



ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญ

เมื่อทราบถึงระดับขวัญของครูทั้งโรงเรียนราษฎร์และโรงเรียนรัฐบาล และทราบถึงความรู้สึกที่ครูมีต่อปัจจัยด้านต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานแล้ว ยังต้องการที่จะทราบว่าปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้มีอิทธิพลต่อขวัญ หรือมีความสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงาน ของครูทั้ง โรงเรียนราษฎร์และโรงเรียนรัฐบาลอย่างไร ผู้วิจัยได้นำระดับขวัญของครูมาทดสอบหาความสัมพันธ์กับปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลในการปฏิบัติงานดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยค่านโยบายและการบริหารงาน

เป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่จะมีผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู เพราะในงานหนึ่ง ๆ นั้น ควรมีการกำหนดนโยบายในการบริหารงานให้แน่ชัด และควรมีการบริหารงานที่มีหลักเกณฑ์และเหมาะสม เช่นมีการแบ่งงานเป็นหน่วยย่อย และกำหนดหน้าที่ไว้แน่ชัดตามทฤษฎีว่าด้วยการแบ่งงาน (Division of Work) หมายความว่า งานที่มีลักษณะอย่างเดียวกัน มีวิธีการปฏิบัติและต้องการฝีมือในการทำงานของคนอย่างเดียวกัน จัดให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน โดยกำหนดให้ชัดเจนว่า หน่วยงานนั้นมีหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะปฏิบัติจัดทำอะไรบ้าง เพื่อป้องกันการทำงานซ้ำซ้อนหรือก้าวก่ายกัน¹ และในการสั่งงานหรือ เสนองงานเช่นเดียวกัน อำนาจการควบคุมบังคับบัญชาไม่ควรจะรวมที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือคณะบุคคลคณะหนึ่งคณะใด โดยเด็ดขาดควรลดหลั่นลงไปตามสายงานการบังคับบัญชา โดยระบุให้ชัดแจ้งลงไปว่า ใครเป็นผู้รับผิดชอบและมีอำนาจหน้าที่บังคับบัญชาเพียงใด แค่นั้น ในเวลารับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรับโดยตรงจากผู้บังคับบัญชาเหนือชั้นคนขึ้นไปเพียงคนเดียว ในเวลา เสนองงานก็เช่นเดียวกัน ควรจะ เสนอผ่านผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้นด้วย ทั้งนี้เพื่อป้องกันการปิดความรับผิดชอบ และการปฏิบัติงานก้าวก่าย การสั่งงานซ้ำซ้อนกัน ซึ่งเป็นเหตุก่อให้เกิดความยุ่งยากในการ

¹ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร (พระนคร : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น กรมการปกครอง, 2511), หน้า 240 - 241.

ปฏิบัติงาน การบริหารงานตามลักษณะดังกล่าวนี้ ถือว่าการบริหารงานนั้น ๆ มีเอกภาพทางการบริหาร¹

ดังนั้นถ้าภายในโรงเรียนมีการบริหารดี ความระเบียบและหลักเกณฑ์การบริหาร ครูก็จะมีความพึงพอใจในกาปฏิบัติงานและทำให้เกิดกำลังใจในการทำงาน และมีขวัญสูงตามลำดับ แต่ถ้าโรงเรียนไม่มีระเบียบ มีการบริหารงานตามใจชอบของผู้บริหารแล้ว ครูก็จะเกิดความไม่พอใจ และมีขวัญไม่ดีในกาปฏิบัติงานด้วย ดังนั้นตามที่ควรแล้วบ้างจึงยกย้านนี้ว่าจะมีผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูดังกล่าวแล้ว และผลการทดสอบมีดังต่อไปนี้

ตารางที่ 84

ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกับปัจจัยค่านนโยบาย
และการบริหารงานของครู (อัตราส่วนร้อยละของครูที่มีขวัญสูง)

ปัจจัยค่านการบริหารงาน	ขวัญสูง		
	ครู โรงเรียนราษฎร์	ครู โรงเรียนรัฐบาล	รวม
ดี	55.6 % (20)	80.0 % (44)	70.3 % (64)
ไม่ดี	10.6 % (7)	34.0 % (18)	21.0 % (25)
รวม	26.5 % (27)	57.4 % (62)	42.4 % (89)

ผลการทดสอบพบว่าขวัญของครูทั้งหมด มีความสัมพันธ์กับปัจจัยค่านนโยบายและการบริหารงานอย่างสูง คือ ครูที่มีความรู้สึกว่าปัจจัยข้อนี้คือขวัญสูง 70.3 % ต่างกับครูที่คิดว่าปัจจัยข้อนี้ไม่ดี ขวัญสูงซึ่งมีเพียง 21.0 % เท่านั้น พิจารณาเฉพาะขวัญของครู โรงเรียนราษฎร์มีความสัมพันธ์กับปัจจัยค่านการบริหารงานเช่นกัน ครูที่คิดว่าปัจจัยนี้ดี ขวัญสูง 55.6 % ในขณะที่ครูที่คิดว่าปัจจัยข้อนี้ไม่ดีมีขวัญสูงเพียง 10.6 % เท่านั้น ส่วนขวัญของครู โรงเรียนรัฐบาลมีความสัมพันธ์กับปัจจัยค่าน

¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 245 - 246.

การบริหารงานเช่นเดียวกัน ครูที่คิดว่าปัจจัยข้อนี้คือขวัญสูง 80.0 % ครูที่คิดว่าปัจจัยข้อนี้ไม่ดี มีขวัญสูง 34.0 % ขวัญของครูทั้ง โรงเรียนราษฎร์และโรงเรียนรัฐบาล มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านการบริหารงานทั้งคู่ เพราะครูที่มีความรู้สึกว่าการบริหารงานดีจะมีขวัญสูง และครูที่คิดว่าปัจจัยด้านนี้ไม่ดีก็จะมีขวัญต่ำตามไปด้วย เป็นไปตามสมมติฐานในข้อที่ 2 ที่ว่าขวัญของครูมีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารงาน ซึ่งลักษณะความสัมพันธ์อันนี้ ตรงกับที่ วีระชาติ แก้วไสย ศึกษาวิจัยไว้ เรื่อง "องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู" พบว่าองค์ประกอบที่มีแนวโน้มทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานได้แก่นโยบายและการบริหารงาน แสดงว่านโยบายและการบริหารงาน มีอิทธิพลต่อขวัญหรือกำลังใจในการทำงานของครู

2. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้นำระดับบัญชา

เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่คาดว่า จะมีผลกระทบกระเทือนต่อขวัญของครูในการปฏิบัติงาน เพราะตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียนนั้น มีอำนาจในการควบคุม บังคับบัญชาครูและนักเรียนในโรงเรียนให้ดำเนินงาน และปฏิบัติหน้าที่ให้บังเกิดผล ถูกต้องตามนโยบายของโรงเรียน เมื่อเกิดการฝ่าฝืนระเบียบ ผู้บริหารก็ย่อมมีอำนาจที่จะพิจารณาลงโทษได้ตามกรณี แต่ขอเท็จจริงในการบริหารงานในหน่วยงานใด ๆ ก็ตาม ผู้บริหารหรือผู้นำระดับบัญชา จะใช้แค่เพียงอำนาจที่มีอยู่อย่างเฉยไม่ได้ เพราะการใช้อำนาจอย่างเฉย ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจเชื่อฟังด้วยดี แต่ความยกย่องนับถือศรัทธาในตัวผู้บริหารอาจไม่มี เมื่อขาดความเชื่อมั่นในตัวผู้บังคับบัญชา แล้วก็จะทำให้เกิดความอึดอัดใจในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานก็อาจไม่เป็นไปโดยราบรื่น เพราะขาดกำลังขวัญในการทำงาน ดังนั้น ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ก็ย่อมเป็นทางนำไปสู่การมีขวัญดีของผู้ใต้บังคับบัญชา ผลการทดสอบหาความสัมพันธ์ ระหว่างขวัญกับความรู้สึกเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา มีดังต่อไปนี้

ตารางที่ 85

ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกับปัจจัยด้าน
ความสัมพันธ์กับผู้นำกับบัญชา (อัตราส่วนร้อยละของครูที่มีขวัญสูง)

ความสัมพันธ์กับผู้นำกับบัญชา	ขวัญสูง		
	ครูโรงเรียนราษฎร์	ครูโรงเรียนรัฐบาล	รวม
คือ	38.1% (8)	71.0% (49)	63.3% (57)
ไม่คือ	23.5% (19)	33.3% (13)	26.7% (32)
รวม	26.5% (27)	57.4% (62)	42.4% (89)

ขวัญของครูทั้งหมดมีความสัมพันธ์อย่างชัดเจนกับปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้นำกับบัญชา ครูที่คิดว่าปัจจัยข้อนี้คือขวัญสูง 63.3% แตกต่างกับครูที่คิดว่าปัจจัยข้อนี้ไม่ใช่ขวัญสูงเพียง 26.7% เฉพาะขวัญของครูโรงเรียนราษฎร์ ก็มีความสัมพันธ์กับปัจจัยข้อนี้คือ ครูที่คิดว่าความสัมพันธ์กับผู้นำกับบัญชาคือขวัญสูง 38.1% แต่ครูที่คิดว่าปัจจัยข้อนี้ไม่ใช่ขวัญสูง 23.5% สำหรับขวัญของครูโรงเรียนรัฐบาลมีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านนี้ค่อนข้างเท่ากัน ครูที่คิดว่าปัจจัยข้อนี้มีขวัญสูงเป็นจำนวนถึง 71% แต่ครูที่คิดว่าปัจจัยข้อนี้ไม่มีขวัญสูงเพียง 33.3% แสดงว่า ครูที่รู้สึกถึงความสัมพันธ์กับผู้นำกับบัญชาที่จะมีขวัญสูง แต่ครูที่รู้สึกถึงความสัมพันธ์กับผู้นำกับบัญชาไม่ที่จะมีขวัญต่ำ จะเห็นว่าครูเมื่อมีความรู้สึกเกี่ยวกับปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้นำกับบัญชาต่างกันก็จะมีขวัญต่างกันไปด้วย ตรงตามสมมติฐานข้อ 3 ซึ่งสอดคล้องกับ อรุณ รัชชธรรม ที่ได้กล่าวไว้ในหนังสือหลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหารว่า ผู้นำที่ดีควรสร้างขวัญและความพอใจให้แก่สมาชิกในองค์กร เพื่อให้ทุกคนทำงานด้วยความสมัครใจ มีความอุสาหะวิริยะ มีความสุข และพึงพอใจในงานที่ทำ และผู้นำควรชมเชยยกย่องให้กำลังใจผู้ทำความดี ดูแลเอาใจใส่ทุกข์สุขของพนักงาน และให้ความสนิมสนม สิ่งเหล่านี้จะทำให้คนงานมีกำลังใจทำงาน

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ ณัฐพล ชันชโยชัย ที่ได้รวบรวมเครื่องชี้แสดงถึงขวัญของบุคคลในการทำงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยเกี่ยวกับขวัญของครูของ Rempel และ Bently สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Napier ทำการวิจัยขวัญในการปฏิบัติของครูในโรงเรียนประถม

และมีชัยในเนบราสกา (Nebraska) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Bergeth (1971) เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของครู, สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Bender (1972) ศึกษาขวัญของครูโรงเรียนประถมศึกษา, สอดคล้องกับการวิจัยของ Ovard, สอดคล้องกับผลการวิจัยของ อรุณี บุญประเสริฐ ที่ศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของคณาจารย์ที่ต่างสรุปว่า ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เป็นปัจจัยที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของคณาจารย์เป็นอย่างมาก

3. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อคณาจารย์ในการปฏิบัติงาน เพราะการมีเพื่อนร่วมงานที่ให้ความเป็นมิตร เอาใจใส่ช่วยเหลือร่วมมือและเห็นอกเห็นใจในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี ก็จะทำให้เกิดความพอใจที่จะทำงานในหน้าที่นั้น มีขวัญสูง ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ หากเรามีเพื่อนร่วมงานคอยกลั่นแกล้ง อิจฉาริษยา แข่งแย้งความคิดความชอบไม่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดอุปสรรค จนเกิดความท้อถอยหมดกำลังใจทำงาน ขวัญต่ำ ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างขวัญของครูกับปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานมีดังนี้ คือ

ตารางที่ 86

ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกับปัจจัยในความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน
(อัตราส่วนร้อยละของครูที่มีขวัญสูง)

ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน	ขวัญสูง		
	ครู โรงเรียนราษฎร์	ครู โรงเรียนรัฐบาล	รวม
ดี	36.4 % (20)	72.6 % (53)	57.0 % (73)
ไม่ดี	14.9 % (7)	25.7 % (9)	19.5 % (16)
รวม	26.5 % (27)	57.4 % (62)	42.4 % (89)

ขวัญของครูทั้งหมด มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ครูที่มีความคิดว่าความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานดีมีขวัญสูง 57% ต่างกับครูที่มีความคิดว่าปัจจัยข้อนี้ไม่ดีมีขวัญสูงเพียง

19.5% เฉพาะขวัญของครูโรงเรียนราษฎรมีความสัมพันธ์กับปัจจัยนี้อย่างชัดเจน ครูที่คิดว่าปัจจัยนี้คือขวัญสูง 36.4% แตกต่างกับมากกับครูที่คิดว่าปัจจัยข้อนี้ไม่ใช่ขวัญสูงเพียง 14.9% สำหรับขวัญของครูโรงเรียนรัฐบาล ก็มีความสัมพันธ์กับปัจจัยข้อนี้อย่างชัดเจนเหมือนกัน คือครูที่คิดว่าปัจจัยข้อนี้คือขวัญสูงถึง 72.6% แตกต่างกับครูที่คิดว่าปัจจัยข้อนี้ไม่ใช่ขวัญสูงเพียง 25.7% สรุปได้ว่า ครูที่มีความรู้สึกมีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานก็มีขวัญสูงเป็นส่วนใหญ่ ส่วนครูที่มีความรู้สึกว่าการมีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานไม่ดี จะมีขวัญต่ำ แตกต่างกัน เพราะฉะนั้นขวัญของครูจึงมีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ตรงตามสมมติฐานในข้อที่ 4 ซึ่งสอดคล้องกับผลการรวบรวมเครื่องชี้แสดงถึงขวัญของบุคคลในการทำงานของ ณัฐพล ชันชโยชัย, ผลการวิจัยเกี่ยวกับขวัญของครูของ Rempel และ Bently, ผลการวิจัยเกี่ยวกับขวัญของครูโรงเรียนประถมศึกษาของ Bender (1972), ผลการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของ คนกวาคณนของกรุง-เทพมหานคร (2519) ของ อรุณี บุญประเสริฐ, ที่ล้วนสรุปว่า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของคนงาน

4. ปัจจัยด้านสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน

ผลประโยชน์เกื้อกูลและบริการสวัสดิการต่าง ๆ ของเจ้าหน้าที่ในการทำงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญ ที่องค์การต่าง ๆ ทั้งเอกชนหรือรัฐบาล จะต้องจัดบริการให้ความสะดวกสบายและบริการอื่น ๆ สำหรับเจ้าหน้าที่ เพื่อเป็นเครื่องดึงดูดความสนใจของผู้ปฏิบัติงาน และเพื่อเป็นการส่งเสริมสุขภาพ ตลอดจนกำลังขวัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เหล่านั้น หากเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานต้องมึ่งกังวลใจในเรื่องต่าง ๆ เช่น เรื่องเกี่ยวกับการดำรงชีวิต อาหารการกิน เรื่องการเงิน ที่อยู่อาศัย เป็นต้น ย่อมจะทำให้กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ถูกรบกวนกระเทือนไปด้วย¹ ดังนั้นองค์การต่าง ๆ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีบริการ เพื่อส่งเสริมบรรยากาศการทำงานขึ้น เช่น จัดให้มีสภาพการทำงานที่ดี มีระบบระบายอากาศดี แสงสว่างเพียงพอ ที่นั่งทำงานพอเหมาะ จัดให้มีสุขาภิบาลดี มีหน่วยงานรักษาพยาบาล อาจจะมีบริการให้กู้เงิน การประกันชีวิต การให้หลักประกันว่าเมื่อพ้นวัยทำงานแล้วจะมีบำนาญบำเหน็จเลี้ยงชีพ

¹ Joseph B. Kingsbury, Personnel Administration for Thai Students. (Bangkok : Thammasat University Press, 1957), p. 78.

สิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว ที่นายจ้างเสนอให้แก่พนักงานเจ้าหน้าที่ของตนนอกเหนือไปจากค่าจ้างเงินเดือนธรรมดาแล้วนั้น ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของค่าจ้าง (Supplementary Compensation) และถือว่เป็นค่าจ้างประเภทจูงใจ (Incentive Wage) ประเภทหนึ่งซึ่งอาจจะแสดงหรือนำออกมาใช้ในรูปต่าง ๆ แล้วแต่กรณี แต่ข้อสำคัญที่สุดนั้น เป็นส่วนหนึ่งของค่าจ้างแรงงานที่เป็นต้นทุนของการผลิต (Cost of Production) ของฝ่ายนายจ้างผู้นั้นเอง¹

ประโยชน์เกื้อกูลและสวัสดิการต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้วถ้าหากหน่วยงานหรือองค์กรใด ๆ ได้จัดให้แก่เจ้าหน้าที่ของตนได้อย่างดี และมีประสิทธิภาพ เป็นที่พอใจของผู้รับบริการแล้ว ย่อมจะมีผลก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ตนทำอยู่และมีขวัญดี สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกับความรู้สึกเกี่ยวกับสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานของครู ทั้งโรงเรียนราษฎร์และโรงเรียนรัฐบาล มีดังต่อไปนี้คือ

ตารางที่ 87

ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกับปัจจัยด้านสวัสดิการ
(อัตราส่วนร้อยละของครูที่มีขวัญสูง)

ปัจจัยด้านสวัสดิการ	ขวัญสูง		
	ครูโรงเรียนราษฎร์	ครูโรงเรียนรัฐบาล	รวม
ดี	57.1% (8)	73.8% (45)	70.7% (53)
ไม่ดี	21.6% (19)	36.2% (17)	26.7% (36)
รวม	26.5% (27)	57.4% (62)	42.4% (89)

ขวัญของครูทั้งหมดมีความสัมพันธ์อย่างมากกับปัจจัยด้านสวัสดิการ ครูที่คิดว่าสวัสดิการดี มีขวัญสูง 70.7% ต่างกับครูที่คิดว่าสวัสดิการไม่ดี ขวัญสูง 26.7% เท่านั้น เฉพาะครูโรงเรียนราษฎร์

¹ สมพงษ์ จยุติริ, "สวัสดิการเป็นส่วนหนึ่งของค่าจ้างแรงงาน," งานบุคคลในอุตสาหกรรม ขนาดย่อม (พระนคร : กรมแรงงาน กระทรวงมหาดไทย, 2501), หน้า 48.

ครูที่คิดว่าสวัสดิการดีชวญสูง 57.1% ต่างกับครูที่คิดว่าสวัสดิการไม่ชวญสูง 21.6% ส่วนครูโรงเรียนรัฐบาล ครูที่คิดว่าสวัสดิการดีชวญสูง 73.8% ต่างกันมากกับครูที่คิดว่าสวัสดิการไม่ดี ชวญสูง 36.2% ดังนั้นชวญของครูทั้งโรงเรียนราษฎร์และโรงเรียนรัฐบาล จึงมีความสัมพันธ์กับปัจจัยค่านสวัสดิการ เพราะครูที่มีความรู้สึกว่ามีชวญสูง ส่วนครูที่มีความรู้สึกว่ามีชวญต่ำ คางตามสมมติฐานในข้อที่ 5 ที่ว่าชวญของครูมีความสัมพันธ์กับปัจจัยค่านสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ และผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการรวบรวมเครื่องชี้แสดงถึงชวญของบุคคลในการทำงาน ของณัฐพล ชันธิไชย ผลการวิจัยเกี่ยวกับชวญของครู ของ Rempel และ Bently ผลการวิจัยของ Napier ที่ทำการวิจัยชวญในการปฏิบัติงานของครูในเนบราสกา (Nebraska) ผลการวิจัยของ Ovard เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อชวญของหมู่คณะในการปฏิบัติงาน ที่ต่างก็สรุปว่า สวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อชวญของคนในการปฏิบัติงาน

5. ปัจจัยค่านคุณิธรรมของอัตราเงินเดือน การขึ้นเงินเดือน และผลประโยชน์ตอบแทนต่าง ๆ

ค่าจ้างเงินเดือน (Wage & Salary) และผลประโยชน์ (Fringe and Benefits) ต่าง ๆ ที่คนงานลูกจ้างพึงจะได้รับเป็นการตอบแทนในการทำงานนั้น ถือว่าเป็นผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจโดยชอบของเขา จากการศึกษาเรื่องชวญในการปฏิบัติงานของคนงานพบว่า ถ้าค่าตอบแทนเพียงพอ หรือเป็นธรรมในความรู้สึกของคนงาน ค่าจ้างจะมีความสำคัญต่อสภาพความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) เป็นอันดับที่ห้า ความต้องการอื่น ๆ จะมีความสำคัญมากกว่า แต่ถ้าค่าจ้างไม่พอเพียงหรือไม่เป็นธรรมแล้ว ค่าจ้างจะมีความสำคัญขึ้นมาเป็นอันดับหนึ่ง ทั้งนี้เพราะจุดประสงค์ในการทำงานของคนเพื่อการยังชีพ¹

ถ้างานที่ทำไม่มีหลักประกันมั่นคงว่า เขามีกินมีใช้ตามฐานะแล้ว ความพึงพอใจในงานย่อมจะเกิดขึ้นไม่ได้ ในทางกลับกัน ถ้างานนั้นสามารถสนองตอบความต้องการทางร่างกาย และ

¹ Pigors, and Mayers, Personnel Administration, p. 366.

ความมั่นคง (Physical and Security) ได้แล้ว สิ่งที่เรามุ่งหวังจะได้รับการตอบสนอง เป็นผลได้มาจากการทำงานของเขา คนงานก็จะมีขวัญดี เงินเดือนหรือค่าจ้างที่คนงานได้รับจึง มีผลอันสำคัญต่อกำลังขวัญในการปฏิบัติงาน ค่าจ้างหรือเงินเดือนที่จะให้ความพอใจแก่คนงานนั้น ควรมีลักษณะดังนี้

1. ค่าจ้าง เงินเดือนที่จ่ายให้คนงานต้องเพียงพอแก่ความจำเป็นในการครองชีพ
2. ค่าจ้าง เงินเดือนที่จ่ายให้คนงานต้องเป็นธรรม (fair) และเสมอภาคเมื่อเทียบกับ งานอื่นที่ต้องใช้ฝีมือ และคุณภาพในการทำงานเหมือนกัน
3. ค่าจ้าง เงินเดือนต้องเหมาะสมกับระดับความสามารถของบุคคล¹

การกำหนดอัตราเงินเดือนให้เป็นธรรมและเสมอภาคนั้น ต้องคำนึงถึงสภาพความเป็นจริง สองประการ คือ ค่าจ้างในตลาดแรงงาน สำหรับงานประเภทเดียวกัน และระดับค่าครองชีพใน สังคม สรุปได้ว่าเงินเดือนครูทั้ง โรงเรียนราษฎร์และ โรงเรียนรัฐบาล ควรจะได้รับเท่ากับอัตรา ที่กำหนดไว้สำหรับครูโดยทั่ว ๆ ไป ซึ่งมีวุฒิต่างกัน และเงินเดือนหรือค่าจ้างต้องเพียงพอ ต่อการดำรงชีพ เพราะถ้าครูเกิดความรู้สึกว่า งานที่ทำอยู่ไม่พอกับค่าครองชีพในครอบครัว ความ คิดที่จะยึดงานนั้นเป็นอาชีพถาวรตลอดไป ก็จะไม่เกิดขึ้นและการปฏิบัติงานก็จะไม่มีประสิทธิภาพ เพราะไม่เกิดขวัญหรือกำลังใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้ดีที่สุด เพราะไม่มีแรงจูงใจ

ผลการทดสอบหาความสัมพันธ์ระหว่างขวัญของครู ทั้ง โรงเรียนราษฎร์ และ โรงเรียน รัฐบาล กับปัจจัยด้านความยุติธรรมของอัตราเงินเดือน และการขึ้นเงินเดือนมีดังต่อไปนี้

¹ Clifford T. Morgan, Introduction to Psychology. (New York : McGraw - Hill Book Co., 1956), p. 424.

ตารางที่ 88

ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกับปัจจัยด้านความยุติธรรมของอัตราเงินเคื่อน
(อัตราส่วนร้อยละของครูที่มีขวัญสูง)

ความยุติธรรมของ อัตราเงินเคื่อน	ขวัญสูง		
	ครู โรงเรียนราษฎร์	ครู โรงเรียนรัฐบาล	รวม
ดี	58.3 % (7)	71.4 % (45)	69.3 % (52)
ไม่ดี	22.2 % (20)	37.8 % (17)	27.4 % (37)
รวม	26.5 % (27)	57.4 % (62)	42.4 % (89)

ขวัญของครูทั้งหมดมีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านความยุติธรรมของอัตราเงินเคื่อน ครูที่คิดว่าได้รับความยุติธรรมดีขวัญสูง 69.3% ต่างกับครูที่คิดว่า ความยุติธรรมไม่ดีขวัญสูง ซึ่งมี 27.4% เท่านั้น เฉพาะครู โรงเรียนราษฎร์ขวัญของครูสัมพันธ์กับปัจจัยด้านเงินเคื่อนเช่นกัน ครูที่คิดว่าปัจจัยข้อนี้ดีขวัญสูง 58.3% ครูที่คิดว่าไม่ดีขวัญสูงเพียง 22.2% เหมือนกับครู โรงเรียนรัฐบาล ครูที่คิดว่าปัจจัยนี้ดีขวัญสูง 71.4% ครูที่คิดว่าไม่ดีขวัญสูง 37.8% ขวัญของครู โรงเรียนรัฐบาลจึงสัมพันธ์กับปัจจัยด้านเงินเคื่อนคล้ายเหมือนกัน แต่ความแตกต่างในระหว่างขวัญของครูที่มีความรู้สึกต่อปัจจัยด้านเงินเคื่อนต่างกันในกลุ่มของครู โรงเรียนรัฐบาลมีมากและชัดเจนกว่าครู โรงเรียนราษฎร์

สรุปได้ว่าขวัญของครูมีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านความยุติธรรมของอัตราเงินเคื่อน คือครูที่คิดว่าได้รับความยุติธรรมเกี่ยวกับอัตราเงินเคื่อนดีจะมีขวัญสูง ส่วนครูที่รู้สึกว่าไม่ค่อยได้รับความยุติธรรมจะมีขวัญต่ำ ตรงตามสมมติฐานในข้อที่ 5 ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Straus และ Sayles ที่ได้กล่าวถึงความต้องการจำเป็น 3 ประการของมนุษย์ ข้อหนึ่งที่สำคัญคือความต้องการทางร่างกายและความมั่นคง คือความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย สิ่งที่จะสนองตอบความต้องการนี้ได้คือรายได้และความมั่นคงในการทำงาน แสดงว่ารายได้เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกำลังใจในการทำงานของคนงานมาก เพราะเป็นสิ่งที่จะสนองตอบความต้องการจำเป็นของเขาได้ และยิ่งสอดคล้องกับ แนวความคิดของ Chruden และ Sherman ที่กล่าวถึง วิธีที่จะสนองความต้องการของมนุษย์ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน โดยการส่งเสริมทางบวก ข้อแรกที่สำคัญคือ

เรื่องเงินที่หมายถึง เงินเดือนค่าจ้าง และผลประโยชน์อื่น ๆ ที่คิดเป็นเงินได้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการรวบรวมของ ฌ็อง-หลุยส์ ฌ็อง-หลุยส์ เกี่ยวกับเครื่องชี้แสดงถึงขวัญของบุคคลในการทำงาน ผลการวิจัยของ Rempel และ Bently ผลการวิจัยของ Napier ผลการวิจัยของ โอเวิร์ด (Ovard) ผลการวิจัยของมัลลิวรี่ หอดสกุลกล (2520) เรื่องขวัญของครูแนะแนว โรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยของ อรุณี บุญประเสริฐ (2519) ซึ่งสรุปคล้ายกันว่า ปัจจัยในเรื่องรายได้ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู

จากความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นนี้ ผู้วิจัยไม่แน่ใจว่าตัวแปรอื่น ๆ จะมีอิทธิพลแทรกซ้อนอยู่บ้างหรือไม่ จึงได้นำตัวแปรที่คาดว่าจะเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพล ต่อความสัมพันธ์นี้ เข้ามาควบคุม ทดสอบหาความสัมพันธ์ร่วมด้วย เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่อง อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 89

ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกับปัจจัยด้านความยุติธรรม

ของอัตราเงินเดือนและการขึ้นเงินเดือนจำแนกตามอายุ (อัตราส่วนร้อยละของครูที่มีขวัญสูง)

ความยุติธรรม ของอัตราเงินเดือน	ขวัญสูง		
	ครูโรงเรียนราษฎร์	ครูโรงเรียนรัฐบาล	รวม
<u>อายุ 18 - 39 ปี</u>			
<u>ดี</u>	28.6% (2)	67.3% (33)	62.5% (35)
<u>ไม่ดี</u>	15.9% (11)	36.1% (13)	22.9% (24)
<u>รวม</u>	17.1% (13)	54.1% (46)	36.0% (59)
<u>อายุ 40 ปีขึ้นไป</u>			
<u>ดี</u>	10.0% (5)	85.7% (12)	89.5% (17)
<u>ไม่ดี</u>	42.4% (9)	44.4% (4)	32.5% (13)
<u>รวม</u>	53.8% (14)	69.6% (16)	50.8% (30)

ผลการวิเคราะห์ เฉพาะครูโรงเรียนราษฎร์ ครูที่มีอายุน้อย (18 - 39 ปี) ชั่วของครูมีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านเงินเดือน ครูที่คิดว่าเงินเดือนคือขวัญสูง 28.6% ครูที่คิดว่าเงินเดือนไม่ใช่ขวัญสูง 15.9% เท่านั้น เช่นเดียวกับขวัญของครูที่สูงอายุ (40 ปีขึ้นไป) มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านเงินเดือนด้วย ครูที่คิดว่าปัจจัยด้านเงินเดือนคือขวัญสูง 10% ครูที่คิดว่าไม่ใช่ขวัญสูง 42.9% แต่ลักษณะความแตกต่างระหว่างขวัญของครูที่มีความรู้สึกต่อยังปัจจัยด้านเงินเดือนต่างกันในกลุ่มของครูสูงอายุมีมากกว่าและชัดเจนมากกว่าครูอายุน้อย แสดงว่าไม่มีความแตกต่างจากเดิมก่อนการทดสอบทั่วแปรควบคุมในเรื่องอายุ ไม่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกับปัจจัยด้านเงินเดือน

ผลวิเคราะห์ของครูโรงเรียนรัฐบาล ครูที่มีอายุน้อย (18 - 39 ปี) ชั่วของครูมีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านความยุติธรรมของอัตราเงินเดือน ครูที่คิดว่าปัจจัยนี้คือขวัญสูง 67.3% ส่วนครูที่คิดว่าปัจจัยนี้ไม่ใช่ขวัญสูงเพียง 36.1% เช่นเดียวกับครูที่สูงอายุ ครูที่คิดว่าปัจจัยนี้คือขวัญสูง 85.7% ครูที่คิดว่าไม่ใช่ขวัญสูง 44.4% ความสัมพันธ์ยังเหมือนเดิมก่อนการทดสอบ แสดงว่าทั่วแปรควบคุมในเรื่องอายุ ไม่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกับปัจจัยด้านความยุติธรรมของอัตราเงินเดือนของครูโรงเรียนรัฐบาล

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 90

ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกับปัจจัยด้านความยุติธรรมของอัตราเงินเคื่อน
จำแนกตามสถานภาพการสมรส (อัตราส่วนร้อยละของครูที่มีขวัญสูง)

เงินเคื่อน	ขวัญสูง		
	ครูโรงเรียนราษฎร์	ครูโรงเรียนรัฐบาล	รวม
<u>โสด</u>			
คื	33.3% (2)	71.9% (23)	65.8% (25)
ไม่คื	13.0% (7)	29.2% (7)	17.7% (14)
รวม	15.0% (9)	53.6% (30)	33.6% (39)
<u>สมรสแล้ว</u>			
คื	83.3% (5)	71.0% (22)	73.0% (27)
ไม่คื	36.1% (13)	47.6% (10)	40.4% (23)
รวม	42.9% (18)	61.5% (32)	53.2% (50)

ผลการวิเคราะห์ เฉพาะครูโรงเรียนราษฎร์ ครูโสด ขวัญของครูยังมีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านเงินเคื่อนอยู่ ครูที่คืคิดว่าความยุติธรรมของเงินเคื่อนคืขวัญสูง 33.3% ต่างจากครูที่คืคิดว่าความยุติธรรมของเงินเคื่อนคืไม่คืขวัญสูงซึ่งมี 13.0% ส่วนครูที่สมรสแล้ว ครูที่คืคิดว่าปัจจัยด้านเงินเคื่อนคืขวัญสูง 83.3% ส่วนครูที่คืคิดว่าปัจจัยนี้ไม่คืขวัญสูง 36.1% แสดงว่าครูที่สมรสแล้วขวัญมีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านเงินเคื่อนเหมือนกัน ไม่แตกต่างจากเดิมก่อนการทดสอบ แสดงว่าตัวแปรควบคุมในเรื่องสถานภาพการสมรสไม่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างขวัญของครูโรงเรียนราษฎร์กับปัจจัยด้านเงินเคื่อน

ส่วนครูโรงเรียนรัฐบาล ขวัญของครูทั้งที่โสดและสมรสแล้ว ยังมีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านอัตราเงินเคื่อนอยู่ไม่แตกต่างจากเดิมก่อนการทดสอบ ครูโสดที่คืคิดว่าปัจจัยข้อนี้คืขวัญสูง มี 71.9%

ที่คิดว่าไม่ดีชวัญสูง 29.2% ส่วนครูที่สมรสแล้วคิดว่าปัจจัยนี้ดีชวัญสูง 71% ครูที่คิดว่าไม่ดีชวัญสูง 47.6% แสดงว่าตัวแปรควบคุมนี้ไม่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างชวัญกับปัจจัยค่านเงินเคื่อนของครู

ตารางที่ 91

ความสัมพันธ์ระหว่างชวัญกับปัจจัยค่านความยุติธรรมของอัตราเงินเคื่อน และการขึ้นเงินเคื่อน จำแนกตามระดับการศึกษา (อัตราส่วนร้อยละของครูที่มีชวัญสูง)

ความยุติธรรม ของอัตราเงินเคื่อน	ชวัญสูง					
	ครูโรงเรียนราษฎร์		ครูโรงเรียนรัฐบาล		รวม	
<u>ปริญญาตรีขึ้นไป</u>						
ดี	50.0%	(2)	74.5%	(38)	72.7%	(40)
ไม่ดี	13.2%	(7)	38.9%	(14)	23.6%	(21)
รวม	25.8%	(9)	59.8%	(52)	43.4%	(61)
<u>ต่ำกว่าปริญญาตรี</u>						
ดี	62.5%	(5)	58.3%	(7)	60.0%	(12)
ไม่ดี	35.1%	(13)	33.3%	(3)	34.8%	(16)
รวม	40.0%	(18)	47.6%	(10)	42.4%	(28)

ผลการทดสอบ ชวัญของครูที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไปรวมทั้งครูโรงเรียนราษฎร์ และโรงเรียนรัฐบาล มีความสัมพันธ์กับปัจจัยค่านความยุติธรรมของอัตราเงินเคื่อน คือครูที่คิดว่าได้รับ ความยุติธรรมเกี่ยวกับเรื่องนี้ดีชวัญสูง 72.7% แต่เมื่อพิจารณาเฉพาะชวัญของครูโรงเรียนราษฎร์ พบว่ามีความสัมพันธ์ กับปัจจัยค่านนี้คือ ครูที่คิดว่าปัจจัยค่านเงินเคื่อนดีชวัญสูง 50% ครูที่คิดว่าไม่ดี ชวัญสูงเพียง 13.2% ส่วนครูโรงเรียนราษฎร์ที่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ครูที่คิดว่าปัจจัยค่านเงิน เคื่อนดีชวัญสูง มี 62.5% ครูที่คิดว่าไม่ดีชวัญสูง 35.1% ชวัญของครูยังคงมีความสัมพันธ์กับปัจจัย ค่านเงินเคื่อนเหมือนเดิมก่อนการทดสอบแสดงว่า ตัวแปรควบคุมในเรื่องระดับการศึกษาไม่มีอิทธิพล ต่อความสัมพันธ์ระหว่างชวัญกับปัจจัยค่านเงินเคื่อนของครูโรงเรียนราษฎร์

สำหรับขวัญของครู โรงเรียนรัฐบาลที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป มีความสัมพันธ์อย่างชัดเจนกับปัจจัยด้านความยุติธรรมของอัตราเงินเดือน ครูที่คิดว่าปัจจัยด้านนี้คือขวัญสูง 74.5% ส่วนครูที่คิดว่าปัจจัยข้อนี้ไม่คือขวัญสูง 38.9 % มีความแตกต่างกันมาก เช่นเดียวกับครูที่มีการศึกษาค่ากว่าระดับปริญญาตรีที่คิดว่าปัจจัยข้อนี้คือขวัญสูง 58.3 % และที่คิดว่าปัจจัยด้านนี้ไม่คือขวัญสูง 33.3 % ขวัญของครูจึงยังคงมีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านเงินเดือนของครู โรงเรียนรัฐบาลเหมือนเดิม

ไม่มีความแตกต่างระหว่างครูที่มีการศึกษาต่างกัน แสดงว่าระดับการศึกษาไม่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกับปัจจัยด้านเงินเดือนของครู โรงเรียนรัฐบาล

6. ปัจจัยด้านโอกาสก้าวหน้าและพัฒนาตนเอง

โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน เป็นสิ่งที่คนงานทุกคนมุ่งหวังด้วยกันทั้งสิ้น เพราะจะทำให้เขามีขวัญและกำลังใจในการทำงาน เกิดความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for Advancement) หมายถึง โอกาสที่จะได้รับการพิจารณาให้เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนชั้น เลื่อนเงินเดือน ให้สูงขึ้นกว่าเดิม และโอกาสที่จะได้ศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาตนเอง¹ เพราะในการทำงานนั้นคนเรามีความหวังที่ต้องการจะตอบสนองความต้องการพื้นฐานของตนเอง ย่อมหวังว่างานที่ตนทำ จะทำให้มีความก้าวหน้าดีทั้งในตำแหน่งและสังคม การให้โอกาสคนงานได้มีความก้าวหน้า ได้มีโอกาสพัฒนาตนเอง จึงเป็นหลักการสำคัญอย่างหนึ่ง ของระบบคุณธรรม (Merit System) ซึ่งจะเป็นหลักประกันที่สำคัญในการที่คนจะตัดสินใจ ย้ายงานในโรงงานหนึ่งเป็นอาชีพถาวรของบุคคล สำหรับอาชีพครูนั้น โอกาสในการพัฒนาตนเอง หมายถึงการได้ไปศึกษาเพิ่มเติม เพิ่มคุณวุฒิ และโอกาสที่จะได้รับการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มทักษะในการสอนและการปฏิบัติงาน จะมีผลโดยตรงต่อความก้าวหน้าในอนาคตของครูที่จะทำให้ได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น เงินเดือนสูงขึ้น ปัจจัยเหล่านี้มีความสำคัญต่อขวัญ และความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานของครูด้วย ผลการวิจัยมีดังต่อไปนี้ คือ

¹ อดิล ไพรสมิทธิ์, "ความก้าวหน้าและความรับผิดชอบของพนักงานเทศบาล," คู่มือผู้บริหาร (พระนคร : เอกสารการฝึกอบรมและสัมมนาพนักงานเทศบาล ตำแหน่งหัวหน้าแผนกธุรการหรือสารบัญ, 2511), หน้า 48.

ตารางที่ 92

ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกับปัจจัยในค่านโอกาสก้าวหน้า
และการพัฒนาบุคลากรของครู (อัตราส่วนร้อยละของครูที่มีขวัญสูง)

โอกาสก้าวหน้า	ขวัญสูง		
	ครูโรงเรียนราษฎร์	ครูโรงเรียนรัฐบาล	รวม
ดี	52.6% (10)	69.1% (56)	66.0% (66)
ไม่ดี	20.5% (17)	22.2% (6)	20.9% (23)
รวม	26.5% (27)	57.4% (62)	42.4% (89)

จากผลการวิเคราะห์ ขวัญของครูทั้งโรงเรียนราษฎร์และโรงเรียนรัฐบาลที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมดมีความสัมพันธ์กับปัจจัยค่านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน คือครูที่รู้สึกว่ามีโอกาสก้าวหน้าคือขวัญสูง 66% ต่างกันมากกับครูที่คิดว่าไม่ดีขวัญสูงเพียง 20.9% เฉพาะครูโรงเรียนราษฎร์ขวัญมีความสัมพันธ์กับปัจจัยในค่านโอกาสก้าวหน้าคือครูที่คิดว่าโอกาสก้าวหน้าดีขวัญสูง 52.6% ต่างกันมากกับครูที่คิดว่าไม่ดีขวัญสูงเพียง 20.5% เท่านั้น ส่วนขวัญของครูโรงเรียนรัฐบาลพบว่ามีความสัมพันธ์กับปัจจัยค่านโอกาสก้าวหน้า คือครูที่คิดว่าโอกาสก้าวหน้าดีขวัญสูง 69.1% ต่างกับครูที่คิดว่าไม่ดีขวัญสูงเพียง 22.2% เท่านั้น นับว่ามีความสัมพันธ์แน่นอนและชัดเจนมากกว่าครูโรงเรียนราษฎร์โดยรวม

สรุปแล้วขวัญของครูมีความสัมพันธ์กับปัจจัยค่านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน เพราะครูที่คิดว่าโอกาสก้าวหน้าดีขวัญสูง ส่วนครูที่คิดว่าโอกาสก้าวหน้าไม่ดีขวัญต่ำ ตรงตามสมมติฐานข้อที่ 7 ซึ่งสอดคล้องแนวความคิดของ ฌีรูล ชันชโย ในกรรรวมเครื่องชี้แสดงถึงขวัญของบุคคลในการทำงาน และแนวความคิดเห็นของ เฮอริช เบอร์กและคณะ ที่ศึกษาวิจัยนักบัญชีและวิศวกร ถึงองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน (1966) ผลการวิจัยของ มัลลวีร์ หอสกุลกล (2520) ผลการวิจัยของสุชน จุฑาทิพย์ (2515) เกี่ยวกับระดับขวัญในการปฏิบัติงานของนักวิชาการ ในกรณีสถานวิจัยปรเมงทางทะเล ซึ่งสรุปผลคล้ายคลึงกันว่าโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน มีผลกระทบต่อก่อนขวัญในการปฏิบัติงานของคนงาน

และเพื่อต้องการทดสอบให้แน่ชัดว่า จะมีตัวแปรอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลต่อขวัญของครูอีกบ้างหรือไม่ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดให้ตัวแปรควบคุมเกี่ยวกับภูมิหลังของครูด้านระดับการศึกษา และระยะเวลาการทำงาน เข้ามาร่วมทดสอบด้วย ดังตารางต่อไปนี้ คือ

ตารางที่ 93

ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญและปัจจัยด้านโอกาสก้าวหน้าและพัฒนาบุคลากรของครู
จำแนกตามระดับการศึกษา (อัตราส่วนร้อยละของครูที่มีขวัญสูง)

โอกาสก้าวหน้า	ขวัญสูง		
	ครูโรงเรียนราษฎร์	ครูโรงเรียนรัฐบาล	รวม
<u>ปริญญาตรี</u>			
ดี	40.0 % (2)	71.9 % (46)	69.6 % (48)
ไม่ดี	13.7 % (7)	26.1 % (6)	17.6 % (13)
รวม	16.1 % (9)	59.8 % (52)	42.7 % (61)
<u>ต่ำกว่าปริญญาตรี</u>			
ดี	57.1 % (8)	56.4 % (9)	56.7 % (17)
ไม่ดี	31.3 % (10)	20.0 % (1)	29.7 % (11)
รวม	39.1 % (18)	47.6 % (10)	41.8 % (28)

ครูโรงเรียนราษฎร์ที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป ครูที่คิดว่าโอกาสก้าวหน้าในการทำงานคือขวัญสูง 40 % ต่างกันอย่างมากกับครูที่คิดว่าโอกาสก้าวหน้าไม่คือขวัญสูง ซึ่งมี 13.7 % ส่วนครูที่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ที่คิดว่าโอกาสก้าวหน้าคือขวัญสูง 57.1 % ต่างกับครูที่คิดว่าไม่คือขวัญสูง ซึ่งมี 31.3 % ดังนั้นขวัญของครูโรงเรียนราษฎร์ แม้จะมีระดับการศึกษาต่างกัน ก็ยังคงมีความสัมพันธ์กับโอกาสก้าวหน้าในการทำงานเหมือนเดิมก่อนการทดสอบ แสดงว่าตัวแปรควบคุมในเรื่องระดับการศึกษาไม่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกับปัจจัยด้านโอกาสก้าวหน้าของครูโรงเรียนราษฎร์

ครูโรงเรียนรัฐบาล ครูที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป ที่คิดว่าโอกาสก้าวหน้าในการทำงานดี ขวัญสูง 71.9 % ที่คิดว่าไม่ดี ขวัญสูง เพียง 26.1 % นับว่าแตกต่างกันมาก ส่วนครูที่มีการศึกษาค่ากว่าปริญญาตรี ที่คิดว่าโอกาสก้าวหน้าดี ขวัญสูง 56.4 % ต่างกันกับครูที่คิดว่าไม่ดี ขวัญสูง ซึ่งมี 20 % ขวัญของครูโรงเรียนรัฐบาลไม่ว่าจะมีการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไปหรือต่ำกว่า ล้วนมีความสัมพันธ์กับโอกาสก้าวหน้าเหมือนก่อนการทดสอบ ตัวแปรควบคุมในด้านระดับการศึกษาจึงไม่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกับโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนรัฐบาล

ตารางที่ 94

ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกับปัจจัยด้านโอกาสก้าวหน้าและการพัฒนามูลค่าการของครู
จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน (อัตราส่วนร้อยละของครูที่มีขวัญสูง)

โอกาสก้าวหน้า	ขวัญสูง				
	ครูโรงเรียนราษฎร์		ครูโรงเรียนรัฐบาล		รวม
<u>1 - 15 ปี</u>					
ดี	66.7 %	(4)	60.0 %	(3)	63.6 % (7)
ไม่ดี	43.8 %	(7)	—	—	43.8 % (7)
รวม	50.0 %	(11)	60.0 %	(3)	51.9 % (14)
<u>16 ปี ขึ้นไป</u>					
ดี	37.5 %	(6)	69.7 %	(5)	65.6 % (59)
ไม่ดี	62.5 %	(10)	22.2 %	(6)	17.2 % (16)
รวม	20.0 %	(16)	93.7 %	(59)	41.0 % (75)

ครูโรงเรียนราษฎร์ที่มีระยะเวลาการทำงานน้อย (1 - 15 ปี) และคิดว่าโอกาสก้าวหน้าดี ขวัญสูง 66.7 % ที่คิดว่าไม่ดี ขวัญสูง 43.8 % เท่านั้น แตกต่างกันมากพอควร ส่วนครูที่มีระยะเวลาการทำงานนาน (16 ปีขึ้นไป) และคิดว่าโอกาสก้าวหน้าในการทำงานดี ขวัญสูง

มีเพียง 37.5 % ส่วนครูที่คิดว่าโอกาสก้าวหน้าไม่ค้ำวัญสูง 62.5 % จะเห็นว่าขวัญของครูที่มีระยะเวลาการทำงานน้อยมีความสัมพันธ์กับปัจจัยค้ำนโอกาสก้าวหน้า แต่ขวัญของครูที่มีระยะเวลาการทำงานนานไม่สัมพันธ์กับปัจจัยโอกาสก้าวหน้า เพราะครูที่ทำงานนานแม้จะมีขวัญสูง แต่คิดว่าโอกาสก้าวหน้าไม่ค้ำเป็นส่วนนญ แต่กต่างจากเคมก่อนการทดสอบ แสดงว่าตัวแปรควบคุมในเรื่องระยะเวลาการทำงาน เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกับปัจจัยค้ำนโอกาสก้าวหน้าของครูโรงเรียนราษฎร์

ครูโรงเรียนรัฐบาลที่มีระยะเวลาการทำงานน้อย (1 - 15 ปี) และคิดว่าโอกาสก้าวหน้าค้ำวัญสูง 60 % ไม่มีครูที่คิดว่าโอกาสก้าวหน้าไม่ค้ำเลย ส่วนครูที่มีระยะเวลาการทำงานนาน (16 ปีขึ้นไป) และคิดว่าโอกาสก้าวหน้าค้ำขวัญสูง 69.7 % ครูที่คิดว่าไม่ค้ำขวัญสูง 22.2 % แสดงว่าขวัญของครูโรงเรียนรัฐบาลที่ทำงานมาน้อยและทำงานมานาน มีความสัมพันธ์กับปัจจัยค้ำนโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเหมือนก่อนทดสอบ แสดงว่าตัวแปรควบคุมในเรื่องระยะเวลาการทำงานไม่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์นี้

ส่วนพวกครูที่มีระยะเวลาการทำงานในโรงเรียนราษฎร์นาน แม้จะมีขวัญสูง แต่คิดว่าโอกาสก้าวหน้าในการทำงานไม่ค้ำ ก็เป็นธรรมดาเพราะงานในโรงเรียนราษฎร์ ค้ำตำแหน่งงานมีน้อย ไม่มีทางจะโยกย้ายหรือมีค้ำแหน่งใหม่ที่ค้ำขึ้นได้มากนัก ค้ำแหน่งของครูไม่ค่อยจะเปลี่ยนแปลง แม้จะได้เงินเดือนขึ้นทุกปีก็ตาม แต่การที่ครูทำงานมานานยังมีขวัญสูง เพราะการทำงานมานานทำให้ครูพอใจกับเงินเดือนของตนเองที่อาจจะได้เงินเดือนมากขึ้นเรื่อย ๆ และไม่อยากจะไปเริ่มค้ำทำงานใหม่ที่อื่น ครูจึงพอใจในสภาพของตนเอง

7. ปัจจัยค้ำนการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน

การทำงานของแต่ละหน่วยงาน ต้องเกิดจากความร่วมมือร่วมใจกันของทุกคนในหน่วยงานนั้น ดัง Chester I. Barnard กล่าวว่า องค์การหรือหน่วยงานใดก็ตาม คือระบบความร่วมมือระหว่างบุคคล (Cooperative System) ซึ่งมีความรู้สึกละคน มีวิญญาน และมีความมุ่งหมาย ดังนั้นภายในองค์การซึ่งประกอบไปด้วยบุคคล การปฏิบัติงานที่สอดคล้องกัน และวัตถุประสงค์ร่วมกัน การค้ำเนินงานที่จะช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ ต้องเกิดจากความ

ตารางที่ 95

ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกับปัจจัยค่านการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของครู
(อัตราส่วนร้อยละของครูที่มีขวัญสูง)

การมีส่วนร่วมในกิจกรรม	ขวัญสูง		
	ครู โรงเรียนราษฎร์	ครู โรงเรียนรัฐบาล	รวม
คือ	30.4 % (7)	75.0 % (36)	60.6 % (43)
ไม่คือ	25.3 % (20)	43.3 % (26)	33.1 % (46)
รวม	26.5 % (27)	57.4 % (62)	42.4 % (89)

ขวัญของครูทั้งหมดมีความสัมพันธ์กับปัจจัยค่านการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน ครูที่คิดว่ามีส่วนร่วมในกิจกรรมคือขวัญสูง 60.6 % ครูที่คิดว่าไม่คือขวัญสูงมีเพียง 33.1 % เท่านั้น นับว่ามีข้อแตกต่างกันมาก เฉพาะครูโรงเรียนราษฎร์ ครูที่คิดว่ามีส่วนร่วมในกิจกรรมคือขวัญสูง 30.4 % ครูที่คิดว่าไม่คือขวัญสูง 25.3 % ความแตกต่างมีเพียงเล็กน้อยเท่านั้น จะเห็นได้ว่าขวัญของครูโรงเรียนราษฎร์ มีความสัมพันธ์กับปัจจัยค่านการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน อยู่บ้าง แต่ไม่แน่นอนชัดเจนมากนัก ทั้งนี้เพราะครูโรงเรียนราษฎร์ไม่มีความรู้สึกจงรักภักดีต่อโรงเรียนมากนัก เพราะส่วนใหญ่มิได้คิดจะยึดอาชีพครูโรงเรียนราษฎร์ตลอดไป จึงไม่สนใจว่าทางโรงเรียนจะเห็นว่ามีค่าสำคัญหรือไม่ หรือไม่สนใจในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน เพราะไม่เกี่ยวกับผลประโยชน์ของครู

ครูโรงเรียนรัฐบาล ที่คิดว่ามีส่วนร่วมในกิจกรรมคือขวัญสูง 75 % ส่วนครูที่คิดว่าไม่คือขวัญสูง 43.3 % เท่านั้น แยกต่างกันอย่างชัดเจน ขวัญของครูโรงเรียนรัฐบาลจึงมีความสัมพันธ์กับปัจจัยค่านการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน สรุปได้ว่าขวัญของครูมีความสัมพันธ์กับปัจจัยค่านการมีส่วนร่วมในกิจกรรม คือครูที่คิดว่ามีส่วนร่วมคือขวัญสูง ครูที่คิดว่าไม่ค่อมมีส่วนร่วมจะมีขวัญต่ำ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 8. ที่ว่าขวัญของครูมีความสัมพันธ์กับปัจจัยค่านการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Chruden และ Sherman ที่

กล่าวถึง การสนองความต้องการของมนุษย์ โดยการส่งเสริมทางบวก และแนวความคิดของ อรุณ รัทธรณ ที่กล่าวถึงการสร้างขวัญและความพอใจในการทำงาน ที่สรุปคล้ายคลึงกันว่า ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของหน่วยงาน มีผลกระทบต่อขวัญของครู

8. ปัจจัยด้านความมั่นคงในอาชีพ

ในการทำงาน คนเราก็มองการปรารถนาที่จะไ้งานอาชีพที่มีความมั่นคงถาวร เพราะจะเป็นหนทางไปสู่ความก้าวหน้าในงานอาชีพนั้นด้วย เพราะถ้านั่นไม่มั่นคงก็ต้องเปลี่ยนงานไปเรื่อย ๆ ความก้าวหน้าในงานนั้นก็ไม่มี คนงานจึงเกิดความท้อถอย เสียขวัญ และกำลังใจในการทำงาน

ความมั่นคงในงาน (Security) หมายถึงหลักประกันว่าทราบเท่าที่ลูกจ้างคนงานยังปฏิบัติงานดี มีความประพฤติดี ลูกจ้างคนงานเหล่านั้นจะสามารถยึดงานนั้นเป็นอาชีพ และก้าวหน้าตามโอกาสและความสามารถอยู่ได้ตลอดไปจนกว่าจะครบเกษียณอายุ¹

เพราะฉะนั้น การที่หน่วยงานสร้างความมั่นคงในอาชีพให้กับพนักงาน จึงเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องทำเพื่อหน่วยงานและตัวพนักงานเอง เพราะพนักงานนั้นเมื่อมีหลักประกันในการทำงาน มีความแน่ใจว่า หากปฏิบัติงานตามที่ของตน จะได้รับการพิจารณาจากนายจ้าง โดยไม่ลำเอียง จะทำให้เขามีความพอใจที่จะปฏิบัติงานให้ได้ดี แต่ถ้านั้นไม่มีความมั่นคง ต้องคอยหวาดระแวงต่อการตกงาน หรือไม่มีอิสระแก่ตน เพราะระแวงในผู้บังคับบัญชา กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของพนักงานก็จะไม่ดี จะเป็นผลร้ายต่อองค์กรหรือหน่วยงานสำหรับความมั่นคงในอาชีพครู

ผลการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์กับขวัญ มีดังต่อไปนี้

¹ อัมพร อุทธีกร, "หลักประกันความมั่นคง," ใน การบริหารงานบุคคลในประเทศไทย, ออมร รัชชาสัตย์ และ โสรัจ สุจริตกุล, บรรณาธิการ (พระนคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2505), หน้า 422.

ตารางที่ 96

ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกับปัจจัยด้านความมั่นคงในอาชีพครู
(อัตราส่วนร้อยละของครูที่มีขวัญสูง)

ปัจจัยด้านความมั่นคง	ขวัญสูง		
	ครู โรงเรียนราษฎร์	ครู โรงเรียนรัฐบาล	รวม
ดี	45.5 % (15)	68.8 % (55)	61.9 % (70)
ไม่ดี	17.4 % (12)	25.0 % (7)	19.6 % (19)
รวม	26.5 % (27)	57.4 % (62)	42.4 % (89)

ขวัญของครูที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมดมีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านความมั่นคงของงาน คือ ครูที่คิดว่าความมั่นคงคือขวัญสูง 61.9 % ครูที่คิดว่าไม่ใช่ขวัญสูง 19.6 % นับว่าแตกต่างกันอยู่มาก เฉพาะครู โรงเรียนราษฎร์ที่คิดว่ามีความมั่นคงคือขวัญสูง 45.5 % ครูที่คิดว่าความมั่นคงไม่ใช่ขวัญสูง เพียง 17.4 % ส่วนครู โรงเรียนรัฐบาลที่คิดว่ามีความมั่นคงคือขวัญสูง 68.8 % ครูที่คิดว่าความมั่นคงไม่ใช่ขวัญสูงเพียง 25 % ดังนั้นขวัญของครูทั้ง โรงเรียนราษฎร์และ โรงเรียนรัฐบาลมีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านความมั่นคงทั้ง 2 ประเภท เพราะความมั่นคงของงานเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการทำงานทุกประเภท เพราะถ้างานไม่มีความมั่นคงพอ การรับคนเข้าทำงานและให้คนออกไม่มีระเบียบกฎเกณฑ์แน่นอน หรือสภาพของงานยังไม่มีรากฐานมั่นคงพอ ทำให้คนงานเกิดความรู้สึกไม่มั่นใจที่จะยึดงานนี้เป็นอาชีพตลอดไป ขวัญของครูก็จะไม่ดีด้วย

สรุปแล้วครูที่คิดว่างานมีความมั่นคงก็จะมีขวัญสูง ส่วนครูที่คิดว่างานไม่มีความมั่นคงจะมีขวัญต่ำ ขวัญของครูจึงมีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านความมั่นคงในงานอาชีพของครู ตรงตามสมมติฐานข้อที่ 9 ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Straus และ Sayles ที่กล่าวถึงความต้องการจำเป็นของมนุษย์ไว้ 3 ประการ ข้อหนึ่งคือ มนุษย์มีความต้องการทางกายและความมั่นคง ความต้องการทางกายได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย หมายถึงรายได้ที่จะก่อให้เกิดปัจจัยเหล่านี้ แล้วมนุษย์ยังต้องการหลักประกันที่ว่าปัจจัยที่จำเป็นต่อร่างกายเหล่านี้คนจะ

ได้รับการตอบสนองตลอดไป คือความต้องการในหลักประกันความมั่นคงของงาน ถ้างานมีหลักประกันมั่นคง มนุษย์ก็จะมี ความพึงพอใจในงานนั้น มีกำลังใจและขวัญดีในการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ แนวความคิดของ Chruden และ Sherman ที่กล่าวถึงการตอบสนองความต้องการของมนุษย์ โดยการส่งเสริมทางบวก ที่สำคัญอันหนึ่งคือ การให้ความมั่นคงในงาน การคุ้มครองที่จะไม่ให้ออกจากงานโดยไร้ความยุติธรรม จะทำให้คนเกิดความพึงพอใจในงาน และยังสอดคล้องกับ ฌูเปล ซินไซเย ที่รวบรวมเครื่องชี้แสดงถึงขวัญของบุคคลในการทำงาน ผลการวิจัยของนาเปียร์ (Napier) ที่สรุปคล้ายคลึงกันว่า ขวัญของคนงานมีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านความมั่นคง

ผู้วิจัยต้องการทราบว่า มีตัวแปรอื่น ๆ อีกหรือไม่ ที่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกับความมั่นคงในงานอาชีพของครู จึงได้กำหนดตัวแปรควบคุมเกี่ยวกับภูมิหลังของครูใน ด้านอายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการทำงาน เข้ามาร่วมทดสอบด้วย ดังนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 97

ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกับปัจจัยด้านความมั่นคงในอาชีพครูจำแนกตามอายุ
(อัตราส่วนร้อยละของครูที่มีขวัญสูง)

ปัจจัยด้านความมั่นคง	ขวัญสูง		
	ครูโรงเรียนราษฎร์	ครูโรงเรียนรัฐบาล	รวม
<u>อายุ 18 - 39 ปี</u>			
ดี	30.0 % (6)	63.9 % (39)	55.6 % (45)
ไม่ดี	12.7 % (7)	20.0 % (5)	15.0 % (12)
รวม	17.3 % (13)	51.2 % (44)	35.4 % (57)
<u>อายุ 40 ปีขึ้นไป</u>			
ดี	69.2 % (9)	84.2 % (16)	78.1 % (25)
ไม่ดี	35.7 % (5)	66.7 % (2)	41.2 % (7)
รวม	51.9 % (14)	81.8 % (18)	65.3 % (32)

ครูโรงเรียนราษฎร์ที่มีอายุน้อย (18 - 39 ปี) และคิดว่าจะมีความมั่นคงดี ขวัญสูง 30 % ครูที่คิดว่าความมั่นคงไม่ดีขวัญสูง 12.7 % มีความแตกต่างกันตามสมควร แสดงว่าขวัญของครู มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านความมั่นคง ส่วนครูที่มีอายุมาก (40 ปีขึ้นไป) และคิดว่าจะมีความมั่นคงดี ขวัญสูง 69.2 % แตกต่างกับครูที่คิดว่าความมั่นคงไม่ดีขวัญสูง ซึ่งมี 35.7 % ขวัญของครู สูงอายุ มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านความมั่นคงของงานเหมือนเดิมก่อนการทดสอบ แสดงว่าตัวแปร ความคุมในเรื่องอายุไม่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างขวัญของครู โรงเรียนราษฎร์กับปัจจัยด้าน ความมั่นคง

ครูโรงเรียนรัฐบาลที่มีอายุน้อย และคิดว่าจะมีความมั่นคงดี ขวัญสูง 63.9 % ต่างกันมาก กับครูที่คิดว่าความมั่นคงไม่ดีขวัญสูง ซึ่งมี 20 % ครูที่สูงอายุและคิดว่าความมั่นคงดี ขวัญสูง 84.2 %

ต่างกับครูที่คิดว่าความมั่นคงไม่ค้ำขวัญสูง ซึ่งมี 66.7 % แสดงว่าความสัมพันธ์ระหว่างขวัญของครูจ
โรงเรียนรัฐบาลกับปัจจัยด้านความมั่นคงเหมือนเดิมก่อนการทดสอบ ตัวแปรควบคุมเรื่องอายุไม่มี
อิทธิพลต่อความสัมพันธ์นี้

ตารางที่ 98

ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกับปัจจัยด้านความรู้สึกมั่นคงในงานอาชีพ
จำแนกตามระดับการศึกษา (อัตราส่วนร้อยละของครูที่มีขวัญสูง)

ความมั่นคง	ขวัญสูง		
	ครูโรงเรียนราษฎร์	ครูโรงเรียนรัฐบาล	รวม
<u>ปริญญาตรีขึ้นไป</u>			
ดี	36.4 % (4)	67.7 % (42)	63.9 % (46)
ไม่ดี	12.2 % (6)	25.0 % (5)	15.9 % (11)
รวม	16.7 % (10)	57.3 % (47)	40.4 % (57)
<u>ต่ำกว่าปริญญาตรี</u>			
ดี	50.0 % (11)	68.4 % (13)	58.5 % (24)
ไม่ดี	30.0 % (6)	28.6 % (2)	29.6 % (8)
รวม	40.5 % (17)	57.7 % (15)	47.1 % (32)

ครูโรงเรียนราษฎร์ที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไปและคิดว่างานมีความมั่นคงคือขวัญสูง
36.4 % แตกต่างกับครูที่คิดว่าความมั่นคงไม่ค้ำขวัญสูง ซึ่งมี 12.2 % สำหรับครูที่มีการศึกษา
ต่ำกว่าปริญญาตรี คิดว่างานมีความมั่นคงคือขวัญสูง 50 % ครูที่คิดว่าความมั่นคงไม่ค้ำขวัญสูงเพียง
30 % เท่านั้น แสดงว่าขวัญของครูโรงเรียนราษฎร์ ซึ่งแม้จะมีระดับการศึกษาต่างกัน ก็ยังคงมี
ความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านความมั่นคงเหมือนก่อนการไข้ตัวแปร เข้าร่วมทดสอบ แสดงว่าตัวแปร
ควบคุมในเรื่องการศึกษาไม่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์นี้

ครูโรงเรียนรัฐบาลที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป และคิดว่างานมีความมั่นคงคือ ขวัญสูง 67.7 % แตกต่างกับครูที่คิดว่างานไม่มั่นคงขวัญสูง ซึ่งมีเพียง 25 % เท่านั้น ส่วนครูที่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี คิดว่างานมั่นคงคือขวัญสูง 68.4 % ต่างกับครูที่คิดว่าความมั่นคงไม่คือขวัญสูง ซึ่งมี 28.6 % แสดงว่าขวัญของครูโรงเรียนรัฐบาลทั้งที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไปและต่ำกว่า มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านความมั่นคง เหมือนเดิมก่อนการใช้ตัวแปรควบคุมเข้าร่วมทดสอบ แสดงว่าตัวแปรควบคุมเรื่องการศึกษาไม่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์นี้

ตารางที่ 99

ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกับปัจจัยด้านความมั่นคงในอาชีพของครู
จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน (อัตราส่วนร้อยละของครูที่มีขวัญสูง)

ปัจจัยด้านความมั่นคง	ขวัญสูง		
	ครูโรงเรียนราษฎร์	ครูโรงเรียนรัฐบาล	รวม
<u>1 - 15 ปี</u>			
คือ	37.5 % (9)	68.4 % (52)	61.0 % (61)
ไม่คือ	12.5 % (7)	25.9 % (7)	16.9 % (14)
รวม	20.0 % (16)	57.3 % (59)	41.0 % (75)
<u>16 ปีขึ้นไป</u>			
คือ	66.7 % (6)	75.0 % (3)	69.2 % (9)
ไม่คือ	38.5 % (5)	—	35.7 % (5)
รวม	50.0 % (11)	60.0 % (3)	51.9 % (14)

ครูโรงเรียนราษฎร์ที่อายุการทำงานน้อย (1 - 15 ปี) และคิดว่างานมีความมั่นคงคือขวัญสูง 37.5 % ส่วนครูที่คิดว่าความมั่นคงไม่คือขวัญสูงเพียง 12.5 % น้อยกว่ากันมาก ครูที่ระยะเวลาการทำงานมาก (16 ปีขึ้นไป) และคิดว่างานมีความมั่นคงคือขวัญสูง 66.7 % ครูที่คิดว่าความ

มั่นคงไม่คิดว่างสูงเพียง 38.5 % สรุปว่าขวัญของครูโรงเรียนราษฎร์แม่อายุการทำงานน้อย หรือมาก ยังมีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านความมั่นคงเหมือนเดิม ตัวแปรควบคุมเรื่องอายุการทำงานไม่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์นี้

ครูโรงเรียนรัฐบาลที่อายุการทำงานน้อย และคิดว่างงานมั่นคงคิดว่างสูง 68.4 % ต่างกันกับครูที่คิดว่าไม่คิดว่างสูงซึ่งมี 25.9 % ส่วนครูที่ระยะเวลาการทำงานนานและคิดว่างงานมีความมั่นคงคิดว่างสูง 75 % และครูที่คิดว่าความมั่นคงไม่คิดว่างสูงไม่มีเลย แสดงว่าขวัญของครูโรงเรียนรัฐบาล ถึงแม้จะมีระยะเวลาการทำงานมากน้อยต่างกัน ยังมีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านความมั่นคงเหมือนเดิม ตัวแปรควบคุมเรื่องระยะเวลาการทำงานไม่มีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์นี้

9. ปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสาร

ภายในหน่วยงานนั้น ในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ก็ต้องเกิดจากความร่วมมือร่วมใจกัน และการที่จะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ประสานงานกันได้อย่างดี ก็มีผลมาจากการสื่อสารติดต่อกันระหว่างบุคคลในองค์กรหรือหน่วยงาน ถ้าเกิดการสื่อสารผิดพลาด ผู้ปฏิบัติงานอาจจะปฏิบัติงานผิดพลาด ทำให้เสียผลงาน การติดต่อสื่อสารนี้เป็นสิ่งกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมการประสานงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานเข้าใจถึงระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของหน่วยงานดี เข้าใจถึงนโยบายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงานดี ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง ทำงานได้ประสบความสำเร็จ ทำให้เกิดความรักงานและมีขวัญกำลังใจดีขึ้น วิธีการติดต่อสื่อสารอาจทำได้โดยการพูด การเขียน หรือการวาดภาพ (Drawing) ซึ่งปรากฏออกไปเป็นคำพูด การเคลื่อนไหว รูปภาพหรือจำนวน (Numbers) โดยผู้รับข่าวสารจะเป็นผู้ฟัง อ่านหรือสังเกต¹

ในการสื่อสารนั้น อาจทำจากข้างบนลงมาล่าง เช่นผู้บังคับบัญชาออกกฎระเบียบข้อบังคับ วางนโยบาย คำเตือน ประกาศ ซึ่งผู้รับทราบไม่มีโอกาสซักถามโต้แย้ง หรือการสื่อสารจากล่างไปบน คือผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอรายงานผลงาน อุปสรรคในการปฏิบัติงาน ข้อเสนอ ข้อหาหรือ

¹Edwin B. Flipppo, Management : A Behavioral Approach. (Boston : Allyn and Bacon, 1966), p. 342.

ไปยังผู้บังคับบัญชา หรืออาจจะมีการสื่อสารในระหว่างคนระดับเดียวกัน เพื่อปรึกษาหารือกันในการปฏิบัติงาน ซึ่งถ้าการสื่อสารภายในหน่วยงานมีระบบดี ก็จะเกิดความเข้าใจภายในองค์การและพนักงานก็จะมีขวัญและกำลังใจในการทำงานดี

ตารางที่ 100

ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกับปัจจัยด้านการศึกษาคือสื่อสารภายในโรงเรียน
(อัตราส่วนร้อยละของครูที่มีขวัญสูง)

การศึกษาคือสื่อสาร	ขวัญสูง		
	ครู โรงเรียนราษฎร์	ครู โรงเรียนรัฐบาล	รวม
ดี	35.7 % (10)	66.7 % (42)	57.1 % (52)
ไม่ดี	23.0 % (17)	44.4 % (20)	31.1 % (37)
รวม	26.5 % (27)	57.4 % (62)	42.4 % (89)

ขวัญของครูทั้งหมด มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านการศึกษาคือสื่อสารภายในโรงเรียน คือ ครูที่คิดว่าการสื่อสารคือขวัญสูง 57.1 % ต่างกับครูที่คิดว่าไม่คือขวัญสูง ซึ่งมี 31.1 % เฉพาะขวัญของครู โรงเรียนราษฎร์ ก็ยังมีความสัมพันธ์กับปัจจัยนี้เช่นกัน ครูที่คิดว่า การสื่อสารคือขวัญสูง 35.7 % ต่างกับครูที่คิดว่าไม่คือขวัญสูง ซึ่งมี 23 % ส่วนครู โรงเรียนรัฐบาล ที่คิดว่าการศึกษาคือสื่อสารคือขวัญสูง 66.7 % ต่างกับครูที่คิดว่าไม่คือขวัญสูง ซึ่งมี 44.4 % เท่านั้น แสดงว่าขวัญของครูทั้ง โรงเรียนราษฎร์และโรงเรียนรัฐบาล มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านการศึกษาคือสื่อสาร ตรงตามสมมติฐานข้อที่ 10

จากผลการวิเคราะห์ในการพิสูจน์สมมติฐาน 9 ข้อดังกล่าว ผลสรุปได้ว่า ยอมรับสมมติฐานทุกข้อ คือขวัญของครูมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญทุกข้อ โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญเหล่านั้น มีความสำคัญต่อขวัญของครูทั้ง 2 ประเภท เรียงตามลำดับดังต่อไปนี้ คือ

ครูโรงเรียนราษฎร์

1. ปัจจัยค่านโยบายในการบริหารงาน
2. ปัจจัยค่านิยมคุณธรรมของอัตราเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนต่าง ๆ
3. ปัจจัยค่านิยมสวัสดิการ
4. ปัจจัยค่านิยมโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน
5. ปัจจัยค่านิยมมั่นคงของงาน
6. ปัจจัยค่านิยมความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
7. ปัจจัยค่านิยมความสัมพันธ์กับผู้นับ คัมภีร์
8. ปัจจัยค่านิยมการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียน
9. ปัจจัยค่านิยมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน

ครูโรงเรียนรัฐบาล

1. ปัจจัยค่านิยมความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สำคัญเท่ากับ ปัจจัยค่านิยมโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน
2. ปัจจัยค่านโยบายในการบริหารงาน
3. ปัจจัยค่านิยมมั่นคงของงาน
4. ปัจจัยค่านิยมความสัมพันธ์กับผู้นับ คัมภีร์
5. ปัจจัยค่านิยมสวัสดิการ
6. ปัจจัยค่านิยมคุณธรรมของอัตราเงินเดือน และผลประโยชน์ตอบแทนต่าง ๆ
7. ปัจจัยค่านิยมการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน
8. ปัจจัยค่านิยมการติดต่อสื่อสารภายในโรงเรียน