

## บทที่ 2

### เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาศาพขวัญกำลัใจของเจ้าหน้าทีสายงานสัสดี คึษาเฉพาะกรณีจังหวัดมหาสารคาม คร้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า และรวบรวมเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องให้ครอบคลุมถึงจุดมุ่งหมายจัดเรียงตามลำดับหัวข้อ ดังต่อไปนี้

#### 1. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลัใจในการปฏิบัติงาน

1.1 ความหมายของขวัญกำลัใจ

1.2 ประโยชน์และความสำคัญของขวัญกำลัใจในการปฏิบัติงาน

1.3 การสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน

1.4 มาตรการสำหรับวัดขวัญกำลัใจในการปฏิบัติงาน

1.5 ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

#### 2. แนวคิดที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น

#### 3. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

3.1 ทฤษฎีจิตวิทยาสังคม

3.2 ทฤษฎีปัจจัยจูงใจและปัจจัยกำจุนในองค์การ

3.3 ทฤษฎีทุนมนุษย์

3.4 ทฤษฎีความต้องการแอลเคอร์เฟอร์

3.5 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์

3.6 ทฤษฎีแรงจูงใจ

3.7 ทฤษฎีแห่งการยอมรับ

3.8 กฎแห่งความพอใจ

3.9 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

#### 4. บทบาทหน้าที่ของสัสดี

#### 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยภายในประเทศ

5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## 1. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

### 1.1 ความหมายของขวัญกำลังใจ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของขวัญกำลังใจ ไว้หลายลักษณะ ดังนี้  
พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2539 : 131) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ขวัญ” หมายถึง “สิ่งที่ไม่เป็นตัวตน นิยมกันว่ามีอยู่ประจำชีวิตของคนตั้งแต่เกิดมา เชื่อกันว่าถ้าขวัญอยู่กับตัวก็เป็นสิริมงคล เป็นสุขสบาย จิตใจมั่นคง ถ้าคนตกใจหรือเสียขวัญ ขวัญก็ออกจากร่างไปเสีย ซึ่งเรียกว่า ขวัญหาย ขวัญหนี ขวัญบิน เป็นต้น”

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2539 : 96) ได้ให้ความหมายของคำว่า “กำลังใจ” หมายถึง “สภาพของจิตใจที่มีความเชื่อมั่นและกระตือรือร้น พร้อมทั้งจะเผชิญกับเหตุการณ์ทุกอย่าง” ดังนั้นเมื่อรวมคำว่า “ขวัญและกำลังใจ” เข้าด้วยกัน ในแง่ของการปฏิบัติงานแล้ว “ขวัญและกำลังใจในการทำงาน” คือ สภาพทางจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความรู้สึกหรือความนึกคิดที่ได้รับอิทธิพล แรงกดดัน หรือสิ่งเร้าจากปัจจัยสภาพแวดล้อมในองค์การที่อยู่รอบตัวเขา และจะมีปฏิกิริยาโต้กลับคือพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งมีผลโดยตรงต่อผลงานของบุคคลนั้น”

อุทัย ธรรมเดโช (2526 : 26) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ขวัญ” ไว้ว่า หมายถึง พฤติกรรมทางอารมณ์ของบุคคลที่มีต่องานของเขา สะท้อนให้เห็นสภาพการทำงานว่ามีความกระตือรือร้นมีความหวัง มีความมุ่งมั่น และความมั่นใจในการทำงาน เพื่อบรรลุผลสำเร็จขององค์การเพียงใด

จิต นาสัก (2528 : 24) ได้สรุปความหมายของคำว่า “ขวัญ” ไว้ว่า ขวัญ หมายถึง ภาวะทางจิตใจที่แสดงออกมาให้เห็นอย่างใดอย่างหนึ่งในแง่ที่พึงปรารถนา เช่น ความกระตือรือร้น ความหวัง ความมุ่งมั่น ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความกล้าหาญ ความมุ่งมั่น ซึ่งเป็นลักษณะของบุคคลที่มีขวัญดี ถ้าภาวะจิตใจแสดงออกมาในทางตรงกันข้าม คือ หมดหวัง หมดกำลังใจ ท้อแท้ เป็นต้น ก็จะเป็นลักษณะของบุคคลที่มีขวัญไม่ดี ขวัญมีลักษณะเป็นนามธรรม ไม่เป็นรูปธรรมแต่จะแสดงออกมาในรูปพฤติกรรมในแต่ละคน แต่ละกลุ่ม

ธงไชย ดิทองกลาง (2530 : 37) ได้สรุปความหมายของคำว่า “ขวัญ” ไว้ว่า ขวัญ เป็นเรื่องนามธรรมในจิตใจของแต่ละบุคคล ไม่สามารถที่จะสัมผัสหรือจับต้องหรือมองเห็นได้ แต่เราสามารถสังเกตระดับขวัญของบุคคล ได้ว่ามีขวัญดีหรือไม่ดีเพียงใด จากการแสดงออกของบุคคล ไม่ว่าจะเฉพาะตัวบุคคลหรือของกลุ่มบุคคลก็ตาม เช่น ถ้าหน่วยงานใดผู้ปฏิบัติงานมี

ขวัญดี พฤติกรรมที่แสดงออกมา คือ การมีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน มีผู้เข้าร่วมกิจกรรมมาก และผลผลิตที่ออกมาดีสม่ำเสมอ ในทางตรงกันข้ามกับที่กล่าวมาแล้วมีแต่ความเฉื่อยชาในการปฏิบัติงาน ผลผลิตที่ออกมาก็มีคุณภาพไม่ดีและมีปริมาณลดลง

พูนศักดิ์ ปิยะมาศย์ (2532 : 19) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ขวัญ” ไว้ว่า ขวัญ คือ สภาวะจิตใจที่แสดงออกมาในแง่ที่พึงปรารถนาในด้านความขยันขันแข็งในการทำงาน ความกระตือรือร้นความมีชีวิตชีวา ความหวัง ความมั่นใจ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความกล้าหาญ ความมุ่งมั่นซึ่งเป็นลักษณะของผู้ที่มีขวัญดี แต่ถ้าสภาวะจิตใจที่แสดงออกมาในทางหมดหวัง ท้อแท้หมดกำลังใจ หรือเหนื่อยหน่าย จะเป็นลักษณะของผู้มีขวัญไม่ดี ขวัญมีลักษณะเป็นนามธรรมไม่มีรูปร่าง แต่จะแสดงออกในรูปของพฤติกรรมของกลุ่ม

สุชน จูหาทิพย์ (2515 : 15) ได้กล่าวไว้ว่า ขวัญเป็นหลักในการทำงาน เพื่อนำไปสู่จุดประสงค์ขององค์การ ซึ่งสามารถเห็นได้จากพฤติกรรมที่แสดงออกในด้านต่างๆ ดังนี้

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

ประสพ รัตนคุณ (2533 : 28) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ขวัญ” ไว้ว่า หมายถึง สภาวะของจิตใจและอารมณ์ ซึ่งกระทบต่อความตั้งใจในการทำงานซึ่งผลกระทบนั้นจะมีต่อบุคคล และวัตถุประสงค์ขององค์การ

เดวิส (Davis. 1962 : 552) ได้กล่าวไว้ว่า “ขวัญ” เป็นสภาพที่สะท้อนให้เห็นถึงสภาพจิตใจ สภาพการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น อารมณ์ ความหวัง ความเชื่อมั่นและอื่นๆ

ฟลิปโป (Flippo. 1971 : 416) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ขวัญ” ไว้ว่า หมายถึง สภาพจิตใจหรือความรู้สึกนึกคิดของแต่ละบุคคล หรือกลุ่มบุคคล ที่ชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะร่วมมือประสานกัน

โยเดอร์ (Yoder. 1959 : 445) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ขวัญ” ในการทำงาน หมายถึง องค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ที่แสดงออกในรูปของความรู้สึก ซึ่งเมื่อรวมกันแล้ว จะแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการทำงานนั้นๆ

บ้านาญ บำรุงรส (2534 : 29) ได้ให้ความหมายของ “ขวัญกำลังใจ” ไว้ว่า หมายถึงทัศนคติของผู้ที่ปฏิบัติงานที่แสดงออกมาต่อการทำงาน ต่อหน่วยงาน และต่อผู้ร่วมงาน ในลักษณะที่ทุกคนในหน่วยงานทราบถึงวัตถุประสงค์ของการทำงานของกลุ่ม หรือวัตถุประสงค์ของแต่ละคนที่ทำงานนั้นเป็นวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีความมั่นใจที่จะทำงานให้สำเร็จ และพยายามร่วมมือต่อสู้อุปสรรคอย่างสุดความสามารถ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

นำชัย ทนุผล (2534 : 37) ได้ให้ความหมายว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สถานะการณ์ของความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมและต่อการทำงาน ขวัญจึงเป็นองค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกมาในรูปของความรู้สึกที่สะท้อนให้เห็นถึงสภาวะอารมณ์ หรือสภาพของการทำงานในขณะนั้น ๆ

เทียบ ทานกระโทก (2535 : 9) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า “ขวัญ” คือ ความรู้สึกนึกคิดหรือท่าทีของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่มีต่อสภาพแวดล้อมต่างๆ ในการปฏิบัติงาน หรือหน่วยงานที่บุคคลนั้นสังกัดอยู่ ตลอดจนลักษณะงานที่ทำให้สภาวะการทำงานกลุ่มการทำงาน และเพื่อนร่วมงานทุกระดับ

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 158) กล่าวว่า ขวัญ (Morale) เป็นศัพท์ที่ใช้ในวงการทหารระหว่างที่มีสงคราม ซึ่งว่าเหว่ ท้อแท้และเสียใจ เนื่องจากร้างและห่างไกลบ้าน การบาดเจ็บและการล้มตายจากไป หน่วยบริหารหรือหน่วยเสนาธิการจึงจำเป็นต้องสร้างเสริมที่จะบำรุงขวัญกำลังใจให้ทหารมีจิตใจที่เข้มแข็ง มีความสามารถในการสู้รบกับข้าศึกศัตรู ขวัญจึงถูกนำมาใช้กับนักศึกษา เพื่อให้สามารถชนะอุปสรรคในการเรียน และขวัญได้นำมาใช้อย่างกว้างขวาง รวมทั้งในวงการอุตสาหกรรม เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจกับพนักงานของหน่วยงาน

จากนา ๆ ทัศนคติที่กล่าวมาจึงพอสรุปได้ว่า ขวัญกำลังใจหมายถึงสภาพจิตใจ หรือความรู้สึก หรืออารมณ์ของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มีต่องานที่ทำ ซึ่งแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรม และมีอิทธิพลต่อความมุ่งมั่นและความเต็มใจในการทำงาน เพื่อพัฒนางานและหน่วยงานของตนเอง แม้ว่าขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งที่มองไม่เห็นและวัดได้ยาก แต่เราสามารถรู้สึกและสังเกตได้ นอกจากนั้น ขวัญและกำลังใจยังเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารควรจะรับรู้ เพราะขวัญและกำลังใจเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำธุรกิจไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลวก็ได้

## 1.2 ประโยชน์และความสำคัญของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

การบริหารงานบุคคลในองค์กรหรือหน่วยงาน ไม่ว่าจะ เป็นของรัฐหรือเอกชนก็ตาม ผู้บริหารจะต้องมีความพยายามที่จะให้งานของหน่วยงาน ได้รับความสำเร็จคล่องตามวัตถุประสงค์และนโยบาย หรือแผนงานที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลพร้อมกันนั้นยังต้องพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงานอยู่เสมอ (อติศักดิ์ มาสขคง. 2536 : 11)

วิชิต เข็มเวหา (2531 : 23) ได้กล่าวไว้ว่า นักวิชาการและนักบริหารส่วนใหญ่ถือเอาความพอใจเป็นหลักสำคัญอย่างหนึ่งของเรื่องขวัญกำลังใจ อันเป็นเสมือนแกนกลางของบุคคล ในการอุทิศกายและใจในการทำงานให้แก่องค์กร เปรียบเทียบว่ากำลังใจขวัญอาจเป็นไป ได้ทั้งความหมายที่สูงและต่ำ เช่นเดียวกับร่างกายของมนุษย์อาจเป็นได้ทั้งอ่อนเพลียและเข้มแข็งอันเป็นเครื่องชี้ถึงสภาพของร่างกาย โดยนัยนี้ เพื่อให้ดำรงชีวิตอยู่ได้และมีพลังเข้มแข็งอยู่เสมอ ความปรารถนาที่จะให้องค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องหมั่นตรวจตรากำลังใจขวัญในการทำงานของบุคลากรในองค์กรเสมอด้วย

สุชิน จุฑาทิพย์ (2532 : 15) ได้กล่าวไว้ว่า ขวัญเป็นหลักในการทำงาน เพื่อนำไปสู่จุดประสงค์ขององค์กร ซึ่งสามารถเห็นได้จากพฤติกรรมที่แสดงออกในด้านต่างๆ ดังนี้

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

ชาญชัย อาจินสมาจาร (ม.ป.ป. : 72) ได้กล่าวอ้างว่า นักจิตวิทยาและนักสังคมวิทยามีความสนใจในการศึกษาถึงประสิทธิผลการทำงานของคนงาน ตลอดจนการปรับปรุงการทำงานเป็นเวลานานแล้ว เขาได้สรุปว่าเจตคติของคนงานต่องานของเขา ความสำคัญต่อผลผลิตที่ผลิตออกมา เรียกเจตคตินี้ว่า “ขวัญ” หรือตัวกำหนด “ระดับความพอใจ” ของแต่ละบุคคล

การทำงานของบุคคลที่มีขวัญดีนั้นมีความสำคัญพอกับการทำงานที่ต้องอาศัยบุคคลที่มีความชำนาญและมีเครื่องมือที่ดีในการทำงาน โดยเฉพาะงานที่ต้องการคุณภาพด้วยแล้วขวัญในการทำงานย่อมมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น (มงคล บุญชม. 2537 : 3)

นิรุต โชติกะ (2536 : 20) ได้กล่าวว่า ขวัญเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งสำหรับบุคลากร



ในหน่วยงาน ทุกหน่วยงานต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจในการทำงานสูง เพราะจะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ก่อให้เกิดความสามัคคี

ศิริวรรณ หมั่นหัต (2539 : 1-2) ได้กล่าวไว้ว่า เมื่อนักบริหารหรือหัวหน้างาน ตลอดจนผู้ร่วมงานทุกคนได้เข้าใจถึงความต้องการทางจิตใจ (Psychological Needs) ของบุคคลที่ร่วมงานทุกคนได้เข้าใจถึงความต้องการนั้นอย่างมีเหตุผลและจริงจังแล้ว ผลที่ตามมาคือผู้ร่วมงานทุกคนจะมีกำลังใจดี ซึ่งจะเป็นพลังหรือแรงจูงใจอันสำคัญที่จะทำให้ผู้ร่วมงานมีความสนใจ ตั้งใจทำงาน รวมทั้งเสียสละและทุ่มเท เพื่อความสำเร็จของงาน ทั้งนี้เป็นสถานการณ์ทางจิตใจของบุคคล ซึ่งแสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่าง ๆ เมื่อบุคคลมีกำลังใจที่ดีแล้ว การสร้างสัมพันธ์กับบุคคลอื่นทั้งในองค์กรหรือหน่วยงาน รวมทั้งบุคคลภายนอกก็จะเป็นไปอย่างดีด้วย

อรุณรัตน์ สกุนะสิงห์ (2541 : 51) ได้เปรียบเทียบว่า ขวัญในการทำงานนั้นเปรียบคล้ายสุขภาพของร่างกายมนุษย์ที่อาจจะเป็นได้ทั้งอ่อนแอและแข็งแรง อันเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงสภาพโดยทั่วไปของร่างกาย โดยนัยนี้เพื่อให้ชีวิตดำรงอยู่ได้และมีพลังเข้มแข็งอยู่เสมอคนเราจึงต้องหมั่นออกกำลังกายและตรวจสุขภาพ ความต้องการให้องค์การดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็ต้องหมั่นตรวจตราขวัญในการทำงานของบุคคลในองค์กร

จากทัศนะต่าง ๆ ที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การที่สมาชิกขององค์กรมีขวัญกำลังใจที่ดีนั้นจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ผลดีในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน
2. ความสามัคคีภายในองค์กร
3. สัมพันธภาพที่ดีทั้งภายในและภายนอกองค์กร
4. ก่อให้เกิดความสนใจทุ่มเทและเสียสละให้แก่งาน
5. เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร
6. เกิดความภาคภูมิใจในองค์กรของตน

### 1.3 การสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน

อุทัย ธรรมเดโช (2527 : 47) ได้เสนอวิธีสร้างขวัญกำลังใจไว้ ดังนี้

1. สร้างเจตคติต่อการทำงาน โดย
  - 1.1 จัดสภาพแวดล้อมในหน่วยงานที่ดีหรือสร้างบรรยากาศที่ดี
  - 1.2 มอบหมายงานให้เหมาะสม

1.3 ให้ผลตอบแทนคุ้มค่างับผลงานที่ทำไปควรจะหลีกเลี่ยง การให้  
ผลตอบแทนตามใจผู้บังคับบัญชา แต่จะให้ตามผลงาน

1.4 จัดบริการให้คำปรึกษาหารือ เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีโอกาส  
ปรับปรุงตัวเอง

2. สร้างมนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงานที่ดี โดย

2.1 ให้ทุกคนยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน

2.2 มีความรักสามัคคีกลมเกลียวกัน

3. ยกย่องชมเชยให้กำลังใจแก่ผู้กระทำด้วยความจริงใจ และเหมาะสมกับ

กาลเทศะ

4. จัดบริการให้คำปรึกษาหารือ เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีโอกาสปรับปรุง

ตนเอง

5. เปิดโอกาสให้มีการระบายความคับข้องใจในการทำงานได้บ้าง เพราะใน  
หน่วยงานหนึ่ง ๆ จะต้องมีปัญหาเสมอ ไม่มีปัญหาเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงานก็จะมีปัญหา  
การมอบหมายงาน ปัญหาในเรื่องความไม่ยุติธรรมในการปกครองบังคับบัญชา ซึ่งปัญหาเหล่านี้  
ผู้ได้บังคับบัญชาไม่มีโอกาสระบาย เพราะบรรยากาศและกฎระเบียบไม่เอื้ออำนวย แต่ถ้า  
ผู้บังคับบัญชาให้โอกาส ก็จะเป็นวิถีทางหนึ่งที่จะคลายความกดดันภายในหน่วยงานได้ ซึ่งเรื่องนี้  
จะจัดได้โดยระบบการร้องทุกข์ เพราะวิธีนี้จะลดช่องว่างทางความคิด ปิดโอกาสเรื่องบัตร  
สนทนาก็ได้ ข้อสำคัญจะต้องถือว่าการร้องทุกข์เป็นการให้ข้อมูล อย่าถือว่าเป็นการฟ้องร้องและ  
อย่าถือว่าเป็นคนชอบฟ้อง

6. ให้มีการสำรวจความคิดเห็นเพื่อหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น

7. ผู้บังคับบัญชาควรวางตัวเป็นทั้งเพื่อนและเป็นผู้ร่วมงานที่ดี

8. สนใจในสวัสดิภาพของผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งถ้าผู้บังคับบัญชาสนใจจะทำ  
ให้จิตใจของผู้บังคับบัญชาเป็นจิตใจที่สมบูรณ์แจ่มใส ทำได้โดยให้ความสนิทสนมกับ  
ผู้ได้บังคับบัญชาพอสมควร ซึ่งผู้บังคับบัญชาสามารถทำได้ดังนี้

8.1 ทักทายปราศรัยสมควรแก่โอกาส

8.2 ใ้ถามทุกข์สุขของผู้ได้บังคับในโอกาสอันควร

8.3 ให้ความช่วยเหลือด้านส่วนตัวและครอบครัวตามโอกาสอันควร

พัชรี ศรีสังข์ (2534 : 33) ได้ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการสร้างขวัญ  
กำลังใจให้เกิดแก่บุคคลในองค์กรว่า เป็นการสร้างบรรยากาศของการทำงานที่ดีให้แก่องค์กร

ได้ เพราะหากองค์การประกอบด้วยผู้ที่มีขวัญดี ย่อมสร้างบรรยากาศในองค์การให้ดีตามขวัญของสมาชิกนั้นๆ เนื่องจากการที่บุคคลในองค์การมีขวัญกำลังใจในการทำงานที่ดีจะก่อให้เกิดความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สร้างให้สมาชิกเกิดการร่วมแรงร่วมใจกันทำงานด้วยความเต็มใจ และต่างจะพยายามดำรงรักษาไว้ซึ่งภาระหน้าที่ขององค์การและวัตถุประสงค์ที่องค์การปฏิบัติตามกฎระเบียบขององค์การ รู้สึกว่าตนและองค์การเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและรู้สึกมีความภาคภูมิใจในฐานะที่ตนเป็นสมาชิกภาพขององค์การ

สรุปได้ว่า การเสริมสร้างและการบำรุงขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา อาจกระทำได้โดยเริ่มจากการปลูกฝังทัศนคติที่ดีในการทำงาน ให้ทุกคนรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานหรือองค์การ ส่งเสริมให้ทุกคนรักใคร่ ประองคองกัน มีความรักสามัคคีในหมู่คณะ ซึ่งจะเป็นเครื่องช่วยให้ทุกคนร่วมมือร่วมใจในการปรับปรุงพัฒนา งานของตนเอง และหน่วยงาน ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชาต้องเป็นตัวอย่างที่ดี และยึดมั่นในหลักคุณธรรม ตลอดจนให้ความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาคและทั่วถึงกัน

#### 1.4 มาตรการสำหรับวัดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 23) ได้สรุปดัชนีที่ใช้วัดขวัญในการปฏิบัติงานของบุคคล ไว้ดังนี้

1. ระดับความสม่ำเสมอของผลงาน
2. การขาดงานหรือความเฉื่อยชา
3. การลาออกหรือ โยกย้ายงาน
4. การร้องทุกข์หรือบ่นครหานินทา
5. เงินเดือนและค่าจ้าง การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งแก่

ผู้ปฏิบัติงานคือ

6. ความพึงพอใจในงานที่ทำ
7. ความเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
8. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

ทิฟฟิน และแม็คคอร์มิก (Tiffin and McCormick) (อ้างใน ชลอสต์คี้ อายา. 2534 :

23) มีความเห็นว่าคุณสมบัติประกอบที่มีต่อขวัญในการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1. สภาพการทำงาน
2. การจัดการ



3. ค่าจ้าง
4. ชั่วโมงการทำงาน
5. เพื่อนร่วมงาน
6. ลักษณะงาน
7. การเลื่อนตำแหน่ง
8. การนิเทศงาน
9. การสื่อสารและการคมนาคม
10. การยอมรับนับถือ
11. ความมั่นคง

สรุปได้ว่า ถ้าขวัญของบุคลากรในหน่วยงานดี ประสิทธิภาพของงานย่อมดีไปด้วย ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานจะใช้ศักยภาพของตนให้เกิดผลอย่างเต็มที่ เกื้อหนุน ให้เกิดระเบียบข้อบังคับขององค์การ เกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของคนในหน่วยงาน ทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะเกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และเกิดความเชื่อมั่นและความศรัทธาในองค์การ

### 1.5 ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

วิรุฬห์ พรหมายน (2521 : 29) ได้สรุปเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานตามแนวคิดของ มัวร์ และเบอร์น (Moore and Borne) ไว้ 20 ประการ ดังนี้

1. สภาพการปฏิบัติงาน
2. ความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน
3. ความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน
4. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
5. ความเพียงพอของการติดต่อสื่อสาร
6. สถานภาพและการยอมรับนับถือ
7. ความมั่นคงปลอดภัย
8. การถือว่างานเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
9. โอกาสก้าวหน้า
10. ความสามารถของผู้ร่วมงาน
11. ความสำเร็จของการทำงานเป็นกลุ่ม

12. ความพึงพอใจของการทำงานเป็นกลุ่ม
13. ความเป็นมิตรและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
14. การอุทิศตนเพื่องานของบุคคลในหน่วยงาน
15. สภาพความพึงพอใจในหน่วยงาน
16. ความสอดคล้องระหว่างงานกับความถนัด
17. สภาพความพอใจในงาน
18. ความเหมาะสมของปริมาณงานในหน้าที่รับผิดชอบ
19. ความยุติธรรมในหน่วยงาน
20. สวัสดิการของหน่วยงาน

เดวิส (Davis, 1967 : 157) ได้กล่าวไว้ว่า ขวัญเป็นส่วนประกอบของทัศนคติของแต่ละบุคคลและเป็นที่ยอมรับประการหนึ่ง ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องให้ขวัญสูง มีปัจจัยสำคัญดังนี้

1. มีการควบคุมการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ เพราะผู้บังคับบัญชาเป็นบุคคลสำคัญที่จะประสานระหว่างหน่วยงานกับผู้ปฏิบัติงานเข้าด้วยกัน และมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ในหน่วยงาน
  2. ความพึงพอใจในงานที่ได้กระทำ คนส่วนมากจะมีความพึงพอใจเกี่ยวกับสิ่งที่เขาชอบ เขาจะทำงานนั้นเป็นอย่างดีและมีความรู้สึที่ดี
  3. ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี ได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน
  4. ความพึงพอใจในวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและสถานที่ที่ปฏิบัติงาน ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้
  5. ความพึงพอใจในด้านเศรษฐกิจและบำเหน็จรางวัล
  6. สุขภาพทางจิตใจและร่างกายรวมทั้งปัจจัยอื่นที่นอกเหนือจากงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานและระดับอารมณ์ของแต่ละบุคคล
- เสนาะ ดิยาว (2526 : 24) ได้สรุปเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญของผู้ปฏิบัติงาน จำแนกได้ 3 ประการ ดังนี้
1. ปัจจัยด้านตัวผู้ปฏิบัติงาน (Employee Factors) เช่น ความสามารถที่จะเข้าใจองค์การ

2. ปัจจัยด้านการบริหาร (Managerial Factors) หมายถึง การตัดสินใจและอุปนิสัย ที่ผู้บริหารแสดงออกในการปฏิบัติงาน หรือแสดงออกต่อผู้ปฏิบัติงาน

3. ปัจจัยผลักดันภายนอก (Extra Company Forces and Factors) เช่น กลุ่มแรงงาน สมาคม และความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัวและบุคคลอื่นๆ เป็นต้น

บรีช (Brech, 1968 : 508-516) ได้กล่าวไว้ว่า ขวัญเป็นสิ่งกระตุ้นให้คนทำงานด้วยความตั้งใจหรือทำแม้แต่น้อยตามแต่เวลาจะอำนวย ทั้งหมดนี้เป็นท่าทีที่มีต่องานที่ปฏิบัติ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1. ความรู้สึกมั่นคงในงาน
2. ค่าจ้างดี เพียงพอสำหรับครอบครัวในระดับที่มีเหตุผล
3. มีโอกาสก้าวหน้า
4. ได้รับความยุติธรรม
5. สถานภาพในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ
6. ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสรับรู้เรื่องราวขององค์กร มีการสื่อความหมายเพื่อความ

เข้าใจและความร่วมมือ

7. การมีภาวะผู้นำที่ดี
8. การหาทางให้งานเดิน
9. ความภาคภูมิใจในงานและผลผลิต
10. การมีโครงการให้การแนะนำที่ดี
11. การปรึกษาหารือร่วมกัน

เดวิส (Davis, 1967 : 152) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของขวัญ มีดังนี้

1. ลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน เพราะผู้นำเหมือนสะพานเชื่อมโยงความเข้าใจอันดีระหว่างองค์กรกับผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นสัมพันธภาพระหว่างหัวหน้างานกับผู้ร่วมงานจึงมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญให้สูงขึ้น

2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ เพราะการปฏิบัติงานนั้นถ้าได้ทำงานที่ตนเองพอใจย่อมได้ผลมากกว่าการที่ต้องปฏิบัติงานที่ตนไม่พอใจ

3. ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์ หลักนโยบายการดำเนินงานขององค์กร ของพนักงานผู้ปฏิบัติงานและผู้ร่วมงาน ตลอดจนการจัดองค์การและระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กรสิ่งเหล่านี้นับว่าสำคัญมาก เพราะถ้าทุกคนหรือสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์กรมีความ

เข้าใจซาบซึ้งถึงระบบและวิธีการดำเนินงานขององค์กรแล้ว เขาเหล่านั้นย่อมจะอุทิศเวลาให้กับงาน มีกำลังใจและขวัญในการปฏิบัติงานดีขึ้น

4. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้นเงินเดือนแก่ผู้ปฏิบัติงานดี ย่อมเป็นเครื่องจูงใจให้บรรดาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติหน้าที่การงานด้วยความขยันขันแข็ง มั่นใจและมีขวัญดี

5. สภาพของสถานที่ทำงานควรถูกต้องตามลักษณะ มีอากาศถ่ายเทได้สะดวก มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานครบถ้วนเหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน

6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งสุขภาพทางกายและสุขภาพทางใจ ซึ่งอารมณ์ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนอาจเปลี่ยนได้เสมอ ทั้งนี้ เป็นผลโดยตรงจากผู้ปฏิบัติงานนั่นเอง หรือมาจากที่อื่น เช่น ปัญหาทางครอบครัว เพื่อนร่วมงาน ปัญหาสุขภาพกาย สุขภาพจิต สิ่งเหล่านี้มีผลอย่างมากต่อการทำงาน เพราะเมื่อผู้ใดปฏิบัติงานมีปัญหาเกี่ยวกับสิ่งเหล่านี้แล้ว เขาเหล่านั้นย่อมไม่สามารถอุทิศเวลาให้แก่การปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดีได้

จิต นาสิก (2528 : 42) ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน มี 14 ประการ ดังนี้

1. ลักษณะงานที่ต้องการ
2. สภาพการปฏิบัติงาน
3. รายได้
4. สวัสดิการต่างๆ ในหน่วยงาน
5. ความเป็นมิตรและความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน
6. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
7. ความเชื่อมั่นในการบริหาร
8. ความสามารถในการนิเทศการปฏิบัติงาน
9. การบริหารที่มีประสิทธิภาพ
10. การติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ
11. สถานภาพและการยอมรับนับถือ
12. ความมั่นคงในการทำงาน
13. ความเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
14. โอกาสก้าวหน้า

ความแตกต่างระหว่างบุคคลย่อมมีผลต่อการทำงานที่แตกต่างกัน การสรรหา คัดเลือก บรรจุคนเข้าทำงานในหน้าที่ที่แตกต่างกันสอดคล้องกับความสามารถของบุคคล ความสนใจ ความถนัดของบุคคลนั้น นอกจากนี้คนเรายังมีจุดมุ่งหมายในการทำงานแตกต่างกันด้วย อาทิ ต้องการเกียรติยศชื่อเสียง ความมั่นคง รายได้ หรือเพื่อไม่ให้มีเวลาว่าง เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้คนเลือกงานมีความตั้งใจในการทำงานแตกต่างกันไปด้วย และในงานชนิดเดียวกันบุคคลมีความรู้ระดับเดียวกัน มีเซาว์ปัญญาพอกัน ก็ยังมีความสามารถในการทำงานต่างกันด้วย ผลงานก็ย่อมออกมาแตกต่างกัน (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2535 : 94-96)

รชตา นมะหิมา (2542 : 15-17) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1. ปัจจัยที่บุคคล บุคคลมีลักษณะและคุณสมบัติเฉพาะตัวแตกต่างกันออกไปซึ่งมีผลต่อการแสดงออกของพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ได้แก่
  - 1.1 ความถนัด เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลที่มีความชำนาญเฉพาะด้านไม่เหมือนกัน
  - 1.2 ลักษณะทางบุคลิกภาพ เป็นส่วนประกอบที่เป็นโครงสร้างในลักษณะรวมกันของคนนั้น ทำให้ลักษณะนิสัยการแสดงออกแตกต่างกันไป
  - 1.3 ลักษณะทางกายภาพ เป็นความแตกต่างทางความสามารถด้านกายภาพ บุคคลที่แข็งแรงย่อมเหมาะกับการทำงานในลักษณะใดลักษณะหนึ่งแตกต่างจากคนที่มีหน้าตาสวยงาม
  - 1.4 ความสนใจและการจูงใจ ซึ่งในแต่ละคนจะแตกต่างกัน ความสนใจเป็นแรงผลักดันให้บุคคลเลือกงานตามความพอใจ
  - 1.5 อายุ เพศ และวัยต่างกัน ย่อมมีผลต่อการทำงาน เด็กย่อมไม่เหมาะแก่การทำงานที่จำเจ และต้องใช้แรงงานหนัก หญิงและชายมีลักษณะของงานที่แตกต่างกัน
  - 1.6 ประสบการณ์ การเคยรู้งานมาก่อนย่อมมีความชำนาญในงานนั้นงาน บางอย่างจึงบ่งจำนวนปีที่เคยทำงานก่อนจะรับเข้าทำงาน
  - 1.7 การศึกษา มีส่วนในการคัดเลือกงานที่แตกต่างกัน ผู้ชำนาญการเฉพาะย่อมต้องการผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมในด้านนั้น มิฉะนั้นก็ไม่อาจจะกระทำได้
2. ปัจจัยที่สภาพแวดล้อม แบ่งเป็น 2 ปัจจัย คือ
  - 2.1 ปัจจัยเกี่ยวกับงาน แยกออกได้ดังนี้
    - 2.1.1 วิธีการทำงาน เป็นระบบการทำงานว่า มีขั้นตอนอย่างไรยากง่ายเพียงไร



2.1.2 เครื่องมือ เครื่องใช้ในการทำงาน ความคล่องตัวของการทำงาน อุปกรณ์ที่ใช้ช่วยผ่อนแรงว่ามีความสะดวกสบายเพียงไร

2.1.3 การจัดบริเวณสถานที่ทำงาน ที่ทำงานคับแคบ อากาศร้อน มีผลกระทบต่อการทำงานของบุคคล การจัดสวน จัดบริเวณที่ทำงานมีส่วนช่วยให้บุคคลรักสถานที่ทำงาน

2.1.4 ลักษณะทางกายภาพของสิ่งแวดล้อม อื่นๆ เช่น ความสะดวกสบายในการคมนาคม การป้องกันอุบัติเหตุและอันตรายที่เกิดขึ้น

2.2 ปัจจัยที่เกี่ยวกับองค์การ มีผลต่อการตัดสินใจทำงานในทางอ้อม คือ

2.2.1 ลักษณะขององค์การ เป็นลักษณะของสถานที่ทำงาน หากเป็นงานราชการ งานรัฐวิสาหกิจ บุคคลสนใจเข้าทำงานเพราะความมั่นคง มีสวัสดิการ หากเป็น โรงงานอุตสาหกรรมก็หวังในเรื่องรายได้

2.2.2 ชนิดของการฝึกอบรมและการบังคับบัญชา เป็นการพิจารณาสายงานว่ามีลำดับขั้นตอนมากเพียงใด ต้องผ่านการฝึกอบรมมากน้อยเพียงใด ผู้บังคับบัญชาเป็นลักษณะใด

2.2.3 ชนิดของเครื่องจูงใจ ได้แก่ เงินเดือน โบนัส สวัสดิการอื่น ๆ

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1. สภาพการปฏิบัติงาน ได้แก่ สภาพการต่างๆ ที่อำนวยความสะดวกให้การปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัว เช่น อาคารสถานที่ บรรยากาศของงาน อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในสำนักงาน รวมทั้งความมีอิสระและสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน

2. รายได้และสวัสดิการ ได้แก่ รายได้หรือผลตอบแทนรายเดือนและผลตอบแทนอย่างอื่น นอกเหนือจากเงินเดือนที่องค์การหรือหน่วยงานจัดสรรให้ เช่น เบี้ยเลี้ยง ค่ารักษาพยาบาล ค่ายานพาหนะเดินทาง ค่าเช่าที่พัก ค่าน้ำค่าไฟ สหกรณ์ออมทรัพย์ ความบันเทิงตามโอกาส การกีฬา การเลี้ยงสังสรรค์ในโอกาสอันสมควร

3. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความภาคภูมิใจในงานที่ปฏิบัติ อยู่ สถานที่ปฏิบัติงาน รายได้ ความมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น ความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา และความพอใจในการปฏิบัติงานอื่นๆ นอกเหนือจากงานในระดับเดียวกัน

4. สถานภาพทางสังคม ได้แก่ ความรู้สึกว่าตนเองทำงานอย่างมีเกียรติตามสมควรเป็นที่ยอมรับของสังคม ไม่รู้สึกว่าตนเองหรือหน่วยงานที่ปฏิบัติอยู่มีปมค้อยหรือไร้เกียรติ

5. ความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ได้แก่ ความรู้สึก มั่นคงและปลอดภัยในอาชีพการงานที่กระทำอยู่ รวมทั้งโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าในอนาคต

6. ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ได้แก่ ความรัก ความสามัคคี ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ความรักในเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งความเสียสละช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน

5. การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ความเชื่อถือและไว้วางใจของผู้บังคับบัญชา รวมทั้งการมอบหมายงานและการกำกับดูแลงาน

## 2. แนวคิดที่เกี่ยวข้อง

### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

มอร์ริส และซีแมน (Morris and Seaman) ได้แยกนิยามการเป็นผู้นำออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้ (ยุทธนา ศิริพรรณ. 2547 : 36-39)

1. สถานะ (Status) กลุ่มนี้ถือว่าการเป็นผู้นำเหมือนกับความสำคัญของตำแหน่งของผู้นั้น ผู้นำจึงมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย

2. การยกย่องนับถือ (Esteem) กลุ่มนี้ถือว่าผู้นำเป็นที่รวมความสนใจเป็นตัวแทน กลุ่มนี้จึงมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีความรู้ความสามารถและมีอิสรเสรีในการปฏิบัติงาน การยกย่องนับถือนี้จะช่วยเป็นเครื่องชี้ถึงความโน้มเอียงในการเลือกผู้นำทางสังคมด้วย

3. พฤติกรรม (Behavior) ตามแนวคิดของกลุ่มนี้ ผู้นำ คือ บุคคลที่แสดงพฤติกรรมของการนำกลุ่มในรูปแบบต่างๆ เนื่องจากบุคคลที่มีตำแหน่งต่างกัน มีปรัชญาและค่านิยมที่แตกต่างกัน ย่อมมีพฤติกรรมของการนำไม่เหมือนกัน

4. อิทธิพล (Influence) การเป็นผู้นำคือการมีอิทธิพลเหนือคนอื่น และชักนำให้คนอื่นปฏิบัติตาม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ในทางที่ดี

กู๊ด (Good. 1973 : 313) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำคือ ผู้ที่ได้รับยกย่อง หรือได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้มีความสามารถในการนำหมู่คณะไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายในการทำงาน

แคทซ์ และคาห์น (Katz and Kahn. 1973 : 301) ได้ให้ความหมายของการเป็นผู้นำว่า หมายถึง อิทธิพลของการกระทำพฤติกรรม ความเชื่อถือ และความรู้สึกลึกของบุคคลหนึ่ง ในระบบสังคมที่มีต่ออีกบุคคลหนึ่ง โดยที่ผู้ถูกกระทำเต็มใจยอมรับอิทธิพลนั้น ดังนั้นหัวหน้างานจึงเป็นผู้กระทำ โดยมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการกระทำ ความเชื่อและความรู้สึกของบุคคลในหน่วยงาน และเขาก็ร่วมมือและเต็มใจในการรับอิทธิพลนั้น และได้เสนอแนะว่า การเป็นผู้นำนั้น มีความหมายสำคัญที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด 3 ประการ ดังนี้

1. ผู้นำเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของตำแหน่ง มีการกำหนดหน้าที่ให้ชัดเจน
2. ผู้นำเป็นคุณสมบัติของตัวบุคคลที่ต้องการทำหน้าที่ให้สมบูรณ์
3. ผู้นำเป็นการจำแนกแบบพฤติกรรมในการบริหาร

เวบสเตอร์ (Webster. 1973 : 801) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า ผู้นำ คือบุคคลที่ทำหน้าที่ ควบคุม บังคับบัญชาหรือเป็นผู้นำ เป็นหัวหน้าของกลุ่มหรือกิจกรรมนั้นๆ

สตอกคิลล์ (Stogdill. 1974 : 7-8) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้นำ ไว้ดังนี้

1. การเป็นผู้นำคือศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม (Group process) การเป็นผู้นำตามแนวคิดนี้ถือว่าเป็นจุดศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม เป็นศูนย์กลางของอำนาจ เป็นศูนย์กลางของความร่วมมือ เป็นศูนย์กลางของสมาชิกทั้งหลาย เป็นผู้ที่มีความสูงในกลุ่มนั้น และเป็นผู้กำหนดจุดมุ่งหมายและกิจกรรมต่างๆ

2. การเป็นผู้นำคือบุคลิกภาพและผลของมัน ตามแนวคิดนี้ถือว่า ผู้นำเป็นผลของบุคลิกภาพ ผู้นำจะต้องมีบุคลิกภาพ และลักษณะพิเศษแตกต่างจากคนอื่น เป็นที่น่ายกย่องนับถือ นำให้ความร่วมมือ

3. การเป็นผู้นำคือศิลปะของการทำให้เกิดความยินยอม ตามแนวคิดของกลุ่มนี้ถือว่าการเป็นผู้นำเป็นศิลปะของผู้นำที่จะทำให้ผู้ตามยินยอมให้ความร่วมมือ เชื่อฟังยกย่อง และมีความจงรักภักดี และเป็นศิลปะที่จะทำให้อื่นกระทำการที่ผู้นำต้องการ

4. การเป็นผู้นำคือการใช้อิทธิพล (Exercise of influence) ตามแนวคิดนี้ถือว่าการเป็นผู้นำ คือ การมีอิทธิพลเหนือคนอื่น และให้คนอื่นปฏิบัติตาม เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย มีอิทธิพลต่อกิจกรรมของกลุ่มในความพยายามที่จะสร้างจุดมุ่งหมาย และทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย การมีอิทธิพลเหนือคนอื่นในที่นี้ไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจบังคับหรือข่มขู่

5. การเป็นผู้นำคือการกระทำหรือพฤติกรรม กลุ่มนี้พยายามนิยามการเป็นผู้นำในรูปของการกระทำหรือพฤติกรรม เช่น ถือว่าการเป็นผู้นำคือพฤติกรรมของบุคคลขณะที้นำกิจกรรมกลุ่มประสานงานการทำงานของกลุ่ม ซึ่งอาจเกี่ยวกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง

เพื่อร่วมงานการยกย่องหรือตำหนิสมาชิก การแสดงความสนใจในสวัสดิการของสมาชิก

6. การเป็นผู้นำคือรูปแบบของการเกลี้ยกล่อม (Persuasion) แนวคิดนี้เชื่อว่าการเป็นผู้นำเป็นศิลปะในการเกลี้ยกล่อมบุคคลให้ร่วมมือในการปฏิบัติการกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์เป็นการเกลี้ยกล่อมให้คนอื่นทำตาม มิใช่การข่มขู่ บังคับ หรือใช้อำนาจ

7. การเป็นผู้นำคือความสัมพันธ์ของพลังอำนาจ (Power relation) กลุ่มนี้ให้แนวคิดว่าการเป็นผู้นำก็คือ ความแตกต่างของพลังอำนาจระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำยอมให้พลังอำนาจทางหนึ่งทางใดให้ผู้ตามปฏิบัติตาม

8. การเป็นผู้นำคือเครื่องมือเพื่อการบรรลุจุดประสงค์ แนวคิดของกลุ่มนี้เชื่อว่าการเป็นผู้นำเป็นเครื่องมือที่มีค่าอย่างยิ่งหนึ่งในการทำให้กลุ่มได้บรรลุจุดมุ่งหมาย และทำให้สมาชิกมีความพึงพอใจ ผู้นำจะต้องจัดสถานการณ์ในการทำงาน โดยประหยัด ทั้งการลงทุนและเวลา และหาวิธีการที่จะสนองความต้องการของสมาชิก

9. การเป็นผู้นำคือผลของปฏิสัมพันธ์ (Interaction) การเป็นผู้นำมิใช่สาเหตุหรือการควบคุม แต่เป็นผลของการกระทำของกลุ่ม การเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลกระตุ้นซึ่งกันและกัน มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การเป็นผู้นำจึงเป็นผลของปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกกลุ่ม

10. การเป็นผู้นำคือความแตกต่างของบทบาทในสังคมใดๆ สมาชิกแต่ละคนมีบทบาทหน้าที่ต่างกัน ผู้บังคับบัญชาจะต้องแสดงบทบาทของผู้นำ ซึ่งแตกต่างจากบทบาทของผู้ตาม ตามแนวคิดนี้ เน้นให้เห็นว่าผู้นำจะต้องมีบทบาทอย่างไรบ้าง

11. การเป็นผู้นำคือมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน การเป็นผู้นำมิใช่การมีตำแหน่งหน้าที่โดยไม่กระตือรือร้น แต่การเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่ต้องการคิดริเริ่ม ทั้งความคิดและการกระทำ ช่วยบำรุงรักษาโครงสร้าง ก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ เพื่อที่จะบรรลุจุดประสงค์ที่วางไว้

คูนต์ซ และ โคนเนลล์ (Koontz and Donnell. 1976 : 517-518) ได้ให้ความหมายของคำว่า ผู้นำ หมายถึง การมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามในอันที่จะบรรลุถึงจุดประสงค์ขององค์การร่วมกัน การเป็นผู้นำเป็นวิธีการของการตัดสินใจสั่งการ เพื่อให้กลุ่มได้บรรลุจุดประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ขณะเดียวกันผู้นำก็ไม่เสียเอกลักษณ์เฉพาะตัวของตัวเอง นอกจากนี้ยังได้ให้แนวคิดที่นิยามการจะเป็นผู้นำไว้ 5 วิธี ดังนี้

1. ทำให้สมาชิกของกลุ่มมุ่งความสนใจไปที่คนบางคน และเอาบุคคลนั้นเป็นศูนย์กลางของกิจกรรม

2. บุคคลที่มีความสามารถและชี้แนะสมาชิกของกลุ่มให้ไปสู่จุดหมายปลายทางได้
3. บุคคลที่ได้รับคัดเลือกจากสมาชิกของกลุ่มให้เป็นหัวหน้าเป็นผู้แทนกลุ่ม
4. บุคคลที่สามารถนำกลุ่มไปในทางที่กลุ่มและองค์การต้องการ
5. บุคคลที่มีคุณสมบัติเฉพาะอย่างของความเป็นผู้นำ

กล่าวสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถด้านอิทธิพลต่อบุคคลในกลุ่ม เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยใช้กระบวนการสั่งการ การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น การมีปฏิสัมพันธ์ โดยถ่ายทอดแนวคิด ไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำเป็นการมีปฏิสัมพันธ์ที่ไม่หยุดนิ่งของกระบวนการ 3 อย่าง ที่มีความเกี่ยวเนื่องและมีอิทธิพลต่อกัน ได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์อันนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น

กู๊ด (Good, 1973 : 339) ได้ให้ความหมายของความคิดเห็นไว้ว่า ความคิดเห็น หมายถึง ความเชื่อ ความคิด หรือการลงความเห็นเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งไม่อาจบอกได้ว่าเป็นการถูกต้องหรือไม่

เบสท์ (Best, 1977 : 169) ได้ให้ความหมายของความคิดเห็นไว้ว่า ความคิดเห็น เป็นการแสดงออกทางด้านความเชื่อ และความรู้สึกของแต่ละบุคคล โดยการพูด

บุญธรรม คำพอง (2520 : 72) ได้สรุปไว้ว่า ความคิดเห็นของบุคคลจะเกี่ยวข้องกับคุณสมบัติประจำตัวของแต่ละบุคคล คุณสมบัติประจำตัวบางอย่าง ได้แก่ พื้นฐานความรู้ ประสบการณ์ในการทำงาน และการติดต่อระหว่างบุคคล เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้บุคคลและกลุ่มมีความคิดเห็นไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง ทั้งนี้ เพราะพื้นฐานความรู้อันเป็นกระบวนการที่ได้รับจากการศึกษามาเป็นเวลาหลายปี จะเป็นรากฐานก่อให้เกิดความคิดเห็นต่อสังคมหนึ่งสังคมใด โดยเฉพาะ

เสริม ไชยณรงค์ (2531 : 10) ได้สรุปความหมายของความคิดเห็นไว้ว่า ความคิดเห็น หมายถึง การแสดงออกซึ่งการตัดสินใจจากการประเมินค่า (Evaluation Judgments) หรือ ทักษะ (Point of view) เกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ และความคิดเห็นย่อมได้รับอิทธิพลจากทัศนคติ

ยุทธนา ศิริพรรณ (2547 : 36) ได้สรุปไว้ว่า ความคิดเห็นเป็นการแสดงออกของบุคคลที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด ซึ่งมีผลมาจากความเชื่อ ความคิด และทัศนคติ ซึ่งต้องอาศัยพื้นฐานความรู้ ประสบการณ์ และพฤติกรรมระหว่างบุคคลเป็นสิ่งช่วยในการแสดงความคิดเห็น



สรุปได้ว่า ความคิดเห็น เป็นนามธรรมไม่สามารถมองเห็นเป็นรูปร่างได้ การที่เราจะทราบว่าบุคคลแต่ละบุคคลมีความคิดเห็นเป็นไปในทิศทางใด จะสามารถสังเกต โดยการแสดงออกที่ค่อนข้างสลับซับซ้อน ซึ่งเป็นการแสดงออกของแนวความคิดความชอบของแต่ละบุคคลที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดในสภาพแวดล้อมต่างๆ ดังนั้นความคิดเห็นและความรู้สึกของบุคคล จะมีทั้งแนวความคิดในทางบวกและทางลบ รวมทั้งความชอบ ความสบายใจ ความสุขใจ อาจจะแสดงออกทางการพูดหรือการกระทำ ซึ่งจะตอบสนองความต้องการของบุคคลนั้นได้

### 3. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานยังไม่ปรากฏให้เห็นชัดเจน ผู้วิจัยได้ศึกษาจากทฤษฎีทางสังคมวิทยาที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจหรือความต้องการของมนุษย์ มาประยุกต์ใช้ดังต่อไปนี้

#### 3.1 ทฤษฎีจิตวิทยาสังคม (Theory of Social Psychology)

มาสโลว์ (Maslow. 1970 : 69-80) ได้ค้นคว้าเกี่ยวกับแรงจูงใจ (Motivation) ของการกระทำของมนุษย์ และได้อธิบายถึงพฤติกรรมของมนุษย์ที่เกี่ยวกับความต้องการพื้นฐานที่เกิดขึ้นจากความพึงพอใจ ความต้องการเหล่านี้ถูกจำกัดลำดับขั้นของความต้องการจากน้อยไปหามาก เมื่อความต้องการใดเกิดขึ้นแล้วไม่ได้รับการบำบัดเพียงพอความต้องการเหล่านั้นจะยังคงอยู่ และจะเป็นแรงขับที่มีพลังผลักดันให้บุคคลมีพฤติกรรม โน้มไปทางที่จะบำบัดความต้องการเหล่านั้นอยู่เสมอ

มาสโลว์ (Maslow. 1970 : 370-396) ได้กล่าวถึงความต้องการพื้นฐานและพฤติกรรมของมนุษย์ ดังนี้

1. มนุษย์ทุกคนมีความต้องการและความต้องการนี้จะมีตลอดเวลา ไม่มีที่สิ้นสุด
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจสำหรับพฤติกรรมนั้นต่อไปอีก
3. ความต้องการของคนมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูง ตามลำดับความต้องการของมนุษย์มีอยู่ 5 ประการ โดยแยกเป็นระดับขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Basic Physiological Needs) เป็นความต้องการพื้นฐานเพื่อการอยู่รอด ได้แก่ ความต้องการอาหาร อากาศ น้ำ เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย การขับถ่าย และความต้องการทางเพศ

ขั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการในระดับสูงขึ้น ซึ่งเมื่อพิจารณาตามทัศนคติของการบริหารของบุคคลแล้ว ความต้องการด้านนี้ก็จะหมายถึง ต้องการหลักประกันในการปฏิบัติงานว่ามีความมั่นคงปลอดภัย จะไม่ถูกย้ายหรือไล่ออก โดยไม่มีความคิด ยามเจ็บไข้ได้ป่วยก็ได้รับการดูแลรักษาพยาบาล เมื่อยามชราก็ได้รับบำเหน็จบำนาญเป็นการตอบแทน เป็นต้น ความมั่นคงปลอดภัยเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานทุกคน ถ้าคนทำงานด้วยความรู้สึกหวั่นไหวอยู่ตลอดเวลาถึงความมั่นคงของตำแหน่ง งานที่ได้ทำไปก็ย่อมไม่เป็นผลดีแก่หน่วยงาน

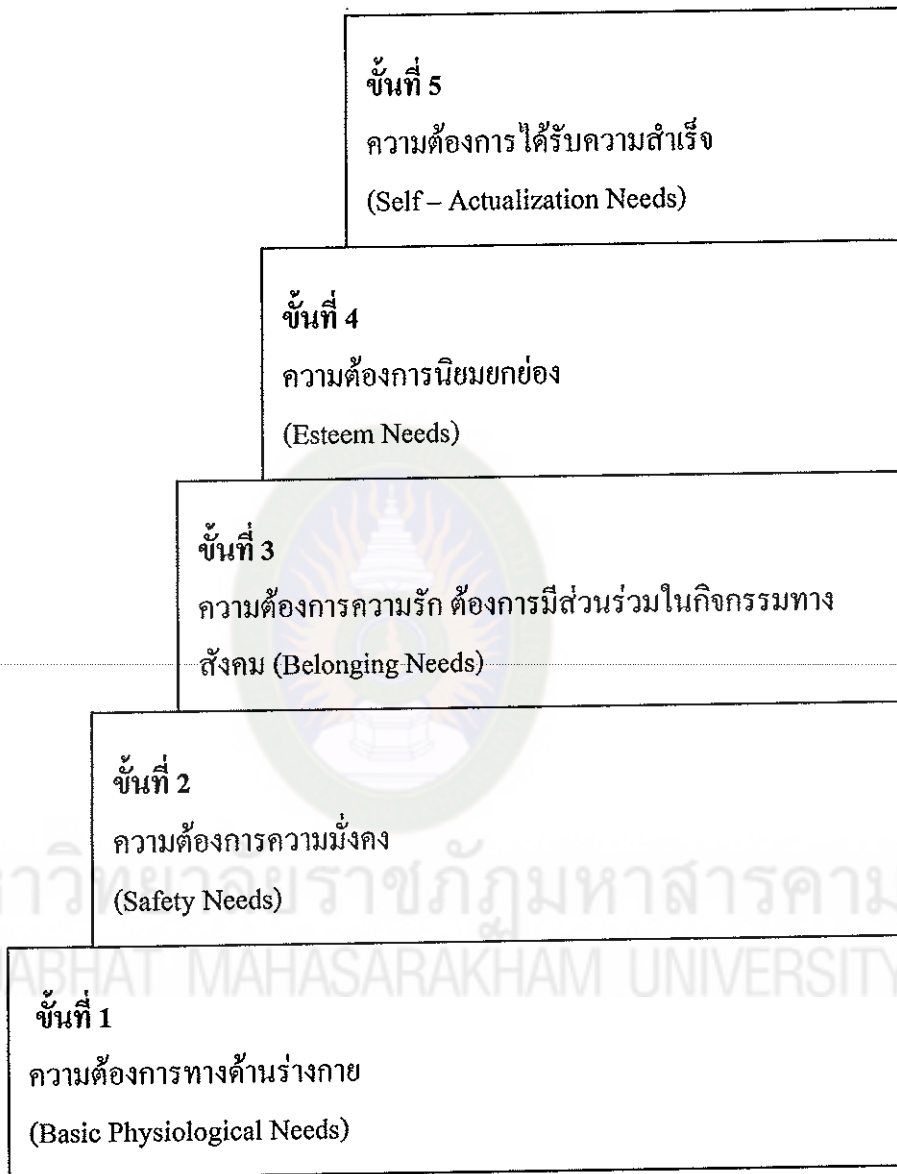
ขั้นที่ 3 ความต้องการความรัก ต้องการมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคม (Belonging Needs) ต้องการที่จะอยู่ร่วมกัน ทำงานร่วมกัน และได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น มีความรู้สึกที่ตนเองนั้นเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

ขั้นที่ 4 ความต้องการนิมยยกย่อง การยอมรับนับถือ (Esteem Needs) เป็นความต้องการที่จะให้บุคคลอื่นชื่นชมยกย่องต้องการมีเกียรติยศชื่อเสียงในหมู่คนทั่วไป

ขั้นที่ 5 ความต้องการได้รับความสำเร็จ (Self – Actualization Needs) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดที่บุคคลทุกคนปรารถนาจะให้ความสำเร็จในทุกสิ่งตามความนึกคิดของตน ต้องการที่จะทำงานด้วยความสามารถสูง แสดงความสามารถของตนเองให้ประจักษ์

สรุปได้ว่า ความต้องการพื้นฐานและพฤติกรรมของมนุษย์ในขั้นที่ 3-5 เป็นความต้องการด้านจิตใจ ซึ่งเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องอย่างแน่นแฟ้นกับคำว่า “ขวัญ” เพราะคนเรานั้นย่อมต้องการความมั่นคงปลอดภัย ทั้งในด้านการดำรงชีวิตและด้านการงาน นอกจากนั้นยังต้องการได้รับการยกย่อง รวมทั้งมีความรู้สึกที่ตนเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน เมื่อมีสิ่งเหล่านี้ก็จะมี ความก้าวหน้าในงาน จึงจะเรียกได้ว่า ได้รับความสำเร็จในชีวิต ความต้องการเหล่านี้หากได้รับการตอบสนองสภาพขวัญในการปฏิบัติงานก็จะดีขึ้น และนำมาซึ่งผลผลิตในการทำงานให้สูงขึ้นได้ในที่สุด ดังแสดงในแผนภูมิที่ 1

### ลำดับชั้นความต้องการพื้นฐานและพฤติกรรมของมนุษย์ ของมาสโลว์ (Maslow)



แผนภูมิที่ 1 ลำดับชั้นความต้องการพื้นฐานและพฤติกรรมของมนุษย์ของมาสโลว์ (Maslow)

ที่มา : เทียบ ทานกระโทก. 2535 : 19

### 3.2 ทฤษฎีปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนในองค์การ

เฟรดเดอริก เฮอร์เบิร์ต (Frederick Herzberg, 1959 : 358 - 403) ได้กล่าวถึงทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้เกิดความสุขจากการทำงาน มี 2 ประเภท ดังนี้

1. **ปัจจัยจูงใจ** เป็นตัวที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ เป็นตัวสนับสนุนให้บุคคลทำงานเพิ่มมากขึ้น อันเนื่องมาจากแรงจูงใจภายในที่เกิดจากการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยนำไปสู่การพัฒนาทัศนคติทางบวกและการจูงใจที่แท้จริงได้แก่

1.1 ความสำเร็จของงาน คือ ความสำเร็จที่ได้รับเมื่อผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่าเขาทำงานสำเร็จหรือมีความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จ สิ่งที่เป็นคือ งานนั้นควรเป็นงานที่ท้าทายความสามารถ แรงจูงใจเกี่ยวกับความสำเร็จของงานประกอบด้วย 2 สิ่ง คือ ระดับของแรงจูงใจในความสำเร็จ และความสามารถในการที่จะทำงานนั้น

1.2 ความก้าวหน้า แต่ละบุคคลได้รับความก้าวหน้า โดยการพัฒนาให้เกิดทักษะใหม่ ๆ มีความสามารถและเต็มใจที่จะเพิ่มพูนความรู้

1.3 การยอมรับนับถือ เป็นผลมาจากความสำเร็จ การยอมรับนับถือมีหลายรูปแบบ เช่น การชมเชยด้วยคำพูดหรือการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร การให้การเสริมแรงบ่อย ๆ เป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจต่อเนื่องกันไป

1.4 ความรับผิดชอบ เมื่อบุคคลได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของเขาจะช่วยทำให้เขารู้สึกผูกพัน บุคคลต้องมีโอกาสที่จะรับผิดชอบถ้าเกิดความรับผิดชอบขึ้นแล้ว การถูกควบคุมจากภายนอกจะลดลง

1.5 ลักษณะของงาน ความพึงพอใจในงานของบุคคลนั้นขึ้นอยู่กับ การได้ปฏิบัติงานที่พึงพอใจด้วย ลักษณะของงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติจะต้องทำทาบความรู้ความสามารถ ไม่ซ้ำซากจำเจ และสร้างความรู้สึกรักก้าวหน้าในอาชีพการงาน

2. **ปัจจัยก้ำจูน** บางครั้งอาจใช้คำว่า ปัจจัยการธำรงรักษา เป็นตัวป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน เป็นแรงจูงใจภายนอกที่เกิดจากสภาวะแวดล้อมในการทำงาน เป็นตัวที่มีความสำคัญน้อยมาก เมื่อเทียบกับปัจจัยจูงใจ ได้แก่

2.1 เงินเดือนหรือค่าตอบแทน หมายถึง ผลตอบแทนจากการทำงาน ซึ่งอาจจะเป็นในรูปของค่าจ้าง เงินเดือนหรือสิ่งอื่นๆ ที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน

2.2 โอกาสก้าวหน้า หมายถึง การที่บุคคลในโอกาสได้รับแต่งตั้ง โยกย้าย สับเปลี่ยนตำแหน่งในหน่วยงานที่มีชั้นยศสูงขึ้นหรือการมีทักษะเพิ่มขึ้นในวิชาชีพ

2.3 ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น หมายถึง การพบปะสังสรรค์ของบุคคลอื่นๆ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

2.4 สถานภาพ หมายถึง สถานภาพของบุคคลในสายตาคนอื่นหรือเป็นการรับรู้จากบุคคลอื่นว่าบุคคลนั้น ๆ อยู่ในฐานะตำแหน่งใดในองค์กร

2.5 การนิเทศ หมายถึง สถานการณ์ที่ผู้นิเทศสามารถวิเคราะห์ความสามารถของผู้ที่ทำงานได้ไม่ว่าจะเป็นลักษณะอยู่ในขอบเขตหรือเป็นการทำงานอิสระ

2.6 นโยบายและการบริการ หมายถึง ความสามารถในการจัดลำดับเหตุการณ์ต่างๆ ของการทำงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นนโยบายทั้งหมดของหน่วยงาน ตลอดจนความสามารถในการบริหารงานให้สอดคล้องกับนโยบายนั้น

2.7 สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สภาพที่เหมาะสมในการทำงาน ความสะดวกสบายในการทำงาน รวมทั้งผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

2.8 สภาพความเป็นอยู่ หมายถึง สถานการณ์ของบุคคลที่ทำให้มีความสุขในช่วงเวลาที่ทำงาน ซึ่งทำให้บุคคลมีความรู้สึกหรือเจตคติที่ดีต่องานของเขา

2.9 ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกปลอดภัยว่าจะได้รับเข้าทำงานในตำแหน่งและสถานที่แห่งนั้นด้วยความมั่นคง

ปัจจัยจูงใจ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้คนเกิดความพึงพอใจในงาน ถ้ามีสิ่งเหล่านี้จะทำให้คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนปัจจัยค่าจูงทำหน้าที่เป็นตัวป้องกันมิให้คนเกิดความไม่พึงพอใจในงานนั้น เมื่อใดที่บุคคลได้รับการตอบสนองปัจจัยชนิดนี้อย่างเพียงพอแล้วความไม่พึงพอใจจะหมดไป แต่มิได้หมายความว่าความพึงพอใจจะเกิดขึ้น ความพึงพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อปัจจัยจูงใจได้รับการตอบสนองหรืออีกนัยหนึ่งถ้าคนได้รับปัจจัยค่าจูงเพียงพอไม่ได้หมายความว่าคนนั้นจะทำงานเต็มความสามารถของเขา เขาจะทำงานเต็มหรือไม่เต็มความสามารถอยู่ที่ได้รับการตอบสนองปัจจัยจูงใจเท่านั้น ในบางครั้งจึงมีผู้เรียกทฤษฎีนี้ว่า ทฤษฎีสองปัจจัย หรือ “ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ - ปัจจัยค่าจูง” (Motivation - Hygiene Theory) เครื่องมือในการเสริมสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้น ซึ่งพอสรุปได้ ดังนี้

1. ความมั่นคงปลอดภัยและความสะดวกสบาย บุคคลทุกคนในองค์การต้องการมาตรฐานการครองชีพที่ดี มีความมั่นคงปลอดภัย มีความสะดวกสบายพอสมควร ต้องการปัจจัยสี่ ไม่ต้องวิตกกังวลเรื่องเงิน การมีสภาพเป็นพนักงานถาวร การให้คำรักษาพยาบาลเมื่อเจ็บป่วย และการมีประกันสุขภาพ สิ่งเหล่านี้ย่อมทำให้คนทำงานไม่ต้องดิ้นรน ทำงานด้วยความสุข

2. สภาพการทำงานที่น่าชื่นชมยินดี คุณภาพของสถานที่ทำงานและสภาพแวดล้อมที่ดีเช่น มีการจัดบริเวณร่มรื่น เครื่องใช้สำนักงานต่าง ๆ ทันสมัย เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ช่วยให้บรรยากาศในการทำงานเป็นที่น่าพอใจซึ่งเป็นผลให้ผู้ทำงานเกิดความผ่อนคลายมีกำลังใจและความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น



3. ความรู้สึกเป็นเจ้าของ ถ้าพนักงานมีความรู้สึกต่อตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกิจการองค์กรควรสร้างให้ทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มด้วยหลาย ๆ วิธี เช่น การให้โอกาสมีส่วนร่วมในกิจกรรม การให้พบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีการวางแผนร่วมกัน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะเสริมสร้างความรับผิดชอบและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ ตลอดจนความเป็นกันเองในกลุ่มให้มากยิ่งขึ้น

4. การปฏิบัติต่อกันอย่างเที่ยงธรรม ถ้าผู้บังคับบัญชามีการเล่นพรรคเล่นพวก หรือมีการจ่ายค่าตอบแทน มีการเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน มีการแจกงานต่าง ๆ ที่เหลื่อมล้ำกัน จะทำให้เกิดความรู้สึกไม่พอใจ มีการแยกตัวออกจากกลุ่ม ไม่ยอมทำงานกับกลุ่ม เป็นการสร้างความรู้สึกในแง่ที่ขาดความเที่ยงธรรม

5. ความรู้สึกสำเร็จผล พนักงานทุกคนต้องการให้งานของตนเองสัมฤทธิ์ผล ต้องการรู้ว่าเขามีความสามารถและได้ช่วยเหลือองค์กรอย่างแท้จริง ทำให้งานส่วนรวมเจริญก้าวหน้า ความรู้สึกเช่นนี้จะทำให้เขาเกิดความพึงพอใจในงาน

6. ความรู้สึกว่ามีค่าสำคัญ ทุกคนย่อมปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับหรือตระหนักในคุณค่ามีความสำคัญ ต้องการยอมรับว่างานของเขาได้ผลดี ต้องการคำชมเชย สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่กระตุ้นให้เขาเกิดความพอใจในงาน

7. การมีส่วนร่วมในงานด้านนโยบาย การกำหนดนโยบายร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับสูงและพนักงานจะช่วยเสริมสร้างความรู้สึกพอใจในงานมากขึ้น เพราะแสดงถึงความโปร่งใสโดยที่ผู้ใหญ่ฟังเสียงผู้น้อย การเข้าไปร่วมในการกำหนดนโยบาย เป็นการส่งแรงผลักดันพื้นฐานของมนุษย์ที่ต้องการความเป็นอิสระเสรี

8. การนับถือตนเอง การที่พนักงานจะเกิดความพึงพอใจในงานอย่างเต็มที่ที่จะช่วยให้คนทำงานรู้สึกเคารพนับถือตนเอง โดยทุกคนจะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในงานด้วยความรู้สึกเท่าเทียมกับผู้อื่น

### 3.3 ทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory)

เบคเกอร์ (Becker, 1975 : 169-173) เป็นทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ ซึ่งมีแนวคิดว่าการศึกษาเป็นการลงทุนอย่างหนึ่ง เรียกว่า ทุนมนุษย์ (Human Capital) การได้รับการศึกษาสูงหรือจบการศึกษาในระดับสูงย่อมมีโอกาสทำงาน โดยมีค่าตอบแทน (รายได้) สูง ค่าตอบแทนหรือรายได้เป็นตัวบ่งชี้ถึงความสามารถในการทำงานของบุคคล การศึกษาจึงเป็นการลงทุนเพื่อให้เกิดศักยภาพในตัวบุคคลอันจะนำไปสู่การได้รับผลตอบแทนแนวคิดในเรื่องดังกล่าวนี้ นำไปสู่การวิเคราะห์หาอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนทางการศึกษา เพื่อจะได้รับทราบว่าการ

6. สภาพการทำงาน (Working Conditions) ได้แก่ สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ

7. ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี อันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขา เช่น การที่บุคคลถูกย้ายที่ทำงานในที่แห่งใหม่ ซึ่งอยู่ไกลครอบครัวทำให้เขาไม่มีความสุข และไม่พอใจกับการทำงานในที่แห่งใหม่

8. ความมั่นใจในงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นใจในการทำงาน และความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์กร

9. วิธีการปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร

### 3.5 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ แมกเกรเกอร์ (McGregor)

แมกเกรเกอร์ (McGregor, 1960 : 6) ได้กล่าวไว้ว่า ธรรมชาติของคนแบ่งเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. ทฤษฎี X มีสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของคนตามแนวทฤษฎีนี้ คือ

1.1 ตามปกติบุคคลไม่ชอบทำงาน ถ้ามีโอกาสก็จะหลบหลีก หรือเลื่องงาน

1.2 เพราะนิสัยของคนไม่ชอบทำงาน ทุกคนจะต้องถูกบังคับ ควบคุม ณะแนวหรือมีบทลงโทษไว้ เพื่อให้พวกเขามีความพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

1.3 คนทั่วไป ชอบมีผู้แนะนำ มีความประสงค์จะไม่ยอมรับผิดชอบแทน ไม่มีความทะเยอทะยาน และต้องการความปลอดภัยเหนือกว่าสิ่งอื่นใด

โดยสาระสำคัญแล้วทฤษฎี X ซึ่งให้เห็นว่า โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์ไม่ชอบทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงงานเมื่อมีโอกาส ในขณะที่ตัวมนุษย์สนใจประโยชน์ส่วนตัวเป็นที่ตั้ง ดังนั้น ในการจูงใจเพื่อให้คนปฏิบัติงาน ต้องใช้การบังคับให้เกิดความเกรงกลัว และให้ผลตอบแทนทางกายภาพ ตามทฤษฎีแม้มิได้กล่าวอย่างชัดเจนว่าจะใช้วิธีการลงโทษ หรือข่มขู่ด้วยวิธีใดก็ตาม แต่ก็ต้องแสดงออกถึงการบังคับโดยทางอ้อมด้วยวิธีการจ่ายผลตอบแทนให้โดยตรง

2. ทฤษฎี Y มีสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของคนตามแนวทฤษฎีนี้ คือ

2.1 คนมักจะทุ่มเทแรงกายแรงใจให้กับงานตามปกติราวกับว่าเป็นการเล่นสนุกหรือการพักผ่อน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของการควบคุมงาน

2.2 การควบคุมจากบุคคลอื่นและการบังคับข่มขู่ ไม่ใช่วิธีเดียวที่จะทำให้คนทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ทุกคนปรารถนาจะเป็นตัวของตัวเอง และควบคุมตัวเองในการทำงาน เพื่อสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ที่เขามีส่วนผูกพัน

2.3 การที่คนมีความผูกพัน (Commitment) ต่อวัตถุประสงค์ จะเป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งที่จะเป็นแรงผลักดันให้เกิดความสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ที่คนมีส่วนผูกพัน

2.4 คนเราไม่เพียงแต่ต้องการมีความรับผิดชอบต่อตนเองเท่านั้น ยังแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นอีกด้วย

2.5 คนส่วนมากมีความสามารถค่อนข้างสูงในการใช้จินตนาการ ความเฉลียวฉลาดและความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาองค์กร

ทฤษฎี Y เป็นแนวคิดที่คำนึงถึงจิตวิทยาของมนุษย์อย่างลึกซึ้ง และเป็นพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร จากสภาพความเป็นจริงการดำเนินงานในองค์กรจะสำเร็จโดยได้รับความร่วมมืออย่างจริงใจ และมีโอกาสที่จะได้รับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความพอใจด้วย

### 3.6 ทฤษฎีแรงจูงใจ

สตราส และเซเลส (Straus and Sayles. 1960 : 117) ได้กล่าวถึงความต้องการที่จำเป็น (Needs) ของมนุษย์ไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. ความต้องการทางกายและความมั่นคง (Physical and Security Needs) คือ ความต้องการที่จะได้รับความพอใจทางด้านร่างกาย เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ความต้องการในหลักประกันที่ว่าปัจจัยที่จำเป็นเหล่านี้ตนจะได้รับการตอบสนองตลอดไป สิ่งที่จะตอบสนองความต้องการทางร่างกายและความมั่นคงในเรื่องต่างๆ ดังกล่าวคือ รายได้ ความมั่นคงในการทำงาน และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

2. ความต้องการทางสังคม (Social Needs) มนุษย์เป็นสัตว์สังคม ย่อมต้องพึ่งพาอาศัยการช่วยเหลือการยอมรับนับถือของคนอื่น และความรู้สึกว่าตนได้เป็นเจ้าของสิ่งหนึ่งสิ่งใด (Self of Belonging) เป็นต้น

3. ความต้องการเป็นตัวของตัวเอง (Egoistic Needs) หมายถึง ความต้องการเป็นอิสระต้องการจะทำอะไรด้วยตนเอง และต้องการความสำเร็จในการกระทำของตน มนุษย์จะได้รับการตอบสนองความต้องการเป็นตัวของตัวเอง จะต้องอาศัยความสำเร็จในการทำงาน

ความต้องการข้างต้น เป็นแรงจูงใจให้มนุษย์ทำงานมีความกระตือรือร้นเกิดกำลังใจที่จะทำงานให้ดีที่สุด เพราะความต้องการของเขาสัมฤทธิ์ผลทำให้เขามีขวัญดี ผลงานที่ออกมาก็จะมีประสิทธิภาพ

### 3.7 ทฤษฎีแห่งการยอมรับ

หลักอันหนึ่งในการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน คือ การสร้างความประทับใจกับบุคคลอื่น โดยให้เกิดริศเขา ยกย่อง และให้ความสำคัญแก่เขาไม่ว่าจะเป็นบุคคลใด หากผู้บังคับบัญชาจะต้องยึดหลักของ บาร์นาร์ด (Barnard, 1968 : 172) ซึ่งได้เสนอข้อคิดเห็นไว้ว่า ผู้ได้บังคับบัญชาจะทำตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาที่ต่อเมื่อมีลักษณะ 4 ประการ ดังนี้

1. ผู้ได้บังคับบัญชามีความสามารถที่จะเข้าใจคำสั่งนั้นได้
2. เวลาที่ผู้ได้บังคับบัญชาทำตามคำสั่งเขาเชื่อว่าคำสั่งนั้นมีประโยชน์ต่อ

ตัวเขาเอง

3. ผู้ได้บังคับบัญชาทำตามคำสั่ง เพราะเขาเชื่อว่าคำสั่งนั้นจะมีประโยชน์ต่อ

องค์กร

4. ผู้ได้บังคับบัญชามีความพร้อมที่จะทำตามคำสั่งนั้น

### 3.8 กฎแห่งความพอใจ

บาร์นาร์ด (Barnard, 1968 : 173) กล่าวถึงเกี่ยวกับเรื่องมนุษย์สัมพันธ์ ทฤษฎีที่มีชื่อของเขาอีกทฤษฎีหนึ่ง คือ The Contribution Satisfaction Equilibrium ซึ่งได้กล่าวว่า ทำไมมนุษย์จึงยอมสละแรงงานและเวลาของเขาให้แก่องค์กรที่ทำงานซึ่งจะเป็นการลดอิสรภาพในความเป็นอยู่ของชีวิต มากกว่าที่จะอยู่เฉยๆ ในการที่มนุษย์ไปทำงานนี้ เมื่อมนุษย์ได้สละแรงงานให้แก่องค์กรแล้ว เขาย่อมต้องการผลตอบแทนในลักษณะของความพอใจเป็นส่วนใหญ่ หรือต้องการผลตอบแทนในลักษณะของความพอใจส่วนตัว การทำงานเพื่อหวังเงินเดือนและสิ่งที่เป็นวัตถุตอบแทนยังไม่เป็นความพอใจ ตามความหมายนี้ ความพอใจในที่นี้ หมายถึง เครื่องส่งเสริมกำลังใจ (Incentive) ความสมัครใจความสบายใจ ความรักที่จะทำงาน เป็นต้น แต่ผลตอบแทนนี้อาจมีลักษณะแตกต่างกันแล้วแต่บุคคล ดังนั้น กฎของความพอใจในการทำงานจึงถือเป็นเรื่องสำคัญเรื่องหนึ่ง ซึ่งเป็นดุลยภาพขององค์กร (Social Equilibrium) และถือว่าองค์กรจะตั้งอยู่ได้จะต้องได้ดุลระหว่างแรงที่ลงไป (Contribution) และความพอใจที่ได้รับ (Satisfaction) เท่านั้น ความพอใจนี้เป็นสิ่งที่นักบริหารจะต้องคำนึงถึงและทำอย่างไรจึงจะมี

และรักษาความมั่นคงของความพอใจนี้ภายในองค์กรไว้ให้ได้ คำว่าส่งเสริมกำลังใจในที่นี้ มิได้หมายถึงเรื่องเงินเป็นเรื่องใหญ่ และความพอใจที่ได้รับ (Satisfaction) นี้ มี 4 ความหมาย ดังนี้

1. สิ่ง que เห็นได้ด้วยตา อาจเป็นเงิน วัตถุทั้งหลาย
2. สิ่ง que ให้คุณค่าทางจิตใจ เช่น เกียรติยศ ชื่อเสียง หรือสิ่ง que มองเห็นไม่ได้ทั้งหมด
3. สถานที่ทำงานดี
4. ความภาคภูมิใจในการแสดงความสามารถและสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ ที่ตนคิดได้

หรือความมีอิสระในด้านความคิดเห็น ศาสนา เป็นต้น

นอกจากนี้ บาร์นาร์ด (Barnard) ยังได้กล่าวไว้อีกว่า คนเราไม่ต้องการที่จะทำงานเพื่อหวังเอาเงินเป็นใหญ่ แต่ทำงานเพื่อหวังสิ่งอื่นเป็นใหญ่ สิ่งนั้นก็ คือ ความพอใจที่ได้รับ

### 3.9 ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

#### 3.9.1 ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำหรือทฤษฎีอุปนิสัย (Trait Theory)

สตอกคิลล์ (Stogdill, 1974 : 15) ได้กล่าวไว้ว่า อุปนิสัยที่แสดงศักยภาพเป็นรูปธรรม 5 ประการ ของผู้นำได้แก่

1. พลังงานภายในจิตวิญญาณ
2. บุคลิกภาพภายนอกงดงาม
3. สถิติปัญญา
4. ความสามารถในการปรับตัว
5. ความเชื่อมั่นในตนเอง

ฮอดเกตต์ส (Hodgetts, 1999 : 255) ได้กล่าวไว้ว่า การที่บุคคลได้เป็นผู้นำ เพราะบุคคลนั้น มีบุคลิกลักษณะและความสามารถที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำ เช่น มีบุคลิกภาพดีทั้งภายในและภายนอก คือ มีรูปร่างหน้าตาดี มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด วิสัยทัศน์กว้างไกล มีความสามารถเหนือกว่าคนอื่นหลายเรื่อง มีนิสัยและความประพฤติดี มีมนุษยสัมพันธ์ เป็นเยี่ยม ในกลุ่มที่มีโครงสร้างและเป้าหมายแตกต่างกัน ลักษณะของผู้นำก็จะแตกต่างกันออกไปตามเป้าหมายและโครงสร้างของกลุ่ม คุณลักษณะที่เด่นชัดสำหรับการเป็นผู้นำมีดังนี้

1. มุ่งเน้นความรู้ความสามารถในการทำงานหรือกิจกรรมที่เป็นเป้าหมาย นโยบาย ของกลุ่ม (Task Ability)

2. อาสาสมัครเข้าร่วมกิจกรรมของกลุ่มด้วยใจรัก (Assertiveness)

3. ได้รับการยอมรับจากกลุ่ม และสมาชิกกลุ่มเต็มใจร่วมทำงานด้วย

(Social Acceptability)



1. ทฤษฎีทางสังคมวิทยา (Sociological Theory) สรุปได้ว่า ผู้นำจะต้องแสดงบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบในการอำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยการจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือให้พร้อม รวมทั้งการช่วยลดปัญหาความขัดแย้งของบุคคลในองค์กรด้วย

2. ทฤษฎีทางจิตวิทยา (Psychological Theory) สรุปได้ว่า ผู้นำจะต้องมีการพัฒนา ระบบแรงจูงใจอย่างดีเยี่ยม มีจิตวิทยาสูง รู้จักใช้เทคนิควิธีกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติงานด้วยจิตสำนึกที่รับผิดชอบ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ขณะเดียวกันผู้นำจะต้องสร้างความพึงพอใจในเป้าหมายของแต่ละบุคคล (Individual Needs) และให้ความสำคัญต่อผลงานของบุคคลด้วยความจริงใจ มีความเชื่อในปรัชญาการสร้างความสำเร็จให้ผู้ปฏิบัติงานจะส่งผลให้องค์กรได้บรรลุเป้าหมายสูงสุด

3. ทฤษฎียึดถืออำนาจ (Autocratic Theory) สรุปได้ว่า ผู้นำจะยึดถือการใช้อำนาจของตนเองบริหารสั่งการ ในลักษณะบีบบังคับให้ทำงาน โดยไม่อธิบายเหตุผล ยึดถือระบบการให้คุณให้โทษเป็นสำคัญ โดยไม่ให้ความสนใจต่อบรรยากาศ ความอบอุ่นและสภาพแวดล้อมในการทำงาน

สรุปได้ว่า ความเป็นผู้นำเป็นหน้าที่หนึ่งในหลายๆหน้าที่ของผู้บริหาร ผู้นำกับผู้บริหารจึงแตกต่างกันกล่าวคือ ผู้บริหารเป็นตำแหน่งที่กำหนดขึ้นในองค์กร มีอำนาจโดยตำแหน่งและได้รับความคาดหวังในหน้าที่เฉพาะเจาะจง จะมุ่งเน้นที่การควบคุม การตัดสินใจ และผู้บริหารจะต้องมีลักษณะของผู้นำ (Leadership) ไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดก็ตาม ส่วนผู้นำจะไม่ได้รับมอบอำนาจทางสายงานแต่มีอำนาจโดยวิธีอื่น มีบทบาทที่กว้างกว่าบทบาทผู้บริหารและบ่อยครั้งที่ไม่ได้มีส่วนในองค์กรอย่างมีรูปแบบ ผู้นำจะเน้นที่กระบวนการกลุ่ม การรวบรวมข้อมูลข่าวสาร การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการใช้อำนาจกับบุคคลอื่น ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารหรือต่อตัวผู้บริหาร เพราะภาวะผู้นำจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นความสำเร็จของหน่วยงาน งานจะดำเนินไปด้วยดีและบรรลุวัตถุประสงค์ย่อมขึ้นอยู่กับทักษะและศิลปะในการบริหารงานของผู้นำ ซึ่งทักษะและศิลปะที่ใช้ในการบริหารงาน คือ ภาวะผู้นำ

#### 4. บทบาทหน้าที่ของสัตตติ

กระทรวงกลาโหม (2534 : 59-75) ได้กำหนดหน้าที่สัตตติไว้ ดังต่อไปนี้

1. กองสัตตติหน่วยบัญชาการกองกำลังสำรองทหารบก มีผู้อำนวยการกองการสัตตติ หน่วยบัญชาการกองกำลังสำรองทหารบก เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบมีหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 1.1 ตรวจสอบและควบคุมทางวิชาการในสายงานสถิติของกองทัพบก
  - 1.2 อำนาจการและกำกับดูแลหน่วย และเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติหน้าที่ในกิจการสถิติทั้งปวงซึ่งกำหนดไว้ในกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง แบบธรรมเนียมและบันทึกข้อตกลงที่เกี่ยวข้อง
  - 1.3 พิจารณาและเสนอแนะการบรรจุ ปลด ย้าย เลื่อน และลดตำแหน่งข้าราชการซึ่งทำหน้าที่สถิติในหน่วยราชการต่างๆ ของกองทัพบกตามระเบียบแบบแผนที่ทางราชการได้กำหนดไว้
  - 1.4 อำนาจการในกิจการสถิติทั้งปวงที่เกี่ยวข้องในเรื่องการเตรียมพล
  - 1.5 อำนาจการทหารกองเกินและทหารกองหนุน โดยร่วมมือ และประสานงานกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง
  - 1.6 รวบรวมกำหนดความต้องการ และควบคุมการส่งกำลังบำรุง แบบพิมพ์สายงานสถิติโดยประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
  - 1.7 บันทึก รายงาน รวบรวมข้อมูลสถิติต่างๆ ตลอดจนเสนอแนะการประชาสัมพันธ์เพื่อพัฒนากิจการสถิติให้เหมาะสมและสอดคล้องกับนโยบายของกองทัพบก
  - 1.8 ตรวจสอบ โต้ตอบ และชี้แจงปัญหาที่เกี่ยวกับการรับราชการทหาร ตลอดจนระเบียบ แบบธรรมเนียมการสถิติ
2. แผนกสถิติกองทัพบก มีสถิติกองทัพบกเป็นผู้บังคับบัญชา รับผิดชอบในทางปกครองบังคับบัญชา ขึ้นตรงต่อแม่ทัพภาคที่ประจำอยู่ มีหน้าที่ดังนี้
- 2.1 เป็นที่ปรึกษาในกิจการสถิติของแม่ทัพภาค และควบคุมทางวิชาการของสายงานสถิติในเขตพื้นที่กองทัพบก
  - 2.2 อำนาจการ ประสานงาน กำกับดูแลในกิจการสถิติทั้งปวงซึ่งกำหนดไว้ในกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง แบบธรรมเนียม และบันทึกข้อตกลงที่เกี่ยวข้องในเขตพื้นที่กองทัพบก
  - 2.3 พิจารณาเสนอแนะการดำเนินการบรรจุ ปลด ย้าย เลื่อน และลดตำแหน่งข้าราชการซึ่งทำหน้าที่สถิติในเขตพื้นที่กองทัพบกตามระเบียบแบบแผนที่ทางราชการกำหนดไว้
  - 2.4 บันทึก รายงาน ตรวจสอบ โต้ตอบ และชี้แจงปัญหาในกิจการสถิติ รวมทั้งงานธุรการอื่นที่เกี่ยวข้อง

2.5 รวบรวมข้อมูล สถิติ และสภาพของทหารกองเกิน ทหารกองหนุนในเขตพื้นที่กองทัพภาค เพื่อนำมาใช้เรียกเข้ารับราชการทหารและการเตรียมพล

3. สัสดีมณฑลทหารบกและสัสดีจังหวัดทหารบก มีหัวหน้าฝ่ายสรรพกำลัง มณฑลทหารบกหรือหัวหน้าฝ่ายสรรพกำลังจังหวัดทหารบก แล้วแต่กรณี เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบมีหน้าที่ดังนี้

3.1 เป็นที่ปรึกษาในกิจการสัสดีของผู้บังคับบัญชา

3.2 ดำเนินการ และควบคุม กำกับดูแลและประสานงานในกิจการสัสดี ทั้งปวง ซึ่งกำหนดไว้ในกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง

3.3 ดำเนินการควบคุมทหารกองเกินและทหารกองหนุนในเขตพื้นที่มณฑลทหารบก หรือจังหวัดทหารบก แล้วแต่กรณี

3.4 พิจารณาและเสนอแนะการบรรจุ ปลด ย้าย เลื่อน และลดตำแหน่งข้าราชการซึ่งทำหน้าที่สัสดีในเขตพื้นที่มณฑลทหารบกหรือจังหวัดทหารบก แล้วแต่กรณีที่ทางราชการได้กำหนดไว้

3.5 รวบรวมกำหนดความต้องการ ดำเนินการและควบคุมสิ่งอุปกรณ์แบบพิมพ์สายงานสัสดีในเขตพื้นที่มณฑลทหารบกหรือจังหวัดทหารบกแล้วแต่กรณี

3.6 บันทึก รายงาน ตรวจสอบ โต้ตอบ และชี้แจงปัญหาในกิจการสัสดี รวมทั้งงานธุรการ อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.7 รวบรวมข้อมูล สถิติ และสภาพของทหารกองเกิน ทหารกองหนุนในเขตพื้นที่มณฑลทหารบกหรือจังหวัดทหารบก แล้วแต่กรณี เพื่อนำมาใช้ในการเรียกเข้ารับราชการทหารและการเตรียมพล

4. แผนกสัสดีกรุงเทพมหานครและสัสดีจังหวัด มีสัสดีกรุงเทพมหานครหรือสัสดีจังหวัดเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ อยู่ในความปกครองบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาการจังหวัดทหารบก ตามที่แผนกสัสดีกรุงเทพมหานครหรือสัสดีจังหวัดนั้นๆ อยู่ในเขตพื้นที่แต่กระทรวงกลาโหมจะมอบหมายการปกครองบังคับบัญชาต่อผู้ว่าราชการจังหวัดนั้นๆ ได้ตามความจำเป็นมีหน้าที่ดังต่อไปนี้

4.1 ควบคุมทางวิชาการในสายงานสัสดีในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร หรือในเขตท้องที่จังหวัดแล้วแต่กรณี

4.2 ดำเนินการควบคุม กำกับดูแล และประสานงานในกิจการสถิติทั้งปวงซึ่งกำหนดไว้ในกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง แบบธรรมเนียม และบันทึกข้อตกลงที่เกี่ยวข้องในเขตท้องที่กรุงเทพมหานครหรือเขตท้องที่จังหวัด แล้วแต่กรณี

4.3 ดำเนินการควบคุม ทหารกองเกินและทหารกองหนุนในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครหรือในเขตท้องที่จังหวัดแล้วแต่กรณี

4.4 ดำเนินการ และประสานงานในกิจการสถิติทั้งปวงที่เกี่ยวข้องในเรื่องการเตรียมพลกับเจ้าหน้าที่ของจังหวัดทหารบก หรือส่วนราชการอื่นที่เกี่ยวข้อง

4.5 บันทึก รายงาน ตรวจสอบ โต้ตอบ และชี้แจงปัญหาในกิจการสถิติ รวมทั้งงานอื่นๆ เกี่ยวกับราชการทหารตามที่ได้รับมอบหมาย

4.6 รวบรวมข้อมูล สถิติ และสภาพของทหารกองเกิน ทหารกองหนุนในเขตท้องที่กรุงเทพมหานคร หรือในเขตท้องที่จังหวัด แล้วแต่กรณี

4.7 รวบรวมข้อมูล สถิติ เกี่ยวกับการระดมสรรพกำลังด้านการส่งกำลังบำรุงในเขตท้องที่กรุงเทพมหานคร หรือในเขตท้องที่จังหวัด แล้วแต่กรณี

4.8 หน้าที่อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับสายงานสถิติ และตามที่กำหนดไว้ในอัตรากิจการและยุทธโธปกรณ์ของหน่วย ตลอดจนกิจการอันเกี่ยวกับกำลังคนในเขตท้องที่กรุงเทพมหานคร หรือในเขตท้องที่จังหวัดแล้วแต่กรณี ตามที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ซึ่งได้รับมอบอำนาจให้บังคับบัญชาจะได้มอบหมายให้

5. หน่วยสถิติเขตและหน่วยสถิติอำเภอ มีสถิติเขตหรือสถิติอำเภอ แล้วแต่กรณี เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ อยู่ในความปกครองบังคับบัญชาของสถิติกรุงเทพมหานครหรือสถิติจังหวัดแล้วแต่กรณี แต่กระทรวงกลาโหมจะมอบการปกครองบังคับบัญชาคือผู้อำนวยการเขตหรือนายอำเภอนั้นๆ ได้ตามความจำเป็น ซึ่งมีหน้าที่ดังนี้

5.1 ดำเนินการควบคุม กำกับดูแล และประสานงานในกิจการสถิติทั้งปวงซึ่งได้กำหนดไว้ในกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ คำสั่ง แบบธรรมเนียม และบันทึกข้อตกลงที่เกี่ยวข้องในเขตท้องที่เขต หรือท้องที่อำเภอ

5.2 ดำเนินการควบคุมทหารกองเกิน และทหารกองหนุน ในเขตท้องที่เขตหรือท้องที่อำเภอ

5.3 ดำเนินการในกิจการสถิติทั้งปวง ที่เกี่ยวข้องในเรื่องการเตรียมพล

5.4 บันทึก รายงาน ตรวจสอบ โต้ตอบ และชี้แจงปัญหาในกิจการสถิติ รวมทั้งงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับราชการทหารตามที่ได้รับมอบหมาย

5.5 รวบรวม ข้อมูล สถิติ และสภาพของทหารกองเกิน ทหารกองหนุน ในเขตท้องที่เขตหรือท้องที่อำเภอ เพื่อนำมาใช้ในการเข้าราชการทหารและการเตรียมพล

5.6 สอดส่องดูแลความประพฤติทหารกองประจำการนอกหน่วยทหาร ในเขตท้องที่เขตหรือท้องที่อำเภอ และประสานงานกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายปกครองในการจับกุมทหาร กองประจำการที่ขาดหนีราชการส่งหน่วยต้นสังกัด

5.7 หน้าที่อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับสายงานสถิติ และตามที่กำหนดไว้ในอัตราการจัดและบุทโธปกรณ์ของหน่วย ตลอดจนกิจการอันเกี่ยวกับกำลังคน ในเขตท้องที่เขตหรือท้องที่ อำเภอ ตามที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ซึ่งได้รับมอบอำนาจให้บังคับบัญชา จะได้รับมอบหมายให้

6. หน่วยสถิติกิ่งอำเภอ มีสถิติกิ่งอำเภอเป็นผู้รับผิดชอบ อยู่ในความปกครอง บังคับบัญชาของสถิติจังหวัดที่กิ่งอำเภอนั้นๆ อยู่ในเขตท้องที่จังหวัด แต่กระทรวงกลาโหมจะ มอบการปกครองบังคับบัญชาต่อนายอำเภอซึ่งกิ่งอำเภอนั้นๆ อยู่ในเขตท้องที่อำเภอได้ตามความ จำเป็น และมีหน้าที่เช่นเดียวกับสถิติอำเภอ เฉพาะในเขตพื้นที่กิ่งอำเภอ

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 5.1 งานวิจัยภายในประเทศ

ส.วาสนา ประวาลพจน์ (2520 : 99) ได้ศึกษาเรื่อง ขวัญกำลังใจของบุคลากรใน มหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งหน้าที่ตั้งแต่หัวหน้าภาควิชาขึ้นไป มีระดับ ขวัญสูงกว่าอาจารย์และข้าราชการทั่วไป ส่วนข้าราชการใหม่และข้าราชการเก่า มีระดับขวัญใน การปฏิบัติงานเท่าๆ กัน

ทิพาพันธ์ สังฆะพันธ์ (2521 : 121) ได้ศึกษาเรื่อง ขวัญของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศิริราช พบว่า ระดับขวัญของพยาบาลโรงพยาบาลศิริราชอยู่ในระดับปานกลาง อาุราชการ วุฒิศึกษา สถานภาพสมรส และลักษณะของพยาบาลประจำการมิได้ทำให้ระดับ ขวัญแตกต่างกัน จะมีเพียงองค์ประกอบด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง และความรู้สึกประสบ ผลสำเร็จของพยาบาลที่มีอายุราชการและสถานภาพสมรสแตกต่างกันเท่านั้น ที่มีความแตกต่าง กัน

สากล จริยวิทยานนท์ (2522 : 92) ได้ศึกษาเรื่อง ความพอใจในงานของอาจารย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ พบว่า โดยส่วนรวมอาจารย์ในสถาบันมีความพอใจในงานอยู่ใน ระดับปานกลาง โดยเฉพาะพอใจในอาชีพการสอนและการวิจัย แต่ไม่มีความพอใจในฐานะ ข้าราชการพลเรือน ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลส่วนตัวบางประการ อันได้แก่ เพศ อายุ



สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะทางจากบ้านมาสถาบันนั้น พบว่า ระดับการศึกษาเท่านั้นที่มีความแตกต่างกับความพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญ

ไพบุลย์ วิสัยจร (2523 : 89) ได้ศึกษาเรื่อง ขวัญของครู โรงเรียนราษฎร์ใน กรุงเทพมหานคร พบว่า ระดับขวัญของครู โรงเรียนราษฎร์แต่ละระดับอยู่ในระดับสูง และระดับขวัญของครู โรงเรียนราษฎร์แต่ละระดับมาตรฐาน โรงเรียนต่างกัน ระดับขวัญของครู โรงเรียนราษฎร์ที่มีมาตรฐานดีและมาตรฐานต่ำอยู่ในระดับปานกลาง แต่ละระดับขวัญของครู โรงเรียนราษฎร์มาตรฐานปานกลางอยู่ในระดับสูง นอกจากนี้พบว่า ระดับขวัญของครูสอนชั้นประถมศึกษาสูงกว่าครูสอนชั้นมัธยมศึกษาทั้งในส่วนรวมและแต่ละมาตรฐานของโรงเรียน ระดับขวัญของครูที่มีระยะเวลาทำงานต่างกัน โดยทั่วไปไม่แตกต่างกัน ส่วนครูที่มีวุฒิ ป.ก.ศ. และต่ำกว่ามีระดับขวัญสูงกว่าครูที่มีวุฒิ ป.ก.ศ. สูงหรือเทียบเท่า และครูที่มีวุฒิปริญญาและสูงกว่า ทั้งในส่วนรวมและแต่ละมาตรฐาน โรงเรียน

ประยูร เล็กบำรุง (2523 : 84) ได้ศึกษาเรื่อง ขวัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ครูสภา พบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ครูสภาโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีสหสัมพันธ์ในเชิงปฏิฐานระหว่างอายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ตำแหน่งหน้าที่ และรายได้กับขวัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ครูสภา มีสหสัมพันธ์ในเชิงนิเสธ ระหว่างระดับการศึกษา กับในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ครูสภา ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างระยะทางจากที่พักมาที่ทำงาน กับขวัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ครูสภา

ระพีพันธ์ สมุทรพ่อง (2526 : 142) ได้ศึกษาเรื่อง ขวัญของลูกจ้างประจำในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 พบว่า ระดับขวัญของลูกจ้างประจำโดยส่วนรวมอยู่ในระดับสูง และมีปัจจัยของขวัญในด้านความรู้สึกับผิดชอบสูงเป็นอันดับหนึ่ง ส่วนความรู้สึกประสบความสำเร็จอยู่ในอันดับต่ำสุด

सानิต สมมิตร (2529 : 132) ได้ศึกษาเรื่อง บทบาทหน้าที่และขวัญกำลังใจของนักการภารโรง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น พบว่า นักการภารโรงมีขวัญกำลังใจโดยส่วนรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาตามองค์ประกอบของขวัญทั้ง 6 ด้านแล้ว นักการภารโรงมีขวัญกำลังใจในระดับสูงในด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความรู้สึกผิดชอบในหน้าที่ ความรู้สึกประสบความสำเร็จ และความมั่นคงในการทำงาน และความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน ส่วนองค์ประกอบด้านความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบขวัญกำลังใจของนักการภารโรง ภารกิจของนักการภารโรงที่ปฏิบัติอยู่ในโรงเรียน ที่ตั้งอยู่ในเขตและนอกเขตสุขาภิบาล และระหว่างนักการภารโรงที่มีอายุ



ราชการแตกต่างกัน ปรากฏว่าขวัญกำลังใจของนักการภารโรงไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

รัชณีพันธ์ สันติวัฒนธรรม (ม.ป.ป. : 22) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกของทันตแพทย์ สังกัดสำนักอนามัยกรุงเทพฯ พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการลาออกของทันตแพทย์ คือ ลักษณะงานที่จำเจ น่าเบื่อหน่าย ปัญหาการเงินของทันตแพทย์ เงินเดือนน้อยกว่าเอกชนมาก ซึ่งตรงกับแนวความคิดเกี่ยวกับการจูงใจของเฟรดเคอริค เฮอรัชเบิร์ก ที่จัดปัจจัยเหล่านี้ เป็นองค์ประกอบเสริมและองค์ประกอบจูงใจ จึงเป็นไปตามสมมติฐานของเฮอรัชเบิร์กที่ว่าความพอใจในงานเป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน

สุบิน จิตรคอน (2532 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเปรียบเทียบขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างประจำ มหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า ข้าราชการลูกจ้างประจำ มหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า ข้าราชการและลูกจ้างประจำมหาวิทยาลัยขอนแก่น มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ลูกจ้างประจำที่มีเพศและอายุแตกต่างกันมีขวัญกำลังใจต่างกัน ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความเพียงพอของรายได้ ความยุติธรรมในหน่วยงาน เพื่อนร่วมงาน โอกาสก้าวหน้า ศักดิ์ศรีของอาชีพและสวัสดิการในหน่วยงาน

ดวงศ์ ชุกกลิน (2533 : 121) ศึกษาขวัญของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า ขวัญของครูโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีขวัญในองค์ประกอบที่ส่งผลต่อขวัญด้านความรู้สึกรับผิดชอบอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านความรู้สึกระส่ำพอสความสำเร็จ ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ด้านความรู้สึกรับผิดชอบเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ด้านความรู้สึกรู้สึกพอใจในงานที่ปฏิบัติ และด้านความรู้สึกรู้สึกมั่นคงในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง

กำธร เศรษฐ์สกุล (2535 : 128-129) ได้ศึกษาขวัญของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเขตการศึกษา 7 พบว่ามีขวัญโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีขวัญสูงสุดกับต่ำสุดตามปัจจัย 4 ด้าน ตามลำดับ คือ ความพึงพอใจในการทำงาน สถานภาพของบุคลากร บรรยากาศขององค์การ และปัจจัยที่มีต่อการทำงาน

บ้านานู บำรุงรส (2534 : 92) ได้ศึกษาเรื่อง ขวัญกำลังใจของตำรวจภูธรในจังหวัดเลย พบว่า ข้าราชการตำรวจในจังหวัดเลย ทั้งกลุ่มตำรวจชั้นสัญญาบัตรและกลุ่มชั้นประทวน พลตำรวจ มีสภาพขวัญกำลังใจโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเรียงลำดับค่าเฉลี่ยเป็นรายด้าน พบว่า มีระดับขวัญกำลังใจอยู่ในระดับ “สูง” ในด้านความรู้สึกรู้สึกมี

ส่วนร่วมในหน่วยงาน มีระดับขวัญกำลังใจอยู่ในระดับ “ปานกลาง” ในด้านสภาพการปฏิบัติงาน การได้รับการยอมรับและรู้สึกประสบความสำเร็จ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา โอกาสก้าวหน้าในงาน นโยบายและการบริหาร สถานภาพทางสังคม และมีระดับขวัญกำลังใจ อยู่ในระดับ “ต่ำ” ในด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจของ ข้าราชการตำรวจภูธรในจังหวัดเลย มีอันดับจากสูงไปหาลำ คือ การปกครองบังคับบัญชาของ หัวหน้าหน่วยงาน ผลตอบแทนด้านเงินเดือนและค่าจ้าง สวัสดิการในหน่วยงาน ความก้าวหน้า ในตำแหน่ง และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

นำชัย ทนุผล (2534 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ฐานพลังอำนาจที่เกษตร อำเภอู้อีและขวัญในการปฏิบัติงานตามการรับรู้ของผู้ได้บังคับบัญชาในจังหวัดเชียงใหม่ โดย กลุ่มตัวอย่างเป็นเจ้าพนักงานการเกษตรและเจ้าพนักงานเคหะกิจเกษตรในจังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า ฐานพลังอำนาจที่เกษตรอำเภอู้อีในการบริหารงานตามการรับรู้ของผู้ให้ข้อมูล มากคือ ใช้อำนาจอ้างอิง อำนาจการให้รางวัล และอำนาจในฐานะผู้เชี่ยวชาญ ส่วนการใช้อำนาจ บังคับน้อย และสภาพขวัญกำลังใจในด้านต่าง ๆ ระบุว่า มีระดับปานกลาง

นิรุฒ โขติคะ (2536 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาสภาพขวัญและกำลังใจของ ข้าราชการสำนักงานที่ดินในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า โดยภาพรวมข้าราชการสำนักงาน ที่ดินมีสภาพขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับสูง และปัจจัยที่มีอิทธิพลที่ส่งผลกระทบต่อขวัญและ กำลังใจ ได้แก่ ความรู้สึกรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ความรู้สึกมั่นคงในหน้าที่ การงาน การยอมรับจากสังคม ความรู้สึกประสบความสำเร็จ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความรู้สึกพอใจในสภาพแวดล้อม

เด่นดาว แต่งรุ่ง (2537 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียน ประถมศึกษาเกี่ยวกับวิธีการจูงใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ใช้วิธีการจูงใจภายในเป็นลำดับสูงสุด ความสำเร็จในการทำงาน ส่วน ความก้าวหน้าในวิชาชีพเป็นลำดับน้อยที่สุด ส่วนวิธีการจูงใจภายนอกลำดับสูงสุด คือ การร่วมทำงานและการลงโทษเป็นลำดับน้อยที่สุด

สมบุญ พลหาญ และคณะ (2538 : 51-67) ได้ศึกษาความพึงพอใจใน การปฏิบัติงานของพยาบาล โรงพยาบาลศรีธัญญา ผลการวิจัยพบว่า

1. พยาบาลโรงพยาบาลศรีธัญญา มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ด้านความสัมพันธ์ภาพในการทำงานและด้านศักดิ์ศรีของวิชาชีพอยู่ใน ระดับสูง ด้านสภาพการทำงาน ด้านนโยบายการบริหาร ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้าน

โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และด้านความมั่นคงในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง ด้านเงินเดือนและสวัสดิการอยู่ในระดับต่ำ

2. อายุ รายได้ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจ

3. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจำแนกตามเวลาการปฏิบัติงาน ตำแหน่ง และการศึกษาทางการพยาบาลจิตเวช ไม่มีความแตกต่าง

อาภรณ์ โคเวียง (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขต่อการนิเทศงานสาธารณสุขผสมผสาน พบว่า ในภาพรวมกลุ่มผู้อำนวยการโรงพยาบาลมีระดับความพึงพอใจปานกลาง ส่วนกลุ่มสาธารณสุขอำเภอและหัวหน้าสถานีอนามัยมีความพึงพอใจในระดับสูง

วาริน สววิเศษ (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของครูวิทยาศาสตร์โดยส่วนรวม และจำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการสอนวิทยาศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่า

1. ครูวิทยาศาสตร์โดยส่วนรวม จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการสอนวิทยาศาสตร์ มีระดับขวัญโดยรวมอยู่ในระดับสูง

2. ครูวิทยาศาสตร์หญิงมีขวัญในการปฏิบัติงานในด้านลักษณะของงานสูงกว่าครูวิทยาศาสตร์ชายเพียงอย่างเดียว

3. ครูวิทยาศาสตร์ที่มีประสบการณ์ในการสอนต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน

เทียบ ทานกระโทก (2535 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ขวัญกำลังใจของทหารที่ปฏิบัติหน้าที่สายงานสัตตศิ ภายใต้ความรับผิดชอบของมณฑลทหารบกที่ 23 ผลการวิจัยสรุปดังนี้

1. ทหารที่ปฏิบัติหน้าที่สายงานสัตตศิ ภายใต้ความรับผิดชอบของมณฑลทหารบกที่ 23 มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

2. เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของขวัญกำลังใจของทหารที่ปฏิบัติหน้าที่สายงานสัตตศิภายใต้ความรับผิดชอบของมณฑลทหารบกที่ 23 จำแนกตามอายุ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน เงินเดือน เงินเพิ่มพิเศษต่อเดือน และวุฒิทางการศึกษา ปรากฏว่า ขวัญกำลังใจไม่แตกต่างกัน

3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลและมีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน คือ รายได้และสวัสดิการ ความมั่นคงก้าวหน้าในการทำงาน ความสัมพันธ์ภายในหน่วย และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจภายในประเทศ สรุปได้ว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานประกอบด้วยปัจจัยหลักที่สำคัญ คือ สภาพการปฏิบัติงาน ความเหมาะสมกับตำแหน่งในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

## 1.2 งานวิจัยต่างประเทศ

เซนเทนซ์ (Sentences. 1974 : 361-362) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของ โรงเรียน 5 ตำบล ในจังหวัดโกตาบารู ประเทศฟิลิปปินส์ พบว่า ลักษณะพิเศษทางส่วนตัวและสังคมเศรษฐกิจของครู ไม่มีความแตกต่างกันในค่าเฉลี่ยของขวัญในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้มิติของขวัญในการปฏิบัติงานมี 2 ประการ คือ ความสามัคคีของครูกับสิ่งอำนวยความสะดวกและบริการของ โรงเรียน ครูที่เลือกอาชีพการเป็นอันดับแรก โดยไม่คำนึงถึงโรงเรียน มีขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าที่ไม่ได้เลือกอาชีพการสอนเป็นอันดับแรก ขวัญในการปฏิบัติงานเป็นผลผลิตสัมพันธ์ต่อทัศนคติของจิตใจและอารมณ์ของครู ที่มีต่อองค์ประกอบของงาน การปฐมนิเทศ และจงใจให้เข้าทำงาน จะเป็นปัจจัยที่มีปฏิสัมพันธ์กับองค์ประกอบของงาน ครูตามโรงเรียนตำบลแตกต่างกันในประเด็นที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานต่อไปนี้ คือ การสมัคศรสมานสามัคคีกับครูใหญ่หรือศึกษานิเทศก์ ความพึงพอใจในการสอน ความสามัคคีระหว่างครู เงินเดือนครู สถานภาพของครู การช่วยเหลือการศึกษาของชุมชน และประเด็นที่เกี่ยวกับหลักสูตร พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่หรือศึกษานิเทศก์ มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู (ชลอศักดิ์ อาษา. 2534 : 40)

เคมเปอร์ (Kemper. 1975 : 5730-A) ได้ศึกษาเรื่อง ขวัญในการปฏิบัติงานของครูใหญ่ในโรงเรียนของชาวอเมริกัน เชื้อสายแมกซิกัน ปรากฏว่ามีอยู่ 3 กรณีใหญ่ที่พึงพอใจในการศึกษารั้วนี้ สิ่งที่น่าพึงพอใจ คือ การยอมรับนับถือ ความสำเร็จ ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ปกครอง และปัจจัยสำคัญ 3 ประการ ที่นำไปสู่ความไม่พึงพอใจในงาน ได้แก่ นโยบายท้องถิ่น การบริหาร การยอมรับนับถือ และสภาพการทำงาน การยอมรับนับถือและความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ปกครองนั้น พบว่า มีความพึงพอใจกับไม่พึงพอใจก้ำกึ่งกัน

นาเปียร์ (Napier. 1966 : 1288-A) ได้ศึกษาเรื่อง ขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาในเนบราสกา (Nabraka) ทุกท้องถิ่น โดยใช้ประชากร

789 คน พบว่า ขวัญของครูสัมพันธ์กับความเข้าใจและซาบซึ้งของผู้บริหารต่อครูเป็นรายบุคคล ความมั่นใจและความสามารถของผู้บริหาร ความช่วยเหลือที่ครูได้รับจากการพิจารณาปัญหาด้านทางวินัย การให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายที่จะส่งผลถึงคณะครู ความเพียงพอของสิ่งอำนวยความสะดวก และอุปกรณ์ต่างๆ ความเพียงพอในอุปกรณ์การสอน การมอบหมายการสอนที่เหมาะสม ความยุติธรรมการแจกจ่าย ชั่วโมงสอนและเงินเดือนที่สามารถเปรียบเทียบกับอาชีพอื่นที่ได้รับการฝึกหัดมาเท่าเทียมกัน

คนูพ (Knoop. 1981 : unpagged) ได้วิจัยเรื่อง แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการทำงานของครู โดยศึกษาพฤติกรรมผู้นำในสองมิติ คือ มิติมุ่งสัมพันธ์หรือพฤติกรรมทำให้การสนับสนุนและการให้แสดงความคิดเห็น และมิติมุ่งงานหรือการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน พบว่า พฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและการมีส่วนร่วมในการทำงานของครูมากกว่าพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งงาน นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้นำที่แสดงพฤติกรรมผู้นำสูงทั้งสองมิติมีผลงานออกมาในทางบวกมากขึ้น (เทียบทานกระโทก. 2535 : 55)

รีสส์ (Rees. 1981 : 2839-A) ได้ศึกษาเรื่องขวัญของครูในโรงเรียนรัฐบาล ในรัฐคาโรไลนาเหนือ ระหว่าง ค.ศ. 1978-1979 ผลการวิจัยพบว่า ครูมีอายุตั้งแต่ 46 ปีขึ้นไป มีขวัญสูงกว่าครูในระดับอายุอื่นๆ ครูเพศหญิงมีขวัญสูงกว่าครูเพศชาย ครูที่ไม่ใช่ชนผิวขาวมีขวัญสูงกว่าครูผิวขาว ขนาดของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับขวัญของครู และไม่มีความแตกต่างกันระหว่างขวัญของครูที่มีความแตกต่างกันในเรื่องต่อไปนี้ คือ สถานภาพสมรส ประสบการณ์ในการสอน จำนวนปีที่สอน และระดับการศึกษาของครู

สวาริงิม (Swaringim. 1982 : 1785-A) ได้ศึกษาเปรียบเทียบขวัญของครูในโรงเรียนประถมศึกษาของโรงเรียนรัฐบาล กับครูประถมศึกษาของโรงเรียนเอกชนในเมืองเซนต์หลุยส์ รัฐมิสซูรี สหรัฐอเมริกา โดยสุ่มตัวอย่างจากครู โรงเรียนเอกชนและ โรงเรียนรัฐบาลจำนวนเท่ากัน ผลการวิจัยพบว่า ขวัญของครูทั้งสองกลุ่มแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ 6 องค์ประกอบ คือ ความพึงพอใจของครู ความสามัคคีระหว่างครู ความช่วยเหลือทางการศึกษาจากชุมชน การอำนวยความสะดวก และการให้บริการของโรงเรียน ความกดดันจากชุมชน สถานภาพของครู และมี 4 องค์ประกอบที่ไม่แตกต่างกันทางสถิติ ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้บริหาร เงินเดือน ชั่วโมงการสอนของครู และปัญหาหลักสูตร

คลีเมนส์ (Clements. 1983 : 2567-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภายในและตัวแปรภายนอกกับความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายกิจการนักศึกษาในวิทยาลัยชุมชน



แมสซาชูเซต โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบของความพึงพอใจในงาน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบสำคัญที่สุดที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน คือ ลักษณะงาน รองลงมาได้แก่ ค่าจ้าง การปกครองบังคับบัญชา โอกาสก้าวหน้า เพื่อนร่วมงาน ความมั่นคง และเรื่องทั่วๆ ไป องค์ประกอบภายในและองค์ประกอบภายนอกมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานทุกระดับอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่องค์ประกอบภายนอกมีความสัมพันธ์สูงกว่า องค์ประกอบของความพึงพอใจในงานเรื่องค่าจ้าง โอกาสการก้าวหน้า มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจทุกระดับ เจ้าหน้าที่ชาย – หญิงไม่พึงพอใจในงานในเรื่อง โอกาสการก้าวหน้า แต่เจ้าหน้าที่หญิงมีความไม่พึงพอใจในงานมากกว่า เจ้าหน้าที่ชายอย่างมีนัยสำคัญ

เบียร์เมอร์ (Bremer. 1969 : 574-A) ได้ศึกษาเรื่อง ขวัญของครูในโรงเรียนประถมศึกษาในรัฐแมริแลนด์ เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญ พบว่า สิ่งที่ทำให้ขวัญของครูเข้มแข็ง คือ การปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างคณะครูและครูใหญ่ การสนับสนุนของคณะครูการยอมรับในความสำเร็จ การเอาใจใส่อย่างเพื่อน และความเข้าใจในความสัมพันธ์ สิ่งที่ทำให้ขวัญของครูอ่อนแอ คือ ครูไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนนโยบาย การประชุมของคณะวิชาอย่างยืดหยุ่นและการขาดโครงสร้างไม่สนับสนุนครูในปัญหาด้านระเบียบวินัย การไม่ให้ความช่วยเหลือของครูใหญ่

เบอร์เกทท์ (Bergeth. 1971 : 311-A) ได้ศึกษาเรื่อง ขวัญของครูในโรงเรียนในระดับอำเภอใน นอร์ทดาโกตา (North Dakota) จำนวน 545 คน พบว่า ครูที่มีประสบการณ์สอนมานานปีจะมีขวัญในการทำงานสูง ครูที่มีความสัมพันธ์อันดีกับครูใหญ่ มีความพึงพอใจในงานสอน มีวัสดุอุปกรณ์ และมีความพึงพอใจที่ชุมชน ได้ให้ความช่วยเหลือแก่โรงเรียนเป็นอย่างดี ครูจะมีขวัญในการทำงานสูงเช่นเดียวกัน ครูที่ทำการสอนในโรงเรียนขนาดใหญ่มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าครูที่ทำการสอนในโรงเรียนที่มีขนาดเล็ก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความพึงพอใจในงานสอนและสถานภาพของครูรวมทั้งวัสดุอุปกรณ์ในการสอนอย่างเพียงพอ จะช่วยให้ครูมีขวัญสูง

จากการศึกษาของเบอร์เกทท์ ซึ่งให้เห็นว่า ประสบการณ์ในการสอน ความสัมพันธ์ระหว่างครูใหญ่และคณะครู สถานภาพของครู และขนาดของโรงเรียนเป็นปัจจัยที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู และเป็นปัจจัยจะสร้างเสริมให้ครูมีขวัญสูง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องขวัญกำลังใจของต่างประเทศ สรุปได้ว่าขวัญกำลังใจมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก ถ้าหากขวัญกำลังใจดีประสิทธิภาพในการทำงานย่อมมีประสิทธิภาพดี แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าขวัญกำลังใจไม่ดี ประสิทธิภาพในการทำงานย่อมไม่มีประสิทธิภาพตามไปด้วย