

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. มนุษย์เป็นทรัพยากรอย่างหนึ่งในการบริหาร

ในการบริหารงานขององค์กรใดก็ตาม ผู้บริหารขององค์กรนั้นจะต้องพยายามอย่างเต็มที่ที่จะบริหารงานให้ก้าวหน้าเจริญรุ่งเรืองเรื่องความวัตถุประสงค์ของตนเอง หรือของหมู่คณะ การที่จะบริหารงานให้ก้าวหน้าได้ ผู้บริหารจะต้องทราบว่า ในการบริหารงานขององค์กรใดก็ตาม การบริหารงานบุคคลเป็นสิ่งสำคัญ เพราะความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับบุคคลในหน่วยงานนั้น แม้ว่าหน่วยงานนั้นจะมีอาคารสถานที่ วัสดุ คุรุภัณฑ์ และเงิน สมบูรณ์เพียงใดก็ตาม ก็จะไม่มีความหมายถ้าคนไม่มีความสามารถ ซากขวัญ ซากกำลังใจที่จะดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้น ผู้บริหารที่ดีควรจะสามารถในการบริหารงานบุคคล ให้บุคคลร่วมมือกันปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถ

ทรัพยากรการบริหารที่นักวิชาการมีความสนิใจนั้นมีหลายอย่าง สมพงษ์ เกษมสิน กล่าวว่า ทรัพยากรการบริหารที่นักวิชาการให้ความสนใจมาจากทุกยุคทุกสมัยคือ คน (Man) หรือทรัพยากรมนุษย์ ( Human Resources) นั่นเอง เป็นความจริงที่ว่า ในบรรดาทรัพยากรหลักของการบริหาร คน (Man) เงิน ( Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และวิธีการจัดการ (Management) หรือเรียกสั้น ๆ ว่า 4 M นั้นมีความเกี่ยวเนื่องผูกพันและพึ่งพากันอยู่เสมอ<sup>1</sup>

แต่อย่างไรก็ตาม เรื่องของคน จอมพลถนอม กิตติขจร ได้กล่าวไว้ว่า ในบรรดาปัจจัยในการพัฒนาประเทศนั้น กำลังคนนับได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เพราะเหตุว่า

---

<sup>1</sup>สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2519), หน้า 332.



จากการทดลองที่เมืองฮอว์ธอร์นเกี่ยวกับเรื่องของ "คน" เอตซีโอนี (Etzioni) กล่าวถึงสิ่งที่คณะผู้ทดลองค้นพบว่า คนมิใช่แค่ทรัพยากรที่จะปฏิบัติได้เช่นเดียวกับปัจจัยทางกายภาพ (Physical factor) แต่คนงานเป็นสิ่งที่มีความซับซ้อน นับว่าเป็นเรื่องสำคัญในการทำงานและประมาณการทำงานของคนมิได้ขึ้นอยู่กับความสามารถทางสังคมด้วย ดังนั้น บำเหน็จรางวัลทางจิตใจ มีผลต่อการกระตุ้นในการทำงาน และให้ความสุขใจในการทำงานมากกว่าที่จะให้บำเหน็จรางวัลทางเศรษฐกิจแต่เพียงอย่างเดียว และการแบ่งแยกการทำงานตามลักษณะเฉพาะของงานมิได้เป็นหลักประกันว่าจะอำนวยความสะดวกสูงสุดในการทำงานเสมอไป หากแต่ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ประกอบอีกมาก นอกจากนั้นคนงานจะไม่มีปฏิกิริยาสนองตอบต่อวิธีการจัดการ หรือบำเหน็จรางวัลใด ๆ มากนักในส่วนบุคคล หากแต่จะมีการสนองตอบในลักษณะที่เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มบุคคล<sup>1</sup>

สวัสดี สุคนธรังษี กล่าวไว้ในการจัดการจัดงานบุคคลว่า ในหน่วยงานต่าง ๆ บุคคลที่ปฏิบัติงานต่างไม่เหมือนกัน ต่างกล่าวหาบ ๆ โดยใช้สามัญสำนึกก็อาจกล่าวได้ว่า บุคคลต่าง ๆ ที่ปฏิบัติงานและพฤติกรรมที่แสดงออก แม้จะจัดบุคคลต่าง ๆ ปฏิบัติงานโดยให้ใช้เครื่องจักรชนิดเดียวกัน ผลงานของบุคคลเหล่านี้ก็อาจต่างกันอีกด้วย และพฤติกรรมของบุคคลเหล่านี้เช่น ความเอาใจใส่ ความพยายาม ก็ยังอาจต่างกันออกไป<sup>2</sup>

จากที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคนซึ่งเป็นหัวใจของการปฏิบัติงานและวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ก็เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนราษฎร์อาชีวศึกษา ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานจะปฏิบัติงานได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับสภาพขวัญของครูในหน่วยงานนั้นๆ

<sup>1</sup> Amitai Etzioni, Modern Organizations (New Jersey : Prentice Hall, 1964), p. 32.

<sup>2</sup> สวัสดิ์ สุคนธรังษี, การวัดในการจัดงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, จำกัด, 2517), หน้า 70.

ดังที่กล่าวมาแล้วว่า ในการปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้า คนนี้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ในแต่ละหน่วยงานบุคคลที่ปฏิบัติงานย่อมมีความแตกต่างกัน บางคนปฏิบัติงานได้ผลดีมาก บางคนปฏิบัติงานไม่ค่อยไฉฉล ความแตกต่างของบุคคลในหน่วยงานนั้นมีสาเหตุหลายประการ แต่ที่สำคัญคือ พฤติกรรมสิ่งแวดล้อมและทัศนคติของบุคคลในหน่วยงานนั้น

## 2. ทัศนคติของมนุษย์ที่เกี่ยวกับงานบริหาร

สตาห์ (Stahl) ได้ทำการทดลองเกี่ยวกับทัศนคติของบุคคลว่า ทัศนคติของ คน ๆ หนึ่งมีผลต่อความพยายามของอีกคนหนึ่งมากกว่าจะเกิดจากสิ่งแวดล้อมทางกาย ปัญหาในการบริหารคือ การค้นคว้าหาทัศนคตินั้น ๆ และให้มีอิทธิพลที่จะทำให้เกิดผลดีให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เป็นนามธรรมอื่น ๆ อีก เช่น ความต้องการส่วนตัว ทัศนคติ เป็นต้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีบทบาทและ ส่งผลกระทบต่อการบริหารอัน เป็นผลส่งผลให้เห็นสภาพขวัญของบุคลากรในหน่วยงานว่าสูงหรือต่ำเพียงใด<sup>1</sup>

สมพงษ์ เกษมสิน กล่าวว่า ทัศนคติเป็นนามธรรม และเป็นผลที่ทำให้เกิดการแสดงออกซึ่งพฤติกรรม แต่ทัศนคติมีใจแรงจูงใจและแรงขับ หากเป็นสภาพแห่งการพร้อมที่จะโต้ตอบและแสดงให้ทราบถึงแนวทางของการสนองตอบของบุคคลใดบุคคลหนึ่งต่อสิ่งเร้า ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ทัศนคติคือความพร้อมเพรียงของวิถีทางที่บุคคลหนึ่งพร้อมที่จะโต้ตอบ เมื่อสิ่งเร้าโดยสังเกตุเห็นได้จากแนวโน้มที่จะแสดงความรู้สึก และการแบ่งความหมายจากสถานการณ์หนึ่ง ๆ โดยเฉพาะ<sup>2</sup>

<sup>1</sup> O. Glenn Stahl, Public Personnel Administration (New York : Harper & Row, Inc., 1971), p. 205.

<sup>2</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2519), หน้า 332.

เกี่ยวกับเรื่องทัศนคตินี้ เจลีย์ว บุรีภักดิ์ ได้กล่าวไว้ในจิตวิทยาสังคมว่า ทัศนคติที่บุคคลมีต่อสิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นจากประสบการณ์และการเรียนรู้ทั้งสิ้น ดังนั้นจึงอาจเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ตามประสบการณ์ใหม่ที่ได้รับเพิ่มขึ้น แต่กระบวนการเปลี่ยนแปลงอาจจะช้าหรือเร็วก็ได้ สุขทัศน์ของทัศนคติและประสบการณ์ใหม่ที่ได้รับ ทัศนคตินั้นแม้จะเป็นฝ่ายกำหนดทัศนะทางของพฤติกรรมก็จริง แต่ทัศนคติหากได้กำหนดเวลาที่เหมาะสมแสดงพฤติกรรมไม่ ทั้งยังได้อาจกำหนดว่า ควรแสดงพฤติกรรมมากน้อยเพียงใด<sup>1</sup>

ในการบริหารการศึกษา นั้น ครู-อาจารย์และผู้ร่วมงานจะต้องมีบทบาทและทัศนคติที่เกื้อกูลต่อความก้าวหน้าและวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา จึงจะสามารถดำเนินการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ถ้าหากบุคลากรมีทัศนคติที่ต่อหน่วยงาน จะทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานนั้นสูงขึ้น

เควิส (Davis) กล่าวถึงทัศนคติว่า ทัศนคติของแต่ละบุคคลและกลุ่มที่มีต่อสิ่งแวดล้อมในงาน และต้องร่วมมือกันโดยสมัครใจ จนสู่ความสามารถของตนเพื่อประโยชน์ขององค์กรนั้น เป็นขวัญในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลและกลุ่ม<sup>2</sup>

### 3. ขวัญในการปฏิบัติงาน

การสนองตอบของพนักงานย่อมสร้างความสำเร็จหรือร่นให้กับคนทำงาน สร้างกำลังใจให้เขาตั้งใจในการทำงาน ซึ่งเท่ากับบำรุงขวัญให้คนทำงานมีกำลังขวัญดี และมีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานโดยไม่ย่อท้อ ทั้งนี้ก็เพราะว่ากำลังใจของพนักงานจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับความต้องการของเขาได้รับตอบสนองดีหรือไม่

<sup>1</sup> เจลีย์ว บุรีภักดิ์, จิตวิทยาสังคม (กรุงเทพมหานคร : สำนักวิจัยสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2517), หน้า 218-228.

<sup>2</sup> Keith Davis, Human Relations at Work (Tokyo : McGraw-Hill, Kogakusha, 1967), p. 9.

มนุษย์มีความต้องการหลายอย่างแต่ที่สำคัญที่สุดคือ ความต้องการขั้นพื้นฐาน เป็นความต้องการที่เกิดขึ้นกับทุกคน โยเคอร์ (Yoder) ได้กล่าวถึงความต้องการขั้นพื้นฐานของมาลโลว์ เป็น 5 ชั้นคือ

1. ความต้องการทั่วไปทางกายภาพ เป็นความต้องการทางกายภาพ
2. ความต้องการด้านสังคม ต้องการเข้าไปมีส่วนร่วมสัมพันธ์ ต้องการความช่วยเหลือ
3. ความต้องการเกี่ยวกับความปลอดภัยและมั่นคง
4. ความต้องการความภาคภูมิใจ (Ego Needs) เกี่ยวกับต้องการความนับถือ

การสรรเสริญเยินยอ และเป็นอิสระ

5. ความต้องการสมปรารถนา (Self-fulfilment)

ความต้องการทั้ง 5 ชั้นนี้ เป็นความต้องการของมนุษย์ทุกคน ถ้าหากบุคคลใดได้รับการตอบสนองความต้องการทั้ง 5 นี้ จะทำให้มีชีวิตขึ้น

จางง บัญชู กล่าวไว้ว่า กำลังขวัญเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการปฏิบัติงาน โดยยกคำกล่าวของ นโปเลียน โบนาปาร์ต (Napoleon Bonaparte) ว่าในยามศึกสงครามภาวะแห่งกำลังขวัญ นับว่าเป็นส่วนประกอบในการยุทธถึงสามในสี่ส่วน การจัดกำลังแสนยานุภาพให้ได้ สักส่วนสมดุลงันนั้น เป็นเพียงส่วนประกอบหนึ่งในสี่ส่วนเท่านั้น<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Dale Yoder, Personnel Management and Inductail Relations (New Delhi : Prentice-Hall of India Private Ltd., 1973), p. 82.

<sup>2</sup>จางง บัญชู, "การบำรุงขวัญ จรรโลงประสิทธิภาพการทำงาน", วารสารการบริหาร ปีที่ 1, ฉบับที่ 2, (กุมภาพันธ์, 2513), หน้า 52.

จากเรื่องกำลังขวัญนี้ ศาสตราจารย์เดวิส (Davis) ได้ให้ความหมายของคำว่า "ขวัญ" ว่า ขวัญหมายถึงสภาพที่เกิดขึ้น และสะท้อนให้เห็นถึงสภาพการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น อารมณ์ ความหวัง ความมั่นใจ และองค์ประกอบอื่น ๆ<sup>1</sup>

โรทิสเบอร์เกอร์ (Roethlisberger) ให้ความเห็นไว้ว่า กำลังขวัญเป็นเรื่องที่มองไม่ค่อยจะเห็นชัดเจนนัก แต่มันเกี่ยวข้องกับสิ่ง ๆ หนึ่ง ซึ่งมีความสำคัญมาก เป็นเรื่องเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของบุคคลต่าง ๆ ภายในในกลุ่มหรือในหน่วยงานมากกว่าภายในบุคคลเพียงคนเดียว<sup>2</sup>

นักการศึกษาไทยผู้หนึ่งคือ สุรางค์ โคว์ตระกูล ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับขวัญไว้ว่า กำลังขวัญหมายถึง สถานะที่ทุกคนในกลุ่มทราบเกี่ยวกับวัตถุประสงค์แห่งการทำงานของ กลุ่ม หรือวัตถุประสงค์ของแต่ละคนที่ทำงานนั้น เป็นวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีความมั่นใจจะทำงานให้สำเร็จ และพยายามร่วมมือมือ พยายามต่อสู้กับอุปสรรคที่มาขัดขวางอย่างสุดความสามารถ และพยายามไปให้ถึงจุดหมายปลายทางที่วางเอาไว้<sup>3</sup>

สมพงษ์ เกษมสิน ได้กล่าวสรุปไว้ว่า กำลังขวัญเป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่าง และกำลังขวัญที่ดีเกี่ยวกับการทำงานนั้นคือ ความตั้งใจของคนทำงานที่จะอุทิศเวลาและแรงกาย

1

Edwin B. Flippo, Principles of Personnel Administration (New York : McGraw-Hill Book, Co., Inc., 1961), p. 416.

2

F.J. Roethlisberger, Management and Morale (Cambridge Massachusetts : Harvard University Press, 1955), p. 189.

3

สุรางค์ โคว์ตระกูล, "การบำรุงขวัญ", การบริหารงานบุคคลในประเทศไทย. อมร รักษาสิทธิ์ และ โสริจ สุจริตกุล (รวบรวม), (พระนคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2514), หน้า 368.

ของตนเอง เพื่อสนองความถองการและวัตถุประสงค์ขององค์การ<sup>1</sup>

นักการศึกษาก็กล่าวหนึ่งที่ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับกำลังขวัญคือ จานง บุญชู ได้กล่าวไว้ว่า กำลังขวัญหมายถึง ความเข้าใจในสภาพการทำงานที่กำลังดำเนินการอยู่และมีความตั้งใจมั่นที่จะดำเนินการให้งานนั้นบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพด้วยก็<sup>2</sup>

สตาห์ล (Stahl) กล่าวว่า กำลังขวัญหมายถึง ความสามารถของกลุ่มบุคคลในการร่วมกันปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามจุดหมาย และการร่วมมือจะเกิดขึ้นเพื่อสมาชิกมีความเข้าใจ และเชื่อมั่นในวัตถุประสงค์ของกลุ่ม เชื่อมั่นในตัวผู้นำ มีความเชื่อซึ่งกันและกัน มีความเชื่อมั่นในประสิทธิภาพการบริหารงานของกลุ่มและสุขภาพทางจิต อารมณ์หรือร่างกายของสมาชิกแต่ละคน<sup>3</sup>

จากเรื่องกำลังขวัญนี้ โยเตอร์ (Yoder) กล่าวว่า นักบริหารส่วนใหญ่ทุกวันนี้ให้ความสำคัญถึงกำลังขวัญของคนทำงานเป็นสำคัญ และคนทำงานที่มีกำลังขวัญสูงจะเป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการทำงาน เขาจะทำงานอย่างมีความสุข และตั้งใจทำงานเป็นอย่างดีซึ่งตรงข้ามกับผู้ที่กำลังขวัญต่ำ จะเป็นคนที่ไม่ค่อยสนใจทำงาน ขาดความตั้งใจทำงาน นอกจากนี้เขายังได้ให้ความหมายของคำว่า "ขวัญ" ว่า ขวัญในการทำงานหมายถึง องค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกในรูปของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกในรูปของความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการทำงานนั้น ๆ เช่น ความสัมพันธ์ในการทำงานของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้

<sup>1</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร (ธนบุรี : โรงพิมพ์ไทยพัฒนาการพิมพ์, 2513), หน้า 492.

<sup>2</sup> จานง บุญชู, "การบำรุงขวัญ จรรโลงประสิทธิภาพการทำงาน", วารสารการบริหาร ปีที่ 1, ฉบับที่ 2, (กุมภาพันธ์, 2513), หน้า 51.

<sup>3</sup> O. Glenn Stahl and Others, Public Personnel Administration (New York : Harper & Row, Publishers, 1956), p. 199.

บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานอื่น ๆ เป็นต้น<sup>1</sup>

จากที่กล่าวมาแล้ว กำลังขวัญ เป็นปฏิกิริยาของกลุ่มคนทำงานที่มีต่อสภาพของการทำงานและสิ่งที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่ปรากฏอยู่ในการปฏิบัติกรนั้น ๆ นอกจากนี้จะเห็นว่ากำลังขวัญเป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่างให้มองเห็น กำลังขวัญเป็นพฤติกรรมของคนทำงานที่แสดงออกในรูปของความรู้สึกที่มีต่อการปฏิบัติงาน คือเพื่อนร่วมงาน และต่อผู้บังคับบัญชา เป็นพลังร่วมของกลุ่มบุคคลที่ทำงานให้บรรลุจุดประสงค์ของหน่วยงาน และตั้งใจมั่นพยายามทำงานให้แก่หน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ และร่วมมือร่วมใจกันต่อสู้อุปสรรคที่มาขัดขวางอย่างสุดความสามารถ เพื่อให้ก้าวไปถึงเป้าหมายของหน่วยงานที่วางไว้ให้ได้

กำลังขวัญที่ดีขององค์การจะช่วยก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การปฏิบัติงานมากมาย ดังที่ ฟลิปโป (Flippo) กล่าวไว้ว่า กำลังขวัญที่ดีจะทำให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ทำให้มีความจงรักภักดีมีศรัทธาต่อหมู่คณะ และองค์การ และเกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับบังเกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของพนักงาน เจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติตนอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัย มีศีลธรรมอันดีระหว่างบุคคลในองค์การ กับในหมู่คณะ และสร้างเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ นอกจากนี้กำลังขวัญที่ดีจะเกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกของหมู่คณะหรือองค์การ เกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ ขององค์การ และขวัญที่ดีทำให้เกิดความเชื่อมั่น และศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Dale Yoder, Personnel : Principles and Polices

(Tokyo Maruzen Company, Ltd., 1959), p. 445.

<sup>2</sup> Edwin B. Flippo, Principles of Personnel Administration

(New Yory : McGraw-Hill Boom, Co., Inc., 1961), p. 417.

การที่จะพิจารณาว่าบุคคลใดในกลุ่มมีกำลังชีวิตหรือไม่นั้น อาจพิจารณาตามทฤษฎีโยเดอร์และคณะ (Yoder and Others) กล่าวไว้ว่า จะพิจารณาได้จากกรรวมกลุ่มกันอย่างมั่นคงในหน่วยงาน การมีเป้าหมายของงานกำหนดไว้อย่างแน่นอน และมุ่งหวังที่จะให้เป้าหมายของกลุ่มบรรลุอย่างก้าวหน้า นอกจากนี้กลุ่มจะมีกำลังชีวิตที่ดี ถ้าแต่ละกลุ่มเข้ามาร่วมกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มนั้น<sup>1</sup>

เดวิส (Davis) ได้เปรียบเทียบว่า กำลังชีวิตในการทำงานนั้น หากจะเปรียบไปคล้ายกับสุขภาพร่างกายของมนุษย์ เพราะกำลังชีวิตอาจเป็นไค้ทั้งในความหมายที่สูงและต่ำ เช่นเดียวกับสุขภาพของร่างกาย ที่อาจเป็นไค้ทั้งอ่อนเพลียและแข็งแรง อันเป็นเครื่องชี้ให้เห็นทรานสภาพโดยทั่วไปของร่างกาย โดยนัยนี้ เพื่อให้ชีวิตดำรงอยู่ได้และมีพลังเข้มแข็งอยู่เสมอ คนเราจึงต้องหมั่นออกกำลังกายและตรวจสุขภาพอยู่เสมอ ดังนั้น ความปรารถนาที่จะให้องค์กรดำเนินงานไปอย่างมีประสิทธิภาพ ก็จำต้องหมั่นตรวจตรากำลังชีวิตในการทำงานของบุคคลในองค์กรอยู่เสมอ เพื่อประโยชน์ในการที่จะพิจารณากำลังชีวิตของหมู่คณะไค้ว่า องค์กรใดสูงต่ำเพียงไค้ก็เป็นเช่นนั้น และองค์ประกอบของกำลังชีวิตที่ดี ประกอบด้วยลักษณะท่าทีและบทบาทของการงานที่ปฏิบัติอยู่เสมอ วัตถุประสงค์หลัก และนโยบายดำเนินงานขององค์กรของพนักงานเจ้าหน้าที่ผู้ร่วมงาน ตลอดจนการจัดองค์กรและระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กร นอกจากนี้การให้บำเพ็ญรางวัล การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง แก่ผู้ปฏิบัติงานก็ย่อมเป็นเครื่องจูงใจให้บรรดาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติหน้าที่การงานขยันขันแข็ง มีน้ำใจ และมีกำลังชีวิตดี นอกจากนั้นสภาพของการทำงานควรให้ถูกต้องตามสุขลักษณะ มีอากาศถ่ายเทไค้สะดวก มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือ เครื่องใช้ในกร

<sup>1</sup> Dale Yoder and Others, Handbook of Personnel Management and Labor Relations (New York : McGraw-Hill Book Company, 1958), p. 4.

ในการปฏิบัติงานครบถ้วนเหมาะสม แต่การปฏิบัติงานและสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานซึ่งรวมถึงสุขภาพทางกาย ทางจิตใจ เช่น ปัญหาทางครอบครัว เพื่อนร่วมงาน เป็นต้น<sup>1</sup>

ขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ หลายอย่าง โอวาร์ด (Ovard) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานมี 2 ปัจจัยคือ<sup>2</sup>

1. ปัจจัยทางค่านิยม ได้แก่ เงินเดือน การลาป่วย การประกันสังคม สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เครื่องมือเครื่องใช้และปัจจัยทางค่านิยมธุรกิจ
2. ปัจจัยทางค่านิยม มีมนุษยสัมพันธ์อันดีในหน่วยงาน

ในการบริหารงานในองค์กรทุกองค์กร ผู้บริหารต้องคำนึงถึงขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานอยู่เสมอ การที่จะรักษาระดับขวัญของบุคลากรให้อยู่ในระดับสูงอยู่เสมอควรจะต้องมีการเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรดังที่ เบรช (Brecht) ได้อธิบายไว้ว่า ปัจจุบันเรื่องเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานไม่มีมูลฐานที่แตกต่างไปจากเดิมบรรยากาศขององค์กร ความสุขของสมาชิก การปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารคนหนึ่งหรือคนงานคนหนึ่งกับคนอื่น ๆ กระตุ้นให้คนทำงานด้วยความตั้งใจ ปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานที่ว่า บุคคลมีความรู้สึกมั่นคงในงานได้รับค่าจ้างดีเพียงพอสำหรับครอบครัวในระดับที่มีเหตุผล มีโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า ได้รับความยุติธรรม ได้รับการยอมรับนับถือ มีโอกาสรับรู้เรื่องราวขององค์กร การมีภาวะการเป็นผู้นำที่ดี ทักษะที่จะให้งานดำเนินไป

<sup>1</sup> Ralph C. Davis, Fundamentals to Top Management (New York : Harper & Brothers C., 1951), p. 553.

<sup>2</sup> Glen F. Ovard, Administration of the Changing Secondary School (New York : The Macmillan Company, 1966), pp. 214-218.

ด้วยดี มีความภูมิใจในงาน ผลผลิตและองค์การ การมีโครงการให้คำแนะนำ และปรึกษาหารือร่วมกัน<sup>1</sup>

สุรางค์ ไคว้ตระกูล ได้กล่าวถึงวิธีการสร้างขวัญที่คิดว่า การที่จะสร้างขวัญให้ดีกว่าจะสร้างทัศนคติที่ถูกต้องแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือปลุกฝังทัศนคติที่ดีให้แก่ลูกน้อง การมีการสำรวจทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาว่า ปฏิกริยาของลูกน้องมีต่อตนเองอย่างไร ปรับปรุงความสัมพันธ์ต่าง ๆ เช่น ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงกิจการต่าง ๆ แม้ว่าจะเป็นแผนการสำหรับอนาคต เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ หรือระบายความคับข้องใจ โดยผู้บังคับบัญชาควรจะเป็นที่ปรึกษาของผู้ใต้บังคับบัญชา และควรสร้างเครื่องมือวัดความสำเร็จของแต่ละบุคคลที่แน่นอน<sup>2</sup>

ทางด้านการศึกษานี้ ไวล (Wiles) กล่าวว่า ขวัญในการปฏิบัติงานเป็นปฏิกริยาทางอารมณ์ และจิตใจของคนที่มีต่อคนของเขา และยังได้กล่าวอีกว่า ปัจจัยสำคัญที่ผู้นำโดยทางการจะช่วยให้ครูได้รับความพึงพอใจในงาน อันเป็นการสร้างขวัญในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้คือ ครูรู้สึกที่หน่วยงานมีความมั่นคงและดำเนินชีวิตอย่างมีความสุข มีความพึงพอใจในสภาพการทำงาน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรม มีความรู้สึกในความสำเร็จ และรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ ได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และมีความนับถือตนเอง<sup>3</sup>

<sup>1</sup> D.F.L. Brech, Principles and Practice of Management (London : Longman, Green and Co., Ltd., 1966), pp. 508-516.

<sup>2</sup> สุรางค์ ไคว้ตระกูล, "การบำรุงขวัญ", การบริหารงานบุคคลในประเทศไทย อมร รักษาสัตย์ และ โสรัจ สุจริตกุล (รวบรวม), (พระนคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2514), หน้า 373-375.

<sup>3</sup> Kimball Wiles, Supervision for Better School (New York : Prentice-Hall, Inc., 1953), pp. 57-59.

แอนเดอร์สัน และ แวนไดค์ (Anderson and Van Dyke) กล่าวว่า  
 ขวัญในการปฏิบัติงานของโรงเรียนที่คั้น ก็เช่นเดียวกับกิจการของหมู่คณะอื่น ๆ และจำแนก  
 ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูดังนี้คือ ครูมีความเห็นพ้องด้วยกับวัตถุประสงค์  
 ร่วมมือในการกำหนดนโยบาย การได้ใช้ความสามารถให้เป็นประโยชน์ มีความเชื่อมั่นในตัว  
 ผู้บริหาร มีความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน มีสุขภาพทางกาย และทางจิตดี มีความมั่นคงทาง  
 เศรษฐกิจ มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างครูกับนักเรียน และหากว่าปัญหาส่วนตัวของครู ถ้า  
 ไม่มีปัญหาหนักก็จะทำให้กำลังขวัญของครูสูง<sup>1</sup>

ในโรงเรียนหนึ่ง ๆ เราอาจจะทราบโดยไม่ว่าขวัญของครูในโรงเรียนนั้นสูง  
 หรือต่ำเพียงใด โดยการสังเกตจากความร่วมมือร่วมใจของครูในโรงเรียนนั้น วิธีที่จะสังเกต  
 ขวัญของครูในโรงเรียนนั้น กร.พนัส หันนาทินทร์ กล่าวว่า สังเกตได้จากในโรงเรียนครูมีความ  
 สามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่แตกแยกกันเป็นก๊กเป็นเหล่า ครูมีความเห็นแก่ส่วนรวมยิ่ง  
 กว่าประโยชน์ส่วนตัว ยอมเสียสละเวลาและความสุขส่วนตัวเพื่อทำงานให้แก่โรงเรียน หรือ  
 คณะครูโดยไม่ต้องขอร้อง และมีความเอาใจใส่ในการงาน หมั่นติดตามผลงานที่ได้รับมอบหมาย  
 อยู่เสมอ นอกจากนั้นครูไม่ลางานหรือหยุดงานโดยไม่จำเป็น มีความรู้สึกสบายใจที่ไปมาทำ  
 งานและอยู่ร่วมกับเพื่อน<sup>2</sup>

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า ขวัญในการปฏิบัติ งานเป็นสิ่งสำคัญมากในการบริหาร  
 บุคลากร การที่คนมาร่วมกันทำงานเป็นหมู่คณะได้นั้น ไม่ใช่เพราะอำนาจภายนอกที่จะประสาน  
 ให้ติดต่อกัน แต่เป็นเพราะอำนาจภายในคือ น้ำใจที่จะช่วยเหลือกันในการทำงานให้ลุล่วงไป  
 ในโรงเรียนต่าง ๆ ถ้าผู้บริหารและครูใหญ่สามารถสร้างน้ำใจในการทำงานให้เกิดขึ้นได้

<sup>1</sup>Lester W. Anderson and Lauren A. Van Dyke, School Administration (Boston : Houghton Mifflin Company, 1963), pp.333-346.

<sup>2</sup>พนัส หันนาทินทร์, การบริหารโรงเรียน (พระนคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2513), หน้า 82.

แล้วก็เป็นที่แน่ใจไว้ว่างานของโรงเรียนนั้นจะดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ไม่ติดขัด การใช้อำนาจภายนอกสิ่งงานแต่เพียงอย่างเดียวนั้น นอกจากจะไม่ไ้งานเต็มที่แล้ว ตัวผู้บริหารและครูใหญ่ก็จะอยู่ในภาวะไม่สะดวกใจอยู่ตลอดเวลาด้วย ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารและครูใหญ่จะต้องพยายามสร้างและรักษาขวัญของครูให้สูงไว้อยู่เสมอ

พันส์ หันนากินท์ ได้กล่าวถึง การสร้างขวัญในการปฏิบัติงานให้แก่คณะครูดังนี้

1. การจัดให้ครูเกิดความพึงพอใจในอาชีพ ( Job Satisfaction ) การที่จะทำให้ได้ต้องมุงประกอบหลายอย่างคือ ครูต้องมีจุดหมายร่วมกัน ช่วยเหลือให้ครูได้บรรลุถึงความสัมฤทธิ์ผล ( Achievement ) ตามความสามารถของแต่ละคน ครูได้รับความเชื่อถือจากครูใหญ่ และรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของคณะครู ไม่มีปัญหาทางก้าน เศรษฐกิจครอบครัว และที่ทำงาน

2. ความสามารถในการบริหารงานของครูใหญ่ นอกจากสร้างให้ครูเกิดความพึงพอใจแล้ว ครูใหญ่ต้องเป็นผู้ที่ครูน้อมยให้ความเชื่อถือในความสามารถในด้านการบริหารด้วย จึงจะทำให้ครูน้อยยังเกิดความมั่นใจในการทำงานได้อย่างเต็มที่ ครูใหญ่จะต้องถือว่าตัวเองมีทั้งความรับผิดชอบและ "รอบ" ในการบริหารงานของโรงเรียน

การที่ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดขวัญในการปฏิบัติงานมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจที่มีอยู่ในหน่วยงานนั้น ถ้าหน่วยงานใดมีปัจจัยเป็นเครื่องจูงใจมาก บุคคลย่อมเกิดขวัญในการปฏิบัติงานดี การจูงใจในการทำงานคือ การสร้างส่วนประกอบในการทำงานเพื่อโน้มน้าวจิตใจให้คนมีความรู้สึกผูกพันกับงาน อยากทำงานทุ่มเทและเสียสละเพื่องาน และหน่วยงาน

บีช ( Beach ) ได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับการจูงใจไว้ว่า การจูงใจหมายถึงความเต็มใจที่จะใช้พลังในการทำงานเพื่อประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย<sup>1</sup>

ดังนั้น ผู้บริหารสมควรสร้างสิ่งจูงใจในหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการประสานจิตใจของผู้น่วมใจกันปฏิบัติงานให้สำเร็จ

<sup>1</sup> Pale S. Beach, Personnel : Management People at Work

ต่อมา มาสโลว์ (Maslow) ได้ตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับการจูงใจ จากความต้องการของมนุษย์ และได้วางกระบวนการทางความต้องการของมนุษย์ไว้ว่า มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอไม่ที่สิ้นสุด ขณะที่ความต้องการใดได้รับความสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่ ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจต่อไป สิ่งที่ยังเป็นสิ่งจูงใจอยู่คือ ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง<sup>1</sup> ดังนั้นความต้องการของมนุษย์จึงมีลำดับชั้นความสำคัญ (hierarchy of needs) ดังนี้

1. ความต้องการทางกายภาพ เป็นความต้องการขั้นมูลฐานของมนุษย์ เป็นความต้องการเพื่อความดำรงชีวิตอยู่ เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค และการพักผ่อน เป็นต้น
2. ความต้องการด้านความปลอดภัยและความมั่นคง เพื่อความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการให้ตนเองปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ และต้องการความมั่นคงในการทำงาน
3. ความต้องการทางสังคม เป็นความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ต้องการให้สังคมยอมรับเป็นมิตร ต้องการให้คนอื่นยอมรับในความสำคัญ และต้องการความรัก ความเป็นมิตรจากเพื่อนร่วมงานอื่นนี้เป็นความต้องการด้านจิตใจ
4. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จ ตามความรู้สึคนึกคิดเป็นความต้องการที่บังเกิดขึ้นผู้ที่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการ 4 ชั้น แล้วความต้องการชั้นนี้จึงจะตามมาได้แก่ ความต้องการที่จะเป็นตัวหน้าในหน่วยงาน

---

1

A.H. Maslow, Motivation and Personality (New York : Harper & Brothers, 1954), p.80.

ดังนั้น จึงพอสรุปได้ว่า ชั่วของบุคลากรจะดีขึ้น ถ้าได้ทำงานที่เหมาะสมกับ ความรู้ ความสามารถของตนเอง มีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ มีเส้นทางเพียรธุรกิจ ได้ทำงานในสภาพสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม มีความรู้สึกว่ามีโอกาสก้าวหน้า ได้รับการยอมรับนับถือว่าเป็นเช่นเดียวกับผู้ร่วมงานอื่น ๆ ในหน่วยงานนั้น ได้รับความยุติธรรมจากหัวหน้า และรับค่าตอบแทนเหมาะสมเมื่อกระทำดี นอกจากนั้นได้มีส่วนร่วมรับทราบถึงนโยบายแผนงานการเปลี่ยนแปลง และการเคลื่อนไหวต่าง ๆ ในหน่วยงานนั้น ระเบียบวินัยในหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างไร มีโอกาสระบายความเคียดแค้น ความกังวล หรือความกวนใจต่อผู้บังคับบัญชา ได้มีโอกาสแสดงข้อเสนอแนะเพื่อแก้ไขหรือปรับปรุงให้ดีขึ้น และเห็น ผู้บังคับบัญชาสนใจติดตามงานที่ได้มอบหมายให้ทำ

แต่อย่างไรก็ตาม ชั่วในการปฏิบัติงานของบุคลากรจะเลวลงถ้าเห็นคนทำดีแล้ว ไม่ได้ดี หรือทำผิดแล้วไม่ได้รับโทษ ถูกคุกคามเมื่อทำผิด แต่ไม่ได้รับค่าตอบแทนเมื่อกระทำดี เห็นการทะเลาะกันแพร่หลายในหน่วยงานหรือการอิจฉาริษยาคอยจับผิดกัน นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาไม่ให้เสรีภาพในการทำงานอย่างสมควร ไม่ปฏิบัติตามสัญญาที่ให้ไว้ และสั่งงานไว้ตามสายงานประจำ

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับชั่วในการปฏิบัติงาน

ในด้านการบริหารการศึกษานั้น มีคนทำการวิจัยมาโดยตลอด ทั้งต่างประเทศและในประเทศไทย โดยทำการวิจัยทุกด้านของการบริหาร แต่ที่ทำการวิจัยเกี่ยวกับชั่วในการปฏิบัติงานนั้นยังมีน้อย กังตัวอย่างที่ยกมาพอสังเขป ดังนี้

ใน พ.ศ.2509 บุญสิน จตุรพฤษ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง ชั่วในการปฏิบัติงานของครูเทศบาลนครกรุงเทพ โดยมีกลุ่มประชากร จำนวน 1,215 คน แบ่งเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มแรกได้แก่ ครูที่โอนมาจากกระทรวงศึกษาธิการมาสังกัดเทศบาลนครกรุงเทพ อีกกลุ่ม

หนึ่งคือ ครูของเทศบาลนครกรุงเทพที่อยู่เค็มแล้ว ผลของการวิจัยปรากฏว่าไม่มีความแตกต่างกันโดยนัยสำคัญทางสถิติคือ

1. ผลของการวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันของครูที่มีต่อเทศบาลนครกรุงเทพนั้น คณะครูมีความรู้สึกว่ามีฐานะและศักดิ์ศรีเท่ากัน มีความรู้สึกภาคภูมิใจในสังกัด มีความเห็นด้วยกับนโยบายในการดำเนินงานการศึกษาของเทศบาลนครกรุงเทพ มีความตั้งใจในการทำงานดี ฐานะทางเศรษฐกิจ มีรายได้ไม่สู้เพียงพอ นอกจากนั้นแล้ว ความรู้สึกของครูที่มีต่อผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาก็ ไม่มีความชัดเจน

2. ผลการวิจัยเกี่ยวกับความรู้สึกของครูต่อความมั่นคงในหน้าที่การงาน ครูรู้สึกว่าจะมีความมั่นคงก็

3. ผลการวิจัยเกี่ยวกับความรู้สึกที่มีต่อโอกาสการก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ครูรู้สึกว่าจะไม่กระทบกระเทือน เพราะมีความก้าวหน้าเหมือนกัน จากการวิจัยนี้จะเห็นได้ว่า ครูที่สังกัดเทศบาลนครกรุงเทพกับครูที่สังกัดกระทรวงศึกษาธิการมีความรู้สึกต่อปัจจัยในเรื่อง ศักดิ์ศรี ฐานะรายได้ รายได้การปกครอง บังคับบัญชาความมั่นคงในหน้าที่ และโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่ การงานไม่แตกต่างกันจึงกล่าวได้ว่าสังกัดโรงเรียนไม่มีความแตกต่างกันแต่ประการใด<sup>1</sup>

ใน พ.ศ. 2514 นคร ชาติตระดูล ได้ทำการวิจัยเพื่อเปรียบเทียบกำลังขวัญในการปฏิบัติงานของครูในพระนครกับครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือในระดับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา และได้พบว่า ครูในพระนครมีความพึงพอใจในสภาพของการทำงานมากกว่าครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ส่วนครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีขวัญ

<sup>1</sup>บุญสิน จตุรพฤษ, กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของครูเทศบาลนครกรุงเทพ (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์, 2509), อีศานาเนา.

สอนมาก แต่ก็มีความเพียงพอที่ได้สอนวิชาที่ตนถนัด แต่ครูส่วนใหญ่ไม่ตั้งใจในการบริหารของห้องสมุด และระเบียบของโรงเรียนเพราะหมกหม้มมากเกินไป<sup>1</sup>

สรุปผลการวิจัยนี้เห็นได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงานของครูในพระนครสูงกว่าครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพราะสภาพของโรงเรียนแตกต่างกัน และครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือรู้สึกว่าคุณมีความก้าวหน้าน้อยกว่าครูในพระนคร

ในปี พ.ศ.2516 สุขุม นิลเชษฐ์ ได้ทำการวิจัยขวัญของบรรณารักษ์ในสังกัดกองโรงเรียนรัฐบาล กรมวิสามัญศึกษา ในปีการศึกษา 2514 ปรากฏว่า บรรณารักษ์ห้องสมุดโรงเรียนสังกัดกองโรงเรียนรัฐบาล กรมวิสามัญศึกษา อยู่ในฐานะปานกลาง มีแนวโน้มเกือบดี

ความแตกต่างของขวัญในเรื่องเพศพบว่า ขวัญของบรรณารักษ์เพศชายกับเพศหญิงมีความแตกต่างกัน โดยระดับขวัญของบรรณารักษ์หญิงมีแนวโน้มเกือบดีมากกว่าขวัญของบรรณารักษ์ชาย

องค์ประกอบในก้านความสะกดสบายในการทำงาน ความพอใจในการทำงาน ภาวะความรับผิดชอบ มีส่วนสำคัญที่จะส่งเสริมความรู้สึกต่อขวัญในการทำงานของบรรณารักษ์จากการวิจัยนี้พบว่า สถานที่ทำงาน วุฒิ เงินเดือน และอายุไม่เป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญในการแตกต่างกันแต่ประการใด แต่เพศที่ทำให้เกิดความแตกต่างกันบ้าง โดยบรรณารักษ์หญิงจะมีขวัญในการปฏิบัติงานดีกว่าบรรณารักษ์ชาย แต่สิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดขวัญในการปฏิบัติงานคืออยู่ที่ความสะกดสบาย ความพอใจและภาวะความรับผิดชอบในการทำงาน<sup>2</sup>

<sup>1</sup>นคร ชาติตระกูล, การศึกษาเปรียบเทียบกำลังขวัญในการปฏิบัติงานของครูในพระนครกับครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ศิลปศาสตรสาขาพัฒนาชุมชน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2514), อักสำเนา.

<sup>2</sup>สุขุม นิลเชษฐ์, ขวัญของบรรณารักษ์ในสังกัดกองโรงเรียนรัฐบาล กรมวิสามัญศึกษา (ปริญญาโทการศึกษามหาบัณฑิต วิทยาลัยวิชาการศึกษาประสานมิตร). อักสำเนา.

ใน พ.ศ.2517 สุกสาคร พุทธิ และคณะ ได้ทำการวิจัยขวัญและความพึงพอใจการทำงานของนักกายภาพบำบัด จำนวนประชากร 46 คน ผลของการวิจัยปรากฏว่าขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของนักกายภาพบำบัดในเขตกรุงเทพมหานครจะอยู่ในระดับสูงหรือทำเพียงใด ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. การแบ่งงานในแผนกกายภาพบำบัด ถ้าแบ่งงานให้เป็นไปด้วยความเหมาะสมก็จะทำให้ขวัญในการทำงานสูง

2. จำนวนผู้บังคับบัญชา ถ้ามีการบริหารโดยยึดหลักเอกภาพในการบังคับบัญชาแล้ว จะทำให้กำลังขวัญของผู้ปฏิบัติงานสูง ในทางกลับกัน ถ้ามีจำนวนผู้บังคับบัญชาในแผนกกายภาพบำบัดมากจะทำให้กำลังขวัญของผู้ปฏิบัติงานต่ำ

3. การติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ขวัญของนักกายภาพบำบัดจะอยู่ในระดับสูงถ้าการติดต่อสื่อสารนั้นเป็นไปโดยง่ายและมีประสิทธิภาพ

4. การมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น นักกายภาพบำบัดมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นจะเป็นผู้มีกำลังขวัญในการทำงานสูงกว่าผู้ที่ไม่มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น

5. สถานภาพของงานที่ปฏิบัติอยู่ ถ้านักกายภาพบำบัดมีความเชื่อว่างานในอาชีพของตนมีสถานภาพสูง จะทำให้มีสภาพตัว กำลังขวัญ และความพึงพอใจในการทำงานที่กินทางตรงกันข้ามถ้ามีคนที่เชื่อว่างานที่ตนทำอยู่มีสภาพต่ำก็จะทำให้กำลังขวัญตกต่ำด้วย

6. โอกาสที่ได้ใช้ความรู้ความสามารถที่ได้เล่าเรียนมาในการทำงาน กล่าวคือถ้ามีโอกาสมากในการใช้ความรู้ ความสามารถที่มีอย่างอิสระ หรือมีโอกาสตัดสินใจด้วยตัวเองมากแล้ว นักกายภาพบำบัดจะมีขวัญในการทำงานสูง<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> สุกสาคร พุทธิ และคณะ, "ขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของนักกายภาพบำบัด", วารสารพัฒนาบริหารศาสตร์ (12 เมษายน 2517), หน้า 196-218.

จากการวิจัยนี้ เห็นว่านักกายภาพบำบัดต้องการให้มีการแบ่งงานให้เหมาะสมใน  
หน่วยงาน โดยให้มีผู้บังคับบัญชาตามลำดับ นอกจากนี้ การติดต่อกับผู้บังคับบัญชาให้เป็นไป  
โดยงานและมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น พร้อมทั้งได้ใช้ความสามารถ และมีส่วน  
ร่วมในการแสดงความคิดเห็น พร้อมทั้งได้ใช้ความสามารถที่ตนเองมีอยู่ ทำงานที่ถนัด นอกจากนี้  
ขวัญนักกายภาพบำบัดจะดีขึ้น ถ้ามีความเชื่อว่างานที่ปฏิบัติอยู่นั้นมีสถานภาพดี

ต่อมาในปี พ.ศ.2519 ประชาชน จันทร์เจริญ ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับขวัญใน  
การปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครูทั่วราชอาณาจักร โดยสุ่มวิทยาลัยครู จำนวน 15  
วิทยาลัย และกลุ่มประชากร 480 คน ผลการวิจัยปรากฏว่า

1. อาจารย์ที่ทำหน้าที่บริหารและสอนมีระดับขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าอาจารย์  
ที่ทำหน้าที่สอนแต่เพียงอย่างเดียว
2. อาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่ในวิทยาลัยครูส่วนภูมิภาคมีระดับขวัญในการปฏิบัติงานสูง  
กว่าอาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่ในวิทยาลัยครูส่วนกลาง
3. สภาพขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครูอยู่ในระดับปานกลาง<sup>1</sup>

ศูนย์วิจัยทรัพยากร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

<sup>1</sup>ประชาชน จันทร์เจริญ, ขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครู  
(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519),  
อัสสัมชัญ.

แมลเคลเลน ( McClelland ) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับสิ่งจูงใจที่สำคัญที่สุดของมนุษย์ได้พบว่า สิ่งจูงใจที่สำคัญคือ ความต้องการสัมฤทธิ์ผลและยังได้พบว่าผู้ที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูง ได้แก่ คนที่ได้ใช้ความลำบากพอสมควร ชอบทำงานที่มีปัญหาและชอบงานในหน้าที่นี้<sup>1</sup>

การยอมรับนับถือ คือ เป็นองค์ประกอบที่เกิดขึ้น ภายหลังผลสำเร็จของงานในตำแหน่งผู้บริหาร และผู้บริหารใช้การยอมรับนับถือ เป็นเครื่องมือในการปกครองบังคับบัญชา โดยใช้สร้างความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงานได้ อันจะทำให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดขวัญกำลังใจ การยอมรับนับถืออาจแสดงได้ด้วยความยกย่อง การขอให้แสดงความคิดเห็น การให้โอกาสเป็นหัวหน้า การให้ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน และการยอมรับนับถือในวงการศึกษา ที่มีขอบข่ายกว้างขวางมากคืองานนั้นจะต้องเป็นที่ยอมรับนับถือของผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา บุคคลภายนอก และภายในที่เกี่ยวข้อง

ชมิทท์ ( Schmidt ) ได้ใช้ทฤษฎีของเฮอริสเบอร์ก ทำการวิจัยเรื่องความพอใจในงานระหว่างผู้บริหารโรงเรียนมัธยมเป็นงานระดับปริญญาเอก แห่งมหาวิทยาลัยอิลลินอยส์ ผลของการวิจัยพบว่า ผู้บริหารพอใจในความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือและความก้าวหน้า<sup>2</sup>

<sup>1</sup> David C. McClelland, Achieving Security (New Jersey : D. Van Nostrand Company, Inc., 1961), p.25.

<sup>2</sup> Gene Lillard Schmidt, "Job Satisfaction Among Secondary School Administrators", Dissertation Abstracts International Vol.35, No.12, p.7583.

จากที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า ชวัญในการปฏิบัติงานเป็นทัศนคติและความนึก  
 ของแต่ละบุคคล การสภาวะทางอารมณ์ ความรู้สึก จิตใจ ตามสภาพแวดล้อม ในงาน  
 เช่น งานที่ทำ กลุ่มบุคลากรในหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชา หรือองค์การที่บุคคลดังกล่าว  
 ชวัญในการปฏิบัติงานของบุคคลในหน่วยงาน ไม่คงที่มีลักษณะซ้ำกราว และเปลี่ยนแปลงอยู่  
 เสมอ ระยะเวลาอาจมีระดับสูง และอาจจะตกต่ำลงอีกระยะหนึ่ง มีผล  
 ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมและสิ่งเร้าที่ระนาสัมพันธ์กับชวัญในการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลง มีผล  
 กระทบต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงานเป็นอย่างมาก ดังนั้นผู้บริหารจึงควรตรวจสอบสภาพ  
 ชวัญของบุคลากรอยู่เสมอ เพื่อรักษาสภาพชวัญอันจะก่อให้เกิดผลกระทบทระเทือนต่อการ  
 ปฏิบัติงาน พอสรุปได้ดังนี้

1. ความสำเร็จของงาน
2. การเป็นที่ยอมรับนับถือ
3. ลักษณะของงาน
4. ความรับผิดชอบในงานที่ปฏิบัติอยู่
5. ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน
6. เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล
7. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน
8. นโยบายและการบริหารงาน
9. สภาพการทำงาน
10. ความมั่นคงในการทำงานและสวัสดิการ
11. ฐานะทางสังคม
12. การใช้ความสามารถตามที่เรียนรู้มา

ใบการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สรุปปัจจัยที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน อันจะ  
เป็นผลทำให้การดำเนินการสอนของครูดีหรือไม่เพียงใดนั้น พงจะแบ่งได้ ดังนี้

1. รายได้และสวัสดิการ
2. ความมั่นคงและความเจริญก้าวหน้า
3. ความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร
4. ความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงาน
5. การได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรม
6. ความพึงพอใจในสภาพการทำงาน
7. การยอมรับของเพื่อนร่วมงานและความรู้สึกประสบความสำเร็จ
8. การร่วมมือในการกำหนดนโยบาย

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย