

### เอกสาร และการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นพื้นฐานในการกำหนดแนวทางการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าจากแหล่งข้อมูลต่างๆที่เป็นทั้งพร้อมๆกับแนวคิดต่างๆตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ความหมายของขวัญและกำลังใจ
2. ความสำคัญของขวัญและกำลังใจต่อการบริหาร
3. องค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อขวัญในการทำงาน
4. ทฤษฎีพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจ
5. รายงานการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

#### ความหมายของขวัญและกำลังใจ

มีผู้ให้ความหมายของคำว่า ขวัญ (Morale) ไว้หลายแห่งหลายมุมบางท่านกล่าวว่า ขวัญคือ น้ำใจที่ผูกพันกับบุคคล และหมู่คณะ ความกระตือรือร้น ความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน บางท่านกล่าวว่า ขวัญคือทัศนคติของบุคลากรที่มีต่องาน ความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน ผู้มีขวัญดีย่อมแสดงออกในทางวีริกรรมสร้างสรรค์ และทุ่มเทกายใจให้กับองค์การ หากบุคลากรมีขวัญไม่ดี ย่อมก่อให้เกิดความตึงเครียด การเฉื่อยชา และทำให้บรรยากาศการทำงานไม่ราบรื่น

Yoder (อ้างในอุทัย หิรัญโต, 2531, หน้า 160) ให้คำนิยามของขวัญว่า "ขวัญคือองค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ที่ปฏิบัติที่แสดงออกในรูปของความรู้สึกที่มีต่องาน ตามความหมายนี้ถ้าปฏิบัติงานมีความรู้สึกสนุกสนานในการทำงาน รู้สึกรักงาน รู้สึกผูกพันต่องาน และรู้สึกว่ามีความมั่นคงในการทำงานก็เรียกว่าผู้ปฏิบัติงานนั้นมีขวัญดี แต่ถ้ารู้สึกตรงข้ามก็เรียกว่าขวัญไม่ดี หรือขวัญต่ำ"

ส่วน Davis (1951, p. 416) อธิบายว่า ชวัณ คือ "พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกและสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะการทำงานอันได้แก่ ความกระตือรือร้น ความมีอารมณ์ดี และความมั่นใจ" อุกฤษ์ หิรัญโต (2531, หน้า 16) กล่าวว่า ชวัณ คือ สภาวะจิตใจและอารมณ์ซึ่งกระทบต่อความตั้งใจในการทำงาน ซึ่งผลกระทบนั้นจะมีต่อบุคคลและวัตถุประสงค์ขององค์การ ตามนัยความหมายของชวัณแบ่งพิจารณาได้ 2 ประการ คือชวัณของบุคคล (Individual Morale) และชวัณของหมู่คณะ (Group Morale) ชวัณทั้ง 2 นี้ แยกกันไม่ออก ชวัณของหมู่คณะเป็นตัวบ่งชี้ ชวัณส่วนบุคคลเป็นอย่างมาก

สำหรับพนัส หันนาคินทร์ (2526, หน้า 217) ให้ความหมายของชวัณไว้ว่า "ชวัณ" หมายถึง ปฏิภาณทางอารมณ์ที่คนในองค์การมีต่องานอันมีจุดหมายที่แน่นอนและเห็นได้ชัดเจน ชวัณในการทำงานอาจจะเป็นของแต่ละบุคคลหรือของกลุ่มก็ได้ แต่จะเป็นในลักษณะที่ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอยู่ตลอดเวลา กล่าวคือบุคคลพร้อมที่จะเสียสละเพื่อส่วนรวม ในขณะที่เดียวกันคณะหรือส่วนรวมก็พร้อมจะเสียสละเพื่อบุคคลเช่นเดียวกัน

จะเห็นได้ว่า ชวัณจึงมีลักษณะเป็นนามธรรม ไม่มีรูปร่าง จับต้องไม่ได้ แต่ที่สำคัญที่สุดคือสามารถส่งผลกระทบต่อบุคคล งาน และสถาบัน และสภาพที่แสดงออกของชวัณ และกำลังใจจะสะท้อนภาพเหล่านี้ออกมา กล่าวคือ ชวัณย่อมบอกท่าทีแห่งจิตใจและความรักหมู่คณะ ชวัณส่งผลกระทบต่อผลผลิต คุณภาพ ความร่วมมือ วินัย ความกระตือรือร้น ความคิดริเริ่ม และความสำเร็จของงานชวัณมีอยู่ในจิตใจทัศนคติ และอารมณ์ของแต่ละบุคคล และปฏิภาณของกลุ่มชวัณส่งผลกระทบในทางลบต่อบุคคล ผู้บริหาร สถาบัน ความล้มเหลวของการบริหารชวัณสามารถทำลายความสามัคคี ความตั้งใจของบุคคล กระบวนการบริหาร และเป้าหมายขององค์การ

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ชวัณ หมายถึง สภาวะของจิตใจและอารมณ์ของแต่ละบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมต่างๆ ในกาปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งกระทบต่อความตั้งใจในการทำงานซึ่งผลกระทบนั้นจะมีต่อบุคคลและวัตถุประสงค์ขององค์การ ถ้าหน่วยงานใดประกอบด้วยผู้ปฏิบัติงานที่มีชวัณดีแล้วพฤติกรรมที่แสดงออกมากจากการปฏิบัติงานก็คือ ผลผลิตออกมาอย่างสม่ำเสมอ การทำงานมีประสิทธิภาพ บุคลากร

มีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน ตั้งใจทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ในทางตรงกันข้าม ถ้าขวัญของบุคลากรต่ำหรือขวัญเสีย พฤติกรรมที่แสดงออกมาก็กลับไปทางตรงกันข้าม จะมีแต่ความตึงเครียด เจอขง่า สิ้นหวัง ท้อถอย ขาดแรงจูงใจ ผลงานที่ออกมา ก็ไร้ประสิทธิภาพ

### ความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ดังได้กล่าวไว้ในบทนำแล้วว่า ความสำเร็จของการบริหารไม่ว่ายุคใดสมัยใด ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในบรรดาทรัพยากรทางการบริหารนั้นคือ คน และคนนี่เองที่เป็นผู้มีชีวิต วิญญาณ ความต้องการ ความคาดหวัง และอารมณ์ และเป็นทรัพยากรบริหารที่ควบคุมได้ยากที่สุด จะเห็นได้จากการออกศึกสงครามไม่ว่าจะเป็นการรบสมัยใหม่หรือสมัยโบราณ ทำไมแม้ทัพนายกองจึงสามารถปลุกวิญญาณของทหารหาญให้อีกเหิม เข้าเผชิญศึกสงครามเหล่านั้นโดยไม่หวาดหวั่นต่อความตาย มีวิธีการมากมายไม่ว่าจะเป็นการจัดการที่ดี หมายถึง กระบวนการบริหารเช่นการให้ขวัญกำลังใจสิ่งตอบแทน ค่าชมเชย หรือแม้การจัดการหาอาวุธยุทโธปกรณ์ที่ดี หรือแม้แต่สิ่งลึกลับที่ไม่อาจพิสูจน์ในเชิงวิทยาศาสตร์ได้ เช่น เครื่องรางของขลัง พิธีทางศาสนา หรือแม้แต่การใช้พิธีทางไสยศาสตร์เพื่อข่มขวัญศัตรูต่าง ๆ นานา สิ่งทีกล่าวมานี้ล้วนแล้วแต่เป็นวิธีการ เพื่อให้การบริหารขององค์การบริหารลุดตฤประสงค์ เพื่อชัยชนะนั่นเอง ถ้าหากผู้บริหารสามารถควบคุมให้บุคลากรภายในองค์การของตนเองมีขวัญกำลังใจดีแล้ว สิ่งทีตามมาจากความสำเร็จมีผลผลิตสูงนั้นยังไม่เพียงพอ องค์การนั้นจะเติบโตใหญ่และกลายเป็นองค์การที่แข็งแกร่งที่สุด สามารถดำเนินกิจการก้าวหน้าเพราะบุคลากรในองค์การนั้นจะช่วยกันพยายามคิดค้น หาวิธีการเทคโนโลยีใหม่ๆ ทีนำสมัยมาปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้น

มุลสดี สัตยมานะ (2528, หน้า 290) ได้กล่าวว่า การทีบุคคลในหน่วยงานมีขวัญดี จะช่วยให้เกิดความสามัคคีความอันพึงประสงค์ ขวัญจึงมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน คือ

1. ทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

2. ก่อให้เกิดความซื่อสัตย์แก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์การ
3. เสริมสร้างให้เกิดการปฏิบัติตามข้อบังคับและระเบียบแบบแผน
4. ทำให้องค์การแข็งแกร่ง สามารถฟันฝ่าอุปสรรคไปได้
5. ทำให้เกิดความคิดริเริ่มในกิจการต่างๆ
6. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในองค์การ
7. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นในองค์การ

แต่อย่างไรก็ตาม อุกฤษ์ หิรัญโตะ (2515, หน้า 181-182) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญในการบริหารงานว่า จะช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญดีซึ่งเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาของทุกองค์การ ประโยชน์ของการที่ผู้ปฏิบัติงานทั้งส่วนตัว และคณะมีขวัญดีคือ

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานจะได้ใช้ศักยภาพของตนให้เกิดผลอย่างเต็มที่
2. เกื้อหนุนให้เกิดระเบียบข้อบังคับขององค์การ เกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของบุคคลในหน่วยงาน
3. ทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ
4. เกื้อหนุน และจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในกิจการต่างๆ
5. ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การ

จากคำกล่าวของ ผุสสดี สัตยมานะ และอุกฤษ์ หิรัญโตะ แสดงให้เห็นว่าการปฏิบัติงานของผู้มีขวัญดีย่อมก่อให้เกิดพลังในการที่จะกระตุ้นให้บุคลากรในองค์การพัฒนาตนเอง และหมู่คณะให้เกิดพลังสามัคคี พลังทักษะนั้นหมายความว่าเมื่อบุคลากรมีความเชื่อมั่นและจงรักภักดีต่อองค์การแล้ว ย่อมจะร่วมกันผนึกกำลังความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ขยันขันแข็ง ผักหักให้เกิดความชำนาญในการปฏิบัติภารกิจร่วมกันผลิตผลงานที่มีคุณภาพออกมา ผลสำเร็จนั้นจะเป็นของทั้งส่วนรวมและส่วนบุคคล

ผู้บริหารที่ดีจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องตระหนักว่า การสร้างและการบำรุงขวัญและกำลังใจที่ดีนั้นย่อมบอกถึงลักษณะของความสามารถของการบริหารของตนเองด้วย

### องค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อขวัญ และกำลังใจในการทำงาน

ผู้บริหารองค์การทั้งหลายย่อมต้องการให้บุคลากรในหน่วยงานของตนเอง มีขวัญและกำลังใจดี เพื่อผลและประสิทธิภาพของงาน (สมเจตน์ ชันติโชติ, 2539, หน้า 16) แต่อย่างไรก็ตามเป็นการยากยิ่งที่ผู้บริหารทุกคนจะประสบความสำเร็จในการสร้างและดำรงขวัญและกำลังใจของบุคลากรของตนให้คงสภาพถาวร และสูงขึ้นไปได้ ดังนั้นบทบาทของผู้บริหารจึงจำเป็นต้องใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มกำลังไม่ว่าจะเป็นความรู้ความสามารถในด้านวิชาการ เทคนิค กระบวนการ การกำหนดนโยบายขององค์การ การบังคับบัญชา การจัดสวัสดิการ ภาวะผู้นำ ตลอดจนการจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงานให้เกิดขึ้นในองค์การ เพื่อให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข ดังนั้นสิ่งต่อไปนี้มีผลกระทบต่อขวัญในการทำงานของบุคลากรในองค์การอย่างยิ่ง

วิจิตร อวระกุล (2526, หน้า 262) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อขวัญในการทำงานไว้ 6 ประการ คือ

1. ภาวะการเป็นผู้นำในการบริหารของผู้นำ
2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ของเจ้าหน้าที่
3. ความศรัทธา และความเชื่อมั่นของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อวัตถุประสงค์นโยบายของกลุ่ม และองค์การ
4. ความเป็นธรรมในการพิจารณาให้บำเหน็จความชอบ และตำแหน่งหน้าที่การงาน
5. สภาพของการทำงาน สะดวกสบาย ลำบาก งานหนัก เหมาะสม เกิดความพอใจหรือไม่พอใจ
6. สุขภาพทางกายและจิตใจของบุคคลในหน่วยงาน แข็งแรงพอที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ หรืออ่อนแอทำไม่ไหว

ส่วน Herzberg (อ้างในอรุณ รัชธรรม, 2527, หน้า 290-294) ค้นพบว่า ปัจจัยจูงใจในการทำงานหรือทำให้เกิดภาวะพึงพอใจได้แก่ ความสำเร็จ การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า และความเจริญ

ส่วนปัจจัยที่เป็นสัญลักษณ์หรือทำให้เกิดภาวะไม่พึงพอใจ ได้แก่ นโยบายและการบริหาร การควบคุมบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน เงินเดือน ชีวิตส่วนตัว ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ฐานะและความมั่นคง

สำหรับ Ovard (อ้างใน อานาจ กิตติวรรณ, 2533, หน้า 49) ได้แบ่งปัจจัยหรือองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงานออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. ปัจจัยทางวัตถุ มีความสัมพันธ์กับสภาพของการทำงาน ได้แก่ รายได้ การลาหยุดงาน สวัสดิการต่างๆในหน่วยงาน ความสะดวกสบาย เครื่องมือเครื่องใช้ และปัจจัยทางเศรษฐกิจ เป็นต้น

2. ปัจจัยทางด้านมนุษย์ ได้แก่ การมีมนุษยสัมพันธ์อันดีในหน่วยงาน สภาพทางด้านจิตใจและร่างกาย การร้องทุกข์ และการตัดสินใจที่จะมีผลต่อหมู่คณะ เป็นต้น

และ สุปราณี ศรีฉัตรวิมล (อ้างในอานาจ กิตติวรรณ, 2533, หน้า 50) ได้สรุปสาเหตุแห่งความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจของคนที่มีต่อบรรยากาศภายในองค์การว่ามีสาเหตุเกิดจากงานของ (Intrinsic) อันได้แก่ ชนิดของงานการได้รับความสำเร็จในชีวิต การทำงาน การได้มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถของตนให้ประจักษ์ การที่คนเห็นความสำคัญ และการได้มีโอกาสพัฒนาตนเอง ส่วนอีกสาเหตุหนึ่งนั้นมาจากสภาพแวดล้อมอื่นๆ (Extrinsic) ได้แก่ ค่าจ้าง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในองค์การ สภาพการทำงาน ระยะเวลาในการทำงาน ความปลอดภัยในการทำงาน โครงสร้างขององค์การ การติดต่อสื่อสาร การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ที่กล่าวมาทั้งหมดนี้จะเห็นได้ว่า ความมั่นคงในการปฏิบัติงานหรือ ความมั่นคงในการเข้าสู่ตำแหน่งงาน ความก้าวหน้า ความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน สภาพภาพที่ได้รับการยอมรับนับถือจากหน่วยงาน ค่าตอบแทน การสื่อสารภายในที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ความพึงพอใจในงาน สิ่งแวดล้อมที่เป็นบรรยากาศที่เหมาะสม ความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน นโยบายและกระบวนการบริหาร การได้รับโอกาสทำงานที่ถนัด ตลอดจนความร่วมมือร่วมใจของเพื่อนร่วมงาน ย่อมเป็นปัจจัย หรือองค์ประกอบที่ดีต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างยิ่ง

สถาบันการศึกษานับว่าเป็นองค์การที่ถือว่าจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้ความสำคัญต่อการสร้างและบำรุงขวัญของบุคลากรอย่างสูงและต่อเนื่อง สาเหตุก็เพราะว่าสถาบันการศึกษาเป็นองค์การที่ทำหน้าที่ในการผลิตมนุษย์ที่มีคุณภาพออกไปสู่สังคม หากขวัญกำลังใจของครูหรือบุคลากรที่ทำหน้าที่ในการให้การศึกษาไม่ดี หรือขวัญและกำลังใจต่ำแล้ว คุณภาพของผลผลิตคือ นักเรียนนักศึกษาที่ออกไปสู่สังคมก็ย่อมด้อยคุณภาพไปด้วย ดังนั้นเราจะสามารถสังเกตถึงบรรยากาศภายในขององค์การทางการศึกษาว่าจะมีขวัญดีอย่างไร

1. การแสดงออกของบุคคลในการสร้างบรรยากาศของหน่วยงานแจ่มใส ร่าเริง
  2. การดำเนินงานราบรื่น เรียบร้อย ไม่ขัดแย้ง การงานไม่ผิดพลาด มีความถูกต้องแม่นยำ
  3. การทำงานของบุคคลสนุก เพลิดเพลินกับการทำงาน ตั้งใจและสนใจทำงาน
  4. สมาชิกในหน่วยงานช่วยกันเสนอแนะ ช่วยชี้ข้อบกพร่องและช่วยกันปรับปรุงแก้ไขงานให้ดีขึ้น
  5. การแสดงความคิดเห็น วิพากษ์วิจารณ์ เป็นไปด้วยความบริสุทธิ์ และเสนอทางออกให้เหมาะสม
  6. ทุกคนมีความเสียสละ เอื้อเฟื้อ และพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือต่อกันบุคคลและหมู่คณะอย่างเต็มความสามารถ แม้งานนั้นจะเป็นงานที่ยากเร่งด่วนเพียงใด
  7. ยอมรับการมอบหมายหน้าที่การงานพิเศษที่นอกเหนือจากหน้าที่ด้วยความเต็มใจ และภาคภูมิใจ
  8. แม้จะอยู่ในสถานการณ์ที่คับขัน สมาชิกในองค์การก็สามารถดำรงสภาพความเป็นปกติสุขได้
- ในขณะที่เดียวกันบรรยากาศอันบอกลถึงความมีขวัญกำลังใจต่ำขององค์การนั้น วิจิตร อวระกุล (2526, หน้า 215-216) กล่าวคือ
1. มีอาการหวาดกลัว ตื่นกลัว ตกใจต่อข่าวและเหตุการณ์ได้ง่าย

2. บรรยากาศซีมเซ้า เต้าส้ออ้ย ไม่ร่าเร็งแจ่มใส มีอาการมีนชา ตึงเคว้ยด เจ็อยชา หงอยเหงา
3. การปฏิบัติงานมักมีการขาด ลา มาทำงานสายมากผิดปกติ
4. การทำงานผิดพลาด ไม่แน่นอน ขาดความเชื่อมั่น ผลงานไม่ดี
5. มีการโยกย้าย ลาออกในอัตราที่สูง
6. มีการทะเลาะเบาะแว้ง แกร่งแย่งชิงดี อิจฉาริษยา และมีข้อพิพาทภายในระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน
7. ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงอาการเฉยเมย เย็นชา พยายามหลีกเลี่ยง ผู้บังคับบัญชาทั้งทางตรงและทางอ้อม
8. มีความก้าวร้าว กระด้างกระเดื่อง ไม่สุภาพ และไม่เชื่อฟัง
9. มีความไม่สนใจต่องานหรือขาดความเอาใจใส่ต่อเพื่อนร่วมงาน
10. มีความหลีกเลี่ยง ทำให้งานเสร็จช้า ไม่ตั้งใจทำงานให้สำเร็จ
11. มีการร้องทุกข์ การกล่าวหา และเขียนบัตรสนเท่ห์มากผิดปกติ
12. บุคคลมักแสดงออกทางอารมณ์ได้ดี หงุดหงิด วิพากษ์วิจารณ์ในเรื่องที่ หมุมหมยม

### ปัจจัยที่จะก่อให้เกิดขวัญ และกำลังใจที่ดี

Davis (1951, p. 416) กล่าวว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญกำลังใจ ประกอบด้วยลักษณะท่าที และบทบาทของผู้บริหารที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา การมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติหรือรับผิดชอบ การจัดสภาพการทำงาน ระบบการวัดผลความสำเร็จในการทำงาน ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลัก และนโยบายการดำเนินงานขององค์การ สุขภาพทั้งกายและจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ภายในครอบครัว ไม่มีปัญหาหรือข้อขัดแย้งใดๆ เกี่ยวกับศาสนา ความคิดเห็นทางการเมือง สิ่งแวดล้อมทางสังคมและอื่นๆ การควบคุมดูแลอย่างเพียงพอ ความพึงพอใจในผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ และรางวัลที่ได้รับในโอกาสที่แสดงความคิดเห็น และการยอมรับฟังรวมทั้งการให้บำเหน็จความชอบและการลงโทษที่ถูกต้องและเป็นธรรม



ส่วนนพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2529, หน้า 120) ได้สรุปไว้ว่า องค์ประกอบที่จะทำให้บุคลากรในหน่วยงานมีขวัญและกำลังใจหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายด้าน คือหน่วยงานมีวัตถุประสงค์เป็นที่พึงพอใจที่ทุกคนยอมรับหรือไม่คนทำงานมีความพึงพอใจและภูมิใจในงานที่ตนปฏิบัติหรือไม่ มีความสัมพันธ์ระหว่างคนปฏิบัติงานหรือไม่ สิ่งตอบแทนที่บุคคลได้รับเหมาะสมเพียงใด มีการนิเทศงานกันอย่างใกล้ชิดรวดเร็วเพียงพอทั่วถึงเพียงใด สุขภาพกายสุขภาพจิตโดยทั่วไปของคนทำงานเป็นอย่างไร นอกจากนี้ สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 342-343) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของขวัญกำลังใจได้ดังนี้ ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำ ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์และนโยบาย ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง สภาพของการทำงาน และสุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน

จึงสรุปได้ว่า ขวัญและกำลังใจของบุคลากรในองค์การจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัย และองค์ประกอบหลายด้านซึ่งขึ้นอยู่กับว่าจะยึดเอาสิ่งใดเป็นเกณฑ์ แต่อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาจากเนื้อหาตลอดจนปัจจัยและองค์ประกอบของขวัญและกำลังใจที่เห็นว่าเกี่ยวข้องกับสภาพการปฏิบัติงานในปัจจุบันมาศึกษา 10 องค์ประกอบคือ

1. สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน
2. นโยบาย และการบริหารงาน
3. การปกครองบังคับบัญชา
4. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
5. ความพอใจในงาน
6. ความสอดคล้องระหว่างงานกับความถนัด
7. ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่
8. สถานภาพ และการยอมรับนับถือ
9. ความเพียงพอในการติดต่อสื่อสาร
10. โอกาสความก้าวหน้า

ดังนั้นองค์ประกอบหรือปัจจัยของขวัญต่อการทำงานในหน่วยงานนั้น ความสัมพันธ์ 2 องค์ประกอบที่เป็นจุดสุดยอดได้แก่ตัวผู้บริหาร และผู้ใต้บังคับบัญชานั้นเอง

ปัญหาจึงขึ้นอยู่กับบทบาทของผู้บริหารที่มีหน้าที่เป็นผู้สร้าง และดำรงรักษาขวัญนั้นจะสามารถใช้ภาวะผู้นำของตนให้เกิดภาวะของขวัญและกำลังใจที่ดีได้อย่างไร เพราะการเป็นผู้นำนั้นเป็นกระบวนการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการออกคำสั่งให้ผู้อื่นปฏิบัติตามภารกิจที่กำหนดไว้ นั้นหมายความว่า นโยบาย ระเบียบ กฎเกณฑ์ เทคนิคการบริหารจะต้องเป็นหลักสากลที่ทำให้ผู้อื่นยอมรับโดยเฉพาะกระบวนการบริหารสมัยใหม่นั้นเป็นกระบวนการกลุ่มและการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นจะตัดสินใจจึงจะสามารถระดมสรรพกำลังมาช่วยพัฒนาองค์การนั้นได้ ดังนั้นบทบาทของผู้นำจำเป็นต้องแสดงฐานะของตนในด้าน การชี้แนะ กระตุ้น ออกคำสั่ง นิเทศ เพราะสิ่งที่กล่าวมาหากเป็นคำชี้แนะ การกระตุ้น หรือการออกคำสั่ง และการนิเทศที่ก่อให้เกิดการจูงใจและโน้มน้าวให้เกิดการยอมรับ ซึ่งไม่ใช่เป็นการบังคับทำให้บุคลากรยินดีปฏิบัติด้วยความเต็มใจ ผู้ปฏิบัติมีความสุขด้วย และจากการวิจัยของมหาวิทยาลัย Michigan พบว่า ความสามารถส่วนตัวของผู้บริหารมีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของเขา ซึ่งหมายความว่า ผู้นำที่ได้รับความสำเร็จควรจะเป็นผู้นำที่มีความสามารถด้วย มิได้ขึ้นกับพฤติกรรมที่เขาประพฤติในการสั่งงานแก่ลูกน้องแต่เพียงอย่างเดียว (เสนาะ ตีเขาวัว, 2527, หน้า 275)

### ทฤษฎีพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจ

Maslow (อ้างใน สมพงษ์ เกษมสิน, 2526, หน้า 245-247) ได้กำหนดสมมุติฐานที่สำคัญเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ไว้ 3 ประการ และแบ่งลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ไว้ 5 ระดับดังนี้

สมมุติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ คือ

1. มนุษย์มีความต้องการ ความต้องการนั้นมีอยู่เสมอไม่มีที่สิ้นสุด แต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่า เขามีสิ่งนั้นอยู่แล้วหรือยัง ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอื่นก็จะเข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้ไม่มีที่สิ้นสุด และจะเริ่มต้นแต่เกิดจนตาย

2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม

3. ความต้องการของมนุษย์ที่เป็นลำดับขั้นตอนลำดับความสำคัญกล่าวคือ เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที

ดังนั้นจึงเข้าสู่ลำดับขั้นของความต้อต้องการ ดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของร่างกาย เพื่อช่วยดำรงชีวิตโดยตรง อันได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค ความต้องการพักผ่อน ในขั้นแรกนี้องค์การมักตอบสนองนี้โดยค่าจ้างเพื่อการดำรงชีวิต

2. ความต้องการทางด้านความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการที่จะได้รับความคุ้มครองจากภัยอันตรายต่างๆ ต่อร่างกายอันได้แก่ อุบัติเหตุ อาชญากรรม รวมไปถึงความปลอดภัย หรือความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ

3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs) เป็นความต้องการที่จะเข้าร่วมและได้รับการยอมรับจากผู้อื่น มิตรภาพ ความรักใคร่ชอบพของเพื่อนร่วมงานโดยทั่วไป

4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem Needs) ซึ่งหมายถึงการยอมรับนับถือตนเองและการยกย่องนับถือจากผู้อื่น เป็นความต้องการที่เกี่ยวกับจิตใจที่เชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จ ความสามารถ รวมทั้งความมีอิสระภาพ และเสรีภาพ อันได้แก่การมีหน้าที่การงานที่โดดเด่นในสังคม ทำให้เป็นที่ ยกย่องนับถือ

5. ความต้องการในด้านสัจจะการแห่งตน (Need For Self Actualization) ความต้องการขั้นสูงสุดนี้เป็นความต้องการขั้นพิเศษ ซึ่งคนธรรมดาส่วนมากนึกใฝ่ฝันจะไปได้ถึง แต่ก็ไม่สามารถเสาะแสวงหาได้ การที่บุคคลใดบรรลุถึงความต้องการในขั้นนี้ก็คือว่าเป็นบุคคลที่บรรลุถึงจุดสุดยอดแล้ว

ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาและเข้าใจในทฤษฎีความต้องการของ Maslow นี้เพราะจะทำให้เข้าใจถึงองค์ประกอบที่สำคัญ และจำเป็นยิ่งของความต้องการของมนุษย์หรือบุคลากรในหน่วยงาน เพราะในหน่วยงาน หรือองค์การของเราที่มีบุคลากรทุกระดับตั้งผู้บริหารระดับรองลงไปจนถึงพนักงานภารโรง ลูกจ้าง ซึ่งระดับ

ของบุคคลที่ดำรงตำแหน่งต่างๆกัน ย่อมจะมีความต้องการ และฐานแห่งความต้องการ ตามลำดับขั้นตอนลดหลั่นกัน และแน่นอนที่สุดเมื่อมนุษย์ทำงานสิ่งที้ง่ายที่สุดสำหรับ เขาก็ย่อมมีความต้องการที่จะทำงานให้ยากและสูงขึ้นไปอีก เพื่อสนองทฤษฎีแห่งความต้องการนี้ จะทำให้ทราบว่าบุคคลใดมีความต้องการในระดับใด และจะทำให้สามารถตอบสนองความต้องการนั้นได้ในระดับที่พึงพอใจ และกระตุ้นให้เกิดความกระหายในการที่ปฏิบัติงานให้สูงขึ้น

ส่วน Herzberg และคณะ (อ้างใน พรรณราย ทวีพยะประกษา, 2529, หน้า 79) ได้ศึกษาถึงปัจจัยต่างๆอันเป็นสาเหตุของความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ ในงานของวิศวกรและสมุหบัญชีด้วย การสัมภาษณ์แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยวิธีวิเคราะห์เนื้อหา พบว่า สิ่งต่างๆที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในระดับสูง ซึ่ง Herzberg เรียกว่า "Satisfier" นั้นมีความแตกต่างจากสิ่งต่างๆที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในระดับต่ำที่เรียกว่า "Dissatisfier" สิ่งที่ผู้ตอบเห็นว่าเป็นความพึงพอใจได้แก่ ความสำเร็จ การยอมรับนับถือ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ สิ่งต่างๆเหล่านี้ดูจะมีความสัมพันธ์กับเนื้อหาของงานนั้น ในขณะที่เขาให้ชื่อว่าเป็น "Content Factor" ส่วนสิ่งที่เป็นความไม่พึงพอใจ ได้แก่ นโยบายของบริษัท การบริหารงาน เงินรายได้ สภาพการทำงาน ซึ่งดูจะมีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมที่คนปฏิบัติงานจึงเรียกว่า "Context Factor"

ในขณะเดียวกัน Herzberg และคณะของเขายังสรุปว่า

1. เนื้อหาของงาน (Job Content) เป็นสิ่งตอบสนองความต้องการประจักษ์ตน (Self-actualization) ในการทำงานของคนโดยตรง แต่สิ่งแวดล้อมเกี่ยวกับงานไม่สามารถตอบสนองความต้องการดังกล่าวได้ แม้ว่าปัจจัยเหล่านั้นจะได้รับการตอบสนองอย่างพอใจแล้ว ก็เป็นการตอบสนองเพื่อหลีกเลี่ยงความไม่พึงพอใจเท่านั้นเอง คือ การตอบสนองสิ่งที่เป็นการตอบสนองเพื่อมิให้เกิดความรู้สึกในทางลบมิใช่เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความรู้สึกในทางบวกได้ เนื้อหาของงานเป็นสิ่งล่อใจในทางบวก ส่วนสิ่งแวดล้อมเกี่ยวกับงานเป็นสิ่งล่อใจในทางลบ

2. ความแตกต่างในบุคลิกภาพ ในด้านบุคลิกภาพนั้น Herzberg ได้แบ่งคนออกเป็น 2 พวก คือ Motivation Seekers คนประเภทนี้มักจะฝังใจในเนื้อหา

ของงาน ต้องการงานให้ดีที่สุด โดยไม่คำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมอื่นๆ มากนัก คนพวกนี้ต้องการตอบสนองด้วยเนื้อหาของงาน (Job Content) เป็นส่วนใหญ่ และพวกที่ 2 คือ Maintenance Seekers คนประเภทนี้มักจะเน้นความสนใจไปที่สภาพแวดล้อมต่างๆที่อยู่รวมตัว เช่น สภาพที่ทำงานสวยงาม สะอาด เย็นสบาย เข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ดี มีชีวิตส่วนตัวที่น่าพอใจ แล้วเขาก็จะพอใจในงานที่ทำ พวกนี้ต้องการสนองความต้องการของตนด้วยปัจจัยเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมเกี่ยวกับงาน (Job-Context)

สำหรับ Stogdill (อ้างใน พรหมฉาย ทรัพย์สินประภา, หน้า 80) กล่าวว่าความพึงพอใจในงานไม่ใช่สาเหตุของการปฏิบัติงาน ผลผลิตขององค์การเป็นผลผลิตที่ได้มาจากสิ่งที่สำคัญ 3 ประการคือ การร่วมมือกันของกลุ่ม กรรมวิธีการผลิต และขวัญของคนงาน นอกจากนี้ความคาดหวังถึงความพึงพอใจของแต่ละคนก็เป็นผลให้เกิดความร่วมมือ และความผูกพันกันภายในกลุ่ม แต่ก็ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องมีความสัมพันธ์กับการผลิต ทั้งขวัญและการผลิตนั้นเป็นหน้าที่ของโครงสร้างของกลุ่ม ดังนั้นขวัญ และการผลิตจะมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจก็ต่อเมื่อสภาพการณ์ต่างๆ ซึ่งจะนำไปสู่การมีขวัญดีของคนงานและการผลิตในระดับสูงนั้นเป็นสถานการณ์ หรือเงื่อนไขที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจอันเป็นเสริมแรงของความคาดหวังที่เกี่ยวกับการทำงานของคนงานอีกด้วย

### รายงานการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

รายงานการศึกษาที่นำมาอ้างอิงเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจในการทำงาน ที่มีผลกระทบต่อการบริหารงานในองค์การต่างๆ โดยเฉพาะอย่างหน่วยงานทางการศึกษา ทั้งนี้ทำให้มองเห็นปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานและการปฏิบัติงานทั้งตัวผู้บริหารระดับสูง ระดับรอง หรือแม้แต่บุคลากรในองค์การนั้นๆ เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาเรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับรอง สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลภาคเหนือ ดังต่อไปนี้

ทองใบ สายพรหมา และคณะ (2520, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องขวัญของอาจารย์ และข้าราชการประจำของวิทยาลัยพลศึกษาทั่วประเทศ พบว่า ขวัญของอาจารย์ และข้าราชการประจำวิทยาลัยพลศึกษาทั่วประเทศอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อแบ่งตามสภาพตำแหน่งหน้าที่ วุฒิทางการศึกษา อายุราชการ เงินเดือน รายได้พิเศษ และสถานภาพการสมรส แล้วพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญโดยทั่วไปเรียงลำดับตามความสำคัญ คือ ความรู้สึกต่อการมอบหมายงาน ความรู้สึกต่อสิ่งแวดล้อม ความก้าวหน้าทางวิชาการ ความรู้สึกต่อผู้บังคับบัญชา ความรู้สึกต่อเพื่อนร่วมงาน ความรู้สึกต่อนักศึกษา ความรู้สึกต่ออาชีพ และความรู้สึกต่อตนเองครอบครัวและรายได้

ส่วนณรงค์ เชื้อนเพชร (2523, บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการฝ่ายตุลาการที่สังกัดคณะต่างๆในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่พบว่า

1. ขวัญของข้าราชการฝ่ายตุลาการทุกคณะอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อแยกตามองค์ประกอบแล้วพบว่าขวัญดีเกี่ยวกับผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน และความมั่นคงปลอดภัยต่อตำแหน่ง

2. เมื่อจำแนกเป็นรายคณะแล้วพบว่า ข้าราชการในฝ่ายตุลาการของคณะเกษตรศาสตร์ คณะเทคนิคการแพทย์ คณะวิทยาศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ และบัณฑิตวิทยาลัยอยู่ในระดับสูง ส่วนองค์ประกอบที่เป็นปัญหบ้างเกี่ยวกับขวัญ ได้แก่ โอกาสความก้าวหน้า ผลตอบแทนและความมั่นคงปลอดภัย และมีปัญหามากได้แก่ความเสมอภาค ความยุติธรรมของระเบียบ กฎเกณฑ์ และข้อบังคับ

3. ข้อคิดเห็นที่เห็นว่าเป็นปัญหาที่กระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงานดังนี้ (1) เงินเดือน ค่าตอบแทน การพิจารณาความดีความชอบ (2) ความยุติธรรมในโอกาสแห่งความก้าวหน้า (3) การบริการสวัสดิการเช่น ที่พักอาศัยไม่เพียงพอ (4) ระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ขาดความยืดหยุ่น (5) การบริหารการบังคับบัญชาผู้บริหาร ให้ความสำคัญกับข้าราชการฝ่ายตุลาการน้อยกว่า และ (6) การรวมตัวและความสามัคคีระหว่างข้าราชการในฝ่ายตุลาการด้วยตนเอง

และเดช กาญจนางกูร (2525, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพอใจในงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยการสุ่มจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 260 คน พบว่า อาจารย์มีความพอใจในงานในระดับปานกลางโดยพอใจต่อปัจจัย 6 ประการ

คือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบต่อนหน้าที่การงาน สถานภาพความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เงินเดือน และการบังคับบัญชาตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่อาจารย์ไม่พอใจมี 4 ประการ คือ สวัสดิการ นโยบายและการบริหาร สภาพสิ่งแวดล้อมของที่ทำงานและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

อย่างไรก็ตามวีระชาติ แก้วไสย (2518, หน้า 92-94) พบว่า สิ่งกีดขวางราชการ และวุฒิทางการศึกษาไม่ทำให้ความรู้สึกต่อองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูแตกต่างกัน และสรุปว่าตัวแปรสำคัญที่จะต้องนำมาศึกษาเกี่ยวกับขวัญได้แก่ คุณวุฒิและองค์ประกอบที่สำคัญคือ สภาพการทำงานหรืองานที่บุคลากรในหน่วยงานรับผิดชอบอยู่ขณะเดียวกัน ภัทรพล ชันชไชย (2517, หน้า 440-417) ได้วิเคราะห์ขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้ปฏิบัติงานโครงการผลิตข้าว พบว่าปัจจัยที่มีค่าอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ และปานกลางค่อนข้างต่ำ ได้แก่ ปัจจัยเรื่องสภาพการปฏิบัติงาน ความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน ความสามารถของผู้ร่วมงาน สภาพความพึงพอใจหน่วยงาน ความเหมาะสมของปริมาณงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และสวัสดิการของหน่วยงานสำหรับข้าราชการส่วนกลาง ผลการวิจัยของ ภัทรพล ชันชไชย จึงสอดคล้องและสนับสนุนการศึกษาของกล้า ทองขาว (2523, หน้า 37) โดยเฉพาะที่ได้เน้นเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านการปฏิบัติงาน และสิ่งที่ยกมาจัดให้แก่บุคลากร เช่น รายได้การจัดสภาพการปฏิบัติงาน ปริมาณงานที่ทำ เป็นต้น

และสมเจตน์ ชันติโชติ (2529, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องขวัญและผู้บริหารโรงเรียน สิ่งกีดขวางสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำปาง พบว่าขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับสูง และเมื่อวิเคราะห์ตามองค์ประกอบแล้วพบว่าระดับขวัญของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับสูง คือ ความรู้สึกต่อการทำงาน ความรู้สึกต่อการปกครองบังคับบัญชา ความรู้สึกต่อการบริหารองค์การ ส่วนความรู้สึกต่อเพื่อนร่วมงาน และผลตอบแทนนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

สำหรับ วณิช พงศ์พัฒนจิต (2533, บทคัดย่อ) ค้นพบหลังจากศึกษาเรื่องขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัดว่าขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัดอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อวิเคราะห์

ตามองค์ประกอบของขวัญและกำลังใจปรากฏว่าขวัญและกำลังใจของผู้ช่วยศึกษาธิการ จังหวัดอยู่ในระดับสูง และปานกลางเท่ากันอย่างละ 7 องค์ประกอบ กล่าวคือ องค์ประกอบขวัญและกำลังใจที่อยู่ในระดับสูง เรียงตามลำดับคือ ความสำเร็จในการทำงาน ความรับผิดชอบ การนิเทศงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา การได้รับการยอมรับนับถือ และความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ ส่วนองค์ประกอบขวัญ และกำลังใจที่อยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับดังนี้ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความมีโอกาสดำเนินงาน เงินเดือน นโยบายและการบริหารงาน และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน สำหรับคุณวุฒิทางการศึกษาถือเป็นองค์ประกอบที่มีระดับขวัญปานกลาง ยกเว้นอายุราชการ และอายุตัวสูง มีระดับขวัญและกำลังใจสูงด้วย

อานาจ กิติวรณ (2533, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา เรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูช่วยราชการในโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดลำพูน พบว่า โดยภาพรวมปรากฏว่าขวัญในการปฏิบัติงานของครูช่วยราชการอยู่ในระดับสูง มีเพียงองค์ประกอบเดียวคือโอกาสความก้าวหน้านั้นขวัญอยู่ในระดับปานกลาง ข้อสังเกตที่น่าสนใจเกี่ยวกับการค้นพบครั้งนี้คือ แม้ระดับขวัญจะอยู่ในระดับสูง แต่ข้อมูลส่วนใหญ่จะกระจุกตัวกันอยู่ในขั้นต่ำของเกณฑ์สูง ซึ่งเท่ากับว่าในโลกของความเป็นจริงนั้น ระดับขวัญดังกล่าวอาจจะต่ำกว่านั้นมาก อย่างไรก็ตามก็สามารถกล่าวได้ว่า องค์ประกอบหลายอย่างที่น่ามาศึกษาครั้งนี้มีผลกระทบต่อระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูช่วยราชการจริงและค่อนข้างมาก ตัวอย่างเช่น ความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน โอกาสความก้าวหน้าในด้านต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับคำตอบในส่วนคำถามปลายเปิดที่พบว่าครูที่อยู่ในลักษณะพิเศษเหล่านี้ควรได้รับการพิจารณาและให้ความสนใจเป็นพิเศษให้สอดคล้องกับสถานพิเศษของพวกเขา ควรหาตำแหน่งที่แน่นอนให้ และควรได้รับความเสมอภาคในเรื่องการพิจารณาความดี ความชอบ การโยกย้ายด้วย

จากรายงานการศึกษาต่างๆ ที่กล่าวมานั้นพอจะสรุปได้ว่าขวัญ และกำลังใจของบุคลากรในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับรองที่เข้าสู่ตำแหน่งโดยขาดหลักเกณฑ์ที่เป็นหลักสากล ขาดกฎระเบียบรองรับ และมีความมั่นคงในตำแหน่ง



หน้าที่น้อย ทำให้ระดับขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับที่นับว่ามีปัญหาต่อการปฏิบัติงาน  
 อย่างยิ่ง โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน นโยบาย และการบริหาร  
 การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน นโยบายและการบริหาร  
 การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความพึงพอใจในงาน ความ  
 สอดคล้องระหว่างงานกับความถนัด ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ สถานภาพและการ  
 ยอมรับนับถือ ความเพียงพอในการติดต่อสื่อสาร และโอกาสความก้าวหน้า ปัจจัย  
 หรือองค์ประกอบเหล่านี้ล้วนแล้วแต่เป็นเงื่อนไขที่สำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการสร้าง  
 และบำรุงขวัญและกำลังใจของบุคลากรในองค์การ หรือเป็นตัวบ่อนทำลายขวัญและ  
 กำลังใจให้ตกต่ำลงไป ดังสภาพของความสำเร็จของการบริหาร องค์การจะบรรลุ  
 วัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ หรือไม่ขวัญและกำลังใจจึงเป็นสิ่งเดียวที่จะกระตุ้น  
 ให้บุคลากรในองค์การให้มีพลังใจ และกายที่พร้อมจะอุทิศตนให้กับองค์การได้มากน้อย  
 เพียงใด

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright © by Chiang Mai University

All rights reserved