

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเกี่ยวกับการจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ซึ่งมีเอกสารทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. ความหมายของการจูงใจ
2. ความสำคัญและประโยชน์ของการจูงใจ
3. ประเภทของการจูงใจ
4. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ
5. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ
 - 5.1 แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษา
 - 5.2 แนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจในการปฏิบัติงาน
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

โดยมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

ความหมายของการจูงใจ

นักวิชาการได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของคำว่า การจูงใจ ไว้หลายทัศนะ ดังนี้ สุชา จันทรเฒ (2533:101) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง ประการแรก สภาวะที่อินทรีย์ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อบรรลุจุดหมายปลายทาง ประการที่สอง พฤติกรรมที่สนองความต้องการของมนุษย์และเป็นพฤติกรรมที่นำไปสู่จุดหมายปลายทาง ประการที่สาม พฤติกรรมที่ถูกกระตุ้นโดยแรงขับของแต่ละบุคคล มีแนวโน้มมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทางอย่างใดอย่างหนึ่งและร่างกายอาจจะสมประสงค์ในด้านความปรารถนาจากแรงขับนั้น ๆ ได้ เมื่อร่างกายเกิดความต้องการก็จะเกิดแรงขับ ซึ่งจะทำให้เกิดความเครียดขึ้น มนุษย์และสัตว์จะต้องดิ้นรนหาหนทางบำบัดความต้องการนี้

บุญมัน ธนาสุภวัฒน์ (2537:122) ได้ให้ความหมายการจูงใจว่า หมายถึง กระบวนการใดๆ ที่เป็นแรงผลักดันหรือกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการ การจูงใจมีลักษณะเป็นแรงกระตุ้นหรือผลักดันให้เกิดพฤติกรรมและเป็นตัวกำหนดทิศทางของพฤติกรรมเพื่อให้ได้สิ่งที่ตนต้องการ

พะยอม วงศ์สารศรี(2538:215) กล่าวถึง การจูงใจว่าเป็นการนำปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่การทำให้ตื่นตัว (Arousal) ความคาดหวัง (Expectancy) การใช้เครื่องล่อ (Incentives) และการลงโทษ (Punishment) มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทาง เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเงื่อนไขที่ต้องการ

เทพนม เมืองแมนและคณะ (2540:21) ได้ให้ความหมายการจูงใจไว้ว่า การจูงใจประกอบด้วย ความปรารถนา (Desires) ความต้องการ (Wants) ความมุ่งหวัง (Wishes) เป้าประสงค์ (Aims) เป้าหมาย (Goals) ความต้องการ (Need) แรงขับ (Motives or drives) และสิ่งตอบแทน (Incentives)

ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว (2542:99) กล่าวถึงการจูงใจ หมายถึง ความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติตาม สิ่งจูงใจอาจมีได้ทั้งจากภายในและภายนอกตัวบุคคลนั้น ๆ เอง แต่มูลเหตุของแรงจูงใจอันสำคัญของบุคคลคือ ความต้องการ

จุมพล หนิมพานิช (2544:42) ได้ให้ความหมายการจูงใจไว้ว่า ความเต็มใจของบุคคลที่จะใช้พลังเพื่อให้ประสบผลความสำเร็จในเป้าหมาย รางวัล หรือผลตอบแทน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับพฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคล

สมยศ นาวิการ (2545:40) กล่าวว่า การจูงใจ คือ การกระทำเพื่อกระตุ้นให้บุคคลมีท่าทีที่ดีต่อการบรรลุเป้าหมาย มนุษย์ทุกคนมีท่าทีที่ซ่อนเร้นอยู่ภายใน แต่มักจะถูกกระตุ้นด้วยอุปสรรคหลายอย่าง ทั้งผู้บริหารและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาควรจะใช้มาตรการทางพฤติกรรมเพื่อการจูงใจบุคคล

พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2545:74) ได้ให้ความหมายว่า การจูงใจเป็นความพยายามในการทำงานอย่างเต็มใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2550:166) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการจูงใจว่า เป็นอิทธิพลภายในของบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับระดับการกำหนดทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางตามที่ตนต้องการ การจูงใจจึงเป็นการที่บุคคลได้รับการกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมในการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ อย่างมีพลัง มีคุณค่า มีทิศทางชัดเจน แสดงถึงความตั้งใจ พยายาม หรือพลังภายในตนเอง รวมทั้งการเพิ่มพูนความสามารถที่จะทุ่มเทในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการและสร้างความพึงพอใจสูงสุด

วิกรณ์ รักษ์ปวงชน (2551:211) ได้ให้ความหมายการจูงใจว่ากระบวนการโน้มน้าวจิตใจของบุคคลอื่นโดยการสร้างแรงจูงใจให้คล้อยตาม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเจตจำนงของผู้จูงใจ

วิภาส ทองสุทธิ (2552:187) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง แรงผลักดันจากความต้องการและความคาดหวังต่าง ๆ ของมนุษย์ เพื่อให้แสดงออกตามที่ต้องการ อาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารจะใช้การจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำในสิ่งต่าง ๆ ด้วยความพึงพอใจในทางกลับกันผู้ใต้บังคับบัญชา ก็อาจใช้วิธีการเดียวกันกับผู้บริหาร

จากความหมายต่างๆ ที่กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การจูงใจ คือ กระบวนการหรือวิธีการที่มุ่งเน้นให้เกิดพฤติกรรมของแต่ละบุคคลที่กระตุ้นจากความต้องการของร่างกายและจิตใจเพื่อต้องการตอบสนองความต้องการของตนเองนั่นคือความสัมพันธ์ระหว่าง ความต้องการ แรงขับ และรางวัล เป็นสิ่งล่อใจ รวมทั้งเป็นแรงกระตุ้นที่จะทำให้บุคคลรักษาพฤติกรรมนั้นไว้ แต่ละบุคคลจะเลือกแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการที่เหมาะสมตามสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป พฤติกรรมที่จะแสดงมีผลมาจากลักษณะบุคคล บรรยากาศและสภาพแวดล้อมขององค์กร หรือสิ่งเร้า มีพลังในการกระตุ้นให้บุคคลริเริ่ม มีความมานะพยายามรักษาพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งให้คงอยู่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ความสำคัญและประโยชน์ของการจูงใจ

ความสำคัญของการจูงใจ

อุษณีย์ จิตตะปาโล และนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัต (2540:160) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจูงใจว่า สามารถแยกเป็นประเด็นสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความสำคัญต่อองค์การ เป็นการจูงใจซึ่งมีประโยชน์ต่อองค์การโดยเฉพาะการบริหารงานบุคคลคือ

1.1 ช่วยให้องค์การได้คนดีมีความสามารถมาร่วมทำงานด้วยและรักษาคนดีเหล่านี้ให้คงอยู่ในองค์กรนานๆ

1.2 ทำให้องค์การมั่นใจว่าบุคลากรขององค์การจะทำงานตามที่ถูกจ้างไว้
อย่างเต็มความสามารถ

1.3 ช่วยส่งเสริมพฤติกรรมในทางริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ขององค์การ
วิธีการจูงใจย่อมมีประโยชน์ต่อการส่งเสริมการทำงาน ในลักษณะที่ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่ง
แปลกๆใหม่ๆได้เป็นอย่างดี

2. ความสำคัญต่อผู้บริหารที่สำคัญๆ ได้แก่

2.1 ช่วยให้การมอบหมายอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
ซึ่งในการมอบหมายที่พบว่าเมื่ออุปสรรคหลายประการอันเกิดจากทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาในการ
ไม่ยินยอมรับมอบอำนาจหน้าที่ วิธีการจูงใจจึงช่วยให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชายินดีในการ
ทำงานอย่างเต็มที่

2.2 ช่วยขจัดปัญหาข้อขัดแย้งในการบริหารงาน เพราะการจูงใจจะช่วยให้
อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.3 เอื้ออำนวยต่อการสั่งการ การจูงใจช่วยให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดี ซึ่ง
เอื้ออำนวยในการสั่งการให้มีประสิทธิผลและสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ในการสั่งการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ
พฤติกรรมมนุษย์ลงได้

3. ความสำคัญต่อบุคลากร นอกจากการจูงใจมีความสำคัญต่อองค์กร และต่อผู้บริหารแล้วยังมีความสำคัญต่อบุคลากร ได้แก่

3.1 ช่วยให้บุคลากรสามารถสนองวัตถุประสงค์ขององค์กรและสนองความต้องการของตนเองได้พร้อมๆกัน ทำให้สามารถปรับตนเองให้เข้ากับองค์กรได้สะดวกขึ้น

3.2 ได้รับความยุติธรรมจากฝ่ายบริหารองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของค่าตอบแทน

3.3 มีขวัญในการทำงาน โดยได้รับความสนใจจากฝ่ายบริหารในฐานะเป็นสิ่งมีชีวิตไม่ใช่วัตถุทำให้ไม่เกิดความเบื่อหน่ายหน่วยงาน หรืออยากหลีกเลี่ยงงาน

ทองใบ สดขารี (2543:195) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการจูงใจว่า เนื่องจากมนุษย์มีพฤติกรรมที่ซับซ้อน ยากที่จะเข้าใจ การค้นหาปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดแรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งที่ยาก เพราะเป็นปัจจัยที่มองไม่เห็นทำให้เกิดความภาคภูมิใจในหน้าที่การงาน เกิดความร่วมมือในการทำงาน รู้จักหน้าที่ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน สร้างสรรค์งานและสนใจที่จะทำงาน

จุมพล หนิมพานิช (2544:42) ได้ให้ความสำคัญของการจูงใจว่า โดยทั่วไปผู้บริหารหรือองค์กรต่างตระหนักว่า การที่จะทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้องค์กรอย่างเต็มที่ไม่ใช่เรื่องง่าย ส่วนใหญ่จะทำงานเต็มที่ก็ต่อเมื่อรู้ว่าได้รับเครื่องล่อใจ ที่ดีและเหมาะสมที่จะทำให้พวกตนมีความพึงพอใจ นั่นหมายความว่า คนทั่วไปจะทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารต้องตระหนักถึงเครื่องล่อใจ หรือ สิ่งจูงใจ ซึ่งบางครั้งอยู่ในรูปของตัวเงิน เช่น โบนัส ค่าคอมมิชชั่น การแบ่งปันกำไร แต่บางคนอาจไม่ต้องการเครื่องล่อใจเป็นรูปของเงิน แต่กลับต้องการคำชม การให้เกียรติ การยกย่อง ให้ความรัก ชื่อเสียง ดังนั้นแสดงว่าผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการจูงใจไม่ว่าจะเป็นความสำคัญขององค์กร ต่อผู้บริหารหรือแม้แต่ตัวบุคลากรเอง ดังนี้ คือ

1. ความสำคัญของการจูงใจต่อองค์กร ช่วยทำให้องค์กรได้คนดีมีความสามารถมาทำงานด้วยกัน หากผู้บริหารมีวิธีการจูงใจที่เหมาะสมทำให้ผู้ร่วมงานอยากอยู่ต่อ นำไปสู่การทำให้คนดีหรือคนที่ตั้งใจในการทำงานทุ่มเทกำลังความสามารถที่ตนมีให้กับองค์กรอย่างเต็มที่

2. ความสำคัญของการจูงใจต่อผู้บริหาร ในแง่ที่ช่วยให้การมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพช่วยขจัดปัญหาข้อขัดแย้งในการบริหารงาน และที่สำคัญคือ ช่วยเอื้ออำนวยต่อการสั่งการหรืออำนวยความสะดวก

3. ความสำคัญของการจูงใจต่อบุคลากร คือช่วยให้บุคลากรสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กรและสนองความต้องการของตนเองไปพร้อมๆ กัน นอกจากนี้ยังช่วยทำให้บุคคลได้รับความยุติธรรมจากองค์กรและฝ่ายบริหารที่นำไปสู่การมีขวัญกำลังใจในการทำงาน

ประโยชน์การจูงใจ

สมพงษ์ เกษมสิน (อ้างถึงใน อุดร หานามชัย, 2546:13) กล่าวถึงประโยชน์ของการจูงใจในการบริหารงานว่า

1. เสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่แต่ละบุคคลในองค์กรและหมู่คณะเป็นการสร้างพลังร่วมกันของกลุ่ม

2. ส่งเสริมและเสริมสร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะเป็นการสร้างพลังด้วยความสามัคคี

3. สร้างขวัญและทำที่ที่ดีในการปฏิบัติงานแก่คนงานและพนักงานเจ้าหน้าที่ในองค์กร
 4. ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร
 5. ช่วยให้การควบคุมงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น อยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและศีลธรรมอันดี ลดอุบัติเหตุและอันตรายในการปฏิบัติงาน
 6. เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกขององค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่างๆ ในองค์กร เป็นการสร้างความก้าวหน้าให้แก่พนักงานและองค์กร
 7. ทำให้เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ทำให้เกิดความสุจริตทั้งกายและใจในการทำงาน
 8. การจูงใจก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2550:167) ได้กล่าวถึงประโยชน์การจูงใจว่ามีหลายประการคือ

1. บุคคลมีความภาคภูมิใจในหน้าที่การงานที่ทำอยู่
2. บุคคลให้ความร่วมมือในการทำงานอย่างเต็มที่
3. บุคคลรู้จักหน้าที่ของตนและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
4. บุคคลมีความสนใจในการสร้างสรรค์และรับผิดชอบในงานของตนเองเต็มที่
5. บุคคลมีความสนใจและพึงพอใจที่จะทำงานนั้น

สรุป จะเห็นได้ว่า การจูงใจมีความสำคัญและประโยชน์กับผู้บริหารในการปฏิบัติงานเพราะนอกจากจะช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมผู้ใต้บังคับบัญชาว่าควรมีสิ่งจูงใจ หรือเครื่องล่อใจที่ช่วยให้ทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ สร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กร มีการทุ่มเททำให้อย่างเต็มความสามารถ ทำให้ผู้ร่วมงานเห็นความสำคัญของตน ผู้บริหารและ องค์กร ส่งผลให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนา ช่วยขจัดปัญหา ทำงานอย่างเต็มความสามารถ

ประเภทของการจูงใจ

สุนา สิทธิเลิศประสิทธิ์ และ อวยชัย ชบา (2536:536) วิธีการจูงใจที่มักนำไปใช้ในการกระตุ้นให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจของบุคลากรในองค์กรจำแนกได้หลายลักษณะ คือ

1. การจูงใจในรูปของเงิน ปัจจัยที่ใช้กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานเป็นปัจจัยในรูปตัวเงิน ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอก เช่น เงินเดือน โบนัส ผลประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ
2. การจูงใจในรูปของการรู้สึกพอใจ เป็นการจูงใจที่ไม่เกี่ยวข้องกับเงินแต่อย่างใดแต่เป็นการจูงใจที่เกิดจากความพึงพอใจในงาน และภาคภูมิใจในงานที่ทำอยู่จึงนับเป็นปัจจัยภายใน เช่น Job Enrichment ที่เป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับงาน โดยเพิ่มความรับผิดชอบ ความท้าทายในงาน เพื่อผู้ปฏิบัติต้องใช้ความพยายามมากขึ้นจึงจะประสบความสำเร็จและก้าวหน้าในชีวิต
3. การจูงใจที่เกิดจากการใช้ปรัชญาการบริหารต่างๆ ในอันที่จะควบคุมพฤติกรรมการบริหาร ทั้งที่เป็นการควบคุมแบบบังคับ เช่น แนววิทยาศาสตร์ แนวมนุษยสัมพันธ์ หรือแนวการมีส่วนร่วม

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2541:136) ได้กล่าวถึงวิธีการจูงใจ ไว้ดังนี้

1. การจูงใจโดยใช้วิธีการเด็ดขาด (Absolute motivation) มุ่งบังคับบุคคลถือว่าบุคคลคือผู้ขายแรงงานเป็นเสมือนวัตถุ ต้องใช้ให้คุ้มจึงต้องควบคุมเข้มงวดและลงโทษเป็นเครื่องจูงใจที่สำคัญตามวิธีการ

2. การดำเนินการอย่างละมุนละม่อม (Flexible motivation) เป็นการจูงใจที่ใช้ศิลปะเทคนิคโดยการสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์การกับการปฏิบัติงาน มีการตอบสนองความต้องการพื้นฐาน เช่น การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลต่างๆให้เป็นขวัญกำลังใจ อันจะเกิดผลดีในการปฏิบัติงาน

3. การดำเนินการแบบต่อรอง (Negotiation motivation) เป็นการสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันโดยองค์การอาจกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ถ้าสามารถปฏิบัติงานได้ก็จะลดการควบคุมลง

4. การดำเนินการโดยการแข่งขัน (Competitive motivation) เป็นการจูงใจโดยการวัดผลได้ และแจ้งวิธีการวัดผล และรางวัลที่จะมอบให้เมื่อปฏิบัติงานได้ผลดี เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

5. การดำเนินการแบบให้จูงใจตนเอง (Self-motivation) มุ่งสร้างความพึงพอใจต่อพนักงานเองโดยการจูงใจให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2545:63-64) ได้จำแนกการจูงใจเป็น 2 ประเภท

1. การจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) หมายถึง สภาพของบุคคลที่มีความต้องการ และอยากแสดงพฤติกรรมบางอย่างออกมาด้วยเหตุผลและความชอบส่วนตัว (As a state in which an individual want to do or lean something for its own sake) บุคคลที่มีแรงจูงใจภายในจะถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรม หรือการกระทำต่าง ๆ ด้วยแรงจูงใจ และยินดีในงานของตน จุดหมายคืออยากทำกิจกรรมนั้น ๆ เองไม่มีใครบังคับหรือมีของล่อ หรือเรียกว่า แรงจูงใจภายในแรงขับ (Drive) ซึ่งเกิดจากจิตใจ มีเจตคติที่ดี

2. การจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้แรงจูงใจกระตุ้น แรงจูงใจภายนอกทำให้เห็นจุดหมายและทำให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคลทุกๆไป เช่น การไปขึ้นรถตรงเวลาเพราะครูสั่ง แรงจูงใจภายนอกอาจเป็นของล่อใจงานสำเร็จเช่น การเลื่อนขั้น การให้เกียรติ การแสดงความรัก เป็นต้น

วิกรณ์ รัชพงษ์ชน (2551:223) ได้แบ่งการจูงใจทางการบริหาร เป็น 2 ประเภทคือ

1. การจูงใจเชิงบวก (Positive motivation) ได้แก่ การให้ผลตอบแทน หรือการให้รางวัล การให้เกียรติ การแสดงความยินดี โดยทั่วไปเทคนิคทางบวกมีเทคนิคดังนี้

เทคนิคการชมเชย

- 1.1 ระบุพฤติกรรมที่กระทำในลักษณะเฉพาะเจาะจงอย่างชัดเจน
- 1.2 ชมเชยในสิ่งที่เขาภาคภูมิใจและให้กำลังใจในส่วนที่เขายังอ่อนด้วย
- 1.3 ชมเชยทันทีในเหตุการณ์
- 1.4 ชมเชยด้วยความจริงใจ
- 1.5 ขอให้รักษาคูณงามความดีนั้นไว้อย่างสม่ำเสมอ
- 1.6 แสดงความคาดหวังว่าเขาจะทำในสิ่งที่ยอดเยียมต่อไป

ข้อควรระวังในการชมเชย

- 1.2 อย่าชมเชยพร่ำเพรื่อ
- 1.2 อย่าแกล้งชมเชย
- 1.3 อย่าชมเพื่อหลอกใช้
- 1.4 อย่าชมเพื่อหาโอกาสตำหนิ
- 1.5 อย่าชมเพื่อกระทบคนอื่น
- 1.6 อย่าชมแล้วให้สัญญาณมๆ แล้งๆ

2. การจูงใจเชิงลบ (Negative motivation) ได้แก่ การลงโทษ หรือการตำหนิตัดเยียน โดยทั่วไปแล้วเทคนิคการจูงใจในเชิงลบไม่ควรใช้เป็นหลัก แต่ควรใช้ในลักษณะการปรามเท่านั้น เพราะไม่สอดคล้องกับจิตวิทยาของมนุษย์ แต่ในการบริหาร ทั้งการให้รางวัลและการลงโทษเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ขึ้นอยู่กับว่าจะใช้เมื่อใด

เทคนิคการตำหนิ

- 1.1 อย่าอารมณ์บทก่อนตำหนิ
- 1.2 ระบุพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์
- 1.3 กล่าวถึงผลเสียของพฤติกรรมนั้น
- 1.4 ถามถึงเหตุผลว่าทำไมถึงทำเช่นนั้น
- 1.5 แนะนำแก้ไข
- 1.6 ชี้ประโยชน์และโทษ

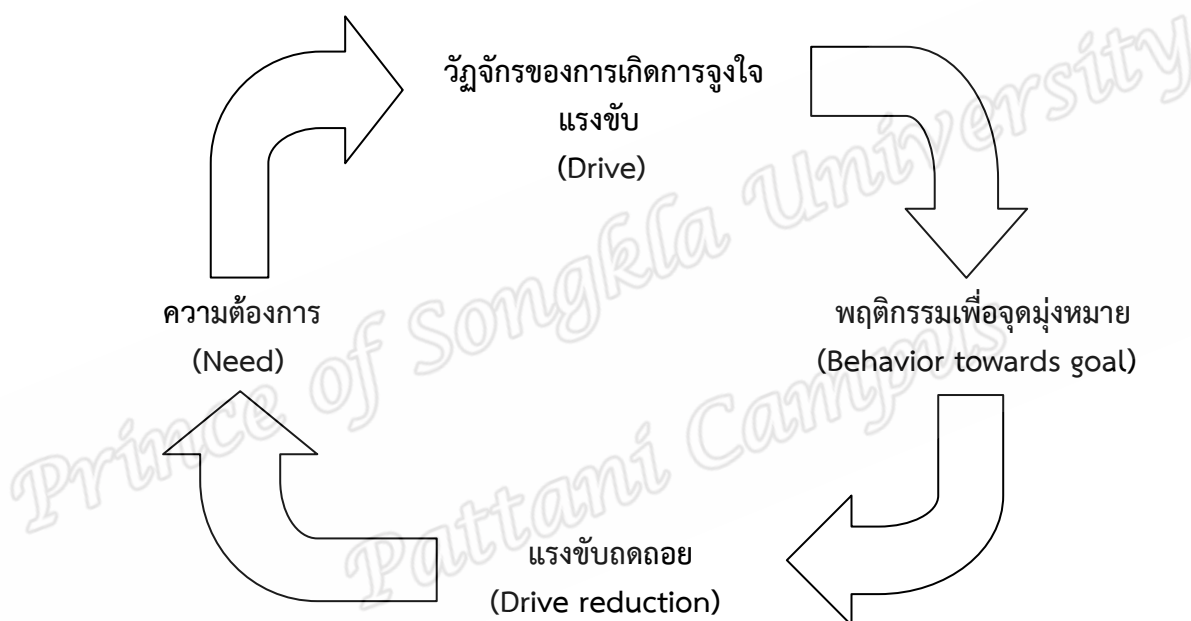
สรุปได้ว่า วิธีการจูงใจสามารถแบ่งได้ 2 ประเภท คือการจูงใจภายในและการจูงใจภายนอก การจูงใจเป็นการใช้ศิลปะทางหนึ่งซึ่งผู้บริหารต้องเลือกใช้เพื่อให้เหมาะสมกับบุคคลที่แตกต่างกันทางกายและอารมณ์ ในหน่วยงาน ต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับงานเป็นกรณีไปและต้องคำนึงถึงความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นด้วย

กระบวนการ/วงจร การจูงใจ

อริยา คูหา (2546:7) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนของการเกิดการจูงใจว่า กระบวนการของการเกิดการจูงใจเกิดขึ้นเป็นวัฏจักร ที่ไม่มีการหยุดนิ่งเป็นไปตามลำดับขั้นตอน 4 ขั้นตอนดังนี้

- 1 ความต้องการ (Need)
- 2 แรงขับ (Drive)
- 3 พฤติกรรมเพื่อจุดมุ่งหมาย (Behavior towards goal)
- 4 แรงขับลดถอย (Drive reduction)

ภาพประกอบ 1 วัฏจักรของการเกิดการจูงใจ



ที่มา : อริยา คูหา (2546:7)

1 ความต้องการ (Need) เกิดจากการขาดภาวะสมดุล ที่บุคคลไม่มีสิ่งที่ทำให้ร่างกายดำเนินชีวิตได้อย่างปกติสุข มนุษย์ทุกคนต่างมีความต้องการที่จะดำรงชีวิต จึงมีแรงขับให้มีความต้องการทั้งภายในและภายนอกเพื่อความสมดุลของร่างกาย

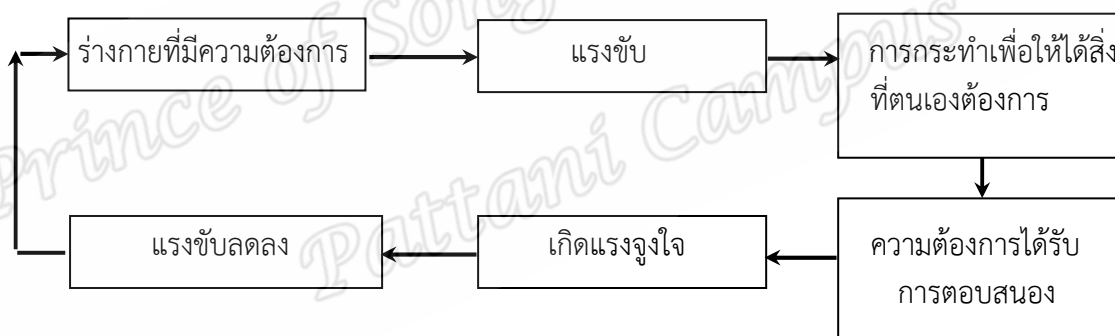
2 แรงขับ (Drive) ความต้องการจูงใจให้บุคคลอยู่นิ่งไม่ได้ เกิดความกระวนกระวาย ร้อนรน เรียกว่า แรงขับ แต่ละคนจะมีพฤติกรรมที่แสดงออกแตกต่างกันออกไปซึ่งการแสดงออกของแรงขับขึ้นอยู่กับ ระดับสติปัญญา (Intelligence) ความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์ (Emotion quotient หรือ EQ) และการฝึกฝนตนเองทางสังคมของบุคคลนั้น

3 พฤติกรรมเพื่อจุดมุ่งหมาย (Behavior towards goal) เป็นการปฏิบัติเพื่อลดแรงขับให้มุ่งสู่เป้าหมาย เช่น คนที่หิวมาก กับคนที่หิวน้อยมีพฤติกรรมในการแสวงหาอาหารแตกต่างกัน คนที่หิวมากย่อมตักอาหารมากมาย มาวางพร้อมๆ กันส่วนคนที่หิวน้อยอาจต้องการเพียงน้ำแก้วเดียวก็พอ

4 แรงขับลดถอย (Drive reduction) แรงขับจะลดลงภายหลังจากที่บุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการของตน หรือเมื่อได้สร้างภาวะสมดุลให้เกิดในร่างกายแล้ว บางครั้งแรงขับและการลดแรงขับจะไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน นั่นหมายถึง มีการตอบสนองได้ไม่หมดสิ้น ไม่เข้าสู่สภาวะที่สมดุลแท้จริง ในสถานการณ์นี้ จะเกิดภาวะอย่างใดอย่างหนึ่งที่เรียกว่า ความคับข้องใจ (Frustration) หรือความขัดแย้งในใจแต่ละบุคคล หรือสิ่งที่ได้รับการตอบสนองของคนหนึ่ง ๆ อาจจะทำให้เกิดความไม่พอใจแก่บุคคลอื่นก็เป็นได้เพราะขึ้นอยู่กับการรับรู้ของปัจเจกบุคคล การเรียนรู้ ที่ไม่เหมือนกัน

วิไลวรรณ ศรีสงคราม (2549:6-7) กระบวนการเกิดการจูงใจ จะเริ่มต้นจากร่างกายเกิดความต้องการ เช่น ความหิว ความกระหาย หรืออาจเกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น ต้องการมีชื่อเสียง ต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต เป็นต้น เมื่อบุคคลเกิดความต้องการก็จะก่อให้เกิดแรงขับ แรงขับนี้จะมีผลให้บุคคลมีพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ได้สิ่งที่ตนต้องการ เมื่อบุคคลได้รับสิ่งที่ตนเองต้องการแล้วก็จะก่อให้เกิดความพอใจ ซึ่งก็จะทำให้แรงขับของบุคคลลดลง อย่างไรก็ตาม บุคคลก็จะมีอาการเสียสมดุล หรือมีความต้องการด้านอื่น ๆ ขึ้นมาอีก และกระบวนการเกิดแรงจูงใจก็จะเกิดขึ้นอีกเป็นวงจรซ้ำ ๆ ตลอดชีวิตของบุคคล กระบวนการเกิดแรงจูงใจสามารถอธิบายได้ดังภาพประกอบ 3

ภาพประกอบ 2 กระบวนการเกิดการจูงใจ



ที่มา : วิไลวรรณ ศรีสงคราม (2549:7)

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจูงใจ

ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว (2542:101) กล่าวว่า การจูงใจ มีองค์ประกอบที่ส่งผลต่อตัวบุคคลหลาย ๆ ด้าน ซึ่งบางครั้งทำให้เกิดกำลังใจแต่บางครั้งสร้างความกระตือรือร้นจิตใจทำให้เกิดความท้อแท้ เบื่อหน่าย และหมดกำลังใจก็จะส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อการทำงานอย่างมหันต์ ปัจจัยที่มีผลต่อการจูงใจ ได้แก่

1. ลักษณะของคน ขึ้นอยู่กับลักษณะของบุคคล ความรับผิดชอบ ความสนใจความต้องการ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจนความเลื่อมใสในศรัทธาต่อหัวหน้างาน
2. ลักษณะของงาน เป็นที่พึงพอใจทำให้มีความกระตือรือร้นอยากที่จะทำงานเห็นความก้าวหน้าในอนาคต มีความสุขจากความสำเร็จและมีผลตอบแทนที่คุ้มค่า จะทำให้พนักงานทุ่มเทกับการทำงานอย่างเต็มที่

3. ลักษณะสภาพของงาน สภาพแวดล้อมของการทำงานอยู่ในเกณฑ์ดีเพื่อร่วมงานไม่มีความขัดแย้ง เครื่องมือและอุปกรณ์การทำงานครบครัน บรรยากาศเป็นไปอย่างราบรื่น พนักงานมีขวัญ กำลังใจที่ดี

4. คุณลักษณะหัวหน้างาน เป็นผู้มีอุปนิสัยใจคอราเริงแจ่มใส มีความรู้ความสามารถมีความรับผิดชอบ ทำงานโดยไม่ใช้อารมณ์ ปฏิบัติโดยยึดถือหลักความเป็นธรรม และเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี

สรุป ปัจจัยการจูงใจเป็นสิ่งสำคัญต่อผู้บริหารในการพัฒนางานให้มีเกิดคุณภาพ ซึ่งผู้บริหารต้องเรียนรู้เกี่ยวกับลักษณะความแตกต่างของคนแต่ละคน การมอบหมายงาน ลักษณะงาน การแต่งตั้งหัวหน้างาน สิ่งเหล่านี้เป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมต่อการทำงานองค์การให้มีคุณภาพ

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ

ทฤษฎีการจูงใจ เป็นสิ่งที่นักทฤษฎีทั้งหลายพยายามคิดค้นและทดลองกันมามากมายในช่วงแรกอยู่ในรูปของปรัชญามากกว่าวิทยาศาสตร์ ทฤษฎีการจูงใจเป็นสิ่งจะช่วยชี้แนะให้ผู้บริหารทราบวิธีที่จะดำเนินการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ทฤษฎีการจูงใจที่สำคัญๆที่นิยมใช้กันมากมีหลากหลาย ทฤษฎีแต่ในการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจในการปฏิบัติงาน นั่นก็คือ เมื่อนำทฤษฎีดังกล่าวมาใช้ในการปฏิบัติงานแล้วจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจในการทำงาน ทฤษฎีที่จะนำมากล่าวถึง มีดังต่อไปนี้

ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของ Maslow

Maslow (อ้างถึงใน อัมภา บุญช่วย, 2549: 68-70) เป็นนักจิตวิทยาคลินิก และนักมนุษยวิทยา นิยมที่สนใจเกี่ยวกับเกียรติยศและคุณค่าของบุคคล เขาเชื่อว่าบุคคลมีความสามารถในทางบวกที่จะปรับปรุงคุณภาพชีวิตของตนเองและมีความแตกต่างระหว่างบุคคลที่สมบูรณ์กับบุคคลที่ไม่สมบูรณ์ Maslow ได้ตั้งสมมติฐานไว้ 3 ข้อ คือ

1 คนเป็นสัตว์อย่างหนึ่งที่มีความต้องการ ความต้องการของคนไม่มีที่สิ้นสุด แต่สิ่งที่คนต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่า เขามีสิ่งนั้นอยู่แล้วหรือยัง เมื่อความต้องการใดได้ตอบสนองไปแล้ว ความต้องการอย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่ กระบวนการนี้ไม่มีที่สิ้นสุดและจะเริ่มตั้งแต่เกิดจนตาย

2 ถ้าความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นพฤติกรรมต่อไปอีก

3 ความต้องการของมนุษย์จะเรียงตามลำดับความสำคัญ (A hierarchy of need) คือเมื่อความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงก็จะเกิดขึ้นมาแทนที่

Maslow ได้แบ่งลำดับขั้นของความต้องการเป็น 5 ระดับ
 ดังแสดงในภาพประกอบ 3



ที่มา : Owen (อ้างถึงใน อัมภา บุญช่วย, 2549:69)

จากภาพ Maslow อธิบายลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ไว้ดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) ความต้องการขั้นนี้เป็นความต้องการพื้นฐานที่สำคัญที่สุดเพื่อให้ดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น ความต้องการด้านปัจจัยสี่ ความต้องการทางเพศ เป็นต้น เกี่ยวกับความต้องการทางร่างกาย Owens (2001:111) ให้ทัศนะว่าในอดีตมนุษย์จำเป็นต้องต่อสู้ดิ้นรนในการอยู่รอดเพื่อตอบสนองความต้องการด้านร่างกายเป็นหลัก แต่ในปัจจุบันซึ่งเป็นยุคสมัยใหม่ สังคมมนุษย์เปลี่ยนแปลงจากสังคมไล่ล่ามาเป็นสังคมที่อยู่ภายใต้การอุปถัมภ์ขององค์กร แทน ความต้องการด้านร่างกายจึงลดความสำคัญลง

2. ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง (Security and safety needs) เมื่อได้รับตอบสนองความต้องการด้านร่างกายจนเป็นที่พอใจแล้วก็จะเกิดความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงตามมา ซึ่งจะต้องความปลอดภัยและมั่นคงทั้งร่างกาย เช่น ต้องการได้รับความคุ้มครองปกป้อง ต้องการกฎระเบียบและกฎหมาย ต้องการเป็นอิสระแห่งตน ต้องการการดูแลรักษา เมื่อเจ็บไข้ได้ป่วย เป็นต้น และความปลอดภัยและมั่นคงทางเศรษฐกิจ เช่น ต้องการซื้อขายแลกเปลี่ยน ต้องการงานที่มีความมั่นคงและปลอดภัย ต้องการมีเสถียรภาพ เป็นต้น

3. ความต้องการทางสังคม (Social affiliation needs) เมื่อความต้องการด้านร่างกายและด้านความปลอดภัยและความมั่นคงในชีวิตได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะเกิดความต้องการด้านสังคม เพราะมนุษย์เป็นสัตว์สังคม มนุษย์จึงต้องการที่จะได้รับความรัก การมีส่วนร่วมและการได้รับการยอมรับจากสังคม ความต้องการขั้นนี้เป็นความต้องการที่จะเป็นผู้ให้และผู้รับจากสังคม ถ้าไม่ได้รับความต้องการในขั้นนี้ หรือถูกปฏิเสธจากสังคม ก็สามารถทำให้เกิดผลต่อเนื่องไปถึงการปรับตัวที่ไม่ดีในสังคมได้

4. ความต้องการการยอมรับนับถือ (Esteem needs) เป็นความต้องการมีเกียรติยศชื่อเสียง การยอมรับนับถือจากคนอื่นและความต้องการยอมรับนับถือตนเอง เคอร์พตันเอง Cressey and Moor 1983 (อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2536 : 135) ได้แบ่งความต้องการการยอมรับนับถือออกเป็น 2 ประเภท คือ ความต้องการยอมรับนับถือภายในตน เช่น ความต้องการสัมฤทธิ์ผลและความต้องการมีความสามารถ และความต้องการยอมรับนับถือตนเองภายนอก เช่น ความมีชื่อเสียง ความมีสถานภาพ ความมีเกียรติยศ การได้รับการยอมรับจากผู้อื่น

5. ความต้องการความสำเร็จสูงสุดแห่งตน (Self-actualization needs) เป็นความต้องการพัฒนาตนเองตามศักยภาพสูงสุด ได้แสดงออกซึ่งทักษะและความเป็นเลิศในบางสิ่งบางอย่างที่ตนมีความต้องการความสำเร็จสูงสุดแห่งตนเป็นกระบวนการที่ไม่สิ้นสุด นั่นคือเมื่อมีความรู้สึกว่าตนถึงจุดหมายปลายทางสุดท้ายแล้วก็จะมีเป้าหมายต่อไปตามศักยภาพของตน Owen (2001:113) กล่าวว่า บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูงสุดแห่งตน จะมีทิศทางในตนเอง จะแสวงหาแนวทางในการพัฒนาตนเอง มีแรงจูงใจสูงและแรงจูงใจที่เกิดจากค่านิยม จริยธรรม และความเชื่อ

จากแนวคิดตามทฤษฎีความต้องการของ Maslow ซึ่งได้จัดลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ไว้ 5 ขั้นด้วยกันนั้น สรุปได้ว่า มนุษย์ทุกคนมีความต้องการที่เหมือนกัน โดยเริ่มจากความต้องการขั้นพื้นฐาน นั่นก็คือความต้องการทางร่างกาย ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดที่ทุกคนจะต้องมี เพราะความต้องการด้านนี้ถือว่าเป็นฐานในการที่จะให้ได้มาซึ่งความต้องการในด้านต่าง ๆ ที่สูงขึ้นตามลำดับ ไม่ว่าจะเป็นความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง ความต้องการทางสังคมความต้องการการยอมรับนับถือ และความต้องการความสำเร็จสูงสุดแห่งตนซึ่งถือว่าเป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ตามแนวทฤษฎีของ Maslow ในขณะเดียวกัน Mc Demid (อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2550:172) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า เงินอาจสามารถใช้ตอบสนองความต้องการทุกระดับของทฤษฎี Maslow ได้เพราะเงินใช้ตอบสนองความต้องการด้านร่างกาย หลังจากนั้นก็นำเงินมาตอบสนองความต้องการด้านอื่นๆ ต่อไป

มาลินี จุฑาปะมา (2536:50) กล่าวว่า ตามแนวคิดของ Maslow เมื่อเทียบกับแนวคิดของ Herzberg แล้วพบว่าปัจจัยกระตุ้นให้บุคคลทำงานอย่างทุ่มเทมีประสิทธิภาพนั้น เกิดจากความต้องการภายใน คือ ความต้องการด้านจิตใจในขั้นที่ 4 นั่นคือ ชื่อเสียง เกียรติยศและความต้องการขั้นที่ 5 คือความสมหวังความสำเร็จในชีวิตด้วยความสามารถของตนเอง ส่วนความต้องการในขั้นที่ต่ำกว่าขั้นที่ 4 นั้น เมื่อบุคลากรได้รับการตอบสนองอย่างเหมาะสมแล้ว เขาก็มีความสุข ชอบที่จะทำงานในหน่วยงานหรือในองค์กรนั้นต่อไป แต่ไม่ได้หมายความว่า เมื่อเขาได้รับการตอบสนองดังกล่าวแล้ว เขาจะทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มที่ เหมือนกับการที่เขามีแรงจูงใจ พอใจที่จะทำงานที่ท้าทายตามที่เขาปรารถนาจะทำงานในสิ่งนั้น

ทฤษฎีความต้องการของ Murray

การศึกษาทฤษฎีของ Murray ว่า ความต้องการของมนุษย์ไม่ได้เรียงลำดับขั้นเหมือนทฤษฎี Maslow ซึ่ง Murray กล่าวว่า ในเวลาเดียวกันบุคคลอาจมีความต้องการด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้านสูง และมีความต้องการด้านอื่นๆต่ำก็ได้ ซึ่งความต้องการที่จำเป็นและมีความสำคัญเกี่ยวกับการทำงานของบุคคลมีอยู่ 4 ประการ

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for achievement) เป็นความต้องการสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี
2. ความต้องการมีมิตรสัมพันธ์ (Need for affiliation) เป็นความต้องการมีความสัมพันธ์อันดีกับคนอื่นที่เป็นเพื่อนร่วมงานในทีม โดยคำนึงถึงการยอมรับของเพื่อนร่วมงาน
3. ความต้องการอิสระ (Need for autonomy) เป็นความต้องการที่จะเป็นอิสระ มีความเป็นตัวของตัวเอง ทั้งด้านความคิดและการกระทำ
4. ความต้องการมีอำนาจ (Need for power) เป็นความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือคนอื่น และต้องการที่จะควบคุมคนอื่นให้อยู่ในอำนาจของตน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2552:57)

ทฤษฎีความต้องการของ McClelland

McClelland (อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2541:116-117) กล่าวว่า บุคคลมีความต้องการแตกต่างกัน และเป็นสิ่งที่ต้องเรียนรู้ ไม่ใช่ถ่ายทอดทางพันธุกรรม โดยแบ่งความต้องการออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for achievement) หรือ nach หมายถึง บุคคลต้องการทำสิ่งต่างๆ ให้เต็มที่และดีที่สุด เพื่อความสำเร็จ บุคคลต้องการความสำเร็จจะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย ต้องการได้รับข้อมูลย้อนป้อนกลับ เพื่อประเมินผลงาน มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูง บุคคลผู้มีความต้องการความสำเร็จจะต่อสู้เพื่อให้บรรลุความสำเร็จส่วนตัวมากกว่ารางวัลในรูปสิ่งของ ต้องการความสำเร็จ (nach) จากการวิจัยของ McClelland พบว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จส่วนตัวมีความปรารถนาที่จะทำสิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้นโดยแสวงหาสถานการณ์ที่สามารถบรรลุความสำเร็จส่วนตัวในการแสวงหาคำตอบของปัญหา โดยได้รับการป้อนกลับอย่างรวดเร็วจากการทำงาน เพื่อสามารถบอกสิ่งที่เขากำลังปรับปรุงและสิ่งที่เขาตั้งเป้าหมายไว้ เขาจะพอใจการทำงานที่มีปัญหาและพร้อมที่จะยอมรับความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการเอาชนะอุปสรรค

2. ความต้องการผูกพัน (Need for affiliation) หรือ naff หมายถึง บุคคลต้องการการยอมรับ ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการมีความสัมพันธ์กับสมาชิกในกลุ่มมีความเป็นมิตรไมตรี และมีสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น จากการวิจัยพบว่า พนักงานมีความสนใจด้านนี้น้อย ความต้องการความผูกพันนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Dale Carnegie^๕ ที่ว่าบุคคลมีความปรารถนาที่จะให้บุคคลอื่นชอบตนเอง และเป็นที่ยอมรับจากบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันจะมีสิ่งจูงใจด้านความเป็นมิตร และชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน

3. ความต้องการอำนาจ (Need for power) หรือ npow หมายถึง บุคคลต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ต้องการเป็นผู้นำในการตัดสินใจ บุคคลซึ่งต้องการอำนาจ (npow) สูงจะมีความพยายามเพื่อที่จะมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น มีความพอใจที่จะอยู่ในสถานการณ์การแข่งขันหรือสถานการณ์ซึ่งมุ่งที่สถานภาพ และมีความต้องการความภาคภูมิใจ รวมทั้งการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นด้วยการทำงานที่มีประสิทธิผล

จากทฤษฎีความต้องการของ McClelland จะเห็นได้ว่าความต้องการที่สำคัญของมนุษย์ก็คือ ความต้องการความสำเร็จในชีวิตจากการทำงาน เมื่อได้รับความสำเร็จในชีวิตแล้ว สิ่งที่มีมนุษย์ต้องการอีก นั่นก็คือ ความต้องการมีอำนาจ ไม่ว่าจะเป็นอำนาจที่มีเหนือผู้อื่น ความต้องการเป็นผู้นำ แต่สิ่งที่ขาดไม่ได้ไม่ว่ามนุษย์ทุกคนจะมีอำนาจหรือประสบความสำเร็จในชีวิตแล้วก็ตามนั่นก็คือ การมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เพราะทุกคนถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ฉะนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ต้องการเป็นที่ยอมรับของสังคม เพื่อที่จะให้อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข Robbins ได้เปรียบเทียบทฤษฎีความต้องการของ McClelland หรือเรียกอีกอย่างว่าทฤษฎีเขาสามลูกกับทฤษฎีความต้องการของ Maslow ดังตารางประกอบ 1

ทฤษฎีเขาสามลูกกับทฤษฎีความต้องการของ Maslow

McClelland's need theory	Maslow's need theory
Need for power	Safety Prestige Esteem Friendship
Need for Affiliation	Love Social
Need for Achievement	Self - Actualization

ที่มา : กระทรวงศึกษาธิการ, (2552:61)

ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

โดยทั่วไปการจูงใจเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยสำคัญต่อการปฏิบัติของบุคคล และเกิดประสิทธิภาพในองค์กร (กระทรวงศึกษาธิการ, 2552:62) ได้กล่าวถึงนักจิตวิทยาหลายท่านที่สนใจเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์โดยให้ความหมายดังนี้

Hilkang ได้กล่าวว่า การจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ คือ แรงจูงใจที่ทำให้บุคคลกระทำการเพื่อบรรลุเป้าหมายด้วยมาตรฐานที่ยอดเยี่ยม เป็นแรงผลักดันที่เกิดขึ้นเมื่อรู้ตัวว่า การกระทำของตนเองจะได้รับ การประเมินจากตนเองหรือบุคคลอื่น โดยผลการประเมินอาจหลังการทำงานสำเร็จอาจเป็นพอใจหรือไม่เป็นที่พอใจก็ได้

Chemers กล่าวถึงลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่าประกอบด้วย

1. ความทะเยอทะยานทั่วไป คือ มุ่งหวังและปรารถนาที่จะทำกิจการนั้นให้สำเร็จ
2. ความสนใจอันเปี่ยมล้นด้วยความเพียรพยายาม คือความอดทนที่จะทำงานให้สำเร็จ
3. มีความเต็มใจเสียสละที่จะลำบากแม้งานจะยากเพียงใดก็ตาม มุ่งเน้นที่จะให้ทำสำเร็จ

ด้วยดี

White ได้กล่าวว่า คนเรามีแรงขับมาโดยกำเนิด โดยเรียกว่า แรงขับด้านผลสัมฤทธิ์ (Reflectance) หมายถึง ความปรารถนาที่จะได้รับผลจากสิ่งแวดล้อม เขาเชื่อว่า คนเรามีความมานะบากบั่นดิ้นรนต่อสู้ เพื่อความสำเร็จในชีวิต มิใช่เพื่อการปรับตัวเพื่อตอบสนองความต้องการเบื้องต้นเท่านั้น แต่เป็นเพราะแรงขับโดยกำเนิดกระตุ้นหรือจูงใจให้คนเราเกิดความปรารถนาที่จะได้สัมฤทธิ์ผลในสิ่งแวดล้อมที่เราอยู่ด้วย

McClelland ได้ให้คำจำกัดความแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไว้ว่า หมายถึง ความปรารถนาของบุคคลที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ประสบความสำเร็จ โดยแข่งขันกับมาตรฐานหรือทำให้ดีกว่าผู้อื่น พยายามเอาชนะต่ออุปสรรค มีความรู้สึกสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จและวิตกกังวลเมื่อไม่ประสบความสำเร็จ

Atkinson ได้อธิบายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่า เป็นแรงผลักดันที่เกิดขึ้น เมื่อบุคคลรู้ตัวว่าการกระทำของตนเองจะได้รับการประเมินโดยตัวเองหรือผู้อื่น โดยเทียบเคียงกับมาตรฐานที่ยอดเยี่ยม ผลการประเมินอาจเป็นที่น่าพอใจหรือไม่เป็นที่น่าพอใจก็ได้ โดยต้องคำนึงถึงประเด็นสำคัญ 3 ประการคือ

1. การจูงใจที่จะบรรลุความสำเร็จ (Motive to achieve success) ขึ้นอยู่กับความแตกต่างของประสบการณ์เดิมของแต่ละบุคคล
2. การมีโอกาสของความสำเร็จ (Probability of success) ถ้างานที่ทำไม่ยากหรือง่ายเกินไป บุคคลจะมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มาก แต่ถ้างานที่ทำง่ายหรือยากเกินไปไม่ว่าคน ๆ นั้นจะมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มากหรือน้อย เขาจะไม่รู้สึกว่าเขามีโอกาสประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว
3. คุณค่าของความสำเร็จ (Incentive value of success) เมื่อบุคคลมีความพอใจในความสำเร็จของตนมากขึ้น ก็จะทำให้เขาไม่เกิดความพึงพอใจในความสำเร็จมากเท่าไร

สรุป จากแนวคิดทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง ความปรารถนาที่จะบรรลุถึงผลสำเร็จในงานที่ยุ่งยากซับซ้อน พยายามหาวิธีการต่างๆ ในการแก้ปัญหาเพื่อนำตนไปสู่ความสำเร็จที่ตนต้องการ มีอิสระในการทำงาน มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ มีความสบายใจเมื่อพบกับความสำเร็จและวิตกกังวลเมื่อพบความล้มเหลว

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor

McGregor (อ้างถึงใน เทพนม เมืองแมนและสวิง สุวรรณ, 2540:45-46) ได้สรุปเอาไว้ว่า ทักษะหรือแนวคิดของผู้บริหารในด้านธรรมชาติของมนุษย์ยึดอยู่บนข้อสมมติฐานที่เกี่ยวข้องกับคน 2 กลุ่ม คือ สมมติฐานของกลุ่มแรกมีลักษณะที่เป็นทางลบ กำหนดเป็นทฤษฎี X และข้อสมมติฐานของกลุ่มที่สองมีลักษณะไปในทางบวก ซึ่งกำหนดเป็นทฤษฎี Y ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ข้อสมมติฐาน 4 ประการของทฤษฎี X ประกอบด้วย

1.1 ภายในจิตใจของคนงานทั่ว ๆ ไป แล้วจะไม่ชอบทำงาน และหากเมื่อมีโอกาส และเป็นไปได้ก็จะหลบหรือหลีกเลี่ยงงาน

1.2 เนื่องจากคนงานไม่ชอบทำงาน ดังนั้น ต้องบังคับ ควบคุม หรือต้องขู่ว่าจะลงโทษเพื่อที่จะให้ทำงานตามเป้าหมายที่ต้องการ

1.3 คนงานจะไม่ยอมรับผิดชอบ หรืออยากจะลดความรับผิดชอบลง และจะแสวงหาข้อแนะนำที่เป็นแบบทางการจากคนอื่นเมื่อมีโอกาสอำนวยให้

1.4 คนงานส่วนมากจะให้ความสำคัญทางด้านความมั่นคง ความปลอดภัย มากกว่าองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน และจะแสดงออกในแง่ของความทะเยอทะยานน้อยมาก

2. ข้อสมมติฐาน 4 ประการของทฤษฎี Y ประกอบด้วย

2.1 คนงานสามารถที่จะมองการทำงานว่าเป็นของธรรมดา เช่นเดียวกับการทำงานที่พักผ่อนและต้องเล่น

2.2 คนงานทุกคนจะดำเนินงานด้วยตนเอง และสามารถควบคุมตนเองได้ถ้าหากเขาให้คำมั่นหรือยึดคำมั่นต่อวัตถุประสงค์ของการทำงาน

2.2 คนเราโดยปกติสามารถที่จะเรียนรู้ในการยอมรับหรือจะแสวงหาความรับผิดชอบ

4.3 การมีความคิดสร้างสรรค์ นั่นก็คือมีความสามารถที่จะทำการตัดสินใจที่ดี จะมีอยู่ในคนทุกคนและไม่จำเป็นว่ามีเพียงในกลุ่มผู้ทำหน้าที่ทางด้านการบริหารเท่านั้น

จากแนวทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor จะเห็นได้ว่า บุคคลจะแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม นั่นก็คือ แบ่งตามแนวทฤษฎี X ซึ่งบุคคลที่อยู่ในกลุ่มนี้ตามแนวทฤษฎีมีความเชื่อว่าทุกคนไม่มีความรู้สึกรักการทำงาน เกียจคร้าน ชอบหลบเลี่ยงงานหาแต่ความสบาย ฉะนั้นจึงจำเป็นต้องใช้วิธี บังคับสั่งการ ควบคุมคนงานที่มีสถานะ เพื่อให้เกิดการทำงาน ส่วนทฤษฎี Y ซึ่งตามแนวคิดมีความเชื่อว่า การกระทำของคนนั้นมีใช่เป็นผลของการบังคับ แต่กระทำด้วยความเต็มใจ มีความรับผิดชอบมากขึ้นกว่าเท่าที่เป็นอยู่ มีความรู้สึกรักสร้างสรรค์ ฉะนั้น ผู้บริหารที่ฉลาดจึงต้องรู้จักใช้หลักทฤษฎี X หรือ ทฤษฎี Y ให้เหมาะสมกับงาน สถานการณ์ การเข้าถึงคน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และ ผู้ใต้บังคับบัญชา

ทฤษฎีความคาดหวัง

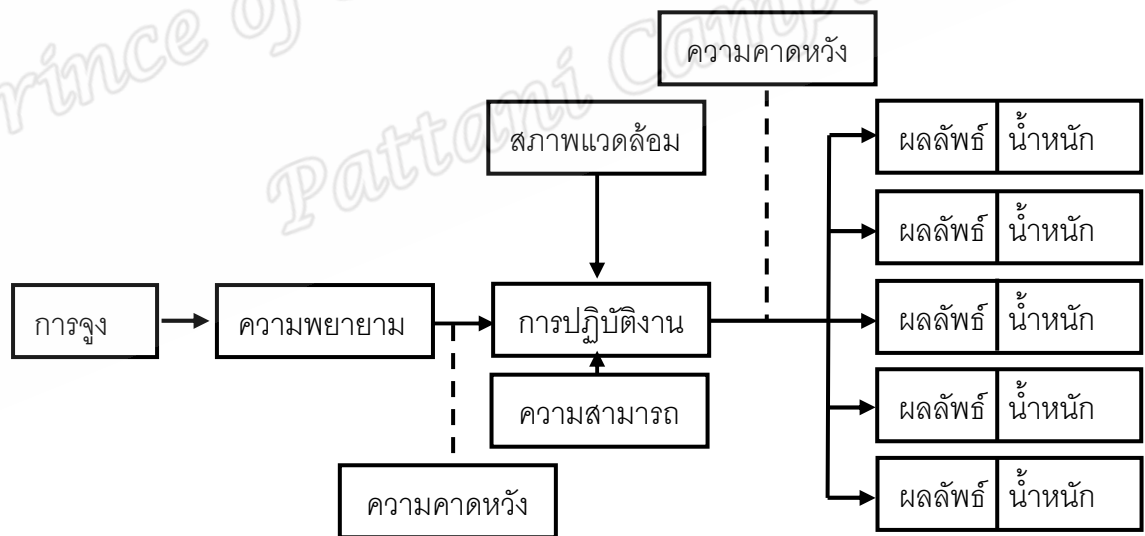
Vroom (อ้างถึงใน พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์, 2545:81-82) ได้เสนอทฤษฎีการจูงใจที่เรียกว่า ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy theory) ขึ้น โดย Vroom เห็นว่าการจูงใจเกิดจากสิ่ง 2 อย่าง คือ เราต้องการอะไร และเราคิดว่าจะได้รับสิ่งนั้นได้อย่างไร สมมติฐานที่สำคัญของทฤษฎีความคาดหวังมีดังนี้

1. พฤติกรรมเป็นผลมาจากการรวมกันของพลังในตัวบุคคลกับสภาพแวดล้อม
2. บุคคลจะเป็นผู้ตัดสินใจเองเกี่ยวกับพฤติกรรมภายในองค์การ
3. บุคคลแต่ละคนจะมีความต้องการความปรารถนาและเป้าหมายที่แตกต่างกัน
4. บุคคลจะเป็นผู้ตัดสินใจในตัวเองเกี่ยวกับทางเลือกของพฤติกรรมอันจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

ต้องการ

ทฤษฎีความคาดหวังจะเริ่มจากการจูงใจอันนำไปสู่ความพยายาม ซึ่งความพยายามจะนำไปสู่การรวมกันระหว่างความสามารถของบุคคลกับสภาพแวดล้อมที่เรียกว่า การปฏิบัติงานและผลจากการปฏิบัติงานจะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่างๆ กัน ซึ่งแต่ละผลลัพธ์จะมีเรื่องของค่านิยมเข้ามาเกี่ยวข้อง ดังแสดงในภาพประกอบ 5

ภาพประกอบ 4 ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom



ที่มา : พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2545:81)

จากภาพประกอบทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom ดังกล่าว สามารถอธิบายได้ดังนี้
ความคาดหวังระหว่างความพยายามกับการปฏิบัติงาน เป็นการรับรู้ของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงาน หากเชื่อว่า หากใช้ความพยายามมาก จะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานมาก ความคาดหวังก็จะสูง (เท่ากับ 1) แต่หากเชื่อว่า หากความพยายามไม่ก่อให้เกิดผลต่อการปฏิบัติงาน ความคาดหวังก็จะต่ำ (เท่ากับ 0) และหากเชื่อว่า หากใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานบ้าง ความคาดหวังก็จะอยู่ในระดับปานกลาง (0-1)

ความคาดหวังระหว่างการปฏิบัติงานกับผลลัพธ์ เป็นการรับรู้ของบุคคลที่มีต่อผลลัพธ์ในด้านใดด้านหนึ่ง เช่น หากเชื่อว่า หากปฏิบัติงานมากจะได้รับค่าจ้างสูงขึ้น ความคาดหวังก็จะสูง (เท่ากับ 1) แต่หากเชื่อว่า หากปฏิบัติงานแล้ว จะไม่ได้รับการชมเชย เพราะหัวหน้าไม่เคยชมเชยใคร ความคาดหวังก็จะต่ำ (เท่ากับ 0) และหากเชื่อว่า หากปฏิบัติงานมากอาจจะได้รับหรืออาจจะไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ความคาดหวังก็จะอยู่ในระดับปานกลาง (0-1)

จากทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom สรุปได้ว่า เมื่อบุคคลมีการตั้งใจจะมีความพยายามในการปฏิบัติงานซึ่งผลจากการปฏิบัติงานที่ได้ปฏิบัตินั้นก็จะเป็นไปสู่อะไรก็ตามที่คน ๆ นั้น ที่จะได้รับตามที่ได้คาดหวังไว้

ทฤษฎีการจูงใจของ Alderfer

Alderfer (อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550:173) เป็นเจ้าของทฤษฎี ซึ่งเน้นการทำให้เกิดความพอใจตามความต้องการของมนุษย์ แต่ไม่คำนึงถึงขั้นความต้องการว่าความต้องการใดจะเกิดขึ้นก่อนหรือหลัง และความต้องการหลาย ๆ อย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันก็ได้ ความต้องการตามทฤษฎี ERG มีน้อยกว่าความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow

Alderfer ได้แบ่งความต้องการของบุคคลออกเป็น 3 ประการ ดังนี้

1. ความต้องการมีชีวิตอยู่ [Existence needs (E)] เป็นความต้องการของบุคคลที่ต้องการตอบสนองเพื่อให้มีชีวิตเป็นความต้องการได้รับการตอบสนองความต้องการทางกายกล่าวคือ ต้องการอาหาร เสื้อผ้า ที่อยู่อาศัย เครื่องใช้ต่างๆ ยารักษาโรคผู้บริหารจึงควรตอบสนองความต้องการด้วยการให้ค่าตอบแทนเป็นเงินค่าจ้าง เงินเพิ่มพิเศษ รวมถึงความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยจากการทำงาน ได้รับความยุติธรรม มีการทำสัญญาว่าจ้างการทำงาน เป็นต้น

2. ความต้องการมีสัมพันธ์ [Relatedness needs (R)] เป็นความต้องการของบุคคลที่จะมีไมตรี มีความสัมพันธ์กับบุคคลที่อยู่แวดล้อมในการทำงาน ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลภายนอกด้วย เช่น การจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เกิดสถานภาพที่ยอมรับทางสังคม

3. ความต้องการความก้าวหน้า [Growth needs (G)] เป็นความต้องการสูงสุดของบุคคล ได้แก่ ความต้องการได้รับการยกย่อง และความต้องการสำเร็จในชีวิต ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้า ด้วยการพิจารณาการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือมอบหมายให้รับผิดชอบต่องานกว้างขึ้น โดยมีหน้าที่งานสูงขึ้น อันเป็นโอกาสที่พนักงานจะก้าวไปสู่ความสำเร็จ

จากแนวคิดทฤษฎีการจูงใจของ Alderfer จะเห็นได้ว่าความต้องการที่สำคัญของมนุษย์มี 3 ด้าน ด้วยกัน คือ ความต้องการมีชีวิตอยู่ ความต้องการมีสัมพันธ์ และความต้องการความก้าวหน้า ซึ่งถือว่าเป็นพื้นฐานความต้องการของมนุษย์โดยทั่วๆ โดยความต้องการทั้ง 3 ด้านดังกล่าวนี้ ไม่จำเป็นว่าจะต้องได้สิ่งใดก่อนหรือหลัง ซึ่งบางครั้งสิ่งที่ได้รับอาจจะได้รับพร้อมกันก็เป็นได้ เมื่อเทียบกับความต้องการของ Maslow ที่กล่าวมนุษย์มีความต้องการเรียงลำดับจากระดับต่ำไปยังระดับสูง และ Alderfer ยังพบว่า บุคคลผู้ประกอบการจะแสวงหาการยกย่องนับถือ ความต้องการเจริญก้าวหน้า มากกว่าความต้องการด้านร่างกาย ดังแสดงในตารางประกอบ 2

เปรียบเทียบความต้องการของ Maslow กับ ทฤษฎีความต้องการของ Alderfer

ความต้องการของ Maslow	ความต้องการของ Alderfer
1. ความต้องการพื้นฐานในการดำรงชีวิต	1. ความต้องการดำรงชีวิตอยู่
2. ความต้องการด้านความมั่นคงหรือปลอดภัย	2. ความต้องการติดต่อสัมพันธ์กันในสังคม
3. ความต้องการด้านสังคม	3. ความต้องการเจริญก้าวหน้า
4. ความต้องการได้รับการยกย่องทางสังคม	
5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต	

ที่มา : วิเชียร วิทยอุดม (2547:161)

ทฤษฎีการจูงใจของ Eric Berne

Berne (อ้างถึงใน เรียม ศรีทอง, 2542:263) ได้กล่าวการจูงใจ จากเทคนิคการพูดหรือการสื่อสาร โดย Eric Berne กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร เป็นกระบวนการรับและถ่ายทอดข้อมูลจากแหล่งหนึ่งไปยังแหล่งหนึ่ง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความเข้าใจ จูงใจให้ร่วมมือและรักษามิตรภาพระหว่างผู้ที่ติดต่อกัน โดยนำเสนอทฤษฎีตามทัศนะของ TA (Transaction analysis) ว่า เป็นเครื่องมือสื่อสารช่วยพัฒนาความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ที่ติดต่อกัน การวิเคราะห์การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล จะช่วยให้บุคคลสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ TA เชื่อว่า คนที่รู้จักตนเอง เป็นตัวของตัวเอง สามารถที่จะติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นได้อย่างใกล้ชิดสนิทสนมและมีความจริงใจเข้ากับผู้อื่น

ในการวิเคราะห์การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล เป็นผลทำให้ทราบลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและปัจจัยการสื่อสารที่ดีหรือไม่ดี เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการสื่อสารระหว่างบุคคล และก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ซึ่งการติดต่อสื่อสารของTA มี 3 แบบคือ

1. การติดต่อสื่อสารแบบสอดคล้องต้องกัน (Complementary transaction) หมายถึง การสื่อสารที่เป็นไปตามความต้องการของคู่สนทนา ทำให้เกิดความราบรื่น สะดวกสบาย เกิดความเข้าใจ และสร้างความพึงพอใจต่อกัน

2. การติดต่อสื่อสารแบบขัดแย้งกัน (Crossed transaction) เป็นการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นไปตามความต้องการของคู่สนทนา มักเป็นอุปสรรคต่อการติดต่อที่ราบรื่นก่อให้เกิดความขัดแย้ง ไม่พึงพอใจต่อกัน

3. การติดต่อสื่อสารแบบซ่อนเร้น (Ulterior transaction) เป็นการติดต่อสื่อสารที่มีสิ่งแอบแฝงอยู่ ทำให้การแสดงออกทางวาจาไม่สอดคล้องกับความคิดและความรู้สึกที่แท้จริง คำพูดกับการแสดงออกไม่ไปด้วยกัน

ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg

Herzberg (อ้างถึงในวิเชียร วิทยอุดม, 2547:163-168) ได้วิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีความพอใจในการทำงาน โดยการทำแบบสอบถามกับบัญชีและนักวิศวกร 200 คน ใน 9 บริษัทอุตสาหกรรมในเมือง Pittsburg เกี่ยวกับความรู้สึกชอบและไม่ชอบในการทำงาน จากผลการวิเคราะห์พบว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจและพึงพอใจในงานสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม ดังแสดงในตารางประกอบ 3

ปัจจัยที่ทำให้คนไม่พึงพอใจกับปัจจัยที่ทำให้คนพึงพอใจในการทำงาน

ปัจจัยที่สร้างความไม่พึงพอใจ (Dissatisfiers or hygiene factors)	ปัจจัยที่สร้างความพอใจ (Satisfiers or motivator factors)
นโยบายและการจัดการบริษัท	ความสำเร็จของงาน
การปกครองบังคับบัญชา(เทคนิคการควบคุมดูแล)	การยอมรับนับถือ
เงินเดือน	ลักษณะของงาน
ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	ความรับผิดชอบ
ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	ความก้าวหน้าในการทำงาน
สภาพการทำงาน	

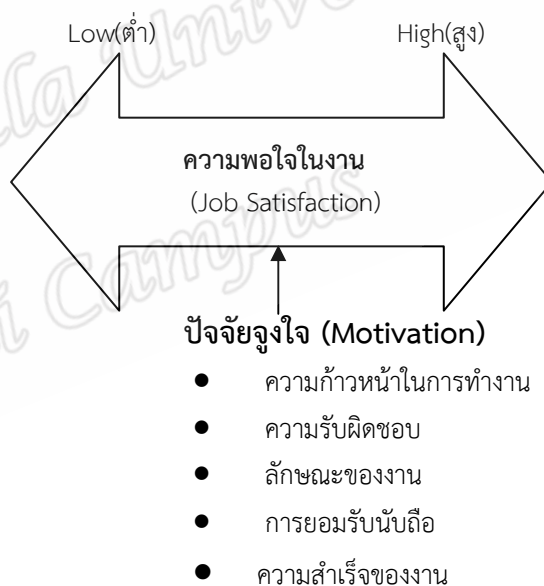
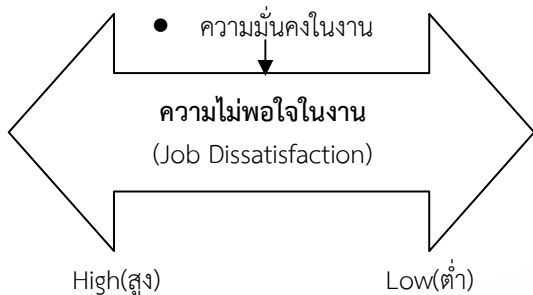
ที่มา : Whitsett และ Winslo (1967 อ้างถึงในวิเชียร วิทยอุดม, 2547:164)

พิบูลย์ ทิปะปาล (2550:139) ได้กล่าวถึง Herzberg เชื่อว่า ความสัมพันธ์ของคนที่มีต่องานกับทัศนคติของเขาที่มีต่องานจะเป็นตัวกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงาน จากการสำรวจสิ่งที่ทำให้เกิด ความพึงพอใจในงานเกิดจากปัจจัยจูงใจ หรือปัจจัยภายใน ที่เป็นแรงกระตุ้นให้เกิดการทำงาน ได้แก่ โอกาสเลื่อนตำแหน่ง โอกาสความก้าวหน้า การได้รับการยอมรับนับถือและความสำเร็จในการทำงานอาชีพส่วนปัจจัยที่ทำให้เกิด ความไม่พึงพอใจในการทำงาน เกิดจากปัจจัยภายนอก หรือปัจจัยอนามัย หรือปัจจัยธำรงรักษา อันเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดบุคคลเกิดความไม่พอใจ เช่น การบังคับบัญชา นโยบายของบริษัท สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้อื่น และความมั่นคงในการทำงาน ซึ่งถ้าปัจจัยเหล่านี้ไม่ได้รับการตอบสนอง ก็จะทำให้เกิดความไม่พอใจ แต่ถ้าได้รับการตอบสนอง ก็เพียงช่วยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงานเท่านั้นไม่ได้จูงใจให้คนทำงาน ดังภาพประกอบ 5

ภาพประกอบ 5 ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's two - factor theory)

ปัจจัยอนามัย (Hygiene factor)

- คุณภาพการบังคับบัญชา
- เงินเดือน/ค่าจ้าง
- นโยบายของบริษัท
- สภาพการทำงาน
- ความสัมพันธ์กับผู้อื่น
- ความมั่นคงในงาน



ปัจจัยจูงใจ (Motivation)

- ความก้าวหน้าในการทำงาน
- ความรับผิดชอบ
- ลักษณะของงาน
- การยอมรับนับถือ
- ความสำเร็จของงาน

Herzberg ได้อธิบายทฤษฎี 2 ปัจจัยดังนี้

1. ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factors) ปัจจัยนี้เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พอใจในงาน ถ้าหากพนักงานไม่ได้รับการตอบสนองจากปัจจัยเหล่านี้แล้ว ก็จะเป็นการสร้างความไม่พึงพอใจและไม่มีความสุขในการทำงาน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.1 นโยบายและการบริหาร (Company policy and administration)

นโยบายขององค์กรที่ไม่ส่งเสริมความเจริญเติบโตขององค์กรและของพนักงาน การบริหารงานที่ไม่เป็นระบบ การทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน การแก่งแย่งชิงดีชิงเด่น การใช้อำนาจอิทธิพลระหว่างบุคคลในองค์กร ความไม่มีประสิทธิภาพในการบริหารงานการขาดความเป็นธรรมในองค์กร

1.2 วิธีการบังคับบัญชา (Supervision) ผู้บังคับบัญชา ขาดความเป็นธรรมลำเอียงอคติ ขาดความรู้ความสามารถในการบริหารและปกครอง เป็นคนที่ไม่อนุรักษ์นิยม ไม่สามารถแนะนำวิชาการหรือเทคนิคใหม่ ๆ เข้ามาปรับใช้ในองค์กรได้

1.3 เงินเดือน (Salary) เงินเดือนหรือเงินค่าตอบแทนไม่เหมาะสมกับงานที่ทำ พนักงานเก่าหรือพนักงานใหม่ได้เงิน ไม่แตกต่างกันพอเหมาะพอควร การเลื่อนขั้นเงินเดือนและตำแหน่งซ้ำเกินไป เป็นผลให้เกิดความไม่พอใจในองค์กร

1.4 สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with peers) พฤติกรรมบุคคลต่าง ๆ ในองค์กร ต่างคนต่างอวดดี แข่งขันชิงดีชิงเด่น ต่างคนต่างเอาตัวรอด ทั้ภมเพื่อนร่วมงาน เอารอดเอาเปรียบ ชอบเสียดสี ขี้ฟ้อง สาระแนแสบสออด ไม่มีความเป็นมิตรภาพ ทำให้ซับซ้อนใจ เป็นผลให้เกิดความเบื่อบ่นขององค์กร

1.5 สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา (Relationship with supervisor) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามีช่องว่างมากเข้ากันไม่ได้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าไม่ถึง ผู้บังคับบัญชาวางตนเหนือกว่า ไม่มีความสนิทสนมเป็นกันเอง ขาดความอบอุ่น ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกไม่พอใจในงานที่ทำ

1.6 สภาพการทำงาน (Work conditions) สภาพแวดล้อมต่าง ๆ เกี่ยวกับการทำงาน บรรยากาศ ที่ตั้งของที่ทำงาน ขาดวัสดุครุภัณฑ์อำนวยความสะดวกในการทำงาน ปริมาณงานมากหรือน้อยเกินไป

2. ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) เป็นปัจจัยที่กระตุ้นจูงใจที่มีประสิทธิภาพที่ทำให้พนักงานใช้ความพยายามที่จะทำให้ได้ผลงาน และปฏิบัติงานด้วยแรงจูงใจและดียิ่งขึ้น เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับงานโดยตรงและสร้างความรู้สึที่ดีกับงาน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) องค์กรประกอบนี้มีความสำคัญมากที่สุดแก่อุปสรรคปัญหาให้ลุล่วงไปได้เสมอ ๆ ย่อมจะรู้สึกมีแรงจูงใจและปลื้มใจในผลสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง ทำให้มีกำลังใจจะทำงานอื่น ๆ ต่อไป

2.2 การยอมรับนับถือ (Recognition) ถ้าผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคคลทั่วๆ ไปในสังคม ให้ความสำคัญ ยกย่อง ชมเชย แสดงความยินดีในผลงานและความสามารถ เมื่อทำงานบรรลุผลจะเป็นสิ่งที่สร้างความประทับใจ ทำให้พนักงานนั้นเกิดความภาคภูมิใจ มีกำลังใจ มีผลในการกระตุ้นจูงใจให้ทำงานได้ดียิ่งขึ้น

2.3 ลักษณะงาน (Work itself) ถ้าเป็นงานที่น่าสนใจและท้าทายในความสามารถ เป็นงานสำคัญที่มีคุณค่า เป็นงานที่ต้องใช้ความคิดงานประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ๆ แบบใหม่ๆ พนักงานจะรู้สึกพอใจที่จะทำงานในลักษณะนี้

2.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) ถ้าได้รับเกียรติและความไว้วางใจมอบหมายให้รับผิดชอบทำงานนั้นๆ อย่างอิสระ ให้โอกาสทำงานได้อย่างเต็มที่ โดยผู้บังคับบัญชาไม่ตรวจตราควบคุมมากเกินไป พนักงานจะมีแรงจูงใจเป็นอย่างมาก

2.5 ความก้าวหน้า (Advancement) ถ้าได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ในการทำงาน ขึ้นเงินเดือนค่าจ้างให้สูงขึ้น จะเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมกระตุ้นให้พนักงานตั้งใจทำงานให้มากยิ่งขึ้น

2.6 ความเจริญเติบโต (Growth) ถ้ามีโอกาสที่จะเจริญเติบโต โอกาสที่จะเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญในการทำงาน ก็จะเป็นการจูงใจให้พนักงานทำงานให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น พะยอม วงศ์สารศรี (2538:48) ได้เสนอว่า ปัจจัยจูงใจช่วยให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ มี 6 ประการ คือ

1. ลักษณะงาน คือ เนื้อหาสาระของงานที่ทำทลายความสามารถ เป็นงานประโยชน์ มีความสำคัญ ซึ่งลักษณะงานนี้เป็นแรงบันดาลใจให้พอใจที่จะเสี่ยงทำงานนี้ให้ได้
2. ความสำเร็จของงาน คือ ความมุ่งหวังที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ
3. ความก้าวหน้า คือ มีโอกาสที่ทำให้มีความเจริญก้าวหน้าในการทำงานของตน
4. ความรับผิดชอบ คือ มีความรับผิดชอบต่องานนั้นอย่างแท้จริง การมีความรับผิดชอบต่อมอบันดาลใจให้เขาทำงานอย่างทุ่มเทให้ประสบผลสำเร็จ
5. โอกาสเจริญเติบโต คือ ความเป็นตัวของตัวเองที่จะทำงานโดยมีอิสระในการคิดที่จะทำงานนั้น หรือได้รับความไว้วางใจให้ทำงานนั้นโดยอิสระ
6. ความเป็นที่ยกย่องยอมรับ คือ ได้รับการยกย่องยอมรับผลงานที่ทำจากบุคคลอื่นๆ จากทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg สามารถสรุปได้ คือ ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นให้มนุษย์ทำงานหนักขึ้น มีการจูงใจในการทำงานและมีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ทำ ซึ่งก็คือปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) ส่วนอีกปัจจัยหนึ่งก็คือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factors) ซึ่งหากมนุษย์ไม่ได้รับการตอบสนองจากปัจจัยเหล่านี้ ก็จะทำให้มนุษย์ไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน และไม่มีความสุขกับการทำงาน ดังนั้น ในการนำทฤษฎีการจูงใจ ของ Herzberg ไปประยุกต์ใช้จะต้องคำนึงถึงทั้งปัจจัยจูงใจ และปัจจัยสุขอนามัยควบคู่กันไปด้วย จึงจะเกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน

แนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจ

แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษา

บทบาทของผู้บริหารการศึกษา

การบริหารงานในปัจจุบันมีความสลับซับซ้อน เพราะมีภารกิจหลายๆ อย่างที่จะต้องปฏิบัติ ผู้บริหารจำเป็นต้องแสดงความเป็นผู้นำในบทบาทต่างๆ Knezovich (1984 :16-18) ได้สนองบทบาทสำคัญในการบริหารงาน ซึ่งหมายรวมถึงการบริหารสถานศึกษาไว้ 17 บทบาท และแต่ละบทบาทได้ระบุความสามารถที่จำเป็นไว้ด้วย ดังนี้

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะต้องช่วยให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการชี้แจง ทำความเข้าใจ เขียนวัตถุประสงค์ของงาน จะต้องมีความรู้และทักษะในระบบการจัดสรรงบประมาณแบบโครงการ (PPBS) และการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์และผลงาน (MBO/R)

2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ บทบาทนี้จำเป็นจะต้องมีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้นและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม
3. บทบาทเป็นนักวางแผน จะต้องมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต เตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้นจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน
4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ บทบาทนี้จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่างๆ ของการตัดสินใจและมีความสามารถในการตัดสินใจ
5. บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ ผู้บริหารจำเป็นต้องออกแบบขยายงานและกำหนดโครงการขององค์การขึ้นใหม่ ดังนั้นจึงจำเป็นจะต้องเข้าใจพลวัตขององค์การและพฤติกรรมขององค์การด้วย
6. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง ผู้นำจะต้องเปลี่ยนแปลงมาสู่สถาบันเพื่อเพิ่มพูนคุณภาพของสถาบัน รู้ว่าจะเปลี่ยนอะไร เปลี่ยนอย่างไรและควรจะเปลี่ยนในสถานการณ์ใด
7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิถีเนื้องานที่พึงปรารถนา เข้าใจระบบการรายงานที่ดี จึงจะสามารถประสานกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการสื่อสารทั้งด้วยการพูดและการเขียน รู้จักใช้สื่อต่างๆ เพื่อการสื่อสารและควรจะสามารถในการประชาสัมพันธ์
9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้ง จะต้องมีความสามารถในการต่อรองไกล่เกลี่ย จัดการกับความขัดแย้งและแก้ปัญหาความขัดแย้ง
10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา เนื่องจากปัญหาทั้งหลายไม่จำเป็นจะต้องลงเอยด้วยความขัดแย้ง ปัญหาจึงมีความหมายกว้างกว่าความขัดแย้ง ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหา แก้ปัญหา
11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้องจะต้องเข้าใจในการนำทฤษฎีทางการบริหารไปใช้ประโยชน์
12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้อการเจริญและพัฒนาการของมนุษย์ เข้าใจทฤษฎีการสร้างและพัฒนาหลักสูตร มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีทางการศึกษา
13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในเทคนิคของการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง การประเมินผลงานและการปฏิบัติงานของบุคคล
14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเงินและงบประมาณ สามารถในการบริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษา ตลอดจนจัดหาการสนับสนุนจากภายนอก
15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการประเมินความต้องการ การประเมินระบบ วิธีทางการสถิติและกระบวนการทางวิทยาศาสตร์
16. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ จะต้องมึทักษะในการสื่อความหมาย รู้จักวิธีสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้จักพลวัตของกลุ่ม รู้จักและเข้าใจการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่างๆ

17. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ เป็นบทบาทที่จำเป็นยิ่ง อย่างหนึ่งของผู้บริหารซึ่งจำเป็นจะต้องใช้ความสามารถในบทบาทต่างๆ ที่กล่าวมาเพื่อแสดงบทบาทนี้

ชาตรี มณีศรี (2528 : 61) กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาบุคลากรว่า ผู้บริหารโรงเรียนอาจช่วยเหลือให้ครูได้พัฒนาทางวิชาการและการให้คำแนะนำการไปเยี่ยมชั้นเรียนอื่น การสาธิตการสอนกรณีพิเศษด้วยการให้คำปรึกษาหรือเป็นรายบุคคล หรือรายกลุ่มการประชุมปฏิบัติการ การอบรมครู การสัมมนา การหาหนังสือทางวิชาการให้อ่าน การจัดห้องสมุดสำหรับครู การบริหารโสตทัศนศึกษา การแนะนำให้เป็นสมาชิกของชมรมหรือองค์การต่างๆ

หน้าที่ของผู้บริหารการศึกษา

ได้มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับหน้าที่และภารกิจของผู้บริหารการศึกษาไว้หลายแนวคิดแต่แนวคิดที่เห็นว่าครอบคลุมมีดังนี้

เดรก และ โลว์ (Drake และ Row.1986 ; 165-168) เชื่อว่า มีองค์ประกอบหลายอย่างที่มีอิทธิพลต่อการเรียนการสอนในโรงเรียน แต่มีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 องค์ประกอบ ซึ่งเป็นหน้าที่ของหัวหน้าสถานศึกษาที่จะต้องแสดงบทบาทของผู้นำ เพื่อทำให้องค์ประกอบเหล่านี้เกิดประโยชน์สูงสุด องค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบ คือ

1. บุคคล ซึ่งรวมถึงนักเรียน ครู คนงาน ภารโรง เจ้าหน้าที่ทางการศึกษา ชุมชน และสมาคมวิชาชีพ เป็นต้น
2. เวลา ผู้นำจำเป็นต้องใช้เวลาที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด งานหลายอย่างต้องทำแข่งกับเวลา โรงเรียนต้องจัดบรรยากาศให้นักเรียนได้ใช้เวลาของเขาอย่างคุ้มค่า
3. ข้อมูลหรือข้อสนเทศ หัวหน้าสถานศึกษา จำเป็นต้องใช้ข้อมูลเท่าที่จำเป็นแก่คณะบุคลากร หรือบุคคลทั้งหลาย ภาระที่สำคัญที่สุดของหัวหน้าสถานศึกษา ก็คือการจะให้ข้อมูลอะไรกับใครจึงจะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด
4. โปรแกรมและวัสดุอุปกรณ์ ในการจัดการศึกษานั้นย่อมมีโปรแกรมและวัสดุอุปกรณ์มากมาย หน้าที่สำคัญของหัวหน้าสถานศึกษา ก็คือ ทำอย่างไรจึงจะจับคู่ระหว่างโปรแกรมและอุปกรณ์ คือ โปรแกรมอะไรควรจะใช้อุปกรณ์อะไร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดทางการศึกษา
5. เงิน มักจะเป็นข้ออ้างว่าเพราะขาดเงินจึงไม่สามารถจัดโปรแกรมการศึกษาที่ดีได้ เงินอาจเป็นส่วนช่วยทำให้โปรแกรมการศึกษาดีขึ้น ภายในระบบเศรษฐกิจที่รัดตัว หัวหน้าสถานศึกษาควรจะทราบว่าภายในวงเงินจำกัด เราควรจะทำอะไรก่อนและทำอะไรหลัง ในเมื่อไม่สามารถทำพร้อมกันได้
6. สถานที่ หัวหน้าสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความสามารถในการใช้อาคารสถานที่ ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดทางการศึกษา

เมธี ปิลันธนาพันธ์ (2525 : 189) ได้ให้ความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนต้องจัดให้มีแผนผัง และกำหนดหน้าที่ในการทำงานจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารไม่ให้มีงานค้างล่าช้า ให้มี คณะกรรมการประสานงานหน่วยงานย่อยและประสานงานเฉพาะเรื่อง มีการติดตามสอดคล้องการ ปฏิบัติงาน มีการติดต่อนอกระบบไม่เป็นทางการ จัดให้มีเจ้าหน้าที่ประสานงานโดยเฉพาะส่งเสริม พัฒนาบุคลากร มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่จัดประชุมผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ให้มีหน่วยงาน และแนวทางทางวิชาการและจัดบำรุงขวัญบุคลากร

เมื่อพิจารณาลักษณะงานที่จะต้องปฏิบัติของหัวหน้าสถานศึกษาในระบบราชการจะเห็นว่า มาตรา 32 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2523 กำหนดให้สำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการครูจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งไว้เป็นบรรทัดฐานในการกำหนดตำแหน่งข้าราชการครู และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูได้กำหนดลักษณะงานในตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ไว้ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู, 2528 : 37-38)

1. วางแผนการปฏิบัติงาน
2. กำหนดหน้าที่และวิธีการดำเนินงานบุคลากรในสถานศึกษา
3. ควบคุมดูแลและติดตามผลการดำเนินงานด้านวิชาการ เช่น การเรียน การสอนและการ ฝึกอบรม
4. จัดทำระเบียบและวัดผลการศึกษาให้เป็นไปตามหลักสูตรแผนการสอน โครงการสอนทั้ง วิชาสามัญและวิชาชีพ
5. จัดโปรแกรมการเรียนรู้คู่มือประกอบการเรียนการสอนวัสดุ อุปกรณ์การศึกษา
6. จัดบริหารแนะแนว ห้องสมุด และสื่อทางการศึกษาให้ใช้ได้สถานศึกษา
7. จัดฝึกอบรมและให้คำแนะนำเพื่อส่งเสริมวิชาชีพให้สอดคล้องกับความต้องการของ ประชาชนและท้องถิ่น
8. ควบคุมงานธุรการหรืองานบริหารทั่วไปของสถานศึกษา เช่น อาคารสถานที่ การเงิน พัสดุ ครุภัณฑ์ และทะเบียนเอกสารให้เป็นไปตามระเบียบ
9. ควบคุมดูแล ปกครอง จัดระบบงานในสถานศึกษา
10. กำหนดลักษณะงาน มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ
11. ติดตามให้คำปรึกษา แก้ปัญหาและนิเทศ บังคับบัญชา ครู อาจารย์ นักเรียน นักศึกษา ตลอดจนเจ้าหน้าที่อื่นๆ ให้สามารถปฏิบัติตามหน้าที่อย่างถูกต้องครบถ้วน
12. ดูแลสวัสดิภาพความเป็นอยู่ของนักเรียน นักศึกษา ครูอาจารย์ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม และเจ้าหน้าที่อื่นๆ
13. ติดตามประสานงานสร้างเสริมความสัมพันธ์กับประชาชนในท้องถิ่น
14. วิเคราะห์วิจัยและประเมินผลงาน รวบรวมข้อมูล และจัดทำสถิติต่างๆ เพื่อปรับปรุง คุณภาพทางการศึกษาของสถานศึกษา
15. นำเทคนิคและวิธีการใหม่ๆ ทางการศึกษาทั้งวิชาสามัญและวิชาชีพมาใช้และเผยแพร่ และพัฒนาสถานศึกษาให้ได้มาตรฐานและเป็นที่ยอมรับของประชาชน
16. เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการต่างๆ ตามที่ได้รับแต่งตั้ง ตลอดจนปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ที่ เกี่ยวข้อง

สำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนนั้น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู ก็กำหนดลักษณะงานที่ปฏิบัติคล้ายๆ กับตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ มีต่างกันเล็กน้อย เช่น เพิ่มข้อความ ข้อ 6 ว่า “และสามารถเผยแพร่เป็นตัวอย่างได้” เพิ่มข้อความ ข้อ 14 ว่า “และพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นที่นิยมของประชาชน” เพิ่มลักษณะงานอีกอย่างหนึ่ง คือ “จัดกิจกรรมและส่งเสริมการประกอบอาชีพของประชาชนให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล”

การกำหนดลักษณะงานที่ปฏิบัติของตำแหน่งหัวหน้าศูนย์หรือผู้อำนวยการศูนย์สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู ก็กำหนดลักษณะงานคล้ายๆ กับตำแหน่งอาจารย์ใหญ่หรือผู้อำนวยการโรงเรียน ดังได้กล่าวมาแล้ว

สำหรับความรู้ความสามารถในการดำรงตำแหน่งดังกล่าวนี้ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู กำหนดไว้ดังนี้

1. มีความรู้ในการบริหารสถานศึกษาอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่
2. มีความรู้ในการบริหารวิชาการ หลักสูตรและพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน
3. มีความรู้ความเข้าใจงานบริหารสถานศึกษา กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ แบบแผนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และสามารถควบคุมแนะนำให้ผู้เกี่ยวข้องปฏิบัติงานดังกล่าวได้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้ยังมีความสามารถในการวิเคราะห์แผนและโครงการ กระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อสาร ความหมาย ตลอดจนความสามารถในการจัดการ
4. มีความรู้ความเข้าใจหลักการบริหารงานบุคคลและมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา สามารถเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจภายในสถานศึกษาและระหว่างสถานศึกษากับองค์การอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี
5. มีความรู้ความเข้าใจบทบาทภาระหน้าที่ของสถานศึกษา นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา แผนงานของกรม กระทรวงเจ้าสังกัด นอกจากนี้จะต้องมีความสามารถในการตัดสินใจและจัดความขัดแย้งได้ดีมาก
6. มีความรู้ความเข้าใจในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม นโยบายรัฐบาลและปัญหาการเมืองของประเทศ เพื่อประโยชน์ทางการบริหารสถานศึกษา

สรุปได้ว่า สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู ได้กำหนดความรู้ ความสามารถของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนหรืออาจารย์ใหญ่ว่าจะต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารวิชาการ การบริหารทั่วไป ที่เกี่ยวข้องกับ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ การบริหารงานบุคคลและมีทักษะในด้านต่างๆ เช่น การวิเคราะห์แผนและโครงการ กระบวนการกลุ่ม การติดต่อสื่อสารความหมาย การมีส่วนร่วมในการทำงานและการตัดสินใจ ตลอดจนการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง

แนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจในการปฏิบัติงาน

ด้านความชื่นชมผลสำเร็จในการทำงาน

ไพฑูริย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2530 : 37-38) กล่าวว่า ความต้องการความสำเร็จในชีวิตของคนนั้นมีความแตกต่าง จากความต้องการในด้านอื่นๆ มากและที่สำคัญมากคือ แรงจูงใจในด้านความ ต้องการความสำเร็จในชีวิตคน สามารถที่จะแจ่มแจ้งออกมาต่างหากจากความต้องการของกลุ่มอื่นๆ ได้ นอกจากนี้ อรุณ รักธรรม (2527 : 260) กล่าวว่า ในการใช้ทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ แสดงให้

เห็นว่า ทฤษฎี Y จะเปิดโอกาสให้มีการจูงใจคนอย่างสมบูรณ์ครบถ้วนมากกว่า และไม่ได้หมายความว่า ถึงการละเลยต่อการควบคุมคน หากแต่เป็นการควบคุมภายใน ไม่มีวิธีการพิเศษใดๆ ที่จะทำให้ แรงจูงใจตนเองเกิดขึ้นได้ วิธีการที่อาจกระทำได้คือ การสร้างสถานการณ์เพื่อก่อให้เกิดการจูงใจขึ้น ซึ่งได้แก่ การทำให้เกิด ความเชื่อมั่นในตนเอง โดยรับผิดชอบในขอบเขตสามารถที่จะประสบ ผลสำเร็จในงานได้ ซึ่งจะส่งผลในความสำเร็จต่อไป

สรุปได้ว่า ความภาคภูมิใจที่เกิดจากงานที่สำเร็จ เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งได้เหรียญ ตรา สิ่งเหล่านี้ถ้าผู้บริหารนำมาแสดงความชื่นชมยินดีกับความสำเร็จ แสดงให้เห็นความสนใจและ ภาคภูมิใจในตัวผู้ปฏิบัติงาน คนเหล่านั้นจะเกิดความอึดใจเพราะการแสดงความยินดีเป็นมุทิตา จิต นับว่าการชื่นชมความสำเร็จในการทำงานเป็นคุณธรรมอย่างหนึ่งของผู้บริหารที่สามารถจูงใจให้ ผู้บังคับบัญชาทำงานได้ดีขึ้น

5.2.2 ด้านการมีส่วนร่วมในการทำงาน

การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบและร่วมมือกันในองค์พัฒนาปฏิบัติอยู่ด้วยความเต็มใจ(จันทรานี สงวนนาม,2536 : 21)

จากการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ของ Argyris (อ้างถึงใน จันทรานี สงวนนาม, 2536 : 21) กล่าวว่า บุคคลที่มีวุฒิภาวะจะมีบุคลิกภาพที่ต้องการเป็นตัวของตัวเอง การบริหารแบบมีส่วนร่วม ช่วยให้บุคคลได้พัฒนาบุคลิกภาพของตนเองในด้านการตัดสินใจ การควบคุมการทำงาน การ แสดงออก ทศนคติและการใช้ความสามารถที่จะประสบความสำเร็จได้

ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม (จันทรานี สงวนนาม, 2536 : 21)

1. ช่วยสร้างความสามัคคีและรวมพลังของบุคคลในองค์กร
2. ช่วยให้ทราบถึงความต้องการขององค์การทั้งหมด
3. ช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น ลดความเฉื่อยชาในการปฏิบัติงาน การ ย้ายงานและการหยุดงาน
4. ช่วยลดความขัดแย้งและการต่อต้านจากพนักงานระดับต่ำ
5. ช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงานและทำให้สุขภาพจิตของคนในองค์กรดีขึ้น
6. ช่วยเพิ่มผลผลิตในองค์กร
7. สร้างสรรค์หลักการประชาธิปไตยให้เกิดขึ้นในองค์กร
8. ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและทะนุถนอม
9. ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ
10. เป็นการแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในด้านการควบคุมงานให้ลดน้อยลงและ ทำให้ผลของงานดีขึ้น

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมในการทำงาน เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะจูงใจคนให้ทำงานได้ดี ดังนั้น ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้คน มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย แผนปฏิบัติงาน ระเบียบข้อบังคับ ต่างๆ ในการบริหาร ซึ่งจะเป็นสิ่งช่วยจูงใจคน ให้ตอบสนองความต้องการของตนและทำให้เขารู้สึกว่า มีความสำคัญต่อโรงเรียน

5.2.3 ด้านการยอมรับนับถือ

จากทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ ชั้นที่ 4 คือ ความต้องการการยอมรับนับถือนั้น พออธิบายได้ว่า เป็นความต้องการที่จะให้ผู้อื่นยอมรับและมีความเชื่อมั่นในตนเอง ในขณะที่คนให้ความเชื่อถือและเห็นความสำคัญจะเป็นการสร้างความพึงพอใจต่อผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารสามารถจัดทำให้ผู้ปฏิบัติงานตอบสนองการยอมรับนับถือได้ ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ยังสัมพันธ์และสอดคล้องกับทฤษฎีจุดใจประการหนึ่งของเฮิร์ชเบิร์ก คือ การได้รับการยอมรับนับถือ มักจะเกิดควบคู่ไปกับการสำเร็จในการทำงาน เซอร์จิอวานนี (Sergiovanni. 1970 : 1235 A ; อ้างถึงใน ทะนงชัย ลาภรตนวิทยา. 2544 : 24) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าเรื่อง ปัจจัยส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงานของครูที่เมืองมอนโร มลรัฐนิวยอร์ก พบว่า สิ่งที่ครูมีความพึงพอใจมากที่สุด คือ ความสำเร็จกับการได้รับการยอมรับนับถือและ ซีพเพอร์เซต (Seepersad 1984 : 56A) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน และแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานภาคสนามด้านการเกษตรใน ตรินิแดด พบว่า สิ่งจูงใจที่ทำให้เกิดความพึงพอใจได้แก่ การได้รับการยอมรับนับถือจากเกษตรกร คือ เพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน ส่วนสิ่งจูงใจที่ได้รับซึ่งมีผลทำให้ต้องทำงานหนักขึ้น คือ ความพึงพอใจในส่วนบุคคลและการได้รับการยอมรับนับถือจากเกษตรกร

สรุปได้ว่า การยอมรับนับถือ เป็นเรื่องที่ผู้บริหารควรนำมาเป็นปัจจัยในการจูงใจ ครู เพราะเมื่อบุคคลใดได้รับการยอมรับนับถือว่ามีความสำคัญในกิจกรรมใดๆ แล้วจะเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อมีกิจกรรมใดก็จะร่วมมือด้วยดี

5.2.4 ความก้าวหน้าในหน่วยงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2536 : 363) กล่าวว่า ผู้บริหารที่ต้องการจูงใจให้ได้ผลต้องคำนึงถึงทางเลือกประการหนึ่ง คือ การให้มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน โดยจัดให้มีการแข่งขันความสามารถในกลุ่มและมีระบบประเมินที่ยุติธรรมตลอดทั้งการยอมรับในความสามารถดังกล่าวแล้วเลื่อนขั้นตำแหน่งให้สูงขึ้นตามเหตุผลที่เป็นจริง ส่วนแนวคิดในการกระตุ้นให้คนทำงานโดยการจูงใจด้วยความก้าวหน้า ซึ่งหมายถึง โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งการให้ปรับปรุงตนเองตลอดเวลาที่ใช้ได้ดี (สมพงษ์ จิระประภาพันธุ์. 2525 : 84) นอกจากนี้การศึกษาของเซาว์ สาลีฉินและคณะ (2529 : 61) ได้เสนอแนะว่า โอกาสเป็นเรื่องสำคัญมาก โดยเฉพาะระบบราชการ ทุกคนที่เข้ามาย่อมหวังความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน การมองเห็นความเจริญก้าวหน้าของตนย่อมเป็นเครื่องจูงใจให้คนทำงาน

สรุปได้ว่า ความก้าวหน้าในหน่วยงาน เป็นการจูงใจวิธีหนึ่งในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ครูควรหาทางสนับสนุนและเปิดโอกาสให้ครูไม่ควรกีดกันเพราะจะทำให้เกิดความเบื่อหน่ายท้อแท้ได้

5.2.5 ด้านนโยบายและเป้าหมายขององค์การ

การจูงใจให้บุคคลทำงานนั้นอาจกระทำได้หลายรูปแบบ เช่น การใช้รางวัลตอบแทนเป็น สิ่งจูงใจการใช้งานเป็นสิ่งจูงใจและการใช้การบริหารเป็นสิ่งจูงใจ ซึ่งแต่ละรูปแบบก็มีหลายวิธี องค์การแต่ละองค์การใช้วิธีการจูงใจที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับความเหมาะสมขึ้นอยู่กับนโยบายขององค์การเป็นสิ่งสำคัญ (อุษณีย์ จิตตะปาโลและนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ. 2540 : 160)

นโยบาย (ชัยยุทธ แสงแก่นเพชร. 2537 : 34) หมายถึง การที่บุคคลได้รู้เข้าใจและปฏิบัติ เพื่อสนองนโยบายในการบริหารตลอดจนแนวปฏิบัติ กฎ ระเบียบ แบบแผนของทางราชการและหน่วยงาน โดยการได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะหรือแสดงความคิดเห็นในการดำเนินการ

นโยบาย (พะยอม วงศ์สารศรี. 2538 : 81-82) คือ หลักการที่กำหนดขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ นโยบายจึงเปรียบเสมือนเครื่องมือที่ช่วยแนะแนวทางให้การปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ นโยบายจึงมีลักษณะที่กำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานรู้ว่าจะต้องปฏิบัติงานอะไรบ้าง ที่ไหน อย่างไรเพื่อเป็นแนวทางก่อนจะดำเนินการตัดสินใจ

นโยบายที่กำหนดขึ้นมักจะมีหลายระดับ อาทิเช่น นโยบายหลัก จะเป็นนโยบายที่กำหนดขึ้นโดยยี่ดัววัตถุประสงค์เป็นหลักส่วนนโยบายเฉพาะเรื่องเป็นนโยบายที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ปัญหาเร่งด่วน ปัญหาเฉพาะหน้า

นโยบายนับว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการบริหารงานขององค์การทำให้การบริหารงานระดับต้นสามารถจัดการกับปัญหาโดยไม่ต้องส่งเรื่องขึ้นไปยังผู้บริหารระดับสูงเพื่อตัดสินใจ ทั้งนี้เพราะความแจ่มชัดของนโยบายที่กำหนดขึ้นนั่นเอง

นโยบายเป็นลักษณะของการวางแนวทางกว้างๆ เพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์การประสบความสำเร็จ เป็นขอบข่ายที่กำหนดทิศทางให้ฝ่ายจัดการดำเนินการสู่จุดหมายปลายทางเป็นแนวทางในการดำเนินงานที่เกิดขึ้นบ่อยในองค์การลักษณะของนโยบาย

1. นโยบายเป็นเจตนารมณ์ของฝ่ายจัดการระดับสูง ทั้งนี้เพราะนโยบายได้เสนอหลักการที่กำหนดแนวทางดำเนินงานขององค์การ

2. นโยบายจะกล่าวในลักษณะกว้างๆ ความมุ่งหมายของการวางนโยบายนั้นเพื่อกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ดังนั้นข้อความนโยบายจึงกล่าวในลักษณะกว้างๆ เพื่อความเป็นไปได้ในการปฏิบัติงาน

3. นโยบายเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ ทั้งนี้เนื่องจากการจัดองค์การอยู่ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่แปรเปลี่ยน ฉะนั้นนโยบายจำเป็นต้องมีการพัฒนาปรับปรุงเพื่อให้การดำเนินการขององค์การบรรลุเป้าหมาย

4. นโยบายต้องเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงานโดยเฉพาะกรณีที่มีความขัดแย้งการทำงานในฝ่ายจัดการระดับต้น นโยบายที่เขียนไว้จึงก่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและการปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง

Myers (Myers. 1970 : 124 ; ทนงชัย ลาภรตน์วิทยา. 2544 : 28) เสนอความคิดเรื่องการจูงใจทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยเน้นเรื่องการวางเป้าหมายของงาน โดยอธิบายถึงลักษณะของเป้าหมายของงานที่ได้ผลเชิงปฏิบัติว่า ควรมีลักษณะ ดังนี้

1. งานควรมีส่วนสัมพันธ์กับความปรารถนาส่วนตัว งานจึงมีความหมายสำหรับผู้ทำ
2. งานนั้นต้องสามารถวางแผนและวัดความสำเร็จได้โดยใช้ระบบการทำงานและควบคุมให้มีประสิทธิภาพ

3. เพื่อให้ได้ผลในการสร้างสิ่งจูงใจภายใน เป้าหมายของงานควรมีลักษณะดังนี้

- 3.1 คนทำงานมีส่วนในการตั้งเป้าหมาย
- 3.2 มีผลงานกลับมาให้ผู้ทำทราบโดยตรง
- 3.3 งานนั้นเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาตรงความรู้ความสามารถ
- 3.4 งานนั้นมีลักษณะท้าทาย
- 3.5 งานนั้นสามารถทำให้สำเร็จได้

Michael (Michael, 1990 : 398) กล่าวถึง การตั้งเป้าหมายว่า เป็นสิ่งที่ควรนำมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน โดยที่พนักงานแต่ละคนได้รับรู้เป้าหมายของงานที่เป็น คุณภาพ ระดับที่กำหนดไว้หรือจำนวนผลผลิตที่แน่นอนหรือรับรู้เป้าหมายทั้งปริมาณและคุณภาพ โดยการตั้งเป้าหมายที่ประสบผลสำเร็จต้องประกอบด้วย ประการที่หนึ่ง เป้าหมายต้องเป็นนามธรรมและเฉพาะเจาะจง ประการที่สอง เป้าหมายจะต้องสูงขึ้นแต่มีความเหมาะสมซึ่ง นกคัล เวทส์วู้ด (2531 : 15-16) ได้เรียบเรียงจาก Leadership Development ของจอร์จ ซินน์ (George shin) กล่าวว่า การตั้งเป้าหมาย เป็นเรื่องสำคัญที่สุดในการวางแผนอนาคตการงาน การตั้งเป้าหมายและลงมือปฏิบัติจนบรรลุผลสำเร็จ เป็นการเพิ่มความเชื่อมั่นในตนเอง การตั้งเป้าหมายและลงมือปฏิบัติจนบรรลุผลสำเร็จ เป็นการเพิ่มแรงจูงใจให้ลงมือปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อเกิดความสำเร็จซึ่งในเรื่องเดียวกัน กอปรเชษฐ ตยัคคานนท์ (2533 : 79) ได้ถอดความจาก มอร์ติเมอร์ เชนเมอร์ก กล่าวว่า เรื่องการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์นับเป็นสิ่งสำคัญที่นำพาธุรกิจและชีวิตคนไปสู่ความสำเร็จ บุคคลควรตั้งเป้าหมายให้ตนเองและหน่วยงานสูงกว่าระดับผลงานที่เคยได้รับเล็กน้อย โดยที่ปฏิบัติได้ด้วยการเพิ่มความพยายามอีกเล็กน้อย เป้าหมายไม่ได้เป็นตัวกระตุ้นหรือสิ่งชักจูงที่ดีที่สุดเสมอไป แต่จะดีที่สุดเมื่อเป็นสิ่งที่เป็นเหตุผลและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ประกอบด้วยความต้องการและความสนใจของส่วนรวมอยู่ในเป้าหมายเดียวกัน

สรุป การที่ผู้บริหารทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและเข้าใจนโยบายและเป้าหมายของงานอย่างเป็นขั้นตอนได้ เป็นขั้นตอนของกระบวนการจูงใจอย่างหนึ่ง เพื่อสร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน สามารถมองเห็นจุดหมายทั้งปริมาณและคุณภาพซึ่งเป็นสิ่งที่คนต้องการ

5.2.6 ด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถ

สุวกิจ ศรีปัดดา (2523 : 90-110) กล่าวว่า เมื่อบุคคลเข้ามาทำงานแล้ว หน้าที่สำคัญในการทำงานได้ดีขึ้น มีความก้าวหน้าในการงานและธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่ในหน่วยงานนั้นๆ ให้นานที่สุด บุคคลที่จะสามารถทำงานได้ดีขึ้นและมีความมั่นคงตลอดไป จำเป็นจะต้องได้รับการดูแลรักษาพัฒนาให้มีคุณภาพใช้ได้ที่อยู่ตลอดเวลาเพราะโดยปกติแล้วเมื่อเวลาเปลี่ยนไปความรู้ความสามารถของบุคคลที่เคยใช้ได้ดีก็อาจเสื่อมคลายไปหรืออาจจะไม่เหมาะสมกับสถานการณ์บ้านเมืองในขณะนั้นๆ ด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บุคคลเหล่านั้นเป็นบุคคลที่มีคุณภาพดีใช้งานได้อยู่ตลอดเวลา

โดยเหตุที่คนเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานทุกชนิด การที่จะให้คนมีความสามารถในการบริหารงานนั้นจะต้องมีการพัฒนาบุคลากร ซึ่งภิญโญ สาร (2516 : 178) ให้ความคิดเห็นว่า การพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับหน่วยงานทุกชนิด

การพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้หลากหลายวิธี ซึ่งหน่วยงานต่างๆ สามารถเลือกนำไปใช้ได้ ตามความเหมาะสม เช่น

1. การฝึกอบรม
2. การนิเทศงาน
3. การให้หยุดพักไปศึกษาเพิ่มเติม
4. การสนับสนุนให้ค้นคว้าด้วยตนเอง
5. การเตรียมบุคคลให้ทำงานแทนกันได้
6. การให้เปลี่ยนงานเป็นครั้งคราว

เทคนิคการจัดการเพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรแต่ละวิธีที่กล่าวถึงข้างต้นต่างก็มีลักษณะ เฉพาะตัว ดังนี้

การฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นเทคนิคอันหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งได้มีนักวิชาการทางสาขาบริหารได้ ให้ความหมายของ “การฝึกอบรม” เอาไว้หลายทัศนะเช่น

กรีซ เกตุแก้ว (2509 : 113) กล่าวว่า การฝึกอบรมคือ กระบวนการพัฒนาความรู้ ความคิด ประสบการณ์ ความชำนาญและทัศนคติ ที่เป็นประโยชน์ต่องานของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานเพื่อให้ สามารถปฏิบัติงานในปัจจุบันได้รับผลดียิ่งขึ้นไปอีก พร้อมทั้งเป็นการเตรียมตัวบุคคลไว้สำหรับเลื่อน ฐานะในอนาคตอีกด้วย

สมพงษ์ เกษมสิน (2516 : 257) กล่าวว่า การฝึกอบรมหมายถึงกรรมวิธีต่างๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูน ความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง สามารถปฏิบัติ หน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น

สุสดี สัตยมานะ (2517 : 356) กล่าวว่า การฝึกอบรมคือ การเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ให้แก่ข้าราชการ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นการเตรียม เพื่อก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้นไป

สรุปได้ว่า การฝึกอบรม เป็นเทคนิควิธีที่จะพยายามเปลี่ยนพฤติกรรม ความคิดในการทำงาน ของมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเป็นการเตรียมบุคคลเพื่อการเลื่อนตำแหน่งด้วย

5.2.7 ด้านความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2517 : 173) กล่าวว่า ในการทำงานในโรงเรียนนั้นถ้างานที่บุคลากรแต่ละ คนรับผิดชอบมีความมั่นคงแล้ว ก็จะทำให้เขาเกิดความตั้งใจในการทำงานสร้างตนเองให้ก้าวหน้า ยิ่งขึ้น เพราะเชื่อว่างานนั้นเป็นที่พึงได้ แต่ถ้างานนั้นเป็นงานชั่วคราวแล้วเขาจะเกิดความไม่ สบายใจในการทำงาน โดยปกติแล้ว เมื่อมนุษย์สามารถบำบัดความต้องการพื้นฐานทางธรรมชาติของ ตนแล้วก็จะย่อมจะต้องการขั้นต่อไป คือ ความรู้สึกต้องการความมั่นคง ปลอดภัยในอาชีพการงานใน การครองชีวิตปลอดภัยจากการกลั่นแกล้งหรือปทุขร้ายอย่างไม่เป็นธรรม ซึ่งถ้าหากผู้บังคับบัญชา สนองความต้องการนี้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ เขาก็จะเกิดความสบายใจ เกิดความรู้สึกมั่นคงในการ ทำงานและส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานในหน่วยงาน

จงชัย สันติวงษ์ (2516 : 295) กล่าวว่า ชนิดของการให้ความมั่นคงแก่บุคลากรในหน่วยงานมีวิธีการต่างๆ กันดังนี้

1. การให้รายได้แก่บุคลากรส่วนหนึ่งในกรณีที่ต้องว่างงาน
2. การให้รายได้อันเนื่องมาจากความสามารถในการทำงานหรือเกิด

กรณีทุพพลภาพ

3. การให้รายได้เกษียณอายุ

สรุปได้ว่า ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานของครูในโรงเรียนเป็นสิ่งจูงใจที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจในการสนองความต้องการนี้ เพราะความรู้สึกมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน จะส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานความรู้สึกมั่นคง และส่งผลต่อประสิทธิภาพของงาน

5.2.14 ด้านคุณลักษณะของผู้บริหาร

กิตติมาพร โลกาวิทย์ (2540 : 26) กล่าวว่าบุคลิกภาพที่ดีนับเป็นคุณลักษณะผู้นำที่สำคัญด้านหนึ่งของผู้บริหารที่จะขาดเสียมิได้ การมีบุคลิกภาพที่ดีและเหมาะสมเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญต่อผู้นำหรือผู้บริหารเป็นอย่างยิ่ง เพราะบุคลิกภาพมีผลโดยตรงต่อกิจการของผู้บริหาร (วุฒิชัย จำนวน. 2523 : 259) โดยบุคลิกภาพที่ดีจะชวนให้ผู้อื่นศรัทธาและมีความนิยมชมชอบ ซึ่งทำให้กลายเป็นผู้นำได้ง่ายขึ้นเพราะบุคลิกภาพที่ใครเห็นชอบจะดึงดูดใจและจูงใจ (อุทัย หิรัญโต.2524 : 55)

เพลเลกริโน และวารนฮากาน (อ้างถึงใน จักรพรรดิ วิชา. 2538 : 22) ได้ให้ความหมายว่า คุณลักษณะของผู้บริหาร หมายถึง ศักยภาพทางความรู้หรือทักษะที่จะช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานได้สำเร็จ สอดคล้องกับ สมภพ โรจนพันธ์,บุญมาก พรหมพวย และภคพร ตริรัตน์ตระกูล (อ้างถึงใน กิตติมาพร โลกาวิทย์.2540 : 18) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะเป็นสิ่งที่ผู้บริหารมีมาแต่กำเนิดส่วนหนึ่ง และเกิดจากการเรียนรู้อีกส่วนหนึ่ง ได้แก่ ความรู้ทั่วไป แรงจูงใจ ลักษณะนิสัย ภาพพจน์ที่มองเห็น บทบาททางสังคม ตลอดจนความชำนาญเฉพาะ ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ

दनัย เทียนพุดิ (2536 : 203-206) ได้สรุปปัจจัยใหม่ของผู้บริหารระดับสูง โดยกล่าวว่าผู้บริหารระดับสูงต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ 6 ประการ คือ

1. การมองการณ์ไกล ได้แก่ ความสามารถวาดภาพทวิทัศน์ในอนาคตได้สมจริงมีการวางแผนและการเตรียมการสำหรับงานในอนาคตได้อย่างเหมาะสม
2. ความเป็นผู้นำ ได้แก่ มีความอดทน มีความสามารถในการแก้ปัญหาและสามารถโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ได้แก่ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ สามารถยืดหยุ่นวิธีการเพื่อความสำเร็จของงานและค้นคว้าวิธีทำงานที่มีประสิทธิภาพ
4. มีความสามารถในการเจรจาจูงใจ ได้แก่ มีความสามารถในการเจรจาต่อรองและเป็นนักมนุษยสัมพันธ์ขั้นสูง
5. มีความคิดเชิงธุรกิจและความรับผิดชอบ ได้แก่ เป็นนักการตลาดไม่เอาเปรียบผู้อื่นและมีความรับผิดชอบ
6. ประณีประนอม ได้แก่ สามารถยืดหยุ่นวิธีการเพื่อความสำเร็จของงานและมีความสามารถในการประสานประโยชน์

อานวย วีรวรรณ (2535 : 194-199) ได้เสนอแนะความคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ที่ประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงานไว้ 7 ประการ คือ

1. ความเป็นผู้รู้ซึ่งแก่งาน คือ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาในทางปฏิบัติ นำหลักวิชามาประยุกต์ใช้ให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์และพยายามเฝ้าหาความรู้เกี่ยวกับงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ตลอดเวลา
2. ความเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น โดยมีจิตสำนึกอยู่เสมอว่า วิทยาการต่างๆ ในโลกก้าวหน้าและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ต้องตื่นตัวปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อเหตุการณ์และการเปลี่ยนแปลงของโลก
3. ความเป็นผู้รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา เป็นศิลปะในการดำเนินงานไม่ให้กระทบกระเทือนต่อผู้ร่วมงานหรือผู้อื่น
4. ความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ คือ ต้องมีความสัมพันธ์อันดีต่อผู้ร่วมงานเข้ากับคนอื่นได้เป็นอย่างดี รู้จักใช้ศิลปะในการเจรจาและรู้จักสร้างศรัทธาและบำรุงขวัญเพื่อเป็นกำลังใจให้แก่ผู้ร่วมงานด้วย
5. ความเป็นผู้เคารพนับถือในความคิดเห็นของผู้อื่น และรู้จักแสดงความคิดเห็นของตนโดยจะต้องรู้จักฟังและนับถือความคิดเห็นของผู้อื่น
6. ความเป็นผู้กล้าตัดสินใจและมีความมุมานะพยายาม คือมีความกล้าหาญในการตัดสินใจด้วยความเชื่อมั่นและยอมทุ่มเทสติปัญญา กำลังและความสามารถในการทำงาน แม้ว่าจะเป็นการหนักก็ตาม
7. ความเป็นผู้มีธรรมกำกับวิถีทางชีวิต โดยจะต้องตั้งมั่นอยู่บนพื้นฐานของความซื่อสัตย์ สุจริต ความจงรักภักดี เพียบพร้อมด้วยศีลธรรมไม่เอาใจเอาเปรียบหรือเห็นแก่ได้โดยไม่ถึงถึงความเดือดร้อนของผู้อื่น

พนัส หันนาคินทร์ (2526 : 131-136) กล่าวว่า ลักษณะของผู้บริหารที่จะเป็นกำลังสำคัญในการที่จะทำให้การดำเนินงานในหน่วยงานเจริญก้าวหน้า มีดังนี้

1. ทรงไว้ซึ่งความยุติธรรม ปกครองโดยปราศจากความลำเอียงด้วยอคติต่างๆ
2. ตั้งอยู่ในพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตาและอุเบกขา
3. ทำหน้าที่เป็นเจ้าขุนมูลนาย มีความเป็นกันเองอย่างมีขอบเขต
4. ยินดีรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นด้วยความจริงใจ อย่าดูหมิ่นข้อเสนอแนะต่างๆ เพราะอคติส่วนตัว
5. พยายามส่งเสริมความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการสนับสนุนให้ศึกษาต่อ การสอนให้รู้จักทำงานทางด้านการบริหารและงานธุรการ เป็นต้น
6. รู้จักให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
7. หลีกเลี่ยงการใช้อารมณ์ในการทำงาน พยายามใช้เหตุผลให้มาก
8. รู้จักวางตัว
9. รู้จักให้เกียรติผู้อื่น
10. พยายามรักษาผลประโยชน์ของผู้ร่วมงาน
11. วางมาตรฐานในการทำงานให้แน่ชัด

12. ให้ความและโอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะปรับปรุงตนเอง ทั้งในด้านอาชีพและด้านส่วนตัว ภายใต้การแนะนำและการดูแลของผู้บริหาร

Stogdill (Stogdill ; อ้างถึงใน กิตติมา ปรีดีติลล.2529 : 269) ได้ให้ลักษณะของผู้บริหารที่จะเป็นผู้นำที่ดีไว้ ดังนี้

1. มีลักษณะร่างกายดี
2. เฉลียวฉลาด
3. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
4. สามารถเข้าสังคมได้
5. มีจิตใจมั่นคงหนักแน่นไม่หือถอย
6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
7. มีความทะเยอทะยานใฝ่สัมฤทธิ์สูง
8. มักจะนำหน้าในการทำงานร่วมกับผู้อื่น
9. เป็นคนเบิกบาน ร่าเริงกระฉับกระเฉงเป็นคนที่ผู้อื่นสามารถติดต่อได้ง่าย

สรุปได้ว่า จากแนวคิดในการวิจัยการจูงใจในการปฏิบัติงานกระบวนการหรือวิธีการที่มุ่งเน้นให้เกิดพฤติกรรมของแต่ละบุคคลที่กระตุ้นจากความต้องการของร่างกายและจิตใจเพื่อต้องการตอบสนองความต้องการของตนนั้นคือความสัมพันธ์ระหว่าง ความต้องการ แรงขับ และรางวัล เป็นสิ่งล่อใจรวมทั้งเป็นแรงกระตุ้นที่จะทำให้บุคคลรักษาพฤติกรรมนั้นไว้ แต่แต่ละบุคคลจะเลือกแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการที่เหมาะสมตามสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป พฤติกรรมที่จะแสดงมีผลมาจากลักษณะบุคคล บรรยากาศและสภาพแวดล้อมขององค์กร หรือสิ่งเร้า มีพลังในการกระตุ้นให้บุคคลริเริ่ม มีความมานะพยายามรักษาพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งให้คงอยู่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

วิพาพร โฝดสูงเนิน (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนกันดาร สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ พบว่า ครูมีแรงจูงใจระดับปานกลาง 6 ด้าน คือ ปัจจัยพื้นฐาน เงินเดือนและสวัสดิการ ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความมั่นคงในหน้าที่การงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความต้องการมีชื่อเสียงและได้รับการยกย่อง

สุทัศน์ ตุงค์เรือง (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาเขต การศึกษา 5 คือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติและการยอมรับนับถือ

ทวีชัย ศิริสุภรัตน์(2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการจูงใจครูของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีกิจกรรมเพื่อเป็นแรงจูงใจ 6 ด้าน อยู่ในระดับมาก คือ การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา การจัดสิ่งแวดล้อมในการทำงาน การสร้างความมั่นคงในหน้าที่การงาน การให้บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้า การสร้างความรู้สึกรับผิดชอบ และการยึดหลักคุณธรรมของผู้บริหาร ส่วนระดับน้อย คือ การจัดสวัสดิการและโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลางมีการใช้แรงจูงใจมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก

พิมพ์สุภา ศิริผลตัน (2541 : 97-98) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของครูประจำกลุ่มการเรียนการสอนนอกโรงเรียนสายสามัญ วิธีเรียนทางไกลศูนย์บริการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า ครูประจำกลุ่มการเรียนการสอนนอกโรงเรียนสายสามัญ วิธีเรียนทางไกล โดยภาพรวมมีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง รายด้านอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน คือ การยอมรับนับถือ การปกครองบังคับบัญชาและความสำเร็จของงาน รายด้านอยู่ในระดับปานกลาง 5 ด้าน คือ ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ความรับผิดชอบ สภาพการทำงาน ลักษณะของงานที่ทำ นโยบายและการบริหารและค่าตอบแทน

ยงยุทธ สิมพา (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี ได้วิจัยพบว่าความพึงพอใจของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานีโดยส่วนรวมและแยกตามขนาดโรงเรียน ความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก คือ งานที่ทำในปัจจุบัน ที่ทำงาน เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาและอยู่ในระดับปานกลาง คือ การเลื่อนเงินเดือน รายได้ และผลประโยชน์ที่ได้รับ

ทะนงชัย ลาภรัตน์วิทยา (2544 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการใช้วิธีจูงใจครูอาจารย์ในการปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์โดยภาพรวมมีการใช้วิธีจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน มีการใช้วิธีจูงใจอยู่ในระดับมาก 13 ด้าน คือ การชื่นชมผลสำเร็จในการดำเนินงาน การยอมรับนับถือ การได้รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน การได้ปฏิบัติงานที่น่าสนใจและท้าทาย การได้รับความก้าวหน้าในวิชาชีพ การเข้าใจเป้าหมายของงาน การเข้าใจศักยภาพของตนเอง การเลื่อนตำแหน่ง การใช้ความเป็นธรรม การร่วมทำงาน การยึดนโยบายของโรงเรียนเป็นหลัก การยึดหยุ่นตามความเหมาะสมและความมั่นคงในหน้าที่การงาน ตามลำดับมีการใช้วิธีการจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 7 ด้าน คือ การได้รับรู้ผลงานของตน การให้รางวัล การให้คำชมเชย การให้สภาพและบรรยากาศการทำงานที่ดี การลงโทษ การจัดสวัสดิการที่ดี และการเอาใจใส่ดูแล ความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้วิธีการจูงใจอื่นจากแบบสอบถามปลายเปิด เรียงลำดับค่าความถี่ ดังนี้ ให้ใช้คุณธรรมในการจูงใจเพื่อปฏิบัติงาน ทำตัวเป็นแบบอย่างสร้างความประทับใจ มีใจกว้าง เสียสละและมีความอ่อนน้อม ให้กำลังใจด้วยการยกย่องชมเชย แสดงความจริงใจให้เกียรติ ผู้ร่วมงาน สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีและศึกษาดูงาน เอาใจใส่ดูแลและปรึกษาแก้ไขปัญหาอย่างเป็นกันเองและเป็นรูปธรรม แบ่งงานและกระจายงานให้รับผิดชอบตามความถนัดและความสามารถ เพิ่มเงินเดือนและสวัสดิการต่างๆ ประชุมชี้แจงข่าวสารและงาน

ให้แก่บุคลากร พบปะสังสรรค์ตามเทศกาล ยอมรับความบกพร่องและนำไปปรับปรุงและยึดประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสำคัญ

2. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันโดยภาพรวม มีการใช้วิธีการจูงใจไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาารายด้าน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่มีการใช้วิธีการจูงใจด้านการยอมรับนับถือ การได้ปฏิบัติงานที่น่าสนใจและท้าทายและการเอาใจใส่ดูแลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 โดยผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางมีการใช้วิธีการจูงใจมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ ส่วนอีก 17 ด้าน คือ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน การได้รับความก้าวหน้าในวิชาชีพ การได้รับรู้ผลงานของตน การเข้าใจเป้าหมายของงาน การเข้าใจศักยภาพของตนเอง การให้รางวัล การให้คำชมเชย การเลื่อนตำแหน่ง การให้สภาพและบรรยากาศการทำงานที่ดี การลงโทษ การจัดสวัสดิการที่ดี การให้ความเป็นธรรม การร่วมทำงาน การยึดนโยบายของโรงเรียนเป็นหลัก การยึดหยุ่นตามความเหมาะสมและความมั่นคงในหน้าที่การงานไม่แตกต่างกัน

พยอม ชาติเกษมชัย (2545 : บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 10 พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 10 อย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ ค่าจ้าง และสวัสดิการ วิธีการปกครอง บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และความสำเร็จในการทำงาน โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ เท่ากับ 0.763

งานวิจัยต่างประเทศ

Cook (1970 : 5063-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่กับความพึงพอใจในการทำงานของครู โดยศึกษาจากครูในโรงเรียนประถมศึกษา เมืองอินเนอร์ซิติ สหรัฐอเมริกา จำนวนครู 100 คน จากโรงเรียน 21 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ของครูใหญ่ มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูในด้านการสอน ความรับผิดชอบ อัตราเงินเดือนและสถานภาพของครู

2. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานของครูใหญ่ ไม่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู

Wickstom (1971 : 1249A อ้างถึงใน เตนดาว แต่งรุ่ง. 2537 : 42) ทำการวิจัยได้ผลสอดคล้องกับเฮอร์ชเบอร์ก แม้บางอย่างจะมีความหมายแตกต่างกันบ้าง ซึ่งได้วิจัยระดับและสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของครู กับหาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านี้ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ครูมีความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ ผลการวิจัยพบว่า สิ่งที่ทำให้ครูมีความพึงพอใจสูงสุดมี 4 อย่าง คือ ความรู้สึกว่าได้ประสบความสำเร็จ ลักษณะงานที่ทำ ความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาและความรับผิดชอบ ส่วนที่ทำให้ครูเกิดความไม่พอใจสูงสุด 4 อย่าง คือ การไม่ประสบผลสำเร็จ นโยบายและการบริหาร สภาพการทำงาน และผลงานที่ตรงข้ามกับชีวิตส่วนตัว

Clement (1983 : 2567-A) ได้ศึกษาพบว่า องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน คือ ลักษณะงาน ค่าจ้าง การปกครองบังคับบัญชา โอกาสก้าวหน้าเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคง

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สรุปเป็นแนวคิดในการวิจัยการจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้เกิดพฤติกรรมของแต่ละบุคคลที่กระตุ้นจากความต้องการของร่างกายและจิตใจ กระบวนการเกิดการจูงใจ เป็นกระบวนการตอบสนองความต้องการของบุคคล นั่นก็คือมนุษย์ซึ่งทุกคนมีความต้องการ เมื่อความต้องการไม่ได้รับการตอบสนองก็จะเกิดความตึงเครียดแล้วจะกระตุ้นให้เกิดแรงขับ เพื่อการวิธีแสดงพฤติกรรม ที่จะนำไปสู่ความต้องการ หากความต้องการได้รับการตอบสนองแล้วแรงขับก็จะน้อยลงแล้วเกิดเป็นความพอใจ นั่นคือความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการ แรงขับ และรางวัล เป็นสิ่งล่อใจ รวมทั้งเป็นแรงกระตุ้นที่จะทำให้บุคคลรักษาพฤติกรรมนั้นไว้ พฤติกรรมที่จะแสดงมีผลมาจากลักษณะบุคคล บรรยากาศและสภาพแวดล้อมขององค์กร หรือสิ่งเร้า มีพลังในการกระตุ้นให้บุคคลริเริ่ม มีความมานะพยายามรักษาพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งให้คงอยู่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สรุปเป็นแนวคิดในการวิจัยการจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ด้าน คือ ด้านโอกาสการเจริญเติบโต ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านเนื้อหาเกี่ยวกับงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในชีวิต

Prince of Songkla University
Pattani Campus