

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจของข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
  - 1.1 ความหมายของขวัญกำลังใจ
  - 1.2 ความสำคัญของขวัญกำลังใจ
  - 1.3 องค์ประกอบในการสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน
  - 1.4 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับขวัญกำลังใจ
  - 1.5 ปัจจัยที่จะก่อให้เกิดขวัญกำลังใจที่ดี
  - 1.6 ประโยชน์ของการศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
  - 1.7 มาตรการสำหรับวัดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
2. สภาพของขวัญกำลังใจของครู
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 3.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

### 1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ขวัญในการปฏิบัติงาน (Work Morale) เป็นพฤติกรรมของผู้ร่วมงานที่แสดงออกในรูปของความสนใจ ความกระตือรือร้น หรือความใส่ใจที่จะกระทำงานในหน้าที่ของตนที่ได้รับมอบหมาย (สุรพล พยอมเข้ม. 2541 : 65) ดังนั้นขวัญจึงเป็นเรื่องที่สำคัญต่อการบริหารบุคคลหน่วยงานหรือองค์กรใดก็ตาม ถ้าผู้ร่วมงานเป็นผู้ที่มีขวัญดี จะมีความตั้งใจ มีความมุ่งมั่น เต็มใจและเพียรพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จ จะสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้กับหน่วยงานหรือองค์กรนั้น (สำรวม พฤษเสถียร. 2543 : 8) ด้วยเหตุนี้ในการบริหารงานบุคคล จึงต้องเสริมสร้างขวัญและบำรุงขวัญของผู้ร่วมงาน เพราะขวัญมีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ผู้ที่มีความรู้ความสามารถดีแต่หากขวัญไม่ดีก็ทำให้ไม่สามารถแสดงความสามารถในการทำงานได้เต็มที่ (บุญมัน ธนาสุภวัฒน์. 2537 : 142)

ขวัญในการปฏิบัติงานอาจพิจารณาได้ 2 ประการ คือ ขวัญของบุคคล (Individual Morale) และขวัญของหมู่คณะ (Group Morale) ขวัญทั้ง 2 ประการนี้ไม่สามารถแยกออกจากกันได้ ที่ใดมีขวัญของหมู่คณะสูงขวัญของบุคคลก็จะสูงไปด้วย ถ้าที่ใดมีขวัญของหมู่คณะต่ำ ขวัญของบุคคลก็จะต่ำไปด้วยเช่นกัน ทั้งนี้ เพราะขวัญเป็นกำลังใจที่จะร่วมกันทำงาน แต่พลังในการทำงานจะเกิดขึ้นกับบุคคลและคณะบุคคลย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการเช่น สิ่งแวดล้อมจูงใจให้คนทำงานเพียงใด หน้าที่การงานได้รับการยอมรับนับถือจากสังคมเพียงใด โอกาสที่จะได้รับเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง การศึกษาอบรม หรือศึกษาต่อมีมากน้อยเพียงใด เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2540 : 117)

### 1.1 ความหมายของขวัญกำลังใจ

คำนิยามของขวัญกำลังใจ (Morale) มีหลายแง่หลายมุม หรือให้มีความหมายของขวัญกำลังใจผิดแผกแตกต่างกัน เช่น บางหน่วยงานถือว่าขวัญกำลังใจคือ นำใจที่ผูกพันกับหมู่คณะ ความกระตือรือร้น หรือความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน แต่บางแห่งใช้ในแง่ของความหมายที่ว่าขวัญกำลังใจคือ ทศนคติของเจ้าหน้าที่ต่องานความพึงพอใจในการทำงาน อธิบายได้ดังนี้ คือถ้าเจ้าหน้าที่มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและมีความพอใจในการทำงานสูง ก็ถือว่าขวัญกำลังใจเจ้าหน้าที่มาก แต่ถ้าเจ้าหน้าที่มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กรหรือต่อผู้บังคับบัญชา และเพื่อร่วมงานและมีความคับข้องใจในการทำงานก็แสดงว่ามีขวัญกำลังใจต่ำ

ราชบัณฑิตยสถาน (2525 : 130) ได้ให้ความหมายของขวัญไว้ว่า ขวัญเป็นสิ่งที่ไม่มีตัวตน นิยมกันว่า ขวัญมีอยู่ประจำชีวิตของคนตั้งแต่เกิดมา ซึ่งเชื่อว่า ถ้าขวัญอยู่กับตัวก็จะเป็นสิริมงคล เป็นสุขสบาย จิตใจมั่นคง ถ้าตกใจหรือเสียขวัญ ขวัญก็จะออกจากร่างไป ที่เรียกว่า ขวัญหนี ขวัญหาย ขวัญบิน

Michael J. Jucius (อ้างใน อุทัย หิรัญโต. 2531) ให้ข้อพิจารณาความหมายของขวัญกำลังใจจากคำถามต่อไปนี้คือ ขวัญกำลังใจคืออะไร ขวัญกำลังใจทำหน้าที่อะไร ขวัญกำลังใจอยู่ที่ไหน ใครบ้างที่ถูกระทบกระเทือนขวัญกำลังใจ ขวัญกำลังใจมีอะไร เมื่อตอบคำถามดังกล่าวข้างต้นแล้ว จะทราบความหมายของขวัญกำลังใจดังนี้

1. ขวัญกำลังใจคืออะไร (What it is) ทำที่แห่งจิตใจ ความรักหมู่คณะ
2. ขวัญกำลังใจทำหน้าที่อะไร (What it does) กระทบกระเทือนต่อผลผลิต

คุณภาพ ค่าใช้จ่าย ความร่วมมือ วินัย ความกระตือรือร้น ความคิดริเริ่มและความสำเร็จ ลักษณะต่างๆ

3. ขวัญกำลังใจอยู่ที่ไหน (Where it resides) อยู่ที่จิตใจ ทักษะคติและ อารมณ์ของบุคคลแต่ละคนและปฏิกริยาของกลุ่ม

4. ขวัญกำลังใจกระทบกระเทือนถึงใครบ้าง (Who it affects) โดยตรงได้แก่ คนงานและฝ่ายบริหาร โดยทางอ้อมได้แก่ ลูกค้า และชุมชน

5. ขวัญกำลังใจกระทบกระเทือนต่ออะไรบ้าง (What are affects) ความ ตั้งใจในการทำงานและความร่วมมือ

ขวัญกำลังใจคือสภาวะของจิตใจและอารมณ์ ซึ่งกระทบต่อความตั้งใจในการ ทำงาน ซึ่งผลกระทบนั้นจะมีต่อบุคคลและวัตถุประสงค์ขององค์กร ตามนัยความหมาย ของขวัญกำลังใจแบ่งพิจารณาได้ 2 ประการคือ ขวัญกำลังใจของบุคคลแต่ละคน และขวัญ กำลังใจของหมู่คณะ (Group morale) ขวัญกำลังใจทั้งสองพวกนี้พัวพันแยกกันไม่ออก หากที่ ใดมีขวัญกำลังใจต่ำขวัญกำลังใจของแต่ละคนก็จะต่ำด้วย (อุทัย หิรัญโต. 2531)

"ขวัญ" ตรงกับภาษาอังกฤษว่า "Morale" ซึ่งมีผู้รู้หลายท่านให้ความหมาย ของขวัญไว้จำแนกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

#### ความหมายในเชิงความรู้สึกหรือจิตใจ มีดังนี้

สุวรี จันทรสา (2540 : 15) ได้กล่าวถึงขวัญในการปฏิบัติงานคือความรู้สึก ของสภาพจิตใจในการทำงานของแต่ละบุคคล ซึ่งแสดงออกมาด้วยการบ่งชี้ถึงความตั้งใจที่จะ ร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค เพื่อให้ได้มาซึ่งผลงานร่วมกัน เพื่อ วัตถุประสงค์อันเดียวกัน

วิจิตร อาวะกุล (2542 : 223) ให้คำนิยามไว้ว่า ขวัญในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกนึกคิด เจตคติของบุคคลที่มีต่อสภาพการในการปฏิบัติงาน เป็นความสนใจ ของบุคคลในกลุ่มที่มุ่งปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนเองอย่างไม่ลดละ ทั้งนี้เพื่อให้ บรรลุวัตถุประสงค์ที่กลุ่มได้วางไว้

สังัด ประดิษฐ์สุวรรณ (2542 : 21) ให้ความหมายไว้ว่า ขวัญในการ ปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือสภาพทางจิตใจของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการ ปฏิบัติงานภายในหน่วยงานหรือองค์กร เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการได้รับการตอบสนอง ทางด้านร่างกายและจิตใจที่จะร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน มีความกระตือรือร้นและความตั้งใจที่จะ อุทิศเวลาและร่างกายของตน เพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือ องค์กร

**อาภัสสรีย์ ไชยคุณา (2542 : 81)** ให้คำนิยามของขวัญในการปฏิบัติงานว่าเป็นภาวะแห่งอารมณ์ จิตใจ ความรู้สึก ซึ่งแสดงออกให้เห็นได้ทางพฤติกรรมในการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น ตั้งใจและการให้ความร่วมมือ ซึ่งส่งผลถึงประสิทธิภาพการทำงาน

**ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2542 : 324)** ได้กล่าวถึงขวัญในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง เจตคติที่เกิดขึ้นจากภาวะทางอารมณ์ ความรู้สึก และจิตใจของแต่ละบุคคลและกลุ่มที่มีความต้องการจุดมุ่งหมาย ความสัมพันธ์ และความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

**กิตติ กุ่มชาติ (2543 : 11)** สรุปว่า ขวัญในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึก ท่าที และเจตคติของบุคคลที่มีต่องาน การทำงานทำให้เกิดกำลังใจและความพึงพอใจที่จะทำงานให้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

**ความหมายในเชิงพฤติกรรมหรือการแสดงออก มีดังนี้**

**สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2540 : 118)** รายงานว่า ขวัญในการปฏิบัติงาน หมายถึง พฤติกรรมการทำงานของบุคคลที่มีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้า เพื่อให้การปฏิบัติตามภารกิจสำเร็จเรียบร้อย ราบรื่น มีประสิทธิภาพสูงสุด ถึงแม้จะมีปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ มาขวางกั้น บุคคลนั้นก็ไมย่อท้อ

**สุรพล พยอมแย้ม (2541 : 65)** กล่าวว่า ขวัญในการปฏิบัติงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้ร่วมงานที่แสดงออกในรูปของความสนใจ ความกระตือรือร้น หรือความใส่ใจที่จะกระทำงานในหน้าที่ของตนที่ได้รับมอบหมาย

**พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 166)** กล่าวว่า ขวัญในการปฏิบัติงาน หมายถึง ปฏิกริยาทางอารมณ์ที่คนในองค์กรมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนหรือเห็นได้ชัดเจน อาจจะเป็นของบุคคลหรือของกลุ่มก็ได้ ที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลกันเพื่อความสำเร็จโดยส่วนรวม

**อำนาจ แสงสว่าง (2542 : 117)** ให้ความหมายของขวัญในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นท่าทีความรู้สึกที่มีต่อกลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกัน ประกอบด้วยผู้บริหารงาน หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน ขวัญเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงาน เช่น ได้รับการยอมรับนับถือ การมีสัมพันธ์ภาพต่อกัน การมีส่วนร่วมในการทำงาน การมีความผูกพันกับองค์กร และมีความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน

**สรุปได้ว่า** ขวัญหมายถึง สภาพทางจิตใจเป็นทัศนคติของบุคคลในองค์กร ซึ่งเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะสะท้อนให้เห็นพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความกระตือรือร้น มีความมั่นใจ ตั้งใจ เต็มใจ เสียสละ และกล้าหาญ มีกำลังใจ ที่จะปฏิบัติตามความต้องการของวัตถุประสงค์ขององค์กรนั่นเอง

## 1.2 ความสำคัญของขวัญกำลังใจ

การบริหารงานไม่ว่าจะเป็นงานของรัฐ หรือธุรกิจเอกชนมีลักษณะเป็นการระดมทรัพยากรการบริหาร เพื่อให้วัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการให้คนรวมกันทำงานอย่างมีน้ำใจเดียวกัน และทำงานด้วยความพึงพอใจ โดยแต่ละคนมุ่งมั่นถึงวัตถุประสงค์อย่างแรงกล้า มีผู้กล่าวว่า การรับขวัญของทหารในกองทัพขึ้นอยู่กับแม่ทัพ หากแม่ทัพยอมรับในความสำคัญของขวัญกำลังใจการรบจะประสบความสำเร็จได้ในที่สุด เพียงแต่การจัดหาอาวุธยุทธภัณฑ์ให้แก่กองทัพ และการอบรมสั่งสอนให้ทหารมีความชำนาญที่มีความกระตือรือร้นที่จะรบ มีความตั้งใจที่จะทำการร่วมรบร่วมเป็นร่วมตายกับเพื่อนทหารทุกคนคงยังไม่พอเพียง สิ่งที่แม่ทัพจะขาดไม่ได้คือการให้ขวัญกำลังใจ

ขวัญกำลังใจที่ดีจะเพิ่มการทำงานให้สูงขึ้น ผลที่ตามมาคือทำให้การผลิตสูงไปด้วย การส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่มีขวัญกำลังใจสูง จึงเป็นหน้าที่อันสำคัญของฝ่ายการบริหารงานบุคคล ความสำคัญของขวัญกำลังใจพอจะจำแนกได้ดังนี้คือ

1. ขวัญกำลังใจจะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์
2. ขวัญกำลังใจจะสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรให้เกิดขึ้นแก่เจ้าหน้าที่ทุกคน
3. ขวัญกำลังใจจะเกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับขององค์กรเกิดผลในการควบคุมความประพฤติของบุคคลกล่าวคือ เจ้าหน้าที่จะอยู่ในระเบียบวินัย
4. ขวัญกำลังใจจะสร้างความสามัคคีธรรมขึ้นในหมู่คณะ และก่อให้เกิดพลังร่วม (Group effort)
5. ขวัญกำลังใจจะเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กร นโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
6. ขวัญกำลังใจจะจงใจให้เจ้าหน้าที่ในองค์กรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและมีความคิดสร้างสรรค์ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร
7. ขวัญกำลังใจจะทำให้เจ้าหน้าที่มีความมั่นคงทางใจ และทำงานอยู่กับองค์กรนานเท่านาน

การบริหารงานที่ดีต้องดำเนินการให้ได้ทั้งผลงานและน้ำใจของผู้ร่วมงาน การที่บุคลากรในองค์กรมีขวัญที่ดีจะแสดงออกในการมีศรัทธาและพอใจในการทำงานใช้ความพยายามทำหน้าที่ของตนให้ดีที่สุดเพื่อให้ได้ผลงานทั้งปริมาณและคุณภาพ ตลอดจนมีการร่วมมือประสานงานที่ดีต่อกัน มีทัศนคติ ท้าที ความรู้สึกที่ดีในการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควร

พยายามให้มีขึ้นในองค์การอยู่ตลอดเวลา (วิจิตร อาวะกุล. 2542 : 224) ในทางตรงกันข้าม ผู้ร่วมงานที่ปราศจากขวัญจะแสดงออกในรูปของความเฉื่อยชา ความเฉยเมย ความหวาดระแวง ขาดความเชื่อมั่น ขาดงานไม่ยอมรับคิดชอบงาน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2540 : 118) เมื่อขวัญมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจึงต้องพยายามสร้างขวัญของผู้ร่วมงานให้เกิดขึ้นในองค์การ เพื่อให้้องค์การมีความมั่นคงและการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ

**สรุปได้ว่า** ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานมีความสำคัญ ถ้าบุคลากรในองค์การมีขวัญกำลังใจที่ดี จะกระตือรือร้น มีเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงานร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงานให้ดีที่สุด เพื่อให้ได้ผลงานทั้งปริมาณและคุณภาพ

### 1.3 องค์ประกอบในการสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน

บุคลากรในองค์การถ้ามีขวัญที่ดี ผลงานที่ดี มีประสิทธิภาพ การทำงานก็จะไม่รู้สึกเหน็ดเหนื่อยเมื่อยล้าทั้งร่างกายและจิตใจ การทำงานตามหน้าที่ย่อมมีคุณภาพดีกว่าการทำงานเพราะมีความผูกพันกับองค์การ การทำงานที่มีความผูกพันกับองค์การจะทุ่มเททั้งชีวิตและจิตใจให้กับองค์การที่ตนอยู่อย่างแท้จริง

ได้มีผู้รู้กล่าวถึงองค์ประกอบของขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้คือ

**ประดิษฐ์ คุณรัตน์ (2539 : 139-140)** ได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดขวัญที่ดีมีอยู่ 6 ประการ คือ

1. การควบคุมดูแลอย่างเพียงพอ กล่าวคือ ผู้บริหารควรจะเป็นที่ปรึกษาแก่ผู้ร่วมงานช่วยแนะนำแก้ไขปัญหา และเป็นที่พักพิงของผู้ร่วมงานได้

2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่

3. การเข้าใจดีกับเพื่อนร่วมงานและหมู่คณะ

4. ความพอใจกับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การ ถ้าสมาชิกเข้าใจ

ระบบ และการดำเนินงานของผู้ร่วมงานแล้ว สมาชิกเหล่านั้นย่อมจะอุทิศเวลาให้แก่งาน มีขวัญในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

5. ความพึงพอใจในผลตอบแทนทางเศรษฐกิจและรางวัลที่ได้รับ เช่น การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่เหมาะสม

6. สุขภาพทั้งร่างกายและจิตใจของผู้ร่วมงาน การที่จะมีขวัญดีขึ้น นอกจากคำนึงถึงปัจจัยภายในหน่วยงาน (On the Job Factor) แล้วต้องพิจารณาถึงปัจจัยภายนอกหน่วยงาน (Off the Job Factor) เช่น ปัญหาครอบครัว สุขภาพอนามัยที่ไม่ดี เป็นต้น และ

ยังต้องคำนึงถึงอารมณ์ โดยทั่ว ๆ ไปของแต่ละบุคคลซึ่งเปลี่ยนไปมาอยู่เสมอไม่เหมือนกัน เมื่อมาเปรียบเทียบกันแล้วก็จะแสดงให้เห็นว่าใครจะมีความพอใจในการทำงานที่ทำอยู่มากน้อย แตกต่างกันอย่างไร

สยาม ปิยะนราธร (2541 : 12-15) ได้สรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบในการสร้างขวัญที่ดีในการปฏิบัติงานไว้ 10 ข้อ ด้วยกันดังนี้คือ

1. สร้างบรรยากาศที่ดีในที่ทำงาน บรรยากาศที่ดี หมายถึง การสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีความเสมอภาค มีความจริงใจ เอื้ออาทรต่อกัน เน้นการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และสื่อสารกันอย่างชัดเจน ธรรมชาติของมนุษย์มักไม่ชอบให้ใครมาควบคุม หรือคอยจับผิดขณะทำงาน การสร้างบรรยากาศที่ดีในที่ทำงานจึงเป็นสิ่งจำเป็น บรรยากาศที่ดี เช่น ความเป็นมิตรมีความเป็นอิสระในการทำงาน ใ่วางใจผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น มีอุปกรณ์พร้อมในการทำงานจัดสภาพแวดล้อมให้เป็นระเบียบสะอาดสะอ้านสบาย
2. การชมเชย การให้รางวัล เป็นตัวที่จะช่วยกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดกำลังใจ ในการที่จะทำงานได้รับมอบหมายให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป เช่นการยอมรับนับถือในความสามารถ อิสระเสรีภาพ ให้โอกาสให้กำลังใจ ความสะอาดสบาย การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การยกย่องสรรเสริญ ชื่อเสียงความปลอดภัย มีศักยภาพในงานมีความมั่นคง
3. เงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมและเป็นธรรม เงินเดือนและค่าตอบแทน นับว่าเป็นหัวใจสำคัญประการหนึ่งในองค์การ หากเงินเดือนและค่าตอบแทนไม่เป็นธรรมจะทำให้ขวัญของพนักงานต่ำ เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานได้ ส่วนสวัสดิการที่เหมาะสมจะช่วยทำให้พนักงาน รู้สึกมีความมั่นคงในการทำงาน
4. แจ้งผลการปฏิบัติงานให้ผู้ร่วมงานได้รับทราบ การแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับผลงานปฏิบัติงานให้ผู้ร่วมงานได้รับทราบจะเป็นกระจกสะท้อนให้เห็นถึงการปฏิบัติงานของคนเป็นอย่างไร ถ้าผลการปฏิบัติงานดีก็จะทำให้เขาเกิดความภาคภูมิใจ ถ้าไม่ดีก็จะได้ปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น
5. ช่วยเหลือเมื่อมีปัญหาและอุปสรรค การทำงานใด ๆ ก็ตาม ล้วนต้องพบกับปัญหานานาประการ ปัญหาบางปัญหาผู้ร่วมงานสามารถแก้ไขได้ แต่บางปัญหาไม่สามารถแก้ไขได้ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเข้ามาช่วยเหลือ เพื่อให้ลดปัญหาให้น้อยลงผู้บริหารควรรับรู้ความรู้สึก และอารมณ์ในสภาวะที่เป็นอยู่ ฉะนั้นผู้บริหารควรมีเทคนิคดังนี้ คือ การสร้างสัมพันธภาพ การให้กำลังใจ การชี้แนะให้เห็นความกระจ่าง การสะท้อนความรู้สึกและเนื้อหา การทบทวนข้อมูล การฟัง การถาม การสรุป

6. การให้มีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ การปฏิบัติงาน และการแก้ปัญหาาร่วมกัน การมีส่วนร่วมจะแสดงให้เห็นถึงความเป็นส่วนหนึ่ง หรือความเป็นเจ้าขององค์กร สามารถแสดงออกในรูปของ คำขวัญ เครื่องแบบ เครื่องหมาย สัญลักษณ์ และเพลง

7. จัดบุคลากรให้เหมาะกับงานที่ทำ การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงานที่ทำ จะทำให้งานนั้นมีคุณภาพ เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล งานใดที่ผู้บริหารมอบหมายให้ทำแต่ไม่มีความถนัดงานนั้นก็จะต้องออกมาไม่มีคุณภาพ ฉะนั้นผู้บริหารควรจะมองให้ออกว่าผู้ร่วมงานมีความถนัดอะไรมีความสามารถเรื่องไหนจึงจะจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน

8. ผู้บริหารมีความยุติธรรม ผู้บริหารต้องมีความยุติธรรม ไม่ลำเอียง หรือเล่นพรรคเล่นพวก จะทำลายขวัญของผู้ร่วมงานให้ต่ำลง การตัดสินใจว่าผู้ร่วมงานคนไหนถูกหรือผิด ต้องมีหลักการหรือหลักเกณฑ์ที่มีมาตรฐานเดียวกัน

9. ให้โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน งานที่ทำอยู่ต้องจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดความเจริญก้าวหน้า ผู้ร่วมงานหากทำงานโดยไม่รู้ตนเองว่าจะเจริญก้าวหน้ามากขึ้นแค่ไหนจะทำให้การทำงานเกิดความเฉื่อยชา ขาดความกระตือรือร้นเท่าที่ควร ผู้บริหารควรมีการประชาสัมพันธ์ให้ผู้ร่วมงานได้ทราบถึงเส้นทางและวิธีการสร้างเจริญก้าวหน้า

10. สนองความต้องการของผู้ร่วมงานโดยทั่วไป มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอ และไม่มีที่สิ้นสุด ถ้าผู้บริหารสามารถสนองความต้องการของผู้ร่วมงานได้ ทุกสิ่งทุกอย่างก็จะลดปัญหาความยุ่งยากลงไปได้ การให้ความสนใจและเอาใจใส่ เรียนรู้ความต้องการอะไร และสนองในสิ่งที่ต้องการจะทำให้ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีค่า มีความสำคัญ

**สรุปได้ว่า** องค์ประกอบของขวัญที่ดีในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ผู้บริหารมีความยุติธรรม เงินเดือน และสวัสดิการ เหมาะสมและเป็นธรรม สร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานให้โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานและจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน

#### 1.4 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับขวัญกำลังใจ

ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานในองค์กรจะแสดงออกให้เห็นได้จากพฤติกรรมในหลาย ๆ ลักษณะ ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารที่ดีจะต้องเอาใจใส่ต่อขวัญกำลังใจของผู้ร่วมงานในหน่วยงานอยู่เสมอเพื่อจะได้ทราบขวัญกำลังใจในขณะนั้นได้ถูกต้อง และสามารถเลือกใช้วิธีบำรุงขวัญ เสริมสร้างขวัญให้เหมาะสม การจูงใจหรือวิธีที่จะทำให้ผู้ร่วมงานมีขวัญสูงขึ้นนั้นผู้บริหารจะต้องทราบความต้องการของบุคคล และหาทางตอบสนองความต้องการของบุคคลเหล่านั้นให้เกิดความพอใจ ถือได้ว่าเป็นการบำรุง



ขวัญอย่างดี ดังนั้นจึงขอเสนอทฤษฎีการจูงใจที่เห็นว่าสำคัญและเกี่ยวข้องกับขวัญในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานในหน่วยงานดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierachy of Needs) เป็นทฤษฎีการจูงใจของนักจิตวิทยาชื่อ มาสโลว์ (สิทธิกาล ศรีวะรมย์, 2542 : 410-411 ; อ้างอิงจาก Maslow, 1970 : 35-46 Motivation and Personality) มองความต้องการของมนุษย์เป็นลำดับขั้นจากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด และสรุปว่า เมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองจะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นต่อไป มีรายละเอียดดังนี้
  - 1.1 ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐาน (Basic Needs) เพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร น้ำ ความอบอุ่น และที่อยู่อาศัย เป็นต้น
  - 1.2 ความต้องการความมั่นคงหรือปลอดภัย (Security or Safety Needs) ความต้องการเหล่านี้เป็นความต้องการที่จะเป็นอิสระจากอันตรายทางกายและความกลัวต่อการสูญเสียงาน ทรัพย์สิน อาหาร หรือที่อยู่อาศัย
  - 1.3 ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (Affiliation or Acceptance Needs) เป็นความต้องการความผูกพันกับองค์กรและการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน
  - 1.4 ความต้องการการยอมรับนับถือ (Esteem Needs) เป็นความต้องการให้ผู้อื่นยกย่องยอมรับนับถือและมีความภาคภูมิใจ เชื้อมั่น และนับถือตนเอง
  - 1.5 ความต้องการความสำคัญในชีวิต (Needs for Self-Actualization) เป็นความต้องการในระดับสูงสุด เป็นความปรารถนาที่จะให้ประสบความสำเร็จเพื่อที่จะมีศักยภาพ และบรรลุความสำเร็จในสิ่งใดสิ่งหนึ่งในระดับสูงสุด
2. ทฤษฎีการจูงใจของแมคคลีแลนด์ (McClelland Achievement Motivation Theory) (สงวน สุทธิเลิศอรุณ, 2543 : 318-319 ; อ้างอิงจาก McClelland, 1985 : 100-110 The Achieving Society) ได้เน้นถึงความต้องการ 3 ประการคือ
  - 2.1 ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) คือ ความต้องการมีผลงานและบรรลุเป้าหมายที่พึงปรารถนา
  - 2.2 ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation) คือ ความต้องการที่จะมีความผูกพันกับองค์กร
  - 2.3 ความต้องการอำนาจ (Need for Power) คือ ความต้องการมีอิทธิพลและอำนาจเหนือบุคคลอื่น

3. ทฤษฎีสองปัจจัย ของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two Factor Models) ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (จิตติมา วัตตุม. 2542 : 21-23 ; อ้างอิงจาก Herzberg. 1959 : 113-115 The Motivation to Work) เป็นทฤษฎีการจูงใจที่ศึกษาถึงสาเหตุจูงใจบุคคลให้ทำงาน มี 2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจในการทำงาน คือ ปัจจัยกระตุ้น (Motivation Factors) และปัจจัยค้ำจุน (Hygienic Factors)

3.1 ปัจจัยกระตุ้น (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานที่มีผลทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมีอยู่ 5 ประการ คือ

3.1.1 ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ความรู้สึกพึงพอใจและปลื้มใจในผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เมื่อเขาได้ทำงานหรือสามารถแก้ไขปัญหาคือได้เป็นผลสำเร็จ ปัจจัยนี้ นับว่ามีความสำคัญมากที่สุด

3.1.2 การยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยกย่องชมเชย ยอมรับนับถือ หรือได้รับการแสดงความยินดีจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานหรือบุคคลอื่น ๆ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจปัจจัยนี้มักจะเกิดขึ้นควบคู่กับความสำเร็จในงานหรือบุคคลอื่น ๆ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ

3.1.3 ลักษณะของงานที่ทำ หมายถึง ลักษณะงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถงานที่ช่วยพัฒนาตนเองด้านประสบการณ์ งานที่มีความถนัดและยืดหยุ่นได้พอเหมาะ มีกฎระเบียบที่พอปฏิบัติได้

3.1.4 ความรับผิดชอบ หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสแก่ผู้ทำงานได้รับผิดชอบต่อการทำงานของตนอย่างเต็มที่ ไม่จำเป็นต้องตรวจตราหรือควบคุมมากเกินไป

3.1.5 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หมายถึง การได้รับเลื่อนเงินเดือนหรือตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมถึงโอกาสที่ได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในการทำงานด้วย

3.2 ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และทำหน้าที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานเกิดขึ้น มีด้วยกัน 5 ปัจจัยคือ

3.2.1 นโยบายและการบริหาร หมายถึงการจัดและการบริหารโรงเรียนที่มีนโยบายที่แน่นอน มีแนวปฏิบัติ มีระเบียบแบบแผน การบริหารที่มีประสิทธิภาพ และการที่มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและรับทราบนโยบายการบริหาร

3.2.2 การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความศรัทธาและยอมรับนับถือในตัวผู้บังคับบัญชาที่ประพฤติตนเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป มีเหตุผล มีความรู้ความสามารถ

3.2.3 การสนับสนุนระหว่างบุคลากร หมายถึง ความมีมนุษยสัมพันธ์อันดีของผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน

3.2.4 เงินเดือน หมายถึง รายได้ประจำและรายได้พิเศษของผู้ร่วมงานที่ได้รับจากองค์กร

3.2.5 สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพการณ์และปัจจัยต่าง ๆ ที่ช่วยให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัวขึ้น ได้แก่ วัสดุ เครื่องอำนวยความสะดวก สภาพสถานที่ทำงาน อุปกรณ์การบริหาร ตลอดจนความมีอิสระในการปฏิบัติงาน

เรมเพล และเบนทลีย์ (ชัยวัฒน์ สุธีร์ ไกรลาศ. 2537 : อ้างอิงจาก Rempel and Bentley. 1946 : 631-641 Education and Psychological Measurement) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ องค์ประกอบในการปฏิบัติงานของครู พบว่า มีปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับขวัญในการปฏิบัติงาน 8 ประการ คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับครูใหญ่
2. ความสัมพันธ์ระหว่างครูใหญ่กับหมู่คณะ
3. เงินเดือนของครู
4. ความพึงพอใจในการทำงานของครู
5. ภาระรับผิดชอบของครู
6. ศักดิ์ศรีและสถานะของครู
7. ความสะดวกสบายในการทำงานของครู

8. ความสัมพันธ์กับชุมชน

พงศ์ ทรดาล (2540 : 85-86) ได้กล่าวถึงปัจจัยจูงใจที่ทำให้เกิดขวัญในการปฏิบัติงานไว้ดังต่อไปนี้คือ

1. ลักษณะการปกครองบังคับบัญชาในแต่ละองค์กรจะมีความแตกต่างกันตามความเชื่อของแต่ละบุคคล ผู้บริหารขององค์กรจะเป็นผู้กำหนดลักษณะการปกครองบังคับบัญชาของตนเอง ทั้งนี้ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรมเพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจที่ดีกับผู้ร่วมงาน

2. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับคนงาน ผู้ที่มีหน้าที่ปกครองบังคับบัญชามีลักษณะท่าทีที่เป็นมิตรต่อกันก็จะทำให้ผู้ร่วมงานในองค์กรเกิดขวัญที่ดี

3. วัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบายในการบริหารงาน ตลอดจนระบบงานขององค์กรนับว่ามีบทบาทสำคัญในการสร้างขวัญให้แก่ผู้ร่วมงานในองค์กรเป็นอย่างมาก

4. ความพึงพอใจในการมอบหมายในการทำงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและความสนใจ เขาก็จะทำงานด้วยความสนุกและมีความภาคภูมิใจในความสำเร็จที่เขาได้สร้าง

5. ระบบค่าตอบแทนในการทำงาน ผู้ร่วมงานย่อมหวังที่ได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม

6. ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ ผู้ร่วมงานย่อมอยากจะทำหน้าที่ ได้รับ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ได้รับการยอมรับในความสามารถ

7. สภาพแวดล้อมในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี เช่น ความร้อน แสง เสียง ฝุ่น และการถ่ายเทอากาศ เป็นต้น ย่อมมีผลต่อขวัญของผู้ร่วมงาน

8. สุขภาพของผู้ร่วมงาน ถ้าผู้ร่วมงานมีสุขภาพทางกายและสุขภาพจิตใจที่ดี ย่อมจะมีความมุมานะที่จะอุทิศแรงกายและกำลังความคิดให้แก่องค์กร

**บุหงศ์ ปัญจมะวัต (2541 : 55)** ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญในการทำงานไว้ดังนี้ คือ

1. การติดต่อสื่อสารและความเข้าใจที่ดีต่อกัน
2. ชั่วโมงในการทำงาน ควรจะจัดให้เหมาะสมกับชนิดของงานนั้น ๆ
3. การแข่งขันที่ไม่สามารถเอาชนะได้ ทำให้เกิดอาการท้อแท้หมดกำลังใจ ไม่เห็นช่องทางที่จะประสบความสำเร็จ

4. ความสัมพันธ์กับบุคลากรในองค์กร

5. การได้รับความรู้ความเข้าใจจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้าคนงาน

6. วิธีการบริหารงานของหัวหน้า

7. ความพึงพอใจในงานของบุคลากรแต่ละคน

**สุชาติ สุขสวัสดิ์ ณ อยุธยา (2541 : 35)** กล่าวถึงปัจจัยที่จะช่วยดึงดูดรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กร มีดังต่อไปนี้

1. ค่าตอบแทน รวมถึงแต่ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส ค่ารับรอง
2. สวัสดิการและผลประโยชน์อื่น ๆ เช่น หุ่น
3. ยศ ชั้น ตำแหน่ง
4. โอกาสในการทำงาน
5. ความเจริญก้าวหน้าตามสายงาน

6. องค์กรและระบบการจัดการ
7. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

วิจิตร อวระกุล (2542 : 225) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญของการทำงานว่ามีด้วยกัน 6 ประการ คือ

1. ภาวะการณืเป็นผู้นำในการบริหารงาน
2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ของเจ้าหน้าที่
3. ความศรัทธาและความเชื่อมั่นของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อวัตถุประสงค์ นโยบายของกลุ่มและองค์กร
4. ความเป็นธรรมในการพิจารณาให้บำเหน็จ ความดีความชอบ ตำแหน่งหน้าที่การงาน
5. สภาพของการทำงาน สะดวกสบาย ลำบาก งานหนัก เหมาะสม เกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการทำงาน
6. สุขภาพทางร่างกายและจิตใจของบุคคลในหน่วยงาน แข็งแรงพอที่จะทำงานในหน้าที่หรืออ่อนแอทำไม่ไหว

สุรางค์ บัญยานนท์ (2542 : 104) มีความเห็นว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญที่ดีต้องประกอบไปด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1. บทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
2. การมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหรือรับผิดชอบ
3. การจัดสภาพการทำงานให้เรียบร้อย สะอาด และสบาย
4. การประเมินผลการดำเนินงานมีระบบเพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่งขั้นเงินเดือน หรือการโยกย้ายอย่างมีระบบ
5. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็นและยอมรับความคิดเห็นนั้น
6. มีการให้บำเหน็จรางวัล การชมเชยเมื่อทำสิ่งที่ดี
7. มีระเบียบการลงโทษสำหรับผู้กระทำผิด

เบอร์ และเรนค์ (สร้อยตระกูล อรรถมานะ. 2542 : 400 ; อ้างอิงจาก Bachr and Renck. 1958 : 161 Dissertation Abstracts International) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานไว้ ได้แก่

1. ความพึงพอใจในงาน
2. สภาพการทำงาน

3. ค่าจ้าง
4. ผลประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ
5. ความเป็นมิตรและการร่วมมือประสานงานของเพื่อนร่วมงาน
6. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ควบคุมบังคับบัญชา
7. ความมั่นใจในฝ่ายบริหาร
8. ความสามารถในทางเทคนิคการควบคุมบังคับบัญชา
9. ระบบการติดต่อสื่อสารที่พอเพียง
10. ความมั่นคงในงาน
11. สภาพการยอมรับทางสังคม
12. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ
13. โอกาสที่จะก้าวหน้า

### 1.5 ปัจจัยที่จะก่อให้เกิดขวัญกำลังใจที่ดี

เป็นที่ยอมรับกันว่าขวัญกำลังใจมิใช่เป็นสิ่งที่ฝ่ายบริหารจะบันดาลให้มีขึ้นหรือสร้างขึ้นได้ในเวลาอันรวดเร็วและดำรงอยู่ได้ตลอดไป หากแต่ขวัญกำลังใจของเจ้าหน้าที่เกิดขึ้นได้จากการพัฒนาตลอดเวลา อันสืบเนื่องมาจากการวางนโยบายการกำหนดระเบียบปฏิบัติงานที่ดี การปกครองบังคับบัญชาที่ดีและการจัดสวัสดิการที่ดีตลอดจนสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ อีกเป็นอันมาก ซึ่งมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของบุคคล เช่น สภาพการทำงานลักษณะของงาน ความก้าวหน้าในการทำงานและท่าทีของผู้บังคับบัญชา ตลอดจนฐานะขององค์การเป็นต้น ลักษณะสำคัญของขวัญกำลังใจประการหนึ่งคือ ขวัญกำลังใจที่มีอยู่แล้วเพราะแตกง่ายเกิดขึ้นได้ยาก แต่สูญสิ้นไปเร็วเมื่อผู้เปรียบเทียบกับขวัญกำลังใจกระเจิดกระเจิงเร็วเหมือนปรอท

จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูข้างต้น จะเห็นได้ว่า ล้วนแต่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างขวัญและบำรุงขวัญของครูทั้งสิ้น เริ่มตั้งแต่ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ซึ่งมี 5 ชั้น ทฤษฎีการจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก 2 ปัจจัย และทฤษฎีการจูงใจของแมคคิลินเลนดส์ ซึ่งเน้นความต้องการ 3 ประการ แต่ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำทฤษฎีการจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก มาเป็นประเด็นในการศึกษาดังนี้

#### 1.5.1 ปัจจัยด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี ทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจและปลาบปลื้มในผลของความสำเร็งนั้น

ความหมายของความสำเร็จในการปฏิบัติงานได้มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายไว้ดังนี้คือ

กริวัดน์ บุญรัตพันธุ์ (2536 : 9) กล่าวว่า ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่บุคคลทำงานตามที่ได้รับมอบหมายจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย จนเกิดความพึงพอใจในผลสำเร็จนั้น

รัตนา แสงแก่นจันทร์ (2545 : 19) กล่าวถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงานว่าหมายถึง การที่บุคคลปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามแผนที่กำหนดไว้ให้เจริญงอกงามมากที่สุด มนุษย์จะพัฒนางานขึ้นเพราะอยากทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่บุคคลทำงานที่ได้รับมอบหมายโดยใช้ความรู้ความสามารถและแก้ไขปัญหาจนงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายทำให้เกิดความพึงพอใจในความสำเร็จนั้น

ส่วนความสำคัญของความสำเร็จในการปฏิบัติงาน มีนักการศึกษาได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับความสำคัญของความสำเร็จในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

แมคเคลลีแลนด์ (สงวน สุทธิเลิศอรุณ. 2543 : 318; อ้างอิงจาก McClelland. 1985 : 100-110 The Achieving Society) กล่าวว่า ความต้องการความสำเร็จจะเป็นความต้องการที่สำคัญ และจะช่วยพัฒนาความเจริญก้าวหน้ามาสู่สังคม ทั้งนี้เพราะบุคคลที่มีความต้องการความสำคัญสูงนั้น เขาจะพยายามปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ถ้าบุคคลมุ่งความสำเร็จสูงมาก จะทำให้กิจการงานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงด้วยดี

อุทัย เลาหวิเชียร (2540 : 198-199) กล่าวไว้ดังนี้

1. ชอบสถานการณ์ที่มีความรับผิดชอบโดยตรงในการแก้ปัญหา เพราะถ้าทำสำเร็จ ก็จะเป็นคนที่ประสบความสำเร็จด้วยความสามารถของตนเอง
2. มีแนวโน้มที่จะกำหนดเป้าหมายที่เป็นทางสายกลาง และยอมรับการเสี่ยงพอประมาณหรือในระดับที่เป็นไปได้ในบางสถานการณ์ เพราะอะไรที่เสี่ยงจนเกินไปจะมีโอกาสผิดพลาดได้ แต่ถ้าไม่เสี่ยงเลยก็ย่อมไม่เกิดประโยชน์
3. อยากรู้ถึงข่าวสารย้อนกลับว่าผู้อื่นคิดว่าผลงานของเขาเป็นอย่างไร เพื่อจะได้นำไปปรับปรุงแก้ไขตนเองต่อไป

**กมล ศรีบุญเรือง** (2536 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ปกครองจังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับขวัญในระดับสูง คือ ความรู้สึกประสบผลสำเร็จ

**ปรีชา พันธุ์จำเริญ** (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องขวัญและกำลังใจของบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนกันดาร สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนกันดาร มีขวัญกำลังใจในระดับสูง คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน

**สรุปได้ว่า** ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการทำงาน บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูง จะชอบงานที่ท้าทายความสามารถ หาโอกาสที่จะทำงานให้สำเร็จ และเมื่อลงมือทำงานแล้ว จะต้องทำงานสำเร็จทุกครั้ง

### 1.5.2 ปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ

ความต้องการของมนุษย์ประการหนึ่งก็คือ ความต้องการที่จะได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลทั่วไป ซึ่งได้มีผู้รู้ได้กล่าวถึงความหมายของการยอมรับนับถือไว้ดังนี้คือ

**จุฑาทิพ ทองคำ** (2540 : 19) กล่าวว่า การยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับอาจจะอยู่ในรูปของการชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่ส่งผลให้เห็นว่า การยอมรับในความสามารถเมื่อได้ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จ

**สุวัฒน์ เวชมานิตกุล** (2543 : 10) กล่าวว่า การยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับไม่ว่าจากผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือบุคคลภายนอก การได้รับเกียรติและศักดิ์ศรี และการได้รับความร่วมมือในการทำงาน

**สรุปได้ว่า** การยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยกย่องชมเชย การแสดงความยินดี ความไว้วางใจ และการให้กำลังใจ หรือยอมรับในความสามารถในขณะที่ปฏิบัติงาน และหลังจากการปฏิบัติงานสำเร็จ

ส่วนความสำคัญของการยอมรับนับถือ เป็นที่ทราบกันดีว่าสังคมยอมรับการยกย่องสรรเสริญเป็นหลักธรรมค่านิยมของมนุษย์ "ชอบให้คนยกย่องมากกว่าตำหนิ" ทุกคนอยากอยู่อย่างมีเกียรติ ได้รับความนับถือ ไม่มีใครอยากอยู่อย่างไม่มีใครอยากจะมองเห็น ถ้าหากใคร



ไปอยู่ในสังคมใดที่คนในสังคมนั้นไม่ยอมให้การยอมรับนับถือแล้ว เขาจะรู้สึกตัวเขานั้นเล็ก  
 เสียยิ่งกว่าเข็ม ไม่มีความหมาย ดังนั้นทุกคนอยากจะมีเกียรติเสมอ อยากจะเป็นที่ยอมรับนับถือ  
 ซึ่งสอดคล้องกับ

**อัญชลี โพธิ์ทอง และสมศักดิ์ คงเที่ยง (2542 : 112)** กล่าวว่า การยอมรับนับ  
 ถือ เป็นความต้องการของมนุษย์ทุกคนว่าตนเองมีค่าทั้งสายตาตนเองและสายตาคนอื่น ไม่มี  
 ใครทนได้ ถ้ารู้สึกว่าจะไม่ได้รับการยอมรับจากกลุ่ม เมื่อบุคคลได้รับการยอมรับว่ามีความสำคัญ  
 ในกิจการต่าง ๆ แล้ว เขาจะเกิดความภาคภูมิใจเมื่อจะชักชวนให้ทำสิ่งใดก็มักจะได้รับการ  
 ร่วมมือที่ดี

**กรกช ใจหาญ (2539 : 38)** กล่าวว่า การได้รับการยอมรับนับถือเป็นความ  
 ต้องการระดับสูงที่เกี่ยวกับความมั่นใจในตนเอง และต้องการให้ผู้อื่นยกย่องสรรเสริญ เมื่อ  
 ทำงานสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้สำเร็จ ได้แก่ ความต้องการอยากเด่นในสังคม รวมถึงความรู้  
 ความสามารถ การนับถือตนเอง ความเป็นอิสระและเสรีภาพ เป็นที่ยอมรับนับถือของคน  
 ทั่วไป

**จำนง สมประสงค์ (ม.ป.ป. : 85)** กล่าวว่า การให้การยอมรับนับถือ นั้นเป็น  
 สิ่งที่มีความสำคัญที่สุดต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของคน คนงานหรือผู้ปฏิบัติงานจะ  
 ถูกสร้างให้มีแรงจูงใจสูง ถ้าหากว่าพวกเขาถูกขอร้องให้ช่วยในการวางแผนและกำหนดสถานะ  
 แวดล้อมในการปฏิบัติงานของตัวเอง การให้มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานมากขึ้น  
 ก็จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้นด้วย เพราะคนทุกคนต้องการที่จะได้รับการยอมรับจาก  
 เพื่อนพ้อง

**เทพนม เมืองแมนและสวิง สุวรรณ (2527 : 58)** การให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม  
 ในงานจะก่อให้เกิดความรู้สึกได้ว่ามีส่วนร่วมในสังคมหรือองค์การที่เขาทำงานอยู่ และ  
 ก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดี เกิดความมีน้ำใจและทำให้รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

**พิทยา ขวัญทอง (2522 : บทคัดย่อ)** ได้ทำการศึกษาเรื่องขวัญของครูเกษตร  
 ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในภาคกลาง พบว่า การยอมรับนับถือเป็น  
 องค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้ขวัญของครูสูง

**วิรุฬ รัชตวาสน์ (2534 : 36)** มีความเห็นว่า การยอมรับนับถือ เป็นองค์ประกอบ  
 ด้านที่ทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานของครูสูงเช่นกัน

**สรุป** การได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลต่าง ๆ เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อร่วมงาน หรือจากบุคคลในหน่วยงาน จะทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ จะทำให้ผู้ปฏิบัติงาน ชอบและรักงาน

### 1.5.3 ปัจจัยค้ำลักษณะของงานที่ทำ

ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลดี มีประสิทธิภาพ ผู้ร่วมงานต้องปฏิบัติด้วยความเต็มใจ มีความสุขกายสบายใจ หรือมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น ๆ การที่ผู้ร่วมงานจะมีความพึงพอใจมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะของงานที่ทำ

#### ความหมายของลักษณะของงานที่ทำ

มีผู้รู้ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความหมายของลักษณะงานที่ทำไว้ดังนี้คือ

**วุฒิพร ประทุมพงษ์ (2541 : 6)** กล่าวว่า ลักษณะของงานที่ทำ หมายถึง ลักษณะที่ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำท่าย ตรงกับความรู้ ความสามารถ มีความน่าสนใจ มีความยืดหยุ่น และมีความยากง่าย สามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้ เป็นลักษณะของงานที่ต้องใช้ความคิดในการปฏิบัติได้อย่างเต็มที่

**วัฒนา ศรีสม (2542 : 8)** กล่าวว่า ลักษณะของงานที่ทำ หมายถึง คุณลักษณะของงานที่ทำในปัจจุบัน ได้แก่ ความท้าทายของงาน ความหลากหลายในงาน การได้ใช้ความสามารถในการทำงาน การมีความหมายของงาน และความสำเร็จของงาน

**สรุปได้ว่า** ลักษณะของงานที่ทำ หมายถึง งานที่ตรงกับความต้องการ ความถนัด ความรู้ ความสามารถ ความน่าสนใจของงาน ความแปลกใหม่ท้าทาย สร้างสรรค์ และโอกาสที่จะทำงานนั้นสำเร็จ

#### ความสำคัญของลักษณะงานที่ทำ

ความสำคัญของลักษณะงานที่ทำ สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งได้มีผู้รู้กล่าวไว้ดังนี้

**ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 134)** กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับลักษณะของงานที่ทำ คือ ความน่าสนใจในตัวเอง ความแปลกของงาน โอกาสที่จะได้เรียนรู้และศึกษางาน โอกาสที่จะทำงานนั้นสำเร็จ เป็นงานที่สร้างสรรค์ เป็นประโยชน์ท้าทายความสามารถ สิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีความต้องการที่จะปฏิบัติงานนั้น ๆ และเกิดความผูกพันกับงาน

**พวงเพชร วัชรอยู่** (2537 : 34-35) ได้สรุปถึงลักษณะของงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจไว้ดังนี้คือ งานที่มีโอกาสติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่น งานที่มีโอกาสใช้การตัดสินใจและสติปัญญา งานที่มีโอกาสที่จะทำได้ดีและเป็นที่น่าสนใจของคนอื่น งานที่มีโอกาสปลอดจากการควบคุม เพื่อผู้ทำงานจะได้มีความเป็นอิสระ สามารถใช้ความคิดริเริ่มที่มีอยู่ได้ และเป็นงานที่มีความก้าวหน้า

**ชูพงศ์ ปัญงะวัต** (2541 : 58) มีความเห็นว่า ลักษณะของงานที่จะส่งผลต่อความพึงพอใจประกอบด้วย ลักษณะงานหน้าสนใจในตัวเอง ทักษะในการทำงาน ความชำนาญ ฐานะทางวิชาชีพ ขนาดของหน่วยงาน ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงาน สภาพทางภูมิศาสตร์ โครงสร้างของงานและความชัดเจนของเป้าหมายของงาน

สรุปได้ว่า ลักษณะของงานที่ดีจะสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ร่วมงาน ลักษณะงานที่สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ร่วมงาน ได้แก่ งานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ งานที่น่าสนใจ ความแปลกของงาน เป็นงานที่สร้างสรรค์เป็นประโยชน์ ทำทลายความสามารถ มีความก้าวหน้า มีความมั่นคง งานที่มีโอกาสสัมพันธ์กับคนอื่นและเป็นงานที่ปลอดจากการควบคุม

#### 1.5.4 ปัจจัยด้านความรับผิดชอบ

ในการปฏิบัติงานหน้าที่ใด ๆ ก็ตาม ทุกคนต้องมีความรับผิดชอบ หากขาดความรับผิดชอบการทำงานก็จะไร้จุดหมายปลายทาง ไม่มีเป้าหมาย การปฏิบัติงานก็จะไม่บรรลุผลสำเร็จตามกำหนดเวลา

##### ความหมายของความรับผิดชอบ

**ประเสริฐ เกษรมาลา** (2529 : 223) กล่าวถึงความรับผิดชอบไว้ว่า หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสแก่ผู้ทำงานได้รับผิดชอบต่องานของตนอย่างเต็มที่ โดยไม่จำเป็นต้องตรวจสอบหรือควบคุมมากเกินไป

**จุฑาทิพ ทองคำ** (2540 : 19) กล่าวว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างดี ไม่มีการตรวจและควบคุมอย่างใกล้ชิด ส่วนวสันต์ ขมสวัสดิ์ (2540 : 2) กล่าวว่า ความรับผิดชอบ หมายถึงพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นว่ามีความตั้งใจ สนใจ และเอาใจใส่ต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างสม่ำเสมอด้วยความขยันหมั่นเพียร อดทน และมีอิสระ โดยมุ่งหวังที่จะทำให้งานที่ปฏิบัติอยู่ให้ประสบความสำเร็จ

**สรุปได้ว่า** ความรับผิดชอบ หมายถึง ความตั้งใจ เอาใจใส่ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จโดยเร็ว

### **ความสำคัญของความรับผิดชอบ**

โอกาสที่ผู้ทำงานได้รับมอบหมายให้ได้รับผิดชอบงานอย่างเต็มที่ จะทำให้เกิดความพึงพอใจเป็นอย่างมาก ซึ่งมีนักการศึกษาและนักวิจัยหลายท่านกล่าวไว้ ดังนี้

**เฮิร์ชเบิร์ก** (จิตติมา วัคคุม. 2542 : 21-23 ; อ้างอิงจาก Herzberg. 1959 : 113-115 The Motivation to Work) ได้ระบุไว้ว่า ความรับผิดชอบเป็นตัวกระตุ้น (Motivation) ที่สำคัญ เพื่อเพิ่มความรับผิดชอบให้คนงาน คนงานก็จะทำหนักขึ้น นอกจากเพิ่มความรับผิดชอบให้เขามากขึ้น ก็ต้องให้ความอิสระเขามากขึ้นด้วย เพราะถ้าผู้บังคับบัญชาคอยตามตรวจสอบอยู่ ก็มีได้หมายความว่าคนงานมีความรับผิดชอบต่องานของเขาอย่างเต็มที่

**สุเมธ เดียววิศเรศ** (2527 : 11) ที่กล่าวว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสแก่ผู้ทำงานได้รับผิดชอบต่อการทำงานของตนอย่างเต็มที่โดยไม่จำเป็นต้องตรวจสอบหรือควบคุมจนเกินไป

**บุษพล บุญชู** (2529 : 7) ให้ทัศนะว่า เป็นความรู้สึกที่ครูจะต้องปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนด้วยความเข้มแข็ง เสียสละ และสุจริต มีเจตนาแรงกล้าที่จะให้งานที่ปฏิบัติ นั้น สำเร็จสมตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

**สุทัศน์ หนูประดิษฐ์** (2533 : 44) เชื่อว่า การมอบหมายให้บุคลากรทำงานในระดับที่มีความสำคัญและทำงานนั้นได้สำเร็จจะเป็นเสมือนรางวัลที่ทำให้มีขวัญกำลังใจในการทำงานต่อไป

**สรุป** ความรับผิดชอบ เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงาน

#### **1.5.5 ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน**

ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นเครื่องหมายหรือสัญลักษณ์ของการประกอบคุณงามความดีที่คนอื่นสามารถมองเห็นได้ในการปฏิบัติงานนั้น หากครูมีความรู้สึกว่ามี ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานก็จะเป็นแรงผลักดันให้ครูเหล่านั้นมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

มีผู้รู้ให้ความหมายของความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานไว้คือ

**บุญช่วย เจริญธรรม (2538 : 37)** กล่าวว่า ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หมายถึง การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งที่ดีขึ้นหรือสูงขึ้นกว่าเดิม ตลอดจนได้มีโอกาสได้รับการศึกษาอบรม สัมมนา ศึกษาน หรือไปศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนวิทยฐานะและวุฒิสูงขึ้นด้วย

**ปรีทนต์ สงวนสุข (2541 : 4)** กล่าวว่า ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หมายถึง โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ให้สูงขึ้น การได้รับการพิจารณาความดีความชอบ และมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้และการศึกษาต่อ การได้รับชื่อเสียงเกียรติยศ การได้เรียนรู้วิทยาการใหม่ๆ ที่หน่วยงานนำมาใช้

**สรุปได้ว่า** ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หมายถึง การได้เลื่อนขั้นเงินเดือน ตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้น การมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ การศึกษาต่อและการได้เรียนรู้วิทยาการใหม่ๆ

#### ความสำคัญของความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

**อุทัย หิรัญโต (2531 : 116)** ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศการทำงานให้ทุกคนมีความหวัง มีโอกาสก้าวหน้าให้โอกาสเท่าเทียมกันในหน้าที่การทำงานตามสัดส่วนแห่งผลการปฏิบัติงานและความสามารถ ทั้งนี้เพราะบุคลากรทุกคนหวังความก้าวหน้าด้วยกันทุกคน

**สมพงษ์ เกษมสิน (2516 : 416)** ซึ่งกล่าวว่า ความก้าวหน้าเป็นสิ่งที่ทุกคนปรารถนา และคงไม่มีใครปฏิเสธทราบใดที่คนเรายังมีความหวังที่จะก้าวหน้าก็ย่อมมีกำลังใจที่ฝ่าฟันอุปสรรคในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ให้ล่วงไปด้วยกำลังใจดีเสมอ แต่ถ้าทราบใดผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกหมกหมองในความก้าวหน้าเขาย่อมขาดกำลังใจในการทำงานและไม่รักงาน ซึ่งเป็นผลให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพตัวอย่างนี้จะเห็นได้เป็นอันมากจากเจ้าหน้าที่บางคนที่มีเงินเดือนต้น ไม่สามารถเลื่อนขั้นได้ ฉะนั้นเมื่อทุกคนมีความต้องการเช่นนี้ ผู้บริหารก็ควรให้โอกาสก้าวหน้าแก่คนงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาตามสมควรของแต่ละบุคคล เช่น หาทางส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชามีโอกาสในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ให้โอกาสเขาได้รับความรู้ความสามารถในการทำงานจากการฝึกอบรมหรือแสวงหาความรู้ได้อย่างเต็มที่

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยของคนอื่น ๆ ที่กล่าวสนับสนุนว่าความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงาน ได้แก่ อภิชาติ เจืออรุณประเสริฐ (2533 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญของเจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาระดับจังหวัดและอำเภอในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับ กล้า ทองขาว (2523 : 52-64) ศึกษา

ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของอาจารย์ในโรงเรียนสาธิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานในระดับสูง ส่วนงานวิจัยของ มอริส (Morris. 1972 : 3893-A) ได้ทำงานวิจัยเรื่องขวัญของครู พบว่า ปัจจัยที่ทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานของครูต่ำมากคือ ความก้าวหน้าในอาชีพ สอดคล้องกับ ฮิลี (Healy. 1970 : 2640-A) ได้ทำงานวิจัยเรื่องขวัญของครู ผลการวิจัยพบว่า ความก้าวหน้าในวิชาชีพเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานของครูต่ำ

**สรุป** การได้รับเลื่อนเงินเดือนหรือตำแหน่งที่สูงขึ้น และโอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน จะทำให้ได้บังคับบัญชาที่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน

#### 1.5.6 ปัจจัยด้านเงินเดือน

เงินเดือน เป็นค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานแก่บุคคลที่ทำงานในหน่วยงาน เป็นสิ่งจูงใจ คึงคุณคนให้ทำงาน รวมทั้งยังเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน ได้มีผู้รู้กล่าวถึงความหมายของเงินเดือนไว้ดังนี้

**สมชาย หิรัญกิตติ** (2542 : 163) เงินเดือน หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคลากรที่ทำงาน

**กิ่งพร ทองใบ** (2541 : 6) กล่าวว่า เงินเดือน หมายถึง ค่าตอบแทนที่จ่ายให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นรายเดือนมีรูปแบบที่แน่นอนในช่วงระยะเวลาการจ่ายแต่ละครั้ง

**บุญเสริม รวมทรัพย์** (2542 : 10) กล่าวว่า เงินเดือน หมายถึง เงินที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับเป็นรายเดือน และการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น ๆ เป็นที่พอใจของผู้ปฏิบัติงาน

**สรุปได้ว่า** เงินเดือน หมายถึง ค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงานเป็นรายเดือน

#### ความสำคัญของเงินเดือน

การปฏิบัติงานในองค์กรใด ๆ ก็ตาม สิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานมากที่สุดก็คือ เงินเดือน การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับเงินเดือนเป็นที่พอใจ เหมาะสมกับค่าครองชีพก็จะทำให้มีความพึงพอใจและปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้น ๆ ตลอดไป

หลักในการจ่ายเงินเดือน ได้มีผู้รู้กล่าวไว้ดังนี้

**ณัฐพันธ์ เฆอรัณฑ์ (2541 : 260-261)** กล่าวว่า ในการจ่ายเงินเดือนแก่ผู้ปฏิบัติงาน จะต้องปฏิบัติดังนี้คือ

1. ความยุติธรรม องค์การต้องมีความยุติธรรมในการกำหนดและจ่ายเงินเดือนให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน บุคคลจะพิจารณาความยุติธรรมของรายได้ใน 2 ระดับ ดังต่อไปนี้

1.1 เงินเดือนที่องค์การจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับค่าครองชีพและผลตอบแทนในตลาดแรงงาน หรือที่หน่วยงานอื่นจ่ายให้กับงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน

1.2 เงินเดือนที่องค์การจ่ายให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถและคุณสมบัติใกล้เคียงกัน ในการปฏิบัติงานสมควรต้องเท่าเทียมกัน เพื่อไม่ก่อให้เกิดปัญหาความเหลื่อมล้ำและความขัดแย้งขึ้นในองค์การ

2. ความมั่นคง นอกจากอัตราเงินเดือนที่เหมาะสมและยุติธรรมแล้ว บุคคลจะพิจารณาความมั่นคงของรายได้ที่เขาได้รับ นอกจากนี้รายได้ยังเป็นปัจจัยที่สะท้อนสถานะทางสังคมของบุคคล ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับความต้องการในระดับที่สูงขึ้นของบุคคลด้วยเช่นกัน

**สมชาย หิรัญภิตติ (2542 : 249)** ได้ให้แนวคิดในการจ่ายเงินเดือนไว้เป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ทำการสำรวจเงินเดือน (Conduct Salary Survey) การสำรวจเงินเดือนเป็นการสำรวจเพื่อทราบถึงอัตราค่าจ้าง เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับเกิดความแน่ใจว่าการจ่ายเงินเดือน มีความเท่าเทียมกับคู่แข่งจากภายนอก

ขั้นที่ 2 พิจารณาคูณค่าของงานแต่ละงาน (Determine the Worth of Each Job : Job Evaluation) ในองค์การ โดยใช้การประเมินค่างานเพื่อให้แน่ใจว่ามีความเป็นธรรมภายในองค์การเท่าเทียมกับคู่แข่งจากภายนอก

ขั้นที่ 3 รวมกลุ่มงานที่คล้ายกันเข้าสู่ระดับการจ่ายอันเดียวกัน (Group Similar Jobs into Pay Grades)

ขั้นที่ 4 กำหนดราคาของระดับการจ่ายแต่ละระดับ โดยใช้เส้นค่าจ้าง (Price Each Pay Grade-Wage Curves)

ขั้นที่ 5 ปรับอัตราค่าจ้างให้เป็นไปในทางที่เหมาะสม (Fine Tune Pay Rates)

เงินเดือน เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้ครู มีขวัญสูงหรือต่ำ ถ้าเงินเดือนสูง ขวัญในการปฏิบัติงานของครูมักสูง แต่ถ้าเงินเดือนต่ำ ขวัญในการปฏิบัติงานของครูมักต่ำ มีผู้ได้ทำการศึกษาไว้ดังนี้

บราว (Brown. 1952 : 12) ได้ทำการวิจัยพบว่า ครูมีขวัญต่ำ มีสาเหตุมาจาก เงินเดือนต่ำความไม่แน่นอนในการประกอบอาชีพในอนาคต เนื่องมาจากการจำกัดโอกาสที่จะก้าวหน้าทางการสอน ความไม่พอใจในสภาพการทำงาน ซึ่งไม่กระตุ้นให้ครูปรับปรุงคุณภาพ การทำงานของคนให้ดีขึ้น และความไม่มั่นคงของงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฮาราป (Harap. 1959 : 55-57) ที่ได้ทำการวิจัยเพื่อค้นหาสาเหตุที่ทำให้ขวัญของครูไม่ดี พบว่า เงินเดือนต่ำ เป็นสาเหตุที่ทำให้ขวัญของครูต่ำมากที่สุด และฮีลี (Healy. 1970 : 2640-A) ก็ได้ทำการวิจัยแล้วพบว่า ขวัญต่ำของครูเกี่ยวข้องกับสถานะความมั่นคงทางการเงินเช่นเดียวกัน นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยของคนอื่น ๆ ที่กล่าวถึงเงินเดือนว่า มีความสัมพันธ์กับขวัญในการ ปฏิบัติงานไว้ดังนี้

วิชิต เขียมเวหา (2531 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาขวัญและกำลังใจของครูและ คุณภาพนักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี พบว่า ขวัญมีความสัมพันธ์กับเงินเดือนของครู สอดคล้องกับการวิจัยของ ธนเทพ อิศรางกูร ณ อยุธยา (2540 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาขวัญของครูอาจารย์วิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรม อาชีวศึกษา กลุ่มภาคกลาง พบว่า เงินเดือนเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีผลต่อขวัญในการ ปฏิบัติงาน และสุนทรี โจ้วธนรัตน์ (2536 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของ ครูบรรณารักษ์ห้องสมุดของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า เงินเดือนเป็นตัวแปรหนึ่ง ที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู

โดยสรุป เงินเดือน เป็นค่าตอบแทนที่ทางฝ่ายบริหารองค์การจัดให้ผู้ปฏิบัติงาน เป็นรายเดือน อัตราเงินเดือนต้องมีการปรับปรุงอยู่เสมอ เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ ปัจจุบันซึ่งจะต้องอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม และความเสมอภาค เงินเดือนจึงเป็นเครื่องจูงใจที่มีพลังมากที่สุดอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การบริหารองค์การดำเนินการไปด้วยดี และมี ประสิทธิภาพ

### 1.5.7 ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหาร

การบริหารสถานศึกษาเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารโรงเรียนในฐานะ หัวหน้าของหน่วยงานที่จะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการ และขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ให้อย่างมีระบบเพื่อให้การบริหารงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย นักบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือก วิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างขวัญให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในโรงเรียน ได้มีนักการศึกษากล่าวถึงนโยบายและการบริหารไว้คือ



**อุทิศ เข้มอนุสุข (2540 : 9)** กล่าวว่า นโยบายและการบริหารหมายถึง การจัดการและการบริหาร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

**วุฒิพร ประทุมพงษ์ (2541 : 7)** กล่าวถึงนโยบายและการบริหาร คือ การกระจาย การมอบหมายงาน การจัดระบบงานที่มีประสิทธิภาพ และการมีส่วนร่วมในการ กำหนดคน โขบาย

**สรุปได้ว่า** นโยบายและการบริหาร คือ กระบวนการในการบริหารองค์การ เช่น การติดต่อ สื่อสาร การกระจายงาน การมอบหมายงาน การจัดระบบงานที่มีประสิทธิภาพ และการมีส่วนร่วมในการกำหนดคน โขบาย

หลักในการบริหารงานที่ทำให้บุคลากรเกิดขวัญในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มีผู้รู้กล่าวไว้ดังนี้

**ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 23-24)** กล่าวถึงเทคนิคที่จำเป็นต่อผู้บริหาร ที่จะสร้างความพึงพอใจในการทำงานไว้ต่อไปนี้

1. เทคนิคการบริหารงาน ผู้บริหารต้องให้การตัดสินใจอย่างรอบคอบโดยอาศัยข้อมูลและเหตุผล อย่าตัดสินใจด้วยอารมณ์ และความคิดเห็นส่วนตัว
2. เทคนิคการสั่งงาน ต้องสั่งอย่างชัดเจนให้เข้าใจง่าย ถูกต้องตามกาลเทศะ ให้เหมาะสมกับบุคคล ต้องใช้วาจาที่สุภาพ มีมารยาท
3. เทคนิคในการรับฟังความคิดเห็น ผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย และเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายแสดงความคิดเห็นได้
4. เทคนิคในการติชม การติชมให้เหมาะสมกับกาลเทศะ การติควรยึดหลักการติเพื่อก่อและชมเพื่อสร้างสรรค์
5. เทคนิคในการวางตน ควรวางตนให้เป็นตัวอย่าง มีความยุติธรรม

**ยงยุทธ เกษสาคร (2541 : 21-22)** ได้กล่าวถึงพฤติกรรมของผู้บริหารที่ดีในการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานดังต่อไปนี้

1. การวางแผน (Planning) คือ กระบวนการของการพิจารณาการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไร การวางแผนจะช่วยแยกแยะและมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่ผู้ร่วมงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม
2. การจัดระเบียบงาน (Organizing) คือ การจัดเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน การจัดหัวข้องานต่าง ๆ เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างเป็นระเบียบไม่

สับสน มีการจัดและมอบหมายหน้าที่ให้แก่ผู้ร่วมงาน เพื่อให้รับผิดชอบดำเนินการในส่วนของตนต่อไป

3. การประสานงาน (Coordinating) งานในองค์การแบ่งเป็นหลายฝ่ายหลายแผนกผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะในการบริหารงาน มิฉะนั้นการปฏิบัติงานจะสำเร็จไปได้ยาก

4. การสื่อความหมาย (Communication) คือ การถ่ายทอดข่าวสารที่มีความหมายจากบุคคลหนึ่งเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน การติดต่อสื่อสารทำให้ทราบถึงปัญหาและความต้องการของผู้ร่วมงานในองค์การ เพื่อให้งานบรรลุถึงจุดมุ่งหมายและประสบความสำเร็จในงานได้อย่างรวดเร็ว

5. การกระจายงาน (Delegating) หมายถึง การกระจายความรับผิดชอบ กระจายอำนาจและการกระจายแรงงานให้แก่หัวหน้างานแต่ละโครงการ บนพื้นฐานแห่งการยอมรับนับถือ คุณค่าความรู้ความสามารถซึ่งกันและกัน

6. การวินิจฉัยสั่งการ (Decision-Making) คือ การตัดสินใจและนำการตัดสินใจไปดำเนินงานบริหารองค์การ ผู้บริหารทั้งหลายไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ บางครั้งมีความสำคัญถึงขั้นของการอยู่รอดขององค์การ ผลการตัดสินใจของผู้บริหาร ไม่ว่าจะปรากฏออกมาดีหรือไม่ก็ตาม ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นนั้นด้วย

7. การฝึกอบรม (Training) คือ การพัฒนาพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ ให้มีความรู้ความสามารถ เข้าใจในสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น อันจะส่งผลให้การบริหารสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีอย่างมีประสิทธิภาพ

8. การประเมินผลงาน (Job Evaluation) เป็นกระบวนการเพื่อควบคุมมาตรฐาน การประเมินผลงานที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยให้ทราบว่า เราทำงานได้ผลสำเร็จแค่ไหน คุณภาพของงานที่ทำไปนั้นเป็นอย่างไร ตลอดจนทราบว่า การทำงานมีผลสืบหน้าไปเพียงใด

การบริหารงานในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา ผู้บริหารควรยึดหลักดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2541 : 58)

1. ใช้เทคนิคในการมอบหมาย โดยมอบหมายงานให้แก่บุคคลอย่างเหมาะสมกับความสามารถและเหมาะสมกับจำนวนบุคคลในหน่วยงาน
2. ใช้เทคนิคในการวางแผน ให้สามารถดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมายอย่างดีที่สุด
3. ใช้เทคนิคสร้างความเข้าใจและสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลใน

หน่วยงานหรือเทคนิคการสร้างทีมงาน ซึ่งจะทำให้บุคคลมีความเข้าใจงานที่ปฏิบัติ รวมทั้งนโยบาย เป้าหมาย และบุคคลอื่น ๆ ทำให้มีความสุขสบายใจ อันเป็นพื้นฐานที่จะทำให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงาน

4. ใช้เทคนิคการติดตามผลงาน การแก้ปัญหาและการประเมินผลงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบว่า ผลงานที่เขาปฏิบัติเป็นไปตามเป้าหมายแค่ไหน ควรจะแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างไร

5. ใช้เทคนิคใหม่ ๆ ในการบริหารงานเพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เช่น เทคนิคการบริหารตามวัตถุประสงค์ เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม เทคนิคควิซี เป็นต้น

**สรุปได้ว่า** นโยบายและการบริหารภายในโรงเรียน นับว่าเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องรู้จักเลือกวิธีการที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพเพื่อเสริมสร้างขวัญให้เกิดขึ้นกับบุคลากร หน้าที่ของผู้บริหารมีดังนี้ คือ การมอบหมายงาน การประสานงาน การสื่อความหมาย การกระจายงาน การวินิจฉัยสั่งการ การฝึกอบรม การประเมินผลงาน การใช้เทคนิควิธีใหม่ ๆ ในการบริหารงานบุคคลด้านต่าง ๆ ให้ครอบคลุมทุกด้าน

### 1.5.8 ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในโรงเรียน

บุคลากรภายในโรงเรียนประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ครูสายผู้สอน ครูผู้สนับสนุนการสอน คณงานภารโรง บุคลากรเหล่านี้ มีอารมณ์ ความสนใจ ความต้องการที่แตกต่างกันถึงแม้ว่าโรงเรียนจะมีสายงานบังคับบัญชา แบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ละตำแหน่งแล้วก็ตามแต่สิ่งสำคัญสิ่งหนึ่ง ก็คือ ความเข้าใจ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในโรงเรียน เพราะเป็นความสัมพันธ์ที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจขึ้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

#### ความหมายของความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร

**ชาอุชัย อาฉิมสมาจาร (2541 : 107) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร** หมายถึง ความรัก ความสามัคคี ความร่วมมือปฏิบัติในการทำงาน ความรักในเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งความเสียสละช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน

ในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในโรงเรียนดังต่อไปนี้

5.8.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับกลุ่มครู การสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นเป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ผู้บริหารสถานศึกษา

สามารถทำให้ครูมีขวัญสูงได้โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ความสัมพันธ์ที่ดีจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงระดับขวัญของครูได้ดี ฉะนั้นผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสงค์จะสร้างขวัญในการปฏิบัติงานให้แก่ครูในโรงเรียน จำเป็นต้องพยายามสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างตนเองกับครูเสียก่อนในเบื้องต้น จากนั้นการสร้างขวัญก็จะเป็นสิ่งที่ทำได้ไม่ยากนัก (อุทัย หิรัญโต. 2520 : 58)

การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับกลุ่มครู ได้มีผู้รู้กล่าวไว้ดังนี้

เริงชัย หมื่นชนะ (2535 : 83) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี มีดังนี้ คือ

1. รับรู้และเคารพความเป็นตัวของครูไม่ล่วงล้ำสิทธิส่วนตัว
2. เคารพในความสามารถและให้โอกาสครูได้แสดงความสามารถ
3. คบหาครูด้วยบรรยากาศที่เห็นอกเห็นใจและเป็นกันเอง
4. ช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างครูด้วยกัน
5. ช่วยเหลือครูให้รักษาระเบียบวินัย
6. ส่งเสริมครูให้มีความสัมพันธ์อันดีกับนักเรียน ผู้ปกครองและบุคคลทั่วไป
7. เป็นคนที่มีมองโลกในแง่ดีอยู่เสมอ ให้กำลังใจแก่บุคลากรทุกคน
8. ไม่มุ้งมิ้งหรือมุ้งทำลาย

ชูศักดิ์ แสนปัญญา (2536 : 72-73) ได้กล่าวถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับครูผู้สอนไว้ดังนี้

1. รู้จักควบคุมอารมณ์ตนเองไม่โมโหจนเกินไป
2. อย่าหลงตนเองว่าเก่งกว่าผู้อื่น ควรแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันให้เกียรติและให้โอกาสแก่ครูผู้สอนจะเป็นประโยชน์ต่องานเป็นการสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน
3. อย่าใช้อำนาจเกินความจำเป็น ผู้บริหารควรให้ความเห็นอกเห็นใจให้ความรักใคร่เป็นการสร้างบารมีให้ลูกน้องเกิดความรัก
4. อย่าเลือกที่รักมักที่ชัง ไม่แสดงให้ครูผู้สอนเห็นว่ารักไม่เท่ากันจะทำให้ลูกน้องคนอื่นน้อยใจขวัญเสียได้ ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนให้สม่ำเสมอและทั่วถึงกัน

5. เอาใจเขามาใส่ใจเรา เมื่อมีทางใจจะแนะนำดักเตือน ปล่อยใจ ควรทำด้วยความมีเหตุผล ไม่จู้จู้จุกจิก เหมือนคนเป็นโรคประสาท ใ้กฎ ข้อห้ามหยุดหยิมเป็นที่รำคาญแก่ครูผู้สอน

6. ดูแลความยากลำบากในการทำงานของครูผู้สอน ผู้บริหารควรให้ความสนใจได้ถามทุกข์สุข เยี่ยมเยียนห้องเรียน เห็นความสำคัญของครูผู้สอน

7. แสดงความยินดีในความสำเร็จของครูผู้สอน ครูทุกคนย่อมยินดีในความสำเร็จถ้ามีคนแสดงความยินดีกับความสำเร็จของเขา เขาย่อมอึ้งอับใจมิขวัญในการทำงานต่อไป

8. ให้บำเหน็จความชอบด้วยความเป็นธรรม การที่คนทำดีแล้วได้รับบำเหน็จเป็นผลให้คนรับพอใจมีมานะพยายามที่จะทำดีต่อไป

9. หลีกเลียงการขู่บังคับ ทำให้เกิดความกลัว การขู่บังคับเป็นการบีบบังคับจิตใจ ครูผู้สอนส่วนใหญ่เป็นคนดี พุดจาแนะนำสั่งสอนดี ๆ ก็เชื่อฟัง

10. รักษาผลประโยชน์ของครูผู้สอน ครูผู้สอนจะรู้สึกดีใจและสำนึกในบุญคุณของผู้บริหาร ถ้าเขาทราบว่าผู้บริหารต่อสู้เพื่อผลประโยชน์ของเขา

**อัญชลี โปธิทอง และสมศักดิ์ คงเที่ยง (2542 : 139-140) กล่าวถึงลักษณะที่ดีของผู้บริหารในการสร้างเสริมขวัญกับครูผู้ปฏิบัติการสอน ไว้ดังนี้**

1. ปกครองบังคับบัญชาโดยยึดหลักพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา

2. มีความรู้ความสามารถในการบริหารกิจการนักเรียน

3. มีความยุติธรรม

4. ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

5. ใจคอหนักแน่น มีอารมณ์มั่นคง

6. มีความประพฤติดี ยึดเป็นแบบอย่างได้

7. มีความเข้มแข็ง เด็ดเดี่ยว กล้าตัดสินใจ

8. ปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้

9. มีสุขภาพแข็งแรง อนามัยสมบูรณ์

10. แต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะและสะอาดเรียบร้อย

**สรุปได้ว่า** การที่โรงเรียนจะดำเนินงานให้สำเร็จและมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับครู

ในโรงเรียนเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ให้เกียรติครูตามสมควร ช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างครูด้วยกัน ไม่สร้างกฎเกณฑ์หรือระเบียบที่เอาเปรียบครูและไม่ก้าวล่วงเรื่องส่วนตัวของครู เป็นต้น

5.8.2 ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับเพื่อนร่วมงาน หากเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันจะทำให้การปฏิบัติงานด้วยกัน ได้ดีมีความสุข มีความผูกพัน มีความศรัทธาและจงรักภักดีต่อองค์กร

ลักษณะเพื่อนร่วมงานที่ดี ได้มีผู้รู้กล่าวไว้ดังนี้

ชูศักดิ์ แสนปัญญา (2536 : 73-74) กล่าวถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน จะมีลักษณะดังนี้

1. มีความจริงใจต่อกัน ไม่เอาเปรียบซึ่งกันและกัน
2. หลีกเลี่ยงการนิทนาบว่าร้ายกัน ถ้านิทนาบกันบ่อย ๆ จะสูญเสียเพื่อน
3. อย่าขัดท้อความผิดให้กัน การทำงานร่วมกัน ความผิดพลาดย่อมเกิดขึ้นได้ ต้องรับผิดชอบร่วมกัน ช่วยกันแก้ปัญหาและแสดงน้ำใจที่ดีต่อกัน
4. ยกย่องชมเชยซึ่งกันและกัน จะต้องไม่เสแสร้งแก่งแย่ง
5. ให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่าง ๆ ที่โรงเรียนจัดขึ้นด้วยความเต็มใจ
6. ให้เพื่อนได้ทราบในเรื่องที่รับผิดชอบ เพื่อนที่ดีย่อมมีความปรารถนาดีเป็นห่วงเป็นใยในความเป็นอยู่และอนาคตของเพื่อน
7. ฟังความคิดเห็นของเพื่อนบ้าง ควรให้เกียรติกัน
8. หลีกเลี่ยงการทำตัวเหนือเพื่อน
9. ให้ความเห็นอกเห็นใจช่วยเหลือซึ่งกันและกันในยามทุุกข์ร้อน
10. ออกไปพบปะสังสรรค์กันบ้างตามสมควร

สุชา ไอยราหงส์ (2542 : 106-107) ได้กล่าวถึงเพื่อนร่วมงานที่ดี จะมีลักษณะดังนี้

1. มีความจริงใจต่อกัน
2. ยกย่องชมเชยในสิ่งที่ควร
3. ให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจ
4. ขอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
5. ใจกว้างเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่
6. รู้จักให้อภัย

จิตร อวระกุล (2542 : 181-182) กล่าวว่า คุณลักษณะของเพื่อนที่ดีที่ควรคบ มีคุณสมบัติดังนี้

1. เป็นคนไม่เอาเปรียบเพื่อน
2. เป็นคนรักเพื่อน ไม่เป็นคนเห็นแก่ตัว
3. มีวาจาอ่อนหวานนุ่มนวล
4. ชักนำแนะนำเพื่อนแต่ในสิ่งที่ดี
5. ไม่เสียความประพฤดิเรื่องเงิน
6. เป็นคนเสมอต้นเสมอปลายหนักแน่น

สรุปได้ว่า ภายในโรงเรียนประกอบด้วยบุคลากรหลายฝ่าย แต่ละฝ่ายจะต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน จะทำให้บุคลากรทุกฝ่ายมีความสุขกับการทำงาน ทำให้งานดำเนินไปได้ด้วยดี การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับกลุ่มครู คือ การช่วยแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างครูด้วยกัน ช่วยเหลือครูให้รักษาระเบียบวินัย และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างครูกับเพื่อนร่วมงาน คือ มีวาจาอ่อนหวานนุ่มนวล ไม่เอาเปรียบเพื่อน เป็นคนเสมอต้นเสมอปลาย เป็นต้น ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจะศึกษาเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างครูกับเพื่อนร่วมงานเท่านั้น

#### 1.5.9 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

สภาพแวดล้อมในที่ทำงานนับว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก การจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่ดี และเหมาะสมจะมีส่วนช่วยให้ผู้ร่วมงานมีความสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน ทำงานด้วยจิตใจสงบสุข ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทำให้ขวัญของผู้ร่วมงานสูงขึ้น ได้มีผู้รู้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้คือ

เสนาะ ตียาว (2542 : 344-345) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ สภาพทางกายภาพของการทำงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดลอมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ เป็นสิ่งที่ช่วยให้บุคคลเกิดความพึงพอใจต่องาน

สมชาย วัฒนพงศ์ (2540 : 9) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน หมายถึง สิ่งที่สร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงาน เช่น สถานที่ทำงาน มีความสะดวกสบาย มีวัสดุอุปกรณ์อำนวยความสะดวกเพียงพอกับการปฏิบัติงาน

**นิรมัย บุญยะกาญจน** (2542 : 31) และ **อรนุช เกษสัญชัย** (2544 : 4) ได้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานมีความหมายใกล้เคียงกันคือ สิ่งที่สร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงาน ได้แก่ แสง เสียง อากาศ รวมทั้งเครื่องมือต่าง ๆ ที่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

**สรุปได้ว่า** สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน หมายถึง องค์ประกอบที่ช่วยทำให้เกิดความสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สถานที่ทำงานมีความสะดวกสบาย อากาศถ่ายเทได้สะดวกมีแสงสว่างเพียงพอ เสียงดังเกินไป และมีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกเพียงพอ

**ชาญชัย อาจิณสมจาร** (2541 : 122) กล่าวถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานหรือสภาพการทำงาน (Working Condition) ที่ดีจะมีส่วนสำคัญต่อความพึงพอใจในงานของผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมงานชอบทำงานในที่ที่มีสิ่งแวดล้อมสะดวกสบาย มีอุณหภูมิและแสงสว่างพอเหมาะ ที่ทำงานไม่อับหรือมีเสียงรบกวน สถานที่ทำงานสะอาด มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกเพียงพอ

**สมคิด บางโม** (2538 : 178) ได้กล่าวถึงสถานที่ทำงานหรือสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดีต้องสะอาด มีอุปกรณ์เครื่องอำนวยความสะดวกเหมาะสม แสงสว่างพอเพียง ไม่มีเสียงรบกวนทำให้สามารถทำงานได้เร็วขึ้น และอยู่กับโต๊ะทำงานนานขึ้น และได้ผลงานมากขึ้น ทำให้ผู้ร่วมงานรักและพอใจในงานที่ทำ ห้องพักรักษาใจสะอาดเรียบร้อย มีสิ่งอำนวยความสะดวกพอสมควร สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดีจะเป็นวิธีการหนึ่งในการเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน

**จรรวม วัชรรังษี** (2543 : 93-99) ได้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมขององค์การที่มีผลต่อขวัญกำลังใจ และคุณภาพของผลงานว่าควรมีแสงสว่างเพียงพอ เสียงไม่ดังเกินไป อากาศถ่ายเทได้สะดวก มีอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ มีอุปกรณ์ป้องกันอันตรายต่าง ๆ เช่น เครื่องดับเพลิงบริเวณรอบ ๆ อาคารต้องสะอาด มีความร่มรื่น มีสวนหย่อม ที่นั่งพักผ่อน สิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพอใจและตั้งใจในการทำงานมากขึ้น

ส่วนสภาพแวดล้อมในโรงเรียนที่ดี ได้มีผู้รู้กล่าวไว้ดังนี้

**ประพันธ์ จำเริญ** (2536 : 83-93) ได้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมในโรงเรียนที่ดีมีดังนี้ อาคารเรียนต้องมีไฟฟ้า มีห้องน้ำ มีเครื่องดับเพลิง รอบ ๆ อาคารเรียน จะต้องตกแต่งให้สวยงามมีต้นไม้ให้ความร่มรื่นและสะอาดอยู่เสมอ ห้องเรียนควรมีอากาศถ่ายเทได้สะดวก



มีแสงสว่างเพียงพอ และปราศจากสิ่งรบกวน ห้องน้ำห้องส้วมต้องสะอาด ปราศจากกลิ่นเหม็น มีอุปกรณ์การสอนที่ดีมีคุณภาพ พร้อมทั้งจะนำไปจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้เป็นอย่างดี

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 82-83) ได้เสนอแนะแนวทางเกี่ยวกับการจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของครูผู้สอนในโรงเรียนดังต่อไปนี้

1. จัดแสงสว่างให้เพียงพอ เพราะต้องใช้สายตาในการอ่านและเขียนหนังสืออยู่เสมอ
2. จัดห้องเรียนให้สะอาด มีระเบียบ จะทำให้ห้องเรียนมีบรรยากาศน่าอยู่น่าอาศัย
3. ห้องเรียนจะต้องปราศจากเสียงรบกวนจากภายนอก
4. การจัดอุปกรณ์การเรียนการสอนให้เหมาะสมไม่มากหรือน้อยจนเกินไป และอุปกรณ์มากขึ้น มีประโยชน์ต่อการเรียนการสอน

สภาพแวดล้อมที่อำนวยความสะดวกในสถานศึกษา ดังที่ ปริญญา อังศุสิงห์ (2521 : 11) ได้กล่าวไว้ดังนี้

1. ห้องเรียนทั่วไปหรือห้องเรียนโดยทั่วไปที่ใช้เรียนและสอนตามปกติ ไม่มีวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้หรือกิจกรรมอื่น ๆ ที่นอกเหนือไปจากการเรียนการสอนตามปกติ
2. ห้องเรียนเฉพาะวิชา ได้แก่ ห้องเรียนพิเศษที่มีอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ เพื่อกิจกรรมต่าง ๆ มากกว่าห้องเรียนธรรมดา เช่น ห้องปฏิบัติทางวิทยาศาสตร์ โรงฝึกงานห้องคหกรรมศาสตร์ เป็นต้น
3. โรงอาหาร ได้แก่ บริเวณที่ใช้เป็นที่รับประทานอาหารของโรงเรียน
4. ห้องประชุม ได้แก่ บริเวณอาหารที่ใช้เพื่อการประชุม การบรรยาย และประกอบกิจกรรมต่าง ๆ บริเวณนี้ จะต้องจุคนได้มาก คือ ประมาณร้อยละ 30 ของนักเรียนทั้งหมด จะต้องออกแบบพิเศษเพื่อใช้ในการฟัง การพูด การถ่ายเทอากาศ สี แสง และเสียง จึงต้องใช้หลักการทางด้านการศึกษา และหลักสถาปัตยกรรม วิศวกรรมมากกว่าอาคารอื่น ๆ
5. อาคารอำนวยการ อาคารนี้มักจะอยู่ในส่วนหนึ่งของสถานศึกษา ทั้งนี้เพื่อความสะดวกในการติดต่อและประสานงานของสถานศึกษา บริเวณนี้มักประกอบไปด้วยห้องผู้บริหารระดับต่าง ๆ ห้องประชุมย่อย ๆ ห้องธุรการ การเงิน ทะเบียนและพัสดุ เป็นต้น

6. ห้องสมุด ได้แก่ อาคารที่ใช้เป็นศูนย์หนังสือ สื่อการเรียนการสอนทุกชนิด ภายในห้องสมุดจะประกอบด้วย บริเวณสำหรับกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่ บริเวณเก็บหนังสือ
7. บริเวณที่พักผ่อนหย่อนใจ ได้แก่ อาคารที่ส่งเสริมพลาสมาและสุขภาพจิต บริเวณดังกล่าวอาจอยู่ในอาคารหรือบริเวณนอกอาคารก็ได้ เช่น โรงพลศึกษา ห้องอาบน้ำ แต่งตัว ห้องดนตรี สระว่ายน้ำ ศาลาพักผ่อน และสนามกีฬา
8. บริเวณเพื่อกิจกรรมนิทรรศการ ได้แก่ บริเวณที่ใช้ส่งเสริมกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งในและนอกหลักสูตร เช่น กิจกรรมลูกเสือและสนามกีฬา เป็นต้น
9. บริเวณเพื่อบริการสาธารณูปโภค ได้แก่ บริเวณที่จัดไว้เพื่อให้เกิดการอยู่ดีกินดี มีความสะดวกสบายขึ้นในสถานศึกษา ซึ่งได้แก่ บริเวณเกี่ยวกับประปา โทรศัพท์ เป็นต้น
10. เส้นทางจราจรและที่จอดยานพาหนะ ได้แก่ การจัดทำและแบ่งแยกทางสัญจรในสถานศึกษาให้เด่นชัดและใช้การได้ดี เพื่อป้องกันอุบัติเหตุอาจเกิดขึ้นได้ การเดินทางเท้า ทางเชื่อมระหว่างอาคาร ควรแยกออกจากกัน นอกจากนี้ยังต้องเตรียมบริเวณสำหรับจอดยานพาหนะชนิดต่าง ๆ อีกด้วย
11. บริเวณที่พักอาศัย บริเวณเหล่านี้ถือว่าเป็นที่พักอาศัย ซึ่งมีประโยชน์ใช้สอยแตกต่างไปจากอาคารอื่น ๆ ที่กล่าวมาแล้ว โรงเรียนส่วนใหญ่จะมีบ้านพักครู บ้านพักคณาจารย์

สรุปได้ว่า การจัดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดี จะช่วยให้เกิดความสะดวกสบายในการทำงาน และทำให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความสบายใจและมีประสิทธิภาพสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เหล่านี้ ได้แก่ สถานที่ทำงานสะอาด อากาศถ่ายเทได้สะดวก แสงสว่างเพียงพอ ไม่มีเสียงรบกวน มีเส้นทางผ่านเข้าออกที่สะอาด มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวก มีห้องน้ำและห้องสุขาอย่างเพียงพอ สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดีจะเป็นวิธีการหนึ่งในการเสริมสร้างขวัญในการทำงาน

### 1.5.10 ปัจจัยด้านการปกครองบังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่รับผิดชอบงานทั้งหมดในองค์การ จะเป็นผู้ที่ทำให้เกิดจุดร่วมงาน (Integration) เพื่อให้เกิดผลในทางที่ดี มีความรับผิดชอบร่วมกันของสมาชิกในองค์การ มีความร่วมมือเต็มใจกันปฏิบัติงาน

ความหมายของการปกครองบังคับบัญชา ได้มีผู้รู้กล่าวถึงความหมายของการปกครองบังคับบัญชา ไว้ดังนี้

จิตลดา พัดเย็น (2543 : 49) หมายถึง การแสดงออกที่มีต่อความรู้ความสามารถในการทำงานของผู้บังคับบัญชา ตลอดจนการมีทักษะในการบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา และสามารถแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นจากการทำงานได้

ธนเทพ อิศรางกูร ณ อยุธยา (2540 : 7) กล่าวว่า การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหารงาน

**สรุปได้ว่า** การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานและสามารถแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นจากการทำงานได้

### ความสำคัญของการปกครองบังคับบัญชา

การบังคับบัญชา (Supervision) ที่ทำให้เกิดความสนใจของสมาชิกในองค์กรมากคือ การบังคับบัญชาที่ทำให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะทำให้สมาชิกมีความรู้สึกพอใจสูงกว่าการบังคับบัญชาแบบเผด็จการ อย่างไรก็ตามรูปแบบการบังคับบัญชาที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจมากที่สุด เป็นรูปแบบเหมาะสมกับงาน ความต้องการและบุคลิกของ คน จะต้องมียุทธศาสตร์สัมพันธ์เพื่อประโยชน์แก่การปกครองบังคับบัญชา และนำมาซึ่งความสามัคคีกลมเกลียวกันปฏิบัติงาน (อรุณ รักธรรม. 2522 : 85) หัวหน้าจะอยู่ได้นานก็เพราะผู้ร่วมงานสนับสนุนช่วยเหลือ ถ้าเขารักเขาจะเต็มใจอุทิศเวลาให้เรา อย่างไรก็ตามความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา นับว่ามีความสำคัญในการสร้างแรงจูงใจที่มีให้แก่สมาชิกได้

เสนาะ ดิยาว (2542 : 219) ได้กล่าวไว้ว่า หัวหน้างานที่ชอบนำหน้าเวลาปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในเรื่องการรบ ถ้าหากหัวหน้าออกหน้าจะทำให้ลูกน้องทำการรบอย่างกล้าหาญ นั่นก็เพราะมีกำลังใจได้เห็นความเป็นผู้นำของหัวหน้า ในการปฏิบัติงานก็เช่นเดียวกัน การใช้อำนาจต่อสมาชิก โดยอาศัยลักษณะของความเป็นผู้นำจะส่งเสริมให้เกิดทำดีในทางที่ดีต่อสมาชิก คุณสมบัติของหัวหน้าเป็นเหตุที่บันดาลให้แรงจูงใจเปลี่ยนแปลงได้ทั้งในทางดีและไม่ดี

**โดยสรุป** การปกครองบังคับบัญชา เป็นปัจจัยหนึ่งที่สัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงาน

### 1.6 ประโยชน์ของการศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

สภาพแวดล้อมของมนุษย์สมัยใหม่นั้นสลับซับซ้อน เกินกว่าผู้บริหารจะเรียนรู้ได้ว่าผู้ร่วมงานจะรู้สึกอย่างไร ถ้าเพียงแต่อาศัยการสังเกตจากชีวิตประจำวันเท่านั้น นั่นคือผู้บริหารจำเป็นต้องออกไปหาความรู้เกี่ยวกับความรู้สึกของผู้ร่วมงาน ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงการ

บริหารงานของตนทำให้รู้จักตนเอง และสามารถเรียนรู้เกี่ยวกับผู้ร่วมงานในวงการบริหารงานของตน ทำให้รู้จักตนเอง และสามารถเรียนรู้เกี่ยวกับผู้ร่วมงานในวงการบริหารงานของตน

ได้มีผู้รู้กล่าวถึงประโยชน์ของการศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

**บุญมั่น ธนาสุวัฒน์ (2537 : 152-153)** ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานไว้คือ

1. ผู้บริหารจะได้ทราบถึงระดับขวัญขององค์กร โดยศึกษาเฉพาะลงไปเกี่ยวกับด้านใดด้านหนึ่งเพื่อค้นหา ผู้ร่วมงานรู้สึกอย่างไรต่องานที่เขาเกี่ยวข้อง ทำให้ทราบถึงปัญหาต่าง ๆ
2. เมื่อมีการศึกษาขวัญในการทำงาน ก็จะต้องมีการติดต่อกันระหว่างผู้สำรวจกับคนงานที่ถูกสำรวจ และเปิดโอกาสให้คนงานแสดงความคิดเห็นในแบบสอบถาม หรือจากการที่ไปสัมภาษณ์ผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกว่ายฝ่ายบริหารสนใจพวกเขา ทำให้พวกเขามีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บริหารมากขึ้น
3. ทำให้มีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงเจตคติในระดับผู้บริหาร ถ้าการสำรวจศึกษาขวัญนี้กระทำโดยบุคคลภายนอกองค์กรจะยิ่งทำให้ผู้บริหารต้องระมัดระวังมากขึ้น มีหลายองค์กรยอมรับว่าการศึกษาขวัญเป็นเครื่องมืออย่างดีที่เตือนให้ผู้บริหารคำนึงถึงขวัญของคนงานหรือบุคคลในองค์กรมากขึ้น ดังนั้นการศึกษาขวัญ ก็คือ วิธีการที่จะปรับปรุงมนุษยสัมพันธ์และเจตคติของผู้บริหารนั่นเอง
4. การศึกษาขวัญจะบอกผลให้ทราบว่าบุคคลในองค์กรหรือคนงานนั้นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมทางไหนบ้าง ต้องให้คำแนะนำเพียงไร การมอบหมายงานเป็นอย่างไร

**ประดิษฐ์ คุณรัตน์ (2539 : 144-145)** ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการศึกษาขวัญไว้ดังนี้

1. เป็นเครื่องชี้บอกแก่ฝ่ายบริหารเกี่ยวกับระดับขวัญว่า ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกอย่างไรต่องานของเขา งานส่วนไหนของเขาที่ทำให้เกิดความรู้สึกอย่างนั้น และมันเกิดขึ้นส่วนใดขององค์กร
2. การสำรวจขวัญทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารที่มีคุณค่าจะเกิดกระแสของการติดต่อสื่อสารในทุกทิศทางเมื่อคนเราวางแผนสำรวจทำการสำรวจและปรึกษากันถึงผลที่จะเกิดขึ้น การติดต่อขึ้นเบื้องบน (Upward Communication) จะให้ผลเป็นพิเศษ ถ้าหากผู้ร่วมงานได้รับการสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็นไม่ว่าจะโดยการสัมภาษณ์หรือแบบทดสอบถึงสิ่งที่อยู่ในความคิดของเขาแทนที่จะตอบคำถามเฉพาะสิ่งปรากฏอยู่ในความคิดของผู้บริหารเท่านั้น
3. ทำให้เจตคติดีขึ้น การสำรวจจะเป็นสิ่งที่ประกันความปลอดภัยเป็นเครื่องปลดปล่อยทางอารมณ์ เป็นโอกาสที่ผู้ร่วมงานจะปลดปล่อยปัญหาต่าง ๆ ที่ก่อกวนจนแน่นในอกออกไป การสำรวจแสดงถึงความสนใจอย่างชัดเจนของผู้บริหารในสวัสดิการของผู้ร่วมงานซึ่งจะ

ก่อให้เกิดความรู้สึกดีขึ้นต่อผู้บริหาร ที่สำคัญเหนือสิ่งอื่นใดก็คือ เจตคติของฝ่ายบริหารมีแนวโน้มในทางดีขึ้น ทั้งนี้ก็เพราะปัญหาพวกกันมาก ๆ เกี่ยวกับเจตคติ ทำให้ผู้บริหารสำนึกในเรื่องขวัญ ถ้าหากว่าการสำรวจขวัญของผู้ร่วมงานไม่ได้อะไรมากไปกว่า ทำให้ผู้บริหารมีเจตคติในด้านมนุษยสัมพันธ์ดีขึ้นหรือลดได้เป็นครั้งคราวก็ตาม ก็ควรถือว่าเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมีคุณค่า ค้ำคูณที่ลงไปมากนัก

4. เป็นวิธีการในการกำหนดการฝึกอบรมบางประการ โดยปกติในการสำรวจนั้นผู้ร่วมงานจะมีโอกาสที่จะรายงานว่าพวกเขาารู้สึกว่าหัวหน้าของพวกเราเป็นอย่างไร เช่น การมอบหมายงาน การให้คำแนะนำในการทำงานอย่างเพียงพอ ซึ่งโดยทางอ้อมจะชี้ให้เห็นถึงชนิดของการอบรมที่หัวหน้ากลุ่มต่าง ๆ ควรจะได้รับ

5. การสำรวจยังอาจให้ประโยชน์แก่สมาคม การโต้เถียงระหว่างฝ่ายบริหารกับสมาคมมักจะเป็นเรื่องความต้องการของผู้ร่วมงาน โดยแท้จริงแล้วต่างฝ่ายต่างก็ไม่ว่า การสำรวจเป็นหนทางหนึ่งที่จะได้ความจริงนี้

สรุปได้ว่า การศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานในองค์กรนั้น นับว่ามีประโยชน์อย่างมาก เพราะจะช่วยให้ผู้บริหารได้ทราบถึงระดับขวัญของผู้ร่วมงานในองค์กรต่องานและต่อบุคลากรที่เขาเกี่ยวข้อง ทำให้ทราบถึงปัญหาต่าง ๆ ตลอดจนจะได้ทราบว่า ผู้ร่วมงานเหล่านั้นต้องการได้รับการอบรมเพิ่มเติมในเรื่องใด ต้องให้คำแนะนำเพียงไร มอบหมายงานเป็นอย่างไร เพื่อใช้เป็นแนวทางปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

### 1.7 มาตรการสำหรับวัดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ขวัญกำลังใจเป็นเรื่องของความรู้สึกที่อยู่ในจิตใจของคน ไม่อาจวัดได้โดยตรง เหมือนวัดขนาดการวัดขวัญต้องอาศัยวิธีทางอ้อมด้วยการใช้มาตรการตรวจสอบสภาพของผู้ร่วมงานอยู่เป็นประจำ เพราะขวัญในการปฏิบัติงานมีสภาพไม่คงที่และมีสภาพอยู่ในระดับสูงระยะเวลาหนึ่ง และอาจจะตกลงมาต่ำได้ง่าย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสิ่งเร้าที่มากระทบต่อขวัญซึ่งไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ การเปลี่ยนแปลงสภาพขวัญในการปฏิบัติงานมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและประสิทธิผลของงาน (สจ๊วต อดันตันพฤษภาคม 2543 : 211) ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องถือเป็นภาระหน้าที่ในการตรวจสอบสภาพขวัญในการปฏิบัติงาน เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการเสียขวัญหรือขาดขวัญในองค์กรขึ้น

มาตรการที่สามารถใช้เป็นเครื่องวัดและตรวจสอบสภาพขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ได้มีผู้กล่าวไว้ดังนี้คือ

ศรีทัตทิมา พานิชพันธ์ (2535 : 61-62) กล่าวว่า มาตรการที่สามารถใช้เป็น

เครื่องมือวัดและตรวจสอบขวัญในการทำงาน สรุปเป็นหัวข้อได้ดังนี้

1. ระดับความสม่ำเสมอของผลงาน
2. การขาดงานหรือความเฉื่อยชา
3. การลาออกจากงาน
4. คำร้องทุกข์ หรือบัตรสนเท่ห์
5. การกรอกแบบสอบถาม
6. การสัมภาษณ์
7. การสังเกต

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 165) ได้กล่าวถึงเครื่องมือวัดขวัญมี 2 ลักษณะคือ

1. การวัดแบบอัตนัย (Subjective Measurement) เป็นการทดสอบกลุ่มและความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ที่เรียกว่า สังคมมิติ (Sociometry) ซึ่งนักจิตวิทยาชื่อ โมเรโน (Moreno) ใช้ศึกษาพฤติกรรมในกลุ่ม วิธีการของสังคมมิติคือ ให้แต่ละคนในกลุ่มเขียนชื่อบุคคลในกลุ่มที่เขาคิดว่าเป็นพลังงานที่ดี เป็นหัวหน้างานที่ดี เป็นคนที่มีความยุติธรรม แล้วนำชื่อที่เขียนมาโยกกัน บุคคลที่เป็นหัวหน้าจริง ๆ เมื่อเขียนสังคมมิติก็ได้รับเลือกเป็นหัวหน้า แสดงถึงว่าบุคคลนั้นเป็นหัวหน้าทุกสถานการณ์

2. การวัดแบบปรนัย (Objective Measurement) เป็นการวัดขวัญโดยการใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) ซึ่งวัดเกี่ยวกับเจตคติ เป็นแบบวัดในเชิงปริมาณ การวัดขวัญมักจะใช้ควบคู่กันไป ระหว่างสังคมมิติและแบบสอบถาม มาตรฐานประมาณค่า รวมทั้งการสัมภาษณ์จะช่วยให้วัดขวัญได้เที่ยงตรงมากยิ่งขึ้น

สุรพล พยอมแย้ม (2541 : 76-77) ได้กล่าวถึงวิธีการสำรวจขวัญอาจกระทำได้ใน 3 รูปแบบดังนี้

1. การสังเกต (Observation) จะเป็นเครื่องบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องกับขวัญ การสังเกตพฤติกรรมด้วยความตั้งใจจะทำให้ทราบพฤติกรรมของผู้ร่วมงานเปลี่ยนไปจากเดิมหรือไม่เพียงไร หากเกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านบวก อาจกล่าวได้ว่า มีขวัญดีขึ้นกว่าเดิม แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้ามีผลออกมาทางด้านลบการสร้างเสริมหรือแก้ไขขวัญเป็นสิ่งที่ต้องเร่งกระทำโดยเร็ว

2. การสัมภาษณ์ (Interview) วิธีการสัมภาษณ์อาจกระทำได้ยากเนื่องจากข้อจำกัดในด้านเวลา และจำนวนบุคลากร นอกจากนั้นผู้ถูกสัมภาษณ์อาจไม่เปิดเผย หรือให้ข้อมูลตรงตามความเป็นจริง เพราะเกรงจะได้รับผลกระทบในด้านต่างๆ ดังนั้น การใช้วิธีการ

สัมภาษณ์จะเป็นทางเลือกใช้เฉพาะบางคน หรือใช้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวนน้อย เมื่อต้องการได้ข้อมูลที่ละเอียดมากเป็นพิเศษ

3. การใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) วิธีที่สะดวกและสามารถเก็บข้อมูลได้รวดเร็วและมีจำนวนมาก ๆ ได้ คือ การใช้แบบสอบถาม แต่วิธีนี้มีข้อพึงระวังที่ความน่าเชื่อถือ และความเที่ยงตรงของแบบสอบถามการจัดให้ผู้ร่วมงานตอบแบบสอบถามอย่างถูกต้องตามหลักวิธีการเป็นเงื่อนไขสำคัญสำหรับการนำข้อมูลไปวิเคราะห์ต่อไป

อาภัสสรีย์ ไชยคุณา (2542 : 86) ได้กล่าวถึงวิธีการสำรวจขวัญว่ามีวิธีการที่สำคัญอยู่ 4 วิธี คือ

1. การสังเกต (Observation) เป็นวิธีการสำรวจขวัญที่ไม่ต้องอาศัยเครื่องมือใด ๆ ทำได้โดยการดูพฤติกรรมการแสดงออกต่าง ๆ แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อให้ทราบถึงภาวะของขวัญแต่วิธีนี้จะใช้ได้กรณีที่มีจำนวนบุคลากรน้อยเท่านั้น
2. การสัมภาษณ์ (Interview) เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้ได้ข้อมูลที่มากขึ้นกว่าการสังเกตเพียงอย่างเดียว เพราะสามารถทราบถึงความรู้สึกนึกคิดภายในใจของผู้ถูกสัมภาษณ์ ซึ่งบางครั้งก็มิได้แสดงพฤติกรรมใด ๆ ออกมาอย่างเด่นชัดหรือตรงไปตรงมาให้สังเกตเห็นได้
3. แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นวิธีการที่นิยมกันอย่างแพร่หลาย แต่เพื่อให้ได้คำตอบที่เป็นความรู้สึกและความคิดเห็นอย่างเปิดเผย ก็ไม่ควรให้ผู้ตอบต้องระบุชื่อลงในแบบสอบถาม และจัดตั้งคำถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ได้ทั้งหมด
4. การเก็บประวัติ (Record Keeping) การเก็บประวัติอย่างมีระบบที่ดีจะช่วยอำนวยความสะดวกในการสำรวจขวัญได้เป็นอย่างดี โดยประวัติที่รวบรวมได้ควรจะมีข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงกำลังขวัญ เช่น การขาดงาน การร้องทุกข์ และการลงโทษทางวินัย เป็นต้น

โดยสรุป การวัดขวัญในการปฏิบัติงานมีหลายวิธี ได้แก่ ระดับความสม่ำเสมอของผลงาน การขาดงานหรือความเฉื่อยชา การลาออกจากงาน การร้องทุกข์หรือบดขยี้สนเท่ห์ การกรอกแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การสังเกต และการเก็บประวัติ

## 2. สภาพของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู

ขวัญ คือ องค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ที่แสดงออกในรูปของความรู้สึกที่มีต่องาน ลักษณะที่ชี้ให้เห็นสภาพขวัญจะแสดงออกในรูปของพฤติกรรม (ศจี อนันต์นพคุณ. 2543 : 214) พฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรที่มีขวัญที่ดี (High Morale)

จะมีลักษณะตามที่ผู้รู้ได้กล่าวไว้ดังนี้

**เมธ เมธสีมา** (2526 : 58 – 59) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะของ  
อาการของครูที่มีขวัญดีไว้ดังนี้

1. บรรยากาศในโรงเรียนแจ่มใส ครูทุกคนมีความร่าเริงและมีบรรยากาศ  
ที่เป็นมิตร ไม่มีการคอยจับผิดกัน
2. ครูทุกคนมีความสนใจ กระตือรือร้น และผลิตผลิตกับงานสอนหรือ  
งานที่ได้รับมอบหมาย ไม่มีการมาทำงานสาย กลับก่อนเวลา และลาหยุดบ่อย ๆ
3. งานสอนหรืองานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จเรียบร้อยถูกต้องและมีความ  
เชื่อถือได้
4. มีการเสนอแนะและให้ข้อคิดเห็นในการปรับปรุงการเรียนการสอนและงาน  
อื่นไปด้วยดีเสมอ ไม่มีการหวาดกลัวเกิดขึ้นในเมื่อได้แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะไปแล้ว
5. หากจะมีการวิพากษ์วิจารณ์กันก็ทำด้วยความคิดเห็นที่เต็มไปด้วยข้อคิดที่  
มีเหตุผลและมีความบริสุทธิ์ใจต่อกัน ไม่เอาความรู้สึกส่วนตัวเข้าไปพัวพันกับงาน แบ่งแยก  
เรื่องส่วนตัวกับงานไว้คนละส่วน
6. มีการช่วยเหลือกันอยู่เสมอ แม้แต่ในกรณีพิเศษหรือในยามฉุกเฉินก็มี  
ความเต็มใจให้แก่กัน
7. รับมอบหมายหน้าที่การทำงานด้วยความขี้มั่นแจ่มใส เต็มใจ และมีความ  
บริสุทธิ์ใจ ไม่มีการประจบสอพลอเอาดีเอาเด่นในตัวฝ่ายเดียว
8. มีความมั่นคงเสมอต้นเสมอปลายอยู่เสมอ แม้ว่าจะมีเหตุการณ์  
ผิดปกติเกิดขึ้นก็ไม่มีความหวั่นไหว
9. มีการให้เกียรติเชื่อถือกันและเชื่อในความสามารถที่แตกต่างกันของเพื่อนครู
10. มีการยอมรับนับถือผลงานของเพื่อนครูด้วยใจจริง มีการกล่าวชมเชยทั้ง  
ต่อหน้าและลับหลัง ไม่มีแนวความคิดว่าคนอื่นจะดีเด่นกว่าตน เป็นต้น

**สุเมธ เดียวอิสระ** (2527 : 158 – 159) กล่าวถึงขวัญในการปฏิบัติงานของครูไว้  
ดังต่อไปนี้

1. ทำให้ครูเกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย  
การศึกษาที่วางไว้
2. สร้างความจงรักภักดีของครูต่อบรรดาเพื่อนครูและต่อสถานศึกษา
3. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างครูกับนโยบายและวัตถุประสงค์ของ  
สถานศึกษา



4. ก่อให้เกิดแรงจูงใจให้คณะครูเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่างๆ ของสถานศึกษา

5. สร้างความสามัคคีและทำให้เกิดพลัง ทำให้มีการรวมตัวกันและช่วยเหลือแก้ไขปัญหาทั้งหลายที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษาได้

**อุทัย หิรัญโต (2531 : 161 – 162)** ได้กล่าวว่าขวัญที่ดีจะเพิ่มพลังการทำงานให้สูงขึ้น การส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีขวัญที่สูงขึ้นจำแนกออกได้ดังนี้

1. ขวัญจะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน
2. ขวัญจะสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรให้เกิดขึ้นแก่ผู้ร่วมงานทุกคน
3. ขวัญจะสร้างความสามัคคีขึ้นในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วม (Group Efforce)
4. ขวัญจะเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กรกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
5. ขวัญจะจูงใจให้ผู้ร่วมงานในองค์กรมีเจตคติที่ดีต่อองค์กรและมีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร
6. ขวัญจะทำให้ผู้ร่วมงานมีความมั่นคงทางใจ และทำงานอยู่กับองค์กรตลอดไป

**ศรีทัฬหิม พานิชพันธ์ (2535 : 60)** ได้อธิบายถึงสมาชิกในองค์กรที่มีขวัญที่ดีจะมีลักษณะดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน
2. สร้างความจงรักภักดีต่อหมู่คณะ และองค์กร
3. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติ
4. สร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วมในหมู่คณะ ทำให้เกิดพลังสามัคคีอันจะสามารถฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์กรได้
5. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กรกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
6. เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกของหมู่คณะหรือองค์กร เกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่างๆ ขององค์กร
7. ทำให้เกิดความเชื่อมั่นศรัทธาในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่

**ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 259)** กล่าวถึงบุคคลที่มีขวัญดีจะมีพฤติกรรมต่อไปนี้

1. มีความกระตือรือร้นที่จะร่วมทำงานเพื่อให้จุดมุ่งหมายขององค์การสำเร็จ  
 ลู่ลวง
2. มีความผูกพันกับองค์การ
3. แม้องค์การจะมีปัญหาอย่างไรก็จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ ที่จะแก้ไข  
 ปัญหานั้นๆ ให้ลู่ลวงไป
4. มีแรงจูงใจและความสนใจในงานอย่างมาก
5. อยู่ในระเบียบวินัยและเต็มใจที่จะทำตามกฎข้อบังคับต่างๆ
6. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
7. มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล

สรุปได้ว่า ลักษณะของผู้ร่วมงานที่มีขวัญดีจะแสดงออกในรูปของพฤติกรรมได้  
 ดังนี้คือ มีความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน มีความจงรักภักดีต่อองค์การ มีความสามัคคีในการ  
 ปฏิบัติงานมีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ มีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน  
 เกิดความเชื่อมั่น และศรัทธาในองค์การ มีความผูกพันกับองค์การ มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน  
 และมีเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน

นอกจากแนวคิดในเรื่องพฤติกรรมของผู้ร่วมงานในองค์การที่มีขวัญที่ดีดังกล่าว  
 มาแล้ว ยังมีผู้รู้ชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรมของสมาชิกขององค์การที่มีขวัญไม่ดี เพื่อให้เห็นข้อ  
 แตกต่างระหว่างพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การที่มีสภาพขวัญไม่เหมือนกัน อาทิเช่น

พฤติกรรมบ่งชี้ถึงการมีขวัญต่ำของบุคลากรในโรงเรียนเอกชน สำนักงาน  
 คณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2531 : 19) กล่าวว่า มีลักษณะดังนี้คือ

1. แสดงความเฉยเมยต่อผู้บังคับบัญชา
2. ไม่สนใจผู้อื่น
3. ทำงานอยู่เสมอแต่งานไม่สำเร็จ
4. ไม่เชื่อฟัง ไม่สุภาพอ่อนน้อม ขัดคำสั่งบ่อยๆ
5. มีความเฉยชามากยิ่งขึ้น
6. ทะเลาะวิวาท
7. ลา ขาด มากกว่าปกติในช่วงที่มีงานมาก
8. ร้องเรียนมากขึ้น
9. ลาออกโดยความสมัครใจมากขึ้น

บุหงส์ ปัญจมะวัต (2541 : 56) กล่าวว่า สิ่งที่มีมักจะเกิดขึ้นเมื่อคนงานมีขวัญใน  
 การทำงานต่ำคือ

1. การขาดงานมีแนวโน้มมากขึ้น
2. การมาสายมีแนวโน้มมากขึ้น
3. ประสิทธิภาพการทำงานลดลง
4. มีการนัดหยุดงาน เพื่อต่อต้านหรือเรียกร้องบางสิ่งบางอย่างจากฝ่ายบริหาร
5. อัตราการลาออกเพิ่มขึ้น
6. คนงานมีความเบื่อหน่ายในงาน

สรุปได้ว่า พฤติกรรมของผู้ร่วมงานในองค์กรที่มีขวัญไม่ดี จะแสดงพฤติกรรม ดังนี้คือ แสดงความเฉยเมยไม่สนใจผู้บังคับบัญชา ไม่เชื่อฟัง ไม่สุภาพอ่อนน้อม ขัดคำสั่ง มีการลา ขาด มาทำงานสาย นัดหยุดงานมากยิ่งขึ้น และมีการทะเลาะวิวาทอยู่เป็นประจำ

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยจะศึกษาเฉพาะพฤติกรรมที่ชี้ให้เห็นถึงสภาพของขวัญในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 ได้แก่ ความผูกพันกับองค์กร การมีเจตคติในการปฏิบัติงาน และความสามัคคี โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1. ด้านความผูกพันกับองค์กร

เป็นพฤติกรรมการแสดงออกอย่างหนึ่งของบุคคลในองค์กรที่แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้ที่มีขวัญในการปฏิบัติงานที่ดี

#### 1.1 ความหมายของความผูกพันกับองค์กร

ได้มีผู้ให้ความหมายของความผูกพันกับองค์กรไว้ดังนี้

**บัญชา นิยมประเสริฐ (2540 : 13)** ได้กล่าวถึง ความผูกพันกับองค์กร หมายถึง ความปรารถนาที่สมาชิกในองค์กรมีความเชื่อมั่นในความสำเร็จ คุณค่าของงาน ชื่อสัตย์ต่อองค์กร ในแง่ของการยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กรและภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรตลอดจนปรารถนาที่จะคงเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

**ปรียาภรณ์ อัครดำรงชัย (2541 : 31)** กล่าวว่า ความผูกพันกับองค์กร หมายถึง ความจงรักภักดีที่จะคงอยู่ ความภาคภูมิใจ และเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร ปฏิบัติงานอย่างทุ่มเท ยอมรับวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายขององค์กร เพื่อความก้าวหน้าและผลประโยชน์ขององค์กร

**บุญเจือ จุฑาพรธาดา (2544 : 41)** ให้ความหมายของความผูกพันกับองค์กรว่าหมายถึง การแสดงพฤติกรรมหรือความรู้สึกที่ดีของบุคคลในองค์กรที่มีต่อองค์กร

มีความหวังไขในความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร โดยแสดงพฤติกรรมหรือความรู้สึกที่บ่งบอกถึงความผูกพันกับองค์กรใน 3 ลักษณะ คือ ความศรัทธา ความทุ่มเท ความภักดี

**ปิยะ บุณนาค (2543 : 11)** กล่าวว่า ความผูกพันกับองค์กร หมายถึง การแสดงตนอย่างภาคภูมิใจในองค์กร มีความเกี่ยวข้องและเต็มใจที่จะทำงานในองค์กร มีความภักดีต่อองค์กรและปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

**สุภาสินี วิเชียร (2544 : 26)** กล่าวถึง ความผูกพันกับองค์กร คือ การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรว่าสอดคล้องกับเป้าหมาย และค่านิยมของตน การปฏิบัติงานของคนอย่างเต็มความรู้ความสามารถ โดยคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ ความซื่อสัตย์ และจงรักภักดีต่อองค์กร มีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

**จากความหมายที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า** ความผูกพันกับองค์กร หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกในทางที่ดีของบุคลากรต่อองค์กรและปฏิบัติงานของคนอย่างเต็มความสามารถ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ โดยแสดงความรู้สึกที่บ่งบอกถึงความผูกพันกับองค์กรใน 3 ลักษณะ คือ ความศรัทธา ความทุ่มเท ความภักดี

## 1.2 ความสำคัญของความผูกพันกับองค์กร

ความผูกพันกับองค์กรเป็นพฤติกรรมที่บุคลากรในองค์กรที่มีต่อองค์กรและจะเป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการของบุคลากรกับอุดมการณ์ขององค์กร ทำให้สมาชิกมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรและเป็นผู้มีส่วนร่วมในการเสริมสร้างสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีขององค์กร บูชานัน (Buchanan, 1974 : 340)

**ระพีพร เบนญาทิกุล (2540 : 15 - 16)** ได้กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันกับองค์กรไว้ดังนี้

1. ความผูกพันกับองค์กร สามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า – ออก จากงานได้ดีกว่าความพึงพอใจในงาน เพราะความผูกพันกับองค์กรเป็นแนวความคิดที่มีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจ
2. ความผูกพันกับองค์กร เป็นการร่วมกันของสมาชิกให้ปฏิบัติงานในองค์กรอย่างเต็มที่

3. ความผูกพันกับองค์กร เป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างความต้องการของบุคคลในองค์กรกับเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ทั้งบุคคลและองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ทั้ง 2 ฝ่าย

4. ความผูกพันกับองค์กร มีส่วนเสริมสร้างความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

5. ความผูกพันกับองค์กร ช่วยลดการควบคุมจากภายนอกซึ่งเป็นผลจากการที่สมาชิกในองค์กรมีความรักและความผูกพันกับองค์กรของตนเอง

แองเกิล และเพอร์รี่ (สุภาสินี วิเชียร. 2544 : 29 ; อ้างอิงจาก Angle and Perry. 1981 : 1 – 14) ได้กล่าวว่า หากสมาชิกองค์กรไม่มีความผูกพันกับองค์กรแล้ว จะก่อให้เกิดปัญหาสำคัญดังนี้

1. ปัญหาการลาออกจางาน มีความสัมพันธ์สูงสุดกับความผูกพันกับองค์กรของสมาชิก
2. ปัญหาการขาดงาน คนที่มีความผูกพันกับองค์กรสูงจะมีแรงจูงใจให้อยากทำงานมากกว่าคนที่มีความผูกพันกับองค์กรต่ำหรือไม่มีเลย
3. ปัญหาการมาทำงานสาย คนที่มีความผูกพันกับองค์กรสูงจะมาทำงานตรงต่อเวลา

สรุปได้ว่า ความผูกพันกับองค์กร เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างมากต่อองค์กร คือสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า – ออกจากงาน เป็นการรวมกันของสมาชิกให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างความต้องการของบุคคลในองค์กรกับเป้าหมายขององค์กร และช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ส่วนสมาชิกที่ไม่มี ความผูกพันกับองค์กรจะทำให้เกิดปัญหา คือ การลาออกจางาน การขาดงาน และมาทำงานสายเพิ่มมากขึ้น

#### ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันกับองค์กร

ดีโคทิส และซัมเมอร์ (ปิยะ บุนนาค. 2543 : 12 ; อ้างอิงจาก Decotis and Summers. 1987 : 445 – 470) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันกับองค์กร ได้แก่ อิทธิพลที่เป็นปัจจัยเบื้องต้นคือคุณลักษณะของบุคคล บรรยากาศขององค์กร โครงสร้างขององค์กรและกระบวนการบริหารองค์กร

สตีเยร์ส (สุภาสินี วิเชียร. 2544 : 31 ; อ้างอิงจาก Steers. 1977 : 46 – 56) ได้เสนอแบบจำลองปัจจัยเบื้องต้น และผลของความผูกพันกับองค์กรไว้ว่า

สภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. คุณลักษณะบุคคล เช่น อายุ การศึกษา โอกาสประสบความสำเร็จ
2. ลักษณะของงาน เช่น ความท้าทายในโอกาสมีปฏิบัติสัมพันธ์ทางสังคมข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน
3. ประสิทธิภาพการทำงาน เช่น ทักษะคิขของกลุ่มต่อองค์การ ความเชื่อถือต่อองค์การ

**สเตียร์ส และปอร์เตอร์** (ปียะ บุนนาค. 2543 : 12 ; อ้างอิงจาก Steers and Porter. 1983 : 444) ได้สรุปสิ่งที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันกับองค์การไว้ 3 ประการด้วยกันคือ

1. คุณลักษณะส่วนบุคคล องค์ประกอบที่พบว่า มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ ความสูงอายุ การปฏิบัติงานในองค์การนาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และระบบการศึกษาสูง
2. คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับบทบาทของงาน งานที่มีคุณค่า บทบาทที่เด่นชัดและบทบาทที่สอดคล้องกับตนเอง มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความผูกพันต่อองค์การ
3. โครงสร้างขององค์การ ระบบของการมีแบบแผน มีหน้าที่เด่นชัด มีการกระจายอำนาจ มีการกระจายงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีส่วนเป็นเจ้าขององค์การ มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ
4. บรรยากาศในงาน เป็นประสพการณ์ที่บุคคลพบในระหว่างการทำงานเป็นความผูกพันทางจิตวิทยากับองค์การ ได้แก่ เจตคติของบุคคลที่มีต่อบุคคลในองค์การความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา การปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา การรู้สึกว่าตนเองเป็นบุคคลสำคัญเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันกับองค์การ ได้แก่ ลักษณะของบุคคล ลักษณะของงาน ประสพการณ์การทำงาน โครงสร้างขององค์การ กระบวนการบริหาร โอกาสประสบความสำเร็จ การปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

#### แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันกับองค์การ

มีนักการศึกษา ได้ศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันกับองค์การและได้สรุปเป็นแนวคิดไว้ดังนี้

**พอร์ทเตอร์ และคณะ** (Porter and others. 1974 : 608) กล่าวว่า ความผูกพันกับองค์การ คือ

1. ความศรัทธา เป็นความเชื่อยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
2. ความทุ่มเท เป็นความตั้งใจและพร้อมที่จะใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อความเจริญก้าวหน้าและความสำเร็จขององค์กร
3. ความภักดี เป็นความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กรด้วยความภาคภูมิใจ

**แมคกรี และฟอร์ด (McGree and Ford. 1987 : 642) ได้** สรุปการศึกษาความผูกพันกับองค์กรเป็น 2 แนวคิดดังนี้

1. ความผูกพันทางเจตคติ เป็นการศึกษาความผูกพันกับองค์กรโดยที่บุคคลจะนำตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และผูกพันในฐานะเป็นสมาชิกขององค์กรเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร
2. ความผูกพันทางพฤติกรรม เป็นการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรที่เป็นพฤติกรรมปัจจัยความสนใจที่บุคคลได้รับจากองค์กร เช่น การได้รับความนับถือ ที่เป็นผู้อาวุโส การได้รับค่าตอบแทนสูงจึงมีความผูกพันกับองค์กร โดยไม่ยอมเสียผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กรถ้าจะละทิ้งไปทำงานที่อื่น ไม่คุ้มค่าที่จะจากองค์กรไป

จากแนวคิดของนักการศึกษาที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าความผูกพันกับองค์กรหมายถึง ความศรัทธา เป็นความเชื่อ ยอมรับในเป้าหมายขององค์กร ความทุ่มเท เป็นความตั้งใจ และพร้อมที่จะใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ความภักดี เป็นความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กรด้วยความภาคภูมิใจ และความผูกพันทางพฤติกรรม

## 2. ด้านเจตคติในการปฏิบัติงาน

เจตคติของคนในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลในการทำงาน และประสิทธิภาพขององค์กรสามารถสร้างขวัญในการทำงาน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน ตลอดจนช่วยให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงานขององค์กรด้วย (เซาว์ โรจน์แสง. 2541 : 604)

### ความหมายของเจตคติในการปฏิบัติงาน

ได้มีผู้กล่าวถึงเจตคติในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

**สมปอง สายเพชร (2537 : 10)** กล่าวว่าเจตคติเป็นลักษณะที่แสดงออกของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในลักษณะที่พึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจ ซึ่งลักษณะเจตคติที่เกิดขึ้นนี้จะเป็นตัวกำหนดแนวโน้มของพฤติกรรมในทางที่สอดคล้องกันเจตคติที่เกิดขึ้น

**ขนิษฐา ไชยสัจย์ (2540 : 11- 12)** ให้คำจำกัดความไว้ว่า เจตคติ คือ องค์ประกอบที่มีแนวโน้มในการที่จะแสดงออกหรือมีปฏิกิริยาในการสนับสนุนหรือต่อต้านต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด หรือสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในการรับรู้ การเรียนรู้ทางสังคมของบุคคล

**พวงเพชร เติตฉันทพิพัฒน์ (2541 : 12)** กล่าวว่า เจตคติ หมายถึง ท่าทีของบุคคลที่แสดงออกตามทิศทางหรือความโน้มเอียงที่เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยต่อบางสิ่งบางอย่าง หรือต่อบุคคลบางคน

**ทฤษฎ์ ชาลีสมบัติ (2542 : 12)** กล่าวว่า เจตคติ หมายถึง ความโน้มเอียงของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมออกมาตามค่านิยม การรับรู้และประสบการณ์ที่เคยได้รับมาก่อนต่อบุคคล สถาบันแนวความคิด และเหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งอาจจะออกมาในด้านการยอมรับหรือการต่อต้านก็ได้

**ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ (2543 : 53)** กล่าวว่า เจตคติ หมายถึง การได้สัมผัสรับรู้ต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยแสดงความโน้มเอียงอย่างใดอย่างหนึ่งในรูปของการประเมินว่าชื่นชอบหรือไม่ชื่นชอบ

**สรุปได้ว่า** เจตคติในการปฏิบัติงาน หมายถึง ท่าทีหรือแนวโน้มของบุคคลที่แสดงออกด้วยพฤติกรรมต่อการปฏิบัติงาน ในลักษณะยอมรับหรือต่อต้าน เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยก็ได้

#### ความสำคัญของเจตคติ

เจตคติมีความสำคัญมากต่อชีวิตการทำงาน คนทำงานมักมีความรู้สึกไม่ทางบวกก็ลบต่อแนวคิดบุคคลและสิ่งของต่างๆ ความพอใจหรือไม่พอใจ วิธีปกครองบังคับบัญชา เงินเดือน บรรยากาศขององค์กร นโยบายการบริหาร ล้วนเป็นเจตคติทั้งสิ้น คนทำงานจะประเมินค่างานที่ทำอยู่ตลอดเวลา จากผลการวิจัยเกี่ยวกับเจตคติในการปฏิบัติงาน บางส่วนพบว่า คนทำงานส่วนใหญ่ไม่พอใจที่ทำงานหนัก กล่าวคือ มีเจตคติไปในทางลบ ไม่ไว้วางใจฝ่ายบริหาร มีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรน้อย และมักคาดหวังสิ่งอื่นนอกเหนือไปจากผลตอบแทนด้านเศรษฐกิจ บางคนต้องการงานที่ตื่นเต้น ผจญภัย บางคนชอบงานยากๆ ที่ท้าทายความสามารถ บางคนต้องการรู้ข้อมูลประกอบการทำงานให้มากที่สุด และเป็นความจริงประการหนึ่งที่ว่า บางส่วนหรืออาจทั้งหมดของความต้องการเหล่านี้ไม่ได้รับการตอบสนองอย่างเพียงพอจากองค์กร ซึ่งนำไปสู่ความไม่พอใจและความเหินห่างจากงานในที่สุด (ปราวดี คุลยจินดา. 2528 : 503)



### องค์ประกอบของเจตคติในการปฏิบัติงาน

ได้มีผู้รู้กล่าวถึงองค์ประกอบของเจตคติในการปฏิบัติงานที่มีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ดังต่อไปนี้

วินิจ เกตุขำ (2535 : 11) กล่าวว่า เจตคติในการปฏิบัติงานมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการคือ

1. องค์ประกอบทางด้านความรู้สึก เป็นความรู้สึกทางอารมณ์ที่ก่อให้เกิดเจตคติ อาจจะเป็นความชอบ – ไม่ชอบ – รัก –เกลียด หรือมีความสุข – ความเศร้าสลดก็ได้
2. องค์ประกอบทางด้านความคิด เป็นความเชื่อของบุคคลที่มีต่อสิ่งของหรือเหตุการณ์ต่างๆ เช่น อาจจะมีคำถามว่า “คุณเชื่อไหม เดี่ยวครูใหญ่จะเรียกคุณไปพบ” การตอบคำถามนี้เป็นการตัดสินใจว่า บุคคลมีเจตคติต่อสิ่งเหล่านั้นอย่างไร
3. องค์ประกอบด้านการกระทำ เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เช่น “ถ้าท่านชอบครูใหญ่ ท่านก็จะพูดกับครูใหญ่” การกระทำจึงเป็นเครื่องบ่งบอกเจตคติของบุคคล

เชาว์ โรจนแสง (2541 : 602 – 603) กล่าวว่า เจตคติมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. องค์ประกอบด้านความคิด คือ ส่วนที่เป็นความรู้ ความคิด และความเชื่อของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง
2. องค์ประกอบด้านความรู้สึกที่มีต่อกลุ่มคนและเหตุการณ์ เป็นสภาพทางอารมณ์ที่เป็นความรู้สึกเชิงปริมาณของบุคคลที่เกิดขึ้น ขณะที่ถูกเร้าด้วยสิ่งเร้า คือ ความรู้สึกชอบ ไม่ชอบ รัก กลัว ไม่พอใจ เป็นต้น
3. องค์ประกอบด้านพฤติกรรม คือ แนวโน้มของบุคคลที่แสดงพฤติกรรมตอบสนองต่อสิ่งเร้าในวิถีทางเข้าหรือถอยหนี ขึ้นอยู่กับบุคคลนั้นมีความรู้สึกนึกคิดต่อสิ่งเร้าในลักษณะใด

สิทธิกาล ศรีวะรมย์ (2541 : 94) กล่าวว่า การที่บุคคลจะมีเจตคติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบเป็นขั้นตอนดังนี้คือ

1. ความเข้าใจ คือ ส่วนที่เป็นความรู้ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง
2. ความรู้สึก คือ ส่วนของอารมณ์ความรู้สึก
3. พฤติกรรม คือ ส่วนของความตั้งใจที่จะประพฤติต่อคนใดคนหนึ่งหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

จากองค์ประกอบของเจตคติในการปฏิบัติงานข้างต้น สรุปได้ว่า เจตคติในการปฏิบัติงานมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ด้าน คือ ด้านความรู้สึก เป็นความรู้สึกทางอารมณ์ที่เกิดจากสิ่งเร้า ด้านความคิด เป็นความรู้ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และด้านพฤติกรรม เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกต่อสิ่งเร้าที่เข้ามากระทบ

### การวัดเจตคติในการปฏิบัติงาน

วิธีการวัดเจตคตินี้ทำได้ง่ายและนิยมทำกันมาก ดังที่ วินิจ เกตุขำ (2535 : 12) กล่าวไว้ คือการใช้แบบสอบถามไปสำรวจ ซึ่งเป็นที่ยอมรับมาก ทั้งนี้เพราะว่า ประการแรก สามารถตรวจสอบเจตคติของบุคคลต่อหน่วยงานที่เป็นอยู่ปัจจุบัน ประการที่สอง เป็นพื้นฐานที่จะนำไปเปรียบเทียบเจตคติที่จะวัดอีกในอนาคตว่าเปลี่ยนแปลงหรือไม่ และประการที่สาม เป็นข้อมูลที่สำคัญที่จะพิจารณาว่า องค์การหรือหน่วยงานควรจะให้ความสนใจแก้ไข ปัญหาต่างๆ หรือไม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การหรือหน่วยงานจะต้องตระหนักว่า ในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ถ้าเจตคติที่ดีของผู้ปฏิบัติงานลดลงจะต้องมีสาเหตุสำคัญ หรืออาจเป็นเพราะการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานของผู้นำ การไม่เพิ่มค่าแรงสำหรับผู้ปฏิบัติงานดีเด่น หรือการประเมินผลการทำงานของผู้ปฏิบัติงานออกมาไม่ดี สาเหตุเหล่านี้มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ อาจจะทำให้เจตคติที่ดีอยู่แล้วลดลงหรือกลายเป็นเจตคติทางลบได้ ในทางตรงข้าม ถ้าเจตคติของผู้ปฏิบัติงานได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้นโดยการเพิ่มเงิน โบนัสให้หรือฝ่ายบริหารแจ้งว่าจะเพิ่มเงิน โบนัสให้แน่ ก็อาจจะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นได้

เจตคติเป็นคุณลักษณะภายในของบุคคล ไม่สามารถมองเห็นได้ แต่จะเห็นหรือสังเกตได้จากพฤติกรรมการแสดงออก หรืออาจทราบได้โดยการใช้แบบสำรวจหรือแบบสอบถาม ดังนั้น การที่ผู้บริหารให้ความสนใจต่อเจตคติและหาทางปรับปรุงแก้ไขก็จะทำให้คุณภาพของการทำงานดีขึ้น เพราะการที่ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกอย่างไรต่อองค์การหรือหน่วยงานนั้น จะมีอิทธิพลต่อผลผลิตหรือผลงานของหน่วยงานอย่างมาก

### ประโยชน์ของเจตคติในการปฏิบัติงาน

เจตคติ เป็นสิ่งสำคัญในการทำให้คนแสดงพฤติกรรมออกมา เพื่อจะได้รู้ความรู้สึกของคนส่วนนี้จะได้ส่งเสริม ส่วนเสียจะได้แก้ไขไว้ก่อนทันทั่วทั้งที่ ประโยชน์ของเจตคติจึงมีมาก ดังที่มีผู้รู้ได้กล่าวไว้ดังนี้

รวีวรรณ อังคนุรักษ์พันธุ์ (2533 : 12) กล่าวว่า เจตคติในการปฏิบัติงานมีประโยชน์ 4 ประการ คือ

1. ช่วยให้เข้าใจสิ่งแวดล้อมรอบๆ ตัว โดยจักรูหรือจัดระบบสิ่งของต่างๆ ที่อยู่รอบๆ ตัวเรา
2. ช่วยให้บุคคลหลีกเลี่ยงสิ่งไม่ดีหรือปกปิดความจริงบางอย่าง ซึ่งนำความไม่พอใจมาสู่ตัวเรา
3. ช่วยในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่สลับซับซ้อน ซึ่งการมีปฏิริยาตอบโต้หรือกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดออกไปนั้น ส่วนมากจะทำในสิ่งที่นำความพอใจมาให้หรือเป็นบำเหน็จรางวัลจากสิ่งแวดล้อม
4. ช่วยให้บุคคลแสดงออกถึงค่านิยมของตนเอง ซึ่งนำความพอใจมาให้บุคคลนั้น

ส่วน สายยศ และอังคณา สายยศ (2543 : 54 – 55) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของเจตคติในการปฏิบัติงานว่ามีดังนี้คือ

1. เป็นคำอธิบาย ความรู้สึก และพฤติกรรมต่างๆ ได้เป็นอย่างดี
2. เจตคติใช้พิจารณาเหตุของพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่างๆ จะช่วยส่งเสริมหรือยับยั้งสิ่งที่เขาแสดงออกได้
3. เจตคติสามารถมองสังคมได้ เพราะเจตคติเป็นสิ่งคงเส้นคงวา พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกจากเจตคติ จึงสามารถนำมาอธิบายความคงเส้นคงวาของสังคมได้ด้วย
4. เจตคติมีความดีงามในตัวเอง เจตคติของคนที่มีต่อเป้าเจตคติรอบๆ ตัวเราเองสะท้อนให้เห็นโลกทัศน์ของคนๆ นั้น มีคุณค่าในการศึกษา จุดมุ่งหมายของชีวิตเขา
5. จากที่รู้ว่าเจตคติเกิดจากพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม ดังนั้นการให้การศึกษาเพื่อให้เกิดเจตคติที่ดีงามตามสังคม จึงต้องศึกษาสัญชาติญาณและปรับสิ่งแวดล้อม เพื่อให้มีอิทธิพลต่อเจตคติของคนตามที่ต้องการ
6. ในสาขาสังคมวิทยา นักสังคมวิทยาหลายคนให้ความเห็นว่า เจตคติเป็นศูนย์กลางคิดและเป็นฐานพฤติกรรมสังคม การที่จะปรับระบบกลไกของสังคม จึงควรเปลี่ยนแปลงเจตคติของแต่ละบุคคล

ดังนั้นการรู้เจตคติของคน จึงใช้เพื่อทำนายพฤติกรรมที่เขาจะแสดงออก เป็นการใช้ก่อนเพื่อหาทางป้องกันและแก้ไขให้ได้ คนในสังคมที่มีเจตคติที่ดีงามตามสังคมต้องการ ในวงการศึกษายังมีความจำเป็นอย่างมาก ผู้บริหารโรงเรียนควรศึกษาเจตคติของครูในการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ในการปรับปรุงแก้ไขวิธีการบริหารจัดการ เพื่อให้ครูมีเจตคติดีขึ้น ทำให้การปฏิบัติงานในโรงเรียนมีความก้าวหน้า

### เจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน

มีนักการศึกษาได้กล่าวถึงเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงานไว้ คือ

วรสันต์ ฤษยา (2541 : 19 – 20) กล่าวว่า บุคคลที่มีเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน จะแสดงพฤติกรรมดังนี้

1. การรับหรือการให้ความสนใจ เมื่อบุคคลได้ปะทะกับสิ่งเร้าย่อมจะเกิดการรับรู้และให้ความสนใจในสิ่งเร้าบางอย่าง
2. การตอบสนอง เมื่อบุคคลได้รับหรือให้ความสนใจในสิ่งเร้าใดๆ ก็ตาม จะเป็นพันธกรณีผูกพันให้บุคคลตอบสนองต่อสิ่งเร้า อาจจะเป็นไปในรูปของการเชื่อฟัง หรืออาจเกิดความสมัครใจ หรือความเต็มใจที่จะทำ
3. การเห็นคุณค่า หลังจากที่ได้รับหรือให้ความสนใจแล้ว บุคคลจะเกิดความเชื่อในสิ่งเร้าที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะพัฒนาเป็นความรู้ความเข้าใจในสิ่งเร้านั้นๆ ในขั้นแรกจะมีการยอมรับในคุณค่าของสิ่งนั้น ต่อมาเกิดความรู้สึกชอบและขั้นสุดท้ายจะเกิดการยอมรับ

อำนาจ คงมีสุข (2544 : 14 – 15) กล่าวถึงบุคคลที่มีเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน จะแสดงออกดังนี้คือ

1. มีความกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา
2. มีความตั้งใจแน่วแน่ที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพ
3. มีความประสงค์เป็นบวก มีความรู้สึกที่ดี เป็นคนที่แจ่มใส จิตใจดีตลอดเวลา

4. มีความศรัทธา เลื่อมใส ในงานที่ปฏิบัติ

สรุปได้ว่า การที่บุคคลมีเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน จะสมัครใจหรือเต็มใจที่จะปฏิบัติอย่างเต็มความสามารถ เพื่อความสำเร็จขององค์การ บุคคลที่มีเจตคติที่ดีจะแสดงพฤติกรรมดังนี้ ได้แก่ มีความกระตือรือร้น เชื่อฟัง สมัครใจหรือเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน เป็นคนที่แจ่มใสตลอดเวลาและมีความสนใจในงาน

### 3. ด้านความสามัคคี

การดำเนินงานกิจการต่างๆ ภายในองค์การ เพียงแต่ผู้บริหารคนเดียวไม่สามารถจะบริหารงานให้ดำเนินไปด้วยความราบรื่นได้ จึงต้องอาศัยบุคลากรทุกฝ่าย ได้ร่วมแรงร่วมใจกัน

ปฏิบัติงาน มีความสามัคคีกลมเกลียวกัน ก็จะทำให้งานสำเร็จด้วยดีได้

### ความหมายของความสามัคคี

ได้มีผู้กล่าวถึงความหมายของความสามัคคีไว้ดังนี้

**พจนานุกรมฉบับเฉลิมพระเกียรติ (2530 : 532)** ได้ให้ความหมายของความสามัคคีว่า หมายถึง ความพร้อมเพรียงกัน ความปรองดองกัน

**ขจรศักดิ์ จอมหงษ์ (2535 : 29)** กล่าวว่า ความสามัคคี หมายถึง เป็นการรวมกำลังเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ให้สำเร็จสมประสงค์ตามความต้องการของกลุ่มหรือสังคม และกำลังที่รวมกันนั้นเป็นทั้งกำลังกายกำลังความคิดเห็น กำลังความรู้ กำลังทรัพย์ กำลังความสามารถ ร่วมปฏิบัติงานด้วยความกลมเกลียว โดยไม่มีการทะเลาะคิดทำลาย หรือแก่งแย่งชิงดีกัน

**ปนัดดา ยิ้มสกุล (2535 : 31)** กล่าวว่า ความสามัคคี หมายถึง การร่วมมือร่วมแรงร่วมใจในการทำงานหรือทำกิจกรรมต่างๆ ให้สำเร็จตามจุดประสงค์ของกลุ่ม

**อาภา โลจายะ (2535 : 29)** กล่าวว่า ความสามัคคี หมายถึง การที่บุคคลสามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นได้ ให้ความร่วมมือ และเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันปฏิบัติหน้าที่หรือการงานโดยพร้อมเพรียงกัน ถือเป็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง

**บุญสม โพธิ์เงิน (2537 : 25)** กล่าวว่า ความสามัคคี หมายถึง การแสดงออกถึงการรวมแรงร่วมใจ ความพร้อมเพรียงเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ร่วมมือกันปฏิบัติงานให้สำเร็จด้วยดี เพื่อประโยชน์ส่วนรวม

**นิตดา สุวิชาวรพันธ์ (2541 : 36)** กล่าวว่า ความสามัคคีเป็นการรวมกำลังเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และกำลังที่รวมกันนั้นเป็นทั้งกำลังกาย กำลังความคิดเห็น กำลังความรู้ โดยใช้กำลังความสามารถเหล่านี้ร่วมกันปฏิบัติงานด้วยความกลมเกลียว ไม่ทะเลาะวิวาท เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง ตามความหมายดังกล่าว ความสามัคคีเป็นการมารวมกันเพื่อสร้างประโยชน์สุขไม่ใช้รวมกันเพื่อทำลาย หรือสร้างความเดือนร้อนให้ผู้อื่น

**สรุปได้ว่า** ความสามัคคี หมายถึง การแสดงออกถึงความพร้อมเพรียง ร่วมมือร่วมใจเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน รักใคร่กัน มีความคิดเห็นร่วมกัน ทำงานร่วมกัน มีความสุข ความทุกข์ร่วมกัน

### ความสำคัญของความสามัคคี

ความสามัคคีก่อให้เกิดพลัง อันเกิดจากความร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติงาน ความสามัคคีที่ย่อมทำให้ชีวิตในสังคมแน่นแฟ้น และมีกำลังเข้มแข็ง ความสามัคคีกันของบุคคล ย่อมจะนำความสำเร็จมาสู่กิจกรรมต่างๆ ที่ประกอบรวมกันทั้งระดับกลุ่มย่อยจนถึงระดับชาติ (ปนัดดา ยิ้มสกุล. 2538 : 37)

### ประเภทของความสามัคคี

**ประยูทธ สุวรรณโกตา (2532 : 35 – 36) กล่าวว่า ความสามัคคีมี 2 ประเภทคือ**

1. ความสามัคคีทางกาย ได้แก่ การทำงานร่วมกัน อยู่ร่วมกันมีความพร้อมเพรียงกลมเกลียว
2. ความสามัคคีทางใจ ได้แก่ การมีจิตใจต่อกันหวังดีต่อกันมีความคิดเห็นร่วมกัน

### องค์ประกอบของความสามัคคี

มีนักการศึกษาได้กล่าวถึงองค์ประกอบของความสามัคคีไว้ดังนี้

**อาภา ถนัดช่วง (2521 : 50) กล่าวว่า ความสามัคคีจะเกิดขึ้นได้ต้องมี องค์ประกอบดังนี้**

1. สมาชิกแต่ละคนจะต้องศรัทธาในงาน และคณะบุคคลที่ทำงานร่วมกัน
2. บรรยากาศทำงานควรเป็นประชาธิปไตย คือ สามารถคิดและปฏิบัติงานร่วมกัน โดยปราศจากความเกรงกลัวและอคติส่วนตัว
3. สมาชิกแต่ละคนจะต้องศรัทธาในงาน และคณะบุคคลที่ทำงานร่วมกัน
4. สมาชิกแต่ละคนจะต้องมีความรู้สึกรับประกันว่าตนจะได้รับการปกป้องคุ้มครองจากกลุ่มหรือหัวหน้า
5. สมาชิกต้องได้รับความเป็นธรรมในการทำงาน และการตอบแทนในผลงาน
6. จะต้องมี การแก้ไขปัญหา และอุปสรรคต่างๆ ด้วยสติปัญญา

**วิไลลักษณ์ เล็กศิริรัตน์ (2527 : 256) กล่าวถึงความสามัคคีว่ามีองค์ประกอบดังต่อไปนี้**

1. มีความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น
2. ร่วมแรงร่วมใจกันในการปฏิบัติงานเพื่อส่วนรวม
3. เคารพในเหตุผลของคนส่วนใหญ่
4. ไม่แบ่งแยกเป็นพวกเขาพวกเรา
5. รักหมู่คณะ มีน้ำใจช่วยเหลือเกื้อกูลหมู่คณะด้วยความเต็มใจ

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของความสามัคคี ได้แก่ การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ร่วมใจกันปฏิบัติงาน เคารพในเหตุผล มีความเป็นประชาธิปไตย มีน้ำใจช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ทุกคนต้องร่วมกันแก้ไข

#### พฤติกรรมที่แสดงถึงความสามัคคี

มีผู้กล่าวถึงพฤติกรรมเพื่อแสดงถึงความสามัคคี ไว้ดังนี้

อาภา ถนัดช่วง (2521 : 1 – 3) กล่าวว่า พฤติกรรมที่แสดงถึงความสามัคคี ได้แก่

1. สมาชิกทุกคนพร้อมใจกันปฏิบัติงาน
2. เมื่อมีความผิดพลาดบกพร่องเกิดขึ้น สมาชิกพร้อมกันรับผิดชอบ โดยไม่โยนความผิดให้แก่กันและกัน
3. เมื่องานสำเร็จสมาชิกต่างยินดี ถือเป็นความสำเร็จร่วมกันของกลุ่มและต่างยกย่องให้เกียรติกัน โดยเฉพาะผู้ที่มีส่วนร่วมกลุ่มอย่างมาก
4. เมื่อกลุ่มต้องการความช่วยเหลือสมาชิกพร้อมที่จะเสียสละ
5. ร่วมมือกันในการสร้างสรรค์สังคมให้ดีขึ้น

จุฑาทิพย์ ชีรภาค (2529 : 36) กล่าวถึงพฤติกรรมความสามัคคีว่าต้องแสดงออกดังนี้

1. ปรับตนเองให้เข้ากับผู้อื่นได้
2. รับผิดชอบต่อส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว
3. เข้ามีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในกิจการของส่วนรวม
4. เป็นผู้ประสานความสามัคคีในกลุ่ม
5. ไม่แบ่งแยกพวกเขาพวกเรา
6. รักหมู่คณะมีใจหวังดี และช่วยเหลือเกื้อกูลในทางไม่ผิดศีลธรรม
7. มองคนอื่นในแง่ดีเสมอ

**สุรรัตน์ พันธุ์ดี** (2529 : 51) กล่าวว่า ความสามัคคีจะแสดงออกด้วยพฤติกรรม ดังนี้

1. รู้จักทำงานร่วมกันเพื่อประโยชน์ของหมู่คณะ
2. มีความรักใคร่ปรองดอง ไม่ก่อการทะเลาะวิวาท
3. มีความเห็นอกเห็นใจกันและให้ความช่วยเหลือเท่าที่จะทำได้
4. รู้จักแบ่งงาน แบ่งหน้าที่ให้สมาชิกทำตามความสามารถ

**ธิดารัตน์ ศรีสวัสดิ์** (2532 : 44) กล่าวว่า พฤติกรรมการแสดงออกของความสามัคคีมีลักษณะดังนี้คือ

1. มีความรักใคร่กลมเกลียว และเห็นอกเห็นใจและปรองดองกัน
2. ไม่ยุยงให้เกิดการแตกแยก ไม่ก่อการทะเลาะวิวาท และไม่แก่งแย่งชิงดีกัน
3. ร่วมกันแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามัคคี หมายถึง การที่บุคคลแสดงออกต่อหมู่คณะ โดยการเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออก มีลักษณะที่แสดงถึงความรักใคร่กลมเกลียว เห็นอกเห็นใจไม่ก่อการทะเลาะวิวาท แก่งแย่งชิงดีกัน ร่วมกันแสดงความคิดเห็นและเคารพในเหตุผลของส่วนใหญ่ มีความสามารถในการปรับตนเองเข้ากับผู้อื่นได้ ร่วมกันรับผิดชอบงานที่ทำ และร่วมมือกันทำงานเพื่อประโยชน์ของหมู่คณะ

### 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 3.1 งานวิจัยในประเทศ

**สุรรัตน์ ดวงชาตม** (2539 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย ผลการวิจัย พบว่า ขวัญของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย รวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่มีขวัญอยู่ในระดับดี (สูง) ยกเว้น ด้านสภาพการปฏิบัติงาน ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน แลด้านสวัสดิการ มีขวัญอยู่ในระดับปานกลาง

**ปรีชา พันธุ์จำเริญ** (2540 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญและกำลังใจของบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย ผลการวิจัย พบว่า โดยภาพรวมขวัญและกำลังใจของบุคลากรทางการศึกษา อำเภอ



แม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อวิเคราะห์ตามองค์ประกอบของขวัญ และกำลังใจ พบว่า มีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับสูง คือ ด้านความรับผิดชอบจากการปฏิบัติงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ ส่วนปัญหาและอุปสรรคที่พบคือ ขาดแคลนบุคลากรเป็นจำนวนมาก รวมทั้งในด้านอาคารเรียน อาคารประกอบ เครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์

**วสันต์ ขมสวัสดิ์** (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนที่กั้นดาร์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเชียงราย โดยได้ศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนกั้นดาร์ ใน 6 ด้าน คือ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง ในหน่วยงาน ความรู้สึกรับผิดชอบ ความรู้สึกประสบความสำเร็จ ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ความรู้สึกพอใจในงานที่ปฏิบัติและความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ข้าราชการครูโรงเรียนที่กั้นดาร์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเชียงรายมีขวัญในการปฏิบัติงาน โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับสูง

**เจตจิ วิระนาคินทร์** (2540 : 86-88) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจของข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัย พบว่า ปัจจัยที่อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ปัจจัยด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านโอกาสก้าวหน้า และด้านสถานภาพทางสังคม ตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านสภาพการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และด้านรายได้และสวัสดิการ ตามลำดับ

**อำไพ วัชรวัฒน์** (2541 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าเรื่องขวัญของครูโรงเรียนอนุบาลเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการศึกษาค้นคว้า พบว่า ครูโรงเรียนเอกชนมีระดับขวัญโดยภาพรวมและรายองค์ประกอบอยู่ระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบ พบว่า ด้านเงินเดือน ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านความเชื่อมั่นและการยอมรับนับถือผู้บริหาร ด้านการมีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและด้านการมีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดีแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับองค์ประกอบด้านผลประโยชน์ เกื้อกูล และด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงานมีระดับขวัญไม่แตกต่างกัน

**สุเทียร แท่งทอง (2542 : บทคัดย่อ)** ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาขวัญของที่ปฏิบัติหน้าที่สอนการศึกษานอกโรงเรียนสายสามัญในจังหวัดสุรินทร์ ผลการศึกษาวิจัย พบว่า ขวัญของครูที่ปฏิบัติหน้าที่สอนการศึกษานอกโรงเรียนสายสามัญในจังหวัดสุรินทร์ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน คือ ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ด้านการยอมรับนับถือ และด้านผลประโยชน์ตอบแทน

**ธีระนัน พิรุณสุนทร (2543 : บทคัดย่อ)** ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูและผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนในจังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่า ครูและผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนในจังหวัดสกลนคร มีระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับสูง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้สึกที่มีส่วนร่วมต่อหน่วยงาน ด้านสภาพการปฏิบัติงาน ด้านการยอมรับนับถือ และด้านนโยบายและการบริหารงาน ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน และสวัสดิการต่าง ๆ ด้านโอกาสและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

**พงษ์พิช รุ่งเป้า (2545 : บทคัดย่อ)** การศึกษากระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา และขวัญกำลังใจของข้าราชการครู สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า

1. กระบวนการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารโรงเรียนมีกระบวนการบริหาร ด้านการวางแผน มากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ด้านการดำเนินงานตามแผน ด้านการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ และด้านการประเมินผล ตามลำดับ
2. การเปรียบเทียบ กระบวนการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ต่างกัน โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
3. การเปรียบเทียบ กระบวนการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก จำแนกเป็นรายด้าน โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
4. ขวัญกำลังใจของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก

5. เปรียบเทียบ ขวัญกำลังใจของข้าราชการครูตามความคิดเห็นของข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ต่างกัน โดยภาพรวมพบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

6. เปรียบเทียบ ขวัญกำลังใจของข้าราชการครูตามความคิดเห็นของข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็ก โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

7. ความสัมพันธ์ระหว่าง กระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กับ ขวัญกำลังใจข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมาตามความคิดเห็นของข้าราชการครู โดยภาพรวม มีความสัมพันธ์กันในทางบวก อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

ชวลิต โพธิ์เงิน (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชีในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ ผลการศึกษาพบว่า ระดับขวัญโดยรวมของข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชีในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ อยู่ในระดับสูง เมื่อเปรียบเทียบระดับขวัญในการปฏิบัติงานพบว่า ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สนธิ แบนกลาง (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของครู อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 10 ผลการศึกษาพบว่า

1. ครูอาจารย์โดยรวมเห็นว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 10 โดยรวมมีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า มีขวัญในระดับมาก 8 ด้าน และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาลด 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านภารกิจในหน้าที่รับผิดชอบ ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร ส่วนด้านที่มีขวัญในการปฏิบัติงานต่ำที่สุด คือ ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร ส่วนด้านที่มีขวัญการปฏิบัติงานต่ำที่สุด คือ ด้านผลประโยชน์ตอบแทน

2. การเปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 10 ที่มีเพศต่างกัน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีด้านสภาพในการปฏิบัติงาน เพียงด้านเดียวที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่ต่างกัน ครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี

หรือเงินเดือน ต่ำกว่า 9,040 บาท โดยภาพรวมและรายด้าน 5 ด้าน คือ ด้านผลประโยชน์ตอบแทน ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ด้านความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร และด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร มากกว่าครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์ 10 ปีขึ้นไปหรือเงินเดือนมากกว่า 9,040 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่ต่างกัน และครูอาจารย์ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน และด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครู อาจารย์ในโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดเล็กมีขวัญมากกว่าในโรงเรียนขนาดกลาง

### 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

เคมเปอร์ (Kemper. 1975 : 5730-A) แห่งมหาวิทยาลัยเซาท์เทอร์น แคลิฟอร์เนีย ได้ทำงานวิจัยเรื่อง ขวัญในการทำงานของครูใหญ่ โรงเรียนชาวอเมริกา เชื้อสายแมกซิโก ผลการวิจัยพบว่า มีอยู่ 3 กรณีที่ครูพึงพอใจในการศึกษาครั้งนี้ คือ ความสำเร็จ การยอมรับนับถือ ความสัมพันธ์ส่วนตัวของครูกับผู้ปกครองส่วนปัจจัยที่นำไปสู่ความไม่พึงพอใจงาน มี 3 ประการ คือ นโยบายของท้องถิ่น และการบริหารการยอมรับนับถือ และสภาพการทำงานการยอมรับนับถือและความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ปกครองนั้น พบว่า มีความพึงพอใจกับไม่พึงพอใจใกล้เคียงกัน

เพอรี่ (Perry. 1977 : 4038-A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามปรับปรุงการปฏิบัติงานของครูใหญ่กับขวัญในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐมิสซิสซิปปี ผลการวิจัยพบว่า ภาวะการณ์เป็นผู้นำทางอาชีพของครูใหญ่มีส่วนสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของครูอย่างมีนัยสำคัญและเมื่อพิจารณาแต่ละด้านแล้ว ความเข้าใจกัน ได้ของครูกับครูใหญ่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะการณ์เป็นผู้นำของครูใหญ่ แต่จำนวนชั่วโมงสอนมีความสัมพันธ์ในทางลบ และเงินเดือนมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับภาวะการณ์เป็นผู้นำทางอาชีพของครูใหญ่

คูก (Cook. 1980 : 2839-A) ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญของครู โรงเรียนรัฐบาล ผลการวิจัย พบว่า ครูที่มีอายุ 46 ปีขึ้นไป มีขวัญสูงกว่า ครูเพศหญิงมีขวัญสูงกว่าครูเพศชาย ครูที่ไม่ใช่คนผิวขาวมีขวัญสูงกว่าครูผิวขาว ขนาดของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับขวัญของครู ไม่ปรากฏความแตกต่างระหว่างขวัญกับสถานภาพการสมรส ประสบการณ์ในการสอน จำนวนปีที่สอนและระดับการศึกษาของครู

สวาริงิม (Swaringim. 1968 : 1785-A) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบขวัญของครู โรงเรียนประถมศึกษาของรัฐบาลกับครูประถมศึกษาเอกชนในเมืองเซนต์หลุยส์ รัฐมิสซูรี

สหรัฐอเมริกาโดยการสุ่มตัวอย่างจากครู โรงเรียนรัฐบาล และครู โรงเรียนเอกชนมาเท่า ๆ กัน ผลการวิจัยพบว่า ขวัญของครูทั้ง 2 กลุ่ม แตกต่างกันอย่างนัยสำคัญทางสถิติ 6 ประการ คือ ความพึงพอใจของครู ความสามัคคีระหว่างครู สถานะของครู ความช่วยเหลือทางการศึกษาจากชุมชน การอำนวยความสะดวกการให้บริการแก่นักเรียนและความกดดันจากชุมชน และมีอยู่ 4 ด้าน ที่ไม่มีความแตกต่างกันทางสถิติ ได้แก่ ความสามัคคี กับผู้บริหารเงินเดือนครู ชั่วโมงการสอนของครู และเนื้อหาของหลักสูตร

เจมส์ (James. 1983 : 185-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของครูใหญ่กับขวัญของครูในรัฐหลุยส์เซียนา สหรัฐอเมริกา พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศข้างต้น แสดงให้เห็นว่าปัจจัยในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ทำ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เงินเดือน นโยบายและการบริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในโรงเรียน สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และการปกครองบังคับบัญชา เป็นองค์ประกอบที่ส่งผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู อาจารย์ในโรงเรียนเอกชน และ โรงเรียนรัฐบาล ทั้งในระดับสูงและต่ำ มากและน้อย รวมทั้งปานกลาง ดังนั้น ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานการวิจัยไว้ว่าระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มหาสารคาม เขต 1 อยู่ในระดับปานกลาง