

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้ผู้วิจัยจะได้นำเสนอแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามหัวข้อต่อไปนี้

- 2.1 ประวัติความเป็นมาของกรมการปกครอง
- 2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญกำลังใจ
- 2.3 ความหมายของขวัญกำลังใจ
- 2.4 ความสำคัญของขวัญกำลังใจ
- 2.5 ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจ
- 2.6 การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ
- 2.7 มาตรการตรวจสอบและวัดขวัญกำลังใจ
- 2.8 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.9 กรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1 ประวัติความเป็นมาของกรมการปกครอง

กรมการปกครองเป็นหน่วยงานใหญ่และสำคัญที่สุดหน่วยงานหนึ่งใน สังกัดกระทรวงมหาดไทย มีภารกิจเกี่ยวกับการ "บำบัดทุกข์ บำรุงสุข" ให้แก่ประชาชน กรมการปกครองมีประวัติและวิวัฒนาการมาเป็นเวลาช้านาน เคยถูกเปลี่ยนชื่อเรียกเป็นอย่างอื่นหลายครั้งหลายคราตามความเหมาะสมกับสมัย

การศึกษาประวัติของกรมการปกครอง จำเป็นต้องศึกษาถึงการจัดรูปการปกครองของไทยในสมัยโบราณด้วย จึงจะทำให้มองเห็นขั้นตอนที่ได้มีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงโดยลำดับได้ชัดเจนยิ่งขึ้นต้นกำเนิดของกรมการปกครองที่แท้จริงก็คือ รูปแบบการปกครองไทยในสมัยโบราณนั่นเอง กระทรวงมหาดไทยเป็นกระทรวงหนึ่งที่ได้รับการจัดตั้ง เมื่อวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2435 มีสมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอกรมพระยาเทววงศ์วโรปการเป็นเสนาบดี ในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ซึ่งมีการแบ่งเป็นกรมใหญ่ 3 กรม คือ กรมมหาดไทยฝ่ายพลเรือน รับผิดชอบการปกครองท้องที่ กรมมหาดไทยฝ่ายเหนือ รับผิดชอบในการปราบปรามโจรผู้ร้าย และภารกิจเกี่ยวกับ

ชาวต่างประเทศ และ กรมมหาดไทย รับผิดชอบงานนอกเหนือจากที่กรมอื่นรับผิดชอบ

กรมมหาดไทยฝ่ายพลำกัง ซึ่งเป็นต้นกำเนิดของกรมการปกครองนั้น ได้มีการเปลี่ยนชื่อ และการแบ่งส่วนราชการมาเป็นลำดับ ดังนี้.

พ.ศ. 2458 กรมพลำกัง มีส่วนราชการย่อย คือ กรมการปกครอง และกรมฝ่ายเหนือ

พ.ศ. 2459 กรมพลำกัง มีส่วนราชการย่อย คือ กรมการปกครองท้องที่ และกรมการเมือง

พ.ศ. 2460 กรมปกครอง มีส่วนราชการ 2 แผนก คือ แผนกปกครองท้องที่และแผนกการเมือง

พ.ศ. 2466 กรมพลำกัง มีส่วนราชการย่อย คือ กรมปกครองและกรมการเมือง

พ.ศ. 2467 กรมพลำกังมีส่วนราชการย่อย คือ กรมภายในกรมภายนอก และกรมทะเบียน

พ.ศ. 2469 กรมพลำกัง มีส่วนราชการย่อย คือ กรมปกครองกรมทะเบียนและแผนกราชทัณฑ์

พ.ศ. 2475 กรมพลำกัง มีส่วนราชการย่อย คือ กรมปกครองกรมการเมือง กรมเจ้าท่า และแผนกราชทัณฑ์

ในสมัยหลังการเปลี่ยนแปลงการปกครอง จากระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์มาเป็นระบอบประชาธิปไตยแล้ว กรมพลำกังได้เปลี่ยนชื่อเป็นกรมมหาดไทย ในปี พ.ศ. 2476 และในปี พ.ศ. 2505 จึงเปลี่ยนมาใช้ชื่อ "กรมการปกครอง" จนถึงปัจจุบัน

หน้าที่ความรับผิดชอบของกรมการปกครอง

(พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2536) ตราไว้ในมาตรา 3 สรุปดังนี้

1) ด้านการปกครอง การบริหาร และการเมือง เช่นการพัฒนาประสิทธิภาพ การดำเนินงานของหน่วยการปกครองท้องถิ่น การพัฒนาบุคลากร การปรับปรุงการให้บริการประชาชน การส่งเสริมการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข ฯลฯ

2) ด้านการรักษาความสงบเรียบร้อยและเสริมสร้างความมั่นคงภายใน พัฒนาประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่ และกลุ่มมวลชน พัฒนาระบบการป้องกันภัยฝ่ายพลเรือน เสริมสร้างความมั่นคงตามบริเวณชายแดน และจังหวัดชายแดนภาคใต้

3) ด้านการพัฒนาชนบท

เพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรในระดับอำเภอ ตำบล หมู่บ้าน ฯลฯ

4) ด้านการส่งเสริมอาชีพและรายได้

โครงการพัฒนาแหล่งน้ำเพื่อการเกษตร พัฒนาเส้นทางคมนาคม พัฒนาอาชีพเกษตรกร
ก้าวหน้า ฯลฯ นอกจากนี้ยังได้กำหนดให้ปี พ.ศ. 2533-2537 เป็นช่วงเวลาของการวางแผน
พัฒนาลุ่มน้ำขนาดเล็กประจำอาสา ซึ่งเป็นการวางระบบเครือข่ายชลประทานขนาดเล็กรองรับ
โครงการพัฒนาแหล่งน้ำขนาดใหญ่

5) ด้านการพัฒนาเมืองและพื้นที่เฉพาะ

การปรับปรุงบริการพื้นฐานทางเศรษฐกิจของเมือง โครงการพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเล
ตะวันออก โครงการพัฒนาออยตุง ฯลฯ

6) ด้านการพัฒนาสังคม

โครงการแผ่นดินธรรมแผ่นดินทอง การส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน
 ฯลฯ

นโยบายเน้นหนักของกรมการปกครอง ปี 2539

1) พัฒนาการเมืองในระบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข และอำนาจ
การเลือกตั้ง โดยปรับปรุงกฎหมายและกระบวนการบริหารการเลือกตั้ง ให้เป็นไปโดยบริสุทธิ์
ยุติธรรม ตลอดจนต่อต้านการซื้อสิทธิ์ขายเสียง

2) ปรับปรุงการบริหารราชการโดยวิธีพัฒนาระบบและลดขั้นตอนการปฏิบัติ เพื่อเพิ่ม
ประสิทธิภาพการให้บริการประชาชน

3) เร่งรัดแก้ไขปัญหาคอขวดในชีวิต ทรัพย์สินแก่ประชาชน โดยปรับปรุง
กระบวนการอำนวยความสะดวกทางปกครองทางแพ่งและทางอาญาลดจนพัฒนาระบบ
ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย โดยจัดหาเครื่องมือที่ทันสมัยมาใช้ และเน้นการประสานความ
ร่วมมือระหว่างกองกำลังอาสาสมัคร ประชาชน และมวลชน

4) พัฒนาการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นให้มีประสิทธิภาพ โดยเน้นให้มีอิสระคล่องตัว
ในการบริหารงานและงบประมาณ ตลอดจนกระจายอำนาจการคลังให้มีรายได้เพียงพอที่จะบริหาร
กิจการของตนเอง

5) สนับสนุนการจัดด้านทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมให้มีประสิทธิภาพ ทั้งใน
เขตเมืองและชนบท พัฒนาคุณภาพชีวิตและบริการพื้นฐาน โดยเน้นการพัฒนาพื้นฐานและแหล่งน้ำ
ขนาดเล็ก

การแบ่งส่วนราชการในกรมการปกครอง

พระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2536
มาตรา 4 ให้แบ่งส่วนราชการกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย ดังนี้

ก. ราชการบริหารส่วนกลาง

- (1) สำนักงานเลขาธิการกรม
- (2) กองคลัง
- (3) กองการเจ้าหน้าที่
- (4) กองการเลือกตั้ง
- (5) กองการสอบสวนและนิติกร
- (6) กองการสื่อสาร
- (7) กองป้องกันภัยฝ่ายพลเรือน
- (8) กองวิชาการและแผนงาน
- (9) วิทยาลัยการปกครอง
- (10) สำนักบริหารการทะเบียน
- (11) สำนักบริหารการปกครองท้องถิ่น
- (12) สำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น
- (13) สำนักบริหารราชการท้องถิ่น
- (14) สำนักประสานงานมวลชน
- (15) สำนักอำนวยการอาสารักษาดินแดน

ข. ราชการบริหารส่วนภูมิภาค

- (1) ที่ทำการปกครองจังหวัด
- (2) ที่ทำการปกครองอำเภอ
- (3) ที่ทำการปกครองกิ่งอำเภอ

ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 1 ต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 1 การแบ่งส่วนราชการของกรมการปกครอง

2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญกำลังใจ

2.2.1 ทฤษฎีแรงจูงใจของ Streus และ Sayles (อ้างใน ธงไชย ดีทองกลาง, 2530) ได้กล่าวถึงความต้องการที่จำเป็น (Needs) ของมนุษย์ไว้ 3 ประการ และความต้องการเหล่านี้เป็นแรงจูงใจให้มนุษย์ทำงาน มีความกระตือรือร้น เกิดกำลังใจที่จะทำงานให้ดีที่สุด เพราะความต้องการของเขาสัมฤทธิ์ผลทำให้เขามีขวัญกำลังใจดี ผลงานที่ออกมาจึงจะมีประสิทธิภาพ ความต้องการเหล่านี้คือ

(1) ความต้องการทางกายและความมั่นคง (Physical and security needs) คือ ความต้องการที่จะได้รับความพอใจทางด้านร่างกาย เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่มและที่อยู่อาศัย ความต้องการในหลักประกันที่ว่า ปัจจัยที่จำเป็นเหล่านี้ตนจะได้รับตอบสนองตลอดไป สิ่งที่จะตอบสนองความต้องการทางร่างกายและความมั่นคงในเรื่องต่าง ๆ ดังกล่าวคือ รายได้ ความมั่นคงในการทำงานและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

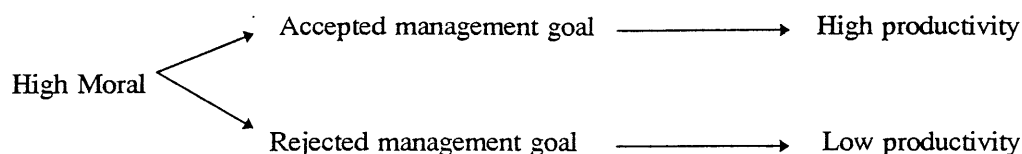
(2) ความต้องการทางสังคม (Social needs) มนุษย์เป็นสัตว์สังคมย่อมต้องการพึ่งพาอาศัยการช่วยเหลือ หรือการยอมรับนับถือของคนอื่น สิ่งที่จะตอบสนองความต้องการทางสังคมของคนได้ก็คือ การมีเพื่อนฝูง การยอมรับนับถือของคนอื่น และความรู้สึกว่าตนได้เป็นเจ้าของสิ่งหนึ่งสิ่งใด (Self of Belonging) เป็นต้น

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

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2529) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานได้ผลออกมา ซึ่งมีแนวคิดที่ว่า ถ้าเราสามารถสร้างขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานให้สูงขึ้นได้ ก็ทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานดีขึ้น ดังแผนภูมิดังนี้

High Moral → High productivity

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



2.2.2 ทฤษฎีความต้องการของ Alderfer

Alderfer ได้เสนอทฤษฎีว่าด้วยความต้องการของมนุษย์ขึ้นมา เรียกทฤษฎี E.R.G (E.R.G - Existence, relatedness, growth theory) ทฤษฎีนี้ คล้ายคลึงกับแนวคิดของ Maslow แต่มีข้อแตกต่างกันอยู่กล่าว คือ ความต้องการของมนุษย์ตามแนวคิดของ Alderfer จัดแบ่งได้ 3 กลุ่ม คือ (อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม, 2526)

- (1) ความต้องการยังมีชีวิต (Existence needs) ซึ่งได้แก่ความต้องการทางกายภาพบำบัดความหิว กระหาย อารมณ์ และทางวัตถุ (ค่าจ้าง สภาพแวดล้อมทางสภาพในการทำงาน)
- (2) ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness needs) เป็นความปรารถนาที่จะมีสัมพันธภาพบางประการกับผู้อื่น การได้รับการยอมรับยกย่องจากผู้อื่น ซึ่งตรงกับความต้องการทางสังคม ต้องการความรัก ฯลฯ
- (3) ความต้องการการเติบโต (Growth needs) ผู้ที่มีความต้องการความเจริญงอกงามจะต้องเป็นผู้ที่ตั้งใจตั้งใจงาน และอุทิศเวลาให้แก่งานจนสุดความสามารถ เสียสละอย่างเต็มที่
- (4) สถานะทางอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี
- (5) นโยบายและการบริการ (Company policy and administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร
- (6) สภาพการทำงาน (Working conditions) ได้แก่สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือ เครื่องมือต่าง ๆ
- (7) ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดี หรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขา เช่น การที่บุคคลถูกย้ายที่ทำงานไปในที่ใหม่ซึ่งห่างไกลจากครอบครัวทำให้เขาไม่มีความสุข และไม่พอใจกับการทำงานในที่แห่งใหม่
- (8) ความมั่นคงในงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน และความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร

(9) วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา (Administration) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงานและความยั่งยืนของอาชีพ หรือ ความมั่นคงและความมั่นใจในวิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชาในหน่วยงาน

ปัจจัยคำจุน หมายถึง ปัจจัยที่คำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือลักษณะไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์การ บุคคลในองค์การจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น ปัจจัยคำจุนมีดังนี้

- 1) เงินเดือน (Salary) เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือน ในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน
- 2) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility fo growth) นอกจากหมายถึงการที่บุคคลได้รับแต่งตั้งให้ได้เลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้ว ยังหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ
- 3) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน (Interper sonal relation with superiors, subordinates, peers) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี
- 4) ความต้องการมีเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem need) เป็นเรื่องของความมั่นใจในตนเอง ในเรื่องความสามารถ ความรู้และความสำคัญในตนเอง รวมตลอดทั้งความต้องการที่จะมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น ๆ หรืออยาก让别人อื่นสรรเสริญ หรือนับหน้าถือตา ต้องการอำนาจ สถานะ ชื่อเสียง ตำแหน่ง
- 5) ต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดของตน (Needs for self actualization) เป็นความต้องการที่สูงสุดของมนุษย์ เป็นความต้องการที่พิจารณาสมรรถนะที่เป็นไปได้ของตน และดำเนินการเพื่อพัฒนาสิ่งที่เป็เป้าหมายสูงของชีวิตของตนให้บรรลุผลสำเร็จ

2.2.3 ทฤษฎี X, Y ของ McGregor

กล่าวว่า ธรรมชาติของคนแบ่งออกเป็น 2 ประเภท

ประเภทแรกคือ ทฤษฎี X ซึ่งมีลักษณะดังนี้

- (1) ตามปกติแล้วบุคคลไม่ชอบทำงาน ถ้ามีโอกาสก็จะหลบหลีก หรืออู้งาน
- (2) เพราะนิสัยคนไม่ชอบทำงาน ทุกคนจะต้องถูกบังคับ ควบคุม แะแนวและมีบทลงโทษไว้เพื่อจะให้พวกเขามีความพยายามเพื่อบรรลุตามเป้าหมายขององค์การ
- (3) คนทั่ว ๆ ไปชอบมีผู้แนะนำ มีความประสงค์จะไม่อยากรับผิดชอบ แทนไม่มีความทะเยอทะยาน และต้องการความปลอดภัยเหนือกว่าสิ่งอื่นใด

ส่วนทฤษฎี Y นั้น McGregor ให้ข้อสันนิษฐานว่าจะเพิ่มพูนแรงจูงใจที่ยิ่งใหญ่ที่สามารถเพิ่มพูนความต้องการทั้งส่วนบุคคล และเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งทฤษฎี Y มีดังต่อไปนี้

(1) การใช้พลังทางกายและสมองในการทำงาน เป็นธรรมชาติเช่นเดียวกับการเล่นและการพักผ่อน

(2) การควบคุมภายนอกและการคาดโทษ ไม่ใช่วิธีเดียวที่ทำให้เกิดความพยายามเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

(3) การรับผิดชอบต่อเป้าหมายนั้นทำให้ได้รับผลตอบแทนเป็นผลลบ

(4) สภาพของคนทั่ว ๆ ไปเรียนรู้ภายใต้เงื่อนไขที่เหมาะสม ซึ่งไม่เพียงแต่ยอมรับเงื่อนไขนั้นเท่านั้น แต่ต้องแสวงหาความรับผิดชอบด้วย

(5) ประสิทธิภาพเกี่ยวกับความนึกคิด ความรอบคอบ และความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาองค์การจะต้องเปิดเผยกว้างขวาง ไม่คับแคบ เพื่อผลประโยชน์ของประชาชน

(6) ภายใต้สภาพของเงื่อนไขของสังคมอุตสาหกรรมสมัยใหม่นี้ ความสามารถทางสติปัญญาของบุคคลเป็นสิ่งจำเป็น

จุดประสงค์สำคัญของทฤษฎี คือ สามัญสำนึกที่มีต่อการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของตนโดยการปฏิบัติงาน ที่จะปฏิบัติงานเพื่อเป้าหมายขององค์การแต่จะอย่างไรก็ตาม ทฤษฎีนี้ได้เน้นถึงความสำคัญของแรงจูงใจภายใน ที่กระตุ้นโดยต้องการ ความนับถือจากสังคม และการบรรลุเป้าหมายสูงสุดในการทำงาน แต่ถ้าพิจารณาทฤษฎีทั้งสองนี้แล้วจะพบว่านิสัยของสังคมมีลักษณะชอบบังคับอยู่บ้างในการทำงาน แต่ก็ไม่นั่นอนเสมอไป เพราะบางคนอาจต้องการเสรีภาพหรือความเป็นอิสระจากการควบคุม แต่กฎเกณฑ์หรือทฤษฎีนั้นต้องวัดและศึกษากันเป็นเรื่อง ๆ เพราะไม่มีทฤษฎีของใครจะใช้ถึง 100 % เต็ม

2.3 ความหมายของขวัญกำลังใจ

ขวัญกำลังใจของคน เป็นเรื่องที่นักวิชาการได้ศึกษากันมานานแล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารงานบุคคลในหน่วยงานต่าง ๆ เมื่อมีการพัฒนาในหน่วยงานแล้วผู้บังคับบัญชาจะพิจารณาเรื่องการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานก่อนอื่นใด เพราะผลของการทำงานจะสำเร็จลุล่วงมากน้อยเพียงใด ถ้าหากว่า "คน" ในหน่วยงานนั้น ๆ จะได้รับการบำรุงขวัญกำลังใจ ไม่ได้รับการเอาใจใส่ดูแลเท่าที่ควร ขาดสมรรถภาพ ขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานขาดความจงรักภักดีและขาดความรับผิดชอบแล้ว งานในหน้าที่หรือวัตถุประสงค์หลักของ

หน่วยงานก็จะไม่บรรลุผล (ภิญโญ สาร, 2516)

คำว่า "ขวัญกำลังใจ" ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Morale ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้หลายคน เช่น

จากพจนานุกรมของ Webster (1964) ให้คำจำกัดความว่า ขวัญกำลังใจเป็นสภาพจิตใจที่จะนำไปสู่การทำงานอย่างมีระเบียบวินัย มีความเชื่อมั่นและมีความตั้งใจที่จะทำงานให้เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจได้

Yoder (1959) ให้ความหมายไว้ว่า ขวัญกำลังใจในการทำงาน หมายถึง องค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการทำงานนั้น ๆ

Davis (1962) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจเป็นสภาพที่สะท้อนให้เห็นถึงสภาพจิตใจ สภาพการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น อารมณ์ ความหวัง ความเชื่อมั่นและอื่น ๆ Flippo (1967) ได้ให้ความหมายคำว่า "ขวัญกำลังใจ" นั้นเป็นสภาพทางจิตหรือความรู้สึกของแต่ละบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่ชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะร่วมมือประสานงานกัน

อุทัย ธรรมเดโช (2515) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญกำลังใจ ขวัญกำลังใจของบุคคล เป็นองค์ประกอบที่จะทำให้การบริหารมีประสิทธิภาพ และบรรลุประสิทธิผลอย่างแท้จริง การเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาของทุกองค์การ ประโยชน์ของการผู้ปฏิบัติงานทั้งส่วนตัวและหมู่คณะมีขวัญกำลังใจดี

1) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานจะใช้ทักษะของตนให้เกิดผลเต็มเม็ดเต็มหน่วย

2) ทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ

ภิญโญ สาร (2516) กล่าวว่า "ขวัญกำลังใจ" หมายถึงน้ำใจที่อยากจะทำงานให้ได้ดีโดยสมัครใจและมีความสุขกับงาน

จันทศักดิ์ สมประสงค์ (2517) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจเป็นองค์ประกอบแห่ง คุณภาพของบุคคลอย่างหนึ่งที่มองด้วยตาเปล่าไม่เห็น เพราะเป็นเรื่องของจิตใจ ภายในแต่ละบุคคลซึ่งจะแสดงให้เห็นได้ภายนอก เช่น บุคคลที่มีขวัญกำลังใจดีจะมีความกระตือรือร้นมั่นใจในการทำงาน

ณัฐพล ชันชโย (2517) ให้คำนิยามว่า ขวัญกำลังใจคือ ความรู้สึกนึกคิดหรือท่าทีของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลผู้ปฏิบัติในหน่วยงานที่มีต่อสภาพแวดล้อมต่างๆ ในการปฏิบัติงาน คือ หน่วยงานที่บุคคลนั้นสังกัดอยู่ ลักษณะงานที่ทำ สภาพะการทำงาน กลุ่มการทำงาน และเพื่อนร่วมงานทุกระดับ

อรุณี บุญประเสริฐ (2519) ให้คำนิยามว่า ขวัญกำลังใจเป็นทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน ที่มีต่อการทำงานต่อหน่วยงานต่อผู้ร่วมงานโดยทัศนคตินั้น จะแสดงออกมาในรูปการมีความรู้สึดีกว่า

เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความรู้สึกประทับใจ ความรู้สึกประสบความสำเร็จ ความรู้สึกมั่นคงในหน้าที่การงาน

อรุณ รักธรรม (2522) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจหมายถึง สถานะที่ทุกคนในกลุ่มทราบถึงวัตถุประสงค์แห่งการทำงานของกลุ่ม หรือวัตถุประสงค์ของแต่ละบุคคลที่ทำงานนั้นเป็นวัตถุประสงค์ร่วมกัน และสนใจที่ทำงานให้สำเร็จโดยพยายามร่วมมือ พยายามต่อสู้กับอุปสรรคที่มาขัดขวางอย่างสุดความสามารถ และพยายามที่จะไปถึงจุดหมายปลายทางที่วางไว้

อัมพิกา ไกรฤทธิ์ (2522) ขวัญกำลังใจ หมายถึง สิ่งต่อไปนี้

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

สมพงศ์ เกษมสิน (2523) ให้ความหมายของขวัญกำลังใจไว้ว่า "ขวัญกำลังใจ" เป็นนามธรรม ไม่มีรูปร่าง ขวัญกำลังใจที่ดีเกี่ยวกับการปฏิบัติงานนั้นคือ ความตั้งใจของคนที่จะอุทิศเวลา และร่างกายของตนเอง เพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์กร

เสถียร เหลืองอร่าม (2523) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจหมายถึง ขวัญกำลังใจโดยทั่วไปที่ใช้เกี่ยวกับการแสดงอาการทางจิตใจของตนต่อสิ่งที่เห็นรอบ ๆ ตัว โดยรวมถึงครอบครัว เพื่อนร่วมงาน เพื่อนบ้านและท้องถิ่นซึ่งตนอาศัยอยู่ ขวัญกำลังใจของบุคคลใดบุคคลหนึ่งอาจจะไม่เหมือนกับบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่มเดียวกัน ทั้งนี้เพราะความเชื่อมั่นของแต่ละบุคคลไม่เหมือนกัน แต่ความรู้สึกของบุคคลอาจจะมีผลต่อขวัญกำลังใจของพนักงานในองค์การส่วนรวม ความรู้สึกของบุคคล หรือขวัญกำลังใจของบุคคลแต่ละคนแต่ละกลุ่มก็ไม่เหมือนกัน นักบริหารจึงไม่อาจจะปฏิบัติกับพนักงานกลุ่มหนึ่งเหมือนกับอีกกลุ่มหนึ่งก็ได้ การปฏิบัติจึงถือเอาแต่ละบุคคลเป็นใหญ่

ฉัตรชัย อรุณนันท์ (2524) กล่าวว่า "ขวัญกำลังใจ" หมายถึง ปฏิบัติงานที่คนมีต่องานอันมีจุดหมายที่แน่นอน และเห็นได้ชัดและมักจะมองกันเป็นหมู่คณะซึ่งมีทั้งสูงและต่ำ ทั้งนี้อยู่ที่ความสามารถของผู้บริหาร

พนัส หันนาคินทร์ (2524) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจหมายถึง ปฏิบัติงานทางอารมณ์ที่คนในองค์การมีต่องานอันมีจุดหมายที่แน่นอนและเห็นได้ชัด ซึ่งน้ำใจในการทำงานนี้เป็นของแต่ละบุคคล หรือกลุ่มก็ได้ แต่จะเป็นของบุคคลหรือกลุ่มจะต้องเป็นลักษณะที่ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

และกันอยู่ตลอดเวลา กล่าวคือ แต่ละคนพร้อมที่จะเสียสละเพื่อคณะหรือส่วนรวม

เสนาะ ดิยาวี และคณะ (2525) มีความเห็นว่า ขวัญกำลังใจคือ สภาพจิตใจที่กำหนดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอันมีผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์การและของบุคคล

เกศินี หงสนันท์ (2518) ได้สรุปความคิดของ Stahl ไว้ดังนี้ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นความสามารถของกลุ่มที่มีอยู่ร่วมกันอย่างมั่นคง ในการดำเนินการให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายเดียวกัน ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัย 5 อย่างด้วยกันคือ

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

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2529) ขวัญกำลังใจเป็นการแสดงออกทางภาวะจิตใจ หรือความรู้สึกทัศนคติ ของคนในหน่วยงานที่มีต่องาน บุคคล หรือเพื่อนร่วมงาน ต่อองค์การที่ตนปฏิบัติอยู่ ต่อวัตถุประสงค์ และความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์การ ความเชื่อมั่นที่มีต่อผู้นำ ต่อสมาชิกด้วยกันความเชื่อมั่นที่มีต่อเป้าหมายของกลุ่ม และ ความสามัคคีกลมเกลียวที่จะทำให้งานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายด้วยดี

ธงไชย ดีทองกลาง (2530) ได้สรุปไว้ดังนี้ ขวัญกำลังใจ เป็นเรื่องของนามธรรม ในจิตใจของแต่ละบุคคลไม่สามารถจะสัมผัสจับต้องหรือมองเห็นได้ แต่เราสามารถสังเกตระดับขวัญกำลังใจของบุคคลได้ว่า มีขวัญกำลังใจดีหรือไม่ดีเพียงใดจากการแสดงออกของบุคคลไม่ว่าจะโดยเฉพาะตัวบุคคล หรือแสดงออกมาก็จะเป็นไปในทางตรงกันข้ามกับที่กล่าวมาแล้ว มีแต่ความเฉื่อยชาในการปฏิบัติงาน ผลผลิตที่ออกมาก็มีคุณภาพไม่ดีและมีปริมาณลดลง

จากความหมายเหล่านี้พอสรุปได้ว่า ขวัญกำลังใจหมายถึง ภาวะจิตใจหรือสภาพจิตใจ หรือความรู้สึกนึกคิด หรืออารมณ์ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีต่อหน่วยงานและงานที่ทำ ซึ่งก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ความสามัคคี ความซื่อสัตย์ ความเข้าใจและมีความเชื่อมั่นในองค์การ ทำให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

2.4 ความสำคัญของขวัญกำลังใจ

ความสำคัญของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้นได้มีผู้ศึกษาไว้ดังนี้

จำนงค์ สมประสงค์ (2518) กล่าวถึงความสำคัญของขวัญกำลังใจไว้ว่า ขวัญกำลังใจมี

ความสำคัญต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ถ้าเจ้าหน้าที่มีขวัญกำลังใจสูง จะมีความตั้งใจในการทำงานอย่างมีทักษะไปในทางคิดสร้างสรรค์ มีปัญหาขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานน้อยมาก แม้จะตกอยู่ในภาวะกดดันจากสถานการณ์ต่าง ๆ ก็มีความอดทนได้นานและไม่คิดหนีปัญหา ไม่ปิดความรับผิดชอบแต่อย่างใด

ศุสดี สัตยามานะ (2521) ได้ให้ข้อคิดเห็นโดยแยกความสำคัญของขวัญกำลังใจออกเป็นหลายประการดังนี้

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

ภิญโญ สาธร (2526) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจเป็นน้ำใจที่อยากจะทำงานให้ได้ดี โดยความสมัครใจและมีความสุขกับงาน เป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารจะละเลยเสียมิได้ ผู้บริหารที่ดีก็เหมือนกับแม่ทัพที่ดี ถึงเวลาจะออกรบ ขวัญกำลังใจของทหารจะเป็นเรื่องใหญ่ แม่ทัพทุกคนต้องใช้เทคนิคนานาประการ เพื่อให้ทหารมีขวัญกำลังใจที่ดีเสียก่อน จึงจะออกรบได้

วิชิต เขี่ยมเวหา (2531) สรุปว่า นักวิชาการและนักบริหารส่วนใหญ่ถือเอาความพอใจเป็นหลักสำคัญอย่างหนึ่งของเรื่องขวัญกำลังใจ อันเป็นเสมือนแกนกลางของบุคคลในการอุทิศกายและใจในการทำงานให้แก่องค์การ เปรียบเทียบว่า ขวัญกำลังใจอาจเป็นได้ทั้งความหมายที่สูงและต่ำ เช่นเดียวกับร่างกายของมนุษย์อาจเป็นได้ทั้งอ่อนเพลียและเข้มแข็ง อันเป็นเครื่องมือชี้ถึงสภาพของร่างกาย โดยนัยนี้เพื่อให้ดำรงชีวิตอยู่ได้และมีพลังเข้มแข็งอยู่เสมอ คนเราจึงจำเป็นต้องหมั่นออกกำลังกาย และตรวจสุขภาพอยู่เสมอ ความปรารถนาที่จะให้องค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพจะต้องหมั่นตรวจตราขวัญกำลังใจ ในการทำงานของบุคลากรในองค์การเสมอด้วย

สรุปได้ว่า ขวัญกำลังใจเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับบุคลากรในหน่วยงาน ทุกหน่วยงานต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานสูง เพราะจะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานก่อให้เกิดความสามัคคี

Tiffin และ McCormic (1965) มีความเห็นว่าองค์ประกอบที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานได้แก่

- 1) สภาพการทำงาน

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

วัฒนา สุตสุวรรณ (2519) ได้ให้แนวทางในการพิจารณาว่า ขวัญกำลังใจของคนในหน่วยงานดีหรือไม่ดีมีลักษณะดังนี้

ก. ลักษณะที่แสดงว่าคนในหน่วยงานมีขวัญกำลังใจดี

- (1) บรรยากาศในหน่วยงานแจ่มใสร่าเริง
- (2) งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ถูกต้องและเชื่อถือได้
- (3) งานดำเนินไปด้วยความสนใจ หรือสนุกเพลิดเพลินกับงานของเขา
- (4) สมาชิกในหน่วยงานจะให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้นเสมอ
- (5) สมาชิกในหน่วยงานจะทำการวิพากษ์วิจารณ์ หรือให้ความคิดเห็นต่าง ๆ ด้วยความบริสุทธิ์ใจ
- (6) สมาชิกในหน่วยงานจะยอมรับการมอบหมายงานพิเศษเพิ่มเติมด้วยความยินดี
- (7) สมาชิกในหน่วยงานพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือเป็นพิเศษในยามฉุกเฉินรีบด่วน
- (8) สมาชิกในหน่วยงานยังคงดำรงสภาพความเป็นปกติอยู่ตามเดิม แม้จะมีเหตุผิดปกติบางอย่างขึ้นก็ตาม

ข. ลักษณะที่แสดงว่าคนในหน่วยงานมีขวัญกำลังใจไม่ดี

- (1) การลาออกจากงานหรือแยกย้ายไปอยู่ที่อื่นด้วยความสมัครใจ ในอัตราที่เพิ่มขึ้นอย่างผิดปกติ
 - (2) มีการขาด การลา มากขึ้นผิดปกติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะที่มีปริมาณงานที่จะต้องทำมาก
 - (3) มีความผิดพลาดและไม่ถูกต้อง มากขึ้นผิดปกติ
 - (4) มีความเฉื่อยชา ความเกียจคร้านในการปฏิบัติงานสูงขึ้นเรื่อย ๆ
 - (5) มีการทะเลาะเบาะแว้งในหมู่สมาชิกของหน่วยงาน
 - (6) ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเย็นชาต่อผู้บังคับบัญชา
 - (7) มีการไม่เชื่อฟัง ไม่อ่อนน้อม ไม่สุภาพ หรือขัดคำสั่งผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ
 - (8) มีการแสดงออกซึ่งความไม่พอใจ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการวิพากษ์วิจารณ์
 - (9) ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สนใจหรือเอาใจใส่ต่อคนอื่นไม่พูดจาด้วย การติดต่อเพื่อนร่วมงาน กระทำด้วยความรีบร้อน
 - (10) ผู้ใต้บังคับบัญชาเดินเตร่ไป เตร่มา ด้วยความขี้เกียจ หรือลุ่ม ๆ คด ๆ งานอยู่เสมอ แต่งานไม่สำเร็จสักที ดูคล้ายกับว่าเขาอยู่ตลอดเวลา
 - (11) มีคำร้องทุกข์หรือคำร้องเรียนจากประชาชนมากผิดปกติ
- ซึ่งจะเห็นได้ว่า ถ้าขวัญกำลังใจของบุคคลในหน่วยงานดี ประสิทธิภาพของงานก็ย่อมดีด้วย
- ดังนี้
- อุทัย ธรรมเตโช (2520) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของขวัญกำลังใจที่มีต่อการบริหารงานดังนี้
- 1) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานจะใช้ศักยภาพของคนให้เกิดผลเต็มที่
 - 2) เกื้อหนุนให้เกิดระเบียบข้อบังคับขององค์การ เกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของตนในหน่วยงาน
 - 3) ทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ
 - 4) เกื้อหนุนและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ
 - 5) ทำให้เกิดความเป็นอันเดียวกัน เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การ

2.5 ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจ

ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้น มีผู้ให้แนวคิดไว้ต่าง ๆ กันหลายอย่าง เช่น Davis (1962) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจเป็นส่วนประกอบของทัศนคติของแต่ละบุคคล และเป็นที่ยอมรับกันประการหนึ่งว่า ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ต้องให้ขวัญกำลังใจสูงมีปัจจัยที่สำคัญดังนี้

- 1) มีการควบคุมการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ เพราะผู้บังคับบัญชาเป็นบุคคลสำคัญที่จะประสานระหว่างหน่วยงานกับผู้ปฏิบัติงานเข้าด้วยกัน และมีผลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ในหน่วยงาน
- 2) ความพึงพอใจงานที่ได้กระทำ คนส่วนมากจะมีความพึงพอใจภายในเกี่ยวกับงานที่เขาชอบ เขาจะทำงานนั้นเป็นอย่างดี และมีความรู้สีกว่างานนั้นเปิดโอกาสให้แก่เขาได้ใช้ความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่
- 3) ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี ได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน
- 4) ความพึงพอใจวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และสามารถที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้
- 5) ความพึงพอใจด้านเศรษฐกิจและบำเหน็จรางวัล
- 6) สุขภาพทางจิตใจและร่างกาย รวมทั้งปัจจัยอื่นที่นอกเหนือจากงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและระดับอารมณ์ของแต่ละบุคคล

ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดของ More และ Bume (1956) ซึ่งได้กล่าวไว้ก่อนข้างละเอียดยมี 14 ประเภทดังนี้

- 1) ลักษณะของงานที่ต้องการ
- 2) สภาพการปฏิบัติงาน
- 3) รายได้
- 4) สวัสดิการต่าง ๆ ในหน่วยงาน
- 5) ความเป็นมิตร และความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน
- 6) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
- 7) ความเชื่อมั่นในการบริหาร

- 8) ความสามารถในการนิเทศในการปฏิบัติงาน
- 9) การบริหารที่มีประสิทธิภาพ
- 10) การติดต่อสื่อสาร อย่างเพียงพอ
- 11) สถานภาพและการยอมรับนับถือ
- 12) ความมั่นคงในการทำงาน
- 13) ความเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
- 14) โอกาสก้าวหน้า

ในด้านการศึกษา Wiles (1953) ได้กล่าวไว้ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นปฏิกิริยาทางอารมณ์และจิตใจของคนที่มีต่องาน ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ทำโดยทางกรจะช่วยให้ครูได้รับความพอใจในงานอันเป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานมี 8 ประการคือ

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

นอกจากนี้ Ovard (1966) ยังได้สรุปปัจจัยสำคัญที่จะทำให้มีผลต่อขวัญกำลังใจของครูอาจารย์อย่างกว้างขวางดังนี้

1) ปัจจัยทางด้านวัตถุ ได้แก่ เงินเดือน การลาป่วย การประกันทางเวชกรรม และการพยาบาล ระเบียบวาระการพ้นจากงาน สิ่งอำนวยความสะดวกสบาย เครื่องมือเครื่องใช้และการบริหาร และปัจจัยทางเศรษฐกิจ

2) ปัจจัยทางด้านมนุษย์ ได้แก่ ปัจจัยทางด้านมนุษยสัมพันธ์ อันเป็นวิธีการจัดงานแผนใหม่ โดยอาศัยความมีมนุษยสัมพันธ์ การให้ความสนใจและเอาใจใส่เป็นพิเศษ ครูอาจารย์จะรู้สึกในความสำคัญของตนเอง

ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้น นอกจากจำแนกเป็น 2 ปัจจัยใหญ่แล้ว ได้มีผู้จำแนกออกเป็นปัจจัยย่อย ๆ อีกหลายปัจจัย เช่น Anderson และ Dyke (1963) ได้ให้คำอธิบายเกี่ยว

กับปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์เป็น 10 ประการดังนี้

- 1) ความเห็นพ้องด้วยกับวัตถุประสงค์
- 2) ความร่วมมือในการกำหนดนโยบาย
- 3) การใช้ความสามารถให้เป็นประโยชน์และความรู้สึกในความสำเร็จ
- 4) ความเชื่อมั่นและนับถือในตัวผู้บริหาร
- 5) การมีความสัมพันธ์อันดี ภายในคณะครูอาจารย์
- 6) ความสัมพันธ์กับชุมชน
- 7) สุขภาพทางกายและจิตใจ
- 8) ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ
- 9) ความสัมพันธ์อันดีระหว่างครูกับนักเรียน
- 10) ปัญหาส่วนตัวของครูอาจารย์

เสนาะ ติยาวี (2524) ได้สรุปปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานจำแนก ได้

3 ประการ

- 1) ปัจจัยด้านตัวผู้ปฏิบัติงานเอง (Employee factors) เช่น ความสามารถที่จะเข้าใจองค์การ ฐานะและบทบาทของเขา เป็นต้น
- 2) ปัจจัยด้านการบริหาร (Managerial factors) หมายถึงการตัดสินใจและอุปนิสัย ที่ผู้บริหาร แสดงออกในการปฏิบัติงาน หรือแสดงออกต่อผู้ปฏิบัติงาน
- 3) ปัจจัยผลักดันภายนอก (Wxtra company forces and factors) เช่น กลุ่มแรงงาน สมาคมและความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัว และบุคคลอื่น ๆ เป็นต้น

วิรุฬ พรหมายน (2521) ได้สรุปปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ตามแนวคิด ของ Moor และ Buen ไว้ 20 ประการดังนี้

- 1) สภาพการปฏิบัติงาน
- 2) ความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน
- 3) ความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน
- 4) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
- 5) ความเพียงพอของการติดต่อสื่อสาร
- 6) สถานภาพและการยอมรับนับถือ
- 7) ความมั่นคงปลอดภัย

- 8) การถือว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
- 9) โอกาสก้าวหน้า
- 10) ความสามารถของผู้ร่วมงาน
- 11) ความสำเร็จของการทำงานเป็นกลุ่ม
- 12) ความพึงพอใจในการร่วมกันทำงานเป็นกลุ่ม
- 13) ความเป็นมิตรและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
- 14) การอุทิศตนเพื่องานของบุคคลในหน่วยงาน
- 15) สภาพความพึงพอใจในหน่วยงาน
- 16) ความสอดคล้องระหว่างงานกับความถนัด
- 17) สภาพความพอใจในงาน
- 18) ความเหมาะสมของปริมาณงานในหน้าที่รับผิดชอบ
- 19) ความยุติธรรมในหน่วยงาน
- 20) สวัสดิการของหน่วยงาน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2525) กล่าวถึงสิ่งที่ทำให้ขวัญกำลังใจขององค์การดีหรือไม่ดี

ขึ้นอยู่กับ

- 1) หน่วยงานมีการนิเทศกันอย่างใกล้ชิดรวดเร็วและเพียงพอทั่วถึงหรือไม่
- 2) คนทำงานมีความพึงพอใจ และภูมิใจในงานที่ตนปฏิบัติงานหรือไม่
- 3) คนทำงานมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนงานด้วยกันหรือไม่
- 4) มีวัตถุประสงค์ของหน่วยงานเป็นที่น่าพึงพอใจหรือไม่ ทุกคนยอมรับวัตถุประสงค์หรือไม่

ไม่

- 5) ค่าตอบแทนที่คนงานได้รับ มีความเหมาะสมเพียงใด ทั้งทางด้านเศรษฐกิจและรางวัล

อื่น ๆ

- 6) สุขภาพและร่างกาย จิตใจของคนทำงานเป็นอย่างไร

วิจิตร อาวะกุล (2528) ทำการศึกษาขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานมีส่วนต่าง ๆ

ที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้ 14 ส่วน คือ

- 1) ความต้องการของงาน
- 2) สภาพการทำงาน
- 3) เงินเดือนและค่าจ้างแรงงาน



- 4) สิทธิและผลประโยชน์ที่ได้รับ
- 5) มิตรภาพและความร่วมมือของผู้ร่วมงาน
- 6) สัมพันธระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
- 7) ความเชื่อมั่นต่อการบริหารงาน
- 8) เทคนิคความสามารถของหัวหน้างาน
- 9) ประสิทธิภาพของการบริหาร
- 10) ความเพียงพอในการติดต่อสื่อสาร
- 11) ความเชื่อมั่นของงานและความสัมพันธ์ของงาน
- 12) สถานภาพและการยอมรับนับถือ
- 13) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกกับองค์การ
- 14) โอกาสที่จะก้าวหน้าสูงขึ้น

Brech (อ้างถึงใน ชิต นาสัก, 2528) ได้เสนอไว้ว่าขวัญกำลังใจเป็นสิ่งกระตุ้นให้คนทำงานด้วยความตั้งใจ หรือทำแม้แต่น้อยตามแต่เวลาจะอำนวยทั้งหมดนี้เป็นทำที่ที่มีต่องานที่ปฏิบัติ และปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน คือ

- 1) ความรู้สึกมั่นคงในงาน
- 2) ค่าจ้างดี เพียงพอสำหรับครอบครัวในระดับที่มีเหตุผล
- 3) การมีโอกาสนก้าวหน้า
- 4) การได้รับความยุติธรรม
- 5) สถานภาพในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ
- 6) ผู้ร่วมงานมีโอกาสดำเนินการเรื่องราวงขององค์การ มีการสื่อสารความหมายเพื่อความเข้าใจ

และความร่วมมืออันดี

- 7) การมีภาวะผู้นำดี
- 8) การหาทางให้งานเดิน
- 9) ความภาคภูมิใจในงานและผลผลิตของหน่วยงาน
- 10) การมีโครงการให้การแนะนำที่ดี
- 11) การปรึกษาหารือร่วมกัน

Keith Davis (อ้างถึงใน ธงไชย ดีทองกลาง, 2530) กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของขวัญกำลังใจที่ดีมีดังนี้

1) ลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน เพราะผู้นำเป็นเสมือนสะพานที่เชื่อมโยงความเข้าใจอันดีระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นสัมพันธภาพ ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ร่วมงาน จึงมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้สูงขึ้น รวมทั้งความสำเร็จขององค์การอยู่มาก

2) ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ เพราะการปฏิบัติงานนั้นได้ทำงานที่ตนพึงพอใจ

3) ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์ นโยบายหลักดำเนินงานขององค์การ ของพนักงานผู้ปฏิบัติงานและผู้ร่วมงาน ตลอดจนการจัดองค์การและระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การ สิ่งเหล่านี้นับว่าเป็นเรื่องสำคัญมา เพราะถ้าทุกคนหรือสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การมีความเข้าใจ ช่างถึงระบบ และวิธีดำเนินงานขององค์การแล้ว เขาเหล่านั้นย่อมจะอุทิศเวลาให้กับงานมีกำลังใจ และขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานดีขึ้น

4) การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้นเงินเดือนแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานดี ย่อมเป็นเครื่องจูงใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานดีขึ้น

5) สภาพของการทำงานควรให้ถูกต้องตามลักษณะ มีอากาศถ่ายเทได้สะดวก มีแสงสว่าง เพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานครบถ้วน เหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน

6) สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งสุขภาพทางกาย และสุขภาพทางใจ อารมณ์ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ทั้งนี้เป็นผลโดยตรงจากผู้นั้นเองหรือมาจากที่อื่น เช่น ปัญหาทางครอบครัว เพื่อนร่วมงาน ฯลฯ เกี่ยวกับปัญหาทางสุขภาพกาย สุขภาพจิตนี้ มีผลอย่างมาก ต่อการทำงาน เพราะเมื่อใดผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพกาย หรือสุขภาพจิตแล้ว เขาเหล่านั้นย่อมไม่สามารถอุทิศเวลา ให้แก่การปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดีได้

สรุป ปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานต่อไปนี้

- 1) มีความเข้าใจและพอใจในวัตถุประสงค์ของงานร่วมกัน
- 2) มีการแบ่งงานให้เหมาะสมกับสภาพการปฏิบัติงาน
- 3) มีการนิเทศงานอย่างสม่ำเสมอและใกล้ชิด
- 4) มีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ปฏิบัติงาน หรือผู้บังคับบัญชา
- 5) เงินเดือน ค่าจ้าง สิทธิ และผลประโยชน์เหมาะสมกับผลงาน
- 6) มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

2.6 การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ

สุรางค์ โคว์ตระกูล (2514) ได้ศึกษาค้นคว้าและได้ข้อสรุปที่ค้นพบเกี่ยวกับวิธีการสร้างขวัญกำลังใจให้อยู่ในระดับสูงหรือดีขึ้น อาจกระทำได้อดังนี้

1) จะต้องสร้างทัศนคติที่ดีต่องานให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา กล่าวคือ ให้พวกเขาทำงานเพื่อส่วนรวมหรือทำงานเพื่อเห็นแก่หน่วยงาน ทั้งนี้ก็โดยการให้ผู้บังคับบัญชาหรือลูกน้องได้รับคำบอกเล่าความจริงต่าง ๆ เกี่ยวกับงานที่ทำ เช่น ถ้าเป็นแผนกก็บอกว่างานในแผนกมีงานอะไรบ้าง และรับผิดชอบอะไรบ้าง นอกจากนี้ควรจะส่งเสริมให้ลูกน้องมีความมั่นใจในตนเอง ไม่ควรจะใช้วิธีข่มขู่ตลอดเวลาผู้บังคับบัญชาเองควรจะเป็นตัวอย่างของลูกน้อง พยายามทำให้ลูกน้องเห็นว่าเขาเป็นบุคคลที่สำคัญ เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เขามีความพอใจในตัวเอง พยายามมองลูกน้องในแง่ดี ให้คำยกย่องชมเชยเมื่อลูกน้องทำงานดี สิ่งเหล่านี้ ล้วนแต่เป็นการสร้างทัศนคติที่ดีต่อผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งก็หมายถึงการสร้างขวัญกำลังใจของลูกน้องให้อยู่ในระดับสูงนั่นเอง

2) ควรจะมีการสำรวจทัศนคติของผู้ได้บังคับบัญชาหรือลูกน้องดูบ้าง ว่าปฏิกิริยาของลูกน้องมีต่อตนอย่างไร เพราะการสำรวจทัศนคตินี้จะช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบปัจจัยต่าง ๆ มากมาย เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น และนอกจากนี้ผลของการสำรวจก็ควรจะมีการเปิดเผยให้ทราบโดยทั่วกัน

3) ผู้บังคับบัญชาควรจะเป็นที่ปรึกษาของผู้ได้บังคับบัญชา นักบริหารทุกคนควรจะสามารเป็นที่ปรึกษาของลูกน้องได้เป็นอย่างดี เพราะจะเป็นการแก้ไขปัญหาให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก ซึ่งถ้าทำได้สำเร็จก็จะทำให้ขวัญกำลังใจอยู่ในระดับสูงขึ้นได้เหมือนกัน

4) ควรจะเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชา ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ หรือระบายความคับข้องใจของเขาบ้าง คนเรานั้นเมื่อทำงานจะมีปัญหาทุกคน ผิดกันแต่ว่าจะมากหรือน้อยเท่านั้น โดยเฉพาะเมื่อเกิดอุปสรรคในการทำงานขึ้นด้วยแล้ว ผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นเพื่อหาทางแก้ไขบ้าง เพราะนอกจากจะทำให้ได้แนวความคิดใหม่ ๆ แล้ว ยังเป็นการทำให้ลูกน้องรู้สึกว่าเขาได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การอย่างแท้จริงปัญหาขององค์การก็เหมือนปัญหาของตัวเอง ซึ่งจะเป็นแนวทางในการสร้างขวัญกำลังใจให้อยู่ในระดับสูงได้เหมือนกัน

5) ควรจะมีมาตรการในการวัดความสำเร็จของการทำงานของแต่ละบุคคลที่แน่นอน เช่น เรื่องเลื่อนขั้นเงินเดือน ก็ควรจะถือหลักคนที่ทำงานมากควรจะได้ 2 ขั้น แต่การที่จะวัดว่าคนไหนทำงานดีทำงานมากกว่าคนอื่นนั้น ควรจะมีเหตุผลที่ดี ที่เหมาะที่ควรในการที่อธิบายได้เมื่อมีคนถามว่าทำไมคนนี้ได้ 2 ขั้น คนนี้ได้ขั้นเดียว เป็นต้น

ถึงแม้ว่าจะเป็นงานที่มีเงินเดือนอย่างเดียวกัน แต่ถ้างานอย่างหนึ่งมีประโยชน์ยิ่งกว่างานอีกอย่างหนึ่งแล้ว คนย่อมพอใจที่จะทำงานที่มีประโยชน์มากกว่า

อรุณ รัชธรรม (2517) กล่าวถึงวิธีการสร้างขวัญกำลังใจและความพอใจในการทำงานในหน่วยงานดังนี้

1) ต้องสร้างและปลูกฝังให้ผู้ปฏิบัติงานพอใจ มีความรักงานและกระตือรือร้นในการทำงาน การที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานรักงาน ผู้นำจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องแสดงว่าตนมีความพอใจ รักงาน เชื่อว่างานนั้นมีประโยชน์และสำคัญยิ่ง แม้ว่าจะเหน็ดเหนื่อยลำบากตรากตรำหรือท้อถอยหมดกำลังใจก็ไม่ควรแสดงให้ผู้ปฏิบัติงานเห็น เพราะผู้ปฏิบัติงานส่วนมากมักจะประพฤติตามอย่างหัวหน้างาน

2) ชมเชยยกย่องให้กำลังใจแก่ผู้ที่ทำความดี ความชอบ แต่ต้องชมเชยให้ถูกกาละเทศะมีเหตุผลผลและมีความจริงใจ ไม่ชมเชยพร่ำเพรื่อจนเกินไป เป็นเหตุให้คำชมเชยนั้นได้หมดความหมาย

3) ดูแลเอาใจใส่และให้ความสนิทสนมแก่ผู้ปฏิบัติงานพอสมควร โดยการทักทายได้ถามข่าวและทุกข์สุขของผู้บริหารงานในโอกาสอันควร การแสดงออกเช่นนี้ จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจเมื่อเขาทราบว่าหัวหน้างานมิได้ละเลยหรือทอดทิ้งเขา

4) ให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานในการสร้างความมั่นคงของชีวิตการทำงานพอสมควร หรือมีทางก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่ง หรือเงินเดือนที่สูงขึ้นไป เพราะการที่ผู้ปฏิบัติงาน มีงานที่มั่นคงมีทางก้าวหน้าก็จะเป็นสิ่งกระตุ้นให้เขาเกิดความมั่นใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น

5) สร้างสภาพการทำงานที่ดีและเหมาะสมแก่ผู้ปฏิบัติงาน อาทิเช่น โต๊ะทำงาน ห้องทำงาน แสงสว่าง การถ่ายเทของอากาศ และสวัสดิการ เหล่านี้เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง เพราะถ้าคนทำงานในหอที่มีสภาพการทำงานดี จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

6) ให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็นในการปรับปรุง และมีส่วนร่วมในความสำเร็จของงานผู้ปฏิบัติงานบางคนอาจจะมีความคิดเห็นที่ดี และมีประโยชน์ในการปรับปรุงงานก็ควรจะมีสิ่งตอบแทนหรือยกให้เป็นความดีความชอบของบุคคลนั้น เพื่อให้เป็นตัวอย่างและเป็นขวัญกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ

7) ให้โอกาสหรือมีระบบที่เที่ยงธรรมในการร้องทุกข์ของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานบางคนมีขวัญกำลังใจดีตั้งใจทำงาน แต่บางครั้งขวัญกำลังใจอาจจะตกได้ หากผู้ปฏิบัติงานนั้นมีความทุกข์ร้อนหรือมีปัญหาเกิดขึ้นแต่ไปร้องทุกข์กับผู้ใดไม่ได้ ฉะนั้นในการรักษาขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานหน่วยงานนั้น ๆ ควรจะให้มีเจ้าหน้าที่เพื่อการนี้โดยเฉพาะ ถ้าเป็นเรื่องที่หน้าที่สามารถแก้ไขได้ก็ดำเนินการทันที แต่ถ้าไม่สามารถจะทำได้ก็ควรชี้แจงหรืออธิบายให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทราบ ซึ่งเรื่องนี้ควรจะได้วางระเบียบไว้ให้รัดกุมชัดเจน

สมคิด บางโม (2525) ได้กล่าวถึงวิธีสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานซึ่งสอดคล้องกับที่กล่าวมาแล้วดังนี้คือ

- 1) ผู้บริหารต้องสร้างสัมพันธอันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา การทักทายนุเคราะห์ในโอกาสต่าง ๆ ด้วยความเห็นอกเห็นใจ เป็นที่พึงได้เมื่อเขามีปัญหาโอกาสช่วยเหลือเมื่อโอกาสอำนวย มีพฤติกรรมให้บุคคลรู้สึกว่าเป็นพวกเดียวกัน
- 2) พยายามจัดสิ่งแวดล้อมในการทำงานให้ดี สถานที่ทำงานสะอาด อากาศถ่ายเทสะดวก แสงสว่างเพียงพอ มีโต๊ะเก้าอี้เหมาะสมกับตำแหน่ง เครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ควรจัดให้พร้อม
- 3) ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน ให้บุคคลมีความรู้สึกมั่นใจอยู่เสมอว่าตำแหน่งหน้าที่ที่ตนดำรงอยู่นั้น มิได้เปลี่ยนแปลงหรือล้มเลิกเมื่อใดก็ได้ ซึ่งข้อนี้จะพบปัญหาอยู่เสมอ เพราะผู้บริหารชอบทำตามใจตนเอง เช่น การย้ายสับเปลี่ยนพฤติกรรมเหล่านี้จะส่งผลต่อขวัญกำลังใจอย่างยิ่ง
- 4) บุคคลที่ทำงานทุกอาชีพย่อมต้องการความเจริญก้าวหน้าและทะเยอทะยาน ผู้บริหารต้องสนับสนุนให้ก้าวหน้ามากที่สุด เงินเดือน การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ การศึกษาต่อ การอบรมดูงาน
- 5) สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของให้เกิดขึ้นในองค์กร ให้รู้จักรักและหวงแหนหน่วยงาน เกิดความภูมิใจในหน่วยงาน และมีการยกย่องชมเชยผลงานที่เขาประสบความสำเร็จ และหน่วยงานควรจะมีลักษณะ เช่น เครื่องหมาย และเพลง เป็นต้น
- 6) รายได้ที่เหมาะสมกับงาน เพื่อไม่ให้เดือดร้อน เหมาะสมกับฐานะและอัตภาพ การจัดสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ นอกจากเงินเดือนและสิทธิต่าง ๆ ควรจัดให้รวดเร็วและทันใจกับความต้องการ
- 7) ผู้บริหารต้องมีคุณธรรม คือ ยึดหลักความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญไม่เห็นแก่พรรคพวกมีความตั้งใจจริงต่อการทำงาน มีความปรารถนาดีต่อทุกคน และทุ่มเทการทำงานเพื่อความเจริญ

ก้าวหน้าของหน่วยงาน

การทำงานที่ดีมีหลักสำคัญอยู่ 2 ประการคือ

- 1) การสร้างความพึงพอใจและความศรัทธาให้เกิดขึ้นในอาชีพของตน ดังวิธีการต่าง ๆ คือ
 - (1) การสร้างความภูมิใจในศักดิ์ศรีแห่งอาชีพ เช่น ครูต้องทำตัวให้สมกับเป็นปูชนียบุคคลอย่างแท้จริง
 - (2) การสร้างให้เกิดความสำนึกในจุดหมายในการทำงานร่วมกัน ให้ทุกคนมีความรู้สึกว่าการที่ตนปฏิบัตินั้นเป็นของ “พวกเรา”
 - (3) การช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้บรรลุถึงความสัมฤทธิ์ผล และความก้าวหน้าในการทำงานตามความสามารถของแต่ละคนอันรวมถึงความสำเร็จ ความก้าวหน้าในชีวิตและอาชีพ
 - (4) การได้รับความเชื่อถือจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชาต้องแสดงว่าได้รับรู้และมองเป็นผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
 - (5) ความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ โดยที่ผู้บังคับบัญชายอมรับนับถือให้ความยุติธรรมให้เข้าร่วมประชุมพบปะสังสรรค์ในระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกัน ได้มีโอกาสได้ทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน
 - (6) ปัญหาด้านเศรษฐกิจผู้บังคับบัญชาพยายามช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา ในด้านสวัสดิการต่าง ๆ เท่าที่จะสามารถทำได้
 - (7) ปัญหาเรื่องครอบครัว และเรื่องส่วนตัว ผู้บังคับบัญชาควรแสดงความเห็นอกเห็นใจให้ความเมตตาปราณีในขอบเขตอันควร
 - (8) การจัดที่ทำงานที่เหมาะสมต่อการทำงาน เช่น การจัดสถานที่ จัดหาเครื่องอำนวยความสะดวก เท่าที่จะสามารถทำได้
- 2) ภาวะผู้นำ และความสามารถในการบริหารของผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อถือได้ในความเป็นผู้นำ และสามารถในการบริหารด้วย ซึ่งมีข้อพิจารณา คือ
 - (1) ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีความรู้ในเทคนิคของงานที่ต้องทำอย่างแท้จริง
 - (2) ผู้บังคับบัญชาไม่ใช่วิธีการปกครองแบบสร้างความแตกแยก เพื่อสะดวกในการปกครอง
 - (3) ผู้บังคับบัญชาต้องแสดงตัวให้เป็นที่ประจักษ์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาว่า เป็นผู้ที่มี

น้ำใจในการทำงาน รักงาน อุทิศเวลา และความเหนื่อยยากให้แก่งาน

(4) ผู้บังคับบัญชาต้องเป็นผู้รู้จักรับผิดชอบในการบริหารงาน รับผิดชอบในความคิดหรือความบกพร่องของหน่วยงาน และยกความดีให้แก่กลุ่มหรือคณะที่ร่วมงาน

(5) การดีเพื่อก่อ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้พลังในการทำงานขึ้นผู้บังคับบัญชาจะดีด้วยความหวังดี ไม่ใช่ดีด้วยความอคติอย่างใด

อุทัย ธรรมเดโช (2527) ได้เสนอวิธีการเสริมสร้างขวัญกำลังใจไว้ดังนี้

1) สร้างเจตคติต่อการทำงานโดยการ

- (1) จัดสภาพแวดล้อมในหน่วยงานที่ดีหรือสร้างบรรยากาศที่ดี
- (2) มอบหมายการงานให้เหมาะสม
- (3) ให้ผลตอบแทนคุ้มค่าผลงานที่ทำไป จงหลีกเลี่ยงการให้ผลตอบแทนตามใจผู้

บังคับบัญชาแต่จงให้ตามผลงาน

(4) ให้ทุกคนทำงานเต็มความสามารถ มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในงานที่ทำ จงหลีกเลี่ยงประเภทคนทำงานแทบตาย แต่เมื่อจะได้รับผลกลับเป็นคนอื่นที่ไม่ทำมาแทนที่

2) สร้างมนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงานที่ดี โดย

- (1) ให้ทุกคนยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน
- (2) มีความรัก ความสามัคคีกลมเกลียวกัน

3) ยกย่องชมเชยให้กำลังใจแก่ผู้กระทำด้วยความจริงใจ และเหมาะสมกับกาลเทศะ

4) จัดบริหารให้คำปรึกษาหารือ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสปรับปรุงตัวเอง

5) เปิดโอกาสให้มีการระบายความคับข้องใจในการทำงานได้บ้าง เพราะในหน่วยงานหนึ่ง ๆ จะต้องมีปัญหาเสนอ ไม่มีปัญหาเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน ก็จะมีปัญหาในเรื่องการมอบหมายงาน ปัญหาความไม่ยุติธรรมในการปกครองบังคับบัญชา ซึ่งปัญหาเหล่านี้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีโอกาสระบาย เพราะบรรยากาศและกฎระเบียบไม่เอื้ออำนวย แต่ถ้าผู้บังคับบัญชาให้โอกาสก็จะ เป็นวิถีทางหนึ่งที่จะบอกความกดดันภายในหน่วยงานได้ ซึ่งเรื่องนี้จะจัดได้โดยระบายการร้องทุกข์ เพราะวิธีนี้จะลดช่องว่างทางความคิดปิดโอกาสเรื่องบัตร์สนเทห์ได้ ข้อสำคัญจะต้องถือว่าการร้องทุกข์ เป็นการให้ข้อมูล อย่าถือว่าเป็นการฟ้องร้องและอย่าถือว่าเป็นคนชอบฟ้องถ้าผู้บังคับบัญชาก็จะมีระบบการร้องทุกข์ก็ไม่มีประโยชน์ เพราะจะไม่มีใครไปใช้และผู้บังคับบัญชาก็ไม่ได้รับข้อมูลที่แท้จริง

6) ให้มีการสำรวจความคิดเห็นเพื่อหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น

7) ผู้บังคับบัญชาควรวางตัวให้เป็นทั้งเพื่อนและผู้ร่วมงานที่ดี

8) สนใจในเรื่องของสวัสดิภาพของผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งถ้าผู้บังคับบัญชาสนใจจะทำให้จิตใจของผู้บังคับบัญชาเป็นจิตใจที่สมบูรณ์แจ่มใสทำได้โดย

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

กรมสามัญศึกษา (2522) นอกจากจะส่งเสริมขวัญกำลังใจด้วยการเลือกหัวหน้างานที่เหมาะสมแล้วยังมีวิธีการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานด้วยการวางแผนดังนี้

- 1) แบ่งแยกและจำกัดความรับผิดชอบต่อขวัญกำลังใจในแง่ของ
 - (1) หัวหน้างานซึ่งบังคับบัญชาสายการปฏิบัติงานโดยตรง
 - (2) หัวหน้างานซึ่งบริหารและจัดการงาน
- 2) พิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่าง
 - (1) จุดมุ่งหมายของหน่วยงานและจุดมุ่งหมายของบุคคล
 - (2) องค์ประกอบที่จะทำให้เกิดขวัญกำลังใจดีและผลซึ่งจะตามมา
- 3) พิจารณาขอบข่ายของขวัญกำลังใจดี ซึ่งปรากฏในรูปของ
 - (1) ประสิทธิภาพขององค์การในการบรรลุจุดมุ่งหมาย
 - (2) ทำดีของลูกจ้างต่อสิ่งต่าง ๆ ในองค์การ
- 4) พัฒนาและจัดโครงการสำหรับ
 - (1) แก้ไขสิ่งที่จะนำไปสู่ขวัญกำลังใจดี
 - (2) เสริมสร้างที่จะนำไปสู่ขวัญกำลังใจดี
- 5) ติดตามและประเมินผลโครงการสร้างขวัญกำลังใจ
 - (1) โดยการตรวจสอบโครงการเป็นครั้งคราว
 - (2) โดยการตรวจสอบกิจกรรมของบุคลากรเป็นครั้งคราว

2.7 มาตรการตรวจสอบและวัดขวัญกำลังใจ

ขวัญกำลังใจเป็นนามธรรม เป็นสิ่งที่มองไม่เห็นด้วยตา สัมผัสไม่ได้ แต่เป็นความรู้สึกที่

ซ่อนเร้นอยู่ในจิตใจของแต่ละบุคคล การที่จะวัดด้วยเครื่องมือธรรมดาจึงไม่สามารถทำได้ อาจทำได้เพียงเพื่อรู้ว่าบุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้นมีทัศนคติตรงกันข้ามกันหรือเห็นด้วย ชอบหรือไม่เท่านั้น การตรวจสอบและวัดขวัญกำลังใจของบุคคลไม่อาจวัดปริมาณเป็นหน่วยเครื่องชั่งตวงใด ๆ ทั้งสิ้นเพราะขวัญกำลังใจเป็นนามธรรมไม่มีขนาดและรูปร่าง (สมพงศ์ เกษมสิน, 2526)

เด่นพงษ์ พลละคร (2511) เสนอวิธีวัดขวัญกำลังใจ หรือตรวจสอบขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานว่าดีหรือไม่ดีอาจทำได้ 4 วิธีคือ

- 1) การสังเกต (Observing) เป็นวิธีการสะดวกและง่ายที่สุดซึ่งผู้บริหาร หรือหัวหน้างานคอยสังเกตดูทัศนคติ หรือความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นไปในทางดีหรือไม่ดี
- 2) การสัมภาษณ์ (Interviewing) ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาได้พบปะผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นการส่วนตัวอย่างใกล้ชิด จะได้ทราบถึงเรื่องราวที่ผู้ใต้บังคับบัญชาระบายออกมา หรือ สัมภาษณ์ความคิดเห็นเป็นต้น
- 3) การใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นที่นิยมกันมากวิธีหนึ่งโดยส่งข้อสอบถาม ไปยังแต่ละคนในหน่วยงาน เมื่อได้คำตอบแล้วนำมาวิเคราะห์อีกครั้งหนึ่ง
- 4) การเก็บรายงาน (Record keeping) ได้แก่การพยายามเก็บรวบรวมสถิติรายงาน เกี่ยวกับผลงานคุณภาพของงาน อาจเป็นรายบุคคล รายแผนก แยกเป็นรายเดือน รายปี เป็นต้น

จำเนียร (2516) เสนอแนะเกี่ยวกับการสำรวจขวัญกำลังใจไว้ ดังนี้

- 1) สำรวจโดยวิธีคำถาม โดยเฉพาะคำถามชนิดเลือกตอบ เป็นวิธีนิยมมากที่สุด
 - 2) สำรวจแบบตอบคำถามด้วยตนเอง แบบนี้เป็นเพียงเสนอคำถามโดยปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานตอบคำถามของตนเอง
 - 3) สำรวจโดยวิธีประกวดเรียงความ โดยผู้ปฏิบัติงานส่งเรียงความเข้าประกวด เช่น เรื่อง การงานของข้าพเจ้า ทำไมข้าพเจ้าจึงชอบ เป็นต้น การสำรวจแบบนี้วัตถุประสงค์หลักเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติต่อหน่วยงาน และวิเคราะห์เนื้อเรื่องในเรียงความ เพื่อจะรู้ทัศนคติต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติ
- สมพงศ์ เกษมสิน (2519) เสนอเครื่องมือและการตรวจสอบขวัญกำลังใจในการทำงาน ของบุคคลในองค์กรอาจทำได้ดังต่อไปนี้

- 1) ระดับความสม่ำเสมอของผลงาน การที่ผลงานในความรับผิดชอบของหน่วยงาน หรือ องค์กรลดลงโดยรวดเร็ว หรือลดแล้วไม่ยอมขึ้นสู่ระดับปกติอีกเป็นเวลานาน ย่อมเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความบกพร่องของการทำงาน ซึ่งอาจจะเนื่องมาจากขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานก็ได้
- 2) การขาดงานหรือลางานบ่อย ๆ ของคนในองค์กรย่อม กระทบกระเทือนต่อผลและ

ประสิทธิภาพของการทำงาน การขาดงานหรือลางานด้วยเหตุผลต่าง ๆ ควรได้รับการสนใจ และนำมาสู่การวิเคราะห์ของฝ่ายบริหาร

3) การลาออกจากงานหรือการขอยกย้ายงาน แม้ว่าองค์กรจะได้จัดสวัสดิการต่าง ๆ ไว้ให้ หรือได้จัดระบบเงินเดือนค่าจ้างไว้อย่างเป็นธรรม รวมทั้งสถานการณ์แวดล้อมการทำงาน ไว้ดีแล้วก็ตาม แต่ยังมีคนงานลาออกหรือโยกย้ายมาก ๆ ก็พอจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นระดับขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานได้ว่า มีบางสิ่งบางอย่างปกติไปเสียแล้ว

4) คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์ การร้องทุกข์ของคนงานก็ดี หรือบัตรสนเท่ห์กล่าวโทษการทำงานของคนในองค์กรก็ดี หากมีบ่อย ๆ เสมอ ๆ ก็น่าจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นระดับขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน และเกิดความบกพร่องในงานนี้แล้ว

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

6) การสัมภาษณ์ วิธีที่จะทราบถึงขวัญกำลังใจอีกวิธีหนึ่ง คือ การสอบถามโดยวิธีสัมภาษณ์ การสนทนาโดยตรงจะทำให้ได้คำตอบตรงไปตรงมา วิธีนี้อาจจะได้คำตอบที่แปลความได้ชัดกว่าแบบสอบถาม

2.8 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.8.1 ผลงานวิจัยในประเทศ

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องขวัญกำลังใจนั้น ปัจจุบันได้มีการศึกษากันอย่างแพร่หลายทั้งที่เป็นการศึกษาในหน่วยงานของกรมตำรวจโดยตรงและหน่วยงานอื่น ๆ ด้วย ซึ่งผู้วิจัยจะขอขมกกล่าวถึงพอสังเขปดังนี้

บุญสิน จตุพฤษ (2509) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูเทศบาลนครกรุงเทพฯ โดยแบ่งครูออกเป็นสองพวก คือ ครูที่มาจากกระทรวงศึกษาธิการ สังกัดเทศบาลนครกรุงเทพฯ กับครูเทศบาลนครกรุงเทพฯ โดยตรง ผลการวิจัยปรากฏว่า ไม่มีความแตกต่างกันคือ

1) ผลการวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันของครูที่มีต่อเทศบาลนครกรุงเทพ ครูมีความรู้สึกว่าคุณค่าและศักดิ์ศรีเท่ากัน มีความภูมิใจในสังกัด มีความเห็นด้วยกับนโยบายในการดำเนินงานของเทศบาลนครกรุงเทพ มีความตั้งใจในการทำงานดี แต่ฐานะทางเศรษฐกิจรายได้ไม่สูงพอ

2) ผลการวิจัยเกี่ยวกับความรู้สึกของครูที่มีต่อการปกครองบังคับบัญชา ครูมีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาดี ไม่มีความขัดแย้ง

3) ผลการวิจัยเกี่ยวกับความรู้สึกที่มีต่อโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ครูรู้สึกว่าไม่กระทบกระเทือน เพราะมีความก้าวหน้าเหมือนกัน

4) ผลการวิจัยเกี่ยวกับความรู้สึกของครูความมั่นคงในหน้าที่การงาน ครูรู้สึกมีความมั่นคงดี สุขุม จุฑาทิพย์ (2515) ศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของนักวิชาการ / ศึกษาเฉพาะกรณีนักวิชาการสถานวิจัยประมงทะเล พบว่า นักวิชาการทั้งหมดมีระดับขวัญกำลังใจโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง ตำแหน่งหน้าที่ที่มีความสัมพันธ์เชิงปฏิฐานกับระดับขวัญกำลังใจของนักวิชาการอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติที่มีต่อลักษณะโครงสร้างของหน่วยงาน กับระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้น พบว่า นักวิชาการส่วนใหญ่เห็นว่าการจัดแบ่งงานเหมาะสมดีแล้ว ผู้ที่มีความเห็นว่าทุกคนทำงานเท่ากัน มีแนวโน้มของการมีขวัญกำลังใจสูงกว่าผู้ที่มีความเห็นว่าทุกคนทำงานตามสายงาน และนักวิชาการที่มีความเห็นเพิ่มจำนวนนักวิชาการขึ้นอีก ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีระดับขวัญกำลังใจสูง

สุขุม นิลเชษฐ์ (2516) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องขวัญกำลังใจของบรรณารักษ์ ในสังกัดกองโรงเรียนรัฐบาล กรมสามัญศึกษาโดยศึกษาเรื่องขวัญกำลังใจว่า มีความสัมพันธ์กับสถานที่ทำงาน เงินเดือน วุฒิ เพศ และอายุ ผลการวิจัยปรากฏว่า ขวัญกำลังใจของบรรณารักษ์ในสังกัดกองโรงเรียนรัฐบาล อยู่ในระดับปานกลาง และมีแนวโน้มมาทางด้านขวัญกำลังใจดี ส่วนในด้านอายุ วุฒิ สถานที่ทำงาน เงินเดือน ไม่ทำให้ขวัญกำลังใจของบรรณารักษ์แตกต่างกัน ยกเว้นในเรื่อง เพศ ซึ่งเพศหญิงและชายมีขวัญกำลังใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ระดับ 0.05 โดยมีเพศหญิงระดับขวัญกำลังใจสูงกว่าเพศชาย

สมคิด บางโม และ สุเทพ ภิรมย์ราช (2516) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องขวัญกำลังใจและสภาพการทำงานของบุคคลในกองแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จากการศึกษาพบว่า ขวัญกำลังใจของบุคลากรทั้งหมดโดยส่วนรวมอยู่ในเกณฑ์ปกติ แต่เป็นที่น่าสังเกตว่ากลุ่มผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีมีความคิดเห็นแตกต่างไปจากกลุ่มอื่น โดยเฉพาะในด้านการปฏิบัติงานกลุ่มนี้ไม่พึงพอใจในการทำงาน ขาดความภูมิใจในหน่วยงาน แสดงว่าขวัญกำลังใจในด้านนี้ต่ำ มีการ

ขัดแย้งกันระหว่างบุคลากรภายในกองแผนงาน มีความต้องการหารายได้พิเศษและจัดสวัสดิการเพิ่ม การแบ่งสายบังคับบัญชายังไม่เหมาะสม ส่วนสภาพการทำงานยังไม่เหมาะสม ต้องปรับปรุง

ฉัฐพล จันทร์ไชย และคณะ (2517) ได้วิเคราะห์ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ผู้ปฏิบัติงานในโครงการผลิตข้าวแห่งประเทศไทย จากการวิเคราะห์พบว่า ขวัญกำลังใจของข้าราชการ โดยส่วนรวมอยู่ในระดับสูงกว่าระดับปานกลางเล็กน้อย โดยเฉพาะขวัญกำลังใจของข้าราชการส่วนภูมิภาคสูงกว่าข้าราชการสังกัดส่วนกลางเกี่ยวกับปัจจัยต่อไปนี้ สภาพการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจของรายได้ ความพึงพอใจในความสามารถของผู้ร่วมงาน ความพึงพอใจในหน่วยงานและสวัสดิการ โดยส่วนรวมอยู่ในระดับต่ำ ที่น่าสังเกตคือ ข้าราชการที่อยู่ในภาคใต้ไม่มีปัจจัยใดที่อยู่ในระดับพึงพอใจเลย และข้าราชการชั้นต่ำมีขวัญกำลังใจสูงกว่า ข้าราชการชั้นสูงอย่างมีนัยสำคัญ

ณรงค์ รมณีกุล (2517) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ ของครูใหญ่ที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจของครูโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งสรุปผลการวิจัยได้ว่า ครูใหญ่ที่มีคุณวุฒิระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่าหรือสูงกว่า ส่งผลต่อขวัญกำลังใจของครูสูงกว่าครูใหญ่ที่มีวุฒิต่ำกว่า อนุปริญญา ครูใหญ่ที่มีช่วงอายุและประสบการณ์จากการทำงานในตำแหน่งมีช่วงเวลาต่างกัน ส่วนผลต่อขวัญกำลังใจของครูไม่ต่างกัน

ประธาน จันทระเจริญ (2518) ได้ทำการศึกษาเรื่องขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครู พบว่า อาจารย์ที่ทำหน้าที่บริหารและสอนมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับสูงกว่าอาจารย์ที่ทำหน้าที่สอนเพียงอย่างเดียว อาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในวิทยาลัยครูส่วนภูมิภาคมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับสูงกว่าอาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่ในวิทยาลัยครูในส่วนกลาง และสภาพขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครูอยู่ในระดับปานกลาง

จารุวรรณ เสวกรวรรณ (2518) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานพยาบาลในโรงพยาบาลกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจหรือขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สภาพการทำงาน เพื่อนร่วมงาน การปกครองบังคับบัญชา เงินและสวัสดิการ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน และศักดิ์ศรีอาชีพที่ตนทำมีความมั่นคง และมีโอกาสก้าวหน้า ตลอดจนสภาพการปฏิบัติงานอยู่ในสภาวะที่ตนพอใจ

อรุณี บุญประเสริฐ (2519) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของคณาจารย์ของกรุงเทพมหานคร พบว่า ความพึงพอใจของรายได้ ความยุติธรรมในหน่วยงาน ความสัมพันธ์กับปริมาณงานที่รับผิดชอบ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความเป็นมิตรภาพ และการช่วยเหลือของเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานทั้งสิ้น

มนูญ เอี่ยมวิสัย (2519) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาในเขตการศึกษา 6 พบว่า ความรู้สึกภูมิใจและเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมในหน่วยงาน การได้รับการยอมรับนับถือ และสัมพันธภาพระหว่างครูกับผู้บริหาร มีผลต่อขวัญกำลังใจในการทำงานของครูสูง

วิชัย ดิสสระและคณะ (2519) ได้ศึกษาขวัญกำลังใจในการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางเขน พบว่า ขวัญกำลังใจในการทำงานของอาจารย์อยู่ในระดับต่ำ องค์ประกอบที่ทำให้ขวัญกำลังใจในการทำงานไม่ดีคือ พฤติกรรมของผู้ร่วมงาน บรรยากาศในการทำงาน ความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ความยุติธรรมของผู้ร่วมงาน งานด้านบริการและธุรการ และพฤติกรรมของนิสิตซึ่งอาจารย์ตอบว่าไม่อยู่ในขั้นที่น่าพึงพอใจ

มัลลวีร์ ห่อสกุลกล (2520) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องขวัญกำลังใจของครูแนะแนวโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา โดยศึกษาจากครูแนะแนว 243 คน พบว่า ขวัญกำลังใจของครูแนะแนวอยู่ในระดับปานกลาง องค์ประกอบของขวัญกำลังใจของครูแนะแนว เรียงตามลำดับความสำคัญเห็นว่าด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา มีความสำคัญเป็นอันดับสูงสุด รองลงมาคือความสัมพันธ์กับนักเรียน ความสัมพันธ์กับผู้ปกครองชุมชน สภาพความพึงพอใจในงาน เงินเดือน โอกาสก้าวหน้า และสวัสดิการสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และความเหมาะสมของปริมาณงานที่รับผิดชอบ

วิชรินทร์ ปริดากรณ์ (2520) ศึกษาขวัญกำลังใจของครูพลศึกษาในกรุงเทพมหานครศึกษาเฉพาะกรณีครูโรงเรียนราษฎร์ ระดับมัธยมศึกษา พ.ศ. 2519 พบว่า ครูพลศึกษามีระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติ

งานอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน อายุ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และอัตราเงินเดือนมีความสัมพันธ์กับระดับขวัญกำลังใจอย่างมีนัยสำคัญ ระดับการศึกษามีความแตกต่างกับระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

สงวน ช่างฉัตร (2520) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจของอาจารย์ในวิทยาลัยครู โดยการศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจของอาจารย์ ในวิทยาลัยครูส่วนภูมิภาค และการศึกษาเปรียบเทียบที่มีผลต่อขวัญกำลังใจของอาจารย์ในวิทยาลัยครู แบ่งตาม เพศ อายุ วุฒิ สถานภาพสมรส ประสิทธิภาพการสอนและรายได้ ผลการศึกษาครั้งนี้ พบว่า ขวัญกำลังใจของอาจารย์ตามที่แบ่งข้างต้นมีขวัญกำลังใจไม่แตกต่างกัน ขวัญกำลังใจของอาจารย์ในวิทยาลัยครูส่วนภูมิภาคสูงกว่าส่วนกลาง

ส. วาสนา ประवालพุกษ์ (2520) ศึกษาขวัญกำลังใจของบุคลากรในมหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งหน้าที่ตั้งแต่หัวหน้าภาควิชาขึ้นไป มีระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน สูงกว่าอาจารย์และข้าราชการทั่วไป ส่วนข้าราชการใหม่และข้าราชการเก่า มีระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเท่า ๆ กัน

ทิพาพันธ์ สังฆพงษ์ (2521) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับขวัญกำลังใจของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศิริราช ผลการวิจัยพบว่า ระดับขวัญกำลังใจของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลศิริราชอยู่ในระดับปานกลาง อายุราชการ วุฒิการศึกษา สถานภาพสมรสและลักษณะของพยาบาลประจำการมิได้ทำให้ระดับขวัญกำลังใจแตกต่างกัน จะมีเพียงองค์ประกอบด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและความรู้สึกประสบความสำเร็จของพยาบาลที่มีอายุราชการ และสถานภาพสมรส และสถานภาพสมรสแตกต่างกัน เท่านั้นที่มีความแตกต่างกัน

จूरพรหม กมลลาสน์ (2522) ได้ศึกษาเรื่องขวัญกำลังใจของอาจารย์ ในมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผู้ที่ทำงานหน้าที่บริหารและทำหน้าที่สอนมีขวัญกำลังใจแตกต่างกัน ขวัญกำลังใจของอาจารย์ในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคแตกต่างกัน

สากล จริยวิทยานนท์ (2523) ศึกษาความพึงพอใจในงานของอาจารย์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ พบว่า โดยส่วนรวมอาจารย์ในสถาบันมีความพอใจในงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยเฉพาะพอใจในอาชีพการสอนและการวิจัย แต่ไม่มีความพอใจในฐานะที่เป็นข้าราชการพลเรือนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลส่วนตัวบางประการอันได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะทางจากบ้านไปสถานที่ทำงาน ฯ พบว่าระดับการศึกษาเท่านั้นที่มีความแตกต่างกับความพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญ

ประยูร เล็กบำรุง (2523) ศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ครูสภา พบว่า

- 1) ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ครูสภาโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง
- 2) มีสหสัมพันธ์ในเชิงปฏิฐานระหว่างอายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ตำแหน่งหน้าที่และรายได้ กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ครูสภา

ไพบุลย์ สุวรรณโพธิ์ศรี (2523) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องขวัญกำลังใจของครูโรงเรียนราษฎร์ในกรุงเทพมหานคร สรุปผลการวิจัยได้ว่า ระดับขวัญกำลังใจของครูโรงเรียนราษฎร์แต่ละระดับอยู่ในระดับสูง และระดับขวัญกำลังใจของครูโรงเรียนราษฎร์แต่ละระดับมาตรฐานโรงเรียนต่างกัน ระดับขวัญกำลังใจของครูสอนชั้นประถมศึกษาสูงกว่าครูสอนชั้นมัธยมศึกษาทั้งในส่วนรวม

และแต่ละมาตรฐานของโรงเรียน ระดับขวัญกำลังใจของครูที่มีระยะเวลาทำงานต่างกัน โดยทั่วไปไม่แตกต่างกันส่วนครูที่มีวุฒิ ป.กศ. และต่ำกว่ามีระดับขวัญกำลังใจสูงกว่าครูที่มีวุฒิ ป.กศ.สูงหรือเทียบเท่า และครูที่มีวุฒิปริญญาตรีและสูงกว่าทั้งในส่วนรวมและแต่ละมาตรฐานโรงเรียน

ชิต นาสัก (2528) ได้ทำการวิจัยขวัญกำลังใจของศึกษานิเทศก์ในภาคใต้ของประเทศไทย พบว่า ขวัญกำลังใจของศึกษานิเทศก์โดยส่วนรวมอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านตัวแปรที่เกี่ยวกับขวัญกำลังใจด้านเงินเดือน โดยส่วนรวมมีระดับขวัญกำลังใจสูงและไม่แตกต่างกัน ส่วนอายุราชการนอกจากนี้มีระดับขวัญกำลังใจไม่แตกต่างกัน และมีระดับขวัญกำลังใจสูงเช่นกัน ยกเว้นปัจจัยด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ผู้มีประสบการณ์ระหว่าง 5-15 ปี มีระดับขวัญกำลังใจต่ำกว่าผู้ที่มีประสบการณ์สูงกว่า 15 ปี

วีระเทพ สุวรรณสว่าง (2524) ได้ทำการวิจัยถึงองค์ประกอบระดับขวัญกำลังใจของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอใน 14 จังหวัดภาคใต้ พบว่า ขวัญกำลังใจในองค์ประกอบด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานความรู้สึกประสบผลสำเร็จ ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน และด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงานอยู่ในระดับปานกลาง ประสบการณ์ในการทำงานและวุฒิทางการศึกษา พบว่า มีเพียงวุฒิทางการศึกษาเท่านั้นที่ทำให้หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ มีระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

सानิต สมมิตร (2529) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องการศึกษาบทบาทหน้าที่และขวัญกำลังใจของนักการภารโรง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น พบว่า นักการภารโรงมีขวัญกำลังใจโดยส่วนรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาตามองค์ประกอบของขวัญกำลังใจทั้ง 6 ด้านแล้วนักการภารโรงมีขวัญกำลังใจในระดับสูงในด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความรู้สึกรับผิดชอบในหน้าที่ ความรู้สึกประสบผลสำเร็จ ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน และความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน ส่วนองค์ประกอบด้านความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเทียบกับขวัญกำลังใจของนักการภารโรง ภารกิจการของนักการภารโรงที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียน ที่ตั้งอยู่ในเขตและนอกเขตสุขาภิบาลหรือเทศบาล และระหว่างนักการภารโรงที่มีอายุราชการแตกต่างกัน ปรากฏว่าขวัญกำลังใจของนักการภารโรงไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

รุ่งโรจน์ ศรีนวลละออง (2530) ได้ศึกษาเรื่องขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดกระบี่ พบว่าขวัญกำลังใจของครูประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดกระบี่อยู่ในระดับสูงและ ต้องการที่จะบำรุงรักษาไว้ ให้อยู่ในระดับนี้ต่อไปอีกทั้งยังควรพัฒนาให้มีระดับสูงขึ้น ประสบการณ์ในการ

ทำงานเป็นตัวแปรที่ต้องคำนึงถึง ส่วนอายุ วุฒิทางการศึกษา เงินเดือน ขนาดโรงเรียนและเขตที่ตั้งโรงเรียน ไม่ส่งผลต่อระดับขวัญกำลังใจโดยรวม ในภาคใต้เช่นกัน

วิชิต เขี่ยมเวหา (2531) ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาขวัญกำลังใจของครูและคุณภาพของนักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอุดรธานี โดยมีมุ่งหมายที่จะศึกษาขวัญกำลังใจของครู ปัญหาอุปสรรคที่มีผลต่อขวัญกำลังใจของครู พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่เอื้อต่อขวัญกำลังใจของครู 5 อันดับแรกได้แก่การมอบหมายงานอย่างเหมาะสม กับความรู้ความสามารถของครู การจัดให้ครูมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการบริหารโรงเรียน การเปิดโอกาสให้ครูทุกคนในโรงเรียนแสดงความรู้ความสามารถอย่างอิสระ การให้ครูในโรงเรียนเป็นไปด้วยความยุติธรรมต่อครูทุกคน

ประสพ รัตนคุณ (2533) ศึกษาวิจัยเรื่อง ขวัญกำลังใจของผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาระดับขวัญกำลังใจของผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอ และเปรียบเทียบขวัญกำลังใจตาม 3 ตัวแปร คือ ขนาดอำเภอที่ดำรงตำแหน่ง อายุราชการ ประสบการณ์ในตำแหน่ง ผลการวิจัยพบว่า ผู้ช่วยศึกษานิเทศก์มีขวัญกำลังใจโดยส่วนรวมอยู่ในระดับสูง จากองค์ประกอบของขวัญกำลังใจ 6 ด้าน จัดอันดับจากสูงไปหาต่ำได้ดังนี้คือ ความรู้สึกรับผิดชอบในหน้าที่ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ความรู้สึกประสบความสำเร็จ ความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน และความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน และผู้ช่วยศึกษานิเทศก์มีระดับขวัญกำลังใจแตกต่างกันตามตัวแปรเกี่ยวกับขนาดอำเภอที่ปฏิบัติงาน อายุราชการ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

ชลอศักดิ์ อาษา (2534) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจของข้าราชการตำรวจชั้นสัญญาบัตร ตำแหน่งสารวัตรในสถานีตำรวจภูธร สังกัดกองบังคับการตำรวจภูธร 6 ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการตำรวจเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ปัจจัยด้านผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน สถานีตำรวจที่อยู่ปฏิบัติงาน ศักดิ์ศรีอาชีพ โอกาสก้าวหน้า ความเพียงพอของรายได้สวัสดิการในหน่วยงานและความยุติธรรม ในหน่วยงาน

จากการศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องภายในประเทศ พบว่า ส่วนใหญ่ผู้วิจัยศึกษาได้ผลคล้ายกันในเรื่องสภาพของขวัญกำลังใจจะอยู่ในระดับสูง โดยเฉพาะเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้รับผิดชอบคือ ความเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน การยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนสวัสดิการต่าง ๆ อาทิเช่น สภาพการทำงาน เพื่อนร่วมงาน การปกครองผู้บังคับบัญชา สวัสดิการ โอกาสของความก้าวหน้า ความมั่นคงในอาชีพ รวมถึงศักดิ์ศรีของตนเอง

2.8.2 ผลงานวิจัยในต่างประเทศ

ผลงานวิจัยเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ ในต่างประเทศ ได้มีผู้ทำการวิจัยไว้พอที่จะนำมาพิจารณาดังต่อไปนี้

Brech (อ้างถึงใน ชิต นาสัก, 2528) ได้อธิบายถึงปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญกำลังใจว่าเป็นสิ่งซึ่งกระตุ้นให้คนทำงานด้วยความตั้งใจ หรือทำแต่น้อยตามแต่เวลาจะอำนวย ทั้งหมดนี้เป็นท่าทีที่มีต่องานที่ปฏิบัติ และน้ำใจทั่วไปของงานที่ทำ และเบรชกล่าวถึงปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานคือ

- 1) ความมั่นคงของงาน
- 2) สวัสดิการ และ อสำหรับครอบครัวในระดับที่มีเหตุผล
- 3) ความก้าวหน้าในอาชีพ
- 4) การมีส่วนร่วม
- 5) ความสัมพันธ์กับสมาชิกในหน่วยงาน
- 6) ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา
- 7) สัมฤทธิ์ผลของการทำงาน
- 8) การหาทางให้งานเดิมให้มีความหมาย
- 9) ปัจจัยและทรัพยากร
- 10) บรรทัดฐานในการปฏิบัติงาน

Blum และ Naylor (อ้างถึงใน พรรณราย, 2529) ให้นิยามไว้ว่า การมี ความรู้สึกในส่วนหนึ่งของกลุ่มคนงานจากการเข้าไปมีส่วนผูกพันกับวัตถุประสงค์ต่าง ๆ กัน และมีความเชื่อมั่นในผลอันเป็นที่ต้องการของวัตถุประสงค์เหล่านั้น

Guion (อ้างถึงใน พรรณราย, 2529) ให้นิยามไว้ว่า ขวัญกำลังใจเป็นลักษณะความต้องการด้านต่าง ๆ ของบุคคลที่ได้รับการตอบสนองอย่างน่าพึงพอใจ และลักษณะที่แต่ละบุคคลรับรู้ว่าการพึงพอใจดังกล่าว เป็นสิ่งที่เกิดมาจากสภาพการทำงานทั้งหมดของเขา

David (อ้างถึง วิจิต เขียมเวหา, 2531) แห่งมหาวิทยาลัย East.Texas State ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกำลังใจของครูกับแบบการเป็นผู้นำของผู้บริหาร พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติดังนี้คือ ระหว่างขวัญกำลังใจของครูกับการเรียนรู้ของครูต่อลักษณะการเป็นผู้นำของผู้บริหาร ระหว่างขวัญกำลังใจของครูและอายุระหว่างการรับรู้ของครู ต่อลักษณะการเป็นผู้นำของครูใหญ่กับอายุของครู และระหว่างขวัญกำลังใจของครูกับระยะเวลาในการทำงาน

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

2.9 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยดังต่อไปนี้

1) มีสภาพขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

- (1) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
- (2) ความรู้สึกรับผิดชอบในหน่วยงาน
- (3) ความรู้สึกประสบผลสำเร็จในการทำงาน
- (4) ความรู้สึกมั่นคงในหน้าที่การงาน
- (5) ความรู้สึกพอใจในสภาพแวดล้อมในการทำงาน
- (6) ความสัมพันธ์ที่ดีในหน่วยงาน
- (7) ความรู้สึกได้รับการยอมรับในสังคม

2) ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

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

3) แนวทางในการส่งเสริมสภาพขวัญกำลังใจ

มีแนวทางดังต่อไปนี้

- (1) แนวทางส่งเสริมขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน สำหรับผู้บริหารระดับสูง
เช่น การแต่งตั้งโยกย้ายที่เป็นธรรม ฯลฯ
- (2) แนวทางส่งเสริมสภาพขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน สำหรับผู้บริหารระดับ
ต้นเช่น การพิจารณาความดีความชอบ การจัดกิจกรรมบำรุงขวัญกำลังใจในรูปแบบต่าง ๆ
- (3) แนวทางการส่งเสริมสภาพขวัญกำลังใจในการการปฏิบัติงาน สำหรับเพื่อน
ร่วมงาน เช่นการจัดกิจกรรมเพื่อสนองความรักใคร่ สามัคคีกัน กิจกรรมช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
 ฯลฯ
- (4) แนวทางการส่งเสริมสภาพขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน สำหรับตัวข้าราชการ
เอง

3) แนวทางในการส่งเสริมสภาพขวัญกำลังใจ

มีแนวทางดังต่อไปนี้

- (1) แนวทางส่งเสริมขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน สำหรับผู้บริหารระดับสูง
เช่น การแต่งตั้งโยกย้ายที่เป็นธรรม ฯลฯ
- (2) แนวทางส่งเสริมสภาพขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน สำหรับผู้บริหารระดับ
ต้นเช่น การพิจารณาความดีความชอบ การจัดกิจกรรมบำรุงขวัญกำลังใจในรูปแบบต่าง ๆ
- (3) แนวทางการส่งเสริมสภาพขวัญกำลังใจในการการปฏิบัติงาน สำหรับเพื่อน
ร่วมงาน เช่นการจัดกิจกรรมเพื่อสนองความรักใคร่ สามัคคีกัน กิจกรรมช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
 ฯลฯ
- (4) แนวทางการส่งเสริมสภาพขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน สำหรับตัวข้าราชการ
เอง