

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์อำเภอและหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาสภาพขวัญและเปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์อำเภอและหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ และกำหนดหัวข้อในการเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. มนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการบริหาร
2. ความหมายและความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงาน
3. ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน
4. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน
5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญในการปฏิบัติงาน

มนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการบริหาร

หลักการบริหารงานโดยทั่วไปในปัจจุบันโดยอมรับกันแล้วว่า ทรัพยากรในการบริหารงานที่สำคัญประกอบด้วยทรัพยากร 4 อย่าง ได้แก่ คน (man) เงิน (money) วัสดุสิ่งของ (material) และวิธีการจัดการ (management) หรือที่เรียกย่อ ๆ ว่า 4M's¹ และในจำนวนทรัพยากรทั้ง 4 อย่างนี้ ถ้าจะพิจารณาดังความสำคัญแล้วจะเห็นว่า คน หรือทรัพยากรบุคคล (Human Resource) มีความสำคัญที่สุดมากกว่าทรัพยากรอื่น ๆ ทั้งนี้เพราะความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับบุคคลในหน่วยงานนั้น และบุคคลเป็นทรัพยากรชนิดเดียวที่มีชีวิตจิตใจและเป็นผู้ก่อให้เกิด

¹สมพงษ์ เชมมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2519), หน้า 332.

ทรัพยากรการบริหารชนิดอื่น และในขณะที่เดียวกันก็เป็นผู้ใช้ทรัพยากรการบริหารชนิดอื่นให้เกิดประโยชน์ในการบริหารพร้อมไปด้วย ดังนั้น การบริหารงานบุคคลจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการบริหารงานขององค์การใด ๆ เพราะถ้าบุคคลขาดความรู้ความสามารถ ขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแล้ว ก็เป็นการยากที่จะทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งในคามประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน ผู้บริหารที่จึงต้องมีความสามารถสูงในการบริหารงานบุคคล ในฐานะที่ตนเป็นทรัพยากรในการบริหารที่สำคัญที่สุดคงได้กล่าวแล้ว

ในเรื่องความสำคัญของคนที่เป็นทรัพยากรในการบริหารงานนี้ วิทยุ โสธร ใต แสดงความคิดเห็นไว้ว่า ในวงการบริหารทั้งในวงการธุรกิจ วงการราชการ และวงการศึกษาก็ว่าการบริหารงานบุคคลเป็นหัวใจของการบริหาร เพราะความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับคน บรรดาสิ่งก่อสร้าง อาคารสถานที่ วัสดุครุภัณฑ์และการเงิน แม้จะมีบริบูรณ์สักเพียงใดก็ตาม ก็จะไม่มีความหมายเลย ถ้าคนที่จะใช้สิ่งเหล่านั้นไม่มีความสามารถเพียงพอที่จะใช้ หรือขาดขวัญ ขาดกำลังใจที่จะร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน² และในเรื่องทรัพยากรบุคคลนี้ ก็มีปรากฏทางด้านการบริหาร ทำการคนควาและทดลองเพื่อให้ได้มาซึ่งผลการทดลองและข้อเท็จจริงที่จะนำมาปรับปรุงการบริหารงานบุคคลให้เกิดผลดียิ่งขึ้น ดังเช่นในระหว่างปี ค.ศ. 1920 - 1930 เมโย (Mayo) ร่วมกับคณะที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้ทำการศึกษาทดลองเกี่ยวกับความสำคัญของคนในฐานะที่เป็นองค์ประกอบของการบริหาร ณ บริษัทเวสเทอร์น อีเลคทริก (Western Electric) เมืองซีคาโก ประเทศสหรัฐอเมริกา การศึกษาดังนี้เรียกว่า "การศึกษาชอว์ธอร์น" (Hawthorne Study) ผลการศึกษาทดลองพบว่า องค์การเป็นระบบสังคม และคนงานเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดขององค์การ³ และผลสืบเนื่องจากการศึกษาดังนี้ ต่อมาได้ก่อให้เกิดวิธีการจัดงานแผนใหม่ที่เรียกว่า "การจัดงานตามแนวมนุษยสัมพันธ์" (Human Relations Approach) ซึ่งได้ให้ความสำคัญแก่คนในฐานะที่เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหาร⁴

² วิทยุ โสธร, การบริหารงานบุคคล หน้า 5.

³ Keith Davis, Human Relation at Work (Tokyo : McGraw-Hill Kogakusha, 1967), p. 9.

⁴ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร หน้า 220-221.

ผลจากการศึกษาทดลองที่เรียกว่าการศึกษาฮอว์ธอร์นครั้งนี้ ได้มีผู้เสนอแนวคิดที่เกี่ยวข้องของมากมาย ดังเช่น สตาห์ล (Stahl) ได้สรุปว่า ผลที่ได้จากการทดลองเมื่อปลายปี ค.ศ. 1920 นั้นคือหลักปรัชญาที่ว่า "ทัศนคติของบุคคลหนึ่งมีผลต่อความพยายามของอีกคนหนึ่งมากกว่าจะเกิดจากสิ่งแวดล้อมทางกายภาพอื่น ๆ ปัญหาในการบริหารงานคือการค้นหาหาทัศนคติที่หนึ่ง ๆ และให้มีอิทธิพลที่จะทำให้เกิดผลที่ใหญ่ที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้"⁵ จากผลการทดลองครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า การบริหารที่มีประสิทธิภาพคือการรู้จักแก่นำคนในทำงาน แฉมิใช่การบริหารที่เชื่อว่าคนคือเครื่องจักร ดังนั้น ผลผลดีที่สูงขึ้นได้นั้นจึงมิใช่จะกระทำได้โดยการใช้เงินเป็นเครื่องตอบแทนโดยตรงต่อคนเท่านั้น การใช้วิธีการบังคับคนในทำงานหรือแม้แต่การปรับปรุงสภาพการทำงานของคนมิใช่ช่วยให้เกิดผลผลิตเพิ่มขึ้นเลย และเมโย(Mayo) ได้ให้ทรรศนะว่า คนงานมิใช่ประสงค์แต่เพียงวัตถุอย่างเดียว หากยังมีความต้องการทางจิตใจที่มีความเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นอีกด้วย บ่อยครั้งที่คนงานมักจะมีใจคิดอะไรตามเหตุผลของตนเองเท่านั้น หากแต่ยังมีความต้องการที่จะมีฐานะความเป็นอยู่ที่ดีเท่าเทียมกับเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ในสังคมเดียวกันอีกด้วย⁶

ในปัจจุบันได้มีรากฐานทางการบริหารที่มีชื่อเสียง โกลเดอ เอทซียน (Etzioni) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาทดลองที่เรียกว่าการศึกษาฮอว์ธอร์น โดยได้กล่าวถึงสิ่งที่คณะผู้ทดลองค้นพบว่า คนมิใช่เศรษฐกิจเพียงอย่างเดียวเช่นเดียวกับปัจจัยทางกายภาพ (Physical Factor) แต่คนงานเป็นสิ่งที่มีชีวิต ขบวนการเป็นองค์สำคัญในการทำงาน ดังนั้น บำเหน็จรางวัลทางจิตใจจึงมีผลต่อการกระตุ้นในการทำงาน และให้ความสุขในการทำงานมากกว่าที่จะให้บำเหน็จรางวัลทางเศรษฐกิจแต่เพียงอย่างเดียว และการแบ่งแยกการทำงานตามลักษณะเฉพาะของงานมิใช่เป็นหลักประกันว่าจะอำนวยความสะดวกสูงสุดในการทำงานเสมอไป หากแต่ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ประกอบอีกมาก นอกจากนั้นคนงานจะไม่มีปฏิกิริยาสนองตอบต่อวิธีการจัดการหรือ

⁵ O. Glenn Stahl, Public Personnel Administration (New York: Harper & Row, Inc., 1971), p. 205.

⁶ Elton Mayo, The Human Problem of an Industrial Civilization (New York: Mcmillian, Co., 1933), pp. 77-79.

บำเหน็จรางวัลใด ๆ มากนักในส่วนบุคคล หากแต่จะมีการสนองตอบในลักษณะที่เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มบุคคล⁷ จากการศึกษาทดลองครั้งนี้ทำให้เราโคทราบวว่าปัจจัยมนุษย์มีไคมีเพียงกำลังกายตามสภาพธรรมชาติ ความรู้ที่ไคมาจากการศึกษาอบรม และความสามารถหรือทักษะที่ไคมาจากประสบการณ์ซึ่งจะนำมาใช้สนองวัตถุประสงค์ที่กำหนดเท่านั้น หากยังมีปัจจัยสำคัญอื่น ๆ อีกที่เป็นปัจจัยคานนามธรรม เช่น ความต้องการส่วนตัว หัสนคติ เป็นต้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีบทบาทและส่งผลกระทบอย่างสำคัญต่อการบริหาร⁸

ในเรื่องหัตสนคติ สมองค์ เกษมสิน ไคให้ความหมายและขอคิคเห็นว่า หัตสนคติเป็นนามธรรมและเป็นผลทำให้เกิดการแสดงออกซึ่งพฤติกรรม แต่หัตสนคติมีใช้แรงจูงใจหรือแรงขับ หากเป็นสภาพแห่งความพร้อมที่จะตอบและแสดงไคทราบถึงแนวทางของการตอบสนองของบุคคลไคบุคคลหนึ่งต่อสิ่งเร้า คั้งนั้นจึงสรุปไคว่า หัตสนคติคือความพร้อมเพรียงของวิถีทางที่บุคคลหนึ่งพร้อมที่จะตอบต่อสิ่งเร้า โดยสังเกตเห็นไคจากแนวโน้มที่จะแสดงความรู้สึกและการเบงความหมายจากสถานการณ์หนึ่ง ๆ โดยเฉพาะ⁹ และเฉลียว บุรีภักคิ ไคให้ความคิคเห็นในเรื่องนี้ว่า

หัตสนคติที่บุคคลมีต่อสิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นจากประสบการณ์และการเรียนรู้หังสิน คั้งนั้นจึงอาจเปลี่ยนแปลงไคตลอดเวลาตามประสบการณ์ใหม่ไครับเพิ่มขึ้น แต่กระบวนการเปลี่ยนแปลงอาจจะช้าหรือเร็วไคสุดแต่ชนิดของหัตสนคติและประสบการณ์ใหม่ไครับหัตสนคตินั้นเมจะเป็นฝ่ายกำหนดพฤติกรรมมกจริง แต่หัตสนคติน่าไคกำหนดเวลาไคควรแสดงพฤติกรรมไม หังยังไม่อาจกำหนดเวลาไคควรแสดงพฤติกรรมมากนอยเพียงไร¹⁰

จากความเห็นในเรื่องหัตสนคิตั้งไคกล่าวมาแล้ว จะเห็นไคว่าหัตสนคติเป็นเรื่องของความรู้สึกนึกคิคของแต่ละบุคคลต่อสิ่งไคสิ่งหนึ่งไคขณะหนึ่งหรือช่วงเวลาดึง ซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงไคเสมอ สำหรับในเรื่องงาน ถานุคคลมีหัตสนคติที่คิคต้องงานแล้วไคจะทำให้งานนั้นมแนวโน้มว่าจะ

⁷ Amitai Etzioni, Modern Organizations (New Jersey : Prentice Hall, 1964), p. 32.

⁸ ปฐม มนโรจน, ทฤษฎีและแนวความคิดในการพัฒนาการบริหาร (กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2518), หน้า 15-16.

⁹ สมองค์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ หน้า 332.

¹⁰ เฉลียว บุรีภักคิ, "จิตวิทยาสังคม", วิทยาศาสตร์สังคม (พระนคร : สำนักวิจัยสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2517), หน้า 218-226.

ประสบผลสำเร็จได้โดยไม่ยากนัก ดังที่ เดวิส (Davis) กล่าวว่า ทักษะของแต่ละบุคคลและกลุ่มที่มีต่อสิ่งแวดล้อมในงาน ต้องร่วมมือรวมใจกันโดยสมัครใจจนสุดความสามารถของตนเพื่อประโยชน์ขององค์การนั้น เป็นขวัญในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลและกลุ่ม¹¹

ในปัจจุบันได้มีการกล่าวถึงความสำคัญระหว่าง "คน" และ "ระบบ" ว่าสิ่งใดจะมีความสำคัญมากกว่ากัน ซึ่งถ้าจะพิจารณาดังสาระสำคัญของทั้งสองสิ่งนี้แล้ว จะไม่สามารถตัดสินได้ว่าสิ่งใดมีความสำคัญมากกว่ากัน เพราะความจริงแล้วทั้งสองสิ่งนี้จะมีความสำคัญไปคนละอย่าง แต่ก็จะต้องพึ่งพาอาศัยกันอยู่เสมอจะแยกจากกันไม่ได้เลย เช่นเดียวกับเหรียญจะต้องมีคานสองคานเสมอ ทิวาทิ เมฆสวรรค์ ได้กล่าวถึงความสำคัญของคนและระบบ ในการปฏิรูประบบราชการของไทย ไว้ดังนี้

ในการปฏิรูประบบราชการนั้น ถึงจะมีการทุ่มเทสติปัญญาและทรัพยากรลงไปเท่าใดก็ตาม ถ้าไม่มีกฎปฏิรูปคนควบคู่กันไปควบแล้วไซ้ ความสำเร็จก็จะเกิดขึ้นโดยยาก เพราะตามที่โลกกล่าวไว้ข้างบนแล้วว่า คนคือปฏิบัติ เมื่อบริษัทจะคิดสักเพียงใดก็ตามไม่ว่า ไม่เข้าใจ หรือไม่มีความตั้งใจจะปฏิบัติงานแล้ว ระบบก็จะไปไม่ได้ เปรียบเสมือนการเอารถยนต์มาโหมงมาขับโดยมิได้มีการฝึกหัดและพัฒนาผลมาให้เป็นผู้รู้จักขับรถยนต์ให้เป็นเสียก่อน ผลก็คือทั้งคนทั้งรถเสียด้วยกันทั้งคู่ การปฏิรูปคนจึงจะต้องเป็นจุดนำของการปฏิรูประบบราชการ เพราะคนมีพลังและอาณาพลังยิ่งคนที่ก้าวหน้าจะสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้สำเร็จได้เมื่อบริษัทจะยังล้าหลังอยู่ และที่สำคัญยิ่งกว่านั้นคือ คนที่ก้าวหน้าต่างหากคือผู้ที่จะต้องเป็นผู้นำ(และผู้ตาม) ในการปฏิรูประบบต่าง ๆ¹²

กล่าวโดยสรุปแล้ว การบริหารงานใด ๆ ก็ตาม มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพึ่งพาอาศัยทรัพยากรบุคคลอยู่เสมอจะขาดเสียมิได้ ไม่ว่าจะเป็นยุคสมัยใดก็ตาม แม้ในยุคปัจจุบันที่โลกมีความเจริญทางด้านวัตถุมากมาย รวมทั้งความเจริญทางด้านเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่คนพยายามคิดและผลิตเครื่องจักรเครื่องชนิดเพื่อไปปฏิบัติหน้าที่แทนคน แต่ในทางปฏิบัติจริงก็หาได้หลุดพ้น

¹¹ Keith Davis, Human Relation at Work p. 9.

¹² ทิวาทิ เมฆสวรรค์, "ปัญหาการปฏิรูปคนในราชการพลเรือน", วารสารข้าราชการ 30 (เมษายน 2528) : 93.

จากคนที่จะต้องเป็นผู้ควบคุมบังคับดูแลจัดการผลิตหรือสิ่งอำนวยความสะดวกสบายเหล่านี้ไม่
 คนจึงยังเป็นสิ่งสำคัญในปัจจัยหรือทรัพยากรการบริหารอยู่เสมอ ซึ่ง ทิทเวคิ เมธสเวิร์ค ได้ให้
 ความเห็นว่า ในการทำงานนั้นแม้จะมีการวางแผนงานไว้อย่างรอบคอบ มีทรัพยากรอย่างเต็มที่
 มีวิธีการอย่างถูกต้องตามระบบที่เหมาะสม แต่หากหรือปฏิบัติไม่มีความสามารถเพียงพอ
 กิจกรรมเหล่านั้นก็อาจจะล้มเหลวได้โดยง่าย ข้าราชการพลเรือนจึงเป็นกลุ่มบุคคลสำคัญกลุ่มหนึ่ง
 ที่รัฐบาลและประชาชนในชาติจะต้องให้ความสนใจ เพ่งเล็ง และเอาใจใส่ดูแลให้¹³

ความหมายและความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงาน

คำว่า "ขวัญ" ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Morale ซึ่งมีผู้ทำการค้นคว้าศึกษาและให้
 คำจำกัดความหรือนิยามไว้อย่างหลายแนวทาง ดังนี้

1. ขวัญในการทำงาน เป็นสภาพที่เกิดขึ้นและสะท้อนให้เห็นสภาพทางจิตใจ สภาพการ
 ทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น อารมณ์ ความหวัง ความเชื่อมั่น และอื่น ๆ¹⁴
2. ขวัญคือทาสีของบุคคลหรือปฏิบัติงานแต่ละคนที่มีต่องาน ความพอใจในการทำงาน
 การปรับตัวของคนงาน¹⁵
3. ขวัญคือความรู้สึก ทาสี หรือพฤติกรรมของกลุ่มคนที่รวมแรงร่วมใจกันทำงาน
 อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยไม่ย่อท้อ ไม่หยุดยั้ง เพื่อให้ได้มาซึ่งผลงานร่วมกัน¹⁶
4. ขวัญเป็นสภาพจิตใจหรือความรู้สึกของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ที่บังคับให้เห็นถึง
 ความตั้งใจที่จะร่วมมือประสานกันในการทำงาน¹⁷

¹³ เรืองเกียรติกัน, หน้า 92.

¹⁴ Herbert J. Chrudden and Arther W. Sherman, Jr., Personnel Management p. 431.

¹⁵ Paul Pigors and Charle A. Myers, Personnel Administration (New York: McGraw-Hill Book Co., Inc., 1961), p. 210.

¹⁶ Edwin B. Flippo, Principle of Personnel Administration (New York: McGraw-Hill Book Co., Inc., 1961), pp. 416-417.

¹⁷ Ralph C. Davis, The Fundamental of top Management (New York: Harper and Brother & Co., Inc., 1961), p. 416.

5. ช่วยเป็นการแสดงออกทางภาวะจิตใจหรือความรู้สึก หันคติ ของคนในหน่วยงาน ทีมทำงาน บุคคลหรือเพื่อนร่วมงาน ท้องถื่นที่คนปฏิบัติอยู่ ต่อวัตถุประสงค์และความสำเร็จตาม จุดมุ่งหมายขององค์การ ความเชื่อมั่นทีมต่อผู้นำ คอสมาชิกด้วยกัน ความเชื่อมั่นทีมต่อเป้าหมายของกลุ่ม และความสามัคคีกลมเกลียวที่จะทำให้งานของกลุ่มบรรลุเป้าหมายด้วยดี¹⁸

ในเรื่องที่เกี่ยวกับช่วยในการปฏิบัติงานของกลุ่มนั้น ไคม์การประชุมของนักจิตวิทยา 10 คน ทีมมหาวิทยาลัยเคมบริดจ์ ประเทศอังกฤษ เมื่อปี ค.ศ. 1940 ได้ให้นิยามเกี่ยวกับช่วย ในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้ กลุ่มตระหนักในช่วยในการปฏิบัติงานของกลุ่ม โดยมีวัตถุประสงค์ของกลุ่มแจ่มชัดและแน่นอน มีความสำคัญและประสานกับวัตถุประสงค์ของผู้ร่วมงานแต่ละคนซึ่งมีความ เชื่อมั่นในการบรรลุเป้าหมายเหล่านี้ รองลงมาได้แก่ความเชื่อมั่นในบรรพวิธีที่จะบรรลุเป้าหมาย ความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ สัมผัสพรรคพวกและในตัวเอง ซึ่งการปฏิบัติของกลุ่มประสานและร่วมมือกัน แสดงความแข็งแกร่งเป็นปฏิปักษ์ต่อสู้กับอำนาจทำลายกลุ่ม มากกว่าที่จะทำเพื่อบุคคลภายใน กลุ่ม¹⁹ และเคสินี หงสนันทน ได้สรุปความคิดของ สตาห์ล (Stahl) ไว้ดังนี้ ช่วยในการ ปฏิบัติงานเป็นความสามารถของกลุ่มที่มีอยู่ร่วมกันอย่างมั่นคงในการดำเนินการให้เป็นไปตาม จุดมุ่งหมายเดียวกัน ทั้งนี้ยอมขึ้นอยู่กับปัจจัย 5 อย่างด้วยกันคือ

1. ความเชื่อมั่นของสมาชิกกลุ่ม ที่มีต่อจุดมุ่งหมายของกลุ่ม
2. ความเชื่อมั่นทีมต่อผู้นำ
3. ความเชื่อมั่นทีมต่อสมาชิกด้วยกัน
4. ความมีประสิทธิภาพของกลุ่มในองค์การ ไม่ว่าจะเป็แนวทางหรือไม่เป็นทางการ
5. สุขภาพทางจิต อารมณ์ หรือร่างกายของสมาชิกแต่ละคน²⁰

¹⁸ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, หลักการบริหารการศึกษา หน้า 101.

¹⁹ Irwin L. Child, "Morale : A Bibliographical Review," Psychological Bulletin, 1941, 38: 393-394.

²⁰ เคสินี หงสนันทน, การบริหารงานบุคคลในราชการไทย (กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2518), หน้า 132.

สำหรับความหมายของขวัญในแง่จิตวิทยาและการบริหาร ประยูร พรหมพันธ์ โกลิรูป แนวคิดของ กิเซลี และ บราวน์ (Ghiseli & Brown) ซึ่งเป็นนักจิตวิทยา ได้ให้คำนิยามของขวัญไว้ว่า หมายถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มหรือที่สมาชิกของกลุ่มจะทำงานโดยที่ผู้ใดคนหนึ่งหรือใครบางคนถึงวัตถุประสงค์ หรือให้ถึงจุดหมายปลายทางที่กลุ่มนั้นได้วางไว้ และในทางการบริหาร ลีโอนาร์ด ดี. ไวท์ (Leonard D. White) ก็ได้กล่าวว่าเป็นดัชนีของสภาพการณ์ทำงานที่มีความราบรื่น และวิวัฒนาการในทางบวกเกี่ยวกับการเสริมสร้างองค์การใหม่ประสิทธิภาพสูง "ขวัญในการปฏิบัติงาน" สะท้อนให้เราเห็นสภาพการณ์ทางจิตวิทยาและทางสังคม สภาพแห่งจิตใจของหมู่ปฏิบัติงานในองค์การทั้งหญิงชาย ที่ได้แสวงหาวิธีการพัฒนาและประยุกต์พลังทั้งหมดที่เขามีอยู่ด้วยความสมัครใจ เพื่อที่จะปฏิบัติภาระหน้าที่ที่เขามีหน้าที่เกี่ยวข้องของใครบรรลุผลสำเร็จสูงสุดด้วยความรู้สึกสำนึกของตัวเองของเขาเอง และมีความพอใจที่จะปฏิบัติต่อภารกิจเช่นนั้นด้วยความรู้สึกภาคภูมิใจ²¹

จากคำนิยามต่าง ๆ เหล่านี้ จะเห็นได้ว่า "ขวัญ" เป็นเรื่องของนามธรรมในจิตใจของแต่ละบุคคล ไม่สามารถจะสัมผัสจับต้องหรือมองเห็นได้ แต่เราสามารถสังเกตระดับขวัญของบุคคลได้ ความขี้ขลาดหรือไม่คิดเพียงใดจากการแสดงออกของบุคคล ไม่ว่าจะโดยเฉพาะตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคลก็ตาม ดังเช่น ถ้าหน่วยงานใดหมู่ปฏิบัติงานมีขวัญดี พฤติกรรมที่แสดงออกก็คือการมีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน มีผู้เข้าร่วมกิจกรรมมาก และผลิตผลของงานออกมาดีและสม่ำเสมอ ในทางตรงกันข้าม ถ้าหน่วยงานใดหมู่ปฏิบัติงานมีขวัญต่ำหรือขวัญเสีย พฤติกรรมที่แสดงออกมาก็จะเป็นไปในทางตรงกันข้ามกับที่กล่าวมาแล้ว มีแต่ความเฉื่อยชาในการปฏิบัติงาน ผลผลิตที่ออกมาก็มีคุณภาพไม่ดีและมีปริมาณลดลง ดังที่ วัฒนา สุตรสุวรรณ กล่าวไว้ดังนี้

ถ้าหากเจ้าหน้าที่ขององค์การหรือหน่วยงานใดมีระดับขวัญสูงแล้ว ก็ย่อมจะแสดงให้เห็นว่าเจ้าหน้าที่เหล่านั้นมีความตั้งใจพอใจในการปฏิบัติงาน เพราะถ้าองค์การหรือหน่วยงานใดเจ้าหน้าที่มีขวัญสูงแล้ว ก็ย่อมแสดงให้เห็นว่าทุกคนในองค์การหรือหน่วยงานนั้นมีทัศนคติที่

²¹ประยูร พรหมพันธ์, "การบำรุงขวัญ", วารสารนักบริหาร 8 (กรกฎาคม 2515) : 7.



ทำงาน พยายามทำงานอย่างไม่เห็นแก่เหน็ดเหนื่อยเพื่อจุดประสงค์ร่วมกัน แผลบางครั้งจะมีปัญหาและอุปสรรคมากมาย แต่ทุกคนก็ไม่ย่อท้อแต่อย่างใด ในทางกลับกัน หากองคกรหรือหน่วยงานใดที่เจ้าหน้าที่มีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับต่ำ หรือความต้องการสิ่งตอบแทนในการปฏิบัติงาน ยังไม่ได้รับการตอบสนองอย่างเป็นที่พอใจแล้ว สภาวะอันนี้ก็จะทำให้เกิดการมีขวัญไม่ค้อย่างไม่มีปัญหา และเมื่อปฏิบัติงานมีขวัญไม่ค้อแล้ว ก็จะมีผลกระทบต่อผลงานทั้งในปริมาณและคุณภาพของงานด้วย²²

จากความสำเร็จของขวัญในการปฏิบัติงานดังกล่าว อาจสรุปได้ว่ากำลังขวัญที่ดีของบุคคลในองคกร จะช่วยให้เกิดประโยชน์เกื้อกูลต่อการปฏิบัติงานมาก ดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององคกร
2. สร้างความจงรักภักดีมีสัจย์ต่อหมู่คณะและองคกร
3. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลในด้านการควบคุมพฤติกรรมของปฏิบัติงาน

ใ้ปฏิบัติงานอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัย

4. สร้างสามัคคีธรรมและก่อให้เกิดพลังร่วมในหมู่คณะ อันจะสามารถฟันฝ่าอุปสรรคทั้งหลายขององคกรได้
5. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองคกรกันนโยบายและวัตถุประสงค์ขององคกร
6. เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกของหมู่คณะหรือองคกรเกิดความคิดสร้างสรรค์
7. ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองคกรที่ปฏิบัติงานอยู่²³

ดังนั้น ในการปฏิบัติงานผู้บังคับบัญชาจึงไม่เพียงแต่จะรักษาที่ควบคุมดูแลให้งานแล้วเสร็จแต่เพียงเท่านั้น แต่ต้องมีวิธีการที่จะทำให้งานนั้นแล้วเสร็จในลักษณะที่ผู้บังคับบัญชามีความพึงพอใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติภารกิจหน้าที่ของเขาด้วย ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารทุกคนจึงจำเป็น

²² ทัศนาศูทรสุวรรธ, สัม-เฉพาะผู้ที่เป็นหรือกำลังจะเป็นผู้บังคับบัญชา (พระนคร: โรงพิมพ์บริษัท ส.หญิงหงส์ จำกัด, 2514), 168-169.

²³ กมล ชูทรัพย์, การบริหาร (กรุงเทพมหานคร : บริษัทผดุงพิทยา, 2516), หน้า 509-510.

ต้องพยายามปรับปรุงเสริมสร้างขวัญในการทำงานของผู้บังคับบัญชาให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เพราะขวัญของผู้นปฏิบัติงานมีผลต่อการลางาน การขาดงาน ความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนความร่วมมือและประสานงานรวมทั้งทัศนคติที่ในการทำงานด้วย²⁴

คีธ เดวิส (Keith Davis) ได้กล่าวเปรียบเทียบในเรื่องขวัญว่า กำลังขวัญในการทำงานนั้นเปรียบคล้ายกับสุขภาพร่างกายของมนุษย์ เพราะกำลังขวัญอาจเป็นไคทั้งในความหมายที่สูงและต่ำ เช่นเดียวกับสุขภาพร่างกายที่อาจเป็นไปไคทั้งอ่อนเพลียและแข็งแรง อันเป็นเครื่องชี้ให้ทราบถึงสภาพโดยทั่วไปของร่างกาย โดยนัยนี้เพื่อที่จะให้ชีวิตดำรงอยู่ไคและมีพลังเข้มแข็งอยู่เสมอ เราจึงต้องหมั่นออกกำลังกายและตรวจสุขภาพอยู่เสมอ ฉะนั้นไคฉนั้น ความปรารถนาที่จะให้องค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพก็จำต้องหมั่นตรวจครากำลังขวัญในการทำงานของบุคคลในองค์กรอยู่เสมอ เพื่อประโยชน์ในการที่จะพิจารณากำลังขวัญของหมู่คณะในองค์กรว่าสูงหรือต่ำเพียงไร²⁵

ในการศึกษาพิจารณาเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานนี้ อาจแยกไคเป็น 2 ประการคือ ขวัญของแต่ละบุคคล (Individual Morale) และกำลังขวัญของหมู่คณะ (Group Morale) กำลังขวัญทั้งสองประการนี้จะเกี่ยวพันกันจนยากที่จะแยกจากกันไค ที่ไคมีขวัญของหมู่คณะสูง ทั้นกำลังขวัญของสมาชิกส่วนใหญ่แต่ละคนจะสูงด้วย ทั้นนี้เพราะกำลังขวัญเป็นกำลังใจของแต่ละคนแต่ละหนาที่รวมประกอบกันเป็นองค์กร ฉนั้น กำลังขวัญของหมู่คณะหรือองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อการบริหารเป็นอย่างมาก เพราะกำลังขวัญที่ขององค์กรจะช่วยไคเกิดประโยชน์เกื้อกูลต่อการปฏิบัติงานมาก²⁶

²⁴ ชูศักดิ์ เทียงตรง, การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2517), หน้า 180.

²⁵ กมล ชูทรัพย์, การบริหาร หน้า 511-513.

²⁶ เรื่องเดียวกัน, หน้า 509.

ในเรื่องความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงานนี้ ผู้สื สัตยมานะ ได้ให้ข้อคิดเห็นโดยแยกความสำคัญของขวัญออกเป็นหลายประการ ดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. ก่อให้เกิดความซื่อสัตย์ ภักดี ที่ปฏิบัติงานจะพึงมีต่อองค์การ
3. เสริมสร้างให้เกิดการปฏิบัติตามข้อบังคับและระเบียบแบบแผน
4. ทำให้องค์การแข็งแกร่ง สามารถเห็นฝ่าอุปสรรคไปได้
5. ทำให้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจขององค์การ
6. ทำให้เกิดความศรัทธาเริ่มในกิจการต่าง ๆ
7. ทำให้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นในองค์การ²⁷

สำหรับ จานง บุญชู ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญว่าขวัญเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการปฏิบัติงาน โดยอ้างคำกล่าวของ นโปเลียน โบนาปาร์ต (Napoleon Bonaparte) ว่าในยามศึกสงครามภาวะแห่งกำลังขวัญนับว่าเป็นส่วนประกอบในการยุทธถึงสามในสี่ส่วน การจัดกำลังแสนยานุภาพให้ต่อสู้ส่วนสมมูลกันนั้น เป็นเพียงส่วนประกอบหนึ่งในสี่ส่วนเท่านั้น²⁸

ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน

การศึกษาเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของทศนในองค์การนั้น ได้มีนักจิตวิทยาและนักบริหารหลายคนได้ศึกษาทศนควาและทดลองเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อเท็จจริง เพื่อจะนำมาปรับปรุงงานในด้านการบริหารงานบุคคลในองค์การให้เพิ่มประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น ในที่นี้จะกล่าวถึงทั้งทฤษฎีและแนวคิดที่สำคัญซึ่งเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปทั้งในต่างประเทศและประเทศไทย ซึ่งทฤษฎีแรกที่จะกล่าวถึงได้แก่ ทฤษฎีจูงใจในการปฏิบัติงานของมาสโลว์ (Maslow) ซึ่งในเรื่องการจูงใจนั้น สมองค์ เกมมลิน กล่าวว่าการจูงใจ(Motivation) เป็นวิธีการที่จะชักนำพฤติกรรมของผู้นั้นให้

²⁷ผู้สื สัตยมานะ, การบริหารธุรกิจ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเคียนส์ โตร์, 2521), หน้า 100.

²⁸จานง บุญชู, "การบำรุงขวัญจรรโลงประสิทธิภาพการทำงาน", วารสารการบริหาร 1 (กุมภาพันธ์ 2513) : 52.

ประพจน์ปฏิบัติความวัตถุประสงค์ พฤติกรรมของทนายจะเกิดขึ้นโดยแรงจูงใจ (Motive) สิ่งจูงใจอาจมีได้ทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคลนั้น ๆ เอง แผลงเหตุจูงใจอันสำคัญของบุคคลคือ ความต้องการ²⁹ ซึ่งความต้องการของบุคคลนั้นมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดกับขวัญในการปฏิบัติงานเป็นอย่างยิ่ง เพราะหากความต้องการของคนได้รับการตอบสนองแล้ว โดยทั่วไปขวัญของเขาจะดีขึ้นหรือสูงขึ้น ทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นเช่นเดียวกัน ดังที่ ธงชัย สันติวงษ์ กล่าวไว้ว่า ตามทฤษฎีของทนายคนใดมองเห็นช่องทางหรือโอกาสที่ตนจะสามารถตอบสนองแรงจูงใจที่ตนมีอยู่แล้ว ก็จะทำให้ขวัญของเขาดีขึ้นหรืออยู่ในระดับสูง หากฝ่ายบริหารจัดให้ทนายใดมีโอกาสตอบสนองแรงจูงใจของเขาแล้ว ขวัญของทนายงานจะสูงและผลงานก็จะดีขึ้นไปด้วย³⁰

ทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับการจูงใจ (General Theory of Human Motivation)

โดยสรุปเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ไว้เป็นข้อ ๆ ดังนี้

1. มนุษย์มีความต้องการ ซึ่งมีอยู่เสมอและไม่สิ้นสุด หากความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้วก็จะหมดไป และความต้องการอันอื่นก็จะเข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้จะเริ่มตั้งแต่เกิดจนตายไว้ที่สิ้นสุด
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม
3. ความต้องการของมนุษย์มีเป็นลำดับชั้นตามลำดับความสำคัญ กล่าวคือ เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที³¹

ลำดับชั้นความต้องการของมนุษย์นั้น มาสโลว์ (Maslow) ได้แบ่งไว้เป็น 5 ระดับ ตั้งแต่ระดับต่ำสุดไปจนถึงระดับสูงสุด ดังนี้

²⁹ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร หน้า 224.

³⁰ ธงชัย สันติวงษ์, องค์การและการบริหาร (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ ไทโยววัฒนาพานิช, 2523), หน้า 359.

³¹ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร หน้า 225.

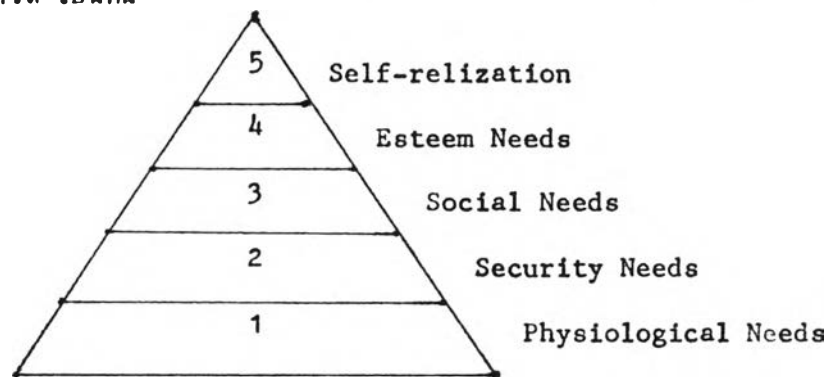
1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการเบื้องต้นเพื่อการอยู่รอด เช่น ความต้องการในเรื่องอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค และความต้องการทางเพศ เป็นต้น ความต้องการทางด้านร่างกายจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนที่ต่อเมื่อความต้องการทั้งหมดของเขายังไม่ได้รับการตอบสนองเลย มาสโลว์ชี้ให้เห็นว่าบุคคลใดก็ตามที่ยังอยู่ในภาวะการขาดแคลนอาหาร ความปลอดภัย การเช่าสังคัม และ ความมีชื่อเสียงแล้ว บุคคลนั้นจะมีความต้องการในเรื่องอาหารมากกว่าสิ่งใด ๆ

2. ความต้องการทางด้านความปลอดภัย (Security Needs) เป็นความต้องการที่จะได้รับความปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นกับร่างกาย เช่น อุบัติเหตุ อาชญากรรม เป็นต้น และเมื่อพิจารณาจากทัศนคติของฝ่ายบริหารแล้ว ความต้องการด้านความปลอดภัยจะหมายถึง การให้ความแน่นอน หรือการรับประกันความมั่นคงในหน้าที่การงานและการส่งเสริมเพื่อให้เกิดความมั่นคงทางการเงินแก่ลูกปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งในปัจจุบันนี้เราจะเห็นได้ว่าความต้องการของสหภาพแรงงานที่มีต่อฝ่ายบริหารนั้น นอกจากความต้องการเกี่ยวกับการเพิ่มผลตอบแทนทางด้านการเงินให้สูงขึ้นแล้ว ยังมีความต้องการที่เกี่ยวกับความมั่นคงของงานและผลประโยชน์พิเศษอื่น ๆ อีกด้วย

3. ความต้องการทางด้านสังคัม (Social Needs) เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายและความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการทางด้านสังคัมก็เริ่มเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของคน ความปกติคนมักมีนิสัยชอบอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม ดังนั้น ความต้องการทางด้านนี้จึงเป็นความต้องการที่เกี่ยวกับการอยู่รวมกันและการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น และมีความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคัมอยู่เสมอ คนต้องการเพื่อนไม่ว่าจะเป็นเพื่อนบ้านหรือเพื่อนร่วมงาน

4. ความต้องการที่จะได้รับยกย่องในสังคัม (Esteem Needs) ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคัมรวมถึงความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จ ความรู้ ความสามารถ การนับถือตนเอง ความเป็นอิสระและเสรีภาพ และรวมถึงความต้องการที่จะมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั้งหลาย การมีตำแหน่งสูงในองค์กร หรือการที่สามารถเข้าใกล้ชิดกับบุคคลสำคัญ ๆ ล้วนแต่ทำให้ฐานะของตนเด่นเป็นที่ยกย่องในสังคัม

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดใฝ่ฝัน (Self-realization) ความต้องการประเภทนี้เป็นความต้องการระดับสูงสุด เป็นความต้องการที่อยากจะได้รับความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิดของตนเอง ความต้องการที่คนจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความสำเร็จที่เขาได้รับในลำดับขั้นต้น ๆ ที่ผ่านมา เพราะถ้าบุคคลได้รับความสำเร็จในลำดับขั้นต้น ๆ ที่ผ่านมา ก็จะเกิดความมานะและมองเห็นว่าความต้องการในลำดับถัด ๆ ไปเป็นสิ่งที่หาหาจะต้องเอาซะให้ได้ เช่น ความนึกคิดที่อยากจะเป็นนายกรัฐมนตรี หรือเป็นนักกีฬาที่มีความสามารถ เป็นต้น³²



รูปที่ 1 แสดงการแบ่งระดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ตามทฤษฎีของมาสโลว์

กล่าวโดยสรุปแล้ว จะเห็นได้ว่าความต้องการของมนุษย์นั้นมีอยู่อย่างมากมาย ทั้งในปริมาณและขอบเขต แต่อย่างไรก็ตามอาจกล่าวได้ว่าหากความต้องการของมนุษย์ได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะเกิดความพอใจ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลถึงประสิทธิภาพในการทำงานด้วย ดังนั้น การทำความเข้าใจเรื่องความต้องการของมนุษย์นี้ จึงนับว่ามีความสำคัญต่อการบริหารเป็นอย่างยิ่ง จริงอยู่แม้ผู้บริหารจะมีความรู้ความสามารถในทุก ๆ ด้าน แต่หากขาดเสียซึ่งความรู้ในเรื่องนี้แล้ว หน่วยงานหรือองค์การอาจจะประสบกับความล้มเหลว ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้

ในการบริหารงานนั้น การจูงใจให้ผู้นปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ฝ่ายบริหารมักจะพิจารณาเลือกเอาสิ่งจูงใจ (Incentives) ต่าง ๆ มาใช้ตามความเหมาะสม ทั้งนี้ เพราะเจ้าหน้าที่แต่ละคนมีความต้องการแตกต่างกัน และมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สิ่งจูงใจที่ดีที่สุดสำหรับผู้นปฏิบัติงานกลุ่มหนึ่ง อาจไม่ดีต่ออีกกลุ่มหนึ่งหรืออาจไม่มีผลในระยะยาวก็ได้ ทฤษฎี

³² เรื่องเดียวกัน, หน้า 225-227.

เกี่ยวกับความต้องการของมาสโลว์ ซึ่งเน้นเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ทั้งที่กล่าวมาแล้วนั้น สามารถนำมาใช้ประกอบการรูใจได้ สำหรับองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีผลต่อการรูใจมนุษย์ในการปฏิบัติงานนั้น มีผู้ศึกษาค้นคว้าและประสบผลสำเร็จเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป ไคเนการศึกษา ค้นคว้าของ เฟรดเริค เฮอร์ซเบอร์ก (Frederick Herzberg) ไคเนการศึกษาและวิจัยหลังรูใจของปฏิบัติการ โดยวิเคราะห์และจำแนกปัจจัยในการทำงานออกเป็น 2 ประเภท คือ³³

1. ปัจจัยที่ช่วยธำรงรักษาคนไคทำงานอยู่ในองค์การนั้นคือไป (Maintenance Hygiene Factors) ปัจจัยเหล่านี้ไม่ใช่สิ่งรูใจ แต่เป็นข้อก้ำกัคเบ้องคัมที่จะไคคนไคพอใจในงานที่ก้ำกัคถ้าหากก้ำกัคสิ่งเหล่านี้ไม่มีอยู่ในการทำงาน ปัจจัยเหล่านี้ไคแก่

- 1.1 นโยบายและการบริหารงาน (Policy and Administration)
- 1.2 การบังคับบัญชา (Supervision)
- 1.3 ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Interpersonal Relation)
- 1.4 เงินเดือน (Salary)
- 1.5 สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Condition)

2. ปัจจัยที่เป็นค้ำกัคกระตุ้นที่จะนำมาใช้ในการรูใจคนไคปฏิบัติการค้ำกัค (Motivator Factors) หรือไคไคเก้คความพอใจในงานที่ก้ำกัคเป็นอยก้ำกัคมาก ปัจจัยเหล่านี้ไคแก่

- 2.1 ความสำเร็จของงาน (Achievement)
- 2.2 การยอมรับนับถือ (Recognition)
- 2.3 ความก้ำกัคก้าวหน้า (Advancement)
- 2.4 ลักษณะของงาน (The Work Itself)
- 2.5 ความรับผิดชอบ (Responsibility)

นอกจากทฤษฎีของมาสโลว์ และเฮอร์ซเบอร์ก ซึ่งเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานทั้งที่กล่าวมาแล้ว ยังมีผู้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับการรูใจไคคนปฏิบัติการอยก้ำกัคมีประสิทธิภาพ ซึ่งไคแก่ Straus และ Sayles โดยไคกล่าวถึงความต้องการที่จำเป็น (Needs) ของมนุษย์ไค 3 ประการ และความต้องการเหล่านี้เป็นแรงรูใจไคคนทำงาน มีความกระค้ำกัค

³³ สมยศ นาวีการ, การศึกษากองคการ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ดวงกมล, 2519), หน้า 74-75.

รอลน เกิดกำลังใจที่จะทำงานให้ดีที่สุด เพราะความต้องการของเขาสัมฤทธิ์ผลทำให้เขามีชีวิตที่ผลงานที่ออกมาจะมีประสิทธิภาพ ความต้องการเหล่านี้คือ

1. ความต้องการทางกายภาพและความมั่นคง(Physical and Security Needs) คือความต้องการที่จะได้รับความพอใจทางกายภาพ เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่มและที่อยู่อาศัย ความต้องการในหลักประกันที่ว่า ปัจจัยที่จำเป็นเหล่านี้ตนเองจะได้รับตอบสนองตลอดไป สิ่งที่จะตอบสนองความต้องการทางร่างกายและความมั่นคงในเรื่องต่าง ๆ ดังกล่าวคือ รายได้ ความมั่นคงในการทำงาน และความก้าวหน้าในการทำงาน

2. ความต้องการทางสังคม (Social Needs) มนุษย์เป็นสัตว์สังคมย่อมต้องพึ่งพาอาศัยการช่วยเหลือหรือการยอมรับนับถือของคนอื่น สิ่งตอบสนองความต้องการทางสังคมของคนใดก็คือ การมีเพื่อนฝูง การยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น และความรู้สึกว่ามีคนใดเป็นเจ้าของสิ่งหนึ่งสิ่งใด(Self of Belonging) เป็นต้น

3. ความต้องการเป็นตัวของตัวเอง (Egoistic Needs) หมายถึงความต้องการเป็นอิสระ ต้องการจะทำอะไรด้วยตนเอง และต้องการความสำเร็จในการกระทำของตน มนุษย์จะได้รับการตอบสนองความต้องการเป็นตัวของตัวเอง จะต้องอาศัยความสำเร็จในการทำงาน³⁴

จากทฤษฎีที่กล่าวนี้ จะเห็นได้ว่ามีความคล้ายคลึงกับทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ เป็นอันมาก เมื่อพิจารณาเนื้อหาโดยละเอียดแล้ว เรียกได้ว่าเป็นทฤษฎีในแนวเดียวกัน นอกจากทฤษฎีและแนวคิดของต่างประเทศแล้ว นักจิตวิทยาและนักบริหารของไทยก็ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำมากล่าวดังต่อไปนี้

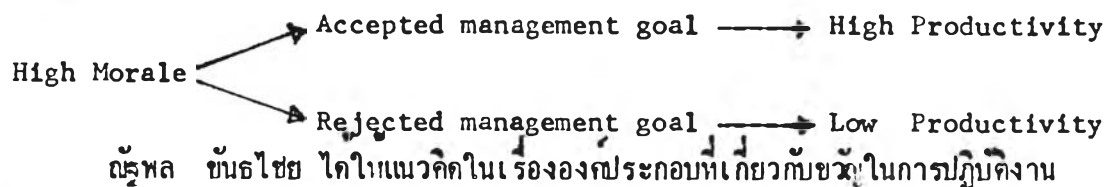
เทพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างขวัญของปฏิบัติงานกับผลผลิตที่ปฏิบัติงานได้ผลิตออกมา ซึ่งมีแนวคิดที่ว่า ถ้าเราสามารถสร้างขวัญของปฏิบัติงานให้สูงขึ้นได้ ก็จะทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

³⁴ Straus and Sayles, Personnel : The Human Problem of Management (New Jersey : Prentice-Hall, 1966), pp. 7-16.

ดัชนี กำลังสมการ

High Morale → High Productivity

แต่ผลจากการวิจัยในปัจจุบันได้ยืนยันให้เห็นว่า แนวคิดดังกล่าวข้างต้นไม่เป็นความจริงเสมอไป กล่าวคือ ชัยชนะของปฏิบัติการงานจะไม่มีผลต่อปริมาณและคุณภาพของผลผลิตที่ปฏิบัติการงานได้ผลิตออกมา ถ้าหากปฏิบัติการงานยอมรับหรือไม่ยอมรับจุดประสงค์ (Goal) ของหน่วยงาน กำลังสมการ³⁵



โดยปรับปรุงแยกแยะจากแนวคิดของ David G. Moore และ Robert K. Burns ซึ่งเสนอไว้เป็นองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

1. สภาพการปฏิบัติงาน
2. ความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน
3. ความร่วมมือกันของปฏิบัติการงาน
4. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
5. การมีการติดต่อสื่อสารอย่างเพียงพอ
6. สถานภาพและการยอมรับนับถือ
7. ความมั่นคงปลอดภัย
8. การระบุตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
9. โอกาสก้าวหน้า
10. ความสามารถของผูรวมงาน
11. ความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม
12. ความสำเร็จของการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม
13. ความเป็นมิตรและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
14. การอุทิศตนเพื่องานและบุคคลในหน่วยงาน

³⁵ บทพงษ์ บุญจิตราคุลย์, การบริหารการศึกษา หน้า 101-102.

15. สภาพความพึงพอใจในหน่วยงาน
16. ความสอดคล้องระหว่างงานกับความถนัด
17. สภาพความพอใจในงาน
18. ความเหมาะสมของปริมาณงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ
19. ความยุติธรรมภายในหน่วยงาน
20. สวัสดิการของหน่วยงาน³⁶

เมื่อพิจารณาถึงระบบการศึกษาซึ่งเป็นระบบหนึ่งของสังคม บุคคลผู้ปฏิบัติงานในวงการศึกษามีความสัมพันธ์กันในลักษณะสังคมเช่นกัน ซึ่งไลเฟม และ โอห์(จูเนียร์) (Lipham and Hoeh, Jr.) ใ้ค้นำเอาทฤษฎีระบบสังคมมาประยุกต์กับขวัญในการปฏิบัติงาน และสรุปว่า ขวัญในการปฏิบัติงานเป็นองค์ประกอบของตัวแปรทั้ง 3 คือ ความรู้สึกเป็นเจ้าของ ความมีเหตุผล และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ถ้าตัวแปรตัวใดตัวหนึ่งลดลง ก็จะไม่สามารถสนับสนุนให้ขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงได้ โดยนัยนี้ความพยายามของครูใหญ่ในอันที่จะนำโรงเรียนไปสู่การรักษาระดับขวัญในการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูง จะต้องมุ่งสร้างระดับเหตุผลใหม่ ความสมเหตุสมผลระหว่างความมุ่งหวังของบทบาท ความต้องการของบทบาทในหน้าที่ และเป้าหมายของโรงเรียน ผลที่ได้รับคือความพึงพอใจ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล³⁷

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน

จากความหมายของขวัญที่ว่า ขวัญคือสภาพที่เกิดขึ้นและสะท้อนให้เห็นสภาพทางจิตใจ และสภาพการทำงาน ซึ่งเป็นความหมายที่มีความชัดเจนอยู่ในตัวและเป็นความหมายที่เป็นที่ยอมรับกันทั่วไป ซึ่งเมื่อพิจารณาจากความหมายนี้แล้ว ถ้าเราทราบสภาพขวัญหรือสภาพการทำงานของ

³⁶ ฤทธิพล ชัยไชย, "รายงานการวิจัยเรื่องการสร้างมาตรฐานวัดกำลังขวัญ," วารสารพัฒนบริหารศาสตร์ 13 (กันยายน 2516) : 11.

³⁷ James M. Lipham and James A. Hoeh, Jr., The Principalship : Foundation and Functions (New York : Haper and Row, Publishers, 1974), p. 66.

บุคคลปฏิบัติงานในหน่วยงานแล้ว ถ้าต้องการแก้ไขหรือปรับปรุงระดับขวัญในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น เราจะต้องทราบถึงปัจจัยหรือองค์ประกอบที่จะเป็นตัวส่งผลให้ขวัญของบุคคลหรือของกลุ่มดีขึ้นหรือสูงขึ้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีมากมายหลายอย่างโดยมีผู้ศึกษาจนควาไว้มาก ถึงจะกล่าวถึงต่อไป

คีธ เดวิส(Keith Davis)กล่าวถึงองค์ประกอบของขวัญที่ดี ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. ลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้นำที่มีต่อผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน เพราะผู้นำเป็นเสมือนสะพานที่เชื่อมโยงความเข้าใจอันดีระหว่างองค์การกับปฏิบัติงาน ดังนั้นสัมพันธภาพระหว่างหัวหน้างานและผู้ร่วมงาน จึงมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญให้สูงขึ้นรวมทั้งความสำเร็จขององค์การอยู่มาก
2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ เพราะการปฏิบัติงานนั้นถ้าใดทำงานที่ตนพึงพอใจ ย่อมได้ผลมากกว่าการที่ต้องปฏิบัติงานที่ตนไม่พึงพอใจ
3. ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์ หลักนโยบายดำเนินงานขององค์การ ของพนักงานปฏิบัติงานและผู้ร่วมงาน ตลอดจนการจัดองค์การและระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การ สิ่งเหล่านี้นับว่าเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะถ้าทุกคนหรือสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การมีความเข้าใจซาบซึ้งถึงระบบและวิธีการดำเนินงานขององค์การแล้ว เขาเหล่านั้นย่อมจะอุทิศเวลาให้ทำงานที่มีกำลังใจและกำลังขวัญในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น
4. การโยกย้ายเงินเดือน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานก็ ย่อมเป็นเครื่องจูงใจให้บรรดาผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติหน้าที่การงาน ควบคู่กับความขยันขันแข็ง มั่นใจและมีกำลังขวัญดี
5. สภาพของการทำงาน ควรให้อุณหภูมิเหมาะสม มีอากาศถ่ายเทได้สะดวก มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานครบถ้วนเหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน
6. สุขภาพของปฏิบัติงาน สุขภาพของปฏิบัติงานในที่นี้รวมทั้งสุขภาพทางการและสุขภาพทางจิตใจ อารมณ์ ของปฏิบัติงานแต่ละคนซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ทั้งที่เป็นผลโดยตรงจากตนเองหรือมาจากผู้อื่น เช่น ปัญหาทางครอบครัว เพื่อนร่วมงาน ฯลฯ ปัญหาเกี่ยวกับ

สุขภาพทางกายและสุขภาพทางจิตน์ มีผลอย่างมากต่อการทำงาน เพราะหากเมื่อใดที่ผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพกายหรือสุขภาพจิตแล้ว เขาเหล่านั้นย่อมไม่สามารถอุทิศเวลาให้แก่การปฏิบัติงานใหม่จึงเกิดผลคั่นใจ³⁸

เบรช (Brech) ได้อธิบายในเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานว่า ปัจจุบันเรื่องเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานไม่มีมูลฐานที่แตกต่างไปจากเดิม บรรยากาศขององค์การ ความสุขของสมาชิกขององค์การ การปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารคนหนึ่งหรือคนงานคนหนึ่งกับคนอื่น ๆ และบางสิ่งที่ไม่สามารถนิยามได้ ซึ่งกระตุ้นให้คนทำงานควยความตั้งใจ หรือทำแทนอคยคมแต่เวลาจะอำนวย ทั้งหมคนเป็นท่าทีที่มคองงานที่ปฏิบัติและนำใจหัวไปของที่ทำงาน ปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานมีดังนี้

1. ความรู้สึกมั่นคงในงาน
2. ค่าจ้างที่เพียงพอสำหรับครอบครัวในระดับที่มีเหตุผล
3. มีโอกาสที่จะไครับความก้าวหน้า
4. ไครับความยุติธรรม
5. สดงามภาพในการทำงาน การไครับการยอมรับนับถือ
6. ผู้ร่วมงานมีโอกาสรู้เรื่องราวขององค์การ มีการสื่อความหมายเพื่อความเข้าใจ

และความรวมมืออันดี

7. การมีภาวะการเป็นผู้นำที่ดี
8. การหาทางในงานเดิน
9. ความภาคภูมิใจในงาน ผลผลิต และบริษัท
10. การมีโครงการให้ค่าแนะนำที่ดี
11. การปรึกษาหารือร่วมกัน³⁹

³⁸ กมล ชูทรัพย์, การบริหาร หน้า 511-513.

³⁹ E.EL. Brech, Principles and Practice of Management (London : Longman, Green and Co., Ltd., 1966), pp. 508-516.

สำหรับบริหารของไทย มีผู้บริหารหลายคนได้อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีผลต่อขวัญหรือที่จะเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์การ ซึ่งมีแนวคิดที่สำคัญดังจะกล่าวต่อไปนี้คือ สมพงษ์ เกษมสิน ได้อธิบายแนวคิดดังนี้

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน เพราะทัศนคติที่ดีย่อมทำให้เกิดกำลังใจที่ดี ทัศนคติจึงเป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่ควรจะได้รับ การเสริมสร้างใหม่ขึ้นแก่บุคคล ในหน่วยงานทุกหน่วยในองค์การ

2. กำหนดมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของงานปฏิบัติงาน เช่น จัดให้มีระบบการประเมินผลงาน (Job Performance) เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือน สับเปลี่ยนโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่การงาน ฯลฯ เพราะการจัดสร้างมาตรฐานที่เชื่อถือได้ไว้ในองค์การเพื่อประโยชน์ดังกล่าวนี้ ย่อมจะสามารถป้องกันความล่าช้าและข้อครหา อันจะเป็นทางนำไปสู่การเสื่อมขวัญในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การได้

3. เงินเดือนและค่าจ้าง คนทำงานก็เพราะมีความประสงค์จะได้ค่าตอบแทนเพื่อการยังชีพและยกมาตรฐานการครองชีพของตน ซึ่งหมายความว่าเงินมีความสัมพันธ์กับการงานของคนโดยตรง

4. ความพึงพอใจในงานที่ทำ ขวัญเกิดขึ้นด้วยความรู้สึกรู้สึกพอใจในงานที่ทำ ถ้ายังงานนั้นเปิดโอกาสให้คนได้ใช้ความชำนาญและความคิดริเริ่มของตนเองมาก คนงานจะรู้สึกพอใจในงานที่ตนทำมากยิ่งขึ้น

5. ความเป็นหน่วยหนึ่งของงาน มนุษย์เป็นสัตว์สังคม ไม่สามารถจะอยู่โดยลำพังคนเดียวได้ คนจึงต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการการยอมรับเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่ม

6. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์นี้ควรจะเป็นความสัมพันธ์ที่ตรงอยู่บนพื้นฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บังคับบัญชามีควรรหาทางลงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความสมัครใจ⁴⁰

⁴⁰สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร หน้า 228-231.



สำหรับนักบริหารอีกท่านหนึ่งที่เคยเป็นนักบริหารระดับสูงและเป็นผู้มีประสบการณ์ในการบริหารมากคือ วิทยุ อังศารักษ์ โคนอเนตติคในการที่จะเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงานของบุคคลในหน่วยงานดังนี้

1. ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ (The Assurance of Personal Security) เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกว่าตนมีความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ รวมทั้งองค์การนั้นจะต้องเป็นองค์การที่มั่นคงถาวรไม่ใช่จะเลิกลมเสียเมื่อไรก็ได้

2. สถานที่ทำงานดี (A Good Place to Work) สถานที่ทำงานดีจะทำให้ผู้บังคับบัญชาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดปรับปรุงสถานที่ทำงานให้ดีขึ้น ทำให้สามารถทำงานได้รวดเร็วและได้ผลงานมากขึ้น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรักและพึงพอใจในงานที่ตนปฏิบัติอยู่มากยิ่งขึ้น

3. โอกาสในการที่จะก้าวหน้า (Opportunity for Advancement) คนเรามีความทะเยอทะยานในการที่จะก้าวหน้าต่อไป ไม่ว่าจะทำงานอะไรก็ตาม ไม่เพียงแต่เงินเดือนที่ได้รับเท่านั้น ต้องคำนึงถึงงานนั้นจะมีอนาคตก้าวหน้าไปไกลเพียงใด ดังนั้นผู้บังคับบัญชาที่ดีจึงต้องพยายามทำให้ผู้บังคับบัญชาของตนได้ก้าวหน้าไปไกลมากที่สุดเท่าที่จะทำได้

4. วัตถุประสงค์ที่คุ้มค่าอย่างแท้จริง (A truly worthy Objectives) ไม่ว่าจะเป็นการทำงานอะไรก็ตาม ถ้าเรารู้ว่าสิ่งที่เราทำนั้นเป็นสิ่งที่มีความประโยชน์อย่างแท้จริง เราก็ตั้งใจทำงานนั้นมากยิ่งขึ้นกว่างานที่ไม่มีความประโยชน์ ถึงแม้ว่าจะเป็นงานที่มีเงินเดือนอย่างเดียวกัน แต่งานอย่างหนึ่งมีความประโยชน์ยิ่งกว่างานอีกอย่างหนึ่งแล้ว คนย่อมพอใจที่จะทำงานที่มีความประโยชน์มากยิ่งขึ้นกว่า⁴¹

⁴¹ วิทยุ อังศารักษ์, วิธีทำงานให้ได้ดี (พระนคร : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, 2517), หน้า 14-16.

เมื่อพิจารณาจากแนวคิดในการเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงานที่ได้อธิบายมาแล้วนั้ จะเห็นได้ว่ามีแนวคิดหลักที่ไม่แตกต่างกันมากนัก เพียงแต่จะแตกต่างกันในส่วนของการละเอียดปลีกย่อยเท่านั้น นักจิตวิทยาได้ศึกษาคนควาและโคขอสรูปที่คมพบเกี่ยวกับวิธีการสร้างขวัญให้อยู่ในระคับสูงหรือคั้นนั้น อาจกระทำไคกัังต่อไปนี้

1. จะต้องสร้างทัศนคติที่ตองงานใหใ้แก่ผู้ใ้บังคับบัญชา กล่าวคือ ให้พวกเขาทำงานเพื่อส่วนรวมหรือทำงานเพื่อเห็นแก่หนวยงาน ทั้งนี้ก็โดยการให้ผู้ใ้บังคับบัญชาหรือลูกน้องไ้รับคำบอกเล่าความจริงต่าง ๆ เกี่ยวกับงานที่ทํา เช่น ถ้าเป็นแผนกที่บอกว่างานในแผนกมีงานอะไรบ้าง และรับผิดชอบอะไรบ้าง นอกจากนั้นก็ควรส่งเสริมให้ลูกน้องมีความมั่นใจในตนเอง ไม่ควรจะใช้วิธีข่มขู่ตลอดเวลา ผู้บังคับบัญชาเองควรจะเป็นตัวอย่างของลูกน้อง พยายามทำให้ลูกน้องเห็นว่าเขาเป็นบุคคลที่สำคัญ เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เขามีความพอใจในตัวเอง พยายามมองลูกน้องในแง่ดี ให้คำยกย่องชมเชยเมื่อลูกน้องทำงานดี สิ่งเหล่านั้ล้วนแต่เป็นการสร้างทัศนคติที่ดีต่อผู้ใ้บังคับบัญชา ซึ่งก็หมายถึงการสร้างขวัญของลูกน้องให้อยู่ในระคับสูงนั้เอง

2. ควรจะมีการสำรวจทัศนคติของผู้ใ้บังคับบัญชาหรือลูกน้องกับาง ว่าปฏิกริยาของลูกน้องมีตอคนอย่างไร เพราะการสำรวจทัศนคตินั้จะช่วยให้ผู้ใ้บังคับบัญชาพบัจัยต่าง ๆ มากมาย เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น และนอกจากนี้ผลของการสำรวจก็ควรจะมีการเปิดเผยให้ทราบโดยทั่วกัน

3. ผู้บังคับบัญชาควรจะเป็นที่ปรึกษาของผู้ใ้บังคับบัญชา นักบริหารงานทุกคนควรจะสามารถเป็นที่ปรึกษาของลูกน้องไ้เป็นอย่างดี เพราะนอกจากจะเป็นการแก้ปัญหาให้แกผู้ใ้บังคับบัญชาหรือลูกน้องแล้ว ในคานาจิตใจจะทําให้เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในตัวของผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก ซึ่งถ้าทําไ้สำเร็จก็จะทําให้ขวัญอยู่ในระคับสูงไ้เหมือนกัน

4. ควรจะเปิดโอกาสให้ผู้ใ้บังคับบัญชาไ้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ หรือระบายความคับข้องใจของเขานาง คนเรานั้นเมื่อทำงานจะมีปัญหาทุกคน ผิดกันแต่ว่าจะมากหรือน้อยเท่านั้น โดยเฉพาะเมื่อเกิดอุปสรรคในการทำงานขึ้นคัวยแล้ว ผู้บังคับบัญชาควรจะเปิดโอกาสให้ผู้ใ้บังคับบัญชาไ้แสดงความคิดเห็นเพื่อหาทางแกไขบาง เพราะนอกจากจะทําให้ไ้ได้แนวความคิดใหม่ ๆ แล้ว ยังเป็นการทําให้ลูกน้องรู้สึกว่าเขาไ้เป็นส่วนหนึ่งขององคการอย่างแท้จริง ปัญหาขององคการก็เหมือนปัญหาของตัวเขาเอง ซึ่งจะเป็แนวทางในการสร้างขวัญให้อยู่ในระคับสูงไ้เหมือนกัน

5. ควรจะมีมาตรการในการวัดความสำเร็จของการทำงานของแต่ละบุคคลที่แน่นอน เช่น เรื่องการเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือน ก็ควรจะมีหลักเกณฑ์ทำงานที่ทำงานมากควรจะได้ 2 ชั้น แต่การที่จะวัดว่าคนไหนทำงานที่ทำงานมากกว่าคนอื่นนั้น ก็ควรที่จะเปรียบเทียบจากผลงานของแต่ละบุคคล โดยสรุปแล้วก็คือว่า ควรจะมีเหตุผลที่ดี ที่เหมาะที่ควรในการที่จะอธิบายได้เมื่อมีคนถามว่า ทำไมคนนี้ได้ 2 ชั้น คนนี้ได้ชั้นเดียว เป็นต้น⁴²

สำหรับนักบริหารการศึกษาอีกท่านหนึ่งคือ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่จะทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานของบุคคลในหน่วยงานดีหรือไม่ดีขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. หน่วยงานมีวัตถุประสงค์เป็นที่พึงพอใจที่ทุกคนยอมรับหรือไม่
2. คนทำงานมีความพึงพอใจและภูมิใจในงานที่ตนปฏิบัติหรือไม่
3. มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนที่ปฏิบัติงานอยู่หรือไม่
4. มีสิ่งตอบแทนให้กับบุคคลที่ปฏิบัติงานเหมาะสมเพียงใด
5. มีการนิเทศงานกันอย่างใกล้ชิดรวดเร็วและเพียงพอทั่วถึงเพียงใด
6. มีการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจกันดีเพียงใด
7. สุขภาพทางกายและทางจิตโดยทั่วไปของคนทำงานเป็นอย่างไร⁴³

ในคำนเกี่ยวกับการศึกษานั้น ไวล์(Wiles) กล่าวว่าขวัญในการปฏิบัติงานเป็นปฏิกริยาทางอารมณ์และจิตใจของคนที่มีต่องานของเขา ปัจจัยสำคัญที่ผู้นำโดยทางการจะช่วยให้ครูได้รับความพึงพอใจในงาน อันเป็นการสร้างขวัญในการปฏิบัติงานมี 8 ประการคือ

1. ความมั่นคงและการดำเนินชีวิตอย่างผาสุก
2. ความพึงพอใจในสภาพงาน
3. ความรู้สึกเป็นเจ้าของ
4. การปฏิบัติอย่างยุติธรรม

⁴²สร้างศักดิ์ โควตตระกูล, "การบำรุงขวัญ," การบริหารงานบุคคลในประเทศไทย, อมร รัตนาสัย และ โสรัจ สุจริตกุล, บรรณาธิการ (พระนคร : โรงพิมพ์สำนักทำเนียบนายกรัฐมนตรี, 2514), หน้า 373-375.

⁴³นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, การบริหารการศึกษา หน้า 120.

5. ความรู้สึกในความสำเร็จ
6. ความรู้สึกสำคัญในตัวเอง
7. การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย
8. การนับถือตนเอง⁴⁴

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญในการปฏิบัติงาน

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์อำเภอและหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอในประเทศไทย ยังไม่มีผู้ใดทำการวิจัยไว้ ซึ่งเมื่อศึกษาและค้นคว้าจากผลการวิจัยที่ผ่านมาพบว่ามีเฉพาะผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญในการปฏิบัติงานของผู้ทำหน้าที่เป็นครู-อาจารย์ผู้ทำหน้าที่เป็นผู้สอนโดยตรงในสถานศึกษา สำหรับศึกษานิเทศก์อำเภอและหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 โดยบัญญัติให้ตำแหน่งทั้งสองตำแหน่งนี้เป็นตำแหน่งข้าราชการครู แต่ไม่เคยสังกัดสถานศึกษา ซึ่งโดยสภาพที่แท้จริงในการปฏิบัติงานจะคงมีความเกี่ยวข้องของสัมพันธ์กับวงการศึกษาศึกษาและครู-อาจารย์โดยตรงอยู่เสมอ โดยเป็นผู้บริหารการศึกษามุ่งกับบัญชาควบคุมดูแลส่งเสริมสนับสนุนงานการศึกษารวมทั้งครูบาอาจารย์ที่อยู่ในความรับผิดชอบความหมายหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย อีกทั้งผู้จะมาดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์อำเภอและหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ จะต้องเป็นผู้ที่เคยผ่านการทำหน้าที่เป็นครู-อาจารย์ผู้สอนโดยตรงในสถานศึกษามาก่อนทั้งสิ้น ดังนั้น การวิจัยนี้จึงได้นำเอาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนมาเสนอ เพื่อเป็นแนวทางในการวิเคราะห์งานวิจัยวิทยานิพนธ์นี้ต่อไป

ผลงานวิจัยเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์ในต่างประเทศ ได้มีผู้ทำการวิจัยไว้พอที่จะนำมาพิจารณาดังต่อไปนี้ โฮเวลล์ (Howell) ได้ทำการศึกษาขวัญและกำลังใจของครูประถมศึกษา พบว่าสิ่งที่ทำให้ขวัญของครูอยู่ในระดับสูงคือ การที่ผู้บริหารยึดหลักประชาธิปไตยในการบริหารงาน สนับสนุนให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ขอบรับความสำคัญของครู

⁴⁴ Kimbal Wiles, Supervision for Better School pp. 57-59.

แต่ละคน รู้จักวางตัวอย่างเหมาะสม ช่วยเหลือคณะครู และยกย่องชมเชยครูที่ทำดี⁴⁵ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เลวิส (Lewis) ที่พบว่า ขบวนการของครูมีระดับสูงเกิดจากความสามารถของผู้บริหาร ที่ใช้การบริหารแบบประชาธิปไตย สนับสนุนให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ⁴⁶ และจากผลการวิจัยของ ฟอล์คกินส์ (Folkins) ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องขวัญและกำลังใจของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ขบวนการของครูขึ้นอยู่กับสัมพันธภาพระหว่างครูกับผู้บริหารโรงเรียน และอัตราเงินเดือนที่ได้รับ⁴⁷ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เจมส์ (James) ที่พบว่า ขบวนการปฏิบัติงานของครูที่สอนเด็กปัญญาอ่อนในโอไฮโอ ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างครู ภาระหน้าที่ของครู ความสัมพันธ์กับผู้บริหารโรงเรียน และอัตราเงินเดือน⁴⁸

⁴⁵Varon L. Howell, "Staff Morale in Elementary Schools Influenced by Principal Initiated Behavioral Incidents," Dissertation Abstracts, 34 (June 1974) : 7488-A.

⁴⁶Joseph W. Lewis, "A Study of Determine the Relation of Administrative Practices and Teacher Morale in the Past Secondary Vocational Technical Program of Mississippi," Dissertation Abstracts, 34 (January 1974) : 4105-A.

⁴⁷Larry D. Folkins, "A Study of Teacher Morale in Secondary Schools," Dissertation Abstracts International, 37 (March 1977):5483-A.

⁴⁸Joseph F. James, "A Study of Morale Dimensions of Teachers of Low Functioning Mentally Retarded Children in Ohio," Dissertation Abstracts International, 38 (April 1978) : 6055-A.

สำหรับผลการวิจัยในเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับวงการศึกษาหรือครู-อาจารย์ ในประเทศไทยนั้น ได้มีผู้ทำการวิจัยไว้ดังที่จะนำมาเสนอต่อไปนี้ มัญญ เอี่ยมวิสัย ได้ศึกษาวิจัย เรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 6 พบว่าความรู้สึก ภูมิใจและเห็นความสำคัญของงาน การมีส่วนร่วมในหน่วยงาน การได้รับการยอมรับนับถือ และสัมพันธ์ภาพระหว่างครูกับผู้บริหาร มีผลต่อขวัญในการทำงานของครูสูง⁴⁹ และจากผลการ วิจัยของสงวน ช่างฉัตร ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของอาจารย์ในวิทยาลัยครู พบว่าสวัสดิการ มีความสำคัญสูงสุดที่ส่งผลต่อขวัญของอาจารย์⁵⁰

เมื่อพิจารณาผลงานวิจัยเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ แลวนำมาเปรียบเทียบกัน พบว่ามีผลการวิจัยที่นำพิจารณาดังต่อไปนี้ จากผลการวิจัยของ มัลลวีร์ หอสกุลกล ซึ่งทำการศึกษาวัยขวัญของครูเนาะเนวในโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญ ศึกษา พบว่าครูที่มีวุฒิต่างกัน มีระดับขวัญในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ⁵¹ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ บรูคส์ (Brooks) ที่พบว่า ครูที่มีวุฒิคำมีขวัญในการทำงานดีกว่า ครูที่มีวุฒิสูง⁵²

⁴⁹มัญญ เอี่ยมวิสัย, "ขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาในเขต การศึกษา 6," (วิทยานิพนธ์ปริณิเทศน์มหาวิทยาลัย แผนกวิชานิติศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519), หน้า 80.

⁵⁰สงวน ช่างฉัตร, "ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของอาจารย์ในวิทยาลัยครู," (ปริณิเทศน์ การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2520), หน้า 60.

⁵¹มัลลวีร์ หอสกุลกล, "ขวัญของครูเนาะเนวโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดโรงเรียน รัฐบาล กรมสามัญศึกษา," (ปริณิเทศน์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2520), หน้า 53.

⁵²Jame B. Brooks, "Analysis of Community College Faculty Morale and Selected Factors," Dissertation Abstracts International, 31 (May 1971) : 5744-A.

จากผลการศึกษาวิจัยของ มูญู เอี่ยมวิสัย ซึ่งได้ศึกษาวิจัยขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาในเขตการศึกษา 6 พบว่า ครูที่มีอายุราชการมากมีขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าครูที่มีอายุราชการน้อย และครูที่มีวุฒิค่ามีขวัญดีกว่าครูที่มีวุฒิต่ำ⁵³ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เจมส์ (James) ที่พบว่า ครูที่มีอายุราชการตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป มีระดับขวัญในการทำงานสูงกว่าครูที่เพิ่งเริ่มทำงาน และในเรื่องอายุ พบว่าครูที่มีอายุตั้งแต่ 36 ปีขึ้นไป มีระดับขวัญในการทำงานสูงกว่าครูที่มีอายุน้อยกว่า 36 ปี⁵⁴ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เมอร์ส (Meyers) ที่พบว่า วัยและประสบการณ์ส่งผลต่อขวัญในการทำงานของครู⁵⁵

กล่าวโดยสรุปแล้ว ผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของศึกษานิเทศก์อำเภอและหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอโดยตรงยังไม่ปรากฏการศึกษาวิจัย คงมีเพียงผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนโดยตรง ผลการวิจัยนี้จึงสามารถที่จะนำไปแก้ไขปรับปรุงการบริหารงานบุคคลในตำแหน่งทั้งสองตำแหน่งดังกล่าวมาแล้วได้ อันจะทำให้งานการศึกษาในระดับอำเภอมีการพัฒนาขึ้นมา ทั้งนี้เพราะผู้ดำรงตำแหน่งทั้งสองตำแหน่งนี้มักเป็นผู้นำและผู้บริหารการศึกษาในระดับอำเภอมีหน้าที่จัดและให้การศึกษาระดับอำเภอและคอยควบคุมดูแลสนับสนุนส่งเสริมให้งานศึกษาคำเนินไปตามวัตถุประสงค์และนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพ

⁵³มูญู เอี่ยมวิสัย, "ขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 6," หน้า 90-91.

⁵⁴Joseph F. James, "A study of Morale Dimensions of Teachers of Low Functioning Mentally Retarded Children in Ohio," Dissertation Abstracts International, 38 (April 1978) : 6056-A.

⁵⁵Claude A. Meyers, "Morale and Values among Teachers," Dissertation Abstracts International, 37 (September 1977) : 1160-A.