

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดปัตตานี ในบทนี้กล่าวถึง เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ความหมายของขวัญ องค์ประกอบของขวัญในการปฏิบัติงาน ความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงาน การเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน ประโยชน์ของการศึกษาขวัญ ปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน ทฤษฎีการจูงใจในการปฏิบัติงาน เอกสารที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปัตตานี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามลำดับ ดังนี้

ความหมายของขวัญ

ขวัญ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Morale” ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายอย่างแตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ได้ให้ความหมายของ ขวัญไว้ว่าเป็นสิ่งที่ไม่เป็นตัวตน นิยมกันว่ามีประจำชีวิตของคนตั้งแต่เกิดมา ซึ่งเชื่อกันว่าถ้าขวัญอยู่กับตัวจะเกิดสิริมงคล เป็นสุขสบาย จิตใจมั่นคง ถ้าตกใจหรือเสียขวัญ ขวัญก็จะออกจากร่างไปที่เรียกว่า ขวัญหนี ขวัญหายเป็นต้น (ราชบัณฑิตยสถาน, 2525 : 130)

พจนานุกรมอังกฤษอธิบายคำว่า Morale ไว้ว่า เป็นเจตคติส่วนบุคคลอันประกอบด้วยความมั่นใจ ตั้งใจ เต็มใจ เสียสละ และกล้าหาญ มีกำลังใจที่จะปฏิบัติหน้าที่การงานตามต้องการหรือความคาดหวังของกลุ่มในฐานะที่บุคคลนั้นเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ซึ่งขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น ความรู้สึกภูมิใจในความสำเร็จ และเป้าหมายของกลุ่ม ความรู้สึกเชื่อมั่นศรัทธาที่มีต่อผู้นำ และความรู้สึกได้รับความสำเร็จสูงสุดในอุดมการณ์ของกลุ่ม ความรู้สึกว่าการร่วมมือของฝ่ายบุคคลเกิดผลดี ตลอดจนความรู้สึกเสียสละจงรักภักดีระหว่างสมาชิกในกลุ่มเป็นต้น (Gove, 1971 : 1468)

กูด (Good, 1973 : 373 – 374) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ขวัญในการปฏิบัติงาน หมายถึง (1) เจตคติ และความรู้สึกของครูเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบ เป้าหมาย ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

(2) สถานภาพทางจิตใจของครูที่มีต่องานซึ่งอาจได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความเพียงพอของรายได้ สภาพการให้ออกจากงาน การลาป่วย การให้บำเหน็จบำนาญ การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการบริหาร โอกาสก้าวหน้าและสติปัญญาการสร้างสรรค์ที่เกิดจากการควบคุมการปฏิบัติงาน

เดล เอส บีช (Dale S. Beach, อ้างอิงใน พรนพ พุกกะพันธุ์, 2545 : 228) กล่าวว่า ขวัญ หมายถึง ความพึงพอใจร่วมกันของคนทำงานแต่ละคนที่ได้รับจากงานของเขา จากเพื่อนร่วมงาน จากผู้บังคับบัญชา จากหน่วยงานและจากสิ่งแวดล้อมต่างๆ ซึ่งสิ่งต่างๆเหล่านี้ จะมีส่วนสัมพันธ์กับบุคลิกลักษณะของแต่ละคนด้วย ขวัญเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกในเรื่องสวัสดิภาพ ความปลอดภัย ความพึงพอใจ และความสุขสบายใจของผู้ปฏิบัติงาน

ฟลิปโป (Flippo, 1961 : 416) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ขวัญ หมายถึง สภาพทางจิตใจ หรือความรู้สึกของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่บ่งชี้ให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะร่วมมือประสานงานกัน

โยเดอร์ (Yoder and others, 1955 : 445) ได้ให้ความหมายว่าขวัญในการปฏิบัติงาน หมายถึงองค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกในรูปของความรู้สึกซึ่งเมื่อรวมกันแล้วจะแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการทำงานนั้น ๆ เช่น ความสัมพันธ์ของการทำงานของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานอื่น ๆ

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2545 : 228) ได้กล่าวถึงขวัญไว้ว่า ขวัญ คือ ภาวะอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นในจิตใจของคน แล้วแสดงออกในทางอารมณ์ตามเจตคติของบุคคลแต่ละคนหรือกลุ่ม เป็นท่าทีของสภาพจิตใจของแต่ละบุคคลที่มีต่อสิ่งแวดล้อมรอบตัวและสภาพของงาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547 : 134) ได้กล่าวว่า ขวัญ เป็นสถานการณ์ทางจิตใจ ที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่างๆ เช่น ความกระตือรือร้น ความหวัง ความกล้า ความเชื่อมั่น และในทางตรงข้าม คนที่ปราศจากขวัญแสดงออกในรูปของความเฉื่อยชา ความเฉยเมย ความหวาดระแวงขาดความเชื่อมั่น ขวัญจึงเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสภาพสิ่งแวดล้อม คนที่มีขวัญดีจึงสังเกตได้จากความกระตือรือร้นในการทำงาน เต็มใจที่จะทำตามกฎข้อบังคับของหน่วยงาน พยายามปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายและอื่น ๆ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มีผลดีต่อหน่วยงาน

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2542 : 132) กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจเป็นรากฐานของสภาวะจิตใจของบุคคลที่แสดงออกด้วยความสนใจหรือกระตือรือร้นในการทำงาน ขวัญและกำลังใจเป็นเสมือนแก่นแท้ของความรู้สึกที่จะอุทิศกายและกำลังใจในการทำงานให้แก่องค์กร ถ้าสมาชิกในองค์กรใดมีขวัญและกำลังใจต่ำ ผลการทำงานขององค์กรนั้นก็มักจะล้มเหลว หรือไม่ประสบผลสำเร็จ

Ralph C. Davis (1951 : 553, อ้างอิงใน ระวัง เนตร โพธิ์แก้ว, 2542 : 132) ได้ให้ความเห็นและกล่าวถึงขวัญในการทำงานไว้ดังนี้ ขวัญ หมายถึง สภาพที่เกิดขึ้นและสะท้อนให้เห็นถึงสภาพการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น อารมณ์ ความหวัง ความมั่นใจ และองค์ประกอบอื่น ๆ

พนัส หันนาคินทร์ (2526 : 217) ได้ให้ความหมายของขวัญไว้ว่า ขวัญ คือ ปฏิกริยาทางอารมณ์ที่คนในองค์กรมีต่องาน อันมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนเห็นได้ชัดเจน ขวัญหรือน้ำใจในการทำงานนี้อาจจะเป็นของบุคคลหรือของกลุ่มก็ได้ แต่จะเป็นของบุคคลหรือของกลุ่มก็จะเป็นไปในลักษณะที่ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันตลอดเวลา

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 341) ได้ให้ความหมายของขวัญไว้ว่า ขวัญเป็นนามธรรมและขวัญที่ดีเกี่ยวกับการทำงานนั้นคือ ความตั้งใจของคนทำงานที่จะอุทิศเวลาและร่างกายของตนเองเพื่อสนองความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์กร

อรุณ รักรธรรม (2526 : 212) ได้ให้ความหมายของขวัญไว้ว่า ขวัญ หมายถึง สถานะที่ทุกคนในกลุ่มทราบถึงจุดประสงค์แห่งการทำงานของกลุ่ม หรือวัตถุประสงค์ของแต่ละคนในที่ทำงานนั้น เป็นวัตถุประสงค์ที่ทำงานร่วมกันมีความมั่นใจที่จะทำงานร่วมกัน มีความมั่นใจที่จะทำงานให้สำเร็จและพยายามร่วมมือ พยายามต่อสู้อุปสรรคที่ขัดขวางอย่างสุดความสามารถ และพยายามที่จะไปถึงจุดหมายปลายทางที่วางไว้

วิจิตร อวระกุล (2528 : 256) กล่าวว่า ขวัญ หมายถึง ความรู้สึกนึกคิด เจตคติของบุคคลที่มีต่อสถานการณ์ทำงาน เป็นความสนใจของบุคคลในกลุ่มที่จะมุ่งหน้าทำงานในความรับผิดชอบอย่างไม่ลดละเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กลุ่มได้วางไว้

อัญชลี แจ่มเจริญ (2530 : 26) กล่าวว่า ขวัญ คือ กำลังใจ ถ้าบุคคลมีกำลังใจดี เราเรียกว่าบุคคลนั้นมีขวัญดี เมื่อบุคคลที่มีขวัญดีมารวมกันเป็นกลุ่ม กลุ่มบุคคลนั้นเป็นกลุ่มบุคคลที่มีขวัญดี

จากความหมายที่กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ขวัญ (Morale) หมายถึง สภาพทางด้านจิตใจ ความรู้สึกอารมณ์ของบุคคลที่ก่อให้เกิดกำลังใจ เจตคติและความพอใจในงานซึ่งจะเป็นผลให้มีความร่วมมือในการปฏิบัติงาน โดยสอดคล้องระหว่างเป้าหมายความต้องการของกลุ่มและของตัวเอง ผลของขวัญจะมีผลต่อความกระตือรือร้นความคิดริเริ่มและความสำเร็จของงาน

องค์ประกอบของขวัญในการปฏิบัติงาน

ได้มีผู้กล่าวถึงองค์ประกอบที่ทำให้เกิดขวัญในการปฏิบัติงานหลาย ๆ แนวคิด ดังนี้

วอน ฮัลเลอร์ บี. กิมเมอร์ (Von Haller B. Gilmer, 1967 : 380 – 384 อ้างถึงในสร้อยตระกูล (ตีทยานนท์) ธรรมานะ, 2541 : 141) ได้สรุปองค์ประกอบไว้ 10 ประการ ได้แก่

1) ความมั่นคงปลอดภัย ได้แก่ ความมั่นคงทางกายภาพ รวมตลอดถึงความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น

2) โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ได้แก่ การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นจากความรู้ความสามารถในการทำงาน เป็นต้น

3) บริษัทหรือสถานที่ทำงานและการจัดการ ได้แก่ ความพอใจต่อสถานที่ทำงาน ตลอดจนชื่อเสียงและการดำเนินงานของหน่วยงานนั้น ๆ เป็นต้น

4) ค่าจ้าง สำหรับค่าจ้างหรือรางวัลนั้นต้องเป็นรางวัลที่เสมอภาค สำหรับการปฏิบัติงานที่เท่าเทียมกันโดยประกาศให้ทราบทั่วไป และเป็นรางวัลที่สอดคล้องกับเป้าหมายของผู้ปฏิบัติงานด้วย

5) ลักษณะของงานที่ทำ หรือความสนใจในลักษณะงานนั่นเอง ความพึงพอใจมักจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลได้ทำงาน ซึ่งสำหรับเขาแล้วในเนื้องานมีความน่าสนใจในตัวของมันเอง แต่เนื่องจากบุคคลมีความแตกต่างกัน ดังนั้นเนื้องานซึ่งเป็นที่น่าสนใจสำหรับบุคคลจึงแตกต่างกันไป แต่ก็มีลักษณะของงานบางประการ อาทิ งานที่มีความเป็นอิสระ งานที่ไม่จำเจน่าเบื่อ มีการพบปะผู้คนมักจะเป็นงานที่หลาย ๆ คนชอบ แต่ขณะเดียวกันก็มีคนจำนวนหนึ่งที่ชอบงานที่ต้องคิดและแก้ปัญหาหานานัปการ

6) การควบคุมบังคับบัญชา มีความสำคัญที่จะทำให้ผู้ทำงานมีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่องานได้ การควบคุมบังคับบัญชาที่ไม่ดีอาจเป็นสาเหตุอันหนึ่งที่ทำให้ย้ายงานและลาออกจากงาน

7) ลักษณะทางสังคม ถ้าผู้ปฏิบัติงานทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขก็จะเกิดความพอใจในงานนั้น

8) การติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญมาก การปฏิบัติงานจะสำเร็จได้ก็เพราะมีกระบวนการวิธีการทำงานที่ดี ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา การประสานงาน และการประเมินผลงานอาจกล่าวได้ว่า ภาระหน้าที่ทางการบริหารที่กล่าวมาจะเกิดขึ้น ไม่ได้เลยหากไม่มีการติดต่อสื่อสารเป็นตัวเชื่อม

9) สภาพการทำงาน อาทิ แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงทำงาน ซึ่งต้องมีความเหมาะสมกับการทำงานนั้น ๆ

10. สิ่งตอบแทนหรือประโยชน์ที่แตกต่าง ๆ เช่น เงินบำเหน็จตอบแทน เมื่อออกจากงาน การบริการและการรักษาพยาบาล สวัสดิการที่อยู่อาศัย เป็นต้น

สิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน มีด้วยกันหลายประการอาทิเช่น ความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ สิ่งตอบแทน การให้รางวัล ทักษะที่มีต่องาน ล้วนเป็นตัวแปรที่สำคัญทั้งสิ้น ดังนั้น จึงจำเป็นต้องศึกษาวิเคราะห์ด้วยความรอบคอบ เพื่อที่จะได้สามารถปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดีแก่องค์กร

นอกจากนี้ เดวิส (Davis, อ้างถึงในสมพงษ์ เกษมสิน, 2526 : 242) ได้อธิบายไว้ดังนี้

1. ลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้นำ หรือ หัวหน้างานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน เพราะผู้นำเป็นเสมือนสะพานที่เชื่อมโยงความเข้าใจอันดีระหว่างองค์กรกับผู้ปฏิบัติงาน

2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่

3. ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลัก และนโยบายขององค์กรของการพนักงานเจ้าหน้าที่ผู้ร่วมงาน ตลอดจนจัดองค์กรและระบบงานที่มีประสิทธิภาพ

4. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานดี ย่อมเป็นเครื่องจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้น ขยันขันแข็ง มั่นใจ

5. สภาพของการปฏิบัติงาน ควรถูกต้องตามสุขลักษณะ มีเครื่องมือเครื่องใช้ และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานอย่างครบถ้วน

6. สุขภาพผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพทางการและสภาพทางจิตใจ ทั้งที่เป็นผลโดยตรงจากผู้บริหาร มาจากบุคคลนั้นเอง หรือมาจากที่อื่น ๆ สุขภาพทางกายและสุขภาพทางจิตมีผลอย่างมากต่อการทำงาน

จากเอกสารที่กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าองค์ประกอบของขวัญในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ความพอใจต่อสถานที่ทำงาน ค่าจ้าง ลักษณะของงานที่ทำ การควบคุมบังคับบัญชา ลักษณะทางสังคม การติดต่อสื่อสาร สภาพการทำงาน และ สิ่งตอบแทนหรือประโยชน์ที่แตกต่าง ๆ

ความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงาน

อาจกล่าวได้ว่า “ขวัญ” เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างหนึ่งในการปฏิบัติงาน เพราะเกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพระหว่างหน้าที่การงานกับผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร ถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่มีความพอใจ ไม่ให้ความร่วมมือ และไม่มีสิ่งจูงใจในตัวเองอย่างสูงแล้ว แม้จะมีการจัดรูปงานอย่างดีที่สุดในโลก

มีวัตถุประสงค์ และมีแผนงานที่เลิศลอยสักเพียงใดก็ตาม องค์กรนั้นก็ไม่สามารถที่จะดำเนินงานให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพได้

เดวิส (Davis, 1951 : 552 อ้างถึงในคมสรพรพ์ ฆารพันธ์, 2532 : 14) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของขวัญในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กร
3. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของเจ้าหน้าที่อันจะ

ทำให้มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบวินัย

4. ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานอุทิศสติปัญญาความสามารถให้แก่องค์กรในยามที่ประสบภาวะ

คับขัน

5. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กร
6. ส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ
7. ก่อให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่

และ พรนพ พุกกะพันธุ์ (2545 : 229) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญในการบริหารงาน

ดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของ

องค์กร

2. สร้างศรัทธา จงรักภักดี มีความซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์กร
3. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับขององค์กรเกิดผลในการควบคุมความประพฤติ โดยที่

คนปฏิบัติตนอยู่ในกรอบระเบียบวินัย และมีศีลธรรมอันดี

4. สร้างสามัคคีธรรมขึ้นในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วม อันสามารถจะฝ่าฟันอุปสรรค

ทั้งหลายขององค์กรได้

5. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กร กับนโยบายและวัตถุประสงค์ของ

องค์กร

6. จูงใจให้เจ้าหน้าที่ในองค์กรมีเจตคติที่ดีต่อองค์กร และมีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็น

ประโยชน์ต่อองค์กร

7. ทำให้เกิดความเชื่อมั่น มั่นคงทางใจและศรัทธาในองค์กรที่ตนปฏิบัติอยู่ และทำงาน

อยู่กับองค์กรนานแสนนาน

นอกจากนี้ อุทัย หิรัญโต (2531 : 126) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญไว้ว่า ขวัญมิใช่เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะบันดาลให้เกิดขึ้นหรือสร้างขึ้นได้ในเวลาอันรวดเร็วและดำรงอยู่ได้ตลอดไป หากแต่ขวัญของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเกิดขึ้นได้จากการพัฒนาตลอดเวลาอันสืบเนื่องมาจากการวางนโยบาย การกำหนดระเบียบปฏิบัติงานที่ดี การปกครองบังคับบัญชาที่ดีและการจัดสวัสดิการที่ดี ตลอดจนสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญดี ได้แก่ บทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา การมอบหมายงานที่พอเหมาะกับความรู้ ความสามารถของคน การจัดสภาพการทำงานที่ถูกต้องตามหลักอนามัย ระบบวัดผลความสำเร็จในการทำงาน โอกาสในการแสดงความคิดเห็นและการยอมรับ การให้บำเหน็จรางวัลและการลงโทษ ลักษณะที่บ่งบอกถึงสภาพของขวัญในการปฏิบัติงาน อายุสูงหรือต่ำนั้น ย่อมสังเกตได้จากระดับความสม่ำเสมอของผลการปฏิบัติงาน สภาพการขาดงาน และการลางาน คำร้องทุกข์และบัตรสนเท่ห์ การวิพากษ์วิจารณ์งานของผู้อื่น สิ่งเหล่านี้คือตัวบ่งชี้ถึงสภาพของขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ

จากความสำคัญที่กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าขวัญในการปฏิบัติงานของบุคคล หรือกลุ่มบุคคล เป็นสิ่งที่มีประโยชน์มีความสำคัญ และมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการปฏิบัติงานของทุกคน เพราะขวัญเป็นองค์ประกอบสำคัญอันหนึ่งที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จของงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารทุกระดับจะต้องคำนึงถึงและเสริมสร้างขวัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์การของตน เพราะขวัญเป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่มีประสิทธิภาพ

การเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547 : 143) ได้กล่าวถึงวิธีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิผลที่ดีนั้น มีเหตุผล 10 ประการ คือ

1. ได้รับความจ้างและสวัสดิการที่ดี มีที่เล่นกีฬาและที่พักผ่อน มีสวัสดิการในการให้ยืมเงินไปเช่าหรือผ่อนบ้านให้ลูกจ้าง
2. ได้รับความดูแลอย่างมีชีวิตชีวา มีความไว้วางใจในนายจ้าง แม้บริษัทจะขาดทุนก็ยังจ่ายโบนัสให้ เมื่อเวลานายจ้างมีโครงการใหม่ ๆ ก็ได้รับการสนับสนุนจากพนักงาน
3. พนักงานและฝ่ายจัดการต่างรู้ถึงปัญหาการบริหารงานในอดีตและเชื่อว่า การเพิ่มผลผลิตเท่านั้นที่จะช่วยให้ทุกฝ่ายมีความเป็นอยู่ดีขึ้น

4. มีความรู้สึกมั่นคงและคุ้มค่าในการทำงาน นายจ้างไม่ได้คนออกง่าย ๆ แม้ขอบแผนกที่ทำอยู่ที่ทำงานแผนกอื่นให้ทำ อีกทั้งให้รางวัลแก่คนที่มีความดีเด่นเป็นพิเศษอีกด้วย

5. มีสภาพแรงงานที่แข็งแกร่ง คอยช่วยเหลือแนะนำเป็นสภาพแรงงานเดียวที่ทุกคนเป็นสมาชิก มีเจ้าหน้าที่ทำงานเต็มเวลา

6. ทุกคนพยายามตั้งหน้าตั้งตาทำงาน โดยถือระบบอาวุโสเป็นหลักในระยะ 10 ปีแรกของการทำงาน มีการสับเปลี่ยนงานอยู่เสมอหลังจากนั้นจึงเข้าสู่ระบบงานเฉพาะตำแหน่ง

7. มีโอกาสแสดงความคิดเห็นส่วนตัว ในโอกาสที่มีการพบปะสังสรรค์

8. ฝ่ายบริหารรับฟัง และพิจารณาข้อเสนอแนะของฝ่ายลูกจ้างด้วยความเป็นธรรม ไม่พยายามจับผิดและถือว่าลูกจ้างหัวหมอ

9. นายจ้างเปิดโอกาสให้ลูกจ้างได้ศึกษาต่อและจัดฝึกอบรมอยู่เสมอ การฝึกอบรมทำเป็นโปรแกรมไว้ตลอดทั้งปี แม้แต่ประธานบริษัทก็ยังต้องเข้าฝึกอบรมด้วย

10. ลูกจ้างทุกคนมีโอกาสได้เข้าเป็นประธานกรรมการของบริษัทได้ มีตัวอย่างให้เห็นในเรื่องนี้ ลูกจ้างทุกคนจึงพยายามไปให้ถึงตำแหน่งนี้ โดยอุทิศเวลาทั้งหมดให้กับงาน

และ ระวัง เนตร โพธิ์แก้ว (2542 : 133 – 138) ได้กล่าวถึงการสร้างขวัญและกำลังใจ มีรายละเอียดโดยสรุปดังต่อไปนี้

1. การควบคุมอารมณ์ เนื่องจากการทำงานร่วมกันนั้น จะต้องรู้จักการควบคุมอารมณ์และความรู้สึก ในการตอบรับหรือปฏิเสธต่อบุคคล กลุ่มชน เหตุการณ์ หรือสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการรู้จักพิจารณาพิจารณา และมองคนในแง่ดี ผู้ร่วมงานต่างยิ้มแย้มแจ่มใส

2. ความพึงพอใจงานที่ทำ ถ้าเป็นงานที่เปิดโอกาสให้ได้ใช้ความรู้ ความสามารถ และเป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จะทำให้เกิดความภาคภูมิใจ ผู้ทำจะพึงพอใจงานที่ตนทำเป็นอย่างมาก และผลงานที่เกิดจากการกระทำด้วยใจรัก จะดีและมีคุณค่ากว่าผลงานที่ทำโดยไม่ชอบและไม่พึงพอใจ

3. สร้างมาตรฐานวัดความสำเร็จ เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจจากการประเมินผลงาน เพื่อจะได้ใช้พิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน คนงาน หรือเพื่อประโยชน์ในการโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ การสร้างมาตรฐานวัดผลงานจะป้องกันการลำเอียงและคำครหาทั้งปวง

4. ความเป็นเอกภาพ เนื่องจากองค์การทุกแห่งจะต้องมีกลุ่ม และถ้ามีกลุ่มมาก ๆ แต่ละกลุ่มไม่ประสานและร่วมมือต่อกัน การทำงานก็จะเกิดการชิงดีชิงเด่น หรือบางทีก็อาจอิจฉาริษยากัน ผลการทำงานก็จะเกิดความเสียหาย

5. ค่าจ้างและค่าแรง ปกติลูกจ้างหรือคนงานทุกคนทำงานก็หวังจะได้ค่าจ้างค่าแรงที่ใช้จ่ายเพื่อการดำรงชีพ และบ่อยครั้งที่ลูกจ้างโรงงานอุตสาหกรรมก่อการสไตรค์ เพื่อเรียกร้องค่าจ้างค่าแรงสาเหตุเนื่องจากค่าครองชีพสูงขึ้น ดังนั้น ค่าจ้างที่เหมาะสมและเป็นธรรมจะช่วยสร้างความรู้สึที่ดีกับลูกจ้างทุกคน

6. ความสัมพันธ์ระหว่างคนงานกับหัวหน้า จะต้องเป็นความสัมพันธ์บนพื้นฐานของความร่วมมือ ความรัก เคารพนับถือ ยกย่อง ให้เกียรติซึ่งกันและกัน โดยหัวหน้างานไม่ควรมองผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเสมือนเครื่องจักร คอยจับผิด และหาเหตุตำหนิติเตียน สร้างความแตกแยกให้เกิดขึ้นระหว่างคนงาน

7. การจัดสวัสดิการที่ดี เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ สวัสดิการ หมายถึง ผลประโยชน์และบริการต่าง ๆ ที่หน่วยงานจัดให้บุคลากรของหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรได้ทำงานอย่างมีความสุข มีความพอใจกับงานสวัสดิการ อาจเป็นการให้เงินหรือให้เป็นบริการความสะดวกต่าง ๆ ก็ได้ แต่จะต้องเป็นการให้พิเศษเพิ่มเติมจากเงินเดือนหรือค่าจ้างปกติ สวัสดิการที่หน่วยงานจัดให้ อาจเป็นเรื่องเกี่ยวกับสุขภาพ ความปลอดภัย ความสะดวกสบายต่าง ๆ การศึกษา และข่าวสารประกอบความรู้ ความมั่นคงในทางการเงิน การพักผ่อนหรือการสันทนาการ

นอกจากนี้ อมร รัชศาสตร์ และ โสรจ สุจริตกุล (2524 : 373 – 367) ได้เสนอวิธีสร้างขวัญไว้ดังนี้

1. ควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องได้รับคำบอกเล่า และรับทราบความจริงต่าง ๆ เกี่ยวกับงานที่ทำ รู้ว่างานอะไร และจะรับผิดชอบอะไรบ้าง

2. ควรส่งเสริมให้ลูกน้องมีความมั่นใจในตนเอง ไม่ควรใช้วิธีข่มขู่ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดเวลา

3. ผู้บังคับบัญชาควรเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา หมายความว่า เวลาทำงานก็ต้องช่วยเหลือ ผู้บริหารที่ดีต้องทำตัวเป็นตัวอย่างลูกน้อง เช่น มาทำงานตรงเวลา พยายามทำงานอย่างจริงจัง เป็นต้น

4. ผู้บังคับบัญชาควรคำนึงถึงด้านจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา และควรทราบถึงฐานะทางสังคมด้านเศรษฐกิจของลูกน้อง ส่งเสริมลูกน้องให้มีโอกาสพักผ่อนได้บ้างตามสมควร และพยายามให้เขารู้สึกว่าเขาเป็นคนสำคัญ เพื่อส่งเสริมให้เขาได้พึงพอใจในตนเอง

5. ผู้บังคับบัญชาต้องเป็นคนไม่ใจเร็ว ไม่หุนเหิน พยายามฟังให้มาก แต่การตัดสินใจต้องตัดสินใจด้วยเหตุผล

6. ผู้บังคับบัญชาต้องหาทางยกย่อง หรือให้คนได้แสดงความสามารถพยายามที่จะมองหาสิ่งที่ดีของเขา ยกย่องชมเชยในเวลาที่เขาทำดี พยายามหาคุณสมบัติพิเศษของเขาบ้างและให้เขาได้มีโอกาสแสดงออก ต้องพยายามสังเกตว่าจะทำอย่างไรจึงจะทำให้เขามีขวัญดี

จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า วิธีการเสริมสร้างขวัญในการทำงานทำได้โดยการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจต่อนโยบาย วัตถุประสงค์ และวิธีการดำเนินงานขององค์กร เพื่อสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน การกำหนดเงินเดือนและค่าจ้างที่เป็นธรรม ให้บำเหน็จรางวัล การมีสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชา การจัดสวัสดิการที่ดี เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ การจัดและปรับปรุงสภาพแวดล้อมในทางปฏิบัติงาน และการเสริมสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ควรให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบความจริงต่าง ๆ เกี่ยวกับงานที่ทำ ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสได้พักผ่อนบ้างตามสมควร

ประโยชน์ของการศึกษาขวัญ

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2545 : 235) ได้กล่าวว่า การศึกษาขวัญในการทำงานนั้นจะมีประโยชน์ต่อตนเองและหน่วยงาน ดังนี้

1. จะเป็นเครื่องชี้บอกแก่ฝ่ายบริหารเกี่ยวกับระดับขวัญโดยทั่ว ๆ ไป การสำรวจขวัญจะบอกให้ทราบว่าคนงานมีความรู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับงานของเขา งานส่วนไหนของเขที่ทำให้เขาเกิดความรู้สึกอย่างนั้น ความรู้สึกเช่นนั้นเกิดขึ้นที่แผนกหรือฝ่ายไหนและเป็นความรู้สึกของใครบ้างนั้น หมายถึงว่าการสำรวจเป็นเครื่องมือวินิจฉัยที่สำคัญในการมองปัญหาของคนงาน

2. การสำรวจขวัญทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารที่มีคุณค่า จะเกิดกระแสของการติดต่อสื่อสารในทุกทิศทางเมื่อคนเราวางแผนสำรวจ ทำการสำรวจ และปรึกษากันถึงผลที่จะเกิดขึ้น การติดต่อขึ้นเบื้องบน จะให้ผลเป็นพิเศษ ถ้าหากคนงานได้รับการสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็น

3. ทำให้เจตคติดีขึ้น การสำรวจจะเป็นสิ่งที่ประกันความปลอดภัย เป็นเครื่องปลดปล่อยทางอารมณ์ เป็นโอกาสหนึ่งที่จะปลดปล่อยสิ่งที่กดทับจนอัดแน่นในอกออกไป การสำรวจแสดงถึงความสนใจอย่างซัดแจ้งของผู้บริหารในสวัสดิการของคนงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้สึกดีขึ้นต่อผู้บริหารที่สำคัญเหนือสิ่งใดก็คือเจตคติของฝ่ายบริหารมีแนวโน้มไปทางที่ดีขึ้น ทั้งนี้ก็เพราะเมื่อปัญหาพุดกันมาก ๆ เกี่ยวกับเจตคติ ทำให้ผู้บริหารสำนึกในเรื่องขวัญ

4. เป็นวิธีการในการกำหนดการฝึกอบรมบางประการ โดยปกติการสำรวจนั้น คนงานจะได้รับโอกาสที่จะรายงานว่าพวกเขาารู้สึกว่าหัวหน้าของพวกเขาทำงานเป็นอย่างไร

5. การสำรวจอาจให้ประโยชน์แก่สภาพแรงงาน การโต้เถียงระหว่างฝ่ายบริหารกับสหภาพแรงงานนั้น มักเป็นเรื่องของความต้องการของคนงาน ซึ่งโดยแท้จริงแล้วต่างฝ่ายต่างก็ไม่รู้ การสำรวจเป็นหนทางหนึ่งที่จะได้ความจริงนี้

นอกจากนี้ อารี เพชรผุด (2530 : 43 – 44) ได้กล่าวว่า การศึกษาวิจัยในการทำงานนั้นจะช่วยให้เกิดประโยชน์หลายประการ ดังนี้

1. ผู้บริหารจะได้ทราบถึงระดับขวัญขององค์กร โดยศึกษาเฉพาะลงไปเกี่ยวกับด้านใดด้านหนึ่ง กับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายควบคุมโรงงาน ฝ่ายขาย ฝ่ายบุคคล เพื่อว่าเขาารู้สึกอย่างไรต่องานของเขา ต่อบุคคลที่เขาเกี่ยวข้องทำให้ทราบถึงปัญหาต่าง ๆ

2. เมื่อมีการศึกษาวิจัยในการทำงาน ก็ต้องมีการติดต่อกันระหว่างผู้สำรวจกับคนงานที่ถูกสำรวจ และเมื่อเปิดโอกาสให้คนงานแสดงความคิดเห็นในแบบสอบถามหรือจากการที่ไปสัมภาษณ์คนงาน ทำให้คนงานได้แสดงสิ่งที่เขารู้สึกอัดอั้นตันใจ หรือไม่สบายใจออกมาและทำให้คนงานมีความรู้สึกว่ามีฝ่ายบริหารสนใจพวกเขา ทำให้พวกเขามีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บริหารมากขึ้น

3. ทำให้มีการปรับปรุงและเปลี่ยนจิตใจในระดับผู้จัดการและผู้บริหาร ยิ่งถ้าการสำรวจศึกษาขวัญนี้กระทำโดยบุคคลนอกองค์กร จะยิ่งทำให้ผู้บริหารหรือผู้จัดการต้องระมัดระวังมากขึ้น มีหลายองค์กรยอมรับว่าการศึกษาขวัญเป็นเครื่องมืออย่างดีที่เตือนให้ผู้จัดการหรือผู้บริหารคำนึงถึงขวัญของคนงานหรือบุคคลในองค์กรมากขึ้นดังนั้นการศึกษาขวัญก็คือวิธีการที่จะปรับปรุงมนุษย์สัมพันธ์และเจตคติของผู้จัดการหรือผู้บริหารนั่นเอง

4. การศึกษาขวัญจะบอกผลให้ทราบว่าบุคคลในองค์กรหรือคนงานนั้นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมทางไหนบ้าง เพราะจากผลการศึกษาจากคนงานหรือจากลูกน้องจะสะท้อนให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาหรือผู้นิเทศงานหรือผู้ควบคุมงานปฏิบัติต่อเขาอย่างไรบ้าง ให้คำแนะนำแก่คนงานดีหรือไม่เพียงไร มอบหมายงานเป็นอย่างไร และต้องการฝึกฝนอบรมเพิ่มเติมอะไรบ้าง

5. การศึกษาขวัญจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งฝ่ายนายจ้างและฝ่ายสหพันธ์กรรมกรเพราะทั้งสองฝ่ายมักจะโต้เถียงกันเรื่องความต้องการของคนงาน แต่ถ้าไม่มีการศึกษาก็จะไม่มีใครรู้ที่แท้จริง ดังนั้นการศึกษาขวัญก็จะให้ข้อมูลแก่ทั้งสองฝ่ายเป็นอย่างดี

จึงสรุปได้ว่า ประโยชน์ที่ได้จากการศึกษาขวัญ ทำให้ทราบความต้องการของบุคลากรในหน่วยงาน ตลอดจนขวัญในการปฏิบัติงาน สามารถสังเกตได้จากพฤติกรรมของบุคคล ผู้ที่มีขวัญดีจะมี

ความพึงพอใจ ความมั่นใจ ความมีชีวิตชีวา มีการปฏิบัติงานอย่างมีความสุข และถ้าบุคคลมีขวัญที่ไม่ดี พฤติกรรมที่แสดงออกจะเป็นลักษณะหมดหวัง ท้อแท้ หมดกำลังใจ และทำงานอย่างไม่มีความสุข

ปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2545 : 235) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่จะก่อให้เกิดกำลังขวัญที่ดี ซึ่งมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของบุคคล เช่น สภาพการทำงาน ลักษณะของงาน ความก้าวหน้าในการทำงาน และท่าทีของผู้บังคับบัญชา ตลอดจนฐานะขององค์กรเป็นต้น ปัจจัยที่ก่อให้เกิดกำลังขวัญดี ประกอบด้วย ปัจจัยที่สำคัญ ดังนี้

1. ลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน หากผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์อันดีกับลูกน้องและเข้าอกเข้าใจซึ่งกันและกันย่อมจะทำให้บรรยากาศการทำงานร่วมกันมีชีวิตชีวา และลูกน้องจะมีขวัญดี แต่ถ้าผู้บังคับบัญชาวางตัวแบบเจ้านายผู้เรืองอำนาจ ขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ขวัญของลูกน้องจะตกต่ำ

2. การมอบหมายงานให้บุคคลปฏิบัติหรือรับผิดชอบนั้น หากมอบหมายงานไม่เหมาะสมกับบุคคล อาจไม่เหมาะสมกับความถนัด บุคลิกภาพหรือความรู้ความสามารถของเขา จะทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความคับข้องใจ เกิดความไม่พึงพอใจ ซึ่งเป็นการทำลายกำลังขวัญ แต่ถ้ามอบหมายงานที่ถูกต้อง ถูกกับความถนัด เขาย่อมพึงพอใจและทำงานด้วยความสุข ขวัญก็เกิดขึ้นตามมา

3. การจัดสภาพการทำงาน สภาพการทำงานมีอิทธิพลต่อร่างกายและจิตใจของบุคคลเป็นอันมาก และมีส่วนเสริมสร้างขวัญและทำลายขวัญเป็นอย่างยิ่ง

4. ระบบวัดผลความสำเร็จในการทำงาน เช่นระบบการเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การโยกย้ายเป็นต้น สิ่งเหล่านี้ถ้าปฏิบัติอย่างไม่มีการเปรียบเทียบเกณฑ์ จะมีผลกระทบต่อขวัญมากที่สุด

5. ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลักและนโยบายดำเนินงานขององค์กร การจัดองค์การและระบบงานที่มีคุณภาพเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เพราะถ้าสมาชิกมีความเข้าใจถึงระบบและการดำเนินงานขององค์กรแล้ว บุคคลเหล่านั้นย่อมอุทิศเวลาให้แก่งาน มีกำลังใจและกำลังขวัญในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

6. สุขภาพทั้งทางกายและทางจิตของผู้ปฏิบัติงาน การที่จะมีกำลังขวัญดีนั้น นอกจากจะคำนึงถึงปัจจัยในที่ทำงานแล้ว ต้องพิจารณาถึงปัจจัยภายนอกที่ทำงาน เช่น ปัญหาทางครอบครัว สุขภาพอนามัยที่ไม่ดี เป็นต้น เมื่อเปรียบเทียบกันแล้ว จะแสดงให้เห็นว่าใครมีความพอใจในการทำงานมากน้อยแตกต่างกันอย่างไร

7. มีความสัมพันธ์ภายในครอบครัว ญาติมิตร เพื่อนบ้าน เพื่อนร่วมงานเป็นไปด้วยดี ไม่มีปัญหาใด ๆ ที่ก่อให้เกิดข้อขัดแย้งกันขึ้น เข้าใจดีกับเพื่อนร่วมงาน หมั่น
8. ไม่มีปัญหาหรือข้อขัดแย้งใด ๆ เกี่ยวกับศาสนา ความคิดเห็นทางการเมือง สิ่งแวดล้อมทางสังคม เช่น ปัญหาจราจร แหล่งที่อยู่อาศัย
9. การควบคุมดูแลอย่างเพียงพอ ผู้บริหารทุกคนควรจะเป็นที่ปรึกษาแก่ลูกน้องได้อย่างดี เช่นช่วยแนะนำแก้ไขปัญหา ฉะนั้น สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้างานและผู้ร่วมงานจึงมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญและความสำเร็จขององค์การอยู่มาก
10. ความพึงพอใจในผลตอบแทนทางเศรษฐกิจและรางวัลที่ได้รับ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งที่เหมาะสม การให้สวัสดิการ บำเหน็จ บำนาญ
11. โอกาสในการแสดงความคิดเห็นและการยอมรับฟัง ตามปกติทุกหน่วยงานมักจะมีเหตุอันก่อให้เกิดความคับแค้นใจระหว่างผู้ร่วมงาน หรือระหว่างคนงานกับฝ่ายบริหาร เช่น สภาพและสิ่งแวดล้อมในการทำงานไม่ดี การมอบหมายงานให้ทำไม่เหมาะสม การปกครองบังคับบัญชาไม่ยุติธรรม ปัญหาเหล่านี้ ต้องจัดให้มีทางระบายขึ้น หากคนงานไม่มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น ก็จะทำให้เกิดความคับข้องใจ และทำลายขวัญ
12. การให้บำเหน็จรางวัลและการลงโทษ เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานดีต้องรับรู้ในความดีและให้บำเหน็จความดี เลื่อนตำแหน่ง เพิ่มเงินเดือนให้มากขึ้น ตลอดจนการชมเชยให้รางวัลเป็นพิเศษ จะเป็นการทำให้เขามีกำลังใจ จูงใจให้กระตือรือร้นต่อการปฏิบัติงานด้วยความขยันขันแข็ง มีกำลังขวัญดี ส่วนเจ้าหน้าที่ที่ทำผิดวินัยหรือบกพร่องก็ควรมีการลงโทษตามควรแก่กรณีโดยเคร่งครัดเสมอหน้ากัน และเป็นธรรม เพื่อรักษาวินัยกลุ่มและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และเป็นวิธีทางหนึ่งที่จะสร้างขวัญให้เกิดขึ้นและดำรงอยู่อย่างมั่นคง

นอกจากนี้ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547 : 137) ได้กล่าวว่า ในการพิจารณาเกี่ยวกับขวัญขึ้นอยู่กับปัจจัย 4 ลักษณะ คือ

1. ความร่วมมือกันในกลุ่มในการทำงาน บุคคลไม่สามารถทำงานแต่ลำพังคนเดียวได้ การผลิตหรือบริหารก็ต้องอาศัยบุคคลหลายฝ่ายช่วยกันทำงานโดยทั่วไป การทำงานมีลักษณะเป็นกลุ่มทั้งกลุ่มที่เป็นทางการและกลุ่มที่ไม่เป็นทางการเนื่องจากบุคคลต้องการความรู้สึกร่วมกัน เพราะว่าการได้พบกัน ทำงานร่วมกัน เป็นเพื่อนกัน มีความรู้สึกไว้วางใจกัน ก่อให้เกิดกลุ่มต่าง ๆ ขึ้นฝ่ายบริหาร หากได้คำนึงถึงเรื่องกลุ่ม รวมทั้งองค์ประกอบเรื่องค่าตอบแทน สภาพแวดล้อม พนักงานจะมีขวัญดีในการทำงาน กลุ่มประกอบด้วยผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

2. เป้าหมาย การสร้างความร่วมมือในกลุ่มจะง่ายขึ้น ถ้ากลุ่มเข้าใจและมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน ความมุ่งหมายของกลุ่มอาจหมายถึงความเจริญก้าวหน้า ความมั่นคง การเพิ่มรายได้และสวัสดิการของบุคคลและกลุ่ม ฝ่ายจัดการ สามารถสนับสนุนให้เกิดขึ้นได้ ผู้บริหารอาจใช้คำขวัญ (Slogan) เพื่อจะช่วยให้เพิ่มพูนขวัญได้ เนื่องจากขวัญสามารถกลายเป็นเป้าหมายได้ การสร้างคำขวัญร่วมกัน เป็นการสร้างขวัญและเพิ่มขวัญในการทำงาน

3. การก้าวไปสู่เป้าหมาย นอกจากมีเป้าหมายแล้ว เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ จำเป็นต้องการการกำหนดวิธีการทำงาน ระยะเวลาในการทำงาน เพื่อไปสู่เป้าหมายดังกล่าว จากการศึกษาพบว่า การที่ปล่อยให้พนักงาน ทำงานไปเรื่อย ๆ โดยบอกเพียงว่าจะทำอะไรจะทำให้ไปสู่จุดมุ่งหมายช้ากว่า การกำหนดวิธีการทำงานและกำหนดว่าจะต้องทำอะไรเสร็จในเวลาใด

4. งานที่มีความหมาย งานที่ผู้ทำรู้ว่า เป็นงานอะไร มีความสำคัญอย่างไร ปริมาณงานที่ต้องทำ และทำเพื่อจุดมุ่งหมายอะไร รวมทั้งขั้นตอนต่าง ๆ ในการทำงานจะทำให้การทำงานนั้นดำเนินไปอย่างมีความหมาย แม้แต่พนักงานปฏิบัติการ โดยรับช่วงจากพนักงานอื่นก็ทำงานไปอย่างมีความหมายเช่นกัน แต่ทั้งนี้พนักงานต้องได้รับคำแนะนำและคำบอกเล่าอย่างถูกต้องเหมาะสมเกี่ยวกับงาน รวมทั้งการแบ่งปันผลประโยชน์ที่ได้รับอย่างยุติธรรม

ส่วนวัตสันและนิวคอมบ์ (Watson and Newcomb, อ้างถึงในสุธาสิณี บุญสวยขวัญ, 2541 : 30-31) สรุปไว้ว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดขวัญดีมี 5 ประการด้วยกัน คือ

ประการแรก การเสียสละร่วมกัน (Mutual Sacrifice) เพราะคนเป็นสัตว์โลกที่อ่อนไหวได้ง่าย หากเห็นอะไรที่ไม่เท่าเทียมกันเกิดขึ้นแล้วจะรู้สึกไม่สบายทันที จะรู้สึกขัดแย้งและไม่ยุติธรรมตามมา หรือในหมู่ผู้ปฏิบัติงานด้วยกันมา หากทุกคนได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ได้เท่ากัน เสียเท่ากันก็จะทำให้ขวัญดีขึ้นมา

ประการที่สอง ความรู้สึกมีส่วนร่วม ความรู้สึกมีส่วนร่วม (Participation) การที่คนมีความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งย่อมเป็นความพอใจของเขา ดังนั้นต้องพยายามสร้างความรู้สึกของสมาชิกกลุ่มให้เขาเห็นว่าเขามีส่วนในกลุ่มหรือองค์การ ทำให้รู้สึกมีเกียรติและศักดิ์ศรี ขวัญจะดีขึ้นเอง

ประการที่สาม ความรู้สึกได้รับความสำเร็จ (Experience of Process) ความพยายามของบุคคล ได้รับความสำเร็จ หรือการบรรลุจุดมุ่งหมายมิได้หมายความว่าเฉพาะเพียงว่าได้รับค่าแรงสูง สวัสดิการดี ชั่วโมงการทำงานน้อยลงเท่านั้น แต่หมายถึงการได้รับการบรรลุความตั้งใจหรือสิ่งที่มุ่งประสงค์ด้วย

ประการที่สี่ ความอดทนและความมีอิสระ (Tolerance and Freedom) คนถ้าหากไม่มีน้ำอดน้ำทน ไม่มีความเข้าใจกันแต่แรกก็อยู่ด้วยกันไม่ได้ แต่สิ่งนี้แก้ไขกันได้เมื่อรู้จักมักคุ้นกันดี เข้าอกเข้าใจกัน ระเบียบข้อบังคับก็ไม่ควรมากเกินไปจนคิดว่าถูกตัดสิทธิเสรีภาพ

ประการที่ห้า ท่าทีของหัวหน้างาน (Typed of Leader) ผู้บริหารมีส่วนสำคัญ สังคมดีและสามารถในการทำงานด้วย คนที่ทำงานเก่งอย่างเดียวอาจจะเป็นผู้บริหารที่ดีไม่ได้ก็มี ถ้าหากได้ผู้บริหารดีมีความกลมเกลียวดี ผลงานก็ดี ความสำเร็จก็ดีด้วย

ดังนั้น อาจสรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงานย่อมเกี่ยวข้องกับสภาพการทำงาน หน้าที่การงาน การมีหลักประกันหรือความมั่นคงในชีวิต สภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศในการทำงาน การได้รับเงินเดือนและค่าจ้าง การมีส่วนร่วมในงาน และคนในองค์กรมีความสามัคคีอย่างดีแล้ว ก็จะส่งผลให้บุคคลในองค์กรเกิดขวัญที่ดีในการปฏิบัติงาน เกิดจากการที่ผู้อื่นสร้างให้ และเกิดจากความรู้สึกภายในจิตใจของเราเอง ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ส่งผลต่อขวัญการปฏิบัติงาน ซึ่งความสำคัญของปัจจัยเหล่านี้จะแตกต่างกันออกไปตามลักษณะของหน่วยงาน แต่อย่างไรก็ตามถ้าปัจจัยเหล่านี้สามารถสนองความต้องการต่อผู้ปฏิบัติงานได้ ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจและมีขวัญที่ดี ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมปัจจัยและสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและมีความสอดคล้องกันมากที่สุดที่เกี่ยวข้องกับขวัญการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปัตตานีซึ่งสอดคล้องกับปัจจัย 10 ด้านของทฤษฎีปัจจัยอนามัย – ปัจจัยจิตใจของเฮิร์ชเบิร์ก ตามแนวคิดของสมยศ นาวิการ (2545 : 88) คือ

1. ด้านนโยบายและการบริหาร
2. ด้านการบังคับบัญชา
3. ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน
4. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
5. ด้านความมั่นคง
6. ด้านความสำเร็จ
7. ด้านการยกย่องในความสำเร็จ
8. ด้านงานที่ท้าทาย
9. ด้านความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น
10. ด้านความเจริญเติบโตและการพัฒนา

ทฤษฎีการจูงใจในการปฏิบัติงาน

1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy)

มาสโลว์ (Maslow, 1954 : 80) ได้สรุปสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ไว้ดังนี้

1. มนุษย์ทุกคนมีความต้องการ และความต้องการนี้จะมีเวลาไม่มีที่สิ้นสุด
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจสำหรับพฤติกรรมนั้นอีกต่อไป
3. ความต้องการของคนเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูงตามลำดับ ความต้องการของมนุษย์ คือ

ความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการรักและเป็นเจ้าของ ความต้องการมีเกียรติยศชื่อเสียง และความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดของตน

กิติมา ปรีดีคิดล (2529 : 160) ได้กล่าวถึงแนวคิดการจูงใจของมาสโลว์ หรือที่เรียกว่าทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs) เป็นแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ และมาสโลว์ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ ดังนี้

1. มนุษย์มีความต้องการ และความต้องการนั้นมีอยู่เสมอไม่มีที่สิ้นสุด แต่ความต้องการจะเป็นอะไรนั้น ขึ้นอยู่กับว่าเขามีสิ่งนั้นแล้วหรือยัง และความต้องการใดก็ตามหากได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการสิ่งอื่น ๆ ก็จะเข้ามาแทนที่ กระบวนการดังกล่าวจะไม่มีที่สิ้นสุด

2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่ใช่สิ่งจูงใจอีกต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้น ที่จะเป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม

3. ความต้องการของคนจะซ้ำซ้อนกัน บางทีความต้องการหนึ่งได้รับการตอบสนองยังไม่สิ้นสุด ก็เกิดความต้องการด้านอื่นขึ้นมาอีก

ความต้องการของมนุษย์แบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ ความจำเป็นตามธรรมชาติ ได้แก่ ความหิว ความต้องการทางเพศ ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย อีกประการหนึ่งเป็นความต้องการที่มีได้มีแต่กำเนิด แต่เกิดจากการสะสมประสบการณ์ที่แตกต่างกันไปแต่ละคน ดังนั้น จะเห็นได้ว่า ความต้องการต่าง ๆ ของมนุษย์เป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องทำการศึกษา มาสโลว์ (Maslow, อ้างถึงใน) ได้แบ่งลำดับความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ระดับ คือ

1. ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological Needs) ได้แก่ความต้องการอาหาร น้ำ และอากาศ ความต้องการทางเพศ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับชีวิตมนุษย์

2. ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย (Safety or Security Needs) มนุษย์จะรู้สึกมั่นคงปลอดภัย เมื่อสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เป็นสิ่งที่รู้จักคุ้นเคย และจะมีความกลัวในสิ่งที่แปลกไปจากเดิม

3. ความต้องการเป็นที่ยอมรับในสังคม (Social or Belonging Needs) มนุษย์อยากได้รับความรัก ความนับถือจากผู้อื่น ต้องการเข้าร่วมเป็นสมาชิกในสังคม อยากคบค้าสมาคมกับบุคคลอื่นเป็นความต้องการด้านจิตใจ

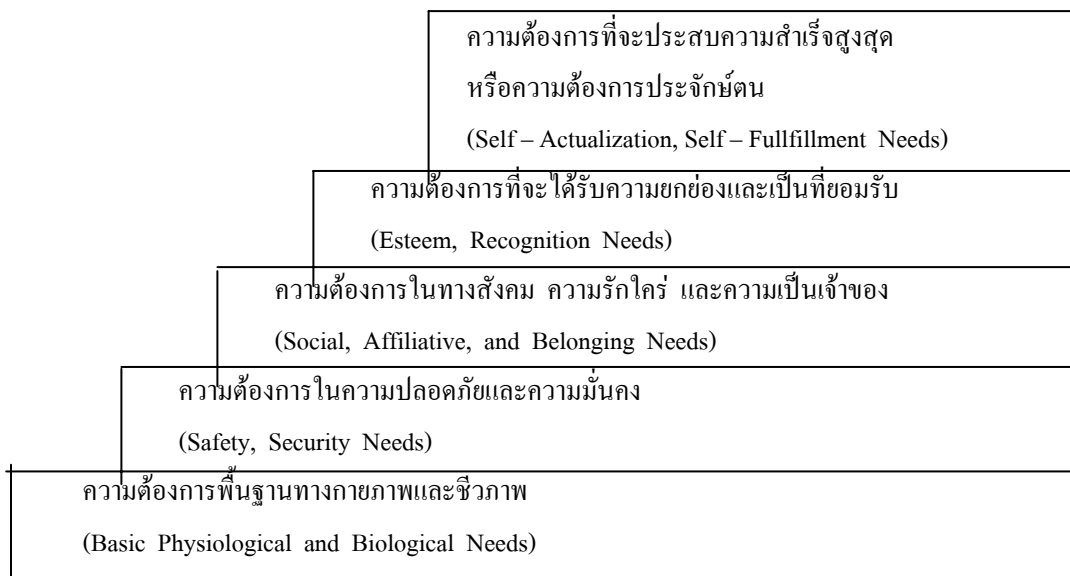
4. ความต้องการด้านความยกย่องในสังคม (Esteem or Egoistic Needs) เป็นความต้องการให้ได้รับการยกย่องในสังคม รวมถึงความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จ ความรู้ ความสามารถนับถือตนเอง ความเป็นอิสระและเสรีภาพ และรวมไปถึงความต้องการมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น อยากให้บุคคลอื่นยกย่องตนและนับหน้าถือตาต้องการอำนาจ สถานะ ชื่อเสียง ตำแหน่ง

5. ความต้องการความสมหวังในชีวิต (Self- Actualization Needs) เป็นความต้องการที่สูงสุดของมนุษย์ ความมีชีวิตที่สมบูรณ์ไปด้วยทุกสิ่งทุกอย่าง เป็นความต้องการพิเศษอยากมีความสำเร็จทุกสิ่งทุกอย่างตามความใฝ่ฝันของตนเอง

และ สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2541 : 92) ได้อธิบายไว้ว่าสาระสำคัญของทฤษฎีนี้คือ การเน้นย้ำในเรื่องของความต้องการของมนุษย์ มนุษย์ทุกคนนั้นมีความต้องการอยู่ตลอดเวลาอย่างไม่สิ้นสุด และเป็นความต้องการที่เป็นกลุ่มเป็นชุดที่มีการจัดลำดับไว้เป็นหลักชั้น ความต้องการระดับชั้นที่ต่ำที่สุดก็คือ ความต้องการพื้นฐานทางกายภาพและชีวภาพ (Basic Physiological and Biological Needs) และระดับสูงที่สุดก็คือความต้องการที่จะประสบความสำเร็จหรือความต้องการประจักษ์ตน (Self- Fullfillment หรือ Self- Actualization Needs) ความต้องการต่าง ๆ

จัดตามลำดับชั้นจากต่ำไปสูง ดังภาพประกอบ 1

ภาพประกอบ 1 ลำดับชั้นความต้องการตามทฤษฎีของอับราฮัม เอช. มาสโลว์
(Abraham H. Maslow)



ที่มา : สร้อยตระกูล (ตวยานนท์) อรรถมานะ (2541 : 92)

แต่ละความต้องการตามลำดับชั้นดังแผนภาพนั้น จะมีบทบาทหรือมีอิทธิพลก็ต่อเมื่อมีสภาพ

2 ประการคือ

1. เมื่อความต้องการนั้นได้เกิดขึ้นเพียงพอถึงระดับของความอยาก
2. เมื่อความต้องการในระดับที่ต่ำกว่าได้รับการตอบสนองแล้ว และคงมีอยู่ในระดับหนึ่งซึ่งเป็นที่ยอมรับได้และทำให้เกิดความพึงพอใจ ทั้งนี้ยกเว้นความต้องการพื้นฐานเริ่มแรก คือความต้องการทางกายภาพและชีวภาพ

2. ทฤษฎี อี.อาร์.จี ของอัลเดอร์เฟอร์ (ERG of Clayton Alderfer)

สรี้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2541 : 104) ได้อธิบายทฤษฎีของเคลย์ตัน อัลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer) ไว้ว่าเป็นทฤษฎีโดยยึดการศึกษาในเชิงประจักษ์เกี่ยวกับการจัดกลุ่มต่าง ๆ ของความต้องการซึ่งมีความแตกต่างกันเป็นลำดับชั้นจากระดับต่ำไปจนถึงระดับสูง ดังนี้

1) ความต้องการเพื่อการดำรงชีพ (Existence Needs) ซึ่งเป็นความต้องการที่จะมีชีวิตอยู่รอด ดังนั้นจึงจำเป็นความต้องการในการเป็นอยู่ที่ดีทางกายภาพ

2) ความต้องการในสัมพันธภาพ (Relatedness Needs) ซึ่งเป็นความต้องการที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสัมพันธภาพอื่น ๆ ในทางสังคม

3) ความต้องการที่จะเจริญเติบโต (Growth Needs) ซึ่งเป็นความต้องการภายในของบุคคลอื่นทำให้เขามีการพัฒนาตนเอง

3. ทฤษฎีเอ็กซ์และทฤษฎีวายของแม็กเกรเกอร์ (McGregor)

แม็กเกรเกอร์ (McGregor, อ้างอิงใน สมยศ นาวิกาน 2523 : 212) ได้พัฒนาข้อสมมติฐานเกี่ยวกับลักษณะของคนขึ้นมาเป็นสองกลุ่ม กลุ่มหนึ่งเขาเรียกว่าทฤษฎี X ส่วนอีกกลุ่มหนึ่งเขาเรียกว่าทฤษฎี Y ข้อสมมติฐานเหล่านี้จะเป็นไป ดังตาราง 1

ตาราง 1 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor

ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
1. คนมีความเกียจคร้านและต้องการหลีกเลี่ยงงานที่ทำอยู่	1. งานจะเหมือนกับการเล่นหรือการพักผ่อน
2. คนไม่มีความทะเยอทะยานไม่ต้องการความรับผิดชอบและชอบให้มีการสั่งการ	2. คนไม่เพียงแต่ยอมรับความรับผิดชอบเท่านั้นคนจะแสวงหาความรับผิดชอบด้วยถ้าหากว่าสถานการณ์มีความเหมาะสม
3. คนจะต้องถูกควบคุมอย่างใกล้ชิดและถูกผลักดันให้ทำงานเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กร	3. คนต้องการควบคุมและสั่งการตนเองในการทำงานเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กร

4. คนส่วนใหญ่ไม่เต็มใจและไม่สามารถช่วยแก้ปัญหาขององค์กรได้	4. คนมีความเต็มใจและสามารถช่วยแก้ปัญหาขององค์กรได้
--	--

ที่มา : สมยศ นาวิกาน (2523 : 212)

แม็กเกรเกอร์ (McGregor) ได้ตั้งข้อสังเกตว่าผู้บริหารที่ยึดถือข้อสมมติฐานของทฤษฎี X จะมองผู้ใต้บังคับบัญชาของพวกเขาในทางลบ และมีการบริหารแบบเผด็จการ พวกเขาทำการตัดสินใจทุกอย่างและควบคุมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ผู้บริหารที่ยึดถือข้อสมมติฐานของทฤษฎี Y จะมีการบริหารแบบประชาธิปไตย พวกเขาจะมอบหมายอำนาจหน้าที่มากขึ้นและยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยทั่วไปแล้วพวกเขาจะไว้วางใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานของพวกเขาเอง โดยทั่วไปแล้วพนักงานแต่ละคนมีลักษณะเฉพาะอย่างและควรจะได้รับปฏิบัติแตกต่างกันออกไป พนักงานบางคนอาจจะเหมาะสมกับข้อสมมติฐานของทฤษฎี X พนักงานคนอื่น ๆ อาจจะเหมาะสมกับทฤษฎี Y หรืออยู่ที่ใดที่หนึ่งระหว่างทฤษฎี X และทฤษฎี Y ดังนั้นผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของพวกเขา พิจารณาว่าจะต้องจูงใจพวกเขาด้วยปัจจัยอะไรบ้างและทำงานร่วมกับพวกเขาบนพื้นฐานดังกล่าวนี้ (สมยศ นาวิกาน , 2323 : 212-213)

4. ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายของล๊อค (Edwin A. Locke)

สรั้อยตระกูล (ดิยานนท์) อรรถมานะ (2541 : 109 – 112) ได้อธิบายทฤษฎีการตั้งเป้าหมายของล๊อคและได้เสนอหลักการการตั้งเป้าหมายหรือลักษณะของเป้าหมายที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีกว่า คือ

1) การตั้งเป้าหมายในลักษณะเฉพาะเจาะจงเพื่อการปฏิบัติงานโดยทั่วไปจะนำไปสู่ผลผลิตที่ดีกว่า เมื่อเทียบกับการตั้งเป้าหมายที่มีลักษณะทั่ว ๆ ไปซึ่งไม่ชัดเจน อาทิ “ทำให้ดีที่สุด” และแน่นอนการมีเป้าหมายย่อมดีกว่าการที่ไม่มีเป้าหมายเสียเลยการบริหารตามวัตถุประสงค์ (Management by Objectives – MBO) ก็เป็นระบบของการจัดตั้งและทบทวนเป้าหมายซึ่งตั้งอยู่บนแนวคิดดังกล่าว เป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงจะช่วยให้การปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะเป้าหมายจะบ่งชี้ถึงการปฏิบัติที่จะต้องกระทำ อาทิ บ่งชี้ถึงจำนวนขายที่แน่นอนให้แก่พนักงานขาย

2) เป้าหมายที่ยากและมีลักษณะท้าทายจะดีกว่าเป้าหมายที่ง่าย เมื่อใดเป้าหมายเป็นที่ยอมรับ

โดยผู้ปฏิบัติงานและแม้เป้าหมายนั้นจะยาก ผู้ปฏิบัติงานก็จะพยายามทำงานให้ดีขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย แต่หากเป้าหมายนั้นยากเกินกว่าที่จะทำได้ก็จะยังผลให้เกิดความคับข้องใจมากกว่าการที่จะบรรลุเป้าหมายได้มากขึ้นความมั่นใจในตัวเองจะเกี่ยวข้องกับการจูงใจที่มีต่อเป้าหมายที่ยากบุคคลที่มีความมั่นใจในตัวเองสูงจะรู้สึกเครียดในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ยากนั้น

3) การมีส่วนร่วมนั้นก็นำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ในทฤษฎีการตั้งเป้าหมายจะส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้มีส่วนในการจัดตั้งเป้าหมายของเขาเองและเขาเหล่านั้นจะทำงานหนักขึ้นเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายที่เขามีส่วนในการตั้งขึ้น การที่บุคคลมีส่วนร่วม ร่วมในการตั้งเป้าหมายและนำไปสู่การปฏิบัติที่ดีกว่าได้นั้น ก็เพราะการมีส่วนร่วมด้วยตัวเองก็เท่ากับเป็นการเพิ่มการยอมรับในเป้าหมายหรือการเป็นเจ้าของในเป้าหมายนั่นเอง

5. ทฤษฎีความคาดหวังของวูรัม (Vroom's Expectancy Theory)

พยอม วงศ์สารศรี (2538 : 221 – 222) ได้อธิบายแนวคิดของวูรัม ดังนี้

วูรัม (Vroom) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงานของบุคคลว่าบุคคลจะประเมินความเป็นไปได้ของผลที่จะเกิดขึ้นแล้ว จึงดำเนินการปฏิบัติตามที่ตนคาดหวังไว้ เขาได้ชี้ให้เห็นว่าการจูงใจขึ้นอยู่กับความคาดหวังของบุคคลต่อผลที่เกิดขึ้น ทฤษฎีการคาดหวังของวูรัมนี้ ได้ทำนายว่าบุคคลจะร่วมกิจกรรมที่เขาคาดหวังว่า จะได้รับรางวัลหรือสิ่งต่าง ๆ ตามที่ปรารถนา

วูรัม (Vroom) ใช้คำว่า วาเลนซ์ (Valence) ในทฤษฎีนี้ซึ่งหมายถึงความอยากที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ถ้ามีความอยากมากกว่าความไม่อยาก ระดับค่าของวาเลนซ์เป็นบวกแต่ถ้าบุคคลมีความรู้สึกเฉย ๆ ระดับค่าวาเลนซ์จะเป็นศูนย์ วูรัมเปรียบเทียบว่าการกระทำของบุคคลที่จะไปสู่จุดที่คาดหวังนั้นเป็นกลไก (Instrumental) ไปสู่ความสำเร็จ และความเชื่อที่ว่าพฤติกรรมจะนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้นั้น วูรัมเรียกว่า ความคาดหวัง (Expectancy) วูรัม ได้สรุปทางทฤษฎีของเขา เป็นสูตรดังนี้

$$\begin{aligned} \text{แรงจูงใจ} &= \text{ความอยาก} \times \text{ความคาดหวัง} \\ (\text{Motivational Force}) &= (\text{Valence} \times \text{Expectancy}) \end{aligned}$$

6. ทฤษฎีความเสมอภาคของอาดามส์ (J.Stacy Adams)

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2541 : 117) ได้กล่าวถึงทฤษฎีของอาดามส์ไว้ว่า การทุ่มเทในการปฏิบัติงานและความพึงพอใจนั้นเป็นเรื่องของความเสมอภาค (หรือความไม่เสมอภาค) ซึ่งบุคคลรับรู้ในสถานการณ์ของการทำงานหนึ่ง ๆ ความเสมอภาคจะมีอยู่ก็ต่อเมื่อบุคคลรับรู้สัดส่วนของผลตอบแทนที่ตนได้จากองค์การกับสิ่งที่เขาทุ่มเทให้กับองค์การ เมื่อนำไปเปรียบเทียบกับสัดส่วนของผลตอบแทนที่ผู้อื่นได้จากองค์การกับสิ่งที่ผู้อื่นทุ่มเทให้กับองค์การนั้นเท่านั้น

$$\frac{\text{ผลตอบแทนที่ตนได้จากองค์การ}}{\text{สิ่งที่ตนได้ทุ่มเทให้กับองค์การ}} = \frac{\text{ผลตอบแทนที่ผู้อื่นได้จากองค์การ}}{\text{สิ่งที่ผู้อื่นได้ทุ่มเทให้กับองค์การ}}$$

และในทางตรงกันข้าม ความไม่เสมอภาคจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลรับรู้ว่าสัดส่วนของผลตอบแทนที่ตนได้จากองค์การกับสิ่งที่ตนทุ่มเทให้กับองค์การกับสัดส่วนของผลตอบแทนที่ผู้อื่นได้จากองค์การกับสิ่งที่ผู้อื่นทุ่มเทให้กับองค์การนั้นไม่เท่ากัน

$$\frac{\text{ผลตอบแทนที่ตนได้จากองค์การ}}{\text{สิ่งที่ตนได้ทุ่มเทให้กับองค์การ}} < \frac{\text{ผลตอบแทนที่ผู้อื่นได้จากองค์การ}}{\text{สิ่งที่ผู้อื่นได้ทุ่มเทให้กับองค์การ}}$$

หรือ
$$\frac{\text{ผลตอบแทนที่ตนได้จากองค์การ}}{\text{สิ่งที่ตนได้ทุ่มเทให้กับองค์การ}} > \frac{\text{ผลตอบแทนที่ผู้อื่นได้จากองค์การ}}{\text{สิ่งที่ผู้อื่นได้ทุ่มเทให้กับองค์การ}}$$

7. ทฤษฎีการเสริมแรงทางบวกและทางลบ (Positive Reinforcement - Negative Reinforcement)

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2541 : 118) ได้กล่าวถึงทฤษฎีการเสริมแรงทางบวกและทางลบ ดังนี้ เมื่อนำเรื่องการเสริมแรงไปสัมพันธ์กับกฎแห่งผลกรรมแล้วก็จะเกิดการเสริมแรงในทางบวก (Positive Reinforcement – PR) และการเสริมแรงในทางลบ (Negative Reinforcement – NR) การเสริมแรงไม่ว่าจะเป็นทางบวกหรือลบต่างก็สามารถเพิ่มพลังการตอบโต้และทำให้เกิดการทำซ้ำมีมากขึ้น แต่ทั้งตัวเสริมแรงในทางบวกและทางลบจะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมในทางตรงข้ามกัน กล่าวคือ การเสริมแรงในทางบวกจะทำให้เกิดพฤติกรรมหรือการทำพฤติกรรมเพิ่มขึ้น ทั้งนี้เพราะตัวเสริมแรงในทางบวกเป็นผลที่ปรารถนา ส่วนการเสริมแรงในทางลบนั้นจะทำให้เกิดพฤติกรรมลดลงเพื่อจะได้หนีหรือหลบเลี่ยงผลกรรมที่ไม่น่าพึงปรารถนา

8. ทฤษฎีปัจจัยอนามัย – ปัจจัยจูงใจ (Motivation – Hygiene Theory) : Frederick Herzberg

เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg and other, 1959 : 60-63) ได้ศึกษาทดลองเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงานของมนุษย์ พบว่ามีปัจจัยอยู่ 2 ประการที่แตกต่างกัน กล่าวคือ ประการแรก เมื่อคนงานไม่พอใจต่อการทำงานของตน มักจะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งเขาเรียกปัจจัยเหล่านี้ว่า “ปัจจัยค่าจูน” (Hygiene Factors) ประการที่ 2 ส่วนคนงานที่พูดถึงความพอใจในงานมักจะพูดถึงเนื้อหาของงานที่เขาให้ชื่อว่า “ปัจจัยกระตุ้น” (motivators) ทั้งสองปัจจัยนี้ทำหน้าที่ชัดเจนในแง่ของการเป็นแรงจูงใจภายใน และแรงจูงใจภายนอก

สจ๊วต อุทรานันท์ (2529 : 171 – 172) ได้กล่าวว่า ในปี ค.ศ. 1959 เฟรดเดอริก เฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) ได้พบว่าเครื่องกระตุ้นที่จะทำให้คนรักหรือชอบงาน ได้แก่ “ความสำเร็จของงาน การได้รับความยกย่อง ความก้าวหน้า ลักษณะของงานเอง ความเป็นไปได้ที่จะก้าวหน้า และ ความรับผิดชอบ” ปัจจัยทั้ง 6 ประการนี้ สามารถจำแนกออกได้เป็น 2 ชนิด คือ

1. ปัจจัยค่าจูน (Hygiene Factors) หมายถึง ปัจจัยที่ค่าจูนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือขาดไปบุคคลในองค์กรจะเกิดความไม่ชอบงานซึ่งปัจจัยที่ค่าจูนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือขาดบุคคลในองค์กรจะเกิดความไม่ชอบงานซึ่งปัจจัยค่าจูนประกอบด้วย

1.1 เงินเดือน (Salary) เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในองค์กรนั้น ๆ เป็นที่พอใจของคนที่จะทำงาน

1.2 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) หมายถึง การได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และความก้าวหน้าในวิชาชีพด้วย

1.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation with Superior, Subordinates, Peers) หมายถึง การติดต่อสื่อสาร จะเป็นกิริยาจากที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถร่วมงานกันได้ มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน

1.4 นโยบายและการบริหารงาน (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานภายในองค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

1.5 สภาพการทำงาน (Working Conditions) หมายถึง สภาพแวดล้อมของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการนอน และสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ได้แก่ อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ในการทำงาน

1.6 ความมั่นคงในการทำงาน (Working Conditions) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ

1.7 สถานะทางอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพเป็นที่ยอมรับของสังคม มีเกียรติและมีศักดิ์ศรี

1.8 ชีวิตส่วนบุคคล (Personal Life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี อันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขา เช่น ถูกย้ายไปที่ทำงานอื่นห่างไกลครอบครัวทำให้เขาไม่พอใจและไม่มีความสุขในการทำงานในที่แห่งใหม่

1.9 วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision Techniques) หมายถึง ความสามารถในการบริหารงานของหัวหน้างาน หรือความยุติธรรมในการบริหาร

2. ปัจจัยกระตุ้นหรือจูงใจ (Motivation factors) เป็นปัจจัยที่ทำให้คนรักงานและชอบงาน มีดังนี้ คือ

2.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถในการแก้ไขปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น ผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจในผลสำเร็จของงานนั้น

2.2 การยอมรับ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือ ไม่ว่าจะจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้มาขอคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนับถืออาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ

2.3 ลักษณะงาน (The work Itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทลายให้ลงมือทำหรือปฏิบัติ

2.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมงานอย่างใกล้ชิด

2.5 ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้รับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหรือมีโอกาสได้รับการอบรมสัมมนาศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ได้รับการฝึกอบรม

ส่วน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542 : 413 - 414) ได้ให้นิยามของทฤษฎีปัจจัยอนามัย – ปัจจัยจูงใจ โดยใช้ชื่อว่าทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's two-factor theory) หมายถึง ทฤษฎีการจูงใจโดยเฮิร์ซเบิร์ก ซึ่งได้เสนอว่าปัจจัยในการทำงานเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน และไม่พึงพอใจในการทำงานหรือ หมายถึง การทำงานโดยหลักการของเจ้าของกิจการจะพยายามสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน การสร้างการจูงใจให้มากเป็นสิ่งที่ลำบาก รายละเอียดของทฤษฎี 2 ปัจจัย มีดังนี้

1. ปัจจัยรักษา (Maintenance factors) หรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factors) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการสร้างความไม่พึงพอใจในการทำงาน หรือหมายถึง ผู้จัดการจะจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาจากความไม่พอใจ เช่น นโยบายการบริหารของบริษัท การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความมั่นคง เงิน ปัจจัยเหล่านี้ไม่ได้จูงใจให้พนักงานผลิตมากขึ้น แต่ป้องกันไม่ให้ผลผลิตลดลง ปัจจัยอนามัยจะรักษาแรงจูงใจให้อยู่ในระดับสูงแล้วป้องกันแรงจูงใจไม่ให้เกิดขึ้นในทางลบ ส่วนปัจจัยที่มีผลในทางบวกต่อแรงจูงใจในการทำงานคือ โอกาสเจริญเติบโต ลักษณะงาน ความสำเร็จ การยกย่องชมเชย ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า

2. ปัจจัยการจูงใจ (Motivation factors หรือ motivators) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยภายใน เหตุที่เรียกว่าปัจจัยป้องกันความไม่พอใจว่าเป็นปัจจัยอนามัย เพราะผลกระทบของปัจจัยเหล่านี้มีต่อแรงงานคล้ายกับการรักษาอนามัยของคน เช่น เมื่อคนเราเกิดมีบาดแผลขึ้นจะต้องใส่ยารักษาให้หาย การใส่ยาไม่ได้ทำให้แผลหายแต่เพื่อป้องกันไม่ให้แผลเน่า เป็นการใส่เพื่อให้กลับสู่สภาพปกติเท่านั้น ในทางตรงกันข้าม ถ้าหากปัจจัยอนามัยไม่ได้รับความสนใจ สิ่งต่าง ๆ จะเลวร้ายไปกว่าเดิม เช่น ผู้ที่มีสุขภาพดี ก็ต้องรับประทานอาหารดี ๆ จะไม่ช่วยทำให้สุขภาพดีขึ้น ถ้าหากสุขภาพดีแล้วแต่ถ้าไม่รับประทานอาหารดีเขาจะเริ่มป่วย

นอกจากนี้ สมยศ นาวิการ (2545 : 86 - 91) ได้ให้นิยามของทฤษฎีปัจจัยอนามัย – ปัจจัยจูงใจ (Motivation – Hygiene Theory) ของ Frederick Herzberg ซึ่งเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) ได้กล่าวว่า คนมีความต้องการแตกต่างกันอยู่ 2 ประเภทที่ไม่ขึ้นอยู่ระหว่างกัน และมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของคนในการทำงาน และได้ค้นพบว่าเมื่อคนมีความรู้สึกไม่พอใจต่องานของพวกเขา พวกเขาจะพูดถึงสภาพแวดล้อมการทำงานของพวกเขาได้ ในทางกลับกันเมื่อพวกเขามีความรู้สึกที่ดีต่องานของพวกเขา พวกเขาจะพูดถึงงานโดยตัวของมันเอง เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) เรียกความต้องการประเภทแรกว่า ปัจจัยอนามัย เพราะว่าปัจจัยเหล่านี้ชี้ให้เห็นถึงสภาพแวดล้อมการทำงานของคน และทำหน้าที่ป้องกันไม่ให้ความไม่พอใจในงานที่ทําเกิดขึ้นเขาเรียกความต้องการประเภทที่ 2 ว่า ปัจจัยจูงใจ เนื่องจากว่าปัจจัยเหล่านี้สามารถจูงใจคนให้ทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

1. ปัจจัยอนามัย (Hygiene factors)

นโยบายและการบริหารงานของบริษัท การบังคับบัญชา สภาพแวดล้อมการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เงิน สถานภาพ และความมั่นคง ถูกมองว่าเป็นปัจจัยอนามัย ปัจจัยเหล่านี้ไม่ได้เป็นลักษณะของงาน แต่ปัจจัยเหล่านี้สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมของงานที่ปฏิบัติอยู่ Herzberg สัมพันธ์การใช้คำ “อนามัย” ของเขากับความหมายของการแพทย์ ปัจจัยอนามัยไม่ได้จูงใจให้บุคคลทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ปัจจัยอนามัยเพียงแต่ป้องกันไม่ให้เกิดการปฏิบัติงานของบุคคลลดลง เนื่องจากการจำกัดการทำงาน นี่คือเหตุผลที่ Herzberg เรียกปัจจัยเหล่านี้ว่า “ปัจจัยบำรุงรักษา”

2. ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors)

ความรู้สึกร่วมเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน ความเจริญเติบโตของวิชาชีพ และการยกย่องที่ได้รับจากการทำงานที่มีความท้าทายเป็นปัจจัยจูงใจตามแนวความคิดของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) ใช้คำว่าปัจจัยจูงใจ เพราะว่าปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบในทางบวกต่อความพอใจในงานที่ทำ และทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลสูงขึ้น

ทฤษฎีปัจจัยอนามัย – ปัจจัยจูงใจ (Motivation – Hygiene Theory) : Frederick Herzberg แสดงได้ดังตาราง 2

ตาราง 2 ปัจจัยอนามัยและปัจจัยจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg)

ปัจจัยอนามัย	ปัจจัยจูงใจ
สภาพแวดล้อม	ลักษณะงาน
นโยบายและการบริหาร	ความสำเร็จ
การบังคับบัญชา	การยกย่องในความสำเร็จ
สภาพแวดล้อมการทำงาน	งานที่ท้าทาย
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	ความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น
เงิน ฐานะ ความมั่นคง	ความเจริญเติบโตและการพัฒนา

ที่มา : สมยศ นาวิก (2545 : 88)

จากตาราง 1 สมยศ นาวิการ (2545 : 88) อธิบายไว้พอสรุปได้ ดังนี้

1. นโยบายและการบริหาร คือ การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร การมีส่วนร่วมและการเสนอแนะ หรือแสดงความคิดเห็นในระเบียบข้อปฏิบัติต่าง ๆ ของหน่วยงาน ความพอใจในกฎระเบียบ และนโยบายของทางราชการและหน่วยงาน ตลอดจนเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม
 2. การบังคับบัญชา คือ การควบคุม สั่งการ ตลอดจนการเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
 3. สภาพแวดล้อมการทำงาน หมายถึง องค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับอาคารสถานที่ การคมนาคม การสาธารณูปโภค และเครื่องอำนวยความสะดวกต่างๆที่จำเป็นอย่างพอเพียงในการปฏิบัติงานที่ดี รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และบุคคลที่เกี่ยวข้องด้วย
 4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล คือ ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกันเอง หรือความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
 5. เงิน ฐานะ ความมั่นคง หมายถึง ความมั่นคงทางกายภาพ ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน รวมทั้งเงินเดือนที่ได้รับประจำ เงินสวัสดิการของหน่วยงาน รวมถึงค่าตอบแทนอื่น ๆ
 6. ความสำเร็จ หมายถึง การทำงานที่ประสบผลสำเร็จ และงานที่ทำนั้นสามารถยึดเป็นอาชีพที่มั่นคงได้ตลอดไป
 7. การยกย่องในความสำเร็จ ได้แก่ ยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือแสดงออกอื่นใดที่ทำให้รู้ถึงการยอมรับในความสามารถได้รับเกียรติและศักดิ์ศรี ได้รับความร่วมมือในการทำงาน ทำให้เกิดความพอใจในความสำเร็จของตน
 8. งานที่ท้าทาย คือ การได้รับผิดชอบในงานสำคัญ ๆ การได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆที่ไม่เคยทำ และการได้มีโอกาสไปฝึกอบรม หรือศึกษาต่อ
 9. ความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น คือ การได้มีโอกาสรับผิดชอบในงานที่ดีขึ้น การมีความสามารถในการทำงาน การมีโอกาสได้รับคัดเลือกในการเลื่อนขั้นในการทำงาน
 10. ความเจริญเติบโตและการพัฒนา ได้แก่ การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงาน เช่น การได้ไปประชุม สัมมนา เป็นต้น
- จากเอกสารทฤษฎีการจูงใจในการปฏิบัติงาน สรุปได้ว่า ทฤษฎีลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy) ทฤษฎี อี.อาร์.จี ของอัลเดอร์เฟอร์ (ERG of Clayton Alderfer) ทฤษฎีเอกซ์และทฤษฎีวายของแม็กเกรเกอร์ (McGregor) ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายของล๊อค (Edwin A. Locke)

ทฤษฎีความคาดหวังของวูรัม (Vroom's Expectancy Theory) ทฤษฎีความเสมอภาคของอาดามส์ (J.Stacy Adams) ทฤษฎีการเสริมแรงทางบวกและทางลบ (Positive Reinforcement - Negative Reinforcement) และทฤษฎีปัจจัยอนามัย – ปัจจัยจูงใจ (Motivation – Hygiene Theory) ของ Frederick Herzberg มีส่วนต่อการเสริมสร้างขวัญและบำรุงขวัญของบุคคลในองค์กร ในการศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปัตตานีในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยตามทฤษฎีปัจจัยอนามัย – ปัจจัยจูงใจ (Motivation – Hygiene Theory) ของ Frederick Herzberg ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ใช้ในการจูงใจของบุคลากรในการปฏิบัติงานตามปัจจัยอนามัยและปัจจัยจูงใจ จำนวน 10 ด้าน คือ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการบังคับบัญชา ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านความมั่นคง ด้านความสำเร็จ ด้านการยกย่องในความสำเร็จ ด้านงานที่ทำหาย ด้านความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น และด้านความเจริญเติบโตและการพัฒนา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปัตตานี

1. โครงสร้างการบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 9 - 246) ได้ให้รายละเอียดและแบ่งกลุ่มการปฏิบัติงานและอัตรากำลังของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 1 และเขต 2 ออกเป็น 8 กลุ่มงาน ดังนี้

1.1 กลุ่มอำนวยการ

งานอำนวยการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร การประสานงานและให้บริการ สนับสนุน ส่งเสริม ให้กลุ่มภารกิจและงานต่าง ๆ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สามารถบริหารจัดการและดำเนินงานตามบทบาทภารกิจ อำนาจหน้าที่ได้อย่างเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลบนพื้นฐานของความถูกต้องและโปร่งใส ตลอดจนสนับสนุนและให้บริการข้อมูลข่าวสาร เอกสาร สื่อ อุปกรณ์ทางการศึกษา และทรัพยากรที่ใช้ในการจัดการศึกษาแก่สถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาบริหารจัดการได้อย่างสะดวก คล่องตัว มีคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีขอบข่ายและภารกิจ ดังนี้

1. กลุ่มงานบริหารทั่วไป

งานธุรการ

1.1.1 งานสารบรรณ

- 1.1.2 การรับส่งงานในหน้าที่ราชการ
- 1.1.3 การมอบหมายหน้าที่การงาน
- 1.1.4 งานเลขานุการผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- 1.1.5 การประชุมภายในสำนักงาน
- 1.2 งานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม
- 1.3 งานยานพาหนะ
- 1.4 งานการจัดระบบบริหารและพัฒนาองค์กร
 - 1.4.1 การจัดระบบบริหาร
 - 1.4.2 การพัฒนาองค์กร
 - 1.4.3 การจัดทำระเบียบและประกาศสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 - 1.4.4 การตรวจสอบกลั่นกรองงาน
 - 1.4.5 การมอบอำนาจของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาให้ข้าราชการปฏิบัติ

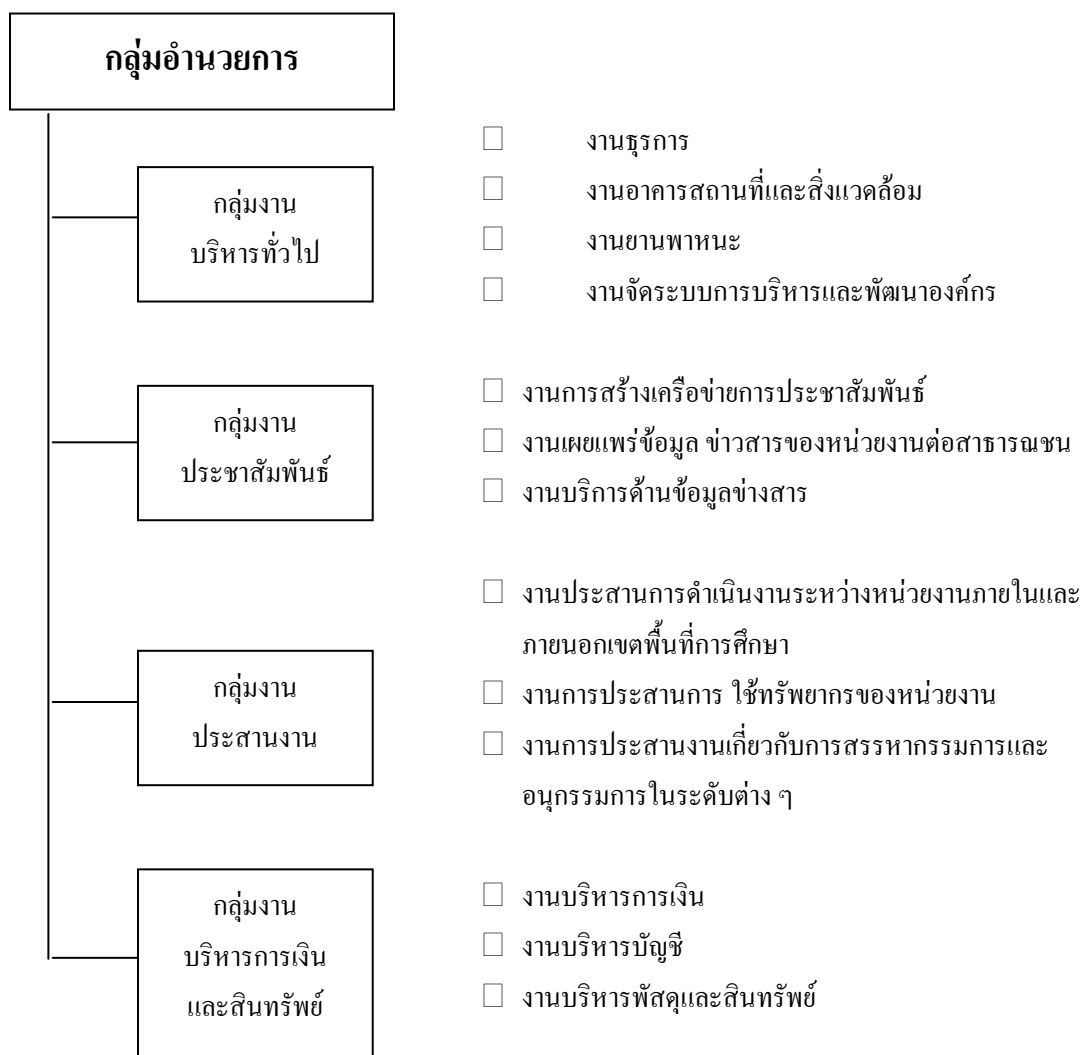
ราชการแทน

- 1.4.6 การควบคุมภายใน
- 2. กลุ่มงานประชาสัมพันธ์
 - 2.1 งานการสร้างเครือข่ายการประชาสัมพันธ์
 - 2.1.1 การสร้างเครือข่ายภายนอกองค์กร
 - 2.1.2 การสร้างเครือข่ายภายในองค์กร
 - 2.2 งานเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของหน่วยงานต่อสาธารณชน
 - 2.3 งานบริการด้านข้อมูลข่าวสาร
- 3. กลุ่มงานประสานงาน
 - 3.1 งานประสานการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกเขตพื้นที่การศึกษา
 - 3.2 งานการประสานการใช้ทรัพยากรของหน่วยงาน
 - 3.3 งานการประสานงานเกี่ยวกับการสรรหากรรมการและอนุกรรมการในระดับต่าง ๆ
- 4. กลุ่มงานบริหารการเงินและสินทรัพย์
 - 4.1 งานบริหารการเงิน
 - 4.1.1 การรับเงิน
 - 4.1.2 การเบิกเงิน

- 4.1.3 การเก็บรักษาเงิน
- 4.1.4 การจ่ายเงิน
- 4.1.5 การนำเงินส่งคลัง
- 4.1.6 การกันเงินไว้เบิกเหลือมปี
- 4.2 งานบริหารบัญชี
 - 4.2.1 การตั้งยอดบัญชีระหว่างปีงบประมาณ
 - 4.2.2 การจัดทำกระดาษทำการ
 - 4.2.3 การบันทึกเปิดบัญชีเกณฑ์คงค้าง
 - 4.2.4 การบันทึกบัญชีประจำวัน
 - 4.2.5 การสรุปรายการบันทึกบัญชี
 - 4.2.6 การปรับปรุงบัญชีเมื่อสิ้นปีงบประมาณ
 - 4.2.7 การปิดบัญชี
 - 4.2.8 การตรวจสอบ
 - 4.2.9 การแก้ไขข้อผิดพลาด
 - 4.2.10 การรายงานการเงิน
- 4.3 งานบริหารพัสดุและสินทรัพย์
 - 4.3.1 การซื้อการจ้างและการจัดหาพัสดุวิธีอื่น
 - 4.3.2 การควบคุมพัสดุ
 - 4.3.3 การดำเนินงานที่ราชพัสดุ

โครงสร้างการบริหารงานกลุ่มอำนาจการ แสดงได้ดังภาพประกอบ 2

ภาพประกอบ 2 กลุ่มอำนาจการ



ที่มา : กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 12)

1.2 กลุ่มบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในเขตพื้นที่การศึกษาเป็นมาตรการจูงใจให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของหน่วยงาน โดยยึดหลักการกระจายอำนาจ ระบบคุณธรรมและหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้การบริหารจัดการมีความคล่องตัว เกิดความอิสระในการปฏิบัติงานภายใต้กฎหมายระเบียบปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติงานได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีขวัญ กำลังใจ นำไปสู่การบริการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนต่อไป มีขอบข่ายและภารกิจ ดังนี้

1. งานธุรการ
2. กลุ่มงานวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
 - 2.1 งานวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังคน
 - 2.1.1 การวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังคน
 - 2.1.2 การเกลี่ยอัตรากำลัง การตัดโอนตำแหน่งและอัตราเงินเดือน
 - 2.2 งานกำหนดตำแหน่งและวิทยะฐานะ
3. กลุ่มงานสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
 - 3.1 งานสรรหาบรรจุ
 - 3.1.1. การสอบแข่งขัน การสอบคัดเลือก การคัดเลือก
 - 3.1.2 การบรรจุเข้ารับราชการใหม่
 - 3.2 งานแต่งตั้ง ย้าย โอนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
 - 3.2.1 การแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
 - 3.2.2 การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
 - 3.2.3 การโอนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
 - 3.2.4 การบรรจุกลับเข้ารับราชการ
 - 3.2.5 การรักษาราชการแทน
 - 3.3 งานออกจากราชการ

- 3.3.1 การเกษียณอายุราชการ
- 3.3.2 การลาออกจากราชการ
- 3.3.3 การให้ออกจากราชการกรณีอื่น ๆ
(ขาดคุณสมบัติ, ทูพพลภาพ, หย่อนสมรรถภาพ)
- 3.3.4 การออกจากราชการกรณีถูกเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ
- 4. กลุ่มงานบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ
 - 4.1 งานบำเหน็จความชอบ
 - 4.2 งานทะเบียนประวัติ
 - 4.3 งานเครื่องราชอิสริยาภรณ์
 - 4.4 งานบริการบุคลากร
 - 4.4.1 การขอยกเว้นการเกณฑ์ทหาร
 - 4.4.2 การขอมีบัตรประจำตัวเจ้าหน้าที่ของรัฐ
 - 4.4.3 การขอหนังสือรับรอง
 - 4.4.4 การขออนุญาตให้ข้าราชการไปต่างประเทศ
 - 4.4.5 การอนุญาตลาอุปสมบท
 - 4.4.6 การลาไปประกอบพิธีฮัจย์
 - 4.4.7 การขอพระราชทานเพลิงศพ
- 5. กลุ่มงานพัฒนามาตรฐานบุคลากร
 - 5.1 งานฝึกอบรมและลาศึกษาต่อ
 - 5.1.1 การศึกษาอบรม
 - 5.1.2 การศึกษาต่อ
 - 5.2 งานส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
 - 5.3 งานพัฒนามาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณ
 - 5.3.1 การขอรับใบอนุญาตและการขอต่อใบอนุญาตวิชาชีพ
 - 5.3.2 การส่งเสริมความมั่นคง ศักดิ์ความเป็นธรรมในการประกอบวิชาชีพ
 - 5.4 งานประเมินคุณภาพการบริหารงานบุคคล
- 6. กลุ่มงานวินัยและนิติกร
 - 6.1 งานวินัย

6.2 งานอุทธรณ์และร้องทุกข์

6.2.1 การอุทธรณ์

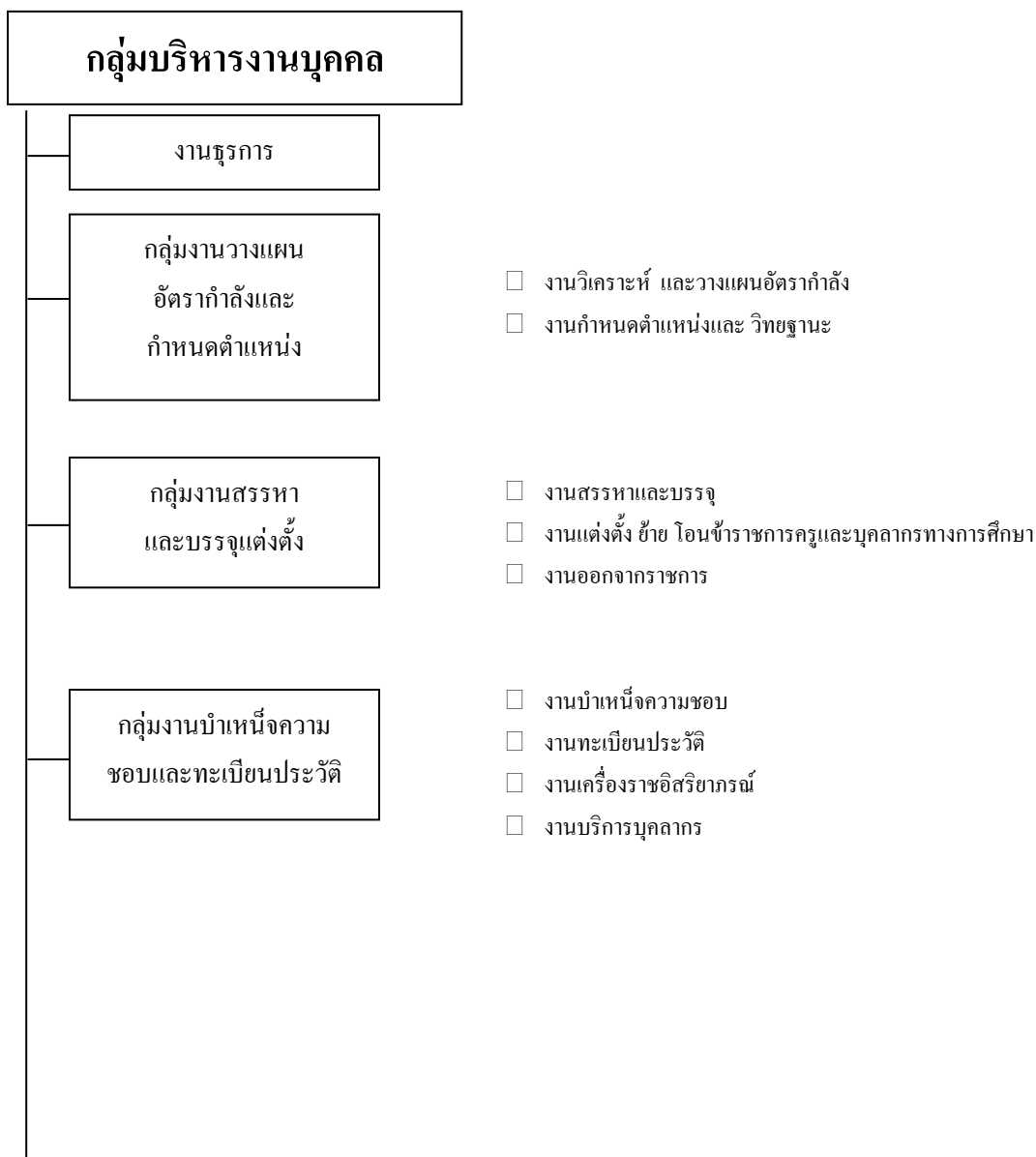
6.2.2 การร้องทุกข์

6.3 งานกฎหมายและการดำเนินคดีของรัฐ

7. กลุ่มงานเลขานุการ อ.ก.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

โครงสร้างการบริหารงานกลุ่มบริหารงานบุคคล แสดงได้ดังภาพประกอบ 3

ภาพประกอบ 3 กลุ่มบริหารงานบุคคล



<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> <p>กลุ่มงานพัฒนาบุคคล</p> </div>	<input type="checkbox"/> งานฝึกอบรมและลาศึกษาต่อ <input type="checkbox"/> งานส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ <input type="checkbox"/> งานพัฒนามาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณ
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> <p>กลุ่มงานวินัยและนติการ</p> </div>	<input type="checkbox"/> งานวิจัย <input type="checkbox"/> งานอุทธรณ์และร้องทุกข์ <input type="checkbox"/> งานกฎหมาย และการดำเนินการคดีของรัฐ
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> <p>กลุ่มงานเลขานุการ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา</p> </div>	

ที่มา : กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 79)

1.3 กลุ่มนโยบายและแผน

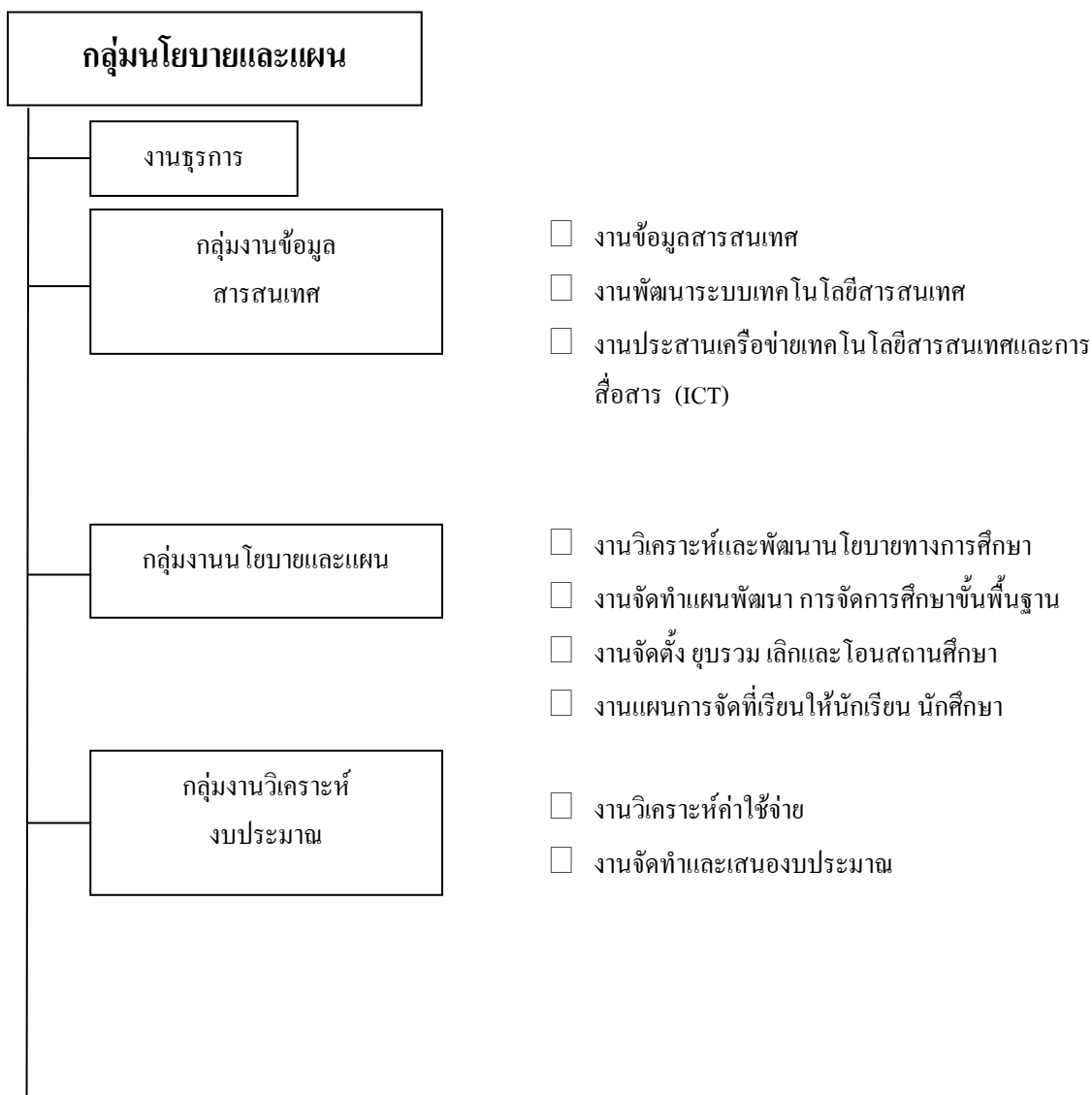
เป็นหน่วยงานที่ส่งเสริม สนับสนุนและประสานงานในเชิงนโยบาย ให้สถานศึกษาจัดการศึกษาเป็นไปตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษาชาติ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานตามยุทธศาสตร์ เป็นสำคัญ (Strategic Results-Based Management : SRBM) ใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting : SPBB) โดยเน้นความโปร่งใส ทันสมัย ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ยึดหลักการมีส่วนร่วม (Participation) การบริหารที่สนับสนุนที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) โดยมีกระบวนการวางแผน การดำเนินการตามแผน การกำกับ ติดตามผล อย่างเป็นระบบ มีขอบข่ายและภารกิจ ดังนี้

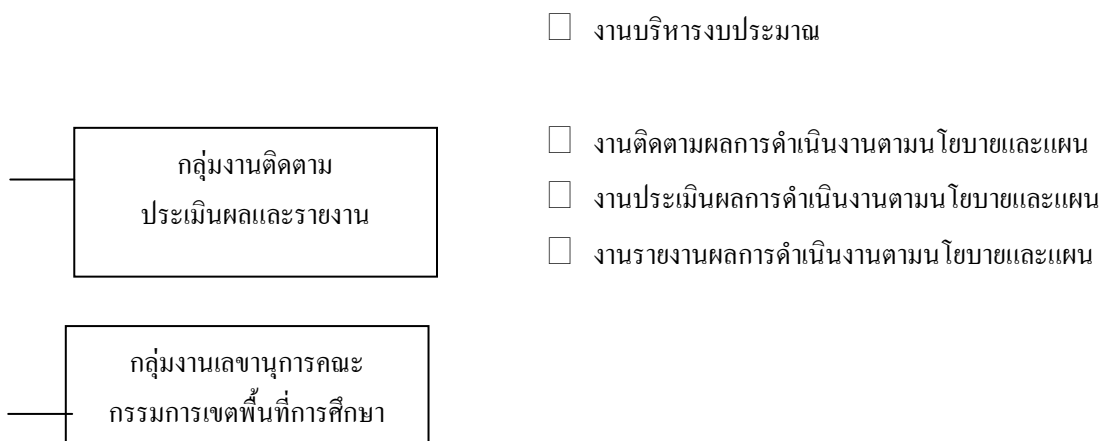
1. งานธุรการ
2. กลุ่มงานข้อมูลสารสนเทศ
 - 2.1 งานข้อมูลสารสนเทศ
 - 2.2 งานพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
 - 2.3 งานประสานเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT)
3. กลุ่มงานนโยบายและแผน
 - 3.1 งานวิเคราะห์ และพัฒนานโยบายทางการศึกษา
 - 3.2 งานแผนและพัฒนากิจการศึกษาก้าวหน้า
 - 3.3 งานจัดตั้ง ยุบรวม เลิกและโอนสถานศึกษา
 - 3.4 งานแผนการจัดที่เรียนให้แก่นักเรียน นักศึกษา

4. กลุ่มงานวิเคราะห์งบประมาณ
 - 4.1 งานวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย
 - 4.2 งานจัดทำและจัดสรรงบประมาณ
 - 4.3 งานบริหารงบประมาณ
5. กลุ่มงานติดตาม ประเมินผลและรายงาน
 - 5.1 งานติดตามการดำเนินงานตามนโยบายและแผน
 - 5.2 งานประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบายและแผน
 - 5.3 งานรายงานผลการดำเนินงานตามนโยบายและแผน
6. กลุ่มงานเลขานุการคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

โครงสร้างการบริหารงานกลุ่มนโยบายและแผน แสดงได้ดังภาพประกอบ 4

ภาพประกอบ 4 กลุ่มนโยบายและแผน





ที่มา : กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 121)

1.4 กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา

งานส่งเสริมการจัดการศึกษาเป็นงานที่สนับสนุนและส่งเสริมให้สถานศึกษาในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา สามารถจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการบูรณาการการจัดการศึกษาทั้งการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย ไปสู่การศึกษาตลอดชีพ นำแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นใช้ประกอบการเรียนการสอนส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิตให้สมบูรณ์ จัดสวัสดิการ สวัสดิภาพ และกองทุนเพื่อการศึกษา ที่จะเป็นการช่วยเหลือผู้เรียนปกติ ด้อยโอกาส พิการ และมีความสามารถพิเศษอีกทั้งส่งเสริมให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน สถาบันทางศาสนา สถานประกอบการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเอกชน ร่วมจัดการศึกษาที่จะส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของผู้เรียน

มีขอบข่ายและภารกิจ ดังนี้

1. งานธุรการ
2. กลุ่มงานส่งเสริมคุณภาพการจัดการศึกษา

2.1 งานส่งเสริมการจัดการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ การศึกษาตามอัธยาศัย และการศึกษาตลอดชีวิต

2.2 งานส่งเสริมแหล่งเรียนรู้ สิ่งแวดล้อมทางการศึกษาและภูมิปัญญาท้องถิ่น

2.3 งานส่งเสริมการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว ชุมชน สถาบันศาสนาและสถาน

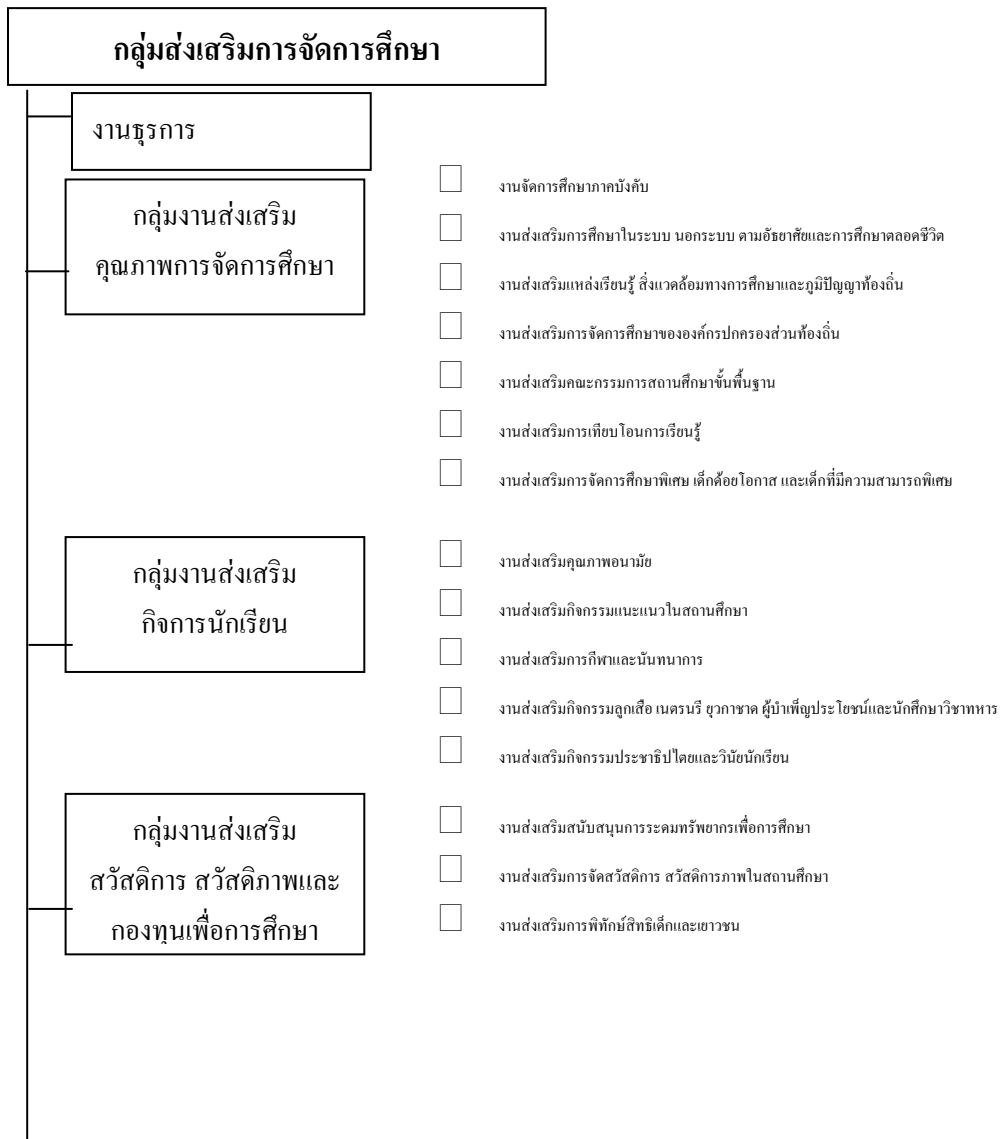
ประกอบการ ฯลฯ

2.4 งานส่งเสริมการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

- 2.5 งานส่งเสริมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2.6 งานส่งเสริมการเทียบโอนผลการเรียน
- 2.7 งานส่งเสริมการจัดการศึกษาเด็กพิการ เด็กด้อยโอกาสและเด็กที่มีความสามารถพิเศษ
- 3. กลุ่มงานส่งเสริมกิจการนักเรียน
 - 3.1 งานส่งเสริมสุขภาพอนามัย
 - 3.2 งานส่งเสริมกิจการแนะแนวในสถานศึกษา
 - 3.3 งานส่งเสริมการกีฬาและนันทนาการ
 - 3.4 งานส่งเสริมกิจการลูกเสือ เนตรนารี ยุวกาชาด ผู้บำเพ็ญประโยชน์ นักศึกษาวิชาทหาร
 - 3.5 งานส่งเสริมกิจกรรมประชาธิปไตย
- 4. กลุ่มงานส่งเสริมสวัสดิการ
 - 4.1 งานส่งเสริมสนับสนุนการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
 - 4.2 งานส่งเสริมการจัดสวัสดิการ สวัสดิภาพ ในสถานศึกษา
 - 4.3 งานส่งเสริมการพิทักษ์สิทธิเด็กและเยาวชน
- 5. กลุ่มงานส่งเสริมกิจการพิเศษ
 - 5.1 งานอันเนื่องมาจากโครงการพระราชดำริ
 - 5.2 งานการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติดในสถานศึกษา
 - 5.3 งานตามโครงการเสมอภาคพัฒนาชีวิต
 - 5.4 งานความมั่นคงของชาติ
 - 5.5 งานวิเทศสัมพันธ์
 - 5.6 งานการป้องกันโรคเอดส์
 - 5.7 งานสารวัตรนักเรียน
- 6. กลุ่มงานส่งเสริมการจัดการศึกษาของเอกชน
 - 6.1 งานส่งเสริมข้อมูลและสารสนเทศของสถานศึกษาเอกชน
 - 6.2 งานส่งเสริมและดำเนินการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนเอกชน
 - 6.3 งานส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน
 - 6.4 งานส่งเสริมการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชน
 - 6.5 งานส่งเสริมด้านการอุดหนุนกองทุนสวัสดิการ

โครงสร้างการบริหารงานกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา แสดงได้ดังภาพประกอบ 5

ภาพประกอบ 5 กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา



กลุ่มงานส่งเสริม กิจการพิเศษ	<input type="checkbox"/> งานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ <input type="checkbox"/> งานป้องกันและแก้ไขปัญหาคาใช้สารเสพติดในสถานศึกษา <input type="checkbox"/> งานโครงการเสมอภาคพัฒนาชีวิต <input type="checkbox"/> งานความมั่นคงของชาติ <input type="checkbox"/> งานวิเทศสัมพันธ์ <input type="checkbox"/> งานป้องกันปัญหาการแพร่ระบาดของโรคเอดส์ในกลุ่มนักเรียนนักศึกษา <input type="checkbox"/> งานสารวัตรนักเรียน
กลุ่มงานส่งเสริม คุณภาพการจัด การศึกษาเอกชน	<input type="checkbox"/> งานส่งเสริมข้อมูลและสารสนเทศสถานศึกษาเอกชน <input type="checkbox"/> งานส่งเสริมและดำเนินการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาเอกชน <input type="checkbox"/> งานส่งเสริมการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาเอกชน และงานส่งเสริมด้านการอุดหนุนกองทุนสวัสดิการ

ที่มา : กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 142)

1.5 กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา

กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นกลุ่มงานดำเนินการเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการพัฒนาระบบการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพได้มาตรฐานเท่าเทียมกันโดยยึดโรงเรียนเป็นฐาน ส่งผลให้ผู้เรียนทั้งในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย เกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการศึกษา มีขอบข่ายและภารกิจ ดังนี้

1. งานธุรการ

2. กลุ่มงานพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและกระบวนการเรียนรู้

2.1 งานส่งเสริมพัฒนาหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย การศึกษาพิเศษ ผู้ด้อยโอกาสและผู้มีความสามารถพิเศษ

2.2 งานส่งเสริมพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.3 งานศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์ วิจัย การพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้

3. กลุ่มงานวัดและประเมินผลการศึกษา

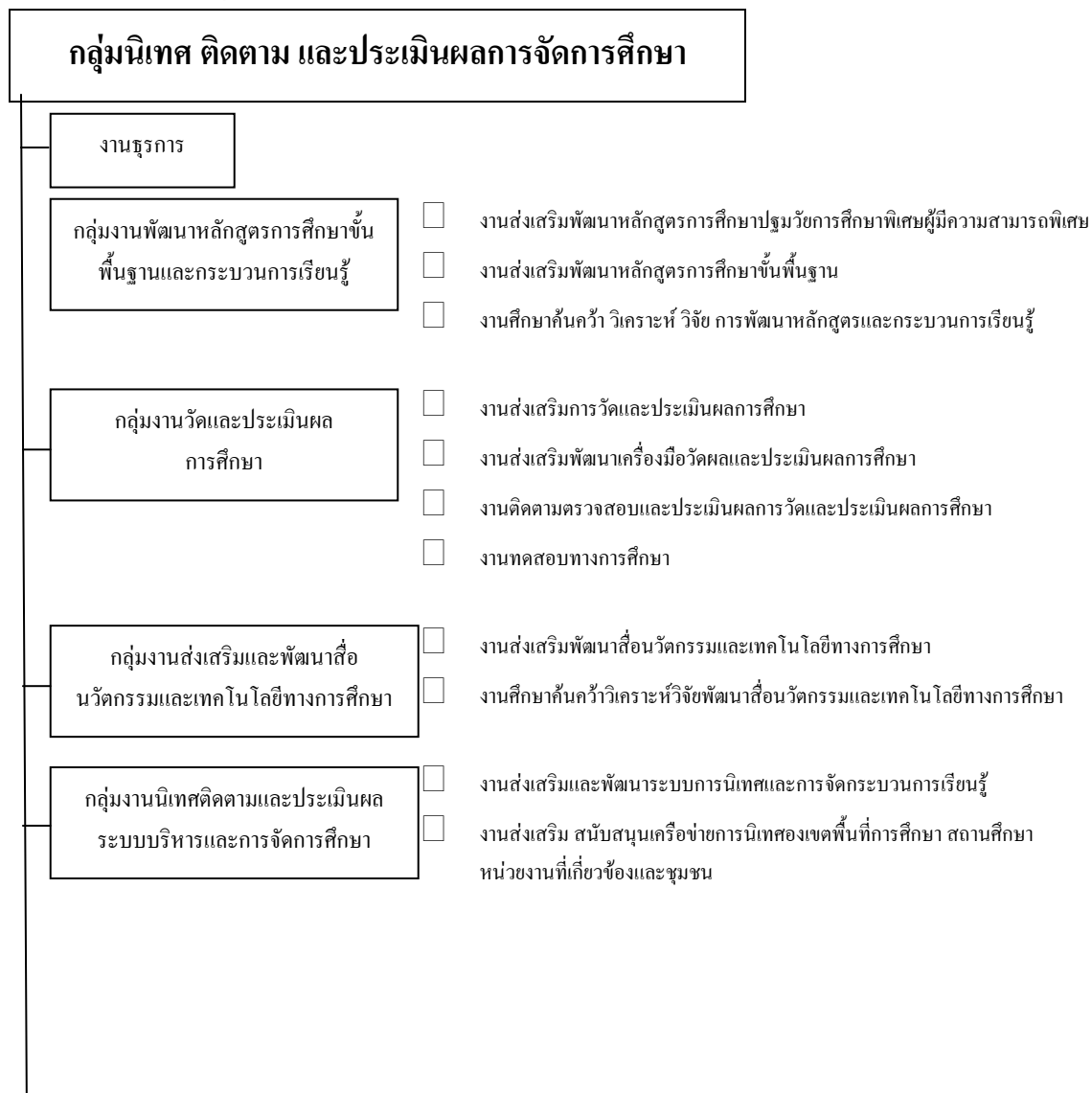
3.1 งานส่งเสริมการวัดและประเมินผลการศึกษา

3.2 งานส่งเสริมและพัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผลการศึกษา

3.3 งานติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการวัดและประเมินผลการศึกษา

- 3.4 งานทดสอบทางการศึกษา
4. กลุ่มงานส่งเสริมและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา
- 4.1 งานส่งเสริม พัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา
- 4.2 งานศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ วิจัย การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา
5. กลุ่มงานนิเทศ ติดตามและประเมินผลระบบบริหารและการจัดการศึกษา
- 5.1 งานส่งเสริมและพัฒนากระบวนการนิเทศและการจัดกระบวนการเรียนรู้
- 5.2 งานส่งเสริมสนับสนุนเครือข่ายการนิเทศของเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และชุมชน
- 5.3 งานนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการบริหาร และการจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา
- 5.4 งานศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์ วิจัย การพัฒนาระบบบริหารและการจัดการศึกษา
6. กลุ่มงานส่งเสริมพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา
- 6.1 งานส่งเสริมการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- 6.2 งานตรวจสอบคุณภาพภายในสถานศึกษา
- 6.3 งานส่งเสริมและประสานงานการประกันคุณภาพภายในและภายนอกสถานศึกษา
- 6.4 งานศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์ วิจัย มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา
7. กลุ่มงานเลขานุการคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการศึกษา
- 7.1 งานพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศ
- 7.2 งานวางแผนการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการศึกษา
- 7.3 งานรายงานผลการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการศึกษา
- โครงสร้างการบริหารงานกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา แสดงได้ดังภาพประกอบ 6

ภาพประกอบ 6 กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา



	<input type="checkbox"/>	งานนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา
	<input type="checkbox"/>	งานศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์ วิจัยการพัฒนากระบวนการบริหารและการจัดการศึกษา
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> กลุ่มงานส่งเสริมพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา </div>	<input type="checkbox"/>	งานส่งเสริมการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
	<input type="checkbox"/>	งานตรวจสอบคุณภาพภายในสถานศึกษา
	<input type="checkbox"/>	งานส่งเสริมและประสานงานการประกันคุณภาพภายในและภายนอกสถานศึกษา
	<input type="checkbox"/>	งานศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์ วิจัยมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> กลุ่มงานเลขานุการคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการศึกษา </div>	<input type="checkbox"/>	งานพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศ
	<input type="checkbox"/>	งานวางแผนการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการศึกษา
	<input type="checkbox"/>	งานรายงานผลการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการศึกษา

ที่มา : กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 215)

1.6 กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา

กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาเป็นหน่วยงานที่สร้างความเข้มแข็ง การบริหารด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ให้แก่สถานศึกษาและหน่วยงานการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้เกิดประสิทธิภาพการจัดการศึกษาประกอบไปด้วยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการเป็นพิเศษ มีหน้าที่ช่วยให้การบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักการบริหารที่ใช้กระบวนการ ประสาน ส่งเสริมสนับสนุนเพื่อนำนโยบายสู่การปฏิบัติ กระบวนการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และรายงานผลทางการบริหารจัดการ และมุ่งเน้นศึกษา วิเคราะห์ วิจัย แสวงหา และจัดทำนวัตกรรม รูปแบบ มาตรฐาน เทคนิควิธีการและเครื่องมือในการบริหารจัดการ

มีขอบข่ายและภารกิจ ดังนี้

1. งานการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย แสวงหาและพัฒนานวัตกรรมการบริหาร
2. งานระบบข้อมูลสารสนเทศ
3. งานการประสานการตรวจราชการ
4. งานการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานสำนักงานเขตพื้นที่

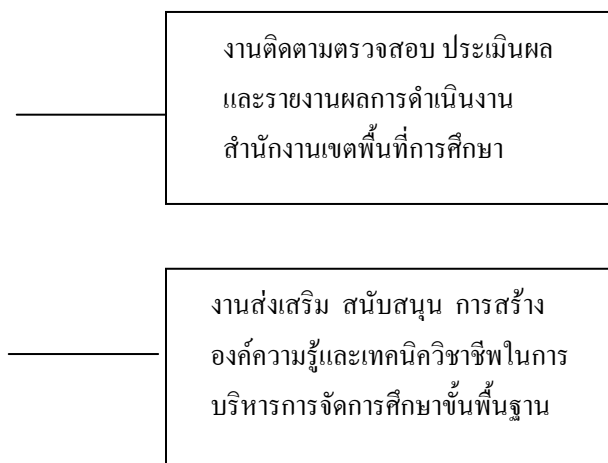
การศึกษา

5. งานส่งเสริม สนับสนุน การสร้างองค์ความรู้ และเทคนิควิชาชีพในการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

โครงสร้างการบริหารงานกลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา แสดงได้ดังภาพประกอบ 7

ภาพประกอบ 7 กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา





ที่มา : กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 236)

1.7 กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน

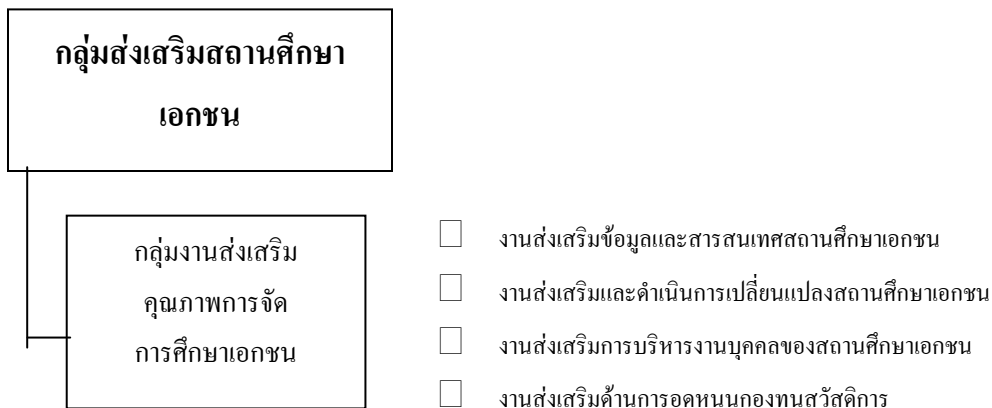
งานส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน เป็นงานที่สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการจัดการในสถานศึกษาของเอกชนในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา สามารถจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นใช้ประกอบการเรียนการสอนส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิตให้สมบูรณ์ จัดสวัสดิการ สวัสดิภาพ และกองทุนเพื่อการศึกษา ที่จะเป็นการช่วยเหลือผู้เรียนปกติ คือโอกาส พินิจ และมีความสามารถพิเศษอีกทั้งส่งเสริมให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน สถาบันทางศาสนา สถานประกอบการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเอกชน ร่วมจัดการศึกษาที่จะส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของผู้เรียน มีขอบข่ายและภารกิจ ดังนี้

1. กลุ่มงานส่งเสริมการจัดการศึกษาของเอกชน

- 1.1 งานส่งเสริมข้อมูลและสารสนเทศของสถานศึกษาเอกชน
- 1.2 งานส่งเสริมและดำเนินการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนเอกชน
- 1.3 งานส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน
- 1.4 งานส่งเสริมการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชน
- 1.5 งานส่งเสริมด้านการอุดหนุนกองทุนสวัสดิการ

โครงสร้างการบริหารงานกลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน แสดงได้ดังภาพประกอบ 8

ภาพประกอบ 8 กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน



ที่มา : เขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 2 (2548 : 8)

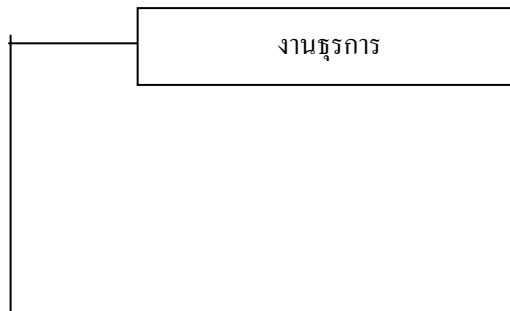
1.8 หน่วยตรวจสอบภายใน

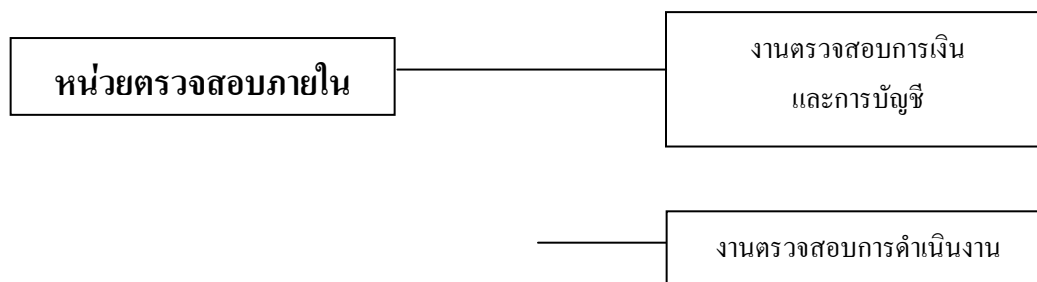
หน่วยตรวจสอบภายใน เป็นหน่วยงานควบคุมภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการส่งสัญญาณเตือนความเสี่ยงที่ทำให้หน่วยงานปฏิบัติไม่บรรลุเป้าหมาย การตรวจสอบภายในที่เพียงพอที่การตรวจทานที่ดีสามารถที่จะทำให้การใช้ทรัพย์สินของทางราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล ประหยัดและโปร่งใส มีขอบข่ายและภารกิจ ดังนี้

1. งานธุรการ
2. งานตรวจสอบทางการเงินและบัญชี
3. งานตรวจสอบการดำเนินงาน

โครงสร้างการบริหารงานหน่วยตรวจสอบภายใน แสดงได้ดังภาพประกอบ 9

ภาพประกอบ 9 หน่วยตรวจสอบภายใน





ที่มา : กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 241)

2. อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 2 , 2548 : 9-10)

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบและกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา

5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษา ในเขตพื้นที่ การศึกษา

8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาของเอกชน องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา

10. ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา

11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของ ผู้ใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่มอบหมาย

จึงสรุปได้ว่า งานวิจัยครั้งนี้ใช้สถานที่ปฏิบัติงานเป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งเป็น 2 เขต คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 1 และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 2 นอกจากนี้ ได้แบ่งกลุ่มงานออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มงานสำนักงาน กลุ่มงานส่งเสริมการศึกษา และกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา และได้แบ่งกลุ่มอายุราชการออกเป็น 3 กลุ่ม คือ อายุราชการ น้อยกว่า 10 ปี อายุราชการ 10 – 20 ปี และ อายุราชการมากกว่า 20 ปี เพื่อใช้เป็นตัวแปรในการศึกษา ครั้งนี้

ในการศึกษาวิจัยในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดปัตตานี ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยตามแนวคิดและทฤษฎีปัจจัยฮิเยนิกซ์ – ปัจจัยจูงใจ (Motivation – Hygiene Theory) ของ Frederick Herzberg ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ใช้ในการ จูงใจของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ตามปัจจัยฮิเยนิกซ์และปัจจัยจูงใจ จำนวน 10 ด้าน คือ ด้าน นโยบายและการบริหาร ด้านการบังคับบัญชา ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ด้านความสัมพันธ์

ระหว่างบุคคล ด้านความมั่นคง ด้านความสำเร็จ ด้านการยกย่องในความสำเร็จ ด้านงานที่ทำทนาย
ด้านความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น และด้านความเจริญเติบโตและการพัฒนา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

ผลการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา
ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปัตตานี ครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนองานวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจ
และขวัญในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นตัวแปรที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาใน
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปัตตานี ดังนี้

ศุภกิจ อัครเบญจพล (2543 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจต่อสภาพการ
ปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยรามคำแหง ผลการวิจัยพบว่า เจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยรามคำแหงพึง
พอใจต่อสภาพการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อำนาจ ศรีศิลา
(2545 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอาจารย์
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในจังหวัดบุรีรัมย์ ผลการวิจัยพบว่าระดับความพึงพอใจใน
การปฏิบัติงานของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดบุรีรัมย์ โดย
ส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของไพโรจน์ ยอดสะเท็น (2544 :
บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทาง
การศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติจังหวัดบุรีรัมย์ พบว่าผู้บริหารโรงเรียน
ขยายโอกาสทางการศึกษามีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมและรายด้าน 4 ด้าน อยู่ในระดับ
ปานกลาง คือ ด้านนโยบายและการบริหาร การปกครองบังคับบัญชา เงินเดือนและประโยชน์เกื้อกูล
และสภาพการทำงาน และยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของวิมล จำปา (2547 : บทคัดย่อ) ที่ได้
ทำการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา
เขต 3 พบว่า บุคลากรสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 มีความพึงพอใจในการ
ปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

มนัส อินทร์จันทร์ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาบทบาทของคณะกรรมการการศึกษา
การศาสนาและการวัฒนธรรม ในจังหวัดเขตการศึกษา 3 ผลการศึกษาพบว่าคณะกรรมการการศึกษา
การศาสนาและการวัฒนธรรมที่มีพื้นที่ปฏิบัติงานตามบทบาทแตกต่างกันมีการปฏิบัติงานแตกต่างกัน

และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ต่อศักดิ์ บุญเสือ (2543 : บทคัดย่อ) ที่ได้ทำการศึกษาสภาพและปัญหาการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามธรรมชาติของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรี พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลพบุรีที่มีสถานที่ตั้งแตกต่างกันมีธรรมชาติเกี่ยวกับปัญหาการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนแตกต่างกัน

โสภณ หาสิตะพันธ์ (2528 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาสภาพความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการสายบริการทางวิชาการ และสายธุรการ ในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการสายบริการทางวิชาการและสายธุรการ มีความพึงพอใจในองค์ประกอบแรงจูงใจไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สุทธิดา สังข์เกษม (2538 : 119) ที่ได้ทำการศึกษาทัศนคติของข้าราชการสาย ข และสาย ค มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย พบว่า ข้าราชการของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่มีสายงานต่างกันมีทัศนคติต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยไม่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พรพิมล สุวรรณิต (2533 : 103) ที่ได้ทำการศึกษาทัศนคติของข้าราชการที่มีต่อระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการสาย ข และ ค พบว่าสายงานไม่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ วิธีการและประโยชน์ ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ไม่ว่าจะเป็ข้าราชการสาย ข หรือ สาย ค ต่างมีทัศนคติทางบวกและทางลบเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ วิธีการ และประโยชน์ของการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

บุญเลิศ รัตนปทุมวงศ์ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาในจังหวัดภูเก็ต ผลการศึกษาพบว่า ครูโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาในจังหวัดภูเก็ตที่มีประสบการณ์ต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของสมพร ฉั่วสกุล (2541 : บทคัดย่อ) ที่ได้ทำการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในเขตการศึกษา 4 พบว่า ข้าราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในเขตการศึกษา 4 ที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อนันต์ สุขกลัด (2451 : บทคัดย่อ) ที่ได้ทำการศึกษาขวัญของศึกษาริการอำเภอในเขตการศึกษาภาคกลาง พบว่า ศึกษาริการอำเภอในเขตการศึกษาภาคกลางที่มีประสบการณ์ต่างกัน มีระดับขวัญไม่แตกต่างกัน

สมบัติ ธรรมยง (2533 : 122 - 125) ได้วิจัย เรื่อง ความพึงพอใจของข้าราชการพลเรือนที่มีต่อการปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 7 ผลการวิจัย พบว่า ข้าราชการพลเรือนมี

ความพึงพอใจในด้านความสำเร็จของงานการยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน และด้านความก้าวหน้า อยู่ในระดับปานกลาง และด้านความรับผิดชอบ อยู่ในระดับมาก ด้านความสำเร็จของงาน เจ้าหน้าที่ธุรการผู้มีวุฒิปริญญาตรีหรือสูงกว่า มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ส่วนเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี นักวิชาการศึกษา และผู้มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ด้านการยอมรับนับถือ เจ้าหน้าที่ธุรการ นักวิชาการศึกษา และผู้มีวุฒิปริญญาตรีหรือสูงกว่า มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ส่วนเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชีและผู้มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ด้านลักษณะของงานนักวิชาการศึกษาและผู้มีวุฒิปริญญาตรีหรือ สูงกว่า มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ส่วนเจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี และผู้มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง และด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้า ข้าราชการพลเรือนทุกตำแหน่งมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง

ณรงค์ ชูเพชร (2537 : 156 - 157) ได้วิจัย เรื่อง การศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการพลเรือนสามัญ ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดและอำเภอ เขตการศึกษา 2 ผลการวิจัยพบว่า ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดและ อำเภอ เขตการศึกษา 2 โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก มีเพียงด้านเดียว คือ ด้านความรับผิดชอบ ส่วนด้านอื่น ๆ เช่น ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เงินเดือน นโยบายและการบริหาร ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา สภาพแวดล้อมในการทำงานและการปกครองบังคับบัญชา อยู่ในระดับปานกลาง ข้าราชการที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยส่วนรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาในด้านการปฏิบัติงานพบว่า ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารและธุรการ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบและ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาแตกต่างกับเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเจ้าหน้าที่บริหารและธุรการ กับนักวิชาการศึกษา มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบและด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านอื่น ๆ เช่น ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เงินเดือน นโยบายและการบริหาร สภาพแวดล้อมในการทำงาน การปกครองบังคับบัญชา ไม่แตกต่างกัน ส่วนข้าราชการที่มีภูมิลำเนาต่างกันมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าลักษณะของงาน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านอื่นๆ ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ความ

รับผิดชอบ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เงินเดือน นโยบายและการบริหาร ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา สภาพแวดล้อมในการทำงาน การปกครองบังคับบัญชา ไม่แตกต่างกัน

สมพงษ์ สุวรรณชาติ (2537 : 149 - 162) ได้วิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอเขตการศึกษา 3 ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมผู้นำของ ศึกษานิเทศก์อำเภออยู่ในระดับสูงโดยมิติกิจสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง และมิติมิตรสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานศึกษานิเทศก์อยู่ในระดับสูงทั้ง 3 องค์ประกอบ คือ ความพึงพอใจภายใน ความพึงพอใจภายนอกและความพึงพอใจทั่วไป พฤติกรรมผู้นำมีมิติกิจสัมพันธ์และมิติมิตรสัมพันธ์ของศึกษานิเทศก์อำเภอกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนพฤติกรรมมิติกิจสัมพันธ์ของศึกษานิเทศก์อำเภอ กับความพึงพอใจภายใน ความพึงพอใจภายนอก และความพึงพอใจทั่วไปในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ มีความสัมพันธ์พหุคูณกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อุไรรัตน์ ชนะบำรุง (2539 : บทคัดย่อ) ได้วิจัย เรื่อง การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของนักวิชาการศึกษา ในสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ ผลการวิจัยพบว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของนักวิชาการศึกษาในสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภออยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ นักวิชาการศึกษาตามลำดับ คือ การได้รับการยอมรับนับถือ การนิเทศงาน เงินเดือน ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความก้าวหน้า และความมั่นคงในงาน

ประเสริฐ เสมอจิตร (2538 : บทคัดย่อ) ศึกษาถึง “พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารกับขวัญของครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ” พบว่า 1) ลักษณะพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนในทัศนะของครูอาจารย์มีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมกรรมการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง 2) ขวัญของครูอาจารย์อยู่ในระดับสูง 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญของครูอาจารย์ ทั้งโดยรวมทุกด้านและเป็นรายด้านและแยก พิจารณาตามขนาดของโรงเรียนมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อจำแนกตามอายุและอายุราชการ พบว่า ขวัญของครูอาจารย์มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

อนุชาติ จูวัตร (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา “ขวัญของครูโรงเรียนประถมศึกษาในโครงการศึกษาเพื่อพัฒนาหมู่บ้านในเขตชนบทสามจังหวัดชายแดนภาคใต้” พบว่า

1. ครูมีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง 3 ด้าน คือ ด้านความเชื่อมั่นและนับถือผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน และด้านลักษณะ และด้านลักษณะปฏิบัติงาน ส่วนด้านอื่น ๆ พบว่าครูมีขวัญอยู่ในระดับปานกลาง
 2. ครูเพศต่างกัน มีขวัญโดยภาพรวม และรายด้านทุกด้านแตกต่างกัน โดยครูเพศชายมีขวัญสูงกว่าครูเพศหญิง
 3. ครูที่มีความสามารถทางภาษามลายูท้องถิ่นต่างกันมีขวัญโดยภาพรวมและในรายด้านอีก 5 ด้าน ยกเว้นในด้านลักษณะและสภาพการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยที่ครูสามารถพูดภาษามลายูท้องถิ่นได้ มีขวัญสูงกว่าครูที่ไม่สามารถพูดภาษามลายูท้องถิ่นได้
 4. ครูที่นับถือศาสนาต่างกัน มีขวัญโดยภาพรวม และด้านความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน ด้านความเชื่อมั่นและนับถือผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในหน่วยงานแตกต่างกัน โดยที่ครูนับถือศาสนาพุทธมีขวัญกำลังใจสูงกว่าครูที่นับถือศาสนาอิสลาม
 5. ครูที่มีภูมิลำเนาเดิมต่างกันมีขวัญโดยภาพรวมและด้านความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงานด้านลักษณะและสภาพการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน ด้านความเชื่อมั่นและนับถือผู้บังคับบัญชาแตกต่างกัน โดยที่ครูมีภูมิลำเนาเดิมในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้มีขวัญสูงกว่าครูที่มีภูมิลำเนาเดิมนอกสามจังหวัดชายแดนภาคใต้
 6. ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีขวัญโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่ในด้านความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน พบว่า ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่มีขวัญสูงกว่าครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดเล็ก
 7. ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีที่ตั้งต่างกันมีขวัญโดยภาพรวม และในด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งสองประการนี้ค่อนข้างจะตรงกันและส่งผลกระทบต่อขวัญ จึงสรุปได้ว่า ขวัญเป็นตัวแปรตาม หรือเป็นผลที่เกิดจากตัวแปรต้นหรือปัจจัยเหตุทางการบริหารนั่นเอง
- อัสมูนิ เจ๊ะอุบง (2544 : 103-107) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของศึกษาธิการอำเภอกับความพึงพอใจและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของนักวิชาการศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการอำเภอในภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า
1. แบบภาวะผู้นำของศึกษาธิการอำเภอในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอในภาคใต้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า แบบมุ่งงานอยู่ในระดับปานกลาง และแบบมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก
 2. ระดับความพึงพอใจของนักวิชาการศึกษาในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการอำเภอในภาคใต้

โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน คือ ด้านงาน สิ่งแวดล้อมและการควบคุมบังคับบัญชา พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน

3. ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของนักวิชาการศึกษาในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการอำเภอในภาคใต้โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านคือ ด้านงานแผนและติดตามประเมินผล และด้านพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน

4. แบบภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์ของศึกษาธิการอำเภอกับความพึงพอใจและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของนักวิชาการศึกษา มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2. งานวิจัยในต่างประเทศ

แฮมเมอร์ (Hamer, 1971 : 3373 - A, อ้างถึงใน ฌรงค์ ชูเพชร, 2537 : 55) ได้ทำการศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของครูผู้สอนในชั้นพิเศษ (Special Class Teachers) ในรัฐไอโอวาโดยใช้ทฤษฎีของเฮิร์ชเบิร์ก (Herzberg) จากการศึกษาพบว่า องค์ประกอบที่ทำให้ครูพอใจในการทำงาน คือ ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน การยอมรับนับถือ ส่วนองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พอใจ คือ การควบคุมบังคับบัญชา ความมั่นคงในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นโยบายและการบริหาร

ชีวิตส่วนตัว เงินเดือน ลักษณะงาน และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

พาซินेलลี (Pacinelì Quoted in Stogdill, 1974 : 349) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า ทั้งพฤติกรรมแบบมุ่งงาน และพฤติกรรมแบบมุ่งสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานจริงและพฤติกรรมผู้นำทั้ง 2 มิติดังกล่าว มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน และประสิทธิภาพของกลุ่มทางบวก

แอนเดอร์เซน (Andersen, 1982 : 5456 - A, อ้างถึงใน ภิญโญ รัตนมณี, 2537 : 44) ได้ศึกษาวิจัยการมีส่วนร่วมของศึกษาธิการในประเด็นของงานที่ต้องรับผิดชอบ ซึ่งได้แก่ การบริหารงานทั่วไป งานหลักสูตรและการสอน การบริหารนักเรียน การบริหารธุรการ การบริหารวัสดุครุภัณฑ์ และความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนแห่งมลรัฐไอโอวา กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 441 คน ส่วนใหญ่แสดงทัศนะว่า ภารกิจของศึกษาธิการควรเกี่ยวข้องให้มาก ได้แก่ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การบริหารงานทั่วไป โดยเฉพาะการบริหารงานบุคคล

ฟิงเกอร์ (Finger, 1985: 3494 - A) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้นำของผู้บริหารและความพึงพอใจในการทำงานของครู ผลการวิจัยปรากฏว่า ครูที่ทำงานกับผู้ช่วยบริหารที่เน้นทั้งงานและความสัมพันธ์ในระดับสูง มีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าที่ครูทำงานกับผู้ช่วยบริหารที่เน้นทั้งงานและความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

จากตัวอย่างงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าผลการวิจัยเกี่ยวกับขวัญ และความพึงพอใจของบุคลากรของหน่วยงานต่าง ๆ มีทั้งความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก และระดับปานกลาง บุคลากรปฏิบัติงานในสถานที่ต่างกัน ปฏิบัติงานในกลุ่มงานต่างกัน และมีอายุราชการต่างกัน ส่วนใหญ่จะมีขวัญ และความพึงพอใจที่แตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยทำให้ผู้วิจัยใช้เป็นแนวทางในการตั้งสมมติฐานว่า บุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปัตตานี ที่ปฏิบัติงานในสถานที่ต่างกัน ปฏิบัติงานในกลุ่มงานต่างกัน และมีอายุราชการต่างกัน มีขวัญในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน