

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเปรียบเทียบระดับขวัญการปฏิบัติงานของครูที่เป็นบรรพชิตและคฤหัสถ์ โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในจังหวัดหนองคายครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวความคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยอาศัยการตรวจสอบจากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยในอดีต เพื่อเป็นแนวทางในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามที่ใช้ในการศึกษา จากนั้นจึงตั้งเป็นสมมติฐานเพื่อการทดสอบ ดังนั้นจึงแบ่งหัวข้อ ดังนี้

1. ส่วนบริบททั่วไป

- 1.1. ประวัติโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา
- 1.2. โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในจังหวัดหนองคาย

2. แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญการปฏิบัติงาน

- 2.1. ความหมายของขวัญการปฏิบัติงาน
- 2.2. ความสำคัญของขวัญการปฏิบัติงาน
- 2.3. ประโยชน์ของขวัญการปฏิบัติงาน
- 2.4. ทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญการปฏิบัติงาน
- 2.5 องค์ประกอบและปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญการปฏิบัติงาน

2.6 การเสริมสร้างขวัญการปฏิบัติงาน

- 2.7. ลักษณะที่แสดงว่าบุคคลหรือคณะในองค์กรมีขวัญที่ดี
- 2.8 ลักษณะที่ว่าบุคคลหรือหมู่คณะในองค์กรที่มีขวัญไม่ดี

3. องค์ประกอบของขวัญการปฏิบัติงาน

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 4.1. งานวิจัยภายในประเทศ (ทางด้านการศึกษา)
- 4.2. งานวิจัยภายในประเทศ (ข้าราชการอื่น)
- 4.3. งานวิจัยในต่างประเทศ

5. กรอบแนวคิดการวิจัย

1. ส่วนบริบททั่วไป

1.1. ประวัติโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

การศึกษาพระปริยัติธรรมแผนกสามัญนั้น เป็นการศึกษารูปแบบหนึ่งของการศึกษาที่รัฐกำหนดขึ้นให้มีตามความประสงค์ของคณะสงฆ์ ซึ่งมีมูลเหตุสืบเนื่องมาจากการจัดตั้งโรงเรียนบาลีมัธยมศึกษาและบาลีวิสามัญศึกษาสำหรับนักเรียนวัด กล่าวคือ ภายหลังจากที่ การศึกษามหาวิทยาลัยสงฆ์ทั้งสองแห่งคือ มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยและสภาการศึกษา มหามกุฏราชวิทยาลัย ซึ่งเปิดดำเนินการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2432 และ พ.ศ. 2489 ตามลำดับ ได้เจริญก้าวหน้ามากขึ้น ทางมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จึงได้จัดแผนกมัธยมขึ้นมาเรียกว่า “โรงเรียนบาลีมัธยมศึกษา” กำหนดให้มีการเรียนบาลี นกธรรม และความรู้ชั้นมัธยม โดยรับ ผู้ที่ สำเร็จชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 ต่อมาเมื่อโรงเรียนบาลีมัธยมศึกษาได้แพร่ขยายออกไปยัง ต่างจังหวัดหลายแห่ง มีพระภิกษุและสามเณรเรียนกันมากขึ้นทางคณะสงฆ์โดยองค์การการศึกษา จึงได้กำหนดให้เรียกโรงเรียนประเภทนี้ใหม่ว่า “โรงเรียนบาลีวิสามัญศึกษาสำหรับนักเรียนวัด” โดยมติ คณะสังฆมนตรีและกระทรวงศึกษาธิการ ได้ออกระเบียบกระทรวง ให้โรงเรียนบาลี วิสามัญศึกษาสำหรับนักเรียนวัด เปิดทำการสอบสมทบในตัวประโยค คือ ชั้นประถมปีที่ 6 และ ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ได้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2500 เป็นต้นมา และเมื่อสอบได้แล้วยังจะได้รับ ประกาศนียบัตรจากกระทรวงศึกษาธิการอีกด้วย ด้วยเหตุนี้ยังทำให้พระภิกษุสามเณรนิยม เรียนกันมาก โรงเรียนประเภทนี้จึงแพร่หลายออกไปยังจังหวัดต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง จนทำ ให้คณะสงฆ์เกรงว่าการศึกษาธรรมและบาลีจะเสื่อมลงเพราะพระภิกษุและสามเณรต่างมุ่ง ศึกษาวิชาทางโลกมากไปเป็นเหตุให้ต้องละทิ้งการศึกษาธรรมและบาลีเสีย แต่คณะสงฆ์ยัง พิจารณาเห็นความจำเป็นของการศึกษาวิชาในทางโลกอยู่ ดังนั้นแม่กองบาลีสนามหลวง โดย พระปัญญาบดี (สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์ ฟั่น ชุตินฺธโร) ได้ตั้งคณะกรรมการปรับปรุงหลักสูตร การศึกษา พระปริยัติธรรม แผนกบาลีขึ้นใหม่มี วิชาบาลี วิชาธรรม และวิชาทางโลก เรียกว่า “บาลีศึกษาสามัญศึกษาและปริทัศน์ศึกษา” และได้ประกาศใช้เมื่อ พ.ศ. 2507 พร้อมกับได้ ยกเลิกระเบียบของคณะสังฆมนตรีว่าด้วยการศึกษาของโรงเรียนบาลีวิสามัญศึกษาสำหรับนักเรียนวัด กำหนดให้พระภิกษุสามเณรเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ที่คณะสงฆ์ได้จัดขึ้นใหม่ ต่อมา ปรากฏว่า การตั้งนักเรียนตามแบบโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี ใหม่มีน้อย นักเรียนก็ นิยมเรียนน้อย เนื่องจากพระภิกษุ สามเณรส่วนใหญ่ยังพอใจที่จะเรียนโดยได้รับใบประกาศนียบัตร จากกระทรวงศึกษาธิการ ดังนั้นนักเรียนในโรงเรียนดังกล่าว จึงได้พากันเข้าชื่อเป็นนักเรียน

โรงเรียนราษฎร์ของวัด ซึ่งตั้งขึ้นโดยระเบียบกระทรวงศึกษาธิการบ้าง สมัครงบเทียบบ้าง เข้าเป็นนักเรียนผู้ใหญ่บ้าง ทำให้การศึกษาของคณะสงฆ์ในระบอบนั้นเกิดความสับสนเป็นอันมาก

ขณะเดียวกัน ได้มีผู้แทนราษฎรยื่นเรื่อง ขอให้กระทรวงศึกษาธิการเปิดสอบสมทบใน ชั้นตัวประโยคให้แก่พระภิกษุ สามเณร แต่กรมการศาสนาและกรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้ พิจารณาลงความเห็นร่วมกันว่า ควรจะจัดตั้งโรงเรียนอีกประเภทหนึ่งขึ้น เพื่อสนอง ความต้องการของพระภิกษุสามเณร โดยให้เรียนทั้งวิชาธรรมและวิชาสามัญศึกษาควบคู่กัน ไปโดยไม่มีการสอบสมทบ แต่ให้กระทรวงศึกษาธิการดำเนินการสอบเอง และโดยปรารภของ สมเด็จพระอริยวงศาคตญาณ สมเด็จพระสังฆราช สกลมหาสังฆปริณายก (จวน อุฏฐายีมหาเถระ) ว่า “การศึกษาทางโลกเจริญก้าวหน้ามากขึ้นตามความเปลี่ยนแปลงของโลก จึงเห็นสมควรที่ จะมีหลักสูตรในการเรียนพระปริยัติธรรมเพิ่มขึ้นอีกแผนกหนึ่ง คือ หลักสูตรพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ศึกษามีโอกาสบำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์ ได้ทั้งทางโลกและ ทางธรรมควบคู่กันไป” ในที่สุดกระทรวงศึกษาธิการ ก็ออกระเบียบว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา เมื่อวันที่ 20 กรกฎาคม พ.ศ. 2514 และระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พ.ศ. 2535 ตามลำดับ โดยมีวัตถุประสงค์ ที่จะให้การศึกษาในโรงเรียนดังกล่าวเป็นประโยชน์ต่อฝ่ายศาสนจักรและฝ่ายอาณาจักร กล่าวคือ ฝ่ายศาสนจักรก็จะได้ศาสนทายาทที่ดีมีความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมทางพุทธศาสนาอย่างแท้จริง เป็นผู้ประพฤติดีปฏิบัติชอบ ดำรงอยู่ในสมณธรรม สมควรแก่ภาวะ สามารถธำรงและสืบต่อ พระพุทธศาสนาให้เจริญสถาพรต่อไปและ ถ้าหากพระภิกษุสามเณรเหล่านี้ลาสิกขาบทไปแล้ว ก็ สามารถเข้าศึกษาต่อในสถานศึกษาของรัฐได้ หรือเข้ารับราชการสร้างประโยชน์ ความก้าวหน้า ทั้งแก่ตนเองและบ้านเมืองสืบต่อไป ด้วยเช่นกัน (วิชัย ธรรมเจริญ. 2541 : 3-4)

ปัจจุบัน โรงเรียนการศึกษาปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2 ระดับ คือ ระดับ 3 (มัธยมศึกษาตอนต้น) และระดับ 4 (มัธยมศึกษาตอนปลาย) โดยที่สำนักงาน พระพุทธศาสนาแห่งชาติได้ประกาศใช้ระเบียบสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติว่าด้วยโรงเรียน พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พ.ศ. 2546 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่ วันที่ 5 เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2546 เป็นต้นมา

โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ทั่วประเทศมี 408 โรงเรียน โรงเรียนที่ ผ่านการประเมินคุณภาพนอกโดย สมศ. แล้วมีจำนวน 10 โรงเรียนที่จะได้รับการประเมิน คุณภาพการศึกษาภายนอกปี พ.ศ. 2547 มี 78 โรงเรียน และเหลือโรงเรียนที่ยังไม่ส่งชื่อโรงเรียน เข้ารับประเมินคุณภาพภายนอก 302 โรงเรียน สำหรับโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา

ในจังหวัดหนองคาย มีจำนวน 14 โรงเรียนรายชื่อเข้ารับการประเมินคุณภาพภายนอก จำนวน 2 โรงเรียน ที่ ใกล้ครบกำหนดเวลาให้สถานศึกษาทุกแห่งต้องได้รับการประเมินคุณภาพภายนอก ในปี พ.ศ. 2548 นี้ (กองพุทธศาสนศึกษา. 2547 : ม.ป.ศ.)

1.2. โรงเรียนพระปริยัติธรรมในจังหวัดหนองคาย

โรงเรียน พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในจังหวัดหนองคาย จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้กับพระภิกษุ สามเณร ปัจจุบัน (พ.ศ.2547) มีจำนวน 14 โรงเรียน จัดตั้งตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พ.ศ.2535 และระเบียบสำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติว่าด้วยโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา พ.ศ. 2546 ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 5 เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2546 เป็นต้นมา

ข้อมูลจำนวน นักเรียน ครู และเจ้าหน้าที่โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ในจังหวัดหนองคาย ประจำปีการศึกษา 2547 ปรากฏตามสถิติข้อมูลของกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 (มิถุนายน 2547) ดังตารางแสดงผล

ตารางที่ 1 แสดงสถิติข้อมูลจำนวนโรงเรียน นักเรียน ครู และเจ้าหน้าที่ของโรงเรียน

พระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ประจำปีการศึกษา 2547 ในจังหวัดหนองคาย

ชื่อโรงเรียน	จำนวนครู			จำนวนเจ้าหน้าที่			จำนวนนักเรียน
	ภิกษุ	ฆราวาส	รวม	ชาย	หญิง	รวม	
1. อำเภอเมืองหนองคาย							
1. บาลีสาธิตศึกษา ๗ วัดศรีสะเกษ	5	20	25	4	1	5	484
2. พระธาตุวิทยา	8	3	11	11	-	11	221
3. วัดโกเสยเขต	3	2	5	4	1	5	99
4. วัดเขตอุดม	-	4	4	1	-	1	66
5. วัดพระธาตุบังพวน	2	-	2	-	-	-	84
6. วัดจันทร์สามัคคี	3		1	4	1	5	42
7. วัดโพธิสมภาร	1	1	2	7	-	7	102

ชื่อโรงเรียน	จำนวนครู			จำนวนเจ้าหน้าที่			จำนวนนักเรียน
	ภิกษุ	ภรรวาส	รวม	ชาย	หญิง	รวม	
เขตอำเภอโพธิ์ชัย							
8. วัดโพธิ์งาม	3	3	6	3	1	4	141
เขตอำเภอบึงกาฬ							
9. วัดศรีโสภณธรรมทาน	5	-	5	1	-	1	71
เขตอำเภอเซกา							
10. วัดไตรภูมิ	-	6	6	4	-	4	134
เขตอำเภอพรเจริญ							
11. วัดเวฬุวันวิทยา	2	1	3	2	-	2	51
เขตอำเภอท่าบ่อ							
12. ดอนโพธิ์ธรรมสถาน	1	3	4	1	-	1	42
13. วัดอัมพวัน	-	2	2	6	-	6	99
เขตอำเภอศรีเชียงใหม่							
14. วัดช้างเผือก	2	3	5	4	-	4	46
รวม	35	49	84	52	4	56	1,682

ที่มา: สถิติข้อมูล จ.3 จากสำนักงานกลุ่มโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่มที่ 8 (มิถุนายน 2547)

2. แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับขบวนการปฏิบัติงาน

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของขบวนการปฏิบัติงานตามทัศนะและ การศึกษาของแต่ละบุคคล ดังต่อไปนี้

2.1. ความหมายของขบวนการปฏิบัติงาน

พจนานุกรม (2526: 217) ได้อธิบายความหมายของขบวนการทำงาน ว่าเป็น ปฏิกริยาทางอารมณ์ที่คนในองค์กรมีต่องาน อันมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอน และเห็นได้ชัดเจน

น้ำใจในการทำงานนี้อาจจะเป็นของบุคคลหรือของกลุ่มก็ต้องเป็นลักษณะที่ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันตลอด

ภิญโญ สาร (2526: 280) ให้ความหมายว่า ขวัญเป็นน้ำใจของคนที่ยากจะทำงานให้ได้โดยสมัครใจ และมีความสุขกับงาน

วิฑูรย์ เกศวงศา (2533 : 12) ได้ให้ความหมายของขวัญไว้ว่า เป็นความรู้สึกที่มีต่องาน ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบรรยากาศองค์กรขององค์กร เป็นภาวะจิตใจของผู้ปฏิบัติต่อเป้าหมายของงานมีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร และเป็นเจตคติของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการทำงานขององค์กรของผู้ร่วมปฏิบัติงาน อันจะนำมาซึ่งวิธีการปฏิบัติงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้น ๆ

สงฆ์ ชุกลิน (2533 : 11) ได้กล่าวว่า ขวัญ หมายถึง สภาพจิตใจเป็นทัศนคติของบุคคลในองค์กร ซึ่งเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะสะท้อนให้เห็นพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มีความกระตือรือร้น ตั้งใจเต็มใจ เสียสละ และกล้าหาญ มีกำลังใจ ที่จะปฏิบัติตามความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์กรนั่นเอง

พลตรีหลวงวิจิตรวาทการ (2534 : 126-147) กล่าวว่า ขวัญการปฏิบัติงาน หมายถึง ความขยันขันแข็ง ไม่เกียจคร้าน ความขยันขันแข็งเป็นกำลังใจอย่างสำคัญอันหนึ่ง และความเกียจคร้านเป็นสัญลักษณ์อันแน่นอนแห่งความขาด หรือความบกพร่องทางกำลังใจ

ราชบัณฑิตยสถาน (2542 :169) ให้ความหมายขวัญว่า หมายถึง สิ่งที่ไม่มีความวิตกกังวล เป็นสิ่งที่อยู่ในตัวคนตั้งแต่เกิดมา ถ้าขวัญยังอยู่กับตัวก็จะเป็นสิริมงคล เป็นสุขสบายมีจิตใจมั่นคง ถ้าคนตกใจหรือขวัญเสีย ขวัญก็จะออกจากร่างกายไป ที่เรียกกันว่าขวัญหนี ขวัญหาย หรือขวัญบิน

สุภาพร พิศาลบุตร (2544 : 202) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจ (Morale) หมายถึง สภาพอารมณ์ จิตใจ ของบุคคลที่ก่อให้เกิดทัศนคติ และความพึงพอใจในการทำงาน เช่น ถ้าคนเขาอยากทำงาน เขาพึงพอใจในงาน และสนุกกับงาน เขาก็จะมีขวัญกำลังใจในการทำงานดี

นิโกร (Negro. 1963 : 38) กล่าวว่า ขวัญ หมายถึง ความรู้สึกที่ทำหรือพฤติกรรมของบุคคล หรือ กลุ่มคนที่ร่วมแรงร่วมใจกันทำอย่างใดอย่างหนึ่งโดยไม่ย่อท้อไม่หยุดยั้ง เพื่อผลงานร่วมกัน

โกฟ (Gove. 1971: 146-149) กล่าวว่า ขวัญ หมายถึง เจตคติของบุคคลอันเกี่ยวกับความมั่นใจ ความตั้งใจ ความเสียสละ และความมีกำลังใจ และความภาคภูมิใจที่มีต่อหน้าที่การงาน หรือความคาดหวังต่อกลุ่ม ในฐานะที่บุคคลนั้นเป็นส่วนหนึ่งของสังคม อันมีพื้นฐานอยู่บน

องค์ประกอบต่าง ๆ มากมายเพื่อให้เขาเกิดความภูมิใจในความสำเร็จตามจุดประสงค์ ของกลุ่ม และความศรัทธาที่มีต่อผู้นำ รวมทั้งถึงขั้นสำเร็จสูงสุดในฐานะผู้ร่วมอุดมการณ์ในการทำงาน คนหนึ่งที่มีความจงรักภักดีต่อกลุ่ม

สรุปความหมายของขวัญการปฏิบัติงาน ว่า ขวัญ เป็นคำไทยที่บัญญัติขึ้นในภาษาอังกฤษ ใช้คำว่า "Morale" ขวัญ เป็นสิ่งไม่มีตัวตน นิยมกันว่ามิได้อยู่ประจำชีวิตของคนตั้งแต่เกิดมา ซึ่งเป็นสภาพจิตหรือความรู้สึกของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มี ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้บังคับบัญชา และต่อองค์กร รวมทั้งความสนใจต่อภารกิจ หรืองานในหน้าที่ซึ่งกำลังกระทำอยู่ หรือได้รับมอบหมาย อันเป็นสภาพอารมณ์ความรู้สึกนึกคิด กำลังใจของบุคคลในฐานะสมาชิกของกลุ่มในการปฏิบัติงาน โดยจะสะท้อนให้เห็นทางพฤติกรรมที่แสดงออกถึงลักษณะการทำงานที่มีความกระตือรือร้น มีความตั้งใจ มีความพึงพอใจ มีความสุขสนุกกับการทำงาน มีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานตามความต้องการและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2.2. ความสำคัญของขวัญการปฏิบัติงาน

การดำเนินงานทั้งของรัฐและเอกชนมีความมุ่งหวังอย่างเดียวกันคือการระดมทรัพยากร การบริการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการให้คนร่วมมือทำงานอย่างมีน้ำหนึ่งใจเดียวร่วมกัน ทำงานด้วยความเต็มใจและพยายามที่จะชำระไว้ซึ่งสัมพันธภาพระหว่างสมาชิก กำลังขวัญของหมู่คณะจึงเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารอย่างมาก

การจัดการด้านบุคคลที่ดี คือ การใช้คนให้ทำงาน ได้ดีที่สุดในระยะเวลาอันสั้นที่สุด สิ้นเปลืองเงินและวัสดุที่น้อยที่สุด และให้ทุกคนมีความสุข ความพอใจในการทำงานมากที่สุด ดังนั้นการบริหารงานบุคคลจึงต้องสนใจ ขวัญ คือ ความสุขสบายใจของคนงาน เป็นสิ่งสำคัญมากประการหนึ่ง ซึ่งจะสอดคล้องกับลักษณะของคนที่มีความสุขตามแนวพุทธศาสนาว่าคนเรานั้น ความสบายใจสำคัญกว่าอะไรทั้งหมด คนงานที่สบายใจ ดีกว่าคนมั่งมีที่ไม่สบายใจ แม้กระทั่งความเจ็บป่วยที่สบายใจก็สบายกว่าคนสุขภาพดีที่ไม่สบายใจ ความรู้สึกทางจิตใจและอารมณ์ที่เรียกว่า ขวัญจึงมีความสำคัญในการบริหารบุคคลมาก

อีกประการหนึ่ง ถ้าขวัญของผู้ปฏิบัติงานดี ความบกพร่องในงานจะมีน้อย คุณภาพของงานย่อมสูงขึ้น ดังจะเห็นได้ว่า ในการปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตามเมื่อมีความสบายใจหรือ เต็มใจทำก็จะรู้สึกเพลิดเพลิน แทนที่จะเห็นเป็นสิ่งที่น่าเบื่อหน่ายที่ต้องกระทำเพียงเพื่อแลกเปลี่ยนกับค่าตอบแทน กลับเป็นสิ่งที่สนุกและสร้างความสุข ความภูมิใจ ให้แก่เขาด้วย และย่อมไม่ยอมให้เกิดความบกพร่องขึ้น ผลงานที่ได้ก็ดี ตรงกันข้ามผลงานของคนที่เขาขวัญทำให้ได้ผลงานซึ่ง

ขาดลักษณะที่ดี คือ ขาดหลักประหัด หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล และขาดหลักความเป็นธรรม อีกด้วย ซึ่งย่อมไม่เป็นที่ปรารถนาของหน่วยงานใด ๆ มีผู้กล่าวถึง ความสำคัญของขวัญการปฏิบัติงาน ดังนี้

อวยชัย ขบา และคนอื่น ๆ (2525: 367) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญว่า เป็นเรื่องสำคัญยิ่งเพราะขวัญมีผลกระทบกระเทือนต่อประสิทธิภาพของการทำงานเป็นอย่างมาก เนื่องจากขวัญเป็นลักษณะการแสดงถึงความรู้สึก ความกระตือรือร้นในการทำงานทั้งในขณะที่ทำงานและไม่ได้ทำงาน

ลูเมธ เดียวอิเตรต (2527: 158-159) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญไว้ว่าผู้บริหารจะได้รับผลสำเร็จในการบริหารงาน ถ้าสามารถทำให้บุคคลกรมีขวัญการทำงาน นอกจากนั้นขวัญยังช่วยให้สามารถช่วยให้เกิดสิ่งต่าง ๆ ได้แก่ ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจทำงาน เพื่อบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้ สร้างความจงรักภักดีของบุคลากรต่อบรรดาเพื่อนร่วมงานและต่อองค์กร เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างคณะกัปนโยบายและวัตถุประสงค์ของ องค์กร ก่อให้เกิดแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ และ สร้างสามัคคีธรรม และทำให้เกิดพลังสามัคคีร่วมกันในหมู่คณะอันสามารถทำให้มีความรวมตัวกัน และช่วยกันแก้ไขปัญหาทั้งหลายที่เกิดขึ้นกับองค์กร ได้

พลตรีศิริ ทิวะพันธ์ (2528: 18) ได้สรุปเกี่ยวกับความสำคัญของขวัญไว้ว่า ความสำเร็จขององค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงนั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องพัฒนาและดำรงไว้ ซึ่งแก่นชีวิตขององค์กรในระดับสูง โดยมีแก่นชีวิต ได้แก่ ขวัญ วินัย สามัคคีธรรม และประสิทธิภาพกำลังพล

สนั่น อินทรประเสริฐ (2528 : 3) สรุปว่า ขวัญถือเป็นสิ่งสำคัญมาก การบำรุงขวัญให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร จึงนับว่าสำคัญยิ่ง ทั้งนี้เพราะถ้าหากบุคคลมีขวัญดีแล้ว การปฏิบัติงานก็มีชีวิตชีวา มีความหวัง มีความกระตือรือร้นมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีเจตคติที่ดีต่องานและเพื่อนร่วมงาน และจะมีความ โกรธ ความก้าวร้าวหงุดหงิดน้อยมาก แม้จะทำงานในภาวะที่มีความกดดันสูง หรือภาวะที่ยากลำบากก็ตาม

ฟลิปโป (Flippo. 2002 : ม.ป.ศ.) ให้ความสำคัญแก่ขวัญการทำงานว่าเป็นสภาวะทางจิตใจที่จะทำให้การอุทิศตัวเพื่องาน นอกจากความสามารถในการเป็นผู้นำของ ผู้บริหารแล้ว ความพึงพอใจของบุคลากรในลักษณะและสภาพของงานที่ปฏิบัติตาม หรือได้รับมอบหมายหรือสมัครใจเข้าไปทำนั้น ก็เป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการสร้างขวัญในการทำงานให้มีประสิทธิภาพอีกด้วย

สรุปความสำคัญของขวัญการปฏิบัติงาน ว่า ขวัญ เป็นสิ่งสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่การงานของแต่ละคนเป็นอย่างมาก คนมีความรู้ความสามารถสูง รวมทั้งมีอุปกรณ์เครื่องใช้อย่างดีและเพียงพอก็ยังไม่เป็นหลักประกันได้ว่า ผลงานที่ได้รับจะมีคุณภาพและปริมาณสูงสุดดังที่คาดหวัง แต่ก็ยังขึ้นอยู่กับว่าคน ๆ นั้นมีความกระตือรือร้น มีความพึงพอใจในงานที่ทำ และขึ้นอยู่กับความตั้งใจที่จะร่วมกับหมู่คณะได้มากน้อยเพียงใด นั่นคือ มีขวัญการปฏิบัติงานมากเพียงใดนั่นเอง

2.3. ประโยชน์ของขวัญการปฏิบัติงาน

นักวิชาการได้กล่าวถึงประโยชน์ของการมีขวัญการปฏิบัติงานที่ดี ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526: 342-342) มีความเห็นว่าขวัญที่ดีขององค์กร จะช่วยก่อให้เกิดผลประโยชน์เกื้อกูลต่อการปฏิบัติงานมากมาย ได้แก่ ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อให้บริการวัตถุประสงค์และองค์กร สร้างความจงรักภักดี มีศรัทธาต่อหมู่คณะและองค์กร เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลในด้านควบคุมความประพฤติของพนักงานให้ปฏิบัติงานอยู่ในกรอบระเบียบวินัย และมีศีลธรรมอันดีงาม สร้างสามัคคีธรรม และก่อให้เกิดพลังร่วมในหมู่คณะ ทำให้เกิดพลังสามัคคีอันสามารถ ฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์กรได้ เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กรกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกของหมู่คณะหรือองค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ ขององค์กร และทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่

เดวิด (David. 1980 : 11) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของขวัญการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้ ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของเจ้าหน้าที่อื่นจะทำให้มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ส่งเสริมการปฏิบัติงานที่มี การอุทิศ สติ ปัญญาความสามารถให้แก่องค์กรในยามที่ประสบภาวะคับขัน ทำให้มีการปฏิบัติงานที่เข้าใจในวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กร ส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ และ ก่อให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่

สรุปประโยชน์ของขวัญการปฏิบัติงาน ได้ว่า ขวัญที่ดีเป็นพลังผลักดันให้บุคคลทำงานด้วยความตั้งใจ กระตือรือร้น และด้วยความสมัครใจ ประโยชน์ของการมีขวัญในการปฏิบัติที่ดี ได้แก่ จะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน จะสร้างความจงรักภักดีต่อ

องค์กร จะเกื้อหนุนให้ระเบียบวินัยขององค์กรเกิดผลในการควบคุมความประพฤติของบุคคล จะสร้างสามัคคีธรรมให้เกิดขึ้นในหมู่คณะ และก่อเกิดพลังกลุ่ม บุคคลที่มีขวัญดีจะมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชาและองค์กร จะมีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และ บุคคลที่มีขวัญดี จะมีความมั่นคงทางจิตใจ และทำงานอยู่กับองค์กรตลอดไป

ดังนั้นผู้บริหารต้องเอาใจใส่ต่อขวัญของพนักงานอยู่เสมอทั้งที่เป็นรายบุคคล เพื่อทราบระดับขวัญในขณะนั้น ได้ถูกต้อง และสามารถเลือกใช้วิธีบำรุงขวัญ และเสริมสร้างขวัญด้วยการจูงใจให้เหมาะสม การจูงใจหรือวิธีที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติมีขวัญสูงขึ้นนั้นผู้บริหารจะต้องทราบความต้องการของบุคคล และหาทางตอบสนองความต้องการของบุคคลเหล่านั้นให้เกิดความพึงพอใจ ถือได้ว่าเป็นการบำรุงขวัญอย่างดี

2.4. ทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีการจูงใจที่เกี่ยวกับขวัญการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลาย ดังนี้

1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์โดยมาสโลว์ (Maslow, 1954 : 80) สารสำคัญของทฤษฎี คือ มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อความต้องการได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่ ขบวนการนี้เกิดขึ้นอย่างไม่สิ้นสุด และเริ่มตั้งแต่เกิดจนตาย ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมสิ่งต่อไปและความต้องการของมนุษย์มีระดับขั้นตามความสำคัญ (Needs-Hierarchy theory) กล่าวคือ คือ เมื่อต้องการได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในระดับสูงจะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที ความต้องการของมนุษย์มีอยู่ 5 ระดับด้วยกันคือ

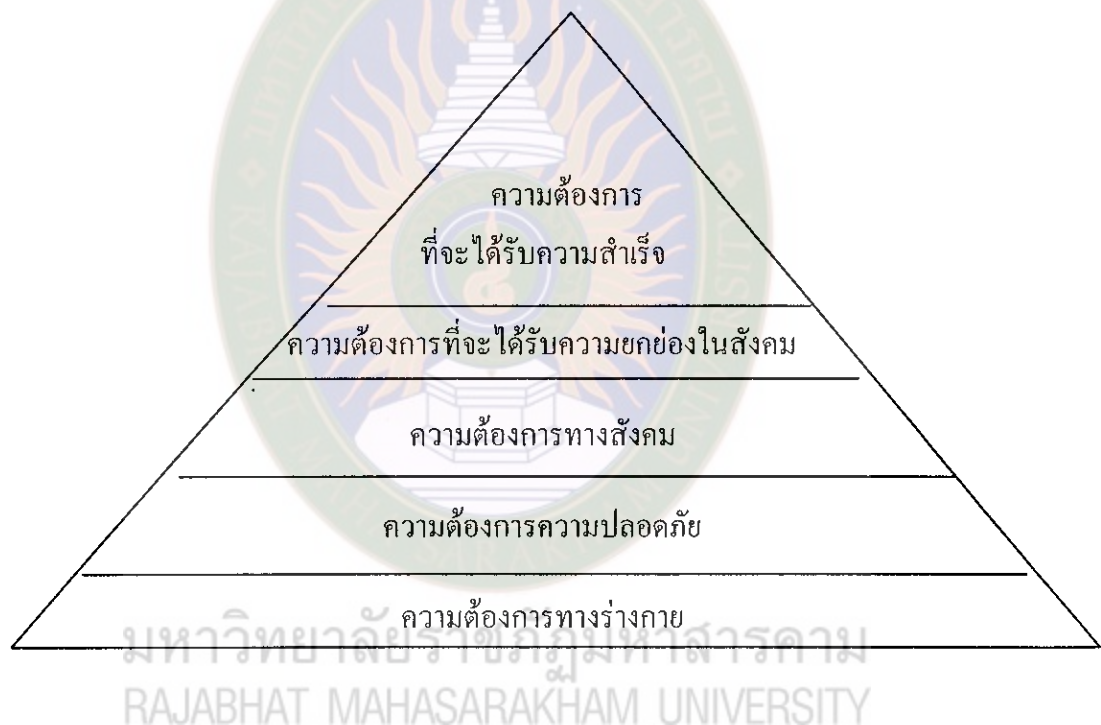
1.1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นมูลฐานของมนุษย์ และเป็นสิ่งจำเป็นที่สุดต่อการดำรงชีวิต หากร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ชีวิตจะดำรงอยู่ได้ ความต้องการเหล่านี้คือ อาหาร เครื่องนุ่ง ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค ความต้องการทางเพศ

1.2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับความมั่นคงและความปลอดภัย จากการได้รับภัยอันตรายทั้งทางกายและทางจิตใจ

1.3. ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เมื่อความต้องการ 2 ประการแรกได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการทางสังคมก็จะเข้ามาแทนที่ เช่น ความต้องการที่จะเข้าร่วมและได้รับการยอมรับ ความเป็นมิตรภาพ และความรักจากเพื่อนร่วมงาน

1.4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem Needs) เป็นความต้องการที่เกี่ยวกับความรู้สึกเป็นเกียรติ และศักดิ์ศรี เช่นการได้รับการยกย่องจากสังคม ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จ ความรู้ ความสามารถ การนับถือตนเอง ความเป็นอิสระ และเสรีภาพและความต้องการมีฐานะดีเด่น การมีตำแหน่ง

1.5. ความต้องการความสมหวังในชีวิต (Self-actualization Needs) ความต้องการขั้นนี้เป็นความต้องการ สำเร็จสมหวังตามอุดมการณ์ ความเจริญก้าวหน้า การใช้ความสามารถเต็มศักยภาพ และความสมบูรณ์ในชีวิต เช่น ผู้หญิงต้องการเป็นแม่ในอุดมคติ ผู้เป็นชายต้องการเป็นนักบริหาร อีกคนต้องการเป็นนักชกเหรียญทอง โอลิมปิก อีกคนหนึ่งต้องการเป็นนักร้องลูกทุ่งผู้มีชื่อเสียง เป็นต้น



ภาพที่ 1 แผนภูมิแสดงการแบ่งระดับขั้นความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีของ มาสโลว์
(สาริต คณาดี. 2544 :18)

ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีนี้ สามารถแบ่งแยกออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรก จัดอยู่ในระดับต่ำ คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการความปลอดภัย และความต้องการทางสังคม ส่วนที่สอง จัดไว้ในระดับสูง คือ ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคมและความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จ ความต้องการในระดับสูงเป็นความรู้สึก

พึงพอใจภายในบุคคล และสำหรับความต้องการในระดับต่ำ เป็นความรู้สึกพึงพอใจภายนอกที่ประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นสภาพแวดล้อม คือ ค่าจ้าง สวัสดิการและ สภาพของการทำงาน

2.) ทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factors Theory) โดยเฮิร์ซเบิร์ก ได้ศึกษาทดลองเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงานของมนุษย์พบว่า มีปัจจัยอยู่ 2 ประการที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง และมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานคนละแบบ กล่าวคือ ประการแรกเมื่อคนงานไม่พอใจต่อการทำงานของตน มักจะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งเขาเรียกปัจจัยเหล่านี้ว่า “ปัจจัยค้ำจุน” (Hygiene Factors) ประการที่ 2 ส่วนคนงานที่พูดถึงความพึงพอใจในงานมักพูดถึงเนื้อหาของงานที่เขาให้ชื่อว่า “ปัจจัยกระตุ้น” (Motivation Factors) ทั้งสองปัจจัยนี้ทำหน้าที่ชัดเจน ในแง่ของการเป็นแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก กล่าว คือปัจจัยค้ำจุนเป็นแรงจูงใจภายนอก ส่วนแรงกระตุ้นเป็นแรงจูงใจภายใน ดังมีรายละเอียดดังนี้ (Herzberg, 1959:60-63)

ปัจจัยกระตุ้น หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงเป็นปัจจัยที่ทำให้คนรักงานและชอบงาน ทำให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 5 ประการ คือ

1. ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น ผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจในผลสำเร็จของงานนั้นเป็นอย่างยิ่ง

2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือ ไม่ว่าจะจากผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน จากผู้ขอคำปรึกษา หรือจากบุคคลในองค์กร การยอมรับนับถือนี้ อาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใด ที่เป็นการยอมรับในความสามารถ

3. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (The Work Itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทาสให้ต้องลงมือทำ หรือ เป็นงานที่มีลักษณะทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพังผู้เดียว

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือคุมงานอย่างใกล้ชิด

5. ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง ได้รับเลื่อนขั้น ตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กร มีโอกาสศึกษาหาความรู้หรือได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติม

ปัจจัยค่าจูน หมายถึง ปัจจัยที่ค่าจูนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือลักษณะไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กร บุคคลในองค์กรจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้นปัจจัยค่าจูนมีดังนี้

1. เงินเดือน (Salary) เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือนในองค์กรนั้น เป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน

2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) นอกจากหมายถึง การที่บุคคลได้รับแต่งตั้งให้ได้เลื่อนตำแหน่งภายในองค์กรแล้วยังหมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพด้วย

3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation with Superiors, Subordinates and Peers) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยา หรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี

4. สถานะทางอาชีพ (Occupational Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมมีเกียรติและศักดิ์ศรี

5. นโยบายการบริหาร (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

6. สภาพการทำงาน (Working Conditions) ได้แก่ สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งสิ่งแวดล้อมอื่น เช่น อุปกรณ์ หรือเครื่องมือต่าง ๆ

7. ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี อันเป็นผลที่ได้รับจากงานหรือหน้าที่ของเขา เช่น การที่บุคคลถูกย้ายไปทำงานอยู่ที่แหล่งใหม่ ซึ่งห่างไกลจากครอบครัว ทำให้เขาไม่มีความสุข และไม่พอใจกับการที่ทำงานในที่แหล่งใหม่

8. ความมั่นคงในงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงานและความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร

9. วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา (Supervision Techniques) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน หรือความยุติธรรมในการบริหาร

เฮิร์ซเบิร์ก มีความคิดเห็นว่า ความสำคัญของการจูงใจอยู่ที่การตอบสนองความต้องการขั้นสูงของมนุษย์ แม้ว่าองค์กรมีสถานภาพการทำงานที่ดีหรือให้เงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการที่ดีเพียงใดก็ตาม หากมิได้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกภาคภูมิใจในความสามารถของตนเอง หรือไม่มีโอกาสให้มีการพัฒนา หรือมีความก้าวหน้าในอาชีพแล้ว ความอดสาหัสในการทำงาน

ก็จะลดน้อยลง เพราะองค์กรไม่เห็นความสำคัญของเขา ซึ่งย่อมทำให้องค์กรขาดการใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากบุคลากรของตนเอง

อย่างไรก็ตาม การให้ความสำคัญต่อปัจจัยกระตุ้นมิได้ความหมายว่า ปัจจัยจำจนไม่เป็นสิ่งสำคัญ ที่แท้จริงแล้วปัจจัยเหล่านี้ ผู้บริหารต้องเอาใจใส่ให้มาก เพราะเป็นสาเหตุของการเกิดความไม่พอใจของผู้ปฏิบัติงานได้ง่าย เช่น นโยบายการบริหารที่มุ่งงานโดยไม่สนใจความเป็นอยู่ของผู้ปฏิบัติงานการควบคุมอย่างเข้มงวด ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรเต็มไปด้วยความขัดแย้ง แข่งขันชิงดีชิงเด่น สวัสดิการไม่เพียงพอ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานขวัญเสียขาดสิ่งกระตุ้นในการทำงาน และนำไปสู่การลดผลงานทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพ

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การที่บุคคลหรือกลุ่มคนที่สามารถทำงานได้ผลสำเร็จ และมีประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมายขององค์กรบุคคลหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงานก็จะต้องบรรลุเป้าหมายของตนเองด้วย จึงจะทำให้เกิดผลในการทำงาน ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารต้องคำนึงถึงเป้าหมายส่วนบุคคลให้เข้ากับเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน เมื่อเขาสามารถมองเห็นผลประโยชน์ หรือ ได้รับตอบสนองความต้องการแล้ว การปฏิบัติงานและความรับผิดชอบก็จะเป็นไปอย่างดีที่สุด การจงใจมีหลักกว้าง ๆ คือ ความพยายามที่จะตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติอยู่เสมอ

โดยสรุปแล้วทฤษฎีทั้งสองมีหลักสำคัญ ดังนี้

1. ตามทฤษฎีลำดับขั้นของ มาสโลว์ ถือว่า ความต้องการของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา จะไม่เป็นเรื่องงูใจอีกเมื่อความต้องการได้รับการตอบสนองแล้ว และความต้องการระดับสูงจะเกิดขึ้นเมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นต่ำก่อน

2. ทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮิร์ซเบิร์ก ชี้ให้เห็นว่า การนำปัจจัยต่าง ๆ มาเป็นสิ่งที่งูใจเพื่อให้บุคคลเกิดแรงงูใจ และแสดงพฤติกรรมออกมา ปัจจัยเหล่านั้นเกี่ยวข้องกับงาน และสิ่งแวดล้อม ในการทำงาน ซึ่งทำให้บุคคลพอใจและไม่พอใจงาน

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบทฤษฎีความต้องการ Maslow และ ทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg

ทฤษฎีความต้องการ Maslow	ทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg
ความต้องการ ที่จะ ได้รับความสำเร็จ	ตัวงานที่ทำ, ความสำเร็จ, โอกาสเติบโต
ความต้องการที่จะ ได้รับความยกย่อง	ความก้าวหน้า, การยอมรับ, ฐานะ
ความต้องการทางสังคม	ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กับ นาย, เพื่อน, ลูกน้อง, การบังคับบัญชา
ความต้องการความปลอดภัย	นโยบายและการบริหาร, ความมั่นคงในงาน, สภาพของงาน
ความต้องการทางร่างกาย	เงินเดือนและชีวิตส่วนตัว

2.5. องค์ประกอบและปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญการปฏิบัติงาน

การทำงานใด ๆ ก็ตามถ้าจะให้ ได้ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากจะขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ หรือทักษะของบุคคลแต่ละคนในการทำงานแล้ว การจูงใจโน้มน้าวบุคคลให้ใช้ความสามารถ หรือทักษะในการทำงานก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ผู้บริหารองค์กรจะต้องนำมาประยุกต์ใช้ ทั้งนี้ เพราะการที่บุคคลในองค์กรจะเกิดขวัญกำลังใจในการทำงานมาก หรือน้อย ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบของสิ่งจูงใจที่องค์กรมีอยู่ ถ้าองค์กรมีปัจจัยที่เป็นเครื่องจูงใจมาก บุคคลในองค์กรนั้นย่อมเกิดขวัญกำลังใจในการทำงานมาก มีผู้กล่าวถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

พินัส หันนาคินท์ (2542 : 170) องค์ประกอบที่จะก่อให้เกิดขวัญการปฏิบัติงานมีหลักสำคัญอยู่ 2 ลักษณะ ดังนี้

1. ความภาคภูมิใจ และศรัทธาในอาชีพนั้น ๆ และหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยดังนี้

1.1. เกิดความภาคภูมิใจในศักดิ์ศรีแห่งอาชีพ ทั้งด้านความเจริญแก่ตนเองและประเทศชาติ การที่จะเกิดความภาคภูมิใจได้ก็ต่อเมื่อเห็นว่าหากอาชีพนั้นขาดไป ความรุ่งเรืองของสังคมและประเทศชาติก็ย่อมจะลดลง และในที่สุดความรุ่งเรืองของตนเองก็จะลดลงด้วยเช่นกัน

1.2. เกิดความสำนึกในการมีจุดหมายในการทำงานร่วมกัน การที่จะให้เกิดความรู้สึกว่าทุกคนมีจุดหมายร่วมกันก็เนื่องมาจากมีผลประโยชน์ทั้งทางวัตถุและจิตใจร่วมกัน

1.3. การสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมองเห็นและสามารถบรรลุถึงความสำเร็จ (Achievement) และความก้าวหน้าในการทำงานตามพื้นฐานความสามารถของแต่ละคน

1.4. การได้รับความนับถือจากผู้บังคับบัญชา เช่นเดียวกับความต้องการความก้าวหน้า ความต้องการความยอมรับนับถือก็เป็นความต้องการอันขาดเสียมิได้ในความเป็นมนุษย์ คนเราทุกคนก็ต้องการให้คนอื่นยอมรับนับถือเรา แต่คนที่สำคัญที่สุดก็คือผู้บังคับบัญชา

1.5. ความรู้สึกที่ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ (Sense of belonging) ความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะก็จะทำหน้าที่เป็นเครื่องผูกพันให้เข้ากับหมู่คณะในองค์กร

1.6. การช่วยเหลือทางเศรษฐกิจ เนื่องจากปัญหาทางเศรษฐกิจ ผู้บังคับบัญชาอาจให้ความช่วยเหลือโดยตรง เช่นการช่วยหางานพิเศษให้ทำเพื่อเพิ่มรายได้ หรือ โดยอ้อม เช่น การหาทางลดค่าใช้จ่ายลง

1.7. ปัญหาเรื่องครอบครัวหรือส่วนตัว การช่วยเหลือในเรื่องส่วนตัวด้วยความเห็นอกเห็นใจและภายในขอบเขตอันพอควรเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความเลื่อมใสในผู้บังคับบัญชาได้

1.8. การจัดที่ทำงานให้เหมาะสมต่อการทำงานสะดวกต่อการติดต่อภายในหน่วยงาน

2. ภาวะผู้นำ และความสามารถในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเลื่อมใสในความเป็นผู้นำและความสามารถในการบริหารด้วย

สจ๊อห์นตันพอลล (2547 :211 - 220) กล่าวถึง ปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญ ในการปฏิบัติงานว่า ได้แก่ ปัจจัยทางด้านบุคคลและปัจจัยมิใช่บุคคล ดังนี้

1. ปัจจัยทางด้านบุคคล ประกอบด้วย ลักษณะท่าทีและบทบาทผู้บริหาร สถานภาพ และการยอมรับนับถือ ความร่วมมือของเพื่อนร่วมงาน และเต็มใจที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง สุขภาพทางกายและสุขภาพทางจิต รวมทั้งอารมณ์ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้เสมอ

2. ปัจจัยที่มิใช่บุคคล ประกอบด้วย ผลประโยชน์เกื้อกูล โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่ การงาน การมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งการงานให้สูงขึ้น สภาพการปฏิบัติงาน ควรจัดสภาพการทำงานให้ถูกต้องตามสุขลักษณะ ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลักและนโยบายการดำเนินงานขององค์กร ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่มีอยู่ ความมั่นคงปลอดภัย และการติดต่อสื่อสาร

บาร์นาร์ด (Barnard, 1968 : 172) ได้กล่าวถึง สิ่งจูงใจที่เป็นเครื่องกระตุ้นให้คนเกิดความพอใจในการทำงานว่า ประกอบด้วย

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (Material Inducement) ได้แก่ เงินสิ่งของตอบแทนให้แก่ผู้บริหารในรูปของวัตถุ

2. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล (Personal Non-Material Opportunities) เป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญในการช่วยส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานมากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ เช่น โอกาสที่จะมีชื่อเสียง การได้รับเกียรติยศ โอกาสที่จะได้รับตำแหน่งดี ๆ เป็นต้น

3. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา (Desirable Physical Conditions) ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน เช่น สภาพที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการทำงาน เป็นต้น

4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (Ideal Beneficiations) หมายถึง สมรรถภาพขององค์กร ที่สนองความต้องการในด้านความภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือการ ได้มีโอกาสที่ทำงานอย่างเต็มที่

5. ความดึงดูดใจในทางสังคม (Associational Attractiveness) หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีมิตรในหมู่ผู้ร่วมงาน การยกย่องยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน

6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของบุคคล (Adaptation of Conditions) หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งงาน วิธีทำงานให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคคล

7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงาน (The Opportunity of Enlarged Participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยให้เขามีความรู้สึกรู้สึกว่าเขาเป็นคนสำคัญคนหนึ่ง ในองค์กรเหมือนกัน

8. สภาพการอยู่ร่วมกัน (The Condition of Participate) หมายถึง ความพอใจของบุคคลในด้านสังคม หรือความมั่นคงในทางสังคมที่ทำให้รู้สึกมีหลักประกัน และความมั่นคงในการทำงาน

สรุปองค์ประกอบและปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญการปฏิบัติงานได้ว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญการปฏิบัติงานประกอบด้วยสิ่งจูงใจดังต่อไปนี้ โอกาสของบุคคล สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน สมรรถภาพขององค์กร ความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม วิธีทำงานที่สอดคล้องกับความสามารถของบุคคลโอกาสที่เปิดให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการทำงาน และความพอใจด้านสังคมและความมั่นคงในอาชีพ

2.6. การเสริมสร้างขวัญการปฏิบัติงาน

ปัจจุบันการใช้คนให้ทำงานมิได้คำนึงเฉพาะความรู้ความสามารถของบุคคลเท่านั้น แต่ยังต้องยึดความพึงพอใจของสมาชิกในองค์กรที่ทำงานนั้น ๆ เป็นสำคัญอีกด้วยเพราะแม้คนจะมีความรู้ความสามารถเพียงใด ถ้าหากขาดความจริงใจหรือพอใจที่จะทำงานนั้นแล้ว ผลงานคง

ไม่สำเร็จอย่างมีคุณภาพได้ ดังนั้นความพึงพอใจของบุคคลต่อสิ่งต่าง ๆ เกี่ยวกับทำงานอันจะทำให้เกิดขวัญที่ดีในการปฏิบัติงาน จึงเป็นเรื่องสำคัญที่สุดของทุกองค์กรที่ต้องตระหนักและคำนึงถึงเสมอ อย่างไรก็ตาม มีผู้กล่าวถึงวิธี การเสริมสร้างขวัญการปฏิบัติงาน ดังนี้

อุทัย หิรัญโต (2523 :222-223) ได้เสนอวิธีการเสริมสร้างและบำรุงขวัญไว้ 9 ประการ ได้แก่

1. ผู้บังคับบัญชามีการสำรวจทัศนคติ (Attitude survey) เป็นครั้งคราวเพื่อทราบ ว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีปฏิกิริยาต่องานอย่างไร เพื่อทราบปัญหาที่แท้จริง และได้ดำเนินการให้ถูกต้อง
 2. สร้างเครื่องมือในการทำงานของแต่ละบุคคลขึ้น เช่น ระเบียบเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเดือน การโยกย้าย การดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว พึงปฏิบัติตามระเบียบ
 3. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ หรือ ระบายความอัดอั้นตันใจบ้าง เพราะองค์กรย่อมมีปัญหาระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ด้วยเสมอ
 4. ผู้บังคับบัญชาเป็นที่ปรึกษาหารือที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชาช่วยแก้ปัญหาส่วนตัวในการปฏิบัติงาน
 5. การชมเชยให้รางวัลแก่ผู้ทำงานดี กระทำความดี การชมเชยให้รางวัล เป็นการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจ ไม่เบื่อหน่ายและทอดถอย
 6. สร้างบรรยากาศการทำงานให้ทุกคนมีความหวัง มีโอกาสก้าวหน้า รู้อนาคตตนเอง เปิดโอกาสให้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมไม่กีดกัน
 7. ให้โอกาสเท่าเทียมกันในหน้าที่การงานตามสัดส่วนแห่งผลการปฏิบัติงาน และความรู้ความสามารถ
 8. ผู้บังคับบัญชาต้องวางตัวเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี มีน้ำใจ เมตตา กรุณา ไม่วางตัวเป็นเผด็จการ
 9. ส่งเสริมสุขภาพอนามัยของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สมบูรณ์ทางด้านร่างกายและจิตใจ
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2526 : 57-58) ได้กล่าวถึงวิธีการสร้างขวัญการปฏิบัติงาน ไว้ว่า “ขวัญ” เกิดจากผลของทัศนคติและการปฏิบัติในสิ่งจูงใจให้เกิดความพึงพอใจ และเกิดขวัญดีในองค์กรในที่สุด ดังนั้นการสร้างขวัญจึงต้องคำนึงถึงสิ่งจูงใจที่ถูกต้องเหมาะสมโดยไม่ขัดกับความรู้สึก และ ทัศนคติของกลุ่ม ซึ่งพิจารณาในเรื่องต่อไปนี้
1. การแต่งตั้งบุคคลเป็นหัวหน้างานต้องได้คนที่ถูกต้องและเหมาะสม
 2. ปลุกฝังความรักงาน พื่อใจในงาน และมีความกระตือรือร้น

3. ให้สิ่งตอบแทนให้เหมาะสมกับงาน
 4. ดูแลเอาใจใส่ต่อเพื่อนร่วมงาน
 5. ให้โอกาส ให้เกียรติ และให้ความก้าวหน้า
 6. สร้างสภาพทางกายให้เหมาะสม เช่น ห้องทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวก
 7. เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น และมีการยอมรับการสื่อสารที่เป็นกระบวนการสองทาง
 8. สร้างความตั้งใจในทางสังคมให้น่าอยู่ ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก แบ่งสถาบันหรือแบ่งสี
 9. เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ขององค์กร
 10. มอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถ ความถนัด และหน้าที่โดยคำนึงถึงกาลเวลาที่เหมาะสม
 11. จัดระบบนิเทศงานให้ดี คำนึงถึงระดับทางการศึกษา และศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ของคนในองค์กร
 12. สร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมทางสังคมให้น่าอยู่ ความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกัน
- สมศักดิ์ คงเที่ยง (2527: 85) กล่าวว่า ผู้บริหารสามารถสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้ผู้ร่วมงาน โดยอาศัยหลัก 2 ประการคือ**
1. การให้ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจต่ออาชีพในด้านต่าง ๆ เช่น มีจุดหมายในการทำงานร่วมกัน ช่วยให้ผู้ร่วมงานบรรลุถึงสัมฤทธิ์ผล การได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของคณะ และ
 2. ความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหาร กล่าวคือ ต้องแสดงตัวเป็นผู้นำในด้านต่าง ๆ กับผู้ร่วมงาน
- ชาญชัย อัจฉินสมาจาร (2529:74-76) กล่าวว่า การที่เข้าใจเรื่องของขวัญนั้นจำเป็นต้องมีความเข้าใจในจิตวิทยา และความแตกต่างระหว่างบุคคลด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องความเชื่อ ค่านิยม ความต้องการและเจตคติ การบำรุงขวัญ สามารถทำได้ดังต่อไปนี้**
1. ให้หลักประกันความมั่นคงแก่คนงาน หมายความว่า คนงานจะมีหลักประกันในเรื่องของตำแหน่ง ค่าจ้างที่ดี บำเหน็จ บำนาญ การประกัน และสิทธิในการกู้ยืม นอกจากนี้ยังรวมถึงการประกันสุขภาพและการลาป่วย

2. รักษาสภาพการทำงานที่ดี คนงานต้องการสภาพการทำงานที่ดี เช่น อากาศสะอาด สะดวกสบาย มีเครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัย ขวัญและจิตคติของคนงาน จะขึ้นอยู่กับความชอบและความไม่ชอบของสภาพแวดล้อมในการทำงาน

3. ส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกในการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ (Sense of Belonging) ความรู้สึกในการเป็นเจ้าของจะเป็นพลังที่มีอำนาจมาก การปรับปรุงขวัญและผลผลิตของคนงาน คนงานต้องการได้รับการยอมรับจากหมู่คณะที่เขาทำงานร่วมด้วย ถ้าบุคคลใดคิดว่าหมู่คณะนั้นเป็นของเขา สวัสดิการของหมู่คณะก็คือสวัสดิการของเขา ผลสัมฤทธิ์ของหมู่คณะ คือ ผลสัมฤทธิ์ของเขาแล้ว ขวัญของเขาก็จะสูงขึ้น

4. สนับสนุนให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของหมู่คณะ การมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ โดยเฉพาะในขอบข่ายของการกำหนดนโยบายจะทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมมากขึ้นแทนที่จะเป็นผู้ตามแต่เพียงผู้เดียว ดังนั้นจึงควรส่งเสริมให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ซึ่งเป็นการสร้างขวัญของบุคคลหรือหมู่คณะให้ดีขึ้น

5. ส่งเสริมให้มีการเคารพในตนเอง สถานะและการยอมรับ ส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้สึกว่าเป็นการทำงานร่วมกันมากกว่าเป็นการทำงานให้ การเป็นคนประเภทขอรับกระผม ย่อมทำให้เกิดการเสียขวัญในหมู่คณะ ดังนั้นในการเคารพซึ่งกันและกันให้รู้สึกว่าเป็นการทำงานร่วมกัน

6. ให้ความยุติธรรมแก่ทุกคนเท่าเทียมกัน ถ้าในองค์กรใด ผู้นำปราศจากความยุติธรรม ใช้ระบบพรรคพวกมากกว่าระบบคุณธรรม ย่อมจะทำให้องค์กรนั้นระส่ำระสายขวัญของบุคคลและหมู่คณะจะลดลง ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานด้วย

7. รักษาความสัมพันธ์อันดีไว้ การรักษาความสัมพันธ์ของบุคคลต่าง ๆ ในองค์กรได้ย่อมสามารถสร้างขวัญที่ดีแก่ทุกคน ดังนั้นผู้นำที่ฉลาดจึงต้องรักษาความสัมพันธ์นั้นไว้ตลอดไป

พินีส หันนาคินท์ (2530: 228-238) ได้เสนอว่า การสร้างขวัญหรือกำลังใจในการทำงานนั้น มีหลักสำคัญ คือ ประการหนึ่ง การหาทางสร้างความพึงพอใจและความศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่อาชีพของตน และประการสอง สำหรับการหาทางสร้างความพึงพอใจในอาชีพการงานนั้นโดยข้อเสนอ คือ

1. สร้างให้เกิดความสำนึกในความสำคัญของอาชีพและการปฏิบัติหรือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติ
2. สร้างให้เกิดความสำนึกในการมีจุดมุ่งหมายในการทำงานร่วมกัน
3. หาทางให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความก้าวหน้า
4. การได้รับความเชื่อถือจากงานที่ทำ

5. การสร้างความรู้สึกร่วมพกร่วมหมู่เป็นคณะเดียวกัน
6. การช่วยเหลือทางการครองชีพ
7. การช่วยเหลือทางด้านชีวิตและความเป็นอยู่
8. การจัดที่ทำงานให้เหมาะต่อการทำงาน

สุภาพร พิศาลบุตร (2544 : 203-204) กล่าวถึงการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน มีองค์ประกอบ ดังนี้

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน ซึ่งจะทำให้คนอยากทำงาน เพราะถ้างานดี เงินดี มีความก้าวหน้า เขาคิดเป็น “บวก” เรื่อยมาอย่างนี้ถือเป็นทัศนคติที่ดี ขวัญกำลังใจย่อมดีด้วย
2. วางมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติ เนื่องจาก ผู้ปฏิบัติงานต้องการมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้ชัดเจน ดังนั้น การสร้างเครื่องมือสำหรับ วัดผลการทำงานรวมทั้งการวางมาตรฐานงานจะทำให้เขาเกิดขวัญกำลังใจที่ดี
3. เงินเดือน และค่าจ้าง ค่าตอบแทนเป็นความต้องการของคนทำงาน ค่าตอบแทนที่เหมาะสมยุติธรรมจะสร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้คนทำงาน
4. ความพึงพอใจงานที่ทำ บุคคลพอใจในงานที่เขาทำ ถ้าเป็นงานที่เขาชอบ เขาถนัด เขาจะพึงพอใจและทำได้ดี ผู้บริหารจึงต้องยึดหลักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน “Put the right man in the right job”
5. ความเป็นหน่วยหนึ่งของงาน เนื่องจากความต้องการของคนทำงาน อยากได้รับการยอมรับเป็นส่วนหนึ่งของงาน ดังนั้น ต้องพยายามสร้างความเป็นหนึ่งให้เกิดขึ้นอาจเป็น “คำขวัญ หรือ เครื่องแบบ หรือ เครื่องหมาย” หรืออะไรก็แล้วแต่ ให้เห็นว่าเป็นพวกเดียวกัน ทำให้เขาภูมิใจ เกิดขวัญกำลังใจมากขึ้น
6. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เรื่องนี้นับว่าสำคัญมาก ถ้าสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ในเกณฑ์ดี มีความสุข ทำงานราบรื่น ขวัญของผู้ปฏิบัติงานก็ย่อมดี

สรุปการเสริมสร้างขวัญการปฏิบัติงาน ได้ว่า การเสริมสร้างขวัญการปฏิบัติงานเป็นวิธีการ โน้มน้าวจิตใจของบุคลากรในองค์กร ให้มีความสนใจ ตั้งใจในการปฏิบัติภารกิจหน้าที่ของตนด้วยความพอใจและเต็มใจ เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีขวัญการปฏิบัติงานดี ก็จะส่งผลให้บุคลากรในองค์กรจะมีสิทธิภาพสูง ผลงานที่ปรากฏออกมาก็มีคุณภาพ มีมาตรฐานและ เชื่อถือได้ยิ่งขึ้น

การสร้างขวัญกำลังใจมีหลายวิธี ได้แก่

1. สร้างทัศนคติที่ดีต่องาน การทำงานเพื่อส่วนรวม ปลุกฝังทัศนคติที่ดีให้ทุกคนมีความหวัง มีโอกาสก้าวหน้า ทุกคนมีความรักงาน กระตือรือร้นในการทำงาน
2. มีมนุษยสัมพันธ์ดี ให้การยอมรับนับถือระหว่างกันและกัน
3. ยกย่องชมเชยให้กำลังใจแก่ผู้ตั้งใจทำความดี การชมเชยควรคำนึงถึงกาลเทศะ มีเหตุ มีผล มาจากความจริงใจ ไม่ชมเชยพร่ำเพรื่อ ทำให้คำชมเชยหมดความหมาย
4. เอาใจใส่เรื่องสวัสดิภาพ ให้ความสนนิทสนมพอสมควร ทักทายปราศรัยได้ถาม ข่าวดราวทุกข์ สุข ในโอกาสอันควร ซึ่งเป็นการปลูกมิตรไมตรีต่อกันนั่นเอง
5. ให้สมาชิกมีโอกาสระบายความคับข้องใจในการทำงาน คำร้องทุกข์ของผู้อยู่ในบังคับบัญชาจะช่วยให้ไม่ให้เกิดช่องว่างทางความคิด เป็นการสกัด มิให้มีบัตรสนเท่ห์ องค์กรที่มีบัตรสนเท่ห์ สืบเนื่องมาจากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีโอกาสระบายความคับข้องใจแก่ผู้บริหาร
6. ควรจะได้มีโอกาสสำรวจหรือออกแบบสอบถามสภาพการทั่วไปในการทำงาน เพื่อจะหาทางแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น รวมทั้งการรักษาน้ำใจในการทำงานไว้ด้วย
7. มีโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งหรือเงินเดือนสูงขึ้นไป มิใช่ทำอยู่ชั่วนาตาปีก็ทำอยู่อย่างนั้น รวมทั้งการได้รับพิจารณาความดีความชอบด้วยความยุติธรรม จะเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้คนเพียรพยายาม กระตุ้นให้เขาเกิดความมั่นใจในการทำงานยิ่งขึ้น
8. สถานที่ทำงานดี จัดสถานที่ทำงานให้ดี มีสิ่งอำนวยความสะดวกพอสมควร เพราะถ้าห้องทำงานดีจะทำให้คนสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และ
9. ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ปรับปรุงงาน รวมทั้งมีส่วนร่วมในความสำเร็จของงาน

2.7. ลักษณะที่แสดงว่าบุคคลหรือคณะในองค์กรมีขวัญที่ดี

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2526 : 257) กล่าวได้ว่า ลักษณะขององค์กรที่บุคคลมีขวัญดีสามารถสังเกตได้จากสิ่งต่อไปนี้ ความเชื่อมั่นและยอมรับของสมาชิกในกลุ่มที่มีต่อจุดมุ่งหมาย ความผูกพันของคนในกลุ่ม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน การมีทัศนคติที่ดีต่อผู้นำ หน้าที่การงาน และสภาวะแวดล้อม ความกระตือรือร้นร่วมมือร่วมใจใช้กำลังความสามารถที่จะทำประโยชน์ให้กับองค์กร และความมีสุขภาพทางจิต อารมณ์ และสุขภาพทางกายที่ดีของสมาชิกในองค์กร แต่ทั้งหมดนี้จะต้องผูกพันอยู่กับเป้าหมายที่กระทำได้สำเร็จ

นภคต ลิ้มสุวัฒน์ (2526 : 7) ได้กล่าวถึง ลักษณะขององค์กรที่แสดงว่ามีขวัญในการปฏิบัติงานสูง มีลักษณะต่อไปนี้

1. ความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีม สืบเนื่องมาจากการทำงานเป็นทีม คิดหรือแสดงออกในลักษณะคำพูด “พวกเรา” มากกว่า คิฉินยินดีเต็มใจ จะช่วยเหลือผู้อื่นกำลังกาย และกำลังความคิด ความสำเร็จของสมาชิกคนใดคนหนึ่ง ก็จะได้รับเกียรติยอมรับว่าเป็นความสำเร็จของกลุ่ม และหากสมาชิกคนใดมีปัญหา ก็ยอมรับว่าเป็นปัญหาของกลุ่ม

2. มีแรงจูงใจและความแข็งขัน ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค สืบเนื่องได้จากความกระตือรือร้นในการทำงาน ไม่เลื่อยซา ผัดวันประกันพรุ่ง เต็มใจรับงานใหม่ มีความมั่นใจในกลุ่มไว้วางใจกลุ่มร่วมมือฝ่าฟันอุปสรรคอย่างไม่มีเสียบ่นหรือท้อแท้

3. มีความพอใจในสภาพการทำงานสูง สืบเนื่องจากระยะเวลาทำงานมากกว่าปกติ ความสนุกกับงาน และมีความภูมิใจในการกล่าวถึงองค์กรหรือกลุ่มของตน

เมธ เมธสีมา (2526 : 58-59) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะของบุคคลที่มีขวัญดีไว้หลายประการ คือ

1. บรรยากาศในองค์กรแจ่มใส บุคลากรทุกคนมีความร่าเริง มีบรรยากาศที่เป็นมิตร และไม่คอยมีการคอยจับผิดกัน

2. บุคลากรทุกคนมีความสนใจ กระตือรือร้นและเพิลิเพลินในงานที่ทำ หรือที่ได้รับมอบหมาย ไม่มีการมาสายหรือกลับก่อนเวลา และไม่มีการลาบ่อย ๆ

3. งานที่ได้รับมอบหมายจะสำเร็จ ถูกต้อง เรียบร้อยทันเวลา และมีผลที่เชื่อถือได้

4. มีการเสนอแนะ และให้ข้อคิดเห็นในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน และงาน อื่น ๆ อยู่เสมอ ไม่มีความหวาดกลัวเมื่อได้แสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อเสนอไปแล้ว

5. หากมีการวิพากษ์วิจารณ์กันก็ทำไปด้วยความคิดเห็นที่เต็มไปด้วยเหตุผล และความคิดที่มีความบริสุทธิ์ใจต่อกัน ไม่เอาความสุขส่วนตัวเข้าไปพัวพันกับงาน สามารถแยกเรื่องส่วนตัวกับเรื่องของงานออกไว้คนละส่วนได้

6. มีการช่วยเหลือกันอยู่เสมอ แม้แต่ในกรณีพิเศษและยามฉุกเฉินก็มีความเต็มใจที่จะช่วยเหลือกันได้

7. รับมอบหมายหน้าที่การงานด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใสเต็มใจ และมีความบริสุทธิ์ใจ ไม่มีการประจบสอพลอ เอาดีเอาเด่นใส่ตัวแต่เพียงฝ่ายเดียว

8. มีความมั่นคงเสมอต้นเสมอปลาย แม้ว่าจะมีเหตุการณ์ที่ผิดปกติเกิดขึ้นบ้าง ก็ตาม

9. มีการให้เกียรติเชื่อถือกันและเชื่อในความสามารถที่แตกต่างกันของบุคคล

10. มีการยอมรับนับถือผลงานซึ่งกันและกันด้วยความจริงใจ มีการกล่าวคำชมเชยทั้ง ต่อหน้าและลับหลัง ไม่มีแนวความคิดต่อว่าคนที่จะเด่นกว่าตน

สรุปลักษณะที่แสดงว่าบุคคลหรือคณะในองค์กรมีขวัญที่ดี ได้ว่า องค์กรใดมีขวัญดี จะมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้น มีความขี้มั่นใจในรักและสามัคคีร่วมมือร่วมใจช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน การยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารมีความเป็นกันเอง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ปฏิบัติงานอุทิศเวลาให้กับทางองค์กร มองถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัวแล้ว ย่อมเป็นเครื่องชี้ถึงความมีขวัญที่ดีในการปฏิบัติงาน

2.8. ลักษณะที่ว่าบุคคลหรือหมู่คณะในองค์กรที่มีขวัญไม่ดี

สมคิด บางโม (2525: 3-4) กล่าวว่า ปราภฏการณ์ที่บอกให้ทราบว่าขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรตกต่ำ ดูได้จากลักษณะ ดังนี้ คือ

1. ลักษณะของบุคลากรมาทำงานสาย หรือขาดงานเป็นประจำ
2. ลักษณะการทำงานเฉื่อยชาลงไม่กระตือรือร้นเหมือนเดิม
3. ลักษณะผลการปฏิบัติงานตกต่ำลงเรื่อย ๆ
4. ลักษณะที่มีบ้ตรสนแพ้ห้หรือมีการร้องทุกข์บ่อยๆ
5. ลักษณะที่มักมีผู้ขาดประชุมจำนวนมากเกิดขึ้นบ่อย หรือแม้จะมีผู้เข้าร่วมประชุมมากแต่ก็ไม่แสดงความคิดเห็นใดๆ
6. ลักษณะเมื่อมีการมอบหมายงานให้ปฏิบัติมักไม่ค่อยเต็มใจจับกลุ่มวิพากษ์วิจารณ์การทำงานของผู้ร่วมงาน และผู้บริหาร
7. ลักษณะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย มักเสร็จล่าช้า และงานไม่มีคุณภาพ
8. ลักษณะผู้ปฏิบัติงานขอย้ายออกเป็นจำนวนมาก โดยอ้างเหตุผลที่ไม่สมควร

สนัน อินทรประเสริฐ (2528 : 3) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีขวัญไม่ดี สรุปได้ ดังนี้ คือ

1. มีการลาออกจากงาน โยกย้ายงานในอัตราสูงกว่าปกติ โดยไม่มีเหตุผลอันสมควร
2. มีความเฉื่อยชา หงอยเหงา ซบเซา เศร้าสร้อยในการปฏิบัติงาน
3. มีการขาด การลามากขึ้นผิดปกติ และมาทำงานสายมาก
4. การปฏิบัติงานผิดพลาดและเชื่อถือไม่ได้มากขึ้นผิดปกติ
5. มีการทะเลาะ ในหมู่สมาชิก ไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน แยกแยกความสามัคคี อิจฉา ริษยา กระทบกระทั้งกันมากขึ้น

6. มีผู้บริหารและและปฏิบัติงานให้ความเฉยเมย เป็นชาต่อกันค่อนข้างมาก
 7. มีการไม่เชื่อฟัง ไม่อ่อนน้อม ไม่สุภาพ แข็งข้อขัดคำสั่งผู้บริหารเสมอ
 8. มีการแสดงความไม่สนใจแสดงออกถึงความไม่พอใจ เมื่อรับคำวิพากษ์วิจารณ์จากผู้บริหาร
 9. มีการแสดงว่างานยุ่งอยู่เสมอแต่งานไม่สำเร็จ พยายามทำให้องค์กรเกิดความล่าช้า
 10. มีการแสดงความไม่สนใจเพื่อนร่วมงาน และไม่เอาใจใส่ในการทำงาน
 11. มีการร้องทุกข์และบิตรสนทน่มากผิดปกติ
 12. มีการวิพากษ์วิจารณ์ในเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ สร้างสถานการณ์ในทางรบต่องค์กร
- ผู้ร่วมงาน ผู้บริหาร มีความภูมิใจในผลงานต่ำ

จันงค์ สมประสงค์ (2530 : 143) กล่าวว่าบุคลากรที่มีขวัญไม่ดี ในองค์กรจะมีลักษณะดังนี้ คือ

1. มีอัตราการเข้าและออกจากงานสูงกว่าปกติ
2. มีการลาป่วยและการลาป่วยที่ไม่มีใบรับรองแพทย์มาแสดงเพื่อให้เห็นว่าป่วยจริง
3. เมื่อพิจารณาร่างกายภายนอกแล้วจะสามารถมองเห็นถึงสิ่งเสื่อมโทรมต่าง ๆ เช่น มีการปล่อยผมยาวรุงรัง เครื่องแต่งกายไม่เรียบร้อยและร่างกายไม่สะอาด
4. มีการทะเลาะกับเพื่อนร่วมงานบ่อยขึ้น
5. การใช้เครื่องมืออุปกรณ์เป็นไปโดยไม่มีความรับผิดชอบ ไม่ทะนุถนอมและไม่มีการบำรุงรักษา
6. ไม่มีการรายงานผลการทำงานหรือทำงานไม่สม่ำเสมอ
7. มีการจัดกลุ่มกันวิพากษ์วิจารณ์หนาหูยิ่งขึ้น
8. มีการแพร่ข่าวลือต่าง ๆ นานา อยู่มางมาย

พนัส หันนาคินทร์ (2530: 229-230) ได้ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับลักษณะของบุคคลในองค์กรที่มีขวัญต่ำว่ามีข้อสังเกตอยู่ 4 ประการ ได้แก่ ไม่มีความสามัคคีในหมู่คณะ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม ไม่เอาใจใส่หน้าที่การงาน เฉื่อยชาต่องาน และขาดงานโดยไม่จำเป็น

สรุปลักษณะที่ว่าบุคคลหรือหมู่คณะในองค์กรที่มีขวัญไม่ดี ได้ว่า ลักษณะของบุคคลในองค์กรที่มีขวัญไม่ดี ส่วนใหญ่จะประกอบไปด้วยบุคคลคนที่มีปัญหา ขาดความรับผิดชอบ ก้าวร้าว หรือเฉยเมย ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อผู้บังคับบัญชา ผลงานที่ได้รับก็ไม่สม่ำเสมอ และเชื่อถือไม่ได้ และเป็นบุคคลที่เห็นแก่ตัว ต่างคนต่างอยู่และปราศจากบรรยากาศแห่ง

ความเป็นมิตรในหมู่คณะ ซึ่งมีผลกระทบกับขวัญการปฏิบัติงานขององค์กร โดยมีลักษณะรูปแบบ วิธีการปกครองบังคับบัญชา เช่น การรวมอำนาจในการทำงาน ความไม่ชัดเจน ต่อหน้าที่ และอำนาจการตัดสินใจ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและลูกน้อง เช่น การบังคับบัญชาอย่างมีท่าเยี่ยง โดยมีวัตถุประสงค์ เป้าหมาย มีนโยบายในการบริหาร และระบบงาน เช่น ความชัดเจนของนโยบาย เป้าหมาย ความมีมาตรฐานของงานและหน้าที่ ความมีมาตรฐานของระบบบริหารและขั้นตอนการทำงาน รวมทั้งความเป็นธรรมชาติในองค์กร ความพอใจในงานหรืองานที่ถนัด และความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ เช่น งานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและน่าสนใจ การมีโอกาส ความก้าวหน้า มีการพิจารณาตาม พฤติกรรมและเสมอภาค มีการพัฒนา ฝึกอบรมสภาพแวดล้อมด้านการอยู่ร่วมกันหรือความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชามี สุขภาพและร่างกายและจิตใจ ไม่มีปัญหา ครอบครัว ไม่เป็นกังวลและระบบค่าตอบแทนในการทำงาน เช่น การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม ความสามารถและหน้าที่อย่างยุติธรรมและเสมอภาค รวมทั้งการได้รับพิจารณาปรับเปลี่ยนอย่างเป็นธรรมและเหมาะสม จากปัจจัยข้างต้น องค์กรต้องให้ความสนใจและระมัดระวังไม่ให้เกิดสถานะในทางลบที่กระทบกระเทือนขวัญของบุคคลกร เพื่อให้งานต่าง ๆ ในองค์กรประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวคิด ทฤษฎีที่กล่าวมานี้ ชี้ให้เห็นว่าขวัญการปฏิบัติงานของบุคคลนั้น ไม่ได้เกิดจากองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากหลายองค์ประกอบร่วมเข้าด้วยกัน อันจะเป็นพลังสะท้อนส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. องค์ประกอบของขวัญการปฏิบัติงาน

3.1. ความก้าวหน้าในอาชีพ

สิ่งที่ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ คือ การได้หรือการมีขวัญเกี่ยวกับความก้าวหน้าตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริเบอร์ค ตัวจูงใจให้เกิดขวัญดีตัวหนึ่ง คือ ความก้าวหน้าอันเป็นที่ปรารถนาของทุกคน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ ในความต้องการขั้นที่ 5 นั่นคือ ความต้องการความสำเร็จในชีวิต

เทพนม เมืองแมน และลวิง สุวรรณ (2529 : 59) กล่าวว่า คนส่วนมากต้องการความเจริญเติบโตทั้งทางด้านทักษะ ความสามารถด้านวิชาชีพและประสบการณ์ เครื่องมือของการเพิ่ม

ขวัญที่ดีด้านนี้ คือ การให้คำมั่นสัญญา และดำเนินการตามนั้นในเรื่องที่ให้โอกาสส่วนบุคคล มีความเจริญเติบโต มีทักษะอันมีผลเนื่องมาจากประสบการณ์ในการทำงาน เช่น การให้การฝึกอบรม มีโครงการศึกษาดูงานนอกสถานที่ การหมุนเวียนงานจะเป็นการสร้างประสบการณ์ในการทำงานให้ก้าวหน้า ในด้านความเจริญของงานส่วนบุคคลเป็นการเพิ่มขวัญการปฏิบัติงาน

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2535 : 73) กล่าวถึงองค์ประกอบที่เป็นตัวเพิ่มขวัญการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ซึ่งเป็นการเจริญเติบโตส่วนตัวเป็นการส่งเสริมให้คนมี โอกาสเติบโตด้านความสามารถ และความชำนาญมากขึ้น โดยการฝึกอบรม การให้ดูงาน นอกสถานที่ การหมุนเวียนงาน และการสร้างประสบการณ์การทำงานด้านต่าง ๆ

ทวิชัย สิริสุภรณ์ (2541 : 8) ได้ให้ความหมายของการส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้าไว้ ดังนี้

1. การจัดกิจกรรมเพื่อเผยแพร่ผลงานดีเด่นของบุคลากร
2. ส่งเสริมให้บุคลากรได้คิดค้นสื่อการสอนใหม่
3. ส่งเสริมให้บุคลากร ได้แสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้า
4. ให้บุคลากรได้มีโอกาสศึกษา ฝึกอบรมและดูงานในโรงเรียนดีเด่น
5. ส่งเสริมให้บุคลากรทำผลงานเพื่อเลื่อนระดับตำแหน่งตามความเหมาะสม
6. จัดกิจกรรมเพื่อสร้างความตระหนักและความสำนึกที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่ของ

บุคลากร

7. มอบหมายงานพิเศษให้ตรงกับความสามารถของบุคลากร

วิชัย ต้นศิริ (2543 : 31) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาครู ผู้บริหาร โรงเรียนต้องวางแผน ทุกระยะ 5 ปี เนื่องจากที่ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 กำหนดให้ครูต้องจบปริญญาตรี ต้องให้โอกาสที่จะได้รับการอบรมสัมมนาบ่อย ๆ เพื่อจะได้มีแรงใจและมีความรู้สึกรว่า การทำงานต้องมีความตื่นตัวอยู่เสมอ

สรุปได้ว่า ขวัญการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้าในอาชีพ หมายถึง การได้รับ การส่งเสริมให้บุคคลมีโอกาสก้าวหน้าโดยการจัดประสบการณ์ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการได้รับการศึกษาดูงาน จัดกิจกรรมเผยแพร่ผลงานดีเด่นของครู ส่งเสริมให้ครูคิดค้นสื่อการสอนใหม่ ๆ ส่งเสริมให้ครูได้แสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้า ให้ครูมีโอกาสได้ศึกษาต่อ ส่งเสริมให้มีผลงานเพื่อเลื่อนตำแหน่งและให้ได้รับเงินเดือนในระดับที่สูงขึ้น มีการจัดกิจกรรม เพื่อสร้างความตระหนักที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่ และมอบหมายงานพิเศษให้ตรงกับความสามารถ

สามารถ ย่อมเป็นผลให้บุคคลเกิดประสบการณ์ ความก้าวหน้าเป็นองค์ประกอบของชีวิตที่สำคัญอันจะทำให้บุคลากรตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่น

3.2. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

คนเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดในโลก ในการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ ความแตกต่างระหว่างบุคคลไม่ว่าจะเป็นทัศนคติ ความเชื่อค่านิยม ความรู้ความสามารถในการทำงานหรือเป้าหมายในการทำงานที่ต่างกัน สิ่งเหล่านี้มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาต้องเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้น และเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหารที่จะตัดสินใจอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้ให้ความเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้

เคียธ เดวิส (Keith Davis) (อ้างใน พรนพ พุกกะพันธ์. 2544 : 199) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ของคนมีเป้าหมายที่สำคัญอยู่ 3 ประการ ได้แก่ เพื่อให้คนเกิดความร่วมมือร่วมใจกัน เพื่อให้คนได้รับความพอใจในงานที่ตนทำอยู่ และ เพื่อให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อเป้าหมายเหล่านี้บรรลุผลสำเร็จเมื่อใด การกระทำของกลุ่มก็จะประสบความสำเร็จอย่างสมบูรณ์ นั่น คือ คนจะทำงานร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์และแรงจูงใจร่วมกัน ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า ความสัมพันธ์ของคน เป็นพัฒนาการของการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์และแรงจูงใจของคนในกลุ่มเข้าด้วยกัน

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544 : 199) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ควรเป็นการปฏิบัติต่อกันเพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจอันดี ยอมรับซึ่งกันและกัน มีความสนิทสนมคุ้นเคยรักใคร่ นับถือเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันเพื่อนำไปสู่การอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขและสามารถร่วมมือกันดำเนินงานของส่วนรวมให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544 : 287-288) ยังกล่าวถึง สิ่งที่ผู้บังคับบัญชาต้องการจาก ลูกน้อง ผู้บริหาร หรือ ผู้บังคับบัญชาคาดหวังคุณลักษณะต่าง ๆ จากผู้ปฏิบัติหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องดังต่อไปนี้ ความรับผิดชอบ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ เป็นคนเปิดใจกว้าง รับฟังข้อวิพากษ์วิจารณ์ได้ มีคุณพินิจที่ดี มีระเบียบวินัยดี และการควบคุมตนเอง ส่วนสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจากหัวหน้า หรือ ผู้บังคับบัญชา ที่มีลักษณะ ดังนี้ ความเคารพนับถือผู้อื่น เต็มใจที่จะเปิดเผยข้อมูลให้ทราบ พร้อมทั้งจะยกย่องชมเชยผลงาน

รู้จักถนอมน้ำใจลูกน้อง ยุติธรรม มีความกระตือรือร้น พร้อมทั้งจะช่วยเหลือลูกน้อง มีเวลาว่างให้ลูกน้องเสมอ ซื่อสัตย์ต่อลูกน้อง มีน้ำใจ สามารถที่จะกระตุ้นและให้กำลังใจลูกน้อง

อนึ่งยังได้เสนอแนวคิดสำหรับผู้บังคับบัญชา เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ว่า ผู้บริหาร หรือ ผู้บังคับบัญชามีแนวความคิดเกี่ยวกับคน ดังนี้

1. คนทุกคนเห็นตนเองอย่างไรก็มักจะเป็นเรื่องเฉพาะตัวของเขา นั่นคือ แต่ละคนมีโลกส่วนตัวของตัวเองซึ่งอาจเหมือนกันหรือต่างกับกับโลกของคนอื่น ดังนั้น คนจะมีพฤติกรรมตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เขาเคยมีประสบการณ์หรือตามที่เขาเห็นว่าเป็นเช่นนั้น

2. คนทุกคนจะตอบสนองต่อสิ่งใดก็ตามย่อมมีเป้าหมายที่จะดำรงรักษาไว้เพื่อส่งเสริมและเพื่อบรรลุความต้องการของตัวเองและคนจะเปลี่ยนแปลงก็ต่อเมื่อได้รับความพอใจมากขึ้น หรือพยายามหลีกเลี่ยงความพอใจที่น้อยลง

3. คนที่อาศัยอยู่ในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันมักจะมีความคิดและการกระทำที่แตกต่างกันเพราะมีความรับรู้ที่แตกต่างกัน

4. พฤติกรรมของแต่ละคน ไม่ว่าจะกระทำอย่างมีเหตุผลหรือไม่มีเหตุผลย่อมมีความหมายต่อผู้นั้นและเพื่อบรรลุเป้าหมายและสนองความต้องการของตัวเอง

5. คนจะมีความเข้าใจเรื่องใดหรือสถานการณ์ใคนั้น จะต้องเคยมีประสบการณ์นั้นมาก่อน หากไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อนก็จะมีความเข้าใจสิ่งนั้นในแนวทางที่ตัวเองคิดเอาเองเท่านั้น

6. คนโดยทั่วไปจะตัดสินใจด้วยอารมณ์และความรู้สึกในลักษณะนั้นมากกว่าด้วยเหตุผลหรือความคิด

7. การร่วมมืออย่างแท้จริงจะเกิดขึ้นได้ในสภาพที่มีประโยชน์ต่างตอบแทนซึ่งกันและกัน สภาพที่ต่างกันมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน และสภาพที่ต่างก็ได้ตอบแทนในความร่วมมือ

8. วิธีการที่จะทำให้คนเกิดความร่วมมือกันได้นั้นมีความสำคัญกว่าการตัดสินใจ การกระทำและการแก้ปัญหาเสียอีก

9. ความรู้สึกและทัศนคติของคนย่อมเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา แต่ไม่ได้เปลี่ยนแปลงด้วยการกระตุ้นเตือน การบอกเล่าหรือการสอน แต่จะเปลี่ยวแปลงได้ก็ต่อเมื่อคนนั้นมีความเชื่อมั่นว่าเขาจะได้เปรียบมากขึ้นจากความรู้สึกใหม่และทัศนคติใหม่

10. การที่จะเข้าใจการรับรู้ ทัศนคติและพฤติกรรมของคนได้อย่างแท้จริง ให้ดูจากกรอบแห่งการยึดมั่นถือมั่นของคนนั้นเป็นสำคัญ

11. หากต้องการให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับผู้บริหาร จะต้องคิดร่วมกับคนเหล่านั้นไม่ใช่คิดเพื่อคนเหล่านั้น จะต้องมีความรู้สึกร่วมกันแต่ไม่ใช่อารมณ์ จะต้องก้าวไปข้างหน้าพร้อม ๆ กัน ไม่ใช่เร่งรัดหรือถ่วง จะต้องทำงานร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชา ไม่ใช่ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาจะต้องยอมรับความคิดและการกระทำ ไม่ใช่ด้วยการประเมิน และต้องคิดในแง่ของผู้ได้บังคับบัญชา ไม่ใช่ในแง่ของผู้บริหารเท่านั้น ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันจึงจะเกิดขึ้น

สรุปได้ว่า ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างสัมพันธภาพอันดีกับผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อเป็นการบำรุงขวัญการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาให้สมบูรณ์ ซึ่งต้องใช้หลักการบริหารหลายประการ โดยเริ่มจากการประชุมปรึกษาหารือร่วมกันซึ่งต้องยึด หลักประชาธิปไตยให้อิสระในการแสดงความคิดเห็น ตั้งเป้าหมายร่วมกันเพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้ถึงจุดมุ่งหมายของงานและจุดมุ่งหมายขององค์กร ให้ทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็น ส่วนหนึ่งขององค์กร ร่วมกันประเมินผลงานขององค์กร และเมื่อประสบผลสำเร็จก็ให้การแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน การบริหารดังกล่าวจะเป็นการเพิ่มขวัญการปฏิบัติงาน ทำให้คนทำงานแสดงศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

3.3. สภาพการทำงาน

สภาพการทำงานในการทำงานที่ดีทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานกระตือรือร้นมีผลงานดี เช่น สภาพห้องทำงานที่สะอาด โต๊ะเก้าอี้ทำงานนั่งสบาย รวมทั้งการได้รับความสนิทสนมเป็นกันเอง การที่บุคคลเข้ามาปฏิบัติงานย่อมต้องการสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่ดี เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สะดวกสบาย มีผู้กล่าวถึงสภาพการทำงานหลายท่าน ดังนี้

อรุณ รักธรรม (2533 : 167) กล่าวถึงความสำคัญของการจัดบรรยากาศในองค์กรว่ามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงาน มีผลต่องานที่ประสงค์จะทำและต่อความคิดริเริ่มที่ต้องการแสดงออก ที่ต้องใช้ความสามารถสูงขึ้น ตลอดทั้งทัศนคติต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานและตนเองที่จริงแล้วสภาพแวดล้อมและบรรยากาศของหน่วยงานมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจที่จะก่อให้เกิดขวัญการปฏิบัติงาน

ทวีชัย ศิริสุภรัตน์ (2541 : 7) ได้ให้ความหมายของการจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานไว้ดังนี้

1. การจัดกิจกรรมเพื่อเป็นการส่งเสริมสุขภาพและการนันทนาการที่เหมาะสมแก่บุคลากร

2. จัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน
3. การจัดบรรยากาศที่เหมาะสมเอื้อต่อการปฏิบัติงานและปราศจากสิ่งรบกวน
4. จัดให้มีสถานที่ที่เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสรับรู้ข่าวสารอย่างทั่วถึง
5. จัดให้บุคลากรมีโอกาสปฏิบัติงานกับชุมชน
6. จัดให้มีห้องน้ำ ห้องสุขภัณฑ์สำหรับบุคลากรอย่างเพียงพอ
7. มีการวางแผนร่วมกับบุคลากรในการจัดสภาพแวดล้อม
8. ส่งเสริม อำนวยความสะดวกให้บุคลากรได้จัดตกแต่งห้องเรียนของตนให้สวยงาม
9. มีการประเมินผลและรายงานผลการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อนำมาปรับปรุงงาน

ไพโรจน์ อุลิต (2548 : ม.ป.ม.) กล่าวว่า สภาพการทำงาน หมายถึง สิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับงานที่พนักงานจะต้องประสบหรือได้รับจากการทำงานนั้น เช่น การเดินทาง การเสี่ยงภัย เวลาทำงาน ความเครียด เป็นต้น ในส่วนนี้จะพินิจพิจารณาถึงงานทั้งสิ้น 15 เปอร์เซ็นต์ ของน้ำหนักทั้งหมด แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ที่สภาพการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนี้

1. สภาพการทำงานโดยทั่วไป หมายถึง สภาพของสถานที่ทำงานที่เป็นลักษณะงานที่ทำโดยปกติ เป็นงานที่ทำในสถานที่ทำงาน ไม่ต้องออกนอกสถานที่ สถานที่ทำงานมีความสะดวกสบาย เป็นเครื่องปรับอากาศไม่มีเสียงรบกวน เวลาทำงานตามปกติ ไม่ต้องเดินทางไปต่างจังหวัดเป็นประจำหรือไม่ต้องเข้าวอร์กลางคืน

2. สภาพการทำงาน ที่มีโอกาสจะเกิดภัย หมายถึง สภาพงานที่มีอัตราเสี่ยงต่อการเกิดภัยอันตรายในอัตราสูงกว่างานที่ทำ โดยปกติทั่วไป เช่น ทำงานกับเครื่องจักร การขับรถ

3. สภาพการทำงานที่มีความวิตกกังวลหรืองานที่มีความเครียดสูง เช่น งานที่ต้องมีความรับผิดชอบสูง งานที่ต้องคิด ต้องตัดสินใจอยู่เป็นประจำและผลการตัดสินใจนั้นมีผลกระทบต่อองค์กรหรืองานในวงกว้าง อาจจะเสี่ยงต่อความล้มเหลวหรือความสำเร็จขององค์กร ทำให้เกิดความเครียด ความวิตกกังวลอยู่เป็นประจำ ได้แก่งานฝ่ายบริหารระดับสูง งานเจ้าหน้าที่การเงิน เป็นต้น งานที่ก่อให้เกิดความเครียดสูงนี้จะมีผลต่อการกำหนดราคาค่างานของพนักงานด้วย

สรุปได้ว่า สภาพการทำงานและบรรยากาศในการทำงานที่ดีเป็นปัจจัยหนึ่งซึ่งช่วยเสริมสร้างขวัญการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นส่งผลต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งจะทำให้มีทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อร่วมงานและตัวเอง โดยการจัดกิจกรรมเพื่อ ส่ง

เสริมสุขภาพและนันทนาการที่เหมาะสมแก่บุคลากร จัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกใน การปฏิบัติงาน จัดบรรยากาศที่เหมาะสมเอื้อต่อการปฏิบัติงานและปราศจากอุปสรรค สิ่งรบกวนและ ภัยอันตราย จัดให้มีสถานที่ที่เป็นการส่งเสริมให้บุคลากร ได้มีโอกาสรับรู้อาสาอย่างทั่วถึงกับ เหตุการณ์ ให้บุคลากรมีโอกาสปฏิบัติงานกับชุมชน จัดให้มีห้องน้ำ ห้องสุขภัณฑ์สำหรับ บุคลากรอย่างเพียงพอ มีการวางแผนกับบุคลากรในการจัดสภาพแวดล้อม ส่งเสริมสนับสนุน ให้บุคลากรตกแต่งห้องเรียนของตนให้สวยงาม และมีการประเมินผลและรายงานผลการจัด สภาพการทำงานเพื่อนำมาปรับปรุงงาน

3.4. การยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น

วิจารณ์ พานิช (2548 : ม.ป.ม.) ผู้อำนวยการสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อ สังคม กล่าวว่า การยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น หมายถึง การที่สมาชิกในองค์กรที่มีคุณค่าต่อ องค์กร การที่ผู้คนในหน่วยงานมีความรักใคร่ปรองดองกัน เป็น "สวรรค์ในที่ทำงาน" ดังนั้น รางวัลไม่จำเป็นต้องเป็นเงินหรือการเลื่อนยศ เลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือนเสมอไป รางวัลแก่ ผลงาน อาจต้องให้แก่ทีมงานที่ร่วมกันสร้างผลสำเร็จนั้น ควรหลีกเลี่ยงการลงโทษความล้มเหลวที่ เกิดจากการริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรแต่ควรส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ จากความล้มเหลว และถ้ามีการเรียนรู้สูงส่งมาก ก็อาจให้รางวัลการเรียนรู้จากความล้มเหลว นั้น เพื่อป้องกันการทำผิดซ้ำซึ่งอาจก่อผลเสียหายแรงก็ได้ ซึ่งสอดคล้องกับ ทฤษฎีสอง ปัจจัยของเฮอริชเบอร์ก (Herzberg's Two Factor Theory) ซึ่งแสดงให้เห็นผลของปัจจัยด้าน ตัวกระตุ้นและการบำรุงรักษาต่อเจตคติในงานของผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้น การยอมรับนับถือจาก ผู้อื่น คือ การที่พนักงานมีความรู้สึกถึงความสำเร็จของเขานั้นมีคนอื่นรับรู้ มีคน ขอมรับการ กระทำของเขา ขอมรับผลงานของเขา ลักษณะงานที่น่าสนใจ คือพนักงานมี ความรู้สึกที่งาน ที่เขาทำมีความน่าสนใจ น่าทำ

ประดินันท์ อุปรมัย (2548 : ม.ป.ม.) กล่าวว่า การยอมรับนับถือจากบุคคลอื่นจะสร้าง ขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้บริหาร และบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน กล่าวคือ การได้รับการยอมรับว่าเป็น ผู้มีความรู้ความสามารถ มีบุคลิกภาพดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตัดสินใจ ดี มีความ เป็นผู้นำที่ดี มีคุณธรรม และมีวิสัยทัศน์ ที่กว้างไกล

การได้รับการยอมรับดังกล่าวจะสร้างความรู้สึกมีคุณค่า มีความเชื่อมั่น และสร้างความสบายใจให้เกิดแก่บุคลากรเป็นอย่างยิ่ง การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาขึ้นอยู่กับคุณสมบัติและการปฏิบัติตน เป็นประการสำคัญ

ลักษณะและพฤติกรรมสำคัญ ที่จะทำให้ได้รับการยอมรับ บุคลากรที่จะได้รับการยอมรับดังกล่าว ควรมี คุณลักษณะและพฤติกรรมสำคัญดังต่อไปนี้ คือ

1. มีทักษะสำคัญในการบริหาร 3 ประการ ได้แก่

- 1) ทักษะทางความคิด
- 2) ทักษะในการสร้างมนุษยสัมพันธ์
- 3) ทักษะทางเทคนิคหรือวิธีการ

2. มีบุคลิกภาพดี

3. มีคุณธรรมและจริยธรรม

4. กว้างไกลในเรื่องข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยี

5. เข้าใจธรรมชาติมนุษย์

สรุปได้ว่า การยอมรับนับถือจากผู้อื่น หมายถึง การที่พนักงานมีความรู้สึกถึงความสำเร็จของเขานั้นมีคนอื่นรับรู้ มีคนยอมรับการกระทำของเขา ยอมรับผลงานของเขา ลักษณะงานที่น่าสนใจ คือพนักงานมีความรู้สึกว่าจะงานที่เขาทำมีความน่าสนใจ น่าทำ ในการที่จะทำให้ได้รับการยอมรับนับถือจากคนอื่น จะต้องเข้าใจในลักษณะสำคัญและมีทักษะสำคัญในการบริหาร มีบุคลิกภาพดี มีคุณธรรมและจริยธรรม มีความกว้างไกลในเรื่องข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยี และ เข้าใจธรรมชาติมนุษย์ ซึ่งจะเป็นการช่วยให้ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อได้รับการยอมรับก็จะเกิดความรู้สึกอบอุ่นปลอดภัย และมีความเชื่อมั่นในตนเอง เรียกว่า มีขวัญและกำลังใจ นั่นเอง

3.5. ความมั่นคงในอาชีพ

คนทุกคนย่อมต้องการความมั่นคงปลอดภัยของชีวิตทั้งในปัจจุบันและอนาคตและต้องการความเจริญก้าวหน้า เช่นงานที่ต้องมีความมั่นคงมีความก้าวหน้า มีผู้บังคับบัญชาที่ดีมีเพื่อนร่วมงานที่ดี หากคนรู้สึกความขาดความมั่นคงในอาชีพ และครอบครัวแล้วจะมีความรู้สึกว่ารุ่น ตรงข้ามกับหน่วยงานใดผู้ทำงานมีความรู้สึกมั่นคงก็จะตั้งใจทำงานและเสียสละโดยเต็มใจ งานก็จะสำเร็จตามเป้าหมายและสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้ร่วมงานก็จะดีขึ้นมีผู้ให้นิยามหรือความหมายของการปฏิบัติงานต่อเนื่องไว้ดังนี้

William B. Castetter (อ้างใน พระมหากุศล เขมวีโร. 2545 : 95) กล่าวว่า ความมั่นคงในอาชีพ หรือความมั่นคงในงานเป็นขบวนการหนึ่งในการบริหารการบุคคล สามารถทำให้เกิดผลผลิตที่มีประสิทธิภาพในสถานศึกษา เพราะจะส่งเสริมให้การสอนของครูมีความสะดวกและคล่องตัวเป็นเรื่องของการสร้างหรือจัดให้เกิดความมั่นคงในการดำรงชีวิต และความไม่มั่นคงนั้นเกิดได้หลายอย่างด้วยกัน เช่น การถูกข่มขู่ว่าจะเสียตำแหน่ง สถานภาพอำนาจ และที่เกี่ยวอิสรภาพของ การปฏิบัติงานหรืออิสรภาพทางการพูดซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ทุกรูปแบบ ในองค์กร ส่วนความมั่นคงก็สามารถทำได้หลายวิธีเช่น การจัดสวัสดิการให้บุคลากร เป็นต้น และความมั่นคงในงานกระบวนการหนึ่งในการบริหารการบุคคล ส่งผลให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ การสร้างความมั่นคงให้กับบุคลากรสามารถทำได้หลายวิธี คือ

1. ความมั่นคงในสุขภาพ
2. ความมั่นคงในชีวิต
3. ความมั่นคงในทรัพย์สินและครอบครัว
4. ความมั่นคงในสถานภาพการงาน
5. ความมั่นคงเมื่อพ้นจากงาน
6. ความมั่นคงทางด้านจิตใจ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (อ้างใน พระมหากุศล เขมวีโร. 2545 : 96) กล่าวว่า ความมั่นคงในอาชีพ หมายถึง การบรรจุเป็นข้าราชการประจำ การโอน การย้าย การเกษียณ การให้พ้นจากงาน ความมีอิสระในทางวิชาการ ความมั่นคงการปฏิบัติงาน

พนัส หันนาคินทร์ (2539 : 137) กล่าวว่า ความมั่นคงในอาชีพ หมายถึง ความรู้สึกมั่นคงในหน้าที่การงาน ความรู้ปลอดค้ำจากการถูกกั้นแกล้งหรือการปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชาและยังรวมถึงการมีหลักประกันในอนาคตหลังจากที่ได้ออกจากงาน ไปแล้ว ว่าทางราชการจะไม่ทอดทิ้งให้มีชีวิตอย่างลำบากโดยเฉพาะทางเศรษฐกิจความมั่นคงในการทำงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญทำให้ปฏิบัติงานด้วยความสำนึกความจงรักภักดีและความรับผิดชอบของหน่วยงานหรือองค์กรเป็นอย่างดี หากองค์กรหรือหน่วยงานสามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกมั่นคงในตำแหน่งฐานะอำนาจหน้าที่การงานและมั่นใจในอนาคตแล้วการทำงานย่อมมีประสิทธิภาพ บุคลากรที่จะอุทิศเวลาทำงานให้แก่หน่วยงานอย่างเต็มความสามารถ มาตรการและวิธีต่างๆ ที่ใช้ในการก่อให้เกิดความมั่นในการทำงานมีดังนี้

1. การให้ความเป็นธรรม เมื่อบุคลากรรู้ว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมหน่วยงานก็จำเป็นต้องกำหนดวิธีให้ความเป็นธรรมแก่บุคลากรเช่น การเจรจาเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาเจรจา

กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อแก้ไขข้อขัดแย้ง ถ้ามีความขัดแย้งมากก็ลงโทษผู้ทำผิดหรือการทำหน้าที่ให้คำปรึกษา เช่น ปัญหาเรื่องการทำงานเรื่องสวัสดิการ

2. การกำหนดเวลาปฏิบัติงาน (Tenor) หมายถึง ระยะเวลาที่ให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงานต่อเนื่องจนเกษียณอายุ

3. ความต่อเนื่องในการรับราชการ คือเมื่อได้รับการบรรจุแต่งตั้งเข้าทำงานและผ่านการทดลองงานแล้ว ก็ต้องมีมาตรการให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจและเต็มใจจะทำงานให้แก่หน่วยงานนั้นด้วยความเสียสละ มีน้ำใจด้วยความจงรักภักดี และมีการอนุญาตให้ลาหยุดงาน การช่วยเหลือบริการด้านสุขภาพ การเลื่อนตำแหน่ง การเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง

4. การสร้างแรงจูงใจ

5. การพิจารณาให้บำเหน็จบำนาญ (Pension) เป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้ข้าราชการปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจ เกิดความรู้สึกมั่นคงในชีวิตและครอบครัวของตนเอง

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2535 : 154) กล่าวว่า ความมั่นคงในอาชีพ หมายถึง การบรรจุเป็นข้าราชการประจำ การโอน การย้าย การเกษียณอายุ การให้พ้นจากงาน ความมีอิสระในทางวิชาการ ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน

จรรยาภรณ์ พานิชเจริญนาม (2535 : 48-49) กล่าวว่า ความมั่นคงในอาชีพ มีความหมายกว้างขวางมากเช่นในการทำงานบุคคลต้องการงานที่มีความถาวรมั่นคง มีความก้าวหน้า มีผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานที่ดี หากหน่วยงานใดผู้ทำงานมีความรู้สึกมั่นคงบุคคลากรก็จะมี ความตั้งใจ และเสียสละโดยเต็มใจทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและสัมพันธภาพ ระหว่างผู้ร่วมงานก็จะดีขึ้น องค์กรหรือหน่วยงานจะต้องสร้างความมั่นคงในการปฏิบัติงานของบุคคลากร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อความมั่นคงของหน่วยงานเองด้วย

นิชภา ประสพอรยา (2543 : 36) กล่าวว่า ความมั่นคงในอาชีพ หมายถึง ความรู้สึกที่บุคคลต้องการก้าวหน้า ในชีวิต ต้องการความมั่นคงในการปฏิบัติงานความต้องการในเรื่องความปลอดภัย และสวัสดิการต่างๆ เป็นต้น เมื่อบุคคลมีความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงาน จัดทำให้บุคคลเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

พระมหากุศล เขมวีโร (2545 : 97) กล่าวว่า ความมั่นคงในอาชีพ หมายถึง ความรู้สึกที่มนุษย์ต้องการความมั่นคงในชีวิตทั้งในปัจจุบันและอนาคต ความก้าวหน้า ความอบอุ่นในการประกอบอาชีพ ความปลอดภัยในการปฏิบัติหน้าที่ ความมั่นคงในการทำงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญและจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความสำนึก ความจงรักภักดีและความรับผิดชอบต่อหน่วยงานหรือองค์กรเป็นอย่างดี หากองค์กรหรือหน่วยงานสามารถทำให้

บุคคลเกิดความรู้สึกมั่นคงในตำแหน่ง หน้าที่ในการงานและมั่นใจในอนาคตแล้ว การทำงานของบุคคลย่อมมี ประสิทธิภาพและจะอุทิศเวลาการทำงานให้แก่หน่วยงานเต็มความสามารถ ความรู้สึกมั่นคงจะทำให้บุคคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและเป็นการทำให้เกิดความพึงพอใจทั้งของบุคคลากรต่อผู้บริหารและองค์กร รวมทั้งองค์กรก็จะบรรลุวัตถุประสงค์ ไปพร้อม ๆ กันด้วย

สรุปได้ว่า ความมั่นคงในอาชีพ หมายถึง ความรู้สึกที่บุคคลากรจะมีความตั้งใจ และเสียดสีโดยเต็มใจในการทำงานหรือปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงานที่ตนปฏิบัติงาน โดยความมั่นคงในอาชีพเป็นองค์ประกอบที่สำคัญและจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความสำนึก ความจงรักภักดีและความรับผิดชอบต่อหน่วยงานหรือองค์กรเป็นอย่างดี หากองค์กรหรือหน่วยงานสามารถทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกมั่นคงในตำแหน่ง หน้าที่ในการงานและมั่นใจในอนาคตแล้ว การทำงานของบุคคลย่อมมีประสิทธิภาพและจะอุทิศเวลาการทำงานให้แก่หน่วยงานเต็มความสามารถ และถ้าองค์กรหรือหน่วยงานทำให้บุคคลากรมีความรู้สึกมั่นคงในอาชีพนั้น จึงจะทำให้บุคคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพผลสำเร็จในการปฏิบัติงานมากที่สุด

3.6. ความพึงพอใจในลักษณะงาน

ลูยังหนุ่ม (2548 : ม.ป.ม.) กล่าวว่า ความพึงพอใจ (Satisfaction) ตามพจนานุกรมทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ กล่าวว่า เป็นสภาพความรู้สึกของบุคคลที่มีความสุข ความอึดอ้อมใจ เมื่อความต้องการหรือแรงจูงใจของตน ได้รับการตอบสนอง

ส่วนความพึงพอใจตามพจนานุกรมด้านจิตวิทยา หมายความว่า เป็นความรู้สึกในขั้นแรกเมื่อบรรลุวัตถุประสงค์ และความรู้สึกขั้นสุดท้ายเมื่อบรรลุถึงจุดมุ่งหมาย โดยมีแรงกระตุ้น

ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) หมายถึง ทศนคติโดยทั่วไปของพนักงานที่มีต่องานของเขาเมื่อเขาได้รับการปฏิบัติที่ดี ตอบสนองความต้องการของเขาได้ตามสมควร

พรรณราย ทรัพย์ะประภา (2529 : 160) กล่าวว่า ความพึงพอใจในลักษณะงานเป็นผลที่เกิดจาก ทศนคติหลาย ๆ ประการที่คนงานมีต่องานของเขา ต่อองค์ประกอบอื่น ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับงาน และต่อชีวิตของเขาเองโดยทั่ว ๆ ไป

อารี เพรชชุด (2530 : 49) กล่าวว่า ความพึงพอใจในลักษณะงาน (Job Satisfaction) ความพึงพอใจนั้นเกี่ยวข้องกับความคิดเห็นที่คนงานมีต่องานและต่อนายจ้าง เป็นอารมณ์

ความรู้สึกที่เกิดจากประสบการณ์ การทำงานของบุคคล ความพึงพอใจในงานมี ผลมาจากการนั้นทำให้ความต้องการทั้งทางร่างกาย และจิตใจได้รับการตอบสนอง แต่ ถ้า เกิดความแตกต่างกันระหว่างงานที่นายจ้างเสนอ ให้กับความคาดหวังของลูกจ้าง จะนำไปสู่ความพอใจและไม่พอใจในงานนั้นได้

ล็อก (Locke, F.A., 1976) ได้ให้ความเห็นว่า ความพึงพอใจในลักษณะงาน เป็น สภาวะทางอารมณ์ที่พอใจอันเป็นผลมาจากการประเมินผลของบุคคลที่มีต่องานหรือประสบการณ์จากการทำงานของเขา

ความสำคัญของความพึงพอใจในลักษณะงาน

ความพึงพอใจในลักษณะงานเป็นเรื่องที่น่าสนใจ ในการทำงานในองค์กร ธุรกิจ อุตสาหกรรม ซึ่งไม่ประสบผล เช่น การผลิตตกต่ำ ทั้ง ๆ ที่คนทำงานเท่าเดิม คนงานขาดงาน เปลี่ยนงานบ่อย หรือ มาทำงานได้แต่ทำไม่เต็มความสามารถ สิ่งเหล่านี้ล้วนมีสาเหตุมาจากความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในลักษณะงานทั้งสิ้น ดังนั้นความพึงพอใจในลักษณะงานจึงมีความสำคัญต่อหน่วยงาน องค์กร ธุรกิจ อุตสาหกรรมในเรื่องต่อไปนี้

1. ก่อให้เกิดความรับผิดชอบต่องานมากขึ้น
2. ก่อให้เกิดกำลังใจ ขวัญ (Morale) แก่บุคคลในองค์กร
3. ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน
4. เป็นยุทธวิธีการเพิ่มผลผลิต (Productivity) ให้แก่หน่วยงานวิธีหนึ่ง
5. ทำให้เกิดการปรับปรุง แก้ไขการบริหาร เมื่อพบว่าพนักงาน ไม่พึงพอใจในการทำงาน

องค์ประกอบพื้นฐานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีดังต่อไปนี้ (อารี เพชรผุด. 2530 : 56)

1. งาน (Job) คืองานที่เขาได้ไปทำอยู่ หมายความว่า คน ๆ นั้น เขามีความชอบ ความถนัด ความสนใจในงานนั้นหรือไม่ หากเขามีความชอบ ความสนใจแล้ว ก็ย่อมจะมีความพอใจในงานนั้นสูงเป็นทุนอยู่ ในขณะที่เขาทำงานไป โอกาสที่เขาจะเรียนรู้งาน รู้สิ่งใหม่ ๆ ก็มากขึ้น และสิ่งนี้หากเขาชอบอีก ก็ย่อมเพิ่มความพอใจในงานนั้นมากขึ้นไปอีกเช่นกัน

2. ค่าจ้าง (Wage) ค่าจ้างแรงงานเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้เขาอยากทำงานในหน่วยงานนั้นหรือไม่ การให้ค่าจ้างแรงงานในอัตราที่เหมาะสม ก็ทำให้ผู้ทำงานพึงพอใจได้ นอกจากนี้ค่าจ้างแรงงานก็ต้องมีความยุติธรรม โดยเฉพาะในบรรดาคงงาน หรือลูกจ้างที่มีคุณสมบัติเดียวกัน

3.โอกาสที่ได้เลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) พนักงานทุกคนก็ตั้งความหวังไว้กับสิ่งเหล่านี้ ผู้บังคับบัญชาต้องมีวิธีการที่ดีในการพิจารณาเพื่อความยุติธรรม เพราะสิ่งนี้จะกระทบต่อความพึงพอใจในงานของคนงานได้

4. การยอมรับ (Recognition) ทั้งจากผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน หากมีการยอมรับเขา ย่อมทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ดังนั้น การให้เกียรติ ให้การยอมรับ รับฟังความคิดเห็นต่อบุคคลย่อมทำให้เขาเกิดความพึงพอใจได้

5. สภาพการทำงาน (Working Condition) เป็นสภาพโดยทั่ว ๆ ไปของสถานที่ทำงาน เช่น สะอาด เป็นระเบียบ กว้างขวาง โอโดง ที่เป็นสภาพทางกายภาพ (Physical Environment) สิ่งเหล่านี้มีผลต่อความพึงพอใจ เช่นกัน

6. ผลประโยชน์ (Benefit) และสวัสดิการ (Services) หมายถึง สิ่งที่เขาได้รับตอบแทน นอกเหนือจากค่าจ้าง เช่น บำเหน็จ บำนาญ ค่ารักษาพยาบาล ค่าที่พัก ค่าน้ำมันรถ ฯลฯ สิ่งเหล่านี้ย่อมมีผลต่อความพึงพอใจในงานได้ เช่นกัน

7. หัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชา (Leader) หัวหน้านี้มีอิทธิพลมากเช่นกัน ลักษณะของหัวหน้าเป็นแบบใด มีทักษะในการบริหารงานมากน้อยเพียงใด รู้หลักจิตวิทยา หลักมนุษยสัมพันธ์เพียงไร และเมื่อมีปัญหา หัวหน้ามีความสามารถที่จะแก้ปัญหาหรือให้คำแนะนำ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีเพียงไร

8. เพื่อนร่วมงาน (Co-Workers) หากมีเพื่อนร่วมงานที่ดีทำงานไปกันได้ ย่อมส่งผลทำให้เขาเกิดความพอใจในการทำงานมากขึ้น

9. องค์กรและการจัดการ (Organization) หมายถึง องค์กรใดที่มีชื่อเสียงการทำงานมีระบบแล้ว ย่อมทำให้เกิดการยอมรับ ย่อมทำให้ผู้ทำงานเกิดความพึงพอใจในองค์กรนั้น ส่วนการจัดการ หากองค์กรมีวิธีการจัดระบบการบริหารดี ย่อมสร้างความพึงพอใจในงานได้เช่นกัน จากข้อมูลดังกล่าว สามารถเขียนเป็นรูปแบบแผนภูมิความเข้าใจได้ ดังนี้

จากความหมายที่ได้จากหลาย ๆ ความคิดจึงสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในลักษณะงานนี้ เกิดจากความรู้สึกลับสนคดี ของบุคคลที่มีต่องานที่เขาทำอยู่ โดยแสดงออกทางด้าน อารมณ์ ความสนใจ เป็นต้น องค์กรประกอบพื้นฐานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในลักษณะงาน ได้แก่ งาน ค่าจ้าง โอกาสที่ได้เลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง การยอมรับ สภาพการทำงาน ผลประโยชน์ หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน องค์กรและการจัดการ

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1. งานวิจัยในประเทศทางการศึกษา

ธงชัย สังข์แก้ว (2524 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องขวัญการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยครู จันทบุรี พบว่า ประเภทของบุคลากรที่มีตำแหน่งหน้าที่แตกต่างกัน ระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกัน และ ภูมิฐานะแตกต่างกันมีระดับขวัญการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

จิระพงษ์ แก้วขำใส (2525 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องขวัญการปฏิบัติงานของข้าราชการครู และตำรวจในท้องถิ่นอำเภอปะเหลียน จังหวัดตรัง พบว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการมีความสัมพันธ์กับขวัญในระดับปานกลาง และรายได้มีความสัมพันธ์กับขวัญการปฏิบัติงานระดับค่อนข้างต่ำ

สังจา ศรีเจริญ (2527 : 130-169) ได้ศึกษา ขวัญของผู้บริหารมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ปรากฏว่าขวัญของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้อยู่ในระดับสูง ลักษณะของงานที่ปฏิบัติอยู่มีผลต่อขวัญด้วย ส่วนรายได้ที่พักอาศัยและที่ตั้งของโรงเรียน มิได้ส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนดังกล่าวแต่ประการใด

ชิต นาสัก (2528 : 74-76) ได้ศึกษาขวัญของศึกษานิเทศก์อำเภอในภาคใต้ของประเทศไทย จากกลุ่มตัวอย่าง 126 คน ผลการวิจัยพบว่า ขวัญของศึกษานิเทศก์อำเภอ โดยส่วนรวมอยู่ในระดับสูง ขวัญของศึกษานิเทศก์ที่มีเงินเดือนสูง มีระดับขวัญสูงกว่าผู้ที่มีเงินเดือนต่ำ ในด้านความรู้สึกความพึงพอใจในลักษณะงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง ด้านเงินเดือน และรายได้ และด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พบว่า ผู้มีประสบการณ์ระหว่าง 5-15 ปี มีระดับขวัญสูงกว่าผู้มีประสบการณ์สูงกว่า 15 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

วีรเทพ สุวรรณสว่าง (2528 : 83-85) ได้ศึกษาองค์ประกอบเกี่ยวกับระดับขวัญของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอใน 14 จังหวัดภาคใต้ พบว่า ขวัญในองค์ประกอบด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความรู้สึกรับผิดชอบและความรู้สึกพอใจในงานอยู่ในระดับสูง ส่วนขวัญในองค์ประกอบด้านความรู้สึกประสบผลสำเร็จ ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน และด้านความสัมพันธ์ในองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาถึงตัวแปรที่ส่งผลต่อขวัญ โดยแบ่งตัวแปรออกตามอายุ ขนาดของสำนักงาน ประสบการณ์ และวุฒิทางการศึกษา พบว่า มีเพียงวุฒิทางการศึกษาเท่านั้น ที่ทำให้หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอมากกว่ากิ่งอำเภอมีระดับขวัญการปฏิบัติงานแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ชุมพล บุญชู (2529 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาขวัญของครู โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ ในจังหวัดนครศรีธรรมราช จากกลุ่มตัวอย่าง 319 คน ผลการวิจัยพบว่า ค่าเฉลี่ยระดับขวัญของครูโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบระดับขวัญตามตัวแปร พบว่า ครูที่สอนอยู่ในโรงเรียนที่มีมาตรฐานต่างกันมีระดับขวัญแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ครูที่สอนอยู่ในระดับชั้นที่ต่างกันมีระดับขวัญไม่แตกต่างกัน ครูที่มีวุฒิต่างกัน มีระดับขวัญไม่แตกต่างกัน ประเด็นปัญหาที่เกี่ยวกับขวัญ ได้แก่ ครูโรงเรียนเอกชนยังไม่ได้รับสวัสดิการ เงินเดือนที่เพียงพอ และเท่าเทียมกับครูสังกัดอื่น ๆ ขาดความมั่นใจว่า จะได้ทำงานอยู่โรงเรียนตลอดไป มีอุปกรณ์และสื่อการเรียนไม่เพียงพอ ไม่มีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ผู้บริหารขาดความรู้ทางการบริหารการศึกษา ฐานะของครูยังด้อยกว่าข้าราชการอื่น ๆ การบริหารภายในโรงเรียนยังไม่เป็นระบบตามหลักวิชาการ

อรุณ ศรีวรรณชาติ (2529: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ขวัญของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า ขวัญโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญ ได้แก่ ด้านสุขภาพบุคลากรและด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและชุมชนอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านลักษณะงานและหน่วยงานนโยบายและการบริหาร ประโยชน์ตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบตัวแปร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีอายุ วุฒิกการศึกษา เงินเดือน ประสบการณ์ ขนาดของโรงเรียนต่างกันมีขวัญไม่แตกต่างกัน

บุญญะพัฒน์ จันทระอุไร (2531: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องขวัญการปฏิบัติงานของครูพระปริยัติธรรม (ศึกษาเฉพาะกรณีที่ผู้ได้รับการคัดเลือกศึกษาอบรมในโรงเรียนพระปริยัติธรรม รุ่นที่ 1 และ 2 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2530) พบว่า ครูพระปริยัติธรรมที่มีรายได้สูงมีขวัญการปฏิบัติงานสูงกว่า ครูพระปริยัติธรรมที่มีรายได้ต่ำ ครูพระปริยัติธรรมที่อายุราชการมากมีขวัญการปฏิบัติงานสูงกว่าครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ที่มีอายุราชการน้อยและครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ที่มีระดับการศึกษาสูงมีขวัญการปฏิบัติงานสูงกว่า ครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาที่มีระดับ การศึกษาไม่สูง

สุนทร โคตรท่าน (2531 : 17-20) ได้ศึกษา ขวัญการทำงานของครู-อาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมหาสารคาม จำนวน 465 คน พบว่า ขวัญในการทำงานโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกตามปัจจัยที่ศึกษา พบว่า ขวัญการทำงานของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในระดับค่อนข้างสูง 4 ปัจจัย คือ ความพึงพอใจในการทำงาน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การยอมรับนับถือ และโอกาสก้าวหน้า ส่วน

ปัจจัยที่ครูอาจารย์มีขวัญการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง คือ ปัจจัยด้านพฤติกรรมของผู้บริหาร ความมั่นคงปลอดภัย ความสัมพันธ์ในองค์กร ผลประโยชน์ตอบแทนและสภาพในการทำงาน เมื่อเปรียบเทียบกับตัวแปรที่ศึกษา คือ ประสบการณ์ เงินเดือน และ ขนาดของโรงเรียน พบว่า ครู อาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสบการณ์แตกต่างกัน มีขวัญในการทำงานไม่แตกต่างกัน ครูที่มีเงินเดือนแตกต่างกัน และอาจารย์ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีขวัญการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สุบิน ฉัตรดอน (2532 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ขวัญกำลังใจของข้าราชการและลูกจ้างประจำของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า

1. ข้าราชการมหาวิทยาลัยขอนแก่นมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของขวัญกำลังใจของข้าราชการมหาวิทยาลัยขอนแก่น จำแนกตามเพศ อายุ อายุราชการ ระดับการศึกษา ลักษณะของงานที่ปฏิบัติตามตำแหน่งที่บรรจุ องค์การที่สังกัดและระดับ ปรากฏว่า ขวัญกำลังใจของข้าราชการมหาวิทยาลัยขอนแก่นไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. ลูกจ้างประจำมหาวิทยาลัยขอนแก่น มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของขวัญกำลังใจของลูกจ้างประจำมหาวิทยาลัยขอนแก่น จำแนกตาม เพศ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ระดับการศึกษา ลักษณะงานที่ปฏิบัติตามตำแหน่งที่บรรจุ หน่วยงานที่สังกัด ปรากฏว่า ลูกจ้างประจำมหาวิทยาลัยขอนแก่นทั้งเพศชายและเพศหญิงและลูกจ้างประจำมหาวิทยาลัยขอนแก่นที่มีอายุ แตกต่างกัน มีขวัญกำลังใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ลูกจ้างประจำมหาวิทยาลัยขอนแก่นที่มีระดับการศึกษา ตำแหน่งและหน่วยงานที่สังกัดแตกต่างกัน มีขวัญกำลังใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลและมีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและ ลูกจ้างประจำมหาวิทยาลัยขอนแก่น ได้แก่ความเพียงพอของรายได้ ความยุติธรรมในหน่วยงาน เพื่อนร่วมงาน โอกาสก้าวหน้า ศักดิ์ศรีของอาชีพและสวัสดิการในหน่วยงาน

ประสพ รัตนคุณ (2533: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ขวัญกำลังใจของผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีขวัญกำลังใจโดยส่วนรวมอยู่ในระดับ "สูง" จากองค์ประกอบของขวัญกำลังใจ 6 ด้าน สามารถจัดอันดับความสำคัญจากสูงไปต่ำได้ดังนี้ ด้านความรู้สึกรับผิดชอบในหน้าที่ ด้านความรู้สึกรับเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

ความสัมพันธ์ในองค์กร ด้านความรู้สึกประสบความสำเร็จ ด้านความรู้สึกพอใจในการทำงาน และ ด้านความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน

2. ผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอที่ปฏิบัติราชการอยู่ในอำเภอที่มีขนาดต่างกัน อายุราชการแตกต่างกัน และประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่งแตกต่างกัน มีระดับขวัญกำลังใจไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อุดม สาระรัตน์ (อ้างใน เจด็จ วีระนาคินทร์, 2540 :48) ทำการศึกษาสภาพขวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอนในมหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า

1. ขวัญกำลังใจของข้าราชการสายสนับสนุนการสอนอยู่ในระดับ “ปานกลาง” เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างตามตัวแปรที่ศึกษา พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. พฤติกรรมแสดงอาการขาดขวัญกำลังใจที่เกิดขึ้นในองค์กร พบว่า ด้านการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับ “ปานกลาง” ด้านผู้บังคับบัญชาและด้านเพื่อนร่วมงาน โดยรวมอยู่ในระดับ “น้อย”

3. อิทธิพลของปัจจัยที่มีผลต่อขวัญ 5 ระดับแรก ได้แก่

- 3.1. ความยุติธรรมในองค์กร
- 3.2. โอกาสและความก้าวหน้าในอาชีพ
- 3.3. รายได้และผลตอบแทน
- 3.4. ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา และ
- 3.5. การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา

4. แนวทางในการสร้างขวัญ 5 อันดับแรก ได้แก่

- 4.1. ผู้บังคับบัญชาควรเป็นที่ปรึกษาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา
- 4.2. ผู้บังคับบัญชาควรมีความรู้ความสามารถ และมีความรับผิดชอบ
- 4.3. ผู้บังคับบัญชาประชุมชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงจุดหมายของงาน
- 4.4. ผู้บังคับบัญชาควรยกย่องชมเชยและให้กำลังใจผู้ปฏิบัติงาน และ
- 4.5. การทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับสวัสดิการเหมาะสม

ธีรฉัตร กิณบุญ (2542 : บทคัดย่อ) ขวัญกำลังใจของข้าราชการครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภออุบลรัตน์ จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัย พบว่า

1. ข้าราชการครูมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ "สูง" โดยเฉพาะด้านความมั่นคงปลอดภัย การมองเห็นคุณค่าแห่งตน คุณลักษณะการปฏิบัติงาน

2. ผลการเปรียบเทียบ มีขวัญกำลังใจแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ทั้งการเปรียบเทียบตามขนาดโรงเรียน และตำแหน่งสายการปฏิบัติงาน ยกเว้นด้านสภาพการปฏิบัติงานเมื่อเปรียบเทียบตามตำแหน่งสายการปฏิบัติงาน

3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจสูง 5 อันดับแรก ได้แก่ ความมั่นคงของงาน เกียรติภูมิขององค์กร ความสามัคคีในหมู่คณะ ความก้าวหน้าในวิชาชีพ และปฏิสัมพันธ์ที่ดีของเพื่อนร่วมงาน

4. แนวทางในการสร้างเสริมขวัญกำลังใจที่เห็นว่าสำคัญ 5 อันดับ ได้แก่ การเพิ่มรายได้ประจำ การเพิ่มสวัสดิการต่าง ๆ ให้มากขึ้น การปรับระบบพิจารณาความดีความชอบให้เป็นธรรมมากขึ้น การจัดหาสื่ออุปกรณ์ที่ทันสมัย การให้ค่าตอบแทนค่าล่วงเวลาและเพิ่มโอกาสก้าวหน้าในวิชาชีพ

สิริพร ทองจินดา (2545 :บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู: ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการครูสายผู้สอนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองนราธิวาส พบว่า

1. ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอเมืองนราธิวาส โดยรวมพบว่า มีขวัญกำลังใจอยู่ในระดับมาก โดยมีด้านต่าง ๆ ตามลำดับ ดังนี้ ความตั้งใจในการทำงาน ความต้องการที่จะอยู่ในงานต่อไป และการปฏิบัติงานตามระเบียบ

2. ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสายผู้สอนในระดับมาก ได้แก่ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสายผู้สอนในระดับปานกลาง ได้แก่ ปัจจัยด้านความยุติธรรม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความสอดคล้องระหว่างงานกับความถนัด ด้านความมั่นคงปลอดภัย ด้านสวัสดิการและค่าตอบแทน ตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่ไม่มีผล ได้แก่ ความสามารถในการใช้ภาษาในการสื่อสาร และความเข้าใจในวัฒนธรรมท้องถิ่น

3. ปัญหาอุปสรรคที่ค้นพบ ได้แก่ ปัญหาด้านความมั่นคงปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สิน รองลงมาคือ ปัญหาด้านสวัสดิการ สำหรับปัญหาและอุปสรรคที่มีความสำคัญน้อยที่สุดคือ ด้านการยอมรับนับถือ

4.2. งานวิจัยภายในประเทศของข้าราชการอื่น

อาริยา เพชรรัตน์ (2524 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องขวัญการปฏิบัติงานของผู้ช่วยพยาบาลในโรงพยาบาลประจำจังหวัดภาคใต้ พบว่า อายุ มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับขวัญในการปฏิบัติงานของผู้ช่วยพยาบาล ระยะเวลาในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับขวัญในระดับปานกลางก่อน ข้างสูง รายได้ของผู้ช่วยพยาบาลมีความสัมพันธ์กับขวัญในระดับสูง

สุนทร อนนต์ศิริพร (2531: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการตำรวจชั้นประทวนกองกำกับการตำรวจภูธรจังหวัดนครราชสีมา พบว่าปัจจัยทางด้าน ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สถานภาพและการยอมรับนับถือความมั่นคงปลอดภัยจากการทำงานที่ทำ โอกาสก้าวหน้าในงาน ความเพียงพอของรายได้ ความเหมาะสมของงานกับความรับผิดชอบ มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และสถานที่ทำงานไม่มีผลต่อขวัญและกำลังใจ

บำนาญ บำรุงรส (2534 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ขวัญกำลังใจของตำรวจภูธรในจังหวัดเลย ผลการวิจัยพบว่า

1. ข้าราชการตำรวจภูธร ในจังหวัดเลยทั้งกลุ่มตำรวจชั้นสัญญาบัตรและกลุ่มชั้นประทวน-พลตำรวจมีสภาพขวัญกำลังใจ โดยส่วนรวมอยู่ในระดับ "ปานกลาง" และเมื่อพิจารณาเรียงลำดับค่าเฉลี่ยเป็นรายด้านที่เกี่ยวกับขวัญกำลังใจ รวม 9 ด้านจะมีสภาพขวัญกำลังใจในระดับ "สูง" ในด้านความรู้สึกร่วมมีส่วนร่วมในองค์กร ข้าราชการตำรวจมีสภาพขวัญกำลังใจอยู่ในระดับ "ปานกลาง" ในด้าน สภาพการปฏิบัติงาน การได้รับการยอมรับและรู้สึกประสบความสำเร็จ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา โอกาสความก้าวหน้าของงาน นโยบายและการบริหาร และ สถานภาพทางสังคม และมีสภาพขวัญกำลังใจอยู่ในระดับ "ต่ำ" ในด้านเงินเดือนและสวัสดิการ

2. การเปรียบเทียบสภาพขวัญกำลังใจ ของนายตำรวจชั้นสัญญาบัตร และชั้นประทวน-พลตำรวจ นายตำรวจมีสภาพขวัญกำลังใจแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในด้านการยอมรับและประสบความสำเร็จ ที่ระดับ .01 ในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาและที่ระดับ .05 ในด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และสถานภาพทางสังคมโดยตำรวจชั้นสัญญาบัตรมีขวัญกำลังใจสูงกว่าเกือบทุกเรื่อง

3. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจของข้าราชการตำรวจภูธรในจังหวัดเลย มีอันดับจากสูงไปหาต่ำ 5 อันดับคือ การปกครองบังคับบัญชาของหัวหน้าองค์กร ผลตอบแทน

ด้านเงินเดือนและค่าจ้าง สวัสดิการในองค์กร ความก้าวหน้าในตำแหน่ง และ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

เทียบ ทานกระโทก (2535 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ขวัญกำลังใจ ของทหารสายงานสัตสดี ภายใ้ความรับผิดชอบของมณฑลทหารบกที่ 23 ผลการวิจัย

1. ทหารสายงานสัตสดี ภายใ้ความรับผิดชอบของมณฑลทหารบกที่ 23 ทั้งนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อทดสอบความแตกต่างของขวัญกำลังใจ พบว่านายทหารสัญญาบัตรและนายทหารประทวนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของขวัญกำลังใจของทหารในสายงานสัตสดีภายใ้ความรับผิดชอบ ของมณฑลทหารบกที่ 23 จำแนกตาม อายุ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสายงานสัตสดี ระดับหน่วยที่ปฏิบัติงาน เงินเดือนและ เงินเพิ่มพิเศษต่อเดือน และ วุฒิศึกษา ทั้งนายทหารสัญญาบัตร และนายทหารประทวน ปรากฏว่า ขวัญกำลังใจของทหารสายงานสัตสดีภายใ้ความรับผิดชอบของมณฑลทหารบกที่ 23 ไม่แตกต่างกัน

3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลและมีผลกระทบต่อ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของทหารสายงานสัตสดีภายใ้ความรับผิดชอบ ของมณฑลทหารบกที่ 23 มีอันดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

3.1 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจในระดับมาก ได้แก่ รายได้และสวัสดิการ ความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้าในการงาน

3.2 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจในระดับปานกลาง ได้แก่ ความสัมพันธ์ในองค์กร ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา สภาพการปฏิบัติงาน สถานภาพทางสังคม การอยู่ห่างไกลครอบครัว ความรู้สึึกของประชาชนที่มีต่อภาพพจน์ของทหารสายงานสัตสดี สถานที่พักอาศัย และ ภาระหน้าที่ต่อครอบครัว

3.3 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจในระดับน้อย ได้แก่ ระดับหน่วยที่ปฏิบัติงาน

กมล ศรีบุญลือ (2536 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ขวัญการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ ปกครองจังหวัดมหาสารคราม พบว่า เจ้าหน้าที่ปกครองมีขวัญการปฏิบัติงานในระดับ ก่อนข้างสูงทั้งขวัญโดยรวมทุกด้าน และแต่ละด้าน และแต่ละระดับแตกต่างกัน และพื้นที่ปฏิบัติที่แตกต่างของเจ้าหน้าที่ปกครอง พบว่ามีขวัญการปฏิบัติงานในระดับไม่แตกต่างกัน

อดิศักดิ์ มาศยคง (2536 : บทคัดย่อ) ขวัญกำลังใจของพัฒนาการอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. พัฒนาการอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีขวัญกำลังใจในระดับปานกลาง
2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับขวัญกำลังใจของพัฒนาการอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.1. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญกำลังใจ โดยการวิเคราะห์ค่าสถิติไคสแควร์ (Chi-Square) ปรากฏผลดังนี้

2.1.1. คุณลักษณะทางประชากร ประกอบด้วย การศึกษา อายุราชการ รายได้ และประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่ง พบว่าปัจจัยดังกล่าว ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญกำลังใจของพัฒนาการอำเภออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2.1.2. คุณลักษณะงานที่ทำ ประกอบด้วย สภาพการปฏิบัติงานงานที่ได้รับมอบหมาย นโยบายและการบริหารงาน พบว่า ปัจจัยดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับระดับขวัญกำลังใจของพัฒนาการอำเภอ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2.1.3. คุณลักษณะทางสังคม ประกอบด้วย ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับชาวบ้าน และความสัมพันธ์กับครอบครัว พบว่า ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับชาวบ้าน มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญกำลังใจของพัฒนาการอำเภออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนความสัมพันธ์กับครอบครัว ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญกำลังใจของพัฒนาการอำเภอ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2.1.4. คุณลักษณะทางจิตวิทยาสังคม ประกอบด้วย โอกาสก้าวหน้า สถานภาพการยอมรับนับถือ การอุทิศตนเพื่องาน ความรู้สึกไร้อำนาจและความเชื่อมั่นในตนเอง พบว่า โอกาสก้าวหน้าและความรู้สึกไร้อำนาจ มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญกำลังใจของพัฒนาการอำเภอ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ส่วนสถานภาพการยอมรับนับถือ การอุทิศตนเพื่องาน ความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญกำลังใจของพัฒนาการอำเภอ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2.2. อิทธิพลของปัจจัยที่ศึกษาต่อระดับขวัญกำลังใจ โดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มหรือลดตัวแปรเป็นขั้น ๆ (Stepwise Multiple Regression Analysis) พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับขวัญกำลังใจของพัฒนาการอำเภอเรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา งานที่ได้รับมอบหมาย โอกาสก้าวหน้า สถานภาพการยอมรับนับถือ สภาพการปฏิบัติงาน ความรู้สึกไร้อำนาจ นโยบายและการบริหารงานความสัมพันธ์กับชาวบ้าน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ศิริชัย เสรีนนท์ชัย (2537 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่สัมพันธ์กับขวัญการปฏิบัติงานของนายอำเภอ พบว่า ขวัญการปฏิบัติงานของนายอำเภอในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางและเมื่อศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร พบว่า อายุและระดับการศึกษามีความสัมพันธ์ กับขวัญการปฏิบัติงานของนายอำเภออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งและจำนวนผู้อยู่ในการอุปการะของนายอำเภอ ไม่มีความสัมพันธ์กับขวัญการปฏิบัติงานของนายอำเภอ ซึ่งเป็นการยอมรับสมมติฐานที่ตั้งไว้ สำหรับรายได้ไม่มีความสัมพันธ์กับขวัญการปฏิบัติงานของนายอำเภอเป็นการปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

วีระ จีระมณี (2537: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบทจังหวัด ในเขตภาคเหนือตอนล่าง ใน 10 ด้าน ด้านความพึงพอใจในตำแหน่งงาน ด้านความรู้สึกรับผิดชอบ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความพึงพอใจในการปกครองของผู้บังคับบัญชา ด้านความพึงพอใจในรายได้ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 324 พบว่า โดยส่วนรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น ด้านความรู้สึกรับผิดชอบเพียงด้านเดียวที่มีขวัญกำลังใจอยู่ในระดับสูง ผลการเปรียบเทียบข้าราชการที่ปฏิบัติงาน ฝ่ายบริหารและพัฒนา ฝ่ายวิศวกรรมโยธา และฝ่ายวิศวกรรมเครื่องกล โดยภาพรวมและรายด้าน มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านความรู้สึกรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และผลการเปรียบเทียบข้าราชการที่มีประสบการณ์ 1-10 ปี 11-20 ปี และ 21 ปีขึ้นไป มีขวัญกำลังใจไม่แตกต่างกันยกเว้นด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความรู้สึกรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ปิยะรักษ์ นวลโลกสูง (2541: บทคัดย่อ) ศึกษาขวัญกำลังใจของเจ้าหน้าที่สำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบท ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. คุณลักษณะส่วนบุคคลของเจ้าหน้าที่สำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบท ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 41-50 ปี การศึกษาค่ำกว่าระดับปริญญาตรี มีสถานภาพการทำงานเป็นลูกจ้างประจำ รายได้ต่อเดือนไม่เกิน 10,000 บาท อายุราชการ 21 ปีขึ้นไป และมีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง 1 -10 ปี

2. เจ้าหน้าที่สำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบท ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ส่วนใหญ่มีความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะงานที่ทำ และคุณลักษณะการบริหาร อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนคุณลักษณะทางสังคมอยู่ในระดับมาก สำหรับระดับขวัญกำลังใจอยู่ในระดับสูง

3. ตัวแปรด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญกำลังใจของเจ้าหน้าที่สำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบท ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ การศึกษา สถานภาพการทำงาน และระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง ส่วนตัวแปรที่ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญกำลังใจ ได้แก่ เพศ อายุ รายได้ และอายุราชการ

4. ตัวแปรด้านคุณลักษณะงานที่ทำด้านคุณลักษณะการบริหารและด้านคุณลักษณะทางสังคม ทุกตัวแปรมีความสัมพันธ์กับระดับขวัญกำลังใจของเจ้าหน้าที่สำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบท ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บุษยมาส ล້านมา (ร.ต.อ. หลิง) (2542: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง กำลังขวัญการทำงานของข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติงานในงานฝ่ายอำนวยการ ของ กองบังคับการอำนวยการตำรวจภูธรภาค 6 พบว่า

1. ข้อมูลส่วนบุคคล พบว่าข้าราชการตำรวจส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 31-45 ปี อายุราชการ 26 ปีขึ้นไป ชั้นยศจ่าสิบตำรวจ-นายดาบตำรวจ สังกัดกองกำกับการ 1 อัตรารับเงินเดือน ตั้งแต่ 8,001 – 15,000 บาท สถานภาพสมรส ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ประสบการณ์การทำงาน ตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป

2. กำลังขวัญการปฏิบัติงานในฝ่ายอำนวยการของข้าราชการตำรวจในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีกำลังขวัญด้านความตั้งใจในการทำงานมากที่สุด และน้อยที่สุดในด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

3. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับกำลังขวัญการปฏิบัติงานคือ หน่วยงานที่สังกัด

4. ปัจจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์กับกำลังขวัญการปฏิบัติงานคือ เพศ อายุ อายุราชการ ชั้นยศ อัตรารับเงินเดือน สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน

ทศพล สังข์เจริญ (2545 :บทคัดย่อ) การศึกษา เรื่อง ขวัญกำลังใจของข้าราชการตำรวจชั้นประทวนในกองร้อยตำรวจตระเวนชายแดนที่ 244 อำเภอบึงกาฬ จังหวัดหนองคาย พบว่าขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านแล้ว พบว่า ด้านการอุทิศตนให้กับงาน และความรู้สึกรักผูกพันต่อหน่วยงานอยู่ในระดับสูง ส่วนความพึงพอใจในความก้าวหน้า และความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง และในด้านความพอใจในรายได้และสวัสดิการอยู่ในระดับต่ำสุด

นันทพร เหลืองสกุลไทย (2546 : บทคัดย่อ) ศึกษา เรื่องขวัญกำลังใจของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน จังหวัดสุรินทร์ พบว่า

1. คุณลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน จังหวัดสุรินทร์ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุต่ำกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี ตำแหน่งส่วนใหญ่เป็นพนักงานสาธารณสุข อายุราชการอยู่ในช่วง 1-3 ปี มีรายได้ต่อเดือนอยู่ในช่วง 5,000-9,999 บาท

2. บุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน จังหวัดสุรินทร์ มีขวัญกำลังใจเชิงบวก ในระดับปานกลาง ในด้านคุณลักษณะงานที่ทำและด้านคุณลักษณะด้านการบริหาร ส่วนคุณลักษณะทางสังคมมีขวัญกำลังใจเชิงบวกในระดับสูง

3. ตัวแปรด้านข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ตำแหน่ง และอายุราชการ ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญกำลังใจของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในศูนย์สุขภาพชุมชน จังหวัดสุรินทร์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ข้อมูลส่วนบุคคล ด้านรายได้ต่อเดือน มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญกำลังใจของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในส่วนของชุมชนจังหวัดสุรินทร์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5

4. ตัวแปรด้านคุณลักษณะงานที่ทำ คุณลักษณะด้านการบริหารและคุณลักษณะทางสังคม ทุกตัวแปรมีความสัมพันธ์กับระดับขวัญกำลังใจของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ในศูนย์สุขภาพชุมชนจังหวัดสุรินทร์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.3. งานวิจัยในต่างประเทศ

เบนเดอร์ (Bender, 1972 : ม.ป.ม.) ได้ศึกษาขวัญของครูโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับครูใหญ่ เป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะทำให้ขวัญของครูสูงหรือต่ำ ความสัมพันธ์ระหว่างครูด้วยกัน เป็นสิ่งสำคัญรองลงมา และ อายุและประสบการณ์ในการสอนของครูมีความสัมพันธ์กับขวัญของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

โฮเวล (Howell) (อ้างใน ธงไชย ดิทองกลาง, 2530) ได้ทำการศึกษาขวัญและกำลังใจของครูประถมศึกษา พบว่า สิ่งที่ทำให้ขวัญของครูอยู่ในระดับสูงก็คือ การที่ผู้บริหารยึดหลักประชาธิปไตยในการบริหารงาน สนับสนุนให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ยอมรับความสำคัญของครูแต่ละคน รู้จักวางตัวอย่างเหมาะสม ช่วยเหลือครู และยกย่องชมเชยครูที่ทำดี

เดวิด (David) (อ้างใน วิจิต เขียมเวหา. 2531) แห่งมหาวิทยาลัย East Texas ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญของครูกับแบบการเป็นผู้นำของผู้บริหาร พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนี้ คือ ระหว่างขวัญของครูและอายุ ระหว่างการรับรู้ของครูต่อลักษณะความเป็นผู้นำของครูใหญ่กับอายุของครู และระหว่างขวัญของครูกับระยะเวลาในการทำงาน

มอร์ และ เบรินส์ (Moore and Burns) (อ้างใน นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์. 2534) ได้ชี้ให้เห็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ลักษณะของงานที่ต้องการ สภาพการปฏิบัติงาน รายได้ สวัสดิการในองค์กร ความเป็นมิตรและความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ความเชื่อมั่นในการบริหาร ความสามารถในการนิเทศการปฏิบัติงาน การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ การติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ สถานภาพและการยอมรับนับถือ ความมั่นคงในการทำงาน ความเป็นส่วนหนึ่งในการทำงาน และโอกาสก้าวหน้า

บริมเมอร์ (Bremer) (อ้างใน เชาว์วรรณ งามุลแสน. 2537) ศึกษาถึงสิ่งสำคัญในการเสริมสร้างทำให้ครูมีขวัญกำลังใจในการทำงาน พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจของครูของสหรัฐอเมริกาแลนด์สหรัฐอเมริกา สิ่งที่ทำให้ขวัญกำลังใจของครูเข้มแข็ง หรือขวัญกำลังใจดีขึ้น คือ การได้ปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างคณะครูและครูใหญ่ การได้รับการสนับสนุนจากคณะครู และการยอมรับในความสำเร็จและการเอาใจใส่ต่อกันอย่างเพื่อน

คิมบอล ไวล์ (Kimball wiles) (อ้างใน เชาว์วรรณ งามุลแสน. 2537) พบว่า ปัจจัยที่ทำให้ครูรักงาน รักโรงเรียนและมีขวัญกำลังใจในการทำงาน ได้แก่ สถานที่ที่มีชีวิตชีวาสวยงาม และสะดวกสบาย มีเครื่องมือเครื่องใช้เพียงพอแก่ความต้องการ ครูมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนและมีความหมายต่อหมู่คณะ ได้รับความเสมอภาคและยุติธรรม มีส่วนในการสร้างความสำเร็จให้กับหมู่คณะ และมีอิสระในการเลือกวิธีทำงาน

สรุปจากการศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่ามีปัจจัยหลายประการที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานและมีปัจจัยหลายด้านที่เป็นองค์ประกอบของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถแยก ได้ดังนี้

1. ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน คือ

- 1.1. อายุ
- 1.2. ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ
- 1.3. รายได้

- 1.4. ระดับการศึกษา
- 1.5. ที่อยู่อาศัย
- 1.6. อายุการทำงาน
- 1.7. สถานภาพสมรส
- 1.8. ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง
- 1.9. เพศ
- 1.10. จำนวนผู้อยู่ในอุปการะ
- 1.11. ขนาดขององค์กร
- 1.12. อาชีพคู่สมรส
- 1.13. จำนวนผู้มาติดต่องานต่อวัน
2. ปัจจัยหลายด้านที่เป็นองค์ประกอบของขวัญการปฏิบัติงาน คือ
 - 2.1. ความก้าวหน้าในอาชีพ
 - 2.2. การได้รับการยอมรับนับถือ
 - 2.3. สภาพของการทำงาน
 - 2.4. ความมั่นคงในอาชีพ สวัสดิการและผลตอบแทน
 - 2.5. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
 - 2.6. ความพึงพอใจในลักษณะงาน

5. กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)

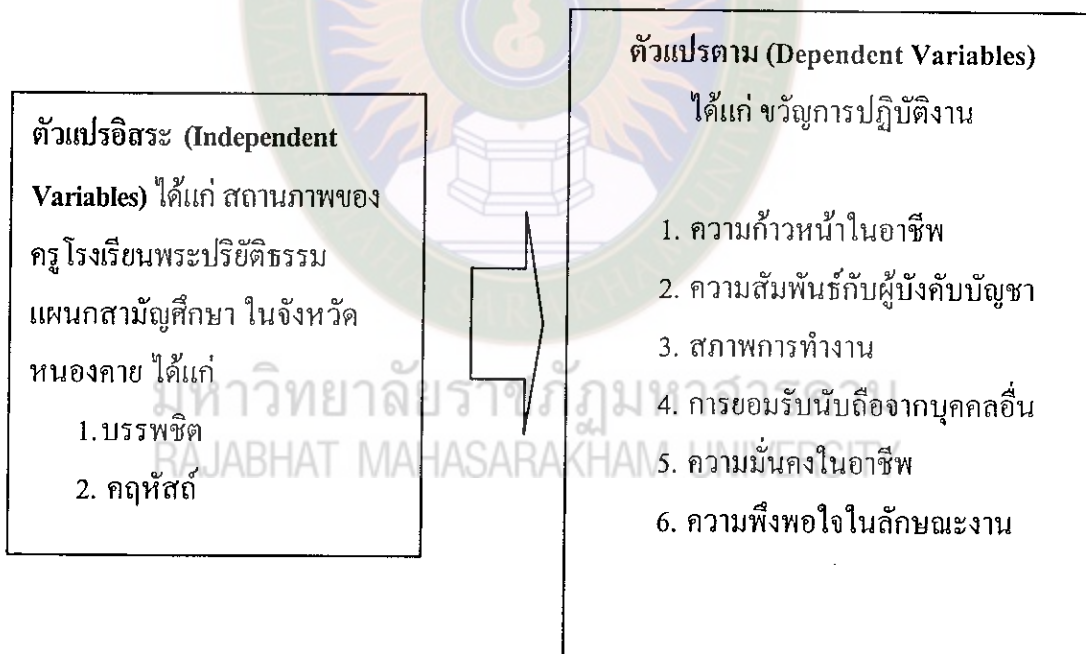
จากการทบทวนปัจจัยต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์ต่อขวัญการปฏิบัติงาน และปัจจัยหลายด้านที่เป็นองค์ประกอบขวัญการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยจะนำตัวแปรดังต่อไปนี้เข้ามาเป็นตัวแปรในการศึกษาเปรียบเทียบระดับขวัญการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา จังหวัดหนองคาย โดยกำหนดให้เป็นตัวแปรอิสระและตัวแปรตามที่ได้นำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้ดังนี้

1. ตัวแปรอิสระ ได้แก่ สถานภาพของครูที่เป็น
 1. บรพชิต
 2. คฤหัสถ์

2. ตัวแปรตาม ได้แก่ ขบวนการปฏิบัติงานโดยศึกษาจากองค์ประกอบของขบวนการปฏิบัติงาน 6 ด้าน ซึ่งผู้วิจัยนำมาจากทฤษฎีความต้องการ ของ Maslow และทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg โดย ดัดแปลงจาก สาริต คณาดี (2544 :36-40) และสนิท แนบกลาง (2544 :165-175) ดังนี้

1. ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ
2. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
3. ด้านสภาพการทำงาน
4. ด้านการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น
5. ด้านความมั่นคงในอาชีพ
6. ด้านความพึงพอใจในลักษณะงาน

สามารถนำมาเขียนเป็นแผนภูมิแสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย ได้ดังนี้



ภาพที่ 2 แผนภูมิแสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

ดัดแปลงจาก : สาริต คณาดี. 2544 : 40