

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน มีนักทฤษฎีและผู้วิจัยกล่าวถึงไว้ค่อนข้างมาก แต่มักจะพูดรวมกับเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เพราะเมื่อเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแล้ว ก็จะมีขวัญในการปฏิบัติงานที่ดีด้วย ในบทนี้จะกล่าวถึงแนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความสำคัญของบุคลากรที่มีต่อการปฏิบัติงาน

การปฏิบัติที่จะให้ได้มาซึ่งผลงานที่ดีมีประสิทธิภาพตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ นั้นเป็นที่ยอมรับกันว่า "คน" (man) เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดนอกเหนือจากเงิน (Money) วัสดุ (material) และการจัดการ (management) เพราะคนมีองค์ประกอบในการทำงานค่อนข้างจะซับซ้อน ประกอบด้วยความรู้สึกและความต้องการของตนเอง เช่น มีความเห็นแก่ตัว ความรัก ความโกรธ ความโลภ ความหลง ฯลฯ ซึ่งเป็นความรู้สึกที่จะผลักดันให้คนอยากหรือไม่อยากทำงานมีความรู้สึกหรือทัศนคติต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงาน ได้แก่ หน่วยงาน ลักษณะของงานที่ทำ สภาพะในการทำงาน กลุ่มการทำงานและเพื่อนร่วมงานทุกระดับจะมีผลต่อการทำงานเป็นอย่างมาก เพราะว่าหากเจ้าหน้าที่มีความพึงพอใจในหน่วยงาน อันได้แก่ สภาพการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การระบุดตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน และสวัสดิการของหน่วยงานก็จะทำให้มีทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงานหากมีความพึงพอใจในลักษณะของงานที่ทำ อันได้แก่ ความสอดคล้องระหว่างงานกับความถนัด ความพอใจในงานและความเหมาะสมของปริมาณงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ จะทำให้ผลของการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หากมีความพึงพอใจต่อสภาพการทำงาน อันได้แก่ ความเพียงพอของรายได้ มีการติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ การยอมรับนับถือในสถานภาพ ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน โอกาสก้าวหน้า ความสำเร็จของการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มและความยุติธรรมในหน่วยงาน จะทำให้เขาเกิดความผูกพันกับ

หน่วยงานและเสียสละเพื่อหน่วยงานมากขึ้น หากมีความพึงพอใจต่อกลุ่มการทำงาน อันได้แก่ ความสามารถของผู้ร่วมงาน การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม และการอุทิศตนเพื่องาน จะทำให้เกิดความรักใคร่เพื่อนร่วมงานและหน่วยงานพร้อมที่จะปฏิบัติงานเพื่อหน่วยงานอย่างเต็มที่ ด้วยความเต็มใจ นอกจากนั้นคนยังมีความต้องการ ซึ่งเป็นเรื่องละเอียดอ่อนที่จะผลักดันให้มนุษย์คืนรนต่อสุภะวิถีทาง โดยการกระทำทุกสิ่งทุกอย่างเพื่อให้ได้ตามความต้องการของตน

ความต้องการของมนุษย์นั้น นักจิตวิทยาสังคมได้ประมวลความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ได้เป็น 2 ประการซึ่ง ธงชัย สันติวงษ์ (2522 : 75-76) สรุปไว้ดังนี้

1. ความต้องการทางกาย ซึ่งเป็นความต้องการเบื้องต้น เป็นสิ่งจำเป็นทางธรรมชาติที่จะทำให้มนุษย์สามารถมีชีวิตอยู่ได้โดยปกติ ความต้องการนี้จะเกิดขึ้นกับมนุษย์ทุกรูปทุกนาม ประกอบด้วย

- 1.1 ความต้องการอาหารเพราะหิว
- 1.2 ความต้องการน้ำเพราะกระหาย
- 1.3 ความต้องการอากาศไว้ใช้หายใจเพราะต้องใช้ฟอกโลหิต
- 1.4 ความต้องการการพักผ่อน หลับนอน เพราะร่างกายเมื่อยล้าอ่อนเพลียต้อง

พักเพื่อซ่อมและสร้างเสริมส่วนต่าง ๆ

- 1.5 ความต้องการขับถ่ายของเสียออกจากร่างกายเพราะเป็นของไร้ค่า
- 1.6 ความต้องการที่อยู่อาศัยเพราะช่วยให้รู้สึกปลอดภัย
- 1.7 ความต้องการทางเพศ เพราะช่วยให้สามารถดำรงเผ่าพันธุ์สืบต่อไป
- 1.8 ความต้องการเครื่องนุ่งห่ม เพราะช่วยปกป้องอันตราย ทำให้ร่างกาย

อบอุ่น

- 1.9 ความต้องการยารักษาโรค

2. ความต้องการทางจิตใจ เป็นความต้องการขั้นสูงของมนุษย์ ประกอบด้วย

2.1 ความต้องการที่จะให้ผู้อื่นยอมรับว่าตนเองเป็นสมาชิกของสังคม เช่น ต้องการความเห็นใจ ความเข้าใจ ต้องการเข้ากับผู้อื่นได้ เพราะจะทำให้เขาเกิดความภาคภูมิใจ มีความรับผิดชอบมากขึ้น

2.2 ความต้องการที่จะให้ผู้อื่นยกย่องสรรเสริญ นับถือและชมเชย เพราะจะทำให้เขาเกิดความภูมิใจ รู้สึกว่าตนเองเป็นคนสำคัญ

2.3 ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ มีโอกาสก้าวหน้า ต้องการที่จะมีชัยชนะต่ออุปสรรคทั้งปวง ต้องการที่จะเป็นตามที่ตนอยากจะเป็น เพราะจะทำให้เขามีกำลังใจในการที่จะปฏิบัติงาน

2.4 ความต้องการที่จะมีความอบอุ่น มั่นคงและปลอดภัย เช่น ต้องการความมั่นคงในหน้าที่การงาน ต้องการความยุติธรรม ต้องการสวัสดิการ ต้องการมีหลักประกันในการทำงาน เพราะจะทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานมากยิ่งขึ้น

ส่วน นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2517 : 21) กล่าวว่า การที่บุคลากรจะมีขวัญในการปฏิบัติงานที่คั้นนั้น หน่วยงานหรือผู้บริหารควรดำเนินการดังนี้

1. ให้บุคลากรทำงานให้ได้ผลดีที่สุด
2. ให้มีความพอใจกับงานและตำแหน่ง
3. ให้เกิดความรู้สึกมั่นคงในหน่วยงาน
4. ให้เห็นว่าคนมีความสำคัญในหน่วยงาน

ส่วนการพัฒนาบุคลากร เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ได้เพิ่มพูนความรู้ความชำนาญและความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เช่น การจัดให้มีการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น หรือจัดให้มีการศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เพิ่มพูนความรู้และความสามารถ ทำให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูงขึ้น เป็นการยอมรับของผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานมากขึ้น อันจะเป็นผลให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นด้วย นอกจากนั้นพฤติกรรมในการบริหารของผู้บริหารก็มีส่วนสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงานอยู่มาก เพราะการบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่สำคัญยิ่งในการบริหาร ผลการปฏิบัติงานจะได้ผลดีหรือไม่ ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญในการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร จะสังเกตได้จากการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานนั้น การเสริมสร้างขวัญจึงเป็นเรื่องจำเป็นอย่างมากในการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารจะต้องรู้

และทำความเข้าใจกับวิธีการเสริมสร้างขวัญ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานดีขึ้น โดยดำเนินการดังนี้

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมปฏิบัติงาน เช่น ให้ทำงานเพื่อส่วนรวม ทำงานเพื่อเป็นตัวอย่างที่ดี ทำงานโดยไม่เอาใจเอาเปรียบไม่เห็นแก่ตัว เป็นต้น
2. กำหนดมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น จัดให้มีระบบการประเมินผลงานเพื่อใช้เป็นมาตรฐาน เกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้น การเลื่อนเงินเดือน การสับเปลี่ยน โยกย้ายตำแหน่ง
3. ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาในการสร้างความมั่นคงของชีวิตการทำงาน เช่น ให้ความรู้สีก่อนในงานที่ตนทำ มีรายได้ซึ่งอาจเป็นค่าตอบแทนหรือเงินเดือนเหมาะสมกับค่าครองชีพ สามารถยังชีพอยู่ได้ ให้มีโอกาสก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มีเงินเดือนหรือค่าตอบแทนที่สูงขึ้น
4. สืบหาหรือตรวจสอบปฏิกิริยาผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำมาใช้เป็นแนวในการ แก้ไขข้อบกพร่อง
5. สร้างสภาพการทำงานให้ดีและให้เหมาะสมแก่ผู้ปฏิบัติงาน เช่น จัดโต๊ะทำงาน ห้องทำงาน แสงสว่าง การถ่ายเทอากาศ ฯลฯ ให้ดี
6. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นหรือได้ระบาย ความในใจ ความคิดเห็นของเขาเหล่านั้น อาจเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงรูปแบบของงาน
7. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานได้ร้องทุกข์ เรื่องใดที่เป็นเรื่อง ค่วน และสามารถปิดเป่าแก้ไขก็ให้รับทำทันที เรื่องใดไม่สามารถแก้ไขได้ก็ควรชี้แจงให้ ทราบและควรประพฤติปฏิบัติเป็นแนวเดียวกันหมด โดยอาจร่างเป็นระเบียบไว้ให้รัดกุมและ ชัดเจน
8. สร้างความพึงพอใจในการทำงานให้เกิดขึ้นกับผู้ปฏิบัติงาน โดยให้ความเสรี ในการปฏิบัติงานตามขอบเขตที่กำหนด ผู้ปฏิบัติงานย่อมเกิดความพึงพอใจและรักงานที่เขา รับผิดชอบ

9. สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพราะถ้าผู้ปฏิบัติงานสามัคคีกัน ย่อมจะยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน มีความรู้สึกผูกพันเป็นพวกเดียวกัน จึงช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

10. ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อร่วมงาน โดยมุ่งสร้างความสัมพันธ์บนฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ไม่เห็นผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานเป็นเครื่องจักร หรือเห็นเป็นคนเกียจคร้าน เมื่อใดที่เขาเหล่านั้นเกียจคร้าน ผู้นำต้องคอยจ้ำจี้จ้ำไช คอยรับผิดชอบ บังคับ ลงโทษ เพื่อให้เขาเกิดมูมานะที่จะทำงานด้วยความสมัครใจ หากผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารในหน่วยงานใดได้ดำเนินการเสริมสร้างขวัญให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาตามนัยดังกล่าวแล้ว เป็นที่เชื่อแน่ว่าผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานนั้นน่าจะมีขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ดีอย่างแน่นอน

จะเห็นได้ว่า ความสัมพันธ์ของความต้องการของบุคลากรที่มีต่อการปฏิบัติเป็นความต้องการของบุคคลทั่ว ๆ ไป เป็นเรื่องของจิตใจและความรู้สึก หากบุคคลนั้น ๆ ได้รับความตอบสนองความต้องการจากหน่วยงานหรือสังคมในทางบวก กล่าวคือ ได้รับความยอมรับ ความเข้าใจ ความเห็นอกเห็นใจ ความนับถือ การยกย่องและชมเชย ความรู้สึกถึงการที่โอกาสก้าวหน้าในงาน มีความรู้สึกอบรม มั่นคงและปลอดภัยแล้วบุคคลนั้นก็เกิด ความพึงพอใจในงานและหน่วยงานอันจะเป็นผลให้ประสิทธิภาพของงาน รวมทั้งขวัญของการปฏิบัติงานดีขึ้นด้วย

ทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน

หน่วยงานหรือผู้บริหารที่มุ่งหวังที่จะพัฒนางานและบุคลากรในหน่วยงานให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง มีทัศนคติที่ดีต่องาน หน่วยงาน ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน จำเป็นจะต้องทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยงานได้มีความรู้สึกหรือทัศนคติดังกล่าวต่อหน่วยงานให้ได้ เพราะจากผลการศึกษานักการศึกษาทั้งชาวไทยและต่างประเทศพบว่า หากผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อปัจจัยประกอบในการปฏิบัติงาน

ของตนเองแล้ว ผลการปฏิบัติย่อมจะดีขึ้น ซึ่งปัจจัยประกอบการปฏิบัติงานในที่นี้คือ "ความต้องการ" ของผู้ปฏิบัติงานนั่นเอง ดังนั้น ถ้างานที่กระทำอยู่สามารถตอบสนองความต้องการของตนเอง "ขวัญในการปฏิบัติงานก็จะเกิดตามมาด้วย"

จากผลสรุปการศึกษาเกี่ยวกับความต้องการ ความพึงพอใจหรือทัศนคติซึ่งเป็นผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานนั้น เดวิส (Keith Davis, 1976 : 9) กล่าวว่าทัศนคติของแต่ละบุคคลและกลุ่มที่มีต่อสิ่งแวดล้อมในงานและต้องร่วมมือกันโดยสมัครใจ จนสู่ความสามารถของคนเพื่อประโยชน์ขององค์การนั้น เป็นขวัญในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลและกลุ่ม

ในเรื่องของความต้องการของคนนั้น มาสโลว์ (Maslow, 1954 : 80) ได้กำหนดกระบวนการทางความต้องการของมนุษย์จากระดับต่ำไปสูง เป็น 5 ชั้นตอนดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อความอยู่รอดของชีวิต เช่น อาหาร ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค ความต้องการทางเพศ เป็นต้น

2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) ได้แก่ ความต้องการความปลอดภัยทั้งทางร่างกาย เช่น ความปลอดภัยจากอุบัติเหตุอันตรายต่าง ๆ และความปลอดภัยหรือความมั่นคงทางจิตใจ เช่น ความมั่นคงในอาชีพ

3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs) ได้แก่ ความต้องการที่จะเข้าร่วมและได้รับการยอมรับในสังคม ความเป็นมิตร และความรักจากเพื่อนร่วมงาน

4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Status Needs) ได้แก่ ความต้องการอยากเด่นในสังคม เป็นที่ยอมรับ เป็นที่ยกย่องสรรเสริญของบุคคลอื่น

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดของตน (Self - Actualization) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของคน อยากที่จะสำเร็จสมประสงค์ตามความนึกคิดที่ตนได้ใฝ่ฝันไว้

ในเรื่องการจูงใจนั้น มาสโลว์ มีความเชื่อพื้นฐานอยู่ 3 ประการ ได้แก่

1. คนมีความต้องการและความต้องการจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของพวกเขา แต่สิ่งที่คนมีความต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่าเขามีสิ่งนั้นอยู่แล้วหรือไม่ ถ้าความต้องการเดิมได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการใหม่จะเข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้ไม่มีที่สิ้นสุด และจะเริ่มต้นแต่เกิดจนกระทั่งตาย
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วก็จะมิใช่แรงจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ยังมิได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นแรงจูงใจของพฤติกรรม
3. คนจะมีความต้องการในระดับสูงขึ้น เมื่อความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองตามสมควรแล้ว

ในส่วนของทัศนคติในการปฏิบัติงานนั้น เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1983 : 19) และเพื่อนร่วมงานได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับทัศนคติที่มีต่องานของนักวิศวกรและนักบัญชี จำนวน 200 คน จากอุตสาหกรรม 11 ประเภท ในเขตเมืองพิตส์เบิร์ก (Pittsburg) ของสหรัฐอเมริกา โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อประโยชน์ของอุตสาหกรรมในอันที่จะมองเห็นช่องทางของการเพิ่มผลผลิต ลดการขาดงาน สร้างความสัมพันธ์อันดีในการทำงาน และเพื่อประโยชน์ทั่วไปสำหรับทุก ๆ คนก็คือ ความเข้าใจเกี่ยวกับอิทธิพลต่าง ๆ ที่มีส่วนช่วยในการปรับปรุงขวัญและกำลังใจ ซึ่งจะส่งผลให้ทุกคนมีความสุขกายสบายใจ และมีความพึงพอใจมากยิ่งขึ้น

การศึกษาดังกล่าว เฮิร์ซเบิร์กได้ข้อสรุปว่า ความพอใจในงานที่ทำและความพอใจในงานที่ทำไม่ได้มีสาเหตุมาจากปัจจัยกลุ่มเดียวกัน แต่จะมีสาเหตุมาจากปัจจัยสองกลุ่มคือ ปัจจัยจูงใจ (Motivational Factors) และปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) สิ่งที่ทำให้เกิดความพอใจคือ ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จ การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า และการเติบโตของแต่ละบุคคล

ส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดความไม่พอใจคือ ปัจจัยนามัย ได้แก่ นโยบายและการบริหาร การบังคับบัญชา สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เงินเดือน สถานภาพ และความมั่นคง

ทฤษฎีสองปัจจัยของ เฮิร์ชเบอร์ก กับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ มีความสัมพันธ์และคล้ายคลึงกันมาก หากจะเปรียบเทียบเปรียบเทียบกันแล้ว ปัจจัยนามัยของ เฮิร์ชเบอร์กเปรียบเทียบได้กับความต้องการระดับต่ำของมาสโลว์ ส่วนปัจจัยจูงใจก็ เปรียบเทียบได้กับความต้องการระดับสูงของมาสโลว์นั่นเอง การที่ผู้บริหารจะใช้ปัจจัย จูงใจหรือความต้องการระดับสูงสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จได้ ก็ต่อ เมื่อได้หาช่องทางให้ผู้ปฏิบัติงานได้ตอบสนองปัจจัยนามัยหรือความต้องการระดับต่ำจนเป็นที่พอใจแล้วเท่านั้น และในส่วนที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างขวัญ แม้ทฤษฎีทั้งสองจะมีได้กล่าว ถึงโดยตรง แต่ในทางปฏิบัติเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า ทฤษฎีดังกล่าวโดยเฉพาะทฤษฎี สองปัจจัยของ เฮิร์ชเบอร์ก มีอิทธิพลต่อแนวความคิดในการเสริมสร้างขวัญเป็นอย่างมาก ดังจะเป็นได้จากงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ใช้เป็น แนวทางในการศึกษาอ้างอิงอยู่เสมอ และการวิจัยครั้งนี้ก็ได้ใช้ทฤษฎีของเฮิร์ชเบอร์กเป็น แนวทางศึกษาส่วนหนึ่งเช่นเดียวกัน

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อขวัญของผู้ปฏิบัติงานนั้น ได้มีผู้ศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานไว้เป็นจำนวนมาก ทั้งในประเทศและต่างประเทศ จากการศึกษาผลการวิจัยเหล่านี้ จะพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานนั้น ผู้ปฏิบัติจะมีความรู้สึกต่อปัจจัยต่าง ๆ โกล้เคียงกันจะแตกต่างกันบ้างในรายละเอียดเฉพาะของงานที่ปฏิบัติ เช่น หากเป็นเรื่องของครูจะมีปัจจัยที่เกี่ยวกับเด็กนักเรียนและผู้ปกครอง ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่ครูจะต้องเกี่ยวข้องด้วย เป็นต้น ส่วนการวิจัยในกลุ่มอื่นจะมีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญโกล้เคียงกัน ในที่นี้จะเสนอผลการวิจัยที่สรุปปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน ดังนี้

แอนเดอร์สันและแวนไดค์ (Anderson and Vandike, 1963 : 333-364)

ได้ศึกษาวิจัยและรวบรวมปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อขวัญของครูไว้ 10 ประการคือ

1. การตกลงร่วมกันหรือเห็นพ้องด้วยกับจุดมุ่งหมาย
2. การร่วมมือในการกำหนดนโยบาย
3. การใช้ความสามารถให้เกิดประโยชน์และมีความรู้สึกได้รับความสำเร็จในการทำงาน
4. ความเชื่อมั่นและการยอมรับนับถือในตัวผู้บริหาร
5. ความสัมพันธ์อันดีในหมู่คณะ
6. ความสัมพันธ์กับชุมชน
7. สุขภาพทางกาย
8. ความมั่นคงในด้านเศรษฐกิจ
9. ความสัมพันธ์อันดีระหว่างครูกับนักเรียน
10. ปัญหาส่วนตัวของครู

ปัจจัย 10 ประการดังกล่าว แม้จะมีชื่อเรียกและรายละเอียดแตกต่างกันไปบ้าง แต่สาระส่วนใหญ่ก็สอดคล้องกับความเห็นของ คิมบอลล์ ไวลล์ (Kimball Wiles, 1953 : 39-57) ซึ่งกล่าวถึงปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารจะช่วยให้ครูได้รับความพึงพอใจในงาน อันเป็นการสร้างขวัญในการปฏิบัติงานไว้ 8 ประการคือ

1. ความมั่นคงและการดำรงชีวิตอย่างผาสุก
2. ความพึงพอใจในสภาพงาน
3. ความรู้สึกเป็นเจ้าของ
4. การปฏิบัติอย่างยุติธรรม
5. ความรู้สึกในความสำ เร็จ
6. ความรู้สึกในตัวเอง
7. การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย
8. การนับถือตนเอง

เอควิน บี. ฟลิปโป (Edwin B. Flippo, 1961 : 417) เป็นอีกคนหนึ่ง ที่กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน เขามีความเห็นว่ายปัจจัยเหล่านั้นได้แก่

1. เงินเดือน
2. ความมั่นคง
3. สภาพในการทำงาน
4. ความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ลุล่วง
5. ลักษณะและรูปแบบของการปกครองบังคับบัญชา
6. โอกาสก้าวหน้า
7. ความเข้าใจกันได้ดีกับเพื่อนร่วมงาน
8. ผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ
9. สถานะทางสังคม
10. การมีโอกาสประกอบกิจกรรมที่มีค่า

นาเปียร์ (Thomas Gayle Napier, 1966 : 1228) ได้ทำการวิจัยขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาในเนบราสกา (Nebraska) พบว่า ขวัญที่ศของครูขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญดังนี้

1. ผู้บริหารมีความเข้าใจและเห็นคุณค่าของครูแต่ละคน
2. ความเชื่อมั่นของครูที่มีต่อความสามารถของผู้บริหาร

3. ครูได้รับการสนับสนุนให้ปฏิบัติตามระเบียบวินัย
4. การที่ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย
5. การมีอุปกรณ์การสอนและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ อย่างเพียงพอ
6. การได้รับมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้อิความสามารถ
7. ความยุติธรรมในการมอบหมายงานพิเศษ
8. การได้รับการอบรมเพิ่มเติม
9. ความมั่นคงในหน้าที่การงาน
10. การมีนโยบายให้ลาหยุดงานได้อย่างเพียงพอ
11. การจัดชั่วโมงสอนอย่างยุติธรรม
12. การได้รับเงินเดือนในอัตราที่เท่าเทียมกับบุคคลในอาชีพอื่นซึ่งฝึกอบรมมาเท่ากัน

เบรช (E.F.L. Brech, 1966 : 508-516) ได้อธิบายเกี่ยวกับปัจจัยของขวัญในการปฏิบัติงานว่า

ปัจจุบันเรื่องเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานที่แตกต่างไปจากเดิม บรรยากาศขององค์การ ความสุขของสมาชิกองค์การ การปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารคนหนึ่งหรือคนงานคนหนึ่งกับคนอื่น ๆ และบางสิ่งที่ไม่สามารถนิยามได้ ซึ่งกระตุ้นให้คนทำงานด้วยความตั้งใจหรือทำแค่น้อยตามแต่เวลาจะอำนวย ทั้งหมดนี้เป็นท่าทีที่มีต่องานที่ปฏิบัติ และน้ำใจทั่วไปของคนทำงาน ปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน มีดังนี้

1. ความรู้สึกมั่นคงในงาน
2. ค่าจ้างดีเพียงพอสำหรับครอบครัวในระดับที่มีเหตุผล
3. มีโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า
4. ได้รับความยุติธรรม
5. สถานภาพในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ
6. ผู้ร่วมงานมีโอกาสรับรู้เรื่องราวขององค์การ มีการสื่อความหมายเพื่อ

ความเข้าใจและความร่วมมืออันดี

7. การมีภาวะเป็นผู้นำที่ดี
8. การหาทางให้งานเดิน
9. ความภาคภูมิใจในงาน ผลผลิตและบริษัท
10. การมีโครงการให้คำแนะนำที่ดี
11. การปรึกษาหารือร่วมงาน

ส่วนภายในประเทศก็มีผู้วิจัยและสรุปปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานไว้หลายท่านเช่นเดียวกัน ตัวอย่างเช่น

ฉัตรพล ชันธไชย (2517 : 451-542) ได้สรุปปัจจัยที่มีผลต่อขวัญของการปฏิบัติงานไว้ 20 ปัจจัยดังนี้

1. สภาพการปฏิบัติงาน
2. ความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน
3. ความร่วมมือของรายได้จากการปฏิบัติงาน
4. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
5. การมีการติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ
6. สถานภาพและการยอมรับนับถือ
7. ความมั่นคงปลอดภัย
8. การระบุตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
9. โอกาสก้าวหน้า
10. ความสามารถของผู้ร่วมงาน
11. ความสำเร็จของการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม
12. ความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม
13. ความเป็นมิตรและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
14. การอุทิศตนเพื่องานของบุคคลในหน่วยงาน
15. สภาพความพึงพอใจในหน่วยงาน

16. ความสอดคล้องระหว่างงานกับความสำเร็จ
17. สภาพความพอใจในงาน
18. ความเหมาะสมของปริมาณงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ
19. ความยุติธรรมในหน่วยงาน
20. สวัสดิการของหน่วยงาน

โดยได้นำปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานนี้ ไปสร้างมาตรวัดกำลังขวัญขึ้น หลังจากนั้นได้นำ เครื่องมือหรือมาตรวัดกำลังขวัญในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในโครงการผลิตข้าวแห่งประเทศไทย จากกรมการข้าว (ปัจจุบันรวมอยู่กับกรมกสิกรรม เป็นหน่วยงานส่วนหนึ่งอยู่พนกรมวิชาการเกษตร) กรมส่งเสริมการเกษตรและกรมพัฒนาที่ดิน ปรากฏว่าเมื่อเปรียบเทียบเชิงสถิติแล้ว ผลการวิจัยข้าราชการทั้ง 3 หน่วยงาน มีผลใกล้เคียงกันเป็นที่น่าพอใจ สรุปได้ว่า จากการนำเครื่องมือนี้ไปใช้ครั้งแล้วครั้งเล่าในสถานที่ต่าง ๆ และกลุ่มตัวอย่างต่างกัน ยังปรากฏว่าค่าความเชื่อมั่น (reliability) ยังคงระคับอยู่ทุกครั้ง ดังนั้นหากนำเครื่องมือนี้มาใช้ในการวัดกำลังขวัญของเจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาระดับจังหวัดและอำเภอ จึงน่าจะมีผลของความเชื่อมั่นคงระคับอยู่ เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่ใช้สอบถามสภาพการปฏิบัติงานเป็นกลาง ไม่ได้เจาะจงไปในรายละเอียดของเนื้องานที่ปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษาแต่อย่างใด

ชวน เตียวกุล (2521 : 37) ได้ศึกษาวิจัยขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนราษฎร์อชีวศึกษา และสรุปปัจจัยที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานอันจะเป็นผลให้การดำเนินการสอนของครูดีหรือไม่เพียงใดไว้ดังนี้

1. รายได้และสวัสดิการ
2. ความมั่นคงและความเจริญก้าวหน้า
3. ความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร
4. ความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงาน
5. การได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรม
6. ความพึงพอใจในสภาพการทำงาน

7. การยอมรับของเพื่อนร่วมงานและความรู้สึกประสบความสำเร็จ

8. การร่วมมือในการกำหนดนโยบาย

ม.ร.ว.จรีพรหม กมลลาศน์ (2522 : 30-31) สรุปขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร ไว้ดังนี้

ความพอใจของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตรที่มีองค์ประกอบต่าง ๆ ของกลุ่มปัจจัยตัวจริง ได้แก่ ความสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน ตัวงานเอง การยกย่องนับถือ และความเจริญก้าวหน้าในการงาน มีมากกว่าปัจจัยค่าจุน ได้แก่ เงินเดือน ตำแหน่ง สภาพความมั่นคงปลอดภัย สัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน นโยบายการบริหาร และสภาพการทำงาน เป็นต้น ซึ่งปัจจัยทั้งสองกลุ่มนี้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

บุญเจือ ทองประหวั่น (2526 : 28-29) สรุปขวัญในการปฏิบัติงานไว้ว่าสรุปแล้วจะเห็นได้ว่า ขวัญในการปฏิบัติงานเป็นอันทัน เป็นทัศนคติของแต่ละบุคคล และกลุ่มบุคคล ทัศนคตินี้เกิดจากสภาวะอารมณ์ ความรู้สึก จิตใจ หรือน้ำใจ แสดงให้ประจักษ์ทางพฤติกรรม ด้วยการมีปฏิริยาต่อสิ่งแวดล้อมในงาน เช่น งานที่ทำ กลุ่มผู้ทำงาน ผู้บังคับบัญชา หรือองค์การที่เขาสังกัดอยู่อาจก่อให้เกิดคุณหรือโทษ แต่การดำเนินงานหรือองค์การได้ทุกโอกาส เนื่องจากขวัญในการปฏิบัติงานมีสภาพไม่คงที่ มีลักษณะเป็นการชั่วคราวไม่คงที่ถาวร อาจจะมีสภาพอยู่ในระดับสูงในระยะเวลาหนึ่ง และอาจตกลงมาสู่ระดับต่ำได้โดยง่าย ซึ่งเป็นการยากที่จะวัดและก็ไม่ง่ายพอที่จะละเอียด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสิ่งเร้าที่อาจมากระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงานในทางบวกหรือทางลบ การเปลี่ยนแปลงของสภาพขวัญในการปฏิบัติงานนี้มีความสำคัญต่อวิถีการดำเนินงานขององค์การเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งเราไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจึงต้องมีภาระหน้าที่คอยตรวจสอบสภาพขวัญในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานอยู่เป็นประจำ เพื่อรักษาไว้ซึ่งศักยภาพในการทำงาน ให้วัตถุประสงค์ ความต้องการ และค่านิยมของแต่ละบุคคล ประสานเข้าด้วยกัน เพื่อจะได้ส่งผลไปถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ปัจจัยที่อาจจะส่งผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงานนั้น พอจะสรุปรวมได้ดังนี้คือ

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

จากการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน ทั้งจากผลการศึกษาของนักวิจัยทั้งไทยและต่างประเทศ ส่วนใหญ่มีความเห็นคล้ายคลึงกัน เช่น สภาพความมั่นคงในงาน สภาพการทำงาน เงินเดือน โอกาสก้าวหน้า ความรู้สึกในความสำเร็จ ความรู้สึกเป็นเจ้าของ ฯลฯ เป็นต้น อันเป็นความรู้สึกทั่วไปของคนในการปฏิบัติงาน ซึ่งสรุปได้ว่าความรู้สึกของคนส่วนใหญ่ที่มีความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ความมั่นคง
2. เงินเดือน
3. โอกาสก้าวหน้า
4. การยอมรับนับถือ
5. ความพึงพอใจในการทำงานร่วมกับผู้อื่น

6. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
7. ความพึงพอใจหน่วยงาน
8. ความร่วมมือกันของผู้ปฏิบัติงาน
9. ความเหมาะสมของปริมาณงาน
10. ความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
11. ความยุติธรรมของหน่วยงาน
12. สวัสดิการของหน่วยงาน
13. การมีส่วนร่วมกำหนดนโยบาย
14. การได้รับการยอมรับจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

จากการสรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของผู้วิจัยครั้งนี้ปรากฏว่ามีความสอดคล้องกับปัจจัยที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของ ณัฐพล ชันธไชย ซึ่งได้ปรับปรุงเครื่องชี้แสดงต่าง ๆ จากแนวความคิดของ David G. Moore และ Robert K. Burns และผู้วิจัยได้นำปัจจัยสภาพขวัญในการปฏิบัติงานของ ณัฐพล ชันธไชย มาใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยในครั้งนี้

ในส่วนข้อถามของแต่ละปัจจัยซึ่งจะนำมาใช้เพื่อหาสภาพความพึงพอใจในแต่ละปัจจัยนั้น จากการที่มีผู้วิจัยหลายท่านได้นำมาใช้ถามในการศึกษาขวัญ ในการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่างที่มีอาชีพต่าง ๆ เช่น บุญเจือ ทองประวัน นำมาใช้ศึกษาขวัญในการปฏิบัติของศึกษานิเทศก์ของสำนักงานการประถมศึกษา ได้นำปัจจัยที่เป็นเครื่องบ่งชี้ขวัญในการปฏิบัติงานมาใช้เพียง 17 ปัจจัย ใช้ข้อถาม 50 ข้อถาม มาใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัย เนื่องจากงานและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์ มีขอบข่ายแคบกว่าเจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาระดับอำเภอและจังหวัด รวมทั้งลักษณะงานของศึกษานิเทศก์ก็แตกต่างกับลักษณะงานของเจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาระดับอำเภอและจังหวัดในบางประเด็น ซึ่งผู้วิจัยพิจารณาแล้วเห็นว่าปัจจัยทั้ง 20 ปัจจัย ข้อถามทั้ง 50 ข้อถาม จะสามารถครอบคลุมลักษณะงาน ขอบข่ายของงานของผู้บริหารการศึกษาระดับอำเภอและจังหวัดได้ทั้งหมด อันจะทำให้ผลการวิจัยครั้งนี้มีความแม่นยำตรงและมีความเชื่อถือได้ สามารถนำไปใช้ในการปรับปรุง

สภาพของการปฏิบัติงานของผู้บริหารการศึกษาระดับอำเภอและจังหวัดได้เป็นอย่างดี

สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของ ด้รัฐพล ชันไชย จำนวน 20 ปัจจัยนี้ เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับสภาพงานของศึกษาธิการจังหวัด และศึกษาธิการอำเภอ แล้วพบว่ามีผลสอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาทั้ง 2 ระดับดังกล่าว ทั้งงานภายใต้ข้อบังคับกฎหมาย ระเบียบบริหารราชการที่กระทรวงศึกษาธิการ กำหนดและอำนาจตามคำสั่งที่กระทรวงหรือกรมมอบหมาย ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาระดับจังหวัด และอำเภอตามปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. สภาพการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานโดยเฉพาะอำนาจหน้าที่ของศึกษาธิการจังหวัดและศึกษาธิการอำเภอ ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างกว้างขวาง ทั้งกระทรวงและกรมต่าง ๆ ก็มอบหมายงานให้ปฏิบัติเป็นจำนวนมาก แต่ไม่ได้สนับสนุนอุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ รวมทั้งอาคารสถานที่ในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพอย่างเพียงพอ ทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานมาก

2. ความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน เป็นปัญหาสำคัญอีกอย่างหนึ่งของข้าราชการ โดยเฉพาะข้าราชการในส่วนภูมิภาคซึ่งมีการส่งกรมค่อนข้างมาก เพราะในจังหวัดหรืออำเภอค่อนข้างแคบ ทำให้ข้าราชการต้องพบปะคุ้นเคยกับผู้นั้นมาก จะเป็นต้องใช้จ่ายสูง นอกจากนั้นบางครั้งมีเจ้าหน้าที่หรือผู้บังคับบัญชาจากส่วนกลางไปตรวจราชการหรือติดตามงานในจังหวัดหรืออำเภอก็จะทำให้มีรายจ่ายมากขึ้นไปอีก อาจจะทำให้เกิดความเดือดร้อนต่อตัวเจ้าหน้าที่และครอบครัวได้ เนื่องจากรายได้ของศึกษาธิการจังหวัดและศึกษาธิการอำเภอค่อนข้างน้อย เมื่อเทียบกับตำแหน่งและความรับผิดชอบ ทั้งนี้มีมาตรฐานกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือนของผู้บริหารการศึกษาทั้ง 4 กลุ่มได้ดังนี้ (มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง สำนักงาน ก.ค.)

ผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 5-6 อัตรา 4,450-11,150 บาท โยเจเลีย ผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอจะได้รับเงินเดือนอยู่ระหว่างเดือนละประมาณ 4,950-6,500 บาท

ศึกษานิเทศก์อำเภอให้ได้รับเงินในระดั 6-7 อัตรา 5,500-4,300 บาท
โดยเฉลี่ย ศึกษานิเทศก์อำเภอจะได้รับเงินเดือนอยู่ในระหว่างเดือนละประมาณ 6,850-
9.450 บาท

ผู้ช่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดได้รับเงินเดือนในระดั 7 อัตรา 7,200-16,700
บาท โดยเฉลี่ย ผู้ช่วยศึกษานิเทศก์จังหวัด จะได้รับเงินเดือนอยู่ระหว่างเดือนละประมาณ
7,200-16,700 บาท

ศึกษานิเทศก์จังหวัด ให้ได้รับเงินเดือนในระดั 8 อัตรา 10,550-19,250
บาทโดยเฉลี่ย ศึกษานิเทศก์จังหวัดจะได้รับเงินเดือนอยู่ระหว่างเดือนละประมาณ 11,750-
17,550 บาท

จะเห็นว่า สภาพความเพียงพอของรายได้ของเจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาระดั 4
กลุ่ม อาจจะมีปัญหาบ้างโดยเฉพาะผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอ ศึกษานิเทศก์อำเภอ และผู้ช่วย
ศึกษานิเทศก์จังหวัด ส่วนศึกษานิเทศก์จังหวัดอาจจะมีปัญหาด้านนี้ค่อนข้างน้อย

3. ด้านความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน อาจจะมีปัญหาทั้งภายในหน่วยงานเอง
และในหน่วยงานทางการศึกษาที่เกี่ยวข้อง ซึ่งศึกษานิเทศก์จังหวัดและศึกษานิเทศก์อำเภอ
จำเป็นต้องติดต่อบริษัทและขอความร่วมมือในการปฏิบัติงาน อาจจะไม่ได้รับความ
ร่วมมือเท่าที่ควร เนื่องจากศึกษานิเทศก์จังหวัดหรือศึกษานิเทศก์อำเภอ ไม่มีอำนาจในการ
บังคับบัญชาหรือให้คุณให้โทษได้

4. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ศึกษาธิการจังหวัด และศึกษาธิการอำเภอเป็นผู้บริหารในฐานะหัวหน้าหน่วยงานในระดับจังหวัดและอำเภอ จึงต้องมีผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา หากการปฏิบัติงานเกิดความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชาก็ตาม ย่อมจะไม่เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานแต่อย่างใด เพราะลำพังตัว ศึกษาธิการจังหวัดหรือศึกษาธิการอำเภอคงไม่สามารถทำงานทุกอย่างได้สำเร็จโดยปราศจากความร่วมมือร่วมใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาและขาดการแนะนำสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา อย่างแน่นอน

5. การมีการติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ หน่วยงานที่มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นที่จะต้องมีติดต่อประสานงานสื่อสารและทำความเข้าใจร่วมกัน รวมทั้งจะต้องยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน จึงจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากผู้บังคับบัญชาไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเบื่อหน่ายเก็บกดไม่กล้าแสดงความคิดเห็นซึ่งไม่เป็นผลดีต่อการปฏิบัติงาน เพราะจะไม่ได้ได้รับความร่วมมือในการทำงานแต่อย่างใด

6. สถานภาพและการยอมรับนับถือ เป็นเรื่องสำคัญในหน่วยงาน หากผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานให้การยอมรับนับถือซึ่งกันและกันแล้วการปฏิบัติงานก็จะเกิดประสิทธิภาพเพราะทุกคนย่อมต้องมีความรู้ความสามารถในการทำงานทุกคน ดังนั้นหากผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานให้การยอมรับ เขาจะเกิดความภาคภูมิใจและเกิดความรักต่อหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ความสามัคคีกลมเกลียวก็จะเกิดขึ้นในหน่วยงานนั้นตามมาด้วย

7. ความมั่นคงปลอดภัย เป็นสัญญาตาของมนุษย์ทุกคนที่จะต้องการความมั่นคงในหน้าที่ การงานที่ปฏิบัติอยู่ หากเขามีความรู้สึกว่างานไม่มีความมั่นคงหรือปลอดภัยเพียงพอ จะทำให้เกิดความกลัว ความหวาดระแวงไม่แน่ใจ และเกิดความเบื่อหน่ายในที่สุด

8. โอกาสก้าวหน้าก็เช่นเดียวกัน ทุกคนเมื่อปฏิบัติงานก็ย่อมหวังความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน หากรู้ว่าทำงานแล้วไม่มีทางจะเจริญก้าวหน้าสามารถเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานและค่าตอบแทนให้สูงขึ้นจะทำให้เกิดความเบื่อหน่าย ซากขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ในส่วนของผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอ ศึกษานิเทศก์อำเภอ ผู้ช่วยศึกษานิเทศก์จังหวัด และศึกษานิเทศก์จังหวัดที่จะเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นได้นั้นจะต้องเลื่อนโดยการสอบแข่งขัน ยกเว้นตำแหน่งศึกษานิเทศก์จังหวัด ซึ่งจะสามารถเลื่อนตำแหน่งขึ้นเป็นศึกษานิเทศก์เขต หรือผู้อำนวยการกองได้โดยไม่ต้องมีการสอบ

จากข้อมูลอัตราว่างและจำนวนผู้สอบแข่งขันของกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2530-2531 ในแต่ละระดับมีดังนี้

ตำแหน่งศึกษานิเทศก์อำเภอ ว่าง 120 ตำแหน่ง

ผู้สมัครสอบแข่งขัน 1,211 คน

ตำแหน่งผู้ช่วยศึกษานิเทศก์จังหวัดว่าง 29 ตำแหน่ง

ผู้สมัครสอบแข่งขัน 212 คน

ตำแหน่งศึกษานิเทศก์จังหวัดว่าง 8 ตำแหน่ง

ผู้สมัครสอบแข่งขัน 229 คน

จะเห็นได้ว่า แต่ละปีมีตำแหน่งในแต่ละระดับว่างน้อย แต่มีผู้สมัครสอบแข่งขันเป็นจำนวนมาก ทำให้โอกาสที่จะเลื่อนตำแหน่งมีน้อย

9. ความสามารถของผู้ร่วมงาน เป็นสิ่งที่พึงปรารถนาของผู้บริหารทุกคน หากผู้บริหารเป็นผู้มีความสามารถและได้มาปฏิบัติงานร่วมกับทีมงานที่มีความสามารถด้วย แล้วก็จะทำให้ผลการปฏิบัติงานดีด้วย ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องรู้ระดับความสามารถของผู้ร่วมงาน รวมทั้งจะต้องยอมรับความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงานด้วย ผู้บริหารก็จะปฏิบัติได้ด้วยความสบายใจ ไม่ต้องกังวลกับงานที่ได้มอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานแต่อย่างใด

10. ด้านความสำเร็จของการทำงานเป็นกลุ่มก็จะเกี่ยวเนื่องกับความสามารถของผู้ร่วมงานด้วย หากผู้บริหารยอมรับความสามารถของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะเกิด

ความพึงพอใจต่อผลงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติไปแล้ว ถ้าหากผู้บังคับบัญชาไม่ยอมรับความสามารถของผู้ร่วมงาน แล้วผลงานของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะไม่เป็นที่พึงพอใจ งานที่มอบหมายให้ไปปฏิบัติอาจจะไม่สำเร็จลุล่วงตามที่ต้องการได้

11. ด้านความพึงพอใจของการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม จะเกี่ยวเนื่องกับการยอมรับนับถือระหว่างตัวผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน ความสัมพันธ์กันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา หากผู้ร่วมงานมีความรักใคร่สามัคคีกลมเกลียวให้เกียรติซึ่งกันและกัน ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในหน่วยงานระหว่างผู้ร่วมงานกันแล้วก็จะเกิดความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานร่วมกับผู้ร่วมงานคนอื่น

12. ด้านความเป็นมิตรช่วยเหลือซึ่งกันและกันของคนในหน่วยงานจะมีมูลเหตุมาจากปัจจัยอื่น ๆ อีกหลายปัจจัย เช่น สภาพการปฏิบัติงาน ความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน ความสามัคคีรักใคร่กลมเกลียวกันทั้งด้านส่วนตัวและหน้าที่การงานซึ่งจะต้องมีการพึ่งพาอาศัยหรือร่วมปฏิบัติงาน ด้วยกันก็จะเกิดความสนิทสนมคุ้นเคยเห็นอกเห็นใจกัน การช่วยเหลือกันทั้งทางด้านส่วนตัวและหน้าที่การงาน เป็นผลดีต่องานของหน่วยงานได้

13. การระบุตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานหรือความจงรักภักดีต่อหน่วยงานนั่นเอง หากผู้ปฏิบัติงานมีความรักใคร่เพื่อนร่วมงาน มีความเคารพรักใคร่ยกย่องนับถือผู้บริหารของหน่วยงานแล้วจะเกิดความรู้สึกผูกพันกับหน่วยงานเสมือนหนึ่งว่าหน่วยงานนั้นเป็นของตนเอง ซึ่งจะต้องร่วมกันรับผิดชอบให้เกิดความเจริญรุ่งเรืองในหน่วยงานนั้นให้ได้ ด้วยวิธีการเสียสละเวลา แรงกาย แรงใจที่จะปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จเหมือนกับงานของตนเอง โดยไม่คิดที่จะเปลี่ยนงานและไม่จำเป็นต้องสั่งการ หากผู้บริหารสามารถสร้างความรู้สึกรักใคร่ให้เกิดกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ก็นับว่าประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้นไปแล้วกว่าครึ่ง

14. การอุทิศตนเพื่องานของบุคคลภายในหน่วยงาน การที่บุคคลในหน่วยงานและมีความเสียสละโดยการอุทิศตนและอุทิศเวลาให้กับการทำงานอย่างจริงจัง น่าจะต้องมาจากผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญ หากผู้บริหารสามารถสร้างความรัก ความศรัทธา ความเชื่อถือให้เกิดกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ รวมทั้งได้แพดติกรรมในด้านการอุทิศตนและอุทิศเวลาให้กับหน่วย

งานแล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะมีพฤติกรรมในการทำงาน เช่นเดียวกับผู้บังคับบัญชาด้วย ผู้บังคับบัญชาจึงต้องทำตัวให้เป็นตัวอย่างที่ดีด้วย

15. สภาพความพึงพอใจหน่วยงานเป็นปัจจัยสำคัญที่จะแสดงถึงการมีอิสระในการที่จะคิดและปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยงานได้อย่างเต็มที่ โดยมีต้องกังวลถึงการควบคุมดูแลหรือสั่งการของผู้บริหาร หากผู้ปฏิบัติคิดว่าสิ่งที่กำลังปฏิบัติอยู่นั้นถูกต้องและสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานแล้ว เขาก็จะปฏิบัติงานได้อย่างมีความรับผิดชอบอย่างสมบูรณ์ในการที่จะทำให้ผลงานที่ได้มามีประสิทธิภาพสูงสุด

16. ความสอดคล้องระหว่างงานและความถนัด จะเป็นตัวบ่งชี้ถึงคุณภาพและประสิทธิผลของงานได้เป็นอย่างดี หากผู้บริหารมอบหมายงานได้ตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัดของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ที่ได้รับมอบหมายก็จะพยายามตั้งใจที่จะปฏิบัติอย่างเต็มที่ เนื่องจากเป็นงานที่ตนเองถนัดและมีความชอบอยู่เป็นทุนแล้ว ตรงข้ามหากได้รับมอบหมายงานที่ตนเองไม่ถนัดและไม่มีความรู้อย่างแท้จริงในงานนั้นก็จะเป็นเหตุให้เกิดความไม่มั่นใจและเกิดความเบื่อหน่ายผลงานที่ออกมาก็จะไม่มีคุณภาพไปด้วย ผู้บริหารจึงควรที่จะต้องรู้ถึงความถนัดของผู้ปฏิบัติด้วย เพื่อจะให้มอบหมายงานได้ตรงกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติอันจะทำให้ประสิทธิผลของงานมีคุณภาพตามความต้องการด้วย

17. สภาพความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติก็มีลักษณะใกล้เคียงกับความถนัดในการทำงาน เพราะว่าหากได้รับมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถที่ตนเองมีอยู่ก็จะเกิดความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ถึงแม้ว่าจะมีภารกิจส่วนตัวที่ยังอยากที่จะทำงานต่อโดยไม่รู้สึkBื่อหน่าย

18. ความเหมาะสมของปริมาณงาน เป็นสาเหตุอีกประการหนึ่งที่จะมีผลกระทบต่อคุณภาพและประสิทธิภาพของงานค่อนข้างมาก ถ้าหากมีปริมาณงานมากจะทำให้ไม่สามารถตรวจสอบผลงานได้อย่างละเอียดถี่ถ้วน อาจจะทำให้เกิดความผิดพลาดจนเป็นเหตุให้เกิดความเสียหายได้ ซึ่งหากจะดูปริมาณงานในหน้าที่ของศึกษาธิการจังหวัดและศึกษาธิการอำเภอที่จะต้องปฏิบัติแล้วก็น่าเป็นห่วงในเรื่องปริมาณรวมเป็นอย่างมาก ถึงแม้จะมีตำแหน่งผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัดและตำแหน่งผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอไว้ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่การงานอยู่บ้างก็ตามก็

ยังนับได้ว่าเจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาทั้งสองระดับนี้ยังมีปริมาณที่ต้องรับผิดชอบค่อนข้างสูงอยู่

19. ความยุติธรรมในหน่วยงานนับว่าเป็นเรื่องสำคัญที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างยิ่ง หากผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกว่าตนไม่ได้รับความยุติธรรมจากหน่วยงานและผู้บังคับบัญชาแล้ว นับว่าเป็นอันตรายต่อหน่วยงานเป็นอย่างมาก เพราะฉะนั้นผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านการพิจารณาความดีความชอบ การชมเชย การให้รางวัล และการลงโทษ จะต้องตั้งอยู่ในความยุติธรรมและมีเหตุผลตามสมควร

20. สวัสดิการของหน่วยงานก็เป็นสิ่งสำคัญและมีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก หน่วยงานและผู้บังคับบัญชาควรจัดให้มีสวัสดิการแก่ข้าราชการในหน่วยงานอย่างเพียงพอ โดยเฉพาะข้าราชการในส่วนภูมิภาค ซึ่งนับว่าค้ำอัยโอกาสกว่าข้าราชการในส่วนกลางอยู่แล้ว หากมีสวัสดิการไม่เพียงพอจะทำให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานตกต่ำ อันอาจจะส่งผลถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้วย

จากปัจจัยต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วนั้น หากผู้บริหารสามารถสร้างความรู้สึที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานหรือทำให้เกิดความรู้สึกในด้านบวกได้มากเท่าใดก็ตาม ก็จะเกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานเพิ่มขึ้นมากเท่านั้น . ซึ่งนั่นย่อมแสดงว่า ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้นมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ดีด้วย

งานวิจัยที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน

การวิจัยเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานนั้นได้มีผู้วิจัยค่อนข้างมาก ทั้งในและต่างประเทศ การวิจัยภายในประเทศส่วนใหญ่เป็นการวิจัยขวัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติไม่ค่อยมีการวิจัยขวัญในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โดยเฉพาะผู้บริหารการศึกษาในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ อันได้แก่ ศึกษาธิการจังหวัดและผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด ศึกษาธิการอำเภอและผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ ซึ่งเป็นเรื่องที่น่าสนใจ ส่วน

ใหญ่เป็นการวิจัยขวัญในการปฏิบัติงานของครู อาจารย์ ศึกษานิเทศก์ และข้าราชการใน
ระดับและสังกัดต่าง ๆ กัน ตัวอย่างเช่น

บุญสิน จตุรพฤษ (2509 : 27) ได้ทำการวิจัยขวัญในการปฏิบัติงานของครู
เทศบาลกรุงเทพ จำนวนประชากร 1,215 คน แบ่งเป็นสองพวก ได้แก่ ครูที่โอนมาจาก
กระทรวงศึกษาธิการมาสังกัดเทศบาลนครกรุงเทพ กับครูเทศบาลนครกรุงเทพโดยตรง ผล
การวิจัยปรากฏว่า ไม่มีความแตกต่างกัน โดยนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือ

1. ผลการวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันของครูที่มีต่อเทศบาลนครกรุงเทพ ครูมีความ
รู้สึกว่ามีฐานะและศักดิ์ศรีเท่ากัน มีความรู้สึกภาคภูมิใจในสังกัด มีความเห็นด้วยกับนโยบาย
ในการดำเนินงานการศึกษาของเทศบาลนครกรุงเทพ มีความตั้งใจในการทำงานดี ฐานะ
ทางเศรษฐกิจมีรายได้ไม่สู้เพียงพอ

2. ผลการวิจัยเกี่ยวกับความรู้สึกของครูที่มีต่อการปกครองบังคับบัญชา ครูมีความ
สัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาดี ไม่มีความขัดแย้ง

3. ผลการวิจัยเกี่ยวกับความรู้สึกของครูต่อความมั่นคงในหน้าที่การงาน ครูรู้สึก
ว่ามีความมั่นคงดี

4. ผลการวิจัยเกี่ยวกับความรู้สึกที่มีต่อโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
ครูรู้สึกไม่กระทบกระเทือน เพราะมีความก้าวหน้าเหมือนกัน

นคร ชาติตระกูล (2514 : 31) ได้ทำการวิจัยศึกษาเปรียบเทียบกำลังขวัญ
ในการปฏิบัติงานของครูในพระนครกับครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวนประชากรครู
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา 500 คน ผลการวิจัยปรากฏว่า

ครูในพระนครมีความพึงพอใจในสภาพของการทำงานมากกว่าครูในภาคตะวันออกเฉียง
เหนือ ครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีชั่วโมงการสอนมาก แต่ก็มีความพึงพอใจที่ได้
สอนวิชาที่ตนถนัด ครูส่วนใหญ่ไม่พึงพอใจในการบริการของห้องสมุด และระเบียบของ
โครงการ เพราะหยาบหยาบมากเกินไป

กล้า ทองขาว (2517 : 94) ศึกษาขวัญของอาจารย์โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของอาจารย์เรียงตามลำดับความสำคัญ 10 ลำดับ ได้แก่ ความพึงพอใจต่องานที่ปฏิบัติ ความก้าวหน้าและการเลื่อนตำแหน่ง สถานภาพและการได้รับการยอมรับ สัมพันธภาพระหว่างคณะอาจารย์ สิ่งอำนวยความสะดวกและสวัสดิการ ความเชื่อมั่นและนับถือในตัวผู้บริหาร การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ความมั่นคงปลอดภัย ความเพียงพอของรายได้ และการสนับสนุนทางด้านการศึกษาจากชุมชน

ประธาน จันท์เจริญ (2519 : 26) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครูทั่วราชอาณาจักร โดยสุ่มวิทยาลัยครูจำนวน 15 วิทยาลัย และกลุ่มประชากร 480 คน ผลการวิจัยปรากฏว่า

1. อาจารย์ที่ทำหน้าที่บริหารและสอนมีระดับขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าอาจารย์ที่ทำหน้าที่สอนแต่เพียงอย่างเดียว
2. อาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่ในวิทยาลัยครูส่วนภูมิภาคมีระดับขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าอาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่ในวิทยาลัยครูส่วนกลาง

สภาพขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครูอยู่ในระดับปานกลาง

มณูญ เอี่ยมวิสัย (2519 : 80) ได้วิจัยขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา เขตการศึกษา 6 พบว่า ความรู้สึกภูมิใจ และเห็นความสำคัญของงาน การมีส่วนร่วมในหน่วยงาน การได้รับการยอมรับนับถือและสัมพันธภาพระหว่างครูกับผู้บริหารมีผลต่อขวัญในการทำงานของครูสูง

สุขุม นิลเชษฐ์ (2527 : 29) ได้ทำการวิจัยขวัญของบรรณารักษ์ในสังกัดของโรงเรียนรัฐบาล กรมวิสามัญศึกษา ปีการศึกษา 2514 จำนวนประชากร 199 คน ผลปรากฏว่า ขวัญของบรรณารักษ์ห้องสมุดโรงเรียนสังกัดกองโรงเรียนรัฐบาล กรมวิสามัญศึกษาอยู่ในฐานะปานกลาง และมีแนวโน้มเกือบดี และเมื่อพิจารณาความแตกต่างของขวัญในด้าน

สถานที่ทำงาน วุฒิ เงินเดือน อายุ ก็ไม่มีความแตกต่างกันแต่ประการใด ยกเว้นในเรื่องเพศ ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ชั่วอายุของบรรณารักษ์เพศชายกับเพศหญิงนั้นแตกต่างกัน โดยระดับชั่วอายุของบรรณารักษ์เพศหญิงมีแนวโน้มเกือบตีมากกว่าชั่วอายุของบรรณารักษ์เพศชาย ในด้านองค์ประกอบของชั่วอายุของบรรณารักษ์นั้น ปรากฏว่าองค์ประกอบในด้านความสะดวกสบายในการทำงาน ความพอใจในการทำงาน ภาวะความรับผิดชอบน่าจะมีส่วนสำคัญที่จะส่งเสริมความรู้สึกต่อชั่วอายุในการทำงานของบรรณารักษ์มากน้อยตามลำดับดังกล่าว

ทางด้านต่างประเทศก็มีผู้วิจัยเกี่ยวกับชั่วอายุในการปฏิบัติงานไว้หลายท่าน เช่น

เดวิส (Ralph C. Davis, 1951 : 462) สรุปกำลังชั่วอายุที่มีต่อการปฏิบัติงานไว้ว่า

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. สร้างความซื่อสัตย์ภักดีที่มีต่อองค์การ
3. สร้างวินัยอันจะทำให้มีการปฏิบัติตามข้อบังคับบัญชาและระเบียบแบบแผน
4. ทำให้องค์การเป็นองค์การที่แข็งแกร่ง สามารถฟันฝ่าอุปสรรคในยามคับขัน
5. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในองค์การดีขึ้น
6. ทำให้ผู้ปฏิบัติมีความคิดริเริ่มในกิจการต่าง ๆ
7. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นในองค์การของตนเอง

นาเปียร์ (Napier, 1966 : 1288) ได้ทำการวิจัยชั่วอายุในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ในเนบราสกา (Nebraska) ทุกท้องถิ่น โดยใช้ประชากร 789 คน ผลการวิจัยปรากฏว่า การที่ชั่วอายุในการปฏิบัติงานของครูสูงนั้น มีปัจจัยสำคัญ 13 ประการ ได้แก่

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครู มีความเข้าใจและเห็นคุณค่าของครูแต่ละคน
2. ความสามารถในการบริหาร ก่อให้ครูเกิดความเชื่อมั่น
3. ครูได้รับการสนับสนุนให้ปฏิบัติตามระเบียบ

4. ครูได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย
5. การจัดหาวัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกให้ได้อย่างเพียงพอ
6. การจัดหาเครื่องใช้ในการสอนให้ได้อย่างเพียงพอ
7. การมอบหมายงานสอนให้เหมาะสมกับความรู้สึที่นักศึกษาอบรมมา
8. ครูได้รับความยุติธรรมและมีความเป็นธรรมในการมอบหมายงานกิจกรรม

นอกหลักสูตร

9. การอบรมครูประจำการ
10. ความมั่นคงในหน้าที่การงาน
11. การมีนโยบายให้ลาได้อย่างเพียงพอ
12. การจัดการวางสอนให้ครูอย่างเป็นธรรมและยุติธรรม
13. ครูได้รับเงินเดือนในอัตราที่เท่าเทียมกับอาชีพที่ฝึกอบรมเท่านั้น

โฮเวลล์ (Howell, 1974 : 488) แห่งมหาวิทยาลัยบริกแฮม ยังได้ทำการการวิจัยขวัญในการปฏิบัติงานของคณะครูโรงเรียนประถมศึกษา เมื่อ พ.ศ.2517 ผลของการวิจัยพบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครูมักจะสูง เมื่อครูใหญ่ยึดหลักการประชาธิปไตย สนับสนุนให้ครูอาจารย์ตัดสินใจและปฏิบัติงานโดยไม่กังวลใจเสียเอง และได้พบว่าขวัญในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์จะสูง เมื่อครูใหญ่แสดงว่ามีคุณสมบัติในวิชาชีพ นับถือค่าและความสำคัญของครูทุกคน ให้ความนับถือและสรรเสริญแก่ผู้ที่สมควรจะได้รับ และไม่ลังเลที่จะให้ความช่วยเหลือแก่ให้ประสบความสำเร็จ

ซาเทนเตส (Satentes, 1974 : 3361-62) แห่งมหาวิทยาลัยคาโรไลนาเหนือที่แชพเพิล ฮิล ได้ศึกษาวิจัยปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของโรงเรียน 5 ตำบลในจังหวัดโกตาบารู ฟิลิปปินส์ พบว่า

1. ลักษณะพิเศษทางส่วนตัวและสังคมเศรษฐกิจของครู ไม่มีความแตกต่างกันในค่าเฉลี่ยของขวัญในการปฏิบัติงาน นอกจากมิติของขวัญในการปฏิบัติงาน 2 ประการ คือ ความสมานสามัคคีระหว่างครูกับสิ่งอำนวยความสะดวกและบริการของโรงเรียน

2. ครูที่เลือกอาชีพการสอนเป็นอันดับแรก โดยไม่คำนึงถึงโรงเรียน มีขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าครูที่ไม่ได้เลือกอาชีพการสอนเป็นอันดับแรก

3. สรุปได้ว่า ขวัญในการปฏิบัติงานเป็นผลผลิต สัมพันธ์ต่อทัศนคติของจิตใจและอารมณ์ของครูที่มีต่อองค์ประกอบของงาน การปรุมนิเทศ และจูงใจให้เข้าทำงาน จะเป็นปัจจัยที่ปฏิสัมพันธ์กับองค์ประกอบของงาน

4. ครูในโรงเรียนต่างแตกต่างกันในประเด็นที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน ต่อไปนี้คือ การสมานสามัคคีกับครูใหญ่หรือศึกษานิเทศก์ ความพึงพอใจในการสอน ความสมานสามัคคีระหว่างครู เงินเดือนครู สถานภาพของครู การช่วยเหลือการศึกษาของชุมชนและประเด็นที่เกี่ยวกับหลักสูตร พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ หรือศึกษานิเทศก์ มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู

การวิจัยเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในสถาบันชั้นสูงระดับวิทยาลัยที่น่าสนใจอีกเรื่องหนึ่ง เป็นการวิจัยในปี พ.ศ.2517 ซึ่ง กลอสเตอร์ (Gloster, 1975 : 5074) แห่งมหาวิทยาลัยเวอร์จิเนีย ได้ทำการวิจัยศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของคณะอาจารย์ในวิทยาลัยชุมชนที่เลือกแล้ว และวิทยาลัยเทคนิคคาโรไลนาเหนือ (North Carolina) โดยใช้ประชากรเป็นอาจารย์ที่ทำงานเต็มเวลา ในวิทยาลัยชุมชนและวิทยาลัยเทคนิค รวม 13 โรงเรียน ประชากร 532 คน ผลการวิจัยปรากฏว่า

1. ขวัญในการปฏิบัติงานเป็นผลของเหตุการณ์ที่แต่ละบุคคลได้ประสบและสามารถนิยามได้ตามหลักจิตวิทยา

2. เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นมีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ คือ

- ก. การสนับสนุนคณะอาจารย์ของผู้บริหาร
- ข. การไม่สนับสนุนคณะอาจารย์ขององค์การห้สถาบัน
- ค. ผลอันเกิดต่อนักศึกษา

3. ระดับขวัญในการปฏิบัติงานเป็นผลกระทบกระเทือน จาก

- ก. ปริญาสูงสุดที่คณะอาจารย์ได้รับ

ข. ประสบการณ์ในการสอน

ค. การทำงานสอนในสาขาวิชาที่ตนได้ฝึกฝนมาเท่านั้น

ง. ปรัชญาการปกครองและการเข้าถึงคณะอาจารย์ของหัวหน้าผู้บริหาร

4. ระดับขวัญในการปฏิบัติงานของสมาชิกคณะอาจารย์ อยู่ในเกณฑ์เฉลี่ยปานกลาง

เคมเปอร์ (Kemper, 1975 : 730) แห่งมหาวิทยาลัยเซาเธอร์น แคลิฟอร์เนีย เมื่อ พ.ศ. 2518 ได้ทำการวิจัยขวัญในการปฏิบัติงานของครูใหญ่ ในโรงเรียนของชาวอเมริกัน ชื่อสายเม็กซิกัน ปรากฏว่า

1. มีอยู่ 4 กรณีที่พึงพอใจกว่าเพื่อนในการศึกษาคั้งนี้คือ การยอมรับนับถือความสำเร็จ ความสัมพันธ์ส่วนตัวของครู ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ปกครอง
2. ปัจจัยสำคัญ 4 ประการที่นำไปสู่ความไม่พึงพอใจงาน ได้แก่ นโยบายของท้องถิ่นและการบริหาร ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ปกครอง การยอมรับนับถือ และสภาพการทำงาน
3. การยอมรับนับถือและความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ปกครองนั้น พบว่า มีความพึงพอใจกับไม่พึงพอใจก้ำกึ่งกัน

ผลการวิจัยทั้งจากในประเทศและต่างประเทศเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานที่นำเสนอมาแล้วเป็นเพียงการวิจัยเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์และเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ เท่านั้น ไม่ได้มีการวิจัยที่เกี่ยวกับผู้บริหารการศึกษาในระดับจังหวัดและอำเภอโดยตรง เพียงแต่พอยึดถือเป็นหลักการสำหรับอ้างอิงสนับสนุนแนวความคิดเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาในจังหวัดและอำเภอได้เท่านั้น

จากการศึกษาข้อเขียน งานวิจัย รวมทั้งทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญในการปฏิบัติงาน ดังได้นำเสนอไว้แล้วนี้จะเห็นว่า การที่บุคคลจะมีศักยภาพและความตั้งใจที่จะทำงานสูงนั้นจะต้องมีทัศนคติที่ดีต่องาน ต่อหน่วยงาน ต่อสภาพแวดล้อมการทำงาน ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้บังคับบัญชา รวมทั้งจะต้องเกิดความมั่นใจว่าการทำงานนั้นสามารถจะสนอง

ความต้องการของเขาได้จึงจะบังเกิดขวัญในการปฏิบัติงานที่ดีได้ หากผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกหรือทัศนคติที่ไม่ดีต่องาน ต่อหน่วยงาน ต่อสภาพแวดล้อมของการทำงาน ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อผู้บังคับบัญชา แล้วเขาจะเกิดความเบื่อหน่ายต่อสภาพการปฏิบัติงานที่พบอยู่ ทำให้กระทบกระเทือนการปฏิบัติงานและสัมฤทธิ์ผลของหน่วยงานเป็นอันมาก หน่วยงานหรือผู้บริหารจึงจำเป็นต้องพยายามจัดสิ่งแวดล้อมและสิ่งเร้าต่าง ๆ ที่ทำให้ขวัญของผู้ปฏิบัติงานดีขึ้น และรักษาสภาพขวัญของผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับที่อยู่เสมอ เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานในหน่วยงานต่อไป



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย