



บทที่ ๑

ความหมาย ความสำคัญ และปัจจัยเกี่ยวกับขวัญและความตั้งใจในการ  
ปฏิบัติหน้าที่โดยทั่วไป

ในการบริหารงานทั้งหลายจำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรที่เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงาน ซึ่งต้องมีอย่างน้อย ๔ ประการ ซึ่งเรียกสั้น ๆ ว่า ๔ M คือ คน ( men ) เงิน ( money ) วัสดุ ( material ) และการจัดการ ( management ) สำหรับเรื่องทรัพยากรในการบริหารงานดังกล่าว จอมพล สฤษดิ์ ธนะรัชต์ อธิบดีนายกรัฐมนตรีของไทยได้ให้ความเห็นไว้ว่า คนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด

"ข้าพเจ้าเชื่อมั่นในหลักที่ว่า เงินไม่สำคัญเท่าคน มีอยู่มอ ๆ ที่เมื่อถามไถ่ว่าทำไมไม่ทำอย่างนั้นอย่างนี้ ก็ตอบว่าไม่มีเงิน บางคนชอบพูดว่า ขอให้เงินมาจะทำอะไรได้ทั้งนั้น เป็นคำพูดอย่างแสดงว่าสามารถ แต่ข้าพเจ้าไม่เห็นเป็นความสามารถอะไรเลย เราต้องยอมรับว่าเงินเป็นปัจจัยสำคัญในการทำงานทุกอย่าง แต่คนเป็นปัจจัยสำคัญกว่าเงิน ถ้าคนไม่ให้เงินไปสักเท่าใด ก็ทำไม่ได้เลยที่ต้องการ ถ้าคนมีความสามารถจริง อาจทำอะไรได้โดยไม่ต้องใช้เงินหรือทำงานได้ผลเกินกว่าเงินที่ลงไป ความสำคัญในการปกครองอยู่ที่ตรงนี้"

สำนักทำเนียบนายกรัฐมนตรี, ประมวลสุนทรพจน์ของ จอมพล สฤษดิ์ ธนะรัชต์  
นายกรัฐมนตรี, พิมพ์เป็นที่ระลึกในวันครบรอบปีแห่งการจัดตั้งคณะรัฐมนตรี, ๑๐ กุมภาพันธ์  
๒๕๐๓, (พระนคร : โรงพิมพ์พระเกษมการพิมพ์, ๒๕๐๓), หน้า ๗.

ผู้เขียนรู้สึกเห็นชอบด้วยกับทัศนะดังกล่าว และเชื่อว่าน่าจะเพิ่ม M ที่ ๕ คือ ขวัญ ( morale ) เป็นทรัพยากรในการบริหารงานด้วยแล้วจะทำให้ความคิดเห็นดังกล่าวสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ทั้งนี้ เพราะคนตาชากขวัญที่ดีในการบริหารงานแล้ว ผลงานที่โลกจะขาดลักษณะของการบริหารงานที่ดี กล่าวคือ ขาดหลักประหยัด ( economy ) หลักประสิทธิภาพ ( efficiency ) หลักประสิทธิผล ( effectiveness ) และหลักความเป็นธรรม ( equity ) ซึ่งเป็นหลักการที่ผู้บริหารที่ดีต้องยึดถือไว้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เพราะ "ขวัญ" ก็เหมือนกับสุขภาพของมนุษย์ซึ่งต้องการให้การเอาใจใส่ การตรวจ วินิจฉัย และการดูแลรักษาใหม่สุขภาพที่ดีอยู่เสมอไปว่า จะเป็นขวัญส่วนบุคคลหรือขององค์การเป็นส่วนรวมก็ตาม"

ความหมายของ "ขวัญ"

ความหมายหรือคำจำกัดความของคำว่า "ขวัญ" ซึ่งตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า "morale" นั้น ได้มีผู้ให้ความหมายและคำจำกัดความไว้หลายอย่างต่าง ๆ สุกแล้วแต่จะพิจารณาหรือเน้นหนักในแง่ใด ดังนี้

๑. ขวัญ หมายถึง ความรู้สึกที่ปราศจากข้อขัดแย้งหรือการปรับตัวที่ดี หรือความเชื่อมั่นในตนเองในการทำงาน หรือความรู้สึกที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่ม หรือการมีทัศนคติที่ดีต่องานหรือการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม หรือเป็นเรื่องความต้องการของแต่ละบุคคลที่ได้รับการตอบสนอง และเป็นเรื่องของความพึงพอใจในหน้าที่การงาน<sup>๒</sup>

004793

Keith Davis, Human Relations at Work, (New York : Mc Graw Hill Book Co., 1967), p. 59.

<sup>๒</sup> Robert M. Cuion, "Some Definition of Morale", in Edwin A. Fleishman (ed.), Studies in Personnel and Industrial Psychology (Henre widd, Illinois: The dorsey Press, 1961), pp. 301 - 304.

๒. ขวัญ หมายถึง ความรู้สึกที่ท่า หรือพฤติกรรมของบุคคลที่รวมแรง  
รวมใจกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยไมย่อท้อ ไม่หยุดยั้งเพื่อให้ได้มาซึ่งผลงาน  
ร่วมกัน

๓. ขวัญ หมายถึง สภาพทางจิตใจ หรือความรู้สึกของแต่ละบุคคลหรือ  
กลุ่มบุคคลที่บ่งชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะร่วมมือประสานงาน

๔. ขวัญ หมายถึง ท้าทีของบุคคลปฏิบัติงานแต่ละคนที่มีต่อการปฏิบัติงาน  
ความพอใจในการทำงาน การปรับตัวของคนงาน

๕. ขวัญในการปฏิบัติงานเป็นสภาพที่เกิขึ้นและสะท้อนให้เห็นสภาพจิตใจ  
สภาพการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น อารมณ์ ความหวัง ความเชื่อมั่น และอื่น ๆ

๖. ขวัญเป็นตัวกระตุ้นให้บรรดาผู้ปฏิบัติรวมทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

<sup>๑</sup> Felix A. Nigro, Public Personnel Administration  
(New York: Holt & Rinehart & Winston, 1963), p. 383.

<sup>๒</sup> Edwin B. Flippo, Principles of Personnel Administration  
(New York: Mc Graw-Hill Book Co., 1961), pp. 416 - 417.

<sup>๓</sup> Herbert J. Chruden & Arthur J. Sherman, Jr., Personnel  
Management (Cincinnati: South Western Publishing, 1961), p. 431.

<sup>๔</sup> Ralph C. Davis, The Fundamentals of Top Management  
(New York: Harper & Brothets Co., 1951), p. 416.

<sup>๕</sup> Paul Pigors & Charles A. Myers, Personnel Administration  
(New York: Mc Graw-Hill Book Co., 1961), p. 210.

๓. ชวัญหมายถึงความสามารถของกลุ่มที่จะทำให้กลุ่มคงอยู่และประกอบ  
การตามความมุ่งหมาย

จากคำจำกัดความหรือความหมายของชวัญ ที่บรรดานักวิชาการทั้งหลายได้  
ให้ไว้ดังกล่าว อาจจำแนกลักษณะของชวัญได้เป็น ๒ นัย ควบกันคือ ประการที่หนึ่ง  
เป็นสภาพทางจิตใจของบุคคลแต่ละบุคคล ( individual morale ) ประการ  
ที่สอง เป็นสภาพทางจิตใจของกลุ่มบุคคล เป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในกลุ่มบุคคล  
( group phenomena ) หรือกล่าวถึงชวัญของคนทั้งหมด ( group morale )  
อย่างไรก็ตาม เนื่องจากกลุ่มบุคคลเกิดจากการที่บุคคลต่าง ๆ เข้ามารวมกันโดยมีวัตถุประสงค์  
ประสงค์หรือผลประโยชน์บางอย่างโดยหนึ่งร่วมกัน ( mutual interest ) ดังนั้น  
ถ้าบุคคลแต่ละบุคคลผู้เป็นสมาชิกของกลุ่มมีสภาพชวัญที่ดีหรือสูง สภาพชวัญของกลุ่มก็ย่อม  
จะดีหรือสูงไปควบ ในทางกลับกัน ถ้าชวัญของกลุ่มสูงหรือดีแล้ว โดยทั่วไปชวัญของแต่ละ  
บุคคลของกลุ่มก็ย่อมจะสูงหรือดีไปควบ จะเห็นได้ว่าชวัญเป็นสภาพทางจิตใจ ความรู้สึก  
พหุพิภพ หรือทัศนคติของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีต่อสิ่งแวดลอมต่าง ๆ ในการทำงาน  
หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ชวัญในการทำงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลก็คือทัศนคติที่บุคคลหรือ  
กลุ่มบุคคลนั้นมีต่อสภาพแวดลอมในการทำงาน ซึ่งได้แก่หน่วยงาน ( organization )  
ลักษณะงานที่ทำ ( job ) สภาพะในการทำงาน ( working condition )  
กลุ่มการทำงาน ( working group ) และเพื่อนร่วมงานทุกระดับ

O. Glenn Stahl, Public Personnel Administration

(New York: Mc Graw-Hill Book Co., 1961), p. 210.

### ความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงาน

ขวัญของคนหรือกลุ่มบุคคล เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เพราะขวัญที่ดีจะอำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงานอย่างมากมาย เป็นดังนี้

๑. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่ใดกำหนดไว้
๒. ทำให้เกิดความรู้สึกจงรักภักดีต่อหมู่คณะ
๓. เป็นส่วนเกื้อหนุนให้คนปฏิบัติหน้าที่ตามกรอบแห่งระเบียบวินัยของหน่วยงาน
๔. ก่อให้เกิดความสามัคคีและเกิดพลังร่วมในหมู่คณะ
๕. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในหน่วยงาน รวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
๖. เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกของหมู่คณะเกิดความคิดสร้างสรรค์กิจการต่าง ๆ ของหน่วยงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจหรือความต้องการต่าง ๆ กับขวัญของบุคคล

ขวัญของบุคคลจะดีหรือไม่เพียงใดนั้น จะเป็นปฏิภาคโดยตรงกับสภาพการสนองตอบต่อแรงจูงใจหรือความต้องการ ( motives, wants ) ต่าง ๆ ของบุคคล ซึ่งเป็นการพิจารณาพฤติกรรมของบุคคลในสังคมทางจิตวิทยา ในเรื่อง

แรงจูงใจหรือความต้องการของบุคคลนี้ Maslow ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคล และลำดับชั้นความสำคัญของความต้องการของบุคคลไว้ ดังนี้

๑. สมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคล

๑.๑ คนทุกคนมีความต้องการและความต้องการนี้จะมีอยู่ตลอดเวลาและไม่ที่สิ้นสุด

๑.๒ ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะมีไม่แรงจูงใจสำหรับพฤติกรรมอีกต่อไป

๑.๓ ความต้องการของคนจะมีลักษณะเป็นลำดับชั้นจากต่ำไปหาสูงตามลำดับของความสำคัญ

๒. ลำดับชั้นความต้องการ (hierarchy of needs) ของคนมี ๕ ประการ คือ

๒.๑ ความต้องการทางคานร่างกาย (physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของคน เช่น น้ำ อาหาร ที่อยู่อาศัย เป็นต้น

๒.๒ ความต้องการทางด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคง (security of safety needs) เป็นความต้องการที่สูงขึ้น ได้แก่ ความปลอดภัยหรือความมั่นคงต่าง ๆ เช่น เรื่องรายได้ หรือคางจาง ซึ่งจะมีได้ในระยะยาว เป็นต้น

๒.๓ ความต้องการทางด้านสังคม (social or belongingness needs) เป็นความต้องการที่สูงขึ้นไปอีก ได้แก่ ความต้องการที่จะให้สังคมยอมรับสถานภาพของตน เป็นต้นว่าความรักใคร่ ความรอบพอในลักษณะต่าง ๆ

๒.๔ ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นในสังคม ( esteem or status needs ) เป็นความต้องการที่สูงขึ้น ในอันที่จะให้สังคมยอมรับตนเองในเรื่องความรู้ความสามารถ และการนับหน้าถือตา เป็นต้น

๒.๕ ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดทุกอย่าง ( self-actualizing needs ) เป็นความต้องการชั้นสูงสุดของมนุษย์หลังจากที่ได้รับความต้องการทั้ง ๕ ชั้น ดังกล่าวแล้ว

การที่ผู้เขียนได้นำแนวความคิดของ Maslow ในเรื่องพฤติกรรมของคนเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์แต่ละคนมาศึกษาในวิทยานิพนธ์นี้ เนื่องจากผู้เขียนเห็นว่าเป็นการศึกษาทางจิตวิทยาซึ่งเป็นพื้นฐานโดยทั่วไปอย่างกว้าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับขวัญของบุคคล และมีความเกี่ยวเนื่องกับขวัญของบุคคลในการปฏิบัติงานโดยตรง

สำหรับขวัญในการปฏิบัติงานของบุคคล จะกี่หรือไม่เพียงใดนั้น Ralph C. Davis ได้ให้ความคิดเห็นว่าขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่าง ๆ หลายประการ ดังนี้

๑. ลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้นำ หรือหัวหน้างานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน
๒. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่
๓. ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลักและนโยบายดำเนินงานขององค์การ พนักงาน เจ้าหน้าที่และผู้ร่วมงาน ตลอดจนการจัดองค์กรและรายงานที่มีประสิทธิภาพ
๔. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนชั้น การเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานดี

๕. สภาพของการทำงาน เช่น แสงสว่าง การถ่ายเทอากาศ เครื่องมือ เครื่องใช้ และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน

๖. สุขภาพของผู้นปฏิบัติงานทั้งทางกายภาพและจิตใจ

สำหรับข้าราชการไทย มีรายงานจาก USOM ที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้รวบรวมไว้เกี่ยวกับปัจจัยความต้องการของข้าราชการไทย สรุปได้มีดังนี้ คือ

๑. เงินเดือนดี

๒. ความเข้มแข็งของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ซึ่งหมายถึงมีการทำงาน การควบคุมอย่างยุติธรรมและมีประสิทธิภาพ

๓. มาตรฐานและการควบคุมงานดี

๔. มีสิ่งช่วยส่งเสริมแรงจูงใจเพียงพอ

๕. ระบบการจำแนกตำแหน่งตั้งอยู่บนฐานของหน้าที่ความรับผิดชอบและความสามารถ

๖. การสอบแข่งขันหรือคัดเลือกหรือการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นไปอย่างยุติธรรมเชื่อถือได้และประหยัด

๗. มีการประสานงานที่ดีจากส่วนกลางและการประเมินผลโครงการฝึกอบรม

---

เกณีนี หงสนันท์, การบริหารบุคคลในราชการไทย, เอกสารกวรศึกษา สาธารณรัฐประศาสนศาสตร์ เลขที่ ๒๐, (คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๑๘), หน้า ๑๓๐ - ๑๓๑.



๘. มีการอบรมฝึกฝนผู้ชำนาญการให้มากขึ้น

๙. มีการใช้คนให้เป็นประโยชน์ยิ่งขึ้น

#### การวิจัยในการปฏิบัติงาน

การวิจัยของบุคคลในการปฏิบัติงานว่าจะดีหรือไม่เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการบริหารงานในสมัยปัจจุบัน การศึกษาวิจัยของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้เขียนได้นำหลักการวิจัยตามแนวของ David G. Moore และ Robert K. Burns มาเป็นแนวในการทำการศึกษาวัดและความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ของนายอำเภอในเขตแทรกซึมของผู้ก่อการร้าย ซึ่งมีหลักการในการวัด ดังนี้

๑. สภาพการปฏิบัติงาน ( working conditions )
๒. ความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน ( pay )
๓. ความร่วมมือกันของผู้ปฏิบัติงาน ( coopertion of employees )
๔. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ( supervisor subordinate relationship )
๕. การมี การติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ ( adequacy of communication )
๖. สถานภาพและการยอมรับนับถือ ( status and recognition )

---

David G. Moore and Robert K. Burns, "How Good is Good Morale" Factory Management and Maintenance, (February), pp. 130 - 131. อ้างใน Keith Davis, op.cit., p. 72.

๗. ความมั่นคงปลอดภัย ( security )
๘. การระบุตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ( identification with organization )
๙. โอกาสก้าวหน้า ( chance for growth and advancement )
๑๐. ความสามารถของเพื่อนร่วมงาน ( competence of colleagues )
๑๑. ความสำเร็จของการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ( success of group work )
๑๒. ความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ( satisfaction of group work )
๑๓. ความเป็นมิตรและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ( friendliness of employees )
๑๔. การอุทิศตนเพื่องานของบุคคลภายในหน่วยงาน ( devotion to job )
๑๕. สภาพความพึงพอใจหน่วยงาน ( organization satisfaction )
๑๖. ความสอดคล้องระหว่างงานกับความถนัด ( relations between job and skill )
๑๗. สภาพความพอใจในงาน ( job satisfaction )
๑๘. ความเหมาะสมของปริมาณงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ( appropriateness of quantity of work )

๑๙. ความยุติธรรมในหน่วยงาน

๒๐. สวัสดิการของหน่วยงาน

กำลังขวัญของนายอำเภอซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในเขตแทรกซึม จะประเมินหรือวัดได้จากทัศนคติที่มีต่อปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว ถ้าแต่ละปัจจัยอยู่ในสภาพดีหรือน่าพึงพอใจ ก็ย่อมแสดงว่า นายอำเภอมีกำลังขวัญในการปฏิบัติงานสูง

ความตั้งใจในการปฏิบัติงาน

การที่บุคคลใดจะมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานหรือไม่ย่อมขึ้นอยู่กับว่าบุคคลผู้นั้นมีสภาพขวัญในการทำงานสูงหรือต่ำอย่างไร และสภาพขวัญของบุคคลผู้ปฏิบัติงานก็ย่อมมีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการเสริมสร้างหรือทำลายขวัญ อันได้แก่ปัจจัยที่มีลักษณะช่วยตอบสนองความต้องการของบุคคล เช่น ค่าตอบแทนในการทำงาน สภาพของที่ทำงาน ท่าทีของผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนความพึงพอใจในการทำงาน เป็นต้น ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าผู้ที่มีสภาพขวัญในการทำงานสูงย่อมจะมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานสูงด้วย สำหรับนายอำเภอในเขตแทรกซึมซึ่งอยู่ในฐานะผู้นำระดับสูงของอำเภอย่อมจะมีบทบาทในการปฏิบัติงานมากด้วย ในการพิจารณาลักษณะท่าทีของผู้ที่มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานนั้นมีข้อพิจารณาได้ ดังนี้

๑. การปฏิบัติตนเองซึ่งได้แก่ การวางตนให้เหมาะสม การสนใจตนเอง ให้เป็นผู้นำที่ดี ซึ่งควรประกอบด้วยหลัก ๓ ประการ คือ

สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๕ (พระนคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๐๔), หน้า ๒๐๔ - ๒๐๗.

๑.๑ ต้องมีจิตใจเป็นผู้นำ กล่าวคือ ต้องเป็นผู้สามารถคาดการณ์หรือ  
หยั่งรู้จิตใจของผู้อื่นหรือผู้ใดบ้างกับบัญชาได้ รู้จักเกรงใจในสิทธิหน้าที่ของผู้อื่น เคารพ  
ในการแสดงความคิดเห็นของผู้อื่น มีความวิริยะอุตสาหะพากเพียรในกิจการงาน และ  
การเอาพระทัยรวมงานโดยการปลูกสร้างศรัทธา ความพอใจรักใคร่ พุฒเทจิตใจ  
และเวลาให้แก่งานและเสริมสร้างความรู้ ความสามารถอยู่เสมอ

๑.๒ ต้องประพฤติตนให้เป็นตัวอย่างแก่ผู้ร่วมงาน ทั้งในด้านความ  
ซื่อสัตย์และยุติธรรมซึ่งมีในประการสำคัญ ได้แก่

๑.๒.๑ เว้นจากการประพฤติชั่ว ซึ่งจะเป็นที่รังเกียจของสังคม

๑.๒.๒ มีระเบียบวินัย ไม่กระทำความผิดกฎหมาย มีศีลธรรมและ  
วัฒนธรรม

๑.๒.๓ มีความอดทน

๑.๒.๔ มีความมานะ

๑.๒.๕ มีความเฉลียวฉลาด

๑.๒.๖ ทำตนให้สมตำแหน่งหน้าที่โดยถูกต้องกาละเทศะและ  
ตามหน้าที่

๑.๒.๗ มีความสามารถปฏิบัติหน้าที่ใหม่ซึ่งเกิดผลดี

๑.๓ ต้องสุภาพอ่อนโยน กล่าวคือ ต้องปฏิบัติให้เป็นที่ยอมรับรักใคร่ของ  
ผู้อื่นและผู้ใดบ้างกับบัญชา

๒. การปฏิบัติต่อหน้าที่การงาน กล่าวคือ จะต้องเป็นผู้มีความรู้ดี มีความคิดดี  
และมีการกระทำที่ดี ในการปฏิบัติหน้าที่การงานก็จะต้องมีความรอบคอบ เอาใจใส่สนใจต่อ  
กิจการงานมีไหวพริบ หาทางปรับปรุงให้งานในหน้าที่ก้าวหน้าอยู่เสมอ พยายามทำให้  
งานดำเนินไปด้วยความราบรื่น กล่าวโดยสรุปก็คือ จะต้องเป็นผู้มีความเข้าใจซาบซึ้งถึง  
การงานในหน้าที่และมีเทคนิควิธีการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งได้แก่

๒.๑ การศึกษาปฏิบัติ เพราะการที่จะปฏิบัติตนให้เป็นครูเข้าใจทราบซึ่งถึงหน้าที่การงานนั้นจะต้องทำความเข้าใจในลักษณะต่อไปนี้ คือ

- ๒.๑.๑ ฐนโยบายของรัฐบาล
- ๒.๑.๒ ฐนกฎหมายระเบียบแบบแผนในหน้าที่
- ๒.๑.๓ ฐนภูมิประเทศและความเป็นอยู่ในท้องที่
- ๒.๑.๔ ฐนความต้องการของท้องถิ่น ประชากรและส่วนรวม
- ๒.๑.๕ ฐนความผันแปรและวิวัฒนาการของบ้านเมืองตลอดจนของโลก

สำหรับการที่จะมีเทคนิคและวิธีการในการปฏิบัติงานที่สนั้น ผู้ที่มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานยอมจะศึกษาทำความเข้าใจในแนวปฏิบัติ ดังต่อไปนี้ คือ

- ต้องเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม
- ต้องเป็นผู้รู้จักใครคนไหนเหมาะสมกับงาน
- ต้องรู้จักใช้ความรู้และความสามารถ
- ต้องกล้ารับผิดชอบต่อการกระทำของตน
- ต้องปฏิบัติให้ไ้ทั้งผลงานและนำใจคน

นอกจากนั้นจะต้องปฏิบัติตนให้เข้ากับสังคมได้เป็นอย่างดี มีการสมาคมดี เพื่อให้ได้ประโยชน์จากสังคม รู้จักวิธีการประสานงาน วิธีควบคุมงาน วางตนเหมาะสม มีบุคลิกลักษณะดี มีจรรยาบรรณที่ดี และมีจิตใจมั่นคง

คุณสมบัติต่าง ๆ เหล่านี้ แม้ว่าผู้ปฏิบัติงานบางคนจะไม่มีอยู่ในตัวเองในเบื้องต้นแรก แต่ผู้ที่มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานในหน้าที่รับผิดชอบของตนบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดยอมจะพยายามสร้างเสริมคุณสมบัติเหล่านั้นตลอดเวลา อย่างไรก็ตาม อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ผู้ที่มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานนั้น ย่อมจะมีลักษณะในการปฏิบัติงาน ดังนี้

๑. มีความเอาใจใส่ในการทำงานซึ่งอยู่ในอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ  
 ของตน ลักษณะที่เห็นได้ก็คือ การเอาใจใส่ศึกษาถึงงานในหน้าที่พิจารณาหาทางแก้ไข  
 ปรับปรุงการทำงานใหม่ประสิทธิภาพอยู่เสมอ และมีความรับผิดชอบต่องาน

๒. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เช่น การเสนอแนะแนวทางในการ  
 ปฏิบัติงานหรือโครงการต่าง ๆ ที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ และ  
 สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

๓. เป็นผู้ทุ่มเทเวลาให้กับงาน กล่าวคือ มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานที่อยู่ใน  
 ในหน้าที่และความรับผิดชอบของตนโดยยอมสละกำลังกายกำลังใจและเวลาเพื่อให้การ  
 ปฏิบัติงานดังกล่าวบรรลุเป้าหมาย

๔. การแสวงหาและรวบรวมข้อมูลในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ในอันที่จะ  
 สามารถค้นพบอุปสรรคข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานเพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุงให้  
 สามารถทำงานได้ดียิ่งขึ้น

๕. การประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งมีลักษณะเป็นการตรวจสอบติดตามผลว่า  
 การปฏิบัติงานอย่างหนึ่งอย่างใดหรือโครงการหนึ่งโครงการได้ประสบผลสำเร็จมากน้อย  
 เพียงใด อุปสรรคข้อขัดข้องเกิดจากสิ่งใด เพื่อให้การปฏิบัติงานในครั้งต่อไปประสบผล  
 สำเร็จมากยิ่งขึ้น

๖. ความสม่ำเสมอต่อเนื่องในการทำงาน ผู้ที่มีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน  
 ย่อมจะปฏิบัติงานในหน้าที่และความรับผิดชอบของตนอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่องไม่ละทิ้งหรือ  
 ปลดปล่อยงานดังกล่าวมั่วหรือประสพความเสียหายขึ้น

๗. ความกล้าในการเผชิญปัญหา ในการปฏิบัติงานทุกอย่างย่อมจะมีปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ แต่ผู้ที่มีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ย่อมมีความกล้าที่จะเผชิญกับปัญหาเหล่านั้น จะไม่แสดงออกถึงการหลบเลี่ยงปัญหาอย่างแน่นอน

๘. มีความแน่วแน่ในการแก้ไขข้อบกพร่อง นอกจากผู้ที่มีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน จะพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ แล้ว ยังมีความพร้อมที่จะเข้าไปแก้ไขอุปสรรคข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานอีกด้วย ซึ่งเป็นการแสดงออกถึงความรับผิดชอบนั่นเอง

๙. ในประการสุดท้าย ผู้ที่มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานจะคำนึงถึงผลประโยชน์ของประเทศชาติและประชาชน หรือผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ กังนั้น ผู้ที่ปฏิบัติงานโดยยึดถือผลประโยชน์ส่วนตนเป็นสำคัญจึงมิใช่ผู้ที่มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานในความหมายนี้

ในการศึกษาวิจัยเรื่องขวัญและความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ของนายอำเภอในเขตแทรกซึมนี้ ผู้เขียนจะได้ใช้หลักเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้นนี้ในการวัดความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ของนายอำเภอในเขตแทรกซึม ซึ่งจะกล่าวถึงรายละเอียดในบทที่ ๓ ซึ่งว่าด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในส่วนที่เกี่ยวกับความตั้งใจในการปฏิบัติงาน