

บทที่ 2

เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเห็นว่าจะเอื้ออำนวยต่อการวิจัยจึงนำมาเสนอตามลำดับดังต่อไปนี้

1. ขวัญในการปฏิบัติงาน

- 1.1 ความหมายของขวัญในการปฏิบัติงาน
- 1.2 ความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงาน
- 1.3 แนวคิดเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน
- 1.4 ปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน
- 1.5 วิธีการเสริมสร้างขวัญ
- 1.6 การวัดขวัญในการปฏิบัติงาน
- 1.7 ลักษณะที่แสดงว่าบุคคลในองค์กรมีขวัญดีและขวัญไม่ดี
- 1.8 การเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน

2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 2.1 งานวิจัยภายในประเทศ
- 2.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

1. ขวัญในการปฏิบัติงาน

ในการบริหารงานในองค์กรใด ๆ ก็ตาม งานนั้นจะสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี จะต้องมีความหมายเดียวกัน ความสำเร็จของงานการบริหารที่ดีจะต้องได้ทั้งผลงานและน้ำใจคนด้วย ทรัพยากรหลักในการบริหารงานซึ่งนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ จะต้องประกอบไปด้วย คน เงิน วัสดุสิ่งของ และวิธีการจัดการนักวิชาการและนักบริหารในปัจจุบันจึงให้ความสำคัญกับคน หรือทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก

1.1 ความหมายของขวัญในการปฏิบัติงาน

ขวัญตรงกับภาษาอังกฤษว่า (Morale) ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้หลายอย่างและแตกต่างกันไปคือ

พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525 (2525 : 131) ได้ให้ความหมายของขวัญ ไว้ว่า เป็นสิ่งที่ไม่เป็นตัวตน นิยมกันว่ามิใช่ประจำชีวิตของคนตั้งแต่เกิด ซึ่งเชื่อกันว่า ถ้าขวัญอยู่กับตัวจะเกิดสิริมงคล เป็นสุขสบายจิตใจมั่นคง ถ้าตกใจหรือเสียขวัญ ขวัญก็จะออกจากร่างไป เรียกว่าขวัญหนี ขวัญหาย

ฉัตรชัย อรรถนันท์ (2524 : 377) ให้ความหมายไว้ว่า ขวัญหรือน้ำใจ หมายถึงปฏิกริยาที่คนมีต่องาน อันมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอน และเห็นได้ชัด และมักจะมองกันเป็นหมู่คณะ ซึ่งมีทั้งสูงและต่ำ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหาร

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 217) ได้ให้ความหมายของขวัญไว้ว่า ขวัญเป็นนามธรรม และขวัญที่ดีเกี่ยวกับงานนั้นคือความตั้งใจของคน ทำงานที่จะอุทิศเวลาและแรงกายของตนเอง เพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ ขององค์กร

อรุณ รักรธรรม (2526 : 212) (2514 : 368) ได้ให้ความหมายของขวัญว่า ขวัญหมายถึง สถานะที่ทุกคนในกลุ่มทราบถึงวัตถุประสงค์แห่งการปฏิบัติงานของกลุ่ม หรือวัตถุประสงค์ของแต่ละคนที่ทำงานนั้น เป็นวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีความมั่นใจที่จะทำงานให้สำเร็จ และพยายามร่วมมือ พยายามต่อสู้กับอุปสรรคที่มาขัดขวางอย่างสุดความสามารถ และพยายามที่จะไปให้ถึงจุดหมายปลายทางที่วางไว้

ลีลา สีนานุเคราะห์ (2530 : 129) ให้ความหมายของขวัญว่า เป็นการแสดงออกทางภาวะจิตใจ หรือความรู้สึกทัศนคติคนในหน่วยงานที่มีต่องาน บุคคลหรือเพื่อนร่วมงาน และองค์กรที่ตนปฏิบัติอยู่ ผู้บริหาร หรือผู้นำมีส่วนในการเสริมสร้างขวัญในหน่วย

งาน การจัดคนงาน หรือผู้ร่วมงานให้มีขวัญในการปฏิบัติงานดี เป็นพลังที่สำคัญอันหนึ่งที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือและการประสานงานขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ กำลังขวัญในการปฏิบัติงาน จึงเป็นความสามัคคี การร่วมมือร่วมใจทำงานด้วยความเต็มใจ

ภิญโญ สาธร (2526 : 280) ได้ให้ความหมายว่า ขวัญ เป็นน้ำใจที่อยากจะทำงานให้ดี โดยสมัครใจ และมีความสุขกับงาน เป็นเรื่องสำหรับที่ผู้บริหารจะละเลยเสียมิได้ ผู้บริหารที่ดีก็เหมือนกับแม่ทัพที่ดี คือเวลาจะออกรบขวัญของทหารเป็นเรื่องใหญ่ แม่ทัพทุกคนต้องใช้เทคนิคนานาประการ เพื่อให้ทหารมีกำลังใจ และขวัญที่ดีเสียก่อนจึงจะออกรบ

พนัส หันนาคินทร์ (2526 : 217) ได้ให้ความหมายของขวัญไว้ว่า ขวัญ คือปฏิกิริยาทางอารมณ์ที่คนในองค์กรมีต่องานอันมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอน และเห็นได้ชัดเจน ขวัญหรือน้ำใจในการปฏิบัติงานนี้อาจจะเป็นของบุคคลหรือของกลุ่มก็ได้ แต่จะเป็นของบุคคลหรือของกลุ่มก็จะเป็นไปในลักษณะที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันตลอดเวลา

โยเดอร์ และคนอื่น ๆ (Yoder and Other 1959 : 445) กล่าวว่า ขวัญในการปฏิบัติงาน หมายถึง องค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกในรูปความรู้สึกซึ่งเมื่อรวมกันแล้วจะแสดงให้ทราบถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการปฏิบัติงานนั้น ๆ เช่น ความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานอื่น ๆ เป็นต้น

ฟลิปโป (Flippo 1971 : 141) กล่าวว่า กำลังขวัญ หมายถึง สภาพจิตใจหรือท่าที ความรู้สึกของแต่ละคน หรือกลุ่มบุคคลซึ่งแสดงออกในลักษณะที่มีความตั้งใจ ที่จะร่วมมือประสานงานซึ่งกันและกัน

เดวิส (Davis 1962 : 241) ได้ให้ความหมายของขวัญว่า หมายถึง สภาพที่เกิดขึ้น และสะท้อนให้เห็นถึงสภาพการปฏิบัติงาน เช่นความกระตือรือร้น อารมณ์ ความหวัง ความมั่นใจ และองค์ประกอบอื่น ๆ

นีโกร (Negro 1963 : 88) กล่าวไว้ว่า ขวัญ หมายถึง ความรู้สึกที่ทำหรือพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มคนที่ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยไม่ย่อท้อ ไม่หยุดยั้งเพื่อผลงานร่วมกัน

จากความหมายของคำว่า "ขวัญ" ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ขวัญเป็นสภาพทางจิตใจของบุคคลแต่ละคนหรือของกลุ่มบุคคล เป็นพฤติกรรมหรือท่าทีของบุคคลต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ความขยันขันแข็งในการปฏิบัติงาน ความกระตือรือร้น ความมีชีวิตชีวา ความมั่นใจ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความมุ่งมั่นซึ่งเป็นลักษณะของผู้มีขวัญดี

แต่ถ้าสภาพจิตใจที่แสดงออกมาในทางตรงกันข้าม คือความหมดหวังท้อแท้ หมดกำลังใจ หรือเบื่อหน่ายในการปฏิบัติงาน เป็นต้น จะเป็นลักษณะของผู้ที่มีขวัญไม่ดี โดยปกติองค์กรหนึ่ง ๆ ย่อมประกอบด้วยบุคลากรที่มีพื้นฐาน และความต้องการที่แตกต่างกัน ดังนั้นเมื่อบุคคลเหล่านี้มาปฏิบัติงานร่วมกัน ย่อมมีแนวคิดที่แตกต่างกัน การสร้างจุดมุ่งหมายเพื่อปฏิบัติงานร่วมกัน จึงเป็นสิ่งที่จำเป็น เพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงาน เราจะเห็นได้จากการแสดงออกถึง

1. การเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน
2. ความสามัคคีในหมู่คณะ
3. การรู้จักรับและให้
4. การอุทิศเวลาแก่งาน

1.2 ความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงาน

เสถียร เหลืองอร่าม (2519 : 75) กล่าวว่า ขวัญ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการปฏิบัติงาน เพราะเกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพระหว่างหน้าที่การงานกับผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหาร ถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่มีความพอใจ ไม่ให้ความร่วมมือและไม่มีความสนใจในตัวเองอย่างสูงแล้ว แม้จะมีการจัดรูปร่างอย่างดี มีวัสดุและมีแผนงานเลิศลอยเพียงใดก็ตามองค์กรนั้นก็ไม่สามารถที่จะดำเนินงานให้บรรลุอย่างมีประสิทธิภาพ

การศึกษาพิจารณาเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานครั้งนี้ อาจแยกพิจารณาได้เป็น 2 ประการคือ กำลังขวัญของแต่ละบุคคล (Individual Morale) และกำลังขวัญของหมู่คณะ (Group Morale) ซึ่งจะเกี่ยวพันกันมาก ซึ่งยากที่จะแยกออกจากกันได้ ที่ได้มีขวัญของหมู่คณะสูง ที่นั่นกำลังขวัญของสมาชิกส่วนใหญ่แต่ละคนย่อมสูงด้วย ดังนั้น กำลังขวัญของหมู่คณะหรือองค์กร จึงเป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารงานอย่างมาก เพราะกำลังขวัญที่ดีจะช่วยก่อให้เกิดผลประโยชน์เกื้อกูลต่อการปฏิบัติงาน จิตรชัย อรรถนันท์ (2524 : 377) ได้กล่าวถึงวิธีสร้างขวัญในการปฏิบัติงานดังนี้

1. จัดให้ผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในอาชีพ

1.1 ให้ทุกคนเข้าใจจุดมุ่งหมายของงาน โดยการประชุมชี้แจงให้อยู่ในแนวเดียวกันอย่าให้เกิดความไม่เข้าใจ ซึ่งอาจเกิดความขัดแย้งกันได้

ก็จะมีชีวิตชีวา มีความหวัง มีความกระตือรือร้นในตนเองสูง มีเจตคติที่ดีต่องาน และเพื่อนร่วมงาน และจะมีความโกรธ ความก้าวร้าว หงุดหงิดน้อยมาก แม้จะต้องทำงานในภาวะที่มีความกดดันสูง

อุทัย หิรัญโต (2520 : 182) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของขวัญในการบริหารงาน ดังต่อไปนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน
2. เกื้อหนุนให้เกิดระเบียบข้อบังคับขององค์กร
3. ทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ
4. เกื้อหนุนและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดสร้างสรรค์
5. ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธา

ในองค์กร

สุสดี สัตยมานะ (2524 : 100) ได้กล่าวให้เห็นความสำคัญของขวัญที่มีต่อการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. ก่อให้เกิดความซื่อสัตย์ จงรักภักดีที่ผู้ปฏิบัติงานพึงมีต่อองค์กร
3. เสริมสร้างให้เกิดการปฏิบัติตามข้อบังคับ และระเบียบแบบแผน
4. ทำให้เกิดความแข็งแกร่ง สามารถฟันฝ่าอุปสรรคไปได้
5. ทำให้ผู้ปฏิบัติงาน มีความเข้าใจในองค์กร
6. ทำให้เกิดความคิดริเริ่มในกิจการต่าง ๆ
7. ทำให้ผู้ปฏิบัติมีความเชื่อมั่นในองค์กร

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 242) กล่าวว่า องค์กรใดมีขวัญในการปฏิบัติงานของหมู่คณะสูง กำลังขวัญของสมาชิกแต่ละคนย่อมสูงด้วย แต่ถ้าองค์กรใดมีขวัญของหมู่คณะต่ำ กำลังขวัญของสมาชิกแต่ละคนย่อมต่ำด้วย ดังนั้นกำลังขวัญของหมู่คณะ จึงเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานอย่างมาก เพราะกำลังขวัญที่ดีขององค์กร จะช่วยก่อให้เกิดประโยชน์เกื้อกูลต่อการปฏิบัติงานอย่างมาก เช่น

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. สร้างความจงรักภักดี มีสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์กร

3. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับ เกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติ
ของเจ้าหน้าที่ให้อยู่ในระเบียบวินัย

4. สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ อันสามารถฟันฝ่าอุปสรรคทั้งหลาย
ขององค์กรได้

5. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กรเกื้อหนุนและจงใจ
ให้สมาชิกของหมู่คณะหรือองค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ ขององค์กรได้

6. ทำให้เกิดความเชื่อมั่น และศรัทธาในองค์กร ที่ตนปฏิบัติงานอยู่
จากความสำคัญของขวัญดังกล่าวมาแล้ว สามารถสรุปได้ว่า ขวัญเป็นสิ่ง
สำคัญมากในการปฏิบัติงานของบุคคล ทั้งนี้ ถ้าหากบุคคลมีขวัญดีแล้ว การปฏิบัติงานก็มี
ชีวิตชีวา มีความหวัง มีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน มีความเชื่อมั่นในตนเอง เพราะขวัญ
มีส่วนช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ ในหน่วยงานหรือองค์กรประสบผลสำเร็จ และ
ยังช่วยให้เกิดสิ่งต่าง ๆ กับบุคคลในหน่วยงาน คือความร่วมมือ ร่วมใจในการปฏิบัติงาน
ความสามัคคี และความซื่อตรง ความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกัน ตลอดจนความคิด
สร้างสรรค์ ความเชื่อมั่นและศรัทธาในตนเองด้วย

1.3 แนวคิดและทฤษฎี เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน

ความคิดเกี่ยวกับการจงใจในการปฏิบัติงาน มีมาตั้งแต่เริ่มมีการบริหาร เพราะ
การปฏิบัติงานของใครก็ตามจะเน้นที่ประสิทธิภาพของงาน มากกว่าอย่างอื่น แต่งานจะสำเร็จ
ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่าง มากระตุ้นให้คนในองค์กรเกิดความรู้สึก
รักชอบในงานที่ตนเองทำอยู่ จึงจะทำให้บุคคลนั้น ๆ เกิดความพอใจ หรือที่เรียกว่า มีขวัญใน
การปฏิบัติงานที่ดีนั่นเอง ดังนั้น จึงต้องมีการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้คน
ทำงานเกิดขวัญดีในการปฏิบัติงาน สิ่งจูงใจที่สำคัญก็คือ การตอบสนองความต้องการของผู้
ปฏิบัติงาน ดังที่ นิวคัมเมอร์ (1955 : 44-45) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า วิธีจูงใจให้คนทำงานควรดู
ที่ความต้องการของคนงานเป็นหลัก แล้วจัดหาสิ่งที่คนงานต้องการสนองความต้องการนั้น
โดยจัดการเรื่องผลประโยชน์ตอบแทนอย่างเพียงพอ ให้มีความมั่นคงในการปฏิบัติงานและ
จัดสภาพการปฏิบัติงานและสิ่งแวดล้อมให้เหมาะสม

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 338) ได้ให้แนวตรวจสอบ กำลังขวัญดังนี้

1. ระดับความสม่ำเสมอของงาน เป็นเครื่องชี้ให้เห็นความบกพร่องของการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจเนื่องมาจากกำลังขวัญของผู้ปฏิบัติ
2. การขาดงานหรือความเฉื่อยชา อาจด้วยเหตุผลต่าง ๆ ควรได้รับความสนใจ และนำมาสู่การวิเคราะห์ของฝ่ายวิชาการ สภาพเหล่านี้ จะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นสภาพของขวัญของผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี
3. การลาออกจากงานหรือขอโอนย้าย ก็อาศัยเป็นเครื่องชี้ให้เห็นระดับกำลังขวัญของผู้ปฏิบัติงานได้ และน่าจะเป็นสิ่งที่นำมาวิเคราะห์ว่า อะไรเป็นเหตุให้กำลังขวัญเสื่อมไป และหาทางแก้ไขปรับปรุง
4. การกรอกแบบสอบถาม นับเป็นเครื่องมือที่ดีในการตรวจสอบสภาพกำลังขวัญของการปฏิบัติงานโดยทั่วไปได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของคำถามและวิธีการ
5. การสัมภาษณ์ การสนทนาโดยตรงจะทำให้ได้คำตอบที่แปลความได้ชัดเจนขึ้นอยู่กับความสามารถและเทคนิคการถามและสัมภาษณ์

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 108) ได้กล่าวไว้ในสารานุกรมบริหาร สอดคล้องกันว่า สิ่งจูงใจเป็นเครื่องล่อหรือกระตุ้นเพื่อที่จะชักนำพฤติกรรมของผู้อื่นให้ประพฤติตามวัตถุประสงค์ขององค์กร พฤติกรรมของคนจะเกิดขึ้นได้ต้องมีแรงจูงใจ และเกี่ยวข้องกับสิ่งเร้า สิ่งจูงใจ มีทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคล มูลเหตุจูงใจอันสำคัญของบุคคลคือ ความต้องการ (Needs) ความต้องการเป็นพลังผลักดันให้มนุษย์ต้องต่อสู้ดิ้นรน โดยมีความทะเยอทะยาน (Ambition) มีอารมณ์ (Emotion) และความนึกคิด (Thinking) มีความหวัง (Hope) ความภาคภูมิใจ (Pride) แต่อย่างไรก็ตาม ขนาดของความต้องการแต่ละอย่างแต่ละคนย่อมไม่เท่ากัน

ในเรื่องเกี่ยวกับการจูงใจในการปฏิบัติงาน จะขอกล่าวถึงทฤษฎีที่สำคัญ ๆ บางทฤษฎีดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy)

มาสโลว์ ได้ตั้งสมมติฐานแห่งสิ่งจูงใจไว้ดังนี้ (Maslow, 1954 : 80)

 - 1.1 มนุษย์ทุกคนมีความต้องการ และความต้องการนี้จะมีตลอดเวลา ไม่มีที่สิ้นสุด
 - 1.2 ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจสำหรับพฤติกรรมนั้นต่อไปอีก

1.3 ความต้องการของคน จะมีลักษณะเป็นลำดับขั้น จากต่ำไปหาสูงตามความสำคัญ ลำดับความต้องการของมนุษย์คือ

1.3.1 ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) ได้แก่ ความ ต้องการอาหาร น้ำ อากาศ ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับชีวิต ถ้ามนุษย์ไม่ได้รับตอบสนองในขั้นนี้จะไม่มีความต้องการในขั้นถัดไป

1.3.2 ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) มนุษย์จะรู้สึกปลอดภัยเมื่อสิ่งเรานั้น เป็นสิ่งที่รู้จักคุ้นเคยและจะกลัวสิ่งที่แปลกไปจากเดิม

1.3.3 ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Love and Belonging Needs) คนทุกคนอยากได้รับความรักจากคนอื่น อยากเป็นเจ้าของคนอื่น และในขณะเดียวกัน อยากให้เป็นที่รักและเป็นของใครสักคน ถ้ารู้สึกว่าไม่มีใครรักและไม่รู้สึกว่ารักใคร ความต้องการชนิดนี้ คนที่ขาดมากยิ่งต้องการมาก เพื่อเป็นการชดเชย

1.3.4 ความต้องการมีเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) เป็นความต้องการการยอมรับจากคนอื่น และต้องการให้ผู้อื่นยอมรับความสามารถและให้เกียรติ เช่น ต้องการอำนาจ ชื่อเสียง และตำแหน่ง

1.3.5 ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดของตน (Needs For Self -Actualization) ความต้องการประเภทนี้ อยู่ในลำดับสูงของความต้องการทั้งหลาย เป็นความต้องการเพื่อพัฒนา สิ่งที่เป็นเป้าหมายสูงสุด ของชีวิตของคนให้บรรลุผลสำเร็จ

2. ทฤษฎีความต้องการของ อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer)

อัลเดอร์เฟอร์ ได้เสนอแนวคิดใหม่ว่าด้วยความต้องการของมนุษย์ ซึ่งเรียกว่า ทฤษฎี อี อาร์ จี (E.R.G.- Existence Relatedness Growth Theory) ทฤษฎีนี้คล้ายแนวคิดของมาสโลว์ แต่มีข้อแตกต่างกันอยู่บ้าง กล่าวคือ ความต้องการของมนุษย์ ตามแนวคิดของอัลเดอร์เฟอร์ อาจจัดได้ 3 กลุ่ม คือ (อรุณ รักรธรรม. 2526 : 443 - 444)

2.1 ความต้องการยังชีวิต (Exis Gene Needs) ซึ่งได้แก่ความต้องการทางกายภาพ (บำบัดความหิว กระจาย อารมณ์) และทางวัตถุ (ค่าจ้าง สภาพแวดล้อม ในการปฏิบัติงาน)

2.2 ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) เป็นความปรารถนาจะมีสัมพันธ์ภาพบางประการกับคนซึ่งมีความสำคัญต่อผู้ต้องการ เช่น หัวหน้างาน สมาชิกในครอบครัว

2.3 ความต้องการเติบโต (Growth Needs) เป็นความต้องการที่จะสร้างที่จะก่อผลอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่นใช้ความสามารถของตนเองให้เต็มกำลัง สมรรถนะและให้มีการพัฒนาตนเองไปเรื่อย ๆ

ตามแนวคิดทฤษฎีลำดับขั้นของมาสโลว์ เห็นว่าบุคคลมีความต้องการที่สูงขึ้นได้นั้น จะต้องได้รับการตอบสนองความต้องการในขั้นต้นก่อน ในขณะที่บุคคลพึงพอใจจากความต้องการที่ได้รับ เพื่อที่จะนำไปสู่ระดับที่สูงขึ้นอีกระดับหนึ่ง แต่ถ้าไม่ได้รับสิ่งตอบสนอง อาจกลับไปแสวงหาสิ่งตอบแทนในระดับที่ต่ำกว่าได้

3. ทฤษฎีองค์ประกอบคู่ของเฮิร์ซเบิร์กหรือทฤษฎีการจูงใจของ เฮิร์ซเบิร์ก

(The Motivation Hygiene Theory)

เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959 : 113-115) ได้ศึกษาทดลองเกี่ยวกับการจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยการสัมภาษณ์วิศวกร และนักบัญชี จำนวน 200 คน จาก 11 อุตสาหกรรม ในเมืองพิตส์เบิร์ก ประเทศสหรัฐอเมริกาผลการศึกษาค้นคว้าทดลอง เฮิร์ซเบิร์กสรุปว่า สาเหตุที่ทำให้วิศวกร และนักบัญชีเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น มีอยู่ 2 องค์ประกอบ คือ

3.1 องค์ประกอบกระตุ้น (Motivation Factors) เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวกับงานซึ่งมีผลทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีอยู่ 5 ประการ คือ

3.1.1 ความสำเร็จของงาน หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี

3.1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากกลุ่มเพื่อน ผู้บังคับบัญชา หรือจากบุคคลอื่น โดยทั่วไป

3.1.3 ตักษณะของงานหมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลที่มีต่อลักษณะของงานความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ และมีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่

3.1.4 ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในสถานหรือตำแหน่ง ของบุคคลในองค์กร

3.2. องค์ประกอบค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และทำหน้าที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานเกิดขึ้น มี 11 ประการ คือ

3.2.1 เงินเดือน หมายถึง ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในเงินเดือน หรืออัตราการเพิ่มเงินเดือน

3.2.2 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต หมายถึงการที่บุคคลได้รับการแต่งตั้ง โยกย้ายตำแหน่งภายในองค์กรแล้ว ยังหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้า ในทักษะ หรือวิชาชีพของเขา ดังนั้น จึงหมายถึง การที่บุคคลได้รับสิ่งใหม่ ๆ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนทักษะที่จะช่วยเอื้อต่อวิชาชีพของเขา

3.2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยา หรือวาทะที่จะแสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

3.2.4 สถานะของอาชีพ หมายถึง ลักษณะของงาน หรือ สถานะที่เป็นองค์ประกอบทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกต่องาน เช่น การมีรถประจำตำแหน่ง เป็นต้น

3.2.5 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง การติดต่อพบปะกันโดยกิริยาหรือวาทะ แต่มิได้หมายรวมถึงการยอมรับนับถือ

3.2.6 นโยบาย และการบริหารงานขององค์กร หมายถึง การจัดการและการบริหารขององค์กร

3.2.7 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การติดต่อพบปะกันโดยกิริยา หรือวาทะระหว่างเพื่อนร่วมงานในองค์กร

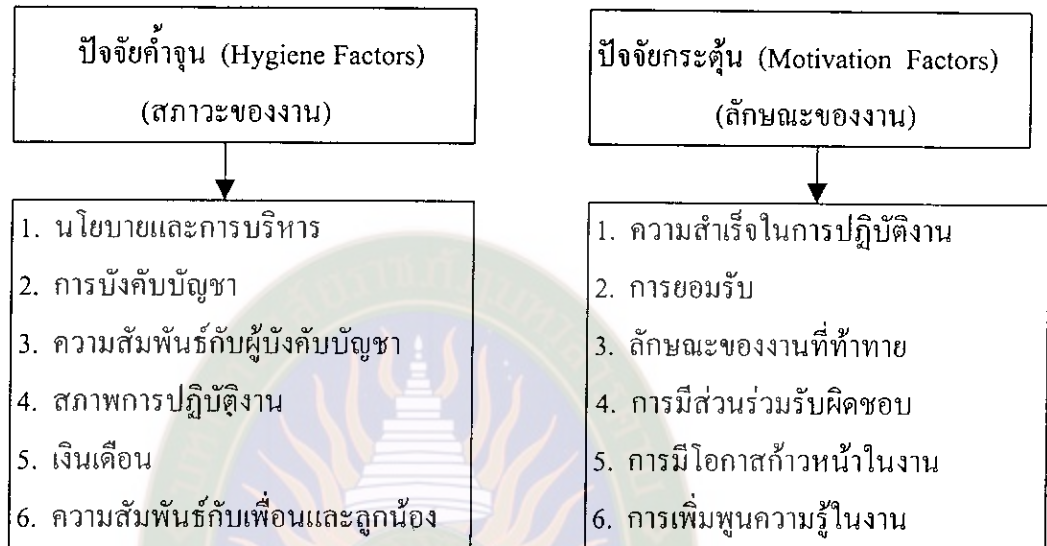
3.2.8 สถานภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง สถานภาพที่เอื้อต่อความเป็นสุขในการปฏิบัติงาน

3.2.9 ความเป็นอยู่ส่วนตัว หมายถึง สถานการณ์บางประการของงานที่ส่งผลต่อชีวิตส่วนตัวในลักษณะที่ผลนั้น เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกอย่างไรอย่างหนึ่งต่องานของเขา

3.2.10 ความมั่นคงในงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงของงาน ความมั่นคงขององค์กร

3.2.11 วิธีการปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหารงาน

ตะเยียด จงกลณี (2529 : 74-75) ได้สรุปเปรียบเทียบแต่ละปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก ได้
ปัจจัย 6 ประการ ดังนี้



ภาพประกอบ 1 เปรียบเทียบปัจจัยค้ำจุนกับปัจจัยกระตุ้น

4. ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ (McGregor : Theory X and Theory Y)

นายศิลป์ เชี่ยวชาญพิพัฒน์, ผุสดี รุมาคม และสุวรรณา ทองประดิษฐ์ (2527 : 265) ได้กล่าวถึงแบบของการบริหารสองแบบที่มีผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงาน ดังนี้

ข้อสมมติฐานของทฤษฎี X

1. คนโดยทั่วไปเกลียดคร้าน ไม่ชอบทำงาน และพยายามหลีกเลี่ยงเมื่อมีโอกาศ
2. เนื่องจากลักษณะที่ไม่ชอบทำงาน คนส่วนใหญ่จึงถูกบังคับควบคุมหรือลงโทษ เพื่อให้มุ่งความพยายามไปสู่การบรรลุไปสู่เป้าหมายขององค์กร
3. คนโดยทั่วไป ชอบการสั่งการ ต้องการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ไม่มีความกระตือรือร้นและต้องการความมั่นคงปลอดภัยเหนือสิ่งอื่นใด

ข้อสมมติฐานของทฤษฎี Y

1. เป็นสิ่งที่ให้ความพอใจ เช่นเดียวกับการเล่นหรือการพักผ่อน

2. การข่มขู่ว่าจะลงโทษ เป็นวิธีหนึ่งเท่านั้น ที่ทำให้คนทำงาน แต่ไม่ใช่วิธีที่ดีที่สุด คนที่มีความผูกพันเพื่อให้เป้าหมายขององค์กร บรรลุผลสำเร็จจะแสดงการจูงใจตนเองและสั่งการตนเอง
 3. ความผูกพันของคน ที่มีต่อเป้าหมายขององค์กร ขึ้นอยู่กับผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับเมื่อบรรลุเป้าหมาย
 4. คนโดยทั่วไปจะไม่เพียงแต่ยอมรับความรับผิดชอบเท่านั้น แต่จะแสวงหาความรับผิดชอบด้วยถ้าหากว่าอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่เหมาะสม
 5. คนมีความสามารถในการคิดริเริ่มประดิษฐ์คิดค้น และแก้ปัญหา
 6. ความสามารถทางสติปัญญาของคนส่วนใหญ่ไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ (ฉายศิลป์ เชี่ยวชาญพัฒนา, ศุภศิริ รัมมาคม และ สุวรรณ ท้องประดิษฐ์. 2527 : 265)
- จากทฤษฎีที่กล่าวมาแล้ว สามารถสรุปได้ดังนี้
1. ทฤษฎีนี้ ให้ความสนใจต่อความต้องการ และจูงใจให้บุคคลพยายามที่จะแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาเพื่อสนองความต้องการของตน
 2. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ถือว่า ความต้องการของบุคคลจะมีอยู่ตลอดเวลาแล้วจะไม่เป็นสิ่งที่จูงใจเมื่อความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองแล้ว และความต้องการลำดับสูง จะเกิดขึ้นได้เมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นต่ำก่อน แต่อัลเดอร์เฟอร์เห็นว่าบุคคลจะมีความต้องการหลาย ๆ อย่างพร้อมกัน โดยอาจจะมีความต้องการระดับสูง ๆ พร้อมกับความต้องการระดับต่ำ ๆ ก็ได้
 3. ทฤษฎีการจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก ชี้ให้เห็นว่า การนำเอาปัจจัยต่าง ๆ มาเป็นสิ่งที่จูงใจให้บุคคลเกิดแรงจูงใจและแสดงพฤติกรรม ออกมา ปัจจัยเหล่านั้นเกี่ยวกับงาน และสิ่งแวดล้อม ซึ่งทำให้บุคคลพอใจและไม่พอใจในการปฏิบัติงาน
 4. จากทฤษฎี X และทฤษฎี Y จึงพอสรุปได้ว่า การจูงใจตามทฤษฎี X มักเป็นการจูงใจที่ตอบสนองความต้องการในระดับต่ำ ได้แก่ การจูงใจเกี่ยวกับความต้องการทางด้านร่างกาย ส่วนการจูงใจตามทฤษฎี Y จะเป็นการมุ่งหมายตอบสนองความต้องการในระดับสูงของมนุษย์ ได้แก่ การตอบสนองในด้านการยอมรับ ความสามารถของบุคคล การยอมรับนับถือ การยกย่องเกียรติยศ ชื่อเสียง
 5. บุคคลจะมีขวัญในการปฏิบัติงานดี เมื่อสิ่งตอบแทนต่าง ๆ เพียงพอ และเกิดขึ้นอย่างฉับพลันและจะกระตุ้นให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ดีกว่า ได้รับสิ่งตอบแทนน้อยและล่าช้า

1.4 ปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญในการปฏิบัติงาน ได้มีนักวิชาการและนักศึกษามากมายท่าน ทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ กล่าวไว้ในทัศนะต่าง ๆ กัน ที่จะนำเสนอมีดังนี้ เบรช (Brech 1966 : 508 - 516) ได้อธิบายถึงปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญว่าเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้คนทำงานด้วยความตั้งใจหรือทำแต่น้อยตามเวลาจะอำนวยทั้งหมดนี้เป็นทำที่ที่มีต่องานที่ปฏิบัติ และน้ำใจทั่วไปของงานที่ทำ และเบรช ได้กล่าวถึงปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. ความรู้สึกมั่นคงในงาน
2. มีโอกาสก้าวหน้า
3. ได้รับความยุติธรรม
4. การมีภาวะผู้นำ
5. การติดต่อสื่อสาร
6. การปรึกษาหารือร่วมกัน
7. การปฏิบัติงานให้ดำเนินไปด้วยดี
8. ความภาคภูมิใจในงานและผลผลิต
9. ทำงานและการยอมรับนับถือ
10. ค่าจ้างดี เพียงพอสำหรับครอบครัว ในระดับที่มีเหตุผล

เรมเพล และเบนทีลีย์ (Rempell and Bentley, 1964 : 631 - 641)

ได้ศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบในการปฏิบัติงานของครูพบว่า มีปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญ ในการปฏิบัติงานของครู 8 ประการคือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับครูใหญ่
2. ความสัมพันธ์ระหว่างครูใหญ่กับหมู่คณะ
3. เงินเดือนของครู
4. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู
5. ภาระรับผิดชอบของครู
6. ศักดิ์ศรีและสถานะของครู
7. ความสะดวกสบาย ในการปฏิบัติงานของครู
8. ความสัมพันธ์กับชุมชน

กริฟฟิธส์ (Griffiths. 1956 : 157) ได้ศึกษาขวัญของคนในโรงงานอุตสาหกรรม และได้จัดอันดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญไว้ดังนี้

1. ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน
2. ค่าจ้าง
3. โอกาสที่จะก้าวหน้า
4. ผลประโยชน์ของลูกจ้าง
5. ข่าวสารตามสถานภาพของงาน

เดวิส (Davis. 1962 : 153) ได้กล่าวเปรียบเทียบว่า กำลังขวัญในการปฏิบัติงานนั้น หากจะเปรียบไปคล้ายกับสุขภาพของมนุษย์ เพราะกำลังขวัญอาจเป็นไปได้ทั้งในความหมายทั้งสูงและต่ำ เช่นเดียวกับสุขภาพร่างกาย ที่เป็นไปได้ทั้งอ่อนเพลียและแข็งแรง อันเป็นเครื่องชี้ให้ทราบ สภาพโดยทั่วไป ของร่างกายโดยนัยนี้ เพื่อให้ชีวิตดำรงอยู่ได้ และมีพลังเข้มแข็ง คนเราจึงต้องหมั่นออกกำลังกาย และหมั่นตรวจสุขภาพอยู่เสมอฉันใด ก็เช่นกัน ความปรารถนาที่จะให้องค์กร ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะต้องหมั่นตรวจตรา กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของบุคคล ในองค์กรอยู่เสมอ เพื่อประโยชน์ในการที่จะพิจารณา กำลังขวัญของหมู่คณะใด องค์กรใดสูงหรือต่ำเพียงใด จึงควรที่จะได้ศึกษาถึงองค์ประกอบ ของกำลังขวัญที่ดีซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. ลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้นำ หรือหัวหน้างาน ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน เพราะผู้นำเปรียบเสมือนสะพาน ที่เชื่อมโยงความเข้าใจอันดีระหว่างองค์กรกับผู้ปฏิบัติ
2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ เพราะในการปฏิบัติงานนั้น ถ้าได้ทำงานที่ตนพึงพอใจย่อมได้ผลมากกว่า ที่ต้องปฏิบัติงานที่ไม่พอใจ
3. ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลัก และนโยบายการดำเนินงานขององค์กรของพนักงาน และเจ้าหน้าที่ผู้ร่วมงาน ตลอดจนการจัดองค์กรและระบบงาน ที่มีประสิทธิภาพขององค์กร
4. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง แก่ผู้ปฏิบัติงานดี ย่อมเป็นเครื่องจูงใจให้บรรดาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้น ต่อการปฏิบัติหน้าที่การงานด้วยความเข้มแข็ง มั่นใจและมีกำลังขวัญดี

5. สภาพของการปฏิบัติงาน ควรต้องถูกสุขลักษณะ มีอากาศถ่ายเทได้สะดวก มีแสงสว่างเพียงพอมีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานครบถ้วน เหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน เพราะสิ่งเหล่านี้จะช่วยผดุงขวัญในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีทั้งสุขภาพทางกายและสุขภาพทางจิตใจอารมณ์ ของผู้ปฏิบัติงาน อาจเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ทั้งที่เป็นผลจากตัวผู้ปฏิบัติงานเอง และจากผู้อื่นกระหน่ำกระแหม่อย่างเต็มที่แล้ว เงินเดือนก็ยังไม่พอใช้จ่าย ก็เป็นเรื่องที่ครูจะต้องคิดนรน เพื่อปรับภาวะเศรษฐกิจของตัวเองต่อไป ผู้บังคับบัญชาจึงควรรหาทางส่งเสริมให้ครูมีงานพิเศษทำในยามว่าง เพื่อให้มีรายได้เพิ่มขึ้นและพยายามจัดสวัสดิการต่าง ๆ เท่าที่สามารถจะทำได้

7. ปัญหาเรื่องครอบครัว และเรื่องส่วนตัว ผู้บังคับบัญชาควรจะแสดงน้ำใจ และความเมตตาปรานีอันเป็นคุณธรรมที่ผู้ใหญ่จะพึงมีต่อผู้น้อยในขอบเขตอันสมควร

8. การจัดที่ทำงานให้เหมาะต่อการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาควรจัดสถานที่ทำงาน จัดหาเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้เท่าที่จะเป็นไปได้

แอนเดอร์สัน และแวนไดคส์ (Anderson and Vandyke, 1963 : 333-334)

ได้ทำการศึกษาเพื่อรวบรวมปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของครูที่สำคัญ ๆ 10 ประการคือ

1. ความเห็นพ้องด้วยกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน
2. ความร่วมมือในการกำหนดนโยบาย
3. การใช้ความสามารถให้เป็นประโยชน์และความรู้สึกประสบผลสำเร็จ
4. ความเชื่อมั่นและนับถือในตัวผู้บริหาร
5. การมีความสัมพันธ์อันดีภายในคณะครู
6. ความสัมพันธ์กับชุมชน
7. สภาพทางร่างกายและจิตใจ
8. ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ
9. ความสัมพันธ์อันดีระหว่างครูกับนักเรียน
10. ปัญหาส่วนตัวของครู

ส่วนในประเทศไทย ได้มีผู้ทำการศึกษาเรื่องของปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานคงจะกล่าวถึงเฉพาะบางส่วนที่สำคัญดังต่อไปนี้

เกศินี หงสูนนท์ (2518 : 131) ได้สรุปความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญไว้ว่า ขวัญเป็นความสามารถของกลุ่มที่มีอยู่ร่วมกันอย่างมั่นคงในการดำเนินงาน ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัย 5 อย่างด้วยกันคือ

1. ความเชื่อมั่นของสมาชิกกลุ่มที่มีต่อจุดมุ่งหมายของกลุ่ม
2. ความเชื่อมั่นที่มีต่อผู้นำ
3. ความเชื่อมั่นที่มีต่อสมาชิกด้วยกัน
4. ความมีประสิทธิภาพของกลุ่มในองค์กรไม่ว่าจะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ

ไม่เป็นทางการ

5. สุขภาพจิต อารมณ์ หรือ ร่างกายของสมาชิกแต่ละคน

ประธาน จันทระเจริญ (2519 : 120) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ ได้ใช้ปัจจัยในการตรวจสอบขวัญของอาจารย์ คือ

1. สภาพการปฏิบัติงานที่น่าพึงพอใจ
2. การยอมรับของเพื่อนร่วมงาน และความรู้สึกในการประสบ

ความสำเร็จ

3. ความร่วมมือในการกำหนดนโยบายการปฏิบัติอย่างยุติธรรม
4. ความมั่นคงปลอดภัยและสวัสดิการ
5. ความเจริญก้าวหน้าและการเลื่อนตำแหน่ง
6. ความสัมพันธ์ดีกับคณะอาจารย์และนักศึกษา
7. ความเชื่อมั่นและนับถือในตัวผู้บริหาร
8. ความเพียงพอของการสื่อสาร
9. ความเพียงพอของรายได้
10. การขาดงานและการโยกย้าย

นายศิลป์ เชี่ยวชาญพิพัฒน์, ผุสดี สุมาคม และสุวรรณา ทองประดิษฐ์ (2527 : 265-269) กล่าวไว้ว่า ปัจจัยที่สามารถนำมาใช้ในการจูงใจได้หรือเรียกว่าปัจจัยพื้นฐานในการจูงใจ มีดังนี้

1. งานที่ทำท่าย ผู้บริหารพยายามสร้างงานที่ท้าทายเท่าที่สามารถทำได้
2. การมีส่วนร่วมในการวางแผน พนักงานจะได้รับการจูงใจมากขึ้น

ถ้าหากว่าพวกเขาถูกขอให้ช่วยวางแผนและจัดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

3. การยกย่องและสถานภาพบุคคลทุกคนต้องการได้รับการยกย่องจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาและจะต้องกระทำอย่างจริงจังส่วนสถานภาพอาจจะเป็นสิ่งใดก็ได้ที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่ม

4. อำนาจและความรับผิดชอบมากขึ้น ฝ่ายบริหารควรจะวางแผนใช้ในโอกาสได้เลื่อนตำแหน่ง การให้อำนาจมากขึ้น และการให้ความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นเป็นวิธีจูงใจบุคคลให้ปฏิบัติงานจนบรรลุผลสำเร็จ

5. ความมั่นคง ความมั่นคงเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญอย่างยิ่งแต่การให้ความมั่นคง แก่พนักงานมากหรือน้อยเกินไป อาจจะก่อให้เกิดอันตรายได้

6. การปฏิบัติงานโดยอิสระ พนักงานจำนวนมากได้รับการจูงใจด้วยการให้มีอิสระในการปฏิบัติงาน การกำหนดรายละเอียดในการปฏิบัติงาน จะจูงใจไปจะก่อให้เกิดความเบื่อหน่ายไม่พอใจและไม่เป็นการจูงใจแม้แต่งานง่าย ๆ

7. โอกาสที่พนักงานจะก้าวหน้า เป็นสิ่งจูงใจที่มีความสัมพันธ์อย่างมากกับความเจริญเติบโตของพนักงานคือ โอกาสที่พนักงานจะก้าวหน้า

8. โอกาสที่พนักงานจะเจริญเติบโต การเปิดโอกาสให้บุคคลมีทักษะเพิ่มขึ้นอันเป็นผลมาจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เป็นการใช้ความเจริญเติบโตของพนักงานเป็นสิ่งจูงใจ

9. เงินและผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินอื่นๆ เงินเป็นสิ่งที่มียุทธพิผลต่อการจูงใจเป็นอย่างมากสำหรับบุคคลบางคน

10. สภาพการปฏิบัติงานที่ดีเราอาจจะพบว่าบุคคลที่ทำงานอยู่ในสภาพแวดล้อมของงานที่ทันสมัยและสิ่งอำนวยความสะดวกการจูงใจด้วยการจัดสภาพการปฏิบัติงานที่ดี จะไม่มีความหมายเท่าใดนัก ในทางตรงกันข้ามบุคคลที่ทำงานในสภาพแวดล้อมที่ไม่ดีจึงดูใจ การจูงใจด้วยสภาพการปฏิบัติงานที่ดีจะได้ผลเป็นอย่างมาก

11. การแข่งขัน และโดยเหตุที่การจูงใจมียุทธพิผลเหนือพฤติกรรมของบุคคลและพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ย่อมมีผลเกี่ยวข้องกับสัมพันธกับผลผลิต และการดำเนินงานขององค์กรเป็นอย่างมาก

สจวน ช้างฉัตร (2520 : 13) ได้ศึกษาต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของอาจารย์ในวิทยาลัยครูและได้จำแนกตัวแปรในการสำรวจขวัญของอาจารย์ออกเป็น 12 ปัจจัย คือ

1. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
2. การยอมรับของเพื่อนร่วมงาน

3. การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย
4. ความยุติธรรมในวิทยาลัย
5. ความมั่นคงปลอดภัย
6. ความเจริญก้าวหน้าและการเลื่อนตำแหน่ง
7. ความสัมพันธ์อันดีระหว่างคณะอาจารย์และนักศึกษา
8. ความเชื่อมั่นและนับถือในตัวผู้บริหาร
9. ความเพียงพอของการสื่อสาร
10. ความเพียงพอของรายได้
11. สถานภาพ
12. ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

ชุมพล บุญชู (2529 : 20) ได้สรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน

ไว้ 6 ประการคือ

1. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
2. ความรู้สึกรับผิดชอบ
3. ความรู้สึกประสบความสำเร็จ
4. ความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงาน
5. ความรู้สึกพอใจในงานที่ปฏิบัติ
6. ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

และจากการศึกษาของกล้า ทองขาว (2523 : 94) พบว่าระดับความสำคัญ

ของปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของอาจารย์ในโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เรียงลำดับความสำคัญ 10 ลำดับคือ

1. ความพึงพอใจต่องานที่จะปฏิบัติ
2. ความก้าวหน้าและการเลื่อนตำแหน่ง
3. สถานภาพและการได้รับการยอมรับ
4. สัมพันธภาพระหว่างคณาจารย์
5. สิ่งอำนวยความสะดวกและสวัสดิการ
6. ความเชื่อมั่นและนับถือในตัวผู้บริหาร
7. การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย
8. ความมั่นคงปลอดภัย

9. ความพึงพอใจของรายได้

10. การสนับสนุนทางด้านการศึกษาจากชุมชน

จากผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจที่ข้างต้นสามารถสรุปประเด็นสำคัญๆ ได้ดังนี้

1. ความพึงพอใจของรายได้
2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
3. ความมั่นคงปลอดภัยและความก้าวหน้า
4. สัมพันธภาพของบุคลากรในองค์กร
5. สวัสดิการ
6. การกิจในหน้าที่รับผิดชอบ
7. การมีส่วนร่วมในการบริหาร
8. สถานภาพและการยอมรับนับถือ
9. สภาพการปฏิบัติงาน
10. ความเชื่อมั่นและนับถือในตัวผู้บริหาร

1.5 วิธีการเสริมสร้างขวัญ

ในการที่จะให้องค์กรหรือหน่วยงาน ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องพยายามที่จะสร้างสิ่งจูงใจให้บุคคลร่วมกันทำงานในองค์กรให้นานที่สุด และมีประสิทธิภาพสูงสุดสำหรับวิธีการเสริมสร้างขวัญได้มีผู้พยายามศึกษาหาวิธีการต่างๆ ไว้มากมายเช่น

ฉัตรชัย อรรถนันท์ (2524 : 94) ได้เสนอวิธีการสร้างขวัญในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. จัดให้ผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในอาชีพ

1.1 ให้ทุกคนเข้าใจจุดมุ่งหมายของงาน โดยการประชุมชี้แจงให้อยู่ในแนวเดียวกัน อย่าให้เกิดความไม่เข้าใจซึ่งอาจจะทำให้เกิดความขัดแย้งได้

1.2 ให้ทุกคนแสดงออกถึงความสำเร็จของผลงานตามความสามารถนั้นคือ มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของคนทั้งนี้หมายถึง สัมฤทธิ์ผลของเงินเดือนตำแหน่งวิทยฐานะอีกด้วย

1.3 ได้รับการยกย่อง เชื้อถือกันโดยทั่วถึง ควรกล่าวยกย่อง
สรรเสริญ ความรู้ความสามารถ ความคิดเห็น ให้เกิดความภูมิใจจะดีที่สุด

1.4 ทำให้ทุกคนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะไม่รู้สึกว่า
ว่าเป็นพวกเขา พวกเขา พวกเขาสถาบันนั้นพวกเขาสถาบันนี้

2. ความสามารถของผู้บริหาร ผู้บริหารควรมีความรู้ความสามารถ
ดังนี้

2.1 ทำให้ทุกคนเชื่อถือในความสามารถในการบริหารมีฝีมือ
ในการปฏิบัติงานมิใช่ผิดบ่อยๆ จนทำให้ถูกผู้ใหญ่นึกว่าเรียกไปว่ากล่าวตักเตือน

2.2 มีความรับผิดชอบในหน้าที่การงานผิดก็รับผิดชอบ และไม่มีการ
ชักทอดไปให้ลูกน้อง

2.3 การแสดงน้ำใจเป็นตัวอย่างให้แก่ผู้ร่วมงานทุกฝ่าย แม้คณะ
คนทำงาน ภารโรงให้รักงาน เอาใจใส่งาน และตั้งใจปฏิบัติงานด้วยใจจริงและเต็มใจ

2.4 ควบคุมยกย่องงานเป็นของเราทุกคน หรือหมู่คณะใด
คณะหนึ่งให้เกิดความภูมิใจรักงาน อันจะเป็นแนวทาง ไปสู่การที่สำเร็จและมีประสิทธิภาพ

2.5 ติดต่อกับคนภายนอกโรงเรียนดีให้ความร่วมมือประชาสัมพันธ์
และได้รับความเชื่อถือได้โดยทั่วไป

2.6 รู้จักน้ำใจของผู้ร่วมงานดี

พนัส หัสนาทินทร์ (2526 : 22) ได้เสนอวิธีการสร้างขวัญในการ
ปฏิบัติงานของข้าราชการ ไว้ดังนี้คือ

1. ต้องสร้างและปลูกฝังข้าราชการให้มีความพอใจมีความรักงาน และ
กระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน โดยผู้บังคับบัญชากระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ลูกน้องและเสริม
สร้างทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานด้วย

2. พยายามจัดสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้ดีสถานที่ทำงานสะอาด
อากาศถ่ายเทสะดวกแสงสว่างเพียงพอมีโต๊ะ เก้าอี้ เหมาะสมกับตำแหน่ง เครื่องอำนวยความสะดวก
สะดวกต่าง ๆ ควรจัดให้มีพร้อมตลอดจนการบริการน้ำดื่ม น้ำใช้ ห้องน้ำ ห้องส้วม ให้
สะดวกเพียงพอ

3. ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงานให้บุคลากรมีความรู้สึกมั่นใจ
อยู่เสมอว่าตำแหน่งหน้าที่ตนดำรงอยู่นั้นมิได้เปลี่ยนแปลงหรือล้มเลิกเมื่อใดก็ได้ ซึ่งข้อนี้มักมี
ปัญหาเสมอ เพราะผู้บริหารบางคนชอบทำตามใจตนเอง เช่น การย้ายสับเปลี่ยนซึ่งส่งผล

กระทบต่อขวัญอย่างยิ่ง

4. บุคคลที่ทำงานทุกอาชีพย่อมต้องการความเจริญก้าวหน้าและ ทะเยอทะยาน ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนให้ก้าวหน้ามากที่สุดเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การให้การศึกษาต่อ การอบรมและดูงาน

5. สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของให้เกิดขึ้นในองค์กร ให้รู้จักและ ห่วงแทน หน่วยงานเกิดความภาคภูมิใจในหน่วยงาน และมีการยกย่องชมเชยในผลงาน ที่เขา ประสพผลสำเร็จ และหน่วยงานควรมีสัญลักษณ์ เช่น เพลง เครื่องหมาย ฯลฯ

6. รายได้ที่เหมาะสมกับงานเพื่อไม่ให้เดือเดือร้อน เหมาะสมกับฐานะ และอัศภาพ การจัดสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ นอกเหนือจากเงินเดือนและสิทธิ พิเศษต่างๆ และควรจัดให้รวดเร็วทันใจกับความต้องการ

7. ผู้บริหารต้องมีคุณธรรม คือ ยึดหลักความรู้ความสามารถของ บุคคลเป็นสำคัญ ไม่ควรเห็นแก่พรรคพวกมีความตั้งใจจริงต่อการปฏิบัติงานมีความปรารถนาดี ต่อทุกคน และทุ่มเทการปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน

อรุณ ศรีวรรณชาติ (2529 : 21-22) ได้สรุปปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญของ บุคลากรแบ่งออกเป็น 5 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. ปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะงาน และองค์กร ได้แก่ ความรู้สึกพอใจ ในอาชีพที่เกี่ยวกับตนเอง เช่น ภาวะความรับผิดชอบตรงตามความถนัด สัมฤทธิ์ผลของงาน เป็นต้น และลักษณะต่าง ๆ ของงาน เช่น การจัดโครงสร้างขององค์กรสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เป็นต้น

2. ปัจจัยเกี่ยวกับสภาพของบุคลากร ได้แก่ ความรู้สึกของบุคลากร เกี่ยวกับความมั่นคงปลอดภัย เกียรติและศักดิ์ศรีความรับผิดชอบ และความมั่นใจศรัทธาใน ตัวผู้บริหาร เป็นต้น

3. ปัจจัยที่เกี่ยวกับนโยบาย และการบริหาร ได้แก่ ความรู้สึกของ บุคลากรที่มีต่อ นโยบายและการจัดการบริหารด้านต่าง ๆ

4. ปัจจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และชุมชน ได้แก่ การมีความสัมพันธ์อันดีต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานและบุคคลอื่นๆ ใน ชุมชน เป็นต้น

5. ปัจจัยเกี่ยวกับผลประโยชน์ตอบแทน ได้แก่ เงินเดือน ความเพียงพอของรายได้ และสวัสดิการต่าง ๆ

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎี การจูงใจ และปัจจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับขวัญ ในการปฏิบัติงานที่นักการศึกษาได้กล่าวไว้จะเห็นได้ว่ามีปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานแตกต่างกันมากมายซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะงานที่ปฏิบัติและประเภทขององค์กรนั้น ๆ ปัจจัยแต่ละอย่างมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรไม่เท่ากัน บางปัจจัยมีความสำคัญมาก บางปัจจัยมีความสำคัญน้อยหรืออาจไม่มีความสำคัญเลยในองค์กร สำหรับในโรงเรียนมัธยมศึกษาผู้ศึกษาเห็นว่าปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญ ในการปฏิบัติงานพอสรุปได้เป็นปัจจัยที่สำคัญ 9 ประการคือ

1. พฤติกรรมของผู้บริหาร
2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
3. ผลประโยชน์ตอบแทน
4. สภาพในการปฏิบัติงาน
5. ความมั่นคงปลอดภัย
6. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน
7. โอกาสก้าวหน้า
8. การยอมรับนับถือ
9. ความสัมพันธ์ ในหน่วยงาน

1.6 การวัดขวัญในการปฏิบัติงาน

ขวัญในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องทราบและสามารถที่จะใช้ขวัญในการบริหารงาน หรือการป้องกันมิให้เกิดการเสียขวัญขึ้นในองค์กร มาตรการที่สามารถจะใช้เป็นเครื่องมือวัดและตรวจสอบขวัญในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรนั้น

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 243) ได้ให้แนวทางดังนี้

1. ระดับความสม่ำเสมอของงาน การที่ผลงานในความรับผิดชอบของหน่วยงานหรือองค์กรลดลงอย่างรวดเร็วหรือลดลงแล้วไม่ยอมขึ้นสู่ระดับปกติอีกเป็นเวลานานย่อมจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความบกพร่องของการปฏิบัติงาน ซึ่งอาจจะเนื่องมาจากกำลังขวัญของผู้ปฏิบัติก็ได้ ในกรณีที่ไม่มีสถานการณ์ร้ายแรงพิเศษ แต่ระดับผลผลิตตกลงไปหน้าที่ฝ่ายบริหารจะได้สำรวจตรวจสอบดูว่าการลดลงของผลผลิตนั้น เนื่องมาจากขวัญของคนงานหรือ

ของเจ้าหน้าที่ตักไปใช้หรือไม่การตรวจสอบระดับผลผลิตจะเป็นแนวทางที่ช่วยให้ทราบถึงสภาพของกำลังขวัญในการปฏิบัติงานได้

2. การขาดงานหรือความเฉื่อยชา กำลังขวัญดีแสดงออกโดยความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน การขาดงานหรือลางานบ่อย ๆ ด้วยเหตุผลในการลาต่าง ๆ ควรได้รับความสนใจแล่นามาสู่การวิเคราะห์ของฝ่ายบริหาร ทั้งนี้เพราะว่าเหตุผลในการลาอาจชี้ให้เห็นถึงสภาพที่แท้จริงของกำลังขวัญคนงานหรือผู้ปฏิบัติงานได้ว่า มีอะไรกระทบกระเทือนกำลังขวัญบ้างและความเฉื่อยชาก็เช่นกันจะต้องมีเหตุทำให้เป็นเช่นนี้หรือสภาพจิตใจของเขาอาจได้รับความกระทบกระเทือนจึงทำให้ขาดความกระตือรือร้น ขาดการปฏิบัติงานอย่างกระฉับกระเฉง มีความเฉื่อยชาสภาพเหล่านี้จะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นในสภาพของกำลังขวัญของผู้ปฏิบัติงานได้อย่างดี

3. การลาออกจากงานหรือขอโอนย้ายงานแม้ว่าองค์กรจะได้จัดสวัสดิการต่าง ๆ ไว้ให้หรือได้จัดระเบียบเงินเดือนค่าจ้างให้ความเป็นธรรม รวมทั้งสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานจัดไว้เป็นอย่างดีก็ตาม แต่ก็ยังมีคนลาออกหรือขอโยกย้ายงานมาก ๆ ก็อาจชี้แจงว่ามีอัตราระดับขวัญของผู้ปฏิบัติงานได้ว่ามีบางสิ่งบางอย่างที่ผิดปกติไปเสียแล้ว เพราะถ้าเครื่องบำรุงขวัญทั้งหลายไม่มีอะไรเป็นสาเหตุ ที่ทำให้กำลังขวัญเสื่อมไปและจะหาทางที่จะแก้ไขปรับปรุงอย่างไร

4. คำร้องทุกข์หรือบัตร์สนเทห์ การร้องทุกข์ของคนงานก็ดีหรือบัตร์สนเทห์ก็กล่าวโทษการปฏิบัติงานของคนในองค์กรก็ดี หากมีบ่อยเสมอ ๆ ก็น่าจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าเกิดความบกพร่องในการปฏิบัติงานขึ้นแล้วการร้องทุกข์และบัตร์สนเทห์จะมีขึ้นหากปฏิบัติงานเป็นไปตามปกติคนงานหรือเจ้าหน้าที่ตลอดจนข้าราชการทุกคนได้รับการดูแลเอาใจใส่โดยเสมอหน้ากันดังนั้น คำร้องทุกข์หรือบัตร์สนเทห์จึงเป็นเครื่องชี้สภาพกำลังขวัญในการปฏิบัติงานของผู้ทำงานได้

5. การกรอกแบบสอบถาม การกรอกแบบสอบถามตามระยะเวลาอันเหมาะสม เช่น 4 เดือน 6 เดือน ค่อยครั้งนับเป็นเครื่องมือที่ดีในการตรวจสอบสภาพกำลังขวัญของการปฏิบัติงานโดยทั่วไป ข้อนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของคำถามและวิธีการที่จะสอบถาม แม้ว่าวิธีนี้อาจจะสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายอยู่บ้างก็ตาม

6. การสัมภาษณ์ การสอบถามโดยวิธีสัมภาษณ์ การสนทนาโดยตรงจะทำให้ได้คำตอบตรงไปตรงมา วิธีนี้อาจได้คำตอบที่แปลความหมายได้ชัดกว่าแบบแจก

คำถาม แม้จะเป็นวิธีการสิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายมากเช่นกัน แต่ถ้าหากผู้ถามมีความสามารถในเทคนิคการถามและสัมภาษณ์อย่างดีแล้ว วิธีนี้ก็นับว่าได้ประโยชน์คุ้มค่า

เสนาะ ดิยาวี (2516 : 15) กล่าวว่า การวัดขวัญของคนสามารถวัดได้ 3 แบบ คือ วัดจากการทดลองโดยอาศัยหลักจิตวิทยาเข้าช่วยเพื่อวัดท่าทีของคนจากการแสดงกิริยาความคิดเห็นและการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพของคน แบบที่สอง คือ การวัดบุคลิกหรือลักษณะบางประการที่มีอยู่ในตัวคน และจากผลงานของเขา และแบบที่สามคือ การวัดด้านจิตใจ อารมณ์ และปฏิกริยาของคน ที่มีต่อสิ่งแวดล้อมการวัดขวัญของบุคคลทั้งสามแบบดังกล่าว ต่างก็จะต้องมีการวางแผน กำหนดกระบวนการ วิธีการเกณฑ์พิจารณา และเครื่องมือวัดก่อนจึงจะเป็นการตรวจวัดที่เชื่อถือได้จากการศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยพบว่า นักวิชาการจะใช้วิธีการและเครื่องมือวัดต่อไปนี้เป็นส่วนใหญ่

1. การสังเกต (Observing) เป็นวิธีที่สะดวกและง่ายที่สุด ซึ่งผู้บริหารหรือหัวหน้างานคอยสังเกตทัศนคติและความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นไปในทางที่ดีหรือไม่ดีตลอดจนการปฏิบัติงานว่าปกติหรือไม่เพียงใด เป็นต้น
2. การสัมภาษณ์ (Interviewing) ผู้บริหารหรือหัวหน้างานได้พบปะกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นการส่วนตัวอย่างใกล้ชิดจะได้ทราบถึงเรื่องราวที่ผู้ใต้บังคับบัญชาระบายออกมา หรือสัมภาษณ์เพื่อทราบความคิดเห็น
3. การสอบถาม (Questionnaire) เป็นแบบที่นิยมกันมาก เป็นวิธีหนึ่งโดยการส่งคำถามไปยังคนงานแต่ละคน เพื่อให้ตอบมาโดยไม่ต้องลงชื่อ แล้วเอาข้อความคำตอบนั้น มาวิเคราะห์วิจัยอีกครั้งหนึ่ง
4. การเก็บรายงาน (Record Keeping) ได้แก่การพยายามเก็บรวบรวมสถิติรายงานเกี่ยวกับผลงาน คุณภาพของงาน โดยอาจจะเก็บเป็นรายบุคคลรายแผนกแยกเป็นรายเดือน รายปี เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528 : 4) ได้กล่าวถึงแนวทาง การวัดขวัญในการปฏิบัติงานของครูในหนังสือชุดฝึกอบรมด้วยตนเอง สำหรับผู้บริหารโรงเรียนตาม โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหาร โรงเรียนประถมศึกษาโดยเสนอวิธีการวัดหรือประเมินขวัญของครูจากการสังเกตพฤติกรรมของครูดังนี้

1. ความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน
2. ความเฉื่อยชา และความตั้งใจในการปฏิบัติงาน
3. การขอย้ายหรือการลาออกจากงาน

4. การร้องเรียน ร้องทุกข์

จำเนียร สารนาน (2526 : 139-143) ได้สรุปข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสำรวจขวัญว่าเราสามารถที่จะสำรวจขวัญได้ดังนี้

1. สำรวจโดยวิธีคำถาม โดยเฉพาะคำถามแบบปรนัย แบบเลือกตอบ เป็นวิธีที่นิยมกันมากที่สุด
2. การสำรวจแบบตอบคำถามด้วยตนเอง แบบนี้เพียงแต่เสนอคำถาม โดยปล่อยให้บรรดาผู้ปฏิบัติงานตอบด้วยถ้อยคำของตนเอง
3. การสำรวจ โดยวิธีประกอบเรียงความ โดยให้ผู้ปฏิบัติงานส่งเรียงความ เช่น เรื่องการงาน ของข้าพเจ้าและทำไมข้าพเจ้าจึงชอบเป็นต้น

1.7 ลักษณะที่แสดงว่าบุคคลในองค์กรมีขวัญดีและขวัญไม่ดี

ขวัญมีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีขวัญดี ก็จะทำงานด้วยความตั้งใจและเต็มใจ เสียสละอุทิศแรงกาย แรงใจให้แก่องค์กร มีผู้กล่าวถึงลักษณะของบุคคลและองค์กรที่มีขวัญดีดังต่อไปนี้

1.7.1 ลักษณะของบุคคลที่แสดงว่าขวัญดี

วัฒนา สุตรวรรณ (2521 : 243) ได้กล่าวถึงลักษณะขององค์กรที่แสดงว่าบุคคลในองค์กรมีขวัญดีไว้ดังนี้

1. บรรยากาศในหน่วยงานร่าเริงแจ่มใส
2. การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย รวดเร็ว ถูกต้อง
3. สมาชิกในหน่วยงานมีความสนใจ สนุกเพลิดเพลิน
4. สมาชิกในหน่วยงานให้ข้อเสนอแนะและปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
5. สมาชิกมีข้อคิดเห็น วิพากษ์วิจารณ์งานด้วยความบริสุทธิ์ใจ
6. สมาชิกในหน่วยงานพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือเป็นพิเศษ ในยามฉุกเฉินหรือรีบเร่ง
7. สมาชิกในหน่วยงานยอมรับการมอบหมายงานในหน้าที่พิเศษเพิ่มเติมด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส
8. สมาชิกในหน่วยงานจะยังคงดำรงสภาพด้วยปกติสุขแม้จะมีเหตุปกติบางอย่างเกิดขึ้นก็ตาม

นอกจากนี้ นพดล ลิ้มสุรัตน์ (2526 : 17) ได้กล่าวถึงลักษณะของบุคคลที่มีขวัญสูงสอดคล้องกันว่า ลักษณะขององค์กรที่แสดงว่าบุคคลในองค์กรมีขวัญในการปฏิบัติงานสูงว่ามีลักษณะดังต่อไปนี้

1. ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานเป็นทีม ความสำเร็จของสมาชิกคนใดคนหนึ่งในทีมก็ถือว่าเป็นผลสำเร็จของกลุ่ม หากสมาชิกคนใดคนหนึ่งมีปัญหา ต่างก็ยอมรับว่าเป็นปัญหาของกลุ่ม

2. มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูง และมีความขยันขันแข็ง ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มีความกระตือรือร้นคู่ได้จากการสังเกตในการปฏิบัติงาน เต็มใจที่จะรับงานใหม่มาทำ แม้ว่าจะงานนั้นจะยากงานนั้นจะทำทนาย มีความมั่นใจในกลุ่ม ไว้วางใจต่อกลุ่มของตนเอง

3. มีความพอใจในสภาพการปฏิบัติงานสูง สังเกตจากการปฏิบัติงานมากกว่าปกติ สนุกกับการปฏิบัติงาน มีความภูมิใจ รั้งเบิกบานในขณะที่ทำงานในกลุ่ม ของตนเอง

1.7.2 ลักษณะของบุคคลที่แสดงว่าขวัญไม่ดี

ขวัญในการปฏิบัติงานของบุคคลย่อมส่งผลไปยังงานที่ปฏิบัติอยู่ภายในองค์กรนั้น ๆ บุคคลจะมีขวัญดีหรือขวัญไม่ดี จะสังเกตได้จากการปฏิบัติงานถ้าขวัญไม่ดีผลงานจะต่ำไม่ได้มาตรฐาน และจะไม่ตั้งใจทำงานปริมาณงานและคุณภาพของงานจะลดลง ดังที่ วัฒนา สุตรสุวรรณ (2521 : 244) ได้กล่าวไว้ถึงลักษณะขององค์กรที่บุคคลมีขวัญในการปฏิบัติงานต่ำหรือขวัญไม่ดีดังนี้

1. บุคคลในองค์กรมีการลาออกจากงาน หรือขอย้าย ขอโอนไปอยู่ที่อื่น ด้วยความสมัครใจในอัตราที่เพิ่มขึ้นมากกว่าปกติ

2. การปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรมีความเฉื่อยชา และมีการเกี่ยงงานเพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ

3. บุคคลในองค์กรมีลาและขาดงานมากขึ้นผิดปกติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะที่ปริมาณงานที่ต้องทำมีมากกว่าปกติ

4. การปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรมีความผิดพลาด และความไม่ถูกต้อง ความเชื่อถือไม่ได้มากขึ้น

5. สมาชิกในองค์กรมีความคิดเห็นขัดแย้งกัน มีการแสดงอารมณ์ต่อกัน และมีการทะเลาะเบาะแว้งกันมาก

6. ผู้ได้บังคับบัญชามีความเอ็นชาคต่อผู้บังคับบัญชา โดยจะเห็นจากการพูดจาโต้ตอบกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ได้บังคับบัญชา

7. ผู้ได้บังคับบัญชาไม่เชื่อฟัง ไม่อ่อนน้อม และไม่สุภาพต่อผู้บังคับบัญชา

8. ผู้ได้บังคับบัญชามีการขัดแย้งหรือขัดคำสั่งของผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ

9. สมาชิกในองค์กรไม่สนใจหรือเอาใจใส่ต่อเพื่อนร่วมงาน การติดต่อกันในหมู่คณะเพื่อนร่วมงานเป็นไปในลักษณะเป็นทางการมากขึ้น

10. ผู้ได้บังคับบัญชาจะแสดงกิริยาไม่พอใจ เมื่อได้รับคำตักเตือนหรือคำวิพากษ์วิจารณ์ในเรื่องการปฏิบัติงาน จากผู้บังคับบัญชา

11. สมาชิกในองค์กรไม่ตั้งใจทำงาน เกียจคร้าน ไม่ทำงานให้เสร็จดูคล้ายจะยุ่งอยู่ตลอดเวลา

12. มีการร้องเรียนหรือ บักรสนเท่ห์มากเป็นพิเศษ สมาชิกในองค์กรมีการวิพากษ์วิจารณ์เรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ในการปฏิบัติงาน มากกว่าปกติ

ฐิระ ประवालพฤษย์ (2526 : 7) ได้กล่าวถึงลักษณะที่แสดงว่าบุคคลในองค์กรขวัญไม่ดีในทำนองเดียวกันว่า

1. มาสายกลับเร็ว
2. ลาบ่อย ๆ โดยขาดความจำเป็น เข้าลักษณะลาอยู่บ้านเฉย ๆ
3. ขอย้ายมาก ทั้งที่ไม่มีเหตุผลเพียงพอ
4. ขาดความพร้อมเพียงในการประชุม
5. ขาดความสามัคคี เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวก
6. จับกลุ่มซุบซิบนินทา
7. มีการหวาดระแวงทะเลาะวิวาทกันบ่อย ๆ
8. มีการร้องทุกข์และส่งบักรสนเท่ห์กันมาก
9. มีการเบี่ยงและหลีกเลี่ยงการรับงาน
10. ขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน
11. ทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ใช้เวลาในการปฏิบัติงานอย่างเดียวกั้นมากกว่าที่เคยปฏิบัติมา
12. ผลงานออกมาต่ำและขาดคุณภาพ

จากเหตุผลที่แสดงว่าคุณคนในองค์กรมีขวัญดี และไม่ติดง่าจะเป็น
แนวทางให้ผู้บังคับบัญชาเสริมสร้างและบำรุงขวัญดังต่อไปนี้

1.8 การเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน

ขวัญในการปฏิบัติงานนับว่าสำคัญมาก และเป็นทัศนคติของแต่ละบุคคล
ในหมู่คณะถ้าหากขวัญของหมู่คณะสูงสมาชิกในหมู่คณะก็จะมีความเชื่อมั่นในตนเอง และ
มีความจงรักภักดีต่อหมู่คณะและงานที่ปฏิบัติอยู่ อันจะทำให้สมาชิกตั้งใจทำงานให้ดีที่สุด เพื่อ
ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่หมู่คณะตั้งไว้ ดังนั้นการเสริมสร้างขวัญบำรุงขวัญจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหาร
ทุกระดับควรตระหนักเป็นอย่างยิ่ง เพราะขวัญในการปฏิบัติงานเป็น หัวใจของการปฏิบัติงาน
อย่างมีประสิทธิภาพ การเสริมสร้างขวัญและบำรุงขวัญมีหลายวิธีด้วยกัน เช่น

พนัส หันนาคินทร์ (2526 : 219-228) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับการเสริม
สร้างขวัญในการปฏิบัติงาน ซึ่งพอที่จะสรุปได้ว่า การสร้างน้ำใจในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้น
นั้นมีหลักสำคัญอยู่ 2 ประการ คือ

1. การหาทางสร้างความพึงพอใจ และความศรัทธาให้เกิดขึ้นใน
อาชีพของตนอันมีวิธีการต่าง ๆ ดังนี้
 - 1.1 การสร้างความภูมิใจในศักดิ์ศรีแห่งอาชีพ เมื่อผู้บังคับ
บัญชาศรัทธาและภูมิใจในอาชีพของตน ทั้งทางด้านที่จะเสริมสร้างความเจริญให้แก่ตนเอง
และความเจริญให้แก่ประเทศชาติ ความมีน้ำใจที่จะทำก็จะเกิดขึ้น
 - 1.2 การสร้างให้เกิดความสำนึกในการมีจุดหมายในการปฏิบัติงาน
ร่วมกันผู้บังคับบัญชาเข้าใจและให้ความร่วมมือแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในอันที่จะดำเนินงานนั้น
ให้ลุ่ล่วงไปการที่จะก่อให้เกิดความรู้สึกว่าทุกคนมีจุดหมายร่วมกันก็เนื่องจากทุกคนมีผล
ประโยชน์ร่วมกันทั้งประเทศในทางวัตถุประสงค์
 - 1.3 การช่วยให้ครูได้บรรลุถึงความสัมฤทธิ์ผล และความก้าวหน้า
ในการงานตามความสามารถของแต่ละคน ความสัมฤทธิ์ผลเป็นความต้องการพื้นฐานทางจิต
วิทยามนุษย์ การที่คนได้ทำอะไรได้สำเร็จมีความก้าวหน้าในการงานทำก็ย่อมก่อให้เกิดกำลังใจ
ที่จะทำงานต่อไป

1.4 การได้รับความเชื่อถือ จากผู้บังคับบัญชา เช่นเดียวกับ ความสัมฤทธิ์ผลในการปฏิบัติงาน การได้รับความเชื่อถือจากคนอื่นเป็นความต้องการพื้นฐานทางจิตวิทยาของคนเช่นเดียวกัน

1.5 ความรู้สึกที่ว่าตัวเอง เป็นส่วนหนึ่งของครุ ความต้องการให้คน ในคณะของตัวเองยอมรับว่าตนเอง เป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะนั้นเป็นความต้องการอันสำคัญ อย่างหนึ่งของมนุษย์

1.6 ปัญหาด้านเศรษฐกิจ ปัญหานี้เป็นปัญหาเกี่ยวข้องกับ โดยตรงกับความ เป็นอยู่ของคน หากปรากฏว่าถึงแม้จะใช้จ่ายด้วยความกระหมัดกระหม่อมอย่างเต็มที่แล้ว เงินเดือนก็ยังไม่พอใช้จ่าย ก็เป็นเรื่องที่ครูจะต้องดิ้นรนเพื่อปรับภาวะเศรษฐกิจของตัวเองต่อไป ผู้บังคับบัญชาก็ควรหาทางส่งเสริมให้ครูมีงานพิเศษทำในยามว่างเพื่อให้มีรายได้เพิ่มขึ้นและ พยายามจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้เท่าที่สามารถจะทำได้

1.7 ปัญหาเรื่องครอบครัวและเรื่องส่วนตัว ผู้บังคับบัญชาควรจะ แสดงน้ำใจและความเมตตาปราณีอันเป็นคุณธรรมที่ผู้ใหญ่จะพึงมีต่อผู้น้อยในขอบเขตอันสมควร การจัดที่ทำงานให้เหมาะต่อการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาควรจัดสถานที่ ทำงานจัดหา เครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้เท่าที่จะเป็นไปได้

2. ภาวะความเป็นผู้นำ และความสามารถในการบริหารงานของผู้ บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาศรัทธา เชื่อถือในความเป็นผู้นำและ ความสามารถด้วยความบริสุทธิ์ใจ ผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถเป็นที่ยอมรับในวงการครุ และ ในสังคมท้องถิ่นนั้น ๆ ในเรื่องนี้มีข้อที่ควรพิจารณาคือ

2.1 ผู้บังคับบัญชา เป็นผู้มีความรอบรู้ในเทคนิคของงานที่ทำอย่าง แท้จริง การสั่งงาน หรือการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชามีความผิดพลาดน้อยที่สุด คุณสมบัติ ข้อนี้ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อถือในฝีมือของผู้บังคับบัญชา

2.2 ผู้บังคับบัญชา ต้องไม่ปกครองแบบสร้างกำแพงความแตกแยก เพื่อ ความสะดวกในการปกครองบังคับบัญชา

2.3 ผู้บังคับบัญชาจะต้องแสดงตัวเป็นที่ประจักษ์ชัด แก่ผู้ใต้ บังคับบัญชา ว่า เป็นผู้บังคับบัญชาที่มีน้ำใจในการปฏิบัติงาน รักงาน อุทิศเวลาและความ เหนื่อยยากเพื่องาน

2.4 ผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้รู้จักรับผิดชอบในการบริหารงานของโรงเรียน รับผิดชอบในความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในโรงเรียน และยกคุณความดีให้แก่กลุ่มหรือคณะที่ร่วมงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 248-251) ได้เสนอแนวทางในการเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน เพราะกำลังขวัญที่ตินั้นย่อมเกิดจาก ทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา บุคคลที่มีทัศนคติที่ดีต่องาน ย่อมตั้งใจปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่ ทัศนคติจึงเป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่จะได้รับการเสริมสร้างให้มีขึ้นแก่บุคคล ในหน่วยงาน

2. กำหนดมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น จัดให้มีระบบการประเมินผลงาน เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือน สับเปลี่ยน โยกย้ายตำแหน่งหน้าที่การงาน เป็นต้น

3. เงินเดือนและค่าจ้าง คนทำงานก็เพราะมีความประสงค์จะได้ค่าตอบแทนเพื่อการยังชีพและยกฐานะการครองชีพของตนเอง ความสัมพันธ์ที่ไม่ได้สัดส่วนระหว่างแรงงานกับค่าจ้างจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน และทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานเสื่อมลง เงินเดือนและค่าจ้างที่เป็นธรรมเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้คนขวัญดี

4. ความพึงพอใจในงานที่ทำ ขวัญเกิดขึ้นด้วยความรู้สึกรัก พื่อใจในงานที่ทำ ถ้ายิ่งงานนั้น เปิดโอกาสให้คนได้แสดงความสามารถ ความชำนาญ และความคิดริเริ่มของตนเองมาก คนงานก็จะพอใจในงานที่ตนเองทำ

5. ความเป็นหน่วยหนึ่งของงาน ในองค์กรหนึ่ง ๆ ย่อมมีกลุ่มสังคมเกิดขึ้น เช่น กลุ่มผู้สนใจในงานอดิเรกต่าง ๆ ผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่งอาจเข้าสังกัดในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง เขาต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มต้องการยอมรับเขาเป็นสมาชิกของกลุ่ม เมื่อคนในกลุ่มสามารถรวมกันได้จะเห็นว่า ขวัญของกลุ่มโดยทั่วไปดีขึ้น และถ้ากลุ่มย่อย ๆ เหล่านี้ ผสมผสานกันได้ ก็จะทำให้ขวัญของกลุ่มใหญ่ดีขึ้นด้วย

6. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา ที่จะเป็นสิ่งจูงใจทำให้เกิดขวัญดีขึ้นควรจะเป็นความสัมพันธ์ ที่ตั้งอยู่บนฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บังคับบัญชาไม่พึงเห็นลูกน้องเป็นเครื่องจักร หรือเป็นคนเกียจคร้าน คอยจับผิด บังคับลงโทษ แต่เป็นหน้าที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องหาทางจูงใจให้เกิดการปฏิบัติงานด้วยความสมัครใจ

การเสริมสร้างและบำรุงขวัญที่กล่าวมาแล้วนั้น มีส่วนโน้มนำทำให้คนทำงานด้วยความสมัครใจเต็มใจและตั้งใจทำงาน อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจึงควรศึกษา หมั่นตรวจสอบ วัคซีนผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ เพื่อที่จะเลือกใช้วิธีจูงใจหรือเสริมขวัญได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายตามที่องค์กรตั้งไว้

2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 งานวิจัยในประเทศ

ปี พ.ศ. 2518 วิรัชดิ แก้วไสย (2518 : 62-65) ได้ทำการวิจัยเรื่อง องค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูประถม จังหวัดเชียงราย และสรุปผลการวิจัยไว้ว่า

1. ครูโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดเชียงราย มีความพึงพอใจต่อความสำเร็จของงานความรับผิดชอบ ความปลอดภัยในการปฏิบัติงานระดับสูง และมีความพึงพอใจต่อนโยบายและการบริหาร

2. อายุราชการ และวุฒิทางการศึกษาของครู โดยส่วนรวมไม่ทำให้ความรู้สึกต่อองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูแตกต่างกัน

ปี พ.ศ. 2519 มนูญ เอี่ยมวิสัย (2519 : 272-273) ได้วิจัยเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาในเขตการศึกษา 6 โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่มีอิทธิพลที่ทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ระดับสูง ได้แก่ ความรู้สึกภาคภูมิใจและเห็นความสำคัญของงาน การระบุตัวเองว่า เป็นส่วนหนึ่งของงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และการยอมรับนับถือส่วนปัจจัยที่ทำให้ ขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ ได้แก่ สวัสดิการในหน่วยงานความเพียงพอของรายได้ และสภาพการปฏิบัติงาน

ปี พ.ศ. 2520 มัลลวีร์ ห่อสกุลกล (2520 : 48) ได้วิจัยเรื่องขวัญของครูแนะแนวโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 243 คน ผลการวิจัยพบว่า ขวัญของครูแนะแนวโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง องค์ประกอบเกี่ยวกับขวัญที่สำคัญอันดับสูงคือ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา รองลงมาได้แก่ ความสัมพันธ์กับนักเรียน ความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน สภาพความพึงพอใจในงาน เงินเดือน โอกาส

ก้าวหน้า สวัสดิการ สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และ ความเหมาะสมของปริมาณงานกับหน้าที่รับผิดชอบ

ปี พ.ศ. 2521 ทิพาพันธ์ สังฆะพงษ์ (2521 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ขวัญของ พยาบาลประจำโรงพยาบาลศิริราช ผลการวิจัยพบว่า วุฒิ สถานภาพการสมรส ลักษณะของ พยาบาล มิได้ทำให้ระดับขวัญต่างกัน จะมีเพียงองค์ประกอบด้านความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งของ หน่วยงาน และความรู้สึกประสบความสำเร็จของพยาบาลที่มีอายุราชการและสถานภาพการ สมรสแตกต่างกันเท่านั้น ที่มีความแตกต่างกันโดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปี พ.ศ. 2522 อารีย์ สวรรค์วานิช (2522 : 121) ได้วิจัย เรื่องขวัญของครู ประชาบาล จังหวัดสุโขทัย จากกลุ่มตัวอย่าง 699 คน ผลการวิจัยพบว่า ขวัญของครูประชา บาลจังหวัดสุโขทัยอยู่ในระดับปานกลาง ขวัญของครูที่ทำหน้าที่บริหารและสอน สูงกว่าขวัญ ของครูที่มีอายุราชการมาก ครูที่มีวุฒิปริญญาตรี มีระดับขวัญต่ำ

ปี พ.ศ. 2524 ประเสริฐ ชาวงษ์ (2524 : 72) ได้ศึกษาปัญหาในการบริหารงาน ของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่า ครูใหญ่มีปัญหาหนักที่สุดในการบริหารบุคลากร ก็คือครูไม่มีสิทธิเบิกค่าเช่าบ้าน ครูมีรายได้น้อย เบิกค่าเบี้ยเลี้ยงพาหนะไม่ได้ และไม่ได้รับความเป็นธรรมเทียบเท่ากับข้าราชการอื่น

ปี พ.ศ. 2525 อำนวย อุตตระพะยอม (2525 : 74-77) ได้ศึกษาเกี่ยวกับขวัญ ของนักการภารโรง โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 8 พบว่า ขวัญของนักการภารโรง อยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าขนาดโรงเรียน อายุราชการ และสภาพการสมรสเป็น องค์ประกอบที่ทำให้ระดับขวัญแตกต่างกัน

ปี พ.ศ. 2528 ชิต นาสัก (2528 : 74-76) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องขวัญของศึกษาธิการ อำเภอบึงสามพันในประเทศไทย โดยศึกษาจากกลุ่มประชากร ที่ปฏิบัติหน้าที่ ศึกษาธิการ อำเภอบึงสามพัน จำนวน 126 คน ผลการวิจัย พบว่า ขวัญของศึกษาธิการอำเภอบึงสามพัน โดย ส่วนรวมอยู่ในระดับที่สูง ขวัญของศึกษาธิการอำเภอบึงสามพันที่มีเงินเดือนสูง มีระดับขวัญสูงกว่าผู้ที่มี เงินเดือนต่ำ ในด้านความรู้สึกพอใจในงาน ขวัญของศึกษาธิการอำเภอบึงสามพันที่มีอายุราชการต่างกัน มีความแตกต่างกันมี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ระดับขวัญในด้านความรู้สึกเป็น ส่วนหนึ่งของหน่วยงานนั้น มีประสบการณ์ระหว่าง 5-15 ปี มีระดับขวัญสูงกว่าผู้มีประสบการณ์สูงกว่า 15 ปี

ปี พ.ศ. 2527 ส่งศรี ชมภูวงศ์ (2527 : 38-42) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องขวัญในการ ปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า ขวัญของครูโรงเรียน

ประถมศึกษา โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญในการยอมรับของเพื่อนร่วมงาน ด้านความรู้สึกประสบความสำเร็จ และด้านสภาพการปฏิบัติงานที่น่าพึงพอใจ อยู่ในระดับสูง ส่วนด้านความเพียงพอของรายได้อยู่ในระดับสุดท้าย และพบว่าครูระดับประถมศึกษา ที่มีเพศ ลักษณะหน้าที่ต่างกันมีระดับขวัญแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ครูประถมศึกษาที่สำคัญอายุราชการและสภาพการสมรสแตกต่างกัน มีระดับขวัญไม่ต่างกัน

ปี พ.ศ. 2528 วีรเทพ สุวรรณสว่าง (2528 : 83-85) ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ ใน 14 จังหวัดภาคใต้ พบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและกิ่งอำเภอ มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง มีระดับขวัญสูงในองค์ประกอบความรู้สึก เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความรู้สึกรับผิดชอบ และความรู้สึกพอใจในงานปฏิบัติอยู่มีระดับขวัญปานกลางในองค์ประกอบ ความรู้สึกประสบความสำเร็จ ความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงานและด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน และพบว่า หัวหน้าการประถมศึกษาและกิ่งอำเภอที่มีวุฒิทางการศึกษาต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

ปี พ.ศ. 2529 ชาญชัย ศรีทรง (2529 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของครูประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยนาท จากกลุ่มตัวอย่าง 335 คน ผลการวิจัยพบว่า ระดับขวัญของครูเรียงลำดับจากคะแนนมากไปหาน้อย ได้แก่ สัมพันธภาพของบุคลากรในโรงเรียน การมีส่วนร่วมในการบริหาร สถานภาพ และการยอมรับนับถือ ความเชื่อมั่นและนับถือในตัวผู้บริหาร ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ภารกิจในหน้าที่ที่รับผิดชอบ ความมั่นคง ความปลอดภัย ความก้าวหน้า สภาพปฏิบัติงาน สวัสดิการ และความเพียงพอของรายได้ตามลำดับ เมื่อเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของครูแล้ว จำแนกตามระดับขวัญของครู คือ กลุ่มครูที่มีระดับขวัญสูง และกลุ่มครูที่มีระดับขวัญต่ำ พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของครูประถมศึกษาทุกปัจจัย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ปี พ.ศ. 2530 รุ่งโรจน์ ศรีนวลละออง (2530 : 60-62) ได้วิจัยเรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกระบี่ พบว่าขวัญในการปฏิบัติงานของครูประถมศึกษาจังหวัดกระบี่ อยู่ในระดับสูง โดยมีขวัญอยู่ในระดับสูงในด้านความรู้สึกรับผิดชอบของงาน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของงาน ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ความรู้สึกประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และความรู้สึกพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนด้านความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และยังพบว่า ครูที่มี

ประสบการณ์มากมีขวัญสูงกว่าครูที่มีประสบการณ์น้อย ส่วนอายุ วุฒิต่างการศึกษา เงินเดือน ขนาดของโรงเรียน ไม่ทำให้ครูมีขวัญแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ปี พ.ศ. 2531 สุนทร โคตรท่าน (2531 : 67-70) ได้ศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมหาสารคาม พบว่า

1. ครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมหาสารคาม มีขวัญในการปฏิบัติงานด้านผลประโยชน์ตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง
2. ครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมหาสารคาม ที่มีประสบการณ์ เงินเดือน และขนาดของโรงเรียนต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานไม่ต่างกัน

ปี พ.ศ. 2532 คมสรรพ ฆารพันธ์ (2532 : 70) ได้ศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของครูวิทยาศาสตร์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า

1. ครูวิทยาศาสตร์ ในโรงเรียนมัศึกษามีขวัญในการปฏิบัติงานด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกี่ยวเนื่องอยู่ในระดับปานกลาง
2. ครูวิทยาศาสตร์ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนต่างขนาดกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกี่ยวเนื่องไม่แตกต่าง

ปี พ.ศ. 2539 สุรัตน์ ดวงหาม (2539 : 134) ได้วิจัยเรื่อง ขวัญของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย ผลจากการวิจัยพบว่า ขวัญของครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย รวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับระดับขวัญจากค่าเฉลี่ยสูงไปหาค่าพบว่า ด้านความเชื่อมั่นและศรัทธา ในตัวผู้บริหารด้านการมีส่วนร่วมในการบริหารด้านภารกิจ ในหน้าที่รับผิดชอบ ด้านสัมพันธภาพของบุคลากรในโรงเรียน ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านความเจริญก้าวหน้าอยู่ในระดับสูง ส่วนความสภาพการปฏิบัติงาน ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน และด้านสวัสดิการมีขวัญอยู่ในระดับปานกลาง

2.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

ในปี ค.ศ. 1970 เบอร์กธ (Bergeth. 1971 : 311 A) ได้ศึกษาวิจัยขวัญในการปฏิบัติงานของครูจำนวน 545 คน ในสหรัฐ North Dakota ซึ่งผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ครูที่มีประสบการณ์ในการสอนมานานปี จะมีขวัญในการปฏิบัติงานสูง

2. ครูที่มีความสัมพันธ์อันดีกับครูใหญ่ มีความพึงพอใจที่ชุมชนให้ความช่วยเหลือแก่โรงเรียนเป็นอย่างดี และครูจะมีขวัญในการปฏิบัติงานสูงเช่นเดียวกัน

3. ครูที่ทำการสอนในโรงเรียนขนาดใหญ่มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานสูงกว่าครูที่ทำการสอนในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยเฉพาะอย่างยิ่งความพึงพอใจในงานที่สอน และสถานภาพของครู รวมทั้งมีวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานจะช่วยให้ครูมีขวัญสูง

4. ขวัญของครูไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อแบ่งตามอายุ

5. กลุ่มครูที่มีเงินเดือนต่ำมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสูงกว่ากลุ่มครูที่มีเงินเดือนสูง

6. กลุ่มครูที่มีเงินเดือนเพิ่มในเปอร์เซ็นต์สูง มีขวัญสูงกว่ากลุ่มครูที่มีเงินเดือนเพิ่มในอัตราเปอร์เซ็นต์ต่ำ

ในปี คศ. 1963 เบนเดอร์ (Bender. 1972 : 3984-A) ได้ศึกษาขวัญของครูโรงเรียนประถมศึกษาผลการวิจัยพบว่า

1. ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับครูใหญ่ เป็นสิ่งสำคัญที่สุด ที่จะทำให้ขวัญของครูสูงหรือต่ำ
2. ความสัมพันธ์ระหว่างคณะครูด้วยกัน เป็นสิ่งสำคัญรองลงมา
3. อายุและประสบการณ์ในการสอนของครู มีความสัมพันธ์กับขวัญของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
4. กลุ่มครูที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป มีขวัญอยู่ในระดับสูงสุด

ในปี คศ. 1972 แอนเดอร์สัน (Anderson. 1972 : 371) พบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครูกับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของนักเรียน มีความสัมพันธ์กันมาก กล่าวคือ ถ้าขวัญในการปฏิบัติงานของครูสูง การสอนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจะดี ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างครูใหญ่กับคณะครูจะมีด้วย ดังนั้นการศึกษาดังกล่าวจะเห็นว่าโรงเรียนมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้ครูในโรงเรียนมีขวัญมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้การศึกษาของนักเรียน เกิดผลดีตามไปด้วย อันเป็นจุดประสงค์ที่สำคัญของโรงเรียน

ในปี คศ. 1973 เทอร์รี่ (Terry. 1973 : 2675-A) ได้ศึกษาวิจัย เกี่ยวกับองค์ประกอบของขวัญและความเข้าใจเรื่องอำนาจของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยศึกษาจากครูจำนวน 555 คน พบว่า ครูที่ทำการสอนมานานมีระดับขวัญสูงกว่าครูที่เริ่มเข้าทำงาน ครูที่สอนโรงเรียนขนาดใหญ่ และตั้งอยู่ในเขตเมือง มีระดับขวัญสูงกว่าครูที่สอนในโรงเรียนขนาดเล็ก และตั้งอยู่นอกเขตเมือง ส่วนครูที่มีภูมิลำเนาอยู่ในเขตที่โรงเรียนตั้งอยู่ต่างถิ่นที่มาทำ

การสอนในโรงเรียนนั้น มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจของครูมีความสัมพันธ์กับขวัญของครูโดยตรง

ในปี คศ. 1974 โฮเวลล์ (Howell. 1974 : 7488-A) ได้ทำการวิจัยขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา พบว่าขวัญในการปฏิบัติงานของครูมักสูงเมื่อครูใหญ่ยึดหลักประชาธิปไตยในการบริหารงาน และสนับสนุนให้ครูตัดสินใจและปฏิบัติโดยไม่คว้นตัดสินใจเสียเอง และพบว่าขวัญในการปฏิบัติงานของครูจะสูงเมื่อครูใหญ่ แสดงว่ามีคุณสมบัติในทางวิชาชีพนับถือค่าความสำคัญของคนทุกคน ให้ความนับถือและสรรเสริญแก่ผู้ที่สมควรและไม่ลังเลที่จะให้ความช่วยเหลือให้เด็กประสบสำเร็จ

ในปี คศ. 1975 เคมเบอร์ (Kemper. 1975 : 5730-A) ได้ทำการวิจัย เรื่องขวัญในการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียนอเมริกัน เชื้อสายเม็กซิกัน พบว่า

1. มีอยู่ 3 กรณี ใหญ่ ๆ ที่ครูพึงพอใจในการศึกษาครั้งนี้ คือ การได้รับความสำเร็จ ความสัมพันธ์ส่วนตัวของครู ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ปกครอง
2. ปัจจัย 3 ประการ ที่นำไปสู่ความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ได้แก่ นโยบายของท้องถิ่น และการบริหารการยอมรับนับถือ และสภาพการปฏิบัติงาน
3. การยอมรับนับถือและความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ปกครองพบว่า มีความพึงพอใจกับไม่พึงพอใจก้ำกึ่งกัน

ในปี คศ. 1981 เดวิด (David. 1981 : 4218 - A) แห่งมหาวิทยาลัยเทกซัส ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างขวัญของครูกับแบบการเป็นผู้นำของผู้บริหาร พบว่าขวัญของครูกับการเรียนรู้ของครูต่อลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ระหว่างขวัญของครูกับอายุการรับรู้ของครูต่อลักษณะการเป็นผู้นำของครูใหญ่ และระหว่างขวัญของครูกับระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ในปี คศ. 1982 สวาริงจิม (Swaringim. 1982 : 1785-A) ได้ศึกษาเปรียบเทียบขวัญของครูโรงเรียนประถมศึกษา ของรัฐบาลกับครูประถมศึกษาของเอกชน ในเมืองเซนต์หลุยส์ รัฐมิสซูรี สหรัฐอเมริกา โดยสุ่มตัวอย่างจากครูโรงเรียนรัฐบาลและครูโรงเรียนเอกชน จำนวนเท่า ๆ กัน ผลการวิจัยพบว่า ขวัญของครูทั้งสองกลุ่ม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 6 ประการ คือความพึงพอใจของครู ความสามัคคีของครู ความช่วยเหลือทางการศึกษาจากชุมชน และมี 4 องค์ ประกอบที่ไม่มีความแตกต่างกันทางสถิติได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้บริหาร เงินเดือน ชั่วโมงทำการสอนของครู และเนื้อหาของหลักสูตร