



ทฤษฎีและแนวความคิดที่เกี่ยวข้องในการวิจัยเกี่ยวกับขวัญ

ทฤษฎีหรือแนวความคิดที่เกี่ยวข้อง

โรงเรียนนั้นถือว่าเป็นองค์การทางสังคมชนิดหนึ่ง เป็นสถาบันทางสังคมที่ให้บริการ  
 ด้านการศึกษาอบรม ทั้งในด้านวัฒนธรรม ศิลปกรรม และเทคนิค ในโรงเรียนมีตำแหน่งงานสำคัญ  
 อยู่สองตำแหน่งคือ ผู้สอนและผู้บริหาร ซึ่งจะต้องให้การศึกษอบรมแก่กลุ่มบุคคลศึกษา ตลอดจน  
 ผู้ที่สมัครเข้ามาเข้ารับการศึกษารูปแบบ ให้เจริญพร้อมทั้งในด้านร่างกาย ปัญญา เพื่อความสามารถ  
 ในการประกอบอาชีพ และจิตใจที่ประกอบด้วยคุณธรรม งานครูจึงเป็นงานหนักและซับซ้อน หน้าที่  
 ของครูมิใช่ถ่ายทอดวิชาความรู้เพียงอย่างเดียว ครูจะต้องให้ความรู้ทางด้านวิชาการ และจะต้อง  
 เป็นผู้อบรมบ่มนิสัย ตลอดจนส่งเสริมแก่แต่ละคนให้เจริญงอกงามทั้งทางด้านสังคมและส่วนบุคคล  
 จึงเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า ครูมีบทบาทสำคัญในระบบการศึกษาที่จะทำให้ล้มเหลวหรือก้าวหน้า  
 ต่อไป ถึงแม้ว่าครูจะมีความรู้ความสามารถ ความขยันหมั่นเพียรหรือสำเร็จการศึกษา ได้รับวุฒิ  
 ปริญญาสูงส่งเพียงใดก็ตาม หากผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารการศึกษา ไม่ได้ให้การบำรุงรักษาที่ดี  
 ให้เกิดความพึงพอใจในงาน ให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแล้ว ย่อมจะหวังไม่ได้ว่า  
 บุคคลเหล่านั้น จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพอยู่ได้ยั่งยืน และเป็นกำลังสำคัญของหน่วยงาน

กำลังใจขวัญของคนมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลของงานเป็นอย่างมาก ดังนั้น  
 จิตใจของคนจึงเป็นสิ่งสำคัญ คนที่มีความตั้งใจทำงานย่อมทำงานได้ผลดี ตรงข้ามกับผู้ที่มีความ  
 รู้สึกไม่ดี หรือกังวลต่อปัจจัย 4 และความมั่นคงในงาน จะทำงานได้ผลน้อย และเกิดความรู้สึก  
 ไม่ได้รับความเป็นธรรม การที่มนุษย์ต้องการแสวงหาสิ่งที่จะบำบัดความต้องการนั้น เป็นมูลเหตุ  
 รุนแรงอย่างหนึ่งให้ทำงาน สิ่งจูงใจในการทำงานของคน จะมีเหตุมาจากความต้องการเงิน ต้องการ  
 สถานภาพการยอมรับนับถือจากสังคม ชื่อเสียง ความมั่นคงในชีวิต เป็นต้น กล่าวโดยสรุปแล้ว  
 แรงจูงใจมาจากความต้องการทางกายภาพ เช่น อาหาร ความอบอุ่น การพักผ่อน เป็นความ

ต้องการพื้นฐานของคนเรา ส่วนความต้องการที่สูงขึ้นไปกว่านั้น คือความสำเร็จในงาน สถานภาพ และความมั่นคง<sup>1</sup>

Straus และ Sayles ได้กล่าวถึงความต้องการจำเป็น (Needs) ของมนุษย์ไว้ 3 ประการ และความต้องการดังกล่าวนี้เอง ที่เป็นแรงจูงใจให้มนุษย์ทำงาน ถ้างานนั้นสามารถสนองตอบความต้องการของเขาได้ เขาก็จะเกิดความพึงพอใจในงาน มีความกระตือรือร้น เกิดกำลังใจที่จะทำงานให้ดีที่สุด เพราะความต้องการของเขาสัมฤทธิ์ผล ทำให้เขามีชีวิตที่ ผลงานที่ออกมาจะมีประสิทธิภาพ ความต้องการดังกล่าวนี้ คือ

1. ความต้องการทางกายภาพและความมั่นคง (Physical and Security Needs) คือความต้องการที่จะได้รับความพอใจ ทางด้านร่างกาย เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม และที่อยู่อาศัย ความต้องการในหลักประกันที่ว่า ปัจจัยที่จำเป็นต่อร่างกายเหล่านี้ จะได้รับการสนองตลอดไป สิ่งที่จะตอบสนองความต้องการทางร่างกาย และความมั่นคงในเรื่องต่าง ๆ ดังกล่าว คือ รายได้ ความมั่นคงในการงาน และความก้าวหน้าในการงาน

2. ความต้องการทางสังคม (Social Needs) มนุษย์เป็นสัตว์สังคม ย่อมต้องพึ่งพาอาศัยการช่วยเหลือ หรือการยอมรับนับถือของคนอื่นเท่านั้น สิ่งที่จะตอบสนองความต้องการทางสังคมของคนได้ก็คือ การมีเพื่อนฝูง การยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น และการรู้สึกว่าคุณได้เป็นเจ้าของสิ่งหนึ่งสิ่งใด (Self of Belonging) เป็นต้น

3. ความต้องการเป็นตัวของตัวเอง (Egoistic Needs) หมายถึงความต้องการเป็นอิสระ ต้องการจะทำอะไรด้วยตนเอง และต้องการความสำเร็จในการกระทำของตน มนุษย์จะได้รับการสนองตอบความต้องการเป็นตัวของตัวเอง จะต้องอาศัยความสำเร็จในการทำงานเป็นต้น<sup>2</sup>

นอกจาก Straus และ Sayles จะกล่าวถึงความต้องการของมนุษย์ดังกล่าวข้างต้นแล้ว Maslow นักจิตวิทยาอีกคนหนึ่ง ก็ได้อธิบายเกี่ยวกับความต้องการต่าง ๆ ของมนุษย์ไว้

<sup>1</sup> Harold G. Leavitt, Managerial Psychology. (Chicago : The University of Chicago Press., 1966), pp. 8 - 12.

<sup>2</sup> Straus and Sayles, Personnel : The Human Problem of Management. (New Jersey : Prentice - Hall, 1966), pp. 7 - 16.

5 ประการ ซึ่งก็คล้ายคลึงกับที่ Straus และ Sayles กล่าวไว้แล้ว เราก็มองเห็นว่า ความต้องการต่าง ๆ ของมนุษย์ดังกล่าวนี้นั้น เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญของคนในการทำงาน คือถ้าหากงานนั้นบั่นบាក់ความต้องการของมนุษย์ได้ เขาก็จะเกิดความพึงพอใจและมีกำลังขวัญก็ ถ้าหากงานไม่สามารถตอบสนองความต้องการของเขาได้ เขาก็จะเกิดความเบื่อหน่าย และถึงขั้นที่ จะแสวงหางานอื่น ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของเขาได้ก็ดีกว่า หรือถ้าหากว่าเขาจำเป็นต้อง ทำงานนั้นต่อไป เขาก็จะไม่มีพลังใจหรือไม่มีแรงกระตุ้นที่จะให้เขาทำงานอย่างทุ่มเท ให้เกิด ประสิทธิภาพ เพราะเขาไม่มีความหวังว่า เขาจะได้สิ่งตอบสนองที่สัมพันธ์กับที่เขาต้องการ

Maslow ได้สรุปถึงความต้องการของมนุษย์ดังกล่าวนั้นเอาไว้ คือ

1. มนุษย์ทุกคนมีความต้องการและความต้องการนี้จะมียุ่ตลอดเวลา ไม่มีการสิ้นสุด สมมติฐานดังกล่าวเป็นข้อเท็จจริงที่เห็นได้ชัดว่า มนุษย์ทุกคนต่างก็มีความต้องการ และความ ต้องการนี้ไม่มีสิ้นสุด ตั้งแต่เกิดจนตาย

2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะไม่เป็นแรงจูงใจสำหรับพฤติกรรมนั้นต่อไป อีก ตามความนี้แสดงให้เห็นว่า ความต้องการที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม นั้นจะต้องเป็นความต้องการ ที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองใด ๆ ถ้าหากได้รับการตอบสนองเสร็จสิ้นแล้ว ความต้องการนั้นจะไม่มี ความหมาย แต่ความต้องการลำดับต่อไปที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง เท่านั้น ที่จะมียอิทธิพลต่อบุคคล ผู้นั้นต่อไป<sup>1</sup>

การศึกษาความต้องการ และความแตกต่างของมนุษย์ดังกล่าวนี้นั้น ทำให้เราทราบความ จริงว่า ความต้องการเหล่านี้เอง ที่เป็นแรงผลักดันให้มนุษย์ต่อสู้ดิ้นรน แลกับระดับความต้องการ เพื่อสนองความต้องการของตนเอง ขนาดของการต่อสู้ดิ้นรนนี้จะขึ้นอยู่กับระดับความต้องการของแต่ละ คน ซึ่งมีไม่เท่ากัน ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องศึกษาถึงความต้องการของมนุษย์ เพื่อนำไปใช้ให้ เป็นประโยชน์ในการ สร้างความสัมพันธ์และความเข้าใจของงาน และเพื่อที่จะรู้ถึงความต้องการ

<sup>1</sup>A.H.Maslow, Motivation and Personality. (New York : Harper and Brothers, 1954), pp. 80 - 106.

ความธรรมชาติ และจะไต่ถามความต้องการ เหล่านั้นได้ถูกต้อง ดังที่นักวิชาการทางมนุษยสัมพันธ์<sup>1</sup> ท่านหนึ่งกล่าวไว้ว่า

มนุษย์จะพยายามทุกทาง เพื่อไต่ถามความต้องการที่ละชั้น เมื่อความต้องการชั้นแรกได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการชั้นนั้นก็จะหมดความสำคัญไม่เป็นแรงกระตุ้นอีกต่อไป แต่จะเกิดความสนใจและความต้องการสิ่งใหม่ต่อไปอีก แต่ความต้องการชั้นแรกที่ได้รับการตอบสนองแล้วนั้น อาจกลายเป็นความจำเป็นหรือความต้องการครั้งใหม่ เมื่อการตอบสนองความต้องการชั้นแรกได้สูญเสียหรือขาดไป และความต้องการที่เคยมีความสำคัญจะลดความสำคัญลง เมื่อมีความต้องการใหม่ ๆ เข้ามาแทนที่<sup>1</sup>

จากแนวความคิดดังกล่าวนี้ ก็พอจะประมวลได้ว่า ที่คนเราต้องทำงานนี้เพราะมนุษย์มีความต้องการพื้นฐานต่าง ๆ ดังกล่าว เช่น ความต้องการทางร่างกาย ได้แก่ ความต้องการน้ำ อาหาร การพักผ่อน หรือความต้องการเกียรติยศ ฯลฯ จากความต้องการดังกล่าวนี้ กล่าวได้ว่า เป็นส่วนหนึ่งของความต้องการทางจิตใจที่เกี่ยวข้องกับคำว่าขวัญ ความต้องการ เหล่านี้หากได้รับการตอบสนอง ลักษณะของขวัญดีก็จะเกิดขึ้นแก่บุคคล และนำมาซึ่งผลผลิตในการทำงานสูงขึ้นในที่สุด เปรียบเหมือนครูที่ทำงานในโรงเรียน ชั้นแรกสุดที่เข้ามาทำงานเพราะความต้องการต่าง ๆ ของมนุษย์ดังกล่าวแล้ว แต่เมื่อทำไปแล้วเขามีความปรารถนาที่จะทำงาน แต่ผลที่ได้รับไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้ เช่น ยอมทำงานหนัก เพื่อความเจริญก้าวหน้าของผลงาน แต่เงินเดือนที่ได้รับไม่คุ้มค่า ก็เกิดความท้อแท้หมดกำลังใจ เพราะเกิดความวิตกกังวลในการดำรงชีพ หรือเมื่อครูทำงานแล้วเกิดความอึดอัดใจ เพราะไม่มีอิสระในการตัดสินใจ ทุกสิ่งทุกอย่างขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชา หรือครูใหญ่ เป็นผู้วินิจฉัยสั่งการทั้งหมด ทำให้ครูเกิดความรู้สึกกดดัน เพราะไม่ได้รับการยอมรับ และไม่เป็นตัวของตัวเอง

Chruden และ Sherman ได้กล่าวถึงวิธีที่จะสนองความต้องการของมนุษย์ ให้พึงพอใจได้ โดยการส่งเสริมทางบวก

1. เงิน (Money) หมายถึงเงินเดือน ค่าจ้าง และประโยชน์อื่น ๆ ที่คิดเป็นเงินได้

<sup>1</sup>ชโล ธรรมศิริ, "แนวคำบรรยายวิชามนุษยสัมพันธ์" (กรุงเทพมหานคร : กองฝึกสอนกรม กรมการปกครอง วิทยาลัยการปกครอง), (อัครสำเนา)

2. ความมั่นคง หมายถึงการคุ้มครองที่จะไม่ต้องถูกออกจากงานจากการ มีรายได้เลี้ยงชีวิตโดยไร้ความยุติธรรม เวลาประสูติเหตุจากงานหรือเจ็บป่วย ควรได้รับค่าจ้างทดแทนตามสมควร การพิจารณาซึ่งขาดกรณีพิพาทกับนายจ้าง ต้องได้รับความยุติธรรมตามกฎหมาย
3. การชมเชยและการยอมรับนับถือ คือเมื่อทำความดี ควรได้รับคำยกย่องชมเชย อาจได้เลื่อนตำแหน่ง เพิ่มขึ้นเงินเดือน
4. ให้โอกาสแข่งขัน เช่นให้ได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่แข่งขันกับคนอื่น ๆ
5. ใ้รับรู้งานที่ตนทำเมื่อมีข้อผิดพลาดจะได้หาทางแก้ไข
6. การได้เข้ามีส่วนร่วม เช่น การให้ความคิดเห็น มีการพบปะหารือ เข้าร่วมเป็นกรรมการ ร่วมในการตัดสินใจ เป็นการส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นเป็นอิสระของมนุษย์<sup>1</sup>

เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองดังกล่าวก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน ทำให้จิตใจเขาเกิดความสบาย ไม่มีกังวล ก็มีผลสะท้อนให้เกิดขวัญดีในการทำงาน Ralph C. Davis ได้ให้ข้อคิดเห็นถึงการที่จะทราบว่าสมาชิกในองค์การมีขวัญในการปฏิบัติงานสูงหรือต่ำ ว่า

ถ้าขวัญในการปฏิบัติงานของคนงานสูง (High Morale) สมาชิกจะมีความสนใจและศรัทธาเชื่อมั่นในองค์การเป็นอย่างมาก มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ให้ความร่วมมือแก่ผู้บังคับบัญชาอย่างรวดเร็วด้วยความเต็มใจ มีความเสียสละ และรับมอบงานอย่างเต็มใจ มีการเข้าพบผู้บังคับบัญชาเพื่อปรึกษาเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวบ่อยครั้ง ในค่านการปฏิบัติงานก็มีปริมาณสูง และมีประสิทธิภาพโดยใช้เวลาเพียงเล็กน้อย มีข้อพิพาทหรือข้อเรียกร้องจากคนทำงานเพียงเล็กน้อย สมาชิกมีความซื่อตรงต่อผู้บังคับบัญชาและต่อองค์การ

ถ้าขวัญในการปฏิบัติงานต่ำ (Low Morale) สมาชิกจะไม่ชอบการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา ไม่มีความเชื่อมั่นในวัตถุประสงค์ขององค์การ มีความรู้สึกถูกทอดทิ้ง ไม่ได้รับการเอาใจใส่ดูแล ไม่ได้รับสิทธิที่พวกเขาควรจะได้ รู้สึกท้อแท้และยุ่งยากใจ<sup>2</sup>

และ Bittel ได้กล่าวว่า "กำลังขวัญที่ดีหรือไม่ดีย่อมเกิดจากทัศนคติของบุคคลที่มีต่องานที่ตนทำ ผู้ร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา" และได้ให้ความหมายของคำว่า ทัศนคติ ว่า

<sup>1</sup> Herbert J. Chruden and Arthur W. Sherman, Jr., Personnel Management, (Ohio : South - Western Publishing Co., 1963), pp. 296 - 299.

<sup>2</sup> Ralph C. Davis, The Fundamentals of Top Management, (New York : Harper & Brothers Co., 1951), pp. 578 - 579.

เป็นการมองของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในอันที่จะกระทำโต้ตอบต่อสภาวะการทำงาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และทงงานที่ตนทำ ฉะนั้นทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานจึงเป็นเครื่องชี้ระดับกำลังขวัญของคนในหน่วยงานได้ ซึ่งอาจวัดได้จากความรู้สึกหรือความทองการพื้นฐานทางอารมณ์ของมนุษย์ เช่น ความรู้สึกผูกพันกับองค์กร ความทองการความก้าวหน้า<sup>1</sup>

นอกจากนี้ Kieth Davis ได้กล่าวไว้ถึงความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงานว่า กำลังขวัญในการปฏิบัติงาน อาจเทียบได้กับสุขภาพ มีความสำคัญต่อร่างกาย เพราะเป็นเครื่องบ่งชี้ให้เห็นถึงสภาพทางร่างกายโดยทั่ว ๆ ไป กำลังขวัญจะสะท้อนให้เห็นถึงสภาพของมนุษย์สัมพันธ์ โดยทั่วไปเช่นเดียวกัน และหากกำลังขวัญในการทำงานเสื่อมลง ก็ควร จะได้รับการเอาใจใส่ดูแลรักษาและตรวจสอบ เช่นเดียวกับสุขภาพของคน สุขภาพจะดีเพียงไร ย่อมขึ้นอยู่กับสภาพของร่างกายของแต่ละคน

ส่วนกำลังขวัญในการทำงานของบุคคล จะเป็นไปในทางใด ย่อมขึ้นอยู่กับทัศนคติ หรือความรู้สึกนึกคิดของคนเรา<sup>2</sup>

Dale Yoder ยังกล่าวอีกว่า

นักบริหารส่วนใหญ่ทุกวันนี้ ให้ความสำคัญคำนึงถึงกำลังขวัญของคนทำงานเป็นสิ่งสำคัญ คนทำงานที่มีกำลังขวัญสูง (High Morale) จะเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน เขาจะทำงานอย่างมีความสุข และตั้งใจทำงานอย่างดี ซึ่งตรงกันข้ามกับผู้ที่มีกำลังขวัญต่ำ (Low Morale) จะเป็นผู้ที่ไม่ค่อยสนใจในการทำงาน ขาดความตั้งใจในการทำงาน และเขายังเห็นว่า คุณภาพและผลผลิตของงานจะมีความสัมพันธ์ในเชิงปฏิฐาน (Positive Relation) กับคนทำงานที่มีขวัญสูง<sup>3</sup>

อรุณ วัชรธรรม ได้กล่าวถึงการสร้างขวัญและความพอใจในการทำงานไว้ในหนังสือ หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร โดยกล่าวถึงคำว่า ขวัญ ว่า

005996

<sup>1</sup>Lester R. Bittel, What Every Supervisor Should Know. (New York : McGraw-Hill Book Co., 1974), p. 66.

<sup>2</sup>Kieth Davis, Human Relations at Works. (New York : McGraw-Hill Book Co., 1967), p. 59.

<sup>3</sup>Dale Yoder, Personnel Principles and Policies. (New Jersey : Prentice - Hall, 1959), p. 445.

หมายถึงสถานะที่ทุกคนในกลุ่มถือวัตถุประสงค์แห่งการทำงานของกลุ่ม หรือวัตถุประสงค์ของแต่ละคนที่ทำงานนั้น เป็นวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีความมั่นใจที่จะทำงานให้สำเร็จ และพยายามร่วมมือกัน พยายามต่อสู้กับอุปสรรคที่มีมาขัดขวางอย่างสุดความสามารถ และพยายามที่จะไปให้ถึงจุดหมายปลายทางที่วางไว้<sup>1</sup>

ผู้นำที่ดีจึงควรสร้างขวัญและความพอใจให้แก่สมาชิกในองค์กร เพื่อให้ทุกคนทำงานด้วยความสมัครใจ ด้วยความตั้งใจ มีความวิริยะอุตสาหะอยู่ในระเบียบวินัย มีความสุข และพึงพอใจในงานที่ทำ การสร้างขวัญและความพอใจในการทำงาน จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นำทุกระดับพึงสร้างและปลูกฝังให้มีในหน่วยงานของตน ทั้งนี้เพราะขวัญและความพอใจในการทำงาน เป็นกุญแจหรือหัวใจของการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และด้วยความสมัครใจของคนงานเอง การสร้างขวัญและความพอใจในการทำงาน อาจกระทำได้หลายวิธี ในที่นี้จะกล่าวถึงแต่วิธีการที่สำคัญและง่ายแก่การปฏิบัติ ดังนี้ คือ

1. ต้องสร้างและปลูกฝังให้คนงานมีความพอใจ มีความรักงานและกระตือรือร้นในการทำงาน การที่จะให้คนรักงาน ผู้นำจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่คนงาน จะต้องแสดงว่าตนมีความพอใจ รักงาน เชื่อว่างานนั้นมีประโยชน์และสำคัญยิ่ง แม้ว่าจะเหนื่อยเหนื่อย และลำบากตรากตรำหรือท้อถอยหมกกำลังใจ ก็ไม่ควรแสดงให้คนงานเห็น เพราะคนงานส่วนมากมักจะประพฤติตามอย่างหัวหน้างาน
2. ชมเชยและยกย่องให้กำลังใจแก่ผู้ที่ทำความดีความชอบ แต่ต้องชมเชยให้ถูกกาลเทศะ มีเหตุมีผล และมีความจริงใจ ไม่ใช่ชมเชยพร่ำเพรื่อจนเกินไป เป็นเหตุให้ค่าชมเชยนั้นไร้ค่าหมดความหมาย
3. ดูแลเอาใจใส่และให้ความสนิทสนมแก่คนงานพอสมควร โดยการทักทายไต่ถามข่าวคราว และทุกข์สุขของคนงานในโอกาสอันควร การแสดงออกเช่นนี้จะทำให้คนงานมีกำลังใจ เมื่อเขาทราบว่า หัวหน้างานมีไต่ละเลยหรือทอดทิ้งเขา
4. ให้โอกาสแก่คนงานโดยการสร้างความมั่นคงของชีวิตการทำงานพอสมควร หรือมีทางก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งหรือเงินเดือนที่สูงขึ้นไป เพราะการที่คนงานมีงานมั่นคง มีทางก้าวหน้า

<sup>1</sup> อรุณ วัชรธรรม, หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2517), หน้า 212 - 213.

ก็เป็นสิ่งกระตุ้นให้เขาเกิดความมั่นใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น

5. สร้างสภาพการทำงานที่ดีและเหมาะสมแก่คนงาน อาทิเช่น โต๊ะทำงาน ห้องทำงาน แสงสว่าง การถ่ายเทของอากาศ และสวัสดิการ เหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะถ้าคนงานทำงานในห้องที่สภาพการทำงานดี จะทำให้คนงานสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

6. ให้โอกาสแก่คนงานได้แสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงงาน และมีส่วนร่วมในความสำเร็จของงาน คนงานบางคนอาจจะมีความคิดเห็นที่ดี และมีประโยชน์ในการปรับปรุงงาน ก็ควรจะมีสิ่งตอบแทน หรือยกให้เป็นความดีความชอบของบุคคลผู้นั้น เพื่อให้เป็นตัวอย่างและเป็นกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ

7. ให้โอกาสหรือมีระบบที่เที่ยงธรรมในการร้องทุกข์ของคนงาน คนงานบางคนมีขวัญกำลังใจทำงาน แต่ในบางครั้งขวัญอาจจะทำได้ หากคนงานนั้นเกิดความทุกข์ร้อนหรือมีปัญหาเกิดขึ้นแล้วไม่สามารถจะไปร้องทุกข์กับผู้ใดได้ ฉะนั้นในการรักษาขวัญของคนงาน สถานประกอบการนั้น ๆ ควรจะจัดให้มีเจ้าหน้าที่เพื่อการนี้โดยเฉพาะ ถ้าเป็นเรื่องที่เจ้าหน้าที่สามารถแก้ไขได้ ก็ควรดำเนินการทันที แต่ถ้าไม่สามารถจะทำได้ ก็ควรชี้แจงหรืออธิบายให้คนงานทราบ ซึ่งเรื่องนี้ควรจะไต่ถามระเบียบไว้ให้รัดกุม ชัดแจ้ง

Ralph C. Davis ได้สรุปถึงความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. สร้างความซื่อสัตย์ภักดีใหม่ต่อองค์การ
3. เสริมสร้างวินัยอันจะทำให้มีการปฏิบัติตามข้อบังคับและระเบียบแบบแผน
4. ทำให้องค์การเป็นองค์การที่แข็งแกร่ง สามารถฟันฝ่าอุปสรรคในยามคับขัน
5. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในองค์การดีขึ้น
6. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มในกิจการต่าง ๆ
7. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นในองค์การของตนเอง<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Davis, The Fundamentals of Top Management, p. 416.



ณัฐพล ชันชไชย ไ้กรรวบรวมเครื่องชี้แสดงถึงขวัญของบุคคลในการทำงาน โดยปรับปรุงจากแนวความคิดของ David G. More และ Robert K Burns ไว้ดังนี้ คือ

1. สภาพการปฏิบัติงาน
2. ความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน
3. ความร่วมมือกันของผู้ปฏิบัติงาน
4. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
5. การมีการติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ
6. สถานภาพและการยอมรับนับถือ
7. ความมั่นคงปลอดภัย
8. การระบุตัวเอง เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
9. โอกาสก้าวหน้า
10. ความสามารถของผู้ร่วมงาน
11. ความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม
12. ความสำเร็จของการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม
13. ความเป็นมิตรและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
14. การอุทิศตนเพื่องานและบุคคลในหน่วยงาน
15. สภาพความพึงพอใจในหน่วยงาน
16. ความสอดคล้องระหว่างงานกับความถนัด
17. สภาพความพอใจในงาน
18. ความเหมาะสมของปริมาณงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ
19. ความยุติธรรมภายในหน่วยงาน
20. สวัสดิการของหน่วยงาน<sup>1</sup>

<sup>1</sup>ณัฐพล ชันชไชย, "รายงานการวิจัยเรื่อง การสร้างมาตราวัดกำลังขวัญ" (กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2516), หน้า 11.

## ความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน

มนุษยสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลกระทบต่อขวัญ ไม่ว่าจะ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานก็ตาม พัทยา สายหู ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงานว่า

หลักเบื้องต้นของมนุษยสัมพันธ์นั้น คือการให้ความสำคัญแก่ผู้ที่เรสัมพันธ์ด้วย โดยการรับรู้ความเป็นตัวตนของเขา มนุษย์ทุกคนรู้ว่าตัวของตนคืออยู่ แปรพร้อม ๆ กันกับรู้ว่าตนต้องการเพื่อนมนุษย์อื่นด้วย ความต้องการสิ่งแรกจากผู้อื่น คือ การช่วยเหลือผู้ที่แสดงความเต็มใจที่จะให้ความช่วยเหลือแก่เรา ในขณะที่เรากำลังต้องการ จึงเป็นผู้ที่เราพอใจและขบใจมากที่สุด... ทุกคนต้องการให้ผู้อื่นรับรู้ความมีตัวตน และปฏิบัติต่อเขาให้ถูกต้องตามสิทธิ์ และหน้าที่ของเขา ที่มีอยู่ ตามความนิยมของหมู่คณะนั้น สังคมนั้น<sup>1</sup>

Roethliberger ให้ความเข้าใจในเรื่องมนุษยสัมพันธ์จากการวิจัยของเขาว่า มนุษยสัมพันธ์เป็นพัฒนาการสิ่งแรก ที่มนุษย์ฝึกหัดทักษะในอันที่จะเรียนรู้ถึงการที่จะสัมพันธ์ตนเองกับสิ่งแวดล้อมทางสังคมของเขา ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ก็คือ ความสามารถของบุคคลที่จะถ่ายทอดความรู้สึก ความคิดของเขาให้กับบุคคลอื่น และเพื่อรับเอาความรู้สึกและความคิดของบุคคลอื่น ที่ตอบสนองมาในวิธีเดียวกัน เพื่อจะใคร่เขามามีส่วนรวมในการทำงาน อยางเดียวกัน<sup>2</sup>

Griffiths ให้ทัศนะเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในหน่วยงานว่า เกิดจากพื้นฐานของความเชื่อถือ ความหวังดี และศรัทธาซึ่งกันและกัน ค่ายศักดิ์ศรีและคุณค่าของมนุษย์แต่ละคน เขายังเสนอผลการวิจัยว่า การที่จะฝึกนักบริหารการศึกษาให้เป็นคนที่มีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นในโรงเรียนได้ จะต้องศึกษาถึงเรื่องราวที่มีส่วนประกอบในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ ดังนี้

<sup>1</sup> พัทยา สายหู, "มนุษยสัมพันธ์" วารสารการบริหาร 1 (พฤษภาคม 2513) :

80, 84.

<sup>2</sup> F.J. Roethliberger and others, Training for Human Relations.

(Boston : Harvard University Press., 1954), p. 172.

1. แรงจูงใจ (Motivation) นักบริหารต้องเข้าใจถึงแรงผลักดันที่เกิดขึ้นในตัวผู้อื่น และตัวเขา ในการที่มาทำงานร่วมกัน

2. ความเข้าใจ (Perception) นักบริหารต้องเข้าใจถึงบทบาทของเขาและครูคนอื่นในโรงเรียน และชุมชนว่าเป็นอย่างไร เกิดข้อขัดแย้งอะไรบ้าง ในการตีความหมายของบทบาทของเขา

3. โครงสร้างบารมี (Power Structure) นักบริหารต้องเข้าใจถึงลักษณะโครงสร้างของอำนาจบารมีต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนของเขา ที่ทำให้ครูทำงานร่วมกันได้ ถ้าหากเขาไม่มีความรู้ในเรื่องนี้แล้ว ก็จะทำให้เกิดความเสียหายให้เกิดแก่โรงเรียนของเขาได้

4. สื่อความหมาย (Communication) นักบริหารจะต้องใช้ภาษาและสื่อความหมายของมันออกมาได้อย่างถูกต้อง เพราะจะต้องติดต่อกับผู้คนหลายพวก

5. อำนาจหน้าที่ (Authority) อำนาจหน้าที่แบ่งไว้ตามตำแหน่งชั้นของคนที่อยู่ในโรงเรียน เขาจะต้องเข้าใจถึงการใช้อำนาจหน้าที่นี้ว่า จะเป็นผลต่อพฤติกรรมของแต่ละคนอย่างไร

6. ชวัญ (Morale) ในการทำงาน เป็นส่วนหนึ่งในด้านความสัมพันธ์และสร้างความกลมเกลียวให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงาน

7. ความเคลื่อนไหวของกลุ่ม (Group Dynamic) นักบริหารที่จะประสบความสำเร็จ จะต้องทำงานกับคนเป็นหมู่พวกได้ โดยเฉพาะกลุ่มที่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน

8. วินิจฉัยสั่งการ (Decision Making) นักบริหารจะต้องมีทักษะอย่างมาก ในการที่จะเป็นผู้ตัดสินใจ เขาต้องมีความรู้และข้อมูลต่าง ๆ อย่างเพียงพอในเรื่องที่จะตัดสินใจ เพราะมีฉะนั้นแล้ว เรื่องที่จะตัดสินใจของเขาจะกระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติงานของผู้อื่น

9. ภาวะผู้นำ (Leadership) ของนักบริหาร เขาจะต้องเข้าใจบทบาทของเขา ในด้านนี้ นักบริหารการศึกษาเป็นผู้นำทางการศึกษาของชุมชนและสังคม เขาจะต้องรู้จักการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Daniel E. Griffiths, Human Relations in School Administration.

(New York : Applaton - Century - Crofts, 1956), pp. 16 - 19.

## การวิจัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับขวัญของบุคลากร

การวิจัยเกี่ยวกับขวัญของครู เรมเพล และ เบนต์เลย์ (Rempel and Bently) ได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบขวัญของครู พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู มี 8 ประการ คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับครูใหญ่
2. ความสัมพันธ์ระหว่างครูและหมู่คณะ
3. เงินเดือนของครู
4. ความพึงพอใจในการทำการสอนของครู
5. ภาวะความรับผิดชอบของครู
6. ศักดิ์ศรีหรือฐานะของครู
7. ความสะดวกสบายในการทำงานของครู
8. ความสัมพันธ์ของครูกับชุมชน<sup>1</sup>

ผลการวิจัยของ เรมเพล และเบนต์เลย์ สอดคล้องกับการวิจัยของนาเปียร์ (Napier) ที่ได้ทำการวิจัยขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมและมัธยมในเนบราสกา (Nebraska) ทุกท้องถิ่น โดยใช้ประชากรจำนวน 789 คน ผลการวิจัยปรากฏว่า การที่ขวัญในการปฏิบัติงานของครูสูง มีปัจจัยที่สำคัญ 13 ประการ ได้แก่

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครู ผู้บริหารมีความเข้าใจและเห็นคุณค่าของครูแต่ละคน
2. ความสามารถในการบริหาร ก่อให้ครูเกิดความเชื่อมั่น
3. ครูได้รับการสนับสนุนให้ปฏิบัติงานตามระเบียบวินัย

<sup>1</sup> Averno M. Rempel and Rolp R. Bently, "The Measurement of Teacher Morale, A Factor Analysis Approach," Educational and Psychological Measurement, 1964 , p. 631

4. ครูได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย
5. การจัดหาวัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกให้เพียงพอ
6. การจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้ในการสอนให้เพียงพอ
7. การมอบหมายงานเสนอให้เหมาะสมกับความรู้ที่ได้ศึกษาอบรมมา
8. ครูได้รับความยุติธรรมและมีความเป็นธรรมในการมอบหมายงานกิจกรรมนอกหลักสูตร
9. การอบรมครูประจำการ
10. ความมั่นคง ในหน้าที่การงาน
11. การมีนโยบายให้ลาได้อย่างเพียงพอ
12. การจิกษ์โมงสอนให้ครูอย่างเป็นธรรมและยุติธรรม
13. ครูได้รับอัตราเงินเดือนในอัตราที่เท่าเทียมกับอาชีพอื่นที่ฝึกอบรมมาเท่ากัน<sup>1</sup>

เบอร์เกซ (Bergeth, 1971) ทำการวิจัยขวัญในการปฏิบัติงานของครู จำนวน 545 คน ใน North Dakota ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ครูที่มีประสบการณ์ในการสอนมานานปี จะมีขวัญในการทำงานสูง
2. ครูที่มีความสัมพันธ์อันดีกับครูใหญ่ มีความพึงพอใจในงานสอน มีวัสดุอุปกรณ์ และ ความพึงพอใจที่ชุมชนให้ความช่วยเหลือแก่โรงเรียนเป็นอย่างดี ครูจะมีขวัญในการทำงานสูง เช่นเดียวกัน
3. ครูที่ทำการสอนในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าครูที่ทำ การสอนในโรงเรียนที่มีขนาดเล็ก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความพึงพอใจในงานสอน และสถานภาพ ของครูรวมทั้งมีวัสดุอุปกรณ์ในการทำงานอย่างเพียงพอ จะช่วยให้ครูมีขวัญสูง<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Thomas Gayle Napier, "Teacher Morale," Dissertation Abstracts, Vol. 27, November 1966, p. 1228 - A.

<sup>2</sup> Robert L. Bergeth, "An Experimental Study of Teacher Morale in Selected School Districts of North Dakota," Dissertation Abstracts, Vol. 31, June 1971, p. 6293 - A.

จากผลการศึกษาของเบอร์เกซ ชี้ให้เห็นว่าประสบการณ์ในการสอน ความสัมพันธ์ระหว่างครูใหญ่และคณะครู สถานภาพของครู และขนาดของโรงเรียน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู และเป็นปัจจัยที่จะเสริมสร้างให้ครูมีระดับขวัญสูง

Gloster ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในสถาบันชั้นสูงระดับวิทยาลัย ในปี ค.ศ. 1974 กลอสเตอร์ ได้ศึกษาวิจัยขวัญในการปฏิบัติงานของคณะอาจารย์ในวิทยาลัยชุมชน ที่เลือกแล้ว และวิทยาลัยเทคนิคคาร์โรไลนาเหนือ (North Carolina) โดยใช้ประชากรเป็นอาจารย์ที่ทำงานเต็มเวลาในวิทยาลัยชุมชนและวิทยาลัยเทคนิค รวม 13 แห่ง ใช้ประชากร 532 คน ผลการวิจัยปรากฏว่า

1. เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นมีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ คือ
  - ก. การสนับสนุนคณะอาจารย์ของผู้บริหาร
  - ข. การไม่สนับสนุนคณะอาจารย์ขององค์การทั้งสถาบัน
  - ค. ผลอันเกิดต่อนักศึกษา
2. ระดับขวัญในการปฏิบัติงานเป็นผลกระทบกระเทือนจาก
  - ก. ปริณญาสูงสุดที่คณะอาจารย์ได้รับ
  - ข. ประสบการณ์ในการสอน
  - ค. การทำการสอนในสาขาวิชาที่ตนได้ฝึกฝนมาเท่านั้น
  - ง. ปรัชญาการปกครองและการเข้าถึงคณะอาจารย์ของหัวหน้าผู้บริหาร
3. ระดับขวัญในการปฏิบัติงานของสมาชิก คณะอาจารย์อยู่ในเกณฑ์เฉลี่ยปานกลาง<sup>1</sup>

Bender ศึกษาขวัญของครูโรงเรียนประถมศึกษา ในปี 1972 พบว่า

1. ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับครูใหญ่ เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด ที่จะทำขวัญของครูสูงหรือต่ำ

<sup>1</sup> Arthur Spears Gloster II, "A Study of Faculty Morale in Selected Community Colleges and Technical Institutes in North Carolina," Dissertation Abstracts, Vol.35, February 1975, p. 5074 - A.

2. ความสัมพันธ์ระหว่างคณะครูด้วยกัน เป็นสิ่งที่สำคัญรองลงมา
3. อายุและประสบการณ์ในการสอนของครูมีความสัมพันธ์กับขวัญของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ<sup>1</sup>

การศึกษาของ เบนเคอร์ ในข้อที่ 3 นี้ ยืนยันตรงกับการศึกษาของ เบอร์กซ์ ในปี 1971 ที่ว่าอายุและประสบการณ์ในการสอนของครูเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญของครู นอกจากนี้เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างครูใหญ่กับครู ความสัมพันธ์ระหว่างคณะครู และสถานภาพของครูเหล่านี้ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการทำงานของครูเช่นเดียวกัน

เคมเปอร์ (Kemper) แห่งมหาวิทยาลัยเซาท์เธอร์น แคลิฟอร์เนีย ทำการวิจัยขวัญในการปฏิบัติงานของครูใหญ่ในโรงเรียนของชาวอเมริกัน เชื้อสายเม็กซิกัน ในปี 1975 ปรากฏว่า

1. มีอยู่ 3 กรณีใหญ่ ที่พึงพอใจในการศึกษารั้งนี้ สิ่งที่น่าพึงพอใจคือการยอมรับนับถือความสำเร็จ ความสัมพันธ์ส่วนตัวของครู ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้นปกครอง
2. ปัจจัยสำคัญ 3 ประการ ที่นำไปสู่ความไม่พึงพอใจในงาน ได้แก่ นโยบายท้องถิ่นและการบริหาร การยอมรับนับถือ และสภาพการทำงาน
3. การยอมรับนับถือ และความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้นปกครองนั้น พบว่ามีความพึงพอใจกับไม่พึงพอใจ กำกวม<sup>2</sup>

โฮเวลล์ (Howell) แห่งมหาวิทยาลัยบริกแฮม ทำการวิจัยขวัญในการปฏิบัติงานของครู ขวัญของครูมักจะสูง เมื่อครูใหญ่ยึดหลักการประชาธิปไตย สนับสนุนให้ครูอาจารย์ตัดสินใจและปฏิบัติโดยไม่คว้นกัคคสนใจเสียเอง และได้พบว่าขวัญในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์จะสูง

<sup>1</sup> John Edward Bender, "Morale of Elementary School Teacher," Dissertation Abstracts, Vol.33, February 1973, p. 3984 - A.

<sup>2</sup> Lawrence Basttet Kemper, "Morale of Elementary Principals in Mexican American Poverty School, Dissertation Abstracts, Vol.35, March 1975, p. 5730 - A.

เมื่อครูใหญ่แสดงว่ามีคุณสมบัติในทางวิชาชีพ นับถือค่าและความสำคัญของคนทุกคน ให้ความนับถือและสรรเสริญแก่ผู้ที่สมควรจะได้รับ และไม่ลังเลที่จะให้ความช่วยเหลือแก่ให้ประสบความสำเร็จ<sup>1</sup>

โอวาร์ด (Ovard) กล่าวถึงปัจจัยที่มีต่อขวัญของหมู่คณะในการปฏิบัติงานว่า สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่

1. ปัจจัยทางค่านิยม มีความสัมพันธ์กับสภาพของการทำงาน ได้แก่ รายได้ การลาหยุดงาน สวัสดิการต่าง ๆ ในหน่วยงาน ความสะดวกสบาย ตลอดจนอุปกรณ์ และการใช้อุปกรณ์ การปรับปรุงปัจจัยทางวัตถุ เกี่ยวข้องกับองค์การหรือหน่วยงานที่บุคคลได้ทำงานอยู่โดยตรง

2. ปัจจัยทางค่านิยม นับว่าได้รับการยอมรับนับถือมากในวงการธุรกิจ ส่วนในวงการศึกษาก็เกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพของครูและผู้บริหาร สภาพทางค่านิยมจิตใจและร่างกาย การร้องทุกข์และการตัดสินใจที่จะมีผลต่อหมู่คณะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งครูใหญ่อยู่ในฐานะที่มีอิทธิพลต่อปัจจัยทางค่านิยมอยู่มาก ครูใหญ่จะต้องเลือกคนให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ เปลี่ยนทัศนคติของครู เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างครูใหญ่กับคณะครู ตลอดจนให้การยอมรับนับถือ และมีความเชื่อมั่นในตัวครู เป็นต้น<sup>2</sup>

จากแนวความคิดของ Ovard ดังกล่าวนี้ มีเหตุผลพอจะยอมรับได้ว่า ปัจจัยทั้ง 2 ประการนี้ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อขวัญแท้จริง อย่างไรก็ตาม ในข้อเท็จจริง ขวัญดีอาจจะไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการ ที่กล่าวมาแล้ว แต่อาจเกิดจากจิตใจของคนที่มีความศรัทธา มุ่งมั่นที่จะตั้งใจทำงานอาชีพนั้นอย่างแท้จริง โดยอาจถือว่าเป็นอาชีพที่มีเกียรติ หรือมีประโยชน์ต่อสังคม

ซาเทนเตส (Satentes) แห่งมหาวิทยาลัยคาโรไลนาเหนือ ที่แซนเทลลีล ได้ศึกษาวิจัยปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของ โรงเรียน 5 ตำบล ในจังหวัดโกตาบารู ฟิลิปปินส์ พบว่า

<sup>1</sup> Varon L. Howell, "Staff Morale in Elementary Schools : Influenced by Principal Initiated Common Behavioral Incidents," Dissertation Abstracts, Vol.34, June 1974, p. 7488 - A.

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



1. ลักษณะพิเศษทางส่วนตัวและสังคม เศรษฐกิจของครูไม่มีความแตกต่างกันในค่าเฉลี่ยของขวัญในการปฏิบัติงาน นอกจากมิติของขวัญในการปฏิบัติงาน 2 ประการ คือ ความสามัคคีระหว่างครู กับสิ่งอำนวยความสะดวกและบริการของ โรงเรียน

2. ครูที่เลือกอาชีพการสอนเป็นอันดับแรก โดยไม่คำนึงถึง โรงเรียน มีขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าครูที่ไม่ได้เลือกอาชีพทางการสอนเป็นอันดับแรก

3. สรุปได้ว่า ขวัญในการปฏิบัติงานเป็นผลผลิตสัมพันธ์ต่อทัศนคติของจิตใจ และอารมณ์ของครู ที่มีต่อองค์ประกอบของงาน การปฐมนิเทศ และจูงใจให้เข้าทำงาน จะเป็นปัจจัยที่ปฏิสัมพันธ์กับองค์ประกอบของงาน

4. ครูตามโรงเรียนตำบลแตกต่างกันในประเด็นที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน คือไปนี้คือ การสามัคคีกับครูใหญ่ หรือศึกษานิเทศก์ ความพึงพอใจในการสอน ความสามัคคีระหว่างครูเงินเดือนครู สถานภาพของครู การช่วยเหลือการศึกษาของชุมชน และประเด็นที่เกี่ยวกับหลักสูตรพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ หรือศึกษานิเทศก์ มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู<sup>1</sup>

ในปี 1974 ลีเชอร์วูด (Leather Wood) แห่งมหาวิทยาลัยครู ยอร์ช พีบอดี้ (George Peabody College for Teachers) ทำการวิจัยเพื่อสืบหาปัจจัยที่เป็นผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานและความต้องการ ความพึงพอใจของทีมครูที่เลือกแล้วในคาโรไลนาเหนือ ใช้ประชากรครู 180 คน ซึ่งเป็นสมาชิกการสอนแบบเป็นคณะ (Members of Teaching Teams) ในเกรด 5, 6, 7, 8 โรงเรียนของรัฐ โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นของมหาวิทยาลัยเพอร์ดู (The Purdue Teacher Opinionnaire, The work Group Descriptions and The Perception of Needs) ผลปรากฏว่า มีความแตกต่างที่มีนัยสำคัญทางสถิติเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน และความต้องการ ความพึงพอใจของทีม ซึ่งมีการวางแผนงาน กำหนดเวลาสอน กับทีมครูที่ไม่มีการวางแผนงาน กำหนดเวลาสอน เปรียบเทียบกันได้ 12 ปัจจัย คือ

<sup>1</sup> Marcelo Pusa Satentes, "Study of The Factors Related to Teacher Morale in Five School Districts in the Province of Cotabaru Philippines Dissertation Abstracts, Vol.35, December 1974, pp. 3361 - 62 - A.

1. ความพึงพอใจในการสอน
2. ความสามัคคีระหว่างครู
3. ทักษะที่มีต่อจำนวนชั่วโมงสอน
4. หลักสูตรที่ใช้
5. สถานภาพของครู
6. ทักษะที่มีต่อเครื่องมือเครื่องใช้ และบริการของโรงเรียน
7. ความต้องการความมั่นคง
8. ความต้องการเป็นเจ้าของ
9. ความต้องการความนิยมนับถือ
10. ความต้องการอิสระ
11. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความรู้สึคนึกคิด
12. ความสามัคคี<sup>1</sup>

### การวิจัยเกี่ยวกับขวัญของบุคคลในอาชีพต่าง ๆ

ในปี 1950 แคทซ์ แมคโคบี และ มอร์ส (Katz & Maccoby & Morse) ได้วิจัยเกี่ยวกับผลการนิเทศ และขวัญของคนงานในบริษัท Prudential Insurance Company ซึ่งเป็นบริษัทที่มีคนงานถึงหมื่นคน คณะผู้วิจัยได้เลือกประชากรมา 2 กลุ่ม พนักงาน 419 คน และผู้ที่ทำหน้าที่นี้เพียงงาน 24 คน โดยการสุ่มตัวอย่างให้เป็นตัวแทนที่ดี ทั้งในด้านอายุ ประสบการณ์ทำงาน ความสามารถเกี่ยวกับผลผลิต ผลของการวิจัยสรุปได้ว่า

1. ความภูมิใจในหมู่คณะ เป็นเครื่องวัดความพอใจในงานเพียงอย่างเดียวเท่านั้น ที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์อย่างเด่นชัดกับการเพิ่มผลผลิต

---

<sup>1</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, January 1974, pp. 3772 - 74 - A.

2. พวกที่มีการผลิตสูง มีความพอใจในผลงานที่ทำ มากกว่าพวกที่มีการผลิตต่ำ เพราะหัวหน้าของพวกที่มีผลิตสูง มีใ้บอกหรือควบคุมงานจนเป็นที่น่ารำคาญ
3. นอกจากนั้นพบว่า ความมั่นคงเป็นสิ่งที่ทำให้พอใจ ส่วนเงินเดือนเป็นสิ่งที่ทำให้ไม่พอใจ
4. ปัจจัยความรับผิดชอบกับความสำเร็จ เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจและไม่พอใจก็ได้<sup>1</sup>

ในปี 1966 เฮอริชเบอร์ก และคณะ (Herzberg) ได้ร่วมกันทำการวิจัยที่เมืองพรินซ์เบอร์ก รัฐเพนซิลวาเนีย โดยศึกษาวิจัยกับนักบัญชีและวิศวกรจำนวน 200 คน ปรากฏว่ามี 5 องค์ประกอบ ที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน เรียงลำดับตามความสำคัญดังนี้

1. ความสำเร็จของงาน (Achievement)
2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition)
3. ลักษณะของงาน (Work itself)
4. ความรับผิดชอบ (Responsibility)
5. ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน<sup>2</sup> (Advancement)

### การวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้องกับขวัญ

#### การวิจัยเกี่ยวกับขวัญของครู

บุญสิน จตุรพฤษ์ ทำการวิจัยในปี พ.ศ. 2509 เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูเทศบาลนครกรุงเทพฯ จำนวนประชากร 1,215 คน แบ่งเป็นสองพวก ได้แก่ครูที่โอนมาจากกระทรวงศึกษาธิการ มาสังกัดเทศบาลนครกรุงเทพฯ กับครูเทศบาลนครกรุงเทพฯ โดยตรง ผล

<sup>1</sup> Danial Katz, Nathan Maccoby, and Nancy C. Morse, Productivity, Supervision and Morale in an Office Situation. (Ann Arbor : University of Michigan, 1950), p. 10.

<sup>2</sup> F. Herzberg, B. Mausner, and B.B. Synderman, The Motivation to Work. (New York : John Wiley, 1959), pp. 44 - 46.

การวิจัย ปรากฏว่าไม่มีความแตกต่างกัน กล่าวคือ

1. ผลการวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันของครูที่มีต่อเทศบาลนครกรุงเทพ ครูที่มีความรู้สึก  
ว่าฐานะและศักดิ์ศรีเท่ากัน มีความรู้สึกภาคภูมิใจในสังกัด มีความเห็นด้วยกับนโยบายในการ  
ดำเนินงานของเทศบาลนครกรุงเทพ มีความตั้งใจทำงานดี ฐานะทางเศรษฐกิจ มีรายได้ไม่ค้อย  
เพียงพอ
2. ผลการวิจัยเกี่ยวกับความรู้สึกของครู ต่อความมั่นคงในหน้าที่การงาน ครูรู้สึกว่า  
มีความมั่นคงดี
3. ผลการวิจัยเกี่ยวกับความรู้สึกของครูที่มีต่อการปกครองบังคับบัญชา ครูมีความสัมพันธ์  
กับผู้บังคับบัญชาดี ไม่มีความขัดแย้ง
4. ผลการวิจัยเกี่ยวกับความรู้สึกของครู ที่มีต่อโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน  
ครูรู้สึกไม่กระทบกระเทือน เพราะมีความก้าวหน้าเหมือนกัน<sup>1</sup>

วีระชาติ แก้วไสย ศึกษาวิจัย ปี พ.ศ. 2518 เกี่ยวกับองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความ  
พึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โดยใช้กลุ่มตัวอย่างครูในโรงเรียนประถม  
ศึกษา ในจังหวัดเชียงราย จำนวน 375 คน โดยการส่งแบบสอบถาม ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

1. ครูโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดเชียงราย มีความพึงพอใจในความสำเร็จของ  
งาน ความรับผิดชอบ ความปลอดภัยในการทำงานได้ระดับสูง มีความพึงพอใจต่อนโยบายและ  
การบริหารงาน เงินเดือน และความเป็นอยู่ส่วนตัว และลักษณะของงานอยู่ในระดับต่ำ องค์ประ-  
กอบที่มีแนวโน้ม ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน ได้แก่ การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในตำแหน่ง  
การงาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน องค์ประกอบที่มีแนวโน้มทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ  
ในการทำงาน ได้แก่ นโยบายและการบริหาร เงินเดือน ลักษณะของงาน และฐานะของอาชีพใน  
สายตาของสังคม

---

<sup>1</sup>บุญสิน จตุรพฤษ, "กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของครูเทศบาลนครกรุงเทพ" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2509),  
หน้า 64.

2. สังเกตอายุราชการ วุฒิต่างครุ โดยส่วนรวม ไม่ทำให้ความรู้สึกค่อนองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครุแตกต่างกัน<sup>1</sup>

ประธาน จันทรเจริญ ทำการวิจัย ปี พ.ศ. 2519 โดยศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครู โดยศึกษาจากประชากร 480 คน ที่เป็นอาจารย์ในวิทยาลัยครู ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค รวม 15 วิทยาลัย วิทยาลัยละ 32 คน โดยแยกออกเป็นอาจารย์ที่ทำหน้าที่สอนอย่างเต็มตัว 16 คน และสอนควบเป็นฝ่ายบริหารด้วย อีก 16 คน ทำการวิจัยโดยการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ผลการวิจัยพบว่า

1. อาจารย์ที่ทำหน้าที่บริหารและสอน มีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงกว่าอาจารย์ที่ทำหน้าที่สอนแต่เพียงอย่างเดียว
2. อาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในวิทยาลัยครูส่วนภูมิภาค มีขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าอาจารย์ที่ปฏิบัติงานอยู่ในวิทยาลัยครูส่วนกลาง
3. สภาพขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครู อยู่ในระดับปานกลาง<sup>2</sup>

มัลลวีร์ ห่อสกุลกล วิจัยเรื่องขวัญของครุแนะแนวในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดโรงเรียนรัฐบาล กรมสามัญศึกษา โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นครุแนะแนวในโรงเรียนรัฐบาล สังกัดกรมสามัญศึกษา จำนวน 243 คน คิดเป็น 90 % ของประชากรทั้งหมด ผลการวิจัยพบว่า ขวัญของครุแนะแนวอยู่ในระดับปานกลาง องค์ประกอบของขวัญของครุแนะแนวเรียงตามลำดับความสำคัญ เห็นว่าความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชามีความสำคัญอันดับสูงสุด รองลงมาคือ ความสัมพันธ์กับนักเรียน ความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน สภาพความพึงพอใจในงาน เงินเดือน โอกาส

<sup>1</sup> วีระชาติ แก้วไสย, "องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครุ โรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดเชียงราย" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2518), หน้า 62 - 65.

<sup>2</sup> ประธาน จันทรเจริญ, "ขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครู" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษาศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519)

ก้าวหน้า และสวัสดิการที่อำนวยความสะดวกในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และความเหมาะสมของปริมาณงานที่รับผิดชอบ<sup>1</sup>

### การวิจัยเกี่ยวกับขวัญของบุคคลในอาชีพต่าง ๆ

ในปี พ.ศ. 2519 นพคุณ รัฐผไท ศึกษาวิจัยเรื่อง "กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการฝ่ายปกครองในส่วนภูมิภาค" ศึกษาเฉพาะกรณีปลัดอำเภอไทยฝ่ายปกครอง โดยเสนอต่อคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ทำการวิจัยโดยการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ ผลการวิจัยปรากฏว่า ระดับกำลังขวัญโดยส่วนรวมของข้าราชการฝ่ายปกครองในส่วนภูมิภาค อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ซึ่งตรงกับสมมติฐานที่ผู้วิจัยตั้งไว้<sup>2</sup>

ทิพาพันธ์ สังฆพงษ์ ศึกษาวิจัยในปี พ.ศ. 2521 เกี่ยวกับขวัญของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศิริราช โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลประจำการ ซึ่งปฏิบัติงานในโรงพยาบาลศิริราช เป็นเวลาไม่น้อยกว่า 6 เดือน และมีหน้าที่เกี่ยวกับการให้บริการพยาบาลแก่ผู้ป่วยจำนวน 300 คน โดยสุ่มตามลักษณะงานที่ทำ 4 ด้าน ด้านละ 75 คน จากจำนวนพยาบาลทั้งหมด 1,198 คน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ คือ

1. ระดับขวัญของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศิริราชโดยส่วนรวม ปรากฏว่าอยู่ในระดับปานกลาง เรื่องความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง ความรู้สึกประสบความสำเร็จ ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ แต่มีระดับขวัญสูงในเรื่องความรู้สึกรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

<sup>1</sup>มัลลวีร์ หอดสกุลกล, "ขวัญของครูแนะแนวโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดโรงเรียนรัฐบาล กรมสามัญศึกษา" (วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารจิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2520), หน้า 48.

<sup>2</sup>นพคุณ รัฐผไท, "กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการฝ่ายปกครองในส่วนภูมิภาค ศึกษาเฉพาะกรณีปลัดอำเภอไทยฝ่ายปกครอง"

2. การเปรียบเทียบระดับวุฒิของพยาบาลประจำการ จำแนกตามอายุราชการ ผลการวิจัย พบว่า ระดับวุฒิของพยาบาลประจำการ ที่มีอายุราชการ 6 เดือนถึง 5 ปี และ 5 - 10 ปี ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบในแต่ละชั้น แต่เมื่อพิจารณาคะแนนเฉลี่ยแล้ว ปรากฏว่า ระดับวุฒิของกลุ่มที่มีอายุราชการน้อย (6 เดือน - 5 ปี) มีระดับวุฒิสูงกว่ากลุ่มที่มีอายุราชการมาก

3. การเปรียบเทียบระดับวุฒิของพยาบาลประจำการ จำแนกตามสถานภาพการสมรส พบว่าระดับวุฒิของพยาบาลประจำการที่สมรสแล้ว และยังไม่ได้สมรส ไม่แตกต่างกัน

4. การเปรียบเทียบระดับวุฒิของพยาบาลประจำการ จำแนกตามวุฒิการศึกษาในระดับอนุปริญญาพยาบาล และสูงกว่าระดับอนุปริญญาพยาบาล ไม่แตกต่างกัน

5. เปรียบเทียบระดับวุฒิของพยาบาลประจำการ จำแนกตามลักษณะของงาน ผลการวิจัยพบว่า ระดับวุฒิของพยาบาลประจำการ ที่ปฏิบัติงานในค่านสุทินารีเวชกรรม ศัลยกรรม อายุรกรรม และกุมารเวชกรรม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ<sup>1</sup>

สุชน จุฑาทิพย์ วิจัยในปี พ.ศ. 2515 เกี่ยวกับระดับวุฒิในการปฏิบัติงานของนักวิชาการ ในกรณีสถานวิจัยประมงทางทะเล เพื่อต้องการทราบระดับวุฒิของนักวิชาการ และศึกษาวิเคราะห์ ค้นหาปัจจัยต่าง ๆ ที่มีส่วนสัมพันธ์กับระดับวุฒิ ซึ่งสรุปผลการวิจัยได้ว่า นักวิชาการทั้งหมด มีระดับวุฒิโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง ความต้องการทางค่านจิตใจที่เกี่ยวกับความรู้สึก เป็นส่วนหนึ่งอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ความรู้สึกรับผิดชอบ ความรู้สึกประสบความสำเร็จ ความรู้สึกมั่นคง ความรู้สึกพอใจ อยู่ในระดับปานกลาง และในการตรวจสอบปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อระดับวุฒิในการปฏิบัติงานของนักวิชาการ พบว่า ปัจจัยค่านรายได้จากการทำงานมีค่าอยู่ในระดับต่ำ ปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อระดับวุฒิในการปฏิบัติงาน คือ รายได้ไม่เพียงพอกับรายจ่าย ความพอใจในสภาพการทำงานของผู้ร่วมงาน ความพอใจในงานที่ทำ ความรู้สึกต่อความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ความรู้สึกว่าเป็นที่ยอมรับของหน่วยงาน ความมั่นคงในการ

<sup>1</sup>ทิพาทันท์ สังฆะพงษ์, "วุฒิของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศิริราช"

(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2521), หน้า 12 -

## ปฏิบัติงาน และความร่วมมือประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติงาน<sup>1</sup>

อรุณี บุญประเสริฐ ศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของคนกวาคถนของ กรุงเทพมหานคร ใน พ.ศ. 2519 ได้พิสูจน์ให้เห็นว่า ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ มีความสัมพันธ์กับขวัญหรือไม่ โดยศึกษาจากประชากรที่เป็นคนงานกวาคถน สังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 134 คน

ผลการวิจัยปรากฏว่า คนงานกวาคถนมีขวัญโดยเฉลี่ยระดับปานกลาง และจากการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญ ปรากฏว่าทุกปัจจัยจะมีความสัมพันธ์กับขวัญของคนงานหมดทุกปัจจัย ได้แก่ ความเพียงพอของรายได้ ความยุติธรรมในหน่วยงาน ความเหมาะสมของปริมาณงานในหน้าที่รับผิดชอบ ความสัมพันธ์กับผู้นบังคับบัญชา ความเป็นมิตร และการช่วยเหลือของเพื่อนร่วมงาน<sup>2</sup>

สุชุม นิลเชษฐ์ ศึกษาวิจัยใน พ.ศ. 2516 เกี่ยวกับขวัญของบรรณารักษ์ ศึกษาจากประชากร 199 คน พบว่าระดับขวัญของบรรณารักษ์ห้องสมุดอยู่ในระดับปานกลางและองค์ประกอบที่สำคัญที่สัมพันธ์กับขวัญคือ ความสะดวกสบาย ความพอใจในการทำงาน และการได้รับความรับผิดชอบ<sup>3</sup>

สุกสาคร พุทธิ และ คณะ วิจัยในปี พ.ศ. 2517 เกี่ยวกับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของนักกายภาพบำบัด โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นนักกายภาพบำบัดที่ทำงานในโรงพยาบาล

<sup>1</sup> สุชน จุฑาทิพย์, "กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของนักวิชาการในกรณีสถานวิจัยประมงทางทะเล" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2515), หน้า 135.

<sup>2</sup> อรุณี บุญประเสริฐ, "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของคนงานกวาคถนของกรุงเทพมหานคร" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2519)

<sup>3</sup> สุชุม นิลเชษฐ์, "ขวัญของบรรณารักษ์ในสังกัดกองโรงเรียนรัฐบาล กรมวิสามัญศึกษา" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2517), หน้า 37.



12 แห่ง ในกรุงเทพมหานคร จำนวน 46 คน พบว่านักกายภาพบำบัดที่ทำงานในโรงพยาบาล ศิริราช มีระดับขวัญต่ำสุด ส่วนระดับขวัญสูงสุด คือนักกายภาพบำบัดที่ทำงานโรงพยาบาล เลิศสิน และพบว่าความพึงพอใจในการทำงานของนักกายภาพบำบัด ขึ้นอยู่กับการติดต่อกับผู้บังคับบัญชาได้ง่าย การมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น ตลอดจนการมีโอกาสที่จะได้ใช้ความรู้ความสามารถที่ได้เล่าเรียนมาในการทำงาน แต่รายได้และเพศไม่มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญ<sup>1</sup>

### สรุป

จากการตรวจสอบเอกสารดังกล่าว พอสรุปได้ว่า โรงเรียนเป็นสถาบันทางสังคมที่ให้บริการด้านการศึกษาอบรม จัดอยู่ในรูปองค์การ เพราะประกอบด้วยบุคลากรหลายฝ่าย คือฝ่ายผู้บริหารและผู้จัดการสอน (ครู) ฝ่ายผู้บริหารจะตั้งความมุ่งหมายให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ฝ่ายผู้ใ้บังคับบัญชาทั้งความมุ่งหมายที่จะได้รับสิ่งตอบแทน เพื่อสนองความต้องการพื้นฐานของตน ถ้าหน่วยงานหรือองค์การใด สนองตอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ในระดับที่เหมาะสมได้ คนงานย่อมเกิดความพึงพอใจ กำลังขวัญในการปฏิบัติงานจะสูง มีความจงรักภักดีต่อองค์การ ผลการปฏิบัติงานก็จะมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ขวัญจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการปฏิบัติงาน ปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงานของคนงานนั้นมีหลายประการ เช่น ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความยุติธรรมในหน่วยงาน สวัสดิการ ความมั่นคง โอกาสก้าวหน้า เงินเดือน จากผลการวิจัย ทั้งต่างประเทศและภายในประเทศ ก็ได้ผลการวิจัยคล้ายคลึงกัน เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญเหล่านี้ จึงพอจะอนุมานได้ว่า องค์ประกอบเหล่านี้เป็นองค์ประกอบสำคัญของขวัญอย่างแท้จริง โดยเฉพาะเรื่องเงินเดือนนั้น มีความสัมพันธ์โดยตรงกับการทำงาน เพราะบุคคลทำงานเพื่อให้ได้ค่าตอบแทนเพื่อยังชีพ นั้นหมายความว่าต้องมีรายได้เหมาะสมกับค่าครองชีพ หากแรงงานและค่าจ้างไม่ได้สัดส่วน จะทำให้บุคคลไม่พอใจ และมีผลสะท้อนมาถึงขวัญของบุคคลผู้ทำงานด้วย

<sup>1</sup> สุกสาคร พุทธิ และ คณะ, "ขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของนักกายภาพบำบัด," วารสารพัฒนบริหารศาสตร์, 2 (เมษายน 2517) : 196.

นอกจากเรื่องเงินเดือนแล้ว กุบเซอร์ (Gubser) ยังศึกษาพบในเรื่องบุคลิกภาพของครูใหญ่กับครูน้อย ตลอดจนความสัมพันธ์ที่มีต่อองค์ประกอบขวัญของครู พบว่าครูที่อายุเกิน 45 ปี มีขวัญดีกว่าครูที่มีอายุต่ำกว่า 45 ปี ในด้านความสัมพันธ์กับครูใหญ่ เงินเดือน ฐานะหรือศักดิ์ศรี การศึกษาครั้งนี้ได้พิจารณาแบ่งเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปีลงมา ถือเป็นกลุ่มอายุน้อย อายุ 30 ปีขึ้นไป ถือเป็นกลุ่มอายุมาก<sup>1</sup>

### คำจำกัดความของคำว่าขวัญ

ขวัญ ได้มีผู้ให้คำจำกัดความแตกต่างกันออกไปหลายอย่าง ดังนี้คือ

พจนานุกรมทางการศึกษาของ Good อธิบายไว้ว่า "ขวัญ คือลักษณะที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคล มีความกล้าหาญ เชื่อถือไว้ใจ ร่วมมือกระทำหรือรับ พร้อมทั้งจะเผชิญหน้ากับปัญหาใด ๆ อย่างไม่ลดละ หรือพร้อมที่จะทำงานเพื่อบรรลุจุดหมาย และนโยบายของ โรงเรียน"<sup>2</sup>

จากการรวบรวมของ Gould ในพจนานุกรมทางสังคมศาสตร์ ได้ให้ความหมายของขวัญไว้หลายประการ คือ

1. ขวัญคือ ที่ทำทัศนคติที่แต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เห็นถึงความก่อจุดมุ่งหมายและความ เป็นผู้นำของกลุ่ม
2. ขวัญคือสภาพของการปรับตัว ความเชื่อมั่น แรงกระตุ้นที่แต่ละบุคคลแสดงออก
3. ในกลุ่มบุคคลเล็ก ๆ ขวัญคือแรงยึดเหนี่ยว ความมีไมตรีต่อกัน<sup>3</sup>

<sup>1</sup>M.M.Gubser, "Authoritarianism Among Teachers and School Principals and The Possible Relationship to Faculty Morale," The Journal of Educational Research 1 (September 1967) : 37.

<sup>2</sup>Carter V. Good, Dictionary of Education. (New York : McGraw-Hill Book Co., 1945), p. 264.

<sup>3</sup>Julius Gould, and William L. Kelb, Dictionary of the Social Sciences. (New York : The Free Press., 1964), pp: 443 - 444.

สรุปได้ว่า ขบวนการที่แสดงออกถึงท่าที หรือทัศนคติของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ที่มีต่อ จุดมุ่งหมายและความเป็นผู้นำ รวมถึงความสามารถในการปรับตัว ความเชื่อมั่น ความกระตือรือร้น แรงยึดเหนี่ยวของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้นด้วย

เซอร์แมน (Sherman) ได้ให้ความหมายของขบวนการว่า "หมายถึงทัศนคติของแต่ละบุคคลต่องานที่ทำ"<sup>1</sup>

Felix A. Negro กล่าวว่า "กำลังขวัญ คือความรู้สึกที่ท่า หรือพฤติกรรม รวมของกลุ่มคนที่รวมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยไม่ย่อท้อ ไม่หยุดยั้ง เพื่อให้ได้มาซึ่งผลงานร่วมกัน"<sup>2</sup>

Edwin B. Flippo กล่าวว่า "กำลังขวัญเป็นสภาพทางจิตใจ หรือความรู้สึกของแต่ละบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่บ่งชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะร่วมประสานงานกัน"<sup>3</sup>

O. Glenn. Stahl ได้ให้แนวความคิดว่า "กำลังขวัญเป็นความสามารถของกลุ่มที่จะทำให้กลุ่มดำรงอยู่ และประกอบการตามความมุ่งหมาย"<sup>4</sup>

Paul Pigors & Charles A. Mayers กล่าวว่า "กำลังขวัญ เป็นตัวกระตุ้นให้บรรดาผู้ปฏิบัติงาน ร่วมทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ"<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Sherman, and Chruden, Personnel Management, p. 296.

<sup>2</sup> Felix A. Negro, Public Personnel Administration. (New York, Holt : Rinehart & Winston, 1963), p. 383.

<sup>3</sup> Edwin B. Flippo, Principles of Personnel Administration. (New York : McGraw-Hill Book Co., 1961), pp. 416 - 417.

<sup>4</sup> O Glenn Stahl, Public Personnel Administration, (New York : Harper and Row, 1962), p. 199.

<sup>5</sup> Paul Pigors, and Charles A. Mayers, Personnel Administration, 4th ed. (New York : McGraw-Hill Book Co., 1961), p. 210.

พร้อมกันนี้ วิชา สุวรรณสูตร ได้รวบรวมความหมายของขวัญไว้ ดังนี้

1. ปทานุกรม ของเวสเทอร์ ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า "ขวัญคือภาวะของจิตใจ และใจ (Mood and spirit) เพื่อที่จะนำไปสู่การทำงานด้วยความตั้งใจ และทำงานให้เป็นที่ยึดถือ ไว้วางใจได้"
2. เลตัน (Letgton) กล่าวว่า "ขวัญคือความสามารถของกลุ่ม (The Capacity of a group of people) ที่จะตั้งสมาชิกให้ทำงานร่วมกันเพื่อวัตถุประสงค์ร่วมกันอย่างเหนียวแน่นและพร้อมเพียง คงเส้นคงวา เพื่อให้งานก้าวหน้าไปข้างหน้าเรื่อย ๆ"
3. นิวเนอร์ (Nuener) กล่าวไว้อีกว่า "ขวัญคือสภาวะทางจิตใจ (The Mental State) ซึ่งทำให้คนทำงานด้วยความรู้สึกพึงพอใจ หรือมีความสุขใจ และมีความสนุกเพลิดเพลิน"<sup>1</sup>

โดยสรุปจะเห็นว่า ความหมายหรือคำจำกัดความที่นักวิชาการกล่าวถึงขวัญไว้ข้างต้น อาจพิจารณาได้ 2 ทาง คือ พวกหนึ่งพิจารณาเห็นว่า กำลังขวัญในการทำงานเป็นสภาพทางจิตใจของบุคคลแต่ละบุคคล (Individual Morale) อีกพวกหนึ่งเห็นว่า เป็นสภาพจิตใจของกลุ่มบุคคล (Group Phenomena) หรือกล่าวถึงขวัญของคนทั้งหมด อย่างไรก็ตาม ขวัญของบุคคล หรือขวัญของหมู่คณะ ย่อมเป็นสิ่งที่แยกกันไม่ออก ย่อมส่งผลกระทบถึงกันและกันด้วย เพราะกลุ่มบุคคลเกิดจากการที่บุคคลต่าง ๆ มารวมกัน โดยมีวัตถุประสงค์ หรือผลประโยชน์อย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกันนั่นเอง ถ้าบุคคลแต่ละบุคคลเป็นสมาชิกของกลุ่มมีสภาพกำลังขวัญที่ดีหรือสูง ย่อมทำให้สภาพกำลังขวัญของกลุ่มก็หรือสูงด้วย หรือในทางกลับกัน ที่ใหม่มี Group Morale สูง ก็ย่อมจะแสดงว่า Individual Morale สูงด้วย

ในการวิจัยเรื่องนี้ ขวัญหมายถึงกำลังใจหรือความพึงพอใจของคนในการปฏิบัติงาน ถ้าหากคนงานมีกำลังใจหรือความพึงพอใจในการที่จะปฏิบัติงานอย่างกระตือรือร้น และมีประสิทธิภาพ แสดงว่า เขามีขวัญสูง แต่หากคนงานทอดทิ้ง ไม่มีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ แสดงว่าเขามีขวัญต่ำ

<sup>1</sup> วิชา สุวรรณสูตร, มนุษย์กับปัญหา (พระนคร . โรงพิมพ์บริษัท ส.พยุพพงศ์, 2514),