

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 (จังหวัดพระนครศรีอยุธยา) ผู้วิจัย ได้ศึกษาค้นคว้าหนังสือ เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอตามลำดับหัวข้อดังต่อไปนี้

1. หลักการ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
  - 1.1 ความหมายของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
  - 1.2 ความสำคัญของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
  - 1.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
  - 1.4 องค์ประกอบของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
  - 1.5 การสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
  - 1.6 การวัดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
2. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
  - 2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
  - 2.2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน
  - 2.3 โอกาสในการพัฒนาความก้าวหน้า
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 3.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ
4. สรุปแนวคิดและหลักการที่นำไปสู่กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### 1. หลักการ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

##### 1.1 ความหมายของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

คำว่า ขวัญกำลังใจ (Morale) มีผู้เรียกต่างๆ กัน เช่น ขวัญ ขวัญกำลังใจ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นต้น ได้มีนักวิชาการหลายคนให้ความหมายของคำว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

กานดา จันทรุแย้ม (2546, หน้า 94) ให้ความหมายว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นสภาพทางจิตใจของบุคคลในกลุ่มหรือองค์การ ที่ก่อให้เกิดกำลังใจ ทศนคติและความพอใจในงาน

ซึ่งจะส่งผลให้มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานในความรับผิดชอบของตนอย่างไม่ลดละ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มที่วางไว้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547, หน้า 134) ให้ความหมายว่า ขวัญเป็นสถานการณ์ทางจิตใจ ที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ความกระตือรือร้น ความหวัง ความกล้า ความเชื่อมั่นและในทางตรงกันข้าม คนที่ปราศจากขวัญแสดงออกในรูปของความเฉื่อยชา ความเฉยเมย ความหวาดระแวง ขาดความเชื่อมั่น

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2550, หน้า 422) ให้ความหมายว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ทศนคติ ความตั้งใจแรงจูงใจ หรือการกระตุ้นที่มีในหมู่สมาชิกของกลุ่มในการปฏิบัติงานเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความเต็มใจและด้วยความมานะบากบั่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพการณ์ที่เป้าหมายของกลุ่มสอดคล้องกับความต้องการของบุคคล

สมศักดิ์ ประเสริฐสุข (2554, หน้า 112) ให้ความหมายว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคล ที่มีต่อสภาพแวดล้อม คนที่มีขวัญดีจึงสังเกตได้จากความกระตือรือร้นในการทำงาน เต็มใจที่จะทำตามกฎข้อบังคับของหน่วยงาน พยายามปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายและอื่นๆ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มีผลดีต่อบริษัท ขวัญไม่ดีก็พบจากความท้อแท้ เบื่อหน่าย ขาดความเต็มใจที่จะทำงาน ขาดงาน ไม่อยากรับผิดชอบงาน

ธีระพล สุขภาพ (2556, เว็บไซต์) ให้ความหมายว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพทางจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความรู้สึกนึกคิดที่ได้รับอิทธิพล แรงกดดันหรือสิ่งเร้าจากปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมในองค์การที่อยู่รอบตัวเขา และจะมีปฏิกริยาโต้กลับคือพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งมีผลโดยตรงต่อผลงานของบุคคลนั้น

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพทางจิตใจของครูที่แสดงออกให้เห็นถึงความตั้งใจ ความมุ่งมั่น ความยินดีที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ของครูผู้สอน ซึ่งสามารถวัดได้จากความรู้สึกในการปฏิบัติงาน อันได้แก่ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความรู้สึกรับผิดชอบในหน้าที่ ความรู้สึกประสบความสำเร็จ ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน และความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน

## 1.2 ความสำคัญของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ในการบริหารสถานศึกษาจะประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษา โดยเฉพาะครูเป็นบุคลากรหลัก ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จ มีความภูมิใจในอาชีพ ได้มีนักวิชาการกล่าวไว้ ดังนี้

ศศิ อนันต์นพคุณ (2542, หน้า 65) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจมีความสำคัญต่อการบริหารงาน  
ดังนี้

1. ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของ  
องค์การ
2. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคลากรในองค์การกับนโยบายและวัตถุประสงค์  
ขององค์การ
3. เกื้อหนุนและจูงใจให้หมู่คณะมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ และมีความคิดสร้างสรรค์ที่  
เป็นประโยชน์ต่อองค์การ
4. สร้างสามัคคีธรรมขึ้นในหมู่คณะ ทำให้เกิดการรวมพลังเพื่อขจัดปัญหาและอุปสรรค  
ขององค์การได้
5. ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่
6. สร้างความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์การ
7. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของผู้ปฏิบัติงาน  
ให้อยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัย และมีศีลธรรมอันดีงาม
8. เป็นการสนับสนุนให้สมาชิกในองค์การมีข้อเสนอแนะหรือให้ความคิดเห็นต่างๆ ใน  
การปรับปรุงองค์การให้ดีขึ้น

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544, หน้า 229) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจมีความสำคัญต่อการบริหารงาน  
ดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานอย่างสมานฉันท์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์  
ขององค์การ
2. สร้างความจงรักภักดี ความซื่อสัตย์และความศรัทธาต่อองค์การ
3. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับขององค์กรบังเกิดผลในการปฏิบัติ
4. เสริมสร้างความสามัคคีในองค์กร ก่อให้เกิดพลังร่วม
5. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กรกับนโยบายและวัตถุประสงค์ของ  
องค์การ
6. จูงใจให้เกิดเจตคติที่ดีต่อองค์กร และก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อันเป็น  
ประโยชน์ต่อองค์กร
7. เกิดความเชื่อมั่น ความมั่นคงทางใจ และศรัทธาทำให้ทำงานอยู่กับองค์กรได้นาน

อาคม วัชรสง (2547, หน้า 121) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจมีความสำคัญต่อการบริหาร  
บุคลากร เพราะทำให้เกิดผลดังนี้

1. ทำให้เกิดความรัก ความสามัคคี ระหว่างคณะครู ผู้บริหารและบุคลากรอื่นๆ ซึ่งจะส่งผลต่อการทำงานและการแก้ปัญหาาร่วมกัน
2. ทำให้ผู้บริหาร ครู และบุคลากรอื่นๆ รู้นโยบาย เป้าหมายของสถานศึกษา ซึ่งจะส่งผลให้ทุกคนมุ่งมั่นทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
3. ทำให้บุคลากรทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจและสติปัญญา ทำงานเต็มศักยภาพ จะส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของนักเรียน
4. การที่ครู ผู้บริหารและบุคลากรอื่นๆ ของสถานศึกษา มีขวัญกำลังใจในการทำงาน จะส่งผลต่อสภาพจิตใจของนักเรียนและผู้ปกครอง นักเรียนก็จะตั้งใจเรียน มีความสุขในการเรียน ด้านผู้ปกครองก็จะเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษาด้วยความสบายใจ

พลสุข สังข์รุ่ง (2549, หน้า 160) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจมีความสำคัญในการบริหารงานอย่างมากจะช่วยให้เกิดผลประโยชน์เกื้อกูลต่อการปฏิบัติงานมากมายดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. สร้างความจงรักภักดี มีความซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์กร
3. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลให้ด้านการควบคุมความประพฤติของพนักงานเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติตนอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและมีศีลธรรมอันดี
4. สร้างสามัคคีธรรมและก่อให้เกิดพลังร่วมในหมู่คณะ ทำให้เกิดพลังสามัคคีอันสามารถจะฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์กรได้
5. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กรกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
6. เกื้อหนุนและจงใจให้สมาชิกของหมู่คณะหรือองค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ ขององค์กร
7. ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่

จากความสำคัญที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ขวัญกำลังใจเป็นสิ่งสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่แต่ละคน ซึ่งจะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานอย่างสมานฉันท์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่ รวมทั้งเสริมสร้างความสามัคคีในองค์กรด้วย

### 1.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจ มีนักจิตวิทยา นักบริหารและนักวิชาการได้กล่าวไว้หลายทฤษฎี เนื่องจากการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมโดยตรงทั้ง

บุคลากรในองค์กรและการบริหารบุคคล ทฤษฎีเป็นที่ยอมรับและนำมาใช้กันมาก ได้แก่ ทฤษฎีความคาดหวัง ทฤษฎีการเสริมแรง และทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ มีรายละเอียด ดังนี้

### 1. ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)

สมเดช มุงเมือง (2548, หน้า 150-151) ได้กล่าวถึงทฤษฎีความคาดหวังซึ่งเป็นผลงานของ วิคเตอร์ วรูม (Victor Vroom) นำไปสู่การตอบคำถามพื้นฐานที่ว่า อะไรที่ทำให้บุคคลเต็มอกเต็มใจ ที่ทำให้งานได้ผลดีตามความมุ่งหวังขององค์กร คำตอบคือ บุคคลเชื่อว่าการเอาใจใส่ มานะพยายามในการปฏิบัติงาน และความต้องการผลลัพธ์หลายอย่างสัมพันธ์กับระดับความแตกต่าง ของการปฏิบัติงาน ทฤษฎีนี้จึงอยู่บนพื้นฐานของหลักตรรกวิทยาที่ว่า บุคคลจะทำอะไรที่เขา สามารถทำได้เมื่อเขามีความต้องการ ตัวอย่างเช่น นายมอต้องการ ได้รับเลื่อนตำแหน่ง และมองเห็นว่าการมีผลงานสูงนำไปสู่การได้รับเลื่อนตำแหน่ง และเชื่อว่าถ้าตนทำงานหนักก็จะมีผลงานสูง ดังนั้นนายมอจึงมีแรงจูงใจที่จะทำงานหนัก

องค์ประกอบของทฤษฎีความคาดหวัง มีหลักการ 3 ประการ ได้แก่ ระดับ ผลงานของคน (Valence) ความเป็นเครื่องมือ (Instrumentality) และความคาดหวัง (Expectancy) จึงอาจเรียกง่าย ๆ ว่า ทฤษฎี VIE (VIE Theory) กล่าวคือ

1.1 ระดับผลงานของคน ซึ่งวรูม เรียกว่า “ผลระดับแรก” (First Level Outcome) จะถูกกำหนดโดยความชอบ ที่บุคคลนั้นมีต่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งใน บรรดาวัตถุประสงค์หลาย ๆ อัน ซึ่งวรูม เรียกว่า “ผลระดับที่สอง” (Second Level Outcomes) หรือ “สิ่งที่แปรออกมา” (Valence) ดังตัวอย่างที่กล่าวมาแล้ว หากบุคคลประสงค์จะได้รับการเลื่อน ตำแหน่งที่สูงขึ้น และรู้สึกว่าการงานที่มีคุณภาพสูงเป็นปัจจัยที่สำคัญในอันที่จะบรรลุ วัตถุประสงค์นั้น “ผลระดับแรก” ของเขาก็อาจจะ เป็นว่าเขาจะต้องปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูงกว่า โดยเฉลี่ย หรือคุณภาพต่ำแล้วแต่กรณี และ “ผลระดับที่สอง” ที่เขาชอบคือ การได้รับการเลื่อน ตำแหน่งให้สูงขึ้น ถึงแม้ผลเหล่านั้นจะมีสิ่งอื่นๆ รวมอยู่ด้วยก็ตาม เช่น เงินเดือนที่สูงขึ้น การยอมรับจากสังคมและความชื่นชมในตนเอง ฯลฯ

1.2 ความเป็นเครื่องมือ หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่เชื่อ หรือคาดว่าผลระดับแรกที่จะนำไปสู่ผลระดับที่สอง

1.3 ความคาดหวัง เป็นตัวเชื่อมระหว่างความพยายามของพนักงานกับ ผลระดับแรก จะเห็นได้ว่าความคาดหวังมีลักษณะคล้ายๆ กับความเป็นเครื่องมือ แต่แตกต่างกัน ตรงที่ความหวัง เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการนำเอาความพยายามมาสัมพันธ์กับผลระดับแรก ส่วนความเป็นเครื่องมือ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการนำเอาผลระดับแรกมาสัมพันธ์กับผลระดับที่สอง

## 2. ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory)

สมเดช มุงเมือง (2548, หน้า 153) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีการเสริมแรงของสกินเนอร์ (Skinner) ซึ่งสกินเนอร์ ได้เสนอแนวคิดที่ว่า พฤติกรรมที่ได้รับการเสริมแรงจะเกิดขึ้นซ้ำๆ กัน และถ้าพฤติกรรมใดไม่ได้รับการเสริมแรงจะไม่เกิดขึ้นซ้ำอีก

การเสริมแรง มีอยู่ 2 ประเภท คือ การเสริมแรงทางบวก (Positive reinforcement) และการเสริมแรงทางลบ (Negative reinforcement)

2.1 การเสริมแรงทางบวก เป็นการสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคคล โดยการให้ในสิ่งที่เป็นบวกที่ปรารถนา เช่น รางวัลที่เป็นวัตถุสิ่งของ เงิน และอื่นๆกับรางวัลที่ไม่ใช่ วัตถุ เรียกว่า “รางวัลทางสังคม” ได้แก่ การแสดงความชื่นชมยินดี การยกย่องชมเชย การทำให้เขา ได้รับการยอมรับ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะทำให้คนที่ภายหลังที่บุคคล ได้กระทำพฤติกรรมสำเร็จสิ้นแล้ว จะทำให้เขามีความพยายามมีกำลังใจต่อไป

2.2 การเสริมแรงทางลบ เป็นการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน ให้แก่บุคคล โดยการขจัดสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา ซึ่งเขาประสบอยู่ให้หมดสิ้นไป ทำให้เขาเกิดความสบายใจขึ้น เช่น ขจัดความเจ็บป่วยทางกาย ขจัดเสียงรบกวน ขจัดความยากจน ช่วยปลดหนี้สิน งดการคุกคาม การลงโทษที่เขาได้รับอยู่ สิ่งเหล่านี้เรียกว่าตัวเสริมแรงลบ ถ้าบุคคลที่ประสบอยู่ได้รับการช่วยเหลือ ขจัดให้หมดสิ้นไป เขาก็จะมีความพยายาม มีกำลังใจที่จะทำงานต่อไป

## 3. ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Needs Hierarchy)

มาสโลว์ (Maslow, 1970, pp.85-89) ได้กล่าวถึงทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการไว้ 5 ขั้นตอนคือ 1) ความต้องการทางกาย 2) ความต้องการความปลอดภัย 3) ความต้องการความรักและการยอมรับในสังคม 4) ความต้องการชื่อเสียงและได้รับการยอมรับ และ 5) ความต้องการสมหวัง มีรายละเอียดดังนี้

3.1 ความต้องการทางด้านร่างกาย เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เป็นสิ่งที่จำเป็นในการดำรงชีวิต ได้แก่ อาหาร อากาศ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรคความต้องการพักผ่อน และความต้องการทางเพศ

3.2 ความต้องการความปลอดภัย เป็นความต้องการความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตทั้งในปัจจุบันและอนาคต ต้องการความเป็นธรรมในการทำงาน ความปลอดภัยในเงินเดือนและการถูกไล่ออก สวัสดิการด้านที่อยู่อาศัยและการรักษาพยาบาลรวมทั้งความเชื่อในศาสนา และเชื่อมั่นในปรัชญาซึ่งจะช่วยให้บุคคลอยู่ในโลกของความเชื่อของตนเองและรู้สึกมีความปลอดภัย

3.3 ความต้องการความรักและการยอมรับในสังคม เมื่อความต้องการทางด้านร่างกาย และความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการทางด้านสังคม ก็จะเริ่มเป็น

สิ่งจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของบุคคล เป็นความต้องการที่จะให้สังคมยอมรับตนเป็นสมาชิก ต้องการได้รับการยอมรับจากคนอื่น ๆ ได้รับความเป็นมิตรและความรักจากเพื่อนร่วมงาน

3.4 ความต้องการมีชื่อเสียงและได้รับการยกย่อง ความต้องการด้านนี้เป็นความต้องการระดับสูง ที่เกี่ยวกับความอยากเด่นในสังคม ต้องการให้บุคคลอื่นยกย่องสรรเสริญรวมถึงความเชื่อมั่นในตนเองในเรื่องความรู้ความสามารถความอิสระและเสรีภาพ

3.5 ความต้องการสมหวังและสามารถทำการด้วยตนเอง เป็นความต้องการระดับสูงสุดซึ่งเป็นความต้องการที่อยากจะให้เกิดความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิดของตนเองเป็นความต้องการที่ยากแก่การเสาะหามาได้

จากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ มีหลักเบื้องต้นอยู่ 3 ประการ คือ

1) มนุษย์ทุกคนมีความต้องการ ความต้องการที่มนุษย์นี้จะอยู่ในตัวมนุษย์ตลอดไป ไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อสนใจในความต้องการหนึ่งแล้ว ก็ยังต้องการในลำดับที่สูงขึ้น 2) อิทธิพลใดๆ ที่จะมิผลต่อความต้องการของมนุษย์อยู่ในความต้องการลำดับขั้นนั้นๆ เท่านั้น หากความต้องการลำดับขั้นนั้นได้รับการตอบสนองให้พอใจแล้วความต้องการนั้นก็จะหมดอิทธิพลไป 3) ความต้องการของมนุษย์จะมีลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูง เมื่อความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองเป็นที่พอใจแล้ว ความต้องการลำดับสูงขึ้นไปก็ตามมา

#### 1.4 องค์ประกอบของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

อลิศรา สืบสังข์ (2542, หน้า 100-103) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานคร พบว่า

1. ข้าราชการกรุงเทพมหานครส่วนใหญ่มีระดับขวัญกำลังใจ ได้แก่ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความรู้สึกประสบความสำเร็จในการทำงาน ความรู้สึกมั่นคงในหน้าที่การงาน ความรู้สึกพอใจในงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน และความรู้สึกว่ามีความสัมพันธ์ที่ดีในหน่วยงาน อยู่ในระดับปานกลาง

2. ปัจจัยต่างๆ ทั้ง 9 ปัจจัย ได้แก่ สภาพการทำงาน สวัสดิการของอาชีพ โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ความเพียงพอของรายได้ การบังคับบัญชา ความยุติธรรมในหน่วยงาน สวัสดิการในหน่วยงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรุงเทพมหานคร

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2550, หน้า 420-422) ได้กล่าวว่า ขวัญของแต่ละบุคคลเป็นเรื่องเกี่ยวกับทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการทำงาน ในขณะที่ขวัญของกลุ่มสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทัศนคติในหมู่ผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อหน่วยงานนั้นๆ ขวัญของแต่ละบุคคลเป็นภาวะจิตใจของบุคคลนั้นนับเป็นความรู้สึกของเขาเกี่ยวกับสิ่งหนึ่งๆ เช่น ความรู้สึกต่อ

องค์การ เป็นต้น ถ้าระดับขวัญของบุคคลสูง เขาจะมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์การ เขาจะมองโลกในแง่ดี และจะทำงานด้วยความขยันขันแข็ง

สิ่งที่เน้นในเรื่องขวัญก็คือทัศนคติ ความตั้งใจแรงจูงใจ หรือการกระตุ้นที่มีในหมู่สมาชิกของกลุ่มในการปฏิบัติงานเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความเต็มใจ และด้วยความมานะบากบั่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพการณ์ที่เป้าหมายของกลุ่มสอดคล้องกับความต้องการของบุคคล นอกจากนี้ขวัญยังเกี่ยวข้องกับความรู้สึกแห่งการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ตลอดจนมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์การซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานทุกระดับด้วย ดังนั้นขวัญจึงเป็นสิ่งที่ไหลตัวเปลี่ยนแปลงได้หรือมีลักษณะพลวัตอยู่เสมอ

ปริญญา อินสว่าง (2553, หน้า 67-69) ได้ศึกษาระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2 พบว่าขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ทั้ง 6 ด้าน คือ ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง ด้านความมั่นคงปลอดภัย ด้านความรู้สึกรับผิดชอบ ด้านความรู้สึกประสบความสำเร็จ ด้านความรู้สึกพึงพอใจในลักษณะงาน และด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงานทั้งในภาพรวมและรายด้าน ทั้ง 6 ด้าน อยู่ในระดับมาก

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, หน้า 133-435) ได้กล่าวว่า ขวัญในด้านที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของบุคคล เป็นความต้องการทางกายและทางจิตใจ ความต้องการทางกาย ได้แก่ อาหาร เสื้อผ้า เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค ความต้องการทางจิตใจ ได้แก่ ความต้องการความปลอดภัย ความมั่นคงของอาชีพ ความรักและมีส่วนเป็นเจ้าของและต้องการให้ผู้อื่นยกย่อง และมีเสรีภาพในหน่วยงาน ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อการยอมรับของเพื่อนร่วมงานและความรู้สึกถึงความผูกพันต่อองค์การโดยมีจุดมุ่งหมายในการทำงานร่วมกันและมีความเชื่อมั่นต่อการทำงานของหน่วยงานนั้น

พอใจ ช่างไม้ (2553, หน้า 60) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของลูกจ้างชั่วคราว ในสังกัดกองบังคับการอำนวยการ โรงพยาบาลตำรวจ พบว่า ระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของลูกจ้างชั่วคราว ในสังกัดกองบังคับการอำนวยการ โรงพยาบาลตำรวจ ด้านสภาพขวัญกำลังใจโดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานในระดับปานกลางทุกข้อ โดยเรียงลำดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานจากค่าเฉลี่ยสูงสุดถึงต่ำสุด คือ ท่านมีความรู้สึกที่ท่านมีความสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ค่าเฉลี่ยรองลงมา คือ ท่านรู้สึกพึงพอใจที่ได้ทำงานในหน่วยงานนี้ไม่เคยคิดเรื่องการลาออกจากหน่วยงาน ท่านรู้สึกรับผิดชอบในหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ ท่านคิดว่างานที่ท่านปฏิบัติอยู่มีความมั่นคงดีแล้ว ท่านรู้สึกว่างานที่ท่านทำอยู่ประสบความสำเร็จแล้ว ตามลำดับ



ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

รายการ	ชื่อนักวิชาการ/นักวิจัย					รวม
	อดิสร	ศรัยตระกูล	ปริญญา	ปรียาพร	พอใจ	
1. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน	✓	✓	✓	✓	✓	*5
2. ความรู้สึกรับผิดชอบในหน้าที่			✓	✓	✓	*3
3. ความรู้สึกประสบความสำเร็จ	✓	✓	✓		✓	*4
4. ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน	✓		✓	✓	✓	*4
5. ความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน	✓		✓		✓	*3
6. ความรู้สึกพึงพอใจกับสภาพแวดล้อม	✓					1
7. ความสัมพันธ์ที่ดีในหน่วยงาน	✓		✓			2
8. ความรู้สึกได้รับการยอมรับจากสังคม		✓		✓		2
9. ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร				✓		1
10. ความรู้สึกต้องการความปลอดภัย				✓		1

จากตารางการสังเคราะห์องค์ประกอบขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกที่ระดับความถี่ตั้งแต่ระดับ 3 ขึ้นไป นำมาใช้ในการวิจัย ซึ่งเป็นตัวแปรที่มีนักวิชาการและนักวิจัยได้ทำการศึกษาที่ได้ผลซ้ำๆกันมากที่สุด ว่าเป็นองค์ประกอบขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความรู้สึกรับผิดชอบในหน้าที่ ความรู้สึกประสบความสำเร็จ ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน และความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน

ได้มีนักวิชาการหลายคนให้ความหมายความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานไว้ดังนี้

มนัสนันท์ ผ่องสุขสกุล (2540, หน้า 81-82) กล่าวว่า ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน หมายถึง การแสดงตนอย่างภาคภูมิใจในองค์กร มีความรู้สึกและแสดงพฤติกรรมต่อองค์กรในแง่ของการยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กรและการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรจึงมี

ความศรัทธาและเต็มใจที่จะใช้ความพยายามที่มีอยู่ทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนมีความปรารถนาอย่างแน่วแน่ที่จะดำรงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นต่อไป

ปรียาภรณ์ อัครดำรงชัย (2541, หน้า 31) กล่าวว่า ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน หมายถึง ความจงรักภักดีที่จะคงอยู่ในองค์กร ความภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การยอมรับวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายขององค์กร การปฏิบัติงานอย่างทุ่มเทเพื่อความก้าวหน้าและผลประโยชน์ขององค์กร

สุรพล พยอมแย้ม (2541, หน้า 74) กล่าวว่า ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน หมายถึง ความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าต่อเพื่อนร่วมงานและเป็นที่ยอมรับของสมาชิก

อัสนี วันชัย และ ดวงใจ ดวงโกสุม (2542, หน้า 20) กล่าวว่า ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน หมายถึง ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรเป็นมิติของความรู้สึกและการแสดงออกทางบวกของสมาชิกต่อองค์กร โดยมีความเต็มใจที่จะอยู่ในองค์กร และปฏิบัติงานในห้วงการบรรลุเป้าหมาย

บูแคนัน (Buchanan, 1974, p.533) กล่าวว่า ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน หมายถึง ความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน ความผูกพันที่มีเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร และการปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร ประกอบด้วย 3 ประการ 1) การแสดงตนเป็นความภาคภูมิใจ และยอมรับเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร 2) ความเกี่ยวพันกับองค์กร เป็นการทุ่มเทจิตใจหรือใฝ่ใจเต็มใจที่จะทำงานตามบทบาทของตนเอง เพื่อความก้าวหน้าและประโยชน์ขององค์กร 3) ความภักดีในองค์กร เป็นการยึดมั่นในองค์กร และปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

พอร์ตเตอร์ และคนอื่นๆ (Porter, et al., 1974, p.604) กล่าวว่า ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน เป็นลักษณะความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีต่อองค์กร ซึ่งบ่งชี้ออกมาในรูป 1) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยังคงเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นต่อไป 2) ความเต็มใจที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร 3) มีความเชื่ออย่างแน่อน และมีการยอมรับค่านิยมเป้าหมายขององค์กร

สตีเยร์ส (Steers, 1979, p.46) กล่าวว่า ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร มีความคิดเห็นสอดคล้องกับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร สมาชิกคนอื่นๆ ในองค์กร ตลอดจนการเข้ามามีส่วนร่วมในองค์กร

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน หมายถึง มีความคิดเห็นสอดคล้องกับเป้าหมายและค่านิยม มีความภาคภูมิใจและผูกพัน มีส่วนร่วมในการ

เสนอความคิดเห็นในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ เป็นที่ยอมรับของสมาชิก และปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

## 2. ความรู้สึกที่รับผิชอบในหน้าที่

ได้มีนักวิชาการหลายคนให้ความหมายของความรู้สึกที่รับผิชอบในหน้าที่ไว้ดังนี้

วสันต์ ขมสวัสดิ์ (2540, หน้า 2) กล่าวว่า ความรู้สึกที่รับผิชอบในหน้าที่ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงให้เห็ว่ามี ความตั้งใจ สนใจ และเอาใจใส่ต่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างสม่ำเสมอด้วยความขยันหมั่นเพียร อดทน และมีอิสระ โดยมุ่งหวังที่จะทำให้งานที่ปฏิบัติอยู่ให้ประสบความสำเร็จ

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542, หน้า 93) กล่าวว่า ความรับผิชอบของผู้นำ ซึ่งสามารถจำแนกได้ดังนี้ 1) ความรับผิชอบต่อองค์กร คือ มีความศรัทธาและเข้าใจถึงนโยบายเป็นอย่างดี รักษาชื่อเสียงและภาพพจน์ขององค์กร จงรักภักดี และซื่อสัตย์ต่อองค์กร สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา ปฏิบัติตามกฎหมายขององค์กร 2) ความรับผิชอบต่องาน คือ ควบคุมให้งานสำเร็จอย่างมีคุณภาพ ดำเนินการให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามนโยบาย คิดหาทางเพื่อเพิ่มผลผลิต ดูแลในเรื่องประหยัดค่าใช้จ่าย 3) ความรับผิชอบต่อผู้ร่วมงาน คือ ดูแลสวัสดิภาพ ความมั่นคง ความปลอดภัยตลอดจนครอบครัว ส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้พัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงาน ให้คำแนะนำในการทำงาน ตลอดจนการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงาน ให้คำแนะนำเรื่องการทำงาน ให้คำปรึกษาเรื่องปัญหาชีวิต ความเป็นธรรม และให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ทุกคน เมื่อเกิดปัญหาต้องเข้าไปแก้ไขไม่หนีหน้า

ปรีชา ชัยนิคม (2542, หน้า 9) กล่าวว่า ความรู้สึกที่รับผิชอบในหน้าที่ หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความผูกพัน พากเพียร และความละเอียดรอบคอบ ตั้งใจที่จะทำงานในหน้าที่ที่มีต่อตนเองและสังคม เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค ยอมรับผลการกระทำในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ โดยมีความรับผิดชอบและรับชอบในการกระทำของตนเอง ทั้งพยายามที่จะปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น

ธีรศักดิ์ อัครบวร (2542, หน้า 30) กล่าวว่า ความรู้สึกที่รับผิชอบในหน้าที่ หมายถึง ภาระหรือความผูกพันต่อผลที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ หรือการกระทำต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นผลดีหรือผลเสียก็ตาม ความรับผิดชอบเป็นความผูกพันที่ทำให้บุคคลพยายามปฏิบัติหน้าที่ของตนให้สำเร็จ ทั้งยังเป็นความผูกพันที่ทำให้บุคคลไม่ประพฤติดอกฎเกณฑ์หรือระเบียบใดๆ อีกด้วย ความรับผิดชอบนั้นแสดงให้เห็นในลักษณะของการปฏิบัติหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ ไม่หลีกเลี่ยง และปฏิบัติภารกิจทันเวลาที่กำหนด

ศิรินันท์ วรรณกิจ (2545, หน้า 13) กล่าวว่า ความรู้สึกที่รับผิดชอบในหน้าที่ หมายถึง การที่บุคคลประพฤติปฏิบัติต่างๆ ด้วยความเต็มใจเอาใจใส่ ทุ่มเทความตั้งใจที่จะทำงาน และติดตามผลงานที่ทำไปแล้วเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้สำเร็จด้วยดี ยอมรับสิ่งที่ตนเองกระทำลงไปทั้งในด้านที่เป็นผลดีและผลเสีย อีกทั้งยังไม่ปิดกั้นภาระหน้าที่ของตนให้ผู้อื่น

รัชนี สังข์สุวรรณ (2547, หน้า 30) กล่าวว่า ความรู้สึกที่รับผิดชอบในหน้าที่ หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่การทำงานด้วยความเอาใจใส่ ไม่ต้องมีใครบังคับ ใช้ความสามารถเต็มที่ ขยันหมั่นเพียรอดทนต่ออุปสรรค มีความละเอียด ซื่อสัตย์ ตรงเวลา ไม่ละเลยทอดทิ้งหรือหลีกเลี่ยงจนกว่างานจะสำเร็จ พยายามปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น พัฒนาประสิทธิภาพงาน รู้จักวางแผน ปฏิบัติงานอย่างมีจุดมุ่งหมายด้วยความระมัดระวัง เพื่อป้องกันความบกพร่องเสื่อมเสียในงานที่ได้รับมอบหมาย รู้จักหน้าที่และกระทำตามหน้าที่เป็นอย่างดี

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ความรู้สึกที่รับผิดชอบในหน้าที่ หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ มีการวางแผนการปฏิบัติงานด้วยความละเอียดรอบคอบ สามารถทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความซื่อสัตย์ในการทำงาน ปฏิบัติตามนโยบายและพร้อมที่จะทำงานที่รับผิดชอบให้ได้ผลดี

### 3. ความรู้สึกประสบความสำเร็จ

ได้มีนักวิชาการหลายคนให้ความหมายของความรู้สึกประสบความสำเร็จไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2539, หน้า 32) กล่าวว่า ความรู้สึกประสบความสำเร็จ หมายถึง คนที่มีความต้องการประสบความสำเร็จ โดยมากจะนิยมตั้งเป้าหมายของงานไว้ค่อนข้างสูง คนเหล่านี้ต้องการทำงานให้ได้ผลดีด้วยตนเอง และมีความมุ่งมั่นปรารถนาที่จะทำงานนั้นๆ ให้สำเร็จผลให้ได้ด้วยฝีมือของตนเอง คนเหล่านี้จะสนใจถึงความสำเร็จที่ได้ตั้งใจไว้เป็นสำคัญมากกว่าที่จำคำนึงถึงรางวัลหรือผลประโยชน์ที่ได้จากงานนั้นๆ

กรมการศึกษานอกโรงเรียน (2541, หน้า 3) กล่าวว่า ความรู้สึกประสบความสำเร็จ หมายถึง ผลที่สะท้อนจากระบวนการผลิตของสถานศึกษา ความพึงพอใจของผู้เรียนและสังคม ความชื่นชมหรือการยอมรับของสังคม

กระทรวงศึกษาธิการ (2542, หน้า 49) กล่าวว่า ความรู้สึกประสบความสำเร็จ หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นจากการทำงานตามเป้าหมาย และเกิดผลลัพธ์ต่อสังคมในทางบวก ครอบคลุมทั้งที่เป็นผลผลิต ผลลัพธ์ ซึ่งสามารถวัดผลด้วยตัวชี้วัดผลลัพธ์หลายประเภท เช่น ตัวชี้วัดปริมาณต้นทุน ปริมาณผลผลิต มาตรฐานคุณภาพการให้บริการ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ผลกระทบของโครงการต่อสังคม ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทันที และผลลัพธ์สุดท้าย เป็นต้น

ธนยศ เรืองศรี (2542, หน้า 25) กล่าวว่า ความรู้สึกประสบความสำเร็จ หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี คนที่ต้องการประสบความสำเร็จโดยมากจะตั้งเป้าหมายของงานไว้สูง ต้องการทราบความเป็นไปของงานว่าก้าวหน้าไปแต่ละขั้นตามที่ตั้งไว้เพียงใด โดยจะไม่คำนึงถึงรางวัลหรือผลประโยชน์ที่ได้จากงานนั้น

อันรูย์ และเทอร์เนอร์ (Unruh & Turner, 1970, p.213) กล่าวว่า ความรู้สึกประสบความสำเร็จ หมายถึง ความปรารถนาที่จะทำให้สิ่งหนึ่งสิ่งใดบรรลุผลสำเร็จ เกิดความภาคภูมิใจ และเกิดแรงจูงใจที่จะทำงานต่อไป ดังนั้นผู้บริหารควรหาทางให้ผู้ร่วมงานได้ประสบความสำเร็จด้านการทำงาน โดยกำหนดให้ตรงกับความสนใจ และความสามารถของผู้ปฏิบัติงานไม่ง่ายหรือยากเกินไป และยอมรับผลงานนั้นๆ ถ้าหากผลงานนั้นได้รับการยกย่องชมเชยก็ควรหาโอกาสยกย่องชมเชยด้วย

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ความรู้สึกประสบความสำเร็จ หมายถึง การที่ทำงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีผลงานเป็นที่ยอมรับ ได้รับมอบหมายงานตรงความถนัด และใช้ความรู้ความสามารถในการแก้ปัญหาในการทำงาน ได้รับคำชมเชย รางวัล คำปลื้มใจจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน เกิดแรงจูงใจในการทำงาน และประสบความสำเร็จในการประกอบอาชีพ

#### 4. ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน

ได้มีนักวิชาการหลายคนให้ความหมายของความรู้สึกมั่นคงในการทำงานไว้ดังนี้

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2537, หน้า 570-573) กล่าวว่า ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน หมายถึง เป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร การให้ความมั่นใจว่าจะไม่ประสบสิ่งที่ไม่พึงปรารถนาเช่น การไม่มีงานทำ การสูญเสียตำแหน่งงาน การถูกลดตำแหน่ง การสูญเสียรายได้ จะเป็นการกำจัดความกลัวและเป็นการสร้างความมั่นคงปลอดภัยให้เกิดขึ้น

สายทิพย์ วงศ์สังข์สะ (2540, หน้า 14) กล่าวว่า ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกปลอดภัยว่าจะมีงานทำ มีรายได้ที่แน่นอน มีผลตอบแทนอันเกิดจากรายได้และสวัสดิการที่สามารถดำรงชีพ ได้รับการปกครองอย่างเป็นรูปธรรม มีโอกาสในความก้าวหน้าในการทำงาน และสามารถทำงานได้จนเกษียณอายุ เพื่อให้ตนเองและครอบครัวดำรงชีวิตอย่างปกติสุข ช่วยเหลือตนเองได้โดยไม่เกิดภาระแก่สังคม

สุรางค์รัตน์ วสินารมณ (2540, หน้า 30) กล่าวว่า ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวกับชีวิตการทำงาน ที่ประกอบด้วยค่าจ้าง ชั่วโมงทำงาน ประโยชน์เกื้อกูลบริการต่างๆ โอกาส ความก้าวหน้าในอาชีพ และมนุษยสัมพันธ์ ที่มีผลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงาน การออกแบบการทำงาน การมีส่วนร่วมของลูกจ้าง การจัดการที่เป็น

ประชาธิปไตย สภาพการทำงานที่ปลอดภัย ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง รวมตลอดทั้งการเติบโตและพัฒนาของลูกจ้างในด้านความเป็นอยู่

แคนเตอร์ (Kanter, 1968, p.449) กล่าวว่า ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความตั้งใจของบุคคลในสังคมที่จะใช้พลังงาน และความศรัทธาต่อการทำงานในอาชีพ

อันรูห์ และเทอร์เนอร์ (Unruh & Turner, 1970, p.213) กล่าวว่า ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน หมายถึง หลักประกันความมั่นคงในหน้าที่การงาน และกิจกรรมที่ดำเนินอยู่ รวมทั้งสวัสดิการที่นอกเหนือไปจากเงินเดือนหรือค่าตอบแทน เช่น ที่พักอาศัย ค่ารักษาพยาบาล บำเหน็จบำนาญ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกมั่นคงและปลอดภัยก็จะตั้งใจปฏิบัติงาน

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน หมายถึง การมีรายได้และสวัสดิการที่แน่นอน สามารถดำรงชีพได้อย่างมีความสุข มี มีความศรัทธาต่ออาชีพ มีความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน ผู้บริหารสนใจในความเป็นอยู่ และให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดี

#### 5. ความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน

ได้มีนักวิชาการหลายคนให้ความหมายของความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานไว้ดังนี้

เกรียงไกร เจริญพานิช (2541, หน้า 10) กล่าวว่า ความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือเจตคติที่ดีของบุคคลที่มีต่องานที่กำลังปฏิบัติอันเนื่องมาจากปัจจัยหรือองค์ประกอบต่างๆ ในการทำงาน เช่น ลักษณะงาน สภาพแวดล้อมการทำงานและผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ ถ้าองค์ประกอบเหล่านี้สามารถตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคลได้อย่างเหมาะสม ก็มีผลทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

เสาวนีย์ วิวัฒน์วานิช (2541, หน้า 9) กล่าวว่า ความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความพึงพอใจเป็นเรื่องเกี่ยวกับอารมณ์ ความรู้สึก และทัศนคติของบุคคล อันเนื่องมาจากสิ่งเร้าและสิ่งจูงใจที่ปรากฏออกมาทางพฤติกรรม และเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการทำกิจกรรมต่างๆ ของบุคคล

ชนิดา ยอดดี (2543, หน้า 98) กล่าวว่า ความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง อารมณ์ ความรู้สึกที่ดีของบุคคลที่มีต่องาน องค์ประกอบของงาน ซึ่งส่งผลให้มีความสนใจ ตั้งใจ กระตือรือร้น และมุ่งมั่นในการทำงาน มีขวัญกำลังใจในการทำงาน นำไปสู่ประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน และส่งผลให้งานเกิดความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

ยงยุทธ เกษสาคร (2544, หน้า 158) กล่าวว่า ความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกส่วนตัวของบุคคลในการทำงานที่กำลังทำอยู่ เป็นความรู้สึกที่มีอยู่ต่อหน่วยงาน ต่อเพื่อนร่วมงาน และความคาดหวังทางจิตวิทยาในสภาพการทำงาน คนจะรู้สึกพอใจในงานที่ทำและเต็มใจ

ที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เมื่องานนั้นให้ผลตอบแทนทั้งทางวัตถุและทางจิตใจ ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคลนั้นได้

วุฒิ แสงจักร (2546, หน้า 15) กล่าวว่า ความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกในทางที่ดีที่บุคคลมีต่องานที่ทำอยู่ ถ้าบุคคลใดมีความรู้สึกที่ดีมากก็จะมีภาระเล็กละอูทิสแรงกายแรงใจในการแก้ปัญหาให้แก่งานมาก ผู้ใดมีความพึงพอใจในงานน้อยก็จะทำเพียงหน้าที่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับส่วนประกอบที่เป็นสิ่งจูงใจที่มีอยู่ในงานนั้นด้วย

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, หน้า 132) กล่าวว่า ความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทน คือ ผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน รวมทั้งการส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกหรือเจตคติที่ดีต่อการทำงานที่ได้รับผลตอบแทนด้วยใจรัก มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ตั้งใจทำงานให้บรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพสูงสุด มีความสุขและพึงพอใจกับงานที่ทำ มีแรงจูงใจในการทำงาน

### 1.5 การสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

การทำงานใดๆ ก็ตามถ้าหากบุคลากรมีความรู้สึกที่ดีต่องานและสภาพแวดล้อมของงาน ตลอดจนมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน เขาก็จะทำงานด้วยความสุขและด้วยความตั้งใจ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร โรงเรียนที่จะต้องสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นแก่ครูและบุคลากรอื่นๆ ของสถานศึกษา ให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ได้มีนักวิชาการหลายคนได้กล่าวถึงแนวทางการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

ศจี อนันต์นพคุณ (2542, หน้า 71-75) ได้กล่าวถึง วิธีการในการสร้างขวัญกำลังใจไว้ดังนี้

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน โดยการกระตุ้นและสร้างจิตสำนึกให้เกิดความพึงพอใจต่อนโยบาย วัตถุประสงค์ วิธีการดำเนินงานขององค์กร มีความภาคภูมิใจในศักดิ์ศรีแห่งอาชีพของตน ทัศนคติที่ดีต่อการทำงานของสมาชิกในองค์กร ก่อให้เกิดขวัญที่ดี

2. สร้างสัมพันธภาพอันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารเป็นผู้ประสานผลประโยชน์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา กับองค์กร ผู้บริหารควรสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้

- 2.1 ดูแลเอาใจใส่และให้ความสนิทสนมเป็นกันเอง วางตัวเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี ได้รับมอบหมายด้วยตนเอง โดยไม่ไปก้าวก่ายมากเกินไป

2.2 ให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ใช้ความคิดความสามารถ และมีอิสระในการทำงานที่ดี ได้รับมอบหมายด้วยตนเอง โดยไม่ไปก้าวก่ายมากเกินไป

2.3 อย่างมุ่งแต่ผลงานที่เป็นปฏิปักษ์ต่อการทำงาน โดยไม่คำนึงถึงสภาพการ ทำงาน

2.4 เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาปรึกษาหรือ เมื่อมีปัญหาการทำงาน พร้อมทั้งให้ คำชี้แนะ และช่วยเหลืออย่างเต็มที่ด้วยความเต็มใจ

2.5 ให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงงานและมีส่วนร่วม ให้ความสำเร็จของงาน

2.6 ผู้บริหารต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองในการทำงาน อย่าขาดความมั่นใจ โลกเล เพราะจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาขาดความศรัทธาในตัวผู้บังคับบัญชาและเกิดความไม่มั่นใจในการ ทำงาน

3. สร้างความพึงพอใจในการทำงาน ขวัญของผู้ปฏิบัติงานจะเกิดขึ้นด้วยความรู้สึกพึง พอใจต่องานที่ได้ทำ ผู้บริหารควรสร้างความพึงพอใจในการทำงานโดยมอบงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ ความถนัด ควรเปิดโอกาสให้บุคคลได้ใช้ความชำนาญและความคิดริเริ่ม

4. กำหนดเงินเดือนและค่าจ้างที่เป็นธรรม

5. กำหนดมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับการวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน

6. จัดสวัสดิการที่ดี ให้สวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากเงินเดือน ค่าจ้าง เช่น สวัสดิการบ้านพัก สหกรณ์ออมทรัพย์ เป็นต้น

7. เปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กร ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องราวต่าง ๆ หรือ ระบายความคับข้องใจ

8. การส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความเจริญก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่ง และเงินเดือนที่สูงขึ้น รวมทั้งการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ การอบรมและการศึกษาดูงาน

9. การมีส่วนร่วมในงาน ในสังคมหรือองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่จะก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ทุกคนมีค่าและมีความหมายต่อองค์กร ช่วยให้เกิดความสัมพันธ์อันดี เสริมสร้าง ขวัญให้กับผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น

10. การจัดโครงสร้างขององค์กรแนวระนาบ จะทำให้ขวัญของผู้ปฏิบัติงานสูง เนื่องจาก ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความสามารถส่วนตัวได้ดีกว่าการจัดโครงสร้างขององค์กรแนวตั้ง

11. การให้บำเหน็จรางวัล การชมเชย ตลอดจนการเลื่อนขั้นแก่ผู้ปฏิบัติงานดี

12. ภาวะความเป็นผู้นำและความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหาร ผู้บริหารที่มี ภาวะความเป็นผู้นำมีความสามารถในการวางแผนงาน แก้ไขปัญหา มีความคิดริเริ่ม ตลอดจนเป็น แบบอย่างที่ดี มีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างขวัญแก่ผู้ได้บังคับบัญชา



13. สร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการปฏิบัติงาน เช่น จัดหาเครื่องมือ อุปกรณ์ อำนวยความสะดวกในการทำงาน ดูแลความสะอาดเรียบร้อยของสถานที่ ตลอดจนดูแลสุขภาพอนามัย เป็นต้น

14. จัดให้มีกิจกรรมร่วมกันตามโอกาสอันควร ซึ่งควรเป็นกิจกรรมเพื่อสร้างความสามัคคีช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

บรรยงค์ โตจินดา (2546, หน้า 192-193) กล่าวว่า สภาพทางจิตใจของพนักงานจะดีหรือไม่ดีขึ้นอยู่กับ การสร้างขวัญและกำลังใจ ดังนี้

1. สร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร
2. ให้สิทธิประโยชน์แก่พนักงานเพิ่มขึ้นตามสมควรแก่เหตุผล
3. ให้ความเชื่อถือ และสร้างความมั่นคงทางจิตใจและอารมณ์ โดยเฉพาะความมั่นคงของกิจการและหน้าที่การงานของพนักงานให้เขามองเห็นอนาคต
4. ใช้รูปแบบการบังคับบัญชาแบบเปิดและสร้างความมีส่วนร่วมในงาน
5. สร้างสัมพันธภาพที่ดีในทุกระดับของสมาชิกในองค์กร ให้พวกเขาเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในองค์กร เพราะทุกคนคิดว่า “คับที่อยู่ได้ คับใจอยู่ยาก”
6. ติดตามดูแลทุกข์สุข ของพนักงานเท่าๆ กับติดตามตรวจสอบ และประเมินผลงาน อย่างมีคุณธรรม เพราะใช้ระบบคุณธรรมไม่ใช่ระบบอุปถัมภ์
7. ผู้บริหารต้องทำตัวเป็นผู้ใหญ่ที่เป็นแบบอย่างที่ดี สามารถแนะนำและช่วยแก้ปัญหาให้พวกเขาได้
8. ให้ความยุติธรรมกับครูทุกคน

อาคม วัชโรสง (2547, หน้า 122-123) กล่าวว่า วิธีการที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ครู มีดังนี้

1. เสริมสร้างให้บุคลากรมีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
2. ทำให้ครูมีความภูมิใจในอาชีพครู
3. ส่งเสริมให้ครูมีความก้าวหน้าในอาชีพ โดยการอบรม สัมมนา หรือการศึกษาต่อ
4. มอบหมายงานที่ตรงความรู้ความสามารถแก่ครู รวมทั้งมอบหมายงานที่สำคัญๆ และท้าทายความสามารถแก่ครู
5. ผู้บริหารต้องอุทิศตนทำงานเพื่อเป็นแบบอย่างแก่ครู
6. ผู้บริหารยอมรับในความสามารถของครูและเห็นความสำคัญของครู
7. ทำให้ครูมีความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม
8. ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำโดยยึดแบบผู้นำประชาธิปไตย คือให้บุคลากรทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน

9. ต้องจัดระบบสวัสดิการให้ดี

10. ช่วยเหลือครูแก้ปัญหาทั้งปัญหาส่วนตัวและการทำงาน

พูลสุข สังข์รุ่ง (2549, หน้า 163-166) ได้กล่าวถึงวิธีการการเสริมสร้างขวัญและบำรุงขวัญในการปฏิบัติงานมีวิธีการสำคัญดังนี้

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน กำลังขวัญที่ดีย่อมเกิดจากทัศนคติที่ดีต่อการทำงานของผู้ร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชาต่อสถานการณ์หรือค่านิยม ดังนั้น ทัศนคติจึงเป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่จะได้รับการเสริมสร้างให้มีขึ้นแก่บุคคลทุกคน หน่วยงานทุกหน่วยในองค์กร

2. วางมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น จัดให้มีระบบการประเมินผลงาน เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนเงินเดือนสับเปลี่ยนโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่การทำงานที่ดี เพราะการจัดสร้างมาตรฐานที่เชื่อถือได้ไว้ใช้ในองค์กรเพื่อประโยชน์ดังกล่าว ย่อมจะสามารถป้องกันความลำเอียงและข้อครหา อันจะเป็นทางนำไปสู่การเสื่อมขวัญในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรได้

3. เงินเดือนและค่าจ้าง คนทำงานก็เพราะมีความประสงค์จะได้ค่าตอบแทน เพื่อการยังชีพและยกมาตรฐานการครองชีพของตน ซึ่งหมายถึงว่าเงินมีความสัมพันธ์กับการงานของคนโดยตรง ความสัมพันธ์ที่ไม่ได้สัดส่วนระหว่างแรงงานกับค่าจ้าง จะทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน และทำให้ขวัญในการทำงานเสื่อมลง แต่การบริหารงานบุคคลที่ดีไม่ใช่อยู่ที่การกำหนดอัตราค่าจ้างที่เป็นธรรมเท่านั้น หากเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งซึ่งควรได้รับความสนใจ

4. ความพึงพอใจในงานที่ทำ ขวัญเกิดขึ้นด้วยความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ ถ้ายังงานนั้นได้เปิดโอกาสให้คนได้ใช้ความชำนาญและความคิดริเริ่มของตนเอง คนงานจะพอใจในงานที่ตนทำ

5. ความเป็นหน่วยหนึ่งของงาน ในองค์กรหนึ่งย่อมมีกลุ่มสังคม เกิดขึ้นภายในองค์กรนั้น หากเขาได้รับการยอมรับจากกลุ่มเขาก็อาจมีขวัญดีก็ได้ เมื่อคนในกลุ่มสามารถรวมกันได้เราจะเห็นว่าขวัญของกลุ่มโดยทั่วไปดีขึ้น ถ้าแต่ละกลุ่มย่อยๆ เหล่านี้ผสมกันได้จะทำให้ขวัญของกลุ่มใหญ่ดีขึ้นด้วยและส่งผลไปถึงขวัญ โดยส่วนรวมขององค์กรทั้งองค์กรได้

6. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ได้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชาที่จะทำให้เกิดขวัญดีขึ้น ควรจะเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน

7. การจัดสวัสดิการที่ดี การที่จะให้ขวัญของคนงานดีขึ้นอีกวิธีหนึ่งก็คือ การให้สวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ แก่คนงานซึ่งหมายความว่าให้ประโยชน์นอกเหนือไปจากรายได้เงินเดือนค่าจ้างธรรมดา คนงานจะมีขวัญดีขึ้นเมื่อเขาได้รับการบำบัดจากองค์กรที่เขาสังกัดอยู่อย่างเหมาะสม

8. สภาพแวดล้อมในการทำงานดี เช่น อากาศถ่ายเท มีแสงสว่างพอเพียงแก่การทำงาน ที่ทำงานสะอาด มีห้องน้ำพอเพียง มีกลุ่มเพื่อน มีเครื่องมืออุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงานที่พอเพียง

สมิต สัจฉกร (2555, เว็บไซต์) ได้กล่าวถึงวิธีการสร้างขวัญกำลังใจไว้ดังนี้

1. จัดให้มีสภาพแวดล้อมในการทำงาน ให้น่าอยู่และน่าทำงาน ซึ่งจะเห็นได้ว่าบริษัท หรือโรงงานของญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญมาก มีอาคารสถานที่ ซึ่งสะดวกสบายในการทำงาน มีห้องน้ำสะอาด ห้องอาหาร และสถานที่พักผ่อน มีบริเวณที่ปลูกต้นไม้ร่มรื่นเขียวขจี สบายตา สบายใจ ต่างจากโรงงานที่นำพนักงานเข้ามาอยู่กันอย่างแออัด ยัดเยียด เหมือนคุก ต้องนั่งนอนพัก กลางวันบนทางเดินหรือชอกตึก

2. จัดแบ่งงานให้ชัดเจน โดยกำหนดหน้าที่ให้รู้ชัดว่าพนักงานคนใดได้รับมอบหมายให้ทำงานอะไร สิ่งใดสามารถทำได้หรือไม่ได้เพื่อที่จะไม่เกิดการก้าวท้าวหน้าที่ มีความขัดแย้งระหว่างกัน ในประการสำคัญจะต้องให้พนักงานรู้ถึงมาตรฐานของงานเพื่อที่จะได้ทำงานให้เกิดผลตามที่ได้ตกลงร่วมกัน ไม่เกิดความคาดหวังที่ต่างกันอันจะนำไปสู่ความพึงพอใจในคุณภาพของงานร่วมกัน

3. สร้างความพึงพอใจในงาน ด้วยการจัดงานให้ตรงตามความรู้ความสามารถ และความสนใจ เพื่อให้พนักงานมีความสุขที่ได้สนุกกับงาน เพราะได้มีความภาคภูมิใจ และชื่นชมในผลสำเร็จของงานแทนที่จะได้รับคำตำหนิ ตี บ่น จากหัวหน้าเพราะทำงานที่ไม่ถนัดและเกิดความผิดพลาด ถ้าพนักงานทำงานด้วยใจรัก เขาก็จะทำงานอย่างทุ่มเท เช่นเดียวกับงานอดิเรก ซึ่งเป็นงานที่เขาเลือกเอง

4. ให้ความยกย่องชมเชย และบำเหน็จความดีความชอบอย่างเหมาะสม เพื่อเป็นการตอบแทนการทำคุณประโยชน์ให้แก่หน่วยงานไม่ให้เกิดความคิดว่าหัวหน้ามุ่งแต่จะใช้งานอย่างหัวปักหัวปำแต่ไม่คำนึงถึงคุณค่าของคน เป็นการแสดงถึงการขาดความจริงใจ การยกย่องต้องเป็นไปตามความจริงไม่ใช่การเอนเออแบบหลอกใช้ ทั้งจะต้องให้เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปมิใช่ชมเชยกันเมื่ออยู่ตามลำพัง ควรชมเชยในที่เปิดเผยต่อหน้าเพื่อนร่วมงาน หรือในที่ประชุม

5. ให้โอกาสแก่พนักงานซึ่งมีผลการปฏิบัติงานดีและมีศักยภาพสูง ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ด้วยการร่วมกันวางแผนพัฒนาความก้าวหน้า และให้การพัฒนาความรู้ความสามารถด้วยวิธีการหนึ่งวิธีการใดที่เหมาะสม

6. ให้ความเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่และทุกข์สุขในการทำงานของพนักงานทุกคนอย่างทั่วถึง ด้วยการออกเดินพบปะพูดคุยจาวิสาสะกับพนักงานบ้างตามโอกาส และความเหมาะสมซึ่งจะต้องปฏิบัติด้วยความจริงใจ และมีอหิยาศัยไมตรี ไม่ใช่แบบหาเสียง เลือกตั้งเป็นครั้งคราว หรือสร้างภาพลักษณ์แบบเสแสร้ง

7. ให้โอกาสในการแสดงความคิดเห็น และมีอิสระในการคิดสร้างสรรค์ ปรับปรุงงาน ด้วยการจัดให้มีระบบข้อเสนอแนะและพัฒนาให้เป็นระบบ ไคเซ็น (kaizen) ที่คิดปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

8. ให้โอกาสในการร้องทุกข์ โดยมีระบบการร้องทุกข์ตามขั้นตอนและช่วยเหลือแก้ปัญหาให้ตามความเหมาะสมด้วยความเห็นอกเห็นใจ

ลูซซีเอ และแอคชัว (Lussier & Achua, 2004, p.81) กล่าวว่า วิธีการที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ครู ได้ดังนี้

1. จัดสถานศึกษาให้มีความปลอดภัย
2. เอาใจใส่ดูแลสวัสดิการและผลประโยชน์แก่ครู เช่น ค่าเช่าบ้าน ค่าพยาบาล หรือค่าเล่าเรียนบุตร
3. ให้ครูมีความมั่นคงในหน้าที่การงานไม่กลั่นแกล้ง
4. จัดกิจกรรมให้ครูได้มีโอกาสพบปะสังสรรค์ เช่น กิจกรรมกีฬา กิจกรรมสังสรรค์ ท่องเที่ยว ศึกษาดูงาน
5. ให้ครูได้ทำงานตรงความสามารถ เห็นความสำคัญของครู ให้ทำงานที่ท้าทายความสามารถ เลื่อนขั้นเงินเดือนด้วยความเป็นธรรม ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและให้มีความก้าวหน้า
6. ให้ครูได้รับการพัฒนาทักษะ ส่งเสริมให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และให้มีอิสระในการทำงานในหน้าที่

จากแนวความคิดของนักศึกษาดังกล่าว สรุปได้ว่า การสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการสำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารบุคลากร เพื่อบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรบุคคลขององค์กร ผู้บริหารควรใช้วิธีการที่หลากหลาย เพื่อให้บุคลากรมีกำลังใจที่จะทำงานต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

#### 1.6 การวัดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ได้มีนักวิชาการหลายคนได้กล่าวถึงการวัดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

ศจี อนันต์นพคุณ (2542, หน้า 70-71) กล่าวถึง วิธีการวัดขวัญกำลังใจ ว่าใช้วิธีการสำรวจ ซึ่งมีวิธีการสำคัญอยู่ 4 วิธี คือ

1. การสังเกตการณ์ โดยผู้บริหารสังเกตการณ์เปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน จากการแสดงออก การฟัง จากการพูด สังเกตจากการกระทำ แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการสังเกตมาวิเคราะห์
2. การสัมภาษณ์ เป็นวิธีการวัดขวัญ โดยการสัมภาษณ์จะต้องเผชิญหน้ากันเป็นส่วนตัว หรือสนทนากัน โดยตรงแลกเปลี่ยนข่าวสารและความคิดเห็นต่างๆ ด้วยวาจา

3. การออกแบบสอบถาม เป็นวิธีที่นิยมกันมาก โดยให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงความคิดเห็นและความรู้สึกลงในแบบสอบถาม การสร้างคำถามต้องพิจารณาอย่างดี เพื่อที่จะตั้งคำถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ได้ทั้งหมด และลักษณะของคำถามจะต้องให้ได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจสมบูรณ์ครบถ้วน

4. การเก็บบันทึก คือ การเก็บประวัติเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนในเรื่องเกี่ยวกับผลงาน การร้องทุกข์ การขาดงาน การลางาน การฝ่าฝืนระเบียบวินัยและอื่น ๆ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547, หน้า 165) กล่าวถึง การวัดเกี่ยวกับขวัญกำลังใจว่ามีแบบวัดเป็น 2 ลักษณะคือ

1. การวัดแบบอ้อม เป็นการทดสอบกลุ่มและความสัมพันธ์ภายในกลุ่มที่เรียกว่า สังคมมิติ เพื่อศึกษาถึงการยอมรับและไม่ยอมรับความชอบและไม่ชอบระหว่างสมาชิกในกลุ่ม

2. การวัดแบบตรง โดยการใช่แบบสอบถามซึ่งวัดเกี่ยวกับเจตคติ เป็นแบบวัดในเชิงปริมาณ การวัดขวัญกำลังใจมักจะใช้ควบคู่กันไประหว่างสังคมมิติ และแบบสอบถามมาตรฐานประมาณค่าเจตคติรวมทั้งการสัมภาษณ์ ตัวอย่างขวัญกำลังใจต่ำ ได้แก่ การหยุดงาน การลาออก การขาดงาน ความเบื่อหน่ายในการทำงาน เป็นต้น

เบนท์เลย์ และเรมเพล (Benley & Rampel, 1970, p.1) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับขวัญกำลังใจไว้ว่า ขวัญกำลังใจ คือการแสดงออกด้านอารมณ์และจิตใจของบุคคลที่มีต่องานที่ทำซึ่งต้องยอมรับว่าเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกับระดับขวัญของบุคคล อาจพิจารณาได้จากบุคคลได้รับความพึงพอใจในสิ่งที่ต้องการและสภาพความพึงพอใจของบุคคลที่ได้รับจากการทำงาน ระดับขวัญกำลังใจที่ดีแสดงให้เห็นความสนใจและความกระตือรือร้นในการทำงาน ความรู้สึก และความเชื่อมั่นของบุคคลมีความสำคัญและเกิดกำลังใจมากกว่าเงื่อนไขอื่นๆ ภายนอก

ในการวัดขวัญกำลังใจนั้น ถ้านิยามความหมายของขวัญกำลังใจว่า หมายถึง อารมณ์ ความรู้สึก ความนึกคิดของ ผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อสถานการณ์การปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของตนเองและเป้าหมายของกลุ่ม ดังนั้น ขวัญกำลังใจจึงสามารถที่จะวัดได้โดยพิจารณาจากการแสดงความคิดเห็น ความรู้สึกและทัศนคติของบุคคลที่มีต่อองค์การ ซึ่งมักจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวและความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อม สภาพแวดล้อมซึ่งมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจ ซึ่ง เบนท์เลย์ และเรมเพล กล่าวว่าแนวทางที่นิยมใช้วัดขวัญกำลังใจของครูอาจารย์มีสองแนวทาง คือ แนวทางที่หนึ่งให้ครูประเมินขวัญกำลังใจในหน้าที่การงานด้วยตนเอง และแนวทางที่สองให้ครูแสดงความรู้สึกนึกคิดหรือความคิดเห็นต่างๆ เกี่ยวกับบุคคล สิ่งของในสภาพแวดล้อมที่คาดว่ามีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจ ข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับจะนำมาจัดระบบในรูปแบบของเกณฑ์มาตรฐานหรือระดับคะแนนซึ่งทฤษฎีองค์ประกอบแห่งขวัญใน

การปฏิบัติงานของครูได้ใช้ในการจัดสร้างแบบสอบถามที่เรียกว่าแบบสอบถามวัดขวัญกำลังใจครู (The Purdue Teacher Opinionaire)

เครื่องมือที่ใช้วัดขวัญกำลังใจที่นิยมใช้กันมากในปัจจุบันเป็นเครื่องมือที่ เบนท์เลย์ และ เรมเพล แห่งมหาวิทยาลัยเปอร์ดูร์ ในรัฐอินเดียนา สหรัฐอเมริกาได้พัฒนาขึ้นมีชื่อเรียกว่า แบบสอบถาม วัดขวัญกำลังใจครู เป็นเครื่องมือที่มีลักษณะเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อใช้วัดขวัญกำลังใจ ของครู องค์ประกอบและเนื้อหาของแบบสอบถามชุดนี้มีความเหมาะสมที่จะปรับปรุง ดัดแปลง และพัฒนาให้เหมาะสม สอดคล้องกับสภาวะต่าง ๆ ของครูอาจารย์ไทย และเป็นเครื่องมือในการ วิจัยเกี่ยวกับขวัญกำลังใจของครูอาจารย์ในโรงเรียนแบบสอบถามในการวัดขวัญกำลังใจของเบนท์เลย์ และเรมเพล ได้รับการพัฒนาบนพื้นฐานของการวิเคราะห์องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับ ขวัญกำลังใจของครู ดังนั้นแบบสอบถามชุดนี้จึงประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อ ขวัญกำลังใจของครู 10 ประการคือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อผู้บริหารใน ด้านต่าง ๆ ความสามารถในด้านอาชีพ ความสนใจที่มีต่อครูและหน้าที่การงานของครู ความสามารถ ในการติดต่อสื่อสารและทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
2. ความพึงพอใจในการสอน หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน ความพึง พพอใจในหน้าที่การสอน รู้สึกว่าตนเองมีความสามารถในการทำงาน สนุกสนานในการทำงาน ร่วมกับนักเรียน และปรารถนาที่จะยึดอาชีพครูต่อไป
3. ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนครู หมายถึง ความสัมพันธ์ของครูกับเพื่อนครูด้วยกัน ทั้งนี้พิจารณาถึงความร่วมมือในการทำงานต่างๆ การเตรียมการสอนร่วมกับการยอมรับในความมี ศิลธรรม อิทธิพล ความสนใจ ตลอดจนความสามารถของเพื่อนครู
4. เงินเดือน หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อเงินเดือนที่ตนเองได้รับ นโยบายที่เกี่ยวกับ เงินเดือนครู ครูมีความรู้สึกที่ได้รับเงินเดือนคุ้มกับการทำงานของตนหรือไม่ และเมื่อเปรียบเทียบกับครูในสังกัดอื่นแล้ว ตนเองมีความพอใจมากน้อยเพียงใด
5. ปริมาณงาน หมายถึง การจัดทำเกี่ยวกับงานธุรการ งานทะเบียนต่างๆ ความล่าช้าของ ระบบ เวลาที่ครูพึงให้กับชุมชน งานกิจกรรมเสริมหลักสูตร และการพัฒนาตนเองในวิชาชีพ และ ชั่วโมงการสอน
6. ข้อวิพากษ์เกี่ยวกับหลักสูตร หมายถึง ปฏิกริยาของครูที่มีต่อหลักสูตรของโรงเรียน ในด้านที่เกี่ยวกับการสนองตอบความต้องการของผู้เรียน การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และการเตรียมให้นักเรียนเป็นพลเมืองที่ดีของประเทศ

7. สถานภาพของครู หมายถึง ความรู้สึกในเชิงตัวอย่างในเรื่องเกี่ยวกับศักดิ์ศรี การเสาะแสวงหาเกียรติยศชื่อเสียง ความมั่นคง ความรู้สึกที่ตนเองเป็นที่ยอมรับของชุมชน

8. การสนับสนุนการศึกษาของชุมชน หมายถึง ความเข้าใจและความเต็มใจที่ชุมชนจะเข้ามา มีบทบาทช่วยเหลือในกิจการต่างๆ ของโรงเรียน

9. อาคารสถานที่และการบริการ หมายถึง ความเพียงพอและเหมาะสมของอาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ตลอดจนประสิทธิภาพของการให้บริการและความสะดวกในการเบิกวัสดุอุปกรณ์

10. ภาวะกดดันของชุมชน หมายถึง ความสนใจ และความคาดหวังของชุมชนที่มีต่อมาตรฐานส่วนบุคคลในฐานะที่เป็นครู การเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน และการที่ครูมีเสรีภาพในการอภิปรายปัญหาต่างๆ ที่ไม่อาจหาข้อยุติได้ในชั้นเรียน

จากแนวความคิดของนักวิชาดังกล่าว สรุปได้ว่า การวัดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสามารถวัดได้โดยการนำเครื่องมือที่เรียกว่าแบบสอบถามวัดขวัญกำลังใจครู (The Purdue Teacher Opinionnaire) มาปรับปรุง ดัดแปลง และพัฒนาให้เหมาะสม สอดคล้องกับสภาวะต่าง ๆ ของครู ซึ่งเครื่องมือดังกล่าวประกอบด้วยองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจของครู 10 ประการ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร ความพอใจในหน้าที่การงาน ความสัมพันธ์ภาพระหว่างครู เงินเดือน ปริมาณการสอน ข้อวิพากษ์เกี่ยวกับหลักสูตร สถานภาพของครู การสนับสนุนการศึกษาของชุมชน การศึกษาอาคารสถานที่และการบริการ และภาวะกดดันของสังคม

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

การบริหารงานที่ดีต้องส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรมีขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงาน นักวิชาการหลายคนได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

กรรณิการ์ บุญพิคำ (2549, หน้า 78) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา สภาพการปฏิบัติงาน ความมั่นคงในหน้าที่การงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน รายได้และสวัสดิการ และความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบ

สุจิตรา พรมนุชาธิป (2549, หน้า 144-145) กล่าวว่า องค์ประกอบของขวัญ ได้แก่

1. คุณค่าของงาน ถ้าผู้ทำงานมีความรู้สึกว่าการงานมีคุณค่าต่อเขา เป็นงานที่ทำให้เขาเกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้ที่ทำงานก็จะมีกำลังใจสูง

2. การนิเทศงาน ถ้าผู้นำหรือผู้นิเทศคำนึงถึงผู้ทำงาน มีความยุติธรรม มีมารยาทดี ให้ข้อเท็จจริงต่างๆ ให้ความปลอดภัย ไม่ก้าวร้าว รักษาความลับสัญญา เป็นคนสังเกต ชี้อาศัยต่อผู้ทำงาน เป็นที่ปรึกษาปัญหาส่วนตัวได้ ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ให้ความสนับสนุน เห็นอกเห็นใจเข้าใจและมีความใกล้ชิดกับผู้ทำงาน คงเส้นคงวาในระเบียบวินัยและกฎเกณฑ์ต่างๆ เป็นผู้รอบรู้ และให้โอกาสเพื่อนร่วมงานเป็นผู้ร่วมตัดสินใจ งานในลักษณะเช่นนี้จะทำให้ผู้ทำงานมีกำลังขวัญสูง

3. สภาพการทำงาน การทำงานจะให้กำลังขวัญสูงต่อเมื่อสภาพสภาพแวดล้อมต่างๆ ในการทำงานสะอาด มีระเบียบ ปลอดภัย น่าสนใจ วัสดุต่างๆ มีพร้อม อุณหภูมิพอเหมาะ การถ่ายเทอากาศดี มีดนตรีและแสงสว่างพอเหมาะ ระยะเวลาในการทำงานในแต่ละวันเหมาะสม สถานที่ทำงานไม่ไกลจากที่ชุมชนนัก

4. ค่าจ้างหรือค่าแรง ผู้ที่ทำงานจะมีกำลังขวัญสูงถ้าเงินเดือนสูง มีการแบ่งปันกำไรและรายได้ที่นอกเหนือจากเงินเดือน มีการให้รางวัล มีการขึ้นเงินเดือนอย่างสม่ำเสมอ มีการชดเชยอย่างยุติธรรมเมื่อมีอุบัติเหตุ

5. โอกาสที่จะก้าวหน้า ผู้ที่ทำงานจะมีขวัญสูงถ้าการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเกิดจากการทำงาน ความสำคัญก่อนหลัง มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอนตายตัวที่ผู้ทำงานได้รับทราบล่วงหน้าแล้ว

6. ความปลอดภัย ผู้ที่ทำงานจะมีกำลังขวัญสูงเมื่องานมีความมั่นคง หากองค์กรมีกิจการดีผู้ทำงานมีโอกาสได้เรียนรู้เกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร

7. องค์กรหรือหน่วยงานและการจัดการ กำลังขวัญของผู้ทำงานจะดีขึ้นอยู่กับทัศนคติขององค์กรที่มีต่อผู้ทำงานหรือเจ้าหน้าที่ เช่น การส่งเสริมทีมกีฬาของบริษัท พัฒนาที่อยู่อาศัยให้จัดฝึกอบรมในด้านต่างๆ ให้สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร นอกจากนี้กำลังขวัญยังขึ้นอยู่กับชื่อเสียงของบริษัทในชุมชน การประชาสัมพันธ์ขององค์กร ตลอดจนการวางแผนต่างๆ

8. สภาพแวดล้อมทางสังคม กำลังขวัญของผู้ทำงานจะดีขึ้นเมื่อเขาอยู่ในกลุ่มที่มีความคล้ายคลึงกันในลักษณะต่างๆ คือ ความสนใจ การศึกษา เชื้อชาติ ศาสนา ตลอดจนสภาพแวดล้อมจากครอบครัว มีทีมงานที่ฉลาด มีความร่วมมือกันเป็นอย่างดีภายในกลุ่ม ทุกคนในกลุ่มยอมรับรู้จักหน้าที่ของตน มีความรับผิดชอบและมีความสัมพันธ์อันดี

9. การติดต่อสื่อสาร การให้ข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนา และความก้าวหน้าขององค์กรเกี่ยวกับแผนงานที่องค์กรกำลังทำอยู่และกำลังจะทำในอนาคต ให้ข่าวสารเกี่ยวกับสถานภาพของคณงานมีรายงานประจำปีให้ทราบทุกคน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่จะทำให้กำลังขวัญในการทำงานสูงขึ้น



10. ผลตอบแทนที่คนงานพึงจะได้ เช่น เมื่อเกษียณก็ได้รับบำนาญ มีการจ่ายเงินเดือนเต็ม แม้จะมีการพักผ่อนประจำปี จ่ายค่ารักษาพยาบาลและค่าทดแทนให้เมื่อเจ็บไข้ได้ป่วยหรือได้รับอุบัติเหตุ เหล่านี้เป็นส่วนที่ช่วยให้กำลังขวัญของทำงานสูงขึ้น

พลสุข สังข์รุ่ง (2550, หน้า 166-167) กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญของกำลังขวัญ ได้แก่

1. ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้างานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน ผู้นำต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีการวางตัวที่เหมาะสม มีเข้าใจถูกต้อง และมีความสัมพันธ์อันดีกับลูกน้อง เพราะผู้นำเป็นเสมือนสะพานที่เชื่อมโยงความเข้าใจอันดีระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้นสัมพันธภาพระหว่างหัวหน้างานและผู้ร่วมงานจึงมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญและความสำเร็จขององค์การอยู่มาก

2. ความพอใจต่อวัตถุประสงค์หลักและนโยบายการดำเนินงานขององค์การของพนักงาน เจ้าหน้าที่และผู้ร่วมงาน ตลอดจนการจัดองค์การและระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การ สิ่งเหล่านี้นับว่าเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะถ้าทุกคนหรือสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การมีความเข้าใจซาบซึ้งถึงระบบ และวิธีดำเนินงานขององค์การแล้ว เข้าเหล่านั้นย่อมที่จะอุทิศเวลาให้แก่งาน มีกำลังใจและกำลังขวัญในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

3. ความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ เพราะในการปฏิบัติงานนั้น ถ้าได้ทำงานที่ตนพึงพอใจนั้นย่อมได้ผลมากกว่าการที่ต้องปฏิบัติงานที่ไม่พอใจ

4. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ผู้ปฏิบัติงานดีย่อมเป็นเครื่องจูงใจให้บรรดาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน มีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติหน้าที่การงานด้วยความขยันขันแข็ง มั่นใจและมีกำลังขวัญที่ดี

5. สภาพของการทำงานควรให้ถูกต้องตามสุขลักษณะ มีอากาศถ่ายเทได้สะดวก มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้ และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานครบถ้วนเหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน

6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งสภาพกายและใจ อารมณ์ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน อาจเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ทั้งที่เป็นผลโดยตรงจากผู้นั้นเองหรือมาจากที่อื่น เช่น ปัญหาทางครอบครัว เพื่อนร่วมงาน ฯลฯ ปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพกายและสุขภาพจิตนี้มีผลอย่างมากต่อการทำงาน เพราะหากเมื่อใดผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพกายหรือสุขภาพจิตแล้ว เขาเหล่านั้นย่อมจะไม่สามารถอุทิศเวลาให้แก่การปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดีได้

ธานีษฐ์ กองแก้ว (2551, หน้า 6) ได้สรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจของบุคลากรมี 9 ปัจจัย ได้แก่

1. เป้าหมายที่ชัดเจน บุคลากรจำเป็นต้องรับทราบถึงเป้าหมาย นโยบาย

พันธกิจ วิสัยทัศน์ขององค์กร บุคลากรที่สามารถเข้าใจได้ว่างานที่ตนรับผิดชอบ มีส่วนสำคัญอย่างไรในการทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ก็จะทำงานอย่างเต็มที่ และรู้สึกรู้ว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร หน้าที่ขององค์กรคือ การแปลเป้าหมายขององค์กรออกมาเป็นงานที่แต่ละคนรับผิดชอบได้อย่างชัดเจน

2. ความน่าสนใจและความท้าทายของงาน องค์กรที่งานมีความท้าทาย บุคลากรจะมีความสามารถในการแก้ปัญหาและใช้ความคิดสร้างสรรค์ และจะเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์กรต่อไป

3. การให้ผลตอบแทน สิ่งที่ต้องพิจารณาคือ ผลตอบแทนที่เป็นธรรม องค์กรมีแนวทางในการตอบแทนผู้ที่ทำผลงาน ได้ดีอย่างไร อาจไม่อยู่ในรูปแบบของตัวเงิน โดยอาจประกาศยกย่องเป็นบุคลากรดีเด่นประจำเดือนหรืออาจมอบใบประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น

4. การพัฒนาบุคลากร องค์กรต้องมีการเสริมสร้างศักยภาพให้บุคลากร มีแผนการฝึกอบรมให้แก่บุคลากร บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการวางแผนการฝึกอบรมของตนเอง และมีการประเมินผลว่าการฝึกอบรมช่วยพัฒนาบุคลากรอย่างแท้จริงหรือไม่

5. ความสัมพันธ์ในการทำงาน ความไว้วางใจ รวมถึงการให้ความร่วมมือ และบรรยากาศในการทำงานมีผลโดยตรงต่อขวัญกำลังใจในการทำงาน ความสัมพันธ์ในการทำงานอาจพิจารณาได้ใน 2 ระดับ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับผู้บริหาร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง

6. ความก้าวหน้าของงานที่ทำอยู่ โอกาสที่จะเปลี่ยนที่จะได้เลื่อนตำแหน่งหรืออนาคตในการทำงานที่ดีกว่าย่อมสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรที่จะทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่เพื่อองค์กร ซึ่งความก้าวหน้านี้ต้องเป็นความก้าวหน้าที่วัดมาจากการทำงาน

7. ความน่าเชื่อถือของผู้บริหาร เป็นการดูที่ความน่าเชื่อถือของผู้บริหาร ความโปร่งใส ความยุติธรรมในการบริหารงาน รวมถึงการผลักดันให้เกิดการกระทำในนโยบายที่ผู้บริหารแถลงไปแล้ว หากนโยบายหรือสิ่งที่ผู้บริหารได้ประกาศออกไปแล้วไม่มีการทำงานรองรับ หรือไม่มีการดำเนินการต่อ ความน่าเชื่อถือของผู้บริหารจะลดลง และส่งผลให้บุคลากรไม่มีขวัญกำลังใจในการทำงาน

8. การสื่อสารในองค์กร องค์กรที่มีการสื่อสารแบบสองทางย่อมก่อให้เกิดความเข้าใจกันมากกว่าองค์กรประเภทที่มีหัวหน้าสั่งให้ลูกน้องทำ การสื่อสารมีทั้งการสื่อสารระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง การสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงาน รวมไปถึงช่องทางการส่งผ่านข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นในการปรับปรุงงานจากบุคลากรไปสู่ผู้บริหาร

9. ความจงรักภักดีต่อองค์กร องค์กรที่บุคลากรใส่ใจและให้ความสำคัญกับการทำงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย บุคลากรย่อมมีระดับขวัญกำลังใจที่ดี ซึ่งจะช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีตามไปด้วย

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, หน้า 138-139) กล่าวว่าองค์ประกอบที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน คือ

1. การติดต่อสื่อสารและความเข้าใจที่ดีต่อกัน
2. ชั่วโมงในการทำงานที่เหมาะสม
3. การแข่งขันที่เป็นการแข่งกับตนเอง
4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงาน
5. ความร่วมมือกันทำงานจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน
6. สภาพการทำงาน
7. ความศรัทธาในหัวหน้างาน
8. วิธีการบริหารงานของหัวหน้างาน
9. ความพึงพอใจในการทำงาน

เฮอ์เบอร์ก และคณะ (Herzberg, et al., 1959, pp.85 - 90) ได้ศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานมีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องของงานโดยตรง เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) ส่วนปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจในงานและมีหน้าที่ป้องกันหรือกำกุนไม่ให้เกิดข้อถ้อย โหม่อยากทำงาน เรียกว่า ปัจจัยกำกุน (Hygiene factor)

ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยเกี่ยวกับงานโดยตรง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจ เกิดขวัญกำลังใจ ชอบ และรักงาน ทำให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้นได้แก่

1. ความสำเร็จในงานที่ทำ การที่บุคคลสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ เมื่อผลงานสำเร็จจะเกิดความรูสึกพอใจในผลสำเร็จของงานนั้น
2. การได้รับความยอมรับนับถือในด้านความสำเร็จในงานได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลต่าง ๆ การยอมรับนับถือนั้นอาจอยู่ในรูปของการยกย่อง ชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใด ที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ
3. ลักษณะงานที่ทำ คุณลักษณะของงานนั้น ๆ เป็นงานที่น่าสนใจต้องอาศัยความริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ลงมือทำเป็นสิ่งจูงใจให้คนอยากทำงาน

4. ความรับผิดชอบในงาน ความพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ และมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจสอบหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด เป็นปัจจัยที่จูงใจให้บุคคลอยากทำงาน

5. ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน การได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรมจะเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลอยากทำงาน

ปัจจัยข้างต้น เป็นปัจจัยเบื้องต้นเพื่อป้องกันไม่ใ้คนไม่พอใจในงานที่ทำอยู่ มีส่วนช่วยให้เกิดขวัญกำลังใจ การทำงานสุขสบายมากขึ้น ได้แก่

1. นโยบายและการบริหารงาน การจัดการและการบริหารงานขององค์กรที่ดีจะช่วยทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร

2. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งในการทำงาน

3. ค่าจ้างหรือเงินเดือน การเลื่อนขึ้นเงินเดือนในหน่วยงานเป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน

4. สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่ช่วยให้บุคคลเกิดความพึงพอใจต่องาน ได้แก่ สภาพทางกายภาพของงานลักษณะสภาพแวดล้อม หรือเครื่องมือต่าง ๆ

5. การปกครองบังคับบัญชา การนิเทศงานและความยุติธรรมในการบริหารย่อมมีอิทธิพลต่อการทำงานของบุคลากรในหน่วยงาน

แอนเดอร์สัน และแวนไดค์ (Anderson & Van Dyke, 1963, pp.333-346) ได้ศึกษาวิจัยและรวบรวมปัจจัยสำคัญที่มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจของอาจารย์ไว้ 10 ประการ คือ

1. การตกลงร่วมกันหรือเห็นพ้องด้วยกับจุดมุ่งหมาย
2. การร่วมมือในการกำหนดนโยบาย
3. การใช้ความสามารถให้เกิดประโยชน์และมีความรู้สึกได้รับความสำเร็จในการทำงาน
4. ความเชื่อมั่นและการยอมรับนับถือในตัวผู้บริหาร
5. ความสัมพันธ์อันดีในหมู่คณะ
6. ความสัมพันธ์กับชุมชน
7. สุขภาพร่างกาย
8. ความมั่นคงในด้านเศรษฐกิจ
9. ความสัมพันธ์อันดีระหว่างอาจารย์กับนักศึกษา
10. ปัญหาส่วนตัวของอาจารย์

จากการศึกษาเอกสารดังกล่าวข้างต้น สามารถวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู จากแนวคิดของนักวิชาการ ดังแสดงในตาราง 2

ตาราง 2 การสังเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

รายการ	xonนักวิชาการ/นักวิจัย								รวม
	ปรียาพร	ธานีษฐ์	พุดสุข	สุจิตรา	กรรณิการ์	เฮอ์เบอ์รก	และคณะ	แอนเดอ์ตัน	
1. การติดต่อสื่อสาร	✓	✓		✓					3
2. ชั่วโมงในการทำงาน	✓								1
3. การแข่งขันกับตนเอง	✓								1
4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	✓	✓	✓		✓	✓	✓		6*
5. ความร่วมมือกันทำงาน	✓						✓		2
6. สภาพแวดล้อมในการทำงาน	✓		✓	✓	✓	✓			5*
7. การยอมรับนับถือ	✓	✓				✓	✓		4
8. ความพึงพอใจในการทำงาน	✓		✓		✓				3
9. นโยบายและการบริหาร			✓			✓			2
10. ความท้าทายของงาน		✓							1
11. การพัฒนาบุคลากร		✓							1
12. โอกาสในการพัฒนา ความก้าวหน้า		✓	✓	✓	✓	✓			5*
13. ความจงรักภักดีต่อองค์กร		✓							1
14. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน			✓				✓		2
15. ความสำเร็จในหน้าที่การงาน						✓	✓		2
16. ลักษณะของงานที่ทำ						✓			1
17. ความรับผิดชอบ						✓			1
18. ความมั่นคงในหน้าที่การงาน					✓		✓		2

ตาราง 2 (ต่อ)

รายการ	ชื่อนักวิชาการ/นักวิจัย							รวม
	ปรียาพร	ธานินันท์	พุดสูง	สุจิตรา	กรรณิการ์	เฮอ์เบอร์ท	และคณะ แอนเดอรส์สัน	
19. การปกครองบังคับบัญชา	✓					✓		2
20. การนิเทศงาน				✓				1
21. ค่าจ้างหรือค่าแรง				✓	✓	✓		3
22. ความปลอดภัย				✓		✓		1
23. การให้ผลตอบแทน		✓						1
24. ความสัมพันธ์กับชุมชน							✓	1
25. ปัญหาส่วนตัวของอาจารย์							✓	1

จากตาราง 2 การสังเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกปัจจัยที่มีระดับความถี่ตั้งแต่ระดับ 5 ขึ้นไป มาใช้สำหรับ เป็นปัจจัยในการพยากรณ์การวิจัย ซึ่งเป็นตัวแปรที่มึ่นักวิชาการและนักวิจัยได้ทำการศึกษาที่ได้ผลซ้ำๆกันมากที่สุด ว่าเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพแวดล้อมในการทำงาน และโอกาสในการพัฒนาความก้าวหน้า มีรายละเอียด ดังนี้

### 2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

#### ความหมายของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ผาสุก ปาประโคน (2544, หน้า 11) ให้ความหมายว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องผูกพันกัน ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นสำหรับทุกคน เพราะเป็นสิ่งที่จะทำให้บุคคลประสบความสำเร็จในชีวิต และสามารถดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างสุขใจ

มัฆวังส์ บุญนาค (2548, หน้า 6) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง การรวมตัวระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนที่มาอยู่รวมกันในช่วงเวลาเฉพาะหนึ่งจนมีผลต่อความคิด ความรู้สึกและ

การกระทำซึ่งกันและกันในสถานการณ์นั้นๆ จนกระทั่งพฤติกรรมของคนหนึ่งอาจจะปรากฏอยู่ในอีกคนหนึ่งด้วย และอาจเป็นกระบวนการที่ทำให้บุคคลสามารถพัฒนาศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่

จุฑาสินี แสงสว่าง (2548, หน้า 6) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง ความรู้สึกถึงความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ด้วยการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นอย่างดี มีความรู้สึกที่ดีต่อกัน มีความสามัคคีเห็นอกเห็นใจและให้อภัยกัน มีบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่เป็นมิตร

มิลตัน (Milton, 1981, p.196) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล คือ ขอบเขตทั้งหมดของการกระทำของมนุษย์ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กันเสมือนถูกรวมไว้ในความสัมพันธ์ของการติดต่อสื่อสารกัน การร่วมมือกัน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการยอมรับซึ่งกันและกัน รวมทั้งการแก้ปัญหา และการจูงใจกัน

จากความหมายของความสัมพัทธ์ระหว่างบุคคล สรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง การแสดงออกของบุคคลที่มีความสัมพันธ์ต่อกัน มีการร่วมมือกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีการติดต่อกันระหว่างบุคคล ตลอดจนสามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลอื่นได้

#### **ความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล**

ผาสุก ปาประโคน (2544, หน้า 11) กล่าวถึงความสำคัญที่บุคคลจะต้องมีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ของบุคคลมีผลต่อความสัมพันธ์ของกลุ่ม มนุษย์ต้องร่วมกันเป็นสังคม ดังนี้ วิลเบอร์ แชร้ม ได้กล่าวว่า “บุคคลแต่ละคนอาศัยอยู่ในกลุ่มทำงานและเล่นด้วยกันในกลุ่ม ร่วมแลกเปลี่ยนและสร้างสรรค์ประสบการณ์ในกลุ่ม” ดังนั้นหากบุคคลในกลุ่มมีความสมัครสมานสามัคคีรักใคร่กันดีแล้ว กลุ่มย่อมจะประสบความสำเร็จในการดำเนินการต่างๆ ส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิตของกลุ่มด้วย

2. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพื่อความอยู่ร่วมกัน มนุษย์จะต้องมีความสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ คนเราเกิดมาไม่มีใครอยู่คนเดียวได้ ต่างต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน การดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันนั้นไม่ว่าจะเป็นสังคมที่เล็กที่สุดไปจนถึง สถาบัน องค์กร ประเทศ หรือ โลกก็ตาม ล้วนแต่ต้องอาศัยความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเท่านั้นจึงจะอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขได้

3. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงานหรือการสร้างผลผลิต เนื่องจากมนุษย์จะต้องมีกิจกรรมหรือการทำงานร่วมกัน การดำเนินงานทุกอย่าง นอกจากจะอาศัยการบริหารที่มีประสิทธิภาพแล้ว สิ่งสำคัญอีกอย่างก็คือ การเข้ากันได้ของผู้ร่วมงาน หรือการมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนั่นเอง

บรียงค์ โตจินดา (2546, หน้า 374) กล่าวว่า เพื่อนร่วมงานมีความสำคัญต่อการทำงาน เพราะในการทำงานมีการประสานงานร่วมกัน ไม่สามารถทำงานเพียงลำพังได้ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ บุคลากรในองค์การควรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ดังนี้

1. แสดงความเป็นมิตรกับทุกคน สนใจผู้อื่น ให้ความเข้าใจผู้อื่นอย่างแท้จริง
2. มีความจริงใจที่จะทำให้ผู้อื่นกระตือรือร้นในการทำงาน
3. แสดงตัวเป็นผู้ฟังที่ดี กระตุ้นผู้อื่นให้พูดถึงตัวเอง และถ้าจะพูดให้พูดแต่เรื่องที่ผู้อื่นสนใจ
4. พยายามทำให้ผู้อื่นรู้สึกว่าคุณค่าและความสำเร็จของเขามากกว่าสิ่งของ
5. มีความสุภาพอ่อนน้อม ถ่อมตน และเกรงใจผู้อื่น ให้เกียรติ และยกย่องชมเชยผู้อื่น
6. พยายามปรับปรุงจุดที่ตัวเองบกพร่องก่อนเสมอ
7. สร้างบรรยากาศแห่งความสัมพันธที่ดี

จากความสำคัญของความสัมพันธระหว่างบุคคล สรุปได้ว่า บุคคลต่างต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ในการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ทุกคนต้องร่วมมือกัน มีความสามัคคีในการทำงาน มีความจริงใจต่อกัน ก็จะทำงานประสบความสำเร็จ

#### องค์ประกอบความสัมพันธระหว่างบุคคล

สมพร สุทัศนีย์ (2541, หน้า 331-334) กล่าวว่า การสร้างความสัมพันธระหว่างบุคคลในองค์การอาจจะจำแนกออกเป็นการสร้างความสัมพันธระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา การสร้างความสัมพันธระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา และการสร้างความสัมพันธระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การสร้างความสัมพันธระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา มีข้อเสนอแนะดังนี้
  - 1.1 ตั้งใจทำงานในหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด
  - 1.2 หลีกเลี่ยงการประจบสอพลอ คือ การเอาใจผู้บังคับบัญชาแต่กล่าวร้ายผู้อื่น
  - 1.3 ไม่นินทาผู้บังคับบัญชา
  - 1.4 เรียนรู้นิสัยการทำงานของผู้บังคับบัญชา
  - 1.5 ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา
  - 1.6 ไม่ควรคัดค้านผู้บังคับบัญชาทุกเรื่องโดยไม่มีเหตุผล และไม่ขัดแย้งทุกเรื่องจนทำให้ตนเองเสียประโยชน์ และผู้บังคับบัญชาเสียประโยชน์
  - 1.7 การจะเข้าพบผู้บังคับบัญชานั้นควรดูจังหวะที่เหมาะสม



- 1.8 ไม่ควรรบกวนผู้บังคับบัญชาด้วยเรื่องเล็กน้อยๆ
- 1.9 ไม่ควรสร้างความเป็นศัตรูกับผู้บังคับบัญชา เช่น ไม่กล่าวร้ายผู้บังคับบัญชาหรือขัดแย้งไปทุกเรื่อง
  - 1.10 ไม่ควรทำให้ผู้บังคับบัญชาอับอายขายหน้า
  - 1.11 ประเมินตนเองอย่างมีเหตุผล เช่น ทำงานดีแล้วหรือยัง สั่งงานข้ามหน้าผู้อื่นหรือไม่
  - 1.12 ไม่แสดงความโกรธผู้บังคับบัญชา เมื่อท่านไม่เห็นด้วยกับความคิดของเรา
  - 1.13 แสดงความกตัญญูทักเตือนผู้บังคับบัญชา
  - 1.14 ไม่พรั่นไปถึงความยากลำบากในการทำงาน
  - 1.15 ยกย่องชมเชย และให้เกียรติผู้บังคับบัญชาทั้งต่อหน้าและลับหลัง
  - 1.16 เชื้อฟังกำสั่งและให้ความร่วมมือในการทำงานสม่ำเสมอ
  - 1.17 แก้ไขในสิ่งที่ผิดพลาดของตนเอง
2. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา วิธีที่ผู้บังคับบัญชาสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชามีดังนี้
  - 2.1 บอกเป้าหมายและนโยบายขององค์กรให้ชัดเจน และแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบทั่วกัน
  - 2.2 มีการวางแผนในการทำงาน
  - 2.3 แจกแจงจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ
  - 2.4 กำหนดอัตราค่าจ้างอย่างเป็นธรรม
  - 2.5 สั่งงานชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นวาจาหรือลายลักษณ์อักษร ถ้าเป็นเรื่องสำคัญควรบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อป้องกันการลืม
  - 2.6 สั่งงานโดยมีข้อเสนอแนะเพื่อให้พิจารณา
  - 2.7 แสดงความสามารถในการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็น
  - 2.8 แนะนำและบอกวิธีการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด
  - 2.9 อธิบายเหตุผลในการสั่งงานว่าเหตุใดต้องทำงานนั้น และมีผลดีผลเสียอย่างไร
  - 2.10 มีความยืดหยุ่นไม่ควรยึดเส้นตายของงาน หรือคาดโทษผู้ที่ทำงานไม่เสร็จตามเวลาหรือลงโทษเมื่อทำผิด ควรสร้างความสำนึกในหน้าที่ให้เกิดแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
  - 2.11 เมื่อสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงาน ควรใช้คำพูดเชิงขอร้องมากกว่าการใช้อำนาจ
  - 2.12 ทำตัวเป็นแบบอย่างในการทำงาน เช่น มาทำงานเช้า ทำงานอย่างมีระบบ คำนวณหาความรู้ที่ทันสมัยเสมอ เป็นต้น

2.13 มอบหมายงานพร้อมทั้งกับมอบอำนาจในการดำเนินงานและแบ่งงบประมาณในการทำงานอย่างเหมาะสมและยุติธรรม

2.14 ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในกิจกรรมของหน่วยงาน เช่น เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นได้ ร่วมวางแผนและตัดสินใจในบางเรื่อง

2.15 มีการประชุมปรึกษาอย่างสม่ำเสมอ และรู้จักวิธีดำเนินการประชุม

2.16 มีการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน เช่น แจ้งการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ผลิตผลเสียของผู้ได้บังคับบัญชา เป็นต้น

2.17 จัดหาวัสดุอุปกรณ์ให้เพียงพอ และเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานควรมีประสิทธิภาพ

2.18 เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าพบ และปรึกษาปัญหาได้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือทำตนให้เป็นที่ไว้วางใจของผู้ได้บังคับบัญชา

2.19 ออกคำสั่งที่แน่นอน ไม่โลเล

2.20 บอกให้ผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนรู้ว่าเขาทำงานเป็นอย่างไรดีไม่ใช่อะไร ควรแก้ไขอย่างไร

2.21 มีเหตุผลในการตัดสินใจปัญหาต่างๆ ไม่ใช่อารมณ์เมื่อไม่พอใจ

2.22 ส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นในตนเอง เช่น ให้งานที่ง่ายๆ ก่อนงานยากๆ และพูดให้กำลังใจเสมอ

2.23 รู้จักลูกน้องเป็นการส่วนตัว พยายามให้ความสนใจผู้ได้บังคับบัญชาโดยทั่วถึง เพื่อจะเรียนรู้ถึงนิสัยใจคอ จุดดี จุดอ่อน แล้วนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารงาน

2.24 รับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา

2.25 แสดงความเข้าใจผู้ได้บังคับบัญชา เช่น เมื่อเขาทำอะไรผิดก็แสดงความเข้าใจและให้อภัย

2.26 เมื่อผู้บังคับบัญชาทำผิดพลาดต้องยอมรับผิดและต้องขอโทษ พร้อมกับแก้ไขความผิดพลาดนั้น

2.27 ทำตนเสมอต้นเสมอปลาย

2.28 ถ้าผู้ได้บังคับบัญชาแก้ปัญหาไม่ได้ ผู้บังคับบัญชาจะต้องหาทางแก้ปัญหาให้

2.29 ให้ความยุติธรรมในการแบ่งงาน เลื่อนตำแหน่งหรือพิจารณาความดีความชอบ และสามารถแก้ไขปัญหาการแบ่งปันผลประโยชน์ได้อย่างแนบเนียน

2.30 เอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ได้บังคับบัญชา เช่น ชักถามข่าวคราวทุกข์สุข และให้ความช่วยเหลือตามความจำเป็น

2.31 ยกย่องให้เกียรติแก่ผู้ได้บังคับบัญชา

2.32 แสดงความเห็นอกเห็นใจในความเหนื่อยยาก

2.33 ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชามีโอกาสพัฒนาความรู้และความสามารถ เช่น การเข้าอบรมสัมมนา การศึกษาต่อ เป็นต้น

2.34 ดูแลเอาใจใส่ผู้ได้บังคับบัญชาให้ทำงานด้วยความสบายใจ เช่น ให้มีการสอนงานตัวต่อตัวสำหรับผู้ได้บังคับบัญชาที่ต้องเรียนรู้ทักษะใหม่การสับเปลี่ยนหน้าที่เพื่อให้เรียนรู้งานหลายอย่าง โดยที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องอธิบายเหตุผลให้ชัดเจน หากมีสิ่งใหม่สำหรับผู้มาใหม่ และหาผู้ช่วยให้คอยช่วยเหลือจัดหาเอกสารทางวิชาการให้ค้นคว้าเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานในองค์กร การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง ก็คล้ายกับการสร้างความสัมพันธ์กับคนอื่นในสังคม ซึ่งมีดังนี้

3.1 รู้จักตนเอง และกล้าเป็นตัวของตัวเอง เพื่อนร่วมงานของเราบางคนไม่กล้าเป็นตัวของตัวเอง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะตนเองนั้นจบการศึกษาสูงแต่ฐานะยากจน จึงต้องทำให้ปิดบังอำพรางโดยการแต่งตัวดี กินอาหารราคาแพง คบกับคนฐานะดีทำให้รายจ่ายสูง ในที่สุดเกิดความวิตกกังวล กลัวอนาคต ไม่มีความสุข อารมณ์เครียด เมื่อติดต่อสัมพันธ์กับใครก็มักจะอารมณ์เสีย ทั้งนี้เพราะสาเหตุไม่รู้จักตนเอง ไม่กล้าเป็นตัวของตัวเองนั่นเอง

3.2 ศึกษาธรรมชาติของเพื่อนร่วมงาน เพื่อจะได้เข้าใจว่าเพื่อนร่วมงานมีความต้องการและความรู้สึกอย่างไร

3.3 ยอมรับว่าเพื่อนร่วมงานมีทั้งส่วนดีและส่วนเสีย

3.4 พยายามสังเกตความต้องการและความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน

3.5 ศึกษาสังคม วัฒนธรรมขององค์กรที่เราอาศัยอยู่ ยอมรับและยึดถือมาตรฐานตลอดจนวัฒนธรรมองค์กรนั้น และพร้อมที่จะปฏิบัติตาม

3.6 ยอมรับในศักดิ์ศรีและให้เกียรติเพื่อนร่วมงานตามควรแก่ตำแหน่งและฐานะ

3.7 แสดงความจริงใจต่อเพื่อนร่วมงาน

3.8 แสดงความเป็นมิตรกับเพื่อนร่วมงานทุกๆ ไป คือ มีหน้าตายิ้มแย้มแจ่มใส ไม่หยิ่งจองหอง

3.9 มีอารมณ์ขันตามควรแก่กาลเทศะ

3.10 เป็นผู้ให้มากกว่าผู้รับ เช่น

3.10.1 ให้ความรัก การให้ความรักแก่เพื่อนร่วมงานจะทำให้เพื่อนร่วมงานมีความอบอุ่น มีความมั่นคงทางจิตใจ และจะมอบความรักคืนมาให้เรา

3.10.2 ให้ความเคารพนับถือ แม้เราจะรักเพื่อนร่วมงานแต่ยังแสดงความก้าวร้าว แสดงความเหนือกว่าก็เป็นการไร้ประโยชน์ ดังนั้นการให้ความรักและความเคารพนับถือ ย่อมเป็นสิ่งมีคุณค่า การให้ความเคารพนับถือในที่นี้หมายถึง การยอมรับความคิด การกระทำ และ คำพูดของผู้อื่นด้วย

3.10.3 ให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน การช่วยเหลือทำให้เพื่อนร่วมงาน ได้รับความสำเร็จและความสบายใจ

3.11 มีศิลปะในการพูดกับเพื่อนร่วมงาน เช่น พูดในสิ่งที่เพื่อนร่วมงานพอใจ ยกย่อง ให้เกียรติ พูดจาไพเราะอ่อนหวาน เป็นต้น

3.12 มีมารยาทในการติดต่อสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

3.13 อาศัยหลักคุณธรรมในการติดต่อสัมพันธ์

พลสุข สังข์รุ่ง (2549, หน้า 205) กล่าวว่า การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร ทุกประเภทจะมีบุคลากรทำงานอยู่ในองค์กร 3 กลุ่ม คือ

1. ผู้บังคับบัญชา
2. ผู้ใต้บังคับบัญชา
3. เพื่อนร่วมงาน

บุคลากรทั้ง 3 กลุ่มนี้ จะต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน จึงจะทำให้งานในองค์กรสำเร็จ ตามที่ปรารถนา คนทุกคนในองค์กรจะมีเพื่อน มีนาย มีลูกน้องทำอย่างไรจึงจะผูกใจคนทั้ง 3 กลุ่ม นี้ ซึ่งจะทำให้การทำงานและชีวิตของเรา ราบรื่น มีความสุข

การผูกสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในองค์กรย่อมต้องการความปลอดภัยในชีวิต ต้องการการยอมรับ ขององค์กรที่มีต่อกัน ต้องการความยุติธรรมที่นายและองค์กรจะให้แก่เขาได้เสมอเหมือนเพื่อนๆ ของเขา ต้องการความแน่นอนในการทำงานคือมีหลักเกณฑ์ นโยบาย กฎเกณฑ์ระเบียบ ขั้นตอนการทำงานที่เหมาะสม ดังนั้นการผูกสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ควรปฏิบัติดังนี้

1. ในการทำงานขององค์กร ควรกำหนดไว้ในนโยบาย เป้าหมาย แผนงานให้ชัดเจน และบอกกล่าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงจุดประสงค์ เป้าหมายของงาน
2. มีการกำหนดอัตราจ้างที่เป็นธรรม เป็นที่พึงพอใจของทั้งนายจ้างและลูกจ้าง
3. การสั่งงานควรทำอย่างชัดเจน ไม่ว่าจะสั่งโดยลายลักษณ์อักษร หรือโดยวาจา
4. ผู้บังคับบัญชาควรมีความซื่อสัตย์ต่อคำสั่งที่สั่งออกไปแล้ว ไม่กลับคำหรือขัดทอด ความผิดหรือไม่ยอมรับรู้ในคำสั่งที่ตนได้สั่งไป

5. ผู้บังคับบัญชาควรมีความสามารถในการสอนงาน อธิบายงาน ได้อย่างชัดเจน สามารถเป็นที่ปรึกษาในการทำงานให้แก่ลูกน้องได้ และสามารถอำนวยความสะดวกในการทำงานต่างๆ ได้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ หรือวิธีการทำงาน

6. ผู้บังคับบัญชาควรมีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ได้อย่างชัดเจนและทั่วถึงกับลูกน้องทุกคน เช่น โดยการใช้การประชุม หนังสือเวียน ดิประเทศ จดหมายข่าว โปสเตอร์ พุด ฯลฯ เพื่อให้ทุกคนได้ทราบความเคลื่อนไหวของงาน ขององค์กร และเพื่อขอความร่วมมือในการทำงาน

7. ในการทำงานควรมีการยืดหยุ่นในเรื่องกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือเวลาในการส่งงานบ้าง โดยพิจารณาถึงเหตุผลและความจำเป็น

8. ควรมีการใช้วินัยอย่างเสมอภาคกับบุคลากรทุกคน ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ไม่ลำเอียง ไม่ใช้วินัยเพื่อการแก้แค้นปัญหาส่วนตัว และถ้าจำเป็นต้องมีการลงโทษ ไม่ควรลงโทษรุนแรงเกินไป การลงโทษควรตั้งอยู่บนหลักของเหตุผล และควรใช้การลงโทษเพื่อกระตุ้นเตือน และให้ผู้ที่ถูกลงโทษเข้าใจเหตุและผลของการลงโทษ

9. ยอมรับในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของผู้ใต้บังคับบัญชา คือการยกย่องให้เกียรติแก่ลูกน้อง ไม่วิพากษ์วิจารณ์ลูกน้อง ประักปราลูกน้อง ไม่ตำหนิติเตียนลูกน้องต่อหน้าคนอื่น ยอมรับความคิดเห็นของลูกน้อง เห็นความสำคัญของลูกน้องแต่ละคน มอบหมายความรับผิดชอบในงานให้ลูกน้อง และให้ความไว้วางใจลูกน้องในการปฏิบัติงาน

10. ดูแลทางด้านสวัสดิการที่ให้แก่ลูกน้อง เพื่อให้เขาเกิดความสุข ความสะดวก ความปลอดภัย และเกิดความพึงพอใจในการทำงาน เช่น มีสวัสดิการที่อยู่อาศัย การรักษาพยาบาล ประกันชีวิต สภาพแวดล้อมในการทำงานดี บริการอาหารเครื่องดื่มราคาถูก มีกลุ่มสนทนาการบำเหน็จบำนาญ ฯลฯ

11. ผู้บังคับบัญชาควรสามารถควบคุมอารมณ์ของตนให้ได้ เช่น ความโกรธ ความหลงตนเอง หลงในอำนาจยศศักดิ์ ความมีอคติต่อลูกน้อง ความไม่ยุติธรรม สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งบั่นทอนสัมพันธภาพระหว่างนายและลูกน้อง ทำให้เกิดช่องว่างในการทำงาน ทำให้ไม่มีใครกล้าพูดความจริง ซึ่งทำให้เกิดผลเสียแก่องค์กร โดยส่วนรวมเป็นอย่างยิ่ง

12. ส่งเสริมให้กำลังใจแก่ลูกน้อง รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ได้รับความยากลำบากและปัญหาในการทำงานของลูกน้อง ไม่เสแสร้งหรือหลอกหลอกลูกน้องไว้ใช้งานอย่างเดียว

13. รู้จักให้รางวัลแก่ลูกน้อง เมื่อเขาทำงานดี ทำงานสำเร็จ เช่น ของขวัญเล็กๆ น้อยๆ คำพูดยกย่องชมเชย การให้สิทธิพิเศษบางอย่างในการทำงาน เช่น ห้องทำงาน รถประจำตำแหน่ง โต๊ะเก้าอี้ที่พิเศษกว่าคนอื่น การเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง การให้ความรับผิดชอบมากขึ้น

การให้โบนัส การให้รางวัลเป็นเงินก้อน หรือให้ไปพักผ่อนฟรีในแหล่งท่องเที่ยวหรือต่างประเทศ เป็นต้น

14. รัชกาลผลประโยชน์ของผู้ได้บังคับบัญชา สิทธิประโยชน์ต่างๆ ที่ลูกน้องพึงมีพึงได้ ผู้บังคับบัญชาควรดูแลด้วยความเป็นธรรมและห่วงใย เป็นธุระในเรื่องผลประโยชน์ให้แก่ลูกน้อง มีเรื่องเดือดร้อนก็ดูแลเอาใจใส่รับฟังทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว และไม่เอาผลประโยชน์ของผู้ได้บังคับบัญชามาเป็นของตน

15. มีความสามารถในการให้ข้อมูลย้อนกลับทางบวกแก่ลูกน้องได้

16. ฟังเป็น และเปิดโอกาสให้ลูกน้องได้พูด แสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ

กมลรัฐ อินทรทัศน์ และ พรทิพย์ เข็นจะบก (2555, เว็บไซต์) กล่าวว่า องค์ประกอบพื้นฐานในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เกิดจากองค์ประกอบ 3 ประการคือ

1. ความใกล้ชิด การที่บุคคลอยู่ใกล้ชิดกันจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์มากกว่าบุคคลที่อยู่ห่างไกลกัน

2. ความเหมือนกันหรือความคล้ายกัน ซึ่งโดยทฤษฎีแล้วมนุษย์มีแนวโน้มที่จะสร้างความสัมพันธ์ และมีความชอบพอกับคนที่มีความเหมือนหรือคล้ายกับตัวเอง

3. สถานการณ์เป็นอีกตัวแปรหนึ่งที่ทำให้มนุษย์ เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เช่น การมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนความรู้สึกที่ตรงกัน การมีโอกาสได้ปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่น ความกระตือรือร้นในการที่จะพบปะกับผู้อื่น การถูกแยกตัวออกจากสังคมนานๆ และการเติมเต็มความต้องการของกันและกัน

จากองค์ประกอบความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลดังกล่าว สรุปได้ว่า ในหน่วยงานมีบุคลากรอยู่ 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ซึ่งบุคลากรทั้ง 3 กลุ่มนี้ จะต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน จึงจะทำให้งานประสบความสำเร็จไปได้ด้วยดี

#### ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีต่อขวัญกำลังใจ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, หน้า 101) กล่าวว่า ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นความสามารถที่แต่ละคนจะมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ไม่ว่าจะบุคคลนั้นจะเป็นเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือลูกค้า ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีดังนี้

1. รู้จักและไว้วางใจในบุคคลอื่น การรู้จักบุคคลอื่นยังไม่เพียงพอ การไว้วางใจในตัวบุคคลอื่นก็เป็นสิ่งจำเป็นที่จะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลด้วย

2. การติดต่อกับบุคคลอย่างตรงไปตรงมาและถูกต้อง ไม่มีความลำเอียง

3. การยอมรับและสนับสนุนซึ่งกันและกัน

4. การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง และการปัญหาอย่างมีเหตุผลร่วมกัน

การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา  
ผู้ที่เป็นหัวหน้างาน ควรจะได้มีความสามารถในการทำงาน และมีหน้าที่บทบาทที่สร้าง  
ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน ดังนี้

1. การทำงานมีลักษณะเป็นประชาธิปไตย
2. ให้อิสระในการคิดแก้ปัญหาแก่เพื่อนร่วมงาน
3. ให้ผู้ร่วมงานเกิดความศรัทธากับงานที่ทำ
4. ให้รู้ถึงจุดมุ่งหมายของงานและจุดมุ่งหมายขององค์การ
5. ความสำเร็จของงานเป็นของทุกคน
6. สร้างความสัมพันธ์ให้ผู้ร่วมงานเกิดความรัก ความผูกพัน และศรัทธาต่อหน่วยงาน
7. มอบหมายงานที่เขาพอใจสนใจและอยากทำ
8. ให้มีการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน
9. ให้มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม
10. การทำงานควรมีการประชุมปรึกษาหารือกัน
11. ให้เขามีความรู้สึกรับผิดชอบและรักษาผลประโยชน์ของหมู่คณะ
12. ส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

เอมอร์ กฤษณะรังสรรค์ (2555, เว็บไซต์) กล่าวว่า คุณลักษณะสำคัญของบุคคลในการสร้าง  
สัมพันธภาพ ความสัมพันธ์ระหว่างคนสองคนจะเป็นสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ต้องอาศัยคุณลักษณะ  
ภายในหรือทัศนคติของบุคคลที่สำคัญบางประการ ได้แก่

1. การยอมรับและให้เกียรติ หมายถึง การยอมรับลักษณะส่วนตัวหรือลักษณะเฉพาะ  
ของบุคคลตามที่เขาเป็น ให้เกียรติและเคารพในคุณค่าของบุคคล มีความเป็นมิตร และความอบอุ่น  
ใจแก่ผู้อื่น
2. การเข้าใจสาระและความรู้สึก หมายถึง การเข้าใจในเนื้อหาสาระของสิ่งที่สื่อสารระหว่าง  
กัน และเข้าใจในความรู้สึกของผู้อื่นเสมือนเราเป็นตัวเขา ซึ่งในสัมพันธภาพที่ขาดความเข้าใจความรู้สึก  
ซึ่งกันและกัน สัมพันธภาพนั้นไม่สามารถดำเนินไปถึงขั้นที่ลึกซึ้งได้
3. การจริงใจ หมายถึง การไม่เสแสร้งในการแสดงออกถึงความคิด ความรู้สึก และทัศนคติ  
ของตนเอง

คุณลักษณะของบุคคล 3 ประการนี้ จะส่งผลต่อสัมพันธภาพระหว่างบุคคลได้มากน้อยเพียงใด  
นั้น ไม่ใช่เพียงแต่มีคุณลักษณะเช่นนี้อยู่ภายในเท่านั้น สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ความสามารถในการ  
สื่อหรือแสดงออกถึงคุณลักษณะเหล่านี้ออกมาให้ผู้อื่นรับรู้ด้วย ซึ่งความสามารถในการแสดงออก หรือ

การสื่อสารให้ผู้อื่นทราบถึงคุณลักษณะสำคัญเหล่านี้ เรียกว่า ทักษะการสร้างสัมพันธภาพที่ีระหว่างบุคคล

บุษยามาศ แสงเงิน (2555, เว็บไซต์) การสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีขวัญกำลังใจในการทำงาน ได้แก่

1. เอาใจใส่ในทุกข์สุขและความสะดวกสบายของผู้ใต้บังคับบัญชาพร้อมทั้งปรับปรุงสภาพของการทำงานให้ดี
2. มีความจริงใจและให้ความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา พร้อมทั้งปรับปรุงสภาพของการทำงานด้วยความเสมอภาค
3. อย่าใช้อารมณ์ในการแก้ปัญหา จงพยายามควบคุมอารมณ์ ไปในทางสร้างสรรค์และให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด
4. ทำตนเป็นคนใจกว้าง ไม่เอาर्डเอาเปรียบและโอ้อ้อมอริต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอด้านเสมอปลาย
5. ยิ้มแย้มแจ่มใส ให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา
6. พยายามสร้างกิจกรรมในกลุ่มสัมพันธ์ต่าง ๆ ขึ้นมาเพื่อให้เกิดความสามัคคีและรักใคร่กลมเกลียวกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
7. ยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อเขาทำงานดีเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

โรงเรียนเสนาธิการทหารบก (2555, เว็บไซต์) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีวิธีการดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชาควรรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าผลงานหรือประวัติการทำงานควรรู้เรื่องความสามารถพิเศษ ทักษะคติ สุขภาพ ครอบครัว ฐานะการเงิน ความทะเยอทะยาน การที่ผู้บังคับบัญชารู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี ทำให้สามารถมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ สามารถจัดทำแผนหรือพัฒนานวัตกรรมให้สามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ควรวิธีดำเนินผู้ใต้บังคับบัญชาที่เหมาะสม ในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมเกิดข้อผิดพลาดได้ การที่ผู้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบและแก้ไข หรือปรับปรุงตนเอง ไม่ควรตำหนิต่อหน้าสาธารณชน หรือบุคคลอื่นเพราะจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอับอาย และอาจมีผลต่อการปฏิบัติงานของเขาได้ ผู้บังคับบัญชาควรจะพูดจาเป็นการส่วนตัว ใช้คำพูดในลักษณะแนะนำและให้ความช่วยเหลือเพื่อปรับปรุงแก้ไขจะได้ผลดีกว่า



3. ควรใช้วิธีการขอร้องมากกว่าการออกคำสั่ง ผู้บังคับบัญชาจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานใดงานหนึ่งควรใช้คำพูดที่เป็นลักษณะการขอร้อง เช่น โปรดดำเนินการ กรุณา เป็นต้น จะดีกว่าการออกคำสั่งให้ปฏิบัติซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาจะพอใจและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานมากกว่า และได้ผลงานเป็นที่น่าพอใจ หรือการใช้คำว่าขอคุณหรือขอใจ จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความยินดีและให้ความร่วมมือในโอกาสต่อไปด้วย

4. ควรช่วยแก้ปัญหาข้อร้องทุกข์ ผู้บังคับบัญชามักจะพบกับปัญหาข้อร้องทุกข์ หรือการแสดงความไม่พอใจ ผู้บังคับบัญชาไม่ควรละเลยข้อร้องทุกข์นั้น และรีบดำเนินการแก้ไขปัญหาโดยทันที โดยเชิญผู้ร้องทุกข์มาพบ รับฟังปัญหาและดำเนินการแก้ไขเพื่อให้ข้อร้องทุกข์ยุติลง เพราะการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหนทางของการนำไปสู่การช่วยเหลือระหว่างกันคิดด้วยกัน เห็นด้วยกันและทำด้วยกันตลอดไป

5. การบริหารงานควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถคิดและตัดสินใจด้วยตนเองในบางเรื่อง จะทำให้เขาเกิดความกระตือรือร้นและมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่เพิ่มขึ้นเพราะการบริหารงานโดยผู้บังคับบัญชาตัดสินใจทั้งหมดและผู้ใต้บังคับบัญชารับคำสั่งและปฏิบัติตามแต่เพียงอย่างเดียว ทำให้ไม่เกิดการพัฒนาความคิด ศักยภาพของบุคคลไม่เกิด ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดขวัญและกำลังใจ ท้อถอย ไม่สนใจปรับปรุงงานและขาดความคิดสร้างสรรค์ จึงควรใช้วิธีการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้จักคิด ตัดสินใจและการแก้ปัญหาาร่วมกัน ส่งผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาคิดขึ้น

6. ควรให้คำชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาในสิ่งที่เขาดำเนินการแล้วได้ผลตามที่กำหนดไว้จะช่วยสร้างกำลังใจ และเกิดความพยายามในการทำงานมากขึ้น ผู้บังคับบัญชาควรชมเชยหรือให้รางวัลในเรื่องที่เหมาะสม แต่ไม่ควรใช้พร่ำเพรื่อจนดูไม่จริงจัง

7. ไม่ควรแทรกแซงการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาเมื่อมอบหมายงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ควรให้เขาปฏิบัติงานตามความสามารถของเขา ผู้บังคับบัญชาเพียงให้คำปรึกษา แนะนำหรือติดตามงานแต่ไม่ควรเข้าไปแทรกแซงหรือชี้แนะโดยตรงเพราะจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความเชื่อมั่นในตัวเอง

จากความหมายทั้งหมดที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ครูกับเพื่อนครูในโรงเรียนในทางที่เป็นการให้คำปรึกษาในการทำงาน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน การยอมรับซึ่งกันและกัน การสร้างความสัมพันธ์ให้ผู้ร่วมงานเกิดความรัก ความผูกพัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ยอมรับความสามารถซึ่งกันและกัน

## 2.2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน

### ความหมายของสภาพแวดล้อม

รุ่งนภา รุ่งเรืองสิน (2544, หน้า 7) กล่าวว่า สภาพแวดล้อม หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบตัวเราทั้งที่มีชีวิต และไม่มีชีวิต หรือเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ หรือมนุษย์สร้างขึ้น ทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม หรือเป็นสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ทางชีวภาพ ทางสังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรม อันมีผลกระทบต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์

วสันต์ ปัญญา (2544, หน้า 13) กล่าวว่า สภาพแวดล้อม หมายถึง สภาพของสิ่งต่างๆ ที่อยู่หรือเกิดขึ้นในสถานศึกษา เป็นสิ่งเร้าที่มีศักยภาพและมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของผู้เรียน สภาพของสิ่งต่างๆ ในสถานศึกษา ได้แก่ สภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นจากบุคคล ชุมชน สังคม และธรรมชาติ ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน และมีอิทธิพลต่อบุคลากรในสถานศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้เรียนในการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่างๆ ทั้งในด้านบวกและลบ

กรรณิการ์ บุญพิคำ (2549, หน้า 7) กล่าวว่า สภาพแวดล้อม หมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน สถานที่ทำงาน สภาพแวดล้อม เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ในการทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ตลอดจนความสมดุลของปริมาณงานกับจำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน

แมคเวย์ (McVey, 1996, p.124) กล่าวว่า สภาพแวดล้อม หมายถึง สภาพแวดล้อมในการเรียนทางด้านกายภาพซึ่งประกอบด้วยแสงสว่าง สี เสียง บริเวณที่ว่าง เฟอร์นิเจอร์ และลักษณะของสถานที่ที่ใช้เรียนรู้ ส่วนสภาพแวดล้อมที่เป็นนามธรรม หรือสภาพแวดล้อมทางด้านจิตวิทยาก็คือบรรยากาศของชั้นเรียน

จากความหมายของสภาพแวดล้อม สรุปได้ว่า สภาพแวดล้อม หมายถึง สิ่งที่อยู่รอบตัวมนุษย์ทั้งที่มีชีวิตและไม่มีชีวิต ทั้งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติและมนุษย์สร้างขึ้น ทั้งที่มองเห็นและมองไม่เห็นนามธรรม และรูปธรรม มีอิทธิพลเกี่ยวข้องกับวิถีชีวิตของมนุษย์ทั้งทางตรงและทางอ้อม

### ความสำคัญของสภาพแวดล้อม

นิวัตติ เรืองพานิช (2542, หน้า 304) กล่าวว่า ความสำคัญของสภาพแวดล้อม คือ ในการดำรงชีวิตของมนุษย์อยู่ภายใต้อิทธิพลของธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงธรรมชาติและสภาพแวดล้อมเป็นไปอย่างค่อยเป็นค่อยไป จากสภาพดังกล่าวธรรมชาติจะปรับดุลยของตัวเองภายใต้กลไกของธรรมชาติได้ ผลกระทบของสภาพแวดล้อมจึงไม่เป็นปัญหามากนัก แต่ในปัจจุบันพบว่าความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอำนวยความสะดวกสบายในการดำรงชีวิตของมนุษย์มากขึ้น ขณะเดียวกันอันตรายต่อสุขภาพอนามัยของมนุษย์กลับเพิ่มความรุนแรงมากขึ้น อันเป็นผลมาจากความเสื่อมโทรมของสภาพแวดล้อมที่เพิ่มมากขึ้น เช่น น้ำเสีย อากาศเป็นพิษ ดินเสื่อมคุณภาพ กองขยะ

เศษสิ่งของเหลือต่างๆ สังคมมนุษย์กำลังเผชิญกับปัญหามลพิษของสภาพแวดล้อม การพัฒนาความเจริญก้าวหน้าจึงมีทั้งคุณและโทษ มนุษย์เราจึงควรหาจุดที่พอเหมาะที่มนุษย์สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสภาพแวดล้อมได้อย่างปลอดภัย การพัฒนาและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสภาพแวดล้อมจึงควรทำควบคู่กันไป หากปล่อยไว้คุกคามที่เกิดจากมลพิษสภาพแวดล้อมอาจเป็นจุดเริ่มต้นนำมาสู่การสูญพันธุ์มนุษยชาติในอนาคตได้

สมชาย จำปานิล (2545, หน้า 13) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมเป็นสิ่งสำคัญต่อการดำเนินชีวิต โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมในโรงเรียน เป็นสิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องคอยดูแลเอาใจใส่ เพราะสภาพแวดล้อมช่วยทำให้คนเปลี่ยนแปลงไปได้ดีหรือไม่ สภาพแวดล้อมมีส่วนกำหนดด้วย เช่น แสงสว่าง การถ่ายเทของอากาศ เสียง สี เหล่านี้มีผลกระทบต่อผู้ที่อยู่ในโรงเรียนนั้น ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ เข้าใจหลักการจัดการปรับการบริหารให้เหมาะสมกับความเป็นอยู่ เพื่อเป็นเครื่องช่วยในการจัดการศึกษาในทุกรูปแบบให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545, หน้า 1) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมมีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์และสัตว์มาโดยตลอด เพราะถือเป็นปัจจัยสำคัญในการดำรงชีวิต ไม่ว่าจะเป็นอากาศ น้ำ พื้นดิน หิน แร่ ที่อยู่อาศัย สัตว์ พืช และสรรพสิ่งต่างๆ ในโลกที่มีชีวิตและไม่มีชีวิต ซึ่งแบ่งเป็นสภาพแวดล้อมที่มนุษย์สร้างขึ้นอยู่ ด้วยกันเป็นระบบนิเวศ มีทั้งการสร้างและการทำลายล้างเป็นลูกโซ่มีผลกระทบร่วม ในทศวรรษที่ผ่านมามีประเทศไทยได้รับผลกระทบจากกระแสโลกาภิวัตน์ที่หลังไหลเข้ามาอย่างรวดเร็วเนื่องจากโลกไร้พรมแดน ด้วยความก้าวหน้าของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ได้ก่อให้เกิดปัญหาต่างๆ ทางสังคมตามมา รวมทั้งปัญหาในด้านสภาพแวดล้อมเนื่องจากการพัฒนาที่ขาดความสมดุล ระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และสภาพแวดล้อม

จากความสำคัญของสภาพแวดล้อม สรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมมีความสำคัญต่อการดำเนินชีวิต โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมในโรงเรียน เป็นสิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องคอยดูแลเอาใจใส่ เพราะสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน เพื่อนร่วมงาน สถานที่ทำงาน และงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน เพื่อเป็นเครื่องช่วยในการจัดการศึกษาได้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

#### องค์ประกอบของสภาพแวดล้อม

ชเนศ จำเกิด (2544 : 47-51) ได้แบ่งประเภทของการจัดสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาเป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆ ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ได้แก่ สภาพแวดล้อมที่เป็นวัตถุ เช่น บริเวณสถานศึกษา อาคารเรียน อาคารประกอบ ห้องเรียน ห้องประกอบ ครุภัณฑ์ และวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ

2. สภาพแวดล้อมทางวิชาการ ได้แก่ การจัดบรรยากาศการเรียนการสอนทั้งในและนอกห้องเรียน ตลอดจนการจัดบริการเพื่อส่งเสริม สนับสนุนวิชาการต่างๆ ที่จะทำให้นักเรียนได้รับความรู้ ประสบการณ์ให้มากที่สุด ภายใต้บรรยากาศที่มีชีวิตชีวา เรียนสนุก สอนสนุก ครูรักเด็ก เด็กรักครู รักเพื่อน ไม่มีบรรยากาศแห่งความน่ากลัว หวาดผวา วิตกกังวล ทุกคนอยากมาสถานศึกษา

3. สภาพแวดล้อมทางการบริหารจัดการ ได้แก่ ระบบการบริหาร การจัดการภายในสถานศึกษา ที่ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานสำเร็จลงด้วยความร่วมมือร่วมใจกัน

กระทรวงศึกษาธิการ (2545, หน้า 11) กล่าวว่า สภาพแวดล้อมในโรงเรียนมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ องค์ประกอบด้านกายภาพ องค์ประกอบด้านจิตภาพ และองค์ประกอบด้านสังคม ซึ่งแต่ละองค์ประกอบส่งผลต่อการเรียนและ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เรียนในลักษณะที่แตกต่างกัน ดังนั้น โรงเรียนต้องคำนึงถึงการจัด สภาพแวดล้อมทางการเรียนให้ครบถ้วน

กรมอนามัย (2548, หน้า 3) ได้กล่าวถึง การจัดประเภทของสภาพแวดล้อม โดยแบ่งสภาพแวดล้อมออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. สภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ สิ่งมีชีวิตมีลักษณะคุณสมบัติเฉพาะตัวของสิ่งมีชีวิต เช่น พืช สัตว์ และมนุษย์ เป็นต้น ซึ่งอาจมีลักษณะขนาดเล็ก ใหญ่ สูง ต่ำ กว้าง ยาว หนัก เบา ตามชนิดและกรรมพันธุ์ของสิ่งเหล่านั้น และสิ่งไม่มีชีวิต ที่อาจมองเห็นหรือไม่สามารถมองเห็นได้ เช่น ดิน น้ำ อากาศ ควัน วัตถุสิ่งของ ความร้อน แสง เสียง สิ่งเหล่านี้โดยธรรมชาติจะพบประจำอยู่แล้ว อาจอยู่ในรูปของการรวมกลุ่ม หรือกระจายอยู่กับสภาพแวดล้อมอื่นก็ได้

2. สภาพแวดล้อมที่มนุษย์สร้างขึ้น แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ สภาพแวดล้อมทางกายภาพเป็นสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้น สามารถมองเห็นได้ ได้แก่ วัสดุและสิ่งก่อสร้างต่างๆ เพื่ออำนวยความสะดวกในการมีชีวิตอยู่ และสภาพแวดล้อมทางสังคมหรือวัฒนธรรม เป็นสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้น โดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ หรือสร้างขึ้นเพื่อความเป็นระเบียบของการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เช่น ประเพณีวัฒนธรรม ศาสนา กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎเกณฑ์ เป็นต้น

ดวงพร แผลงหล้า (2556, เว็บไซต์) สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่อยู่ล้อมรอบตัวผู้ประกอบอาชีพในขณะที่ทำงาน เช่น หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน เครื่องจักร แสง เสียง อุณหภูมิ เป็นต้น ซึ่งสามารถแบ่งได้ 4 ประเภทได้แก่

1. สภาพแวดล้อมทางกายภาพ เช่น อุณหภูมิ แสง เสียง ความดันบรรยากาศ การสั่นสะเทือน เป็นต้น

2. สภาพแวดล้อมทางเคมี ได้แก่ สารเคมีทุกชนิดที่ใช้ในการทำงาน

3. สภาพแวดล้อมทางชีวภาพ เช่น เชื้อโรค สัตว์ และฝุ่นพืชต่างๆ เป็นต้น

4. สภาพแวดล้อมทางจิตวิทยาสังคม เช่น สัมพันธภาพระหว่างบุคคลในสถานที่ทำงาน  
ค่าตอบแทน ลักษณะการทำงาน เป็นต้น

จากองค์ประกอบของสภาพแวดล้อม สรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานมีหลาย  
องค์ประกอบ ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ สภาพแวดล้อมทางจิตภาพ สภาพแวดล้อมทางด้าน  
วิชาการ สภาพแวดล้อมทางจิตสังคม สภาพแวดล้อมทางการบริหารและการจัดการ โครงสร้างของ  
หน่วยงาน ความผูกพันในหน่วยงาน วิธีการทำงาน การให้การอบรมพัฒนาบุคลากร เพื่อนร่วมงาน  
ผู้บังคับบัญชา การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เป็นต้น

#### แนวปฏิบัติในการดำเนินงานการจัดกิจกรรมสภาพแวดล้อมศึกษาในสถานศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2545, หน้า 12-13) ได้กำหนดแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการดำเนินงาน  
การจัดกิจกรรมสภาพแวดล้อมศึกษาในสถานศึกษาดังนี้

1. กำหนดนโยบายและแผนปฏิบัติที่ส่งเสริมการอนุรักษ์สภาพแวดล้อมบุคลากรใน  
สถานศึกษา นักเรียน และชุมชน มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และร่วมจัดทำแผนพัฒนา  
สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา

2. การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่บูรณาการสภาพแวดล้อมศึกษา มีการบูรณาการ  
สภาพแวดล้อมศึกษาในแต่ละกลุ่มประสบการณ์ และครูผู้สอนจะต้องเขียนแผนการสอนที่ระบุ  
วัตถุประสงค์ เนื้อหา และกิจกรรมทางสภาพแวดล้อม ไปพร้อมๆกับวัตถุประสงค์ เนื้อหาและ  
กิจกรรมที่มีอยู่แล้วในหลักสูตรสำหรับแนวทางในการจัดกิจกรรม การเรียนการสอนโดยการบูรณา  
การนั้นครูต้องเรียนรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม โดยให้ผู้เรียนมีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับปัญหา สาเหตุ  
และผลกระทบของปัญหาสภาพแวดล้อม สอนในสภาพแวดล้อม โดยนำผู้เรียนเข้าไปศึกษาใน  
สภาพแวดล้อมจริง เช่น ในชุมชน ในป่า ฯลฯ เพื่อให้ให้นักเรียนเกิดความซาบซึ้งและทัศนคติที่ดีต่อ  
การอนุรักษ์ ซึ่งกิจกรรมการเรียนการสอนต้องเน้นให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง

3. การจัดการอาคารเรียน บริเวณสถานศึกษา และห้องเรียนที่เอื้อต่อการเรียนการสอน  
สภาพแวดล้อมศึกษา มีการวางแผนผังของสถานศึกษา จัดห้องเรียน อาคารเรียนและบริเวณ  
สถานศึกษาให้สะอาด ร่มรื่น สวยงาม จัดให้มีสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ มีการทำเกษตรกรรม  
ผสมผสาน ทั้งนี้เพื่อให้เอื้อและเป็นสื่อในการเรียนการสอนสภาพแวดล้อมศึกษา

4. การสร้างบรรยากาศและความรู้สึกที่ดีระหว่างบุคลากร นักเรียน และชุมชนบุคลากร  
ในสถานศึกษา นักเรียน และชุมชน มีความรักความสามัคคีและเอื้ออาทรต่อกันมีการแลกเปลี่ยน  
ความคิดเห็นมีทัศนคติที่ดีต่อสถานศึกษาและชุมชน รวมทั้งบุคลากรในสถานศึกษา และคนใน  
ชุมชนปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียน

5. บุคลากรในสถานศึกษา และนักเรียน มีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสภาพแวดล้อม สถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้บุคลากร และนักเรียนมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานกิจกรรม และการประเมินผลการดำเนินงานด้านสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา

6. ชุมชน องค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมทางสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา สถานศึกษาเปิดโอกาสให้ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการวางแผน และพัฒนาการจัดกิจกรรมทางสภาพแวดล้อมรวมทั้งการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษา

7. มีการจัดการและการกำจัดขยะมีนโยบายและมาตรการเกี่ยวกับการจัดการและการกำจัดขยะ และสามารถนำไปปฏิบัติจริง เช่น ลดการซื้อสินค้าที่ก่อให้เกิดขยะ จัดหาถังขยะ จัดหาถังแยกประเภทขยะ นำขยะที่ใช้แล้วไปนำกลับมาใช้ใหม่หรือนำไปกำจัดอย่างถูกวิธี

8. มีการประหยัดพลังงาน กำหนดมาตรการในการประหยัดพลังงานในสถานศึกษาและดำเนินการอย่างจริงจัง เช่น เลือกใช้อุปกรณ์ไฟฟ้าที่ประหยัดพลังงาน และตรวจสอบบำรุงรักษาให้ใช้การได้ดีอยู่เสมอ จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการประหยัดพลังงาน เช่น ตัดแต่งต้นไม้รอบอาคารต่างๆ ให้โปร่งเพื่อให้อาคารได้รับแสงจากภายนอก ภายในอาคารควรใช้สีที่สว่างเพื่อลดการใช้พลังงานไฟฟ้า รมณรงค์ให้นักเรียนและบุคลากรในสถานศึกษาช่วยกันประหยัดพลังงาน ทั้งในสถานศึกษาและชุมชน

9. มีการประหยัดน้ำกำหนดมาตรการในการประหยัดน้ำ และดำเนินการอย่างจริงจังเช่น มีการบำบัดน้ำเสีย น้ำที่ผ่านการใช้หรือบำบัดแล้วมาใช้อย่างเหมาะสม กักเก็บน้ำจากธรรมชาติไว้อุปโภคและบริโภค สักรวจซ่อมบำรุงรักษาอุปกรณ์ต่างๆ ให้ใช้การได้ดีอยู่เสมอ รณรงค์ให้นักเรียนและบุคลากรในสถานศึกษาช่วยกันประหยัดน้ำ ทั้งในสถานศึกษาและชุมชน

10. มีการจัดกิจกรรมสภาพแวดล้อมศึกษาเพื่อส่งเสริมหลักสูตร สถานศึกษาสนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมสภาพแวดล้อมศึกษาเพื่อเสริมหลักสูตร เช่น การจัดตั้งชมรมสภาพแวดล้อม การศึกษานอกสถานที่ การจัดนิทรรศการ การแสดงละคร การใช้เสียงตามสาย และการประกวดต่างๆ ทางสภาพแวดล้อม เช่น การวาดภาพ การเขียนบทกลอน การประกวดคำขวัญ การโต้วาที ฯลฯ

11. มีการประเมินผลการดำเนินงานด้านสภาพแวดล้อมศึกษาบุคลากรในสถานศึกษา นักเรียน และชุมชน มีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผล และนำผลการประเมินไปปรับปรุงการดำเนินงานทางด้านสภาพแวดล้อมศึกษา

ศิริประภา บุญยาศัย (2546, หน้า 297-298) กล่าวว่า สถานศึกษาจำเป็นต้องมีแนวทางในการบริหารสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาดังต่อไปนี้

1. การบริหารอาคารสถานที่ สถานศึกษาต้องมีการวางแผนที่จะปลูกสร้างอาคารเรียน อาคารสนับสนุนการเรียน เช่น โรงฝึกงาน โรงอาหาร ฯลฯ สถานที่พักผ่อนของผู้เรียนหรือที่เรียกว่า มีแผนภูมิทัศน์ของสถานศึกษาอย่างเหมาะสม

2. การรักษาความสะอาดของสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา เช่น การกำจัดขยะมูลฝอยในสถานศึกษา การจัดทำบ่อบำบัดน้ำเสีย ระบบน้ำทิ้งของสถานศึกษา เพื่อไม่ให้เป็นแหล่งเพาะเชื้อโรคที่เป็นอันตรายต่อผู้เรียนในสถานศึกษา

3. การรักษาความปลอดภัยในสถานศึกษา จะต้องจัดผู้รับผิดชอบดูแลตามอาคารเรียน อาคารฝึกงาน โรงอาหาร การจราจรในสถานศึกษาอย่างเป็นระเบียบปลอดภัย

4. การจัดสรรงบประมาณ เพื่อรักษาคุณภาพของสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาให้อยู่ในสภาพที่ดี เช่น การซ่อมแซมอาคาร การบำรุงรักษาสวนหย่อม เป็นต้น การบริหารสถานศึกษาเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยตรงที่จะต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาอย่างละเอียดรอบคอบ ให้อยู่ในสภาพที่ดีปลอดภัยกับผู้เรียน เพราะสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อชีวิตความเป็นอยู่ สุขนิสัย สุขลักษณะของผู้เรียน ผู้เรียนจะได้รับการถ่ายทอดลักษณะของสถานศึกษาจากสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาตลอดเวลา

จากความหมายทั้งหมดที่กล่าวมา สรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง ความสะอาด ความเป็นระเบียบเรียบร้อย ความสวยงาม ความปลอดภัย ความเหมาะสม ความสะดวกสบาย และความพอเพียงของสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่มีอยู่ในโรงเรียน และสภาวะทางจิตใจที่ครูมีต่อผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ที่เกี่ยวข้อง การได้รับความไว้วางใจ การได้รับการยอมรับ ความรัก ความอบอุ่น ความจริงใจ การให้เกียรติซึ่งกันและกัน ความซื่อสัตย์ ความห่วงหาอาทร

### 2.3 โอกาสในการพัฒนาความก้าวหน้า

โอกาสที่จะได้รับการพัฒนาความก้าวหน้า เป็นเครื่องหมายหรือสัญลักษณ์ของการประกอบคุณงามความดีที่คนอื่นสามารถมองเห็นได้ในการปฏิบัติงานนั้น หากครูมีความรู้สึกรู้ว่ามีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานก็จะเป็นแรงผลักดันให้ครูเหล่านั้นมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น

#### ความหมายของการพัฒนาความก้าวหน้า

ศจี อนันต์นพคุณ (2542, หน้า 66-67) กล่าวว่า การพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หมายถึง โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งการงานให้สูงขึ้น และมีโอกาสก้าวหน้าจากความสามารถในการทำงานและจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญในการฝ่าฟันอุปสรรคเพื่อให้งานนั้นลุล่วงไปด้วยดี

วิลารรณ รพีพิศล (2547, หน้า 176) กล่าวว่า การพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ หรือ ความก้าวหน้าในงานอาชีพนั้น หมายถึง การดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และสัมพันธ์กันอย่างมีระบบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ ทักษะคติของบุคลากรให้ดำเนินไปตาม ทิศทางที่องค์กรต้องการ และช่วยให้บุคลากรเติบโตก้าวหน้าในงานอาชีพที่ปฏิบัติอยู่ ที่สำคัญ องค์กรจะต้องแสดงให้เห็นเส้นทางก้าวหน้าของอาชีพ ผลประโยชน์ตอบแทนที่จะได้รับ จากการปฏิบัติงาน รวมถึงโอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง และท้ายที่สุด คือ การเปลี่ยนแปลงสภาพของบุคลากรในลักษณะการสร้าง ความก้าวหน้าในงานอาชีพที่กำลัง ปฏิบัติอยู่ให้สูงขึ้น

อันรูย์ และเทอร์เนอร์ (Unruh & Turner, 1970, p.213) กล่าวว่า การพัฒนาความก้าวหน้า ในหน้าที่การงาน หมายถึง โอกาสที่จะเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน และเลื่อนวุฒิของ ผู้ร่วมงาน หากผู้ร่วมงานมีโอกาสผู้บริหารควรพิจารณา และให้ความสำคัญแก่ผู้ร่วมงานโดย ทัวถึง

จากความหมายของการพัฒนาความก้าวหน้า สรุปได้ว่า การที่ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสได้ เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้รับผิดชอบงานที่สำคัญ มีความก้าวหน้าในหน้าที่ การงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น ได้เลื่อนขึ้นเงินเดือน มีโอกาสได้ไปศึกษาดูงานและศึกษาต่อเพื่อพัฒนา ความรู้ความสามารถให้ดียิ่งขึ้น

#### ความสำคัญของการพัฒนาความก้าวหน้า

วิลารรณ รพีพิศล (2547, หน้า 183-184) กล่าวว่า การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ มี ความสำคัญและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรดังนี้

1. ช่วยรับประกันว่าบุคลากรที่มีความสามารถจะอยู่กับองค์กรต่อไป บุคลากรที่มีความสามารถและประสบการณ์ ย่อมเป็นที่ต้องการขององค์กรทุกแห่ง และบุคลากรเหล่านี้ยังสามารถจะหางานใหม่ได้ง่ายและรวดเร็ว พวกเขาจะรู้สึกว่าองค์กรไม่ได้ให้ความสำคัญแก่พวกเขา และไม่ได้มีนโยบายหรือมาตรการใดๆ ที่จะส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพแก่พวกเขาแล้ว โอกาส ที่จะลาออกจากงานมีสูง ดังนั้น การวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ จึงเป็นเครื่องมือที่ช่วย เหนี่ยวรั้งบุคลากรได้อีกทางหนึ่ง

2. ช่วยให้องค์กรสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาอยู่ในองค์กร ได้มากขึ้น บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถมักจะเลือกปฏิบัติงานกับองค์กรที่มีชื่อเสียงและให้ ความก้าวหน้ามั่นคงต่ออนาคต ดังนั้น หากองค์กรใดมีแผนพัฒนางานอาชีพรองรับ ย่อมจะมีความ ได้เปรียบในการดึงดูดบุคลากรที่สนใจเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร



3. ช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กร องค์กรที่ให้ความสำคัญและความสนใจต่อความก้าวหน้าในวิชาชีพของบุคลากร จะทำให้บุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรมีความรู้สึกมั่นใจ พร้อมจะช่วยส่งเสริมภาพลักษณ์และชื่อเสียงให้องค์กรเป็นอย่างดี

4. ช่วยให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาตนเองให้ทันต่อโลกยุคใหม่ การปฏิบัติงานที่ขาดการสร้างเสริมความรู้ และประสบการณ์ใหม่ๆ ย่อมจะทำให้บุคลากรล้าหลังต่อความเปลี่ยนแปลง และมีผลทำให้องค์กรไม่สามารถพัฒนาตนเองเทียบคู่แข่งได้ ดังนั้น การวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพจะช่วยให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา และพร้อมที่จะก้าวหน้าขึ้นสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

#### องค์ประกอบของการพัฒนาความก้าวหน้า

สมพงษ์ เกษมสิน (2540, หน้า 228-231) ได้สรุปรายละเอียดเกี่ยวกับปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน มีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. ลักษณะท่าทางบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้า งานที่มีต่อผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ผู้นำเป็นเสมือนสะพานที่เชื่อมโยงความเข้าใจอันดีระหว่างองค์กรกับผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้น สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้างานและผู้ร่วมงาน จึงมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างความก้าวหน้าและความสำคัญขององค์กรอย่างมาก

2. ความพึงพอใจของบุคลากรต่อหน้าที่การงาน เพราะในการปฏิบัติงานนั้นถ้าได้ปฏิบัติงานที่ตนพึงพอใจย่อมได้ผลดีกว่างานที่ต้องปฏิบัติด้วยความจำใจ

3. ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลัก และนโยบายการดำเนินงานขององค์กรของพนักงานเจ้าหน้าที่ และผู้ร่วมงาน ตลอดจนการจัดองค์กรและระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กรนับว่าเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะถ้าสมาชิกองค์กรมีความเข้าใจซาบซึ้งถึงระบบ และวิธีดำเนินงานขององค์กรแล้ว ย่อมจะอุทิศเวลาให้แก่งาน มีกำลังใจ และกำลังขวัญในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

4. การบำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานดี ย่อมเป็นเครื่องจูงใจให้บรรดาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความขยันขันแข็งมีความมั่นใจและมีกำลังใจ

5. สภาพแวดล้อมของการทำงานให้ถูกสุขลักษณะ อากาศถ่ายเทได้สะดวก มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือ เครื่องใช้ และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานครบถ้วนเหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน

6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งสุขภาพทางกาย และสุขภาพทางจิตใจ อารมณ์ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนอาจเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ทั้งที่เป็นผลโดยตรงจากบุคคลนั้นเองหรือมาจากเหตุอื่น เช่น ปัญหาทางครอบครัว เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ฯลฯ ปัญหาที่เกี่ยวกับสุขภาพกาย

และสุขภาพจิต มีผลอย่างมากต่อการทำงาน เพราะถ้าผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพหรือสุขภาพจิตแล้วก็ไม่สามารถปฏิบัติงานให้เกิดผลได้อย่างเต็มที่

ปานทิพย์ บุญยะสุด (2540, หน้า 19) ได้นำเสนอถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ ไว้ดังนี้

องค์กรหรือหน่วยงาน กำหนดความก้าวหน้าในอาชีพไว้ดังนี้

1. การเลื่อนเงินเดือน เป็นการสร้างแรงจูงใจอย่างหนึ่งของระบบราชการซึ่งผู้ที่ทำงานดี มีผลงานจะได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นการตอบแทน โดยมีการให้ขั้น 1 ขั้น ในกรณีความชอบปกติ และ 2 ขั้น ในกรณีมีความชอบพิเศษ

2. การเลื่อนตำแหน่ง มี 3 ลักษณะ คือ

2.1 การเลื่อนตำแหน่งที่กำหนดเป็นระดับควบ การเลื่อนในระดับควบนี้มีการกำหนดเงินเดือนขั้นต่ำหรือกำหนดจำนวนปี ในบางกรณีผู้บังคับบัญชาต้องประเมินความเหมาะสมด้วย

2.2 การเลื่อนตำแหน่งที่ว่าง เป็นการเลื่อนตำแหน่งในระดับสูงกว่าที่ว่างลงผู้ที่เหมาะสมจะได้รับพิจารณาแต่งตั้ง

2.3 การเลื่อนตำแหน่งที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) กำหนดซึ่งเป็นตำแหน่งทางวิชาการ โดยจะใช้ผลงานและการให้การรับรองความเชี่ยวชาญมาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา

2.3.1 การส่งเสริมทางวิชาการ เป็นการส่งเสริมให้ได้รับการศึกษา ฝึกอบรมและดูงานเมื่อบุคคลได้รับการบรรจุเข้าทำงานแล้ว

2.3.2 การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างกว้างขวางขึ้น

2.3.3 นโยบายขององค์กรที่ส่งเสริมและความสำคัญต่อการพัฒนาความก้าวหน้า

3. ผู้ปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าเป็นเครื่องมือชี้ให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานดังนั้นผู้ปฏิบัติงานจะประสบความสำเร็จในการทำงานได้จะต้องปฏิบัติงานดังนี้

3.1 ด้านจิตใจต้องมีความตั้งใจและมีความคิดว่าต้องก้าวหน้าและทำงานอย่างสุดความสามารถ

3.2 มีความรู้ทางด้านวิชาการ

3.3 มีการใฝ่หาความรู้โดยการศึกษาต่อ หรือฝึกอบรม ดูงาน หรือหาตำราที่เกี่ยวข้องกับงานมาศึกษาด้วยตนเอง

3.4 ความรู้ในการปฏิบัติงาน ต้องรู้ว่าในหน่วยงานที่สังกัดในภาพรวมเป้าหมายของหน่วยงาน

3.5 การทำงานอย่างมีคุณภาพ ต้องทำงานโดยมีแผนงาน ทำงานด้วยความรอบคอบ รวดเร็ว และถูกต้องตามเป้าหมายและหลักวิชาการ เมื่อทำงานเสร็จไม่สร้างปัญหาติดตามมาและเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา

3.6 ความสามารถในการปรับความรู้และปรับคนให้เข้ากับงาน จะต้องมีทักษะในการ นำความรู้มาปรับให้เข้ากับการทำงาน รวมทั้งจะต้องรู้จักนิสัยใจคอและความถนัดของผู้ร่วมงาน

3.7 ผู้ปฏิบัติงานต้องมีทัศนคติที่ดีในการรับราชการ กล่าวคือ ต้องมีสำนึกว่าข้าราชการ คือ ผู้รับสินบน และทำงานโดยอุทิศตนและมีความเสียสละ

3.8 มีมนุษยสัมพันธ์ดีในการปฏิบัติงานกับบุคคลที่เกี่ยวข้องด้วย ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง ลูกค้ำผู้รับบริการ

3.9 มีความรับผิดชอบต่อน้ำที่ และต่อผลของงาน

3.10 เป็นผู้มีระเบียบวินัย

3.11 มีสุขภาพอนามัยแข็งแรง

3.12 มีความกล้าในการแสดงความคิดเห็นของตัวเอง

3.13 มีความสามารถในการประสานงาน

4. คุณภาพการทำงาน คุณภาพของการทำงานที่ส่งผลถึงความก้าวหน้า ได้แก่

4.1 การรักงาน พอใจในงานของตน เห็นคุณค่าของงาน ซึ่งจะทำให้เกิดความรักและผูกพันต่องาน

4.2 การเรียนรู้งาน ต้องศึกษาถูกระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวกับงานและต้องแสวงหาความรู้ คำแนะนำจากผู้มีประสบการณ์ เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงาน

4.3 การเรียนรู้เพื่อนร่วมงาน การเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อความร่วมมือ และเพื่อทำให้การทำงานร่วมกันมีประสิทธิภาพ

4.4 การเร่งรัดงาน งานที่ได้รับมอบหมายจะต้องรีบทำให้เสร็จสิ้น โดยเร็วเพื่อพร้อมที่จะทำงานชิ้นต่อไป

4.5 การริเริ่มงาน ผู้ปฏิบัติงานต้องสนใจใฝ่หาความรู้ที่ช่วยให้เกิดความริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงงานให้มีความเจริญก้าวหน้า มีประสิทธิภาพ มีผลงานเพิ่มขึ้น

4.6 การมีระเบียบวินัย การปฏิบัติตามถูกระเบียบและวินัยของหน่วยงาน

วิลวรรณ ทรัพย์พิศาล (2547, หน้า 176-177) กล่าวว่า การเจริญเติบโตก้าวหน้าของผู้ที่อยู่ในสายงานกลุ่มวิชาชีพต่างๆ นอกจากจะขึ้นอยู่กับตัวบุคคลากรเองแล้ว องค์การยังมีบทบาทหรือส่วนร่วมในการกำหนดความก้าวหน้าด้วย โดยจะต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบต่อไปนี้

1. สายทางก้าวหน้าในอาชีพหรือสายงานอาชีพ หมายถึง ทางเดินของหน้าที่งานและความรับผิดชอบในตำแหน่งงานที่บุคลากรคนใดคนหนึ่งครองอยู่ เช่น งานราชการ สายทางก้าวหน้าในอาชีพ จะเริ่มที่ข้าราชการชั้นผู้น้อยตั้งแต่ระดับ 1,2,3,4,5 และ สูงกว่านี้คือ ตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น หรือหัวหน้างาน (ระดับ 7) สูงกว่าระดับ 7 คือตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางคือ ผู้อำนวยการกอง (ระดับ 8 และระดับ 9) และสุดท้ายคือ ผู้บริหารระดับสูง อธิบดี หรือปลัดกระทรวง (ระดับ 10 และ 11) อย่างไรก็ตาม สายทางก้าวหน้าในวิชาชีพจะมีมาน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับโครงสร้างขององค์กรคือ ถ้าองค์กรมีระดับสายการบังคับบัญชามาก ตำแหน่งที่ต้องเลื่อนไปโดยลำดับจะมีมาก แต่ถ้าองค์กรมีโครงสร้างตามแนวราบขึ้นตำแหน่งงานจะมีน้อยลง ซึ่งผู้ที่มีความสามารถจะก้าวไปถึงตำแหน่งสูงสุดตามสายงานอาชีพจะเร็วขึ้น

2. การวางแผนอาชีพ เป็นการวางแผนที่คิดและมองเผื่อไปข้างหน้า โดยความคิดนั้นจะต้องมีการจัดระเบียบไว้ให้รอบคอบมิใช่เป็นลักษณะการคิดชั่วคราวชั่วคราว ถือเป็นการกำหนดรูปแบบความก้าวหน้าให้บุคลากรแต่ละคนในองค์กร ให้มีความสอดคล้องกันระหว่างการประเมินความต้องการขององค์กรกับผลงาน ศักยภาพด้านความสามารถและความสนใจของบุคลากรแต่ละคน ซึ่งจะทำให้บุคลากรแต่ละคนได้รับทราบเกี่ยวกับความสามารถและความสนใจของบุคลากรแต่ละคน ซึ่งจะทำให้บุคลากรแต่ละคนได้ทราบเกี่ยวกับความสามารถ บุคลิกภาพและแรงจูงใจในอาชีพ แต่ความก้าวหน้าในวิชาชีพจะเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบของปัจจัยต่อไปนี้

2.1 พื้นฐานของบุคลากร เช่น ครอบครัว สังคม ระดับการศึกษา

2.2 โอกาสความก้าวหน้าในองค์กร เช่น ให้โอกาสกับบุคลากรทุกคนที่มีความสามารถ มีอาวุโส หรือมีความใกล้ชิดสนิทสนมก่อน เป็นต้น

2.3 สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ ระบบเศรษฐกิจแบบเปิดจะให้โอกาสกับทุกคน โดยเฉพาะเศรษฐกิจขยายตัวสอดคล้องกับปริมาณแรงงานที่เข้าสู่ตลาด หรือตลาดเป็นของแรงงานเหล่านี้ ล้วนส่งผลกระทบต่อโอกาสของการพัฒนาชีวิต

3. การพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ เป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรให้เติบโตก้าวหน้าตามสายงานนั้น ซึ่งขึ้นอยู่กับบทบาทขององค์กรที่จะต้องพัฒนาให้บุคลากรแต่ละคนมีความรู้ ความสามารถ และความรับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นได้อย่างมั่นใจ โดยจัดให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ ขณะเดียวกันตัวบุคลากรเองก็ต้องขวนขวายหาความรู้ ประสบการณ์ และทักษะ เพิ่มเติมด้วยตนเอง เมื่อองค์กรมีการขยายขอบเขตงานและต้องการบุคลากรที่มีศักยภาพรับผิดชอบงานในหน้าที่ดังกล่าว บุคลากรที่มีการเตรียมความพร้อมในอาชีพนั้น ย่อมมีโอกาสได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งทันที

4. การบริหารจัดการงานอาชีพ ถือว่าองค์การมีบทบาทสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมบุคลากรที่ดีให้อยู่กับองค์กรตลอดไป และเปิดโอกาสให้บุคลากรเหล่านั้นได้แสดงความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ ดังนั้นการบริหารจัดการงานอาชีพจึงเป็นภารกิจของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องมีการจัดองค์การ ออกแบบ โครงสร้างการบริหารงาน กำหนดตำแหน่งงาน และเงินเดือน รวมทั้งประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างภาพพจน์ เสริมความพึงพอใจให้แก่บุคลากรเพื่อพัฒนาอาชีพที่ปฏิบัติอยู่ขณะนั้น

5. การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง โดยปกติจะจัดวางให้กับผู้บริหาร จึงมีนิยามว่าเป็นการวางแผน หรือเตรียมบุคลากรระดับบริหารเพื่อสืบทอดตำแหน่ง แต่งตั้ง โยกย้าย ฯลฯ หรือเป็นการเตรียมผู้บริหารไว้รองรับการขยายธุรกิจที่จะมีในอนาคตขององค์กร โดยสามารถนำผู้บริหารที่มีศักยภาพ หรือความสามารถสูงมาทดแทนตำแหน่งที่ว่างลงหรือมีผู้บริหารพร้อมกันทั่วทั้งต่อการขยายโครงสร้างงานขององค์กร

จากองค์ประกอบของการพัฒนาความก้าวหน้า สรุปได้ว่า การที่ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสได้เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ได้รับผิดชอบงานที่สำคัญ มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น ได้เลื่อนขั้นเงินเดือน มีโอกาสได้ไปศึกษาดูงานและศึกษาต่อเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถให้ดียิ่งขึ้น

#### แนวทางในการสร้างความก้าวหน้า

สมพงษ์ เกษมสิน (2540, หน้า 228-231) ได้เสนอแนวทางที่จะสร้างความก้าวหน้าในงานว่ามีวิธีการที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน เพราะความก้าวหน้าในงานนั้นย่อมเกิดจากทัศนคติที่ดีต่อการทำงานของร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ทัศนคติโดยทั่วไปหมายถึงความรู้สึกหรืออารมณ์ที่จะกระทำในทางรับหรือปฏิเสธต่อบุคคล กลุ่มชน สถานการณ์ หรือค่านิยมใดๆ ดังนั้นทัศนคติจึงเป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่จะควรจะได้รับเสริมสร้างให้มีขึ้นแก่บุคคล หน่วยงานทุกหน่วยในองค์กร

2. กำหนดมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น จัดให้มีระบบการประเมินผลงานเพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน สับเปลี่ยนโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่การงาน ฯลฯ เป็นต้น เพราะการจัดสร้างมาตรฐานที่เชื่อถือได้ไว้ใช้ในองค์กรเพื่อประโยชน์ดังกล่าวนี้ ย่อมจะสามารถป้องกันความลำเอียง และข้อครหาอันจะเป็นทางนำไปสู่การเสื่อมขวัญในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรได้

3. เงินเดือนและค่าจ้าง คนทำงานก็เพราะมีความประสงค์จะได้ค่าตอบแทนเพื่อการยังชีพและยกมาตรฐานการครองชีพของตน ซึ่งหมายความว่าเงินเดือนมีความสัมพันธ์กับการงาน

ของคนโดยตรง ความสัมพันธ์ที่ไม่ได้สัดส่วนระหว่างแรงงานกับค่าจ้าง จะทำให้เกิดความไม่พอใจ และทำให้ความก้าวหน้าในการทำงานเสื่อมทรามลง

4. ความพึงพอใจในงานที่ทำ ความก้าวหน้าในการทำงานเกิดขึ้นด้วยความรู้สึกรู้สึกพอใจในงานที่ทำ ถ้ายังงานนั้นเปิดโอกาสให้คนได้ใช้ความชำนาญและความคิดริเริ่มของตนเองมากคนงานจะพอใจในงานที่ตนทำ ดังนั้น จึงอาจตั้งข้อสังเกตได้ว่าผลงานที่ตนทำด้วยใจรักนั้นย่อมดีกว่าผลงานที่ทำโดยคนไม่รักงาน เมื่อเราหวังจะได้งานที่มีประสิทธิภาพ งานที่จะมอบหมายให้คนหนึ่งทำนั้น จึงควรเป็นงานที่เขาพอใจ เพื่อจะได้ผลผลิตที่ดีมีประสิทธิภาพ อันเป็นวิธีจูงใจที่ดีอีกวิธีหนึ่ง

5. ความเป็นหน่วยงานหนึ่งของงาน ในองค์กรหนึ่งๆ ย่อมมีกลุ่มสังคมเกิดขึ้นภายในองค์กรนั้น เช่น กลุ่มผู้สนใจในงานอดิเรกต่างๆ ผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่งอาจเข้าสังกัดในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งด้วยความสนใจเรื่องเกี่ยวกับสมาชิกอื่นๆ ในกลุ่มของเขาต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการการยอมรับเข้าเป็นสมาชิกของกลุ่ม แม้บางทีอาจจะไม่สนใจในงานที่ทำมากนัก แต่ก็อาจมีขวัญดีและสามารถทำให้มีความก้าวหน้าในงานที่ทำอยู่ได้

6. สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะเป็นสิ่งที่จูงใจทำให้เกิดขวัญดี และมีความก้าวหน้าในการทำงานนั้นควรจะเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนฐานแห่งความเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บังคับบัญชาไม่เพียงเห็นลูกน้องเป็นเครื่องจักรหรือเป็นคนเกียจคร้านที่ต้องจ้ำจี้จ้ำไช คอยจับผิด บังคับ หรือลงโทษ แต่เป็นหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องหาทางจูงใจให้เกิดการทำงาน ด้วยความสมัครใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเอง

บรรเจิด ยอดมะลิ (2552, หน้า 18-19) กล่าวว่า ความต้องการความก้าวหน้าในวิชาชีพครู มีความต้องการ 2 เรื่อง คือ การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาวิทยฐานะ

1. การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ซึ่งข้อบังคับครุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ (2548, กันยายน) ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 22 ตอนพิเศษ (76 ง หน้า 39) ครูต้องมีการพัฒนาตนเองให้มีมาตรฐานความรู้ในเรื่องดังต่อไปนี้

1.1 ภาษาและเทคโนโลยีสำหรับครู หมายถึง ความรู้ความเข้าใจในเรื่องภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศ เพื่อนำไปใช้ในการสื่อสารและสืบค้นข้อมูลและวิธีการเรียนรู้เทคโนโลยีเพื่อการค้นคว้าและนำเทคโนโลยีมาช่วยในเรื่องการเรียนการสอน

1.2 การพัฒนาหลักสูตร หมายถึง ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำหลักสูตร ได้แก่ การกำหนดจุดประสงค์ การเลือกเนื้อหา การจัดระบบเนื้อหา การเลือกกิจกรรมประเมินผล การบริหารหลักสูตร การประเมินผลการใช้หลักสูตร

1.3 การจัดการเรียนรู้ หมายถึง ความรู้ความเข้าใจเรื่องของทฤษฎีการเรียนรู้ หลักการจัดการเรียนรู้ แนวทางการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ รูปแบบและวิธีการจัดการเรียนรู้

1.4 จิตวิทยาสำหรับครู หมายถึง ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดและหลักการจิตวิทยาสาขาต่างๆ ที่อธิบายถึงธรรมชาติของผู้เรียน สามารถนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์ในการจัดการเรียนการสอน

1.5 การวัดผลและประเมินผลการศึกษา หมายถึง ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับหลักการวัดและประเมินผล แนวทางการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพ.ศ. 2544 การประเมินตามสภาพจริงและการประเมินจากแฟ้มสะสมงาน

1.6 การบริหารจัดการในห้องเรียน หมายถึง ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ การบริหารจัดการสภาพแวดล้อมภายในห้องเรียน การตั้งกฎระเบียบแบบแผน การใช้จิตวิทยาในการจูงใจ การเสริมแรงและปรับพฤติกรรมของนักเรียน การจัดโครงการและกิจกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียน

1.7 การวิจัยทางการศึกษา หมายถึง ความรู้ความเข้าใจในการทำวิจัยในชั้นเรียน เพื่อแก้ปัญหากิจกรรมการเรียนการสอน หรือพฤติกรรมของนักเรียน เพื่อค้นหาคำตอบข้อสงสัยในการปฏิบัติงานของครูและนำผลการวิจัยไปพัฒนานวัตกรรมการเรียนการสอน

1.8 นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา หมายถึง ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษามาใช้ในการเรียนการสอน ตลอดจนแหล่งเรียนรู้และเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ

1.9 ความเป็นครู หมายถึง ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิชาชีพครู บทบาทหน้าที่ภาระงานของครู คุณลักษณะของครูที่พึงประสงค์ การพัฒนาและดำรงตนเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม

2. การพัฒนาวิทยฐานะ การที่ข้าราชการครูจะขอเลื่อนวิทยฐานะนั้น จะต้องมีผลงานทางวิชาการ ซึ่งแสดงความชำนาญ/เชี่ยวชาญในด้านนั้นๆ หรือผลงานทางวิชาการในลักษณะอื่น พบว่า ข้าราชการครูมีความต้องการพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อทำผลงานทางวิชาการเป็นอย่างมาก ในเรื่องเทคนิควิธีการทำผลงานทางวิชาการ ซึ่งได้แก่ ความต้องการพัฒนาความรู้ และทักษะเกี่ยวกับเทคนิควิธีการพื้นฐานทั่วไปที่จำเป็นในการทำผลงานทางวิชาการแต่ละประเภท รวมถึงปัญหาข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้นจากการทำผลงานทางวิชาการ

จากความหมายทั้งหมดที่กล่าวมา สรุปได้ว่า โอกาสในการพัฒนาความก้าวหน้า หมายถึง การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ที่ครูได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ ได้รับการพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม โอกาสที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือตำแหน่งที่สูงขึ้น เข้ารับการอบรม ศึกษาดูงาน หรือไปศึกษาต่อ ส่งเสริมสนับสนุน

ให้ครูทำผลงานทางวิชาการ มีการพัฒนาวิทยฐานะและคุณวุฒิที่สูงขึ้น จัดสิ่งอำนวยความสะดวกให้ศึกษาค้นคว้าในห้องสมุด และนำเสนอผลงานทางวิชาการต่อสาธารณะ

### 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 3.1 งานวิจัยในประเทศ

คำทอง อามาตย์มนตรี (2540, หน้า 69-70) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ประถมศึกษาจังหวัดหนองบัวลำภู ประชากรที่ศึกษาเป็นผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารครู และครูสนับสนุนการสอนผู้ปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่า ครูมีสภาพขวัญกำลังใจอยู่ในระดับสูง ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจมีความสัมพันธ์กับสภาพขวัญกำลังใจอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญ ที่ระดับ .001 โดยมีปัจจัย 6 ปัจจัยที่มีอำนาจการทำนายจากสูงไปต่ำเรียงตามลำดับคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงานสภาพความพอใจในงาน ความพึงพอใจของการทำงานเป็นกลุ่ม ความมั่นคงปลอดภัย และสภาพการปฏิบัติงาน

บริสุทธิ์ นุศริวอ (2541, หน้า 110-111) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีของข้าราชการตำรวจ สังกัดกองทะเบียนพล กรมตำรวจ พบว่า ข้าราชการตำรวจสังกัดกองทะเบียนพล กรมตำรวจ มีสภาพขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์สูง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภูมิหลังทางเศรษฐกิจและสังคม ไม่มีความสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และจากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญ พบว่า มีปัจจัย 6 ประการที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ลักษณะงานที่ทำ โอกาสความก้าวหน้า สภาพการปฏิบัติงาน และความมั่นคงในการทำงาน

สัชชัย จิตต์ประสงค์ (2548 หน้า 155) ได้ศึกษาความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานของครูที่ปฏิบัติการสอนใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชนบุรี เขต 1 พบว่า ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานของครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชนบุรี เขต 1 โดยภาพรวม ครูมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับมาก สถานที่ตั้งของอาคารไม่ใกล้หรือไกลจนเกินไป การวางผังอาคารเรียน อาคารประกอบไม่ใกล้หรือไกลจนเกินไป ถนนภายในโรงเรียนไม่เป็นหลุมเป็นบ่อ แสงสว่างในห้องเรียนเพียงพอกับการใช้สายตาแสงสว่างภายในอาคารประกอบเพียงพอ สถานที่ที่ถึงขะสะอาดไม่ส่งกลิ่นรบกวน การจัดห้องเรียนสะอาด ห้องเรียนสะดวกต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน สภาพดินในโรงเรียนเป็นดินดี และวางระบายน้ำไหลได้สะดวก



สำราญ บุญคำโชติ (2549, หน้า 103) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 พบว่า ปัจจัยในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ในสถานศึกษา โดยรวมพบว่า ข้าราชการครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากเกือบทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำ ดังนี้คือ ความรับผิดชอบ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในโรงเรียน ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านลักษณะของงานที่ทำ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการยอมรับนับถือ และด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ส่วนด้านเงินเดือนอยู่ในระดับปานกลาง

พณิณญา นาคาแสง (2550, หน้า 83) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานราชการในสถานศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัยพบว่าขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานราชการโดยรวมอยู่ในระดับมาก ปัจจัยจึงใจ มีจำนวน 6 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จในหน้าที่การงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือผู้อื่น ด้านลักษณะของงานที่ทำ ด้านความรับผิดชอบที่ได้รับ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และด้านความเจริญก้าวหน้า โดยความสัมพันธ์ระหว่างด้านลักษณะของงานที่ทำ กับด้านความรับผิดชอบที่ได้รับมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด ส่วนปัจจัยค่าจูนมีจำนวน 6 ด้าน คือ ด้านความมั่นคงในหน้าที่การงาน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ด้านความเข้าใจในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน และด้านค่าตอบแทน โดยความสัมพันธ์ระหว่างด้านความมั่นคงในหน้าที่การงานกับด้านความเข้าใจในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด

โดยสรุป พนักงานราชการมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากโดยปัจจัยจึงใจและปัจจัยค่าจูน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับขวัญกำลังใจของพนักงานราชการซึ่งข้อสนเทศที่ได้นี้ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้หาแนวทางและวิธีการในการส่งเสริมปัจจัยจึงใจและปัจจัยค่าจูน รวมถึงการพัฒนานุเคราะห์ทุกด้าน เพื่อให้บุคลากรมีการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และสามารถปฏิบัติงานตามความมุ่งหมายของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

### 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ฟอล์คกินส์ (Folkins, 1977, p.5783-A) แห่งมหาวิทยาลัยมิชซูรี โคลัมเบีย ได้ศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเมืองโคลัมเบียจากปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญของครู 10 ด้าน คือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับครูใหญ่ 2) ความสัมพันธ์ระหว่างครูด้วยกัน 3) ความพึงพอใจในการสอน 4) เงินเดือน 5) หลักสูตร 6) สถานภาพของครู 7) การให้การสนับสนุน

การศึกษาจากชุมชน 8) การจัดบริการและสวัสดิการของโรงเรียน 9) ภาวะกดดันจากชุมชน 10) ปริมาณงาน ผลจากการวิจัยศึกษาพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างครูกับครูใหญ่ ความสัมพันธ์ระหว่างระหว่างครูด้วยกัน สถานภาพของครูเงินเดือน การให้การสนับสนุนการศึกษาจากชุมชน การจัดบริการ และสวัสดิการของโรงเรียน เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติ นอกจากนี้ยังพบว่าอายุ สถานภาพการสมรส ประสบการณ์ในการสอนมีความสัมพันธ์กับขวัญของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเช่นเดียวกัน

เวิสท์ (Werst, 1988, p.2595-A) ได้ทำการศึกษาขวัญของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยสรุปผลการวิจัยว่า 1) ครูสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น มีขวัญสูงกว่าครูที่สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างครูด้วยกัน และปริมาณการสอน 2) ครูชายมีขวัญสูงกว่าครูหญิงในด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและการบริการต่างๆ 3) ครูที่มีประสบการณ์การสอนมากกว่า 10 ปี มีขวัญสูงกว่าครูที่มีประสบการณ์น้อยกว่า 10 ปี ในด้านสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ การบริการต่างๆ และแรงกดดันจากชุมชน 4) ครูที่มีอายุตั้งแต่ 46 ปีขึ้นไป มีขวัญสูงกว่าครูที่มีอายุน้อยกว่า 46 ปี ในด้านความสัมพันธ์ระหว่างครู ปริมาณการสอน สถานภาพของครู สิ่งอำนวยความสะดวก และแรงกดดันจากชุมชน

จากการศึกษางานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ สามารถสรุปได้ว่า นักวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศต่างได้ให้ความสำคัญและความสนใจในการศึกษาเรื่องขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก ซึ่งผลงานวิจัยการศึกษาเรื่องขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้น มีทั้งส่วนที่มีความสอดคล้องกันและแตกต่างกันไป ซึ่งนั่นก็ขึ้นอยู่กับการให้ความสำคัญและการคัดสรรปัจจัยที่จะนำมาใช้ในการพยากรณ์ขวัญกำลังใจต่อองค์การที่ศึกษา และจากผลงานวิจัยของนักวิจัยหลายๆ คน จะเห็นได้ว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต่างๆ จะต้องพยายามสร้างหรือส่งเสริมให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรในองค์กรของตน เพราะหากบุคลากรในองค์กรมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานสูงแล้ว บุคลากรในองค์กรนั้นๆ ก็จะมีความต้องการและความพยายามที่ตรงหรือคงความเป็นสมาชิกภาพขององค์กรนั้นไว้ ส่วนบุคลากรที่มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานต่อองค์กรต่ำจะมีความคิดที่จะเปลี่ยนงาน โดยมีความพยายามที่จะคิดโยกย้ายหรือลาออกจากองค์กรไป

#### 4. สรุปหลักการ แนวความคิด และทฤษฎีที่นำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัย เรื่องการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 (จังหวัดพระนครศรีอยุธยา) ผู้วิจัยได้นำหลักการ แนวความคิด ทฤษฎีและผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องที่นักวิชาการและนักวิจัย

ท่านต่างๆ ได้ศึกษาและทำการสรุปเนื้อหาของผลงานเอาไว้มาทำการประมวล วิเคราะห์ และสังเคราะห์เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งปัจจัยที่คาดว่าจะมีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู จากหน่วยงาน และนักวิชาการต่างๆ ได้แก่ สุจิตรา พรหมนุชาธิป (2549, หน้า 144-145), กรรณิการ์ บุญพิคำ (2549, หน้า 78), พูลสุข สังข์รุ่ง (2550, หน้า 166-167), ธานีฎ์ กองแก้ว (2551, หน้า 6), ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, หน้า 138-139), เฮร์เบอร์ก และคณะ (Herzberg, et al., 1959, pp.85-90) และแอนเดอร์สัน และแวนไดค์ (Anderson & Van Dyke, 1963, pp. 333-346) ได้ปัจจัยที่นำมากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2) สภาพแวดล้อมในการทำงาน 3) โอกาสในการพัฒนาความก้าวหน้า

ส่วนตัวแปรด้านขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ผู้วิจัยได้นำหลักการ แนวความคิด ทฤษฎีและผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่นักวิชาการและนักวิจัยท่านต่างๆ ได้ศึกษาและทำการสรุปเนื้อหาของผลงานเอาไว้มาทำการประมวล วิเคราะห์ และสังเคราะห์เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ได้คัดสรรจากแนวความคิด ทฤษฎีและผลงานการวิจัยของ อติศรา สืบสังข์ (2542, หน้า 100-103), สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2550, หน้า 420-422), ปริญญา อินสว่าง (2553, หน้า 67-69), ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, หน้า 133-135) พอใจ ช่างไม้ (2553, หน้า 60) ซึ่งประกอบด้วย 1) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน 2) ความรู้สึกรับผิดชอบในหน้าที่ 3) ความรู้สึกประสบความสำเร็จ 4) ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน 5) ความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน

