

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาทบทวนแนวคิดทฤษฎีจากข้อมูลเอกสารงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบคิดและประเด็นการวิจัย ดังนี้

1. ความเป็นมาและโครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
2. ความหมาย ความสำคัญของขวัญ
3. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวคิดการวิจัย

### ความเป็นมาและโครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ได้พัฒนามาจากโรงเรียนฝึกหัดครูกรรมประจักษ์มณฑลพายัพ ซึ่งสถาปนาขึ้นเมื่อ พ.ศ.2467 โดยได้มีการพัฒนาและปรับเปลี่ยนสถาบันมาโดยลำดับ เป็นระยะเวลากว่า 74 ปี มาแล้วดังรายละเอียดประวัติความเป็นมาที่พอจะรวบรวมได้ ดังนี้

#### โรงเรียนฝึกหัดครูกรรมประจักษ์มณฑลพายัพ จังหวัดเชียงใหม่

เมื่อ พ.ศ.2466 มหาเสวกโท พระยาสุรบินทร์สุรินทรภาไชย (อุปราช) อำมาตย์เอกพระยาพายัพพิริยะกิจ (สุมณฑเสกนิบาล) และอำมาตย์ตรีหลวงวิเศษหัตถ์การ (ศึกษาธิการ มณฑลพายัพ) ได้ร่วมกันเพื่อเตรียมการจัดตั้งโรงเรียนฝึกหัดครูกรรมประจักษ์มณฑลพายัพขึ้น ตามแนวคิดหลักของกระทรวงธรรมการในขณะนั้น จึงได้ซื้อที่ดินด้วยเงินรายได้ของโรงเรียนรัฐบาลประจักษ์มณฑลพายัพที่บ้านเวียงบัว ตำบลช้างเผือก อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 1 แปลง มีเนื้อที่ประมาณ 15 ไร่ พร้อมด้วยเรือนไม้ 1 หลัง เป็นเงิน 318.75 บาท เพื่อเตรียมจัดตั้งโรงเรียน และต่อมา พ.ศ.2467 นายร้อยเอกเจ้าราชภาติกวงษ์ เสนาวิงจังหวัดเชียงใหม่ (ยศขณะนั้น ต่อมาได้เลื่อนเป็นนายพันตรีเจ้าราชภาติกวงษ์ นามเดิมคือ คำตัน ณ เชียงใหม่) ได้ยกที่ดินด้านเหนือของบริเวณที่ซื้อไว้เดิมพื้นที่ประมาณ 40 ไร่ (แต่ตามใบบอกของมณฑลพายัพว่ามี 5 ไร่ 3 งาน 49 ตารางวา) ให้แก่มณฑลพายัพ

เพื่อรวมเป็นพื้นที่จัดตั้ง โรงเรียน เมื่อได้สถานที่พอที่จะดำเนินการได้ หลวงวิเศษศรีตรณ การศึกษาธิการมณฑลก็ดำริที่จะให้นายบุญนาค จิมพะลีย์ ป.ก. ครูใหญ่โรงเรียนตัวเอง (ร.ร.ราษฎร์) มาเป็นครูใหญ่ จึงได้เรียนเสนอไปถึงปลัดกรมบัญชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (ตามหนังสือลงวันที่ 5 กรกฎาคม 2466) แต่ทางกระทรวงได้มีคำสั่งมาว่าเห็นควรถอนเอา นายชื่น สิโรต ผู้สอบไล่ได้ ป.ป.ก. เมื่อ พ.ศ.2463 ซึ่งเป็นศึกษาธิการอำเภอแมริมอยู่ในขณะนั้นมาเป็นครูใหญ่ และมณฑลได้จัดหา นายอุ้นเรือน ฟองศรี ป.ป.ก. และนายสิงห์คำ สุวรรณโสภณ ป.ก. มาเป็นครูน้อย แต่จากปากคำ ของนายชื่น สิโรตได้กล่าวว่า มีนายสนิท ศิริเผ่า ซึ่งเรียน ป.ป.ก. มาด้วยกันอีกคนหนึ่ง

หลังจากเตรียมสถานที่ตั้งและเตรียมครูไว้เรียบร้อยแล้ว อำมาตย์เอกพระยาพายัพพิริยะกิจ สมุหเทศาภิบาลมณฑลพายัพ ได้มีหนังสือถึงจางวางเอกเจ้าพระยาธรรมศักดิ์มนตรี เสนาบดี กระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ.2467 ความว่า ได้จัดเตรียมที่ดินกำหนดวันเปิดรับ นักเรียนและวันเปิดทำการสอนไว้เรียบร้อยแล้ว ขอให้กระทรวงส่งอำมาตย์เอกพระยาเทพศาสตร์ สถิตย์ อาจารย์ใหญ่โรงเรียนฝึกหัดครูกสิกรรม ไปตรวจดูสถานที่ และวางระเบียบการของโรงเรียน ต่อไป แต่พระยาเทพศาสตร์สถิตย์คิดราชการต้องไปภาคใต้ และทางกระทรวงก็เห็นว่ายังไม่เร่งร้อนนัก ขอให้ครูที่เตรียมไว้นั้นจัดเทียบหลักสูตรและดำเนินการตามอย่างที่ว่าโรงเรียนฝึกหัดครูกสิกรรม นครปฐม ดำเนินการไปพลางก่อน ดังนั้น ในตอนแรกโรงเรียนฝึกหัดครูกสิกรรมประจำมณฑลพายัพ ซึ่งมีนายชื่น สิโรต เป็นครูใหญ่ จึงได้ลงมือปลูกสร้างอาคารหนึ่งหลัง เพื่อเป็นทั้งห้องเรียนและหอนอน ลักษณะอาคารเป็นเรือนไม้ไผ่ชั่วคราว พร้อมทั้งโรงอาหาร เริ่มก่อสร้างเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2467 ด้วยเงินทุนที่ยืมมาจากเงินรายได้ของโรงเรียนรัฐบาลประจำมณฑลพายัพ (ปัจจุบันคือโรงเรียน ยุพราชวิทยาลัยและโรงเรียนวัดโนนทัยพายัพ) เพียง 60 บาท การปลูกสร้างได้แล้วเสร็จเมื่อวันที่ 5 มิถุนายน 2467 แต่ก็ได้เปิดรับนักเรียนเข้าอยู่ประจำตามกำหนด คือ วันที่ 1 พฤษภาคม 2467 จากปากคำของนายชื่น สิโรต กล่าวว่าได้แรงงานจากนักเรียนและครูช่วยกันจึงได้เสร็จ และได้ เริ่มทำการสอนเมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2467 นักเรียนรุ่นแรกตามหลักฐานแล้ว มีอยู่ 28 คน คัดเลือกมาเรียนจากจังหวัดเชียงราย 6 คน จังหวัดลำพูน 5 คน จังหวัดแม่ฮ่องสอน 1 คน และจังหวัด เชียงใหม่ 16 คน การคัดเลือกนักเรียนได้ยึดตามระเบียบการของโรงเรียนกสิกรรมส่วนกลาง

เมื่อนักเรียนเรียนจบหลักสูตรและสอบไล่ได้แล้วนั้น ทางมณฑลจะดำเนินการ "...จะตั้ง เงินเดือนในฝ่ายเงินศึกษาพลีให้ขึ้นต้นเดือนละ 25 บาท ในเมื่อทำการสอน โรงเรียนประจำบาลที่ นายอำเภอตั้ง แต่ถ้าสอบตกสมัครออกทำการสอนเงินเดือนจะพิจารณาให้ตามสมควรแก่วุฒิและ ความสามารถหรือไม่ทำการสอนจะไปทำกินของตนเองก็ได้ ผู้ใดเรียนก็ได้ จะคัดเลือกส่งไป เรียนที่จังหวัดนครปฐมต่อไปอีก ในเมื่อตนเป็นสมัครนักเรียนอยู่ในท้องที่จังหวัดใด ต้องออกไปทำ การสอนในจังหวัดนั้น จะเป็นตำบลใดก็ได้ นอกจากตำบลที่ตนอยู่ใกล้ชิดกับจังหวัดอื่นในมณฑล

เดียวกัน จะไปสอนในตำบลของจังหวัดนั้นก็ไม่ได้ที่สะดวก ซึ่งเป็นความมุ่งหมายทางราชการนั้น นักเรียนตำบลใดก็กลับไปสอนตำบลนั้น เมื่อเป็นครูแล้วสัก 3-5 ปี มีความสันทัดในการทำงานด้านการเพาะปลูกมากขึ้น มีอายุมากขึ้น มีทุนรอนพอจะตั้งตัวได้ หากจะขอลาออกจากครูไปเป็นชาวนา ชาวสวน ก็จะได้เป็นตัวอย่างแก่ชาวนาชาวสวนไทยทั่วไป" (ที่มา : มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, 2553 : เว็บไซต์)

โรงเรียนฝึกหัดครูกิจกรรมประจำมณฑลพายัพได้เริ่มมีหลักสูตรและจัดการเรียนการสอนตามแนวของโรงเรียนฝึกหัดครูกิจกรรมอย่างแท้จริงใน พ.ศ.2468 โดยได้เปิดสอนตามหลักสูตรครูมูลกรรมขึ้น ต่อมาในวันที่ 4 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2468 ได้ซื้อที่ดินเพิ่มเติมอีก 3 แปลง เป็นที่สวนเก่าติดกับเนื้อที่ของโรงเรียนทางด้านตะวันออก มีเนื้อที่ประมาณ 10 ไร่ และเป็นที่ดินอีกประมาณ 5 ไร่ ราคารวมทั้งค่าธรรมเนียมการซื้อขายเป็นเงิน 370.24 บาท แต่ยังไม่มีความคืบหน้าการเรียนที่เป็นเรือนถาวรเกิดขึ้น จำนวนนักเรียนลดลงเหลือเพียง 22 คน เท่านั้น การศึกษายังคงเน้นหนักให้ผู้เรียนปฏิบัติงานกิจกรรมอย่างจริงจังเรื่อยมา ทำให้มีผลผลิตทางการเกษตรออกจำหน่ายแก่ประชาชนทั่วไปเป็นประจำ

#### โรงเรียนฝึกหัดครูประกาศนียบัตร มณฑลพายัพ

เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงในขณะนั้น พ.ศ.2470 มณฑลพายัพจึงได้รวมเอาการฝึกหัดครู สามัญชั้นต่ำ ประจำมณฑลแผนกชาย ซึ่งอยู่ที่โรงเรียนประจำมณฑล (ปัจจุบันคือ โรงเรียนบุพราขวิทยาลัย) มาไว้ที่โรงเรียนฝึกหัดครูกิจกรรมประจำมณฑลที่ตำบลช้างเผือกแห่งนี้ ทางราชการก็ได้แต่งตั้งให้หลวงพิพัฒน์ธุรกิจมาดำรงตำแหน่งครูใหญ่ และเปลี่ยนชื่อใหม่เรียกว่า "โรงเรียนฝึกหัดครูประกาศนียบัตรมณฑลพายัพ" แต่นักเรียนทั้งหมดก็ยังเป็นชาย และสอนเน้นหนักด้านการเกษตรเหมือนเดิม จึงทำให้คนทั่วไปเรียกกันติดปากว่า "โรงเรียนกิจกรรมช้างเผือก" กิจกรรมของโรงเรียนที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งที่ช่วยให้เข้าใจได้ชัดเจนว่ายังจัดการเรียนการสอนเน้นด้านกิจกรรมอยู่ก็คือ การจัดงานประจำปีของโรงเรียนที่ทำให้เข้าใจว่าเป็นที่มาของการจัดงานฤดูหนาวประจำปีของจังหวัดเชียงใหม่ในปัจจุบัน ดังปรากฏในหลักฐานแจ้งความออกร้าน "งานสวน"

หลวงพิพัฒน์ธุรกิจดำรงตำแหน่งครูใหญ่โรงเรียนฝึกหัดครูประกาศนียบัตรมณฑลพายัพอยู่จนถึง พ.ศ.2480 จึงได้เกษียณอายุราชการสภาพการจัดการเรียนการสอนสมัยนั้น ยังคงเป็นการผลิตครูทั้งสายครูสามัญและสายครูกิจกรรมควบคู่กันไป อาคารเรียน บ้านพักครู สำเร็จขึ้นด้วยฝีมือของนักเรียนและครูช่วยกันปลูกสร้างโรงเรียนเองก็ได้เจริญก้าวหน้าขึ้นเป็นลำดับ เป็นที่รู้จักกันโดยทั่วไปทั้งมณฑลพายัพและทั่วภาคเหนือ มีนักเรียนจากจังหวัดต่างๆ เช่น ลำพูน ลำปาง เชียงราย แพร่ น่าน แม่ฮ่องสอน และเชียงใหม่ เข้าศึกษาเป็นจำนวนมาก ทางราชการก็เริ่มเห็นความสำคัญ

ของการฝึกหัดครูมากขึ้น โดยได้สร้างอาคารเรียนขึ้นเป็นเรือนถาวรหลังหนึ่ง ตามบันทึกในจดหมาย เหตุรายวันของโรงเรียน ซึ่งขุนอภิศักรจรยา ศึกษาธิการจังหวัดในขณะนั้นบันทึกไว้เมื่อวันที่ 3 กรกฎาคม พ.ศ.2480 ว่า "ได้มาดูสถานที่ เห็นว่าที่ทำงานครูใหญ่ ห้องเรียน ปลูกกำแพงล้อมมาเป็นเวลา หลายปีแล้วจะได้พยายามปลูก สร้างหอนอนขึ้นสักหลังหนึ่ง โดยใช้ชั้นล่างเป็นห้องเรียนเพื่อให้ สมแก่ฐานะของโรงเรียน จะได้นำหอรือท่านข้าหลวงประจำจังหวัดต่อไป" แต่การปลูกสร้างยังไม่ทัน ได้เริ่มในสมัยของหลวงพิพัฒน์ศรุกิจ เมื่อนายสนธิ ศิริเผ่า ซึ่งได้ย้ายไปช่วยก่อตั้ง โรงเรียนกสิกรรม ที่อำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่ เมื่อ พ.ศ.2477 ได้ย้ายกลับมาเป็นครูใหญ่สืบต่อ

พ.ศ.2480 จึงได้เริ่มปลูกสร้างเป็นเรือนไม้สองชั้นฐานคอนกรีต หันหน้าไปทางทิศตะวันตก (ซึ่งยังใช้อยู่จนถึง พ.ศ.2513 จึงได้รื้อและได้สร้างอาคาร 1 ขึ้นในสถานที่เดิม)

#### โรงเรียนฝึกหัดครูมูล จังหวัดเชียงใหม่

นายสนธิ ศิริเผ่า ลาออกจากตำแหน่งครูใหญ่ เมื่อ พ.ศ.2484 นายเปรม ปรมศิริ ได้เป็น ผู้รักษาการแทนต่อมาจนถึงวันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ.2485 ทางราชการได้แต่งตั้งให้นายทวี โปราณานนท์ มาดำรงตำแหน่งครูใหญ่ตรี ในปีการศึกษา 2485 นี้ กระทรวงศึกษาธิการได้ปรับปรุงโรงเรียนฝึกหัดครู ประกาศนียบัตรมณฑลพายัพ โดยได้เน้นการผลิตครูในสายสามัญให้มากยิ่งขึ้น เพื่อแก้ปัญหาการ ขาดแคลนครูสายสามัญของมณฑล โดยแยกการผลิตครูออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) ฝึกหัดครูมูลสามัญ 2) ฝึกหัดครูประกาศนียบัตรจังหวัดและฝึกหัดครูมูลสามัญ 3) ฝึกหัดครูประกาศนียบัตรจังหวัดและ ฝึกหัดครูประชาบาล ซึ่งต่อมาเรียกชื่อใหม่เป็น "โรงเรียนฝึกหัดครูมูล จังหวัดเชียงใหม่" ในตอนนี ก็ยังมีนักเรียนอยู่เพียง 74 คน และยังคงรับนักเรียนประจำชายมาจากทุกจังหวัดในภาคเหนือ ความจำเป็นในด้านที่อยู่อาศัยก็เกิดขึ้น เรือนไม้บั่วมุงใบตองตึง ที่ปลูกสร้างมาตั้งแต่ พ.ศ.2467 ก็ผุพังไปตามกาลเวลา โรงเรียนได้ของบประมาณปลูกสร้างหอนอนขึ้นหนึ่งหลัง ใน พ.ศ.2490 ซึ่งเป็นอาคารหอนอนที่ทันสมัยในสมัยนั้นเป็นอาคารสองชั้นเรือนไม้ จุนักเรียนได้ประมาณ 60 คน (ครูและนักเรียนรุ่นเก่าเรียกกันติดปากว่า "หอ 90" ปัจจุบันถูกรื้อไปแล้วและสร้างอาคารยิมเนเซียม ขึ้นในบริเวณเดียวกัน)

#### โรงเรียนฝึกหัดครูเชียงใหม่

ในสมัยครูใหญ่ นายทวี โปราณานนท์ ปีการศึกษา 2490 ได้เปลี่ยนชื่อโรงเรียน เพื่อให้ สอดคล้องกับงานผลิตครูที่ดำเนินการอยู่ โดยเรียกว่า "โรงเรียนฝึกหัดครูเชียงใหม่" และเริ่มใช้สีดำ และเหลืองเป็นสีประจำโรงเรียน ใช้สัญลักษณ์ "พระพิฆเนศวร์เทพเจ้าแห่งปัญญา" และได้หล่อรูป พระพิฆเนศวร์นั่งบนแท่นไว้เป็นเครื่องสักการะแก่ครูและนักเรียนของโรงเรียน โดยใช้คติพจน์ประจำ โรงเรียนว่า "นตฺถิ ปัญญาสมา อาภา" ซึ่งแปลว่า "ไม่มีแสงสว่างใดเสมอด้วยปัญญา" เป็นคติพจน์ประจำ โรงเรียน

โรงเรียนฝึกหัดครูเชียงใหม่เป็นที่นิยมแก่ชาวภาคเหนืออย่างยิ่ง โดยได้ส่งบุตรหลานเข้ามาเรียนเป็นจำนวนมาก ซึ่งตามสถิติ พ.ศ.2493 อันเป็นปีที่นายทวี โปราณานนท์ ได้ขอย้ายไปโรงเรียนฝึกหัดครูบ้านสมเด็จเจ้าพระยานั้น มีนักเรียนประจำชายถึง 147 คน กล่าวกันว่ามีความเป็นประวัติการณ์ และในปีเดียวกันนี้เองทางราชการก็ได้แต่งตั้งให้นายประยูทธ สวัสดิสิงห์ เป็นครูใหญ่ของโรงเรียนสืบต่อมาในระหว่างนี้ได้มีการปรับปรุงด้านอาคารสถานที่ครั้งใหม่ ต่อมาโรงเรียนฝึกหัดครูเชียงใหม่ มีหอนอนชายเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งหลัง ใน พ.ศ.2495 เรียกกันต่อมาว่า "หอ 95" ปัจจุบันรื้อถอนไปแล้ว (บริเวณอาคาร 15 ชั้น) และได้ปลูกสร้างโรงอาหารที่ทันสมัย แทนโรงอาหารโรงครัวเก่าที่ทำด้วยไม้ไผ่หลังคามุงตองตึง (ปัจจุบันเป็นส่วนหนึ่งของโรงอาหาร) สร้างบ้านพักครูที่เป็นเรือนไม้ 3 หลัง และรั้วไม้ถาวรฐานคอนกรีตด้านหน้าโรงเรียนแทนรั้วหวดหนาม (ปัจจุบันรื้อและสร้างรั้วใหม่ตามโครงการขยายถนนโซดนาของทางจังหวัด) มีห้องน้ำที่สะอาด และเพียงพอกับจำนวนนักเรียน และสร้างโรงฝึกงานด้านหัตถกรรมด้วย

ปีการศึกษา 2496 นายประยูทธ สวัสดิสิงห์ ครูใหญ่ ย้ายไปรับราชการประจำกรมการฝึกหัดครู เพื่อไปศึกษาดูงาน ณ ประเทศสหรัฐอเมริกา ทางราชการได้สั่งให้ นายพิษณุ ชัชวาลย์ปรีชา เป็นครูใหญ่สืบแทน ในปีการศึกษานี้โรงเรียนฝึกหัดครูเชียงใหม่เริ่มจัดสอนตามหลักสูตรประกาศนียบัตรประโยคครูประถม (ป.ป.) เป็นรุ่นแรก มีนักเรียนจากส่วนกลางคัดเลือกมาเรียน 36 คน ทั้งนี้ตามความต้องการของกรมประถมศึกษา (ปัจจุบัน คือ กรมสามัญศึกษา) และยังมีนักเรียนในท้องถิ่นภาคเหนือมาเรียนอีกจำนวนหนึ่ง มีครูอยู่ถึง 6 คน นับเป็นความภาคภูมิใจอย่างยิ่งนับแต่ได้สถาปนาโรงเรียนนี้เป็นต้นมา

ต่อมาใน พ.ศ.2498 โรงเรียนฝึกหัดครูเชียงใหม่ได้เริ่มใช้หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาการศึกษา (ป.กศ.) เป็นปีแรก และได้ใช้หลักสูตรนี้มาจนถึง พ.ศ.2521 จึงได้งดสอนไป ในปีการศึกษา 2499 ได้รวมแผนกฝึกหัดครูสตรี ของโรงเรียนสตรีประจำจังหวัดเชียงใหม่ (โรงเรียนสตรีวัดโนนทัยยาฬ) และรวมแผนกฝึกหัดครูการเรือนของโรงเรียนคำเที่ยงอนุสรณ์ มาจัดเป็นโรงเรียนฝึกหัดครูแบบสหศึกษา แต่ยังคงเรียก "โรงเรียนฝึกหัดครูเชียงใหม่" เหมือนเดิม

#### วิทยาลัยครูเชียงใหม่

ปีการศึกษา 2502 นายพิษณุ ชัชวาลย์ปรีชา ครูใหญ่โรงเรียนฝึกหัดครูเชียงใหม่ได้ย้ายไปรับราชการที่กรุงเทพฯ และนายศิริ สุขกิจ ได้ย้ายมาเป็นหัวหน้าสถานศึกษาแห่งนี้เป็นแทนและเรียกตำแหน่งนี้ใหม่ว่า "อาจารย์ใหญ่" ทั้งนี้เพราะได้เตรียมการยกฐานะของโรงเรียนให้เปิดถึงชั้นประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูง (ป.กศ.สูง) ซึ่งเทียบเท่ากับประโยคครูมัธยมเดิมและอนุปริญญา และเรียกชื่อสถานศึกษาใหม่ว่า "วิทยาลัยครูเชียงใหม่" ในปีการศึกษา 2503 และในปีการศึกษานี้ วิทยาลัยครูเชียงใหม่ได้เริ่มงานตามโครงการฝึกหัดครูชนบท โดยได้ส่งนักศึกษาในระดับ ป.กศ.

ออกฝึกสอนในโรงเรียนประถมศึกษา 5 โรงเรียน ในท้องที่อำเภอสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งการนี้ได้รับความชื่นชมจากชาวเชียงใหม่อย่างยิ่ง ชาวบ้านหวังอยู่เสมอว่าวิทยาลัยครูจะส่งนักศึกษาไปฝึกสอนในโรงเรียนในท้องถิ่นของตนบ้าง

ทางด้านผู้บริหารในช่วงนี้นางบุญฉวี พรหมโมปกรณ์กิจ ได้ย้ายมาเป็นอาจารย์ใหญ่อยู่ 1 ปี (พ.ศ.2506-พ.ศ.2507) จากนั้นนายศิริ สุขกิจ ก็ย้ายกลับมาเป็นอาจารย์ใหญ่อีก 1 ปี (พ.ศ.2507-พ.ศ.2508) ก่อนที่จะเกษียณอายุราชการ ระหว่างที่รออาจารย์ใหญ่คนใหม่ ทางราชการได้มอบหมายให้นางประทุมพร อมาตยกุล เป็นผู้รักษาราชการแทนอาจารย์ใหญ่ และในช่วงปีการศึกษา 2508 นี้ ทางราชการได้ยกระดับผู้บริหารขึ้นถึงขั้นพิเศษ และเรียกตำแหน่งผู้บริหารว่า "ผู้อำนวยการ" โดยผู้อำนวยการท่านแรกของวิทยาลัยครูเชียงใหม่ คือ นายประสิทธิ์ สุนทโรทก ซึ่งเข้ามารับตำแหน่งตั้งแต่ พ.ศ.2509 การผลิตครูตามหลักสูตรประกาศนียบัตรประโยคครูประถม (ป.ป.) ซึ่งเดิมรับจากนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 (ม.6) มาเรียนต่ออีก 3 ปี และได้ยุติการผลิตหลักสูตรนี้ไปพักหนึ่งนั้น เมื่อได้รับนโยบายการเร่งรัดผลิตครู วิทยาลัยครูหลายแห่งก็เริ่มนำหลักสูตรนี้มาผลิตอีกครั้งหนึ่ง วิทยาลัยครูเชียงใหม่ได้รับนักเรียนมัธยมศึกษาปีที่ 5 (ม.ศ.5) มาเข้าเรียนหลักสูตรนี้ โดยปรับเนื้อหาและระยะเวลาการอบรมให้เหลือเพียง 1 ปีการศึกษา โดยเริ่มในปีการศึกษา 2511 แต่ก็เลิกไปในปีการศึกษา 2517 และด้วยเหตุผลในการเร่งรัดผลิตครูดังกล่าวข้างต้น ในปีการศึกษา 2512 วิทยาลัยครูเชียงใหม่จึงได้เปิดสอนนักศึกษาภาคนอกเวลา ซึ่งนิยมเรียกกันโดยทั่วไปว่า "นักศึกษาภาคค่ำ" แต่ต่อมากำหนดเรียกเป็นทางการว่า "นักศึกษาภาคสมทบ" ทั้งนี้เพื่อตอบสนองนโยบายของรัฐบาลสองประการคือ การขาดแคลนครูในท้องถิ่นชนบทประการหนึ่ง และอีกประการหนึ่ง คือ การที่นักเรียนมัธยมศึกษาปีที่ 3 และปีที่ 5 ไม่มีที่เรียน และเมื่อนโยบายดังกล่าวได้ผลดีเกินความคาดหมาย จึงได้เลิกผลิตหลักสูตร ป.กศ. ภาคสมทบไปเมื่อ พ.ศ.2519 และเลิกหลักสูตร ป.กศ. ชั้นสูง ภาคสมทบ เมื่อ พ.ศ.2522 ในปี พ.ศ.2515 นายประสิทธิ์ สุนทโรทก ผู้อำนวยการ ได้ย้ายมารับตำแหน่งอธิบดีกรมการฝึกหัดครู ทางราชการได้แต่งตั้งให้นางสาวบุญจันทร์ วงศ์รักมิตร เป็นผู้อำนวยการสืบต่อมา ในปีการศึกษา 2517 วิทยาลัยครูเชียงใหม่ได้เปิดสอนระดับปริญญาตรีโดยใช้หลักสูตรของวิทยาลัยวิชาการศึกษา 3 วิชาเอก คือ ภาษาอังกฤษ เคมี และวิทยาศาสตร์ทั่วไป โดยมุ่งหวังว่าจะให้ได้รับวุฒิประกาศนียบัตรประโยคครูอุดมศึกษา (ป.อ.) แต่ก็ได้เลิกไปเมื่อ พ.ศ.2518 เมื่อมีการประกาศใช้ "พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ.2518" โดยที่กำหนดให้การบริหารงานของวิทยาลัยครูทุกแห่งขึ้นอยู่กับ "สภาการฝึกหัดครู" และได้กำหนดให้เรียกชื่อผู้บริหารเป็น "อธิการ" จึงนับได้ว่านางสาวบุญจันทร์ วงศ์รักมิตร เป็นอธิการคนแรกของวิทยาลัยครูเชียงใหม่ ในปีต่อมาสภาการฝึกหัดครูได้ประกาศใช้ "หลักสูตรการฝึกหัดครูของสภาการฝึกหัดครู พ.ศ.2519" โดยแบ่ง

การศึกษาออกเป็นสองระดับคือ ระดับ ป.กศ.ชั้นสูง และระดับ ค.บ. (หลักสูตร 2 ปี) ซึ่งเป็นหลักสูตรต่อเนื่อง วิทยาลัยได้เริ่มรับนักศึกษา ค.บ.2 ปี วิชาเอกภาษาไทยเป็นรุ่นแรก

ในปีการศึกษา 2520 มีการปรับหลักสูตรการเรียนการสอนของนักศึกษาปริญญาตรี 3 วิชาเอก ที่ได้รับไว้ก่อนหน้านี้ให้สำเร็จการศึกษาตามหลักสูตร ค.บ. ที่ประกาศใช้ใหม่นี้ ปีการศึกษา 2521 วิทยาลัยเปิดรับนักศึกษา ค.บ. อีก 3 วิชาเอก คือ เกษตรศาสตร์ สังคมศึกษา และ คณิตศาสตร์ ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาในช่วงนี้ แม้จะเปิดสอนระดับ ค.บ. แล้วก็ตามวิทยาลัยก็ยังรองรับนักเรียน ม.ศ.3 และ ม.ศ.5 เข้าเรียนในระดับ ป.กศ. และ ป.กศ. ชั้นสูง จนถึงในปีการศึกษา 2522 จึงดรับนักศึกษาตามหลักสูตร ป.กศ. (แต่มาเริ่มเปิดสอนใหม่ให้กับสำนักงานการประถมศึกษา เชียงใหม่ และแม่ฮ่องสอน ใน พ.ศ.2527) ในปีการศึกษานี้ได้ร่วมมือกับวิทยาลัยพลศึกษาเชียงใหม่ รับนักศึกษา ค.บ. (2 ปี) วิชาเอกพลศึกษา และร่วมมือกับสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ และแม่ฮ่องสอน รวมทั้งหน่วยงานผู้ใช้ครูโดยทั่วไปเปิดรับครูและบุคลากรทางการศึกษาเข้ารับการอบรมตาม "โครงการฝึกอบรมครู และบุคลากรทางการศึกษา (อศป.)" เพื่อเป็นการปรับปรุงภาพ และวุฒิของครูให้สูงขึ้น ให้ได้วุฒิ ค.บ. โดยใช้ หลักสูตร 2 ปี เป็นรุ่นแรก และได้เปิดรับรุ่นที่ 2 ในปีการศึกษา 2524 หลังจากที่ผู้เรียนรุ่นที่ 1 สำเร็จการศึกษาเรียบร้อยแล้ว

ในด้านผู้บริหารนั้น เมื่อนายวิเชียร เมนะเสวต ได้ย้ายไปดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกอง การเจ้าหน้าที่ กรมการฝึกหัดครู ใน พ.ศ.2528 อธิการคนต่อมา คือ รองศาสตราจารย์ ดร.มังกร ทองสุกดี ซึ่งดำรงตำแหน่งจนถึง พ.ศ.2534 ผู้ช่วยศาสตราจารย์สายสมร ทรัพย์อินตะ ได้รับแต่งตั้งให้ดำรง ตำแหน่งอธิการ ซึ่งปี พ.ศ.2535 ได้เปลี่ยนคำเรียกชื่อผู้บริหารจาก "อธิการ" เป็น "อธิการบดี" จึงนับ ได้ว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์สายสมร ทรัพย์อินตะ เป็นอธิการบดีคนแรก

#### สถาบันราชภัฏเชียงใหม่

วันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2535 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานนามวิทยาลัยครูทั่วประเทศว่า "สถาบันราชภัฏ" หมายถึงผู้ที่อยู่ใกล้ชิดพระราชา แต่หลาย ท่านให้ความหมายเป็นนัยว่า "นักปราชญ์ของพระราชา" โดยมีตราสัญลักษณ์ประจำสถาบันเป็น ตราพระราชลัญจกรประจำพระองค์ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ แต่ละสีมีความหมายดังนี้

สีน้ำเงิน แทนสถาบันพระมหากษัตริย์

สีเขียว แทนแหล่งที่ตั้งของสถาบัน 36 แห่ง ที่อยู่ในแหล่งธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ที่สวยงาม

สีทอง แทนความรู้เรื่องทางปัญญา

สีส้ม แทนความรู้เรื่องทางศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น

สีขาว แทนความคิดอันบริสุทธิ์ของนักปราชญ์แห่งพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

สถาบันราชภัฏได้เปลี่ยนครุวิทยฐานะใหม่ ตั้งแต่ประกาศใช้พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ.2538 ลักษณะและความหมายของครุวิทยฐานะ เป็นดังนี้

ตัวเสื้อครูทำด้วยผ้าหรือแพรสีดำเย็บเป็นเสื้อคลุม ตัวเสื้อ ผ่าอกตลอด แขนเสื้อกว้าง และยาวตกข้อมือ แขนปล่อย มีลำรอบขอบและที่ปลายแขน ส่วนลำรุดันแขนเป็นสิ่งแวดล้อมถึงระดับปริญญา และมีเข็มตราสถาบันราชภัฏประดับครุยด้วยสำหรับแถบสีประจำ สาขาวิชานั้น สังเกตได้ดังนี้

แถบสีฟ้า หมายถึง บัณฑิตสาขาวิชาครุศาสตร์

แถบสีแดง หมายถึง บัณฑิตสาขาวิชาศิลปศาสตร์

แถบสีเหลือง หมายถึง บัณฑิตสาขาวิทยาศาสตร์

ส่วนที่ใช้บนแถบลำรุดและบนเสื้อครุยนั้น ได้ใช้สีจากตราสถาบันราชภัฏซึ่งประกอบด้วย

สีทอง หมายถึง ความเจริญรุ่งเรือง สีเขียว หมายถึง สถาบันราชภัฏที่มุ่งให้การศึกษา พัฒนาท้องถิ่น

สีน้ำเงิน หมายถึง สถาบันพระมหากษัตริย์ ซึ่งมีคุณูปการอันยิ่งใหญ่ไพศาลต่อสถาบันราชภัฏ

ปัจจุบันสถาบันราชภัฏเชียงใหม่ ตั้งอยู่เลขที่ 202 ถนนช้างเผือก ตำบลช้างเผือก อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ มีภารกิจหลัก 6 ประการ ตามมาตรา 7 แห่ง พระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏ พ.ศ.2538 ที่ระบุให้สถาบันราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น คือ ศึกษาวิชาการและวิชาชีพ ขั้นสูง ได้แก่

1. การวิจัย
2. ให้บริการวิชาการแก่สังคม
3. ปรับปรุงถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี
4. ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู

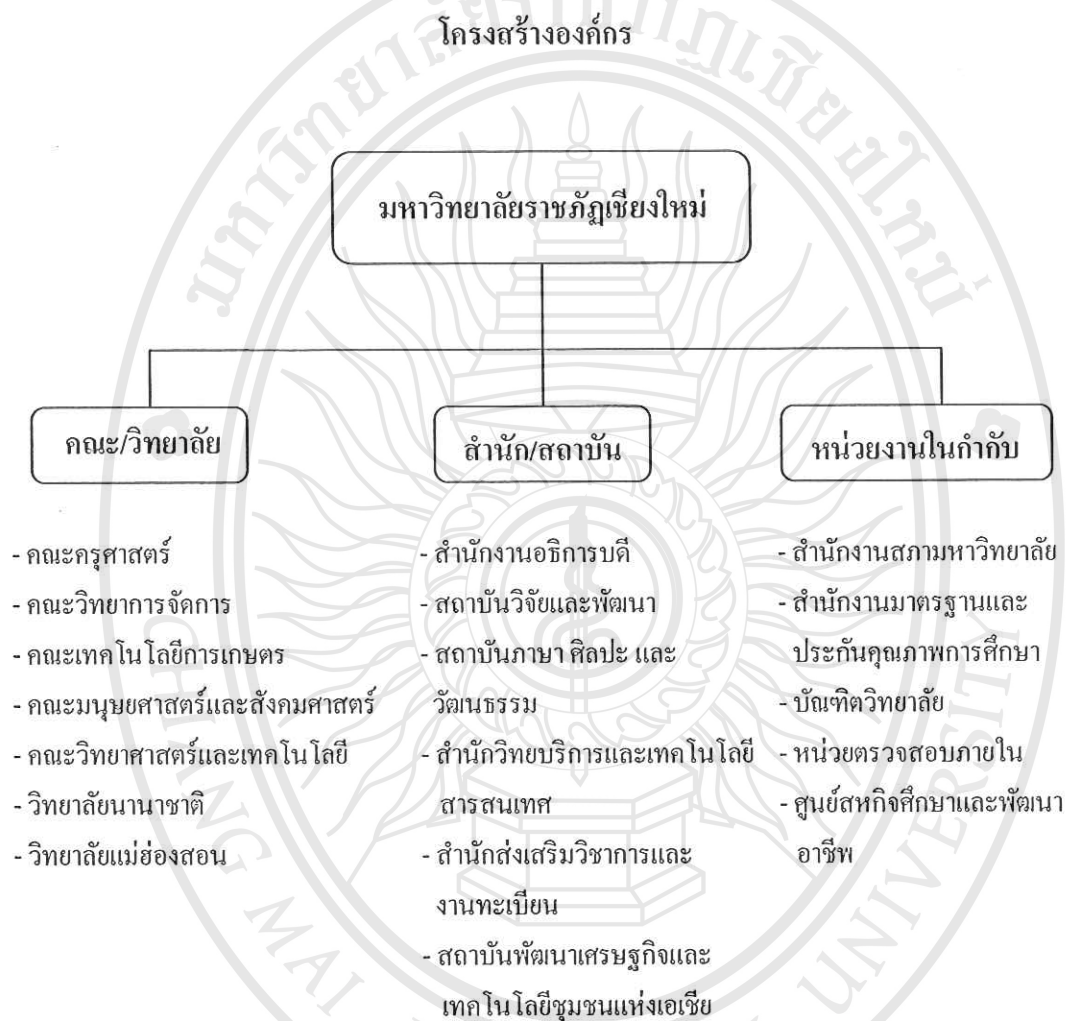
โดยสถาบันราชภัฏเชียงใหม่หวังว่าบัณฑิตจะนำความรู้ที่ได้รับไปพัฒนาท้องถิ่นและสร้างชื่อเสียง เกียรติภูมิสู่สถาบันให้เป็นที่ขจรขจายต่อสาธารณชนสืบไปตามอุดมการณ์ที่สถาบันได้ยึดมั่นที่ว่า..." คนดีสร้างชาติไทย ราชภัฏเชียงใหม่สร้างคนดี "

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงพระกรุณาโปรดเกล้า โปรดกระหม่อมลงพระปรมาภิไธย ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547 เมื่อวันที่ 10 มิถุนายน 2547 อันมีผลให้สถาบันราชภัฏ เปลี่ยนชื่อเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏและมีสถานภาพเป็นนิติบุคคลโดยสมบูรณ์ และในวันที่

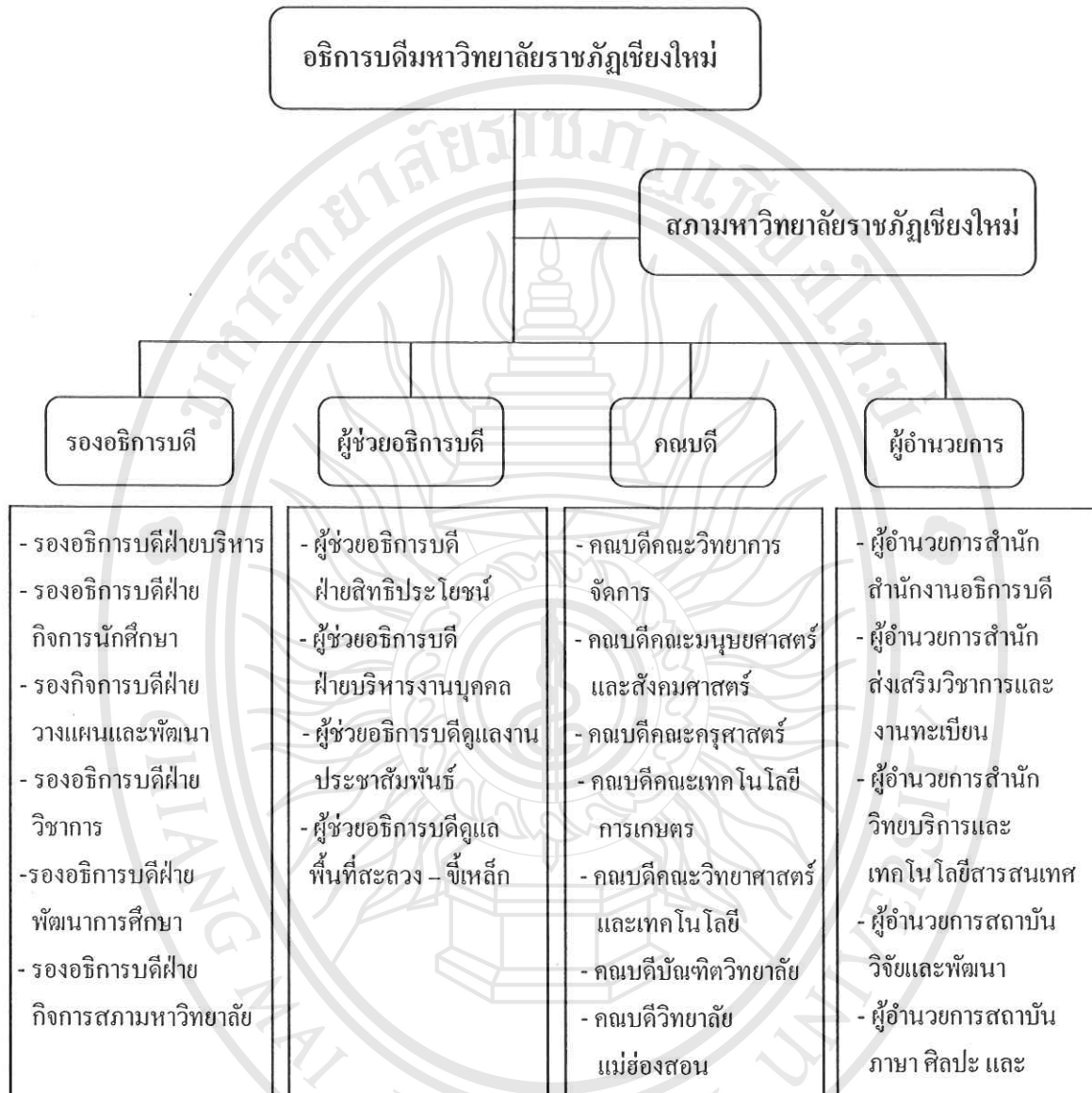
14 มิถุนายน พ.ศ.2547 พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547 จึงได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา

ทั้งนี้ ในด้านการบริหารงานหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ได้มีการแบ่งส่วนราชการตามโครงสร้างองค์กร และโครงสร้างการบริหารงาน ดังนี้



ที่มา : มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, 2553 : เว็บไซต์

### โครงสร้างการบริหารงาน



ที่มา : มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, 2553 : เว็บไซต์

ในด้านการบริหารงานบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ได้มีการออกข้อบังคับเพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติการบริหารงานบุคคล เป็นไปตามข้อบังคับสภามหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ.2552 โดยมีคณะกรรมการบริหารงานบุคคลในมหาวิทยาลัย (ก.บ.ม.) ตามข้อบังคับสภามหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารงานบุคคล มีอำนาจและหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยตามข้อบังคับ คือ

1. พิจารณาให้ความเห็นชอบการกำหนดกรอบของตำแหน่ง อันดับเงินเดือนของตำแหน่งและจำนวนของพนักงานมหาวิทยาลัยที่พึงมีในมหาวิทยาลัย รวมทั้งมาตรฐานการกำหนดตำแหน่ง ซึ่งต้องประกอบด้วย ชื่อตำแหน่ง ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง ลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติ คุณภาพของงาน และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง
2. พิจารณาให้ความเห็นชอบการบรรจุบุคคลเข้าเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย และการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง
3. พิจารณาให้ความเห็นชอบการเลื่อนตำแหน่ง การเปลี่ยนและการโอนย้ายตำแหน่ง
4. พิจารณาเสนอข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศของมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของพนักงานมหาวิทยาลัยต่อสภามหาวิทยาลัย
5. อำนาจหน้าที่อื่นตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ
6. แต่งตั้งคณะกรรมการหรือบุคคลหนึ่งบุคคลใดเพื่อทำการใดๆ อันอยู่ในอำนาจหน้าที่ของ ก.บ.ม.

จะเห็นได้ว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ได้ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ในด้านการบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นหัวใจหลักสำคัญในการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กรโดยรวม ดังนั้น การบริหารงานบุคคลจึงเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ทางการบริหาร กล่าวคือ การบริหารงานบุคคลเป็นหน้าที่ทางการบริหารของผู้บริหารทุกคน ในกระบวนการจัดการ (management) หน้าที่ในการบริหารทั้ง 5 ประการ คือ การวางแผน (planning) การจัดการองค์ประกอบ (organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (staffing) การสั่งการ (directing) และการควบคุม (controlling) นั้น การจัดการคนเข้าทำงานเป็นภารกิจที่สำคัญที่ผู้บริหารต้องดำเนินการเกี่ยวกับการว่าจ้างคน โดยเสาะหา คัดเลือก อบรมและพัฒนา ตลอดจนการประเมินผล และการจ่ายค่าตอบแทนต่างๆ เพื่อให้องค์กรได้คนที่มีคุณสมบัติที่ตรงตามความต้องการและมีประสิทธิภาพสูง เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า

การบริหารงานบุคคลจึงมีส่วนประกอบของกิจกรรมย่อยที่จำเป็นต่อการแก้ปัญหา และยกระดับคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร ดังนี้ คือ

1. การวิเคราะห์งาน (job analysis) เพื่อให้ทราบถึงเนื้อหาและส่วนประกอบของงานที่แต่ละคนทำอยู่
2. การวางแผนกำลังคน (manpower planning) และการสรรหา (recruitment)
3. การสัมภาษณ์และการคัดเลือก (interviewing and selection)
4. การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ (orientation) และการอบรมพัฒนา (training and development)
5. การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน หรือการพิจารณาเรื่องการจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรม
6. การจัดสิ่งจูงใจ (incentives) และผลประโยชน์ตอบแทนต่างๆ (benefits)
7. การประเมินผลงาน (appraising performance)
8. การสื่อสารเพื่อความเข้าใจ (face-to-face communication) ที่จะให้รับรู้ปัญหาต่างๆ และการแก้ไขโดยดำเนินการด้านการให้คำปรึกษาปัญหา (counseling) และการดำเนินการด้านวินัย (discipline) ต่างๆ

ดังนั้น การบริหารงานบุคคลเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกคน และเป็นหน้าที่ของหน่วยงาน ข้าราชการที่คอยให้คำแนะนำปรึกษาในด้านต่างๆ ดังนี้

1. จัดการรับคนเข้าทำงาน เพื่อให้ได้คนที่เหมาะสมกับงาน
2. ให้คำแนะนำพนักงานที่เข้าใหม่
3. อบรมพนักงานใหม่ให้พนักงานได้ทราบ และตามทันกับเทคนิควิทยาการที่ก้าวหน้า
4. ปรับปรุงผลงานของแต่ละคนให้ดีขึ้นอยู่เสมอ
5. สร้างความร่วมมือและพัฒนาให้มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน
6. อธิบายและขยายความเกี่ยวกับนโยบายและระเบียบปฏิบัติต่างๆ
7. ควบคุมต้นทุนด้านแรงงาน
8. พัฒนาความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชา
9. เสริมสร้างและรักษาขวัญและกำลังใจ (morale) ให้อยู่ในระดับสูง
10. การป้องกันที่จะกระทบต่อสุขภาพของพนักงานและดูแลสภาพการทำงานของพนักงาน

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า นับตั้งแต่การก่อตั้งโรงเรียนฝึกหัดครูสถิตกรมประจำมณฑล จังหวัดเชียงใหม่ และมีการปรับเปลี่ยนสถานะมาเป็นวิทยาลัยครูเชียงใหม่ สถาบันราชภัฏเชียงใหม่ จนถึงปัจจุบันเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ โดยมีสถานภาพเป็นนิติบุคคลและมีพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547 เพื่อเป็นกฎหมายในการบริหารราชการ ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงได้มี

การจัดแบ่งโครงสร้างองค์กรและการบริหารงานในหน่วยงานภายในขึ้น พร้อมกับได้ออกกฎหมายระเบียบข้อบังคับต่างๆ โดยสภามหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ เพื่อบริหารงานด้านการจัดการศึกษา และการบริหารงานบุคคล เพื่อให้สอดคล้องต่อจำนวนนักศึกษาและจำนวนบุคลากร ดังนั้น หากกล่าวถึงการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยแล้ว ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญยิ่งในการพัฒนาองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันระหว่างสถาบันการศึกษาด้วยกัน ซึ่งจะต้องก้าวสู่ประชาคมอาเซียนในอนาคต

### ความหมาย ความสำคัญของขวัญ

#### ความหมายของขวัญ

จากการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับขวัญ พบว่าได้มีผู้ศึกษาและให้ความหมายของคำว่าขวัญ ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2551 : 155) ได้อธิบายความหมายของขวัญว่า ขวัญ หมายถึง สถานการณ์ทางจิตใจ ที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่างๆ เช่น ความกระตือรือร้น ความหวัง ความกล้า ความเชื่อมั่น และในทางตรงกันข้าม คนที่ปราศจากขวัญจะแสดงออกในรูปของความเฉื่อยชา ความเฉยเมย ความหวาดระแวง และขาดความเชื่อมั่น

มธุรส วีระกำแหง (2536 : 70) ได้อธิบายความหมายลักษณะของขวัญว่า ขวัญคือ ความรู้สึกและทัศนคติของคนต่องานและองค์กร ความรู้สึกและทัศนคติที่เป็นผลโดยตรงมาจากการรับรู้ของคนในองค์การต่อสภาพการทั้งหมดขององค์การ

สุจิตรา พรหมนุชาธิป (2549 : 143) ได้อธิบายความหมายของขวัญว่า ขวัญ หมายถึง น้ำใจที่ผูกพันกับหมู่คณะ ความกระตือรือร้นหรือความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน เป็นความสามารถของกลุ่มบุคคลในการร่วมปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามความมุ่งหมาย การร่วมมือจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อสมาชิกของกลุ่มมีความเข้าใจและมีความเชื่อมั่นในวัตถุประสงค์ของกลุ่ม มีความเชื่อมั่นในระหว่างสมาชิกด้วยกัน และมีความเชื่อมั่นในประสิทธิภาพในการบริหารงาน

ศจี อนันต์นพคุณ (2552 : 1) ได้อธิบายความหมายของขวัญ ว่าขวัญ หมายถึง สภาพจิตใจหรือความรู้สึกของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล โดยสะท้อนให้เห็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงลักษณะการทำงานที่มีความกระตือรือร้น มีความตั้งใจ มีความพึงพอใจ มีความสุขสนุกกับการทำงาน มีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานตามความต้องการและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การร่วมกัน

ดังนั้น จึงสรุปความหมายของขวัญและกำลังใจได้ว่า ขวัญและกำลังใจเป็นการแสดงออกทางภาวะจิตใจ ความรู้สึกนึกคิด หรือทัศนคติของคนในหน่วยงานที่มีต่องาน บุคคล เพื่อนร่วมงาน

องค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ ความสำเร็จหรืออุดมมุ่งหมายขององค์กร รวมทั้งความตั้งใจของคนที่จะอุทิศเวลา แรงกาย แรงใจ เพื่อสนองต่อความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์กร

#### ความสำคัญของขวัญในการทำงาน

ปรีชาพร วงศ์อนุตร โจน์ (2551 : 156) ได้ให้ความสำคัญของขวัญในเรื่องของการบริหารงานบุคคล ในวงการอุตสาหกรรมผู้มีขวัญจะสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้กับหน่วยงาน ขวัญทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ทำให้คนมีวินัย ปฏิบัติตามข้อบังคับ ระเบียบแบบแผน มีความเข้าใจในองค์กรดีขึ้น มีความคิดริเริ่มในกิจการต่างๆ มีความเชื่อมั่นในองค์กรของตนเอง ทำให้องค์กรมีความแข็งแกร่ง พ้นฝ่าอุปสรรคในยามคับขันได้

สุจิตรา พรหมนุชาธิป (2549 : 145) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญ ดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานอย่างสมานฉันท์สร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรให้เกิดขึ้นแก่เจ้าหน้าที่ทุกคน
2. เกื้อหนุนให้ข้อบังคับขององค์กรเกิดผลในการควบคุมพฤติกรรมของบุคคล
3. สร้างสามัคคีธรรมขึ้นในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วม
4. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กรกับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กร
5. ชูใจให้เจ้าหน้าที่ขององค์กรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและมีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร
6. ทำให้เจ้าหน้าที่ที่มีความมั่นคงทางจิตใจ และทำงานอยู่กับองค์กรได้นาน
7. องค์กรแข็งแกร่งและพ้นฝ่าอุปสรรคไปได้

ศศิ อนันต์นพคุณ (2552 : 1) ได้อธิบายความสำคัญของขวัญ ว่าขวัญมีความสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่การงานของแต่ละคนเป็นอย่างมาก คนมีความรู้ความสามารถสูง รวมทั้งมีอุปกรณ์เครื่องใช้อย่างดีและเพียงพอก็ยังไม่เป็นหลักประกันได้ว่าผลงานที่ได้รับจะมีคุณภาพและปริมาณสูงสุดดังที่คาดหวังไว้ แต่ก็ยังขึ้นอยู่กับว่าคนๆ นั้น มีความกระตือรือร้น มีความพึงพอใจในงานที่ทำ และขึ้นอยู่กับความตั้งใจที่จะร่วมกับหมู่คณะได้มากน้อยเพียงใดอีกด้วย

สรุปได้ว่า ความสำคัญของขวัญในการทำงานมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพการทำงาน โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานอย่างใกล้ชิด สร้างสัมพันธภาพที่ดี มีความเห็นอกเห็นใจ มีความเสมอภาคต่อกัน และทำให้ทุกคนเกิดความรู้สึกที่ดีว่าตนมี

ความสำคัญ เป็นส่วนหนึ่งต่อความสำเร็จของงาน ซึ่งแสดงถึงผู้บังคับบัญชามองในด้านมนุษยสัมพันธ์ มากกว่าที่จะมองในด้านผลงานสูงสุดแต่เพียงอย่างเดียว

### แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญ

ทฤษฎีกระบวนการจูงใจ (Process Motivation Theory) ทฤษฎีนี้พยายามเข้าใจ กระบวนการคิดของบุคคลในการกระทำพฤติกรรม โดยมีทฤษฎีที่สำคัญในกลุ่มนี้ ได้แก่ ทฤษฎี ความคาดหวัง และทฤษฎีความเสมอภาค ดังนี้

1. ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) เป็นทฤษฎีของวิกเตอร์ วรูม (Victor Vroom) (วินัย เพชรช่วย, 2554 : 1-2) ซึ่งอธิบายได้ด้วยสูตร

$$\text{Motivation} = \text{Expectancy} \times \text{Valence}$$

$$\text{แรงจูงใจ} = \text{ความคาดหวัง} \times \text{คุณค่าของผลลัพธ์}$$

ความหมาย คือ ระดับของแรงจูงใจเป็นไปตามระดับความต้องการที่คนเรามีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และระดับความเป็นไปได้ที่จะได้รับสิ่งนั้น ทฤษฎีนี้มีหลักการพื้นฐานที่สำคัญคือ

- 1.1 ปัจจัยภายใน (ความต้องการ) และปัจจัยภายนอก (สภาพแวดล้อม) มีผลต่อพฤติกรรมของบุคคล
- 1.2 พฤติกรรมใดๆ เกิดจากการตัดสินใจด้วยตนเองของบุคคล
- 1.3 บุคคลมีความแตกต่างกันในความต้องการ ความปรารถนาและเป้าหมาย
- 1.4 บุคคลจะเลือกใช้พฤติกรรมโดยอมเป็นไปตามการรับรู้ผลต่อเนื่องจากพฤติกรรมนั้น
- 1.5 แรงจูงใจตามทฤษฎีนี้จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยตัวแปรสำคัญสองตัวประกอบกัน คือ ความคาดหวัง และคุณค่าของผลลัพธ์

ความคาดหวัง (Expectancy) หมายถึง การรับรู้ของบุคคลต่อความสามารถของตนเอง หรือโอกาสและความเป็นไปได้ที่เขาจะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายได้ โดยทั่วไปแล้วบุคคลที่มีความคาดหวังสูงย่อมมีแรงจูงใจสูง แต่ถ้าพนักงานคนใดไม่เชื่อใจตัวเองว่าจะทำงานได้สำเร็จ พนักงานคนนั้นไม่มีแรงจูงใจที่จะทำหรือไม่พยายามทำงานนั้น

การรับรู้ที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งคือ การรับรู้ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติ การกระทำ หรือพฤติกรรมกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นหรือต่อผลตอบแทนที่จะได้รับ ถ้าบุคคลคาดหวังสูงว่า การกระทำของเขาจะ ได้รับรางวัล เขาจะเกิดแรงจูงใจสูง ถ้าพนักงานมั่นใจว่าเมื่อกระทำแล้วได้รับผลตอบแทน เขาย่อมเกิดแรงจูงใจที่จะทำงานนั้น แต่ถ้าพนักงานไม่มีความแน่ใจว่าจะได้รับอะไร แรงจูงใจในการทำงานจะไม่เกิดขึ้น

คุณค่าของผลลัพธ์ (Valence) หมายถึง คุณค่าหรือความสำคัญที่บุคคลรับรู้ต่อผลตอบแทนหรือรางวัลที่ได้รับ โดยทั่วไปถ้าบุคคลรับรู้คุณค่าสูงต่อผลตอบแทน หรือรับรู้ว่าคุณค่ามีความสำคัญสูงมากเท่าไรยิ่งทำให้มีแรงจูงใจสูงมากขึ้นด้วยและจะทุ่มเทความสามารถในการกระทำเพื่อให้ได้ผลลัพธ์นั้น

การใช้ทฤษฎีความคาดหวังในการจูงใจการปฏิบัติงานของบุคคล จะต้องสอดคล้องกับเงื่อนไขต่อไปนี้

1. ต้องกำหนดเป้าหมายชัดเจน รวมทั้งการปฏิบัติที่จำเป็นเพื่อการบรรลุเป้าหมายนั้น
2. ผลตอบแทนหรือรางวัลที่ได้ต้องสอดคล้องกับระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานเท่านั้น คือ บรรลุเป้าหมายมากได้ผลตอบแทนมาก
3. ผลตอบแทนหรือรางวัลที่ให้ต้องเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อพนักงาน หัวหน้างาน ต้องรู้จักพนักงานแต่ละคนเป็นอย่างดี
4. พนักงานมีความเชื่อถือในข้อตกลงที่กำหนดกัน หัวหน้างานต้องรักษาสัญญาที่ให้ไว้กับพนักงาน

ทฤษฎีความคาดหวังจะใช้ได้ดีกับผู้ที่ปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะการควบคุมภายใน (Internal locus of control) เพราะพนักงานเหล่านี้เชื่อมั่นว่าเขาเป็นคนกำหนดแนวทางชีวิตของตนเองได้ ความพยายามและความสามารถของเขาจะนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน แต่ทฤษฎีนี้ไม่เหมาะจะใช้จูงใจพนักงานที่มีลักษณะการควบคุมจากภายนอก เพราะคนเหล่านี้เชื่อถือในเรื่องดวง โชควาสนา ความบังเอิญ และสิ่งภายนอกอื่นๆ ไม่เชื่อในความสามารถและความพยายามของตัวเองว่าจะทำให้พบความสำเร็จได้

## 2. ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory)

เจ. สเตซี อัดัมส์ (J. Stacy Adams) เป็นผู้พัฒนาทฤษฎีนี้ (อ้างถึงใน วินัย เพชรช่วย, 2554 : 3-4) โดยมีพื้นฐานความคิดว่าบุคคลย่อมแสวงหาความเสมอภาคทางสังคม โดยพิจารณาผลตอบแทนที่ได้รับ (output) กับตัวป้อน (input) คือ พฤติกรรมและคุณสมบัติในตัวที่เขาใส่ให้กับงาน ความเสมอภาคจะมีเพียงใดขึ้นอยู่กับการเปรียบเทียบการรับรู้ ความสอดคล้องระหว่างตัวป้อนต่อผลตอบแทน (perceived inputs to outputs) เมื่อเราทราบระดับการรับรู้ความเสมอภาคของบุคคลใดก็สามารถทำนายพฤติกรรมการทำงานของเขาได้

ทฤษฎีความเสมอภาคอธิบายว่า บุคคลจะเปรียบเทียบตัวป้อนของเขา (เช่น ความพยายาม ประสิทธิภาพ อาวุโส สถานภาพ สติปัญญาความสามารถ และอื่นๆ) กับผลตอบแทนที่ได้รับ (เช่น การยกย่องชมเชย คำนิยม ค่าจ้างค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่งและสถานภาพ การยอมรับจากหัวหน้างาน) กับบุคคลอื่นที่ทำงานประเภทเดียวกัน ซึ่งอาจเป็นเพื่อนร่วมงานคนใดคนหนึ่ง

หรือกลุ่มพนักงานที่ทำงานในแผนกเดียวกันหรือต่างแผนก หรือแม้แต่บุคคลใดในความคิดของเขา ก็ได้ว่ามีความเสมอภาคหรือเท่าเทียมกันหรือไม่ ซึ่งตัวป้อนและผลตอบแทนนั้นเป็นการรับรู้หรือความเข้าใจของเขาเอง ไม่ใช่ความเป็นจริง แม้ความเป็นจริงจะมีความเสมอภาค แต่เขาอาจรับรู้ว่ามีเสมอภาคก็ได้ เมื่อเป็นเช่นนั้นเขาจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตัวเอง เพื่อให้รู้สึกว่าการเกิดความเสมอภาค ดังนั้น ในการปฏิบัติต่อพนักงาน หัวหน้างานจะต้องทำให้เขารับรู้ว่าเขาได้รับการปฏิบัติต่ออย่างยุติธรรม มีความเสมอภาคเท่าเทียมกับคนอื่น

เมื่อเปรียบเทียบตนกับผู้อื่น พนักงานส่วนมากมักประเมินว่าตนเองทำงานหนักและทุ่มเท ในการปฏิบัติงานมากกว่าคนอื่น ขณะเดียวกันก็มักคิดว่าคนอื่น ได้รับผลตอบแทนสูงกว่าตน เขาจะพอใจในการทำงานและมีแรงจูงใจในการทำงานสูงตรงเท่าที่เขายังรับรู้ว่ามีเสมอภาค เมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานคนอื่น แต่ถ้าพนักงานพบว่าผู้ที่ทำงานในระนาบเดียวกับเขาได้รับผลตอบแทนสูงกว่าเขา หรือได้รับผลตอบแทนเท่ากัน แต่ทำงานน้อยกว่า ความพอใจและแรงจูงใจในการทำงานจะน้อยลง เมื่อใดที่พนักงานเกิดการรับรู้ความไม่เสมอภาค เขาจะพยายามทำให้เกิดความเสมอภาค โดยการลดระดับตัวป้อนหรือไม่ก็เรียกร้องผลตอบแทนเพิ่มขึ้น

การเปรียบเทียบตัวเองกับผู้อื่นที่ทำงานในระนาบเดียวกันทำให้เกิดการรับรู้ 3 แบบ คือ ผลตอบแทนเหมาะสม ผลตอบแทนต่ำ ผลตอบแทนสูง

ผลตอบแทนเหมาะสม (Equitably Rewarded) พนักงานรับรู้ว่ามีตัวป้อนและผลตอบแทน มีความเหมาะสมกัน แรงจูงใจยังคงมีอยู่ เชื่อว่าคนอื่นที่ได้ผลตอบแทนสูงกว่าเป็นเพราะเขามีตัวป้อนที่สูงกว่า เช่น มีการศึกษาและประสบการณ์ที่สูงกว่า เป็นต้น

ผลตอบแทนต่ำ (Under-Rewarded) เมื่อพนักงานคนใดรับรู้ว่าเขาได้รับผลตอบแทนต่ำไป เขาจะพยายามลดความไม่เสมอภาคด้วยวิธีต่างๆ เช่น พยายามเพิ่มผลตอบแทน (เรียกร้องค่าจ้างเพิ่ม) ลดตัวป้อน (ทำงานน้อยลง มาสายหรือขาดงานบ่อยครั้ง พักครั้งละนานๆ ฯลฯ) อาจเหตุผลให้ตัวเองเปลี่ยนแปลงตัวป้อนหรือผลตอบแทนของคนอื่น (ให้ทำงานมากขึ้น หรือรับค่าจ้างน้อยลง) เปลี่ยนงาน (ขอย้ายไปฝ่ายอื่น ออกไปหางานใหม่) เปลี่ยนบุคคลที่เปรียบเทียบ (ยังมีคนที่ได้รับน้อยกว่า)

ผลตอบแทนสูง (Over-Rewarded) การรับรู้ว่าเขาได้รับผลตอบแทนสูงไปไม่มีปัญหาต่อพนักงานมากนัก แต่อย่างไรก็ตาม พบว่าพนักงานมักจะลดความไม่เสมอภาคด้วยวิธีเหล่านี้ คือ เพิ่มตัวป้อน (ทำงานหนักขึ้น และอุทิศเวลามากขึ้น) ลดผลตอบแทน (ขอมให้หักเงินเดือน) อาจเหตุผลให้ตัวเอง (เพราะฉันทน) พยายามเพิ่มผลตอบแทนให้ผู้อื่น (เขาควรได้รับเท่าฉัน)

3. ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Need) (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2551 : 117) ได้ชี้ให้เห็นว่ามนุษย์ถูกกระตุ้นจากความปรารถนาที่จะ

สนองความต้องการเฉพาะอย่าง ซึ่งความต้องการนี้ มาสโลว์ ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับความต้องการของบุคคลไว้ดังนี้

1. บุคคลย่อมมีความต้องการอยู่เสมอและไม่สิ้นสุด ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นก็จะเกิดขึ้นไม่มีวันจบสิ้น

2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอื่นๆ ต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจึงเป็นสิ่งที่จูงใจในพฤติกรรมของคนนั้น

3. ความต้องการของบุคคลจะเรียงเป็นลำดับขั้นตอนความสำคัญ เมื่อความต้องการระดับต่ำ ได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลก็จะให้ความสนใจกับความต้องการระดับสูงต่อไป

ลำดับขั้นความต้องการของบุคคลมี 5 ขั้นตามลำดับ

1. ความต้องการทางกายภาพ เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่สุดเพื่อควมมีชีวิตอยู่รอด ได้แก่ ความต้องการอาหาร เพศ เครื่องนุ่งห่ม

2. ความต้องการความปลอดภัย เป็นความต้องการแสวงหาความปลอดภัยจากสิ่งแวดล้อม และความคุ้มครองจากผู้อื่น

3. ความต้องการความรัก ความรู้สึกว่ามีส่วนร่วม และการเข้าหมู่เข้าพวก

4. ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือ เป็นความต้องการให้คนอื่นยกย่องให้เกียรติ และเห็นความสำคัญของตน

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต เป็นความต้องการสูงสุดในชีวิตของคนเป็น ความต้องการที่เกี่ยวกับการทำงานที่ตนเองชอบหรือต้องการจะเป็นมากกว่าที่เป็นอยู่ในขณะนี้

4. ทฤษฎีความต้องการของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's Modified Need Hierarchy Theory) ได้คิดทฤษฎีความต้องการนี้ขึ้น (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2551 : 118) โดยเรียกว่า ทฤษฎีอีอาร์จี (ERG : Existence Relatedness Growth Theory) จากการวิจัยเพื่อทดสอบทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ พบว่าไม่ตรงกับทฤษฎี คือ การตอบสนองความต้องการไม่เป็นไปตามลักษณะตามลำดับขั้นของมาสโลว์ แอลเดอร์เฟอร์ จึงได้เสนอทฤษฎีความต้องการอีอาร์จีขึ้น โดยมีความต้องการของบุคคล 3 ประการ คือ

4.1 ความต้องการมีชีวิตอยู่ (Existence Needs) เป็นความต้องการที่ตอบสนองเพื่อให้มีชีวิตอยู่ต่อไป ได้แก่ ความต้องการทางกาย และความต้องการความปลอดภัย

4.2 ความต้องการการมีสัมพันธภาพกับคนอื่น (Relatedness Needs) เป็นความต้องการของบุคคลที่จะมีมิตรสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้างอย่างมีความหมาย

4.3 ความต้องการเจริญก้าวหน้า (Growth Needs) เป็นความต้องการสูงสุด รวมถึงความต้องการได้รับการยกย่องและความสำเร็จในชีวิต

5. ทฤษฎีการจูงใจของ แมคเกรเกอร์ (McGregor Theory X and Y) ได้ให้แนวความคิด (Images, 2553 : 16-17) การบริหารงานของผู้บริหารที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาว่า การที่ผู้บริหารจะใช้พฤติกรรมการบริหารลักษณะใดหรือใช้การจูงใจประเภทใดนั้นขึ้นกับว่าผู้บริหารมีความเชื่อว่า ผู้ปฏิบัติงานเป็นใครในทฤษฎี X หรือ Y ผู้บริหารที่เชื่อในทฤษฎี X จะใช้การจูงใจแบบนิเสธ ส่วนผู้บริหารที่เชื่อในทฤษฎี Y จะใช้วิธีการจูงใจแบบนิทาน

ทฤษฎี X เชื่อว่าคนมีลักษณะ ดังนี้

1. คนทั่วไปไม่ชอบทำงาน ถ้ามีโอกาสจะหลีกเลี่ยงงาน
  2. ต้องใช้การบังคับ ควบคุม ชูเชิญและลงโทษเพื่อให้ทำงานตามต้องการ
  3. ชอบเป็นผู้ตาม ต้องคอยชี้แนะแนวทางการทำงาน มีความทะเยอทะยานน้อย
- ขอเพียงแต่ให้มีความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานก็พอใจแล้ว

พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารจะเป็นไปตามความเชื่อ คือ ใช้วิธีควบคุมงานใกล้ชิด คอยแต่จะจับผิด และไม่ให้ทั้งเสรีภาพและโอกาส

ทฤษฎี Y เชื่อว่าคนมีลักษณะ ดังนี้

1. มีความรับผิดชอบในการทำงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ
2. ชอบเป็นตัวของตัวเอง ชอบควบคุมตนเองในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ
3. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถและเฉลียวฉลาด

พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารจะเป็น ให้เสรีภาพแก่ผู้ทำงาน ให้โอกาสทดลอง ริเริ่มและทำงานด้วยตนเอง ควบคุมอยู่ห่างๆ

แมคเกรเกอร์ได้ให้ข้อเสนอแนะว่าในการจูงใจคนให้ทำงานผู้บริหารต้องยอมรับทฤษฎี Y ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถตอบสนองความต้องการที่สูงขึ้นของเขาได้ โดยการเปิดโอกาสให้เขาได้แสดงความคิดเห็น ใช้ความคิดริเริ่มใหม่ๆ และมีอิสระเสรีมากขึ้น สามารถใช้ความรู้ความสามารถที่มีได้อย่างเต็มที่ และมีการควบคุมทางอ้อม การใช้ทฤษฎีนี้จะเปิดโอกาสให้มีการจูงใจคนได้อย่างสมบูรณ์ครบถ้วนมากกว่า ซึ่งผลที่ตามมาคือการให้บริการแก่ผู้รับบริการดีขึ้น มากขึ้น ทำให้สังคมมีการตอบสนองที่ดีต่อองค์กร

6. ทฤษฎีการจูงใจของเดวิด แมคซีแลนด์ (David Mc.Celland) (มธุรส วีระกำแหง, 2551 : 47) ได้เสนอแนวคิดว่ามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ 3 ประการด้วยกันคือ

6.1 ความต้องการความสำเร็จเป็นแรงขับเพื่อที่จะให้งานที่ทำนั้นประสบผลสำเร็จ ที่ดีที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐาน เป็นแรงขับเพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จหรือเป็นแรงจูงใจที่จะกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีกว่าและมีประสิทธิภาพสูงกว่าและมีผลสำเร็จตามมุ่งหมาย

6.2 ความต้องการความรัก ความเป็นพวกพ้อง ความเป็นความปรารถนาเพื่อความเป็นมิตรภาพ และความสัมพันธ์ที่สนิทชิดชอบกัน เป็นความต้องการเพื่อสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพกับบุคคลอื่น

6.3 ความต้องการมีอำนาจบารมี เป็นความต้องการที่จะทำให้คนอื่นมีความประพฤติก หรือมีพฤติกรรมตามที่ต้องการไม่ให้พฤติกรรมเป็นไปอย่างอื่นหรือผิดไปจากที่ต้องการ หรือเป็น ความต้องการที่จะมีอำนาจในการบังคับบัญชาและมีอิทธิพลเหนือ หรือมีอิทธิพลต่อคนอื่นนั่นเอง

คนโดยทั่วไปจะถูกจูงใจและทำงานได้ดีเมื่อเขาเริ่มทำงานใหม่ เพราะว่าเขาต้องการ เรียนรู้ต้องการทักษะใหม่ๆ ต้องการหาทางที่ดีที่สุดที่จะทำงาน ต้องการความก้าวหน้า ฯลฯ แต่ถ้า ความพยายามของเขาประสบความสำเร็จ แต่ไม่ได้รับการยอมรับนับถือ ไม่ได้รางวัล จะทำให้เขา ตัดสินว่าผลงานที่เขาทำไม่มีคุณค่าจะทำให้เขาไม่ต้องการทำสิ่งที่เขามีความสามารถอีก เป็นผล ทำให้พลังงานที่มีอยู่ในตัวเขาไม่ถูกนำมาใช้อย่างเต็มที่ เพราะเขาไม่ได้รับการยอมรับจาก องค์การแมคเค็นแลนด์ ได้ศึกษาองค์ประกอบที่ปลุกเร้าให้เกิด แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หรือองค์ประกอบ ที่คนต้องการให้สำเร็จ ผู้บังคับบัญชาสามารถเร่งเร้าให้เกิดการจูงใจในการทำงานได้มีดังนี้

1. เห็นผลงานที่ทำ
2. ได้รับข้อมูลตอบกลับ
3. ได้รับผลสำเร็จ

## 7. ทฤษฎีของชาร์ล แมคเดอร์มิด (Charles D. McDermid)

แมคเดอร์มิด (McDermid) (มธุรส วีระกำแหง, 2551 : 47) ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ เรื่องของเงินว่า เงินเป็นสิ่งที่จูงใจเบื้องต้นของแรงงาน ซึ่งสามารถอธิบายได้เป็นข้อๆ ดังนี้

7.1 เราอาจจะใช้เงินเพื่อตอบสนองความต้องการในทุกระดับตามทฤษฎีของมาสโลว์ ได้คือ ใช้เงินตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกาย เช่น เสื้อผ้า เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย หลังจาก ความต้องการเหล่านี้ ได้รับการตอบสนองอย่างพึงพอใจดีแล้ว จึงนำเงินไปใช้ในการตอบสนอง ความต้องการอื่นๆ ได้

7.2 ความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัย เป็นการแสดงออกซึ่งความต้องการ ความมั่นคงด้านการเงิน เงินจะเป็นหลักประกันต่อความต้องการทางด้านร่างกาย ในกรณีที่เจ็บป่วย หรืออายุมาก และว่างงาน

7.3 เงินเป็นสิ่งที่ตอบสนองความต้องการทางสังคมได้แต่ไม่ใช่โดยตรง เช่น เราอาจ เสียเงินเป็นสมาชิกสโมสรแห่งหนึ่งก็ได้ แต่ก็มิได้เป็นหลักประกันว่าจะได้รับความเป็นมิตรหรือ การยอมรับจากบุคคลอื่นเสมอไป

7.4 ในกรณีของความต้องการที่จะมีชื่อเสียงหรือฐานะเท่านั้น เงินจะเป็นสิ่งที่ นำไปใช้วัดสถานภาพและการประสบความสำเร็จ เราไม่เพียงแต่จะวัดบุคคลบนพื้นฐานของความ

สามารถทางการเงินแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ความเชื่อถือของเขาจะขึ้นอยู่กับจำนวนเงินที่เขาได้รับด้วย มีบุคคลเป็นจำนวนมากที่ใช้เงินเดือนเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นคุณค่าของเขาเอง

7.5 ไม่เพียงพอดังนั้นจะนำไปใช้ในการซื้อสินค้าเท่านั้น ทั้งยังเป็นสิ่งที่นำไปใช้ในการพิจารณาบุคคลด้วย จะเห็นได้ว่าสังคมในปัจจุบันนี้ คนร่ำรวยส่วนมากมักจะได้รับการยกย่องเป็นอย่างสูงแม้ว่าสังคมจะทราบว่าเขาร่ำรวยจากการทุจริตก็ตาม

จากทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่าขวัญและกำลังใจในการทำงานที่แสดงออกทางพฤติกรรมความต้องการหรือจิตวิทยามนุษย์ มีผลโดยตรงในการขับเคลื่อนให้มนุษย์นั้นทุ่มเทพลังในการทำงานจากแรงจูงใจที่กระตุ้นให้เกิดความต้องการและการทำงาน เพื่อมุ่งมั่นที่จะสนองความต้องการนั้นๆ และส่งผลไปยังผลผลิตขององค์กรต่อไป

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุริย์พร กิจหารักษ์ (2543) ได้ศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากร สังกัดสำนักงานเลขาธิการคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในกลุ่มของข้าราชการ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูง คือ ด้านความพึงพอใจในการทำงาน การประสบผลสำเร็จและความรับผิดชอบในการทำงาน และในกลุ่มลูกจ้างประจำ โดยรวมมีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย คือ ด้านการประสบผลสำเร็จ ความพึงพอใจในการทำงาน ความรับผิดชอบในการทำงาน และความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน

วัฒนะ มหิพันธ์ (2544) ได้ศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการสารวัตรทหารบกชั้นประทวน สังกัดกองร้อยทหารสารวัตร มณฑลทหารบกที่ 14 โดยรวมอยู่ในระดับสูง ด้านสภาพการปฏิบัติงาน และอยู่ในระดับปานกลางในด้านความพึงพอใจของรายได้

เทิดศักดิ์ วรรณพุด (2545) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นประทวนในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดยะลา พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง คือ ฐานะทางเศรษฐกิจ ความร่วมมือจากประชาชน ระดับการศึกษาและวัสดุอุปกรณ์ ส่วนแนวทางการเสริมขวัญและกำลังใจ คือ ควรมีการเพิ่มเบี้ยเลี้ยงให้สูงขึ้นและผู้บังคับบัญชาควรมีความเป็นธรรมในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนและเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น

อาคม ฉันทเจริญโชค (2546) ได้ศึกษาขวัญและกำลังใจของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัทซีพลาสติกอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด พบว่าด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับสูง ด้านวัสดุอุปกรณ์ สวัสดิการและค่าตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนในด้านความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

สมหมาย จันทรนวล (2547) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างขวัญและแรงใจของนักบินกองบังคับการ กองบินตำรวจ พบว่าระดับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของนักบินกองบังคับการ กองบินตำรวจ อยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างขวัญและแรงใจในการทำงานของนักบิน กองบังคับการกองบินตำรวจสูงสุด ได้แก่ ความภูมิใจและพอใจในผลงานที่ทำ ความคาดหวังและความพอใจในงานต่อลักษณะงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน สวัสดิการ การได้รับการดูแลเอาใจใส่เรื่องสภาพการทำงาน ชีวิตส่วนตัวและได้รับความยุติธรรมจากผู้บังคับบัญชา

อโณทัย ชัยมงคล (2548) ได้ศึกษาขวัญของข้าราชการในสังกัดมณฑลทหารบกที่ 33 จังหวัดเชียงใหม่ ผลจากการศึกษาพบว่าปัจจัยเกี่ยวกับนโยบายและการบริหาร สภาพงาน ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน โอกาสก้าวหน้า ศักดิ์ศรีและอาชีพ รายได้และสวัสดิการ ความมั่นคงในหน้าที่การงาน และปัจจัยเกี่ยวกับสุขภาพ มีระดับขวัญสูง ในขณะที่ปัจจัยเกี่ยวกับความยุติธรรม มีระดับขวัญปานกลาง

จิรศักดิ์ สอนทรัพย์ (2549) ได้ศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในจังหวัดลพบุรี สระบุรี และพระนครศรีอยุธยา โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากไปน้อยที่สุด คือ ด้านลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านจุดมุ่งหมายหลักและนโยบายการดำเนินงาน ด้านความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ ด้านสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน ด้านการให้บำเหน็จรางวัล และด้านสุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน

จตุพร วงศ์ศรีเผือก (2550) ได้ศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและพนักงานราชการตอกรองบัญชาการ กองบัญชาการกองทัพไทย (อัตราเพื่อพราง) โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานและด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานอยู่ในระดับสูง ส่วนระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านการยอมรับในการทำงานและความมั่นคงด้านนโยบายการบริหารของผู้บังคับบัญชาด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านสวัสดิการของหน่วย และด้านสภาพการทำงานและความรับผิดชอบในหน้าที่อยู่ในระดับปานกลาง

ไกรสฤษฎ์ จันทรเข้มซ้อย (2551) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ โดยรวมอยู่ในระดับสูงทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านเกี่ยวกับการปกครองและบังคับบัญชา ด้านเกี่ยวกับองค์กรและการบริหารงาน ด้านเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน ด้านเกี่ยวกับการให้รางวัลตอบแทน และด้านเกี่ยวกับความพอใจในงานตามลำดับ

คณัฏ กัลยาราช (2552) ได้ศึกษาขวัญกำลังใจของครูกลุ่มโรงเรียนบ้านกลางทุ่งสะโตก อำเภอสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่ โดยรวมแล้วส่วนใหญ่มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ในเรื่องความสำเร็จในการทำงาน สถานภาพและการยอมรับนับถือ ตัวงานหรือลักษณะงานที่ปฏิบัติ นโยบายและการบริหารงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพแวดล้อมของการทำงาน ความรับผิดชอบ ความมั่นคงของงาน และชีวิตส่วนตัว และโดยเกินครึ่งมีขวัญกำลังใจในเรื่องการปกครองบังคับบัญชา เงินเดือน ความเจริญเติบโต และความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ

กล่าวโดยสรุป ขวัญและกำลังใจในการทำงานมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่จะทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า และการที่บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงานย่อมก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ตนทำ ทั้งนี้ ปัจจัยที่กระตุ้นให้บุคคลเกิดความพอใจในการทำงานนั้น ได้แก่ เงินเดือน ผลประโยชน์เกื้อกูล ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานหรือผู้บริหาร การมีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน การมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีให้เกิดความสามัคคี และการมีรายได้ที่เหมาะสมกับตำแหน่ง ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ดังนั้น การจะสรุปให้ชัดเจนลงไปว่ามีปัจจัยใดที่ทำให้แต่ละคนมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงหรือต่ำในแต่ละคน หรือในแต่ละหน่วยงาน ขึ้นอยู่กับตัวแปรที่แตกต่างกันออกไป เช่น ลักษณะงาน ลักษณะหน่วยงาน หรือสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมอื่นๆ นอกจากนี้แล้ว ขวัญและกำลังใจในการทำงานยังขึ้นอยู่กับสภาพจิตใจของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นธรรมชาติที่มีความแตกต่างกันอยู่แล้ว ดังนั้น การเข้าใจถึงความต้องการในระดับที่แตกต่างกันของบุคลากรในองค์กร และพยายามหาปัจจัยที่เสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงานได้ด้วยความเอาใจใส่ในคุณค่าของมนุษย์ทุกคน ความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานหรือองค์กร ย่อมมั่นคงและส่งผลถึงการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญสามารถสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย  
ในรูปของตัวแปรที่ศึกษา ดังนี้

