

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นในหน่วยงานต่าง ๆ ในปัจจุบันก็คือ การทำงานไม่จริง เป็นความสูญเปล่าที่น่าเสียดาย และถ้าปล่อยให้เป็นอย่างนั้นต่อไปเช่นนี้ตลอดไปก็จะทำให้เกิดความล้มเหลวแก่ประเทศชาติในที่สุด งานหรือสถาบันบางแห่งที่ตั้งขึ้นมาเพื่อหวังแต่เพียงภายนอก แต่ภายในไม่ได้ทำอะไรเป็นชิ้นเป็นอัน ทำงานกันอย่างเพื่อฝัน มีวาทะวิจัยวิชาการกันอยู่ ไม่เคยลงมือเลย ผลก็คือไม่มีอะไรเกิดขึ้น ฉะนั้น การทำงานอย่างจริงจังเป็นสิ่งซึ่งชาติไทยกำลังต้องการยิ่งในปัจจุบัน ในการทำงานอย่างจริงจัง ทำงานอย่างเหมาะสม สม่่าเสมอ รับผิดชอบ และทันต่อเหตุการณ์ ย่อมจะเป็นระบบที่สามารถจะสร้างความเจริญให้แก่ประเทศชาติโดยเร็ว ¹

ในปัจจุบันนี้ การปฏิบัติตามโครงการพัฒนาเศรษฐกิจที่กำหนดไว้ในแผนนั้น ปกติผู้รับผิดชอบคือ กระทรวง ทบวง กรม และรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ เป็นผู้ดำเนินการ ปรากฏว่าที่เป็นมาแล้ว หน่วยราชการ และองค์การต่าง ๆ มีสมรรถภาพและประสิทธิภาพไม่ทัดเทียมกัน มีอยู่หลายหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพค่อนข้างสูง ทัดเทียมกับหน่วยงานประเภทเดียวกันในต่างประเทศที่พัฒนาแล้ว แต่ก็มีหน่วยงานอีกหลายหน่วยที่ยังล่าช้าเพราะขาดการนำที่ดี และขาดข้าราชการ พนักงานที่มีสมรรถภาพสูง จึงทำให้ประสิทธิภาพอุปสรรคในการบริหารงาน เป็นผลสะท้อนในการพัฒนาเศรษฐกิจส่วนรวม ไม่สอดคล้องตามแผนที่วางไว้ ² หากอยู่ในสภาพเช่นนี้ย่อมจะเกิดอุปสรรคในการพัฒนาประเทศ ซึ่งรัฐบาลตั้งแต่สมัยการนำของ จอมพล สฤษดิ์ ธนะรัชต์ เป็นต้นมา มีความสนใจในการเร่งรัดพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเป็นอย่างมาก เพราะเชื่อว่าการพัฒนาจะเป็นวิธีการที่เหมาะสมที่สุดวิธีการหนึ่ง ที่จะนำมาใช้เพื่อยกระดับการครองชีพและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่ประชาชนของประเทศซึ่งกำลังพัฒนาเผชิญอยู่

¹ วิชา สุนทรธรรม, "ผู้บังคับบัญชากับการสูญเสียบ่า" ผู้บังคับบัญชา ห.จ.ก. การพิมพ์พระนคร, กรุงเทพฯ, 2519, หน้า 219.

² เสนาะ อุนากุล, "การวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจของไทย" ทฤษฎีและแนวความคิดในการพัฒนาประเทศ, โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, พระนคร, 2508, หน้า 402.

จากความคิดเห็นดังกล่าวจะเห็นว่า มีความเห็นสอดคล้องกันในเรื่องสภาพการทำงาน ของข้าราชการและผู้ที่เกี่ยวข้องกับระบบราชการ ที่กระทำงานอย่างไรสมรรถภาพ และทำให้องค์ การดังกล่าวยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งเมื่อพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบ ลึกซึ้งลงไปแล้ว จะพบปัญหาอุปสรรคประการหนึ่งที่ทำให้ ข้าราชการ พนักงาน คนงาน ช่างสมรรถ ภาในการปฏิบัติงาน คือการขาดการปรับปรุงสวัสดิการและความเป็นอยู่ ตลอดจนการปรับปรุง สมรรถภาพ และเพิ่มพูนประสิทธิภาพของข้าราชการ พนักงาน เพราะว่าขวัญเกี่ยวข้องกับทัศนคติ ของคนที่มาทำงานและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงาน¹ จึงอาจกล่าวได้ว่า คนที่มีขวัญสูง จะ เป็นคนที่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ทำงานอย่างมีความสุข และตั้งใจทำงานดี ตรงกันข้ามคน ที่มีขวัญต่ำ จะเป็นคนที่ไม่ค่อยสนใจในการทำงาน ขาดความตั้งใจในการทำงาน จะมีการวิพากษ์วิ จารณ์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ผู้ควบคุมงาน และผู้บริหาร² แม้ว่าผลการศึกษาค้นคว้า จะพบว่าขวัญในการปฏิบัติงานและผลผลิตจะมีค่าสหสัมพันธ์ค่อนข้างต่ำ คือความพยายามที่จะบริหาร งานให้มีความดีในการปฏิบัติงานสูง ไม่จำเป็นที่จะต้องมึผลผลิตสูงขึ้นด้วยก็ตาม³ แต่การที่บุคคลหรือ กลุ่มบุคคลในหน่วยงานจะทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพต่อเนื่องกันเป็นระยะเวลาอันยาวนาน ย่อมจะเกิดขึ้นมิได้ ในเมื่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในหน่วยงานมีขวัญในการปฏิบัติงานไม่ดี ฉะนั้น ขวัญ ในการปฏิบัติงานนับว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ มีผลโดยตรงต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ในการร่วมมือกัน ปฏิบัติงานให้บรรลุตามจุดหมายของหน่วยงาน

¹ Paul C. Bartholomew, Public Administration (Totowa, New Jersey : Littlefield, Adam & Co., 1972), p. 89.

² Dale Yoder, Personnel Principles and Policies (Tokyo : Maruzen Company, Ltd., 1959), p. 445.

³ Leonard R. Sayles and George Strauss, Human Behavior in Organizations (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc., 1966), p. 143.

ระหว่างปี ค.ศ. 1920 - 1940 เมโย (Mayo) กับคณะที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้ทำการทดลองเกี่ยวกับความสำคัญของ "คน" ในฐานะที่เป็นองค์ประกอบของการบริหาร ณ บริษัท เวสเทอร์น อีเล็คทริก เมืองชิคาโก สหรัฐอเมริกา การศึกษาครั้งนี้เรียกว่า "การศึกษา ฮอร์ทอร์น" (Horthorne Study) ผลของการศึกษาทดลองได้พบว่า "องค์การเป็นระบบ สังคม และคนงานเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดขององค์การ" ¹ และผลสืบเนื่องจากการทดลองนี้ คอมา ได้ออกให้แก่วิธีการจ้างงานใหม่ที่เรียกว่า "การจ้างงานตามแนวมนุษยสัมพันธ์" (Human Relations Approach) ซึ่งได้ให้ความสำคัญแก่ "คน" ในฐานะที่เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหาร ² โอ.เกลน สตาห์ล (O. Glenn Stahl) ได้สรุปว่า ผลที่ได้จากการทดลองเมื่อปลายปี ค.ศ. 1920 นั้น คือหลักปรัชญาที่ว่า "ทัศนคติของคนหนึ่ง มีผลต่อความพยายามของอีกคนหนึ่ง มากกว่าจะเกิดจากสิ่งแวดล้อมทางกายภาพอื่น ๆ ปัญหาในการบริหาร คือ การค้นคว้าหาทัศนคตินั้น ๆ และให้มีอิทธิพลที่จะให้เกิดผลดีให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้" ³ ซึ่งทำให้เราได้ทราบว่ปัจจัยมนุษย์มิได้มีเพียงกำลังกายตามสภาพธรรมชาติ ความรู้ที่ได้มาจากการศึกษาอบรม และความสามารถ หรือทักษะที่ได้มาจากประสบการณ์ ซึ่งจะนำมาใช้สนองวัตถุประสงค์ที่กำหนดเท่านั้น หากยังมีปัจจัยสำคัญอันเป็นนามธรรมอื่น ๆ อีก เช่น ความต้องการส่วนตัว ทัศนคติ เป็นต้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีบทบาทและส่งผลกระทบต่อการบริหาร ⁴

¹ Keith Davis, Human Relations at Work (Tokyo : McGraw-Hill Kogakusha, 1967), p. 9.

² สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร (กรุงเทพฯ : บริษัทสำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2517), หน้า 220 - 221.

³ O. Glenn Stahl, Public Personnel Administration (New York : Harper & Row, Inc., 1971), p. 205.

⁴ ปฐม มณีโรจน์, ทฤษฎี และแนวความคิดในการพัฒนาการบริหาร (กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2518), หน้า 15 - 16.

เมื่อกล่าวถึงสภาพการบริหารงานบุคคลโดยทั่ว ๆ ไปของราชการไทยนั้น ผลที่ปรากฏออกมาย่อมจะคล้ายคลึงกัน ในรายละเอียดส่วนใหญ่โรงเรียนกองทัพบกอปตมก ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ตั้งขึ้นโดยหน่วยราชการ อีกทั้งงานบริหารการศึกษาของโรงเรียนดังกล่าวโดยส่วนรวมยังมีส่วนคล้ายคลึงกับโรงเรียนราษฎร์อื่น ๆ ที่สอนสายสามัญ ตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ เพราะดำเนินการตามพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ. 2497 เหมือนกัน แต่ในด้านการบริหารบุคลากรอาจจะแตกต่างกัน เพราะโรงเรียนกองทัพบกอปตมก มีผู้จัดการและครูจำนวนหนึ่งเป็นข้าราชการทหารบก ต้องปฏิบัติหน้าที่สองบทบาท คือ บทบาทผู้บริหารการศึกษา หรือครูในโรงเรียน กับบทบาทในหน้าที่ของนายทหารในเวลาเดียวกัน อาจจะทำให้การปฏิบัติงานด้านใดด้านหนึ่งไม่เต็มที่ และอาจเป็นเหตุให้ประสิทธิภาพของงานในโรงเรียนลดลงไปได้ และที่สำคัญคือ ในบทบาทผู้บริหารหรือครูในโรงเรียน กับบทบาทของทหาร อาจจะขัดแย้งกันด้วย ย่อมจะส่งผลกระทบต่อเนื่องไปถึงขวัญของบุคลากรในโรงเรียนทั้งปวงด้วย อันจะทำให้โครงสร้างทางการบริหารของโรงเรียนล้มเหลว และเกิดความสูญเสียเปล่าในอนาคตได้

มีผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบทบาทครูและบทบาททหาร คือ ใญ่ พ.ศ. 2497

เกทเซล (Getzel) กับ กูบา (Guba) วิจัยพบว่า ความสำเร็จในการปฏิบัติงานใหม่บรรลุตรงตามเป้าหมาย มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับสภาพของความขัดแย้งระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องภายในระบบงานที่ปฏิบัติงานกระทำอยู่ การวิจัยได้จัดทำขึ้นในโรงเรียนแห่งหนึ่งในกองทัพอากาศสหรัฐ โดยเปรียบเทียบนายทหารที่ทำหน้าที่ครูสอนในโรงเรียนแห่งนั้นหลาย ๆ กลุ่ม นายทหารที่ต้องเผชิญกับความเครียดที่ขัดกันเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ในฐานะนายทหารและบทบาทและหน้าที่ในฐานะครู เมื่อเปรียบเทียบกับนายทหารอื่นที่ไม่เผชิญปัญหานี้ปฏิบัติงานไม่ได้ผลดีเท่ากัน¹ นอกจากนั้นการที่ครูในโรงเรียนกองทัพบกอปตมกมีบุคคลหลายประเภทรวมกัน คือ ประเภทที่ 1 ครูที่เป็นข้าราชการทหารบกมาช่วยสอน ประเภทที่ 2 ครูที่เป็นลูกจ้างประจำของกรมสวัสดิการทหารบก หรือของหน่วยที่จัดตั้งโรงเรียน และประเภทที่ 3 ครูที่เป็นลูกจ้างของโรงเรียนเช่นเดียวกับครูโรงเรียนราษฎร์อื่น ๆ ปรากฏว่า ครูประเภทที่ 1 และประเภทที่ 2 ได้รับความดีต่าง ๆ มากกว่า

¹ ใญ่ โสธร, บทบาทศึกษาราชการจังหวัด (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา, 2512), หน้า 7.

กรประเภทที่ 3 ทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำต่ำสูงในกลุ่มครู ทั้งได้กล่าวมาแล้วใน บทที่ 1 ในเรื่องสิทธิขั้นพื้นฐานของผู้วิจัยโรงเรียนที่มีสภาพใกล้เคียงกัน คือ ในปี พ.ศ. 2513 ประสิทธิ์ นิยมแก้ว ได้วิจัยเรื่อง "การวิเคราะห์ระบบบริหาร โรงเรียนราษฎร์ ในสังกัดกองทัพอากาศ" โดยตั้งวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร และศึกษาพฤติกรรมเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรภายในโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาสำคัญส่วนหนึ่งที่เกิดขึ้นในการบริหารบุคลากรของโรงเรียนได้แก่ความไม่เท่าเทียมกันในสิทธิต่าง ๆ ระหว่างครูที่เป็นทหารกับครูที่เป็นพลเรือน ทำให้กระทบกระเทือนต่อขวัญในการทำงานของครูในโรงเรียน¹

จากปัญหาดังกล่าว ถ้าหากไม่มีผู้ใดทำการศึกษาวิจัยงานทางด้านบริหารบุคลากรกันอยู่เสมอ เพื่อให้ทราบถึงปัญหาต่าง ๆ และผลการวิจัยจะเป็นแนวทางในการปรับปรุงระบบบริหารบุคลากรให้ดีขึ้นโดยถูกต้องตามหลักวิชาอย่างแท้จริงแล้ว ก็จะทำให้การบริหารบุคลากรของโรงเรียนดำเนินไปได้อย่างไม่สะดุด อาจจะมีผลกระทบกระเทือนต่อประสิทธิภาพของงานการศึกษาในโรงเรียนได้ สิ่งที่โรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ควรจะได้พิจารณาอย่างมากก็คือ การนำเอาหลักการบริหารบุคลากรแผนใหม่เข้ามาช่วยปรับปรุงแก้ไขของเดิมให้เหมาะสม อันจะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานโรงเรียนอย่างเต็มที่

ในเรื่องการบริหารบุคลากรแผนใหม่ เฟลิก เอ. นีโกร (Felix A. Nigro) ได้ให้ความเห็นว่า การบริหารบุคลากรคือศิลป์ในการเลือกสรรบุคลากรใหม่ และใช้บุคลากรเก่าในลักษณะที่ให้ได้ผลงานและบริการจากการปฏิบัติงานของบุคลากร เหล่านั้นมากที่สุดทั้งในทางปริมาณและคุณภาพ²

¹ ประสิทธิ์ นิยมแก้ว, "การวิเคราะห์ระบบบริหาร โรงเรียนราษฎร์ในสังกัดกองทัพอากาศ", วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาด้านบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2513, หน้า 94.

² Felix A. Nigro, Public Personnel Administration (New York : Henry Holt and Company, 1959), p.36.

ส่วน เสนาะ ทีเยว่ เห็นว่าการบริหารงานบุคคลกร เป็นกระบวนการที่ทำให้ได้บุคคลกร
ใช้บุคคลกร และบำรุงรักษาบุคคลกร ที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในจำนวนพอเพียงและเหมาะสม
นั่นก็คือหน้าที่ทางด้านการรับสมัคร การคัดเลือก การฝึกอบรม การพัฒนาตัวบุคคลกร การรักษาระเบียบ
วินัย การให้สวัสดิการ และการโยกย้ายเปลี่ยนตำแหน่งงาน ¹

ในเรื่องเดียวกันนี้ ภิญโญ สาคร ได้ให้ความเห็นอย่างชัดเจนและรัดกุมว่า การบริหาร
บุคคลกร หมายถึงการดำเนินงานในการเลือกสรรบุคคลกรเข้าทำงาน และใช้บุคคลกรที่มีอยู่แล้วอย่าง
มีประสิทธิภาพ โดยให้ได้ผลงานที่มีทั้งปริมาณและคุณภาพสูงสุด หรืออาจจะกล่าวได้ว่าการบริหารงาน
บุคคลกร คือ กระบวนการเกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกบุคคลกรใหม่ให้ได้เหมาะสมกับงานที่จะมอบ
หมายให้รับผิดชอบตามหลักที่เรียกว่า ใช้คนให้เหมาะกับงาน (Put the right man in the
right job) และในเวลาเดียวกันก็บำรุงรักษาและพัฒนาบุคคลกรที่มีอยู่แล้วให้มีประสิทธิภาพโดย
ให้ความรู้ ความสามารถยิ่งขึ้น เพื่อให้ได้ผลงานและประโยชน์สูงสุดตามวัตถุประสงค์ และมีความพอ
ใจด้วย รวมทั้งการให้ออกจากงานและการพิจารณาบำเหน็จบำนาญ ²

มีผลงานการวิจัยในปี 2513 ของ เอ็ม ผลวัชณะ ซึ่งวิจัยเรื่อง "บทบาทของโรงเรียน
บุตรข้าราชการกองทัพบก" ข้อค้นพบในส่วนที่เกี่ยวกับการให้ได้ว่าซึ่งบุคคลกรปรากฏว่า การคัดเลือก
ครูของโรงเรียนบุตรข้าราชการกองทัพบกยังไม่ค่อยได้กระทำอย่างจริงจัง เพียงการทดสอบเล็ก ๆ
น้อย ๆ ประกอบการการพิจารณาคุณสมบัติและประวัติการทำงานเท่านั้น จึงได้ครูที่ได้รับการศึกษาและฝึก
อบรมมาน้อย ทำให้การปฏิบัติงานของครูและเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษาอย่างไม่ดีเท่าที่ควร ³

¹ เสนาะ ทีเยว่, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2516), หน้า 6.

² ภิญโญ สาคร, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2517), หน้า 8.

³ เอ็ม ผลวัชณะ, "บทบาทของโรงเรียนบุตรข้าราชการกองทัพบก", วิทยานิพนธ์
วิทยาดัการทัพบก สถาบันวิชาการทหารชั้นสูง, 2513, หน้า 49.

โรงเรียนนครข้าราชการกองทัพบก มีลักษณะการดำเนินงานบริหารโรงเรียนคล้ายคลึงกับโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ ดังนั้น งาน และปัญหาต่าง ๆ ด้านการให้โตมาซึ่งบุคคลากร ที่เอิบ ผลวณะ วิจัยพบคังกล่าวน่าจะเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์อื่น ๆ ค่าย ผลของการวิจัยนี้จึงเป็นเหตุจูงใจให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาถึงปัญหาที่น่าจะเกิดขึ้นอย่างอื่น ซึ่งเป็นมูลเหตุกระทบกระเทือนขวัญของครูในโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ และศึกษาวิธีดำเนินการวิจัยของเอิบ ผลวณะ จะมีประโยชน์ในการเป็นแนวทางศึกษาและปัญหาคังกล่าวของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ได้ความสมควร

ในการบริหารการศึกษาที่คน ครูอาจารย์รวมงานจะต้องมีบทบาทและทัศนคติต่าง ๆ เกื้อกูลต่อความต้องการ และวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา จึงจะสามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เชสเตอร์ ไอ. บาร์นาร์ด (Chester I. Barnard) ได้ให้ทรรศนคติไว้ว่า การดำเนินงานที่เรียกว่าก่อให้เกิดประสิทธิผลนั้นก็คือการดำเนินการที่บรรลุถึงซึ่งวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพนั้นก็คือการดำเนินงานให้เป็นไปตามที่คาดหวัง โดยผลของการดำเนินงานที่เกิดขึ้นโดยไมคาดหวังนั้นไม่มีความสำคัญ¹ และ ฮาร์โรลด์ คูนต์ กับ ซิรียล โอ. คอนเนล (Harold Koontz and Cyril O'Donnel) ได้ขยายความคำว่า "ประสิทธิภาพ" ว่า มีความหมายครอบคลุมถึงความพอใจของบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กร ตลอดจนชุมชนอีกด้วย² ซึ่งทำให้เห็นได้ชัดว่าประสิทธิภาพขององค์กรนั้นมีความหมายกว้างขวาง มิได้มุ่งถึงแต่ผลของการผลิตเท่านั้น หากรวมต้นทุนที่เป็นเงิน แรงงาน กำลังใจ ความมุ่งหวัง ส่วนบุคคล และผลอันเกิดจากการปฏิบัติงานขององค์กรซึ่งก่อให้เกิดมูลค่าเป็นเงิน ส่งเสริมให้มีความสมานฉันท์ ระหว่าง สมาชิก เกียรติ ความมั่นคง ความพึงพอใจ และขวัญในการปฏิบัติงานอันเป็นที่สนใจในทางบวก ที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน

¹ Chester I. Barnard, The Functions of the Executive (London : Oxford University Press, 1972), pp. 19-20.

² Harold Koontz and Cyril O'Donnel, Principles of Management (New York : McGraw-Hill Book Company, 1964), p. 211.

ดังนั้น ในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบริหารการศึกษาของโรงเรียนกองทัพคอมัดมัท ไค เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องการผู้บังคับบัญชาของครูที่ไม่เพียงแต่ต้องการให้งานที่ตนรับผิดชอบ อยู่แล้วเสร็จเท่านั้น แต่ยังต้องการผู้บังคับบัญชาของครูที่มีวิธีการที่จะทำให้แล้วเสร็จในลักษณะที่ครู และบุคลากรซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจ หรือมีความสุขเป็นการส่วนตัวจากการทำงานของ เขาควย ผู้บังคับบัญชา หรือ ฝ่ายบริหารทุกคน ต้องตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงส่งเสริม ขวัญในการทำงานของครูและบุคลากร ซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดีขึ้น และปรากฏว่ามีความเพียร พยายามที่จะหาวิธีปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอ สิ่งที่เข้าใจกันคือขวัญในการทำงานของครูและบุคลากรซึ่ง เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดีขึ้นนั้น จะมีผลทำให้การลางานหรือการขาดงานน้อยลง มีผลดีต่อการผลิตงาน การผลิตบริการ มีผลดีต่อการทำงานให้ได้มาตรฐานทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ตลอดจนมีผลดีต่อการ รวมมือประสานงานกันและกัน และมีทัศนคติในการทำงานในทางที่ดีด้วย

สำหรับ "ทัศนคติ" นั้น สมพงษ์ เกษมสิน ได้อธิบายว่า เป็นผลซึ่งทำให้เกิดการแสดง ออกซึ่งพฤติกรรม เป็นภาพแห่งการพร้อมที่จะโต้ตอบ และแสดงให้ทราบถึงแนวทางของการสนองตอบ ของบุคคลต่อสิ่งเร้า ทัศนคติเกิดมาจากปัจจัยหลายประการ เช่น จากอารมณ์ ความประจักษ์แจ้ง ประสพการณ์ การตั้งใจ องค์ประกอบทางสังคม และองค์ประกอบทางเศรษฐกิจ เป็นต้น ¹

ทัศนคติที่บุคคลมีต่อสิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นจากประสบการณ์และการเรียนรู้ทั้งสิ้น ดังนั้นจึงอาจ เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาตามประสบการณ์ใหม่ที่ได้รับเพิ่มขึ้น แต่กระบวนการเปลี่ยนแปลงอาจจะ ช้าหรือเร็วได้ สุกแต่ชนิดของทัศนคติและประสบการณ์ใหม่ที่ได้รับ ทัศนคตินั้นแม้จะเป็นฝ่ายกำหนดทิศทางของพฤติกรรมก็จริง แต่ทัศนคติหากได้กำหนดเวลาที่ควรแสดงพฤติกรรมไม่ ทั้งยังไม่อาจกำหนด ว่าควรแสดงพฤติกรรมมากน้อยเพียงไร ²

¹ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพฯ : บริษัทสำนักพิมพ์ ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2516), หน้า 45 - 51.

² เฉลียว บุรีภักดิ์, "จิตวิทยาสังคม," วิทยาศาสตร์สังคม (พระนคร : สำนักวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2517), หน้า 218 - 226.

ขวัญในการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานจึงเป็นเรื่องนี้ว่าสำคัญยิ่ง เพราะขวัญมีผลกระทบกระเทือนต่อประสิทธิภาพของการทำงานเป็นอย่างมาก ในเรื่องขวัญนี้ต่อไปจะกล่าวถึงความหมาย ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญในการปฏิบัติงานทั้งในวงการอุตสาหกรรม และวงการศึกษ

* นิยามขวัญในการปฏิบัติงาน *

พจนานุกรมของ Webster ให้คำจำกัดความไว้ว่า "ขวัญ คือสภาวะของจิตใจ และน้ำจิตน้ำใจ (Mood and spirit) ที่จะนำไปสู่การทำงานด้วยความข็งอกข็งใจ และทำงานให้เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจได้"

Dr. Leighton ผู้เขียนหนังสือเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ ได้กล่าวไว้ว่า "ขวัญ คือความสามารถของกลุ่มคน (The Capacity of a group of people) ที่จะดึงสมาชิกของกลุ่มให้ทำงานร่วมกัน เพื่อวัตถุประสงค์รวมกันอย่างเหนียวแน่นและพร้อมเพรียงกันอย่างคงเส้นคงวา เพื่อให้งานก้าวไปข้างหน้าเรื่อย ๆ"

ขวัญ หมายถึง ความสามารถของกลุ่มบุคคล ในการร่วมกันปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามความมุ่งหมาย การร่วมมือกันนี้จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อสมาชิกของกลุ่มมีความเข้าใจ และมีความเชื่อมั่นในวัตถุประสงค์ของกลุ่ม มีความเชื่อมั่นในผู้นำ มีความเชื่อมั่นในระหว่างสมาชิกด้วยกัน และมีความเชื่อมั่นในประสิทธิภาพของการบริหารงาน¹

ตามความเห็นของ เคียท เดวิส (Keith Davis) กล่าวว่า ขวัญ หมายถึงทัศนคติของแต่ละบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และต่อความร่วมมือกันโดยสมัครใจ และอย่างเต็มความสามารถของบุคคลในหน่วยงาน เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร²

¹ O. Glenn Stahl and Others, Public Personnel Administration (New York : Harper & Row, Publishers, 1956), p. 199.

² Keith Davis, Human Relation at work (New York : McGraw-Hill Book Company, Inc., 1962), p. 76.

ส่วน มิเชล โจ จูเชียส (Micheal Jo Jucius) นั้น ได้ให้นิยามว่า ขวัญในการปฏิบัติ
งาน เป็นทัศนคติของจิตใจ นำใจ ระวังความเป็นอยู่ และระวังของอารมณ์ของแต่ละบุคคล ความ
รักหุ้มนุ้มนะ ภาวะความผาสุก หรือ (ไม่ผาสุก) ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อเพื่อนโดยตรงตลอดทั้งและ
ผู้บริหารที่สัมพันธ์กัน และในที่สุดก็อาจกระทบกระเทือนต่อลูกค้าและชุมชน และขวัญในการปฏิบัติงาน
อาจกระทบกระเทือนโดยตรงต่อความตั้งใจทำงาน ความร่วมมือ ความสนใจอย่างมากที่สุดต่อกิจ
การงาน และท้ายที่สุดอาจมีผลต่อผลผลิต คุณภาพของผลผลิต และค่าของการปฏิบัติงาน¹

สมพงษ์ เกษมสิน ได้ให้ความหมายว่า ขวัญเป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่าง และขวัญที่ดี
เกี่ยวกับการปฏิบัติงานนั้น คือ ความตั้งใจของคนทำงานที่จะอุทิศเวลาและร่างกายของตนเองเพื่อ
สนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์กร²

Dr. Neuner นักเขียนอีกผู้หนึ่งกล่าวว่า "ขวัญ คือสภาวะทางจิตใจ (The mental
state) ซึ่งทำให้คนทำงานของเขาควยความรู้สึกพึงพอใจ หรือมีความสุข และมีความสุข
เพลินเพลิน (A feeling of satisfaction and enjoyment) ขวัญเป็นลักษณะการ
หรือทัศนคติที่สร้างและแสดงถึงความรู้สึกพึงพอใจหรือแสดงถึงความสุขใจ ตลอดจนความสนุกสนาน
เพลินเพลิน ขวัญเป็นลักษณะการที่สร้างและแสดงถึงความรู้สึกในความกระตือรือร้นในการทำงาน
(enthusiasm) ทั้งในขณะที่ทำงานและไม่ไ้ทำงาน ความปรารถนา ความสนใจ และความ
รู้สึกของมนุษย์เราส่วนมาก มีบางสิ่งบางอย่างที่คล้าย ๆ กัน และเมื่อบังคับบัญชาช่วยให้ผู้
บังคับบัญชามีความพึงพอใจในสิ่งที่เขาปรารถนา ที่เขาสนใจ และที่เขารู้สึกได้ ก็เท่ากับว่าผู้บังคับ
บัญชา ได้ช่วยทำให้ขวัญในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาดีขึ้น และการที่ขวัญในการทำงานได้รับ
การปรับปรุงส่งเสริมให้สูงขึ้นนั้นเอง จะยังผลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานมากขึ้น ทำงานดีขึ้น และ
สนุกเพลินเพลินกับงานหรือการทำงานนั้นมากขึ้นในเวลาเดียวกันด้วย

¹ Micheal Jo Jucius, Personnel Management (Homewood,
Illinois : Richard D. Irwin, Inc., 1971), p. 285.

² สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช,
2516), หน้า 453.

ขวัญในทัศนะทางการบริหาร ตามที่สมาคมผู้บริหารการศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา (American Association of School Administrators) อธิบายไว้ว่า ขวัญเป็นอารมณ์ของบุคคลที่เกิดขึ้นในการทำงาน ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างให้การดำเนินงานเป็นไปตามความมุ่งหมายของหน่วยงาน เมื่อเรามีอารมณ์หรือจิตใจที่เข้มแข็งก็อาจจะกล่าวได้ว่าเรามีขวัญสูง ขวัญ เป็นสิ่งที่ทำให้ทราบแนวโน้มในการพิจารณาตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชาให้ทำงานตรงกับความมุ่งหมาย และมีความรู้สึกพึงพอใจในผลสำเร็จของหน่วยงาน ในทางตรงกันข้ามเมื่อเรามีความรู้สึกท้อแท้ที่จะทำงานให้สำเร็จ ย่อมแสดงว่าเรามีขวัญต่ำ ขวัญต่ำแสดงออกโดยพฤติกรรมที่เป็นสิ่งขัดขวางความตั้งใจในการทำงานของผู้บังคับบัญชา ¹

จากความคิดเห็นต่าง ๆ ซึ่งได้กล่าวความหมายของขวัญไว้ น่าจะสรุปได้ว่า ขวัญเป็นลักษณะการหรือทัศนคติ (Attitude) หรืออารมณ์ หรือแรงผลักดัน (Disposition) ของบุคคลต่าง ๆ ในกลุ่มของบุคคลที่ทำงานด้วยกัน เพื่อที่จะใช้พลังงาน พลังสมอง ทำให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การมากยิ่งขึ้น และได้มาตรฐานทั้งในค่านิยมและปริมาณงาน สำหรับในเรื่องที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานนั้น ย่อมเป็นที่ประจักษ์แจ้งอยู่แล้วแก่ผู้บริหารและผู้นำที่ยิ่งใหญ่โดยทั่วไป เช่น นโปเลียนมหาจักร จอมจักรพรรดิผู้ยิ่งใหญ่ของฝรั่งเศส ผู้พิชิตดินแดนคอนทวีปยุโรป ก็ตระหนักอยู่เสมอว่า *Esprit de Corps* เป็นหลักสำคัญยิ่งที่จะทำให้การสงครามจะประสบความสำเร็จหรือชัยชนะที่ยิ่งใหญ่ ²

ราฟ ซี. เดวิส (Ralph C. Davis) ก็ได้กล่าวถึงความสำคัญของกำลังขวัญในการปฏิบัติงานว่า

1. ทำให้เกิดความรวมมือรวมใจ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. สร้างความซื่อสัตย์ ภักดี ให้แก่องค์การ

¹ American Association of School Administrators, Staff Relations in School Administration, Thirty-third Year Book, (Washington : National Education Association, 1955), p. 15

² Edwin B. Flippo, Principle of Personnel Administration (New York : Mc Graw-Hill Book Company, Inc.), p. 147.

3. เสริมสร้างวินัยอันจะทำให้มีการปฏิบัติตามกฎข้อบังคับ และคำสั่ง
4. ทำให้องค์การนั้นเป็นองค์การที่แข็งแกร่ง สามารถฟันฝ่าอุปสรรคในยามคับขัน
5. ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจขององค์การมากขึ้น
6. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มในกิจการต่าง ๆ
7. ผู้ปฏิบัติงานย่อมมีความเชื่อมั่นในองค์การของตน

ความหมายของกำลังขวัญในการปฏิบัติงาน /

หากเราจะพิจารณาว่า อะไรคือกำลังขวัญในการปฏิบัติงาน จะเห็นได้ว่าอาจตีความได้หลายแง่หลายมุมยิ่ง ทั้งนี้สรุปแล้วแต่ว่าผู้นั้นจะพิจารณาความหมายไปในแง่ใด เช่น เดล โยเกอร์ (Dale Yoder) ได้ให้ความหมายไว้ว่า

คำว่า ขวัญในการปฏิบัติงาน มักจะมีการนำไปกล่าวกันอย่างคลุมเคลือยิ่ง กำลังขวัญในการปฏิบัติงาน ย่อมหมายถึงองค์ประกอบที่ประกอบด้วยพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน การแสดงออกซึ่งความรู้สึก เมื่อรวมกันแล้วย่อมแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการทำงาน ความสัมพันธ์ในการทำงานกับนายจ้างและเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ¹

จากความหมายนี้กล่าวได้ว่า กำลังขวัญในการปฏิบัติงานคือการแสดงออกของผู้ปฏิบัติงานที่เกิดจากเหตุแวดล้อมต่าง ๆ นั้นเอง ซึ่งเป็นไปตามความหมายที่ใกล้เคียงกับ ราฟ ซี เดวิส (Ralph C. Davis) ซึ่งได้กล่าวไว้ว่า

กำลังขวัญในการปฏิบัติงาน เป็นสภาพที่เกิดขึ้นและสะท้อนให้เห็นถึงสภาพจิตใจ และสภาพการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น อารมณ์ ความหวัง ความเชื่อมั่น และอื่น ๆ ²

¹ Dale Yoder, Personnel Principle and Policies.
(Tokyo : Maruzen Co., Ltd., 1950), p. 445.

² Ralph C. Davis, The Fundamentals of Top Management
(New York : Harper & Brother Co., 1951), p. 552.

ส่วน เอควิน บี. ฟลิปโป (Edwin B. Flippo) ได้ให้ความหมายไว้ว่า
กำลังขวัญในการปฏิบัติงาน เป็นสภาพทางจิตใจหรือความรู้สึกของแต่ละบุคคล หรือ
กลุ่มชนที่บ่งให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะร่วมมือประสานงาน ¹

เคียท เควิส (Kieth Davis) ได้กล่าวไว้ว่า

กำลังขวัญในการปฏิบัติงาน อาจเทียบได้กับ สุขภาพ คือจะเห็นได้ว่ากำลังขวัญในการ
ปฏิบัติงาน อาจมีความหมายไต่ทั้งทางสูงและทางต่ำ เช่นเกี่ยวกับสุขภาพที่มีความสำคัญต่อร่างกาย
เพราะ เป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงสภาพโดยทั่ว ๆ ไปของร่างกาย กำลังขวัญในการปฏิบัติงานก็มี
ความสำคัญเช่นเดียวกับมนุษย์สัมพันธ์ ทั้งนี้ หากกำลังขวัญในการปฏิบัติงานเสื่อมลงก็จะต้อง
ได้รับการเอาใจใส่รักษาตรวจสอบเช่นเดียวกับสุขภาพของคนเรา สุขภาพจะดีเพียงใดย่อมขึ้น
อยู่กับทัศนะ ความรู้สึกนึกคิด และความอ่อนไหวของคนเรา ²

ดังนั้น จะเห็นได้ว่ากำลังขวัญในการปฏิบัติงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งประการหนึ่ง
ที่จะทำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลทำงานไปด้วยดีเพียงใดหรือไม่ ทั้งนี้หากจะเปรียบเทียบกำลังขวัญ
ในการปฏิบัติงานของหมุ่คณะกับสุขภาพของร่างกายก็จะไม่แตกต่างกันนัก มนุษย์เราจะมีร่างกาย
แข็งแรง ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ ก็อาจจะสังเกตหรือดูได้จากสุขภาพของร่างกายชนิดใด กลุ่มชน
หรือบุคคลจะมีความรู้สึกของงานนั้น ๆ ก็อาจจะดูได้จากกำลังขวัญในการปฏิบัติงานชนิดนั้น

องค์ประกอบโดยทั่วไปของกำลังขวัญในการปฏิบัติงาน ✓

ในการพิจารณาว่า กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของหมุ่คณะใดจะสูงหรือต่ำเพียงใดย่อม
จะพิจารณาได้จากกำลังขวัญในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลนั่นเอง แต่อย่างไรก็ตามหากเราจะ
พิจารณาสภาพของกำลังขวัญในการปฏิบัติงานโดยทั่วไปก็อาจจะพิจารณาศึกษาได้จากองค์ประกอบ
ต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อกำลังขวัญในการปฏิบัติงานนั่นเอง

¹ Edwin B. Flippo, Principle of Personnel Administration
(New York : Mc Graw-Hill Book Company, Inc.), pp. 416-417.

² Kieth Davis, Human Relation at work, (Tokyo : Kogakusha
Co., Ltd., 1962), p. 60.

✓ เอ็ดวิน บี ฟลิปโป (Edwin B. Flippo) ได้กล่าวไว้ว่า การที่จะทราบถึงกำลังขวัญในการปฏิบัติงานนั้น ก็อาจจะดูได้จาก

1. เงินเดือน
2. ความมั่นคง
3. สภาพในการทำงาน
4. ความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ลุล่วง
5. ลักษณะและรูปแบบของการปกครองบังคับบัญชา
6. โอกาสก้าวหน้า
7. ความเข้ากันได้กับเพื่อนร่วมงาน
8. ผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ
9. สถานะทางสังคม
10. การมีโอกาสประกอบกิจกรรมที่มีคุณค่า¹

ส่วน เคียท เดวิส (Kieth Davis) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของกำลังขวัญในการปฏิบัติงานไว้ว่า กำลังขวัญในการปฏิบัติงานโดยทั่วไปขึ้นอยู่กับ

1. ความเหมาะสมของผู้นับบัญชาที่มีอยู่ต่อผู้บังคับบัญชา เพราะผู้นับบัญชามีความสำคัญยิ่ง ก็เป็นตัวเชื่อมระหว่างองค์การกับการปฏิบัติงาน และนอกจากนี้ผู้นับบัญชา ย่อมมีอิทธิพลต่อกิจกรรมประจำวันต่าง ๆ อีกด้วย
2. ความพึงพอใจต่อหน้าที่การงาน มนุษย์เราจะมี ความพึงพอใจหากเขามีความรู้สึกรู้ว่า ได้ทำหน้าที่ที่ชอบ และได้มีโอกาสใช้ความสามารถเพื่อเสริมสร้างงานนั้น ๆ
3. ความสอดคล้องกับนายจ้าง มนุษย์เราเป็นสัตว์สังคม และจะมี ความพึงพอใจยิ่งเมื่อมีความรู้สึกรู้ว่า การประกอบงานนั้น ๆ ของเขาเป็นที่ยอมรับของผู้นับบัญชา และเมื่อรู้สึกรู้ว่าในการปฏิบัติงานนั้นสามารถร่วมงานกับผู้อื่นได้อีกด้วย
4. ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ และระบบงานขององค์การที่มีประสิทธิภาพ คนงานย่อมประสงค์จะเข้าร่วมกับองค์การที่ตนคิดว่าเป็นหน่วยงานที่มีคุณค่าเพียงพอ และหน่วยงานนั้น ๆ สามารถที่จะจัดระบบงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้

¹ Edwin B. Flippo, Principle of Personnel Administration (New York : Mc Graw-Hill Book Company, Inc.), p. 417.

5. ความพึงพอใจที่พอเหมาะต่อรางวัลต่าง ๆ ทั้งนี้เนื่องจากรางวัลอาจเป็นสิ่งช่วยให้คนงานมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น คนงานทุกคนย่อมมุ่งหวังเงินรางวัลที่มีคุณค่าพอเหมาะ เมื่อเปรียบเทียบกับคนงานอื่น ๆ ในหน่วยงานเดียวกัน และจะยังมีความกระตือรือร้นหากรางวัลนี้มีค่ามากกว่าของหน่วยงานอื่น ๆ อยู่บ้าง

6. สภาพโดยทั่วไปของสุขภาพทางกายและสุขภาพทางจิต ซึ่งทั้งสองประการนี้ ย่อมจะมีผลต่อเนื่องซึ่งกันและกัน และรวมตลอดถึง

6.1 ปัจจัยอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากงานปกติอันมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน เช่น ปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับครอบครัว

6.2 สภาพของอารมณ์ของผู้นปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงได้¹

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าหากเราจะกล่าวถึงองค์การที่มีผลสะท้อนต่อกำลังขวัญในการปฏิบัติงานนั้น ย่อมจะกล่าวได้อย่างมากมาย สุดแท้แต่เราจะกำลังจะพิจารณาปัญหานั้นในสภาพอย่างไร กำลังขวัญในการปฏิบัติงานอาจจะขึ้นอยู่กับปัจจัยเล็กน้อยที่เกือบจะไม่มีค่าสำคัญเลย หรือขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ ๆ ก็ได้

ในเรื่องที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของกลุ่มนั้น เมื่อปี พ.ศ. 2483 ได้มีการประชุมนักจิตวิทยา 10 คน ณ มหาวิทยาลัยเคมบริดจ์ ประเทศอังกฤษ และได้มีนิยามเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของกลุ่มไว้ว่า กลุ่มตระหนักในขวัญในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับภาวะของกลุ่ม โดยมีวัตถุประสงค์ของกลุ่มแจ่มชัดและแน่นอน มีความสำคัญ และประสานกับวัตถุประสงค์ของผู้นร่วมงานแต่ละคนซึ่งมีความเชื่อมั่นในการบรรลุเป้าหมายเหล่านี้ รองลงมาได้แก่ความเชื่อมั่นในบรรพชีวินที่บรรลุเป้าหมาย ความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ สัมพันธภาพ และในตัวเอง ซึ่งการปฏิบัติของกลุ่มประสานและร่วมมือกันแสดงความแข็งแกร่ง เป็นปฏิสัมพันธ์อันดีอันอาจทำให้ร้ายกลุ่มมากกว่าที่จะทำเพื่อบุคคลภายในกลุ่ม²

¹ Ralph C. Davis, The Fundamentals of Top Management (New York : Harper & Brother Co., 1951), p. 552.

² Irwin L. Child, "Morale : A Bibliographical Review," Psychological Bulletin, 1941, pp. 393-394.

และจากผลการวิจัยดังกล่าวทำให้เราทราบต่อไปอีกว่า ทุกคนต้องการมีความรู้สึกว่าเขาได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดที่มีคุณค่ามีคุณประโยชน์ มีความสำคัญและเขามีความสุขใจจากการทำงานของเขา²

เรื่องบุคคลและกลุ่มนี้เป็นเรื่องแยกกันโดยยาก เพราะบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มปฏิบัติการของแต่ละบุคคลย่อมส่งผลกระทบต่อถึงกลุ่มเสมอ ซึ่งในเรื่องนี้ได้มีผู้ศึกษาค้นคว้าหลายคน เดล โยเคอร์ (Dale Yoder) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานไว้ว่า ขวัญในการปฏิบัติงานสูง หมายถึง ความกระตือรือร้น ความรู้สึกเชื่อมั่นนับถือในความสำเร็จของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มในธุรกิจ คำนี้หมายถึงทัศนคติของร่วมงานที่มีต่อความสำเร็จตามจุดหมายขององค์กร เป็นการกระทำด้วยแรงขับ ความกระตือรือร้น ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และความเชื่อมั่นในการประสบความสำเร็จขององค์กรในอนาคต¹ บางคนถือว่าขวัญในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องส่วนตัว บางรายก็กล่าวว่าเป็นคุณสมบัติของกลุ่ม

แต่จากผลการศึกษาวิจัยของ มหาวิทยาลัยชิคาโก ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้พิสูจน์ให้เห็นอย่างแจ่มแจ้งชัดเจนว่า ขวัญในการทำงานที่ดีจะมีขึ้นได้และดำรงคงอยู่ต่อไปก็ต่อเมื่อเป้าหมายหรือความมุ่งหมายของกลุ่มโดยทั่ว ๆ ไปได้บรรลุผลสำเร็จ และสมาชิกของกลุ่มแต่ละคนมีความพึงพอใจ หรือมีความสุขเป็นการส่วนตัวด้วย

หรืออีกนัยหนึ่ง สภาพในการทำงานที่ดี สิ่งแวดล้อมที่ดี และอื่น ๆ นั้น หาได้เป็นการเพียงพอต่อการบำรุงขวัญในการทำงานไม่ จำเป็นจะต้องมีสิ่งเพิ่มเติมมาอีก 2 สิ่ง คือ

1. ความสำเร็จบางอย่างของกลุ่มในการทำงานจนบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดให้
2. ความพึงพอใจหรือสุขใจของแต่ละคนเป็นการส่วนตัวในการทำงานได้สำเร็จ และได้มาตรฐานตามที่กำหนดไว้

และจากผลการวิจัยดังกล่าวทำให้เราทราบต่อไปอีกว่า ทุกคนต้องการมีความรู้สึกว่าเขาได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดที่มีคุณค่ามีคุณประโยชน์ มีความสำคัญและ เขามีความสุขใจจากการทำงานของเขา²

¹ Dale Yoder, Personnel Management and Industrial Relations (New Delhi : Preutice-Hall of India Private Limited, 1972), pp. 545-546.

² วัฒนา สุทรสุวรรณ, "ผู้บังคับบัญชากับการสูญเสียเปล่า," ผู้บังคับบัญชา (พจน. การพิมพ์พระนคร, กรุงเทพฯ, 2519), หน้า 219.

จากอีกความคิดหนึ่ง พิจารณาขวัญในการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องจำเป็นของแต่ละบุคคล เป็นความรู้สึกของลูกจ้างหรือผู้จัดการที่มีต่องานของเขา เป็นเรื่องของความพึงพอใจงาน เป็น "ผลรวมของความพึงพอใจ" อันเป็นประสบการณ์ของลูกจ้างในฐานะผู้ครองงาน และสมาชิกขององค์การ แนวความคิดเรื่องขวัญในการปฏิบัติงาน คือความต้องการของแต่ละบุคคลและต่อความต้องการความพึงพอใจของเขา แสดงว่าขวัญในการปฏิบัติงานเป็นความรู้สึกของลูกจ้างที่มีต่องานที่เขาปฏิบัติ เพื่อนร่วมงานของเขา ศักดิ์ศรีและสถานภาพของเขา และนายจ้างของเขา ความคิดเช่นนี้เน้นหนักในการปรับปรุงตัวของลูกจ้างเข้าทำงาน ตลอดจนความสัมพันธ์ในการทำงาน ใดก็ตามการปรับปรุงอาจมีความหมายมากกว่า เพียงแต่ให้อะไรของงาน มันอาจจะเกี่ยวกับปฏิกริยาของแต่ละบุคคลที่มีต่อความสัมพันธ์ในการทำงานทั้งหมด รวมทั้งงานพิเศษ เพื่อนร่วมงานในการทำงาน กลุ่มผู้บังคับบัญชา นายจ้าง และกระแสนระบบความสัมพันธ์ในการทำงาน และมันอาจจะรวมถึงการปรับความคิดและความเคยชิน และความรู้สึกของคนอื่น ๆ พอ ๆ กันกับคนและกายภาพที่แวดล้อม

เมื่อได้พิจารณาถึงขวัญในการปฏิบัติงานอันเป็นปรากฏการณ์ของแต่ละบุคคล ผู้คนควาหลาย ๆ คน ได้จัดเอาความรู้สึกที่แวดล้อมสิ่งใดที่คนงานต้องการ เหล่านี้เข้าด้วยกัน การศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของลูกจ้าง ดังที่ได้นิยามแล้วมักจะเริ่มด้วยลำดับขั้นความต้องการนิยามให้เห็นชัดถึงความพอใจในความต้องการส่วนตัว หรือความพึงพอใจงานของแต่ละบุคคลได้นำไปสู่ความพยายามค้นพบแบบของความต้อการที่สอดคล้องและวัดความพึงพอใจที่แท้จริง

เฮอริเบอร์ก (Herzberg) ไ้ระบุปัจจัยงาน 10 ปัจจัยใหญ่ ได้แก่ งานอันแท้จริง การมีเหตุผล สภาพการทำงาน ค่าจ้าง โอกาสที่จะก้าวหน้า ความมั่นคง การจัดการสภาพสังคมของงาน การสื่อสาร และผลประโยชน์ ส่วน สกอตต์ อิงแลนด์ เควิส และ ลอฟควิสต์ (Scott, England, Davis, and Lofquist) ไ้ระบุปัจจัยในขอบเขตต่าง ๆ ไว้ 8 ประการ ได้แก่ ชนิดของงาน สภาพการทำงาน การเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง ค่าจ้าง และเงินเดือนรวมงาน การมีเหตุผล การสื่อสาร และการถือว่าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับบริษัท หรือการจัดการ

ตรงกันข้ามกับการพิจารณาขวัญในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ผู้คนความบางรายได้ให้ความสนใจวิธีการสร้างความพึงพอใจในงานของสังคมหรือกลุ่มที่มีความสำคัญต่อขวัญในการปฏิบัติงาน เขาเน้นหนักไปปฏิกริยาสังคม และตระหนักในทัศนคติที่มีต่อค่านิยมของกลุ่มยิ่งกว่าค่านิยมของแต่ละบุคคล เขาเน้นถึงสภาพการทำงานน้อย แต่มากในเรื่องเกี่ยวกับความรู้สึกในการรวมกลุ่ม ความสนใจของกลุ่ม การระบุนาที่ของกลุ่ม และความรู้สึกอันดีต่อความสำเร็จทั้งปวง

ดังนั้น ซาร์เตน ฟินเลย์ และ เทต (Sartain, Finlay and tate) ได้สรุปว่า ขวัญในการปฏิบัติงานเป็นหัวใจของความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีอำนาจเหนือคนงาน ซึ่งความสนใจของกลุ่มเหนือกว่าของตัวเขาเอง ที่กล่าวแฉวนทั้งหมคเป็นความคิดเห็นของ โยเคอร์ เกี่ยวกับเรื่อง ขวัญในการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ เกคินี หงสนันท์ ยังได้สรุปความคิดของ สตาห์ล (Stahl) ไว้ว่า ขวัญในการปฏิบัติงาน เป็นความสามารถของกลุ่มที่อยู่รวมกันอย่างมั่นคง ในการดำเนินการให้เป็นที่ไปตามจุดมุ่งหมายเดียวกัน ทั้งนี้ยอมชนอยกับปัจจัย 5 อย่าง ค่ายกัน คือ

1. ความเชื่อมั่นของสมาชิกกลุ่มที่มีต่อจุดมุ่งหมายของกลุ่ม
2. ความเชื่อมั่นที่มีต่อผู้นำ
3. ความเชื่อมั่นที่มีต่อสมาชิกด้วยกัน
4. ความมีประสิทธิภาพของกลุ่มในองค์การ ไม่ว่าจะ เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ
5. สุขภาพทางจิต อารมณ์ หรือร่างกายของสมาชิกแต่ละคน¹

ที่กล่าวมาแล้วเป็นผลดีของกำลังขวัญในการปฏิบัติงาน หรือความสำคัญของกำลังขวัญในการปฏิบัติงาน และหากจะกล่าวในทางตรงกันข้าม คือ หากองค์การโคชาคกำลังขวัญในการทำงานก็ยอมเป็นที่แน่นอนว่าร้ายต่าง ๆ ในแง่ตรงกันข้ามย่อมเกิดขึ้นได้เช่นกัน

¹ เกคินี หงสนันท์, การบริหารงานบุคคลในราชการไทย (กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2518), หน้า 132.

ขวัญในการปฏิบัติงานนี้ ไค้มีให้นิยามไว้อีกหลายท่าน ทั้งในแง่จิตวิทยาและการบริหาร ซึ่ง ประยูร พรหมพันธ์ ไค้ยกขึ้นมาคราวว่า "กิเซลี และ บราวน์" (Ghiseli and Brown) นักจิตวิทยา ไค้ให้นิยาม "ขวัญในการปฏิบัติงาน" ไว้ว่า หมายถึงความจำเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มหรือสมาชิกของกลุ่มจะทำงานไค้ดีที่สุด เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ หรือให้ถึงจุดหมายปลายทาง ที่กลุ่มนั้นไค้วางไว้ และในทางการบริหาร ลีโอนาร์ต ดี.ไวท์ (Leonard D. White) ก็ไค้กล่าวว่าเป็นคั้งหนึ่งของสภาวะการณ์ทำงานที่มีความราบรื่น และวิถีทางในทางบวกเกี่ยวกับการเสริมสร้างองค์การใหม่ประสิทธิภาพสูง "ขวัญในการปฏิบัติงาน" สะท้อนให้เราเห็นสภาวะการณ์ทางจิตวิทยาและทางสังคม สภาพแห่งจิตใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์การทั้งชายหญิงที่ไค้แสวงหาวิถีการพัฒนาและประยุกต์พลังทั้งหมดที่เขามืออยู่ด้วยความสมัครใจ เพื่อที่จะปฏิบัติภาระหน้าที่ที่เขามือหน้าที่เกี่ยวข้องให้บรรลุผลสำเร็จสูงสุด ควบคู่ความรู้สึกสำนึกด้วยตัวของเขาเอง และมีความพอใจที่จะปฏิบัติต่อภารกิจเขานั่นควบคู่ความรู้สึกภาคภูมิใจ ¹

ความรับผิดชอบในการจัดการ เพื่อส่งเสริมขวัญในการปฏิบัติงาน ไม่ใช่ของใหม่ที่พัฒนาขึ้นในวงการอุตสาหกรรม อี.เอฟ.เอล.เบรช (E.F.L. Brech) เป็นอีกคนหนึ่งไค้ให้ทรรศนะขยายเพิ่มเติมว่า ปัจจุบันเรื่องเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานไม่มีมูลฐานที่แตกต่างไปจากเดิม บรรยากาศขององค์การ ความสุขของสมาชิกในองค์การ การปฏิบัติงานรวมกันระหว่างผู้บริหารคนหนึ่งหรือคนงานคนหนึ่ง กับคนอื่น ๆ และบางสิ่งที่ไม่สามารถนิยามได้ ซึ่งกระตุ้นให้คนทำงานควบคู่ความตั้งใจ หรือทำแต่น้อยตามแต่เวลาจะอำนวย ทั้งหมดนี้เป็นเท่าที่มึงต้องงานที่ปฏิบัติและนำใจทั่วไปของที่ทำงาน ปัจจุบันที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานมีคั้งนี้

1. ความรู้สึกมั่นคงในงาน
2. ค่าจ้างไค้ เพียงพอสำหรับครอบครัวในระดับที่มีเหตุผล
3. มีโอกาสที่จะไค้รับความก้าวหน้า
4. ไค้รับความยุติธรรม
5. สถานภาพในการทำงาน ไค้ได้รับการยอมรับนับถือ

¹ ประยูร พรหมพันธ์, "การบำรุงขวัญ" วารสารนักบริหาร, ปีที่ 8 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม, 2515), หน้า 7.

6. ผู้ร่วมงานมีโอกาสรับรู้เรื่องราวขององค์กร มีการส่งความหมายเพื่อความเข้าใจและความร่วมมืออันดี
7. การมีภาวะการเป็นผู้นำที่ดี
8. การหาทางให้งานเดิน
9. ความภาคภูมิใจในงาน ผลผลิต และบริษัท
10. การมีโครงการ ให้คำแนะนำที่ดี
11. การปรึกษาหารือร่วมกัน ¹

ในค่านที่เกี่ยวกับการศึกษา หรือครูอาจารย์นั้น คิมบอลล์ ไวลส์ (Kimball Wiles) บอกว่า ขบวนการปฏิบัติงานเป็นปฏิกริยาทางอารมณ์และจิตใจของคนที่มีต่องานของเขา ไวลส์ ได้หยิบยกปัจจัยสำคัญที่ผู้นำ โดยทางการจะช่วยให้ครูได้รับความพึงพอใจในงานอันเป็นการสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน รวม 8 ประการ คือ

1. ความมั่นคงและการดำเนินชีวิตอย่างผาสุก
2. ความพึงพอใจในสภาพงาน
3. ความรู้สึกเป็นเจ้าของ
4. การปฏิบัติอย่างยุติธรรม
5. ความรู้สึกในความสำเร็จ
6. ความรู้สึกสำคัญในตัวเอง
7. การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย
8. การนับถือตนเอง ²

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

² Kimball Wiles, Supervision for Better Schools (New York : Prentice-Hall, Inc., 1953), pp. 39-57.

ส่วนขวัญในการปฏิบัติงานของครู คาร์เตอร์ วี. กูด (Carter V. Good) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครู คือ

1. ทศนคติและความรู้สึกของครูเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบ เป้าหมาย ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

2. สถานภาพทางจิตใจของครูที่มั่งคั่ง ซึ่งอาจจะได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ปัจจัยในเรื่องความเพียงพอของรายได้ สภาพการให้ออกจากงาน การลาป่วย การให้บำเหน็จ บำนาญ การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และการบริหาร โอกาสก้าวหน้า และสิทธิปัญหา การสร้างสรรค์ที่เกิดจากการควบคุมการปฏิบัติงาน¹

ตามแนวความคิดของ ฮาร์โรลด์ พี. อัดัม และ แฟรงก์ บี. ดิกคีย์ (Harold P. Adams and Frank G. Dickey) ได้ให้ความหมายว่า ขวัญในการปฏิบัติงานคือนำใจและทศนคติของครูที่มั่งคั่งซึ่งเป็นส่วนขององค์ประกอบที่จะทำให้การสอบได้รับความพึงพอใจและความสำเร็จ ขวัญเป็นผลหรือพัฒนาการทางธรรมชาติของสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่มั่งคั่งของครู²

เนื่องจากการศึกษาเป็นระบบสังคมนี เป็นการรวมบุคคลเข้ามาเป็นกลุ่ม แล้วให้ปฏิบัติงานในสถานการณ์ที่มุ่งหวัง เมื่อเกิดกลุ่มก็เกิดความสัมพันธ์ในลักษณะที่เป็นระบบสังคมซึ่ง เจมส์ เอ็ม. โลแฟรม และ เจมส์ เอ. โคห์ (James M. Lipham and James A. Koeh) ได้นำเอาทฤษฎีระบบสังคมมาประยุกต์กับขวัญในการปฏิบัติงาน และสรุปความเห็นว่ ขวัญในการปฏิบัติงานเป็นองค์ประกอบของตัวแปรทั้งสาม คือ ความรู้สึกเป็นเจ้าของ ความมีเหตุผล และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ถ้าตัวแปรตัวใดตัวหนึ่งลดค่าลง จะไม่สามารถสนับสนุนให้ขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงได้ โดยนัยนี้ความพยายามของครูใหญ่ในอัจที่จะนำโรงเรียนไปสู่การพัฒนาและบำรุงรักษาให้

¹ Carter V. Good, Dictionary of Education (New York : McGraw-Hill Book Company, 1973), pp. 373-374.

² Harold P. Adams and Frank G. Dickey, Basic Principles Supervision (Ram Nagar, New Delhi-1 : Eurasia Publishing House Ltd., 1966), p. 65.

ขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ระดับสูง จะต้องมุ่งสร้างระดับเหตุผลใหม่มีความสมเหตุสมผลระหว่างความมุ่งหวังของบทบาท ความต้องการของบทบาท ในหน้าที่และเป้าหมายของโรงเรียน ผลที่ได้รับคือ ความพึงพอใจ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล¹

นอกจากนี้ ในค่านิยมเกี่ยวกับการศึกษา เกลน เอฟ. โอวาร์ด (Glen F. Ovard) ได้ให้นิยามว่า ขวัญในการปฏิบัติงาน เป็นคำที่ไซพรรดาอยู่ในขอบเขตซึ่งแต่ละบุคคลพิสูจน์ความแท้จริงของความมุ่งหวังส่วนตัว ความปรารถนา และความทะเยอทะยาน ซึ่งเป็นเป้าหมายขององค์การที่เขาทำงานอยู่ ขวัญในการปฏิบัติงานสูงชี้ให้เห็นว่าแต่ละบุคคลมีความตั้งใจอยู่กับองค์การพยายามทำงานอย่างมากที่สุด หน้าที่มอบหมายให้สำเร็จ พัฒนาทักษะ ทักษะ และความรู้ ซึ่งทำให้เขาสามารถบริการองค์การได้อย่างกว้างขวาง ศึกษาปัญหาขององค์การ และช่วยองค์การให้บรรลุเป้าหมาย

โอวาร์ด ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานว่า มี 2 ปัจจัยใหญ่ คือ

1. ปัจจัยทางค่านิยม ได้แก่ เงินเดือน การลาป่วย การประกันทางเวชกรรม และการพยาบาล ระเบียบวาระการพ้นจากงาน สิ่งอำนวยความสะดวกสบาย เครื่องมือเครื่องใช้ และการบริการ และปัจจัยทางเศรษฐกิจ
2. ปัจจัยทางค่านิยม ได้แก่ ปัจจัยทางค่านิยมสัมพันธ์ อันเป็นวิธีการจัดงานแผนใหม่ ตามแนวค่านิยมสัมพันธ์ การให้ความสนใจและเอาใจใส่เป็นพิเศษ ครูอาจารย์จะรู้สึกในความสัมพันธ์ของตัวเอง

ครูใหญ่อยู่ในตำแหน่งที่สำคัญ มีอิทธิพลต่อปัจจัยทางค่านิยมสัมพันธ์ สามารถจะจัดครูอาจารย์แต่ละคนให้เหมาะสมกับบทบาท เปลี่ยนทัศนคติของครูอาจารย์ เปลี่ยนนิสัยการมีความสัมพันธ์กับเขา และกับครูอาจารย์อื่น ๆ เป็นต้น²

¹ James M. Lipham and James A. Hoeh, Jr., The Principleship : Foundations and Functions (New York : Harper and Row, Publishers, 1974), p. 66.

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

ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานนี้ นอกจากจำแนกเป็นสองปัจจัยใหญ่แล้ว ใ้มีผู้จำแนก
ออกเป็นปัจจัยย่อย ๆ อีกหลายปัจจัย อย่างเช่น

เลสเทอร์ คัมบลิว. แอนเดอร์สัน กับ ลอเรน เอ. แวนไดค์ (Lester W. Anderson
and Lausen A. Van Dyke) ไ้พรรณธบายว่า ขวัญในการปฏิบัติงานในโรงเรียนคั้น ก็
เช่นเดียวกับกิจการของหุมคะอื่น ๆ และได้จำแนกปัจจัยที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู
อาจารย์เป็น 10 ประการ คือ

1. ความเห็นพองควยกับวัตถุประสงค์
2. ความร่วมมือในการกำหนดนโยบาย
3. การใช้ความสามารถให้เป็นประโยชน์ และความรู้สึกในความสำเร้จ
4. ความเชื่อมั่นและนับถือในตัวผู้บริหาร
5. การมีความสัมพันธ์อันดีภายในคณะครูอาจารย์
6. ความสัมพันธ์กับชุมชน
7. สุขภาพทางกายและทางจิต
8. ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ
9. ความสัมพันธ์อันดีระหว่างครูกับนักเรียน
10. ปัญหาส่วนตัวของครูอาจารย์¹

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญในการปฏิบัติงาน /

ในเรื่องทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญในการปฏิบัติงาน จะเห็นได้ว่าขวัญในการปฏิบัติงานเป็น
ทัศนคติทางอารมณ์ ความรู้สึกและจิตใจของบุคคลและกลุ่มที่ม้ต่อความต้องการ และวัตถุประสงค์ใน
การปฏิบัติงานทั้งของตนเองและหน่วยงาน แล้วเกิดความร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

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

ความพึงพอใจหรือความสุขใจ

เป็นความรู้สึกของแต่ละบุคคล (Personnel feeling) ในการที่ได้มาซึ่งสิ่งที่เราต้องการ หรือมีสิ่งที่เราต้องการ

ความพึงพอใจหรือความสุขใจมีรากฐานเบื้องต้นมาจากสิ่งต่อไปนี้ คือ

1. สิ่งที่เราต้องการ หรืออยากได้จากโลกและจากงานของเรา
2. สิ่งที่เราได้หรือมีอยู่แล้วจริง ๆ

คนที่มีความพึงพอใจหรือมีความสุขใจน้อยที่สุดได้แก่คนที่ต้องการอะไรมา ๆ แต่ได้สิ่งนั้นมาเพียงนิดเดียว และคนที่มีความพึงพอใจหรือมีความสุขใจมากที่สุดได้แก่คนที่ต้องการอะไรมา ๆ แล้วได้สิ่งนั้นมามาก ๆ ค่าย การผสมผสานระหว่างสิ่งที่เราต้องการกับสิ่งที่เราได้มาจริง ๆ อย่างอื่น ๆ ก็อยู่ระหว่าง 2 สิ่งนี้เอง ดังนั้นความพึงพอใจหรือความสุขใจจึงขึ้นอยู่กับสิ่งที่เราได้รับหรือได้มาจากการใช้พลังงาน พลังสมองของเราทำงาน

ความพึงพอใจจึงเป็นสภาวะของความพอใจ (Contentment) ที่เรามี เมื่อเราได้มาซึ่งความต้องการเบื้องต้นหรือที่เราหวังเอาไว้จากพลังงาน (energy) ที่เราใช้ไปในการทำงาน

เราทราบต่อไปว่า เป็นไปไม่ได้ที่คนคนหนึ่งมีความพึงพอใจหรือมีความสุขใจแต่น้อยแล้วคน ๆ นั้นจะมีขวัญในการทำงานสูง และทำให้เราทราบอีกเหมือนกันว่าความพึงพอใจหรือความสุขใจมากจะต้องมาก่อนขวัญหรือขวัญสูง มิฉะนั้นการใช้พลังงาน พลังสมองที่ต้องการนำไปทำงานเพื่อให้ขวัญในการทำงานสูงนั้นจะถูกนำไปใช้ทำงานอื่นเสียก่อน เพราะการนำเอาพลังงานพลังสมองไปทำงานที่ไม่พึงพอใจเสียแล้ว เราจะไม่มีพลังงาน พลังสมองเหลือไว้สำหรับทำงานพิเศษที่จะทำให้ขวัญสูงอีกเลย

ดังนั้น ความพึงพอใจหรือความสุขใจแต่น้อยจะทำให้ขวัญต่ำ ในทางกลับกันความพึงพอใจมากหรือความสุขใจมากจะทำให้ขวัญดีตามไปค้าย และขวัญดีจะทำให้คนมีความตั้งอกตั้งใจอยากจะทำงานให้สูงกว่ามาตรฐานการทำงานตามปกติที่กำหนดไว้ ซึ่งนั่นก็คือเขาต้องการใช้พลังงานเพิ่มขึ้นหรือมากขึ้นนั่นเอง สิ่งที่เราควรพิจารณาอีกคือ การที่คนจะมีขวัญสูงได้ขึ้นอยู่กับประวัติความเป็นมาพอสมควร คือจะต้องมีระยะเวลาที่มีความพึงพอใจหรือมีความสุขใจเกิดขึ้นต่อกันมาเป็นเวลานาน ค้าย

ขวัญดี เป็นลักษณะการหรือปฏิบัติซึ่งจะนำสมาชิกของกลุ่มแต่ละกลุ่มคนหรือกลุ่มโดยส่วนรวมทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างพร้อมเพรียงกัน เพื่อให้งานสำเร็จหรือบรรลุผลตามวัตถุประสงค์โดยมีการขัดแย้งกันน้อยและโดยทุกคนมีความพึงพอใจหรือมีความสุข สมาชิกของกลุ่มมีความรู้สึกว่าเขาได้มาซึ่งบางสิ่งบางอย่างเป็นการแลกเปลี่ยนกับพลังสมองของเขาที่ทำงานไป เขามีความรู้สึกว่าได้ทำอะไรเป็นประโยชน์หรือมีส่วนช่วยเหลือแรงงานหรือผลงานรวมกันของกลุ่ม เขามีความรู้สึกว่าได้รับการฝึกอบรมและมีความรู้สึกว่าเขาทำงานได้สำเร็จและได้มาตรฐานที่ทองการแล้ว

จากแนวความคิดเรื่องขวัญดีว่าเป็นสิ่งที่อยู่ภายในจิตใจ ทักษะ และอารมณ์ของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นสมาชิกของกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ขวัญดีขอบเขตจากสูงไปสู่น้อย และเป็นสิ่งที่ไม่มีความสมบูรณ์ แต่เป็นสิ่งที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งขึ้นอยู่กับแผนงานในการบริหารและการปฏิบัติงานตามแผนงาน ตามความคิดเห็นของ เคียท เดวิส (Kieth Davis) ที่กล่าวว่าขวัญเป็นส่วนประกอบของทัศนคติและความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่จะต้องมีการตรวจสอบอยู่เสมอ โดยพิจารณาถึงทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กับหมคณะและสภาพของหน่วยงาน¹ ลักษณะของขวัญในการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับสุขภาพของมนุษย์ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เพราะสภาพทั่ว ๆ ไปของความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ด้วยกันซึ่งมีความต้องการที่จะได้รับความสนใจ การตรวจสอบและการปฏิบัติ เช่นเดียวกันกับสุขภาพซึ่งเป็นส่วนประกอบของร่างกายของบุคคล

ทฤษฎีการเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงานตามแนวความคิดของ มิเชล เจ จูเชียร์ (Micheal J. Jucius) กล่าวว่าผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ด้วยความพึงพอใจก็ต่อเมื่อเขาคิดว่าหน่วยงานของเขามีวัตถุประสงค์ที่ดี มีความสำคัญและได้รับการยกย่องอย่างกว้างขวาง เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของแต่ละบุคคลและของหน่วยงาน กับขวัญในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ² ในกรณีที่มีขวัญสูง ผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานเพื่อหน่วยงานเป็นอันดับหนึ่ง และเพื่อปากเห็นจรางวัลเป็นอันดับรองลงมา ส่วนขวัญต่ำผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานเพื่อต้องการเงินเป็นอันดับแรก ผลงานเป็นสิ่งที่ตามมาทีหลัง สิ่งที่สำคัญเกี่ยวกับเรื่องขวัญอาจจะกำหนดเงื่อนไขได้

¹ Kieth Davis, Human Relation at work, (Tokyo : Kogakusha Co., Ltd., 1962), p. 60.

² Micheal J. Jucius, Personnel Management (Homewood, Illinois : Richard D. Irwin, Inc., 1971), pp. 285-288.

จากความเข้าใจของกลุ่มที่มึนต่อความสัมพันธ์ระหว่างความสนใจของบุคคลและหน่วยงาน ผู้ปฏิบัติ
งานคงจะเข้าใจว่าสิ่งที่เขาสนใจได้รับการตอบสนองอย่างยุติธรรม และเมื่อเขาได้ปฏิบัติงานให้
แก่หน่วยงาน จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีทัศนคติที่ดีคือหน่วยงาน ตรงกันข้ามที่ทัศนคติที่ไม่ดีคือเมื่อผู้ปฏิบัติ
งานได้รับการกระทำในสิ่งที่เขาสนใจอย่างไม่ยุติธรรม อย่างไรก็ตามทัศนคติในการปฏิบัติงานสามารถ
จะเสริมสร้างได้โดยให้ผู้ปฏิบัติงานได้เข้าใจถึงวิธีการที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และช่วยให้
หน่วยงานสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

เราสามารถระงับอาการของขวัญได้ เพราะเป็นสิ่งที่อยู่ทั้งในตัวบุคคลแต่ละคน และทั้งใน
กลุ่มของคนควย อาการต่าง ๆ ที่แสดงให้เห็นว่าคนมีขวัญ มีดังนี้

1. บรรยากาศในหน่วยงานแจ่มใส ร่าเริง
2. งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย รวดเร็ว ถูกต้อง และ เชื่อถือได้
3. สมาชิกในหน่วยงานมีความสนใจหรือสนุกสนานเพลิดเพลินกับงานของเขา
4. สมาชิกในหน่วยงานจะให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้นเสมอ
5. สมาชิกในหน่วยงานจะทำการวิพากษ์วิจารณ์ หรือให้ความคิดเห็นต่าง ๆ ด้วยความ
บริสุทธิ์ใจ
6. สมาชิกในหน่วยงานพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือเป็นกรณีพิเศษ ในยามฉุกเฉินรีบด่วน
7. สมาชิกในหน่วยงานจะยอมรับการมอบหมายหน้าที่การงานพิเศษเพิ่มเติมด้วยความ
ยิ้มแย้มแจ่มใส
8. สมาชิกในหน่วยงานจะยังคงดำรงสภาพความเป็นปกติสุขคือความเดิม แม้จะมีเหตุ
ผิดปกติบางอย่างเกิดขึ้นก็ตาม

อาการต่าง ๆ ของการมีขวัญทั้งหมดที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น เราสามารถที่จะทราบหรือหยั่ง
รู้ได้ง่าย สิ่งที่จะกล่าวต่อไปนี้เป็นองค์ประกอบของการมีขวัญดี เมื่อผู้บริหารได้ทราบแล้วอย่า
ปล่อยให้มันผ่านไปโดยหวังว่าจะหายไปเองเมื่อถึงเวลา จริงอยู่ที่อาจจะมีอาการบางอย่างบางอันที่
อาจจะหายไปเอง แต่ส่วนใหญ่แล้วอาการเหล่านี้มันก็จะทรุดต่ำลงไปกว่าเดิมเมื่อเวลาล่วงไปนาน ๆ
และแม้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารจะต้องเผชิญกับปัญหาร้ายแรงมากขึ้น แทนที่จะเป็นปัญหาเพียงเล็กน้อย
เท่านั้น อาการที่แสดงให้เห็นว่าขวัญไม่ดี มีดังนี้

1. มีการลาออกจากงาน หรือแยกย้ายไปอยู่ที่อื่นโดยความสมัครใจในอัตราเพิ่มขึ้นมาก
อย่างผิดปกติ
2. มีความเฉื่อยชาหรือความเงื่องหงอยในการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ
3. มีการขาดการลามากขึ้นผิดปกติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะที่มีปริมาณที่จะคงท่ามาก
4. มีความผิดพลาดและความไม่ถูกต้อง ความเชื่อถือไม่ได้มากขึ้นผิดปกติ
5. มีการทะเลาะ เบาะแว้งกันในหมู่สมาชิกของหน่วยงาน
6. ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเย็นชาต่อผู้บังคับบัญชา โดยจะเห็นได้จากการตอบผู้บังคับบัญชา
ด้วยคำพูดแบบถามคำตอบคำ หรือด้วยการไม่มองหน้าในเวลาที่พูดด้วย หรือในเวลา
ที่เขาตอบผู้บังคับบัญชา
7. มีการไม่เชื่อฟัง ใบนอนยอม ไม่สุภาพ มักแข็งข้อหรือขัดคำสั่ง (**Insubordinate**)
ของผู้บังคับบัญชาเสมอ
8. มีการแสดงออกซึ่งความไม่พอใจ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการวิพากษ์วิจารณ์
9. ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สนใจหรือไม่เอาใจใส่ต่อคนอื่น ไม่พูดจาด้วย และการติดต่อกับ
เพื่อนร่วมงานก็ทำไปด้วยความรีบร้อน
10. ผู้ใต้บังคับบัญชาเดินเกรไปเกรมาด้วยความขี้เกียจ (**Loaf**) หรือลุ่มล่างาน
อยู่เสมอ แต่งานไม่เสร็จสักที คุณคล้ายกับว่าเขาอยู่ตลอดเวลา
11. มีคำร้องทุกข์หรือคำร้องเรียนจากผู้น้อยมากผิดปกติ
12. มีการแสดงอารมณ์หรือมีการร้องไห้ร้องไห้ในหมู่สตรีด้วยตนเอง
13. มีการร้องเรียนหรือมีข้อข้องใจ และมีการวิพากษ์วิจารณ์ในเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ มาก
อย่างผิดปกติ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วไม่มีมูลความจริงหรือหลักฐานอะไรเลย

ดังนั้น ขวัญไม่ค้ำหรือค้ำของผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีผลกระทบกระเทือนต่อการทำงานหรือการผลิต
บริการ และผลกระทบกระเทือนต่อการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย ตลอดจนกระทบกระ
เทือนต่อการทำงานให้ไต่มาครฐานที่กำหนดไว้ ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพของงานด้วย และใน
ฐานะที่ผู้บังคับบัญชาเป็นหัวหน้าหน่วยงาน จึงต้องค้นหาคำตอบของความข้องใจ เบื้องต้นของผู้ใต้บังคับบัญชา
มีอะไรบ้าง แล้วดำเนินการบำบัดความข้องใจ เบื้องต้นนั้นให้หมดเสียก่อน แล้วจึงเริ่มบำบัดความคอง
การอย่างอื่นที่สูงหรือละเอียดอ่อนขึ้นไปอีก ในด้านความข้องใจนั้น เดล โยเคอร์ (Dale Yoder)

ได้กล่าวถึงความต้องการพื้นฐานของ มาสโลว์ (Maslow) เป็นลำดับชั้นไว้ 5 ชั้น ดังนี้

1. ความต้องการทั่วไปทางกายวิภาคศาสตร์ (Physiological) เป็นความต้องการทางกายภาพ (Physical Needs) เพื่อการดำรงอยู่ของชีวิต
2. ความต้องการเกี่ยวกับความปลอดภัยและความมั่นคง
3. ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เพื่อมิตรภาพ ต้องการโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมสัมพันธ์ทางสังคม ต้องการช่วยเหลือ และต้องการให้ผู้อื่นช่วยเหลือตน
4. ความต้องการความภาคภูมิใจ (Ego Needs) เกี่ยวกับความนับถือ การสรรเสริญเป็นยอ ความเป็นอิสระ
5. ความต้องการสมปรารถนา (Self-fulfillment)¹

อย่างไรก็ดี จากการศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยชิคาโก ดังกล่าวมาแล้ว ได้เป็นพยานหลักฐานที่แสดงให้เห็นว่า การที่จะวัดหรือหยั่งทราบขวัญในการทำงานของผู้ใดบ้างกับบัญชา หรือสมาชิกในหน่วยงานใดที่สุดก็โดยการสำรวจทัศนคติของคนในหน่วยงาน ซึ่งเรียกว่า Employee Attitude

Questionnaire หรือ Employee Inventory การสำรวจดังกล่าวจะทำให้ทราบถึงความรู้สึกนึกคิด ความคิดเห็น หรือทัศนคติ หรือปฏิกิริยาที่มีต่องานของเขา ต่อตำแหน่งของเขา ต่อองค์การหรือหน่วยงานที่เขาทำอยู่ ตลอดจนต่อสิ่งแวดล้อมหรือสภาพการทำงานโดยทั่วไป และอื่น ๆ เป็นการสำรวจตรวจสอบการศึกษาและการวิเคราะห์หรือตีพิมพ์ต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อคนในองค์การหรือหน่วยงานในการปฏิบัติงานของเขา

ในเรื่องผู้นำและขวัญในการปฏิบัติงานนั้นมีความสำคัญมาก เอ็มเมอร์ สตูป และรัสเชล อี. จอห์นสัน (Emery Stoops and Russell E. Johnson) กล่าววาประสิทธิภาพของโครงการใด ๆ ก็ตามสามารถที่จะวัดได้โดยระดับขวัญของบุคคลที่เขาไปเกี่ยวข้องกับโครงการนั้น ๆ ภาวะผู้นำอันแท้จริงจะไม่มีผลถ้าปราศจากเสียขวัญขวัญที่ดี เพราะว่าขวัญเป็นปฏิกิริยาทางอารมณ์ ไม่สามารถที่จะแตะต้องได้ แต่สามารถที่จะควบคุมได้โดยผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยที่ผู้นำ

¹ Dale Yoder, Personnel Management and Industrial Relations (New Delhi : Prentice-Hall of India Private Limited, 1973), p. 82.

จะท่องเที่ยวและเข้าใจความต้องการ ความสามารถ และเป้าหมายของบุคคลภายในกลุ่ม และส่งเสริมความสนใจของแต่ละบุคคล¹ ตามปรกติ วิชาพิจารณาในเทอมขวัญสูงหรือต่ำซึ่งขึ้นอยู่กับเกณฑ์แน่นอน ตามแนวความคิดของ เดวิด เกรซ และ ริชาร์ด เอส. ครัทฟิลด์ (David Krech and Richard S. Cruthfield) เมื่อมีขวัญสูง จะมีลักษณะดังนี้

1. กลุ่มคงไว้ซึ่งความเป็นหนึ่ง แม้ว่าจะมีแรงกดดันจากภายนอก
2. การกระทำของสมาชิกก่อให้เกิดการแตกแยกกันน้อย
3. กลุ่มให้ความช่วยเหลือสมาชิกที่ปรับปรุงใหม่สภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ขึ้น
4. สมาชิกมีความอบอุ่นและมีการติดต่อระหว่างสมาชิกของกลุ่ม
5. สมาชิกของกลุ่มแต่ละบุคคลมีเป้าหมายที่เหมือน ๆ กัน
6. สมาชิกของกลุ่มมีทัศนคติที่ค่อนนำของกลุ่ม
7. สมาชิกมีความนับถือกลุ่ม และต้องการที่จะรักษาไว้²

ลักษณะ เมื่อมีขวัญสูงดังกล่าวเกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ที่สำคัญคือมีความสามัคคีกัน จะช่วยให้ทำงานได้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงานหรือของหมู่คณะได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ เดล โยเคอร์ และคณะ (Dale Yoder and Others) ซึ่งได้กล่าวถึงการพิจารณาบุคคลในกลุ่มที่มีขวัญดี พิจารณาได้จาก

1. มีการรวมกลุ่มกันอย่างแน่นเหนียว
2. มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่มไว้

¹ Emery Stoops and Russell E. Johnson, Elementary School Administration (New York : McGraw-Hill Book Company, 1967), pp. 140-141.

² David Krech and Richard S. Cruthfield, Theory and Problems of School Psychology (New York : McGraw-Hill Book Company, Inc., 1948), pp. 408-412.

3. มีความมุ่งมั่นที่จะให้เป้าหมายของกลุ่มบรรลุผลสำเร็จ
4. แต่ละบุคคลในกลุ่มต่าง ๆ เข้ามารวมกันดำเนินการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มนั้น ¹

ในวงการศึกษาศาสตร์ ทฤษฎีการเสริมสร้างในการปฏิบัติงาน ตามแนวความคิดของ เกล็น เอฟ. โอวาร์ด (Glenn F. Ovard) กล่าวว่า ขวัญเป็นคำที่ใช้อธิบายถึงความหวัง ความต้องการ และความทะเยอทะยานของบุคคลที่มีต่อเป้าหมายขององค์กร หรือหน่วยงานที่เขาได้ทำงานอยู่ ขวัญสูงจะชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจของบุคคลที่จะรวมอยู่ในองค์กรตลอดไป ใช้ความพยายามอย่างสูงที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จ พัฒนาทักษะ ทักษะและความรู้ให้เหมาะสม เพื่อจะได้รับการใช้หน่วยงานอย่างเต็มที่ และพยายามศึกษาปัญหาของหน่วยงานและช่วยเหลือให้ดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย ส่วนขวัญต่ำแสดงถึงความไม่ตั้งใจของบุคคลที่จะทำงานให้หน่วยงานและจะไม่ทำงานเพื่อปรับปรุงหน่วยงานให้ดีขึ้น ²

ในโรงเรียน ขวัญสูงก็คือเมื่อผู้บริหารและครูในโรงเรียนต้องการที่จะทำงานอยู่ในโรงเรียนตลอดไป ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายและตั้งใจทำงาน เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ภายในโรงเรียน จากการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องขวัญของครูพบว่า ขวัญของครูกับสัมฤทธิ์ผลทางการศึกษาของนักเรียนมีความสัมพันธ์กันมาก กล่าวคือเมื่อครูมีขวัญสูงสัมฤทธิ์ผลทางการศึกษาของนักเรียนจะดี และการสอบจะดี ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างครูกับครูใหญ่จะดีไปด้วย เหล่านี้เป็นต้น เพราะความสัมพันธ์ระหว่างครูใหญ่และคณะครูมีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูมาก ในเรื่องนี้ สแตนลีย์ คัมบลิว วิลเลียม (Stanley W. Williams) ได้ให้ความเห็นว่า ขวัญของหมู่คณะขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ในแบบประชาธิปไตยที่เกิดจากความร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างครูใหญ่กับคณะครูโดยทั่วไป เมื่อสมาชิกภายในกลุ่มมีความเชื่อว่าเขามีโอกาส มีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพของเขาแล้ว ขวัญจะสูง และถ้ามีการยอมรับนับถือในการบริหารและมีความรู้สึกว่าหมู่คณะทำงานร่วมกันเป็นทีมแล้ว

¹ Dale Yoder and Others, Hand Book of Personnel Management and Labour Relations (New York : McGraw-Hill Book Company, 1958), p. 4.

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

เป็นที่เชื่อได้ว่ามีขวัญสูง ความสัมพันธ์ระหว่างครูใหญ่และคณะครูจะดีก็เมื่อทั้งครูใหญ่และคณะครูระมัดระวังที่จะให้บรรยากาศเป็นไปอย่างฉันทมิตร และอบอุ่น เข้าใจที่ชนะต่าง ๆ ซึ่งกันและกัน ร่วมมือกันดำเนินงานตามเป้าหมายของหน่วยงาน มีการยอมรับนับถือและมีความเชื่อมั่นซึ่งกันและกัน เป็นต้น¹

นอกจากนี้ การที่ครูใหญ่มีจิตใจที่เต็มไปด้วยความเชื่อมั่นและยอมรับนับถือในผู้อื่นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากสำหรับครู แต่เมื่อครูใหญ่ไม่ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนแก่คณะครูก็จะมีผลทำให้ครูเหล่านั้นเกิดความท้อแท้ใจ ไม่เต็มใจทำงาน ฉะนั้นบุคคลสำคัญในการเสริมสร้างขวัญของครูในโรงเรียนคือ ครูใหญ่ ซึ่งจะต้องเข้าใจความต้องการและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของคณะครู และจะต้องพยายามทำทุกอย่างให้มีบรรยากาศที่จะก่อให้เกิดขวัญดี

ตามแนวความคิดของ เมฆ เมฆสีมา กล่าวไว้ว่า ขวัญดีของครูสามารถที่จะสังเกตได้จากสิ่งต่อไปนี้

1. บรรยากาศในโรงเรียนแจ่มใส ครูทุกคนมีความร่าเริงและมีแต่บรรยากาศที่เป็นมิตร ไม่มีการคอยจับผิดกัน
2. ครูทุกคนมีความสนใจ กระจ่างหรือร่าเริงและ เพลิดเพลินกับงานสอนหรืองานที่ได้รับมอบหมาย ไม่มีการมาสายกตัญก่อนเวลา และลาหยุดบ่อย
3. งานการสอนหรืองานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จเรียบร้อยถูกต้อง และมีผลเชื่อถือได้
4. มีการเสนอแนะให้ข้อคิดเห็นในการปรับปรุงการเรียนการสอน และงานอื่นไปด้วยดีเสมอ ไม่มีการหวาดกลัวเกิดขึ้นในเมื่อได้แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะไปแล้ว
5. หากมีการวิพากษ์วิจารณ์กันก็ด้วยความคิดเห็นที่เต็มไปด้วยข้อคิดที่มีเหตุผลและมีความบริสุทธิ์ใจต่อกัน ไม่เอาความรู้สึกส่วนตัวไปพัวพันกับงาน แบ่งแยกเรื่องส่วนตัวกับงานไว้คนละส่วน
6. มีการช่วยเหลือกันอยู่เสมอ แม้แต่ในกรณีพิเศษหรือในยามฉุกเฉินก็มีความเต็มใจให้แกกัน

¹ Stanley W. Williams, Education Administration in Secondary School (New York : Holt, Rinehart and Winston, 1964), pp. 144-145.

7. รับมอบหมายหน้าที่การงานด้วยความขี้มึนแจ่มใส เต็มใจและมีความบริสุทธิ์ใจ ไม่มีการประจบสอพลอหรือเอาคิเอาเคนใส่ตัวฝ่ายเดียว
8. มีความมั่นคงเสมอคนเสมอปลาดายอยู่เสมอ แม้ว่าจะมีเหตุฉุฉิบประทศเกิดซึนก็ไม่มีควมหวั่นไหว
9. มีการให้เกียรติเชื่อถือนัน และเชื่อในความสามารถที่แตกต่างกันระหว่างเพื่อนคร
10. มีการยอมรับนับถือนผลงานของเพื่อนครด้วยใจจริง มีการกล่าวชมเชยกันทั้งท่อนหน้าและดับหลัง ไม่มีแนวความคิดที่คิดว่าคนอื่นจะคิไทนกว่าคน เป็นคน¹

ลักษณะของขวัญคิ สามารถที่จะสังเกตุไคจากครที่อยู่ในโรงเรียน ถ้าหากครใหญ่กับคณะครรวมมือนันทำงานอยางไกลซิคแล้ว ยอมจะทาคิให้ครใหญ่สามารถสังเกตุพฤติกรรมต่าง ๆ ของครไคเป็นอยางคิ เนื่องจากขวัญเป็นสภาพทางจิตใจ บางอยางก็ไม่สามารถที่จะสังเกตุไคโดยงายในทันที นอกจากใช้วิธีการสังเกตุแล้วยังมีการวัดขวัญในการทำงานโดยใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การบันทึก การใช้แบบสอบถามเป็นวิธีการที่ได้รับความนิยมมากในการวัดขวัญในการทำงาน อยางไรก็คิขวัญในการปฏิบัติงานสามารถที่จะเสริมสร้งในหน่วยงานโดยการจคสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานให้อยู่ในสภาพที่คิ สมพงษ์ เกษมสิน กล่าวถึงวิธีการเสริมสร้งและบำรุงขวัญในการทำงานไว้คังนี้

1. สร้งทัศนคติที่คิในการทำงาน ไคแก ทัศนคติที่คิคือการทำงานของผู้ร่วมงานและผู้ไคบังคับบัญชาในหน่วยงาน
2. วางมาตรฐานและสร้งเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน
3. เงินเดือนและค่าจ้างที่เป็นธรรม เพียงพอกับการยังชีพ
4. ความพึงพอใจในงานที่ทาคิ คนงานจะพอใจในงานที่ทาคิ เมื่องานนันเปิดโอกาสให้คนไคให้ความซ่านานูและความคิดริเริ่มของตนเอง
5. ความเป็นหน่วยหนึ่งขงหน่วยงาน
6. ความสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ไคบังคับบัญชา ซึ่งอยู่บนรากฐานแห่งความเคารพนับถือนันซึ่งกันและกัน

¹ เมฆ เมฆสีมา, "ขวัญของครและการสร้งพลังใจ" วารสารสามัญศึกษา, (พฤษภาคม - มิถุนายน, 2516), หน้า 58 - 59.

7. การจัสต์สติกการที่ดี
8. สภาพแวดล้อมในการทำงานดี ¹

การเสริมสร้างขวัญกำลังใจมุ่งหมายที่จะให้คนทำงานมีขวัญดี เพราะว่าผลของการมีขวัญดี จะช่วยให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานอย่างมาก เช่น ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจทำงานเพื่อ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ สร้างความจงรักภักดีและความซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์การ สร้างสามัคคีธรรมขึ้นในหมู่ และก่อให้เกิดพลังร่วมในหมู่คณะ เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่าง บุคคลในองค์การ กับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกของหมู่คณะ หรือองค์การ เกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ ของหน่วยงาน และทำให้เกิดความเชื่อมั่น และศรัทธาในหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ เหล่านี้เป็นต้น ²

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญในการทำงานดังกล่าวแล้วพอจะสรุปได้ว่า ขวัญเป็นทัศนคติและ ระดับอารมณ์ของแต่ละบุคคลที่อยู่ภายในจิตใจ มีความเกี่ยวข้องกับความตั้งใจของบุคคลที่จะทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน การเสริมสร้างให้ปฏิบัติงานมีขวัญดี มีวิธีการต่าง ๆ กัน และจะคงอาศัยองค์ประกอบหรือปัจจัยหลาย ๆ อย่างร่วมกัน จะใช้วิธีการหรือปัจจัยอย่างใด อย่างหนึ่งนั้น น่าจะไม่เพียงพอ เพราะว่าขวัญเป็นสิ่งที่ไม่มองเห็นได้ชัดเจนนัก แต่มีความสำคัญ และเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ของบุคคลต่าง ๆ ภายในกลุ่มหรือภายในหน่วยงานมากกว่าภายในบุคคลเพียงคนเดียวเป็นต้น ³

ในเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการทำงาน มีผู้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อขวัญในการทำงานไว้ต่าง ๆ กันหลายอย่าง และไม่สามารถที่จะจำกัดแน่นอนตายตัว ลงไปได้ ตามแนวความคิดที่ว่า ขวัญเป็นทัศนคติและอารมณ์ของแต่ละบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความตั้งใจ

¹ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพฯ : บริษัทสำนักพิมพ์ ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2516), หน้า 457- 460.

² Ralph C. Davis, The Fundamentals of Top Management (New York : Haper & Brothers Co., 1951), p. 416.

³ มนูญ เอี่ยมวิสัย, "ขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา ในเขต การศึกษา 6," (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519), หน้า 21.

ที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของบุคคลและของหน่วยงาน กล่าวถึงสิ่งที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน มีปัจจัยต่าง ๆ มากมายไม่มีขอบเขตจำกัด แต่สามารถที่จะพิจารณาจากแหล่งที่มา ซึ่งได้แก่

1. ตัวผู้ปฏิบัติงาน
2. การบริหาร
3. ปัจจัยอื่น ๆ ที่อยู่ภายนอกหน่วยงาน

แนวความคิดเรื่องขวัญส่อคล้องกับทัศนคติของ เคียท เดวิส (Kieth Davis) ที่กล่าวว่า ขวัญเป็นส่วนประกอบของทัศนคติของแต่ละบุคคล และเป็นที่ยอมรับกันประการหนึ่งว่า ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้ขวัญสูง มีปัจจัยที่สำคัญดังนี้

1. มีการควบคุมการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ เพราะว่ามีบังคับบัญชาเป็นบุคคลสำคัญที่จะประสานระหว่างหน่วยงานกับผู้ปฏิบัติงานเข้าด้วยกัน และมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ในหน่วยงาน
2. ความพึงพอใจงานที่ไ้กระทำ คนส่วนมากจะมีความพึงพอใจภายในเกี่ยวกับงานที่เขาชอบ เขาจะทำงานนั้นเป็นอย่างดี และมีความรู้สึกว่างานนั้นเปิดโอกาสให้แก่เขาได้ใช้ความสามารถของเขาอย่างเต็มที่
3. ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี ได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน
4. ความพึงพอใจวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและสามารถที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

5. ความพึงพอใจในค่านิยมธุรกิจ และเป้าหมายรางวัล

6. สุขภาพทางจิตใจและร่างกาย รวมทั้งปัจจัยอื่นที่นอกเหนือจากงานซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานและระดับอารมณ์ต่าง ๆ ไปของแต่ละบุคคล¹

แนวความคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญดีของ แอนเตอร์สัน และ ไคค กับของ ไวล์ มีบางประการที่สอดคล้องกัน เช่น ปัจจัยในเรื่องการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ความรู้สึกได้รับความสำเร็จจากการทำงาน แต่บางปัจจัยก็ไม่ตรงกัน แต่อาจจะพิจารณาโดยทั่ว ๆ ไปแล้ว ทั้งสองคนมีแนวความคิดใกล้เคียงกัน

¹ Kieth Davis, Human Relations at Work, (Tokyo : Kogakusha Co., Ltd., 1962), p. 78.

ทำให้ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานกว้างขวางขึ้น นับว่าเป็นประโยชน์ในการเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานตามแนวความคิดของ โอวาร์ต จะเห็นได้ว่าเป็นการยากที่จะจำแนกย่อยลงไปได้อีกกว่าปัจจัยทางด้านวัตถุและด้านมนุษยสัมพันธ์อะไรอีกบ้าง เพราะได้กล่าวไว้อย่างกว้าง ๆ แต่ยังมีผู้ที่จำแนกปัจจัยต่าง ๆ คอนข้างละเอียด ได้แก่ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน ตามแนวความคิดของ เกวิท จี. มอร์ และ โรเบิร์ต เค. เบอร์น (David G. Moore and Robert K. Burns) ได้จัดปัจจัยออกเป็น 14 ประเภท ได้แก่ปัจจัยในเรื่องดังนี้

1. ลักษณะของงานที่ต้องการ
2. สภาพการปฏิบัติงาน
3. รายได้
4. สวัสดิการต่าง ๆ ในหน่วยงาน
5. ความเป็นมิตรและความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน
6. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
7. ความเชื่อมั่นในการบริหาร
8. ความสามารถในการนิเทศการปฏิบัติงาน
9. การบริหารที่มีประสิทธิภาพ
10. การติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ
11. สถานภาพและการยอมรับนับถือ
12. ความมั่นคงในการทำงาน
13. ความเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
14. โอกาสก้าวหน้า เป็นต้น¹

¹ David G. Moore and Robert K. Burns, "How Good in Good Morale," Factory Management and Maintenance (February 1956), pp. 130-131 in Davis, Human Relations at Work, op.cit., p. 97.

จากแนวความคิดเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้นนี้ ยังมีผู้ทำการวิจัยเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานทางด้านการศึกษามากพอสมควร โดยเฉพาะการวิจัยในต่างประเทศ ได้กระทำกันอย่างกว้างขวางมากกว่าการวิจัยในประเทศ ซึ่งการวิจัยเกี่ยวกับเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของครูนั้นมีความสำคัญมากในการบริหารการศึกษา โดยเฉพาะการบริหารบุคคลในโรงเรียน ได้แก่ครูผู้ทำหน้าที่ในการอบรมสั่งสอนเยาวชน เพื่อให้เป็นพลเมืองดีของประเทศชาติในอนาคต

การวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับขวัญในการปฏิบัติงาน

จากการค้นคว้าของ เลสเตอร์ คัมบลิว แอนเดอร์สัน (Lester W. Anderson) ในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างขวัญในการปฏิบัติงานของครูและสัมฤทธิ์ผลทางการศึกษาของนักเรียน ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครูกับสัมฤทธิ์ผลทางการศึกษาของนักเรียนมีความสัมพันธ์กันมาก กล่าวคือขวัญในการปฏิบัติงานของครูสูง การสอนและสัมฤทธิ์ผลทางการศึกษาของนักเรียนจะดี ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างครูใหญ่และคณะครูจะดีไปด้วยเป็นต้น¹ จากการศึกษาดังกล่าวจะเห็นว่าโรงเรียนมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้ครูในโรงเรียนมีขวัญในการทำงานดี มีความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้การศึกษาของนักเรียนดีไปด้วย อันเป็นจุดประสงค์สำคัญของโรงเรียน และ เฟเดอริค เอล. เรคเฟอว์ (Frederic L. Redefer) ได้ศึกษาเรื่องขวัญของการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน จากครูจำนวน 5,000 คน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ไม่มีอิทธิพลต่อขวัญของครูได้แก่ สถานภาพทางครอบครัว เพศ อายุ ระดับการศึกษา และสถานภาพทางสังคมและเศรษฐกิจ ผลการศึกษาที่สำคัญอีกประการหนึ่งปรากฏว่า ทัศนคติทัศนคติเห็นของครูไม่เป็นปัจจัยที่สามารถจะวัดสภาพขวัญของครูได้² เบนจามิน เอฟ. สตรีคแลนด์ (Benjamin F. Strickland) ได้ทำการศึกษาในปี ค.ศ. 1962 พบว่า ปัจจัยที่มีแนวโน้มที่จะทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานของครูสูง ได้แก่

¹ Lester W. Anderson, "Teacher Morale and Student Achievement," Journal of Educational Research, (May 1953), pp. 693-698.

² Frederic L. Redefer, "Factors that Affect Teacher Moral," Nation Schools, LXII (February 1959), pp. 59-62.

1. ความร่วมมือและการช่วยเหลือแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และวัสดุอุปกรณ์ซึ่งกันและกัน
ในระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน
 2. ครูใหญ่ให้ความร่วมมือและความช่วยเหลือ
 3. ผู้ปกครองให้ความสนใจและร่วมมือ
 4. มีเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ต่าง ๆ อย่างเพียงพอ
 5. ครูมีอิสระในการสอนนักเรียน
 6. นักเรียนให้การยอมรับนับถือครู
 7. มีอาคารและสถานที่เรียนเพียงพอ
 8. นักเรียนให้ความสนใจงานของโรงเรียน
 9. ผู้บังคับบัญชาให้ความช่วยเหลือ
 10. การจัดโรงเรียนดี และมีนโยบายที่แน่นอน
- ส่วนปัจจัยที่ทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานของครูต่ำ ได้แก่
1. มีความไม่สบายใจที่อยู่กับนักเรียนตลอดวัน
 2. ทำงานในหน้าที่ธุรการ
 3. ขาดความร่วมมือและสนับสนุนจากครูใหญ่
 4. อาคารสถานที่เรียนไม่พอ
 5. ขาดความร่วมมือกับหมุ่คณะ
 6. งานการสอนมากเกินไป
 7. รายได้ต่ำ
 8. ขาดความร่วมมือและความสนใจจากผู้ปกครอง
 9. ระเบียบวินัยของนักเรียนไม่ดี
 10. ขาดเครื่องมือเครื่องใช้ และอุปกรณ์อย่างเพียงพอ¹

¹ Benjamin F. Stickland, "A Study of Factors Affecting Teacher's Morale in Selected Administrative Units of North Carolina," Dissertation Abstracts, Vol. XXII, No. 12 (June, 1963), pp. 4589-4599.

ในการศึกษาต่อมา ของ โทมัส ดี. แฟรงก์ (Thomas D. Franks) ได้ทำการ
ศึกษาขวัญของครู ในปี ค.ศ. 1963 พบว่า ขวัญของครูมีความสัมพันธ์กับอายุของครู อายุของครู
ที่ต่างจากครูใหญ่ ประสบการณ์ทางการสอนที่อยู่กับครูใหญ่ในปัจจุบัน การเป็นคนที่ไม่เปิดเผย ค่านิยม
ในสังคมโดยทั่วไป ไปของครูใหญ่ และความคิดเห็นของครูที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน¹ เป็นต้น ซึ่งพบ
ว่าขัดแย้งกับการวิจัยของ เรดเฟอร์ ดังกล่าวมาแล้วข้างต้น

ในปี ค.ศ. 1966 โทมัส เกล นาเปียร์ (Thomas Gayle Napier) ได้ทำการ
วิจัยขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาใน เนบราสกา (Nebraska)
ทุกท้องถิ่น โดยใช้ประชากร 789 คน ผลการวิจัยปรากฏว่าการที่ขวัญในการปฏิบัติงานของครูสูงนั้น
มีปัจจัยสำคัญ 13 ประการ ได้แก่

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครู มีความเข้าใจและเห็นคุณค่าของครูแต่ละคน
2. ความสามารถในการบริหาร ก่อให้ครูเกิดความเชื่อมั่น
3. ครูได้รับการสนับสนุนให้ปฏิบัติตามระเบียบวินัย
4. ครูได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย
5. การจัดหาวัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกให้เพียงพอ
6. การจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้ในการสอนให้เพียงพอ
7. การมอบหมายงานสอนให้เหมาะสมกับความรู้ที่ได้อบรมมา
8. ครูได้รับความยุติธรรมและมีความเป็นธรรมในการมอบหมายงานกิจกรรมนอกหลักสูตร
9. การอบรมครูประจำการ
10. ความมั่นคงในหน้าที่การงาน
11. การมีนโยบายให้ลาได้อย่างเพียงพอ
12. การจัดการสอนให้ครูอย่างเป็นธรรมและยุติธรรม
13. ครูได้รับเงินเดือนในอัตราที่เท่าเทียมกับอาชีพอื่นที่ฝึกอบรมมาเท่ากัน²

¹ Thomas D. Franks, "A Study of Teacher Morale as Related to Selected Personnel and Professional Factors," Dissertation Abstracts Vol. XXIV No. 8 (February 1964), p. 3174.

² Thomas Gayle Napier, "Teacher Morale," Dissertation Abstracts, Vol. 27, No. 5 (November, 1966), p. 1228-A.

ในการศึกษาระยะต่อมา ในปี ค.ศ. 1970 โรเบิร์ต แอล. เบอร์เกธ (Robert L. Bergeth) ได้ทำการวิจัยขวัญในการปฏิบัติงานของครู จำนวน 545 คน โดยพิจารณาปัจจัยที่สำคัญ ๆ ได้แก่ ปัจจัยในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างครูใหญ่กับคณะครู ความสัมพันธ์ระหว่างคณะครู ความพึงพอใจในงานสอน อัตราเงินเดือน เวลาที่ทำการสอน สถานภาพของครู ชุมชนที่ให้ความช่วยเหลือแก่โรงเรียนในค่านอุปกรณ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

1. ครูที่มีประสิทธิภาพในการสอนมานานมี จะมีขวัญในการทำงานสูง
2. ครูที่มีความสัมพันธ์อันดีกับครูใหญ่ ความพึงพอใจในงานสอน มีวัสดุอุปกรณ์ และมีความพึงพอใจที่ชุมชนให้ความช่วยเหลือแก่โรงเรียนเป็นอย่างดี ครูจะมีขวัญในการทำงานสูงเช่นเดียวกัน
3. ครูที่ทำการสอนในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าครูที่ทำการสอนในโรงเรียนที่มีขนาดเล็ก โดยเฉพาะอย่างยิ่งความพึงพอใจในงานสอน และสถานภาพของครู รวมทั้งมีวัสดุอุปกรณ์ในการทำงานอย่างเพียงพอ จะช่วยให้ครูมีขวัญสูง ¹.

จากผลการศึกษาของ เบอร์เกธ ชี้ให้เห็นว่า ประสิทธิภาพในการสอน ความสัมพันธ์ระหว่างครูใหญ่และคณะครู สถานภาพของครู และขนาดของโรงเรียน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู และเป็นปัจจัยที่จะเสริมสร้างให้ครูมีขวัญสูง ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของจอห์น เอกเวิร์ค เบนเคอร์ (John Edward Bender) ในปี ค.ศ. 1972 ที่ทำการวิจัยเกี่ยวกับขวัญของครูโรงเรียนประถมศึกษาโดยเฉพาะ ซึ่งผลของการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับครูใหญ่เป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะชี้ให้เห็นถึงขวัญของครูสูงหรือต่ำ
2. ความสัมพันธ์ระหว่างคณะครูด้วยกันเป็นสิ่งสำคัญรองลงมา

¹ Robert L. Bergeth, "An Esquimental Study of Teacher Morale in Selected School Bistrict of North Dakota," Dissertation Abstracts, Vol. 31, No. 12 (June 1971), p. 6293.

3. อายุและประสิทธิภาพในการสอนของครูมีความสัมพันธ์กับขวัญของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ¹

ผลการศึกษาของ เบอ์ เกช และ เบนเคอร์ ยืนยันได้ว่า อายุและประสิทธิภาพในการสอนของครูเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญของครู นอกจากนี้เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างครูใหญ่กับครู ความสัมพันธ์ระหว่างคณะครู และสถานภาพของครูเหล่านี้เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการทำงานของครูด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ วารเลน แอล. โฮเวลล์ (Varen L. Howell) แห่งมหาวิทยาลัย บริกแฮม ยังได้ทำการวิจัยขวัญในการปฏิบัติงานของคณะครูโรงเรียนประถมศึกษา เมื่อ พ.ศ. 2517 ผลของการวิจัยพบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครูมักจะสูง เมื่อครูใหญ่ยกหลักประชาธิปไตย สนับสนุนให้ครูอาจารย์ตัดสินใจและปฏิบัติโดยไม่ควนตัดสินใจเสียเอง และได้พบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์จะสูง เมื่อครูใหญ่แสดงว่ามีคุณสมบัติในทางวิชาเรียน นับถือค่าและความสำคัญของคนทุกคน ให้ความนับถือและสรรเสริญแก่ผู้ที่สมควรจะได้รับและไม่ลังเลที่จะให้ความช่วยเหลือแก่ให้ประสบความสำเร็จ ²

ในมีเคียวกัน ซาเทนเตส (Satentes) แห่งมหาวิทยาลัย คาโรไลนาเหนือ ที่ แชลเฟิล ฮิล ได้ศึกษาวิจัยปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของโรงเรียน 5 ตำบล ในจังหวัด โกลตาบารู พิลิปินส์ พบว่า

1. ลักษณะพิเศษทางส่วนตัวและสังคมเศรษฐกิจของครู ไม่มีความแตกต่างกันในค่าเฉลี่ยของขวัญในการปฏิบัติงาน นอกจากนั้นขวัญในการปฏิบัติงาน 2 ประการ คือ ความสมานสามัคคีระหว่างครู กับสิ่งอำนวยความสะดวกและบริการของโรงเรียน
2. ครูที่เลือกอาชีพการสอนเป็นอันดับแรก โดยไม่คำนึงถึงโรงเรียน มีขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าครูที่ไม่ได้เลือกอาชีพการสอนเป็นอันดับแรก

¹ John Edward Bender, "Morale of Elementary School Teachers," Dissertation Abstracts, Vol. 33. No. 8 (February, 1973), p. 3984.

² Varen L. Howell, "Staff Morale in Elementary Schools : Influenced by Principle Initiated Common Behavioral Incidents," Dissertation Abstracts, Vol. 34, No. 12 (June, 1974), p. 7488-A.

3. ขวัญในการปฏิบัติงานเป็นผลผลิตสัมพันธ์ต่อทัศนคติของจิตใจและอารมณ์ของครูที่มีต่อองค์ประกอบของงานการประมุขนิเทศ และจูงใจให้เข้าทำงาน จะเป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับองค์ประกอบของงาน

4. ครูตามโรงเรียนตำบล แยกต่างกันในประเด็นที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานต่อไปนี้ คือ การสมานสามัคคีกับครูใหญ่หรือศึกษานิเทศก์ ความพึงพอใจในการสอน ความสมานสามัคคีระหว่างครู เงินเดือนครู สถานภาพของครู การช่วยเหลือการศึกษาของชุมชน และประเด็นที่เกี่ยวกับหลักสูตร พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ หรือศึกษานิเทศก์ มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู

การวิจัยเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในสถาบันชั้นสูงระดับวิทยาลัย ที่น่าสนใจอีกเรื่องหนึ่งเป็นการวิจัยในปี ค.ศ. 1975 ซึ่ง อาร์เธอร์ สเปียร์ กลอสเตอร์

แห่งมหาวิทยาลัยเวอร์จิเนีย ได้ทำการวิจัยศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของคณะอาจารย์ในวิทยาลัยชุมชนที่เลือกแล้ว และวิทยาลัยเทคนิค คาโรไลนาเหนือ

โดยใช้ประชากร เป็นอาจารย์ที่ทำงานเต็มเวลาในวิทยาลัยชุมชนและวิทยาลัยเทคนิค รวม 13 โดยประชากร 532 คน ผลการวิจัยปรากฏว่า

1. ขวัญในการปฏิบัติงานเป็นผลของเหตุการณ์ที่แต่ละบุคคลได้ประสบและสามารถนิยามได้ตามหลักจิตวิทยา

2. เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นมีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ คือ

- ก. การสนับสนุนคณะอาจารย์ของผู้บริหาร
- ข. การไม่สนับสนุนคณะอาจารย์ขององค์การทั้งสถาบัน
- ค. ผลอันเกิดต่อนักศึกษา

3. ระดับขวัญในการปฏิบัติงานเป็นผลกระทบบกระเทือนจาก

- ก. ปริณญาสูงสุดที่คณะอาจารย์ได้รับ
- ข. ประสบการณ์ในการสอน
- ค. การทำการสอนในสาขาวิชาที่ตนได้ฝึกฝนมาเท่านั้น
- ง. ปรัชญาการปกครองและการเข้าถึงคณะอาจารย์ของหัวหน้าผู้บริหาร

4. ระเบียบวิธีในการปฏิบัติงานของสมาชิกคณะอาจารย์อยู่ในเกณฑ์เฉลี่ยปานกลาง¹ การวิจัยอีกอันหนึ่งได้แก่ การวิจัยของ ลอเรนซ์ บาร์เลท เคมเปอร์ (Laurence Barllet Kemper) แห่งมหาวิทยาลัยเซาเซอรัน แคลิฟอร์เนีย เมื่อ ค.ศ. 1975 ได้ทำการวิจัยขวัญในการปฏิบัติงานของครูใหญ่ในโรงเรียนของชาวอเมริกัน เชื้อสายเม็กซิกัน ปรากฏว่า
1. มีอยู่ 4 กรณีใหญ่ที่พึงพอใจกว่าเพื่อนในการศึกษาครั้งนี้ คือ การยอมรับนับถือความสำเร็จ ความสัมพันธ์ส่วนตัวของครู ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับลูกศิษย์ และการบริหาร ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับลูกศิษย์ การยอมรับนับถือ และสภาพการทำงาน
 2. ปัจจัยสำคัญ 4 ประการ ที่นำไปสู่ความไม่พึงพอใจงาน ได้แก่ นโยบายของท้องถิ่น และการบริหาร ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับลูกศิษย์ การยอมรับนับถือ และสภาพการทำงาน
 3. การยอมรับนับถือและความสัมพันธ์ส่วนตัวกับลูกศิษย์นั้น พบว่า มีความพึงพอใจกับไม่พึงพอใจเท่ากัน²

การวิจัยเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของครูในต่างประเทศที่นำเสนอมาแล้ว เป็นการพยายามศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหาร สภาพแวดล้อมในหน่วยงาน และนอกหน่วยงาน กล่าวคือ ในค่านิยมปฏิบัติงานได้ศึกษาวิจัยในเรื่องเพศ อายุการทำงาน สถานภาพทางครอบครัว ระเบียบการศึกษา สถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคม เป็นต้น นับว่าเป็นการวิจัยเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาระดับต่าง ๆ ยังไม่เกี่ยวกับครูในโรงเรียนราษฎร์ของส่วนราชการโดยตรงเลย แต่ที่พอยึดถือเป็นหลักการสำหรับอ้างอิงสนับสนุนแนวความคิดเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนราษฎร์ สังกัดกองทัพบกได้

¹ Arthur Spears Gloster II, "A Study of Faculty Morale in Selected Community Colleges and Technical Institutes in North Carolina," Dissertation Abstracts, Vol.35, No.8 (February, 1975), p. 5074-A.

² Laurence Barllet Kemper, "Morale of Elementary Principles in Mexican-American Foverty Schools," Dissertation Abstracts, Vol.35, No.9 (March, 1975), p. 5730-A.

การวิจัยในประเทศที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน

การวิจัยในประเทศที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ในประเทศไม่ค่อยจะมีผู้ทำการวิจัยอย่างแพร่หลายเหมือนในต่างประเทศ ส่วนมากผลของการวิจัยทางด้านการศึกษาคงจะทำในเรื่องอื่น สำหรับทางด้านขวัญในการปฏิบัติงานแล้วปรากฏว่ามีผู้ทำการวิจัยยังน้อยอยู่ ดังนั้นจะเสนอผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานในหน่วยต่าง ๆ เพื่อเป็นหลักในการวิเคราะห์งานวิจัยของวิทยานิพนธ์เล่มนี้

✎ ในปี พ.ศ. 2509 บุญสิน อุตรพฤษ ได้ศึกษาวิจัยเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของครูเทศบาลนครกรุงเทพ โดยมีวัตถุประสงค์จะทราบว่สภาพกำลังขวัญในการปฏิบัติงานของครูเทศบาลนครกรุงเทพที่โอนมาจากกระทรวงศึกษาธิการ จะกระทบกระเทือนจากการเปลี่ยนแปลงองค์การในการโอนจากกระทรวงศึกษาธิการหรือไม่ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ความรู้สึกของครูที่โอนมาจากกระทรวงศึกษาธิการส่วนใหญ่เกี่ยวกับความผูกพันที่มีต่อเทศบาลนครกรุงเทพ มิได้ถูกกระทบกระเทือนอย่างใด ครูที่โอนมาต่างก็มีความรู้สึกว่ามีฐานะและศักดิ์ศรี ตลอดจนรายได้เหมือน ๆ กับที่ตนเป็นครูอยู่กับกระทรวงศึกษาธิการ และครูส่วนใหญ่ก็ตั้งใจที่จะทำงานอยู่กับเทศบาลนครกรุงเทพตลอดไป แต่ก็มีข้อที่น่าสังเกตว่าจำนวนครูที่โอนมา 59 เปอร์เซ็นต์ และครูเทศบาลนครกรุงเทพเดิม 54 เปอร์เซ็นต์ ยอมรับว่าการเป็นครูมีรายได้ไม่พออาศัยอยู่ในกรุงเทพ ฯ

2. ความรู้สึกของครูที่โอนมา ส่วนใหญ่ที่คัดค้านการปกครองบังคับบัญชาของเทศบาลนครกรุงเทพ มิได้ถูกกระทบกระเทือนเนื่องจากการโอนสังกัดกระทรวงศึกษาธิการมาอยู่กับเทศบาลนครกรุงเทพ มิได้เปลี่ยนแปลงไปแต่อย่างไร

3. ความรู้สึกของครูเกี่ยวกับโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานเมื่อทำงานอยู่กับเทศบาลนครกรุงเทพส่วนใหญ่มีความรู้สึกว่าการเป็นครูสังกัดกระทรวงศึกษาธิการหรือเป็นครูเทศบาลนครกรุงเทพ ต่างก็มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานเหมือน ๆ กัน ไม่ว่าจะเกี่ยวกับการพิจารณาเงินเดือน ระเบียบการปรับวุฒิครู ตลอดจนโอกาสในการขอลาไปศึกษาต่อทั้งในและนอกประเทศ ¹

¹ บุญสิน อุตรพฤษ, "กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของครูเทศบาลนครกรุงเทพ" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2509), หน้า 99 - 104.

ผลการวิจัยกล่าวโดยสรุปได้ว่า ในการโอนสังกัดของครูกิ่งกลาว กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของครูเทศบาลนครกรุงเทพฯ โอนมาจากกระทรวงศึกษาธิการมิได้กระทบกระเทือนแต่ประการใด จากการวิจัยกิ่งกลาวแล้วจะเห็นได้ว่าครูที่สังกัดเทศบาลนครกรุงเทพฯ กับครูที่สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ มีความรู้สึกท้อใจจ้ยในเรื่องศักดิ์ศรีและฐานะ รายได้ การปกครองบังคับบัญชา ความมั่นคงในหน้าที่การงาน และโอกาสก้าวหน้าในการทำงานไม่แตกต่างกัน กล่าวได้ว่า สังกัดโรงเรียนไม่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานแต่ประการใด

การศึกษาสภาพการใช้อาคารสถานที่และกำลังครูในโรงเรียนรัฐบาลเขตการศึกษา 7 ของ ประยุทธ์ เกิดนวล ในปี พ.ศ. 2514 โดยศึกษาจากจำนวนครู 758 คน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า การส่งเสริมขวัญหรือกำลังใจของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 7 เกี่ยวกับความเสมอภาคและความยุติธรรม ยกย่องให้เกียรติและส่งเสริมกำลังใจพร้อมทั้งความคิดเห็นของครูใหญ่ การส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ส่งเสริมการศึกษาหาความรู้ เพื่อเลื่อนวิทยฐานะ ความสะดวกสบายของสถานที่ทำงานโดยเฉพาะครูที่มีความรู้สึกปลอดภัยและอบอุ่นใจค่อนข้างมาก แต่ค่าเฉลี่ยขวัญของครูอยู่ในระดับปานกลาง จะเห็นได้ว่าครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 7 มีความรู้สึกว่าหน่วยงานหรือโรงเรียนจัดปัจจัยที่มีผลต่อขวัญของครูกิ่งกลาวค่อนข้างดี กล่าวคือ ครูได้รับการปฏิบัติด้วยความเสมอภาคและยุติธรรม ได้รับการยกย่องนับถือและมีความสะดวกสบายในการทำงาน เป็นต้น ¹

พ.ศ. 2514 นลร ชชาติตระกูล ได้ทำการวิจัยศึกษาเปรียบเทียบกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในพระนคร กับครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวนประชากรครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา 500 คน ผลการวิจัยปรากฏว่า

¹ ประยุทธ์ เกิดนวล, "การศึกษาสภาพการใช้อาคารสถานที่และกำลังครู โรงเรียนรัฐบาล ในเขตการศึกษา ๖ ปีการศึกษา 2513," (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2514), หน้า 208.

ครูในพระนครมีความพึงพอใจในสภาพของการทำงานมากกว่าครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีชั่วโมงการสอนมาก แต่ก็มี ความพึงพอใจที่ได้สอนวิชาที่ตนถนัด ครูส่วนใหญ่ไม่พึงพอใจในการบริการห้องสมุดและระเบียบของโรงเรียน เพราะยุ่งเหยิงมากเกินไป¹

พ.ศ. 2517 สุกสาคร พุทธิโก กับคณะ ได้ทำการวิจัยขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของนักกายภาพบำบัด จำนวนประชากร 46 คน ผลของการวิจัยปรากฏว่าขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของนักกายภาพบำบัดในเขตกรุงเทพมหานครจะอยู่ในระดับสูงหรือต่ำเพียงไรขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. การแบ่งงานในแผนกกายภาพบำบัด ถ้าแบ่งงานให้เป็นไปด้วยความเหมาะสมก็จะทำให้ขวัญในการทำงานสูง
2. จำนวนผู้บังคับบัญชา ถ้ามีการบริหารงานโดยยึดหลักเอกภาพในการบังคับบัญชาแล้วจะทำให้กำลังขวัญของผู้ปฏิบัติงานสูง ในทางกลับกัน ถ้ามีจำนวนผู้บังคับบัญชาในแผนกมากจะทำให้กำลังขวัญของผู้ปฏิบัติงานต่ำ
3. การติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ขวัญของนักกายภาพบำบัดจะอยู่ในระดับสูง ถ้าการติดต่อสื่อสารนั้นเป็นไปโดยง่ายและมีประสิทธิภาพ
4. การมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น นักกายภาพบำบัดมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น จะเป็นผู้กำลังขวัญในการทำงานสูงกว่าผู้ที่ไม่มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น
5. สถานภาพของงานที่ปฏิบัติอยู่ ถ้านักกายภาพบำบัดมีความเชื่อวางใจในอาชีพของตนนั้นมีสถานภาพสูง จะทำให้มีสภาพกำลังขวัญและความพึงพอใจในการทำงานที่ดี ในทางตรงกันข้าม ถ้ามีคนที่ตนทำอยู่มีสถานภาพต่ำก็จะทำให้กำลังขวัญตกต่ำด้วย

¹ นคร ชาติตระกูล, "การศึกษาเปรียบเทียบกำลังขวัญในการปฏิบัติงานของครูในพระนคร กับครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ (สาขาพัฒนาชุมชน) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2514) อัครสำเนา

6. โอกาสที่ได้ใช้ความรู้ความสามารถที่ได้เล่าเรียนมาในการทำงาน กล่าวคือถ้ามีโอกาสมากในการใช้ความรู้ความสามารถที่มีอย่างอิสระหรือมีโอกาสตัดสินใจด้วยตัวเองมาแล้ว นักกายภาพบำบัดจะมีกำลังขวัญในการทำงานสูง¹

ในไม่ช้าก็เช่นกันนี้ ฌงศ์ รมณียกุล ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ ของครูใหญ่ที่ส่งผลต่อขวัญหรือกำลังใจของครูในโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดสุโขทัย โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูใหญ่ จำนวน 117 คน ครู 468 คน รวม 585 คน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

1. ลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ คือ อัตตาธิปไตย เสรีนิยม และประชาธิปไตย ส่งผลต่อขวัญหรือกำลังใจของครูไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
2. ครูใหญ่ที่มีวุฒิต่างกัน มีลักษณะผู้นำทั้งสามแบบไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
3. ครูใหญ่ที่มีช่วงอายุต่างกัน มีลักษณะผู้นำทั้งสามแบบไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
4. ครูใหญ่ที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีลักษณะผู้นำทั้งสามแบบไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
5. ครูใหญ่ที่มีวุฒิต่างกัน คือครูใหญ่ที่มีวุฒิปริญญาหรือเทียบเท่า หรือสูงกว่า เช่น ป.ม., พ.ม., ป.กศ.สูง หรือ กศ.บ. ส่งผลต่อขวัญหรือกำลังใจของครูสูงกว่าครูใหญ่ที่มีวุฒิต่ำกว่าอนุปริญญาหรือเทียบเท่า เช่น ป.กศ., ป.ป., พ.กศ. อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
6. ครูใหญ่ที่มีอายุแตกต่างกัน คือ 22-35, 36-49 และ 50 ปีขึ้นไป ส่งผลต่อขวัญหรือกำลังใจของครูไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลของการวิจัยดังกล่าว ครูใหญ่ที่มีลักษณะผู้นำแบบอัตตาธิปไตย เสรีนิยม และประชาธิปไตย มีผลต่อขวัญของครูใกล้เคียงกัน และครูใหญ่ที่มีวุฒิช่วงอายุและประสบการณ์ต่างกัน มีลักษณะผู้นำทั้งสามแบบไม่ต่างกัน ครูใหญ่ที่มีวุฒิปริญญาหรือเทียบเท่า หรือสูงกว่า ส่งผลต่อขวัญ

¹ สุกสาคร พุทธิ และคณะ, "ขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของนักกายภาพบำบัด," วารสารพัฒนบริหารศาสตร์, 2 (เมษายน, 2517), หน้า 196-218.

ของครูสูงกว่าครูใหญ่ที่มีวุฒิค่ากว่าอนุปริญญาหรือเทียบเท่า นอกจากนั้นครูใหญ่ที่มีช่วงอายุต่างกัน ส่งผลต่อขวัญของครูไม่แตกต่างกัน เป็นต้น¹

ตามที่ สุขุม นิลเชษฐ ได้ทำการวิจัยขวัญของบรรณารักษ์ในสังกัดกองโรงเรียน รัฐบาล กรมวิสามัญศึกษา ปีการศึกษา 2514 จำนวนประชากร 199 คน ผลปรากฏว่าขวัญของ บรรณารักษ์ ห้องสมุดโรงเรียน สังกัดกองโรงเรียน รัฐบาล กรมวิสามัญศึกษา อยู่ในฐานะปาน กลาง และมีแนวโน้มเกือบดี และเมื่อพิจารณาความแตกต่างของขวัญในค่านสถานที่ทำงาน วุฒิ เงินเดือน อายุ ก็ไม่มีความแตกต่างกันแต่ประการใด ยกเว้นในเรื่องเพศ ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ขวัญของบรรณารักษ์เพศชายกับเพศหญิงนั้นแตกต่างกัน โดยระดับขวัญของบรรณารักษ์เพศหญิงมีแนว โน้มเกือบดีกว่าขวัญของบรรณารักษ์เพศชาย ในค่านองค์ประกอบของขวัญของบรรณารักษ์นั้น ปรากฏว่า องค์ประกอบในค่านความสะอาดสบายในการทำงาน ความพอใจในการทำงาน ภาวะ ความรับผิดชอบ น่าจะมีส่วนสำคัญที่จะส่งเสริมความรู้สึกต่อขวัญในการทำงานของบรรณารักษ์มาก น้อยตามลำดับดังกล่าว²

การศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการ ปฏิบัติงานของครู ตามที่ วีระชาติ แก้วไสย ได้ทำการวิจัยในปี พ.ศ. 2518 โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง ครูโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดเชียงราย จำนวน 375 คน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ครูโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดเชียงราย มีความพึงพอใจต่อความสำเร็จของ งาน ความรับผิดชอบ ความปลอดภัยในการทำงานในระดับสูง และมีความพึงพอใจนโยบายและ การบริหาร เงินเดือน และความเป็นอยู่ส่วนตัว และลักษณะของงานในระดับต่ำ

¹ อรรถ รมณียกุล, "การศึกษาลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ ของครูใหญ่ที่ส่งผลต่อขวัญ หรือกำลังใจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสุโขทัย," (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2517), หน้า 31.

² สุขุม นิลเชษฐ, "ขวัญของบรรณารักษ์ในสังกัดของโรงเรียนรัฐบาล กรมวิสามัญ ศึกษา," (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2517), หน้า 27.

องค์ประกอบที่มีแนวโน้มทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ การยอมรับ ความยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

องค์ประกอบที่มีแนวโน้มทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ นโยบายและการบริหาร เงินเดือน ลักษณะของงาน และฐานะของอาชีพในสายอาชีพของสังคม

2. สังกัศ ายุราชการ และวุฒิทางครู โดยส่วนรวมไม่ทำให้ความรู้สึกลดขององค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูแตกต่างกัน¹

ในเรื่องเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรของโรงเรียนกึ่งทัพบกอุปถัมภ์ ร.ท. วัฒนา สุวรรณวงศ์ ได้ทำการวิจัยจากโรงเรียนกึ่งทัพบกอุปถัมภ์ในภาคกลาง จำนวนประชากรที่ได้ 225 คน เมื่อปี พ.ศ. 2518 ผลการวิจัยปรากฏว่า

1. โครงสร้างระบบบริหารบุคลากรในโรงเรียนกึ่งทัพบกอุปถัมภ์ในภาคกลาง มีรูปแบบเป็นแบบสายบังคับบัญชาสายเดียว มีผู้จัดการรับผิดชอบในการปกครองโรงเรียน ดำเนินงานด้านธุรการและควบคุมครูใหญ่ ครู และนักเรียนในโรงเรียน ส่วนครูใหญ่รับผิดชอบด้านวิชาการ และเป็นหัวหน้าควบคุมครูและนักเรียน ส่วนการแบ่งมอบหน้าที่ความรับผิดชอบในโรงเรียนส่วนใหญ่จะมีครูใหญ่คอยช่วยเหลือครูใหญ่ในด้านวิชาการ ธุรการ และปกครอง และจะมีหัวหน้าหมวดวิชารับผิดชอบในวิชาต่าง ๆ ส่วนครูขึ้นอยู่กับหัวหน้าหมวดวิชาและการปฏิบัติงานไม่คงเกี่ยวข้องกับหมวดวิชาอื่น ๆ

2. ผู้บริหารโรงเรียนกึ่งทัพบกอุปถัมภ์ในภาคกลางส่วนใหญ่จะเป็นชาย โดยเฉพาะผู้จัดการ เป็นเพศชายทั้งหมด แต่ครูส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ผู้บริหารส่วนใหญ่มีวุฒิทางครุฑำ โดยเฉพาะผู้จัดการส่วนใหญ่ไม่มีวุฒิทางครุฑเลย สำหรับครูส่วนใหญ่มีวุฒิทางครุฑำกว่าปริญญาตรี

¹ วีระชาติ แก้วไสย, "องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดเชียงราย," (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2518), หน้า 62-65.

3. งานบริหารบุคลากรด้านการให้คำปรึกษาบุคลากรปรากฏว่า ทางโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ ยังไม่ค่อยได้ใช้การสรรหาครูโดยการติดต่อไปยังสถาบันการศึกษาและหน่วยงานต่าง ๆ เท่าที่ควร อีกทั้งยังมีระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) อยู่บ้าง การที่พิจารณาบุคลากรในกรมกองที่มาสมัคร เขาทำงานในโรงเรียนเป็นพิเศษ

4. งานด้านการบำรุงรักษามูลค่าทางโรงเรียนไม่ค่อยได้สำรวจความจำเป็นและความต้องการของครู ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครูยังไม่ค่อยสนิทสนมกัน นอกจากนี้ครูไม่ค่อยมีโอกาสได้ลาศึกษาต่อเท่าที่ควร

5. งานด้านพัฒนาบุคลากรยังไม่ค่อยเหมาะสม แต่งานด้านการนิเทศงานครูใหญ่ส่วนใหญ่อยู่ในเขตงานอยู่ในเขตสภ

6. งานด้านการให้บุคลากรพ้นจากงานยังไม่มีการตั้งกรรมการสอบสวนให้เหมาะสมในการพิจารณาให้ครูออกจากงาน เพราะกรณีกระทำผิดความผิดเท่าที่ผ่านมามีอยู่น้อยมาก

7. ผู้บริหารและครูมีความเห็นว่าโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ในภาคกลาง ทำเนิงานบริหารบุคลากรอยู่ในเกณฑ์น้อย และยังไม่เป็นที่น่าพอใจทั้ง 4 ประการ

8. ปัญหาเกี่ยวกับโครงสร้างของระบบบริหารบุคลากร และงานบริหารบุคลากรของโรงเรียนส่วนใหญ่คล้ายคลึงกัน คือ อำนาจหน้าที่ของผู้จัดการกับครูใหญ่ซ้ำซ้อนกัน ในเรื่องการควบคุมครู การฝึกอบรมครูในโรงเรียนไม่สามารถดำเนินการได้เต็มที่ เพราะขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ¹

ในปี พ.ศ. 2519 มนูญ เอี่ยมวิสัย ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 6 โดยใช้จำนวนครูทั้งสิ้น 711 คน จาก 50 โรงเรียน ผลของการวิจัยสรุปได้ดังนี้

¹ วิชา สุวรรณรงค์, ร.ท., "การบริหารบุคลากรของโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ในภาคกลาง," (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, แผนกวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2518), หน้า 76-82.

1. ครูโรงเรียนประถมศึกษาในเขตการศึกษา 6 มีความรู้สึกต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู ในปัจจัยเรื่องความรู้สึกภูมิใจและเห็นความสำคัญของงานอยู่ในระดับสูงสุด ส่วนปัจจัยที่ครูมีความรู้สึกอยู่ในระดับต่ำสุดได้แก่ปัจจัยในเรื่องสวัสดิการในหน่วยงาน ความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงานและสภาพการปฏิบัติงาน

และพบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครูแปรผันไปตามความรู้สึกของครูที่มีต่อปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน

2. ระดับขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาในเขตการศึกษา 6 อยู่ในระดัปลานกลาง

3. ครูโรงเรียนประถมศึกษาในเขตการศึกษา 6 ที่สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด กรมสามัญศึกษา และสังกัดเทศบาล มีความรู้สึกต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูซึ่งได้แก่ปัจจัยในเรื่องสถานภาพและการยอมรับนับถือไม่แตกต่างกัน

4. ครูโรงเรียนประถมศึกษาในเขตการศึกษา 6 ที่มีอายุราชการแตกต่างกัน มีความรู้สึกต่อปัจจัยในเรื่องความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน ความเป็นมิตร ความร่วมมือของผูปฏิบัติงาน ความสามารถของผูร่วมงาน โอกาสก้าวหน้า และสวัสดิการหน่วยงานซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

5. ครูโรงเรียนประถมศึกษาในเขตการศึกษา 6 ที่มีวุฒิทางครูต่างกัน มีความรู้สึกต่อปัจจัยในเรื่องสภาพการปฏิบัติงานซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน¹

ในระดัมหาวิทยาลัยครุนั้น เมื่อปี พ.ศ. 2519 ประธาน จันทรเจริญ ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครู โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง 480 คน จาก 15 วิทยาลัย ผลของการวิจัยสรุปได้ดังนี้

¹ มนูญ เอี่ยมวิสัย, "ขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 6," (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, แผนกวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519), หน้า 80-82.

1. อาจารย์ที่ทำหน้าที่บริหารและสอนมีระดับขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าอาจารย์ที่ทำหน้าที่สอนแต่เพียงอย่างเดียว
2. อาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในวิทยาลัยครูสวนกุหลาบ มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าอาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในวิทยาลัยครูสวนกลาง
3. สภาพขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครูอยู่ในระดับปานกลาง¹

สรุป

ขวัญในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติงาน เป็นทัศนคติของแต่ละบุคคลและกลุ่มบุคคล ในการบริหารงานบุคคลนั้นถือว่าบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในหน่วยงาน ซึ่งจากเอกสารอ้างอิงและงานวิจัยในอดีตได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของงานบริหารบุคลากร และพบว่าโรงเรียนจำนวนมากยังมีอุปสรรคในการบริหารงานบุคลากรหลายแห่งได้พยายามปฏิบัติงานตามหลักการ แต่ยังไม่สมบูรณ์เพียงพอ บางแห่งยังไม่ได้ยึดหลักการอันเป็นเหตุให้ผู้ร่วมงานและผู้รับบริการไม่พอใจ มีผลกระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติงาน, ประสิทธิภาพของหน่วยงานและการพัฒนา บำรุงขวัญของผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูง อันจะเป็นสิ่งผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ในเรื่องของขวัญนั้นเป็นความรู้สึกของบุคคลที่อยู่ภายในจิตใจที่มีต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ และแสดงให้ประจักษ์ทางพฤติกรรม ด้วยการมีปฏิริยาต่อสิ่งแวดล้อมในงานอันหนึ่งขวัญในการปฏิบัติงานมีสภาพไม่คงที่ มีลักษณะเป็นการชั่วคราวไม่ถาวร อาจจะมีสภาพอยู่ในระดับสูง ในวงจรระยะเวลาหนึ่ง และอาจตกลงมาสู่ระดับต่ำได้โดยง่าย ซึ่งเป็นการยากที่จะวัด และไม่อาจพอที่จะเป็นเกณฑ์ หักช้อยู่กับสิ่งเร้าที่อาจมากระทบกระเทือนต่อขวัญในการปฏิบัติงาน แต่พอจะสังเกตขวัญได้จากพฤติกรรมของบุคคลที่ปฏิบัติงาน โดยแสดงออกมาในรูปของการร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เต็มความสามารถ เพื่อหน่วยงานของเขา มีความสามัคคีกัน มีความสัมพันธ์ต่อกันดี มีการยอมรับนับถือซึ่งกันและกันในหมู่ปฏิบัติงาน ผลของการมีขวัญดีมีประโยชน์มากต่อการบริหารงาน

¹ ประธาน จันทรเจริญ, "ขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครู," (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, แผนกวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519), หน้า 81.

และผู้ปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงของสภาพขวัญในการปฏิบัติงานนี้ มีความสำคัญต่อวิถีการดำเนินงานขององค์การ เป็นอย่างยิ่ง ซึ่งไม่ว่าหลักเล็งได้ ผู้บริหารจึงต้องคอยมีภาระหน้าที่คอยตรวจสอบสภาพขวัญในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานอยู่เป็นประจำ เพื่อรักษาไว้ซึ่งศักยภาพในการทำงาน ให้มีการประสานงานกันในด้านวัตถุประสงค์ ความต้องการ และถาณินยมของแต่ละบุคคล เพื่อจะได้ส่งผลไปถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน ถาณินยมวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ในด้านการศึกษา ผู้บริหารการศึกษาควรจะเข้าใจในเรื่องขวัญของการปฏิบัติงาน และถือว่าเป็นปัจจัยในการบริหารการศึกษาที่ควรจัดเป็นสิ่งที่จะต้องสร้างและดูแลให้เกิดในหน่วยงานของตนเสมออย่างสูง เพราะขวัญนั้นสามารถจะเสริมสร้างได้โดยการจัดสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ให้ครูเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ให้มีอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้เพียงพอเพียง มีสวัสดิการดีและมีรายได้เพียงพอ เป็นต้น โดยเน้นที่จะให้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจจากการทำงานเป็นสำคัญ

จากการที่ได้มีผู้ทำการวิจัยเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของครู ปรากฏว่าขวัญในการปฏิบัติงานของครูจะมีความสัมพันธ์กับสัมฤทธิผลทางการศึกษาของนักเรียน และพบว่าปัจจัยที่อาจจะส่งผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู คือ (1) สภาพการปฏิบัติงาน (2) ความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน (3) ความเป็นมิตรและความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน (4) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (5) ความสามารถในการนิเทศการปฏิบัติงาน (6) ความเชื่อมั่นและความนับถือในตัวผู้บริหาร (7) ความมั่นคงปลอดภัยและสวัสดิการ (8) การเพียงพอของการศึกษาคือสื่อสาร (9) การปฏิบัติอย่างยุติธรรม (10) ความสามารถของผู้ร่วมงาน (11) ความเจริญก้าวหน้าและการเลื่อนตำแหน่ง (12) สุขภาพทางร่างกายและจิตใจ (13) ความพึงพอใจในงาน (14) การใช้ความสามารถและความรู้สึกในความสำเร็จ (15) การจัดหาวัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน (16) นโยบายและการบริหาร

ผู้ทำการวิจัยได้นำเอาปัจจัยดังกล่าวมาทำการศึกษากับบุคลากรในวงการศึกษา เพื่อให้ทราบถึงขอบเขตต่าง ๆ อันจะนำไปสู่การเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์และบุคลากรในวงการศึกษา อันจะเป็นแนวทางพัฒนาการศึกษาของชาติ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนการศึกษาที่ได้วางไว้