

๕.1

สภาพขวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอน

ในมหาวิทยาลัยขอนแก่น

MORALE LEVEL OF THE ACADEMIC SUPPORT SERVICE PERSONNEL
OF KHON KAEN UNIVERSITY

.O.....
.B..... 11475419
.I..... ๒๙๗๖๐๗๖

นายอุดม สารรัตน์

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

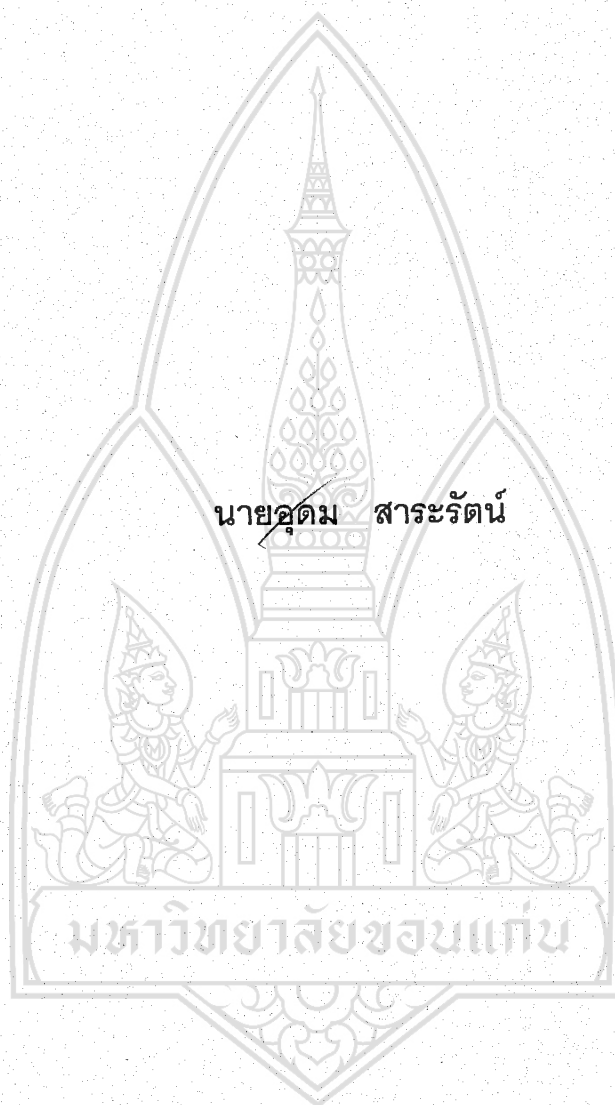
วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

พ.ศ.2540

ISBN 974-674-633-2

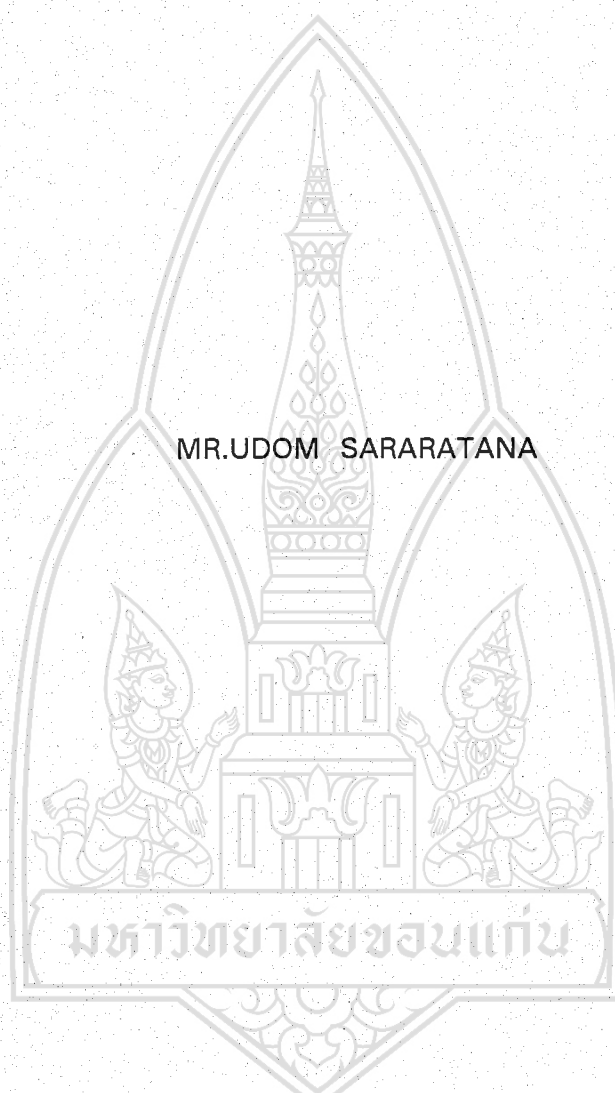
สภาพวิญญูกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอน
ในมหาวิทยาลัยขอนแก่น



นายอุดม สารรัตน์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น
พ.ศ.2540
ISBN 974-674-633-2

MORALE LEVEL OF THE ACADEMIC SUPPORT SERVICE PERSONNEL
OF KHON KAEN UNIVERSITY



MR.UDOM SARARATANA

A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS
FOR THE DEGREE OF MASTER OF EDUCATION
IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION
GRADUATE SCHOOL KHON KAEN UNIVERSITY

1997

ISBN 974-674-633-2



วิทยานิพนธ์

เรื่อง

สภาพขวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอน

ในมหาวิทยาลัยขอนแก่น

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น สำหรับปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2540

(นายอุดม สารรัตน์)

ผู้เสนอวิทยานิพนธ์

(รองศาสตราจารย์ประพันธ์ สุริหาร)

ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ สารรัตนะ)

กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

(รองศาสตราจารย์ ดร.วินิต ชินสุวรรณ)

รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

(รองศาสตราจารย์ ระจิต ตริ์พุทธรัตน์)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยขอนแก่น



ใบรับรองวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ปริญญา

ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

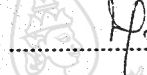
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

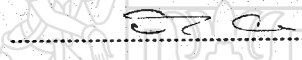
ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ สถาปณวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอน
ในมหาวิทยาลัยขอนแก่น

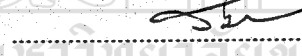
ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์ นายอุดม สารรัตน์

ได้พิจารณาเห็นชอบโดยคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

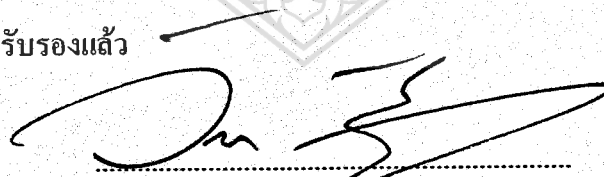

.....ประธานกรรมการ
(ศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุญเจริญ)


.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ประพันธ์ สุริหาร)


.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ สารรัตน์)


.....กรรมการ
(นายสมพร ภูประเสริฐ)

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว


.....

(รองศาสตราจารย์ ดร.วินิต ชินสุวรรณ)

รักษาราชการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 17 เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2540

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ชื่อวิทยานิพนธ์

สภาพขวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอน

ในมหาวิทยาลัยขอนแก่น

ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์

นายอุดม สารรัตน์

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ประพนธ์ สุริหาร)



กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ สารรัตน์)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ประเมินขวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอนในมหาวิทยาลัยขอนแก่น 2) เปรียบเทียบขวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอนจำแนกตามตัวแปรส่วนบุคคล (1) เพศ (2) ระยะเวลารับราชการ (3) หน่วยงานสังกัด และ (4) ระดับตำแหน่ง 3) ศึกษาพฤติกรรมที่แสดงอาการขาดขวัญกำลังใจ 4) ศึกษาอิทธิพลของปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจ 5) ศึกษาแนวทางในการสร้างขวัญกำลังใจ กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาวิจัยเป็นข้าราชการสายสนับสนุนการสอนในมหาวิทยาลัยขอนแก่น จำนวน 185 คน เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรม SPSS/PC⁺ วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อคำนวณหาค่าสถิติ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test และ F-test

ผลการวิจัย

1) ขวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอนอยู่ในระดับ “ปานกลาง” เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างตามตัวแปรที่ศึกษา พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2) พฤติกรรมแสดงอาการขาดขวัญกำลังใจที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน พบว่า ด้านการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับ “ปานกลาง” ด้านผู้บังคับบัญชาและด้านเพื่อนร่วมงานโดยรวมอยู่ในระดับ “น้อย”

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

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



**THESIS TITLE : MORALE LEVEL OF THE ACADEMIC SUPPORT SERVICE
PERSONNEL OF KHON KAEN UNIVERSITY**

AUTHOR : MR.UDOM SARARATANA

THESIS ADVISORY COMMITTEE ;

.....Praphan Suriharn.....Chairman
(Associate Professor Praphan Suriharn)
.....วิโรจน์.....Member
(Assistant Professor Dr.Wirot Sanrattana)

ABSTRACT

The study aims to 1) assess the morale of the Academic Support Service Personnel (ASSP), 2) compare the morale level of those ASSP as classified by variables (1) sex (2) work duration (3) agencies and (4) position level 3) identify the behaviors of the non-morale staff, 4) state factors affecting their working morale, and 5) recommend how the morale being promoted. A hundred and eighty-five ASSP of Khon Kaen University were drawn as the study sample. The structured questionnaire was administered to collect defined data. These data were processed using the Statistical Package for Social Science (SPSS/PC⁺) software to tabulate and calculate both descriptive and inference statistics.

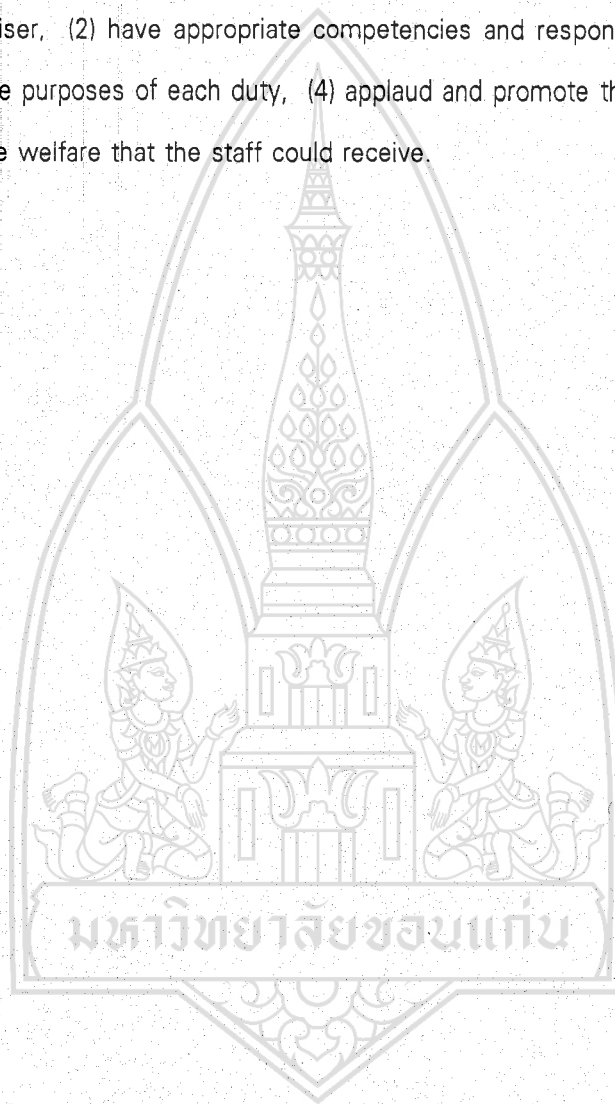
The results are :

1) The morale level of the Academic Support Service Personnel found at the moderate level. There was no statistical difference between the morale and specified variables at the confidence level of 95%

2) The behaviors of non-morale in relation to working conditions found at the moderate level while the behaviors that were connected with the administrators and colleague detected at the low level.

3) Five leading factors affecting the staff morale are : (1) the justice, (2) the opportunity of being promoted, (3) income and benefit, (4) the relationship among colleague and subordinate staff, and (5) administrative behaviors of the administrator.

4) Five prioritized guidelines for promoting the staff morale, the administrator should (1) be as an adviser, (2) have appropriate competencies and responsibility, (3) clearly inform the staff what the purposes of each duty, (4) applaud and promote the staff and (5) take care of the appropriate welfare that the staff could receive.



กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยครั้งนี้ สำเร็จได้ด้วยดีเพราะได้รับความกรุณาอย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ประพันธ์ สุริหาร ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ สารรัตน์ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ ให้กำลังใจตลอดระยะเวลาในการวิจัย

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่กรุณาให้คำแนะนำ รวมทั้งข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย ขอขอบพระคุณกลุ่มตัวอย่างทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถามอย่าง สมบูรณ์และขอขอบคุณบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น ที่ได้ให้การสนับสนุนทุนในการ ศึกษาค้นคว้าวิจัยในครั้งนี้ จนสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ทุกประการ

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์อรุณ จีรวัดน์กุล คณบดีคณะสาธารณสุขศาสตร์ ที่ให้โอกาสในการลาศึกษาในครั้งนี้ ขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร. สมศักดิ์ พิทักษานุรัตน์ รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผนและพัฒนา คุณเชษฐา โพธิ์ประทับ หัวหน้างานนโยบาย และแผนที่ให้ความช่วยเหลือ แนะนำ ตลอดจนให้กำลังใจตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา

ขอขอบคุณคุณลักคณา สารรัตน์ เด็กชายธราดล และเด็กชายชลธิศ สารรัตน์ ที่คอย ให้กำลังใจและช่วยเหลือตลอดมา

คุณประโยชน์และคุณค่าของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ขอมอบแด่ บิดา มารดา ครู อาจารย์ ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่านที่มีส่วนช่วยเหลือให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

อุดม สารรัตน์

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย

ก

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ

ค

กิตติกรรมประกาศ

จ

สารบัญตาราง

ฉ

สารบัญแผนภูมิ

ช

บทที่ 1 บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

1

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

4

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

5

1.4 คำนิยามศัพท์เฉพาะ

5

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจ

7

2.2 ความหมายของขวัญกำลังใจ

14

2.3 ความสำคัญของขวัญกำลังใจ

20

2.4 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจ

23

2.5 องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญกำลังใจ

31

2.6 ลักษณะที่แสดงว่าบุคคลในหน่วยงานมีขวัญกำลังใจดี

32

2.7 ลักษณะที่แสดงว่าบุคคลในองค์การขวัญไม่ดี

33

2.8 การสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน

35

2.9 การวัดขวัญกำลังใจ

40

2.10 ประโยชน์ที่ได้จากการศึกษาขวัญในการทำงาน

44

2.11 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

45

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

3.1 ลำดับขั้นตอนในการวิจัย	49
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	49
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย	52
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	54
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	54

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	55
4.2 สภาพขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน	58
4.3 เปรียบเทียบขวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอน	65
4.4 พฤติกรรมที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน	69
4.5 อิทธิพลของปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจ	72
4.6 แนวทางในการสร้างขวัญกำลังใจ	73

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

5.1 วัตถุประสงค์การวิจัย	74
5.2 วิธีดำเนินการวิจัย	74
5.3 สรุปผลการวิจัย	75
5.4 อภิปรายผล	76
5.5 ข้อเสนอแนะ	81

บรรณานุกรม	83
------------	----

ภาคผนวก	89
---------	----

ภาคผนวก ก. รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ	90
--------------------------------	----

ภาคผนวก ข. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	91
---------------------------------------	----

ประวัติผู้เขียน	101
-----------------	-----

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามหน่วยงาน	50
2	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	56
3	ขวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอน โดยภาพรวม	58
4	ขวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอน ด้านสภาพการปฏิบัติงาน	59
5	ขวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอน ด้านรายได้และสวัสดิการ	60
6	ขวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอน ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	61
7	ขวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอน ด้านความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้า	62
8	ขวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอน ด้านความสัมพันธ์และการยอมรับในหน่วยงาน	63
9	ขวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอน ด้านผู้บังคับบัญชา	64
10	ผลการทดสอบความแตกต่างของขวัญกำลังใจของข้าราชการ สายสนับสนุนการสอน จำแนกตามเพศ	65
11	ผลการทดสอบความแตกต่างของขวัญกำลังใจของข้าราชการ สายสนับสนุนการสอน จำแนกตามระยะเวลารับราชการ	66
12	ผลการทดสอบความแตกต่างของขวัญกำลังใจของข้าราชการ สายสนับสนุนการสอน จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด	67
13	ผลการทดสอบความแตกต่างของขวัญกำลังใจของข้าราชการ สายสนับสนุนการสอน จำแนกตามระดับตำแหน่ง	68

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
14	พฤติกรรมที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ด้านการปฏิบัติงาน	69
15	พฤติกรรมที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ด้านผู้บังคับบัญชา	70
16	พฤติกรรมที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ด้านเพื่อนร่วมงาน	71
17	อิทธิพลของปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจของข้าราชการ สายสนับสนุนการสอน	72
18	แนวทางในการสร้างขวัญกำลังใจของข้าราชการ สายสนับสนุนการสอน	73

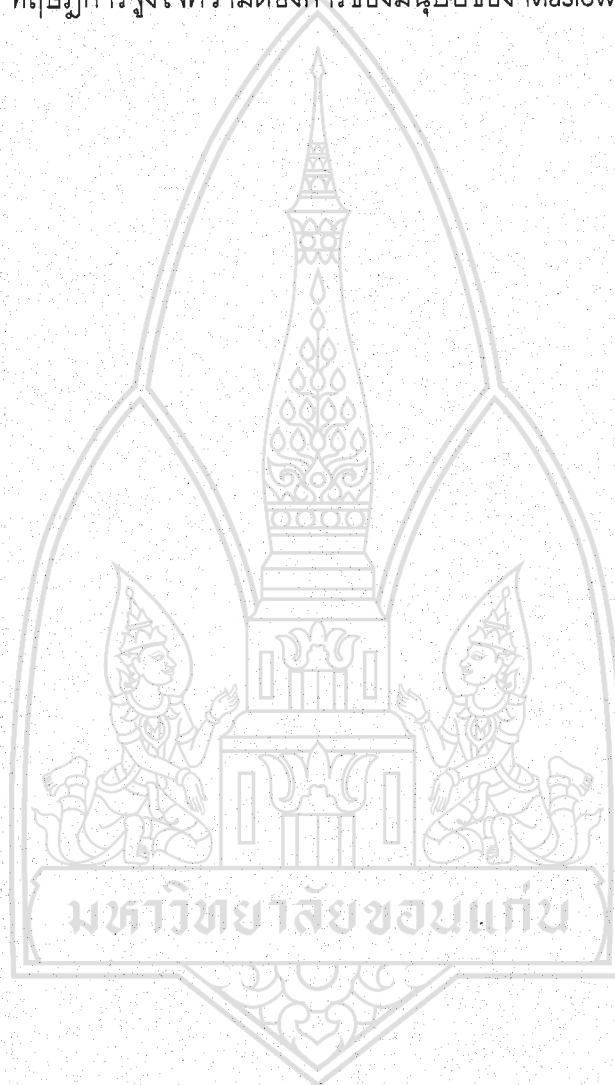


สารบัญแผนภูมิ

หน้า

แผนภูมิที่ 1 ทฤษฎีการจูงใจความต้องการของมนุษย์ของ Maslow

9



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (2540-2544) ได้ให้ความสำคัญในการพัฒนา "คน" หรือ "ทรัพยากรมนุษย์" เป็นหลักของแผนพัฒนาฉบับนี้ ซึ่งสอดคล้องและจะเห็นได้ว่ามนุษย์นั้นมีความสำคัญต่อองค์ทุกองค์ในการที่จะบริหารงานเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ โดยให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและมีการพัฒนาอยู่เสมอ ทรัพยากรพื้นฐานในการบริหารอันได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของและวิธีการ (สมพงศ์ เกษมสิน, 2523) การบริหารงานจะสำเร็จมิได้หากไม่คำนึงถึงองค์ประกอบต่างๆ ที่จะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ การทำงานจะต้องคำนึงถึงส่วนประกอบที่สำคัญ 2 ส่วนคือ 1) เป้าหมายของงานอันได้แก่ ความก้าวหน้า ความสำเร็จของงานและ 2) เป้าหมายของคนคือ ความพอใจในการทำงานและความก้าวหน้าในอาชีพ (ประพันธ์ สุริหาร, 2531) การพัฒนาคนอาจกระทำได้ 2 แบบ คือ พัฒนาตนเองและคนอื่นพัฒนาให้ มุ่งให้เกิดผลดีต่องานหรือเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงาน โดยมุ่งไปที่การพัฒนาทักษะเชิงความคิดรวบยอด ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์และทักษะเชิงเทคนิควิธีแนวคิดในการพัฒนา "คน" ในหน่วยงานที่สำคัญคือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลจากพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์สู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์ (วิโรจน์ สารัตนะ, 2537) ในองค์กรมักจะใช้กลวิธีในการที่จะจูงใจให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเก็บรักษาบุคลากรไว้ให้อยู่กับองค์กรได้ยาวนานที่สุดตามแนวความคิดของ Herzberg เกี่ยวกับปัจจัยที่ช่วยธำรงรักษาบุคลากรให้ทำงานอยู่ในองค์กรต่อไปและปัจจัยกระตุ้นให้บุคลากรทำงานดีขึ้น

ผลของงานจะสำเร็จลุล่วงมากน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับที่ "คน" ในหน่วยงานนั้น ๆ จะได้รับการบำรุงขวัญมากน้อยเพียงใด ถ้าหากว่า "คน" ในหน่วยงานนั้น ๆ ไม่ได้รับการบำรุงขวัญ ไม่ได้รับการเอาใจใส่ดูแลเท่าที่ควร ขาดสมรรถภาพ ขาดกำลังใจในการปฏิบัติงาน ขาดความจงรักภักดีและขาดความรับผิดชอบ แล้วงานในหน้าที่หรือวัตถุประสงค์หลักของหน่วยงานก็จะไม่บรรลุผล (ภิญโญ สาร, 2516) มนุษย์ทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในสถานะหรือการทำงานอย่างไรก็ตาม

ล้วนแต่ต้องการขวัญและกำลังใจด้วยกันทั้งนั้น ถ้าคนเราขาดขวัญกำลังใจเสียแล้ว ก็เกิด
ความเบื่อหน่ายในชีวิตและการงานย่อมจะส่งผลไปถึงความสำเร็จของชีวิตและการงานด้วย แต่
ถ้าคนเรามีขวัญกำลังใจดีแล้วก็มีอาการตรงกันข้ามคือ มีชีวิตชีวา มีความหวัง มีความ
กระตือรือร้น มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีทัศนคติที่ดีต่องานและเพื่อนร่วมงาน และจะมีความ
โกรธ ความก้าวร้าว หงุดหงิดน้อยมาก แม้จะต้องทำงานในภาวะที่มีความกดดันสูงหรือภาวะที่
ยากลำบากก็ตาม (สนั่น อินทรประเสริฐ, 2528)

มหาวิทยาลัยขอนแก่นเป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งแรกในภูมิภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ริเริ่มก่อตั้งในปี พ.ศ.2484 ในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวอานันทมหิดล และเริ่มรับ
นักศึกษารุ่นแรกในปีการศึกษา 2507 วัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง เพื่อให้การศึกษาส่งเสริมวิชา
การและวิชาชีพขั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคมและทะนุบำรุงศิลป
วัฒนธรรม (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2521) ปัจจุบันมหาวิทยาลัยขอนแก่นได้
แบ่งส่วนราชการออกเป็นคณะต่าง ๆ 17 คณะ คือ คณะเกษตรศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์
คณะวิทยาศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะสาธารณสุขศาสตร์ คณะเภสัช
ศาสตร์ คณะสัตวแพทยศาสตร์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะ
พยาบาลศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ คณะเทคนิคการแพทย์ คณะทันตแพทย คณะเทคโนโลยี
คณะวิทยาการจัดการ คณะศิลปกรรมศาสตร์ และบัณฑิตวิทยาลัย และได้แบ่งศูนย์/ สถาบัน/
สำนัก ได้แก่ ศูนย์คอมพิวเตอร์ ศูนย์หัวใจสิริกิติ์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ศูนย์การศึกษา
ต่อเนื่อง สถาบันวิจัยและพัฒนา สำนักงานอธิการบดี (กองกลาง กองคลัง กองการเจ้าหน้าที่
กองแผนงาน กองบริการการศึกษา กองกิจการนักศึกษา กองอาคารและสถานที่)
สำนักวิทยบริการ และสำนักทะเบียนและประเมินผล การบริหารงานเพื่อให้บรรลุตาม
วัตถุประสงค์นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับความร่วมมือร่วมใจจากบุคลากรทุกฝ่าย
มหาวิทยาลัยขอนแก่น มีบุคลากร 4 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้

- 1) กลุ่มที่มีหน้าที่สอน วิจัยและให้บริการทางวิชาการ (สาย ก.)
- 2) กลุ่มที่มีหน้าที่สนับสนุนการสอนและให้บริการวิชาการ (สาย ข.)
- 3) กลุ่มที่มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบริหารและธุรการ (สาย ค.)
- 4) กลุ่มลูกจ้างประจำ

บุคลากรที่สำคัญในมหาวิทยาลัยขอนแก่น ประกอบด้วยบุคลากร 3 ฝ่าย คือ อาจารย์
ข้าราชการและลูกจ้างประจำ

อาจารย์ เป็นกลุ่มบุคลากรในมหาวิทยาลัย ซึ่งคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยกำหนดให้เป็นสายงานวิชาการหรือเรียกว่า "สาย ก." ทำหน้าที่สอน วิจัยและให้บริการทางวิชาการ ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในตำแหน่ง ศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์และอาจารย์

ข้าราชการ เป็นบุคลากรในมหาวิทยาลัย ซึ่งคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยกำหนดให้เป็นสายงานช่วยเหลือสนับสนุนการสอนหรือเรียกว่า "สาย ข." ทำหน้าที่เกี่ยวกับการให้บริการทางวิชาการ สนับสนุน การเรียนการสอน วิจัยและบริการวิชาการแก่ชุมชน ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในตำแหน่ง สายงานนักวิชาการ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน นักวิจัย บรรณารักษ์ นักวิทยาศาสตร์ พยาบาล เจ้าหน้าที่ระบบคอมพิวเตอร์ ฯลฯ และบุคลากรในมหาวิทยาลัย ซึ่ง กม. กำหนดไว้เป็นสายงานธุรการหรือเรียกว่า "สาย ค." ทำหน้าที่ด้านธุรการต่าง ๆ คอยอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับธุรการ ได้แก่ เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล เจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี พนักงานธุรการ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เจ้าหน้าที่บริหารงานพัสดุ นักประชาสัมพันธ์ วิศวกร นิติกร ฯลฯ

ลูกจ้างประจำ เป็นบุคลากรที่มหาวิทยาลัยจ้างไว้สำหรับปฏิบัติงานด้านการให้บริการต่าง ๆ ตลอดจนคอยให้ความช่วยเหลือเกี่ยวกับงานด้านธุรการ และด้านวิชาการ โดยได้รับค่าจ้างจากเงินงบประมาณแผ่นดินของมหาวิทยาลัย ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในตำแหน่ง พนักงาน คนงาน นักการภารโรง คนสวน คนครัว ฯลฯ

มหาวิทยาลัยขอนแก่น ได้แบ่งส่วนราชการต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น อันได้แก่ คณะ ศูนย์ สถาบันและสำนัก ผู้บริหารสูงสุดของคณะได้แก่ คณบดี ในการบริหารงานแต่ละคณะรวมทั้งความจำกัดแต่ละคณะไม่เท่ากัน คณะใหญ่มีรายได้มากก็สามารถจัดสวัสดิการ และสิ่งอื่น ๆ ที่เป็นปัจจัยเสริมให้บุคลากรในคณะนั้น ๆ เกิดขวัญและกำลังใจมากกว่าคณะเล็ก ๆ ซึ่งมีงบประมาณและรายได้น้อย ในส่วนของศูนย์ สถาบัน สำนัก ก็มีลักษณะไม่แตกต่างจากคณะ สุบิน ฉัตรดอน (2532) พบว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อข้าราชการและลูกจ้างประจำ ในมหาวิทยาลัยขอนแก่นมากที่สุดคือ ปัจจัยด้านความยุติธรรมในหน่วยงาน สุพัตรา ครองยุทธ และคณะ (2538) พบว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อข้าราชการในสำนักงานอธิการบดีมากที่สุดคือ ด้านโอกาสก้าวหน้าในการงาน ส่วนปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจของลูกจ้างประจำในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยขอนแก่น ได้แก่ ปัจจัยด้านรายได้และสวัสดิการ การสูญเสียกำลังใจคนของมหาวิทยาลัยขอนแก่น จากการลาออกหรือโอนย้ายโดยเฉพาะ สาย ก.และ สาย ข. ที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์สูงล้วนเป็นปัญหาของมหาวิทยาลัย การสูญเสีย

กำลังคนของข้าราชการทุกสาย ย่อมทำให้เกิดความสูญเสียแก่ทางราชการในมหาวิทยาลัย ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการลาออกหรือโอนย้ายมากที่สุดคือ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สาเหตุมาจาก เงินเดือน/ค่าตอบแทนน้อยและสวัสดิการไม่เพียงพอ (เลื่อน สุริหารและคณะ, 2537) ขวัญกำลังใจ จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญและจะต้องหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อ ที่จะให้การบริหารงานได้ทั้งคนและงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ดังนั้น ขวัญกำลังใจจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารในทุกระดับจะต้องให้ความสำคัญ และมีวิธีที่ จะเสริมสร้างขวัญในการทำงาน เพราะการที่บุคลากรในองค์กรมีขวัญดีก็จะช่วยให้องค์กร ได้รับประโยชน์หลาย ๆ ด้าน ได้แก่ ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจทำงานอย่างพร้อมเพรียง ลดความขัดแย้ง สร้างความสามัคคี สร้างความจงรักภักดี สร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาใน องค์กร (บุญมั่น ธนาสุวัฒน์, 2537)

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยในฐานะเป็นบุคลากรในมหาวิทยาลัยขอนแก่น จึงมีความสนใจที่จะศึกษาสภาพขวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอนใน มหาวิทยาลัยขอนแก่น ว่ามีสภาพขวัญกำลังใจและปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจมีประเด็นใด บ้างและพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ตลอดจนแนวทางในการสร้างขวัญกำลังใจ เพื่อนำผล การวิจัยไปเป็นข้อมูลในการบริหารงานในมหาวิทยาลัยขอนแก่น เพื่อที่จะสร้างและพัฒนาขวัญ กำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอน เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาสภาพขวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอนในมหาวิทยาลัย ขอนแก่น โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

- 1) ประเมินขวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอน
- 2) เปรียบเทียบขวัญกำลังใจของข้าราชการจำแนกตามตัวแปรส่วนบุคคล
 - (1) เพศ
 - (2) ระยะเวลารับราชการในมหาวิทยาลัยขอนแก่น
 - (3) หน่วยงานที่สังกัด
 - (4) ระดับตำแหน่ง
- 3) ศึกษาพฤติกรรมที่แสดงอาการขาดขวัญกำลังใจ
- 4) ศึกษาอิทธิพลของปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจ
- 5) ศึกษาแนวทางในการสร้างขวัญกำลังใจ

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้จะศึกษาข้าราชการสายสนับสนุนการสอนในมหาวิทยาลัยขอนแก่นที่ปฏิบัติงานมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 427 คน ประจำปี 2539

1.4 คำนิยามศัพท์เฉพาะ

1) "ขวัญกำลังใจ" หมายถึง ความรู้สึกทำดีของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงานและสภาพแวดล้อมของงาน

2) "อิทธิพลของปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจ" หมายถึง อิทธิพลของปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานประกอบด้วยปัจจัยในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- (1) หนี้สิน
- (2) รายได้/ผลตอบแทน
- (3) ความยุติธรรม
- (4) เพื่อนร่วมงาน
- (5) โอกาสและความก้าวหน้า
- (6) สวัสดิการ
- (7) ผู้บังคับบัญชา

3) "ข้าราชการ" หมายถึง ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยขอนแก่น ซึ่งดำรงตำแหน่งตามข้อ 11 (ข) และ (ค) แห่งกฎทบทวน ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2519) ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย พ.ศ.2507

4) "ข้าราชการสายสนับสนุนการสอน" หมายถึงบุคลากรในมหาวิทยาลัยทำหน้าที่เกี่ยวกับการให้บริการทางวิชาการ สนับสนุนการเรียนการสอน การวิจัยและบริการวิชาการแก่ชุมชน ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งสายงาน เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน นักวิชาการศึกษา นักวิจัย บรรณารักษ์ พยาบาล นักวิทยาศาสตร์ ฯลฯ ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานอธิการบดี คณะ ศูนย์ สถาบัน สำนัก ซึ่งไม่รวมบุคลากรสังกัดโรงพยาบาลศรีนครินทร์ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

5) "อาการขวัญเสีย" หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออก อารมณ์ ความรู้สึกที่ส่งผลดีต่อหน่วยงานและการปฏิบัติงาน เช่น บรรยากาศในหน่วยงานแจ่มใสสำเร็จ งานดำเนินไปด้วยความราบรื่น ถูกต้องและเชื่อถือได้

6) “**อาการขวัญไม่ดี**” หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกทางด้านอารมณ์ ความรู้สึกที่ส่งผลไม่ดีต่อหน่วยงานและการปฏิบัติงาน เช่น มีการลาออกจากงานในอัตราที่เพิ่มขึ้น มีความเฉื่อยชาในการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น มีการลามมากขึ้นผิดปกติ การทำงานเกิดความผิดพลาด มีการทะเลาะเบาะแว้ง

7) “**หน่วยงานที่สังกัด**” หมายถึง หน่วยงานที่ข้าราชการสายสนับสนุนการสอนสังกัด จำแนกตามบัญชีถือจ่ายเงินเดือน ซึ่งแบ่งออกเป็น สังกัดคณะและไม่สังกัดคณะ ได้แก่ สังกัดศูนย์/สถาบันและสำนักในมหาวิทยาลัยขอนแก่น

8) “**ระดับตำแหน่ง**” หมายถึง ตำแหน่งที่ข้าราชการสายสนับสนุนการสอนนั้น ถือครองอยู่ โดยจำแนกเป็น ต่ำกว่าระดับ 3, ระดับ 3-5, ระดับ 6-8 และระดับ 9 ขึ้นไป

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสภาพขวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอนในมหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้คาดว่าจะเกิดประโยชน์ดังนี้

- 1) สามารถทราบถึงระดับขวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอนในมหาวิทยาลัยขอนแก่นว่าอยู่ในระดับใด
- 2) เพื่อทราบถึงอิทธิพลที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอนในมหาวิทยาลัยขอนแก่น และเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารใช้ในการประกอบการพัฒนาปรับปรุงให้ข้าราชการมีขวัญกำลังใจดีขึ้น
- 3) ทราบถึงอาการที่แสดงออกของขวัญกำลังใจไม่ดีของข้าราชการสนับสนุนการสอน
- 4) นำข้อมูลเสนอผู้บริหารในระดับคณะ/ศูนย์/สถาบัน/สำนัก และระดับมหาวิทยาลัย เพื่อการวางแผนพัฒนาข้าราชการสายสนับสนุนการสอนต่อไป

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาสภาพขวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอนในมหาวิทยาลัยขอนแก่น จึงขอเสนอเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ดังนี้

- 2.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจ
- 2.2 ความหมายของขวัญกำลังใจ
- 2.3 ความสำคัญของขวัญกำลังใจ
- 2.4 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจ
- 2.5 องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญกำลังใจที่ดี
- 2.6 ลักษณะที่แสดงว่าบุคคลในหน่วยงานมีขวัญกำลังใจดี
- 2.7 ลักษณะที่แสดงว่าบุคคลในองค์การขวัญไม่ดี
- 2.8 การสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน
- 2.9 การวัดขวัญและกำลังใจ
- 2.10 ประโยชน์ที่ได้จากการศึกษาวขวัญในการทำงาน
- 2.11 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจ

2.1.1 ทฤษฎีการจูงใจ (The Theory of Human Motivation)

Maslow (สิทธิโชติ, 2530 :149-150) ได้คิดค้นทฤษฎีการจูงใจขึ้น (A Theory of Human Motivation) โดยมีสมมติฐานอันเป็นสาระสำคัญ 3 ประการ คือ

- 1) ตราบใดที่มนุษย์ยังมีชีวิตอยู่มนุษย์ทุกคนมีความต้องการตลอดเวลาไม่มีที่สิ้นสุด
- 2) ความต้องการของมนุษย์ที่ได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะไม่เป็นการจูงใจสำหรับพฤติกรรมนั้นอีก แต่ความต้องการที่มีอิทธิพลจูงใจต่อพฤติกรรมคือ ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง

3) ความต้องการของมนุษย์จะมีลักษณะจากต่ำไปหาสูงตามลำดับ จึงเรียกว่า "ลำดับขั้นความต้องการ" (Hierarchy of Needs)

Maslow ได้แบ่งแรงจูงใจตามลำดับความเข้มข้นแห่งความต้องการเป็น 5 ระดับ ดังนี้ คือ

1) ความต้องการทางสรีระพื้นฐาน (Basic Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของร่างกายเพื่อความอยู่รอดของชีวิต อันได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค อากาศ เป็นต้น

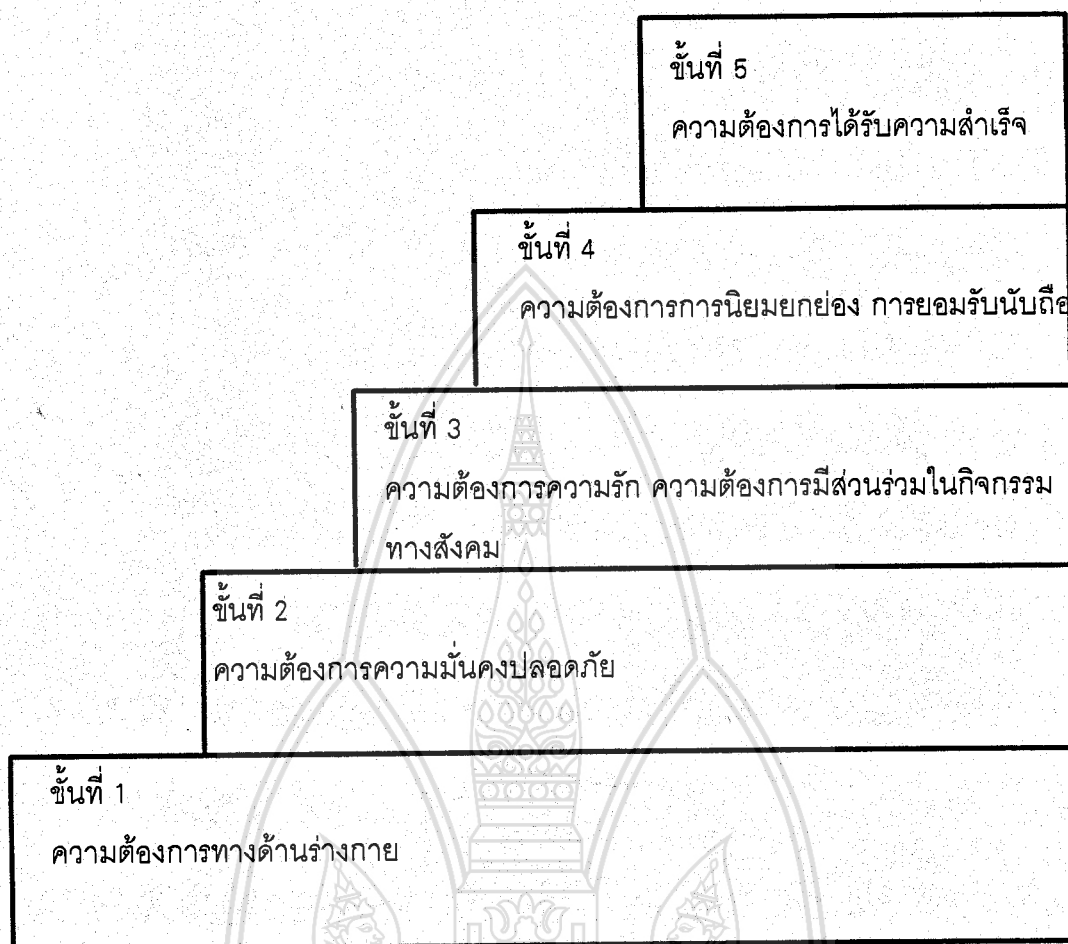
2) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety and Security Needs) เมื่อความต้องการทางร่างกายได้รับการบำบัดแล้วความต้องการของคนยังมีความต้องการในเรื่องการมีสุขภาพที่ดี ความปลอดภัยจากภัยอันตราย ตลอดจนความมั่นคงในการประกอบอาชีพหน้าที่การงาน

3) ความต้องการเข้าสังคมและมีพวกพ้อง (Social and Affiliative Needs) เมื่อความต้องการทั้งสองขั้นที่กล่าวมาได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลจะมีความต้องการทางสังคมคือการมีเพื่อนฝูงและต้องการให้เป็นที่ยอมรับ ต้องการความรักความปรารถนาดี ต้องการที่จะมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มหรือสังคม

4) ความต้องการศักดิ์ศรีและมีสถานภาพ (Needs for Self-esteem and Status) ความต้องการขั้นนี้คือความต้องการที่จะให้คนอื่นยอมรับนับถือ มีความภาคภูมิใจในตนเอง มีศักดิ์ศรี มีความภาคภูมิใจและสถานภาพในสังคม มีความนับถือตนเอง

5) ความต้องการมีสัจการแห่งตนหรือทำให้ชีวิตมีความหมาย (Needs for Self actualization and Fulfillment) ความต้องการขั้นนี้เป็นความต้องการขั้นสูงสุด เป็นความต้องการที่บุคคลตระหนักถึงศักยภาพแห่งตนจากการที่มีโอกาสพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าอยู่เสมอ และมีโอกาสที่จะสร้างสรรค์ความคิดความอ่านให้กว้างขวางออกไป

เรื่องความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีแรงจูงใจที่กล่าวมาแล้ว สามารถที่จะแบ่งลำดับขั้นตอนความต้องการของมนุษย์ได้ตามภาพที่แสดงดังนี้คือ



แผนภูมิที่ 1 ทฤษฎีการจูงใจความต้องการของมนุษย์ของ Maslow

2.1.2 Theory X และ Theory Y

McGergor (อ้างถึงใน ระพีพัฒน์, 2532 : 12-13) ได้เสนอแนวคิด Theory X และ Theory Y ในงานเขียนในปี ค.ศ.1960 ไว้ดังนี้คือ

Theory X มีสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของคนดังนี้

- (1) คนโดยส่วนเฉลี่ยแล้วมีสัญชาตญาณเกียจคร้าน ไม่ชอบทำงาน จะพยายามหลีกเลี่ยงการทำงานทุกอย่างเท่าที่จะทำได้
- (2) เนื่องจากคนไม่ชอบทำงานจึงต้องมีการใช้อำนาจบังคับ ควบคุม แนะนำหรือขู่ว่าจะลงโทษเพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์
- (3) คนโดยเฉลี่ยชอบให้มีผู้คอยแนะนำหรือชี้แนะในการทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย ต้องการความปลอดภัยมากกว่าสิ่งใด

โดยสาระสำคัญแล้ว Theory X ชี้ให้เห็นว่า โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์ไม่ชอบทำงานพยายามหลีกเลี่ยงงานเมื่อมีโอกาสในขณะเดียวกันมนุษย์สนใจประโยชน์ส่วนตัวเป็นที่ตั้ง ดังนั้นในการจูงใจเพื่อให้คนปฏิบัติงาน ต้องใช้การบังคับให้เกิดความเกรงกลัวและให้ผลตอบแทนทางกายภาพ ทฤษฎีแม้มิได้กล่าวอย่างชัดเจนว่าจะใช้วิธีลงโทษหรือข่มขู่ด้วยวิธีการใดก็ตาม แต่ก็แสดงออกถึงการบังคับโดยทางอ้อมด้วยวิธีการจ่ายผลตอบแทนให้

Theory Y มีสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของคน ดังนี้คือ

- (1) คนมักจะทุ่มเทร่างกายและใจให้กับงานปกติ ราวกับว่าเป็นการเล่นสนุก หรือการพักผ่อน ทั้งนี้ย่อมขึ้นกับลักษณะของการควบคุมงาน
- (2) การควบคุมจากบุคคลอื่น และการบังคับข่มขู่ไม่ใช่วิธีเดียวที่จะทำให้คนทำงาน บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ทุกคนปรารถนาที่จะเป็นตัวเองและควบคุมตัวเองในการทำงาน เพื่อสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ที่เขามีส่วนผูกพัน
- (3) การที่คนมีความผูกพัน (Commitment) ต่อวัตถุประสงค์จะเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งที่จะผลักดันให้เกิดความสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ที่ตนมีส่วนผูกพัน
- (4) คนเราไม่เพียงแต่ต้องการมีความรับผิดชอบต่อตนเองเท่านั้น แต่ยังแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นอีกด้วย
- (5) คนส่วนมากมีความสามารถค่อนข้างสูงในการใช้จินตนาการ ความเฉลียวฉลาดและความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาองค์การ

Theory Y เป็นแนวความคิดที่คำนึงจิตวิทยาของมนุษย์อย่างลึกซึ้ง และเป็นการมองพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การจากสภาพความเป็นจริง การดำเนินงานในองค์การจะสำเร็จโดยได้รับความร่วมมืออย่างจริงจังและมีโอกาสที่จะได้รับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานแห่งความพอใจด้วย

2.1.3 ทฤษฎีองค์ประกอบคู่ (Two Factor Theory)

Herzberg (อ้างถึงในระพีพัฒน์, 2532 : 13-16) ได้เสนอทฤษฎีองค์ประกอบคู่ของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two Factor Theory) ซึ่งได้สรุปว่ามีปัจจัยสำคัญ 2 ประการ ที่สัมพันธ์กับความชอบหรือไม่ชอบในงานของแต่ละบุคคล ซึ่งปัจจัยดังกล่าวคือ

- (1) ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor)
- (2) ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor) หรืออาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ปัจจัยสุขอนามัย

ปัจจัยจูงใจ

เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงเพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานที่ปฏิบัติ เป็นตัวกระตุ้นทำให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์การให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะปัจจัยที่สามารถสนองตอบความต้องการภายในของบุคคลได้ด้วยอันได้แก่

(1) ความสำเร็จในการทำงานของบุคคลหมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้น ประสบความสำเร็จอย่างดี เป็นความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจและปลื้มปิติในผลสำเร็จของงานนั้น ๆ

(2) การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษาหารือ จากบุคคลในหน่วยงานการยอมรับนี้อาจจะอยู่ในรูปของยกย่องชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถเมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จการยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

(3) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะสามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังแต่ผู้เดียว

(4) ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ที่ไม่มีการตรวจ หรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

(5) ความก้าวหน้า หมายถึง ได้รับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์การ การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

ปัจจัยค่าจูง หรือปัจจัยสุขอนามัย

หมายถึง ปัจจัยที่จะค่าจูงให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์การ บุคคลในองค์การจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้นและปัจจัยที่มาจากภายนอกตัวบุคคล ได้แก่

(1) เงินเดือน หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น ๆ เป็นที่พอใจของบุคลากรที่ทำงาน

(2) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต นอกจากจะหมายถึงการที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้ว ยังหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพด้วย

(3) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

(4) สถานะของอาชีพ หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี

(5) นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การจัดการและการบริหารขององค์การ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

(6) สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสงเสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆ อีกด้วย

(7) ความเป็นอยู่ส่วนตัว หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขา เช่น การที่บุคคลต้องถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ซึ่งห่างไกลจากครอบครัว ทำให้เขาไม่มีความสุขและไม่พอใจกับการทำงานในแห่งใหม่

(8) ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงานความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์การ

(9) วิธีการปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร

Herzberg ได้อธิบายเพิ่มเติมอีกว่า องค์ประกอบทางด้านการจูงใจจะต้องมีค่าเป็นบวกเท่านั้นจึงจะทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในงานขึ้นมาได้ แต่ถ้าค่าเป็นลบก็จะทำให้บุคคลไม่พึงพอใจในงานแต่อย่างใด ส่วนองค์ประกอบทางด้านสุขอนามัย ถ้ามีค่าเป็นลบบุคคลจะมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงานแต่อย่างใด เนื่องจากองค์ประกอบทางด้านสุขอนามัยมีหน้าที่ที่จะบำรุงหรือบำรุงรักษาบุคคลให้มีความพึงพอใจในงานอยู่แล้ว สรุปได้ว่าทั้งสองปัจจัยต้องมีในเชิงบวกเท่านั้นจึงจะทำให้ความพึงพอใจในงานของบุคคลเพิ่มมากขึ้น

2.1.4 ทฤษฎีแห่งการยอมรับ

หลักสำคัญอันหนึ่งในการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน คือ การสร้างความประทับใจกับบุคคลอื่น โดยให้เกียรติเขา ยกย่องและให้ความสำคัญแก่เขาไม่ว่าจะเป็นบุคคลใด หากผู้บังคับบัญชาปฏิบัติได้เช่นนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเกิดความรู้สึกอบอุ่นด้านจิตใจและเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการออกคำสั่งนั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องยึดหลักของ Barnard (อ้างถึงในประพันธ์, 2532 : 41-42) ซึ่งได้เสนอข้อคิดเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำตามคำสั่งของผู้บังคับช้ชาก็ต่อเมื่อมีลักษณะ 4 ประการ คือ

- (1) ผู้ได้บังคับบัญชามีความสามารถที่จะเข้าใจคำสั่งนั้นได้
- (2) เวลาที่ผู้ได้บังคับบัญชาทำตามคำสั่งเขาเชื่อว่าคำสั่งนั้นมีประโยชน์ต่อตัวเขาเอง
- (3) ผู้ได้บังคับบัญชาทำตามคำสั่งเพราะเขาเชื่อคำสั่งนั้นจะมีประโยชน์ต่อองค์การ
- (4) ผู้ได้บังคับบัญชามีความพร้อมที่จะทำตามคำสั่งนั้น

2.1.5 กฎของความพอใจ

Barnard เป็นผู้หนึ่งซึ่งพูดถึงเกี่ยวกับเรื่องมนุษยสัมพันธ์ ทฤษฎีที่มีชื่อเสียงของเขาอีกทฤษฎีหนึ่งคือ The Contribution - Satisfaction Equilibrium (อ้างถึงในประพันธ์, 2532 42-43) ซึ่งได้กล่าวว่าทำไมมนุษย์จึงยอมสละแรงงานและเวลาของเขาให้แก่องค์การที่ทำงาน ซึ่งจะเป็นการลดอิสระภาพในความเป็นอยู่ของชีวิตมากกว่าที่จะอยู่เฉย ๆ ในการที่มนุษย์ไปทำงานนี้ Barnard ให้ความเห็นว่าเมื่อมนุษย์ได้สละแรงงานให้แก่องค์การแล้วเขาย่อมต้องการผลตอบแทนในลักษณะของความพอใจเป็นใหญ่ หรือต้องการผลตอบแทนในลักษณะของความพอใจส่วนตัว การทำงานเพียงเพื่อหวังเงินเดือนและสิ่งที่เป็นวัตถุตอบแทนยังไม่เป็นความพอใจตามความหมายนี้ ความพอใจในที่นี้หมายถึงเครื่องส่งเสริมกำลังใจ (Incentive) ความสมัครใจ ความสบายใจ ความรักที่จะทำงาน เป็นต้น แต่ผลตอบแทนนี้อาจมีลักษณะแตกต่างกันแล้วแต่ละบุคคล ดังนั้น กฎของความพอใจในการทำงานจึงถือเป็นเรื่องสำคัญเรื่องหนึ่งซึ่ง Barnard ได้ขยายความว่าเป็นคุณภาพขององค์การ (Contribution) และความพอใจที่ได้รับ (Satisfaction) เท่ากัน ความพอใจนี้เป็นสิ่งที่นักบริหารต้องคำนึงถึงและทำอย่างไรจึงจะมีและรักษาความมั่นคงของความพอใจนี้ภายในองค์การไว้ให้ได้ คำว่าส่งเสริมกำลังใจในที่นี้ได้หมายถึงเรื่องเงินเป็นเรื่องใหญ่ และ Satisfaction นี้มี 4 ความหมาย คือ

- (1) สิ่งที่ได้เห็นได้ด้วยตาอาจเป็นเงิน วัตถุทั้งหลาย
- (2) สิ่งที่ได้คุณค่าทางจิตใจ เช่น เกียรติยศ ชื่อเสียงหรือสิ่งที่มองเห็นไม่ได้ทั้งหมด
- (3) สถานที่ทำงานดี

(4) ความภาคภูมิใจในการแสดงความนึกคิดและสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่ตนคิดได้หรือความมีอิสระในด้านความคิดเห็น ศาสนา เป็นต้น

Barnard กล่าวว่า คนเราไม่ต้องการที่จะทำงานเพื่อหวังเอาเงินเป็นใหญ่เท่านั้น แต่ทำงานเพื่อหวังสิ่งอื่นเป็นใหญ่ สิ่งนั้นก็คือความพอใจที่ได้รับ

2.2 ความหมายของขวัญกำลังใจ

การศึกษาวจัยครั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจในเรื่องขวัญกำลังใจ มีผู้รู้ได้ให้ความหมายของคำว่าขวัญกำลังใจไว้ดังนี้

ในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525 ให้ความหมายของคำว่าขวัญคือ สิ่งที่ไม่มีตัวตน นิยมกันว่ามีอยู่ประจำชีวิตของคนตั้งแต่เกิดมา ซึ่งเชื่อกันว่าถ้าขวัญอยู่กับตัวก็เป็นสิริมงคล เป็นสุขสบาย จิตใจมั่นคง ถ้าคนตกใจหรือเสียขวัญ ขวัญก็ออกจากร่างไปเสีย ซึ่งเรียกว่า ขวัญหาย ขวัญหนี ขวัญบิน เป็นต้น

ประยูร พรหมมินทร์ (2515) ได้สรุปแนวคิดของ Chiseli & Brown ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาได้ให้คำนิยามของขวัญไว้ว่า หมายถึง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มหรือที่สมาชิกของกลุ่มจะทำงานได้ดีที่สุด เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์หรือให้ถึงจุดหมายปลายทางที่กลุ่มนั้นได้วางไว้

วิญญู สารธร (2516) กล่าวว่าขวัญกำลังใจ หมายถึง น้ำใจที่อยากจะทำงานให้ได้ดี โดยสมัครใจและมีความสุขกับงาน

ณัฐพล ชันธไชย (2517) ให้คำนิยามว่า กำลังขวัญคือ ความรู้สึกนึกคิดหรือท่าทีของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่มีต่อสภาพแวดล้อมต่างๆ ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ หน่วยงานที่บุคคลนั้นสังกัดอยู่ ลักษณะงานที่ทำ สภาพะการทำงาน กลุ่มการทำงาน และเพื่อนร่วมงานทุกระดับ

จำนงค์ สมประสงค์ (2517) ให้ความหมายว่า ขวัญเป็นองค์ประกอบแห่งคุณภาพของบุคคลอย่างหนึ่งที่มองด้วยตาเปล่าไม่เห็น เพราะเป็นเรื่องของจิตใจภายในแต่ละบุคคล ซึ่งจะแสดงให้เห็นได้ภายนอก เช่น บุคคลที่มีขวัญดี จะมีความกระตือรือร้นมั่นใจในการทำงาน

เกศินี หงสนันท์ (2518) ได้สรุปความคิดของ Stahl ดังนี้ ขวัญในการปฏิบัติงานเป็นความสามารถของกลุ่มที่มีอยู่ร่วมกันอย่างมั่นคงในการดำเนินการให้เป็นไปตามจุดหมายเดียวกัน ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัย 5 อย่างด้วยกันคือ

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

ชาลี มณีศรี (2521) ได้รวบรวมทัศนะเกี่ยวกับความหมายของขวัญไว้ดังนี้

- 1) ขวัญคือ ความสามารถของกลุ่มที่จะผลักดันให้สมาชิกแต่ละคนทำงานด้วยกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน
- 2) ขวัญของบุคคล คือ การได้รับการยกย่องชมเชย และมีโอกาสได้พัฒนาตนเอง
- 3) ขวัญของกลุ่มคือ ความสามัคคี ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
- 4) ขวัญคือ สภาพที่เกิดขึ้นและสะท้อนให้เห็นสภาพการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น ความหวัง ความมั่นใจในการทำงาน

เสถียร เหลืองอร่าม และคณะ (2522) ได้ให้ความหมายของขวัญกำลังใจไว้ว่า หมายถึง ขวัญโดยทั่วไปที่ใช้เกี่ยวกับการแสดงอาการทางจิตใจของตนต่อสิ่งที่ได้พบเห็นรอบ ๆ ตัว โดยรวมถึงครอบครัว เพื่อนร่วมงาน เพื่อนบ้านและท้องถิ่นซึ่งตนอาศัยอยู่ ขวัญของบุคคลใดบุคคลหนึ่งอาจจะไม่เหมือนกับบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่มเดียวกัน ทั้งนี้เพราะความเชื่อของแต่ละบุคคลไม่เหมือนกัน

เสนาะ ดิเวยาร์และคณะ (2522) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ขวัญ คือ ความรู้สึกที่บุคคลมีต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ การกล่าวว่าบุคคลใดมีขวัญดีหรือไม่นั้น เป็นผลมาจากสิ่งต่าง ๆ หลายปัจจัย

อัมพิกา ไกรฤทธิ์ (2522) ให้ความหมายของขวัญไว้ดังนี้

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

อุทัย หิรัญโต (2523) ให้ความหมายของขวัญ คือ สภาพของจิตใจและอารมณ์ ขวัญมีผลต่อเจตคติและความตั้งใจที่มีต่อการปฏิบัติงานและอื่น ๆ

ฉัตรชัย อรณนันท (2524) กล่าวว่า ขวัญหรือน้ำใจ หมายถึง ปฏิบัติงานที่คนมีต้องงานอันมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนและเห็นได้ชัด และมักจะมองกันเป็นหมู่คณะซึ่งมีทั้งสูงและต่ำ ทั้งนี้อยู่ที่ความสามารถของผู้บริหาร

พนัส หันนาคินทร์ (2524) ให้ความหมายของขวัญกำลังใจ หมายถึง ปฏิบัติทางอากรมณที่คนในองค์การมีต่องานอันมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนและเห็นได้ชัด ซึ่งนำใจในการทำงานนี้เป็นของแต่ละบุคคลหรือของกลุ่มก็ได้ แต่จะเป็นของบุคคลหรือกลุ่มก็จะต้องเป็นไปในลักษณะที่ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอยู่ตลอดเวลา กล่าวคือ แต่ละคนพร้อมที่จะเสียสละเพื่อคณะหรือส่วนรวมที่พร้อมที่จะเสียสละเพื่อแต่ละคนได้เช่นเดียวกัน

มาโนช สุขฤกษ์ และคณะ (2525) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจหมายถึง สภาพของความรู้สึกของคนซึ่งได้รับการยอมรับและการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มคนงานด้วยกัน โดยการร่วมภาคีในจุดมุ่งหมายต่าง ๆ ที่คล้ายคลึงกันและมีความเชื่อมั่นในความปรารถนาต่าง ๆ ต่อจุดมุ่งหมายเหล่านั้นด้วยกัน

สมพงศ์ เกษมสิน (2526) ให้ความหมายว่า ขวัญเป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่างและขวัญที่ดีในการปฏิบัติงานนั้นคือ ความตั้งใจของคนงานที่จะอุทิศเวลาและแรงกายของตนเองเพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์การ

ศุภชัย วชิรตันพงศ์เมธิ (2528) ให้ความหมายของขวัญกำลังใจไว้ว่า ขวัญเป็นอากรมณของบุคคลที่เกิดขึ้นในการทำงาน ซึ่งจะช่วยเหลือเสริมสร้างให้การดำเนินงานเป็นไปตามความมุ่งหมายของหน่วยงาน เมื่อเขามีอากรมณหรือจิตใจที่เข้มแข็งก็จะกล่าวได้ว่าเขามีขวัญสูง ขวัญเป็นสิ่งที่ทำให้ทราบแนวโน้มในการจะพิจารณาบุคคลได้บังคับบัญชา ให้ทำงานตรงกับ ความมุ่งหมาย และมีความรู้สึกพึงพอใจในผลสำเร็จของงาน ในทางตรงกันข้าม เมื่อเขามีความรู้สึกท้อแท้ในการทำงานให้สำเร็จได้ยาก ย่อมแสดงว่ามีขวัญต่ำ

วิจิตร อาวะกุล (2528) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจ หมายถึง ความรู้สึกนึกคิด เจตคติของบุคคลที่มีต่อสถานการณ์ทำงาน เป็นความสนใจของบุคคลในกลุ่มที่จะมุ่งหน้าทำงานในความรับผิดชอบอย่างไม่ลดละเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กลุ่มได้วางไว้

ชิต นาสัก (2528) สรุปความหมายของขวัญ หมายถึง ภาวะแห่งจิตใจที่แสดงออกมาให้เห็นอย่างใดอย่างหนึ่งในแง่ที่เป็นสิ่งพึงปรารถนาและไม่พึงปรารถนา เช่น ความกระตือรือร้น ความหวัง ความมั่นใจ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความกล้าหาญ ความมุ่งมั่น ซึ่งเป็นลักษณะของบุคคลที่มีขวัญดี แต่ถ้าภาวะจิตใจที่แสดงออกในทางตรงกันข้ามคือ หดหวัง ท้อแท้ หดกำลังใจ เป็นต้น ก็จะเป็นลักษณะของบุคคลที่มีขวัญไม่ดี ขวัญมีลักษณะเป็นนามธรรม ไม่มีรูปร่าง แต่จะแสดงออกในรูปของพฤติกรรมในแต่ละคนแต่ละกลุ่ม

ปกรณ ศรีดอนไผ่ (2528) ได้ให้ความหมายไว้ว่าขวัญคือ ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวของคนในหมู่คณะ สมาชิกจะพยายามทำงานให้ได้ผลดีที่สุด บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ถ้ามีอุปสรรคใด ๆ เกิดขึ้นก็จะร่วมกันต่อสู้

ปกรณ ศรีดอนไผ่ (2528) ได้ให้ความหมายไว้ว่าขวัญคือ ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวของคนในหมู่คณะ สมาชิกจะพยายามทำงานให้ได้ผลดีที่สุด บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ถ้ามีอุปสรรคใด ๆ เกิดขึ้นก็จะร่วมกันต่อสู้

สานิต สมมิตร (2529) ขวัญเป็นสภาพทางจิตใจ เป็นทัศนคติที่เกิดขึ้นจะสะท้อนให้เห็นถึงสภาพการทำงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่จะทำงานด้วยความกระตือรือร้น เพื่อบรรลุถึงจุดประสงค์ของงาน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2529) ขวัญเป็นการแสดงออกทางภาวะจิตใจหรือความรู้สึก ทัศนคติของคนในหน่วยงานที่มีต่องาน บุคคลหรือเพื่อนร่วมงาน ต่อองค์การที่ตนปฏิบัติต่อ วัตถุประสงค์และความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์การ ความเชื่อมั่นที่มีต่อผู้นำ ต่อสมาชิกด้วยกันความเชื่อมั่นที่มีต่อเป้าหมายของกลุ่ม และความสามัคคีกลมเกลียวที่จะทำให้งานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายด้วยดี

อรุณี บุญประเสริฐ (2529) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจเป็นทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการทำงาน ต่อหน่วยงาน ต่อผู้ร่วมงาน ทั้งนี้จะพิจารณาได้จากการแสดงทัศนคติออกมาในรูปของการมีหรือไม่มีความรู้สึก เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความรู้สึกรับผิดชอบ ความรู้สึกประสบความสำเร็จ ความรู้สึกมั่นคงในหน้าที่การงาน และความรู้สึกพึงพอใจในสภาพแวดล้อมของงาน

รุ่งโรจน์ ศรีนวลละออง (2530) สรุปขวัญไว้ว่า ขวัญเป็นสภาพของจิตใจและอารมณ์ ซึ่งเป็นส่วนภายในร่างกาย มีลักษณะเป็นนามธรรม ขวัญจะสะท้อนให้เห็นถึงสภาพการทำงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ตั้งใจทำงานด้วยความกระตือรือร้น ด้วยความเสียสละทั้งแรงกาย เวลา และสติปัญญาเพื่อมุ่งให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ

Smith and Wakeley, 1972 (อ้างถึงใน อารี เพชรมุด, 2530) ได้สรุปไว้ว่า ขวัญ คือ ความสนใจที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของบุคคลซึ่งจะสังเกตหรือวัดได้จากความพยายามที่เขาใช้ในการทำงาน มีความคิดริเริ่มและมีความพึงพอใจในการทำงาน

Dubin, 1973 (อ้างถึงใน อารี เพชรมุด, 2530) ได้สรุปไว้ว่า ขวัญเป็นสภาวะจิตใจที่แสดงออกในรูปของความชื่นชมและสนใจกิจกรรม ขวัญจะมีบทบาทสำคัญในการทำงานของ

มนุษย์ ระดับของขวัญจะเป็นตัวกำหนดความเร็วและความสามารถในการทำงานของบุคคล ขวัญจะเป็นตัวประกอบที่มีผลต่อความรับผิดชอบในการทำงานของบุคคล

ธงไชย ดีทองหลาง (2530) ให้ความหมายของขวัญไว้ว่า ขวัญเป็นเรื่องนามธรรมในจิตใจของแต่ละบุคคล ไม่สามารถจะสัมผัสจับต้องหรือมองเห็นได้ แต่เราสามารถสังเกตระดับขวัญของบุคคลได้ ว่ามีขวัญดีหรือไม่ดีเพียงใดจากการแสดงออกของบุคคล ไม่ว่าจะเป็นโดยเฉพาะตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคลก็ตาม ดังเช่น ถ้าหน่วยงานใดผู้ปฏิบัติงานมีขวัญดี พฤติกรรมที่แสดงออกก็คือการมีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน มีผู้เข้าร่วมกิจกรรมมาก และผลิตผลของงานออกมาดี และสม่ำเสมอ ในทางตรงกันข้าม ถ้าหน่วยงานใดผู้ปฏิบัติงานมีขวัญต่ำหรือขวัญเสีย พฤติกรรมที่แสดงออกมาก็จะเป็นไปในทางตรงกันข้ามกับที่กล่าวมาแล้ว มีแต่ความเฉื่อยชาในการปฏิบัติงาน ผลิตผลที่ออกมาก็มีคุณภาพไม่ดีและมีปริมาณลดลง

วิจิต เยี่ยมเวหา (2531) ให้ความหมายของขวัญกำลังใจว่า ขวัญเป็นเรื่องของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันอยู่ในหน่วยงานเดียวกัน มีวัตถุประสงค์ที่จะร่วมกิจกรรมเดียวกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ๆ ด้วยความพึงพอใจและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ ด้วย

พูนศักดิ์ ปิยะมาตร (2532) ให้ความหมายของขวัญกำลังใจ หมายถึง สภาวะแห่งจิตใจที่แสดงออกมาให้เห็นอย่างหนึ่ง ในแง่ที่พึงปรารถนาในด้านความขยันขันแข็งในการทำงาน ความกระตือรือร้น ความมีชีวิตชีวา ความหวัง ความมั่นใจ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความกล้าหาญความมุ่งมั่น ซึ่งเป็นลักษณะของผู้ที่มีขวัญดี แต่ถ้าสภาพจิตใจที่แสดงออกมาในทางตรงกัน ข้ามคือ ความหมดหวัง ท้อแท้ หมดกำลังใจหรือเหนื่อยหน่าย เป็นต้น จะเป็นลักษณะของผู้ที่มีขวัญไม่ดี ขวัญเป็นลักษณะนามธรรม ไม่มีรูปร่าง แต่จะแสดงออกในรูปของพฤติกรรมในแต่ละคน แต่ละกลุ่ม

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

Jucius (อ้างถึงใน ประสพ รัตนคุณ, 2533) ให้ข้อพิจารณาความหมายของขวัญจากคำถามต่อไปนี้ ขวัญคืออะไร ขวัญทำหน้าที่อะไร ขวัญอยู่ที่ไหนใครบ้างที่ถูกกระทบกระเทือนขวัญและผลกระทบจากขวัญมีอะไรบ้างเมื่อตอบคำถามดังกล่าวข้างต้นแล้วจะทราบความหมายของขวัญดังนี้คือ

ประสพ รัตนคุณ (2533) ให้ความหมายของขวัญไว้ว่า ขวัญคือสภาวะของจิตใจและอารมณ์ ซึ่งกระทบต่อความตั้งใจในการทำงาน ซึ่งผลกระทบนั้นจะมีต่อบุคคลและวัตถุประสงค์ขององค์การ ตามนัยความหมายของขวัญแบ่งออกพิจารณาได้ 2 ประการคือ ขวัญของบุคคลแต่ละคน (Individual Morale) และขวัญของหมู่คณะ (Group Morale) ขวัญทั้งสองพวกนี้พัวพันแยกกันไม่ออก หากที่ใดมีขวัญของหมู่คณะสูง ที่นั่นขวัญของแต่ละบุคคลก็สูงด้วย แต่ถ้าหากที่ไหนขวัญของหมู่คณะต่ำ ขวัญของแต่ละคนก็ต่ำด้วย

บ้านาญ บำรุงรส (2534) ขวัญกำลังใจคือ ทศนคติของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกมาต่อการทำงาน ต่อหน่วยงาน และต่อผู้ร่วมงาน ในลักษณะที่ทุกคนในหน่วยงานทราบถึงวัตถุประสงค์ของการทำงานของกลุ่ม หรือวัตถุประสงค์ของแต่ละคนที่ยังทำงานนั้นเป็นวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีความมั่นใจที่จะทำงานให้สำเร็จและพยายามร่วมมือต่อสู้อุปสรรคอย่างสุดความสามารถ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

กำธร เศรษฐสุสกล (2535) ให้ความหมายของขวัญกำลังใจว่า ขวัญเป็นสภาพทางจิตใจ เจตคติและอารมณ์ที่เกิดขึ้นต่อตนเอง เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและต่อหน่วยงาน รวมทั้งความสนใจต่อภารกิจหรืองานในหน้าที่ซึ่งกำลังกระทำอยู่หรือได้รับมอบหมาย ขวัญเป็นสภาพอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิด กำลังใจของบุคคลในฐานะสมาชิกของกลุ่ม

เทียบ ทานกระโทก (2535) ให้ความหมายของขวัญว่า ขวัญกำลังใจคือ สภาพทางจิตใจ หรือความรู้สึก หรืออารมณ์ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีต่อหน้าที่ทำ ซึ่งแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงความกระตือรือร้น หรือความตั้งใจที่จะปฏิบัติงาน ขวัญมีลักษณะเป็นนามธรรมแต่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมบุคคลหรือกลุ่มบุคคล

บุญมัน ธนาสุภวัฒน์ (2537) ให้ความหมายของขวัญว่า หมายถึง สภาวะทางด้านจิตใจ ความรู้สึกและอารมณ์ของบุคคลที่ก่อให้เกิดกำลังใจ เจตคติและความพอใจในงาน ซึ่งจะเป็นผลให้มีความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ผลของขวัญจะมีผลต่อความกระตือรือร้น

สุพัตรา ครองยุทธ และคณะ (2537) ให้ความหมายของขวัญกำลังใจว่า ขวัญหมายถึง สภาพทางจิตใจ หรือความรู้สึกนึกคิดหรืออารมณ์ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีต่อหน้าที่ทำ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้นหรือความตั้งใจที่จะปฏิบัติงาน

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2538) ให้ความหมายขวัญกำลังใจว่า หมายถึง ความตั้งใจของพนักงานที่จะอุทิศเวลาและแรงกายและแรงความคิดของตนเอง เพื่อให้เกิดผลงานตามเป้าหมายขององค์การ

Yoder, 1969 (อ้างถึงใน ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, 2538) ให้ความหมายของ ขวัญว่า หมายถึง องค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกในรูปของความรู้สึก ซึ่งเมื่อรวมกันแล้ว จะแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการทำงานนั้น ๆ เช่น ความสัมพันธ์ในการทำงานของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานอื่น ๆ เป็นต้น

- 1) ขวัญคืออะไร (What it is?) ทำที่แห่งจิตใจ ความรักหมู่คณะ
- 2) ขวัญทำหน้าที่อะไร (What it does?) กระทบกระเทือนต่อผลผลิต คุณภาพ ค่าใช้จ่าย ความร่วมมือ วินัย ความกระตือรือร้น ความคิดริเริ่มและความสำเร็จลักษณะต่าง ๆ
- 3) ขวัญอยู่ที่ไหน (Where it resides?) อยู่ทีจิตใจ ทัศนคติและอารมณ์ของบุคคลแต่ละคนและปฏิกิริยาของกลุ่ม
- 4) ขวัญกระทบกระเทือนถึงใครบ้าง (Whom it affect?) โดยตรงได้แก่ คนงานและฝ่ายบริหาร โดยทางอ้อมได้แก่ลูกค้าและชุมชน
- 5) ขวัญกระทบกระเทือนต่ออะไรบ้าง (What it affect?) ความตั้งใจในการทำงานและความร่วมมือ

กล่าวโดยสรุป ขวัญเป็นสถานการณ์ทางจิตใจ ที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นความกระตือรือร้น ความหวัง ความกล้า ความเชื่อมั่น ขวัญจึงเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ

2.3 ความสำคัญของขวัญกำลังใจ

ขวัญกำลังใจได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความสำคัญของขวัญกำลังใจดังต่อไปนี้
 อุทัย หิรัญโต (2515) กล่าวว่า ขวัญเป็นองค์ประกอบที่จะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและบรรลุถึงประสิทธิผลอย่างแท้จริง การเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญดี จึงเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาของทุกองค์การ ประโยชน์ของการปฏิบัติงานทั้งส่วนตัวและหมู่คณะมีขวัญดี ดังนี้

- 1) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานผู้ปฏิบัติงาน จะต้องใช้ทักษะของตนให้เกิดผลเต็มเม็ดเต็มหน่วย
- 2) ทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ

จำนงค์ สมประสงค์ (2518) ให้ความสำคัญของขวัญกำลังใจไว้ว่า ขวัญมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ถ้าเจ้าหน้าที่มีขวัญสูง จะมีความตั้งใจใน

การทำงานอย่างจริงจัง มีทัศนคติไปในทางคิดสร้างสรรค์ มีปัญหาขัดแย้งกันกับเพื่อนร่วมงาน น้อยมากแม้จะตกอยู่ในภาวะกดดันจากสถานการณ์ต่าง ๆ ก็มีความอดทนได้นานและไม่คิดหนีปัญหา ไม่ปิดความรับผิดชอบแต่อย่างใด

ผุสดี สัตยมานะ (2521) เห็นว่าขวัญมีความสำคัญหลายประการ แยกออกได้ดังนี้

- 1) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
- 2) ก่อให้เกิดความซื่อสัตย์ ภักดี ที่ผู้ปฏิบัติงานจะพึงมีต่อองค์การ
- 3) เสริมสร้างให้เกิดการปฏิบัติตามข้อบังคับระเบียบแบบแผน
- 4) ทำให้องค์การแข็งแกร่ง สามารถฟันฝ่าอุปสรรคไปได้
- 5) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจองค์การ
- 6) ทำให้เกิดความคิดริเริ่มในกิจการต่าง ๆ
- 7) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นในองค์การ

ขวัญกำลังใจจึงเป็นพลังในการทำงาน เพื่อไปสู่จุดประสงค์ขององค์การ ซึ่งสามารถเห็นได้จากพฤติกรรมที่แสดงออกในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- 1) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
- 2) ความรู้สึกรับผิดชอบในหน้าที่
- 3) ความรู้สึกประสบผลสำเร็จ
- 4) ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน
- 5) ความรู้สึกพอใจในการทำงาน
- 6) ความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน

ภิญโญ สารธ (2526) กล่าวว่าขวัญเป็นน้ำใจที่อยากจะทำงานให้ได้ดี โดยความสมัครใจ และมีความสุขกับงาน เป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารจะละเลยเสียมิได้ผู้บริหารที่ดีก็เหมือนกับแม่ทัพที่ดีถึงเวลาจะออกรบ ขวัญของทหารจะเป็นเรื่องใหญ่ แม่ทัพทุกคนต้องใช้เทคนิคนานาประการ เพื่อให้ทหารมีกำลังและขวัญที่ดีเสียก่อน จึงจะออกรบได้

สมพงศ์ เกษมสิน (2526) กล่าวถึงความสำคัญของขวัญกำลังใจไว้ว่า ขวัญกำลังใจในการทำงานด้วยความเต็มใจ และพยายามที่จะดำรงไว้ซึ่งสัมพันธ์ภาพระหว่างหมู่สมาชิก ทั้งนี้ ก็โดยมุ่งหวังที่จะให้ภาระหน้าที่การงานของหมู่คณะหรือองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้

ชิต นาสัก (2528) สรุปว่าการปฏิบัติงานของบุคคลผู้มีขวัญกำลังใจดีจึงมีความสำคัญเท่า ๆ กับการปฏิบัติงานที่ต้องอาศัยบุคคลผู้มีความชำนาญและมีเครื่องมือในการปฏิบัติงานดี

อย่างแน่นอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานที่ต้องการคุณภาพมากกว่าปริมาณด้วยแล้ว ขวัญของบุคคลผู้ปฏิบัติงานยังมีความสำคัญมากที่สุด

ศิริ ทิวะพันธุ์ (2528) สรุปเกี่ยวกับความสำคัญของขวัญกำลังใจไว้ว่า ความสำเร็จภารกิจของหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ผู้บังคับบัญชาจะต้องพัฒนาและดำรงไว้ซึ่งแกนชีวิตและหน่วยงานในระดับสูง แกนชีวิตคือ

- 1) ขวัญและกำลังใจ
- 2) วินัย
- 3) สามัคคีธรรม
- 4) ประสิทธิภาพกำลังพล

วิจิต เยี่ยมเวหา (2531) สรุปว่า นักวิชาการและนักบริหารส่วนใหญ่ถือเอาความพอใจเป็นหลักสำคัญอย่างหนึ่งของเรื่องขวัญกำลังใจ อันเป็นเสมือนแกนกลางของบุคคลในการอุทิศกายและใจในการทำงานให้แก่องค์กร เปรียบเทียบว่า กำลังขวัญอาจเป็นได้ทั้งความหมายสูงและต่ำเช่นเดียวกับร่างกายของมนุษย์อาจเป็นได้ทั้งอ่อนเพลียและเข้มแข็ง อันเป็นเครื่องชี้ถึงสภาพของร่างกาย โดยนัยนี้เพื่อให้ดำรงชีวิตอยู่ได้และมีพลังเข้มแข็งอยู่เสมอ คนเราจึงจำเป็นต้องหมั่นออกกำลังกายและตรวจสุขภาพอยู่เสมอ ความปรารถนาที่จะให้องค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องหมั่นตรวจตรากำลังขวัญในการทำงานบุคลากรในองค์การเสมอด้วย

สุบิน ฉัตรดอน (2532) สรุปว่า ขวัญกำลังใจเป็นหลักในการทำงาน เพื่อนำไปสู่จุดประสงค์ขององค์การ ซึ่งสามารถเห็นได้จากพฤติกรรมที่แสดงออกในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- 1) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
- 2) ความรู้สึกรับผิดชอบในหน้าที่
- 3) ความรู้สึกประสบผลสำเร็จ
- 4) ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน
- 5) ความรู้สึกพอใจในการทำงาน
- 6) ความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน

Devis (อ้างถึงใน ชลอสคักดี อาษา, 2534) ให้ความเห็นว่า ขวัญและกำลังใจนั้นมีความสัมพันธ์ต่อการปฏิบัติงานอย่างยิ่ง และได้สรุปความสำคัญของขวัญและกำลังใจที่มีต่อการปฏิบัติงานขององค์การไว้ ดังนี้

- 1) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

- 2) สร้างความซื่อสัตย์ภักดีให้มีต่อองค์กร
- 3) เสริมสร้างวินัยอันจะทำให้มีการปฏิบัติตามข้อบังคับและระเบียบแบบแผน
- 4) ทำให้องค์การเป็นองค์การที่แข็งแกร่ง สามารถฟันฝ่าอุปสรรคในยามคับขัน
- 5) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในองค์การดีขึ้น
- 6) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มในกิจการต่าง ๆ
- 7) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นในองค์การของตนเอง

นอกจากนี้ยังมี Strauss และ Sayles เห็นว่า ขวัญและกำลังใจมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคคลและองค์การเป็นอย่างดี จากการศึกษาของเขาในเรื่อง "Determination of Job Satisfaction" ได้พบว่า เมื่อขวัญและกำลังใจรวมทั้งแรงจูงใจของบุคคลตกต่ำ การทำงานก็จะขาดประสิทธิภาพ เป็นเหตุให้ผลผลิตของงานตกต่ำลงไปด้วย (Strauss and Sayles, 1980 : 19) นอกจากนี้ Chrudden และ Cherman ได้ชี้ให้เห็นว่าเมื่อบุคคลมีขวัญและกำลังใจต่ำ ก็จะนำไปสู่ความคับข้องใจ ความวิตกกังวลและจะนำไปสู่การขัดแย้งกับองค์การในที่สุด

เทียบ ทานกระโทก (2535) สรุปว่า ขวัญเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในหน่วยงาน ซึ่งผู้บริหารจะต้องพยายามสร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้แก่ผู้ร่วมงาน ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างแท้จริง

สรุป อาจกล่าวได้ว่าขวัญและกำลังใจ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งยวดและในเวลาเดียวกันก็เป็นสิ่งที่เห็นได้ยากหรือเข้าใจได้ยากที่สุดสิ่งหนึ่งที่เกี่ยวข้องอยู่ในสัมพันธภาพระหว่างหน้าที่การงานกับบุคลากรและฝ่ายจัดการหรือองค์การ หากปราศจากบุคลากรที่มีความพอใจให้ความร่วมมือและมีสิ่งจูงใจในตัวเองอย่างสูงเสียแล้ว แม้จะมีการจัดรูปแบบงานที่ดีที่สุดในโลกมีวัสดุอุปกรณ์มากมายเพียงใด องค์การนั้น ๆ ก็ไม่สามารถที่จะดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ฉะนั้น ขวัญเป็นสิ่งที่สำคัญในหน่วยงานหรือองค์การ ซึ่งทุกหน่วยงานต้องการให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานดี จะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ความสามัคคีความซื่อสัตย์ต่อองค์การ ความเข้าใจและมีความเชื่อมั่นในองค์การ ทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ และบรรลุถึงประสิทธิผลอย่างแท้จริง

2.4 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจ

ขวัญในการทำงานนั้นเปรียบไปแล้วคล้ายกับสุขภาพของร่างกายมนุษย์ที่อาจเป็นได้ทั้งอ่อนแอและแข็งแรงซึ่งเป็นเครื่องชี้ให้เห็นสภาพโดยทั่วไปของร่างกาย เพื่อให้ชีวิตดำรงอยู่ได้

และมีพลังเข้มแข็งอยู่เสมอ คนเราจึงต้องหมั่นออกกำลังกายและตรวจสุขภาพในตนเองเดียวกัน ถ้าต้องการให้องค์การดำเนินงานไปอย่างมีประสิทธิภาพก็ต้องหมั่นตรวจตราขวัญในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาขวัญของกลุ่มและขวัญขององค์การว่า สูงหรือต่ำ

มานพ สวามีชัย (ม.ป.ป.) ได้สรุปปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญ ดังนี้

1) เป้าหมายของหน่วยงานหรือของแผนกงาน ขวัญในการทำงานของคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งหรือแผนกใดแผนกหนึ่งจะดีหรือไม่ดีนั้นเกี่ยวข้องอย่างมากกับเป้าหมายของหน่วยงานนั้น ดังนี้คือ

(1) หน่วยงานนั้น ๆ มีเป้าหมายหรือไม่และเป้าหมายนั้นเป็นเป้าหมายร่วมกันของทุกคนหรือไม่

(2) ทุกคนที่อยู่ในหน่วยงานเห็นคุณค่าของเป้าหมาย เพราะถ้าสมาชิกในหน่วยงานนั้น ๆ เห็นว่าเป้าหมายมีคุณค่า มีความสำคัญเขาพร้อมที่จะอุทิศกายและใจทำงาน เพื่อเป้าหมายนั้น

(3) เป้าหมายนั้นอยู่ในวิสัยที่สามารถจะทำได้ ถ้าเป้าหมายนั้นดีเลิศลอยหรือสูงเกินไปไม่สามารถที่จะทำสำเร็จได้ ก็จะไม่ใช่เป็นเครื่องส่งเสริมให้สมาชิกของหน่วยงานอุทิศตน เพื่อทำงานตามเป้าหมายเพราะเขาได้รู้อยู่แล้วว่าทำไม่ได้

2) ฐานะของบุคคลในหน่วยงานนั้น ๆ ถ้าบุคคลที่ทำงานอยู่ในหน่วยงานแห่งใดแห่งหนึ่งได้รับการยอมรับนับถือและได้รับความนิยมนจากเพื่อนร่วมงานจะทำให้เขามีขวัญในการทำงานสูง จากผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่ได้รับการนิยมนจากเพื่อนร่วมงานสูง นอกจากจะมีขวัญในการทำงานสูงกว่าพนักงานที่ได้รับการนิยมนต่ำแล้ว ยังปรากฏว่ามีความรู้สึกด้านอื่น ๆ ก็มีมากกว่าคือ

- (1) มีความรู้สึกมั่นคงมากกว่า
- (2) มีความรู้สึกต่อสภาพการทำงานดีกว่า
- (3) มีความรู้สึกว่าเป็นมิตร
- (4) มีความพอใจในโอกาสที่ได้สนทนาสื่อสารกับฝ่ายจัดการ
- (5) มีความเชื่อมั่นในหัวหน้างานมากกว่า
- (6) มีแนวโน้มที่เชื่อว่าบริษัทมีความสนใจในสวัสดิการของพนักงานดีกว่า
- (7) มีความเชื่อมั่นในความตั้งใจและการตัดสินใจของฝ่ายจัดการมากกว่า



3) ความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจในงานของพนักงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานเป็นอันมาก มีปัจจัยเกี่ยวกับงานหลายอย่างที่เกี่ยข้องกับความพอใจของคน

4) การบังคับบัญชาในระดับต้น จากการศึกษาวิจัยถึงพฤติกรรมของผู้นำปรากฏผลของการวิจัยว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำแบบยึดคนเป็นศูนย์กลาง และผู้นำแบบให้ทุกคนมีส่วนร่วมจะก่อให้เกิดผลงานและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มากกว่าผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบยึดงานเป็นหลัก และผู้นำที่ถือตนเองเป็นใหญ่

5) การบังคับบัญชาในระดับสูง พิจารณานิยมของการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจจากการศึกษาถึงอำนาจ ฐานะและอิทธิพลของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานพบว่า ความพอใจของพนักงานจะเพิ่มมากขึ้นเมื่อพนักงานเห็นว่าหัวหน้าของตนเป็นผู้ที่พร้อมที่จะปกป้องลูกน้องของตนเองและหัวหน้าสามารถใช้อิทธิพลของเขาต่อผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไปได้ หากหัวหน้าในระดับที่เหนือขึ้นไปให้อำนาจแก่หัวหน้าในระดับรองลงมาแต่เพียงเล็กน้อย หัวหน้างานนั้นจะมีประสิทธิภาพน้อยลงในการปกครองควบคุมพนักงาน

6) การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ถ้าการติดต่อสื่อสารภายในองค์การเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพจะก่อให้เกิดปัญหามากมายโดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์การขนาดใหญ่เพราะถ้าเครือข่ายการสื่อสารในองค์การขาดตอนหรือขาดประสิทธิภาพก็อาจจะทำให้เกิดข่าวลือหรือข้อความของข่าวบิดเบือนไป ทำให้คนภายในองค์การเข้าใจผิดและทำให้ขวัญเสียได้

Moore และ Burne (1956) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานมี 14 ประการดังนี้

- 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

Davis, 1962 (อ้างถึงใน บุญมัน ธนาศุภวัฒน์, 2537) ได้พิจารณาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญ ดังนี้

- 1) ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สัมพันธภาพระหว่างกันของผู้บังคับบัญชาและพนักงานมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญและความสำเร็จของงาน
- 2) ความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่
- 3) ความพึงพอใจต่อจุดมุ่งหมาย และนโยบายการดำเนินงานขององค์กรทั้งของเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน
- 4) การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานดี ย่อมเป็นแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความขยันขันแข็งในการทำงานและมีขวัญดี
- 5) สภาพของการทำงาน ควรให้ถูกต้องตามสุขลักษณะ มีอากาศถ่ายเท มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ
- 6) สุขภาพกายและสุขภาพจิตของผู้ปฏิบัติงาน เมื่อใดก็ตามที่ผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพแล้วย่อมจะไม่สามารถทำงานให้เกิดผลดีได้

Davis (1967) กล่าวว่า ขวัญเป็นส่วนประกอบของทัศนคติของแต่ละบุคคล และเป็นที่ยอมรับประการหนึ่งว่า ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องให้ขวัญสูง มีปัจจัยที่สำคัญดังนี้

- 1) มีการควบคุมการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ เพราะว่าผู้บังคับบัญชาเป็นบุคคลสำคัญที่จะประสานระหว่างหน่วยงานกับผู้ปฏิบัติงานเข้าด้วยกัน และมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ในหน่วยงาน
- 2) ความพึงพอใจในงานที่ได้กระทำ คนส่วนมากจะมีความพึงพอใจภายในเกี่ยวกับงานที่เขาชอบ เขาจะทำงานนั้นเป็นอย่างดีและมีความรู้สึกร่าเริงงานนั้นเปิดโอกาสให้เขาได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่
- 3) ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี ได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน

- 4) ความพึงพอใจ วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และสถานที่ที่จะปฏิบัติงาน
- 5) ความพึงพอใจด้านเศรษฐกิจและบำเหน็จรางวัล
- 6) สุขภาพทางจิตใจและร่างกาย รวมทั้งปัจจัยอื่นที่นอกเหนือจากงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานและระดับอารมณ์ของแต่ละบุคคล

Flippo (1967) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยให้ดูจากสิ่งเหล่านี้คือ

- 1) เงินเดือน
- 2) ความมั่นคง
- 3) สภาพในการทำงาน
- 4) ความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ลุล่วง
- 5) ลักษณะและรูปแบบของการปกครองบังคับบัญชา
- 6) โอกาสก้าวหน้า
- 7) ความเข้ากันได้กับเพื่อนร่วมงาน
- 8) ผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ
- 9) ลักษณะทางสังคม
- 10) การมีโอกาสมประกอบกิจกรรมที่มีคุณค่า

Breach (อ้างถึงในเทียบ ทานกระโทก, 2535) โดยอธิบายเกี่ยวกับขวัญว่า ขวัญเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้คนทำงานด้วยความตั้งใจ หรือทำแม้แต่น้อยตามแต่เวลาจะอำนวย ทั้งหมดนี้เป็นท่าทีที่มีต่องานที่ปฏิบัติ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานคือ

- 1) ความรู้สึกมั่นคงในงาน
- 2) ค่าจ้างดี เพียงพอสำหรับครอบครัวในระดับที่มีเหตุผล
- 3) มีโอกาสก้าวหน้า
- 4) ได้รับความยุติธรรม
- 5) สภาพภาพในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ
- 6) ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสรับรู้เรื่องราวขององค์การ มีการสื่อความหมายเพื่อความเข้าใจและความร่วมมือ
- 7) การมีภาวะผู้นำที่ดี
- 8) การหาทางให้งานเดิน
- 9) ความภาคภูมิใจในงานและผลผลิต

10) การมีโครงการให้การแนะนำที่ดี

11) การปรึกษาหารือร่วมกัน

Smith (1963) ได้สรุปปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานดังนี้

1) การปรับตัวของบุคคล

2) ลักษณะของงาน

3) เพื่อนร่วมงาน

4) การนิเทศงาน

5) การจัดการ

6) ฐานะทางสังคม

Tiffin และ McCornic (1965) มีความเห็นว่าองค์ประกอบที่มีต่อขวัญในการปฏิบัติงาน

ได้แก่

1) สภาพการทำงาน

2) การจัดการ

3) ค่าจ้าง

4) ชั่วโมงการทำงาน

5) เพื่อนร่วมงาน

6) ลักษณะงาน

7) การเลื่อนตำแหน่ง

8) การนิเทศงาน

9) การสื่อสารและการคมนาคม

10) การยอมรับนับถือ

11) ความมั่นคง

Van. Dersal (1968) กล่าวว่า ปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้นประกอบด้วย

1) นโยบายและการบริหารขององค์การ

2) การปกครองบังคับบัญชา

3) เงินเดือน

4) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา

- 5) สภาพการทำงาน
- 6) ความสำเร็จในการทำงาน
- 7) การยอมรับของสังคม
- 8) ลักษณะของงาน
- 9) ความรับผิดชอบ
- 10) โอกาสก้าวหน้า

บุญลิน จตุรพฤกษ์ (2509) ได้กำหนดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานดังนี้

- 1) ความผูกพันที่มีต่อองค์การ
- 2) การปกครองบังคับบัญชา
- 3) ความมั่นคงในหน้าที่การงาน
- 4) โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

เด่นพงษ์ พลละคร (2511) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้ขวัญกำลังใจของคนดีขึ้น ดังนี้

- 1) การเสียสละร่วมกัน คือ หัวหน้างานหรือผู้บริหาร ควรจะปฏิบัติต่อคนงานเท่ากันคือได้เท่ากันเสียเท่ากัน จะทำให้ขวัญของคนงานดีขึ้น
- 2) ความรู้สึกมีส่วนร่วม คือ ทำให้คนงานมีความรู้สึกว่าเขามีส่วนร่วมในการทำงานของกลุ่มตลอดเวลา จะทำให้ขวัญของเขาดีขึ้น
- 3) ความรู้สึกว่าได้ประสบความสำเร็จ สปริตของกลุ่มจะดีและคงที่ถ้าหากความพยายามของเขาได้รับความสำเร็จหรือบรรลุจุดหมาย
- 4) ความอดทนและความมีอิสระคือ คนงานมีความอดทนในการทำงานและมีเสรีภาพพอสมควรในการปฏิบัติงาน
- 5) หัวหน้างานมีส่วนสำคัญในความเจริญก้าวหน้าขององค์การมาก ดังนั้น การเลือกหัวหน้างานนั้นผู้บริหารจึงต้องระวังให้มาก

เกติณี หงสนันท์ (2518) สรุปเกี่ยวกับปัจจัยของขวัญไว้ว่า ขวัญเป็นความสามารถ ของกลุ่มที่มีอยู่ร่วมกันอย่างมั่นคงในการดำเนินการให้เป็นไปตามจุดหมายเดียวกัน ทั้งนี้ ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัย 5 อย่างด้วยกันคือ

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

อรุณี บุญประเสริฐ (2519) ได้กำหนดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานไว้

ดังนี้

- 1) ความเพียงพอของรายได้
- 2) ความยุติธรรมในหน่วยงาน
- 3) ความเหมาะสมของปริมาณงานในหน้าที่รับผิดชอบ
- 4) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
- 5) ความเป็นมิตรและการช่วยเหลือของผู้ร่วมงาน

เสนาะ ดิยาวี (2526) ได้สรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญของผู้ปฏิบัติงาน สามารถจำแนกได้ 3 ประการ คือ

- 1) ปัจจัยด้านตัวผู้ปฏิบัติงาน (Employee Factors) เช่น ความสามารถที่จะเข้าใจองค์การ
- 2) ปัจจัยด้านการบริหาร (Managerial Factors) หมายถึง การตัดสินใจและอุปนิสัยที่ผู้บริหารแสดงออกในการปฏิบัติงาน หรือแสดงออกต่อผู้ปฏิบัติงาน
- 3) ปัจจัยหลักดันภายนอก (Extra Company Forces and Factors) เช่น กลุ่มแรงงาน สมาคมและความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัวและบุคคลอื่น ๆ

สมพงศ์ เกษมสิน (2526) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีผลต่อขวัญหรือที่จะเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์การ ดังนี้

- 1) สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน
- 2) กำหนดมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน
- 3) เงินเดือนและค่าจ้าง
- 4) ความพึงพอใจในงานที่ทำ
- 5) ความเป็นหน่วยหนึ่งของงาน
- 6) สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรที่จะทำการศึกษาวิจัย จำนวน 7 ด้าน ซึ่งจะสามารถครอบคลุมในทุกประเด็นและเหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบัน ดังนี้

- 1) ด้านหนี้สิน
- 2) ด้านรายได้/ผลตอบแทน
- 3) ด้านความยุติธรรมในหน่วยงาน
- 4) ด้านเพื่อนร่วมงาน/ผู้ได้บังคับบัญชา
- 5) ด้านโอกาสและความก้าวหน้า
- 6) ด้านสวัสดิการในหน่วยงาน
- 7) ด้านผู้บังคับบัญชา

2.5 องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญกำลังใจที่ดี

ศาสตราจารย์ Keith Davis ได้กล่าวเปรียบเทียบว่า ขวัญและกำลังใจในการทำงานนั้น หากจะเปรียบไปก็คล้ายกับสุขภาพของร่างกายมนุษย์ เพราะขวัญและกำลังใจอาจเป็นได้ทั้งใน ความหมายที่สูงและต่ำ เช่นเดียวกันสุขภาพของร่างกายที่อาจเป็นได้ทั้งอ่อนเพลียและแข็งแรง อันเป็นเครื่องชี้ให้ทราบสภาพโดยทั่วไปของร่างกาย โดยนัยนี้เพื่อให้ชีวิตดำรงอยู่ได้และมีพลัง เข้มแข็งอยู่เสมอ คนเราจึงต้องหมั่นออกกำลังกายและตรวจสุขภาพอยู่เสมอ อันใดก็เช่นกัน ความปรารถนาที่จะให้องค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพก็จำต้องหมั่นตรวจตราขวัญและ กำลังใจในการทำงานของบุคคลในองค์การอยู่เสมอ เพื่อประโยชน์ในการที่จะพิจารณาขวัญ กำลังใจของหมู่คณะใดองค์การใดสูง หรือต่ำเพียงไร เสถียร (2519 : 89) เห็นว่า การที่จะศึกษา ถึงองค์ประกอบของขวัญและกำลังใจที่ดี ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ดังต่อไปนี้คือ

- 1) ลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้นำ หรือหัวหน้างานที่มีต่อผู้ได้บังคับบัญชา และ ผู้ร่วมงาน
- 2) ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่
- 3) ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลักและนโยบายดำเนินงานขององค์การของพนักงาน เจ้าหน้าที่และผู้ร่วมงาน ตลอดจนการจัดองค์การและระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การ
- 4) การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี
- 5) สภาพของการทำงาน ควรให้ถูกต้องตามสุขลักษณะ
- 6) สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานในที่นี้รวมทั้งสภาพทางกายและจิตใจ

2.6 ลักษณะที่แสดงว่าบุคคลในหน่วยงานมีขวัญกำลังใจดี

เสถียร เหลืองอร่าม (2518) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจของผู้ได้บังคับบัญชาจะดีขึ้นถ้า เขามีความรู้สึกต่อไปนี้

- 1) ได้ทำงานที่เหมาะสมกับเขา
 - 2) มีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่
 - 3) มีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ
 - 4) ได้ทำงานในสภาพและสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม
 - 5) รู้สึกว่าเขามีโอกาสก้าวหน้า
 - 6) มีความรู้สึกว่าเขาได้รับการยอมรับนับถือว่าเป็นพวกเช่นเดียวกับผู้ร่วมงานอื่น ๆ ในหน่วยงานนั้น
 - 7) ได้รับความยุติธรรมจากหัวหน้า
 - 8) ได้รับค่าตอบแทนเมื่อทำดี
 - 9) ได้มีส่วนทราบถึงนโยบาย แผนงาน การเปลี่ยนแปลงและการเคลื่อนไหวต่าง ๆ ของหน่วยงานของเขา
 - 10) ผู้บังคับบัญชาของเขารักษาระเบียบวินัยในหน่วยงานเป็นอย่างดี
 - 11) ได้มีโอกาสระบายความเดือดร้อนและความกังวลหรือความกลุ้มใจต่อผู้บังคับบัญชา เพราะความรู้สึกที่จัดเก็บไว้นานย่อมมีผลร้าย
 - 12) ได้มีโอกาสเสนอแนะ เพื่อแก้ไขสภาพการณ์หรือปรับปรุงให้ดีขึ้น
 - 13) ได้มีโอกาสแสดงข้อเสนอแนะ เพื่อแก้ไขหรือปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
 - 14) ได้เห็นผู้บังคับบัญชาสนใจติดตามงานที่ได้มอบหมายให้แก่เขา
- วัฒนา สุตรสุวรรณ (2519) ได้ให้แนวทางในการพิจารณาเกี่ยวกับอาการต่าง ๆ ที่ ส่อแสดงให้เห็นคนมีขวัญดี ได้แก่ส่วนประกอบดังนี้
- 1) บรรยากาศในหน่วยงานแจ่มใสร่าเริง
 - 2) งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยราบรื่นและถูกต้องเชื่อถือได้
 - 3) สมาชิกในหน่วยงานมีความสนใจหรือสนุกเพลิดเพลินกับงานของเขา
 - 4) สมาชิกในหน่วยงานจะให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงให้ดีขึ้นเสมอ
 - 5) สมาชิกในหน่วยงานจะทำการวิพากษ์วิจารณ์ หรือให้ความคิดเห็นต่าง ๆ ด้วยความบริสุทธิ์ใจ

- 6) สมาชิกในหน่วยงานพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือเป็นกรณีพิเศษในยามฉุกเฉิน
- 7) สมาชิกในหน่วยงานจะยอมรับการมอบหมายหน้าที่การงานพิเศษเพิ่มเติมด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใจ
- 8) สมาชิกในหน่วยงานจะยังคงดำรงสภาพความเป็นปกติดีอยู่ตามเดิมแม้จะมีสิ่งต่าง ๆ ผิดพลาดไปเกิดขึ้น

2.7 ลักษณะที่แสดงว่าบุคคลในองค์การขวัญไม่ดี

เลกียร เหลืองอร่าม (2518) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาจะเลวลง ถ้าเขามีความรู้สึกดังต่อไปนี้

- 1) เห็นการทำดีแล้วไม่ดีหรือทำผิดแล้วไม่ได้รับโทษ ในหน่วยงานของเขาหรือหน่วยงานอื่น ๆ ในสำนักงานของเขา

2) ถูกดูเมื่อกระทำผิด ทำดีแล้วไม่ได้รับคำยกย่องชมเชย

3) เห็นการไม่ถูกเกิดขึ้นแพร่หลายในหน่วยงานของเขา

วิธมนา สุตรสุวรรณ (2519) กล่าวถึงลักษณะขององค์การที่บุคคลในองค์การมีขวัญในการทำงานต่ำหรือขวัญไม่มี ดังต่อไปนี้

- 1) บุคคลในองค์การลาออกจากงาน หรือขอย้ายโอนไปอยู่ที่อื่น ด้วยความสมัครใจในอัตราที่เพิ่มมากกว่าปกติ

2) บุคคลในองค์การมีการขาดงานและลางานมากขึ้นผิดปกติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะที่มีปริมาณงานต้องทำมากกว่าปกติ

3) การปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การมีอาการเฉื่อยชา มีการเกียจงานเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ

4) การปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การมีความผิดพลาด และความไม่ถูกต้องและเชื่อถือไม่ได้มากขึ้น

5) สมาชิกในองค์การมีความคิดเห็นขัดแย้งกัน มีอาการแสดงอารมณ์ต่อกัน มีการทะเลาะเบาะแว้งกันมากขึ้น

6) ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเย็นชาต่อผู้บังคับบัญชา โดยจะเห็นจากการพูดจาโต้ตอบระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

7) ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เชื่อฟัง ไม่อ่อนน้อมและไม่สุภาพต่อผู้บังคับบัญชา

8) ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการขัดแย้งหรือขัดคำสั่งของผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ

9) สมาชิกในองค์การไม่สนใจหรือไม่เอาใจใส่ต่อเพื่อนร่วมงาน การติดต่อกันในเพื่อนร่วมงานเป็นไปในลักษณะทางการเมืองมากขึ้น

10) ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่พอใจเมื่อได้รับคำตักเตือน หรือวิพากษ์วิจารณ์ในเรื่องการทำงานของผู้บังคับบัญชา

11) สมาชิกในองค์การไม่ตั้งใจทำงาน เดินไปมาด้วยความขี้เกียจ หรือลุ่ม ๆ ค่ำ ๆ แต่งานอยู่เสมอไม่เสร็จสักที ดูล้ำๆ กันว่ามีงานยุ่งยากตลอดเวลา

12) มีการร้องเรียนหรือบ่นคร่ำครวญกันมากเป็นพิเศษ สมาชิกในองค์การมีการวิพากษ์วิจารณ์ในเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ในงานมากผิดปกติ

ลักษณะที่แสดงว่าคนในหน่วยงานมีขวัญไม่ดี

1) การลาออกจากงานหรือแยกย้ายไปอยู่ที่อื่นด้วยความสมัครใจในอัตราที่เพิ่มขึ้นอย่างผิดปกติ

2) มีการขาด การลามาขึ้นผิดปกติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะที่มีปริมาณงานที่จะต้องทำมาก

3) มีความผิดพลาดและไม่ถูกต้องมากขึ้นผิดปกติ

4) มีความเฉื่อยชา ความเกียจคร้านในการปฏิบัติงานสูงขึ้นเรื่อย ๆ

5) ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเย็นชาต่อผู้บังคับบัญชา

6) มีการทะเลาะเบาะแว้งในหมู่สมาชิกของหน่วยงาน

7) มีการไม่เชื่อฟัง ไม่อ่อนน้อม ไม่สุภาพหรือขัดคำสั่งผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ

8) ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สนใจ หรือเอาใจใส่ต่อคนอื่น ไม่พูดจาด้วย การติดต่อกับเพื่อนร่วมงานกระทำด้วยความรีบร้อน

9) ผู้ใต้บังคับบัญชาเดินเตร่ไป เตร่มา ด้วยความขี้เกียจหรือลุ่ม ๆ ค่ำ ๆ งานอยู่เสมอ แต่งานไม่สำเร็จสักที ดูล้ำๆ กับว่าเขายุ่งอยู่ตลอดเวลา

10) มีการแสดงออกซึ่งความไม่พอใจ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการวิพากษ์วิจารณ์

11) มีคำร้องทุกข์หรือคำร้องเรียนจากประชาชนมากผิดปกติ

2.8 การสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน

อมร รักษาสัตย์ (2514) กล่าวว่า วิธีการสร้างขวัญจะต้องสร้างทัศนคติที่ดีด้วย โดยมีวิธีการดังนี้

- 1) ควรให้ผู้บังคับบัญชา ได้รับคำบอกเล่าความจริงต่าง ๆ เกี่ยวกับงานที่ทำ
- 2) ควรส่งเสริมให้ทุกคนมีความมั่นใจในตนเองหรือมี Self confidence ไม่ควรจะใช้วิธีข่มขู่ลูกน้องตลอดเวลา
- 3) ผู้บังคับบัญชาควรจะเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ลูกน้อง
- 4) ควรคำนึงถึงด้านจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ควรจะทราบฐานะทางสังคม ด้านเศรษฐกิจของลูกน้อง ส่งเสริมให้มีโอกาสได้พักผ่อนตามสมควร
- 5) ผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นคนไม่ใจเร็วหรือหุนเหิน พยายามฟังให้มากและตัดสินใจด้วยเหตุผล
- 6) ควรพยายามมองหาส่วนดีของลูกน้อง แล้วยกย่องชมเชย

อรุณ รักรธรรม (2517) กล่าวถึงวิธีการสร้างขวัญและความพอใจในการทำงานในหน่วยงานดังนี้

- 1) ต้องสร้างและปลูกฝังให้ผู้ปฏิบัติงานพอใจ มีความรักงานและกระตือรือร้นในการทำงาน การที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานรักงาน ผู้นำจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องแสดงว่าตนมีความพอใจ รักงาน เชื่อว่างานนั้นมีประโยชน์และสำคัญยิ่งแม้ว่าจะเหน็ดเหนื่อยลำบากตรากตรำ หรือท้อถอยหมดกำลังใจก็ไม่สามารถให้ผู้ปฏิบัติงานเห็น เพราะผู้ปฏิบัติงานส่วนมากมักจะประพฤติตนตามอย่างหัวหน้างาน
- 2) ยกย่องชมเชยให้กำลังใจแก่ผู้ที่ทำความดีความชอบแต่ต้องชมเชยให้ถูกกาลเทศะมีเหตุผลผลและมีความจริงใจไม่ชมเชยพร่ำเพรื่อจนเกินไปทำให้คำชมเชยนั้นไร้ค่าหมดความหมาย
- 3) ดูแลเอาใจใส่ และให้ความสนทนสนมแก่ผู้ปฏิบัติงานพอสมควร โดยการทักทายไต่ถามข่าวและทุกข์สุขของผู้ปฏิบัติงานในโอกาสอันควร การแสดงออกเช่นนี้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจเมื่อเขาทราบว่าหัวหน้างานมิได้ละเลยหรือทอดทิ้งเขา
- 4) ให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงาน ในการสร้างความมั่นคงของชีวิตการทำงานพอสมควร หรือมีทางก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่ง หรือเงินเดือนที่สูงขึ้น เพราะการที่ผู้ปฏิบัติงาน มีงานที่มั่นคงมีทางก้าวหน้าก็จะเป็นสิ่งกระตุ้นให้เขาเกิดความมั่นใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น

5) สร้างสถานภาพการทำงานที่ดี และเหมาะแก่ผู้ปฏิบัติงาน เช่น โต๊ะทำงาน ห้องทำงาน แสงสว่าง การถ่ายเทของอากาศและสวัสดิการ เหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะถ้าคนทำงานในห้องทำงานที่มีสภาพการทำงานดี จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

6) ให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงาน ได้แสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงและมีส่วนร่วมในความสำเร็จของงาน ผู้ปฏิบัติงานบางคนอาจมีความคิดเห็นที่ดีและมีประโยชน์ในการปรับปรุงงาน ก็ควรจะมีสิ่งตอบแทนหรือยกให้เป็นความดีความชอบของบุคคลนั้น เพื่อให้เป็นตัวอย่างและเป็นกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ

7) ให้โอกาสหรือมีระบบที่เที่ยงธรรม ในการร้องทุกข์ของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานบางคนมีขวัญดีตั้งใจทำงาน แต่บางครั้งขวัญอาจจะตกได้ หากผู้ปฏิบัติงานนั้นมีความทุกข์ร้อนหรือมีปัญหาเกิดขึ้น แต่ไปร้องทุกข์กับผู้ใดไม่ได้ ฉะนั้นในการรักษาขวัญของผู้ปฏิบัติงานหน่วยงานนั้น ๆ ควรจะมีเจ้าหน้าที่เพื่อการนี้โดยเฉพาะ ถ้าเป็นเรื่องที่เจ้าหน้าที่สามารถแก้ไขได้ก็ดำเนินการทันที แต่ไม่สามารถจะทำได้ก็ควรชี้แจงหรืออธิบายให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทราบ ซึ่งเรื่องนี้ควรจะได้วางระเบียบไว้ให้รัดกุมชัดเจน

ฉัตรชัย อรณนันท (2524) ได้กล่าวถึงวิธีสร้างขวัญในการปฏิบัติงานดังนี้

1) จัดให้ผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในอาชีพ โดยการประชุมชี้แจงให้แก่ทุกคนเข้าใจในจุดมุ่งหมายของงาน มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของตน ฟังกล่าวยกย่องสรรเสริญในความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน หาทางช่วยเหลือทางเศรษฐกิจเท่าที่จะช่วยได้ ตลอดจนจัดสภาพของการทำงาน เช่น บรรยากาศการทำงาน ที่พักให้เหมาะสม

2) ความสามารถของผู้บริหาร ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความสามารถในด้านการทำงาน มีความรับผิดชอบในหน้าที่ มีมนุษยสัมพันธ์

อุทัย ธรรมเดโช (2527) ได้เสนอวิธีสร้างขวัญกำลังใจไว้ดังนี้

1) สร้างเจตคติต่อการทำงานโดยการ

(1) จัดสภาพแวดล้อมในหน่วยงานที่ดีหรือสร้างบรรยากาศที่ดี

(2) มอบหมายงานให้เหมาะสม

(3) ให้ผลตอบแทนคุ้มค่ากับผลงานที่ทำไป จะหลีกเลี่ยงการให้ผลตอบแทนตามใจ

ผู้บังคับบัญชา แต่จะให้ตามผลงาน

(4) ให้ทุกคนทำงานเต็มความสามารถมีโอกาสเจริญก้าวหน้าในงานที่ทำจนหลีกเลี่ยงประเภทคนทำงานแทบตาย แต่เมื่อจะได้รับผลกลับเป็นคนอื่นที่ไม่เข้ามาแทนที่

2) สร้างมนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงานที่ดี โดย

(1) ให้ทุกคนยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน

(2) มีความรักสามัคคีกลมเกลียวกัน

3) ยกย่องชมเชยให้กำลังใจแก่ผู้กระทำด้วยความจริงใจและเหมาะสมกับกาลเทศะ

4) จัดบริการให้คำปรึกษาหารือ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสปรับปรุงตนเอง

5) เปิดโอกาสให้มีการระบายความคับข้องใจ ในการทำงานได้บ้างเพราะในหน่วยงานหนึ่ง ๆ จะต้องมีปัญหาเสมอ

6) ให้มีการสำรวจความคิดเห็นเพื่อหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น

7) ผู้บังคับบัญชาควรวางตัวเป็นทั้งเพื่อนและผู้ร่วมงานที่ดี

8) สนใจในสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งถ้าผู้บังคับบัญชาสนใจจะทำให้จิตใจของผู้บังคับบัญชาเป็นจิตใจที่สมบูรณ์แจ่มใสทำได้โดย

(1) ให้ความสนธิสนมพอสมควร

(2) ทักทายปราศรัย

(3) ใต้ถามทุกข์สุขในโอกาสอันควร

(4) ให้ความช่วยเหลือด้านส่วนตัวและครอบครัวตามโอกาสอันควร

สมคิด บางโม (2525) ได้กล่าวถึงวิธีสร้างเสริมขวัญในการทำงานดังนี้

1) ผู้บริหารต้องสร้างสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา การทักทายพูดคุยในโอกาสต่าง ๆ ด้วยความเห็นอกเห็นใจ เป็นที่พึงได้เมื่อเขามีปัญหา หาโอกาสช่วยเหลือเมื่อโอกาสอำนวย มีพฤติกรรมให้บุคคลรู้สึกว่าเป็นพวกเดียวกัน

2) พยายามจัดสิ่งแวดล้อมในการทำงานให้ดี สถานที่ทำงานสะอาด อากาศถ่ายเทสะดวก แสงสว่างเพียงพอ มีโต๊ะเก้าอี้เหมาะสมกับตำแหน่ง เครื่องอำนวยความสะดวกต่างๆ ควรจัดให้พร้อม

3) ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน ให้บุคคลมีความรู้สึกมั่นใจอยู่เสมอว่าตำแหน่งหน้าที่ที่ตนดำรงอยู่นั้น มิได้เปลี่ยนแปลงหรือล้มเลิกเมื่อใดก็ได้ ซึ่งข้อนี้จะพบปัญหาอยู่เสมอ เพราะผู้บริหารชอบทำตามใจตนเอง

4) บุคคลที่ทำงานทุกอาชีพย่อมต้องการความเจริญก้าวหน้าและทะเยอทะยาน ผู้บริหาร ต้องสนับสนุนให้ก้าวหน้ามากที่สุด เงินเดือน การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ การศึกษา ต่อการอบรมดูงาน

5) สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของให้เกิดขึ้นในองค์กร ให้รู้จักรักและหวงแหนหน่วยงาน เกิดความภูมิใจในหน่วยงานและมีการยกย่องชมเชยผลงานที่เขาประสบผลสำเร็จและหน่วยงาน ควรมีสัญลักษณ์

6) รายได้ที่เหมาะสมกับงาน เพื่อให้ไม่ให้เกิดอารมณ์ เหมาะสมกับฐานะและอัตราการ จัดสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ นอกจากเงินเดือนและสิทธิพิเศษต่างๆ ควรจัดให้รวดเร็ว และทันใจกับความต้องการ

7) ผู้บริหารต้องมีคุณธรรม คือ ยึดหลักความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ ไม่เห็นแก่พรรคแก่พวก มีความตั้งใจจริงต่อการทำงาน มีความปรารถนาดีต่อทุกคนและทุ่มเทการ ทำงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน

กิตติ วัฒนกุล (2528) ได้กล่าวถึงวิธีการสร้างขวัญในการทำงาน ดังนี้

1) สร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน โดยกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจต่อนโยบาย วัตถุประสงค์และวิธีการดำเนินงานขององค์กร เพื่อก่อให้เกิดความซาบซึ้งและเจตคติ ที่ดีต่อการทำงาน

2) กำหนดมาตรฐานสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน

3) กำหนดเงินเดือน และค่าจ้างที่เป็นธรรม คนทำงานก็เพราะมีความประสงค์จะได้ ค่าตอบแทนเพื่อการยังชีพและยกมาตรฐานการครองชีพของตน

4) งานที่ทำงานควรมีความถนัดและใจรัก ขวัญเกิดขึ้นด้วยความรู้สึกรักในงานที่ทำ ถ้า ยิงงานนั้นเปิดโอกาสให้ตนได้ใช้ความชำนาญและความคิดริเริ่มของตนเองมากคนงานจะพอใจ ในงานที่ตนทำ

5) ความเป็นสมาชิกของกลุ่ม กลุ่มสังคมย่อมเกิดขึ้นในแต่ละองค์กร

6) การให้บำเหน็จรางวัล การให้บำเหน็จรางวัลตลอดจนการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งแก่ ผู้ปฏิบัติงานดีเยี่ยมเป็นการสร้างขวัญแก่ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานให้มีความกระตือรือร้น ต่อการปฏิบัติด้วยความขยันขันแข็ง

7) การมีสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้ เพราะ ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้เชื่อมโยงความเข้าใจอันดีระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงาน การที่จะทำให้เกิดขวัญดีนั้น ควรจะเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บังคับบัญชาต้องไม่คอยจับผิด บังคับหรือลงโทษ ควรหาวิธีการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความสมัครใจ ดังนี้

- (1) พยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความคิดในงานที่ได้รับมอบหมายด้วยตนเอง เมื่องานสำเร็จจะเกิดความภูมิใจ และรู้สึกว่างานนั้นเป็นของตนเอง
- (2) ต้องเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปรึกษาหารือ เมื่อเกิดปัญหาการทำงานขึ้น และให้แสดงความคิดเห็นในทางช่วยแก้ปัญหา
- (3) อย่ามุ่งแต่ผลผลิตเท่านั้น ควรให้ความสนใจ ให้ความอบอุ่นใจ และให้ความคุ้มครองแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องนึกเสมอว่าผู้ใต้บังคับบัญชาคือคนไม่ใช่เครื่องจักรที่จะต้องทนต่อความกดดันจนเกินขอบเขต
- (4) ควรปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย เพียงแต่ให้คำปรึกษาหารือเพื่อแก้ปัญหา และไม่ควรแบ่งงานมาทำเสียเอง
- (5) ต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง การทำงานที่ขาดความมั่นใจ โลเล จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความวุ่นวาย และเกิดความไม่มั่นคงในองค์การขึ้น
- (6) จะต้องเป็นผู้ประสานประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชาและองค์การได้อย่างดี
- (7) ควรมีการจัดสวัสดิการที่ดี
- (8) ควรจัดและปรับปรุงสภาพแวดล้อมในทางปฏิบัติงาน โดยการจัดให้มีเครื่องทุ่นแรงในการปฏิบัติงาน การดูแลสุขภาพอนามัย การจัดหาเครื่องมือป้องกันอุบัติเหตุจากการปฏิบัติงาน

Jucjus (อ้างถึงใน บำนาญ บำรุงรส, 2534) นอกจากจะสร้างเสริมขวัญด้วยการเลือกหัวหน้างานที่เหมาะสมแล้ว ยังมีวิธีการเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงานด้วยการวางแผน ดังนี้

- 1) แบ่งแยกและจำกัดความรับผิดชอบต่อขวัญในแง่ของ
 - (1) หัวหน้างานซึ่งบังคับบัญชาสายการปฏิบัติงานโดยตรง
 - (2) หัวหน้างานซึ่งบริหารและจัดการงาน
- 2) พิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่าง
 - (1) จุดมุ่งหมายของหน่วยงานและจุดมุ่งหมายของบุคคล

- (2) องค์ประกอบที่จะทำให้เกิดขวัญดีและผลซึ่งจะตามมา
- 3) พิจารณาขอบข่ายของขวัญดี ซึ่งปรากฏในรูปของ
 - (1) ประสิทธิภาพขององค์การในการบรรลุจุดหมาย
 - (2) ท่าทีของลูกจ้างต่อสิ่งต่าง ๆ ในองค์การ
- 4) พัฒนาและจัดโครงการสำหรับ
 - (1) แก้ไขสิ่งที่จะนำไปสู่ขวัญดี
 - (2) เสริมสร้างสิ่งที่จะนำไปสู่ขวัญดี
- 5) ติดตามและประเมินผลโครงการสร้างขวัญ
 - (1) โดยการตรวจสอบโครงการเป็นครั้งคราว
 - (2) โดยการตรวจสอบกิจกรรมของบุคลากรเป็นครั้งคราว

จะเห็นได้ว่าการเสริมสร้าง และบำรุงขวัญในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ควรเริ่มจากการปลูกฝังทัศนคติที่ดีในการทำงานให้ทุกคนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ส่งเสริมให้ทุกคนรักสามัคคีกัน ให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน ร่วมกันพัฒนางานของตนเองและส่วนรวม ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีและยึดมั่นในหลักคุณธรรมตลอดจนให้ความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเสมอภาค

2.9 การวัดขวัญและกำลังใจ

ขวัญเป็นนามธรรม เป็นสิ่งที่มองไม่เห็นด้วยตา สัมผัสไม่ได้ แต่เป็นความรู้สึกที่ซ่อนเร้นอยู่ในจิตใจของแต่ละบุคคล การที่จะวัดด้วยเครื่องมือธรรมดาจึงไม่สามารถทำได้ อาจทำได้เพียงเพื่อรู้ว่าคุณค่าหรือบุคคลไม่อาจวัดปริมาณเป็นหน่วยด้วยเครื่องชั่งตวงใด ๆ ทั้งสิ้น เพราะขวัญเป็นนามธรรม ไม่มีขนาดและรูปร่าง (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526)

การวัดขวัญและกำลังใจนั้น ได้มีความคิดเห็นแตกต่างกันออกไป ส่วนมากจะขึ้นกับเรื่องนั้น ๆ ที่จะศึกษาและขึ้นอยู่กับกลุ่มคนและสภาพแวดล้อมที่จะวัดเป็นสำคัญ

วัฒนา สุตรสุวรรณ (2521) ได้ให้แนวทางทางในการพิจารณาว่าขวัญกำลังใจของคนในหน่วยงานดีหรือไม่ดีมีลักษณะดังนี้

- 1) ลักษณะที่แสดงว่าคนในหน่วยงานมีขวัญดี
 - (1) บรรยากาศในหน่วยงานแจ่มใสร่าเริง
 - (2) งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ถูกต้องและเชื่อถือได้

- (3) สมาชิกในหน่วยงานมีความสนใจดีหรือสนุกเพลิดเพลินกับงานของเขา
- (4) สมาชิกในหน่วยงานจะให้ข้อเสนอแนะ ในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
- (5) สมาชิกในหน่วยงานจะทำการวิพากษ์วิจารณ์หรือให้ความคิดเห็นด้วยความ

บริสุทธิ์ใจ

- (6) สมาชิกในหน่วยงาน จะยอมรับการมอบหมายงานพิเศษเพิ่มเติมด้วยความยินดี
- (7) สมาชิกในหน่วยงานพร้อมที่จะช่วยเหลือเป็นกรณีพิเศษในยามฉุกเฉินรีบด่วน
- (8) สมาชิกในหน่วยงานยังคงดำรงสภาพความเป็นปกติสุขอยู่ตามเดิม แม้จะมี

เหตุการณ์ผิดปกติเกิดขึ้นก็ตาม

2) ลักษณะที่แสดงว่าในหน่วยงานมีขวัญไม่ดี

- (1) การลาออกจากงาน หรือแยกย้ายไปอยู่ที่อื่นด้วยความสมัครใจ ในอัตราที่เพิ่มขึ้นอย่างผิดปกติ
- (2) มีการขาด การลามากขึ้นผิดปกติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะที่ปริมาณงานที่มีปริมาณงานที่จะต้องทำมาก
- (3) มีความผิดพลาดและไม่ถูกต้องมากขึ้นผิดปกติ
- (4) มีความเฉื่อยชา ความเงียบบงาในการปฏิบัติงานสูงขึ้นเรื่อย ๆ
- (5) มีการทะเลาะเบาะแว้งในหมู่สมาชิกของหน่วยงาน
- (6) ผู้ได้บังคับบัญชามีความเย็นชาต่อผู้บังคับบัญชา
- (7) มีการไม่เชื่อฟัง ไม่อ่อนน้อม ไม่สุภาพ หรือขัดคำสั่งผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ๆ
- (8) มีการแสดงออกซึ่งความไม่พอใจ เพื่อผู้ได้บังคับบัญชาได้รับการวิพากษ์

วิจารณ์

- (9) ผู้ได้บังคับบัญชาไม่สนใจหรือเอาใจใส่ต่อผู้อื่น ไม่พูดจาด้วย การติดต่อเพื่อนร่วมงานกระทำด้วยความรีบร้อน

- (10) ผู้ได้บังคับบัญชาเดินเตร่ไปเตร่มาด้วยความขี้เกียจ หรือลุ่ม ๆ คล่ำ ๆ

งานอยู่เสมอ แต่งานไม่สำเร็จสักที ดูคล้ายกับว่าเขาอยู่อยู่ตลอดเวลา

- (11) มีคำร้องทุกข์หรือร้องเรียนจากประชาชนมากผิดปกติ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) เสนอเครื่องมือและการตรวจสอบขวัญในการทำงานของบุคคลในองค์การอาจทำได้ดังต่อไปนี้

1) ระดับความสม่ำเสมอของผลงาน การที่ผลงานในความรับผิดชอบของหน่วยงาน หรือองค์การลดลงโดยรวดเร็ว หรือลดแล้วไม่ยอมขึ้นสู่ระดับปกติอีกเป็นเวลานาน ย่อมเป็น เครื่องชี้ให้เห็นถึงความบกพร่องของการทำงาน ซึ่งอาจจะเนื่องมาจากขวัญของผู้ปฏิบัติงานก็ได้

2) การขาดงานหรือความเฉื่อยชา ขวัญดีแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการทำงานและความตั้งใจในการทำงาน การขาดงานหรือลางานบ่อย ๆ ของคนในองค์การย่อม กระทบกระเทือนต่อผลผลิตและประสิทธิภาพของการทำงาน การขาดงานหรือลางานด้วย เหตุผลต่าง ๆ ควรได้รับการสนใจและนำสู่การวิเคราะห์ของฝ่ายบริหาร

3) การลาออกจากงานหรือการขอยกย้ายงาน แม้ว่าองค์การจะได้จัดสวัสดิการต่าง ๆ ไว้ให้หรือได้จัดระบบเงินเดือนค่าจ้างไว้อย่างเป็นธรรม รวมทั้งสถานการณ์แวดล้อมการทำงาน ไว้ดีแล้วก็ตาม แต่ยังมีคนงานลาออกหรือยกย้ายมาก ๆ ก็พอจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นระดับขวัญ ของผู้ปฏิบัติงานได้ว่า มีบางสิ่งบางอย่างผิดปกติไปเสียแล้ว

4) คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์ การร้องทุกข์ของคนงานก็ดี หรือบัตรสนเท่ห์กล่าวโทษ การทำงานของคนงานในองค์การก็ดี หากมีบ่อย ๆ เสมอ ก็น่าจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นระดับขวัญ ของผู้ปฏิบัติงานและเกิดความบกพร่องในงานนั้นแล้ว

5) การกรอกแบบสอบถาม การกรอกแบบสอบถามตามระยะเวลาอันเหมาะสม เช่น 4 เดือนต่อครั้ง หรือ 6 เดือนต่อครั้ง เป็นเครื่องมือที่ดีในการตรวจสอบสภาพขวัญของการ ทำงานโดยทั่วไปได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับลักษณะของคำถามและวิธีการที่จะสอบถาม วิธีนี้ อาจจะสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายอยู่บ้างแต่ก็คุ้มค่า

6) การสัมภาษณ์ วิธีที่จะทราบถึงภาพขวัญอีกวิธีหนึ่งคือ การสอบถามโดยวิธีสัมภาษณ์ การสนทนาโดยตรงจะทำให้ได้คำตอบตรงไปตรงมา วิธีนี้อาจจะได้คำตอบที่แปลความได้ชัดกว่า แบบสอบถาม

อุทัย ธรรมเตโช (2526) เสนอว่าการที่จะทราบว่าคนไหนในหน่วยงานขวัญดีหรือไม่ดี นั้น จะต้องอาศัยมาตรการตรวจสอบดังต่อไปนี้

1) ความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน คนที่มีขวัญดีจะมีความขยันหมั่นเพียรในการ ทำงานมีความกระตือรือร้นและมีความตั้งใจในการทำงาน ไม่ขาดงาน ไม่มาสาย ไม่ลาบ่อย คนที่มีขวัญไม่ดีก็คือ มีความหมดหวัง ท้อแท้ในการทำงาน ขาดความกระตือรือร้น ขาดงานหรือ ลางานบ่อย ๆ

2) ความสม่ำเสมอของผลงาน ผลงานดีและสม่ำเสมอหรือดีขึ้น แสดงว่ามีขวัญดี แต่ถ้าระดับผลงานต่ำลงหรือเคยมีผลงานดีแต่ต่อมาผลงานต่ำลง ก็แสดงว่าขวัญไม่ดี

3) คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์ ถ้ามีคำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์กล่าวโทษบ่อย ๆ แสดงว่าขวัญภายในองค์กรนั้นไม่ดี

4) อัตราการเข้าออกจางาน มีการย้ายโอนหรือเข้าออกจางานบ่อย แสดงว่าในหน่วยงานมีขวัญไม่ดี

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

สรุปได้ว่า ขวัญกำลังใจเป็นสภาวะแห่งจิตใจของสมาชิกในกลุ่มหรือองค์กร ซึ่งแต่ละคนจะแสดงออกด้วยความสนใจ กระตือรือร้นในการทำงาน ขวัญกำลังใจเป็นเสมือนปัจจัยหลักที่จะทำให้สมาชิกเสียสละให้แก่หน่วยงานหากองค์กรใดสมาชิกมีขวัญกำลังใจต่ำก็เป็นที่คาดหมายได้ว่ากิจการขององค์กรย่อมไม่บรรลุผล ดังนั้นการเสริมสร้างขวัญกำลังใจจึงเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารในหน่วยงาน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1) สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน ซึ่งทัศนคตินี้หมายถึงความรู้สึกหรืออารมณ์ที่จะกระทำในทางรับหรือปฏิเสธต่อบุคคล กลุ่มชน สถานการณ์หรือค่านิยมใด ดังนั้นทัศนคติที่ดีต่อการทำงานร่วมกันของผู้ใต้บังคับบัญชาจึงเป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่จะได้รับการเสริมสร้างให้มีขึ้นในหน่วยงาน

2) กำหนดมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น จัดให้มีระบบการประเมินผลงานเพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน เพราะการสร้างมาตรฐานดังกล่าวย่อมสามารถป้องกันความลำเอียง และข้อครหาอันจะเป็นทางนำไปสู่การเสื่อมขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานได้

3) เงินเดือนและค่าจ้าง รายได้ที่เหมาะสมเพียงพอต่อการดำรงชีพจะก่อให้เกิดความพึงพอใจและขวัญกำลังใจในการทำงาน

4) ความพึงพอใจในการทำงาน ขวัญกำลังใจเกิดจากความรู้สึกพอใจในงานที่ทำการเปิดโอกาสให้คนได้ใช้ความชำนาญ และความคิดริเริ่มจะทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจและเกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน

5) ความเป็นส่วนหนึ่งของงาน โดยทั่วไปคนเรามีความต้องการอยู่ร่วมกันในสังคมและต้องการยอมรับนับถือจากสมาชิกในกลุ่ม เมื่อสมาชิกในแต่ละกลุ่มให้การยอมรับกันก็จะทำให้กลุ่มรวมกันได้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน ขวัญกำลังใจของกลุ่มก็ดีขึ้นไปด้วย ส่งผลถึงขวัญกำลังใจโดยรวมขององค์การ

6) สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสิ่งจูงใจทำให้เกิดขวัญกำลังใจที่ดี จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องหาทางจูงใจให้เกิดการทำงานด้วยความสมัครใจและเข้าใจกัน

การเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องให้ความสำคัญ ซึ่งสิ่งนี้สามารถสังเกตและวัดได้ Moore และ Burns ได้สร้างแบบสอบถามเพื่อวัดขวัญกำลังใจที่มีประสิทธิภาพ สามารถนำไปใช้ได้อย่างกว้างขวางผู้วิจัยจะใช้แบบวัดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างประจำในระดับคณะของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ซึ่งจะปรับปรุงจากแบบของ Moore และ Burns

2.10 ประโยชน์ที่ได้จากการศึกษาขวัญในการทำงาน

อารี เพชรผุด (2530) กล่าวว่า การศึกษาขวัญในการทำงานนั้นจะช่วยให้เกิดประโยชน์หลายประการ ดังนี้

1) ผู้บริการจะได้ทราบถึงระดับขวัญขององค์การ โดยศึกษาเฉพาะลงไปเกี่ยวกับด้านใดด้านหนึ่งกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ

2) เมื่อมีการศึกษาขวัญในการทำงาน ก็ต้องมีการติดต่อกันระหว่างผู้สำรวจกับคนงาน ที่ถูกสำรวจ และเมื่อเปิดโอกาสให้คนงานแสดงความคิดเห็นในแบบสอบถามหรือจากการที่ไป สัมภาษณ์คนงาน ทำให้คนงานได้แสดงสิ่งที่เขารู้สึกอัดอั้นตันใจหรือไม่สบายออกมา และทำให้ คนงานมีความรู้สึกว่าย้ายบริหารสนใจพวกเขา ทำให้พวกเขามีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บริหารมากขึ้น

3) ทำให้มีการปรับปรุงและเปลี่ยนเจตคติในระดับผู้บริหาร ยิ่งถ้าการสำรวจศึกษาขวัญ นี้กระทำโดยบุคคลภายนอกองค์การ จะยิ่งทำให้ผู้บริหารหรือผู้จัดการต้องระมัดระวังมากขึ้น

4) การศึกษาขวัญจะบอกผลให้ทราบว่าบุคคลในองค์การ หรือคนงานนั้นต้องได้รับการ ฝึกอบรมเพิ่มเติมทางไหนบ้าง เพราะจากผลการศึกษาจากคนงานจะสะท้อนให้เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อเขาอย่างไรบ้าง

5) การศึกษาขวัญจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายสหพันธ์กรรมกรเพราะทั้ง สองฝ่ายมักจะโต้เถียงกันเรื่องความต้องการของคนงาน แต่ถ้าไม่มีการศึกษาก็จะไม่มีใครรู้ ข้อเท็จจริง ดังนั้น การศึกษาขวัญก็จะให้ข้อมูลแก่ทั้งสองฝ่ายเป็นอย่างดี

อุทัย ธรรมเดโช (2520) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของขวัญ ที่มีต่อการบริหารงานดังนี้

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

2.11 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประทีป เล้ารัตนอารีย์ (2524) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "ขวัญของอาจารย์มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ 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

สุบิน ฉัตรดอน (2532) ศึกษาขวัญกำลังใจของข้าราชการและลูกจ้างประจำของมหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า ข้าราชการมหาวิทยาลัยขอนแก่นมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ "ปานกลาง" เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของขวัญกำลังใจของข้าราชการมหาวิทยาลัยขอนแก่น จำแนกตามเพศ อายุ อายุราชการ ระดับการศึกษา ลักษณะของงานที่ปฏิบัติตามตำแหน่งที่บรรจุ หน่วยงานที่สังกัดและระดับ ปรากฏว่าขวัญกำลังใจของข้าราชการมหาวิทยาลัยขอนแก่นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ลูกจ้างประจำมหาวิทยาลัยขอนแก่น มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ "ปานกลาง" เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของขวัญกำลังใจของลูกจ้างประจำมหาวิทยาลัยขอนแก่นจำแนกตามเพศ อายุ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ระดับการศึกษา ลักษณะงานที่ปฏิบัติตามตำแหน่งที่บรรจุ หน่วยงานที่สังกัด ปรากฏว่า 1) ลูกจ้างประจำทั้งเพศชายและเพศหญิง และลูกจ้างประจำที่มีอายุแตกต่างกันมีขวัญกำลังใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) ลูกจ้างประจำที่มีอายุแตกต่างกันมีขวัญกำลังใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ปัจจัยที่มีอิทธิพลและมีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ และลูกจ้างประจำมหาวิทยาลัยขอนแก่น ได้แก่ ความเพียงพอของรายได้ ความยุติธรรมในหน่วยงาน เพื่อนร่วมงาน โอกาสก้าวหน้า ศักดิ์ศรีของอาชีพและสวัสดิการในหน่วยงาน

ประสพ รัตนคุณ (2533) ศึกษาขวัญกำลังใจของผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีขวัญกำลังใจโดยส่วนรวมอยู่ในระดับ "สูง" จากองค์ประกอบของขวัญกำลังใจ 6 ด้าน สามารถจัดอันดับความสำคัญจากสูงไปต่ำดังนี้ 1) ความรู้สึกรับผิดชอบในหน้าที่ 2) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน 3) ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน 4) ความรู้สึกประสบผลสำเร็จ 5) ความรู้สึกพอใจในการทำงานและ 6) ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน

บ้านาญ บำรุงรส (2534) ศึกษาขวัญกำลังใจของตำรวจภูธรในจังหวัดเลย พบว่าข้าราชการตำรวจภูธรในจังหวัดเลยมีสภาพขวัญกำลังใจโดยส่วนรวมอยู่ในระดับ "ปานกลาง" ในด้าน 1) สภาพการปฏิบัติงาน 2) การได้รับการยอมรับและรู้สึกประสบผลสำเร็จ 3) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา 4) โอกาสความก้าวหน้าของงาน 5) นโยบายและการบริการและ 6) สถานภาพทางสังคมและมีสภาพขวัญกำลังใจอยู่ในระดับ "ต่ำ" ในด้านเงินเดือนและสวัสดิการ

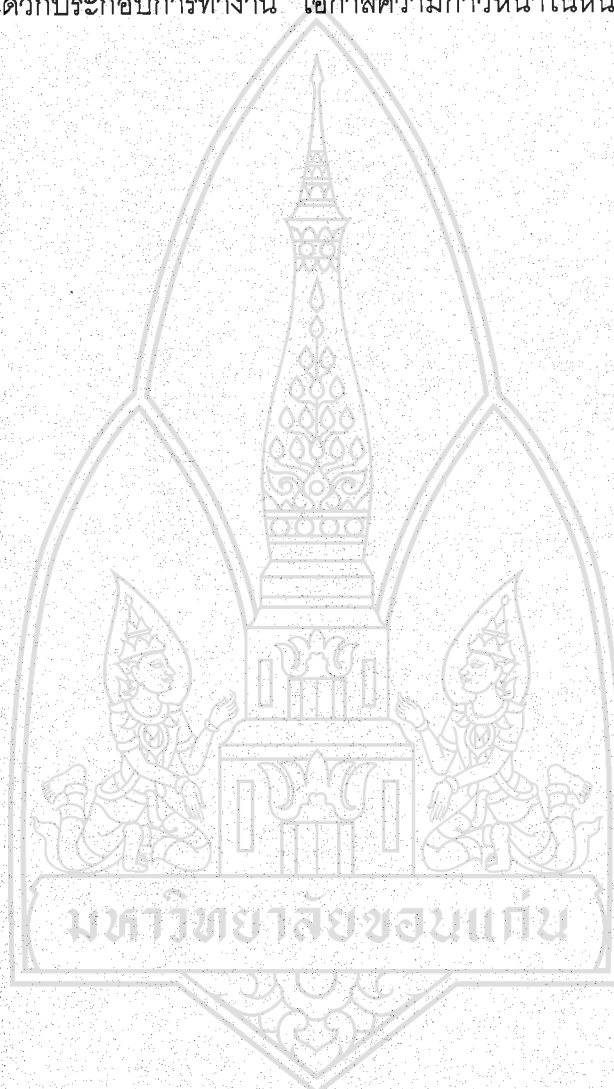
กำธร เศรษฐ์สกุล (2535) ศึกษาขวัญของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเขตการศึกษา 7 พบว่า ปัจจัยทั้ง 4 ด้าน คือ ปัจจัยด้านสถานภาพของบุคลากร ปัจจัยที่มีผลต่อการทำงาน และปัจจัยด้านบรรยากาศขององค์การ มีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับ "ปานกลาง" ส่วน ปัจจัยด้านความพึงพอใจในการทำงาน มีขวัญกำลังใจของบุคลากรอยู่ในระดับ "มาก"

เทียบ ทานกระโทก (2535) ศึกษาขวัญกำลังใจของทหารสาายงานสัสดี ภายใต้ความรับผิดชอบของมณฑลทหารบกที่ 23 พบว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของทหารสาายงานสัสดีภายใต้ความรับผิดชอบของมณฑลทหารบกที่ 23 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจในระดับ "มาก" ได้แก่ 1) รายได้และสวัสดิการ 2) ความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ส่วนปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจในระดับ "ปานกลาง" ได้แก่ 1) ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน 2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน 3) การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา 4) สภาพการปฏิบัติงาน 5) สถานภาพทางสังคม 6) การอยู่ห่างไกลครอบครัว 7) ความรู้สึกของประชาชนที่มีต่อภาพพจน์ของทหารสาายงานสัสดี 8) สถานที่พักอาศัย และ 9) ภาระหน้าที่ต่อครอบครัว และปัจจัยที่มีผลกระทบ "น้อย" ได้แก่ ระดับหน่วยงานที่ปฏิบัติงาน

ชัยวัฒน์ สุธีรไกรลาศ (2537) ศึกษาขวัญของครูโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาในเขตการศึกษา 7 พบว่า ระดับขวัญของครูโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา ในเขตการศึกษา 7 โดยส่วนรวมอยู่ในระดับ "ปานกลาง"

สุพัตรา ครองยุทธ และคณะ (2538) ศึกษาขวัญกำลังใจของข้าราชการและลูกจ้างประจำในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า 1) ข้าราชการและลูกจ้างประจำในสำนักงานอธิการบดี มีขวัญกำลังใจอยู่ในระดับ "ปานกลาง" 2) ลูกจ้างประจำในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ "ปานกลาง" 3) ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น 5 อันดับแรก คือ โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน นโยบายและ

การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา รายได้และสวัสดิการ วัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก ประกอบการทำงาน และลักษณะงานที่ปฏิบัติ ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของลูกจ้างประจำในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น 5 อันดับแรก คือ รายได้และสวัสดิการ นโยบายและการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา วัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก ประกอบการทำงาน โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและลักษณะงานที่ปฏิบัติ



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาสภาพขวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอนในมหาวิทยาลัยขอนแก่น ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามหัวข้อดังต่อไปนี้

3.1 ลำดับขั้นตอนในการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวิธีการดำเนินการตามลำดับขั้นตอนในการวิจัยดังนี้

- 1) ศึกษาหลักการ ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2) ศึกษาสภาพการทำงานในปัจจุบันของข้าราชการสายสนับสนุนการสอนในมหาวิทยาลัยขอนแก่น
- 3) กำหนดกรอบความคิด หัวข้อปัญหา และวัตถุประสงค์การวิจัย
- 4) กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 5) สร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัย โดยปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
- 6) เสนอเครื่องมือต่อผู้เชี่ยวชาญ
- 7) ปรับปรุงเครื่องมือ
- 8) ทดลองและปรับปรุงเครื่องมือฉบับสมบูรณ์
- 9) เก็บรวบรวมข้อมูล
- 10) วิเคราะห์ข้อมูล
- 11) สรุปและรายงานผลการวิจัย

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยดังนี้

- 1) ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ข้าราชการสายสนับสนุนการสอนในมหาวิทยาลัยขอนแก่น จำนวน 427 คน จำแนกดังนี้

ก. สังกัดคณะ จำนวน 282 คน

ข. ไม่สังกัดคณะ ได้แก่ สังกัดศูนย์/สถาบัน/สำนัก/กอง จำนวน 145 คน

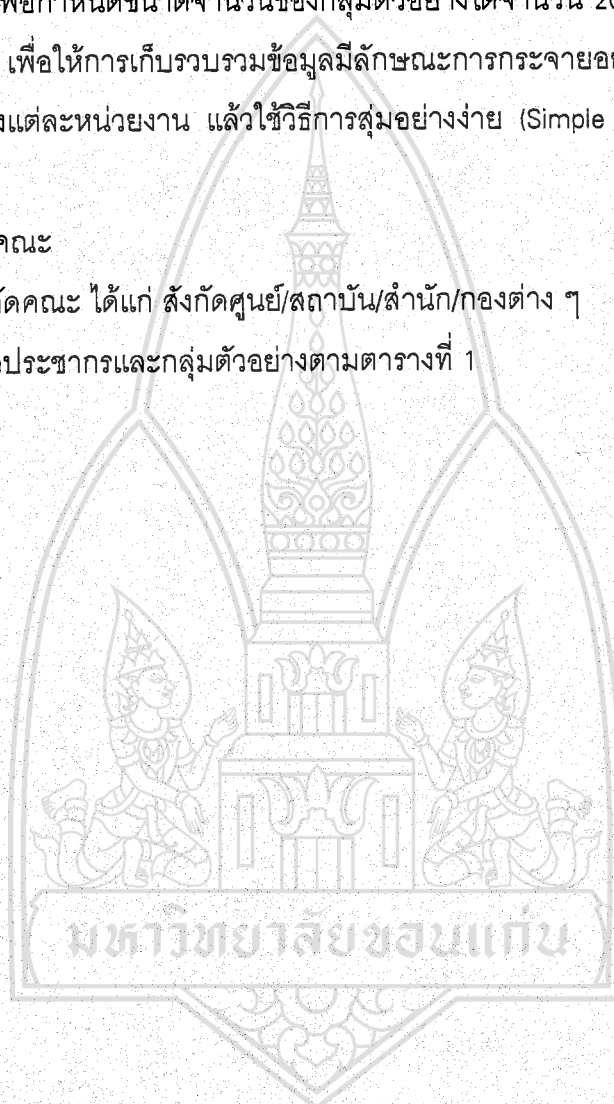
2) กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยได้ดำเนินการสุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ R.V. Krejcie และ D.W.Morgan เพื่อกำหนดขนาดจำนวนของกลุ่มตัวอย่างได้จำนวน 201 คน (อ้างถึงใน ประยูร อาษานาม, 2534) เพื่อให้การเก็บรวบรวมข้อมูลมีลักษณะการกระจายอย่างทั่วถึง ได้กำหนดตาม สัดส่วนประชากรของแต่ละหน่วยงาน แล้วใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) สุ่ม กลุ่มตัวอย่างดังนี้

ก. สังกัดคณะ จำนวน 132 คน

ข. ไม่สังกัดคณะ ได้แก่ สังกัดศูนย์/สถาบัน/สำนัก/กองต่าง ๆ จำนวน 69 คน

รายละเอียดประชากรและกลุ่มตัวอย่างตามตารางที่ 1



ตารางที่ 1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามหน่วยงาน

คณะ/หน่วยงาน	จำนวน	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
สังกัดคณะ		
- คณะวิทยาศาสตร์	21	10
- คณะเกษตรศาสตร์	53	25
- คณะวิศวกรรมศาสตร์	32	15
- คณะศึกษาศาสตร์	6	3
- คณะพยาบาลศาสตร์	7	3
- คณะแพทยศาสตร์	66	31
- คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	6	3
- คณะเทคนิคการแพทย์	9	4
- คณะสาธารณสุขศาสตร์	6	3
- คณะทันตแพทยศาสตร์	13	6
- คณะเภสัชศาสตร์	11	5
- คณะเทคโนโลยี	19	9
- คณะสัตวแพทยศาสตร์	18	9
- คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์	3	1
- คณะวิทยาการจัดการ	3	1
- คณะศิลปกรรมศาสตร์	2	1
- บัณฑิตวิทยาลัย	7	3
รวม	282	132

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามหน่วยงาน (ต่อ)

คณะ/หน่วยงาน	หน่วยงาน	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ไม่สังกัดคณะ		
- สำนักงานอธิการบดี	45	21
- สำนักวิทยบริการ	48	23
- สำนักทะเบียนและประเมินผล	12	6
- สถาบันวิจัยและพัฒนา	22	11
- ศูนย์คอมพิวเตอร์	11	5
- ศูนย์การศึกษาต่อเนื่อง	5	2
- ศูนย์หัวใจสิริกิติ์ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	2	1
รวม	145	69
รวมทั้งสิ้น	427	201

แหล่งข้อมูล : งานทะเบียนประวัติ กองการเจ้าหน้าที่ ดำรวจเมื่อวันที่ 10 มิถุนายน 2539

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมีการสร้างลักษณะและคุณภาพ ดังนี้

1) การสร้างเครื่องมือวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือ โดยศึกษาหลักการ ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กำหนดกรอบความคิดในการสร้างเครื่องมือ และนำเสนอร่างเครื่องมือต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อขอความเห็นชอบและตรวจสอบปรับปรุง

2) ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นเครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง แบ่งออกเป็น 5 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ

(Checklist) ประกอบด้วย

- (1) เพศ
- (2) สถานภาพ
- (3) ระดับตำแหน่ง
- (4) หน่วยงานที่สังกัด
- (5) ระดับการศึกษา
- (6) ระยะเวลารับราชการในมหาวิทยาลัยขอนแก่น
- (7) ที่พักอาศัยเพื่อปฏิบัติงานในปัจจุบัน
- (8) พาหนะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
- (9) จำนวนคนที่อยู่ในความอุปการะ

ตอนที่ 2 สภาพขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า

(Rating scale) 5 ระดับ ประกอบด้วย 6 ด้าน ดังนี้

- (1) สภาพการปฏิบัติงาน
- (2) รายได้และสวัสดิการ
- (3) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
- (4) ความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้า
- (5) ความสัมพันธ์และการยอมรับในหน่วยงาน
- (6) ผู้บังคับบัญชา

ตอนที่ 3 พฤติกรรมที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า

(Rating scale) 5 ระดับ จำนวน 20 ข้อคำถาม

ตอนที่ 4 อิทธิพลของปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจ เป็นแบบจัดลำดับ (Ranking)

โดยให้เลือกมา 5 ข้อ ประกอบด้วย

- (1) หนี้สิน
- (2) รายได้และผลตอบแทน
- (3) ความยุติธรรมในหน่วยงาน
- (4) ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา
- (5) โอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพ
- (6) สวัสดิการ
- (7) การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา
- (8) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติงาน
- (9) สภาพการปฏิบัติงานและสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ
- (10) ความพอใจในงานที่ปฏิบัติ

ตอนที่ 5 แนวทางในการสร้างขวัญกำลังใจเป็นแบบจัดลำดับ (Ranking)

ประกอบด้วยข้อคำถาม 10 ข้อคำถาม โดยให้เลือกมา 5 ข้อ

3) คุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ดังนี้

(1) นำเครื่องมือที่สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) และความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity)

(2) นำเครื่องมือที่ตรวจสอบแล้วไปทดลอง (Try - out) ในคณะ/หน่วยงาน ในมหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง 30 คน แล้วนำผลที่ได้ไปหาสัมประสิทธิ์ความเที่ยง (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (r_{α}) ของ Cronbach (อ้างถึงในประยูร อาษานาม, 2534) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของแบบสอบถาม เท่ากับ .92

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยผู้วิจัยขอความร่วมมือจากคณะ/หน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยขอนแก่น ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลเอง โดยส่งแบบสอบถามให้แก่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 201 ชุด เก็บคืนได้ 185 ชุด คิดเป็นร้อยละ 92.00

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS/PC+ คำนวณวิเคราะห์ค่าสถิติดังนี้

1) ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ

2) ข้อมูลเกี่ยวกับการวัดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยมีเกณฑ์การแปลผลข้อมูล 5 ระดับ ดังนี้

4.51 - 5.00 หมายถึง มีขวัญกำลังใจสูงที่สุด

3.51 - 4.50 หมายถึง มีขวัญกำลังใจสูง

2.51 - 3.50 หมายถึง มีขวัญกำลังใจปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายถึง มีขวัญกำลังใจต่ำ

1.00 - 1.50 หมายถึง มีขวัญกำลังใจต่ำที่สุด

3) การเปรียบเทียบขวัญกำลังใจตามตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคล โดยใช้สถิติทดสอบ t-test, F-test และเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ โดยวิธีของ Scheffe

4) พฤติกรรมที่แสดงอาการขาดขวัญกำลังใจ โดยหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยมีเกณฑ์การแปลผลข้อมูล 5 ระดับดังนี้

4.51 - 5.00 หมายถึง มากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายถึง มาก

2.51 - 3.50 หมายถึง ปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายถึง น้อย

1.00 - 1.50 หมายถึง น้อยที่สุด

5) อิทธิพลของปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจ และแนวทางในการสร้างขวัญกำลังใจ ใช้วิธีแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละและนำเสนอในรูปตารางประกอบความเรียง

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ส่งไป จำนวน 201 ชุด ได้รับแบบสอบถามกลับคืน 185 ชุด คิดเป็นร้อยละ 92.00 นำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรม SPSS/PC+ และผลการวิเคราะห์ข้อมูลจะได้นำเสนอต่อหัวข้อต่อไปนี้

- 4.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 4.2 สภาพขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
- 4.3 เปรียบเทียบขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
- 4.4 พฤติกรรมที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน
- 4.5 อิทธิพลของปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจ
- 4.6 แนวทางในการสร้างขวัญกำลังใจ

ดังจะได้นำเสนอรายละเอียดต่อไปนี้

4.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืน จำนวน 185 ชุด สามารถนำมาวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวน (n=185)	ร้อยละ
1. เพศ		
1) ชาย	85	45.90
2) หญิง	100	54.10
2. สถานภาพสมรส		
1) โสด	77	41.60
2) สมรส	106	57.30
3) หย่า/หม้าย	2	1.10
3. ระดับตำแหน่ง		
1) ระดับ 3-5	100	54.10
2) ระดับ 6-8	85	45.90
4. หน่วยงานที่สังกัด		
1) คณะ	120	64.90
2) ศูนย์/สถาบัน/สำนัก/กอง	65	35.10
5. ระดับการศึกษา		
1) ต่ำกว่าปริญญาตรี	10	5.40
2) ปริญญาตรี	126	68.10
3) ปริญญาโท	49	26.50

ตารางที่ 2 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน (n=185)	ร้อยละ
6. ระยะเวลารับราชการในมหาวิทยาลัยขอนแก่น		
1) 1 - 5 ปี	47	25.40
2) 6 - 10 ปี	43	23.20
3) 11 - 15 ปี	45	24.20
4) 16 - 20 ปี	36	19.50
5) 21 - 25 ปี	8	4.40
6) 25 ปีขึ้นไป	6	3.30
7. ที่พักอาศัยเพื่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน		
1) บ้านพักส่วนตัว	75	40.50
2) บ้านพักในมหาวิทยาลัย	99	53.60
3) บ้านเช่า	11	5.90
8. พาหนะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน		
1) รถยนต์	127	68.60
2) รถจักรยานยนต์	12	6.50
3) รถประจำทาง	46	24.90
9. จำนวนคนที่อยู่ในความอุปการะ		
1) 1 - 3 คน	139	75.10
2) 4 - 6 คน	23	12.40
3) 7 - 9 คน	2	1.10
4) ไม่มีคนที่อยู่ในความอุปการะ	21	11.40

จากตารางที่ 2 พบว่า ข้าราชการสายสนับสนุนการสอนในมหาวิทยาลัยขอนแก่น ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 54.10 สถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 57.30 ดำรงตำแหน่งในระดับ 3-5 คิดเป็นร้อยละ 54.10 สังกัดคณะ คิดเป็นร้อยละ 64.90 ระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 68.10 ระยะเวลารับราชการในมหาวิทยาลัยขอนแก่น อยู่ระหว่าง 1-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.4 พักอาศัยในมหาวิทยาลัย คิดเป็นร้อยละ 53.60 พาหนะที่ใช้ในการปฏิบัติงานเป็นรถยนต์ คิดเป็นร้อยละ 68.6 และมีคนอยู่ในความอุปการะระหว่าง 1-3 คน คิดเป็นร้อยละ 75.10

4.2 สภาพขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสายสนับสนุนการสอนในมหาวิทยาลัยขอนแก่น จำแนกออกเป็นรายด้านดังนี้ 1) สภาพการปฏิบัติงาน 2) รายได้และสวัสดิการ 3) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน 4) ความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้า 5) ความสัมพันธ์และการยอมรับในหน่วยงาน และ 6) ผู้บังคับบัญชา ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยภาพรวมและรายด้าน ดังปรากฏรายละเอียดในตารางที่ 3-9 ดังนี้

ตารางที่ 3 ขวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอน โดยภาพรวม

สภาพขวัญกำลังใจ	ระดับขวัญกำลังใจ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
1) สภาพการปฏิบัติงาน	3.49	.58	ปานกลาง
2) ความสัมพันธ์และการยอมรับในหน่วยงาน	3.47	.48	ปานกลาง
3) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	3.43	.72	ปานกลาง
4) ผู้บังคับบัญชา	3.16	.71	ปานกลาง
5) ความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้า	2.97	.67	ปานกลาง
6) รายได้และสวัสดิการ	2.66	.58	ปานกลาง
รวม	3.20	.46	ปานกลาง

จากตารางที่ 3 พบว่า โดยภาพรวมและรายด้าน ข้าราชการสายสนับสนุนการสอนมีขวัญกำลังใจอยู่ในระดับ "ปานกลาง" ทุกด้าน เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า องค์ประกอบของขวัญกำลังใจอันดับแรกคือ ด้านสภาพการปฏิบัติงานและอันดับสุดท้ายคือ ด้านรายได้และสวัสดิการ

ตารางที่ 4 ขวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอน ด้านสภาพการปฏิบัติงาน

สภาพการปฏิบัติงาน	ระดับขวัญกำลังใจ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
1) มีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในงานที่ถนัด	3.59	.82	สูง
2) มีสถานที่ทำงานที่เหมาะสมและสะดวก	3.57	.91	สูง
3) มีอุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวก	3.43	.79	ปานกลาง
4) มีความเป็นอิสระในการแสดงความคิดเห็น	3.37	.73	ปานกลาง
รวม	3.49	.58	ปานกลาง

จากตารางที่ 4 พบว่า ข้าราชการสายสนับสนุนการสอนในด้านสภาพการปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจอยู่ในระดับ "ปานกลาง" ยกเว้นการมีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในงานที่ถนัด รองลงมาเกี่ยวกับการมีสถานที่ทำงานที่เหมาะสมและสะดวกอยู่ในระดับ "สูง"

ตารางที่ 5 ขวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอน ด้านรายได้และสวัสดิการ

รายได้และสวัสดิการ	ระดับขวัญกำลังใจ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
1) ได้รับค่าตอบแทนเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่	3.02	.74	ปานกลาง
2) ได้รับสวัสดิการเหมาะสมกับความต้องการ	3.02	.79	ปานกลาง
3) มีการจัดงานเลี้ยงหรือพบปะสังสรรค์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาในหน่วยงาน	2.50	.85	ต่ำ
4) ได้รับการสนับสนุนด้านที่พักและนันทนาการ	2.11	.87	ต่ำ
รวม	2.66	.58	ปานกลาง

จากตารางที่ 5 พบว่า ข้าราชการสายสนับสนุนการสอนในด้านรายได้และสวัสดิการมีขวัญกำลังใจอยู่ในระดับ "ปานกลาง" ยกเว้นเรื่องการจัดงานเลี้ยงหรือพบปะสังสรรค์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาในหน่วยงาน และการสนับสนุนด้านที่พักและนันทนาการ อยู่ในระดับ "ต่ำ"

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ตารางที่ 6 ขั้วกำกับใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอน ด้านความพึงพอใจ
ในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	ระดับขั้วกำกับใจ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
1) รู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนี้	3.58	.78	สูง
2) พพอใจในบรรยากาศที่เป็นมิตรในที่ทำงาน	3.46	.84	ปานกลาง
3) พพอใจที่จะปฏิบัติงานในหน่วยงานที่ท่านปฏิบัติ อยู่ในปัจจุบัน	3.42	.89	ปานกลาง
4) พพอใจที่จะปฏิบัติงานในสายงานนี้ต่อไป โดยไม่คิดถึงการย้ายหรือลาออก	3.27	.93	ปานกลาง
รวม	3.43	.72	ปานกลาง

จากตารางที่ 6 พบว่า ข้าราชการสายสนับสนุนการสอนมีขั้วกำกับใจในด้านความ
พึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ "ปานกลาง" ยกเว้น ความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานใน
หน่วยงานที่ปฏิบัติอยู่ในระดับ "สูง"

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ตารางที่ 7 ขวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอน ด้านความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้า

ความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้า	ระดับขวัญกำลังใจ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
1) คิดว่างานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันจะช่วยให้มีโอกาสก้าวหน้า	3.08	.65	ปานกลาง
2) ได้รับการสนับสนุนเลื่อนตำแหน่ง	2.97	.82	ปานกลาง
3) ได้รับความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ	2.96	.82	ปานกลาง
4) ได้รับการสนับสนุนในการศึกษา/ดูงานและฝึกอบรม	2.88	.89	ปานกลาง
รวม	2.97	.67	ปานกลาง

จากตารางที่ 7 พบว่า ข้าราชการสายสนับสนุนการสอนมีขวัญกำลังใจในด้านความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้าอยู่ในระดับ "ปานกลาง" ทุกรายการ อันดับสุดท้าย คือ การสนับสนุนในการศึกษาดูงานและฝึกอบรม

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ตารางที่ 8 ขั้วกำกับใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอน ด้านความสัมพันธ์และการยอมรับในหน่วยงาน

ความสัมพันธ์และการยอมรับในหน่วยงาน	ระดับขั้วกำกับใจ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
1) ได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากเพื่อนร่วมงาน	3.58	.65	สูง
2) ได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเมื่อมีงานเร่งด่วนหรือเกิดปัญหา	3.51	.70	สูง
3) คิดว่าผลงานเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน	3.49	.58	ปานกลาง
4) คิดว่าผลงานเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา	3.39	.65	ปานกลาง
5) ได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลภายนอก	3.37	.58	ปานกลาง
รวม	3.47	.48	ปานกลาง

จากตารางที่ 8 พบว่า ข้าราชการสายสนับสนุนการสอนมีขั้วกำกับใจในด้านความสัมพันธ์และการยอมรับในหน่วยงานอยู่ในระดับ "ปานกลาง" ยกเว้นการได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากเพื่อนร่วมงานและได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเมื่อมีงานเร่งด่วนหรือเกิดปัญหาอยู่ในระดับ "สูง"

ตารางที่ 9 ขวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอน ด้านผู้บังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชา	ระดับขวัญกำลังใจ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
1) ผู้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน	3.40	.58	ปานกลาง
2) ผู้บังคับบัญชาให้ความใกล้ชิดและเป็นกันเองในการปฏิบัติงาน	3.17	.85	ปานกลาง
3) ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	3.16	.84	ปานกลาง
4) ผู้ได้บังคับบัญชาให้ความเป็นธรรมในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น	3.08	.82	ปานกลาง
5) ผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่างที่ดี	3.07	.95	ปานกลาง
6) ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาในเรื่องต่าง ๆ	3.06	.84	ปานกลาง
รวม	3.16	.71	ปานกลาง

จากตารางที่ 9 พบว่า ข้าราชการสายสนับสนุนการสอนมีขวัญกำลังใจในด้านผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับ "ปานกลาง" อันดับแรกคือ ผู้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงานและอันดับสุดท้ายคือ ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาในเรื่องต่าง ๆ

4.3 เปรียบเทียบขวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอน

การเปรียบเทียบระดับขวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอนในมหาวิทยาลัยขอนแก่น จำแนกตาม เพศ ระยะเวลารับราชการในมหาวิทยาลัยขอนแก่น หน่วยงานที่สังกัด และระดับตำแหน่ง ปรากฏผลการวิเคราะห์ตามลำดับต่อไปนี้

ตารางที่ 10 ผลการทดสอบความแตกต่างของขวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอน จำแนกตามเพศ

องค์ประกอบของขวัญกำลังใจ	เพศ				t
	ชาย		หญิง		
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1) สภาพการปฏิบัติงาน	3.49	.61	3.50	.56	0.11
2) รายได้และสวัสดิการ	2.71	.61	2.62	.56	1.12
3) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	3.49	.68	3.38	.75	1.09
4) ความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้า	2.98	.71	2.96	.65	0.17
5) ความสัมพันธ์และการยอมรับ ในหน่วยงาน	3.42	.51	3.50	.46	1.16
6) ผู้บังคับบัญชา	3.19	.71	3.13	.72	0.58
รวม	3.22	.48	3.19	.44	0.45

$p < .05$

จากตารางที่ 10 พบว่า ขวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอนในมหาวิทยาลัยขอนแก่น ทั้งเพศชายและเพศหญิงมีขวัญกำลังใจโดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 11 ผลการทดสอบความแตกต่างของขวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอน
จำแนกตามระยะเวลารับราชการ

องค์ประกอบของขวัญ กำลังใจ	ระยะเวลารับราชการในมหาวิทยาลัย												F
	1 - 5 ปี		6 - 10 ปี		11 - 15 ปี		16 - 20 ปี		20 - 25 ปี		25 ปีขึ้นไป		
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1) สภาพการปฏิบัติงาน	3.51	.60	3.45	.49	3.55	.64	3.49	.57	3.63	.48	3.08	.78	0.8230
2) รายได้และสวัสดิการ	2.80	.56	2.54	.58	2.76	.63	2.49	.57	2.69	.44	2.71	.49	1.7897
3) ความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงาน	3.51	.68	3.19	.70	3.48	.81	3.40	.70	3.91	.35	3.83	.34	2.3233*
4) ความมั่นคงและ โอกาสก้าวหน้า	3.19	.70	2.87	.50	2.93	.75	2.83	.77	3.09	.38	2.92	.20	1.6396
5) ผู้บังคับบัญชา	3.49	.56	3.39	.39	3.44	.55	3.63	.30	3.38	.60	3.17	.45	1.6712
6) ความสัมพันธ์และการ ยอมรับในหน่วยงาน	3.39	.68	2.94	.61	3.10	.91	3.13	.57	3.31	.40	3.19	.80	2.0428
รวม	3.33	.48	3.07	.32	3.21	.57	3.18	.43	3.33	.34	3.15	.27	1.6573

$P < .05$

จากตารางที่ 11 พบว่า ขวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอนในมหาวิทยาลัยขอนแก่น
จำแนกตามระยะเวลารับราชการในมหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยภาพรวมมีขวัญกำลังใจแตกต่างกันอย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อทดสอบเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความ
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธี Scheffe'
ไม่ปรากฏความแตกต่างกัน

ตารางที่ 12 ผลการทดสอบความแตกต่างของขวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอน
จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

องค์ประกอบของขวัญกำลังใจ	หน่วยงานที่สังกัด				t
	สังกัดคณะ		ไม่สังกัดคณะ		
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1) สภาพการปฏิบัติงาน	3.53	.55	3.42	.63	1.18
2) รายได้และสวัสดิการ	2.67	.62	2.65	.51	0.22
3) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	3.52	.74	3.27	.65	2.45*
4) ความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้า	3.00	.68	2.93	.67	0.59
5) ความสัมพันธ์และการยอมรับในหน่วยงาน	3.47	.50	3.46	.46	0.03
6) ผู้บังคับบัญชา	3.18	.75	3.11	.65	0.59
รวม	3.23	.47	3.15	.43	1.18

$p < .05$

จากตารางที่ 12 พบว่า ข้าราชการสายสนับสนุนการสอนในมหาวิทยาลัยขอนแก่น ที่สังกัดคณะและไม่สังกัดคณะ มีขวัญกำลังใจโดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อทดสอบเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยหน่วยงานที่สังกัดคณะ มีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 3.52$) มากกว่าไม่สังกัดคณะ ($\bar{X} = 3.27$)

ตารางที่ 13 ผลการทดสอบความแตกต่างของขวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอน
จำแนกตามระดับตำแหน่ง

องค์ประกอบของขวัญกำลังใจ	ระดับตำแหน่ง				t
	ระดับ 3-5		ระดับ 6-8		
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1) สภาพการปฏิบัติงาน	3.54	.57	3.44	.59	1.13
2) รายได้และสวัสดิการ	2.71	.59	2.60	.57	1.28
3) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	3.45	.72	3.41	.73	0.41
4) ความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้า	3.03	.69	2.90	.66	1.31
5) ความสัมพันธ์และการยอมรับในหน่วยงาน	3.46	.52	3.47	.44	0.12
6) ผู้บังคับบัญชา	3.25	.70	3.04	.72	2.05*
รวม	3.25	.46	3.15	.45	1.52

$p < .05$

จากตารางที่ 13 พบว่า ข้าราชการสายสนับสนุนการสอนในมหาวิทยาลัยขอนแก่น ที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน มีขวัญกำลังใจโดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $.05$ และเมื่อทดสอบเป็นรายด้าน พบว่า ด้านผู้บังคับบัญชามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $.05$

4.4 พฤติกรรมที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน

ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมเป็นรายด้าน ทั้ง 3 ด้าน 1) ด้านการปฏิบัติงาน 2) ด้านผู้บังคับบัญชา 3) ด้านเพื่อนร่วมงาน ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ปรากฏผลดังตารางที่ 14 - 16

ตารางที่ 14 พฤติกรรมที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ด้านการปฏิบัติงาน

ด้านการปฏิบัติงาน	ระดับพฤติกรรม		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
1) ความล่าช้าในการปฏิบัติงาน	3.11	.74	ปานกลาง
2) ขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	2.97	.88	ปานกลาง
3) ความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน	2.73	.66	ปานกลาง
4) ปริมาณงานลดลงอย่างเห็นได้ชัด	2.57	.80	ปานกลาง
5) ไม่สนใจที่จะพัฒนางาน	2.56	.98	ปานกลาง
6) มีการลาออกหรือย้ายไปอยู่ที่อื่นด้วยความสมัครใจ	2.31	1.00	น้อย
7) ไม่ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย	2.30	.80	น้อย
8) ขาดหรือลามากผิดปกติโดยเฉพาะในขณะที่มีงานต้องปฏิบัติมาก	2.28	.87	น้อย
รวม	2.60	.58	ปานกลาง

จากตารางที่ 14 พบว่า พฤติกรรมที่แสดงอาการขาดขวัญกำลังใจที่เกิดขึ้นในหน่วยงานในด้านการปฏิบัติงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับ "ปานกลาง" เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้าราชการสายสนับสนุนการสอนมีความล่าช้าในการปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมาเกี่ยวกับการขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ส่วนพฤติกรรมที่เกิดขึ้นน้อยที่สุด ได้แก่ การขาดหรือลามากผิดปกติโดยเฉพาะในขณะที่มีงานปฏิบัติมาก

ตารางที่ 15 พฤติกรรมที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ด้านผู้บังคับบัญชา

ด้านผู้บังคับบัญชา	ระดับพฤติกรรม		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
1) นินทาการทำงานของผู้บังคับบัญชา	2.83	.96	ปานกลาง
2) มีความเห็นชาต่อผู้บังคับบัญชา	2.50	.96	น้อย
3) ไม่เคารพนับถือต่อผู้บังคับบัญชา	2.38	1.02	น้อย
4) ได้เถียงกับผู้บังคับบัญชา	2.18	.91	น้อย
5) แสดงความก้าวร้าวต่อผู้บังคับบัญชา	2.04	.94	น้อย
6) ขัดคำสั่งผู้บังคับบัญชาเสมอ ๆ	1.94	.85	น้อย
รวม	2.31	.78	น้อย

จากตารางที่ 15 พบว่า พฤติกรรมที่เกิดขึ้นในหน่วยงานในด้านผู้บังคับบัญชา อยู่ในระดับ "น้อย" เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า พฤติกรรมที่เกิดขึ้นในหน่วยงานมากที่สุด ได้แก่ การนินทาการทำงานของผู้บังคับบัญชา รองลงมาได้แก่ การที่ข้าราชการสายสนับสนุนการสอนมีความเห็นชาต่อผู้บังคับบัญชา ส่วนพฤติกรรมที่เกิดขึ้นน้อยที่สุดได้แก่ การขัดคำสั่งผู้บังคับบัญชา

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ตารางที่ 16 พฤติกรรมที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ด้านเพื่อนร่วมงาน

ด้านเพื่อนร่วมงาน	ระดับพฤติกรรม		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลความ
1) มีคำร้องทุกข์หรือคำบ่นจากคนอื่น	2.67	.92	ปานกลาง
2) ไม่ให้ความช่วยเหลือเอื้ออาทรต่อผู้อื่น	2.50	.90	ปานกลาง
3) ไม่แสดงความคิดเห็นหรือให้คำปรึกษาหารือกับเพื่อนร่วมงาน	2.30	.87	น้อย
4) ไม่เข้าร่วมประชุมหรือพบปะสังสรรค์	2.08	.84	น้อย
5) ไม่สนใจหรือไม่เต็มใจจะสนทนากับเพื่อนร่วมงาน	2.04	.80	น้อย
6) ทะเลาะเบาะแว้งกับเพื่อนร่วมงาน	1.84	.79	น้อย
รวม	2.24	.65	น้อย

จากตารางที่ 16 พบว่า พฤติกรรมที่แสดงอาการขาดขวัญกำลังใจที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ในด้านเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับ "น้อย" เมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า พฤติกรรมที่เกิดขึ้นในหน่วยงานมากที่สุดเกี่ยวกับการมีคำร้องทุกข์หรือคำบ่นจากคนอื่น รองลงมา ได้แก่ การไม่ให้ความช่วยเหลือเอื้ออาทรต่อผู้อื่น ส่วนพฤติกรรมที่เกิดขึ้นน้อยที่สุด ได้แก่ การทะเลาะเบาะแว้งกับเพื่อนร่วมงาน

4.5 อิทธิพลของปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจ

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอนในมหาวิทยาลัยขอนแก่น ปรากฏผลดังตารางที่ 17

ตารางที่ 17 อิทธิพลของปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอน

อิทธิพลของปัจจัย	จำนวน	ร้อยละ
1) ความยุติธรรมในหน่วยงาน	142	76.8
2) โอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพ	134	72.4
3) รายได้และผลตอบแทน	122	65.9
4) ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา	102	55.1
5) ลักษณะการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา	101	54.6
6) หนี้สิน	89	48.1
7) สวัสดิการ	63	34.1
8) ความพอใจในงานที่ปฏิบัติโดยไม่คิดถึงการย้ายหรือลาออก	59	31.9
9) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	57	30.8
10) สภาพการปฏิบัติงานและสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ	56	30.3

จากตารางที่ 17 พบว่า อิทธิพลของปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอนในมหาวิทยาลัยขอนแก่น มากที่สุด เรียงลำดับความสำคัญ 5 อันดับแรก ได้แก่

- 1) ความยุติธรรมในหน่วยงาน
- 2) โอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพ
- 3) รายได้และผลตอบแทน
- 4) ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา และ
- 5) ลักษณะการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา

4.6 แนวทางในการสร้างขวัญกำลังใจ

ผลการวิเคราะห์แนวทางในการสร้างขวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอน
ปรากฏดังตารางที่ 18

ตารางที่ 18 แนวทางในการสร้างขวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอน

อิทธิพลของปัจจัย	จำนวน	ร้อยละ
1) ผู้บังคับบัญชาควรเป็นที่ปรึกษาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา	132	71.4
2) ผู้บังคับบัญชาควรมีความรู้ความสามารถและมีความ รับผิดชอบ	102	55.1
3) ประชุมชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงจุดหมายของงาน	101	54.6
4) การยกย่องชมเชยและให้กำลังใจผู้ปฏิบัติงาน	95	51.4
5) การทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับสวัสดิการเหมาะสม	94	50.8
6) ผู้บังคับบัญชาควรเป็นแบบอย่างที่ดี	92	49.7
7) การทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานตรงตามความรู้ ความสามารถและความถนัด	90	48.6
8) การทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติที่ดีต่องาน	77	41.6
9) การทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็น	71	38.4
10) สร้างความรู้สึกรักและหวงแหนให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน	71	38.4

จากตารางที่ 18 พบว่า แนวทางในการสร้างขวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุน
การสอนในมหาวิทยาลัยขอนแก่นสูงสุด 5 อันดับแรก ได้แก่

- 1) ผู้บังคับบัญชาควรเป็นที่ปรึกษาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2) ผู้บังคับบัญชาควรมีความรู้ความสามารถและมีความรับผิดชอบ
- 3) ประชุมชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงจุดหมายของงาน
- 4) การยกย่องชมเชยและให้กำลังใจผู้ปฏิบัติงาน
- 5) การทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับสวัสดิการเหมาะสม

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาสภาพขวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอนในมหาวิทยาลัยขอนแก่น ผู้วิจัยจะได้ดำเนินการสรุปผลการวิจัยดังมีหัวข้อต่อไปนี้

5.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

5.2 วิธีดำเนินการวิจัย

5.3 สรุปผลการวิจัย

5.4 อภิปรายผล

5.5 ข้อเสนอแนะ

ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

5.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1) ประเมินขวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอน
- 2) เปรียบเทียบขวัญกำลังใจของข้าราชการ จำแนกตามตัวแปรส่วนบุคคล
 - (1) เพศ
 - (2) ระยะเวลารับราชการในมหาวิทยาลัยขอนแก่น
 - (3) หน่วยงานที่สังกัด
 - (4) ระดับตำแหน่ง
- 3) ศึกษาพฤติกรรมที่แสดงอาการขาดขวัญกำลังใจ
- 4) ศึกษาอิทธิพลของปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจ
- 5) ศึกษาแนวทางในการสร้างขวัญกำลังใจ

5.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการสายสนับสนุนการสอนในมหาวิทยาลัยขอนแก่น จำนวน 427 คน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยได้ดำเนินการสุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ R.V.Krejcie และ D.W.Morgan กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ได้จำนวน 201 คน การได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย

2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง แบ่งออกเป็น 5 ตอน แล้วนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างและความตรงเชิงเนื้อหา แล้วปรับปรุงเครื่องมือหลังจากผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแล้วนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ได้ค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.92

3) การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยขอความร่วมมือจากคณะ/ศูนย์/สถาบัน /สำนักและกองในมหาวิทยาลัยขอนแก่น ได้แบบสอบถามกลับคืนมา 185 ชุด คิดเป็นร้อยละ 92.00

4) การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรม SPSS/PC⁺ คำนวณค่าสถิติคือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และนำมาแปลผลโดยใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ย

5.3 สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

- 1) สภาพขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ข้าราชการสายสนับสนุนการสอนในมหาวิทยาลัยขอนแก่น มีสภาพขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ “ปานกลาง”
- 2) ขวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอน จำแนกตามเพศ ระยะเวลา รับราชการ หน่วยงานที่สังกัดและระดับตำแหน่งไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
- 3) อาการขาดขวัญกำลังใจด้านการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ “ปานกลาง” ด้านผู้บังคับบัญชาและด้านเพื่อนร่วมงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับ “น้อย”
- 4) อิทธิพลของปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 5 ลำดับ
 - (1) ความยุติธรรมในหน่วยงาน
 - (2) โอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพ
 - (3) รายได้และผลตอบแทน
 - (4) ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา และ
 - (5) ลักษณะการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา

5) แนวทางในการสร้างขวัญกำลังใจ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 5 ลำดับ

- (1) ผู้บังคับบัญชาควรเป็นที่ปรึกษาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา
- (2) ผู้บังคับบัญชาควรมีความรู้ความสามารถและมีความรับผิดชอบ
- (3) ประชุมชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงจุดหมายของงาน
- (4) การยกย่องชมเชยและให้กำลังใจผู้ปฏิบัติงาน
- (5) การทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับสวัสดิการเหมาะสม

5.4 อภิปรายผล

การวิจัยสภาพขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสายสนับสนุนการสอน ในมหาวิทยาลัยขอนแก่น จากการศึกษาครั้งนี้ พบว่า มีประเด็นที่น่าสนใจและควรนำมาอภิปรายผลไว้ดังต่อไปนี้

1) สภาพขวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอน ในมหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า โดยภาพรวมขวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอน อยู่ในระดับ “ปานกลาง” ทุกด้าน ซึ่งอาจจะเนื่องมาจากสภาพปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนแปลงและเปิดโอกาสให้ข้าราชการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะในด้านสภาพการปฏิบัติงาน การได้ใช้ความรู้ความสามารถที่ตนถนัดอย่างเต็มกำลังความสามารถ ทำให้ขวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอนมีความพึงพอใจในระดับหนึ่ง ปัจจุบันมหาวิทยาลัยได้มีการเติบโตในด้านการก่อสร้างอาคารสถานที่ต่าง ๆ เพื่อให้เพียงพอต่อการขยายตัวของงานในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา ทำให้สถานที่ทำงานมีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน อีกประการหนึ่งอาจจะเนื่องมาจากนิสัยของคนไทยที่ไม่ค่อยจะชี้ชัดอะไรมากนักหรือขาดความเด็ดขาดในการตัดสินใจ สิ่งใดที่ไม่แน่ใจหรือไม่สามารถจะตัดสินใจได้มักจะให้ข้อมูลในลักษณะกลาง ๆ จึงเป็นปัญหาหนึ่งของการวิจัยในลักษณะ Rating scale ซึ่งจะต้องหลีกเลี่ยงการให้มีคำตอบปานกลางจะทำให้ไม่ได้คำตอบที่ชัดเจนถึงอย่างไรก็ตามถึงแม้ผลการวิจัยจะออกมาในลักษณะปานกลาง ซึ่งมีถึง 4 ด้านที่พึงพอใจในระดับสูง ไม่ว่าจะเป็นด้านสภาพการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.49$) ด้านความสัมพันธ์และการยอมรับในหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.47$) ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.43$) และด้านผู้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 3.16$) ส่วนความคิดเห็นในระดับปานกลางในระดับต่ำมีเพียง 2 ด้านคือ ด้านความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้า ($\bar{X} = 2.97$) และด้านรายได้และสวัสดิการ ($\bar{X} = 2.66$) ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ สุพัตรา ครองยุทธ และคณะ (2538) ชัยวัฒน์ สุธีโรกลาส (2537) บำนาญ บำรุงธ (2534) และสุบิน จัตรดอน ซึ่งพบว่า ระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับ “ปานกลาง”

ในด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เกี่ยวกับความพอใจที่จะปฏิบัติงานในสายงานนี้ต่อไป โดยไม่คิดถึงการโอน ย้ายหรือลาออก อยู่ในระดับต่ำกว่าทุกข้อนั้น ผู้บริหารควรหาแนวทางในการสร้างเสริมให้ข้าราชการสายสนับสนุนการสอนมีความรักในงาน รักในหน่วยงานหรือให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ก็จะทำให้ข้าราชการสายสนับสนุนการสอนมีความพอใจที่จะปฏิบัติงานในสายงานนี้ไป ส่วนการโอน ย้ายหรือลาออก ผู้บริหารควรมีเกณฑ์ในการพิจารณาว่าควรจะสนับสนุนหรือไม่สนับสนุนอย่างไร เช่น การโอนย้ายถ้าไม่ทำให้เกิดผลเสียต่องานต่อหน่วยงาน รวมทั้งเป็นการโอน ย้ายดีกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ผู้บริหารก็ควรให้การสนับสนุน

สำหรับด้านรายได้ซึ่งมีความพอใจอยู่ในระดับต่ำกว่าทุกด้านนั้น อาจจะเนื่องมาจากปัจจุบันค่าครองชีพของประเทศได้ถีบตัวสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้รายได้ที่ได้รับไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพ ซึ่งจะเห็นได้ว่าข้าราชการสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยขอนแก่นมีภาระที่ต้องรับผิดชอบอันได้แก่การมีครอบครัว (57.30) และมีคนที่อยู่ในความอุปการะ 1-3 คน (75.10) และส่วนหนึ่งเกี่ยวกับที่พักอาศัย (40.50) รวมทั้งพาหนะที่ใช้ในการปฏิบัติ (68.60) ซึ่งก็เป็นภาระที่ข้าราชการสายสนับสนุนการสอนจะต้องรับผิดชอบ จึงทำให้ข้าราชการสายสนับสนุนการสอนต้องแบกรับภาระต่าง ๆ ประกอบกับการไม่มีรายได้อื่นมาเสริม ไม่ว่าจะเป็นรายได้จากราชการหรือแหล่งอื่น รวมทั้งเงินประจำตำแหน่งทางวิชาการในปัจจุบันข้าราชการสาย ก. ได้รับค่อนข้างจะเปิดกว้าง เช่น ตำแหน่ง ศาสตราจารย์ ระดับ 11 (15,600) ศาสตราจารย์ ระดับ 9-10 (13,000) รองศาสตราจารย์ ระดับ 9 (9,900) รองศาสตราจารย์ ระดับ 7-8 (5,600) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ระดับ 8 (5,600) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ระดับ 6-7 (3,500) ส่วนเงินประจำตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการสายสนับสนุนการสอนเป็นประเภทเชี่ยวชาญเฉพาะ (ชช.) และชำนาญการ (ช.) สามารถเบิกจ่ายค่าตอบแทนได้ตั้งแต่ระดับ 9 ขึ้นไป วช.10, ช.10, ชช.10 (13,000) วช.9, ว.9, ชช.9 (9,900) ซึ่งข้าราชการสายสนับสนุนการสอนจะได้รับเงินประจำตำแหน่งเมื่อดำรงตำแหน่ง ระดับ 9 ขึ้นไป ยกเว้นสาขาขาดแคลน ซึ่งเป็นการยากยิ่งที่จะได้รับเงินเหล่านั้น ในด้านส่วนตัวข้าราชการสายสนับสนุนการสอนจำเป็นต้องจ่ายอย่างยืงที่จะต้องดิ้นรนขวานขวาย ขยันหมั่นเพียร รู้จักอดออมและหารายได้เสริม นอกเหนือจากเงินเดือนที่ได้รับ เมื่อเทียบกับข้าราชการสายผู้สอนมีเงินประจำตำแหน่งให้ และโดยภาระงานและพื้นฐานของการศึกษานั้น จะเห็นว่าข้าราชการสายสนับสนุนการสอนส่วนมากจบการศึกษาในระดับปริญญาตรี (68.10) และปริญญาโท (26.50) จะเห็นได้ว่าข้าราชการสายผู้สอนกับสายสนับสนุนการสอนมีระดับการศึกษาไม่แตกต่างกันมากนักและต้องปฏิบัติหน้าที่เพื่อตอบสนองซึ่งกันและกันและบางครั้งก็สามารถปฏิบัติหน้าที่ทดแทนกันได้เมื่อมีความจำเป็นและในภารกิจหลาย ๆ อย่างไม่อาจแยกภาระหน้าที่ออกจากกันได้อย่างชัดเจนหรือเป็นลักษณะงานที่มีความเกี่ยวข้องหรือเกี่ยวพันกันเป็นลูกโซ่ แต่ข้าราชการสายสนับสนุนการสอนกลับได้รับค่าตอบแทนที่ไม่เหมาะสม

ส่วนในด้านสวัสดิการซึ่งมีระดับความพอใจในระดับต่ำกว่าทุกด้านนั้น อาจจะเนื่องมาจากการไม่ได้รับความเหลียวแลอย่างจริงจังและให้ความสำคัญ เช่น ที่พักอาศัย ซึ่งจะเห็นได้ว่าข้าราชการสายสนับสนุนการสอนที่พักนอกมหาวิทยาลัย (46.40) อาจจะทำให้มีความต้องการที่พักอาศัยในมหาวิทยาลัยเพื่อสะดวกในการปฏิบัติงาน รวมทั้งปัจจุบันข้าราชการที่พักอาศัยในมหาวิทยาลัยจะต้องรับผิดชอบในเรื่องเกี่ยวกับสาธารณูปโภคทั้งหมด ซึ่งสร้างความเดือดร้อนพอสมควรและอีกประเด็นหนึ่งเกี่ยวกับการจัดงานเลี้ยงหรือการพบปะสังสรรค์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานมีความพอใจในระดับต่ำ จึงควรให้ความสำคัญเพื่อเป็นการเสริมขวัญกำลังใจให้ดีขึ้นและประการสุดท้ายเกี่ยวกับการสนับสนุนด้านกีฬาและนันทนาการ ซึ่งเป็นไปได้ว่าหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ได้ส่งเสริมอย่างจริงจังจึงทำให้ข้าราชการไม่ได้ออกกำลังกายเกิดความเครียดก็อาจเป็นได้

2) เปรียบเทียบขวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอนในมหาวิทยาลัย

ขอนแก่น

จากการวิจัย พบว่า ผลการทดสอบความแตกต่างของขวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอน จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุบิน ฉัตรดอน (2532) พบว่า ขวัญกำลังใจของข้าราชการมหาวิทยาลัยขอนแก่น ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อทดสอบรายด้านพบว่า ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอันอาจจะเนื่องมาจากระบบของการปฏิบัติงานระหว่างสังกัดคณะฯ กับไม่สังกัดคณะ มีความแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารของหน่วยงาน ในส่วนของคณะผู้บริหารได้มาโดยการเลือกตั้ง ส่วนไม่สังกัดคณะฯ ได้มาโดยการแต่งตั้ง จึงทำให้บทบาทของผู้บริหารไม่เหมือนกัน จึงส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อีกประการหนึ่งในระดับคณะจะต้องปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับนักศึกษาหรือการให้บริการวิชาการ รวมทั้งการช่วยสอนตามสภาพความเป็นจริง ในส่วนที่ไม่สังกัดคณะส่วนมากจะมีหน้าที่ให้บริการจึงทำให้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความแตกต่างกัน

และจำแนกตามระดับตำแหน่งในด้านผู้บังคับบัญชามีความแตกต่าง ๆ กัน สุพัทธา ครองยุทธ และคณะ (2538) พบว่า ระดับชั้นทางราชการของข้าราชการในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยขอนแก่น มีความแตกต่างกัน ซึ่งเนื่องมาจากระบบการบริหารจัดการ การได้มาซึ่งผู้บริหารแตกต่างกัน กล่าวคือ ที่สังกัดคณะฯ ได้มาโดยการเลือกสรรและเลือกตั้ง ซึ่งทำให้ผู้บริหารมีบทบาทเป็นอย่างมากและอยู่เป็นวาระเหมือนนักการเมือง จึงทำให้ทิศทางการบริหารงานเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาในการบริหารงานในแต่ละชุดที่ได้รับการเลือกตั้งเข้ามา ทำให้ข้าราชการสายสนับสนุนการสอนซึ่งเป็นบุคลากรสายหนึ่งที่จะต้องเกี่ยวข้องในเรื่องดังกล่าว จึงทำให้ส่งผลต่อ

การปฏิบัติงานตามนโยบายของผู้บริหารแต่ละชุด ทำให้การปรับเปลี่ยนเป็นไปด้วยความยุ่งยาก จึงทำให้มีผลกระทบต่องานปฏิบัติงานอยู่เนื่อง ๆ ส่วนไม่สังกัดคณะผู้บังคับบัญชาได้มาจากการแต่งตั้ง และอยู่ในวาระตลอดไปยากต่อการเปลี่ยนแปลง จึงทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถที่จะสนองตอบต่อนโยบายของผู้บังคับบัญชาได้อย่างเต็มที่

ระยะเวลาในการรับราชการของข้าราชการสายสนับสนุนการสอนต่างกัน ทำให้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและรายได้และสวัสดิการแตกต่างกัน ทั้งนี้เพราะข้าราชการที่ปฏิบัติงานมานานมีความเคยชินกับระบบการบริหารของผู้บริหารที่เปลี่ยนแปลงไปตามวาระ หรือมีความคิดว่าใครมาเป็นผู้บริหารก็ต้องปฏิบัติงานประจำอยู่แล้ว จึงมีความพอใจกับงานที่ทำ ต่างจากข้าราชการที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ ๆ มักจะมีความกระตือรือร้นในการทำงาน มองเห็นการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนางานให้ก้าวหน้าทำให้ทั้ง 2 ฝ่ายเกิดความขัดแย้งกันอยู่เนื่อง ๆ แต่ก็เพราะด้วยอาวุโสและการบังคับบัญชา จึงทำให้ข้าราชการที่มีอายุราชการน้อยมักจะพูดอะไรไม่ออก แสดงความคิดเห็นอะไรได้ไม่มากทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างไม่เต็มที่ เกิดความไม่พึงพอใจต่อการปฏิบัติงานในที่สุด

ในส่วนของรายได้และสวัสดิการ แม้ข้าราชการจะมีรายได้ไม่มากนักและไม่มีค่าตอบแทนเหมือนข้าราชการสายอื่น แต่ข้าราชการที่ปฏิบัติงานมานานก็มักจะมีรายได้สูง และได้รับสวัสดิการจากมหาวิทยาลัย เช่น ที่พักอาศัย การกู้เงินเพื่อสวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น ในขณะที่ข้าราชการใหม่ อายุราชการน้อยมีรายได้น้อย และยังไม่ได้รับสวัสดิการด้านที่พักอาศัย หรือสวัสดิการเงินกู้ต่าง ๆ ทำให้ขวัญกำลังใจแตกต่างจากข้าราชการที่มีอายุราชการมาก ๆ

3) พฤติกรรมที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน

ผลการวิจัย พบว่า ในด้านการปฏิบัติงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับ “ปานกลาง” แต่เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า พฤติกรรมที่เกิดขึ้นมากที่สุดในด้านการปฏิบัติงาน คือ ความล่าช้าในการปฏิบัติงาน รองลงมาได้แก่ ขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน อาจจะเนื่องมาจากการขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานจึงทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานประการหนึ่งและอาจจะเนื่องมาจากการมอบหมายงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติหรือการเปลี่ยนหน้าที่บ่อย ๆ จึงทำให้ความล่าช้าเกิดขึ้น ซึ่งส่งผลเสียต่อระบบการบริหารจัดการ จึงจำเป็นต้องวิเคราะห์ถึงสาเหตุแห่งปัญหาว่าเกิดจากอะไร เพื่อลดความล่าช้าของงานให้หมดไป และการขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เนื่องมาจากสาเหตุหลายประการ เช่น ขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ไม่มีการพัฒนางาน ไม่ให้ความสำคัญกับงาน จึงทำให้เกิดความเฉื่อยชา ทำไปเรื่อย ๆ หรือลักษณะที่ว่าเข้าขามเย็นขาม ถ้าหากปล่อยให้เกิดขึ้นในหน่วยงานจะทำให้เกิดผลเสียต่องาน ขาดการพัฒนางานสร้างปัญหาและความยุ่งยากให้กับหน่วยงาน

4) อิทธิพลของปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจ ทั้ง 10 ปัจจัย ส่งผลต่อขวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอนในมหาวิทยาลัยขอนแก่น 5 อันดับแรก ได้แก่ ความยุติธรรมในหน่วยงาน โอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพ รายได้และผลตอบแทน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาและการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา ผู้วิจัยมีความเห็นว่าในระบบการทำงานในมหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่สังกัดคณะ ซึ่งผู้บริหารมาจากการเลือกตั้งก่อให้เกิดปัญหาในเรื่องความยุติธรรมในเรื่องต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การปรับเปลี่ยนตำแหน่ง การศึกษาดูงานและฝึกอบรมสิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่อยู่ในดุลยพินิจของผู้บริหารทั้งสิ้น จึงทำให้เกิดความคับข้องใจและความขัดแย้งเป็นปัจจัยสำคัญยิ่ง เพราะเนื่องมาจากการเล่นพรรคเล่นพวก มีใครยวสาวได้สาวเอา ซึ่งจะเห็นได้ในระบบของผู้บริหารที่ได้มาจากการเลือกตั้งพยายามจะสนับสนุนพรรคพวกของตนเอง ในลักษณะผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันขึ้นไปมีอำนาจ จึงทำให้ข้าราชการในฐานะผู้ปฏิบัติซึ่งอยู่ในระบบเหล่านั้นด้วยไม่สามารถหลีกเลี่ยงปัญหาเหล่านี้ไปได้ อันอาจจะทำให้ข้าราชการดี ๆ ต้องเสียกำลังใจและส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานในที่สุด

นอกจากทางด้านโอกาสความก้าวหน้าและรายได้ผลตอบแทน ผู้วิจัยมีความเห็นว่าข้าราชการสายสนับสนุนการสอนส่วนมากมีความรู้ความสามารถรวมทั้งพื้นฐานการศึกษาไม่แตกต่างไปจากสายผู้สอน บางคนศึกษาในสาขาเดียวกันกับสายผู้สอน จึงมีความต้องการที่จะหาโอกาสในการเปลี่ยนแปลงสายงานเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพการงาน อาจจะเนื่องเพราะผู้บริหารขาดความยุติธรรมและไม่เปิดโอกาส จึงเป็นความคับข้องใจ ขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ส่วนรายได้และผลตอบแทน ผู้วิจัยมีความเห็นว่า อาจจะมีสาเหตุหลายประการ เช่น การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งเป็นไปตามกระแสของสังคมปัจจุบัน รายได้ที่ได้รับมีเพียงเงินเดือนประจำ ไม่มีค่าตอบแทนอื่น ๆ มาเสริม จึงทำให้เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจ เมื่อเปรียบเทียบกับสายผู้สอนซึ่งมีทั้งเงินประจำตำแหน่งทางวิชาการดังได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ส่วนข้าราชการสายสนับสนุนการสอนหรือสาย ข. ไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งครู นักวิทยาศาสตร์ นักวิจัย ฯลฯ สามารถได้รับเงินประจำตำแหน่งเมื่ออยู่ในระดับ 9 ขึ้นไปเท่านั้น ยกเว้นสาขาขาดแคลนซึ่งเป็นการยากยิ่งที่ข้าราชการสายสนับสนุนการสอนจะเข้าสู่ในระดับนั้นได้ไม่ใช่เรื่องง่ายและต้องใช้เวลาเป็นอย่างมาก ประกอบกับภารกิจและลักษณะของงานที่ส่วนมากแล้วจะถูกกำกับและดูแลโดยข้าราชการสายผู้สอนจึงมีความเป็นอิสระและความคิดริเริ่มในการทำงานค่อนข้างน้อย ซึ่งอาจจะสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ข้าราชการสายสนับสนุนการสอนมีการโอนย้ายไปเป็นอาจารย์ ทั้งนี้เพราะสถานภาพ และความก้าวหน้าในชีวิตราชการต่างกันทำให้เกิดความรู้สึกไม่มีความยุติธรรม

ในการปฏิบัติงานร่วมกัน เทียบ ทานกระโทก (2535) พบว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของทหารสายสัสดีภายใต้ความรับผิดชอบของมณฑลทหารบกที่ 23 อยู่ในระดับ “มาก” ได้แก่ รายได้และสวัสดิการ ความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้า และสุบิน จัตรดอน (2534) พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลและมีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างประจำมหาวิทยาลัยขอนแก่น ได้แก่ ความเพียงพอของรายได้ ความยุติธรรมในหน่วยงาน เพื่อนร่วมงาน โอกาสก้าวหน้า สุพัตรา ครองยุทธ และคณะ (2538) พบว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของลูกจ้างประจำในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยขอนแก่น ได้แก่ รายได้และสวัสดิการ โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ดังนั้น ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจดังกล่าว ล้วนแล้วแต่เป็นปัญหาที่ท้าทายต่อผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องให้ความสำคัญและหันมาแก้ไข เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่องานโดยรวมและสร้างความรักความสามัคคีในหมู่คณะและในหน่วยงานให้เกิดขึ้น

5) แนวทางในการสร้างขวัญกำลังใจ 5 ประเด็นแรก ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาควรเป็นที่ปรึกษาให้กับผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาควรมีความรู้ความสามารถและมีความรับผิดชอบ ประชุมชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงจุดหมายของงาน การยกย่องชมเชยและให้กำลังใจ ผู้ปฏิบัติงานและการทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับสวัสดิการที่เหมาะสม ผู้วิจัยมีความเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างขวัญกำลังใจ ซึ่งจากผลการวิจัย แนวทางในการสร้างขวัญกำลังใจ ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ วิชัย ดิสสระ และคณะ (2519) พบว่า องค์ประกอบที่ทำให้ขวัญในการทำงานได้ดีคือ พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะเห็นได้ว่าจากสภาพการณ์ปัจจุบันผู้บังคับบัญชาไม่เห็นความสำคัญไม่เป็นที่ปรึกษาชอบทำตัวอยู่สูงเกินกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะปรึกษาหารือได้ ผู้บังคับบัญชาไม่ใส่ใจผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าที่ควร ทำให้ขาดการสื่อสารสัมพันธ์ที่ดี ทำให้เกิดช่องว่างระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาควรมีความรู้ความสามารถและมีความรับผิดชอบ เห็นได้ว่าผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกที่อยากจะทำงานและพร้อมที่จะสร้างสรรค์งานต่าง ๆ ให้เกิดกับหน่วยงาน แต่ทั้งนี้ต้องมีผู้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความสามารถ มีความรับผิดชอบ เพราะในการปฏิบัติงานต้องอาศัยความรู้ความสามารถและความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติกับผู้บังคับบัญชา เพราะการทำงานย่อมมีความผิดพลาดเกิดขึ้นได้เสมอ หากผู้บังคับบัญชามีความรับผิดชอบที่ดีก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจที่จะสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น

ดังนั้นผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญกับแนวทางการสร้างขวัญกำลังใจดังกล่าวข้างต้น มาประกอบการบริหารงาน รวมทั้งผู้บังคับบัญชาควรบริหารงานในลักษณะเป็นเพื่อนร่วมงาน เป็นเพื่อนที่ดีต่อกัน เห็นอกเห็นใจต่อกัน ซึ่งจะนำไปสู่จุดหมายที่วางไว้

5.5 ข้อเสนอแนะ

5.5.1 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการผู้บริหาร

1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูล สภาพขวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอนในมหาวิทยาลัยขอนแก่น อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ผู้บริหารทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและระดับคณะ/หน่วยงาน ควรให้ความสำคัญในการสร้างขวัญกำลังใจกับข้าราชการสายนี้ให้มากขึ้นว่าที่เป็นอยู่เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่องานที่ปฏิบัติอันจะเป็นผลดีต่อมหาวิทยาลัยขอนแก่น ในภาพรวม

2) ผู้บริหารทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและระดับคณะ/หน่วยงาน ควรกระตุ้นหรือเสริมแรงจูงใจกับข้าราชการสายสนับสนุนการสอนมากขึ้น เพราะพฤติกรรมที่เกิดขึ้นโดยเฉพาะด้านการปฏิบัติงานมากที่สุดคือ ความล่าช้าในการปฏิบัติงานและขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเห็นได้ว่าเมื่อขาดขวัญกำลังใจจะทำให้สิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นและจะส่งผลเสียหายต่อระบบ ฉะนั้น ผู้บริหารที่ดีควรได้รับการอบรมความเป็นผู้นำหรือศึกษาถึงวิธีการเป็นผู้นำที่ดีว่าควรเป็นอย่างไร รวมทั้งผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาระบบงานในหน่วยงานและสร้างมาตรฐานของงาน เพื่อเป็นเกณฑ์ในการควบคุมและพิจารณางานให้เกิดขึ้น ซึ่งอาจจะลดพฤติกรรมดังกล่าวลงได้

3) อิทธิพลของปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอน ในมหาวิทยาลัยขอนแก่นสูงที่สุด ได้แก่ ความยุติธรรมในหน่วยงาน ผู้บริหารทุกระดับจะต้องยึดถือปัจจัยหลักที่สำคัญยิ่งที่ทำให้หน่วยงานนั้นมีความยุติธรรมเกิดขึ้น หลักการ วิธีการและความเสมอภาค ความทัดเทียมของบุคลากรในทุกสายงาน ฉะนั้น ผู้บริหารควรมีการพัฒนาคุณลักษณะของผู้บริหาร และไม่เห็นแก่ประโยชน์กลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ซึ่งจะทำให้ข้าราชการที่ตั้งใจทำงานหมدกำลังใจ

4) ผู้บริหารควรพิจารณาหาทางเสริมสร้างขวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอนในมหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเด็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาควรเป็นที่ปรึกษาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาควรมีความรู้ความสามารถและมีความรับผิดชอบ เพราะผู้บังคับบัญชามาจากข้าราชการสาย ก. มีหน้าที่ด้านการสอน ขาดความรู้และทักษะทางด้านการบริหารงาน เมื่อเข้ามารับตำแหน่งมักจะทำการบริหารแบบตามใจตนเอง หรือตามความเข้าใจตนเองเป็นหลัก ขาดความรู้ความสามารถ และไม่มีความเข้าใจลักษณะการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และยอมรับหรือรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาและยกย่องชมเชย เมื่อปฏิบัติได้ดี

5.5.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ปฏิบัติ

- 1) ผู้ปฏิบัติควรสร้างจิตสำนึกที่ดีต่องาน ต่อผู้บังคับบัญชา ต่อเพื่อนร่วมงานและที่สำคัญต่องานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งเอาใจใส่ต่องานที่ได้รับมอบหมายและพัฒนาหาแนวทางในการที่จะลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานเพื่อลดความล่าช้าของงานให้หมดไป
- 2) สร้างความกระตือรือร้นในการที่จะพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการพัฒนาตนเอง เช่น การศึกษา ดูงานและฝึกอบรม และการพัฒนางานเพื่อให้ผลงานเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย
- 3) ผู้ปฏิบัติควรให้ความสำคัญต่อผู้บริหาร และร่วมมือร่วมใจกับผู้บริหารในการปฏิบัติงานให้ข้อมูลหรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชาในการบริหาร มุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงานเป็นหลัก

5.5.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรศึกษาสภาพหรือปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจของข้าราชการสายอื่น ๆ เช่น สาย ก. และสาย ค. ในมหาวิทยาลัยขอนแก่น เพื่อทราบถึงขวัญกำลังใจว่าเป็นอย่างไร
- 2) การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับขวัญกำลังใจโดยศึกษาเฉพาะกลุ่ม เช่น กลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพ กลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี กลุ่มศึกษาศาสตร์และมนุษยศาสตร์ เป็นต้น เพื่อให้ทราบถึงสภาพขวัญกำลังใจของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในแต่ละกลุ่มสาขาวิชา
- 3) ควรศึกษาเกี่ยวกับสาเหตุสำคัญที่ก่อให้เกิดปัญหาสมองไหลในสายงานต่าง ๆ โดยเฉพาะสาขาขาดแคลนที่แตกต่างกันและสามารถนำมาเปรียบเทียบถึงความแตกต่างกันได้
- 4) ควรศึกษาวิจัยเปรียบเทียบขวัญกำลังใจในมหาวิทยาลัยในภูมิภาค เพื่อหาข้อค้นพบต่าง ๆ นำมาแก้ไขปรับปรุงในระดับมหาวิทยาลัยต่อไป

บรรณานุกรม

- กิตติ วัฒนกุล. 2528. **ขวัญในการทำงาน**. เอกสารการสอนชุดวิชาความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร หน่วยที่ 8-15 หน้า. 355-368. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ : บริษัทประชาชน จำกัด.
- เกศินี หงสนันท์. 2518. **การบริหารงานบุคคลในราชการไทย**. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กำธร เศรษฐสกุล. 2535. **ขวัญของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เขตการศึกษา 7**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- จำนงค์ สมประสงค์. 2518. **หลักการปกครองของหัวหน้างาน**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย วิทยานิพนธ์ปริญญาโท จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฉัตรชัย อรณันท์. 2524. **หลักบริหารโรงเรียน**. แผนกเอกสารการพิมพ์. มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก.
- ชิต นาสัก. 2528. **ขวัญของศึกษาธิการอำเภอในภาคใต้ของประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา.
- ชัยวัฒน์ สุธีรไกรลาศ. 2537. **ขวัญของครูโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาในเขตการศึกษา 7**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ชาลี มณีศรี. 2521. **การนิเทศการศึกษา**. กรุงเทพฯ : อักษรทองการพิมพ์.
- เชาว์วรรณธน์ งามุลแสน. 2537. **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับขวัญกำลังใจของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ธงไชย ดีทองกลาง. 2530. **การศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของศึกษาธิการอำเภอและ หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นพพงศ์ บุญจิตราดุลย์. 2521. **หลักการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์การพิมพ์ กรุงเทพฯ.

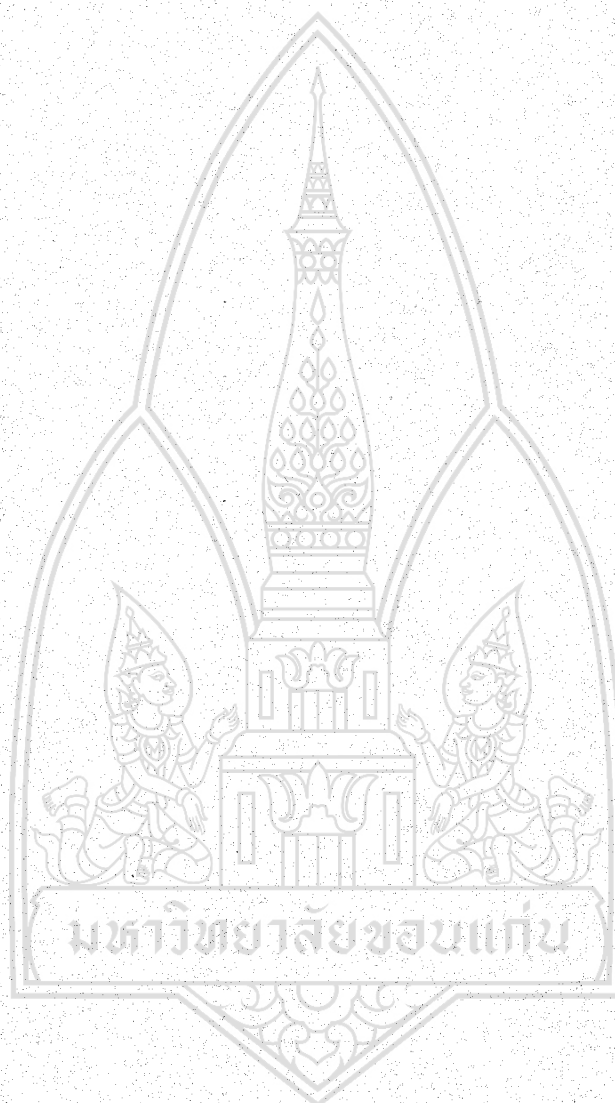
- นิรุต ไชติกะ. 2536. สภาพขวัญและกำลังใจของข้าราชการสำนักงานที่ดินใน
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- บุญลิน จตุรพฤษ. 2509. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : สยามการพิมพ์.
- บุญมัน ธนาสุวัฒน์. 2537. จิตวิทยาองค์การ. กรุงเทพฯ : โอ.เอส.พรินติ้ง เฮาส์.
- บ้านาญ บำรุงรส. 2534. ขวัญกำลังใจของตำรวจภูธรในจังหวัดเลย. วิทยานิพนธ์
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2535. จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : ศูนย์
สื่อเสริมกรุงเทพฯ.
- ประพันธ์ สุริหาร. 2531. หลักและระบบการบริหาร. ขอนแก่น : ภาควิชาการบริหาร
การศึกษา, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ประยูร พรหมพันธ์. "การบำรุงขวัญ". วารสารนักบริหาร. 8(กรกฎาคม 2515) : 7.
- ประยูร อาษานาม. 2534. คู่มือวิจัยทางการศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ประสพ รัตนคุณ. 2533. ขวัญกำลังใจของผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอในภาคตะวันออกเฉียง
เหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ผุสดี สัตยมานะ. 2521. การบริหารรัฐกิจ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- พนัส หันนาคินทร์. 2524. หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- พูนศักดิ์ ปิยะมัตย์. 2532. ขวัญของศึกษาธิการอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.
ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม.
- ปิฎกภู สาร. 2526. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช.
- ราชบัณฑิตยสถาน. 2525. พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน. กรุงเทพฯ : อักษรเจริญทัศน์.
- รุ่งโรจน์ ศรีนวลละอ. 2530. ขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกระบี่. ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา.
- เลื่อน สุริหาร และคณะ. 2537. รูปแบบและวิธีการแก้ปัญหาการลาออกไอนย้ายของ
บุคลากรมหาวิทยาลัยขอนแก่น. ขอนแก่น.
- วิจิต เยี่ยมเวหา. 2531. การศึกษาขวัญและกำลังใจของครูและคุณภาพนักเรียนใน
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี.
ขอนแก่น : วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- วุฒิชัย โสมาบุตร. 2536. ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน
 สอบสวนในสังกัดกองบัญชาการตำรวจภูธร 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร
 มหาบัณฑิตบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วัฒนา สุตรสุวรรณ. 2519. ลับเฉพาะผู้ที่กำลังจะเป็นผู้บังคับบัญชา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
 การพิมพ์พระนคร.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. 2536. การพัฒนานโยบายทางการศึกษา (กรณีศึกษาระบบราชการ :
 กลไกการนำนโยบายไปปฏิบัติ). ขอนแก่น : หจก.ขอนแก่นการพิมพ์.
- _____. 2537. วารสารคณะศึกษาศาสตร์ เรื่อง "การพัฒนาหน่วยงาน". ปีที่ 17 ฉบับที่ 3
 ตุลาคม-มกราคม 2538. (37-42).
- _____. 2538. เอกสารประกอบการบรรยายพิเศษในการสัมมนาเชิงปฏิบัติการของคณะ
 สาธารณสุขศาสตร์ เรื่อง "การพัฒนากระบวนการทำงานในองค์กร". วันที่ 19
 ตุลาคม 2538, ณ ห้องประชุมสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น,
 (อัดสำเนา).
- ศิริ ทิวะพันธุ์. 2528. แนวคิดในการบริหารงานในหน่วยงานทหาร. กรุงเทพฯ :
 (อัดสำเนา).
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. 2538. องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 5, กรุงเทพฯ :
 สำนักการเงินและทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย.
- ศุภชัย วชิรตนพงษ์เมธี. 2528. ขวัญของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาระดับตำบลในเขตการ
 ศึกษา 10. วิทยานิพนธ์ กศ.ม.พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก,
 (อัดสำเนา).
- ส.วาสนา ประवालพฤกษ์. 2520. ขวัญกำลังใจของบุคลากรมหาวิทยาลัยขอนแก่น.
 วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สมพงศ์ เกษมสิน. 2526. การบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- สนั่น อินทรประเสริฐ. 2528. "ขวัญนั้นสำคัญไฉน". จดหมายข่าวสถาบันพัฒนาผู้บริหาร
 การศึกษา. สิงหาคม - กันยายน 2528.
- เสนาะ ดิยาวี. 2526. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย
 ธรรมศาสตร์.
- สุขุม นิลเชษฐ์. 2516. ขวัญของบรรณารักษ์ในสังกัดกองโรงเรียนรัฐบาล กรมสามัญศึกษา.
 วิทยานิพนธ์ กศ.ม.กรุงเทพฯ : วิทยาลัยวิชาการศึกษา ประสานมิตร. (อัดสำเนา).

- สุชน จุฑาทิพย์. 2515. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของนักวิชาการ. วิทยานิพนธ์ ปร.ม.กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. (อัดสำเนา).
- สุพัตรา ครองยุทธ และคณะ. 2538. ขวัญกำลังใจของข้าราชการและลูกจ้างประจำในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยขอนแก่น. รายงานการวิจัย กองแผนงาน มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุบิน ฉัตรดอน. 2532. ขวัญกำลังใจของข้าราชการและลูกจ้างประจำของมหาวิทยาลัยขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สมคิด บางโม. 2526. ขวัญ. กรุงเทพฯ : มิตรครุปีที่ 21 พฤศจิกายน 2526.
- เสถียร เหลืองอร่าม. 2523. มนุษย์สัมพันธ์ในองค์การ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เทียบ ทานกระโทก. 2535. ขวัญกำลังใจของทหารสายงานสวัสดิ ภายใต้อำนาจรับผิดชอบของมณฑลทหารบกที่ 23. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อธิการบดี, สำนักงาน. 2538. อัตรากำลังใจมหาวิทยาลัยขอนแก่น ปีการศึกษา 2538. รายงานการวิเคราะห์ งานวิเคราะห์แผนและงบประมาณ กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อัมพิกา ไกรฤทธิ์. 2522. มนุษย์สัมพันธ์ในโรงงานอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุทัย หิรัญโต. 2515. ศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- อรุณี บุญประเสริฐ. 2519. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของคนกวาดถนนของกรุงเทพมหานคร. กรุงเทพฯ : วิทยานิพนธ์ปริญญาโท จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Brech, F.F.L. 1986. Principles and Practices of Management. London : Longman.
- Flippo. Edwin B. 1967. Principles of Personnel Administration. New York : McGraw Hill.
- Herzberg. F. and the Others. 1959. The Motivation to Work. New York : John Wiley and Sons.
- Moore, David G. Burns, Robert K. 1956. "New Good Morale" Factory Management and Maintenance. (February, 1956) : New York : Hotd, Rinchart & Winsen, Inc.

Smith, Brewster M.et.al. 1963. **A Factorail Study of Social Success.** (July 1963) : 23.

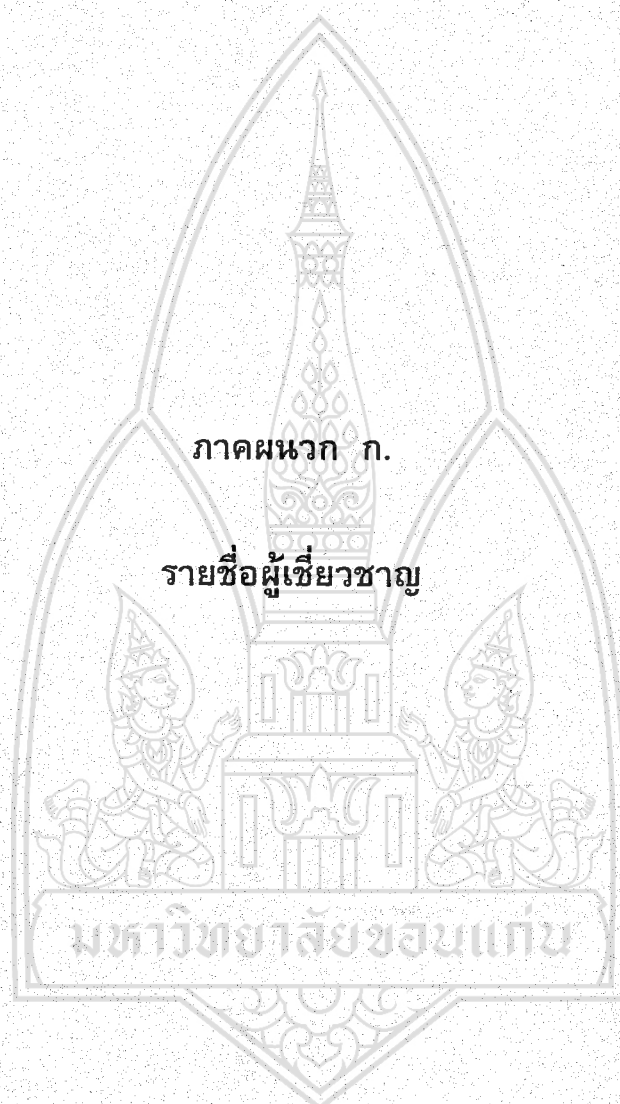
Van Dersal, William R. 1968. **The Successfull Supervisor in Government and Business.** New York : Harper and Row Publisher.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยขอนแก่น



ภาคผนวก ก.

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

- | | |
|---------------------------------------|---|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร.วินิต ชินสุวรรณ | รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย
มหาวิทยาลัยขอนแก่น |
| 2. ศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุญเจริญ | อาจารย์ประจำภาควิชา
การบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยขอนแก่น |
| 3. อาจารย์ ดร.สมศักดิ์ พิทักษานุรัตน์ | รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน
คณะสาธารณสุขศาสตร์
มหาวิทยาลัยขอนแก่น |
| 4. นายสมพร ภูประเสริฐ | หัวหน้าสำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยขอนแก่น |
| 5. นายบุญมา ทวิภักดิ์ | ผู้อำนวยการกองแผนงาน
มหาวิทยาลัยขอนแก่น |
| 6. นายประหยัด เพ็ญนอก | เลขานุการคณะวิศวกรรมศาสตร์
มหาวิทยาลัยขอนแก่น |
| 7. นายเชษฐา โพธิ์ประทับ | หัวหน้างานนโยบายและแผน
คณะสาธารณสุขศาสตร์
มหาวิทยาลัยขอนแก่น |
| 8. อาจารย์ปฐม กลั่นน้ำทิพย์ | อาจารย์ประจำภาควิชาสถิติประยุกต์
คณะวิทยาศาสตร์ประยุกต์
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
พระนครเหนือ |



ภาคผนวก ข.

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง
สภาพขวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอน
ในมหาวิทยาลัยขอนแก่น

คำชี้แจง :

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพขวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอนในมหาวิทยาลัยขอนแก่น แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 สภาพขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
- ตอนที่ 3 พฤติกรรมที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน
- ตอนที่ 4 อิทธิพลของปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจ
- ตอนที่ 5 แนวทางในการสร้างขวัญกำลังใจ

คำตอบของท่านจะถือเป็นความลับ และจะนำไปใช้ในการวิจัยเท่านั้น โดยไม่มีผลต่อตัวท่านแต่ประการใด ดังนั้นเพื่อประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยโปรดตอบคำถามให้ครบทุกตอนทุกข้อ

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือ

นายอุดม สารรัตน์
นักศึกษานิเทศศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ตอนที่ 1

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดกาเครื่องหมาย ☒ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง
2. สถานภาพ
☐ โสด ☐ อื่น ๆ ระบุ.....
☐ สมรส
3. ระดับตำแหน่ง
☐ ต่ำกว่าระดับ 3 ☐ ระดับ 6 - 8
☐ ระดับ 3 - 5 ☐ ระดับ 9 ขึ้นไป
4. หน่วยงานที่สังกัด
☐ คณะ ☐ ศูนย์/สถาบัน/สำนัก/กอง
5. ระดับการศึกษา
☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ ปริญญาโท
☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาเอก
6. ระยะเวลารับราชการในมหาวิทยาลัยขอนแก่น
☐ 1 - 5 ปี ☐ 16 - 20 ปี
☐ 6 - 10 ปี ☐ 21 - 25 ปี
☐ 11 - 15 ปี ☐ 25 ปีขึ้นไป
7. ที่พักอาศัยเพื่อปฏิบัติงานในปัจจุบัน
☐ บ้านพักส่วนตัว ☐ บ้านพักในมหาวิทยาลัย
☐ บ้านเช่า ☐ อื่น ๆ ระบุ.....
8. พาหนะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
☐ รถยนต์ ☐ รถจักรยานยนต์
☐ รถประจำทาง ☐ อื่น ๆ ระบุ.....
9. จำนวนคนที่อยู่ในความอุปการะ
☐ 1 - 3 คน ☐ 7 - 9 คน ☐ ไม่มี
☐ 4 - 6 คน ☐ มากกว่า 9 คนขึ้นไป

ตอนที่ 2

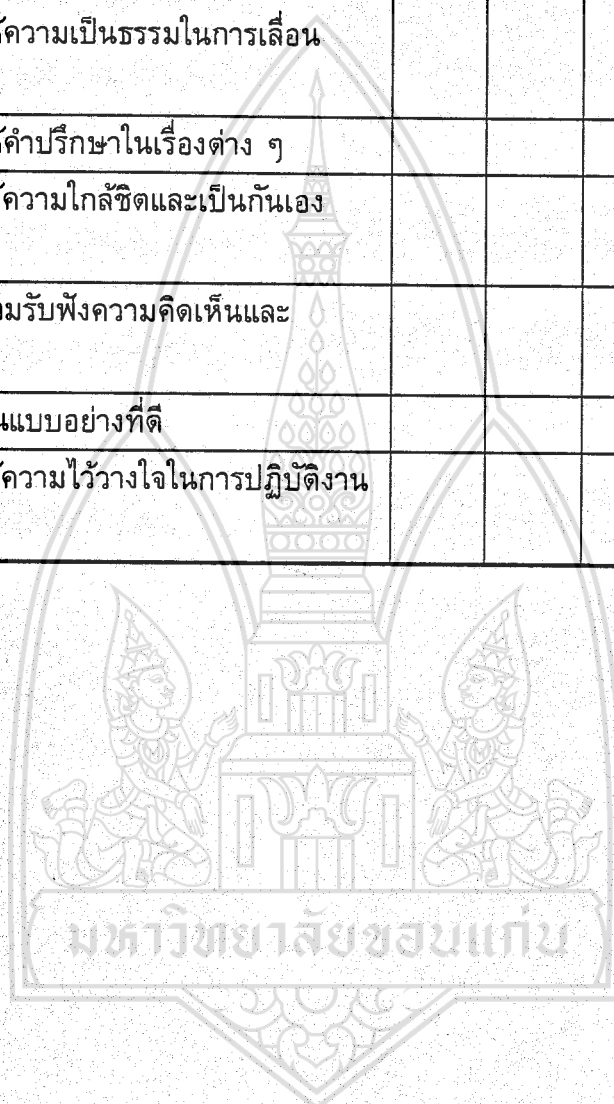
สภาพขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง : ขอให้ท่านพิจารณาว่าท่านมีความรู้สึกพอใจ หรือมีความคิดเห็นตาม
ข้อความดังรายการต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด โปรดกาเครื่องหมาย ✓
ลงในช่องระดับความพอใจช่องใดช่องหนึ่งเพียงช่องเดียว

รายการ	ระดับความพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ก. สภาพการปฏิบัติงาน					
1. ท่านมีสถานที่ทำงานที่เหมาะสมและสะดวกในการปฏิบัติงาน					
2. ท่านมีอุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน					
3. ท่านมีความเป็นอิสระในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน					
4. ท่านมีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในงานที่ท่านถนัด					
ข. รายได้และสวัสดิการ					
5. ท่านได้รับค่าตอบแทนเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่					
6. ท่านได้รับสวัสดิการเหมาะสมกับความต้องการ					
7. มีการจัดงานเลี้ยงหรือพบปะสังสรรค์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานของท่าน					
8. ท่านได้รับการสนับสนุนด้านกีฬาและนันทนาการ					

รายการ	ระดับความพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ค. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน					
9. ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนี้					
10. ท่านพอใจที่จะปฏิบัติงานในสายงานนี้ต่อไป โดยไม่คิดถึงการย้ายหรือลาออก					
11. ท่านพอใจที่จะปฏิบัติงานในหน่วยงานที่ท่านปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน					
12. ท่านพอใจในบรรยากาศที่เป็นมิตรในที่ทำงาน					
ง. ความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้า					
13. ท่านได้รับความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ					
14. ท่านได้รับการสนับสนุนในการศึกษา/ดูงานและฝึกอบรม					
15. ท่านได้รับการสนับสนุนในการเลื่อนตำแหน่ง					
16. ท่านคิดว่างานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันจะช่วยให้ท่านมีโอกาสนก้าวหน้า					
จ. ความสัมพันธ์และการยอมรับในหน่วยงาน					
17. ท่านได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากเพื่อนร่วมงาน					
18. ท่านได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเมื่อมีงานเร่งด่วนหรือเกิดปัญหา					
19. ท่านคิดว่าผลงานของท่านเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา					
20. ท่านคิดว่าผลงานของท่านเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน					
21. ท่านได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลภายนอก					

รายการ	ระดับความพอใจ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
จ. ผู้บังคับบัญชา					
22. ผู้บังคับบัญชาให้ความเป็นธรรมในการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น					
23. ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาในเรื่องต่าง ๆ					
24. ผู้บังคับบัญชาให้ความใกล้ชิดและเป็นกันเองในการปฏิบัติงาน					
25. ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ					
26. ผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่างที่ดี					
27. ผู้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของท่าน					



ตอนที่ 3

พฤติกรรมที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน

คำชี้แจง : จากประสบการณ์ที่ท่านได้พบเห็นในหน่วยงานของท่าน ท่านคิดว่าบุคลากรในหน่วยงานมีพฤติกรรมหรือปฏิกิริยาที่มีต่อการปฏิบัติงาน เพื่อนร่วมงาน ตลอดจนผู้บังคับบัญชาตามรายการต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความคิดเห็นให้ตรงกับสภาพความเป็นจริง

พฤติกรรม	ระดับพฤติกรรมที่เกิดขึ้น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ความล่าช้าในการปฏิบัติงาน					
2. ความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน					
3. ปริมาณงานลดลงอย่างเห็นได้ชัด					
4. ขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน					
5. ไม่ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย					
6. ไม่ให้ความช่วยเหลือเอื้ออาทรต่อผู้อื่น					
7. มีคำร้องทุกข์หรือคำบ่นจากคนอื่น					
8. มีการลาออกหรือย้ายไปอยู่ที่อื่นด้วยความสมัครใจ					
9. ขาดหรือลามกผิดปกติโดยเฉพาะในขณะที่มีงานต้องปฏิบัติมาก					
10. ได้เถียงกับผู้บังคับบัญชา					
11. ขัดคำสั่งผู้บังคับบัญชาเสมอ ๆ					
12. มีความเย็นชาต่อผู้บังคับบัญชา					
13. นิินทาการทำงานของผู้บังคับบัญชา					
14. ไม่เคารพนับถือต่อผู้บังคับบัญชา					
15. แสดงความก้าวร้าวต่อผู้บังคับบัญชา					
16. ไม่สนใจที่จะพัฒนางาน					
17. ไม่สนใจหรือไม่เต็มใจจะสนทนากับเพื่อนร่วมงาน					
18. ทะเลาะเบาะแว้งกับเพื่อนร่วมงาน					
19. ไม่เข้าร่วมประชุมหรือพบปะสังสรรค์					
20. ไม่แสดงความคิดเห็นหรือให้คำปรึกษาหารือกับเพื่อนร่วมงาน					

ตอนที่ 4

อิทธิพลของปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจ

คำชี้แจง : ปัจจัยต่าง ๆ ต่อไปนี้ท่านคิดว่าปัจจัยใดบ้างที่มีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจ
ในการทำงานของท่านกล่าวคือมีผลต่อระดับขวัญกำลังใจของบุคลากรใน
หน่วยงาน ขอให้เลือกมาเพียง 5 ปัจจัยเท่านั้น โดยกาเครื่องหมาย ✓
ลงในช่อง ☐ หน้าข้อความที่ท่านเลือก

-
- ☐ 1. หนี้สิน เช่น กู้เงินจากสหกรณ์ออมทรัพย์ กู้เงินเพื่อการเคหะสงเคราะห์ และกู้เงินเพื่อผ่อนยานพาหนะ
 - ☐ 2. รายได้และผลตอบแทน เช่น เงินเดือน เงินตอบแทนอื่น ๆ
 - ☐ 3. ความยุติธรรมในหน่วยงาน เช่น การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนระดับเลื่อนขั้น
 - ☐ 4. ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ความรักสามัคคี ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ความรักใคร่ในเพื่อนร่วมงาน
 - ☐ 5. โอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพ
 - ☐ 6. สวัสดิการ เช่น การจัดที่พักอาศัย การจัดสวัสดิการรักษายาบาล
 - ☐ 7. การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา เช่น ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน
 - ☐ 8. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ เช่น งานที่ได้รับมอบหมายตรงกับความสามารถ
 - ☐ 9. สภาพการปฏิบัติงานและสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อาคารสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ
 - ☐ 10. ความพอใจในงานที่ปฏิบัติโดยไม่คิดถึงการย้ายหรือลาออก
-

ตอนที่ 5

แนวทางในการสร้างขวัญกำลังใจ

คำชี้แจง : เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีประสิทธิภาพ และมีขวัญกำลังใจ
ในการทำงาน ท่านคิดว่าเรื่องต่อไปนี้เรื่องใดเป็นเรื่องที่สำคัญในการ
เสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานขอให้เลือกมาเพียง 5 เรื่องเท่านั้น
โดยกาเครื่องหมาย ✓ ในช่อง ☐ หน้าข้อความเรื่องที่ท่านเลือก

-
- ☐ 1. ผู้บังคับบัญชาควรเป็นที่ปรึกษาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา
 - ☐ 2. ประชุมชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงจุดหมายของงาน
 - ☐ 3. ผู้บังคับบัญชาควรมีความรู้ความสามารถและมีความรับผิดชอบ
 - ☐ 4. ผู้บังคับบัญชาควรเป็นแบบอย่างที่ดี
 - ☐ 5. การยกย่องชมเชยและให้กำลังใจผู้ปฏิบัติงาน
 - ☐ 6. การทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติที่ดีต่องาน
 - ☐ 7. การทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็น
 - ☐ 8. การทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับสวัสดิการเหมาะสม
 - ☐ 9. การทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานตรงตามความรู้ความสามารถและความถนัด
 - ☐ 10. สร้างความรู้สึกรักและหวงแหนให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน

มหาวิทยาลัยขอนแก่น



หอสมุดคณะ
มหาวิทยาลัยขอนแก่น

101

ประวัติผู้เขียน

นายอุดม สารรัตน์ เกิดวันที่ 20 สิงหาคม 2502 หมู่ที่ 6 ตำบลบ้านเป็ด อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น จบการศึกษาศิลปศาสตรบัณฑิต (การจัดการทั่วไป) จากสถาบันราชภัฏเลย ปีพุทธศักราช 2534 เริ่มรับราชการเมื่อวันที่ 2 มกราคม 2523 ปัจจุบันรับราชการในตำแหน่ง เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 6 ระดับ 6 งานนโยบายและแผน สำนักงานคณะบดีคณะสาธารณสุขศาสตร์ ที่พักอาศัยเลขที่ 123/461 หนองแขว่ง มหาวิทยาลัยขอนแก่น 40002 โทรศัพท์ (043) 347377

