

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจของข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
 - 1.1 ความหมายของขวัญกำลังใจ
 - 1.2 ความสำคัญของขวัญกำลังใจ
 - 1.3 องค์ประกอบในการสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน
 - 1.4 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับขวัญกำลังใจ
 - 1.5 ปัจจัยที่จะก่อให้เกิดขวัญกำลังใจ
 - 1.6 ประโยชน์ของการศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
 - 1.7 มาตรการสำหรับวัดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
2. สภาพของขวัญกำลังใจของครู
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 3.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ขวัญในการปฏิบัติงาน (Work Morale) เป็นพฤติกรรมของผู้ร่วมงานที่แสดงออกในรูปของความสนใจ ความกระตือรือร้น หรือความใส่ใจที่จะกระทำงานในหน้าที่ของตนที่ได้รับมอบหมาย (สุรพล พยอมรัมย์, 2541 : 65) ดังนั้นขวัญจึงเป็นเรื่องที่สำคัญต่อการบริหารบุคคลหน่วยงานหรือองค์การใดก็ตาม ถ้าผู้ร่วมงานเป็นผู้ที่มีขวัญดี จะมีความตั้งใจ มีความมุ่งมั่น เต็มใจและเพียรพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จ จะสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้กับหน่วยงานหรือองค์การนั้น (สำรวม พฤษเสถียร, 2543 : 8) ด้วยเหตุนี้ในการบริหารงานบุคคล จึงต้องเสริมสร้างขวัญและบำรุงขวัญของผู้ร่วมงาน เพราะขวัญมีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่าง

ใกล้ชิด ผู้ที่มีความรู้ความสามารถดี แต่หากขวัญไม่ดี ก็ทำให้ไม่สามารถแสดงความสามารถในการทำงานได้เต็มที่ (บุญมั่น ธนาศุภวัฒน์. 2537 : 142)

ขวัญในการปฏิบัติงานอาจพิจารณาได้ 2 ประการ คือ ขวัญของบุคคล (Individual Morale) และขวัญของหมู่คณะ (Group Morale) ขวัญทั้งสองนี้ไม่สามารถแยกออกจากกันได้ ที่ใดมีขวัญของหมู่คณะสูงขวัญของบุคคลก็จะสูงไปด้วย ถ้าที่ใดมีขวัญของหมู่คณะต่ำ ขวัญของบุคคลก็จะต่ำไปด้วยเช่นกัน ทั้งนี้ เพราะขวัญเป็นกำลังใจที่จะร่วมกันทำงาน แต่พลังในการทำงานจะเกิดขึ้นกับบุคคลและคณะบุคคลย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น สิ่งแวดล้อมมุ่งใจให้คนทำงานเพียงใด หน้าที่การงานได้รับการยอมรับนับถือจากสังคมเพียงใด โอกาสที่จะได้รับเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง การศึกษาอบรม หรือศึกษาต่อมีมากน้อยเพียงใด เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2540 : 117)

1.1 ความหมายของขวัญกำลังใจ

คำนิยามของขวัญกำลังใจ (Morale) มีหลายแง่หลายมุม หรือให้มีความหมายของขวัญกำลังใจผิดแผกแตกต่างกัน เช่น บางหน่วยงานถือว่าขวัญกำลังใจคือ น้ำใจที่ผูกพันกับหมู่คณะ ความกระตือรือร้น หรือความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน แต่บางแห่งใช้ในแง่ของความหมายที่ว่าขวัญกำลังใจคือ ทศนคติของเจ้าหน้าที่ต่องานความพึงพอใจในการทำงาน อธิบายได้ดังนี้ คือถ้าเจ้าหน้าที่มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและมีความพอใจในการทำงานสูง ก็ถือว่าขวัญกำลังใจเจ้าหน้าที่มาก แต่ถ้าเจ้าหน้าที่มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กรหรือต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานและมีคับข้องใจในการทำงานก็แสดงว่ามีขวัญกำลังใจต่ำ

อุทัย หิรัญโต (2531 : 42-45) ขวัญกำลังใจคือสภาวะของจิตใจและอารมณ์ ซึ่งกระทบต่อความตั้งใจในการทำงาน ซึ่งผลกระทบนั้นจะมีต่อบุคคลและวัตถุประสงค์ขององค์กร ตามนัยความหมายของขวัญกำลังใจแบ่งพิจารณาได้ 2 ประเภทคือ ขวัญกำลังใจของบุคคลแต่ละคน และขวัญกำลังใจของหมู่คณะ (Group morale) ขวัญกำลังใจทั้งสองพวกนี้พัวพันแยกกันไม่ออก หากที่ใดมีขวัญกำลังใจต่ำขวัญกำลังใจของแต่ละคนก็จะต่ำด้วย

Michael J. Jucius (อ้างใน อุทัย หิรัญโต. 2531) ให้ข้อพิจารณาความหมายของขวัญกำลังใจจากคำถามต่อไปนี้คือ ขวัญกำลังใจคืออะไร ขวัญกำลังใจทำหน้าที่อะไร ขวัญกำลังใจอยู่ที่ไหน ใครบ้างที่ถูกระทบกระเทือนขวัญกำลังใจ ขวัญกำลังใจมีอะไร เมื่อตอบคำถามดังกล่าวข้างต้นแล้ว จะทราบความหมายของขวัญกำลังใจดังนี้

1. ขวัญกำลังใจคืออะไร(What it is) ทำที่แห่งจิตใจ ความรักหมู่คณะ

2. ขวัญกำลังใจทำหน้าที่อะไร(What it does) กระทบกระเทือนต่อผลผลิต คุณภาพ ค่าใช้จ่าย ความร่วมมือ วินัย ความกระตือรือร้น ความคิดริเริ่มและความสำเร็จลักษณะต่างๆ
3. ขวัญกำลังใจอยู่ที่ไหน(Where it resides) อยู่ที่จิตใจ ทักษะคติและอารมณ์ของบุคคลแต่ละคนและปฏิกริยาของกลุ่ม
4. ขวัญกำลังใจกระทบกระเทือนถึงใครบ้าง(Who it affects) โดยตรงได้แก่ คนงานและฝ่ายบริหาร โดยทางอ้อมได้แก่ ลูกค้า และชุมชน
5. ขวัญกำลังใจกระทบกระเทือนต่ออะไรบ้าง(What are affects) ความตั้งใจในการทำงานและความร่วมมือ

เทพพนม เมืองแมน (2540 : 100) กล่าวว่า “ขวัญ” หมายถึง ทักษะคติอย่างหนึ่งของความพอใจกับความปรารถนาที่จะดำเนินงานต่อไป และความเต็มใจที่จะต่อสู้ดิ้นรนเพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การ

สุเมธ แสงนิ่มนวล (2540 : 89) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ขวัญ” ว่าเป็นสภาพความรู้สึกทางอารมณ์ จิตใจของบุคคลที่ก่อให้เกิดทัศนคติและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ภิญโญ สาร (2546 : 280) ได้ให้ความหมายว่า ขวัญเป็นน้ำใจที่อยากจะปฏิบัติงานให้ดี โดยสมัครใจและมีความสุขกับงาน เป็นเรื่องสำหรับผู้บริหารจะละเอียดเสียมิได้ ผู้บริหารที่ดีก็เหมือนกับแม่ทัพที่ดี คือ เวลาจะออกรบขวัญของทหารเป็นเรื่องใหญ่ แม่ทัพทุกคนต้องใช้เทคนิคนานาประการ เพื่อให้ทหารมีกำลังและขวัญที่ดีเสียก่อน จึงจะออกรบ

สมพงษ์ เกษมสิน (2546 : 217) ได้ให้ความหมายของขวัญไว้ว่า ขวัญเป็นนามธรรม และขวัญที่ดีเกี่ยวกับการปฏิบัติงานนั้น คือ ความตั้งใจของคนปฏิบัติงานที่จะอุทิศเวลาและแรงกายของตนเอง เพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์กร

อรุณ รักธรรม (2546 : 212) ได้ให้ความหมายของขวัญว่า ขวัญ หมายถึง สถานะที่ทุกคนในกลุ่มทราบถึงวัตถุประสงค์แห่งการปฏิบัติงานของกลุ่ม หรือวัตถุประสงค์ของแต่ละคนที่ทำงานนั้น เป็นวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีความมั่นใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ และพยายามร่วมมือ พยายามต่อสู้กับอุปสรรคที่มาขัดขวางอย่างสุดความสามารถ และพยายามที่จะไปให้ถึงจุดหมายปลายทางที่วางไว้

“ขวัญ” ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Morale” ซึ่งมีผู้รู้หลายท่านให้ความหมายของขวัญไว้จำแนกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

ความหมายในเชิงความรู้สึกหรือจิตใจ มีดังนี้

สุวรี จันทรสา (2540 : 15) ได้กล่าวถึงขวัญในการปฏิบัติงานคือความรู้สึกของสภาพจิตใจในการทำงานของแต่ละบุคคล ซึ่งแสดงออกมาด้วยการบ่งชี้ถึงความตั้งใจที่จะร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค เพื่อให้ได้มาซึ่งผลงานร่วมกัน เพื่อวัตถุประสงค์อันเดียวกัน

วิจิตร อวระกุล (2542 : 223) ให้คำนิยามไว้ว่า ขวัญในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกนึกคิด เจตคติของบุคคลที่มีต่อสภาพการในการปฏิบัติงาน เป็นความสนใจของบุคคลในกลุ่มที่มุ่งปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนเองอย่างไม่ลดละ ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กลุ่มได้วางไว้

สังัด ประดิษฐ์สุวรรณ (2542 : 21) ให้ความหมายไว้ว่า ขวัญในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือสภาพทางจิตใจของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานหรือองค์การ เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการได้รับการตอบสนองทางคำร่างกายและจิตใจที่ร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน มีความกระตือรือร้นและความตั้งใจที่จะอุทิศเวลาและแรงกายของตน เพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือองค์การ

อาภัสสรี ไชยคุณ (2542 : 81) ให้คำนิยามของขวัญในการปฏิบัติงานว่าเป็นภาวะแห่งอารมณ์ จิตใจ ความรู้สึก ซึ่งแสดงออกให้เห็นได้ทางพฤติกรรมในการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น ตั้งใจและการให้ความร่วมมือ ซึ่งส่งผลถึงประสิทธิภาพการทำงาน

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2542 : 324) ได้กล่าวถึงขวัญในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง เจตคติที่ดีขึ้นจากภาวะทางอารมณ์ ความรู้สึก และจิตใจของแต่ละบุคคลและกลุ่มที่มีความต้องการจุดมุ่งหมาย ความสัมพันธ์ และความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

กิตติ คุ่มชาติ (2543 : 11) สรุปว่า ขวัญในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกท่าที และเจตคติของบุคคลที่มีต่องาน การทำงานทำให้เกิดกำลังใจและความพึงพอใจที่จะทำงานให้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ความหมายในเชิงพฤติกรรมหรือการแสดงออก มีดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2540 : 118) รายงานว่าขวัญในการปฏิบัติงาน หมายถึง พฤติกรรมการทำงานของบุคคลที่ความมุ่งหวังอย่างแรงกล้าเพื่อให้การปฏิบัติตามภารกิจสำเร็จเรียบร้อย ราบรื่น มีประสิทธิภาพสูงสุด ถึงแม้จะมีปัญหาหรืออุปสรรคต่างๆ มาขวางกั้น บุคคลนั้นก็ไม่นย่อท้อ

สุรพล พยอมแย้ม (2541 : 65) กล่าวว่า ขวัญในการปฏิบัติงาน หมายถึง พฤติกรรมของผู้ร่วมงานที่แสดงออกในรูปของความสนใจ ความกระตือรือร้น หรือความใส่ใจที่จะกระทำงานในหน้าที่ของตนที่ได้รับมอบหมาย

พนัส หันนาลินทร์ (2542 : 166) กล่าวว่า ขวัญในการปฏิบัติงาน หมายถึง ปฏิบัติทางอารมณ์ที่คนในองค์กรมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนหรือเห็น ได้ชัดเจน อาจจะเป็นของบุคคลหรือของกลุ่มก็ได้ ที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลกันเพื่อความสำเร็จ โดยส่วนรวม

อานวย แสงสว่าง (2542 : 117) ให้ความหมายของขวัญในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นท่าทีความรู้สึกที่จะต่อกลุ่มบุคคลที่ทำงานร่วมกัน ประกอบด้วยผู้บริหาร หัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน ขวัญเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงาน เช่น ได้รับการยอมรับนับถือ การมีสัมพันธ์ภาพต่อกัน การมีส่วนร่วมในการทำงาน การมีความผูกพันกับองค์กร และมีความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน

สรุปได้ว่า ขวัญ หมายถึง สภาพทางจิตใจเป็นทัศนคติของบุคคลในองค์กร ซึ่งเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะสะท้อนให้เห็นพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความกระตือรือร้น มีความ มั่น ใจ ตั้งใจ เต็มใจ เสียสละ และกล้าหาญ มีกำลังใจ ที่จะปฏิบัติตามความต้องการของ วัตถุประสงค์ขององค์กรนั่นเอง

1.2 ความสำคัญของขวัญกำลังใจ

การบริหารงานไม่ว่าจะเป็นงานรัฐ หรือธุรกิจเอกชนมีลักษณะเป็นการระดม ทรัพยากรการบริหาร เพื่อให้วัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการให้คน ร่วมกันทำงานอย่างมีน้ำใจเดียวกัน และทำงานด้วยความพึงพอใจ โดยแต่ละคนมุ่งมั่นถึง วัตถุประสงค์อย่างแรงกล้า มีผู้กล่าวว่า การรับขวัญของทหารในกองทัพขึ้นอยู่กับแม่ทัพ หากแม่ ทัพยอมรับในความสำคัญของขวัญกำลังใจการรบจะประสบชัยชนะได้ในที่สุด เพียงแต่การ จัดหาอาวุธยุทโธปกรณ์ให้แก่กองทัพ และการอบรมสั่งสอนให้ทหารมีความชำนาญที่มีความ กระตือรือร้นที่จะรบ มีความตั้งใจที่จะทำการร่วมรบร่วมเป็นร่วมตายกับเพื่อนทหารทุกคนคงยัง ไม่พอเพียง สิ่งที่แม่ทัพจะขาดไม่ได้คือการให้ขวัญกำลังใจ

ขวัญกำลังใจที่ดีจะเพิ่มการงานให้สูงขึ้น ผลที่ตามมาคือทำให้การผลิตสูงไป ด้วย การส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่มีขวัญกำลังใจสูง จึงเป็นหน้าที่อันสำคัญของผู้บริหารงาน บุคคล ความสำคัญของขวัญกำลังใจพอจะจำแนกได้ดังนี้คือ

1. ขวัญกำลังใจจะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์

2. ขวัญกำลังใจจะสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรให้เกิดขึ้นแก่เจ้าหน้าที่ทุกคน
3. ขวัญกำลังใจจะเกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับขององค์กรเกิดผลในการควบคุมความประพฤติของบุคคลกล่าวคือ เจ้าหน้าที่ที่จะอยู่ในระเบียบวินัย
4. ขวัญกำลังใจจะสร้างความสามัคคีธรรมขึ้นในหมู่คณะ และก่อให้เกิดพลังร่วม (Group effort)
5. ขวัญกำลังใจจะเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กร นโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
6. ขวัญกำลังใจจะจูงใจให้เจ้าหน้าที่ในองค์กรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และมีความคิดสร้างสรรค์ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร
7. ขวัญกำลังใจจะทำให้เจ้าหน้าที่มีความมั่นคงทางใจ และทำงานอยู่กับองค์กรนานเท่านาน

การบริหารงานที่ดีต้องดำเนินการให้ได้ทั้งผลงานและน้ำใจของผู้ร่วมงาน การที่บุคลากรในองค์กรมีขวัญที่ดีจะแสดงออกในการมีศรัทธาและพอใจในการทำงาน ใช้ความพยายามทำหน้าที่ของตนให้ดีที่สุดเพื่อให้ได้ผลงานทั้งปริมาณและคุณภาพ ตลอดจนมีการร่วมมือประสานงานที่ดีต่อกัน มีทัศนคติ ท่าที ความรู้สึกที่ดีในการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรพยายามให้มีขึ้นในองค์กรอยู่ตลอดเวลา (วิจิตร อวาทะกุล, 2542 : 224) ในทางตรงกันข้าม ผู้ร่วมงานที่ปราศจากขวัญจะแสดงออกในรูปความเฉื่อยชา ความเฉยเมย ความหวาดระแวงขาดความเชื่อมั่น ขาดงานไม่ยอมมารับผิดชอบงาน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2540 : 118) เมื่อขวัญมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจึงต้องบริหารพยายามสร้างขวัญของผู้ร่วมงานให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อให้องค์กรมีความมั่นคงและการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อบุคลากรในองค์กร โดยถ้าบุคลากรในหน่วยงานหรือโรงเรียนมีขวัญกำลังใจที่ดี ทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น มีเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน เกิดความร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงาน ได้ดี และสามารถส่งผล ให้ได้ผลงานมีคุณภาพและประสิทธิภาพที่ดี

1.3 องค์ประกอบในการสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติ

บุคลากรในองค์กรถ้ามีขวัญที่ดี ผลงานที่ดี มีประสิทธิภาพ การทำงานก็จะไม่รู้สึเหนื่อยเมื่อยเมื่อยล้าทั้งร่างกายและจิตใจ การทำงานตามหน้าที่ย่อมมีคุณภาพดีกว่าการ

ทำงานเพราะมีความผูกพันกับองค์กร การทำงานที่มีความผูกพันกับองค์กร การทำงานที่มีความผูกพันกับองค์กรจะทุ่มเททั้งชีวิตและจิตใจให้กับองค์กรที่ตนอยู่อย่างแท้จริง

ได้มีผู้รู้กล่าวถึงองค์ประกอบของขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้คือ
 ประดิษฐ์ คุณรัตน์ (2539 : 139 – 140) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดขวัญที่ดีมีอยู่ 6 ประการ คือ

1. การควบคุมดูแลอย่างเพียงพอ กล่าวคือ ผู้บริหารควรจะเป็นที่ปรึกษาแก่ผู้ร่วมงานช่วยแนะนำแก้ไขปัญหา และเป็นที่พักพิงของผู้ร่วมงานได้
2. ความพึงพอใจหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่
3. การเข้าใจดีกับเพื่อนร่วมงานและหมู่คณะ
4. ความพอใจกับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กร ถ้าสมาชิกเข้าใจระบบ และการดำเนินงานของผู้ร่วมงานแล้ว สมาชิกเหล่านั้นยอมจะอุทิศเวลาให้แก่งาน มีขวัญในการปฏิบัติงานได้อย่างดี
5. ความพึงพอใจในผลตอบแทนทางเศรษฐกิจและรางวัลที่ได้รับ เช่น การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่เหมาะสม
6. สุขภาพทั้งร่างกายและจิตใจของผู้ร่วมงาน การที่จะมีขวัญดีขึ้น นอกจากคำนึงถึงปัจจัยภายในหน่วยงาน (On the Job Factor) แล้วต้องพิจารณาดังปัจจัยภายนอกหน่วยงาน (Off the Job Factor) เช่น ปัญหาครอบครัว สุขภาพอนามัยที่ไม่ดี เป็นต้น และยังคงต้องคำนึงถึงอารมณ์ โดยทั่วไปของแต่ละบุคคลซึ่งเปลี่ยนไปมาอยู่เสมอ ไม่เหมือนกันเมื่อมาเปรียบเทียบกับแล้วก็จะแสดงให้เห็นว่าใครจะมีความพอใจในการทำงานที่ทำอยู่มากน้อยแตกต่างกันอย่างไร

สยาม ปิยะนราธร (2541 : 12 -15) ได้สรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบในการสร้างขวัญที่ดีในการปฏิบัติงานไว้ 10 ข้อ ด้วยกันดังนี้คือ

1. สร้างบรรยากาศที่ดีในที่ทำงาน บรรยากาศที่ดี หมายถึง การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน มีความเสมอภาค มีความจริงใจ เอื้ออาทรต่อกัน เน้นการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และสื่อสารกันอย่างชัดเจน ธรรมชาติของมนุษย์มักไม่ชอบให้ใครมาควบคุม หรือคอยจับผิดขณะทำงาน การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานจึงเป็นสิ่งจำเป็น บรรยากาศที่ดี เช่น ความเป็นมิตรมีความเป็นอิสระในการทำงาน ไว้วางใจผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น มีอุปกรณ์พร้อมในการทำงานจัดสภาพแวดล้อมให้เป็นระเบียบสะอาดสะอ้านสบาย

2. การชมเชย การให้รางวัล เป็นตัวที่จะช่วยกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดกำลังใจในการที่จะทำงานได้รับมอบหมายให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป เช่น การยอมรับนับถือในความสามารถอิสระเสรีภาพ ให้โอกาสให้กำลังใจ ความสะดวกสบาย การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การยกย่องสรรเสริญ ซึ่งเสี่ยงความปลอดภัย มีศักยภาพในการทำงานมีความมั่นคง
3. เงินเดือน ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมและเป็นธรรม เงินเดือนและค่าตอบแทน นับว่าเป็นหัวใจสำคัญประการหนึ่งในองค์การ หากเงินเดือนและค่าตอบแทนไม่เป็นธรรมจะทำให้ขวัญของพนักงานต่ำ เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานได้ ส่วนสวัสดิการที่เหมาะสมจะช่วยทำให้พนักงาน รู้สึกมีความมั่นคงในการทำงาน
4. แจ้งผลการปฏิบัติงานให้ผู้ร่วมงานได้รับทราบ การแจ้งข้อมูลเกี่ยวกับผลงานปฏิบัติงานให้ผู้ร่วมงานได้รับทราบจะเป็นกระจุกสะท้อนให้ได้เห็นถึงการปฏิบัติงานของคนเป็นอย่างไร ถ้าผลการปฏิบัติก็จะทำให้เขาเกิดความภาคภูมิใจ ถ้าไม่ดีก็จะได้ปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น
5. ช่วยเหลือเมื่อมีปัญหาและอุปสรรค การทำงานใดๆ ก็ตาม ล้วนต้องพบกับปัญหานานาประการ ปัญหาบางปัญหาผู้ร่วมงานสามารถแก้ไขได้ แต่บางปัญหาไม่สามารถแก้ไขได้ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเข้ามาช่วยเหลือ เพื่อให้ลดปัญหาให้น้อยลงผู้บริหารควรรับรู้ความรู้สึก และอารมณ์ในสถานะที่เป็นอยู่ ฉะนั้นผู้บริหารควรมีเทคนิคดังนี้ คือ การสร้างสัมพันธภาพ การให้กำลังใจ การชี้แนะให้เห็นความกระจ่าง การสะท้อนความรู้สึกและเนื้อหาการทบทวนข้อมูล กาฟัง การถาม การสรุป
6. การให้มีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ การปฏิบัติงาน และการแก้ปัญหาาร่วมกัน การมีส่วนร่วมจะแสดงให้เห็นถึงความเป็นส่วนหนึ่ง หรือความเป็นเจ้าขององค์การ สามารถแสดงออกในรูปของคำขวัญ เครื่องแบบ เครื่องหมาย สัญลักษณ์ และเพลง
7. จัดบุคลากรให้เหมาะกับงานที่ทำ การจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงานที่ทำจะทำให้งานนั้นมีคุณภาพ เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล งานใดที่ผู้บริหารมอบหมายให้ทำแต่ไม่มีความถนัดงานนั้นก็พอออกมาไม่มีคุณภาพ ฉะนั้นผู้บริหารควรจะมีใจให้ออกว่าผู้ร่วมงานมีความถนัดอะไรมีความสามารถเรื่องไหนจึงจะจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน
8. ผู้บริหารมีความยุติธรรม ผู้บริหารต้องมีความยุติธรรม ไม่ลำเอียง หรือเล่นพรรคเล่นพวก จะทำลายขวัญของผู้ร่วมงานให้ต่ำลง การตัดสินใจว่าผู้ร่วมงานคนไหนถูกหรือผิด ต้องมีหลักการหรือหลักเกณฑ์ที่มีมาตรฐานเดียวกัน

9. ให้โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน งานที่ทำอยู่ต้องจูงใจให้ผู้ร่วมงาน เกิดความเจริญก้าวหน้า ผู้ร่วมงานหากทำงานโดยไม่รู้ตนเองว่าจะเจริญก้าวหน้ามากขึ้นแค่ไหน จะทำให้การทำงานเกิดความเฉื่อยชา ขาดความกระตือรือร้นเท่าที่ควร ผู้บริหารควรมีการ ประชาสัมพันธ์ให้ผู้ร่วมงาน ได้ทราบถึงเส้นทางและวิธีการสร้างความเจริญก้าวหน้า

10. สนองความต้องการของผู้ร่วมงานโดยทั่วไป มนุษย์มีความต้องการอยู่ เสมอ และไม่มีที่สิ้นสุด ถ้าผู้บริหารสามารถสนองความต้องการของผู้ร่วมงานได้ ทุกสิ่งทุกอย่าง ก็จะลดปัญหาความยุ่งยากลงไปได้ การให้ความสนใจและเอาใจใส่ เรียนรู้ว่าต้องการอะไร และ สนองในสิ่งที่ต้องการจะทำให้ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีค่า มีความสำคัญ

เบรช (Brech. 1996 : 508-516) ได้อธิบายถึงปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญว่า ขวัญเป็น สิ่งซึ่งกระตุ้นให้คนปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ หรือหาแต่เหนื่อยตามแต่เวลาจะอำนวย ทั้งหมดนี้ เป็นท่าทีที่มีต่องานที่ปฏิบัติงานนำใจของผู้ปฏิบัติงาน และเบรชยังได้กล่าวถึงปัจจัยที่เกี่ยวกับ ขวัญในการปฏิบัติงานดังนี้

1. ความรู้สึกมั่นคงในงาน
2. ค่าจ้างดีเพียงพอสำหรับครอบครัวในระดับที่มีเหตุผล
3. มีโอกาสก้าวหน้า
4. ได้รับความยุติธรรม
5. สภาพในการปฏิบัติงาน การได้รับการยอมรับนับถือ
6. การติดต่อสื่อความหมาย
7. การมีภาวะผู้นำที่ดี
8. การหาทางให้งานดำเนินงานไปด้วยดี
9. ความภาคภูมิใจในงานและผลผลิต
10. การมีโครงการแนะนำที่ดี
11. การปรึกษาหารือร่วมกัน

เรมเพล และเบนทีลีย์ (Rempell and Bently. 1964 : 631-641) ได้ศึกษา วิเคราะห์องค์ประกอบในการปฏิบัติงานของครู พบว่า มีปัจจัยที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน 8 ประการ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับครูใหญ่

1. ความสัมพันธ์ระหว่างครูใหญ่กับหมู่คณะ
2. เงินเดือนของครู
3. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู

4. ภาวะรับผิดชอบของครู
5. สักคี่ศรีและสถานะของครู
6. ความสะดวกสบายในการปฏิบัติงานของครู
7. ความสัมพันธ์กับชุมชน
8. ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับครูใหญ่

อรุณ ศรีวรรณธนาชาติ (2542 : 21-22) ได้สรุปปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญของบุคลากร แบ่งออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. ปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะงานและองค์การ ได้แก่ ความรู้สึกพอใจในอาชีพที่เกี่ยวกับตัวเอง เช่น ภาวะความรับผิดชอบตรงตามความถนัด สัมฤทธิ์ผลของงาน เป็นต้น และลักษณะต่าง ๆ ของงาน เช่น การจัดโครงสร้างขององค์การสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เป็นต้น
2. ปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพของบุคลากร ได้แก่ ความรู้สึกของบุคคลเกี่ยวกับความมั่นคงปลอดภัย เกียรติและศักดิ์ศรี ความรับผิดชอบ และความมั่นใจศรัทธาในตัวผู้บริหาร เป็นต้น
3. ปัจจัยที่เกี่ยวกับนโยบายและการบริหาร ได้แก่ ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อนโยบาย วิธีกำหนดนโยบาย และการจัดการบริหารด้านต่าง ๆ
4. ปัจจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและชุมชน ได้แก่ การมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน และบุคคลอื่น ๆ ในชุมชน เป็นต้น
5. ปัจจัยเกี่ยวกับผลประโยชน์ตอบแทน ได้แก่ เงินเดือน ความเพียงพอของรายได้ และสวัสดิการต่าง ๆ

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของขวัญที่ดีในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ผู้บริหารมีความยุติธรรม เงินเดือน และสวัสดิการ เหมาะสมและเป็นธรรม สร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานให้โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานและจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน

1.4 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับขวัญกำลังใจ

ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานในองค์การจะแสดงออกให้เห็นได้จากพฤติกรรมในหลายๆ ลักษณะ ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารที่คิดจะดึงเอาใจใส่ต่อขวัญกำลังใจของผู้ร่วมงานในหน่วยงานอยู่เสมอเพื่อจะได้ทราบขวัญกำลังใจในขณะนั้นได้ถูกต้อง และสามารถเลือกใช้วิธีบำรุงขวัญ เสริมสร้างขวัญให้เหมาะสม การจงใจหรือมี

วิธีที่จะทำให้ผู้ร่วมงานมีขวัญสูงขึ้นไปนั้นผู้บริหารจะต้องทราบความต้องการของบุคคล และหาทางตอบสนองความต้องการของบุคคลเหล่านั้นให้เกิดความพอใจ ถือว่าเป็นการบำรุงขวัญอย่างดี ดังนั้นจึงขอเสนอทฤษฎีการจูงใจที่เห็นว่าสำคัญและเกี่ยวข้องกับขวัญในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานในหน่วยงานดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) เป็นทฤษฎีการจูงใจของนักจิตวิทยาชื่อ มาสโลว์ (สิทธิกาล ศรีวะระมย์, 2542 : 410-411 ; อ้างอิงจาก Maslow, 1970 : 35-46 Motivation and Personality) มองความต้องการของมนุษย์เป็นลำดับขั้นจากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด และสรุปว่า เมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองจะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นไป มีรายละเอียดดังนี้

1.1 ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐาน (Basic Needs) เพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร น้ำ ความอบอุ่น และที่อยู่อาศัย เป็นต้น

1.2 ความต้องการความมั่นคงหรือปลอดภัย (Security or Safety Needs) ความต้องการเหล่านี้เป็นความต้องการที่จะเป็นอิสระจากอันตรายทางการเมืองและความกลัวต่อการสูญเสียงาน ทรัพย์สิน อาหาร หรือที่อยู่อาศัย

1.3 ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับนับถือ (Affiliation or Acceptance Needs) เป็นความต้องการความผูกพันกับองค์กรและการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน

1.4 ความต้องการการยอมรับนับถือ (Esteem Needs) เป็นความต้องการให้ผู้อื่นยกย่องยอมรับนับถือและมีความภาคภูมิใจ เชื้อมั่น และนับถือตนเอง

1.5 ความต้องการความสำคัญในชีวิต (Needs for Self-Actualization) เป็นความต้องการในระดับสูงสุด เป็นความปรารถนาที่จะให้ประสบความสำเร็จเพื่อที่จะมีศักยภาพ และบรรลุความสำเร็จในสิ่งใดสิ่งหนึ่งในระดับสูงสุด

2. ทฤษฎีการจูงใจของแมคคลีแลนด์ (McClelland Achievement Motivation Theory) (สงวน สุทธิเลิศอรุณ, 2543 : 318-319 ; อ้างอิงจาก McClelland, 1985 :100-110 The Achieving Society) ได้เน้นถึงความต้องการ 3 ประการคือ

2.1 ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) คือ ความต้องการมีผลงานและบรรลุเป้าหมายที่พึงปรารถนา

2.2 ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation) คือ ความต้องการที่จะมีความผูกพันกับองค์กร

2.3 ความต้องการอำนาจ (Need for Power) คือ ความต้องการมีอิทธิพลและอำนาจเหนือบุคคลอื่น

3. ทฤษฎีสองปัจจัย ของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two Factor Models)

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (จิตติมา วัคตุม. 2542 : 21-23 ; อ้างอิงจาก Herzberg. 1959 : 113-115 The Motivation to work) เป็นทฤษฎีการจูงใจที่ศึกษาถึงสาเหตุจูงใจบุคคลให้ทำงาน มี 2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจในการทำงาน คือ ปัจจัยกระตุ้น (Motivation Factors) และปัจจัยค้ำจุน (Hygienic Factors)

3.1 ปัจจัยกระตุ้น (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานที่มีผลทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมีอยู่ 5 ประการ คือ

3.1.1 ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ความรู้สึกพึงพอใจและปลาบปลื้มใจในผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เมื่อเขาได้ทำงานหรือสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้เป็นผลสำเร็จ ปัจจัยนี้นับว่ามีความสำคัญมากที่สุด

3.1.2 การยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยกย่องชมเชยยอมรับนับถือ หรือได้รับการแสดงความยินดีจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานหรือบุคคลอื่นๆ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจปัจจัยนี้มักจะเกิดขึ้นควบคู่กับความสำเร็จของงานหรือบุคคลอื่นๆ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ

3.1.3 ลักษณะของงานที่ทำ หมายถึง ลักษณะงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถงานที่ช่วยพัฒนาตนเองด้านประสบการณ์ งานที่มีความถนัดและยืดหยุ่นได้พอเหมาะ มีกฎระเบียบที่พอปฏิบัติได้

3.1.4 ความรับผิดชอบ หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสแก่ผู้ทำงานได้รับผิดชอบต่อการทำงานของตนเองอย่างเต็มที่ ไม่จำเป็นต้องตรวจตราหรือควบคุมมากจนเกินไป

3.1.5 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หมายถึง การได้รับเลื่อนเงินเดือนหรือตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมถึงโอกาสที่ได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในการทำงานด้วย

3.2 ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และทำหน้าที่ป้องกัน ไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานเกิดขึ้น มีด้วยกัน 5 ปัจจัยคือ

3.2.1 นโยบายและการบริหาร หมายถึง การจัดและการบริหาร โรงเรียนที่มีนโยบายที่แน่นอน มีแนวปฏิบัติ มีระเบียบแบบแผน การบริหารที่มีประสิทธิภาพ และการที่มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและรับทราบนโยบายการบริหาร

3.2.2 การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความศรัทธาและยอมรับนับถือในตัวผู้บังคับบัญชาที่ประพฤติตนเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป มีเหตุผล มีความรู้ความสามารถ

3.2.3 การสนับสนุนระหว่างบุคลากร หมายถึง ความมีมนุษยสัมพันธ์อันดีของผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน

3.2.4 เงินเดือน หมายถึง รายได้ประจำและรายได้พิเศษของผู้ร่วมงานที่ได้รับจากองค์การ

3.2.5 สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพการณ์และปัจจัยต่างๆ ที่ช่วยให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัวขึ้น ได้แก่ วัสดุ เครื่องอำนวยความสะดวก สภาพสถานที่ทำงาน อุปกรณ์การบริหาร ตลอดจนความมีอิสระในการปฏิบัติงาน

เรมเพล และเบนทลีย์ (ชยวัฒน์ สุธีร์ ไกรลาศ. 2537 : อ้างอิงจาก Rempel and Bently. 1946 : 631-641 Education and Psychological Measurement) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบในการปฏิบัติงานของครู พบว่า มีปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับขวัญในการปฏิบัติงาน 8 ประการ คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับครูใหญ่
2. ความสัมพันธ์ระหว่างครูใหญ่กับหมู่คณะ
3. เงินเดือนของครู
4. ความพึงพอใจในการทำงานของครู
5. ภาระรับผิดชอบของครู
6. ศักดิ์ศรีและสถานะของครู
7. ความสะดวกสบายในการทำงานของครู
8. ความสัมพันธ์กับชุมชน

หงส์ ทรดาล (2540 : 85-86) ได้กล่าวถึงปัจจัยจูงใจที่ทำให้เกิดขวัญในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้คือ

1. ลักษณะการปกครองบังคับบัญชาในแต่ละองค์การจะมีความแตกต่างกันตามเชื้อของแต่ละบุคคล ผู้บริหารขององค์การจะเป็นผู้กำหนดลักษณะการปกครอง

บังคับบัญชาของตนเอง ทั้งนี้ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรมเพื่อเป็นการสร้างขวัญ
กำลังใจที่ดีกับผู้ร่วมงาน

2. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับคนงาน ผู้ที่มีหน้าที่ปกครองบังคับ
บัญชามีลักษณะทำที่เป็นมิตรต่อกันก็จะทำให้ผู้ร่วมงานในองค์การเกิดขวัญที่ดี
3. วัตถุประสงค์ เป้าหมาย นโยบายในการบริหารงาน ตลอดจนระบบงาน
ขององค์การนับว่ามีบทบาทสำคัญในการสร้างขวัญให้แก่ผู้ร่วมงานในองค์การเป็นอย่างมาก
4. ความพึงพอใจในการมอบหมายในการทำงานให้เหมาะสมกับความรู้
ความสามารถและความสนใจ เขาก็จะทำงานด้วยความสนุกและมีความภาคภูมิใจในความสำเร็จ
ที่เขาได้สร้าง
5. ระบบค่าตอบแทนในการทำงาน ผู้ร่วมงานย่อมหวังที่ได้รับค่าตอบแทน
ที่เหมาะสมและเป็นธรรม
6. ความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ ผู้ร่วมงานย่อมอยากจะทำเจริญก้าวหน้า
ได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ได้รับการยอมรับในความสามารถ
7. สภาพแวดล้อมในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี เช่น
ความร้อน แสง เสียง ฝุ่น และการถ่ายเทของอากาศ เป็นต้น ย่อมมีผลต่อขวัญของผู้ร่วมงาน
8. สุขภาพของผู้ร่วมงาน ถ้าผู้ร่วมงานมีสุขภาพทางกายและสุขภาพจิตใจที่ดี
ก็ย่อมจะมีความมุมานะที่จะอุทิศแรงกายและกำลังความคิดให้แก่องค์การ

บุหงส์ ปัญจมะวัต (2541 : 55) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญในการทำงานไว้
ดังนี้ คือ

1. การติดต่อสื่อสารและความเข้าใจที่ดีต่อกัน
2. ชั่วโมงในการทำงาน ควรจะจัดให้เหมาะสมกับชนิดของงานนั้นๆ
3. การแข่งขันที่ไม่สามารถเอาชนะได้ ทำให้เกิดอาการท้อแท้หมดกำลังใจ
ไม่เห็นช่องทางที่จะประสบความสำเร็จ
4. ความสัมพันธ์กับบุคลากรในองค์การ
5. การได้รับความรู้ความเข้าใจจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้าคนงาน
6. วิธีบริหารงานของหัวหน้า
7. ความพึงพอใจในงานของบุคลากรแต่ละคน

สุชาดา สุขสวัสดิ์ ณ อยุธยา (2541 : 35) กล่าวถึงปัจจัยที่จะช่วยดึงดูดรักษา
บุคลากรให้อยู่กับองค์การ มีดังต่อไปนี้

1. ค่าตอบแทน รวมถึงแต่ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส ค่ารับรอง
2. สวัสดิการและผลประโยชน์อื่นๆ เช่น หุ่น
3. ยศ ชั้น ตำแหน่ง
4. โอกาสในการทำงาน
5. ความเจริญก้าวหน้าตามสายงาน
6. องค์การและระบบการจัดการ
7. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

วิจิตร อวระกุล (2542 : 225) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญของการทำงานว่ามีด้วยกัน 6 ประการ คือ

1. สภาวะการณ์ เป็นผู้นำในการบริหารงาน
2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ของเจ้าหน้าที่
3. ความศรัทธาและความเชื่อมั่นของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อวัตถุประสงค์ นโยบายของกลุ่มและองค์การ
4. ความเป็นธรรมในการพิจารณาให้บำเหน็จ ความดีความชอบ ตำแหน่งหน้าที่การงาน
5. สภาพของการทำงาน สะดวกสบาย ลำบาก งานหนัก เหมาะสม เกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการทำงาน

6. สุขภาพทางร่างกายและจิตใจของบุคคลในหน่วยงาน แข็งแรงพอที่จะทำงานในหน้าที่หรืออ่อนแอทำไม่ไหว

สุรางค์ บันยานนท์ (2542 : 104) มีความเห็นว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญที่ดีต้องประกอบไปด้วยสิ่งต่างๆ ดังนี้

1. บทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
2. การมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหรือรับผิดชอบ
3. การจัดสภาพการทำงานให้เรียบร้อย สะอาด และสบาย
4. การประเมินผลการดำเนินงานมีระบบเพื่อพิจารณาเลื่อนตำแหน่งขึ้นเงินเดือน หรือการโยกย้ายอย่างมีระบบ
5. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็นและยอมรับความคิดเห็นนั้น
6. มีการให้บำเหน็จรางวัล การชมเชยเมื่อทำสิ่งที่ดี

7. มีระเบียบการลงโทษสำหรับผู้ที่กระทำผิด
เบอร์ และเรนค์ (สร้อยตระกูล อรรถมานะ. 2542 : 400 ; อ้างอิงจาก Bachr and Renck. 1958 : 161 Dissertation Abstracts International) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานไว้ ได้แก่

1. ความพึงพอใจในงาน
2. สภาพการทำงาน
3. ค่าจ้าง
4. ผลประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ
5. ความเป็นมิตรและการร่วมมือประสานงานของเพื่อนร่วมงาน
6. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ควบคุมบังคับบัญชา
7. ความมั่นใจในฝ่ายบริหาร
8. ความสามารถในทางเทคนิคการควบคุมบังคับบัญชา
9. ระบบการติดต่อสื่อสารที่พอเพียง
10. ความมั่นคงในงาน
11. สภาพยอมรับทางสังคม
12. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร
13. โอกาสที่จะก้าวหน้า

1.5 ปัจจัยที่จะก่อให้เกิดขวัญกำลังใจที่ดี

เป็นที่ยอมรับกันว่าขวัญกำลังใจมิใช่สิ่งที่ยุทธศาสตร์จะบันดาลให้มีขึ้นหรือสร้างขึ้นได้ในเวลาอันรวดเร็วและดำรงอยู่ได้ตลอดไป หากแต่ขวัญกำลังใจของเจ้าหน้าที่เกิดขึ้นได้จากการพัฒนาตลอดเวลา อันสืบเนื่องมาจากการวางนโยบายการกำหนดระเบียบปฏิบัติงานที่ดี การปกครองบังคับบัญชาที่ดีและการจัดสวัสดิการที่ดีตลอดจนสิ่งแวดล้อมอื่นๆ อีกเป็นอันมาก ซึ่งมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของบุคคล เช่น สภาพการทำงานลักษณะของงาน ความก้าวหน้าในการทำงานและท่าทีของผู้บังคับบัญชา ตลอดจนฐานะขององค์กร เป็นต้น ลักษณะสำคัญของขวัญกำลังใจประการหนึ่งคือ ขวัญกำลังใจที่มีอยู่แล้วประเดี๋ยวก็เกิดขึ้นได้ยาก แต่สูญสิ้นไปเร็วก็มีผู้เปรียบเทียบกับขวัญกำลังใจกระเจิดกระเจิงเร็วเหมือนปรอท

จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูข้างต้น จะเห็นได้ว่า ล้วนแต่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างขวัญและบำรุงขวัญของครูทั้งสิ้น เริ่มตั้งแต่ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ซึ่งมี 5 ชั้น ทฤษฎีจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก 2 ปัจจัย และทฤษฎีการจูง

ใจของแมคคลีแลนด์ ซึ่งเน้นความต้องการ 3 ประการ แต่ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำทฤษฎีการจูงใจของเฮอร์ซเบิร์ก มาเป็นประเด็นในการศึกษาดังนี้

1.5.1 ปัจจัยด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

การที่บุคคลสามารถทำงานได้สำเร็จเสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดีทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจและปลาบปลื้มในผลความสำเร็จนั้น

ความหมายของความสำเร็จในการปฏิบัติงานได้มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

กวีวัฒน์ บุญยรัตพันธุ์ (2536 : 9) กล่าวว่า ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่บุคคลทำงานตามที่ได้รับมอบหมายจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย จนเกิดความพึงพอใจในผลสำเร็จนั้น

รัตนา แสงแก่นจันทร์ (2545 : 19) กล่าวถึงความสำเร็จในการปฏิบัติงานว่า หมายถึง การที่บุคคลปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามแผนที่กำหนดไว้ให้เจริญงอกงามมากที่สุด มนุษย์จะพัฒนางานขึ้นเพราะอยากทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่บุคคลทำงานที่ได้รับมอบหมายโดยใช้ความรู้ความสามารถและแก้ไขปัญหาจนงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายทำให้เกิดความพึงพอใจในความสำเร็จนั้น

ส่วนความสำคัญของความสำเร็จในการปฏิบัติงาน มีนักการศึกษาได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของความสำเร็จในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

แมคคลีแลนด์ (สงวน สุทธิเลิศอรุณ. 2543 : 318 ; อ้างอิงจาก McClelland. 1985 : 100-110 The Achieving Society) กล่าวว่า ความต้องการความสำเร็จจะเป็นความต้องการที่สำคัญ และจะช่วยพัฒนาความเจริญก้าวหน้ามาสู่สังคม ทั้งนี้เป็นเพราะบุคคลที่มีความต้องการความสำคัญสูงนั้น เขาจะพยายามปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ถ้าบุคคลมุ่งความสำเร็จสูงมาก จะทำให้กิจการงานต่างๆ สำเร็จลุล่วงด้วยดี

อุทัย เลาหวิเชียร (2540 : 198-199) กล่าวไว้ดังนี้

1. ชอบสถานการณ์ที่ที่ความรับผิดชอบ โดยตรงในการแก้ปัญหา เพราะถ้าทำสำเร็จ ก็จะเป็นคนที่ประสบความสำเร็จด้วยความสามารถของตนเอง
2. มีแนวโน้มที่จะกำหนดเป้าหมายที่เป็นทางสายกลาง และยอมรับการเสี่ยงพอประมาณหรือในระดับที่เป็นไปได้ในบางสถานการณ์ เพราะอะไรที่เสี่ยงจนเกินไปจะมีโอกาสผิดพลาดได้ แต่ถ้าไม่เสี่ยงเลยก็ย่อมไม่เกิดประโยชน์

3. อยากรู้ถึงข่าวสารย้อนกลับว่าผู้อื่นคิดว่าผลงานของเขาเป็นอย่างไร เพื่อจะได้นำไปปรับปรุงแก้ไขตนเองต่อไป

กมล ศรีบุญเรือง (2536 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ปกครองจังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับขวัญในระดับสูง คือ ความรู้สึกประสบผลสำเร็จ

ปรีชา พันธุ์จำเริญ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องขวัญและกำลังใจของบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนกันตาร สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนกันตาร มีขวัญกำลังใจในระดับสูง คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน

สรุปได้ว่า ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการทำงานบุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูง จะชอบงานที่ท้าทายความสามารถ หาโอกาสที่จะทำงานให้สำเร็จ และเมื่อลงมือทำงานแล้ว จะต้องทำงานสำเร็จทุกครั้ง

1.5.2 ปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ

ความต้องการของมนุษย์ประการหนึ่งก็คือ ความต้องการที่จะได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลทั่วไป ซึ่งได้มีผู้รู้ได้กล่าวถึงความหมายของการยอมรับนับถือไว้ดังนี้คือ

จุฑาทิพ ทองคำ (2540 : 19) กล่าวว่า การยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับอาจจะอยู่ในรูปของการชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกที่ส่งผลให้เห็นว่า การยอมรับในความสามารถเมื่อได้ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จ

สุวัฒน์ เวชมานิตกุล (2543 : 10) กล่าวว่า การยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือบุคคลภายนอก การได้รับเกียรติและศักดิ์ศรี และการได้รับความร่วมมือในการทำงาน

สรุปได้ว่า การยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยกย่องชมเชย การแสดงความยินดี ความไว้วางใจ และการให้กำลังใจ หรือยอมรับในความสามารถในขณะที่ปฏิบัติงาน และหลังจากการปฏิบัติงานสำเร็จ

1.5.3 ปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ทำ

ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลดี มีประสิทธิภาพ ผู้ร่วมงานต้องปฏิบัติด้วยความเต็มใจ มีความสุขกายสบายใจ หรือมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้นๆ การที่ผู้ร่วมงานจะมีความพึงพอใจมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะของงานที่ทำ

ความหมายของลักษณะของงานที่ทำ

มีผู้รู้ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความหมายของลักษณะงานที่ทำไว้ดังนี้คือ
วุฒิพร ประทุมพงษ์ (2541 : 8) กล่าวว่า ลักษณะของงานที่ทำ หมายถึง ลักษณะที่ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำท่าย ตรงกับความรู้ ความสามารถ มีความหน้า สนใจ มีความซื่อซุ่น และมีความขากง่าย สามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้ เป็นลักษณะของงานที่ ต้องใช้ความคิดในการปฏิบัติได้อย่างเต็มที่

วัฒนา ศรีสม (2542 : 8) กล่าวว่า ลักษณะของงานที่ทำ หมายถึง คุณลักษณะของงานที่ทำในปัจจุบัน ได้แก่ ความทำท่ายของงาน ความหลากหลายในงานการได้ ใช้ความสามารถในการทำงาน การมีความหมายของงาน และความสำเร็จของงาน

สรุปลได้ว่า ลักษณะของงานที่ทำ หมายถึง งานที่ตรงกับความต้องการ ความ ถนัด ความรู้ ความสามารถ ความน่าสนใจของงาน ความแปลกใหม่ทำท่าย สร้างสรรค์ และ โอกาสที่จะทำงานนั้นสำเร็จ

ความสำคัญของลักษณะงานที่ทำ

ความสำคัญของลักษณะงานที่ทำ สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่ง ได้มีผู้รู้กล่าวไว้ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 134) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการ ทำงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับลักษณะของการที่ทำ คือ ความหน้าสนใจในตัวงาน ความแปลกของ งาน โอกาสที่จะได้เรียนรู้และศึกษางาน โอกาสที่จะทำงานนั้นสำเร็จ เป็นงานที่สร้างสรรค์เป็น ประโยชน์ทำท่ายความสามารถ สิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน มี ความต้องการที่จะปฏิบัติงานนั้นๆ และเกิดความผูกพันกับงาน

พวงเพชร วัชรอยู่ (2537 : 34-35) ได้สรุปถึงลักษณะของงานที่ก่อให้เกิด ความพึงพอใจไว้ดังนี้คือ งานที่มีโอกาสติดต่อกับผู้อื่น งานที่มีโอกาสใช้การตัดสินใจ และสติปัญญางานที่มีโอกาสที่จะทำให้ได้ดีและเป็นที่น่าสนใจของคนอื่น งานที่มีโอกาสปลอดจาก การควบคุม เพื่อให้ทำงานจะได้มีความเป็นอิสระ สามารถใช้ความคิดริเริ่มที่มีอยู่ได้และเป็นงานที่ มีความก้าวหน้า

ชูพงศ์ ปัญญะวัต (2541 : 58) มีความเห็นว่า ลักษณะของงานที่จะส่งผลต่อ ความพึงพอใจประกอบด้วย ลักษณะงานหน้าสนใจในตัวเอง ทักษะในการทำงาน ความชำนาญ ฐานะทางวิชาชีพ ขนาดของหน่วยงาน ความห่างไกลของบ้านและที่ทำงาน สภาพทางภูมิศาสตร์ โครงสร้างของงานและความชัดเจนของเป้าหมายของงาน

สรุปได้ว่า ลักษณะของงานที่คิดจะสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ร่วมงาน ลักษณะงานที่สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ร่วมงาน ได้แก่ งานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ งานที่หน้าสนใจความแปลกของงาน เป็นงานที่สร้างสรรค์เป็นประโยชน์ ท้าทายความสามารถ มีความก้าวหน้ามีความมั่นคง งานที่มีโอกาสสัมพันธ์กับคนอื่นและเป็นงานที่ปลอดจากการควบคุม

1.5.4 ปัจจัยด้านความรับผิดชอบ

ในการปฏิบัติงานหน้าที่ใดๆ ก็ตาม ทุกคนต้องมีความรับผิดชอบ หากขาดความรับผิดชอบการทำงานก็จะไร้จุดหมายปลายทาง ไม่มีเป้าหมาย การปฏิบัติงานก็จะไม่บรรลุผลสำเร็จตามกำหนดเวลา

ความหมายของความรับผิดชอบ

ประเสริฐ เกษรมาลา (2529 : 223) กล่าวถึงความรับผิดชอบไว้ว่า หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสแก่ผู้ทำงานได้รับผิดชอบต่องานของตนอย่างเต็มที่ โดยไม่จำเป็นต้องตรวจสอบหรือควบคุมมากเกินไป

จุฑาทิพ ทองคำ (2540 : 19) กล่าวว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างดี ไม่มีการตรวจและควบคุมอย่างใกล้ชิดส่วน วสันต์ ขมสวัสดิ์ 2540 : 2) กล่าวว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นว่ามีความตั้งใจ สนใจ และเอาใจใส่ต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างสม่ำเสมอด้วยความขยันหมั่นเพียร อดทน และมีอิสระ โดยมุ่งหวังที่จะทำให้งานที่ปฏิบัติอยู่ให้ประสบความสำเร็จ

สรุปได้ว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง ความตั้งใจ เอาใจใส่ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จโดยเร็ว

ความสำคัญของความรับผิดชอบ

โอกาสที่ผู้ทำงานได้รับมอบหมายให้ได้รับผิดชอบงานอย่างเต็มที่ จะทำให้เกิดความพึงพอใจเป็นอย่างมาก ซึ่งมีนักการศึกษาและนักวิจัยหลายท่านกล่าวไว้ ดังนี้

เฮร์ซเบิร์ก (จิตติมา วัคคุม, 2542 : 21-23 ; อ้างอิงจาก Herzberg, 1959 : 113-115 The Motivation to work) ระบุว่า ความรับผิดชอบเป็นตัวกระตุ้น (Motivation) ที่สำคัญ เพื่อเพิ่มความรับผิดชอบให้คนงาน คนงานก็จะทำหนักขึ้น นอกจากเพิ่มความรับผิดชอบให้เขามากขึ้น ก็ต้องให้ความอิสระเขามากขึ้นด้วย เพราะถ้าผู้บังคับบัญชาคอยตามตรวจสอบอยู่ก็มีได้หมายความว่าคนงานมีความรับผิดชอบต่องานของเขาอย่างเต็มที่

ลูเมธ เดียวอิตเรต (2527 : 11) ที่กล่าวว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสแก่ผู้ทำงาน ได้รับความรับผิดชอบต่อการทำงานตนเองเต็มที่โดยไม่จำเป็นต้องตรวจสอบหรือควบคุมจนเกินไป

ซุมพล บุญชู (2529 : 7) ให้ทัศนะว่า เป็นความรู้สึกรู้สึกที่ครูจะต้องปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนด้วยความเข้มแข็ง เสียสละ และสุจริต มีเจตนาแรงกล้าที่จะให้งานที่ปฏิบัตินั้นสำเร็จสมตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

สุวัฒน์ หนูประดิษฐ์ (2533 : 44) เชื่อว่า การมอบหมายให้บุคลากรทำงานในระดับที่มีความสำคัญและทำงานนั้น ได้สำเร็จจะเป็นเหมือนรางวัลที่ทำให้มีขวัญกำลังใจในการทำงานต่อไป

สรูป ความรับผิดชอบ เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงาน

1.5.5 ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นเครื่องหมายหรือสัญลักษณ์ของการประกอบคุณงามความดีที่คนอื่นสามารถมองเห็นได้ในการปฏิบัติงานนั้น หากครูมีความรู้สึกรู้ว่ามีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานก็จะเป็นแรงผลักดันให้ครูเหล่านั้นมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

มีผู้รู้ให้ความหมายของความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานไว้คือ

บุญช่วย เจริญธรรม (2538 : 37) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หมายถึง การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งที่ดีขึ้นหรือสูงขึ้นกว่าเดิม ตลอดจนได้มีโอกาสได้รับการศึกษาอบรม สัมมนา คูงาน หรือ ไปศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนวิทยฐานะและวุฒิสูงขึ้นด้วย

ปรีทศน์ สงวนสุข (2541 : 4) กล่าวว่า ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หมายถึง โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ให้สูงขึ้น การได้รับการพิจารณาความดีความชอบ และมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้และการศึกษาต่อ การได้รับชื่อเสียงเกียรติยศ การได้เรียนรู้วิทยาการใหม่ๆ ที่หน่วยงานนำมาใช้

สรูปได้ว่า ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หมายถึง การได้เลื่อนขั้นเงินเดือนตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้น การมีโอกาสเพื่อพูนความรู้ การศึกษาต่อและการได้เรียนรู้วิทยาการใหม่ๆ

ความสำคัญของความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

อุทัย หิรัญโต (2531 : 116) ผู้บริหารควรรสร้างบรรยากาศการทำงานให้ทุกคนมีความหวัง มีโอกาสก้าวหน้าให้โอกาสเท่าเทียมกันในหน้าที่การทำงานตามสัดส่วนแห่งผล การปฏิบัติงานและความสามารถ ทั้งนี้เพราะบุคลากรทุกคนหวังความก้าวหน้าด้วยกันทุกคน

สมพงษ์ เกษมสิน (2516 : 416) ซึ่งกล่าวว่า ความก้าวหน้าเป็นสิ่งที่ทุกคนปรารถนา และคงไม่มีใครปฏิเสธทราบใดที่คนเรายังมีความหวังที่จะก้าวหน้าก็ย่อมจะมีกำลังใจที่ฝ่าฟันอุปสรรคในการปฏิบัติงานนั้นๆ ให้ล่วงไปด้วยกำลังใจดีเสมอ แต่ถ้าทราบใด ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกลมคหวังในความก้าวหน้าเขาย่อมขาดกำลังใจในการทำงานและไม่รักงาน ซึ่งเป็นผลให้การทำงาน ไม่มีประสิทธิภาพตัวอย่างนี้จะเห็นได้เป็นอันมากจากเจ้าหน้าที่บางคนที่เงินเดือนต้น ไม่สามารถเลื่อนขั้นได้ ฉะนั้นเมื่อทุกคนมีความต้องการเช่นนี้ ผู้บริหารก็ควรให้โอกาสก้าวหน้าแก่คนงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาตามสมควรของแต่ละบุคคล เช่น หาทางส่งเสริมและสนับสนุน ให้ผู้ได้บังคับบัญชามีโอกาสในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ให้โอกาสเขาได้รับความรู้ความสามารถในการทำงานจากการฝึกอบรมหรือแสวงหาความรู้ได้อย่างเต็มที่

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยของคนอื่นๆ ที่กล่าวสนับสนุนว่าความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงาน ได้แก่ อภิชาติ เจืออรุณประเสริฐ (2533 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญของเจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาระดับจังหวัดและอำเภอในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับ กล้า ทองขาว (2523 : 25-64) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของอาจารย์ในโรงเรียนสาธิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่าความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานในระดับสูง ส่วนงานวิจัยของ มอริส (Morris, 1972 : 3893-A) ได้ทำงานวิจัยเรื่องขวัญของครู พบว่า ปัจจัยที่ทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานของครูต่ำมากคือ ความก้าวหน้าในอาชีพ สอดคล้องกับ ฮิลี (Healy, 1970 : 2640-A) ได้ทำงานวิจัยเรื่องขวัญของครู ผลการวิจัยพบว่า ความก้าวหน้าในวิชาชีพเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานครูต่ำ

สรุป การได้รับเลื่อนเงินเดือนหรือตำแหน่งที่สูงขึ้น และโอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน จะทำให้ได้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นในการทำงาน

1.5.6 ปัจจัยด้านเงินเดือน

เงินเดือน เป็นค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานแก่บุคคลที่ทำงานในหน่วยงาน เป็นสิ่งจูงใจ ดึงดูดคนให้ทำงาน รวมทั้งยังเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างขวัญในการปฏิบัติงานได้มี ผู้รู้กล่าวถึงความหมายของเงินเดือนไว้ดังนี้

สมชาย หิรัญกิตติ (2542 : 163) เงินเดือน หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อน ขึ้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคลากรที่ทำงาน

กิ่งพร ทองใบ (2541 : 6) กล่าวว่า เงินเดือน หมายถึง ค่าตอบแทนที่จ่ายให้ ผู้ปฏิบัติงานเป็นรายเดือนมีรูปแบบที่แน่นอนในช่วงระยะเวลาการจ่ายแต่ละครั้ง

บุญเสริม รวบรวมทรัพย์ (2542 : 10) กล่าวว่า เงินเดือน หมายถึง เงินที่ ผู้ปฏิบัติงานได้รับเป็นรายเดือน และการเลื่อนขึ้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นๆ เป็นที่พอใจของ ผู้ปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า เงินเดือน หมายถึง ค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงานเป็นรายเดือน ความสำคัญของเงินเดือน

การปฏิบัติงานในองค์กรใดๆ ก็ตาม สิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน มากที่สุดก็คือ เงินเดือน การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับเงินเดือนเป็นที่พอใจ เหมาะสมกับค่าครองชีพก็ จะทำให้มีความพึงพอใจและปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้นๆ ตลอดไป

หลักในการจ่ายเงินเดือน ได้มีผู้รู้กล่าวไว้ดังนี้

ฉัตรพันธ์ เขจรนันท์ (2541 : 260-261) กล่าวว่า ในการจ่ายเงินเดือนแก่ ผู้ปฏิบัติงาน จะต้องปฏิบัติดังนี้คือ

1. ความยุติธรรม องค์กรต้องมีความยุติธรรมในการกำหนดและจ่าย เงินเดือนให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน บุคคลจะพิจารณาความยุติธรรมของรายได้ใน 2 ระดับ ดังต่อไปนี้

1.1 เงินเดือนที่มีองค์กรจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับค่า ครองชีพและผลตอบแทนในตลาดแรงงาน หรือที่หน่วยงานอื่นจ่ายให้กับงานที่มีลักษณะ ใกล้เคียงกัน

1.2 เงินเดือนที่องค์กรจ่ายให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถและ คุณสมบัติใกล้เคียงกัน ในการปฏิบัติงานสมควรต้องเท่าเทียมกัน เพื่อไม่ก่อให้เกิดปัญหาความ เหลื่อมล้ำและความขัดแย้งขึ้นในองค์กร

2. ความมั่นคง นอกจากอัตราเงินเดือนที่เหมาะสมและยุติธรรมแล้ว บุคคลจะพิจารณาความมั่นคงของรายได้ที่เขาได้รับ นอกจากนี้รายได้ยังเป็นปัจจัยที่สะท้อน

สถานะทางสังคมของบุคคล ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับความต้องการในระดับที่สูงขึ้นของบุคคลด้วยเช่นกัน

สมชาย หิรัญภิตติ (2542 : 249) ได้ให้แนวคิดในการจ่ายเงินเดือนไว้เป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ทำการสำรวจเงินเดือน (Conduct Salary Survey) การสำรวจเงินเดือนเป็นการสำรวจเพื่อทราบถึงอัตราค่าจ้าง เพื่อนำมาเปรียบเทียบให้เกิดความแน่ใจว่าการจ่ายเงินเดือน มีความเท่าเทียมกับคู่แข่งชั้นจากภายนอก

ขั้นที่ 2 พิจารณาคุณค่าของงานแต่ละงาน (Determine the Worth of Each Job: Job Evaluation) ในองค์กร โดยใช้การประเมินค่างานเพื่อให้แน่ใจว่ามีความเป็นธรรมภายในองค์กรเท่าเทียมกับคู่แข่งชั้นจากภายนอก

ขั้นที่ 3 รวมกลุ่มงานที่คล้ายกันเข้าสู่ระดับการจ่ายอันเดียวกัน (Group Similar Jobs into pay Grades)

ขั้นที่ 4 กำหนดราคาของระดับการจ่ายแต่ละระดับ โดยใช้เส้นค่าจ้าง (Price Each Pay Grade-Wage Curves)

ขั้นที่ 5 ปรับอัตราการจ่ายให้เป็นไปในทางที่เหมาะสม (Fine Tune Pay Rates)

เงินเดือน เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้ครู มีขวัญสูงหรือต่ำ ถ้าเงินเดือนสูง ขวัญในการปฏิบัติงานของครูมักสูง แต่ถ้าเงินเดือนต่ำ ขวัญในการปฏิบัติงานของครูมักต่ำมีผู้ได้ทำการศึกษาไว้ดังนี้

บราว (Brown. 1952 : 12) ได้ทำการวิจัยพบว่า ครูมีขวัญต่ำ มีสาเหตุมาจากเงินเดือนที่ต่ำความไม่แน่นอนในการประกอบอาชีพในอนาคต เนื่องมาจากการจำกัด โอกาสที่จะก้าวหน้าทางการสอน ความไม่พอใจในสภาพการทำงาน ซึ่งไม่กระตุ้นให้ครูปรับปรุงคุณภาพการทำงานของตนให้ดีขึ้น และความไม่มั่นคงของงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฮาราป (Harap. 1959 : 55-57) ที่ได้ทำการวิจัยเพื่อค้นหาสาเหตุที่ทำให้ขวัญของครูไม่ดี พบว่า เงินเดือนต่ำ เป็นสาเหตุที่ทำให้ขวัญของครูต่ำมากที่สุด และฮีลีย์ (Healy. 1970 : 2540-A) ก็ได้ทำการวิจัยแล้วพบว่า ขวัญต่ำของครูเกี่ยวข้องกับสถานะความมั่นคงทางการเงินเช่นเดียวกัน

วิชิต เยี่ยมมวหา (2531 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาขวัญและกำลังใจของครูและคุณภาพนักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี

พบว่า ขวัญมีความสัมพันธ์กับเงินเดือนของครู สอดคล้องกับการวิจัยของ ธนเทพ อิศรางกูร ณ อยุธยา (2540

: บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาขวัญของครูอาจารย์วิทยาลัยเทคนิค สังกัดกรมอาชีวศึกษา กลุ่มภาคกลาง พบว่า เงินเดือนเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน และสุนทรีย์ ใจวัชรนระรัตน์ (2536 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของครูบรรณารักษ์ห้องสมุด โรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร พบว่า เงินเดือนเป็นตัวแปรหนึ่งที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู

โดยสรุป เงินเดือน เป็นค่าตอบแทนที่ทางฝ่ายบริหารองค์การจัดให้ ผู้ปฏิบัติงานเป็นรายเดือน อัตราเงินเดือนต้องมีการปรับปรุงอยู่เสมอ เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพ เศรษฐกิจปัจจุบันซึ่งจะต้องอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม และความเสมอภาค เงินเดือนจึง เป็นเรื่องจูงใจที่มีพลังมากที่สุดอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้การบริหารองค์การดำเนินการไปด้วยดี และมีประสิทธิภาพ

1.5.7 ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหาร

การบริหารสถานศึกษาเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารโรงเรียนในฐานะ หัวหน้าของหน่วยงานที่จะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการ และขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานไว้ อย่างมีระบบเพื่อให้การบริหารงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย นักบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการ บริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างขวัญให้เกิดขึ้นกับบุคลากร ในโรงเรียนได้มี นักศึกษากล่าวถึงนโยบายและการบริหารไว้คือ

อุทิศ เข็มอนุสุข (2540 : 9) กล่าวว่า นโยบายและการบริหารหมายถึงการ จัดการและการบริหาร การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

วุฒิพร ประทุมพงษ์ (2541 : 7) กล่าวถึงนโยบายและการบริหาร คือ การ กระจาย การมอบหมายงาน การจัดระบบงานอย่างมีประสิทธิภาพ และการมีส่วนร่วมในการ กำหนดนโยบาย

สรุปได้ว่า นโยบายและการบริหาร คือ กระบวนการในการบริหารองค์การ เช่น การติดต่อ สื่อสาร การกระจายงาน การมอบหมายงาน การจัดระบบงานที่มีประสิทธิภาพ และการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย

หลักในการบริหารงานที่ทำให้บุคลากรเกิดขวัญในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มีผู้รู้ กล่าวไว้ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 23-24) กล่าวถึงเทคนิคที่จำเป็นต่อ ผู้บริหารที่จะสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานไว้ต่อไปนี้

1. เทคนิคการบริหารงาน ผู้บริหารต้องใส่ใจการตัดสินใจอย่างรอบคอบ โดยอาศัยข้อมูลและเหตุผล อย่าตัดสินใจโดยใช้อารมณ์ และความเห็นส่วนตัว
- 2 .เทคนิคการสั่งงาน ต้องสั่งอย่างชัดเจนให้เข้าใจง่าย ถูกต้องตามกาลเทศะ ให้เหมาะสมกับบุคคล ต้องใช้วาจาที่สุภาพ มีมารยาท
3. เทคนิคในการรับฟังความคิดเห็น ผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย และเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายแสดงความคิดเห็นได้
- 4 .เทคนิคในการติชม การติชมให้เหมาะสมกาลเทศะ การติควรยึดหลักการดีเพื่อก่อและชมเพื่อสร้างสรรค์
- 5 .เทคนิคในการวางตน ควรวางตนให้เป็นตัวอย่าง มีความยุติธรรม
 ยงยุทธ เกษสาคร (2541: 21-22) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมของผู้บริหารที่ดีในการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานดังต่อไปนี้
 1. การวางแผน (Planning) คือ กระบวนการของการพิจารณาการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไร การวางแผนจะช่วยแยกแยะและมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่ผู้ร่วมงานได้อย่างถูกต้องเหมาะสม
 2. การจัดระเบียบงาน (Organizing) คือการจัดเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นระหว่างการทำงาน การจัดหัวข้องานต่างๆเพื่อให้งานดำเนินไปอย่างเป็นระเบียบไม่สับสน มีการจัดและมอบหมายหน้าที่ให้แก่ผู้ร่วมงาน เพื่อให้รับผิดชอบดำเนินการในส่วนของตนต่อไป
 3. การประสานงาน (Coordinating) งานในองค์กรแบ่งเป็นหลายฝ่าย หลายแผนกผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะในการบริหารงาน มิฉะนั้นการปฏิบัติงานจะสำเร็จไปไม่ได้
 4. การสื่อความหมาย (Communication) คือ การถ่ายทอดข่าวสารที่ความหมายจากบุคคลหนึ่งเพื่อให้เข้าใจตรงกัน การติดต่อสื่อสารทำให้ทราบถึงปัญหาและความต้องการของผู้ร่วมงานในองค์กร เพื่อให้งานบรรลุถึงจุดมุ่งหมายและประสบความสำเร็จในงานได้อย่างรวดเร็ว
 5. การกระจายงาน (Delegating) หมายถึง การกระจายความรับผิดชอบการกระจายอำนาจและการกระจายแรงงานให้แก่หัวหน้างานแต่ละโครงการ บนพื้นฐานแห่งการยอมรับนับถือ คุณค่าความสามารถซึ่งกันและกัน

6. การวินิจฉัยสั่งการ (Decision-Making) คือ การตัดสินใจและนำการตัดสินใจไปดำเนินงานบริหารองค์การ ผู้บริหารทั้งหลายมีอาจหลีกเลี่ยงได้ บางครั้งมีความสำคัญถึงขั้นของการอยู่รอดขององค์การ ผลการตัดสินใจของผู้บริหาร ไม่ว่าจะปรากฏออกมาดีหรือไม่ก็ตาม ผู้บริหารต้องรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นนั้นด้วย

7. การฝึกอบรม (Training) คือ การพัฒนาพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ ให้มีความรู้ความสามารถ เข้าใจในสิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น อันจะส่งผลให้การบริหารสำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดีอย่างมีประสิทธิภาพ

8. การประเมินผลงาน (Job Evaluation) เป็นกระบวนการเพื่อควบคุมมาตรฐาน การประเมินผลงานที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยให้ทราบว่า เราทำงาน ได้ผลสำเร็จแค่ไหน คุณภาพของงานที่ทำไปนั้นเป็นอย่างไร ตลอดจนทราบว่า การทำงานมีผลสืบหน้าไปเพียงใด

การบริหารงานในโรงเรียนสังกัดสำนักงานประถมศึกษา ผู้บริหารควรยึดหลักดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2541 : 58)

1. ใช้เทคนิคในการมอบหมาย โดยมอบหมายงานให้แก่บุคคลอย่างเหมาะสมกับความสามารถและเหมาะสมกับจำนวนบุคคลในหน่วยงาน
2. ใช้เทคนิคในการวางแผน ให้สามารถทำงานสำเร็จตามเป้าหมายอย่างดีที่สุด
3. ใช้เทคนิคสร้างความเข้าใจและสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลในหน่วยงานหรือเทคนิคการสร้างทีมงาน ซึ่งจะทำให้บุคคลเข้าใจงานที่ปฏิบัติ รวมทั้งนโยบาย เป้าหมาย และบุคคลอื่นๆ ทำให้มีความสบายใจ อันเป็นพื้นฐานที่จะทำให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงาน
4. ใช้เทคนิคการติดตามผลงาน การแก้ปัญหาและการประเมินผลงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบว่า ผลงาน ผลงานที่เขาปฏิบัติเป็นไปตามเป้าหมายแค่ไหนควรจะแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างไร
5. ใช้เทคนิคใหม่ๆ ในการบริหารงานเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เช่น เทคนิคการบริหารตามวัตถุประสงค์ เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม เทคนิคคิวซี เป็นต้น

สรุปได้ว่า นโยบายการบริหารภายในโรงเรียน นับว่าเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บริหาร โรงเรียนที่จะต้องรู้จักเลือกวิธีการที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพเพื่อเสริมสร้างขวัญ

ให้เกิดขึ้นกับบุคลากร หน้าที่ของผู้บริหารมีดังนี้ คือ การมอบหมายงาน การประสานงาน การสื่อความหมาย การกระจายงาน การวินิจฉัยสั่งการ การฝึกอบรม การประเมินผลงาน การใช้เทคนิควิธีใหม่ๆในการบริหารงานบุคคลด้านต่างๆให้ครอบคลุมทุกด้าน

1.5.8 ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในโรงเรียน

บุคลากรภายในโรงเรียนประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ครูสายผู้สอน ครูผู้สนับสนุนการสอน คณงานภารโรง บุคลากรเหล่านี้ มีอารมณ์ ความสนใจ ความต้องการที่แตกต่างกันถึงแม้ว่าโรงเรียนจะมีสายงานบังคับบัญชา แบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ละตำแหน่งแล้วก็ตามแต่สิ่งสำคัญสิ่งหนึ่ง ก็คือ ความเข้าใจ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในโรงเรียน เพราะเป็นความสัมพันธ์ที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจขึ้น

ความหมายของความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร

ในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในโรงเรียนดังต่อไปนี้

ชาอุทัย อัจฉสมอาจารย์ (2541 : 107) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร หมายถึง ความรัก ความสามัคคี ความร่วมมือปฏิบัติในการงาน ความรักในเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งความเสียสละช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน

อุทัย หิรัญโต (2520 : 58) กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารโรงเรียน กับกลุ่มครู การสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นเป็นหน้าที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถทำให้ครูมีขวัญสูงได้โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ความสัมพันธ์ที่ดีจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงระดับขวัญของครูได้ดี ฉะนั้นผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสงค์จะสร้างขวัญในการปฏิบัติงานให้แก่ครูในโรงเรียน จำเป็นจะต้องสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างตนเองกับครูเสียก่อนในเบื้องต้น จากนั้นการสร้างขวัญก็จะเป็นสิ่งที่ทำได้ไม่ยากนัก

การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับกลุ่มครู ได้มีผู้รู้กล่าวไว้ดังนี้

เริงชัย หมั่นชนะ (2535 : 83) ได้กล่าวถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี มีดังนี้ คือ

1. รับรู้และเคารพความเป็นตัวของครูไม่ล่วงล้ำสิทธิส่วนตัว
2. เคารพในความสามารถและให้โอกาสครูได้แสดงความสามารถ
3. คบหาครูด้วยบรรยากาศที่เห็นอกเห็นใจและเป็นกันเอง
4. ช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างครูด้วยกัน

5. ช่วยเหลือครูให้รักษาระเบียบวินัย
 6. ส่งเสริมครูให้มีความสัมพันธ์อันดีกับนักเรียน ผู้ปกครองและบุคคล
 ทั่วไป

7. เป็นคนที่มองโลกในแง่ดีอยู่เสมอ ให้กำลังใจแก่บุคลากรทุกคน
8. ไม่มุ่งร้ายหรือมุ่งทำลาย

ชูศักดิ์ แสนปัญญา (2536 : 72-73) ได้กล่าวถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี
 ระหว่างผู้บริหารกับครูผู้สอนไว้ดังนี้

1. รู้จักควบคุมอารมณ์ตนเองไม่โมโหจนเกินไป
2. อย่าหลงตนเองว่าเก่งกว่าผู้อื่น ควรแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันให้
 เกียรติและให้โอกาสแก่ครูผู้สอนจะเป็นประโยชน์ต่องานเป็นการสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน
3. อย่าใช้อำนาจเกินความจำเป็น ผู้บริหารควรให้ความเห็นอกเห็นใจ
 ให้ความรักใคร่เป็นการสร้างบารมีให้ลูกน้องเกิดความรัก
4. อย่าเลือกที่รักมักที่ชัง ไม่แสดงให้ครูผู้สอนเห็นว่ารักไม่เท่ากันจะทำให้
 ลูกน้องคนอื่นน้อยใจขวัญเสียได้ ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนให้สม่ำเสมอและทั่วถึงกัน
5. เอาใจเขามาใส่ใจเรา เมื่อมีทางใจจะแนะนำตักเตือน ปล่อยใจ ควร
 ทำด้วยความมีเห็นผล ไม่จู้จุกจิกเหมือนคนเป็นโรคประสาท ใช้อำนาจ ขู่ห้ามหุบหีบเป็นที่
 รำคาญแก่ครูผู้สอน
6. ดูแลความยากลำบากในการทำงานของครูผู้สอน ผู้บริหารควรให้
 ความสนใจไต่ถามทุกข์สุข เยี่ยมเยียนห้องเรียนเห็นความสำคัญของครูผู้สอน
7. แสดงความยินดีในความสำเร็จของครูผู้สอน ครูทุกคนย่อมยินดีใน
 ความสำเร็จถ้ามีคนแสดงความยินดีกับความสำเร็จของเขา เขาย่อมอิ่มเอิบใจมีขวัญในการ
 ทำงานต่อไป
8. ให้บำเหน็จความชอบด้วยความเป็นธรรม การที่คนทำดีแล้วได้รับ
 บำเหน็จเป็นผลให้คนรับพอใจมีมานะพยายามที่จะทำต่อไป
9. หลีกเลี่ยงการขู่บังคับ ทำให้เกิดความกลัว การขู่บังคับเป็นการบีบ
 คั้นจิตใจ ครูผู้สอนส่วนใหญ่เป็นคนดี พูดยาแนะนำสั่งสอนสิ่งดีๆก็เชื่อฟัง
10. รักษาผลประโยชน์ของครูผู้สอน ครูผู้สอนจะรู้สึกดีใจและสำนึกใน
 บุญคุณของผู้บริหาร ถ้าเขาทราบว่าผู้บริหารต่อสู้เพื่อผลประโยชน์ของเขา

อัญชติ โปธิ์ทอง และสมตักถี กงเทียง (2542 : 139-140) กล่าวถึง ลักษณะที่ดีของผู้บริหารในการสร้างเสริมขวัญกับครูผู้ปฏิบัติการสอน ไว้ดังนี้

1. ปกครองบังคับบัญชาโดยยึดหลักพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา

2. มีความรู้ความสามารถในการบริหารกิจการนักเรียน
3. มีความยุติธรรม
4. ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
5. ใจคอหนักแน่น มีอารมณ์มั่นคง
6. มีความประพฤติดี ยึดเป็นแบบอย่างได้
7. มีความแข็งแกร่งเด็ดเดี่ยว กล้าตัดสินใจ
8. ปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้
9. มีสุขภาพแข็งแรง อนามัยสมบูรณ์
10. แต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะ และสะอาดเรียบร้อย

สรุปได้ว่า การที่โรงเรียนจะดำเนินงานให้สำเร็จและมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับครูในโรงเรียนเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ให้เกียรติครูตามสมควร ช่วยแก้ปัญหาที่เกิดระหว่างครูด้วยกัน ไม่สร้างกฎเกณฑ์หรือระเบียบที่เอาเปรียบครูและไม่ก้าวท้าวเรื่องส่วนตัวของครู เป็นต้น

5.8.2 ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับเพื่อนร่วมงาน หากเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันจะทำให้การปฏิบัติงานด้วยกันได้มีความสุข มีความผูกพัน มีความศรัทธาและจงรักภักดีต่อองค์กร

ลักษณะเพื่อนร่วมงานที่ดี ได้มีผู้รู้กล่าวไว้ดังนี้

ชูศักดิ์ แสนปัญญา (2536 : 73-74)กล่าวถึง การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันจะมีลักษณะดังนี้

1. มีความจริงใจต่อกัน ไม่เอาเปรียบซึ่งกันและกัน
2. หลีกเลี่ยงการนินทาว่าร้าย ถ้านินทากันบ่อยๆจะสูญเสียเพื่อน
3. อย่าขัดท้อความคิดให้กัน การทำงานร่วมกัน ความผิดพลาดย่อมเกิดขึ้นได้ ต้องรับผิดชอบร่วมกัน ช่วยกันแก้ปัญหาและแสดงน้ำใจที่ดีต่อกัน
4. ยกย่องชมเชยซึ่งกันและกัน จะต้องไม่เสแสร้งแกล้งชม

5. ให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่างๆที่โรงเรียนจัดขึ้นด้วยความเต็มใจ

6. ให้เพื่อนได้ทราบในเรื่องที่รับผิดชอบ เพื่อนที่ดีย่อมมีความ

ปรารถนาดีเป็นห่วงเป็นใยในความเป็นอยู่และอนาคตของเพื่อน

7. ฟังความคิดเห็นของเพื่อนบ้าง ควรให้เกียรติกัน

8. หลีกเลี่ยงการทำตัวเหนือเพื่อน

9. ให้ความเห็นอกเห็นใจช่วยเหลือซึ่งกันและกันในยามทุกข์ร้อน

10. ออกไปพบปะสังสรรค์กันบ้างตามสมควร

สุชา ไอยราหงส์ (2542 : 106-107) ได้กล่าวถึง เพื่อนร่วมงานที่ดี จะมี

ลักษณะดังนี้

1. มีความจริงใจต่อกัน

2. ยกย่องชมเชยในสิ่งที่ควร

3. ให้ความร่วมมือด้วยความเต็มใจ

4. ยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

5. ใจกว้างเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่

6. รู้จักให้อภัย

วิจิตร อาวะกุล (2542 : 181-182) กล่าวว่า คุณลักษณะของเพื่อนที่ดีที่ควร

คบมีคุณสมบัติดังนี้

1. เป็นคนไม่เอาเปรียบเพื่อน

2. เป็นคนรักเพื่อน ไม่เป็นคนเห็นแก่ตัว

3. มีวาจาอ่อนหวานนุ่มนวล

4. ชักนำแนะนำเพื่อนในแต่สิ่งที่ดี

5. ไม่เสียความประพฤติเรื่องเงิน

6. เป็นคนเสมอต้นเสมอปลายหนักแน่น

สรุปได้ว่า ภายในโรงเรียนประกอบไปด้วยบุคลากรหลายฝ่าย แต่ละฝ่ายจะต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน จะทำให้บุคลากรทุกฝ่ายมีความสุขกับการทำงาน ทำให้งานดำเนินไปได้ด้วยดีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับกลุ่มครู คือ การช่วยแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นระหว่างครูด้วยกัน ช่วยเหลือครูให้รักษาระเบียบวินัย และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูกับเพื่อนร่วมงาน คือ มีวาจาอ่อนหวานนุ่มนวล ไม่เอาเปรียบ

เพื่อน เป็นคนเสมอต้นเสมอปลาย เป็นต้น ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยจะศึกษาเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างครูกับเพื่อนร่วมงานเท่านั้น

1.5.9 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

สภาพแวดล้อมในที่ทำงานนับว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก การจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่ดี และเหมาะสมจะมีส่วนช่วยให้ผู้ร่วมงานมีความสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน ทำงานด้วยจิตใจสงบสุข ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทำให้ขวัญของผู้ร่วมงานสูงขึ้น ได้มีผู้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้คือ

เสนาะ ติยาวั (2542 : 344-345) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ สภาพทางกายภาพของการทำงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่นๆเช่น อุปกรณ์เครื่องมือต่างๆเป็นสิ่งที่ช่วยทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจต่องาน

สมชาย วัฒนพงษ์ (2540 : 9) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน หมายถึง สิ่งที่สร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงาน เช่น สถานที่ทำงาน มีความสะดวกสบาย มีวัสดุอุปกรณ์อำนวยความสะดวกเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

นिरมัย บุญยะกาญจน (2542 : 31) และอรนุช เกษสัจชัย (2544 : 4) ได้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานมีความหมายใกล้เคียงกันคือสิ่งที่สร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงาน ได้แก่ แสง เสียง อากาศ รวมทั้งเครื่องมือต่างๆที่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน หมายถึง องค์ประกอบที่ช่วยทำให้เกิดความสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สถานที่ทำงานมีความสะดวกสบาย อากาศถ่ายเทได้สะดวกมีแสงสว่างเพียงพอ เสียงไม่ดังเกินไป และมีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกเพียงพอ

สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดีจะมีลักษณะดังที่ได้มีผู้กล่าวไว้ดังนี้คือ

ชาญชัย อาจิณสมภาร (2541 : 122) กล่าวถึง สภาพแวดล้อมในการทำงานหรือสภาพการทำงาน (Working Condition) ที่ดีจะมีส่วนสำคัญในการพึงพอใจในงานของผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมงานชอบทำงานในที่ที่มีสิ่งแวดล้อมสะดวกสบาย มีอุณหภูมิและแสงสว่างพอเหมาะ ที่ทำงานไม่อับหรือมีเสียงรบกวน สถานที่ทำงานสะอาด มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกเพียงพอ

สมคิด บางโม (2538 : 178) ได้กล่าวถึง สถานที่ทำงานหรือสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดีต้องสะอาด มีอุปกรณ์เครื่องอำนวยความสะดวกเหมาะสม แสงสว่างเพียงพอ ไม่มีเสียงรบกวนทำให้สามารถทำงานได้เร็วขึ้น และอยู่กับโต๊ะทำงานนานขึ้น และได้ผลงานมากขึ้น ทำให้ผู้ร่วมงานรักและพอใจในสิ่งที่ทำ ห้องพักควรจัดให้สะอาดเรียบร้อยมีสิ่งอำนวยความสะดวกพอสมควร สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดีจะเป็นวิธีการหนึ่งในการเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน

จรวม วัชรังษี (2543 : 93-99) ได้กล่าวถึง สภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีผลต่อขวัญกำลังใจและคุณภาพของผลงานว่าควรมีแสงสว่างเพียงพอ มีอุปกรณ์ป้องกันอันตรายต่างๆ เช่น เครื่องดับเพลิงบริเวณรอบๆ อาคารต้องสะอาด มีความร่มรื่น มีสวนหย่อม ที่นั่งพักผ่อน สิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพอใจและตั้งใจในการทำงานมากขึ้น

ส่วนสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนที่ดีได้มีผู้รู้กล่าวไว้ดังนี้

ประพันธ์ จำเริญ (2536 : 83-93) ได้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมในโรงเรียนที่ดีมีดังนี้ อาคารเรียนต้องมีไฟฟ้า มีห้องน้ำ มีเครื่องดับเพลิงรอบๆอาคารเรียน จะต้องตกแต่งให้สวยงามมีต้นไม้ให้ความร่มรื่นและสะอาดอยู่เสมอ ห้องเรียนควรมีอากาศถ่ายเทได้สะดวกมีแสงสว่างเพียงพอ และปราศจากสิ่งรบกวน ห้องน้ำห้องส้วมต้องสะอาด ปราศจากกลิ่นเหม็น มีอุปกรณ์การสอนที่ดีมีคุณภาพ พร้อมทั้งจะนำไปดำเนินกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างดี

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 82-83) ได้เสนอแนะแนวทางเกี่ยวกับการจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของครูผู้สอนในโรงเรียนดังต่อไปนี้

1. จัดแสงสว่างให้เพียงพอ เพราะต้องใช้สายตาในการอ่านและเขียนหนังสืออยู่เสมอ
2. จัดห้องเรียนให้สะอาด มีระเบียบ จะทำให้ห้องเรียนมีบรรยากาศน่าอยู่น่าอาศัย

3. ห้องเรียนจะต้องปราศจากเสียงรบกวนจากภายนอก

การจัดอุปกรณ์การเรียนการสอนให้เหมาะสมไม่มากหรือน้อยจนเกินไปและอุปกรณ์มากขึ้น มีประโยชน์ต่อการเรียนการสอน

สภาพแวดล้อมที่อำนวยความสะดวกในสถานศึกษา ดังที่ ปริญญา อังศุสิงห์ (2521 : 11) ได้กล่าวไว้ ดังนี้

1. ห้องเรียนทั่วไปหรือห้องเรียนโดยทั่วไปที่ใช้เรียนและสอนตามปกติ ไม่มีวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้หรือกิจกรรมอื่นๆที่นอกเหนือไปจากการเรียนการสอนตามปกติ
2. ห้องเรียนเฉพาะวิชา ได้แก่ ห้องเรียนพิเศษที่มีวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ เพื่อกิจกรรมต่างๆมากกว่าห้องเรียนธรรมดา เช่น ห้องปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์ โรงฝึกงานห้องคหกรรมศาสตร์ เป็นต้น
3. โรงอาหาร ได้แก่ บริเวณที่ใช้เป็นที่รับประทานอาหารของโรงเรียน
4. ห้องประชุม ได้แก่ บริเวณอาคารที่ใช้ประชุม การบรรยาย และประกอบกิจกรรมต่างๆบริเวณนี้จะต้องจุคนได้มาก คือ ประมาณร้อยละ 30 ของนักเรียนทั้งหมด จะต้องออกแบบพิเศษเพื่อใช้ในการฟัง การพูด การถ่ายเทอากาศ สี แสง และเสียง จึงต้องใช้หลักการทางด้านการศึกษา และหลักสถาปัตยกรรม วิศวกรรมมากกว่าอาคารอื่นๆ
5. อาคารอำนวยการ อาคารนี้มักจะอยู่ในส่วนหนึ่งของสถานศึกษา ทั้งนี้เพื่อความสะดวกในการติดต่อและประสานงานของสถานศึกษา บริเวณนี้มักประกอบไปด้วย ห้องผู้บริหารระดับต่างๆ ห้องประชุมย่อยๆ ห้องธุรการ การเงิน ทะเบียนและพัสดุ เป็นต้น
6. ห้องสมุด ได้แก่ อาคารที่ใช้เป็นศูนย์หนังสือ สื่อการเรียนการสอนทุกชนิด ภายในห้องสมุดจะประกอบด้วย บริเวณสำหรับกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ บริเวณเก็บหนังสือ
7. บริเวณที่พักผ่อนหย่อนใจ ได้แก่ อาคารที่ส่งเสริมพลาสมาและสุขภาพจิต บริเวณดังกล่าวอาจอยู่ในอาคารหรือบริเวณนอกอาคารก็ได้ เช่น โรงพลศึกษา ห้องอาบน้ำ แต่งตัว ห้องดนตรี สระว่ายน้ำ ศาลาพักผ่อน และสนามกีฬา
8. บริเวณเพื่อกิจกรรมนันทนาการ ได้แก่ บริเวณที่ใช้ส่งเสริมกิจกรรมต่างๆทั้งในและนอกหลักสูตร เช่น กิจกรรมลูกเสือและสนามกีฬา เป็นต้น
9. บริเวณเพื่อให้บริการสาธารณสุข ได้แก่ บริเวณที่จัดไว้เพื่อให้เกิดการอยู่ดีกินดี มีความสะดวกสบายขึ้นในสถานศึกษา ซึ่งได้แก่ บริเวณเกี่ยวกับประปา โทรศัพท์ เป็นต้น
10. เส้นทางจราจรและที่จอดรถยนต์ ได้แก่ การจัดทำและแบ่งแยกทางสัญจรในสถานศึกษาให้เด่นชัดและใช้การดี เพื่อป้องกันอุบัติเหตุอาจเกิดขึ้นได้

การเดินทางเท้า ทางเชื่อมระหว่างอาคาร ควรแยกออกจากกัน นอกจากนี้ยังต้องเตรียมบริเวณสำหรับจอดยานพาหนะชนิดต่างๆอีกด้วย

11. บริเวณที่พักอาศัย บริเวณเหล่านี้ถือว่าเป็นที่พักอาศัย ซึ่งมีประโยชน์ใช้สอยแตกต่างไปจากอาคารอื่นๆที่กล่าวมาแล้ว โรงเรียนส่วนใหญ่จะมีบ้านพักครู บ้านพักคนภารโรง

สรุปได้ว่า การจัดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดี จะช่วยให้เกิดความสะดวกสบายในการทำงาน และทำให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความสบายใจและมีประสิทธิภาพ สิ่งแวดล้อมต่างๆเหล่านี้ ได้แก่ สถานที่ทำงานสะอาด อากาศถ่ายเทได้สะดวก แสงสว่างเพียงพอ ไม่มีเสียงรบกวน มีเส้นทางผ่านเข้าออกที่สะอาด มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวก มีห้องน้ำและห้องสุขาอย่างเพียงพอ สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดีจะเป็นวิธีการหนึ่งในการเสริมสร้างขวัญในการทำงาน

1.5.10 ปัจจัยด้านการปกครองบังคับบัญชา

ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่รับผิดชอบงานทั้งหมดในองค์การ จะเป็นผู้ที่ทำให้เกิดจุดร่วมงาน (Integration) เพื่อให้เกิดผลในทางที่ดี มีความรับผิดชอบร่วมกัน ของสมาชิกในองค์การ มีความร่วมมือเต็มใจการปฏิบัติงาน

ความหมายของการปกครองบังคับบัญชา ได้มีผู้รู้กล่าวถึงความหมายของการปกครองบังคับบัญชา ไว้ดังนี้

จิตลดา พัดเย็น (2543 : 49) หมายถึง การแสดงออกที่มีต่อความรู้ความสามารถในการทำงานของผู้บังคับบัญชา ตลอดจนการมีทักษะในการบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา และสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานได้

ธนูเทพ อิศรางกูร ณ อยุธยา (2540 : 7) กล่าวว่า การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหารงาน

สรุปได้ว่า การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความรู้ความสามารถในการดำเนินงานและสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานได้

ความสำคัญของการปกครองบังคับบัญชา

การบังคับบัญชา (Supervision) ที่ทำให้เกิดความสนใจของสมาชิกในองค์การมากคือ การบังคับบัญชาที่ทำให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะทำให้สมาชิกมี

ความรู้สึกพอใจสูงกว่าการบังคับบัญชาแบบเผด็จการ อย่างไรก็ตามรูปแบบการบังคับบัญชาที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดเป็นรูปแบบเหมาะสมกับงาน ความต้องการและบุคลิกของตน จะต้องมีหลักมนุษยสัมพันธ์เพื่อประโยชน์แก่การปกครองบังคับบัญชา และนำมาซึ่งความสามัคคีกลมเกลียวกันปฏิบัติงาน (อรุณ รักธรรม 2522 : 85) หัวหน้าจะอยู่ได้นานก็เพราะผู้ร่วมงานสนับสนุนช่วยเหลือ ถ้าเขารักเขาจะเต็มใจอุทิศเวลาให้เรา อย่างไรก็ตามความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา นับว่ามีความสำคัญในการสร้างแรงจูงใจที่มีให้แก่สมาชิกได้

เสนาะ ทิยาว (2542 : 219) ได้กล่าวไว้ว่า หัวหน้างานที่ชอบนำหน้าเวลาปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในเรื่องการรบ ถ้าหากหัวหน้าออกหน้าจะทำให้ลูกน้องทำการรบอย่างกล้าหาญ นั่นก็เพราะมีกำลังใจที่ได้เห็นความเป็นผู้นำของหัวหน้า ในการปฏิบัติงานก็เช่นเดียวกัน การใช้อำนาจต่อสมาชิก โดยอาศัยลักษณะของความเป็นผู้นำจะส่งผลให้เกิดท่าทีในทางที่ดีต่อสมาชิก คุณสมบัติของหัวหน้าเป็นเห็นที่บันดาลให้แรงจูงใจเปลี่ยนแปลงได้ทั้งในทางดีและไม่ดี

โดยสรุป การปกครองบังคับบัญชา เป็นปัจจัยหนึ่งที่สัมพันธ์กับขวัญในการทำงาน

1.6 ประโยชน์ของการศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

สภาพแวดล้อมของมนุษย์สมัยใหม่นั้นสลับซับซ้อน เกินกว่าผู้บริหารจะเรียนรู้ได้ว่าผู้ร่วมงานจะรู้สึกอย่างไร ถ้าเพียงแต่การสังเกตจากชีวิตประจำวันเท่านั้น นั่นคือผู้บริหารจำเป็นต้องออกไปหาความรู้เกี่ยวกับความรู้สึกของผู้ร่วมงาน ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงการบริหารงานของตนทำให้รู้จักตนเองและสามารถเรียนรู้เกี่ยวกับผู้ร่วมงานในวงการบริหารงานของตน ทำให้รู้จักตนเอง และสามารถเรียนรู้เกี่ยวกับผู้ร่วมงานในวงการบริหารงานของตน

ได้มีผู้รู้กล่าวถึงประโยชน์ของการศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้
บุญมัน ธนาสุภวัฒน์ (2537 : 152-153) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของการศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานไว้คือ

1. ผู้บริหารจะได้ทราบถึงระดับขวัญขององค์การ โดยศึกษาลงไปเฉพาะเกี่ยวกับด้านใดด้านหนึ่งเพื่อคิดว่าผู้ร่วมงานรู้สึกอย่างไรต่องานที่เขาเกี่ยวข้อง ทำให้ทราบถึงปัญหาต่างๆ

2. เมื่อมีการศึกษาเกี่ยวกับขวัญในการทำงาน ก็จะต้องมีการติดต่อกันระหว่างผู้สำรวจกับคนงานที่ถูกสำรวจ และเปิดโอกาสให้คนงานแสดงความคิดเห็นใน

แบบสอบถาม หรือจากการที่ไปสัมภาษณ์ผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกว่ฝ่ายบริหารสนใจพวกเขา ทำให้พวกเขาารู้สึกที่ดีต่อผู้บริหารมากขึ้น

3. ทำให้มีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงเจตคติในระดับผู้บริหาร ถ้าการสำรวจศึกษาขวัญนี้กระทำโดยบุคคลภายนอกองค์การจะยิ่งทำให้ผู้บริหารต้องระมัดระวังมากขึ้น มีหลายองค์การยอมรับว่าการศึกษาขวัญเป็นเครื่องมือที่ดีที่เตือนให้ผู้บริหารคำนึงถึงขวัญของคนงานหรือบุคคลในองค์การมากขึ้น ดังนั้นการศึกษาขวัญ ก็คือ วิธีการที่จะปรับปรุงมนุษยสัมพันธ์และเจตคติของผู้บริหารนั่นเอง

4. การศึกษาขวัญและบอกผลให้ทราบว่าบุคคลในองค์การหรือคนงานนั้นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมทางไหนบ้าง ต้องให้คำแนะนำเพียงไร การมอบหมายงานเป็นอย่างไร

ประดิษฐ์ กุณรัตน์ (2539 : 144-145) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของการศึกษาขวัญไว้ดังนี้

1. เป็นเครื่องชี้บอกแก่ฝ่ายบริหารเกี่ยวกับระดับขวัญว่า ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกอย่างไรต่องานของเขา งานส่วนไหนของเขาที่ทำให้เกิดความรู้สึกอย่างนั้น และมันเกิดขึ้นเป็นส่วนใดขององค์การ
2. การสำรวจขวัญทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารที่มีคุณค่าจะเกิดกระแสของการติดต่อสื่อสารในทุกทิศทางเมื่อคนเราวางแผนสำรวจทำการสำรวจและปรึกษากันถึงผลที่จะเกิดขึ้นการติดต่อขึ้นเบื้องบน(Upward Communication) จะให้ผลเป็นพิเศษ ถ้าหากผู้ร่วมงานได้รับการสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็นไม่ว่าจะ โดยการสัมภาษณ์หรือแบบทดสอบถึงสิ่งที่อยู่ในความคิดของเขาแทนที่จะตอบคำถามเฉพาะสิ่งปรากฏอยู่ในความคิดของผู้บริหารเท่านั้น
3. ทำให้เจตคติดีขึ้น การสำรวจจะเป็นสิ่งที่ประกันความปลอดภัยเป็นเครื่องปลดปล่อยทางอารมณ์ เป็นโอกาสที่ผู้ร่วมงานจะปลดปล่อยปัญหาต่างๆที่ก่อกวนใจในอกออกไป การสำรวจแสดงถึงความสนใจอย่างชัดเจนของผู้บริหารในสวัสดิการของผู้ร่วมงานซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้สึกดีขึ้นต่อผู้บริหาร ที่สำคัญเหนือสิ่งอื่นใดก็คือ เจตคติของฝ่ายบริหารมีแนวโน้มในทางดีขึ้นทั้งนี้ก็เพราะปัญหาพวกกันหลายๆเกี่ยวกับเจตคติ ทำให้ผู้บริหารสำนึกในเรื่องขวัญ ถ้าหากว่าการสำรวจขวัญของผู้ร่วมงานไม่ได้อะไรมากไปกว่า ทำให้ผู้บริหารมีเจตคติในด้านมนุษยสัมพันธ์ดีขึ้นหรือลดได้เป็นครั้งคราวก็ตาม ก็ควรถือว่าสิ่งที่เกิดขึ้นมีคุณค่าคุ้มทุนที่ลงไปมากนัก

4. เป็นวิธีในการกำหนดการฝึกอบรมบางประการ โดยปกติในการสำรวจนั้นผู้ร่วมงานนั้นจะมีโอกาสที่จะรายงานว่าพวกเขาารู้สึกว่าหัวหน้าของพวกเขาเป็นอย่างไร เช่น การมอบหมายงาน การให้คำแนะนำในการทำงานอย่างเพียงพอซึ่งโดยทางอ้อมจะชี้ให้เห็นถึงชนิดของการอบรมที่หัวหน้ากลุ่มต่างๆที่จะได้รับ

5. การสำรวจยังอาจให้ประโยชน์แก่สมาคม การโต้เถียงระหว่างผู้บริหารกับสมาคมมักจะเป็นเรื่องความต้องการของผู้ร่วมงาน โดยแท้จริงแล้วต่างฝ่ายต่างก็ไม่รู้ การสำรวจเป็นหนทางหนึ่งที่จะได้ความจริงนี้

สรุปได้ว่า การศึกษาวิจัยในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานในองค์กรนั้น นับว่ามีประโยชน์อย่างมาก เพราะจะช่วยให้ผู้บริหารได้ทราบถึงระดับขวัญของผู้ร่วมงานในองค์กร ต่องานและต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ทำให้ทราบถึงปัญหาต่างๆตลอดจนจะได้ทราบว่าผู้ร่วมงานเหล่านั้นต้องการได้รับการอบรมเพิ่มเติมในเรื่องใด ต้องให้คำแนะนำเพียงไร มอบหมายงานเป็นอย่างไร เพื่อใช้เป็นแนวทางปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.7 มาตรการสำหรับวัดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ขวัญกำลังใจเป็นเรื่องของความรู้สึกที่อยู่ในจิตใจของคน ไม่อาจวัดได้โดยตรงเหมือนวัดขนาด การวัดขวัญต้องอาศัยวิธีทางอ้อมด้วยการใช้มาตรการตรวจสอบสภาพของผู้ร่วมงานอยู่เป็นประจำ เพราะขวัญในการปฏิบัติงานมีสภาพไม่คงที่จะมีสภาพอยู่ในระดับสูงระยะเวลาหนึ่ง และอาจตกลงมาต่ำได้ง่าย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสิ่งเร้าที่มากกระทบต่อขวัญซึ่งไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ การเปลี่ยนแปลงสภาพขวัญในการปฏิบัติงานมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและประสิทธิผลของงาน (สจี อนันต์นพคุณ, 2543 :211) ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องถือเป็นภาระหน้าที่ในการตรวจสอบสภาพขวัญในการปฏิบัติงาน เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการเสียขวัญหรือขาดขวัญในองค์กรขึ้น

มาตรการที่สามารถใช้เป็นเครื่องวัดและตรวจสอบสภาพขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ได้มีผู้รู้กล่าวไว้ดังนี้

ศรีทัฬหิม พานิชพันธ์ (2535 : 61-62) กล่าวว่า มาตรการที่สามารถใช้เป็นใช้เป็นเครื่องมือวัดและตรวจสอบขวัญในการทำงาน สรุปเป็นหัวข้อได้ดังนี้

1. ระดับความสม่ำเสมอของผลงาน
2. การขาดงานหรือความเฉื่อยชา
3. การลาออกจากงาน

4. คำร้องทุกข์ หรือบัตรสนเท่ห์
5. การกรอกแบบสอบถาม
6. การสัมภาษณ์
7. การสังเกต

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535 : 165) ได้กล่าวถึง เครื่องมือในการวัดขวัญมี 2 ลักษณะคือ

1. การวัดแบบอัตนัย (Subjective Measurement) เป็นการทดสอบกลุ่มและความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ที่เรียกว่า สังคมมิติ (Sociometry) ซึ่งนักจิตวิทยาชื่อ โมเรโน (Moreno) ใช้ศึกษาพฤติกรรมในกลุ่ม วิธีการของสังคมมิติคือ ให้แต่ละคนเขียนชื่อบุคคลในกลุ่มที่เขาคิดว่าเป็นพนักงานที่ดี เป็นหัวหน้างานที่ดี เป็นคนที่มีความยุติธรรม แล้วนำชื่อที่เขียนมาโยงกัน บุคคลที่เป็นหัวหน้าจริงๆเมื่อเขียนสังคมมิติได้รับเลือกเป็นหัวหน้าแสดงถึงว่าบุคคลนั้นเป็นหัวหน้าทุกสถานการณ์

2. การวัดแบบปรนัย (Objective Measurement) เป็นการวัดขวัญโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) ซึ่งวัดเกี่ยวกับเจตคติ เป็นแบบวัดในเชิงปริมาณ การวัดขวัญมักจะใช้ควบคู่กันไป ระหว่างสังคมมิติและแบบสอบถาม มาตรฐานส่วนประมาณค่ารวมทั้งการสัมภาษณ์จะช่วยให้วัดขวัญได้เที่ยงตรงมากยิ่งขึ้น

สุรพล พยอมแย้ม (2541: 76-77) ได้กล่าวถึง วิธีการสำรวจขวัญอาจกระทำได้ 3 รูปแบบดังนี้

1. การสังเกต (Observation) จะเป็นเครื่องมือ ที่บ่งชี้ที่เกี่ยวข้องกับขวัญ การสังเกตพฤติกรรมด้วยความตั้งใจ จะทำให้ทราบถึงพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน เปลี่ยนไปจากเดิมหรือไม่เพียงไรหากเกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านบวก อาจกล่าวได้ว่ามีขวัญดีขึ้นกว่าเดิม แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าหากออกมามีผลในด้านลบการสร้างเสริมหรือแก้ไขขวัญ เป็นสิ่งที่ต้องเร่งกระทำโดยเร็ว

2. การสัมภาษณ์ (Interview) วิธีการสัมภาษณ์ อาจกระทำได้ยากเนื่องจากข้อจำกัดในด้านเวลา และจำนวนบุคลากร นอกจากนั้นผู้สัมภาษณ์อาจไม่เปิดเผยหรือให้ข้อมูลตรงตามความเป็นจริง เพราะเกรงจะได้รับผลกระทบในด้านต่างๆ ดังนั้นการใช้วิธีการสัมภาษณ์จะเป็นทางเลือกใช้เฉพาะบางคน หรือใช้กับบุคคลตัวอย่างจำนวนน้อยเมื่อต้องการได้ข้อมูลที่ละเอียดมากเป็นพิเศษ

3. การใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) วิธีที่สะดวกและสามารถเก็บข้อมูลได้รวดเร็วและมีจำนวนมากๆได้ คือ การใช้แบบสอบถาม แต่วิธีนี้มีข้อพึงระวังที่ความน่าเชื่อถือ และความเที่ยงตรงของแบบสอบถามการจัดให้ผู้ร่วมงานตอบแบบสอบถามอย่างถูกต้องตามหลักวิธีการเป็นเงื่อนไขสำคัญสำหรับการนำข้อมูลไปวิเคราะห์ต่อไป

อาภัสสรีย์ ไชยคุณ (2542 : 86) ได้กล่าวถึงวิธีการสำรวจขวัญว่ามีวิธีการที่สำคัญอยู่ 4 วิธี คือ

1. การสังเกต (Observation) เป็นการสำรวจขวัญที่ไม่ต้องอาศัยเครื่องมือใดๆทำได้โดยการดูพฤติกรรมการแสดงออกต่างๆแล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อทราบถึงภาวะของขวัญแต่วิธีนี้จะใช้ได้กรณีที่มีจำนวนบุคลากรน้อยเท่านั้น
2. การสัมภาษณ์ (Interview) เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้ได้ข้อมูลที่มากขึ้นกว่าการสังเกตเพียงอย่างเดียว เพราะสามารถทราบถึงความรู้สึกนึกคิดภายในใจของผู้ถูกสัมภาษณ์ซึ่งบางครั้งก็ไม่ได้แสดงพฤติกรรมใดๆออกมาอย่างเด่นชัดหรือตรงไปตรงมาให้สังเกตเห็นได้
3. การสอบถาม (Questionnaires) เป็นวิธีการที่นิยมกันอย่างแพร่หลาย แต่เพื่อให้ได้คำตอบที่เป็นความรู้สึกนึกคิดและความคิดเห็นอย่างเปิดเผย ก็ไม่ควรให้คำตอบต้องระบุชื่อลงในแบบสอบถาม และจัดตั้งคำถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ได้ทั้งหมด
4. การเก็บประวัติ (Record Keeping) การเก็บประวัติอย่างมีระบบที่ดีจะช่วยอำนวยความสะดวกในการสำรวจขวัญได้อย่างดี โดยประวัติที่รวบรวมได้ควรจะมีข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงกำลังขวัญ เช่น การขาดงาน การร้องทุกข์ และการลงโทษทางวินัย เป็นต้น

โดยสรุป การวัดขวัญในการปฏิบัติงานมีหลายวิธี ได้แก่ ระดับความสม่ำเสมอของผลงาน การขาดงานหรือความเฉื่อย การลาออกจากงาน การร้องทุกข์หรือบัตรสนทนที่การกรอกแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การสังเกต และการเก็บประวัติ

2. สภาพของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู

ขวัญ คือ องค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ที่แสดงออกในรูปของความรู้สึกที่มีต่องาน ลักษณะนี้ชี้ให้เห็นสภาพขวัญจะแสดงออกในรูปของพฤติกรรม (ศรั

อนันต์นพคุณ. 2543 : 214) พฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรที่มีขวัญที่ดี (High Morale) จะมีลักษณะตามที่มีผู้รู้กล่าวไว้ดังนี้

เมธ เมธสีมา (2526 : 58-59) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะของอาการของครูที่มีขวัญดีไว้ดังนี้

1. บรรยากาศในโรงเรียนแจ่มใส ครูทุกคนมีความร่าเริงและมีบรรยากาศที่เป็นมิตร ไม่มีการจับผิดกัน
 2. ครูทุกคนมีความสนใจ กระตือรือร้น และเพลิดเพลินกับงานสอนหรืองานที่ได้รับมอบหมายไม่มีการมาทำงานสาย กลับก่อนเวลา และลาหยุดบ่อยๆ
 3. งานสอนหรืองานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จเรียบร้อยถูกต้องและมีความเชื่อถือได้
 4. มีการเสนอแนะและให้ข้อคิดเห็นในการปรับปรุงการเรียนการสอนและงานอื่นไปด้วยดีเสมอ ไม่มีการหวาดกลัวเกิดขึ้นในเมื่อได้แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะไปแล้ว
 5. หากจะมีการวิพากษ์วิจารณ์กันก็ทำด้วยความคิดเห็นที่เต็มไปด้วยข้อคิดที่มีเหตุผลและมีความบริสุทธิ์ใจต่อกัน ไม่เอาความรู้สึกส่วนตัวเข้าไปพัวพันกับงาน แบ่งแยกเรื่องส่วนตัวกับงานไว้คนละส่วน
 6. มีการช่วยเหลือกันอยู่เสมอ แม้แต่กรณีพิเศษหรือในยามฉุกเฉินก็มีความเต็มใจให้ต่อกัน
 7. รับมอบหมายหน้าที่การทำงานด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส เต็มใจและมีความบริสุทธิ์ใจ ไม่มีการประจบสอพลอเอาดีเอาเด่นในตัวฝ่ายเดียว
 8. มีความมั่นคงเสมอต้นเสมอปลายอยู่เสมอ แม้ว่าจะมีเหตุกรณีผิดปกติเกิดขึ้นก็ไม่มี ความหวั่นไหว
 9. มีการให้เกียรติเชื่อถือกันและเชื่อในความสามารถที่แตกต่างกันของเพื่อนครู
 10. มีการยอมรับนับถือผลงานของเพื่อนครูด้วยใจจริง มีการกล่าวชมเชยทั้งต่อหน้าและลับหลัง ไม่มีแนวความคิดว่าคนอื่นจะดีเด่นกว่าตน เป็นต้น
- สุขเมธ เดียวอิสระ (2527 : 158-159) กล่าวถึงขวัญในการปฏิบัติงานของครูไว้ดังต่อไปนี้

1. ทำให้ครูเกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการศึกษาที่วางไว้
2. สร้างความจงรักภักดีของครูต่อบรรดาเพื่อนครูและสถานศึกษา
3. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างครูกับนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา
4. ก่อให้เกิดแรงจูงใจให้คณะครูเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่างๆของสถานศึกษา
5. สร้างความสามัคคีและทำให้เกิดพลัง ทำให้มีการรวมตัวกันและช่วยเหลือแก้ไขปัญหาทั้งหลายที่เกิดขึ้นกับสถานศึกษาได้

อุทัย หิรัญโต (2531 : 161-162) ได้กล่าวว่าขวัญที่ดีจะเพิ่มพลังการทำงานให้สูงขึ้น การส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีขวัญให้สูงขึ้นจำแนกได้ดังนี้

1. ขวัญจะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน
2. ขวัญจะสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรให้เกิดขึ้นแก่ผู้ร่วมงานทุกคน
3. ขวัญจะสร้างความสามัคคีเกิดขึ้นในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วม (Group Efforce)
4. ขวัญจะเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กรกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
5. ขวัญจะจูงใจให้ผู้ร่วมงานในองค์กรมีเจตคติที่ดีต่อองค์กรและมีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร
6. ขวัญจะทำให้ผู้ร่วมงานมีความมั่นคงทางใจ และทำงานอยู่กับองค์กรตลอดไป

ศรีทัตติม พานิชพันธ์ (2535 : 60) ได้อธิบายถึงสมาชิกในองค์กรที่มีขวัญที่ดีจะมีลักษณะดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน
2. สร้างความจงรักภักดีต่อหมู่คณะ และองค์กร
3. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติ
4. สร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วมในหมู่คณะ ทำให้เกิดพลังสามัคคีอันจะสามารถฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์กรได้

4. ไม่เชื่อฟัง ไม่สุภาพอ่อนน้อม ขัดคำสั่งบ่อยๆ
5. มีความเฉยชามากยิ่งขึ้น
6. ทะเลาะวิวาท
7. ลา ขาด มากกว่าปกติในช่วงที่มีงานมาก
8. ร้องเรียนมากขึ้น
9. ลาออก โดยความสมัครใจมากขึ้น

บุพพศั ปัญญะมะวัต (2541 : 56) กล่าวว่า สิ่งที่มีมักจะเกิดขึ้นเมื่อคนงานมีขวัญในการทำงานต่ำคือ

1. การขาดงานมีแนวโน้มสูงขึ้น
2. การมาสายมีแนวโน้มมากขึ้น
3. ประสิทธิภาพการทำงานลดลง
4. มีการนัดหยุดงาน เพื่อต่อต้านหรือเรียกร้องบางสิ่งบางอย่างจากฝ่าย

บริหาร

5. อัตราการลาออกเพิ่มขึ้น
6. คนงานมีความเบื่อหน่ายในงาน

สรุปได้ว่า พฤติกรรมของผู้ร่วมงานในองค์การที่มีขวัญไม่ดี จะแสดงพฤติกรรมดังนี้คือ แสดงความเฉยเมยไม่สนใจผู้บังคับบัญชา ไม่เชื่อฟัง ไม่สุภาพอ่อนน้อม ขัดคำสั่งมีการลา ขาด มาทำงานสาย นัดหยุดงานมากยิ่งขึ้น และมีการทะเลาะวิวาทอยู่เป็นประจำ

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยจะศึกษาเฉพาะพฤติกรรมที่ชี้ให้เห็นถึงสภาพของขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 ได้แก่ ความผูกพันกับองค์การ การมีเจตคติในการปฏิบัติงาน และความสามัคคีโดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านความผูกพันกับองค์การ

เป็นพฤติกรรมการแสดงออกอย่างหนึ่งของบุคคลในองค์การที่แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้ที่มีขวัญในการปฏิบัติงานที่ดี

1.1 ความหมายของความผูกพันกับองค์การ

ได้ผู้ให้ความหมายของความผูกพันกับองค์การไว้ดังนี้

บัญชา นิ่มประเสริฐ (2540 : 13) กล่าวว่า ความผูกพันกับองค์การ หมายถึง ความปรารถนาที่สมาชิกในองค์การมีความเชื่อมั่นในความสำคัญ คุณค่าของงานซึ่ง

สัปดาห์ของการในแง่ของการยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กรและภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรตลอดจนการปรารถนาที่จะคงเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

ปรียาภรณ์ อัครดำรงชัย (2541 : 31) กล่าวว่า ความผูกพันกับองค์กร หมายถึง ความจงรักภักดีที่จะคงอยู่ ความภาคภูมิใจ และเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร ปฏิบัติงานอย่างทุ่มเท ยอมรับวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายขององค์กร เพื่อก้าวหน้าและผลประโยชน์ขององค์กร

บุญเจือ จุฑาพรรณนาชาติ (2544 : 41) ให้ความหมายของความผูกพันกับองค์กรว่าหมายถึง การแสดงพฤติกรรมหรือความรู้สึกที่ดีของบุคคลในองค์กรที่มีต่อองค์กรมีความห่วงใยในการสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กร โดยแสดงพฤติกรรมหรือความรู้สึกที่บ่งบอกถึงความผูกพันกับองค์กรใน 3 ลักษณะ คือ ความศรัทธา ความทุ่มเท ความภักดี

ปิยะ บุญนาค (2543 : 11) กล่าวว่า ความผูกพันกับองค์กร หมายถึง การแสดงตนอย่างภาคภูมิใจในองค์กร มีความเกี่ยวพันและเต็มใจที่จะทำงานในองค์กร มีความภักดีต่อองค์กรและปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

สุภาสินี วิเชียร (2544 : 26) กล่าวถึง ความผูกพันกับองค์กร คือ การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรว่าสอดคล้องกับเป้าหมายและค่านิยมของคน การปฏิบัติงานของคนอย่างเต็มความรู้ความสามารถ โดยคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ ความซื่อสัตย์ และจงรักภักดีต่อองค์กร มีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

จากความหมายที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความผูกพันกับองค์กร หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกในทางที่ดีของบุคลากรต่อองค์กรและปฏิบัติงานของตนอย่างเต็มความสามารถ โดยคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญโดยแสดงความรู้สึกที่บ่งบอกถึงความผูกพันกับองค์กรใน 3 ลักษณะ คือ ความศรัทธา ความทุ่มเท ความภักดี

1.2 ความสำคัญของการผูกพันกับองค์กร

ความผูกพันกับองค์กรเป็นพฤติกรรมที่บุคลากรในองค์กรที่มีต่อองค์กรและจะเป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการของบุคลากรกับจุดมุ่งหมายขององค์กร ทำให้สมาชิกมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรและเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการเสริมสร้างสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีขององค์กร บูชานัน (Buchanan, 1974 : 340)

ระพีพร เบนญาทิกุล (2540 : 15-16) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันกับองค์กรไว้ดังนี้

1. ความผูกพันกับองค์กร สามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า-ออก จากงาน ได้ดีกว่าความพึงพอใจของงาน เพราะความผูกพันกับองค์กรเป็นแนวความคิดที่มี ลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจ
2. ความผูกพันกับองค์กร เป็นการร่วมกันของสมาชิกให้ ปฏิบัติงานในองค์กรอย่างเต็มที่
3. ความผูกพันกับองค์กร เป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างความต้องการของบุคคลในองค์กรกับเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ทั้งบุคคลและองค์กรสามารถ บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ทั้ง 2 ฝ่าย
4. ความผูกพันกับองค์กร มีส่วนเสริมสร้างความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร
5. ความผูกพันกับองค์กร ช่วยลดการควบคุมจากภายนอกซึ่งเป็น ผลจากการที่สมาชิกในองค์กรมีความรักและความผูกพันกับองค์กรของตนเอง

แองเกิล และเพอร์รี่ (สุภาสินี วิเชียร. 2544 : 29 ; อ้างอิงจาก Angle and perry. 1987 : 1-14) ได้กล่าวว่าหากสมาชิกขององค์กรไม่มีความผูกพันกับองค์กรแล้ว จะก่อให้เกิดปัญหาสำคัญดังนี้

1. ปัญหาการลาออกจากงาน มีความผูกพันสูงสุดกับความผูกพันกับองค์กรของสมาชิก
2. ปัญหาการขาดงาน คนที่มีความผูกพันกับองค์กรสูงจะมี แรงจูงใจให้อยากทำงานมากกว่าคนที่มีความผูกพันกับองค์กรต่ำหรือ ไม่มีเลย
3. ปัญหาการมาทำงานสาย คนที่มีความผูกพันกับองค์กรสูงจะมา ทำงานตรงต่อเวลา

สรุปได้ว่า ความผูกพันกับองค์กร เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างมากต่อองค์กร คือ สามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า-ออกจากงาน เป็นการรวมกันให้สมาชิกปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างความต้องการของบุคคลในองค์กรกับเป้าหมายขององค์กร และ ช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ส่วนสมาชิกที่ไม่มีความผูกพันกับ องค์กรจะทำให้เกิดปัญหา คือ การลาออกจากงาน การขาดงาน และมาทำงานสายเพิ่มมากขึ้น

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันกับองค์กร

ดีโคทิส และซัมเมอร์ (ปียะ บุนนาค. 2543 :12 ; อ้างอิงจาก Decotis and Summers. 1987 : 445-470) กล่าวว่า ปัจจัยที่ความสัมพันธ์กับความผูกพันกับองค์กร ได้แก่ อิทธิพลที่เป็นปัจจัยเบื้องต้นคือคุณลักษณะของบุคคล บรรยากาศขององค์กร โครงสร้างขององค์กรและการบริหารขององค์กร

สเตียร์ส (สุภาสินี วิเชียร. 2544 : 31 ; อ้างอิงจาก Steers. 1977 : 46-56) ได้เสนอแบบจำลองเบื้องต้น และผลของความผูกพันกับองค์กร ไว้ว่าสภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. คุณลักษณะบุคคล เช่น อายุ การศึกษา โอกาสประสบความสำเร็จ
2. ลักษณะของงาน เช่น ความท้าทายในโอกาสมีปฏิบัติสัมพันธ์ทางสังคมข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน
3. ประสบการณ์การทำงาน เช่น ทัศนคติของกลุ่มต่อองค์กร ความเชื่อต่อองค์กร

สเตียร์ส และพอร์ตเตอร์ (ปียะ บุนนาค. 2543 : 12 ; อ้างอิงจาก Steers and Porter. 1983 : 444) ได้สรุปสิ่งที่อิทธิพลต่อความผูกพันกับองค์กรไว้ 3 ประการด้วยกัน คือ

1. คุณลักษณะส่วนบุคคล องค์ประกอบที่พบว่า มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ความสูงอายุ การปฏิบัติงานในองค์กรนาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และระบบการศึกษาสูง
2. คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับบทบาทของงาน งานที่มีคุณค่า บทบาทที่เด่นชัดและบทบาทที่สอดคล้องกับตนเอง มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความผูกพันต่อองค์กร
3. โครงสร้างขององค์กร ระบบของการมีแบบแผน มีหน้าที่เด่นชัด มีการกระจายอำนาจ มีการกระจายงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีส่วนเป็นเจ้าขององค์กร มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร
4. บรรยากาศในงาน เป็นประสบการณ์ที่บุคคลพบในระหว่างการทำงานเป็นความผูกพันทางจิตวิทยากับองค์กร ได้แก่ เจตคติของบุคคลที่มีต่อบุคคลในองค์กรความพึงพอใจของผู้บังคับบัญชา การปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันกับองค์กร ได้แก่ ลักษณะของบุคคล ลักษณะของงาน ประสบการณ์การทำงาน โครงสร้างขององค์การ กระบวนการบริหาร โอกาสประสบความสำเร็จ การปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันกับองค์กร

มีนักศึกษา ได้ศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันกับองค์กรและได้สรุปเป็นแนวคิดไว้ดังนี้

พอร์เยอร์ และคณะ (Poryer and others. 1974 : 608) กล่าวว่า ความผูกพันกับองค์กร คือ

1. ความศรัทธา เป็นความเชื่อยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
2. ความทุ่มเท เป็นความตั้งใจและพร้อมที่จะใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อความเจริญก้าวหน้าและความสำเร็จขององค์กร
3. ความภักดี เป็นความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กรด้วยความภาคภูมิใจ

แมคกรี และฟอร์ด (McGree and Ford. 1987 : 642) ได้สรุปการศึกษาความผูกพันกับองค์กรเป็น 2 แนวคิดดังนี้

1. ความผูกพันทางเจตคติ เป็นการศึกษาความผูกพันกับองค์กร โดยที่บุคคลจะนำตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และผูกพันในฐานะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร
2. ความผูกพันทางพฤติกรรม เป็นการศึกษาความผูกพันกับองค์กรที่เป็นพฤติกรรมปัจจัยความสนใจที่บุคคลได้รับจากองค์กร เช่นการได้รับความนับถือ ที่เป็นผู้อาวุโส การได้รับค่าตอบแทนสูงจึงมีความผูกพันกับองค์กร โดยไม่ยอมเสียผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กรถ้าจะละทิ้งไปทำงานที่อื่น ไม่คุ้มค่าที่จะจากองค์กรไป

จากแนวคิดของนักศึกษาที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ความผูกพันกับองค์กร หมายถึง ความศรัทธาเป็นความเชื่อ ยอมรับในเป้าหมายขององค์กร ความทุ่มเทเป็นความตั้งใจ และพร้อมที่จะใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ความภักดีเป็นความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงเป็นความสมาชิกขององค์กรด้วยความภาคภูมิใจ และความผูกพันทางพฤติกรรม

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.1 งานวิจัยในประเทศ

ธีระนัน พิรุณสุนทร (2543 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูและผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนในจังหวัดสกลนคร ผลการวิจัย พบว่า ครูและผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนในจังหวัดสกลนคร มาระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับสูง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้สึกที่มีส่วนร่วมต่อหน่วยงาน ด้านสภาพการปฏิบัติงาน ด้านการยอมรับนับถือ และด้านนโยบายและการบริหาร ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน และสวัสดิการต่างๆ ด้านโอกาสและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน

สนธิ แบนกลาง (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 10 ผลการศึกษาพบว่า

1. ครูอาจารย์โดยรวมเห็นว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา การศึกษาเขต 10 โดยรวมมีผลในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า มีขวัญในระดับมาก 8 ด้าน และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาค่า 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านภารกิจในหน้าที่รับผิดชอบ ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร ส่วนด้านที่มีขวัญในการปฏิบัติงานต่ำที่สุด คือ ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร ส่วนด้านที่มีขวัญปฏิบัติงานต่ำที่สุด คือ ด้านผลประโยชน์ตอบแทน

2. การเปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 10 ที่มีเพศต่างกัน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีด้านสภาพในการปฏิบัติงาน เพียงด้านเดียวที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่ต่างกัน ครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี หรือเงินเดือนต่ำกว่า 9,040 บาท โดยภาพรวมและรายด้าน 5 ด้าน คือ ด้านผลประโยชน์ตอบแทน ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ด้านความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร และด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร มากกว่าครูอาจารย์ที่มีประสบการณ์ 10 ปีขึ้นไปหรือเงินเดือนมากกว่า 9,040 บาท อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกนั้นไม่ต่างกัน และครูอาจารย์ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน และด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูอาจารย์ในโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดเล็กมีขวัญมากกว่าในโรงเรียนขนาดกลาง

พงษ์พิช รุ่งเป่า (2545 : บทคัดย่อ) การศึกษากระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา และขวัญกำลังใจของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัย พบว่า

1. กระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของ ข้าราชการครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารโรงเรียนมีกระบวนการบริหาร ด้านการวางแผน มากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ด้านการดำเนินงานตามแผน ด้านการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการ และด้านการประเมินผล ตามลำดับ

2. การเปรียบเทียบ กระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ต่างกัน โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. การเปรียบเทียบ กระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก จำแนกเป็นรานครด้าน โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ขวัญกำลังใจของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

5. เปรียบเทียบขวัญกำลังใจของข้าราชการครูตามความคิดเห็นของข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ต่างกัน โดยภาพรวมพบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

6. เปรียบเทียบขวัญกำลังใจของข้าราชการครูตามความคิดเห็นของข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็ก โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

7. ความสัมพันธ์ระหว่าง กระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษากับ ขวัญกำลังใจข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมาตามความคิดเห็นของข้าราชการครู โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในทางบวก อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

ชวลิต โปธิเงิน (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาขวัญของการปฏิบัติงานของข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชีในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ ผลการศึกษาพบว่า ระดับขวัญโดยรวมของข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชีในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ อยู่ในระดับสูง เมื่อเปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานพบว่า ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีระดับขวัญในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ยุวดี ภูริโกไทย (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สังกัดงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ผลการวิจัยพบว่า สภาพขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ อยู่ในระดับมาก 3 ด้านเรียงตามลำดับคือ ความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน และการขอย้ายและลาออกจากงาน ส่วนสภาพขวัญที่อยู่ในระดับปานกลางมี 1 ด้าน คือความสามัคคีในหมู่คณะ ปัจจัยที่นำมาศึกษาโดยรวมทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์ต่อขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ แต่จะมีปัจจัยที่ส่งผลต่อสภาพขวัญอยู่ในระดับมาก 3 ปัจจัยเรียงตามลำดับคือ ปัจจัยด้านภารกิจ ปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน และปัจจัยด้านสุขภาพ ความปลอดภัยและผลตอบแทน ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ในระดับน้อยคือ ปัจจัยด้านผู้บริหาร สำหรับข้อเสนอแนะจากการวิจัย เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานของผู้บริหาร ได้แก่ ผู้บริหารควรกำหนดภารกิจ มอบหมายงานอย่างชัดเจน โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติ ควรจัดสถานที่ทำงานให้สะอาด มีอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและสามารถใช้ได้อย่างสะดวก ให้ความสนใจต่อสวัสดิการและสุขภาพของบุคลากร พัฒนาระบบการทำงานเป็นทีม และพัฒนาบุคลากรทุกระดับ มุ่งเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บริหารและเจ้าหน้าที่

วิสา โรจน์รุ่งสัจย์ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ ผลการวิจัยพบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ อยู่ในระดับปานกลาง ความพึงพอใจในด้านการทำงานอยู่ในระดับสูงที่สุด ในขณะที่ความพึงพอใจในระดับต่ำสุดอยู่ที่โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน กับความพึงพอใจของรายได้ การที่ความเพียงพอของรายได้เป็นองค์ประกอบที่ได้รับความ พึงพอใจต่ำสุด มีส่วนทำให้บุคลากรของสำนักงานต้องทำงาน

หารายได้พิเศษนอกเหนือเวลาทำงานปกติมากขึ้นด้วย ทางด้านความพอใจในงานที่ทำ ส่วนใหญ่มีความสุขกับงานที่ทำแต่คิดว่างานยังทำทายน้อย นอกจากนั้นยังพบว่าขวัญกำลังใจในการทำงานของบุคลากรกลุ่มต่าง ๆ ที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 มีอยู่ในหลายด้านด้วยกัน กล่าวคือ ในด้านความเพียงพอของรายได้ โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความสัมพันธ์กับ ผู้บังคับบัญชา ความเหมาะสมและความสามารถในการปฏิบัติงาน และความพอใจในการทำงาน พบว่ามีความแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญ ในระหว่างเพศ ชายหญิง ในขณะที่ความพอใจในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างเพศชายกับเพศหญิง และในระหว่างกลุ่มบุคลากรต่างช่วงอายุ ต่างระดับการศึกษา และที่มีสถานภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ปรากฏความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติของความพอใจในด้านความเพียงพอของรายได้ของกลุ่มที่มีความแตกต่างด้านตำแหน่งในการปฏิบัติงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กร และระดับเงินเดือนที่ได้รับ ส่วนความพอใจในโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในระหว่างเพศ ชายหญิง และในกลุ่มที่มีสถานภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

สมควร นันตระกูล (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาลโรงเรียนในสังกัดเขตการศึกษา 10 ผลการวิจัยพบว่า

1. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล โรงเรียนในสังกัดเขตการศึกษา 10 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร และด้านความมั่นคงปลอดภัยและความก้าวหน้าอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านสวัสดิการและรายได้ อยู่ในระดับปานกลาง
2. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล โรงเรียนในสังกัดเขตการศึกษา 10 ที่มีตำแหน่งต่างกัน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารมีขวัญและกำลังใจดีกว่าครูฝ่ายปฏิบัติการสอน
3. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล โรงเรียนในสังกัดเขตการศึกษา 10 ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน โดยรวมไม่แตกต่างกัน
4. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล โรงเรียนในสังกัดเขตการศึกษา 10 ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนต่างกัน โดยรวมไม่แตกต่างกัน

สุวณิ ติระตะ (2549 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาค้นคว้าเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน

ในจังหวัดนครปฐมในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อแยกพิจารณาในรายองค์ประกอบพบว่าอยู่ในระดับสูง 3 ด้าน คือ ด้านภาวะความกดดันของชุมชน ด้านความพอใจในหน้าที่การงาน และด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนครูตามลำดับ

2. การวิเคราะห์เปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู 2.1 ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูจำแนกตามเพศ พบว่า ไม่แตกต่างกันทั้งในภาพรวมและในรายองค์ประกอบ 2.2 ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูจำแนกตามตำแหน่งหน้าที่การงาน พบว่า ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และในรายองค์ประกอบพบว่า ด้านความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร และด้านเงินเดือนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง 2.3 ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูจำแนกตามอายุ พบว่า ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 และในรายองค์ประกอบพบว่า ด้านความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร ด้านเงินเดือน และด้านปริมาณงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง 2.4 ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ในภาพรวมไม่พบความแตกต่าง และในรายองค์ประกอบพบว่าด้านความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร และด้านเงินเดือน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง 2.5 ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า ในภาพรวมไม่พบความแตกต่าง และในรายองค์ประกอบพบว่า ด้านเงินเดือนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง

ไสว สว่างแก้ว (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ขวัญกำลังใจของครูอัตราจ้างในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า

1. ครูอัตราจ้างในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี มีระดับขวัญกำลังใจ โดยรวมอยู่ในระดับสูง ส่วนด้านความมั่นคงปลอดภัยในงาน อยู่ในระดับปานกลาง และด้านเงินเดือนอยู่ในระดับต่ำ

2. ครูอัตราจ้างในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี ที่มีช่วงชั้นที่สอนต่างกัน มีระดับขวัญกำลังใจ โดยรวมไม่แตกต่างกัน

3. ครูอัตราจ้างในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีระดับขวัญกำลังใจ โดยรวมไม่แตกต่างกัน

4. ครูอัตราจ้างในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อุบลราชธานี ที่ปฏิบัติงานในเขตพื้นที่การศึกษาที่สังกัดต่างกัน มีระดับขวัญกำลังใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ผู้ปฏิบัติงานในเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1 กับเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 ระหว่างผู้ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 2 กับ เขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 ระหว่างผู้ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 กับเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

เคมเปอร์ (Kemper. 1975 : 5730-A) แห่งมหาวิทยาลัยเซาท์เทอร์น แคริฟอร์เนีย ได้ทำงานวิจัยเรื่อง ขวัญในการทำงานของครูใหญ่ โรงเรียนชาวอเมริกา เชื้อสายเม็กซิโก ผลการวิจัยพบว่า มีอยู่ 3 กรณีที่ครูพึงพอใจในการศึกษาคั้งนี้ คือ ความสำเร็จ การยอมรับนับถือ ความสัมพันธ์ส่วนตัวของครูกับผู้ปกครองส่วนปัจจัยที่นำไปสู่ความไม่พึงใจงานมี 3 ประการคือ นโยบายท้องถิ่น และการบริหารการยอมรับนับถือ และสภาพการทำงานการยอมรับนับถือและความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ปกครองนั้น พบว่า มีความพึงพอใจกับไม่พึงพอใจใกล้เคียงกัน

เพอร์รี่ (Perry. 1977 : 4038-A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามปรับปรุงการปฏิบัติงานของครูใหญ่กับขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐมิสซิสซิปปี ผลการวิจัยพบว่า ภาวะการณืเป็นผู้นำทางอาชีพของครูใหญ่มีส่วนสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญของครูอย่างมีนัยสำคัญและเมื่อพิจารณาแต่ละด้านแล้ว ความเข้าใจกัน ได้ของครูกับครูใหญ่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะการณืเป็นผู้นำของครูใหญ่ แต่จำนวนชั่วโมงสอนมีความสัมพันธ์ในทางลบและเงินเดือนมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับภาวะการณืเป็นผู้นำทางอาชีพของครูใหญ่

คูก (Cook. 1980 : 2839-A) ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญของครูโรงเรียนรัฐบาล ผลการวิจัยพบว่า ครูที่มีอายุ 46 ปีขึ้นไป มีขวัญสูงกว่าครูเพศหญิงมีขวัญสูงกว่าครูเพศชายครูที่ไม่ใช่คนผิวขาว ขนาดโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับขวัญของครูไม่ปรากฏความแตกต่างระหว่างขวัญกับสถานภาพการสมรส ประสบการณ์ในการสอน จำนวนปีที่สอนและระดับการศึกษาของครู

สวาริงจิม (Swaringim. 1968 : 1785-A) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบขวัญของครูโรงเรียนประถมศึกษารัฐบาลกับครูประถมศึกษาเอกชนในเมืองเซนต์หลุยส์ รัฐมิสซูรี

สหรัฐอเมริกาโดยการสุ่มตัวอย่างจากครูโรงเรียนรัฐบาล และครูโรงเรียนเอกชนมาเท่าๆกัน ผลการวิจัยพบว่า ขวัญของครูทั้ง 2 กลุ่ม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 6 ประการ คือ ความพึงพอใจของครู ความสามัคคีระหว่างครู สถานะของครู ความช่วยเหลือทางการศึกษา จากชุมชน การอำนวยความสะดวกการให้บริการแก่นักเรียนและความกดดันจากชุมชน และมีอยู่ 4 ด้าน ที่ไม่มีความแตกต่างกันทางสถิติ ได้แก่ ความสามัคคี กับผู้บริหารเงินเดือนครู ชั่วโมงการสอนของครู และเนื้อหาของหลักสูตร

เจมส์ (James. 1983 : 185-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของครูใหญ่กับขวัญของครูในรัฐหลุยส์เซียนา สหรัฐอเมริกา พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศข้างต้น แสดงให้เห็นว่าปัจจัยในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ทำ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เงินเดือน นโยบายและการบริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในโรงเรียน สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และการปกครองบังคับบัญชา เป็นองค์ประกอบที่ส่งผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู อาจารย์ในโรงเรียนเอกชน และโรงเรียนรัฐบาล ทั้งในระดับสูงและต่ำ มากและน้อย รวมทั้งปานกลาง ดังนั้น ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานการวิจัยไว้ว่าระดับขวัญกำลังใจการปฏิบัติงานของครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มหาสารคาม เขต 1 อยู่ในระดับปานกลาง