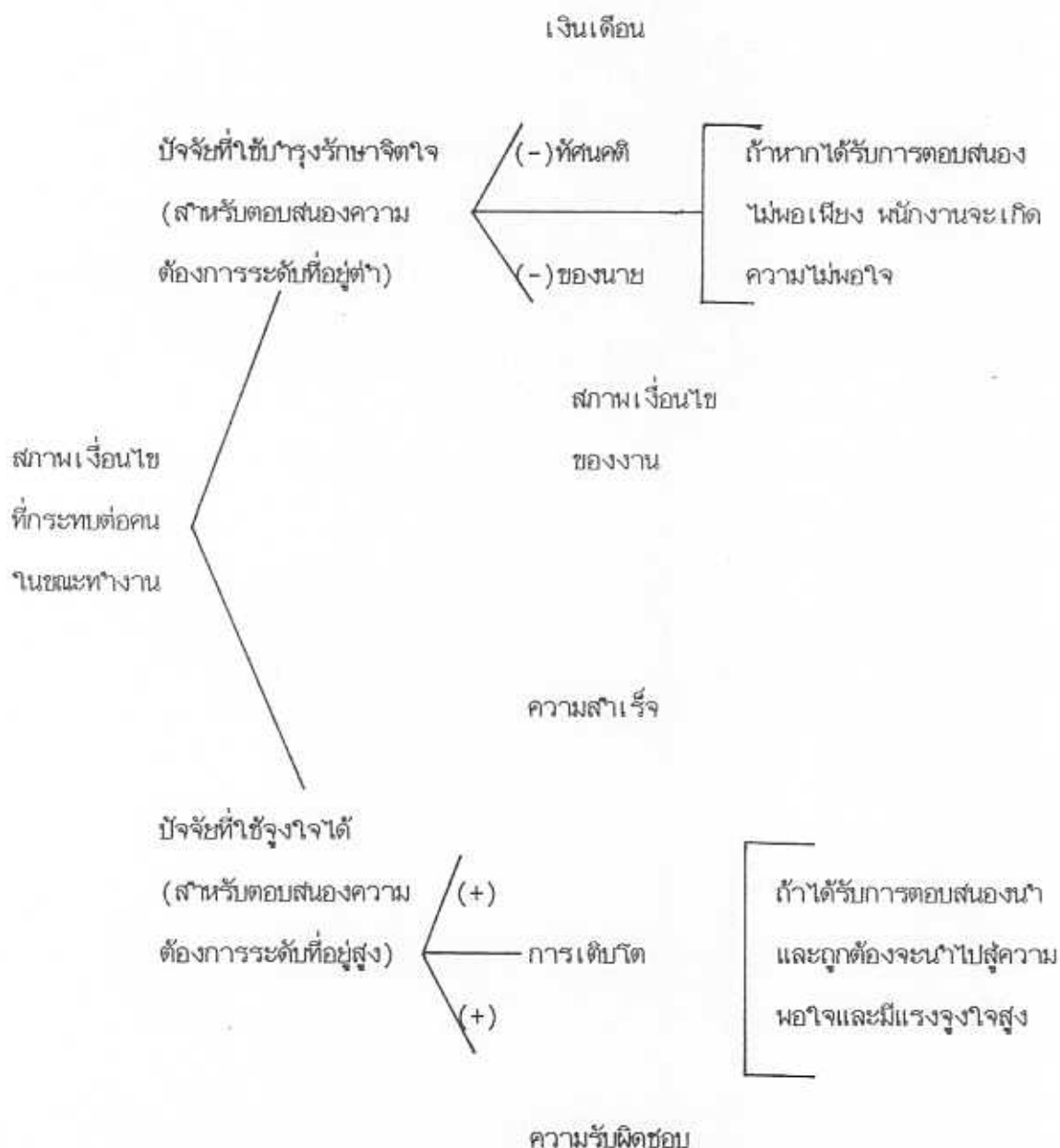
โดยสรุป Herzberg ได้ให้ความเข้าใจว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาจากแต่ละคน และจะมีขึ้นอยู่กับผู้บริหารโดยตรง และปัจจัยที่ใช้บำรุงจิตใญ่อย่างดีที่สุดก็คือ จะสามารถช่วยขจัดความไม่พอใจต่าง ๆ ได้ แต่จะไม่สามารถใช้สร้างความสำเร็จได้ ดังนั้น ในกระบวนการจูงใจที่ต้องการจะสร้างให้เกิดแรงจูงใจดี จึงต้องมีการจัดและกำหนดปัจจัยต่าง ๆ ทั้งสองกลุ่มคือ

ทั้งปัจจัยที่เข้ามามีผลจิตใจ (สภาพแวดล้อม) และปัจจัยที่ใช้จิตใจ (ของงานที่ทำ) ทั้งสองอย่าง
พร้อมกัน

ปัจจัยที่เข้ามามีผลจิตใจ (ที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม)	ปัจจัยที่ใช้จิตใจได้ (ที่เกี่ยวกับงานที่ทำ)
นโยบายและการบริหาร การบังคับบัญชา สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เรื่องราวส่วนตัว เงิน ฐานะ ความมั่นคง	ความสำเร็จในงานที่ทำ การยอมรับ ความท้าทายของงาน ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น ความก้าวหน้า การเติบโตของแต่ละบุคคล

ในการแก้ไขปัญหारेื่องการจูงใจนี้ Herzberg ได้เริ่มต้นพัฒนาวิธีการเพิ่มคุณค่า
ของงาน (Job enrichment) เพื่อให้ค่าของงานสูงขึ้นและมีเนื้อหามากขึ้น เพื่อให้มีปัจจัยได้
เพิ่มมากขึ้นในตัวเอง ซึ่งต่างกับการขยายขอบเขตและขนาดของงานในทางราบที่มีลักษณะเนื้อหา
และค่างานยังคงเดิมที่ไม่อาจมีสิ่งจูงใจ การออกแบบงานเสียใหม่ให้มีคุณค่าเนื้อหาสูงขึ้นนี้เองที่
งานต่าง ๆ จะมีความหมายยิ่งขึ้น มีความสำเร็จในงานเสียใหม่ให้มีคุณค่าเนื้อหาสูงขึ้นนี้เอง
ที่งานต่าง ๆ จะมีความหมายยิ่งขึ้น มีความสำเร็จในงานมากขึ้นทั้งการยอมรับ มีความรับ
ผิดชอบสูงขึ้น ก้าวหน้ามากขึ้น และส่งเสริมการเติบโตให้แต่ละคนได้ซึ่งจะมีผลต่อการจูงใจ
เป็นอันมาก

จะเห็นว่าทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดและคล้ายกับทฤษฎีทั้งสองเป็นความจริงและใช้ได้กับกลุ่มอาชีพที่มีฐานะตำแหน่งสูง เช่นวิศวกรหรือนักบัญชี ดังที่กล่าวมาแต่อย่างไรก็ตามการพิจารณาไปใช้กับพนักงานระดับต่ำลงไปหรือพนักงานสตรี และ ณ ระดับของพนักงานที่ทำงานประจำวัน ผลปรากฏว่าไม่เป็นไปตามที่กล่าวนี้ และผลผลิตก็คาดเคลื่อนไป



แผนภูมิที่ 4 แสดงถึงกลไกของทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg

อาจกล่าวได้ว่าทฤษฎีการจูงใจต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นทฤษฎีใดก็ตาม ต่างก็มีส่วนเหมือนกัน อยู่อย่างหนึ่งคือ การจูงใจได้ก็ตาม ทุกกรณีของพฤติกรรมต่างก็จะมีเป้าหมายกำกับ (goal direction) อยู่เสมอหรือนั่นก็คือ ความเข้าใจจากรูปแบบของกระบวนการจูงใจได้ชี้ให้เรา เห็นว่า พฤติกรรมทุกกรณีต่างก็มีเป้าหมายซึ่งแสดงว่าเราจะสามารถกำกับหรือชักนำพฤติกรรมได้ อย่างแน่นอน ทั้งนี้ด้วยการใช้ทฤษฎีจูงใจต่าง ๆ นั้นเอง แต่อย่างไรก็ตามต้องระลึกเสมอว่า การจูงใจมีการวิเคราะห์ส่วนประกอบและปัจจัยต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง ที่จะหาช่องวิธีที่จะจูงใจ ให้เกิดผลขึ้นมาได้ ทั้งนี้สุดแต่ว่าจะเริ่มต้นจากทางไหนและจากแง่มุมใด โดยมีสิ่งที่แน่ชัดรออยู่ แล้วอย่างหนึ่งคือ การจูงใจเป็นสิ่งที่ทำได้เพราะพฤติกรรมทุกกรณีล้วนมีเป้าหมายกำกับอยู่เสมอ

ทฤษฎีความต้องการของ Maslow

ความต้องการตามความนึกคิด
ความต้องการมีฐานะเด่น
ความต้องการทางสังคม
ความต้องการด้านความมั่นคง
ความต้องการทางร่างกาย

ทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg

-ตัวงานที่ทำ -ความสำเร็จ -โอกาสเติบโต
-ความก้าวหน้า -การยอมรับ -ฐานะ
-ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กับ นาย กับ เพื่อน กับ ลูกน้อง -การบังคับบัญชา
-นโยบายและการบริหารของบริษัท -ความมั่นคงในงาน -สภาพของงาน
-เงินเดือนและชีวิตส่วนตัว

สรุป

ในการปฏิบัติหน้าที่สั่งการนั้น ผู้บริหารสมควรที่จะได้รับทราบถึงกลไกของการแสดงออกของพฤติกรรมของพนักงานโดยทั่วไปเสียก่อน ทั้งนี้ เพื่อให้ตนสามารถกำกับชักจูงให้พนักงานทำงานดีได้ การเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมและการจูงใจคนจึงเป็นสิ่งสำคัญเป็นประการแรก

เกี่ยวกับพฤติกรรมของคนนั้น ทุกคนจะมีกระบวนการของพฤติกรรมที่เหมือนกันกล่าวคือ พฤติกรรมของคนทุกคนจะเกิดเพราะสืบเนื่องจากสาเหตุที่ทุกคนต่างก็มีความต้องการที่ต้องการตอบก้ำกับให้เขาแสดงออกซึ่งพฤติกรรม เพื่อให้ได้สิ่งจูงใจหรือเป้าหมายต่าง ๆ ที่อยากจะได้พฤติกรรมของคนที่แสดงออกมาทุกครั้งจึงมีจุดมุ่งหมายเสนอผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้ให้การตอบสนอง จึงสมควรที่จะมีการเลือกให้ผลประโยชน์ในสิ่งที่คนงานกำลังมุ่งหวังอยากจะได้ หากให้ได้อย่างถูกต้องตรงตามแรงจูงใจอยากได้พฤติกรรมก็จะดีเสมอ การควบคุมพฤติกรรมจึงย่อมจะทำได้ด้วยการที่ต้องตอบสนองสิ่งจูงใจได้ถูกต้องเสมอ กล่าวคือควรให้ถูกประเภทตามที่คนงานกำลังต้องการ ความต้องการของมนุษย์นั้นอาจแยกออกได้เป็น 5 ชนิดตามลำดับขั้นจากต่ำไปสูงตามแนวคิดของ Maslow ความต้องการจะเริ่มการทางใจคือ ความต้องการทางสังคม อยากมีฐานะเด่น และอยากสำเร็จผลตามความนึกคิดทุกประการ

ในเวลาใกล้เคียง David McClelland และคณะ (1969) ได้แยกแยะว่า ความต้องการที่สำคัญจะแยกออกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ ความต้องการประสบความสำเร็จ ความต้องการอำนาจ และความต้องการมีสายสัมพันธ์ แต่ Alderfer ซึ่งได้อาศัยการแยกแยะประเภทความต้องการตามทฤษฎี Maslow ก็ได้เน้นถึงความต้องการด้านการอยู่รอด การมีความสัมพันธ์กับฝ่ายอื่น และการต้องการก้าวหน้าเติบโต

ถึงแม้กระบวนการของพฤติกรรมจะเหมือนกัน แต่แบบของพฤติกรรมที่แสดงออกจะไม่เหมือนกัน เหตุที่ไม่เหมือนกันเพราะคนทุกคนมีคุณค่าของระบบค่านิยมแตกต่างกัน สิ่งที่ทำให้คนแตกต่างกันในทัศนคติหรือความชอบและค่านิยมก็คือ

ก. คนทุกคนมีคุณสมบัติแตกต่างกันในทางจิตวิทยา เช่น ความสามารถ มีความนึกคิด การรับรู้ การเข้าใจ และมีแรงจูงใจแตกต่างกัน

ข. คนทุกคนจะถูกสร้างและขัดเกลามาจากกลุ่มทางสังคมต่าง ๆ ทั้งในอดีตและปัจจุบัน ที่แตกต่างกัน ค่านิยมที่สร้างขึ้นจากการรับเอาอิทธิพลจากกลุ่มดังกล่าว จึงย่อมมีความแตกต่างกันไปในคนทุกคนด้วย

คนทุกคนต่างก็มีประสบการณ์และการเรียนรู้ต่างกัน ภายหลังจากการวิเคราะห์และ
ใช้ดุลพินิจแล้ว เขาก็จะสร้างเป็นค่านิยมประจำตัวเขา

เมื่อคนมีระบบของค่านิยมไม่เหมือนกัน การให้สิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อตอบสนองคนงานจึงมัก
มีปัญหาด้วยการให้สิ่งของสิ่งเดียวกันสำหรับคนงานหลาย ๆ คน พฤติกรรมที่แสดงออกมาอาจไม่
เหมือนกัน เหตุผลก็เพราะระบบค่านิยมของแต่ละคนจึงเปรียบเสมือนเครื่องวัดประเมิน หรือใช้
ตีความสิ่งต่าง ๆ เมื่อแตกต่างกันย่อมตีความสิ่งเดียวกันออกเป็นความหมายที่ต่างต่างกัน สิ่ง
ต่าง ๆ หรือเครื่องมือที่ใช้ตอบสนองคนงานนั้นก็มีแตกต่างกันไป ทั้งที่เป็นผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน
และที่ไม่เป็นตัวเงิน เครื่องมือที่สำคัญ ๆ ก็คือ เทคนิคในการควบคุมคนงาน วิธีการที่จะให้มีการ
ตอบสนองสิ่งจูงใจได้ก็คือ การใช้วิธี Positive motivational method แต่
การจูงใจโดยไม่มีขอบเขตย่อมจะก่อให้เกิดผลเสียแก่องค์กรได้ การจูงใจในความหมาย
ที่ถูกจึงควรเป็นการจูงใจจากหน้าที่งานที่ทำโดยตรงเท่านั้น

วิธีการควบคุมคนงานจะเป็นไปโดยมีการจูงใจหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับข้อสมมติฐานหรือ
ความเชื่อของผู้บริหารที่เกี่ยวกับตัวคน ถ้าหากผู้บริหารเชื่อว่าคนไม่มีข้อดีตาม Theory X
แล้วการจูงใจจะไม่เกิดขึ้น แต่ถ้าเชื่อในอีกทางหนึ่งว่าคนมีข้อดีตาม Theory Y แล้วการ
จูงใจก็จะเกิดขึ้น และจะมีผลทำให้มีการใช้ทรัพยากรที่เกี่ยวกับมนุษย์ดีขึ้น ทั้งคนงานองค์การ
และสังคมก็จะได้รับประโยชน์จากการแสดงออกซึ่งข้อดีของคนงานดังกล่าว แต่อย่างไรก็ดี ความ
ริเริ่มย่อมอยู่ที่ตัวผู้บริหารเองและหากเป็นไปในทางใดแล้ว ก็จะมีผลกระทบต่อแสดงออกซึ่ง
ความเป็นผู้นำของผู้บริหารคนนั้น ๆ ด้วย

ทฤษฎีการจูงใจต่าง ๆ ล้วนแต่เป็นความพยายามที่จะให้หนทางที่จะยกระดับความพอใจ
ให้ถูกต้องตรงตามกลไกและความต้องการต่าง ๆ ที่ผลผลิตจะได้สูงขึ้น

ทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg ได้ชี้ให้เห็นว่า "ปัจจัยบางอย่างที่เกี่ยวกับงาน"
เป็นสิ่งที่มียุทธินิสัยจูงใจได้อย่างมาก ซึ่งแตกต่างจากกลุ่มปกติที่เป็น "ปัจจัยสำหรับใช้บำรุง
รักษาจิตใจ" ซึ่งเป็นความต้องการระดับที่ต่ำลงมาที่เป็นเรื่องของความมั่นคงและความต้องการ
ทางด้านร่างกายของคนที่จะไม่มีอิทธิพลต่อการจูงใจมากนัก โดยเฉพาะในสภาพสังคมปัจจุบัน
ที่มีการอยู่ดีกินดีตามสมควร และโดยเฉพาะอย่างยิ่งกับกลุ่มอาชีพที่มีฐานะความเป็นอยู่สูงตาม
สมควรแล้ว

การจูงใจให้ได้มีนับว่าเป็นศิลปะเป็นอย่างมาก แต่อย่างไรก็ดี ทฤษฎีและรูปแบบการจูงใจนับว่าเป็นศาสตร์ที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจถึงกลไกและปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่เข้าขับเคลื่อนการแสดงออกของมนุษย์เป็นพฤติกรรมที่ปรากฏออกมา วิธีการจูงใจจึงเป็นเรื่องที่สามารถทำได้โดยมีความเข้าใจที่เป็นหลักเกณฑ์ ทั้งนี้ก็โดยการเริ่มต้นและทำให้สำเร็จผล ตรงที่อาศัยเป้าหมายที่กำกับพฤติกรรม (Goal-Directed-Behavior) อยู่ นั่นเป็นศูนย์กลางของการใช้กำกับระบบของพฤติกรรมด้วยความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีการจูงใจที่มีอยู่

2.8 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

คงสิี สันทอง (2536) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การประเมินคุณลักษณะ และพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารและขวัญกำลังใจของครูโรงเรียนประถมศึกษาที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอยู่ในระดับดี ส่วนพฤติกรรมการบริหารมีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจของครูในระดับสูง

รุ่งโรจน์ ศรีนวลละออง (2530) ได้ศึกษาเรื่องขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกระบี่ พบว่า ขวัญกำลังใจของครูประถมศึกษาอยู่ในระดับสูงและมีความต้องการที่จะบำรุงรักษาไว้ให้อยู่ในระดับนี้ต่อไป ทั้งยังควรพัฒนาให้มีระดับสูงขึ้น ประสิทธิภาพในการทำงานเป็นตัวแปรที่ต้องคำนึงถึง ส่วนอายุ วุฒิทางการศึกษา เงินเดือนขนาดโรงเรียนและเขตที่ตั้งโรงเรียน ไม่ส่งผลต่อระดับขวัญกำลังใจโดยส่วนรวมในภาคใต้เช่นกัน

วิโรจน์ สารรัตน์ (2526) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของผู้ประสานงานกรมสามัญศึกษา โดยนำเอาทฤษฎีจูงใจคำจูนของ Herzberg มาดัดแปลงเพื่อมาใช้ในการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

1) ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของผู้ประสานงาน กรมสามัญศึกษา ก็คือ ความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา กับนโยบายและการบริหารงาน

2) ลำดับความสำคัญของปัจจัย ที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของผู้ประสานงานกรมสามัญศึกษา คือความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา กับนโยบายและการบริหารงาน

อำนาจ เตชะสุข (อ้างถึงใน ประเสริฐ เนษสูงเนิน, 2538) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านข้าราชการของพลเรือน ในสำนักงาน

การประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 7 โดยอาศัยแนวทฤษฎีของ Herzberg ผลการวิจัยมีดังนี้

1) การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 7 จากปัจจัยสูงใจและปัจจัยต่ำใจทั้ง 10 ด้าน โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง

2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการพลเรือนในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 7 เรียงตามลำดับจากลำดับมากไปหาระดับน้อย ได้แก่ การได้รับความสำเร็จ สภาพการทำงาน ลักษณะของงาน การปกครอง บังคับบัญชาความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความรับผิดชอบ นโยบายและการบริการ การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าและเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูลตามลำดับ

3) จากการเปรียบเทียบปัจจัยสูงใจกับปัจจัยต่ำใจที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดในเขตการศึกษา 7 พบว่า ปัจจัยสูงใจส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่าปัจจัยต่ำใจ

อุดม สารรัตน์ (2540) ทำการศึกษาสภาพขวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอนในมหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า

1) ขวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอนอยู่ในระดับ "ปานกลาง" เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างตามตัวแปรที่ศึกษา พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2) พฤติกรรมแสดงอาการขาดขวัญกำลังใจที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน พบว่า ด้านการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับ "ปานกลาง" ด้านผู้บังคับบัญชาและด้านเพื่อนร่วมงานโดยรวมอยู่ในระดับ "น้อย"

3) อิทธิพลของปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจ 5 อันดับแรกได้แก่ (1) ความยุติธรรมในหน่วยงาน (2) โอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพ (3) รายได้และผลตอบแทน (4) ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา และ (5) การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา

4) แนวทางในการสร้างขวัญกำลังใจ 5 อันดับแรก ได้แก่ (1) ผู้บังคับบัญชาควรเป็นที่ปรึกษาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา (2) ผู้บังคับบัญชาควรมีความรู้ความสามารถ และมีความรับผิดชอบ (3) ผู้บังคับบัญชาประมุขชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงจุดหมายของงาน (4) ผู้บังคับบัญชาควรยกย่องชมเชยและให้กำลังใจผู้ปฏิบัติงานและ (5) การทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับสวัสดิการเหมาะสม

ประทีป เล้ารัตนอารีย์ (อ้างถึงใน สมจิตร ภาชนะ, 2530) ได้ศึกษารวบรวมเรื่อง "ขวัญของอาจารย์มหาวิทยาลัย"

ศรินครินทร์วิโรฒ ประสานมิตร" พบว่า ลำดับความสำคัญของขวัญเรียงจากมากไปหาน้อยคือ

- 1) การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และการประสบความสำเร็จ
- 2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
- 3) ความเจริญก้าวหน้า
- 4) สวัสดิการ
- 5) การสนับสนุนทางด้านการศึกษาของชุมชน
- 6) การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย
- 7) ความยุติธรรม
- 8) ความเพียงพอของการสื่อสาร
- 9) ความมั่นคงปลอดภัย
- 10) สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน
- 11) สถานภาพ

มณฑุ เอี่ยมวิสัย (2519) ได้ศึกษารวบรวมเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาในเขตการศึกษา 6 พบว่า ความรู้สึกภูมิใจและเห็นความสำคัญของงาน การมีส่วนร่วมในหน่วยงาน การได้รับการยอมรับนับถือ และสัมพันธภาพระหว่างครูกับผู้บริหาร มีผลต่อขวัญในการทำงานของครูสูง

อารี (อ้างถึงใน คงสี สันทอง, 2536) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง การศึกษาสภาพขวัญของครูประจำบาลจังหวัดสุโขทัย ได้สรุปผลการวิจัยว่า สภาพขวัญของครูประจำบาลจังหวัดสุโขทัย อยู่ในระดับ ปานกลาง ในด้านปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน ปรากฏว่าครูประจำบาลจังหวัดสุโขทัยมีความพึงพอใจในเรื่องความเชื่อมั่นและนับถือในตัวผู้บริหารอยู่ในระดับสูงสุด ส่วนปัจจัยในเรื่องความพอเพียงของรายได้อยู่ในระดับต่ำสุด เมื่อเปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยที่อยู่ตรงกลางทุกปัจจัยมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ตรงกลาง แสดงว่าครูมีความรู้สึกต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ ปานกลาง ทุกปัจจัย

สมจิตร ภาชนะ (2530) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การประเมินการบริการโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ พบว่า ขวัญและกำลังใจของครูโดยส่วนรวมอยู่ในระดับดี และมีโรงเรียนร้อยละ 91.25 ที่ครูมีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับดีด้วย

เพา วีชะเนมขลา (2531) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญกำลังใจของครู คุณภาพของนักเรียนและความพึงพอใจของชุมชน ผลการวิจัยพบว่า โดยส่วนรวมขวัญและกำลังใจของครูอยู่ในระดับดี และกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมาอยู่ในระดับดีด้วย

Bender (1972) ได้ศึกษาขวัญของครูโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า

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

Howell (อ้างถึงใน ธงไชย, 2530) ได้ทำการศึกษาขวัญและกำลังใจของครูประถมศึกษา พบว่า สิ่งที่ทำให้ขวัญของครูอยู่ในระดับสูงก็คือ การที่ผู้บริหารยึดหลักประชาธิปไตยในการบริหารงาน สนับสนุนให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ยอมรับความสำคัญของครูแต่ละคน รู้จักวางตัวอย่างเหมาะสม ช่วยเหลือครู และยกย่องชมเชยครูที่ทำได้

David (อ้างถึงใน วิจิต, 2531) แห่งมหาวิทยาลัย East Texas ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญของครูกับแบบการเป็นผู้นำของผู้บริหาร พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติดังนี้คือ ระหว่างขวัญของครูและอายุ ระหว่างการรับรู้ของครูต่อลักษณะความเป็นผู้นำของครูใหญ่กับอายุของครู และระหว่างขวัญของครูกับระยะเวลาในการทำงาน