

เอกสารอ้างอิงและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ระหว่างปี ค.ศ. 1920-1940 เมโย (Mayo) กับคณะ ทีมมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้ทำการศึกษาทดลองเกี่ยวกับความสำคัญของ "คน" ในฐานะที่เป็นองค์ประกอบของการบริหาร ณ บริษัทเวสต์เทอร์น อีเล็กทริก เมืองชิคาโก สหรัฐอเมริกา การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เรียกว่า "การศึกษาฮอร์ธอร์น" (Horthorne Study) ผลของการศึกษาทดลองได้พบว่า "องค์การ เป็นระบบสังคมและคนงานเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดขององค์การ"<sup>1</sup> และผลสืบเนื่องจากการศึกษาทดลองนี้ คอมาไดกอลิได้เกิดวิธีการจัดงานแบบใหม่ที่เรียกว่า "การจัดงานตามแนวมนุษยสัมพันธ์" (Human Relations Approach) ซึ่งได้ให้ความสำคัญแก่ "คน" ในฐานะที่เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหาร<sup>2</sup> สตาห์ล (Stahl) ได้สรุปว่า ผลที่ได้จากการทดลองเมื่อปลายปี ค.ศ. 1920 นั้น คือหลักปรัชญาที่ว่า "ทัศนคติของคนหนึ่ง มีผลต่อความพยายามของอีกคนหนึ่งมากกว่าจะเกิดจากสิ่งแวดล้อมทางกายภาคอื่น ๆ ปัญหาในการบริหารคือ การค้นคว้าหาทัศนคตินั้น ๆ และให้มีอิทธิพลพอที่จะทำให้เกิดผลดีให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้"<sup>3</sup> ซึ่งทำให้เราได้ทราบว่าปัจจัยมนุษย์มิได้มีเพียงกำลังกายตามสภาพธรรมชาติ ความรู้ที่ได้มาจากการศึกษาอบรมและความสามารถ หรือทักษะที่ได้มาจากประสบการณ์ ซึ่งจะนำมาใช้สนองวัตถุประสงค์ที่กำหนดเท่านั้น หากยังมีปัจจัยสำคัญอันเป็นนามธรรมอื่น ๆ อีก เช่นความ

<sup>1</sup> Keith Davis, Human Relations at Work (Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha, 1967), p. 9.

<sup>2</sup> สมพงษ์ เกษมลิน, การบริหาร (กรุงเทพฯ: บริษัทสำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2517), หน้า 220-221.

<sup>3</sup> O. Glenn Stahl, Public Personnel Administration (New York: Harper & Row, Inc., 1971), p. 205.

ต้องการส่วนตัว ทักษะดีเป็นต้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีบทบาท และส่งผลกระทบต่ออย่างสำคัญต่อการบริหาร<sup>4</sup>

สำหรับ "ทัศนคติ" นั้น สมพงษ์ เกษมสิน ได้อธิบายว่า เป็นผลซึ่งทำให้เกิดการแสดงออกซึ่งพฤติกรรม เป็นสภาพแห่งการพร้อมที่จะโต้ตอบ และแสดงให้ทราบถึงแนวทางของการสนองตอบของบุคคลต่อสิ่งเร้า ทัศนคติเกิดมาจากปัจจัยหลายประการ เช่น จากอารมณ์ ความประจักษ์แจ้ง ประสบการณ์ การรู้งใจ องค์ประกอบทางสังคม และองค์ประกอบทางเศรษฐกิจ เป็นต้น<sup>5</sup>

ทัศนคติที่บุคคลมีต่อสิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นจากประสบการณ์และการเรียนรู้ทั้งสิ้น ดังนั้นจึงอาจเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ตามประสบการณ์ใหม่ที่ได้รับเพิ่มขึ้น แต่กระบวนการเปลี่ยนแปลงอาจจะช้าหรือเร็วได้ สุดแต่ชนิดของทัศนคติและประสบการณ์ใหม่ที่ได้รับ ทัศนคตินั้น แม้จะเป็นฝ่ายกำหนดทิศทางของพฤติกรรมก็จริง แต่ทัศนคติหาได้กำหนดเวลาที่จะแสดงพฤติกรรมไม่ ทั้งยังไม่อาจกำหนดว่า ควรแสดงพฤติกรรมมากน้อยเพียงไร<sup>6</sup>

✕ ในการบริหารการศึกษานั้น ครูอาจารย์ผู้ร่วมงานจะต้องมีบทบาทและทัศนคติต่าง ๆ เกื้อกูลต่อความต้องการ และวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา จึงจะสามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บาร์นาร์ด (Barnard) ได้ให้ทรรศนะอธิบายไว้ว่า การดำเนินงานที่เรียกว่าก่อให้เกิดประสิทธิผลนั้น ก็คือการดำเนินงานที่บรรลุถึงซึ่งวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพนั้นคือการทำงานให้

<sup>4</sup> ปรุ้ม มณีโรจน์, ทฤษฎีและแนวความคิดในการพัฒนาการบริหาร (กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยพัฒนาบริหารศาสตร์, 2518), หน้า 15-16.

<sup>5</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพฯ: บริษัทสำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2516), หน้า 45-51.

<sup>6</sup> เฉลียว บุรีภักดิ์, "จิตวิทยาสังคม," วิทยาศาสตร์สังคม (พระนคร: สำนักวิจัยสถาบันวิจัยพัฒนาบริหารศาสตร์, 2517), หน้า 218-226.

เป็นไปตามที่คาดหวัง โดยผลของการดำเนินงานที่เกิดขึ้นโดยไม่คาดหวังนั้นไม่มีความสำคัญ<sup>7</sup> และ คูนท์ กับ โอ คอนเนล (Koontz and O'Donnel) ได้ขยายความคำว่า "ประสิทธิภาพ" ว่า มีความหมายครอบคลุมถึงความพอใจของบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กร ตลอดจนชุมชนอีกด้วย<sup>8</sup> ซึ่ง ทำให้เห็นได้ชัดว่าประสิทธิภาพขององค์กรนั้นมีความหมายกว้างขวาง มิได้มุ่งถึงแต่ผลของการผลิตเท่านั้น หากรวมต้นทุนที่เป็นเงิน แรงงาน กำลังใจ ความมุ่งหวังส่วนบุคคล และผลอันเกิดจากการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งก่อให้เกิดมูลค่าเป็นเงิน ส่งเสริมให้มีความสมานฉันท์ระหว่างสมาชิก เกียรติ ความมั่นคง ความพึงพอใจ และขวัญในการปฏิบัติงานอันเป็นทัศนคติในทางบวก ที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน

### นิยามขวัญในการปฏิบัติงาน

"ทัศนคติ" อันเป็นผลที่ทำให้เกิดการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมนั้น เดวิส (Davis) กล่าวว่า ทัศนคติของแต่ละบุคคล และกลุ่ม ที่มีต่อสิ่งแวดล้อมในงาน และต่อการร่วมมือกัน โดยสมัครใจจนสุดความสามารถของตน เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กรนั้น เป็น "ขวัญในการปฏิบัติงาน" ของแต่ละบุคคลและกลุ่ม<sup>9</sup> ส่วน จูซิอุส (Jucius) นั้น ได้ให้นิยาม "ขวัญในการปฏิบัติงาน" พอสรุปได้ว่า ขวัญในการปฏิบัติงานเป็นทัศนคติของจิตใจ ความรักห่มุณะ ภาวะความผาสุก (หรือไม่ผาสุก) และภาวะของอารมณ์ของแต่ละบุคคล ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่อลูกจ้าง และผู้บริหารที่ปฏิสัมพันธ์กัน และในที่สุดก็อาจกระทบกระเทือนต่อลูกค้า

<sup>7</sup>Chester I. Barnard, The Functions of the Executive (London: Oxford University Press, 1972), pp. 19-20.

<sup>8</sup>Harold Koontz and Cyril O'Donnel, Principles of Management (New York: McGraw-Hill Book Company, 1964), p. 211.

<sup>9</sup>Davis, op. cit., p. 58.

และชุมชน และขวัญในการปฏิบัติงานอาจกระทบกระเทือนโดยตรงต่อความตั้งใจทำงาน ความร่วมมือ ความสนใจอย่างมากที่สุดต่อกิจการงาน และท้ายที่สุดอาจมีผลต่อผลผลิต คุณภาพของผลผลิต และค่าของการปฏิบัติงาน<sup>10</sup>

< ส่วนในเรื่องที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของกลุ่มนั้น เมื่อปี พ.ศ. 2483 ได้มีการประชุมนักจิตวิทยา 10 คน ณ มหาวิทยาลัยเคมบริดจ์ ประเทศอังกฤษ และได้มีนิยามเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของกลุ่มไว้ว่า กลุ่มตระหนักในขวัญในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับภาวะของกลุ่ม โดยมีวัตถุประสงค์ของกลุ่มแจ่มชัดและแน่นอน มีความสำคัญและประสานกับวัตถุประสงค์ของผู้ร่วมงานแต่ละคน ซึ่งมีความเชื่อมั่นในการบรรลุเป้าหมายเหล่านี้ รองลงมาได้แก่ความเชื่อมั่นในบรรทัดวิธี ที่บรรลุเป้าหมาย ความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ สัมผัสพรรคพวก และในตัวเอง ซึ่งการปฏิบัติของกลุ่มประสานและร่วมมือกัน แสดงความแข็งแกร่ง เป็นปฏิบัติกับต่อสู้กับอำนาจที่ทำลายกลุ่มมากกว่าที่จะทำเพื่อบุคคลภายในกลุ่ม<sup>11</sup>

เรื่องบุคคลและกลุ่มนี้เป็นเรื่องแยกกันไต่ยาก เพราะบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ปฏิบัติการของแต่ละบุคคลย่อมส่งผลกระทบต่อกลุ่มเสมอ ซึ่งในเรื่องนี้ได้มีผู้ศึกษาค้นคว้าหลาย คน โยเคอร์<sup>12</sup> (Yoder) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานไว้ว่า ขวัญในการปฏิบัติงานสูง หมายถึงความกระตือรือร้น ความรู้สึกเชื่อมั่นนับถือในความสำเร็จของแต่ละบุคคล หรือกลุ่ม ในธุรกิจ คำนี้หมายถึงทัศนคติของผู้ร่วมงานที่มีต่อความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

<sup>10</sup>Michael J. Jucius, Personnel Management (Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1971), pp. 285-86.

<sup>11</sup>Irwin L. Child, "Morale: A Bibliographical Review," Psychological Bulletin, 1941, 38: 393-94.

<sup>12</sup>Dale Yoder, Personnel Management and Industrial Relations (New Delhi: Prentice-Hall of India Private Limited, 1972), pp. 545-46.

ขององค์กร เป็นการกระทำด้วยแรงขับ ความกระตือรือร้น ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันและ ความเชื่อมั่นในการประสบความสำเร็จขององค์กรในอนาคต บางคนก็ว่า ชั่วฉิวในการปฏิบัติ งานเป็นเรื่องส่วนตัว บางรายก็กล่าวว่า เป็นคุณสมบัติของกลุ่ม

จากอีกความคิดหนึ่ง พิจารณาชั่วฉิวในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องจำเป็นของแต่ละบุคคล เป็นความรู้สึกของลูกจ้าง หรือผู้จัดการที่มีต่องานของเขา เป็นเรื่องของความพึงพอใจงาน เป็น "ผลรวมของความพึงพอใจ" อันเป็นประสบการณ์ของลูกจ้างในฐานะผู้ครองงาน และ สมาชิกขององค์กร แนวความคิดเรื่องชั่วฉิวในการปฏิบัติงานต่อความต้องการของแต่ละบุคคล และต่อความต้องการความพึงพอใจของเขา แสดงว่าชั่วฉิวในการปฏิบัติงานเป็นความรู้สึกของ ลูกจ้างที่มีต่องานที่เขาปฏิบัติ เพื่อนร่วมงานของเขา สักดิ์ศรีและสถานภาพของเขา และ นายจ้างของเขา ความคิดเช่นนี้เป็นหนักรในการปรับตัวของลูกจ้างเขาทำงาน ตลอดจนความสัมพันธ์ในการทำงาน อย่างไรก็ตาม การปรับปรุงอาจมีความหมายมากยิ่งขึ้นกว่าเพียงแค่ให้ เชื้อต่องาน มันอาจจะเกี่ยวกับปฏิภพิรยาของแต่ละบุคคลที่มีต่อความสัมพันธ์ในการทำงานทั้งหมด รวมทั้งงานพิเศษ เพื่อนร่วมงานในการทำงานกลุ่มผู้บังคับบัญชา นายจ้าง และกระแสรบบความสัมพันธ์ในการทำงาน และมีอาจจะรวมถึงการปรับความคิด และความเคยชิน และความรู้สึก ของคนอื่น ๆ พอ ๆ กันกับคนและกายภาพที่แวดล้อม

เมื่อได้พิจารณาถึงชั่วฉิวในการปฏิบัติงานอันเป็นปรากฏการณ์ของแต่ละบุคคล ผู้คนควา หลาย ๆ คนได้จัดเอาความรู้สึกที่แวดล้อมสิ่งที่คนงานต้องการเหล่านี้เข้าด้วยกัน การศึกษา ชั่วฉิวในการปฏิบัติงานของลูกจ้าง ดังที่ได้นิยามแล้ว มักจะเริ่มด้วยลำดับขั้นความต้องการ นิยามให้เห็นชัดถึงความพึงพอใจในความต้องการส่วนตัว หรือความพึงพอใจงานของแต่ละ บุคคล โคนำไปสู่ความพยายามค้นพบแบบของความต้องการที่สอดคล้องและวัดความพึงพอใจ ที่แท้จริง เฮอริชเบอร์ก (Herzberg) ได้ระบุปัจจัยงาน 10 ปัจจัยใหญ่ ได้แก่ งานอันแท้ จริง การนิเทศงาน สภาพการทำงาน ค่าจ้าง โอกาสจะก้าวหน้า ความมั่นคง บริษัท สภาพ สิ่งลษของงาน การสื่อสาร และผลประโยชน์ ส่วน สกอตต์ อิงแลนค์ เควิส และลอฟควิสต์ (Scott, England, Davis, & Lofquist) ได้ระบุปัจจัยในขอบเขตต่าง ๆ ไว้ 8 ประการ ได้แก่ ชนิดของงาน สภาพการทำงาน การเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง ค่าจ้างและ เงินเดือนผู้ร่วมงาน การนิเทศงาน การสื่อสาร และการถือว่าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับบริษัท

## หรือการจัดการ

ตรงกันข้ามกับการพิจารณาขวัญในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ผู้คนความบางราย ได้ให้ความสนใจวิธีการสร้างความพึงพอใจในงานของสังคมหรือกลุ่มที่มีความสำคัญต่อขวัญในการปฏิบัติงาน เขาเน้นหนักในปฏิริยาสังคม และตระหนักในทัศนคติที่มีต่อค่านิยมของกลุ่ม ยิ่งกว่าค่านิยมของแต่ละบุคคล เขาเน้นถึงสภาพการทำงานน้อย แต่มากในเรื่องเกี่ยวกับความรู้สึกในการรวมกลุ่ม ความสนใจของกลุ่ม การระบุน้ำที่ของกลุ่ม และความรู้สึกอันดีต่อความสำเร็จทั้งปวง ดังนั้น ซาร์เตน ฟินเลย์ และเทต (Sartain, Finlay and Tate) จึงได้สรุปว่า ขวัญในการปฏิบัติงานเป็นหัวใจของความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีอำนาจเหนือคนงาน ซึ่งความสนใจของกลุ่มเหนือกว่าของตัวเขาเอง ที่กล่าวแล้วนี้ ทั้งหมดเป็นความคิดเห็นของโยเคอร์ เกี่ยวกับเรื่องขวัญในการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ เกคินี หงสนันท์ ยังได้สรุปความคิดของสตาห์ล (Stahl) ไว้ว่า

ขวัญ (ในการปฏิบัติงาน-ผู้วิจัย) เป็นความสามารถของคนที่อยู่รวมกันอย่างมั่นคง ในการดำเนินภาวะให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายเดียวกัน ทั้งนี้ ยอมรับขึ้นอยู่กับปัจจัย 5 อย่างด้วยกัน คือ

1. ความเชื่อมั่นของสมาชิกกลุ่มที่มีต่อจุดมุ่งหมายของกลุ่ม
2. ความเชื่อมั่นที่มีต่อผู้นำ
3. ความเชื่อมั่นที่มีต่อสมาชิกด้วยกัน
4. ความมีประสิทธิผลของกลุ่มในองค์การ ไม่ว่าจะ เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ
5. สุขภาพทางจิต อารมณ์ หรือร่างกายของสมาชิกแต่ละคน<sup>13</sup>

ขวัญในการปฏิบัติงานนี้ ได้มีผู้ให้นิยามไว้อีกหลายท่าน ทั้งในแง่จิตวิทยาและการบริหาร ซึ่งประยูร พรหมพันธุ์ ได้ยกขึ้นมากล่าวไว้ว่า

<sup>13</sup> เกคินี หงสนันท์, การบริหารงานบุคคลในราชการไทย (กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2518), หน้า 132.

"กิเซลี และ บราวน์ (Ghiseli and Brown) นักจิตวิทยาโคโลราโดนิยาม "ขวัญในการปฏิบัติงาน" ไวว่า หมายถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่ม หรือที่สมาชิกของกลุ่มจะทำงานโคดิที่สุด เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ หรือให้ถึงจุดหมายปลายทางที่กลุ่มนั้นใฝ่หา และในทางการบริหารลีโอนาร์ด ดี. ไวท์ (Leonard D. White) ก็กล่าวว่า เป็นลักษณะของสภาพการณ์ทำงานที่มีความราบรื่น และวิถีทางในทางบวก เกี่ยวกับการเสริมสร้างองค์การใหม่ประสิทธิภาพสูง "ขวัญในการปฏิบัติงาน" สะท้อนให้เราเห็นสภาพการณ์ทางจิตวิทยา และทางสังคม สภาพแห่งจิตใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์การทั้งหญิงชาย ที่ใฝ่แสวงหาวิธีการพัฒนา และประยุกต์พลังทั้งหมด ที่เขามีอยู่ด้วยความสมัครใจ เพื่อที่จะปฏิบัติภาระหน้าที่ที่เขาเห็นว่าเกี่ยวข้องกับบรรลุผลสำเร็จสูงสุด ควบควมรู้สึกสำนึกคุณของตัวเอง และมีความพอใจที่จะปฏิบัติภารกิจเขานั้น ควบควมรู้สึกภาคภูมิใจ"<sup>14</sup>

ความรับผิดชอบในการจัดการ เพื่อส่งเสริมขวัญในการปฏิบัติงาน ไม่ใช่ของใหม่ที่พัฒนาขึ้นในวงการอุตสาหกรรม เบรช (Brecht) เป็นอีกคนหนึ่งที่ได้ให้ทรรศนะเพิ่มเติมว่า ปัจจุบันเรื่องเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานไม่มีมูลฐานที่แตกต่างไปจากเดิม บรรยากาศขององค์การ ความสุขของสมาชิกองค์การ การปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารคนหนึ่งหรือคนงานคนหนึ่งกับคนอื่น ๆ และบางสิ่งที่ไม่สามารถนิยามได้ ซึ่งกระตุ้นให้คนทำงานด้วยความตั้งใจ หรือทำแกนนอยตามแต่เวลาจะอำนวย ทั้งหมดนี้เป็นหน้าที่ที่มีต่องานที่ปฏิบัติ และนำใจทั่วไป ของที่ทำงาน ปัจจุบันเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน มีดังนี้

<sup>14</sup> ประยูร พรหมพันธุ์, "การบำรุงขวัญ," วารสารนักบริหาร, ปีที่ 8 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม, 2515), หน้า 7.

1. ความรู้สึกมั่นคงในงาน
2. ค่าจ้างดี เพียงพอสำหรับครอบครัว ในระดับที่มีเหตุผล
3. มีโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า
4. ได้รับความยุติธรรม
5. สถานภาพในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ
6. ผู้ร่วมงานมีโอกาสรับรู้เรื่องราวขององค์กร มีการสื่อความหมายเพื่อ

ความเข้าใจและความร่วมมืออันดี

7. การมีภาวะการเป็นผู้นำที่ดี
8. การหาทางให้งานเดิน
9. ความภาคภูมิใจในงาน ผลผลิต และบริษัท
10. การมีโครงการให้คำแนะนำที่ดี
11. การปรึกษาหารือร่วมกัน<sup>15</sup>

ไคมบอล์ (Kimball Wiles)

ในคำานที่เกี่ยวกับการศึกษา หรือครูอาจารย์นั้น ไคลส์ (Wiles) บอกว่า ชวีญใน การปฏิบัติงานเป็นปฏิกริยาของอารมณ์ และจิตใจของคนที่มีต่องานของเขา ไคลส์ ได้หยิบยก ปัจจัยสำคัญที่ผู้นำโดยทางการจะช่วยให้ครู ได้รับความพึงพอใจในงานอันเป็นการสร้างชวีญใน การปฏิบัติงาน รวม 8 ประการ คือ

1. ความมั่นคงและการค่าเนนชีวิตอย่างผาสุก
2. ความพึงพอใจในสภาพงาน
3. ความรู้สึกเป็นเจ้าของ
4. การปฏิบัติอย่างยุติธรรม

001497

<sup>15</sup> E.F.L. Brech, Principles and Practice of Management

(London: Longman, Green and Co., Ltd., 1966), pp. 508-16.



5. ความรู้สึกในความสำเร็จ
6. ความรู้สึกสำคัญในตัวเอง
7. การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย
8. การนับถือตนเอง<sup>16</sup>

/เนื่องจากการศึกษาเป็นระบบสังคม เป็นการรวมบุคคลเข้ามาเป็นกลุ่ม แล้วให้ปฏิบัติงานในสถานการณืที่มุ่งหวัง เมื่อเกิดกลุ่มก็เกิดความสัมพันธ์ในลักษณะที่เป็นระบบสังคม ซึ่ง ไลพแฮม และ โฮห์ (นอย) (Lipham and Hoeh, Jr.) ได้นำเอาทฤษฎีระบบสังคม มาประยุกต์กับขวัญในการปฏิบัติงาน และสรุปความเห็นว่ ขวัญในการปฏิบัติงานเป็นองค์ประกอบของตัวแปรทั้งสามคือ ความรู้สึกเป็นเจ้าของ ความมีเหตุผล และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ถ้าตัวแปรตัวใดตัวหนึ่งลดต่ำลง จะไม่สามารถสนับสนุนให้ขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงได้ โดยนัยนี้ความพยายามของครูใหญ่ในอันที่จะนำโรงเรียนไปสู่การพัฒนา และบำรุงรักษาให้ขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ระดับสูง จะต้องมุ่งสร้างระดับเหตุผลให้มีความสมเหตุสมผลระหว่างความมุ่งหวังของบทบาท ความต้องการของบทบาทในหน้าที่ และเป้าหมายของโรงเรียน ผลที่ได้รับคือความพึงพอใจ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล<sup>17</sup>

นอกจากนี้ ในค่านัที่เกี่ยวกับการศึกษา โอวารด์ (Ovard) ได้ให้นิยามว่า ขวัญในการปฏิบัติงานเป็นคำที่ใ้พรรณนาอยู่ในขอบเขตซึ่งแต่ละบุคคลพึงจึ้นความแท้จริงของความมุ่งหวังส่วนตัว ความปรารถนา และความทะเยอทะยาน ซึ่งเป็นเป้าหมายขององค์การที่

<sup>16</sup>Kimball Wiles, Supervision for Better Schools (New York: Prentice-Hall, Inc., 1953), pp. 39-57.

<sup>17</sup>James M. Lipham and James A. Hoeh, Jr., The Principalsip: Foundations and Functions (New York: Harper and Row, Publishers, 1974), p. 66.

เขาทำงานอยู่ ขวัญในการปฏิบัติงานสูงชี้ให้เห็นว่าแต่ละบุคคลมีความตั้งใจอยู่กับองค์การ พยายามทำงานอย่างมากที่สุด ทำงานที่มอบหมายให้สำเร็จ พัฒนาทักษะ ทักษะ ทักษะ และความรู้ ซึ่งทำให้เขาสามารถบริการองค์การได้อย่างกว้างขวาง ศึกษาปัญหาขององค์การ และช่วย องค์การให้บรรลุเป้าหมาย

โอวาร์ด ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานว่า มี 2 ปัจจัยใหญ่ คือ

1. ปัจจัยทางค่านิยม ได้แก่ เงินเดือน การลาป่วย การประกันทางเวชกรรม และการพยาบาล ระเบียบวาระการพ้นจากงาน สิ่งอำนวยความสะดวกสบาย เครื่องมือ เครื่องใช้และการบริการ และปัจจัยทางเศรษฐกิจ

2. ปัจจัยทางค่านิยม ได้แก่ ปัจจัยทางค่านิยมสัมพันธ์ อันเป็นวิธีการจัดงาน แผนใหม่ตามแนวมนุษยสัมพันธ์ การให้ความสนใจ และเอาใจใส่เป็นพิเศษ ครูอาจารย์จะ รู้สึกในความสำเร็จของตัวเอง

ครูใหญ่อยู่ในตำแหน่งที่สำคัญ มีอิทธิพลต่อปัจจัยทางค่านิยม สามารถจะจัดครู อาจารย์แต่ละคนให้เหมาะสมกับบทบาท เปลี่ยนทัศนคติของครูอาจารย์ เปลี่ยนนิสัยการมีความสัมพันธ์กับเขาและกับครูอาจารย์อื่น ๆ เป็นต้น<sup>18</sup>

ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานนี้ นอกจากจำแนกเป็นสองปัจจัยใหญ่แล้ว ได้มี ผู้จำแนกออกเป็นปัจจัยย่อย ๆ อีกหลายปัจจัย อย่างเช่น

แอนเดอร์สัน กับ แวนไดค (Anderson and Van Dyke) ได้บรรยายอธิบายว่า ขวัญในการปฏิบัติงานในโรงเรียนคือนั้น ก็เช่นเดียวกับกิจการของหมู่คณะอื่น ๆ และได้จำแนก ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์เป็น 10 ประการ คือ

1. ความเห็นพ้องด้วยกับวัตถุประสงค์
2. ความร่วมมือในการกำหนดนโยบาย

<sup>18</sup>Glen F. Ovard, Administration of the Changing Secondary School (New York: The Macmillan Company, 1966), pp. 214-18.

3. การใช้ความสามารถให้เป็นประโยชน์ และความรู้สึกในความสำเร็จ
4. ความเชื่อมั่นและนับถือในตัวผู้บริหาร
5. การมีความสัมพันธ์อันดีภายในคณะครูอาจารย์
6. ความสัมพันธ์กับชุมชน
7. สุขภาพทางกายและทางจิต
8. ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ
9. ความสัมพันธ์อันดีระหว่างครูกับนักเรียน
10. ปัญหาส่วนตัวของครูอาจารย์<sup>19</sup>

ในที่นี้ จะเห็นได้ว่าในทางทฤษฎีนั้น ขวัญในการปฏิบัติงานเป็นทัศนคติทางอารมณ์ ความรู้สึกและจิตใจของบุคคลและกลุ่ม ที่มีต่อความต้องการและวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน ทั้งของตนเองและหน่วยงาน แล้วเกิดความร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ในด้านความต้องการนั้น โยเคอร์ (Yoder) ได้กล่าวถึงความต้องการพื้นฐานของ มาสโลว์ (Maslow) เป็นลำดับชั้นไว้ 5 ชั้น ดังนี้

1. ความต้องการทั่วไปทางกาย สรีรศาสตร์ (Physiological) เป็นความต้องการทางกายภาค (Physical Needs) เพื่อการดำรงอยู่ของชีวิต
2. ความต้องการเกี่ยวกับความปลอดภัยและความมั่นคง (Safety and Security)
3. ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เพื่อมิตรภาพ ต้องการโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมสัมพันธ์ด้วย ต้องการช่วยเหลือ และต้องการให้ผู้อื่นช่วยเหลือตน
4. ความต้องการความภาคภูมิใจ (Ego Needs) เกี่ยวกับความนับถือ การสรรเสริญ เยินยอ ความเป็นอิสระ

---

<sup>19</sup>Lester W. Anderson and Lauren A. Van Dyke, School Administration (Boston: Houghton Mifflin Company, 1963), pp.333 - 346.

### 5. ความต้องการสมปรารถนา (Self - fulfillment)<sup>20</sup>

สำหรับวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานนั้น แต่ละคนดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ส่วนตัว วัตถุประสงค์ของกลุ่ม และวัตถุประสงค์ขององค์การ

ทัศนคติอันก่อให้เกิดการแสดงออกทางพฤติกรรมนี้มีทั้งทางบวกและทางลบ อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การได้ทุกโอกาส ซึ่งผู้บริหารจะต้องหมั่นศึกษาตรวจสอบอยู่เสมอ เพื่อจะได้แก้ไข บำรุงรักษา และสร้างเสริมขวัญในการปฏิบัติงานให้อยู่ในสภาพที่ค้ำชูเสมอ

นอกจากทฤษฎีดังกล่าวแล้ว ยังได้มีผู้ทำการวิจัยเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานทางการศึกษามากพอสมควร โดยเฉพาะการวิจัยในต่างประเทศได้กระทำกันอย่างกว้างขวางมากกว่าการวิจัยในประเทศไทย ดังจะได้กล่าวต่อไป

#### การวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับขวัญในการปฏิบัติงาน

เมื่อ พ.ศ. 2509 นาเปียร์<sup>21</sup> (Napier) ได้ทำการวิจัยขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา และมัธยมศึกษา ในเนบราสกา (Nebraska) ทุกท้องถิ่น โดยให้ประชากร 789 คน ผลการวิจัยปรากฏว่า การที่ขวัญในการปฏิบัติงานของครูสูงนั้นมีปัจจัยสำคัญ 13 ประการ ได้แก่

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครู มีความเข้าใจและเห็นคุณค่าของครูแต่ละคน

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

<sup>20</sup> Dale Yoder, Personnel Management and Industrial Relations (New Delhi: Prentice-Hall of India Private Limited, 1973), p. 82.

<sup>21</sup> Thomas Gayle Napier, "Teacher Morale," Dissertation Abstracts, Vol. 27, No. 5 (November, 1966), p. 1228-A.

2. ความสามารถในการบริหาร ก่อให้เกิดความเชื่อมั่น
3. ครูได้รับการสนับสนุนให้ปฏิบัติตามระเบียบวินัย
4. ครูได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย
5. การจัดหาวัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกให้เพียงพอ
6. การจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้ในการสอนให้เพียงพอ
7. การมอบหมายงานสอนให้เหมาะสมกับความรู้ที่ได้ศึกษาอบรมมา
8. ครูได้รับความยุติธรรมและมีความเป็นธรรมในการมอบหมายงานกิจกรรม

#### นอกหลักสูตร

9. การอบรมครูประจำการ
10. ความมั่นคงในหน้าที่การงาน
11. การมีนโยบายให้ลาได้อย่างเพียงพอ
12. การจัดการสอนให้ครูอย่างเป็นธรรมและยุติธรรม
13. ครูได้รับเงินเดือนในอัตราที่เท่าเทียมกับอาชีพอื่นที่ฝึกอบรมมาเท่ากัน

งานวิจัยทางด้านการบริหาร การศึกษานั้น ได้มีผู้ทำการวิจัยติดต่อกันมาตลอด แต่ที่ทำการวิจัยโดยตรงเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานนั้น ส่วนใหญ่ทำการวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนประถมศึกษา สำหรับขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครูโดยตรงนั้น ยังไม่ปรากฏ แม้แต่ในปี พ.ศ. 2516 ลีเชอร์ วูด<sup>22</sup> (Leatherwood) แห่งมหาวิทยาลัยครูบอร์จ - ฟีนอกซ์ (George Peabody College for Teachers) ก็ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครูแห่งนั้นโดยตรง หากแต่ได้ทำการวิจัยเพื่อสืบหาปัจจัยที่เป็นผลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน และความต้องการความพึงพอใจของทีมครูที่เลือกแล้ว

<sup>22</sup>Lawrence Bradley Leatherwood, "An Investigation of Factors Affecting the Morale and Needs Satisfaction of Selected Team Teachers in North Carolina," Dissertation Abstracts, Vol. 34, No. 7 (January, 1974), pp. 3772 - 74 - A.

ในคาโรไลนาเหนือ ไซ้ประชากรครู 180 คน ซึ่งเป็นสมาชิกการสอนแบบเป็นคณะ (Members of Teaching Teams) ในเกรด 5, 6, 7 และ 8 โรงเรียนของรัฐ โดยไซ้แบบสอบถามความคิดเห็นของมหาวิทยาลัยเพอร์ดู (The Purdue Teacher Opinionaire, the Work Group Descriptions and the Perception of Needs) ผลปรากฏว่ามีความแตกต่างที่มีนัยสำคัญทางสถิติเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน และความต้องการความพึงพอใจของทีม ซึ่งมีการวางแผนงานกำหนดเวลาสอน กับทีมครูที่ไม่มีการวางแผนกำหนดเวลาสอน เปรียบเทียบกันได้ 12 ปัจจัย คือ

1. ความพึงพอใจในการสอน
2. ความสามัคคีระหว่างครู
3. ทศนคติที่มีต่อจำนวนชั่วโมงสอน
4. หลักสูตรที่ไซ้
5. สถานภาพของครู
6. ทศนคติที่มีต่อเครื่องมือเครื่องใช้ และบริการของโรงเรียน
7. ความต้องการความมั่นคง
8. ความต้องการความเป็นเจ้าของ
9. ความต้องการความนิยมนับถือ
10. ความต้องการอิสระ
11. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความรู้สึกรักเด็ก
12. ความสามัคคี

เมื่อกล่าวถึงปัจจัยสำคัญ ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูแล้ว ได้มีผู้ทำการวิจัยพบว่า พฤติกรรมของผู้บริหาร เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน

คังที โฮเวลล์<sup>23</sup> (Howell) แห่งมหาวิทยาลัยบริกแฮม ยังได้ทำการวิจัยขวัญในการปฏิบัติ  
งานของคณะครูโรงเรียนประถมศึกษา เมื่อ พ.ศ. 2517 ผลของการวิจัยพบว่า ขวัญใน  
การปฏิบัติงานของครูมักจะสูง เมื่อครูใหญ่ยึดหลักการประชาธิปไตย สนับสนุนให้ครูอาจารย์  
ตัดสินใจและปฏิบัติโดยไม่ความกังวลใจเสียเอง และได้พบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครู  
อาจารย์จะสูง เมื่อครูใหญ่แสดงว่ามีคุณสมบัติในทางวิชาชีพ นั่นคือค่าและความสำคัญของคน  
ทุกคน ให้ความนับถือและสรรเสริญแก่ผู้ที่สมควรจะได้รับ และไม่ลังเลที่จะให้ความช่วยเหลือ  
แก่ให้ประสบความสำเร็จ

ในปีเดียวกันนั้น ซาเตนเตส<sup>24</sup> (Satentes) แห่งมหาวิทยาลัยคาโรไลนาเหนือ  
ที่แซฟเพล ฮิล ได้ศึกษาวิจัยปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของโรงเรียน 5 ตำบล  
ในจังหวัดโกตาบารู ฟิลิปปินส์ พบว่า

1. ลักษณะพิเศษทางส่วนตัวและสังคมเศรษฐกิจของครู ไม่มีความแตกต่างกันใน  
ค่าเฉลี่ยของขวัญในการปฏิบัติงาน นอกจากมิติของขวัญในการปฏิบัติงาน 2 ประการ คือ  
ความสมานสามัคคีระหว่างครู กับสิ่งอำนวยความสะดวกและบริการของโรงเรียน
2. ครูที่เลือกอาชีพการสอนเป็นอันดับแรก โดยไม่คำนึงถึงโรงเรียน มีขวัญในการ  
ปฏิบัติงานสูงกว่าครูที่ไม่ได้เลือกอาชีพการสอนเป็นอันดับแรก

<sup>23</sup>Varon L. Howell, "Staff Morale in Elementary Schools:  
Influenced by Principal Initiated Common Behavioral Incidents,"  
Dissertation Abstracts, Vol. 34, No. 12 (June, 1974), p. 7488-A.

<sup>24</sup>Marcelo Pusa Satentes, "Study of the Factors Related to  
Teacher Morale in Five School Districts in the Province of Cotabato,  
Philippines," Dissertation Abstracts, Vol. 35, No. 6 (December,  
1974), pp. 3361-62-A.

3. สรุปได้ว่า ขวัญในการปฏิบัติงานเป็นผลผลิต สัมพันธ์ต่อทัศนคติของจิตใจและอารมณ์ของครูที่มีต่อองค์ประกอบของงาน การประณินเทศ และจูงใจให้เข้าทำงาน จะเป็นปัจจัยที่ปฏิสัมพันธ์กับองค์ประกอบของงาน

4. ครูตามโรงเรียนตำบลแตกต่างกันในประเด็นที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน ต่อไปนี้คือ การสมานสามัคคีกับครูใหญ่ หรือศึกษานิเทศก์ ความพึงพอใจในการสอน ความสมานสามัคคีระหว่างครู เงินเดือนครู สถานภาพของครู การช่วยเหลือการศึกษาของชุมชน และประเด็นที่เกี่ยวกับหลักสูตร พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ หรือศึกษานิเทศก์ มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู

การวิจัยเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในสถาบันชั้นสูงระดับวิทยาลัยที่น่าสนใจอีกเรื่องหนึ่ง เป็นการวิจัยในปี พ.ศ. 2517 ซึ่งกลอสเตอร์<sup>25</sup> (Gloster) แห่งมหาวิทยาลัยเวอร์จิเนีย ได้ทำการวิจัยศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของคณะอาจารย์ในวิทยาลัยชุมชนที่เลือกแล้ว และวิทยาลัยเทคนิคโรไลนาเหนือ (North Carolina) โดยในประชากรเป็นอาจารย์ที่ทำงานเต็มเวลา ในวิทยาลัยชุมชน และวิทยาลัยเทคนิค รวม 13 โรง ประชากร 532 คน ผลการวิจัยปรากฏว่า

1. ขวัญในการปฏิบัติงานเป็นผลของเหตุการณ์ที่แต่ละบุคคลได้ประสบและสามารถนิยามได้ตามหลักจิตวิทยา

2. เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นมีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ คือ

- ก. การสนับสนุนคณะอาจารย์ของผู้บริหาร
- ข. การไม่สนับสนุนคณะอาจารย์ขององค์การทั้งสถาบัน
- ค. ผลอันเกิดต่อนักศึกษา

<sup>25</sup> Arthur Spears Gloster II, "A Study of Faculty Morale in Selected Community Colleges and Technical Institutes in North Carolina," Dissertation Abstracts, Vol. 35, No. 8 (February, 1975), p. 5074-A.



3. ระดับขวัญในการปฏิบัติงานเป็นผลกระทบกระเทือนจาก

ก. ปริญาสูงสุดที่คณะอาจารย์ได้รับ

ข. ประสบการณ์ในการสอน

ค. การทำการสอนในสาขาวิชาที่ตนได้ฝึกฝนมาเท่านั้น

ง. ปรัชญาการปกครองและการเข้าถึงคณะอาจารย์ของหัวหน้าผู้บริหาร

4. ระดับขวัญในการปฏิบัติงานของสมาชิกคณะอาจารย์อยู่ในเกณฑ์เฉลี่ยปานกลาง

การวิจัยล่าสุดได้แก่การวิจัยของ เคมเปอร์<sup>26</sup> (Kemper) แห่งมหาวิทยาลัย  
เซาเธอร์น แคลิฟอร์เนีย เมื่อ พ.ศ. 2518 ได้ทำการวิจัยขวัญในการปฏิบัติงานของ  
ครูใหญ่ ในโรงเรียนของชาวอเมริกันเชื้อสายเม็กซิกัน ปรากฏว่า

1. มีอยู่ 4 กรณีใหญ่ที่พึงพอใจว่าเพื่อนในการศึกษาคั้งนี้ คือ การยอมรับนับถือ  
ความสำเร็จ ความสัมพันธ์ส่วนตัวของครู ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้นปกครอง

2. ปัจจัยสำคัญ 4 ประการ ที่นำไปสู่ความไม่พึงพอใจงาน ได้แก่ นโยบายของ  
ท้องถิ่น และการบริหาร ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้นปกครอง การยอมรับนับถือ และสภาพ  
การทำงาน

3. การยอมรับนับถือ และความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้นปกครองนั้น พบว่า มีความ  
พึงพอใจกับไม่พึงพอใจเท่ากัน

<sup>26</sup> Lawrence Barttet Kemper, "Morale of Elementary Principals  
in Mexican - American Poverty Schools," Dissertation Abstracts,  
Vol. 35, No. 9 (March, 1975), p. 5730-A.

การวิจัยต่างประเทศเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ที่นำเสนอมาแล้ว เป็นแต่เพียงการวิจัยเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในสถานบันการศึกษาระดับต่าง ๆ ไม่เกี่ยวกับอาจารย์ในวิทยาลัยครูโดยตรงเลย แต่ก็พอยึดถือเป็นหลักการสำหรับอ้างอิงสนับสนุนแนวความคิดเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครูได้เท่านั้น

### การวิจัยในประเทศที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน

การวิจัยเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ในประเทศ ไม่สู้จะมีผู้ทำการวิจัย โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครู ยังไม่มีผู้ทำการวิจัยเลย ส่วนมากของการวิจัยทางด้านการศึกษาคงจะทำในเรื่องอื่น สำหรับในเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานแล้ว ปรากฏว่ามีผู้ทำการวิจัยน้อยมาก ดังนั้นในที่นี้จะเสนอผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่นเพื่อเป็นหลักในการวิเคราะห์งานวิจัยของวิทยานิพนธ์เล่มนี้

เมื่อ พ.ศ. 2517 สุกสาคร พุทโธ กับคณะ<sup>27</sup> ได้ทำการวิจัยขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของนักกายภาพบำบัด จำนวนประชากร 46 คน ผลของการวิจัยปรากฏว่า ขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของนักกายภาพบำบัด ในเขตกรุงเทพมหานคร จะอยู่ในระดับสูงหรือต่ำเพียงไร ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. การแบ่งงานในแผนกกายภาพบำบัด ถ้าแบ่งงานให้เป็นไปด้วยความเหมาะสมก็จะทำให้ขวัญในการทำงานสูง
2. จำนวนผู้บังคับบัญชา ถ้ามีการบริหารงานโดยยึดหลักเอกภาพในการบังคับบัญชาแล้ว จะทำให้กำลังขวัญของผู้ปฏิบัติงานสูง ในทางกลับกัน ถ้ามีจำนวนผู้บังคับบัญชาในแผนกมาก จะทำให้กำลังขวัญของผู้ปฏิบัติงานต่ำ

<sup>27</sup>สุกสาคร พุทโธ และคณะ, "ขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของนักกายภาพบำบัด," วารสารพัฒนาบริหารศาสตร์, 2 (เมษายน, 2517), 196 - 218.

3. การติดต่อสื่อสารกับผู้มีบังคับบัญชา ขวัญของนักกายภาพบำบัดจะอยู่ในระดับสูง ถ้าการติดต่อสื่อสารนั้นเป็นไปโดยง่ายและมีประสิทธิภาพ

4. การมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น นักกายภาพบำบัดมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น จะเป็นผู้มีกำลังขวัญในการทำงานสูงกว่าผู้ที่ไม่มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น

5. สถานภาพของงานที่ปฏิบัติอยู่ ถ้านักกายภาพบำบัดมีความเชื่อว่า งานในอาชีพของตนนั้นมีสถานภาพสูง จะทำให้มีสภาพกำลังขวัญและความพึงพอใจในการทำงานที่ดี ในทางตรงข้าม ถ้ามีคนเชื่อว่างานที่ตนทำอยู่มีสถานภาพต่ำก็จะทำให้กำลังขวัญตกต่ำด้วย

6. โอกาสที่ได้ใช้ความรู้ความสามารถที่ได้เล่าเรียนมาในการทำงาน กล่าวคือ ถ้ามีโอกาสมากในการใช้ความรู้ความสามารถที่มีอย่างอิสระ หรือมีโอกาสตัดสินใจด้วยตัวเองมากแล้ว นักกายภาพบำบัดจะมีกำลังขวัญในการทำงานสูง

ส่วนการวิจัยเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในวงการศึกษานั้น เมื่อ พ.ศ. 2509 บุญสิน จตุรพฤกษ์<sup>28</sup> ได้ทำการวิจัยขวัญในการปฏิบัติงานของครูเทศบาลนครกรุงเทพ จำนวนประชากร 1,215 คน แบ่งเป็นสองพวก ได้แก่ครูที่โอนมาจากกระทรวงศึกษาธิการ มาสังกัดเทศบาลนครกรุงเทพ กับครูเทศบาลนครกรุงเทพโดยตรง ผลการวิจัยปรากฏว่า ไม่มีความแตกต่างกัน โดยนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือ

1. ผลการวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันของครู ที่มีต่อเทศบาลนครกรุงเทพ ครูมีความรู้สึกว่ามีฐานะและศักดิ์ศรีเท่ากัน มีความรู้สึกภาคภูมิใจในสังกัด มีความเห็นด้วยกับนโยบายในการดำเนินงานการศึกษาของเทศบาลนครกรุงเทพ มีความตั้งใจในการทำงานดี ฐานะทางเศรษฐกิจมีรายได้ไม่สู้เพียงพอ

<sup>28</sup>บุญสิน จตุรพฤกษ์, "กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของครูเทศบาลนครกรุงเทพ (The Morale of the Bangkok Municipality Teachers)" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต สาขาบริหารศาสตร์, 2509) (อัสสัมชัญ).

2. ผลการวิจัยเกี่ยวกับความรู้สึกของครูที่มีต่อการปกครองบังคับบัญชา ครูมีความสัมพันธ์กับผู้นบังคับบัญชาดี ไม่มีความขัดแย้ง

3. ผลการวิจัยเกี่ยวกับความรู้สึกของครูต่อความมั่นคงในหน้าที่การงาน ครูรู้สึกว่ามีความมั่นคงดี

4. ผลการวิจัยเกี่ยวกับความรู้สึกที่มีต่อโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ครูรู้สึกไม่กระทบกระเทือน เพราะมีความก้าวหน้าเหมือนกัน

พ.ศ. 2514 นคร ชาติตระกูล<sup>29</sup> ได้ทำการวิจัยศึกษาเปรียบเทียบกำลังขวัญในการปฏิบัติงานของครูในพระนคร กับครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวนประชากรครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา 500 คน ผลการวิจัยปรากฏว่า

ครูในพระนครมีความพึงพอใจในสภาพของการทำงานมากกว่าครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีชั่วโมงการสอนมาก แต่ก็มี ความพึงพอใจที่ได้สอนวิชาที่ตนถนัด ครูส่วนใหญ่ไม่พึงพอใจการบริการของห้องสมุด และระเบียบของโรงเรียน เพราะหยาบหยาบมากเกินไป

ต่อมา พ.ศ. 2516 สุขุม นิลเชษฐ<sup>30</sup> ได้ทำการวิจัยขวัญของบรรณารักษ์ในสังกัดกองโรงเรียนรัฐบาล กรมวิสามัญศึกษา ปีการศึกษา 2514 จำนวนประชากร 199 คน ผลปรากฏว่า ขวัญของบรรณารักษ์ห้องสมุดโรงเรียนสังกัดกองโรงเรียนรัฐบาล กรมวิสามัญศึกษา

<sup>29</sup>นคร ชาติตระกูล, "การศึกษาเปรียบเทียบกำลังขวัญในการปฏิบัติงานของครูในพระนคร กับครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (A Comparative Study of Morale between Teachers in Bangkok and Teachers in North Eastern Region of Thailand)" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ (สาขาพัฒนาชุมชน) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2514) (อัครสำเนา).

<sup>30</sup>สุขุม นิลเชษฐ์, "ขวัญของบรรณารักษ์ในสังกัดกองโรงเรียนรัฐบาล กรมวิสามัญศึกษา" (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, วิทยาลัยวิชาการศึกษาประสานมิตร, 2517) (อัครสำเนา).

อยู่ในฐานะปานกลาง และมีแนวโน้มเกือบดี และเมื่อพิจารณาความแตกต่างของขวัญในด้านสถานที่ทำงาน วุฒิ เงินเดือน อายุ ก็ไม่มีความแตกต่างกันแต่ประการใด ยกเว้นในเรื่องเพศ ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ขวัญของบรรณารักษ์เพศชายกับเพศหญิงนั้นแตกต่างกัน โดยระดับขวัญของบรรณารักษ์เพศหญิงมีแนวโน้มเกือบดีมากกว่าขวัญของบรรณารักษ์เพศชาย ในด้านองค์ประกอบของขวัญของบรรณารักษ์นั้น ปรากฏว่า องค์ประกอบในด้านความสะอาดสบายในการทำงาน ความพอใจในการทำงาน การได้รับความรับผิดชอบ น่าจะมีส่วนสำคัญที่จะส่งเสริมความรู้สึกต่อขวัญในการทำงานของบรรณารักษ์มากน้อยตามลำดับดังกล่าว

### สรุป

สรุปแล้วจะเห็นได้ว่า ขวัญในการปฏิบัติงานเป็นอัตนัย เป็นทัศนคติของแต่ละบุคคล และกลุ่มบุคคล ทัศนคตินี้เกิดมาจากภาวะทางอารมณ์ ความรู้สึก จิตใจ หรือนำใจ แสดงให้ประจักษ์ทางพฤติกรรม ควณการมีปฏิกริยาต่อสิ่งแวดล้อมในงาน เช่น งานที่ทำ กลุ่มผู้ทำงาน ผู้บังคับบัญชา หรือองค์การที่เขาสังกัดอยู่อาจก่อให้เกิดคุณหรือโทษ แก่การดำเนินงานหรือองค์การได้ทุกโอกาส เนื่องจากขวัญในการปฏิบัติงานมีสภาพไม่คงที่ มีลักษณะเป็นการชั่วคราวไม่คงที่ถาวร อาจจะมีสภาพอยู่ในระดับสูงในระยะเวลาหนึ่ง และอาจตกลงมาสู่ระดับต่ำได้โดยง่าย ซึ่งเป็นการยากที่จะวัดและก็ไม่ง่ายพอที่จะละเลย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสิ่งเร้าที่อาจมากระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงานในทางบวกหรือทางลบ การเปลี่ยนแปลงของสภาพขวัญในการปฏิบัติงานนี้ มีความสำคัญต่อวิถีการดำเนินงานขององค์การเป็นอย่างมาก ซึ่งเราไม่อาจจะหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจึงต้องคอยมีภาระหน้าที่คอยตรวจสอบสภาพขวัญในการปฏิบัติงานของผู้นร่วมงานอยู่เป็นประจำ เพื่อรักษาไว้ซึ่งศักยภาพในการทำงาน ให้วัตถุประสงค์ ความต้องการ และค่านิยมของแต่ละบุคคล ประสานเข้าด้วยกัน เพื่อจะได้ส่งผลไปถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ปัจจัยที่อาจจะส่งผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงานนั้น พอจะสรุปรวมได้ดังนี้ คือ

1. สภาพการปฏิบัติงาน
2. ความเพียงพอของรายได้
3. ความมั่นคงปลอดภัยและสวัสดิการ
4. ความเชื่อมั่นและความนับถือในตัวผู้บริหาร
5. ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
6. การนิเทศงาน
7. ความเจริญก้าวหน้าและการเลื่อนตำแหน่ง
8. การปฏิบัติอย่างยุติธรรม
9. ความเพียงพอของการศึกษาคือสื่อสาร
10. การจัดหาวัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน
11. สุขภาพทางร่างกายและจิตใจ
12. ความร่วมมือในการกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบาย
13. การใช้ความสามารถและความรู้สึกลงในความสำเเร็จ
14. ความพึงพอใจในงาน

ปัจจัยดังกล่าวนี้อาจจะรวมบางประการ เข้าด้วยกัน ทำให้น้อยลงกว่านี้ได้  
และอาจจะขยายให้มากกว่านี้ได้อีกด้วย สุดท้ายจะเน้นความสำคัญลงในปัจจัยทางด้านใด

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย