

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มหาสารคาม เขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอเป็นลำดับ
ดังต่อไปนี้

1. เอกสารที่เกี่ยวข้อง

- 1.1 ความหมายของขวัญ
- 1.2 ความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงาน
- 1.3 แหล่งที่มาของความพอใจงาน
- 1.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจในการปฏิบัติงาน
- 1.5 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญในการปฏิบัติงาน
- 1.6 มาตรการตรวจสอบและวัดขวัญ
- 1.7 ลักษณะที่แสดงว่าบุคคลในองค์กรมีขวัญดี
- 1.8 ลักษณะที่แสดงว่าบุคคลในองค์กรมีขวัญไม่ดี
- 1.9 การเสริมสร้างและบำรุงขวัญ

2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 2.1 งานวิจัยภายในประเทศ
- 2.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. เอกสารที่เกี่ยวข้อง

1.1 ความหมายของขวัญ

ได้มีผู้ให้ความหมายของขวัญไว้หลายท่าน และขอยกมาพอสังเขป ดังนี้
เทพพนม เมืองแมน (2540 : 100) กล่าวว่า “ขวัญ” หมายถึง ทัศนคติอย่างหนึ่งของ
ความพอใจกับความปรารถนาที่จะดำเนินงานต่อไป และความเต็มใจที่จะต่อสู้ดิ้นรนเพื่อให้
ได้มาซึ่งเป้าหมายของกลุ่มหรือขององค์กร

สุเมธ แสงนิมิต (2540 : 89) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ขวัญ” ว่าเป็นสภาพความรู้สึกทางอารมณ์ จิตใจของบุคคลที่ก่อให้เกิดทัศนคติและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ภิญโญ สาร (2546 : 280) ได้ให้ความหมายว่า ขวัญเป็นน้ำใจที่อยากจะปฏิบัติงานให้ดีโดยสมัครใจและมีความสุขกับงาน เป็นเรื่องสำหรับผู้บริหารจะละเอียดละเมียดได้ ผู้บริหารที่ดีก็เหมือนกับแม่ทัพที่ดี คือเวลาจะออกรบขวัญของทหารเป็นเรื่องใหญ่ แม่ทัพทุกคนต้องใช้เทคนิคนานาประการ เพื่อให้ทหารมีกำลังใจและขวัญที่ดีเสียก่อนจึงจะออกรบ

สมพงศ์ เกษมสิน (2546 : 217) ได้ให้ความหมายของขวัญไว้ว่า ขวัญเป็นนามธรรม และขวัญที่ดีเกี่ยวกับการปฏิบัติงานนั้น คือความตั้งใจของคนปฏิบัติงานที่จะอุทิศเวลาและร่างกายของตนเอง เพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์กร

อรุณ รัชธรรม (2546 : 212) ได้ให้ความหมายของขวัญว่า ขวัญ หมายถึง สถานะที่ทุกคนในกลุ่มทราบถึงวัตถุประสงค์แห่งการปฏิบัติงานของกลุ่ม หรือวัตถุประสงค์ของแต่ละคนที่ทำงานนั้น เป็นวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีความมั่นใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ และพยายามร่วมมือ พยายามต่อสู้กับอุปสรรคที่มาขัดขวางอย่างสุดความสามารถ และพยายามที่จะไปให้ถึงจุดหมายปลายทางที่วางไว้

สรุปได้ว่า ขวัญ หมายถึง สภาพจิตใจเป็นทัศนคติของบุคคลในองค์กร ซึ่งเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะสะท้อนให้เห็นพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มีความกระตือรือร้น ตั้งใจเต็มใจ เสียสละและกล้าหาญ มีกำลังใจที่จะปฏิบัติตามความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์กรนั่นเอง

1.2 ความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงาน

การดำเนินงานทั้งรัฐและเอกชนมีความมุ่งหวังอย่างเดียว คือ การระดมทรัพยากรการบริหารเพื่อให้คนร่วมมือปฏิบัติงานอย่างมีน้ำหนึ่งใจเดียว ร่วมกันปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและพยายามที่จะสร้างไว้ซึ่งสัมพันธภาพระหว่างสมาชิก ขวัญของหมู่คณะจึงเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานอย่างมาก การจัดการด้านบุคคลที่ดีคือ การใช้คนให้ปฏิบัติงานที่ดีที่สุดภายในระยะเวลาอันสั้นที่สุด สิ้นเปลืองเงินทองและวัสดุน้อยที่สุด และให้ทุกคนมีความสุข ความพอใจในการปฏิบัติงานด้วยมากที่สุด ดังนั้น การบริหารบุคคลจึงต้องสนใจขวัญ ความรู้สึกทางจิตใจและอารมณ์ที่เรียกว่าขวัญจึงมีความสำคัญในการบริหารงานบุคคลมากอีกประการหนึ่ง ถ้าขวัญของผู้ปฏิบัติงานดีความบกพร่องในงานจะมีน้อยคุณภาพของงานย่อมสูงขึ้น ดังจะเห็นได้ว่าการปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตามเมื่อคนมีความสุขสบายใจหรือเต็มใจทำจะรู้สึก

เพื่อกำหนดเป้าหมายที่จะเห็นเป็นสิ่งที่น่าเบื่อหน่ายที่จะต้องกระทำเพียงเพื่อแลกเปลี่ยนกับค่าตอบแทนก็จะกลายเป็นสิ่งที่สนุกและสร้างความสุขความภูมิใจให้แก่เขาด้วย และย่อมไม่ยอมให้เกิดความบกพร่องขึ้น ผลงานที่ได้ก็เพียงเท่ากันหรือน้อยกว่าที่ได้รับคำสั่งหรือมอบหมายมีหน้าซ้ำผลงานของคนที่เขาขวัญทำขึ้นก็จะขาดลักษณะที่ดีคือ ขาดหลักประหยัดหลักประสิทธิผล และขาดหลักความเป็นธรรมอีกด้วยซึ่งย่อมไม่เป็นที่ปรารถนาของหน่วยงานใด (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช. 2545 : 261)

สุเมธ เตียววิเศษ (2547 : 158) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของขวัญและกำลังใจไว้ว่า ผู้บริหารจะได้รับความสำเร็จในการบริหารงาน ถ้าสามารถทำให้บุคลากรมีขวัญในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ขวัญยังสามารถช่วยให้เกิดสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ คือ

1. ทำให้เกิดความร่วมใจปฏิบัติงานเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้
2. สร้างความจงรักภักดีของบุคลากรต่อบรรดาเพื่อนร่วมงานและต่อองค์กร
3. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างคณะกับนโยบายและวัตถุประสงค์ของ

หน่วยงาน

4. ก่อให้เกิดแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ
5. สร้างความสามัคคีธรรมและทำให้เกิดพลังสามัคคีและทำให้เกิดพลัง

ร่วมกันในหมู่คณะอันสามารถทำให้มีการรวมตัวกันและช่วยกันแก้ไขปัญหาทั้งหลายที่เกิดขึ้นกับหน่วยงานได้

สรุปได้ว่า ในการปฏิบัติงานนั้นตัวแปรสำคัญที่จะให้งานบรรลุหรือมีประสิทธิภาพเพียงใดนั้นก็คือขวัญของบุคคลและของหมู่คณะ เพราะว่าขวัญของบุคคลจะแสดงออกถึงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานว่าพอใจหรือไม่พอใจ มีความสุขหรือไม่ เมื่อใดที่ขวัญของบุคคลของแต่ละหมู่คณะสูงผลงานก็จะสูงตามไปด้วย เมื่อใดที่บุคคลและหมู่คณะมีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำผลงานก็จะต่ำและขาดประสิทธิภาพตามไปด้วย

1.3 แหล่งที่มาของความพอใจงาน

ได้มีผู้ให้ที่มาของความพอใจงานไว้หลายท่านและขอยกมาพอสังเขป ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2542 : 221) กล่าวว่า เรามีปัจจัยอยู่หลายอย่างที่使人มีความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีต่องานของพวกเขา ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความพึงพอใจงานมีอยู่ 6 อย่าง คือ ผลตอบแทน ลักษณะงาน การเลื่อนตำแหน่ง การบังคับบัญชา กลุ่มงาน และสภาพแวดล้อมของงาน โดยทั่วไปเราจะเห็นได้ว่าผลตอบแทนและลักษณะงานจะเป็น

แหล่งที่มาของความพอใจงานที่สำคัญที่สุดการเลื่อนตำแหน่งและการบังคับบัญชา จะเป็นแหล่งที่มาของความพอใจงานสำคัญรองลงมากลุ่มงานและสภาพแวดล้อมของงานจะมีความสำคัญน้อยที่สุด

1. ผลตอบแทน เป็นค่าจ้างและเงินเดือนจะมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความพอใจงานมาก เพราะว่าผลตอบแทนจะเป็นสิ่งที่สามารถตอบสนองความต้องการของคนได้หลายอย่าง เช่น อาหาร เสื้อผ้า ที่พักอาศัย การพักผ่อน และอื่น ๆ ยิ่งกว่านั้นผลตอบแทนจะเป็นเครื่องหมายของความสำนึก และเป็นแหล่งที่มาของการยกย่องอย่างหนึ่ง พนักงานมักจะมองผลตอบแทนว่าเป็นเครื่องสะท้อนการยกย่องของผู้บริหารต่อการมีส่วนร่วมช่วยของพวกเขาต่อองค์การ สวัสดิการจะมีความสำคัญต่อการสร้างความพอใจงานน้อย เพราะว่าคนประเมินค่าสวัสดิการที่พวกเขาได้รับน้อยกว่าความเป็นจริง และพวกเขามักจะให้คุณค่ากับสวัสดิการบางอย่างของพวกเขาอยู่อีกด้วย เช่น พนักงานวัยหนุ่มมักจะให้คุณค่ากับการประเมินชีวิตและคุณภาพชีวิต

2. การเลื่อนตำแหน่ง จะมีผลกระทบต่อความพอใจงานปานกลาง การเลื่อนตำแหน่งจะทำให้ความรับผิดชอบและผลตอบแทนสูงขึ้น งานระดับสูงขึ้นจะให้ความเป็นอิสระความท้าทาย และเงินเดือนที่สูงขึ้นแก่พนักงาน รางวัลที่เกิดขึ้นจะให้ความเป็นอิสระความท้าทาย และเงินเดือนที่สูงขึ้นแก่พนักงาน รางวัลที่เกิดขึ้นจากการเลื่อนตำแหน่งจะแตกต่างกันตามตำแหน่ง เช่น คนที่ถูกจะสร้างความพอใจงานแก่ผู้บริหารมากกว่าพนักงานธุรการ ผู้บริหารจะได้รางวัลจากการเลื่อนตำแหน่งของพวกเขามากกว่า

3. การบังคับบัญชา จะมีผลกระทบต่อความพอใจงานปานกลาง โดยทั่วไปการบังคับบัญชาที่สร้างความพอใจงานจะมีอยู่สองลักษณะ สไตส์การบังคับบัญชาอย่างแรกคือการมุ่งคน ผู้บังคับบัญชาจะสร้างความสัมพันธ์แบบสนับสนุนกับผู้ใต้บังคับบัญชา สไตส์การบังคับบัญชาอย่างที่สอง คือ การมีส่วนร่วม ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะมีส่วนร่วมภายในการตัดสินใจที่กระทบต่อพวกเขา

4. ลักษณะงาน เนื้อหาของงานจะมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความพอใจงานมากเหมือนกับผลตอบแทนพนักงานต้องการปฏิบัติงานที่ทำหาย พวกเขาไม่ได้ต้องการปฏิบัติงานที่ไม่ต้องใช้ความคิดวันแล้ววันเล่าลักษณะของงานที่กระทบต่อความพอใจงานจะมีอยู่สองด้าน คือ ความหมายของงานและการควบคุมวิธีการทำงาน โดยทั่วไปงานที่มีความหลากหลายพอประมาณจะสร้างความพอใจงานได้สูงที่สุดด้วยพนักงานต้องการควบคุมวิธีการปฏิบัติงานของพวกเขาเอง การควบคุมวิธีการปฏิบัติงานโดยผู้ใต้บังคับบัญชาจะสร้างความไม่

พอใจงานได้ เพราะว่ามันจะลดความเป็นมนุษย์ของพวกเขาลงที่การกระทำทุกอย่างของพวกเขา กำหนดโดยผู้บังคับบัญชา

5. กลุ่มงาน การมีเพื่อนร่วมงานที่ร่วมมือและเป็นมิตรจะเป็นแหล่งที่มาของความพอใจงานอย่างหนึ่ง พนักงานต้องการโอกาสพูดคุยกับเพื่อนร่วมงาน และไม่ชอบงานที่ทำให้พวกเขาแยกตัวออกจากเพื่อนร่วมงานของพวกเขา กลุ่มงานสามารถตอบสนองความต้องการทางสังคมของพวกเขาได้ พนักงานจะใช้เพื่อนร่วมงานของเขาเป็นกระบอกเสียงสะท้อนปัญหาของพวกเขา ทั้งที่พนักงานส่วนใหญ่จะพอใจกับการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานของเขา การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ไม่ได้มีความสำคัญต่อพวกเขาเท่ากับปัจจัยอื่น ตามผลการวิจัย “เราต้องการอะไรอย่างแท้จริงจากงานของพวกเขา” นักวิจัยค้นพบว่าสิ่งที่พนักงานกล่าวว่าพวกเขาพอใจกับความเป็นมิตรของเพื่อนร่วมงานของพวกเขาได้ประเมินความสำคัญของกลุ่มงาน ไว้ลำดับที่สิบสี่นั้นบรรดาปัจจัยสิบแปดอย่าง

6. สภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน จะเป็นแหล่งที่มาของความพอใจงานอย่างหนึ่งด้วยอุณหภูมิความชื้น การระบายอากาศ แสงสว่างและเสียง ตารางเวลาปฏิบัติงานและเครื่องมือที่เพียงพอจะมีผลกระทบต่อความพอใจงาน

เหตุผลของสิ่งเหล่านี้ค่อนข้างจะตรงไปตรงมา ประการแรกพนักงานต้องการสิ่งแวดล้อมการปฏิบัติงานที่ดี เพราะว่าพวกเขาต้องการความสบายทางร่างกาย เช่น แสงสว่างมากเกินไปหรือความร้อนสูงเกินไปจะสร้างความไม่สบายทางร่างกายได้ การระบายอากาศที่ไม่ดีจะเป็นอันตรายต่อร่างกายได้ ประการที่สองสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานจะมีความสำคัญต่อพนักงานเพราะว่าสิ่งเหล่านี้จะกระทบต่อชีวิตนอกลางานของพวกเขา ถ้าพวกเขาต้องปฏิบัติงานพวกเขาต้องปฏิบัติงานหลายชั่วโมงและ/หรือปฏิบัติงานล่วงเวลาแล้ว เวลาเพื่อครอบครัว เพื่อน และการพักผ่อนของพวกเขาน้อยลง ในทางกลับกันถ้าพวกเขามีชั่วโมงการปฏิบัติงานน้อยลงและ/หรือยืดหยุ่นได้แล้ว พวกเขาจะมีชีวิตเวลาออกงานที่ดีขึ้น

สุภาพร พิศาบุตร (2542 : 141) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับความพอใจในงานที่ว่า วิธีที่ดีที่สุดที่จะทำให้อุตสาหกรรมบรรลุผลสำเร็จก็คือ การสร้างบรรยากาศให้คนรู้สึกพอใจในงานและสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันให้เกิดขึ้นในสำนักงานหรือองค์การ ปัจจัยที่ทำให้คนพอใจในงานมี ดังนี้

1. ค่าจ้างแรงงาน คนจะพอใจในงานก็ต่อเมื่อได้ค่าตอบแทนพอสมควร คู่กับความเหนื่อยและความคิดที่ตนเองให้แก่นายจ้าง

2. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ บางคนก็เห็นว่าลักษณะงานที่ปฏิบัติย่อมสำคัญกว่าเงินเพราะงานบางอย่างอาจสกปรก ใช้แรงงานมาก หรือสถานที่ปฏิบัติงานไม่น่าอภิรมย์ เป็นต้น แต่งานบางอย่างสบายแม้จะรายได้ถูกก็ตาม

3. เพื่อนร่วมงาน ถ้าคนเรามีเพื่อนร่วมงานที่ถูกต้องใจแล้ว แม้สิ่งอื่น ๆ จะไม่ค่อยจะดี เช่น ค่าจ้าง หรือสภาพการปฏิบัติงาน เป็นต้น เขาก็ยังชอบเพราะมีเพื่อนดี ทำให้ที่ปฏิบัติงานน่าอยู่ยิ่งขึ้น

4. หัวหน้างานและฝ่ายจัดการ ผู้บังคับบัญชาหรือนายจ้างย่อมมีอิทธิพลต่อคนงานไม่น้อย เพราะเป็นผู้มีอำนาจ เป็นผู้กำหนดนโยบาย ถ้าหัวหน้างานหรือฝ่ายจัดการยุติธรรมและเป็นกันเองแล้วคนงานก็สบายใจ

5. ความมั่นคงในงาน ถ้าลักษณะงานที่ปฏิบัติมั่นคง คนเราก็มั่นใจที่จะปฏิบัติ ที่จะสร้างตนเองให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น เพราะเชื่อว่าเขาเป็นที่พึ่งได้ แต่ถ้าเป็นงานชั่วคราวแล้วคนงานก็จะไม่สบายใจเลย

6. โอกาสที่จะก้าวหน้า เป็นสิ่งจำเป็นยิ่งโดยเฉพาะสำหรับคนงานหนุ่มสาว หรือคนฉลาดที่มีการศึกษามาดี ถ้าพวกเขาเห็นว่าเขาไม่มีโอกาสจะก้าวหน้า และเขาก็อาจจะไม่พอใจทำงานนั้นก็ได้อีก

7. ประชาธิปไตยในงาน คนงานย่อมไม่ชอบกดขี่บังคับ ถ้าเป็นไปได้ชอบให้มีการปรึกษาหารือด้วยซ้ำเพราะทำให้เขารู้สึกว่ามีส่วนร่วมในงานของบริษัทด้วย

8. ความรับผิดชอบ คนเราย่อมต้องการความรับผิดชอบบ้างตามความสามารถเพราะทำให้เห็นว่างานทำทนายดี และถ้าทำอะไรสำเร็จก็สบายใจภูมิใจไปด้วย

9. ความมีระเบียบ หมายถึง องค์การที่มีระดับคงเส้นคงวาหัวหน้าหรือคนงานทุกคนทำงานไปตามระเบียบที่วางไว้ ผิดก็ทำโทษ ทำดีก็ชม เป็นต้น

สรุปได้ว่า แหล่งที่มาของความพอใจงาน คือ ความรู้สึกที่ดีโดยส่วนรวมของคนต่องานของพวกเขาเมื่อเราพูดว่าคนมีความพอใจงานสูง โดยทั่วไปเราจะหมายความว่าคนชอบและให้คุณค่ากับงานของพวกเขาสูงและมีความรู้สึกที่ดีต่องานของพวกเขา

1.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจในการปฏิบัติงาน

แนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจในการปฏิบัติงานมีมานานตั้งแต่เริ่มมีการบริหารเพราะในการปฏิบัติงานของบุคคลใด ๆ ก็ตามการที่จะให้ได้ประสิทธิภาพของงานจะต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่างมากระตุ้นให้บุคคลเกิดความรู้สึกรัก หรือชอบงานมีเจตคติที่ดีต่องาน จึงจะทำให้

บุคคลเกิดความพึงพอใจในงานที่ดี หรือที่เรียกว่ามีขวัญในการปฏิบัติงานคืนนั่นเอง ดังนั้น จึงต้องมีการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้คนงานเกิดขวัญดีในการปฏิบัติงาน สิ่งจูงใจที่สำคัญก็คือ การตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ดังที่ นิวคัมเมอร์ (NewComer. 1955 : 44-45) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า วิธีจูงใจให้คนปฏิบัติงานควรดูที่ความต้องการของคนงานเป็นหลักแล้วจัดหาสิ่งที่คนงานต้องการสนองความต้องการนั้น โดยจัดการเรื่องผลประโยชน์ตอบแทนอย่างเพียงพอให้ที่ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และจัดสภาพการปฏิบัติงานและสิ่งแวดล้อมให้เหมาะสมสอดคล้องกับ สมพงษ์ เกษมสิน (2547 : 108) ได้กล่าวไว้ในสารานุกรมบริหารสอดคล้องกันว่า สิ่งจูงใจเป็นเครื่องล่อหรือกระตุ้นเพื่อที่จะชักนำพฤติกรรมของผู้อื่น ให้ประพฤติตามวัตถุประสงค์ขององค์การ พฤติกรรมของคนจะเกิดขึ้นได้ ต้องมีแรงจูงใจ (Motive) และเกี่ยวข้องกับสิ่งเร้า สิ่งจูงใจ มีทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคล มูลเหตุจูงใจอันสำคัญของบุคคล คือ ความต้องการ (Needs) ความต้องการเป็นพลังผลักดันให้มนุษย์ต้องต่อสู้ดิ้นรน โดยมีความทะเยอทะยาน (Ambition) มีอารมณ์ (Emotion) และความนึกคิด (Thinking) มีความหวัง (Hope) ความภาคภูมิใจ (Pride) แต่อย่างไรก็ตามขนาดของความต้องการแต่ละอย่างแต่ละคนย่อมไม่เท่ากัน

ทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจในการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีการจูงใจในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยจะขอกล่าวถึงทฤษฎีที่สำคัญๆ บางทฤษฎี ดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy) มาสโลว์ ได้ตั้งสมมติฐานแห่งสิ่งจูงใจไว้ ดังนี้ (Maslow. 1954 : 80)

1.1 มนุษย์ทุกคนมีความต้องการ และความต้องการนี้จะมีตลอดเวลา ไม่มีที่สิ้นสุด

1.2 ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจสำหรับพฤติกรรมนั้นต่อไปอีก

1.3 ความต้องการของคนจะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูงตามความสำคัญลำดับความต้องการของมนุษย์ คือ

1.3.1 ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับชีวิต ถ้ามนุษย์ไม่ได้รับการตอบสนองในขั้นนี้ก็จะไม่มีความต้องการในขั้นถัดไป

1.3.2 ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) มนุษย์จะรู้สึกปลอดภัยเมื่อสิ่งที่รู้จักคุ้นเคย และจะกลัวสิ่งที่แปลกไปจากเดิม

1.3.3 ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Love and Belonging Needs) คนทุกคนอยากได้รับความรักจากคนอื่น อยากเป็นเจ้าของคนอื่น และในขณะเดียวกันอยากให้ตนเป็นที่รักและเป็นของใครสักคน ถ้ารู้สึกว่ามีใครรักหรือไม่รู้สึกรักใคร ความต้องการชนิดนี้คนที่ขาดมากยิ่งต้องการมากเพื่อเป็นการชดเชย

1.3.4 ความต้องการมีเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) เป็นความต้องการยอมรับจากคนอื่น และต้องการให้ผู้อื่นยอมรับความสามารถ และให้เกียรติเป็นต้นว่า ต้องการอำนาจ สถานะ ชื่อเสียง ตำแหน่ง

1.3.5 ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดของตน (Need for self-Actualization) ความต้องการประเภทนี้อยู่ในลำดับสูงสุดของความ ต้องการทั้งหลาย เป็นความต้องการที่พิจารณาถึงสมรรถนะที่เป็นไปได้ของตน และดำเนินการเพื่อพัฒนาสิ่งที่เป็เป้าหมายสูงสุดของชีวิตของคนให้บรรลุผลสำเร็จ



แผนภูมิที่ 1 แสดงลำดับขั้นของความ ต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์ (Maslow, 1954 : 80)

2. ทฤษฎีความต้องการของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) อัลเดอร์เฟอร์ ได้เสนอแนวคิดใหม่ว่าด้วยความต้องการของมนุษย์ซึ่งเรียกว่า ทฤษฎี อี.อาร์.จี. (E.R.G.-Existence, Relatedness, Growth Theory) ทฤษฎีนี้คล้ายคลึงกับแนวคิดของมาสโลว์ แต่มีข้อแตกต่างกันอยู่ กล่าวคือ ความต้องการมนุษย์ตามแนวคิดของอัลเดอร์เฟอร์อาจจัดกลุ่มได้ 3 กลุ่ม คือ (อรุณ รักรธรรม, 2546 : 443-444)

2.1 ความต้องการยังชีวิต (Existence Needs) ซึ่งได้แก่ความต้องการทางกายภาพ (บำบัดความหิว กระจาย อารมณ์) และทางวัตถุ (ค่าจ้าง สภาพแวดล้อมทางกายภาพในการทำงาน)

2.2 ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) เป็นความปรารถนาจะมีสัมพันธ์ภาพบางประการกับคนซึ่งมีความสำคัญต่อผู้ต้องการ เช่น สมาชิกในครอบครัว หัวหน้างาน

2.3 ความต้องการการเติบโต (Growth Needs) เป็นความต้องการที่จะสร้างที่จะก่อผลอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น ใช้ความสามารถของตนให้เต็มกำลัง และให้มีการพัฒนาตนเองไปเรื่อย ๆ

ตารางที่ 1 แสดงเปรียบเทียบระหว่างทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์กับทฤษฎีอี.อาร์.จี.

ทฤษฎีความต้องการมาสโลว์	ทฤษฎีอี. อาร์ . จี.
ความต้องการทางกายภาพ	ความต้องการการดำรงชีวิต
ความต้องการความปลอดภัย	
ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ	ความต้องการความสัมพันธ์
ความต้องการมีเกียรติยศชื่อเสียง	ความต้องการความเจริญเติบโต
ความต้องการความสำเร็จตามความนึกคิดของตน	

ตามแนวคิดทฤษฎีลำดับขั้นของมาสโลว์ เห็นว่า บุคคลมีความต้องการที่สูงขึ้นได้นั้น จะต้องได้รับการสนองความต้องการในขั้นต้นก่อน แต่แนวทฤษฎีนี้มีความยืดหยุ่นมากกว่า คือ บุคคลจะมีความต้องการหลาย ๆ อย่างพร้อมกัน โดยอาจมีความต้องการในระดับสูงพร้อม ๆ กับความต้องการในระดับต่ำ ในขณะที่บุคคลพึงพอใจจากความต้องการที่ได้รับเพื่อที่จะนำไปสู่ระดับที่สูงขึ้นอีกระดับหนึ่งบุคคลอาจจะมีความคับข้องใจในความพยายามที่จะบรรลุให้ถึงระดับนั้น ๆ ลักษณะเช่นนี้อาจเป็นเหตุให้บุคคลละความพยายาม และกลับไปแสวงหาสิ่งตอบสนองความต้องการในระดับที่ต่ำกว่าได้

ในเรื่องของความต้อการนี้ ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ มีหลักการส่วนใหญ่ คล้ายคลึงกับหลักการทางพุทธศาสนาในความต้องการระดับโลกิยะ กล่าวคือ มาสโลว์ แบ่ง ความต้อการออกเป็น 5 ประเภท ดังกล่าวมาแล้ว ส่วนในทางพุทธศาสนากล่าวว่า มนุษย์ มีความต้อการพื้นฐาน ดังนี้ (สุทธิ ทองประสิทธิ์. 2540 : 157)

1. อาหาร
2. ที่อยู่อาศัย
3. เครื่องนุ่งห่ม
4. ยารักษาโรค

ในทางพุทธศาสนา ได้กล่าวถึง กิเลสหรือความอยากของมนุษย์ไว้ 3 ประการ ดังนี้ (สุทธิ ทองประสิทธิ์. 2540 : 157)

1. กามตัณหา หมายถึง ความอยากในทางเพศ อยากในสิ่งที่รักใคร่พอใจ
2. ภวตัณหา หมายถึง ความอยากมี อยากเป็น
3. วิภวตัณหา หมายถึง ความไม่อยากมี ไม่อยากเป็น

นอกจากนี้ ธรรมชาติของพุทธศาสนา ยังได้กล่าวถึงความต้อการของมนุษย์ต่อไปอีก ว่ามนุษย์ทุกรูปทุกนามต้อการลาภ ยศ สุข และสรรเสริญ

3. ทฤษฎีองค์ประกอบคู่ของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory)

Herzberg ได้ศึกษาทดลองเกี่ยวกับการจูงใจในการปฏิบัติงานโดยการสัมภาษณ์วิศวกร และนัก บัญชีจำนวน 200 คน จาก 11 อุตสาหกรรมในเมืองพิทสเบิร์กประเทศสหรัฐอเมริกา ผล การศึกษาทดลองของเฮิร์ซเบิร์ก สรุปว่า สาเหตุที่ทำให้วิศวกรและนักบัญชีเกิดความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น มีอยู่ 2 องค์ประกอบ คือ (Herzberg. 1959 : 113-115)

3.1 องค์ประกอบกระตุ้น (Motivation Factors) เป็นองค์ประกอบที่ เกี่ยวกับการงานซึ่งมีผลทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีอยู่ 5 ประการ คือ

3.1.1 ความสำเร็จของงาน หมายถึง การที่บุคคลสามารถปฏิบัติงาน ได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี

3.1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการ ยอมรับนับถือไม่ว่าจากกลุ่มเพื่อน ผู้บังคับบัญชา หรือจากบุคคลอื่นโดยทั่วไป

3.1.3 ลักษณะของงาน หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลที่ มีต่อลักษณะของงาน

3.1.4 ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่
ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่

3.1.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน หมายถึง การเปลี่ยนแปลง
ในสถานะหรือตำแหน่งของบุคคลในองค์กร

3.2 องค์ประกอบค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง
กับสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และทำหน้าที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการ
ปฏิบัติงานเกิดขึ้นมี 11 ประการ คือ

3.2.1 เงินเดือน หมายถึง ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในเงินเดือน
หรืออัตราการเพิ่มเงินเดือน

3.2.2 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต นอกจากจะ
หมายถึงการที่บุคคลได้รับการแต่งตั้ง โยกย้ายตำแหน่งภายในองค์กรแล้ว ยังหมายถึง
สถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะหรือวิชาชีพของเขา ดังนั้น จึง
หมายถึง การที่บุคคลได้รับสิ่งใหม่ ๆ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนทักษะที่จะช่วยเอื้อต่อวิชาชีพของเขา

3.2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะ
เป็นกิริยา หรือวาจาที่จะแสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

3.2.4 สถานะของอาชีพ หมายถึง ลักษณะของงาน หรือสถานะที่
เป็นองค์ประกอบทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกต่องาน เช่น การมีรถประจำตำแหน่ง เป็นต้น

3.2.5 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง การติดต่อพบปะกัน
โดยกิริยา หรือวาจา แต่มิได้หมายรวมถึงการยอมรับนับถือ

3.2.6 นโยบายและการบริหารงานขององค์กร หมายถึง การจัดการ
และการบริหารงานขององค์กร

3.2.7 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การมีสัมพันธ์ฉันท์
มิตรกับบุคคลภายในหน่วยงาน ความผูกพันกับสถาบัน และการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมสถาบัน

3.2.8 สถานภาพการปฏิบัติงาน ได้แก่ สถานภาพทางกายภาพที่เอื้อ
ต่อความเป็นสุขในการปฏิบัติงาน

3.2.9 ความเป็นอยู่ส่วนตัว หมายถึง สถานการณ์ ซึ่งลักษณะบาง
ประการของงานส่งผลต่อชีวิตส่วนตัวในลักษณะที่ผลนั้นเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้บุคคลมี
ความรู้สึกอย่างไรอย่างหนึ่งต่องานของเขา

3.2.10 ความมั่นคงในงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงของงาน ความมั่นคงขององค์กร

3.2.11 วิธีการปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน หรือความซื่อสัตย์ในการบริหารงาน

จากแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวความสนใจต่อความต้องการและสิ่งจูงใจให้บุคคลมี ดังนี้

1. ทฤษฎีนี้ให้ความสนใจต่อความต้องการและสิ่งจูงใจให้บุคคลพยายามที่จะแสวงงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา เพื่อสนองความต้องการของตน

2. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ถือว่าความต้องการของบุคคลจะมีอยู่ตลอดเวลา แล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจอีกต่อไป เมื่อความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองแล้ว และความต้องการลำดับสูงจะเกิดขึ้นได้ เมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นต่ำก่อน แต่อัลเดอร์เฟอร์เห็นว่าบุคคลอาจมีความต้องการหลาย ๆ อย่างพร้อมกัน โดยอาจจะมีความต้องการระดับสูง ๆ พร้อมกับความต้องการระดับต่ำก็ได้

3. ทฤษฎีการจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก ซึ่งให้เห็นว่าการนำเอาปัจจัยต่าง ๆ มาเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลเกิดแรงจูงใจ และแสดงพฤติกรรมออกมา ปัจจัยเหล่านั้นเกี่ยวกับงานและสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ซึ่งทำให้บุคคลพอใจและไม่พอใจในการปฏิบัติงาน

4. บุคคลจะมีขวัญในการปฏิบัติงานดี เมื่อสิ่งตอบแทนต่าง ๆ เพียงพอและเกิดขึ้นอย่างฉับพลัน และจะกระตุ้นให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ดีกว่าได้รับสิ่งตอบแทนน้อยและล่าช้า

1.5 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญในการปฏิบัติงาน

ลิตพิท ไวท์ และเลวิน (Lippitt, White, and Lewin) ได้ทำการศึกษาทดลองเกี่ยวกับขวัญของหมู่คณะที่มีต่อการปฏิบัติงาน ในปี ค.ศ.1939-1940 โดยทดลองกับนักเรียน 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่หนึ่งผู้นำแบบอิตตาชิปไตย กลุ่มที่สองผู้นำเป็นแบบประชาธิปไตย และกลุ่มที่สามผู้นำเป็นแบบอิสระเสรี ผลการศึกษา พบว่า ผลงานของกลุ่มที่หนึ่งสูงแต่ขวัญของคนในกลุ่มต่ำ กลุ่มที่สองผลงานไม่ดีเท่ากลุ่มที่หนึ่งแต่ขวัญของสมาชิกในกลุ่มดีกว่ากลุ่มแรก และกลุ่มที่สามมีผลงานต่ำและขวัญของสมาชิกก็ต่ำด้วย จากการศึกษาเรื่องนี้พอสรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำมีผลต่องานและขวัญของผู้ร่วมงาน (สุรางค์ โค้วตระกูล. 2544 : 370) ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ ภิญโญ สารธร (2546 : 192) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารจะบำรุงขวัญหรือ

สร้างน้ำใจในการหางานให้เกิดขึ้นกับลูกน้องได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารผู้นั้นมีลักษณะผู้นำที่ดี เพราะผู้นำที่ดีเท่านั้นที่จะมีโอกาสทำให้ลูกน้องเป็นผู้ตามที่ดี

1. ลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน เพราะผู้นำเป็นเสมือนสะพานที่เชื่อมโยงความเข้าใจอันดีระหว่างองค์กรกับผู้ใช้ปฏิบัติ

2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่เพราะในการปฏิบัติงานนั้นถ้าได้ปฏิบัติงานที่ตนพึงพอใจย่อมได้ผลมากกว่าที่ต้องปฏิบัติงานที่ไม่พึงพอใจ

3. ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลักและนโยบายการดำเนินงานขององค์กรของพนักงาน และเจ้าหน้าที่ผู้ร่วมงาน ตลอดจนการจัดองค์การและระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กร

4. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานดี ย่อมเป็นเครื่องจูงใจให้บรรดาผู้ใต้บัญชาหรือผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติหน้าที่การงานด้วยความเข้มแข็ง มั่นใจ และมีกำลังขวัญดี

5. สภาพของการปฏิบัติงาน ควรต้องถูกสุขลักษณะ มีอากาศถ่ายเทได้สะดวกมีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานครบถ้วน เหมาะสมแก่การปฏิบัติงานเพราะสิ่งเหล่านี้จะช่วยผดุงขวัญในการปฏิบัติให้ดีขึ้น

6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน จะต้องดีทั้งสุขภาพทางกายภาพและสภาพทางจิตใจ อารมณ์ของผู้ปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ทั้งที่เป็นผลมาจากตัวผู้ปฏิบัติงานเอง และจากผู้อื่น

ปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานนอกจากเฮิร์ซเบิร์ก และคนอื่น ๆ ได้กล่าวถึงแล้ว ยังมีนักการศึกษาได้ศึกษาวิจัย และจำแนกปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานย่อยออกไปอีกดังจะกล่าว ต่อไปนี้

โอวาร์ด (Ovard, 1969 : 216-218) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานว่ามี 2 ปัจจัย คือ

1. ปัจจัยทางวัตถุ ได้แก่ เงินเดือน การลาป่วย การประกันทางเวชกรรม และการพยาบาล ระเบียบวาระการพ้นจากงาน สิ่งอำนวยความสะดวกเครื่องมือเครื่องใช้ การบริหาร และปัจจัยทางเศรษฐกิจ

2. ปัจจัยด้านมนุษย์ ได้แก่ ปัจจัยด้านมนุษยสัมพันธ์ อันเป็นวิธีการจัดการแผนใหม่ตามแนวมนุษยสัมพันธ์ การให้ความสนใจและการเอาใจใส่ต่อผู้ปฏิบัติงานเป็นพิเศษ

เบรช (Brech. 1996 : 508–516) ได้อธิบายถึงปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญว่า ขวัญเป็นสิ่งซึ่งกระตุ้นให้คนปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ หรือหาแต่น้อยตามแต่เวลาจะอำนวย ทั้งหมดนี้เป็นท่าทีที่มีต่องานที่ปฏิบัติและน้ำใจของผู้ปฏิบัติงาน และเบรชยังได้กล่าวถึงปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานดังนี้ คือ

1. ความรู้สึกมั่นคงในงาน
2. ค่าจ้างดี เพียงพอสำหรับครอบครัวในระดับที่มีเหตุผล
3. มีโอกาสก้าวหน้า
4. ได้รับความยุติธรรม
5. สภาพในการปฏิบัติงาน การได้รับการยอมรับนับถือ
6. การติดต่อสื่อความหมาย
7. การมีภาวะผู้นำที่ดี
8. การหาทางให้งานดำเนินไปด้วยดี
9. ความภาคภูมิใจในงานและผลผลิต
10. การมีโครงการแนะนำที่ดี
11. การปรึกษาหารือร่วมกัน

มอร์และเบิร์น (Moore and Burn) ได้แยกปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญไว้ในการศึกษาของเขาเป็น 20 ปัจจัย คือ (วิรุฬ พรหมายน. 2541 : 22–23)

1. สภาพการปฏิบัติงาน
2. ความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน
3. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
4. ความร่วมมือกันของผู้ปฏิบัติงาน
5. การมีการติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ
6. สถานภาพและการยอมรับนับถือ
7. ความมั่นคงปลอดภัย
8. การระบุตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
9. โอกาสก้าวหน้า
10. ความสามารถของผู้ร่วมงาน
11. ความสำเร็จของการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นกลุ่ม
12. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นกลุ่ม

13. ความเป็นมิตรและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
14. การอุทิศตนเพื่อพอใจในหน่วยงาน
15. สภาพความพึงพอใจในหน่วยงาน
16. ความสอดคล้องระหว่างงานกับความถนัด
17. สภาพความพอใจในงาน
18. ความเหมาะสมของปริมาณงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ
19. ความยุติธรรมในหน่วยงาน
20. สวัสดิการของหน่วยงาน

เรมเพล และเบนทีลีย์ (Rempell and Bently, 1964 : 631–641) ได้ศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบในการปฏิบัติงานของครู พบว่า มีปัจจัยที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน 8 ประการ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับครูใหญ่

1. ความสัมพันธ์ระหว่างครูใหญ่กับหมู่คณะ
2. เงินเดือนของครู
3. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู
4. การะรับผิดชอบของครู
5. สักดิ์ศรีและสถานะของครู
6. ความสะดวกสบายในการปฏิบัติงานของครู
7. ความสัมพันธ์กับชุมชน
8. ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับครูใหญ่

มหาวิทยาลัยชิคาโก สหรัฐอเมริกา ได้ทำการศึกษาสำรวจและวิเคราะห์ขวัญของผู้ปฏิบัติงานสมาชิกในหน่วยงาน โดยสรุปส่วนต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงาน 14 ส่วนด้วยกัน คือ (วิจิตร อาวะกุล, 2542 : 262–264)

1. ความต้องการของงาน (Job Demands)
2. สภาพการปฏิบัติงาน (Working Conditions)
3. เงินเดือนหรือค่าจ้างแรงงาน (Pay)
4. สิทธิผลประโยชน์ที่จะได้รับ (Employee Benefits)
5. มิตรภาพและความร่วมมือของผู้ร่วมงาน (Friendliness and Cooperation of Relations)
6. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา (Supervisory

Employee Relations)

7. ความเชื่อมั่นต่อการบริหารงาน (Confidence in Management)

8. เทคนิคความสามารถของหัวหน้างาน (Technical Competence of Supervision)

9. ประสิทธิภาพของการบริหารงาน (Effectiveness of Administration)

10. ความเพียงพอในการติดต่อสื่อสาร (Adequacy of Communication)

11. ความมั่นคงของงานและความสัมพันธ์ของงาน (Security of Job and Work Relations)

12. สถานภาพและการยอมรับนับถือ (Status and Recognition)

13. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกกับองค์กร (Identification with the Compact)

14. โอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าสูงขึ้น (Chance of Growth and Advancement)

การศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน ประเทศไทยได้มีผู้ศึกษาและจำแนกปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญในการปฏิบัติงานดังจะกล่าวถึงเฉพาะบางส่วนที่สำคัญดังต่อไปนี้

เกศินี หงศนันท์ (2542 : 131) ได้สรุปความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญไว้ว่า ขวัญเป็นความสามารถของกลุ่มที่มีอยู่ร่วมกันอย่างมั่นคงในการดำเนินงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัย 5 อย่างด้วยกัน คือ

ความเชื่อมั่นของสมาชิกกลุ่มที่มีต่ออุดมการณ์ของกลุ่ม

ความเชื่อมั่นที่มีต่อผู้นำ

ความเชื่อมั่นที่มีต่อสมาชิกด้วยกัน

ความมีประสิทธิภาพของกลุ่มในองค์กร ไม่ว่าจะผ่านทางหรือไม่กี่คาม สุขภาพจิต อารมณ์ หรือร่างกายของสมาชิกแต่ละคน

อรุณ ศรีวรรณชาติ (2542 : 21-22) ได้สรุปปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญของบุคลากรแบ่งออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. ปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะงานและองค์กร ได้แก่ ความรู้สึกพอใจในอาชีพที่เกี่ยวกับตัวงานเอง เช่น ภาระความรับผิดชอบตรงตามความถนัด สัมฤทธิ์ผลของงาน เป็นต้น และลักษณะต่าง ๆ ของงาน เช่น การจัดโครงสร้างขององค์กรสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เป็นต้น

2. ปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพของบุคลากร ได้แก่ ความรู้สึกของบุคคลเกี่ยวกับความมั่นคงปลอดภัย เกียรติและศักดิ์ศรี ความรับผิดชอบ และความมั่นใจศรัทธาในตัวผู้บริหาร เป็นต้น

3. ปัจจัยที่เกี่ยวกับนโยบายและการบริหาร ได้แก่ ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อนโยบาย วิธีกำหนดนโยบาย และการจัดการบริหารด้านต่างๆ

4. ปัจจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและชุมชน ได้แก่ การมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และบุคคลอื่น ๆ ในชุมชน เป็นต้น

5. ปัจจัยเกี่ยวกับผลประโยชน์ตอบแทน ได้แก่ เงินเดือน ความเพียงพอของรายได้ และสวัสดิการต่าง ๆ

จากการศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของนักศึกษาดังกล่าวมาแล้วจะเห็นว่าปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานมีมากมายหลายปัจจัย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ปฏิบัติ และลักษณะขององค์กรนั้น ๆ บางปัจจัยอาจจะมีผลสำคัญมาก แต่บางปัจจัยอาจจะมีผลสำคัญน้อย หรืออาจไม่มีความสำคัญเลยในบางหน่วยงาน

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานที่กล่าวมา ผู้วิจัยจึงได้ข้อสรุปเพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิด 9 ด้าน คือ

1. ด้านความเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวผู้บริหาร หมายถึง ความรู้สึกที่ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่ควรได้รับการยกย่องนับถือ และมีความมั่นใจในความรู้ความสามารถในการบริหาร ผู้ใต้บังคับบัญชามีความชื่นชมความสามารถของผู้บริหารมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นผลให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงานด้วยความศรัทธาในความสามารถและความตั้งใจของผู้บริหารมีต่อหน่วยงานทำให้นักลที่ปฏิบัติงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในหน่วยงานด้วย

2. ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกรัก ชอบ ยินดี เต็มใจ หรือเจตคติที่ดีของบุคคลที่มีต่องานที่ปฏิบัติ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเกิดจากการได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งในด้านวัตถุและด้านจิตใจ ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานและสนุกเพลิดเพลินในการปฏิบัติงาน ถ้ายังงานนั้นเปิดโอกาสให้คนได้แสดงความสามารถ ความชำนาญ และความคิดริเริ่มของตนเองมาก บุคคลก็จะพอใจในงานที่ตนเองปฏิบัติ

3. ด้านผลประโยชน์ตอบแทน หมายถึง การได้รับค่าจ้างหรือเงินเดือนรางวัลต่าง ๆ และสวัสดิการ การได้รับผลประโยชน์เป็นการชมเชยและสร้างความพึงพอใจในงานได้
4. ด้านสภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง บรรยากาศในสถานที่ปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อม สภาพของกลุ่ม ความสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน และการได้รับสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน
5. ด้านความมั่นคงปลอดภัย หมายถึง ความรู้สึกได้รับความมั่นคงในงานที่ปฏิบัติ ความรู้สึกมั่นคงในอาชีพ หลักประกันต่าง ๆ และความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน
6. ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วย หมายถึง การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการบริหาร โรงเรียน ความรู้สึกว่าเป็นผู้ที่มีความสำคัญในสถานศึกษาและการร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงาน
7. ด้านโอกาสก้าวหน้า หมายถึง การได้เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน การได้รับผิดชอบงานที่สำคัญและตำแหน่งสูงขึ้น และการสนับสนุนให้มีโอกาสไปศึกษาคูงานหรือศึกษาต่อ
8. ด้านการยอมรับนับถือ หมายถึง สถานภาพและการได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานหรือบุคคลภายนอกสถานศึกษา การได้รับเกียรติและศักดิ์ศรี และการได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงาน
9. ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างครูผู้สอนกับผู้บริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และความสัมพันธ์กับชุมชน

1.6 มาตรการตรวจสอบและวัดขวัญ

ได้มีผู้ที่กล่าวถึงมาตรการตรวจสอบและวัดขวัญไว้หลายท่าน แต่จะขอยกมาพอสังเขป ดังนี้

การตรวจสอบและวัดขวัญของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้น เป็นสิ่งที่ไม่อาจจะวัดปริมาณเป็นหน่วยซึ่งดวงวัดใด ๆ ได้ทั้งสิ้นเพราะขวัญเป็นนามธรรมไม่มีขนาดและรูปร่าง (สมพงษ์ เกษมสิน. 2546 : 241) แต่เป็นความรู้สึกที่ซ่อนเร้นอยู่ในจิตใจของแต่ละบุคคลซึ่งบุคคลจะแสดงออกด้วยท่าที เราจึงอาจจะวัดขวัญได้ด้วยท่าทีของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้นๆ (แน่งน้อย พงษ์สามารถ. 2542 : 26)

การประเมินระดับความคิดเห็น ท่าที และขวัญของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอาจจะทำได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ หลายวิธีทั้งที่ไม่เป็นทางการคือสรุปเอาเอง และมีเป็นทางการคือ

การวิเคราะห์พฤติกรรมโดยอาศัยวิธีการและเครื่องมือต่าง ๆ แล้วนำมาตีค่าออกมาโดยประมาณ (อรุณ ศรีวรรณชาติ. 2542 : 20) ซึ่งมีวิธีการต่าง ๆ ดังจะกล่าวต่อไปนี้

เสนาะ ตียวาว (2541 : 15) กล่าวว่า การวัดขวัญของคนสามารถวัดได้ 3 แบบ คือ วัดจากการทดลองโดยอาศัยหลักจิตวิทยาเข้าช่วย เพื่อวัดท่าทีของคนจากการแสดงกิริยา ความคิดเห็นและการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพของคน แบบที่สองคือการวัดบุคลิกหรือลักษณะ บางประการที่มีอยู่ในตัวคนและจากผลงานของเขา และแบบที่สามคือการวัดค่านิยม อารมณ์ และปฏิกิริยาของคนที่มีต่อสิ่งแวดล้อม การวัดขวัญของบุคคลทั้งสามแบบดังกล่าวต่างก็จะต้อง มีการวางแผน กำหนดกระบวนการ วิธีการ เกณฑ์พิจารณาและเครื่องมือวัดก่อนจึงจะเป็นการ ตรวจวัดที่เชื่อถือได้ จากการศึกษาจากเอกสารและงานวิจัย พบว่า นักวิชาการจะใช้วิธีการและ เครื่องมือวัดต่อไปนี้เป็นส่วนใหญ่ (เด่นพงษ์ พลละคร. 2541 : 149)

1. การสังเกต (Observing) เป็นวิธีที่สะดวกและง่ายที่สุด ซึ่งผู้บริหารหรือ หัวหน้างานคอยสังเกตพฤติกรรม และความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นไปในทางที่ดี หรือไม่ตลอดจนการทำงานว่าปกติหรือไม่เพียงใด เป็นต้น

2. การสัมภาษณ์ (Interviewing) ผู้บริหารหรือหัวหน้างานได้พบปะกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นการส่วนตัวอย่างใกล้ชิด จะได้ทราบถึงเรื่องราวที่ผู้ใต้บังคับบัญชาระบาย ออกมาหรือสัมภาษณ์เพื่อทราบความคิดเห็น เป็นต้น

3. การสอบถาม (Questionnaire) เป็นแบบที่นิยมกันมากวิธีหนึ่ง โดยการส่ง ข้อถามไปยังคนงานแต่ละคน เพื่อให้ตอบมาโดยไม่ต้องลงชื่อแล้วเอาข้อความคำตอบนั้นมา วิเคราะห์วิจัยอีกครั้งหนึ่ง

4. การเก็บรายงาน (Record Keeping) ได้แก่ การพยายามเก็บรวบรวมสถิติ รายงานเกี่ยวกับผลงาน คุณภาพของงาน โดยอาจจะเก็บเป็นรายบุคคล

สมพงษ์ เกษมธิน (2546 : 243) ได้กล่าวถึง มาตรการที่จะใช้เป็นเครื่องมือวัด และตรวจสอบขวัญว่าอาจจะได้หัวข้อต่อไปนี้

1. ระดับความสม่ำเสมอของผลงาน การที่ผลงานในความรับผิดชอบของ หน่วยงานลดลงอย่างรวดเร็วหรือลดลงแล้วไม่ยอมสูงขึ้นอีกเป็นเวลานาน ย่อมเป็นเครื่องชี้ให้ ทราบถึงความบกพร่องในการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะมาจากขวัญของผู้ปฏิบัติงานไม่ดี จึงเป็น หน้าที่ ของฝ่ายบริหารที่จะต้องทำการสำรวจตรวจสอบว่าการลดลงของผลงานนั้น เนื่องมาจากขวัญของผู้ปฏิบัติงานตกต่ำใช่หรือไม่

2. การขาดงานหรือความเฉื่อยชา ขวัญดีแสดงออกโดยความกระตือรือร้น และความตั้งใจในการปฏิบัติงาน การขาดงานหรือลาบ่อย ๆ ของคนงานย่อมกระทบกระเทือนต่อผลผลิตของงาน เหตุผลในการลางานหรือหยุดงาน อาจจะชี้ให้เห็นสภาพอันแท้จริงของขวัญของคนงานได้ดี และความเฉื่อยชาก็เช่นกันจะต้องมีเหตุทำให้เป็นเช่นนั้น ซึ่งสภาพเหล่านี้ชี้ให้เห็นสภาพขวัญของผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

3. การลาออกจากงานหรือการโยกย้ายงาน แม้ว่าองค์การจะได้จัดสวัสดิการต่าง ๆ ไว้ให้แล้ว หรือได้จัดระบบเงินเดือนค่าจ้างให้เป็นธรรม รวมทั้งสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานได้จัดไว้ดีแล้วก็ตาม แต่ยังมีคนลาออกจากงานหรือขอโยกย้ายเป็นจำนวนมากก็พอจะอาศัยเป็นเครื่องชี้ให้เห็นระดับขวัญของผู้ปฏิบัติงานได้ว่า อาจจะมีบางสิ่งบางอย่างผิดปกติและถ้าสิ่งบำรุงขวัญต่าง ๆ ไม่มีอะไรบกพร่องก็เป็นที่ยังเกตและน่าจะต้องนำมาวิเคราะห์ว่าอะไรเป็นเหตุทำให้ขวัญเสื่อมและจะหาทางปรับปรุงได้อย่างไร

4. คำร้องทุกข์หรือบ้ตรสนเทห์ การร้องทุกข์ของคนงานก็ดี หรือบ้ตรสนเทห์ที่กล่าวโทษการปฏิบัติงานขององค์การก็ดี หากมีบ่อย ๆ เสมอ ๆ จะเป็นเครื่องชี้ให้ทราบที่เกิดความบกพร่องในการปฏิบัติงานขึ้น การร้องทุกข์หรือบ้ตรสนเทห์จะมีขึ้นยาก หากการปฏิบัติงานได้เป็นไปตามปกติและคนงานทุกคนได้รับความดูแลเอาใจใส่อย่างเสมอหน้า ดังนั้น คำร้องทุกข์หรือบ้ตรสนเทห์จึงเป็นเครื่องชี้สภาพขวัญในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานได้

5. การกรอกแบบสอบถาม การกรอกแบบสอบถามตามระยะเวลาอันเหมาะสม เช่น จำนวน 4 เดือนต่อครั้ง หรือ 6 เดือนต่อครั้ง นับว่าเป็นเครื่องมือการตรวจสอบสภาพขวัญของการปฏิบัติงานโดยทั่วไปได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีการและลักษณะของคำถาม แม้ว่าวิธีนี้อาจจะสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายอยู่บ้างก็ตาม แต่ก็ได้ผลคุ้มค่า

6. การสัมภาษณ์ วิธีนี้จะทราบถึงสภาพขวัญอีกวิธีหนึ่งก็คือ การสอบถามโดยวิธีสัมภาษณ์การสนทนาโดยตรงจะทำให้ได้คำตอบตรงไปตรงมา วิธีนี้อาจได้คำตอบแปลความหมายได้ชัดกว่าส่งแบบคำถามให้ตอบ แม้จะสิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายมากก็ตาม ถ้าผู้ถามมีความรู้ความสามารถในเทคนิคการสัมภาษณ์อย่างดีแล้ว วิธีนี้นับว่าให้คุณประโยชน์คุ้มค่าทีเดียว

พนัส หันนาคินทร์ (2546 : 217-218) มีความเห็นเกี่ยวกับขวัญของครูในโรงเรียนว่ามีมากน้อยหรือสูงต่ำเพียงไร โดยสังเกตจากความเป็นไปในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาในโรงเรียนนั้น เช่น

1. ความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่แตกแยกเป็นพวกเป็นหมู่ นอกจากการแตกแยกในเชิงความคิดเห็นเป็นเรื่องของหลักการและความคิดไม่ใช่เรื่องส่วนตัว
2. เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ยอมเสียสละเวลาความสุขส่วนตัวเพื่อปฏิบัติงานให้แก่โรงเรียนหรือคณะครูไม่ต้องขอร้องหรือชักชวน
3. เอาใจใส่ในการทำงานและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย หมั่นติดตามผลงานเมื่อปรากฏว่ามีข้อบกพร่องหรือความเสียหายเกิดขึ้นก็พยายามแก้ไข เพื่อชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาทราบ
4. ไม่ขาดงานโดยไม่จำเป็น หรือหาเรื่องหยุดงานเท่าที่โอกาสจะอำนวย มีความสบายใจที่ได้ปฏิบัติงาน และอยู่ร่วมกับเพื่อนร่วมงาน
5. มีการฟ้องร้องกันในระหว่างผู้ได้บังคับบัญชา มีการชิงดีชิงเด่น อิจฉาริษยากันจนออกหน้า มีการสอพลอผู้มีอำนาจอยู่ตลอดเวลา
6. ขาดระเบียบวินัย ถ้าไม่มีการตรวจตรากันอย่างใกล้ชิด ปล่อยให้ปฏิบัติงานรับผิดชอบตามลำพังไม่ได้

จำเนียร สาระนาถ (2546 : 139–143) ได้สรุปข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสำรวจขวัญว่าเราสามารถที่จะสำรวจขวัญ ได้ดังนี้

1. สำรวจโดยใช้วิธีคำถาม โดยเฉพาะคำถามแบบปรนัยแบบเลือกตอบ เป็นวิธีที่นิยมกันมากที่สุด
2. การสำรวจแบบตอบคำถามด้วยตนเอง แบบนี้เพียงแต่เสนอคำถามโดยปล่อยให้บรรดาผู้ปฏิบัติงานตอบด้วยถ้อยคำของตนเอง
3. การสำรวจโดยวิธีประกวดเรียงความ โดยให้ผู้ปฏิบัติงานส่งเรียงความ เช่น เรื่องการงานของข้าพเจ้า และทำไมข้าพเจ้าจึงชอบ เป็นต้น

1.7 ลักษณะที่แสดงว่าบุคคลในองค์กรมีขวัญดี

ดังได้กล่าวมาแล้วว่า ขวัญมีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีขวัญดีก็จะปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ เต็มใจ และเสียสละอุทิศเวลาให้แก่หน่วยงาน เป็นต้น ดังนั้นผู้กล่าวถึงลักษณะของบุคคลหรือองค์กรที่มีขวัญดี ต่อไปนี้

วัฒนา สุตรสุวรรณ (2541 : 243) ได้กล่าวถึงลักษณะขององค์กรที่แสดงว่าบุคคลในองค์กรมีขวัญดีไว้ดังนี้ คือ

1. บรรยากาศในองค์กรร่าเริง แจ่มใส

2. การปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ราบรื่น ถูกต้องและเชื่อถือได้
3. สมาชิกขององค์กรมีความสนใจ และสนุกเพลิดเพลินกับงาน
4. สมาชิกขององค์กรให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงให้ดีขึ้น
5. สมาชิกในองค์กร จะทำการวิพากษ์วิจารณ์ เพื่อให้ข้อคิดเห็นต่าง ๆ ด้วย
ความบริสุทธิ์ใจ
6. สมาชิกในองค์กรพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือเป็นกรณีพิเศษในยาม
ฉุกเฉินหรือรีบด่วน
7. สมาชิกในองค์กรจะยอมรับการมอบหมายหน้าที่การงานพิเศษเพิ่มเติม
ด้วยความขိ้มแข็งขัน
8. สมาชิกในองค์กรจะดำรงสภาพด้วยความปกติสุขตามเดิม แม้จะมี
เหตุการณ์ไม่ปกติบางอย่างเกิดขึ้นก็ตาม

นภคต ลิ้มสุรรัตน์ (2546 : 7) ได้กล่าวสอดคล้องกันว่า ลักษณะขององค์กรที่
แสดงว่าบุคคลในองค์กรมีขวัญในการปฏิบัติงานสูงว่ามีลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. ร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานเป็นทีม ความสำเร็จของสมาชิกคนใดคนหนึ่ง
ก็ได้รับการยอมรับว่าเป็นผลสำเร็จของกลุ่ม หากสมาชิกคนใดคนหนึ่งมีปัญหาที่ยอมรับว่าเป็น
ปัญหาของกลุ่ม
2. มีแรงจูงใจและมีความขยันขันแข็ง ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค สืบเนื่องจากการ
กระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เต็มใจที่จะรับงานใหม่ งานยาก งานท้าทาย มีความมั่นใจใน
กลุ่ม ไว้วางใจต่อกกลุ่ม
3. มีความพอใจในสภาพการปฏิบัติงานสูง สืบเนื่องจากระยะเวลาการ
ปฏิบัติงานมากกว่าปกติความสนุกสนานกับงาน และภาคภูมิใจในงานกลุ่มถึงองค์กรหรือกลุ่ม
งานของคน

1.8 ลักษณะที่แสดงว่าบุคคลในองค์กรมีขวัญไม่ดี

ได้มีผู้ที่กล่าวถึงลักษณะที่แสดงว่าบุคคลในองค์กรขวัญไม่ดีไว้หลายท่าน แต่ขอ
ยกมาพอสังเขป ดังนี้

วัฒนา สุตรสุวรรณ (2541 : 244) ได้กล่าวถึง ลักษณะขององค์กรที่บุคคลมีขวัญ
ในการปฏิบัติงานต่ำหรือขวัญไม่ดีไว้ว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของบุคคลย่อมส่งผลต่อการ

ปฏิบัติงานขององค์กรนั้น ๆ การที่บุคคลในองค์กร มีขวัญในการปฏิบัติงาน ไม่ดีจะไม่ตั้งใจปฏิบัติงาน และจะทำให้ปริมาณงานและคุณภาพของงานต่ำ

1. บุคคลในองค์กรมีการลาออกจากงาน หรือขอย้าย ขอลาไปอยู่ที่อื่นด้วยความสมัครใจในอัตราที่เพิ่มขึ้นมากกว่าปกติ
2. การปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรมีความเฉื่อยชา และมีการเกียจงานเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ
3. บุคคลในองค์กรมีการลาและขาดงานมากขึ้นผิดปกติ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในขณะที่ปริมาณงานที่ต้องปฏิบัติมีมากกว่าปกติ
4. การปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรมีความผิดพลาด และความไม่ถูกต้อง ความเชื่อถือไม่ได้มากขึ้น
5. สมาชิกในองค์กรมีความคิดเห็นขัดแย้งกัน มีการแสดงอารมณ์ต่อกันและมีการทะเลาะเบาะแว้งกันมาก
6. ผู้ได้บังคับบัญชามีความเห็นชาต่อผู้บังคับบัญชา โดยจะเห็นจากการพูดจาโต้ตอบกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ได้บังคับบัญชา
7. ผู้ได้บังคับบัญชาไม่เชื่อฟัง ไม่อ่อนน้อม และไม่สุภาพต่อผู้บังคับบัญชา
8. ผู้ได้บังคับบัญชามีการขัดแย้งหรือขัดคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเสมอ
9. สมาชิกในองค์กรไม่สนใจหรือเอาใจใส่ต่อเพื่อนร่วมงาน การติดต่อกันในหมู่คณะเพื่อนร่วมงานเป็นไปในลักษณะเป็นทางการมากขึ้น
10. ผู้ได้บังคับบัญชาจะแสดงกิริยาไม่พอใจ เมื่อได้รับคำคัดค้านหรือคำวิพากษ์วิจารณ์ในเรื่องการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา
11. สมาชิกในองค์กรไม่ตั้งใจปฏิบัติงาน เกียจคร้าน ไม่ปฏิบัติงานให้เสร็จคู่คล้ายกับขี้เกียจอยู่ตลอดเวลา
12. มีการร้องเรียนหรือบ่นครหานินทาเป็นพิเศษ สมาชิกในองค์กรมีการวิพากษ์วิจารณ์เรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ในการปฏิบัติงานมากกว่าปกติ

จํานง สมประสงค์ (2542 : 125-126) ก็กล่าวถึง ลักษณะที่แสดงว่าบุคคลในองค์กรขวัญไม่ดีในทำนองเดียวกันว่า

1. มีการลาป่วย และการลาป่วยก็ไม่มีใบรับรองแพทย์พอให้เชื่อว่าป่วยจริง
2. อัตราการเข้าและออกจากงานสูง
3. พิจารณาจากร่างกายภายนอกส่อไปในทางเสื่อมโทรม

4. มีการทะเลาะวิวาทและโต้เถียงกับเพื่อนร่วมงานบ่อยครั้ง
5. ขาดการบำรุงรักษาและใช้เครื่องมืออย่างไม่ทะนุถนอม
6. ไม่ทำรายงานเสนอตามระเบียบ
7. มีการจับกลุ่มวิพากษ์วิจารณ์กันมากขึ้น
8. มีการแพร่ข่าวลือต่าง ๆ นานาอยู่เนือง ๆ

จากลักษณะที่แสดงว่าบุคคลในองค์กรมีขวัญดีและไม่ดีดังกล่าวจะเป็นแนวทางให้ผู้บังคับบัญชาเสริมสร้างและบำรุงขวัญได้เหมาะสมยิ่งขึ้น

1.9 การเสริมสร้างและบำรุงขวัญ

ขวัญในการปฏิบัติงานเป็นทัศนคติของบุคคลแต่ละบุคคลในหมู่คณะ ถ้าหากขวัญของหมู่คณะสูง สมาชิกในหมู่นั้นก็จะมีความเชื่อมั่นในตนเอง และมีความจงรักภักดีต่อหมู่คณะและองค์การที่ปฏิบัติงานอยู่ อันจะทำให้สมาชิกตั้งใจปฏิบัติงานให้ดีที่สุด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหมู่คณะและองค์การที่ตั้งไว้ ดังนั้น การเสริมสร้างและบำรุงขวัญจึงเป็นสิ่งที่ผู้นำทุกคนควรตระหนักเป็นอย่างยิ่ง เพราะขวัญในการปฏิบัติงานเป็นหัวใจของการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพการเสริมสร้างและบำรุงขวัญมีหลายวิธีแตกต่างกัน เช่น

สมพงษ์ เกษมนสิน (2546 : 248-251) ได้เสนอแนวทางในการเสริมสร้างขวัญและจงใจในการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน เพราะกำลังขวัญที่ดีนั้นย่อมเกิดจากทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา บุคคลที่มีทัศนคติที่ดีต้องงานย่อมตั้งใจปฏิบัติด้วยความเอาใจใส่ทัศนคติจึงเป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่ควรจะได้รับ การเสริมสร้างให้มีขึ้นแก่บุคคลในหน่วยงาน
2. กำหนดมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น จัดให้มีระบบการประเมินผลงาน เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือน สับเปลี่ยน โยกย้ายตำแหน่ง หน้าที่การงาน เป็นต้น
3. เงินเดือนและค่าจ้าง คนทำงานก็เพราะมีความประสงค์จะได้ค่าตอบแทนเพื่อการยังชีพและยกฐานะการครองชีพของตน ความสัมพันธ์ที่ไม่ได้สัดส่วนระหว่างแรงงานกับค่าจ้างจะทำให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน และทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานเสื่อมลง เงินเดือนและค่าจ้างที่เป็นธรรมเป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยให้คนเกิดขวัญดี

4. ความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ ขวัญเกิดขึ้นด้วยความรู้สึกพอใจในงานที่ปฏิบัติ ถ้ายังงานนั้นเปิดโอกาสให้คนได้แสดงความสามารถ ความชำนาญ และความศรัทธาเริ่มของตนเองมาก คนงานก็จะพอใจในงานที่ตนเองปฏิบัติ

5. ความเป็นหน่วยหนึ่งของงานในองค์กรหนึ่ง ๆ ย่อมมีกลุ่มสังคม (Social Group) เกิดขึ้นเช่นกลุ่มผู้สนใจงานอดิเรกต่าง ๆ ผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่งอาจเข้าสังกัดในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเขาต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มต้องการยอมรับเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่ม เมื่อคนในกลุ่มสามารถรวมกัน ได้จะเห็นว่าขวัญของกลุ่มโดยทั่วไปดีขึ้น และถ้ากลุ่มย่อย ๆ เหล่านี้ผสมผสานกันได้ก็จะทำให้ขวัญของกลุ่มใหญ่ดีขึ้นด้วย

6. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะเป็นสิ่งจูงใจทำให้เกิดขวัญดีขึ้น ควรจะเป็นความสัมพันธ์ที่คงอยู่บนฐานะแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บังคับบัญชาไม่เพียงเห็นลูกน้องเป็นเครื่องจักรหรือเป็นคนเกียจคร้าน คอยจับผิด บังคับลงโทษ แต่เป็นหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องหาทางจูงใจให้เกิดการปฏิบัติงานด้วยความสมัครใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

พนัก ทัณนาคินทร (2546 : 219-228) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับการสร้างน้ำใจหรือขวัญในการปฏิบัติงาน ซึ่งพอสรุปได้ว่า การสร้างน้ำใจในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นนั้น มีหลักสำคัญอยู่ 2 ประการ คือ

1. การหาทางสร้างความพึงพอใจและความศรัทธาให้เกิดขึ้นในอาชีพของตน อันมีวิธีการต่าง ๆ คือ

1.1 การสร้างความภูมิใจในศักดิ์ศรีแห่งอาชีพ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีศรัทธาและภูมิใจในอาชีพของตน ทั้งในด้านที่จะเสริมสร้างความเจริญให้แก่ประเทศชาติและความเจริญให้แก่ตนเองแล้ว ความมีน้ำใจที่จะปฏิบัติงานก็ย่อมจะเกิดขึ้น

1.2 การสร้างให้เกิดความสำนึกในการมีจุดหมายในการปฏิบัติงานร่วมกัน ผู้บังคับบัญชาเข้าใจและให้ความร่วมมือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ในอันที่จะดำเนินจากนั้นให้ลุล่วงไป การที่จะก่อให้เกิดความรู้สึกว่าทุกคนมีจุดหมายร่วมกัน ได้ก็เนื่องจากทุกคนมีผลประโยชน์ร่วมกันทั้งประเทศในทางวัตถุและทางจิตใจ

1.3 การช่วยให้ครูได้บรรลุถึงความสัมฤทธิ์ผล (Achievement) และ

ความก้าวหน้าในการทำงานตามความสามารถของแต่ละคน ความสัมฤทธิ์ผลเป็นความต้องการพื้นฐานทางจิตวิทยาของมนุษย์ การที่คนได้ทำอะไร ได้สำเร็จ มีความก้าวหน้าในการทำงานที่ปฏิบัติก็ย่อมก่อให้เกิดกำลังใจที่จะปฏิบัติงานต่อไป

1.4 การได้รับความเชื่อถือ (Recognition) จากผู้บังคับบัญชาเช่นเดียวกับความสัมฤทธิ์ผลในการปฏิบัติงาน การได้รับความเชื่อถือจากคนอื่นเป็นความต้องการพื้นฐานทางจิตวิทยาของคนเช่นเดียวกัน

1.5 ความรู้สึกที่ว่าตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของคณะกร (Sense of Belonging) ความต้องการให้คนในคณะของตนเองยอมรับว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะนั้นเป็นความต้องการอันสำคัญอย่างหนึ่งของมนุษย์

1.6 ปัญหาด้านเศรษฐกิจ ปัญหานี้เป็นปัญหาเกี่ยวข้องกับโดยตรงกับความ เป็นอยู่ของคน ถึงแม้จะใช้จ่ายด้วยความกระแหม่อย่างเต็มที่แล้ว เงินเดือนก็ยังไม่พอใช้จ่าย ก็เป็นเรื่องที่ครูจะต้องดิ้นรนเพื่อปรับภาวะเศรษฐกิจของตัวเองต่อไป ผู้บังคับบัญชาก็ควรรหาทางส่งเสริมให้ครูมีงานพิเศษทำในยามว่าง เพื่อให้มีรายได้เพิ่มขึ้นและพยายามจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้เท่าที่สามารถทำได้

1.7 ปัญหาเรื่องครอบครัวและเรื่องส่วนตัว ผู้บังคับบัญชาควรจะแสดงน้ำใจและความเมตตาปรานีอันเป็นคุณธรรมที่ผู้ใหญ่จะพึงมีต่อผู้น้อยในขอบเขตอันสมควร

1.8 การจัดที่ปฏิบัติงานให้เหมาะต่อการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาควรจัดสถานที่ปฏิบัติงาน จัดหาเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้เท่าที่จะเป็นไปได้

2. ภาวะความเป็นผู้นำและความสามารถในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถเป็นที่ยอมรับในวงการครูและในสังคมท้องถิ่นนั้น ๆ ในเรื่องนี้มีข้อที่ควรพิจารณา คือ

2.1 ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้มีความรอบรู้ในเทคนิคของงานที่ปฏิบัติอย่างแท้จริง การสั่งงานหรือการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชามีความผิดพลาดน้อยที่สุด คุณสมบัติข้อนี้ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อถือ ในฝีมือของผู้บังคับบัญชา

2.2 ผู้บังคับบัญชาต้องไม่ปกครองแบบสร้างกำแพงความแตกแยก เพื่อความสะดวกในการปกครองบังคับบัญชา

2.3 ผู้บังคับบัญชาจะต้องแสดงตัวให้เป็นที่ประจักษ์ชัดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ว่าเป็นผู้บังคับบัญชาที่มีน้ำใจในการปฏิบัติงาน รักงาน อุทิศเวลา และความเหนื่อยยากเพื่องาน

2.4 ผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้รู้จักรับผิดชอบในการบริหารงานของโรงเรียน รับผิดชอบในความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในโรงเรียน และยกคุณความดีให้แก่กลุ่มหรือคณะที่ร่วมงาน

ขารี มณีศรี (2541 : 143-144) ได้สรุปวิธีสร้างขวัญและกำลังใจ ไว้ดังนี้

1. สร้างทัศนคติที่ดีต่องาน การทำงานเพื่อส่วนรวมปลูกฝังทัศนคติที่ดีให้ทุกคนมีความหวังมีโอกาสก้าวหน้า ทุกคนมีความรักงาน กระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน
2. มีมนุษยสัมพันธ์ดี ให้การยอมรับนับถือระหว่างกันและกัน
3. ยกย่องชมเชยให้กำลังใจแก่ผู้ตั้งใจทำความดี การชมเชย ควรคำนึงถึงกาลเทศะ มีเหตุมีผลมาจากความจริงใจ ไม่ชมเชยพร่ำเพรื่อ ทำให้คำชมเชยหมดความหมาย
4. เอาใจใส่เรื่องสวัสดิภาพ ให้ความสนิทสนมพอสมควร ทักทายปราศรัย ได้ตามข่าวคราวทุกข์สุขในโอกาสอันควร ซึ่งเป็นการผูกมิตรไมตรีต่อกันนั่นเอง
5. ให้สมาชิกมีโอกาสระบายความคับข้องใจในการปฏิบัติงาน
6. ควรจะได้มีโอกาสสำรวจ หรือออกแบบสอบถามสภาพการทั่วไปในการปฏิบัติงานเพื่อจะหาทางแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น รวมทั้งรักษาน้ำใจในการปฏิบัติงานด้วย
7. มีโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งหรือเงินเดือนสูงขึ้น ไปมิใช่ทำอยู่ชั่วนาตาปีก็ยังทำอยู่อย่างนั้น รวมทั้งการได้รับพิจารณาความดีความชอบด้วยความยุติธรรมจะเป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้คนเพียรพยายามกระตุ้นให้เขาเกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น
8. สถานที่ปฏิบัติงานดี มีสิ่งอำนวยความสะดวกพอสมควร เพราะถ้าห้องปฏิบัติงานดีจะทำให้คนสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
9. ให้ทุกคนมีส่วนในการแสดงความคิดเห็น ปรับปรุงงาน รวมทั้งมีส่วนร่วมในความสำเร็จของงาน หากบุคคลใดมีความคิดเริ่มที่ดีมีประโยชน์ในการปรับปรุงงาน ควรยกย่องความดีความชอบของบุคคลนั้น เพื่อให้เป็นตัวอย่างเป็นกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานคนอื่นด้วย

การเสริมสร้างและบำรุงขวัญที่กล่าวมาแล้ว จะมีส่วนโน้มนำให้คนปฏิบัติงานด้วยความสบายใจ เต็มใจ และตั้งใจปฏิบัติงาน อันจะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานผู้บริหารจึงควรศึกษาและหมั่นตรวจสอบและวัดขวัญผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ เพื่อจะได้เลือกใช้วิธีจูงใจหรือเสริมสร้างขวัญได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ

2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 งานวิจัยภายในประเทศ

ศรายุทธ แก้วพวงทอง (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์วิทยาลัยครูเชียงใหม่ พบว่า โดยภาพรวมขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์วิทยาลัยครูเชียงใหม่ อยู่ในระดับปานกลาง แต่มีบางประเด็นที่เกี่ยวกับขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับสูง คืองานที่รับผิดชอบอยู่ในขณะนี้สอดคล้องกับความถนัดและงานที่รับผิดชอบอยู่นี้เป็นงานที่พึงพอใจ ส่วนขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับต่ำ คือผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจในชีวิตส่วนตัวของอาจารย์วิทยาลัยแห่งนี้มีนโยบายที่พึงพอใจ การติดต่อข่าวสารในมหาวิทยาลัยเป็นไปอย่างมีระบบทันเหตุการณ์และความรู้สึกพึงพอใจในระบบสื่อสารภายในระบบมหาวิทยาลัย สำหรับอุปสรรคและปัญหาที่พบในคำตอบปลายเปิดของผู้ตอบแบบสอบถามบางราย เรียงตามลำดับสำคัญดังนี้คือ ขาดแคลนวัสดุและอุปกรณ์การสอน ระบบราชการก่อให้เกิดความล่าช้า ขาดการสนับสนุนด้านงบประมาณอย่างเพียงพอ มีการเล่นพรรคเล่นพวก ระบบการสื่อสารขาดประสิทธิภาพ และนโยบายในการปฏิบัติงานไม่ชัดเจน

วงษ์เงิน ปิ่นน้อย (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนไพฑูริคศึกษา ตามแนวคิดของทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูใน โรงเรียนไพฑูริคศึกษาทั้งหมดจำนวน 201 คน พบว่า ครูมีความพึงพอใจในการทำงานในด้านที่เกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชามากที่สุด ความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานจำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน และวุฒิไม่พบความแตกต่างกัน ยกเว้นด้านรายได้และสวัสดิการ ครูที่มีประสบการณ์การทำงานอยู่ระหว่าง 4-6 ปี เป็นกลุ่มที่มีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานมากที่สุดในขณะที่กลุ่มอื่น ๆ มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก

หุมนพ บุญชู (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ขวัญของครูโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาในจังหวัดนครศรีธรรมราช จากกลุ่มตัวอย่าง 319 คน ผลการวิจัย พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับขวัญของครูโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบระดับขวัญตามตัวแปร พบว่า ครูสอนในโรงเรียนที่มีมาตรฐานต่างกันที่ระดับขวัญต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ครูที่สอนอยู่ในระดับชั้นที่ต่างกันมีระดับขวัญไม่แตกต่างกัน ครูที่มีวุฒิต่างกันมีประเด็นปัญหาที่เกี่ยวกับขวัญ ได้แก่ ครูโรงเรียนเอกชนยังไม่ได้รับสวัสดิการ เงินเดือนไม่เพียงพอและเท่าเทียมกับครูในสังกัดอื่น ๆ ขาดความมั่นใจว่าจะได้ปฏิบัติงานอยู่โรงเรียน

ตลอดไป มีอุปกรณ์และสื่อการสอนไม่เพียงพอ ไม่มีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ผู้บริหารขาดความรู้ทางการบริหารทางศึกษาระดับของครูยิ่งด้อยกว่าข้าราชการอื่น ๆ การบริการภายในโรงเรียนยังไม่เป็นระบบตามหลักวิชาการ

นัยนา ฐิตะปุระ (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ระดับขวัญของครูโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาในจังหวัดอุดรธานี โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 3 ด้าน คือ ด้านความรู้สึกรับผิดชอบ ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน และด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ระดับปานกลาง 4 ด้าน คือ ด้านความรู้สึกพอใจในงานที่ปฏิบัติ ด้านความรู้สึกประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานและความก้าวหน้า ด้านความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน และด้านรายได้และผลประโยชน์ตอบแทนในการปฏิบัติงาน ระดับขวัญของครูโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาในจังหวัดอุดรธานีที่มีประสบการณ์ในการสอน วุฒิทางการศึกษาต่างกัน โดยส่วนรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความรู้สึกมีความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ด้านรายได้และผลประโยชน์ตอบแทนในการปฏิบัติงาน และด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านความรู้สึกพอใจในงานที่ปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ส่วนด้านความรู้สึกประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานและความก้าวหน้า ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน และด้านความรู้สึกรับผิดชอบ ไม่แตกต่างกัน

สุรัตน์ ดวงขาทม (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ขวัญของครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย พบว่า ขวัญของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย ยังอยู่ในระดับที่ต้องปรับปรุงเสริมให้ดีขึ้น โดยเฉพาะปัจจัยด้านสวัสดิการด้านเงินเดือน และผลประโยชน์ตอบแทนและด้านสภาพการปฏิบัติงานให้แก่ครูที่ปฏิบัติงานในพื้นที่เสี่ยงภัย

วิภาพร โฝ่สูงเนิน (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา แรงจูงใจในการทำงานของครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนกันคาร สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ พบว่า ครูมีแรงจูงใจระดับปานกลาง 6 ด้าน คือ ปัจจัยพื้นฐาน เงินเดือนและสวัสดิการ ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความมั่นคงในหน้าที่การงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความต้องการมีชื่อเสียงและได้รับการยกย่อง

กาญจนา วสุศิริกุล (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบว่า ระดับขวัญในการปฏิบัติงานโดยรวมของข้าราชการ

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์สายวิชาการอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน เมื่อเปรียบเทียบระดับขวัญในการปฏิบัติงานโดยรวมของข้าราชการทั้งสามสาย พบว่า ข้าราชการสายวิชาการแตกต่างจากข้าราชการสายบริการทางวิชาการ โดยมีแนวโน้มว่าข้าราชการสายวิชาการมีระดับขวัญสูงกว่า แต่ไม่แตกต่างจากสายบริหารราชการ ในขณะที่ข้าราชการสายบริหารทางวิชาการและข้าราชการสายบริหารราชการ มีระดับขวัญไม่แตกต่างกัน

สมชาย วัฒนพงษ์ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ขวัญของข้าราชการสำนักงานสถิติจังหวัดที่มีต่อการปฏิบัติงานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือใน 10 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ด้านความพึงพอใจในตำแหน่งงาน ด้านความรู้สึกรับผิดชอบ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความพึงพอใจในการปกครองของผู้บังคับบัญชา ด้านความพึงพอใจในรายได้ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน และด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 123 คน พบว่า โดยส่วนรวมและรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น ด้านความรู้สึกรับผิดชอบ และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความพึงพอใจในรายได้ และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน มีขวัญแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญของสถิติที่ระดับ.05

คงศักดิ์ พงษ์มณี (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ขวัญและกำลังใจของผู้ช่วยผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย พบว่า ในภาพรวมแล้วผู้ช่วยผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย ส่วนใหญ่มีระดับขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับสูง ในปัจจัยด้านความรับผิดชอบ ความสำเร็จ นโยบายและการบริหารงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความมั่นคง และความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในการทำงาน แต่ก็มีหลายปัจจัยที่มีระดับขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง อันได้แก่ เงินเดือน ความก้าวหน้า การยอมรับในความสำเร็จ การปกครองบังคับบัญชา และสภาพแวดล้อมการทำงาน

ทวี บุญจักษ์ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเอกชนสายสามัญ เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครู โรงเรียนเอกชนสายสามัญ เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูในโรงเรียนดังกล่าว มีระยะเวลาการปฏิบัติงานตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป จำนวน 218 คน พบว่า ครูมีความพึงพอใจมากใน 4 ปัจจัย ได้แก่ ความพึงพอใจต่อสถาบัน/องค์การ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความสำเร็จและความสัมพันธ์ภาพกับเพื่อนร่วมงาน ครูมีความ

พึงพอใจในระดับปานกลางใน 8 ปัจจัย คือ ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน สภาพการปฏิบัติงาน รายได้และสวัสดิการ การยอมรับนับถือ นโยบายและการบริหารโรงเรียน วิธีการบังคับบัญชาของผู้บริหาร ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและสัมพันธภาพกับผู้บริหาร

ทวีชัย สิริสุภรณ์ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การมุ่งใจครูของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีกิจกรรมเพื่อเป็นการมุ่งใจ 6 ด้าน คือ การสร้างสัมพันธภาพอันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา การจัดสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน การสร้างความมั่นคงในหน้าที่การงาน การให้บุคคลมีโอกาสดำเนินการ การสร้างความรู้สึกรับผิดชอบ และการยึดหลักคุณธรรมของผู้บริหาร ส่วนระดับน้อย คือ การจัดสวัสดิการ และโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลางมีการใช้การมุ่งใจมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก

อำไพ วัชรวัฒน์ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ขวัญของครูโรงเรียนอนุบาลเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน จังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษาพบว่า ครูโรงเรียนเอกชนมีระดับขวัญโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านเงินเดือน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน การปกครองบังคับบัญชา ความเชื่อมั่นและการยอมรับนับถือจากผู้บริหาร การมีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และการมีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนในด้านผลประโยชน์เกื้อกูลความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ไม่พบความแตกต่าง

ยงยุทธ สิมพา (2542 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยพบว่า ความพึงพอใจของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี โดยส่วนรวมและแยกตามขนาดโรงเรียนมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก คือ งานที่ทำในปัจจุบัน ที่ทำงาน เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา และอยู่ในระดับปานกลาง คือ การเลื่อนเงินเดือน รายได้และผลประโยชน์ที่ได้รับ

คำรงค์ศักดิ์ ไชยแสน (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการครูในโรงเรียนประถมศึกษา มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ประหยัด โพนสิงห์ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญของผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ในเขตการศึกษา 9 พบว่า ผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในเขต

การศึกษา 9 เมื่อพิจารณาตามตัวแปร พบว่า ผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีเงินเดือนต่ำกว่า 13,680 บาท มีเงินเดือนตั้งแต่ 13,680 บาทขึ้นไป มีอายุราชการต่ำกว่า 20 ปี อายุราชการตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป มีประสบการณ์ต่ำกว่า 6 ปี และมีประสบการณ์ 6 ปีขึ้นไป มีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี

นิรมัย บุญยะกาญจน (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ขวัญข้าราชการสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัดที่ปฏิบัติงานอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 93 คน พบว่า ข้าราชการ โดยรวมและผู้ปฏิบัติงานมีขวัญในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านเป็น 6 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง และอีก 3 ด้านที่เหลืออยู่ในระดับมาก คือ ความพึงพอใจต่อลักษณะงาน โดยรวมและรายด้าน 4 ด้านอยู่ในระดับมาก คือ ด้านความพึงพอใจต่อลักษณะงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ตามลำดับ และผู้บริหารมีระดับขวัญในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้าน 3 ด้าน คือ ด้านความพึงพอใจต่อลักษณะงาน ด้านสวัสดิการและรายได้ดีกว่าผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุรวิทย์ กิจพิรารักษ์ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากร สังกัดสำนักงานเลขาธิการ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า ข้าราชการมีขวัญในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูง คือ ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน การประสบผลสำเร็จและความรับผิดชอบในการทำงาน ส่วนลูกจ้างประจำ โดยรวมมีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยคือ ด้านการประสบผลสำเร็จ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน และความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน ข้าราชการและลูกจ้างประจำโดยรวมได้รับปัจจัยสนับสนุนการสร้างขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ปัจจัยเพื่อนร่วมทำงานผู้บังคับบัญชา สวัสดิการในหน่วยงาน เงินเดือนและผลตอบแทน และโอกาสก้าวหน้า ปัญหาของข้าราชการและลูกจ้างประจำ ได้แก่ภาระงานมากเกินไป ขอบเขตงานซ้ำซ้อนไม่มีทิศทางที่แน่นอน บุคลากรในหน่วยงานไม่มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน การที่มหาวิทยาลัยจะออกนอกระบบราชการ โอกาสในการแสดงความคิดเห็น การไม่ยอมรับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน สถานที่ปฏิบัติงานคับแคบ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ

เกียรติศักดิ์ เสือโต (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนโปลีเทคนิคระยอง จังหวัดระยอง ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในการ

ปฏิบัติงานของครู โรงเรียนโปลีเทคนิคระยอง มีปัจจัยด้านความรับผิดชอบอยู่ในระดับมาก ปัจจัยด้านความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือในผลงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ การปกครอง บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และสภาพการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านความก้าวหน้า นโยบายและการบริหารงาน เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูลอยู่ในระดับน้อย

วีรเทพ สุวรรณสว่าง (อ้างถึงใน สนิท แนบกลาง. 2544 : 43) ได้ศึกษา ขวัญของ หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอใน 14 จังหวัดภาคใต้ พบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง มีระดับขวัญสูงในองค์ประกอบความรู้สึก เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความรู้สึกรับผิดชอบ และความรู้สึกพอใจในงานปฏิบัติอยู่มีระดับขวัญปานกลาง ในองค์ประกอบความรู้สึกประสบผลสำเร็จ ความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงานและด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน และพบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาและกิ่งอำเภอที่มีวุฒิทางการศึกษาต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

สนิท แนบกลาง (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ขวัญในการปฏิบัติงานของครู อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 10 พบว่า โดยรวมมีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีขวัญในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก 8 ด้าน และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาค่า 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านกิจการในหน้าที่รับผิดชอบ ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร ส่วนด้านที่มีขวัญในการปฏิบัติงานต่ำที่สุด คือ ด้านผลประโยชน์ตอบแทน เมื่อเปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ที่มีเพศต่างกัน โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีด้านสภาพในการปฏิบัติงานเพียงด้านเดียวที่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่แตกต่าง ครูที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปีขึ้นไป โดยรวมมีขวัญในการปฏิบัติงานมากกว่าครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์ 10 ปีขึ้นไป เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า 5 ด้าน คือ ด้านผลประโยชน์ตอบแทน ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ด้านความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร และด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่แตกต่าง และครูอาจารย์ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า 5 ด้าน คือ ด้านความเจริญก้าวหน้า ด้านการยอมรับนับถือ ด้านสภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน และด้านความ

พึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูอาจารย์ในโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดเล็กมีขวัญมากกว่าโรงเรียนขนาดกลาง

อวยชัย จันทรเพ็ญ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตขอนแก่น พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 11 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ด้านลักษณะการปฏิบัติงาน ด้านสภาพการปฏิบัติงาน และด้านการปกครองบังคับบัญชา ส่วนด้านเงินเดือน อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเทียบสถานภาพที่แตกต่างกัน พบว่า โดยรวมมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จงจิน สุขสิงห์ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน ระดับปฐมวัย จังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน ระดับปฐมวัย จังหวัดหนองคาย โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน คือ ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านการบังคับบัญชาและด้านลักษณะงาน ส่วนด้านการเลื่อนตำแหน่งและด้านรายได้อยู่ในระดับน้อย

อรุณี เกติยะ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การจูงใจครูในการปฏิบัติงานในโรงเรียนเอกชนของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ พบว่า ครูมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในด้านนโยบายและการบริหาร ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน

2.2 งานวิจัยต่างประเทศ

วิกสตอร์ม (Wickstorm. 1971 : 1249- A) ทำวิจัยได้ผลสอดคล้องกับของเซอร์ชเบอร์ก แม้บางอย่างจะมีความแตกต่างกันบ้าง ซึ่งได้วิจัยระดับและสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู กับหาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านี้ กับเพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับชั้นที่สอง และตำแหน่งหน้าที่(บริหารหรือสอน) โดยศึกษาจากครู 373 คน เป็นครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาและวิทยาลัย โดยวิธีให้ครูมีความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจ ผลการวิจัยพบว่า สิ่งที่ทำให้ครูมี

ความพึงพอใจสูงสุดมี 4 อย่าง คือ ความรู้สึกว่าได้รับความสำเร็จ ลักษณะงานที่ทำให้
ความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชาและความรับผิดชอบ ส่วนสิ่งที่ทำให้ครูเกิดความไม่
พอใจสูงสุดมี 4 อย่าง คือ การไม่ประสบผลสำเร็จนโยบายการบริหาร สภาพการปฏิบัติงาน
และผลงานที่ตรงกันข้ามกับชีวิตส่วนตัว

วาลซ (Valez. 1972 : 977-A ; อ้างถึงใน ทวีชัย ศรีศุภวัฒน์. 2541 : 52) ศึกษา
เรื่อง ความพึงพอใจในองค์ประกอบภายในและองค์ประกอบภายนอกงาน โดยใช้ผู้ปฏิบัติงาน
ในมหาวิทยาลัยแห่งเมืองโคลัมเบีย องค์ประกอบภายนอกของงาน ได้แก่ สภาพทางกายภาพใน
การปฏิบัติงาน เงินเดือนและผลประโยชน์เกี่ยวกับ สถานภาพของงาน การบริหารและการ
ควบคุมงาน ความมั่นคงในงาน นโยบายของการบริหาร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
ส่วนองค์ประกอบภายในของงาน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือในงาน
ลักษณะงาน ความรับผิดชอบและความเจริญก้าวหน้า ผลการวิจัยพบว่า ผู้ปฏิบัติงาน ไม่พึง
พอใจต่อองค์ประกอบภายนอกของงาน ซึ่งได้แก่ เงินเดือนและผลประโยชน์เกี่ยวกับ นโยบาย
การบริหาร ส่วนองค์ประกอบภายในที่พอใจน้อยที่สุด ได้แก่ ความเจริญก้าวหน้า ผู้ปฏิบัติงาน
มีความพึงพอใจมหาวิทยาลัยเอกชนอิสระมากกว่ามหาวิทยาลัยของรัฐ และระดับการศึกษา
ตำแหน่ง ช่วงเวลาในการปฏิบัติงาน มีส่วนทำให้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

บัคเนอร์ (Buckner. 1997 : 709 - A) ได้ทำการวิจัย ผลสำเร็จและบรรยากาศ
ในสถานที่ทำงานที่วิทยาลัยชุมชน จุดประสงค์ของการศึกษาในครั้งนี้มี 2 ด้านด้วยกัน คือ
1. เพื่อสำรวจผลที่เกิดจากขวัญกำลังใจของลูกจ้างที่เกิดขึ้นในบรรยากาศการปฏิบัติงานใน
หน่วยงาน และ 2. เพื่ออธิบายข้อความจากการสำรวจข้อมูลที่ใช้ในการพัฒนาและปฏิบัติงาน
จากการเปลี่ยนงานในแต่ละแห่ง หน่วยงานที่ใช้ในการทดลองมี 3 แห่ง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ
การศึกษาแล้วแต่กรณีในหลากหลายพื้นที่ ข้อมูลที่ได้ในแต่ละแห่งที่อยู่ 4 แหล่งที่ถูกจัดในรูปแบบ
เป็นภาพบรรยากาศของหน่วยงานแหล่งข้อมูลเหล่านี้คือ ก. การประเมินส่วนบุคคลในการ
สำรวจบรรยากาศสิ่งแวดล้อมของวิทยาลัย ข. รายงานการศึกษาของหน่วยงานในแต่ละแห่ง ค.
การรายงานการสอบถามกลุ่ม และ ง. การสัมภาษณ์ลูกจ้าง ข้อมูลทั้ง 4 แหล่งนี้ ใช้วิธีการแบบ
สามเหลี่ยมรูปทรงเลขาคณิตเพื่อให้เกิดความเที่ยงตรงภายใน ส่วนความเที่ยงตรงภายนอกยึด
หลักการวิเคราะห์แบบทั้งกลุ่มและแบบเดี่ยว ผลการศึกษา ชี้ให้เห็นว่าความไม่เท่ากันของขวัญ
กำลังใจของลูกจ้างในแต่ละบรรยากาศของสถาบันเช่น ลูกจ้างแห่งหนึ่งกล่าวว่าบรรยากาศยอดเยี่ยมมาก ส่วนแห่งที่ 1 บรรยากาศดี แต่ควรได้รับการปรับปรุง และลูกจ้างแห่งหนึ่งกล่าวว่า
บรรยากาศยอดเยี่ยมมาก ส่วนแห่งที่ 2 บรรยากาศดี แต่ควรได้รับการปรับปรุง และลูกจ้าง

แห่งที่ 3 บอกว่า คนงานที่อยู่ที่นี่อยู่ในสถานการณ์ที่แย่มาก นอกจากนี้ ผลที่ได้ยังชี้ให้เห็นว่า ความเท่าเทียมกันเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการทำงาน จากการสำรวจลูกจ้างทั้ง 3 สถาบันยัง ชี้ให้เห็นว่าการเห็นผลที่ได้ ที่จริงแล้วมีผลทำให้เกิดความแตกต่าง หลักฐานจากสถาบันแห่ง หนึ่งที่มีผลเปลี่ยนแปลงจากตัวป้อนของลูกจ้าง ชี้ให้เห็นว่าพวกเขาเหล่านั้นไม่มีบรรยากาศลักษณะ พวกเราพวกเขาในที่ปฏิบัติงาน ซึ่งลูกจ้างมีความสำคัญต่อพันธกิจของวิทยาลัย ในทางกลับกัน ลูกจ้างแห่งที่ 2 บอกว่าเราไม่พูดถึงเรื่องนี้เป็นเวลา 10 ปีแล้ว มีบางคนถามว่าพวกเราจะ กลับไปยังระบบเผด็จการอีก ลูกจ้างแห่งที่ 3 บอกว่าโชคไม่ดีที่ผลที่ได้ยังถูกเก็บไว้ที่ลิ้นชักอยู่ เพราะถ้าพวกเราได้ดำเนินการอย่างที่วางแผนไว้แล้ว เรามั่นใจว่าผลที่ได้นั้นจะเป็นในทางบวก ในบางกรณี ความแตกต่างในการศึกษาลูกจ้างใน 3 แห่งนั้น ลูกจ้างในแห่งที่ได้ผลยอดเยี่ยม นั้นจะได้รับการยอมรับจากการมีความฉลาด ความรู้และความเอาใจใส่เพื่อให้สถาบันประสบความสำเร็จ ลูกจ้างที่ผลออกมาแย่ มีผลต่อภาพรวมในลักษณะการไม่ทุ่มเทต่อหน่วยงานของตน รวมทั้งขาดความไว้นือเชื่อใจกันระหว่างคณะผู้บริหารและลูกจ้าง

แมคโคเนล (Macdonald. 1997 : 387) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ผลจากการลดจำนวนครู 40 คน โรงเรียนที่ถูกยุบรวมกันในกรีนเบย์ ในปีการศึกษา 1994-1996 และ 1995-1996 วิทยานิพนธ์เรื่องนี้มองผลจากการที่โรงเรียนถูกยุบรวมกันเรียนในกรีนเบย์ การปรับลดครูลง จำนวน 40 คน ในช่วง 2 ปีที่ผ่านมาผลการศึกษาวิจัยพบว่า โรงเรียนทุกโรงเรียนต้องมีการรวม ห้อง พร้อมทั้งตัดแผนการเรียนและกิจกรรมเสริมหลักสูตรออก นอกจากนี้ครูยังต้องมีการะ เพิ่มขึ้น ก่อให้เกิดความเครียดจากงาน ความไม่มั่นคงในอาชีพ รวมทั้งมีผลต่อขวัญกำลังใจใน การปฏิบัติงาน

แมนสัน (Manson. 1998 : 1485-A) ได้ศึกษาเรื่อง ผลกระทบในการปรับลด คนงานมีผลต่อขวัญกำลังใจและผลิตผล : ผลต่อการฝึก (อ้างอิงถึงเฉพาะการขยายความร่วมมือ การว่างงาน ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน การขยายงาน) จุดประสงค์ในการศึกษาเรื่องนี้ เพื่อ หาวิธีแก้ปัญหาอย่างมีคุณภาพในด้านขวัญกำลังใจของคนงานจากการลดจำนวนคนงานลง รวมทั้งผลิตผลของบริษัทเอกชนชั้น คอร์ปอเรทีฟในชุมชน คาดหวังว่าจะทำการศึกษา เกี่ยวกับการรับรู้ของคนงานในด้านสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานในแง่ของการลดคนงานในรัฐ แคลิฟอร์เนีย และรัฐอิลลินอยส์ ผลที่ได้จากการศึกษาของการรับรู้ดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยได้ทำเป็น ข้ออ้างอิงเป็นหลักฐานสำหรับการฝึกและพัฒนาในอนาคต กลุ่มตัวอย่างจำนวน 58 คน ได้ ตอบแบบสอบถามการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมของแมนสัน ซึ่งเป็นเครื่องมือต้นแบบที่สร้างขึ้นเอง โดยถูกออกแบบให้มีปฏิริยาตอบสนองต่อความมั่นคงปลอดภัยในการลดคนงานของนายจ้าง

ในบริษัทเคอะแมนชั่น เวิร์กเพลส โดยเฉพาะเรื่อง ขวัญกำลังใจ ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และความเชื่อมั่นในที่ปฏิบัติงาน ผลจากการศึกษาชี้ให้เห็นว่า มีความไม่สอดคล้องกันระหว่าง นายจ้างกับลูกจ้าง ในด้านการรับรู้ในเชิงคุณธรรมและความปลอดภัย อย่างไรก็ตามโดยส่วนใหญ่จัดการรับรู้ที่คล้ายกัน ในเรื่องของการทำงานไว้วางใจในสถานที่ปฏิบัติงาน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า แม้ความคิดและความจริงที่ได้จากการวิจัย จะมีความแตกต่างกันอยู่บ้างก็ตาม ส่วนใหญ่ต่างเห็นสอดคล้องกันว่า ขวัญเป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติงานและเชื่อว่าการบริหารงานบุคคลให้ได้ผลดีนั้นหน่วยงานจะต้องคอยตรวจสอบระดับขวัญของบุคลากรอยู่เสมอ จากผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้นโดยรวมมีระดับขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ในองค์ประกอบความรู้สึกประสบความสำเร็จ ความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงานและด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน โดยรวมได้รับปัจจัยสนับสนุนการสร้างขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับปัญหาที่พบ ได้แก่ ภาระงานมากเกินไป ขอบเขตงานซ้ำซ้อนไม่มีทิศทางที่แน่นอน บุคลากรในหน่วยงานไม่มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน โอกาสในการแสดงความคิดเห็น การไม่ยอมรับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน สถานที่ปฏิบัติงานคับแคบ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ ผู้วิจัยจึงศึกษา ขวัญในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 ในกรอบแนวคิดในการศึกษา 9 ด้าน เพื่อจะนำผลไปใช้เป็นข้อเสนอแนะและแนวทางในการปรับปรุง ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรครู ให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพและมีประสิทธิผล