



ข้อเขียนและงานวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ข้อเขียนและงานวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็น เรื่องของขวัญและปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานที่พอจะนำมาประยุกต์ใช้กับการวิจัยนี้คือ เมโย (Mayo) กับคณะได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความสำคัญของ "คน" ในฐานะที่เป็นองค์ประกอบของการบริหารผลของการศึกษาทดลอง พบว่า "องค์กร เป็นระบบสังคม และคนงานเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดขององค์กร" และผลสืบเนื่องจากการศึกษาทดลองนี้ ต่อมาได้ก่อให้เกิดวิธีการจัดงานแผนใหม่ที่เรียกว่า "การจัดงานตามแนวมนุษยสัมพันธ์ ( Human Relations Approach ) ซึ่งได้ให้ความสำคัญแก่คน" ในฐานะที่เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหาร<sup>1</sup>

สตาห์ล (Stahl) ได้สรุปผลที่ได้จากการทดลองของเมโย (Mayo) กับคณะในปลายปี ค.ศ. 1920 นั้น คือ หลักปรัชญาที่ว่า "ทัศนคติของคนที่มีผลต่อความพยายามของอีกคนหนึ่งมากกว่าจะเกิดจากสิ่งแวดล้อมทางกายภาพอื่น ๆ ปัญหาในการบริหารคือ การค้นคว้าหาทัศนคตินั้น ๆ ให้นี้อิทธิพลที่พอจะทำให้เกิดผลดีให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้"<sup>2</sup> สำหรับ "ทัศนคติ" นั้น สมพงษ์ เกษมสิน ได้อธิบายว่า เป็นผลซึ่งทำให้เกิดการแสดงออกซึ่งพฤติกรรม เป็นสภาพแห่งการพร้อมที่จะโต้ตอบ และแสดงให้ทราบถึงแนวทางของการสนองตอบของบุคคลต่อสิ่งเร้า ทัศนคติเกิดมาจากปัจจัยหลายประการเช่น จากอารมณ์ ความ

<sup>1</sup> Keith Davis, Human Relations at Work (Tokyo; McGraw-Hill Kogakusha, 1967), p. 9.

<sup>2</sup> C. Glenn Stahl, Public Personnel Administration (New York : Harper & Row, Inc., 1971) p. 205.

ประจักษ์แจ้ง ประสบการณ์ การจูงใจ องค์ประกอบทางสังคม และองค์ประกอบทางเศรษฐกิจ เป็นต้น<sup>1</sup>

ในการบริหารการศึกษานั้น ครู อาจารย์ ผู้ร่วมงานจะต้องมีบทบาทและทัศนคติต่าง ๆ ให้เกื้อกูลต่อความต้องการและวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา จึงจะสามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

บาร์นาร์ค (Barnard) ได้อธิบายว่า การดำเนินงานที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพนั้น คือการดำเนินการที่บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพนั้นคือการดำเนินงานให้เป็นไปตามคาดหวัง ผลของการดำเนินงานที่เกิดขึ้น โดยไม่คาดหวังนั้นไม่มีความสำคัญ<sup>2</sup>

คูนท์ กับ โอ คอนเนล (Koontz and O'Donnel) ได้ขยายความคำว่า "ประสิทธิภาพ" ว่าเป็นความหมายครอบคลุมถึงความพอใจของบุคคล กลุ่มบุคคล องค์การ ตลอดจนชุมชนอีกด้วย

✓ ฉะนั้น "ประสิทธิภาพขององค์การนั้นมีความหมายกว้างขวาง มีไต่เนื่องถึงต้นตอของการผลิตเท่านั้น หากรวมต้นทุนที่เป็นเงิน แรงงาน กำลังใจ ความมุ่งมั่นส่วนบุคคลและผลอันเกิดจากการปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งก่อให้เกิดมูลค่าเป็นเงิน ส่งเสริมให้มีความสามัคคีระหว่างสมาชิก เกียรติ ความมั่นคง ความพึงพอใจ และขวัญในการปฏิบัติงาน อัน

<sup>1</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแบบใหม่ (กรุงเทพมหานคร : บริษัทสำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2516), หน้า 45-51.

<sup>2</sup> Chester I. Barnard, The Functions of the Executive (London : Oxford University Press, 1972), pp. 19 - 20.

เป็นทัศนคติในทางบวกที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน<sup>1</sup>

✓ เดวิส (Davis) กล่าวว่า ทัศนคติของแต่ละบุคคล และกลุ่ม ที่มีต่อสิ่งแวดล้อมในงานและต่อการร่วมมือกันโดยสมัครใจจนสุดความสามารถของของตน เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การนั้นเป็น "ขวัญในการปฏิบัติงาน" ของแต่ละบุคคลและกลุ่ม<sup>2</sup>

จูซิอุส (Jucius) ได้ให้นิยาม "ขวัญในการปฏิบัติงาน" พอสรุปได้ว่า ขวัญในการปฏิบัติงานเป็นทัศนคติของจิตใจ ความรักหมั่นคะ ภาวะความผาสุก (ไม่ผาสุก) และภาวะของอารมณ์ของแต่ละบุคคล ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อลูกจ้าง และผู้บริหารที่ปฏิสัมพันธ์กัน และในที่สุดก็อาจกระทบกระเทือนต่อลูกค้าและชุมชน และขวัญในการปฏิบัติงานอาจจะกระทบกระเทือนโดยตรงต่อความตั้งใจทำงาน ความร่วมมือ ความสนใจอย่างมากที่สุดต่อกิจกรรงาน และท้ายที่สุดอาจมีผลต่อผลผลิตคุณภาพของผลผลิตและค่าของการปฏิบัติงาน<sup>3</sup>

ในเรื่องที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของกลุ่มนั้น เมื่อปี พ.ศ.2483 ได้มีการประชุมนักจิตวิทยา 10 คน ณ มหาวิทยาลัยเคมบริดจ์ ประเทศอังกฤษ และได้นิยามขวัญในการปฏิบัติงานของกลุ่มไว้ว่า กลุ่มตระหนักในขวัญในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับภาวะของกลุ่ม โดยมีวัตถุประสงค์ของกลุ่มแจ่มชัดและแน่นอน มีความสำคัญและประสานกับวัตถุประสงค์ของ

<sup>1</sup>Harold Koontz and Cyril O'Donnel, Principles of Management (New York : McGraw - Hill Book Company, 1964), p. 211.

<sup>2</sup>Davis, op.cit., p. 58.

<sup>3</sup>Michael J. Jucius, Personnel Management (Illinois : Richard D. Irwin, Inc., 1971), pp. 285 - 86.

ผู้ร่วมงานแต่ละคน ซึ่งมีความเชื่อมั่นในการบรรลุเป้าหมายเหล่านี้ รองลงมาได้แก่ความเชื่อมั่นในมรรควิธีที่บรรลุเป้าหมาย ความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ สมักรพรรคพวกและในตัวเอง ซึ่งการปฏิบัติงานของกลุ่มประสานและร่วมมือกัน แสดงความแข็งแกร่งเป็นปฏิบัติต่อสู้กับอำนาจที่ทำลายกลุ่มมากกว่าที่จะทำเพื่อบุคคลภายในกลุ่ม<sup>1</sup>

เรื่องบุคคลและกลุ่มนี้ เป็นเรื่องแยกกันไต่ยาก เพราะบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ปฏิกริยาของแต่ละบุคคลย่อมส่งผลกระทบต่อกลุ่มเสมอ ซึ่งในเรื่องนี้ได้มีผู้ศึกษาค้นคว้าหลายคนคือ

โยเคอร์ (Yoder) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานว่า ขวัญในการปฏิบัติงานสูงหมายถึง ความกระตือรือร้น ความรู้สึกเชื่อมั่น นับถือในความสำเร็จของแต่ละบุคคลหรือกลุ่ม ในธุรกิจคำนี้หมายถึง มัดนคติของผู้ร่วมงานที่มีต่อความสำเร็จตามจุดหมายขององค์การ เป็นการกระทำด้วยแรงขับ ความกระตือรือร้น ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และความเชื่อมั่นในการประสบความสำเร็จขององค์การในอนาคต บางคนถือว่า ขวัญในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องส่วนตัว บางรายก็กล่าวว่า เป็นคุณสมบัติของกลุ่มจากอีกความคิดหนึ่งพิจารณาขวัญในการปฏิบัติงานเป็นเรื่องจำเป็นของแต่ละบุคคล เป็นความรู้สึกของลูกจ้าง หรือผู้จัดการที่มีต่องานของเขา เป็นเรื่องของความพึงพอใจงานเป็น "ผลรวมของความพึงพอใจ" อันเป็นประสบการณ์ของลูกจ้างในฐานะผู้ครองงานและสมาชิกขององค์การ แนวความคิดเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานต่อความต้องการของแต่ละบุคคล และต่อความต้องการ ความพึงพอใจของเขาแสดงว่าขวัญในการปฏิบัติงานเป็นความรู้สึกของลูกจ้างที่มีต่องานที่เขาปฏิบัติ เพื่อนร่วมงานของเขา ศักดิ์ศรีและสถานภาพของเขาและนายจ้างของเขา ความคิดเช่นนี้เน้นหนักในการปรับตัวของลูกจ้างเข้าทำงาน ตลอดจนความสัมพันธ์ในการทำงาน อย่างไรก็ตามการปรับปรุงอาจมีความหมายมากยิ่งขึ้น เพียงแต่ให้อะไรต่องานมักอาจจะเกี่ยวกับปฏิกริยาของแต่ละบุคคลที่มี

<sup>1</sup> Irwin L. child, "Morale : A Bibliographical Review,"

ต่อความสัมพันธ์ในการทำงานทั้งหมด รวมทั้งงานพิเศษ เพื่อนร่วมงานในการทำงาน กลุ่มผู้บังคับบัญชา นายจ้าง และกระแสนระบบความสัมพันธ์ในการทำงาน และมีน่าจะรวมถึงการปรับความคิด ความเคยชิน และความรู้สึกของคนอื่น ๆ พอ ๆ กันกับคนและกายภาพที่แวดล้อม<sup>1</sup>

เมื่อได้พิจารณาถึงขวัญในการปฏิบัติงานอันเป็นปรากฏการณ์ของแต่ละบุคคล ผู้คน-คว่าหลาย ๆ คนได้จัดเอาความรู้สึกที่แวดล้อมที่คนงานต้องการเหล่านี้เข้าด้วยกัน การศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของลูกจ้าง ดังที่ได้นิยามแล้วมักจะเริ่มด้วยลำดับขั้นความต้องการนิยามให้เห็นชัดถึงความพึงพอใจในความต้องการส่วนตัว หรือความพึงพอใจงานของแต่ละบุคคลได้นำไปสู่ความพยายามค้นพบแบบของความต้อการที่สอดคล้องและวัดความพึงพอใจที่แท้จริง เฮอร์เนอร์ก (Herzberg) ได้ระบุปัจจัยงาน 10 ปัจจัยใหญ่ ได้แก่

- ฐานงานอันแท้จริง
- การนิเทศงาน
- สภาพการทำงาน
- ค่าจ้าง
- โอกาสจะก้าวหน้า
- ความมั่นคง
- บริษัท
- สภาพสังคม

<sup>1</sup> Dale Yoder, Personnel Management and Industrial Relations

(New Delhi : Prentice - Hall of India Private Limited, 1972),

pp. 545 - 46.

- การสื่อสาร และ
- ผลประโยชน์<sup>1</sup>

สกอตต์ อิงแลนด์ เควิส และ ลอฟควิสต์ (Scott, England, Davis, & Lofquist) ได้ระบุปัจจัยในขอบเขตต่าง ๆ ไว้ 8 ประการ ได้แก่

- ชนิดของงาน
- สภาพการทำงาน
- การเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง
- ค่าจ้างและเงินเคื่อน
- ผู้ร่วมงาน
- การนิเทศงาน
- การสื่อสาร และ
- ถือว่าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับบริษัท หรือการจัดการ

003290

ตรงกันข้ามกับการพิจารณาขวัญในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล ผู้คนคว่าบางรายได้ให้ความสนใจวิธีการสร้างความพึงพอใจในงานของสังคมหรือกลุ่มที่มีความสำคัญต่อขวัญในการปฏิบัติงาน เขาเน้นหนักในปฏิกริยาสังคม และตระหนักในทัศนคติที่มีต่อค่านิยมของกลุ่มยิ่งกว่าค่านิยมของแต่ละบุคคล เขาเน้นถึงสภาพการทำงานน้อยแต่่มากในเรื่องเกี่ยวกับความรู้สึกในการรวมกลุ่ม ความสนใจของกลุ่ม การระบุหน้าที่ของกลุ่ม และความรู้สึกอันดีต่อความสำเร็จทั้งปวง ดังนั้น ซาร์เตน ฟินเลย์ และ เทต (Sartain, Finlay and Tate) จึงได้สรุปว่า ขวัญในการปฏิบัติงานเป็นหัวใจของความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีอำนาจเหนือคนงานซึ่งความสนใจของกลุ่มเหนือกว่าของตัวเขาเอง

<sup>1</sup> Herzberg, Frederick and others The Motivation to Work

ที่กล่าวมาทั้งหมดนี้เป็นความคิดเห็นและข้อเขียนของโยเดอ์ ( Yoder ) เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้ เกคินี หงสนันท์<sup>1</sup> ยังได้สรุปความคิดเห็นของ สตาห์ล (Stahl) ไว้ว่า ขวัญเป็นความสามารถของกลุ่มที่มีอยู่ร่วมกันอย่างมั่นคงในการดำเนินการให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายเดียวกัน ทั้งนี้ยอมขึ้นอยู่กับปัจจัย 5 อย่างด้วยกัน คือ

1. ความเชื่อมั่นของสมาชิกกลุ่มที่มีต่อจุดมุ่งหมายของกลุ่ม
2. ความเชื่อมั่นที่มีต่อผู้นำ
3. ความเชื่อมั่นที่มีต่อสมาชิกด้วยกัน
4. ความมีประสิทธิผลของกลุ่มในองค์การไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ
5. สุขภาพจิต อารมณ์ หรือร่างกาย ของสมาชิกแต่ละคน



ขวัญในการปฏิบัติงานนี้ ได้มีผู้ให้นิยามไว้อีกหลายท่าน ทั้งในแง่จิตวิทยาและการบริหารซึ่ง ประยูร พรหมพันธ์<sup>2</sup> ได้ยกขึ้นมากล่าวคือ

"กิเซลีและบราวน์ ( Ghiseli and Brown ) นักจิตวิทยาได้ให้นิยาม "ขวัญในการปฏิบัติงาน" ไว้ว่า หมายถึง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มหรือที่สมาชิกของกลุ่มจะทำงานได้ดีที่สุด เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์หรือให้ถึงจุดหมายปลายทางที่กลุ่มได้วางไว้

และในทางการบริหาร ลีโอนาร์ต ดี.ไวท์ ( Leonard D. White ) ก็ได้กล่าวว่า เป็นค่านิยมของสภาวะการทำงานที่มีความราบรื่น และวิถีทางในทางบวกเกี่ยวกับการเสริมสร้างองค์การใหม่มีประสิทธิภาพสูง "ขวัญในการปฏิบัติงาน" สะท้อนให้เราเห็น

<sup>1</sup> เกคินี หงสนันท์, การบริหารงานบุคคลในราชการไทย (กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2518), หน้า 132.

<sup>2</sup> ประยูร พรหมพันธ์, "การบำรุงขวัญ" วารสารนักบริหาร ปีที่ 8, ฉบับที่ 2, (กรกฎาคม 2515) : 7.

สภาวะการทางจิตวิทยา และทางสังคม สภาพแห่งจิตใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรทั้งหญิงชายที่แสวงหาวิธีการพัฒนาและประยุกต์พลังทั้งหมดที่เขามีอยู่ด้วยความสมัครใจ เพื่อที่จะปฏิบัติภาระหน้าที่ที่เขามีหน้าที่เกี่ยวข้องของใบบรรลุผลสำเร็จสูงสุดด้วยความรู้สึกสำนึกความรับผิดชอบของเขาเอง และมีความพอใจที่จะปฏิบัติกิจกรรม ใบบรรลุผลสำเร็จสูงสุดด้วยความรู้สึกภาคภูมิใจ"

(เบรช (Brech) ได้อธิบายเกี่ยวกับขวัญว่า ปัจจุบันเรื่องเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานไม่มีมูลฐานที่แตกต่างไปจากเดิม บรรยากาศขององค์กรความสุขของสมาชิกองค์กร การปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารคนหนึ่งหรือคนงานคนหนึ่งกับคนอื่น ๆ และบางสิ่งที่ไม่สามารถนิยามได้ ซึ่งกระตุ้นให้คนทำงานด้วยความตั้งใจหรือทำแทน้อยตามแต่เวลาจะอำนวย ทั้งหมดนี้เป็นหน้าที่ที่ผู้ปฏิบัติงานและผู้นำใจทั่วไปของที่ทำงาน ใบบรรลุผลสำเร็จสูงสุดด้วยความรู้สึกภาคภูมิใจ

ขวัญในการปฏิบัติงานมีดังนี้

1. ความรู้สึกมั่นคงในงาน
2. ค่าจ้างดี เพียงพอสำหรับครอบครัวในระดับที่มีเหตุผล
3. มีโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า
4. ได้รับความยุติธรรม
5. สถานภาพในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ
6. ผู้ร่วมงานมีโอกาสรับรู้เรื่องราวขององค์กร มีการสื่อความหมายเพื่อความเข้าใจและความร่วมมืออันดี

7. การมีภาวะการเป็นผู้นำที่ดี
8. การหาทางในงานเดิน
9. ความภาคภูมิใจในงาน ผลผลิตและบริษัท
10. การมีโครงการให้คำแนะนำที่ดี
11. การปรึกษาหารือร่วมกัน<sup>1</sup>

<sup>1</sup>E.F.L. Brech, Principles and Practice of Management (London : Longman, Green and Co., Ltd., 1966) pp. 508 - 16.



ไวลส์ (Wiles) กล่าวว่า ขวัญในการปฏิบัติงานเป็นปฏิกิริยาทางอารมณ์และจิตใจของคนที่มีต่องานของเขา ไวลส์ได้หยิบยกปัจจัยสำคัญที่ผู้นำโดยทางการจะช่วยให้ครูได้รับความพึงพอใจในงาน อันเป็นการสร้างขวัญในการปฏิบัติงานรวม 8 ประการ คือ

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

ไลเพมและโรห์ (Lipham and Hoeh, Jr.) ได้นำเอาทฤษฎีระบบสังคมมาประยุกต์กับขวัญในการปฏิบัติงานและสรุปความเห็นว่ ขวัญในการปฏิบัติงานเป็นองค์ประกอบของตัวแปรทั้งสามคือ ความรู้สึกเป็นเจ้าของ ความมีเหตุผลและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ถ้าตัวแปรตัวใดตัวหนึ่งลดค่าลง จะไม่สามารถสนับสนุนให้ขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงได้ ด้วยเหตุนี้ครูใหญ่จะต้องมุ่งสร้างระดับเหตุผลใหม่เพื่อความสมเหตุสมผลระหว่างความมุ่งหวังของบทบาทความคองการของบทบาทในหน้าที่และเป้าหมายของโรงเรียน ผลที่ได้รับคือความพึงพอใจ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งเป็นทางนำโรงเรียนไปสู่การพัฒนาและบำรุงขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ระดับสูง<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Kimball Wiles, Supervision for Better Schools (New York : Prentice - Hall, Inc., 1953), pp. 39 - 57.

<sup>2</sup>James M. Lipham and James A. Hoeh, Jr., The Principleship : Foundations and Functions. (New York : Harper and Row, Publishers, 1974), p. 66.

โอบาร์ค (Ovard) ได้ให้นิยามว่า ขวัญในการปฏิบัติงานเป็นคำที่ใช้พรรณนาอยู่  
ขอบเขตซึ่งแต่ละบุคคลพิสูจน์ความแท้จริงของความมุ่งหวังส่วนตัว ความปรารถนาและ  
ความทะเยอทะยาน ซึ่งเป็นเป้าหมายขององค์การที่เขาทำงานอยู่ ขวัญในการปฏิบัติงานสูงซึ่ง  
ให้เห็นว่าแต่ละบุคคลมีความตั้งใจอยู่กับองค์การ พยายามทำงานอย่างมากที่สุด ทำงานที่มอบ  
หมายให้สำเร็จ พัฒนาทักษะ ทักษะ และความรู้ ซึ่งทำให้เขาสามารถบริการองค์การได้  
อย่างกว้างขวาง ศึกษาปัญหาขององค์การและช่วยองค์การให้บรรลุเป้าหมาย<sup>1</sup>

โอบาร์ค ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานว่ามี 2 ปัจจัยใหญ่คือ

✱ 1. ปัจจัยทางด้านวัตถุ ได้แก่ เงินเดือน การลาป่วย การประกันทางเวชกรรมและ  
และการพยาบาล ระเบียบวาระการพ้นจากงาน สิ่งอำนวยความสะดวกสบายเครื่องมือ เครื่อง  
ใช้ และการบริหาร และปัจจัยทางเศรษฐกิจ

✱ 2. ปัจจัยทางด้านมนุษย์ ได้แก่ ปัจจัยทางด้านมนุษยสัมพันธ์ อันเป็นวิธีการจัดงาน  
แผนใหม่ตามแนวมนุษยสัมพันธ์ การให้ความสนใจและเอาใจใส่เป็นพิเศษ ครูอาจารย์จะ  
รู้สึกในความสำเร็จของตนเอง

ครูใหญ่อยู่ในตำแหน่งที่สำคัญ มีอิทธิพลต่อปัจจัยทางด้านมนุษยสัมพันธ์ สามารถจะจัด  
ครูอาจารย์แต่ละคนให้เหมาะสมกับบทบาทเปลี่ยนแปลงทัศนคติของครูอาจารย์ เปลี่ยนนิสัยการ  
มีความสัมพันธ์กับครูอาจารย์อื่น ๆ เป็นต้น

ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานนี้ นอกจากจำแนกเป็นสองปัจจัยใหญ่แล้ว  
ได้มีผู้จำแนกออกเป็นปัจจัยย่อย ๆ อีกหลายปัจจัย เช่น

<sup>1</sup> Glen F. Ovard, Administration of the Changing Secondary School (New York : The Macmillan Company, 1966), pp. 214 - 18.

แอนเดอร์สันกับแวนไดค์ (Anderson and Van Dyke) ได้กล่าวว่า ขวัญในการปฏิบัติงานในโรงเรียนนั้นก็เช่นเดียวกับกิจการของหมู่คณะอื่น ๆ และได้จำแนกปัจจัยที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู อาจารย์ เป็น 10 ประการคือ

1. ความเห็นพ้องด้วยกับวัตถุประสงค์
2. ความร่วมมือในการกำหนดนโยบาย
3. การใช้ความสามารถให้เป็นประโยชน์และความรู้สึกในความสำเร็จ
4. ความเชื่อมั่นและนับถือในตัวผู้บริหาร
5. ความสัมพันธ์อันดีภายในคณะครูอาจารย์
6. ความสัมพันธ์กับชุมชน
7. สุขภาพทางกายและทางจิตใจ
8. ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ
9. ความสัมพันธ์อันดีระหว่างครูกับนักเรียน
10. ปัญหาส่วนตัวของครูอาจารย์

ดังได้ปรากฏในทฤษฎีและคำนิยามเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานว่าเป็นทัศนคติทางอารมณ์ ความรู้สึกและจิตใจของบุคคลและกลุ่มที่มีต่อ ความต้องการและวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน ทั้งของตนเองและหน่วยงาน แล้วเกิดความร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ในค่านามต้องการนั้น เดล โยเคอร์ (Dale Yoder) ได้กล่าวถึงความต้องการพื้นฐานของ มาสโลว์ (Maslow) เป็นลำดับชั้นไว้ 5 ชั้นดังนี้

---

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

1. ความต้องการทางค่านิยมหรือทางกายภาพ (Physiological) เป็นความต้องการทางกายภาพ (Physical Needs) เพื่อการดำรงอยู่ของชีวิต
2. ความต้องการเกี่ยวกับความปลอดภัยและความมั่นคง (Safety and Security)
3. ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เพื่อมิตรภาพ ต้องการโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมสัมพันธ์ช่วยความต้องการช่วยเหลือ และต้องการให้ผู้อื่นช่วยเหลือตน
4. ความต้องการที่จะได้รับยกย่องนับถือ ความต้องการความภาคภูมิใจ (Ego Needs) หรือ (Self - Esteem) การสรรเสริญเยินยอ ความเป็นอิสระ
5. ความต้องการสมปรารถนา (Self - Fulfilment)

สำหรับวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานนั้น แต่ละคนดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ส่วนตัว วัตถุประสงค์ของกลุ่ม และวัตถุประสงค์ขององค์การ

ทัศนคติอันก่อให้เกิดการแสดงออกทางพฤติกรรมนั้นมีทั้งทางบวกและทางลบ อาจจะมีผลกระทบระเทือนต่อการปฏิบัติงานขององค์การได้ทุกโอกาส ซึ่งผู้บริหารจะต้องหมั่นศึกษาตรวจสอบอยู่เสมอ เพื่อจะได้แก้ไข บำรุงรักษา และสร้างเสริมขวัญในการปฏิบัติงานให้อยู่ในสภาพที่ดีอยู่เสมอ

\* นอกจากทฤษฎีดังกล่าวมาแล้ว ยังมีผู้ทำการวิจัยเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานทางด้านการศึกษาเป็นจำนวนมาก ทั้งในต่างประเทศและในประเทศคงจะได้นำเสนอต่อไปนี้

<sup>1</sup> Dale Yoder, Personnel Management and Industrial Relations

(New Delhi : Prentice & Hall of India Private Limited, 1973), p. 82.

## การวิจัยต่างประเทศเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน

เมื่อ พ.ศ. 2509 นาเปียร์ (Napier) ได้ทำการวิจัยขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาในเนบราสกา (Nebraska) ทุกท้องถิ่น โดยใช้ประชากร 789 คน ผลการวิจัยปรากฏว่า การที่ขวัญในการปฏิบัติงานของครูสูงนั้น มีปัจจัยสำคัญ 13 ประการ ได้แก่

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครู โดยผู้บริหารมีความเข้าใจและเห็นคุณค่าของครูแต่ละคน

2. ความสามารถในการบริหาร ก่อให้เกิดความเชื่อมั่น

3. ครูได้รับการสนับสนุนให้ปฏิบัติตามระเบียบวินัย

4. ครูได้รับโอกาสใหม่ส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย

5. การจัดหาวัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกให้อย่างเพียงพอ

6. การจัดหาเครื่องมือ เครื่องใช้ในการสอนให้อย่างเพียงพอ

7. การมอบหมายงานสอนให้เหมาะสมกับความรู้ที่ได้ศึกษาอบรมมา

8. ครูได้รับความยุติธรรมและมีความเป็นธรรมในการมอบหมายงานกิจกรรม

นอกหลักสูตร .

9. การอบรมครูประจำการ

10. ความมั่นคงในหน้าที่การงาน

11. การมีนโยบายให้ลาได้อย่างเพียงพอ

12. การจัดการสอนให้ครูอย่างเป็นธรรมและยุติธรรม

13. ครูได้รับเงินเดือนในอัตราที่เท่าเทียมกับอาชีพอื่นที่ฝึกอบรมมาเท่ากัน<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Thomas Gayle Napier, "Teacher Morale," Dissertation

ดีเชอร์ วูด (Leatherwood) แห่งมหาวิทยาลัยครูยอร์จ พีบอดี (George Peabody College for Teachers) ได้ทำการวิจัยเพื่อสืบหาปัจจัยที่เป็นผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงานและความต้องการความพึงพอใจของทีมนครุที่เลือกแล้วในรัฐคารโรไลนาเหนือเมื่อ พ.ศ. 2516<sup>1</sup> โดยให้ประชากรครู 180 คน ซึ่งเป็นสมาชิกการสอนแบบเป็นคณะ (Members of Teaching Teams) ในเกรด 5, 6, 7 และ 8 โรงเรียนของรัฐโดยให้แบบสอบถามความคิดเห็นของมหาวิทยาลัยเพอร์ดู (The Purdue Teacher Openionaire, the Work Group Descriptions and the Perception of Needs) ผลปรากฏว่า มีความแตกต่างที่มีนัยสำคัญทางสถิติเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานและความต้องการความพึงพอใจของทีม ซึ่งมีการวางแผนงานทำหาคเวลาสอนกับทีมนครุที่ไม่มีการวางแผนกำหนดเวลาสอนเปรียบเทียบกันได้ 12 ปัจจัยคือ

1. ความพึงพอใจในการสอน
2. ความสมานสามัคคีระหว่างครู
3. ทศนคติที่มีต่อจำนวนชั่วโมงสอน
4. หลักสูตรที่ใช้
5. สถานภาพของครู
6. ทศนคติที่มีต่อเครื่องมือ เครื่องใช้ และบริการของโรงเรียน
7. ความต้องการความมั่นคง
8. ความต้องการความเป็นเจ้าของ
9. ความต้องการความนิยมนับถือ
10. ความต้องการอิสระ
11. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความรู้สึกรักที่กึก
12. ความสามัคคี<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Lawrence Bradley Leatherwood, "An Investigation of Factors Affecting the morale and Needs Satisfaction of Selected Team Teachers in North Corolina," Dissertation Abstracts, Vol. 34, No. 7 (January, 1974), pp. 3772 - 74 - A.

เมื่อกล่าวถึงปัจจัยสำคัญ ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูแล้ว ได้มีผู้ทำการวิจัยพบว่า พฤติกรรมของผู้บริหาร เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน เช่น

โฮเวลล์ (Howell) แห่งมหาวิทยาลัยบริกแฮม ได้ทำการวิจัยขวัญในการปฏิบัติงานของคณะครูในโรงเรียนประถมศึกษา เมื่อ พ.ศ. 2517 ผลของการวิจัยพบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครูมักจะสูง เมื่อครูใหญ่ยึดหลักการประชาธิปไตย สนับสนุนให้ครูอาจารย์ตัดสินใจและปฏิบัติโดยไม่กังวลใจเสียเอง และได้พบว่าขวัญในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์จะสูง เมื่อครูใหญ่แสดงว่ามีคุณสมบัติในทางวิชาชีพ นับถือค่าและความสำคัญของคนทุกคน ให้ความนับถือและสรรเสริญแก่ผู้ที่สมควรจะได้รับ และไม่ลังเลที่จะให้ความช่วยเหลือแก่ให้ประสบความสำเร็จ<sup>1</sup>

ในปีเดียวกันนั้น ซาเทนต์ (Satentes) แห่งมหาวิทยาลัยคาโรไลนาเหนือที่แซฟเฟดฮิล ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของโรงเรียน 5 ตำบล ในจังหวัดโกตาบารู พิลิปินส์ พบว่า

1. ลักษณะพิเศษทางส่วนตัวและสังคมเศรษฐกิจของครูไม่มีความแตกต่างกันในค่าเฉลี่ยของขวัญในการปฏิบัติงาน นอกจากมิติของขวัญในการปฏิบัติงาน 2 ประการคือ ความสัมพันธ์ระหว่างครู กับสิ่งอำนวยความสะดวกและบริการของโรงเรียน
2. ครูที่เลือกอาชีพสอนเป็นอันดับแรกโดยไม่คำนึงถึงโรงเรียน มีขวัญในการปฏิบัติสูงกว่าครูที่ไม่ได้เลือกอาชีพการสอนเป็นอันดับแรก
3. สรุปได้ว่า ขวัญในการปฏิบัติงานเป็นผลสัมพัทธ์ต่อทัศนคติของจิตใจและอารมณ์ของครูที่มีต่อองค์ประกอบของงาน การประณินเทศละจุดใจให้เข้าทำงาน จะเป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับองค์ประกอบของงาน

<sup>1</sup>Varon L. Howell, "Staff Morale in Elementary Schools: Influenced by Principle Initiated Common Behavioral Incidents," Dissertation Abstracts, Vol. 34, No. 12.

4. ครูคามโรงเรียนตำบลแตกต่างกันในประเด็นที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน  
ต่อไปนี้คือ

- การสมานสามัคคีกับครูใหญ่ หรือศึกษานิเทศก์
- ความพึงพอใจในการสอน
- ความสมานสามัคคีระหว่างครู
- เงินเดือน
- สถานภาพของครู
- การช่วยเหลือ
- การศึกษาของชุมชน และ
- ประเด็นที่เกี่ยวกับหลักสูตร พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ หรือศึกษานิเทศก์  
มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู<sup>1</sup>

กลอสเตอร์ (Gloster) แห่งมหาวิทยาลัยเวอร์จิเนีย ได้ทำการศึกษาขวัญ  
ในการปฏิบัติงานของคณะอาจารย์ในวิทยาลัยชุมชนที่เลือกแล้ว และวิทยาลัยเทคนิคคาโรไลนา  
เหนือ เป็นการวิจัยในปี พ.ศ. 2517 โดยใช้ประชากรที่เป็นอาจารย์ที่ทำงานเต็มเวลา ใน  
วิทยาลัยชุมชนและวิทยาลัยเทคนิครวม 13 โรงเรียน ประชากร 632 คน ผลการวิจัยปรากฏว่า

1. ขวัญในการปฏิบัติงานเป็นผลของเหตุการณ์ที่แต่ละบุคคลได้ประสบและสามารถ  
นิยามได้ตามหลักจิตวิทยา
2. เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นมีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์คือ

---

<sup>1</sup> Marcelo Pusa Satentes, "Study of the Factors Related to Teacher Morall in Five School Districts in the Province of Cotabaru, Philippines," Dissertation Abstracts, Vol. 35, No. 6 (December, 1974), pp. 3361 - 62 - A.



- ก. การสนับสนุนคณะอาจารย์ของผู้นบริหาร
  - ข. การไม่สนับสนุนคณะอาจารย์ขององค์กรทั้งสถาบัน
  - ค. ผลอันเกิดต่อนักศึกษา
3. ระดับขวัญในการปฏิบัติงานเป็นผลกระทบกระเทือนจาก
- ก. ปริมาณสูงสุดที่คณะอาจารย์ได้รับ
  - ข. ประสบการณ์ในการสอน
  - ค. การทำการสอนในสาขาวิชาที่ตนได้ฝึกฝนมาเท่านั้น
  - ง. ปรัชญาการปกครองและการเข้าถึงคณะอาจารย์ของหัวหน้าผู้บริหาร
4. ระดับขวัญในการปฏิบัติงานของสมาชิกคณะอาจารย์อยู่ในเกณฑ์เฉลี่ยปานกลาง<sup>1</sup>

เคมเปอร์ (Kemper) แห่งมหาวิทยาลัยเซาเซอรัน แคตลิวเนีย เมื่อ พ.ศ. 2518 ได้ทำการวิจัยขวัญในการปฏิบัติงานของครูใหญ่ในโรงเรียนของชาวอเมริกัน เชื้อสายเม็กซิกัน ปรากฏว่า

1. มีอยู่ 4 กรณีใหญ่ ที่พึงพอใจกว่าเพื่อนในการศึกษาค้นคว้า คือ การยอมรับนับถือความสำเร็จ ความสัมพันธ์ส่วนตัวของครู ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้นปกครอง
2. ปัจจัยสำคัญ 4 ประการ ที่นำไปสู่ความไม่พึงพอใจงาน ได้แก่ นโยบายของท้องถิ่นและการบริหาร ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้นปกครอง การยอมรับนับถือและสภาพการทำงาน
3. การยอมรับนับถือและความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้นปกครอง พบว่า มีความพึงพอใจกับไม่พึงพอใจกำลังกัน<sup>2</sup>

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

การวิจัยต่างประเทศเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ที่นำมาเสนอนี้ เป็น การวิจัยเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในสถาบันการศึกษาระดับต่าง ๆ เพื่อ เป็นหลักการสำหรับอ้างอิงสนับสนุนในการวิจัยเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ ในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

### การวิจัยในประเทศที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน

บุญสิน จตุรพฤษย์ ได้ทำการวิจัยขวัญในการปฏิบัติงานของครูเทศบาลนคร กรุงเทพมหานคร จำนวนประชากร 1,215 คน ใน พ.ศ. 2509 โดยแบ่งเป็นสองพวกได้แก่ ครูที่โอนมาจากกระทรวงศึกษาธิการมาสังกัดเทศบาลนครกรุงเทพ กับครูเทศบาลนคร กรุงเทพมหานครโดยตรง ผลการวิจัยปรากฏว่า ไม่มีความแตกต่างกัน โดยนัยสำคัญทางสถิติกล่าวคือ

1. ผลการวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันของครูที่มีต่อเทศบาลนครกรุงเทพ ครูมีความ รู้สึกว่ามีฐานะและศักดิ์ศรีเท่ากัน มีความรู้สึกภาคภูมิใจ มีความตั้งใจในการทำงานดี ฐานะ ทางเศรษฐกิจ มีรายได้ไม่สู้เพียงพอ
2. ผลการวิจัยเกี่ยวกับความรู้สึกของครูที่มีต่อการปกครองบังคับบัญชา ครูมี ความสัมพันธ์กับผู้นบังคับบัญชาดี ไม่มีความขัดแย้ง
3. ผลการวิจัยเกี่ยวกับความรู้สึกของครูต่อความมั่นคงในหน้าที่การงาน ครู รู้สึกว่ามีความมั่นคงดี
4. ผลการวิจัยเกี่ยวกับความรู้สึกที่มีต่อโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ครู รู้สึกไม่กระทบกระเทือน เพราะมีความก้าวหน้าเหมือนกัน<sup>1</sup>

<sup>1</sup>บุญสิน จตุรพฤษย์, "กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของครูเทศบาลนครกรุงเทพ", (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2509), (อัครสำเนา).

ประธาน จันทรเจริญ ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์  
ในวิทยาลัยครู เมื่อ พ.ศ.2519 โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังนี้

1. เพื่อเปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครู 2 กลุ่ม  
ได้แก่ กลุ่มอาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่บริหารและสอนกลุ่มหนึ่ง อีกกลุ่มหนึ่งได้แก่กลุ่มอาจารย์  
ที่ทำหน้าที่สอนแต่เพียงอย่างเดียว

2. เพื่อเปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครูที่ปฏิบัติงาน  
อยู่ในส่วนกลาง และในส่วนภูมิภาคว่าแตกต่างกันเพียงใด

3. เพื่อตรวจสอบสภาพขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครูทั้งหมด  
ว่ามีสภาพเป็นอย่างไร มีปัจจัยสำคัญอะไรบางที่กระทบกระเทือนต่อขวัญในการปฏิบัติงาน  
ของอาจารย์

ผลของการวิจัยสรุปได้ว่า

1. อาจารย์ที่ทำหน้าที่บริหารและสอน มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าอาจารย์  
ที่ทำหน้าที่สอนแต่เพียงอย่างเดียว

2. อาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในวิทยาลัยครูส่วนภูมิภาคมีระดับขวัญในการปฏิบัติงาน  
สูงกว่าอาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในวิทยาลัยครูส่วนกลาง

3. สภาพขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครูอยู่ในระดับปานกลาง<sup>1</sup>

สุภรณ์ ศรีพิพล ได้ทำการศึกษาและวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจใน  
การทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เมื่อ พ.ศ.2519 ผล  
การวิจัยสรุปได้ว่า

<sup>1</sup>ประธาน จันทรเจริญ, "ขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในวิทยาลัยครู",  
(วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519),  
(อัครสำเนา).



1. ความพอใจของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ที่มีต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ของกลุ่มปัจจัยตัวจริงมีมากกว่ากลุ่มปัจจัยค่าจูน
2. เมื่อเปรียบเทียบความพอใจของอาจารย์ที่มีต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ของปัจจัยทั้งหมด ปรากฏว่า อันดับที่ 1 และที่ 2 ได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าในการทำงานและตัวเอง ตามลำดับ และความพอใจน้อย เป็นอันดับที่ 7 และที่ 8 ได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน และสภาพการทำงาน ตามลำดับ
3. เมื่อเปรียบเทียบความพอใจของอาจารย์ที่มีต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ของปัจจัยแต่ละกลุ่ม ปรากฏว่า ในกลุ่มปัจจัยค่าจูน เงินเดือน ตำแหน่ง และความมั่นคง ได้เป็นอันดับ 1 และอันดับสุดท้ายได้แก่ สภาพการทำงาน ส่วนในกลุ่มปัจจัยตัวจริงอันดับ 1 ได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน และอันดับสุดท้ายได้แก่ การยกย่องยอมรับนับถือ
4. เมื่อเปรียบเทียบความสำคัญขององค์ประกอบต่าง ๆ ของปัจจัยทั้งหมดที่เป็นตัวกระตุ้นให้อาจารย์ทำงานได้มากที่สุด ปรากฏว่า อันดับ 1 และ 2 ได้แก่ ความสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน และตัวเอง อันดับสุดท้ายได้แก่ เงินเดือน ตำแหน่ง และความมั่นคง
5. เมื่อเปรียบเทียบความสำคัญขององค์ประกอบต่าง ๆ ของปัจจัยทั้งหมดที่เป็นตัวกระตุ้นให้อาจารย์ทำงานได้มากที่สุด โดยแยกตามรายได้ของอาจารย์ ปรากฏว่า กลุ่มที่มีรายได้สูงได้ผลคล้ายคลึงกับข้อ 4 แต่ในกลุ่มที่มีรายได้ต่ำ ปรากฏว่าตัวกระตุ้นอันดับ 1 ได้แก่ ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน และอันดับสุดท้ายได้แก่ การยกย่องยอมรับนับถือ
6. การเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มปัจจัยค่าจูนและกลุ่มปัจจัยตัวจริง ปรากฏว่า ปัจจัยทั้งสองกลุ่มมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งได้ว่า มิได้แยกจากกันโดยเด็ดขาด



สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน มีผู้กล่าวไว้ต่าง ๆ กัน แต่มีจุดมุ่งหมายที่จะให้ขวัญปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ จากการทำงานเป็นสำคัญ บางคนพิจารณาตามแหล่งที่มา ได้แก่ ตัวผู้บริหาร การบริหาร และปัจจัยทางค่านิยม นอกจากนี้ยังมีปัจจัยที่มีความสำคัญต่อขวัญในการปฏิบัติงาน เช่น การตกลงร่วมกันในจุดมุ่งหมาย การร่วมกันกำหนดนโยบาย การใช้ความสามารถให้เกิดประโยชน์และมีความรู้สึกได้รับความสำเร็จจากการทำงาน ความเชื่อมั่น และการยอมรับนับถือในตัวผู้บริหาร ความสัมพันธ์กับชุมชน สุขภาพทางกายและทางจิต ความมั่นคงในเศรษฐกิจ ความสัมพันธ์อันดีในหมู่คณะ ความสำคัญระหว่างครูกับนักเรียน และปัญหาส่วนตัวของครู เป็นต้น

การวิจัยเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้มีผู้วิจัยเพียงเรื่องปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจในการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร สรุปได้ว่า ความพอใจของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ที่มีต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ของกลุ่มปัจจัยตัวจริง (ได้แก่ ความสัมพันธ์ในการทำงาน ตัวงานเอง การยกย่องนับถือ และความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน) มีมากกว่าปัจจัยค่าจูน (ได้แก่ เงินเดือน ตำแหน่ง สภาพความมั่นคงปลอดภัย สัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน นโยบายการบริหารงาน และสภาพการทำงาน เป็นต้น) ซึ่งปัจจัยทั้งสองกลุ่มมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

จากข้อเขียนและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้นนำเสนอไว้ดังกล่าวมาแล้วนี้ พอเพียงที่จะนำมาในการตั้งสมมุติฐาน สร้างเครื่องมือ เก็บข้อมูล และ อภิปรายผลการวิจัยได้เป็นอย่างดี