

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่องขวัญ กำลังใจที่มีต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบทจังหวัด ในเขตภาคเหนือตอนล่าง เป็นการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องในด้านเศรษฐกิจ สังคม และจิตวิทยาบางประการที่น่าจะมีผลต่อระดับขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบทจังหวัด ในเขตภาคเหนือตอนล่าง

ดังนั้นกรอบทฤษฎีและแนวความคิดในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่มีความสำคัญ ตามลำดับดังนี้

1. เอกสารที่เกี่ยวข้อง
 - 1.1 การพัฒนาชนบทและการบริหารงานของสำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบท
 - 1.2 ความหมายและการพัฒนาขวัญ
 - 1.3 ความสำคัญของขวัญในการบริหารงาน
 - 1.4 กำลังใจในการทำงาน
 - 1.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจในการปฏิบัติงาน
 - 1.6 องค์ประกอบและปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
 - 1.7 การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
 - 1.8 ลักษณะที่แสดงว่าบุคคลหรือหมู่คณะในองค์การมีขวัญดี
 - 1.9 ลักษณะที่แสดงว่าบุคคลหรือหมู่คณะในองค์การมีขวัญไม่ดี
2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 2.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 2.2 งานวิจัยต่างประเทศ
3. สมมุติฐานการวิจัย

เอกสารที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาชนบทและการบริหารงานของสำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบท

สำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบท ในฐานะเป็นหน่วยงานหนึ่งของรัฐ ได้ตระหนักถึงปัญหาของการพัฒนาที่ผ่านมา ปัญหาที่สัมพันธ์กับพื้นที่ชนบทที่สำคัญ 3 ประการคือ ความเหลื่อมล้ำของรายได้ระหว่างเมืองกับชนบท การขาดแคลนบริการพื้นฐานทางเศรษฐกิจ และความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ดังนั้น กิจกรรมการพัฒนาของสำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบท โดยวัตถุประสงค์หลัก เพื่อที่จะแก้ปัญหาของพื้นที่ชนบทให้สอดคล้องกับแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และนโยบายของรัฐ ที่มุ่งเน้นการกระจายความเจริญไปสู่ภูมิภาคชนบท เร่งรัดพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรธรรมชาติและคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะนำความเจริญไปสู่พื้นที่ชนบทอันเป็นพื้นที่ส่วนใหญ่ของประเทศ

นโยบายของกระทรวงมหาดไทยในการ "บำบัดทุกข์ บำรุงสุข" ให้แก่ประชาชนอาจแยกออกได้เป็น 2 ส่วน คือ การบำบัดทุกข์ บำรุงสุข ให้กับคนในเมืองและในชนบท สำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบทมีบทบาทสำคัญที่จะนำนโยบายดังกล่าวมาปฏิบัติ เพื่อให้บังเกิดผลอย่างจริงจัง ผลงานที่ผ่านมา เป็นที่ประจักษ์ชัดว่าชาวชนบทที่อยู่ห่างไกลในพื้นที่ชนบทล้าหลังและพื้นที่ชนบทปานกลาง ได้มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ไม่ว่าจะเป็นด้านความสะดวกสบายของการคมนาคมติดต่อกับโลกภายนอก การได้รับบริการขั้นพื้นฐานจากรัฐอย่างสม่ำเสมอ การมีแหล่งน้ำเพื่อการบริโภคอุปโภคอย่างเพียงพอ รวมทั้งการมีความรู้ความเข้าใจที่จะรวมกลุ่มเพื่อพัฒนาด้านอาชีพและด้านการตลาด นอกจากนี้ การพัฒนาเยาวชน เพื่อให้เยาวชนเป็นแกนนำที่สำคัญในการพัฒนาชนบทก็เป็นกิจกรรมที่สำคัญอีกประการหนึ่งของสำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบทกล่าวคือ เยาวชนที่รวมกลุ่มและพัฒนาแล้วได้เป็นหัวทอกในการถ่ายทอดการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมไปใช้ในการพัฒนาชนบทไม่เพียงแต่เท่านั้น วิธีการปฏิบัติงานตามโครงการต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วได้ใช้การรวมกลุ่มชาวชนบท ซึ่งจะต้องมีการเลือกตั้งคณะกรรมการ การควบคุมการบริหารและการฝึกให้รู้จักสิทธิ เสรีภาพของตนด้วย สิ่งเหล่านี้ได้มีส่วนช่วยให้เกิดการพัฒนากิจการทางด้านการปกครองในระดับประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข จึงอาจกล่าวได้ว่า การพัฒนาชนบทของสำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบท โดยการมีกิจกรรมการพัฒนาที่เป็นระบบครบวงจร ได้มีส่วนสนองนโยบายของกระทรวงมหาดไทยอย่างเป็นระบบครบวงจร เช่นเดียวกัน ยิ่งไปกว่านั้นการพัฒนาความเป็นอยู่ ขจัดความยากจนและพัฒนาคุณภาพชีวิตของชาวชนบทให้ดีขึ้น ก็คือการสนองนโยบายที่สำคัญของรัฐบาลปัจจุบัน

ซึ่งถือว่า หมายเหตุหัวใจของชาติ (สำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบท. 2534 : 29)

การบริหารงานของสำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบท ประกอบด้วย 2 รูปแบบดังนี้

- ก. ราชการบริหารส่วนกลาง
- ข. ราชการบริหารส่วนภูมิภาค

ราชการบริหารส่วนกลาง

ประกอบด้วย กอง ศูนย์ปฏิบัติการเร่งรัดพัฒนาชนบท ซึ่งมีขอบข่ายหน้าที่ตามโครงสร้างการบริหารงาน ดังภาพประกอบ 1 ดังนี้



ราชการบริหารส่วนภูมิภาค

ประกอบด้วย สำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบทจังหวัด ซึ่งมีขอบข่ายหน้าที่ดังตามโครงสร้างการบริหารงาน ตามภาพประกอบ 2 ดังนี้



ภาพประกอบ 2 แสดงโครงสร้างการบริหารงานสำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบทจังหวัด

สำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบทจังหวัด มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ปฏิบัติงานเร่งรัดพัฒนาชนบท ในจังหวัด ในด้านพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม และด้านพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจ (ทาง โครงสร้าง แหล่งน้ำ) แบ่งส่วนราชการเป็น 3 ฝ่ายดังนี้

1. ฝ่ายบริหารและพัฒนา มีหน้าที่รับผิดชอบ ควบคุม กำกับดูแล งานธุรการทั่วไป งาน บริหารบุคคลเบื้องต้น งบประมาณ การเงิน การบัญชี การพัสดุ การรักษาความปลอดภัยอาคารสถานที่ การจัดทำแผน ประสานงานด้านพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนดำเนินการเผยแพร่และ ประชาสัมพันธ์ แบ่งเป็น 4 งานคือ

- 1.1 งานประสานแผนและพัฒนา
- 1.2 งานการเงินและบัญชี
- 1.3 งานธุรการ
- 1.4 งานจัดซื้อจัดจ้าง

2. ฝ่ายวิศวกรรมโยธา มีหน้าที่รับผิดชอบ ควบคุม กำกับดูแลการสำรวจ ออกแบบ เขียนแบบ จัดทำประมาณการโครงการก่อสร้างและบำรุงรักษา วิเคราะห์ ทดสอบคุณสมบัติทาง กลศาสตร์ของวัสดุก่อสร้าง การซ่อมบำรุงทาง สะพาน โครงสร้าง แหล่งน้ำ และควบคุมงานจ้าง เหมาก่อสร้าง แบ่งเป็น 4 งานคือ

- 2.1 งานสำรวจและวิเคราะห์
- 2.2 งานออกแบบก่อสร้าง
- 2.3 งานควบคุมการก่อสร้าง
- 2.4 งานบูรณะและซ่อมบำรุง

3. ฝ่ายวิศวกรรมเครื่องกล มีหน้าที่รับผิดชอบ ควบคุม กำกับดูแล การวางแผนควบคุม การใช้ การซ่อม การบำรุงรักษา งานพัสดุเครื่องกล จัดทำทะเบียนประวัติ ติดตามประเมินผลและ รายงานด้านเครื่องจักรกล ยานพาหนะและอุปกรณ์สำนักงาน แบ่งเป็น 4 งานคือ

- 3.1 งานซ่อมเครื่องจักรกล
- 3.2 งานซ่อมบำรุงสนาม
- 3.3 งานบริการและควบคุม
- 3.4 งานพัสดุเครื่องกล

ความหมายและการพัฒนาขวัญ

ชาร์รี่ มณีศรี (2521 : 97) ได้รวบรวมทฤษฎีต่าง ๆ เกี่ยวกับความหมายของคำว่าขวัญไว้ดังต่อไปนี้

1. ขวัญ คือ ความสามารถของกลุ่มที่จะผลักดันให้สมาชิกแต่ละคนทำงานด้วยกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน
2. ขวัญแต่ละบุคคล คือ การได้รับการยกย่อง ชมเชย และมีโอกาสได้พัฒนาตนเอง
3. ขวัญของกลุ่ม คือ ความสามัคคี ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
4. ขวัญ คือ ทุกคนในกลุ่มทราบวัตถุประสงค์ในการทำงานของกลุ่ม มีความมั่นใจที่จะทำงานให้สำเร็จ
5. ขวัญ คือ พฤติกรรมด้านอารมณ์ที่บุคคลมีต่องานของเขา
6. ขวัญ คือ สภาพที่เกิดขึ้น และสะท้อนให้เห็นสภาพการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น ความหวัง ความมั่นใจในการทำงาน
7. ขวัญ คือ องค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกในรูปของความรู้สึกที่มีต่องานนั้น ๆ

ฟลิปโป (Flippo. 1967 : 364 - 369) ให้ความสำคัญแก่ขวัญหรือกำลังใจในการทำงานว่า เป็นสภาวะทางจิตใจที่จะทำให้การอุทิศตัวเพื่องานนั้นนอกจากความสามารถในการเป็นผู้เฒ่าของผู้บริหารแล้ว ความพึงพอใจในลักษณะและสภาพของงานที่ปฏิบัติตามที่ได้มอบหมายหรือสมัครใจเข้าไปทำนั้น ก็เป็นองค์ประกอบอันสำคัญต่อการสร้างขวัญในการทำงานด้วย

พินส์ หันนาคินท์ (2530 : 228 - 238) ได้เสนอไว้สรุปว่า การสร้างขวัญหรือกำลังใจในการทำงานนั้นมีหลักสำคัญสองประการ คือ 1) การหาทางสร้างความพึงพอใจและความศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่อาชีพของตน และ 2) ความเป็นผู้นำที่ดีและความสามารถในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา สำหรับการหาทางสร้างความพึงพอใจในอาชีพการงานนั้นเมื่อเสนอดังนี้ คือ

1. สร้างให้เกิดความสำนึกในความสำคัญของอาชีพและการงานที่ปฏิบัติ หรือความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ
2. สร้างให้เกิดความสำนึกในการมีจุดมุ่งหมายในการทำงานร่วมกัน
3. หาทางให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความก้าวหน้า
4. การได้รับความเชื่อถือจากงานที่กระทำ
5. การสร้างความรู้สึกร่วมพากร่วมหมู่ เป็นคณะเดียวกัน

6. การช่วยเหลือทางด้านการครองชีพ
7. การช่วยเหลือทางด้านชีวิตและความเป็นอยู่
8. การจัดที่ทำงานให้เหมาะต่อการทำงาน

ปัจจุบันการใช้คนให้ทำงานมิได้คำนึงเฉพาะความรู้ความสามารถของบุคคลเท่านั้น แต่ยังได้ยึดเอาความพึงพอใจที่จะทำงานนั้น ๆ เป็นสำคัญอีกด้วย เพราะแม้คนจะมีความรู้ความสามารถสักเพียงไร ถ้าหากขาดความจริงจังหรือพอใจที่จะทำงานนั้นแล้ว ผลงานก็คงไม่อาจสำเร็จลงอย่างมีคุณภาพได้ ดังนั้นความพึงพอใจของบุคคลต่อสิ่งต่าง ๆ จึงเป็นเรื่องสำคัญที่สุดทุกหน่วยงานจะต้องตระหนักและคำนึงถึงเสมอ

คุณสมบัติที่สำคัญประการหนึ่งในการที่จะทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของหมู่คณะที่จะร่วมมือกันทำงาน เพื่อให้สำเร็จผลตามจุดประสงค์ขององค์การก็คือ ขวัญหรือกำลังใจในการทำงาน ดังที่ สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 241 - 243) ได้สรุปไว้ว่า กำลังขวัญของหมู่คณะอันเกิดจากขวัญของแต่ละบุคคลนั้น เป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานอย่างมาก เพราะกำลังใจที่ดีขององค์การจะช่วยก่อให้เกิดประโยชน์แก่กิจการการปฏิบัติงานมากมาย เช่น

1. ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจและความสามัคคีในการทำงาน
2. สร้างความจงรักภักดีและความสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์การ
3. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลต่อการควบคุมความประพฤติของผู้ปฏิบัติงาน
4. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การและวัตถุประสงค์ขององค์การ
5. เกื้อหนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน
6. ก่อให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การ

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 239 - 242) ได้สรุปความหมายเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานไว้ว่า ขวัญเป็นอารมณ์ที่ไม่มีรูปร่าง และขวัญที่ดีเกี่ยวกับการปฏิบัติงานนั้นคือ ความตั้งใจของคนทำงานที่จะอุทิศเวลาและแรงกายของตนเอง เพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์การ นอกจากนี้ยังกล่าวถึงองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดกำลังใจที่ดีคือ

1. ลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้นำ
2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่
3. ความพึงพอใจในวัตถุประสงค์หลักและนโยบายดำเนินงานขององค์การ
4. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานดี

5. สภาพการปฏิบัติงาน

6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน

นักจิตวิทยาและนักสังคมสงเคราะห์ ได้ศึกษาถึงประสิทธิผลการทำงานของคนงานตลอดจนการปรับปรุงการทำงานเป็นเวลานาน ได้สรุปว่า เจตคติของคนงานต่อการทำงานของเขามีความสำคัญต่อการผลิต และการผลิตซึ่งได้เรียกเจตคติว่า "ขวัญ" หรือตัวกำหนด "ระดับความพอใจ" ของแต่ละบุคคล

ขวัญ ถือเป็นสิ่งสำคัญในการอธิบายลักษณะของหมู่คณะ เป็นสิ่งแรกต่อองค์การที่มีประสิทธิภาพทางการศึกษา การปฏิบัติงาน หรือต่อวงการธุรกิจ

จากแนวคิดดังกล่าวพอสรุปได้ว่า ขวัญเป็นสภาพทางจิตใจและอารมณ์ที่เกิดขึ้นต่อตนเองตลอดจนความรู้สึกที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้บังคับบัญชา และต่อหน่วยงาน รวมทั้งความสนใจต่อภารกิจหรืองานในหน้าที่ซึ่งกำลังกระทำอยู่ หรือได้รับมอบหมายอันเป็นสภาพอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิด กำลังใจของบุคคลในฐานะสมาชิกของกลุ่มในการปฏิบัติงาน อันมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน การประสานงาน การร่วมมือและความสัมพันธ์ของบุคคลกับฝ่ายบริหาร ซึ่งในกรณีที่ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญดี ก็จะได้เห็นว่าทุกคนในกลุ่มทราบวัตถุประสงค์แห่งการทำงาน มีความมั่นใจ มีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน อุทิศเวลา อุทิศแรงงาน และต่อสู้อุปสรรคต่าง ๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงาน

ความสำคัญของขวัญในการบริหารงาน

การบริหารงานทั้งของรัฐและเอกชนมีความมุ่งหวังอย่างเดียวกัน คือการระดมทรัพยากรการบริหาร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการให้คนร่วมมือทำงานอย่างมีน้ำหนึ่งใจเดียว ร่วมกันทำงานด้วยความเต็มใจ และพยายามที่จะธำรงไว้ซึ่งสัมพันธภาพระหว่างสมาชิก กำลังขวัญของหมู่คณะจึงเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานอย่างมาก

การบริหารบุคคลที่ดี ก็คือการใช้คนให้ทำงานได้ดีที่สุดภายในระยะเวลาอันสั้นที่สุด สิ้นเปลืองเงินทองและวัสดุน้อยที่สุด และให้ทุกคนมีความสุข ความพอใจในการทำงานมากที่สุด (นิพนธ์ กิณวงศ์, 2523 : 74) ดังนั้นการบริหารงานบุคคลจึงต้องสนใจ ขวัญ คือความสุขความสบายใจของคนงานเป็นสิ่งสำคัญมากประการหนึ่ง ซึ่งจะสอดคล้องกับลักษณะของคนที่มีความสุขตามแนวพุทธศาสนาดังที่สมเด็จพระญาณสังวร (สมเด็จพระญาณสังวร, 2527 : 3) คำว่าที่ว่า คนเรานั้นความ

สบายใจสำคัญกว่าอะไรทั้งหมด คนคนที่สบายใจก็สบายกว่าคนมั่งมีที่ไม่สบายใจ แม้กระทั่งคนเจ็บป่วยที่สบายใจก็สบายกว่าคนสุขภาพดีที่ไม่สบายใจ ความรู้สึกทางจิตใจและอารมณ์ที่เรียกว่าขวัญจึงมีความสำคัญในการบริหารบุคคลมาก

อีกประการหนึ่ง ถ้าขวัญของผู้ปฏิบัติงานดี ความบกพร่องในงานจะมีน้อย คุณภาพของงานย่อมสูงขึ้น ดังจะเห็นได้ว่า ในการปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตามเมื่อคนมีความสบายใจหรือเต็มใจเขาก็จะรู้สึกเพลิดเพลิน แทนที่จะเห็นเป็นสิ่งน่าเบื่อหน่ายที่ต้องกระทำเพียงเพื่อแลกเปลี่ยนกับค่าตอบแทนก็จะกลายเป็นสิ่งที่สนุกและสร้างความสุข ความภูมิใจให้แก่เขาด้วย และย่อมไม่ยากให้เกิดความบกพร่องขึ้น ผลงานจึงเป็นไปอย่างสมบูรณ์เท่าที่ปัญญาความรอบรู้และความสามารถอันช่วยให้ ตรงกันข้ามกับคนที่ต้องกระทำโดยไม่เต็มใจ หรือรู้สึกว่าถูกบังคับ ขาดขวัญหรือกำลังใจในการทำงาน ผลงานที่ได้ก็เพียงเท่ากันหรือน้อยกว่าที่ได้รับคำสั่งหรือมอบหมาย มิหนำซ้ำผลงานของคนที่ขาดขวัญทำขึ้นก็ขาดลักษณะที่ดี คือ ขาดหลักประหยัด (Economic) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) และขาดหลักความเป็นธรรม (Equity) อีกด้วย ซึ่งย่อมไม่เป็นที่ปรารถนาของหน่วยงานใด ๆ

นิพนธ์ จิตประสงศ์ (2524 : 167) กล่าวว่าในประการสำคัญที่สุดเป้าหมายของการบริหารงานที่สำคัญก็คือ การสามารถให้คนปฏิบัติงานที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ และมีอัตราการผลิตสูงสุดคุ้มกับทรัพยากรที่ลงทุนไป ในปัจจุบันเป็นที่ประจักษ์ว่า ประสิทธิภาพ และอัตราการผลิตผลงานของหน่วยงานหรือองค์การต่าง ๆ ได้รับอิทธิพลจากขวัญในการทำงานมากกว่าปัจจัยสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ

อุทัย หิรัญโต (2523 : 216) ได้กล่าวไว้ว่า กำลังขวัญและผลผลิตขององค์การมีความสัมพันธ์กัน กล่าวคือ กำลังขวัญที่ดีจะเพิ่มพลังการทำงานให้สูงขึ้น ผลที่ตามมาก็คือจะทำให้ผลผลิตสูงไปด้วย การจะทำให้ผลงานสูงขึ้น หัวหน้างานจำเป็นต้องเอาใจใส่ในทุกข์สุขของเขา และแสดงความสนใจในทุกคน ให้ทุกคนรู้ว่าตนเองมีความสำคัญมีส่วนให้งานสำเร็จ ไม่ว่าจะงานนั้นจะอยู่ในระดับใดก็ตาม

สนั่น อินทรประเสริฐ (2528 : 3) สรุปว่า ขวัญและกำลังใจถือเป็นสิ่งสำคัญมาก การบำรุงขวัญและกำลังใจให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน จึงนับว่าสำคัญยิ่ง ทั้งนี้เพราะว่าถ้าหากบุคคลมีขวัญและกำลังใจดีแล้ว การปฏิบัติงานก็มีชีวิตชีวา มีความหวัง มีความกระตือรือร้น มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีเจตคติที่ดีต่องานและเพื่อร่วมงานและจะมีความโกรธ ความก้าวร้าวหงุดหงิดน้อยมาก แม้จะทำงานในภาวะที่มีความกดดันสูงหรือภาวะที่ยากลำบากก็ตาม

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 341 - 342) มีความเห็นว่ากำลังขวัญที่ดีขององค์การ จะช่วยก่อให้เกิดผลประโยชน์แก่องค์การปฏิบัติงานมากมาย เช่น

1. ทำให้เกิดความร่วมมือน่าสนใจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. สร้างความจงรักภักดี มีสัจย์ต่อหมู่คณะและองค์การ
3. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของพนักงาน

ให้ปฏิบัติงานอยู่ในกรอบของระเบียบวินัย และมีศีลธรรมอันดีงาม

4. สร้างสามัคคีธรรมและก่อให้เกิดพลังร่วมในหมู่คณะ ทำให้เกิดพลังสามัคคี อันสามารถฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์การได้
5. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การกับนโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ
6. เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกของหมู่คณะหรือองค์การเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ ขององค์การ
7. ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่

จากทรรศนะและความคิดเห็นต่าง ๆ จึงพอสรุปได้ว่าในการบริหารงานให้ตัวแปรสำคัญที่จะทำให้งานบรรลุผลหรือมีประสิทธิภาพเพียงใดนั้นก็คือ กำลังขวัญของบุคคลและของหมู่คณะนั่นเอง เพราะว่าขวัญของบุคคลจะแสดงออกถึงพฤติกรรมในการทำงานว่าพอใจ ไม่พอใจ มีความสุขหรือไม่ มีเมื่อใดที่ขวัญของบุคคลและขวัญของหมู่คณะสูงผลงานก็จะสูงตามไปด้วย แต่เมื่อใดที่บุคคลและหมู่คณะมีขวัญในการทำงานอยู่ในระดับต่ำ ผลงานก็จะต่ำและขาดประสิทธิภาพตามไปด้วย

กำลังใจในการทำงาน

หลวงวิจิตรวาทการ (2534 : 126 - 147) กล่าวว่า กำลังใจในการทำงาน หมายถึง ความขยันขันแข็ง ไม่เกียจคร้าน ความขยันขันแข็งเป็นกำลังใจอย่างสำคัญอันหนึ่งและความเกียจคร้านเป็นสัญลักษณ์อันแน่นอนแห่งความขาดหรือความบกพร่องทางกำลังใจ

ธรรมชาติได้สร้างให้มนุษย์มีกำลังใจในการทำงาน มีความขยันขันแข็งและพากเพียรพยายามหาโดยกำเนิด ฉะนั้นผู้ที่เกียจคร้านไม่ทำอะไร จึงได้ชื่อว่าฝ่าฝืนกฎธรรมชาติและธรรมชาติก็ลงโทษเหมือนกัน เพราะคนเกียจคร้านมักจะต้องกลายเป็นคนที่ร่างกายอ่อนแอ ไม่แข็งแรง ไม่มีกำลังใจต่อสู้โรคภัยไข้เจ็บ ป่วยน้อยก็เป็นป่วยมากและในที่สุดก็อายุสั้น คนที่มีอายุยืนยาวส่วนมากที่สุดเป็นคนขยันโดยนิสัย ร่างกายและมันสมองของมนุษย์ อยู่ในลักษณะเดียวกับ

เครื่องจักร คือต้องใช้ต้องทำงาน ถ้าปล่อยทิ้งไว้ก็เป็นสนิมและมีทางที่จะเสียหายมากกว่าการใช้

เมื่อเรายอมรับกันว่า ธรรมชาติได้สร้างมนุษย์ให้มีความตั้งใจในการทำงาน และมีลักษณะ ขยันขันแข็งมาโดยกำเนิดแล้ว เราก็จะต้องพิจารณาปัญหาต่อไปว่า สิ่งที่ทำให้มนุษย์เราเสียไป เมื่อเติบโตขึ้นนั้น คืออะไร จึงเป็นเหตุให้

1. เกียจคร้านในการทำงาน
2. เปลี่ยนนิสัยจากเด็กที่ไม่ยอมอยู่หนึ่ง มาเป็นชอบนอน ชอบอยู่เฉย ๆ ไม่ชอบทำอะไร
3. เปลี่ยนนิสัยจากลักษณะเอาอย่างในการทำงานและขยันขันแข็งเมื่อเด็ก มาเป็น

นิสัยชอบเอาอย่างหรือขึ้นหมยในสิ่งที่ไม่ต้องทำอะไร

สิ่งเหล่านั้นคือ การอบรมและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งความคิด ความเข้าใจผิด ๆ อีกหลาย ประการ ซึ่งถ้าเราจับเหตุเหล่านั้นได้ถูกต้อง แล้วเราจะสามารถจัดนิสัยเกียจคร้านออกไปได้ มนุษย์เราจะกลับคืนสู่นิสัยเดิมที่ธรรมชาติสร้างไว้ให้ คือนิสัยที่ขยันขันแข็ง และพากเพียรพยายาม ได้อีก ในการพิจารณาเรื่องเหล่านี้ แบ่งออกเป็น 4 ประการ คือ

1. การอบรมที่ถูกทาง คือ อบรมให้รู้จักช่วยตนเอง

2. การรู้จักค่าของเวลา คือ ไม่ยอมให้เสียเวลาไปโดยเปล่าประโยชน์ ถือเป็นเสมือนหนึ่งทรัพย์สินที่มีค่า ใช้เวลาในทางที่จะเป็นคุณประโยชน์อย่างแท้จริงแล้ว ก็จะเป็นความดีอันสูงสุดในชีวิตของมนุษย์เรา

3. ความเข้าใจในเรื่องโชคชะตา คือมนุษย์เราสามารถจะใช้เวลาตั้งใจในการทำงาน ในการค้นคว้าหาความรู้ ในการพากเพียรพยายาม แข่งขันกับโชคชะตาได้

4. ความเข้าใจในเรื่องอุปสรรคและความผิดพลาด คือมนุษย์จะสามารถมีชีวิตอยู่ได้ ก่อร่างสร้างฐานะขึ้นมาได้นั้น จะต้องเผชิญกับอุปสรรคหน้การ ขอให้เราได้มีโอกาส ได้พบอุปสรรคเผชิญภัยมาก ๆ เราจะสูงขึ้น แต่ถ้าเราไม่เคยพบอุปสรรค ไม่เคยเผชิญความทุกข์ยาก หรือการผจญภัย เราจะไม่มีความก้าวหน้าแต่อย่างใด

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจในการปฏิบัติงาน

ขวัญที่มีต่อประสิทธิภาพของงาน เป็นพลังผลักดันให้บุคคลทำงานด้วยความตั้งใจ กระตือรือร้น และด้วยความสมัครใจ ผู้บริหารต้องเอาใจใส่ต่อขวัญของผู้ร่วมงานอยู่เสมอ ทั้งที่เป็นรายบุคคล เพื่อทราบระดับขวัญในขณะนั้นได้ถูกต้อง และสามารถเลือกใช้วิธีบำรุงขวัญและเสริมสร้างขวัญด้วยการ

จงใจให้เหมาะสม การจงใจหรือวิธีที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญสูงขึ้นไปนั้น ผู้บริหารจะต้องทราบความต้องการของบุคคล และหาทางตอบสนองความต้องการบุคคลเหล่านั้นให้เกิดความพึงพอใจ ถือได้ว่าเป็นการบำรุงขวัญอย่างดี ทฤษฎีการจงใจที่เกี่ยวข้องกับขวัญ เป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลาย คือ

1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของ มาสโลว์ (Maslow, 1954 : 80) มีสาระสำคัญของทฤษฎี คือ มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอไม่สิ้นสุด เมื่อความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่กระบวนการณ์นี้ไม่สิ้นสุด และเริ่มตั้งแต่เกิดจนตาย ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป และความต้องการของมนุษย์มีลำดับขั้นตามลำดับความสำคัญ (A Hierarchy of Needs) กล่าวคือเมื่อต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในระดับสูงจะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที มีอยู่ 5 ระดับด้วยกันคือ

1.1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นมูลฐานของมนุษย์ และเป็นสิ่งจำเป็นที่สุดต่อการดำรงชีวิต หากร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ชีวิตจะดำรงอยู่ได้ ความต้องการเหล่านี้คือ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค ความต้องการทางเพศ

1.2 ความต้องการความปลอดภัย (Security Needs) เป็นความต้องการเกี่ยวกับความมั่นคง และความปลอดภัย จากการได้รับภัยอันตรายทั้งทางกายและจิตใจ

1.3 ความต้องการทางสังคม (Social or Belonging Needs) เมื่อความต้องการ 2 ประการแรกได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการทางสังคมก็จะเข้ามาแทนที่ เช่น ความต้องการที่จะเข้าร่วม และได้รับการยอมรับ ความเป็นมิตรภาพ และความรักจากเพื่อนร่วมงาน

1.4 ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem or Egoistic Needs) เป็นความต้องการที่เกี่ยวกับความรู้สึกเป็นเกียรติ และศักดิ์ศรี เช่น การได้รับการยกย่องจากสังคม ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จ ความรู้ ความสามารถ การนับถือตนเอง ความเป็นอิสระ และเสรีภาพ และความต้องการมีฐานะดีเด่น การมีตำแหน่งสูงในองค์กร

1.5 ความต้องการความสมหวังในชีวิต (Self-Realization of Self Actualization) ความต้องการขั้นนี้เป็นความต้องการสำเร็จสมหวังตามอุดมการณ์ ความเจริญก้าวหน้า การใช้ความรู้ความสามารถเต็มศักยภาพ และความสมบูรณ์ในชีวิต เช่น ผู้หญิง

ต้องการเป็นแม่ในอุดมคติ ผู้ชายต้องการเป็นนักบริหาร อีกคนต้องการเป็นนักกีฬาแห่งชาติ อีกคนหนึ่งต้องการเป็นนักเปียโน เป็นต้น

ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีนี้ สามารถแบ่งแยกออกเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนแรกจัดอยู่ในระดับต่ำ คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการความปลอดภัย และความต้องการทางสังคม ส่วนที่จัดไว้ในระดับสูงคือ ความต้องการได้รับยกย่องในสังคม ในสังคมและความต้องการสมหวังในชีวิต กล่าวคือ ความต้องการในระดับสูงเป็นความรู้สึกพึงพอใจภายในบุคคล และสำหรับความต้องการในระดับต่ำ เป็นความรู้สึกพึงพอใจภายนอก ที่ประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นสภาพแวดล้อม คือ ค่าจ้าง สวัสดิการ และสภาพของการทำงาน

2. ทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory)

เฮิร์ซเบิร์ก ได้ศึกษาทดลองเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงานของมนุษย์พบว่า มีปัจจัยอยู่ 2 ประการที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง และมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานคนละแบบ กล่าวคือ ประการแรก เมื่อคนงานไม่พอใจต่อการทำงานของตน มักจะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งเขาเรียกปัจจัยเหล่านี้ว่า "ปัจจัยค้ำจุน" (Hygiene Factor) ประการที่ 2 ส่วนคนงานที่พูดถึงความพอใจในงานมักจะพูดถึงเนื้อหาของงานที่เขาให้ชื่อว่า "ปัจจัยกระตุ้น" (Motivator) ทั้งสองปัจจัยนี้ทำหน้าที่ชัดเจนในแง่ของการเป็นแรงจูงใจภายใน และแรงจูงใจภายนอก กล่าวคือ ปัจจัยค้ำจุนเป็นแรงจูงใจภายนอก ส่วนปัจจัยกระตุ้นเป็นแรงจูงใจภายใน ดังมีรายละเอียดดังนี้ (Herzberg, 1959 : 60-63)

ปัจจัยกระตุ้นหมายถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นปัจจัยที่ทำให้คนรักงานและชอบงาน ทำให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 5 ประการ คือ

1. ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น ผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจในผลสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง

2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน จากผู้มาขอคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนับถือนี้อาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดีการให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่ทำให้ถึงการยอมรับในความสามารถ

3. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (The Work Itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้อง

อาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ต้องลงมือทำหรือเป็นงานที่มีลักษณะทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพังผู้เดียว

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่ไม่มีการตรวจหรือคุมงานอย่างใกล้ชิด

5. ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง ได้รับเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์การมีโอกาสศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

ปัจจัยค่าจ้าง หมายถึง ปัจจัยที่ค่าจ้างให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือลักษณะไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์การ บุคคลในองค์การจะเกิดความไม่ชอบงานนั้น ปัจจัยค่าจ้างมีดังนี้

1. เงินเดือน (Salary) เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือน ในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน

2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) นอกจากหมายถึงการที่บุคคลได้รับแต่งตั้งให้ได้เลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้วยัง หมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ

3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation with Superiors, Subordinates, Peers) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันด้วยความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

4. สถานะทางอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมมีเกียรติและศักดิ์ศรี

5. นโยบายและการบริหาร (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์การ การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

6. สภาพการทำงาน (Working Conditions) ได้แก่สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการสอน รวมทั้งสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ หรือ เครื่องมือ ต่าง ๆ

7. ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดี หรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขา เช่น การที่บุคคลถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ซึ่งห่างไกลจากครอบครัวทำให้เขา ไม่มีความสุขและไม่พอใจกับการทำงานในที่แห่งใหม่

8. ความมั่นคงในงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน และความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์การ

9. วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา (Supervision Techniques) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน หรือความยุติธรรมในการบริหาร

เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959 : 63) มีความคิดเห็นว่า ความสำคัญของการจูงใจอยู่ที่การตอบสนองความต้องการขั้นสูงของมนุษย์ แม้ว่าองค์การจะจัดสภาพการทำงานที่ดีหรือให้เงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการที่ดีเพียงใดก็ตาม หากมิได้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกภาคภูมิใจในความสามารถของตนเอง หรือไม่เปิดโอกาสให้มีการพัฒนาหรือมีความก้าวหน้าในอาชีพแล้ว ความอดสาหัสในการทำงานก็จะลดน้อยลง เพราะองค์การไม่เห็นความสำคัญของเขา ซึ่งย่อมทำให้องค์การขาดการใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากบุคลากรของตนเอง

อย่างไรก็ตาม การให้ความสำคัญต่อปัจจัยกระตุ้น มิได้หมายความว่า ปัจจัยค้ำจุนไม่เป็นสิ่งสำคัญ แท้ที่จริงแล้วปัจจัยเหล่านี้ ผู้บริหารต้องเอาใจใส่ให้มาก เพราะเป็นสาเหตุของการเกิดความไม่พอใจของผู้ปฏิบัติงานได้ง่าย เช่น นโยบายการบริหารที่มุ่งงานโดยไม่สนใจความเป็นอยู่ของผู้ปฏิบัติงาน การควบคุมอย่างเข้มงวด ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การเต็มไปด้วยความขัดแย้ง แบ่งชั้นชิงดีชิงเด่น มีสวัสดิการที่ไม่เพียงพอ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานขวัญเสีย ขาดสิ่งกระตุ้นในการทำงานและนำไปสู่การลดผลงานลงทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่สามารถทำงานได้ผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพสูงบรรลุเป้าหมายขององค์การ บุคคลหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติงานก็ต้องบรรลุเป้าหมายของตนเองด้วย จึงจะทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจึงต้องบริหารเป้าหมายส่วนบุคคลให้เข้าเป้าหมายขององค์การเพื่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน เมื่อเขาสามารถมองเห็นผลประโยชน์หรือได้รับการตอบสนองตามความต้องการแล้ว การปฏิบัติงานความรับผิดชอบก็จะเป็นไปอย่างดีที่สุด การจูงใจมีหลักกว้าง ๆ คือ ความพยายามที่จะตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานอยู่เสมอ

โดยสรุปแล้วทฤษฎีทั้งสองมีหลักสำคัญดังนี้

1. ตามทฤษฎีลำดับขั้นของมาสโลว์ ถือว่า ความต้องการของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา แล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจอีก เมื่อความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองแล้ว และความต้องการระดับสูงจะเกิดขึ้นได้เมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นต่ำก่อน

2. ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก ชี้ให้เห็นว่า การนำปัจจัยต่าง ๆ มาเป็นสิ่งจูงใจ เพื่อให้บุคคลเกิดแรงจูงใจและแสดงพฤติกรรมออกมา ปัจจัยเหล่านั้นเกี่ยวข้องกับงานและสิ่งแวดล้อมในการทำงานซึ่งทำให้บุคคลพอใจและไม่พอใจงาน

ทั้งทฤษฎีของมาสโลว์และเฮิร์ชเบิร์ก ต่างก็มีพื้นฐานมาจากความต้องการของมนุษย์เช่นกัน ทฤษฎีทั้งสองนี้จึงสามารถนำมาเปรียบเทียบสอดคล้องได้ดังนี้ (อรุณ รักธรรม. 2517 : 72)

การเปรียบเทียบ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์และทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์	ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก	
ความสมหวังในชีวิต	ความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ ลักษณะงาน	ปัจจัยกระตุ้น
การยกย่องในสังคม	การได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า	
ความต้องการทางสังคม	สถานะทางสังคม ความสัมพันธ์ * ผู้บังคับบัญชา * เพื่อนร่วมงาน	ปัจจัยดำรง
ความมั่นคงปลอดภัย	ความมั่นคงของงาน การบังคับบัญชา นโยบาย การบริหารงาน	
ความต้องการสิ่งจำเป็นในชีวิต	เงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการ สภาพการทำงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัว สถานะทางอาชีพ	

ปัจจัยกระตุ้นของเฮิร์ซเบิร์กนั้นอาจนำมาเทียบเคียงกับความต้องการที่อยู่ในลำดับขั้นสูงของมาสโลว์ได้ แต่ปัจจัยคำจูนนั้นสามารถนำมาเปรียบเทียบกับความต้องการที่อยู่ในลำดับขั้นต่ำได้ทันที ในขณะที่มาสโลว์สันนิษฐานว่าความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองซึ่งจะเป็นสิ่งจูงใจที่แท้จริง แต่เฮิร์ซเบิร์กกลับแย้งว่า ความต้องการที่อยู่ในลำดับขั้นสูงนั้นต่างหากที่ทำหน้าที่เป็นสิ่งจูงใจ นอกจากนี้ เฮิร์ซเบิร์กให้ข้อคิดเห็นด้วยว่า บุคคลอาจจะเกิดความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองได้ทั้งในปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยคำจูน

ซึ่งจะเห็นได้ว่าปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยคำจูน ทฤษฎีของเฮิร์ซเบิร์กนี้มีความสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ทั้ง 5 ชั้น โดยมีเนื้อหา องค์ประกอบครอบคลุม เกี่ยวข้องกับวุฒิกำลังใจในการทำงานของข้าราชการสำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบท จึงนำทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์กมาใช้เป็นแนวทางการศึกษาวิจัย โดยสรุปเป็นองค์ประกอบที่เอื้ออำนวยต่อวุฒิกำลังใจในการปฏิบัติงาน 10 ประการดังนี้



องค์ประกอบและปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

การทำงานใด ๆ ก็ตามถ้าจะให้ได้ดีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากจะขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ หรือทักษะของบุคคลแต่ละคนในการทำงานแล้ว การจูงใจใ้มน้าวบุคคลให้ใช้ความสามารถ หรือทักษะในการทำงานก็เป็นปัจจัยหนึ่ง que ผู้บริหารหน่วยงานจะต้องรู้จักนำมาประยุกต์ใช้ ทั้งนี้ เพราะว่าการที่บุคคลในองค์การจะเกิดขวัญกำลังใจในการทำงานมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบของสิ่งจูงใจที่องค์การนั้นเมื่ออยู่ ถ้าองค์การมีปัจจัยที่เป็นเครื่องจูงใจมาก บุคคลในองค์การนั้นย่อมเกิดขวัญกำลังใจในการทำงานมาก ดังนั้น สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 320 - 321) ได้กล่าวว่าสิ่งจูงใจ (Incentive) เป็นองค์ประกอบสำคัญของการจูงใจ (Motivation) หรือการกระทำให้คนมีพฤติกรรมแสดงความสามารถทั้งทางกายและทางใจ ทำงานโดยก่อให้เกิดผลงานมากที่สุด

บาร์นาร์ด (Barnard, 1968 : 1728-A) ได้กล่าวถึง สิ่งจูงใจเป็นเครื่องกระตุ้นให้คนเกิดความพอใจในการทำงานว่าประกอบด้วย

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (Material Inducement) ได้แก่ เงิน สิ่งของตอบแทน ที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในรูปของวัตถุ
2. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล (Personal Non-Material Opportunities) เป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญในการช่วยส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานมากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ เช่น โอกาสที่จะมีชื่อเสียง การได้รับเกียรติยศ โอกาสที่จะได้รับตำแหน่งดี ๆ เป็นต้น
3. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา (Desirable Physical Conditions) ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สภาพที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการทำงาน เป็นต้น
4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (Ideal Benefactions) หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงานที่สนองความต้องการของบุคคลในด้านความภูมิใจที่แสดงฝีมือ การได้มีโอกาสที่ทำงานได้อย่างเต็มที่
5. ความดึงดูดใจในทางสังคม (Associational Attractiveness) หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีมิตรในหมู่ผู้ร่วมงาน การยกย่องยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน

6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของบุคคล (Adaptation of Conditions to Habitual Methods and Attitudes) หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งงาน วิธีทำงานให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคคล

7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงาน (The Opportunity of Enlarged Participation) หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยให้เขามีความรู้สึกว่าเขาเป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งหน่วยงานเหมือนกัน

8. สภาพการอยู่ร่วมกัน (The Condition of Communion) หมายถึง ความพอใจของบุคคลในด้านสังคมหรือความมั่นคงในทางสังคมที่ทำให้รู้สึกมีหลักประกัน และความมั่นคงในการทำงาน

การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

การเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงานถือได้ว่า เป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับ เพื่อที่จะส่งเสริมให้ระดับขวัญของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ในระดับสูง จึงอาจกล่าวได้ว่าการบริหารงานที่ดีนั้นต้องให้ได้ทั้งผลงานและให้ได้ทั้งน้ำใจ

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2526 : 57 - 58) ได้กล่าวถึงวิธีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้ว่า "ขวัญ" เกิดจากผลของทัศนคติและการปฏิบัติในสิ่งจูงใจให้เกิดความพึงพอใจ และเกิดขวัญดีในองค์การในที่สุด ดังนั้นการสร้างขวัญจึงต้องคำนึงถึงสิ่งจูงใจให้ถูกต้องเหมาะสม โดยไม่ขัดกับความรู้สึกและทัศนคติของกลุ่ม ซึ่งพิจารณาในเรื่องต่อไปนี้

1. การแต่งตั้งบุคคลเป็นหัวหน้างานต้องได้คนที่ถูกต้องและเหมาะสม
2. ปลุกฝังความรักงาน พื่อใจในงาน และมีความกระตือรือร้น
3. ให้สิ่งตอบแทนให้เหมาะสมกับงาน
4. ดูแลเอาใจใส่ต่อเพื่อนร่วมงาน
5. ให้โอกาส ให้เกียรติ และให้ความก้าวหน้า
6. สร้างสภาพทางกายให้เหมาะสม เช่น ห้องทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวก
7. เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น สร้างการสื่อสารที่เป็นกระบวนการสองทาง
8. สร้างความตั้งใจในทางสังคมให้แน่นอน ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก แบ่งสถาบัน

หรือแบ่งสี

9. เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

10. มอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถ ความถนัด และหน้าที่โดยคำนึงถึงกาลเวลาที่เหมาะสม

11. จัดระบบนิเทศงานให้ดี คำนึงถึงระดับทางการศึกษา และศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ของคนในหน่วยงาน

12. สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมทางสังคมให้น่าอยู่ ความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกัน

ภิญโญ สาธร (2517 : 281) ได้กล่าวไว้ว่าก่อนที่จะเสริมสร้างขวัญนั้น ผู้บริหารต้องมีลักษณะผู้นำที่ดีเสียก่อน เพราะผู้นำที่ดีเท่านั้นที่จะทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ตามที่ดีได้ ส่วนสิ่งที่จะต้องพิจารณาในการส่งเสริมขวัญนั้น แบ่งออกเป็น 3 ประการ ได้แก่

1. รายได้ ถ้ารายได้ไม่พอก็ยากที่จะเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ

2. สวัสดิการ ถ้ารายได้ไม่ดีแต่สวัสดิการดีก็สามารถสร้างขวัญได้ง่ายขึ้น สวัสดิการนี้รวมทั้งสถานที่ทำงาน ห้องพักรู ความสะดวกในการทำงานหรือพักผ่อน ตลอดจนการช่วยเหลือให้มีสิทธิพิเศษเล็ก ๆ น้อย ๆ ไม่ว่าจะในการดำรงชีวิตหรือการส่งเสริมความก้าวหน้า เช่น การเรียนต่อ การเข้าร่วมสัมมนาเพื่อเพิ่มเติมความรู้ เป็นต้น

3. ความภูมิใจในโรงเรียน คือถ้าโดยส่วนรวมแล้วโรงเรียนประสบความสำเร็จและมีชื่อเสียง ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะมีขวัญในการทำงานดีขึ้น ความสำเร็จของโรงเรียนอยู่ที่โรงเรียนรู้จักสร้างความมั่นคงทางวิชาการ การทำงานทุกอย่างไม่ตั้งจนเกินไปหรือหย่อนจนเกินไป และโรงเรียนที่มีส่วนร่วมในสังคมทำให้สังคมรู้จักโรงเรียนอย่างกว้างขวางนั้น ผู้ร่วมงานก็พลอยมีคนรู้จักไปด้วย สิ่งเหล่านี้ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญในการปฏิบัติงานสูงขึ้นทั้งสิ้น

สำหรับ อุกฤษ ธีรฤไธ (2523 : 222 - 223) เสนอวิธีการเสริมสร้าง และบำรุงขวัญได้ 9 ประการ คือ

1. ผู้บังคับบัญชาควรมีการสำรวจทัศนคติ (Attitude Survey) เป็นครั้งคราว เพื่อให้ทราบว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีปฏิกิริยาต่องานอย่างไร เพื่อทราบปัญหาที่แท้จริงและได้ดำเนินการให้ถูกต้อง

2. สร้างเครื่องมือในการทำงานของแต่ละบุคคลขึ้น เช่น ระเบียบเกี่ยวกับเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน การโยกย้าย การดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวพึงปฏิบัติตามระเบียบ

3. เปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ หรือระบาย

ความอึดอันเต็มใจบ้าง เพราะหน่วยงานย่อมมีปัญหาระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชาอยู่ด้วยเสมอ

4. ผู้บังคับบัญชาเป็นที่ปรึกษาหรือที่ติของผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยแก้ปัญหาล้วนตัว การปฏิบัติงาน
5. การชมเชยให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานดี กระทบความดี การชมเชยให้รางวัลเป็นการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจ ไม่เบื่อหน่ายและทอดทิ้ง
6. สร้างบรรยากาศการทำงานให้ทุกคนมีความหวัง มีโอกาสก้าวหน้า รู้อนาคตตนเอง เปิดโอกาสให้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมไม่กีดกัน
7. ให้โอกาสเท่าเทียมกันในหน้าที่การงานตามสัดส่วนแห่งผลการปฏิบัติงาน และสามารถ
8. ผู้บังคับบัญชาต้องวางตัวเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี มีน้ำใจ เมตตากรุณา ไม่วางตัวแบบผู้เรืองอำนาจ
9. ส่งเสริมสุขภาพอนามัยของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สมบูรณ์ทั้งด้านร่างกายและจิตใจ สมศักดิ์ คงเพ็ญ (2527 : 85) กล่าวว่า ผู้บริหารสามารถสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้ผู้ร่วมงานโดยอาศัยหลัก 2 ประการคือ
 1. การให้ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจในงานอาชีพ ในด้านต่าง ๆ เช่น มีจุดมุ่งหมายในการทำงานร่วมกัน ช่วยให้ผู้ร่วมงานบรรลุถึงสัมฤทธิ์ผล การได้รับความไว้วางใจ เชื่อใจจากผู้บริหาร ความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของคณะครู ปัญหาเศรษฐกิจ ปัญหาครอบครัว ปัญหาการปฏิบัติงาน
 2. ความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหาร กล่าวคือ ต้องแสดงตัวเป็นผู้นำในด้านต่าง ๆ กับผู้ร่วมงาน
- ชาอุชัย อาจีนสมภาร (ม.บ.บ. : 74 - 76) กล่าวว่า การที่จะเข้าใจในเรื่องของขวัญนั้น จำเป็นจะต้องมีความเข้าใจในจิตวิทยา ความแตกต่างระหว่างบุคคลด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของความเชื่อ ค่านิยม ความต้องการและเจตคติ การบำรุงขวัญสามารถทำได้ดังต่อไปนี้
 1. ให้หลักประกันความมั่นคงแก่คนงาน หมายความว่า คนงานจะมีหลักประกันในเรื่องของตำแหน่ง ค่าจ้างที่ดี บาเหน็จ บำนาญ การประกัน และสิทธิในการกู้ยืมเงิน นอกจากนี้ยังรวมถึงการประกันสุขภาพและการลาป่วย
 2. รักษาสภาพการทำงานที่ดี คนงานต้องการสภาพการทำงานที่ดี เช่น อาคารสะอาด สะดวกสบาย มีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัย ขวัญและเจตคติของคนงาน จะขึ้นอยู่กับความชอบและความไม่ชอบของสภาพสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

3. ส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกในการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ (Sense of Belongingness)

ความรู้สึกในการเป็นเจ้าของจะเป็นพลังที่มีอำนาจมากในการปรับปรุงขวัญและผลผลิตของพนักงาน พนักงานต้องการได้รับความยอมรับจากหมู่คณะที่เขาทำงานร่วมกับ ถ้าบุคคลใดคิดว่า หมู่คณะนั้นเป็นของเขา สวัสดิการของหมู่คณะก็คือสวัสดิการของเขา ผลสัมฤทธิ์ของหมู่คณะคือผลสัมฤทธิ์ของเขาแล้ว ขวัญของเขาก็จะสูงขึ้น

4. สนับสนุนให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของหมู่คณะ

การมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ โดยเฉพาะในขอบข่ายของการกำหนดนโยบาย จะทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมมากขึ้น แทนที่จะเป็นผู้นับตามแต่เพียงผู้เดียว ดังนั้นจึงควรส่งเสริมให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ซึ่งจะเป็นการสร้างขวัญของบุคคลหรือหมู่คณะให้ดีขึ้น

5. ส่งเสริมให้เกิดการเคารพในตนเอง สถานะและการยอมรับ การเคารพในตนเอง

สถานะและการยอมรับส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้สึกว่าเป็นการทำงานร่วมกันมากกว่าเป็นการทำงานให้ การเป็นคนประเภทขอรับกระผม ย่อมทำให้เกิดการเสียขวัญในหมู่คณะ ดังนั้นในการทำงานใด ๆ ควรจะส่งเสริมให้เกิดการเคารพซึ่งกันและกัน ให้มีความรู้สึกว่าเป็นการทำงานร่วมกัน

6. ให้ความยุติธรรมแก่ทุกคนเท่าเทียมกัน ถ้าในหน่วยงานใด ผู้นำปราศจากความ

ยุติธรรมไม่ใช้ระบบพรรคพวกมากกว่าระบบคุณธรรม ย่อมจะทำให้หน่วยงานนั้น ๆ ไร้สาระสายขวัญของบุคคลและหมู่คณะจะลดลง ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานด้วย

7. รักษาความสัมพันธ์อันดีไว้ การรักษาความสัมพันธ์ของบุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงานได้

ย่อมสามารถสร้างขวัญที่ดีแก่ทุกคน ดังนั้นผู้นำที่ฉลาดจึงต้องรักษาความสัมพันธ์อันดีไว้ตลอดไป จากการที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง วิธีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรนั้น พอสรุปได้ว่า การบริหารงานบุคลากรในองค์การ ขวัญและกำลังใจในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญ การบริหารงานจะบรรลุผลสำเร็จหรือล้มเหลว ขึ้นอยู่กับการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานดังต่อไปนี้

1. การสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน ขวัญกำลังใจที่ดีขึ้นอยู่กับเจตคติที่ดีต่อการทำงานของผู้บังคับบัญชา

เจตคติจึงเป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่ควรได้รับการเสริมสร้างให้ดีขึ้นแก่บุคลากรทุกคน ซึ่งมีแนวทางปฏิบัติดังนี้

1.1 การให้ผู้ร่วมงานยอมรับวิธีการทำงาน

1.2 การสร้างบุคลิกภาพของผู้บริหารให้เป็นที่ศรัทธาแก่ผู้ร่วมงาน

1.3 การมีความยุติธรรมและความเด็ดขาดในการตัดสินใจ

1.4 การวางตัวบุคคลให้เหมาะสมกับงานและความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคล
ซึ่ง เป็นที่ยอมรับและพอใจในงานนั้น

1.5 การเป็นผู้ต้องรู้ในทุกด้านที่ผู้ร่วมงานยอมรับและตรงต่อเวลา

2. ความเป็นหน่วยหนึ่งของงาน ผู้บริหารจะต้องเข้าใจตนเอง ศึกษาผู้ร่วมงานแต่ละ
คนให้เข้าใจ เพราะถือว่าผู้ร่วมงานทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ซึ่งมีความต้องการที่
แตกต่างกันไป

3. เงินเดือนและค่าจ้าง การพิจารณาความดีความชอบประจำปีด้วย ความเป็นธรรม
เพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นผลตอบแทนเพื่อการยังชีพและ
ยกมาตรฐานการครองชีพให้สูงขึ้น

4. ความพึงพอใจในงานที่ทำ ผู้ทำงานจะพอใจในงานที่ทำด้วยใจรักโดยใช้ความชำนาญ
ความคิดริเริ่มของตนเอง ผลงานย่อมจะดีกว่างานที่ต้องทำด้วยความจำใจ การที่จะทำให้คนพึงพอ
ใจในการทำงานอาจใช้วิธีดังนี้

4.1 มอบงานให้ทำตามความรู้ความสามารถและความสนใจ

4.2 แนะนำวิธีการและขั้นตอนการทำงานเมื่อสนใจและพร้อมที่จะทำ

4.3 ให้ทำงานอย่างอิสระเสรี พร้อมให้คำปรึกษาเมื่อต้องการหรือมีปัญหา

4.4 ร่วมแก้ไขปัญหากถ้าเกิดขึ้น

4.5 ติดตาม ควบคุม การทำงานไม่จุจกใจผู้

4.6 ยกย่อง ชมเชย ให้รางวัล เมื่อทำงานเสร็จ

5. การสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

5.1 ผู้บริหารต้องมีศิลปะในการพูด การใช้คน

5.2 ผู้บริหารต้องมีบุคลิกภาพที่ดี ยิ้มเสมอ ไม่เคร่งเครียด

5.3 เปิดโอกาสให้มีการประเมินผล การปฏิบัติงานของผู้บริหารบ้าง

5.4 จัดสังสรรค์ร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา

5.5 ควรหาโอกาสไปเยี่ยมบ้านผู้ใต้บังคับบัญชา

6. การจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นมาตรฐาน เพื่อเป็นประโยชน์ใน
การพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน โยกย้ายตำแหน่งหน้าที่การงาน เป็นที่เชื่อถือของผู้ร่วมงาน

7. การจัดสวัสดิการและประโยชน์รายได้ เกื้อกูลที่ดี ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งก่อให้เกิดขวัญ
และกำลังใจในการทำงาน เช่น เงินเดือน ค่าครองชีพ ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร

การจัดให้มีที่พักอาศัย สหกรณ์ออมทรัพย์และเงินสวัสดิการต่าง ๆ

ลักษณะที่แสดงว่าบุคคลหรือหมู่คณะในองค์การมีขวัญดี

องค์การหรือหน่วยงานใดก็ตามที่มีผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูง ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้น มีความขยันหมั่นเพียร รักและสามัคคีร่วมมือ ร่วมใจช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน ในการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารมีความเป็นกันเอง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ปฏิบัติงานอุทิศเวลาให้กับทางราชการ มองถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัวแล้ว ย่อมเป็นเครื่องชี้ถึงควมมีขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงาน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 257) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับหน่วยงานที่บุคคลมีขวัญดีไว้ว่า สามารถสังเกตได้จากสิ่งต่อไปนี้ คือ

1. ความเชื่อมั่นและยอมรับของสมาชิกในกลุ่มที่มีต่อจุดมุ่งหมาย
2. ความผูกพันของคนในกลุ่ม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
3. การมีทัศนคติที่ดีต่อผู้นำ หน้าที่การงาน และสภาวะแวดล้อม
4. ความกระตือรือร้น ร่วมมือร่วมใจใช้กำลังความสามารถที่จะทำประโยชน์ให้กับ

หน่วยงาน

5. ความมีสุขภาพทางจิตและอารมณ์ และสุขภาพทางกายที่ดีของสมาชิกในหน่วยงาน แต่ทั้งหมดนี้จะต้องผูกพันอยู่กับเป้าหมายที่กระทำได้สำเร็จ

วัฒนา สุตรสุวรรณ (2519 : 239 - 240) ได้ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับลักษณะที่แสดงถึงการมีขวัญดี พอสรุปได้ดังนี้คือ

1. ลักษณะบรรยากาศในการทำงานแจ่มใส
2. ลักษณะการทำงานราบรื่น ไม่ขัดแย้ง งานมีประสิทธิภาพ
3. ลักษณะที่ทุกคนมีความสุขความเพลิดเพลินในการทำงาน
4. ลักษณะที่สมาชิกในองค์การมีความรู้สึกรัก ออบอ้อม และมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ

หน่วยงานร่วมกัน

5. ลักษณะการวิพากษ์วิจารณ์ การติชม และการแสดงความคิดเห็นด้วยความบริสุทธิ์ใจ

ในเชิงสร้างสรรค์และพัฒนา

6. ลักษณะสมาชิกในหน่วยงาน มีความรัก ความสามัคคี ยอมรับการมอบหมายหน้าที่

การทำงานพิเศษด้วยความเต็มใจ มีความเสียสละ เอื้อเฟื้อ ให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี

7. ลักษณะสมาชิกในหน่วยงานพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือเป็นกรณีพิเศษ ลูกเงินหรือรับค่วน
8. ลักษณะสมาชิกในหน่วยงานยังคงดำรงสภาพปกติ แม้มีปัญหบางอย่างเกิดขึ้นก็ตาม ทุกคนยังมีความกระตือรือร้นที่จะช่วยกันแก้ปัญหาโดยจริงใจ

นพดล ลิ้มสุวัฒน์ (2526 : 7) ได้กล่าวถึงลักษณะขององค์การที่แสดงว่ามีขวัญในการปฏิบัติงานสูง มีลักษณะดังต่อไปนี้

1. ความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีม สืบเนื่องจากการทำงานเป็นทีม คิดหรือแสดงออกในลักษณะคำพูด "พวกเรา" มากกว่า ดิฉันฉันดีและเต็มใจ จะช่วยเหลือผู้อื่นทั้งกำลังกายและกำลังความคิด ความสำเร็จของสมาชิกคนใดคนหนึ่ง ก็จะได้รับเกียรติยอมรับว่าเป็นความสำเร็จของกลุ่ม และหากสมาชิกคนใดมีปัญหา ก็ยอมรับว่าเป็นปัญหาของกลุ่ม
2. มีแรงจูงใจสูง และมีความแข็งแกร่งไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค สืบเนื่องได้จากความกระตือรือร้นในการทำงาน ไม่เฉื่อยชาผลัดวันประกันพรุ่ง เต็มใจรับงานใหม่ มีความมั่นใจในกลุ่มไว้วางใจต่อกลุ่ม ร่วมมือฝ่าฟันอุปสรรคอย่างไม่มีความลังเลหรือท้อแท้
3. มีความพอใจในสภาพการทำงานสูง สืบเนื่องจากระยะเวลาทำงานมากกว่าปกติ ความสนุกกับงาน และมีความภูมิใจในการกล่าวถึงองค์การหรือกลุ่มงานของตน

ลักษณะที่แสดงว่าบุคคลหรือหมู่คณะในองค์การมีขวัญไม่ดี

การมีขวัญในการปฏิบัติงานต่ำ หรือขวัญไม่ดี จะเห็นได้จากลักษณะดังต่อไปนี้

สมคิด บางโม (2525 : 3 - 4) กล่าวว่า ปรากฏการณ์ที่บอกให้ทราบว่ามีขวัญหรือกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์การตกต่ำดูได้จากลักษณะ ดังนี้คือ

1. ลักษณะของบุคลากรมาทำงานสาย หรือขาดงานเป็นประจำ
2. ลักษณะการทำงาน เฉื่อยชาลง ไม่กระตือรือร้นเหมือนเดิม
3. ลักษณะผลการปฏิบัติงานตกต่ำลงเรื่อย ๆ
4. ลักษณะที่มีบัตรสนเท่ห์หรือมีการร้องทุกข์บ่อย ๆ
5. ลักษณะที่มักมีผู้ขาดประชุมจำนวนมาก เกิดขึ้นบ่อยแม้เข้าร่วมประชุมมากก็ไม่แสดงความ

ความคิดเห็นใด ๆ

6. ลักษณะมอบหมายงานให้ปฏิบัติไม่ค่อยเต็มใจ จับกลุ่มวิพากษ์วิจารณ์การทำงานของผู้ร่วมงานและผู้บริหาร

7. ลักษณะการปฏิบัติงานที่รับมอบหมาย มักเสร็จล่าช้าและงานไม่มีคุณภาพ

8. ลักษณะที่ผู้ปฏิบัติงานขอย้ายออกเป็นจำนวนมาก โดยอ้างเหตุผลที่ไม่สมควร

สำหรับ วัฒนา สุทรสุวรรณ (2519 : 240 - 242) และ สนั่น อินทรประเสริฐ (2528 : 3) ได้มีความเห็นเกี่ยวกับปรากฏการณ์ต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงานในองค์การที่มีขวัญไม่ดี ไร้คล้ายคลึงกันว่า สังเกตได้หลายประการ พอสรุปได้ดังนี้คือ

1. มีการลาออกจากงาน โยกย้ายงานในอัตราสูงกว่าปกติ โดยไม่มีเหตุผลอันสมควร

2. มีความเฉื่อยชา เจื่องหงอย ซบเซา เศร้าสร้อยในการปฏิบัติงาน

3. มีการขาด การลามาากขึ้นผิดปกติ และมาทำงานสายมาก

4. มีการปฏิบัติงานผิดพลาดและเชื่อถือไม่ได้มากขึ้นผิดปกติ

5. มีการทะเลาะในหมู่สมาชิก ไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน แยกแยะความสามัคคี

อีกจากริชยา กระพกระทั้งก็เฒากขึ้น

6. มีผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานให้ความเฉยเมย เย็นชาต่อกันค่อนข้างมาก

7. มีการไม่เชื่อฟัง ไม่อ่อนน้อม ไม่สุภาพ แข็งข้อขัดคำสั่งผู้บริหารเสมอ

8. มีการแสดงความไม่สนใจ แสดงออกถึงความไม่พอใจ เมื่อได้รับคำวิพากษ์วิจารณ์

จากผู้บริหาร

9. มีการแสดงว่างานยุ่งอยู่เสมอ แต่งานไม่เสร็จ พยายามหน่วงงานให้เกิดความล่าช้า

10. มีการแสดงความไม่สนใจเพื่อนร่วมงาน และไม่เอาใจใส่ในการทำงาน

11. มีการร้องทุกข์และบ่นคร่ำครวญมากผิดปกติ

12. มีการวิพากษ์วิจารณ์ในเรื่องหมุมทมิบ สร้างสถานการณ์ในทางลบต่อหน่วยงาน

ผู้ร่วมงาน ผู้บริหาร มีความภูมิใจในผลงานต่ำ

นอกจากนั้น พันธ์ ทันนาคินทร์ (2530 : 229 - 230) ได้ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับลักษณะของบุคคลในองค์การที่มีขวัญต่ำว่ามีข้อสังเกตอยู่ 5 ประการ คือ

1. ไม่มีความสามัคคีในหมู่คณะ

2. เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม

3. ไม่เอาใจใส่หน้าที่การงาน เฉื่อยชาต่องาน

4. ขาดงานโดยไม่จำเป็น

5. มีการฟ้องร้องกันในระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกันเอง

ชาดูชัย อาจิสมาจาร (ม.ป.ป. : 73 - 74) กล่าวว่า บุคคลหรือหมู่คณะในหน่วยงาน มีขวัญที่ดีหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับผู้นำในหน่วยงานนั้น ๆ ว่าสามารถสร้างบรรยากาศ ที่ก่อให้เกิดขวัญที่ดีแก่สมาชิกในหน่วยงานหรือไม่ สิ่งชี้ให้เห็นว่าบุคคลหรือหมู่คณะมีขวัญที่ดี คือ

1. ความสามัคคีในหมู่คณะ ขวัญที่ดีย่อมจำเป็นต่อการทำให้หมู่คณะเกาะตัวกัน จากการศึกษาของเจนกินส์ (Jenkins) พิสูจน์ให้เห็นว่า ที่ใดที่สมาชิกมีขวัญสูง ที่นั้นจะมีความสามัคคีกัน และมีความใกล้ชิดสนิทสนมกัน หน้าที่อย่างหนึ่งของหน่วยงานก็คือ การรักษาไว้ซึ่งโครงสร้างที่จะก่อให้เกิดความสัมพันธ์ส่วนตัวอันดี

2. ไม่มีการเผชิญหน้ากันในหน่วยงาน ในหน่วยงานใด ๆ ถ้ามีการทะเลาะเบาะแว้งระหว่างสมาชิก ก็จะทำให้เกิดบรรยากาศของการเผชิญหน้า ซึ่งจะทำให้ขวัญของบุคคลแต่ละคนในหน่วยงานนั้นเสีย เพื่อให้สมาชิกมีขวัญดี หน่วยงานควรจะมีระเบียบ ไม่เกิดการเผชิญหน้าของสมาชิกในหน่วยงานนั้น ๆ

3. มีเป้าหมายร่วม เพื่อผลสัมฤทธิ์ของหมู่คณะ การทำงานของหมู่คณะ ควรจะเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อสมาชิกแต่ละคนมีเป้าหมายร่วม ก็จะทำให้ทำงานร่วมกันอย่างเต็มที่ ซึ่งจะ ทำให้แต่ละคนมีขวัญที่ดี

4. มีผลสัมฤทธิ์สูง มีการกล่าวว่า "ผลผลิตของบุคคลใดเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความรู้สึกของเขาเกี่ยวกับงานและเจตคติต่อหน่วยงานที่จ้างเขา" ความรู้สึกและเจตคติของแต่ละบุคคลจะเป็นการบอกถึงขวัญของเขา ถ้าคนงานมีความพอใจและมีเจตคติในทางบวกต่องานและต่อผู้นำของเขา แน่نونเขาจะต้องผลิตผลงานออกมาได้มากกว่า ดังนั้นการมีผลสัมฤทธิ์ของบุคคลหรือหมู่คณะ จึงเป็นการชี้ให้เห็นว่าบุคคล หรือหมู่คณะมีขวัญที่ดี

จากความเห็นหรือข้อสังเกตของแต่ละท่านที่กล่าวไว้ข้างต้น อาจสรุปได้ว่าลักษณะของบุคคลในหน่วยงานที่มีขวัญแตกต่างกัน ส่วนใหญ่จะประกอบไปด้วยบุคคลที่มีปัญหา ขาดความรับผิดชอบ ก้าวร้าว หรือเฉยเมยต่อเพื่อนร่วมงานและต่อผู้บังคับบัญชา ผลงานที่ได้รับก็ไม่สม่ำเสมอและเชื่อถือไม่ได้ บุคคลที่มีลักษณะเห็นแก่ตัว ต่างคนต่างอยู่ และปราศจากบรรยากาศแห่งความเป็นมิตรในหมู่คณะซึ่งมีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบทจังหวัดในปัจจุบันสำคัญ ๆ ดังนี้

1. ลักษณะ รูปแบบ วิธีการปกครองบังคับบัญชา เช่นการรวมอำนาจ การกระจายอำนาจ ความไม่ชัดเจนในหน้าที่และอำนาจการตัดสินใจ

2. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและลูกน้อง เช่นการบังคับบัญชาอย่างมี Bias หรือ Spoil

3. วัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบาย ในการบริหารและระบบงาน เช่น ความชัดเจนของนโยบาย เป้าหมาย ความมีมาตรฐานของงานและหน้าที่ ความมีมาตรฐานของระบบบริหาร และขั้นตอนการทำงาน รวมทั้งความเป็นธรรมาภิบาลในระบบบริหารขององค์การด้วย

4. ความพอใจในงานหรืองานที่ท้าทาย และความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ เช่น งานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและน้ำสนใจ การมีโอกาสก้าวหน้า มีการพิจารณาตามพฤติกรรม และเสมอภาค มีการพัฒนา ฝึกอบรม

5. สภาพแวดล้อมในการทำงานและสุขภาพบุคลากร เช่น สภาพแวดล้อมด้าน แสง เสียง สี ความสะอาดและอากาศดี สภาพแวดล้อมด้านการอยู่ร่วมกันหรือความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารดี มีสุขภาพด้านร่างกายและจิตใจดี ไม่มีปัญหาครอบครัว ไม่เป็นกังวล

6. ระบบค่าตอบแทนในการทำงาน เช่น การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับความสามารถ และหน้าที่อย่างมีความยุติธรรมและเสมอภาค รวมทั้งการได้รับพิจารณา ปรับอย่าง เป็นธรรมและเหมาะสม

จากปัจจัยทั้ง 6 ประการข้างต้น ผู้บริหารต้องให้ความสนใจและระมัดระวังไม่ให้เกิดสภาวะในทางลบที่กระทบกระเทือนขวัญกำลังใจของบุคลากร เพื่อให้งานต่าง ๆ ในองค์กรประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

มณูญ เอี่ยมวิสัย (2518 : 272 - 275) วิจัยเรื่อง ขวัญในการปฏิบัติงานของครู ประถมศึกษาในเขตการศึกษา 6 พบว่าความรู้สึกต่อบัณฑิตที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู ซึ่งอยู่ในระดับสูง ได้แก่ บัณฑิตเรื่องความรู้สึกภูมิใจและเห็นความสำคัญของงาน การระบุตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา และสภาพการยอมรับนับถือ ส่วนบัณฑิตที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานที่ครูรู้สึกอยู่ในระดับต่ำ ได้แก่ บัณฑิตเรื่องสวัสดิการในหน่วยงาน ความเพียงพอของรายได้ในการปฏิบัติงาน และสภาพการปฏิบัติงาน

พิรพรต หุ่นเจริญ (2525 : 130 - 133) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกัน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มี 2 องค์ประกอบ คือ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านวิธีการปกครองและความรู้ความสามารถในการปกครองของผู้บังคับบัญชา และมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มี 11 องค์ประกอบ คือ ด้านผลสัมฤทธิ์ในหน้าที่การงาน ด้านยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในฐานะและตำแหน่ง ด้านโอกาสก้าวหน้าและเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ด้านฐานะของอาชีพ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านนโยบายและการบริหาร และด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ส่วนด้านลักษณะของงานและสัมพันธภาพในการทำงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อาเนว อุตตระพยอม (2525 : 69 - 73) ได้ศึกษาวิจัยของ นักการภารโรง โรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 8 พบว่า นักการภารโรงมีขวัญในระดับปานกลาง เมื่อแยกตามขนาดโรงเรียน ปรากฏว่า ระดับขวัญมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และค่าเฉลี่ยระดับขวัญของนักการภารโรงในโรงเรียนขนาดเล็กที่สุด เมื่อแยกตามอายุราชการ ปรากฏว่า ระดับขวัญของนักการภารโรงแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลของการวิจัยชี้ให้เห็นว่าขนาดของการทำงาน และประสบการณ์ในการทำงานส่งผลต่อขวัญของผู้ปฏิบัติงาน

ชลิต พูนศิลป์ (2527 : 168) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและครูทำการสอนมีความพึงพอใจ ด้านการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน และด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านนโยบายและการบริหาร สภาพแวดล้อมในการทำงาน เงินเดือน และด้านฐานะตำแหน่งหน้าที่การงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านสัมพันธภาพในการทำงาน ด้านลักษณะของงาน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สังศรี ชมพูนงค์ (2527 : 38 - 42) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า ขวัญของครูโรงเรียนประถมศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ คือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญ ด้านการยอมรับของเพื่อนร่วมงาน ด้านความรู้สึกระส่ำระสาย และด้านสภาพการปฏิบัติงานที่เอื้ออำนวยอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านความเพียงพอของรายได้อยู่ในอันดับ

สุดท้าย เมื่อเปรียบเทียบกับขวัญตามตัวแปร พบว่า ครูประถมศึกษาที่มีอายุราชการแตกต่างกันมีระดับขวัญไม่แตกต่างกัน

ชิต นาสัก (2528 : 74 - 76) ได้วิจัยเรื่อง ขวัญของศึกษานิเทศก์อำเภอในภาคใต้ของประเทศไทย จากกลุ่มตัวอย่าง 126 คน ผลการวิจัยพบว่า ขวัญของศึกษานิเทศก์อำเภอโดยส่วนรวมอยู่ในระดับสูง ขวัญของศึกษานิเทศก์ที่มีเงินเดือนสูง มีระดับขวัญสูงกว่าผู้ที่มีเงินเดือนต่ำ ในด้านความรู้สึกพอใจในงาน ขวัญของศึกษานิเทศก์อำเภอที่มีอายุราชการต่างกัน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ระดับขวัญในด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานนั้น ผู้มีประสบการณ์ระหว่าง 5-15 ปี มีระดับขวัญสูงกว่าผู้มีประสบการณ์สูงกว่า 15 ปี

วีรเทพ สุวรรณสว่าง (2528 : 83 - 85) ได้ทำการวิจัยถึงองค์ประกอบเกี่ยวกับระดับขวัญของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอใน 14 จังหวัดภาคใต้ พบว่าขวัญในองค์ประกอบด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความรู้สึกรับผิดชอบ และความรู้สึกพอใจในงานอยู่ในระดับสูง ส่วนขวัญในองค์ประกอบด้านความรู้สึกประสบผลสำเร็จ ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน และด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาถึงตัวแปรที่ส่งผลต่อขวัญ โดยที่แบ่งตัวแปรออกตามอายุ ขนาดของสำนักงาน ประสบการณ์ในการทำงาน และวุฒิทางการศึกษา พบว่ามีเพียงวุฒิทางการศึกษาเท่านั้นที่ทำให้หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอมีระดับขวัญในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ชุมพล บุญชู (2529 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ขวัญของครูโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญในจังหวัดนครศรีธรรมราช จากกลุ่มตัวอย่าง 319 คน ผลการวิจัยพบว่า ค่าเฉลี่ยระดับขวัญของครูโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบกับขวัญตามตัวแปรพบว่า ครูที่สอนอยู่ในโรงเรียนที่มีมาตรฐานต่างกันมีระดับขวัญแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ครูที่สอนอยู่ในระดับชั้นที่ต่างกันมีระดับขวัญไม่แตกต่างกัน ครูที่มีวุฒิต่างกัน มีระดับขวัญไม่แตกต่างกัน และครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีระดับขวัญไม่แตกต่างกัน ประเด็นปัญหาที่เกี่ยวกับขวัญ ได้แก่ ครูโรงเรียนเอกชนยังไม่ได้รับสวัสดิการ เงินเดือน ไม่เพียงพอ และเท่าเทียมกับครูสังกัดอื่น ๆ ขาดความมั่นใจว่าจะได้ทำงานอยู่โรงเรียนตลอดไป มีอุปกรณ์และสื่อการเรียนไม่เพียงพอ ไม่มีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ผู้บริหารขาดความรู้ทางการบริหารการศึกษา ฐานะของครูยังด้อยกว่าข้าราชการอื่น ๆ การบริหารภายในโรงเรียนยังไม่เป็นระบบตามหลักวิชาการ

อรุณ ศรีวรรณชาติ (2529 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า ขวัญโดยส่วนรวมอยู่ใน

ระดับปานกลาง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อขวัญ ด้านสุขภาพของบุคลากร และด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และชุมชนอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านลักษณะงานและหน่วยงาน นโยบายและการบริหาร ประโยชน์ตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบตัวแปร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่อายุ วุฒิ เงินเดือน ประสบการณ์ ขนาดของโรงเรียน แตกต่างกัน มีระดับขวัญแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

รุ่งโรจน์ ศรีนวลละออง (2530 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญในการปฏิบัติ งานของครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานประถมศึกษา จังหวัดกระบี่ สรุปว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อขวัญของครู มี 6 ประการ คือ

1. ความรับผิดชอบ
2. ความเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
3. ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน
4. การประสบความสำเร็จในหน่วยงาน
5. ความรู้สึกพอใจในการทำงาน
6. ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน

สรสรเสริญ วิเชียรรัตน์ (2531 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ขวัญของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี ผลการศึกษาพบว่า ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน ปัจจัยด้านลักษณะงานแต่ละหน่วยงาน สภาพบุคลากร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับชุมชน อยู่ในระดับสูง นอกเหนืออยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในด้านตัวแปร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีอายุ เงินเดือน ประสบการณ์ในตำแหน่งต่างกัน มีระดับขวัญแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีวุฒิ ขนาด โรงเรียนต่างกัน มีระดับขวัญไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สุนทร โคตรท่าน (2531 : 17 - 20) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ขวัญในการทำงานของครู อาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดมหาสารคาม จำนวน 465 คน พบว่า ขวัญในการทำงานโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกตามปัจจัยที่ศึกษา พบว่า ขวัญในการทำงานของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในระดับค่อนข้างสูง 4 ปัจจัย คือ ความพึงพอใจในการทำงาน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน การยอมรับนับถือ และโอกาสก้าวหน้า ส่วนปัจจัยที่ครูอาจารย์มีขวัญในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง คือ ปัจจัยด้านพฤติกรรมของผู้บริหาร ความ

มั่นคงปลอดภัย ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ผลประโยชน์ตอบแทนและสภาพในการทำงาน เมื่อเปรียบเทียบกับตัวแปรที่ศึกษา คือ ประสบการณ์ เงินเดือน และขนาดของโรงเรียน พบว่า ครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสบการณ์แตกต่างกัน มีขวัญในการทำงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ครูที่มีเงินเดือนแตกต่างกันมีขวัญในการทำงานไม่แตกต่างกัน และครูอาจารย์ที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีขวัญในการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

งานวิจัยต่างประเทศ

นาเปียร์ (Napair. 1966 : 1228-A) ได้ทำการวิจัยขวัญในการทำงานของครู ในโรงเรียนประถมและมัธยมในรัฐเนบราสกา (Nebraska) โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 789 คน ผลการวิจัยพบว่า ขวัญที่ดีของครูขึ้นอยู่กับปัจจัย 13 ประการ คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครู ผู้บริหารมีความเข้าใจและเห็นคุณค่าของครูแต่ละคน
2. ความสามารถในการบริหาร ก่อให้ครูเกิดความเชื่อมั่น
3. ครูได้รับการสนับสนุนให้การปฏิบัติตามระเบียบวินัย
4. ครูได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย
5. การจัดหาวัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกให้เพียงพอ
6. การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ
7. การจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้ในการสอนให้เพียงพอ
8. ครูได้รับความยุติธรรมและมีความเป็นธรรมในการมอบหมายงานพิเศษ
9. การได้รับอบรมเพิ่มเติม
10. ความมั่นคงในหน้าที่การงาน
11. การมีนโยบายให้ลาได้อย่างเพียงพอ
12. การจัดชั่วโมงการสอนให้ครูอย่างยุติธรรม
13. ครูได้รับเงินเดือนในอัตราที่เท่าเทียมกับบุคคลในอาชีพอื่น ซึ่งมีการอบรมมาเท่านั้น

เบอร์เกธ (Bergeth. 1971 : 6293-A) ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญของครูใน โรงเรียนระดับอำเภอใน นอร์ทดาโกตา จำนวน 545 คน ผลการวิจัยพบว่า

1. ครูมีประสบการณ์สอนนานปี มีระดับขวัญสูง

2. ครูที่มีความสัมพันธ์อันดีกับครูใหญ่ มีความพึงพอใจในงานสอน มีวัสดุอุปกรณ์และความพึงพอใจที่ชุมชนได้ให้ความช่วยเหลือแก่โรงเรียนเป็นอย่างดี ครูจะมีขวัญในการทำงานสูงเช่นเดียวกัน

3. ครูที่ทำการสอนในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีระดับขวัญในการทำงานสูงกว่าครูที่ทำการสอนในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยเฉพาะอย่างยิ่งความพึงพอใจในการสอน และสภาพภาพของครูรวมทั้งวัสดุอุปกรณ์การสอนอย่างเพียงพอ จะช่วยให้ครูมีขวัญสูง

4. ขวัญของครูไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อแบ่งตามอายุ

5. กลุ่มครูมีเงินเดือนต่ำสุด มีความพึงพอใจในการสอนสูงกว่ากลุ่มครูที่มีเงินเดือนสูง

6. กลุ่มครูที่มีเงินเดือนเพิ่มในเปอร์เซ็นต์สูงมีขวัญสูงกว่ากลุ่มครูที่มีเงินเดือนเพิ่มในอัตราเปอร์เซ็นต์ต่ำ

เคมเปอร์ (Kemper. 1975 : 5074-A) แห่งมหาวิทยาลัยเซาเธอร์นแคลิฟอร์เนีย ได้ทำการวิจัยขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนอเมริกาเชื้อสายเม็กซิกัน พบว่า

1. มีอยู่ 3 กรณีใหญ่ ๆ ที่ครูพอใจในการศึกษาครั้งนี้ คือ การยอมรับนับถือความสำเร็จ ความสัมพันธ์ส่วนตัวของครู ความสัมพันธ์ส่วนตัวของผู้ปกครอง

2. ปัจจัยสำคัญ 3 ประการ ที่นำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงานของครู ได้แก่ (นโยบาย) ของท้องถิ่นและการบริหาร การยอมรับนับถือ และสภาพการทำงาน

3. การยอมรับนับถือ และความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ปกครองนั้น พบว่ามีความพึงพอใจกับไม่พอใจก้ำกึ่งกัน

ชมิทท์ (Schmidt. 1975 : 7583-A) ได้ทำการศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้ทฤษฎีของเฮิร์ชเบิร์ก กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 75 คน ผู้ช่วยผู้บริหาร จำนวน 24 คน และศิษยานุศิษย์ จำนวน 25 คน ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของปัจจัยกระตุ้นส่วนมากเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีปัจจัยด้านความรับผิดชอบเท่านั้นที่ไม่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ในส่วนของผู้บริหารมีความพึงพอใจอย่างสูงในองค์ประกอบด้านความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือและความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ส่วนองค์ประกอบที่ไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ เงินเดือน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน นโยบาย และการบริหาร

คูก (Cook, 1981 : 2839-A) ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญของครูโรงเรียนรัฐบาล ใน นอร์ธ คาโรไลนา ระหว่างปี 1798-1979 ผลการวิจัยพบว่า ครูที่มีอายุ 46 ปี ขึ้นไป มีขวัญสูงสุด ครูเพศหญิงมีขวัญสูงกว่าครูเพศชาย ครูที่ไม่ใช่ชนผิวขาวมีขวัญสูงกว่าครูผิวขาว ขนาดของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับขวัญของครู ไม่ปรากฏความแตกต่างกันระหว่างขวัญกับสถานภาพสมรส ประสบการณ์ในการสอน จำนวนปีที่สอน และระดับการศึกษาของครู

สวาริงจิม (Swaringim, 1982 : 1785-A) ได้ศึกษาเปรียบเทียบขวัญของครูโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐบาลกับครูประถมศึกษาเอกชนในเมืองเซนต์หลุยส์ รัฐมิสซูรี สหรัฐอเมริกา โดยสุ่มตัวอย่างจากครูโรงเรียนรัฐบาลและครูโรงเรียนเอกชนมาเท่า ๆ กันแล้วหาความแตกต่างของขวัญ ปรากฏว่า ขวัญของครูทั้งสองกลุ่มแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 6 ประการคือ ความพึงพอใจของครู ความสามัคคีระหว่างครู สถานะของครู ความช่วยเหลือทางการศึกษาจากชุมชน การอำนวยความสะดวก การให้บริการแก่นักเรียน และความกดดันจากชุมชน และมี 4 องค์ประกอบที่ไม่มีความแตกต่างกันทางสถิติ ได้แก่ ความสามัคคีกับผู้บริหาร เงินเดือนครู ชั่วโมงการสอนของครู และเนื้อหาหลักสูตร

เวอร์ส (Werst, 1987 : ไม่มีเลขหน้า) ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญของครูในโรงเรียนมัธยมและแถบเมืองสปริงฟิลด์ มลรัฐอิลลินอยส์ พบว่า ครูในชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นมีขวัญในการทำงานสูงกว่าครูในชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย โดยเฉพาะในด้านสัมพันธ์ภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน ครูชายมีขวัญในการทำงานสูงกว่าครูสตรีในด้านการใช้เครื่องอำนวยความสะดวกและบริการโรงเรียน ครูที่ทำงานสูงกว่า 10 ปี มีขวัญในการทำงานสูงกว่าครูที่ทำงานน้อยกว่า 10 ปี ครูที่มีอายุสูงกว่า 46 ปี มีขวัญในการทำงานสูงกว่าครูที่อายุต่ำกว่า 46 ปี ในด้านสัมพันธ์ภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานระในการสอน สถานภาพของตำแหน่งงาน และการได้รับความนับถือจากชุมชน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจในการทำงานนั้น มีองค์ประกอบต่าง ๆ หลายประการ เป็นได้ทั้งทัศนคติและความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องานที่ทำอยู่ และปัจจัยต่าง ๆ ในการทำงาน ความรู้สึกนี้เกิดจากองค์การมีการตอบสนองความต้องการของบุคคลทั้งด้านร่างกายและจิตใจ ทำให้บุคคลเกิดขวัญ (ความพึงพอใจ) กำลังใจในการทำงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เพราะอาจเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา หรือสถานการณ์แวดล้อมอื่น ๆ

จะเห็นได้ว่าปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญ กำลังใจในการทำงานนั้น มีองค์ประกอบต่าง ๆ หลายประการ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพิจารณาปัจจัยองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับขวัญ กำลังใจในการทำงาน

แง่ใดและบุคคลผู้ปฏิบัติงานจะเห็นว่าปัจจัยหรือองค์ประกอบใด เป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับตนเอง ซึ่งในเรื่องนี้สืบเนื่องมาจากความแตกต่างของความต้องการของบุคคล โดยความต้องการของบุคคลนี้จะมีผลผลักดันให้คนเราต้องต่อสู้ดิ้นรน และทำทุกสิ่งทุกอย่าง เพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง โดยขนาดของการต่อสู้ดิ้นรนนี้จะขึ้นอยู่กับความต้องการของแต่ละบุคคลนั่นเอง

สมมติฐานการวิจัย

1. ข้าราชการสำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบทจังหวัด ในเขตภาคเหนือตอนล่างที่ปฏิบัติงานในแต่ละฝ่าย มีวิถีกาลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน
2. ข้าราชการสำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบทจังหวัด ในเขตภาคเหนือตอนล่าง ที่มีประสบการณ์ในการทำงานไม่เท่ากัน มีวิถีกาลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

