

3.1.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในสถานะหรือตำแหน่งของบุคคลในองค์กร

3.2 องค์ประกอบค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานและทำหน้าที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานเกิดขึ้นมี 11 ประการ คือ

3.2.1 เงินเดือน หมายถึง ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในเงินเดือน หรืออัตรา การเพิ่มเงินเดือน

3.2.2 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต นอกจากจะหมายถึงการที่บุคคล ได้รับการแต่งตั้งโยกย้ายตำแหน่งภายในองค์กรแล้ว ยังหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะหรือวิชาชีพของเขา ดังนั้นจึงหมายถึงการที่บุคคลได้รับสิ่งใหม่ ๆ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนทักษะที่จะช่วยเอื้อต่อวิชาชีพของเขา

3.2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยา หรือวาจาที่จะแสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

3.2.4 สถานะของอาชีพ หมายถึง ลักษณะของงานหรือสถานะที่เป็นองค์ประกอบ ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกต่องาน เช่น การมีรถประจำตำแหน่ง เป็นต้น

3.2.5 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง การติดต่อพบปะกันโดยกิริยา หรือวาจา แต่ไม่ได้หมายรวมถึงการยอมรับนับถือ

3.2.6 นโยบายและการบริหารงานขององค์กร หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร

3.2.7 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

3.2.8 สถานภาพการทำงาน ได้แก่ สถานภาพทางกายภาพที่เอื้อต่อความเป็นสุขในการทำงาน

3.2.9 ความเป็นอยู่ส่วนตัว หมายถึง สถานการณ์ซึ่งลักษณะบางประการของงาน ส่งผลต่อชีวิตส่วนตัวในลักษณะที่ผลนั้นเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกอย่างไรอย่างหนึ่งต่องานของเขา

3.2.10 ความมั่นคงในงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงของงาน ความมั่นคงขององค์กร

3.2.11 วิธีการปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน หรือความยุติธรรมในการบริหารงาน

4. ทฤษฎีเอกซ์และทฤษฎีวายของแม็กเกรเกอร์ (McGegor, อ้างใน สุริย์พร กิจหารักษ์, 2543: 12 – 13) ได้สรุปไว้ว่า ธรรมชาติของมนุษย์ 2 ด้าน ตามแนวทฤษฎีต่อไปนี้

4.1 ทฤษฎีเอกซ์ (X Theory) นักทฤษฎีนี้เชื่อว่ามนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่มีแต่ความต้องการคือมีความต้องการไม่มีที่สิ้นสุดและมีลักษณะอื่น ๆ อีกเช่น

4.1.1 ไม่ชอบทำงาน มักจะหลบงานเมื่อมีโอกาส การจูงใจให้มนุษย์ทำงานต้องใช้วิธีบังคับ ควบคุม สั่งการ ลงโทษ

4.1.2 ชอบเป็นผู้ตาม เวลาทำงานต้องคอยฟังคำสั่ง พยายามจะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบแต่ต้องการความมั่นคงปลอดภัยมากที่สุด

4.1.3 ให้ความสำคัญแก่ตนเองเท่านั้น ไม่สนใจความต้องการของผู้อื่น

4.1.4 มักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

ในทฤษฎีเอกซ์นี้ค่อนข้างจะมองมนุษย์ในแง่ที่ไม่ดี

4.2 ทฤษฎีวาย (Y Theory) เป็นทัศนะของนักพฤติกรรมศาสตร์หลายท่าน เช่น เรนนิส ลิเคิร์ต (Rensis Likert) คริส อาร์กิริส (Chris Argyris) บก.เล่มนี้เชื่อว่า มนุษย์เป็นผู้ชอบการสมาคม มนุษย์จะอยู่คนเดียวไม่ได้ ต้องพบปะพูดคุยและให้ความช่วยเหลือกัน แม็กเกรเกอร์ ได้สรุปทัศนะของนักพฤติกรรมศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ ดังนี้

4.2.1 รักงาน จะทำงานด้วยความสุข โดยเชื่อว่างานเป็นสิ่งที่สนองความต้องการคนจะหลีกเลี่ยงงานหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับลักษณะการบริหารของผู้บังคับบัญชา

4.2.2 ทำงานด้วยตัวของเขาเอง มีความรับผิดชอบในการทำงานจนได้รับความสำเร็จเมื่อเขาทำงานเสร็จเขาก็จะมีกำลังใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

4.2.3 ชอบทำงานเป็นกลุ่ม

4.2.4 จะเรียนรู้จากสถานการณ์ เพื่อให้เกิดความรับผิดชอบและจะแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น

4.2.5 มีความเฉลียวฉลาด มีความคิด จินตนาการสร้างสรรค์และแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ มนุษย์ทุกคนรู้จักตนเองว่าเป็นใคร

ทฤษฎีวายนี้ มองมนุษย์ในแง่ที่ดีมากกว่าทฤษฎี เอกซ์

5. ทฤษฎีซี (Z Theory) ของ เรดดิน (Reddin, อ้างใน สุริย์พร กิจหารักษ์, 2543: 13) มีความเชื่อว่ามนุษย์มีความซับซ้อน (Man is a complex man) แต่ในความจริงมนุษย์มีลักษณะทั่วไปดังนี้

5.1 เป็นผู้มีความตั้งใจในการทำงาน

5.2 ยอมรับทั้งความดีและความชั่ว

5.3 จะถูกผลักดันจากสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมให้ทำสิ่งต่าง ๆ

5.4 มีเหตุผลเป็นสิ่งจูงใจให้ทำงาน

5.5 มักจะพึ่งพาอาศัยกัน และจะต้องติดต่อเกี่ยวข้องกันในสังคม

5.6 ทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ทฤษฎีซี (Z Theory) นี้มีทัศนะว่ามนุษย์มีลักษณะกลาง ๆ ไม่ใช่ไม่เลวแต่จะทำสิ่งต่าง ๆ เพราะได้รับอิทธิพลจากสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม

6. ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ ของ เมโย (Mayo and Others อ้างใน สุริย์พร กิจหารักษ์, 2543 : 13 – 15) เมโย (Mayo) เป็นบุคคลแรกที่ทำให้แนวความคิดทางการบริหารเปลี่ยนไป เพราะตามความหมายของ เมโย (Mayo) องค์กร คือระบบสังคมหนึ่ง (A Social System) เป็นสังคมของกลุ่มคนที่มีความเกี่ยวพันกันทั่วไปทั้งระบบ สถานภาพเกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Status Systems) เป็นสังคมที่มีพิธีการในแบบของตนเองและเป็นที่มาของพฤติกรรมแบบต่าง ๆ ทั้งที่ถูกต้องตามเหตุผลและที่ไม่ถูกต้องตามเหตุผลรวมเข้าด้วยกัน อีกทั้งมีความเห็นว่าคนงานมีความต้องการทางด้านจิตใจ หรือความสัมพันธ์ทางจิตใจที่มีอยู่กับบุคคลอื่น ๆ หากมิได้รับความพอใจทางด้านจิตใจแล้ว การปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชาวางไว้ให้นั้นอาจเลวลงและไม่เป็นไปตามที่ต้องการ ฉะนั้นหากจะให้คนงานได้รับความพอใจมีขวัญและเต็มใจที่จะทำงานเพื่อให้ผลผลิตสูงจึงพยายามสนใจในเรื่องการจูงใจพนักงาน (Employee Motivation) ทั้งนี้เพราะคนเป็นสิ่งที่มีความมีชีวิตจิตใจเมื่อทำงานไประยะหนึ่งก็ต้องการพักผ่อนรวมทั้งความต้องการด้านการเงินเพื่อสนองความต้องการด้านร่างกายในเรื่องอาหารเครื่องนุ่งห่มยารักษาโรคที่อยู่อาศัยและอื่น ๆ นอกจากนี้ คนยังต้องการการปฏิบัติที่ดีจากนายจ้างและเพื่อนร่วมงานด้วยรวมทั้งเชื่อว่าสภาพแวดล้อมทางจิตสังคมดังกล่าวนี้มีอิทธิพลต่อความเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ภายในองค์กรของคนงานจึงได้สนับสนุนให้นำวิธีการทางมนุษยสัมพันธ์ไปใช้เพื่ออำนวยความสะดวกในองค์กรดีขึ้นทุกฝ่ายเข้ากันได้ดีที่สุดผลที่ได้คือจะทำให้คนงานได้รับความพอใจสูงขึ้นและมีกำลังความสามารถในการผลิตเพิ่มมากขึ้นด้วย เมโย (Mayo) ได้ชี้ให้เห็นความสำคัญของความเป็นผู้นำของผู้บริหาร และทำให้เกิดการปฏิรูปทางการฝึกอบรมและสอนทักษะของการบริหารให้เพื่อเพิ่มพูนความสามารถทางด้านเทคนิคที่คนงานนั้นมีอยู่แล้วรวมทั้งการร่วมทำงานกันเป็นทีม นอกจากนี้พฤติกรรมของคนในหน้าที่งานที่จัดไว้ให้นั้นจะไม่ใช่เป็นเหตุผลด้วยการตอบแทนด้วยเงินเพียงอย่างเดียว คือคนไม่ทำงานตามที่ได้รับมอบหมายเพราะนอกเหนือจากทำงานเพื่อเงินแล้วคนยังมีความต้องการทางจิตใจที่ต้องการตอบสนองอยู่ด้วย ดังนั้นหากคนไม่ได้รับการตอบสนองในด้านจิตใจการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอาจเลวลงและไม่เป็นไปตามที่ต้องการ

ข้อเสนอของเมโย (Mayo) ก็คือ ต้องหาทางแก้ไขปัญหาทางด้านการบริหารด้วยการเข้าใจปัญหาที่เกี่ยวกับคนให้มากที่สุดซึ่ง เมโย (Mayo) เชื่อว่าหากได้มีการนำวิธีการทางมนุษยสัมพันธ์ไปใช้อย่างถูกต้องแล้วจะทำให้บรรยากาศในองค์การอำนวยให้ทุกฝ่ายเข้ากันได้เป็นอย่างดีที่สุดคนจะได้รับความพอใจสูงขึ้นและกำลังความสามารถทางการผลิตก็จะเพิ่มมากขึ้นด้วย

โดยสรุปแล้วทฤษฎีต่าง ๆ มีหลักสำคัญดังนี้

1. คนมีความต้องการอยู่ตลอดเวลา และจะไม่เป็นสิ่งจูงใจอีกเมื่อความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองแล้วและความต้องการระดับสูงจะเกิดขึ้นได้เมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นต่ำก่อน
2. คนมีความต้องการหลาย ๆ ระดับ โดยอาจจะมีความต้องการจำเป็นในการยังชีพระดับต้น ๆ จากนั้นความต้องการก็จะเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ
3. การนำเอาปัจจัยต่าง ๆ มาเป็นสิ่งจูงใจในการทำงานทำให้ คนมีความพอใจและไม่พอใจในการทำงาน
4. คนมีลักษณะกลาง ๆ ไม่ดีไม่เลวแต่จะต่าง ๆ เพราะได้รับอิทธิพลจากสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม
5. คนต้องการการปฏิบัติที่ดีจากนายจ้างและเพื่อนร่วมงาน

3.3 ความสำคัญของขวัญและกำลังใจ

อาจกล่าวได้ว่า ขวัญ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการปฏิบัติงานเพราะเกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพระหว่างเจ้าหน้าที่การงานกับผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่มีความพอใจไม่ให้ความร่วมมือและไม่มีความสนใจในตัวเองอย่างสูงแล้วแม้จะมีการจัดรูปร่างงานอย่างดีที่สุดในโลก มีวัสดุอุปกรณ์ และมีแผนงานที่เลิศล้นสักเพียงใดก็ตาม องค์การนั้นก็ไม่สามารถที่จะดำเนินงานให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพได้ (เสถียร เหลืองอร่าม, 2519: 75)

เดวิส (Davis อ้างใน กระทรวงศึกษาธิการ, 2525: 78) ได้สรุปถึงประโยชน์ของขวัญในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ
2. มีความจงรักภักดีต่อองค์การ
3. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของเจ้าหน้าที่อันจะทำให้มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบวินัย

4. ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานอุทิศสติปัญญาความสามารถให้แก่องค์กรในยามที่ประสบภาวะคับขัน

5. ทำให้ปฏิบัติงานเข้าใจในวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กร

6. ส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ

7. ก่อให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กรที่ปฏิบัติอยู่

แต่อย่างไรก็ตาม มักจะมีความเชื่อกันและมีความเชื่อมั่นว่าผู้ได้บังคับบัญชามีขวัญในการทำงานดีและสูงแล้วผลการปฏิบัติงานจะสูงตามไปด้วยซึ่งความเชื่อดังกล่าวจะเป็นจริงไม่ได้ตลอดไป การมีขวัญสูงอย่างเดียวมิได้ทำให้ผลการปฏิบัติงานดีหรือสูงเสมอไปและการมีผลงานอย่างเดียวโดยมิได้คำนึงถึงขวัญก็มีได้หมายถึงจะทำให้ขวัญตกต่ำไปด้วย เพราะขวัญอาจต่ำหรือสูงก็ได้แต่ถ้าขวัญและการปฏิบัติงานพอดีกัน จะทำให้เกิดประสิทธิภาพคือทั้งขวัญและผลงานดีหรือสูงไปด้วยกันไม่ตกต่ำลงมา

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535: 158) ได้ให้ข้อคิดไว้ว่า ขวัญ เป็นศัพท์ที่ใช้ในวงการทหารระหว่างที่มีสงครามซึ่งว่าเหว่ท้อแท้และเสียกำลังใจ เนื่องจากการร้ายและห่างไกลบ้าน การบาดเจ็บและการล้มตายจากไป หน่วยบริหารหรือหน่วยแถว มีการจึงจำเป็นต้องสร้างสิ่งที่จะบำรุงขวัญให้ทหารมีจิตใจที่เข้มแข็ง มีความสามารถในการสู้รบกับข้าศึกศัตรู จากนั้นขวัญจึงถูกนำมาใช้กับนักศึกษาเพื่อให้สามารถชนะอุปสรรคในการเรียน และขวัญได้นำมาใช้อย่างกว้างขวางรวมทั้งในวงการอุตสาหกรรม เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานของหน่วยงาน

นอกจากนี้ กฤษณา จักดิ์ศรี (2535 : 323 – 324) ได้สรุปไว้ว่า กำลังขวัญของคนกล่าวถึงความสำคัญยิ่งและจะบันดาลให้สิ่งใดบรรลุผลตามเป้าหมายหรือไม่เพียงใด ข้อมเกี่ยวกับกำลังขวัญของคนอย่างลึกซึ้งไม่ได้ ในการทำงานนั้นถ้าพึ่งแต่เพียงการจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ให้พร้อมเพรียงและฝึกฝนคนให้มีความชำนาญหาได้เป็นที่เพียงพอไม่คนงานที่ทำงานจะต้องมีคุณภาพหลาย ๆ อย่าง เช่น ความกระตือรือร้น ความพอใจส่วนตัวและความตั้งใจอันดีที่จะทำงานร่วมกันรวมอยู่ด้วย จึงจะทำให้ผลงานที่ทำออกมาบรรลุเป้าหมายหรือมีผลิตผลสูงขึ้นองค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกำลังขวัญและเป็นพื้นฐานอันสำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ขององค์กรไม่ว่าจะในทางธุรกิจหรือทางทหารก็ตาม การบำรุงขวัญพนักงานให้ดี มีแต่จะเกิดผลดีขึ้นกับองค์กรอย่างแน่นอน การบริหารงานบุคคลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในอันที่ให้ทุกคนร่วมกันทำงานอย่างมีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ทำงานด้วยความพึงพอใจโดยแต่ละคนมุ่งมั่นถึงวัตถุประสงค์อย่างแรงกล้าและพยายามที่จะสร้างไว้ซึ่งความสัมพันธภาพอันดีจามระหว่างกันและกันในหมู่สมาชิกโดยมีความมุ่งหวังจะให้ภาระหน้าที่การงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ สิ่งเหล่านี้จะทำให้โดยองค์การสร้างกำลังใจและขวัญในการทำงานให้เกิดขึ้นกำลังใจขวัญที่ดีจึงเป็นสิ่งสำคัญในการ

บริหารงานอย่างมากเพราะกำลังขวัญที่ดีจะเพิ่มพลังการทำงานให้สูงขึ้น ผลที่ตามมาคือทำให้ผลผลิตสูงไปด้วยการส่งเสริมให้บุคคลในองค์กรมีกำลังขวัญสูงจึงเป็นหน้าที่อันสำคัญของงานบริหารบุคคล

เกี่ยวกับการให้ความสำคัญของขวัญที่มีต่อการบริหารงานนั้น สุนันท์ วัชรกร (2537 : 10) ได้ให้ข้อคิดไว้ว่า ในการบริหารงานนั้นคนนับว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการบริหารงานคนเป็นปัจจัยที่จะดำเนินงานให้ก้าวหน้าไปสู่เป้าหมาย ที่วางไว้และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าในการบริหารงานต่าง ๆ ที่มีเงินงบประมาณอย่างพอเพียง มีวัสดุอุปกรณ์อย่างพร้อมมูล มีการจัดการได้อย่างดีเยี่ยมแต่ก็ยังไม่สามารถประเดิมผลสำเร็จได้ดีถ้าหากคนที่ดำเนินงานขาดขวัญและกำลังใจ และการที่บุคคลในหน่วยงานใดก็ตามมีขวัญและกำลังใจในงานที่กำลังปฏิบัติ หรือรู้สึกว่าการที่ทำงานอยู่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของตนเอง บุคคลนั้นจะมีความรู้สึกมั่นใจที่จะทำงานให้สำเร็จ พยายามต่อสู้อุปสรรคต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุถึงจุดหมายมีความรับผิดชอบสูง มีสมานฉันท์ มีสามัคคีธรรมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และอาจกล่าวได้ว่าขวัญและกำลังใจของบุคคลมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นอันมาก และได้มีการศึกษาค้นคว้าในเรื่องนี้กันอยู่ตลอดมา การบริหารงานได้วิวัฒนาการมาโดยตลอด โดยเฉพาะการบริหารงานตามแนวทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์หรือการบริหารงานที่เน้นหนักในเรื่องความสำคัญของบุคคลหรือเรื่องขวัญและกำลังใจของบุคคลทั้งนี้โดยถือว่าบุคคลเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้งานในองค์กรสัมฤทธิ์ผล หรือ สัมฤทธิ์ผล

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 69 – 70) ก็ได้อ้างถึงการศึกษาทดลองที่เรียกว่า Hawthorne Studies โดยมี เมโย (Mayo) เป็นหัวหน้าคณะ และพบว่าคนมิใช่เศรษฐกิจที่ปฏิบัติได้เช่นเดียวกับปัจจัยทางกายภาพเท่านั้น แต่คนเป็นสิ่งที่มีชีวิตจิตใจ ขวัญและกำลังใจนับว่าเป็นเรื่องสำคัญในการทำงาน โดย แบ่งกลุ่มทดลองออกเป็นสองกลุ่ม กลุ่มทดลองจะมีการปรับปรุงสภาพการทำงาน เช่น มีระยะเวลาในการพักผ่อน แสงสว่างในการทำงานเพียงพอและการควบคุมที่ไม่เข้มงวด เป็นต้น ผลจากการทดลองนี้พบว่าปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ จะทำให้ผลผลิตสูงกว่าอีกกลุ่มหนึ่งซึ่งมีสภาพการทำงานแบบเดิม ผู้ทำงานในกลุ่มทดลองจะรู้สึกว่าคุณค่ามีความสำคัญในงานและชอบที่จะทำงานในที่ที่มีสภาวะการทำงานแบบนี้มาก ความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับการทดลองที่ Hawthorne ได้มีส่วนช่วยยกฐานะความเป็นอยู่ของคนงานในโรงงานอุตสาหกรรมให้ดีขึ้นมาก และแม้แต่คนงานในองค์กรธุรกิจอื่นก็ตาม จึงนับได้ว่าการทดลองครั้งนี้เป็นการเริ่มต้นศักราชใหม่ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับบุคคลทีเดียว

อารี เพชรสุค (2530 : 37) ได้สรุปถึงความสำคัญของขวัญและกำลังใจว่า ขวัญและกำลังใจเป็นสภาวะจิตใจที่แสดงออกในรูปของความชื่นชมและสนใจในกิจกรรมขวัญและกำลังใจ

จะมีบทบาทสำคัญในการทำงานของมนุษย์ระดับขวัญและกำลังใจจะเป็นตัวกำหนดความรวดเร็วและความสามารถในการทำงานของบุคคลและเป็นตัวประกอบที่มีผลต่อความรับผิดชอบของบุคคล ในขณะที่ ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2530: 25) ก็กล่าวว่า คน เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารงาน ความต้องการทางใจ กำลังใจ ความพึงพอใจ ขวัญกำลังใจเป็นหัวใจสำคัญในการเสริมสร้างประสิทธิภาพของงาน ไม่น้อยกว่าปัจจัยอื่น ๆ สำหรับ เอกชัย กี่สุขพันธุ์ (2527 : 248) ได้มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกับการทำงานว่า ขวัญและกำลังใจในการทำงานไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหรือผู้ใต้บังคับบัญชา หากมีขวัญและกำลังใจในการทำงานต่ำ ความรับผิดชอบในการทำงานก็ต่ำด้วยและ จามรงค์ สมประสงค์ (2527 : 110) ก็ได้ชี้ให้เห็นว่า คนที่มีขวัญและกำลังใจดีจะมีท่าทีเข้มแข็งและกล้าหาญ มีความกระตือรือร้นหรือมีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน

ฉัตรพล จันทร์ไชย (2517 : 447) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า แม้ขวัญในการปฏิบัติงานจะมีได้เป็นปัจจัยเดียวที่มีส่วนสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิผลหรือผลิตภาพในการทำงาน เช่นที่ เควิส (Keith Davis อ้างใน อานาจ กิตติวรรณ, 2533 : 41) ได้ระบุไว้ว่า การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลมีขวัญในการทำงานสูง มิได้ทำให้ประสิทธิผลหรือผลิตภาพในการทำงานของบุคคลนั้นสูงเสมอไปก็ตามแต่ผู้ซึ่งได้ศึกษาวิจัยในเรื่องนี้ต่างก็มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ถ้าปราศจากเสียซึ่งกำลังใจที่ดีหรือสูงแล้วการที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลในหน่วยงานนั้นจะทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพต่อเนื่องกันเป็นระยะเวลาอันยาวนาน ย่อมจะบังเกิดขึ้นมิได้

นอกจากนี้ สตูปส์และจอห์นสัน (Stoops and Johnson 1967 : 140 – 141 อ้างใน อานาจ กิตติวรรณ, 2533 : 41) ได้เน้นว่า ประสิทธิภาพของโครงการใด ๆ ก็ตาม สามารถที่จะวัดได้โดยระดับขวัญของบุคคลที่เข้าไปเกี่ยวข้องในโครงการนั้น ๆ ภาวะผู้นำอันแท้จริงจะไม่มีผลถ้าปราศจากขวัญที่ดี เพราะว่าขวัญเป็นปฏิกิริยาทางอารมณ์แม้ไม่สามารถแต่ต้องได้แต่ก็สามารถควบคุมได้โดยผู้นำมีประสิทธิภาพ โดยที่ผู้นำจะต้องศึกษาและเข้าใจความต้องการความสามารถและเป้าหมายของบุคคลภายในกลุ่มและส่งเสริมความสนใจของบุคคล

จากข้อคิดเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของขวัญและกำลังใจดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ขวัญและกำลังใจของบุคคลในองค์การ เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานเพราะบุคคลที่มีขวัญและกำลังใจดีจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานได้อย่างทุ่มเทเต็มความรู้เต็มความสามารถเต็มเวลาและเต็มสติปัญญา ตรงกันข้ามกับบุคคลในองค์การที่ไม่มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแล้วการปฏิบัติงานจะเป็นลักษณะเฉื่อยชาไม่กระตือรือร้นไม่มีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้กับงานและผลของการปฏิบัติงานไม่ประสบผลสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้องค์การอยู่ในสภาพชบเซาขาดซึ่งความมีมนุษยสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ขาดความสามัคคีในหมู่คณะทำให้องค์การถดถอย

3.4 องค์ประกอบของขวัญและกำลังใจ

องค์ประกอบของขวัญในการปฏิบัติงานเป็นองค์ประกอบที่จะทำให้เกิดขวัญก่อนให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงานซึ่งมีผู้กล่าวถึงและแสดงความคิดเห็นไว้ดังนี้ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527: 257 – 258) ได้สรุปไว้ว่า องค์ประกอบที่จะทำให้ขวัญของคนในองค์กรดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่อไปนี้

1. หน่วยงานมีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้แน่นอนชัดเจนเพียงใด
2. วัตถุประสงค์นั้นได้รับการยอมรับและเป็นที่พึงพอใจของทุกคนเพียงใด
3. คนทำงานมีความพึงพอใจและภูมิใจในงานที่ตนปฏิบัติเพียงใด
4. มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนปฏิบัติงานหรือไม่
5. มีการนิเทศงานอย่างเพียงพอและทั่วถึงเพียงใด
6. มีสิ่งตอบแทนให้กับบุคคลที่ปฏิบัติงานเหมาะสมหรือไม่เพียงใด
7. มีการจัดการสื่อสารได้ดีและทั่วถึงเพียงใด
8. สุขภาพกายและจิตใจโดยทั่วไปของคนในองค์กรเพียงใด

คาร์เวล (Carvell) ได้สรุปองค์ประกอบของขวัญไว้ 9 ประการ คือ

1. คุณค่าของงาน
2. การนิเทศงาน
3. สภาพการทำงาน
4. ค่าจ้างหรือค่าแรง
5. โอกาสที่จะก้าวหน้า
6. ความปลอดภัย
7. การจัดการ
8. สภาพแวดล้อมทางสังคม
9. การติดต่อสื่อสาร

ส่วน บุญทัน ดอกไธสง และ เอ็ด สาระภูมิ (2529: 225) ได้สรุปองค์ประกอบของขวัญในการทำงานไว้ดังนี้

1. ขวัญที่เกิดจากความเสมอภาค
2. ขวัญที่เกิดจากความเป็นธรรม
3. ขวัญที่เกิดจากมิตรร่วม
4. ขวัญที่เกิดจากสิ่งแวดล้อม

5. ขวัญที่เกิดจากนักบริหาร

ทิฟฟิน(Tiffin and McCormic อ้างใน สุบิน ฉัตรคอน, 2532: 16) มีความเห็นว่าองค์ประกอบที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน ได้แก่

1. สภาพการทำงาน
2. การจัดการ
3. ค่าจ้าง
4. ชั่วโมงการทำงาน
5. เพื่อนร่วมงาน
6. ลักษณะงาน
7. การเลื่อนตำแหน่ง
8. การนิเทศงาน
9. การสื่อสารและการคมนาคม
10. การยอมรับนับถือ
11. ความมั่นคง

สมพงษ์ เกษมสิน (2526: 242 – 243) ได้ศึกษาองค์ประกอบที่สำคัญของกำลังขวัญที่ดีซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

1. ลักษณะท่าทีและบุคลิกภาพของผู้นำหรือหัวหน้างานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน เพราะผู้นำเป็น สมือนสะพานที่เชื่อมโยงความเข้าใจอันดีระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงานสัมพันธ์ภาพระหว่างหัวหน้างานและผู้ร่วมงานมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญและความสำเร็จขององค์การอย่างมาก

2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ เพราะในการปฏิบัติงานนั้นถ้าได้ทำงานที่ตนพึงพอใจย่อมได้ผลมากกว่าการที่ต้องปฏิบัติงานที่ไม่พอใจ

3. ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลัก และนโยบายดำเนินงานขององค์การพนักงานเจ้าหน้าที่และผู้ร่วมงาน ตลอดจนการจัดองค์การและระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การ

4. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานคือเป็นเครื่องจูงใจให้บรรดาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติงานด้วยความขยันขันแข็งมั่นใจและมีขวัญดี

5. สภาพของการทำงานควรให้ถูกต้องตามสุขลักษณะมีอากาศถ่ายเทได้สะดวกมีแสงสว่างเพียงพอมีเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานครบถ้วนเหมาะสมแก่ผู้ปฏิบัติงาน

6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานซึ่งรวมทั้งสภาพทางกายและสภาพทางจิตใจอารมณ์ของผู้ปฏิบัติงานซึ่งแต่ละคนอาจจะเปลี่ยนแปลงได้เสมอทั้งที่เป็นผลโดยตรงจากผู้นั้นเองหรือมาจากที่อื่น เช่น ปัญหาทางครอบครัวเพื่อนร่วมงาน ปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพกายและสุขภาพจิตนี้มีผลอย่างมากต่อการทำงาน

ในทำนองเดียวกัน เจคห์ล่า สุนทรวิภาต (2522: 18) ได้ศึกษาองค์ประกอบสำคัญที่ก่อให้เกิดขวัญที่ดี 6 ประการ คือ

1. การควบคุมดูแลอย่างเพียงพอ กล่าวคือ ผู้บริหารควรจะเป็นที่ปรึกษาแก่ลูกน้องอย่างดี เช่น ช่วยแนะนำแก้ไขปัญหาคบหาทการควบคุมดูแลและเป็นที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่นนี้เป็นเสมือนสะพานที่เชื่อมโยงความเข้าใจอันดีระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงานฉะนั้นสัมพันธภาพระหว่างหัวหน้างานและผู้ร่วมงานจึงมีความสำคัญต่อการเริ่มสร้างขวัญและความสำเร็จขององค์การอยู่มาก

2. ความพึงพอใจในหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่

3. การเข้าใจกันกับเพื่อนร่วมงานและหมู่คณะ

4. ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การตลอดจนระบบงานที่มีประสิทธิภาพสิ่งเหล่านี้นับว่าเป็นเรื่องสำคัญมากเพราะถ้าสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การมีความเข้าใจถึงระบบและการดำเนินงานขององค์การแล้ว บุคคลเหล่านั้นย่อมจะอุทิศเวลาให้แก่งานและมีขวัญที่ดีในการปฏิบัติงานด้วย

5. ความพึงพอใจต่อผลตอบแทนทางเศรษฐกิจและรางวัลที่ได้รับเช่นเงินเดือนบำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานทั้งทางกายและจิตใจ การที่จะมีกำลังขวัญที่ดีนั้นนอกจากจะคำนึงถึงปัจจัยในสำนักงานแล้วต้องพิจารณาถึงปัจจัยภายนอกที่ทำงาน เช่นปัญหาครอบครัว สุขภาพอนามัย ตลอดจนต้องคำนึงถึงอารมณ์โดยทั่วไปของแต่ละบุคคลซึ่งเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เมื่อมาเปรียบเทียบกับแล้วก็จะแสดงให้เห็นว่าใครจะมีความพอใจในการทำงานมากน้อยแตกต่างกันอย่างไร

วิจิตร อาวะกุล (2526: 262) ได้สรุปองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อขวัญในการทำงานไว้ 6 ประการ คือ

1. ภาวะ การเป็นผู้นำในการบริหารของผู้นำ

2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ของเจ้าหน้าที่

3. ความศรัทธาและความเชื่อมั่นของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อวัตถุประสงค์ นโยบายของกลุ่มและองค์การ

4. ความเป็นธรรมในการพิจารณาให้บำเหน็จความชอบและตำแหน่งหน้าที่การงาน
5. สภาพของการทำงาน สะดวกสบาย ลำบาก งานหนัก เหมาะสม เกิดความพอใจหรือไม่พอใจ
6. สุขภาพทางกายและจิตใจของบุคคลในหน่วยงาน แข็งแรงพอที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่หรืออ่อนแอทำไมไหว

ส่วน เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg อ้างในอรุณ รักธรรม, 2527 : 290 – 294) ได้สรุปไว้ว่า ปัจจัยจูงใจในการทำงานหรือทำให้เกิดภาวะพึงพอใจได้แก่ ความสำเร็จ การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า และความเจริญ ส่วนปัจจัยที่เป็นสุขลักษณะหรือทำให้เกิดภาวะไม่พึงพอใจได้แก่ นโยบายและการบริหารการควบคุมบังคับบัญชาความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน เงินเดือน ชีวิตส่วนตัว ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ฐานะและความมั่นคง

สำหรับ โอวาร์ด (Ovard อ้างใน อำนาจ กิตติธรรม, 2533: 49) ได้แบ่งปัจจัยหรือองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงานออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. ปัจจัยทางวัตถุ มีความสัมพันธ์กับสภาพของการทำงาน ได้แก่ รายได้ การลาหยุดงาน สวัสดิการต่าง ๆ ในหน่วยงานความสะดวกสบาย เครื่องมือเครื่องใช้และปัจจัยทางเศรษฐกิจ เป็นต้น

2. ปัจจัยทางด้านมนุษย์ ได้แก่ การมีมนุษยสัมพันธ์อันดีในหน่วยงาน สภาพทางด้านจิตใจและร่างกาย การร้องทุกข์ และการตัดสินใจที่จะมีผลต่อหมู่คณะเป็นต้น

ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของกลุ่มบุคคลหนึ่งที่เรียกกันว่าเป็นนักวิชาการนั้น สุรพงษ์ วาณิช (2515 : 88) เห็นว่าประกอบด้วยความภาคภูมิใจ ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้า ความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน สถานภาพ การยอมรับจากหน่วยงาน รายได้ของนักวิชาการ การสื่อความหมายในหน่วยงาน การอุทิศตนเพื่องานความพอใจในงาน สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานในด้านการปฏิบัติงานสถานภาพยอมรับจากผู้บังคับบัญชาความร่วมมือประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ด้านส่วนตัวระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ความพอใจในสภาพการทำงานของผู้ร่วมงาน ความสามารถของผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาใช้เหตุผลในการปฏิบัติงานและความรังเกียจเคียดแค้นจากผู้ร่วมงาน

นอกจากนั้น ฐิตพล จันทร์ไชย (2517: 451 – 452) ได้กำหนดองค์ประกอบที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน โดยปรับปรุงจากแนวคิดของ มัวร์ (Moore) และ เบอร์นส์ (Burns) ไว้ดังต่อไปนี้

1. สภาพการปฏิบัติงาน (Working Conditions)
2. ความเพียงพอของรายได้จากการปฏิบัติงาน (Pay)
3. ความร่วมมือกันของผู้ปฏิบัติงาน (Cooperation of Employees)
4. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา (Supervisory

Subordinate Relations)

5. การมีการติดต่อสื่อสารข่าวสารอย่างเพียงพอ (Adequacy of Communication)
6. สถานภาพและการยอมรับนับถือ (Status and Recognition)
7. ความมั่นคงปลอดภัย (Security)
8. การระบุตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน (Identification with Organization)
9. โอกาสก้าวหน้า (Chance for Growth and Advancement)
10. ความสามารถของผู้ร่วมงาน (Competence of Colleagues)
11. ความสำเร็จของการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม (Success of Group Work)
12. ความพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม (Satisfaction of Group Work)
13. ความเป็นมิตรและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (Friendliness of Employees)
14. การอุทิศตนเพื่องานของบุคคลในหน่วยงาน (Devotion to Job)
15. สภาพความพึงพอใจในหน่วยงาน (Organization Satisfaction)
16. ความสอดคล้องระหว่างงานกับความถนัด (Relations between Job and Skill)
17. สภาพความพอใจในงาน (Job Satisfaction)
18. ความเหมาะสมของปริมาณงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ (Appropriateness of

Quantity of Work)

19. ความยุติธรรมในหน่วยงาน
20. ศักดิ์ศรีของหน่วยงาน

ความก้าวหน้าในอาชีพ (Career path) ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 ซึ่งประกาศใช้ในปัจจุบัน หมวด 3 ในเรื่องกำหนดตำแหน่งวิทยฐานะและการให้ได้รับเงินเดือน เงินวิทยฐานะและเงินประจำตำแหน่ง มาตรา 38 มาตรา 39 มาตรา 42 และมาตรา 44 ทำให้ตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการยกวิทยฐานะให้เป็นวิชาชีพชั้นสูง มีค่าตอบแทนมีความก้าวหน้าในอาชีพเนื้อหาในพระราชบัญญัตินี้มี 6 มาตรา มีสาระสำคัญคือ อัตราเงินเดือน เงินวิทยฐานะและเงินประจำตำแหน่งสำหรับครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีใบอนุญาตตามพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 ให้เป็นไปตามบัญชีอัตราเงินเดือน เงินวิทยฐานะและเงินประจำตำแหน่งท้าย

พระราชบัญญัตินี้ สำหรับตำแหน่งที่ไม่มีใบอนุญาตตามพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 ให้นำบัญชีอัตราเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนตามกฎหมายว่าด้วยเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งมาใช้บังคับโดยอนุโลมเงินวิทยฐานะและเงินประจำตำแหน่งไม่ถือเป็นเงินเดือน สาระสำคัญตามที่กล่าวมานี้คือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการประกาศใช้พระราชบัญญัตินี้ (อิสริย์ ประทุมทิพย์, ไม่ระบุปีที่พิมพ์: 199 – 239)

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของขวัญและกำลังใจที่มีหลายส่วนทั้งจากในตัวของบุคลากรเอง และมาจากปัจจัยภายนอกกรอบ ๆ ตัวซึ่งทำให้เกิดผลกระทบต่อสภาพจิตใจ แต่ผลของปัจจัยทั้งหลายเหล่านี้หากส่งผลในด้านบวกทำให้ขวัญและกำลังใจของบุคลากรก็จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ในทางตรงกันข้ามหากบุคลากรมีองค์ประกอบของขวัญและกำลังใจในด้านลบแล้ว การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรก็จะขาดประสิทธิภาพในการทำงานลงซึ่งเป็นปัญหาที่ต้องได้รับการแก้ไขโดยเร่งด่วนต่อไป

3.5 ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ฟลิปโป (Flippo อ้างใน คมสรรพ ธารพันธ์, 2532 : 24) พบว่าองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานได้แก่ เงินเดือน ความมั่นคง สภาพการปฏิบัติงาน ความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ลักษณะรูปแบบของการปกครองบังคับบัญชา โอกาสที่จะมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความเข้ากันได้กับเพื่อนร่วมงาน ฐานะทางสังคมการมีโอกาสประกอบกิจกรรมที่มีคุณค่า

โอวาร์ต (Owartz, 1969: 216 – 218 อ้างใน คมสรรพ ธารพันธ์, 2532: 25 – 26) ได้จำแนกปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานไว้ 2 พวกใหญ่ ๆ ด้วยกันคือ

1. ปัจจัยทางด้านวัตถุ ได้แก่ เงินเดือน การลาป่วย การประกันทางเวชกรรม การพยาบาล ระเบียบวาระการพ้นจากงาน เครื่องมือเครื่องใช้การบริหารและปัจจัยทางเศรษฐกิจ
2. ปัจจัยทางด้านมนุษย์ ได้แก่ ปัจจัยทางด้านมนุษยสัมพันธ์อันเป็นวิธีการจัดงานแผนใหม่ ตามแนวมนุษยสัมพันธ์ การให้ความสนใจและการเอาใจใส่เป็นพิเศษ

เรมเพิล และเบนท์ลีย์ (Rempell and Bently, 1964: 631 – 634) ได้ศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบในการปฏิบัติงานของครูพบว่าปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงาน 8 ประการคือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับครูใหญ่
2. ความสัมพันธ์ระหว่างครูใหญ่กับหมู่คณะ

3. เงินเดือนของครู
4. ความพึงพอใจในการทำงานของครู
5. การรับผิดชอบของครู
6. ศักดิ์ศรีและฐานะของครู
7. ความสะดวกสบายในการทำงานของครู
8. ความสัมพันธ์กับชุมชน

แอนเดอร์สัน และแวนไดค์ (Anderson and Vandyke, 1963: 333 – 336) ได้จำแนก

ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ไว้ 10 ประการคือ

1. ความเห็นพ้องกับวัตถุประสงค์
2. ความร่วมมือในการกำหนดนโยบาย
3. การใช้ความสามารถให้เป็นประโยชน์
4. ความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร
5. การมีความสัมพันธ์อันดีซึ่งกันและกัน
6. ความสัมพันธ์กับชุมชน
7. สุขภาพร่างกายและจิตใจ
8. ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ
9. ความสัมพันธ์อันดีระหว่างครูกับนักเรียน
10. ปัญหาส่วนตัวของครู

สมพงศ์ เกษมสัน (2526: 242 – 243) ได้จำแนกองค์ประกอบของกำลังขวัญที่ดีไว้

ดังนี้

1. ลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานเพราะผู้นำเป็นเสมือนสะพานที่เชื่อมโยงความเข้าใจอันดีระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นการระหว่างหัวหน้างานและผู้ร่วมงานมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญและความสำเร็จของการอยู่มาก

2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่เพราะในการปฏิบัติงานนั้นถ้าได้ทำงานที่ตนพึงพอใจย่อมได้ผลมากกว่าการที่ต้องปฏิบัติงานที่ไม่พอใจ

3. ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลักและนโยบายการดำเนินงานขององค์การพนักงานเจ้าหน้าที่และผู้ร่วมงาน ตลอดจนการจัดองค์การและระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การ

4. การให้น้ำหนึ่งจรวงวัล การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานดี ย่อมเป็นเครื่องจูงใจให้บรรดาผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติงานด้วยความขยันขันแข็งมีใจและมีขวัญดี

5. สภาพของการทำงานควรให้ถูกต้องตามสุขลักษณะมีอากาศถ่ายเทได้สะดวกมีแสงสว่างเพียงพอมีเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานครบถ้วนเหมาะสมแก่ผู้ปฏิบัติงาน

6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานซึ่งรวมทั้งสภาพทางกายและสภาพทางจิตใจอารมณ์ของผู้ปฏิบัติงานซึ่งแต่ละคนอาจเปลี่ยนแปลงได้เสมอทั้งที่เป็นผลโดยตรงจากผู้นั้นเองหรือมาจากผู้อื่น เช่น ปัญหาทางครอบครัว เพื่อนร่วมงาน ปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพทางกายและสุขภาพจิตอันมีผลอย่างมากต่อการทำงาน

สมุน ฌรงค์อินทร์ (2522: 42 – 43) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานในโรงเรียนพบว่ามียู่ 9 ประเด็นดังนี้

1. การจัดระบบการบริหารงานเกี่ยวกับนโยบายและระเบียบของโรงเรียนการแบ่งส่วนงานรับผิดชอบการมอบหมายงานในหน้าที่อย่างเหมาะสมความคุณวุฒิและความสามารถ การมีวัสดุประสงค์การวางแผนงานรวมทั้งการปฏิบัติอย่างชัดเจนนอกเหนือจากนั้นยังเกี่ยวกับชั่วโมงสอนและเวลาพักผ่อนด้วย

2. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการวางตัวของผู้บังคับบัญชา ในการปกครองผู้ได้บังคับบัญชาว่าให้ความเห็นใจลูกน้องเพียงใดมีเหตุผลในการปฏิบัติงานคอยให้คำปรึกษาหารือในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้ลูกน้องมีความก้าวหน้าให้คำชมเชยเมื่อลูกน้องปฏิบัติหน้าที่ดี

3. การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียนพิจารณาในด้านให้โอกาสในการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะข้อแก้ไขในการปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่โรงเรียนจัดให้มีขึ้น

4. การพัฒนาบุคลากรและให้โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงานพิจารณาถึงหลักเกณฑ์ในการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานสูงขึ้นไปหรือโอกาสที่จะเพิ่มพูนคุณวุฒิการศึกษาต่อการเข้าอบรม

5. ความมั่นคงในอาชีพ พิจารณาถึงความถูกต้องที่ถูกต้องกล่าวหาหลักเกณฑ์ในการเลิกจ้างหรือถูกปลดออก

6. ผลประโยชน์ตอบแทนที่โรงเรียนจัดให้อัตรารายเดือนเหมาะสมกับปริมาณงานหรือไม่ หรือจ่ายค่าล่วงเวลาในวันหยุด มีหลักเกณฑ์ขึ้นเงินเดือนอย่างยุติธรรม

7. สวัสดิการเกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวกในเรื่องห้องพักรู ห้องพยาบาลสภาพห้องเรียนที่เหมาะสมไม่มีเสียงรบกวนสมาธิมีอุปกรณ์การสอนที่เพียงพอ

8. การสื่อสารระหว่างครูและผู้บังคับบัญชาในเรื่องการแจ้งข่าวสารใช้วิธีเช่นไรมีการจัดกิจกรรมร่วมพบปะสังสรรค์เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างหมู่ครูและผู้บังคับบัญชาเพื่อความเข้าใจอันดีต่อกันและทำให้เกิดความสามัคคี

9. ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน คือความร่วมมือประสานงานกันดีได้รับความช่วยเหลือจากผู้ร่วมงานเมื่อได้รับความเดือดร้อน

อธิปัตย์ คลีสุนทร (2521: 33 – 36) ได้เสนอปัจจัยที่ควรพิจารณาในการเสริมสร้างขวัญของผู้ปฏิบัติงานดังนี้

1. เงินเดือน การพัฒนาความรู้สึของผู้ทำงาน ไม่ว่าในองค์กรเอกชนหรือหน่วยงานของรัฐให้ดีขึ้นจำเป็นต้องเพิ่มค่าจ้างหรือค่าตอบแทน โดยต้องพิจารณาสภาพความเป็นอยู่ค่าครองชีพหรือเพิ่มเป็นสวัสดิการด้านอื่น ๆ

2. ให้งานที่เหมาะสมถ้ามีโอกาสให้บุคคลได้งานที่เขาชอบก็ควรเปิดโอกาสนั้นให้ตามสมควร

3. พยายามสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน โดยจัดให้มีการพบปะสนทนาหรือมีกิจกรรมนันทนาการร่วมกันให้พวกเหล่าที่จะทำได้

4. ผู้บังคับบัญชามีการบริหารงานด้วยวิธีประชาธิปไตย คือ ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมออกความคิดเห็นในการทำงาน มีการแบ่งงานสร้างระเบียบการประเมินผลงาน ผู้บังคับบัญชามีความสามารถมีเหตุผลไม่ใช้กฎระเบียบเป็นหลักเกณฑ์ในการทำงานเพียงอย่างเดียว

5. จัดสภาพการทำงานให้เหมาะสม จัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ให้ครบถ้วน

6. ผู้บังคับบัญชาจักต้องเป็นตัวอย่างที่ดี มีความรักงาน กระตือรือร้น รับผิดชอบงานหนักแน่นยุติธรรม

7. ชมเชยและตักเตือนในโอกาสที่สมควร การชมเชยอาจทำต่อหน้าบุคคลอื่น หรือทำส่วนตัวก็ได้ แต่คำตักเตือนควรกระทำเป็นการส่วนตัวด้วยความจริงใจและหวังดี

8. การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งควรพิจารณาความรู้ความสามารถและคุณภาพของงานเป็นประการสำคัญความเป็นอาวุโสในฐานะทำงานมานานหากความสามารถในการทำงานน้อยควรพิจารณาเป็นอันดับรองลงมา

ดังที่กล่าวมาข้างต้นอาจสรุปได้ว่าปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมีปัจจัยมาจาก 3 ปัจจัย ดังนี้คือ

1. ปัจจัยที่เกิดจากตัวของบุคลากรเอง แบ่งเป็น 2 ด้านดังนี้คือ

1.1 ปัจจัยด้านความต้องการ เช่น ต้องการการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ต้องการคำตอบแทน ต้องการสวัสดิการต่าง ๆ ต้องการความมั่นคงปลอดภัย ต้องการความก้าวหน้า ต้องการความสะดวกสบาย เป็นต้น

1.2 ปัจจัยด้านพฤติกรรม หากพฤติกรรมของบุคลากรเองไม่เป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานโดยรวมหรือไม่เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาก็จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในที่สุด

2. ปัจจัยที่เกิดจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา เป็นปัจจัยที่ได้รับผลกระทบจากความต้องการหรือพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานไม่เป็นที่พึงพอใจของบุคลากร เช่น เพื่อนร่วมงานเห็นแก่ตัว เพื่อนร่วมงานไม่ยอมรับความคิดเห็นของคนอื่น เพื่อนร่วมงานไม่มีการเสียสละ เพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาไม่เคารพสิทธิของผู้อื่น ผู้บังคับบัญชาเผด็จการไม่คำนึงถึงความคิดเห็นของตนเองเป็นหลัก ผู้บังคับบัญชาไม่มีความยุติธรรม เป็นต้น

3. ปัจจัยที่เกิดจากสังคมสภาพแวดล้อมที่ทำงาน เช่น งานในชุมชนไม่ให้ความสนใจที่จะร่วมมือในการพัฒนา ความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนกับหน่วยงานไม่ดี ที่ทำงานอยู่ห่างไกลจากภูมิสำเนา ที่ทำงานขาดปัจจัยในสิ่งอำนวยความสะดวก เป็นต้น

3.6 ลักษณะที่ชี้ให้เห็นถึงสภาพขวัญและกำลังใจในองค์กร

วนิช พงศ์พัฒน์จิต (2533: 14 – 16) ได้ให้ทัศนะว่า สภาพขวัญและกำลังใจของบุคลากรในแต่ละองค์กรนั้น แตกต่างกันไปตามสภาพการตอบสนองความต้องการที่องค์กรสามารถจัดให้แก่บุคลากรของตนเองได้มากน้อยเพียงใดถ้าตอบสนองได้มากสภาพกำลังใจก็อยู่ในระดับดี จะมีผลกระทบต่อการประสิทธิภาพในการทำงานและประสิทธิผลของงานในทางตรงข้ามถ้าองค์กรใดไม่สามารถตอบสนองได้ทุก ๆ ด้าน ประสิทธิภาพของการทำงานในองค์กรก็ต่ำ เพราะระดับขวัญของบุคลากรต่ำ ลักษณะที่ชี้ให้เห็นถึงสภาพขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานขอ บุคคลว่าในองค์กรหนึ่งองค์กรใดจะมีขวัญดีหรือไม่คือนั้นมีมาตรการที่จะใช้ชี้หรือตรวจสอบได้ดังต่อไปนี้

1. ระดับความสม่ำเสมอของผลงาน ตามปกติองค์กรจะกำหนดเป้าหมายการบริหารงานไว้ เช่น ถ้าเป็นหน่วยงานทางการศึกษาก็จะกำหนดเป้าหมายไว้ในแต่ละปีว่าจะลดอัตราการตกชั้นของนักเรียนระดับประถมศึกษาปีที่ 1 ไม่ให้เกินร้อยละ 5 ต่อปี ถ้าหากการจัดการศึกษาเกิดไม่บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ซึ่งมีผลมาจากบุคลากรในหน่วยงานทางการศึกษาก็เชื่อได้ว่าส่วนหนึ่งจะมีข้อบกพร่องเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจของบุคลากรเกิดขึ้นฉะนั้นในการบริหารงานของ

องค์การ ถ้าระดับของผลงานไม่บรรลุเป้าหมายหรือสม่าเสมอเป็นปกติแล้วจะต้องสำรวจตรวจสอบหาสาเหตุที่แท้จริงโดยมุ่งประเด็นไปที่ขวัญและกำลังใจ

2. การขาดงาน โดยปกติผู้ที่มิขขวัญและกำลังใจดีจะมีความกระตือรือร้นในการทำงานและตั้งใจทำงาน การขาดงานจะมีน้อยมากในหมู่คนที่มิกำลังขวัญสูงแต่ถ้าปรากฏว่าในหน่วยงานมีคนขาดงานบ่อย ๆ และมีจำนวนเพิ่มขึ้น ลักษณะดังกล่าวเพียงพอที่จะชี้ให้เห็นว่าขวัญของคนงานเสื่อมทราม การขาดงานในข้อนี้หมายความว่าความรวมถึงการลาออกจากงานด้วย

3. คำร้องทุกข์หรือบัตรสนเท่ห์ หากปรากฏว่าในหน่วยงานมีคำร้องทุกข์ต่อฝ่ายบริหารเพิ่มมากขึ้น หรือมีการเขียนบัตรสนเท่ห์กล่าวโทษใครต่อใครเกิดขึ้นและมีบ่อยครั้ง แสดงว่ามีสิ่งหนึ่งสิ่งใดเกิดข้อบกพร่องขึ้นแล้วและกระทบถึงขวัญและกำลังใจฝ่ายบริหารจะต้องพิจารณาหาสาเหตุอันแท้จริง

4. การวิพากษ์วิจารณ์งานของคนอื่น ก็เป็นลักษณะหนึ่งแสดงให้เห็นว่ามีปัญหาเกี่ยวข้องกับขวัญของคนงานเกิดขึ้น ตามบัญญัติสิทธิประการของการจ้างองค์การที่ดีของสมาคมการบริหารงานอเมริกัน (American Management Association) ข้อ ๖ ระบุว่า ไม่พึงใช้หรือหวังจะให้ผู้ที่บังคับบัญชาหรือลูกจ้างมาเป็นผู้ช่วยและผู้วิพากษ์วิจารณ์งานของอีกคนหนึ่ง หัวหน้างานที่ดีจะต้องระมัดระวังมิให้เกิดขึ้นอย่างพร่ำเพรื่อ เพราะอาจเป็นหนทางทำลายความสามัคคีธรรมและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่ม การวิพากษ์วิจารณ์งานของคนอื่นโดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับการมอบหมายงานให้ทำไม่เท่ากัน การกำหนดชั่วโมงทำงานแตกต่างกันตลอดจนการดำเนินการทางวินัยแสดงว่าขวัญและกำลังใจของคนงานเกิดความผันแปรขึ้นแล้วในแง่ที่ทำให้เกิดความคับข้องใจ

3.7 การที่แสดงให้เห็นว่าคนมีขวัญและกำลังใจดี

วิจิตร อาวะกุล (2526: 215 – 216) ได้สรุปลักษณะที่ชี้ให้เห็นสภาพของขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งสภาพที่แสดงว่าขวัญดีและสภาพที่แสดงว่าขวัญไม่ดีว่าในองค์การที่บุคคลมีขวัญดีจะมีลักษณะดังนี้

1. การแสดงออกของบุคคลในการสร้างบรรยากาศของหน่วยงานแจ่มใสสว่าง
2. การดำเนินงานราบรื่นเรียบร้อยไม่ขัดแย้ง การทำงานไม่ผิดพลาดความถูกต้องแม่นยำสูง เชื่อถือได้
3. การทำงานของบุคคลสนุกและเพลิดเพลินกับงาน ตั้งใจและสนใจงาน
4. สมาชิกในหน่วยงานจะช่วยเหลือกันเสนอแนะ ช่วยเหลือข้อบกพร่องเพื่อแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น

5. การวิพากษ์วิจารณ์คำติชมตลอดจนความคิดเห็นต่าง ๆ เป็นไปด้วยความบริสุทธิ์ใจ
6. สมาชิกในหน่วยงานมีความเสียสละเอื้อเฟื้อพร้อมที่จะให้ความร่วมมือช่วยเหลือหน่วยงานเป็นกรณีพิเศษนอกเหนือจากงานประจำหรือในยามฉุกเฉินเร่งด่วน
7. ยอมรับการมอบหมายหน้าที่การงานพิเศษนอกเหนือไปจากงานในหน้าที่ด้วยความเต็มใจ
8. แม้จะมีเหตุการณ์ผิดปกติบางอย่างเกิดขึ้นก็ตามสมาชิกในหน่วยงานก็ยังคงดำรงสภาพความเป็นอยู่อย่างปกติสุข

เกรซ และ ครัทช์ฟิลด์ (Krech and Crutchfield อ้างใน อำนาจ กิตติวรรณ 2532: 52 – 53) ได้ให้แนวคิดไว้ว่า กลุ่มหรือองค์กรที่สมาชิกมีขวัญสูงจะมีลักษณะดังนี้ คือ

1. กลุ่มที่มีสมาชิกลักษณะดังกล่าวจะยังคงไว้ซึ่งความเป็นหนึ่ง แม้ว่าจะมีแรงกดดันจากภายนอก

2. การกระทำของสมาชิกที่ก่อให้เกิดการแตกแยกมีน้อย
3. กลุ่มให้ความช่วยเหลือสมาชิกที่จะปรับปรุงให้มีสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ เกิดขึ้น
4. สมาชิกมีความอบอุ่นและมีการติดต่อระหว่างสมาชิกของกลุ่ม
5. สมาชิกของกลุ่มแต่ละบุคคลมีเป้าหมายที่เหมือนกัน
6. สมาชิกของกลุ่มมีทัศนคติที่ดีต่อผู้นำของกลุ่ม
7. สมาชิกมีความนับถือกลุ่มและต้องการที่จะรักษาไว้

ส่วน โยเดอร์ และ อื่น ๆ (Yoder and others, 1958: 4) ได้ให้ข้อคิดไว้ว่าการพิจารณาบุคคลในกลุ่มที่มีขวัญดีนั้นผลการพิจารณาได้จากประเด็นต่อไปนี้

1. มีการรวมกลุ่มกันอย่างเหนียวแน่น
2. มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่มไว้
3. มีความมุ่งหวังที่จะให้เป้าหมายของกลุ่มบรรลุผลสำเร็จ
4. แต่ละบุคคลในกลุ่มต่างเข้ามาร่วมกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

สำหรับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูนั้น เมธ เมธสีมา (2516: 58 – 59) สรุปได้ว่าสามารถสังเกตได้จากสิ่งต่อไปนี้

1. บรรยากาศในโรงเรียนแจ่มใส ครูทุกคนมีความร่าเริงและมีบรรยากาศที่เป็นมิตร
2. ครูทุกคนมีความสนใจ กระตือรือร้นและเพลิดเพลินกับงาน ไม่มีการมาสายกลับ

ก่อน

3. งานสอนหรืองานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จเรียบร้อยและเชื่อถือได้
4. มีการเสนอแนะให้ข้อคิดเห็นในการปรับปรุงงานเสมอ ไม่มีความหวาดกลัว

5. หากมีการวิพากษ์วิจารณ์กัน ก็เต็มไปด้วยเหตุผลและความบริสุทธิ์ใจ
6. มีการช่วยเหลือกันอยู่เสมอ แม้แต่ในกรณีพิเศษหรือในยามฉุกเฉินก็เต็มใจให้แกกัน
7. รับมอบหมายหน้าที่การทำงานด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส บริสุทธิ์ใจ เต็มใจ ไม่มีการประจบประแจงหรือเอาดีเอาเด่นใส่ตัวฝ่ายเดียว

8. มีความมั่นคงเสมอต้นเสมอปลาย ไม่หวั่นไหวแม้จะมีเหตุการณ์ผิดปกติเกิดขึ้น
9. มีการให้เกียรติเชื่อถือกัน และเชื่อในความสามารถที่แตกต่างกันระหว่างเพื่อน
10. มีการยอมรับนับถือในผลงานของเพื่อนด้วยความจริงใจจริง ชมเชยกันทั้งต่อหน้าและลับ

หลัง

3.8 อาการที่แสดงให้เห็นว่าคนมีขวัญและกำลังใจไม่ดี

จิตร อาวะกุล (2526: 215 – 216) ได้ให้ความเห็นว่าอาการที่แสดงให้เห็นว่าคนมีขวัญและกำลังใจไม่ดีมีลักษณะดังนี้คือ

1. มีอาการหวาดผวาคิดวิตกกังวลต่อข่าวและเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ง่ายแม้มีเหตุการณ์เล็ก ๆ น้อย ๆ ก็มีการวิพากษ์วิจารณ์ในเรื่องใหญ่โต มีข่าวลือกันทั่วว่าร้ายกันมาก
2. มีบรรยากาศขบเซ้าเซาะจ้องแกล้งไม่ค่อยร่าเริงแจ่มใส มักแสดงอาการมึนชา บึ้งตึงเฉื่อยชา เจื่องหงอยในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ
3. มีการขาด การลา การมาทำงานสายเพิ่มขึ้นผิดปกติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะที่มีปริมาณงานที่ต้องทำมาก
4. การทำงานผิดพลาดไม่แน่นอน เชื่อถือไม่ได้และมีอาการผิดปกติ
5. มีการลาออกหรือโยกย้ายงานในอัตราที่เพิ่มขึ้นอย่างผิดปกติ
6. ขาดความสามัคคีในหน่วยงาน มีการทะเลาะเบาะแว้งแก่งแย่งชิงดีกัน อิจฉาริษยา กระทบกระทั่งกันในระหว่างบรรดาสมาชิกของหน่วยงาน
7. ผู้บังคับบัญชาให้ความเฉยเมยเย็นชาต่อผู้บังคับบัญชา พยายามหลีกเลี่ยงไม่พบหรือเดินสวนกัน ไม่ค่อยยอมยกมือไหว้เมื่อพูดด้วย การพูดคุยแบบถามคำตอบคำ
8. แสดงอาการแค้นริ้วกระด้างกระเดื่องไม่สุภาพไม่เชื่อฟัง
9. แสดงความไม่สนใจงานหรือเอาใจใส่เพื่อนร่วมงาน
10. มักแสดงประหนึ่งว่าทำงานและมีงานยุ่งตลอดเวลา แต่งานไม่เสร็จสักทีงานเสร็จเข้าเดินไปเดินมา ไม่ตั้งใจทำงานอย่างจริงจัง
11. มีการร้องทุกข์ บักรสนพ่่นมากผิดปกติ

12. บุคคลมักแสดงออกทางอารมณ์ไม่ดี หงุดหงิด วิพากษ์วิจารณ์ในเรื่องหยาบหยาบ

3.9 แนวทางการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากรในองค์การ

สำหรับแนวทางการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากรในการปฏิบัติงาน อุทัย ทรัพย์โต (2520: 182 – 184) ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า

1. การที่จะสร้างขวัญและกำลังใจหรือบำรุงขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นอย่างจริงจัง ควรจัดให้มีการสำรวจทัศนคติเป็นครั้งคราวเพื่อให้รู้ว่าลูกน้องมีปฏิกิริยาต่องานหรือหัวหน้างานอย่างไรบ้าง ทั้งนี้เพื่อจะได้ทราบปัญหาที่แท้จริงและดำเนินการปรับปรุงแก้ไขได้ถูกต้อง
2. สร้างเครื่องวัดผลสำเร็จในการทำงานของแต่ละบุคคลขึ้น เช่น ระเบียบเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งเลื่อนเงินเดือนการโยกย้ายเป็นต้นการดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวพึงปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบหากปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมจะมีผลกระทบกระเทือนขวัญและกำลังใจมากที่สุด
3. เปิดโอกาสให้ลูกน้องได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องราวต่าง ๆ หรือระบาย ความอัดอั้นตันใจของเขาบ้าง ทั้งนี้เพราะในทุกหน่วยงานมักจะมีเหตุอันก่อให้เกิดความคับแค้นใจระหว่างผู้ร่วมงานและคนงานกับฝ่ายบริหารอยู่เสมอ เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงานไม่ดีบ้าง มอบหมายงานให้ทำไม่เหมาะสมบ้างปกครองไม่เป็นธรรมบ้าง เป็นต้น ปัญหาดังกล่าวนี้อาจจัดให้มีทางระบายโดยวิธีที่เรียกว่าการร้องทุกข์ (Grievance Procedure) อันหนึ่ง การรับฟังความคิดเห็นของลูกน้องนั้นต้องมีการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งเสมอหรือไม่ก็ชี้แจงทำความเข้าใจมิใช่ว่าใครเสนอเรื่องอะไรขึ้นมาแล้วก็กล่าวแต่เคลื่นกระเทปฟังหรืออันตรายกันไปหมดสิ้น
4. ผู้บังคับบัญชาต้องทำตัวเป็นที่ปรึกษาหารือที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาช่วยแก้ปัญหาส่วนตัวและเรื่องงาน
5. การชมเชยให้รางวัล ทุกคนชอบการสรรเสริญแต่ต้องทำด้วยใจจริงและระวังมิให้รางวัลชมเชยให้รางวัลจะทำให้เกิดแรงจูงใจการทำงานดีถ้าไม่มีใครเห็นก็จะเกิดการเบื่อหน่ายและทอดถอนผู้บังคับบัญชาต้องรับรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทั่วถึงใครทำดีก็สรรเสริญให้ปรากฏใครทำชั่วก็ปราบปรามให้ราบคาบ
6. สร้างบรรยากาศการทำงานให้ทุกคนมีความหวังมีโอกาสก้าวหน้ารู้อนาคตของตัวเองและเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานแสวงหาความก้าวหน้าในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอย่างเต็มที่อย่าถือกันเป็นอันขาด

7. ให้โอกาสอันเท่าเทียมกันในอันที่จะก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามส่วนศักดิ์แห่งผลการปฏิบัติงานและความสามารถ ทุกคนที่ทำงานย่อมมุ่งหวังความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ด้วยกันทุกคน ฉะนั้นเมื่อมีตำแหน่งว่างลง จงใช้ความเป็นธรรมพิจารณาแต่งตั้งให้รอบคอบที่สุด

8. ผู้บังคับบัญชาต้องวางตัวเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดีมีน้ำใจเมตตากรุณาโดยทำตัวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าถึงมิใช่วางตัวแบบผู้เรืองอำนาจ

9. พึงส่งเสริมสุขภาพอนามัยของผู้ปฏิบัติงานให้สมบูรณ์อยู่เสมอทั้งทางร่างกายและจิตใจ ทั้งนี้เพราะว่าขวัญกำลังใจคล้ายกับสุขภาพร่างกายของมนุษย์บุคคลที่เจ็บป่วยและเป็นโรคร่างกายเสื่อมโทรมและอ่อนแอฉับไค ก็ย่อมทำให้ขวัญและกำลังใจตกต่ำด้วยฉะนั้นเพราะขวัญและกำลังใจเป็นสภาพของจิตจิตใจกับร่างกายเป็นของคู่กัน อย่างใดอย่างหนึ่งเสื่อมมีผลกระทบกระเทือนถึงกัน

นอกจากนี้ อรุณ รักธรรม (2522: 205 – 206) ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ดังต่อไปนี้

1. ต้องสร้างและปลูกฝังให้เพื่อนร่วมงานมีความพอใจ มีความรักงานและกระตือรือร้นในการทำงาน การที่จะให้คนรักงานผู้นำจะต้องทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงานจะต้องแสดงว่าตนนี้มีความพอใจรักงานเชื่อว่างานนั้นมีประโยชน์และสำคัญยิ่งแม้ว่าจะเหน็ดเหนื่อยลำบากตรากตรำหรือท้อถอยหมดกำลังใจก็ไม่ต้องแสดงไปให้เพื่อนร่วมงานเห็น เพราะเพื่อนร่วมงานส่วนมากมักจะประพฤติดูอย่างหัวหน้านำ

2. ชมเชยและยกย่องให้กำลังใจแก่ผู้ที่ทำความดีความชอบแต่ต้องชมเชยให้ถูกกาลเทศะ มีเหตุผลผลและมีความจริงใจไม่ชมเชยเพราะเพื่อนจนเกินไปเป็นเหตุให้คำชมเชยนั้นไร้ค่าหมดความหมาย

3. ดูแลเอาใจใส่และให้ความสนิทสนมแก่เพื่อนร่วมงานพอสมควร โดยการทักทาย ได้ถามข่าวคราวและทุกข์สุขของเขาในโอกาสอันควร การแสดงออกเช่นนี้จะทำให้เพื่อนร่วมงานมีกำลังใจเมื่อเขาทราบว่าหัวหน้างานมิได้ละเลยหรือทอดทิ้งเขา

4. ให้โอกาสแก่เพื่อนร่วมงานในการสร้างความมั่นคงของชีวิตการทำงานพอสมควร หรือมีทางก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งหรือเงินเดือนที่สูงขึ้นไปเพราะการที่เพื่อนร่วมงานมีงานที่มั่นคงมีทางก้าวหน้าก็จะเป็นสิ่งกระตุ้นให้เขาเกิดความมั่นใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น

5. สร้างสถานภาพการทำงานที่ดีและเหมาะสมแก่เพื่อนร่วมงาน อาทิ โต๊ะทำงาน ห้องทำงาน แสงสว่าง การถ่ายเทของอากาศ และสวัสดิการ เหล่านี้เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งเพราะถ้าทำงานในห้องที่มีสภาพการทำงานที่ดีจะทำให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

6. ให้โอกาสเพื่อนร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงงานและมีส่วนร่วมในความสำเร็จของงาน เพื่อนร่วมงานบางคนอาจจะมีความคิดเห็นที่ดีและมีประโยชน์ในการปรับปรุง

งาน ก็ควรมีสิ่งตอบแทนหรือยกให้เป็นความดีความชอบของบุคคลนั้นเพื่อเป็นตัวอย่างและเป็นการกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ

7. ให้โอกาสหรือมีระบบที่เที่ยงธรรมในการร้องทุกข์ของเพื่อนร่วมงานเพื่อนร่วมงานบางคนมีขวัญและกำลังใจดีตั้งอกตั้งใจทำงาน แต่ในบางครั้งขวัญและกำลังใจอาจจะตกได้หากเขาเกิดความทุกข์ร้อนหรือมีปัญหาเกิดขึ้นแล้วไม่สามารถร้องทุกข์กับใครได้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526: 248 – 251) ได้เสนอแนวทางในการเสริมสร้างขวัญและแรงใจในการทำงานไว้ดังนี้

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน เพราะกำลังใจที่ดีนั้นย่อมเกิดจากทัศนคติที่ดีต่อการทำงานของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา บุคคลที่มีทัศนคติที่ดีต้องงานย่อมตั้งใจปฏิบัติด้วยความเอาใจใส่ ทัศนคติจึงเป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่จะได้รับการเสริมเร้าให้มีขึ้นแก่บุคคลในหน่วยงาน

2. กำหนดมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น จัดให้มีระบบการประเมินผลงาน เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือน สับเปลี่ยนโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่การงาน เป็นต้น

3. เงินเดือนและค่าจ้าง คนทำงานก็เพราะมีความประสงค์จะได้ค่าตอบแทนเพื่อการยังชีพและยกฐานะการครองชีพของตน ความสัมพันธ์ที่ไม่ได้สัดส่วนระหว่างแรงงานกับค่าจ้างจะทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานและทำให้เกิดขวัญในการทำงานเสื่อมลง เงินเดือนและค่าจ้างที่เป็นธรรมเป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยให้คน จิตขวัญดี

4. ความพึงพอใจในงานที่ทำ ขวัญเกิดขึ้นด้วยความรู้สึกรักพอใจในงานที่ทำ ถ้ายังงานนั้นเปิดโอกาสให้คนได้แสดงความสามารถความชำนาญและความคิดริเริ่มของตนเองมากคนงานก็จะพอใจในงานที่ตนเองทำ

5. ความเป็นหน่วยหนึ่งของงาน ในองค์กรหนึ่ง ๆ ย่อมมีกลุ่มสังคม (Social Group) เกิดขึ้น เช่น กลุ่มผู้สนใจงานอดิเรกต่าง ๆ ผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่งอาจเข้าสังกัดในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง เขาต้องเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มต้องการการยอมรับเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่ม เมื่อคนในกลุ่มสามารถรวมกันได้จะเห็นว่าขวัญของกลุ่มโดยทั่วไปดีขึ้นและถ้ากลุ่มย่อย ๆ เหล่านี้ผสมกันได้อีกจะทำให้ขวัญของกลุ่มใหญ่ดีขึ้นด้วย

6. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดขวัญดีขึ้นควรจะเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บังคับบัญชาไม่พึงเห็นลูกน้องเป็นเครื่องจักร

หรือเป็นคนเกียจคร้าน คอยจับผิดบังคับลงโทษแต่เป็นหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องหาทางจงใจให้เกิดการทำงานด้วยความสมัครใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

พนัส หันนาคินทร์ (2526: 219 – 228) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับการสร้างน้ำใจหรือขวัญในการทำงานซึ่งพอสรุปได้ว่า การสร้างน้ำใจในการทำงานให้เกิดขึ้นนั้นมีหลักสำคัญอยู่ 2 ประการ คือ

1. การหาทางสร้างความพึงพอใจและความศรัทธาให้เกิดขึ้นในอาชีพของตน อันมีวิธีการต่าง ๆ คือ

1.1 การสร้างความภูมิใจในศักดิ์ศรีแห่งอาชีพ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีศรัทธาและภูมิใจในอาชีพของตนทั้งในด้านที่จะเสริมสร้างความเจริญให้แก่ประเทศชาติและความเจริญให้แก่ตนเองแล้วความมีน้ำใจที่จะทำงานก็ย่อมจะเกิดขึ้น

1.2 การสร้างให้เกิดความสำนึกในการมีจุดหมายในการทำงานร่วมกันผู้บังคับบัญชาเข้าใจและให้ความร่วมมือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในอันที่จะดำเนินงานนั้นให้ลุล่วงไปการที่จะก่อให้เกิดความรู้สึกว่าทุกคนมีจุดหมายร่วมกันได้ก็เนื่องจากทุกคนมีผลประโยชน์ร่วมกันทั้งประเทศในทางวัตถุและทางจิตใจ

1.3 การช่วยให้ครูได้บรรลุถึงความดีเลิศ (Achievement) และความก้าวหน้าในการทำงานตามความสามารถของแต่ละคน ความดีเลิศหรือผลเป็นความต้องการพื้นฐานทางจิตวิทยาของมนุษย์ การที่คนได้ทำอะไรได้สำเร็จและความก้าวหน้าในการทำงานที่ทำก็ย่อมก่อให้เกิดกำลังใจที่จะทำงานต่อไป

1.4 การได้รับความเชื่อถือ (Recognition) จากผู้บังคับบัญชาเช่นเดียวกับความสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน การได้รับความเชื่อถือจากคนอื่นเป็นความต้องการพื้นฐานทางจิตวิทยาของคนเช่นเดียวกัน

1.5 ความรู้สึกที่ตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของคณะครู (Sense of Belonging) ความต้องการให้คนในคณะของตัวเองยอมรับว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะนั้นเป็นความต้องการอันสำคัญอย่างหนึ่งของมนุษย์

1.6 ปัญหาด้านเศรษฐกิจ ปัญหานี้เป็นปัญหาเกี่ยวข้องโดยตรงกับความเป็นอยู่ของคน หากปรากฏว่าถึงแม้จะใช้จ่ายด้วยความกระห่มกระหม่อมอย่างเต็มที่แล้วเงินเดือนก็ยังไม่พอใช้จ่ายก็เป็นเรื่องที่ครูจะต้องคิดรนเพื่อปรับภาวะเศรษฐกิจของตัวเองต่อไป ผู้บังคับบัญชาจึงควรหาทางส่งเสริมให้ครูมีงานพิเศษทำในยามว่างเพื่อให้มีรายได้เพิ่มขึ้นและพยายามจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้เท่าที่สามารถจะทำได้

1.7 ปัญหาเรื่องครอบครัวและเรื่องส่วนตัว ผู้บังคับบัญชาควรจะแสดงน้ำใจและความเมตตาปรานีอันเป็นคุณธรรมที่ผู้ใหญ่จะพึงมีต่อผู้น้อยในขอบเขตอันสมควร

1.8 การจัดที่ทำงานให้เหมาะต่อการทำงาน ผู้บังคับบัญชาควรจัดสถานที่ทำงานจัดหาเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้เท่าที่จะเป็นไปได้

2. ภาวะความเป็นผู้นำและความสามารถในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาศรัทธาเชื่อถือในความเป็นผู้นำและความสามารถด้วยความบริสุทธิ์ใจ ผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถเป็นที่ยอมรับในวงงานครูและในสังคมท้องถิ่นนั้น ๆ ในเรื่องนี้มีข้อที่ควรพิจารณาคือ

2.1 ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้มีความรอบรู้ในเทคนิคของงานที่ทำอย่างแท้จริงการสั่งงานหรือการทำงานของผู้บังคับบัญชามีความผิดพลาดน้อยที่สุด คุณสมบัติข้างนี้ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อถือในฝีมือของผู้บังคับบัญชา

2.2 ผู้บังคับบัญชาต้องไม่ปกครองแบบสร้างกำแพงแยกเพื่อความสะดวกในการปกครองบังคับบัญชา

2.3 ผู้บังคับบัญชาจะต้องแสดงตัวให้เห็นว่าประจักษ์ชัดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นผู้บังคับบัญชาที่มีน้ำใจในการทำงาน รักงาน อุทิศเวลาและความเหนื่อยยากเพื่องาน

2.4 ผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้รู้จักรับผิดชอบในการบริหารงานของโรงเรียน รับผิดชอบในความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในโรงเรียนและยกคุณความดีให้แก่กลุ่มหรือคณะที่ร่วมงาน

ซารี มณิศรี (2521: 143 – 144) ได้สรุปวิธีสร้างขวัญและกำลังใจไว้ดังนี้

1. สร้างทัศนคติที่ดีต่องาน การทำงานเพื่อส่วนรวมปลูกฝังทัศนคติที่ดีให้ทุกคนมีความหวังมีโอกาสร่วมกันว่าทุกคนมีความรักงานกระตือรือร้นในการทำงาน

2. มีมนุษยสัมพันธ์ดีให้การยอมรับนับถือระหว่างกันและกัน

3. ยกย่องชมเชยให้กำลังใจแก่ผู้ตั้งใจทำความดี การชมเชยควรคำนึงถึงกาลเทศะ มีเหตุมีผลมาจากความจริงใจ ไม่ชมเชยพร่ำเพรื่อ ทำให้คำชมเชยหมดความหมาย

4. เอาใจใส่เรื่องสวัสดิภาพ ให้ความสนทนสนมพอสมควรพักทหายปราศรัยได้ตามข่าวคราวทุกข์สุขในโอกาสอันควรซึ่งเป็นการผูกมิตรไมตรีต่อกันนั่นเอง

5. ให้สมาชิกมีโอกาสระบายความคับข้องใจในการทำงาน

6. ควรจะได้มีโอกาสสำรวจหรือออกแบบสอบถามสภาพการทั่วไปในการทำงานเพื่อจะหาทางแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น รวมทั้งรักษาน้ำใจในการทำงานด้วย

7. มีโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งหรือเงินเดือนสูงขึ้นไปมิใช่ทำอยู่ชั่วเวลาปี ก็ยังทำอยู่อย่างนั้นรวมทั้งการได้รับพิจารณาความดีความชอบด้วยความยุติธรรมจะเป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้คนเพียรพยายามกระตุ้นให้เขาเกิดความมั่นใจในการทำงานมากขึ้น

8. สถานที่ทำงานที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกพอสมควรเพราะถ้าห้องทำงานดีจะทำให้คนสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

9. ให้ทุกคนมีส่วนในการแสดงความคิดเห็นปรับปรุงงานรวมทั้งมีส่วนร่วมในความสำเร็จของงานหากบุคคลใดมีความคิดริเริ่มที่ดีมีประโยชน์ในการปรับปรุงงานก็ยกย่องความดีความชอบของบุคคลนั้นเพื่อให้เป็นตัวอย่างเป็นกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานคนอื่นด้วย

อมร รักษาสมัย และ โสรจ สุจริตกุล (2524: 373 – 376) ได้เสนอวิธีสร้างขวัญไว้ดังนี้

1. ควรให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือลูกน้องได้รับคำบอกเล่าและรับทราบความจริงต่าง ๆ เกี่ยวกับงานที่ทราบว่างานอะไรและจะรับผิดชอบอะไรบ้าง

2. ควรส่งเสริมให้ลูกน้องมีความมั่นใจในตนเองไม่การ ใช้วิธีข่มขู่ลูกน้องหรือผู้ได้บังคับบัญชา ตลอดเวลา

3. ผู้บังคับบัญชาควรเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ได้บังคับบัญชา หมายความว่าเวลาทำงานก็ต้องช่วยเหลือ ผู้บริหารที่ดีต้องทำตัวเป็นตัวอย่างลูกน้อง เช่น มาทำงานตรงเวลา พยายามทำงานอย่างจริงจัง เป็นต้น

4. ผู้บังคับบัญชาควรคำนึงถึงด้านจิตใจของผู้ได้บังคับบัญชา และควรทราบถึงฐานะทางสังคมด้านเศรษฐกิจของลูกน้อง ส่งเสริมลูกน้องให้มีโอกาสพักผ่อนได้บ้างตามสมควรและพยายามให้เขาารู้สึกว่าเขาเป็นคนสำคัญ เพื่อส่งเสริมให้เขาได้พึงพอใจในตนเอง

5. ผู้บังคับบัญชาต้องเป็นคนไม่ใจเร็ว ไม่หุนเหิน พยายามฟังให้มาก แต่การตัดสินใจต้องตัดสินใจด้วยเหตุผล

6. ผู้บังคับบัญชาต้องหาทางยกย่อง หรือให้คนได้แสดงความสามารถพยายามที่จะมองหาสิ่งที่ดีของเขา ยกย่องชมเชยในเวลาที่เขาทำดี พยายามหาคุณสมบัติพิเศษของเขาบ้างและให้เขาได้มีโอกาสแสดงออก ต้องพยายามสังเกตว่าจะทำอะไรจึงจะทำให้เขามีขวัญดี สรุปได้ว่าแนวทางการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากรในองค์กรนั้น ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในทุก ๆ ด้าน ผู้บริหารจะต้องครองคน ครองคนให้ได้ ต้องสนใจในสวัสดิภาพของผู้ได้บังคับบัญชา หมั่นตรวจสอบสภาวะจิตใจในการปฏิบัติงาน พบปัญหาต้องรีบทำการแก้ไขมีความจริงใจในการทำงานจริงใจในการให้ความสนใจในความเป็นอยู่ของผู้ได้บังคับบัญชาให้ความช่วยเหลือส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานตาม

ความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นที่พึงในยามเดือดร้อนและมีความยุติธรรมกับผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกัน

3.10 การตรวจสอบวัดขวัญและกำลังใจ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 241) ได้สรุปไว้ว่า ขวัญเป็นนามธรรม เป็นสิ่งที่มองไม่เห็นด้วยตา สัมผัสไม่ได้ แต่เป็นความรู้สึกที่ซ่อนเร้นอยู่ในจิตใจของแต่ละบุคคล การที่จะวัดด้วยเครื่องมือธรรมดาก็ไม่สามารถทำได้ อาจทำได้เพียงเพื่อรู้ว่าบุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้นมีทัศนคติตรงกันข้ามกันหรือเห็นด้วย ชอบหรือไม่ชอบเท่านั้น การตรวจสอบและวัดขวัญของบุคคลและกลุ่มบุคคลนั้นไม่อาจวัดปริมาณเป็นหน่วยซึ่งดวงวัดใด ๆ ได้ทั้งสิ้น เพราะขวัญเป็นนามธรรมไม่มีขนาดและรูปร่าง เคนพงษ์ พลตะคร (2511 : 149) ได้สรุปไว้ว่า วิธีวัดขวัญหรือตรวจสอบขวัญของผู้ปฏิบัติงานว่าดีหรือไม่นั้น อาจทำได้ 4 วิธี คือ

1. การสังเกต (Observing) เป็นวิธีการที่สะดวกและง่ายที่สุด ซึ่งผู้บริหารหรือหัวหน้างานคอยสังเกตดูทัศนคติหรือความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าเป็นไปในทางดีหรือไม่ดี
2. การสัมภาษณ์ (Interviewing) ผู้บริหารหรือหัวหน้างานได้พบปะกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นการส่วนตัวอย่างใกล้ชิด จะได้ทราบถึงเรื่องราวที่ผู้ใต้บังคับบัญชาระบายออกมาหรือสัมภาษณ์เพื่อทราบความคิดเห็น เป็นต้น
3. การใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นแบบที่นิยมกันมากวิธีหนึ่งโดยส่งคำถามไปยังคนงานแต่ละคน เพื่อให้ตอบแล้วเอาข้อความนั้นมาวิเคราะห์วิจัยอีกครั้งหนึ่ง
4. การเก็บรายงาน (Record keeping) ได้แก่การพยายามเก็บรวบรวมสถิติรายงานเกี่ยวกับผลงาน คุณภาพของงาน โดยอาจเก็บเป็นรายบุคคล รายแผนก แยกเป็นรายเดือน รายปี เป็นต้น

จำเนียร สารนาค (2516: 139 – 142) ได้เสนอแนะเกี่ยวกับการสำรวจขวัญไว้ดังนี้

1. สำรวจโดยวิธีถาม โดยเฉพาะคำถามปรนัยชนิดเลือกตอบ เป็นวิธีที่นิยมมากที่สุด
2. การสำรวจแบบตอบคำถามของตนเอง (Descriptive Survey) แบบนี้เป็นเพียงเสนอคำถามโดยปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานตอบคำถามของตนเอง
3. การสำรวจโดยวิธีสัมภาษณ์ วิธีนี้โดยลักษณะเป็นแบบตอบด้วยถ้อยคำถามของตนเอง วิธีนี้ใช้เวลาและค่าใช้จ่ายมาก
4. การสำรวจโดยวิธีประกวดเรียงความ โดยให้ผู้ปฏิบัติงานส่งเรียงความเข้าประกวด เช่น เรื่องการทำงานของข้าพเจ้า และทำไมข้าพเจ้าจึงชอบเป็นต้น การสำรวจแบบนี้วัดอุปสงค์หลัก

เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติที่ค่อนหน่วยงานและวิเคราะห์เนื้อเรื่องในเรียงความเพื่อจะรู้ทัศนะต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงานเป็นสำคัญ

อนุชา เทวราชสมบูรณ์ (2523: 17) และสมพงศ์ เกษมสิน (2526: 243) ได้เสนอว่า ผู้บังคับบัญชาสามารถตรวจสอบขวัญได้ดังต่อไปนี้

1. ระดับความสม่ำเสมอของผลงาน ถ้าผลงานในหน่วยงานเพิ่มขึ้นหรือลดลงย่อมชี้ให้เห็นถึงระดับขวัญสูงหรือต่ำ
2. การขาดการงานหรือความเฉื่อยชา ถ้าบุคคลในองค์การมีขวัญดีย่อมจะกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน แต่ถ้าลาหรือขาดงานบ่อย ๆ แสดงว่าขวัญในหน่วยงานต่ำ
3. การลาออกงานหรือการโยกย้ายงาน แม้ว่าองค์การได้จัดสวัสดิการต่าง ๆ ไว้ให้หรือจัดระบบเงินเดือนค่าจ้างไว้อย่างเป็นธรรม รวมทั้งจัดสภาพแวดล้อมการทำงานไว้อย่างดีแล้วก็ตาม แต่ยังมีคนลาออกหรือโยกย้ายมาก ๆ แสดงว่าขวัญในหน่วยงานต่ำ
4. คำร้องทุกข์ หรือบัตรสนเท่ห์ ถ้ามีบ่อย ๆ จะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าเกิดความบกพร่องในการทำงานขึ้นแล้ว จึงเป็นเครื่องชี้สภาพขวัญในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานได้
5. การออกแบบสอบถาม หรือการสัมภาษณ์ จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาทราบความรู้สึกของบุคลากรว่ามีน้ำใจในการทำงานมากน้อยเพียงใด

สรุปการตรวจสอบและวัดขวัญ สามารถกระทำได้โดยการสังเกตของผู้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอถึงการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาว่ามีผลการปฏิบัติงานอยู่ในสภาพคงเดิม ดีขึ้นหรือลดลงอย่างไร นอกจากนี้การสอบถามด้วยวิธีการต่าง ๆ ก็สามารถที่จะทำให้ทราบถึงขวัญของผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจมีดังนี้

มนูญ เอี่ยมวิสัย (2519) ได้ศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาในเขตการศึกษา 6 พบว่า ขวัญของครูประถมศึกษาในเขตการศึกษา 6 โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่มีอิทธิพลที่ทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงได้แก่ ความรู้สึกภาคภูมิใจ และเห็นความสำคัญของงาน การระบุตัวเองว่าเป็นส่วนหนึ่งของงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และการยอมรับนับถือ ส่วนปัจจัยที่ทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำได้แก่ สวัสดิการในหน่วยงาน ความเพียงพอของรายได้ และสภาพการทำงาน

อารีย์ สวรรค์วานิช (2522) ได้ศึกษาขวัญของครูประจำบาลจังหวัดสุโขทัยผลการศึกษาพบว่า ขวัญของครูประจำบาลจังหวัดสุโขทัย อยู่ในระดับปานกลาง ขวัญของครูที่ทำหน้าที่บริหารและสอน สูงกว่าขวัญของครูที่ทำหน้าที่สอนเพียงอย่างเดียว ครูที่มีอายุราชการน้อย มีระดับขวัญสูงกว่าครูที่มีอายุราชการมาก ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่ำ มีระดับขวัญสูงกว่าครูที่มีวุฒิการศึกษาสูง และครูที่มีวุฒิปริญญาตรี มีระดับขวัญต่ำสุด

ประเสริฐ ขาวงษ์ (2524) ได้ศึกษาปัญหาในการบริหารงานของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่าครูใหญ่มีปัญหามากที่สุดในการบริหารบุคลากร คือครูไม่มีสิทธิเบิกค่าเช่าบ้าน ครูมีรายได้น้อย เบิกค่าเบี้ยเลี้ยงพาหนะไม่ได้ และไม่ได้ได้รับความเป็นธรรมเทียบเท่าข้าราชการอื่น

สงศรี ชมพวงส์ (2527) ได้ศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า ขวัญของครูโรงเรียนประถมศึกษาโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญในด้านการยอมรับของเพื่อนร่วมงาน ด้านความรู้สึกประสบผลสำเร็จ และด้านสภาพการปฏิบัติงานที่น่าพึงพอใจ อยู่ในระดับสูง ด้านความเพียงพอของรายได้อยู่ในอันดับสุดท้าย และพบว่าครูประถมศึกษาที่มีเพศ ลักษณะหน้าที่ต่างกัน มีระดับขวัญแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ครูประถมศึกษาที่จังหวัด อายุราชการ และสถานภาพการสมรสแตกต่างกัน มีระดับขวัญไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

รุ่งโรจน์ ศรีนวลละออง (2530) ได้ศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกระบี่ พบว่า ขวัญในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดกระบี่อยู่ในระดับสูง โดยมีขวัญอยู่ในระดับสูงในด้านความรู้สึกรับผิดชอบของงาน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ความรู้สึกประสบผลสำเร็จจากการทำงานและความรู้สึกพอใจในการทำงาน ส่วนด้านความรู้สึกมั่นคงในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง และยังพบว่า ครูที่มีประสบการณ์มาก มีขวัญสูงกว่าครูที่มีประสบการณ์น้อย ส่วนอายุ วุฒิการศึกษา เงินเดือน ขนาดของโรงเรียนและเขตตั้งโรงเรียนไม่ทำให้ครูขวัญแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อรุณ ศรีวรรณชาติ (2529) ได้ศึกษาขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการวิจัยพบว่า ขวัญของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาโดยส่วนรวม อยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญสูงได้แก่ ด้านสภาพของบุคคลและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับชุมชน มีขวัญอยู่ในระดับปานกลางในปัจจัยด้านลักษณะของงานและหน่วยงาน นโยบาย และการบริหาร และด้านผลประโยชน์ตอบแทนตามลำดับ และพบว่าผู้บริหารที่มีอายุน้อย มีระดับขวัญสูงกว่าผู้บริหารที่มีอายุมาก ส่วนวุฒิ

เงินเดือน ขนาดของโรงเรียนและประสบการณ์ในการทำงาน ไม่ทำให้มีระดับขวัญแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

มัลลวีร์ ห่อสกุลกล (2520) ได้ศึกษาขวัญของครูแนะแนวโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ขวัญของครูแนะแนวโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง องค์ประกอบเกี่ยวกับขวัญที่สำคัญอันดับสูงสุดคือ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา รองลงมาได้แก่ ความสัมพันธ์กับนักเรียน ความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน สภาพความพึงพอใจใน งาน เงินเดือน โอกาสก้าวหน้าสวัสดิการสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และความเหมาะสมของปริมาณงานกับหน้าที่รับผิดชอบ

ณรงค์ รณชัยกุล (2517) ได้ศึกษาลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ ของครูใหญ่ ที่ส่งผลกระทบต่อขวัญของครูโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งสรุปผลการวิจัยได้ว่า ครูใหญ่ที่มีคุณลักษณะค่อนรูปริญา หรือ เทียบเท่า หรือสูงกว่า ส่งผลกระทบต่อขวัญของครูสูงกว่าครูใหญ่ที่มีคุณลักษณะค่อนรูปริญา ครูใหญ่ ที่มีช่วงอายุและประสบการณ์จากการทำงานในตำแหน่งมีช่วงเวลากัน ส่งผลต่อขวัญของครูไม่ แตกต่างกัน

ไพบุลย์ วิสัยจร(2523) ได้ศึกษาขวัญของครู โรงเรียนราษฎร์ในกรุงเทพมหานคร พบว่า ระดับขวัญของครู โรงเรียนราษฎร์ในแต่ละระดับอยู่ในระดับสูง ขวัญของครู โรงเรียนราษฎร์ มาตรฐานปานกลางมีระดับขวัญสูง แต่ครู โรงเรียนราษฎร์มาตรฐานดีและมาตรฐานต่ำมีขวัญอยู่ใน ระดับปานกลาง และพบว่า ระดับขวัญของครูก็มีระยะเวลาทำงานต่างกันโดยทั่วไปไม่แตกต่างกัน

ประทีป เล้ารัตนอาชี (2524) ได้ศึกษาขวัญของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร จากการศึกษพบว่า ขวัญของอาจารย์ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนอันดับ ความรับผิดชอบสูงเป็นอันดับหนึ่ง ระดับขวัญต่ำสุดคือ ความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย อาจารย์ที่มีอายุ ราชการต่างกัน วุฒิการศึกษาและระดับที่สอนต่างกันมีระดับขวัญไม่แตกต่างกัน อาจารย์ระดับ ปริญญาเอก มีระดับขวัญด้านความรู้สึกรับผิดชอบสูงกว่าอาจารย์ระดับปริญญาตรี และอาจารย์ ระดับปริญญาตรี มีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยสูงกว่าอาจารย์ระดับปริญญาเอก และอาจารย์ที่สอน ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีระดับขวัญด้านความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยสูงกว่าอาจารย์ที่สอนระดับ ปริญญาตรี โท และเอก

ปรีชา พันธุ์จำเริญ (2540) ได้ศึกษาขวัญและกำลังใจของบุคลากรทางการศึกษาใน โรงเรียนกันดาร สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแม่ฟ้าหลวง พบว่าโดยภาพรวมขวัญและ กำลังใจของบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนกันดาร สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ แม่ฟ้าหลวงจังหวัดเชียงรายอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อวิเคราะห์ตามองค์ประกอบของขวัญและ กำลังใจพบว่า มีขวัญและกำลังใจในระดับสูง คือด้านความรับผิดชอบ และด้านความสำเร็จในการ

ทำงาน ส่วนด้านที่มีขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับต่ำ คือด้านความพึงพอใจของรายได้จากการปฏิบัติงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ ส่วนปัญหาและอุปสรรคที่พบคือขาดแคลนบุคลากรเป็นจำนวนมาก รวมทั้งในด้านอาคารเรียน อาคารประกอบ เครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์

อำนาจ กิตติวรรณ (2533) ได้ศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูช่วยราชการ ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำพูน พบว่า โดยภาพรวมแล้ว ปรากฏว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครูช่วยราชการในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดลำพูนอยู่ในระดับค่อนข้างสูงตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ จะมีเพียงองค์ประกอบเดียวเท่านั้น ที่ระดับขวัญอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง คือ เรื่องของโอกาสความก้าวหน้า ข้อที่่าสนใจเกี่ยวกับข้อค้นพบนี้ก็คือ แม้ระดับขวัญจะอยู่ในเกณฑ์สูง แต่ข้อมูลส่วนใหญ่จะกระจุกตัวอยู่ในขั้นต่ำของเกณฑ์สูง ซึ่งเท่ากับว่าในโลกของความเป็นจริงนั้นระดับขวัญดังกล่าวอาจจะต่ำกว่านี้อีกมากก็เป็นได้

สุนทร โคตรท่าน (2531) ได้ศึกษาขวัญในการทำงานของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมหาสารคาม พบว่า ขวัญในการทำงานของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาโดยส่วนรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยพบว่าอยู่ในระดับค่อนข้างสูง 4 ปัจจัย ระดับปานกลาง 5 ปัจจัย ปัจจัยที่ครูอาจารย์มีขวัญในการทำงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูงได้แก่ ความพึงพอใจในการจ้างงาน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน การยอมรับนับถือและโอกาสก้าวหน้าตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่ครูอาจารย์มีขวัญในการทำงานในระดับปานกลาง ได้แก่ พฤติกรรมของผู้บริหาร ความมั่นคงปลอดภัย ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ผลประโยชน์ตอบแทนและสภาพในการทำงาน ตามลำดับ

อมรรณ พันธ์ (2532) ได้ศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของครูวิทยาศาสตร์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ครูวิทยาศาสตร์โดยส่วนรวม และจำแนกตามเพศ และขนาดของโรงเรียน ปัจจัยในการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมและอีก 8 ปัจจัย อยู่ในระดับปานกลาง แต่มีปัจจัย 2 ปัจจัยอยู่ในระดับค่อนข้างสูง คือ ลักษณะของงาน และความมั่นคงของงาน ยกเว้นครูวิทยาศาสตร์ในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีขวัญในการปฏิบัติงานด้านลักษณะของงาน ด้านความมั่นคงของงาน และด้านสภาพการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

คงศักดิ์ พงษ์มณี (2541) ได้ศึกษาขวัญและกำลังใจของผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดเชียงราย พบว่าในภาพรวมแล้วผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงรายส่วนใหญ่มีระดับขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับสูง ในปัจจัยด้านความรับผิดชอบ ความสำเร็จ นโยบายและการบริหารงาน ลักษณะงาน

ที่ปฏิบัติ ความมั่นคง และความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในที่ทำงาน แต่ก็มีหลายปัจจัยที่มีระดับ
ขวัญและกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง อันได้แก่ เงินเดือน ความก้าวหน้า การยอมรับใน
ความสำเร็จ การปกครองบังคับบัญชาและสภาพแวดล้อมการทำงาน

Rajabhat Chiangmai University